

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

البيئة التسويقية والإستراتيجية التسويقية

حالة المؤسسة الوطنية لصناعة العصير والمصبرات ENAUC

من طرف

خالد خالفي

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر	رابح كشاد
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر	أستاذ محاضر	سعدون بوكيوس
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر	أستاذ تعليم عالي	محمد التهامي طواهر
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ مكلف بالدروس	نبيل برصالي

البليدة، ماي 2005

شكر

أشكر الله العلي العظيم وأحمده على أن وفقني لإنجاز هذا العمل.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل سعدون بوكبوس على قبوله الإشراف علي،
وعلى النصائح والإرشادات السديدة التي لم يبخل علي بها، وعلى ما بذله من مجهودات كبيرة في
سبيل إخراج هذه المذكرة إلى الوجود.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عبد الرحمن كاتب هذه الرسالة وإلى من ساعدني في
الترجمة أمين وسعيد.
أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة فأمدوني بالمراجع: خالد، نعاس،
يونس، ياسين.
أشكر كل الأساتذة الذين ساعدوني.
كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من بعيد أو من قريب.

ملخص

يعتمد اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على القيام بتحليل عوامل البيئة التسويقية، وتتمثل هذه العوامل في البيئة الكلية والبيئة الجزئية. فالبيئة الكلية تقسم إلى بيئة اقتصادية وبيئة سياسية وقانونية وبيئة تكنولوجية وبيئة طبيعية وبيئة ثقافية واجتماعية. أما البيئة الجزئية فتقسم إلى المنافسة والمستهلكين والوسطاء والموردين. فتتحليل هذه العوامل يزود مسير المؤسسة بالفرص التسويقية التي يقوم باستغلالها والتهديدات التي يتجنبها، وكذلك نقاط القوة الداخلية التي يدعمها ويستفيد منها إلى درجة ممكنة، ونقاط الضعف التي يعالجها ويخفيها قدر الإمكان عن أعين المنافسين.

لأجل معرفة إسهامات تحليل البيئة التسويقية في عملية اختيار الإستراتيجية التسويقية نقوم بتحليل ظروف المنافسة وقوى التنافس، وذلك لأجل إيجاد الميزة التنافسية التي تساعد المؤسسة على التميز عن المنافسين، وتحقيق أكبر حصة سوقية.

كما تعتمد المؤسسة على أدوات التحليل الإستراتيجي، ومن بين هذه الأدوات: تحليل SWOT أي تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، ونموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG ، وطريقة جذرال إلكتريك ماكينزي GEMackinsy . كل هذه الأدوات تساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، التي تكفل لها تحقيق الريادة في سوق تتميز بشدة المنافسة، ولا مكان فيها للضعيف الذي لا يستطيع مسايرة منافسيه على أقل تقدير، إن لم نقل اكتساب ميزة تنافسية مستمرة تكون بمثابة السلاح الذي يحفظ لها وجودها.

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
39	1
46	2
67	3
68	4
102	5
120	6
133	7
134	8
136	9
137	10
138	11
140	12
141	13
142	14
142	15
144	16
146	17
147	18
150	19
151	20
153	21

161	جدول يبين تطور إنتاجية العمال	22
162	جدول يبين حالة وسائل الإنتاج	23
164	جدول يبين الديون على المجمع إلى غاية 12/31	24
164	جدول يبين حقوق المؤسسة على زبائنها إلى غاية 2002/12/31.	25
172	جدول يبين نسبة تطور مبيعات المجمع (2000-2001).	26
177	جدول يبين نتائج السؤال رقم 1.	27
178	جدول يبين نتائج السؤال رقم 2.	28
178	جدول يبين نتائج السؤال رقم 3.	29
179	جدول يبين نتائج السؤال رقم 4.	30
179	جدول يبين نتائج السؤال رقم 5.	31
180	جدول يبين نتائج السؤال رقم 6.	32
181	جدول يبين نتائج السؤال رقم 7.	33
181	جدول يبين نتائج السؤال رقم 8.	34
182	جدول يبين نتائج السؤال رقم 9.	35
183	جدول يبين نتائج السؤال رقم 10.	36
184	جدول يبين نتائج السؤال رقم 11.	37
184	جدول يبين نتائج السؤال رقم 12.	38
185	جدول يبين نتائج السؤال رقم 13.	39
186	جدول يبين نتائج السؤال رقم 14.	40
187	جدول يبين نتائج السؤال رقم 15.	41

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
1	التقسيمات المختلفة للبيئة
2	مراحل دورة الأعمال
3	عوامل البيئة الاقتصادية
4	نظام المعلومات التسويقي لكوئلر
5	العوامل المؤثرة بالأهداف
6	مستويات الإستراتيجية في المؤسسة
7	خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية
8	مختلف الإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بمرحلة تقديم المنتج
9	العوامل المؤثرة في استراتيجية التسعير
10	قوى التنافس
11	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية
12	نموذج جنرال إلكتريك للإشارات الضوئية
13	شكل يبين الاستراتيجيات التنافسية
14	ENAJUC الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات
15	شكل يبين تطور مبيعات فرع COJEC في السوق الوطنية
16	شكل يبين حالة وسائل الإنتاج في فرع COJEC
17	شكل يبين تطور مبيعات فرع TELLOISE في السوق الوطنية.
18	شكل يبين حالة وسائل الإنتاج في فرع TELLOISE.
19	شكل يبين تطور مبيعات فرع JUCOB.
20	شكل يبين حالة وسائل الإنتاج في فرع JUCOB.
21	شكل يبين تطور مبيعات فرع NGAOUS CONSERVES.
22	شكل يبين حالة وسائل الإنتاج في فرع NGAOUS CONSERVES.

144	شكل يبين تطور مبيعات فرع SIJICO في السوق الوطنية	23
145	شكل يبين حالة وسائل الإنتاج في الفرع SIGICO.	24
149	الهيكل التنظيمي للدائرة التجارية التسويقية	25
150	منحنى الكميات المنتجة خلال عدة سنوات	26
151	التمثيل البياني للمبيعات	27
159	قوى التنافس المؤثرة على صناعة العصير والمصبرات	28
162	شكل يبين تطور إنتاجية العمال	29
163	شكل يبين حالة وسائل الإنتاج	30
173	قناة توزيع قصيرة	31
173	قناة توزيع طويلة	32
177	شكل يبين نتائج السؤال رقم 1.	33
178	شكل يبين نتائج السؤال رقم 2.	34
180	شكل يبين نتائج السؤال رقم 5.	35
180	شكل يبين نتائج السؤال رقم 6.	36
181	شكل يبين نتائج السؤال رقم 7.	37
182	شكل يبين نتائج السؤال رقم 8.	38
183	شكل يبين نتائج السؤال رقم 9.	39
183	شكل يبين نتائج السؤال رقم 10.	40
184	شكل يبين نتائج السؤال رقم 11.	41
184	شكل يبين نتائج السؤال رقم 12.	42
185	شكل يبين نتائج السؤال رقم 13.	43
186	شكل يبين نتائج السؤال رقم 14.	44
187	شكل يبين نتائج السؤال رقم 15.	45

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

مقدمة

- 16.....1. البيئة والبيئة التسويقية.
- 16.....1.1. مدخل إلى البيئة والبيئة التسويقية.
- 17.....1.1.1. البيئة.
- 17.....2.1.1. تقسيمات البيئة.
- 20.....3.1.1. تعريف البيئة التسويقية وأهميتها.
- 22.....4.1.1. أسباب دراسة البيئة التسويقية وخصائصها.
- 24.....2.1. البيئة الكلية.
- 24.....1.2.1. البيئة الاجتماعية والديمغرافية.
- 26.....2.2.1. البيئة الإقتصادية.
- 30.....3.2.1. البيئة التكنولوجية.
- 31.....4.2.1. البيئة السياسية والقانونية.
- 33.....5.2.1. البيئة الطبيعية.
- 35.....3.1. البيئة الجزئية.
- 35.....1.3.1. المنافسة.
- 39.....2.3.1. الموردون.
- 41.....3.3.1. المستهلكون.
- 42.....4.3.1. الوسطاء.
- 44.....4.1. نظام المعلومات التسويقية.
- 44.....1.4.1. تعريف نظام المعلومات التسويقي.
- 46.....2.4.1. أهمية نظام المعلومات التسويقي.
- 47.....3.4.1. مكونات نظام المعلومات التسويقية.
- 50.....4.4.1. أنواع المعلومات التسويقية.

53	2. الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية
53	1.2.1 مدخل إلى الإستراتيجية
53	1.1.2.1 تعريف الإستراتيجية ومراحلها
56	2.1.2.1 رسالة وأهداف المؤسسة
59	3.1.2.1 الأنواع والمستويات المختلفة للإستراتيجية
62	2.2.2 الإستراتيجية التسويقية
62	1.2.2.2 ماهية الإستراتيجية التسويقية
65	2.2.2.2 أسباب وشروط وصفات بناء الإستراتيجية التسويقية
66	3.2.2.2 خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية
71	3.2.3.2 إستراتيجية تقسيم السوق واختيار السوق المستهدف
71	1.3.2.2 تعريف تقسيم السوق ومزاياه
73	2.3.2.2 أسس تقسيم السوق
75	3.3.2.2 معايير اختيار إستراتيجية الأسواق المستهدفة
77	4.3.2.2 إستراتيجيات اختيار السوق المستهدف
78	4.2.2.2 إستراتيجية المزيج التسويقي
78	1.4.2.2 إستراتيجية المنتج
82	2.4.2.2 إستراتيجية التسعير
84	3.4.2.2 إستراتيجية التوزيع
86	4.4.2.2 إستراتيجية الترويج
90	3.3.3 إسهامات تحليل البيئة التسويقية في اختيار الإستراتيجية التسويقية
90	1.3.3.1 تحليل المنافسة وقوى التنافس لتحقيق الميزة التنافسية
90	1.1.3.1 تحليل المنافسة
93	2.1.3.1 قوى التنافس
97	3.1.3.1 الميزة التنافسية
100	2.3.3 أدوات التحليل الإستراتيجي للإستراتيجية التسويقية
101	1.2.3.3 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT
104	2.2.3.3 نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية BCG
107	3.2.3.3 جنرال إلكتريك General Electric أو مصفوفة Mckinsey
110	3.3.3 اختيار الإستراتيجية المناسبة
110	1.3.3.3 تعريف الخيار الإستراتيجي
112	2.3.3.3 عملية توليد البدائل وصناعة القرارات الإستراتيجية

113	3.3.3. معايير الاختيار النهائي للإستراتيجيات
117	4.3. الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة
117	1.4.3. الإستراتيجيات الأساسية لـ PORTER
121	2.4.3. استراتيجيات النمو
123	3.4.3. الإستراتيجيات التنافسية
129	4. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة العصير والمصبرات ENAJUC
129	1.4. نظرة شاملة على مجمع ENAJUC
129	1.1.4. تقديم مجمع ENAJUC
133	2.1.4. تقديم فروع ENAJUC
145	2.4. تحليل النشاط والتحليل الوصفي لمجمع ENAJUC
145	1.2.4. التحليل الوظيفي
149	2.2.4. تحليل النشاط لمؤسسة ENAJUC
154	3.4. التحليل الموقفي لعوامل البيئة التسويقية
154	1.3.4. تحليل البيئة الكلية والبيئة الجزئية
158	2.3.4. تحليل المنافسة وقوى التنافس لإيجاد الميزة التنافسية
161	3.3.4. تحليل موارد المؤسسة ونظم الرقابة
165	4.3.4. تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات
167	4.4. الإستراتيجية التسويقية وخيارات المؤسسة ودراسة الاستبيان
167	1.4.4. تحديد الأهداف التسويقية وتقسيم السوق
168	2.4.4. إستراتيجية المزيج التسويقي
174	3.4.4. الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة
176	4.4.4. دراسة الاستبيان

الخاتمة

قائمة المراجع

مقدمة

شهد الاقتصاد الوطني تحولات جذرية، بعد إقرار القيادة السياسية في البلاد التخلي عن النهج الاشتراكي الذي ساد البلاد لمدة قاربت الثلاثين سنة، وقد كان الاقتصاد الوطني مبنياً على ركيزة المؤسسات العمومية، التي أثبتت فشلها الذريع في توفير العمل وإيجاد الثروة وتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة، وأصبحت هذه المؤسسات على عتبة الإفلاس بسبب طرق التسيير البالية، التي لا تلائم مقتضيات البيئة الاقتصادية المستجدة، ولأجل ذلك غيرت البلاد وجهتها الاقتصادية، وتحولت إلى اقتصاد السوق، مما خلق بيئة تسويقية جديدة، لم تعد عليها هذه المؤسسات الاقتصادية العمومية، والمتسمة بشدة المنافسة، والسعي المتواصل لإرضاء رغبات المستهلك، لأن هذا المستهلك صار له أن يختار من بين عديد السلع، بعدما كان في الماضي مجبراً على شراء منتج واحد نظراً لغياب المنافسة.

في ظل هذا الواقع الجديد أصبح إتباع أساليب التسيير الحديثة ضرورة ملحة لكل مؤسسة تريد أن تنمو وتتطور وحتى أن تبقى في السوق، لأن البقاء أصبح صعباً جداً، فالمؤسسة مجبرة على تحليل متغيرات البيئة التسويقية، وذلك باستعمال أدوات التحليل الإستراتيجي. فهذا التحليل يمكن المؤسسة من معرفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وبالتالي الوقوف على وضعيتها الحقيقية في السوق، مما يتيح لها استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وتثمين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وبالتالي التمكن من بناء استراتيجية تسويقية واختيار الإستراتيجية المناسبة منها لظروف وإمكانيات المؤسسة.

لعلّ من أهم العوامل التي تساعد على جمع المعلومات عن متغيرات البيئة التسويقية هو نظام المعلومات التسويقي، عن طريق مصادره الداخلية والخارجية، وبالتالي تكون المؤسسة على وعي تام بما يجري من حولها من تغيرات، وبالتالي تختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لها عن دراية تامة بما يحدث في البيئة التسويقية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن يساهم

تحليل عوامل البيئة التسويقية في اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي مكونات البيئة التسويقية؟ وكيف تؤثر على المؤسسة؟

- 2- ما هي معالم الإستراتيجية التسويقية؟ وكيف تبني المؤسسة استراتيجيتها التسويقية؟
 - 3- كيف يساهم تحليل البيئة التسويقية في صياغة الخيارات الإستراتيجية؟
 - 4- ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الوطنية على تحليل عوامل البيئة التسويقية، والتكيف معها في اختيار إستراتيجيتها التسويقية؟
- فرضيات الدراسة

لإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- تتكون البيئة التسويقية من متغيرات كلية وجزئية تؤثر على بقاء المؤسسة في المنافسة.
- 2- الإدارة الإستراتيجية أسلوب حديث يساهم في التسيير الرشيد للمؤسسة، وعلى ضوء الإستراتيجية العامة تبني المؤسسة إستراتيجيتها التسويقية.
- 3- يساهم تحليل البيئة التسويقية عن طريق كشف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، في خلق ميزة تنافسية واختيار الإستراتيجية التسويقية.
- 4- تعتمد المؤسسة الاقتصادية على تحليل عوامل البيئة التسويقية وتكيف معها في اختيار الإستراتيجية التسويقية.

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذا البحث في تحليل وتبيين مفهوم البيئة التسويقية، ومفهوم الإستراتيجية التسويقية وإبراز أهمية تحليل عوامل البيئة التسويقية في اختيار الإستراتيجية التسويقية.
- التغيرات الكبيرة الحادثة في البيئة التسويقية، والتي تؤثر بشكل كبير على عمل المؤسسات الاقتصادية. هذه التغيرات في عوامل البيئة التسويقية، التي تنتج عنها منافسة شديدة أرهقت المؤسسات العمومية الجزائرية.
- كثرة المؤسسات المتنافسة في السوق الجزائرية، وتواجد الجزائر على مشارف الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مما سيؤدي إلى تدفق المنتجات الأجنبية بأسعار منخفضة، وتهديد ذلك لكل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- التطورات التكنولوجية الكبيرة التي أحدثت ثورة في إنتاج وتوزيع وترويج السلع حتم على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام بها، والسعي لاكتسابها وذلك عن طريق صياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة.

أهداف الدراسة

- تتمثل الغاية المرجوة من تناول هذا البحث في محاولة تحقيق الأهداف التالية.
- تحسيس المؤسسة الاقتصادية بضرورة إتباع طرق التسيير الحديث، والاهتمام بمتغيرات البيئة التسويقية، كي تكون على دراية بضرورة ومقتضيات المنافسة.

- إبراز أهمية تحليل عوامل البيئة التسويقية، عن طريق تزويدها لمسؤولي المؤسسة بمختلف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبالتالي تكون على دراية تامة بالظروف المحيطة بها عند اختيارها للإستراتيجية التسويقية.

- محاولة تطبيق المفاهيم النظرية على ما هو موجود في أرض الواقع في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة لتقديم بعض الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك للوقوف في وجه المنافسة الشديدة.

دوافع الدراسة

تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع في دوافع ذاتية وأخرى موضوعية، فالدوافع الذاتية تتمثل في:

- رغبتنا في التعرف على مختلف المفاهيم النظرية ومدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية.
- رغبتنا في معرفة كيف تؤثر التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية على اختيار إستراتيجية التسويق.

أما الدوافع الموضوعية فهي:

- اختيارنا للموضوع بحكم التخصص الذي درسناه وهو التسويق.
- الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع ونقص الدراسات التي تتناول هذا الموضوع.
- محاولة تصحيح النظرة الموجودة لدى المسيرين في المؤسسات الجزائرية، والتي لم تقتنع بعد بجدوى وجود إستراتيجية تسويقية.

حدود الدراسة

لأجل دراسة هذا الموضوع بصفة أكثر دقة قمنا بحصر الدراسة فيما يخص البيئة التسويقية في متغيرات البيئة التسويقية الخارجية فقط، وذلك بغية التعمق أكثر في الدراسة، ولأن البيئة التسويقية الخارجية أكثر تأثيراً من البيئة الداخلية. فدراسة البيئة الخارجية من شأنه تزويد مسؤولي المؤسسة بالمعلومات الضرورية بشأن الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، فتقوم باستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات، أما في الدراسة الميدانية فدرسنا الموضوع على مستوى إدارة المجمع مع القيام بزيارات إلى فرع JUCOB، ولم نقم بزيارة الفروع الأخرى نظراً لبعدها وتوزعها على المستوى الوطني.

منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق دراسة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالموضوع وتحليلها، ثم القيام بإسقاطها على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية، التي قمنا بها في مجمع ENAJUC، الذي يختص في إنتاج

المصبرات الغذائية والعصير، والذي يعرف منافسة شديدة، ولذلك اعتمادنا منهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي.

أدوات الدراسة ومصادر البيانات

من أجل القيام ببحثنا هذا اعتمدنا على الأدوات والمصادر التالية:

- المسح المكتبي: وذلك من خلال الإطلاع على مختلف الكتب التي تناولت الموضوع، وهذا باللغة العربية وباللغة الفرنسية، كما اعتمدنا على المجالات المتخصصة رغم قلتها، كما اطلعنا على بعض الملتقيات الوطنية والدولية، التي تناولت جوانب من الموضوع.
- المقابلات الشخصية: لقد قمنا بالعديد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي المجمع، وذلك لغرض جمع المعلومات والإطلاع عليها وعلى حالة المجمع عن قرب، لضمان تشخيص دقيق لحالته.
- الأدوات الإحصائية: استعملنا الجداول التي حصلنا عليها من إدارة المجمع، والمنحنيات البيانية، وذلك وفقاً للبرمجيات المختصة.

الدراسات السابقة

أثناء قيامنا بالمسح المكتبي وجدنا بعض الدراسات التي تناولت الموضوع من بعض جوانبه ومن ذلك أطروحة الدكتوراه للدكتور علي عبد الله الذي تناول: أثر البيئة على أداء المؤسسة. وكانت حدود الدراسة في جانب البيئة الخارجية محصورة في العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية والقانونية والعوامل التعليمية والاجتماعية والثقافية. بينما تناولنا في البيئة الخارجية كل من البيئة الكلية والبيئة الجزئية كما وجدنا أطروحة دكتوراه للدكتور الداوي الشيخ تناولت موضوع: نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، كما اطلعنا على دراسة أخرى وهي رسالة ماجستير للسيد بيرش أحمد بعنوان: دور المحيط في صناعة وتوجيه المضامين الإستشارية والتنظيمية والعملية للمؤسسة. وقد تناولنا دور المتغيرات البيئية في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة على مستوى الإدارة العليا.

صعوبات البحث

أثناء قيامنا بإعداد البحث اعترضتنا العديد من الصعوبات في الجانب النظري والتطبيقي وخاصة في الجانب التطبيقي، ففي جانب النظري واجهتنا صعوبة قلة المقالات المتخصصة، أما في الجانب التطبيقي فقد عانينا كثيراً لإيجاد المؤسسة المستقبلة، فأولاً توجهنا إلى مؤسسة تونيك وقد رفض مسؤولوها بحجة سرية المعلومات، ثم بعد ذلك توجهنا إلى مجمع سيم الذي تحجج مسؤولوه بعدم وجود اتفاق بينه وبين الجامعة، ثم قصدنا مؤسسة ترافل التي رفضت دون تقديم الأسباب المقنعة، كما ذهبنا على مؤسسة VINUS التي رفضت بدورها أيضاً، وفي أخيراً وجدنا

ضالتنا في مجمع ENAJUC حيث رحب بنا مسؤولوه، وأمدونا بالمعلومات رغم عدم شموليتها لطلباتنا، ورغم أنها كانت ناقصة وغير حديثة إذ أغلبها يعود إلى ما قبل سنة 2002م.

خطوات البحث

لمعالجة إشكالية هذا البحث قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاث فصول نظرية وفصل رابع تطبيقي، وهي كما يلي:

الفصل الأول: وهو معنون بالبيئة والبيئة التسويقية، تناولنا فيه كل ما يتعلق بالبيئة والبيئة التسويقية. فالمبحث الأول وهو مدخل إلى البيئة والبيئة التسويقية، والمبحث الثاني: البيئة الكلية والمبحث الثالث البيئة الجزئية والمبحث الرابع نظام المعلومات التسويقية.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية. في المبحث الأول: مدخل إلى الإستراتيجية، وفي المبحث الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية التسويقية، والمبحث الثالث: إستراتيجيات الأسواق المستهدفة، وفي المبحث الرابع: إستراتيجية المزيج التسويقي.

الفصل الثالث: إسهامات تحليل البيئة التسويقية في اختيار الإستراتيجية التسويقية. تناولنا في المبحث الأول: تحليل المنافسة وقوى التنافس لتحقيق الميزة التنافسية، والمبحث الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي للإستراتيجية التسويقية، والمبحث الرابع: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الرابع: خصصناه لدراسة حالة مجمع ENAJUC، أي المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات. في المبحث الأول: عرض نظرة شاملة عن مجمع ENAJUC، وفي المبحث الثاني: تحليل النشاط والتحليل الوظيفي، وفي المبحث الثالث: التحليل الموقفي لعوامل البيئة التسويقية، وفي المبحث الرابع: الإستراتيجية التسويقية وخيارات المؤسسة.

الفصل 1

البيئة والبيئة التسويقية

إن من المهام الأساسية لمدير التسويق في المؤسسة فهم البيئة التسويقية، وتحليلها، والتكيف معها، فرسم الإستراتيجية التسويقية يتطلب التوفيق بين متطلبات البيئة وقدرات المؤسسة، وفهم مدى تأثير عوامل البيئة التسويقية، في اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، ويتفاوت تأثير، وأهمية هذه العناصر من مؤسسة إلى أخرى، كما تعد البيئة المصدر الأساسي للبيانات بالنسبة لنظام المعلومات التسويقية، كما يقوم نظام المعلومات التسويقية بمعالجة البيانات الواردة من البيئة التسويقية، ثم إخراجها في شكل معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية. لأجل هذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- مدخل إلى البيئة والبيئة التسويقية.

- البيئة الكلية.

- البيئة الجزئية.

- نظام المعلومات التسويقية.

1.1. مدخل إلى البيئة والبيئة التسويقية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش في معزل عن العوامل البيئية، وتعد البيئة التسويقية جزءاً من البيئة المحيطة بالمؤسسة، فأبي مؤسسة إذا أرادت وضع الإستراتيجية التسويقية، تقوم بدراسة البيئة التسويقية، فهي تمثل مصدر لإمداد المؤسسة بما تحتاجه، وتتلقى مخرجاتها، فاستمرار المؤسسة وبقاؤها مرهون بمدى قدرتها على التفاعل، والتأثير بشكل إيجابي في البيئة المحيطة بها خاصة البيئة الخارجية، لأنها تقع خارج مجال سيطرة المؤسسة، بعكس تغيرات البيئة الداخلية التي تستطيع المؤسسة أن تسيطر عليها بشكل أكبر، وسنحاول في هذا المبحث تعريف البيئة ثم التعرف على مختلف تقسيمات البيئة ثم تعريف البيئة التسويقية وأهمية دراستها ثم أهمية دراسة البيئة التسويقية وخصائصها.

1.1.1. تعريف البيئة

في واقع الأمر لم يتفق الكتاب والباحثين حول تعريف محدد للبيئة، وربما يعود إلى شدة التعقد، والتداخل في مكوناتها كما أن محاولة إعطاء تعريف محدد للبيئة، إنما يعكس وجهة نظر الشخص الذي يقوم بالدراسة وفقاً للظروف المحيطة بها والأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومن بين هذه التعاريف نجد: يرى مصطفى محمود أبو بكر أن البيئة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وتشمل كل من تتعامل معه المؤسسة من موردين وزبائن ومناقسين[1] (ص 164)، كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الاستفادة منها، إن هذه القوى يمكن أن تكون إيجابية تعمل في صالح المؤسسة، أو سلبية تعمل في غير صالح المؤسسة [2] (ص 103). كما تعرف البيئة بأنها عبارة عن بحر والمؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر، والسفينة هي المؤسسة بما فيها من المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق ويصلوا إلى بر الأمان[3] (ص 48). بعد الإطلاع على هذه التعاريف نستنتج أن البيئة هي مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة، وتلعب دوراً في توجيه مواردها فهي قد تؤثر عليها إما سلباً أو إيجاباً. فإذا استغلت المؤسسة الفرص التي تتيحها لها البيئة فهي إيجابية، أما إذا لم تستغلها ولم تنل من هذه البيئة إلا الأخطار، والتحديات فهي سلبية بالنسبة لها.

2.1.1. تقسيمات البيئة

عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول تعريف موحد للبيئة، أدى بهم إلى إيجاد عدة تقسيمات للبيئة منها:

1.2.1.1. من حيث درجة الاستقرار

تصنف البيئة من حيث درجة الاستقرار إلى:

البيئة المستقرة

وفي هذه البيئة تستقر القوى الاقتصادية، والقوانين، والتكنولوجيا، والعادات والتقاليد في سنوات متتالية.

البيئة بطيئة التطور هذه البيئة تتغير بشكل بطيء، مما يتيح للمؤسسة أن تتنبأ بالتغيرات المحتملة في مستوى التقدم التكنولوجي، أو زيادة العرض أو نقص الطلب.

البيئة المضطربة حيث يصعب التنبؤ بالتغيرات، سواءً كانت جهوية أو خلاف ذلك، والتي قد تحدث مثل التغير المفاجئ الذي يحدث في الطاقة، والتغير الذي يحدث في تكنولوجيا إنتاج السيارات والقوانين [4] (ص 103). هذه التغيرات قد تؤدي إلى حدوث تهديدات للمؤسسة، أو فرص عليها أن تتفهمها.

2.2.1.1. من حيث درجة التأثير

وفي هذه الحالة تقسم البيئة إلى بيئة كلية وبيئة جزئية.

- البيئة الكلية وتتكون البيئة الكلية من البيئة التكنولوجية، البيئة الاقتصادية، والبيئة الديموغرافية والاجتماعية، والبيئة السياسية والقانونية، والبيئة الطبيعية:

- البيئة التكنولوجية ما هي الاختراعات التكنولوجية الأساسية في الاتصالات؟ وكيف ستؤثر على المؤسسة؟ وما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في هذه المجالات؟ ويجب على المؤسسة الاهتمام بالتغيرات والتحديات التكنولوجية، من أجل الإحاطة بمتطلبات التسويق [5] (ص 76).

- البيئة الاقتصادية وهي تمثل الحالة الاقتصادية، التي يوجد عليها المجتمع، وتشمل التغيرات الاقتصادية المحلية أو الدولية [6] (ص 138).

- البيئة الديموغرافية والاجتماعية حيث تختلف البيئة الاجتماعية من بلد لآخر، وعلى المؤسسة أن تأخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار، منها زيادة نسبة الولادات، زيادة أعداد النساء العاملات، تأخر سن الزواج، نسبة الشباب في المجتمع.

- البيئة السياسية والقانونية وتتمثل في طبيعة النظام السياسي في الدولة، هل هو ديمقراطي، دكتاتوري، هل هو رأسمالي أم اشتراكي. أمّا القانونية فتتمثل في القوانين الموجودة والتي تنظم الحياة الاقتصادية.

- البيئة الطبيعية وهي تمثل توفر العوامل الطبيعية، مثل المواد الأولية، والطاقة، والقوانين المعدة لحماية البيئة.

- البيئة الجزئية وهي البيئة الأكثر التصاقاً بالمؤسسة، وتتكون من المنافسة، وجمعية حماية المستهلك، والموردين، والوسطاء.

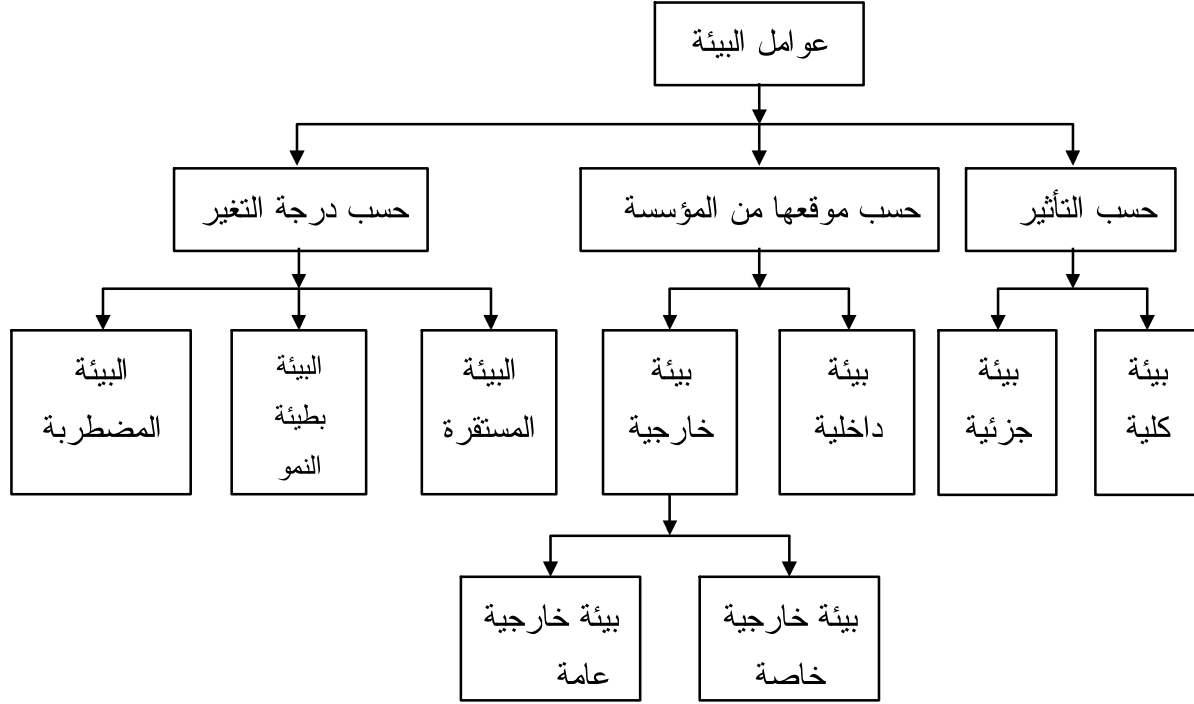
- المنافسة تعبر المنافسة عن ذلك الصراع الذي يحدث بين المنتجين للسلع، والخدمات في ميدان نشاط معين، من أجل الحصول على أرباح أكثر، أو توسيع حصتهم السوقية [7] (ص 16).

- جمعيات حماية المستهلك وهي جمعيات يؤسسها المستهلكون، للدفاع عن حقوقهم، وحماية أنفسهم من تعسف المنتجين.
- الموردون: هم الأشخاص الذين يقومون بجلب المواد الأولية، وما تحتاجه المؤسسة لضمان سيرورتها الإنتاجية.
- الوسطاء هم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، من أجل ترويجها وبيعها، أو توزيعها لسلعها على المستهلك، ويمكن أن نضم إليها المؤسسات المالية التي تمويل المؤسسة بما تحتاجه من قروض.

3.2.1.1. من حيث موقعها من المؤسسة

يمكن تقسيم البيئة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية.

- البيئة الداخلية تتكون هذه البيئة من المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، والأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والمزيج التسويقي الذي تعتمده المؤسسة، إضافة إلى المصادر المالية الداخلية.
- المناخ التنظيمي يقصد بالمناخ التنظيمي الممارسات الفعلية، والطرق المتبعة في التعامل مع موظفيها، ومع مهامها وبيئتها العامة [2] (ص 106).
- الأفراد والجماعات داخل المؤسسة الأفراد هم العنصر الأساسي في المؤسسة، وتعد أدوارهم داخلها امتدادا لأدوارهم في المجتمع، ويشكل هؤلاء الأفراد جماعات ضاغطة.
- المزيج التسويقي يتألف المزيج التسويقي من المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، فكل مؤسسة نظرتها، ومزيجها التسويقي المناسب، فقد تركز المؤسسة على عنصر من عناصر المزيج التسويقي أكثر من العناصر الأخرى.
- البيئة المالية وهي جملة المواد المالية المتاحة للمؤسسة، والتي تستطيع التصرف في توجيهها.
- البيئة الخارجية ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى قسيمين بيئة خارجية عامة، وبيئة خارجية خاصة.
- بيئة خارجية عامة: تتكون من البيئة الاقتصادية، والبيئة الاجتماعية، والبيئة السياسية والقانونية، والبيئة الفنية والتكنولوجية، والبيئة الطبيعية.
- البيئة الخارجية الخاصة: تتكون من المنافسين، والموردين، والمستهلكين، والوسطاء. والشكل التالي يبين مختلف التقسيمات للبيئة.



الشكل 01: التقسيمات المختلفة للبيئة.

3-1-1- تعريف البيئة التسويقية وأهميتها

تعتبر البيئة التسويقية أحد موارد المؤسسة الأساسية لتزويدها بالمعلومات، لصياغة الإستراتيجية التسويقية، فذلك يمكن القول أن تحليل البيئة التسويقية تكتسي أهمية قصوى، نظراً لما توفره لها من موارد معلوماتية، فما المقصود بالبيئة التسويقية وما هي أهميتها؟

1-2-1-1- تعريف البيئة التسويقية

هناك بعض التعاريف التي يمكن أن نوردتها للبيئة التسويقية: البيئة التسويقية مجموعة من المتغيرات الخارجية، التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، وتستوجب القيام بالأنشطة، والفاعليات لإشباع رغبات المستهلكين [3] (ص 52). نلاحظ أن هذا التعريف يركز على البيئة الخارجية فهي رؤية لعلاقة المؤسسة بالعوامل الخارجية، كما يمكن تعريفها بـ: البيئة التسويقية هي جميع الفاعلين، أو الجهات التي يمكن أن تؤثر أعمالها، وتصرفاتها بشكل مباشر، أو غير مباشر على أعمال المؤسسة [8] (ص 81). فتلك الجهات والفاعلين قد يؤثرون بشكل سلبي، أو إيجابي على المؤسسة. كما تعرف أنها مجموعة المتغيرات، أو القيود، أو المواقف، والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة التسويقية

والمؤسسة[4] (ص 69). كما يعرفها أحمد شاكر العسكري بأنها العوامل والتغيرات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، سواءً كان ذلك بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر[9] (ص 56).
بعد الإطلاع على هذه التعاريف، نستنتج أن البيئة التسويقية هي مجموعة من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في صياغة الإستراتيجية التسويقية، وتوجيهها، وهذه العوامل غير متحكم فيها، خاصة منها العوامل الخارجية، التي تمارس ضغوطات كبيرة على المؤسسة. وتتصف البيئة التسويقية بالتغير المستمر، ونتيجة لذلك تفرز فرصاً تسويقية، إذا استغلته المؤسسة تساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، وتجعلها في وضع تنافسي أفضل، كما تفرز تهديدات إذا لم تتجنبها المؤسسة، تؤدي إلى إضعاف قدرتها التنافسية، ومكانتها في السوق، وحتى فنائها وإفلاسها، لذلك فالمؤسسة مجبرة على متابعة التغيرات البيئية، سواءً الداخلية أو الخارجية، والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً والحصول على المعلومات اللازمة لذلك.

1-1-2-2- أهمية دراسة البيئة التسويقية

إن أهمية دراسة البيئة التسويقية تكمن في الفرص التي قد تجدها المؤسسة، والتي إذا قامت باستغلالها على أحسن الأحوال فإنها تحقق لها أرباحاً كبيرة، وتنمي حصتها السوقية، كما تكمن هذه الأهمية في التهديدات والمخاطر، التي تواجه المؤسسة، والتي على المؤسسة تجنبها، للحيلولة دون الوقوع في المشاكل التي قد تعصف بوجودها، ولكن ما المقصود بكل من الفرصة التسويقية، والتهديد التسويقي؟

- الفرصة التسويقية: هي عبارة عن مجال جذب معين، يمكن المؤسسة من خلال قيامها ببعض الجهود التسويقية، اكتساب مزايا تنافسية[10] (ص 51).. ومن الأمثلة عن الفرصة التسويقية زيادة عدد المستهلكين، وتشجيع الدولة لهذا القطاع، وتوافر فرص لتمويل هذه المشاريع.

- التهديد التسويقي: هو عبارة عن تحدي غير مرضي، أو غير مقبول ينجم عنه في حالة غياب الجهود التسويقية الهادفة، والمنظمة انخفاض حاد في رقم المبيعات للمؤسسة، أو الإفلاس أو الفناء، أو خروج أحد منتجاتها من السوق، أو تراجع رقم أعمالها[10] (ص 52). التهديد يتمثل باحتمال حصول حدث ذا أثر على إختلال المؤسسة، وعدم توازنها والذي قد يؤدي إلى عدم بقائها[11] (ص 13). ومن الأمثلة عن التهديد إصدار قوانين تحمي البيئة فتزيد من النفقات، زيادة الرسوم الجمركية عن واردات المواد الأولية، ارتفاع أسعار المواد الطاقوية، زيادة الرسوم الجمركية في الدول المصدر إليها.

لأجل هذا نعتبر أن مراقبة، ودراسة البيئة التسويقية من العمليات المستمرة، والضرورية للمؤسسات، التي تبحث عن قوة دافعة، وتدرس نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بغية

المحافظة على بقائها، وعدم تركها للقضاء والقدر، كما تؤثر العوامل البيئية على كفاءة المؤسسة، مما أوجب عليها أن تعمل جاهدة لمعرفة هذه العوامل، وتشخيصها وتحليلها كي تقي نفسها من التهديدات المحتملة، وللظفر بفرص موجودة أو تدعيم نقاط قوتها، بشكل يزيد توازن المؤسسة وثباتها في وجه التغيرات البيئية، حيث يرى الغريري أن من يملك فن قراءة البيئة سيغدو سيد المواقف لامتلاكه سر النجاح، إذ أنه في اللحظة التي تشكل البيئة عليه تهديداً أو خطراً، سيكون في أبعد نقطة عن تلك الأخطار، وفي اللحظة التي تشكل البيئة فرصة كبيرة، يكون هو في أقرب نقطة منها عن غيره والسباق في استثمارها [11] (ص 9).

ومن كل هذا فعلى المؤسسة أن تجابه التهديد الذي يلوح في الأفق، بمنعه والقضاء عليه، واغتنام الفرص السانحة لتحقيق أكبر عائد ممكن.

1-1-4- أسباب دراسة البيئة التسويقية وخصائصها

سننتظر في هذا المطلب إلى كل من الأسباب التي تجعل المؤسسة تقوم بدراسة البيئة التسويقية، ثم نحاول معرفة خصائص البيئة التسويقية.

1-1-4-1- أسباب دراسة البيئة التسويقية

نظراً لأن المؤسسة تعيش في بيئة مضطربة، وسريعة التغير، فالمؤسسة من أجل الحفاظ على بقائها، وتحقيق أهدافها، يتوجب عليها دراسة عوامل البيئة التسويقية، حيث يقوم مدير التسويق بتحليل البيئة لأغراض مختلفة، منها تحديد الفرص التسويقية، وإعداد نموذج مناسب للإستراتيجية التسويقية [12] (ص 401). وعلى هذا يمكن إجمال أسباب دراسة البيئة التسويقية في ما يلي:

- جميع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة تنشط في ظل عوامل البيئة التسويقية.
- كل المؤسسات مهما بلغت قوتها تؤثر وتتأثر بعوامل البيئة التسويقية. إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها [13] (ص 83).
- كل عمليات بناء وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التسويقية، وممارسة المهام والوظائف الإدارية في جميع المجالات يجب أن يتم وفقاً لتأثير العوامل البيئية.
- أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهداف الأطراف المكونة لها، رغم تباينها وتعارضها في نفس الوقت يتوقف على مدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

- أن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر، وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، أي على المستوى الدولي وكذلك على المستوى القومي [4] (ص 71).

- باختلاف أهداف المؤسسة تختلف درجة تأثير المتغيرات البيئية. فإذا انخفض دخل المستهلك قد يؤثر على بقاء عوامل أخرى ثابتة على الطلب على السلعة.
- إن إختلاف درجة السيطرة على السوق، أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها. كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة، أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات، يجعل من المحتمل جداً أن تحقق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية [13] (ص 85).

1-1-4-2- خصائص البيئة التسويقية

تتميز البيئة التسويقية بالعديد من الخصائص منها التعقد، وعدم التأكد، والإعتمادية، والعدائية، والتنوع.

- التعقد: من مميزات البيئة التسويقية أنها مركبة، ومتداخلة بحيث يصعب الفصل بين الأجزاء المكونة لها. فمنها ما هو مؤثر مباشر كالبيئة التنافسية، أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية والدولية، وهذا التداخل يحدث عدة مستويات من التأثيرات، قد تكون مترامنة، مثل زيادة الضرائب وعلاقتها بهيكل التكلفة، وزيادة حدة الصراع التنافسي، أو قد تكون متسلسلة كتوجهات الحكومة نحو الإصلاح الضريبي، التي تؤدي إلى التأثير سلباً أو إيجاباً على بعض القطاعات دون غيرها، قد تكون مرتبطة بالقطاع الذي تنشط به المؤسسة [7] (ص 2).

- عدم التأكد: يمكن اعتبار خاصية عدم التأكد من المتغيرات الرئيسية التي اهتم بها الباحثون، فلقد تعددت التعاريف، إلا أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار، تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاره إلى المعلومات، عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض، أو كليهما، وهو مما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات، التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي، يحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب [2] (ص 118).

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.

- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

- العدائية: من صفات البيئة العدائية قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة، حيث تشتد المنافسة بين المشتغلين في هذه الصناعة، عكس البيئة الهادئة حيث تكون البيئة غنية بالموارد، ويسهل الحصول عليها، كما تقل المنافسة بين أطراف الصناعة.
- الاعتمادية: تشير الاعتمادية إلى أن اشتراك المؤسسات في الموارد النادرة، يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل. ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة واستغلالها، والمحافظة على الاستقلالية، أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها [2] (ص 118).
- التنوع: يشير تنوع العوامل البيئية إلى وجود تفضيلات ومطالب متميزة لكثير من العملاء.

2-1- البيئة الكلية

نقصد بالبيئة الكلية البيئة العامة لنشاط المؤسسة حيث تؤثر بصفة غير مباشرة، وتؤثر على المؤسسة في المدى البعيد، وتتكون هذه البيئة من المتغيرات التالية: البيئة الاجتماعية والديمغرافية، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الطبيعية.

1-2-1- البيئة الاجتماعية والديمغرافية

ندرس في هذه البيئة السكان من حيث العمر، الجنس، العرق، والوضعية، والحجم، والكثافة، والتوزيع، وتعتبر البيئة الديمغرافية الاهتمام الأكبر للمسوقين لأنها تتشكل من الأفراد، والأفراد يكتون الأسواق المستهدفة بالنسبة لهم، وتؤثر التغيرات الديمغرافية بشكل كبير جداً على علاقات، وسلوك الأفراد، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيرات لاحقة في طريقة معيشة الأفراد، وبشكل خاص في أنماط استهلاكهم للمنتجات مثل المطاعم، السفر، التعليم، والخدمات الصحية، والملابس.

ويرى إسماعيل السيد: " تتكون العوامل الاجتماعية من المؤسسات والأفراد وقيمهم، ومعايير السلوك التي يتم تعلمها ومشاركتها بواسطة أفراد المجتمع، إنها الأفراد من حيث من هم، وأين هم، وكيف يعيشون، وفي ماذا يعتقدون ويفكرون، وما هي تلك القيم التي يؤمنون بها، ويصف المكون الاجتماعي تلك الخصائص الديمغرافية للمجتمع، والخصائص الديمغرافية تعنى بدراسة الأفراد أو السكان إجمالاً مثل حجم السكان، ومعدل المواليد، وتوزيع السكان وفقاً للعمر، والمناطق السكنية، والديانة، والجنس، والتعليم، والجنسية، والدخل وغيرها، ويساعد التحليل الإحصائي الديمغرافي للسكان مدير التسويق في تحديد وتفهم قطاعات السوق، والإستراتيجية التسويقية التي يمكن استخدامها مع كل قطاع من هذه القطاعات [14] (ص 47).

ويرى بشير عباس العلاق أن البيئة الديمغرافية تمثل حجم السكان وترتيبهم، وتوزيعهم، وكثافتهم، والوصف السكاني من حيث العمر والدخل، المستوى التعليمي، الوظيفة والفئة الاجتماعية [15] (ص 148).

بالنسبة للجزائر فإننا نلاحظ حدوث تغيرات ديمغرافية واجتماعية كبيرة، منها ارتفاع عدد المواليد، وخروج المرأة إلى العمل بصفة كبيرة، والتأخر الحادث في سن الزواج، وأيضاً يشكل الشباب الغالبية العظمى من عد السكان. كل هذه التغيرات تؤثر مباشرة على هيكله الطلب من جهة، وتصرفات المستهلك من جهة أخرى، وبالتالي إيجاد أسواق جديدة، فمثلاً خروج المرأة إلى العمل يزيد الحاجة إلى الأطعمة الجاهزة والحاجة لروضات الأطفال.

كما تتمثل العوامل الديمغرافية أيضاً بحركة السكان، وتنقلاتهم من منطقة جغرافية إلى أخرى ضمن البلد الواحد، وحركة المهاجرين سواءً أكانوا أفراداً أو أسراً إلى البلد من البلدان الأخرى، وبالعكس وما يترتب على ذلك من آثار تتمثل بزيادة الطلب، على سلع وخدمات معينة وانخفاض الطلب، على سلع وخدمات أخرى. كل هذا يفرض على إدارات التسويق في المؤسسات إعداد التنبؤات عن التغيرات السكانية من مختلف جوانبها، وأخذ أثرها بعين الاعتبار، وهي تعد سياساتها وخططها وبرامجها التسويقية [10] (ص 66).

ونشير أيضاً أن لكل مجتمع من المجتمعات خصائص تجعله متميزاً عن المجتمعات الأخرى، ويكون ذلك إما نتيجة لعوامل ثقافية، أو حضارية أو نتيجة لعوامل عادات وتقاليده متوارثة عن الأجداد، فنجد أن المجتمعات العربية تتميز بأن الدين السائد بها هو الإسلام مما غرس في هذه المجتمعات مجموعة من الصفات تتمثل في الترابط والتكافل الاجتماعي، الأمانة، والتكافل والترابط الاجتماعي نشأ عنه مسؤولية الأب عن أبنائه مهما بلغت أعمارهم أو مستوياتهم، ومسؤولية الأبناء اتجاه آبائهم وإخوانهم وأخواتهم وأيضاً كبر حجم الأسرة حيث تتألف من الأجداد والأبناء والأحفاد وهذا نتيجة الارتباط الوثيق بين أفراد الأسرة، والمكانة الكبيرة لكبار السن، فكلمة الشيخ تعني الوفاق والاحترام، مما أهلهم للعب دور مهم في قيادة الأسرة واتخاذ قرار الشراء وباقي القرارات الأخرى، وخضوع باقي أفراد الأسرة لهذه القرارات. كما تدخلت الشريعة في توزيع الأدوار في الأسرة المسلمة، فقد فرقّت الشريعة بين الجنسين وميّزت بينهما في أمور أخرى، وأيضاً في أمور الإنفاق بالاعتدال. ونجد بعض السلع محرم شراؤها بشكل تام مثل الخمر ولحم الخنزير، وبعضها محرم على فئة من المجتمع مثل لبس الذهب والحريز للرجال، والتعامل الربوي، كما نظمت الشريعة الإسلامية العقود والأسعار والأرباح وغيرها. وما نجده في المجتمعات الإسلامية من تأثير الدين، نجده أيضاً في المجتمعات المسيحية واليهودية، والهندوسية مثلاً تحرم أكل لحم البقر، وهذا يدفع مدراء التسويق إلى مراعاة هذه العوامل. وتشمل ثقافة

المجتمع أيضاً: المعرفة والأخلاق والعادات. فيرى أحمد شاكر العسكري أن على الإدارة التسويقية أن تعرف أنه يجب عليها أن تولي اهتماماً خاصاً إلى مسؤولياتها الاجتماعية، وأنه عليها عند اتخاذ قراراتها أن يكون ذلك في إطار الأساليب المقبولة من المجتمع، حتى تحافظ على سمعتها وعلى بقائها في السوق لمدة طويلة[9] (ص 61).

إن زيادة مستوى التعليم يؤدي إلى زيادة توقعات الأفراد حول السلوك الأمثل للمؤسسات، فمع زيادة درجة التعليم في المجتمع نجد توقعاً أكبر من المؤسسة بألا تعمل على استغلال الأفراد، وأن لا تقوم بممارسة بعض التصرفات الخادعة والمضلة مثل زيادة الأسعار بصورة كبيرة، أو استخدام الإعلانات المضللة والأغلفة المضللة للأفراد. كذلك يتوقع الأفراد أن تعمل المؤسسات على تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات في المجتمع[4] (ص 100).

1-2-2- البيئية الاقتصادية

تعد الحالة الاقتصادية المتوقعة عاملاً مهماً في التنبؤ بالأنشطة التسويقية، فالبيئة الاقتصادية تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة. وتتألف البيئة الاقتصادية من العناصر التي تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك وعلى طريقة الإنفاق، وترتبط النظرية التسويقية ارتباطاً وثيقاً بالنظرية الاقتصادية، حيث أن السوق يشكل المحور الأساسي لكلا النظريتين وخاصة النظرية الاقتصادية الرأسمالية. ونجد أن تأثير العوامل الاقتصادية على المؤسسة لا يقل أهمية عن تأثير العوامل الديمغرافية عليها، حيث أن تواجد السكان والحاجات والرغبات لديهم لا يكفي لإيجاد سوق للمؤسسة، من السلع والخدمات إنما لا بد من توفر القدرة الشرائية لديهم. كما أن التغيرات التي تحدث في العوامل الاقتصادية تؤدي إلى تغير في القدرة الشرائية للمستهلكين، وهذا يؤثر على قراراتهم الشرائية ورغبتهم في الإقدام أو الإحجام عن الشراء.

ويمكن أن نجل أهم العوامل الاقتصادية في: الدخل، والطلب، ودورة الأعمال، والسياسات النقدية والمالية للدولة.

بالنسبة للجزائر نجد أهم العوامل الاقتصادية الاتجاه نحو الخصخصة، وتحرير الاقتصاد والدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة، الذي سيفتح السوق الجزائري على مصراعيه أمام السلع الأجنبية.

ويمكن تعريف البيئة الاقتصادية على أنها تتألف من العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك، عن طريق الإنفاق لما يتوفر له من مصادر[15] (ص 185). كما تعرف على أنها دراسة العوامل التي تؤثر على قدرة المستهلكين على شراء السلع، وعناصر النظام

الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة [16] (ص 134). ومما سبق تتكون البيئة الاقتصادية من العوامل التالية: الدخل، الطلب، دورة الأعمال، والسياسات النقدية والمالية للدولة.

1-2-2-1- الدخل

تمثل الدخل تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد والتي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المؤسسات من سلع وخدمات [13] (ص 103). وكلما يزداد دخل المستهلكين فإنهم يقبلون أكثر على شراء السلع والخدمات بغية تحسين مستوى معيشتهم. وفي بعض الأحيان تؤدي الزيادة في معدلات التضخم، والبطالة وارتفاع معدلات الضريبة إلى انخفاض في دخول المستهلكين القابلة للإنفاق، أو بمعنى آخر انخفاض القوة الشرائية للمستهلكين، هذه الأسباب أثرت بشكل كبير على أنماط الاستهلاك للمستهلكين مثل التوجه نحو شراء الألبسة والأثاث والسيارات المستعملة، كما أدى ذلك إلى لجوء الكثير من الشركات إلى إظهار التخفيضات في الأسعار في منتجاتها من خلال الإعلانات [17] (ص 19). وتهتم المؤسسة بدراسة أربعة أنواع من الدخل:

- الدخل الوطني: وهو مجموع القوى المضافة، لجميع السلع والخدمات التي ينتجها بلد ما، في فترة زمنية محددة، عادة ما تكون سنة.

- الدخل الإجمالي: هو كل ما يمتلكه الفرد من موارد مالية في فترة زمنية معينة ويكون هذا الدخل مخصصاً إما للاختار أو دفع الضرائب أو الإنفاق.

- صافي الدخل: وهو مجموع الأموال التي تبقى للفرد بعد أن يدفع الضرائب.

- الدخل الفائض: يتمثل في الأموال التي تبقى للفرد بعد شراء المواد والسلع الأساسية مثل الطعام واللباس والرعاية الصحية، ويكون هذا الدخل مخصصاً لشراء السلع الكمالية مثل السيارات والرحلات السياحية. وفي الوقت الذي يعتبر دخل الكماليات مؤشراً بالغ الدقة والكفاءة في قياس قدرة وقابلية المستهلكين للإنفاق على السلع والخدمات غير الأساسية، فإنه يعتبر مفهوماً محيراً ومركباً، بل غير مأمون الجانب وذلك بسبب عدم الاتفاق على تحديد ماهية السلع الضرورية، طالما أن الأمر نسبي أي أن ما هو ضروري لي يعتبره غيري كمالياً، فالتلفزيون الملون في الوقت الذي قد يعتبر من الكماليات للعائلات ذات الدخل المنخفض يعتبر من الضروريات للعائلات والأسر الميسورة [18] (ص 124).

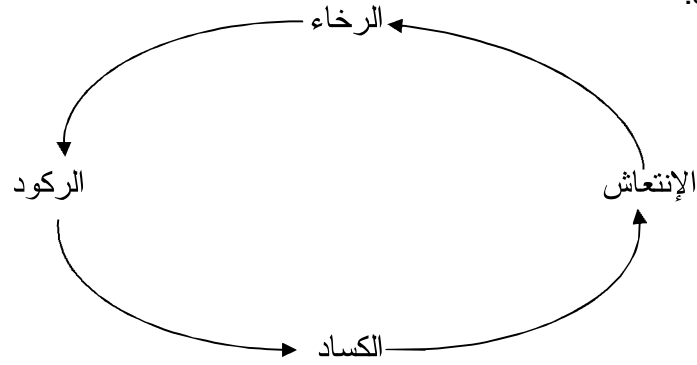
1-2-2-2- الطلب

وهو كل ما يحتاج إليه الأفراد في مكان معين وزمان محدد من سلع وخدمات، فالطلب الخاص بالمؤسسات يتحدد في أسواق معينة وتتعامل فيه المؤسسات في فترة زمنية محددة، وفي الواقع يتحدد الطلب وفق أربعة عوامل رئيسية وهي:

- دخل الفرد: فحسب الدخل الذي يحصل عليه الفرد ينفق على شراء السلع والخدمات.
- الأسعار: الدخل لوحده لا يكفي لتحديد ما يستطيع الفرد أن يشتريه، ولكن ما يستطيع شراءه يتوقف على الأسعار أيضاً.
- السلع البديلة: وهي السلع التي تلبي حاجات الأفراد لكن ليس بنفس درجة السلع الأساسية، فإذا ارتفعت أسعار السلع الأساسية يتجه الأفراد لشراء السلع البديلة.
- المناخ الاقتصادي العام للدولة: ويقصد به إذا كانت الدولة تواجه حالة رواج اقتصادي بحيث يعمل كل الأفراد ويحصلون على دخول، والمنتجات والخدمات متوافرة بكميات كبيرة. أم أنها تواجه ركوداً اقتصادياً فيه بطالة كبيرة وندرة في بعض المنتجات والخدمات [10] (ص 70).

1-2-2-3- دورة الأعمال

وتشير هذه الدورة إلى التقلبات التي تحدث في اقتصاد البلد، فهي تعبر عن التغيرات والتقلبات المتواترة التي تحدث في الأنشطة الاقتصادية العامة لأي بلد، وفي ما يلي شكل يبين مراحل دورة الأعمال:



الشكل رقم 02: مراحل دورة الأعمال [18] (ص 115).

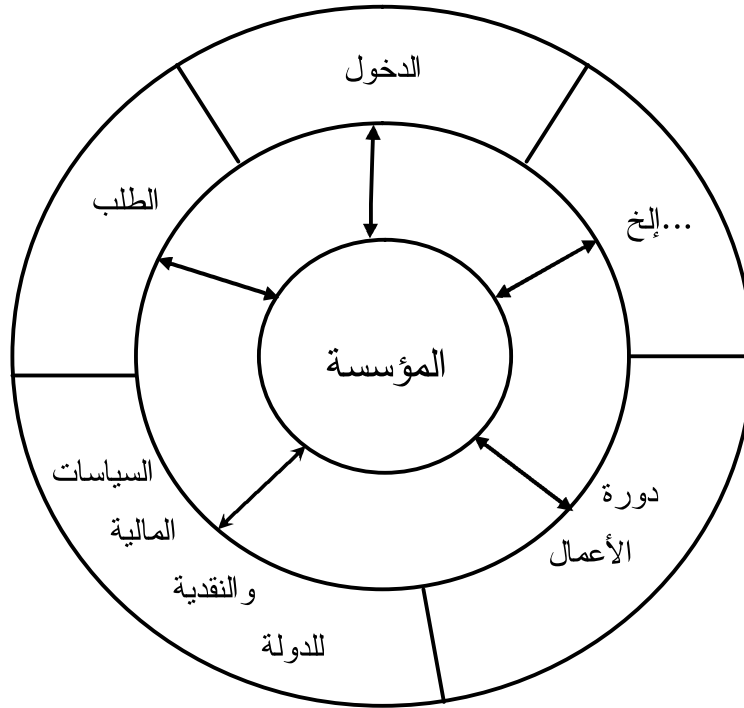
- مرحلة الرخاء: في هذه المرحلة تكون معدلات النمو مرتفعة وأيضاً الدخل مرتفعة.
- مرحلة الركود الاقتصادي: في هذه المرحلة معدلات النمو والدخل تنخفض وتؤثر بذلك على القوة الشرائية، وتزداد معدلات البطالة مما يجعل المؤسسات تعيد النظر في سياساتها وخططها التسويقية.
- مرحلة الكساد: ما يميز هذه المرحلة هو أن دخل الأفراد في المجتمع ينخفض بشكل كبير جداً، مما تنتج عنه تدهور القدرة الشرائية وارتفاع معدلات البطالة.

- مرحلة الانتعاش: تتميز هذه المرحلة بميل معدل البطالة للانخفاض نتيجة لتوفر فرص العمل، وهذا يرجع بدوره إلى ارتفاع حجم الاستثمارات في الاقتصاد، وبالتالي ارتفاع الدخل وزيادة القدرة الشرائية، وإذا طالت مدة الانتعاش فهذا يعني أن اقتصاد هذا البلد سيدخل مرحلة الرخاء.

1-2-2-4- السياسات النقدية والمالية

في حالة ارتفاع أسعار السلع والخدمات مع ثبات دخول الأفراد أو عدم زيادتها بنفس نسبة الزيادة في الأسعار تؤدي إلى ظهور التضخم [19] (ص 186). وظهور التضخم يؤدي بالدولة إلى معالجته عن طريق السياسة النقدية والمالية، فنقوم الدولة بزيادة الضرائب والتكشف في الإنفاق العام.

وفي الأخير يمكننا أن نلخص عوامل البيئة الاقتصادية في الشكل التالي:



الشكل 03: عوامل البيئة الاقتصادية [10] (ص 67).

1-2-3- البيئة التكنولوجية

تشير البيئة التكنولوجية إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية، والاختراعات الجديدة، وتؤثر العوامل التكنولوجية بصفة مباشرة أو غير مباشرة على حياة الشعوب، وهي آثار امتدت إلى أنشطة التسويق في مختلف المؤسسات.

إن التقدم العلمي والتكنولوجي يسير بخطى واسعة وسريعة يوماً بعد آخر، ولذلك نجد لزاماً على الإدارات التسويقية متابعة التقدم الفني والعلمي، والاستفادة من كل ما هو جديد في هذا المجال وذلك من أجل توجيه الأنشطة الاقتصادية لسد حاجات المستهلكين، وإشباع رغباتهم، وخلق سلع وخدمات جديدة للمستهلكين [20] (ص 27). وتعلق التكنولوجيا بالوسائل المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة، حيث تؤثر في صنع الفرص والتهديدات [21] (ص 2).

ونقصد بالتكنولوجيا هي الوسائل المستخدمة من قبل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، في تحويل المواد الأولية المدخلة إلى سلع وخدمات تبيعها للمستهلك، حيث شهد القرن العشرين ميلاد منتجات جديدة مثل الهاتف النقال والفاكس والانترنت وأجهزة الإعلام الآلي التي أحدثت ثورة في ميدان الإنتاج الصناعي وكذا الخدمات. واستفادت المحلات التجارية الكبرى من التكنولوجيا الحديثة في حساب مشتريات الزبائن من دون انتظار طويل. كما نلاحظ أن التغيرات التكنولوجية لا تؤثر بشكل متساوي بالنسبة لجميع الصناعات، إذ نجدها تؤثر بشكل كبير وسريع في الصناعات الإلكترونية بينما تؤثر بشكل أقل في الصناعات الغذائية.

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر المكونة للبيئة الكلية للمؤسسة حيث أنها تلعب دوراً هاماً في ظهور منتجات جديدة ومؤسسات جديدة، وطرق متطورة للقيام بالوظائف التسويقية. ويؤدي الإبداع والابتكار innovation إلى التقدم المستمر للمجتمع والاقتصاد القومي، وبطبيعة الحال يجب أن تهتم إدارة التسويق اهتماماً كبيراً بهذه الابتكارات التي تؤثر تأثيراً كبيراً على برامجهم التسويقية حالياً ومستقبلاً، وحتى لا تصبح المنتجات التي يسوقونها منتجات متقدمة [9] (ص 62).

وقد ترتب على التطور والتقدم التكنولوجي الذي ساد العالم آثار سلبية لحقت بالكثير من الصناعات، وما فعله التلفزيون بصناعة السينما لخير شاهد على ذلك، إذ أصاب حركتها بالشلل وقلل من أهميتها، ودفع بها إلى هاوية الزوال [18] (ص 131).

لقد أثرت التغيرات التكنولوجية بشكل كبير على الوظيفة التسويقية والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- بفضل التطورات التكنولوجية تم تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين، من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والمؤسسات التي لا تتماشى مع التغير التكنولوجي السريع سوف تجد أن منتجاتها أصبحت قديمة وغير مناسبة، وسوف تفقد نتيجة لذلك منتجاتها وفرص تسويقية جديدة [17] (ص 20). لأجل كل هذا أصبح لزاماً على المؤسسة الاهتمام بالتطورات التكنولوجية وتشجيع الإبداع والابتكار ودعم وظيفة البحث والتطوير بكل ما أوتيت من قوة. وقد أثرت التكنولوجيا على السلع

التي لا يمكن للمؤسسة إنتاجها، فقد أدى التقدم التكنولوجي إلى صناعة سلع ذات كلفة قليلة، وأكثر تعميماً ومثال ذلك جهاز الكمبيوتر، حيث مع زيادة التقدم التكنولوجي زادت كفاءته وانخفضت تكلفته.

- التقدم في وسائل النقل سهل على المؤسسة إيصال سلعها إلى أماكن استهلاكها في الوقت المناسب وبكميات كبيرة، وبتكاليف مقبولة، كما يسرت على المستهلكين الحركة لمسافات أطول للوصول إلى المحلات التجارية التي يريدون، كذلك فإن التقدم التكنولوجي قد سهل عملية توزيع السلع سريعة التلف، والتي كانت في السابق تستهلك محلياً، لحاجتها لوقت طويل أثناء تنقلها مما يؤدي إلى تلفها [22] (ص 65)، فالمؤسسة إذا استغلت ما هو متاح لها من وسائل تكنولوجية تستطيع التميز عن باقي المنافسين عن طريق زيادة كفاءة التوزيع وإيصال السلع إلى المكان المناسب، وفي الوقت المناسب لتكسب ثقة المستهلكين وتفتح لنفسها أسواقاً جديدة، تغزوها بمنتجات ذات الجودة العالية وكفاءة شبكة توزيعها.

- نظراً للتكاليف الكبيرة التي يستهلكها تقديم منتجات جديدة، تلجأ الكثير من المؤسسات إلى إدخال تحسينات طفيفة على منتجاتها بدلاً من اختراع سلع جديدة، وأيضاً العديد من المؤسسات تستثمر أموالها في تقليد منتجات المؤسسات المنافسة، حيث تقوم بإدخال بعض التعديلات على الشكل الخارجي، وتقديم إضافات بسيطة، فمعظم الأبحاث تأخذ طابع دفاعي بدلاً من الطابع الهجومي. ومما سبق نتأكد أنه على المؤسسات إذا أرادت الاستمرار والنمو في السوق، على إدارات تسويقها المتابعة المستمرة لنتائج البحوث والتطوير العلمي، لما لها من الأثر الكبير على نشاطي الإنتاج والتسويق معاً، واستخدام الإنجازات التكنولوجية في تلبية رغبات المستهلكين، كما يجب على إدارات التسويق الاتصال بصورة مستمرة مع المختصين في مجالات البحث العلمي، وتحفيزهم للقيام بالأبحاث و الدراسات لصالح المؤسسة ومواجهة التهديدات.

1-2-4- البيئية السياسية والقانونية

لا شك أن كل المؤسسات تنشط في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، ويتجلى دور القوى السياسية أكثر في حالة المؤسسات الكبيرة، وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة والحكومة، أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوى سياسية، ويعرف بشير عباس العلاق البيئة السياسية بأنها العوامل السياسية أو النظام السياسي باعتباره مصطلحاً واسعاً يشمل التنظيمات والمؤسسات التي تنظم أمور البلد [15] (ص 184). وحالياً تتصف البيئة السياسية بعدد من الصفات الهامة بالنسبة للمؤسسات، وأول هذه الصفات هي زيادة التدخل الحكومي في مجال عمل المؤسسة، وقد يكون هذا التدخل من خلال العديد من القوانين، التي تصدرها الحكومة وتمثل قيوداً

على أعمال المؤسسات، أو من خلال العديد من الوسائل الأخرى، فالمؤسسة تعمل الآن في بحر سياسي وعلى الإدارة في المؤسسات أن تأخذ في حسابها كل القوى السياسية التي تؤثر في المؤسسة.

والصفة الثانية المهمة هي أن تدخل الدولة ليس تدخلاً مجانياً، ولكنه بطبيعة الحال تدخل مكلف. فالقوانين التي تتعلق بالتخفيف من التلوث البيئي تكلف المؤسسة أموالاً ضخمة لكي توضع موضع التنفيذ، وتزداد التكاليف بزيادة القيود الحكومية. وتمثل البيئة القانونية مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة، وبصفة عامة هناك مجموعات كبيرة من القوانين والتي تؤثر على المؤسسات تأثيراً مباشراً. ولقد أطلق البعض على هذه الظاهرة بالتلوث القانوني، فالمؤسسة نادراً ما تشرع في القيام بعمل ما إلا وواجهتها العديد من القوانين التي يجب أن تراعيها في أداء هذا العمل. ولكن من جهة أخرى فهذه القوانين صممت لإنجاز عدة أغراض منها حماية المجتمع من سلوكات بعض النشاطات التجارية اللامسؤولة، وحماية المستهلك من قيام بعض المؤسسات بنشاطات تجارية تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمستهلك، وذلك عن طريق التأكد من الطرق الأمنية وشروط السلامة. وستتناول فيما يلي البيئة السياسية والقانونية بشيء من التفصيل:

1-4-2-1- البيئة السياسية

لا تعمل المؤسسات في معزل عما يحدث في البيئة السياسية، فالقرارات التي تصدرها الأجهزة والهيئات السياسية العليا بين وقت وآخر، تؤثر بشكل كبير على عمل المؤسسات وإدارات التسويق العاملة فيها، وتحد من حرية حركتها في إطار ضار بالمجتمع [10] (ص 77). وعلى سبيل المثال عندما تصدر الهيئات السياسية في بلد ما قراراً بمنع استيراد سلع معينة، فهذا يؤدي إلى خلو السوق من المنافسة الأجنبية مما يتيح للمؤسسات المحلية زيادة مبيعاتها، ويتجلى ذلك في الجزائر في إقرار البرلمان لقانون منع استيراد الخمر، الذي ساعد مؤسسات إنتاج الخمر الجزائرية على زيادة مبيعاتها، وبالتالي أرباحها، لكن في المقابل قد يؤدي هذا الإجراء، أي منع استيراد بعض السلع إلى عواقب سلبية على بعض المؤسسات التي تستورد مواد أولية تدخل في صناعتها، وكذلك عندما تصدر الهيئة السياسية قراراً بتخفيض الرسوم الجمركية على واردات بعض السلع، فإنها تؤدي إلى انخفاض أسعار هذه الواردات وزيادة المنافسة. لكن إذا كانت هذه السلع مواد أولية تستعملها المؤسسات المحلية في صناعة منتجاتها فهذا يؤدي إلى تخفيض أسعار منتجاتها وزيادة رقم مبيعاتها وأرباحها.

كما أن الإطاحة بالأنظمة الدكتاتورية في أوروبا الشرقية وإسقاطها في عام 1989 لهو مثال على الأحداث والتطورات التي تقع في العالم لأسباب ومبررات سياسية. ففي الوقت الذي

كان يصعب على التسويقيين ممارسة أعمالهم بشكلها المعهود، بسبب عدم الاستقرار السياسي الذي كان يسود هذه الأقطار، ولفترات طويلة من الزمن، فإن الإطاحة بالأنظمة المذكورة قد فتح أمام المنشآت أبواب الأسواق تعج بكم هائل من الفرص التسويقية [18] (ص 132-133).

1-2-4-2- البيئية القانونية

تمثل البيئية القانونية مجمل القوانين الموجودة في المجتمع. فالمؤسسات في أي بلد من بلدان العالم تعمل في ظل مجموعة من القوانين فهناك القوانين التي تحكم إنشائها وتكوينها، وهناك القوانين التي تحدد علاقتها بالدولة، وهناك القوانين المنظمة للنشاط الذي تمارسه، والهادفة إلى حمايتها من المؤسسات الأخرى، وهناك قوانين تحمي المجتمع والأفراد والبيئة من جشع هذه المؤسسات [10] (ص 77)، هذا ما جعل إدارات التسويق مجبرة على تفهم هذه القوانين والتقيد بها.

ومن كل هذا تتجلى أهمية القوانين التي تسنها السلطة التشريعية، في كل بلد في حماية الأفراد والمؤسسات سواء كانت وطنية أو أجنبية، وهي كباقي المتغيرات الخارجية تخلق فرصاً إستراتيجية بالإضافة إلى التهديدات، التي قد تمس المؤسسة في نشاطها. التهديدات تأتي من خلال القوانين التي تسنها الحكومة وترى فيها المؤسسة عرقلة لنشاطها، بينما ترى فيها الحكومة حماية للمستهلكين بالدرجة الأولى واقتصادها بالدرجة الثانية.

فالقوانين تتدخل بصفة مباشرة في عناصر المزيج التسويقي. فإذا أخذنا المذتج فهي تهتم بمكونات المنتج وتعريفه. وبالنسبة للترويج فنجدها تفرض ضوابط على الإعلان مثل عدم الإساءة إلى المنتجات المنافسة. أما بالنسبة للأسعار فهناك بعض الدول تحدد أسعار بعض المنتجات مثلاً في الجزائر سعر الخبز والحليب محدد من طرف الدولة.

1-2-5- البيئية الطبيعية

تتضمن البيئية الطبيعية مختلف الموارد الطبيعية، التي تستعملها المؤسسة كمدخلات في عملياتها الإنتاجية كما تهتم بالنقص الحاصل في الموارد الطبيعية، والأضرار الكبيرة التي لحقت بالبيئة بسبب النشاطات الصناعية في الدول المتقدمة. لأجل هذا ظهرت العديد من الجمعيات التي تدافع عن حماية البيئة. ويعرف بشير عباس العلاق البيئة الطبيعية بأنها مجموعة من العوامل المهمة المتعلقة بحياة الإنسان على هذه الأرض مثل الهواء، والماء، والطاقة، والمصادر الأولية للمواد الخام [15] (ص 185). ونظراً لأن الموارد الطبيعية قابلة للنفاد فيجب على المسوقين أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار، وتتمثل العوامل الأساسية للبيئة الطبيعية فيما يلي:

1-5-2-1- النقص في المواد الأولية

يتصف العصر الذي نحيا فيه بوجود نقص أو عجز في بعض المواد الأولية أو الطبيعية التالية اللازمة لإنتاج سلع لإشباع حاجات أفراد المجتمع: الماء، البترول، الغاز الطبيعي، الفحم، والمعادن مثل الذهب والحديد والبلاتين والرصاص وكذلك الأخشاب نتيجة النقص في مساحات الأراضي

الزراعية بسبب أعمال البناء المدني والصناعي [10] (ص 75)، حيث أن النقص في كميات هذه المواد الأولية يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات، مما يضر بالمستهلكين، ويؤدي إلى تقليل القدرة التنافسية لمنتجات المؤسسات.

1-5-2-2- التدخل الحكومي في إدارة المصادر الطبيعية

تلعب الوكالات الحكومية دوراً مهماً في المحافظة على البيئة، وذلك بحماية المصادر الطبيعية وترشيد استخدامها بشكل يساعد على تحقيق بيئة سليمة ونظيفة، وهذا من أجل استغلال عقلائي للموارد الطبيعية لضمان إستمراريتها للأجيال القادمة.

1-5-2-3- ارتفاع أسعار الطاقة

يعتبر النفط أهم مصادر الطاقة في العصر الحديث، فهو يتميز بالمحدودية وعدم التجدد والتوزيع غير المنتظم عبر أنحاء الوطن، مما يجعل المؤسسات الصناعية مهددة باستمرار، فالبتترول إذا ما زادت تكاليفه يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج للسلع، وبالتالي ارتفاع أسعارها، كما أن استمرار استنفاد مصادر الطاقة غير المتجددة، والتلويث للمصادر المتجددة سيؤدي إلى ظهور جماعات ضاغطة رسمية وغير رسمية، تحد من هذا الاستغلال المتزايد.

1-5-2-4- التلوّث البيئي

إن زيادة مستويات التلوّث قد أثرت، وستؤثر بشكل أكبر في المستقبل إذا استمر هذا المستوى من التلوّث بالتزايد على الكثير من المصادر الطبيعية المتجددة، أو غير المتجددة. حيث أن التلوّث الصناعي يؤثر على مياه الشرب، وعلى الفضاء النباتي.

وفي نهاية هذا المبحث وبعد عرض مكونات البيئة الكلية للتسويق، نشير إلى أنه على إدارات التسويق الاهتمام بدراساتها، ومعرفتها، ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليها، لأنها تتميز بعدم الثبات، وسرعة التغير، مما يتطلب تعديل الإستراتيجيات التسويقية لتتماشى مع هذه

التغيرات، لأن هذه العوامل يمكن أن تساعد على إيجاد فرص تسويقية، كما يمكن أن تكون محدداً للفرص الموجودة.

1-3-1- البيئة الجزئية

إن نجاح إدارة التسويق في أداء مهمتها، يتأثر ببعض العوامل المرتبطة بشكل مباشر بهامش المنافسة التي تواجهها من طرف الخصوم، والوسطاء التسويقيين، والمستهلكين الذين يستهلكون منتجاتها، والموردون الذين يزودون الشركة بما تحتاجه من مواد أولية، لإنتاج السلع هذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الجزء

1-3-1- المنافسة

تواجه المؤسسة عدداً كبيراً من المنافسين، وحتى تنجح المؤسسة في السوق يجب أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، بشكل أفضل من منافسيها، لذلك على المؤسسة أن تتعرف على الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين، وجودة منتجاتهم والأسواق التي ينشطون بها، والأسعار التي يطبقونها وسنتناول في هذا المطلب جزئين الأول: هو تعريف المنافسة، أما الثاني فنتناول فيه أنواع المنافسة.

1-1-3-1- تعريف المنافسة

هناك العديد من التعاريف للمنافسة، فهي تختلف في الألفاظ ولكنها تلتقي في المعنى، حيث يعرف فريد النجار المنافسة بأنها تعدد المسوقين، وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، والجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها [23] (ص 20).

ويعرفها حسين عمر بأنها نظام من العلاقات الاقتصادية، ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر، للبلوغ بربحه الحد الأقصى، وهذا النظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها، وهي قوى العرض والطلب [24] (ص 457)، ويعرفها أحمد محمد محرز بأنها -أي المنافسة- تكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاحمة بين عدد من الأشخاص، أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب العملاء [25] (ص 7).

ومما سبق يمكن أن نعرف المنافسة بأنها المزاومة، والتسابق والصراع بين مختلف المنتجين لكسب رضا المستهلك، عن طريق الأسعار وجودة المنتجات، وقنوات التوزيع، والخدمة بعد البيع إلى غير ذلك. ونلاحظ أن المنافسة قد تكون غير كاملة أو احتكارية، فمثلاً قد لا يوجد دائماً عدد كبير من المنتجين لسلعة معينة، وقد يكون هناك اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج، أو الإبقاء على مستوى الأسعار، وقد تتدخل الدولة بطريقة أو بأخرى للحد من تقلبات الأسعار، أو بفرض تعريفات جمركية، أو تمنح إعانات لمنتجات السلع المصدرة، أو تعتمد إلى تقييد المنافسة على أسس اجتماعية أو أخلاقية.

2-1-2-1- أنواع المنافسة

يمكن أن نميز بين نوعين من المنافسة في الحياة الاقتصادية هما: المنافسة غير المباشرة التي تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في المجتمع، وتتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد، والموارد المالية المتاحة، والموارد الطبيعية كالخامات الأولية، والموارد البشرية، والمنافسة المباشرة التي تحدث بين المؤسسات التي تقوم بإنتاج نفس المنتجات، أو الخدمات، وما يهم المؤسسات بصفة أكبر هي تلك المنافسة المباشرة [10] (ص 59).

وفيما يتعلق بهيكل المنافسة فإننا نجد أربعة أشكال أساسية من المنافسة هي:

- المنافسة الكاملة: وتتميز المنافسة الكاملة بثبات الأسعار، والكميات المعروضة، وعدد كبير جداً من المنافسين، والمنتج المصنوع متجانس، ولا توجد فروق كبيرة يميزها المستهلك [26] (ص 97)، يتحقق هذا الوضع عندما يوجد أعداد كبيرة من البائعين، بحيث لا يستطيع أي منهم التأثير بشكل واضح بالسعر، السلع تكون متشابهة، وهناك معلومات كاملة عن السوق، وسهولة في الدخول إلى الصناعة [22] (ص 62). لكن هذا الشكل من المنافسة غير موجود في الواقع، فالمعلومات لا تتوفر لجميع المنافسين بشكل كامل ومتساوي، والسلع قد تكون متشابهة لكن هناك فروق بينها. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا كم هي هذه الأعداد الكبيرة من البائعين؟ إنه أي عدد بحيث يكون إنتاج أي من هذه المؤسسات لا يمثل إلا جزءاً صغيراً من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما تبيعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق. أما المقصود بأن السلع تكون متشابهة، هو أن يكون إنتاج أي مؤسسة في نظر المشتريين معوضاً تاماً لإنتاج باقي المؤسسات.

- الاحتكار المطلق: تحدث حالة الاحتكار عندما توجد مؤسسة واحدة فقط تقوم بإنتاج منتج، أو تقديم خدمة ليس لها بديل [19] (ص 176)، ويتضمن التعريف العام للمحتكر وجود سلعة واحدة

ليس لها بديل تقريباً. وهذا التعريف مستمد من أن الصناعة تتضمن عدة منتجات قد تكون بدائل تامة أو بدائل قريبة جداً، كما يعرف الاحتكار بأنه الإفراد بسوق سلعة أو خدمة في يد واحدة ويصفه البعض بأنه فعل يهدف إلى إحداث اختناقات في معدلات وفرة السلع وجودتها وأسعارها، بغرض إلغاء المنافسة، وإجبار المنافسين على إخلاء السوق، وطالما أن الإنتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة، يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة. وعلى ذلك تعبر الصناعة، والمؤسسة عن شيء واحد في ظل الاحتكار [27] (ص 8). وبعبارة أخرى يمكن القول بأن الاحتكار هو احد صور تنظيم السوق، الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، وحسب هذه التعاريف يمكن إيجاز مميزات الاحتكار التام كما يلي:

- إفراد مؤسسة وحيدة في السوق تعرض منتجا عديم البدائل.
- صعوبة دخول أي منافس إلى السوق.
- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (العرض والطلب).
- احتكار القلة: وذلك حين يكون عدد الباعين من القلة بحيث يستطيع أي واحد منهم أن يؤثر تأثيراً مباشراً، وفعّالاً في السوق مما يؤثر تأثيراً قوياً على غيره من المنتجين، ولهذا تتم التصرفات بحذر شديد، لأن أي تخفيض منه يقابل بتخفيض من الآخرين، وقد يكون هذا الاتفاق الضمني اتفاقاً صريحاً بين جميع المنتجين على إتباع سياسية سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى تقسيم السوق بينهم أو تحديد حصة كل منهم، ويبقى هذا النوع من الاحتكار مادام أي من هذه القلة لا يستطيع أن يخرج غيره من السوق [28] (ص 230). ويتميز احتكار القلة بالخصائص التالية:
- تكون السلع متشابهة إلى حد كبير.
- عدد قليل من المستهلكين نسبياً، عدد قليل من الباعين الكبار وعدد قليل من الباعين الصغار.
- هناك بعض الصعوبات في الدخول إلى السوق.
- المنافسة الاحتكارية: تحدث المنافسة الاحتكارية عندما يوجد عدد كبير من المؤسسات التي تنتج نفس المنتج، ولكن تسعى كل مؤسسة منها على أن يكون منتجها مميزاً، ومختلفاً عن منتجات المؤسسات الأخرى [10] (ص 60). كما يعرفها صلاح الشنواني بأنها أحد أنواع المنافسة غير الكاملة، وتنتج عن لجوء الباعين إلى تمييز سلعهم، وفي ظل المنافسة الاحتكارية قد يكون عدد الباعين كبيراً، بحيث لا يمكن لأحدهم أن يتحكم في جزء كبير من كمية السلعة العامة، التي يقدمها جميع الباعين للبيع، ولكن يكون في إمكان كل بائع، أن يميز الجزء الذي يعرضه من السلعة، عن الأجزاء الأخرى المباعة من جانب المنافسين، بحيث أن المشتريين سيترددون في التحول بمشترياتهم، من سلعة أحد الباعين إلى سلعة بائع آخر استجابة لاختلافات في السعر [29] (ص 102).

من هذين التعريفين نستنتج أن المنافسة الاحتكارية، يمتزج فيها الاحتكار مع المنافسة التامة، فنتيجة لتنوع المنتجين، يتمتع كل منتج بدرجة صغيرة من الاحتكار، ويتعرض لدرجة معينة من المنافسة في نفس الوقت. والجدول التالي يلخص أشكال المنافسة:

جدول 01: بعض الملامح الرئيسية لأشكال المنافسة. [14] (ص 50).

الإحتكار	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	المنافسة الكاملة
عدد البائعين.	واحد	قليل.	كثير.
تركز المبيعات الكلية	100% من المبيعات بواسطة بائع واحد.	لكل بائع نسبة عالية من المبيعات.	نسبة صغيرة جداً
روية المشتري للاختلافات في المنتج.	منتج وحيد (لا بديل عنه).	منتجات متميزة بشكل عالي.	فروق محدودة
أهمية الترويج.	أهمية قليلة.	جزء هام جداً في عناصر المزيج التسويقي.	ليس مهماً بالمرة
غير مهم بالمرة	مهمة جداً	تجنب للمنافسة السعرية.	أهمية المنافسة السعرية.
العلاقة مع منافذ التوزيع	تستطيع أن تفرض بعض الشروط.	تأثير كبير وملحوظ	متأثر قليلاً ومحدود جداً

1-3-2- الموردون

يشكل الموردون حجر الزاوية في الإستراتيجية التسعيرية للمؤسسة، فهم الذين يزودون المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة لصناعة المنتجات، وبالتالي فأى تذبذب في توزيع المواد الأولية للمؤسسة، يؤثر على الإنتاج مباشرة فإذا رفع الموردون أسعار المواد الأولية فإن سعر التكلفة للمنتجات يرتفع، وهذا ما يضر بمصالح المؤسسة، فتفقد التحكم في سياسة التسعير لمنتجاتها، وإذا كانت المواد الأولية الموردة رديئة فذلك ينعكس على جودة منتجات المؤسسة والعكس.

الموردون يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمؤسسة، مثل المواد الأولية، والآلات، وقطع الغيار لهذه الآلات، والمعدات والأدوات اللازمة للإنتاج، ومواد الصيانة كالزيوت، والشحوم وغيرها. ولا بد للمؤسسة أن تقوم بدراسة الموردين وذلك لكي تضمن توافر

ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر، وجودة مرتفعة، وفي الوقت الذي تحتاج فيه إلى هذه المقومات الأساسية [30] (ص 195).

كما أشرنا إلى ذلك في السابق، فإن نوعية المنتجات، وتكلفتها لا يتوقف على الإجراءات الداخلية التي تتخذها المؤسسة فقط، بل يتعداه إلى المورد، الذي يتدخل بطريقة غير مباشرة في النوعية والتكلفة للمنتجات، لذلك فإن المؤسسة مجبرة على اختيار أحسن للموردين، والتعامل مع أكثرهم كفاءة، أي من يلبي الشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط، حيث يرى فهد سليم الخطيب أن على مدراء التسويق مراقبة توفر المصادر اللازمة للشركة حتى تتمكن من إنتاج السلع والخدمات، لأن النقص أو التأخر في توفيرها، سوف ينعكس على تكاليف المبيعات، وعلى الصورة الذهنية للشركة في المدى البعيد، كذلك لا بد من مراقبة أسعار الموردين، لأن ارتفاع تكاليفهم سيؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات، ويؤثر بالتالي على حجم المبيعات، والحصة السوقية [17] (ص 15).

فالاهتمام بمشتريات المؤسسة صار من أهم الأعمال، التي يجب القيام بها، وذلك لتأثيرها على الإستراتيجية العامة للمؤسسة. حيث يرى محمد أمين السيد علي أن النقص الحاصل في بعض المواد بسبب التأخر في وصولها، قد يؤدي إلى خلل إنتاجي، مما ينعكس على قدرة المؤسسة في تنفيذ طلبات زبائنها، وبناءً عليه يتوجب على المؤسسة أن تقوم بالدراسة الدقيقة المستمرة، والمتكاملة الجوانب للموردين، وذلك لكي تضمن توافر ما تحتاج إليه من مواد مختلفة بالكمية والجودة المطلوبتين وبالسعر المناسب، وبالوقت الملائم، ومن مصدر الشراء المناسب [10] (ص 56).

ولكي تضمن المؤسسة حصولها على المواد الأولية الجيدة، وبالأسعار المناسبة وفي الوقت الملائم، فإنها تقوم بتحليل سوق الموردين من خلال ما يلي:

1-2-3-1- تحليل الطلب

نقصد بالطلب هو حاجة المؤسسة للشراء، وكذلك حاجة المؤسسات المنافسة للشراء، ويكون ذلك من خلال دراسة، وتحليل المؤسسات المنافسة، أي وظيفة هذه المؤسسات هل هي قائد أم تابع أم متحدي، ثم تحليل ودراسة المناقصات.

1-3-2-2- تحليل العرض

في هذا الجانب تقوم المؤسسة بدراسة سوق الموردين، وذلك من خلال قياس قدرتهم الإنتاجية ومدى استطاعتهم الوفاء باحتياجاتها، وقياس وضعيتهم المالية، وقياس جودة ونوعية المواد التي يقدمونها للمؤسسة.

وفي الأخير يعد الموردون جزءاً مهماً في البيئة التسويقية للمؤسسة، فهم يقومون بتزويد المؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية لإنتاج السلع والخدمات، وبالتالي تسويقها، لأجل هذا تقوم المؤسسة ببناء علاقات حسنة مع الموردين لأنهم شريان الحياة للمؤسسة. تتعامل معهم في جو إيجابي وفقاً للمصالح المتبادلة، وتشركهم في اتخاذ قراراتها الإنتاجية، لأنهم يساهمون في صناعة المنتج.

1-3-3- المستهلكون

يعد المستهلكون أحد الأطراف الأساسية المكونة للبيئة الجزئية للتسويق، فالمؤسسة تنتج السلع والخدمات بهدف بيعها للمستهلك، سواءً كان أفراداً أو هيئات، فلولا وجود المستهلك لما أنتجت المؤسسات سلعاً وخدمات، ويعرف عبد السلام أبو قحف المستهلك بقوله المستهلكون هم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء، واستهلاك ما تقدمه المؤسسات من سلع أو خدمات [30] (ص 94). إذن فالمستهلك هو كل من يستهلك سلع وخدمات المؤسسة، فالمؤسسة تعتمد على المستهلكين في تصريف إنتاجها، لأجل هذا يشير محمد أمين السيد علي إلى أنه يتوجب على المؤسسة عن طريق إدارة التسويق فيها، أن تقوم بدراسة أسواقها بدقة ومن جميع جوانبها، وفي مقدمتها المستهلكين من حيث حاجاتهم ورغباتهم، وخصائصهم الديمغرافية، والنفسية لما لذلك من أثر كبير وملحوس في نجاح خططها التسويقية والإنتاجية [10] (ص 56).

فالمؤسسة تهتم بتلبية حاجات ورغبات المستهلكين، لضمان تصريف إنتاجها وكسب أكبر حصة في السوق، والمحافظة عليها وذلك بضمان شراء المستهلك لسلعها، وإعادة الشراء مرات أخرى أي كسب رضا المستهلك، وضمان وفائه لمنتجاتها، ورسم صورة طيبة عن نفسها لديه، لأن المستهلك أصبح واعياً بحقوقه وصار المستهلكون يتكثرون في شكل جمعيات لحماية مصالحهم، والدفاع عنها من جشع المنتجين، وقد ظهرت هذه الجمعيات في أواخر الستينات وبداية السبعينات فهي حركة اجتماعية تهدف إلى الحصول على حقوق المستهلكين في مواجهة البائعين، وهذا ما جعل المؤسسات المنتجة تهتم أكثر بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المستهلكين، وتسعى إلى عدم التصادم معهم، ففي الكثير من الدول المتقدمة وخاصة في بداية السبعينات أصدرت تشريعات

تخص هذا المجال، وتضمن حق المستهلكين في الحصول على المعلومات الكافية، وحق الاختيار بين السلع والحق في أن تكون طرفاً يتمتع بالشخصية المعنوية، لمقاضاة المؤسسات التي تنتهك حقوق المستهلكين عن طريق الغش، أو التلاعب بالمنتج أو الخدمة، فأصبح يحسب لها ألف حساب في الدول المتقدمة، وتؤخذ بعين الاعتبار عند تطوير منتج جديد أو إعداد الإستراتيجية التسويقية، فأصبحت المؤسسة المنتجة مجبرة على وضع معلومات محددة على منتجاتها، مثل مكونات المنتج، وتاريخ نهاية الصلاحية، ومكان الإنتاج، وبالنسبة للدول المتخلفة فإن هذه الجمعيات مازالت في طور التكون، رغم أن بعض الحكومات بدأت بإصدار بعض التشريعات التي تحفظ بعض حقوق المستهلكين. وإذا أخذنا الجزائر كمثال على الدول المتخلفة فنجد أن حقوق المستهلك تبقى مهضومة، رغم بعض التحسن الجاري حالياً، ومثال ذلك ما حدث سنة 1996 بمدينة سطيف، حيث توفي عشرات المواطنين نتيجة تسممهم من جراء تناول مادة الكاشير، وغيرها من المناطق التي مازالت تحدث بها التسمّات إلى غاية الآن، إضافة إلى أن المستهلك في الدول المتخلفة يعاني من الغش في العلامات التجارية، حيث يتم خداعه عن طريق تحريف إسم العلامة التجارية فمثلاً ADIDAS تصبح ADIBAS، وPHILIPS تصبح PHILIBS التي يتشابه نطقها، وذلك نتيجة ضعف الرقابة، وعدم احترام حقوق الملكية الفكرية، فتخسر المؤسسات الأصلية مبالغ ضخمة نتيجة تزيف علاماتها التجارية في الدول المتخلفة.

1-3-4- الوسيط

تحتاج المؤسسات في تعاملها إلى أفراد ومؤسسات تتعامل معهم، من أجل توزيع وترويج وبيع منتجاتها للمستهلك الأخير، وكذلك إلى المؤسسات المالية لتمويل مشاريعها، فالعسكري يعرف الوسيط بقوله هم تجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء والسامسة، وشركات النقل والتخزين، وشركات الائتمان، ووكالات الإعلان، ومكاتب بحوث التسويق، وتقدم هذه المؤسسات خدمات هامة للمؤسسة منها: التوزيع والتوزيع المادي والقيام بالحملات الإعلانية، ومتابعة آثارها، وتحمل المخاطر، وبحوث ودراسات السوق [30] (ص 94). فالوسيط يساعدون المؤسسة في الحصول على المستهلكين، والاحتفاظ بولائهم لمنتجات المؤسسة، ويمكن أن نقسم الوسيط التسويقيين إلى الأنواع التالية:

1-4-3-1- الوسيط التجاري

ونقصد بهم الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتوزيع منتجات المؤسسة، ومنهم تجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء.

- تجار التجزئة: هم الذين يقومون بشراء المنتج ثم إعادة بيعه للمستهلك الأخير، أي يشترون كميات كبيرة من المنتج من تجار الجملة، ثم يقومون ببيعها بالتجزئة إلى المستهلكين النهائيين.
- تجار الجملة: وهم التجار الذين يقومون بشراء المنتج من المؤسسة مباشرة بكميات كبيرة، بغرض بيعه لتجار التجزئة وليس للمستهلك الأخير.
- الوكلاء: وهم الأشخاص الذين يقومون بشراء السلع لفائدة أشخاص آخرين، أي ليس لهم، فهم يمثلون أفراد أو مؤسسات تطلب منهم إتمام عمليات تجارية لصالحها، ومن أمثلتهم السماسرة.

1-3-4-2- وكالات الخدمات التسويقية

مثل شركات أبحاث التسويق، وكالات الإعلان، شركات الوسائل الإعلانية، وشركات الاستشارات التسويقية والتي تساعد الشركة على تحديد أسواقها المستهدفة وترويج منتجاتها [10] (ص 55)، فهم يساعدون المؤسسة المنتجة على اختيار الأسواق المستهدفة وبيع إنتاجها. فكل مؤسسة يجب عليها أن تقوم بدراسة مستفيضة لجميع إمكانياتها، سواءً المادية أو البشرية، وتحسين مستوى المهارة لموظفيها في إدارة التسويق، لكي تقرر هل ستعتمد على إمكانياتها الذاتية في إنجاز الدراسات والبحوث التسويقية، أم أنها ستلجأ إلى الوكالات المتخصصة، في تقديم الخدمات التسويقية لقاء مبالغ مالية محددة للقيام بهذه الدراسات، وإذا اختارت إحدى هذه الوكالات فإنها تقوم بتقويم دوري لنشاط كل وكالة، فتختار منها ما بلانمها في ضوء إمكانياتها، وإمكانيات كل وكالة في تقديم الخدمات بالكمية والجودة المطلوبتين وبالتعرفة المالية المناسبة.

1-3-4-3- الوطاء المالىون

وتتمثل في المصارف، وشركات الإقراض، ومؤسسات التأمين، وغيرها من المؤسسات التي تساعد المؤسسة على تمويل نشاطاتها وتؤمن عليها من بعض الأخطار [9] (ص 66). فمعظم المؤسسات تميل إلى أن يكون لها شريك مالي لإقراضها، بغرض تمويل صفقاتها، ومشاريعها التوسعية، مثل بعث منتج جديد أو اختراق أسواق جديدة. لذلك فالمؤسسة يجب عليها أن تعتمد على مؤسسات مالية تتمتع بالسمعة الحسنة، والقوة المالية.

1-3-4-4- المؤسسات التي تقوم بنقل السلع وتنظيم حركتها

هي مؤسسات تتعامل مع المؤسسة، وتقوم إما بتوزيع سلع المؤسسة، أو تخزينها قبل إخراجها إلى المستهلكين، ويمكننا أن نقسمها إلى صنفين هما:

- شركات النقل: وهي المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة لأغراض نقل منتجاتها إلى المستهلكين، وتمثل هذه المؤسسات في مؤسسات النقل البحري، ومؤسسات النقل الجوي، ومؤسسات النقل البري.

- مؤسسات التخزين: وهي المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك لأغراض تهيئة وتوفير المخازن لتخزين منتجاتها، في انتظار بيعها أو نقلها.
ونذكر أن المؤسسة حين اختيارها لإحدى هذه الشركات تتبع معايير منها: القدرة والأمن والتكلفة.

1-4- نظام المعلومات التسويقية

إن نجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها، أصبح متوقفاً على وجود نظام معلومات تسويقي فعال، تستطيع بواسطته اتخاذ القرارات الصائبة، بشأن المشكلات التسويقية، التي تعترضها، وتبرز الحاجة إلى وجود نظام معلومات تسويقي فعال، مع تزايد التقدم التكنولوجي، والاضطراب الحاصل في المتغيرات البيئية التسويقية، حيث يقوم نظام المعلومات التسويقي بالاستعانة ببحوث التسويق، بتحليل المعلومات الواردة من البيئة التسويقية، لتكون هذه المعلومات المساهم الرئيسي في صياغة الإستراتيجية التسويقية والمبرر لتعديلها.

1-4-1- تعريف نظام المعلومات التسويقي

لقد أعطيت العديد من التعاريف لنظام المعلومات التسويقي منها: يعرفه معالي فهمي حيدر بأن نظام معلومات مبني على الحاسب، ويعمل بالتكامل مع نظام المعلومات الوظيفية الأخرى، لدعم إدارة المؤسسة في حل المشكلات المرتبطة بتسويق منتجاتها، أو خدماتها بما يحقق أهداف المؤسسة [17] (ص 15). كما يعرفه فريد النجار، بأنه التفاعل المركب بين المتخصصين والآلات المستخدمة، لضمان جمع وتحليل وتدقيق المعلومات التسويقية، من المصادر الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية، تحت الظروف المختلفة [10] (ص 58). كما يعرفه عمر وصفي عقيلي بأنه مجموعة مترابطة من الأفراد، والأدوات والإجراءات التي يتم تصميمها، لتجميع وتصنيف وتحليل وتقييم المعلومات، وتمريها للجهات التي تحتاجها بدقة، وبالتوقيت المناسب، لاستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات [31] (ص 309). كما يعرفه كوتلر kotler بأنه شبكة مركبة من العلاقات المهيكلة، أين يتم تدخل الأشخاص، الآلات والطرق التي

تهدف إلى إيجاد تدفق منتظم للمعلومات الملائمة، التي تأتي من مصادر داخلية وخارجية عن المؤسسة، بهدف استخدامها كقاعدة للقرارات التسويقية [32] (ص 162).

من دراسة هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج تعريفاً ملائماً: فنظام المعلومات التسويقي هو مجموعة من الأفراد، والأجهزة، والإجراءات التي نصممها بغرض إيجاد تدفق للمعلومات المجمعة، من مصادر داخلية وخارجية، لكي نستخدم هذه المعلومات لاتخاذ القرارات التسويقية. فنظام المعلومات التسويقية، يتكون من أفراد متخصصين في تجميع المعلومات، ومعالجتها وذلك باستخدام وسائل وأجهزة، تمكنهم من الحصول على معلومات مخرجة صحيحة ودقيقة، حتى تكون القرارات التسويقية سليمة، ومهمة نظام المعلومات التسويقي هو جمع المعلومات التسويقية، ثم تحليلها ومعالجتها، حتى ينتفع منها من يستخدمها، إضافة إلى ذلك أن نظام المعلومات التسويقي إلى جانب توكونه من أفراد متخصصين وآلات، فهو يتألف من إجراءات، وما هو إلا تجسيد منتظم لمجموعة من العلاقات المتداخلة، سواء بين أجزاء المؤسسة الداخلية، أو بين أجزاء المؤسسة وبيئتها الخارجية. إضافة إلى ذلك فهو يساهم في رسم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

يمكن أن نلاحظ الفرق بين نظام المعلومات التسويقية، وبحوث التسويق من خلال ما يلي:

- إن بحوث التسويق تركز على مشكلة واحدة، فهي تستعمل المعلومات، التي حصلت عليها وجمعتها

لتوضيح مشكل معين فقط، بينما نظام المعلومات التسويقي يجمع البيانات بصفة متواصلة، ويقوم بتخزينها، وذلك للإجابة على مجموعة من الأسئلة، أي أنه يعالج مجموعة من المشاكل.

- بحوث التسويق تهتم بشكل رئيسي بمصادر المعلومات الخارجية، مثل المستهلكين، والمنافسين، قوى المجتمع، بينما نظام المعلومات التسويقية، يتعامل مع كل من المعلومات الداخلية، والخارجية وغالباً ما يتم تخزين النتائج المتحصل عليها، في بحوث التسويق داخل نظام المعلومات التسويقي.

- نظام المعلومات التسويقي يمكن أن يستقبل ويحلل حجم من مدخلات البيانات، أكثر مما تستطيع بحوث السوق التعامل معه [22] (ص 320). فبحوث التسويق تعالج مشكلاً محدداً، عكس نظام المعلومات التسويقي.

- أن نظام معلومات التسويق يركز على الدراسة المستمرة للعوامل العامة في السوق، وليس على دراسات خاصة، وعلى فترات متقطعة، كما يحدث في بحوث التسويق. ففي بحوث التسويق يتم تحديد مشروع بحث محدد، يتعلق بمشكلة محددة بينما في نظام المعلومات التسويقية يركز على جميع المعلومات التي تهتم المؤسسة.

- نطاق نظام المعلومات التسويقية أساسها النظام، بينما بحوث التسويق أساسها المشروع أو البرنامج.

والجدول التالي يلخص الفرق بين نظام المعلومات التسويقية، وبحوث التسويق:

الجدول 02: مقارنة بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية. [34] (ص 139).

الخصائص	نظام المعلومات التسويقية	بحوث التسويق
النطاق	أساسها النظام	أساسها المشروع أو البرنامج
الوقت	مستمرة	غير مستمرة (وقتية)
طبيعة المشاكل	مشاكل متكررة	مشاكل محددة
مصادر المعلومات	خارجية وداخلية	خارجية

1-4-2- أهمية نظام المعلومات التسويقي

يتجلى دور نظام المعلومات التسويقي، في إعطاء فكرة للمسيرين وتقييم احتياجاتهم من المعلومات، واستغلال الوقت بصفة أحسن للمهتمين بذلك [35] (ص 87). وتتجلى أهمية نظام المعلومات التسويقي فيما يلي:

- التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقات الاتصالات عن بعد، وبروز مفهوم التجارة الإلكترونية، يلزم المؤسسات ليس فقط بإنشاء نظام معلومات للتسويق، ولكن أيضاً بتفعيل نظم المعلومات الموجودة بها، لمواكبة التطورات الهائلة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات [36] (ص 96).

- نظام المعلومات التسويقية يقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة، التي تساعده على دراسة جدوى كل نشاط تسويقي على حدة، وكذلك تقييم فعالية كل عنصر في المؤسسة، وبالتالي تحديد سياستها الآتية والمستقبلية. حيث يتصف هذا النظام بالتواصلية والاستمرارية مع تواصل واستمرار المؤسسة، وتجدد الأنشطة التسويقية التي تحتم قيام هذا النظام بتوفير المعلومات وعلى نحو مستمر مع تجدد الأنشطة وتواصلها [31] (ص 309).

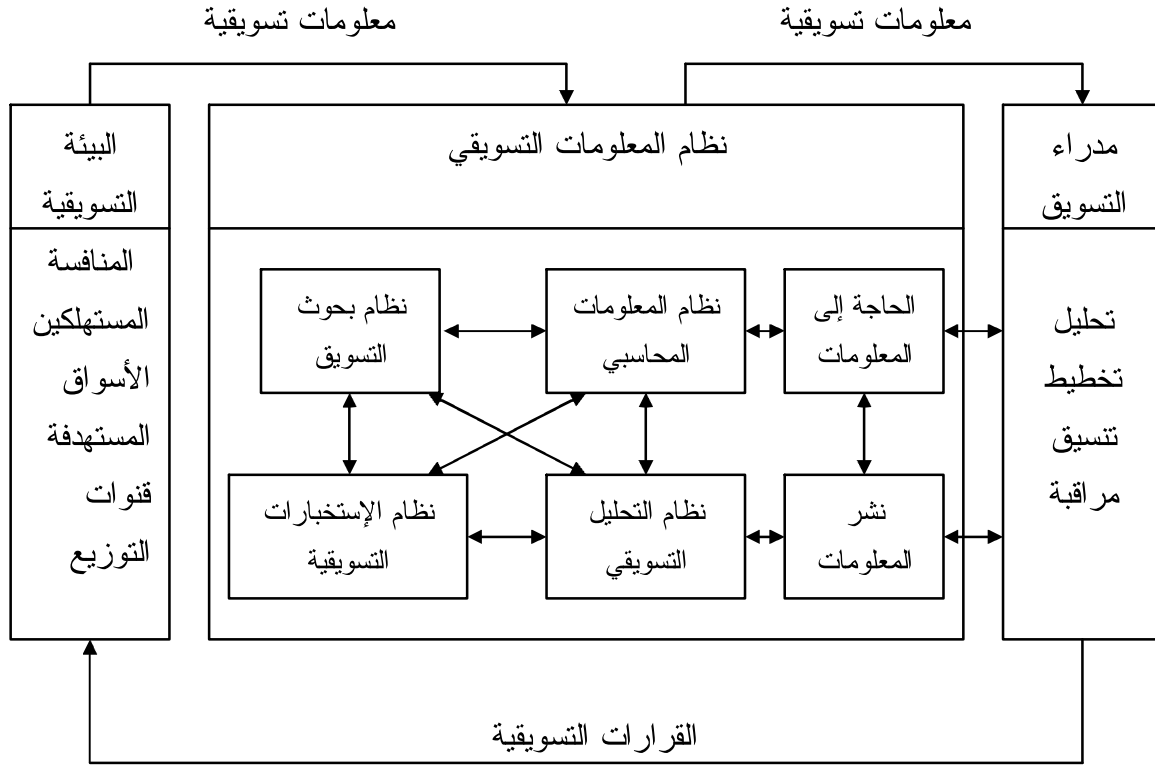
- أدت مفاوضات جولة أورجواي للجات في ديسمبر 1993، إلى الدعوة إلى مزيد من تحرير التجارة العالمية، والسماح بالموافقة على حرية النفاذ للأسواق وتحرير تجارة الخدمات، والمنتجات والشفافية وتشجيع منافسة الجودة، وإلغاء الدعم في الدول الأعضاء [37] (ص 17)، كل هذا حتم على المؤسسة القيام بإنشاء نظام المعلومات التسويقية، واستغلاله إلى الحد الأقصى.

- النمو المتزايد لاستيلاء المستهلكين، ويرجع هذا في جزء منه إلى افتقار الإدارة، إلى البيانات الدقيقة عن بعض جوانب إستراتيجيتها التسويقية، فربما لا تعرف المؤسسة، أن منتجها لا يرقى إلى مستوى توقعات المستهلكين، أو أن أداء الوسطاء دون المستوى المطلوب [32] (ص 145)، كل هذا زاد من أهمية نظام المعلومات التسويقي.

1-4-3- مكونات نظام المعلومات التسويقية

يجمع نظام المعلومات بياناته من البيئة التسويقية المحيطة به، سواءً الداخلية أو الخارجية، فنظام المعلومات التسويقي يهتم بتقدير حجم المعلومات المطلوبة، وتنمية عملية جمع هذه المعلومات وتحليلها، وتوزيعها في الوقت المناسب، للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية، وتتم عملية تنمية المعلومات المطلوبة من خلال أربعة وسائل مختلفة، تمثل مكونات نظام المعلومات التسويقي حسب كوتلر:

- نظام بحوث التسويق.
- نظام المحاسبة الداخلي.
- نظام الاستخبارات التسويقية.
- نظام التحليل التسويقي.



الشكل 04: نظام المعلومات التسويقي لكوتلر [38] (ص 121).

1-3-4-1- نظام بحوث التسويق

تفيد بحوث التسويق في توفير المعلومات، التي تمكن من اتخاذ القرارات التسويقية، وذلك في المشاكل التي تواجه المؤسسة من وقت لآخر، أو قرارات تحتاج إلى جمع معلومات معينة، للمساعدة في اتخاذها [34] (ص 132).

فالمؤسسة تحتاج بحوث التسويق أيضاً في البحث عن فرص في السوق، أو لمعرفة صورة العلامة لدى المستهلك، أو قياس الإشباع لديه، وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية بحوث التسويق على أنها الطريقة العلمية في تجميع، وتسجيل وتحليل الإحصاءات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات [28] (ص 327). كما لاحظنا من خلال التعريف لبحوث التسويق، فإن هذا النشاط ينبغي أن يوفر المعرفة التفصيلية عن كل الجوانب التسويقية لأي سلعة أو خدمة، وتتعلق هذه البحوث أساساً بعناصر المزيج التسويقي، ويتجلى هذا في مجالات بحوث التسويق:

- بحوث السلع: حيث تهتم بتصميم، وتنمية واختيار المنتجات الجديدة، والتحسينات في المنتجات والتنبؤ باتجاهات المستهلك، وتفضيلاته المرتبطة بطراز السلعة وأدائها، وجودة المواد الداخلة في تركيبها وصناعتها... الخ، وبطبيعة الحال تقوم هذه البحوث بعمل مقارنات في اختيارها للسلع محل الدراسة، مع السلع المنافسة حتى تتمكن من مقارنة جودة المنتجات.

- بحوث البيع والتوزيع: وتشمل هذه البحوث على فحص دقيق وشامل لكافة الأنشطة البيعية للشركة وعلاقات التوزيع في السوق، ويتم ذلك من خلال تحليل المبيعات والمناطق البيعية وأداء رجال البيع في هذه المناطق وأفضل السبل لتوزيع السلعة في الأسواق [34] (ص 106-107).

وتمتد بحوث التسويق في مجال التوزيع إلى غاية أن تشمل البحوث التي تجري داخل متاجر التجزئة، لاختيار مدى جاذبية عرض السلعة على الأرفف، وتأثير ذلك على المستهلك، حيث أن طريقة العرض تلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك المستهلك، خاصة في السلع الميسرة.

- بحوث المستهلك: تغطي البحوث هنا كل ما يتعلق بالقرار الشرائي للمستهلك، والعوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة، ويمكن أن تجري هذه البحوث على مستوى المستهلك النهائي، أو المشتري الصناعي أو الموزعين، ولعل من أهم ما تهتم به البحوث هو طريقة الشراء أو مكانه.

- بحوث الترويج: هذا النوع من البحوث يهتم باختيار وتقييم فعالية الأساليب المستخدمة في الترويج لمنتجات المؤسسة، والتي تشمل الإعلان، طريقة العرض، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

1-4-3-2- نظام الاستخبارات التسويقية

إن المفهوم التقليدي للبحوث التسويقية يتفاد بسرعة، بسبب تركيزه على البيانات التاريخية بدلاً من الاهتمام بصورة الحاضر، وإلقاء الضوء على المستقبل، بدلاً من المشكلة ككل. إضافة إلى ذلك فإنه بالرغم من المحاولات التي بذلت من قبل بعض الكتاب، ورجال الأعمال بهدف إضافة أنفاس جديدة للأفكار الخاصة ببحوث التسويق، إلا أنها ظلت وستظل عاجزة عن توفير المعلومات التي تطلبها الإدارة [37] (ص 61). من هنا ظهرت الحاجة الماسة لوجود نظام آخر بجانب بحوث التسويق، وهو نظام الاستخبارات التسويقية.

فهذا النظام الفرعي عبارة عن تلك المعلومات السرية، التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق. وفي ظل هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتعديل خططها، وبرامجها التسويقية [35] (ص 83). فنظام الاستخبارات التسويقية يساهم في جمع معلومات، حول التغيرات البيئية التسويقية لتمكين المؤسسة، من معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسات المنافسة، والفرص والتهديدات في السوق.

يتكون نظام الاستخبارات التسويقية من مجموعة من الإجراءات، والمصادر المستخدمة بواسطة المديرين، للحصول على المعلومات اليومية، للمتغيرات التي تحصل في البيئة التسويقية [34] (ص 131). وللوصول إلى المعلومات الإستخبارية تستعمل المؤسسة طرقاً كثيرة منها: موظفو المؤسسة أنفسهم، المؤسسات، و الأفراد الذين يتعاملون مع المنافسين، التقارير والمعلومات المنشورة، التقارير والنشرات التي تصدرها بعض الأجهزة الحكومية، المعنية بالنشاط الصناعي والتجاري، رجال البيع العاملين لدى المؤسسات الأخرى.

1-4-3-3- نظام المعلومات المحاسبي

يعد هذا النظام من أقدم وأهم نظم المعلومات في المؤسسة، حيث بواسطة هذا النظام يتم تسجيل الطلبات، المبيعات، المواد المخزنة. وبواسطة هذه المعلومات يستطيع مسؤول التسويق تحديد المشاكل والفرص ومقارنة النتائج بالأهداف المسطرة.

ويعتبر نظام المعلومات المحاسبي هام جداً في المؤسسة، لأنه يحقق عمليتين في آن واحد، فهو يسمح لها بالاتصال، وتحقيق الارتباط بين وحدات محيطها الداخلي من ناحية، ومن ناحية أخرى يسمح بالاتصال بمحيطها الخارجي [39] (ص 80).

1-4-3-4- نظام التحليل التسويقي

ظهور أجهزة الكمبيوتر، والتطور الهائل الذي حدث في مجال المعلوماتية، أدى إلى حدوث ثورة هائلة في مجال تحليل البيانات التسويقية. حيث أن نظام التحليل التسويقي يستخدم تشكيلة من الأدوات الإحصائية، والبرامج المعدة لمساعدة مديري التسويق في تحليل البيانات تحليلًا وصفيًا، حيث تقدم هذه التحليلات معلومات مهمة للمدير، كتلك المرتبطة بالمبيعات، والمخزون والتكاليف، أو بغرض تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التسويقية. إذاً نظام التحليل التسويقي يتعلق باستخدام الأساليب الإحصائية، والنماذج الرياضية، التي تمكن من استخلاص المؤشرات والنتائج، من المعلومات التي تم جمعها، فنظام التحليل هذا يختص باختيار أنسب الوسائل، والأدوات والمقاييس، التي يمكن استخدامها لقياس وتحليل البيانات، والمعلومات التسويقية المجمعمة [35] (ص 87).

1-4-4- أنواع المعلومات التسويقية

يكتسي معرفة أنواع المعلومات التسويقية أهمية كبيرة، في تحقيق كفاءة نظام المعلومات التسويقية حسب التصنيفات التالية:

1-4-4-1- المعلومات حسب طبيعة النشاط الإداري

يمكن تصنيف أنواع المعلومات حسب طبيعة النشاط الإداري، إلى معلومات خاصة بالتخطيط الإستراتيجي، وثانية بالرقابة الإدارية، وأخرى خاصة بالرقابة التشغيلية، وسوف سنتناول مختلف هذه الأنواع بشيء من التفصيل فيما يلي:

- المعلومات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي: هي معلومات تستغلها المؤسسة، في رسم خططها الإستراتيجية بعيدة المدى.

- المعلومات الخاصة بالرقابة الإدارية: وهي المعلومات التي تستخدمها إدارة التسويق، في تخصيص

الموارد المالية للاختيار بين وسائل الإعلان، أو التركيز على سلعة دون أخرى.

- المعلومات الخاصة بالرقابة التشغيلية: وهي تساهم في إنجاز العمليات اليومية للمؤسسة، مثال ذلك المعلومات الخاصة بمتابعة نشاط رجال المبيعات اليومية [37] (ص 57). أي أنها معلومات تخص المستويات الدنيا فهي تسير يومياً.

1-4-4-2- المعلومات حسب أسلوب تجميعها

يمكن تصنيف المعلومات حسب أسلوب تجميعها إلى صنفين، معلومات أولية، و معلومات ثانوية:

- معلومات أولية: وهي معلومات تجمع لأول مرة ومن مصادرها الأولية، أي أنها تجمع من الميدان المعاش، ولم يسبق جمعها من قبل. فيعرفها عمر وصفي عقيلي المعلومات الأولية هي تلك المعلومات التي تتم ملاحظتها وتدوينها أو تجميعها مباشرة من قبل المستجوبين، لخدمة أغراض البحث وللاستخدام في حل مشكلة الدراسة [22] (ص 322).

- معلومات ثانوية: وهي المعلومات التي سبق جمعها إما بواسطة المؤسسة ذاتها، أو بواسطة أجهزة خارجية [34] (ص 155). فعادة لا يباشر بتجميع المعلومات الأولية، عن أي موضوع، إلا إذا تأكدنا من عدم توفر معلومات الثانوية عن هذا الموضوع. ويعرف عمر وصفي عقيلي المعلومات الثانوية بقوله: المعلومات الثانوية هي تلك التي يتم إعدادها، وتجميعها لغايات تختلف عن غايات المشكلة قيد البحث، ولكن يمكن الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث [22] (ص 322).

1-4-4-3- المعلومات حسب مستوى الدقة

يمكن تصنيف المعلومات حسب مستوى الدقة إلى الأنواع التالية:

- الحقائق: تعتبر أبسط أنواع المعلومات، بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة كبيرة، ولا تحتاج إلى جهد كبير في ذلك من إدارة التسويق.
- التنبؤات: هي نظرة إستشرافية للمؤسسة، برؤية مستقبلها سواءً القريب أو البعيد.
- الإشاعات: تعتبر الإشاعات معلومات غير موثوقة، فهي تختلف عن الحقائق، وفي بعض الحالات قد تكون المنتفس والمصدر الوحيد الذي تستطيع المؤسسة الحصول عليه، مثل المعلومات المتعلقة بإستراتيجيات المنافسين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه في ظل الاضطراب الحاصل في البيئة التسويقية، يتحتم على المؤسسة أن تقوم بدراسة البيئة التسويقية وتحليلها، وعليه يتم تعريف البيئة ثم مختلف تقسيمات البيئة، ثم تعريف البيئة التسويقية وإبراز أهمية دراستها، وصولاً إلى خصائص البيئة التسويقية، ولدراسة البيئة التسويقية الخارجية قمنا بتقسيمها إلى بيئة كلية، وتحتوي كل من المؤثرات الاقتصادية، والمؤثرات السياسية والقانونية، ثم المؤثرات الاجتماعية والديمغرافية، وصولاً إلى التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا، وأيضا الموارد الطبيعية. أما البيئة الجزئية فهي

تحتوى على دراسة المنافسة، ثم الموردين الذين يزودون المؤسسة بما تحتاجه، والوسطاء الذين يوزعون إنتاج المؤسسة، والمستهلكون الذين يشترون هذا الإنتاج، ولا يمكن أن نحلل البيئة دون اللجوء إلى نظام المعلومات التسويقي، ونعرف مكوناته، ثم أنواع المعلومات التي يعالجها وخصائصها.

ونشير إلى أن تحليل البيئة التسويقية يزود المؤسسة بالمعلومات حول نقاط القوة، ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وهي ضرورية لصياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فما هي إذاً الإستراتيجية، والإستراتيجية التسويقية؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الموالي.

الفصل 2

الإستراتيجية والاسراتيجية التسويقية

يعدّ وضع الإستراتيجية التسويقية، إحدى أكثر عمليات التسويق تعقيداً، حيث يتوقف عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فنجد أن الإستراتيجية التسويقية هي التي تحدد لنا الأسواق المستهدفة من جهة، وإعداد الإستراتيجية المناسبة للمزيج التسويقي من جهة أخرى. كما تعمل على تحقيق تكييف موارد المؤسسة مع البيئة. فالإستراتيجية التسويقية تهدف في الأساس إلى تجميع، وتحليل البيانات المستقاة من البيئة التسويقية، لتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، واختيار الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الريادة في السوق. فعند تطبيق الإستراتيجية التسويقية تتضح نقاط القوة، التي ينبغي أن تستغل، ونقاط الضعف التي ينبغي أن تعالج، وتتضح الفرص المتاحة للمؤسسة، التي يجب أن تفتنصها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق لدراسة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والإستراتيجية التسويقية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- مدخل إلى الإستراتيجية.
- الإستراتيجية التسويقية.
- إستراتيجية الأسواق المستهدفة.
- إستراتيجية المزيج التسويقي.

2-1-1- مدخل إلى الإستراتيجية

إن التغيرات المستمرة في عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة، تضطرها للتحرك حيث تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، هذا التغير المستمر في العوامل البيئية، يضطر المؤسسة لوضع إستراتيجية تسيير عليها، لمواجهة التهديدات التي تعترضها، واقتناص الفرص المتاحة في البيئة.

2-1-1- تعريف الإستراتيجية ومراحلها

تسعى كل المؤسسات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وفي إطار سعيها لابد لها، من اعتماد إستراتيجية تسيير عليها، لتحقيق هذه الأهداف، فما هي الإستراتيجية؟ وما هي مراحل

تطورها؟

2-1-1-1- تعريف الإستراتيجية

لا يوجد تعريف متفق عليه بين جميع الدارسين والباحثين اتجاه هذا المصطلح، ولكن هناك العديد من التعاريف، والإستراتيجية بصفة عامة مستعارة من علوم الحرب والسياسة، وتاريخياً هي مشتقة من اللفظ اليوناني " إستراتيجيا "، وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش. كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو الخروج من مأزق، أو للانقضاض على عدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو[40] (ص 20).

يرتبط مفهوم الإستراتيجية بالحرب وأبعادها، كميدان المعركة وأطرافها، وتكون لكل طرف نظرة يدير بها المعركة، ويستشرف من خلالها نتائجها، هذه النظرة تحكمها ضوابط موضوعية، متعلقة بالمحيط الذي يؤثر مباشرة في المعركة، كالعدة والعتاد، ونفسية المحارب، أو غير مباشرة كحالة الطقس والتضاريس[7] (ص 49).

كما استخدمت الإستراتيجية، في نظرية الألعاب، حيث يقوم اللاعب بوضع إستراتيجية معينة لأخذ القرار في الوقت المناسب، ويفكر في جميع احتمالات اللعب لإيجاد حل قبل خصومه[41] (ص 9).

فإذا عدنا إلى تعريف الإستراتيجية في المجال الحربي، فنقول أن العدو في السوق نعتبره المنافس، وميدان المعركة هو السوق، وإذا كان هدف المحارب هو الانتصار، فإن هدف المؤسسة هو الاستمرار في السوق، وتحقيق الربح. كما يعرف إسماعيل محمد السيد الإستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المؤسسة، التي يتم وضعها، بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق، بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها، بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، أو هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق، بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها[42] (ص 2).

كما يعرف عبد السلام أبو قحف الإستراتيجية بأنها: الإستراتيجية تصف طرق تحقيق

المؤسسة

لأهدافها، مع الأخذ في الاعتبار التهديدات، والفرص في البيئة، والموارد والإمكانات الحالية لهذه

المؤسسة [43] (ص 20). كما يعرفها Ansoff: هي أداة لاتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد، مع الأخذ بجميع الحالات والاحتمالات [41] (ص 109). كما يعرفها أحمد عوض هي العملية التي تتضمن تصميم، وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل [44] (ص 6). ويعرفها أحمد ماهر بأنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة [40] (ص 20). الإستراتيجية هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المؤسسة، لتغطية قدرتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من فرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضها عليها البيئة من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذا على مستوى الوظائف [45] (ص 1). كما تعرف بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئية، ويأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة [46] (ص 175). كما تعرف الإستراتيجية بأنها تحديد الغايات والأهداف في الأمد الطويل للمؤسسة، مع تبني سياسات محددة وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الغايات [47] (ص 1).

نلاحظ على مجموع هذه التعاريف التي أوردت، أنها تصب في مصب واحد ألا وهو الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف، مع مراعاة الفرص والتهديدات، والتغيرات البيئية، وكذلك الموارد المتاحة للمؤسسة.

ومما سبق يمكننا أن نعرف الإستراتيجية، بأنها كل ما يتعلق بقرارات المؤسسة، التي تتخذها حيث تحدد أهداف يجب أن تصل إليها، مع احترام رسالتها، وتحديد مجال نشاطها، وكل ذلك في إطار ما هو متاح لها من إمكانيات.

2-1-1-2- مراحل الإدارة الإستراتيجية

وقد مرت الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل أساسية هي:

- **المرحلة الأولى: 1950-1960:** في هذه المرحلة اعتمد التخطيط على الأساس المالي، حيث تهتم المؤسسة بوضع الميزانية السنوية، حيث تكون غاية المؤسسة هي تحقيق الإيرادات السنوية، بأكبر كمية ممكنة، فالمؤسسة تولى أغلب اهتماماتها للإيرادات والتكاليف، قد يكون للإدارة العليا في المؤسسة بعض الإستراتيجيات لكنها غير واضحة بدقة.

- **المرحلة الثانية 1960-1970:** في هذه المرحلة ارتكز تخطيط المؤسسة على التنبؤ، أي تم إدخال عنصر جديد. فالمؤسسة تتنبأ بما ستكون عليه الأحوال خلال السنوات القادمة، وتقوم

بدراسة تأثير البيئة الخارجية، على نشاط المؤسسة، حيث تحسنت ظروف اتخاذ القرار في هذه المرحلة، والتركيز كان منصباً على الأجل القصير والمتوسط فقط.

- **المرحلة الثالثة 1970- 1980:** وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً، وتتميز هذه المرحلة بمرحلة، فهم حقيقة السوق ووقائعه وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات، وكيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد، على استخداماتها البديلة [43] (ص 73). في هذه المرحلة تم تقسيم المؤسسة، إلى وحدات أعمال إستراتيجية، حيث يشارك مدير كل وحدة إستراتيجية، في التخطيط الإستراتيجي، ويكون المديرين مطالبين بتطويره عدة بدائل لاستغلالها عند الحاجة.

- **ما بعد 1980:** ومثلت المرحلة الأخيرة بظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية، حيث أن التخطيط الإستراتيجي اندمج مع الإدارة العليا، حيث تشارك جميع المستويات الإدارية في رسم إستراتيجية المؤسسة، وعرف نموذج الإدارة الإستراتيجية انتشاراً واسعاً، حيث لا يقتصر على المؤسسات ذات الحجم الكبير، بل يمتد إلى المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم.

وتتمثل الإدارة الإستراتيجية في الحياة الواقعية، في مجموعة من القرارات الإستراتيجية، مثل إضافة منتج جديد، أو استبعاد منتج قائم، أو الدخول في نشاط جديد، يختلف عن النشاط الحالي للمؤسسة، أو اتخاذ قرار بالاندماج مع مؤسسة قائمة، أو بدء مشروع جديد بالاشتراك مع مؤسسة أخرى أو اتخاذ قرار بالانفتاح على الأسواق العالمية، أو القيام بحملة إعلانية [44] (ص 17).

2-1-2- رسالة وأهداف المؤسسة

سنتناول في هذا المطلب رسالة المؤسسة، ثم بعد ذلك نتناول أهداف المؤسسة.

2-1-2-1- رسالة المؤسسة

تعددت تعاريف رسالة المؤسسة، حيث يعرفها مصطفى محمود أبو بكر، بأنها إعداد

وصف

عام مختصر يوضح للجهات ذات العلاقة مع المؤسسة، لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها، والفئات التي تخدمها، وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية بالحفاظ على مكانتها الاجتماعية، في البيئة التي تعمل فيها [1] (ص 35).

كما يعرفها عمر وصفي عقيلي، رسالة المؤسسة تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمؤسسة، وإلى أين تريد الوصول إليه في المؤسسة [48] (ص 77).

التعريف الأول يعرف الرسالة باعتبارها رؤية تفاعلية بين المؤسسة ومحيطها، فهو يبين سبب وجود المؤسسة وأنها وجدت لخدمة أغراض معينة، ومجال نشاطها والأخلاق التي تتعامل بها هذه المؤسسة، وأنها وجدت لخدمة زبائنها. أما التعريف الثاني فيعتبر رسالة المؤسسة رؤية مستقبلية لما تريد المؤسسة أن تكون عليه. وبعض الكتاب يصفها بأنها دستور المؤسسة، حيث يرى محمد أحمد عوض الرسالة هي الوثيقة الأساسية للمؤسسة، والتي تحدد الاتجاهات العامة لها، وتبين السبب من وجودها، وتشرح أوجه اختلافها مع المؤسسات المنافسة، في الصناعة التي تعمل فيها، ورسالة المؤسسة هي دستورها، والمرشد الأساسي للإستراتيجيات التي تتخذها، وهي تعبر بشكل عام عن الفلسفة التي تضعها المؤسسة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها [44] (ص 43).

إنّ مختلف المستويات الإستراتيجية للمؤسسة تسترشد برسالة المؤسسة عند قيامها بوضع خططها الإستراتيجية، ونعني بذلك وحدات الأعمال الإستراتيجية، والإستراتيجيات الوظيفية، ورسالة المؤسسة ليست قانوناً ثابتاً، فهي تخضع للتغير بتغير المعطيات، وعوامل البيئة حيث يرى أحمد ماهر أن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة معينة وواضحة، ولكن بمرور الزمن، ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها، وتنوع الأسواق التي تخدمها، فإن هذه الرسالة تتطلب بعض التعديلات، لكي تتواءم مع المتغيرات التي تواجهها [40] (ص 55).

إذا أرادت المؤسسة أن تنجح رسالتها فعليها أن تشرك مختلف الأطراف في صياغتها، حيث يرى محمد أحمد عوض أنه يتوقف النجاح في إعداد الرسالة، على مشاركة أكبر عدد من العاملين في المؤسسة ولا تكتفي بعض المؤسسات بإشراك العاملين في وضع رسالتها، بل تشرك بعض كبار المساهمين والمديرين السابقين، من ذوي الخبرات المتميزة، بل ونلتزم آراء العملاء والنقابة والجهات الحكومية وكل من يؤثر في عمل المؤسسة [44] (ص 49) ويتوافق عبد السلام أبو قحف مع فلاح حسن عداي في تعريف رسالة المؤسسة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة المماثلة لها، كما يمكن تعريف الرسالة بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه /التوجهات الأساسية سواءً كانت مكتوبة أو ضمنية [43] (ص 37).

ومما تقدم يمكن القول، أن رسالة المؤسسة تساعد في الآتي [49] (ص 55):

- تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة.
- تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمؤسسة.
- تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة، اتجاه كل من الزبائن والمجتمع، والمنتجات التي تقدمها، وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل.
- الربط بين الوظيفة أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وأهداف المؤسسة الرئيسية.
- ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نعرف الرسالة بأنها جوهر المؤسسة، فهي تحدد الغرض

من

إنشاء المؤسسة، والقيم التي أنشأت المؤسسة على أساسها، وهي وسيلة لصياغة الإستراتيجية، التي تعتمد عليها المؤسسة في السوق.

ومن فوائد وجود رسالة المؤسسة ما يلي:

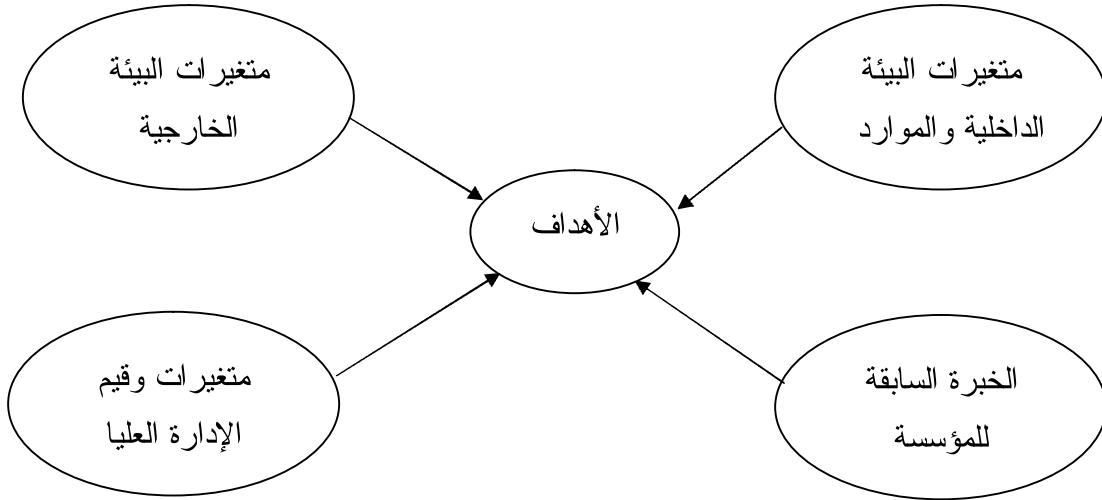
- حشد الجهود داخل المؤسسة، في إطار سعيها لبلوغ أهدافها.
- تعمل على تيسير تعامل مختلف الأطراف، مع المؤسسة نظراً لوجود فلسفة واضحة.
- تيسير عملية اتخاذ القرار.
- تحديد إستراتيجية المؤسسة في التوسع والنمو، في المنتجات والخدمات، حيث تضع لذلك الطريق والحدود.

2-2-1-2- الأهداف

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة والهدف أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة، ويمكن قياسه ويعرفه إسماعيل محمد السيد، الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، ويمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، ومن ثم تميزها عنها وهي الحالة، أو الظروف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، والأهداف مقياس لقياس مدى التقدم في تحقيق الحالة، أو الظروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، ونطاقه زمني محدد [42] (ص 6). ومنه نستنتج أن الهدف ما تريد المؤسسة الوصول لتحقيقه بدقة، وهو مستمد من الرسالة، ومن بين الأهداف هدف الربح على المدى القصير، أو المتوسط أو الطويل، وتحسين الحصة السوقية.

وتتأثر أهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي:

- متغيرات البيئة الداخلية والموارد.
 - الخبرة السابقة للمؤسسة.
 - متغيرات البيئة الخارجية.
 - متغيرات وقيم الإدارة العليا.
- والشكل الموالي يبين العوامل المؤثرة بأهداف المؤسسة.



شكل 05: العوامل المؤثرة بالأهداف [49] (ص 55).

2-1-3- الأنواع والمستويات المختلفة للإستراتيجية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى المستويات المختلفة للإستراتيجية ثم نرى أنواعها:

2-1-3-1- مستويات الإستراتيجية

لا يستطيع أي شخص، القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية، يشاركون في وضع الإستراتيجية، كل في المستوى الذي يتواجد فيه، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها، وتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- الإستراتيجية العامة أو الكلية للمؤسسة: هذه الإستراتيجية تكون طويلة الأجل، ويتم وضعها بواسطة الإدارة العليا، وهي تعتبر أكثر أنواع الإستراتيجيات قرباً لتحويل رسالة المؤسسة، إلى أعمال وتصرفات فعلية، وهي تضع نصب عينيها ميادين النشاط، التي يجب أن تكون فيها المؤسسة وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المؤسسة، وتتصف هذه الإستراتيجية بعمومية الصياغة، وتشمل المؤسسة ككل [43] (ص 267).

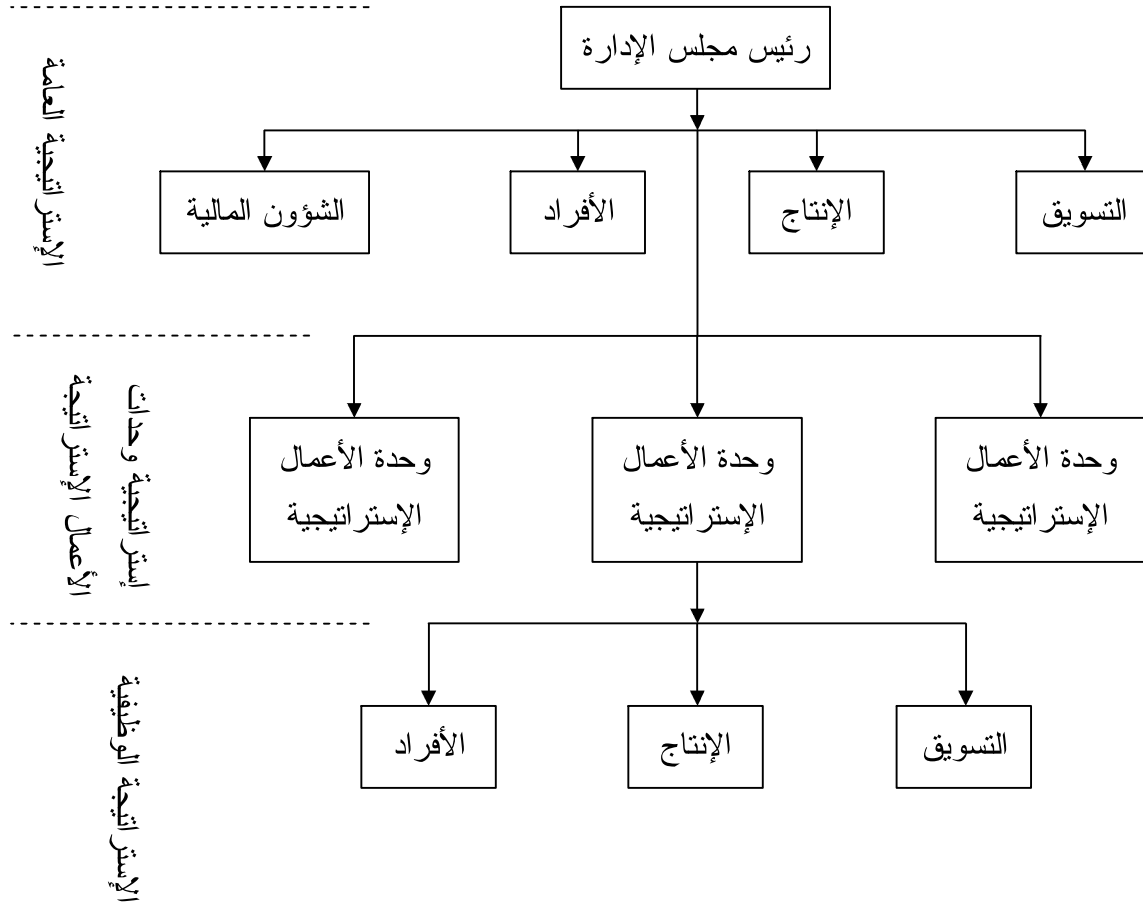
بصفة عامة، إن الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، هي إستراتيجية تخدم قضية اتخاذ القرارات، في الأجل الطويل، ومن هذا فإن هذه الإستراتيجية لا تتغير بصورة دائمة، وكذلك فإن هذه الإستراتيجية تكون عادة مصاغة بصورة عامة، وغير محددة إذا ما قورنت بالإستراتيجيات التي توجد في المستويات الأخرى. والإستراتيجيات في هذا المستوى، تحدد ما هي النشاطات، التي تمارسها المؤسسة، وكيف يمكن تقسيم الموارد المتاحة للمؤسسة، على كل نشاط لتحقيق أهداف المؤسسة، ويقوم الموظفون في الإدارة العليا بالتشاور مع رؤساء وحدات الأعمال الإستراتيجية، ورؤساء الأنشطة الأساسية للمشاركة في صياغة الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة ككل، حيث يتم دراسة كل من نقاط القوة والضعف للمؤسسة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- إستراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية: وتظهر هذه الإستراتيجية، إذا كانت هناك وحدات رئيسية، لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات، وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى: **strategies business unit** وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الإستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات [40] (ص 26).

نلاحظ أن هذه الإستراتيجيات تهتم بتحديد السوق المستهدف، وتقسيم الموارد بين وظائف الوحدة، لكن يبقى أن قبول هذه الإستراتيجيات من صلاحيات الإدارة العليا، للتأكد من مدى مطابقتها لرسالة المؤسسة وأهدافها. حيث تقوم الإدارة العليا بتوجيه وحدات الأعمال الإستراتيجية، ويرى عبد السلام أبو قحف أن مسؤولية وضع هذه الإستراتيجيات تقع على مديري هذه الوحدات، أو على الإدارة العليا في حالة ما إذا كانت المؤسسة تنتج سلعة، أو تقدم خدمة واحدة، وتغطي هذه الإستراتيجيات فترة تتراوح من 1 إلى 3 سنوات، ويكون محور تركيزها على العمليات التشغيلية، كما أنها تتصف بالتحديد [43] (ص 269)، فهذه الوحدات تقوم بوضع إستراتيجية في المدى المتوسط.

- الإستراتيجيات الوظيفية: توضع هذه الإستراتيجيات بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الإستراتيجية، وبالاسترشاد بالإستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات إستراتيجية، واقتصر نشاط المؤسسة على نشاط رئيسي واحد [44] (ص 21). وتهتم هذه الإستراتيجيات بوظائف المؤسسة مثل وظيفة التسويق، ووظيفة المالية إلى غير ذلك من الوظائف، فمثلاً إستراتيجية التسويق تركز على تقسيم السوق، والترويج لترسيخ مكانة المنتج في ذهن المستهلك، كما يرى إسماعيل محمد السيد أن هذه الإستراتيجيات الوظيفية تكون أكثر اهتماماً بعملية التوقيت المناسب، لكل نشاط وظيفي على حدا، فمثلاً تهتم بأن يكون الإعلان بمدة محددة (60 يوماً) قبل عملية شحن

المنتج إلى مراكز التوزيع [42] (ص 60). والشكل الموالي يبين مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.



الشكل 06: مستويات الإستراتيجية في المؤسسة [50] (ص 18).

2-3-1-2- أنواع الإستراتيجيات

يمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب التوجه العام، إلى ثلاثة أنواع هي الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية وإستراتيجية الاستقرار. الإستراتيجية الهجومية: المؤسسة المهاجمة هي المؤسسة الميالة إلى التغيير، والابتكار والتقدم إلى الأمام، وتكون المؤسسة مهاجمة إذا توفرت لديها الظروف التالية: لديها سلعة جديدة، لديها سوق جديدة، لديها ابتكار جديد تستطيع تحمل المخاطر، أو لديها فرص بيئية تريد اقتناصها، أو تمتاز بنقاط قوة في أدائها الداخلي. وهي متأكدة من فرص النجاح [40] (ص 148). حيث في هذه

الإستراتيجية المؤسسة، تهتم كثيراً بظروف البيئة التسويقية، وهي تهدف في ذلك إلى بناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة يمكنها من قيادة السوق والظفر بأكبر حصة ممكنة من السوق.

- الإستراتيجية الدفاعية: هذا النوع من الإستراتيجية، يكون موجهاً بالدرجة الأولى بالاهتمام بالظروف الداخلية للمؤسسة أي بالبيئة الداخلية، حيث تستهدف إمّا علاج جوانب ضعف، أو تهديدات داخلية، سواءً كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة [43] (ص 282).

نلاحظ أن المؤسسة تنتهج هذه إستراتيجية إذا كانت تواجه تهديدات بيئية كثيرة، أو أنها تواجه مشاكل ونقاط ضعف في الأداء الداخلي لها، أو ليس لديها مستهلكين جدد.

- إستراتيجية الاستقرار: البعض يتصور أن هذه الإستراتيجية تعني الجمود، والتفوق في حيز معين، أو عدم القيام بأي تغيير يرتبط بالسلع والخدمات، التي تقدمها المؤسسة، لكنها تهدف إلى جمع الموارد وتركيزها في اتجاه معين، وتبنى المؤسسة إستراتيجية الاستقرار في الحالات التالية: إذا استمرت المؤسسة في النشاط في سوق معين، وتركز المؤسسة على إجراء تحسينات في المنتج، ووصول المنتج إلى حالة النضج.

هذه هي التقسيمات الإستراتيجية حسب التوجه العام، وحتى وإن كان هناك تقسيمات أخرى للإستراتيجية حسب توجهات أخرى، و اقتصرنا على ذكر هذه الأنواع الثلاث، واعتبرنا التوجهات الأخرى عبارة عن بدائل، أو اختيارات قد تلجأ إليها المؤسسة في حالة عدم جدوى الأخرى.

2-2- الإستراتيجية التسويقية

المؤسسة في سعيها للتكيف والاستجابة للمتغيرات الحاصلة في السوق، تستعين بالتسويق، حيث يمثل التسويق همزة الوصل بين المؤسسة، والتغير الحاصل في العوامل البيئية، وأداة الربط بين المؤسسة، والبيئة المحيطة بها وخطتها الشاملة، والتي تطلق عليها إستراتيجية التسويق.

2-2-1- ماهية الإستراتيجية التسويقية

في هذا المطلب سنحاول التعرف على تعريف الإستراتيجية التسويقية، ثم أهمية الإستراتيجية التسويقية بالنسبة للمؤسسة، ثم أهداف الإستراتيجية التسويقية.

2-2-1-1- تعريف الإستراتيجية التسويقية

لقد أعطيت العديد من التعاريف للإستراتيجية التسويقية، وكل تعريف يعكس وجهة نظر هذا الكاتب أو الباحث، ونورد منها: يرى محمد سعيد عبد الفتاح، أن الإستراتيجية التسويقية هي قلب خطة التسويق، التي يقوم مدير التسويق بإتباعها، وتعتمد الإستراتيجية على تحليل للموقف، على أهداف المؤسسة، فالإستراتيجية هي الطريقة التي بها يمكن تحقيق تلك الأهداف [51] (ص 293). ويرى سمير العبادي ونظام السويدان، أن الإستراتيجية التسويقية ما هي إلا خطة تنفيذية، لتحقيق أهداف محددة سلفاً [52] (ص 146). ويرى فريد النجار أن الإستراتيجية التسويقية، هي الطريقة المثالية لأداء الوظائف التسويقية لتحقيق الأهداف [32] (ص 129).

نلاحظ أن التعاريف الثلاثة تؤكد أن الإستراتيجية التسويقية هي الطريقة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها. ويرى الصميدعي أن إستراتيجية التسويق تسعى إلى تحقيق الغايات والأهداف، سواءً كانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي، أم المستوى الرئيسي، وهذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق، وعلى أساس نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التسويقية المؤثرة على المؤسسة [3] (ص 115). ويرى عبد السلام أبو قحف أن الإستراتيجية التسويقية ليست مجموعة معينة من التصرفات أو الأنشطة والأعمال، ولكنها تشير أو تنطوي على تحديد ما هي المجالات التي سوف توجه إليها الجهود الرئيسية للمؤسسة ككل لتحقيق الهدف الأساسي [53] (ص 51). ويرى آخر أن الإستراتيجية التسويقية هي تحديد الأسواق المستهدفة، وإعداد المزيج التسويقي المناسب لها [54] (ص 120).

نلاحظ أن هذه التعاريف متقاربة وهي تشترك في عدة نقاط منها: تحقيق أهداف المؤسسة، تقسيم السوق، التكيف مع المتغيرات البيئية، إعداد المزيج التسويقي المناسب.

إن الإستراتيجية التسويقية تتجلى وفقاً لمتغيرات رئيسية، حيث يسعى واضعها لتحقيق أهداف معينة، والإستراتيجية التسويقية يجب أن تسعى لتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي في الأصل مستمدة منها، وهذا يتطلب من المديرين وعياً إستراتيجياً، ونقصد بالوعي الإستراتيجي أن يفهم المدير ما يلي:

- الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات المنافسة.
- الطريق لزيادة الفاعلية لهذه الإستراتيجية.
- المؤسسة محتاجة إلى الاستقرار، ولها أغراض من التغيير.

وفي الأخير فإن الإستراتيجية التسويقية تهتم بالقرارات الإستراتيجية، المتعلقة بالنشاط التسويقي وعلى الأخص المزيج التسويقي، والأسواق المستهدفة، والأهداف التسويقية، ومكانة المؤسسة في السوق، وموقعها التنافسي، كل هذا يمثل إستراتيجية التسويق.

2-2-1-2- أهمية الإستراتيجية التسويقية

مع مرور الوقت وازدياد حدة المنافسة، ازدادت أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة حيث أثبتت دراسات عديدة أن المؤسسات التي تعتمد الإستراتيجية التسويقية، قد حققت فرصاً أكبر للنجاح، كما أوضحت الدراسة المنفذة من قبل Thun و House، والتي قامت بمقارنة لأداء (181) مؤسسة أمريكية، متوسطة وكبيرة الحجم، وفي حقول مختلفة، وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير، كمعدل النمو والعائد من الاستثمار والمبيعات، من خلال تقسيمها إلى مجموعتين، الأولى تعتمد على الإستراتيجية التسويقية، والثانية لا تمارسها حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى، كما أوضحت أيضاً تحسن أداء المؤسسات بعد تبنيها للإستراتيجية التسويقية [3] (ص 29).

كما تحقق الإستراتيجية التسويقية مزايا عديدة للمؤسسة منها:

- تهيئ المؤسسة لاتخاذ إجراءات فاعلة، في حالة حدوث تغيرات، أو حوادث معينة.
- تقوى التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، حيث تساعد على التفكير المشترك بين هذه الوظائف.
- تساعد المؤسسة في التعامل مع التعقيدات التي قد تحدث، خاصة عند المؤسسات الكبيرة الحجم.
- تعمل على الاحتياط للتهديدات التي يمكن حدوثها في المستقبل، والتحضير لاقتناص الفرص التسويقية.

2-2-1-3- أهداف الإستراتيجية التسويقية

تقوم أغلب المؤسسات بوضع أهداف تسعى لتحقيقها في الفترة القادمة، وفي هذا الصدد نجد أن معظم المؤسسات تضع أكثر من هدف لمحاولة تحقيقه، بدلاً من وضع هدف واحد، ومثال هذه الأهداف تحقيق ربحية معينة، وتحقيق نمو في المبيعات، زيادة الحصة السوقية، زيادة الابتكارات الجديدة، وبطبيعة الحال ينبغي أن تتصف هذه الأهداف بأن تكون متسلسلة في حركية معينة، ومنسقة مع بعضها البعض وواقعية، وقابلة للتحقيق وكمية، كما يحدد زهير ثابت شروطاً عند وضع الأهداف هي: كن دقيقاً، ضع أهدافاً قابلة للقياس حتى يمكن تقييم الأداء الفعلي، وكن واقعياً، حدد التوقيت الزمني، كن واضحاً، أشرك العاملين في وضعها، احرص على الملائمة،

اجعل أهدافك مرنة، اجعل أهدافك محفزة، احرص على الحصول على الالتزام، و احرص على ترابط الأهداف وتكاملها[54] (ص 109-109).

ويذهب سمير العبادي ونظام السويدان إلى أن على مدير التسويق أن يحدد أهداف واقعية تستطيع الإستراتيجية تحقيقها، بالإضافة إلى كون الأهداف واقعية محددة، يجب أن تكون الأهداف أيضاً منسجمة مع الغايات الكلية للمؤسسة، ويمكن قياسها، فإذا لم يكن بالإمكان قياس الأهداف الموضوعية، فإن مدير التسويق لا يستطيع معرفة فيما إذا استطاعت الإستراتيجية تحقيق الأهداف الموضوعية، وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية[52] (ص 150).

2-2-2- أسباب وشروط وصفات بناء الإستراتيجية التسويقية

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

2-2-2-1- الأسباب الموجبة للإستراتيجية التسويقية

تعمل الكثير من المؤسسات بدون إستراتيجية تسويقية، فبعض المديرين يعتقدون على أنهم قادرين على تحقيق المطلوب منهم، دون الحاجة إلى الإستراتيجية التسويقية، وفي أحسن الأحوال فإنهم يعتمدون على الخطة السنوية، مركزين فيها على أرقام الإنتاج التي يجب أن تحقق، دون توفر رؤية متكاملة لتوجهات المؤسسة الإستراتيجية.

وبطبيعة الحال فإننا نحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي، على كافة المستويات ومن ضمن التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي للتسويق، حيث يرى سمير العبادي ونظام السويدان أن الخطة الإستراتيجية لتسويق ليست بالكمالية عند مدير التسويق، بالتأكيد إنها ضرورية وملحة إذا أراد المدير أن ينفذ إستراتيجية التسويق، بدرجة معينة من الفاعلية[52] (ص 155). ويمكن ذكر الأسباب الموجبة لذلك فيما يلي:

- بالنسبة للمؤسسة يساعدها على تحديد الفرص التسويقية المتاحة، ويساعدها على تنظيم العمل كما يساعدها، على التكامل والتفاعل بين الأقسام المختلفة للمؤسسة.
- بالنسبة للأقسام غير التسويقية، يساعد على توفير الدعم والإسناد لوظيفة التسويق.
- بالنسبة للمرؤوسين فإنه يساعدهم على الحصول على الموارد اللازمة، وزيادة الثقة، والعزيمة لدى المرؤوسين لتحقيق الأهداف المسطرة.

- دون خطة إستراتيجية للتسويق، يضطر المدير لأن يأخذ وضعاً دفاعياً، ويتخذ قرارات تتصف بردة الفعل، على تهديدات المنافسين التي خططوها بشكل هجومي.
- بدون الخطة الإستراتيجية للتسويق، يصعب على المدير أن يتأكد بأن قراراته قصيرة الأجل، لها استمرارية طويلة الأجل.

2-2-2-2- شروط بناء الإستراتيجية التسويقية

- يتطلب إعداد إستراتيجية تسويقية، والتي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة، التطرق إلى بعض الشروط التي ستساهم في بنائها، بطريقة سليمة من أهمها [53] (ص 51-52):
- إن مدير التسويق يجب أن يصمم عدداً من الإستراتيجيات البديلة، لمواجهة أي تغير في الظروف.
- إن الإستراتيجية التسويقية ليست إلا مجموعة معينة من التصرفات، أو الأنشطة والأعمال المحددة، ولكنها تشير أو تنطوي على تحديد ما هي المجالات، التي سوف توجه إليها الجهود الرئيسية للمؤسسة ككل، لتحقيق الهدف الأساسي.
- إن الهدف الرئيسي وما يرتبط به من توجهات عامة لجهود المؤسسة، يتولد منه أهداف فرعية.
- يجب على مدير التسويق مراعاة الوضوح، والدقة في صياغة الإستراتيجية التسويقية ما أمكن.
- عند قيام مدير التسويق بتصميم، وبناء الإستراتيجية، العامة يجب مناقشة مدير الأنشطة الرئيسية الأخرى بالمؤسسة.
- كل هذه الشروط إذا تحققت تساهم في صياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة، تعمل على تحقيق الريادة للمؤسسة في السوق.

2-2-2-3- مواصفات الإستراتيجية التسويقية المناسبة

- تتميز الإستراتيجية التسويقية بعدة ميزات، منها التأكيد على المضامين طويلة الأجل حيث أن الإستراتيجية التسويقية تهيئ المؤسسة، للتعامل مع متغيرات البيئة التسويقية في الآجال الطويلة.
- ففي عام 1980 صنعت شركة Goodyear tire قراراً إستراتيجياً، في تركيزها على عمل الإطارات، وفي الوقت الذي قلل الأعضاء الآخرون للصناعة من تأكيدهم على الإطارات، اختارت شركة Goodyear الطريق المعاكس، يحمل هذا القرار مضامين بعيدة المدى

للمؤسسة، بمرور السنين، والآن فلقد نجحت إستراتيجية Goodyear بالفعل، ففي نهاية الثمانينات نشأت كقوة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات [3] (ص 131).
فالتوجه طويل الأجل للإستراتيجية التسويقية، يتطلب أن تهتم بأثر التغيرات في العوامل البيئية، بصفة كبيرة، حيث أن هذه التغيرات تؤثر بشكل كبير جداً، على مستقبل المؤسسة، ومكانتها في السوق.

2-2-3- خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية

الإستراتيجية التسويقية ما هي إلا جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي في عملية بنائها تحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي للتسويق، فالإستراتيجية التسويقية هي الاتجاه العام لمجموع التصرفات التي وضعت قصد الوصول إلى الأهداف التسويقية المسطرة. ولقد اختلف الكتاب حول خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية، وهذا الاختلاف نجده في الشكل أي في عدد الخطوات، ولكنهم يتفقون في الخطوات الأساسية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجهات نظر كل واحد منهم، والإستراتيجية التسويقية في بنائها، تنطلق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويمكن إجمال هذه الخطوات فيما يلي:

2-2-3-1- التحليل الموقفي للسوق الحالي (المراجعة)

ويقصد به تحليل وتقييم مبدئي للسوق، والوقوف على الصفات والخصائص الحاكمة فيه مثل درجة المنافسة، والاستثمار المطلوب، وأدوات التطوير، والتوزيع ودرجة ثبات الطلب، وتقدير نوعية العملاء المرتقبين [55] (ص 55)، كل هذه الصفات يمكن إجمالها في جزئين أساسيين، هما تحليل الفرص والتهديدات وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- نقاط القوة والضعف

على المدير أن يقوم بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف، لأداء المؤسسة، حتى يتمكن من الحكم على إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات وتحديد الإستراتيجية الملائمة لكل حالة [56] (ص 113). فمدير التسويق يقوم بتقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، فنقاط قوة المؤسسة تمثل الميزة التنافسية المحتملة التي تعتمد عليها المؤسسة لغزو السوق، أما نقاط الضعف فتتمثل الجهة التي تهدد المنافسة منها المؤسسة.

ومن أمثلة نقاط القوة تكاليف الإنتاج منخفضة، القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة، وجود خدمات ما بعد البيع. ومن أمثلة نقاط الضعف عدم وجود قسم متخصص في البحوث

والتطوير، ضعف نظام الحوافز، عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، والجدول الموالي يبين أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف.

جدول 03: أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف. [32] (ص 113).

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تكاليف الإنتاج منخفضة. - القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة. - حصة سوقية كبيرة. - توافر قوة بيعية على درجة عالية من المهارة. - وجود خدمات ما بعد البيع. - سمعة جيدة للمؤسسة في الأسواق.	- عدم وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير. - ضعف نظام الحوافز. - إنتاج سلع موسمية. - عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف. - عدم استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة. - ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع.

- الفرص والتهديدات

حيث نقوم بتحليل الفرص التسويقية، التي يمكن للمؤسسة اقتناصها، والتهديدات التي عليها أن تتجنبها، فمحمد فريد الصحن يعرف الفرصة بأنها المجال التسويقي الذي تتمتع فيه المؤسسة بميزة تفضيلية، بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة [32] (ص 110). فيمكن أن تنشأ الفرص من خلال التغيرات التي تحدث في السوق، أو عدم قدرة المنافسين على تلبية حاجات المستهلكين.

ومن أمثلة الفرص ظهور بدائل جديدة من الخامات، تستخدم في إنتاج سلع المؤسسة، أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق، أو زيادة عدد المستهلكين.

أما التهديدات فهي تشكل عقبات قد تعترض مسيرة المؤسسة في حالة حدوثها، وتؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة. ومن أمثلة التهديدات تغير في تكنولوجيا الصناعة، زيادة منافسة المنتجات الأجنبية، والجدول التالي يوضح أمثلة عن الفرص والتهديدات.

الجدول 04: أمثلة عن الفرص والتهديدات. [56] (ص 112).

الفرص	التهديدات
- ظهور بدائل جديدة من الخامات. - توافر شبكة توزيع واسعة للأسواق. - صعوبة دخول المنافسين إلى السوق. - إستقرار موقف النقد الأجنبي.	- إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة. - إصدار قوانين لحماية البيئة من التلوث. - رفع الرسوم الجمركية عن الواردات. - زيادة منافسة المنتجات الأجنبية.

- زيادة عدد المستهلكين.	- ارتفاع أسعار الطاقة.
- توافر مصادر التمويل في سوق المال.	- تغير في تكنولوجيا الصناعة.

إذا عملت المؤسسة على إكمال تحليلها الموقفي بالشكل الملائم، عندها ستصبح في موقع أفضل يمكنها من صنع القرارات الإستراتيجية، لأن المعلومات الصادرة عن هذا التحليل تخفض نسبة المخاطرة [57] (ص 25). هذا ما يؤكد ضرورة قيام المؤسسة بالتحليل الموقفي للعوامل البيئية، حيث يرى عبد السلام أبو قحف، أن تحليل الموقف، أو تحديد أين تقف المؤسسة في الوقت الحالي، من أكثر مكونات أو خطوات إعداد التخطيط الإستراتيجي للتسويق أهمية [53] (ص 47).

2-3-2-2- تحديد الأسواق المستهدفة

ويتضمن تحديد الأسواق المستهدفة، تعريف دقيق للأسواق، من حيث ما هو وارد في نظام التصنيف الصناعي في البلد الذي تعمل فيه المؤسسة، وبعدها تحديد أماكن تواجد الزبائن في هذا النظام. فطالما تحدد ذلك ينبغي على مدير التسويق أن يقيم بشكل موضوعي المقاومة، التي قد تنشأ، والصعوبات الواجب التغلب عليها، أثناء تسويقه لهؤلاء الزبائن [52] (ص 148).

فالمؤسسة تدرس الأسواق المستهدفة، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، حول ما يجب أن تقوم به، فتقوم بدراسة خصائص المستهلكين، والمؤسسات المنافسة، وتحديد بدائل الماركات السلعية، أو الخدمية في السوق الكلي، وتحديد خصائص المستهلكين لها، ثم اختيار استراتيجية السوق المستهدفة، القادرة على التعامل مع أهداف المؤسسة.

المؤسسة قد تلاحظ وجود قطاعات سوقية غير مستغلة، لكن هذا غير كافي لاتخاذها القرار لأن المنافسين أيضاً ينظرون إلى تلك القطاعات المستهدفة، فهذا يعني أن اختراق تلك القطاعات ليس بالأمر الهين، لأجل هذا على مدير التسويق أن يجتهد في معرفة الصعوبات التي تواجهه في تلك القطاعات السوقية.

2-3-2-2- وضع الأهداف السوقية

بعد قيام المؤسسة بتحديد الأسواق المستهدفة، فإنها في الخطوة التالية تقوم بوضع أهداف تسويقية تسعى لتحقيقها، في أسواقها المستهدفة.

وإذا تم اتخاذ قرار بالمضي قدماً في تحديد الأسواق المستهدفة، فإن على مدير التسويق أن يحدد أهداف واقعية محددة، تستطيع الإستراتيجية تحقيقها. بالإضافة إلى كون الأهداف واقعية

محددة، يجب أن تكون الأهداف أيضاً منسجمة مع الغايات الكلية للمؤسسة، ويمكن قياسها، فإذا لم يكن بالإمكان قياس الأهداف الموضوعية، فإن مدير التسويق لا يستطيع معرفة فيما إذا استطاعت الإستراتيجية تحقيق الأهداف الموضوعية، وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية [52] (ص 150)، إذا فالأهداف التي يتم تحديدها واقعية ومحددة ومنسجمة، مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فلا تعارضها كي نتفادى السلبيات، وكي يتم تعديل الإستراتيجية التسويقية إذا اقتضت الضرورة بكل يسر وسهولة.

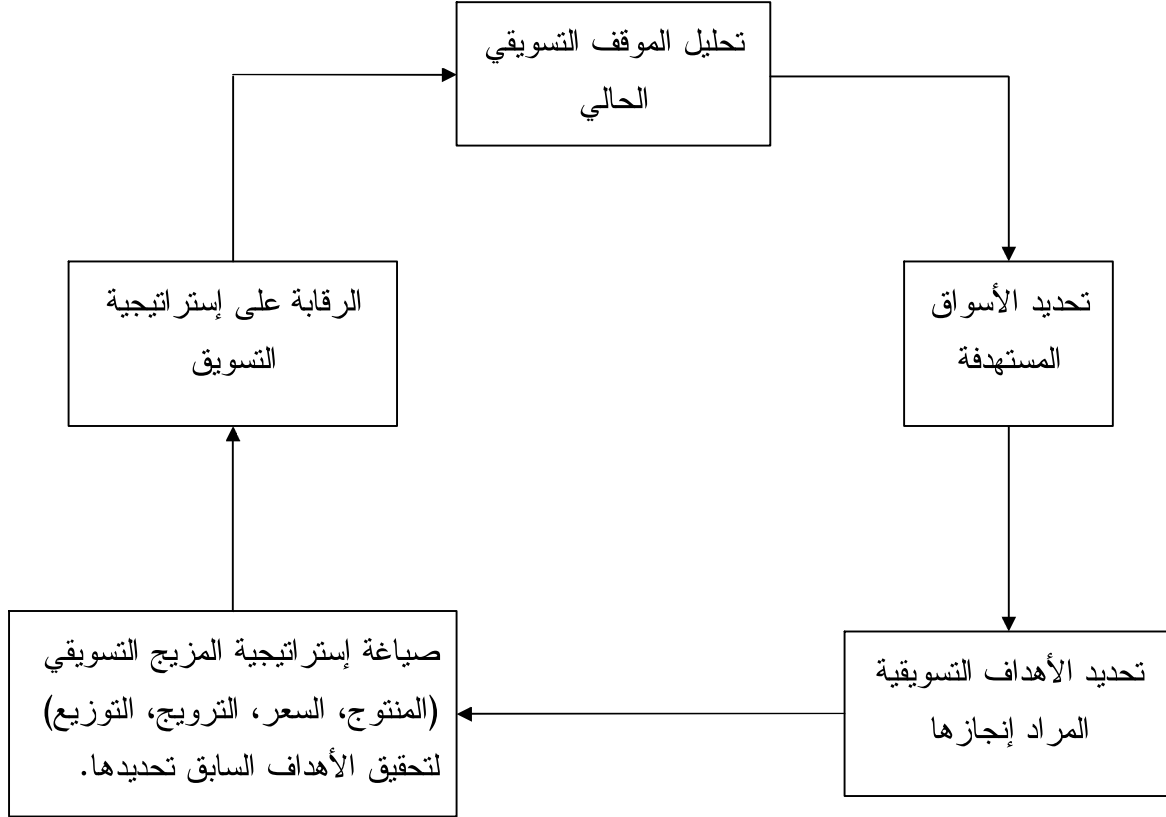
2-3-3-4- تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي الصحيحة

في هذه المرحلة يتم تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي المناسب للأسواق المستهدفة، وحسب الأهداف المسطرة، حيث نراعي في تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي، أذواق ورغبات المستهلكين الموجودين في السوق المستهدف. ثم بعد ذلك نبدأ بتنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي المناسبة، كل ذلك يتم في ضوء المعلومات الواردة من البيئة التسويقية، عن ظروف المنافسة، ورغبات المستهلكين.

2-3-3-5- الرقابة على الإستراتيجية التسويقية

بعد تصميم وتنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي، يأتي دور مدير التسويق للرقابة على تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي، ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، حيث يرى محمد فريد الصحن أن الرقابة تتطلب معرفة مسبقة بالمعايير، التي سيتم على أساسها تقييم الأداء والرقابة عليه، مثل حجم المبيعات لكل منطقة جغرافية، أو لكل رجل بيع، وتكلفة المبيعات ونسبتها إلى حجم المبيعات، وحجم الأرباح... إلخ [56] (ص 130). فإذا لم تحقق الإستراتيجية التسويقية أهدافها، فإن مدير التسويق يجب عليه أن يبحث عن السبب، فتصحیح الإستراتيجية عن طريق مراجعة الأهداف التي قد لا تكون واقعية.

والشكل التالي يبين خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية.



الشكل 07: خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية [52] (ص 149).

2-3- إستراتيجية تقسيم السوق واختيار السوق المستهدف

يعتبر السوق المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون، وذلك بغرض تبادل السلع والخدمات، أي البيع والشراء، ولغرض تلبية أذواق المستهلكين، تلجأ المؤسسات إلى تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة، حيث يساعدها ذلك على تلبية الحاجات المختلفة للزبائن، بتجميعهم في مجموعات حسب متطلبات وخصائص الشراء.

وتتضمن إستراتيجية تقسيم السوق، تقييم الفرص السوقية المتاحة والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، حيث تهتم الإستراتيجية التسويقية بركنين أساسيين، الأول هو تحليل واختيار السوق المستهدف والثاني هو تصميم مزيج تسويقي مناسب لهذا السوق، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف تقسيم السوق ومزاياه، ثم أنواع الأسواق وأسس تقسيم السوق، ثم معايير اختيار الأسواق المستهدفة، وفي الأخير استراتيجيات اختيار السوق المستهدف.

2-3-1- تعريف تقسيم السوق ومزاياه

يعتبر السوق بمثابة ميزان للعرض والطلب، ففيه يلتقي العارضون للسلع مع الطالبين لها، وهو ميزان لسيولة المبادلات، يعمل دائماً على تحقيق التوازن [58] (ص 68)، فالمؤسسة تسعى للاهتمام به لأنه الرافد الذي بواسطته تصرف إنتاجها، ويتجلى هذا الاهتمام في تقسيم السوق إلى قطاعات.

نتيجة الاختلاف بين الزبائن تلجأ المؤسسات إلى تقسيم السوق، وهذه الاختلافات قد تكون في القدرة المالية لكل زبون، وما هو مستعد لدفعه مقابل الحصول على سلفة، أو اختلاف الكمية التي يشتريها كل زبون، وأيضاً نوعية وسائل الإعلام التي يستعملها كل فرد، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف تقسيم السوق، ثم المزايا التي تجنيها المؤسسة من وراء تقسيم السوق.

2-3-1-1- تعريف السوق

أعطيت العديد من التعاريف لتقسيم السوق، حيث يعرفه عبد السلام أبو قحف، بأنه منهج أو فلسفة لتوجيه السلعة، أو الخدمة نحو مجموعة مستهدفة من المستهلكين، وليس للمجتمع ككل، والمجموعة المستهدفة من المستهلكين تكون عادة متجانسة بدرجة كبيرة [13] (ص 527). كما يعرفه أمين عبد العزيز حسن حيث يقول: ينصرف مفهوم تقسيم السوق إلى تجزئة السوق إلى قطاعات أو شرائح فرعية متميزة من المستهلكين، بحيث يمكن اختيار كل قطاع أو شريحة على أنه سوق مستهدف يناسبه مزيج تسويقي، ويعني تقسيم إلى شرائح سوقية على شكل أفراد أو مؤسسات، وتكون متشابهة في الخصائص، لتوجه إليهم إستراتيجية تسويقية محددة [55] (ص 101).

كما يعرفه Alain وزميله: تقسيم السوق هو تقسيم مجموع الزبائن غير المتجانسين، إلى قطاعات سوقية متجانسة حسب احتياجاتها، والخصائص المميزة لها [59] (ص 132).. ويعد تقسيم السوق من العمليات المهمة في الإستراتيجية التسويقية، حيث أنه المرشد في عمليات البيع والتوزيع الصحيح [60] (ص 1). نلاحظ أن هذه التعاريف تختلف في الألفاظ وتتفق في المعنى فيمكن أن نعرف تقسيم السوق، بأنه تجزئة السوق إلى أقسام متجانسة من الزبائن، لهم حاجات متشابهة وخصائص متقاربة، وإعداد مزيج تسويقي مناسب لكل قسم من السوق، أو لكل فئة.

2-3-1-2- مزايا تقسيم السوق

يحقق تقسيم السوق بالنسبة للمؤسسة، العديد من المزايا ومن أبرزها ما يلي:

- اختيار السوق المستهدف: يساعد تقسيم السوق إلى شرائح، في تحديد الأسواق المستهدفة، بحيث نصل إلى شريحة متجانسة، وتكون هذه الشريحة هي المعنية بالنسبة للإستراتيجية التسويقية، حيث تكون الشريحة متماثلة في الخصائص، فيوجه إليها مزيج تسويقي محدد، مع تطوير الإستراتيجية والمزيج بالتغيرات التي تحدث في هذه الشريحة، مع محاولة جذب هذه الشريحة باختيار المزيج الترويجي المناسب لها [55] (ص 102).

- تحقيق الكفاءة: أي الكفاءة في استغلال موارد المؤسسة، وتوجيهها من خلال التوجيه السليم للنشاط الإنتاجي والتسويقي والتمويلي، ومن خلال الموازنة السليمة بين الموارد التي تخصصها المؤسسة لكل شريحة، وبين العائد الذي يتحقق من تلك الشريحة [61] (ص 260).

- تحديد المزيج التسويقي المناسب لكل شريحة: إن عملية تقسيم السوق تجعل المؤسسة ملمة بكل احتياجات وخصائص القطاعات السوقية، وبالتالي تستطيع صياغة المزيج التسويقي المناسب لكل شريحة من السوق، وبالتالي ترضي المستهلكين، وتحقق أكبر حصة من السوق.

- تحديد الفرص والتهديدات: تقسيم السوق يساعد المؤسسة بشكل كبير على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، فالسوق يتميز بعدم الثبات، وتتبدل رغبات المستهلكين بين فترة وأخرى، وتقسيم السوق إلى شرائح يسهل للمؤسسة معرفة احتياجات المستهلكين للتعاون معهم بطريقة أحسن من المنافسين.

- توفير المعلومات: يحقق تقسيم السوق للمؤسسة إمكانية الحصول على معلومات جديد عن كل القطاعات السوقية، وهذا يساعد المؤسسة على رؤية أوضح لمميزات هذا السوق، وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تتعامل مع القطاعات السوقية في جو من الشفافية، حيث يرى chirouze أنه لأجل تحقيق دراسة للسوق فإن المؤسسة تحتاج إلى ثلاث مصادر للمعلومات هي: مصادر المعلومات الداخلية للمؤسسة، ومعلومات ثانوية، ومعلومات أولية [62] (ص 20).

- إيجاد أسواق جديدة: من الأهداف الأساسية للمؤسسة تطوير والبحث عن أسواق جديدة، والعمل على اختراقها بمنتجاتها الحالية، أو منتجات جديدة [63] (ص 25). فعلى المؤسسة أن لا ترضى بأسواقها الحالية، بل يجب عليها أن تسعى إلى إيجاد أسواق جديدة لتصريف إنتاجها.

2-3-2- أسس تقسيم السوق

هناك العديد من الأسس التي يمكن أن نقسم السوق على أساسها، منها الأساس الجغرافي والأساس الديمغرافي، والأساس السيكولوجي، والتقسيم حسب منافع السلعة، والتقسيم على أساس نمط المعيشة، والتقسيم على أساس كثافة الاستعمال، والتقسيم على أساس العامل التسويقي.

2-3-2-1- التقسيم على الأساس الديمغرافي

إنها من الطرق الشائعة في تقسيم السوق، ولكن ليس بالضرورة الطريقة الأكثر فائدة، يتم تقسيم السوق على أساس مجموعة من العوامل الديمغرافية، مثل السن، الجنس، والدخل، والتعليم، والدين، وحجم الأسرة، والوظيفة، ودورة حياة الأسرة، والطبقة الاجتماعية [50] (ص 70). ويعزى الاستخدام الواسع للعوامل الديمغرافية إلى سببين رئيسيين هما:

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

2-3-2-2- التقسيم على الأساس الجغرافي

إن الأساس الجغرافي قد يفرض نفسه، كأساس لتقسيم وتجزئة السوق -سواءً كأساس وحيد أو مع غيره من الأسس- وذلك عندما تختلف رغبات وأذواق الناس وحاجاتهم وعاداتهم الشرائية والإستخدامية للسلعة، أو الخدمة باختلاف المواقع الجغرافية التي يسكنون فيها، ويصلح هذا الأساس في حالة اتساع حجم ومساحة الدولة، وكان حجم ومساحة كل موقع وعدد مستهلكيه من الكبر بحيث يستحق الموقف تقسيم السوق، وتوجيه المزيج التسويقي الخاص -أو بعض عناصره- على هذا الأساس [61] (ص 263). ويستخدم هذا الأساس في حالة اختلاف الظروف المناخية للمستهلكين من منطقة إلى أخرى، فنجد سكان المناطق الباردة بحاجة إلى الألبسة الصوفية والقطنية الغليظة، وسكان المناطق الصحراوية بحاجة إلى مكيفات الهواء، المناطق الحارة مثل صحراء الجزائر والباردة مثل كندا.

2-3-2-3- التقسيم على أساس نمط العيش

هذا التقسيم يعد الأحدث، كان أول ظهور له في بريطانيا حيث طبق من قبل مؤسسة إعلانية هي (yound and rubican) حيث قسمت هذه المؤسسة المجتمع إلى أربعة فئات على أساس احتياجاتهم، أو توجهاتهم الأساسية وهي [50] (ص 69):

- أصحاب الاتجاهات الشائعة: هؤلاء يبحثون عن الأمان يحيون حياة تقليدية، إنهم لا يشترون إلا السلع ذات العلامات الشعبية، كما أن هؤلاء لا يميلون إلى الابتعاد عن الأكثرية أو الحشود.
- المتطلعون: هؤلاء يبحثون عن مكانة في المجتمع، إنهم يفتنون سلعا ذات قيمة أو رمز يعزز هذه المكانة، التي يتطلعون إليها، مثل السيارات السريعة والمجوهرات الغالية.
- الناجحون: هؤلاء قد حصلوا أصلاً على المكانة الاجتماعية المرموقة، وجربوها وهم يريدون التمتع بالحياة الراقية.

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

2-3-2-4- التقسيم على أساس الدافع للشراء

ويسمى بطبيعة الحاجة أو الرغبة لدى المستهلكين، فإذا أخذنا سوق السيارات كمثال فيمكن تقسيمه إلى فئة من المستهلكين تشتري السيارة لغرض نقل البضاعة، أمّا بعض الفئات الأخرى فتشتريها لغرض نقل الأشخاص، أمّا فئة أخرى فتشتريها للمفاخرة.. إلخ. فالمزيج التسويقي هنا يختلف حسب طبيعة الحاجة.

2-3-2-5- التقسيم على أساس معدّل الإستهلاك

إذا أخذنا كمثال معدل استهلاك الشاي والسكر نجده عالياً في المناطق الريفية والباردة مثلاً، في حين نجد هذا المعدل أدنى لدى فئات أخرى من المستهلكين، لذلك يمكن تقسيم السوق حسب معدل الاستهلاك، وبالتالي يختلف المزيج التسويقي حسب معدل الاستهلاك.

2-3-2-6- التقسيم على أساس عوامل مرتبطة بالسلعة

من العوامل المرتبطة بالسلعة، والتي يمكن تقسيم السوق على أساسها [61] (ص 266):
 - كمية الاستخدام: حيث يمكن تصنيف المستهلكين في سوق معينة اتجاه سلعة معينة إلى: من يستخدمون السلعة بمعدل كبير، ثم من يستخدمونها بشكل متوسط، ثم من يستخدمونها بمعدل ضعيف، ثم من لا يستخدمونها.
 - فوائد السلعة للمستهلك: حيث يتم التقسيم هنا على أساس الفوائد التي يتوقعها المستهلك، أو يتطلع إليها من وراء شراء أو استخدام هذه السلعة.
 - الغرض النهائي من استخدام السلعة: هناك من يستعمل سلعة لغرض تحقيق الأمان له، أو لتحقيق إشباع معين أو لتحقيق الزهو والتفاخر.

وهنا نشير إلى أن عملية تقسيم السوق يمكن أن تعتمد على أكثر من أساس واحد ففي حالة استخدام أساس واحد يسمى التقسيم عندئذ بمدخل التجزئة المفرد، ويصمم المزيج التسويقي على أساس التعامل مع فئة معينة من المستهلكين، يملكون خاصية معينة، أمّا إذا استخدم عدة أسس فنسميه عندئذ بمدخل التقسيم المركب أو المتعدد، وفي هذه الحالة يحتاج الأمر إلى تقسيم مزيج تسويقي مركب كي يخدم أكثر من هدف تسويقي، وفي بحاجات فئات متنوعة من المستهلكين في السوق.

2-3-3-3- معايير اختيار إستراتيجية الأسواق المستهدفة

إن اختيار إستراتيجية الأسواق المستهدفة يخضع للعديد من المعايير، التي يجب أن تدرسها إدارة التسويق بعناية وهي:

2-3-3-1- الموارد والقدرات المتاحة للمؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تمنح المؤسسة قدرة كافية، عند اختيار إستراتيجية السوق المستهدف، من هذه العوامل: الإمكانيات المالية، البشرية، التسويقية، الإنتاجية والبرامج الخاصة في تطوير وتوسيع عمل المؤسسة، كذلك قدرة المؤسسة على تحديد أجزاء السوق الحالي والمرتبب، وقدرتها على الوصول إلى هذه الأجزاء من السوق [3] (ص 151). فالموارد المتاحة للمؤسسة إذا لم تكن كافية للتعامل مع أكثر من قطاع سوقي، فالمؤسسة تلجأ إلى استعمال إستراتيجية التسويق المركز.

2-3-3-2- المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته

فعندما يتم تقديم منتج جديد في السوق (مرحلة التقديم) يفضل التركيز على صنف واحد من المنتج، فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز [50] (ص 78). فالمؤسسة تركز جهودها على هذا المنتج الجديد وبالتالي السعي لأجل الحصول على أكبر حصة سوقية.

2-3-3-3- إمكانية المنافسة

نقصد بإمكانية المنافسة، قدرة المؤسسات المنافسة من حيث امتلاكها الموارد المالية، وتكنولوجيا الإنتاج التي تستعملها، كذلك مقدار حصتها الحالية من السوق، وهل تستطيع التوسع في المستقبل أم لا تستطيع، وأيضاً حجم المنافسة من قبل المنتجات الحالية في السوق.

2-3-3-4- حجم السوق المحتملة

عند اختيار أي قطاع سوقي فلا بد من قياس حجم السوق المحتملة، لكي تتمكن المؤسسة من الدخول فيه، إذ أنه ينبغي أن يكون هذا القطاع بحجم يستوعب ضخ السلع والخدمات، أي أنه أي القطاع يمتلك مستهلكين حاليين ومحتملين، ويشجع على الدخول إلى هذا القطاع [3] (ص 152). فكلما كان القطاع السوقي كبيراً كلما كانت المؤسسة أكثر حماساً للدخول إليه، وكلما كانت مستعدة لتنفق مالاً وجهداً إضافياً أيضاً.

2-3-3-5- الفرص غير المستغلة

أي أن هذا القطاع السوقي به فرص لم يتفطن المنافسون لها، وهذه القطاعات غير مستغلة فهناك طلب على منتجات معينة لكن هذا الطلب غير ملبي أو ملبي بصفة ناقصة لا تشبع رغبات المستهلكين، فتقوم المؤسسة بالتركيز عليها لتلبيتها ومحاولة التميز فيها.

2-3-3-6- توفر الاستقرار

لا بد من توفر صفة الاستقرار النسبي للأجزاء، أو الأسواق الفرعية، وخلال فترة زمنية محددة، ذلك أن الاستقرار النسبي مرتبط بالماركة ودرجة جاذبيتها السوقية، مع درجة التكنولوجيا السائدة في الصناعة بشكل عام، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل دورة حياة السلعة [64] (ص 125).

2-3-3-7- إمكانية تلبية حاجيات هذا القطاع

أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات هذا القطاع من السوق، بالكميات والنوعية التي تنتجها هذه المؤسسة، وأيضاً أن تكون المؤسسة قادرة على الوصول إلى هذا القطاع من السوق.

2-3-4- إستراتيجيات اختيار السوق المستهدف

المؤسسات في سعيها لتحقيق أهدافها، تختلف في اختيار إستراتيجية السوق المستهدف، حسب إمكانياتها المتوفرة، وحسب درجة المنافسة السائدة في السوق، وخصائص منتجات المؤسسة، ورغبات المستهلكين وإمكانياتهم، فبعض المؤسسات تختار إستراتيجية التسويق المتنوع، وبعضها يختار إستراتيجية التسويق غير المتنوع، والبعض الآخر يختار إستراتيجية التسويق المركز.

2-3-4-1- إستراتيجية التسويق غير المتنوع(المعجم)

يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد، ومتشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية، باعتبارها أسواق مستهدفة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تستهلك نفس المنتج [3] (ص 146). فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز على النواحي المشتركة بين المستهلكين، وتوجه لهم مزيج تسويقي واحد ومكثف، فتحاول بذلك تكوين إستراتيجية توزيع شمولية، أمّا فيما يخص السلعة فهي تصمم لإرضاء أكبر عدد من المستهلكين.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من توفر بعض الشروط لتطبيق هذه الإستراتيجية وكما يلي:

- انخفاض شدة المنافسة في سوق السلعة.
- أن يتواجد عدد كبير من المستهلكين المتميزين بتشابه رغباتهم.

2-3-4-2- إستراتيجية التسويق المتنوع

تفترض هذه الإستراتيجية أن المستهلكين في سوق السلعة، ومن مختلف الماركات قد يكونوا مختلفين من حيث إستجاباتهم لأي إستراتيجية سوقية، وذلك لوجود إختلاف في رغبات وأذواق المستهلكين وإمكانياتهم الشرائية، ذلك أن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تحديد جزء، أو أكثر في السوق الكلي للماركة، ثم توجيه إستراتيجية تسويقية خاصة للمستهلكين في كل جزء، بحيث تناسبهم وتلقى قبولهم، وتشبع حاجاتهم المحددة حسب أذواقهم وإمكانياتهم الشرائية [64] (ص 124). فتبعاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر كل جزء من أجزاء السوق (أي قطاع) سوقاً مستهدفاً منفصلاً عن القطاعات الأخرى، فالمؤسسة تقوم بصياغة مزيج تسويقي توجهه لقطاع سوقي محدد.

لكن قد يترتب على إتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية العديد من المشاكل، خاصة إذا كانت إمكانيات المؤسسة محدودة، وكذلك قدراتها التسويقية، ومن الأمثلة عن هذه المشاكل:

- كلما ارتفع عدد المنتجات تزداد التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتصميم والتخزين.
- بزيادة عدد المنتجات تزداد التكاليف الإدارية لوظيفة الإنتاج، مثل البحوث والدراسات التسويقية.

2-3-4-3- إستراتيجية التسويق المركز

يرى بعض خبراء التسويق أن إستراتيجية التسويق المركز قد يكون لبعض المؤسسات طبقاً للسلع المنتجة، مربحاً وكفوياً بدليل إعتداد عدد متزايد من المؤسسات عليه، ويضيف هؤلاء أن مؤسسات صغيرة إستطاعت أن تخرق أسواقاً، أو قطاعات مهمة، وأن تحقق أرباحاً تفوق ما تحققه المؤسسات الكبيرة، ذلك أنها كانت ذكية وبارعة في إقتناص وإرضاء رغبات شريحة من المستهلكين، لم ينتبه إليها المسوقون الكبار [50] (ص 75).

تبعاً لهذه الإستراتيجية، تصمم المؤسسة مزيج تسويقي واحد لقطاع سوقي واحد، أو عدد قليل من القطاعات السوقية، وذلك بغية تركيز جهودها التسويقية على هذا القطاع المحدد. فبدلاً من استهداف نصيب أو حصة صغيرة من سوق كبير، تستهدف المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التسويق المركز نصيباً كبيراً من واحد أو أكثر من القطاعات الفرعية، أي أنه يتم صب الجهود التسويقية في بوتقة واحدة، أو محدودة جداً من البوتقات [50] (ص 75). لكن هذه الإستراتيجية

إن لم يتم استخدامها الاستخدام الأحسن، قد تجر على المؤسسة أخطاراً كبيرة، فإذا ما حدث تحول مفاجيء في معطيات البيئة الداخلية أو الخارجية، فإن المؤسسة تصاب بصدمة قد تؤدي إلى إفلاسها نظراً لاعتمادها على جزء صغير من السوق ومنتوج واحد، كما أنها لو حققت أرباحاً كبيرة قد يجعل ذلك المؤسسات المنافسة تدخل القطاع السوقي الذي تسيطر عليه هذه المؤسسة، وبالتالي مزاحمتها وازدياد المنافسة.

4-2- إستراتيجية المزيج التسويقي

تعتبر إستراتيجية المزيج التسويقي المحدد لنجاح أو فشل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، ويقوم مدير التسويق باختيار المزيج التسويقي الصحيح، ويتطلب ذلك صياغة إستراتيجيات فرعية لكل من المنتج، التسعير، وقنوات التوزيع، والترويج لأجل هذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب نتناول في الأول إستراتيجية المنتج، وفي الثاني إستراتيجية التسعير، وفي الثالث إستراتيجية قنوات التوزيع، وفي الرابع إستراتيجية الترويج.

2-4-1- إستراتيجية المنتج

المنتج هو أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي، فهو حلقة الوصل التي تربط المؤسسة بأسواقها ومستهلكيها، كما يعتبر حجر الزاوية لنجاح الإستراتيجية التسويقية، وبالتالي تحقق المؤسسة ما تصبو إليه وإستمراريتها وتطورها.

2-4-1-1- تعريف المنتج ومكوناته

نظراً للأهمية التي يتمتع بها المنتج في الإستراتيجية التسويقية، فإن الكثير من الكتاب أطلقوا عليه العديد من التعريفات منها: المنتج هو مجموعة من الخصائص الملموسة، وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورجباته، عن طريق منافعها المادية والمعنوية والإجتماعية، إذ أنه مجموعة من الصفات الملموسة، وغير الملموسة لإشباع حاجات معينة [3] (ص 180). يعرف المنتج بأنه مجموعة من المواصفات مجتمعة يؤدي استخدامها إلى الحصول على منافع معينة، تؤدي إلى إشباع حاجات ورجبات معينة لدى المستهلكين، سواءً أكانت أشياء مادية أو خدمات شخصية أو أماكن أو أفكار [55] (ص 183).

المنتج هو عبارة عن حزمة من خصائص ملموسة وغير ملموسة، تنطوي على فوائد أو منافع أو وظيفة إجتماعية ونفسية [65] (ص 81). المنتج هو مزيج من الخصائص الأساسية والمطورة والإضافية [52] (ص 183).

نلاحظ أن هذه التعاريف متشابهة وتصب في نفس الاتجاه فالخصائص الملموسة تعني سلع مادية يمكن لمسها، أما الخصائص الغير ملموسة فتعني خدمات أو أفكار لا يمكننا لمسها، والخصائص الأساسية تعني الفوائد التي يطلبها كل من البائع والمشتري، والخصائص المطورة تعني إضافة خصائص مطورة جديدة للمنتوج، والخصائص الإضافية تعني الفوائد الإضافية التي يتضمنها شراء منتج معين.

2-1-4-2- العوامل المؤثرة في إستراتيجية السلعة

- عند قيام المؤسسة بإعداد السلعة فإنها تأخذ عدة عوامل في الحسبان منها:
- الأثر على المنتج الحالي: نتيجة لزيادة المؤسسة لمنتج إضافي إلى خط إنتاجها تتأثر المنتجات الأخرى، سواءً كمية المبيعات والأرباح المحققة.
 - التقلبات الدورية: إذا كانت منتجات المؤسسة فصلية فيستحسن أن تنتج منتجات أخرى، لاستغلال الطاقة العاطلة في بقية الفصول.
 - المواد الأولية: المؤسسة عليها أن تتفادى الاعتماد على المواد الأولية التي تتعرض وقرتها للاضطراب الشديد.
 - قنوات التوزيع: يستحسن أن تقوم المؤسسة بتوزيع أي منتج جديد في قنوات التوزيع الحالية للمؤسسة بدلاً من قنوات توزيع جديدة.
 - البحوث التطوير: من الأحسن أن تستعمل المؤسسة تجهيزات البحوث القديمة في تطوير المنتجات الجديدة.
 - الاستثمارات المطلوبة: عندما تجد المؤسسة الموارد المالية اللازمة تستطيع أن تطور منتجاتها بسهولة.
 - المهارات الفنية والتسويقية: يستحسن أن تتوفر مهارات تقنية وتسويقية قبل إنتاج منتج جديد.

2-1-4-3- القرارات الخاصة بتمييز المنتجات

- يعتبر تمييز المنتجات في المؤسسات من الجوانب الهامة في تخطيط إستراتيجية المنتجات لمواجهة المنافسة ويتم التمييز باستخدام العلامات، والتي تتمثل في حرف/رمز أو أي وسيلة أخرى، فمن أهم القرارات التي تأخذ المؤسسة القرار المتعلق بتمييز منتجاتها [55] (ص 191).
- يوجد نوعان من التمييز النوع الأول يتم في أثناء صناعة المنتج حيث يضاف الإسم على المنتج وفي أثناء عملية التسويق يتم المحافظة على هذا الإسم أما النوع الثاني فإن الموزع أو البائع هو الذي يضع علامته على المنتج، ومن فوائد تمييز المنتجات ما يلي [55] (ص 191):

- تسهيل عمليات التداول في السوق.
- سهولة الإعلان عن السلعة واستخدام الدعاية المركزة.
- خلق صورة جيدة لدى المستهلكين من خلال العلامة.
- خلق درجة من الولاء لدى المستخدمين للسلعة.
- المرونة في استخدام السياسات السعرية.

2-4-1-4- إستراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج

- إن كل مرحلة من مراحل تقديم المنتج لها شروط ومتطلبات، مما ينعكس على المزيج التسويقي، الذي تشكله إدارة التسويق لمواجهة عوامل البيئة الخارجية والاستفادة منها:
- الإستراتيجية المرتبطة بمرحلة تقديم المنتج [53] (ص 59). باعتبار المنتج المقدم جديداً، أو لكونه يقدم لأول مرة فيمكن للإدارة اختيار إستراتيجية، أو أكثر من هذه الإستراتيجيات:
 - إستراتيجية الكشط السريع للسوق: يقدم المنتج الجديد بسعر مرتفع وترويج مكثف.
 - إستراتيجية الكشط البطيء للسوق: يقدم المنتج بسعر منخفض وترويج كثيف.
 - إستراتيجية الإختراق السريع للسوق: يقدم المنتج بسعر منخفض وترويج كثيف.
 - إستراتيجية الإختراق البطيء للسوق: يقدم المنتج بسعر منخفض وترويج منخفض.

السعر {	عالي	إستراتيجية الكشط السريع للسوق	إستراتيجية الكشط البطيء للسوق
	منخفض	إستراتيجية الإختراق السريع للسوق	إستراتيجية الإختراق البطيء للسوق
		عالي	منخفض

الترويج

الشكل 08: مختلف الإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بمرحلة تقديم المنتج [66] (ص 59).

- الإستراتيجيات المرتبطة بمرحلة النمو: خلال مرحلة النمو تستخدم المؤسسة الإستراتيجية للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان وذلك عن طريق [3] (ص 193):
- تحسين وتطوير نوعية المنتج بإضافة خصائص جديدة للمنتج.
- الدخول في أجزاء جديدة من السوق.

- تزيد من تغطيتها للتوزيع وتدخل قنوات توزيع جديدة.
- تتحول من إعلان إدراك المنتج إلى إعلان تفضيل المنتج.
- تخفيض الأسعار لكي تجذب المستوى التالي من المشتريين الحساسين اتجاه السعر.
- إستراتيجيات التسويق في مرحلة النضج: تنتهج إما إستراتيجية تعديل السوق، أو إستراتيجية تعديل المنتج أو إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي.
- إستراتيجيات التسويق في مرحلة التدهور والانحدار: إستراتيجية التدرج، أي الانسحاب التدريجي والتركيز على بعض القطاعات السوقية.

2-4-1-5- إستراتيجية تخطيط وتطوير المنتجات

- تعد إستراتيجيات تخطيط تطوير المنتجات، من المسائل المهمة للمؤسسة لأن استمرار المؤسسة في السوق يتطلب منها ابتكار منتجات جديدة، فقبل أن تصل منتجاتها إلى مرحلة التدهور، أي مرحلة النضج، عليها أن تبعث منتجاً جديداً، ويمكن أن نقسم إستراتيجية تخطيط وتطوير المنتجات إلى قسمين:
- إستراتيجية إضافة منتجات جديدة: حيث تدخل المؤسسة منتجات جديدة إلى السوق لم تنتجها من قبل، وتعمل على تنميتها بسرعة كي تبلغ مرحلة النضج، وإدانة هذه المرحلة لأطول مدة.
 - إستراتيجية تحسين المنتجات الحالية: حيث تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات على المنتجات الحالية حتى تعيد لها الحيوية، فقد تدخل عليها صفات ومزايا جديدة، أو تعرضها في أسواق جديدة.

2-4-2- إستراتيجية التسعير

- تعد دراسة إستراتيجية التسعير ضرورة ملحة تملئها ظروف البيئة التسويقية، فالتسعير جزء مهم في إستراتيجية التسويق بالمؤسسة، وهو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يحقق الأرباح فباقي العناصر تمثل تكاليف.

2-4-2-1- تعريف التسعير

- لقد أعطيت العديد من التعاريف نذكر منها: التسعير فن ترجمة قيمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية [51] (ص 365). كما يعرف السعر على أنه عبارة عن الوحدات النقدية، التي تدفع من قبل المشتري لغرض حصوله على منتج أو خدمة، وخلال فترة زمنية معينة [3] (ص 210). كما يعرف على أنه عبارة عن القيمة النقدية للسلعة أو الخدمة، كما توجد في السوق، كما

ينظر إلى السعر بالنسبة للمشتري على أنه الشروط التي يتم في ضوءها الحصول على السلعة، التي يرغب في شرائها [55] (ص 209).

من كل هذا يمكن إعطاء تعريف للتسعير بأنه العملية التي بموجبها تقوم إدارة التسويق بتحديد قيمة السلعة في وقت معين ومكان معين، أما السعر فهو القيمة التي يدفعها المشتري لقاء السلعة أو الخدمة.

يدخل السعر في كثير من القرارات الإستراتيجية، فهو قد يستخدم كبديل عن الترويج المكثف، وقد يستخدم السعر للحصول على حصة سوقية كبيرة، وقد يستخدم السعر للحصول على مزيد من الأرباح كما قد يستخدم السعر كرافد لتمويل البحث والتطوير المتعلق بالسلع الحالية والجديدة.

2-2-4-2- العوامل المؤثرة في إستراتيجية التسعير

تنقسم العوامل المؤثرة في إستراتيجية تحديد السعر إلى قسمين أساسيين هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

- العوامل الداخلية: من بين العوامل الداخلية نجد أهداف التسعير بالمؤسسة، فقد يكون من بين أهداف التسعير بالمؤسسة انتهاج سياسة الأسعار المستقرة، أو إتباع سياسة التخفيض المستمر في الأسعار، أو قد يقارن بين السعر العالي والنوعية الراقية [65] (ص 173).

كما نجد من بين العوامل التكاليف، وتلعب التكاليف دوراً أساسياً في عملية التسعير باعتبارها الأساس أو الأرضية التي تنطلق منها عملية التسعير، وتستطيع المؤسسة أن تسعر منتجاتها على أساس تغطية تكاليفها مع هامش ربح معقول [51] (ص 379). كما تؤثر قرارات المزيج التسويقي في تحديد إستراتيجية التسعير، فبعض الشركات تقوم بتحديد السعر في البداية ثم تحديد قرارات المزيج التسويقي، وتكون الأسعار في بعض الأحيان تابعة لقرارات المزيج التسويقي.

- العوامل الخارجية: من بين العوامل الخارجية الطلب على السلعة أ والخدمة فله أثر مهم في التسعير، فهناك عوامل كثيرة تشكل الطلب تتضمن سعر السلعة، دخل المستهلك وتفضيله [51] (ص 379). أيضاً هناك المنافسون حيث تؤثر المنافسة الحالية والمتوقعة بشكل جلي وقوي، ولا يمكن تجنبه عند وضع السقف الأعلى للسعر، إن البحوث تدل على أن مستوى سعر المنافسة يعتبر بالنسبة لأغلب المؤسسات أهم إستراتيجية سعرية [52] (ص 234). كما تؤثر في الأسعار عوامل خارجية أخرى، مثل الحالة الاقتصادية العامة والانكماش والكساد أو الراج، والتضخم الاقتصادي ومعدل الاستثمار، وأثره على قرارات التسعير [55] (ص 214).

من هنا نلاحظ أن العوامل الخارجية تؤثر بشكل كبير في تحديد إستراتيجية التسعير، فالمؤسسة تعيش في بيئة مضطربة، وتحاول التكيف معها كي تضمن إستمراريتها.

المجتمع	
الظروف الاقتصادية	الظروف الاجتماعية
المنافسة	الحكومة
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>المستهلك</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدراك ما يقدمه للسوق. - إرتفاع وانخفاض الدخل. - مستوى الأسعار. - السعر والجودة. </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>إدارة التسويق</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأهداف والتكاليف.. - الرقابة السعرية. (السوق، المؤسسة، الحكومة). - المزيج التسويقي. </div>

الشكل 09: العوامل المؤثرة في إستراتيجية التسعير [3] (ص 215).

2-4-2-3- إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة

تعد إستراتيجية التسعير إحدى إستراتيجيات المزيج التسويقي ولها الأثر الكبير في تحقيق الأهداف التسويقية. وتقوم إدارة التسويق بوضع إستراتيجيات تسعير تنسجم مع متغيرات البيئة

التسويقية وعلى الخصوص [3] (ص 217):

- طبيعة الأسواق التي تتعامل معها

- مستويات الدخل

- درجة مرونة الطلب

- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، التي تعكسها السياسات الاقتصادية والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

كما نشير إلى أن إدارات التسويق تواجهها مشكلة كبيرة، في تحديد الإستراتيجية المنتهجة في تسعير المنتجات الجديدة، حيث لا تستطيع المؤسسة أن تحدد حجم الطلب على المنتجات الجديدة، وهناك ثلاث إستراتيجيات تنتهجها المؤسسات في تسعير منتجاتها الجديدة هي:

- إستراتيجية قسط السوق: تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها بسعر مرتفع لتحقيق ربح يغطي تكاليف البحث والتطوير، ثم بعد ذلك تخفيض السعر مرحلياً.

- إستراتيجية اختراق السوق: تقوم المؤسسة بتقديم منتجها بسعر منخفض لتحقيق أكبر حصة سوقية، وقد ينتج عن ذلك إغراق السوق بهذا المنتج.

2-3-4-2- إستراتيجية التوزيع

تتمتع إستراتيجية التوزيع بمكانة هامة ضمن الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث يمكن التوزيع الجيد من إيصال السلع التي تنتجها المؤسسة في المكان المحدد، والوقت المناسب وستناول في هذا المطلب تعريف التوزيع، ثم أهمية إستراتيجية التوزيع في المؤسسة، ثم العوامل المؤثرة في إستراتيجية التوزيع ثم صياغة إستراتيجية التوزيع.

2-1-3-4-2- تعريف التوزيع

هناك بعض التعريفات نوردتها فيما يلي: التوزيع هو جريان مادي للسلع من القنوات، أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى يطلبه، وفي المكان الذي يرغب فيه، أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات، التي تشارك فيها المؤسسات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك [3] (ص 240).

كما يعرف انه مجموعة من المنشآت التوزيعية، تشارك بنصيب في أنشطة التسويق، والتي تنطوي على تحريك السلع والخدمات، من مناطق الإنتاج حتى مراكز الإستهلاك [51] (ص 473). كما يعرف توزيع المنتج بأنه هو التوجيه المناسب للكميات الضرورية مع اختيار الوقت المناسب، والخدمات الضرورية للبيع للاستهلاك، واختيار البدائل [67] (ص 333). كما يعرفه أمين عبد العزيز حسن بأنه القنوات التي يتم من خلالها تحريك المنتج، من أماكن إنتاجها إلى المستهلك النهائي، أو إلى المشتري الصناعي [55] (ص 231).

نلاحظ أن هذه التعاريف تصب في اتجاه واحد هو أن قنوات التوزيع هي الطريقة التي بواسطتها يتم نقل السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك في الوقت المناسب، والمكان الملائم، مع توفير خدمات البيع الضرورية، وهي عملية لا بد منها لأنها تمكن المؤسسة من تصريف إنتاجها، وبالتالي الحصول على الأموال في مقابل ذلك لمواصلة الدورة الإنتاجية.

2-2-3-4-2- أهمية إستراتيجية التوزيع

إذا قمنا بمقارنة التوزيع مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى فإننا ندرك أهميته الكبرى فهو يزود المؤسسة بوسيلتها الفعالة لتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية، فهو حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلكين. فبواسطته يتم تحديد كيفية إيصال سلع وخدمات المؤسسة إلى الأسواق، في أحسن

الأحوال، وتتجلى أهمية إستراتيجية التوزيع أكثر من خلال تأثيره على عناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يوفر لنا السلع في المكان والزمان المناسبين، ويؤثر في مستوى الأرباح عن طريق تأثيره على التكاليف.

2-3-4-3- العوامل المؤثرة على إستراتيجية التوزيع

نظراً لأن إستراتيجية التوزيع تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة، والوصول إلى السوق المستهدف، فالمؤسسة تهتم كثيراً بدراسة العوامل التي تؤثر على إستراتيجية التوزيع، والظاهر أن أغلب العوامل المؤثرة في إستراتيجية التوزيع عناصر خارجية، تقع خارج مجال سيطرة المؤسسة، لأجل هذا فعلى المؤسسة أن تهتم بدراسة وتحليل البيئة التسويقية، لغرض صياغة أحسن لإستراتيجية المؤسسة ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- السوق: تحدد طبيعة السوق إستراتيجية التوزيع، ينجح التوزيع المباشر عندما يتوفر عدد كبير من المستهلكين المحتملين، وبالتالي مبيعات كبيرة محتملة وعندما يتركز العملاء في مكان واحد، ولكن عندما تكون السلع موزعة ومبعثرة، وعندما يكون هيكل الشراء غير منتظم يلعب الوسطاء دوراً هاماً في التوزيع [51] (ص 480).

- خصائص المنتج: خصائص السلعة تفرض على المؤسسة اتخاذ عدة قرارات، ومن بين هذه الخصائص هل المنتج سريع التلف أم لا، وهل هذا المنتج دائم أم فصلي.

- البيئة: تؤثر البيئة الخارجية كثيراً في اختيار طريقة التوزيع، ففي حالة الكساد الاقتصادي تلجأ المؤسسات إلى اختيار أقصر منافذ التوزيع.

- الخصائص التنظيمية للمؤسسة: كلما كبر حجم المؤسسة، وتيسرت لها الموارد المالية، وزادت وتوسعت في مزيج المنتجات، فإن قدرتها على التوسع في طرق التوزيع تكون أكبر في الحصول على نصيب أكبر من منافذ التوزيع، و الاقتراب من المستهلك و العكس [55] (ص 232).

2-3-4-4- صياغة استراتيجية قنوات التوزيع

يمكنك الاختيار بين أية استراتيجيات توزيع، ولكل إستراتيجية حسناتها وسيئاتها، وكمدبر للتسويق يجب أن تدرس الخيارات جيداً [68] (ص 122). وتتضمن صياغة استراتيجية قنوات التوزيع تحديد أهداف هذه القنوات، ثم تحديد الإجراءات اللازمة لإدارة هذه القنوات، وهل تستخدم المؤسسة الوسطاء أم لا تستخدمهم، ثم تحديد عدد الوسطاء المستخدمين، ووضع معايير للرقابة، و التقييم للقنوات التوزيعية. وتستخدم معظم المؤسسات استراتيجيتين هما: استراتيجية الدفع واستراتيجية الجذب.

- استراتيجية الدفع: حيث تدفع المؤسسة المنتج إلى الوسيط، ثم بدورهم يدفعون الوسيط إلى المستهلك، لتحفيز الوسيط لقبول هذه المنتجات عن طريق هامش ربح عال، و منح جوائز للتحفيز، ومنح خصم أكبر من المنافسين.

- استراتيجية الجذب: المؤسسة تجذب المستهلك لطلب السلعة من الوسيط، و الذي بدوره يطلبها من المؤسسة، وتستعمل من طرف الشركات الكبيرة، حيث يستخدم الترويج، و الإعلان بكثرة، والضمانات وخدمات ما بعد البيع، وخلق الولاء المطلق لهذا المنتج لدى المستهلك.

2-4-4-4- استراتيجيات الترويج

تقوم إدارة التسويق بتحديد الأسواق المستهدفة، ثم بعد ذلك يجب صياغة استراتيجية تسويقية لتحقيق خدمة تلك الأسواق، حيث يتم تطوير استراتيجية المنتج، واختيار قنوات لتوزيع تلك السلع، حيث يصبح من الضروري ترويج تلك السلع، للقطاعات السوقية المستهدفة.

2-4-4-1- تعريف الترويج

يعرّف الترويج بأنه التنسيق لجهود البائع، في إقامة منافذ للمعلومات، وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة، أو في قبول فكرة معينة [65] (ص 245). كما عرفه الصميدعي على انه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم على الحصول عليه، وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات لتحقيق الأرباح للمؤسسة، ويتم بوسائل الإتصال [3] (ص 256). كما يعرف على أنه مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات، عن المزايا الخاصة بسلعة، أو خدمة معينة وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى، بإشباع احتياجاته، وذلك بهدف دفعه إلى اختيار قرار شرائها، ثم الإستمرار في استعمالها في المستقبل [55] (ص 266).

نلاحظ أن هذه التعاريف لها نفس المضمون، وتختلف في الألفاظ ويمكننا تعريف الترويج على انه مختلف الجهود التي تقوم بها المؤسسات المنتجة للسلع، بغرض ترغيب المستهلكين في شراء سلعها وخدماتها، من دون سلع المنافسين والاستمرار في شرائها واستعمالها، فالجهود الترويجية هي عملية اتصال بين البائع والمشتري.

2-4-4-2- أهمية الترويج

تتبع أهمية الترويج من الأهداف التي يسعى لتحقيقها، والتي لا تخرج عن إطار الأهداف الإستراتيجية التسويقية، والتي تكمن في جلب المعلومات للمؤسسة، حيث يهتم الترويج بجمع المعلومات التي يريد المستهلك بالحصول عليها، لكي يتخذ قرار الشراء، والترويج يمد المستهلك

بكل المعلومات المتعلقة بالمنتج ، وترغيبه في شراء سلع المؤسسة، كما يعمل الترويج على زيادة قيمة المنتج من خلال إظهار منافعه كما يساهم في استقرار حجم المبيعات، وتقليل التقلبات وزيادة الطلب على منتجات المؤسسة، فتزيد بذلك كمية المبيعات، ويساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة.

2-4-4-3- العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية الترويج

يتأثر اختيار إستراتيجية الترويج لأية مؤسسة بالعديد من العوامل نذكر منها:

- حجم الميزانية: تتأثر الأنشطة الترويجية بشكل كبير بحجم الأموال المتوفرة، والمخصصة للأنشطة الترويجية المختلفة، فإذا كانت الميزانية المخصصة محدودة فإنها حتماً سوف تؤثر على فعالية الأنشطة الترويجية، وبالتالي فعالية هذه الأنشطة، وبالتالي تقلص هذه الأنشطة بشكل يجعلها محدودة التأثير والفعالية [3] (ص 266).

- طبيعة السلعة: نستطيع تحديد المزيج التسويقي المناسب عن طريق طبيعة السلعة، فإذا كانت استهلاكية نلجأ إلى الإعلان طريق التلفزيون والصحف والإذاعة، أما إذا كانت السلع صناعية فإننا نلجأ إلى رجال البيع المتخصصين، وذلك لتعريف المستهلك الصناعي بالمزايا الفنية للسلعة.

- دورة حياة السلعة: إن المراحل التي تمر بها حياة السلعة تحدد نوعية، وكثافة المزيج الترويجي المناسب [50] (ص 283). فاستراتيجية الترويج في مرحلة التقديم تختلف عن إستراتيجية الترويج في مرحلة النمو، وأيضاً في مرحلة النضج وهكذا.

- اتساع الرقعة الجغرافية: إن اتساع الرقعة الجغرافية، التي تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها فيها له أثر على الإستراتيجيات الترويجية، التي تتبعها المؤسسة، حيث تختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الرقعة الجغرافية، فإذا كانت هذه الرقعة محددة فيفضل الاعتماد على البيع الشخصي، أو الإعلان المحلي أما إذا كانت الرقعة الجغرافية واسعة فإنه من الأفضل الاعتماد على أنشطة ترويجية أخرى ومنها الإعلان الواسع [3] (ص 267-268). بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل المنافسة وطبيعة السوق.

2-4-4-4- أنواع إستراتيجيات الترويج

يمكن أن نقسم إستراتيجيات الترويج إلى قسمين رئيسيين هما:

- إستراتيجيات الدفع والجذب وقد تناولناهما سابقاً.
- إستراتيجيات الضغط والإيحاء، فإستراتيجية الضغط تنتهج المؤسسة فيه نبذة قوية في إقناع المستهلكين، حيث تعتبره المؤسسة أحسن أسلوب تقنع بواسطته الأفراد بشراء منتجاتها. أما

إستراتيجية الإيحاء فتعتمد الإقناع الهادئ، ففي هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باستمالة المستهلكين، من خلال التحاور معهم بصفة طويلة الأمد، حيث تجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.

ومنه يمكن القول أنه في ظل اقتصاد السوق، لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق مكانة متميزة في السوق، دون الاعتماد على إستراتيجية مدروسة بدقة، ويتفرع عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، الإستراتيجية التسويقية، ويتم إعداد إستراتيجية تسويقية لأجل تدعيم مكانة المؤسسة في سوق معينة، أو لزيادة حصتها السوقية في ذلك السوق، أو اختراق أسواق جديدة، وتعتمد المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف على إستراتيجية المزيج التسويقي، التي تعتبره الأداة التنفيذية للمؤسسة، فالمؤسسة تدرس الأسواق المستهدفة، وتقوم بإعداد مزيج تسويقي مناسب لكل سوق.

ويتبين لنا من خلال ما قد سبق، أن إعداد الإستراتيجية التسويقية مشروط بعدة عوامل، يعود بعضها إلى خصائص القطاع السوقي، وطبيعة المزيج التسويقي الذي أعدته المؤسسة لهذا القطاع السوقي، وهيكل المنافسة السائد في السوق، وكذلك عوامل البيئة التسويقية، سواء الكلية أو الجزئية والخصائص المميزة للمؤسسة، وطبيعة كل إستراتيجية من ناحية أخرى.

لكن المؤسسة عندما تريد اختيار إستراتيجية تسويقية، تقوم بتحليل عوامل البيئة التسويقية من تحليل للمنافسة، وقوى التنافس، لأجل الظفر بميزة تنافسية، وذلك باستعمال أدوات التحليل الإستراتيجي، هذا ما سنراه في الفصل الموالي.

الفصل 3

إسهامات البيئة التسويقية في اختيار الإستراتيجية التسويقية

يعد تحليل عوامل البيئة التسويقية أحد الأدوات الأساسية لاختيار الإستراتيجية التسويقية، ويتمثل ذلك في تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تسند إليها المؤسسة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة، واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أقل حد ممكن، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

- تحليل المنافسة وقوى التنافس لتحقيق الميزة التنافسية.
- اختيار الإستراتيجية المناسبة.
- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

3-1- تحليل المنافسة وقوى التنافس لتحقيق الميزة التنافسية

أصبح لزاماً على المؤسسات الاهتمام بمنافسيها، كما أنه على أي مؤسسة كانت مقارنة منتجاتها، أسعارها، نمط التوزيع الذي تعتمد عليه لتصريف منتجاتها، ووسائل اتصالها مع أقرب منافسيها من جهة، وإعداد إستراتيجية تنافسية قوية مبنية على إمكانيات المؤسسة من جهة، ونقاط قوتها من جهة أخرى، على أن تعمل هذه الإستراتيجية على إخفاء ولو بصفة جزئية عيوب المؤسسة، لأجل هذا فالمؤسسة ملزمة بإنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى [68] (ص 84)

3-1-1- تحليل المنافسة

يمثل المنافسون عقبة في طريق المؤسسة ففي ظل ظروف معينة يتسببون في إحداث فرص

تسويقية للمؤسسة، وفي الكثير من الحالات تعد المعلومات عن المنافسين أحد المدخلات الأساسية التي تستعمل في اختيار الإستراتيجية التسويقية.

ف نجد أنه مثلاً في صناعة الحديد والصلب أو في مؤسسات النقل الجوي عدد المنافسين محدود، ويمكن التعرف عليهم بدقة، وعلى العكس من ذلك في صناعات أخرى يكون عدد المنافسين كبير جداً مما يتطلب بذل مجهودات كبيرة للتعرف عليهم.

وفي جميع الحالات المؤسسة ملزمة بدراسة وتحليل المنافسة، إذا أرادت إعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، فتحليل المنافسة يفيد المؤسسة بصفة كبيرة في تحديد إستراتيجية تسويقية بصفة خاصة، كما يفيدها في اتخاذ القرارات الصائبة والبقاء في السوق، وتجنب المفاجأة من المنافسين في السوق، لأن المؤسسة تكون مستعدة عن طريق المعلومات التي حصلت عليها.

إن تحليل المنافسة يتطلب من المؤسسة أن تقوم بتحديد شدة المنافسة وإستراتيجية المنافسين، ثم تحديد هيكل المنافسة، ثم معدل النمو في السوق وأخيراً القيام بعدد من المقارنات في النشاط.

3-1-1-1- تحديد شدة المنافسة وإستراتيجيات المنافسين

تعد درجة شدة المنافسة من الجوانب الهامة في تحليل المنافسين، وتتأثر هذه الدرجة بعدد من العوامل الهامة والتي أهمها ما يلي [69] (ص 110):

- إن القطاع الذي يعمل به عدد من المؤسسات ذات القوة المتساوية تكون المنافسة فيه شديدة عن ذلك الذي توجد به مؤسسة واحدة، أو عدد محدود من المؤسسات المسيطرة على عليه.
- معدل نمو القطاع: فالقطاع الذي يتصف بمعدل بطيء تكون شدة المنافسة فيه عالية، وذلك على العكس من القطاعات التي تنمو بمعدل سريع.
- التكلفة الثابتة وتكلفة التخزين العالية تؤدي إلى زيادة المنافسة، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات في المخزن عالية فإن على هذه الشركة أن تتخلص من إنتاجها المخزن، حتى ولو أدى ذلك إلى تخفيض سعرها بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين.
- الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة شدة المنافسة، حيث أن زيادة الطاقة الإنتاجية معناه إنتاج كبير، والذي يلزم لتصريفه تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على المنافسة.

وتقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن الإستراتيجية التي يتبعها المنافسون، وتستعمل المؤسسة لأجل هذا نظام المعلومات التسويقي، كما يمكن للمؤسسة القيام ببحوث تسويقية لجمع المعلومات عن إستراتيجية المنافسين في السوق.

3-1-1-2- خصائص السوق وهيكل المنافسة

تتجلى خصائص السوق في القوة التي تتمتع بها المؤسسة في السوق، حيث نجد أن المؤسسات القائدة في السوق تعتمد بشكل كبير على تراكم الخبرة لديها في الإنتاج والتسويق. حيث نلاحظ أن المؤسسات الجديدة تجد صعوبة في دخول السوق، لأجل ذلك تعتمد المؤسسات الجديدة على ركيزتين هما: اختيار قطاع محدد من السوق تركز فيه جهودها لتثبيت أقدامها، أو اختراع منتج جديد مميز عن المنتجات الموجودة في السوق.

أما فيما يخص هيكل المنافسة، فهنا إستراتيجية المنافسة تختلف باختلاف نوع المنافسين، فالمؤسسات المحكرة للسوق لا تواجه أي منافسين مباشرين، أما المؤسسات التي تعمل في ظل احتكار القلة فهي تتمتع بمركز قوي في السوق، بشكل يعوق دخول منافسين جدد، ومثل هذه المؤسسات لا تعتمد في منافستها على جانب المستهلك، ومن ثمة فإن المؤسسة لا تجني ثماراً كبيرة من وراء عملية تخفيض أسعار منتجاتها، وما يحدث في مثل هذا السوق أن تقوم إحدى المؤسسات بتسعير المنتج، وتقوم المؤسسات الأخرى بالامتثال لهذا السعر [69] (ص 112).

كما نجد أن المؤسسات التي تعمل في سوق يتسم باحتكار القلة، تلجأ إلى تمييز منتجاتها سواءً من حيث السعر، أو الجودة، أو الخدمة، كما نجد أن المؤسسات التي تعمل في ظل المنافسة الكاملة تكون غير قادرة على تمييز منتجاتها في السوق، وكمثال على ذلك المؤسسات التي تعمل في سوق المواد الأولية كالمعادن والبتروال الخام، فتقوم بتحسين الخدمة وخفض السعر لمنافسة المؤسسات التي تعمل في ظل هذا السوق.

3-1-1-3- تطور السوق ونموه

يخضع السوق للعديد من التغيرات التي على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار عندما تقوم باختيار إستراتيجيتها والتي تتمثل فيما يلي [69] (ص 114):

- إن أي تغير يحدث للمشتري يعد أحد المدخلات الأساسية لأي إستراتيجية.
- إن مقدار معرفة المستهلك بالسلعة أو الخدمة يعد أيضاً أحد عوامل الإستراتيجية التسويقية.
- إن درجة عدم التأكد من السوق تقل مع زيادة معرفة المؤسسة بالطريقة الأفضل للمنافسة في هذا السوق.
- إن التغير في هيكل التكلفة، وكذلك التغير في أسعار صرف العملات الأجنبية يؤدي إلى التغير في سعر المنتجات، ومن ثم التأثير على مكانته في السوق.

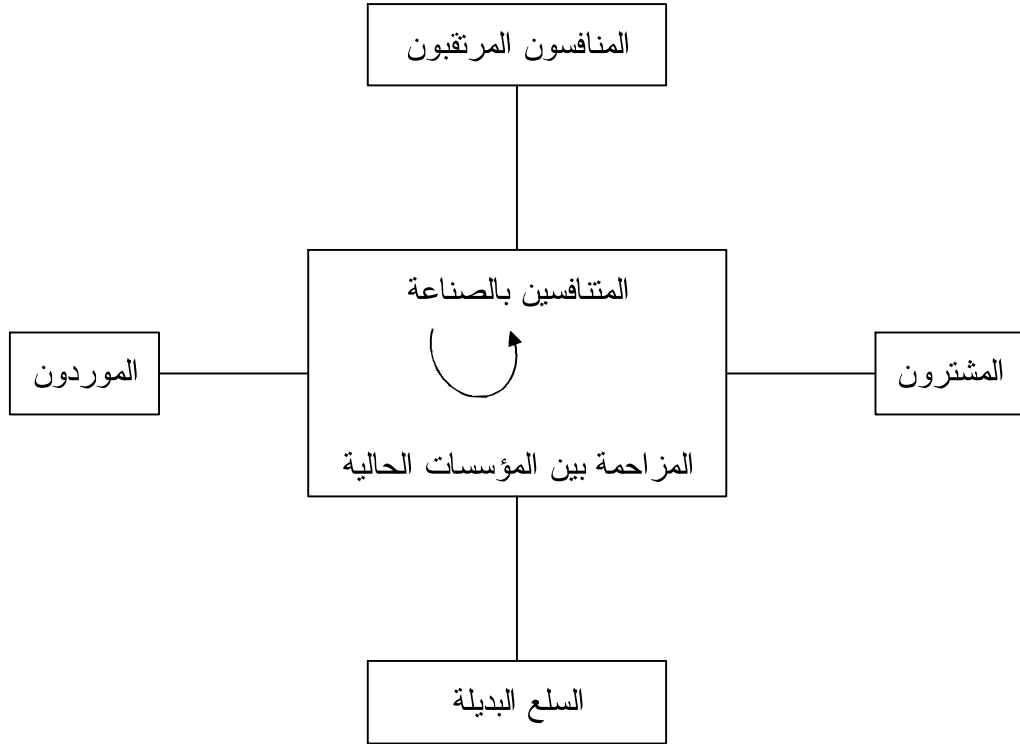
- إن أي ابتكارات تسويقية قد تمكن المؤسسة من الوصول إلى أسواق جديدة لم يكن في المقدم الوصول إليها من قبل، وقد تكون هذه الابتكارات في صورة رسائل إعلانية جديدة، أو منافذ توزيع جديدة، أو حتى غلاف جديد للسلع الحالية.

3-1-1-4- القيام بالمقارنة داخل النشاط

المؤسسة إذا أرادت أن تحلل الفرص والتهديدات المواجهة لها، عليها أن تقيم خصائص النشاط وهذا يعد أمراً صعباً، فتحدد المنتجات البديلة لأنها تنافس بشكل مباشر منتجات المؤسسة، وتقلل من قدرة المؤسسة على فرض السعر الذي تراه، فإذا رفعت المؤسسة سعر منتجاتها يتجه المستهلك إلى شراء السلع البديلة، كما تعقد مقارنات بين ما تنتجه وما تنتجه مؤسسات منافسة.

3-1-2- قوى التنافس

يرى porter أن تركيز المؤسسة ينصب على درجة حدة المنافسة داخل النشاط، وتتوقف درجة حدة المنافسة على قوى التنافس الخمس وهي: المزاحمة بين المؤسسات الحالية، تهديد السلع البديلة، الداخلين الجدد إلى الصناعة، القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمستهلكين. فكلما زادت قوة كل من هذه القوى، انخفضت قدرة المؤسسة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح أكبر، ففي المدى القصير تعمل هذه القوى كقيود على نشاط المؤسسة، أما على المدى البعيد فقد تتمكن المؤسسة من خلال اختيارها الإستراتيجية المناسبة من تغيير قوة واحدة أو أكثر من هذه القوى لصالحها. والشكل رقم 10 في الصفحة الموالية يبين هذه القوى.



شكل 10: قوى التنافس [70] (ص 15).

3-1-2-1- المزاحمة بين المؤسسات الحالية

تتوقف المزاحمة بين المؤسسات الحالية على عدد هذه المؤسسات في السوق ودرجة تشبثهم بالصناعة، ومدى تنوع المنتجات، وتتجلى أكثر المزاحمة بين المؤسسات الحالية، إذا أحست إحدى هذه المؤسسات بأنها تحت ضغط المنافسين، أو إذا شعرت أنه توجد فرصة يجب استغلالها لتحسين وضعيتها في السوق.

وتجدر الإشارة إلى أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من مؤسسة يكون له صدى عند المؤسسات الأخرى، ويرى porter أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها [71] (ص 159):

- عدد المنافسين حيث أنه كلما قلّ زادت حساسيتهم لبعضهم البعض.
- معدل نمو الصناعة، ويلاحظ أنه في حركة النقل الجوي أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- خصائص السلعة أو الخدمة من حيث هل السلعة/الخدمة مميزة، أم أنه يصعب تمييزها، وبالتالي يفضل توفرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك.

- حجم التكاليف الثابتة، حيث أن شركات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب، نظراً لالتزامها بجداول ومواعيد الرحلات.
- الطاقة: تفضل العديد من الشركات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفيف الأسعار.
- حواجز الخروج: تمنع عوائق خروج المؤسسة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا يمكن تحويل أصولها إلى استخدامات أخرى.
- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الطرق والأساليب المتبعة في المنافسة.
- من المهم أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند اختيارها للإستراتيجية التسويقية ،عدد وأحجام المنافسين، ويكون التنافس حاداً عندما تقدم المؤسسة المنافسة سلعة تكون بديلاً كاملاً لسلعة تنتجها المؤسسة، مما يؤدي في أكثر الحالات إلى اشتعال حرب الأسعار بين المتنافسين.

3-2-1-2- تهديد السلع البديلة

تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية التي تطرحها المؤسسة، فتشكل هذه المنتجات منافسة قوية، حيث في حالة توفر المنتجات البديلة فإن المشترين قد يفضلون شراء هذه المنتجات البديلة، خصوصاً إذا توفرت فيهما مزايا انخفاض السعر وتقارب القيمة [72] (ص 53).

والمنتجات البديلة قد ينتج عنها تهديد، لأنها تحد من العائدات المحتملة، خاصة مع ما صار يتمتع به المستهلك من الحرية الواسعة في الاختيار بين المنتجات، ويزداد هذا الأمر سوءاً في غياب الولاء للسلعة أو العلامة التجارية.

وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، وكمثال على ذلك التحول من عبوات الصلب إلى عبوات الألمنيوم في صناعة المشروبات، فقد ظل منتج الصلب يرفعون أسعارهم دون إبداء أي اهتمام كاف إلى حقيقة أن أسعار الألمنيوم لم تكن تتزايد بنفس السرعة، وفي فترة وجيزة تم التوصل إلى نقطة معينة حيث أدت تكلفة التبديل لمرة واحدة إلى جاذبية الصناعة لمصنعي المشروبات [73] (ص 72).

وتقوم المؤسسات المتواجدة في الصناعة بتنسيق الجهود بينها لأجل حماية هذه الصناعة من المنتجات البديلة، ودعماً للمصلحة المشتركة بينها.

3-2-1-3- تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة

يشكل الداخلين الجدد إلى الصناعة تهديداً كبيراً على المؤسسة، فدخولهم يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، وانخفاض المبيعات، والحصول السوقي للمنافسين الموجودين في السوق في الوقت الراهن، وزعزعة الأسعار، كما نجد العديد من العوامل تحد من دخول منافسين جدد إلى السوق. فدخول السوق يخضع لضوابط تضعها الحكومة، ويحتاج المنافس الجديد إلى تكوين شبكة علاقات مع الموردين والموزعين.

تؤثر الحكومة على ديناميكية المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد ومحتملين إلى السوق، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من الحكومة مطلباً وشرطاً من أساسياً للدخول في صناعة من الصناعات.

إذن الحكومة في الدول النامية تقيد عدد ونوعية المؤسسات المنافسة في صناعة ما، فعلى سبيل المثال قد تسمح الحكومة للمشتريين المحليين بالدخول في صناعات معينة وحماية السوق المحلية، وتقيد عمليات الاستيراد وكل هذا من شأنه التأثير على ديناميكية المنافسة داخل الصناعة، وبالتالي على اقتصاديات أو وفرة الإنتاج [74] (ص 160).

ويتعرض الداخلون الجدد إلى العديد من العوائق، منها الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة لتغطية تكاليف الإنتاج والتخزين، ومنح قروض للزبائن، وتغطية التكاليف التي من الممكن حدوثها في بداية ممارسة النشاط، كما يصادفها حاجز آخر هو حاجز تكاليف التجهيزات الإضافية، وتدريب العمال، وكذلك التكلفة المادية والزمنية لتأهيل واختيار التصميمات الجديدة للمنتج.

3-2-1-4- القوة التفاوضية للموردين

يؤثر الموردون للموارد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلاً، ولا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية [75] (ص 30):

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءاً كبيراً أو مكون من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخداماتها... الخ).
- تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية.

- مركزية الصناعة الموردة للموارد والمستلزمات.
- عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي، فمثلاً منتجو الحاسبات الشخصية مرتبطون بمصنعي ومنتجي المعالجات المصغرة.
- ويمكن للموردين أن يقوموا بالضغط على المؤسسة، وذلك عن طريق تخفيض جودة السلع التي يبيعونها، أو رفع أسعارها مما يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

3-1-2-5- القوة التفاوضية للمشتريين

- تلعب أحياناً العوائق التي تواجه المؤسسات من قبل المشتريين دوراً كبيراً في اختيار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث يقوم المشترون أحياناً بإخضاع الصناعة بخفض أسعارها، والمطالبة بجودة أحسن مما هو معروض، أو خدمات أفضل. ويعتبر المشتري أو مجموعة من المشتريين أقوى لهم نفوذ إذا ما توفرت بعض العناصر التالية [71] (ص 161):
- يشتري المشتري جزءاً كبيراً من إنتاج البائع.
- سهولة إحلال الموردين لكثرة عددهم لأن المنتج نمطي غير مميز (مثلاً محطات البنزين).
- قدرة المشتري على التكامل الخلفي، من خلال قيامه بإنتاج السلعة (مثلاً مؤسسة صحفية تنتج الورق).
- تغيير المورد لا يحمل المشتري تكلفة كبيرة.
- هامش ربح المشتري منخفض للغاية، مما يجعله شديد الحماسية للاختلافات في التكاليف والخدمة.
- لا تؤثر السلعة المشتراه على الجودة النهائية، أو سعر منتجات، أو خدمات المشتري، وبالتالي من السهل استبدالها دون المساس بالمنتج النهائي.

3-1-3- الميزة التنافسية

- أمام رياح التغيير التي تجتاح البيئة والأسواق المحلية والعالمية، وعلى رأسها العولمة، واتفاقيات التجارة الحرة، وحرب الأسعار، وقصر عمر المنتج، والخدمات في الأسواق نتيجة الابتكار والتطوير المستمر، أصبح الطريق صعباً أمام المؤسسات الراضية للتغيير نحو الأفضل، ووجدت المؤسسات نفسها مجبرة على خدمة الزبون، وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين، وذلك لتتفوق على نظيراتها، وبالتالي كسب الزبون، ومن ثمة كسب ميزة تنافسية تجابه بها منافسيها [76] (ص 55). فالميزة التنافسية تمثل العنصر الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة في ظل المنافسة، ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية

المتواصلة على كل الأصول، والمهارات التي تمتلكها المؤسسة، بكفاءة وجودة عالية عن تلك التي يمتلكها منافسوها.

فالميزة التنافسية تعتبر الغاية الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بصفة مستمرة لأنها الركيزة التي تحقق للمؤسسة التفوق على باقي المنافسين في السوق.

3-1-3-1- تعريف الميزة التنافسية

يمكن إعطاء بعض التعاريف للميزة التنافسية والتي من أهمها تعريف نبيل مرسي خليل إذ يقول أنها: عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس [77] (ص 37). كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط [31] (ص 8). كما تعرف بأنها: مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، والتي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، ووفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة [78] (ص 58). وقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها [77] (ص 88).

من كل هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات والقدرات التي تجعل المؤسسة متميزة عن باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق، وتحقق لها مزايا تجعلها قادرة على زيادة حصتها السوقية وغزو أسواقها جديدة.

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التمييز [31] (ص 8).

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد على الشروط الآتية [79] (ص 17):

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.
تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مرهون بالاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

3-1-3-2- أنواع الميزة التنافسية

يتمثل الأساس القوي الذي تستند إليه إستراتيجية المؤسسة، ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل في الميزة التنافسية. وتتحقق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل)، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يجعل المستهلكين يعتقدون أنه يستحق سعراً عالياً مقابل تمييز المنتج [80] (ص 220). وهو نفس رأي داوي الشيخ حيث يؤكد أن الميزة التنافسية تأخذ شكلين فإما أن تكون ميزة في التكلفة أي تتكلف المؤسسة تكاليف أدنى مقارنة مع منافسيها، أو أن تكون ميزة في التمايز، بمعنى تولد انطباع لدى الزبائن بأن منتجات المؤسسة هي الأحسن، ولا يوجد مثلها في السوق، هذا الانطباع اتجاه صفة الأحسن، ينظر إليه من حيث الجودة وخدمات ما يبيع البيع... الخ [81] (ص 170).

- التكلفة الأقل: ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية [77] (ص 84). مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.

- تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المتوج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز [77] (ص 85).

هذان النوعان من الميزة التنافسية على المؤسسة امتلاكهما (أو امتلاك أحدهما على الأقل) للحصول على قدرة تنافسية، أما بالنسبة للسوق المستهدف، والمزعم تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل، أو قطاعاً سوقياً معيناً.

3-3-1-3- مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي يقوم بها المنتج، والخدمات وكيفية الإنتاج والتنظيم والأنشطة التسويقية. ويمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر خارجية ومصادر داخلية، فالميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، وتمثل قيمة لدى المشتري سواءً بتخفيض تكاليف الاستعمال أو برفع كفاءة الاستعمال. أما الميزة التنافسية الداخلية فتعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي قيمة، وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

كل المؤسسات تريد أن تحصل على ميزة تنافسية أكبر من كل المنافسين، ويتحقق ذلك عن طريق سعي المؤسسة عند إصدار منتج جديد أن تراعي حاجيات المستهلك عند إنتاج هذه السلعة، فتأخذ رغباته بعين الاعتبار، كل هذا يساهم بشكل كبير جداً في قبوله للمنتج الجديد مع ولائه له، وزيادة على ذلك فإن الأجزاء المكونة للمنتج تؤثر على جودته، وتخفيض التكاليف مرتبط بأسعار المواد الأولية، والتحكم في التكنولوجيا المستعملة والكفاءة والمهارات.

3-2- أدوات التحليل الإستراتيجي للإستراتيجية التسويقية

ترتكز إستراتيجية التسويق على عناصر ثلاثة هي: التحليل والاختيار والتنفيذ، فالتحليل يساعد إدارة المؤسسة على فهم واضح للظروف التي تعمل فيها، ولأجل تحقيق الفهم للظروف المحيطة بالمؤسسة تستعين المؤسسة ببعض أدوات التحليل، التي استحدثت مع مرور الزمن. سنتناول في هذا المبحث ثلاث طرق هي: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT، ومصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ويطلق عليها اختصاراً BCG، ومصفوفة جنرال إلكتريك ويطلق عليها أيضاً MCKINSEY. واستخدام واحد أو بعض هذه الطرق يرتبط بمجموعة من العوامل، في مقدمتها طبيعة نشاط أو ظروف المؤسسة المحيطة بها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، نضيف إلى ذلك الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة، وكفاءة ومهارة الإدارة وقدرتها على استخدام الوسائل وأدوات التحليل المناسبة.

إن التحليل الإستراتيجي للمؤسسة عبر وسائله وتقنياته المختلفة، يكشف عن مزايا ونقاط ضعف المؤسسة الاقتصادية، ويمكنها من تقييم إمكانياتها ووظائفها المختلفة، لتحضير الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة، فنجاح إستراتيجيات المؤسسة مرتبط بإمكانياتها الداخلية ومدى تناسبها مع الهياكل والأهداف من جهة واستغلالها للفرص الخارجية من جهة أخرى [82] (ص 2).

3-2-1- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه نموذج التحليل الثنائي لبيبين العلاقة بين الأربعة متغيرات الرئيسية، وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية له وهي : نقاط القوة STRENGTHS ونقاط الضعف WEAKNESSES، الفرص OPPORTUNITIES، والتهديدات THREATS [84] (ص 203).

يعد تحليل الحالة الراهنة (نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص النجاح والتهديدات) طريقة ممتازة لإشراك العديد من المساهمين الرئيسيين في عملية الوصول إلى إجماع [83] (ص 72). إذا أرادت المؤسسة أن تنجح في السوق فعليها أن تميز نفسها عن باقي المنافسين، وتحلل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فيكون هذا التحليل معيناً للمؤسسة في تحقيق ذلك، فعندما نقوم بإعداده بطريقة جيدة، نستطيع بسهولة تحديد أولويات المواضيع الرئيسية والمهمة، التي يجب أخذها بعين الاعتبار مستقبلاً. فملخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يجب أن نجعله على وعي تام بالسوق. كما يبين بشكل مختصر ما نقوم به من أعمال، ويحدد بشكل واضح الأعمال المنتظر القيام بها في المستقبل، وإذا حدث هذا بكفاءة فإن النجاح سوف يكون حليف المؤسسة، وتتغلب بذلك على المنافسة.

هناك نقطة لا بد من ذكرها وهي أن من الصعب أن تتعامل مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الذي تم إعداده من قبل شخص آخر، ما لم تكن قد شاركت في مناقشته وإعداده منذ البداية، ويفشل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في حالة [34] (ص 102).

- اختصار كل موضوع أو عنصر بشكل كبير يخل بتوضيح الصورة الكاملة عنه.
- إذا كانت النظرة عن هذه المواضيع والعناصر، نظرة جزئية وضيقة، فهذا النوع من التحليل يتطلب النظرة الشمولية المتفحصية.

جدول 05: نموذج التحليل الثنائي SWOT. [44] (ص 203).

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
إستراتيجيات إصلاحية	إستراتيجيات هجومية	الفرص
إستراتيجيات انكماشية	إستراتيجيات دفاعية	التحديات

3-2-1-1- تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف

تحليل البيئة الخارجية لابد وأن ينتهي إلى تحديد الفرص والتحديات، أما تحليل عناصر البيئة

الداخلية للمؤسسة، فهو يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف.

- تحديد الفرص والتحديات:

يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والتي تؤثر بطبيعة الحال على الإستراتيجيات المختلفة التي يتم تصميمها، فأى مؤسسة عليها أن تراقب هذه التغيرات وتدرس تأثيرها على أعمالها، ومن بين هذه التغيرات [84] (ص 206):

- الزيادة أو النقصان في عدد المستهلكين المحتملين.

- التطورات التكنولوجية الحديثة والتي تؤثر على جودة المنتجات المقدمة.

- الإستراتيجيات المطبقة من طرف المنافسين.

- الزيادة في أسعار المواد الخام، وكافة المستلزمات التي تدخل في العملية الإنتاجية.

- قنوات التوزيع الجديدة والتغيرات الجديدة فيها.

ويمكن تعريف الفرصة على أنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد

المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة [34] (ص 103). أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي [56] (ص 113).

- تحديد نقاط القوة والضعف: إن استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توافر سمات معينة للمؤسسة تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في استغلال هذه الفرص،

وتحقيق الربحية المطلوبة. وعلى هذا فإن على المدير أن يقوم بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لأداء وحدة الأعمال، حتى يتمكن من الحكم في مدى إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات وتحديد ماهية الإستراتيجيات الملائمة لكل حالة [85] (ص 158).

كما يمكن أن نلاحظ أن نقاط القوة ونقاط الضعف قد تتفاوت في أهميتها النسبية وفي مدى تأثيرها على أداء المؤسسة، ومن هنا يجب على إدارة وحدة الأعمال أن تقوم بترتيب هذه العوامل من حيث مدى تأثيرها ومن حيث أهميتها النسبية.

3-2-1-2- اختيار الإستراتيجيات من خلال تحليل SWOT

يقدم تحليل **SWOT** من بين كل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف أربعة

حالات وتتمثل فيما يلي:

- الفرص في نقاط القوة: إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع بصورة أساسية فهي مؤسسة محظوظة، لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة ملموسة، ولهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص السانحة، وتعظيم استخدامها لنقاط القوة التي تتمتع بها داخليا [71] (ص 245). فكل مدير يجب أن تكون مؤسسته في مثل هذا الوضع، الذي يتيح لها استغلال نقاط القوة الداخلية والاستفادة من الأحداث الخارجية.

- نقاط القوة والتهديدات: في هذه الحالة يتم تفادي، أو تقليل أثر التهديدات الخارجية على المؤسسة، وهذا لا يعني أن تواجه المؤسسة القوية التهديدات النابعة من البيئة الخارجية بشكل مباشر [85] (ص 159). فالمؤسسة تركز بشكل أساسي على كيفية استغلال نقاط القوة الداخلية للمؤسسة، وذلك إلى أقصى حد ممكن، حتى تواجه التهديدات الخارجية المحدقة بها، فمثلاً إذا كانت مؤسسة تواجه تهديد تتمثل في انخفاض قيمة الدينار مقابل العملات الأخرى، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج. فتستطيع المؤسسة أن تستغل نقاط القوة الخاصة بها، والمتمثلة في اليد العاملة المدربة الرخيصة في تقليل التكاليف، وهذا يجعل المؤسسة تنجح في استغلال نقاط القوة المتوفرة لديها في علاج التهديدات الطارئة.

- نقاط الضعف الفرص: إذا صنفت المؤسسة في هذا المربع فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية، مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة الخارجية. والمشكلة هنا تكمن في أن نقاط الضعف قد تمنع المؤسسة من اقتناص الفرص، فإذا كانت الفرصة هي إنتاج سلعة جديدة، وكانت نقاط الضعف متمثلة في انعدام خبرة المؤسسة في مجال السلع الجديدة. فقد يكون الحل هو

تدريب العاملين أو التعاون مع مؤسسة ذات خبرة في ذلك المجال [71] (ص 146). فالمؤسسة تسعى لمعالجة نقاط ضعفها كي لا تكون عائقاً أمام اقتناص الفرص السانحة.

- نقاط الضعف التهديدات: في هذه الحالة المؤسسة تنتهج إستراتيجية دفاعية موجهة نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية، وتفادي التهديدات البيئية الخارجية، فالمؤسسة التي تواجه العديد من التهديدات الخارجية، وتعاني من نقاط الضعف الداخلية تكون في مركز حرج [71] (ص 214).

هذه المؤسسات تكون مجبرة على أن تحارب من أجل بقائها، فقد تلجأ إلى التخفيض في نشاطها غير المربح، أو النشاط ذو الكلفة العالية، وقد تصفي بعض الوحدات، وقد تلجأ إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى، وقد يصل الأمر بها حتى إلى الإعلان عن الإفلاس أو التصفية.

3-2-2- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية The Boston Consulting Group يطلق عليها اختصاراً BCG، وذلك نسبة إلى مكتب الدراسات الرائد بالولايات المتحدة الأمريكية، مجموعة بوسطن الاستشارية.

النموذج الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية يفيد في تحليل كل الأنشطة -أو كل الاستثمارات- مرة واحدة، أو في تحليل كل منهما منفرداً، ويعتمد هذا التحليل على مصنوفة ذات بعدين رئيسيين، البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصنوفة أما البعد الثاني فهو معدل نمو السوق ويعبر عنه المحور الرأسي. والشكل الموالي يبين مصنوفة BCG:

		20	نسبة نمو السوق
النجوم	علامة الاستفهام؟	عالي	
تساهم في النمو بتمويل ذاتي	تساهم في النمو وتتطلب سيولة نقدية	10	
البقرة الحلوب	الكلب السعران	منخفض	
تساهم قليلاً في النمو وتعطي نقوداً	لا تساهم في النمو ولا تساهم في النقدية	0.1	
10	1	منخفض	
عالي	حصة المؤسسة من السوق		

شكل 11: مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية [86] (ص 186).

في مصفوفة BCG المحور الأفقي يشير إلى الحصة النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، التي تقوم بتحليلها، فحصة المؤسسة قد تمثل 10% من حصة أكبر منافس في السوق، وقد تمتد حتى تصل إلى 10 أضعاف حصة أكبر منافس في السوق. أمّا المحور الرأسي فيمثل نسبة نمو السوق الذي تتبع المؤسسة منتجاتها فيه، فإذا كانت الحصة السوقية للمؤسسة منخفضة، التدفق يكون سلبياً، وإذا كانت حصة المؤسسة مرتفعة، التدفق يكون إيجابياً، فنسبة نمو السوق تمتد من 0 إلى 20، فإذا كانت بين 0 إلى 10 فنسبة نمو السوق منخفضة، وإذا كانت من 10 إلى 20 فنسبة نمو السوق مرتفعة. كما هو مبين في الشكل (3.2) المصفوفة مقسمة إلى أربعة خانات فوحدات الأعمال التي تقع في المربع الأول يطلق عليها علامات الاستفهام، والتي في المربع الثاني النجوم، وفي المربع الثالث البقرة الحلوب، وفي المربع الرابع الكلب السعران.

3-2-2-1- تحليل مصفوفة BCG

تتكون مصفوفة BCG من أربعة مربعات المربع الأول هو علامات الاستفهام، و المربع الثاني النجوم، و المربع الثالث البقرة الحلوب، و المربع الرابع الكلب السعران.
-علامات الاستفهام:

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة، مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والإستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالباً ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مباشرة في السوق، ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها، وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع [85] (ص 216).

تتضمن الموارد المخصصة لهذه المرحلة الاستثمارات اللازمة لاختيار السوق، ولتحسين وتطوير المنتج، وخلق الطلب عليه، ولتنمية وتحسين التسهيلات الإنتاجية اللازمة لتوزيعه في الأسواق.

- النجم الساطع:

تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزاً تنافسياً قوياً، أي حصة كبيرة من السوق، والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج. وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع استراتيجيات النمو التوسعية، لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي [87] (ص 263). وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات، إلا أنها لا تحقق ربحاً عالياً

للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات، وذلك لكي تزيد حصتها السوقية الكبيرة، والمحافظة عليها، فبعض المؤسسات تعمل على الإنفاق بشكل كبير من أجل تحسين هذه الوحدات، أو لضمان مركزها التنافسي القوي في السوق، وقد تلجأ المؤسسة إلى تخفيض أسعارها، حتى تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها، وكي تمنع دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع.

- البقرة الحلوب:

في هذه المرحلة يكون منتج المؤسسة يحتل مكان جيد في السوق، ومعدل نمو منخفض، كما تتميز بتدفقات نقدية كبيرة، مما يحقق أرباحاً للمؤسسة، تستعملها المؤسسة في تمويل وبعث منتجات جديدة [88] (ص 48). فالمؤسسة في هذه المرحلة تختار الإستراتيجية التي تعمل على تعظيم التدفق النقدي الداخل منها للمؤسسة عبر فترة زمنية طويلة، فعندما تتحول المنتجات من مرحلة النجوم الساطعة إلى مرحلة توليد المداخل، فإن أفضل إستراتيجية تكون إستراتيجية النمو البطيء أو المحدود.

- مرحلة الكلب السعران:

تقوم المؤسسة بتوقيف الاستثمار في هذا المنتج، وتركز المؤسسة على بعض الأقسام من السوق التي مازالت تحقق أرباح [49] (ص 128). ففي هذه المرحلة يتميز المنتج بحصة سوقية منخفضة مع معدل نمو منخفض، وهنا المؤسسة لا تستطيع أن تزيد مبيعاتها، إلا على حساب أحد المنافسين، ولكن بسبب ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة المؤسسة، لا تستطيع تخفيض أسعارها بشكل كبير، والاستيلاء على حصة المنافس في السوق، وبالتالي فإن الموارد المتاحة تقل ما يؤدي إلى انخفاض الإنفاق على الإعلانات، وبالتالي فإن نموذج BCG يقترح أن تقوم المؤسسة بتطبيق إحدى الإستراتيجيات التالية [89] (ص 230):

- إستراتيجية الحصاد.

- إستراتيجية التخلص من الوحدة أو المنتج.

- إستراتيجية التصفية.

3-2-2-2-2- تقييم نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية هو قدرة المؤسسة على تصنيف كل قطاعات الأعمال بها على خريطة واحدة، ومقارنة هذه القطاعات من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل قطاع للمؤسسة ككل، وهذا يمكن المؤسسة من أن تختار

الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع، حتى يمكنها من تعظيم مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجية المؤسسة ككل في الأجل الطويل [69] (ص 266).

أمّا جوانب الضعف والقصور هو استخدام النموذج لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة، حيث أن تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة تتطلب تحليلاً أكثر شمولية، وليست مجرد تحليل لدرجة نمو الصناعة، مثلاً التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلك، أو التطور التكنولوجي الجديد المحتمل ظهوره قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها [49] (ص 129).

كما أن المؤسسة التي تصل إلى هذا القدر من التجربة، وزيادة النصيب في السوق، وتتميز في إستراتيجيتها على أساس ذلك ليست في منأى عن تحركات إستراتيجية من قبل المنافسين [90] (ص 108).

كذلك فإنه لا يمكن اعتبار حصة المؤسسة في السوق كمؤشر وحيد على ربحيتها، فالربح الذي تحققه الوحدة مرتبط بدورة حياة المنتج، كذلك فإن تحديد حصة المؤسسة في السوق يعد صعباً فإذا

أخذنا شركة مرسيدس مثلاً فهي تحصل على حصة صغيرة في سوق السيارات، ولكنها تحصل على حصة كبيرة في سوق السيارات الفخمة.

2-2-3- جنرال إلكتريك General Electric أو مصفوفة Mckinsey

نظراً للعيوب التي ظهرت في نموذج BCG قدمت شركة جنرال إلكتريك نموذجاً جديداً، حيث يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين: العنصر الأول هو قوة النشاط والأعمال، أما العنصر الثاني فهو جاذبية الصناعة، ولا يستخدم مؤشر النمو كمؤشر وحيد على جاذبية الصناعة، فهو لا يعتمد على حصة المؤسسة في السوق.

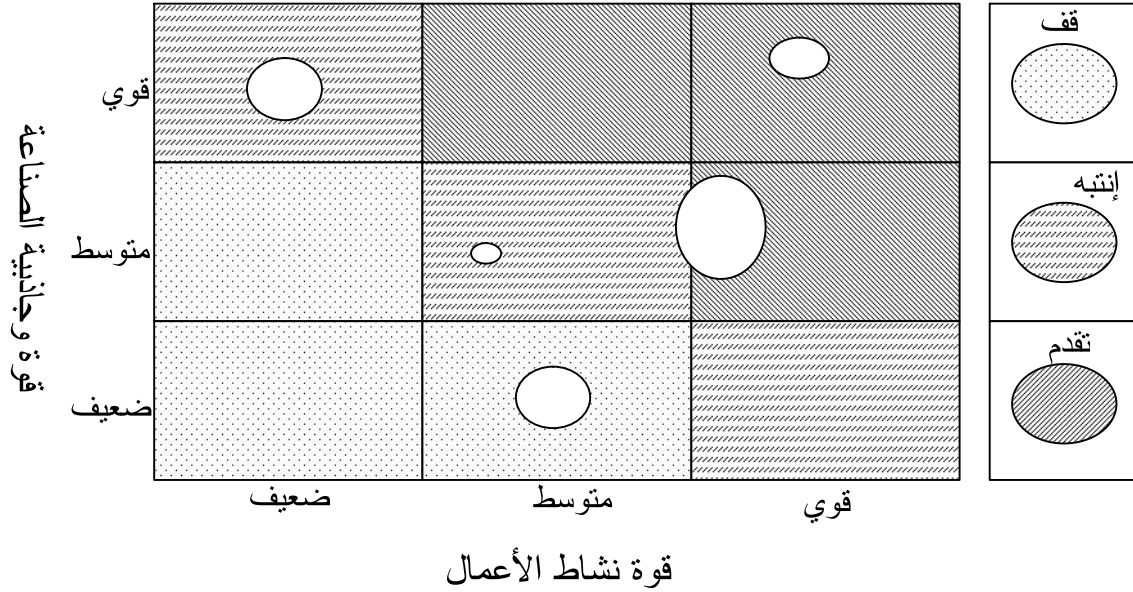
فمن خلال معياري قوة النشاط والأعمال ودرجة جاذبية الصناعة، يمكن أن نحكم على محفظة الأنشطة الخاصة بالشركة، ثم وضع ثلاث درجات لكل معيار هي: قوي، متوسط، وضعيف، ونتيجة لهذين البعدين يتم تشكيل تسعة مربعات، كل مربع يمثل إستراتيجية تعبر عن حالة معينة [91] (ص 167). ويتضح ذلك من خلال الشكل (3.3).

ويتكون المعيار الأول أي قوة النشاط من [40] (ص 174):

- نصيب المؤسسة في السوق.
- درجة الموسمية لمبيعات المؤسسة.
- نقاط قوة المؤسسة مقارنة بنقاط قوة المنافسين.

- حجم الطاقة الإنتاجية المستغلة.
 - المهارات التكنولوجية المتاحة للمؤسسة.
 أما المعيار الثاني الذي هو درجة جاذبية الصناعة، فيتم تحديده من خلال العناصر التالية
 [85] (ص 219):

- حجم السوق في الصناعة كلها.
 - درجة الموسمية في نشاط الصناعة.
 - شدة المنافسة في الصناعة.
 - مدى استخدام الطاقة المتاحة في الصناعة.
 - المهارات الفنية والتكنولوجية على مستوى الصناعة ككل.
 ويتم تقييم كل هذه المعايير عن طريق بعدين هما: أهمية العنصر للصناعة، وتقييم جودة ذلك العنصر في الوقت الحالي. ويتم كل هذا من خلال استعمال مقياس مكون من تسعة درجات، كل هذا لأجل التعرف على قوة الصناعة وجاذبيتها.
 بالإضافة إلى ما سبق يتم التعبير عن كل نشاط أو منتج يخضع للتحليل في شكل دائرة، وهذه الدائرة ذات حجم معين، ويعكس الحجم حصة النشاط أو المنتج في الصناعة كلها، وبداخل هذه الدائرة هناك جزء مظلل يتم رسمه لكي يعبر عن حصة المؤسسة من مبيعات النشاط أو المنتج على مستوى الصناعة [85] (ص 219). والشكل رقم (3.3) يبين نموذج GE جنرال إلكترونيك.



شكل 12: نموذج جنرال إلكترونيك للإشارات الضوئية [85] (ص 221).

يمكن أن نقوم بشرح مضمون الإشارات الضوئية المبينة في الشكل كما يلي:

ذا كان النشاط في هذه المربعات، أي قوي قوي أو قوي متوسط أو متوسط قوي، فإن على المؤسسة أن تستمر في النشاط، وتمضي قدماً في استثماراتها، وتتوسع في أعمالها فنحن ننصح المؤسسة بالتوسع في استثماراتها، نظراً للعوامل المشجعة على ذلك. فالمؤسسة تملك نقاط قوة تساعد على غزو أسواق جديدة، وزيادة حصتها السوقية والنشاط أو مجال الأعمال الحيوي، ويستطيع استقبال المزيد من الإنتاج.

إذا كان النشاط في هذه المربعات، أي قوي ضعيف أو متوسط متوسط أو ضعيف قوي فإنه على المؤسسة أن تتبع إستراتيجية حذرة وأن تتابع ما يجري في السوق من طرف منافسيها بحذر شديد، وأن تحاول إصلاح نقاط الضعف التي قد تكون متواجدة بداخلها، وهذه المربعات تمثل نفس الوحدات التي تقع في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG.

فإذا توافر للمؤسسة بعض الموارد، فإنه يمكنها الإنفاق على بعض الأنشطة، أو الوحدات الواقعة في هذه الخلايا من أجل تطوير وتحسين هذه الوحدات أو الأنشطة، وإذا لم تتوافر للمؤسسة موارد أو لم ترغب في الإنفاق على هذه الأنشطة أو الوحدات، فإنها تأخذ بعض الإستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، مما يؤدي إلى تحويلها إلى وحدات توقف، ومن أبرز الإستراتيجيات في هذا المجال [49] (ص 135): - إستراتيجية الحصاد.

- إستراتيجية التصفية.

- إستراتيجية التخلص من النشاط.

إذا كان النشاط في هذه المربعات، أي متوسط ضعيف، أو ضعيف متوسط، أو ضعيف ضعيف، فإن على المؤسسة أن تتوقف عن الاستثمار في مثل هذه الأنشطة، وهي تمثل مربع أنشطة الكلب السعران، أو آخر مرحلة البقرة الحلوب في مصفوفة BCG.

تدار هذه الأنشطة أو الوحدات التي تقع في هذا القطاع، من خلال استخدام بعض الإستراتيجيات، والتي تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، ومن هذه الإستراتيجيات [49] (ص 134): - إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه.

- إستراتيجية التخلص من النشاط.

- إستراتيجية التصفية.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج Mckinsey يعد أفضل بكثير من نموذج BCG وهو

يستعمل بشكل كبير في المؤسسات الصغيرة [92] (ص 28).

3-3- اختيار الإستراتيجية المناسبة

إن غاية أي مؤسسة هي تحقيق النجاح، ولأجل هذا تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة للأعمال التي ستقوم بها في المستقبل المشبع بالمخاطرة، وعدم اليقين، والتغيرات الكبيرة في عوامل البيئة التسويقية. فتحليل عوامل البيئة التسويقية هي عملية مستمرة لأجل تحقيق وضع تنافسي جيد، عن طريق تبني خيار إستراتيجي يحقق رسالة المؤسسة التي حددت وفق الرؤية الإستراتيجية المسبقة.

سنتناول في هذا المبحث تعريف الخيار الإستراتيجي، ثم عملية توليد البدائل، وصناعة القرارات الإستراتيجية، وأخيراً معايير الاختيار النهائي للإستراتيجية.

3-3-1- تعريف الخيار الإستراتيجي

تعددت تعاريف الخيار الإستراتيجي حسب ميول وتوجهات الكتاب، نذكر من بين هذه التعاريف أن الخيار الإستراتيجي هو: الهدف النهائي الذي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة والذي يتولد من تفاعل عناصر القوة، والإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة ومن هذا فإنه يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة [49] (ص 150). كما يعرف الخيار الإستراتيجي بأنه: حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى [3] (ص 98). كما يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي بأنه: قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة، من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام، أو مستوى الأعمال أو الوظائف [49] (ص 150).

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج تعريفاً للخيار الإستراتيجي، بأنه العملية التي يتم بموجبها المفاضلة و الغريبة لمجموعة من البدائل الإستراتيجية، لاختيار بديل استراتيجي يعظم منفعة المؤسسة، ويحقق لها موقف تنافسي أفضل من المنافسين.

وينظر إلى الخيار الإستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي، إلى موقع استراتيجي جديد، اعتماداً على مركز المؤسسة التنافسي، فكلما كان مركزها التنافسي قوياً، كلما تعددت خياراتها بالمقارنة مع المؤسسات ذات الموقف التنافسي الأضعف. وتتوقف الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها [85] (ص 192).

وتمر عملية صنع الخيار الإستراتيجي بالخطوات التالية:

- توليد البدائل الإستراتيجية:

المقصود هنا أن المؤسسة تضع أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والمتناسبة مع قدراتها التنافسية، هنا قد ركزت المؤسسة على أساس قيادة التكلفة، أو بتمييز نفسها عن المنافسين، أو بالتركيز على قطاع سوقي معين، أو على منتجات محددة، ومن البديهي أن تميل المؤسسة إلى الاتجاه الإستراتيجي الأكثر رشداً ومعقولية، والذي يحقق لها أكبر فرصة لتحقيق أهدافها [3] (ص 99).

- تقييم البدائل الإستراتيجية:

تكتسي عملية تقييم البدائل الإستراتيجية أهمية كبيرة في عملية اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، وتخضع هذه المرحلة لنوعين من العوامل: معايير كمية ومن أمثلتها الربح الصافي وحصة المؤسسة في السوق، ومعدل النمو في المبيعات، ومعايير نوعية تتمثل في حجم الملائمة بين الإستراتيجية المتبعة، ومتغيرات البيئة التسويقية، وتوفر القدرات المالية لاعتماد هذه الإستراتيجية.

- مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي المناسب:

بعد القيام بعملية التقويم للبدائل الإستراتيجية، فإنه يكمن اختيار البديل الذي يحقق الأهداف وفق توجيهات إدارة المؤسسة، إن كل بديل له إيجابياته وسلبياته، ويتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء عملية الموازنة اللازمة [49] (ص 102).

تقوم المؤسسة بتقييم البدائل الإستراتيجية ثم بعد ذلك فهي توازن بين البدائل ثم تقصي البديل الإستراتيجي الذي تتغلب سلبياته على إيجابياته وذلك مقارنة مع البدائل الأخرى. وكما أن المؤسسة تضع العديد من البدائل الإستراتيجية كي تواجه الظروف الطارئة أو غير المتوقعة، أي أنها توضع لمواجهة حالات عدم التأكد، فلو عملت مؤسسة ما على وضع إستراتيجية معينة في ظل مستوى تكنولوجي معين يسود هذه المنطقة، أو مجال نشاطها، ثم بعد ذلك ظهر فجأة تغير سريع في التكنولوجيا المستعملة، فلا بد على المؤسسة أن تغير البديل الإستراتيجي، الذي تستعمله إذا أرادت أن تبقى في مستوى المنافسة.

يتأثر الخيار الإستراتيجي بالعديد من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي [3] (ص 99):

- العوامل الداخلية: وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم المؤسسة التي تمثل نقاط القوة والضعف، والتي على أساسها يتم بناء إستراتيجية المؤسسة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح، وتقليل نقاط الضعف.

- العوامل الخارجية: وهي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية التي تفرض الفرص

والتحديات، وبالتالي تحفز في اتجاه استراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن التحديات.

- العوامل الخاصة: وهي عوامل تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمدراء الإستراتيجيين، التي تمثل محددات عوامل الاختيار الإستراتيجي، حيث يميل المدراء لاختيار الخيار الإستراتيجي الذي ينسجم مع القيم الشخصية لهم، وكذلك القيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة.

3-3-2- عملية توليد البدائل وصناعة القرارات الإستراتيجية

نتيجة للتغيرات الشديدة التي تتعرض لها البيئة التسويقية، وذلك نتيجة لتغيرات غير متوقعة، أو تنبؤات خاطئة، من أجل هذا يجب وضع العديد من البدائل الإستراتيجية لمواجهة الأحداث الطارئة.

تعد عملية توليد البدائل الإستراتيجية وصناعة القرارات الإستراتيجية عملية أساسية قبل اختيار الإستراتيجية التسويقية وسنتناولها كما يلي:

3-3-2-1- توليد البدائل الإستراتيجية

توجد العديد من الأدوات التحليلية التي تساعد في توليد البدائل الإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

- دورة حياة السلعة: يمكن استخدام دورة حياة السلعة لاستخلاص ما يلي:
- عندما تكون السلعة في مرحلة الفكرة، يحتاج البحث والتطوير إلى تخصيص موارد مالية كبيرة، لتغطية نفقات التطوير، أما في المرحلة المولية فإن الموارد المالية توجه لتحسين كفاءة العمليات التسويقية.
- في المرحلة الأولى من دورة حياة السلعة يمكن استخدام إستراتيجية النمو، أما في مرحلة النضج فقد تستخدم إستراتيجية الانكماش أو التراجع.
- تقوم المؤسسة بتحديد أنسب الأوقات لشن هجوم على المنافسين، وقد يكون هذا الوقت عند بلوغ السلعة أول مرحلة النضج أو آخر مرحلة النمو.
- منحنيات التعلم أو الخبرة:
- يشير منحني الخبرة إلى أن عدد ساعات العمل الضرورية لإنتاج سلعة معينة أو خدمة تتناقض مع الوقت، أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة، فإن الوقت اللازم لإنتاج وحدة واحدة ينخفض.

وإذا نظرنا إلى منحى الخبرة كأداة لتوليد البدائل الإستراتيجية، يمكن القول بأن المؤسسة التي تتميز بكبر حصتها في السوق تكون في الوضع الأفضل إذا استمرت في زيادة حجم هذه الحصة، طالما أن التكاليف الحدية في أدنى مستوى لها، كما أنها تكون في وضع أفضل أيضاً إذا خفضت الأسعار كوسيلة لتعظيم حصتها بدرجة أكبر من المنافسين، ومن ثم لن يستطيع المنافسون مواجهتها أو تحديدها أو حتى تقليدها، نظراً لمجمع أو مخزون الخبرات التي تتمتع به بالمقارنة بهم[94] (ص 226).

- تطور الصناعة: إن تنمية البدائل الإستراتيجية لمؤسسة ما يتم في ضوء الظروف والخصائص التي تحكم هذه الصناعة فمثلاً قد نجد أن [43] (ص 230):

- الصناعات الطارئة التي تظهر فجأة أو كونها جديدة لا يوجد فيها أي مؤسسة مسيطرة.

- الصناعات التي وصلت إلى مرحلة النضج، وهي الصناعات التي وصلت إلى نهاية مرحلة نموها السريع، مثل صناعات المشروبات الغازية، أو اللحوم المحلية، أو الأطعمة سريعة التحضير.

3-2-3-2- صناعة القرارات الإستراتيجية

تعتبر عملية صناعة القرارات الإستراتيجية عملية صعبة وذلك للأسباب التالية[49] (ص 159):

- النطاق غير المحدد للمشكلات الإستراتيجية، فلا يوجد لها صياغة واضحة ومن الصعب وصفها، وتحديد المعايير التي تستخدم للحكم على حلولها.

- الاعتماد المكثف على التقدير الشخصي والبيانات الكيفية، خاصة عندما يتعذر الحصول على البيانات الكمية أو عدم الثقة فيها أو أنها تتطلب وقتاً وجهداً و كلفة عالية.

- الخبرة والمعرفة الموزعة بين مجموعة من الأفراد: فالخبرة والمعرفة اللازمة لصناعة القرارات الإستراتيجية ينبغي أن تكون متوفرة بين الأفراد، حيث تتطلب العملية الإستراتيجية أفراداً متواجدين في كل المستويات الإستراتيجية.

3-3-3-3- معايير الاختيار النهائي للإستراتيجيات

تسعى كل المؤسسات إلى اختيار أفضل بديل استراتيجي، فإذا أرادت أن يتم ذلك في أحسن الأحوال فعليها أن تستعين بعدة معايير تختار على أساسها البديل الإستراتيجي الملائم، وهذه المعايير قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن يمكن أن نجملها فيما يلي: درجة تمسك المؤسسة

بالماضي، اعتبارات المخاطرة والمنفعة، التوقيت المناسب للتصرف، الموارد المتاحة للمؤسسة، الجوانب السياسية داخل المؤسسة، مواطن القوة النسبية للمؤسسة.

3-3-3-1- درجة تمسك المؤسسة بالماضي

من المهم أن تكون للإستراتيجيات القادمة، التي تريد المؤسسة أن تختارها على أساس من البدائل الإستراتيجية التي تم تطبيقها في الماضي، أو في الوقت الحالي، فمن المستحيل البدء من فراغ، ويفضل في هذا الصدد إتباع التوجيهات التالية [85] (ص 227):

- أن تكون الإستراتيجيات الجديدة بمثابة تطوير لإستراتيجيات قائمة ومستقرة.
- التعرف على درجة تمسك العاملين بالإستراتيجيات الحالية، فكلما زاد تمسكهم بها، قل اقتناعهم بالإستراتيجية الجديدة.
- تجنب اتجاه المؤسسة نحو تعديل الإستراتيجيات البالية، وتطويرها بدلاً من تغييرها، واستبدالها بصورة متكاملة وشاملة.
- من المؤكد عدم قبول المؤسسة للتغيرات الحادة في الإستراتيجية الحالية.
- لا بد من وضع خطة مسبقة لتقديم الإستراتيجية الحالية، وذلك لتغيير تمسك العاملين بما هو قديم.

إن قيام المؤسسة بالاستعانة بالإستراتيجية الحالية، وذلك لتنمية عدد من البدائل الإستراتيجية التي تستخدمها في المستقبل، يؤدي إلى ربح الكثير من الوقت، وتقليل المجهودات المبذولة لتنمية عدد من البدائل الإستراتيجية الجديدة، ولكن من جهة أخرى إذا بالغت المؤسسة في استعمال هذا الأساس فإن هذا قد يقلل من فرص التغيير أمام المؤسسة، كما لا يسمح لها بالتفاعل بشكل أحسن مع البيئة الخارجية.

3-3-3-2- اعتبارات المخاطرة والمنافع

إن المؤسسات والأفراد الذين يقبلون الدخول في نشاط يتصف بدرجة محدودة من المخاطرة هي مؤسسات أو أفراد يتصفون بأنهم متجنبون للمخاطرة، أما المؤسسات التي تقدم على بعض الأنشطة وهي تعلم درجة المخاطرة العالية المصاحبة لها، وذلك بغرض تحقيق معدل عائد أكبر على رأس المال المستثمر في النشاط، فإنهم يتصفون بكونهم متقبلون للمخاطرة.

معظم المؤسسات التي تتجنب المخاطرة هي مؤسسات تأخذ دائماً بالإستراتيجيات الدفاعية، وذلك لمواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة. كذلك فإن هذه المؤسسات تعتمد اعتماداً كبيراً على الإستراتيجيات السابق استخدامها، حيث تقلل معها درجة المخاطرة، وعلى العكس من

ذلك فإن المؤسسات التي تتقبل المخاطرة تأخذ عادة بعدد كبير من الإستراتيجيات الجديدة، كما أنها تعمل دائماً على التأثير في البيئة التسويقية وعلى التغيرات التي تحدث بها [40] (ص 185). ويبقى أن نشير إلى أن المؤسسات التي تعمل في ظل بيئة تسويقية شديدة التغير، حيث تكثر المنتجات الجديدة، وتتطور وسائل الإنتاج بصفة كبيرة، لا بد عليها إذا أرادت النجاح أن تختار استراتيجيات جديدة، أما المؤسسات التي تعمل في ظل بيئة تسويقية تتصف بالثبات والاستقرار، فمن صالحها استعمال إستراتيجيات معدلة لا تحيد كثيراً عما هو معمول به.

3-3-3-3- التوقيت الملائم للإستراتيجية

يمثل عنصر الوقت أهمية كبيرة عند تطبيق الإستراتيجية، حتى تصبح الإستراتيجية مقبولة وذات أهمية في التطبيق، ولكن هناك مشاكل تواجه عنصر التوقيت بالنسبة للإستراتيجية وهي [85] (ص 230):

- إذا كان الوقت المتاح لتطبيق الإستراتيجية قصيراً تقل الفرص المتاحة أمام المؤسسة للبحث عن بدائل أفضل للإستراتيجية.
- وجود قيود من قبل المنافسين، تقلل الفرص المتاحة أمام المؤسسة للبحث عن بدائل أفضل.
- عدم توافر الأموال اللازمة لتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب يقلل فرص المؤسسة في المرونة لتطبيق هذه الإستراتيجية.
- يجب أن يكون الوقت مناسباً لتقبل السوق للأفكار والمنتجات الجديدة، وذلك لضمان نجاح الإستراتيجيات.

كما نرى أن مداخل المؤسسة التي تعود لها من خلال اختيارها لإستراتيجية معينة، تعد عاملاً مهماً في تقييم البدائل الإستراتيجية. فإذا طالت المدة التي تنقضي قبل حصول المؤسسة على عوائد الاستثمار، تتعرض المؤسسة للمشاكل والأخطار، فالعوائد إذا كانت لا تتحقق إلا في الأجل الطويل، فلا بد أن تكون أكبر من عوائد الإستراتيجيات التي تحقق في الأجل القصير، حتى يمكن تعويض درجة المخاطرة العالية التي تتحملها المؤسسة في انتظار الحصول على هذه العوائد، فالمؤسسة تختار الانتظار مقابل عائد كبير، أو الحصول على عائد قليل في زمن قصير.

3-3-3-4- الموارد المتاحة للمؤسسة

كلما توفرت الموارد المناسبة للمؤسسة، كلما كان بإمكانها أن تطبق الإستراتيجية التي تناسبها وتشمل الموارد كل من التمويل والتسهيلات المادية، والموارد البشرية، والإمكانات التسويقية، ويمكن أن نصلها فيما يلي [42] (ص 286):

- التمويل: من المهام الأساسية للإدارة العليا توفير التمويل اللازم للإنفاق على الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص حجم الأموال المخصصة للاستثمار من الأرباح، ودراسة إمكانية التخلص من استثمارات حالية بتصفيتها أو بيعها..

- التسهيلات المادية: مثل فحص وتقييم المباني والآلات والمعدات والأراضي.

- الموارد البشرية: مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجيات الجديدة.

- المواد التسويقية: مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع والخدمات التي سيتم إنتاجها في ظل الإستراتيجية الجديدة.

وتكتسي الموارد المتاحة للمؤسسة أهمية كبيرة في عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة، وتتجلى هذه الأهمية من زاويتين اثنتين هما أنها تمثل الحدود الفاصلة لما يمكن أن تقوم به المؤسسة من

استثمارات، كما أنها من جهة أخرى يمكن أن تشكل مصدراً هاماً من مصادر قوة المؤسسة.

3-3-3-5- الجوانب السياسية داخل المؤسسة

لا يمكن أن نهمل تأثير الجوانب السياسية (أي القوة والنفوذ) على مدى تقبل المؤسسة ومديروها للإستراتيجيات الجديدة، ويجب على القائمين بالتخطيط الإستراتيجي أن يقوموا بدراسة تأثير تطبيق الإستراتيجية على الجوانب التالية [40] (ص 186):

- مراكز المسؤولية.

- القرارات المتعلقة بتخصيص وتوزيع الميزانية والموارد.

- القرارات المتخذة في مجال الإشراف على وحدات العمل.

- التغيير في قوة ونفوذ بعض رجال الإدارة.

إن معرفة الأفراد أصحاب النفوذ والقوة داخل المؤسسة، والآراء التي يحملونها بداخلهم، وحضارة المؤسسة بصفة عامة، تعد من الأمور الهامة جداً عند اتخاذ قرار الاختيار الإستراتيجي، حيث أن مثل هذه المعرفة تضمن أن يكون هذا الاختيار أكثر واقعية، وأكثر قبولاً من طرف جميع الذين يعملون في المؤسسة.

3-3-3-6- القوة النسبية للمؤسسة

إن أحد الجوانب الهامة عند القيام بالاختيار الإستراتيجي، أن تراعي المؤسسة في هذا الاختيار تلك الجوانب التي تمثل قوة نسبية للمؤسسة في الصناعة التي تعمل بها، فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق، سوف تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في السوق، كذلك فإن المؤسسات التي لها منتج قوي في السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تستخدمها المؤسسات ذات المنتج الضعيف [42] (ص 293).

3-4- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

إن اختيار المؤسسة لأي إستراتيجية تسويقية مرتبط بنتائج تحليل البيئة الخارجية، وما تظهره من فرص وتهديدات، ونتائج تقييم البيئة الداخلية، وما اكتشفته من نقاط قوة وضعف، والتي ترتبط بدورها بظروف السوق وهيكل المنافسة السائد، وخصائص المؤسسة وطبيعة كل إستراتيجية ومن ثمة أمكن تسليط الضوء على مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الآتية:

3-4-1- الإستراتيجيات الأساسية لـ PORTER

يعتبر PORTER أستاذ الإستراتيجية الأول في العالم، وتعد كتاباته المرجع الأساسي لهذا العلم، وقد حدد PORTER ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي [44] (ص 175):

- تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة cost réduction leadership
- التميز عن المنافسين differentiation
- التركيز focusing

3-4-1-1- إستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة [49] (ص 189). فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ

التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة [44] (ص 175).

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وترتكز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

3-4-1-2- التميز عن المنافسين

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين [69] (ص 202).

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكال عدة منها [49] (ص 183):

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلاً).
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).

خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).

- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاتربيلر Cartepiler لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

3-1-4-3- إستراتيجية التركيز

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات معين من المستهلكين، أو تخدم منطقة جغرافية محددة، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعاً من السوق لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة، أو لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها من الإمكانيات -أي نقاط القوة- ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة [44] (ص 176).

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمؤسسة، أو وحدة الأعمال الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد، مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في إنجازه ولإستراتيجية التركيز بعدان هما [49] (ص 184):

- البعد الأول: التركيز على التكلفة أي تخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً إلى المنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين.

- البعد الثاني: التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة.

من الشركات التي نجدها تتبع إستراتيجية التركيز نجد شركة Volkswagen لصناعة السيارات، حيث أنها تركز على صناعة السيارات الخفيفة، ولا تقوم بصناعة الشاحنات أو الحافلات مما جعلها تكتسب ميزة التخصص، ونجد أن إستراتيجية التركيز تكون محدودة من ناحية حصة السوق الكلية، فهي تغطي حصة كبيرة للمؤسسة فيما يخص القسم المستهدف، لكن إذا قارناها مع السوق الإجمالي ككل فهي نسبياً منخفضة.

كما يقال لكل شيء سلبياته وإيجابياته، فإن من مخاطر إتباع إستراتيجية التركيز هو احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة نموذج تلك الإستراتيجية، أو تحويل تفضيلات المستهلكين اتجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل [49] (ص 184).

3-4-1-4- متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية

بين Porter أن تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية بشكل كفؤ يتطلب مهارات وموارد معينة، فضلاً عن متطلبات تنظيمية متباينة وإجراءات رقابية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 06: متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية [49] (ص 186).

الإستراتيجيات الأساسية	الموارد والمهارات المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
الريادة في تخفض التكلفة	استثمارات رأسمالية كبيرة، التوسع برأس المال، المهارات الهندسية في عمليات الإنتاج، رقابة مكثفة على القوى العاملة، تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج، نظام توزيع منخفض التكلفة	رقابة متشددة على التكاليف، تقارير رقابية مفصلة ومتكررة، هيكلية التنظيم والمسؤوليات، حوافز تستند على تحقيق الأهداف المحددة.
التميز	قدرات تسويقية عالية، نزعة إبداعية، هندسة منتج متطورة، قدرات قوية في البحوث، سمعة متميزة في النوعية أو القيادة التكنولوجية، تأسيس تقليد عريق في الصناعة، حلقات وصل مع المهارات التي يمكن الحصول عليها من المؤسسات الأخرى، تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية.	تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتج والتسويق، مقاييس وحوافز موضوعية بدلاً من المقاييس الكمية، استمالة القوة العاملة الماهرة والعلماء والأفراد المبدعين.
التركيز	خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الإستراتيجي المحدد.	خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الإستراتيجي المحدد.

3-4-2- استراتيجيات النمو

تسعى بعض المؤسسات إلى زيادة حصتها في السوق والتوسع في أعمالها، فهي تعتقد أن أفضل وسيلة للبقاء والدفاع عن موقعها هي الهجوم على المنافسين، وتحقيق الريادة في السوق وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجيات للأسباب التالية [93] (ص 1):

- حالة النظر إلى النمو على أنه احد أساليب تحقيق النجاح أو تحقيق الثروة.
- في حالة ربط المؤسسة، الحوافز الخاصة بالمديرين والقوى العاملة ككل، بالزيادة في الإنتاج والمبيعات والأرباح.
- حالة النظر السائدة إلى أن النمو والتوسع هو سبيل البقاء.
- حالة الرغبة في التحول من حالة المنافسة إلى الاحتكار.
- الاستفادة من أثر الخبرة والتعلم، فكثير من المؤسسات تحقق مستوى عالي من النمو في الحجم أو المبيعات أو الأرباح كنتيجة لأثر الخبرة والتعلم.

وعند اختيار المؤسسة لإستراتيجية النمو فإنها تختار إحدى البدائل الإستراتيجية الآتية:

3-4-2-1- إستراتيجية التوسع المرحلي المكثف

وتعني هذه الإستراتيجية بزيادة ملحوظة في العديد من أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات، أو الحصة السوقية للمؤسسة، وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي [94] (ص 289).

وتسعى المؤسسة لتحقيق الاستغلال الكامل لمنتجاتها في أسواقها الحالية، ويتم ذلك عن طريق إتباع إحدى الخيارات الإستراتيجية التالية [49] (ص 164):

- إستراتيجية اختراق السوق: ومعناه استخدام الجهود البيعية والإعلانية والتسويقية لزيادة حصة المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة معدل الاستهلاك الحالي عن طريق الجهود الإعلانية، أو جذب مستهلكي المنافسين، أو جذب مستهلكين جدد لم يكونوا يستخدمون المنتجات والخدمات.
- إستراتيجية تنمية السوق: ومعناه زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة أي التوسع الجغرافي في أسواق المؤسسة ولكن لبيع نفس المنتج.
- إستراتيجية تطوير المنتج:

معناه إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي بالنسبة لجعله أصغر أو أكبر وتحسين طريقة التغليف والألوان وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته.

3-2-4-2- إستراتيجية النمو المتكامل

عند إتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية، فإنها تقوم بإقامة مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى، وتقوي علاقتها معها، ومن بين خيارات هذه الإستراتيجية نجد:

- إستراتيجية التكامل الأفقي:

و تعني قيام المؤسسة بالتوسع عن طريق إقامة وحدات نشاط إستراتيجية جديدة، تنتج نفس المنتج، أو منتجات مكملّة لمنتجات المؤسسة.

- إستراتيجية التكامل الأمامي:

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على إقامة منافذ توزيع جديدة وتطوير القديمة.

- إستراتيجية التكامل الخلفي:

تقوم المؤسسة بامتلاك مصادر المواد الأولية وحتى الاندماج معها.

يكون إتباع إستراتيجية التكامل الأفقي مجدياً إذا توقعنا نمواً كبيراً للصناعة، وتستطيع المؤسسة أن تحقق سيطرة أكثر على السوق.

3-2-4-3- إستراتيجية التنوع

وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة ببذل جهد تسويقي كبير، وذلك في عدد من القطاعات السوقية المحدودة، ويكون انتقاؤها لها مدروساً بعناية.

وتلجأ المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التنوع لعدة أسباب منها:

- توزيع المخاطر على عدة منتجات.

- مواجهة الاحتكار الذي تعاني منه صناعة معينة.

- المساهمة في تحقيق نمو إضافي للمؤسسة.

والمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنوع لها بديلين:

- التنوع المتجانس:

حيث تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بنشاط المؤسسة، فقد ترتبط بالتكنولوجيا المستعملة أو الإنتاج أو التسويق.

- التنوع غير المتجانس:

وتستعمل المؤسسة هذا البديل عندما تنتج منتجات جديدة غير مرتبطة بنشاط المؤسسة السابق.

ويمكن أن نصنف إستراتيجية التنويع وفق تصنيف آخر:

- التنويع الداخلي:

وفق هذا البديل، المؤسسة إما أن تقوم بتسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة، أو تقوم بتسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة، أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية [44] (ص 181).

- التنويع الخارجي:

يعني هذا البديل أن المؤسسة تقوم إما بشراء مؤسسة أو أخرى أو الاندماج معها. إن إتباع هذه الإستراتيجية قد يترتب عليها عدة مساوئ أو أعباء، تكون في الغالب لغير صالح المؤسسة، خصوصاً إذا كانت المؤسسة صغيرة أو إمكانياتها المادية وجهودها التسويقية محدودة ومن الأمثلة على هذه المساوئ [50] (ص 74):

- إن زيادة عدد المنتجات حتى وإن كانت معتدلة شكلياً يؤدي إلى زيادة تكاليف إنتاجها، وتصميمها، والترويج لها...

- كما تزداد تكاليف الوظائف أو الجهود التسويقية، بما في ذلك التكاليف الإدارية، مثل تكاليف بحوث التسويق، والتنبؤ بالمبيعات وإدارة منافذ التوزيع....

3-4-3- الإستراتيجيات التنافسية

حسب المركز التنافسي للمؤسسة يمكن أن تكون في الحالات التالية [95] (ص 74):

- مهيمنة (Dominante): حيث تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها، وتملك هامش حركة هام.

- قوية (Forte): تتمتع المؤسسة بنوع من الإستقلالية في تصرفاتها.

- محبذة (Favorable): تتمتع المؤسسة بالكفاءة، يمكنها أن تستغلها لتحسين كفاءتها.

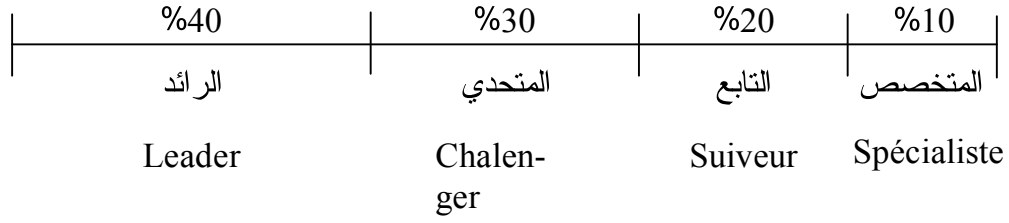
- مدافعة (Défendable): تحقق المؤسسة نتائج حسنة تسمح لها بالبقاء في الوضعية الحالية لكنها تعاني من شدة المنافسة.

- ضعيفة (Faible): تسجل المؤسسة نتائج غير مرضية، لكنها تملك بعض الفرص التي تمكنها للخروج من حالتها هذه إذا استطاعت أن تتحكم في وضعيتها.

- مزعزعة (Intenable): نتائج المؤسسة سيئة جداً ولا تملك فرصاً تمكنها من تحسينها.

لكن هناك تصنيف آخر نعتقد أنه الأحسن سنأخذ به حسب المركز التنافسي للمؤسسة

ويمكن إيجازه في الشكل التالي:



شكل 13: يبين الاستراتيجيات التنافسية.

على مدير المؤسسة أن يحدد علاقته بالمنافسين، وذلك على اعتبار أن المنافسين وردود أفعالهم، ذات تأثير كبير على المؤسسة، ولا يستطيع المدير أن يحدد إستراتيجياته اتجاه المنافسين ما لم يعرف من هو، ومن هم منافسوه، ويمكنه معرفة ذلك من خلال دراسته لمواردهم، إنتاجهم، عملائهم، خبراتهم السابقة، فلسفتهم الإدارية، ردود أفعالهم المتوقعة، التهديدات والفرص التي تواجههم، ونقاط القوة والضعف في أدائهم الداخلي. وبناءً على هذه الدراسة يمكنه أن يحدد أسلوب تحركه اتجاه المنافسين، ويتوافر أمامه بدائل إستراتيجية [96] (ص 62).

يمكن تقسيم الإستراتيجيات التنافسية إلى أربعة أنواع هي: إستراتيجية القائد، وإستراتيجية المتحدي، وإستراتيجية التابع وأخيراً إستراتيجية المتخصص.

3-4-3-1- إستراتيجية القائد

المؤسسة القائد هي المؤسسة المسيطرة على السوق وهي تقوم بالبحث والتطوير المستمر وتتميز بالخصائص التالية [97] (ص 382):

- معدلات طلب مرتفعة على منتجاتها (Makdonald)

- تقوم بتطوير علاماتها (Philips)

- تقوم بالاختراعات (Microsoft)

نجد في أغلب الصناعات قائداً معروفاً في السوق، حيث يتميز هذا القائد بالعديد من الخصائص تتمثل في كونه يملك الحصة الأكبر من السوق الكلي، وعادة يقود المؤسسات التي لها نفس النشاط في أي تغيير على السعر أو تعديل أو تقديم منتجات جديدة وتطوير قنوات التوزيع.

قد تكون المؤسسة الرائدة محط إعجاب وتقدير من جميع المؤسسات في السوق وهم يعترفون بأنها تهيمن على السوق، فالمؤسسة القائدة تكون عرضة لتركز هجمات المنافسين، فمنتجاتها تتعرض للتقليد، فهي يجب أن تكون يقظة، لأن المؤسسات الأخرى قد تهاجمها خاصة المتحدية منها.

إن الهدف الأساسي للقائد هو البقاء في المرتبة الأولى، ومن أجل تحقيق ذلك يكون لزاماً عليه أن يقوم بزيادة الطلب على منتجاته، والدفاع عن حصته الحالية في السوق، وزيادة حصته السوقية.

- زيادة الطلب على المنتجات (توسيع السوق):

تسعى المؤسسة الرائدة دوماً إلى توسيع حصتها السوقية، ويتم ذلك عن طريق إيجاد مستهلكين جدد وهؤلاء المستهلكون الجدد قد لا يكونون يعرفون هذا المنتج، وتتم زيادة الطلب الإجمالي لدى السوق الكلي الذي يحققه الرائد من خلال ثلاث استراتيجيات فرعية:

- إيجاد مستهلكين جدد: تقوم المؤسسة بالبحث عن مستهلكين جدد لمنتجاتها، هؤلاء المستهلكين الجدد ربما لم يكونوا يعرفون منتجات المؤسسة أو أن الأسعار لا تناسبهم.

- إيجاد استعمالات جديدة: يتم توسيع الطلب على منتجات المؤسسة عن طريق إيجاد استعمالات جديدة لهذه المنتجات، كما يمكن أن يقوم المستهلك بإيجاد الاستعمالات الجديدة.

- زيادة معدلات الاستخدام: في هذه الحالة تسعى المؤسسة الرائدة إلى إقناع المستهلك بزيادة استخدام السلعة، وبكميات أكبر من السابق، فإذا أخذنا شامبو Panten فقد تسعى إلى إقناع المستهلكين أن فعاليته تتحقق بعد استعماله لمدة 14 يوم.

- حماية الحصة السوقية:

في جميع الحالات المؤسسة الرائدة ملزمة بأن تدافع عن حصتها السوقية، وتستوعب

ردود

أفعال المنافسين، الذين يطمعون في الاستيلاء على حصتها السوقية، عند آية نقطة ضعف تتعرض لها المؤسسة، في هذه الحالة المؤسسة الرائدة عليها أن تتخذ عدة إجراءات كي تواجه هجمات المنافسين منها:

- أن تعالج نقاط الضعف لديها التي يعتبرها المنافسين فرصاً لهم، ومهاجمة نقاط الضعف التي يعانون منها.

- إن الطريقة الأفضل للدفاع هو شن هجوم مدروس والتوجه نحو تجديد المنتجات وابتكارها.

- على المؤسسة أن تبقى في حالة استعداد لمواجهة أي هجوم حتى ولو لم يعلن عليها أي هجوم.

- يجب أن لا تترك أي ثغرة تشكل تهديداً مستقبلياً للمؤسسة الرائدة.

- لا تبقى المؤسسة الرائدة في حالة انتظار بل يجب عليها أن تقدم منتجات جديدة، وتحسين الخدمات للمستهلكين، وتطوير قنوات التوزيع.

- زيادة الحصة السوقية:

الرائد يمكنه النمو بالسعي لتوسيع حصته السوقية، وهناك علاقة بين الربحية والحصة السوقية وهي علاقة طردية، أي أن المردودية ترتفع مع زيادة الحصة السوقية، وعلى هذا فإن المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة ستنجح عائد كبير على الاستثمار، ونتيجة لذلك تسعى المؤسسة الرائدة إلى زيادة نصيبها السوقي من أجل تحسين الربحية، ويكون هذا إما بإستراتيجية هجومية، أو إستراتيجية دفاعية. استخدام الإستراتيجية الهجومية يكون عن طريق تطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام قنوات توزيع جديدة، أما في حالة استخدام الإستراتيجية الدفاعية يكون هذا بإستراتيجية المواجهة باستخدام وسائل ترويج مرتفعة التكاليف، أو الدخول في حرب الأسعار للتأثير على المنافسة في السوق [40] (ص 150).

نلاحظ أنه في حالة المؤسسات المتوسطة الحجم زيادة الحصة السوقية لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين الربحية، فقد تتمكن من تحقيق حصة سوقية كبيرة لكن تبقى ربحيتها منخفضة، كما أنه إذا كانت إمكانيات المؤسسة متواضعة، فليس من صالحها السعي للحصول على حصة سوقية كبيرة، لأن التكاليف تكون أكبر بكثير من العوائد.

3-4-3-2- إستراتيجية المتحدى

المؤسسات المتحدية في السوق تريد أن تحصل على القيادة في السوق من المؤسسة الرائدة، فالمؤسسات المتحدية قد تكون مؤسسات صغيرة أو كبيرة، حسب القطاعات السوقية، وتبعاً أيضاً لشدة المنافسة، ونجد أن مؤسسة Pepsi تمثل مؤسسة متحدية بالنسبة لـ Coca Cola .

إن الإستراتيجية التسويقية التي تلائم المؤسسات المتحدية في السوق، تتحدد في جانبها الأكبر على توقيت شن الهجوم، فالإستراتيجية المتبعة في المرحلة الأولى من السوق تختلف عن المراحل الأخيرة، فمهاجمة المؤسسة القائدة في السوق تكون أسهل عندما تتم في مرحلة نمو السوق، وتكون هذه الحالة أفضل عندما لا تتمكن المؤسسة القائدة من السوق ككل، وهو في مرحلته الأولى، حيث يكون تعاملها مقتصر على الجزء الصغير من السوق.

ومن استراتيجيات المؤسسة المتحدية نجد ما يلي [3] (ص 122):

- مهاجمة الجبهات الأمامية:

يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من المنافسين، والترويج له وتحديد أسعاره، في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية فإن المؤسسة المتحدية تحتاج إلى منفعة القوة، بدلاً من المنافسة، والهجوم الأكثر شيوعاً هو تخفيض الأسعار في مقابل أسعار الخصم.

- مهاجمة أجنحة الجيش:

حيث يتم تحديد الحاجات التي لم يعطيها القائد في السوق الأهمية، إذ أن الهجوم الجانبي هو أكثر تعليل لفلسفة التسويق الحديثة، التي تقر بأن الفرص في السوق هي اكتشاف حاجات الأفراد في السوق ومحاولة إشباعها.
- الهجوم المطوق:

تستند هذه الإستراتيجية على حاجة للسوق يهمل المنافسون إشباعها من جانب، ومناورة التطويق من جانب آخر هي معادلة للاستيلاء على مناطق أو شريحة واسعة من أرض العدو، من خلال القيام بهجوم خاطف وشامل.

3-3-4-3- إستراتيجية التابع

تكون المؤسسة تابعة إذا كانت تتبع تصرفات أقوى المنافسين، وتكون في هذا الوضع عندما تكون حصتها في السوق صغيرة، وليست قادرة على الابتكار، وتواجهها مشاكل تبقىها في هامش الأعمال [40] (ص 151)، فالمؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع أن تنافس الشركات العالمية، تعتبر أن إستراتيجية الأتباع هي الأحسن، وتقوم هذه المؤسسات بالتركيز على جزء من السوق، فالمؤسسات التابعة تتجنب الاستحواذ على الحصة السوقية للمنافسين، لأن ذلك يمكن أن يدفعهم إلى الانتقام منها، وهي لا تعمل دون الاعتماد على استراتيجيات معينة، فعليها أن تعرف كيف تحتفظ بمستهلكيها الحاليين، وتكتسب حصتها من السوق، وتحتفظ لنفسها بمزايا خاصة، وتعتمد المؤسسات التابعة عدة استراتيجيات منها [3] (ص 124):

-المزور.حيث يقوم المزور بتقليد منتجات القائد وتوزيعه، فهو لا يأتي بأي شيء جديد بل يعيش على استثمارات القائد فهو ينتج بشكل روتيني.

- المقلد: حيث ينسخ بعض الأمور عن القائد، لكن يحافظ على التمايز لتعبئة الإعلان وفرض الإعلان...الخ

- المعدل أو المحور: المحور يأخذ منتجات القائد ويقوم بتحويلها وتعديلها وحتى تحسينها، وقد يختار البيع بأسواق مختلفة، غير أن المحور ينمو في المستقبل كمتحدي مستقبل للقاتل.

3-3-4-4- إستراتيجية المتخصص

وهو موجود في أغلب القطاعات للمؤسسات التي لا تهتم إلا بنصيب صغير في السوق، فالمؤسسة تقوم بتكثيف الجهود في قطاع معين، أين تتخصص فيه بتقديم كل نشاطاتها بدون أن يقوم الكبار بأي رد فعل اتجاهاها..

ويمكن للمؤسسة أن تتخصص كما يلي:

- التخصص خلال المستوى الرئيسي:

قد تتخصص المؤسسة في إحدى حلقات الإنتاج أو التوزيع، كأن تتخصص المؤسسة في التوزيع بالجملة أو بالتجزئة.

- التخصص في أحد أجزاء المنتج:

ويتجلى هذا في الصناعات التجميعية، فتتخصص المؤسسة في إنتاج الجزء أو الأجزاء التي تكون المنتج النهائي.

- التخصص بالتركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي:

فالمؤسسة تهتم بالتركيز على الجودة العالية أو السعر المرتفع، وتقديم خدمات بيع أو توزيع خاصة.

- التخصص في تقديم خدمات خاصة جداً للعملاء:

أن المؤسسة تتخصص في تقديم خدمات للزبائن لا يقدمها المنافسون.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص

التالية [100] (ص 519):

- أن يكون ذو حجم كافي بالنسبة للقدرة الشرائية.

- أن يحتوي طاقة نمو كبيرة.

- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.

- إمكانية الدفاع عنه في حالة هجوم المنافسين.

وهكذا يمكن القول أنه بعد استعراضنا لحيثيات هذا الفصل، نتأكد من أهمية تحليل وفهم

عوامل البيئة التسويقية، ومساهمتها الفعالة في اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

من خلال تحليل المنافسة وقوى التنافس وتشريحها بدقة، تعمل المؤسسة على إيجاد ميزة

تنافسية مستمرة، تمكنها من الريادة في السوق، وتستعين المؤسسة من أجل تحديد موقفها في

السوق بأدوات التحليل الإستراتيجي، ويتجلى ذلك في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص

والتهديدات Swot، وطريقة BCG، و Mckinsey كل هذا لأجل التحليل الإستراتيجي

للمؤسسة، وبالتالي تستطيع أن تختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء من المعلومات

المتاحة من هذا التحليل.

الفصل 4

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة العصير والمصبرات ENAJUC

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري، إلى البيئة والبيئة التسويقية، حيث تعرفنا على أهمية دراسة البيئة التسويقية، وخصائصها، ومكوناتها من بيئة كلية وبيئة جزئية، ثم نظام المعلومات التسويقي، وفي الفصل الثاني تعرفنا على الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية، واستراتيجيات السوق المستهدف واستراتيجيات المزيج التسويقي، وعرجنا في الفصل الثالث على الإسهامات التي يقدمها تحليل البيئة التسويقية لأجل اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة. نحاول في هذا الفصل أن نسقط ما رأيناه سابقاً في الجانب النظري على أرض الواقع، من خلال التبرص التطبيقي في مجمع ENAJUC. وقد قسمنا هذا الجانب التطبيقي إلى أربعة مباحث تناولنا فيها:

- نظرة شاملة على مجمع ENAJUC.

- تحليل النشاط والتحليل الوظيفي لمجمع ENAJUC.

- التحليل الموقفي لعوامل البيئة التسويقية.

- الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وخياراتها.

1-4-1- نظرة شاملة على مجمع ENAJUC

يعد مجمع ENAJUC أحد أهم المؤسسات، التي تهتم بصناعة العصير والمصبرات الغذائية وستتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة الأم ENAJUC، ثم نتعرض لمختلف الفروع المكون لها.

1-1-4- تقديم مجمع ENAJUC

في المرحلة الاستعمارية تميز قطاع الصناعات الغذائية بالاحتكار من طرف المعمرين الفرنسيين، وبعد الإستقلال استحدث نظام التسيير الذاتي في سنة 1963، وقد تم تجميع قطاع الصناعات الغذائية في مؤسسة SOLGO أي المؤسسة الوطنية للمصبرات الغذائية سنة 1998، وقد حوّل هذا الإسم سنة 1974 إلى SOGEDIA أي مؤسسة تسيير تطوير الصناعات الغذائية، وتم إعادة هيكلتها بعد ذلك كما يلي:

- ENAJUC : المؤسسة الوطنية لصناعة العصير والمصبرات.

- ENCG : المؤسسة الوطنية لصناعة مواد التنظيف والدم.

- ENASUCRE : المؤسسة الوطنية لصناعة السكر.

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، بموجب المرسوم رقم 452 المؤرخ في 11-11-1982. ودخلت المؤسسة عهد الاستقلالية الذاتية، في 12-01-1983 وأصبحت شركة مساهمة رأسمالها ب: 147000000 دج، ويقدر عدد أسهمها ب: 1600 سهم موزعة على صناديق المساهمة كما يلي:

- صندوق المساهمة للزراعة الصناعية 30%.

- صندوق المساهمة للمحروقات والري 50%.

- صندوق المساهمة للخدمات 20%.

تم منح الإستقلالية في التسيير لمؤسسة ENAJUC نتيجة حتمية للإصلاح الاقتصادي، وإعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية لجعلها أكثر فعالية، وتم زيادة رأسمالها ليصل إلى 552120000 دج، وهي مقسمة إلى أسهم ولكنها تبقى ملكاً للدولة، لكن لا تتدخل الجهات المركزية في تسييرها.

يقع مقر مؤسسة ENAJUC بمدينة البليدة بالمنطقة الصناعية مركز مصطفى بن بولعيد، لديها خمسة فروع ووحدة مركزية للتوزيع، هذه الفروع هي:

- فرع COJEK ببجاية ولديه وحدة إنتاج واحدة.

- فرع JUCOB بالبليدة، ولديه وحدتين للإنتاج واحدة بالبليدة، والأخرى ببوفاريك.

- فرع TELLOISE بغيلزان، لديه وحدتين للإنتاج، واحدة بالشلف والأخرى بغيلزان.

- فرع SIJICO بسكيكدة، لديه وحدتين للإنتاج واحدة برمضان جمال، والأخرى بالطاهير بجيجل.

- فرع NGAOUS CONSERVES بباتنة، لديه وحدتين لإنتاج واحدة بنقاوس، والأخرى بالمنعة.

نلاحظ أن جميع الوحدات الإنتاجية لمؤسسة ENAJUC أقيمت عبر التراب الوطني في مناطق فلاحية مختصة في إنتاج المواد الفلاحية الأولية، التي تحتاجها هذه الوحدات. وقد أقيمت ENAJUC على أساس مؤسسة من خمسة فروع، هذه الفروع تشغل عمالا دائمين وعمال موسميين، تشغلهم الفروع في أوقات يكثر فيها جني المحاصيل كي تغتنم الفرصة وتشغل بأقصى طاقتها الإنتاجية.

المؤسسة العمومية الاقتصادية ENAJUC تتمتع بطاقة إنتاجية كبيرة جداً، إذ تقدر بـ 110000 طن سنوياً، وقد تمرست في مجال الصناعات الغذائية، واكتسبت خبرة من خلال أزيد من نصف قرن من الزمان، مما يجعلها تتحكم في الإنتاج بشكل كبير وتتمتع منتجاتها بالجودة الكبيرة، بهذا تعد رائدة في الصناعات الغذائية في الجزائر، وتتمتع ENAJUC بشبكة علاقات واسعة حيث نظراً لجودة منتجاتها قامت بالتصدير إلى العديد من الدول في آسيا وأوروبا وإفريقيا، ونتيجة للجودة العالية لمنتجات المؤسسة تمكنت من إحراز العديد من الميداليات، التي منحها لها العديد من الهيئات الدولية أهمها:

- ميداليتان ذهبيتان.

- ميدالية فضية.

- ميدالية برونزية.

وذلك في المسابقة الدولية للصناعات الغذائية، التي تقام في بروكسل ببلجيكا، وقد تحصلت على شهادة iso 9001 في 15 افريل 2005. وتشتهر المؤسسة بجودة منتجاتها التالية:

- مربى وكوثر المشمش المصنوعة من فواكه الأوراس.

- مربى وعصير البرتقال المستخرج من سهل متيجة.

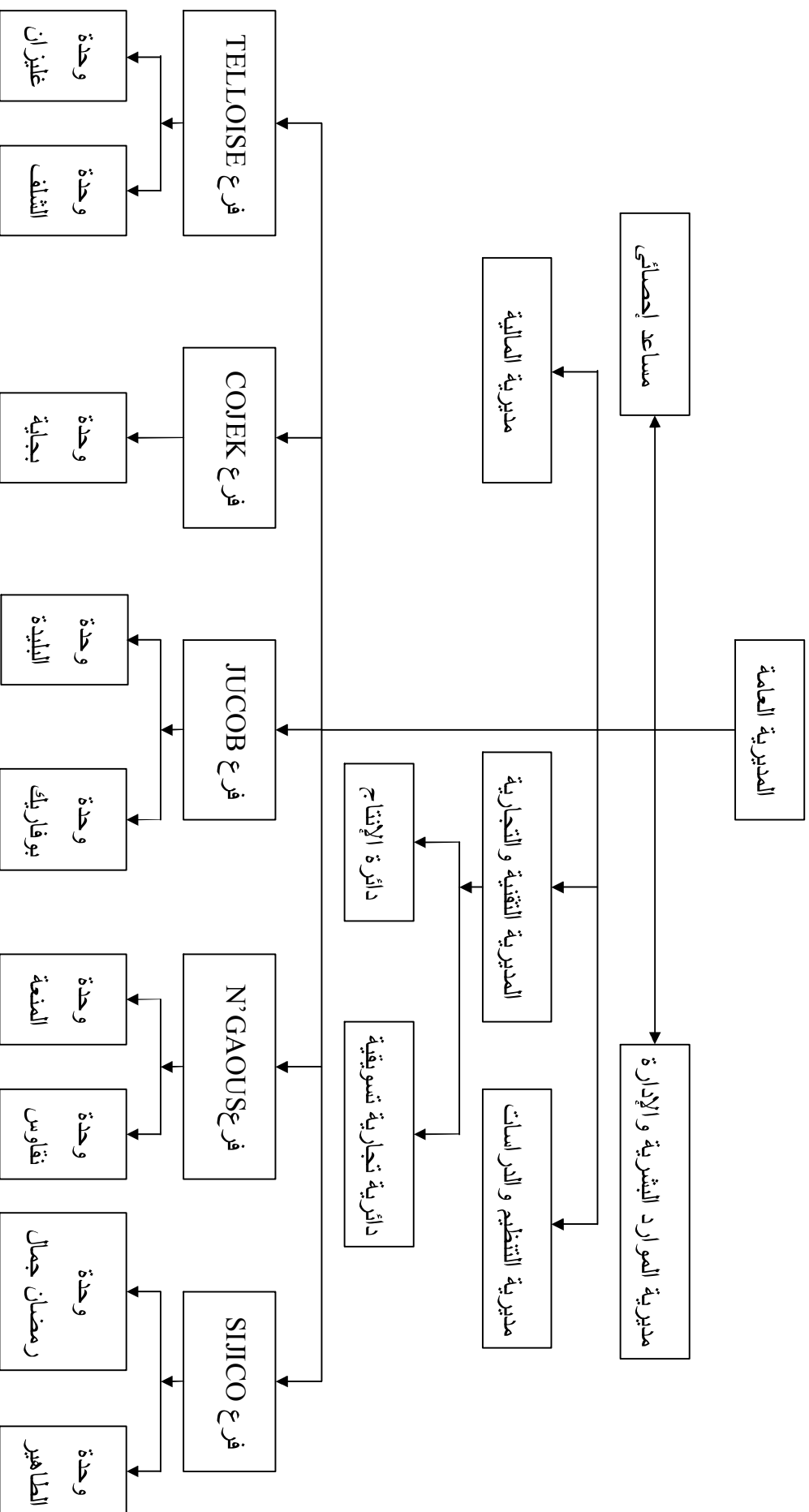
- المياه الثمرية الغازية المتحصل عليها من كوكتيل الفواكه الطبيعية.

- البازلاء المصبرة.

- كما تنتج الأنواع التالية من العصير: العصير اليوسفي، الليمون الهندي، العنب.

وبالنسبة للفروع فإن مديري الفروع لهم حرية التصرف في عملية تسيير الفرع، أي أن الفرع يتمتع باللامركزية في اتخاذ القرارات، ولكل فرع مديريات مساعدة (تجارية وإنتاجية، موارد بشرية، مالية ومحاسبة). وتقوم المؤسسة الوطنية للمصبرات والعصير أي ENAJUC بمراقبة الفروع، والعمل على رسم الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، والمؤسسة الأم هي التي تقوم بالتفاوض في ما يخص الصفقات الكبيرة، مثل الصفقات التي تعقد مع وزارة الدفاع، أو الديوان الوطني للخدمات الجامعية.

ويمكن أن نوضح الهيكل التنظيمي لـ: ENAJUC من خلال الشكل 14 في الصفحة الموالية.



شكل 14: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية

2-1-4- ENAJUC تقديم فروع

تملك مؤسسة ENAJUC خمسة فروع هي: SIJICO ،TOLLOISE ،COJEK

فرع N'GAOUS CONSERVES ووحدة مركزية للتوزيع.

1-2-1-4 COJEK فرع

يقع هذا الفرع بطريق غار القصور بولاية بجاية، يملك هذا الفرع وحدة إنتاجية واحدة وتختص هذه الوحدة بإنتاج المياه الثمرية، وعصير الفواكه ولب المشمش ومركز الطماطم، ومربي الفواكه، وتمتلك الطاقة الإنتاجية التالية:

- المياه الثمرية 10000 طن.

- مركز الطماطم 420 طن.

- مربى الفواكه 1800 طن.

ولقد أقيمت الوحدة في محيط يتميز بإنتاج المواد الفلاحية الأولية، التي تحتاجها الصناعة،

مثل الطماطم الصناعية والمشمش والحمضيات المختلفة.

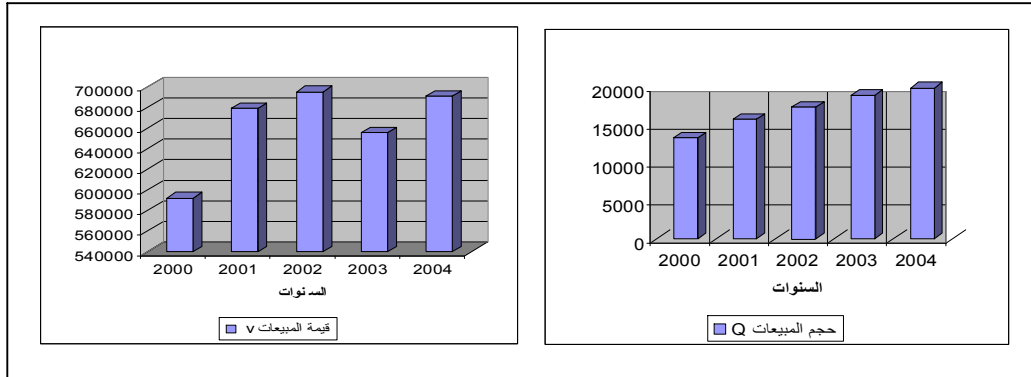
وفيما يلي سنقوم بدراسة مميزات الفرع:

- تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:

جدول 07: تطور مبيعات الفرع في السوق الوطنية.

2004	2003	2002	2001	2000	المتغيرات السنوات
20000	19000	17490	15812	13348	حجم المبيعات Q
690600	656100	695560	679317	592087	قيمة المبيعات v

الطن $Q=KDA$ ، $V=KDA$



شكل 15: يبين تطور مبيعات الفرع في السوق الوطنية:

- تحليل وضعية الفرع وحصته من السوق الوطني:

يعرف السوق الوطني للصناعات الغذائية استقرار نسبي في النمو، ويساهم الفرع بحصة

صغيرة من السوق الوطني، حيث يمكن أن نبين ذلك فيما يلي:

الطماطم: يعرض الفرع حوالي 200 طن من الطماطم المصبرة، وهو ما يمثل حوالي 0.25% من مجموع العرض الوطني لهذه المادة، الذي يقدر بحوالي 80000 طن سنوياً.

مصبرات الخضر: يعرض الفرع حوالي 8 طن من هذه المادة، وهي كمية قليلة جداً إذا قورنت بالطاقة الإنتاجية المتوفرة بالفرع.

مصبرات الفواكه: ينتج مجمع ENAJUC كمية تقدر بـ: 10000 طن سنوياً، حيث يعد مجمع ENAJUC رائداً في صناعة المصبرات الغذائية، ويبلغ إنتاج الفرع 1000 طن، أي بحصة تقدر بـ 10% من إنتاج المجمع.

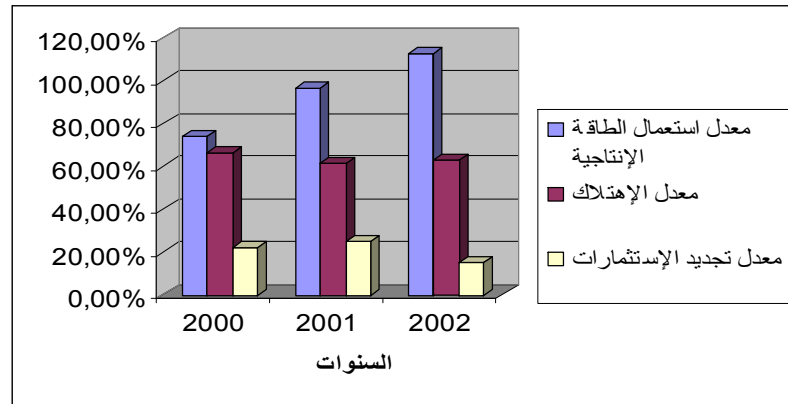
- تحليل وسائل الإنتاج:

يمكن أن نبين استعمال الطاقة الإنتاجية ومعدل الإهلاك ومعدل تجديد الاستثمارات

للفرع، في الجدول التالي.

جدول 8: يبين تحليل وسائل الإنتاج في فرع COJEK.

COJEK			المتغيرات
2002	2001	2000	
112.36%	96.52%	74.10%	معدل استعمال الطاقة الإنتاجية
62.85%	61.23%	66.33%	معدل الإهلاك
15%	25%	22%	معدل تجديد الاستثمارات



شكل 16: يبين حالة وسائل الإنتاج في فرع COJEK

نلاحظ من خلال الشكل أن الفرع استعمل طاقته الإنتاجية بشكل متزايد، فقد بلغت 74.10% سنة 2000، ثم 96.52% سنة 2001، ثم فاقت 100% سنة 2002 لتبلغ 112.36% وهذا بسبب نمو الطلب في المنطقة. وقد قام الفرع باستعمال قدرته المالية في تجديد العتاد وتحديثه، حيث تراوح معدل تجديد الاستثمار بين 20% و25%، وأغلب الاستثمارات التي قام بها الفرع هي اقتناؤه لعدد كبير من قارورات 25 سل لدعم خط المياه الثمينة.

4-1-2-2- فرع TELLOISE

يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية بغليزان، ويتكون من وحدتين إنتاجيتين هما وحدة الشلف ووحدة غليزان.

- وحدة الشلف:

تختص هذه الوحدة في إنتاج عصير الفواكه، ومنه العصير اليوسفي، وعصير الليمون، وعصير العنب، وتملك الوحدة الطاقة الإنتاجية الآتية:

- العصير اليوسفي: 1900 طن.

- عصير الليمون الهندي: 700 طن.

- عصير العنب: 1100 طن.

- معجون الطماطم: 1500 طن.

- وحدة غليزان:

تختص هذه الوحدة بإنتاج مختلف أنواع مصبرات الفواكه، ومعجون الطماطم، ويملك هذا

الفرع طاقة إنتاجية تقدر بـ:

- معجون الفواكه: 3900 طن.

- معجون الطماطم: 800 طن.

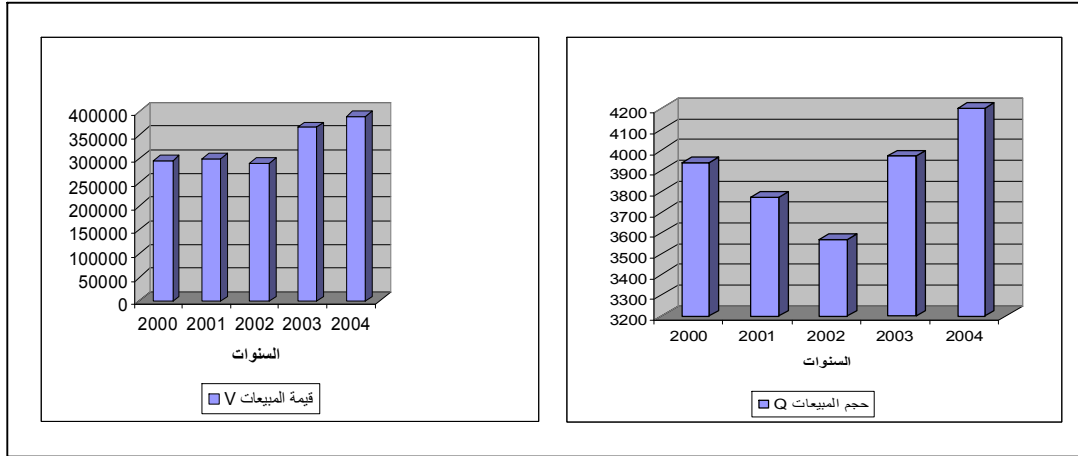
- مصبرات الخضر: 570 طن.

- تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:

جدول 09: يبين تطور مبيعات الفرع. TELLOISE

2004	2003	2002	2001	2000	المتغيرات السنوات
4200	3970	3567	3771	3940	حجم المبيعات Q
389000	367000	290551	300269	294783	قيمة المبيعات V

،Q=Tonne ، V=KDA



شكل 17: يبين تطور المبيعات في الفرع TELLOISE

نلاحظ من خلال تحليل الشكل تذبذباً في حجم الإنتاج، فهو يرتفع عاماً وينخفض عاماً آخر، وهذا بشكل دوري. ويعود ذلك إلى تأثير الفرع بنقص المواد الأولية، الناجم عن الجفاف في بعض السنوات، أما بالنسبة لقيمة بعض المبيعات فهي في تزايد مستمر، باستثناء سنة 2002 أين سجلت انخفاصاً طفيفاً.

- تحليل وضعيّة الفرع وحصته من السوق:

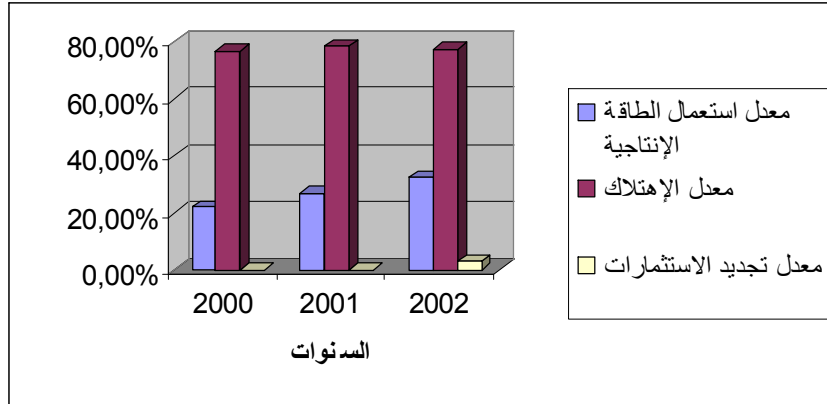
يعرف السوق الوطني فترات اضطراب وفترات استقرار، وفي الوقت الحالي يتم تطبيق قانون السوق أي العرض والطلب، فالعرض متوفر بكميات كبيرة، وهو من الإنتاج المحلي والاستيراد، أما الطلب فهو يخضع للقدرة الشرائية للمستهلك.

- مركز الطماطم: يعرض الفرع وينتج 1600 طن من الطماطم، وهو ما يمثل 2% من العرض الكلي لهذا المنتج المقدر بـ: 80000 طن.

- مصبرات الخضار: ينتج الفرع كميات قليلة من مصبرات الخضر، حيث يقدر الإنتاج بحوالي 80 طن فقط، ويستعمل من طرف العائلات في إعداد الإطباق اليومية.
- مصبرات الفواكه (مربي الفواكه): يحتل مجمع ENAJUC مكان الريادة في إنتاج مربي الفواكه، إذ يقدر إنتاجه بحوالي 10000 طن سنوياً، ويمثل نصف المعروض سنوياً من هذه المادة في السوق الوطني حيث ينتج فرع TELLOISE 1200 طن سنوياً أي 6% من إنتاج المجمع.
- تحليل وسائل الإنتاج:

جدول 10: يبين وضعية وسائل الإنتاج في الفرع TELLOISE.

TELLOISE			المتغيرات
2002	2001	2000	
%32.40	%26.76	%21.77	معدل استعمال الطاقة الإنتاجية
%77.50	%78.65	%76.76	معدل الإهلاك
%3.00	-	-	معدل تجديد الاستثمارات



شكل 18: يبين حالة وسائل الإنتاج في الفرع TELLOISE

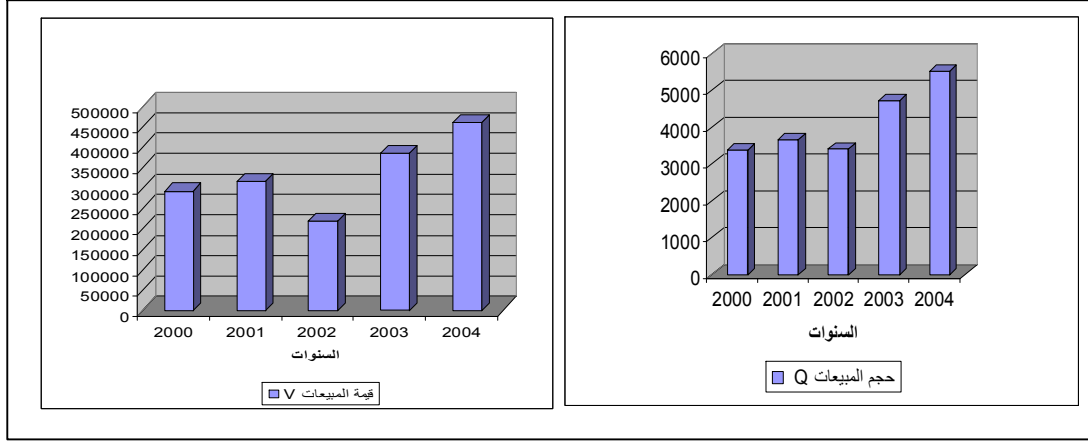
يعاني هذا الفرع من قلة استغلاله للطاقة الإنتاجية، وإهلاك معداته الإنتاجية بصفة كبيرة جداً فهي قديمة، ولم تشهد السنوات الثلاث الأخيرة أي تجديد لهذه الاستثمارات، وذلك بسبب قلة وسائل التمويل، فالقدرات المالية ضعيفة جداً.

JUCOB -3-2-1-4 فرع

- يقع الفرع بالمنطقة الصناعية للبلدية على الطريق الوطني رقم 1، ويمتلك هذا الفرع وحدتين إنتاجيتين إحداهما بالبلدية والأخرى ببوفاريك.
- وحدة بوفاريك: تقع على الطريق الوطني ببوفاريك ولاية البلدية، وهذه الوحدة متخصصة في إنتاج مربى الفواكه، ومركز الطماطم وتقدر طاقتها الإنتاجية بما يلي:
 - عصير ومربى (البرتقال، المشمش، المندرين، الليمون): 3000 طن.
 - لب الفواكه: 1700 طن.
 - مركز الطماطم: 800 طن.
 - المياه الثمرية: 6000 طن.
 - وحدة البلدية: تقع الوحدة بالمنطقة الصناعية لين بولعيد بمدينة البلدية، وتتخصص هذه الوحدة في إنتاج مربى الفواكه المختلفة، مركز الطماطم وعصير العنب، وتقدر الطاقة الإنتاجية بما يلي:
 - مربى الفواكه: 3900 طن.
 - مركز الطماطم: 420 طن.
 - مصبرات الخضر: 600 طن.
 - المياه الثمرية: 100 طن.
 - تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:
- جدول 11: جدول يبين تطور مبيعات الفرع JUCOB خلال عدة سنوات.

2004	2003	2002	2001	2000	السنوات المتغيرات
5530	4730	3410	3677	3386	حجم المبيعات Q
460420	384000	219542	316316	291872	قيمة المبيعات V

$$. V=KDA, Q=Tonne$$



شكل 19: يبين تطور مبيعات الفرع JUCOB

نلاحظ من خلال تحليل الشكل، أن إنتاج الفرع يتزايد سنوياً بشكل متواصل، باستثناء سنة 2002 أين عرف الإنتاج انخفاضاً طفيفاً، ويعود سبب ذلك إلى الجفاف، الذي عم البلاد في تلك السنة مما أثر على وفرة المحاصيل الزراعية، ونفس الشيء بالنسبة لقيمة المبيعات، فهي تتزايد سنوياً باستثناء سنة 2002 أين انخفضت قليلاً ويعود ذلك لنفس السبب.

- تحليل وضعية الفرع وحصته من السوق: يعرف السوق الوطني فترات من النمو وفترات من الركود، كما يعرف منافسة شديدة بين الإنتاج الوطني والإنتاج المستورد، ويمكن إجمال مساهمة الفرع في السوق الوطني فيما يلي:

- مركز الطماطم: يقدر العرض الوطني من مادة مركز الطماطم بحوالي 80000 طن سنوياً، يسيطر فرع JUCOB على حصة تقدر بـ: 1.5% أي بواقع 1200 طن سنوياً.

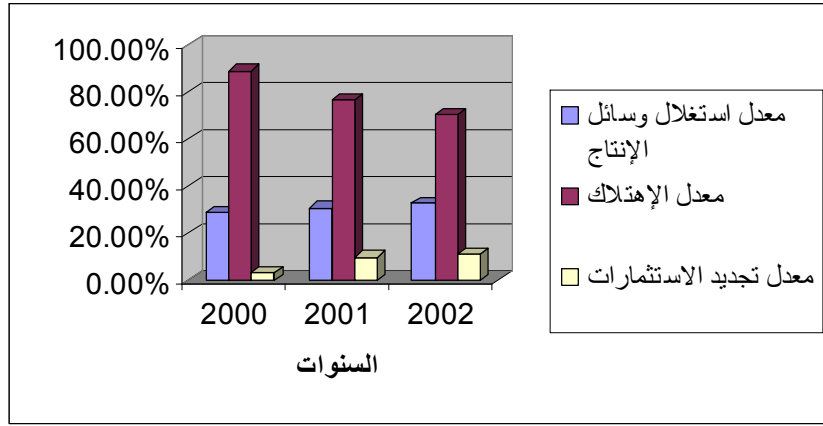
- مصبرات الخضر: الكمية التي يعرضها الفرع في السوق الوطني مهمة تقريباً فهي قليلة جداً، حيث ينتج الفرع حوالي 100 طن إلى 150 طن سنوياً من البازلاء.

- الفواكه المصبرة (مربي الفواكه): يعد مجمع ENAJUC رائداً في إنتاج مربي الفواكه، حيث يسيطر على حصة تقدر بأكثر من 50% من السوق الوطني المقدر بـ: 20000 طن سنوياً، وفرع JUCOB ينتج 2000 طن سنوياً أي بواقع 10% من السوق الوطني.

- تحليل وسائل الإنتاج:

جدول 12: يبين تحليل وسائل الإنتاج لفرع JUCOB.

المتغيرات	2000	2001	2002
معدل استغلال وسائل الإنتاج	28.84%	30.80%	33.04%
معدل الإهلاك	89.11%	76.75%	70.55%
معدل تجديد الاستثمارات	3%	10%	11%



شكل 20: يبين حالة وسائل الإنتاج لفرع JUCOB

يعاني الفرع من قلة استغلاله لوسائل الإنتاج، حيث لا يتعدى 33% كما أن حالة وسائل الإنتاج يرثى لها، وهي مهتلكة بصفة كبيرة جداً تفوق 70%، ولم يسجل الفرع أي استثمارات تذكر تقريباً بسبب قلة الإمكانيات المالية، باستثناء خط إنتاج المياه الثمرية أين تم اقتناء قارورات 25ل وذلك بتمويل من المجمع ENAJUC.

4-2-1-4- فرع N'GAOUS CONSERVES

يقع هذا الفرع بنقاوس ولاية باتنة، ويتكون هذا الفرع من وحدتين إنتاجيتين، وتشتهر هذه المنطقة بإنتاج المشمش بكميات كبيرة، فأحدى الوحدتين تقع بنقاوس والثانية بالمنعة.
 - وحدة نقاوس: تختص هذه الوحدة في إنتاج مربى المشمش ولب المشمش والمياه الغازية الثمرية نقاوس، وتبلغ الطاقة الإنتاجية ما يلي:
 مركز عصير المشمش 3600طن.

- مربى المشمش: 3600 طن.

- لب المشمش: 3400 طن.

المياه الثمرية الغازية: 14000 طن.

- وحدة المنبوعة:

تقع بمنطقة المنبوعة ولاية باتنة، مختصة في إنتاج مربى المشمش، وعصير المشمش

المركز، ولب المشمش، وتتمتع هذه الوحدة بطاقة إنتاجية تقدر بـ:

- مربى المشمش: 3600 طن.

- عصير المشمش المركز 3600 طن.

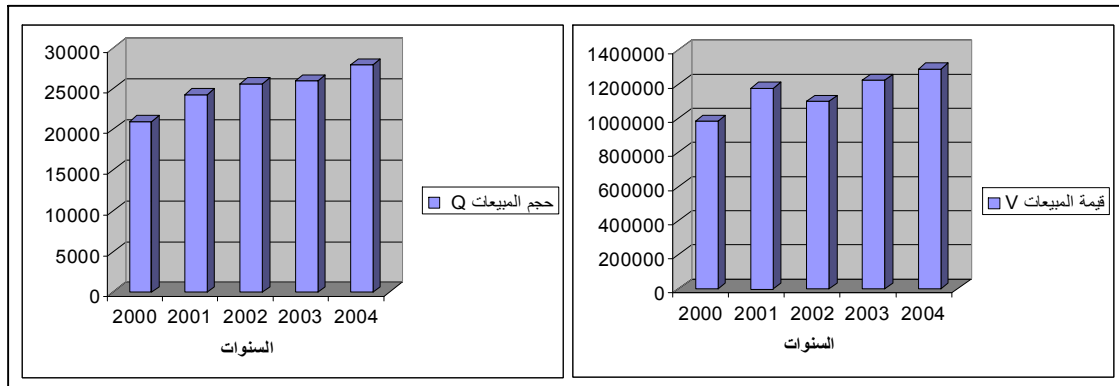
- لب المشمش 2500 طن.

- تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:

جدول 13: يبين تطور مبيعات الفرع NGAOUS CONSERVE في السوق الوطنية.

2004	2003	2002	2001	2000	السنوات المتغيرات
28000	26600	25663	24304	20974	حجم المبيعات Q
1285000	1221000	1099758	1174585	979898	قيمة المبيعات V

$$V=KDA, Q=Tonne$$



شكل 21: يبين تطور مبيعات الفرع NGAOUS CONSERVE في السوق الوطنية

نلاحظ من خلال تحليل الشكل السابق، أن حجم المبيعات في تطور مستمر، فهو يزداد

سنوياً وباستمرار، وكذلك قيمة المبيعات مما يعني أن الفرع يبذل مجهودات معتبرة، وأن حالته

في تحسن مستمر.

- تحليل وضعية الفرع وحصته من السوق الوطني: يعد السوق الوطني مستقر النمو، ولكنه يشهد اضطرابات في بعض الأحيان، وتخضع أسعار البيع وحجم المبيعات لظروف العرض والطلب، ويمكن أن تبرز حصة الفرع من السوق فيما يلي:

مركز الطماطم: لا يقوم الفرع بإنتاج مركز الطماطم.

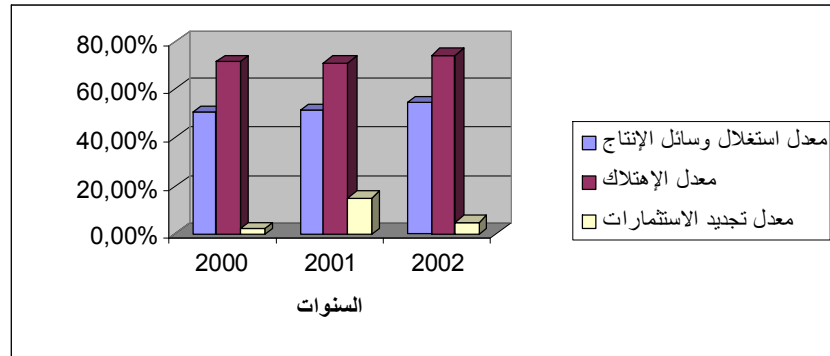
مصبرات الخضر: تقدر الطاقة الإنتاجية لمصبرات الخضر بالفرع بحوالي 500 طن سنوياً لكن الفرع لا يقوم بإنتاجها.

مربي الفواكه: يعد مجمع ENAJUC رائداً في إنتاج مربي الفواكه فهو يسيطر على أكثر من 50% من الإنتاج الوطني، أي 10000 طن سنوياً مساهمة الفرع فيها 60%، أي 6000 طن سنوياً.

- تحليل وسائل الإنتاج للفرع:

جدول 14: يبين وضعية وسائل الإنتاج للفرع NGAOUS CONSERVE.

المتغيرات	2000	2001	2002
معدل استغلال وسائل الإنتاج	50.45%	51.35%	54.22%
معدل الإهلاك	71.70%	71.14%	74.28%
معدل تجديد الاستثمارات	2%	15%	5%



شكل 22: يبين حالة وسائل الإنتاج في الفرع NGAOUS CONSERVE

نلاحظ من خلال تحليل الشكل، أن الفرع لا يستغل طاقته الإنتاجية بصفة كاملة، نظراً لأنه يعتمد على محاصيل موسمية، مثل المشمش الذي يتوفر في فصل معين من السنة، كما أن وسائل الإنتاج تعاني من الإهلاك بشكل كبير، ومعدلات تجديدها منخفضة جداً، فهي تتراوح من

2% في سنة 2000 إلى 15% سنة 2001 ثم انخفضت إلى 5% كل هذا بسبب قلة الموارد المالية.

4-1-2-5- فرع SIJICO

يقع هذا الفرع بمنطقة رمضان جمال بولاية سكيكدة، وهذا الفرع مكون من ثلاث وحدات إنتاجية الأولى بـرمضان جمال ولاية سكيكدة والثانية بالطاهير ولاية جيجل.

- وحدة رمضان جمال: هذه الوحدة مختصة بإنتاج العصير ومختلف مربيات الفواكه، ومركز

الطماطم، وتقدر الطاقة الإنتاجية بما يلي:

- عصير البرتقال 2520 طن.

- مركز البرتقال 250 طن.

- مربى الفواكه 3900 طن.

- مركز الطماطم 1500 طن.

- لب الفواكه 1700 طن.

- وحدة الطاهير:

هذه الوحدة مختصة بإنتاج مربى الفواكه، ومربى المشمش ومركز الطماطم، وتقدر الطاقة

الإنتاجية بما يلي:

- مربى الفواكه 1800 طن.

- مركز الطماطم 800 طن.

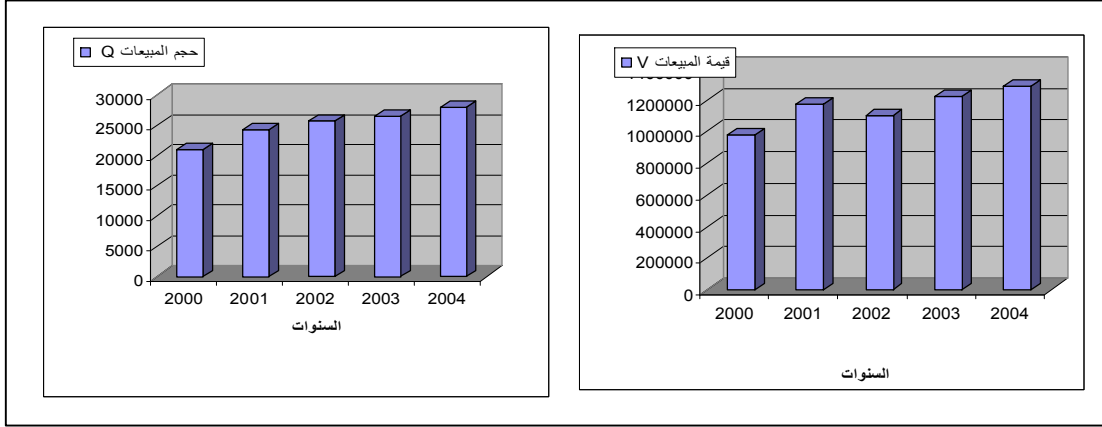
- مربى المشمش 400 طن.

- تطور مبيعات الفرع لعدة سنوات:

جدول 15: يبين تطور مبيعات الفرع SIJICO لعدة سنوات.

2004	2003	2002	2001	2000	السنوات المتغيرات
28000	26600	25663	24304	20974	حجم المبيعات Q
1285000	1221000	1099758	1174585	979898	قيمة المبيعات V

. $V=KDA$ ، $Q=$ Tonne



شكل 23: يبين تطور مبيعات الفرع SIJICO في السوق الوطنية

نلاحظ أن المبيعات سواءً بالحجم أو بالقيمة تسجل ارتفاعاً متواصلاً وذلك في جميع السنوات ومبيعات كل سنة تفوق سابقتها باستثناء سنة 2001 التي سجلت انخفاضاً في المبيعات وذلك راجع إلى الجفاف الذي ضرب البلاد في تلك السنة.

- تحليل وضعية الفرع وحصته من السوق:

تخضع أسعار المنتجات، التي يسوقها الفرع لظروف العرض، والطلب كما يلي:

مركز الطماطم: ينتج الفرع 2000 طن سنوياً أي 2.5% من الإنتاج الوطني.

مصبرات الخضر: ينتج مجمع ENAJUC حوالي 500 طن سنوياً من مصبرات الخضر منها 300 طن ينتجها فرع SIJICO.

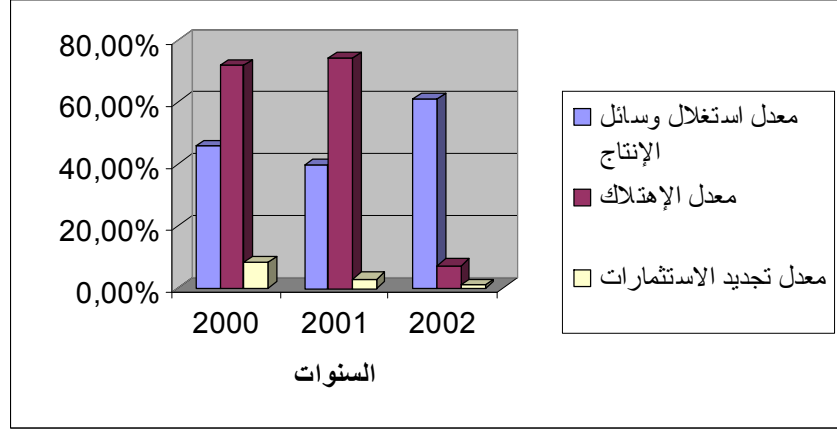
مربي الفواكه: من ضمن إنتاج مجمع ENAJUC المقدر بـ 10000 طن سنوياً، يساهم فرع SIJICO بـ 15% أي 1500 طن.

العصير والمشروبات: يقدر حجم السوق الوطني بحوالي 95000 طن، تساهم فيه SIJICO بـ 3000 طن سنوياً أي 3%.

- تحليل وسائل الإنتاج للفرع:

جدول 16: يبين وضعية وسائل الإنتاج لفرع SIJICO.

المتغيرات	2000	2001	2002
معدل استغلال وسائل الإنتاج	45.65%	39.60%	61.09%
معدل الإهلاك	71.77%	74.24%	7.23%
معدل تجديد الاستثمارات	8%	3%	1%



شكل 24: يبين حالة وسائل الإنتاج في الفرع SIJICO

نلاحظ أن استغلال الطاقة الإنتاجية كان منخفضاً سنة 2000 حيث بلغ 45.65%، ثم انخفض في سنة 2001 إلى 39.60%، لكنه ارتفع ارتفاعاً محسوساً سنة 2002، وذلك بسبب ارتفاع الطلب على المنتجات إلى 61.09%. كما أن الفرع يعاني من إهلاك وسائل الإنتاج وبنسب كبيرة، ومعدلات تجديد الاستثمارات قليلة جداً، حيث انخفضت في سنة 2002 إلى 1% فقط وهذا بسبب ضعف الوسائل المالية.

2-4- تحليل النشاط والتحليل الوظيفي لمجمع ENAJUC

سنقوم في هذا المبحث بتحليل مختلف الأنشطة، التي يقوم بها مجمع ENAJUC، ففي المطلب الأول نقوم بتحليل الوظائف الموجودة في المجمع، أما في الثاني فنقوم بتحليل النتائج والأعمال التي تحقّقها المؤسسة.

1-2-4- التحليل الوظيفي

توجد بمجمع ENAJUC العديد من الوظائف هي: مديرية الإدارة والموارد البشرية، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التقنية والتجارية ومديرية التنظيم والدراسات.

1-1-2-4- المديرية العامة

تمثل قمة الهرم الإداري باعتبارها المسؤولة عن جميع المديريات الفرعية، فهي مكلفة بالتنسيق بينها، وهي مكونة من ثلاث مديرين لهم رئيس. فالمديرية العامة تشرف على إدارة شؤون المؤسسة وتقوم باتخاذ القرارات الهامة، ويقوم المدير العام بوضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتوفير تسيير جيد والتنسيق بين مختلف الفروع المكونة للمجمع.

كما يوجد مساعد إحصائي يقوم بكل الأعمال الإحصائية التي تهتم بالمجمع.

2-1-2-4- مديرية الإدارة والموارد البشرية

وتقوم بمختلف الأعمال الإدارية والإشراف على الموظفين والعمال الموجودين بالمجمع وتسييرهم. لكن الملاحظ أنها لا تتمتع بنفس الأهمية الموجودة لدى المديرية الأخرى، والمهام التي تقوم بها كما يلي:

- تسيير الأفراد وتكوينهم- متابعة الأعمال الاجتماعية في المجمع.
- مراقبة الحضور ودفع الأجور - إعداد ومتابعة سياسة التوظيف في المجمع.
- تسيير الأعمال القانونية- ومراقبة حركة الموارد البشرية (التوظيف، تغيير المناصب، الإحالة إلى التكوين...). والجدول رقم (4.11) يبين أعداد الموظفين والعمال حسب مستواهم التعليمي.

جدول 17: توزيع الموظفين والعمال حسب مستواهم التعليمي

2002	2001	2000	الدرجة والمستوى التعليمي
29	24	23	شهادة مهندس
24	21	18	شهادة تقني
54	49	43	إطار مالي وإطار ذو شهادة
70	69	62	إطارات أخرى ذوي مستوى تقني وتقني سامي
221	224	220	إطارات إدارية أخرى
428	418	450	عمال مؤهلين
547	492	493	عمال غير مؤهلين
1373	1297	1309	المجموع

وقد قامت المؤسسة بعدة عمليات توظيف في السنوات الماضية وفي ما يلي الجدول 18

يبين ذلك.

جدول 18: التوظيف حسب المؤهلات

2002	2001	2000	الدرجة أو المؤهل
10	12	4	إطار تقني
15	18	10	إطار إداري
33	17	5	ممارس تقني
28	9	4	ممارس إداري
1093	824	711	عمال موسميين
1183	880	734	المجموع

4-1-2-4- مديرية المالية والمحاسبة

يمكن أن نعتبر هذه المديرية بمثابة همزة الوصل، بين جميع المديريات، حيث أنها تقوم بجمع المعلومات والتحركات التي تقوم بها مديريات المجمع من نفقات وإيرادات وتسجيلها في دفتر المحاسبة وهي مهيكلة كما يلي:

- رئيس مديرية المالية والمحاسبة.
- الخزينة.
- مكتب المحاسبة العامة.
- ولكل مكتب من هذه المكاتب مهمة مكلف بها نذكر أهمها فيما يلي
- تسير الموارد المالية ومحاسبة المؤسسة.
- وضع تحليل وثائق شاملة لعمليات المجمع، الميزانية وحسابات النتائج
- متابعة وتقييم ممتلكات المجمع.
- رصد الإحتياجات وتحليل ومراجعة التكاليف.
- متابعة الخزينة ومراقبة تنفيذ الخطط المالية.

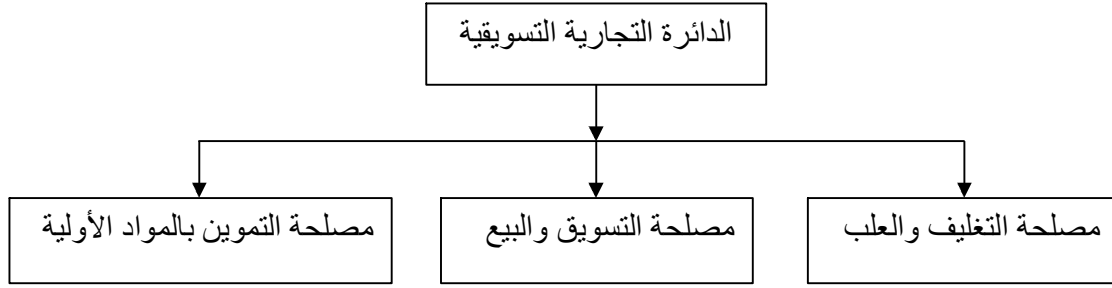
4-1-2-4- المديرية التقنية والتجارية

هذه المديرية مكونة من دائرتين فرعيتين هما: دائرة الإنتاج، والدائرة التجارية التسويقية.

- دائرة الإنتاج:

فهي مسؤولة مباشرة عن الإنتاج، حيث يكمن هدفها الأساسي في زيادة إنتاج المجمع، وفقاً لمتطلبات السوق فهي تقوم بتنفيذ الإستراتيجية الإنتاجية للمجمع، يضاف إلى ذلك وسائل الصيانة المختلفة، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال ما يلي:

- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد الأولية والسهر على أن تعمل وسائل الإنتاج بشكل دقيق جداً.
- احترام برنامج الإنتاج الخاص بالمجمع، على مدار السنة وإعداد التقديرات عن النشاطات التي تشرف عليها.
- تقوم بتحديد السياسة المتبعة بصيانة وسائل الإنتاج، وذلك بإنجاز برامجها وميزانيتها السنوية وكذا احترام معايير الأمن داخل الوحدات الإنتاجية.
- المديرية التجارية والتسويقية: وتبدأ مهمة هذه المديرية بدءاً من دخول المنتجات إلى المخازن، ومن مهامها ما يلي:
- مهمتها الأولى والرئيسية هي بيع الإنتاج وتصريفه.
- عملية الاتصال بالزبائن الأوفياء للمجمع.
- تقوم باستقبال الطلبات التي يقدمها الزبائن، وتحضر الفواتير في وقتها المحدد.
- عقد الصفقات التجارية مع الموردين والزبائن.
- المشاركة في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية بإعداد التقديرات الخاصة بمختلف الوحدات الإنتاجية والمخازن. و إعداد البرامج لتوزيع المنتجات.
- وتقسم هذه المديرية إلى ثلاث مصالح فرعية هي:
- مصلحة التمويل بالمواد الأولية: فهذه المصلحة مكلفة بتمويل المجمع بالمواد الأولية الضرورية، والعمل على عقد الصفقات مع مختلف الموردين لتزويدها بالمواد الأولية اللازمة لمباشرة عملية الإنتاج، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة الأقل والجودة العالية.
- مصلحة التغليف والعلب: حيث تقوم هذه المصلحة بالعمل على توفير الأغلفة والعلب الضرورية لتعبئة المنتج بمختلف أنواعه، وتقوم بعقد الصفقات لجلب هذه العلب حيث قامت بعقد صفقة مع مؤسسة Tonic Emballage فيما يخص صناديق الكرتون التي تستخدم في تغليف منتجات المجمع، وتقوم بمراعاة جودة الأغلفة والسعر أثناء اقتناء هذه العلب والأغلفة.
- مصلحة التسويق والبيع: تقوم هذه المصلحة بمراقبة وتسيير عمليات البيع لمنتجات المجمع، وتعمل على إيجاد آليات أفضل لبيع منتجات المجمع، وتطوير فريق من البائعين، وتبين لهم الأخطاء التي يقعون فيها الخاصة بالبيع والتعاملات. والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية التسويقية.



شكل 25: الهيكل التنظيمي للدائرة التجارية التسويقية.

4-2-1-5- مديرية التنظيم والدراسات

هذه المديرية مكلفة بالقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية لمشاريع المجمع، فهي تقوم بإعداد الدراسات التقنية في حالة رغبة المؤسسة في إقامة وحدة إنتاجية، أو زيادة خط إنتاجي جديد، لكن في الواقع العملي هذه المديرية لا تقوم بأي دور في ذلك تقريباً، فمعظم الدراسات التي يحتاجها المجمع توكل إلى مكاتب خاصة للدراسات، هذه المديرية غير مجدية من الناحية المالية. تهدف مؤسسة ENAJUC من خلال هيكلها التنظيمي إلى إحداث التكامل الوظيفي بين مختلف العناصر المكونة له، لكن ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية في مجمع ENAJUC هو أن بعض الوظائف والمصالح الخاصة ببعض المديريات بقيت مجرد أمور نظرية، دون محاولة تجسيدها على أرض الواقع. ففي ظل تغيرات البيئة التسويقية واشتداد المنافسة، فإننا نلاحظ غياب مديريات فعالة من شأنها زيادة وتعزيز مكانة المجمع في السوق الوطنية رغم وجود دائرة للتسويق إلا أنها لا تقوم بأي عمل تسويقي، وغياب شبه كلي لنظم المعلومات ومنها نظام المعلومات التسويقي، الذي يساهم في معرفة وتتبع مجريات ما يحدث على مستوى السوق.

4-2-2-2- تحليل النشاط لمؤسسة ENAJUC

سنقوم في هذا المطلب بتحليل الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة ENAJUC وذلك من خلال تحليل الكميات المنتجة وتحليل رقم الأعمال المحقق.

4-2-2-1- تحليل كمية الإنتاج لمجمع ENAJUC وتمثيلها البياني

- كمية الإنتاج لمجمع ENAJUC وتمثيلها البياني:

إن مجمع ENAJUC للعصير والمصبرات الغذائية لا يعطي اهتماماً كبيراً للطلبات، لذا فهي تقوم بالإنتاج التلقائي، وحسب تقديراتها لاحتياجات السوق. وفي الجدول الموالي نوضح إنتاج

مجمع

ENAJUC بالطن، ثم تحليل هذا الجدول ولحساب معدل النمو نستعمل المعادلة الآتية:

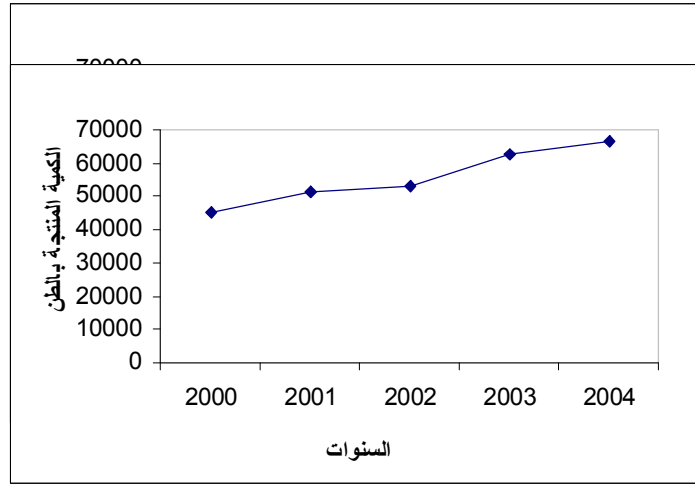
$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{الكمية المنتجة لسنة ما} - \text{الكمية المنتجة لسنة الأساس}}{\text{الكمية المنتجة لسنة الأساس}} \times 100$$

الكمية المنتجة لسنة الأساس

جدول 19: يمثل الكمية المنتجة ومعدل نموها

الكمية المنتجة بالطن، سنة الأساس هي 2000.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004
الكمية المنتجة	45409	51651	52993	62750	66550
معدل النمو	%100	%13.21	%16.71	%38.20	%46.55



شكل 26: الكميات المنتجة خلال عدة سنوات منحنى

- تحليل كمية الإنتاج لمجمع ENAJUC

نلاحظ من خلال حساب معدل النمو والمنحنى البياني أن الكمية المنتجة تزايد سنوياً، لكن بكميات متفاوتة. فإذا قارنا سنة 2000 وهي سنة الأساس بسنة 2001، فنجد أن نسبة النمو بلغت 13.21 %، وهي نسبة معقولة أما النسبة بين سنتي 2001 و 2002 فهي أقل، لأن هذه السنة أي 2002 شهدت جفافاً كبيراً، مما أثر على إنتاج المحاصيل الزراعية، وبالتالي المادة الأولية اللازمة لإنتاج منتجات المجمع، لكن سنة 2003 بسبب تحسن الظروف المناخية، وزوال الجفاف وبالتالي وفرة المادة الأولية ارتفع معدل النمو بشكل كبير جداً كما واصل معدل النمو ارتفاعه سنة 2004.

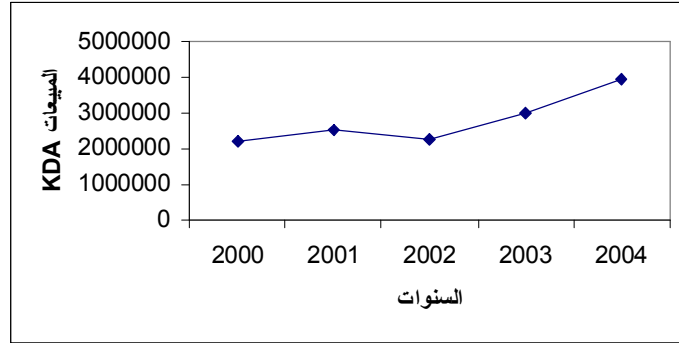
2-2-2-4- تحليل المبيعات وتمثيلها البياني لمجمع ENAJUC

- كمية المبيعات وتمثيلها البياني: حيث نجد أنه كلما زادت المبيعات فإن المؤسسة تنتج أكثر، لأنها لا تواجه مشكل التسويق لمنتجاتها.

لهذا نستطيع أن نقول أن المبيعات تعتبر أكثر المؤشرات أهمية، بحيث يعتمد عليها مجمع ENAJUC وكل المؤسسات الأخرى، كي تحدد وضعية منتجاتها في السوق، لأجل هذا سنحاول تحليل ودراسة مبيعات المجمع.

جدول 20: يمثل الكمية المباعة ومعدل نموها.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004
قيمة المبيعات V	2231000	2501000	2265000	2991100	3935085
معدل النمو	%100	%12.10	%1.52	%34.07	%76.38



شكل 27: التمثيل البياني للمبيعات.

- تحليل كمية المبيعات لمجمع ENAJUC :

نلاحظ أنه بالمقارنة بين سنتي 2000 و 2001 فإن مبيعات ENAJUC سجلت معدل نمو يقدر بـ: 12.10%، فهو تحسن ملحوظ، أما في سنة 2002 فقد انخفض معدل النمو بشكل كبير جداً إذ لم يتجاوز 1.52%، وقد يعود هذا الانخفاض إلى عدة أسباب منها:

- ظهور منافسين خواص في نفس القطاع.

- النقص الكبير لشبكة التوزيع وعدم فعالية وحدة التوزيع التي أنشأت سنة 2000، فهي لم تبدأ العمل بشكل فعال.

- أما في سنوات 2003 و 2004 فنلاحظ ارتفاعاً مستمراً لقيمة المبيعات ،على التوالي يقدر بـ34.07% و76.38% ويعود هذا لعدة أسباب منها:
- إنشاء وحدة التوزيع سنة 2000، والتي بدأت تظهر فعاليتها بعد ذلك أي بعد سنة 2002.
 - ازدياد الكمية المنتجة بسبب وفرة المادة الأولية ،نتيجة تحسن الظروف المناخية، وتحسن الإنتاج الزراعي بسبب دعم الدولة له.
 - تخفيض سعر البيع والذي أدى إلى زيادة الكمية المباعة.
 - ازدياد الاستهلاك لهذه المنتجات بسبب التحسن الذي حدث في القدرة الشرائية.

3-2-2-4- تحليل حصة المجمع من السوق الوطني

- تتميز منتجات ENAJUC المعروضة في السوق بجودتها وتواجدها في أغلب أنحاء التراب الوطني، وتتميز بمعدل نمو الطلب في السوق بالثبات النسبي، ويتأثر النمو بطبيعة المنتجات والعوامل الاقتصادية، ويخضع سعر المنتج للعرض والطلب.
- مركز الطماطم: يستطيع مجمع ENAJUC عرض كمية من الطماطم المصبرة تقدر بـ10000 طن لكن إنتاجه الحالي يقدر بـ5000 إلى 6000 طن سنوياً، أي بمعدل 7.5% من السوق الوطني المقدر بـ80000 طن سنوياً.
- مصبرات الخضر: يساهم مجمع ENAJUC بـ500 طن من مصبرات الخضر، وهي كمية قليلة جداً إذا قورنت بالطاقة الإنتاجية المتوفرة.
- مصبرات الفواكه: يعتبر مجمع ENAJUC رائداً في السوق الوطني حيث يسيطر على 50% من السوق الوطني، فهو ينتج 10000 طن سنوياً من مجمل 20000 طن من حجم هذا السوق.

4-2-2-4- الزبائن الرئيسيين والمنافسين

- الزبائن الرئيسيين: يتعامل المجمع مع العديد من الزبائن منهم:
- تجار الجملة ونصف الجملة.
- الهيئات الحكومية مثل الديوان الوطني للخدمات الجامعية، وزارة الدفاع الوطني، الجماعات المحلية.
- المؤسسات العمومية.
- المنافسين الرئيسيين: يتعرض المجمع لمنافسة شديدة من طرف العديد من المؤسسات منها:
- الفواكه المصبرة:
- NCA رويبة.

AMOMOUR -
 SOUMAA-
 العصير والمشروبات:
 NCA -
 روية.
 VITA JUS-
 STAR -
 IFRI -
 ROYAL -
 الطماطم المصبرة:
 HANAFI -
 EL-BOUSTANE -
 SACA -
 EL-IZDIHAR -

4-2-2-5- تحليل وسائل الإنتاج

جدول 21: يبين وضعية وسائل الإنتاج للمجمع.

ENAJUC			الوسائل
2002	2001	2000	معدل استعمال وسائل الإنتاج
%59.14	%51.41	%47.27	
%68.64	%68.86	%69.41	معدل الإهلاك
%5	%9	%5	معدل تجديد الاستثمار

يتمتع فرع N'GAOUS، وفرع COJEK بقدرة على تمويل تجديد استثماراتها بشكل كبير وتحديثها، وعلى العكس من ذلك نجد أن الفروع الأخرى أي TELLOISE، JUCOB و SIJICO التي لم تقم إلا بعمليات تجديد قليلة جداً لاستثماراتها نظراً لقلة إمكانياتها المالية. كل هذا جعل هذه الفروع لا تقوم بتجديد استثماراتها في وسائل الإنتاج وتحديثها.

3-4- التحليل الموقفي لعوامل البيئة التسويقية

يشمل تحليل عوامل البيئة التسويقية، تحليل البيئة الكلية المتمثلة في تحليل كل من البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، والطبيعية، وتحليل البيئة الجزئية، ومنها المنافسون، والموردون، والوسطاء، والمستهلكين، كما يشمل تحليل المنافسة، وقوى التنافس والبحث عن الميزة التنافسية، وتقييم موارد المؤسسة و تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، التي تواجه المؤسسة والتي سنتناولها من خلال المطالب الآتية:

1-3-4- تحليل البيئة الكلية والبيئة الجزئية

يشمل تحليل البيئة الكلية والبيئة الجزئية تحليل العوامل الخارجية، والتي من خلالها يتم تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق، والتي تؤثر بشكل كبير على اختيار الإستراتيجيات التسويقية.

1-1-3-4- تحليل البيئة الكلية

سنتناول فيها تحليل العناصر التي تؤثر على أداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً، وهذه العناصر هي البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية والبيئة الطبيعية والبيئة التكنولوجية والبيئة الديموغرافية.

- البيئة السياسية والقانونية: يعد قطاع الصناعات الغذائية قطاعاً استراتيجياً ومهماً، بالنسبة لتحقيق الأمن الغذائي وإنجاح سياسة التشغيل، بغية التقليل من نسبة البطالة، ونظراً لتحسن الوضع الأمني فقد أثر ذلك على توفير مناخ استثماري حسن، يساعد على زيادة الاستثمارات ودخول منافسين جدد لصناعة المصبرات الغذائية والعصير والمشروبات، مما أدى إلى احتدام المنافسة في هذا القطاع، كما أدى الانفتاح الاقتصادي، وتحرير التجارة الخارجية بعد دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق، وتخليها عن الاقتصاد الموجه، أدى هذا التحرير للتجارة الخارجية إلى استيراد المصبرات الغذائية، بشكل كبير مما أدى إلى اشتداد المنافسة، وفقدان مجمع ENAJUC لحصة كبيرة من السوق التي كان يسيطر عليها قبل الانفتاح الاقتصادي، فإن الأوضاع السياسية تحسنت كثيراً عكس ما كان جارياً سنوات التسعينات من القرن الماضي، حيث تميزت البيئة السياسية بعدم الاستقرار، والذي ظهر من خلال تعاقب عدة حكومات (شهدت الجزائر تعاقب أربع حكومات في خمسة سنوات) هذا أدى إلى تعطيل معظم المشاريع الاستثمارية، وتجميد بعض القوانين وسن بعض قوانين أخرى جديدة، مما جعل المستثمرين الأجانب وكذا المحليين يحجمون عن الاستثمار في الجزائر، إضافة إلى تلك العراقيل البيروقراطية في الإدارة والتدهور الكبير للجانب الأمني،

والتي أثرت بشكل مباشر على المواطن الجزائري الذي عانى من شبخ البطالة، وتدهور مستوى المعيشة، وظهر ذلك في انخفاض القدرة الشرائية، فأصبح لا يستطيع تلبية جميع ما يحتاجه.

كل هذه المتغيرات أثرت بصفة مباشرة على المؤسسة، وقد حتمت عليها الاستقلالية والانتقال إلى شركة ذات أسهم SPA، كما أنها في الوقت الراهن معرضة للخصخصة بعد عزم الحكومة على خصخصة 1200 مؤسسة عمومية، والتي من بينها مؤسسة ENAJUC حيث خلال زيارتنا لوحدة JUCOB بالبلدية وجدنا العمال متوقفين عن العمل ويعبرون عن تذرهم من هذه الخصخصة، ويؤكدون أنهم ليسوا في حاجة إليها، وأن مؤسستهم في حالة جيدة، ولا يحتاجون إلى أي دعم من الحكومة، وأن المؤسسة تسوق إنتاجها ولا تعاني من الركود.

- البيئة الديمغرافية والسكانية: شهدت الجزائر بعد الاستقلال نمواً ديمغرافياً كبيراً، انتقل عدد السكان من 8 ملايين في سنة 1962 إلى 26 مليون ساكن سنة 1987، أي أنه تضاعف ثلاث مرات وفي الوقت الحالي أي سنة 2005 بلغ عدد السكان 32 مليون ساكن كل هذا بالإضافة إلى تحسن قدرتهم الشرائية، وارتفاع مستوى تعليمهم أدى إلى زيادة الطلب على منتجات المجمع، إضافة إلى أن ازدياد عدد الطلبة الجامعيين في الإقامات الجامعية، أدى زيادة الطلب على منتجات المجمع، نظراً لأن الديوان الوطني للخدمات الجامعية يعد زبوناً أساسياً ENAJUC.

كما أن البيئة الاجتماعية تؤثر على المؤسسة ففي الجزائر مثلاً عد أيام الإضرابات، وأيام التغييات ترتفع مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الضمان الاجتماعي، وخسارة المؤسسة لأيام عمل وبالتالي زعزعة توازن المؤسسة.

- البيئة الاقتصادية: منذ سنة 1986م تاريخ وقوع الأزمة الاقتصادية العالمية، وانخفاض أسعار البترول إلى أدنى مستوياتها حيث بلغت 6 دولار للبرميل الواحد، عرفت الجزائر أزمة مالية خانقة، أدت بالدولة إلى الاستدانة من الخارج بشدة لتغطية النقص الكبير الذي حصل في مداخيل الدولة من المحروقات، التي تشكل أكثر من 95% من مداخيل الدولة من العملة الصعبة. أدت هذه الاستدانة الكبيرة إلى تراكم الأعباء على ميزانية الدولة، وظهر ذلك بشدة حين عجزت الدولة عن تسديد ديونها سنة 1993م وبلغت مستويات خدمة الديون 80% من حجم المداخيل بالعملة الصعبة مما أدى إلى إعادة جدولة الديون الجزائرية سنة 1994م، وبدأت الإصلاحات الاقتصادية بشكل واضح، وإلزام الحكومة من طرف صندوق النقد الدولي الذي فرض عليها شروطاً قاسية منها:

الإسراع في تحرير التجارة الخارجية.

تكريس الانفتاح على المنافسة الحرة وطمس معالم الاحتكار.

فتح رؤوس أموال المؤسسات العمومية أمام القطاع الخاص.

تحرير الأسعار وإلغاء دعم الدولة للسلع الأساسية.

التعديل في السياسة النقدية من خلال معادلة سعر الصرف للدينار الجزائري مع الواقع الاقتصادي.

هذا كله أدى بالجزائر إلى دخول عهد الإصلاحات الاقتصادية الشاقة، فركزت الدولة في بداية الأمر على استرجاع التوازنات الكلية للاقتصاد الوطني، وانتهج سياسة تقشفية وتسريح العمال، مما أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة بشكل كبير جداً، وانخفاض القدرة الشرائية، وفي هذه المرحلة رفعت حكومة أحمد أويحي شعار بلوغ 2مليار دولار من الصادرات خارج المحروقات. وبعد هذه المرحلة الشاقة وابتداءً من ارتفاع أسعار البترول مع بداية سنة 1998، وتحسن مداخل الحكومة، بدأت مرحلة جديدة اتسمت بالوفرة المالية للدولة، وإنشاء نظام احتياطي للصرف الذي بلغ حسب الرئيس عبد العزيز بوتفليقة 43 مليار دولار في جانفي 2005، وبلغ حجم الصادرات 32 مليار دولار لسنة 2005. وقد شهدت هذه المرحلة توقيع اتفاق الشراكة، مع الإتحاد الأوروبي، ودخول آخر مرحلة للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، إذ ينتظر أن تنظم الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة في آخر سنة 2005.

وقد حقق الاقتصاد الوطني معدل نمو كبير جداً قدر بحوالي 6.8% سنة 2003، وهذا حسب تصريحات وزير المالية. كما عرف معدل التضخم انخفاضاً كبيراً حيث انخفض من أكثر من 20% في عام 1994 إلى 1.4% في عام 2002. كل هذه العوامل إضافة إلى انخفاض مستويات البطالة، وارتفاع الدخل الوطني أدت إلى تحسن القدرة الشرائية، مما أدى إلى زيادة الطلب على مختلف المنتجات.

- البيئة التكنولوجية: بعد استقلال الجزائر سنة 1962، كانت الأمية متفشية بشكل كبير جداً، مما شكل تحدياً كبيراً بالنسبة للدولة الجزائرية، ما جعلها تبذل جهوداً كبيرة جداً لنشر العلم والتكنولوجيا في أوساط المجتمع، ومحو آثار الأمية التي مارسها الاستعمار الفرنسي، فقد تم رسم خطط طموحة لتعميم التعليم وذلك من المستوى الابتدائي إلى المستوى الجامعي، وقد أصبحت الجزائر اليوم تضم عشرات الجامعات والمراكز الجامعية، هذه الجهود أثمرت عدداً كبيراً من المهندسين والتقنيين والمختصين في مستويات عملية عليا. لكن غياب سياسة وطنية واضحة ومحكمة، للبحث العلمي جعل الجامعات منفصلة عن المؤسسات الاقتصادية، فليست هناك علاقة تكامل بين البحوث التي تجري في الجامعات ومراكز البحث، وواقع ومشاكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما أن المؤسسات الاقتصادية الوطنية لم تعرف وظيفة البحث والتطوير إلا في السنوات الأخيرة، عندما اضطرتها المنافسة الشديدة بسبب الانفتاح الاقتصادي، ورغم ذلك فهي تبقى

موجودة بصورة محتشمة، ولا تؤدي وظيفتها بشكل جيد، نظراً لعدم وجود ثقافة البحث والتطوير في المؤسسات الجزائرية، وقد لمسنا هذا بصورة جلية أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية في مجمع ENAJUC. فهذه الوظيفة غير موجودة أصلاً وليس هناك تفكير لإنشائها.

- البيئة الطبيعية: شهدت عشرية الثمانينات والتسعينات موجة جفاف عارمة، أثرت بشكل كبير جداً على إنتاج المحاصيل الزراعية، وباعتبار مجمع ENAJUC يعمل في ميدان الصناعات الغذائية، فقد تأثر بهذه العوامل الطبيعية، وتجلت ذلك في قلة المحاصيل الزراعية التي تشكل مادة أولية لإنتاج المجمع. لكن في السنوات الثلاثة الأخيرة شهدت البلاد تساقط كميات كبيرة من الأمطار، مما عزز إنتاج المحاصيل الزراعية، وجعل الفلاحين يستثمرون بشكل كبير في هذا المجال، وساهم هذا في وفرة المادة الأولية الضرورية لنشاط المجمع، وفي تحسين نوعيتها.

4-3-1-2- البيئة الجزئية

سندرس في هذا الجزء عوامل البيئة التسويقية الجزئية، والمتمثلة في المنافسة والوسطاء والمستهلكين والموردين.

- المنافسة:

يواجه المجمع منافسة شديدة من طرف العديد من المؤسسات، فسوق الصناعات الغذائية خاصة منها المصبرات والعصير - وهي مجال نشاط ENAJUC - تتميز بمنافسة متعددة، ومباشرة وذلك نظراً لأن المنافسة تتطلب مقاييس أساسية، ومستوى معين من الجودة والسعر، فبعد تحرير التجارة الخارجية في بداية التسعينات، ازدادت كمية المصبرات المستوردة، فالمجمع يعاني كثيراً من هذه المصبرات المستوردة نظراً لانخفاض أسعارها، وجودة تغليفها وجاذبيتها.

- تحليل المستهلكين:

نتيجة التغير الذي حصل في أذواق المستهلكين في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة للتطورات التي عرفتھا المنتجات الغذائية في الجزائر بصفة خاصة، وأساس هذه التطورات هو تحقيق النوعية الحسنة وأمن المنتجات، إضافة إلى ذلك فإن المستهلك الجزائري أصبح يهتم بمظهر السلعة وشكلها، ونتيجة لهذا فإن مجمع ENAJUC قام بتغيير التغليف وشكل العبوات، للتأقلم مع هذه الظروف المستجدة.

- الوسطاء: يلعب الوسطاء دوراً كبيراً في توفير المنتج الذي تصنعه المجمع، في مختلف الأماكن وإيصاله إلى المستهلك النهائي، وفي مجمع ENAJUC الوسطاء يأتون مباشرة إلى الفروع التي بها مصالح تجارية، ليأخذوا المنتجات التي يحتاجونها.

تزداد حاجة المؤسسة إلى تواجد وسطاء من خلال الأدوار التي يقومون بها والمتمثلة في:

- بحث وتقييم وانتقاء للمنتجات وتوزيعها.
- تقييم احتياجات الزبائن، والبحث عن الاقتراحات المناسبة لهم.
- توزيع المنتجات فعلياً للزبائن.
- تقديم المشورة والنصح للزبائن.
- التوفيق بين المنتج والمستهلك.
- الموردون: تتعامل المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJUC مع مختلف الموردين داخلياً وخارجياً، ففيما يخص المواد الفلاحية يعتبر الفلاحون الموردون الأساسيون بالمواد الأولية (المنتجات الفلاحية) حسب العقود المبرمة معهم، من طرف المؤسسة، وهذا بحكم نشاطها المتمثل في صنع العصير والمصبرات الغذائية، أمّا فيما يخص قطع الغيار فتشتريها المؤسسة من الدول التالية: إيطاليا، فرنسا، بلجيكا، إسبانيا، وكذا المواد الكيماوية تشتريها المؤسسة من الخارج أو من المستوردين الخواص.

4-3-2- تحليل المنافسة وقوى التنافس لإيجاد الميزة التنافسية

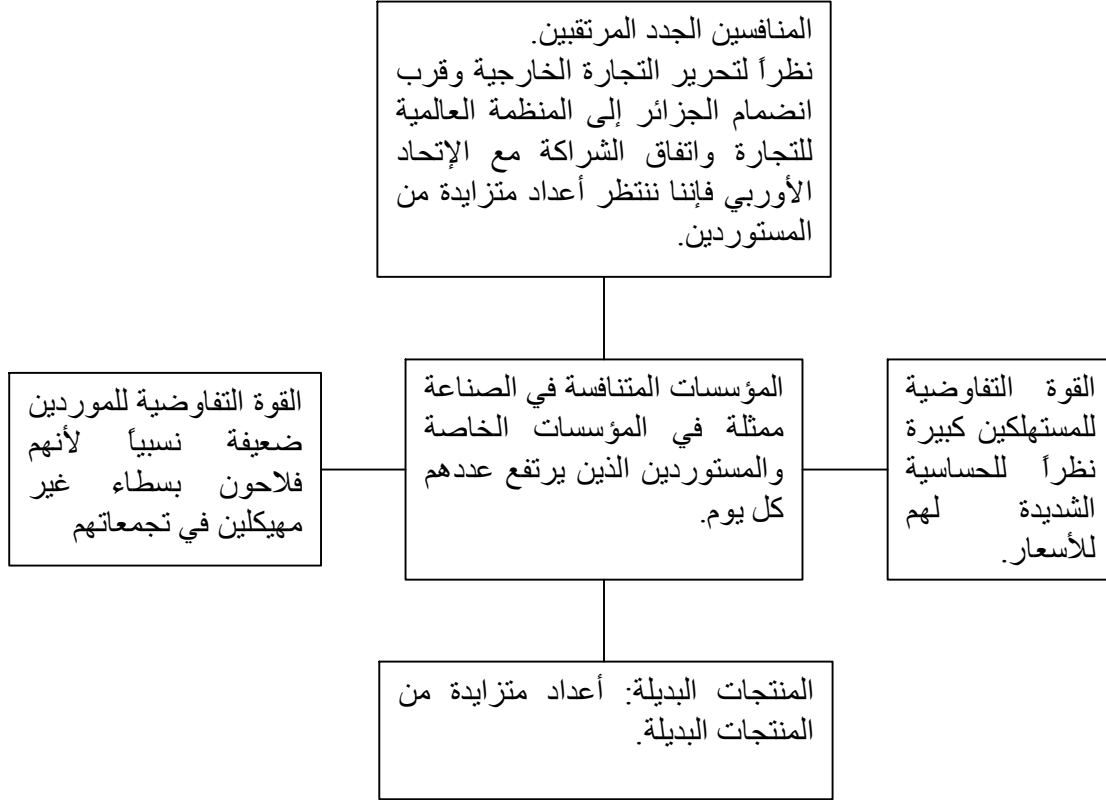
في هذا المطلب سنحاول أن نتعرف على الطريقة التي تقوم فيها المؤسسة بتحليل المنافسين، وقوى التنافس ثم ندرس المزايا التنافسية التي توجد بالمؤسسة.

4-3-2-1- تحليل المنافسة

يمثل المنافسون عقبة في طريق المؤسسة في ظل ظروف معينة، قد يتسببون في إحداث فرص تسويقية للمؤسسة، وفي الكثير من الحالات تعد المعلومات عن المنافسين أحد المدخلات الأساسية التي تستعملها المؤسسة، في اختيارها للإستراتيجية التسويقية المناسبة. بالنسبة لتحديد شدة المنافسة واستراتيجيات المنافسين، فإن المجمع يعاني من نقص المعلومات عن المنافسين، فالدراسات التسويقية قليلة وبالنسبة لخصائص السوق فالمجمع يتمتع بالقوة في مجال تربي الفواكه، لأنه يسيطر على أكثر من 50% من هذا السوق، أما بالنسبة لهيكل المنافسة فعدد المنافسين كبير والعلامات كثيرة ومتنوعة محلية ومستوردة، أما المقارنة داخل النشاط فهي صعبة لنقص المعلومات المتعلقة بالمنافسين، وهذا كله يشكل لخطراً على استمرار يته في السوق، لأجل ذلك نحن ننصح مجمع ENAJUC بتحليل المنافسة، لمعرفة الموقع في السوق الوطني، نظراً للتغيرات الكبيرة التي تحدث فيه، ومن ذلك إلغاء الرسوم الجمركية الذي سيجعل أسعار السلع المستوردة رخيصة وبالتالي تهدد مبيعات المجمع.

4-3-2-2- قوى التنافس

سنقوم في هذا الجزء بتحليل قوى التنافس التي تؤثر على نشاط المجمع التي يحددها Porter في خمسة قوى هي: المزاحمة بين المؤسسات الحالية، وتهديد السلع البديلة، وتهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة، والقوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمستهلكين، والشكل الموالي يبين قوى التنافس المؤثرة على المجمع.



شكل 28: قوى التنافس المؤثرة على صناعة العصير والمصبرات

- المزاحمة بين المؤسسات الحالية

إن المزاحمة بين المؤسسات الحالية يرتبط بأعداد هذه المؤسسات في السوق، ودرجة إصرارهم على البقاء فيها، وتزداد هذه المزاحمة في حالة وجود فرص سانحة، فتسعى جميع المؤسسات لاستغلالها، وذلك لتحسين وضعيتها في السوق، فالمؤسسات المتنافسة في ميدان صناعة العصير والمصبرات كبيرة جداً، وإذا أضفنا إليهم العدد الكبير من المستوردين فالأمر يتعاضم.

- تهديد السلع البديلة

السلع البديلة هي السلع التي تنتجها مؤسسات متنافسة، ويمكن أن تحل محل السلع التي تنتجها المؤسسة، وتشكل خطراً كبيراً إذا تحول إليها مستهلكون بكثرة، مما يفقد المؤسسة موارد كبيرة ويجعلها عاجزة عن الاستمرارية والبقاء في السوق، فإذا أخذنا العصير الطبيعي الذي ينتجه المجمع فله بدائل مثل العصير المحتوي على المركبات الصناعية، والمشروبات الغازية بمختلف علاماتها.

- تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة

الداخلون الجدد إلى الصناعة يشكلون تهديداً كبيراً للمؤسسة، فدخولهم يسبب للمؤسسة منافسة شديدة لمنتجاتها وانخفاض للمبيعات والحصة السوقية. فبعد توقيع اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، التي يؤكد الخبراء أنها ستكون في أواخر 2005 وما ينتج عن ذلك من دخول المنتجات المستوردة بشكل كبير، نظراً لإلغاء الرسوم الجمركية فالمنافسة ستزداد شدة لكثرة المستوردين.

- القوة التفاوضية للموردين

فعدد الموردين الحالي ونوعية الخدمات وأسعارها واتجاهاتها، تحدد قوة الموردين ومدى تفاوضهم في عملية البيع. فالموردون للمواد الأولية يؤثرون بشكل كبير على الصناعة ككل، فعندما يكونون قادرين على فرض الأسعار التي يشاءون، لا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة إلى المستهلكين، وبذلك تنخفض الربحية في هذه الصناعة، وبالنسبة لمجمع ENAJUC فإن القوة التفاوضية للموردين وهم من الفلاحين ليست كبيرة، نظراً لصغر حجمهم، وعدم انتظامهم في شكل تجمع يدافع عن مصالحهم.

- القوة التفاوضية للمشتريين

في بعض المرات يلعب المشترون دوراً كبيراً في الضغط على المؤسسات، فقد يطالبون بخفض الأسعار، وتحسين مستويات الجودة أو تحسين الخدمات، ونظراً لأننا في اقتصاد حر والمشتري له أن يختار من أين يشتري، وبالسعر الذي يرضاه والجودة التي يطلبها، فإنه يملك قوة تفاوضية كبيرة، فسوق المصبرات والعصير يتميز بكثرة العلامات والمؤسسات المنتجة، وبذلك يستطيع المشتري أن يختار العلامة التي يريد، وبالسعر الذي يراه مناسباً.

3-2-3-4- الميزة التنافسية

بعد زيارتنا لمجمع ENAJUC والمقابلات التي أجريناها مع مسؤوليها، تبين لنا أن المجمع يملك ميزة التكلفة الأقل والجودة لمنتجاته، نظراً لخبرته الطويلة في هذا الميدان، ونظراً

لاستعماله المواد الطبيعية فقط، وحتى في عملية التعبئة داخل العبوات، المجمع لا يستعمل المواد الحافظة فالحفظ يكون بطريقة فيزيائية صرفة.

4-3-3- تحليل موارد المؤسسة ونظم الرقابة

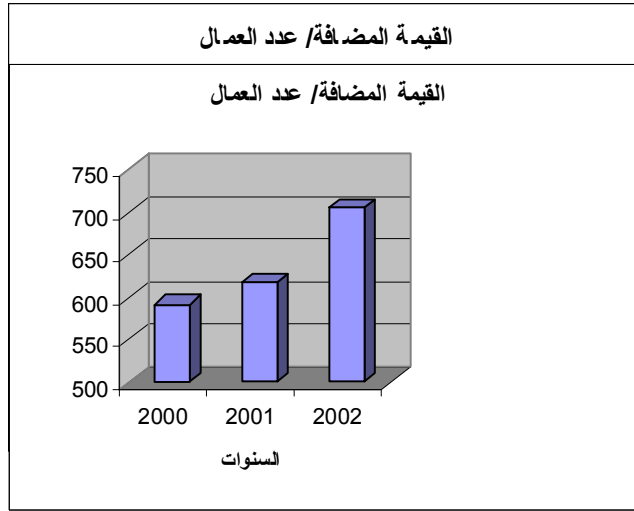
سنتناول في هذا المطلب تحليلاً للموارد المتاحة للمجمع، فنحلل اليد العاملة، ثم وضع وسائل الإنتاج، ثم الموارد المالية المتاحة للمجمع، وفي الأخير نظم المعلومات والرقابة داخل المجمع.

4-3-3-1- تحليل اليد العاملة

المجمع لديه عمال مؤهلين ذوي خبرة طويلة، وسبب ذلك أن الأغلبية الكبيرة من اليد العاملة مشغولة منذ سنوات عديدة بالمجمع، وهذا ما ينتج عنه اكتسابهم خبرة في العمل، ومما لا شك فيه أن هذا بمثابة نقطة قوة للمجمع تسمح له بتحقيق فرص كبيرة للإنتاج، والبيع ومراقبة تكاليفه بشكل سهل. كما يوجد به موظفون ذو مستوى تعليمي عالي، منهم المهندسين، وهذا ما يحسن القدرة الإنتاجية وبالتالي الرّفع من قيمة الأرباح. لكننا نلاحظ أن العمّال لا يؤدون دورهم كما يجب وهذا راجع إلى قلة التحفيزات، وهذا كبقية المؤسسات العمومية. لكن في السنوات الأخيرة منحت ENAJUC بعض التحفيزات لليد العاملة، مما ساهم في ارتفاع معدل الإنتاجية، ويتجلى ذلك في الجدول التالي:

جدول 22: تطور إنتاجية العمال.

السنة	2000	2001	2002
النسبة			
<u>القيمة المضافة</u>			
عدد العمال	592	617	706



شكل 29: يبين تطور إنتاجية العمال

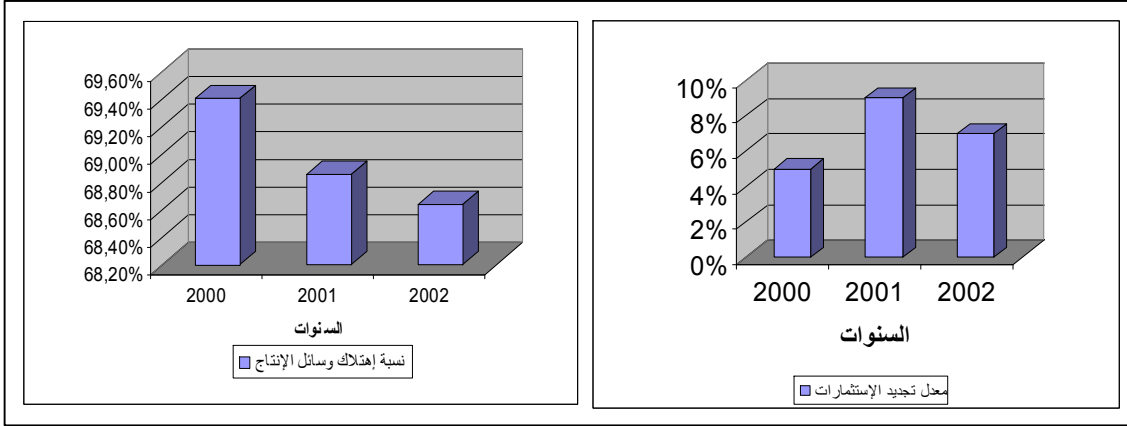
حسب الشكل نلاحظ أن إنتاجية العامل ارتفعت من 592000 دج سنة 2000م، إلى 617000 دج سنة 2001، ثم قفزت إلى 706000 دج سنة 2002م، وهذا التطور الملحوظ يعود إلى تقديم المجمع للتحفيزات، وتشديد الرقابة على المداومة.

2-3-3-4- تحليل وسائل الإنتاج

تتميز وسائل الإنتاج بمؤسسة ENAJUC بأنها، قديمة فأغلبيتها يعود إلى سنوات السبعينات والثمانينات، ولم تقم ENAJUC بتجديد هذه الوسائل نظراً لقلّة الموارد المالية المتاحة لها، وصعوبة الحصول على القروض البنكية، نظراً للحالة المالية السيئة التي توجد عليها المؤسسة، ولكن رغم هذا مازالت المؤسسة تستعمل هذه الوسائل في الإنتاج. وكل هذا يتجلى من خلال الجدول التالي:

جدول 23: يبين حالة وسائل الإنتاج.

السنوات			المتغيرات
2002	2001	2000	
%68.64	%68.86	%69.41	نسبة إهلاك وسائل الإنتاج
%7	%9	%5	معدل تجديد الاستثمارات



شكل 30: يبين حالة وسائل الإنتاج

نلاحظ أن الوسائل الإنتاجية مهتلكة بنسبة كبيرة، فهي في نواحي 69% أما نسبة تجديد الاستثمارات فهي صغيرة جداً، وتتراوح بين 5% و 9% وأغلبها يتمثل في شراء المجمع لقارورات 25 سل للمياه الثمرية، كل هذا لا يسمح بالتجديد الكامل لوسائل الإنتاج، وتحديثها كي تواجه المنافسة.

4-3-3-3- تقييم الموارد المالية لمجمع ENAJUC

عانى المجمع في السابق من نقص الموارد المالية، فوضعيته المالية كانت صعبة جداً، وبسبب هذه الوضعية المالية لم يستطع تجديد عتاده ووسائل الإنتاج، كما عانى المجمع من صعوبة بالغة في الحصول على القروض، فالبنوك تشترط الصحة المالية لمنح القروض مما جعل ENAJUC تعيش وضعية صعبة جداً، لكن بدأ التحسن يعرف طريقه إلى المجمع، بعدما ارتفعت المداخل نتيجة زيادة الإنتاج والمبيعات، لكن ليس بصفة كبيرة جداً، حيث بلغت نتيجة سنة 2002 حوالي 106 مليون دج.

كما أن المجمع يعاني من تراكم الديون عليه، وعدم سداد حقوقه لدى الزبائن، والجدولين التاليين يبينان ذلك.

جدول 24: يبين الديون على المجمع إلى غاية 2002/12/31

القيمة	المتغيرات
1984614	ديون على الخزينة
400000	ديون اتجاه المؤسسات الخليفة
58027	ديون بنكية متوسطة وقصيرة الأجل
1052642	ديون قصيرة الأجل
552372	ديون لصالح الموردين
163985	ديون جبائية وشبه جبائية
1185590	سلفيات بنكية
193634	ديون أخرى
5038492	المجموع

جدول 25: يبين حقوق المؤسسة على زبائنها إلى غاية 2002/12/31.

القيمة	المتغيرات
483869	خواص
72050	مؤسسات عمومية اقتصادية
57813	وزارة الدفاع الوطني
8159	إدارات عمومية
37103	الديوان الوطني للخدمات الجامعية
658994	المجموع

من خلال تحليل الجدولين نلاحظ تراكم الديون بشكل كبير جداً، على مجمع ENAJUC. أما بالنسبة لحقوقه على الزبائن فهي ليست بالكبيرة، وإذا قارنا الديون بالحقوق فإننا نجد أن الديون تمثل $658994/5038492 = 7.645$ مرة حجم الحقوق، أي أن الديون أكبر بكثير من الحقوق التي يملكها المجمع على زبائنه مما يفسر وضعيته المالية الصعبة.

4-3-3-4- نظام المعلومات التسويقي في مجمع ENAJUC

يتكون نظام المعلومات التسويقي من مدخلات هي عبارة عن المعلومات التي تأخذها المؤسسة من البيئة الخارجية، ومدخلات أخرى هي عبارة عن المعلومات المستقاة من البيئة الداخلية للمؤسسة، من مختلف مصالحها ودوائرها، فيتم معالجة هذه المعلومات فتنتج لنا مخرجات، هي عبارة عن تقارير تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات التسويقية السليمة. وبعد زيارتنا لمجمع ENAJUC سألنا المسؤولين عن مدى اعتمادهم على نظام المعلومات التسويقي فأجابونا بأن نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة لا يوجد على شكله السليم المعروف، فهم نادراً ما يقومون ببحوث التسويق، ويجمعون المعلومات من بعض المصادر الأخرى، مثل المشاركة في المعارض التي تواظب عليها ENAJUC دوماً، كما يتم جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المصادر الشفهية، والموزعين الذين يوزعون منتجات المجمع، أما المصادر الداخلية فتتمثل في نظام المعلومات المحاسبي.

4-3-4- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات

في هذا المطلب سنقوم بتحليل نقاط القوة، بغية تدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها، كما نتعرف على الفرص لدفع المجمع إلى استغلالها، والتهديدات لتجنبها.

4-3-4-1- تحليل نقاط القوة والضعف

نقاط القوة:

- يمكن أن نجمل نقاط القوة، التي يتمتع بها مجمع ENAJUC فيما يلي:
- الموقع الإستراتيجي لفروع المجمع، حيث أقيمت هذه الفروع في المناطق الزراعية التي تكثر فيها المحاصيل، التي تختص هذه الفروع في إنتاجها، وهذا لتسهيل التزود بالمواد الأولية، إضافة إلى ذلك فأغلب الفروع تقع بالقرب من خطوط السكك الحديدية.
- وجود طاقة تخزينية معتبرة لدى المجمع، تساعد على الأداء الحسن للإنتاج.
- اعتماد المجمع على إستراتيجية التقرب من أماكن المستهلكين، والكثافة السكانية المرتفعة، وهذا ما يسهل عمليات الاتصال معهم.
- تكاليف الإنتاج منخفضة وهذا ما يمكنها من الصمود في حالة نشوب حرب الأسعار.
- إذا قارنا أسعار المنتجات التي ينتجها المجمع، مع أسعار المنافسين فهي منخفضة، وهذا ما يفسر قلة المنتجات المخزنة فمخزون المنتجات قليل جداً.
- الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها العمال فقد تمرسوا على العمل في وسائل الإنتاج لفترة طويلة.

نقاط الضعف:

- قلة قيام المجمع بحملات ترويجية لمنتجاته، مما أدى إلى عدم اقتناء المستهلك لمنتجاته وتفضيله لمنتجات المنافسين.
- الغياب شبه التام لوظيفة التسويق بالمجمع، فهي هيكل بدون روح، ولا تقوم بأي عمل تسويقي.
- الوضعية المالية السيئة للمجمع مع ثقل المديونية على كاهله لدى البنك.
- وسائل الإنتاج قديمة ومهترئة، وتعاني دوماً من الأعطال.
- سوء التغليف والشكل غير الجذاب لعبوات المنتج، والتي لا تجذب المستهلك.
- عدم وجود إشارات متخصصة في التسويق، وعدم كفاءة القائمين بذلك حالياً.
- غياب شبه تام لنظام المعلومات التسويقي، وقلة بحوث التسويق، وهذا ما أدى إلى عدم معرفة اتجاهات السوق وتطور أذواق المستهلكين المحتملين، أدى إلى غياب الرؤية الواضحة حول السوق.
- عدم وجود شبكة توزيع فعالة فقد فشلت الوحدة المركزية للتوزيع، التي أقامها المجمع سنة 2000 في تحسين توزيع منتجات.

4-3-4-2- تحليل الفرص والتحديات

يتعرض مجمع ENAJUC إلى العديد من الفرص والتحديات نذكر منها:

تحليل الفرص:

- استهلاك كبير لمصبرات الفواكه والعصير، وتطور ذلك نتيجة النمو الديمغرافي.
 - العائلة الجزائرية تخصص شريحة كبيرة من دخلها، لاستهلاك المواد الغذائية.
 - توافر إمكانية كبيرة لتوقيع عقود شراكة مع المؤسسات الأجنبية، وذلك لتطوير طرق التسيير وتحديث وسائل الإنتاج، كل هذا في إطار السياسة العامة للحكومة التي تشجع الشراكة.
- تحليل التحديات:
- تحرير الجزائر للتجارة الخارجية مما أدى إلى فتح المجال واسعاً لاستيراد منتجات المصبرات الغذائية والعصير.
 - غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة لدى مجمع ENAJUC، مما أدى إلى تخلفه مقارنة بالمنافسين.
 - قيام الحكومة بتشجيع المستثمرين الأجانب للاستثمار في الجزائر، قد يؤدي إلى دخول منافسين جد يملكون المال والخبرة والتكنولوجيا الحديثة، حيث أن المنافسة الداخلية تقتصر لحد الآن على المنافسين المحليين فقط.

- تذبذب في المحاصيل الزراعية بسبب الجفاف المتواصل لعدة سنوات، هذا ما يؤدي إلى عدم توفر المواد الأولية.
- عدم وضوح الرؤية حول مسار الخصخصة، مما يخلق اضطراباً في نفسية العامل، ويشعرهم بأنهم مهددون بالطرد، وهذا كله يؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية.
- المستهلك الجزائري مولع باستهلاك المنتج الأجنبي، فهو لا يثق في المنتج المحلي بسبب الكساد للمنتج الوطني ومنه منتجو ENAJUC.

4-4- الإستراتيجية التسويقية وخيارات المؤسسة ودراسة الاستبيان

بعد القيام بالتحليل الموقفي لعوامل البيئة التسويقية، نأتي الآن إلى دراسة الإستراتيجية التسويقية وخيارات المؤسسة، حيث نتناول فيه تحديد الأهداف التسويقية، وتقسيم السوق ثم إستراتيجية المزيج التسويقي، و الخيارات الإستراتيجية. وفي الأخير دراسة الاستبيان.

4-4-1- تحديد الأهداف التسويقية وتقسيم السوق

سنتناول في هذا المطلب الأهداف التسويقية، التي تسعى المؤسسة لبلوغها ثم نعرض على واقع دراسة السوق في المجمع ومدى اهتمامها به.

4-4-1-1- تحديد الأهداف التسويقية

بعد تحديد مهمة المؤسسة، وتحليل عوامل البيئة التسويقية الداخلية التي تزودنا بنقاط القوة والضعف، وتحليل عوامل البيئة الخارجية من خلال الفرص والتهديدات من جهة أخرى، والتي تجعلنا نحدد وبطريقة واضحة ومنسجمة مختلف الأهداف التسويقية للمؤسسة، مما يسمح لنا أن نختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

كما تسعى المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJUC، كباقي المؤسسات إلى تحقيق الربح الوفير بأقل التكاليف، وتسعى أيضاً إلى تحقيق العديد من الأهداف، فهي تسعى إلى بناء علاقات حسنة مع الفلاحين الذين يزودون المؤسسة بالمادة الأولية، لتجنب الإنقطاعات في التزود بالمواد الأولية، وجعل صورة المؤسسة مشرقة ويتجلى ذلك في قيام المؤسسة بتحسين الخدمات المتعلقة بالمنتج، وتسهيل التعامل مع مختلف الزبائن، خاصة منهم الأوفياء، وتحسين العلاقات مع المؤسسات التي تمارس نشاطاً مشابهاً لنشاط المؤسسة، مثل عقدها لاتفاقية مع مؤسسة VITA JUS لتزويدها بمواد نصف مصنعة (العصير)، وإعداد خطة شاملة بغية رسكلة اليد العاملة وتحسين كفاءتها، والسعي لإرضاء المستهلكين خاصة من ناحية نوعية المنتج.

4-1-2- دراسة السوق

تقسيم السوق عملية تقوم بها المؤسسة، بمقتضاها يتم تجزئة السوق إلى أجزاء متجانسة حسب أحد المعايير، وذلك لضمان تحكم أكثر في عملية تسويق المنتجات، فالهدف من هذا التقسيم هو تلبية أكثر لحاجات ورغبات المستهلكين، فتقسيم السوق يحقق مزايا كثيرة للمؤسسة، فهو من جهة يساعدها على اختيار الأجزاء المستهدفة من السوق، حسب ظروف المنافسة وحسب إمكانيات المؤسسة، كما يساعد على تحقيق الكفاءة في استغلال موارد المؤسسة، وتوجيهها التوجيه السليم الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائد بأقل تكلفة، كما أن المؤسسة عن طريق دراستها للسوق تحدد المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع سوقي، وتستطيع أيضاً أن تحدد الفرص والتهديدات الموجودة في السوق. بعد المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي ENAJUC وأكثرها كانت مع رئيس المديرية التقنية والتجارية، الذي قال لنا أن مجمع ENAJUC لم يرق أبداً بإجراء دراسة للسوق في السابق، وعلل ذلك بأن دراسة السوق تكلف المؤسسة أموالاً، وأن المؤسسة تنتج حسب مبيعات السنوات الماضية، يضاف إلى ذلك كمية قليلة. لكن في السنوات الأخيرة وبالضبط منذ سنتين بدأ المجمع يهتم نوعاً ما بدراسة السوق، وذلك بغرض تحسين التعامل مع الأسواق، التي ينشط فيها .

4-4-2- إستراتيجية المزيج التسويقي

إن بناء إستراتيجية خاصة بعناصر المزيج التسويقي على مستوى المؤسسة الوطنية للمصبرات والعصير ENAJUC، يدعونا إلى المزج بين أربع عناصر مكونة له، والمتمثلة في: إستراتيجية

المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع وأخيراً إستراتيجية الترويج.

فالمؤسسة بعد أن تحدد مجالات النمو الإستراتيجية، والأهداف والأسواق المستهدفة، يمكن القول أنها وضعت إستراتيجياتها العامة، وإستراتيجيات النشاط الأساسي للتسويق، ويمكن أن تعين رجال التسويق، من أجل أن يباشروا عملهم من أجل إنجاز إستراتيجيات المزيج التسويقي، وذلك لضمان التكامل والتنسيق بين عناصره، بصورة فعالة ومثلى وذلك قصد تنفيذها، في شكل برامج وخطط تفصيلية، لكل عنصر على المستوى التنفيذي.

4-4-2-1- إستراتيجية المنتج

يمكن أن نعرف المنتج بمعناه الشامل، أنه مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية الناجمة عن الخصائص المكونة

لهذا المنتج، والمنافع النفسية التي يحصل عليها باقتنائه، أو استخدامه لهذا المنتج. ويعتبر هذا العنصر من أولى اهتمامات المؤسسة محل الدراسة، فهي تعتمد على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تضمن بيعها، أي تتوقع وجود طلب من المستهلك عليها، كما أن أهمية إستراتيجية المنتج ازدادت بما يحويه من خصائص وعناصر ومدى جودته، ذلك لأسباب كثيرة منها: تعقد أذواق ورغبات الأفراد، وإشباع

الأسواق واختلافها، ومدى اشتداد المنافسة، كل هذا دفع مجمع ENAJUC إلى الاهتمام بمنتج مربى الفواكه. ولدراسة إستراتيجية المنتج لمجمع ENAJUC سنعرض النقاط التالية:

- العلامة: تواجبت علامات ENAJUC في السوق الوطنية للصناعة الغذائية، منذ أزيد من نصف قرن، وهي مختصة في صناعة العصير والمصبرات، ولكن نتيجة لإنظام الجزائر إلى اقتصاد السوق تعاني هذه العلامة من المنافسة الشديدة، وتتمتع ENAJUC بسمعة جيدة كونها تحصلت عبر عديد السنوات على خبرة كبيرة في ميدان نشاطها.

- التبيين: يضع مجمع ENAJUC على ظهر الغلاف لمنتجاته بيانات تتعلق بالمكونات الأساسية للمنتج، ومدة الصلاحية ومعلومات عن الوزن، وأيضاً معلومات عن المؤسسة مثل المقر الاجتماعي.

- النوعية: تتميز منتجات مجمع ENAJUC بالجودة وأنها طبيعية 100%، وتحافظ على طبيعتها لأن المؤسسة لا تستعمل أي مواد حافظة فالتعبئة تكون فيزيائية، عن طريق وضع المنتج في العبوة وإغلاقها، ودليل هذه النوعية الجيدة، هو حصولها على عدة ميداليات في معرض بر وكسل الدولي للصناعات الغذائية، وهذه الميداليات تتمثل في:

- ميداليان ذهبيتان.

- ميدالية فضية.

- ميدالية برونزية.

يمتلك المجمع عدة مخابر على مستوى فروعته، تقوم بمراقبة النوعية والصلاحية للمنتجات،

بدءاً من المادة الأولية إنتهاءً إلى العملية الإنتاجية.

- الضمان: يخضع المنتج للمقاييس الدولية والوطنية، فهو كما أسلفنا الذكر ذو نوعية جيدة، ويوفر شروط الإنتاج والحفظ. وتقدم ENAJUC ثلاث سنوات كمدة ضمان الصلاحية، وهي موسومة على غلاف المنتج.

- التعبئة والتغليف: تتعامل ENAJUC مع المؤسسة الوطنية لصناعة الغلاف، وهي تختص في صناعة الأغلفة، وتعتمد ENAJUC على التغليف والحفظ الفيزيائي، فحسب رئيس المديرية

التقنية والتجارية، فإن المؤسسة لا تضيف أي مواد حافظة، إنما يتم حفظ المنتج عن طريق وضعه فيزيائياً داخل العلب المعدنية.

أما بالنسبة للتغليف فبعدما كان المجمع يضع الملصقات الورقية على العبوات، التي خلفت الكثير من السليبيات، منها أنها سهلة الانتزاع في حالة شحن المنتج، أو تبللها بالماء، وتغير لونها بسبب تعرضها لأشعة الشمس، وهذا ما يؤدي إلى إتلاف صورة الغلاف، لكن في السنوات الأخيرة تم تغيير نمط التغليف، فقد تم الاستغناء عن الملصقات لتعويضها بتغليف آخر، على شكل بيانات مطبوعة على الوجه الخارجي للعبوة المعدنية، بحيث أصبح يعطي صورة مقبولة للمنتج ولو نسبياً.

2-2-4-4- إستراتيجية التسعير

يعتبر التسعير واحداً من عناصر المزيج التسويقي، وأكثرها مرونة بالمقارنة مع العناصر الأخرى، إلا أن عملية تحديد السعر تعد من أكثر المشكلات التسويقية صعوبة، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار، التي ينبغي البيع بها وهذا ما يجعل مجمع ENAJUC يهتم كثيراً بتسعير منتجاته، خصوصاً وأنه يتعرض لمنافسة شديدة من طرف الكثير من المؤسسات. لكن رغم هذا الاهتمام بالتسعير باعتباره يؤثر بشكل كبير على التوازن المالي للمجمع، فإنه يحدد بطريقة كلاسيكية، وهي طريقة التكاليف، حيث يقوم الموظفون بعملية التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، ثم إضافة هامش الربح وبالتالي تحديد سعر البيع.

سعر البيع = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة + هامش الربح + الرسم على القيمة المضافة (TVA).

ونحن نلاحظ أن قرارات التسعير لها درجة كبيرة من الأهمية، والتأثير على نجاح المنتج في السوق، لذا ننصح المؤسسة بتطبيق إستراتيجية تسعير فعالة وملائمة وذلك قصد منافسة الأسعار المطبقة في السوق. فالمؤسسة تختار الموردين لمواد الأولية بكيفية تساعدها على تحقيق التخفيض للمنتجات وذلك باختلاف خصائص كل نوع وجودته وتحسين التعامل مع الزبائن ومنحهم تخفيضات في الأسعار لضمان وفائهم. كما تحتاج ENAJUC إلى تحديث وسائل الإنتاج لضمان خفض التكاليف وتحسين الجودة أكثر.

3-2-4-4- إستراتيجية الترويج

يمثل الترويج ذلك الجزء من الاتصالات الهادف إلى إعلام، إقناع أو تذكير المستهلك بالمنتج، أو مجموعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، مع التأثير فيه لقبولها واستخدامها.

في السابق لم يكن مجمع ENAJUC معتمداً إستراتيجية ترويجية واضحة، نظراً لأنه كان يحتكر السوق الوطنية لهذه المنتجات، فقد كان مستغنياً عن بذل جهد إضافي كي يزيد الطلب على منتجاته وينشط مبيعاته، وبمجرد انفتاح الاقتصاد الوطني ودخول الجزائر اقتصاد السوق أصبح من الواجب على المجمع أن يبني إستراتيجية ترويجية، وذلك للحفاظ على حصته السوقية ومواجهة المنافسة.

إن الإستراتيجية المتبعة في عملية الترويج لـ ENAJUC هي إستراتيجية الدفع، حيث يحاول رجال البيع إقناعا تجار الجملة بشراء منتجاتها، والتأثير عليهم وإقناعهم كي يطلبوا كميات كبيرة من منتجاتها وتصريفها، وبنفس الطريقة يقوم تجار الجملة بإقناع تجار التجزئة المتعاملين معهم في إطار هذه المنتجات، وتجار التجزئة يؤثرون على المستهلكين من أجل دفعهم لشراء هذه المنتجات.

وتعتبر عملية اختيار المزيج الترويجي المناسب، من أهم القرارات التي ينبغي على المؤسسة أن تدرس انعكاساتها، مدى فاعليتها وكذا تكلفة كل عنصر، كل هذا بغرض إحداث تأثير على سلوك المستهلكين، ويستخدم مجمع ENAJUC عدة أساليب ترويجية على قلتها وعدم فاعليتها منها:

- المشاركة في المعارض: تعتبر المعارض وسيلة ترويجية مهمة جداً، فهي تمكن الزوار من التعرف عن قرب على منتجات العارضين، وقد شارك مجمع ENAJUC في العديد من المعارض الدولية والوطنية، ففي المعارض الدولية شارك في معرض موسكو، بروكسل أين نال العديد من الميداليات، كذلك معارض بغداد، طرابلس، مدريد، واشنطن، باريس، أما المعارض على المستوى الوطني فقد شارك المجمع في المعارض التالية:

- المعرض الدولي في الجزائر في شهر سبتمبر 1999م.

- المعرض الجهوي بتمنراست في شهر ديسمبر 1999م.

- المعرض الدولي في الجزائر في شهر سبتمبر 2000م.

- المعرض الدولي في الجزائر في شهر أكتوبر 2001م.

- المعرض الوطني بالجزائر في شهر جوان 2002م.

- معرض الصناعة الغذائية في أبريل سنة 2004م.

- الإعلان: ما يلاحظ على المجمع أنه لا يستعمل الوسائل التي تؤثر بشكل كبير على المستهلك، مثل التلفزة والإذاعة باستثناء إشهار قام به فرع نقاوس، كما قام المجمع بالإعلان في بعض الصحف مثل الخبر والوطن في جوان 2002، كما قام في هذه السنة بوضع لوحات إشهارية من فئة 12م² في الطرق العابرة لولاية البليدة، وكذا بعض الطرق الوطنية.

- البيع الشخصي: إذا أنتجت ENAJUC منتجات جديدة فإنها تتصل بالزبائن الأوفياء لتعرض عليهم شراء هذا المنتج.

- قوى البيع: توجد نقطة بيع وحيدة فقط بمدينة البلدة، لكن المجمع يطمح لإنشاء نقاط بيع جديدة في المستقبل، مع كل هذا المجهود الترويجي، إلا أنه يبقى غير كافي ولا يصل إلى مستوى المجهود الترويجي الذي يقوم به المنافسون الخواص، فهم يعتمدون على وسائل ذات تأثير وفاعلية أكثر من التي تستعملها ENAJUC، ومثال ذلك الإعلان في التلفزة والإذاعة، ممّا يؤهل المؤسسات المنافسة للسيطرة على حصة أكبر من السوق مع مرور الزمن ويجعل ENAJUC في بيئة شديدة المنافسة، فهي دائماً تبرز احتشام حملاتها الترويجية بقلة الموارد المالية.

الجدول التالي يبين لنا تطور مبيعات مجمع ENAJUC بين سنتي 2000 و 2001.

جدول 26: نسبة تطور مبيعات المجمع (2001-2000)

المبيعات التشكيلات	مبيعات 2000	مبيعات 2001	فرق المبيعات	Δ% تغير المبيعات نسبة
عصير المركز للفواكه	1213900	1541150	330550+	+27.23%
الفواكه المصبرة	709000	766950	57950+	+8.17%
الخضر المصبرة	44000	27100	16900-	-38.4%
مركز الطماطم	767100	336700	430400-	-56.10%
منتج نصف مصنع	171050	174950	3900+	+2.28%
المجموع	2905050	2850150	5490-	-0.189%

نلاحظ من خلال الجدول أن مبيعات المجمع انخفضت بنسبة 0.189% وقد تركز الانخفاض في منتجو مركز الطماطم أين بلغ نسبة 56.1%، كما ظهر بشكل واضح في الخضر المصبرة بنسبة 38.4% لكن ارتفعت نسبة المبيعات في منتج عصير مركز الفواكه بنسبة 27.23% وساهم في تخفيض العجز الملاحظ في رقم الأعمال لسنة 2001، لكن لم يستطع تغطيته وهذا ما يبين فشل إستراتيجية الترويج التي يطبقها المجمع.

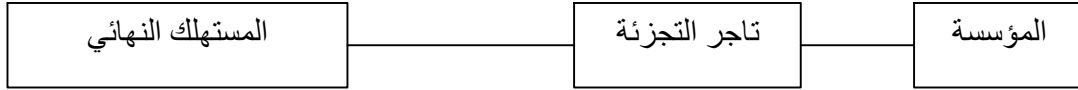
4-2-4-4- إستراتيجية التوزيع

يقصد بالتوزيع القنوات التي يتم من خلالها تحريك المنتج من أماكن إنتاجه، إلى المستهلك

النهائي أو المستهلك الصناعي، فالتوزيع يشمل قرارات متعلقة بالنقل، إدارة المخازن ومراقبة المخازن

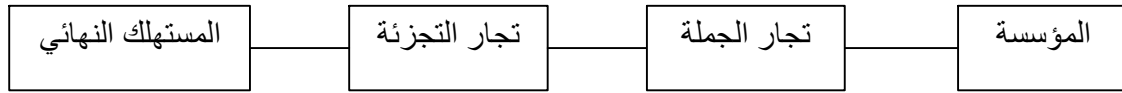
التي توجد بها المنتجات التي سيتم بيعها.

1- تحليل شبكة التوزيع: من خلال الزيارات العديدة للمصلحة التجارية التسويقية لمجمع ENAJUC والحوار مع رئيسها استنتجنا أننا المجمع يعتمد على لقناتين توزيعيتين هما:



شكل 31: قناة توزيع قصيرة.

هذه القناة القصيرة مستعملة بشكل قليل نظراً لأن المجمع لا يملك وسائل توزيع كبيرة، فالمؤسسة تقوم بتوصيل السلعة إلى تاجر التجزئة، وتاجر التجزئة يقوم ببيع السلعة إلى المستهلك النهائي.



شكل 32: قناة توزيع طويلة.

هذه القناة الطويلة مستعملة بشكل كبير فالمؤسسة تبيع المنتج إلى تاجر الجملة، الذي يبيعه بدوره إلى تاجر التجزئة، ومنه إلى المستهلك النهائي.

وقد قام مجمع ENAJUC بإنشاء وحدة للتوزيع بوهرا ن سنة 2000، لها ثلاث فروع واحد بوهرا ن والآخر بالبليدة والثالث بعنابة، لكن هذا المشروع فشل وسيتم حل هذه الوحدة قريباً حسب تصريح رئيس المديرية التجارية التسويقية. وقد تولت هذه الوحدة مهمة فتح نقاط بيع خاصة بالمجمع وشراء وسائل النقل لاستعمالها في التوزيع، وتكوين رجال بيع مختصين يقومون بالبيع لصالح المجمع.

ونظراً لفشل الوحدة المركزية للتوزيع في عملها، فإن ENAJUC تعتمد بشكل أساسي على وسائل النقل الخاصة بالزبائن في توزيع منتجاتها، حيث يشترط على الزبون تكوين ملف إداري، وبعد تقديم الزبون لملفه إلى المؤسسة وقبولها يمنح بطاقة مرقمة تسلسلياً.

إن قيام المجمع بإيصال منتجاته إلى مستهلكيها، وأهمها الثكنات العسكرية، والإقامات الجامعية والمستشفيات، يتطلب منها تكاليف كبيرة تجعل من التوزيع أكثر عناصر المزيج

التسويقي تكلفة. من أجل هذا يجب على ENAJUC أن تهتم بترشيد القرارات التي تتخذها بشأنه، مما يمكنها من تخفيض التكاليف.

- وظائف التوزيع: تظم وظائف التوزيع المادي تخزين السلع ونقلها وتسليمها.
أ- تخزين السلع: تمتلك ENAJUC طاقة تخزينية هائلة وهذه المخازن مقسمة إلى مخازن خاصة بالمواد الأولية ومخازن خاصة بالمنتجات النصف مصنعة، ومخازن خاصة بالمنتجات تامة الصنع. كما أنه قبل القيام بتخزين المنتجات أو المواد الأولية، تخضع للمراقبة المخبرية سواءً من طرف مخبر المؤسسة، أو مخابر أخرى تقع خارج المؤسسة.
ب- نقل السلع: النقل هو عنصر أساسي في عملية توزيع المنتجات، فبواسطته يتم تصريف منتجات المؤسسة من أماكن التخزين إلى أماكن الاستهلاك.

رغم هذه الأهمية التي يتميز بها النقل إلا أنّ ENAJUC لا تولي له اهتماماً كبيراً، فكل الزبائن يستعملون وسائلهم الخاصة لنقل المنتجات، باستثناء حالات خاصة قليلة تتكفل فيها المؤسسة بنقل المنتجات إلى الثكنات العسكرية.

ج- تسليم السلع: بعدما يحدث الاتفاق بين الزبون والمؤسسة تسلم له المنتجات وفق الكمية المتفق عليها مع ضمان الدفع، فعملية الدفع تكون نقداً بالنسبة لتجار الجملة، واستعمال الشيك يكون في حالات محدودة ومن ذلك المؤسسة العسكرية.

من خلال لقاءاتنا بمسؤولي المجمع، لاحظنا عدم قيامه بمجهود توزيعي كبير، فتسليم المنتجات يتم داخل الوحدات الإنتاجية، وتجار الجملة يأتون إلى الوحدات الإنتاجية ويوزعون المنتجات، ولا يقوم المجمع بذلك إلا في حالات نادرة لأجل هذا نقترح على المجمع ما يلي:
- على المجمع أن يقوم باستحداث نقاط بيع، وبصفة خاصة في الأماكن التي يهملها المنافسون.
- منح التحفيزات إلى مختلف القوى البيعية من موزعين وتجار جملة، لتنشيط عمليات التوزيع وزيادة الفاعلية.

4-4-3- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

من خلال كل ما قمنا بعرضه فيما سبق من تشخيص لوضعية مجمع ENAJUC، وتحليل للبيئة التسويقية للمجمع، وبذلك استخلاص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كل هذا مكننا من أن نتوصل إلى جملة من الإستراتيجيات التسويقية يمكن للمجمع أن يختار منها وذلك حسب:

4-4-3-1- الإستراتيجيات الأساسية لـ PORTER

تركز ENAJUC على تخفيض التكاليف وتملك الجودة لمنتجاتها، فهي منتجات طبيعية خالصة وذات جودة عالية، لذلك حسب porter فإن ENAJUC تتبع إستراتيجية الريادة في تحقيق التكلفة، فـ ENAJUC تركز على أن تكون تكاليف مدخلات الإنتاج المتمثلة في المواد الفلاحية مخفضة السعر، ولكن مع المحافظة على الجودة وضمان أن يكون المنتج طبيعياً، دون مواد كيميائية أو مواد حافظة، فحسب تأكيد رئيس المديرية التقنية والتجارية، فإنهم لا يستعملون أي مواد كيميائية، فالمنتج طبيعي 100% ولا يحوى مواد حافظة. كما تملك يداً عاملة خبيرة، تمكنها من تخفيض تكلفة الإنتاج، وهذا ما يفسر عدم وجود مخزون غير مباع بشكل كبير، نظراً لتحقيقها ميزة السعر المنخفض لمنتجاتها.

4-4-3-2- إستراتيجية النمو

حسب وضعية مجمع ENAJUC، وحسب الإمكانيات التي يمتلكها، يمكنه أن يتبع إحدى إستراتيجيات النمو المرحلي المكثف، وبذلك بأن يركز على عدد قليل ومترايط من المنتجات، مثل مربى الفواكه وعصير الفواكه والمياه الثمرية، نظراً لنقص نسبي في المنافسة لهذه المنتجات، أما المنتجات الأخرى مثل مركز الطماطم، والتي تعاني فيها من المنافسة الشديدة، فنكون في وضعية حرجة. ويمكن أن تأخذ إستراتيجية التوسع المرحلي المكثف ثلاث أشكال هي: اختراق السوق، تنمية السوق وتطوير المنتج.

- إستراتيجية اختراق السوق: ومعناها استخدام مكثف للجهود البيعية والإعلانية، لزيادة حصة المؤسسة في السوق الحالي، باستخدام المنتجات الحالية، أو جذب مستهلكين يستهلكون منتجات المنافسين أو مستهلكين جدد.

- إستراتيجية تنمية السوق: وتتمثل في قيام المؤسسة بالتوسع الجغرافي لأسواقها، وتوسيع حجم النشاط، ليشمل كافة أنحاء التراب الوطني، والجنوب بصفة خاصة.

- إستراتيجية تطوير المنتج: وتتمثل في إحداث تحسينات للمنتج الحالي، مما يضيف مزايا جديدة للمنتج ويثبت مكانية في السوق، وتهدف إلى جعل المستهلك يفرق منتجات المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية عن المنتجات المنافسة، وزيادة كفاءة المنتج في السوق، وينتأى هذا عن طريق تغيير شكل التغليف وتحسينه وجعله جذاباً، كما يتم تغيير قارورات المياه الثمرية وتحسينها لأنها ليست جذابة وتنفر المستهلكين، لأن الشكل الخارجي ومظهر المنتج أصبحا يلعبان دوراً أساسياً في التأثير على القرار الشرائي للمستهلك.

4-4-3-3- الإستراتيجيات حسب الموقع التنافسي

حسب الدراسة التي أجريناها في مجمع ENAJUC فإنه يحتل مكانة قائد السوق فيما يخص منتج مربى الفواكه، إذ يسيطر على أكثر من 50% من السوق الوطنية، لكنه لا يقوم بأي من مجهودات الرائد، فعليها أن تأخذ المبادرة في تغيير السعر، وبعث منتجات جديدة وإقامة شبكة واسعة للتوزيع، وتقوم بحملات ترويجية كبيرة جداً وتستطيع أن تتخذ إحدى الإستراتيجيات التالية: - زيادة الطلب على المنتجات: فتقوم بتوسيع حصتها الحالية في السوق، وذلك إما بإيجاد مستهلكين جدد، أو إيجاد استعمالات جديدة للمنتوج، أو زيادة الاستخدامات للسلعة.

- حماية الحصة السوقية: فالمؤسسة الرائدة تدافع عن حصتها السوقية، وتستوعب ردود أفعال منافسيها فتعالج نقاط ضعفها، وأن تبقى في حالة استعداد لمواجهة أي هجوم، وأن لا تترك أي ثغرة تهدد مستقبلها.

- زيادة الحصة السوقية: فيقوم الرائد بتوسيع حصته في السوق، لأن المرادودية مرتبطة بالحصة السوقية.

كما نجد أن المؤسسة تحتل مكانة المتابع إذا أخذنا مثلاً منتج مركز الطماطم، فحصتها السوقية صغيرة إذا قورنت بحصص المنافسين لها في السوق. فالمؤسسة تسيطر على 7.5% من السوق فقط.

4-4-4- دراسة الاستبيان الموجه لإطارات المجمع

لغرض تعميق الدراسة أكثر قمنا بإعداد الإستبيان وتوزيعه على إطارات مجمع ENAJUC ، ثم قمنا بتحليل نتائجه لكي نحدد بشكل أكثر دقة وضعية المجمع. على ضوء ما درسنا من قبل رأينا أنه من الضروري القيام بإعداد إستبيان وطرحه لإطارات المجمع ليجيبوا عليه، وذلك لتعميق الفهم حول وضعية المجمع وطريقة تسييره، وهل يعي جيداً ظروف المنافسة الشديدة التي تعرض المجمع وتسبب له الكثير من الصعوبات. -إعداد الاستبيان:

إن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة والهادفة لتوضيح معالم موضوع معين، وتوضع في استمارة للحصول على أجوبة. وقد قمنا بطرح أسئلة عن ظروف البيئة التسويقية للمجمع ونظم المعلومات التسويقي، ثم أسئلة عن واقع إستراتيجية تقسيم السوق والمزيج التسويقي. وقد راعينا في هذه الأسئلة ما يلي:

- الأسئلة واضحة ومحددة وسهلة الفهم.

- لا يستغرق الاستبيان الكثير من وقت المجيب.

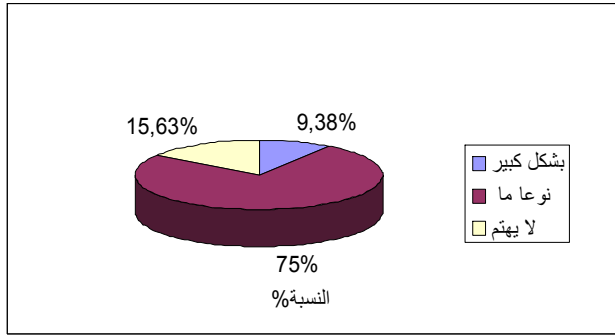
- تقديم العينة:

- العينة التي درسناها مكونة من مجموعة من إطارات مجمع ENAJUC وعددهم 32، وتتوزع هذه الإطارات على مجموع مديريات المجمع وهي:
- مديرية التقنية والتجارية وخاصة المصلحة التجارية التسويقية.
 - مديرية الدراسات والتنظيم.
 - مديرية المالية والمحاسبة.
 - المقابلات:

لغرض تبسيط الأسئلة وشرحها قمنا بإجراء مقابلات مع إطارات المجمع، وذلك لضمان الإجابات السليمة.

السؤال رقم 1: هل يهتم المجمع بالتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية؟

جدول 27: إجابة السؤال رقم 1.



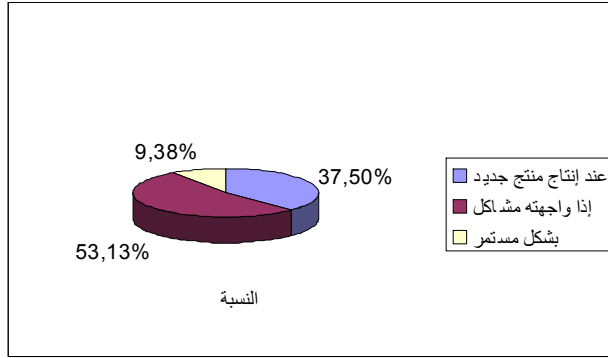
شكل 33: يبين نتائج السؤال رقم 1

نلاحظ أن الغالبية العظمى وهم 75% من الموظفين يميلون إلى أن المجمع يهتم بشكل قليل بالتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية، وهذا راجع إلى طريقة التسيير السائدة في المجمع. كما أن 9.375% يعتقدون أن المجمع يهتم بشكل كبير، بينما 15.625% يصرحون أن المجمع لا يهتم أصلاً بالتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية فهو لا يتأثر بها.

السؤال رقم 2: في أي حالة يقوم المجمع بتشخيص البيئة التسويقية؟

جدول 28: إجابة السؤال رقم 2.

النسبة	التكرار	البيان
37.5%	12	عند إنتاج منتج جديد
53.125%	17	إذا واجهته مشاكل
9.375%	3	بشكل مستمر
100%	32	المجموع



شكل 34: شكل يبين نتائج السؤال رقم 2.

نلاحظ أن أغلبية أعضاء العينة أي 53.125% يعتقدون أن المجمع يقوم بتشخيص عوامل البيئة التسويقية، وهذا أمر غير كافي لأن المجمع يجب أن يكون على دراية كاملة بالتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية، أما 37.5% فيعتقدون أن المجمع يهتم بتشخيص البيئة التسويقية في حالة بعثه لمنتج جديد وهذا أيضاً غير كاف لأن المذبح يجب أن يحضى برعاية في مرحلة النمو ومرحلة النضج والمؤسسة يجب عليها أن تكون على دراية بظروف المنافسة في هاتين المرحلتين، أما 9.375% من العينة فهم يعتقدون أن المجمع يهتم بتشخيص البيئة التسويقية بشكل مستمر.

السؤال رقم 3- المعلومات التي يجمعها المجمع عن البيئة التسويقية الخارجية تتعلق بـ؟

جدول 29: إجابة السؤال رقم 3.

النسبة	التكرار	البيان	النسبة	التكرار	البيان
53.125	17	الوسطاء	9.375%	3	الحالة الاقتصادية
68.75%	22	الموردون	15.25%	5	الحالة السياسية والقانونية
84.375%	27	المستهلكون	25.875%	7	الحالة التكنولوجية
100%	32	المنافسون	6.25%	2	الحالة الاجتماعية

نلاحظ أن 100% من أفراد العينة يعتقدون أن المعلومات التي يجمعها المجمع عن البيئة الخارجية هي عن المنافسين، ثم بعد ذلك المستهلكون بنسبة 84.375% ثم بعد ذلك الموردون بـ 68.75% والوسطاء بـ 53.125%، فأعضاء العينة يعتبرون عناصر البيئة الجزئية المصدر الرئيسي لجمع المعلومات ويهملون عناصر البيئة الكلية للمؤسسة بشكل كبير جداً، فأعلى نسبة سجلت في الحالة التكنولوجية بـ 25.875% ثم تلتها الحالة السياسية والقانونية بـ 15.625% ثم الحالة الاقتصادية بـ 9.375% وفي الأخير الحالة الاجتماعية بـ 6.25%.

السؤال رقم 4- ما هي مصادر معلوماتكم عن البيئة الخارجية؟

جدول 30: إجابة السؤال رقم 4.

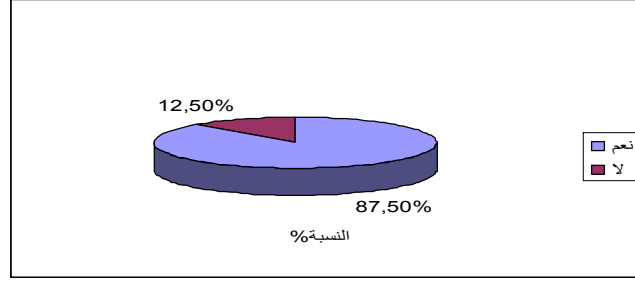
النسبة%	التكرار	البيان
87.5%	28	الجرائد والمجلات
31.25%	10	مكاتب الدراسات
50%	16	شبكة الانترنت
100%	32	ONS

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن 100% من العينة أكدوا أن ONS الديوان الوطني للإحصاء هو مصدر المعلومات عن البيئة التسويقية، ثم الجرائد والمجلات المتخصصة بـ 87.5% ثم شبكة الأنترنت بـ 50%، وفي الأخير مكاتب الدراسات بـ 31.25%، وهذا يدل على أن المجمع يهتم بصفة كبيرة بإحصائيات الديوان الوطني للإحصاء بسبب أهمية إحصائياته وثانياً بالجرائد والمجلات المتخصصة رغم قلتها، بينما احتلت مكاتب الدراسات المرتبة الأخيرة.

السؤال رقم 5- هل تعتقد أن وجود نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة مهم؟

جدول 31: إجابة السؤال رقم 5.

النسبة	التكرار	البيان
87.5%	28	نعم
12.5%	4	لا
100%	32	المجموع



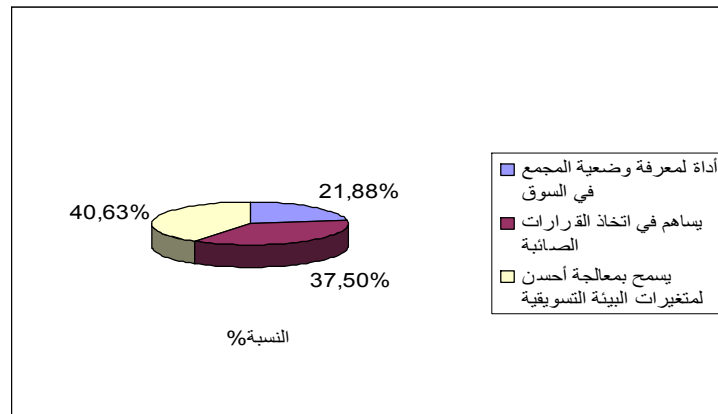
شكل 35: شكل يبين نتائج إجابة السؤال رقم 5.

نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من إطارات المجمع 87.5% ترى أن نظام المعلومات التسويقي مهم بالرغم من أن بعضهم لا يدرك بشكل جيد نظام المعلومات التسويقي ، فيما نجد نسبة 12.5% من إطارات المجمع يعتقدون أن وجود نظام المعلومات غير مهم وذلك لعدم معرفتهم له.

السؤال رقم 6- هل تعتقد أن نظام المعلومات التسويقي هو؟

جدول 32: إجابة السؤال رقم 6.

النسبة	التكرار	البيان
21.875%	7	أداة لمعرفة وضعية المجمع في السوق
37.5%	12	يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة
40.625%	13	يسمح بمعالجة أحسن لمتغيرات البيئة التسويقية
100%	32	المجموع

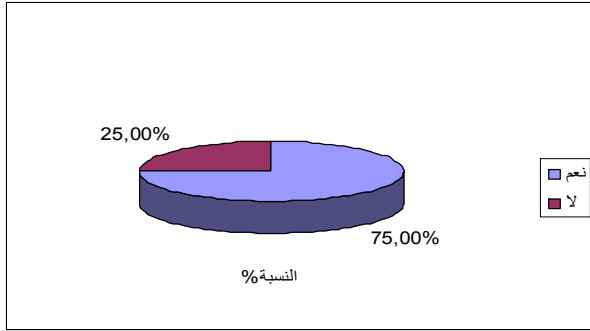


شكل 36: شكل يبين نتائج إجابة السؤال رقم 6.

نلاحظ أن 21.875% من العينة أجابوا أن نظام المعلومات التسويقي أداة لمعرفة وضعية المجمع في السوق وهذا ليس صحيحاً لأن المؤسسة تعرف وضعيتها في السوق من خلال دراسة السوق، واستعمال أدوات التحليل الإستراتيجي، فيما أجاب 31.25% من العينات على أنه يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة وهذا صحيح إضافة إلى أنه يسمح بمعالجة أحسن لمتغيرات البيئة التسويقية وهي إجابة أغلبية العينة بـ 40.625%.

السؤال رقم 7- في للمجمع برنامج تنمية في المدى المتوسط والبعيد؟

جدول 33: نتائج السؤال رقم 7



البيان	التكرار	النسبة
نعم	24	75%
لا	8	25%
المجموع	32	100%

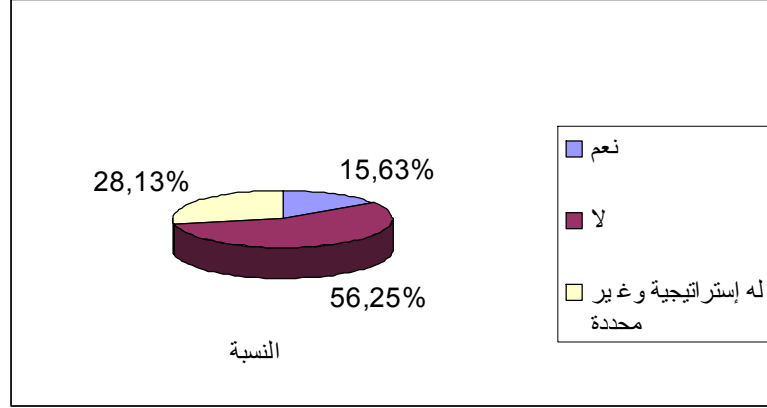
شكل 37: يبين إجابة السؤال رقم 7

نلاحظ أن الغالبية العظمى من العينة أقرروا أن المجمع يملك برنامجاً للتنمية متوسط وبعيد المدى، أي أن المجمع يملك رؤية بعيدة المدى فهو يملك إستراتيجية، أما 25% من العينة فقد أجابوا بلا وقد يعود ذلك إلى ضعف الاتصالات في المجمع.

السؤال رقم 8- هل يملك مجمعكم إستراتيجية تسويقية؟

جدول 34: نتائج السؤال رقم 8.

البيان	التكرار	النسبة
نعم	5	15.625%
لا	18	56.25%
له إستراتيجية وغير محددة	9	28.125%
المجموع	32	100%



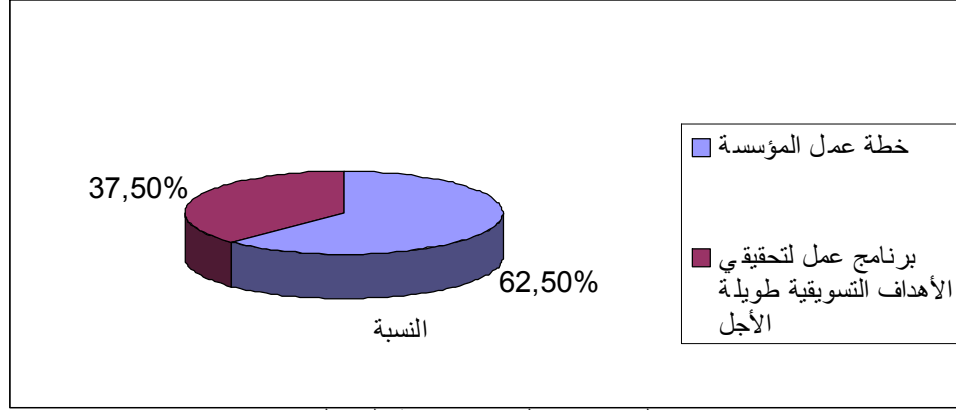
شكل 38: شكل يبين نتائج السؤال رقم 8.

نلاحظ أن 15.625% فقط من أفراد العينة يصرحون أن المجمع يملك إستراتيجية تسويقية، كما أن 28.125% من العينة يعتقدون أن المجمع يملك إستراتيجية تسويقية ولكنها غير محددة ويرجع هذا إلى عدم إدراك معنى الإستراتيجية التسويقية أو نقص الاتصالات داخل إدارة المجمع ونقص تبادل المعلومات أما 56.25% وهم الأغلبية فيصرحون أن المجمع لا يملك إستراتيجية تسويقية وقد يعود هذا إلى عدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات في المجمع أو عدم فهمهم لمصطلح الإستراتيجية التسويقية أو لعدم وجودها البتة.

السؤال رقم 9- في رأيكم هل الإستراتيجية التسويقية؟

جدول 35: نتائج السؤال رقم 9.

النسبة	التكرار	البيان
62.5%	20	خطة عمل المؤسسة
37.5%	12	برنامج عمل لتحقيق الأهداف التسويقية طويلة الأجل
100%	32	المجموع

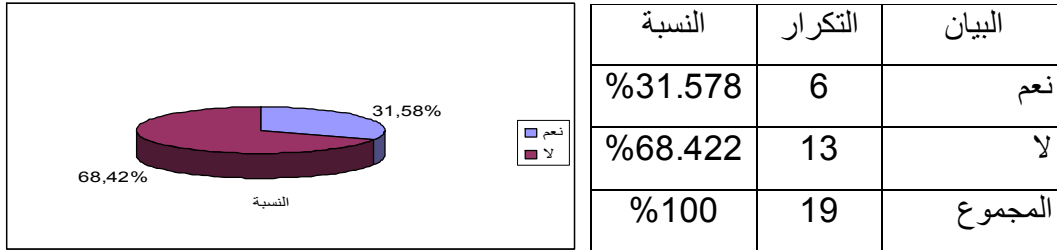


شكل 39: شكل يبين إجابة السؤال رقم 9.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي 62.5% يرون أن الإستراتيجية هي خطة عمل المؤسسة فهم لا يفرقون بين الإستراتيجية والخطة، وهذا راجع لضعف ثقافتهم التسييرية، الخطة هي المنهجية المعتمدة لتطبيق الإستراتيجية، أما 37.5% من أفراد العينة فقد أجابوا بأن الإستراتيجية التسويقية هي برنامج عمل لتحقيق الأهداف التسويقية طويلة الأجل وهي الإجابة الصحيحة.

السؤال رقم 10- هل يفكر القائمون على المؤسسة بالإنضمام مستقبلاً إلى البورصة؟

جدول 36: نتائج السؤال رقم 10.

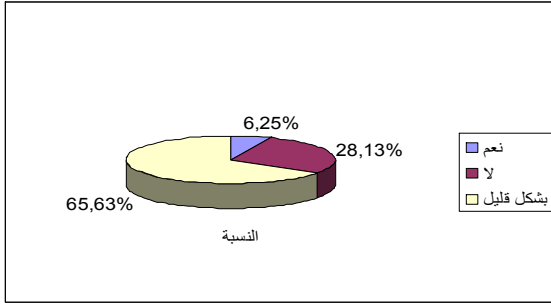


شكل 40: شكل يبين إجابة السؤال رقم 10..

فيما يخص هذا السؤال فإن 11 فرداً من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال فهم لا يملكون أية معلومات سواءً بالسلب أو بالإيجاب، أما المجيبون والمقدر عددهم بـ19 فرداً فإن 31.578% منهم أجابوا بأن القائمين على المجمع يفكرون مستقبلاً في الإنضمام إلى البورصة، ويبدو أنهم من أفراد الإدارة العليا، أما نسبة 68.422% من المجيبين أجابوا بلا وعلى كل حال فإننا لا نعتقد أن المجمع سينظم في المستقبل القريب إلى البورصة، لأن الإنضمام إلى البورصة يتطلب شروط الصحة المالية الجيدة إضافة إلى شروط أخرى وهي غائبة حالياً في المجمع.

السؤال رقم 11- هل يقوم المجمع بدراسة الأسواق التي يعمل فيها؟

جدول 37: نتائج السؤال رقم 11.



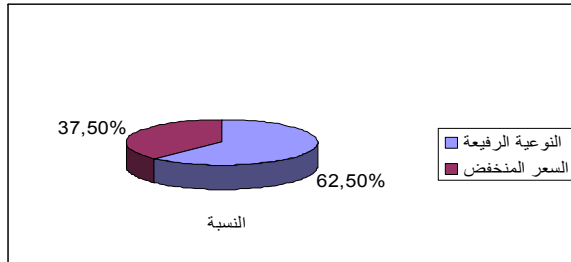
البيان	التكرار	النسبة
نعم	2	6.25%
لا	9	28.125%
بشكل قليل	21	65.625%
المجموع	32	100%

شكل 41: يبين نتائج السؤال رقم 11.

نلاحظ أن 6.25% من العينة أجابت أن المجمع يقوم بدراسة الأسواق المستهدفة وهي نسبة يمكن إهمالها، فيما أجاب 65.625% من العينة بأن المجمع يدرس الأسواق التي يعمل فيها بشكل قليل وهو ما يعكس عدم الاهتمام الكبير بتغليف المنتج، فالغلاف غير جذاب ولا يصل إلى مستوى تغليف المنافسين، ولا يتم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين بالشكل المطلوب. فيما أجاب 28.125% من العينة بأن المجمع لا يقوم بدراسة الأسواق التي يعمل فيها وقد يعود ذلك إلى نقص تبادل المعلومات في المجمع أو إلى أن المجمع لا يقوم بدراسة الأسواق التي يعمل فيها أصلاً.

السؤال رقم 12- ما هو الأساس الذي تعتمد عليه إستراتيجية المنتج؟

جدول 38: نتائج السؤال رقم 12.



البيان	التكرار	النسبة
النوعية الرفيعة	20	62.5%
السعر المنخفض	12	37.5%
المجموع	32	100%

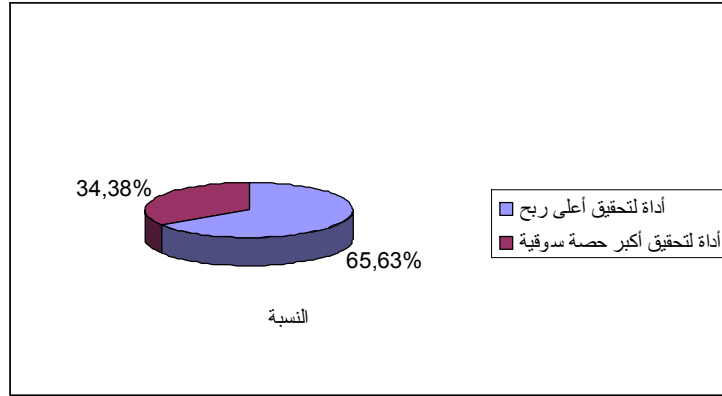
شكل 42: يبين نتائج السؤال رقم 12.

نلاحظ أن 62.25% من العينة يقرون أن أساس إستراتيجية المنتج هو النوعية الرفيعة، فمنتجات المجمع تشتهر بالجودة العالية، فيما أجاب 37.5% من أفراد العينة بأن السعر المنخفض هو أساس إستراتيجية المنتج والحقيقة أن منتجات المجمع تتميز بانخفاض السعر مما أدى إلى إقبال المستهلكين على شرائها، فمخزون المنتجات التامة بالمجمع قليل جداً.

السؤال رقم 13- هل ترى أن إستراتيجية التسعير هي:

جدول 39: نتائج السؤال رقم 13.

النسبة	التكرار	البيان
65.625%	21	أداة لتحقيق أعلى ربح
34.375	11	أداة لتحقيق أكبر حصة سوقية
100%	32	المجموع



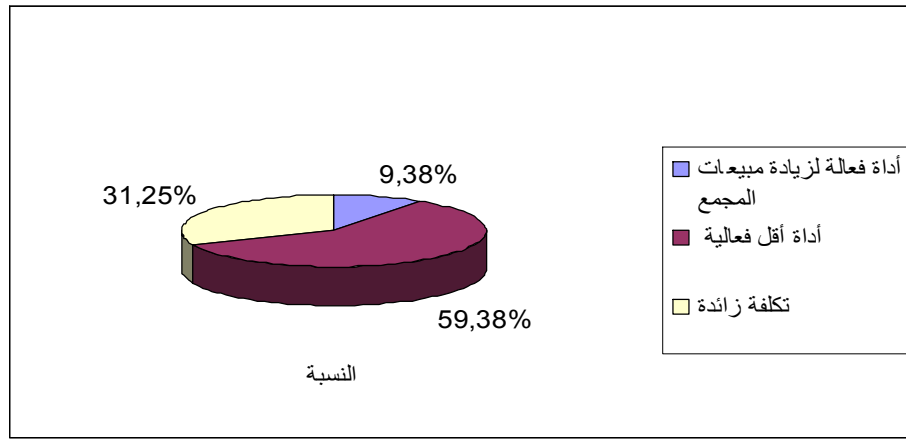
شكل 43: يبين نتائج إجابة السؤال رقم 13.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي 65.625% يصرحون أن إستراتيجية التسعير تعتبر كأداة تمكن المؤسسة من الحصول على أعلى ربح ممكن وهذا من أهداف إستراتيجية التسعير، فالربح هو الأداة التي تغذي المؤسسة، ولا يمكنها أن تستمر بدونها، شريطة أن يكون مستمراً وليس ظرفياً، أما 34.337% من العينة فأجابوا بأن إستراتيجية التسعير هي أداة لتحقيق أكبر حصة سوقية وهي إجابة مقبولة فالعديد من المؤسسات خاصة التي تريد النمو أكثر تستعمل إستراتيجية التسعير للحصول على أكبر حصة سوقية وعلى العموم فنظرة موظفي المجمع إلى إستراتيجية التسعير مقبولة.

السؤال رقم 14- هل ترى أن وضع إستراتيجية ترويجية وتطويرها وزيادة ميزانيتها هو:

جدول 40: نتائج السؤال رقم 14.

النسبة	التكرار	البيان
9.375%	3	أداة فعالة لزيادة مبيعات المجمع
59.375%	19	أداة أقل فعالية
31.25%	10	تكلفة زائدة
100%	32	المجموع

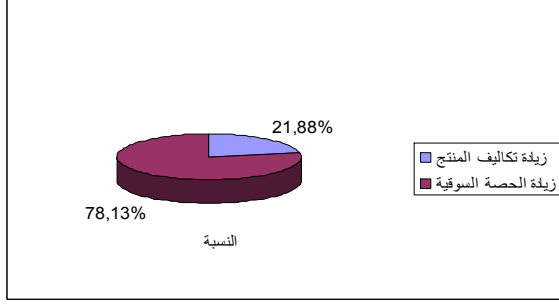


شكل 44: يبين نتائج إجابة السؤال رقم 14

نلاحظ أن 9.375% أجابوا أن وضع إستراتيجية ترويجية، وتطويرها وزيادة ميزانيتها هي أداة فعالة لزيادة مبيعات المجمع وهي نسبة ضعيفة فكيف يتعرف المستهلك على منتجات المجمع إذا لم نروج لهذه المنتجات، أما 59.373% فأجابوا بأنها قليلة الفعالية و 31.25% أجابوا بأنها تكلفة زائدة وهذا ما يعكس ضعف الثقافة التسويقية لدى إطارات المجمع وأنهم مازالوا يسيرون وفق العقلية الاشتراكية ومازالوا يؤمنون بمبدأ أن السلعة الجيدة تباع نفسها بنفسها فكيف يتعرف المستهلك على المنتج وجودته في ظل المنافسة المحتدمة، إذا لم يسع المجمع إلى التقرب منه وتعريفه وترغيبه في شراء المنتج.

السؤال رقم 15- هل ترى أن تنشيط قنوات التوزيع يؤدي إلى:

جدول 41: إجابة السؤال رقم 15.



النسبة	التكرار	البيان
21.88%	7	زيادة تكاليف المنتج
78.13%	25	زيادة الحصة السوقية
100%	32	المجموع

شكل 45: يبين نتائج السؤال رقم 15

نلاحظ أن 78.125 % من أفراد العينة يرون أن تنشيط قنوات التوزيع يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وهذا أمر جيد يعكس وعياً لدى الإطارات بضرورة الإهتمام بقنوات التوزيع، أما 21.875 % من أفراد العينة فيرون أن تنشيط قنوات التوزيع يؤدي إلى زيادة تكاليف المنتج وهذا ما يعكس ربما فكرة كانت سائدة على أن تنشيط قنوات التوزيع يستلزم شراء وسائل ضخمة للتوزيع.

من خلال هذه الدراسة يمكن القول أنه تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في معرفة مدى مطابقة نتائج الدراسة النظرية مع ما هو موجود فعلاً في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فقد استطعنا من خلال الدراسة الميدانية اكتشاف مختلف العيوب والنقائص التي حالت دون اكتساب المجمع لميزة تنافسية. كل هذا في ظل منافسة شديدة تبيد كل المؤسسات المريضة، التي لا تستطيع الصمود.

فالحصة السوقية للمجمع تراجعت بشكل كبير عما كانت عليه في السابق، وهذا نتيجة انفتاح السوق الجزائرية، الذي أدى إلى دخول الكثير من المنافسين، خاصة من القطاع الخاص، الذي ابتلع جزءاً كبيراً من الحصة السوقية لـ ENAJUC، كل هذه الظروف تحتم على المجمع إعادة النظر في إستراتيجيته، وطبيعة عمل وظائفه.

كما وجدنا أن المفاهيم غير متواجدة بمسمياتها الحقيقية، كنظام المعلومات التسويقي والإستراتيجية التسويقية، وغياب شبه تام لمصادر نظام المعلومات التسويقي، كبحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية. والمجمع يعمل بشكل شبه معزول عن التغيرات في البيئة التسويقية الخارجية.

خاتمة

من خلال بحثنا هذا حاولنا أن ندرس مدى مساهمة تحليل عوامل البيئة التسويقية في اختيار الإستراتيجية التسويقية، وذلك في ظل وضع تمر فيه الجزائر بمرحلة التحول من الاقتصاد الاشتراكي إلى الرأسمالي، الذي يتميز بالتأثير الكبير لعوامل البيئة التسويقية على نشاط المؤسسة، فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش في هذه السنوات في ظل منافسة شديدة، تزداد كل يوم مع ازدياد انفتاح الاقتصاد الوطني، حيث وقعت الجزائر اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي، وتستعد هذه السنة للإنتظام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مما يشكل تهديداً للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر وينذر بفنائها إذا لم تستجيب لهذه التغيرات المستجدة في بيئتها التسويقية.

لأجل كل هذا أصبح لزاماً على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تقوم بتحليل عوامل البيئة التسويقية، فمن جهة تحلل عوامل البيئة الكلية من متغيرات قانونية، وسياسية، واقتصادية، واجتماعية وتكنولوجية، وطبيعية، ومن جهة أخرى تحلل عوامل البيئة الجزئية من منافسة، وسطاء، موردين، ومستهلكين، هذا التحليل يشكل أساس المدخلات الخام من المعلومات التي يعالجها نظام المعلومات التسويقي، فنتج لنا تقارير تحتوي على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تستخدمها المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تضمن لها الديمومة في ظل الاضطراب.

فعن طريق تحليل البيئة التسويقية، يتوصل مسيرو المؤسسة إلى معرفة نقاط القوة التي يجب أن يستغلوها ونقاط الضعف التي يجب أن يعالجوها، ويخفوها عن أعين المنافسين قدر الإمكان، والفرص التي يسعون لاستغلالها الأمثل، والتهديدات التي يتحاشونها، والعمل على إيجاد ميزة تنافسية مستمرة، تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أكبر حصة من السوق، والسعي لتحقيق مكانة الرائد في سوق تتميز بالمنافسة الشديدة.

إن تحليل عوامل البيئة التسويقية تزود المؤسسة بكل ما تحتاجه من معلومات من أجل تحقيق اختيار سليم للإستراتيجية التسويقية، التي تحقق للمؤسسة فرص النمو وازدهار نشاطها.

نتائج الدراسة النظرية

- البيئة التسويقية تتكون من مجموعة من المتغيرات ،هي متغيرات كلية تؤثر على المؤسسة بشكل بعيد وهي أقل التصاقاً بالمؤسسة، ومتغيرات جزئية أكثر التصاقاً بالمؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة على المنافسة.
- تعد الإدارة الإستراتيجية أسلوباً جيداً للتسيير الراشد لموارد المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها، كما يتفرع عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة إستراتيجية تسويقية، تركز هذه الإستراتيجية التسويقية على دراسة السوق من أجل إعداد المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع سوقي.
- إن تحليل عوامل البيئة التسويقية يلعب دوراً كبيراً في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وبالتالي تساهم بشكل فعال في اختيار المؤسسة للإستراتيجية التسويقية المناسبة لها.
- تحليل المنافسة وقوى التنافس يساعد المؤسسة على معرفة مركزها في السوق، وبالتالي تسعى لإيجاد ميزة تنافسية.
- استعمال المؤسسة لأدوات التحليل الإستراتيجي يساعدها على تحديد موقفها التنافسي، واستنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

نتائج الدراسة الميدانية

- إطارات المؤسسة لا يهتمون كثيراً بتحليل عوامل البيئة التسويقية بصفة عامة، وبظروف المنافسة بصفة خاصة.
- يحتل مجمع ENAJUC موقعاً جغرافياً ممتازاً فقد أقيمت كل الفروع في مناطق الإنتاج الفلاحي، أين تتوفر لها المواد الأولية والكثافة السكانية لتصريف الإنتاج مع قرب الفروع من طرق المواصلات.
- رغم أن شدة المنافسة تزداد كل يوم، وذلك بدخول العديد من المستثمرين الخواص لقطاع صناعة المصبرات الغذائية، وازدياد الاستيراد لهذه المواد بشكل كبير، إلا أن مسيري المجمع مازالوا في غفلة عن كل هذا، نتيجة الذهنيات البالية التي تقف عائقاً أمام تطوير نشاط المجمع.
- رغم أننا نجد أن مبيعات مجمع ENAJUC تزداد سنوياً إلا أن مسؤوليه يؤكدون أن الوضعية المالية صعبة ومتدهورة.
- تتميز منتجات المجمع بالجودة العالية، لكنها تعاني من نقص الحملات الترويجية للتعريف بها.
- يعاني المجمع من عدم توفر وسائل لتوزيع منتجاته، فالوحدة المركزية للتوزيع التي أنشأت سنة 2000م فشلت، ولم تحقق أي نتيجة ملموسة لأجل ذلك تم حلها.

- رغم التحسن في تغليف منتجات المجمع في السنوات الأخيرة، إلا أنه لا يصل إلى مستوى التغليف في منتجات المنافسين.
- عدم استعمال المؤسسة لأدوات التحليل الإستراتيجي لتحديد موقفها التنافسي يضعف أدائها، ويحدّ منه.

الإقتراحات والتوصيات

- إذا أراد المجمع زيادة حصته السوقية فعليه أن يهتم بتحليل عوامل البيئة التسويقية، كي يكون على دراية بكل ما يحدث في محيطه، وبالتالي يستطيع أن يبني إستراتيجية تسويقية، بناءً على معلومات صحيحة.
- الإهتمام أكثر بترويج منتجات المجمع، وذلك للتعريف بها وجذب المستهلك لشرائها.
- تجديد وسائل الإنتاج فهي تعاني من الإهلاك شبه الكلي، وذلك بشراء آلات جديدة تماشياً مع القدرة المالية للمجمع.
- القيام بدراسة السوق وذلك من خلال بحوث التسويق، وذلك لمعرفة أذواق ورغبات المستهلكين، وبالتالي سعي المجمع لإرضائها والإنتاج حسب الطلب.
- البحث عن شريك من القطاع الخاص، أو شريك أجنبي، وذلك للمساعدة في تحسين طرق التسيير وتحسين وسائل الإنتاج.
- إحداث تحسينات على منتجات المجمع، وذلك من خلال تحسين مظهر المنتجات بتطوير طرق التغليف وجعلها أكثر جاذبية.
- تطوير شبكة التوزيع للمجمع للتقرب أكثر من المستهلك، وذلك بفتح نقاط بيع على مستوى الأماكن المهمة، كما يستحسن استعمال وسائل النقل كوسيلة ترويجية، من خلال الرسومات الإشهارية التي تهدف للتعريف بالمنتجات.
- تشجيع العمال والإطارات في المجمع على جمع المعلومات التي يحتاجها المجمع عن المنافسين ومنتجاتهم في السوق ورغبات المستهلكين.
- العمل على تصدير منتجات المجمع إلى خارج الوطن، وذلك لجلب العملة الصعبة وتحسين موقع المجمع.

آفاق الدراسة

- سعيًا من أجل فتح مجال واسع للدراسة وإثراء الموضوع نقترح بعض المواضيع التي يمكن دراستها مستقبلاً:

- مستقبل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية في ظل الخصصة.

- الإستراتيجية التسويقية في ظل المنافسة.

- تحليل البيئة التسويقية لإيجاد ميزة تنافسية.

وفي الأخير فإننا لا ندعي لبحثنا هذا الكمال ولا ننفي القصور في جهدنا، الذي هو من طبيعة البشر، كما نأمل أن نكون قد وفقنا إلى حدّ كبير في معالجة هذا الموضوع، وإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع.

قائمة المراجع

1. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، ادار الجامعية، مصر، 2000.
2. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الإقتصادية العمومية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
3. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليل، دار الحامد، الأردن، ط1، 2000.
4. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، بدون سنة نشر.
5. www.itu.org.eg/doc10/section%204doc/11ⁿ. 2004-10-18
6. BADO.C.M, le marketing de la start up, édition d'organisation, Paris, 2000.
7. بيرش أحمد، دراسة دور المحيط في صياغة وتوجيه المضامين الإستراتيجية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
8. حسن علي وطلال عبود، الدراسات التسويقية ونظام المعلومات التسويقية، دار الرضا للنشر، الأردن، ط1، 1999.
9. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق، الأردن، ط1، 2000.
10. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
11. هشام الغريبي، إدارة البقاء مدخل إستراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1998.

12. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.

13. عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.

14. إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.

15. بشير عباس العلق، التسويق الحديث مبادئه إدارته وبحوثه، ادار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، ط، 2003.

16. MILON.A, Stratégies publicitaires, édition Bréal, Paris, 1998.

17. فهد سليمان الخطيب ومحمد سليمان عواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.

18. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر، الأردن، 1998.

19. عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.

20. طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1997.

21. فن الإدارة الوطن العربي، المدير الإستراتيجي، إدارة استراتيجية

[www.islamemo.cc/filz/one/asp\(2005/03/01\) \(?\)](http://www.islamemo.cc/filz/one/asp(2005/03/01) (?)).

22. عمر وصفي عقيلي، مبادئ التسويق مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

23. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار شباب الجامعة، مصر، 2000.

24. حسين عمر، الموسوعة الإقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.

25. أحمد محمد محرز، الحق في منافسة المشروعات، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 1994.

26. MARCHESNAY.M, management stratégique, édition d'organisation, paris, 1997.

27. دونالدس وآخرون، نظرية الاسعر واستخداماته، ترجمة ضياء مجيد الموسوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

28. يوسف كمال محمد، فقه اقتصاد السوق، دار النشر للجامعات، مصر، 1998.

29. صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.

30. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000.
31. معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
32. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شهاب الجامعة، مصر، 1999.
33. KOTLER.P & DUBOIS.B, marketing management, 8^{eme} édition, publiunion, Paris, 2002.
34. محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998.
35. ابن نافلة قدور، دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2001.
36. LASARY, le marketing c'est facile, avec d'imprimer sur les presses de l'imprimerie, ES-SALEM, Algérie, 2001
37. تيسير العجارمة ومحمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
38. KOTLER.P & DUBOIS.B, marketing management, 8^{eme} édition, public-union, paris, 1994.
39. بوشعير لويزة، نظام معلومات التسويق في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة ENOF، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2001.
40. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
41. HONIE.M & MARTORY.b, économie d'entreprise, édition NATHAN, tome 2, paris, 1993.
42. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
43. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، ط2، 1997.
44. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

45. فن الإدارة الوطن العربي ، إدارة إستراتيجية و تقويم البيئة الخارجية، اقتنص الفرصة
www.islammemo.cc/filz/one news. asp? (2005/03/01).
46. عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط الأوس النظرية والآثار العلمية، مجلة
العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، عدد 16 ديسمبر، الجزائر، 2001.
47. بغداد كربالي، مكانة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول
تأهيل المؤسسة الاقتصادية، عقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، يومي 29-30
أكتوبر، 2001.
48. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، ط1،
2001.
49. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار
وائل للنشر، الأردن، 2000.
50. بشير العلق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
51. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة نشر.
52. سمير العبادي ونظام السويدان، التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات، دار الحامد للنشر،
الأردن، 1999.
53. عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث،
مصر، 1999.
54. زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، الشركة العربية للإعلام العلمي، لبنان، 1993.
55. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء، مصر،
2001.
56. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
57. إريك وباري دايفز، التسويق الناجح، ترجمة مركز التعريف والبرمجة، الدار العربية للعلوم،
لبنان، ط1، 1997.
58. ROGER.p, le marketing achats stratégies et techniques, édition
d'organisation, paris, 2000
59. ALAIN.O, pratique du marketing en Afrique, édition CEF, paris,
1990. (01.03.2005)
60. www.balagh.com/hajab/7tozzkpbq.htm

61. محي الدين الأزهري، التسويق الفعال مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 1995.

62.YVES.C, le marketing les études préalables a la prise de décision, édition marketing, Paris, 1993.

63.HENRI.J, la stratégie de marketing à la création, publicitaire, Dunod, paris, 1995.

64.محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2002.

65. بشير العلاق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

66. عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.

67. INDREVIE. J & LINDON.D, marcator, Dalloz, paris, 5^{eme} édition, 1997.

68. كمال رزيق و بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الإقتصادية، محاضرات الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ECONA3000 المنعقد بجامعة سعد دحلب بالبلدية يومي 21-22 ماي 2002، الجزائر، 2002.

69. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.

70. porter.m; l'avantage concurrentiel; édition dunod, paris, 1999.

71. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة نشر.

72. بدر جاسم الفيلكاوي، الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهران الشرق، مصر، 2001.

73. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996.

74. نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

75. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997.

76. حيدر نوفل و حديد رتيبة، أهمية نظام المعلومات الإدارية والنظم المساعدة على اتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسس، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة، العدد 9، 2003، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

77. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
78. ثابت إدريس عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي، إدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
79. عمار بوشدناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها، وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002.
80. نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996.
81. الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 1999، الجزائر.
82. وسيلة حمداوي، إستراتيجية التأهيل التنظيمي والإداري للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسطيف، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001.
83. ستيفن هاينز، التخطيط الإستراتيجي الناجح، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق، مصر، ط1.
84. شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار الحامد، الأردن، ط1، 1999.
85. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
86. vernete.e, l'essentiel du marketing, édition d'organisation, 2eme edition; 2002
87. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1991.
88. GUIDOUM.M, les fondements d'une stratégie marketing, PME-magazine N=15, Décembre, 2003.
89. GARIBALDI.G, stratégie concurrentielle choisie et gagner, édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 1996.
90. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
91. MARTIN.S, VEDRINE, marketing les concepts clés, édition d'organisation, Paris, 1993.

92. CHRIROUZE.Y, le marketing stratégique, édition marketing, paris, 1995.

93. خالد يعقوب المطوع، استراتيجية التركيز:

www.mosgcc.com/topics/current/articl.php? (2005/03/01)

94. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر مصر، 2002.

95. ANDRE.M, le marketing fondements technique évaluation ; édition litec, Paris, 1992.

96. DEMEURE.C, marketing, 2eme édition, DAL02, Paris, 1999.

97.KOTLER.P & DUBOIS.B, marketing management, 9^{ème} édition, public-union, paris, 1997.

98.DURAFOUR.D, le marketing, édition DUNOD, paris, 1997.

99. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة عين شمس، مصر، ط3، 1998.

100. ابن نافلة قدور وعرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية المنعقد بجامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

101. SEGHIR.D, marketing stratégique, édition DJITLI, Algérie, 1998.

102. محمد رتول، الجزائر المغرب تونس، التقدم في مجال التنمية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 00، السادسي الثاني 2004، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

103. إبراهيم بختي، دور الأنترنت وتطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002.