

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة

من طرف
غازيباوي علي

أمام اللجنة المكونة من

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	كشاد رابح
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	الداوي الشيخ
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	ناصر مراد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	بلالطة مبارك
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	زبيري رابح

ملخص

تعد الرقابة إحدى وظائف العملية الإدارية، فعن طريق الرقابة يتم متابعة وتقييم الإستراتيجيات والخطط الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تطوير وسائل وطرق العمل وحركة المؤسسة ككل.

وتكتسي الرقابة في مجال التسويق أهمية بالغة، باعتبار أن النشاط التسويقي يتصف بالمرونة الناجمة عن تغير وعدم استقرار بيئة المؤسسة ما يستدعي التخطيط لمختلف أنشطة التسويق، وتصميم نظام رقابي يمكن من توفير البيانات والمعلومات اللازمة والتبليغ عن الإنحرافات المسجلة في الوقت المناسب وتحديد العوامل التي ساهمت في حدوث مثل هذه الاغراقات.

ويحدد نجاح الرقابة التسويقية بمدى قدرة المؤسسة على صياغة إستراتيجية تسويق واضحة وفعالة، يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية المراد بلوغها والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف يتم ترجمة هذه الإستراتيجية في شكل برامج ومخططات عمل يتم تنفيذها باستخدام سياسات المزيج التسويقي والمتمثلة: في المنتج، السعر، الاتصال والتوزيع، كما يتطلب وجود تكامل وإستخدام بين مختلف عناصر المزيج وذلك بسبب أن أهداف التسويق تتحقق نتيجة لتفاعل مختلف أنشطة التسويق وتتم الرقابة على التسويق باستخدام لوحات القيادة وبحوث الرقابة على التسويق وتحدد فعاليتها بمدى جودة نظم التخطيط، التنظيم، والمعلومات.

وفي إطار الرقابة على التسويق تقوم المؤسسة بمتابعة مدى تحقق الأهداف الكمية والكيفية المحددة في خطة التسويق والمتمثلة في حجم المبيعات، حصة المؤسسة في السوق، تكاليف التسويق، إشباع الزبائن، يتم بعد ذلك الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل في النشاط التسويقي وفي هذا الخصوص تقوم المؤسسة بتقييم مدى كفاءة وفعالية سياسات المزيج التسويقي المطبقة لخدمة الأسواق المستهدفة كما تقوم المؤسسة بمراجعات دورية شاملة ومنهجية على النشاط التسويقي يكون الهدف منها التأكد من مدى ملاءمة إستراتيجيات وخطط التسويق للظروف والمستجدات البيئية.

والممتنع لما يشهده العالم من تطورات، يجد أن نجاح المؤسسات الأجنبية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه الأخيرة للمفهوم الحديث للتسويق، وفي ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي لمختلف أنشطته، وإخضاع إستراتيجيات وخطط التسويق إلى الرقابة والتقييم من أجل تطوير وتحسين الأداء التسويقي باستمرار، وعلى الرغم من أهمية الرقابة على التسويق، نجد أن دول العالم الثالث مازالت بعيدة تطوير نظمها التسويقية، كوظيفة تمكن من الحكم على مدى كفاءة وفعالية مختلف أنشطة التسويقية، وهذا ما انعكس سلبا على مستوى أدائها وعدم قدرتها على منافسة المؤسسات الأجنبية.

وفي الجزائر شهد القطاع الخاص نموا متزايدا في السنوات الأخيرة، وشرعت الدولة في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك حتى تصبح قادرة على مواجهة تحديات المنافسة الدولية، لأن التنافسية في وقتنا الحاضر أصبح أمرا لا مفر منه، كما أدركت المؤسسات الجزائرية أن الاهتمام بالوظائف التسويقية أصبح أمرا مطلوبا، والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة أصبح أمر واجبا مفروضا، ومن بين هذه المؤسسات نجد المعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA" حيث استطاعت هذه المؤسسة وعلى الرغم من شدة المنافسة أن تحتل الريادة في سوق المشروبات العصير بحصة سوقية تقدر بـ (30%) والتصدير لأكثر من دولة (6 دول) وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها وفقا للمعايير العالمية للجودة، وتبني إستراتيجية التنوع في التشكيلية وتكييف منتجاتها بما يفي بإحتياجات الزبائن في الأسواق المحلية و الأجنبية.

ومن هنا تتجلى أهمية بحثنا هذا الذي كان غرضه الإجابة على الإشكالية المطروحة بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على أهمية الرقابة على التسويق كوظيفة تمكن المؤسسة من متابعة مدى تحقق

الأهداف المحددة في إستراتيجيات وخطط التسويق والكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقق أو عدم تحقق هذه الأهداف وإسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية.

شكر

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل كما نسأله سبحانه وتعالى أن ينفع به جميع الطلبة الذين سيطلعون عليه.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " الداوي الشيخ " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه كما نشكر السيد " طارق عيسات" مسئول مكلف بالانشاط التسويقي في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات " N C A " وإلى السيد " رابح بن عزيز" مسئول في المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير "INPED" ببومرداس .

قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
26	الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية	1
43	متغيرات المزيج التسويقي و دورة حياة المنتج	2
64	النقاط موضوع الرقابة في التسويق	3
88	الجدول الدوري للمنبهات (TPC)	4
89	جدول القيادة لرئيس المنتج	5
95	عناصر مخطط البحث التسويقي	6
110	تحليل رقم الأعمال حسب المنتجات	7
111	تحليل الوزن النسبي لكل منتج في رقم الأعمال	8
114	تحويل الحسابات الطبيعية إلى حسابات وظيفية	9
115	توزيع التكاليف الوظيفية على المنتجات	10
115	جدول حسابات النتائج للمنتجات	11
118	نموذج كريستان لتقييم وسائل الاتصال	12
137	تقسيم العمال حسب الفئات	13
138	تقسيم العمال حسب السن	14
139	تقسيم العمال حسب سنوات الخبرة	15
155	تطور رقم أعمال NCA	16
157	تحليل الفروقات الخاصة برقم الأعمال حسب حجم سعة المنتج	17
159	الإنحرافات على رقم الأعمال حسب قنوات التوزيع	18
162	تجزئة سوق مشروبات العصير حسب نوع الموزعين	19
163	تجزئة سوق مشروبات العصر حسب المناطق الجغرافية	20
164	تجزئة سوق مشروبات العصير حسب نوع الغلاف المستخدم في التعبئة.	21
165	الحصة السوقية لـ 12 مؤسسة رائدة في سوق مشروبات العصير	22
169	الحصة السوقية لـ NCA حسب القطاعات السوقية	23

170	تحليل المركز التنافسي لمؤسسة NCA مقارنة بالمنافسين	24
172	تحليل وزن المنتجات في تشكيلة مشروبات العصير لمؤسسة NCA	25
173	توزيع المبيعات حسب قنوات التوزيع	26
176	تحليل فعالية سياسات المزيج التسويقي المطبقة من طرف مؤسسة NCA	27

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل
29	01
31	02
46	03
53	04
57	05
65	06
72	07
73	08
75	09
79	10
79	11
80	12
80	13
82	14
83	15
90	16
91	17
91	18
94	19
99	20
102	21
112	22
119	23
137	24
138	25
139	26

140	الطاقة الإنتاجية في ورشة علب التيترابريك ذات حجم 100 سل	27
145	الهيكـل التنظيمي لمديرية التسويق و المبيعات	28
155	التمثيل البياني لرقم أعمال NCA	29
158	التمثيل البياني للانحرافات الخاصة برقم الأعمال حسب حجم سعة المنتج	30
159	التمثيل البياني للانحرافات على رقم الأعمال حسب قنوات التوزيع	31
161	تحليل هيكل سوق المشروبات في الجزائر	32
162	التمثيل الدائري لسوق العصير مجزء حسب نوع الموزعين	33
163	التمثيل الدائري لسوق العصير مجزء حسب نوع الغلاف المستخدم في التعبئة	34
164	التمثيل البياني للحصص السوقية الخاصة بـ12 مؤسسة رائدة في سوق العصير	35
166	منحنى التركيز لمشروبات العصير في مؤسسة NCA	36
173	تغطية منتجات NCA لمختلف المناطق الجغرافية	37
174	تغطية منتجات NCA لمختلف فئات الموزعين	38

الفهرس

ملخص

قائمة الجدول

قائمة الأشكال

12	مقدمة
21	1. الإطار العام لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية
22	1.1. التسويق وإستراتيجية المؤسسة.
22	1.1.1. مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.
25	2.1.1. التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة.
28	3.1.1. تقييم محفظة الأنشطة.
32	2.1. إعداد الإستراتيجية التسويقية.
32	1.2.1. تشخيص البيئة وتحديد الأهداف.
36	2.2.1. تحديد الأسواق المستهدفة .
40	3.2.1. تحديد التموقع وصياغة المزيج التسويقي.
43	3.1. أدوات خدمة الأسواق المستهدفة.
44	1.3.1. سياسة المنتج .
49	2.3.1. سياسة التسعير.
52	3.3.1. سياسة الاتصال.
56	4.3.1. سياسة التوزيع
62	2. تحليل عملية الرقابة التسويقية في المؤسسة.
63	1.2. ماهية الرقابة التسويقية
63	1.1.2. مفهوم الرقابة التسويقية

66	2.1.2. طبيعة وأهمية الرقابة التسويقية
68	3.1.2. خطوات للرقابة التسويقية
73	2.2. الأنظمة الدائمة الرقابة التسويقية
74	1.2.2. نظام التخطيط التسويقي
81	2.2.2. تنظيم الجهود التسويقية
86	3.2.2. نظام المعلومات التسويقية
86	3.2. أدوات الرقابة التسويقية
93	1.3.2. لوحة القيادة التسويقية
98	2.3.2. بحوث التسويق
99	3. محتوى وجوهر الرقابة التسويقية
99	1.3. الرقابة على الخطة التسويقية
103	1.1.3. تحليل المبيعات والتكاليف التسويقية
107	2.1.3. تحليل الحصة التسويقية
109	3.1.2. متابعة اتجاهات الزبائن واتخاذ الإجراءات التصحيحية
109	2.3. تقييم كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية
116	1.2.3. تقييم سياسية المنتج
118	2.2.3. تقييم سياسة الاتصال
123	3.2.3. تقييم سياسة التوزيع
124	3.3. الرقابة الإستراتيجية على التسويق (المراجعة التسويقية)
129	1.3.3. مفهوم المراجعة التسويقية
135	2.3.3. مكونات المراجعة التسويقية
136	4. تقييم النشاط التسويقي في المؤسسة الجزائرية(حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات (NCA
136	1.4. واقع التسويق في مؤسسة (NCA)
141	1.1.4. تقديم المعمل الجزائري الجديد للمصبرات (NCA)
147	2.1.4. وظيفة التسويق في المؤسسة
154	3.1.4. سياسات المزيج التسويقي في المؤسسة

154	2.4. تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في (NCA)
154	1.2.4. تحليل المبيعات
160	2.2.4. تحليل الحصة التسويقية
171	3.2.4. تقييم سياسات المزيج التسويقي
181	خاتمة
186	المراجع

مقدمة

1- طرح الإشكالية

شهد العالم مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين سلسلة من التحولات والتغيرات في مجالات عدة: سياسية، إقتصادية إجتماعية وثقافية، حيث ظهرت التكتلات الاقتصادية، وتزايدت حدة المنافسة الدولية، وتزايد دور المؤسسات المالية في التدخل في شؤون الدول خاصة النامية بهدف مساعدتها في مجال الإصلاح الاقتصادي وإعادة هيكلة إقتصادها.

وصاحب هذه التغيرات حدوث طفرة كبيرة في مجال الاتصالات ونظم المعلومات، نتيجة التزاوج بين تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصالات والذي ترتب عنه ظهور شبكة الانترنت فقد كان هذا التطور من أهم العوامل التي ساهمت في تحقيق عالمية الأسواق، حيث لم تعد هناك أسواق وطنية وأخرى أجنبية، بل إندمجت معظمها في أسواق محددة تتجاوز الفجوة الجغرافية.

وفي ظل هذا الظروف، ظهرت قناعة لدى معظم الدول النامية التي كانت تتبنى النظام الاشتراكي بأهمية تحريك آليات السوق، وإطلاق حرية المنافسة الاقتصادية، وتفعيل قوى العرض والطلب، من أجل تحسين أداء مؤسساتها وتوجيهها نحو تطبيق الأساليب الحديثة في التسويق.

وفي الجزائر شرعت الدولة في سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية، تمثلت أساسا في خصخصة القطاع العام والسماح للمؤسسات الأجنبية بالإستثمار في السوق الوطني وهو ما أقره قانون الإستثمار لسنة 1993، إضافة إلى التوقيع على إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، والاستعداد للإضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وكان من نتائج الإصلاحات ما يلي :

- نمو واتساع المنافسة
- زيادة الارتباط بالعالم الخارجي.
- تقدم التطبيق العلمي لإقتصاد السوق.
- تخلي الدولة عن تدعيم المؤسسات العمومية.

كل هذه النتائج ستجبر المؤسسة الجزائرية على ضرورة إعادة النظر في أنماط التسيير التقليدية، والإعتماد على طرق التسويق الحديثة كفلسفة ومنهاج عمل تمكنها من كسب أكبر حصة ممكنة في السوق وتحقيق أكبر إشباع ممكن للمستهلك الجزائري وبالتالي كسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والنمو.

إن تبني المؤسسة الجزائرية لمفهوم التسويق الحديث، يتطلب منها صياغة إستراتيجية تسويق تعتمد أساسا على دراسة السوق وتفهم سلوك المستهلك، و إعداد مخططات مختلفة الأجل تتميز بالمرونة وقابلية التحسين والتطوير، وتنظيم جهودها بطريقة تمكن من استغلال كل الموارد المتاحة، من أجل التنفيذ السليم لهذه المخططات.

كما يجب عليها الإعتماد على لوحات القيادة التسويقية وبحوث الرقابة على التسويق لمتابعة تنفيذ هذه الخطط، والتأكد من مدى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقا، وكذا الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل في النشاط التسويقي من خلال تقييم كفاءة وفعالية سياسات المزيج التسويقي المطبقة لخدمة الأسواق المستهدفة، إضافة إلى القيام بمراجعة دورية، شاملة ومنهجية لمختلف مجالات التسويق والمتمثلة: في البيئة التسويقية، الاستراتيجية نمط النظم، والإجراءات، الإنتاجية والمر دودية، عناصر المزيج التسويقي، يكون الهدف منها التأكد مدى ملاءمة الاستراتيجيات والسياسات التسويقية الموضوعة للظروف والمستجدات البيئية.

إن الرقابة على التسويق وفق هذا الإطار، سيؤدي حتما إلى الكشف عن نقاط الخلل والضعف في النشاط التسويقي للمؤسسة الجزائرية والعمل على تصحيحها لتحقيق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية في الأداء، والذي يقودها إلى التطلع لإقحام أسواق خارجية لأن ذلك يندرج ضمن ترقية الصادرات خارج المحروقات، ويسمح بتعويض الأجزاء المفقودة في السوق الوطنية لصالح المؤسسات الأجنبية خاصة وأن مفهوم العولمة يقتضي أن تفكر المؤسسة عالميا وتتصرف محليا.

Penser Globalement et Agir Localement

ولعل أهم المؤسسات التي استطاعت التكيف مع الظروف و المستجدات البيئية التي أفرزتها الإصلاحات الاقتصادية المشار إليها سابقا نجد المعمل الجزائري الجديد للمصبرات (NCA)،

هذه المؤسسة الانتاجية التابعة للقطاع الخاص و التي تنشط في سوق مشروبات العصير و المصبرات استطاعت أن تحتل الريادة في سوق مشروبات العصير بحصة سوقية تقدر ب 30%، و التصدير الأكثر من دولة (6 دول) على الرغم من شدة المنافسة في هذا السوق (حوالي 200 مؤسسة) وذلك من خلال انتهاجها لإستراتيجية التحسين المستمر في جودة المنتجات بما يتطابق مع المواصفات العالمية و التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل خدمة كل القطاعات السوقية، إلا أن

الحفاظ على هذا المركز الريادي يستوجب تحقيق أكبر درجة من الكفاءة و الفعالية و هو شرط لا يمكن أن يتحقق إلا من استحداث نظام رقابي فعال على النشاط التسويقي.

من خلال كل ما سبق تتبادر لنا إشكالية هذا البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:
ما الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة التسويقية في تحسين أداء المعمل الجزائري للمصبرات (NCA)؟.

يندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الجزئية التالية :

- 1- كيف يتم صياغة وتنفيذ إستراتيجية التسويق؟.
- 2- ما علاقة الرقابة التسويقية بإستراتيجية التسويق؟.
- 3- ما مفهوم الرقابة التسويقية؟ وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟.
- 4- ما هي الأنظمة الداعمة والأدوات المستخدمة للرقابة على النشاط التسويقي؟.
- 5- كيف تتم الرقابة على الخطة التسويقية والكشف على أسباب الانحرافات التي حدثت فيها؟.
- 6- ما أهمية المراجعة التسويقية في بيئة تتميز بالديناميكية وعدم الاستقرار؟.
- 7- كيف يتم تقييم النشاط التسويقي في مؤسسة (NCA).

2- فرضيات الدراسة :

في ضوء العرض السابق ومن أجل تفسير إشكالية البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة، يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية:

- 1- تتحدد فعالية الرقابة التسويقية بمدى جودة الأهداف المحددة في إستراتيجية التسويق.
- 2- يهتم موضوع الرقابة التسويقية بتقييم مختلف الاستراتيجيات والسياسات التسويقية الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.
- 3- يرتبط نجاح الرقابة التسويقية بمدى فعالية نظم التخطيط، التنظيم، والمعلومات، وتستخدم المؤسسة لمتابعة وتقييم أنشطتها التسويقية لوحات القيادة وبحوث الرقابة على التسويق.
- 4- تتم الرقابة على الخطة التسويقية من خلال التأكد بين مدى تحقق الأهداف الكمية والكيفية المراد بلوغها، ويتم الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقق هذه الأهداف من خلال تقييم سياسات المزيج التسويقي.
- 5- إن التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال تتطلب مراجعة دورية لمختلف عناصر التسويق للتأكد من مدى ملاءمتها للظروف والمستجدات البيئية.

6- إن الصعوبات التي تواجهها كثير من المؤسسات الجزائرية ناجمة عن غياب توجهات إستراتيجية في مجال التسويق، و إفتقارها إلى نظم رقابية تمكنها من تقييم الجهود التسويقية المبذولة .

3-أ أهداف البحث :

إن تناولنا لهذا الموضوع لا يخرج في حقيقة الأمر عن محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

I- الأهداف النظرية :

- السعي إلى رفع قدراتنا المنهجية، وتنمية معارفنا في مجال التسويق بصفة عامة والرقابة التسويقية بصفة خاصة.
- التأكيد على ضرورة التخطيط الاستراتيجي لمختلف أنشطة التسويق كركيزة لنجاح عملية الرقابة التسويقية.
- التأكيد على أهمية الرقابة على التسويق باعتباره نشاط محوري في المؤسسة، ويتصف بالمرورة الناجمة عن عدم استقرار بيئة المؤسسة .
- تبيان الأدوات التي من خلالها يتم تقييم النشاط التسويقي.
- توضيح الخطوات التي يجب إتباعها من أجل تصميم نظام رقابي فعال على التسويق.

II- الأهداف التطبيقية :

- الوقوف على واقع التسويق في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد أهم الأسباب أو العوامل التي حالت دون تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في المؤسسة.
- تقييم مدى تحقق الأهداف المحددة في خطة التسويق الخاصة بالمؤسسة قيد الدراسة.
- تحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها من طرف المؤسسة للحفاظ وتنمية حصتها السوقية.
- تقييم سياسات المزيج التسويقي المطبقة من طرف المؤسسة والوقوف على الجوانب القصور فيها، وتقديم الحلول والاقتراحات التي من شأنها تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

4 - أهمية الموضوع:

إن التطرق لهذا الموضوع، ومعالجة مختلف جوانبه واختياره جاء لتبيان أهمية الرقابة التسويقية كوظيفة تسمح بتقييم الجهود المبذولة من طرف جهاز التسويق، عن طريق متابعة مدى تحقق الأهداف المحددة في إستراتيجيات وخطط التسويق والكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقق أو عدم تحقق هذه الأهداف من خلال تقييم سياسات المزيج التسويقي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكن من تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة.

5 - الدراسات السابقة في الموضوع:

عموما فإن الدراسات المتصلة مباشرة بالموضوع تكون تقريبا منعقدة إلا أننا نشير إلى الدراسات التالية و التي أشارت إلى هذا الموضوع بصفة مختصرة :

1- "تخطيط التسويق و أهميته في ظل انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق" ، مذكرة ماجستير، إعداد الطالب نواري منير، تحت إشراف الأستاذ قدي عبد المجيد ، جامعة الجزائر 1996-1997، تناولت الدراسة موضوع تخطيط التسويق بشقيه النظري و التطبيقي حيث تناول القسم النظري تخطيط التسويق و تم معالجته من خلال ثلاثة فصول هي : تخطيط التسويق و إستراتيجية المؤسسة، محتوى و جوهر تخطيط التسويق ، تقييم مخطط التسويق، و تناول الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة districh و تم معالجته من خلال فصلين هما : التسويق في الجزائر و اقتصاد السوق ، تشخيص تخطيط التسويق في مؤسسة districh، ما يلاحظ على هذا البحث اكتفاء الباحث على تقييم المخطط التسويقي باستخدام مؤشر تحليل المبيعات و مؤشر الحصة السوقية و تجاهله لأدوات الرقابة و التقييم الأخرى و المتمثلة في : تحليل تكاليف التسويق، متابعة اتجاهات الزبائن، تقييم سياسات المزيج التسويقي، المراجعة التسويقية.

2- "حدود كفاءة السياسات التسويقية الدولية في المنشآت الاقتصادية الجزائرية" ، مذكرة ماجستير إعداد الطالب بوشنافة الميسوم تحت إشراف الأستاذ يحه عيسى، جامعة الجزائر 2003 حيث تناول الباحث في الجانب النظري موضوع التسويق الدولي بمختلف أبعاده: وضع المنشآت في السوق الدولي، طرق و مسارات غزو الأسواق الدولية، سياسات المزيج التسويقي الدولي، و تناول الجانب التطبيقي و هو الذي يهمننا واقع التسويق الدولي في مؤسسة (NCA) و ذلك من خلال إعداد استبيان و تقديمه إلى مسؤول التصدير في المؤسسة للإجابة عليه، خلص الباحث إلى أن الأنشطة التسويقية التي يقوم بها المعمل غير فعالة و يظهر ذلك جليا من خلال تدني نسبة التصدير و التي تمثل 3% من رقم الأعمال الإجمالي و أرجع سبب ذلك إلى عدم تطبيق المفهوم الحديث للتسويق و اعتماد المؤسسة على التصدير المباشر كوسيلة للتوغل في الأسواق الدولية و تجاهلها للأدوات الأخرى، إلا أن نقص المعطيات خاصة بالأرقام لدى الباحث جعل النتائج المتوصل إليها عامة لا يمكن من خلالها

الحكم على مدى كفاءة و فعالية السياسات التسويقية حيث قدر معدل نمو صادرات المؤسسة بـ 120% في سنة 2003 مقارنة بسنة 2002 .

6 - محددات الدراسة:

بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية المقترحة، وبغية تحقيق أهداف البحث، قمنا بإجراء بحثنا في إطار مجموعة من المحددات نذكرها فيما يلي :

- إقتصرت الدراسة على مؤسسة إنتاجية واحدة، وتم اختيارها دون غيرها باعتبارها إحدى المؤسسات الرائدة في السوق الجزائرية في مجال المصبرات ومشروبات العصير.
- نظرا لتعدد نشاطات المؤسسة إقتصرتنا في تقييمنا للنشاط التسويقي على سوق مشروبات العصير، باعتبار أن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة تركز على هذا النوع من المنتجات، حيث تمثل نسبة رقم أعمال المؤسسة في هذا السوق 94% من رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة.
- تم إنجاز الدراسة التطبيقية خلال 4 أشهر و ذلك في الفترة الممتدة من 15-30-2004 إلى 15-07-2004.

7 - دوافع ومبررات اختيار الموضوع

تتلخص أهم الدوافع والمبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:

- 1- بحكم تخصصنا في التسويق ورغبتنا في تنمية أفكارنا في مجال الرقابة وطرق تقييم السياسات التسويقية.
- 2- عدم وجود اهتمام كبير لدى الباحثين لمعالجة مثل هذه المواضيع، وهذا ما تم ملاحظته عند قيامنا بمسح مكتبي للمختلف الكتب والمذكرات الجامعية التي تم مناقشتها.
- 3- إعتقادنا بأن الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في تسويق منتجاتها، إنما يرجع إلى ضعف أنظمتها وسياساتها التسويقية نظرا لعدم إخضاعها إلى الرقابة والتقييم الدائم والمستمر.

8 - صعوبات البحث :

- في الحقيقة لقد واجهتنا جملة من الصعوبات في دراستنا لهذا الموضوع يمكن ذكرنا فيما يلي:
- إنعدام الدراسات السابقة في مجال الرقابة التسويقية، مما صعب لنا التعمق في هذا الموضوع ومعالجته أحسن من حيث الشكل والمضمون.
 - قلة المعلومات المتاحة في الدراسة التطبيقية بدعوى أن المؤسسة تعمل في بيئة تنافسية (أكثر من 120 منافس) مما يقتضي السرية في المعلومات خاصة تلك التي من شأنها إثراء البحث (موازنة التسويق، تكاليف الحملات الترويجية).

- رغم توفر المراجع في مادة التسويق عموماً، إلا أنها قليلة جداً فيما يخص جوهر بحثنا، والقليل منها يشير إلى الرقابة التسويقية بصفة مختصرة.

9 - المنهج المستخدم في البحث :

من أجل الإجابة على الإشكالية موضوع البحث، وإثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالرجوع إلى المراجع المتخصصة والأخذ منها ما يخدم الموضوع ويدعمه، كما إعتدنا في الدراسة التطبيقية على أسلوب دراسة حالة و ذلك بالرجوع إلى وثائق مؤسسة NCA حتى نستطيع إستنتاج ما يجب استنتاجه.

10 - أدوات البحث ومصادر البيانات :

حتى نتمكن من جمع المعلومات لبحثنا، ومن أجل تسهيل المهمة وفهم الموضوع إعتدنا للقيام بهذا البحث على الأدوات التالية :

- 1- المسح المكتبي : بغرض الوقوف على المراجع العربية والأجنبية التي تناولت هذا البحث، وكذا المجلات والرسائل الجامعية.
- 2- المقابلة الشخصية : من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولي التسويق في المؤسسة لجمع المعلومات والحصول على توضيحات تساعدنا في تحليل نتائج الاستبيان.
- 3- الإحصاء : من أجل تمثيل الأرقام بيانياً استخدمنا المنحنيات و الأشكال البيانية كوسيلة تسهل من فهم الأرقام بسرعة.

11- هيكل وتقسيمات البحث :

من أجل معالجتنا لهذا الموضوع، قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة (04) فصول كما يلي :

الفصل الأول : جاء تحت عنوان الإطار العام لصياغة و تنفيذ إستراتيجية التسويقية و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية :

تناول المبحث الأول علاقة التسويق بإستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، ثم التطرق إلى التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة، وأخيراً تبيان طرق تقييم محفظة الأنشطة.

وتناول المبحث الثاني كيفية صياغة إستراتيجية التسويق، من خلال تحليل البيئة التسويقية والإمكانيات الداخلية ومن ثم تحديد الأهداف المراد بلوغها في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة، تم تجزئة السوق إلى قطاعات سوقية تنصف بالتجانس مع تحديد الإستراتيجيات المناسبة

لخدمة مختلف القطاعات السوقية المستهدفة، وأخيرا التطرق إلى أدوات التوقع في ذهن الزبون وصياغة البرامج الخاصة بالمزيج التسويقي .

أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لشرح أدوات خدمة الأسواق المستهدفة والمتمثلة في: المنتج، السعر، الاتصال والتوزيع.

الفصل الثاني : تم من خلاله تقديم دراسة تحليلية لعملية الرقابة التسويقية في المؤسسة وتم تقسيمه بدوره إلى ثلاث مباحث :

تناول المبحث الأول ماهية الرقابة التسويقية من خلال تعريفها وتحديد مستوياتها وأهدافها وكذا أهميتها و طبيعتها، وأخيرا خطواتها.

أما المبحث الثاني فتناول العلاقة بين الرقابة التسويقية ونظم التخطيط، التنظيم، والمعلومات وتناول المبحث الثالث الأدوات المستخدمة في الرقابة التسويقية والمتمثلة في لوحة القيادة التسويقية والبحوث الرقابة على التسويق.

الفصل الثالث: جاء متمحورا حول محتوى وجوهر الرقابة التسويقية ويشمل ثلاث مباحث :

تم تخصيص المبحث الأول لتبيان طرق وأدوات الرقابة على الخطة التسويقية والمتمثلة في تحليل المبيعات والتكاليف التسويقية، تحليل الحصة السوقية، وأخيرا متابعة اتجاهات الزبائن واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أما المبحث الثاني فقد تم من خلاله توضيح كيفية تقييم الأنشطة التسويقية و المتمثلة في المنتج الاتصال، والتوزيع.

وتناول المبحث الثالث موضوع الرقابة الإستراتيجية على التسويق أو ما يسمى بالمراجعة التسويق من خلال تحديد مفهوما، أنواعها، إجراءاتها، وكذا التطرق إلى مجالات التسويقية التي يجب إخضاعها للمراجعة والمتمثلة : في البيئة التسويقية الاستراتيجية، النظم و الإجراءات، التنظيم، الإنتاجية والمردودية، وعناصر المزيج التسويقي.

الفصل التطبيقي : تقييم النشاط التسويقي في المؤسسة الجزائرية، وهو بمثابة دراسة ميدانية لواقع التسويق في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات (NCA) ويحتوي على مبحثين :

تناول المبحث الأول واقع التسويق في مؤسسة NCA من خلال شرح مختلف مهام مديرية التسويق والمبيعات، و كذا التطرق إلى سياسات المزيج التسويقي المطبقة في طرف المؤسسة.

أما المبحث الثاني فقد تم من خلاله تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في المؤسسة، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات و المتمثلة في : تحليل المبيعات تحليل الحصة السوقية، تقييم سياسات المزيج التسويقي.

وسنذيل بحثنا هذا بخاتمة نورد فيها النتائج المتواصل إليها وكذا أهم التوصيات وأخيرا نقدم آفاق الدراسة ونقترح فيها أسئلة ونقاط جديدة لبحوث مستقبلية تدخل في استمرار الدراسة وإتصال البحث.

الفصل 1

الإطار العام لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية

لقد أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق كفلسفة ومنهاج عمل في عمل في معظم المؤسسات الحديثة، إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمختلف أنشطته، بمعنى إتباع مجموعة من الخطوات العلمية والمتكاملة ترمي إلى تحقيق الأهداف المسطرة. تمر عملية إعداد الاستراتيجية التسويقية بمجموعة من المراحل المتكاملة فيما بينها، نذكرها على النحو التالي:

- تشخيص البيئة التسويقية الذي يسمح بتحديد الأهداف.
 - تحديد الأسواق المستهدفة عن طريق تجزئة السوق إلى قطاعات تتميز بخصائص متجانسة.
 - تحديد التموقع و صياغة المزيج التسويقي لخدمة هذه الأسواق.
- إن الرقابة التسويقية تتحدد بمدى جودة ووضوح الأهداف المحددة في استراتيجية التسويق ومن هنا تتجلى أهمية هذا البحث الذي غرضه الإجابة على التساؤل التالي:
- هاهي الكيفية التي يتم بها صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة؟
- وقصد الإلمام بالعناصر السابقة الذكر، قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية على النحو التالي :

المبحث الأول : يتم التطرق فيه، إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالاستراتيجية، ميدان النشاط الاستراتيجي وكذا الأدوات المستخدمة في تقييم محفظة الأنشطة.

المبحث الثاني : يتم من خلاله توضيح مختلف الخطوات التي تمرر بها عملية إعداد الاستراتيجية التسويقية.

المبحث الثالث : يتم تناول مختلف الأدوات التي تسمح بخدمة الأسواق المستهدفة والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي المنتج، السعر، الاتصال و التوزيع

1.1. التسويق و استراتيجية المؤسسة

يعد التسويق الموجه الأساسي لإستراتيجية المؤسسة، ذلك أن الإدارة التسويقية أكثر قدرة على فهم ما يجري في البيئة المحيطة بالمؤسسة من جهة، و بحكم اتصالها المستمر مع الزبائن في الأسواق المستهدفة من جهة أخرى.

إن إعداد الاستراتيجية التسويقية، يستلزم أولاً القيام بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى ميادين نشاط متجانسة، ثم تقييمها وتخصيص الموارد اللازمة لكل منها.

1.1.1. مفاهيم عامة حول الاستراتيجية.

بالرغم من استعمال مفهوم الاستراتيجية في المجال العسكري الذي يعني "فن توظيف القوة العسكرية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً" [1] ص 143، إلا أن انتقال هذا المفهوم إلى مجال الأعمال مازال موضع اختلاف و عدم إجماع. ومن خلال هذا المطلب سنحاول تعريف الاستراتيجية، تحديد علاقاتها مع سياسة المؤسسة وأخيراً ذكر شروط دقة وجودة الاستراتيجية.

1.1.1.1. تعريف الاستراتيجية :

لقد عرف مفهوم الاستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريف و معاني ترتبط في كثير منها بعنصر المجابهة و التحدي، و سنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف لمحاولة الإلمام بمختلف العناصر و الجوانب التي تهتم بهذا الموضوع.

فقدى ALFRED CHANDLER الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاسراتيجية يعرف الاستراتيجية بأنها " إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل، و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات" [2] ص 8.

يشير هذا التعريف إلى طريقة إعداد الاستراتيجية و ذلك من خلال الأهداف الطويلة الأجل و ترجمتها في شكل مخططات و برامج عمل، ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

أما AN SOFF فيرى أن الاستراتيجية هي " عملية تخصيص الموارد و الاستثمارات بين مختلف المنتجات و الأسواق، بالشكل الذي يعظم العائد على رأس مال المستثمر" [3] ص 44.

من خلال تعريف AN SOFF نستنتج ان مفهوم الاستراتيجية هو نفسه التخطيط الاستراتيجي، ذلك أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخصيص الموارد بين مختلف الأزواج-منتجات أسواق -

و هناك من يعرف الاستراتيجية بأنها مجمل القواعد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باختيار ميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية" [4] ص 26:

- حقل النشاط : بمعنى الأزواج " منتجات-أسواق"

- كيفية النمو : بمعنى " اختراق الأسواق الحالية، عرض منتجات جديدة للأسواق الحالية، التنويع : أي عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة".
 - الميزة التنافسية
 - التآزر أو التعاضد : يقصد بالتآزر المزج بين أنشطة المؤسسة بطريقة تحقق نتيجة أكبر من النتيجة المحققة في حالة ترك كمال نشاط على حدى.
- أما بالنسبة لـ Karlof فيرى أن الاستراتيجية يمكن تحليلها من خلال أربعة عناصر هي: "[1] ص10

- القاعدة الأيديولوجية : تتحد القاعدة الأيديولوجية، من خلال تصور المؤسسة لنشاطها المستقبلي، حيث يتم تحديد هذا التصور من خلال الأهداف المراد بلوغها و المتمثلة عموماً : في حجم المبيعات، الحصة السوقية ... إلخ
 - المردودية الخارجية: و تتعلق بمعرفة حاجات الزبائن و القدرة على تلبيتها.
 - المردودية الداخلية : بمعنى تحليل وضعية التكاليف لوحدة الأعمال، و بعبارة أخرى كيفية استخدام رؤوس الأموال لتطوير الإنتاجية الإجمالية.
 - الإدارة الاستراتيجية : و هي القدرة على اختيار أحسن البدائل الاستراتيجية و التسيير الجيد لها لتحقيق الأهداف.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الاستراتيجية هي مجموعة القرارات الخاصة بالاختيارات الكبرى و الرامية أساساً إلى تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة بها و محاولة التحكم فيها مما يمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة.
- 2.1.1.1. الاستراتيجية وسياسة المؤسسة :

إن وجود أي مؤسسة له مبررات و أهداف أو غايات يسعى لتحقيقها، و في هذا الخصوص سنحاول تحديد مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالسياسة و استراتيجية المؤسسة.

*السياسة العامة للمؤسسة :

كل المؤسسات توجه بسياسة عامة واضحة و مقدمة من طرف الجماعة المديرة وهي نتيجة لحوافزهم و تكوينهم.

— تعريف السياسة العامة : تعرف السياسة العامة بأنها : "مجموعة المبادئ والقواعد الكبرى التي تلعب الدور المرجعي لمختلف القرارات المتخذة "[1] ص27، حيث تفرض السياسة العامة على

الاستراتيجية تحديد الأهداف الرامي الوصول إليها و القيود الواجب احترامها، فهي تكون عنصرا أساسا لإدارة المؤسسة.

—مكونات السياسة العامة : تتكون السياسة العامة للمؤسسة من مجموعة من العناصر يمكن ذكرها فيما يلي :

● النهايات أو المقاصد : هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، و التي تميزها عن باقي المؤسسات بحيث : تحدد أسباب وجود المؤسسة، إعطاء الشرعية القانونية لها، الربط بين الوظيفة و الأهداف.

● الأهداف و الغايات : يقصد بالهدف : الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الأجل الطويل، و بتعبير آخر هو ما تصبوا إليه المؤسسة أساسا في المدى الطويل حتى تؤدي دورها و سياستها و كمثال على ذلك، تحقيق نصيب في السوق أكبرهما هو عليه لتقوية الوضعية التنافسية مقارنة بالمنافسين. أما الغايات : فهي أهداف قصيرة الأجل تكون عادة محددة بالأرقام، و تعتبر الترجمة الواقعية للأهداف، ومثال ذلك تحقيق رقم أعمال معين يلبي هدف التوسع .

*علاقة السياسة العامة بالاستراتيجية :

تتبع السياسة من الاتجاه العام وفقه المؤسسة، وهي بدورها تتحكم في الاستراتيجية والتي منها تتولد الخطط و العمليات، حيث أن القيم و النهايات التي وجدت من أجلها المؤسسة، تعتبر كمنطلق للسياسة العامة التي تنتج و تؤطر الاستراتيجية سواء للمدى الطويل أو المتوسط.

3.1.1.1. شروط دقة وجودة الاستراتيجية.

كل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاطها، و بالتالي فهي تسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات أو معلومات تسمح بمعرفة مدى جودة استراتيجيتها، غير أنه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها، لذا وجب تحديد مجموعة من الشروط التي يمكن الاستفادة منها للحكم على مدى جودة الاستراتيجية التي تقدمها للمؤسسة: "[5] ص122

- أن تكون الاستراتيجية محددة و واضحة.
- العمل على استغلال كل الفرص المتاحة في السوق المحلية و الأجنبية، ذلك أن الاستراتيجية نابعة من تحليل بيئة المؤسسة.
- أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة، و بمستوى مخاطرة مقبول.
- أن تكون الاستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة (التعاون بين مختلف مستويات الإدارة).

- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

2.1.1. التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة.

تعتبر التجزئة الاستراتيجية أهم مراحل التحليل الاستراتيجي، ذلك أن النجاح الاستراتيجي مرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها بطريقة تسمح بإعداد استراتيجية خاصة بكل ميدان.

1.2.1.1. تعريف التجزئة الاستراتيجية :

يقصد بالتجزئة الاستراتيجية، " عملية تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ميادين نشاط متجانسة، بحيث يمكن صياغة استراتيجية لكل ميدان نشاط، مع تخصيص الموارد المالية، التكنولوجية، و البشرية اللازمة لذلك". [6]ص55

و تتغير التجزئة الاستراتيجية مع مرور الزمن، و ذلك بتغير: عادات الشراء (الاستهلاك)، الإبداع التكنولوجي، و بالتالي فإن المؤسسة التي تحسن التصرف مع مثل هذه التغيرات يكون لها القدرة على اختيار ميادين النشاط الاستراتيجية الأكثر ملائمة للتعامل معها" [7] ص39، كما تختلف التجزئة الاستراتيجية عن التجزئة التسويقية اختلافا جوهريا، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي :

جدول رقم (01) : الفرق بين التجزئة الاستراتيجية و التجزئة التسويقية" [8] ص302.

التجزئة التسويقية	التجزئة الاستراتيجية
1 - تخصص قطاع نشاط واحد.	1 - تخصص مجمل أنشطة المؤسسة.
2 - تهدف إلى تقسيم المستهلكين إلى مجموعات تتميز بـ : نفس الرغبات. نفس العادات. نفس السلوك الشرائي.	2 - تهدف إلى تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعات متجانسة تتميز بـ : - نفس التكنولوجيا. - نفس الأسواق. - نفس المنافسين.
3 - تسمح بـ : - تكييف المنتج مع احتياجات الزبائن. - اختيار القطاعات السوقية التي ستتعامل معها المؤسسة. - صياغة المزيج التسويقي لكل قطاع.	3 - تسمح باكتشاف : - الفرص و إنشاء أو الحيازة على نشاطات جديدة. - تطوير أو التخلي عن القطاعات الحالية.
4 - تحدث تغيرات في الأجل المتوسط والقصير	4 - تحدث تغيرات في الأجل الطويل.

2.2.1.1. ميدان النشاط الاستراتيجي DAS.

يمكن تعريف ميدان النشاط الاستراتيجي بأنه " مجموعة منسجمة من السلع أو الخدمات موجهة إلى أسواق محددة له منافسين معينين، مع إمكانية صياغة إستراتيجية خاصة بكل ميدان"، و لا توجد خصائص حاسمة للقيام بتكوين ميادين النشاط الإستراتيجي ، فكل نشاطات تشترك في نفس المنافسين، المستهلكين، طرق الإنتاج والتوزيع بشكل يعرض أحدهما إلى التأثير في الآخر فهما من نفس الميدان، و بهذا فإن ميدان النشاط الاستراتيجي يعبر عن مجموعة من الأزواج "منتج - سوق" يظهر تشابهات في عدد من الجوانب "تكنولوجيا، إنتاج، توزيع... إلخ و يمثل جبهة منفصلة يمكن للمؤسسة أن تواجه فيه منافسيها.

3.2.1.1. معايير التجزئة الاستراتيجية :

- يقصد بمعايير التجزئة الاستراتيجية، مختلف المقاييس التي يتم بواسطتها تحديد ميادين النشاط الاستراتيجية و يمكن تلخيص هذه المعايير فيما يلي [7] ص 17
- طبيعة الزبائن (خواص، جماعات، مؤسسات، إدارة ...).
 - نوعية التكنولوجيا المستخدمة (وسائل الإنتاج، براءات الاختراع)
 - نوع الحاجات و الرغبات التي يتم تلبيتها.
 - الخدمات المقدمة.
 - الكفاءات أو مفاتيح النجاح المحورية.
 - المنطقة الجغرافية (محلية، دولية) و بدرجة أقل : المعرفة التسويقية، منافذ التوزيع، درجة إحلالية المنتج.

4.2.1.1. إجراءات التجزئة الاستراتيجية :

على الرغم من وجود مقاييس بسيطة للتجزئة الاستراتيجية، إلا أن القيام بهذه العملية يعتبر أمرا في غاية الصعوبة، ذلك أن : "التجزئة الضيقة لأنشطة المؤسسة، يؤدي إلى تحديد عدد كبير من ميادين النشاط تكون ضيقة جدا و قريبة من التجزئة التسويقية، وبالتالي لا يمكن تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في ميدان النشاط، أما التجزئة الواسعة فيؤدي إلى وضع المؤسسة في نشاط واسع جدا، و بالتالي عدم القدرة على تحديد الحصة السوقية و معرفة المنافسين كما أن التفكير الاستراتيجي يصبح مستحيلا". [4] ص 55 و من أجل تفادي ذلك هناك مجموعة من الإجراءات الواجب اتباعها و التي تسمح في النهاية للوصول إلى تجزئة ملائمة و عملية يمكن توضيحها فيما يلي: " [7] ص 18-19

المرحلة الأولى : يتم فيها تصنيف أنشطة المؤسسة وفقا لعدة مقاييس مثل : مجموعة الزبائن، وظائف المنتج، الحاجات التي يلبئها المنتج، منافذ التوزيع، التكنولوجيا المستعملة.

المرحلة الثانية : يتم خلال هذه المرحلة، تحديد مفاتيح النجاح المحورية لكل مقياس من المقاييس المحددة في المرحلة الأولى، فمثلا إذا أخذنا مقياس نوعية الزبائن، فإن مفاتيح النجاح المحورية لهذا المقياس تتمثل في : العلاقة الطيبة مع الوسطاء، المراقبة الجيدة لمنافذ التوزيع، أما أخذنا مقياس التكنولوجيا فيمكن تحديد مفاتيح النجاح المحورية لهذا المقياس في ما يلي :

- الحصول على براءات الاختراع.

- التحكم في التكاليف.
- سهولة الوصول إلى المواد الأولية.

المرحلة الثالثة : يتم خلال هذه المرحلة، تجميع الأنشطة في ميادين نشاط متجانسة و هذا حسب انتمائها إلى مفاتيح النجاح المحورية.

و من أجل التأكد من فعالية التجزئة يمكن الاسترشاد بالأسئلة التالية :

- هل هناك تجانس فيما يخص نوعية الزبائن؟.
- هل تم تحديد المنافسين جيدا؟.
- هل تم تحديد التكنولوجيا جيدا؟.
- هل مفاتيح النجاح المحورية متماثلة في كل ميدان نشاط إستراتيجي؟.

3.1.1.1. تقييم محفظة الأنشطة.

بعد قيام المؤسسة بالتجزئة الاستراتيجية لمختلف أنشطتها، يتبادر إلى ذهنها السؤالين التاليين:

- ما هي الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة في كل من ميدان النشاط الاستراتيجي؟.
- كيف يتم تخصيص الموارد لمختلف هذه الميادين؟، تسمح أدوات تحليل المحفظة بالإجابة على هذين السؤالين، و ذلك من خلال دراسة وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها من جهة، و تقييم جاذبية الميدان من جهة أخرى.

هناك عدة طرق يمكن استخدامها لتحليل محفظة الأنشطة و سنقتصر في هذه الدراسة على طريقتين هما :

- مصفوفة BCG نسبة إلى مكتب الاستشارة لبوستن.
 - مصفوفة Mc. Kinsey.
- و ذلك باعتبارها الطريقتين الأكثر شيوعا و استخداما من غيرها.

1.3.1.1. طريقة BCG :

تسمى أيضا بمصفوفة: "النمو – الحصة السوقية النسبية "

- مبادئ طريقة BCG :

تركز هذه الطريقة على مجموعة من المبادئ نذكرها فيما يلي : "[9] ص 185

- ◆ يعتبر معدل نمو السوق، المؤشر، الذي من خلاله يتم قياس جاذبية ميدان النشاط الاستراتيجي للمؤسسة، و يتم تمثيله على المحور العمودي.

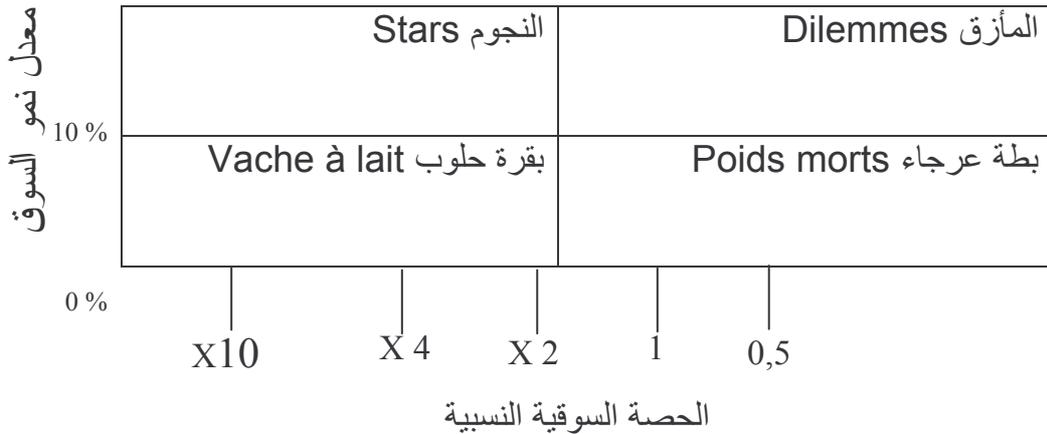
◆ يتم قياس المركز التنافسي (الوضعية التنافسية) للمؤسسة، باستخدام مؤشر الحصة السوقية و يتم تمثيله على المحور الأفقي.

◆ يتم قياس معدل نمو السوق بحساب تطور المبيعات في هذا السوق من سنة لأخرى، و من أجل تحليل حركي لهذا التطور يمكن استخدام معدل النمو المتوسط السنوي لإجمالي المدة المدروسة، و يركز هذا المؤشر على نظرية دورة حياة المنتج، حيث أن الأنشطة التي تكون في مرحلة الانطلاق و النمو، تكون أكثر جاذبية لأنها تسمح بضمان التطور و النمو في الأجل الطويل.

◆ يسمح محور الحصة السوقية النسبية من تقدير مردودية المؤسسة في أي نشاط مقارنة بالمنافسين.

● تصنيف الأنشطة حسب طريقة BCG.

بعد حساب الحصة السوقية النسبية و تحديد معدل نمو السوق، يتم المزج بين المحورين والحصول على الشكل التالي :



شكل رقم (01) : محفظة الأنشطة اعتماد على مصفوفة "BCG" [10] ص 94.

يتضح من خلال الشكل أن الحصة السوقية النسبية يتم حسابها بالمقارنة مع المنافس الرائد. فمثلا العدد 0,5 يعني أن المؤسسة تحوز على 50 % من الحصة التي يحوز عليها الرائد.

من خلال الشكل السابق يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الأنشطة : " [4] ص 56

● أنشطة نجوم Stars : تحوز هذه الأخيرة على حصة سوقية كبيرة و تستفيد من معدلات نمو قوية، تمتاز باحتلالها لمركز قوي و تمثل مستقبل المؤسسة، إذا انتقلت هذه المنتجات إلى مرحلة

النضج فإن هذه الأنشطة تصبح "بقرة حلوب"، يستلزم هذا النوع من الأنشطة اتخاذ مجموعة من القرارات تتعلق بالرفع من الطاقة الإنتاجية، الرفع من الحصة السوقية، الرقابة على موارد التمويل المنافسين.

- أنشطة بقرة حلوب Vaches à Lait: تحوز على حصة سوقية كبيرة وتتطور في سوق ضعيف النمو و تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، تحقق موارد كبيرة حيث تمثل المصدر الأساسي للتمويل الذاتي، تستلزم الحفاظ على الحصة السوقية والهوامش، مراقبة قدرات المنافسين، و تنظيم القطاع (اتفاقيات شراكة).

- أنشطة مأزق Dilemmes : تمتلك حصة سوقية ضعيفة و تنشط في سوق يتميز بنمو قوي، يمكن اعتبارها الأنشطة المستقبلية للمؤسسة، لكن مركزها السوقي لا يسمح لها بتحقيق موارد لذا يجب تنميتها بالأنشطة التي في مرحلة النضج " بقرة حلوب" لتحسين مردوديتها في الأجل الطويل.

- أنشطة بطة عرجاء Poids mort : و هي الأنشطة الهامشية تتميز بضعف حصتها السوقية و تنشط في سوق ضعيف النمو تؤثر على محفظة الأنشطة فيجب التخلي عنها و استثمار مواردها في أنشطة أخرى.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن طريقة BCG تسمح بتشخيص و تحليل التوازن بين أنشطة المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الانسجام بين مختلف هذه الأنشطة و هذا بالنظر إلى المردودية، السيولة، و النمو.

* حدود طريقة BCG :

- بالرغم من إمكانية تحليل محفظة الأنشطة انطلاقا من مصفوفة BCG إلا أن هذه الأخيرة لا تخلو من عيوب يمكن تلخيصها فيما يلي : "[4] ص 59
- ترتبط طريقة BCG مباشرة بمنحنى الخبرة الذي يشير إلى أن المؤسسة تكتسب مزايا تنافسية أفضل، كلما زادت كمية الإنتاج و من ثم زيادة الحصة السوقية و بهذا فقد تجاهلت الطريقة الأهداف الخاصة بالإبداع، تحسين الجودة، إنشاء منتجات جديدة.
- يتم قياس جاذبية النشاط انطلاقا من معدل نمو السوق، و هو في الحقيقة مقياس مهم لكنه غير كافي، إضافة إلى أن الحصة السوقية لا تمثل سوى عامل من بين عوامل كثيرة محددة للمركز التنافسي للمؤسسة.
- إن الاقتراحات المقدمة من طرف BCG تبقى عامة و صعبة الترجمة إلى إجراءات عملية.

2.3.1.1. مصفوفة Mc Kinsey.

أدت الانتقادات التي وجهت لطريقة BCG و المتمثلة خصوصا في اعتمادها على الحصة السوقية و نمو السوق في تقييم محفظة الأنشطة و تحديد التوجهات الاستراتيجية، إلى تطوير طريقة أخرى تستخدم أكبر عدد من العوامل لتقييم المركز التنافسي من جهة، وتحديد جاذبية النشاط من جهة أخرى و هي طريقة MC Kinsey الموجهة لشركة Général Electric.

*مبادئ الطريقة :

ترتكز الطريقة على مبدئين هما :

- المركز التنافسي : يتحدد هذا الأخير انطلاقا من مجموعة من العوامل تتمثل في "[9] ص 197: الحصة السوقية، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، التقدم التكنولوجي و بعبارة أخرى كل ما يعبر عن التنافسية.
- جاذبية السوق : ويتم التعبير عنه بعدد من العوامل تتمثل في : حجم السوق، معدل نموه، الأسعار المطبقة، حجم الاستثمارات الضرورية، عدد المنافسين، التقدم التكنولوجي.

*تصنيف الأنشطة حسب طريقة Mc Kinsey :

يتم توزيع أنشطة المؤسسة على محور مقسم إلى ثلاث مستويات ضعيف، متوسط قوي، حيث نحصل في الأخير على تسع خانات موضحة في الشكل التالي :

المركز التنافسي

	قوي	متوسط	ضعيف
قوي	استثمار	استثمار	انتقاء
متوسط	استثمار	انتقاء	التخلي
ضعيف	انتقاء	التخلي	التخلي

شكل رقم (02) محفظة الأنشطة اعتماد على مصفوفة "Mc Kinsey" [11] ص 167 .

من خلال الشكل يتضح لنا أن أنشطة المؤسسة يمكن أن تصنف على النحو التالي :

- أنشطة مربحة : و التي يجب تنميتها و تطويرها.
- أنشطة في مركز متوسط : و التي يجب الحفاظ عليها و الاستثمار في الأجزاء الأكثر مردودية و أقل خطر لتعظيم النتائج المالية.
- أنشطة الضعيفة : و التي يجب التخلي عنها و استغلال مواردها في أنشطة أخرى.

*حدود نموذج "Mc Kinsey" [12] ص 121

-إن أهم صعوبة تعترض تطبيق نموذج MC Kinsey هو كيفية إيجاد صيغة للترجيح بين مختلف المؤشرات أو العناصر التي تعبر عن المركز التنافسي أو جاذبية النشاط. لم توضح الطريقة، الخطوات العملية الواجب اتباعها، لتحويل الاقتراحات المقدمة إلى إجراءات عملية، بعبارة أخرى القرارات الاستراتيجية التي يقترحها النموذج تم صياغتها بصورة عامة : (الاستثمار، المحافظة، التخلي).

و الخلاصة التي يمكن أن نتوصل إليها، هي أن أدوات التحليل الاستراتيجي لمحفظه الأنشطة لا تمثل الحقيقة المطلقة، كما أن الحلول التي تقدمها لا تمثل سوى دعامة لمتخذي القرار، حيث يمكن الاسترشاد بهذه الاقتراحات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

2.1. إعداد الاستراتيجية التسويقية.

بعد تحليل محفظة الأنشطة و تحديد الأهداف الخاصة بكل ميدان نشاط استراتيجي، تقوم المؤسسة بصياغة مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق هذه الأهداف.

و لعل الاستراتيجية التسويقية تعتبر أحد أهم هذه الإستراتيجيات، حيث يتطلب إعدادها ما يلي :

- تشخيص البيئة و تحديد الأهداف.
- تحديد الأسواق المستهدفة انطلاقا من تجزئة السوق.
- تحديد التموقع وصياغة المزيج التسويقي.

1.2.1. تشخيص البيئة و تحديد الأهداف

يتم تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة، من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة اكتشاف الفرص و التهديدات البيئية من جهة أخرى، حيث يسمح هذا التحليل بتحديد الأهداف التسويقية المراد بلوغها.

1.1.2.1. التشخيص البيئي :

يتطلب التشخيص البيئي تحليل البيئة الخارجية و الأسواق، تحليل المنافسة، و تحليل البيئة الداخلية.

*تحليل البيئة الخارجية :

يتم تحليل البيئة الخارجية من خلال :

- تحليل البيئة العامة و تطورها : يتضمن هذا التحليل ما يلي :

- البيئة الديموغرافية: يعتبر السكان الحجر الأساسي الذي تتعامل معه المؤسسة لذا وجب تحليله، ومتابعة تطوره وفقا لمقاييس محددة تتمثل عموما في : عدد السكان، التوزيع الجغرافي، الكثافة السكانية، معدل الولادات و الوفيات.
- البيئة الاقتصادية : إن سوق المؤسسة لا يتحدد بحجم السكان فحسب ، و إنما يتحدد بقدرته الشرائية حيث يتم تحليلها إنطلاقا من : الادخار، الدخل، السعر، الإقتراض.
- البيئة الطبيعية : يتم تحليل البيئة الطبيعية من خلال تحليل : ندرة الموارد الطبيعية، تكاليف الطاقة، التلوث البيئي، تدخل الدولة في تسيير الموارد الطبيعية.
- البيئة التكنولوجية : يتضمن هذا التحليل : تشخيص التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الحديثة، إضافة إلى التقنيات التي قد تشكل خطرا على بقاء المؤسسة، خاصة تلك التي تؤدي إلى تسريع دورة حياة منتجاتها. "[13] ص 181

● البيئة السياسية و القانونية : يركز هذا التحليل على ما يلي : "[10] ص ص 183-184

- تحليل التدخل المتزايد للدولة.

- القوانين المتعلقة بتنظيم بنية الأسواق.

- النظم المتعلقة بتسيير الأسواق.

● البيئة الاجتماعية و الثقافية : يتم متابعة التطورات الحاصلة في العادات و التقاليد الخاصة بالمجتمع، و كذا متابعة تحرك جمعيات حماية المستهلك.

*تحليل محددات الاستهلاك و الشراء : يتم تحليل محددات الاستهلاك و الشراء انطلاقا من العناصر

التالية : "[14] ص 543

- تحديد من يستهلك المنتج، أين، متى و كيف ؟.

- من يشتري المنتج، أين كيف و تحت تأثير من ؟.

- أهم المحفزات و المعوقات التي تحدد السلوك العام للشراء.

- مقاييس اختيار العلامات، تأثير تجار التجزئة، مكان عرض السلعة، صورة المنتج، عادات المستهلك، توفر السلع في نقاط البيع...إلخ.

*تحليل المنافسة :

يتم تحليل المنافسة من خلال مستويين :

تحليل المنافسة الموسعة : في إطار تحليل المنافسة الموسعة تقوم المؤسسة بتحديد :

- أهم فئات المنتجات التي يمكن أن تلبى نفس حاجيات منتج المؤسسة.
- آثار تطور المنافسة غير مباشرة على : حجم المبيعات، الحصة السوقية، الأسعار...إلخ.
- تحليل المنافسة المباشرة : يتم تحليل المنافسة المباشرة انطلاقاً من النقاط التالية :
- عدد المنافسين المباشرين في السوق.
- الحصة السوقية الحالية لكل منافس، و الإجراءات المتخذة من طرفهم لتطويرها.
- تحليل المركز التنافسي للمؤسسات المنافسة (الرائد، المتحدي، التابع، المتخصص).
- مدى ولاء الزبائن لعلامات المؤسسات المنافسة.
- الاستراتيجيات المتعلقة بالتموقع ، و عناصر المزيج التسويقي.

*تحليل البيئة الداخلية :

يهدف هذا التحليل تقييم الوضعية الحالية المؤسسة في السوق و هذا أخذاً بعين الاعتبار

العناصر التالية :

- تطور الأداء الكمي للمؤسسة : و يتضمن متابعة العناصر التالية :
 - حجم المبيعات، و الحصة السوقية الإجمالية، و حسب القطاعات.
 - تغطية منتجات المؤسسة للزبائن الحاليين و المتوقعين.
 - درجة انتشار منتجات المؤسسة في أهم منافذ التوزيع .
 - تحليل هيكله التكاليف و المردودية لمختلف المنتجات.
- تطور شهرة المؤسسة و صورتها و علامة منتجاتها سواء لدى الزبائن الحاليين، المتوقعين، الموزعين، و مختلف الوسطاء.
- موارد المؤسسة الحالية و المتوقعة و تتمثل خصوصاً في :
 - الموارد المالية : مدن توفر الموارد المالية إمكانية الإقتراض.

- الموارد التكنولوجية و الصناعية خاصة مشاريع البحث و التطوير، برامج إعادة تطوير المنتجات الحالية، مشاريع تخفيض تكاليف الإنتاج.
 - الموارد التجارية و خاصة كفاء القوة البيعية.
 - تحليل عناصر المزيج التسويقي : يتعلق بفحص انتقادي لاستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي : المنتج، السعر، الاتصال و التوزيع.
- إن خلاصة التشخيص البيئي بأبعاده الثلاثة (البيئة الخارجية، المنافسة، البيئة الداخلية) يمكن من إعداد جدول يوضح نقاط القوة و الضعف في جهة و الفرص و التهديدات من جهة أخرى و هو ما يطلق عليه بتحليل Sowl.

2.1.2.1. تحديد الأهداف : " [14] ص 548-549

بعد تشخيص البيئة التسويقية بأبعاده الثلاثة، تقوم المؤسسة بصياغة مجموعة من الأهداف التسويقية التي يجب أن تتكامل مع الأهداف العامة للمؤسسة.

*أهمية صياغة الأهداف :

- تعتبر عملية تحديد الأهداف أمرا ضروريا لكافة ميادين نشاط المؤسسة و تزداد هذه الأهمية في التسويق نظرا للاعتبارات التالية :
 - إن تحديد الأهداف التسويقية يمكن الإدارة العامة للمؤسسة من تحقيق الانسجام بين الاستراتيجية التسويقية والاستراتيجية العامة.
 - إن صياغة الاستراتيجية التسويقية هو عمل جماعي يشترك فيه أكثر من شخص (رئيس المنتج، مدير التسويق، مدير الإشهار ...) فمن الضروري أن يتفق كل هؤلاء على الأهداف المراد بلوغها مما يسهل من عملية التنفيذ.
 - لا يمكن الحكم على فعالية الاستراتيجية التسويقية في ظل عدم وجود أهداف محددة بوضوح ، و بعبارة أخرى فالأهداف التسويقية تعتبر مقاييس لأداء مختلف الأنشطة والأشخاص.
- *أنواع الأهداف التسويقية :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأهداف التسويقية :

- أهداف خاصة بالحجم : تتعلق هذه الأهداف بالحصة السوقية المراد بلوغها و يتم التعبير عنها بحجم المبيعات، رقم الأعمال، الحصة السوقية النسبية، حيث ترتبط هذه الأهداف بالمركز التنافسي للمؤسسة (الرائد، المتحدي، التابع، المتخصص).

- أهداف خاصة بالمرادودية : و تتمثل في الأهداف الخاصة بالأرباح، مردودية رؤوس الأموال المستثمرة في الأنشطة التسويقية، تسمح هذه الأهداف بتحديد طرق تغطية نفقات المؤسسة.
 - الأهداف الكيفية : و هي الأهداف التي لا يمكن قياسها و يمكن تلخيصها فيما يلي :
 - صورة المؤسسة و علامة منتجاتها لدى الزبائن و الموزعين.
 - ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
 - جودة المنتج و قيمته من وجهة نظر الزبون.
 - يمكن اعتبار الأهداف الكيفية كوسائل لتحقيق الأهداف الكمية السابقة الذكر، كما تمثل الركائز الأساسية لبقاء و تطور المؤسسة.
- يجب على المؤسسة أن تحدد الصيغة التي تمكنها من التحكم بين الأهداف السالفة الذكر، فقد يحدث تعارض بين هذه الأهداف فإذا أرادت المؤسسة تحقيق الأهداف الخاصة بحجم المبيعات، فعليها تخفيض الأسعار و الرفع من التكاليف الترويجية مما يؤثر على الأهداف الخاصة بالمرادودية. كما أن الزيادة في درجة إشباع الزبائن يستلزم تحسين الجودة و تقديم خدمات إضافية، الذي بدوره يؤثر على الأرباح و بالتالي المرادودية.

2.2.1. تحديد الأسواق المستهدفة.

من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، تقوم المؤسسة بتجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة مما يمكنها من اختيار القطاعات السوقية التي سوف تتعامل معها، و إعداد استراتيجية تسويقية تتناسب و خصائص كل قطاع سوقي.

1.2.2.1. تجزئة السوق :

بما أن السوق الذي تتعامل معه المؤسسة يتصف بعدم التجانس، و أن المؤسسة لا يمكن لها تلبية كل الطلب عليه، و يجب تجزئة هذه الأخير إلى قطاعات متجانسة باستخدام مجموعة من المقاييس.

*مفهوم تجزئة السوق :

تسمح تجزئة السوق من معرفة احتياجات الزبائن بدقة و من ثم تكييف المزيج التسويقي مع هذه الاحتياجات.

- تعريف تجزئة السوق : هناك عدة تعاريف لتجزئة السوق نذكر منها :

"التجزئة هي تقسيم الطلب إلى مجموعات (قطاعات سوقية) مشكلة من مستهلكين أو مشترين يتصفون بخصائص متجانسة، و ذلك باستخدام مقاييس تم اختيارها بعد دراسة محكمة للسوق".

" التجزئة هي تقسيم الطلب إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، و يمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب" [15] ص 83 .
 نستنتج من خلال التعريفين أنه لا يمكن تلبية كل الطلب الموجود في السوق نظرا لأن إمكانيات المؤسسة محدودة من جهة و أن السوق يتصف بخاصية عدم التجانس من جهة أخرى و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، يجب على المؤسسة تجزئة هذا السوق إلى قطاعات متجانسة مما يمكنها من اختيار القطاعات السوقية التي ستعامل معها، وإعداد سياسة للمزيج التسويقي تتناسب وخصائص كل قطاع.

- أهداف تجزئة السوق : تهدف المؤسسة من خلال تجزئة أسواقها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوردتها فيما يلي :
- تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث حاجات المستهلكين و رغباتهم
- إمكانية وضع برامج تحقق إشباع لحاجات المستهلكين.
- التمكن من توزيع و تخصيص الموارد التسويقية بأحسن طريقة ممكنة، و مثال ذلك إمكانية التنسيق بين جاذبية الإعلان، وخصائص السلعة المعلن عنها.
- و من أجل تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتوفر في القطاع السوقي الخصائص التالية" [16] ص 107:
- أن يكون القطاع السوقي بحجم كافي، مما يمكن من تحصيل عائد عليه .
- أن يكون مستهلكي كل قطاع على درجة من التشابه و التماثل فيما بينهم، و مختلفين عن المستهلكين في القطاعات الأخرى من السوق.
- أن يستند وصف القطاع السوقي إلى حالات الشراء (كيفية و طريقة شراء المستهلك).
- أن يكون من الممكن الوصول إلى خدمة هذا السوق.

*أساليب تجزئة السوق :

إن أسواق أي مؤسسة متباينة عادة بدرجة تسمح بتقسيمها إلى قطاعات وفق أسس معينة، و من الطبيعي أن تختلف هذه الأسس باختلاف طبيعة الحاجات و الرغبات و مدى الاستجابة للمؤثرات التسويقية المختلفة" [17] ص 281 و عموما هناك مدخلان للوصول إلى تحديد القطاعات السوقية هما :

- مدخل خصائص المستهلكين : حسب هذا المدخل يمكن وضع الأسس التالية لتجزئة السوق :
- التجزئة حسب المناطق الجغرافية : يتم بموجب هذه الطريقة تجزئة جماعات المستهلكين حسب موطنهم، و يستند هذا المعيار إلى كون حاجات المستهلكين متباينة من منطقة لأخرى.

● التجزئة حسب العوامل الديمغرافية : يجري بموجب هذا المعيار تقسيم السوق إلى مجموعات فرعية حسب : السن، الجنس، الدخل، المهنة، المعتقدات، الطبقة الاجتماعية و يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا و يتميز بقدرته على تحديد السوق المحتملة و التي يمكن للمؤسسة أن تتعامل معه.

—مدخل تجاوب المستهلكين : يفسر هذا المدخل تغيرات سلوك المستهلكين فيساعد على اكتشاف لماذا يشتري المستهلك منتج معين و يفضله على باقي الأنواع في السوق؟ و يمكن الوصول إلى ذلك عن طريق التعرف على مدى تجاوب المستهلك مع مزايا السلعة و استخداماتها، و حسب هذا المدخل يمكن وضع الأسس التالية لتجزئة السوق : "[15] ص 77

- التجزئة حسب المنافع : يجري تقسيم المستهلكين إلى جماعات، حسب المنافع التي يبحثون عنها في السلعة (اقتصادية، الصلابة، القوة) و يعتمد هذا الأساس، على افتراض مفاده أن المستهلكين يشترون السلعة للحصول على منفعة معينة، و بعد تقسيم المستهلكين إلى جماعات على ضوء المنافع التي يبيغونها يمكن تحليل كل قطاع على أسس ديمغرافية.
- التجزئة حسب معدل استخدام السلعة : يتم بموجب هذا الأسلوب، تقسيم السوق إلى عدة فئات تتناسب و معدل الاستخدام، كمجموعة كبيرة، متوسطة، صغيرة، و على ضوء ذلك يتم تحديد الخصائص لهذه الجماعات المستهلكة، و تصميم المزيج التسويقي المناسب لكل مجموعة منها.
- التجزئة حسب درجة الولاء للعلامة التجارية : يمكن تقسيم المستهلكين حسب ولائهم لاسم تجاري معين، و قد تكون درجة ولائهم قوية أو ضعيفة، و يجب على رجل التسويق معرفة الخصائص و الميزات التي دعت إلى هذه الدرجة من الولاء، و من ثم تصميم المزيج التسويقي المناسب لكل فئة.

2.2.2.1. اختيار القطاعات السوقية.

- بعد تحديد مختلف القطاعات المكونة للسوق، تقوم المؤسسة بدراسة كل قطاع سوقي على حدى و تشمل هذه الدراسة الجوانب التالية"[7] ص 48-50 :
- دراسة المستهلكين من حيث (عدد، مواصفاتهم، سلوكهم الشرائي).
 - دراسة المنافسة من حيث (التمركز، منافذ التوزيع، وسائل الاتصال مع الجمهور، موازنة الاتصال، السياسة السعرية، خدمات ما بعد البيع).
 - دراسة الآثار المحتملة لاختيار قطاع سوقي على وظيفة التسويق و الوظائف الأخرى استنادا إلى المزايا و الأخطار.

و انطلاقا من المعلومات التي تم تجميعها يتم تصنيف القطاعات السوقية حسب المعايير التالية :

- الحجم المتوقع للقطاع السوقي : (حجمه الحالي و معدل نموه).
- كثافة المنافسة في كل قطاع : (عدد المنافسين الحاليين، حصصهم السوقية، تركيزهم)
- ملائمة القطاع السوقي : (الكفاءات، الموارد و أهداف المؤسسة).
- الآثار الإيجابية و السلبية لاختيار القطاع السوقي على :
 - صورة المؤسسة و علامة منتجاتها.
 - على الإنتاج (اقتصاديات السلم).
 - المردودية (الأرباح و الهوامش).
- إمكانية السيطرة على حواجز دخول المنافسين الجدد : براءات الاختراع، مراقبة منافذ التوزيع، الهيمنة بالتكاليف).

3.2.2.1. الاستراتيجيات المرتبطة بالقطاعات السوقية :

بعد دراسة نقاط القوة و الضعف لكل قطاع سوقي، و انطلاقا من الموازنة المخصصة للتسويق

يتم اختيار أحد الاستراتيجيات الثلاث : "[7] ص ص 49-50

* إستراتيجية التسويق الموحدة (غير تمييزية) :

تعامل هذه الاستراتيجية السوق كله كهدف، و تركز على فكرة مفادها أن حاجات المستهلكين نمطية و موحدة و مثال ذلك الاستراتيجية المتبعة من طرف شركة كوكا كولا التي استخدمت نفس الزجاجة و الذوق و نفس الحملات الإعلانية في جميع الأسواق، و يتم تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات في حالة وجود فروق قليلة بين القطاعات السوقية، و من مزايا هذه الإستراتيجية أنها تحقق اقتصاديات سلمية فيما يخص الإنتاج، بحوث التسويق تكون سطحية، إضافة إلى تطبيق مزيج تسويقي موحد في كل القطاعات، والخطر الذي يميز هذه الاستراتيجية هو المنافسة الشديدة في السوق.

* استراتيجيات التسويق التمييزية :

في ظل هذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة للمزيج التسويقي تتميز وخصائص كل قطاع سوقي، من مزايا هذه الاستراتيجية أنها تحقق تلبية أكبر لحاجات الزبائن، كما تمكن من الرفع من رقم الأعمال، احتلال مركز سوقي قوي، بالعكس من ذلك تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحمل المؤسسة تكاليف ضخمة فيما يخص البحث و التطوير، الإنتاج و التخزين، دراسة السوق، الترويج و نظم الرقابة إضافة إلى الأخطار المالية، يمكن أن تتعرض منتجات المؤسسة إلى منافسة فيما بينها إذا

لم تحدد القطاعات السوقية جيدا، و هو ما يعرف بظاهرة Cannibalisme بمعنى زيادة التكاليف دون التأثير في المبيعات.

*استراتيجية التسويق المركزة :

تقوم المؤسسة باستخدام هذه الإستراتيجية في حالة خدمتها لقطاع سوقي وحيد بحيث تعد سياسة للمزيج التسويقي تتلاءم مع هذا القطاع.

و ما يميز هذه الاستراتيجية، هو تمكن المؤسسة من السيطرة على هذا القطاع السوقي، بحيث تحتكره و تصبح رائدة فيه، مما يمكنها من تحقيق معدلات عالية للمردودية، وتتلاءم هذه الاستراتيجية مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتميز بمحدودية مواردها.

إن تحقيق مردودية عالية يمكن المؤسسة من تطوير هذه الاستراتيجية لتشمل قطاعات سوقية أخرى.

3.2.1.3. تحديد التموقع و صياغة المزيج التسويقي.

بعد تحديد الأسواق المستهدفة تقوم المؤسسة بالبحث عن الوسيلة التي تمكنها من التميز عن منافسيها و التموقع في أذهان مستهلكيها، و من ثم صياغة مزيج تسويقي يتناسب وخصائص كل قطاع.

1.3.2.1. التموقع و أدواته :

يعد التموقع أحد العناصر الهامة التي يتوقف عليها نجاح منتجات المؤسسة في الأسواق المستهدفة، ذلك أن التموقع يسمح بتكوين صورة جيدة عن منتجات المؤسسة، و تمكن الزبائن من التمييز بينها و بين المنتجات المنافسة.

*تعريف التموقع :

يمكن ذكر التعاريف التالية للتموقع :

- التموقع هو " تحديد مجموعة من الخصائص في منتج أو علامة ما بهدف إعطائه موقع خاص في ذهن المستهلك" [10] ص 739

- هو " مجموعة من العلامات البارزة و الواضحة التي تسمح للزبائن من تمييز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المنافسة". [14] ص 556

من خلال التعريفين، يمكن استنتاج أن التموقع هو تصميم مجموعة من الخصائص في منتج المؤسسة تمكن الزبائن من تمييزه عن المنتجات المنافسة و يتأثر خلق المركز المميز لمنتجات المؤسسة بعدة عوامل أساسية في مقدمتها القيم و المعلومات الموروثة عن نوعية المنتجات التي

تقدمها المؤسسة في السوق، الحاجات و الرغبات المرتبطة بالسوق المرتقبة، فضلا عن نوعية المنافسة.

*أدوات التوقع :

يمكن للمؤسسة أن تتوقع في أذهان مستهلكيها باستخدام مجموعة من الأدوات هي : "[18]

ص189

● التمايز في المنتج ذاته : بمعنى خلق مجموعة من الخصائص في المنتج لتمييزه عن المنتجات المنافسة.

● التمايز عن طريق الخدمة المقدمة للزبون (سهولة إيصال الطلبات، سهولة التسليم، احترام مدد التسليم، شرح كيفية استخدام السلعة ...)

● التمايز عن طريق العمال : بمعنى خلق مجموعة من الصفات في عمال المؤسسة تميزهم عن المؤسسات المنافسة و تتمثل هذه الصفات في :

- الكفاءة : بمعنى التحكم في المعارف و إكتساب المهارات

- الاحترام.

- التكفل بانشغالات الزبائن.

- الاتصال : حسن التكلم و الاستماع.

2.3.2.1. محتويات استراتيجية التوقع.

تحتوي استراتيجية التوقع على عدد من القرارات الهادفة لتكوين برنامج متكامل وقابل للتنفيذ

العملي في الأسواق المستهدفة يمكن توضيحها فيما يلي : "[20] ص 133

- تحديد نوع السلعة أو العلامة المراد تسويقها.

- اختيار منافذ التوزيع الأكثر ملاءمة لتلك السلعة أو العلامة.

- اختيار سياسة التسعير المناسبة التي تكون في حدود إمكانيات و توقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

- اختيار أساليب الترويج الأكثر قبولا من قبل المستهلكين المستهدفين.

كما تتضمن إستراتيجية التوقع تحديد الموارد اللازمة الواجب إنفاقها لتحقيق التوقع، وتحديد كيفية انفاق تلك الموارد بين عناصر المزيج التسويقي، و حسب درجة التركيز على كل عنصر.

3.3.2.1. العوامل المؤثرة في اختيار التوقع :

يعتمد اختيار التوقع على درجة تأثير كل من العوامل التالية : "[20] ص ص143-144

- السوق المستهدفة
- درجة المنافسة
- الموارد المتاحة.

تعتبر السوق المستهدفة نقطة البدء الأساسية لاختيار التموقع حيث يتم الاستعانة بالمعلومات التي تم تجميعها في السوق لوضع تصور عام على المزيج التسويقي الذي يمكن العمل به، و طبقاً لذلك يتم تقدير مدى استجابة المستهلكين المتواجدين في السوق المستهدفة باستخدام عدد من البرامج الخاصة بالتموقع مع الأخذ بعين الاعتبار درجة المنافسة و الأداء المالي للمؤسسة (حجم المبيعات، الحصة السوقية، نسبة الأرباح) فمثلاً: إذا أراء المستهلكون سلعة ذات جودة عالية فلا بد من توافر برنامج للمزيج التسويقي يركز على جودة السلعة أكثر من أي شيء آخر مع إدراك المستهلكين لتلك الجودة في السلعة.

4.3.2.1. صياغة المزيج التسويقي.

من أجل تحقيق التموقع المطلوب تقوم المؤسسة بصياغة برنامج متكامل لمجموعة من المتغيرات تمثل في مجموعها عناصر المزيج التسويقي، إن التحكيم بين هذه المتغيرات يعد أمراً هاماً، ذلك أن عناصر المزيج التسويقي لا تحظى بنفس الوزن عند إعداد البرنامج التسويقي، فحسب الاستراتيجية التي تم اختيارها و الموارد المالية المتاحة يتم تفضيل عنصر ما و إعطائه الدور الريادي مقارنة بالعناصر الأخرى.

و تختلف أهمية المزيج التسويقي حسب :

- المستهلك من خلال مقاييس اختياره و شرائه.
- المؤسسة من حيث نقاط قوتها و ضعفها.

إن الترتيب بين مختلف عناصر المزيج التسويقي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدورة حياة المنتج فمثلاً إذا كان المنتج في مرحلة الإنطلاق و قررت المؤسسة إعطاء أهمية للسعر والاتصال، يمكن أن تميز بين أربع إستراتيجيات ممكنة :

- الكشط السريع : و ذلك بتطبيق سعر مرتفع و سياسة اتصالية قوية.
- الكشط البطيء : و ذلك بتطبيق سعر مرتفع و سياسة اتصالية ضعيفة.
- الاختراق السريع : و ذلك بتطبيق سعر منخفض و سياسة اتصالية قوية.
- الاختراق البطيء : و ذلك بتطبيق سعر منخفض و سياسة اتصالية ضعيفة.

و يمكن توضيح كيفية الترتيب بين عناصر المزيج التسويقي انطلاقاً من دور حياة المنتج في الجدول التالي :

جدول رقم 2 : متغيرات المزيج التسويقي و دورة حياة المنتج [1] ص 181

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	دورة حياة المنتج متغيرات المزيج التسويقي
2	3	4	1	المنتج (الجودة)
3	1	3	4	السعر
4	4	2	2	التوزيع
1	2	1	3	الاتصال

يتضح من خلال الشكل أن وزن عناصر المزيج التسويقي تختلف باختلاف دورة المنتج، ففي مرحلة الانطلاق تركز المؤسسة على الجودة و الطريقة التي توزع بها المنتج. أما في مرحلة النمو فإن التعريف بالمنتج يصبح أهم عنصر يجب التركيز عليه إضافة إلى طريقة التوزيع. و في مرحلة النضج تبحث المؤسسة عن طرق التحكم في التكاليف و من تم فإن السياسة السعرية تصبح من أولياتها. و أخيرا في مرحلة التدهور تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات ترويجية لتعظيم النتائج المالية وتصريف أكبر كمية ممكنة.

3.1. أدوات خدمة الأسواق المستهدفة

من أجل تحقيق الأهداف التسويقية المراد بلوغها، تملك المؤسسة مجموعة من الأدوات التي يمكن مراقبتها و التحكم فيها و التأثير بواسطتها في سلوك المستهلك، تتمثل هذه الأدوات في عناصر المزيج التسويقي المنتج، السعر، الاتصال، و التوزيع.

1.3.1. سياسة المنتج

يعد المنتج الموجه الأساسي و القلب المحرك لكافة عناصر المزيج التسويقي، ذلك أن نجاح السياسة التسويقية للمؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على تقديم منتجات تمكن من إشباع حاجات الزبائن و رغباتهم. إن تسيير منتجات المؤسسة يقودنا إلى دراسة ما يلي :

- تحليل المنتجات.
- تسيير سياسة التشكيلة.
- الإستراتيجيات الخاصة بالمنتج.

1.1.3.1. تحليل المنتجات

يمكن النظر إلى المنتج بأنه " تلك المجموعات من العناصر المادية، الشكلية، و الرمزية التي تم تركيبها و تصميمها، لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين المستهدفين".
كما يمثل المنتج مستويات مختلفة من الإشباع لحاجات أذواق و تفضيلات المستهلكين، ويتوقف الإشباع الذي يحققه المنتج، على عدد من العوامل منها : كيفية إدراك الزبائن للفوائد و المنافع التي يقدمها المنتج، من أين سيتم شراؤه؟ ... إلخ.

*مستويات تحليل المنتجات: [21] ص36

بشكل عام يمكن تصنيف المنتجات التي تقدمها المؤسسات إلى سلع استهلاكية و سلع صناعية، يعتبر هذا التصنيف ضروري لأن طرق و أساليب تسويق كل منها مختلف.

-السلع الاستهلاكية : يمكن تقسيم السلع المطروحة في سوق المستهلك النهائي إلى :

- سلع ميسرة : هي تلك السلع التي يكون شراؤها متكرر و فوري و بأقل جهد ممكن.
- سلع التسوق : هي السلع التي يتطلب شراؤها دراسة و تقييم البدائل الأخرى من حيث: السعر و الجودة، شروط و كيفية الشراء، خدمات ما بعد البيع، مثل : الغسالات، الثلاجات، التلفزيون ... إلخ.

- السلع الخاصة : أهم ما يتصف به هذا نوع من السلع أنها ذات سمعة عالية، و يتطلب الحصول عليها بذل جهد أكبر لما تنفرد به من خصائص.

-السلع الصناعية : و تتمثل عموما في المعدات الثقيلة، المعدات الخفيفة، مواد البناء، المواد الخام.

*العلامة :

تقوم المؤسسة باتخاذ اسم لمنتجاتها، يمكن الزبائن من تمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة.

تعريف العلامة : عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق العلامة بأنها " اسم أو مصطلح، أو إشارة، أو رمز، أو تركيبة منها جميعا، هدفها تمييز السلع أو الخدمات المقدمة من بائع ما عما يقدمه المنافسون الآخرون".

و بعبارة أخرى فإن العلامة هي عبارة عن الأداة التي بواسطتها تطرح مؤسسة ما نفسها للزبائن في الأسواق المستهدفة، و عند حصول المؤسسة على حماية قانونية لإسم العلامة، فإنه لا يجوز لمؤسسة أخرى استخدام ذلك الإسم.

—أهداف العلامة : تهدف العلامة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مصدر المنتج.
- إعطاء ضمان للمستهلك.
- الحماية القانونية للمنتج.
- تمييز المنتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة.

—أنواع العلامات: يمكن التمييز بين نوعين من العلامات : [11] ص 180

- العلاقة العائلية : هنا تحمل مختلف المنتجات التي تنتجها المؤسسة نفس اسم العلامة، وتهدف استراتيجية العلامة الوحيدة إلى تحقيق اقتصاديات السلم فيما يخص الاستثمارات الاشهارية، و تصبح هذه الإستراتيجية صعبة التطبيق في حالة تقديم منتجات مختلفة تماما.
- العلامة الفردية : يتم في هذه الحالة، إطلاق اسم مختلف لكل منتج من المنتجات التي تقدمها المؤسسة، و تهدف المؤسسة من وراء هذه الاستراتيجية إلى حماية العلامات المختلفة و ذلك بتمييزها عن بعضها البعض.

*التغليف :

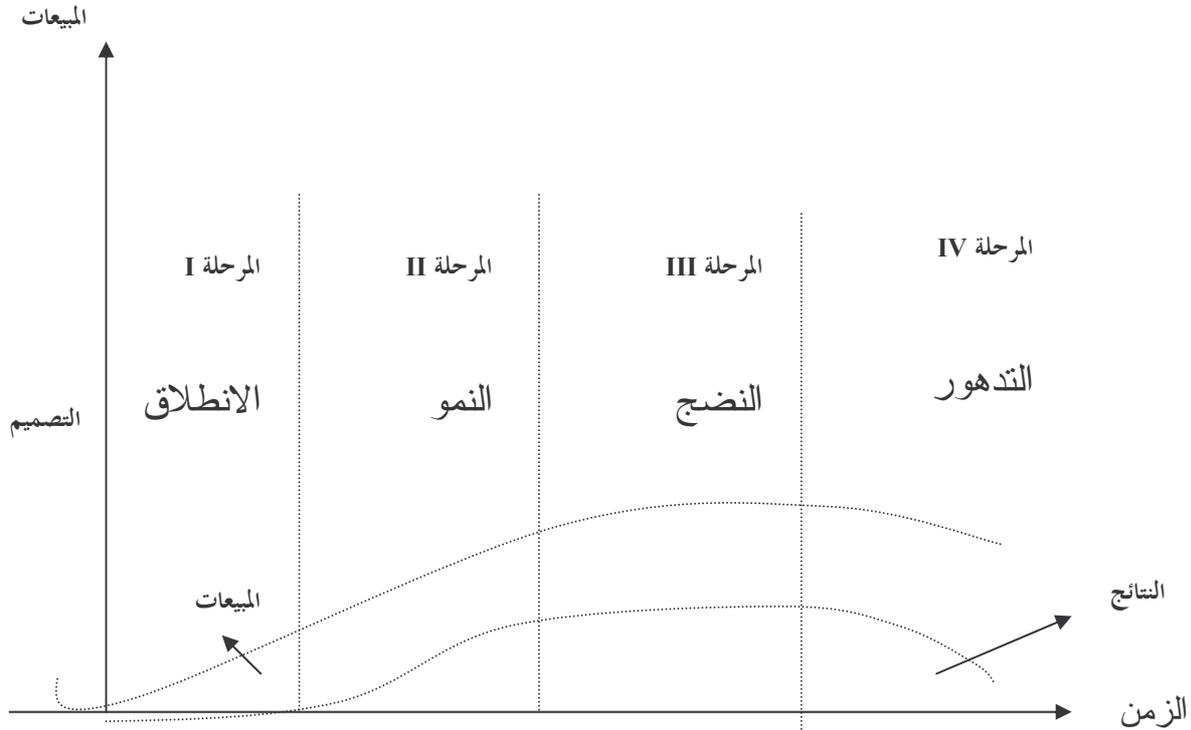
يعرف التغليف بأنه " مجموعة الأنشطة التي تهتم بتصميم عبوة المنتج و غلافه الخارجي" [22] ص 259.

انحصر دور التغليف قديما في الحماية و الحفاظ على المنتج أما حديثا فأصبح يغطي أهداف تسويقية تتمثل في :

- تسهيل عملية استخدام المنتج.
- دعامة من المعلومات بالنسبة للمستهلك.
- وسيلة للترويج.
- أداة للتمركز و التموقع في ذهن المستهلك.

* دورة حياة المنتج :

- إن مفهوم دورة حياة مرتبط بتطور المبيعات خلال الزمن وتتم هذه الدورة بأربعة مراحل :
- مرحلة الانطلاق : أهم ما يميز هذه المرحلة، أن المنتج غير معروف لدى المستهلك، المبيعات تتزايد ببطء، التكاليف مرتفعة، و المنافسة تكون ضعيفة.
 - مرحلة النمو : يكون المنتج في هذه المرحلة أكثر قبولا من طرف المستهلك، انخفاض مستمر في التكاليف نظرا للتطور السريع في المبيعات، المنافسة تبدأ في التطور.
 - مرحلة النضج : تتميز هذه المرحلة باستقرار المبيعات، شدة المنافسة، المردودية في أعلى مستوياتها، و ارتفاع في التكاليف التسويقية.
 - مرحلة الانحدار و التدهور : إن ظهور تكنولوجيات جديدة تسمح بإشباع أفضل لحاجات الزبائن يجعل المنتج في تراجع مستمر، و يجب في هذه المرحلة اتخاذ قرار تطوير المنتج أو إلغائه.
- يمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل التالي :



شكل رقم(03) : دورة حياة المنتج[21]ص 39.

2.1.3.1. تشكيلة المنتجات :

تقوم المؤسسة عادة بإنتاج أصناف عديدة من المنتجات يطلق عليها مزيج المنتج أو محفظة المنتجات.

إذا كانت منتجات المؤسسة مختلفة عن بعضها البعض من حيث الخصائص، فمن الضروري تجميعها في مجموعات متجانسة، و بالتالي فإن تشكيلة المنتجات تعبر عن مجموع المنتجات القريبة من بعضها البعض بحيث تؤدي نفس الوظيفة، تباع لنفس القطاع السوقي و تسوق عبر نفس منافذ التوزيع.

*تحليل تشكيلة المنتجات :

يتم تحليل تشكيلة المنتجات من خلال دراسة أبعادها، وزنها و عمرها الاقتصادي.

- من حيث البعد يمكن التمييز بين [22] ص 236:
- اتساع التشكيلة : و يساوي إلى عدد خطوط المنتجات التي تنتجها المؤسسة و بالتالي فإن الزيادة في عدد الخطوط يعني إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنويع.
- عمق التشكيلة : يشير إلى عدد المنتجات الموجودة في كل خط.
- الوزن : و يتم قياسه استنادا إلى رقم الأعمال أو الأرباح
- العمر الاقتصادي : بمعنى توزيع المنتجات المكونة للتشكيلة حسب دوره " حياتها، ونشير هنا إلى أن التشكيلة المتوازنة، هي التي تكون منتجاتها موزعة على كامل مراحل دورة حياة المنتج، فمثلا المؤسسات التي تكون كل منتجاتها في مرحلة النضج، فهي تحقق نتائج مالية جيدة، لكنها مهددة بالزوال، لأنها لا تملك منتجات ناشئة تؤمن مستقبلها.

*مكونات التشكيلة : 41 ص [21]

- إن المنتجات المكونة لتشكيلة ما تلعب أدوار مختلفة فهناك :
- المنتجات الرائدة : و هي تضمن الجزء الأكبر من رقم الأعمال و النتائج.
 - منتجات الجذب : تهدف إلى جذب المستهلكين.
 - منتجات النفوذ : تهدف إلى إعطاء التشكيلة جودة عالية، حيث تلعب دور تجاري أكثر منه مالي.
 - المنتجات التكتيكية : و هي المنتجات التي تغطي السوق و تمنع دخول المنافسين.
 - المنتجات المعدلة : تلعب هذه المنتجات دور مالي محض، توجه إلى امتصاص التكاليف الثابتة، و تعديل التغيرات الحاصلة في رقم الأعمال.

*تسيير تشكيلة المنتجات :

يتم تسيير تشكيلة المنتجات بإتباع سياسة التمديد أو التقليل.

- سياسة التمديد : تشير هذه السياسة إلى الزيادة في الإتساع أي إضافة خطوط جديدة أو الزيادة في العمق، بمعنى زيادة عدد المنتجات داخل الخط، حيث تسمح هذه السياسة بـ:
 - ضمان تغطية أحسن للسوق.
 - التقليل من درجة الاعتمادية عن طريق التنوع.
 - استخدام أفضل للموارد من أجل تحقيق أكبر مردودية ممكنة.
- سياسة التقليل : تهدف هذه السياسة إلى تركيز جهود المؤسسة على عدد قليل من المنتجات من أجل التحكم فيها و تخفيض تكاليفها.

3.1.3.1. الإستراتيجيات الخاصة بالمنتج [23] ص 155

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات الخاصة بالمنتج :

* إستراتيجية الإبداع :

إن مبرر وجود أي مؤسسة، هو قدرتها على إشباع و إرضاء الزبائن من خلال المنتج الذي تقدمه من فترة لأخرى، فكلما قامت المؤسسة بتنمية و تطوير منتجاتها، كلما استطاعت تحقيق الأهداف المتعلقة بالنمو و الربحية إضافة إلى تحقيق التوازن لتشكيلة المنتجات.

إن طبيعة الإبداع الخاص بالمنتج يرتكز على عنصرين:

- إبداع تكنولوجي : و يتعلق بتطوير وسائل الإنتاج أو استخدام مواد جديدة في صناعة المنتج.
 - إبداع تسويقي : و يتعلق باستخدام أشكال جديدة للتوزيع ووسائل جديدة للإتصال ...إلخ.
- *إستراتيجية التكيف :

و تعني هذه الإستراتيجية تكيف منتجات المؤسسات مع حاجات و رغبات الزبائن.

* إستراتيجية التقليد :

في ظل هذه الاستراتيجية تنتظر المؤسسة نجاح المنتجات الجديدة المطروحة في السوق من طرف المؤسسات الرائدة و تقوم بتقليدها عن طريق إنتاج منتجات مماثلة.

2.3.1. سياسة التسعير

يعتبر التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، وتستمد أهمية قرار التسعير ليس فقط من تأثيره على باقي عناصر المزيج التسويقي، ولكن يمتد أثره ليشمل الأداء الكلي للمؤسسة، فإضافة إلى مساهمة قرارات التسعير في تحديد الربحية يمكن استخدامه كعنصر فعال لجذب مستهلكين جدد.

1.2.3.1. تعريف السعر و أهدافه :

يتضمن النشاط التسويقي تبادل شيء ذات قيمة، و القيمة هي التي تجعل السلعة محل جذب من طرف الزبائن و بالتالي " فالسعر هو فن ترجمة القيمة الخاصة بالسلع و الخدمة المعروضة في وقت و زمان معين إلى قيمة نقدية".

◆ تعريف السعر :

هناك عدة تعاريف للسعر نذكر منها :

- السعر هو " كمية النقود اللازمة للحصول على كمية محددة من السلع و الخدمات" [23] ص 161
- السعر هو "القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة و التي يتم التعبير عنها في شكل نقدي. [22] ص 273"

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن السعر هو التعبير النقدي لقيمة السلعة أو الخدمة بكل خصائصها أي :

- خصائص تقنية ملموسة
- خصائص تجارية مثل التغليف، مكان البيع، الضمان،... إلخ.
- خصائص غير ملموسة مثل العلامة، صورة المؤسسة،... إلخ.

◆ أهداف السعر :

تهدف المؤسسة من وراء تحديد السعر إلى تحقيق أكثر من هدف تتعلق هذه الأهداف بـ :

[11] ص 98

- الربح : يعتبر هدف الربح أكبر مؤثر في قرارات التسعير، و يتعلق بالبحث عن النتيجة المراد بلوغها في الأجل الطويل و القصير.
- حجم المبيعات : انطلاقا من هدف حجم المبيعات تبحث المؤسسة عن طرق توسيع مبيعاتها، من أجل الرفع من الحصة السوقية، و الحصول على معدل نمو مرتفع.

تتلاءم استراتيجية التمكّن من السوق مع هذا النوع من الأهداف لأن توسيع حجم المبيعات يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج و تحقيق اقتصاديات السلم مما يمكن من تخفيض أسعار المبيعات.

- المنافسة : تهدف سياسة التسعير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بالمنافسة، تتمثل خصوصا في : التمايز مقارنة بالمنافسين، تجنب حروب الأسعار، اعتراض دخول منافسين جدد.
- صورة المؤسسة : إضافة إلى الأهداف ذات الطابع الاقتصادي و المالي فقد تبحث المؤسسة من وراء سياسة التسعير على أهداف تخص صورتها في ذهن المستهلك، المسؤولية الاجتماعية... إلخ.

2.2.3.1. طرق تحديد السعر :

يمكن للمؤسسة باستخدام أحد الطرق الثلاثة التالية لتحديد سعر البيع.

◆ تحديد السعر انطلاقا من التكاليف :

يمكن التمييز بين طريقتين لتحديد سعر البيع انطلاقا من التكاليف :

- طريقة التكاليف الكلية : بحيث يتم حساب سعر التكلفة الوحدوي (تكاليف متغيرة + ثابتة) مضافا إليها هامش الربح.
 - طريقة التكاليف المتغيرة : وهنا يتم حساب سعر التكلفة المتغير الوحدوي و إضافة هامش يسمح بتغطية التكاليف الثابتة و يحقق هامش ربح.
- تحديد السعر انطلاقا من العرض (المنافسة) :
- هناك ثلاث طرق لتحديد السعر انطلاقا من العرض.

◆ تحديد سعر أقل من السعر السائد في السوق : و هو ما يعرف بإستراتيجية التمكّن أو اختراق السوق.

- تحديد سعر في نفس مستوى سعر السوق : في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتسعير منتجاتها انطلاقا من الأسعار المعلنة في السوق و تطبق هذه الاستراتيجية إذا كانت المنافسة حادة، مع عدم وجود اختلاف بين المنتجات المعروضة.

- تحديد سعر أعلى من السعر السائد في السوق : و يخص المنتجات الخاصة حيث تطبق استراتيجية التمايز عن المنافسين.

◆ تحديد السعر انطلاقا من الطلب :

يعتبر الطلب على المنتج أحد القوى الأساسية التي تحدد السعر، فبينما تحدد التكاليف الحدود الدنيا للسعر، فإن مستوى الطلب يضع الحدود القصوى لما يستطيع المستهلك دفعه، و انطلاقاً من هذه الطريقة تقوم المؤسسة بتحديد أسعار تتناسب مع مستويات الطلب السائدة على السلع و الخدمات، فإذا ما كان الطلب عالياً فإن السعر سيكون عالياً و العكس صحيح، تعتمد فعالية هذه الطريقة على قدرة حصول المؤسسة على تقديرات الطلب على السلعة موضوع الاهتمام.

3.2.3.1. الاستراتيجيات الخاصة بالسعر: [23] ص ص 170-171

من أجل تحقيق الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نميز بين استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة و الإستراتيجيات السعرية الخاصة بالمنافسة.

◆ استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة :

يتم تسعير المنتجات الجديدة باتباع إحدى الاستراتيجيتين التاليتين :

* استراتيجية كشط السوق : في ظل هذه الاستراتيجية يتم تطبيق سعر مرتفع لقطاع سوقي صغير يكون فيه الطلب غير مرن تجاه السعر، تستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- وجود احتكار أو شبه احتكار ناتج عن التقدم التكنولوجي
- غياب المنافسة السعرية.
- طلب غير مرن تجاه السعر، حيث يتحدد السلوك الشرائي للمنتج انطلاقاً من الجودة، صورة المؤسسة.
- دورة حياة المنتج تكون قصيرة.
- نقص في السيولة لتغطية النفقات.
- * استراتيجية التمكّن أو اختراق السوق :

تقوم هذه الاستراتيجية على تطبيق سعر منخفض من أجل تلبية قطاع سوقي كبير منذ البداية. يتم تطبيق هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- وجود طلب مرّن تجاه السعر.
- المنتجات الجديدة مهددة بمنافسة شديدة منذ البداية.
- الأسواق التنافسية المبنية على حروب الأسعار.
- ◆ الاستراتيجيات السعرية الخاصة بالمنافسة :

نجد هنا نوعين مختلفين من الاستراتيجيات :

- استراتيجية السعر المنخفض : تطبق هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :
- الرفع من الحصة السوقية.

- انخفاض أسعار المنافسين.
- انخفاض التكاليف
- القضاء على المنافسين
- استراتيجية السعر المرتفع : تطبق في الحالات التالية :
- ارتفاع التكاليف (المواد الأولية مثلا).
- الرفع من المر دودية.
- ارتفاع أسعار المنافسين

3.3.1. سياسة الاتصال

يعد الاتصال أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يهدف إلى إعلام و تذكير المستهلك بالمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة و التأثير فيه لقبولها و استخدامها.

1.3.3.1. ماهية الاتصال :

يمكن النظر إلى الاتصال، على أنه كافة الوسائل ذات الطبيعة الترويجية التي تمكن من تعريف المستهلك بالمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة.

▪ تعريف الاتصال :

هناك عدة تعاريف للاتصال نذكر منها :

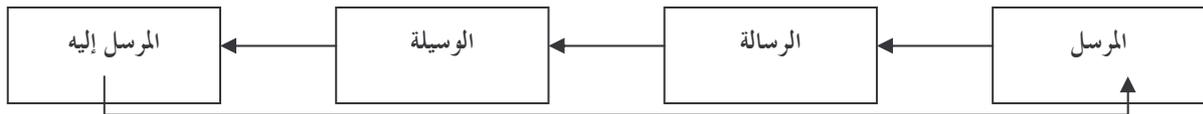
" هو عملية اتصال مباشر أو غير مباشر، موجه إلى المستهلكين أو المستعملين الحاليين أو المرتقبين، لحثهم و إقناعهم على الحصول على المنتجات و المعلومات التي من شأنها أن تقدم لهم المنافع و التي تعيدهم إلى حالتهم الطبيعية". [24]ص327

"الاتصال هو مجموع المعلومات، الرسائل و الرموز بمختلف أشكالها، التي ترسلها أي منظمة في اتجاه الجمهور المستهدف" [14] ص 321، من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الاتصال هو أحد عناصر المزيج التسويقي، الذي يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على إقناع المستهلكين المستهدفين، بأن ما يتم الترويج إليه من سلع و خدمات، يعمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم، كما يمكن النظر إلى الاتصالات التسويقية بأنها كافة الأنشطة التي لها طبيعة ترويجية و نعني بها عناصر المزيج الاتصالي.

▪ أهداف الاتصال :

يهدف الاتصال إلى تحقيق ما يلي :

- تعريف المستهلكين بالسلع و الخدمات المطروحة من وقت لآخر، و يعتبر هذا الهدف ضروري من أجل تعميق درجة الولاء للسلعة أو الخدمة.
- إقناع المستهلكين المستهدفين بالمنافع أو الفوائد التي تؤديها السلعة أو الخدمة.
- العمل على تغيير الاتجاهات و الآراء السلبية للمستهلكين اتجاه السلعة أو الخدمة.
- عناصر الاتصال : يمكن التعبير عن عملية الاتصال، في مجال التسويق في شكل نموذج عام يهدف إلى الإجابة على الأسئلة التالية :
 - من يقوم بالاتصال؟.
 - ماذا يريد أن يقول؟.
 - ما هي الوسيلة المستخدمة؟.
 - من هو المستهدف بالاتصال؟.



معلومات مرتدة

شكل رقم (04) : عناصر النموذج العام للاتصال [22] ص316

- يتضح من خلال الشكل أن نموذج الاتصال يتكون من أربعة عناصر هي: [22] ص316
- المرسل : هو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه.
 - الرسالة : هي مجموعة المعاني المطلوب إرسالها أو تسليمها إلى المرسل إليه.
 - الوسيلة : هي القناة التي تنقل من خلالها الرسالة المطلوبة.
 - المرسل إليه : هو متلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن تصل إليه الرسالة.

▪ استراتيجيات الاتصال :

- تسمح سياسة الاتصال بتحديد أهداف الاتصال الخاصة بالمؤسسة، حيث يتم تحويل هذه الأهداف إلى إجراءات عملية باستخدام إستراتيجيات الاتصال.
- يمكن التمييز بين استراتيجيتين للاتصال تختلف فلسفة كل منهما على النحو التالي: [23] ص234

* استراتيجية الجذب : في ظل هذه الإستراتيجية، تحاول المؤسسة التأثير على الطلب في الأسواق و استمالة المستهلك لشراء المنتج، مستخدمة في ذلك الإعلان واسع النطاق، وتنفق المؤسسة التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات، مبالغ باهضة في الإعلان الذي يصبح دوره إقناعي و تأثيري أكثر منه تعريفي، بينما ينحصر دور القوة البيعية في الاتصال بالموزعين، تسليم الطلبات، ضمان تسليمها في المواعيد المتفق عليها.

* استراتيجيات الدفع : تهدف هذه الإستراتيجية إلى دفع المنتجات التي تنتجها المؤسسة نحو الموزعين و المستهلكين مستخدمة في ذلك جهود القوة البيعية، و تستخدم المؤسسة في التأثير على الموزعين وسائل عديدة منها : الخصومات، التخفيضات المالية، و يلعب الإعلان دورا محدودا في ظل هذه الاستراتيجية حيث يقتصر دوره في تعريف المستهلك بالمنتجات.

■ ميزانية الإتصال :

يرتبط استخدام استراتيجيات الاتصال بصفة عامة بالموارد التي تم تخصيصها في ميزانية الاتصال.

يتم تحديد ميزانية الاتصال بأحد الأساليب التالية :

- نسبة من رقم الأعمال المحقق أو المقدر.
- ميزانية الإتصال للمؤسسات المنافسة.
- ميزانية الإتصال للسنة الماضية مع إعادة تقديرها.

2.3.3.1. المزيج الاتصالي :

يتألف المزيج الاتصالي من عدة أشكال يسعى كل منها إلى المساهمة في تحقيق الهدف العام للاتصال و هو الإعلام و التأثير في المستهلك لتحقيق عملية التبادل و سنحاول فيما يلي شرح مختلف عناصر المزيج الاتصالي.

*الإعلان: يعتبر الإعلان أكثر وسائل الاتصال انتشارا و الأكثر استخداما من طرف المؤسسات عند ترويج منتجاتهم، عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الإعلان بأنه " الشكل غير الشخصي لتقديم و ترويج الأفكار، السلع، و الخدمات بواسطة جهة معلومة و مقابل أجل مدفوع".

من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخلص ما يلي :

- وضوح صفة المعلن مما يمكن من معرفة طبيعة الرسالة الإعلانية.
- الإعلان جهد مدفوع القيمة، بمعنى أن المعلن يقوم بدفع تكاليف الإعلان إلى الجهة التي ستولى توصيل المعلومات إلى القطاع المستهدف.
- الإعلان نشاط غير شخصي بمعنى هناك اتصال مباشر بين المعلن و المعلن إليه.

- يتم توصيل المعلومات إلى الأطراف المختلفة من خلال وسيلة معلومة و متخصصة.

*العلاقات العامة :

تهدف المؤسسة من خلال العلاقات العامة توثيق الصلة بينها وبين الجماهير المستهدفة و من أجل تحقيق ذلك فإنها تعمل على إبراز الصورة المشرفة لها. يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها " النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم بين المؤسسة و جماهيرها سواء داخليا أو خارجيا، من خلال سياسات و برامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية"[25] ص116.

من خلال هذا التعريف نجد أن الهدف الأساسي للعلاقات العامة، هو إقامة علاقات طيبة بين المؤسسة و جماهيرها و الترويج لأهدافها لكسب تأثير وثقة الجمهور.

إن العلاقات العامة هي نشاط ذو طابع :[26] ص82

- إتصالي : حيث تتوفر فيه جميع عناصر الاتصال.
- علمي : لأنها تعتمد على أسلوب التخطيط و توظيف مناهج البحث العلمي لتقييم اتجاهات الجمهور.

*تنشيط المبيعات :

تمثل مجموعة الوسائل الترويجية التي تهدف إلى تنشيط مبيعات المؤسسة و تقديم الحوافز للمستهلكين المداومين على إستهلاك منتجاتها لزيادة معدلات الإستخدام، كما تستخدم لحفز الموزعين و رجال البيع على تصريف المنتجات و زيادة فعالية أدائهم و نادرا ما يتم إستخدام تنشيط المبيعات بمفرده كمنشآت ترويجي بل يستخدم بجانب الإعلان و البيع الشخصي، و من الوسائل المستخدمة في تنشيط المبيعات نجد : العينات المجانية، الهدايا المرتبطة بشراء كمية معينة، التخفيضات في السعر.

*البيع الشخصي :

هو عبارة عن اتصال شخصي بين المؤسسة و المستهلك في محاولة لإتمام عملية التبادل، و تستند مهمة القيام بهذه العملية إلى القوة البيعية حيث يقوم رجال البيع بمقابلة الزبائن، عرض المنتجات، و تقديم كافة المعلومات الخاصة بها، و محاولة استمالتهم و التأثير فيهم لإتمام الصفقة و القيام بالشراء.

*التسويق المباشر :

يعرف التسويق المباشر بأنه "تقنية إتصالية تركز على إقامة حوار مباشر بين المؤسسة مع جمهور محدد و مختار، من أجل التأثير فيه، لشراء السلعة وتقوم بمنحه مختلف وسائل الرد" [27]ص651.

ويرتكز التسويق المباشر على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مثل الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني.

4.3.1. سياسة التوزيع.

يعد التوزيع أحد أهم عناصر المزيج التسويقي حيث يسمح بانسياب السلع و الخدمات من حقل الإنتاج إلى المستهلك في المكان و الوقت المناسبين.

1.4.3.1. تحليل عملية التوزيع.

يعرف التوزيع بأنه كافة العمليات التي تسمح بانسياب السلع و الخدمات من حقل الإنتاج و وضعها في متناول المستهلك أو المستعمل و في هذا الإطار سنحاول تحديد وظائف التوزيع و أهم قنواته مع ذكر مختلف أشكاله.

*وظائف التوزيع :

هناك ثلاث وظائف أساسية للتوزيع.

- الوظيفة المكانية : و تعني هذه الوظيفة وضع المنتجات في أنسب الأماكن التي يتوقع أن يجد المنتج فيها المستهلك.
- الوظيفة الزمنية: و تعني توفير السلع و الخدمات في الوقت الذي يطلبه المستهلك ويستلزم ذلك وجود وظائف أخرى أهمها: [28] ص274

- التخزين : تسمح هذه الوظيفة بتكليف المعروض من السلع مع المطلوب منها.

- التمويل : ذلك أن المنتج المخزن يمثل سيولة مجمدة يلزم المؤسسة تخصيص الموارد اللازمة لتمويله.

- الوظيفة التجارية : حيث يلعب التوزيع دور إعلامي عن طريق نشر الأسعار والخدمات الترويجية في نقاط البيع، و دور خدماتي يتمثل خصوصا في خدمات ما بعد البيع، إرشاد المستهلك إلى كيفية استخدام المنتج، شروط التسليم.

*قنوات التوزيع :

تعتبر قناة التوزيع عن المسلك الذي تأخذه السلعة لكي تصل إلى المستهلك و يحدد طول القناة بعدد الوسطاء الذين تمر عليهم السلعة حتى تصل إلى المستهلك.

— أشكال قنوات التوزيع :

يمكن تعريف قناة التوزيع، بأنها الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، و يمكن التمييز بين أربعة أشكال من القنوات :

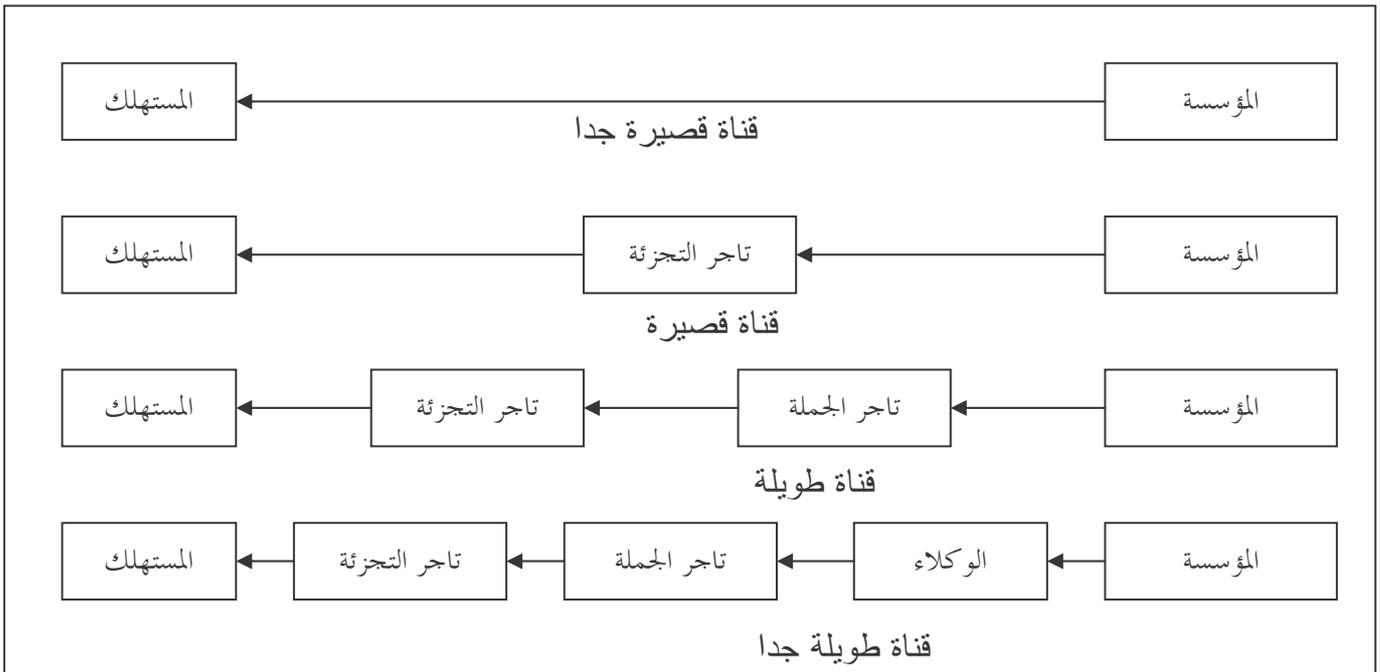
● القناة القصيرة جدا : تتميز بخلوها من الوسطاء، بمعنى وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة و المستهلك

● القناة القصيرة : نجد في هذه القناة عادة تجارة التجزئة فقط.

● القناة الطويلة : نجد فيها تجار الجملة وتجار التجزئة.

● القناة الطويلة جدا : ونجد فيها إضافة إلى تجار الجملة و التجزئة : الوكلاء.

و يمكن توضيح أشكال قنوات التوزيع في الشكل التالي :



شكل رقم (05) : أشكال قنوات التوزيع [21]ص55.

- دور الموزعين : يلعب الموزعين داخل قناة التوزيع أدوارا مختلفة يمكن تحديدها فيما يلي:[29] ص515

- الوكلاء: (السماسرة، الوكلاء بالعمولة، وكلاء البيع) يقومون بربط علاقات أو تعاقدات للبيع نيابة على المؤسسة، بدون ملكية السلع و يتقاضون مقابل ذلك عمولة.
- تجار الجملة: يقوم تجار الجملة بشراء كميات كبيرة من السلع، و إعادة بيعها بأحجام صغيرة لتجار التجزئة.
- تجار التجزئة : يقوم تجار التجزئة بشراء المنتجات من تجار الجملة أو المؤسسة من أجل إعادة بيعها للمستهلك أو المستخدم.

- الصراع في عملية التوزيع : تتم عملية التوزيع عادة بمشاركة كل من المنتجين و الموزعين، و عادة ما يحدث صراع بين هؤلاء نتيجة لتناقض الأهداف المراد تحقيقها من كل طرف. تتمثل هذه الصراعات فيما يلي:

- تضارب المصالح فيما يخص مستويات التخزين ،حيث يريد كل طرف تحميل هذا العبء على الطرف الآخر.
 - مشاكل خاصة بمدد التسديد.
 - مشاكل خاصة بكيفية عرض السلع في نقاط البيع.
 - مشاكل خاصة بتحديد أسعار البيع (الهوامش، التخفيضات).
- *أشكال التوزيع :

يمكن التمييز بين شكلين مختلفين للتوزيع[22]ص186.

- التوزيع المباشر : و هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق، و يأخذ عدة أشكال منها : طواف رجال البيع، متاجر التجزئة التي يملكها المنتجون، البيع المباشر، البيع الآلي...إلخ.
- التوزيع غير المباشر: و هو استخدام الوسطاء في تسويق المنتجات نتيجة اتساع الأسواق التي يخدمها المنتج.

2.4.3.1.سياسات التوزيع :

تعتمد دراسة سياسة التوزيع على ما يلي :

- اختيار قنوات التوزيع
- تسيير قنوات التوزيع.

*اختيار قنوات التوزيع :

يعتمد في اختيار قنوات التوزيع على مجموعة من العناصر تتعلق باحترام قيود التوزيع و تحديد استراتيجيات التوزيع.

–القيود الخاصة باختيار قنوات التوزيع : هناك مجموعة من القيود يجب مراعاتها عند اختيار قنوات التوزيع، يمكن تلخيصها فيما يلي:[11] ص126

- القيود القانونية : تخص عادة بعض المنتجات الخاصة مثل الأدوية، التدخين، الأوراق المالية، حيث يجبر القانون على المؤسسات التي تنتج هذا النوع من المنتجات، اتباع منفذ معين.
 - القيود المالية : إذا كانت موارد المؤسسة محدودة بحيث يصعب عليها اقتناء وسائل النقل، نقاط البيع، تصبح مجبرة على تفويض وظيفة التوزيع للوسطاء.
 - قيود خاصة بالسلعة : تتعلق هذه القيود بالخصائص التقنية للسلعة.
 - قيود خاصة بالزبائن : تخص عدد الزبائن و توزيعهم الجغرافي.
- استراتيجيات التوزيع : من أجل توزيع منتجاتها، يمكن المؤسسة أن تتبع إحدى الاستراتيجيات التالية :

- استراتيجية التوزيع الشامل أو المكثف[22]ص342 : تقوم هذه الاستراتيجية على استغلال واستخدام كل منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة، و هذا من أجل تغطية أكبر للسوق وتتناسب هذه الاستراتيجية مع السلع الميسرة.
- استراتيجية التوزيع الانتقائي[23]ص212: تتضمن هذه الاستراتيجية استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة وتتناسب هذه الاستراتيجية مع سلع التسوق، و يتم اختيار هذا المنفذ انطلاقا من مجموعة من المعايير تتعلق بالحجم، الكفاءة، الخدمات المقدمة للزبائن.
- استراتيجية التوزيع الخصوصية : يتم في هذه الحالة اختيار أحد الوكلاء لتوزيع السلع على عدد محدود من تجار التجزئة و تتناسب هذه الاستراتيجية خاصة مع السلع الممتازة مثل الذهب، الألبسة الراقية... إلخ.

- اختيار الوسطاء : يتم اختيار الوسطاء اعتمادا على مجموعة من الأسس يمكن إيجازها فيما يلي :

- تغطية السوق : يعبر هذا المعيار، على قدرة الوسطاء على تغطية السوق، حيث يسمح ذلك من انتشار السلع في مختلف المناطق مما يعظم من الحصة السوقية للمؤسسة.
- الرقابة : يعبر عناصر الرقابة، عن مدى رغبة المؤسسة في التحكم في توزيع السلعة حيث تقل درجة الرقابة كلما زاد عدد الوسطاء.

- التكاليف : و هو المفاضلة بين استخدام القوة البيعية في التوزيع المباشر أو استخدام الوسيط، و ربحية كل طريقة تتحدد من خلال المبيعات و التكاليف.
- *تسيير قنوات التوزيع :

يتم تسيير قنوات التوزيع انطلاقا من تحديد العلاقة مع الموزعين وإدارة القوى البيعية.

- ◆ تحديد العلاقات مع الموزعين : بعد اختيار قنوات التوزيع تقوم المؤسسة بتحديد طرق التحفيز و التقييم الخاصة بالوسطاء.
- يمكن تنمية العلاقة مع الوسيط و ذلك بمنحهم مزايا مالية تتمثل أساسا في : تمديد آجال التسديد، الخصومات على الكمية، العمولات الخاصة ببيع كميات معينة، كما تشمل هذه المزايا أيضا مساعدات تقنية تتمثل في :

- تقديم معلومات حول السوق.
- تسيير المخزونات .
- تكوين المستخدمين.
- المساعدة في تجهيز المتجر.

- ◆ إدارة القوى البيعية : "تتكون القوى البيعية، من كافة الأشخاص الذين يقومون ببيع منتجات المؤسسة، عن طريق اتصال مباشر مع الزبون أو الموزعين" [21]ص60.
- يقوم رجال البيع بتأدية مجموعة من النشاطات تتمثل في :

- البحث عن زبائن جدد.
- التفاوض حول شروط البيع.
- توصيل المعلومات سواء إلى الزبائن أو المؤسسة.
- مساعدة بيع المنتجات و خدمات ما بعد البيع.

يتم تحديد الأهداف الخاصة بالقوة البيعية على مستويين : [30] ص ص126-136

- على مستوى القوة البيعية ككل : تتمثل هذه الأهداف في :
- أهداف كمية : (رقم الأعمال الواجب تحقيقه، الكميات الواجب تصريفها، الحصة السوقية الواجب تحقيقها).
- أهداف كيفية (تحسين صورة المؤسسة، تطوير جودة الخدمات، جمع و توصيل المعلومات).

- على مستوى رجل البيع : بحيث يتم تحديد الكمية الواجب تصريفها من طرف رجل البيع، إن الهدف من تحديد هذه الكمية هو تحفيز رجال البيع، توزيع مجهوداتهم، تقييم و مراقبة نشاطاتهم.

من خلال دراستنا للفصل الأول من هذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية :

- يرتبط التسويق ارتباطا وثيقا باستراتيجية المؤسسة، ذلك أن إدارة التسويق هي الأكثر قدرة على فهم ما يجري في بيئة المؤسسة من جهة و بحكم علاقتها المباشرة مع الزبائن في الأسواق المستهدفة.
- تسمح أدوات التحليل الاستراتيجي بتقييم محفظة الأنشطة للمؤسسة من أجل تحديد التوجهات الاستراتيجية، إلا أن هذه النماذج لا تمثل الحقيقة المطلقة و من ثم فإن الإدارة الاستراتيجية الرشيدة تجعل من هذه النماذج أدوات استرشادية فقط لاختيار أحسن البدائل الاستراتيجية المتاحة، و التسيير الجديد لها، لتحقيق الأهداف المراد بلوغها.
- يسمح التشخيص البيئي بأبعاده الثلاثة (البيئة الخارجية، البيئة الداخلية، المنافسة)، من تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة، و اكتشاف الفرص و التهديدات البيئية من جهة أخرى، وعلى ضوء هذا التحليل تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التسويقية المراد بلوغها سواء الكمية منها أو الكيفية.
- يتم صياغة الاستراتيجية التسويقية، انطلاقا من تجزئة السوق إلى قطاعات سوقية متجانسة، و بعد تقييم هذه القطاعات يتم تحديد استراتيجية التعامل مع كل قطاع سوقي.
- عند صياغة المزيج التسويقي يتم تحديد الوزن الواجب إعطاؤه لكل عنصر، انطلاقا من التوقع المراد إحداثه في ذهن المستهلك.
- من أجل خدمة فعالة للأسواق المستهدفة يتم تحديد الصيغة التي بواسطتها يمكن لعناصر المزيج التسويقي أن تؤدي دورها بشكل متكامل.

الفصل 02

تحليل عملية الرقابة التسويقية

إن إعداد استراتيجية تسويقية جيدة، هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف المراد بلوغها، إلا أنه غير كاف لوحده، بل يستلزم أن تنفذ أيضا بفاعلية، فعمليا يكرس مسئولو المؤسسة معظم أوقاتهم لتنفيذ العمليات التسويقية و ليس لإعداد الاستراتيجية.

فالتنفيذ السليم للاستراتيجية التسويقية يستوجب متابعة سير و تطور مختلف الأنشطة ومراقبتها، من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف في النشاط التسويقي، و تصحيح الانحرافات التي تم تسجيلها، مما يساعد في النهاية على الرقي بالأداء التسويقي الكلي وتحقيق الأهداف المراد بلوغها.

إن نجاح الرقابة التسويقية يتوقف على مدى تكامل هذه الأخيرة مع أنظمة التخطيط، التنظيم، و نظم المعلومات، كما يتوقف أيضا على مدى جودة الأدوات الرقابية التي تستخدمها المؤسسة في تقييم مختلف النشاطات التسويقية.

ومن هنا نتضح لنا اشكالية هذا الفصل الذي غرضه الاجابة على التساؤل التالي:

ما هي الكيفية التي تتم بها الرقابة على النشاط التسويقي في المؤسسة؟.

من أجل الإحاطة و التفصيل في كل ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية على النحو التالي :

المبحث الأول : يتم التطرق فيه، إلى ماهية الرقابة التسويقية من خلال تعريفها، تحديد أهدافها ومستوياتها، إبراز أهميتها و طبيعتها، و كذا ذكر مختلف خطواتها.

المبحث الثاني : يتم من خلاله، توضيح الأنظمة الداعمة لعملية الرقابة التسويقية، و ذلك من خلال تحديد العلاقة بين الرقابة التسويقية، و أنظمة كل من : التخطيط، التنظيم، المعلومات.

المبحث الثالث : يتم فيه تناول الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة و المتمثلة في لوحة القيادة التسويقية و بحوث التسويق.

1.2. ماهية الرقابة التسويقية.

إن أهمية التسويق و تعدد النشاطات التي يتضمنها يستلزم من المؤسسة إخضاع هذا الأخير إلى المتابعة و التقييم، لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة و كذا العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل في الأداء التسويقي.

1.1.2. مفهوم الرقابة التسويقية.

تعتبر الرقابة التسويقية الحلقة الأخيرة التي تنتهي بها عملية تسيير الأنشطة التسويقية، و لا تهدف الرقابة التسويقية إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات فحسب، و إنما إلى تطوير العمل و معرفة كيفية استخدام الموارد التسويقية المادية و البشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

• تعريف الرقابة التسويقية :

تعرف الرقابة بأنها "عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، والكشف عن معوقاتها، و العمل على تذليلها في أقصى وقت ممكن"[31]ص416. من خلال التعريف نستنتج أن عملية الرقابة تركز على أمرين :

الأول : التحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة مسبقا بكفاءة و فعالية.

الثاني : الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقيق أو عدم تحقيق هذه الأهداف. أما الرقابة التسويقية فيمكن تعريفها بأنها : " عملية قياس و تقييم نتائج الاستراتيجيات و الخطط التسويقية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها".[32]ص318

ومن هنا فإن مفهوم الرقابة التسويقية تعني القيام بمراجعة و تقييم سير مختلف النشاطات التسويقية عن طريق تقييم و متابعة الخطط الموضوعة لمعرفة مدى تحقق الأهداف، بالإضافة إلى مراجعة و تقييم نفقات التسويق للحكم على مدى كفاءة استخدام الموارد التسويقية، كما تعني الرقابة التسويقية مراجعة و تقييم استراتيجية التسويق للتعرف على مدى ملاءمتها للظروف البيئية الداخلية و الخارجية.

إن عملية الرقابة التسويقية تسمح للمؤسسة بفحص و تقييم الجهد التسويقي المبذول من طرف إدارة التسويق، بحيث تسمح بالإجابة على السؤالين التاليين :

كيف يعمل النظام التسويقي ؟ و هل هو موجه لتحقيق الأهداف المسطرة ؟[33] ص416.

• أهداف الرقابة التسويقية.

- تهدف الرقابة التسويقية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي: [33] ص 316
- أنها تكمن من الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق، و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحديد نقاط القوة و الضعف في النشاطات التسويقية المؤداة.
 - تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا ما يزيد من التكاليف التسويقية.
- كما يتمثل هدف الرقابة في توضيح الانحرافات الخاصة بأهداف البيع الإجمالية و الأهداف الوسيطة على كل المستويات، و بالنسبة لكل الأعمال المنفذة، و تحديد الإنحرافات الخاصة بالأهداف، الآجال و الوسائل و تتم المقارنة بين النقاط الموضحة في الجدول التالي :
- جدول رقم (03) : النقاط موضوع المراقبة في التسويق [32] ص 316.

الخطة التسويقية أو خطة تحتية أو العملية			الهدف			الميزانية			الآجال
المقدر	الفعلي	انحراف	المقدر	الفعلي	الانحراف	المقدار	الفعلي	الانحراف	

و تقدم الرقابة التسويقية أدوات مفيدة لمساعدة مدير التسويق في تحديد مواطن القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي، مما يساعد في النهاية على الرقي بالأداء الكلي للمؤسسة.

• مستويات الرقابة التسويقية :

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للرقابة التسويقية في المؤسسة :

- الرقابة الاستراتيجية :

يتضمن هذا النوع من الرقابة متابعة العوامل البيئية التي تؤثر على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة [34] ص 344، و يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي لإدارة التسويق أو أجزاء هامة منها، و يستخدم في هذا المستوى مؤشرات محورية مثل الحصة السوقية [35] ص 435.

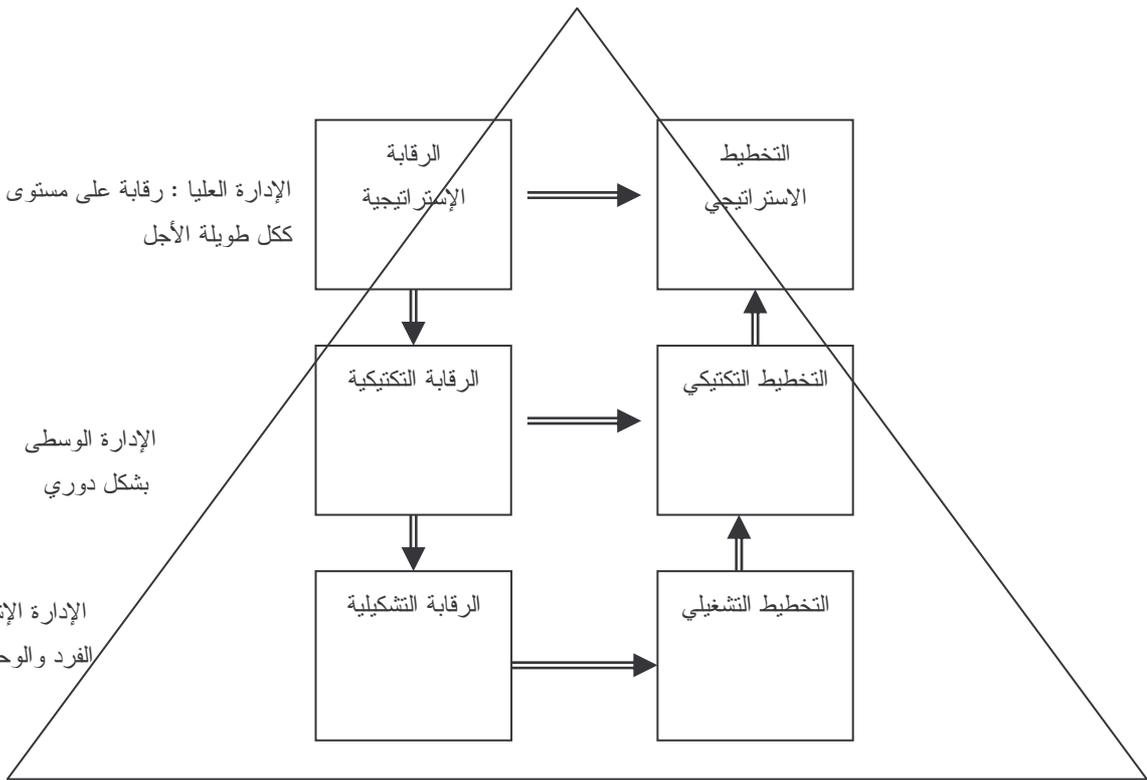
- الرقابة التكتيكية :

ترتكز هذه الرقابة على تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية في مختلف المصالح التابعة لإدارة التسويق و متابعة النتائج الدورية المرتبطة بها و اتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك.

- الرقابة التشغيلية :

وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية و التعرف على النتائج اليومية و اتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك، و في واقع الأمر، تتداخل مستويات الرقابة عبر المستويات الإدارية الثلاث إلى درجة يصعب الفصل فيما بينها.

و يمكن توضيح المستويات الثلاث للرقابة في الشكل الآتي :



شكل رقم (06): مستويات الرقابة التسويقية [34] ص 345.

2.1.2. طبيعة و أهمية الرقابة التسويقية

إن تزايد الاهتمام بالتسويق كنشاط يسمح لمؤسسة بتلبية حاجات و رغبات الزبائن من جهة، و تحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالبقاء و النمو من جهة أخرى، جعل الرقابة على هذا النشاط أكثر أهمية من الأنشطة الأخرى.

• طبيعة الرقابة التسويقية

إن طبيعة الرقابة التسويقية تركز على مجموعة من القضايا مرتبطة كما يلي :

*قابلية الخطة التسويقية للتطبيق

مهما كانت درجة دقة الخطة التسويقية و كفاءة المكلفين بإعدادها، فلا بد من معرفة ما إذا كان وضعها قيد التنفيذ يسمح ببلوغ الأهداف المرجوة [36]ص122، ذلك أن الحسم في جدارة الخطة وصلاحيتها يتطلب من مدير التسويق الاطلاع على مخططات السنوات السابقة، ومقارنة الأهداف التي كان من المفترض بلوغها و النتائج الحقيقية المتوصل إليها، وبالاعتماد على تجارب السنوات السابقة يمكن التأكد فيما إذا كانت الخطة الجديدة قابلة للتطبيق، كما يمكن تطبيق الخطة على نطاق ضيق قبل توسيع تنفيذها.

*مدى تناسق الخطة التسويقية :

يجب على مدير التسويق التأكد من تناسق و تكامل البرامج التسويقية، ذلك أن الطريقة التي يعمل بها كل عنصر في البرنامج، لها أثر كبير على نجاح الجهود الجماعية، فإذا أمكن التنسيق بين الجهود الإعلانية و جهود البيع الشخصية يمكن الوصول إلى النتائج المقدر.

كما يبحث مدير التسويق في هذا الإطار إجابات على الأسئلة التالية:

- ما درجة استجابة السوق للتغيرات التي تحدث في مدخلات التسويق؟.
- ما هو العنصر الذي أدى الإنفاق عليه إلى الزيادة أو النقص في استجابة السوق؟.
- كيف يمكن أن تحدث وفورات الحجم وأثرها على برنامج التسويق؟.
- ما هي عناصر التسويق التي يمكن أن تحل إحداها محل الأخرى؟.

*تزامن الأعمال :

عند إعداد الخطة التسويقية يجب الأخذ في الحسبان عنصر الوقت، و عند تنفيذ هذه الخطة يتم الاعتماد على الجداول الزمنية و التواريخ المختلفة التي تهدف إلى الترتيب الزمني للأعمال الموضحة

في الخطة، فمثلا عملية الترويج لمنتج معين يجب أن تسبق بوضع نظام توزيع ملائم كما يجب أن يكون متطابقا ومتطلبات تكوين القوى البيعية.

إن تزامن الأعمال يمكن المؤسسة من التتبع المستمر لمدى تحقق الأهداف، كما يمكنها من معرفة الانحرافات التي تحدث في أي لحظة، و العوامل التي أدت إلى حدوثها مما يسهل من إجراء التصحيح المناسب.

* فعل ورد فعل المنافسين :

على إدارة التسويق التأكد من وجود هذا المعيار في الخطة التسويقية، ذلك أن كل الأعمال الواجب تنفيذها مشروطة بفعل ورد فعل المنافسة.

إن رد فعل المنافسة يؤدي إلى توازن القوى في السوق، فقد يقوم المنافس بإعلان حروب أسعار يجعل المؤسسة مجبرة على تخفيض أسعارها، لذلك يجب أن تعطي الخطة التسويقية تصورا لما قد تكون عليه ردود فعل المنافسة، و ما يجب عمله لمواجهةها، ولتجنب أثارها السلبية، حيث يفيد هذا التوقع في تقييم الخطة و يسمح بتحسينها على ضوء ردود الأفعال الداخلية و الخارجية المحتملة.

● أهمية الرقابة التسويقية:

يمكن عرض العوامل الداعية للرقابة على النشاط التسويقي في العناصر التالية :

*المتغيرات البيئية :

تتميز العوامل و المتغيرات البيئية بالتغيير السريع و عدم القدرة على التنبؤ، فالعلاقات والإتجاهات و القرارات الاقتصادية، موقف وتصرف المنافسين تدفق المنتجات والابتكارات في الأسواق التي تحاول المؤسسات المنافسة بواسطتها إيجاد مميزات واضحة و مؤثرة على سلوك المستهلكين و المنتجات البديلة، كذلك التغيرات الاجتماعية التي تحدث في مواقف المستهلكين ودخولهم و مستوياتهم و من ثم اتجاهاتهم و سلوكهم، كل هذه المتغيرات تؤثر على النشاط التسويقي و قراراته و نتائجها، و من ثم تزيد من أهمية متابعة و مراقبة و تقييم النشاط التسويقي.

*تعقد العملية الرقابية في التسويق:

يتميز النشاط التسويقي عن غيره من الأنشطة الأخرى، بعدم وجود إجراءات وقواعد محددة تمكن من الحكم على كفاءته و فعاليته، فمثلا نجد في الوظيفة المالية قواعد وإجراءات مستنبطة من النظريات المالية تسهل من الرقابة على هذه الوظيفة، كذلك الأمر بالنسبة لوظيفة الإنتاج حيث نجد

قواعد و إجراءات يمكن الاسترشاد بها لتحقيق الكفاءة في تسيير التدفقات و المخزونات، هذه القواعد و الإجراءات تمثل نموذج لوضع نظام رقابي فعال يسهل من متابعة هذه العناصر. أما بالنسبة للتسويق الذي يتمتع بالمرونة فإن الأمر يستدعي الأخذ في الحسبان لعدد كبير من المقاييس تختلف باختلاف :

- المؤسسة من حيث " الحجم، التنظيم، الثقافة، الموارد".
- نوعية النشاط : "المنتجات الواسعة الاستهلاك، تجهيزات الإنتاج، المنتجات الخدمية".
- طبيعة الطلب " الحجم، التطور، التنوع".
- طبيعة المنافسة "مركزة أو مشتتة، محلية أو دولية".

• ارتفاع التكاليف التسويقية:

بلغت التكاليف التسويقية لبعض المنتجات الاستهلاكية 60 % من سعر التكلفة. إن مثل هذه التكاليف توجب على المؤسسة وضع نظام رقابي فوق كل الاعتبارات يسمح بحساب ومتابعة تطور تكاليف الإستثمارات التسويقية، كما أن الإستثمارات الموجهة لبحوث التسويق و الاتصال تمثل ميزانية معتبرة و جب حساب العائد المحقق منها رغم استحالة تحديده بدقة.

3.1.2. خطوات الرقابة التسويقية.

تتوقف فعالية الرقابة التسويقية بصفة أساسية على نوعية المعايير التي سوف يتم استخدامها لقياس نتائج النشاط التسويقي، و من ثم المقارنة بين هذه المعايير و الأداء المحقق يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك.

1.3.1.2. وضع المعايير الرقابية :

إن الرقابة على السياسات و البرامج الخاصة بالنشاط التسويقي، " يستدعي وجود معايير محددة بوضوح، فمثلا إذا كان الهدف المحدد لرجل بيع هو: "بيع أكبر كمية ممكنة"، أو لبرنامج تسويقي " الزيادة في الأرباح و المبيعات" فإنه يستحيل مراقبة إنجاز مثل هذه الأهداف [14] ص645.

• تعريف المعايير الرقابية:

يمكن تعريف المعايير الرقابية بأنها " المؤشرات التي يجب استخراجها و مقارنتها لقياس و تقييم ما هو مطلوب قياسه و تحليله و تقييمه" [38] ص535. من خلال هذا التعريف نستنتج أن نقطة انطلاق العملية الرقابية هي اختيار معايير باستطاعتها الإجابة علي السؤلين التاليين :

- ما هو المؤشر الذي يعبر عن النجاح في النشاط التسويقي؟.

- ما هي العوامل المؤثرة في تحقيق هذا العنصر؟.

إن السؤال الأول يسمح للمؤسسة بتحديد مستويات الأداء المراد بلوغها، بينما يحدد السؤال الثاني الأجواء اللازمة لتحقيق هذا المستوى.

• أنواع المعايير الرقابية في التسويق: [39] ص 103

يمكن تقسيم المعايير الرقابية في التسويق إلى نوعين:

المعايير المادية أو الموضوعية: وتضم هذه الأخيرة جميع المعايير التي يمكن التعبير عنها رقمياً و تأخذ الأشكال التالية :

المعايير النقدية: يعبر عن هذا النوع من المعايير بوحدات نقدية مثلاً كأن تحدد إدارة التسويق الحصة الواجب تصريفها لكل رجل بيع بـ 100 دج.

المعايير الكمية: و هي تلك المعايير التي يتم التعبير عنها بوحدات كأن تحدد الكمية الواجب تصريفها في قناة توزيع معينة بـ 50 طن مثلاً.

المعايير الزمنية: تتعلق بالمعايير التي يتم التعبير عنها بوحدات زمنية، كأن تحدد الفترة الزمنية لإشهار ما بـ شهر.

المعايير القطاعية: و هي المعايير الخاصة بالنشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة كأن يحدد مؤشر الربحية في قطاع تجارة الألبسة بـ 20 % من رقم الأعمال إن مثل هذه المعايير تمكن الإدارة التسويقية من تقييم أدائها على مستوى القطاع ككل .

المعايير غير الملموسة : تضم جميع المعايير التي لا يمكن التعبير عنها رقمياً وإنما يتم التعبير عنها بمستويات أو مراتب، و تنقسم إلى نوعين :

المعايير الشخصية : تتعلق هذه المعايير بالأفراد أنفسهم، و تكون عرضة للإجتهادات الشخصية، و لا يمكن قياسها و يكثر استخدامها في قياس أداء العاملين، و من بين هذه المعايير نجد : التعاون، القدرة على التنبؤ، القابلية للابتكار، القدرة الإشرافية، حسن التعامل مع الزبائن ... إلخ.

المعايير المعنوية : وهي المعايير المستخدمة لقياس ميول و اتجاهات الزبائن، درجة ولاء

الزبون للمنظمة... إلخ.

• خصائص المعايير الرقابية الفعالة :

يجب أن تتصف المعايير الخاصة بتقييم النشاط التسويقي بالخصائص التالية:

- أن تعكس طبيعة النشاط و احتياجاته: فالمعايير الخاصة بفعالية التوزيع تختلف عن المعايير الخاصة بفعالية الإشهار، كما أن المعايير التي يستخدمها رئيس المنتج تختلف عن المعايير التي يستخدمها مسؤول المنطقة البيعية.
- المرونة : بحيث نستطيع أن نغير من هذه المعايير عند الحاجة.
- أن تكون قادرة على التفرقة بين مستويات الأداء المختلفة و هذا الأمر ضروري خاصة عند تقييم أداء القوى البيعية.
- أن تكون مقبولة من طرف جميع الرؤساء و المرؤوسين من أجل تفادي التفسيرات الشخصية التي قد تكون تعسفية.

2.3.1.2. القيام بعملية القياس و التحليل :

الخطوة الثانية لكل عملية رقابية هي مقارنة الإنجازات بالمعايير التي تم تحديدها مسبقا. [38] ص 646

و يتضمن هذا الأمر تحديد. [38] ص ص 535-536

- متى يتم القياس؟.
- بواسطة من؟.
- الجهة المسؤولة عن متابعة و تقييم المجال محل القياس، و الحكم على مدى كفاءته وفعاليته.
- كيف يتم القياس؟ : حيث توجد أكثر من وسيلة منها:

* الملاحظة الشخصية.

* التقارير الدورية.

* التحاليل الإحصائية و المالية.

* الاستقصاءات الميدانية كاستقصاءات العملاء و رجال البيع.

إن عملية القياس والتحليل تمكن المؤسسة من التوصل للحكم على مدى كفاءة و فعالية النشاط التسويقي عن طريق معرفة مدى تحقق معايير الأداء المتعلقة بالمدخلات أو المخرجات.

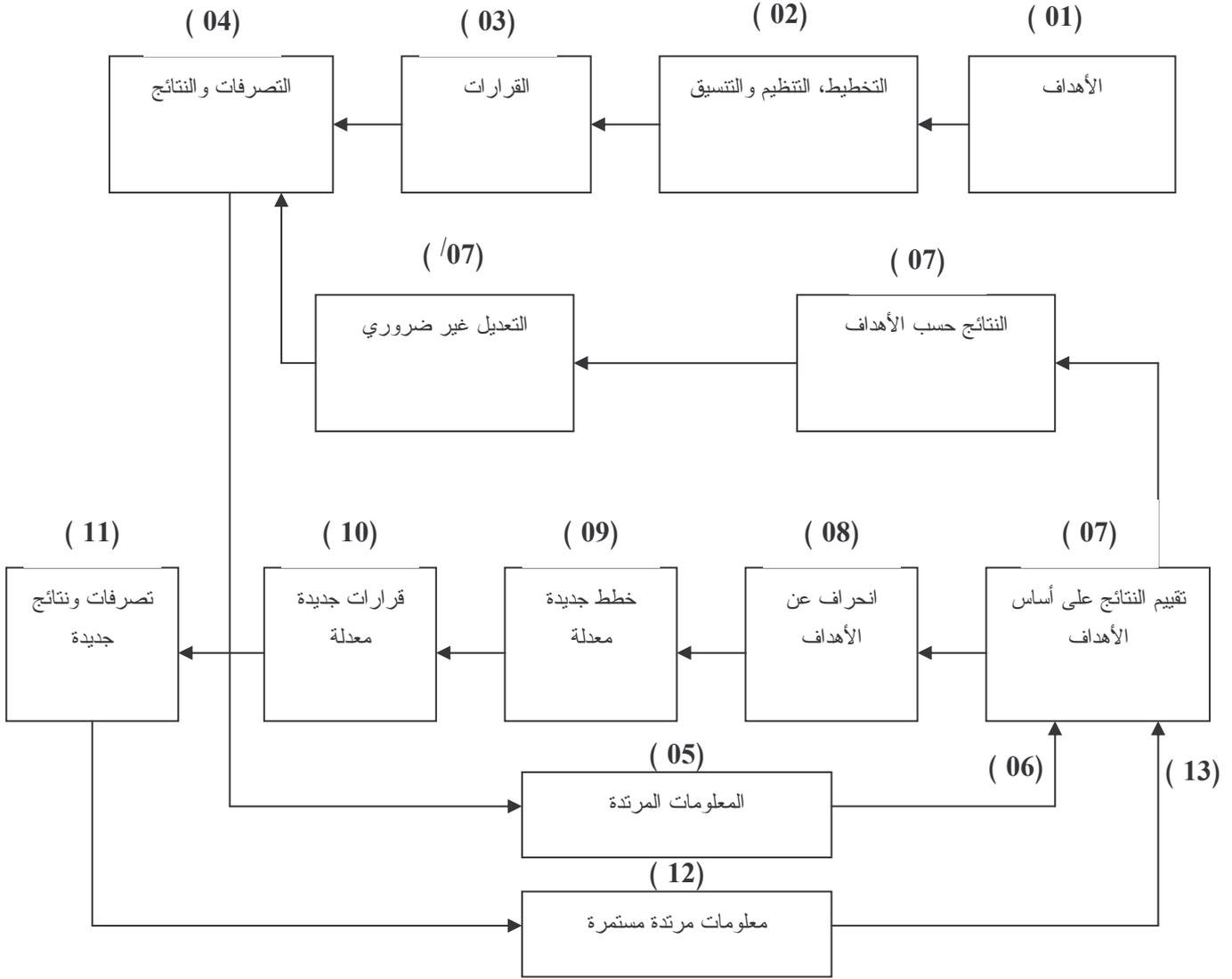
و عموما فإن مقاييس الفعالية لا تأخذ بعين الاعتبار مقدار المدخلات التي تم استخدامها في تحقيق معايير الأداء لذلك و جب قياس الكفاءة التسويقية عن طريق قسمة المدخلات على المخرجات ثم مقارنتها بالمعايير، و من بين مقاييس الكفاءة نجد : مقياس الربحية، نسب التكاليف إلى المبيعات، متوسط رقم الأعمال لكل رجل بيع في الساعة... الخ.

3.3.1.2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

على فرض أن الرقابة قد أسفرت عن حتمية إجراء تغيير، فالخطوة التالية هي اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب و تقييم إمكانية إجراء بعض التغييرات الضرورية في الاستراتيجية الحالية. فإذا ما ظهر لمدير التسويق أن ربح منتج معين منخفض، فيجب عليه تفسير ذلك و تحديد مرجعه هل هو بسبب زيادة النفقات أو نقص في الإيرادات ؟ فإذا اكتشف أن الأمر يتعلق بزيادة النفقات بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج الراجع إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية فلن يستطيع في هذه الحالة فعل أي شيء، لأن الأمر خارج عن حدوده. وعند اتخاذ الإجراء التصحيحي يواجه متخذو القرارات ثلاثة مشاكل تتمثل في:

- تحديد أسباب المشكلة.
- تحقيق التوازن و التقريب بين اتخاذ القرار، و وقت العمل و التصحيح.
- وضع الميزانيات و تحديد إجراءات الرقابة على التكاليف.

و يمكن توضيح الخطوات السابقة للرقابة التسويقية في الشكل التالي:

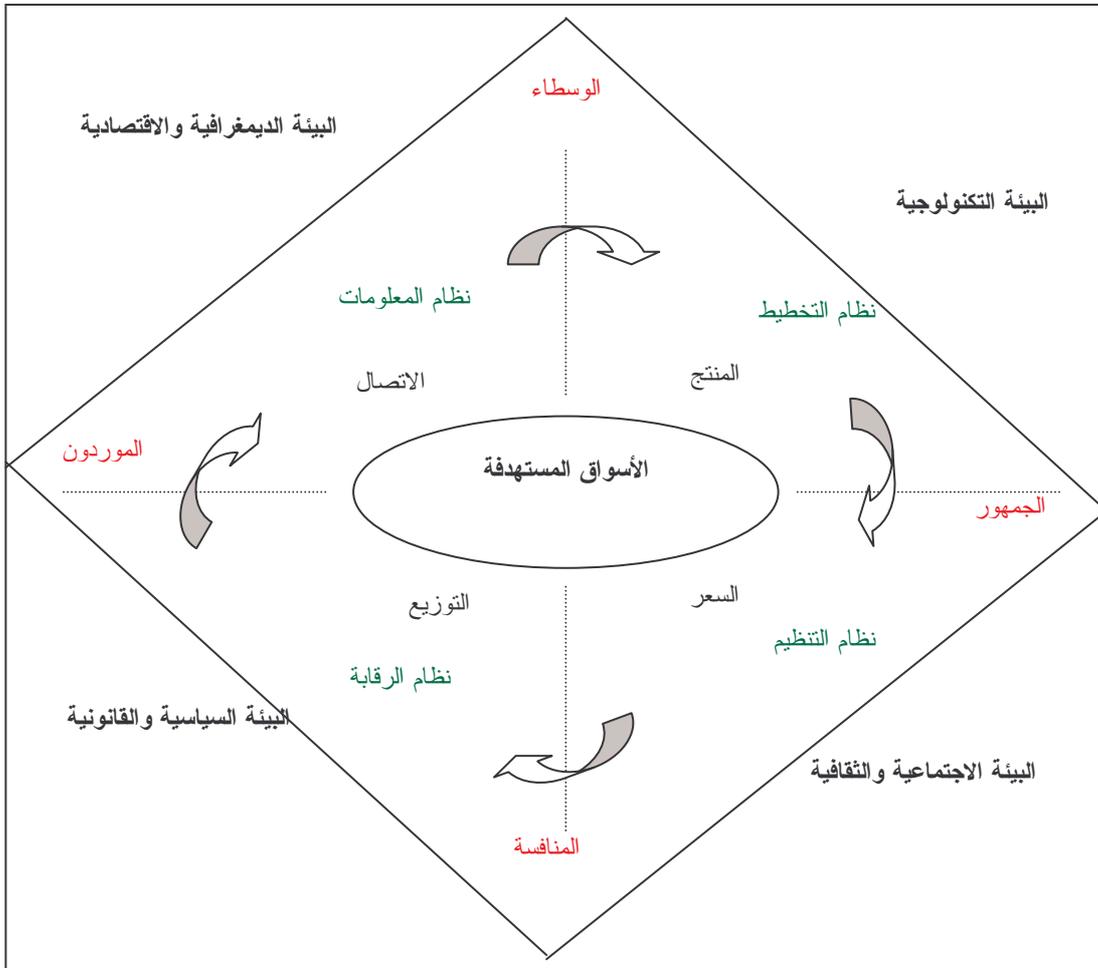


شكل رقم (07): خطوات الرقابة التسويقية [17] ص 531.

2.2. الأنظمة الداعمة للرقابة التسويقية.

يتصف القرار التسويقي بالتعقيد نتيجة تأثره بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية. وحتى تصل المؤسسة إلى اتخاذ قرارات سليمة، عليها أن تجد الشكل الذي سيكون عليه المستقبل مقدما، ولا يتأتى ذلك إلا إذا وجد نظام معلومات يمكن المؤسسة من القيام بتخطيط متكامل لكافة الأنشطة التسويقية في الأجلين الطويل و القصير.

إن وضع هذه الخطط موضع التنفيذ يستلزم تنظيم جهود إدارة التسويق، مما يمكن من متابعة الأداء و تحديد أسباب النجاح أو الفشل في تأدية المهام و تصحيح الانحرافات الذي يسمح بالتكيف الدائم والمستمر مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، و الشكل التالي يوضح تكامل نظام الرقابة التسويقية مع باقي الأنظمة الإدارية الأخرى.



شكل رقم (08) : تكامل نظام الرقابة التسويقية مع باقي الأنظمة الإدارية الأخرى [10]ص119.

يتضح من خلال الشكل، أن المؤسسة تسعى لخدمة أسواقها المستهدفة باستخدام متغيرات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الاتصال و التوزيع) و هذا بالتركيز على أربعة أنظمة تتمثل في نظام

المعلومات، التخطيط، التنظيم و الرقابة، و من خلال هذه الأنظمة تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع بيئتها سواء العامة (البيئة الاقتصادية و الديمغرافية، البيئية السياسية و القانونية، البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية و الثقافية)، أو الخاصة (الموردون، الوسطاء، الجمهور، المنافسة).

1.2.2. نظام التخطيط التسويقي.

يعد التخطيط التسويقي الركيزة الأولى لإدارة العمليات التسويقية في المؤسسة، فعن طريق التخطيط تحدد الأهداف المطلوب إنجازها لكل مستوى من التنظيم و الوسائل الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف.

1.1.2.2. مفهوم التخطيط التسويقي.

يكتسي التخطيط في مجال التسويق أهمية كبيرة، لأنه يصعب التخطيط لبقية الوظائف دون تخطيط التسويق، و ذلك بسبب ارتباط هذه الوظائف المتعلقة بالإنتاج والمالية و غيرها بوظيفة التسويق.

• تعريف التخطيط التسويقي.

تعددت التعاريف الخاصة بتخطيط التسويق و سنذكر في هذا الإطار التعريفين التاليين:

التخطيط التسويقي هو: " اتخاذ مسبق لمجموعة من القرارات بطريقة واضحة" [14] ص 636.

التخطيط التسويقي هو: " تحديد الأهداف و الاستراتيجيات التسويقية من أجل تسيير الجهود المستقبلية للمؤسسة". [13] ص 100

من خلال هذين التعريفين نستنتج أن التخطيط التسويقي يعني مجموعة من الخطوات المتكاملة فيما بينها للوصول بشكل واضح و محدد للأهداف المراد بلوغها عن طريق الاستغلال الجيد للموارد المتاحة، لذا فإن التخطيط التسويقي هو أن تقرر المؤسسة الآن ما سوف تفعله في المستقبل و ذلك بشكل واضح أي كيف و متى و أين و من سيقوم بهذا العمل؟.

• أهداف التخطيط التسويقي.

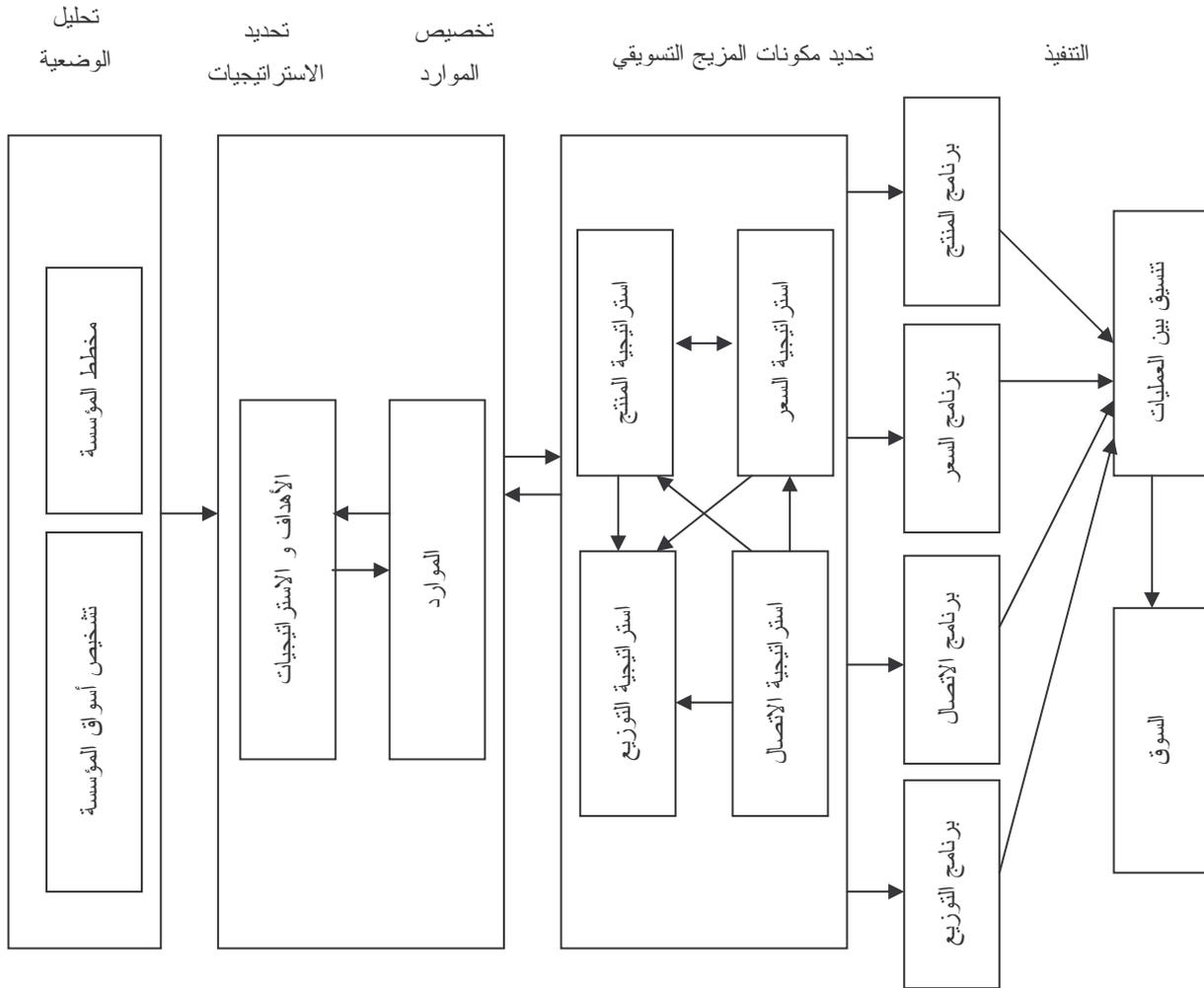
يهدف التخطيط التسويقي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي: [13] ص 101

- تشجيع التفكير المستقبلي و المنهجي لإدارة التسويق.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق بين مختلف عناصر التسويق.
- تحديد معايير الأداء التي تسهل من عملية الرقابة.
- تحضير المؤسسة لمجابهة التغيرات التي تحدث في البيئة.

- تنمية روح المسؤولية لدى المؤسسة.

• مراحل التخطيط التسويقي.

تمر عملية التخطيط التسويقي بمجموعة من الخطوات يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم (09) مراحل التخطيط التسويقي [40] ص 463

يوضح هذا الشكل أن عملية التخطيط التسويقي تمر بمراحل يمكن تحديدها من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- أين هي المؤسسة الآن؟ و إلى أين هي ذاهبة؟ (تحليل الوضعية).
- أين تريد أن تذهب؟ (تحديد الأهداف).
- ما هي الجهود و الموارد اللازمة لذلك؟ (تخصيص الموارد).
- ما هي العناصر التي تستخدمها؟ (عناصر المزيج التسويقي).

◀ كيف يتم التنفيذ؟ (البرامج الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج).

2.1.2.2. المخطط التسويقي:

تسمح عملية التخطيط بإعداد مخطط يتم فيه توضيح مختلف الخيارات التسويقية التي تم تحديدها من طرف المؤسسة.

إن صياغة هذا المخطط يمر عبر تحليل عناصر القوة و الضعف في النشاط التسويقي الحالي, دراسة سلوك المستهلك, تحديد الأهداف و الإستراتيجيات.

• تعريف المخطط التسويقي .

يعرف المخطط التسويقي بأنه "قائمة مكتوبة تلخص الخيارات التسويقية و الموارد اللازمة لتحقيق هذه الخيارات".

كما عرف أيضا بأنه : قائمة تهدف إلى التعبير و بصفة واضحة و منهجية للتوجهات التي اختارتها المؤسسة من أجل ضمان تطورها في الأجلين المتوسط و الطويل، هذه التوجهات تترجم بعد ذلك في شكل قرارات و برامج عملية."

• مكونات المخطط التسويقي:

يحتوي المخطط التسويقي عموما على العناصر التالية: [10] ص119

*ملخص إداري و الفهرس : يهدف هذا الملخص إلى تزويد الإدارة العامة بالخصائص العامة للخطة التسويقية و العناصر المحورية التي تحتويها، كما يسمح الفهرس بتحديد مكان وجود المعلومات الخاصة بكل عنصر من عناصر المخطط.

*تحليل الوضعية التسويقية : في هذا الجزء يتم توضيح النتائج المتوصل إليها عند تحليل البيئة العامة, الطلب, المنتجات, المنافسة و الوسطاء.

*تقييم الفرص و المخاطر: إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها من العنصر السابق.

يتم تحديد و بصفة دقيقة الفرص و القيود التي تواجه المؤسسة.

و يمكن تعريف القيد بأنه " مجموعة من الظروف، الموارد و الإمكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها بشكل مباشر و سريع، أما الفرصة فهي

تجمع لعدد من الظروف المتوالية لإحداث تحسن في الأحوال القادمة." [3] ص9

*الأهداف: يتم في هذا الجزء توضيح الأهداف الخاصة بإدارة التسويق و يتم التمييز هنا بين

نوعين من الأهداف:

- أهداف مالية : يتم التعبير عنها غالبا بمعدل المر دودية في الأجل المتوسط، التدفقات النقدية، والأرباح السنوية.

- أهداف تسويقية: تتمثل عموما في رقم الأعمال، الحصة السوقية، الجودة... الخ
*الإستراتيجية: يتم في هذا الجزء توضيح الإستراتيجية التسويقية التي ستعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الأهداف.

*مخططات العمل: تسمح مخططات بتحديد الأعمال الواجب القيام بها، متى و من هو المكلف بذلك؟
الوسائل و الموارد المخصصة لذلك.

* جدول حسابات النتائج: اعتمادا على مخططات العمل يتم إعداد جدول حسابات النتائج يتم فيه توضيح: الكمية المباعة المقدره، سعر البيع التقديري، التكاليف التقديرية، والفرق بين التكاليف و الإيرادات يسجل في حسابات الأرباح و الخسائر.

*الرقابة: توضح الخانة الأخيرة في مخطط التسويق المقاييس المعتمدة لمتابعة الأداء على شكل لوحات قيادة، كما يتم توضيح طرق إجراء الإجراءات التصحيحية.

3.1.2.2. علاقة التخطيط التسويقي بالرقابة التسويقية :

تعتبر الرقابة التسويقية المغذي الرئيسي لتخطيط التسويق، حيث يستفيد المخطط عادة من المعلومات التي توفرها التغذية العكسية FEED.BACK و بالتالي فإن هناك ارتباط وثيق بين الوظيفتين من منطلق أن الخطة التسويقية عبارة عن تركيبة من الأهداف والسياسات و الإجراءات و القواعد والخطوات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام محددة على شكل أهداف و معايير خلال فترة زمنية معينة. ومن ثم يأتي دور المراقب ليتولى مهمة الإشراف و المتابعة و التقييم و القياس لما تتم تنفيذه بهدف إكتشاف الانحرافات بين مستويات الأداء الفعلية و المتوقعة.

إن الأهداف المحددة في الخطة التسويقية تعتبر بحد ذاتها معايير رقابية يجب تحقيقها، وإذا حصل عدم تطابق بين الهدف أو المعيار والأداء الفعلي فيكون هناك إنحراف يجب التنبيه إليه و معالجته فقد يكون السبب هو عدم واقعية الخطة و في هذه الحالة يجب على المخطط أن يقوم ببعض التعديلات الضرورية أو تغيير الخطة إذا لزم الأمر ذلك لتتلاءم مع الواقع الفعلي للمؤسسة و الظروف البيئية المحيطة بها

2.2.2.تنظيم الجهود التسويقية

بعد إعداد مختلف المخططات الخاصة بالأنشطة التسويقية، يتم وضعها موضع التنفيذ و لا يتم ذلك إلا من خلال وجود تعاضد وتنسيق متكامل بين مختلف وظائف التسويق.

إن التنظيم التسويقي يمكن إدارة التسويق من التنفيذ السليم للمخططات كما يسمح من متابعة تنفيذها و تحديد نقاط القوة و الضعف في أجهزة التسويق.

1.2.2.2. مهام وظيفة التسويق في المؤسسة

يتمثل الدور الأساسي لوظيفة التسويق في معرفة و تحديد حاجات الزبائن، و توفير الوسائل و الظروف اللازمة لإشباعها، و يمكن أداء هذا الدور من خلال أربعة أنواع من الأنشطة تتمثل في : [10]ص183.

- الدراسات و الأبحاث : يتمثل دور هذه الوظيفة في جمع المعلومات و تحليلها من أجل اتخاذ القرارات التسويقية، و يمكن أن تأخذ الدراسات و الأبحاث التسويقية عدة أشكال منها: تصميم نظام المعلومات التسويقي، بحوث التسويق، الاستقصاءات، دراسة السوق... الخ.
- الاستراتيجية التسويقية: تتعلق بالأنشطة الخاصة باختيار الأسواق، و تصميم المزيج التسويقي، اختيار المنتج، السعر، أشكال التوزيع و الحملات الترويجية، يستلزم هذا النوع من الأنشطة إعداد موازنات و برامج لمختلف الأعمال، زيادة على مراقبة تنفيذها بواسطة لوحات القيادة و بحوث التسويق.

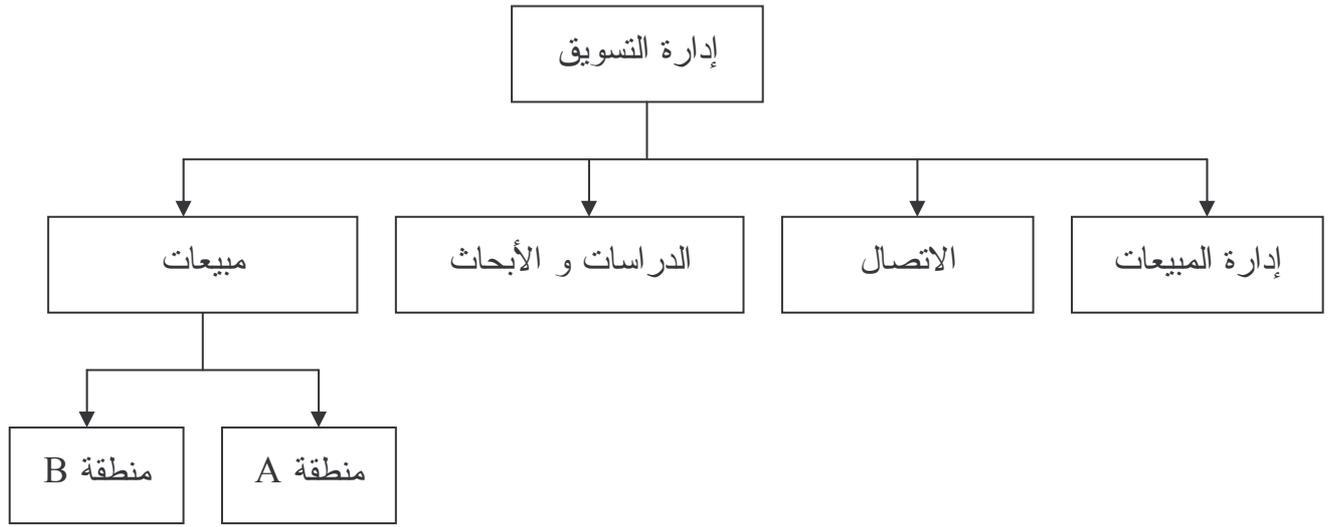
- الترويج : تتعلق بكافة الأنشطة التي تمكن من تعريف الزبائن بمنتجات المؤسسة مثل الإعلانات، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

- البيع: و هو الدور التقليدي للوظيفة التجارية، و يتعلق عموماً بالأنشطة الخاصة بإدارة القوى البيعية، تسيير الطلبات، التوزيع، إدارة المبيعات، و الفوترة ، وخدمات ما بعد البيع.

2.2.2.2. التنظيم الداخلي لوظيفة التسويق

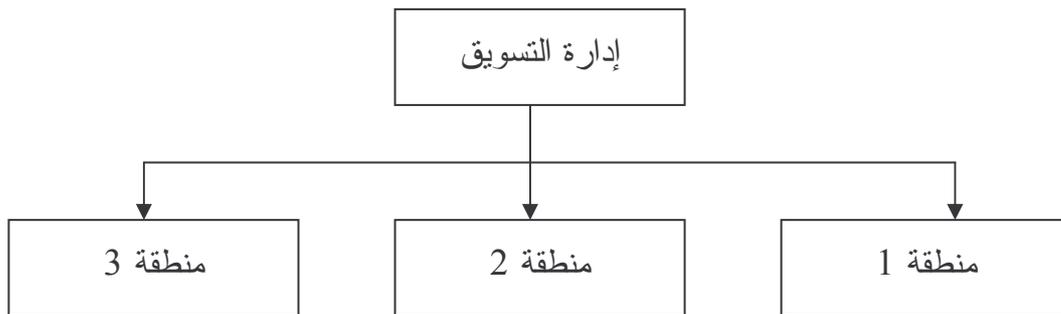
يمكن تنظيم الأنشطة التسويقية داخل إدارة التسويق وفقاً للأشكال التالية:

- * التنظيم الوظيفي : في ظل هذا التنظيم يتم تقسيم إدارة التسويق إلى إدارات فرعية أو أقسام مثل : قسم بحوث التسويق، التسعير، التوزيع... الخ.
- يسمح هذا التنظيم بالتخصص الجيد للأفراد، و يكون أكثر ملاءمة في حالة وجود تجانس بين الأسواق و المنتجات، و يأخذ هذا النوع من التنظيم الشكل التالي:



شكل رقم (10) : تنظيم إدارة التسويق على أساس وظيفي [18]ص 299

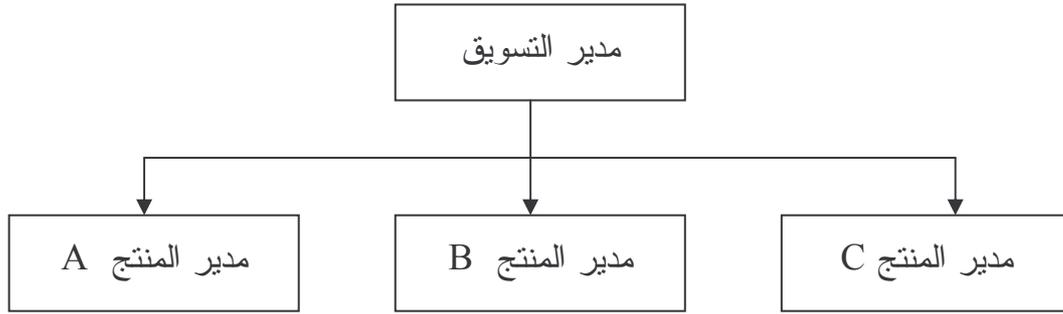
*التنظيم حسب المناطق الجغرافية : في هذه الحالة، يتم تقسيم أنشطة التسويق حسب المناطق الجغرافية التي يتم استغلالها، يستخدم هذا النوع من التنظيم في المؤسسات التي تمارس عملاً تسويقياً في عدة مناطق داخل البلد الواحد، أو التي تعمل في السوق الدولي. و يتميز هذا التقسيم بقيام كل مدير بمتابعة الأنشطة التسويقية في مزيج متكامل قد يختلف من منطقة لأخرى، إلا أن نجاح هذا النوع من التنظيم، يتوقف على مدى وجود الحرية والتنسيق بين مختلف المناطق و المؤسسة، و يمكن توضيح هذا النوع من التنظيم في الشكل التالي:



شكل رقم (11) : تنظيم إدارة التسويق حسب المناطق الجغرافية [24]ص 68.

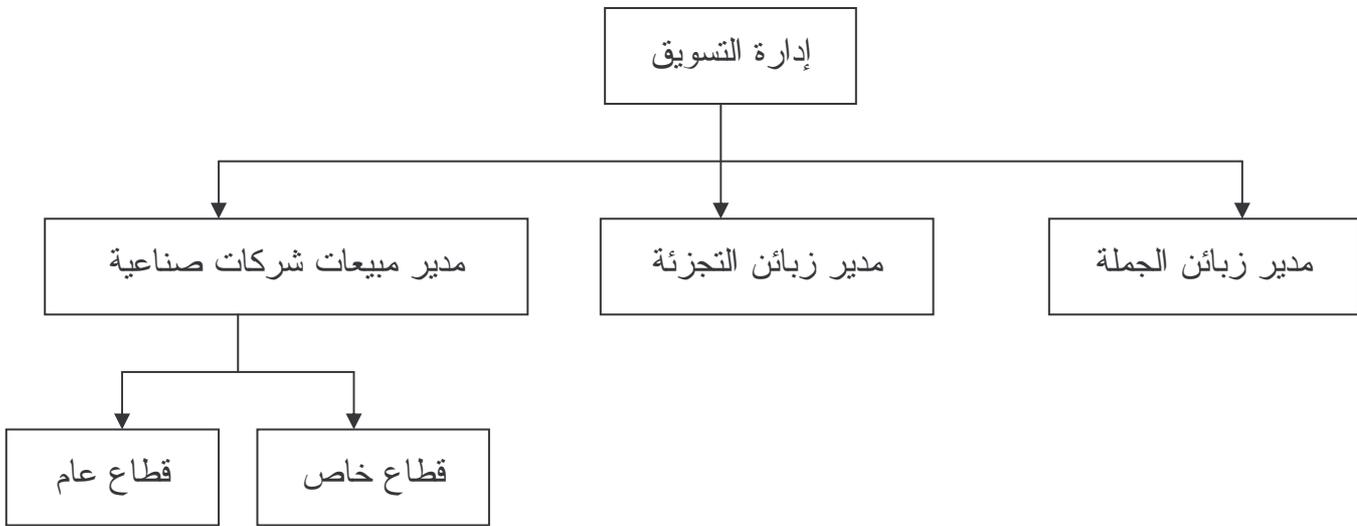
- التنظيم على أساس المنتجات: يتم اللجوء إلى هذا النوع من التنظيم، عند قيام المؤسسة بإنتاج منتجات ذات خصائص مختلفة تماماً عن بعضها البعض، يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى تسيير

جيد لمنتجات المؤسسة، كما يؤدي أيضا إلى ارتفاع التكاليف التنظيمية، نظرا لوجود مصالح خاصة بكل منتج على حدى. و الشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم.



شكل رقم (12) : تنظيم إدارة التسويق على أساس المنتجات [24] ص 68.

*- التنظيم على أساس الزبائن: تسعى كثيرا من المؤسسات إلى تنظيم جهودها التسويقية وفقا لنوعية الزبائن الذين تتعامل معهم، إذ أن التعامل قد يتم مع تجار الجملة، التجزئة، المشتري الصناعي، و لكل نوع خصائص في طريقة الشراء. و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي.



شكل رقم 13: تنظيم إدارة التسويق على أساس الزبائن [18] ص 300

3.2.2.2. العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي لجهاز التسويق.

هناك العديد من العوامل التي "يؤثر في بناء الهيكل التنظيمي لجهاز التسويق يمكن إيجازها فيما

يلي: [18] ص 207

* طبيعة نشاط المؤسسة : يختلف تنظيم جهاز التسويق من مؤسسة لأخرى حسب السلع التي تنتجها كل مؤسسة ، إذ أن الجهاز اللازم لتسويق المواد الخام يختلف عن الجهاز اللازم لتسويق السلع الاستهلاكية.

* طبيعة و انتشار منافذ التوزيع: تؤثر منافذ التوزيع المستخدمة بشكل مباشر على تنظيم جهاز التسويق إذ أن التوزيع المباشر يحتاج إلى جهود بيعية و ترويجية أكثر ، كما يؤدي إلى الاستعانة بعدد من الأفراد أو المنشآت، فيحتاج الأمر تزويد الفروع المختلفة للمؤسسة برجال بيع أكفاء ، أو يؤدي ذلك إلى خلق عدد من المستويات الإشرافية التي تتابع جهودهم وعلى العكس من ذلك فإذا قامت المؤسسة بتصريف منتجاتها عن طريق الوكيل الوحيد فإن الجهود البيعية ستحول إلى بحوث ترويجية و يؤثر ذلك على شكل التنظيم التسويقي. هذا فضلا على أن الانتشار الجغرافي لأعمال المؤسسة يؤثر على التنظيم التسويقي، إذ أن المؤسسة التي تنشط في السوق المحلي يختلف تنظيمها على المؤسسة التي تنشط في السوق الدولي.

* طبيعة السوق و ظروفه: قد تقتضي ظروف المنافسة و طبيعة السوق إلى فرض نوع معين من التنظيم لإدارة التسويق، ذلك أن إمكانية تجزئة السوق إلى قطاعات سوقية لكل منها أسلوب خاص في الشراء يؤدي إلى قيام إدارة التسويق بالتنظيم على أساس الزبائن كما أن ظروف المنافسة قد تحدد حجم أقسام الترويج و البحوث في المؤسسة و كذا حجم و نوعية رجال البيع، مما يؤثر على شكل التنظيم و حجمه تأثيرا كبيرا.

3.2.2. نظام المعلومات التسويقية.

يعتبر نظام المعلومات التسويقي الدعامة الثالثة لنظام الرقابة التسويقية، حيث يوفر مختلف المعلومات حول نشاط التسويق في المؤسسة، مما يمكن من معرفة مدى تحقق الأهداف المراد بلوغها.

1.3.2.2. مفهوم نظام المعلومات التسويقي:

يعتمد نجاح المؤسسة في إشباع حاجات و رغبات الزبائن على مدى توفر و دقة المعلومات التسويقية.

• تعريف نظام المعلومات التسويقي:

يمكن ذكر التعريف التالية لنظام المعلومات التسويقية:

* نظام المعلومات التسويقية هو " عملية مستمرة و منظمة، لجمع و تسجيل و تبويب و حفظ و تحليل البيانات الماضية و الحالية و المستقبلية المتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها، و العمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب و بالشكل المناسب، و بالدقة المناسبة بما يحقق أهداف المؤسسة. [18] ص 296

* نظام المعلومات التسويقي هو " شبكة معقدة من العلاقات المصممة أين يتدخل الأفراد، الآلات، و الإجراءات، من أجل توفير تدفق منظم للمعلومات المناسبة المتأتية من مصادر داخلية و خارجية و موجهة لاتخاذ القرارات التسويقية". [10] ص 131

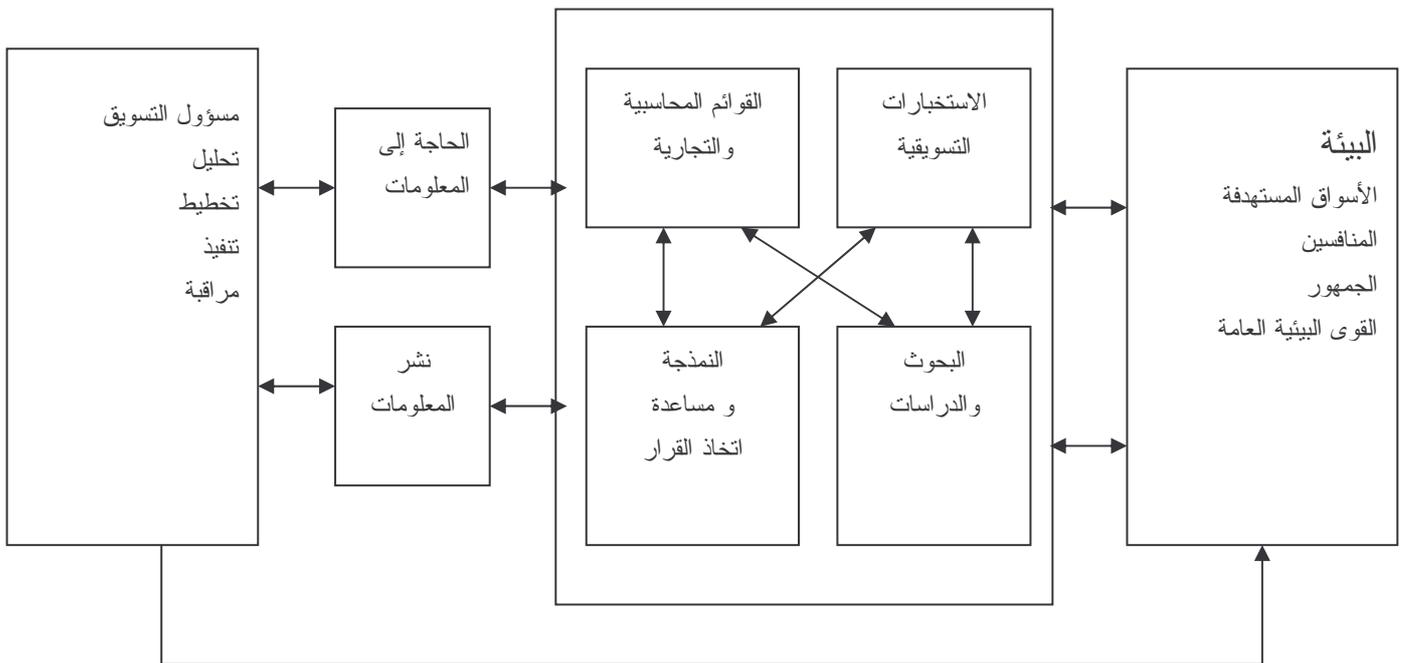
انطلاقاً من هذين التعريفين يمكن تحديد الأهداف التالية لنظام المعلومات التسويقي:

* توفير تقارير منتظمة و دراسات حديثة عن كافة جوانب الأنشطة التسويقية.

* إيجاد منظومة من البيانات مما يضمن الربط المباشر بين المعلومات القديمة و الحديثة و استخلاص الاتجاهات و الدلالات اللازمة لصنع القرار.

* استخلاص نماذج رياضية و إحصائية تتناسب مع تعدد المؤثرات التسويقية و الربط بينها و تزويد المستويات الإدارية المختلفة بدلالات قابلة للفهم و تصلح لاتخاذ القرارات التسويقية.

و يمكن توضيح الهيكل العام لنظام المعلومات التسويقية في الشكل التالي:



• أهمية نظم المعلومات التسويقي:

تتجلى أهمية نظام المعلومات التسويقي فيما يلي: [18] ص 207

- للمعلومات التسويقية أهمية خاصة في المساعدة على اتخاذ القرارات المختلفة، إلى جانب ما يقوم به النظام من إعداد المعلومات التسويقية بطريقة ملخصة على كل بديل و أثره على الأهداف المراد بلوغها، فكلما توفرت معلومات كافية و دقيقة كلما ساعد ذلك على التخطيط و التنفيذ و الرقابة السليمة على الأنشطة التسويقية.
 - يتميز نظام المعلومات التسويقي بأنه ينظر إلى أعمال المؤسسة ككل و ليس كأجزاء منفصلة، إذا يربط نظام المعلومات بين سياسات المؤسسة الخاصة بالإنتاج، التمويل، التخزين، الشراء، و السياسات التسويقية و يضعها في قالب واحد.
 - يمكن نظام المعلومات التسويقي من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي و يساعد على حساب و جدولة كل الأنشطة التسويقية، فيمكن حساب نصيب كل زبون، منتج، رجل بيع و مدى مساهمته في تحقيق أرباح المؤسسة، و بالتالي يمكن تحديد سياسات الإدارة المستقبلية نحو الاحتفاظ بمنتج معين أو نوع معين من الزبائن.
 - تحليل نتائج النشاط اليومي موزع جغرافيا أو طبقا لنوعية الزبائن فضلا عن إمكانية استخدام هذه المعلومات في تقييم كفاءة السياسات التسويقية.
- 2.3.2.2. مكونات نظام المعلومات التسويقي :
- يمكن النظر إلى نظام المعلومات التسويقي بأنه جهاز متكامل يتكون من ثلاثة أجزاء أساسية موضحة في الشكل التالي :



شكل رقم (15) : مكونات نظام المعلومات التسويقي.

يتضح من خلال الشكل أن نظام المعلومات التسويقي يتكون من: [18] ص 211

- المدخلات : و هي التي يتغذى بها النظام
- عمليات التشغيل و التحويل : و هي الطرق و الأساليب اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات : و هي المعلومات الناتجة عن المدخلات.
- مدخلات نظام المعلومات التسويقي :

هي كافة البيانات التي يتم جمعها بصفة منظمة و ذلك لتوفير المعلومات و التقارير التسويقية، حيث تعتمد الإدارة على كافة البيانات الخاصة بالمؤسسة (إنتاج، مخزون، مبيعات) و كذا بيانات السوق و المنافسين، و يلعب نظام المعلومات المحاسبي دورا كبيرا في توفير قدر كبير من هذه المعلومات، كما يعتمد نظام المعلومات التسويقي على بحوث التسويق كمصدر أساسي للمعلومات عن سلوكيات المستهلكين، و السوق، و الدراسات الميدانية الخاصة بالمنافسة و مستويات رضا الزبائن، و تقييم المنتجات الجديدة و كذا تقييم الحملات الإعلانية و الترويجية، كما يعتمد نظام المعلومات التسويقي على نظام الاستخبارات التسويقية ، الذي يزود المؤسسة بالمعلومات و الأحداث المتوقعة في المستقبل مثل احتمال دخول منافس جديد أو تكنولوجيات جديدة.

● عمليات التشغيل و التحليل.

يقوم نظام المعلومات التسويقية بمجموعة من الجهود و في مقدمتها تسجيل المعلومات الواردة في ملفات خاصة لكل مجموعة من المعلومات، و طبقا لخريطة معينة لتدفق المعلومات، توضح سير المعلومات من منطقة البداية إلى نقطة النهاية. و تجدر الإشارة إلى أن نظام المعلومات التسويقي عادة ما يكون نظام فرعي يقع ضمن نظام معلومات المؤسسة، و تتكامل هذه الأنظمة مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

- مخرجات النظام:

تتمثل هذه المخرجات، في المعلومات التي ترسل في شكل قابل للإستخدام المباشر في الوقت المناسب، و تنقسم هذه المعلومات إلى ثلاث أنواع:

* تقارير خاصة بالعمليات : و هي في شكل معلومات يومية تحدد الوضع الراهن لسير العمل التسويقي في المؤسسة.

* معلومات تكتيكية : تهدف هذه المعلومات مساعدة الإدارة في وضع خططها قصيرة الأجل وتقييم مجالات النشاط التسويقي المختلفة.

* معلومات إستراتيجية: و هي تلك المعلومات التي يستخدمها نظام المعلومات التسويقي بهدف مساعدة الإدارة في ممارسة التخطيط الطويل الأجل.

3.3.2.2. علاقة نظام المعلومات التسويقي بالرقابة التسويقية.

تتم عملية الرقابة التسويقية، انطلاقاً من المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقي، وسنحاول تصنيف هذه المعلومات حسب مستويات الرقابة المختلفة على النحو التالي:

- الرقابة التشغيلية:

يحتاج هذا النوع من الرقابة إلى تقارير يومية للقيام بالرقابة المباشرة على العمليات، و تتضمن هذه التقارير مجموعة من التحليلات الإحصائية مثل: تحليل المبيعات وفقاً للسلع، المناطق الجغرافية، نوع الزبائن، يسمح هذا النوع من الرقابة بتقييم الأداء اليومي للنشاط التسويقي.

- الرقابة التنفيذية: يحتاج هذا النوع من الرقابة إلى معلومات لتصحيح الانحرافات أو التعديل في الأنظمة أو الإجراءات و تشمل هذه المعلومات، تحليل المبيعات الإجمالية، تقييم منافذ التوزيع، تقييم نتائج الحملات الترويجية، تقارير كفاءة القوى البيعية.

- الرقابة الإستراتيجية: تتم الرقابة الإستراتيجية على التسويق انطلاقاً من المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقي، حيث تستخدم هذه المعلومات في مراجعة الأهداف و السياسات طويلة المدى و ذلك بناء على تحليل نقاط القوة و الضعف للمؤسسة والمنافسين.

3.2. أدوات الرقابة التسويقية.

تبين مما سبق أن نظام التخطيط التسويقي هو المحدد للأهداف المراد بلوغها و التي تعد بمثابة معايير رقابية لتقييم الأداء التسويقي، كما يحدد التنظيم التسويقي المهام الموكلة لكل جزء من أجزاء التنظيم داخل إدارة التسويق، بينما يعد نظام المعلومات التسويقي دور المغذي لهذه الأنظمة. إن متابعة سير و تطور الأداء في النشاط التسويقي يستلزم تكامل الأنظمة السابقة كما يستوجب امتلاك إدارة التسويق لأدوات تمكنها من الحكم في أي لحظة على مدى جودة القرارات المتخذة في مجال التسويق.

و في هذا الإطار سنتعرض إلى أداتين لمراقبة تطور النشاط التسويقي تتعلق الأولى بلوحة القيادة التسويقية و تستخدم من أجل المتابعة المستمرة لأداء مختلف أجهزة التسويق بينما الثانية تتمثل في بحوث التسويق و التي تعتبر أداة للرقابة الظرفية على بعض الأنشطة التسويقية، مثل تقييم الحملات الإعلانية والترويجية.

1.3.2. لوحة القيادة التسويقية.

يحدد تفوق أي مؤسسة بمدى إمكانية تفاعلها المستمر مع المتغيرات الجديدة و الغير منتظرة، و يفترض هذا المنطلق أن يتوفر لدى المؤسسة نظام رقابي يمكنها من التحكم في سير مختلف الأنشطة و العمليات، يطلق على هذا النظام اسم لوحة القيادة. إن وجود هذه الأداة أصبح ضروريا في كل وظائف المؤسسة، و تزداد هذه الأهمية في وظيفة التسويق نظرا لتأثيره المباشر على مردودية المؤسسة.

1.1.3.2. مفهوم لوحة القيادة التسويقية :

تعد لوحة القيادة التسويقية أحد أدوات مراقبة تسيير الأنشطة التسويقية حيث تمكن من متابعة تطور هذه الأنشطة و التبليغ عن الانحرافات حين وقوعها.
*تعريف لوحة القيادة التسويقية :

لوحة القيادة التسويقية" هي أداة لمراقبة التسيير حيث تسمح بالمتابعة المستمرة للوضع التسويقية للمؤسسة و الخاصة بمختلف أسواقها وتقييم جودة القرارات المتخذة من أجل التصرف بسرعة لتفادي حدوث انحرافات عن الأهداف التي تم تحديدها. [41] ص68
من خلال هذا التعريف نستنتج خاصيتين أساسيتين للوحة القيادة هما :

- لوحة القيادة التسويقية أداة رقابية موجهة نحو اتخاذ إجراءات عملية و ليست مجرد أداة معلوماتية.
- هي أداة لمراقبة الأنشطة التسويقية في الأجل القصير

* أهداف لوحة القيادة التسويقية :

تهدف لوحة القيادة التسويقية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيما

يلي: [42] ص43

لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء مقارنة بالأهداف : تسمح لوحة القيادة التسويقية بقياس النتائج المحققة سواء كميا (الكميات المباعة) أو ماليا (رقم الأعمال، الهامش، النتيجة) مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا، و الفرق بين ما تحقق و ما كان متوقعا يعتبر انحراف يمكن التعبير عنه بالقيمة المطلقة أو النسبية.

لوحة القيادة كأداة التشخيص : تمكن لوحة القيادة التسويقية من التبليغ عن الانحرافات الخطيرة انطلاقا من عتبة الارتياح المحددة لكل مؤشر أو معيار، مما يمكن تشخيص أسباب هذا الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحه.

لوحة القيادة كأداة للحوار و التفاعلية : تسمح لوحة القيادة التسويقية من التنسيق بين مختلف المصالح و الإدارات، كما تمكن من الربط بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من تصحيح الانحرافات و اتخاذ القرارات السليمة.

لوحة القيادة كأداة لتحفيز المسؤولين : انطلاقا من قياس النتائج الخاصة بمختلف الأنشطة التسويقية تسمح لوحة القيادة التسويقية بتقييم الجهود المبذولة من طرف المسؤولين و تحديد المكافآت لكل عضو.

لوحة القيادة كأداة للتكوين : انطلاقا من الحوار الدائر بين مختلف المسؤولين عند تحليل الانحرافات و تحديد أسبابها و تصور الحلول الكفيلة لحلها، أصبحت لوحة القيادة التسويقية أداة لتنمية الثقافة التسييرية في المؤسسة.

2.1.3.2. أشكال لوحة القيادة التسويقية :

تأخذ لوحة القيادة التسويقية الأشكال التالية :

* الجداول :

تعتمد الرقابة باستخدام لوحة القيادة على استعمال الجداول الدورية للمنبهات و جداول القيادة.

–الجدول الدورية للمنبهات : يتم إعداد هذا الجدول وفقا لعدة أسس، فيمكن إعداده حسب نوعية النشاط (القوى البيعية، الترويج، ...) أو حسب ميدان النشاط الاستراتيجي وذلك خلال فترة زمنية غالبا ما تكون شهر.

يمكن أن يصاغ هذا الجدول حسب النمط الموضح في الشكل التالي :

جدول رقم (04) : الجدول الدوري للمنبهات TPC [41] ص 227.

الفترة من :			إلى : تحليل معد من طرف :			
العناصر المتابع		الفترة		انحرافات	نتائج	اقتراحات العمل
مقدر	فعلي	مقبولة لماذا ؟	مرفوضة لماذا ؟	متابعة للمخطط	وصف	أجل
						المسؤول

إن مثل هذا الجدول يسمح باتخاذ موقف سريع فيما يخص الانحرافات التي تم تحديدها.
*جداول القيادة :

يأخذ جدول القيادة عادة الشكل التالي :

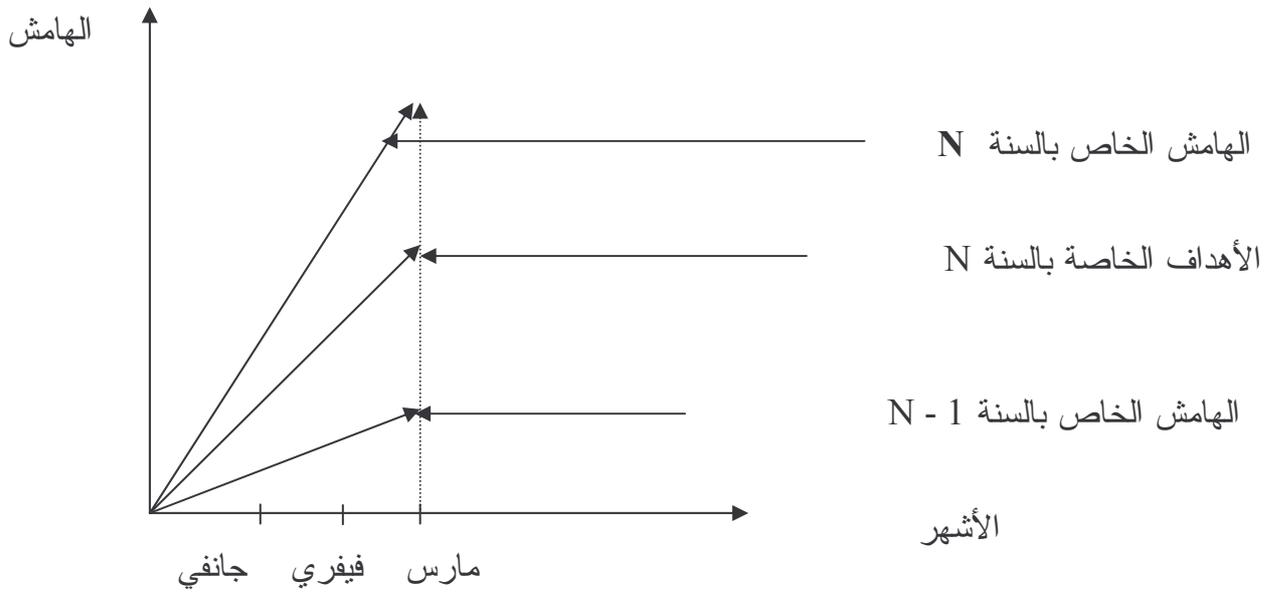
يتم إعداد هذا الجدول، انطلاقاً من المعلومات الخاصة بمنتج ما، حيث يتم تجميعها واستخراج المجموع التراكمي، كما يتم استخراج الانحرافات لكل عنصر و تجميعه للحصول أيضاً على الانحراف التراكمي. وما يجب إضافته أيضاً أن العناصر التي يتضمنها هذا الجدول ليست معيارية بل تختلف حسب أهمية العنصر موضوع الرقابة، و هنا تظهر كفاءة رئيس المنتج و قدرته على تحديد النقاط التي يمكن بواسطتها مراقبة منتج ما.

*الأشكال البيانية :

تأخذ الرسومات البيانية عدة أشكال يمكن توضيحها فيما يلي :

*المنحنيات : تسمح المنحنيات بمعرفة تطور نشاط معين انطلاقاً من تحديد نقاط التقاطع بين متغيرين على محور الفواصل و الترتيب.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (16) : تطور الهامش لوحدة x في 31 مارس في السنة N [41]ص29

*المدرج التكراري.

يستخدم المدرج التكراري للتعبير عن تطور مكونات نشاط ما، فمثلاً يمكن التعبير عن مكونات سعر التكلفة من خلال تجزئة أعمدة المدرج إلى أقسام خاصة بمختلف التكاليف التي تحملها هذا المنتج.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

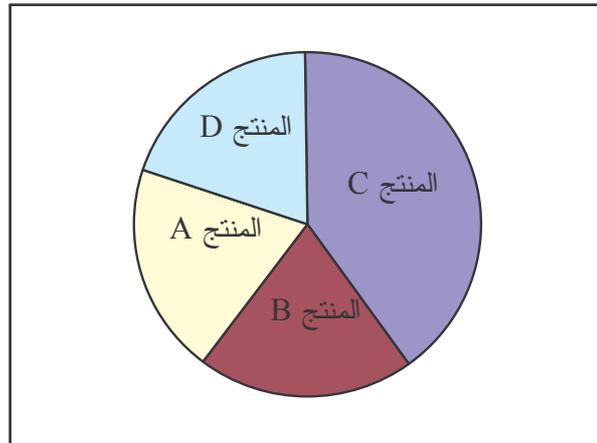


شكل رقم (17) : تطور تكاليف التسويق
لمنتج معين خلال أشهر الأولى من السنة
[41].N ص 50

*الدوائر : يتم استخدام الدوائر للأغراض التالية :

- تحليل الحصة السوقية
- تقسيم رقم الأعمال (حسب المنتج، حسب المنطقة الجغرافية، حسب الزبائن، ...)
- توزيع التكاليف حسب طبيعتها (تكاليف الترويج، التوزيع، رجال البيع).
- توزيع رجال البيع حسب المناطق.

وبالتالي فإن الأشكال الدائرية يمكن اعتبارها أداة للتحليل و المقارنة [44]ص 26
يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (18) تقسيم رقم الأعمال حسب المنتجات: [12]ص 59

إذا أردنا المقارنة يمكن القول أن المنتج C يستحوذ على أكبر حصة من رقم أعمال المؤسسة.

3.1.3.2.3 محتوى لوحة القيادة التسويقية.

تختلف لوحة القيادة التسويقية و المؤشرات التي تظهر فيها باختلاف طبيعة و نشاط المؤسسة من جهة، و من جهة أخرى حسب الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق و تفويض المسؤولية فيها. و عموماً يجب أن يظهر في لوحة القيادة التسويقية المؤشرات التالية: [42] ص 16

* مؤشرات السوق.

- عدد الزبائن (الحاليين، المتوقعين، الجدد، الضائعين).
- الحجم الكلي للسوق (كمياً ومالياً).
- معدل نمو السوق.
- * مؤشرات المنافسة:
- عدد المنافسين.
- عدد الزبائن لكل منافس (العدد، الكمية المباعة، رقم الأعمال).
- عدد المنتجات الجديدة لكل منافس.

* مؤشرات النشاط:

- الحصة السوقية (حسب المنتجات، فئات الزبائن، المناطق)؛
- الكمية المباعة (حسب المنتجات، الزبائن، المناطق)؛
- رقم الأعمال الإجمالي (حسب المنتجات، الزبائن، المناطق...)؛
- عدد نقاط البيع.
- عدد المنتجات الجديدة.
- الهامش الإجمالي، معدل الهامش... الخ.

* التكاليف:

- تكلفة الأنشطة التسويقية (الإعلان، تنشيط المبيعات، التوزيع...)؛
- ميزانية التسويق مقارنة برقم الأعمال؛
- متوسط التكلفة لكل (زيارة، رجل بيع...).

* الإنتاجية:

- متوسط رقم الأعمال لكل رجل بيع.
- متوسط رقم الأعمال لكل نقطة بيع.
- عدد الزيارات لكل رجل بيع.

- رقم أعمال الزبائن الجدد.
- * جودة الخدمات التسويقية:
- عدد الاحتجاجات.
- عدد الزبائن الأوفياء.
- الأجل المتوسط لدفع البضاعة.
- معدل الطلبات غير المسلمة في آجالها.
- متوسط الوقت المستغرق من طرف رجل البيع لكل زبون.
- صورة المؤسسة ومنتجاتها.

2.3.2. بحوث التسويق.

إذا أظهرت لوحة القيادة التسويقية بعض الانحرافات الخطيرة عن سير إحدى أنشطة التسويق تلجأ المؤسسة إلى البحث عن أسباب المشكلة المطروحة و تعتبر بحوث التسويق الأداة الجوهرية للكشف عن مثل هذه المشاكل.

1.2.3.2. مفهوم بحوث التسويق :

تعتبر بحوث التسويق الأداة العملية التي تقوم بجمع تحليل المعلومات من أجل حل المشاكل التسويقية.

*تعريف بحوث التسويق:

تعددت التعاريف الخاصة ببحوث التسويق و سنحاول في هذا الصدد إعطاء التعريفين التاليين
 بحوث التسويق هي "جمع و تسجيل و تحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات و يمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي". [41]ص10
 كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بحوث التسويق بأنها : "النشاط المنظم المتضمن جمع تسجيل و تحليل البيانات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع و الخدمات".
 من خلال هذين التعريفين يمكن القول، أن بحوث التسويق هو نشاط منظم يتعلق باستقصاء عوامل السوق و اختبار درجة كفاءة النشاطات التسويقية (كفاءة رجال البيع، الخدمات الترويجية) و مدى تفضيل المنتج من قبل الزبائن و كذا درجة ملاءمة قنوات التوزيع والأسعار.
 و تختلف بحوث التسويق عن بحوث السوق باعتبار أن بحوث التسويق تتعلق بكافة البحوث التي تقوم بها المؤسسة بغرض تسويق منتجاتها، أما بحوث السوق فتتعلق بشكل مباشر بالتعرف على المعلومات

الخاصة بالسوق و التي تتضمن التركيبة الديموغرافية للمجتمع و السلوك الشرائي للأفراد، حجم و نوعية و توقيت الطلب.

*مزايا بحوث التسويق:

إن مزايا بحوث التسويق لا تقتصر على إدارة التسويق فقط و إن كانت هي الإدارة الأكثر استفادة عن غيرها من إدارات المؤسسة، و يمكن الإشارة إلى أهم هذه المزايا في النقاط التالية:[18] ص 216

-تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة في مجال التسويق بأسلوب علمي دقيق و توجيه الأضواء عليها بطريقة تمكن الإدارة من معرفتها في الوقت المناسب، و تحديد أسلوب مواجهتها و التغلب عليها.
- وضع توقعات و افتراضات أكثر دقة عن المتغيرات و العوامل التي تهم و تؤثر على النشاطات التسويقية.

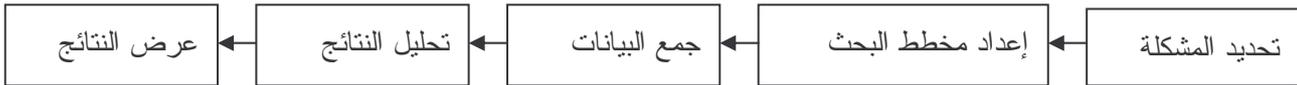
- استغلال فرص السوق بكفاءة، و فهم متغيراته و أسلوب تفاعله و طريقة التعامل معه.

- بيان إمكانية تلبية المؤسسة لحاجات غير مشبعة، عن طريق استغلال الفرص التسويقية المتاحة.

- التقليل من مشكلة عدم التأكد، نظرا لاعتماد البحث على الأسلوب العلمي في التنبؤ والتحليل و اقتراح التوصيات التي يراها مناسبة.

2.2.3.2 تصميم البحث التسويقي:

يتم إجراء البحث التسويقي وفقا لمجموعة من المراحل و الخطوات المتتابعة يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم : (19) خطوات تصميم المبحث التسويقي[10] ص136.

من خلال الشكل يتضح لنا أن إجراء البحث التسويقي يمر عبر مراحل متتابعة يمكن عرضها على النحو التالي:[18] ص291.

- تحديد المشكلة : قبل أن يبدأ الباحث دراسته عليه أن يبحث عن تفسير للظواهر المحيطة بمشكلته، و التعرف على أبعادها، و المتغيرات التي تؤثر فيها، ثم عليه تحديد أغراض البحث التي تسمح له بمعرفة المعلومات اللازمة لإجرائه.
- إعداد مخطط البحث : تنتهي عملية تحديد المشكلة بإعداد جدول يوضح الأعمال التي يجب القيام بها لإجراء البحث، و في هذا الإطار يجد الباحث نفسه أمام مجموعة من التحديات تتعلق بمصادر

البيانات، المناهج المستخدمة في البحث، أدوات البحث، مخطط العينة، والأشخاص الذين سيتم الاتصال بهم لإنجاز البحث. و الجدول التالي يوضح عناصر مخطط البحث التسويقي.

جدول رقم (06) : عناصر مخطط البحث التسويقي [10] ص 137

مصادر البيانات	المناهج المستخدمة في جمع البيانات	أدوات البحث	مخطط العينة	وسائل البحث
-البيانات الأولية -البيانات الثانوية	-الملاحظة -التجربة -جمع الفريق -المعاينة	-الاستبيان -المقابلة الشخصية	-حجم العينة -طرق اختيار العينة	-الهاتف -الالتقاء المباشر -البريد الإلكتروني

- جمع البيانات : وهي مرحلة مكلفة، و تظهر فيها عدة مشاكل مثل : عدم حضور الأشخاص الذين تم استدعاءهم في حالة المعاينة، أو رفضهم الإجابة على الأسئلة، أما في حالة التجربة فإن المشكل الأساسي هو كيفية اختيار الفريق الذي سيتم اختياره.
- تحليل النتائج : يتم في هذه المرحلة، تحليل النتائج المحصل عليها، حيث يتم البحث عن العلاقة بين مختلف النتائج المحصل عليها و من أجل هذا يتم استخدام الأساليب الإحصائية بدءا بحساب المتوسط الحسابي، ثم استخدام مقاييس التشتت، ثم إعداد جداول تقاطعة لتوضيح العلاقة بين مختلف النتائج، و ذلك بحساب معامل الارتباط واختيار الفرضيات كما يمكن استخدام التقنيات المتعددة المتغيرات.
- عرض النتائج : و هي المرحلة الأخيرة من مراحل إجراء البحث التسويقي، حيث يتم تحرير تقرير يوضح مختلف النتائج المتحصل عليها مع الاقتراحات الخاصة بالمشكلة المطروحة، و عموما يجب كتابة التقرير بطريقة تسهل فهم النتائج المتوصل إليها.

3.2.3.2. استخدام بحوث التسويق في الرقابة.

تعتبر الرقابة التسويقية عن كافة الأدوات التي يتم بواسطتها تقييم كفاءة و فعالية النشاط التسويقي لمؤسسة ما و تعد بحوث التسويق أحد أهم هذه الأدوات ذلك أنها تمكن من قياس والحكم على أداء الأجهزة التسويقية في مجالات عدة يمكن تحديد مجالات استخدام بحوث التسويق لأغراض الرقابة فيما يلي :

- بحوث الرقابة على المنتجات : يهدف هذا النوع من البحوث متابعة اتجاهات الزبائن فيما يخص منتجات المؤسسة من أجل تكييفها مع ميولهم ورغباتهم[15] ص 23 كما يمكن استخدام هذه البحوث في قياس أداء المنتجات مقارنة مع المنافسين و إلغاء المنتجات الضعيفة، وكذا الرقابة على الجودة بما يتلاءم مع متطلبات السوق المستهدف.
- بحوث الرقابة على التسعير: في مجال الرقابة على التسعير تغطي بحوث التسويق المجالات التالية : [46]ص193دراسة و تحليل مختلف تكاليف التسويق؛
 - الرقابة على أسعار البيع؛
 - دراسة أثر مختلف القرارات المتعلقة بالتسعير على المزيج التسويقي للمؤسسة؛
 - دراسة و تقييم أنواع و نسب الخصم المنوعة للوسطاء؛
 - دراسة المنافسة السعرية و بحث موقف المؤسسة منها؛
 - تقييم أثر تخفيض الأسعار على المبيعات.
- بحوث الرقابة على الاتصال : تغطي مجالات الرقابة على الاتصال باستخدام بحوث التسويق جوانب عديدة نذكر منها :
 - قياس فعالية الرسائل الإعلانية من حيث مدى استجابة الجمهور لها و تأثيرها على المبيعات؛
 - الرقابة على استغلال الموارد المخصصة للاتصال؛
 - مقارنة ميزانية الاتصال مع تلك المخصصة من طرف المنافسين؛
 - دراسة و تقييم أساليب تنشيط المبيعات.
- بحوث الرقابة على التوزيع : يخص هذا النوع من الرقابة المجالات التالية :
 - متابعة التوزيع المادي (المخازن، النقل...)؛
 - تقييم علاقة المؤسسة بالوسطاء؛
 - تحليل المبيعات الإجمالية و على مستوى المناطق، المنتجات، أنواع و فئات الزبائن؛
 - قياس جدوى و فعالية السياسات البيعية؛
 - تقييم أداء القوى البيعية عن طريق دراسة مشاكلهم، تقييم النظم المتبعة في مكافأة وتحفيز رجال البيع؛
 - تقييم البدائل و اختيار وسائل و أساليب البيع الجديدة.

تم التوصل إلى النتائج التالية من خلال دراسة هذا الفصل :

- يقصد بمفهوم الرقابة التسويقية عملية قياس و تقييم نتائج الاستراتيجيات و الخطط الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتهدف الرقابة التسويقية تحديد نقاط القوة و الضعف في النشاط التسويقي و تقييم الجهود المبذولة من أجل تطوير العمل.
- تكتسي الرقابة في مجال التسويق أهمية بالغة، نظرا لارتباط التسويق بالمتغيرات البيئية حيث تؤثر على قراراته و نتائجه من جهة، و نظرا لارتفاع التكاليف التسويقية من جهة أخرى.
- تتميز الرقابة التسويقية عن غيرها من الرقابات الأخرى بعدم وجود إجراءات و قواعد تمكن من الحكم على كفاءة و فعالية النشاط التسويقي.
- تتوقف فعالية الرقابة التسويقية بصفة أساسية على نوعية المعايير المستخدمة في قياس مختلف أوجه النشاط التسويقي، كما أن توفر عنصر الدقة عند قياس مختلف النتائج أمر ضروري للحصول على نتائج تقييم موضوعية تمكننا من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ترتبط الرقابة التسويقية بنظام التخطيط ارتباطا وثيقا باعتبار أن الأهداف المحددة في الخطط التسويقية تعتبر معايير رقابية لتقييم الأداء كما تستخدم المعلومات التي توفرها الرقابة التسويقية عن طريق التغذية العكسية في صياغة أو تعديل الخطط الموضوعية.
- يسمح التنظيم التسويقي بتحديد المهام الموكلة لكل شخص في إدارة التسويق مما يسهل من عملية الرقابة و تحميل المسؤوليات عن الانحرافات المسجلة، ويتوقف نجاح الرقابة التسويقية على مدى دقة للمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقي.
- في إطار الرقابة المستمرة على النشاط التسويقي تستخدم المؤسسة لوحات القيادة التي تقدم مجموعة من المؤشرات تسمح بالحكم على كفاءة و فعالية السياسات الموضوعية، تختلف هذه المؤشرات باختلاف حجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- تلجأ المؤسسة إلى استخدام بحوث الرقابة على التسويق إذا أظهرت لوحة القيادة بعض الانحرافات الخطيرة، أو أرادت المؤسسة تقييم و قياس بعض السياسات، مثل قياس فعالية الحملات الإعلانية ومتابعة اتجاهات الزبائن.

الفصل 3

محتوى وجوهر الرقابة التسويقية

لقد أوضحنا في الفصل السابق أن الهدف الجوهرى للرقابة التسويقية هو تقييم كفاءة وفعالية مختلف الخطط والإستراتيجيات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، بالرغم من صعوبة هذه العملية نظرا لاتصاف النشاط التسويقي بالمرونة من جهة، و التغير المستمر في البيئة التسويقية من جهة أخرى.

و السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هنا : ما هي المحاور أو بالأحرى المجالات التي يجب على المؤسسة أن تراقبها و التي من خلالها يمكن الحكم على مدى كفاءة و فعالية النشاط التسويقي ؟ .
للإجابة على هذا السؤال و الذي هو موضوع هذا الفصل قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية على النحو التالي :

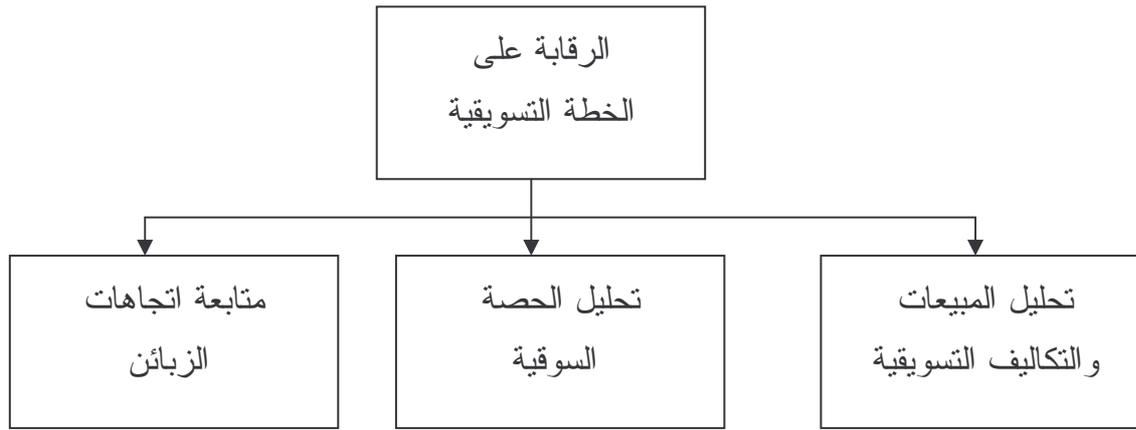
المبحث الأول : يتم فيه توضيح طرق و أدوات الرقابة على الخطة التسويقية و المتمثلة في تحليل المبيعات و التكاليف التسويقية، تحليل الحصة السوقية، متابعة اتجاهات الزبائن واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المبحث الثاني : يتم فيه تناول مختلف العناصر و الأنشطة التي يجب على المؤسسة أن تراقبها باستمرار للحكم على مدى كفاءتها و فعاليتها و يتم ذلك من خلال تقييم سياسة المنتج، تقييم كفاءة و فعالية النشاط الاتصالي، تقييم سياسة التوزيع.

المبحث الثالث : يتم التطرف فيه إلى الرقابة الاستراتيجية على التسويق، و ذلك من خلال مراجعة المحاور الستة للتسويق و المتمثلة في: البيئة التجارية، الاستراتيجية، نمط التنظيم، والإجراءات، الإنتاجية، عناصر المزيج التسويقي.

1.3. الرقابة على الخطة التسويقية.

تهدف الرقابة على الخطة التسويقية اختبار و تقييم مدى تحقق الأهداف التي تم تحديدها، ومن ثم قياس درجة التقدم في تنفيذ الخطة، و تقع مسؤولية هذا النوع من الرقابات على عاتق الإدارة العامة و إدارة التسويق، هناك مجموعة من المداخل للرقابة على الخطة التسويقية يمكن توضيحها في الشكل التالي :



شكل رقم (20) : أدوات الرقابة على الخطة التسويقية [28]ص219.

1.1.3. تحليل المبيعات و التكاليف التسويقية.

يهدف هذا النوع من الرقابة، متابعة تطور المبيعات و نفقات التسويق و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور الانحرافات بين ما تم تقديره و ما تحقق فعلا من أجل توزيع الجهود التسويقية في المستقبل بطريقة أفضل.

1.1.1.3. تحليل المبيعات:

تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس و تقييم المبيعات المحققة و مقارنتها مع المبيعات المقدرة و من ثم التأكد من مدى قيام إدارة التسويق من تحقيق الأهداف الخاصة بالخطة البيعية، و في نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية للتنبؤ بمبيعات السنة المقبلة. و يفضل عند تحليل المبيعات الإجمالية الاعتماد على المبيعات السابقة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعات المؤسسة.

بنفس المنطق فإن مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات القطاع سوف يفيد في معرفة تطور أداء المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة داخل نفس القطاع، فمن الممكن أن نستنتج من التحليل الحالات

التالية: [32]ص319

- مبيعات المؤسسة في زيادة، لكن مبيعات القطاع تتزايد بنسب أكبر.
 - مبيعات المؤسسة في انخفاض، لكن مبيعات القطاع في انخفاض أيضا بسبب انخفاض الطلب العام على مثل هذا النوع من المنتجات.
- و من هنا يسمح تحليل المبيعات من معرفة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ودراسة أسباب الانخفاض و معرفة فيما إذا كان سبب الانخفاض راجع إلى قصور في الأداء التسويقي أو لانخفاض الطلب في القطاع.
- تمر عملية تحليل المبيعات عبر مرحلتين أساسيتين هما:
- تحليل التغير في المبيعات.
 - التحليل المفصل للمبيعات.

*تحليل التغير في المبيعات. [10]ص707

يهدف هذا النوع من التحليل تحديد مساهمة مختلف العوامل في انحراف رقم الأعمال، فإذا فرضنا أن الخطة التسويقية تتوقع مبيعات الثلاثي الأول بـ4000 وحدة بسعر 5 وحدات نقدية، لكل وحدة مباعه، أي رقم الأعمال يقدر بـ20000 وحدة نقدية، وفي آخر الثلاثي تأكد أنه تم بيع 3000 وحدة فقط بسعر متوسط يقدر بـ4 وحدات نقدية و هو ما يعني تحقيق رقم أعمال قدره 12000 وحدة نقدية، أي بإنحراف يقدر بـ 8000 وحدة نقدية، و هو ما يمثل 40% عن التقديرات. و يهدف تحليل المبيعات في مثل هذه الحالات، إظهار نسبة تأثير انخفاض السعر و نسبة تأثير انخفاض الحجم على الانحراف الإجمالي كما هو موضح في النموذج التالي:

- ← التغيير الناتج عن السعر = (4-5) = 3000 = 3000 وحدة نقدية أي 37.5%.
- ← التغيير الناتج عن الحجم = (3000-4000) = 4 × (3000-4000) = 4000 وحدة نقدية أي 50%.
- ← التغيير الناتج عن تفاعل السعر مع الحجم = (4-5) = (3000-4000) = 1000 وحدة نقدية أي 12.5%.

المجموع : 8000 وحدة نقدية أي 100%.

نلاحظ من خلال النموذج أن نصف انحراف المبيعات ناتج عن انخفاض الكمية المباعه مقارنة بالمقدرة، و من هنا يجب دراسة و اختبار سبب هذا الانحراف.

*التحليل المفصل للمبيعات.

من أجل تحديد سبب الانحراف المشار إليه سابقا يجب تحليل المبيعات حسب المنتجات، فئات الزبائن، المناطق الجغرافية. و لتوضيح ذلك نفترض أن المؤسسة تقوم بالبيع في ثلاث مناطق و أن حجم المبيعات المقدر كان على التوالي 1500 وحدة و 500 وحدة، و 2000 وحدة أي بمجموع يقدر بـ 4000 وحدة. أما المبيعات الفعلية فكانت على التوالي 1400 وحدة، و 525 وحدة، و 1075 وحدة. هذا يعني أن المنطقة الأولى حققت 7% بالنقصان على ما تم تقديره، و الثانية 5% بالزيادة و الثالثة 46% بالنقصان و هذا يعني أن القطاع الثالث هو الذي يطرح المشكل بشكل أكبر. وبالتالي فعلى إدارة التسويق أن تحلل هذه المنطقة بشكل يسمح بتحديد الأسباب الأصلية لهذه النتائج السيئة، فقد تكون إحدى الأسباب التالية أو كلها هي السبب في هذه النتائج:

- ممثلو المؤسسة لا يعملون بشكل جيد.
- تموقع منافس هام في المنطقة.
- تراجع النشاط الاقتصادي في المنطقة.

2.1.1.3. تحليل التكاليف التسويقية:

أصبحت التكاليف التسويقية تمثل جزء هاما من سعر تكلفة المنتج و من هنا ظهرت الحاجة إلى الرقابة على هذا النوع من التكاليف و التحكم فيها، و لتحديد أسعار تتناسب مع قدرة المستهلكين الشرائية، و من جهة أخرى أصبح التحكم في التكاليف أحد أدوات كسب الميزة التنافسية.

* تحليل العلاقة بين التكاليف التسويقية و المبيعات:

إضافة إلى تحليل المبيعات، فإن الخطة التسويقية تشمل أيضا تحليل التكاليف التسويقية مقارنة برقم الأعمال المحقق، و لعل أحد أهم هذه النسب نجد نسبة موازنة التسويق على رقم الأعمال و التي يمكن تجزئتها إلى النسب التالية:

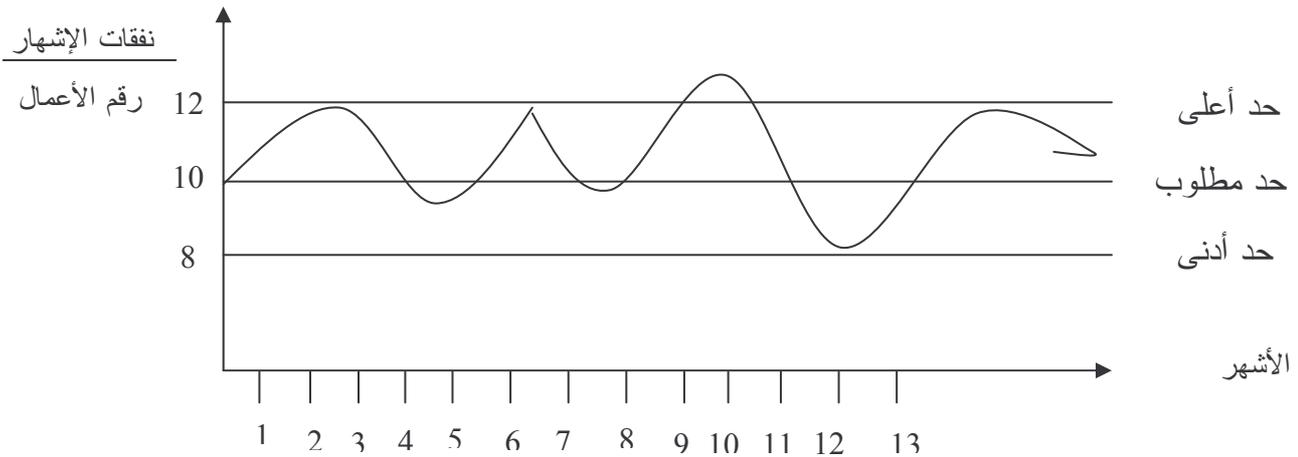
$$\bullet \text{ نسبة تكاليف الإعلان} = \frac{\text{تكاليف الإعلان}}{\text{رقم الأعمال المحقق}}$$

$$\bullet \text{ نسبة تكاليف القوى البيعية} = \frac{\text{تكاليف القوى البيعية}}{\text{رقم الأعمال المحقق}}$$

$$\bullet \text{ نسب تكاليف الدراسات السوقية} = \frac{\text{تكاليف دراسة السوق}}{\text{رقم الأعمال المحقق}}$$

$$\bullet \text{ نسبة تكاليف الإدارة التجارية} = \frac{\text{تكاليف الإدارة التجارية}}{\text{رقم الأعمال المحقق}}$$

عند حساب مختلف هذه النسب فإننا سنجد تذبذبات أو انحرافات طبيعية بشكل مقبول أو مسموح به وقد يكون هذا الانحراف بشكل يثير الاهتمام نظرا لخروجه عن منطقة الارتياح La zone de Tolérance، مما يستوجب تحليل معمق للوضعية و من المفيد هنا تمثيل انحرافات النسب السابقة في شكل منحنيات بيانية كما في الشكل:



شكل رقم(21): منحنى مراقبة تكاليف الإشهار [10]ص710.

يحدد هذا البيان منطقة الارتياح لمعدل نفقات الإشهار بين 8% و 12% من رقم الأعمال. نلاحظ أنه خلال الفترة 10 تجاوز معدل النفقات الحد الأعلى للمنطقة. و هنا يمكن للمؤسسة أن تقوم بأحد الأمرين:

- تواصل في مراقبة تكاليف الإشهار و تعتبر الظاهرة عادية و عشوائية.

- تبحث عن سبب الارتفاع و تعتبر الظاهرة غير عادية حيث يتطلب الأمر تحليل معمق و دقيق لكشف الأسباب التي أدت إلى خروج المعدل عن منطقة الارتياح.

*التحليل المالي:

إن نسب التكاليف التي تم التعرض لها سابقا تدخل في إطار أكثر شمولية و هو التحليل المالي حيث يهدف هذا الأخير متابعة و تحديد العوامل المؤثرة على مردودية الاستثمارات الخاصة بالمؤسسة. و يستخدم من أجل ذلك معدل العائد على صافي حق الملكية أو صافي الربح إلى حقوق المساهمين. [38]ص548 و حقوق المساهمين عبارة عن رأس المال و الاحتياطات و من ثم يمكن متابعة فعالية استخدام أموال المؤسسة و مدى فعالية الأداء و التشغيل فيها ومستوى الإنتاجية خاصة إنتاجية رأس المال مقارنة بالربح الذي تم تحقيقه.

بعد ذلك يتم متابعة العائد على الأموال المستثمرة في مجال التسويق أي معدل الأرباح إلى إجمالي الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي و من المعروف أنه كلما زادت المبيعات من جهة و تم ترشيد التكاليف التسويقية من جهة أخرى فإن هذا المعدل يتحسن و العكس صحيح فكلما انخفضت المبيعات و فقدت المؤسسة السيطرة على تكاليف التسويق فإن هذا المعدل سيخرج عن المستوى المطلوب.

2.1.3. تحليل الحصة السوقية.

إذا نظرنا إلى تحليل المبيعات السابق لوجدنا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار مركز المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. فقد تزداد المبيعات نتيجة للزيادة أو التحسن في الظروف الاقتصادية أو نتيجة نمو السوق و زيادة معدلاته بصورة سريعة. و بالإضافة إلى ذلك فقد تكون الزيادة راجعة إلى فعالية المزيج التسويقي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين و بناء على هذا فإنه يتطلب وجود مقياس للأداء يمكن من خلاله قياس نصيب المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين و هو مقياس الحصة السوقية.

إن تحليل الحصة السوقية للمؤسسة يتطلب ما يلي:

- تحديد المقاييس المستخدمة في تحديد الحصة السوقية.
- تحديد العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند تحليل الحصة السوقية .
- تحليل متغيرات الحصة السوقية.

1.2.1.3. المقاييس المستخدمة في تحديد الحصة السوقية:

يمكن التمييز بين أربعة مقاييس لتحديد الحصة السوقية:

• الحصة السوقية الإجمالية La part de marché globale . [32]ص326

تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة بقسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة أي جميع المؤسسات التي تنتمي إلى نفس نشاط المؤسسة و ذلك على النحو التالي:

مبيعات المؤسسة لفترة زمنية معينة

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات الصناعة لنفس الفترة}}{100 \times}$$

مبيعات الصناعة لنفس الفترة

- و يلاحظ أن على المؤسسة اتخاذ مجموعة من القرارات في هذا الخصوص
- إما أن تستخدم المبيعات بالقيمة أو بالوحدات للتعبير عن الحصة السوقية.
- تحديد المنطقة التي يتم قياس الحصة السوقية فيها.
- تحديد مفهوم الصناعة و التي سوف يتم على أساسها حساب الحصة السوقية.

*حصة السوق المخدوم

تعني حصة السوق المخدوم مقارنة مبيعات المؤسسة مع مبيعات السوق المستهدف من طرفها فالمؤسسات التي تبيع المنتجات رفيعة الجودة يكون من غير المفيد لها أن تقارن مبيعاتها بالسوق الإجمالية لأنها تستهدف قطاع سوقي محدد و ليس كل سوق. [47]ص55 و بطبيعة الحال فإن حصة المؤسسة في السوق المخدوم تكون دائماً أكبر من حصتها في السوق الإجمالية و على هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تركز على تحقيق نصيب أكبر من المبيعات في السوق المخدوم ثم تتوسع بإضافة خطوط إنتاج جديدة أو مناطق بيعية لتزيد من حصتها في السوق الإجمالية.

*الحصة السوقية النسبية : La part de marché relative.

تقاس الحصة السوقية النسبية بمقارنة مبيعات المؤسسة مع رقم أعمال أكبر المنافسين في الصناعة فإذا افترضنا أن حصة مؤسسة ما في السوق تقدر بـ30% و حصة المنافسين الثلاث الأوائل هم على التوالي: 20%، 15%، 10%، فإن الحصة السوقية النسبية = 30% / 45% = 43%.

*الحصة السوقية نسبة إلى الرائد: La part de marché relative au leader

تقاس هذه الحصة بمقارنة مبيعات المؤسسة مع مبيعات الرائد و كلما اقتربت هذه الحصة من نسبة 100% كلما كان يعني ذلك اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي في السوق. بعد تحديد مقياس الحصة السوقية تقوم المؤسسة بجمع البيانات الضرورية لحسابها. و تعتبر بيانات

الحصة السوقية الإجمالية من أسهل البيانات التي يمكن الحصول عليها لأن ذلك لا يستلزم سوى معرفة إجمالي مبيعات الصناعة حيث يمكن جمع هذه المعطيات عن طريق الوسطاء، الملفات الحكومية أو المجالات بينما نجد بيانات حصة السوق المخدوم أكثر صعوبة نظرا لتغير تشكيلة المنتجات من وقت لآخر أو سرية بعض بيانات منتجات أخرى.

2.2.1.3. الاحتياطات الواجب أخذها في الحسبان عند حساب الحصة السوقية:

بصفة عامة يجب توخي الحذر عند حساب الحصة السوقية نظرا للأسباب التالية:

[10]ص708

- إن افتراض تأثير القوى الخارجية على أداء جميع المؤسسات و بنفس الطريقة هو افتراض غير صحيح، حيث تختلف درجة التأثير من مؤسسة لأخرى، فالتقارير التي تشير إلى أضرار التدخين على سبيل المثال قد يكون لها تأثير متباين على أداء المؤسسات وخاصة تلك التي تنتج سجائر بنيكوتين أقل و فلتر معالج.
- إن أداء المؤسسة لا يجب مقارنته دائما بمتوسط أداء جميع المؤسسات في القطاع، فالمؤسسات التي تقوم بخدمة قطاع سوقي وحيد يجب مقارنتها مع المؤسسات التي تخدم نفس القطاع.
- يؤدي دخول مؤسسة منافسة جديدة إلى السوق إلى تأثير حصص جميع المؤسسات العاملة في نفس القطاع وهذا لا يعني بالضرورة انخفاض أداء المؤسسة.
- إن انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة قد يكون نتيجة اتباع المؤسسة سياسة الرفع من المردودية فقد تتخلى المؤسسة على بعض الزبائن أو بعض المنتجات الضعيفة و هذا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض حصتها السوقية.
- قد تزيد الحصة السوقية للمؤسسة أو تنخفض لأسباب ليس لها أي علاقة مع تسيير المؤسسة مثال ذلك إذا تم حساب الحصة السوقية في فترة زمنية ما و تكون طبيعة منتجات المؤسسة موسمية أو قامت المؤسسات بتعاقدات هامة لم تنفذ إلا بعد حساب الحصة السوقية و بالتالي فإن الحصة السوقية تظهر مرتفعة أو منخفضة نظرا لهذه الفروق دون أن يعني ذلك ارتفاع أو انخفاض الأداء التسويقي للمؤسسة.

3.2.1.3. تحليل متغيرات الحصة السوقية:

يمكن متابعة تغيرات الحصة السوقية لمنتج ما عن طريق تحليل متغيرات الحصة السوقية حيث

اقترح كل من PARFITT et LOLLIM كتابة الحصة السوقية على الشكل التالي:

الحصة السوقية = معدل التغطية * معدل الاحتكار ** × معدل الكثافة *** .

Part de marché = Taux d'occupation x Taux d'exclusivité x Taux d'intensité.

و لنعين X سلعة من بين مجموعة من السلع المنافسة C حيث لدينا:

$$N_x = \text{عدد زبائن السلعة X.}$$

$$N_c = \text{عدد زبائن السلع المنافسة C.}$$

$$Q_{xx} = \text{كميات X المشتراة من طرف زبائن X.}$$

$$Q_{cc} = \text{كميات C المشتراة من طرف زبائن C.}$$

$$Q_{cx} = \text{كميات C المشتراة من طرف زبائن X.}$$

نحصل على الصيغة التالية :

$$\text{Part de marché} = \frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx} / N_x}{Q_{cx} / N_x} \times \frac{Q_{cx} / N_x}{Q_{cc} / N_c}$$

إذا أردنا إدخال أثر تغيرات السعر فيجب إضافة معامل التعديل السعري **** حيث تصبح المعادلة على الشكل التالي :

$$\text{Part de marché} = \frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx} / N_x}{Q_{cx} / N_x} \times \frac{Q_{cx} / N_x}{Q_{cc} / N_c} \times \frac{P_x}{P_c}$$

حيث P_x هو السعر المتوسط السلعة X

P_c هو سعر المنافسة

إن تحليل الحصة السوقية وفق هذه المتغيرات، يمكن المؤسسة من تحديد سبب التغير في الحصة السوقية، فإذا انخفضت الحصة السوقية فإن ذلك يرجع إلى أحد الأسباب التالية:

- المؤسسة فقدت بعض زبائنها (انخفاض معدل التغطية).
- زبائن المؤسسة يخصصون حصة قليلة من مشترياتهم لشراء سلعة المؤسسة.
- زبائن المؤسسة يشترون كميات قليلة مقارنة بالتي يشترونها زبائن المؤسسات المنافسة في المتوسط (انخفاض معدل الكثافة).

- أسعار المؤسسة غير محفزة أو غير منافسة لأسعار المنافسين (انخفاض معدل التعديل السعري).

3.1.3. متابعة توجهات الزبائن و اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

تتميز الطرق و المعايير الخاصة بالرقابة على الخطة التسويقية والتي سبق التعرض إليها بأنها معايير كمية و مالية، و من هذه الناحية فإن لها أهمية كبيرة و لكن ليست كافية للتعبير عن صورة المؤسسة و منتجاتها و سياساتها التسويقية اتجاه الزبائن، بغض النظر عن زيادة أو انخفاض معدلات تلك المعايير، و بالتالي فإن الوقوف على آراء الزبائن سيعطي تفسير لأسباب الزيادة أو الانخفاض في تلك المعدلات، و من هنا تكتمل عملية الرقابة و التقييم.

كما أن النتائج الكمية و المالية لبعض المعايير تأتي متأخرة، و لكن عند متابعة اتجاهات الزبائن فإنه يمكن التنبؤ بالسلوك الشرائي في المستقبل، و من ثم تصبح الرقابة وقائية وليست علاجية، كما تصبح رقابة بالتغذية الأمامية لا بالتغذية العكسية و من ثم تستطيع المؤسسة أن تتخذ قراراتها مبكرا و بشكل سليم.

يمكن للمؤسسة أن تراقب سلوك زبائننا باستخدام أحد الأساليب التالية:

1- أسلوب الشكاوي و المقترحات:

تقوم المؤسسة وفق هذا الأسلوب، بتصميم نظام يتعلق بإجراءات و قنوات استقبال الشكاوي و المقترحات المقدمة من طرف الزبائن، و بعد أن تتلقى المؤسسة هذه الشكاوي تقوم بتحليلها و من الأفضل أن تسجل تلك الشكاوي والاقتراحات وتصنف حسب أهميتها، وتعطي المؤسسة الأولوية للشكاوي و الاقتراحات الأكثر تكرارا من حيث الدراسة والتحليل. [38]ص550

و تستخدم هذه الطريقة أكثر في المؤسسات الخدمية مثل : الفنادق، و البنوك، و المطاعم لتقديم الاقتراحات و الانتقادات حول الخدمات المقدمة.

2- أسلوب النقاش المفتوح: [48]ص242

تقوم المؤسسات التي تستخدم هذا الأسلوب بالاتصال ببعض الممثلين لمجموعات استهلاكية رئيسية (فئات الزبائن)، و ذلك للحضور إلى مقر المؤسسة بغرض إجراء حوار مفتوح معهم فيما يتعلق بنوع و كفاءة و جودة السلعة المنتجة و الخدمات اللازمة لعملية البيع، و عادة ما يتم النقاش و الحوار في جو مفتوح في قاعة تجمع الزبائن المدعويين و ممثلين من المؤسسة، و يستمر الحوار إلى أن تصل المجموعة إلى نتائج إيجابية تتعلق بتحسين السلعة المنتجة أو الخدمات اللازمة.

3- استقصاء الزبائن: [10] ص68

وفق هذا الأسلوب تقوم المؤسسة بإعداد قائمة أسئلة توجه إلى عينة من الزبائن عن طريق

المقابلة الشخصية، البريد... الخ. و هنا يطرح مشكل اختيار العينة حيث يستلزم ذلك انتقاء جزء من الجمهور المستهدف بطريقة تجعل من الممكن استخراج نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الإحصائي، و في هذا الإطار يمكن التمييز بين العينات الاحتمالية حيث يتم اختيار جزء من الجمهور المستهدف بطريقة عشوائية، و من مزايا الطريقة إمكانية حساب الاحتمالات في حدود مجال ثقة معين، كما أن تمثيل العينة يكون أكثر مصداقية لأن العينة قد تم اختيارها بطريقة عشوائية، بينما العينات غير الاحتمالية فيتم اختيار العينة فيها وفق أسس و إجراءات تم تحديدها مسبقاً.

أما عن تصميم الأسئلة، فيجب أن يتم بشكل يحقق هدف متابعة و معرفة اتجاهات الزبائن حول النقاط المطلوب بحثها و متابعتها، أو تفسيرها و تقييمها.

و يكون من المفيد عندما تريد المؤسسة تقييم أداء خدمة معينة استخدام مقياس متعدد الدرجات، أو متعدد الإجابات بحيث يحدد المستهلك موقفه على هذا المقياس و ذلك كالمقياس التالي:

" مقبول تماماً، مقبول، متوسط، غير مقبول، غير مقبول تماماً "

و من ثم يمكن تحديد الاتجاه بين المستهلكين و التعبير عنه رقمياً، كما يمكن تحديد مدى قوته.

4-العينات المستمرة: [38]ص551

وفقاً لهذا الأسلوب تقوم المؤسسة باختيار عينة ممثلة لزبائن المؤسسة، و يتم الاتفاق معهم و أخذ موافقتهم على تزويد المؤسسة بالمعلومات بصفة دورية بموجب قائمة أسئلة معطاة لهم، كما يمكن للمؤسسة في أي وقت أن ترسل إليهم قائمة أسئلة للإجابة عليها. و من الطبيعي أن يشمل الاتفاق بعض المحفزات لهؤلاء الزبائن، و لا شك أن لهذا الأسلوب مزاياه كضمان الرد، بجانب إمكانية متابعة آراء الزبائن و التغيرات التي تحدث في سلوكياتهم.

5-تحليل الزبائن المفقودين: [10]ص68

في دراسة أجريت تبين أن 95% من الزبائن غير الراضين على منتجات المؤسسات لا يعبرون عن عدم رضاهم، حيث يمكن لهم أن يتركوا منتجات المؤسسة دون أن تعلم المؤسسة سبب ذلك، و من هنا فعلى المؤسسة إحصاء الزبائن الذين فقدتهم بصفة دورية وبذل مجهودات للإتصال بهم و معرفة سبب تركهم لمنتجاتها فقد يكون السبب ارتفاع السعر، نقص مستوى الجودة، رداءة الخدمات المقدمة... الخ.

● اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

من الطبيعي أنه عند حدوث انحراف سلبي عن المعايير المتوقعة في الخطة التسويقية، فإن القرار التصحيحي الذي يتخذ يأتي في ضوء حجم المشكلة و مدى أهميتها و تأثيرها، و قد يستدعي الأمر التغيير في الخطة أو التكتيكات المتبعة في تنفيذ الاستراتيجية.

فإذا لاحظت المؤسسة اتجاه مبيعاتها نحو الانخفاض المستمر و كذا الحال لدى عدد من المؤسسات المنافسة، حيث كانت تعمل المؤسسة بطاقة إنتاجية كبيرة نتيجة نمو و اتساع السوق و أن المؤسسات المنافسة قد بدأت في تخفيض أسعارها لمواجهة هذا الموقف فإنه يكون أمام المؤسسة عدد من البدائل يمكن أن تتبع إحداها أو بعضها: [10]ص553

- تخفيض كمية الإنتاج و من ثم تخفيض حجم المبيعات المستهدف .
- تخفيض الأسعار أو منح خصومات عالية لمواجهة المنافسة.
- الضغط على رجال البيع لزيادة جهودهم، بجانب مراجعة نظم البيع التي يتبعونها والعمل على ترشيدها على ضوء الظروف الجديدة.
- مراجعة نفقات التسويق و البيع و العمل على ترشيدها.

2.3. تقييم كفاءة و فعالية الأنشطة التسويقية.

تبين لنا مما سبق، أن الرقابة على الخطة التسويقية تتم من خلال تحليل مبيعات المؤسسة، الذي يقود بدوره إلى تحليل الحصة السوقية بهدف التأكد من مدى تحقق الأهداف المحددة في استراتيجية التسويق، إلا أن ذلك يعتبر غير كاف إذ يستدعي الأمر تحليل العناصر الداخلية التي تمارس تأثيرا كبيرا على حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي تقييم كفاءة و فعالية كل عنصر في تحقيق أهداف التسويق.

1.2.3. تقييم سياسة المنتج.

تمر عملية تقييم سياسة المنتج عبر تحليل وزنها في التشكيلة و مساهمتها في تغطية تكاليف المؤسسة، ذلك أن تحليل تكاليف مختلف المنتجات يكتسي أهمية بالغة لأن الأرقام الإجمالية المتعلقة بالمبيعات غير كافية للحكم على عوائد المنتجات المختلفة.

1.1.2.3. تحليل وزن المنتجات:

يتم تحليل وزن المنتجات باستخدام الطرق التالية:

*تحليل 80/20 : [7]ص104

من المعروف أن العديد من الظواهر الاقتصادية تتبع قانون التوزيع غير

متمائل (Asymétrique) الذي أخذ اسم الاقتصادي Parito، و أصبح يعرف بقانون Parito حيث اكتشف هذا الأخير في بداية القرن العشرين أن 15% من الأشخاص يدفعون 85% من الضرائب، و أصبح يعرف هذا القانون في ميدان الأعمال بقانون 80/20، ومن المهم هنا معرفة فيما إذا كان 20% من زبائن المؤسسة يمثلون 80% من رقم أعمالها وأن 20% من منتجاتها تحقق 80% من الأرباح.

و لتوضيح ذلك يمكن الاستعانة بالمثال التالي:

وزع رقم أعمال إحدى المؤسسات على أساس المنتجات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (7) : تحليل رقم الأعمال حسب المنتجات. [7] ص 105

المنتج	رقم الأعمال
AA	2000
AB	1200
AC	1000
AD	800
AE	600
AF	200
AG	150
AH	90
AI	70
AJ	50

و السؤال المطروح هو تحليل وزن كل منتج في رقم أعمال المؤسسة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب حساب مايلي :

● الوزن النسبي لكل منتج في التشكيلة = $100 / \text{عدد المنتجات}$.

رقم أعمال منتج ما

● الوزن النسبي لرقم أعمال كل منتج = $100 \times \frac{\text{رقم أعمال منتج ما}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$

رقم الأعمال الإجمالي

- تراكم الوزن النسبي لكل منتج.
 - تراكم الوزن النسبي لرقم الأعمال.
- بعد حساب كل ما سبق يصبح الجدول كالتالي.

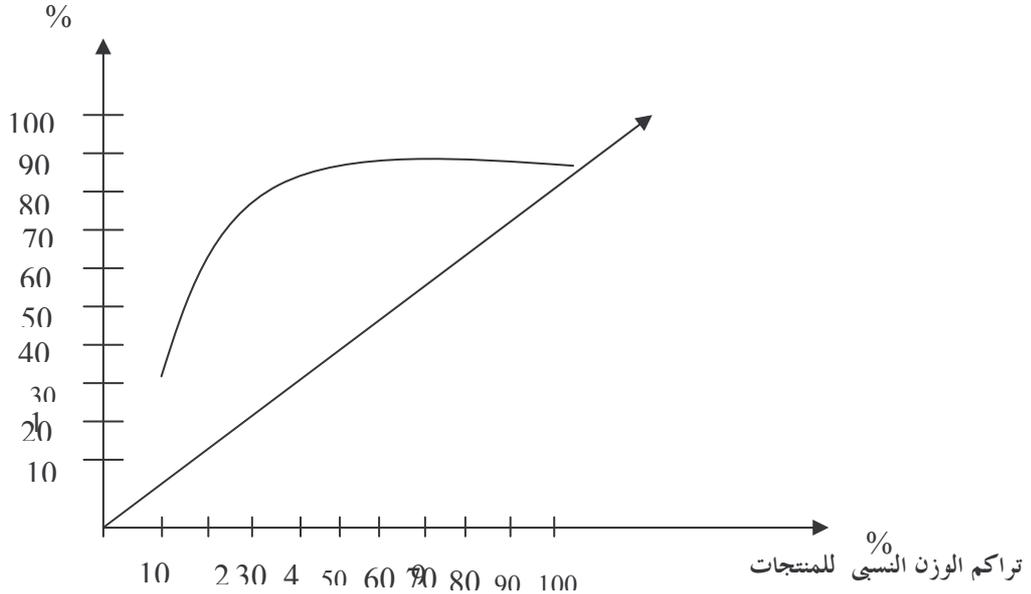
جدول رقم (8) : تحليل الوزن النسبي لكل منتج في رقم الأعمال. [7]ص105

المنتج	رقم الأعمال	الوزن النسبي لكل منتج	تراكم الوزن النسبي لكل منتج	الوزن النسبي لرقم الأعمال	تراكم الوزن النسبي لرقم الأعمال
AA	2000	10	10	32.4	32.4
AB	1200	10	20	19.4	51.8
AC	1000	10	30	16.2	68.0
AD	800	10	40	12.9	80.9
AE	600	10	50	9.7	90.6
AF	200	10	60	3.2	93.6
AG	150	10	70	2.4	96.2
AH	90	10	80	1.4	97.6
AI	70	10	90	1.1	98.6
AJ	50	10	100	0.8	100

نلاحظ من خلال الجدول (السطر الرابع) أن 36.4% من المنتجات تحقق 80.9% من رقم الأعمال يعني ذلك أن على المؤسسة إعطاء أهمية أكثر للمنتجات (AA, AB, AC, AD) كما يمكن للمؤسسة أن تتخذ قرار إلغاء المنتج (AG) و قبل ذلك يجب عليها مراقبة العمر الإنتاجي لهذا المنتج ، مردود يته ، معدل نمو السوق.

انطلاقاً من المعطيات الموجودة في الجدول يمكن للمؤسسة رسم منحنى يطلق عليه اسم منحنى التركيز أو GINI et LORENZ يتم فيه تمثيل تراكم الوزن النسبي لكل من المنتجات و رقم الأعمال.

الوزن النسبي تراكم لرقم الأعمال .



شكل رقم (22): منحنى التركيز لـ (GINI et LORENZ) [7]ص107

* تحليل ABC [7]ص107

توزع هذه الطريقة المعطيات الإحصائية على ثلاث مستويات مختلفة.

المنطقة **A** : تخص عدد قليل من الأسباب (حوالي 20 % من المنتجات مثلا) مسؤولة عن عدد كبير من النتائج (حوالي 80% من رقم الأعمال مثلا) نجد في هذه المنطقة المنتجات الرائدة .

المنطقة **C** : تخص عدد كبير من الأسباب (حوالي 50% من المنتجات مثلا) مسؤولة عن عدد قليل من المنتجات (حوالي 5%-10% من رقم الأعمال مثلا).

المنطقة **B** : هي المنطقة المتوسطة أين يكون معدل الأسباب مساوي إلى مقدار النتائج. انطلاقا من الشكل السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- المنتجات (AA ,AB, AC) تحقق وحدها أكثر من 3/2 من رقم الأعمال الإجمالي .
- المنطقة **C** و تشمل المنتجات الخمسة الأخيرة، حيث تحقق نسبة ضعيفة من رقم الأعمال وتمثل مبيعاتها نسبة 10% فقط من رقم الأعمال الإجمالي.
- المنطقة الوسطى **B** : تخص المنتجات AD,AE أين 18.2% من المنتجات تحقق 22.6% من

رقم الأعمال.

يسمح تحليل ABC بما يلي:

- بالنسبة للمنتجات الواقعة في المنطقة A: تمثل المنتجات الرائدة إذ يجب متابعة تطور تكاليفها، مرد وديتها، صورتها.
- المنتجات الواقعة في المنطقة B: يجب المحافظة عليها و تدعيمها خاصة إذا كانت في مرحلة الانطلاق ذلك أنها تضمن توازن التشكيلة.
- المنتجات الواقعة في المنطقة C: تحقق رقم أعمال ضعيف و يستلزم تسييرها تكاليف باهظة (الإدارة، الإمداد، التوزيع...) يجب دراسة مرد وديتها، تأثيرها على باقي التشكيلة قبل اتخاذ قرار إلغائها.

2.1.2.3. تحليل المردودية:

تمر عملية قياس مردودية المنتجات عبر تحليل تكاليف التسويق إذ يستدعي الأمر تحويل التكاليف الطبيعية إلى تكاليف وظيفية ثم توزيع التكاليف الوظيفية على الوحدات التسويقية. إن الهدف من تحليل تكاليف التسويق هو تحديد ربحية مختلف منتجات المؤسسة.

-أنواع التكاليف:

يمكن تقسيم تكاليف التسويق وفق الأسس التالية: [49]ص730

- التكاليف الطبيعية: و هي التي توجد في السجلات المحاسبية مثل المرتبات، الإيجار، الهاتف و غيره، هذا النوع من التقسيم لا يوضح المنتجات أو الأقسام التي استفادت من هذه التكاليف.
 - التكاليف الوظيفية: يتم تقسيم التكاليف هنا حسب نوع النشاط الذي استفاد منها مثل تكاليف البيع، الإشهار، التوزيع... الخ.
 - التكاليف المباشرة: و هي التكاليف التي يمكن تحميلها مباشرة على قطاعات أو منتجات أو مناطق معينة، كمرتبات المبيعات، العمولات و مصاريف السفر، و مصاريف القوى البيعية الأخرى المباشرة.
 - التكاليف غير المباشرة: و هي التكاليف التي يتم صرفها على أكثر من قطاع أو منتج مثل مصاريف التأمين، الإدارة... الخ. حيث يصعب تحميل هذه التكاليف على المنتجات أو الوظائف.
- خطوات تحليل التكاليف التسويقية:

يتم تحليل التكاليف التسويقية باتباع الخطوات التالية: [50]ص33

● تحويل حسابات التكاليف الطبيعية إلى تكاليف وظيفية: إن الخطوة الأولى في تحليل التكاليف التسويقية هي تحويل الحسابات الطبيعية إلى حسابات وظيفية و ذلك حتى يتسنى معرفة كل نشاط من بنود التكلفة.

يمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي مع افتراض أن الأنشطة التسويقية قد تم تجميعها في الوظائف التالية: "التعبئة و التغليف، البيع، الأنشطة الإدارية و البيعية، البحوث، تنفيذ الطلبات".

جدول رقم (9) : تحويل الحسابات الطبيعية إلى حسابات وظيفية [49]ص733

حسابات وظيفية حسابات طبيعية	التعبئة و التغليف	البيع	الأنشطة الإدارية	البحوث	تنفيذ الطلبات
مرتبات 30 000	5000	6000	7000	8000	4000
أدوات مكتب 10 000	500	5000	1500	2500	1500
مصاريف النقل 8 000	2000	2000	1000	500	1500
فوائد 10 000	-	4000	2000	3000	1000
هاتف 12 000	2000	4000	3000	2000	1000
إيجار 15 000	5000	6000	2000	1500	500
منافع 7 000	1000	2000	1500	500	2000
مواصلات 8 000	2000	1000	2000	2000	1000
المجموع 100 000	17 500	30 000	20 000	20 000	12 500

توزيع التكاليف الوظيفية على المنتجات: بعد أن يتم تحميل مختلف التكاليف الطبيعية على الأنشطة التسويقية نقوم بإعادة توزيع هذه التكاليف على المنتجات، من أجل القيام بذلك يجب استخدام وحدات القياس التي بواسطتها يتحدد نصيب كل منتج من هذه التكاليف، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10) توزيع التكاليف الوظيفية على المنتجات. [10]ص713

البيان	البيع	الإعلان	التعبئة و التغليف	الفوترة و التحصيل
طبيعة وحدة القياس	عدد زيارات الزبائن	عدد المراسلات	عدد الطلبات	عدد الطلبات
عدد وحدات القياس المنتج A	2000	500	500	500
عدد وحدات القياس المنتج B	650	200	210	210
عدد وحدات القياس المنتج C	100	300	90	90
إجمالي عدد وحدات القياس	2750	1000	800	800
التكاليف حسب الوظائف	550000	310000	480000	240000
تكلفة الوحدة	200	310	600	300

- إعداد جدول النتائج لكل منتج: انطلاقاً من المعلومات السابقة يمكن إعداد جدول حسابات النتائج لكل منتج و ذلك بعد تحديد رقم الأعمال و تكلفة المنتج المباع. يمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي :

جدول رقم (11) جدول حسابات النتائج للمنتجات. [10] ص714

البيان	المنتج A	المنتج B	المنتج C	الإجمالي
رقم الأعمال	3000000	1000000	2000000	6000000
تكلفة المنتجات المباعة	195000	650000	1300000	3900000
الهامش الإجمالي	1050000	350000	700000	2100000
تكاليف التسويق				
البيع (200 دج لكل زيارة)	400000	130000	200000	550000
الإعلان (310 دج لكل مراسلة)	155000	620000	93000	310000
التعبئة (600 دج للطلبية)	300000	126000	54000	480000
الفوترة (300 دج للطلبية)	150000	63000	27000	240000
تكاليف التسويق الإجمالية	1005000	381000	194000	1580000
النتيجة	45000	-31000	506000	5200000

نلاحظ من خلال الجدول أن المنتج B يحقق خسارة قدرها (31000) إلا أن قرار إلغاء هذا المنتج لا يتم بهذه السهولة، ذلك أن الطريقة المتبعة في تحليل التكاليف هي طريقة التكاليف الحقيقية أو الكاملة، حيث تميز هذه الطريقة بين التكاليف المباشرة التي يمكن تحميلها بسهولة و التكاليف غير المباشرة التي لا يمكن تحميلها إلا بشكل تحكمي مثل مرتبات الإدارة، الضرائب، ... الخ و بما أن طرق تخصيص هذا النوع من التكاليف وتحميلها تختلف إذا تم تغيير طبيعة وحدة القياس فإن ذلك يؤثر على مردودية المنتجات، وهو ما يقلل من دقة النتائج المتوصل إليها.

2.2.3. تقييم سياسة الاتصال.

إذا أظهر تحليل المردودية أن المؤسسة قد حققت نتائج سيئة و تريد معرفة أسباب ذلك وإمكانية وجود وسائل لتحسين ذلك فما عليها إلا تقييم الأنشطة التي ساهمت في تحقيق هذه النتائج، و لعل أهم هذه الأنشطة نجد النشاط الاتصالي. إن تقييم كفاءة و فعالية النشاط الاتصالي تمر عبر تقييم عناصر المزيج الاتصالي والوسائل المستخدمة في عملية الاتصال.

1.2.2.3. تقييم عناصر المزيج الاتصالي:

يتم تقييم عناصر المزيج الاتصالي من خلال تقييم كفاءة و فعالية كل من الإعلان وتنشيط المبيعات.

*تقييم سياسة الإعلان :

يعتبر الإعلان من أكثر الأدوات التسويقية فاعلية في الاتصال مع الجمهور فبالإضافة إلى تقديمه المعلومات الضرورية عن المنتج للزبائن فإنه أيضا يقوم بدور إحداث الأثر النفسي لدى المستهلكين، و يتم مراقبة الإعلان من خلال تقييم مدى ارتباطه وانسجامه مع طرق الاتصال الأخرى وإلى أي مدى يخدم الأهداف المرجوة منه، كما يتم تقييم الإعلان من خلال قدرته على إظهار المنتج بالمظهر المطلوب و المتوقع من قبل المستهلكين، و بالرغم من صعوبة قياس كفاءة و فعالية الإعلان، إلا أنه من المفيد متابعة العناصر التالية:

- تكلفة تغطية 1000 زبون من طرف وسيلة الإعلان : [38]ص286
- أي التكلفة التي تتحملها المؤسسة عن كل ألف زبون قاموا بشراء السلعة خلال فترة زمنية معينة، و هذا لمعرفة فيما إذا كانت الجهة المسؤولة عن الإعلان قد بالغت في نفقات و تكاليف الإعلان، فلو بلغت تكاليف الإعلان خلال فترة زمنية معينة 100 000 دج، و بلغ عدد الذين اشتروا السلعة 5000 عميل يعني أن تكلفة 1000 زبون هنا هي 20 000 دج أي بواقع 20

دج للزبون الواحد.

● نسبة الاهتمام بالرسالة الإعلانية و درجة تفهمها : تتكون النسبة هنا من مجموع القطاع السوقي الذي تتعامل معه المؤسسة، فإذا كان عدد الزبائن الذين تتوفر فيهم شروط شراء السلعة هو 000 50 زبون و تبين بعد عملية الاستفسار و جمع المعلومات أن 5000 زبون فقط قد علموا بالسلعة عن طريق الإعلان بمعنى أن فعالية الإعلان هنا لا تتعدى 10 %، بمقارنة هذه النسبة بالنسب النموذجية المعتمدة من طرف المؤسسة لمعرفة مدى تحقق هذا الهدف.

● قياس رد الفعل على الرسالة الإعلانية باستقصاء السوق : إن استخدام هذا الأسلوب يتطلب القيام باختبار عينة من الزبائن لمعرفة مستوى الرضا عن الإعلان و مدى اتفاهه مع عادات و توقعات الزبائن.

● قياس فاعلية الإعلان من خلال قياس أداء الجمهور حول السلعة : تتم هذه العملية من خلال استخدام أسلوب العينة على فترتين، الأولى يتم فيها قياس أداء الجمهور حول السلعة قبل القيام بالحملة الإعلانية، و الثانية بعدها و بمقارنة النتيجتين يمكن تبيان الأثر الذي أحدثه الإعلان في آراء و توجهات الزبائن تجاه السلعة.

و عموما تستطيع المؤسسة تحسين فعالية سياستها الإعلانية بأشكال مختلفة مثل التحديد الواضح لأهداف الرسالة و اختيار الرسالة قبل إرسالها إلى الجمهور و اختيار أحسن القنوات و وسائل الاتصال.

*تقييم كفاءة و فعالية تنشيط المبيعات.

يضم تنشيط المبيعات مختلف التقنيات التي تسمح بتسريع مبيعات المنتج من أجل تحسين عائده و يمكن في إطار تقييم تنشيط المبيعات الاعتماد على قياس العناصر التالية:

- النسبة المئوية للمبيعات المحققة من خلال تنشيط المبيعات.
- تكلفة تنشيط المبيعات بالنسبة إلى رقم الأعمال.
- نسبة القسيمات المسترجعة من خلال تنشيط المبيعات.
- عدد المشتركين في مسابقة تنشيط المبيعات قامت بها المؤسسة.
- متابعة حركة المبيعات قبل و بعد استخدام وسيلة من وسائل تنشيط المبيعات.

2.2.2.3. تقييم وسائل الاتصال مع الجمهور.

تساهم وسائل الاتصال بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرغوبة و ذلك من خلال نقل الرسالة بالشكل المطلوب، و يتم الحكم على كفاءة و فعالية وسيلة الاتصال هنا من خلال قياس الأثر الذي تحدثه الوسيلة على المستهلكين في تفهم الرسالة، و من ثم مدى تأثيرها في توجهاتهم و تصرفاتهم

اتجاه السلعة، و يتم ذلك عادة باستخدام المسوحات الميدانية بواسطة استمارة معدة لهذا الغرض، يتم بموجبها تقييم مدى ملائمة وسيطة الاتصال لفئات المستهلكين. يمكن اعتماد نموذج ريشارد كريستان Richard Christian ، لهذا الغرض حيث يبين النموذج عناصر التقييم لكل وسيلة اتصال مستخدمة.

جدول رقم (12) نموذج كريستان لتقييم وسائل الاتصال. [48]ص295

الوسيلة 3	الوسيلة 2	الوسيلة 1	عناصر التقييم
6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	مكانة الوسيلة من بين الوسائل الأخرى
6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	ملائمة الوسيلة لأذواق الزبائن
6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	مصداقية الوسيلة
6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	درجة إتقان، إخراج، تصميم أو إدارة الوسيلة
6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	وضوح الوسيلة و سهولة قراءتها أو مشاهدتها
6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	6-5-4-3-2-1	قدرتها لإحداث الرغبة، لإقضاء السلعة

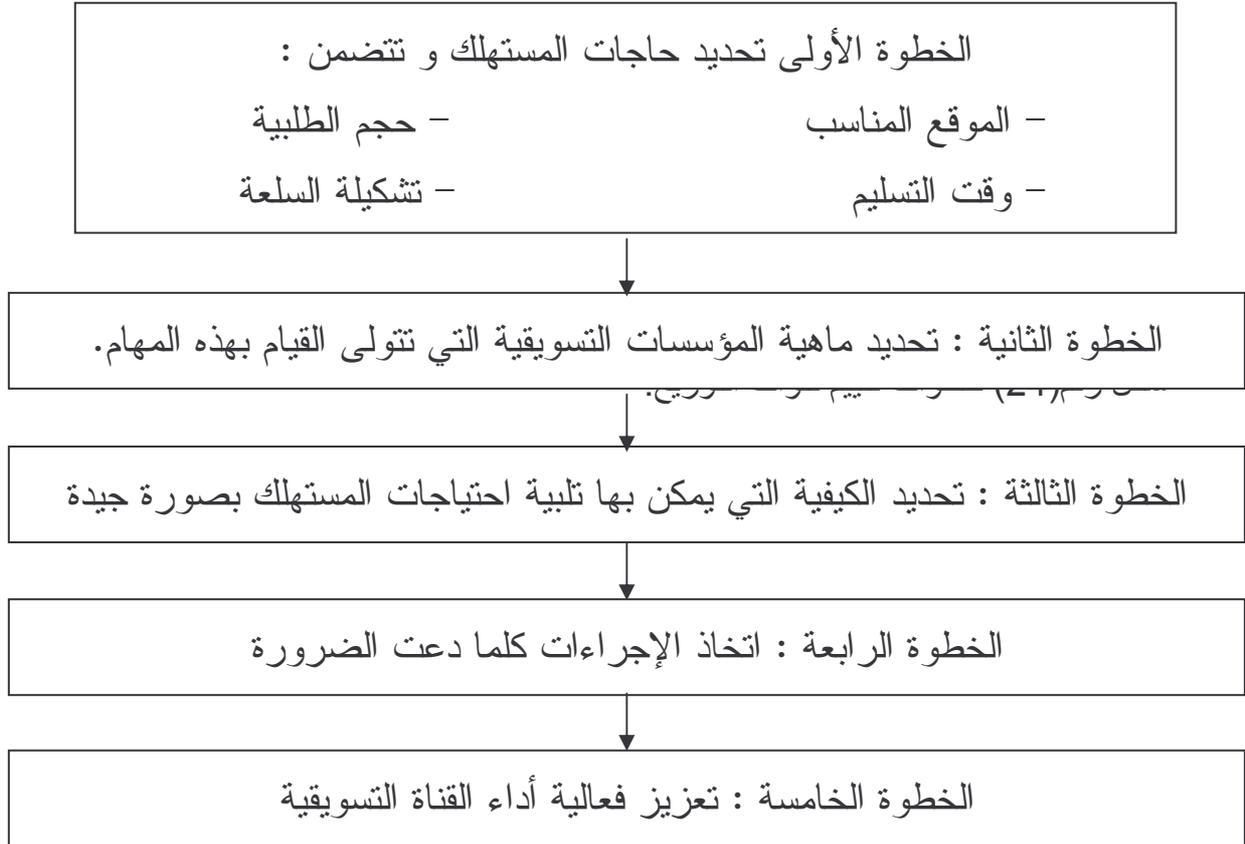
يتضمن هذا النموذج عناصر تقييم تتعلق بمكانة الوسيلة من بين الوسائل الأخرى، ملاءمتها لأدوات الزبائن، مصداقيتها و رأي الزبائن في طريقة إخراجها و تصميمها، وضوحها و قدرتها على إحداث الفهم الصحيح و الاستيعاب المطلوب للرسالة، و بعد تجميع المعلومات و تحليلها يتم تحديد الوسيلة الأكثر فعالية من بين الوسائل الأخرى المستخدمة من طرف المؤسسة.

3.2.3. تقييم سياسة التوزيع.

إن اتباع المؤسسة لسياسة توزيع معينة لا يعني الاحتفاظ بها لمدة طويلة، فالمؤسسة تعمل في بيئة تسويقية تتسم بالتغيير المستمر كتغير ظروف السوق، المنافسة، التطور التكنولوجي طرق أساليب التوزيع. و في ظل هذه التغيرات و يجب على إدارة التسويق تقييم سياسة التوزيع من خلال تقييم فعالية قنوات التوزيع من جهة و تقييم أداء القوى البيعية من جهة أخرى.

1.3.2.3. تقييم قنوات التوزيع :

يجري في الغالب تقييم قنوات التوزيع باتباع جملة من الخطوات الموضحة في الشكل التالي: [52]ص262



شكل رقم (23) خطوات تقييم قنوات التوزيع. [51]ص263.

الخطوة الأولى : تبدأ بتقدير و تحديد حاجات و رغبات السوق المستهدف و تتطلب عملية التقدير القيام بأبحاث و دراسات حديثة و مستمرة نظرا للتغير المستمر في أذواق المستهلكين.
الخطوة الثانية : يتم فيها تحديد القنوات التي تكون مسؤولة عن تلبية حاجات و رغبات السوق المستهدف.

الخطوة الثالثة : تتمثل في تلبية حاجات و رغبات السوق المستهدف من قبل كل قناة و تتطلب هذه الخطوة بشكل خاص القيام بدراسات بحوث التسويق من أجل تحديد و معرفة كيف تنجز كل قناة الخدمات الموكلة إليها.

الخطوة الرابعة : يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة لذلك للتأكد من أن الخدمة التسويقية المطلوبة قد تم إيصالها إلى السوق المستهدف بالشكل الملائم.

الخطوة الخامسة : يتم فيها تعزيز القناة بناء على التحسينات أو التعديلات التي تم إحداثها في القناة.

- و في الأخير يمكن أن تأخذ قرارات تعديل منافذ التوزيع إحدى الصور التالية : [32]ص301
- إضافة أو إسقاط عضو معين في المنفذ نتيجة لشعور المنتج بعدم فعاليته في تحقيق الأهداف البيعية.
 - إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة لعدم قدرتها على تحقيق الخدمات و الوظائف المطلوبة منها أو لتحقيق المنافع الزمنية و المكانية للسلعة
 - إعداد استراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق و هي أكثر القرارات صعوبة و يستوجب هنا دراسة هذا الإجراء و إعداد تحليل التكلفة أو المنفعة المرتبطة بهذا القرار.

2.3.2.3. تقييم أداء القوى البيعية :

يتم تقييم أداء جهاز القوى البيعية من خلال مقارنة النتائج الفعلية الناتجة عن جهود رجال البيع مع المعايير الموضوعية حيث يهدف هذا التقييم معرفة الجهد البيعي المبذول و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك.

-أهمية تقييم أداء القوى البيعية :

يتم تقييم أداء القوى البيعية لتحقيق الأغراض التالية: [52]ص269

- التقييم الجديد و المراجعة الملائمة للنتائج الفعلية يساعد على إدارة و تطوير النشاطات الترويجية حيث يمكن أن تدل نتائج التقييم أن زيادة التكاليف الترويجية غير مبرر.
 - يساعد التقييم الفعال و الموضوعي لجهود رجال البيع على تحديد مجالات الضعف مما يمكن إدارة التسويق من تحديد مدى حاجة القوى البيعية إلى التدريب في المستقبل، و ليس هذا فقط و إنما تحديد نوعية برامج التدريب اللازمة للتخلص من تلك الجوانب ذات الأثر السلبي على جهود رجال البيع، و بالتالي تحسين مستوى الأداء في المستقبل.
 - يساهم تقييم أداء القوى البيعية من رفع الروح المعنوية لرجال البيع لأنه يمكنهم من معرفة المكافآت التي سيحصلون عليها في النهاية مما يؤدي إلى تحفيزهم على تحسين مستوى الأداء في المستقبل للحصول على مكافآت أكبر.
- العوامل التي تتخذ أساسا لتقييم أداء القوى البيعية:

هناك مجموعة من العوامل الممكن اتخاذها كأساس لتقييم أداء القوى البيعية يمكن تناولها فيما

يلي: [55]ص284

- القدرة على بيع كمية مناسبة: يستخدم هذا العامل في المؤسسات التي تنتج على نطاق واسع و تتحمل مصاريف ثابتة كبيرة، و هذا لقياس قدرة رجال على بيع أكبر كمية ممكنة مما يساعد على تغطية هذه المصاريف، و من عيوب هذا المقياس أن رجال البيع يمكن أن يحققوا أرقام عالية من المبيعات بأسعار منخفضة، لذلك فإن حجم المبيعات لا يمكن أن يعبر لوحده عن درجة كفاءة رجل البيع.
- القدرة على البيع بربح: و هو مقياس يشير إلى قدرة رجل البيع على تصريف المنتجات التي تحقق أكبر ربح، و يتم الحكم على كفاءة رجل البيع هنا على أساس الأرباح الإجمالية المحققة من كل سلعة مباعة أو على أساس الأرباح الإجمالية للسلع المباعة.
- القدرة على وضع خطط لتوزيع الجهودات و الوقت: تحدد الطريقة التي يشغل بها رجل البيع وقته و يخطط عمله و ينظم جهده إلى حد كبير قدرته البيعية، لذلك يمكن اتخاذ الطريقة التي ينظم بها رجل البيع تنقلاته و اتصالاته و عمله الروتيني مقياس للحكم على أدائه.
- التأثير على الزبائن و الاحتفاظ بهم : تعتمد العلاقة الطيبة بين المؤسسة و زبائنها إلى حد كبير على السلوك الشخصي لرجال البيع، وبالتالي يمكن اعتبار درجة رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف رجال البيع أحد المقاييس المعتمدة في تقييم أداء رجال البيع.

- الوسائل المستخدمة في تقييم أداء القوى البيعية:

تتضمن عملية تقييم أداء القوى البيعية استخدام الوسائل التالية : [48]ص274

- سجلات المبيعات: تتضمن هذه السجلات كميات السلع المباعة من قبل رجل البيع خلال فترة زمنية معينة، و أسعار بيعها، و عادة ما يقوم رجل البيع بتعبئة هذه السجلات بنفسه، يتم استخدام هذه السجلات لأغراض المقارنة مع الأهداف المعيارية، أو المقارنة مع عمليات رجال بيع آخرين في نفس المؤسسة أو في مؤسسات منافسة.
- حصص البيع : يتم تحليل الحصص البيعية من قبل المشرفين المباشرين على رجال البيع، أو من قبل مدراء المناطق البيعية، للوقوف على حقيقة مستوى أداء رجل البيع و تعبر الحصص البيعية عن نسبة مبيعات رجل البيع، إلى مجموع مبيعات رجال البيع في المنطقة البيعية التي ينتمي إليها.
- تقارير الكفاءة : يقوم عادة المشرفون المباشرون بتعبئة هذا النوع من التقارير و التي عادة ما

تتضمن مستويات أداء نشاطات رجال البيع و الملاحظات المهمة على سلوكياتهم، و تصرفاتهم، و قدراتهم على إجراء المقابلات مع الزبائن.

- استمارة الزبائن : تميل بعض المؤسسات إلى استطلاع آراء الزبائن عن رجال البيع الذين يتعاملون معهم، و يتم ذلك من خلال تصميم استمارة تعد خصيصا لهذا الغرض لبيان مدى رضا الزبون عن تصرفات و سلوكيات رجل البيع و نوع الخدمات التي يقدمها له و مدى الاهتمام بحاجياته.

-المقاييس المستخدمة لقياس كفاءة القوى البيعية:

تعتمد الكثير من المؤسسات على أربعة مقاييس لأغراض الحكم على كفاءة رجل البيع و هي: عدد أيام العمل الفعلية، عدد الاتصالات مع الزبائن، عدد الصفقات البيعية والفعلية، حجم المبيعات أو مقدار الربح الصافي المحقق، و تشكل هذه المقاييس الأربعة ما يسمى بنموذج الكفاءة حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي: [48]ص277

$$\text{كفاءة رجل البيع} = \frac{\text{عدد أيام العمل الفعلية} \times \frac{\text{عدد الصفقات البيعية}}{\text{عدد الاتصالات}}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية} \times \text{عدد الاتصالات}}$$

حجم المبيعات

×

عدد الصفقات

فإذا بلغت عدد أيام العمل الفعلية لرجل بيع ما 24 يوم، و بلغ عدد الاتصالات مع الزبائن خلال الفترة 100 اتصال و عدد الصفقات البيعية 30 صفقة، و قيمة المبيعات 500 دج، فإن كفاءة رجل البيع =

$$24 \times 100 \times \frac{30}{500} = 144 \text{ وحدة كفاءة.}$$

24 100 30

و بما أن قيمة المبيعات لا تظهر قيمة نفقات البيع فإن التحليل يستوجب إدخالها و ذلك لأهميتها في تحديد الكفاءة بشكل أكثر موضوعية و تصبح المعادلة كما يلي:

$$\text{كفاءة رجل البيع} = \frac{\text{عدد أيام العمل الفعلية} \times \frac{\text{عدد الصفقات البيعية}}{\text{عدد الاتصالات}}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية} \times \text{عدد الاتصالات}}$$

قيمة المبيعات - نفقات البيع

×

عدد الصفقات

و ما يعاب على النموذج أن عنصر المبيعات أو الربح هو المؤثر الوحيد على المعادلة، لذا نرى أن الأجر إكمال التحليل بالتركيز على العناصر التالية: [54]ص213

* عدد زيارات الزبائن لكل فترة.

● عدد زيارات الزبائن اللازمة للحصول على صفقة.

● الراتب + مصاريف أخرى + مصاريف التنقل.

= التكلفة الوسيطة للزيارة

عدد الزيارات الشهرية

● عدد الزبائن المكتسبين خلال الفترة.

● تكلفة قوى البيع إلى رقم الأعمال.

إن تحليل هذه المؤشرات يمكن من الإجابة على الأسئلة التالية:

● هل يقوم البائعون بعدد كبير من الزيارات؟

● هل تعتبر تكاليفهم مرتفعة؟

● هل تحقق زياراتهم صفقات جديدة؟

● هل يربحون زبائن جدد؟

● هل يحافظون على زبائنهم الحاليين؟

3.3. الرقابة الاستراتيجية على التسويق " المراجعة التسويقية ":

إضافة إلى الرقابة على الخطة التسويقية وعناصر المزيج التسويقي، تجد المؤسسة نفسها بحاجة إلى إعادة فحص دوري لأهدافها، إستراتيجياتها و تقييم وضعيتها في السوق، ذلك أن البيئة التسويقية تتصف بالمرونة و التغير السريع، فأى تطور في هذه الأخيرة يجعل المؤسسة مجبرة على إعادة النظر في إستراتيجياتها و مخططاتها و يتم ذلك من خلال مراجعة شاملة و منهجية، تقوم بها هيئة مستقلة عن النشاط المراد مراجعته، يطلق على هذه العملية اسم المراجعة التسويقية.

1.3.3 ماهية المراجعة التسويقية.

تعتبر المراجعة التسويقية الأداة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحديد نقاط القوة والضعف في مختلف أجهزتها التسويقية.

1.1.3.3. تعريف المراجعة التسويقية:

يمكن ذكر التعاريف التالية للمراجعة التسويقية:

- المراجعة التسويقية هي " تقييم متقن و متكامل، لأهداف المؤسسة سياستها، قراراتها، ممارساتها و نتائجها". [55]ص433

- المراجعة التسويقية هي " إختبار معمق، منهجي و دوري للتوجهات التسويقية العامة للمؤسسة في بيئتها وكذا الوسائل التي وضعتها لمتابعة تطور هذه الأخيرة، حيث يسمح هذا الفحص بإيجاد حلول للمشاكل الحالية للمؤسسة و تحسين مردودية الأنشطة التسويقية". [40]ص479

من خلال هذين التعريفين يمكن أن نستنتج أن المراجعة التسويقية تتم لفترات متباعدة مقارنة مع الرقابات الأخرى، و تتعلق بفحص أهداف المؤسسة، سياساتها تنظيمها وإجراءاتها، حيث يسمح ذلك بإيجاد حلول تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية من خلال تحسين مردودية الأنشطة التسويقية.

و لقد أعطى PH. Kotler تعريف أكثر شمولية للمراجعة التسويقية حيث عرفها بأنها " إختبار، شامل، مستقل و دوري للبيئة، الإستراتيجيات و الأنشطة التسويقية المؤداة في المؤسسة، من اجل كشف الميادين التي تطرح مشاكل و اقتراح الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة" [10]ص719

انطلاقا من هذا التعريف فإن المراجعة التسويقية تركز على العناصر التالية:

- الشمولية : بمعنى أن المراجعة يجب أن تشمل كافة الأنشطة و العمليات التسويقية و ليس فقط تلك التي تعرف مشاكل و هذا من اجل تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة و من ثم البحث عن الحلول الكفيلة بمعالجتها. فمثلا إنتاجية رجال البيع إذا انخفضت فإن ذلك لا يرجع إلى التدريب السيئ فقط بل لأسباب خارجة عن نطاق إدارة القوى البيعية، فقد يكون سبب هذا الانخفاض رداءة السلعة، ترويج غير مناسب... الخ وبالتالي فإن الفحص الشامل هو الكفيل بتحديد السبب الحقيقي للمشكلة.

- المنهجية : يجب أن تتم المراجعة التسويقية بصفة منتظمة، و متابعة تعمل على تشخيص البيئة و النظام التسويقي الداخلي و مختلف الأنشطة التسويقية، حيث ينتهي بإعداد برنامج عمل تصحيحي

في الأجل القصير والطويل من أجل تحسين الأداء العام للأنشطة التسويقية، كما يجب أن تتم المراجعة بصفة دورية وليس فقط في حالة حدوث أزمات.

● الاستقلالية: تتم المراجعة التسويقية من طرف شخص مستقل عن النشاط المراد مراجعته، و من اجل القيام بهذه العملية يمكن للمؤسسة أن تعين فريق عمل من داخل المؤسسة أو الاستعانة بمكاتب استشارة خارجية.

من مزايا المراجعة الداخلية ما يلي:

- معرفة أولية جيدة للمؤسسة.

- تكاليف عملية المراجعة تكون منخفضة.

و من عيوبها، فقد تؤدي المراجعة التسويقية الداخلية إلى ما يلي :

- اعزال الضعف إلى عوامل خارجية من أجل التستر.

- حدوث انشقاقات و اصطدامات عند ظهور عيوب كل وظيفة.

أما المراجعة التسويقية الخارجية فمن مزاياها أنها:

- تكون أكثر حيادية و موضوعية.

- المراجع الخارجي يكون أكثر خبرة بالقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

أما عيوب المراجعة الخارجية فتتمثل فيما يلي:

- تكاليف المراجعة الخارجية تكون باهظة.

- خطر تسرب المعلومات عن إستراتيجيات و خطط تسويق المؤسسة .

ومن اجل الاستفادة من مزايا كل من المراجعة التسويقية الداخلية و الخارجية، يمكن للمؤسسة أن تكون فريق عمل داخلي مع الاستعانة بمراجع خارجي و هذا من أجل نجاح العملية و إعطاء نتائج أكثر واقعية تمكن من تحسين أداء مختلف الأنشطة التسويقية.

2.1.3.3. أهداف المراجعة التسويقية:

تهدف المراجعة التسويقية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي:

● الحصول على صورة واضحة و شاملة على نقاط القوة و الضعف لدى إدارة التسويق و موقعها في السوق، في ظل التغيرات البيئية التي تؤثر على حاضرها و مستقبلها وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على تفادي المخاطر المحتملة و استغلال الفرص التسويقية المتاحة.

● توفير إطار لترشيد الإدارة التسويقية في اتخاذ القرارات .

- تحكم الإدارة التسويقية في استغلال الموارد المتاحة.
- الحصول على مصادر جديدة من المعلومات غير المستغلة من طرف المؤسسة أو المستغلة بطريقة سيئة، من أجل توجيهها و استخدامها في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تزيد من الفعالية التسويقية.

كما تسمح المراجعة التسويقية ب: [56]ص20

- المساعدة على التنبؤ بالأعمال المستقبلية.
 - تقديم تقرير حول الوضعية التسويقية للمؤسسة للإستفادة من قروض المؤسسات المالية.
 - إعادة تنظيم وظيفة التسويق بطريقة محكمة.
- إن نتائج المراجعة التسويقية تسمح للمؤسسة بإعادة ترتيب الجهود التسويقية و إعادة اختبار الفرص التسويقية.

3.1.3.3. أنواع المراجعة التسويقية :

إذا كان الهدف من المراجعة التسويقية هو تقييم علاقة المؤسسة بأسواقها و قياس فعالية أنشطتها، فإنه يمكن التمييز بين عدة أنواع، المراجعة، حسب الوضعية التسويقية للمؤسسة و انشغالات مسيرتها.

- المراجعة الشاملة Audit globale.

يمكن تعريف المراجعة الشاملة بأنها " تحليل منهجي و شامل يتم بشكل وقائي لتحديد عناصر القوة و الضعف في الأنشطة التسويقية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية و تحديد إستراتيجية تطوير "

يمكن تحليل هذا التعريف كما يلي:

- تحليل منتظم: يعني ذلك أن على المراجع احترام إجراءات و قواعد الفحص و التقييم.
- شامل: يشمل هذا النوع من المراجعة الوظيفية التسويقية بأكملها " نظام المعلومات التسويقي، بحوث التسويق، الاتصال، التنظيم، مبادئ سير الوظيفة ".
- بشكل وقائي: من أهم خصائص هذا النوع من المراجعة أنه يتم بشكل وقائي حيث تلجأ إليه المؤسسات في ظروف عادية دون وجود أزمات أو مشاكل تستدعي ذلك.
- عناصر القوة و الضعف: ذلك من أجل تدعيم عناصر القوة و إيجاد حلول لعناصر الضعف.
- الإجراءات التصحيحية: إن الهدف الأساسي من المراجعة التسويقية هو المساعدة على اتخاذ إجراءات عملية، و بالتالي فإن تقرير المراجعة التسويقية يجب أن يكون قابلاً للتطبيق، و تقاس جودة المراجعة هنا بالقيمة العملية التي يمكن أن يضيفها التقرير.

- تحديد استراتيجية تطوير: بمعنى أن يحتوي تقرير المراجعة على التصحيحات العاجلة الواجب اتخاذها فوراً بالإضافة إلى التوصيات طويلة الأجل.

- المراجعة في حالة ظهور أزمات **Audit de crise**:

يتم اللجوء إلى هذا النوع من المراجعات في حالة ظهور مشاكل و اختلالات في سير النشاط التسويقي للمؤسسة. [37]ص737
يجب على المراجع في ظل هذا النوع من المراجعة إيجاد حلول سريعة للوضعية الحرجة التي تمر بها المؤسسة، مثال انخفاض حاد في رقم الأعمال نتيجة ظهور منتجات بديلة.

- المراجعة المسبقة **Audit d'anticipation**:

يمكن تعريف المراجعة المسبقة بأنها "تحليل منهجي يمكن المؤسسة من تقدير أثر القرارات التسويقية الاستراتيجية على الوضعية التسويقية للمؤسسة و ذلك لقبول الوضعية الجديدة أو رفضها " و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المراجعات في الحالات التالية:
- قرار التنويع في الأنشطة، مثل بعث منتج جديد في السوق و اختبار أثر ذلك إلى الوضعية التسويقية.

- التنويع في الأسواق بدخول أسواق جديدة.

- التخلي عن بعض الأنشطة.

- قرارات الاندماج، الانفصال، الشراكة... الخ.

إن مردودية هذا النوع من المراجعة تقاس بمدى إمكانية التخفيف من درجة الخطر على مثل هذه القرارات.

- المراجعة التقييمية : **Audit d'évaluation**.

يهدف هذا النوع من المراجعة تحديد القيمة المالية للأصول التسويقية التي غالباً ما تكون غير مادية، و هذا بهدف القيام بعمليات تعاقدية و من أهم العناصر الواجب تقييمها هنا نجد:

- شهرة المؤسسة و علامة منتجاتها.

- فعالية و جودة تنظيم القوى البيعية.

- درجة ولاء الزبائن و تنوعهم.

- القيمة المتوقعة لمنتج قيد التطور.

- فعالية القنوات التوزيعية و مدى تحكم المؤسسة في تسييرها.

و من هنا أصبحت المراجعة التسويقية عنصر هام في أي عملية تقييم تريد المؤسسة القيام بها.

4.1.3.3. إجراءات المراجعة التسويقية :

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة يجب أن تتم عملية المراجعة في ظروف تضمن الموضوعية، و عموماً فإن إجراءات المراجعة تتضمن أربعة مراحل هي:

* مرحلة التحضير: تشمل هذه المرحلة العمليات التالية:

أ- جمع المعلومات حول المؤسسة و بيئتها : تتم هذه العملية، من خلال اطلاع المراجع على المعلومات الداخلية للمؤسسة (القوائم المالية والمحاسبية، تقارير النشاط... الخ).

كما يطلع أيضاً على النظام الداخلي، مهام المصالح المختلفة، خاصة المصالح التابعة لإدارة التسويق، و يركز أكثر على القوائم التجارية (قوائم المنتجات، الزبائن، الحملات الإعلانية، رجال البيع...)

ب- تحضير عمال المؤسسة : يجب على مسؤولي المؤسسة، شرح و توضيح أهداف المراجعة لكل المصالح التي ستخضع لعملية المراجعة، من أجل تجنب كل العراقيل التي قد يسببها سوء فهم الهدف الحقيقي من عملية المراجعة، و تحقيق التعاون بين مختلف المسؤولين و المراجع مما يعطي مصداقية أكبر النتائج المتحصل عليها.

* جمع المعطيات : بعد التعرف على المؤسسة و مختلف مصالحها تأتي مرحلة جمع المعلومات حول النشاط التسويقي حيث تأخذ هذه العملية الأشكال التالية:

- الملاحظة : مثل معاينة المنتجات في نقاط البيع، معاينة رجال البيع، ملاحظة طريقة تفاوض رجال البيع مع الزبائن..... الخ

- الحوار و المناقشة : يقوم المراجع ببرمجة لقاءات مع كل مسؤولي المؤسسة، الزبائن، الموردين، الوسطاء... للحصول على معلومات محددة عن النشاط التسويقي للمؤسسة.

- الاستبيان : يتم استخدام الاستبيان للحصول على معلومات محددة عن مشكلة معينة ويتم توجيه هذا الاستبيان إلى الطرف المعني للإجابة عليه، فقد يوجه إلى: الزبائن، الوسطاء، الموردين... الخ.

* تشخيص الوضعية و البحث عن الحلول : يتم تحليل المعطيات التي تم جمعها في المرحلة السابقة و تحديد نقاط القوة و الضعف في مختلف الأنشطة التي تم مراجعتها، وبصفة عامة لا يكتفي المراجع بتحديد نقاط القوة و الضعف بل يجب تقديم الحلول والإجراءات الواجب اتخاذها من طرف المؤسسة في الأجل القصير و الطويل.

* إعداد و تقديم التقرير: يعتبر التقرير، الناتج النهائي لعملية المراجعة و تختلف طريقة تنظيم التقرير تبعاً لأهداف المراجعة، و بصفة عامة يجب أن يحتوي التقرير على العناصر التالية:

- تذكير بأهداف المراجعة و الإجراءات المتبعة لتنفيذ العملية.

- عرض دقيق و شامل لنقاط القوة و الضعف التي تم اكتشافها و تحديدها، مع إعطاء الأدلة و الحجج

التي تبين ذلك.

- الإجراءات و التدابير الواجب اتخاذها في الأجل القصير و الطويل.
- ملحق يحتوي على المعلومات التي تم استخدامها في إعداد التقرير.

2.3.3. محتوى المراجعة التسويقية:

يقوم المراجع بمراجعة العناصر الستة الأساسية في مجال التسويق و المتمثلة في: البيئة التجارية، الإستراتيجية، نمط التنظيم، النظم و الإجراءات ، الإنتاجية، عناصر المزيج التسويقي.

1.2.3.3. البيئة التجارية: يتم مراجعة البيئة التجارية من خلال مراجعة وتشخيص البيئة العامة و البيئة الخاصة أو قطاع النشاط .

● البيئة العامة : لمراجعة البيئة العامة يجب التركيز على ما يلي: [57]ص44

* البعد السوسيو ديموغرافي LA SOCIO DIMOGRAPHIE : فيجب معرفة ما إذا كانت التطورات السوسيو ديموغرافية تشكل تهديد أو فرصة للمؤسسة و ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها لمواجهة هذه التطورات؟.

* البعد الاقتصادي : L'économie . ويقصد بذلك تحليل مدى تأثير المعايير المتعلقة بالدخل، التشغيل ، التضخم، الادخار و القروض على نشاط المؤسسة، و معرفة الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لأخذ هذه العناصر في الحسبان.

* البعد الايكولوجي: L'écologie : و يعني ذلك تحليل مدى وفرة و ملاءمة أسعار الموارد الطبيعية و الطاقوية التي تحتاجها المؤسسة، إضافة إلى تحليل الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة في مجال التلوث و حماية البيئة و الاحتفاظ بالفضلات الناتجة عن عملية الإنتاج.

* الظروف السياسية و القانونية : أي معرفة القرارات الصادرة و التي قد تصدر من طرف أجهزة الدولة و أثرها على إستراتيجية التسويق و تكتيكاته، إضافة إلى مراجعة التطورات الخاصة بمراقبة الجودة، النظم الخاصة بالمنتجات، الأسعار، الإشهار و الترويج.

* التكنولوجيا: بمعنى مراجعة أهم التطورات التي دخلت في مجال تكنولوجيا المنتجات و أنظمة الإنتاج، تحديد المنتجات الجديدة التي يمكن أن تعوض المنتجات الحالية، أثر التكنولوجيا على دورة حياة المنتجات.

* الظروف الثقافية : يتم مراجعة الظروف الثقافية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي عادات الجمهور فيما يتعلق بقطاع المؤسسة و منتجاتها؟

- هل يوجد تغيرات فيما يخص نمط المعيشة و نظام القيم و التي يمكن أن تؤثر على الأسواق المستهدفة و الوسائل التجارية الموضوعة؟.

*البيئة الخاصة :

يتم مراجعة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة من خلال تقييم و فحص العناصر التالية: [58]ص4

- الأسواق : و ذلك بتحليل تطورها على أساس الحجم، النمو، التقسيم الجغرافي و كذا تحليل تطور القطاعات السوقية.
- الزبائن : كيف ينظر إلى الزبائن الحاليين و المتوقعين لمنتجات المؤسسة، الأسعار، الخدمات و قوة البيع؟.
- المنافسة: من هم المنافسون و ما هي أهدافهم و إستراتيجياتهم؟ ما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ كيف تتطور حصتهم السوقية و كيف تصبح المنافسة في المستقبل؟
- الموردين : يعني مراجعة التطورات الحاصلة في شراء الوسائل و المواد الضرورية للإنتاج، و هل توجد تغيرات في شروط البيع لدى الموردين؟.
- الوسطاء: ما هي قنوات التوزيع المستخدمة من طرف المؤسسة؟ ما هي فاعليتها و ما هي إمكانياتها؟
- الشركاء و المتعاملين مع المؤسسة: يتم مراجعة التغيرات و التطورات الحاصلة في مجال النقل، التخزين، الموارد المالية، و كذا التطورات الحاصلة في وسائل الإعلان ومكاتب الدراسات الذين يتعاملون مع المؤسسة.
- الجمهور: ما هو الجمهور الذي يمثل فرصة بالنسبة للمؤسسة و الذي يمثل تهديدا لها؟ و كيف تتصرف المؤسسة اتجاهه؟

- الإستراتيجية:

عند مراجعة الإستراتيجية يتم التأكد فيما إذا كانت الإستراتيجية التسويقية المتبعة واضحة و موجهة لتحقيق الأهداف المرغوبة، ملائمة لدورة حياة المنتج و المنافسة والبيئة، ثم التأكد من مدى فعالية معايير تجزئة السوق، و هل تم إعداد التوقع لكل سوق مستهدف؟، و كيف تم تخصيص الموارد بين مختلف عناصر المزيج التسويقي؟ و هل الموازنة مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة؟. [59]ص42 كما يجب التأكد من وجود التناسق بين الإستراتيجية التسويقية و باقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، لتفادي الصراع الذي قد يحدث عند تنفيذ الإستراتيجية. فالإستراتيجية الخاصة بالإمداد تهدف الاحتفاظ بمستويات مخزون منخفضة إلى أقصى حد ممكن، و هو ما يتعارض مع الإستراتيجية التسويقية التي تهدف إلى تلبية حاجات الزبائن في كل الأوقات مما

يستلزم الاحتفاظ بمستويات كبيرة من المخزونات.

كما تهدف الإستراتيجية المالية إلى التخفيض من مدة دوران ديون الزبائن، للحصول على سيولة تمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها، و هو ما يتعارض مع الإستراتيجية التسويقية التي تهدف إلى الحفاظ على زبائنها و بالتالي منحهم مدة تسديد طويلة. [60]ص20

- نمط التنظيم:

يتم مراجعة نمط التنظيم بالتركيز على العناصر التالية:

* الهيكل التنظيمي : حيث يتم تحديد مكانة إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي، التأكد من فعالية توزيع المهام حسب الوظائف، المنتج السوق و الزبائن.

* فعالية التنظيم : يتم قياس فعالية التنظيم بالنظر إلى طبيعة علاقات العمل الموجودة بين وظيفية التسويق والوظيفة التجارية، وهل رؤساء المنتجات مسؤولون عن الربح أم على رقم الأعمال فقط ؟، ثم البحث فيما إذا كانت مديريات ينقصها التدريب، التحفيز، و التي تحتاج إلى مراقبة أكثر

* العلاقات مع بقية المصالح :يتم التأكد فيما إذا كانت علاقة التسويق مع بقية المصالح مفيدة و تزيد من فعالية النشاط التسويقي. و يتم التركيز في هذا الإطار على علاقة التسويق مع وظيفة كل من : الإنتاج، المالية، المشتريات المحاسبة و البحث و التطوير.

- الأنظمة و الإجراءات : في ظل مراجعة الأنظمة و الإجراءات يتم متابعة ما يلي: [10]ص723

* نظام المعلومات التسويقي : يتم مراجعة مدى قدرة نظام المعلومات التسويقي على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة و بطريقة متجددة و فعالة، و ذلك عن التطورات التي تحدث في الأسعار، البيئة، المنافسين، و الموزعين ثم النظر في جدية الدراسات التسويقية إن وجدت إضافة إلى مراجعة الطرق المستخدمة في تقدير المبيعات.

* نظام التخطيط التسويقي : يتم التأكد من مدى قدرة إدارة التسويق على قياس السوق المحتمل و التنبؤ بالمبيعات، وتحديد الحصص البيعية بطريقة جيدة و فعالة.

* نظام الرقابة التسويقية : يتم مراجعة نظام الرقابة التسويقية من حيث كفاءة الإجراءات و المعايير المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، و تحليل ربحية المنتجات، المناطق البيعية و قنوات التوزيع، بالإضافة إلى تحليل التكاليف التسويقية و توزيعها على المناطق، الزبائن... الخ.

* نظام تنمية و تطوير المنتجات الجديدة : يتم التأكد من وجود نظم لتحليل و تقييم الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة قبل الاستثمار فيها، و تحليل الجدوى الفنية و التسويقية، و اختبار أولي للمنتجات الجديدة قبل تقديمها للسوق.

- مراجعة الإنتاجية التسويقية: [38]ص588

إن الهدف من مراجعة الإنتاجية التسويقية هو التأكد من ملائمة العائد و الربحية على النشاط التسويقي، و تشمل هذه المراجعة العناصر التالية:

- تحليل المردودية: يتم تحليل المردودية الإجمالية، ثم على مستوى كل منتج، سوق، قطاع، قنوات التوزيع، و هل يجب على المؤسسة القيام، بالتنوع، الكشط، النفوذ أو التخلي عن بعض القطاعات، و أثر ذلك على النتائج المالية.
- تحليل الإنتاجية : يتم تحليل الإنتاجية التسويقية و مدى ملاءمتها و فعاليتها، و كذا البحث عن طرق التخفيض في التكاليف دون التأثير على قيمة السلعة من و جهة نظر الزبون.

- مراجعة سياسات المزيج التسويقي: [36]ص85

في إطار مراجعة سياسات المزيج التسويقي، تقوم هيئة المراجعة بتقييم معمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي(المنتج، السعر، الاتصال و التوزيع) و مدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية، و في هذا الإطار يمكن مراجعة ما يلي:

* مراجعة سياسة المنتج : يتم مراجعة سياسة المنتج و ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي أهداف كل خط منتج؟ كيف تم تحديد هذه الأهداف و هل تم بلوغها؟.
- هل يجب توسيع تشكيلة المنتجات نحو الأعلى أو الأسفل أم يجب تعميقها؟.
- ما هي المنتجات التي يجب حذفها أو إضافتها؟
- ما هو سلوك الزبون تجاه جودة منتجات المؤسسة مقابل سلوك تجاه جودة المنتجات المنافسة؟ و سلوكه أيضا اتجاه مكونات المنتج، تغليفه، علامته؟
- هل توجد فعالية في تطوير المنتجات الجديدة من حيث عددها و نوعيتها؟

* مراجعة السياسة السعرية : لمراجعة هذا العنصر يجب تقييم الأهداف و الإستراتيجيات الخاصة بالسعر و الإجراءات المتبعة في تحديده سواء على أساس التكلفة، أو الطلب، أو المنافسة. ومدى فعالية كل طريقة، كما يتم قياس، د فعل الزبون تجاه السعر مقارنة بالجودة، يتم أيضا تحديد مرونة الطلب السعرية و أثر منحى الخبرة و سياسة المنافسين السعرية، كما يتم التأكد من ملائمة السعر مع سياسة التوزيع و الترويج.

* مراجعة سياسة الاتصال : تهدف مراجعة سياسة الاتصال تحليل كفاءة و فعالية مختلف عناصر المزيج الاتصالي، و في هذا الإطار يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها الإعلانية بطريقة ملائمة؟.
- هل تعتبر نفقات الإعلان كبيرة نسبيا و كيف تحدد ميزانية الاتصال؟.
- كيف يتم اختيار المواضيع الإعلانية و كيف يستقبل الجمهور هذه المواضيع؟.
- هل تم اختيار وسيلة الإعلان بطريقة جيدة؟.
- ما مدى كفاءة مصلحة الإعلان التابعة للمؤسسة؟.
- هل ميزانية تنشيط المبيعات مناسبة؟
- هل تتحكم المؤسسة جيدا في تقنيات الخاصة بتنشيط المبيعات؟
- هل ميزانية العلاقات العامة مناسبة و هل يتم تسييرها جيدا؟
- * مراجعة سياسة التوزيع : يتم التركيز على مراجعة الأهداف و الإستراتيجية الخاصة بالتوزيع، وكذا التغطية السوقية لمنتجات المؤسسة، ومدى كفاية الخدمات المقدمة للزبائن، إضافة إلى قياس إنتاجية مختلف الوسطاء، و هل على المؤسسة القيام بتغييرات فيما يخص المنافذ المستعملة في التوزيع، أما فيما يخص القوى البيعية فيتم مراجعتها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما هي الأهداف المرسومة للقوى البيعية و هل حجم القوى البيعية كاف لتحقيق هذه الأهداف؟.
- هل تم تنظيم القوى البيعية بإتباع أحسن المعايير؟ (المنتج، القطاع، السوق) و هل هي مؤطرة جيدة؟ ما هي درجة فعالية نظام الأجور و المرتبات؟ و هل القوى البيعية ديناميكية، كفاءة و متحمسة؟.
- هل الإجراءات المتعلقة بتقييم أداء رجال البيع مناسبة؟.

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التوصل إلى النتائج التالية:

* تتم الرقابة على الخطة التسويقية من خلال :

- تحليل المبيعات : حيث يهدف هذا التحليل قياس و متابعة المبيعات المقدره و مقارنتها بالمبيعات الحقيقية، و من ثم التأكد من مدى تحقق الأهداف المحددة في الخطة، كما أن التحليل المفصل للمبيعات يمكن من تحديد أسباب الانحرافات الخاصة بالمبيعات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- تحليل التكاليف التسويقية و مقارنتها بالمعايير: و ذلك من أجل ترشيد النفقات التسويقية.
- تحليل الحصة السوقية: حيث يهدف هذا التحليل تحديد المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- متابعة اتجاهات الزبائن : و ذلك من خلال قياس درجة ولاء الزبائن و رضاهم لمنتجات

المؤسسة و علاماتها.

* إذا أسفرت نتائج تحليل الخطة التسويقية على انحرافات يجب على المؤسسة تحديد أسباب ذلك، و ذلك من خلال تحليل العناصر و الأنشطة التي مارست تأثير عن حدوث هذه الانحرافات و في هذا الإطار يجب على المؤسسة دراسة ما يلي:

- تقييم سياسة المنتج : من خلال تحليل وزن المنتجات في التشكيلة و تحليل مردوديتها، حيث يهدف هذا التقييم إعادة توزيع الموارد التسويقية حسب وزن المنتجات، كما يهدف أيضا إلغاء المنتجات التي تسبب خسائر للمؤسسة.
 - تقييم سياسة الاتصال من خلال تقييم عناصر المزيج الإتصالي، و وسائل الاتصال للحكم على مدى كفاءتها و فعاليتها.
 - تقييم سياسة التوزيع من خلال تقييم فعالية قنوات التوزيع و تقييم أداء القوى البيعية.
- * و بما أن البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسة تتميز بالديناميكية و التغير المستمر، فإن البرامج و المخططات و الاستراتيجيات المعدة من طرف المؤسسة تستلزم مراجعة و فحص دوري، و في هذا الصدد يجب على المؤسسة القيام بمراجعة شاملة و منهجية و دورية للعناصر التالية : البيئة التسويقية، الاستراتيجية، نمط التنظيم، الأنظمة و الإجراءات الإنتاجية، سياسات المزيج التسويقي، حيث يهدف هذا التحليل تحديد مدى ملائمة الأنشطة التسويقية للتغيرات البيئية. و بتطرقنا للفصول الثلاثة السابقة نكون قد خرجنا بتصور يسمح لنا بإجراء الإسقاطات و المقارنات اللازمة للحكم على مدى فعالية الرقابة التسويقية في إحدى المؤسسات الجزائرية.

الفصل 4

تقييم النشاط التسويقي في المؤسسة الجزائرية حالة -NCA-

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث، إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالرقابة التسويقية، سنحاول من خلال هذا الفصل، الوقوف على واقع التسويق في إحدى المؤسسات الجزائرية، وتقييم مدى كفاءة وفعالية النشاط التسويقي فيها، وهي المعمل الجزائري الجديد للمصبرات (NCA) باعتبارها إحدى أهم المؤسسات النشطة في السوق الجزائرية وبعض الأسواق الأجنبية في مجال المصبرات ومشروبات العصير.

من أجل ذلك قمنا بإجراء تربعص ميداني في المؤسسة لمدة 4 أشهر كان الغرض منها جمع المعطيات التي تخدم الموضوع و ذلك ب :

- الرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة (التقارير السنوية، تقارير النشاط).
- برمجة لقاءات مع مسؤولي التسويق في المؤسسة.
- إعداد استبيان من أجل تقييم فعالية المزيج التسويقي و تقديمه إلى المكلف بالنشاط التسويقي للمؤسسة للإجابة عليه.

وبناء على ما سبق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين، يندرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب كما يلي :

المبحث الأول : يتم فيه التعرف على واقع التسويق في المؤسسة قيد الدراسة من خلال توضيح مهام مختلف المصالح التابعة لإدارة التسويق، وكذا التطرق إلى شرح مفصل لمختلف سياسات المزيج التسويقي المطبقة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني : يتم من خلاله تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي وذلك من خلال :

- تحليل المبيعات
 - تحليل الحصة السوقية
 - تقييم سياسات المزيج التسويقي
- انطلاقا من هذا التقييم، سنحاول تحديد نقاط القوة و الضعف في النشاط التسويقي وتقديم الحلول من شأنها تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة قيد الدراسة.

1.4. واقع التسويق في المؤسسة NCA .

يعد المعمل الجزائري للمصبرات NCA ، أحد أهم المؤسسات البارزة والرائدة في مجال الصناعات الغذائية، نظرا لإعتماده على إستراتيجية التنويع وتحسين الجودة، كقاعدة أساسية لتحقيق أهدافه التوسعية من جهة، وتقديم منتجات تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجات ورغبات الزبون من جهة أخرى.

1.1.4 تقديم المعمل الجزائري الجديد للمصبرات.

1.1.14. لمحة تاريخية عن المعمل :

المعمل الجزائري الجديد للمصبرات (NCA) Nouvelle Conserverie Algérienne هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة " SARL "، تعود ملكيتها للقطاع الخاص، تأسست في 1966/05/02 هذا التاريخ منحها خبرة طويلة في مجال الصناعات الغذائية . تقع المؤسسة على الطريق الوطني رقم 05 بالمنطقة الصناعية لروبية التابعة لولاية الجزائر، أما عن مركز التوزيع التابع لها فهو يقع في المنطقة الصناعية لواد السمار التابعة لولاية الجزائر. تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 383 عامل مقسمون إلى ثلاث فئات كما يلي :

- إطارات.

- عمال التحكم (مسيرين).

- عمال التنفيذ.

أما رأس المال الاجتماعي للمعمل فهو يقدر بـ مائة وتسع ملايين وأربع مائة واثنتان وسبعون ألف دينار جزائري 109.472.000 دج.

ركزت المؤسسة مع بداية نشاطها على المصبرات الخاصة بالخضر (مركز الطماطم الهريسة) ليتوسع نشاطها فيما بعد ويشمل المنتجات المصبرة مثل مختلف أنواع مربى الفواكه، لتركز نشاطها في الأخير على مشروبات ومستخلصات الفواكه.

تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها بعلامة "روبية نسبة إلى المنطقة التي تتواجد فيها، وتقوم بمعالجة حوالي 30000 طن من المواد الأولية سنويا أي ما يعادل حوالي 80 طن يوميا .

إن التحولات التي حدثت في السوق الجزائرية خاصة في العشرية الماضية، دفع بمسؤولي المؤسسة إلى ضرورة استخدام أحداث العبوات المعمول بها في العالم في مجال التعبئة التخفيف، وهي علب التيترابريك (TETRA BRIK) وهو قرار سمح للمؤسسة من تحسين صورة منتجاتها لدى الزبائن التمتع في أذهانهم، كما حقق لها نسب نمو عالية جعلها تتخذ قرارات استراتيجية مثل التصدير إلى الأسواق الأجنبية، وتقديم منتجات جديدة.

2.1.1.4. المواد البشرية والمادية :

* الموارد البشرية :

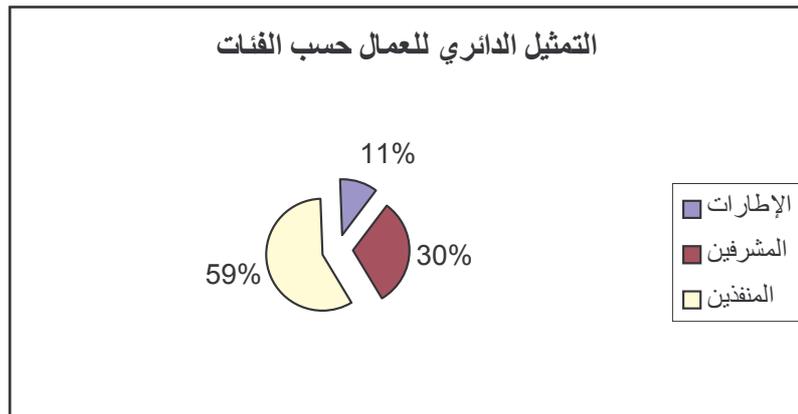
يبلغ حجم العمالة في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات حوالي 383 عامل، يمكن تصنيفهم حسب الفئات أو حسب سنوات الخبرة أو حسب السن.

*تصنيف العمال حسب الفئات : حسب الفئات، يمكن تصنيف العمال إلى : إطارات، مشرفين و منفذين كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (13) : تقسيم العمال حسب الفئات [61]

النسبة %	العدد	الفئات
11%	42	الإطارات
30%	116	المشرفين
59%	225	المنفذين
100%	383	المجموع

ويمكن تمثيل الجدول السابق في الشكل التالي :



شكل رقم (24) : التمثيل الدائري للعمال حسب الفئات [61]

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن هيكل العمالة متوازنة وملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة (القطاع الإنتاجي) حيث تمثل سنة العمالة المنفذة حوالي 59% من إجمالي حجم العمالة وتنخفض هذه النسبة كلما صعدنا إلى مستويات هرمية أعلى.

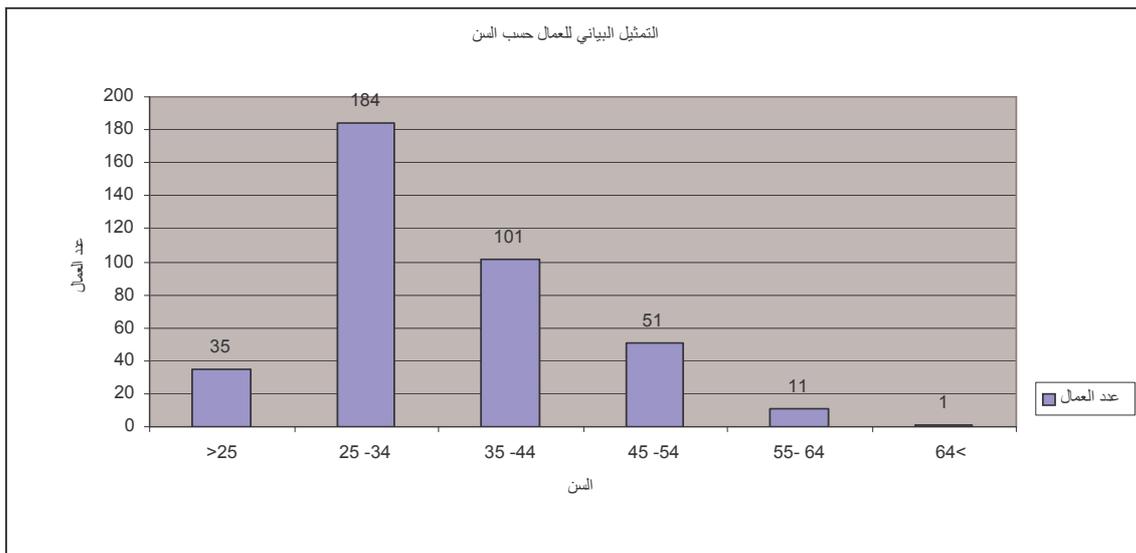
* تصنيف العمالة حسب السن :

الجدول التالي يوضح تقسيم العمالة حسب السن.

جدول رقم (14) تقسيم العمال حسب السن [61]

النسبة %	عدد العمال	السن
9.5 %	35	>25
48.5 %	184	34- 25
26.2 %	101	44- 35
13.2 %	51	54- 45
03.0 %	11	64 -55
0.03 %	01	4<6
100 %	383	المجموع

يمكن تمثيل جدول توزيع العمال حسب السن في الشكل التالي :



شكل رقم (25) : التمثيل البياني للعمال حسب السن [61]

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن المؤسسة تعتمد على طاقات شبانية كبيرة إذ أكثر من نصف عمال المؤسسة لا يتجاوز عمرهم 35 سنة.

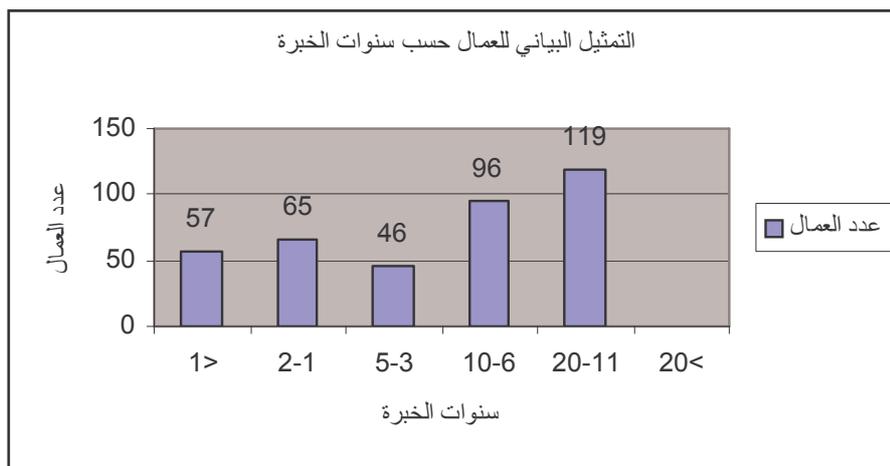
*-تقسيم العمالة حسب سنوات الخبرة

يمكن تقسيم العمال حسب سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (15) : تقسيم العمال حسب سنوات الخبرة [61]

النسبة %	عدد العمال	سنوات الخبرة
15%	57	01 >
17%	65	02-01
12%	46	05-03
25%	96	10-06
31%	119	20-11
/	/	20 <
100%	383	المجموع

الجدول السابق يمكن تمثيله في الشكل التالي :



شكل : رقم (26) التمثيل البياني للعمال حسب سنوات الخبرة [61]

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن المؤسسة تملك عمالة ذات خبرة كبيرة إذا ما يقارب 56% من حجم العمالة لها أكثر من خمس سنوات من الخبرة، كما أن سياسة التوظيف في المؤسسة تبدوا نشيطة ذلك أن 15% من العمال تم توظيفهم خلال سنة واحدة.
*الموارد المادية :

تمتلك المؤسسة ورشتين للإنتاج، حيث تقوم الورشة الأولى (ورشة العلب المعدنية والمعالجة الأولية) بمعالجة المواد الأولية (الفواكه، الطماطم) كما تقوم أيضا بتعبئة المنتجات في علب حديدية. ونظرا للطلب المتزايد على منتجات المؤسسة، قررت المؤسسة زيادة القدرة الإنتاجية عن طريق إنشاء ورشة ثانية للإنتاج تمتلك خطين إنتاجيين إضافيين حسب الشكل التالي :

علب 100 سل ← الوحدة (01) 3600 علبة / سا x 20 سا x 22 يوما = 1580 000 علبة
الوحدة (02) 6000 علبة / سا x 20 سا x 22 يوما = 264 0000 علبة
المجموع الشهري: 422 00000 علبة
المجموع السنوي: 5064 00 000 علبة

القدرة الإنتاجية السنوية للمشروبات : 63 312 000 لتر .

شكل رقم (27) : طاقة الإنتاج في ورشة علب التيترايريك ذات حجم 100 سل [61]

2.1.1.4. الهيكل التنظيمي لـ NCA.

يسعى المعمل الجزائري الجديد للمصبرات إلى تصميم هيكل تنظيمي يستجيب للتغيرات البيئية ويحاول الانسجام معها، ويتكون الهيكل التنظيمي الحالي لـ NCA من مجموعة من المديريات والمصالح يمكن توضيحها في الشكل التالي: (أنظر الصفحة الموالية).

وفيما يلي مهام وأدوار مختلف المصالح والمديريات :

مديرية الموارد البشرية :

يحتل تسيير الموارد البشرية مكانة مرموقة في المؤسسات الناجحة، لذا تعمل NCA على تأسيس سياسة فعالية في تسيير الموارد البشرية.

تتمثل مهام مديرية الموارد البشرية في :

- ضمان التسيير الإداري للعمال.
- تقييم مستوى كفاءة المستخدمين بعد فترة التكوين أو التدريب.
- ضمان الترقية للمستخدمين الأكفاء ، الذين يحققون نتائج إيجابية ويقومون بمجهودات إضافية.
- السهر على حماية جو العمل وذلك من خلال التطبيق المحكم للتعليمات النظامية المتعلقة بتسيير المستخدمين، والبحث عن الحلول المتعلقة بشروط وعلاقات العمل .
- التفاوض حول المكافآت.
- المشاركة في تصميم الهياكل الاجتماعية الضرورية.
- تسيير نشاط التكوين و التوظيف.

مديرية المالية والمحاسبة :

تتمثل مهام مديرية المالية والمحاسبة فيما يلي :

- ضمان تحقيق الموازنات المختلفة وفقا للقوائم المالية (مخطط التمويل، جدول حسابات النتائج).
- ضمان معالجة مختلف العمليات الخاصة بالخزينة.
- يمتد تحديد وضعية الخزينة يوميا وضمان المقاربات اللازمة مع البنوك.
- تقييم وتحليل الفروقات.
- القيام بتسجيل مختلف العمليات الخاصة بالمحاسبة
- تحسن الإجراءات المحاسبية والعمل على تطبيقها.
- ضمان مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية.
- السهر على تمويل مختلف المديريات.

خلية الإمداد ووسائل الاتصال:

تقوم هذه الخلية بالمهام التالية:

- ضمان الصيانة اليومية والنظامية الخاصة بالمعمل.
- تسيير موقف السيارات.
- ضمان صيانة موقف السيارات.
- توفير الحماية والأمن للمعمل.
- ضمان التسيير الجديد لمخزون المواد الأولية.

مديرية الإنتاج:

تقوم هذه المديرية بما يلي:

- الإنتاج وفقا للأهداف المسطرة والمعايير المعمول بها.

- ترشيد تكاليف الإنتاج.
 - الإلتزام بتطبيق المقاييس الخاصة بالنظافة والأمن.
 - الإلتزام بتطبيق الجودة الخاصة بالمنتج وقياس الجودة في كل مستويات الإنتاج.
 - تحديد ومراقبة ومتابعة مستوى المحزونات.
 - تحديد سياسة الإنتاج الخاصة بالمؤسسة.
 - المساهمة في إعداد برامج الصيانة، موازنة الإنتاج وتطوير المنتجات.
 - تصميم التنظيم التقني لفرق العمل (الزمن/المردودية).
 - تحديد الأهداف التي تسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج.
 - التخفيض من مدة الإنتاج وتعظيم درجة الإشباع لدى الزبائن.
- مديرية الشراء والتموين:

تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- شراء ومراقبة المواد الأولية من حيث الجودة والتكلفة.
- شراء ومراقبة العلب بناء على برامج الإنتاج.
- إعداد موازنة الشراء انطلاقا من البرامج المحددة من طرف مديرية الإنتاج.
- تقييم الموردين حسب معايير: الجودة، السعر، تاريخ الاستلام.
- تنفيذ برامج الشراء المحلية و الأجنبية حسب الجودة المطلوبة.
- البحث عن أحسن أسعار الشراء.

مديرية التنظيم والمعلوماتية:

تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- تنظيم مختلف هياكل المؤسسة بناء على نظام المعلومات الخاص بكل مستوى تنظيمي.
- تطوير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة.
- عرض المعلومات المطلوبة لمختلف الهياكل التنظيمية في الوقت المناسب، وضمان حمايتها.
- تطوير الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات.
- تنسيق ومتابعة الأعمال الخاصة بفرق الجودة .
- تسيير المشاريع الخاصة بتحسين طرق التسيير والإدارة.

خلية ضمان الجودة :

تقوم هذه المديرية بالمهام التالية :

- ضمان تسيير المستندات الخاصة بتوكيد الجودة .

- تخطيط وتسيير المراجعة الداخلية.
 - التحقق من تطبيق وتنفيذ التدابير المدرجة ضمن دليل الجودة.
 - التنسيق ومراجعة سياسة الجودة في مختلف مستويات المؤسسة.
- مديرية البيع والتسويق :

يتم التفصيل في مهام هذه المديرية في المطلب الموالي.

المؤسسة ومسار تحقيق الجودة الشاملة :

عمل المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA على اتباع سياسة تحسين الجودة كإستراتيجية له بما يتوافق مع مقاييس الجودة العالمية، وهذا من أجل التكيف المستمر حاجات ورغبات الزبائن، من أجل هذا قامت مصلحة مراقبة الجودة في المؤسسة بتصميم نظام المراقبة الذاتية للإنتاج **Systeme D'auto Contrôle**، حيث يسمح هذا النظام بمتابعة الجودة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وهذا من أجل ضمان أكبر قدرة من الحماية للمستهلك، إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بالتعاون مع منظمات خارجية لمراقبة جودة منتجاتها أهمها :

- مديرية مراقبة الجودة والأسعار وقمع الغش.
- المركز الوطني لمراقبة الجودة والتعبئة.
- معهد باستور.

لقد سمحت هذه السياسة بحصول المؤسسة على شهادة ISO 9002 نمط 1994 من طرف منظمة **Samson Belair Deloitte et Touche** الكندية.

وبما أن الجودة الشاملة لا تعني حصول المؤسسة على شهادة المواصفات القياسية وإنما التحسين المستمر في الأداء من أجل زيادة درجة الولاء لدى الزبائن والتميز عن المنافسين، فقد شرعت المؤسسة في تطبيق البرامج التالية :

1- مشروع ISO 9001 صنف 2000، يعتبر أخر الأنماط المتعلقة بإدارة الجودة ويقوم بمتابعة

تنفيذ المشروع منظمة **GENI GROUPE INTERNATIONAL**

2- مشروع ISO 14001 صنف 1996، يخص المقاييس المتعلقة بحماية البيئة ويقوم بمتابعة

المشروع منظمة **GENI GROUPE INTERNATIONAL**.

3-مشروع HACCP تحليل النقاط الحرجة- يتعلق هذا المشروع بإدارة الجودة والحماية الغذائية

للمستهلك، وهو المشروع المقترح من طرف المنظمة العالمية للصحة (OMS) يقوم بمتابعة تنفيذ

المشروع منظمة: **GENI GROUPE INTERNATIONAL**.

4-مشروع ABC /ABM يخص هذا المشروع تطوير أساليب الإدارة والتحكم في أساليب التسيير

ويدخل ضمن مشروع MEDA لتأهيل المؤسسات الجزائرية.

2.1.4. وظيفة التسويق في المؤسسة

تعد وظيفة التسويق أحد أهم الوظائف التابعة للمؤسسة، حيث تعمل بالتعاون مع كل الإدارات الأخرى على صياغة إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال :

- تحليل البيئة العامة.
- تحليل السوق.
- إعداد مخطط التسويق.
- صياغة البرامج الخاصة بعناصر المزيج التسويقي.
- البحث عن التقنيات التي تسمح بدخول أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد.

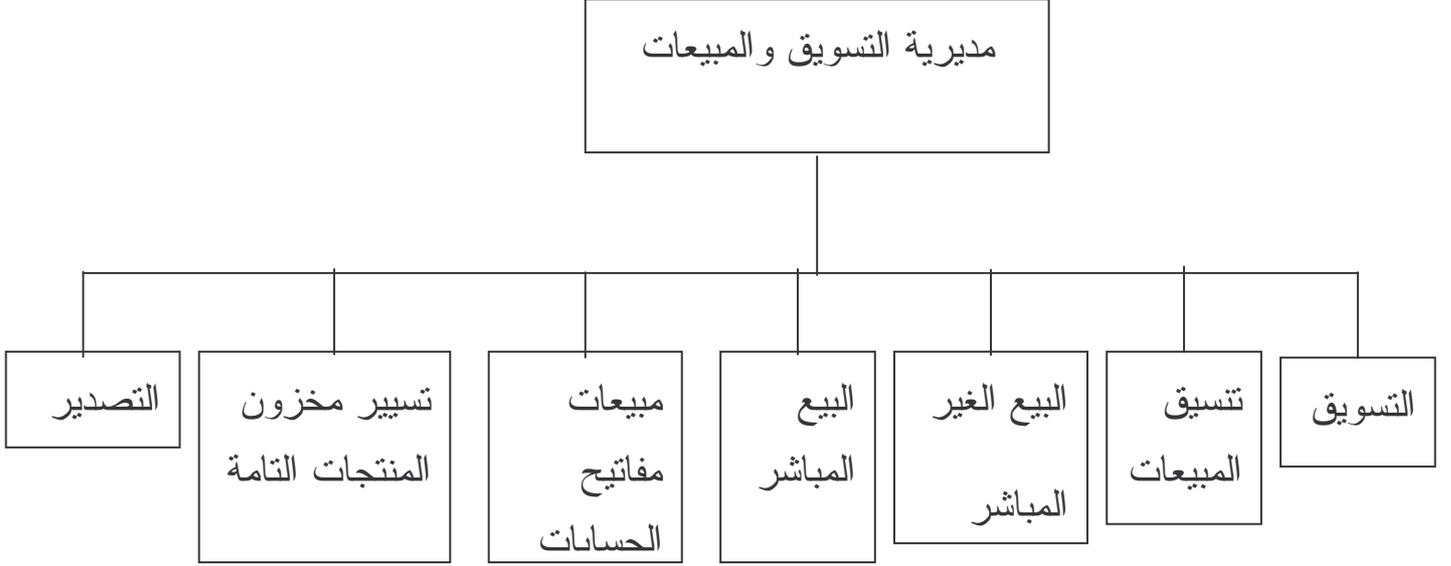
1.2.1.4. مهام مديرية التسويق والمبيعات :

تقوم مديرية التسويق والمبيعات المهام التالية :

- تكوين القوى البيعية وتقييم أدائها.
- دراسة السوق وتحليل المبيعات.
- برمجة الحملات الإعلانية باستعمال عدة وسائل :
- التلفزة
- النشر.
- الإشهار في أماكن البيع PLV
- الدراسة المستمرة لشروط وهيكل السوق.
- إعداد وتصميم سياسة المبيعات والتسويق الخاصة بالمؤسسة.
- ضمان التوزيع المباشر وغير المباشر للمبيعات في الأجل المحددة.
- ضمان أفضل الخدمات للزبائن.
- وضع التقديرات الخاصة بالمبيعات.
- إعداد البرامج الخاصة بالترويج.
- ضمان تسيير مخزونان المنتجات التامة.
- المشاركة في إنشاء المنتجات الجديدة.

2.2.1.4. المصالح التابعة لمديرية التسويق والمبيعات :

تتكون مديرية التسويق والمبيعات التابعة للمعمل الجزائري الجديد للمصبرات، من مجموعة من المصالح يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :



شكل رقم(28) الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والمبيعات: [61]

يتضح من خلال الشكل أن مديرية التسويق والمبيعات تتكون من مصالح ذات مهام مختلفة يمكن ذكرها كما يلي :

- أ - مصلحة التسويق : تهتم مصلحة التسويق في المؤسسة بالأنشطة التالية :
- دراسة السوق : يتم دراسة السوق من حيث: شكل وطبيعة المنافسة، ظروف السوق، سلوك المستهلك ودوافع الشراء مدى رضا الزبائن عن المنتجات المقدمة، تحليل الشكاوي والاقتراعات المقدمة من طرف مختلف أنواع الزبائن.
- متابعة حركة المبيعات : يتم متابعة حركة المبيعات من خلال مراقبة الانحرافات المسجلة على مستوى كل أصناف المبيعات، فإن وجد إنحراف أو فرق كبير بين ما تم تقديره مع ما تحقق فعلا تقوم المصلحة بتحليل هذا الإنحراف وتحديد أسبابه من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- إعداد البرامج الترويجية : وذلك عن بطريق وسائل الاتصال المتعارف عليها والمتمثلة في الإعلان، تعليق لافتات في الطرق السريعة لبعض المنتجات الجديدة، إصدار وثائق وملصقات تحتل علامة " روية " ووضعها على محلات أو نقاط البيع، تمويل الأنشطة الثقافية والرياضية.

ب - مصلحة تنسيق المبيعات :

تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين مختلف هياكل البيع، والسهر على احترام الشروط والأهداف المسطرة من طرف إدارة المبيعات

ج - مصلحة البيع غير المباشر:

تقوم هذه المصلحة بالتعامل مع تجار الجملة من خلال تحديد الحصص المطلوبة من طرف و كل تاجر، التفاوض مع تجار الجملة حول شروط البيع، احترام الأجال الخاصة بتسليم المبيعات، الخصومات.....الخ.

د - مصلحة البيع المباشر:

تقوم هذه المصلحة بإيصال المبيعات إلى تجار التجزئة والموزعين الآخرين (Supérettes) في نواحي الجزائر العاصمة، بومرداس، البلدية.

هـ- مصلحة مبيعات " مفاتيح الحسابات" : تهتم هذه المصلحة بزبائن الرفاهية Les Clients Prestigieux، من أهم هؤلاء الزبائن نجد فنادق خمس نجوم(5*)، المطاعم، الوازرات، مؤسسات الطيران.....الخ.

و- مصلحة تيسير مخزون المنتجات التامة : تهتم هذه المصلحة بالتسيير والمراقبة الدائمة لمستوى المخزون الخاص بالمؤسسة، وتزويد الشبكة الداخلية الخاصة بالمؤسسة بمستويات المخزونات وهذا من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة وتفادي حدوث إنقطاعات في توزيع بعض المنتجات ،أو التخفيض من الطاقة الإنتاجية إذا حدث تكس " Surstockage" لبعض المنتجات.

ي - مصلحة التصدير : تقوم هذه المصلحة بتنفيذ جميع المهام الخاصة بالتصدير، والتكفل بالإجراءات الضرورية الخاصة بالجمارك، الشحن، والتي تسمح بإتصال المنتجات النهائية إلى الأسواق الأجنبية تجدر الإشارة، هنا أن المؤسسة تصدر منتجاتها إلى 6 دول هي : تونس، ليبيا، موريطانيا، غنيا، فرنسا، وكندا، وأن نسبة التصدير قد ارتفعت من سنة 2002 إلى 2003 بنسبة 120%.

3.1.4. سياسات المزيج التسويقي في المؤسسة

تسعى مؤسسة NCA إلى تقديم برنامج متكامل للمزيج التسويقي يتم من خلاله إشباع حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة.

1.3.1.4. سياسة المنتج :

يعتبر المنتج المحرك الأساسي الذي تدور حوله القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى والمتمثلة في، التسعير الترويجي، والتوزيع، كما بتوقف نجاح المؤسسة في السوق بصفة أساسية على قدرة وفاء منتجاتها لإحتياجات ورغبات الزبائن من حيث : الجودة، الذوق، المكونات، الشكل.....الخ.

إن دراسة سياسة المنتج في مؤسسة NCA يستوجب منا تقديم تشكيلة منتجاتها، ثم التعرض إلى مختلف الأنشطة المتعلقة التغليف، التمييز، الجودة.

*تقديم منتجات المؤسسة :

قام المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA في العشرية الأخيرة، بإنتاج عدد كبير من المنتجات منها ما يعبأ في العلب المعدنية، ومنها ما يعبأ في علب التيترابريك TETRA- BRIK. من الناحية التسويقية يمكن النظر إلى منتجات المؤسسة على أنها تشكيلة مكونة من مجموعة خطوط، يتكون كل خط من مجموعة منتجات مرتبطة فيها بينما وموجهة إلى نفس القطاع التسويقي وتشعب حاجات واحدة لدى المستهلكين، يتم دراسة تشكيلة المنتجات من حيث الإتساع الذي يشير إلى عدد خطوط المنتجات الموجودة في التشكيلة، والعمق الذي يشير إلى عدد المنتجات الموجودة في كل خط. إذا أسقطنا هذه النظرة على منتجات المؤسسة يمكن القول أن منتجات روية تعبر عن مجموعة من التشكيلات تحتوي كل تشكيلة على عدة خطوط يمكن ذكرها فيما يلي:

التشكيلة الأولى : منتجات العصير.

تحتوي هذه التشكيلة على الخطوط التالية :

-عصير الفواكه Boisons De Fruits : يتم إنتاج عصير الفواكه منفردا حسب نوع الفاكهة منها عصير البرتقال، عصير المندرين، عصير الليمون، عصير المشمش، عصير الليمون الهندي، يتكون كل عصير من 25 % من الفواكه الخالصة يتم تعبئة هذا النوع من المشروبات في علب التيترابريك TETRA- BRIK ذات حجم سعة 100 سل، 50 سل، 20 سل.

- نكتار الفواكه NECTARS DE FRUITS : يتميز هذا النوع من المشروبات بإحتوائه على 50 % من الفواكه الخالصة، وتعبئته تتم في أحجام مختلفة السعة 20 سل، 100 سل.

- مزيج الفواكه Cocktails De Fruits : يتم إنتاج هذا النوع من المشروبات بمزج نوعين من الفواكه (برتقال مشمش/ برتقال موز/ موز/ موز الهندي) يتكون على أقل من 20% من الفواكه الخالصة، يتم تعبئته في علب التيترابريك ذات حجم سعة، 20 سل، 100 سل.

- عصير خالص PURS JUS :يحتوي على 100% من الفواكه الخالصة بأذواق مختلفة (عنب،برتقال) يتم تعبئته في علب التيترابريك ذات حجم سعة 100 سل .

- الشاي المجمدة LE THE GLACES :من الليمون أو الخوخ، يتم تعبئته في علب التيترابريك ذات حجم سعة 100 سل.

- المصاصات المجمدة LES SUCETTES GLACEES :

بذوق البرتقال، الفراولة، الليمون، يتم تعبئتها في غلاف بلاستيكي ذات حجم سعة 20 سل، يسوق هذا النوع من المنتجات تحت علامة " Suince "

- مشروبات معطرة BOISSONS AROMATISEES :

وهي مشروبات موجهة للأطفال غنية بالفيتامينات، يتم تعبئتها في علب التيترابريك بحجم سعة 20 سل، ويسوق بعلامة SPIRO .

- مشروبات Zoom :

يتم إنتاج هذا النوع من المنتجات من خلال مزج نوعين من الفواكه (برتقال /الليمون، موز/ فراولة) يتم تعبئته في علب التيترابريسما TETRA- BRISMA ذات حجم سعة 25 سل ويسوق تحت علامة ZOOM، يذكر أن هذا المنتج، قد تم طرحه في السوق في سنة 2003.

- عصير بالحليب JUS AU LAIT :

هو عبارة عن مزيج بين عصير الفواكه والحليب، يتم إنتاجه بأذواق مختلفة، تفاح، فراولة، موز، يعبأ في علب التيترابريك بحجم سعة 25 سل ويصرف بعلامة "Léo" تم طرحه في السوق خلال السداسي الثاني من سنة 2004.

التشكيلة الثانية : المصبرات :

تحتوي هذه التشكيلة على مايلي :

- مركز الطماطم CONCENTRE DE TOMATE :

يتم إنتاج مركز الطماطم باستخدام نسبة لا تقل عن 28 % من الطماطم الطبيعية، يتم تعبئتها في العلب معدنية ذات حجم سعة 100 غ، 500 غ، 190 غ، ويسوق بعلامة رويبة.

- مركز الهريسة HARISSA : يتم إنتاجها في علب معدنية ذات حجم 500 غ، 75 غ، 190 غ.

- مربى الفواكه : يتم إنتاج مربى الفواكه منفردا حسب نوع الفاكهة، منها مربى المشمش، مربى البرتقال، مربى التفاح، يتم تعبئة هذا النوع من المنتجات في علب معدنية ذات حجم 500 غ و1000غ.

*الأنشطة المتعلقة بالمنتجات :

تسعى المؤسسة NCA إلى تقديم أفضل المنتجات من أجل إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمتوقعين، وفي هذا الإطار ركزت المؤسسة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من خلال تعيين خلية أو مصلحة من أولوياتها الاهتمام بتحسين جودة المنتج والخدمات وفق المعايير والمقاييس الدولية المعتمدة في ذلك.

فيما يخص التمييز فقد اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية العلامة الموحدة لمعظم منتجاتها وهي علامة " روية" نسبة إلى المنطقة التي تتواجد فيها.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تمييز منتجات المؤسسة مقارنة بالمنتجات المنافسة المطروحة في السوق، كما تسمح للمستهلك بمعرفة المنتجات التي يريدتها مقارنة بالمنافسين، ذلك أن خلق الولاء لمنتج معين لا يرتبط بمواصفاته فقط، وإنما يرتبط بإسم المؤسسة الذي تنتجه وهو ما يمكن من التمتع في ذهن المستهلك.

أما في يخص التعبئة والتغليف فإن المؤسسة تعتمد على موردين من خارج المؤسسة، فالنسبة لمادة التغليف المعدنية، فإن المورد المحلي الوحيد هو المؤسسة (EN EMB) التي تحتكر السوق الصناعي الجزائري لتحويل المواد المعدنية، أما بالنسبة للمشروبات فيستخدم المعمل علب التيترابريك، هذه العلب يتم إنتاجها من طرف مؤسسة TETRA PACK السويدية وتستورد من فرنسا، من مميزات هذه العلب أنها تضمن الجودة والتخزين لمدة طويلة دون أن يتأثر ذوق المشروب أو لونه، لقد سمحت هذه السياسة بزيارة واضحة في رقم أعمال المؤسسة و تحسين صورة المعمل وعلامته التجارية لدى المستهلكين المحليين أو في الأسواق الأجنبية.

كما توفر علب التيترابريك جملة من المزايا نلخصها فيما يلي :

- توفير الحماية الصحية و التجارية (عدم التأكد من جهة وحماية العلامة التجارية من جهة أخرى).

- سهولة التخزين وبكميات كبيرة في حيز صغير.

- اختلاف شكل العبوة باختلاف نوع المنتج.

- جذب مستهلكين جدد من خلال (الشكل، اللون، المكونات التي تحتويها العبوة) وخلق ولاء للسلعة.

- التمتع في ذهن المستهلك وتحسين صورة المؤسسة.

- سهولة قراءة وملاحظة كل ما يكتب على العبوة.

2.3.1.4. سياسة التسعير :

من المعلوم أن أسعار المنتجات يتم تحديدها إنطلاقاً من ثلاثة أوجه مختلفة، فيمكن تحديد السعر انطلاقاً من التكاليف وفي هذه الحالة يجب حساب سعر التكلفة لمختلف المنتجات ثم إضافة هامش الربح، ويمكن تحديد السعر، انطلاقاً من الطلب وهنا يجب دراسة : حالة الاقتصاد، تحليل المرونة، دراسة سلوك المستهلك، كما يمكن أيضاً تحديد السعر انطلاقاً من المنافسة وفي هذه الحالة يجب تحليل هيكل السوق ورد فعل المنافسين حول سياسة التسعير المطبقة من طرق المؤسسة. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بتبين لنا أن المعمل يتبع سياسات تسعيرية تختلف باختلاف المنتج والسوق، أهداف المؤسسة اتجاه لسوق، حجم الطلب على السلعة، طبيعة المنافسة. ففي السوق المحلي: تتبنى NCA سياسة التسعير على أساس :

- التكاليف : حيث يتم حساب سعر التكلفة لمختلف المنتجات (تعتمد المؤسسة على طريقة التكاليف الحقيقية لحساب سعر التكلفة، الذي يساوي إلى تكلفة شراء المواد الأولية المستعملة + أعباء إنتاج + مصاريف البيع) ثم تحدد الهامش.
- المنافسة : حيث يتم دراسة الأسعار المطبقة من طرف المنافسين من أجل تحديد السعر النهائي. في حالة بعث منتج جديد، فإن المؤسسة تتبع إستراتيجية التوغل و اختراق السوق من خلال تطبيق أسعار منخفضة من أجل الإنتشار السريع للمنتج وهذا ما حدث مع منتجها الجديد زوم. كما تعتمد المؤسسة على سياسة الخصومات، حيث تقدم تخفيضات في حالات خاصة للزبائن حسب حالاتهم (وفي، دائم، هام)، غير أن هذا التخفيض لا يتجاوز 3 % من السعر الإجمالي، لأن التخفيضات لها مزايا في تنشيط المبيعات إلا أنها قد تؤثر على صورة المؤسسة. أما بالنسبة للأسواق الأجنبية، فغالبا ما يتم تحديد الأسعار بناء على سياسة أسعار التصدير إلا أن ذلك يحمل خزينة المؤسسة تكاليف مرتفعة، مما ينعكس على ارتفاع أسعار المنتجات عند وصولها إلى المستهلك النهائي في الأسواق التصديرية. وفي حالة دخول سوق تصديري لأول مرة فإن المؤسسة تحدد أسعارها حسب أسعار منتجات المنافسين.

3.3.1.4. سياسة الاتصال :

تعتمد المؤسسة على عدة وسائل للاتصال، للتعريف والتذكير بمنتجاتها أو جذب زبائن جدد، وتعتمد في تصميم رسائلها الإعلانية على وكالة متخصصة هي MEDIA MAIL

COMMUNICATION (MML) وتختلف أهداف الاتصال باختلاف وسائل الاتصال

المستخدمة وعموما تسعى المؤسسة من خلال سياساتها الاتصالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف بمنتجات المؤسسة (خاصة المنتجات الجديدة).
- زيادة مبيعاتها وبالتالي نصيبها في السوق.
- التموّج في ذهن المستهلك وخلق صورة طيبة عن المعمل .
- كسب ثقة وولاء الزبائن..
- جذب زبائن جدد.

من أجل تحقيق هذه الأهداف تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال التالية :

● الإعلان : تستخدم المؤسسة عدة وسائل للإعلان عن منتجاتها نذكر منها :

- التلفزيون : حيث تستخدمه المؤسسة ولكن في المناسبات مثال ذلك : الإعلانات الخاصة بكرة القدم للبطولة الإفريقية سنة 2002، الإعلانات الخاصة بمنتج SPIRO بحلول فصل الصيف، غير أن سنة 2003 عرفت الاستخدام الواسع للتلفزيون من طرف المؤسسة للترويج لمنتجها الجديد ZOOM (250 إشهار خلال 6 أشهر)، أي بمعدل 3 إشهارات لكل يومين، الإعلانات في الجرائد لا تعتمد عليها المؤسسة إلى في الأعياد الوطنية والدينية، الهدف منه كسب ثقة ولاء أكبر للزبائن وتحسين صورتها.
 - النشر في أماكن البيع (PLV) : وهو عبارة عن استخدام ملصقات في نقاط البيع، وتستخدمه المؤسسة بكثرة، حيث عرفت 2003 وحدها نشر ملصقات تحمل اسم (روبية) ومنتجها الجديد " ZOOM " في أكثر من 800 نقطة بيع.
 - الإعلانات في الطرق السريعة : وهي عبارة عن لافتات يتم وضعها على الطرق السريعة، حيث قامت المؤسسة خلال سنة 2003 بوضع 18 لافتة على الطرق السريعة المؤدية إلى : وهران، عنابة، تيزي وزو، بجاية، الهدف من هذه الإعلانات هو التموّج في ذهن المستهلك.
 - العلاقات العامة : تستخدم المؤسسة هذه الوسيلة لخلق انطباع ورؤية حسنة لصورتها في أوساط المجتمع، ومن بين الوسائل التي استخدمتها في ذلك المقابلات الصحفية في الجرائد، والإذاعة، حوار صحفي مع مجلة PME- MAGASINIER PARTE NAIRE .
- كما قامت المؤسسة برعاية مجموعة من النشاطات نذكر منها :
- سباق الدرجات في شهر أفريل 2003 .
 - الربع النهائي لكأس الجزائر سنة 2002 .
 - مقابلة الملاكمة الاحترافية.

- تنشيط المبيعات : استخدمت المؤسسة هذه الوسيلة للترويج لمنتج "zoom"، حيث قامت في صيف 2003 بتوزيع مشروبات مجانية على الشواطئ الجزائرية وذلك لاستمالة المستهلك إلى تجريب هذا المنتج.

أما على المستوى الدولي، فتستخدم المؤسسة المعارض الدولية كسياسة ترويجية لمنتجاتها، كما تستخدم أيضا الإعلانات في نقاط البيع (PLV) باعتبارها وسيلة فعالة وغير مكلفة. ومن بين المعارض التي شاركت فيها المؤسسة نذكر على سبيل المثال لا الحصر.

1- معرض " مصر " من 5-13 ماي 1998.

2- معرض " نيامي " (النيجر من 05-13 جوان 1998).

3- معرض الأفرو عربي (AFRO ARABE) الرابع في داكار (السينيغال من 15-25 أبريل 1999).

4- معرض منتجات الدول الإفريقية في طرابلس (" ليبيا " من 04-20 سبتمبر 1999).

5- معرض GRAD "بلجيكا"، اليوم الجزائري JOURNÉE ALGERINNE من 08-09 سبتمبر 1999 .

6- المعرض الجزائري الخاص بدبي (الإمارات العربية المتحدة)، من 25 فيفري إلى 07 مارس 1999.

7- المعرض الدولي الإيطالي 05-09-1999.

8- المعرض الدولي لبغداد (العراق) من 01-10 أكتوبر 2000.

9- معرض مرسيليا (فرنسا) من 20-30 سبتمبر 2002.

10-معرض " سيال " بباريس (فرنسا) من 20-24 أكتوبر 2002.

11-معرض باريس (فرنسا) من 30 أبريل إلى 11 ماي 2003.

12-معرض مرسيليا (فرنسا) من 19-29 سبتمبر 2003.

بالإضافة إلى المعارض الدولية، تقوم المؤسسة بإرسال بعثات تجارية للخارج من أجل القيام بما يلي :

- دراسة الأسواق الأجنبية.

- البحث عن إمكانية التسويق لهذه الأسواق.

- إمكانية التعاقد مع وكلاء أو موزعين جدد في الأسواق المستهدفة.

4.3.1.4. سياسة التوزيع :

يعرف التوزيع بأنه الوسيلة التي تسمح بإيصال المنتج من المؤسسة إلى المستهلك في المكان والوقت المناسبين، وذلك باستخدام أحد أشكال التوزيع المتعارف عليها.

ولقد سعت مؤسسة NCA إلى استخدام أشكال متعددة للتوزيع، الغرض منها إيصال المنتجات إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين، من أجل ذلك استخدمت المؤسسة قنوات التوزيع التالية :

I- القناة القصيرة : تشمل البيع المباشر وزبائن الرفاهية

● البيع المباشر : عن طريق هذه القناة، يتم توزيع منتجات المؤسسة مباشرة إلى تجار التجزئة باستخدام وسائل النقل التابعة للمؤسسة، مما يسمح بالتصدي المحتمل لأسعار المنافسة، وتوسيع حجم الطلب، واحتكاك أكبر بالمستهلك، إلا أنه يستلزم موارد مالية كبيرة ناجمة عن وسائل النقل، وارتفاع تكاليف الاستغلال، و مكافأة رجال البيع، و مصاريف النقل وتمتلك مؤسسة NCA حوالي 25 شاحنة لتوزيع منتجاتها، وبالتالي فهي غير كافية لتغطية كل مناطق القطر الجزائري الأمر الذي أدى بها إلى الاهتمام فقط بالمناطق المجاورة للمؤسسة : الجزائر العاصمة، بومرداس، البليدة، تيبازة، تيزي وزو.

ويتيح هذا النوع من القنوات مزايا عديدة، نلخصها فيما يلي :

- معرفة جيدة لحاجات ورغبات المستهلك ذلك أن المعلومات المرتدة تكون أكثر مصداقية كلما كانت القناة قصيرة.
- التواجد المستمر والدائم لمنتجات المؤسسة في الوقت والمكان المناسبين.
- التحكم أكثر في سياسة التوزيع وتفادي الصراع مع الوسطاء.
- مراقبة الأسعار.

*زبائن الرفاهية Les Clients Prestigieux :

تقيم مؤسسة NCA علاقات خاصة مع الزبائن ذوي المستوى العالي، ومن بين هؤلاء نجد فنادق خمس نجوم(5*) المطاعم، الوزارات، مؤسسات الطيران، وذلك من أجل إبراز علامتها التجارية، وتحسين صورتها، واحتلال موقع تنافسي قوي مقارنة بالمنافسين. وتخصص لهذا القطاع السوقي من الزبائن مصالح خاصة للتكفل بكل متطلباته وإقامة علاقة وطيدة معه.

II- القنوات الطويلة : وتخص التوزيع غير المباشر، يتم عبر هذه القناة إيصال المنتجات إلى

المستهلك النهائي بالإعتماد على أكثر من وسيط(يمكن أن يكون الوسيط تجار الجملة أو تجار التجزئة)، ومن بين إيجابيات هذا الشكل من التوزيع هو ضمان تغطية جغرافية أوسع للسوق الجزائري(وهو الأكثر استخداما من طرف معظم المؤسسات الجزائرية لأنه يلائم البيئة الجغرافية الجزائرية التي تتميز بالشساعة مع انعدام الهياكل القاعدية للنقل).

كما يسمح هذا الشكل من التوزيع بتخفيض التكاليف التجارية، باعتبار أن تكاليف النقل والتخزين يتحملها الموزعون لوحدهم. ويحتل هذا الشكل من التوزيع 64% من إجمالي مبيعات المؤسسة حيث يتم توزيع هذه الحصة من طرف تجار الجملة. كما تقوم المؤسسة بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية، بالاعتماد على التصدير المباشر، وذلك من خلال التعاقد مع موزعين أجانب في البلدان المستهدفة وتوكل لهم توزيع منتجاتها، في حين تتكفل إدارة التصدير التابعة للمؤسسة بكل الإجراءات الخاصة بإيصال المنتج إلى السوق الأجنبي المستهدف إلا أن نسبة التصدير تبقى محدودة وتقدر بـ 3% من إجمالي المبيعات، لكنها في تطور سريع جدا إذ ارتفعت بنسبة 120% من سنة 2002 إلى سنة 2003.

2.4. تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي لـ NCA

يتم تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في المؤسسة من خلال التأكد من مدى تحقق الأهداف الخاصة بالمبيعات والحصة السوقية ومقارنتها بالمعايير، وتحليل العوامل التي ساهمت في تحقق هذه الأهداف من خلال تقييم عناصر المزيج التسويقي.

1.2.4. تحليل المبيعات

1.1.2.4. تطور رقم أعمال المؤسسة :

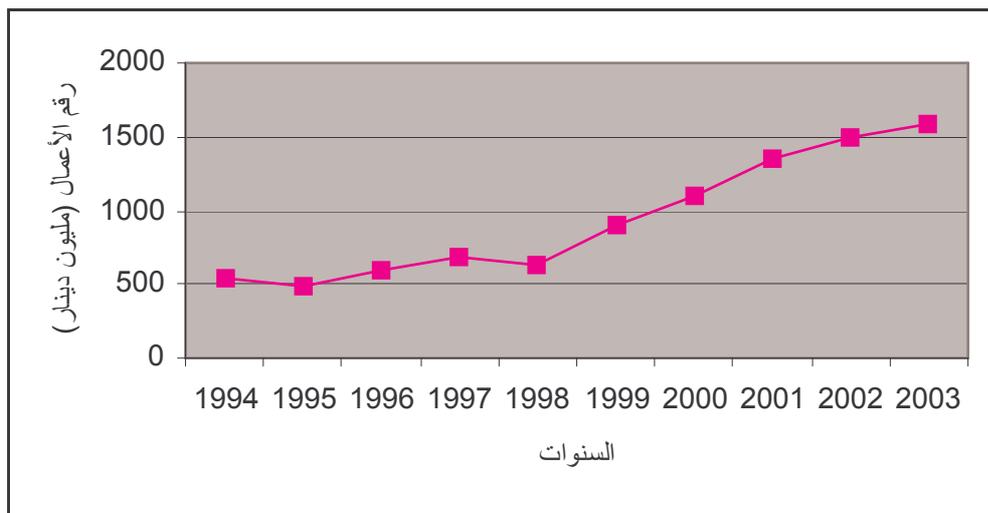
عرفت رقم المؤسسة تطورا ملحوظا خلال العشر سنوات الأخيرة، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى إستعمال المؤسسة لتقنيات جد متطورة في مجال التعبئة والتغليف وتحسين جودة منتجاتها، و إنتهاجها استراتيجية التنويع المستمر في المنتجات وهذا بحثا عن مركز الريادة في السوق، وهو ما تحقق لها فعلا.

والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة :

جدول رقم (16) تطور رقم أعمال NCA [61]

السنوات	رقم الأعمال	معدل النمو مقارنة بسنة الأساس	معدل النمو من سنة لأخرى
1994	545	/	/
1995	492	%9.72-	%9.72-
1996	596	%9.35 +	% 21.08 +
1997	693	%27.71 +	%16.25 +
1998	636	% 16.66+	%8.22 -
1999	898	%64.77 +	%41.19 +
2000	1100	%101.83	%22.49 +
2001	1360	%149.54+	%23.63 +
2002	1500	% 175.22+	%10.29 +
2003	1590	%191.74+	% 6.00 +

يمكن تمثيل رقم الأعمال بيانيا حسب الشكل التالي :



شكل رقم (29) : التمثيل البياني لرقم أعمال NCA [61]

يتضح من خلال الجدول والشكل، أن رقم أعمال المؤسسة، عرف بشكل عام تطورا مستمرا خلال العشرية الأخيرة، وذلك على النحو التالي :

- فقد عرف رقم أعمال NCA انخفاضا بين سنة 1994 و 1995 بنسبة (9.72 %) وهذا راجع إلى الأوضاع الأمنية المتدهورة التي عرفت الجزائر خلال الفترة، والتي أدت إلى ترك معظم الفلاحين لأراضيهم، مما انعكس سلبا على إنتاجية المعمل بسبب انخفاض المواد الأولية (المحاصيل الزراعية)، إضافة إلى حالة الجفاف التي اجتاحت الجزائر خلال تلك الفترة.

- أما في سنة 1996 – 1997 فقد عاد رقم أعمال المؤسسة إلى الارتفاع، ويرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على ما يلي :

- إستيراد المواد الأولية من الأسواق الأجنبية (إيران، البرازيل، ألمانيا، سوريا) تفاديا لحدوث إنقطاعات في الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض المبيعات.

- بعث عدة أشكال من مشروبات الفواكه وهذا نظرا لتطور الطلب على منتجات المؤسسة.

- وفي سنة 1998 شهد رقم المؤسسة انخفاضا بنسبة (8.22 %) مقارنة بنسبة 1997 ويرجع ذلك إلى دخول الشركات العالمية للمشروبات (كوكا كولا، بيبسي كولا) إلى السوق الجزائرية، وانتهاجهم إستراتيجيات هجومية (تخفيض الأسعار، الإشهار، تنشيط المبيعات) للقضاء على المنافسة، وهذا ما دفع بالمستهلك الجزائري إلى التخلي عن مشروبات الفواكه وتعويضها بالمشروبات الغازية.

- أما الفترة بين 1999- 2003 فقد عرفت تطور كبيرا ومستمر في رقم أعمال المؤسسة حيث ارتفع معدل النمو من 64.77 % سنة 1999 إلى 91.74 % سنة 2004 مقارنة بسنة 1994 ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

- توسيع تشكيلة المنتج من أجل تغطية كاملة للسوق.

- الزيادة في عدد منتجات التابعة لكل خط من أن الوصول إلى كل القطاعات السوقية، فظهرت العلب الموجهة للعائلات (100 سل) والعلب الفردية (20 سل، 25 سل).

- الدخول إلى الأسواق الأجنبية، حيث تمكنت المؤسسة خلال سنة 2003، من التصدير إلى 6 دول أجنبية هي : تونس، ليبيا، فرنسا، كندا، موريتانيا، غنمبيا (GAMBIE).

- تغطية منتجات المؤسسة لكل القطر الجزائري وهو ما ساهم في زيادة مبيعاتها.

- الحملات الترويجية التي قامت بها المؤسسة، خاصة المنتجات الجديدة مثل منتج ZOOM.

2.1.2.4. تحليل الفروقات الخاصة برقم الأعمال :

ارتأينا أن تقتصر الدراسة، على المبيعات الخاصة بسوق مشروبات الفواكه، بإعتبار أن حجم مبيعات المؤسسة في هذا السوق يقدر بـ 1500 مليون دج وهو ما يمثل 94.33 % من رقم أعمالها الإجمالي.

قدرت المؤسسة مبيعاتها لسنة 2003 بـ 1718 مليون دج، وفي نهاية السنة تبين أن المؤسسة حققت رقم أعمال يقدر بـ 1500 مليون دج.

نعلم أن الإنحراف = رقم الأعمال المحقق - رقم الأعمال المقدر ، وبالتالي فإن الإنحراف = 1500 مليون دج - 1718 مليون دج.

ومنه فإن الإنحرافات في رقم الأعمال = 218 مليون دج وهو إنحراف سالب

إن تحديد مصدر هذا الإنحراف يقودنا إلى مايلي :

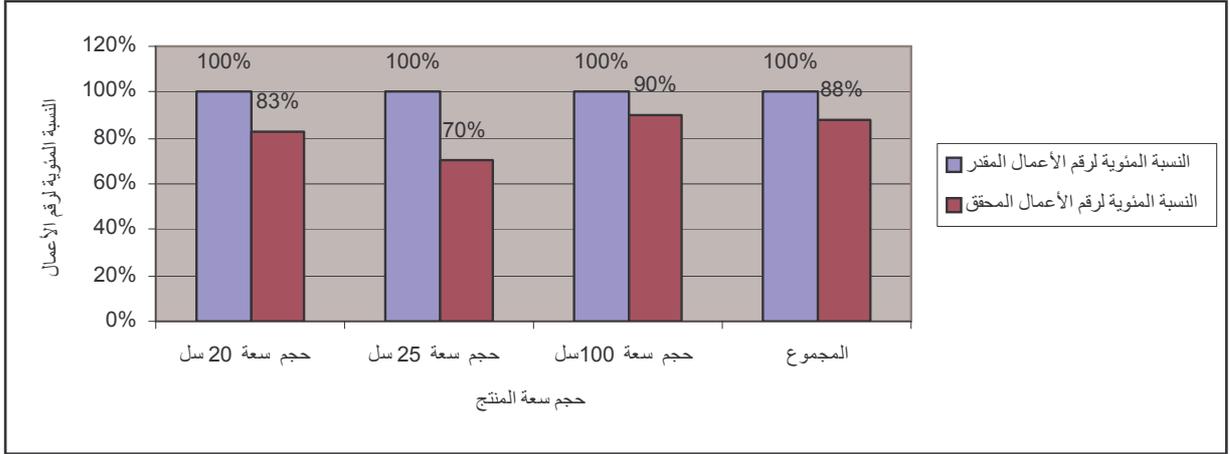
- تحليل الانحرافات حسب حجم سعة المنتج.
 - تحليل الانحرافات حسب قنوات التوزيع.
- يمكن توضيح ذلك مكن خلال الجدول التالي :

جدول رقم (17) تحليل الفروقات الخاصة برقم الأعمال حسب حجم سعة المنتج: [61]

(الوحدة مليون دج)

البيان	رقم الأعمال المقدر	رقم الأعمال المحقق	الإنحراف (المقدر-المحقق)	نسبة الإنحراف	الإنحراف / رقم الأعمال المقدر
حجم سعة 20 سل	379	315	64	%29.36	%17
حجم سعة 25 سل	106	75	31	%14.22	%30
حجم سعة 100 سل	1233	1110	123	%56.22	%10
المجموع	1718	1500	218	%100	/

يمكن تمثيل الانحرافات الخاصة برقم الأعمال موزع حسب حجم سعة المنتج كما يلي:



شكل رقم (30) التمثيل البياني للانحرافات الخاصة برقم الأعمال حسب سعة المنتج: [61]

يتضح من خلال الجدول والشكل، أن النسبة الكبرى من الانحراف، تم تسجيلها على المنتجات ذات حجم سعة 100 سل وهو الموجه للعائلات (56% من الانحراف الإجمالي). باعتبار أن حجم الأكبر من مبيعات المؤسسة يحققه هذا النوع من الأحجام (1110 مليون دج وهو ما يمثل 74% من المبيعات الإجمالية).

لكن إذا قارنا هذا الانحراف بالنسبة إلى رقم الأعمال المقدر، فإنه لا يساوي إلا 10% من رقم الأعمال المقدر، أي أن رقم الأعمال المحقق في هذا النوع من الأحجام يساوي 90% من رقم الأعمال المقدر.

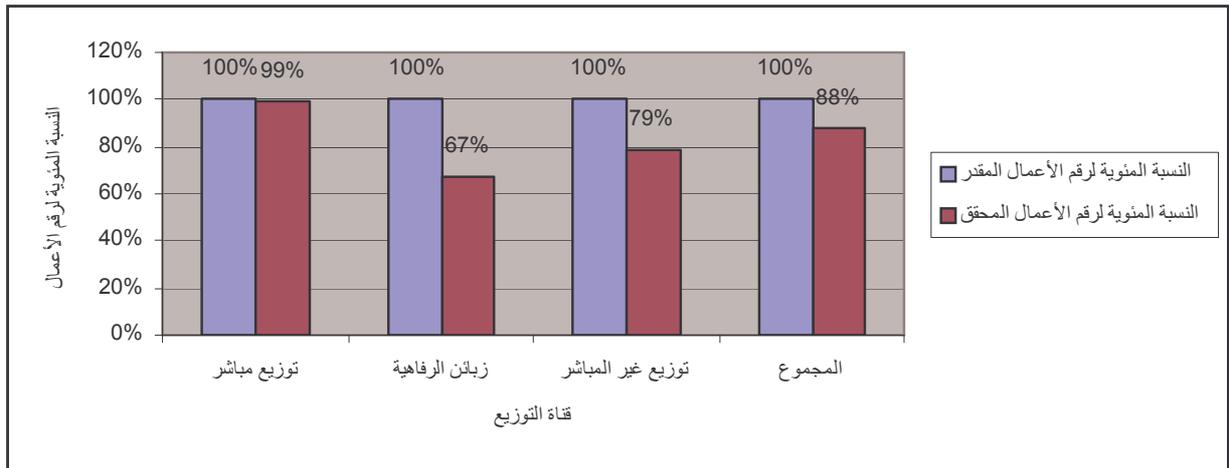
على العكس من ذلك فإن الانحراف المسجل على المنتجات ذات حجم سعة 25 سل تقدر بـ 24.27% من الانحراف الإجمالي، ولكن إذا قورنت برقم الأعمال المقدر فإن نسبة الانحراف حينئذ تساوي إلى 30% من هذا الأخير.

من أجل معرفة مصدر هذا الانحراف نقوم بتحليل الانحرافات على رقم الأعمال موزع حسب قنوات التوزيع.

جدول رقم(18) الانحرافات على رقم الأعمال حسب قنوات التوزيع [61]

البيان	رقم الأعمال المقدر	رقم الأعمال المحقق	الإنحراف (المقدر - المحقق)	نسبة الإنحراف	الإنحراف نسبة إلى رقم الأعمال المقدر
توزيع مباشر	515	345	170	%33	%78
زبائن الرفاهية	172	135	37	%21	%17
توزيع غير المباشر	1031	1020	11	%1	%5
المجموع	1718	1500	218	%100	/

ويمكن تمثيل الانحرافات الخاصة برقم الأعمال موزع حسب قنوات التوزيع الشكل في الشكل البياني التالي :



شكل : رقم (31) التمثيل البياني للانحرافات على رقم الأعمال حسب قنوات التوزيع [61].

يتضح من خلال الجدول والشكل، أن النسبة الكبرى من الإنحراف تخص التوزيع المباشر، إذ تقدر بـ 78% من الإنحراف الإجمالي على الرغم من أن الحجم الأكبر من المبيعات يوزع عن طريق قنوات طويلة (نسبة التوزيع غير المباشر تساوي 68% من إجمالي المبيعات).

ويرجع سبب هذا الإنحراف بالدرجة الأولى إعتقاد المؤسسة على التوزيع المباشر في توزيع منتجها الجديد ZOOM، وهو ما يخلق صعوبة في تقدير الطلب على هذا النوع من المنتجات لأول مرة (عدم وجود معلومات تاريخية تحدد الاتجاه العام للطلب على المنتج، تردد وخوف تجار التجزئة من احتمال عدم تصريف المنتج، قلة الخبرة لدى المؤسسة في هذا النوع من التوزيع)، إضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى أدت إلى ظهور هذا الإنحراف نذكرها فيما يلي :

- صعوبة تقدير الطلب الخاص بالمبيعات الموجهة إلى تجار التجزئة في إطار التوزيع المباشر.
- ضعف شبكة التوزيع المباشر، (قلة الإمكانيات المادية، عدم استقرار الطلب).
- أسباب خارجية مثل الانقطاعات التي حدثت في الإنتاج بعد الزلازل الذي ضرب المنطقة وهو ما أثر سلبا على المبيعات.

2.2.4 تحليل الحصة السوقية

يقوم المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA بإنتاج عدة أشكال من المنتجات (مصبرات الطماطم، مربى الفواكه، مشروبات الفواكه) موجهة لأسواق مختلفة، مما يصعب من حساب الحصة السوقية للمؤسسة بالنظر إلى تعدد القطاعات السوقية المستهدفة من طرف المؤسسة.

لأجل ذلك ارتأينا أن تقتصر الدراسة على سوق مشروبات الفواكه (Marché de jus).

إن اختيار هذا السوق لم يتم بطريقة عشوائية، وإنما له مبررات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- باعتبار الحصة الكبرى من منتجات المؤسسة قد حققت في هذا السوق (94% من رقم الأعمال الإجمالي).

- تركيز المؤسسة لجهودها في هذا النوع من الأسواق (بعث منتج ZOOM في سنة 2003 ومنتج Léo في 2004).

- التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة تركز على غزو هذا السوق (الموارد المالية والتكنولوجية المخصصة لهذا السوق كبيرة جدا مقارنة تلك المخصصة لسوق المصبرات).

- إعطاء مصداقية للنتائج المحصل عليها من الدراسة باعتبار أن تحديد القطاع السوقي يسهل من حساب الحصة السوقية وهو ما يسمح من تقييم المركز التنافسي للمؤسسة.

- وفي إطار تحديد حدود القطاع السوقي الذي من خلاله سنقوم بحساب الحصة السوقية، ارتأينا أن تقتصر الدراسة على السوق الحضري بمعنى (سوق المدن الجزائرية الكبرى) باعتبار أن

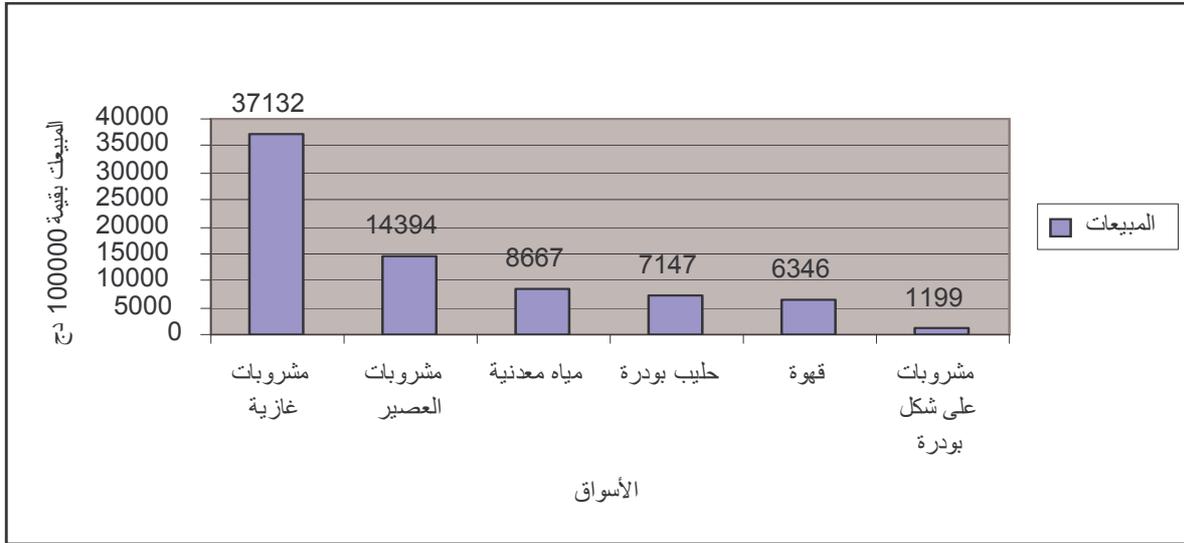
أغلب المنافسين متواجدين في هذا السوق (120 مؤسسة) حيث يمثل هذا السوق نسبة 25% من السوق الإجمالي.

1.2.2.4. تحليل هيكل سوق العصير في الجزائر

عرف سوق مشروبات العصير في الجزائر نمو كبيرا، حيث قدر الاستهلاك السنوي لمشروبات العصير بـ 140 مليون لترا أي ما يعادل 4 لترا سنويا للفرد، وهي كمية تبقى بعيدة عن متوسط الاستهلاك العالمي للفرد سنويا والمقدرة بـ 7 لترات، وأكثر بعدا عن متوسط الاستهلاك السنوي للفرد في كل من :

- فرنسا : حيث يقدر بـ 21 لترا للفرد سنويا
- ألمانيا : 41 لترا للفرد سنويا
- إيطاليا : 12 لترا للفرد سنويا

مقارنة بالأسواق الأخرى للمشروبات، تحتل سوق مشروبات العصير المرتبة الثانية بعد سوق المشروبات الغازية كما موضح في الشكل التالي :



شكل : رقم (32) تحليل هيكل سوق مشروبات في الجزائر [61].

- يمكن تجزئة سوق المشروبات العصير حسب المعايير التالية:
- التجزئة حسب نوع الموزعين :

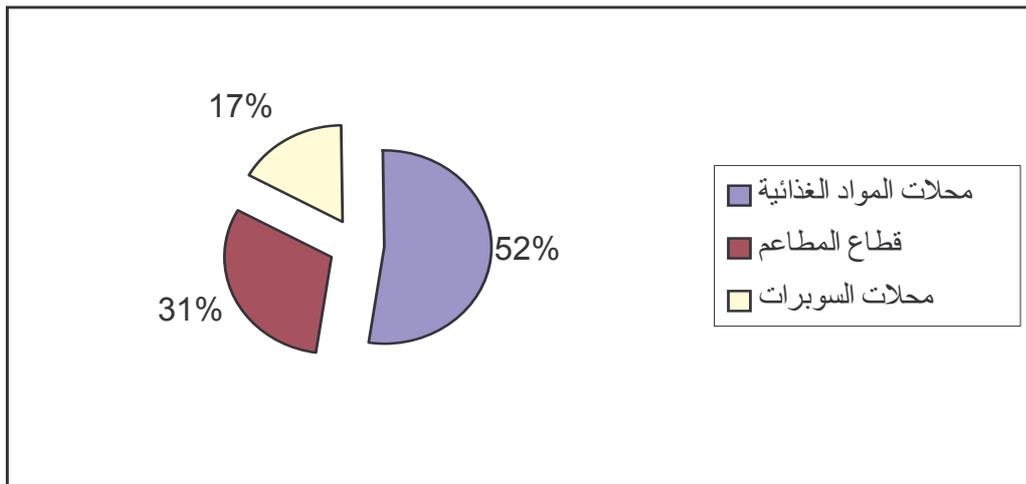
انطلاقا من هذا المعيار، يمكن تجزئة سوق العصير كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم(19) : تجزئة سوق العصير حسب نوع الموزعين[61]

(الوحدة 100000)

النسبة %	حجم المبيعات	نوع الموزع
52%	7484.88	محلات المواد الغذائية
31%	4462.14	قطاع المطاعم
17%	2446.98	محلات السوبرات
100%	14394	المجموع

ويمكن تمثيل الجدول بيانيا كما يلي :



شكل رقم(33) : التمثيل الدائري لسوق العصير مجزء حسب نوع الموزعين[61].

يتضح من خلال الجدول والشكل أن محلات المواد الغذائية تستحوذ على أكبر حصة في توزيع مشروبات العصير، حيث توزع هذه الأخيرة نسبة 52% من إجمالي مبيعات عصير الفواكه في السوق، متبوعة بقطاع المطاعم (مطاعم، مقاهي، بيزيريا) بـ 31% بينما لا تمثل بمحلات السوبرات سوى نسبة 17%.

● التجزئة حسب المناطق الجغرافية :

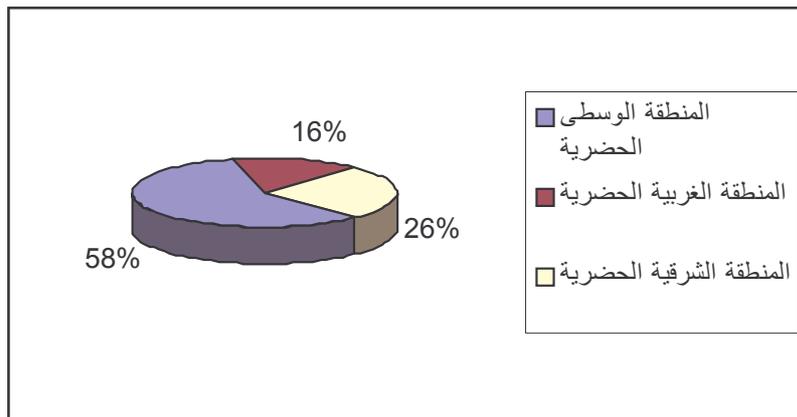
يمكن تجزئة سوق العصير، وفق هذا المعيار حسب ما يبينه الجدول التالي :

جدول رقم (20) تجزئة سوق العصير حسب المناطق الجغرافية [61].

(الوحدة 100000 دج)

النسبة %	حجم مبيعات	المنطقة
58%	8348.52	المنطقة الوسطى الحضرية
16%	2303.04	المنطقة الغربية الحضرية
26%	3742.44	المنطقة الشرقية الحضرية
100%	14394	المجموع

ويمكن تمثيل الجدول السابق حسب الشكل التالي:



شكل رقم (34) التمثيل الدائري لسوق العصير مجزء حسب المناطق الجغرافية [61]

من خلال الجدول والشكل، نستنتج أن المنطقة الوسطى تستهلك أكبر كمية من عصير الفواكه (58 %)، وهذا نظرا للكثافة السكانية المتواجدة في هذه المنطقة، إضافة إلى تركيز عدد كبير من المنافسين فيها، متبوعة بمنطقة الشرق بنسبة 26 %.

ولا تمثل المنطقة الغربية سوى 16 % من إجمالي مبيعات عصير الفواكه في السوق الجزائري.

● التجزئة حسب نوع الغلاف :

وفق هذا المعيار يتم تجزئة سوق مشروبات العصير حسب نوع الغلاف المستخدم من طرف المؤسسات في عملية التعبئة والتغليف.

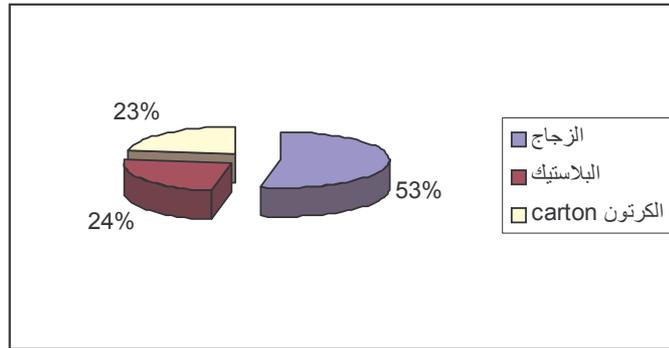
يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول (21) : تجزئة سوق المشروبات العصير حسب الغلاف المستخدم في التعبئة [61]

(الوحدة 100000 دج)

النسبة %	حجم المبيعات	نوع الغلاف
52.95%	7621.62	الزجاج
24.37%	3507.81	البلاستيك
22.68%	3264.56	الكرتون carton
100%	14364	المجموع

يمكن تمثيل هذا الجدول حسب الشكل التالي :



شكل رقم (35) التمثيل الدائري لسوق العصير مجزء حسب نوع الغلاف

المستخدم في التعبئة [61]

نلاحظ من خلال الجدول والشكل، أن ما نسبته 52.95% من المشروبات يتم تعبئتها في علب زجاجية، ويرجع استخدام أغلب المؤسسات لهذه السياسة في مجال التعبئة و التغليف للإعتبرات التالية :

- تتميز العلب الزجاجية عن غيرها من العلب أنها قابلة للإسترجاع وهو ما يمكن المؤسسات من تقادي تجديد العلب عند بيع منتجاتها.
- أن هذه السياسة تمكن من الاقتصاد في التكاليف وهو ما يؤثر على سياسة التسعير.
- ملاءمة العلب الزجاجية لمختلف القطاعات السوقية (العلب الزجاجية الفردية، العائلية)

بينما لا تمثل مبيعات المعبأة في علب الكرتون سوى 23 % من إجمالي المشروبات ويرجع ذلك أساسا لإرتفاع أسعار هذا النوع من العلب.

2.2.2.4. تحليل المنافسة في السوق مشروبات العصير

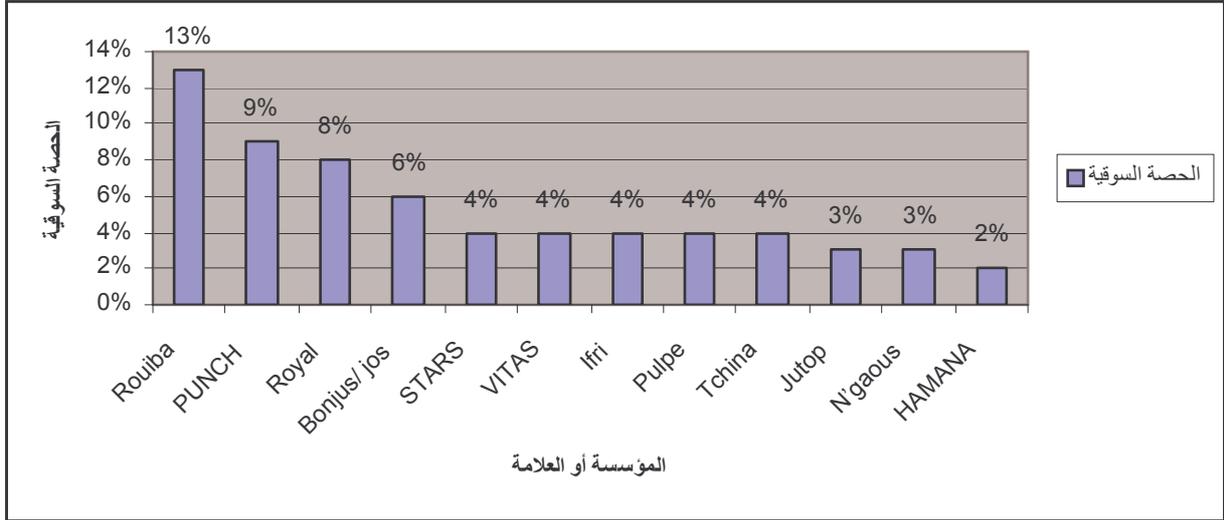
حسب دراسة السوق التي قامت بها المؤسسة فإن سوق مشروبات العصير يحتوي على أكثر من 120 منافس نشيط يمكن توضيح الحصة السوقية للمؤسسات الاثني عشر (12) الأولى التي تعمل في هذا السوق في الجدول التالي :

جدول رقم(22) الحصة السوقية لـ 12 مؤسسة رائدة في سوق مشروبات العصير[61]

الوحدة (100000دج).

المؤسسة أو العلامة	حجم المبيعات	الحصة السوقية
Rouiba	1871.22	13%
PUNCH	1295.46	9%
Royal	1151.52	8%
Bonjus/ jos	863.64	6%
STARS	575.76	4%
VITAS	575.76	4%
Ifri	575.76	4%
Pulpe	575.76	4%
Tchina	575.76	4%
Jutop	431.82	3%
N'gaous	431.82	3%
HAMANA	287.88	2%
المجموع	9212.16	64%

يمكن تمثيل الجدول بيانيا كما يلي :



شكل : رقم (36) التمثيل البياني للحصص السوقية الخاصة بـ 12 مؤسسة رائدة في السوق مشروبات العصير.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل، أن : 10 % مؤسسات تستحوذ على 64% من إجمالي المبيعات في سوق مشروبات العصير، وهي ظاهرة تبين أن غالبية المؤسسات التي تعمل في هذا السوق (90 % من المؤسسات) هي مؤسسات صغيرة تعمل في سوق ضيق، وتستحوذ في مجملها على حصة سوقية تقدر بـ 36%.

3.2.2.4 تحليل الحصة السوقية لـ NCA

إن مجرد اختبار رقم الأعمال المحقق لا يسمح من معرفة مدى نجاح المؤسسة أو فشلها مقارنة بالمنافسين، ولمعرفة ذلك لابد من تحليل مختلف مستويات الحصة السوقية. وفي هذا الإطار سنحاول تحليل الحصة السوقية لمؤسسة NCA وذلك بالاعتماد على معطيات السوق الحضري الذي تم تحديده فيما سبق، مع تحديد الإستراتيجية الواجب اتباعها من طرف المؤسسة من أجل حماية وتطوير حصتها في السوق.

تجدر الإشارة إلى الحصة السوقية المؤسسة والخاصة بسنة 2003 قدرت بـ 30% (في السوق مشروبات العصير ككل).

* الحصة السوقية الإجمالية : تحسب الحصة السوقية الإجمالية من خلال قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات القطاع وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية لـ NCA} = \frac{\text{مبيعات NCA}}{100} \times 100$$

المبيعات الإجمالية في القطاع

$$\text{ومنه الحصة السوقية الإجمالية لـ NCA} = \frac{1871.22 \text{ مليون دج}}{100} \times 100 = (1439.4 + 3713.2) \text{ مليون دج}$$

الحصة السوقية الإجمالية لـ NCA : 3.63%

* حصة السوق المخدوم : تحسب حصة السوق المخدوم، من خلال تحديد مبيعات السوق الفعلية المستهدفة من طرف المؤسسة، وبما أن السوق المستهدف من طرف NCA هو سوق مشروبات العصير فإن :

$$\text{حصة السوق المخدوم لـ NCA} = \frac{\text{مبيعات NCA}}{\text{مبيعات سوق مشروبات العصير}} \times 100$$

$$\text{ومنه حصة السوق المخدوم لـ NCA} = \frac{187.22 \text{ مليون دج}}{143.94 \text{ مليون دج}} \times 100$$

حصة السوق المخدوم من طرف NCA : 13%

* الحصة السوقية مقارنة بالمنافس الأول : وتحسب من خلال تحديد العلاقة بين مبيعات المؤسسة مع مبيعات المنافس الأول.

$$\text{الحصة السوقية لـ NCA مقارنة بالمنافس الأول} = \frac{\text{مبيعات NCA}}{100} \times 100$$

مبيعات punch

$$\text{الحصة السوقية لـ NCA مقارنة بالمنافس الأول} = \frac{187.122 \text{ مليون دج}}{129.546 \text{ مليون دج}} \times 100$$

الحصة السوقية لـ NCA مقارنة بـ punch : 144.44 %

* الحصة السوقية النسبية : تحسب من خلال تحديد العلاقة بين مبيعات المؤسسة ومبيعات المنافسين الثلاثة الأوائل في السوق، وبالتالي :

$$\text{الحصة السوقية النسبية لـ NCA} = \frac{\text{مبيعات NCA}}{\text{مبيعات (Bonjus Jos+ Rayal +punch)}} \times 100$$

$$\text{ومنه الحصة السوقية النسبية لـ NCA} = \frac{187.122 \text{ مليون دج}}{(86.364 + 115.52 + 129.546) \text{ مليون دج}} \times 100$$

الحصة السوقية النسبية لـ NCA = 56.52 %

ومن أجل تحليل أكثر دقة لنصيب مؤسسة NCA في سوق مشروبات العصير سنقوم بتحليل الحصة السوقية حسب القطاعات السوقية La Part De Marche Par Segment يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(23) : الحصة السوقية لـNCA حسب القطاعات السوقية المؤسسة[61]

(الوحدة 100000)

البيان	مؤسسة NCA	سوق المشروبات العصير	الحصة السوقية حسب القطاع السوقي
مبيعات العلب الفردية	486.52	4318.2	11.26%
مبيعات العلب العائلية	1384.70	10075.8	13.74%
مبيعات المنطقة الشرقية	336.82	3742.44	9%
مبيعات المنطقة الوسطى	1235	8348.52	14.79%
مبيعات المنطقة الغربية	299.39	2303.14	13%

اعتمادا على النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

- الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة ضعيفة نظرا لكبر حجم القطاع السوقي (سوق المشروبات الغازية، سوف مشروبات العصير)
 - حصة السوق المخدوم تقدر بـ 13 % مما يعني أن المؤسسة تحتل الريادة في سوق مشروبات العصير
 - الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافس الأول تقدر بـ 144.44% يعني أن مبيعات المؤسسة أكبر من منتجات المنافس بنسبة 44 %.
 - الحصة السوقية النسبية تقدر بـ 56 % يعني أن مبيعات المؤسسة أكبر من نصف مبيعات المنافسين الثلاثة الأوائل.
 - الحصة السوقية للمؤسسة من العلب الفردية ضعيفة مقارنة بالعلب العائلية نظرا لسيطرة المشروبات الغازية على قطاع المطاعم (بيزيريا، المقاهي، المطاعم) إضافة إلى ارتفاع أسعار العلب الفردية.
 - الحصة السوقية للمؤسسة في المنطقة الوسطى أكبر مقارنة بغيرها من المناطق نظرا لتغطية المؤسسة لكل منافذ التوزيع في هذه المنطقة (إتباع إستراتيجية التوزيع المكثف والشامل من خلال تطوير جهاز التوزيع المباشر).
- تحليل المركز التنافسي لمؤسسة NCA :

اعتماد على النتائج المتحصل عليها عند تحليل الحصة السوقية يمكن تحليل المركز التنافسي للمؤسسات الناشطة في سوق مشروبات العصير وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (24) تحليل المركز التنافسي لمؤسسة NCA مقارنة بالمنافسين[61]

البيان	الرائد	المتحدي	التابع	المتخصص
المؤسسة أو العلامة	ROUIBA	PUNCH, ROYAL, BONJUS/ JOS	STAR, VITA IFRI, PULPE	باقي المؤسسات
الحصة السوقية	%13	[%9 %6]	% 4	اقل من 3%

يتبين من خلال الجدول ما يلي :

- هناك ثلاث مؤسسات متحدية لمؤسسة NCA هي :
(punch ، Bonjus Jos ، Royal)، حيث تعمل كل واحدة من هذه المؤسسات من أجل إحتلال الريادة في السوق وذلك من خلال التركيز على قطاعات سوقية محدودة واستغلالها بطريقة مكثفة ومن ثم التوسع إلى باقي القطاعات السوقية.
- تعمل المؤسسات التابعة، في نطاق ضيق وتسعى إلى تحسين حصتها السوقية من خلال الدخول إلى أسواق جديدة : حيث بلغت مثلا مبيعات (pulpe) 98% في منطقة الوسطى فهي بذلك تركز جهودها على هذا المنطقة تمهيدا لدخول أسواق أخرى (الاعتماد على الإستراتيجية التركيز).
- تعمل المؤسسات المتخصصة في نطاق ضيق جدا نظرا لضعف إمكانياتها.
- يمكن لمؤسسة NCA الحفاظ على المركز التنافس لها بإتباع بإحدى الاستراتيجيات التالية :
- تنمية الطلب : من خلال إيجاد مستعملين جدد(البحث عن القطاعات السوقية غير المستغلة) أو الرفع من معدل إستهلاك منتجاتها(عن طريق القيام بالحملات الترويجية تخفيض الأسعار).
- الإستراتيجية الدفاعية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية وذلك من خلال :
- استغلال الكامل للسوق بإتباع استراتيجية التوزيع الشامل والمكثف، توسيع التشكيلية من حيث الاتساع والعمق من أجل تغطيه دقيقة لكل القطاعات السوقية.
- مواجهة المنافسين عن طريق حروب الأسعار والسياسات الترويجية.

- الإستراتيجية الهجومية : تفترض هذه الاستراتيجية وجود علاقة بين الحصة السوقية والمردودية، حيث تقوم المؤسسة بتنمية حصتها السوقية من خلال الزيادة في كمية الإنتاج، التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف والاستفادة من أثر الخبرة، حيث يمكن المؤسسة من كسب ميزة فيما يخص التكاليف مقارنة بالمنافسين.

3.2.4. تقييم سياسات المزيج التسويقي المطبقة في طرف NCA

إن التأكد في مدى تحقق الأهداف الخاصة بالمبيعات والحصة السوقية لا يكفي للحكم على نجاعة الأداء التسويقي للمؤسسة إذ يستدعي الأمر تقييم العناصر الداخلية التي تمارس تأثيرا كبيرا على تحقق هذه الأهداف والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي.

1.3.2.4. تحليل وزن المنتجات في التشكيلة

إن تحليل وزن المنتجات في التشكيلة، يستلزم تطبيق قانون 80/20 لمعرفة مدى توازن التشكيلة، بمعنى مساهمة كل منتج في تحقيق رقم الأعمال الإجمالي للتشكيلة. وستقتصر دراستنا على تحليل تشكيلة مشروبات العصير باعتبار التشكيلة الأكثر أهمية (من حيث عدد المنتجات ورقم الأعمال) مقارنة بتشكيلة المصبرات.

تمر عملية تحليل وزن المنتجات في التشكيلة بما يلي :

- 1- تحديد نسبة وزن كل منتج في التشكيلة.
- 2- تحديد نسبة وزن رقم أعمال كل منتج في التشكيلة.
- 3- تراكم وزن المنتجات.
- 4- تراكم وزن رقم الأعمال.

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي، الذي يبين وزن كل منتج في تشكيلة مشروبات العصير الخاصة بمؤسسة NCA.

جدول رقم (25) : تحليل وزن المنتجات في تشكيلية مشروبات العصير لمؤسسة NCA [61]

المنتج	نسبة وزن المنتج في التشكيلة	تراكم الوزن النسبي للمنتجات	نسبة وزن رقم الأعمال في التشكيلة	تراكم الوزن النسبي لرقم الأعمال
عصير الفواكه	12.5	12.5	27	27
نكتار الفواكه	12.5	25	26	53
مزيج الفواكه	12.5	37.5	22	75
مشروب zoom	12.5	50	8.66	83.66
عصير خالص	12.5	64.5	7	90.66
مشروبات معطرة	12.5	75	5.43	96.09
الشاي المجمد	12.5	87.5	2.13	98.22
مصصات مجمدة	12.5	100	1.78	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 37.5 % من المبيعات تحقق 75% من رقم الأعمال وبالتالي فإن المنتجات (عصير الفواكه، نكتار الفواكه، مزيج الفواكه) منتجات محورية يجب على المؤسسة تركيز جهودها عليها في حين أن الشاي المجمد والمصصات المجمدة تبقى مساهمتها ضعيفة في رقم الأعمال ولا يمكن إتخاذ قرار يخص إلغائها أو حذفها من التشكيلة إلا إذا تم معرفة مرد وديتها، معدل تطورها، عمرها الاقتصادي.

- اعتمادا على الجدول السابق يمكن إعداد ما يسمى بمنحنى التركيز le courbe de concentration أو منحنى Gini Et LORENZ، من أجل معرفة العلاقة الموجودة بين تراكم وزن المنتجات مع تراكم وزن رقم الأعمال.

2.3.2.4. تحليل نشاط التوزيع :

تعتمد مؤسسة NCA على قنوات التوزيع الطويلة لتصريف الحجم الأكبر من مبيعاتها، باعتبار أن هذا الشكل من التوزيع يمكن من تغطية معظم المناطق الجغرافية دون استخدام إمكانات كبيرة. يتم تحليل نشاط التوزيع من خلال تحليل ما يلي :

أ-توزيع المبيعات حسب قنوات التوزيع : تقوم NCA بتوزيع منتجاتها باستخدام ثلاثة أشكال من التوزيع (توزيع مباشر، زبائن رفاهية، توزيع غير المباشر).
ويمكن توضيح توزيع المبيعات حسب قنوات التوزيع من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (26) توزيع المبيعات حسب قنوات التوزيع [61]

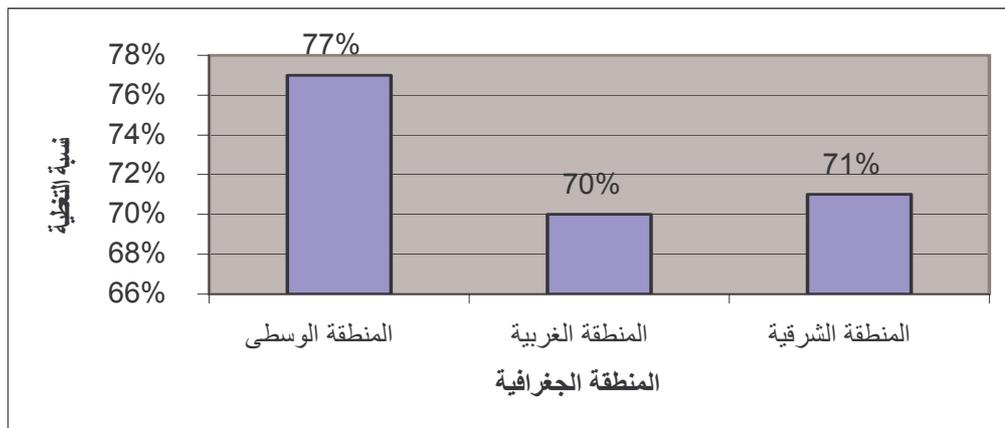
الوحدة (مليون دج).

شكل التوزيع	بيع مباشر	زبائن الرفاهية	توزيع غير المباشر	المجموع
المبيعات بالقيمة	315	75	1110	1500
نسبة كل قناة	%21	%5	%74	%100

يتبين من خلال الجدول، أن الحصة الكبرى من مبيعات المؤسسة توزع عن طريق قنوات توزيع طويلة، حيث يتكفل تجار الجملة بتوزيع ما نسبته 74% من مبيعات المؤسسة، كما يتضح أيضا أنه وبالرغم من المجهودات التي قامت بها المؤسسة من أجل تطوير شبكة التوزيع المباشر إلا أنه لا يمثل سوى 21 % من إجمالي مبيعات المؤسسة.

ب- تحليل مدى انتشار منتجات المؤسسة في مختلف المناطق الجغرافية :

يتم تحليل مدى انتشار منتجات المؤسسة في مختلف المناطق الجغرافية، من خلال حساب نسبة تغطية منتجات المؤسسة في كل من منطقة، يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



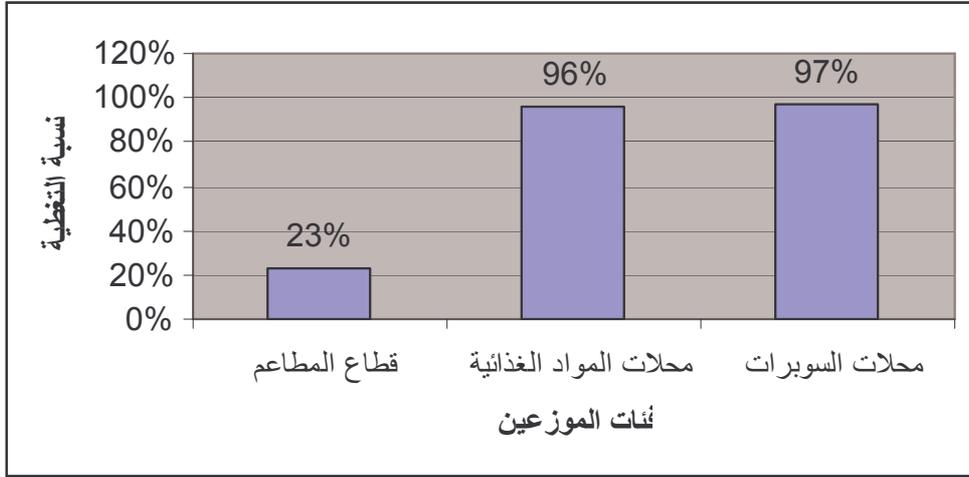
شكل رقم (37): تغطية منتجات NCA لمختلفة المناطق الجغرافية [61]

نلاحظ من خلال الشكل، أن منتجات المؤسسة تغطي معظم المناطق الجغرافية (وسط، شرق غرب) وبنسبة كبيرة (نسبة التغطية تفوق 70% في كل منطقة).

هذا ما يوضح أن المؤسسة لا تريد التركيز على منطقة جغرافية معينة، وإنما تهدف لإيصال منتجاتها إلى مختلف المناطق من أجل كسب أكبر حصة ممكنة في السوق.

ج - تغطية منتجات المؤسسة لمختلف فئات الموزعين :

يمكن توضيح مدى تغطية منتجات المؤسسة لمختلف فئات الموزعين من خلال الشكل التالي.



شكل رقم (38) تغطية منتجات NCA لمختلف فئات الموزعين [61]

يتبين من خلال الشكل، أن منتجات المؤسسة تغطي معظم محلات المواد الغذائية ومحلات السوبرات (نسبة التغطية 97% ، 96% على الترتيب) بينما يبقى قطاع المطاعم (المقاهي، المطاعم، بيزيريا.....) ضعيف التغطية (نسبة التغطية تقدر بـ 23% فقط)، إلا أنه في نمو مستمر، خاصة بعد بعث المؤسسة لمنتجاتها الجديد zoom الذي أنتج خصيصا لتغطية هذا النوع من القطاعات السوقية.

3.3.2.4. تحليل فعالية سياسات المزيج التسويقي لمؤسسة NCA :

من أجل تحليل حدود فعالية سياسات المزيج التسويقي المطبقة من طرف المؤسسة NCA، قمنا بإعداد استبيان وعرضه على مسؤولي التسويق في المؤسسة للإجابة عنه وكانت مفاتيح الاستبيان كما يلي :

1- فعال.

2- متوسط الفعالية

3- ضعيف الفعالية

4- منعدم الفعالية

أما النتائج المتحصل عليها، فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (27) : تحليل فعالية سياسات المزيج التسويقي في المؤسسة NCA [61]

مقياس الفعالية												
السوق الأجنبي				السوق المحلي								
								1 سياسة المنتج				
4	3	2	1	4	3	2	1	النوعية				
4	3	2	1	4	3	2	1	الذوق				
4	3	2	1	4	3	2	1	التعبئة والتغليف				
4	3	2	1	4	3	2	1	التمييز				
4	3	2	1	4	3	2	1	العلامة				
4	3	2	1	4	3	2	1	الشكل				
4	3	2	1	4	3	2	1	2 سياسة التسعير				
								3 سياسة الاتصال				
								*الإعلان				
4	3	2	1	4	3	2	1	التلفزيون				
4	3	2	1	4	3	2	1	الصحف				
4	3	2	1	4	3	2	1	مكان البيع (PLV)				
4	3	2	1	4	3	2	1	اللافتات				
4	3	2	1	4	3	2	1	*البيع الشخصي				
4	3	2	1	4	3	2	1	*تنشيط المبيعات				
4	3	2	1	4	3	2	1	*العلاقات العامة				
4	3	2	1	4	3	2	1	*المعارض الدولية				
								4 - سياسة التوزيع				
4	3	2	1	4	3	2	1	قنوات توزيع قصيرة				
4	3	2	1	4	3	2	1	قنوات توزيع طويلة				
4	3	2	1	4	3	2	1	خدمات ما بعد البيع				
4	3	2	1	4	3	2	1	القوى البيعية				

من الجدول أعلاه، يتبين لنا أن سياسة المنتج من أكثر سياسات المزيج التسويقي فعالية سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، حيث أولت المؤسسة لهذا العنصر اهتماما كبيرا خاصة في مجال التعبئة والتغليف، وذلك من خلال استخدام علب التيترابريك التي ساهمت بشكل كبير في تحسين صورة المؤسسة، وتحقيق نمو متزايد رقم أعمالها وبالتالي حصتها في السوق، كما مكنتها أيضا من كسب ولاء أكبر الزبائن، إضافة إلى زيادة فرص التصدير و تسهيل مهمة الدخول إلى الأسواق الأجنبية) حيث ارتفع رقم الأعمال التصديري للمؤسسة بنسبة 120 % في سنة 2003 مقارنة بنسبة 2002

بالإضافة إلى التعبئة والتغليف، فإن اعتماد المؤسسة على استراتيجية تحسين الجودة والتنوع في خطوط المنتجات مكنها من استغلال مختلف القطاعات السوقية مثل ما حدث مع منتجاتها الجديد zoom الذي وجه خصيصا إلى قطاع المطاعم (مقاهي، مطاعم، بيزيريا.....)

أما فيما يخص العلامة التجارية فإن اعتماد NCA على سياسة العلامة الموحدة مكنها من تحقيق اقتصاديات السلم فيما يخص النفقات الإشهارية، و لإنجاح هذه السياسة فقد اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية التمايز من خلال بعث منتجات ذات جودة عالية وهو شرط أساسي لكسب و ثقة ولاء الزبائن.

وبالنسبة للسياسة التسعيرية فهي سياسة فعالة إلى حد كبير حيث اعتمدت المؤسسة لتسعير مختلف منتجاتها على التكاليف التي تحملتها، ظروف المنافسة، حجم الطلب إلا أن الأسعار المطبقة تبقى مرتفعة مقارنة مع القدرة الشرائية للمستهلك ، حيث قدر سعر بيع مشروب عصير الفواكه بـ 70 دج للعبوة ذات حجم سعة 100 سل، بينما لا يتجاوز سعر بيع لتر واحد من مشروبات كوكا كولا 25 دج.

أما فيما يخص سياسة الاتصال، فإنها لم ترقى إلى مستوى سمعة المؤسسة وجودة منتجاتها، خاصة وأننا نعلم أن المؤسسة تعتمد على التنوع في خطوط المنتجات مما يتطلب القيام بحملات ترويجية مكثفة وعلى نطاق واسع لـ :

- التعريف بالمنتجات الجديدة من أجل تعميق درجة الولاء للمنتج
- التذكير بالمنتجات الحالية من خلال إقناع الزبائن بالمنافع أو الفوائد التي يؤديها المنتج.
- العمل على تغيير الاتجاهات والآراء السلبية للزبائن حول المنتج.

أما سياسة التوزيع فإن قنوات غير المباشرة هي الأكثر فعالية، حيث تحتل أكبر نسبة من حيث توزيع المبيعات (68 %) وذلك بالاعتماد على تجار الجملة، في حين تبلغ نسبة التوزيع المباشر (32 %)

من إجمالي المبيعات، وفي هذا الصدد نشير إلى أن اعتماد المؤسسة على التوزيع غير المباشر له من المبررات يمكن ذكرها فيما يلي:

- الطبيعة الجغرافية للسوق الجزائري.
 - التوزيع الجغرافي للسكان.
 - نقص البنى القاعدية التي تسهل عملية التوزيع المباشر.
 - القيود المالية المفروضة على المؤسسة.
- إلا أن الريادة في السوق، يلزم المؤسسة تطوير التوزيع المباشر لما له من مزايا (التواجد المستمر والدائم للمنتجات في الوقت والمكان المناسبين، المعرفة الجيدة لحاجات ورغبات الزبائن، والتحكم في توزيع السلعة ومراقبة أسعار المنافسين، المعلومات تكون أكثر مصداقية).
- أما القناة الخارجية الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتصريف منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية هي التصدير المباشر و يرجع اعتمادها من طرف المؤسسة إلى ما يلي:

- التقليل من المخاطرة الدولية.
 - باعتبار أن هذا الشكل من التوزيع لا يستلزم استثمارات مالية كبيرة.
 - اختبار منتجات المؤسسة في الأسواق الأجنبية.
- من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي سلطنا فيه الضوء على تقييم كفاءة فعالية الخطط والسياسات التسويقية المطبقة من طرف المعمل الجزائري الجديد للمصبرات (NCA) تبين لنا مايلي :

1- تسعى مؤسسة (NCA) إلى تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة حصتها السوقية.
 - زيادة درجة الإشباع للزبائن.
 - زيادة الربحية.
 - مواجهة المنافسة.
- 2 - من أجل تحقيق هذه الأهداف تتبع NCA الاستراتيجيات التالية :
- التنوع في خطوط المنتجات، والزيادة في عدد منتجات كل خط (سياسة زيادة الاتساع والعمق في التشكيلة).

- التحسين المستمر في جودة المنتجات بما يتطابق مع المواصفات القياسية العالمية.
- تغطية السوق المحلي بالدرجة الأولى واستخدام استراتيجية التصدير المباشر كأسلوب للدخول والتوغل في الأسواق الأجنبية.

- 3 - تقوم المؤسسة بتقسيم السوق الذي تنشط فيه إلى القطاعات سوقية متجانسة، حسب المناطق الجغرافية والعوامل الديمغرافية، و تتبع استراتيجية التسويق الموحدة لخدمة مختلف القطاعات السوقية (صياغة مزيج تسويقي موحد في كل الأسواق).
- 4 - يعتبر المنتج أهم عناصر المزيج التسويقي في المؤسسة، حيث تبين أن منتجات المؤسسة مميزة عن السلع المناظرة لها من حيث: الذوق، النوعية، التغليف خاصة مع استخدام علب التيترايرك.
- 5 - تعتمد مؤسسة NCA في تسعير منتجاتها على التكاليف التي تحملتها والمنافسة وتطبق سياسات تسعيريه متعددة فيما يخص الأسواق الأجنبية، تختلف باختلاف المنافسة، حجم الطلب، درجة التوغل في السوق.
- 6 - تركز المؤسسة على الإعلان في أماكن البيع (P L V) واللافقات في الطرق و المشاركة في المعارض الدولية كسياسات ترويجية للتعريف وبيع منتجاتها، مع تجاهلها للأنشطة الترويجية الأخرى، وتعتبر سياسة الاتصال في المؤسسة من أضعف السياسات التسويقية.
- 7 - يعتبر التوزيع غير المباشر أحد أهم أشكال التوزيع في المؤسسة باعتباره يمثل نسبة (68%) من إجمالي المبيعات وتسعى المؤسسة إلى تطوير شبكة التوزيع غير المباشر إلا أن ذلك لم يرقى إلى المستوى المطلوب.
- 8 - توكل المؤسسة مهمة بحوث التسويق إلى مكاتب خارجية، وعلى الرغم من مزايا هذه الطريقة إلا أنها تكلف المؤسسة ميزانية معتبرة مع خطورة تسرب المعلومات.
- 9 - غياب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة [عدم وجود مخطط استراتيجي يحدد الأهداف العامة المراد بلوغها]
- 10 - عدم وجود مخططات عملية ومن بينها مخطط التسويق يتم من خلاله ترجمة إستراتيجية التسويق في شكل برامج مختلف الأجل، والاكتفاء بالتخطيط قصير المدى] الاعتماد على نظام الموازنات]
- 11 - عدم استخدام الأساليب العلمية في تقدير المبيعات والاكتفاء بالتقديرات الشخصية المبينة على مبيعات السنوات السابقة.
- 12- تعتمد المؤسسة في تنظيم جهودها التسويقية على التنظيم حسب الوظائف، إلا أن اتساع تشكيلة منتجاتها ونشاطها في سوقيين مختلفين (سوق المشروبات وسوق المصبرات) يستدعي منها إعادة النظر في هذا الشكل من التنظيم من أجل التحكم أكثر في تسيير التشكيلة والأسواق .

- 13- عدم وجود أي أسس لتقييم سياسة المنتج وعدم إعطاء أي أولوية للمنتجات الرائدة (بحوث التسويق، الإشهار، البحث والتطوير).
- 14- عدم وجود أي أسس لتقييم كفاءة وفعالية سياسات المزيج التسويقي (عدم وجود لوحات القيادة، عدم قيام المؤسسة ببحوث الرقابة على التسويق خاصة بحوث تقييم الحملات الترويجية والبحوث الخاصة بمتابعة توجهات الزبائن).
- 15- الانحرافات التي يتم تسجيلها على مستوى المبيعات لا يتم تحليلها ولا الكشف عن أسبابها، نظرا لضعف التنسيق بين مختلف مصالح التسويق من جهة والمديريات الأخرى من جهة أخرى (صعوبة تحديد مسؤولية هذه الانحرافات).
- 16- تعتمد المؤسسة على تحليل المر دودية على أساس المنتجات وتهمل أهمية تحليل هذه الأخيرة على أساس قنوات التوزيع والمناطق الجغرافية.
- وخلاصة القول أن نظام الرقابة على التسويق في المؤسسة لم يرقى إلى المستوى المطلوب نظرا لغياب رؤية إستراتيجية تحدد أهداف التسويق المراد بلوغها وعدم وجود مخططات تسويقية مختلفة الأجال (الاكتفاء بخطة التسويق السنوية) تحدد الأهداف الكمية والكيفية المراد بلوغها والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والتي تعد بمثابة معايير لتقييم الأداء التسويقي، وعدم وجود تنسيق بين مختلف مصالح التسويق (عدم الفصل بين وظيفتي التسويق والمبيعات).

خاتمة

نتائج البحث

إن التطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكناً إلا من خلال التعرف على كيفية صياغة وتنفيذ إستراتيجية التسويق، وتحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالرقابة التسويقية، أدواتها، علاقتها بالنظم الإدارية الأخرى وأخيراً مكوناتها مما يمكننا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بالنتائج التالية :

أولاً : نتائج القسم النظري

1. يرتبط التسويق بإستراتيجية المؤسسة ارتباطاً وثيقاً، ذلك أن إدارة التسويق هي الأكثر قدرة على فهم ما يجري في بيئة المؤسسة وبحكم علاقتها المباشرة مع الزبائن في الأسواق المستهدفة.
2. يسمح التشخيص البيئي بتحديد نقاط القوة والضعف واكتشاف الغرض والتهديدات وعلى ضوء هذا التحليل تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التسويقية الكمية والكيفية المراد بلوغها بشرط أن تنسجم هذه الأهداف مع الأهداف العامة للمؤسسة.
3. من أجل خدمة فعالة للأسواق تقوم المؤسسة بتجزئة السوق إلى القطاعات متجانسة ويتم تقييم هذه القطاعات انطلاقاً من معايير محددة تتمثل عموماً في حجم السوق ومعدل نموه ، شدة المنافسة، إمكانية السيطرة على حواجز دخول المنافسين الجدد إلى السوق.
4. يتم تحديد وزن مختلف عناصر المزيج التسويقي في خطة التسويق انطلاقاً من التوقع المراد إحداثه من طرف المؤسسة في ذهن المستهلك.
5. يهتم موضوع الرقابة التسويقية، بتقييم ومتابعة مدى تحقق الأهداف المحددة في إستراتيجيات وخطط التسويق، و الكشف عن العوامل التي أدت إلى تحقق أو عدم تحقق هذه الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.
6. تكتسي الرقابة في مجال التسويق أهمية بالغة نظراً لارتباط التسويق بالمتغيرات البيئية حيث تؤثر على قراراته ونتائجه، كما أن ارتفاع التكاليف التسويقية يستدعي استحداث نظام رقابي يتم من خلاله مراقبة مدى استخدام الموارد التسويقية بطريقة رشيدة.

7. يعتبر نظام التخطيط أحد الدعائم الأساسية للرقابة التسويقية، باعتبار أن الأهداف المحددة في الخطط التسويقية تعتبر بمثابة معايير رقابية يتم من خلالها قياس الأداء التسويقي، كما تستخدم المعلومات التي توفرها الرقابة التسويقية عن طريق التغذية العكسية في صياغة أو تعديل الخطط.
8. إن تنظيم الجهود التسويقية بطريقة جيدة يسهل من عملية الرقابة وتحميل المسؤوليات عن الانحرافات المسجلة وكيفية تصحيحها، ويتوقف نجاح الرقابة التسويقية على مدى جودة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية.
9. تقوم المؤسسة بمتابعة النشاط التسويقي، باستخدام لوحة القيادة التي تقدم مجموعة من المؤشرات عن تطور النشاط التسويقي يمكن من خلال هذه المعلومات الحكم على مدى كفاءة وفعالية السياسات الموضوعية، كما تلجأ المؤسسة إلى بحوث الرقابة على التسويق إذا أظهرت لوحة القيادة بعض الانحرافات الخطيرة أو أرادت المؤسسة تقييم بعض السياسات مثل قياس فعالية الحملات الترويجية.
10. في إطار الرقابة على الخطة التسويقية تقوم المؤسسة بما يلي:
- تحليل المبيعات: عن طريق مقارنة المبيعات المقدره بالمبيعات المحققة.
 - تحليل تكاليف التسويق: من أجل معرفة مدى استغلال الموارد المخصصة للتسويق بطريقة جيدة وفعالية.
 - تحليل ومتابعة اتجاهات الزبائن : لتحديد درجة رضا الزبائن على المنتجات التي تقدمها المؤسسة.
11. إذا أسفرت نتائج التحليل عن حدوث انحرافات على مستوى خطة التسويق تقوم المؤسسة بتحليل أسباب ذلك حيث تلجأ إلى تقييم سياسات المزيج التسويقي المطبقة لخدمة الأسواق المستهدفة.
12. يتم تقييم سياسة المنتج من خلال تحليل وزن كل منتج في التشكيلة وتحليل المر دودية حيث يهدف هذا التحليل إعادة توزيع الموارد والجهود التسويقية بطريقة أكثر فعالية، وإلغاء المنتجات التي تسبب خسائر للمؤسسة.
13. يتم تقييم سياسة الاتصال المطبقة من طرف المؤسسة من خلال تحليل كفاءة وفعالية مختلف عناصر المزيج الاتصالي وكذا وسائل الإتصال المستخدمة لترويج منتجات المؤسسة.
14. يتم تقييم سياسة التوزيع من خلال تحليل فعالية قنوات التوزيع وكذا تقييم أداء القوى البيعية.
15. تتم الرقابة الاستراتيجية على التسويق من خلال مراجعة كل من : البيئة التسويقية، الاستراتيجية، نمط التنظيم، النظم والإجراءات، الإنتاجية والمرد ودية، سياسات المزيج التسويقي، حيث تهدف هذه المراجعة تحديد مدى ملاءمة الأنشطة التسويقية الحالية للتغيرات والمستجدات البيئية.

ثانيا : نتائج القسم التطبيقي

إن الدراسة النظرية التي قمنا بها سمحت لنا بإجراء المقارنات والإسقاطات الضرورية من أجل معرفة وتقييم السياسات التسويقية المطبقة من طرف المعمل الجزائري الجديد للمصبرات " NCA " حيث تبين لنا ما يلي :

1. تعتبر مؤسسة "NCA" رائدة في سوق مشروبات العصير بحصة سوقية تقارب 30 % وللحفاظ وتدعيم هذه الحصة تقوم المؤسسة بما يلي :

- توسيع التشكيلة سواء بإضافة خطوط جديدة أو زيادة عدد المنتجات في كل خط.
- التحسين المستمر في جودة المنتجات بما يتطابق مع المواصفات القياسية العالمية.
- تغطية السوق المحلي بالدرجة الأولى واستخدام سياسة التصدير المباشر كإستراتيجية لغزو الأسواق الدولية.

2. تزايد الاهتمام بتحسين الجودة ويظهر ذلك حليا في البرامج والمشاريع المخصصة لذلك.

3. غياب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة حيث لم تتخذ المؤسسة أي إجراءات فيما يخص التراجع المستمر لمبيعاتها في سوق المصبرات، و نمو مبيعاتها بشكل متزايد في سوق مشروبات العصير، حيث قدرة نسبة تراجع مبيعات المؤسسة في سوق المصبرات بـ 46 % في سنة 2003 مقارنة بسنة 2001.

4. غياب الترابط والتكامل بين مختلف البرامج الخاصة بالمزيج التسويقي، ويظهر ذلك من خلال إهمال المؤسسة للأنشطة الترويجية خاصة الإعلان حيث تقتصر المؤسسة على الإعلان في : أماكن البيع (piv)، اللافقات في الطريق السريعة والمعارض الدولية .

5. عدم استخدام الأساليب العلمية في تقدير المبيعات و المبينة على الدراسة السوق والطلب والاكتفاء بالتقديرات الشخصية المبينة على مبيعات السنوات السابقة.

6. غياب إدارة خاصة ببحوث التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والاعتماد على المكاتب المتخصصة من خارج المؤسسة لدراسة السوق والمنافسة.

7. غياب مخطط التسويق والاكتفاء بالموازنة السنوية للمبيعات وتكاليف التسويق.

8. الإنحرافات المسجلة على مستوى المبيعات لا يتم تحليلها ولا الكشف عن أسباب حدوثها نظرا لعدم إشتراك مختلف مصالح التسويق في إعداد خطة التسويق.

9. عدم قيام المؤسسة بتقييم سياسات المزيج التسويقي المطبقة لخدمة الأسواق المستهدفة والاكتفاء بمتابعة تطور تكاليف مختلف أنشطة التسويق (تكاليف الترويج التوزيع، القوى البيعية) .

ثالثا : التوصيات.

انطلاقاً من النتائج السابقة يمكن إقترح التوصيات التالية :

- 1- ضرورة فهم وتطبيق المفهوم الحديث للتسويق في المؤسسة.
 - 2- تخصيص إدارة لبحوث التسويق يكون هدفها تجميع البيانات عن مختلف أنشطة التسويق، دراسة السوق والمنافسة، تقييم السياسات التسويقية.
 - 3- الإعتماد على الإعلان باعتباره أحد أهم عناصر المزيج الاتصالي خاصة وأن المؤسسة تحتل الريادة في سوق مشروبات العصير، ولا تعتمد على المنافسة السعرية كإستراتيجية لتصريف مختلف منتجاتها.
 - 4- تدعيم شبكة التوزيع المباشر من أجل التحكم في توزيع المنتجات ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
 - 5- الإعتماد على الطرق العلمية في التخطيط من أجل جرد واستغلال الفرص المتاحة في السوق وإعداد مخطط تسويق يكون بمثابة قاعدة لتسيير مختلف أنشطة التسويق وإخضاعه للرقابة والتقييم المستمر من أجل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.
 - 6- تنظيم الجهود التسويقية بطريقة تمكن من تسيير أفضل لتشكيلة المنتجات المؤسسة [الفصل بين التشكيلة المنتجات المصبرات وتشكيلة منتجات مشروبات العصير] .
 - 7- تطوير نظام الرقابة على التسويق كما يلي :
 - الاعتماد على لوحات القيادة والجدول الدورية للمنبهات من أجل متابعة مختلف أوجه النشاط التسويقي.
 - استخدام بحوث التسويق للرقابة على مختلف السياسات التسويقية.
 - متابعة توجهات الزبائن باستخدام أحد الأساليب التالية :
 - أسلوب الشكاوي والمقترحات.
 - أسلوب النقاش المفتوح.
 - استقصاء الزبائن.
 - العينات المستمرة.
 - تحليل الزبائن المفقودين.
 - استخدام التقارير الرقابية لإعادة النظر في مخطط التسويق بما يتناسب مع ظروف المؤسسة.
 - تطوير نظام محاسبة التكاليف [تحليل المر دودية على أساس قنوات التوزيع والمناطق الجغرافية].
- 2- أفاق البحث

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية، فذلك طموح حالت دونه الصعوبات التي واجهها الباحث، فلا شك أن هناك نقائص يحتويها هذا البحث، سواء من الناحية المنهجية أو المعلوماتية، وفي هذا الخصوص يقترح الباحث على ضوء نتائج البحث ونقائصه عددا من البحوث المستقبلية، يراها جديرة بأن تكون إشكاليات رئيسة :

- المراجعة التسويقية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
 - حدود فعالية الأدوات الكمية في تقييم السياسات التسويقية .
 - تسيير العمليات التسويقية في المؤسسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة).
 - أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسة.
- إن البحث في هذه المواضيع، قد يفتح بدوره الباب، أمام بحوث أخرى تنصب في نفس الاتجاه أما الآن ونحن نكتب هذه السطور، نسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا لكل ما فيه خير، وما توفيقه إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب.

المراجع

1. Karloff « la stratégie des affaires » Ed OPU, Alger, 1990.
2. ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
3. الداوي الشيخ " محيط استراتيجيات وهياكل المؤسسة، مطبوعة جامعية، الجزء الأول، مركز الطباعة لجامعة الجزائر، 1998.
4. Ahmed hammdouche, « méthodes et outils d'analyse stratégique » Ed chihab, Alger, 1997.
5. Alain jariniou « l'entreprise comme système politique » PUF France, 1981
6. Bernard ramantsoa, « stratégie » encyclopédie, de gestion, tome 3, 2^{eme} édition, Ed economica, France 1992.
7. Jean jaques lambin, ruben chumpitaz «le marketing stratégique et opérationnel », 5^{eme}, édition, Ed dunod, paris, 2003.
8. Harle «comment a d'opter l'entreprise a l'évolution des marchés Ed Dunod, entreprise, paris, 1995.
9. Tugrul atmar, Bernard coloris « diagnostic et decisions stratégiques » Ed Dunod entreprise, paris, 1997.
10. Philip kother, Bernard Dubois, «Marketing management » 9^{eme} édition, Ed publi-union, paris, 1997.
11. Sylvie Martin, jean pierre verdine, « marketing les concepts clés, »Ed Chihab, Alger, 1996.
12. Thietart, «la stratégie d'entreprise» Ed mc'graw-Hill, France, 1994.

13. Mohamed seghir djitli « marketing stratégique » Ed djitli, Alger 1998.

14. Jacque Lendrevie, Denis lindon, « Mercator, théorie et pratique de marketing » 5^{eme} édition, Dalloz, France, 1997.

15. طارق الحاج و آخرون، "التسويق من المنتج وإلى المستهلك"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997

16. مالكهوم مكدونالد" الخطط التسويقية كيفية إعدادها وكيفية تنفيذها" ترجمة صالح محمد

الدويش، محمد عبد الله العوض الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1996.

17. محمد الحناوي "إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجيات" دار الجامعات المصرية،

مصر، 1984 .

18. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال" الطبعة التاسعة، المتحدة للنشر، مصر، 1999

19. محمد إبراهيم عبيدات" إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي" دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، 1992

20. محمد إبراهيم عبيدات "مبادئ التسويق"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.

21. Andre boyer, « panorama de gestion », Ed d'organisation, France, 1997.

22. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد" التسويق" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .

23. Claude demeure, « marketing » 3^{eme} édition, Ed sirey, France, 2001.

24. زكي خليل المساعد" التسويق في المفهوم الشامل" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998

25. محمد فريد الصحن"الإعلان" الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988 .

26. صالح خليل أبو أصبح" العلاقات العامة والاتصال الإنساني" دار الشروق للنشر والتوزيع،

عمان، 1998 .

27. Alain jolibert, pierre louis Dubois, « le marketing fondement et pratique », 2^{eme} édition, Ed economica, paris, 1989.

28.CF-Jallais, « canaux de distributions », encyclopédie de gestion , tome 1 2^{eme}, Ed economica, France, 1992

29. M-filiser «destitution », encyclopédie de management, tome1, 2^{eme}, vuibert, France, 1992.

30.Negro Yves, « vente », Ed vuibert, paris, 1996.

31.إبراهيم عبد العزيز شيخا"أصول الإدارة العامة" توزيع منشآت المعارف، الإسكندرية، دون سنة نشر.

32. محمد فريد الصحن، "قراءات إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002

33.Reney darmon est autres, « le marketing fondement et application », 4^{eme}, economica, France, 1990.

34. محمد مصطفى الخرشوم، نبيل خليل مرسي "إدارة الأعمال" الطبعة الثانية، مكتبة الشقري،الرياض 1999 .

35. عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن" إدارة الأعمال" الدار الجامعية، الإسكندرية 1991 .

36.Mike Wilson, « le management de marketing », Ed mare-nostrum, France, 1996.

37.RENAUD de maricourt, « le marketing européen stratégies et actions » Ed publi-union, France, 1997.

38. محي الدين الأزهري،" إدارة التسويق" الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998

39.صالح هاشم الصادق " المدخل إلى التخطيط والرقابة" الجامعية المفتوحة، طرابلس، 1998

40.François colbert, marcfilion, « gestion du marketing », 2^{eme} , Ed Montréal, 1995.

41. Alain olivier, Renaud maricourt, « pratique du marketing en Afrique », Ed edicef, paris, 1999.

42. Michel loroy, « le tableau de bord au service, de l'entreprise », 2^{eme}, tirage Ed, d'organisation, France, 2001.

43. Renaud de maricourt, « la provision des vents », PUF, paris, 1986.

44. Daniel boix, « le tableau de bord », Ed d'organisation, France, 1986.

45. محمود صادق بازرعة "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية العبيكان، الرياض، 1996 .

46. عبيد محمد عنان " بحوث التسويق في بيئة تنافسية" بدون دار النشر، القاهرة، 1999

47. Fournis Yves, « comment effectuer un marketing audit le schéma de base revue française de marketing, mai-juin, 1975.

48. فايز الزغبى " الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال" الطبعة الأولى، دار الهلال، عمان، 1991.

49. أحمد عرفة، سمية شبلي، "المبيعات والترويج"، سلسلة سد الفراغ الإداري، بدون دار وسنة النشر.

50. barbeau, «le profit que sais je ?, PUF, paris, 1992.

51. هاني حامد المضمور " إدارة قنوات التوزيع"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999 .

52. محمد إبراهيم عبيدات "إدارة المبيعات"، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1995.

53.صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، دون بلد النشر، 1996.

54.Alfred zeyl, Armand d'ayan «force de vente» 3^{eme} tirage, Ed d'organisation, France, 1997.

55.الديبوجي أبي سعيد "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000 .

56.Philippe coffre, «l'audit marketing-vente », Ed Dunod, paris, 1986.

57.M. levy, « l'audit marketing, « une méthode d'autre évaluation » revue française de marketing, 1982/2.

58.Michel porter, «les choix stratégiques et concurrence», Ed économique, paris, 1982.

59.Michel marchesnay, «management stratégique», 2^{eme} tirage, Ed eyrolles, paris, 1995.

60.Guy baron, « audit marketing », Ed edisience international, paris, 1990.

61.وثائق داخلية خاصة بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات .