

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

أثر الخطة التسويقية على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة

دراسة حالة مطاحن بوعمارة وتومي بالجلفة

من طرف

مرزق سعد

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر ، جامعة البليدة	بوخاري محمد
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر ، المدرسة العليا للتجارة	لعلاوي عمر
عضوا	أستاذ محاضر ، المدرسة العليا للتجارة	عنابي بن عيسى
عضوا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	برصالي محمد نبيل

البليدة، جوان 2008

ملخص

إن المؤسسات التي ترغب في تحسين فاعليتها التسويقية ، يجب أن تتعلم كيف تُعدّ و تنفّذ و تستخدم خطة تسويقية متطورة ، هذه الأخيرة التي كانت محور الدراسة في هذه المذكرة والتي جاءت في أربع فصول لتعالج إشكالية الخطة التسويقية و أثرها على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة. و محاولة منا لإسقاط مختلف القواعد و التطبيقات و العناصر المكونة للخطة التسويقية على أرض الواقع، قمنا باختيار مؤسسة **مطاحن بوعمارة و التومي** و التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية و متخصصة في إنتاج الفرينة، حيث أن هذه المادة الأساسية تستعمل في صناعة أهم غذاء لجسم الإنسان لكل شعوب الدنيا ، و المتمثل في الخبز ، وتم في الأخير تقديم خطة تسويقية للمؤسسة المشمولة بالدراسة الميدانية.

و للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ، تخلل بحثنا استخدام أدوات عديدة من مسح مكتبي و الالكتروني لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة، إضافة إلى الملاحظة و المقابلات الشخصية المتعمقة. كل هذا سمح لنا باختبار الفروض و استخلاص نتائج هامة اقتضت بدورها تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات للمؤسسة المشمولة بالدراسة، من شأنها تحسين صورة المؤسسة في أذهان الزبائن و الرفع من حصتها السوقية .

Résumé

Le plan marketing est essentiel pour toute entreprise qui doit assurer sa pérennité, c'est un document écrit avec le quel on fixera des objectifs et des stratégies qui nous permettent d'atteindre les objectifs. C'est le but de ce mémoire qui traite la problématique du plan marketing et ces effets sur la position concurrentielle de l'entreprise.

Pour une étude de cas pratique, on a choisi MOULIN BOUAMARA ET TOUMI, qui produit de la farine en deux sortes, une panifiable pour les boulangeries et une farine supérieur pour la consommation familiale ainsi que pour les pâtisseries, bien qu'elle produit NKHALA ou SON, qui est l'alimentation principale des bovins, caractérisant la wilaya de Djelfa.

En exposant les différents aspects du sujet, on a inclus l'utilisation de nombreux outils, des enquêtes bibliographiques et électroniques, en construisant un cadre théorique de cette étude, et aussi on a pratiqué de l'observation et la réalisation des entretiens individuels approfondis. Tout cela nous a permis le choix d'hypothèses et d'en tirer des résultats importants, et d'envisager une série de recommandations et des propositions de l'entreprise étudiée, qui permettrait prochainement d'améliorer son image dans l'esprit des clients et accroître leur part de marché.

شكر

أشكر الله العلي العظيم شكرا جزيلا و أحمده على أن وفقني لإنجاز هذا العمل .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل عمر لعلاوي على قبوله الإشراف عليّ و على النصائح والإرشادات السديدة التي لم يبخل عليّ بها ، و على ما بذله من مجهودات كبيرة في سبيل إخراج هذه المذكرة إلى الوجود .

أتقدم بالشكر إلى كل عمّال و إطارات مؤسسة مطاحن بوعمارة و التومي ، الذين لم يبخلوا بالمعلومات القيمة و الإحصائيات اللازمة للقيام بهذه الدراسة و على رأسهم السيّد بوعمارة عثمان مدير المؤسسة لقبوله القيام بالدراسة الميدانية .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من السادة و الأساتذة : سالت م ، عايدي م، النوي ط طعيبة أ ، بن شريك ع ، هواري م ، براهمي ع ، قوريدة س ، ض ، ع و مرزق ع ، بوخلخال ح و حانطي ب ، و كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة .

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
20	01 مكونات البيئة التسويقية
21	02 مراحل مراقبة التغيرات البيئية
25	03 تصنيفات البيئة التسويقية
38	04 علاقة إدارة التسويق مع مختلف الإدارات بالمؤسسة
49	05 تطبيق طريقة التحليل المقارن
50	06 تحليل البروفيل بين المؤسسات
52	07 أهم العوامل المساعدة لنشأة الميزة التنافسية
59	08 مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي
63	09 الاستراتيجيات الأربعة المصنوفة أنسوف Ansoff
64	10 خطوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق
65	11 الإستراتيجيات الأساسية ليورتر
77	12 إستراتيجيات اختيار السوق و الأسواق المستهدفة
80	13 مستويات المنتج
81	14 مراحل دورة حياة المنتج
92	15 مراحل تحديد السعر
96	16 الطرق المباشرة في توزيع المنتجات
97	17 الطرق غير المباشرة في توزيع المنتجات
98	18 إستراتيجية التوزيع
99	19 المزيج الترويجي
103	20 مصفوفة BCG
105	21 مصفوفة Mckinsey
106	22 مصفوفة ADL
114	23 مراحل إعداد الخطة التسويقية

137	خرائط المراقبة	24
145	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بوعمارة و التومي	25
147	مرحلة تفريغ المادة الأولية	26
149	مراحل تنظيف المادة الأولية	27
150	مرحلة تهيئة المادة الأولية للطحن	28
153	مرحلة الانتاج النهائي	29
168	قوى التنافس المؤثرة على مؤسسة مطاحن بوعمارة و التومي	30
170	نسبة توزيع العمال في مؤسسة مطاحن بوعمارة و التومي	31
172	الكميات المنتجة من فريئة المخابز ذات حجم 50 كلغ	32
173	الكميات المنتجة من الفريئة الممتازة ذات حجم 25 كلغ	33
173	الكميات المنتجة من الفريئة الممتازة ذات حجم 10 كلغ	34
174	الكميات المنتجة من النخالة	35
175	جميع الكميات المنتجة للمؤسسة خلال سنوات نشاطها	36
176	تطور مبيعات المؤسسة من فريئة المخابز ذات حجم 50 كلغ	37
177	تطور مبيعات المؤسسة من الفريئة الممتازة ذات حجم 25 كلغ	38
178	تطور مبيعات المؤسسة من الفريئة الممتازة ذات حجم 10 كلغ	39
178	تطور مبيعات المؤسسة من النخالة	40

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	22
02	26
03	36
04	47
05	57
06	59
07	76
08	80
09	81
10	107
11	116
12	120
13	123
14	124
15	125
16	157
17	165
18	169
19	171
20	175
21	182
22	183

الفهرس

	ملخص	
	شكر	
	قائمة الجداول و الأشكال	
	الفهرس	
	مقدمة	
18 البيئة التسويقية و المركز التنافسي للمؤسسة	1
18 مدخل إلى البيئة التسويقية	1.1
19 تعريف البيئة التسويقية	1.1.1
22 خصائص البيئة التسويقية	2.1.1
22 أهمية دراسة البيئة التسويقية	3.1.1
23 تصنيفات البيئة	4.1.1
26 دراسة البيئة الكلية و الجزئية	2.1
26 البيئة الكلية	1.2.1
37 البيئة الجزئية	2.2.1
44 تحليل المنافسة و تحديد المركز التنافسي للمؤسسة	3.1
45 تحديد منافسي المؤسسة	1.3.1
46 تحديد شدة المنافسة	2.3.1
47 تحديد هيكل أسواق المنافسة	3.3.1
47 تحديد المركز التنافسي للمؤسسة	4.3.1
51 تعريف الميزة التنافسية	5.3.1
54 التخطيط الاستراتيجي للتسويق	2
54 مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق	1.2
55 التخطيط	1.1.2
55 الإستراتيجية	2.1.2

57	التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة	3.1.2
60	التخطيط الاستراتيجي للتسويق	4.1.2
64	الخيارات الإستراتيجية	5.1.2
70	إستراتيجية تقسيم السوق و المزيج التسويقي	2.2
71	إستراتيجية تقسيم السوق	1.2.2
78	إستراتيجية المنتج	2.2.2
88	إستراتيجية التسعير	3.2.2
92	إستراتيجية التوزيع	4.2.2
98	إستراتيجية الترويج	5.2.2
102	أدوات التحليل الاستراتيجي	3.2
102	مصفوفة B.C.G	1.3.2
104	مصفوفة Mckinsery	2.3.2
105	مصفوفة ADL	3.3.2
108	الخطة التسويقية	3
108	ماهية الخطة التسويقية	1.3
109	تعريف الخطة التسويقية	1.1.3
110	أهمية الخطة التسويقية	2.1.3
111	العوامل التي تعوق المؤسسات من الاعتماد على الخطة التسويقية	3.1.3
114	خطة الطوارئ	4.1.3
119	مكونات الخطة التسويقية	2.3
121	الملخص	1.2.3
121	تحليل الوضعية الحالية	2.2.3
122	تحليل نقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات	3.2.3
125	الأهداف	4.2.3
126	الإستراتيجية التسويقية	5.2.3
127	برنامج العمل	6.2.3
128	تدعيم البرنامج بتنبؤات	7.2.3
128	نظام الرقابة	8.2.3

129 عرض الخطة و تنفيذها	9.2.3
130 الرقابة التسويقية	3.3
130 تعريف الرقابة التسويقية	1.3.3
131 أدوات الرقابة التسويقية	2.3.3
134 خطوات الرقابة التسويقية	3.3.3
136 أنواع الرقابة التسويقية	4.3.3
138 شروط تنفيذ الرقابة على الخطة التسويقية	5.3.3
140 دراسة حالة مؤسسة مطاحن بوعمارة والتومي	4
141 بطاقة فنية عن المؤسسة	1.4
141 التعريف بالمؤسسة	1.1.4
143 الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2.1.4
146 طريقة الإنتاج بمطاحن التومي بوعمارة	3.1.4
154 تحليل بيئة وضعية المؤسسة	2.4
154 تحليل البيئة الكلية	1.2.4
159 تحليل البيئة الجزئية	2.2.4
169 تحليل نشاط و قدرات مطاحن بوعمارة وتومي	3.2.4
179 خطة تسويقية لمؤسسة مطاحن بوعمارة والتومي للسنة المقبلة	3.4
179 الملخص	1.3.4
180 تحليل الوضعية الحالية	2.3.4
182 تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات	3.3.4
184 الأهداف	4.3.4
185 الإستراتيجية التسويقية	5.3.4
188 برنامج العمل	6.3.4
189 تدعيم البرنامج بتنبؤات	7.3.4
190 نظام الرقابة	8.3.4
191 الخاتمة	
196 قائمة المراجع	

مقدمة

1. تمهيد

إن تطور الاقتصاد العالمي خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية نجم عنه ارتفاع هام في حجم المبادلات ، إضافة إلى المنافسة التي تشد أكثر فأكثر من أجل الظفر بزبائن وحصص في الأسواق الجديدة . كل هذا أدى بالمؤسسات العالمية الكبيرة التي لها فائض في الإنتاج إلى البحث باستمرار عن الوسائل من أجل تحسين منتوجاتها والاهتمام أكثر بالعلاقة بين الجودة والسعر .

و قد فرضت العولمة وما أفرزته من التغيرات التي ميزت عالم الأعمال في العشرية الأخيرة ، ولعل أبرزها ذلك الاتجاه من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق ، نظاما اقتصاديا جديدا يُفضّل التقارب بين المؤسسات كما فرضت أيضا على مختلف الدول إعادة النظر في النموذج الاقتصادي و إجراء تعديلات هيكلية بتحرير الاقتصاد و التجارة الخارجية . فأصبحت بذلك أسواق العالم المعاصر تتميز بالمنافسة الحادة بين المؤسسات التي تسعى لإشباع احتياجات المستهلكين وتحقيق رضاهم والتمتع بالمزايا التنافسية التي تمكنهم من الحفاظ على موقعهم في الصناعات التي ينشطون فيها.

إن هذه العوامل كان لها تأثير على الاقتصاد الجزائري ، حيث انتهجت الجزائر النظام الاشتراكي قرابة ثلاثين سنة ، و المعتمد على نظام المؤسسات العمومية ثم تمّ التخلي عن هذا النهج و إتباع نظام اقتصاد السوق الذي أدى إلى ظهور منافسة شديدة بين المؤسسة العمومية التي لم تتعرض بعد للخصوصية ، و المؤسسة الخاصة و كذا المؤسسة الأجنبية .

هذه المنافسة دفعت كل مؤسسة من أجل المحافظة على نجاحها ووضعها في السوق أن تكيف مزيجها التسويقي مع الاتجاهات و التطورات البيئية المختلفة حيث أن طبيعة التغيير و عدم التأكد و التنبؤ لعوامل البيئة تؤثر و بعمق على أنشطة المؤسسة وقد تكون هذه التغيرات مفاجئة و عنيفة لا يمكن التنبؤ بها مما تحتم كل مسير على رأس كل مؤسسة السعي لإيجاد الاستراتيجيات التي تضمن له البقاء و الاستمرارية في السوق بالاعتماد على **التخطيط الاستراتيجي للتسويق** الذي بات يلقي

اهتمام مختلف إدارات الأعمال حيث يمثل العملية الرئيسية التي تستعين بها المؤسسة للاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية سواء الخارجية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، و الداخلية لتعزيز وتشجيع نقاط القوة و التخلص و التقليل من آثار نقاط الضعف ، فهو أداة ربط بين المؤسسة و بيئتها . و بذلك تؤكد للمديرين أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق ليس فقط لمساعدتهم في اتخاذ القرارات التسويقية و إنما أيضا في القرارات اليومية المتخذة باستمرار فهو يساعد المؤسسة في المستقبل .

فاعتماد إدارة التسويق على التخطيط الاستراتيجي للتسويق يسمح لرجل التسويق من إعداد نوعين من الخطط ، خطة تتعلق بالأعمال طويلة المدى و يطلق عليها اصطلاحا الخطة الإستراتيجية للتسويق، و الثانية تتعلق بأعمال قصيرة الأجل أو ما يطلق عليه اصطلاحا الخطة التسويقية التي تمثل نتاج عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي فهي توثقه و تقويه بشكل رسمي و تلخص الوضع الحالي حيث تحدد أهداف المؤسسة و من ثم تقترح الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها .

فالخطة التسويقية عبارة عن وثيقة سنوية تسمح باكتشاف الفرص التسويقية و تحديد الأهداف السنوية للمؤسسة، و إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف . و هي أداة تبين كيف تتطور المؤسسة و تخضع للتقييم نهاية كل السنة لتحديد العناصر الفاعلة لتطويرها و لتعديل بعض الآخر للخطة التسويقية للسنة القادمة.

2 . أهمية الدراسة

تتجلى أهمية دراستنا للموضوع فيما يلي :

- باعتبار أن الوقت قصير للقيام بالأبحاث و لاتخاذ القرار النهائي للشراء بالنسبة للزبائن لوقوعهم تحت تأثير المعلومات و الإعلانات الآتية من كل جهة بالإضافة إلى الانترنت، إضافة إلى عولمة الأسواق و التكنولوجيا الجديدة التي ترفع من مستوى المنافسة بين المؤسسات ، من شأنها أن تصعب مهمة المؤسسة في جلبها للزبائن، و من هذا تظهر أهمية دراسة هذا الموضوع (الخطة التسويقية) لتحديد المزيج التسويقي المناسب و لإقناع الزبائن بشراء المنتجات أو الخدمات و للرفع من حجم المبيعات و للتخطيط و تحديد تكتيكات البيع و لتكون لدى المؤسسة رؤية عن منافسيها في قطاعاتها السوقية.

- توفر هذه الدراسة لكل من الدارس و الممارس و صانع القرار على حد سواء مصدرا للمعلومات ، لا يتضمن المفاهيم العلمية فحسب، و إنما يمتد إلى ما يمكن أن تنطوي عليه هذه المفاهيم من مضامين تسويقية تطبيقية مثل كيفية إعداد و تنفيذ و تقييم الخطة التسويقية .

3 . مشكلة الدراسة

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الجوهري التالي :

هل يُمكن للمؤسسة أن تستمر في سوق تتميز بالمنافسة وعدم التأكد من دون خطة تسويقية ؟

وينطوي هذا التساؤل الجوهري على عدة تساؤلات فرعية :

- 1- هل تقوم المؤسسة بمتابعة تطورات البيئة لتكيف معها ؟
- 2- هل تقوم المؤسسة بإعداد خطة تسويقية بناء على تطورات لبيئتها التسويقية ؟
- 3- هل للمؤسسة الإمكانيات المادية و البشرية لإعداد الخطة التسويقية و تنفيذها ؟
- 4 - كيف نستطيع أن نعرف إذا كانت الخطة التسويقية جيدة وتستحق الاعتماد المطلوب عليها أم أنه يجب تعديلها ؟

4. فرضيات البحث

كإجابة مؤقتة لهذه التساؤلات يقوم بحثنا على مجموعة من الفرضيات التي سنعمل من خلال هذه الدراسة على اختبار صحتها من عدمها :

- المؤسسة الجزائرية لا تهتم بإعداد الخطة التسويقية لعدم اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي يسعى إلى التكيف مع متغيرات البيئة التسويقية.
- تفتقر المؤسسة الجزائرية من إدارة خاصة بالتسويق تقوم بجمع المعلومات التسويقية اللازمة لإعداد و تنفيذ الخطة التسويقية.
- إهمال الخطة التسويقية بالمؤسسة الجزائرية يعود إلى عدم وجود الموارد البشرية المؤهلة لإعداد الخطة التسويقية وتنفيذها.

- إن الصعوبات التي تواجه الكثير من المؤسسات الجزائرية، ترجع إلى إفتقارها إلى نظم الرقابة التي تمكنها من تقييم الخطة و الجهود التسويقية المبذولة.

5. دوافع اختيار الموضوع

هناك العديد من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع أهمها:

- بحكم تخصصنا في التسويق و ميلونا الشديد إلى التسويق الإستراتيجي للتسويق، و رغبة منا في تنمية الحاصل العلمي في الموضوع محل الدراسة (الخطة التسويقية).
- قلة الاهتمام لدى الباحثين لمعالجة الخطة التسويقية، و هذا ما تم ملاحظته عند قيامنا بمسح مكتبي لمختلف الكتب العربية و المذكرات الجامعية.
- أهمية التخطيط بصفة عامة لكل فرد، حيث بات من ضرورات الحياة التي تساعد الأفراد في حياتهم الخاصة و العملية، فهو محاولة توقع الخطر و المجهول و درئه و هو عملية اتخاذ القرار بشأن أهداف من الممكن تحقيقها، فهو يُعلم الفرد كيف تسيير الأمور في ضوء خطوات موضوعية ووفق منهج علمي واضح .

6 . أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف التي يمكن حصرها في العناصر التالية :

- محاولة إزالة اللبس و الغموض الذي يكتنف الخطة التسويقية ، إعدادها و تنفيذها و لو نسبيا من خلال إبراز الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها من أجل إعداد و تنفيذ الخطة التسويقية .
- محاولة إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسبها موضوع الخطة التسويقية لاسيما في ظل المعطيات الراهنة .
- إبراز تأثير الخطة التسويقية على تحسين صورة المؤسسة، وبناء مكانة لها في ذهنية الزبائن.
- توضيح الادوات التي من خلالها يتم تقييم مدى فاعلية الخطة التسويقية.

7 . حدود الدراسة

يجري موضوع البحث في إطار مجموعة من الحدود من ناحية الشكل و المضمون تتمثل في

مايلي:

الحدود من ناحية الشكل : تتمثل الحدود الشكلية بضبط مجموعة من المصطلحات التي تتناسب مع موضوع الدراسة أهمها :

السياسات: مجموعة من القرارات و القواعد العملية المعتمدة من قبل لفترة معينة من الزمن بهدف تحقيق أهداف عامة محددة، مثل سياسة العمل، سياسة التكوين و في التسويق نجد سياسة الاتصال[1] ص 498 .

الخطة: تتعلق بالأعمال التنفيذية أكثر من الإستراتيجية ،و هي قائمة من الإجراءات العملية المحددة بدقة و مضبوطة بالتواريخ و التكاليف و الوسائل المادية المساعدة لتنفيذها و كذا المسؤولين عليها [1] ص 499.

البرامج:جدول من الإجراءات يهدف لتطبيق ما هو موجود في الخطة في وقت واحد و في فترة زمنية قصيرة محددة.

المنتوج: و خليط من الصفات المادية و الموضوعية و الشكلية تصمم لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين و المنتج ،قد يكون سلعة أو خدمة[2] ص 18. و سيتم التركيز في هذه الدراسة على السلعة.

المزيج التسويقي:هو مجموعة من المتغيرات التي تتحكم فيهم المؤسسة بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلك ،وتتكون من أربع عناصر هي :المنتج،السعر،الترويج و التوزيع.

الحدود من ناحية المضمون: إن الإشكالية الرئيسية لدراستنا تدور حول الخطة التسويقية كآخر مرحلة من مراحل التخطيط التسويقي، لذلك سنركز على كيفية إعدادها و تنفيذها و تقييمها و إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة .

و اقتصرت الدراسة على مؤسسة إنتاجية واحدة ، و تم اختيارها دون غيرها باعتبارها مؤسسة فنية في المنطقة هذا من جهة، و من جهة ثانية أنها متخصصة في إنتاج دقيق من القمح اللين La Farine ، و بالتالي فكل التوجّهات الإستراتيجية للمؤسسة و الخطط و السياسات و البرامج تركز على هذا النوع من المنتجات مما يساعد من إعداد خطة تسويقية جيدة.

8 . منهج الدراسة و أدواته

من اجل معالجة إشكالية الدراسة سنستخدم المنهجين المستخدمين في الدراسات الاقتصادية عموما وهما :

* **المنهج الاستنباطي** : من خلال الأسلوب التوصيف في بعض أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، و يعتبر الأسلوب التوصيفي مناسباً لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع .

* **المنهج الاستقرائي** : من خلال الأسلوب التحليلي لواقع التسويق بالمؤسسة المختارة في إطار دراسة الحالة و استخلاص النتائج التي تخدم أغراض هذا المبحث .
أما بالنسبة لأدوات الدراسة المستخدمة فتتمثل في أداتين أساسيتين:
أ- **المسح المكتبي** : من أجل تكوين القاعدة الفكرية أو النظرية لموضوع البحث ،اعتمدنا على عدة مراجع باللغة العربية و الفرنسية تراوحت بين الكتب و مذكرات الماجستير و أطروحات الدكتوراه ، المقالات المتخصصة إضافة إلى استخدام مواقع حديثة و متنوعة لشبكة الانترنت .
ب- **المقابلة** : وهي تخص الدراسة الميدانية ، حيث تم عقد عدة مقابلات فردية متعمقة مع مسؤول التسويق للمؤسسة المشمولة بالبحث و تعريفه بمحتوى و الهدف من الدراسة ليتم جمع كل المعلومات الضرورية لأعداد الخطة التسويقية للمؤسسة محل الدراسة .

9 . الدراسات السابقة في الموضوع

حضي موضوع التخطيط الاستراتيجي التسويق ، ودراسة البيئة التسويقية اهتمام عدد كبير من الباحثين ، حيث أصبح واضحاً، بل مسلماً به أن التخطيط الاستراتيجي التسويق هو الوسيلة الحقيقية التي تحقق للمؤسسات التكيف مع التغيرات السريعة و المفاجئة في البيئة التسويقية و البقاء و الاستمرارية و في حدود علم الباحث تم تناول هذا الموضوع في المذكرات و الأطروحات التالية :

1- مزوغ عادل . البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجية ؛ دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية ENCC وحدة البليدة . تحت إشراف الداوي الشيخ ، مذكرة ماجستير بكلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة . تدور إشكالياتها حول : كيف يعمل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة على تحليل متغيرات بيئتها التسويقية ؟ مبينا أن التحليل الاستراتيجي كأحد أنشطة التسيير الاستراتيجي له دورا هاما في ضبط متغيرات البيئة التسويقية.

2- خالد خالفي . البيئة التسويقية و الإستراتيجية التسويقية حالة المؤسسة الوطنية لصناعة العصير و المصبرات ENAUC تحت إشراف سعدون بوكبوس مذكرة ماجستير بكلية علوم

الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة . تدور إشكالياتها حول : إلى أي مدى يمكن أن يساهم تحليل عوامل البيئة التسويقية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ؟ مينا أن تحليل البيئة التسويقية عن طريق استغلال الفرص و تفادي تهديدات و تعزيز و تشجيع نقاط القوة والتقليل من آثار نقاط الضعف يخلق ميزة تنافسية ويساعد على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة .

3- غازيوان علي ، الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة ، تحت إشراف الداوي الشيخ جويلية 2005 مذكرة ماجستير بكلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة . تدور إشكالياتها حول الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة التسويقية في تحسين أداء المعمل الجزائري للمصبرات و قد تطرق الباحث إلى طرق و أدوات الرقابة على الخطة التسويقية في المبحث الأول من الفصل الثالث ، مينا إن على كل مؤسسة استحداث نظام رقابي يتم من خلاله مراقبة مدى استخدام الموارد التسويقية بطريقة رشيدة ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

4- نوري منير ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير 2005 بعنوان التسويق الاستراتيجي و أهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ، إسقاط على الوطن العربي لفترة 1999-2000، تدور إشكالياتها حول كيفية إسهام التسويق الاستراتيجي في جعل المؤسسات عموما و العربية خصوصا قادرة على مسيرة العولمة الاقتصادية. وقد وضع الباحث حدودا لدراسته تتمثل في اقتصاره على التسويق الاستراتيجي أي الخطة الإستراتيجية للتسويق التي تنبثق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة دون التطرق إلى الخطة التسويقية التي بدورها تنبثق الخطة الإستراتيجية للتسويق.

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن هذه الدراسات تناولت الخطوة الأولى من التخطيط التسويقي المتمثلة في التخطيط الإستراتيجي للتسويق و ستكون القيمة المضافة التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة هي إبراز أهمية الخطة التسويقية من جهة كونها تمثل نتاج التخطيط الإستراتيجي للتسويق و هي التي تقويه وتوثقه ومن جهة أنها تعتبر أداة لتحقيق وبلوغ الأهداف التسويقية للمؤسسة.

10. صعوبات الدراسة.

من أهم الصعوبات التي واجهتنا :

- قلة الدراسات السابقة في موضوع الخطة التسويقية خاصة بالجزائر، مما صعب لنا التعمق في هذا الموضوع و معالجته أحسن من حيث الشكل و المضمون.
- رغم توافر المراجع في تخصص التسويق عموما ، إلا أنها قليلة جدا فيما يخص جوهر بحثنا، عدا بعض المقالات الالكترونية و الكتب الأجنبية.
- صعوبة اختيار المؤسسة محل الدراسة ، لكثرة الحواجز البيروقراطية و التي تتنافى و تشجيع البحث العلمي.

11. خطة الدراسة

تقع هذه الدراسة في مقدمة و أربعة فصول (ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي) تتبعها خاتمة تتضمن أهم النتائج و التوصيات و أخيرا قائمة المراجع التي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

تتناول المقدمة : مشكلة الدراسة و أهميتها و أهدافها و عرضا للدراسات السابقة و فروض هذه الدراسة وحدودها ، ومنهج و أدوات الدراسة ، و دوافع اختيار الموضوع و كذا صعوبات البحث . ويشمل الإطار النظري على ثلاثة فصول وهي كالآتي :

نستعرض في **الفصل الأول** دراسة البيئة التسويقية و المركز التنافسي للمؤسسة ، حيث يتم تقديم تعريف البيئة التسويقية و أهمية دراستها ، و أهم عناصرها الداخلية و الخارجية لها ، و أهميتها لإعداد الخطط التسويقية دون أن ننسى دراسة المنافسة و المركز التنافسي للمؤسسة ، أنواعها ومكوناتها الأساسية ، ذلك لان اختيار الإستراتيجيات المناسبة في الخطة التسويقية يتوقف على فعل و رد فعل المنافسين .

و يتناول **الفصل الثاني**. التخطيط الاستراتيجي للتسويق لأنه يعتبر الحجر الأساس لصياغة أي إستراتيجية و إعداد الخطة الإستراتيجية للتسويق و الخطة التي توثقها و تقويها و المتمثلة في الخطة التسويقية .

أما **الفصل الثالث** فخصص لمكونات وكيفية إعداد و تنفيذ و تقييم الخطة التسويقية . دون أن ننسى خطة الطوارئ التي قد تلجأ إليها المؤسسة حينما تظهر تغيرات أو أزمات تعوق الاستراتيجيات الحالية في تحقيق الأهداف المسطرة.

ويركز **الفصل الرابع** على الإطار التطبيقي لهذه الدراسة حيث يتم تشخيص و التعريف بالمؤسسة المختارة ، و في الأخير يتم إعداد الخطة التسويقية المناسبة لها .

الفصل 1 البيئة التسويقية و المركز التنافسي للمؤسسة

إن وضع وتنفيذ الخطة التسويقية ، يسببه اتخاذ مجموعة من القرارات من قبل رجل التسويق ، في حين يعتبر اتخاذ القرار التسويقي من المسائل المعقدة والصعبة ، وذلك لما يحيط بهذا القرار من متغيرات تسويقية عديدة ، فالأسعار والسلع تتغير من وقت لآخر ، وكذلك الأجور و الطاقة والأذواق والعادات وعدد السكان واستراتيجيات المنافسين وحتى القوانين وغيرها . ولكي يتم اتخاذ القرارات بشكل سليم، على رجل التسويق الاعتماد على معلومات دقيقة ومتجددة. وتعتبر المعلومات ركنا أساسيا في النشاط التسويقي، كما تعتبر البيئة المصدر الأساسي للمعلومات، إضافة إلى أنها مصدر الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ، وعليه يتحتم على رجل التسويق القيام بعملية المراقبة المستمرة ودون انقطاع للبيئة التي تحيط بالمؤسسة، للتعرف على عوامل البيئة المحيطة بها وتشخيصها والتنبؤ بها ، حيث أن نجاح المؤسسة وبقاءها واستمرارها مرهون بقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة والمركبة.

لهذا ارتأينا في هذا الفصل التطرق في ثلاثة مباحث هي :

- مدخل إلى البيئة التسويقية.
- دراسة البيئة الكلية والجزئية.
- تحليل المنافسة وتحديد المركز التنافسي للمؤسسة.

1.1. مدخل إلى البيئة التسويقية

البيئة لفظة شائعة الاستخدام، حيث لم يتفق الكتاب والمنظرين حول مفهوم محدد للبيئة وارتبط مدلولها بنمط العلاقة بينها و بين مستخدميها، فوجد البيئة التسويقية، البيئة الزراعية، البيئة الصناعية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية... و قد ترجمت كلمة Ecology إلى اللغة العربية بعبارة علم البيئة التي وضعها العالم الألماني أرنست هيجل* Ernest Haeckel عام 1866 بعدما دمج كلمتين يونانيتين هما : Oikes ومعناها مسكن و Logos ومعناها علم. وعرفها بأنها

* ولد في 1834-02-16 وتوفي في 1919-08-08 بالمانيا عالم أحياء ومفكر وفيلسوف الماني .

العلم الذي يدرس علاقة الكائنات الحية بالوسط أو المحيط الذي تعيش فيه [3] . فالبيئة عموماً هي إجمالي الأشياء التي تحيط بنا وتؤثر على وجود الكائنات الحية على سطح الأرض متضمنة الماء والهواء والتربة والمعادن والمناخ والكائنات أنفسهم، كما يمكن وصفها بأنها مجموعة من الأنظمة المتشابكة مع بعضها البعض لدرجة التعقيد والتي تؤثر وتحدد بقاءها في هذا العالم الصغير والتي نتعامل معها بشكل دوري [4] ص 498.

وفي بيئة الأعمال هناك العديد من التعريفات، نورد منها على سبيل الذكر وليس الحصر: تعريف جاكسون 1988 Jackson على أنها كل شيء وأي شيء خارج حدود المؤسسة، وتعريف بروكتر 1996 Proctor أنها عبارة عن بحر (المتغيرات الخارجية) وأن المؤسسة ما هي إلا سفينة (المتغيرات الداخلية). ومن وجهة نظر براون Brown فالبيئة هي الأشياء الكلية التي تحيط بالشئ وبالنسبة إلى المؤسسة بأنها كل شيء يحيط بها [4] ص 49.48، ويعرفها مصطفى محمود أبو بكر على أنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها [6] ص 292، ويرى كل من إمري و ترست Emery et Trist أن البيئة تمثل مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها، ويشير طومسون Thomsen بأنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف و الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معاً [7] ص 81.

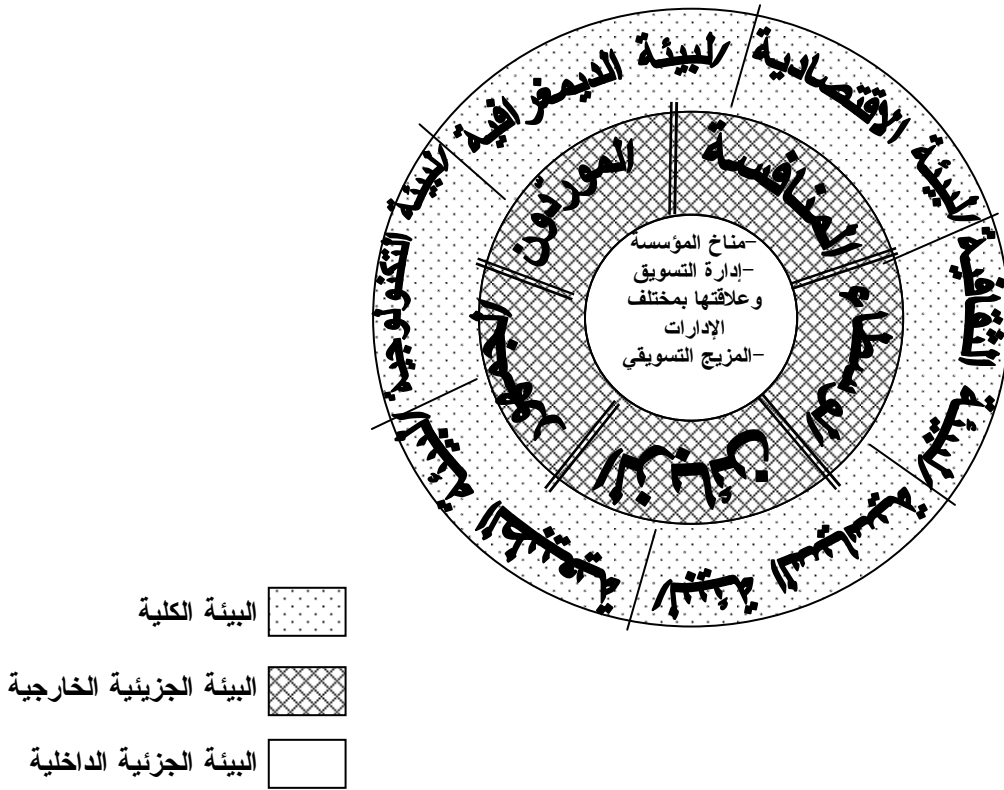
نلاحظ أن معظم هذه التعريفات ركزت على متغيرات البيئة الخارجية عدا تعريف بروكتر Proctor حيث شبه السفينة بالمتغيرات الداخلية و لتحقيق أهداف المؤسسة لابد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهما (البحر والسفينة)، أي المتغيرات الخارجية والمؤسسة أي المتغيرات الداخلية حتى يصلوا إلى بر الأمان ، ربما تركيز هذه التعريفات على المتغيرات الخارجية سببها أن المؤسسة لا يمكنها التحكم و التنبؤ بهذه التغيرات كما جاء في تعريف طومسون Thomsen.

1.1.1. تعريف البيئة التسويقية

توجد العديد من التعاريف المختلفة للبيئة التسويقية نذكر منها تعريف كوتلر [5] ص 52 Kotler البيئة التسويقية، على أنها مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع رغبات المستهلك، أما سكوت Skoot فيعرفها على أنها مجموعة من المتغيرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، التي تؤثر على المؤسسة، وهذا التعريف يمكن إسقاطه على البيئة الخارجية للمؤسسة أما الشقراوي 1987

فيمثلها بالإطار الذي يشمل مجموعة المتغيرات أو القيود (المحددات) أو المواقف أو الظروف التي هي خارج نطاق رقابة الشركة.

أما محمود جاسم محمد الصميدي فيصفها على أنها القوى الفاعلة داخل وخارج المؤسسة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلكين [5] ص 52. وقد وضح محمود جاسم محمد الصميدي مكونات البيئة التسويقية في الشكل الموالي:



شكل رقم 01: مكونات البيئة التسويقية [5] ص 52.

إن كلا من تعريف كوتلر Kotler ومحمود جاسم محمد الصميدي يربطان البيئة التسويقية بالإدارة التسويقية التي تعمل على تطوير والمحافظة على العمليات التبادلية الناجحة مع الزبائن المستهدفين فماذا يقصد بإدارة التسويق؟

عرف كوتلر [8] ص 58 Kotler إدارة التسويق بأنها التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج والخطط لخلق وإنشاء والحفاظ على التبادل النافع والعلاقة بالأسواق المنشودة، بهدف

تحقيق أهداف المؤسسة أما ستانتون Staton فيعرفها على أنها الاتجاه الحديث للتسويق في واقع التطبيق، أما محمود جاسم محمد الصميدي فوصفها بأنها العملية التي يتم فيها التخطيط للأنشطة التسويقية والمتضمن وضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج وفقا لإمكانيات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها، ثم التنظيم والتنسيق والتوجيه والتنفيذ، ثم الرقابة على التنفيذ بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة [5] ص 38.

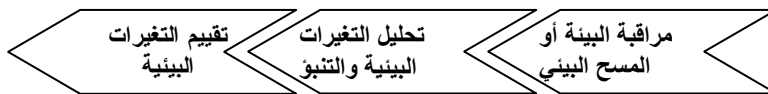
إن مجمل هذه التعريفات للإدارة التسويقية تبين أنه قبل وضع السياسات والبرامج والخطط على الإدارة أن تقوم بمراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحليلها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، والتركيز على نقاط القوة وتفاذي نقاط الضعف، بالاعتماد على الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

فمواجهة البيئة التسويقية من المسائل الأساسية لنجاح واستمرار وبقاء المؤسسة، من أجل ذلك على المؤسسة أن تقوم بالمراحل التالية [10] ص 45:

أ- مراقبة البيئة أو المسح البيئي: هنا على المؤسسة أن تضع نظام لملاحظة تطور التغيرات البيئية بطريقة سريعة تسمح لها بتحديد كل التغيرات التي يمكن أن تؤثر على نشاطاتها .

ب- تحليل هذه التغيرات من لحظة حدوث أي تطور في البيئة: تقوم المؤسسة بتحليل هذه التغيرات حيث يسمح لها بتحديد الفرص والتهديدات ، تتبعها عملية التنبؤ بالرغم أنها من المسائل المحفوفة بالمخاطر فإنها تساعد على تحديد أهمية هذه التغيرات .

ج- تقييم أي تحديد نتائج هذه التغيرات على نشاط المؤسسة: وخاصة على رغبات وتفضيلات المستهلكين، وكذا الفرص التي أتاحت للمؤسسة نتيجة هذه التطورات. والشكل (2) يلخص هذه المراحل.



شكل 02 : مراحل مراقبة التغيرات البيئية [10] ص 45

2.1.1. خصائص البيئة التسويقية

تتميز البيئة التسويقية بالعديد من الخصائص التي على رجل التسويق أن يأخذها بعين الاعتبار قبل البدء بتحضير خطته الإستراتيجية أو التسويقية، و هي ملخصة في الجدول الآتي [11] ص 64

الجدول رقم 01 : خصائص البيئة التسويقية [11] ص 64

الخاصية	مدلولها
التعقد	لتداخل و تعدد واختلاف وتركيب مكونات البيئة التسويقية التي تنشط بها المؤسسة بحيث يصعب الفصل بين أجزاء هذه المكونات.
عدم التأكد	الخاصية الأكثر تمييزاً للبيئة التسويقية لنقص المعلومات عنها مما يؤثر على نوعية القرارات المتخذة و صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية لها وبالتالي عدم القدرة على توقع تأثير هذه المتغيرات البيئة على مستقبل المؤسسة.
عدم الاستقرار	البيئة التسويقية بيئة ديناميكية تمثل أعلى درجات التركيب و التعقيد، حيث تتعدد و تتداخل و تتغير العناصر المكونة لها [6] ص 296.
العدائية	هذه الخاصية مرتبطة بقلّة الموارد و عدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة مما ينتج عنها شدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة.
التنوع	لوجود قطاعات عديدة من العملاء و الموردين وكذا الموزعين ذي تفضيلات و مطالب متميزة و على انتشار جغرافي واسع.
الاعتمادية	لاشتراك المؤسسات في الموارد النادرة التي يترتب عنها علاقة الاعتماد المتبادل، و تسعى كل مؤسسة إلى المحافظة على استقلاليتها في تحصيل الموارد النادرة لتجنب تبعيتها للآخرين و جعل الآخرين يعتمدون عليها.

3.1.1. أهمية دراسة البيئة التسويقية

لقد لخص أمين عبد العزيز حسن أهمية دراسة البيئة التسويقية في المعادلة التالية [12] ص:75

البيئة التسويقية = الفرص و التهديدات

فمتابعة التغيرات البيئية عن طريق جمع المعلومات المختلفة، أو ما يسمى بالمسح البيئي ثم تحليلها تسمح لرجل التسويق باستغلال الفرص الجديدة، مثل نمو السوق أو حاجات سوقية غير مشبعة، و تجنب التهديدات و من ثم إعداد خطة تسويقية تحقق بها المؤسسة أهدافها بمواءمة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة والمتغيرات البيئية المختلفة [13] ص 54 . هذا ما أكده الغريري حيث يرى أن من يملك فن قراءة البيئة سيغدو سيد المواقف لامتلاكه سر النجاح، إذ أنه في اللحظة التي تشكل البيئة عليه تهديدا أو خطرا سيكون في ابعد نقطة من تلك الأخطار ، و في اللحظة التي تشكل البيئة فرصة كبيرة يكون هو في اقرب نقطة منها من غيره و السباق في استثمارها [14] ص 22 .

إضافة إلى ما سبق يمكن إبراز أهمية دراسة البيئة التسويقية في النقاط التالية :

- إن المؤسسة تعمل في ظروف عدم التأكد، نتيجة للتغيرات السريعة و المعقدة في بيئتها التسويقية من أذواق المستهلكين أو القوانين و التكنولوجيا أو غيرها، مما يصعب التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مما يجعل دراسة و تحليل عوامل البيئة التسويقية أمرا هاما للغاية.

- إن سر بقاء و استمرار أي مؤسسة مرهون بالاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة، من اجل التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة التي تعمل فيها لتحقيق أهدافها.

- إن سر نجاح أي مؤسسة مربوط بالقرارات المناسبة التي يتخذها المسؤولون، و اتخاذ القرارات المناسبة هو الآخر مرهون بمدى توفر المعلومات، و تعتبر البيئة أهم مصدر للمعلومات .

- البيئة هي كل متكامل من مجموعة من المكونات دائمة التفاعل مؤثرة و متأثرة، و المؤسسة الاقتصادية هي جزء صغير يعمل فيها، إذ أنّ فهم المؤسسة لمكونات هذه البيئة والعلاقات المتبادلة بينها و بين محيطها يمكنها من أن تتطور و تستمر و تتخذ موقعا أفضل لها .

4.1.1. تصنيفات البيئة

هناك العديد من التصنيفات للبيئة وذلك لتعدد المعايير المستعملة في التصنيف ونذكر منها [5]

ص50:

التصنيف الأول

حسب درجة ارتباطها بالمؤسسة وتنقسم البيئة إلى :

- البيئة الخاصة : وتتضمن كل ما هو ملتصق بالمؤسسة من :

* الجو السائد داخل المؤسسة الذي يجمع الأفراد والجماعات والطرق المتبعة في التعامل مع الموظفين.

* المزيج التسويقي أي مجموع التغيرات التي تتحكم فيهم المؤسسة وتتمثل في المنتج والتسعير والترويج والتوزيع.

* البيئة المالية : التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها مباشرة.

- البيئة الخارجية التي بدورها تقسم إلى :

* بيئة خارجية عامة : والتي تتكون من البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية و الديمغرافية والتكنولوجية والطبيعية، كون هذه العوامل تشترك فيها جميع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة أو سلعية وخدمية أو التي تنشط في نفس مجال الصناعة أو تختلف .

* بيئة خارجية خاصة : والتي تخص كل المؤسسات التي لها نفس الصناعة، وتتكون من المنافسين والموردين والمستهلكين والوسطاء .

التصنيف الثاني حسب درجة السيطرة : وتشمل على :

- البيئة التي تسيطر عليها المؤسسة وتتمثل في البيئة الخاصة حسب درجة ارتباطها بالمؤسسة.

- البيئة التي لا تسيطر عليها المؤسسة وتتمثل في البيئة الخارجية للمعيار السابق .

التصنيف الثالث من حيث درجة الاستقرار فنجد :

- بيئة مستقرة : حيث تستقر كل القوى للبيئة العامة والخاصة.

- بيئة مضطربة : وتتميز بدرجة عالية من عدم التأكد وسرعة التغيير حيث يصعب

التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وهذه صفة البيئة التسويقية في عصرنا هذا .

التصنيف الرابع حسب درجة التأثير وتشمل على:

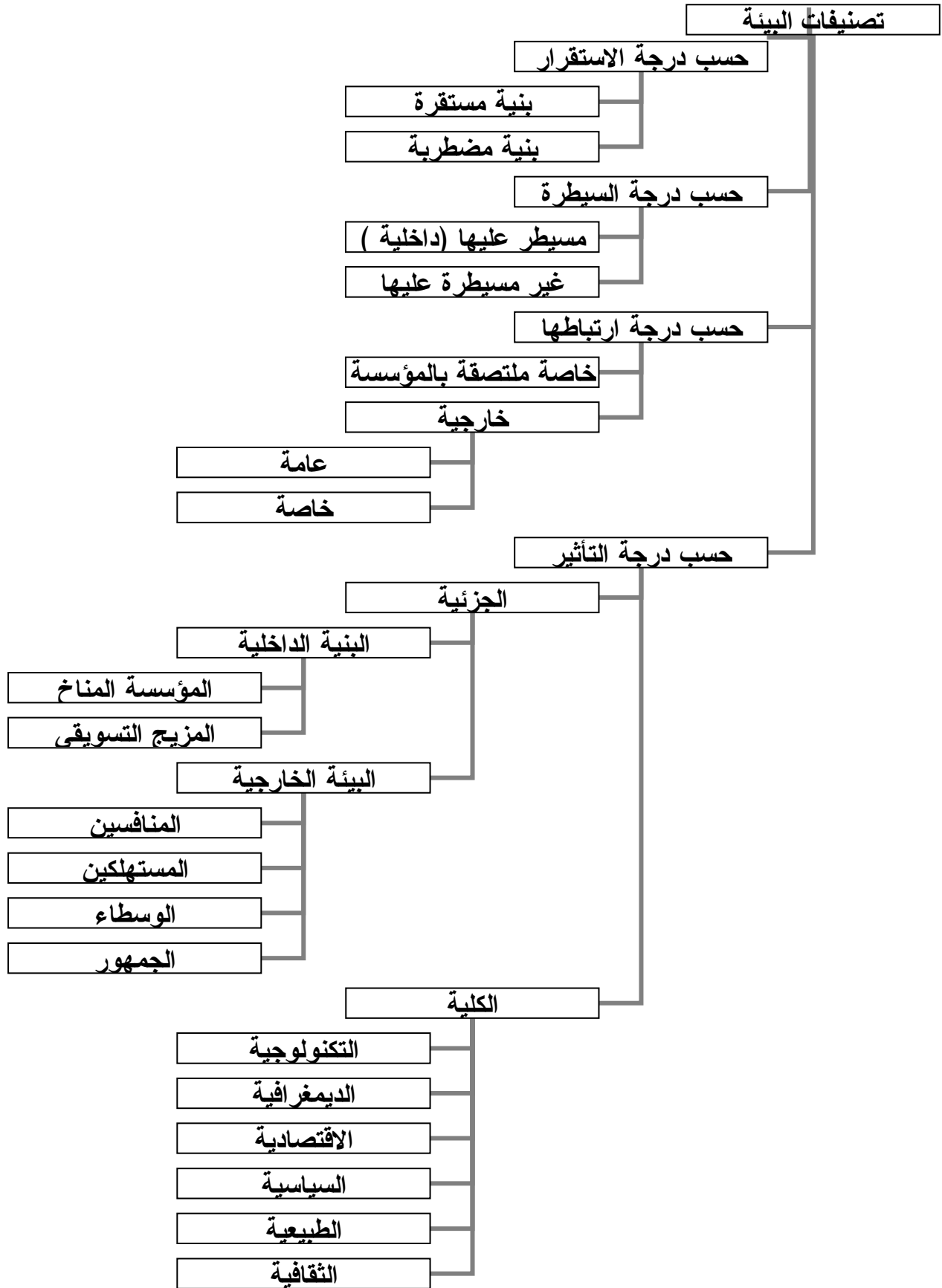
- البيئة الكلية: وتتضمن كل من البيئة التكنولوجية،الاقتصادية،الديمغرافية و الاجتماعية

و السياسية، القانونية والطبيعية.

- البيئة الجزئية وتتكون من قوى وعوامل قريبة من المؤسسة تؤثر في مقدرتها على

خدمة الزبائن وتتضمن: المنافسة، المستهلكين، الموردين، الوسطاء والمؤسسة. وهذا التصنيف

سنعتمد عليه عند تحليل المتغيرات البيئية في المبحث الآتي، والشكل الآتي يلخص هذه التصنيفات.



شكل رقم 03 : تصنيفات البيئة التسويقية [5] ص 50

2.1 . دراسة البيئة الكلية و الجزئية

تقسم البيئة حسب درجة التأثير إلى بيئة كلية وبيئة جزئية، ولكل بيئة مميزات خاصة بها نلخصها في الجدول (2) الآتي:

الجدول رقم 02 : مميزات كل من البيئة الكلية و الجزئية من إعداد الباحث

البيئة الجزئية		البيئة الكلية
الداخلية	الخارجية	
عوامل تحت سيطرة المؤسسة و هي كل العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة.	عوامل لا يمكن السيطرة عليها و تؤثر على أعمال و أهداف المؤسسة.	عوامل خارجية لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها و تؤثر على كل المؤسسات بأنواعها و أشكالها.
تتضمن كل نقاط القوة التي على المؤسسة استغلالها و نقاط الضعف لتداركها وتحبيدها.	تفرز الفرص التي على المؤسسة استغلالها و التهديد الذي على المؤسسة تجنب آثاره السلبية.	

يوضح الجدول السابق مميزات كل بيئة وسنتطرق فيما يلي إلى كل نوع من هاتين البيئتين بأكثر تفصيل.

1.2.1 . البيئة الكلية

تؤثر هذه البيئة على كل المؤسسات العاملة في المجتمع وهي واحدة تشترك فيها جميع المؤسسات سواء عامة أو خاصة سلعية أو خدمية ربحية كانت أو خيرية، و لها عدة تسميات منها البيئة العامة أو البيئة الماكروية أو البيئة الخارجية أو البيئة الكبيرة أو البيئة عن بعد، حيث لا تستطيع المؤسسة التأثير فيها و تشمل على العناصر التالية : الديمغرافية ، الاقتصادية ، الطبيعية التكنولوجية ، السياسية ، القانونية و أخيرا الثقافية .

1.1.2.1. البيئة الديمغرافية

تمثل البيئة الديمغرافية أهم عنصر بالنسبة للبيئة التسويقية للمؤسسة كون أن بقاء المؤسسة واستمرارها مرتبط بالأسواق، و السكان هم الأسواق. فالزيادة السكانية تمثل فرصة للمؤسسات حيث يزداد الطلب على منتوجاتها، كما أن النقص في عدد السكان قد يؤثر على الطلب أيضا بالانخفاض. و تعتبر البيئة الديمغرافية عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث أعدادها و توزيعها و عمرها و جنسها (ذكر أو أنثى) و تركزها و مستوى تحضرها ومعدل النمو السكاني و تغيرات البيئة السكانية و الهجرة من الريف إلى المدن ...

و الخصائص الديمغرافية ذات اهتمام كبير للتسويقيين، فارتفاع نسبة المواليد قد تؤدي إلى وجود قطاع سكاني كبير من الأطفال والذين يحتاجون إلى بعض الحاجات الخاصة كالحاضنات و ملابس الأطفال و الأغذية الخاصة، و بالتالي فتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات [7] ص 15. كما أن دخول المزيد من النساء إلى قطاع العمل أدت إلى زيادة الطلب من مستحضرات التجميل و المستلزمات النسائية، و بالعكس فهذا العامل قد أثر على علامة سانجار Singer التي تنتج ماكينات الخياطة فقد انخفض الطلب على هذا النوع من السلع نتيجة تقلص حجم الأسرة و خروج المرأة للعمل [15] ص 91. إذن دراسة البيئة الديمغرافية يتيح لرجل التسويق تحديد السوق المستهدف و بالتالي توجيه السياسات و إعداد استراتيجيات التسويق المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة. و من مميزات البيئة الديمغرافية العالمية ما يلي [15] ص 91.92.93:

* ارتفاع كبير لعدد السكان بعدما كان 500 مليون نسمة سنة 1650 أصبح 6.1 مليار نسمة سنة 2000 و يتوقع أن يصل إلى 7.9 مليار نسمة سنة 2025.

* إن التحسن الذي طرأ على صحة الأفراد أدى إلى زيادة متوسط العمر للأفراد ففي 1960 كان متوسط عمر الرجل 67 عام و للمرأة 74 عام و الآن ارتفع بالنسبة لرجل 77 و المرأة إلى 84 عام، مما أدى إلى ظهور حاجات و رغبات جديدة .

* مستوى التعليم في ارتفاع، أكثر من 70% من الشباب الحديث يصلون إلى الأقسام النهائية بعدما كانت 35% سنة 1985 و 38% يتحصلون على شهادات من التعليم العالي بعدما كان 15% نسمة سنة 1980 . ارتفاع المستوى التعليمي سيزيد من الطلب على المنتوجات ذات الجودة العالية و خدمات الترفيه و الرياضة .

* ارتفاع نسبة الهجرة من 4.4% بعد الحرب العالمية الثانية إلى 7.4% اليوم بعدد يقارب 4.3 مليون شخص و أهم الدول الممثلة بهذا العامل الجزائر، البرتغال، المغرب، إيطاليا، إسبانيا، تونس و تركيا فهذه الهجرة أدت إلى ظهور قطاعات سوقية جديدة .

و فيما يلي إيجاز للمتغيرات الديمغرافية في الجزائر :

أظهر صندوق الأمم المتحدة للسكان في تقريره السنوي حول حالة السكان لسنة 2006 [16]. أن عدد سكان الجزائر بلغ 33.4 مليون نسمة سنة 2006، و سيبلغ 49.5 مليون نسمة سنة 2050 حيث قدر متوسط نمو عدد السكان 1.5% بين 2005 و 2010، و بلغت نسبة السكن في الوسط الحضري إلى 63 % سنة 2005 و توقع ارتفاعه إلى 2.5 % بين 2005 و 2010، هذا ما أكده أحمد بن بيتور رئيس حكومة سابق في ندوة حول مستقبل الجزائر ما بعد البترول في ألمانيا [17].

* توزيع السكان [18] :

- عدد السكان بأهم المدن :

الجزائر العاصمة :	2.581.992 نسمة
وهران :	820109 نسمة
قسنطينة :	723135 نسمة
سطيف :	798857 نسمة
تيزي وزو :	506327 نسمة

- نسبة عدد السكان بالمدن 59% و بالأرياف 41 % ، معدل الولادات 22.76 ولادة لكل ألف شخص ، معدل الولادات الإجمالي 5.22 حالة وفاة لكل ألف شخص. معدل وفيات الأطفال : 40.56 حالة وفاة لكل ألف طفل.

- نسبة الذين يعرفون القراءة و الكتابة : إجمالي 66.6 % ، الرجال 77.5 % النساء 55.7 %
- الدين : 99.9 % مسلمون / 0.01% مسيحيون .

- الأعراق البشرية : العرب 80 % ، البربر 13 % (منهم 7 % من القبائل ، 6 % الشاوية) والباقي أجناس مختلفة.

2.1.2.1. البيئة الاقتصادية

تؤثر البيئة الاقتصادية على نشاطات المؤسسة و قرارات رجل التسويق، و لا تقل أهمية عن البيئة الديمغرافية ، يعرفها عبد السلام أبو قحف على أنها الخصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة [7] ص 102 ، ويعرفها كوتلر وزملائه على أنها مجموعة العوامل المؤثرة على القدرة الشرائية للمستهلكين و على البيئة الاستهلاكية [19] ص 35. و خلاصة هذين التعريفين فإن البيئة الاقتصادية تتمثل في كل العوامل الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة و تؤثر على القدرة

الشرائية للمستهلكين، فلا يكفي وجود أشخاص لوجود الأسواق ما لم يكن لديهم القدرة الشرائية و أهم العوامل الاقتصادية التي تؤثر على القدرة الشرائية للأفراد الدخل ، الطلب و دورة الأعمال و سنتطرق إلى كل عنصر من هذه العناصر فيما يلي :

أولاً: الدخل

يمثل الدخل مقدار الأموال التي يستلمها الفرد و يقوم بإنفاقها على كل من الضرائب ، شراء ما تقدمه المؤسسات من سلع و خدمات و الادخار ، وما يهم رجل التسويق هو الدخل القابل للتصريف به أي هو المبلغ المتبقي بعد اقتطاع الضريبة و يخصصه الفرد للإنفاق أو الادخار، و عليه فرجل التسويق يقوم بدراسة هذا الدخل و بنمط الإنفاق الخاص بهذه الأموال، و كيف ينفق المستهلكين دخولهم على شراء السلع و الخدمات (توزيع الدخل) ، و بمعنى آخر ما يهم المؤسسة هو التعرف على حجم الأموال التي ينفقها الأفراد على السلع و الخدمات المختلفة في المجتمع.

وقد أثبتت الدراسات منذ سنة 1857 من طرف الإحصائي Ernts Engt أن أي تغيير في الدخل يقابله تغير في طلب السلع و الخدمات ، حيث اكتشف إنه عندما يرتفع الدخل فإن الجزء من الدخل المخصص للغذاء ينخفض، والجزء المخصص للأسرة يبقى ثابت، والجزء المخصص لبقية المجالات يرتفع [15] ص 100. وتؤثر أيضا نسبة الضرائب بشكل مباشر على حجم الدخل المخصص للإنفاق، و عليه فإذا زادت الضرائب قل الدخل المخصص للإنفاق، الذي بدوره يُخفض الطلب على السلع و الخدمات و العكس صحيح. و هناك بعض المؤسسات التي تهتم بكمية المال التي تبقى للفرد بعد قيامه بشراء السلع و الخدمات الضرورية، مثل: الأكل و الشرب و الملابس و المسكن و التي تخصص إما للادخار أو للإنفاق على بعض السلع و الخدمات الأساسية كالسيارات ، وتجديد الأثاث المنزلي، السياحة... الخ. و على المؤسسة أيضا دراسة مصادر دخول الأفراد التي تؤثر هي الأخرى على القدرة الشرائية للفرد و هناك ثلاث مصادر مهمة لدخول الأفراد، أوله الدخل الناشئ عن العمل كالأجور و المرتبات ، المعاشات و المكافآت، و ثانيه الائتمان و الذي يعني شراء الأفراد للسلع و للخدمات مع عدم الدفع الفوري و لكن يتم الدفع فيما بعد و يستعمل هذا النوع في المعاملات إذا انخفض معدل الفائدة و أخيرا هناك الثروة التي يملكها الأفراد و تعد مصدرا للموارد المالية مثل امتلاك أراضي و عقارات تعطى ريعا أو امتلاك أوراق مالية كالأسهم و السندات التي تدر ربحا و فوائد ... الخ [7] ص 103.104.

ثانيا: الطلب

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع أن تتنبأ بحجم الطلب على منتوجاتها أو خدماتها ، حيث أن ذلك يساعدها على تحديد حجم الإنتاج و ما يترتب عليه من قرارات هامة. أي أن حجم الإنتاج هو دالة تابعة لحجم الطلب، و أهم العوامل التي تؤثر على حجم الطلب هي :

1- دخول الأفراد : فمقدرا ما يستطيع أن يطلبه الفرد من سلع و خدمات محددا بمقدار ما يتحصل عليه من دخل .

2- الأسعار : لا يكفي الدخل لتحديد ما يستطيع أن يشتريه الفرد من سلع و خدمات، و إنما يتوقف ما يستطيع شراؤه على أسعار السلع و الخدمات المتاحة في السوق.

3- السلع البديلة : هي تلك السلعة التي تشبع حاجة الأفراد و لكن ليس بصورة كاملة مثلما تشبعها السلعة الأساسية ، مثلا قد يؤدي زيادة الطلب على الشاي إلى انخفاض الطلب على القهوة [7] ص106.107.

ثالثا : دورة الأعمال أو الدورة الاقتصادية

تعرف على أنها التقلبات أو المناخ الاقتصادي العام للدولة، و تتضمن أربع مراحل دورية أي أنها تأخذ نمطا متعاقبا أو متتاليا. و هي مرحلة الرخاء و الازدهار ، و مرحلة الركود و مرحلة الكساد وأخيرا مرحلة الانتعاش و الرواج. و هذه التغيرات الاقتصادية تفتح مجالا للتحدي و المنافسة بين المؤسسات لبيع منتجاتها و على رجل التسويق أن يأخذها بعين الاعتبار عند إعدادة لخطة التسويقية ، و سننظر إلى طبيعة كل مرحلة من هذه المراحل فيما يلي :

أ – مرحلة الرخاء : تتميز هذه المرحلة بارتفاع دخول الأفراد في المجتمع، و بالتالي ارتفاع القوة الشرائية للأفراد، و تستجيب المؤسسة لذلك بتوسع خطوط الإنتاج و زيادة الحملات الترويجية و توسيع قنوات التوزيع و تنويع ما تقدمه من منتجات أو خدمات إلى السوق، و رفع الأسعار لتوسيع هوامش أرباحهم لزيادة حصتهم السوقية.

ب- مرحلة الركود : تبدأ دخول الأفراد في الانخفاض ، و يترتب عنه انخفاض القوة الشرائية ، مما يؤدي إلى تغيير أنماط شرائهم للمنتجات الكمالية. فتستجيب المؤسسة لذلك فتخفض أسعار منتوجاتها عن طريق تخفيض تكلفة المنتج و التركيز على الجهود الترويجية للمنتجات والإعلانات لإبراز قيمة المنتج و منافعه و نوعيتها عن ثمنه لزيادة و تحفيز الطلب.

ج - مرحلة الكساد : و أحيانا يطلق عليها مرحلة الهبوط و تتميز بانخفاض القدرة الشرائية للأفراد بشكل أكبر من المرحلة السابقة، نتيجة انخفاض دخول الأفراد إلى مستوى لا يستطيعون الإنفاق على إشباع حاجاتهم ، مما يفرض على المؤسسات تخفيض حجم ما تنتجه من سلع و خدمات، وقد تؤدي هذه المرحلة أحيانا إغلاق بعض المؤسسات أبوابها لأنها لا تجد من يشتري منتجاتها، و هنا تركز الدولة جهودها للخروج من الكساد من خلال إجراءات مالية و ذلك لمحاربة الحد و السيطرة على التقلبات في الدورة الاقتصادية [13] ص 64.

د - مرحلة الانتعاش أو التحسن : و هي فترة يتم العودة التدريجية نحو الرخاء و الازدهار و تتميز بارتفاع القدرة الشرائية للأفراد نتيجة ارتفاع دخولهم ، و عندما يستمر الحالة على ذلك فإن اقتصاد الدولة يدخل مرة أخرى مرحلة الرخاء و الازدهار .

و قد يتعرض المناخ الاقتصادي للدولة إلى ظاهرة التضخم التي تنشأ عن زيادة حجم الأموال عن المتوافر من السلع و الخدمات ، و للقضاء على هذه المشكلة تعمل الدولة على تقليل حجم الأموال المتاحة للأفراد إما من خلال نقص حجم المعروض من النقود والتي يطلق عليها اسم السياسة النقدية ، أو عن طريق زيادة الضرائب و التي يطلق عليها اسم السياسة المالية [7] ص 109.

3.1.2.1. البيئة الطبيعية

و هي تعبر عن الطبيعة بمناخها و أحوالها و مواردها المختلفة ، حيث أصبح الناس يفكرون و يهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية ، خاصة أثر حدوث عدة كوارث أثرت على صحة و حياة الأفراد ككارثة تشارنوبيل Tchernobyl ، إضافة إلى الحديث في هذه الأيام عن إنهاك طبقة الأوزون، و الاحتباس الحراري، و ارتفاع درجة الحرارة الخطير و الشامل في الكرة الأرضية. وهناك من العلماء من يؤكد أننا سندفن قريبا بنفايات إنتاجنا الخاص [19] ص 39. وعلى رجل التسويق الاهتمام بالتغيرات في البيئة الطبيعية، لتأثيرها بشكل كبير على أنشطة و برامج إدارة التسويق، حيث تتشكل هذه العوامل من النقص المستمر في مواد الخام و ارتفاع تكاليف الطاقة و التلوث البيئي و تدخل الدولة في تنظيم المصادر الطبيعية للمحافظة على ديمومتها و استمرارها بشكل يضمن الرفاهية للمواطنين، و سنأتي إلى تقديم هذه العوامل بنوع من التفصيل في ما يلي :

- النقص المستمر في مواد الخام : يمكن أن نوزع موارد الأرض إلى ثلاث مجموعات:

غير محدودة مثل الماء و الهواء، متجددة مثل الغابات و الزراعة، و محدودة مثل النفط و الفحم و بعض المعادن . فالموارد غير المحدودة بدأت تلقى اهتمام بعض الباحثين الذين يرون خطر إنهاكها في المستقبل حتى في الجزائر، فنشاهد حملات ترويجية تدعمها الحكومة ، لإرشاد الأفراد عن عدم تبذير المياه، و عن تلوث الهواء الذي أصبح يمثل هاجسا لكل دول العالم، و قد أحدثت الدول الأوروبية يوما بدون سيارات [15] ص120. أما عن الموارد المتجددة فتطرح مشكلا طويل المدى فعلى المؤسسات التي تستخدم الأخشاب في إنتاجها أن تفكر في تجديد الغابات لحماية التربة عن طريق التشجير إضافة إلى زحف المناطق الصناعية و السكنية على المساحات المزروعة في كل دول العالم خاصة الجزائر، وأخيرا بالنسبة للموارد المحدودة فارتفاع أسعار هذه المواد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتوجات المتعلقة بهذه المواد ، وليس من السهل أن ترغم المستهلكين على دفع كل هذه التكاليف و عليه فإن معظم المؤسسات اليوم تبحث عن مصادر جديدة للطاقة بالاعتماد عن الأبحاث و الدراسات.

- ارتفاع أسعار الطاقة: إن أسعار السلع و الخدمات المقدمة للأسواق مرتبط بتكلفة الطاقة المستخدمة في الإنتاج، خاصة و نحن نعيش ارتفاعا كبيرا في الموارد المحدودة أو الغير المتجددة مثل البترول و المعادن ، مما أدى بالمؤسسات إلى البحث عن موارد طاقة جديدة، مثل الطاقة الشمسية و النووية ، و قوة الرياح و الوقود الزراعي Carburant agricole ... الخ .

- زيادة تلوث البيئة : حاليا يوجد قلقا متزايدا في العالم بسبب التلوث التي تحدثه بعض الصناعات البيئية ، مما أدى و تحت تأثير و ضغط جمعيات حماية البيئة ، الحكومات لسن قوانين صارمة بحق المخالفين، و إرغامهم على التخلص من العناصر الملوثة ، الشيء الذي يزيد من تكاليف الإنتاج بشكل عام ، بالإضافة إلى ظهور نزعة لدى الأفراد بتفضيل المنتجات التي تحافظ على حماية البيئة، حتى لو كانت أسعارها أعلى من أسعار المواد الأخرى (الملوثة) ، و هنا يتوجب على الشركات أن تسعى للتوازن بين كل من البيئة، و بين منفعة الأداء لمجموع المستهلكين [20] ص 64 .

و في الجزائر هناك وزارة للبيئة ، كما أن المشرع الجزائري سن مجموعة من القوانين من أجل حماية البيئة أهمها قانون رقم : 09/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 الذي يهدف إلى تحديد كفاءات تسيير النفايات و مراقبتها و معالجتها و حسب المادة 03 من هذا القانون فالنفايات هي كل البقايا الناتجة عن عمليات الإنتاج أو التحويل أو الاستعمال، و بصفة أعم كل مادة أو منتج و كل

منقول ليقوم المالك أو الحائز بالتخلص منه أو قصد التخلص منه ، أو يلزم بالتخلص منه أو بإزالته. ومن أهم مبادئ هذا القانون، هو إعلام و تحسين المواطنين بالأخطار الناجمة عن النفايات، و آثارها على الصحة و البيئة و كذلك التدابير المتخذة للوقاية من هذه الأخطار و الحد منها أو تعويضها [21]. وقد وضع المشرع الجزائري عقوبات لكل من يخالف هذا القانون، كما أنه وضع أحكام خاصة تحفز كل من يساعد في التقليل من التلوث كما جاء في المادة 76 من الجريدة الرسمية العدد 43 المؤرخ في 20 جويلية 2003 : أنه يستفيد من حوافر مالية و جمركية تحدد بموجب قانون المالية المؤسسات الصناعية التي تستورد التجهيزات التي تسمح في سياق صناعتها أو منتوجاتها ، بإزالة أو تخفيف ظاهرة الاحتباس الحراري، و التقليل من التلوث في كل أشكاله . و هنا على رجل التسويق العمل في مجال البحث و التطوير لإيجاد حلول مسبقة لمواجهة مشكل المصادر الطبيعية و البيئة و اقتناص الفرص المتاحة بدلا من مخالفة القوانين.

1.2.1. البيئة التكنولوجية أو البيئة الفنية

تعتبر التغيرات التكنولوجية أحد المتغيرات الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة، حيث تؤثر في صنع الفرص و التهديدات، فقد تتعرض المؤسسة لتهديد مباشر نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة مع ما يستخدمه المنافسون، حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع و خدمات و ارتفاع التكلفة، في حين أن المؤسسات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا تكون لديها فرص لجني ثمار تقدمها التكنولوجية لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا . فاختراع آلات النسخ و الطباعة الحديثة أضرت الورق الكربون و التلفزيون قضي على صناعة الأفلام السنمائية، و البريد الالكتروني e-mail قضي على الفاكس. و كل تقنية حديثة سوف تخلق أسواقا جديدة و فرصا جديدة، و يجب على رجل التسويق أخذها بالحسبان واستغلالها لصالح المؤسسة. و يمكن تلخيص أهمية العوامل التكنولوجية لرجل التسويق في التعليق الكلاسيكي الذي يقول : (إن المؤسسات التي اتصفت بالبطء الشديد في الاستجابة لتلك التغيرات التكنولوجية الجوهرية في صناعتها قد جعلت من الصعب عليها أن تحتل أي مواقع متقدمة في أسواقها فيما بعد، بينما استطاعت تلك المؤسسات التي استغلت تلك التغيرات و الفرص التي قدمتها لها التكنولوجية الجديدة بنجاح أن تحقق الريادة في صناعتها بشكل سريع) [22] ص 56 . و تتميز البيئة التكنولوجية بأربع خصائص هي كما يلي :

* تسارع التقدم التكنولوجي، و خير دليل على ذلك ما حدث للهواتف النقالة التي كانت ذات أحجام كبيرة في فترة ليست ببعيدة ، و اليوم هي ذات أحجام صغيرة و متعددة الاستعمالات (آلة

تصوير ، يمكن أن تبحر بها عبر الانترنت و غيرها، و اليوم إننا نسمع بالهواتف النقالة الذكية التي بدورها ستقضي على التكنولوجيا السابقة، حيث يمكن باستعمال هذه الهواتف التي أصبحت حاملة للنقود الالكترونية أن تشتري بها مثلا تذكرة سفر) [15] ص 104، لذا لا بد للمؤسسات من متابعة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة ، ومدى تأثيرها على منتجاتها من أجل الاستمرار في تلبية وحل مسائل واحتياجات المستهلك .

* ارتفاع ميزانيات البحث و التطور : لقد تأكد خاصة للمؤسسات الكبرى أن نجاح المؤسسات مرتبط بالبحث و التطور التكنولوجي ، وبينت الأبحاث الأخيرة أن 20 مؤسسة ضخمة في العالم صرفت عام 1993 كحد أوسط 4.85 % من إيرادات مبيعاتها على البرامج العلمية و التكنولوجية، وحققت شركة جنرال موتورز رقما قياسيا في التخصصات المالية على البحوث العلمية التقنية حيث أنفقت 4 مليارات تقريبا و جاءت بعدها Daimler benz لصناعة السيارات (ألمانيا) و فورد موتورز الولايات المتحدة و هيتاشي اليابان [19] ص 44 .

قد يؤثر التقدم التكنولوجي سلبيا على المؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على التكنولوجيا الجديدة ، بينما تستفيد المؤسسات الكبيرة التي تملك إدارة للبحوث و التطوير على متابعة التطورات التكنولوجية ، كما تملك القدرة المالية اللازمة للحصول على كل جديد ، كما يمكن أن لا تؤثر التغيرات التكنولوجية على كل الصناعات بطريقة متساوية ، فالبعض يتأثر بقوة مثل الصناعات الالكترونية ، الاتصالات ، في حين أن الصناعات الغذائية ، و الملابس أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية [23] .

* التركيز على التحسينات الثانوية: بما أن التكنولوجيا الجديدة تتطلب تكاليف ضخمة تفضل الكثير من المؤسسات أعمال التجديد أو التطوير الثانوي بدلا من المغامرة في ابتكارات أصلية هروبا من خطر الفشل التجاري ، فتقوم المؤسسات بتقليد منتجات منافسيها مع تحسينات صغيرة على خواصها و أشكالها ، لذا تأخذ أغلب الأبحاث موقع الدفاع أكثر من موقع الهجوم [20] ص 66 .

* التدقيق المتزايد على عنصر الأمان: خاصة في المنتجات من قبل الحكومات و الزبائن و في الجزائر شرع المشرع الجزائري مجموعة من القوانين لحماية المستهلك من أخطار السلع حيث ينشط فيها عدة جمعيات لحماية المستهلك منها ما هو وطني أو جهوي أو بلدي و تقريبا تنشط

على الأقل جمعية لحماية المستهلك في كل بلدية لذلك يجب على المسوقون أن يقدموا منتجات متلائمة مع خدمة الزبائن و الحاجات الإنسانية بدون أي مخاطرة على هؤلاء الأفراد .

5.1.2.1. البيئة السياسية

تعرف على أنها القوانين و الهيئات و المؤسسات الحكومية التي تؤثر و تقيد عمل المؤسسات والأشخاص في مجتمع ما [19] ص 46. و على رجل التسويق أن يراقب كل من هذه القوانين وجميع التطورات في البيئة السياسية بعين الاعتبار، أثناء وضع الخطط التسويقية للمؤسسة ، فمثلا عندما تصدر القيادة السياسية قرارا بمنع استيراد بعض السلع إن ذلك يعني للمؤسسات المحلية العاملة في هذا النشاط توافر أسواق تخلو من المنافسة الأجنبية، مما يمكنها من زيادة ما تبعه من منتجات و بالتالي فهذا القانون يتيح لها فرصة ، أو قد يؤثر على إمكانية تدبير المؤسسة لبعض الموارد التي تدخل في العملية الإنتاجية نظرا لمنع استيرادها، و هنا يمثل القانون تهديد لها. و خلاصة القول أن المؤسسات اليوم لا تعمل بمعزل عن البيئة السياسية، فالقرارات التي تتخذها القيادة السياسية تؤثر على عمل المؤسسات ، كذلك فإن القوانين التي تصدرها الدولة قد تعوق المؤسسات في أعمالها ، أو قد تسهل الفرص لإنشاء و تكوين بعض المؤسسات الجديدة [19] ص 46 ، كأن تصدر الدولة قانونا يسمح بالحصول على إعفاء من الضرائب لسنوات محددة ، أو للحصول على أراضي رخيصة تقام عليها المشروعات ، و بالعكس القوانين التي تضمن عدم قيام المؤسسات بإصابة البيئة بالتلوث ، قد يؤدي إلى تحملها لبعض التكاليف الإضافية و التي قد تضطرها إلى رفع أسعار منتجاتها لتغطيتها ، مثل قانون رقم : 19/01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر 2001 الذي يحدد كيفية تسيير النفايات و مراقبتها و معالجتها من أجل حدوث التلوث في البيئة، مما يحمل المؤسسة تكاليف عالية سواء في طرق التخلص من نفاياتها أو في الإنفاق على البحوث اللازمة للوصول إلى أفضل الطرق للتخلص من هذه النفايات.

6.1.2.1. البيئة الثقافية

تعرف الثقافة بأنها مركب من المعرفة و العقائد و الفنون و الأخلاقيات و القانون و العادات و القيم، و التقاليد المختلفة التي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في مجتمع ، وبالتالي يمكن اعتبارها نمطا للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد [24] ص 113. من هذا التعريف يمكن أن نستخلص أن أفراد كل مجتمع يمتلكون العديد من المعتقدات و القيم التي تشكل مواقف و سلوكيات أكثر خصوصية ، تنقل من الآباء إلى الأبناء و ترسخ من خلال الأسرة المجتمع و المدرسة ، أو كل ما يحيط بالفرد . و على رجل التسويق أن يدرك التفاوت الموجود بين ثقافات المجتمع عن المجتمعات

الأخرى ، هذا نلاحظه بشركة كوكا كولا مثلا في ترويجها لمنتجاتها عبر القنوات الفضائية، فإعلاناتها الخاصة في القنوات العربية الإسلامية يختلف كل الاختلاف عن الإعلانات في القنوات الأوروبية، و أن يدرك أيضا الثقافات الجزئية أو الفرعية الموجودة داخل كل ثقافة، و من أهم المعايير التي تساعد كأساس لتحديد الثقافة الجزئية : الجنسيات ، الديانات، المناطق الجغرافية و العرق والسن [24] ص 113

بالإضافة إلى أن خروج المرأة المتزايد إلى العمل ، أدى بها إلى تغيير كبير في سلوكها الشرائي حيث بدأت تهتم بشكل أكبر بالملابس مثلا و الأدوات التي تساعد في العمل بشكل سريع و لذلك على المؤسسات أن تراعي كافة هذه العوامل لأنها تؤثر على القرارات التسويقية و بالتالي على أدائها التسويقي . و الجدول التالي يلخص أهم العوامل التي تتألف منها البيئة الكلية [25] ص 15.16. جدول

الجدول رقم 03 : العوامل التي تتألف منها البيئة الكلية [25] ص.15.16

العوامل الطبيعية	العوامل الثقافية	العوامل التكنولوجية	العوامل السياسية	العوامل الاقتصادية	العوامل الديمغرافية
-الموقع -المساحة -التضاريس -المناخ -توافر الخدمات -الشواطئ -البحيرات -الأنهار -الشلالات -التلوث	-القيم الثقافية -الجوهرية -القيم الثقافية -الثانوية -العادات والتقاليد -الاتجاهات -المعتقدات -السلوكيات -الأخلاقيات	-معدل التقدم التكنولوجي -فرص الابتكار -مميزات -البحوث -معدل التحسين والتعديل -طرق التصنيع -اكتشاف مواد جديدة -اكتشاف استخدامات جديدة للموارد -الصناعات المغذية	-النظام السياسي -القوى السياسية -الاستقرار السياسي وأمان الداخلي -السلام الدولي -التأييد الدولي للنشاط -القوانين واللوائح -المنظمة للأعمال -عدد الأجهزة الحكومية المنفذة للقوانين -المناخ السياسي -القبول السياسي للمؤسسة -التدخل الحكومي في النشاط -جماعات الضغط	-النظام الاقتصادي -الحالة الاقتصادية -معدل التضخم -الدخل القومي -توزيع الدخل القومي -الدخل الفردي -سعر الفائدة -العمالة -إجمالي الناتج القومي -الإنفاق العام -أنماط المديونية -أنماط الاستهلاك -البنية الأساسية -الاستثمارات الأجنبية -المستوى العام للأسعار -نظم التحويلات النقدية -نظم الجمارك -الادخار	-عدد السكان -التوزيع الجغرافي للسكان -معدل زيادة المواليد -معدل الوفيات -معدل الهجرة -التركيب العمري للسكان -التركيب النوعي للسكان -التركيب التعليمي للسكان -التركيب المهني للسكان -التركيب الطبقي للسكان -التركيب العرقي للسكان -التركيب الديني للسكان -عدد أفراد الأسرة -تغير الأنماط الأسرية

1.2.2.1. البيئة الجزئية

أو ما تسمى أحيانا البيئة التسويقية المصغرة أو البيئة المكروية أو البيئة الخاصة أو البيئة المرتبطة بالمؤسسة، و مهما تعددت تسمياتها فهي تؤثر أيضا مثل البيئة الكلية على عمل المؤسسة و أنشطتها. وعلى رجل التسويق مراقبتها وتحليلها لأنها تعتبر مصدرا للفرص و التهديدات ونقاط القوة و الضعف ولها عدة تعريفات نذكر منها :

يعرفها رضوان محمود العمر على أنها مجموعة من القوى المحيطة بالمؤسسة و التي بها تأثير على نشاط المؤسسة و قدرتها على خدمة زبائنها، وتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه القوى أو العناصر نجد الموردون ، المنافسون ، بسطاء التوزيع الجماهير، والمؤسسات نفسها [20] ص53. أما ناجي معلا ورائف توفيق، فيعرفانها على أنها القوى الوثيقة الصلبة بالمؤسسة التي تؤثر على قدرتها على خدمة أسواقها وتتكون هذه البيئة من المؤسسة نفسها ، الموردين ، المنافسين الجمهور العام [26] ص49.

و خلاصة هذه التعريفات فالبيئة الجزئية هي كل العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة و أهدافها، عدا العوامل المذكورة في العنصر السابق البيئة الكلية، وتقسم هذه البيئة إلى البيئة الجزئية الداخلية، و المتمثلة في المؤسسة و البيئة الجزئية الخاصة أو كما تسمى البيئة التشغيلية أو بيئة المهمة أو بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية. والبيئة التنافسية هي التي سنستخدمها لغاية التوضيح وتفاديا لأي لبس، سنقوم فيما يلي بشرح كل بيئة من هاتين البيئتين.

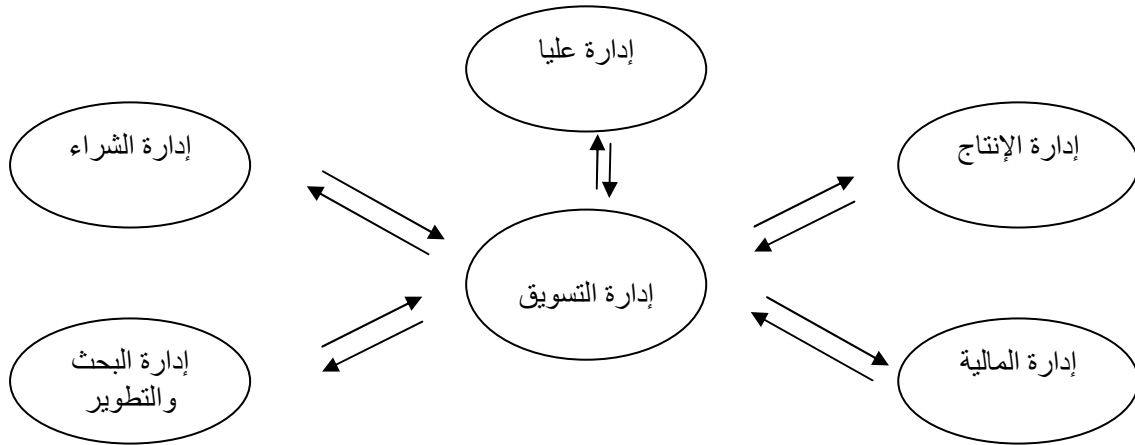
1.2.2.1. البيئة الجزئية الداخلية

هي تلك البيئة الخاصة بالمؤسسة ذاتها من حيث الأفراد العاملين والقرارات الإدارية المتاحة لها، وما تتمتع به المؤسسة من جوانب جيدة وأخرى غير جيدة في الأداءات الخاصة وتستطيع المؤسسة أن تسيطر وتتحكم في بيئتها الداخلية من خلال ما تتخذه من قرارات وسياسات [7] ص94. فهي إذن توجد داخل المؤسسة و التي على الرغم من أنه يمكن السيطرة عليها، إلا أنها تملك تأثيرا كبيرا على أوضاع المؤسسة من الداخل من تكنولوجيا العمل والإنتاج و التمويل و الأفراد وموقع المؤسسة أي مركزها التنافسي وغيرها، بالإضافة إلى المتغيرات التسويقية التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها و تتمثل في المزيج التسويقي ، و تعتبر هي مصدر نقاط القوة و الضعف و يختصر معظم الكتاب البيئة الجزئية الداخلية في المؤسسة، و يرى بعض الباحثين أن العامل الأكثر أهمية في نجاح خطة التسويق هي المواقف و المصادقية في المؤسسة، أي اهتمام ومشاركة كل موظف في المؤسسة [27] ،يعني أن المناخ داخل المؤسسة له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة .

فقبل وضع الإدارة العليا خططها العامة يجب الأخذ بعين الاعتبار كل الإدارات في المؤسسة : إدارة التسويق ، إدارة المالية ، إدارة الإنتاج إدارة البحث و التطوير ...الخ. وتعتبر إدارة التسويق هي نافذة المؤسسة على بيئتها الخارجية، حيث يعهد إليها بأمر دراسة الأسواق و تغيير أنماط و أذواق المستهلكين ومتابعة نشاط المنافسين و تأثير ذلك على حجم المبيعات المتوقعة.

كما يتوجب على رجل التسويق اتخاذ قراراته بما يتلاءم مع الخطط العامة ، وجميع الخطط التسويقية يجب أن تحظى بموافقة الإدارة العليا قبل وضعها في حيز التنفيذ، فهناك علاقة كبيرة بين إدارة التسويق و الإدارة الأخرى في المؤسسة. فمثلا [20] ص 55:

إدارة الإنتاج مسؤولة عن إنتاج الكميات المطلوبة بالعدد المحدد من قبل إدارة التسويق. إدارة التسويق مسؤولة عن تخطيط طويل الأجل لمهام التسويق يتفق مع احتياجات المستهلك و اتجاهاته حسب ما تحدده إدارة التسويق. إدارة البحث و التطوير تركز على تصميم منتجات لمواصفات آمنة وجذابة والعمل على التجديد و الإبداع في هذه التصاميم حسب مواصفات إدارة التسويق و الشكل (4) يوضح علاقة إدارة التسويق مع مختلف الإدارات بالمؤسسة



شكل رقم 04: علاقة إدارة التسويق مع مختلف الإدارات بالمؤسسة [20] ص 55

وهكذا فإن أداء كل إدارة في المؤسسة بما فيها إدارة التسويق يجب أن يتم في إطار العمل كفريق واحد ، كذلك تلعب السياسات و اللوائح التنظيمية و التعليمات دورا هاما في عملية اتخاذ

القرارات التسويقية، حيث ينبغي على رجل التسويق أن يلتزم بقواعد السياسة العامة للمؤسسة [26] ص 49.

وملخص ما سبق، فمتابعة وتقييم العوامل و المتغيرات في البيئة الجزئية الداخلية (المؤسسة) يسمح للمؤسسة باكتشاف نقاط القوة والضعف، ومن ثم يمكن تحديد مجالات استخدام نقاط القوة وكيفية استخدامها، وكذلك متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها أو تحييدها.

1.2.2.2. البيئة التنافسية

وهي تلك البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتكون قريبة منها و على اتصال منتظم معها، وتؤثر على خدماتها لعملائها، و تتكون هذه البيئة من الموردين ، الزبائن، الجمهور ، الوسطاء و المنافسين، وسننظر إلى كل عنصر من هذه العناصر فيما يلي :

أولا : الموردين

ويطلق عليهم أيضا اسم المجهزون ، ويعرفهم كوتلر على أنهم الشركات و الأشخاص الذين يؤمنون للشركة ومنافسيها المصادر المادية الضرورية لإنتاج البضائع وتقديم الخدمات [19] ص 18 . فلا إنتاج دون مواد خام و آلات و وقود ومواد تامة الصنع . فهم يؤثرون على إنتاج المؤسسة سواء في التكلفة الكلية للمنتج، فالزيادة في أسعار المواد الخام تؤثر على أسعار المنتجات و الخدمات وبالتالي على قرار التسعير في الخطة التسويقية، أو في توقيت توريد المواد و الخامات المطلوبة أو من خلال قوتهم التفاوضية ، لذلك فإن الدراسة التحليلية لأنواع الموردين وعددهم و أهميتهم وأثرهم على العمليات الإنتاجية و التسويقية يعتبر أمرا حيويا لنشاط المؤسسة [12] ص 76.

لذلك يجب أن تكون العلاقة صحيحة بين المؤسسة و الموردين، لأن أي تأخر أو خلل في توريدات المجهزين ، سيؤثر سلبا على نشاط المؤسسة هذا ما أكده كل من Kotler et Levy في مقال Marketing Too [28] ص 23. كما أن البائع يقوم باستخدام أساليب تسويقية مختلفة لجذب المشتريين، فإن المشتريين يجب أن يستخدموا العديد من هذه الأساليب للحصول على الاستجابة المطلوبة في البائعين. وعلى هذا فعلى المؤسسة دراسة سلوك الموردين حتى يحصلوا على أفضل الشروط، و بطبيعة الحال كلما زادت قدرة المؤسسة على التأثير على الموردين وضمن تعاونهم كلما تحسن مركزها التنافسي، وزادت قدرتها على خفض التكاليف ومن ثم الأسعار وزيادة الأرباح.

وعليه فاختيار الموردين أمر أساسي يقوم على مجموعة من المعايير المتمثلة فيما يلي :

- أسعار وشروط الدفع .
- جودة ومدى تكيف المنتجات.
- أمان تخزين السلع بالحجم و الجودة.
- احترام مواعيد التسلم.
- خدمات ما بعد البيع .

ثانيا: الزبائن

ويطلق عليهم أيضا المستهلكون أو العملاء، و يمثلون لب و جوهر العملية التسويقية، فكل برنامج تسويقي يركز عليهم من خلال قرارات المنتج ، التسعير ، الترويج و التوزيع [9] ص66 . ويعتبرون من أقوى العوامل المؤثرة على المؤسسة في البيئة التنافسية، كون كل مؤسسة تسعى إلى الحصول على أكبر عدد منهم ، فاستمرار المؤسسة مرتبط بهم لذلك فتحليل الزبائن يستدعي معرفة اتجاهات ومعتقدات الأفراد داخل المجتمع من خلال سلوكهم في تلك البيئة ، ومعرفة التغيير الذي يمكن أن يصيب طبيعة حاجات و أذواق و تفضيلات الزبائن من خلال توقعات المجتمع حول كيفية ما ستقوم به المؤسسة للإيفاء بدورها اتجاههم ، لذلك فاتجاهات الزبائن ذات أهمية، يجب متابعتها بشكل مستمر لأنهم هم الذين يشكلون حجم الطلب على الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل المؤسسة و من زاوية أخرى فإن أي تغيير في سلوك وأنماط الزبائن يشكل فرصا أو تهديدا للمؤسسة [29] ص110.

ونميز بين خمسة أنواع من الزبائن و ذلك على النحو التالي[12] ص79.78 :

- 1/ الزبائن الذين على شكل أفراد ، عائلات و الذين يحتاجون للسلع و الخدمات من أجل الاستهلاك و الاستخدام الشخصي و يطلق عليهم أيضا اسم مستهلك نهائي .
- 2/ الزبائن الصناعيين : وهم المؤسسات التي تحتاج السلع و الخدمات لأجل إدخالها في العمليات الإنتاجية ، وذلك للحصول على الأرباح وتحقيق أهدافهم ويسمونهم أيضا مستهلك صناعي.
- 3/ زبائن إعادة البيع: هم المؤسسات التي تشتري السلع و الخدمات من أجل إعادة بيعها للحصول على هامش ربح ويمثلون الوسطاء.
- 4/ الزبائن الحكوميون : وهم الوكلاء الحكوميون الذين يشترون السلع و الخدمات في سبيل تقديم خدمات للجمهور مثل: المدارس و المشافي و السجون وغيرها، أو تحويلها إلى سلع وخدمات للجمهور.
- 5/ الزبائن الدوليون : وهم المشترون من خارج الدولة، ويشمل زبائن أجنبية ومنتجون وبائعون و حكوميون في دول أخرى .

ثالثاً: الجمهور

هم كل الأشخاص الذين هم على اتصال بالمؤسسة، و يؤثرون على أهداف و نشاط و قدرة المؤسسة حالياً أو مستقبلياً، و نميز بين خمس أنواع من الجماهير هم :

أ/- الجمهور الداخلي في المؤسسة : و يشمل العمال و المديرين و الموظفين في كافة المستويات الإدارية، فكلما كانت علاقة العمل و المناخ الداخلي للعمل محفزاً و إيجابياً، أثر على أداء و سمعة المؤسسة بنفس الاتجاه، و العكس صحيح ، فكلما كان المناخ الداخلي للعمل لا يحفز حيث لا يشعر العاملون بأنهم في وضع أفضل نحو مؤسستهم، أثر سلباً على أداء و سمعة المؤسسة على الجمهور الخارجي .

ب/- الجمهور الخارجي: ويشمل كل من الجمهور العريض، فأراءهم و توجهاتهم نحو المؤسسة و إنتاجها تؤثر على سمعة المؤسسة و بالتالي على مبيعاتها ، بذلك تخصص المؤسسات الكبرى مبالغ ضخمة، بخلق صورة مناسبة و كل المؤسسات الاجتماعية التي قد تتعارض أهدافها مع سياسات المؤسسة، تقف عائقاً أمام المؤسسة مثل جمعيات حماية البيئة و جمعيات حماية المستهلك لذا نجد تقريباً في كل مؤسسات الجزائرية مصلحة للعلاقات و الاتصالات العامة لإقامة علاقات دائمة مع هذا النوع من الجمهور.

ج/- الجمهور المالي: و هم كل من يؤثر على قدرات المؤسسة في الحصول على الوسائل المادية، و أهم تلك المؤسسات البنوك، فكلما كانت العلاقة طيبة بينهما كلما تحصلت المؤسسة على الدعم المالي في الوقت المناسب و بالكمية المطلوبة، إضافة إلى حملة الأسهم الذين لهم دور كبير في رفع أو خفض قيمة أسهم المؤسسة ، فالطلب على أسهمها يعد مؤشراً على وجود الفرص بشكل مستمر، لأن الفرص توجد حيثما كان هناك طلب على الأسهم. لهذا يتوجب على المؤسسة أن تراقب بشكل مستمر حملة أسهمها من خلال جمع البيانات حول هؤلاء المساهمين .

د/- وسائل الاتصال الجماهيري : و هي المؤسسات التي تذيع الأخبار و الآراء ومنها: الصحف ، المجلات ، الراديو و التلفزيون، و كل ما يبث عن المؤسسة يؤثر على سمعتها و بالتالي على مبيعاتها .

هـ /- جمهور المؤسسات الحكومية : يتأثر نشاط المؤسسة بالقوانين و التعليمات الصادرة من الحكومة. و على رجل التسويق استشارة رجال القانون في مسائل سلامة السلع و المحافظة على البيئة، ففي الجزائر نجد أن تشريعات منظمة كقانون 89 / 02 المؤرخ في 07-02-89 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك. القانون تم إصداره في 30 مادة مقسم إلى ثلاث ابواب: الباب

الأول أحكام عامة في 13 مادة ، الباب الثاني إجراءات إدارية ووقائية في 11 مادة و الباب الثالث أحكام جزائية في 6 مواد. و يتميز قانون حماية المستهلك عن باقي القوانين [30] ص 12 ب :

1- الصياغة الفنية الخاصة التي تتطلب أهل الخبرة (الطب ، الإلكترونيك ...) لتحديد المقياس اللازم في المنتوجات .

2- كل قواعده آمرة لا تخضع لاتفاق الأطراف . فمثلا بغرض حماية المستهلك من الأخطار التي تهدده جراء السلع و الخدمات التي يفتنيها فقد فرض المشرع الجزائري مقاييس معينة وهذا ما بينته المادة 03 من قانون رقم 02/89 المؤرخ 89/02/07 : يجب أن يتوفر المنتج أو الخدمة التي تعرض للاستهلاك المقاييس المعتمدة و المواصفات القانونية التي تهمة و تميزه ، ويجب في جميع الحالات أن يستجيب المنتج الخدمة للرغبات المشروعة للاستهلاك لاسيما فيما يتعلق بطبيعته و صنفه و منشئه و مميزاته الأساسية و تركيبه و نسبة المقومات اللازمة له و هويته و كمياته كما ينبغي أن يستجيب المنتج أو الخدمة للرغبات المشروعة للمستهلك فيما يخص النتائج المرجوة منه و أن يقدم المنتج وفق مقاييس تغليفه، وأن يذكر مصدره و تاريخ صنعه و التاريخ الأقصى لاستهلاكه و كيفية استعماله و الاحتياطات الواجب اتخاذها من أجل ذلك، و عملية المراقبة التي أجريت عليه . وقد فرض المشرع الجزائري ، أن تكون المواصفات و المقاييس الجزائرية مطابقة للمعايير الدولية و هذا حرصا منه على تطوير أداء المؤسسات الجزائرية و نوعية منتجاتها .

و بعد صدور القانون رقم 89 / 02 / المؤرخ في 1989.02.07 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك بدأت أولى الجمعيات المهتمة بالدفاع عن المصالح المادية و المعنوية للمستهلك في الظهور ومع صدور القانون رقم 90 / 31 / المؤرخ في 1990.12.04 المتعلق بالجمعيات من حيث إنشائها وتنظيمها و تسييرها ، ساهما في وضع الأسس القانونية و الأوامر المنهجية لخلق حركة جمعوية تتماشى و التحولات الاجتماعية و الاقتصادية للبلاد ، ونشير إلى أن وزارة التجارة ساهمت في التشجيع و الدعوى لإنشاء مثل هذه الجمعيات لإحداث التوازن الملائم بين المصالح المتناقضة للتكتلات التي أفرزتها التحولات الأخيرة والتي تشهدها البلاد و يمكن أن يكون نشاطها وطني أو محلي حسب ميدان نشاطها .

إن معظم الجمعيات المعتمدة في الجزائر كانت محلية أو وطنية تهدف جميعها إلى الأهداف

التالية :

- إرشاد المستهلك إلى الأنظمة و القوانين السارية المعمول بها و التي تحمي مصالحه و إعلامه بكل ما يهمه .
- تحسين المستهلك لمحاولة الغلاء و ذلك بعدم التهافت على شراء السلع التي تعرف ندرة أو غير ضرورية و بالتالي القضاء على الاحتكارات التجارية غير الشرعية ..
- العمل على الوعي العام للمستهلك حول جودة السلع ومدى ملاءمتها .
- لفت نظر المستهلك إلى المنتجات التي تتعرض للغش و التزوير في مكوناتها الأساسية و العمل على تجنب شرائها .
- إعلام المستهلك و إبداء الرأي حول الدعاية التجارية المغلوطة و الكاذبة .
- مساعدة المستهلك على التمييز في اقتناء المواد و إقناعه بضرورة عقلنة الشراء ، و التقليل من اللجوء إلى الكماليات .
- نشر الوعي الاستهلاكي و ذلك عن طريق إعداد المستهلك كي يصبح مشتريا واعيا ، قصد التوصل إلى الاستفادة أكثر من موارده و التمييز بين رغبته الحقيقية و ذلك وفقا لمبدأ النقشف مع إبراز حقوقه كحق الأمن و الحماية ،الإعلام ،الاختيار، إبداء الرأي و الحق في تعويض الأضرار .

رابعاً: الوسطاء

هم كل من يساعد المؤسسة في الحصول على العملاء مثل وكالات الخدمات التسويقية و هم المؤسسات التي تقوم ببحوث التسويق أو انجاز الإعلانات أو وسائل الدعاية أو مؤسسات الاستشارة التسويقية، كلهم يساعدون المؤسسات في تحقيق أهدافها و بالتالي بقاءها واستمرارها، أو مؤسسات التوزيع المادي الذين يساعدون المؤسسة في نقل و توزيع السلع من أماكن إنتاجها حتى وصولها إلى مناطق الاستهلاك النهائي أو الصناعي، فهم يمثلون حلقة ما بين المستهلك و السوق . فالمؤسسة عليها أن تختار الوسطاء بشكل صحيح بالأخذ بعين الاعتبار عامل التكلفة و الوقت و مواعيد التسليم و الأمان .

خامساً: المنافسون

تعتبر دراسة المنافسين واحدة من أهم العناصر في البيئة التنافسية، و نميز بين نوعين من المنافسة:

- المنافسة غير المباشرة: و هي المنافسة التي تحدث بين كل المؤسسات في صراعها على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، فمن الطبيعي أن تحاول كل مؤسسة الفوز بأكبر نصيب من هذه الموارد كالموارد الطبيعية المتاحة أو الأفراد الأكفاء و المؤهلين لأداء العمل و غيرها.

- المنافسة المباشرة: وهي المنافسة التي تحدث بين مؤسستين أو أكثر تعمل في نفس الصناعة وتقدم منتجات بديلة، و ما يهم أكثر المؤسسات تلك المنافسة المباشرة [7] ص 96، كون أن أي مؤسسة تواجه عددا كبيرا من المنافسين الذين ينتجون سلعا و خدمات مماثلة أو بديلة.

وتعرّف المنافسة [13] ص 60 ، بأنها العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة المتنافسة للوصول على ما في حوزة المستهلك من نقود، في محاولتهم بزيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية، تدعيم مراكزها التنافسية، و بالتالي تحقيق الأفضلية وزيادة الأرباح فالمؤسسة التي تحقق الفوز و النجاح هي المؤسسة التي تخلق قيمة استهلاكية عالية ترضي حاجة المستهلك أفضل من منافسيها، لذلك لا يكفي لرجل التسويق أن يكيف منتوجاته حسب حاجات سوق محددة ما لم يحقق تفوقا استراتيجيا من خلال عرض بضاعته وتقديم خدمات أفضل من منافسيه [19] ص 21.

و عليه ينبغي على رجل التسويق الاهتمام بمنافسيه بمراقبتهم باستمرار فيما يخص منتجاتهم ، قنوات توزيعهم ، أسعارهم ، جهودهم الترويجية ، الخدمات التي يقدمونها قبل وبعد الدفع. و بكلمة واحدة أن يقوم رجل التسويق بتحليل المنافسين لأن ذلك يسمح له باتخاذ قرارات تسويقية مناسبة، و تحديد مناطق التميز التنافسية من أجل بناء و متابعة و حماية و المحافظة و تفعيل و تطوير مركزه التنافسي، باستغلال كل ما يجعل من المؤسسة مميزة أو منفردة بمزايا تنافسية تميز المؤسسة على كامل منافسيها.

3.1. تحليل المنافسة وتحديد المركز التنافسي للمؤسسة

عند القيام بتحليل المنافسين، على رجل التسويق توفير إجابات دقيقة عن التساؤلات التالية:

- من هم منافسو المؤسسة ؟ و ما هي أهدافهم؟ ونقاط قوتهم و ضعفهم ؟
- وما هي أهم العوامل التي تحدد درجة المنافسة ؟ ممّا يتكون هيكل أسواق المنافسة ؟
- متى يتم دراسة المنافسين و تحليل المركز التنافسي للمؤسسة ؟

وسنحاول الإجابة على هذه الأسئلة كما يلي :

1.3.1. تحديد منافسي المؤسسة

ليس بالسهل على أي مؤسسة تحديد منافسيها ، فمثلا إذا طلب منا تحديد منافسي شركة كوكا كولا في الجزائر، ستكون الإجابة الأولية هما بيبسي كولا و حمود بوعلام و لكن الإجابة الصحيحة أن المنتجات المنافسة التي تزامم كوكا كولا في عملائها المستهدفين هي :

- جميع المشروبات الغازية.
- جميع المشروبات الطبيعية.
- الفواكه بأنواعها.
- الأدوية الميسرة للهضم.
- الحلويات بأنواعها.
- المياه المعدنية.
- المياه الطبيعية.
- مأكولات التسلية المتعارف عليها.

فالمنافس هو كل وجهة أو مؤسسة أو فرد يمكنه أن يزامم المؤسسة في عملائها المستهدفين لتوجيه قرار الشراء إلى منتجاتها أو خدمتها [6] ص 271.272 .

فليس بالضرورة أن يكون المنافس عاملا في نفس النشاط، و أن مجال المنافسة هو الزبون و ليس النشاط، أي أن المؤسسات تتنافس من أجل كسب عدد كبير من الزبائن .

بعد تحديد المنافسين الرئيسيين للمؤسسة، يتم تحديد أهدافهم فنجد من المؤسسات من يضع هدفه هو الربح و الرضا في أعمالهم، و لكن هناك من يضع أكثر من هدف بالإضافة إلى الربح و الرضا نجد القيادة التقنية ، القيادة الخدمية و غيرها، فعند تحديد أهداف المنافسين يمكن أن نتعرف على استراتيجياتهم و بالتالي على نقاط قواهم و ضعفهم.

و تحتاج المؤسسة لتحديد قوى وضعف المنافس أن تجمع بيانات حديثة عن كل أعمال المنافس، أو كما تسمى باليقظة التنافسية *La veille concurrentielle* وتتم بعدة طرق، إما بشراء منتوجات المنافسين أو من خلال الاتصال، بهم إما عن طريق اللقاءات المباشرة عند الوكلاء أو الوسطاء أو تجار الجملة أو التجزئة الذين تتعامل معهم المؤسسة والمنافسون أ، من خلال الندوات

والمؤتمرات المتخصصة و مراقبة ما ينشر عن المنافسين أو ما يبثوه من إعلانات أو ما يكتب عليهم في الجرائد المتخصصة أو عبر الانترنت [15] ص 87 . كما قد يكون الاتصال بهم أمرا حتميا نتيجة لظهور تهديدات سواء محلية أو دولية، وهذا كما حدث في الجزائر عند أزمة الحليب في بداية سنة 2007 وكذا أزمة الدقيق في نهاية نفس السنة، حيث تم إنشاء جمعيات لحماية المؤسسات العاملة في كل نشاط. وباختصار هناك ثلاث متغيرات على المؤسسة إتباعها عند مراقبة المنافسين [9] ص 162 :

- الحصّة السوقية : حجم المبيعات لكل منافس في السوق .
- مدى تركيز اسم المنافسين في عقول المستهلكين : و هو مقياس لنسبة الزبائن الذين يسمون المنافس للإجابة على السؤال : سمّ المؤسسة الأولى التي تخطر على ذهنك في الصناعة محل الدراسة؟.
- الولاء للمنافس: وهو مقياس لنسبة الزبائن الذين يسمون المنافس في الإجابة على السؤال : * من أين تفضل أن تشتري المنتج ؟

2.3.1. تحديد شدة المنافسة

كلما استطاعت المؤسسة تحديد درجة شدة المنافسة، وكلما أمكن لرجل التسويق تحديد البرامج و الخطط و التكتيكات و الاستراتيجيات المناسبة لكي تستطيع المؤسسة أن تتميز و أن تختلف عن منافسيها، فقد يساعد الاختلاف على زيادة الحصّة السوقية ، وأن يساهم في زيادة ربحية المؤسسة ، هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة [7] ص 97 .

1/ عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين فكلما زادت عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم و العكس صحيح .

2/ سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق: فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح .

3/ العلاقة بين حجم المنتوجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات ، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح . ويبقى على رجل التسويق أن يحدد هيكل أو شكل الأسواق التي يتنافس فيها.

1.3.3. تحديد هيكل أسواق المنافسة

نميز أربع أشكال لأسواق المنافسة كما يلي:

- سوق المنافسة الكاملة: يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات التي تنتج المنتج مع عدم القدرة على تمييز المنتج.

- سوق الاحتكار الكامل: يتميز بوجود مؤسسة واحدة ، تنتج منتجا ليس له بديل، وهي حالة نادرة ما تتواجد في الواقع الطبيعي.

- سوق احتكار القلة: يتميز بوجود مؤسسات قليلة تسيطر على معظم مبيعات السوق.

- سوق المنافسة الاحتكارية: يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تنتج المنتج مع القدرة على تمييز المنتج. و الجدول (4) التالي يلخص أشكال ومواقف السوق ذات الارتباط بظاهرة المنافسة:

الجدول رقم 04 : هيكل الأسواق ذات الارتباط بالمنافسة [31] ص54

المواقف العوامل	منافسة كاملة	احتكار القلة	منافسة احتكارية	احتكار كامل
مدى تمييز المنتج	غير موجود	غير موجود	يوجد البعض	مزايا فريدة
عدد المنافسين	كبير جدا	محدود	قليل	لا يوجد
حجم المؤسسات المنافسة	صغيرة	متوسط	كبيرة	كبير جدا
السيطرة على الأسعار	لا رقابة	محدودة	قليلة	كاملة

1.3.4. تحديد المركز التنافسي للمؤسسة

قبل البدء في تقديم أهم الأساليب لتحليل المركز التنافسي للمؤسسة نحاول أن نجيب على السؤال

التالي : ماذا نقصد بالمركز التنافسي ؟

يعرف محمد فريد الصحن المركز التنافسي، على أنه محاولة المؤسسة تقديم السلعة بطريقة

تميزها عما يقدمه المنافسون بحيث تستطيع أن تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدمه

[32] ص 239. أما مصطفى محمود أبو بكر فيعرفه على أنه موقع المؤسسة في سوق الأعمال أو النشاط الذي نعمل فيه و المكانة التي توضع بها من قبل الأطراف ذات العلاقة بها بجانب تقييمها هي لنفسها وما ينسب إليها من قدرة على التأثير في السوق أو توجيه مساره أو السيطرة عليه و التحكم فيه وذلك على ضوء ما تتمتع به من نقاط قوة وما لديها من فرص وما تعانيه من نقاط ضعف وما تواجهه من قيود وتهديدات [6] ص 275.

من هذين التعريفين يمكن استخلاص ما يلي :

- المركز التنافسي للمؤسسة يتعلق بدرجة أساسية على رؤية و إدراك الآخرين للمؤسسة وليس رؤية و إدراك المؤسسة لذاتها أي على ضوء المقارنة مع الآخرين الذين لها معهم مناطق مشتركة أو علاقة ما.
- إن قوة ومكانة المركز التنافسي للمؤسسة يتحدد بما تملكه المؤسسة من نقاط قوة ما تعانيه من نقاط ضعف وما لديها من فرص وما تواجهه من تهديدات .
- إن المركز التنافسي للمؤسسة هو متغير تابع لما تملكه المؤسسة من مزايا تنافسية تستطيع أن تنفرد وتختلف بها عن منافسيها، فلن تستطيع المؤسسة أن تنافس ما لم تمتلك ميزة تنافسية [33] ، وسنحاول في نقطة أخيرة من هذا المبحث دراسة الميزة التنافسية من تعريف وأهم المزايا التنافسية التي على المؤسسة تطويرها.

هناك ثلاثة طرق تسمح للمؤسسة من تحديد مركزها التنافسي وهي كالتالي : [6] ص 261.269.

أولاً: يتم تحديد المركز التنافسي بتقدير شخصي بالمقارنة بأعمار المنافسين فكما كانت المؤسسة حديثة النشأة وتملك مركز تنافسي قوي كلما تميزت المؤسسة بمزايا تنافسية أقوى من الآخرين . ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

- 1- تحديد المنافسين المباشرين للمؤسسة .
- 2- ترتيب المؤسسات تصاعدياً، حسب تقديرات شخصية على سلم يبدأ من مركز تنافسي ضعيف جداً إلى مركز تنافسي قوي جداً.
- 3- رسم خط عمر المنافسين من المؤسسة أكثر قدماً إلى المؤسسة حديثة النشأة .
- 4- نطاق بين خطي أعمار المنافسين ومركزهم التنافسي ونستخلص النتائج.

تعتبر هذه الطريقة من أبسط و أسهل الطرق عند تحليل المركز التنافسي، وتفيد في إعطاء مؤشرات مفيدة تسمح بتحديد أسباب قوة و ضعف المؤسسة بالمقارنة بالمركز التنافسي للمؤسسات المنافسة .

ثانيا: التحليل المقارن بين الخلايا المركز التنافسي ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

1- تحديد المعايير التي سيتم المقارنة بين المنافسين على أساسها على الأقل معيارين و كحد أقصى أربعة معايير فمثلا:

"جودة المنتج، تشكيلة المنتجات"

أو "جودة المنتج تشكيلة المنتوجات ، خدمات ما بعد البيع"

أو "جودة المنتج، تشكيلية المنتوجات، خدمات ما بعد البيع ، سمعة المؤسسة" .

2- وضع هذه المعايير على منحنيات المقارنة كما هو موضح في الشكل (5) الآتي:

3- وضع المؤسسات في الخلايا التي تلائم مركزها التنافسي على منحنيات المقارنة.

4- مقارنة بين المراكز التنافسية وتحديد نقاط القوة و الضعف.

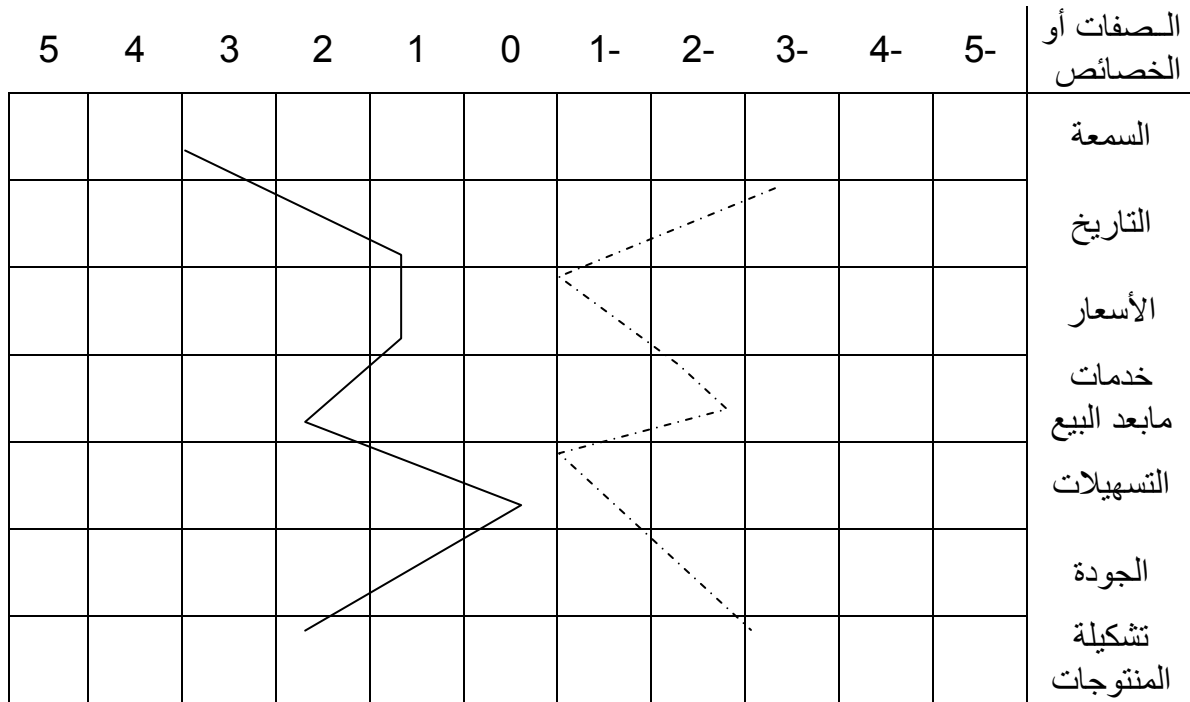
ويوضح الشكل رقم (5) تطبيق هذه الطريقة.

		سمعة المؤسسة			
		ضعيفة	جيدة	ممتازة	
جودة المنتج	مرتفعة			مؤسسة ذات سمعة ممتازة و تشكيلة و خدمات ما بعد البيع متنوعة جدا و جودة مرتفعة	خدمات ما بعد البيع متنوعة
	متوسطة				متوسطة
	منخفضة	مؤسسة ذات سمعة ضعيفة و تشكيلة محدودة و خدمات ما بعد البيع و جودة منخفضة			
		محدودة	متنوعة	متنوعة جدا	تشكيلة المنتوجات

شكل رقم 05 : تطبيق طريقة التحليل المقارن [6] ص 266

تعتبر هذه الطريقة أكثر موضوعية من الطريقة السابقة لاستبعاد عنصر ذاتية الفرد الذي يقوم بتحليل المركز التنافسي للمؤسسة، إلا أننا لا نستطيع إضافة معايير أخرى للمقارنة إضافة إلى احتمال تموضع المؤسسة في أكثر من خلية مما يؤدي إلى تعقيد التحليل، هنا يظهر أهمية الطريقة الثالثة في التحليل .

ثالثاً: التحليل المقارن من خلايا مصفوفة البروفيل : و يتم من خلال حساب متوسط إجابات مفردات الدراسة لكل زوج من الصفات التي يتم دراستها ووضعها عند نقطة معينة على مقياس يقاس الآراء أو الاتجاهات أو الخصائص التي يتم دراستها و تقسيمها كما هو موضح في الشكل (6) الموالي :



--- مؤسسة منافسة

— المؤسسة محل الدراسة

شكل رقم 06: تحليل البروفيل بين المؤسسات [6] ص 269.

و ما يميز هذه الطريقة ، إمكانية المقارنة بين عدد غير محدود من المتغيرات ، و هي تساعد متخذي القرارات للقيام بالمقارنة و التعريف على أوجه و مدى التشابه أو التباين بين الصفات أو الخصائص أو الاتجاهات أو التعرف على أسباب المشكلات التسويقية أو ضعف المركز التنافسي بما يساعد في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة .

وما نخلص إليه أن دراسة المنافسة و المركز التنافسي للمؤسسة عملية مستمرة و متواصلة لا تنقطع و لا تتوقف ذلك لأن ما هو مؤكد في بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد، و المبدأ الثابت هو التغيير، والقاعدة الوحيدة في النمو و التطور هي المنافسة، لتنوع استراتيجياتها و مداخلها و أساليبها ، و من هذا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب مزايا تنافسية لإمكان تحسين مركزها التنافسي في الأسواق ، وحتى المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين و المحتملين.

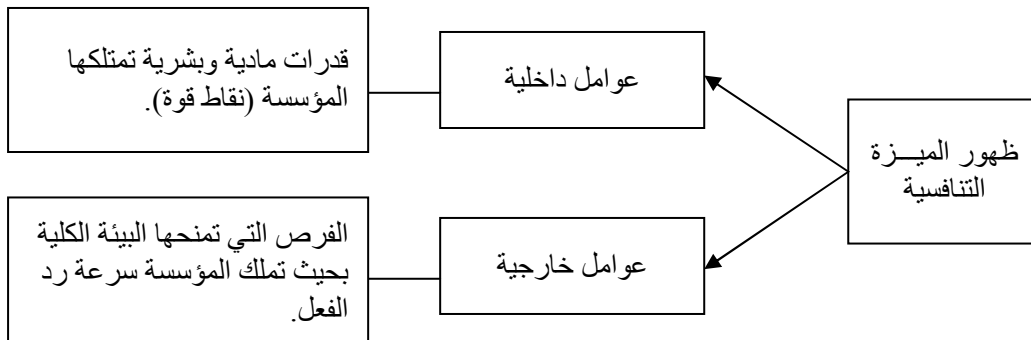
إذن ماذا نقصد بالمزايا التنافسية ؟ و ما هي أهم الجوانب التي على المؤسسة أن تتميز فيها و تعمل على تطويرها ؟

1.3.5. تعريف الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية عند بروتر Proter بمجرد توصل المؤسسة لاكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أما علي السلمي فيعرفها على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون[12]. أما نبيل موسى خليل، فيعرفها على أنها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها [35] ص81. ويعرفها فهاي Fahey على أنها أي شيء يميّز المؤسسة تمييزا إيجابيا أو تمييزا منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها، في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها[29] ص 137، أما محسن أحمد الخضير فيعرفها على أنها استخدام لمواهب الإنسان لاغتنام الفرص المتاحة السانحة أو هي اكتشاف لمجالات تصنع فيها ميزة تتفوق بها على الآخرين [36] ص23 ، وتعرف أيضا على أنها الجهد الذاتي والإبداع و إضافة الجديد للتفوق على المنافسين من خلال النوعية و التقنية العالية و التسويق الأفضل لجذب المشتريين للسلعة كعلامة فارقة يدركها العميل في المنشأة أو في المنتج و هذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها [37]، أو هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها.

من كل هذه التعريفات يمكن استخلاص ما يلي :

- الميزة التنافسية تتحقق بالمقارنة مع المنافسين لتحقيق التفوق و الأفضلية عليهم .
- ترتبط بالطريقة التي يدرك فيها العملاء هذه الميزة التنافسية عند مقارنتها بالمنافسين فمثلا امتلاك تكنولوجيا متطورة لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتج أو خدمة يقيّمها من هم خارج المؤسسة، و هذه الميزة تتبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها [29] ص 138 .
- تؤثر على الزبائن بحيث ترسم صورة ذهنية طيبة لدى المستهلكين حيث يشعرون بمنفعة خاصة جراء شرائهم واستعمالهم للمنتوج و الخدمة بالمقارنة مع ما ينتج المنافسون .
- إنها تنشأ نتيجة لعوامل داخلية تتمثل ي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد مادية مثل تكنولوجيا متطورة و بشرية مثل مسيرين قادرين على الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل و عوامل خارجية و هي كل ما تستطيع أن تمنحه البيئة الكلية من فرص تستطيع المؤسسة استغلالها و الشكل (7) يوضح العوامل المساعدة لنشأة الميزة التنافسية .



شكل رقم 07 أهم العوامل المساعدة لنشأة الميزة التنافسية [37]

1.3.1. أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من المزايا التنافسية [35] ص 85:

- ميزة التكلفة الأقل : حيث تستطيع المؤسسة تصميم ، تصنيع ، تسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة ، مما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر.

- التميز عن طريق التفرد و التميز حيث تستطيع المؤسسة أن تقدم منتج متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك .

2.5.3.1. مصادر الميزة التنافسية

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها ، لهذا على المؤسسة أن تسعى دائما إلى خلق مزايا تنافسية طويلة المدى بالاعتماد على موارد يصعب نقلها و تقليدها و من أهم مصادر لميزة التنافسية ما يلي [33]:

- | | | |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| - خدمة العملاء | - قنوات التوزيع | - العمالة المتميزة |
| - جودة المنتج | - سرعة الاستجابة | - القيمة المدركة لدى الزبون |
| - خدمات ما بعد البيع | - الهيكل التنظيمي المناسب | - الوقت |
| - التطوير و التجديد | - السعر المنافسة | |

في الأخير على المؤسسة أن لا تغفل نقطة ذات أهمية كبيرة، والتي تساعد في بناء وتطوير المزايا التنافسية، التي تمكنها من تحقيق التفوق والتفرد لتدعيم مركزها التنافسي، بالتفوق على المنافسين، هذه النقطة هي المعلومات حول نقاط القوة وحول الفرص البيئية، وهذا ما يقودنا إلى التكلم عن نظام المعلومات التسويقية الذي أصبح من الظواهر المعاصرة لتكنولوجيا المعلومات، لما يقدمه من تسهيلات، والإجراءات المتكاملة التي تستخدم في تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة تتعلق بالبيئة التسويقية والفرص والاستراتيجيات والخطط التسويقية [38] ص 40.

الفصل 2

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

من خلال الفصل السابق دراسة البيئة التسويقية فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد ، و المبدأ الثابت هو التغيير و القاعد الوحيدة في النمو و التطور هي المنافسة، ففي بيئة الأعمال الحالية، المؤسسات تزداد بشكل لم يسبق له مثيل و الأسواق تتحول و التكنولوجيا تتطور، حتى أذواق المستهلكين تتغير. وقد فرضت هذه النتائج و الظروف و التغييرات البيئية على المؤسسات ضرورة سرعة التعامل و التكيف معها و عدم الاصطدام بها، ليتسنى لها البقاء و الاستمرارية . ويعتبر الأخذ بالفكر الاستراتيجي هو الوسيلة الوحيدة لمواجهة هذه التحديات و مجابهة سرعة التغيير وارتفاع وتيرته و الاستعداد لمواجهة الضغوط الحالية الواقعة على هذه المؤسسات .

فاعتماد رجل التسويق على الفكر الاستراتيجي يسمح له باستغلال كل الفرص التسويقية التي تتيحها البيئة وتحديد كل من القطاعات السوقية الواعدة و المزيج التسويقي المناسب لتحقيق أهداف البقاء و النمو . ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كما يلي :

- مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق .
- دراسة إستراتيجية تقسيم السوق و المزيج التسويقي .
- أهم أدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية .

1.2. مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في وظيفة التسويق، ولو تمعنا في مكونات لفظة التخطيط الاستراتيجي، لوجدناها تتكون من كلمتين أساسيتين في لغة الأعمال وهما التخطيط والإستراتيجية ، وسنتناول في السطور القادمة عرضا لكل مصطلح من هذين المصطلحين لنصل إلى مفهوم للتخطيط الاستراتيجي ، ثم إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق .

1.1.2. التخطيط

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة ، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى ، و هو التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين ، و هو عمل يسبق التنفيذ [39] . و هو يجيب على الأسئلة التالية :

- ماذا نريد أن نفعل ؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن ؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف ؟

- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف ؟ وما هو البديل الأفضل ؟

و التخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي [40] :

1- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها .

2- يساعد التخطيط في تحديد الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف .

3- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون و الانسجام بين الأفراد بعضهم البعض و بين الإدارات المختلفة ، ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال .

4- يعتبر التخطيط وسيلة فعّالة في تحقيق الرقابة الداخلية و الخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

5- يتناول التخطيط محاولة توقع الأحداث ، مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ذلك في ظروف المستقبل، وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة .

6- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية و البشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت و التكاليف .

2.1.2. الإستراتيجية

يرجع الاستخدام الأصلي للمصطلح الاستراتيجي إلى المجال العسكري ، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية **Strategia** ، وتعني علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية [35] ص 17 . ولقد دخل هذا المصطلح الأدب و التطبيق الإداري في الأعوام الأخيرة فقط ، واستخدم في البداية بالمعنى العسكري ليعني الطريقة التي يواجه بها مدير الأعمال الفعلية أو المحتملة للمنافسين ، ثم انتقل مفهوم

الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين ، عندما دعى الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفدرالية للحكومة الأمريكية [41] .

وفي مجال الأعمال فقد عرفها الكثير من الدارسين و الباحثين، نذكر منها على سبيل الذكر وليس الحصر:

تعريف عبد القادر حسن العداني على أنها الطرق التي بواسطتها يمكن الوصول إلى هدف معين ، أو أهداف معينة ، باختصار كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها[42] . ويعرفها كل من Mintzberg بأنها الخطة و الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما ، وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا . وتعريف Glueck 76 على أنها خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمؤسسة مع التحديات البيئية ، و معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية ، أما كل من Stienen, Miner77 فقد عرفا الإستراتيجية على أنها تلاحم مهمة المؤسسة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية و الخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف و تأمين التطبيق الملائم لتحقيق أهداف المؤسسة ، وعرفها Thompson على أنها الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها ، ويمكن أن يكون هناك إستراتيجية عامة للمؤسسة وإستراتيجيات فرعية [5] ص14.15 ، وتعرف أيضا على أنها مستقبل المؤسسة وهي المحور الرئيسي لتطوير ونمو المؤسسة وهي التي تعمل على تنسيق و تجميع قواها لتحقيق أهدافها[43] ص49.

من كل هذه التعريفات يمكن استخلاص ما يلي :

- الإستراتيجية هي وسيلة أو طريقة تستخدمها المؤسسة لتحقيق غاياتها و أهدافها .
- إستراتيجية هي خطة شاملة تربط جميع أجزاء المؤسسة .
- للإستراتيجية مستويات ، فهناك إستراتيجية على مستوى الإدارة العليا ، تتفرع إلى إستراتيجيات على المستوى الوظيفي ، مثل إستراتيجية وظيفة التسويق وهي الأخرى تتفرع إلى مستويات فرعية كإستراتيجية المنتج أو السعر .
- تعمل الإستراتيجية لخلق تطابق بين أهداف المؤسسة و البيئة التي تعمل لها تلك المؤسسة.
- الإستراتيجية تتعلق بأعمال طويلة المدى .

إذا عدنا إلى تعريف الإستراتيجية في المجال الحربي ، فنقول أن العدو في السوق نعتبره المنافس ، وميدان المعركة هو السوق ، و إذا كان هدف المحارب هو الانتصار ، فإن هدف المؤسسة هو الاستمرار و البقاء في السوق ، و تحقيق الربح [14] ص 54 . وكثيرا ما نخلط بين التكتيك و الإستراتيجية مع أنهما مصطلحين حربيين، ونجدها كثيرا في أبجديات التسويق و الجدول (5) التالي يقارن بين هذين المفهومين .

الجدول رقم 05 : مقارنة بين الإستراتيجية و التكتيك [43] ص 49

التكتيك	الإستراتيجية
عمل قصير الأجل (سنة على الأكثر) . يهتم بجزء أو قطاع أو طبقة من المؤسسة . أعدادها على مستوى الإدارة الدنيا أو التشغيلية . التغيرات البيئية الكلية أو الجزئية ثابتة لا تتغير	أهداف متوسطة و طويلة الأجل (2 إلى 5 أعوام أو أكثر) . يأخذ بعين الاعتبار المؤسسة بكل وظائفها . أعدادها على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى للمؤسسة . التغيرات البيئية الكلية أو الجزئية في تغير مستمر .

3.1.2. التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

نعود لمفهوم الكلمتين السابقتين : التخطيط و الإستراتيجية ، إذ جمعناهما في عبارة واحدة فإنها تعني التخطيط الإستراتيجي ، المقصود بها العملية التي يقوم فيها المسؤول عن المؤسسة و المشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع ، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغييرات الحاصلة في البيئة الكلية و الجزئية المؤثرة على أداء المؤسسة، من خلال استخدام الموارد و المصادر بصورة أكثر فاعلية [44] . ويعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية الإدارية التي تقوم بتنمية و الحفاظ على وضع استراتيجي للمؤسسة يلائم بين أهدافها ومواردها وبين الفرص المتغيرة في السوق [45] ص 153.

1.3.1.2. مراحل تطور التخطيط الإستراتيجي

مرّ التخطيط الإستراتيجي بأربع مراحل سنو جزها فيما يلي [46] ص 49:

1/ المرحلة الأولى : التخطيط على مستوى المؤسسة (1955-1965)

تميزت هذه المرحلة بوضع خطوات منهجية تهدف إلى تنسيق مجموع القرارات المتخذة ، و التي تسمح بتطوير نمو المؤسسة بطريقة منسجمة دون تبذير في الاستثمارات بالاعتماد على التقنيات الكميّة لدراسة الطلب ، حيث تم تطوير أساليب التنبؤ ، فبرزت بالخصوص تقنيات الاقتصاد الرياضي وبحوث العمليات و إعداد الموازنات لاستخراج الفروق و الانحرافات ومحاولة تحليلها و ضبطها.

2/ المرحلة الثانية : التخطيط الاستراتيجي بالمصفوفات (1965-1980) .

في هذه المرحلة تم التخلي عن طرق التحاليل السابقة التي تعتمد على نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ، واعتماد طرق جديدة للتحليل باستعمال مصطلحات جديدة مثل الميزة التنافسية. وكانت مصفوفة بوسطن الاستشارية BGC هي أول من أثارت هذه الطريقة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات بالاعتماد على ثلاث مفاهيم جديدة هي :
- مفهوم مجال النشاط ، مفهوم الميزة التنافسية، مفهوم تحليل محفظة أو حقيبة النشاط .
وتتميز مصفوفة BGC بأربع خانات ، تليها مصفوفة Mckinsey بتسعة خانات ، ثم مصفوفة Arthur D.Little بعشرين خانة ، و سنعود إلى كل من هذه المصفوفات بأكثر تفاصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل .

3/ المرحلة الثالثة : الإستراتيجية في الزمن الحقيقي (1980-1984) .

سمّيت هذه المرحلة في تاريخ الفكر الاستراتيجي للمؤسسات بأزمة التخطيط ، و التي كانت مُحصّلة لأزمة عجز الطاقة سنة 1973 ، حيث ارتفعت أسعارها بسبب حظر تصدير البترول من جانب الدول العربية ، و ظهور ونجاح المؤسسات اليابانية في الأسواق الأمريكية ، و قد قام الباحث الأمريكي وليام أوشي William Ochi بأبحاث عن نظام التسيير الياباني آنذاك و قدم مقارنة بين النظام الياباني و الغربي و استخلص الجدول (6) التالي :

الجدول رقم 06 : مقارنة بين المؤسسات اليابانية و الغربية [46] ص 56

المؤسسات الغربية	المؤسسات اليابانية
<ul style="list-style-type: none"> عمالة محدودة عبر الزمن . تقويم و ترويج سريع . خبرة متخصصة . هيكل رقابة ضمني . اتخاذ القرارات فردي . مسؤولية محددة . 	<ul style="list-style-type: none"> عمالة طول الحياة. تقويم و ترويج بطيء . خبرة غير متخصصة . هيكل رقابة واضح . اتخاذ القرارات جماعي . مسؤولية جماعية .

وبيّن الباحث كيف أن المؤسسات اليابانية باعتمادها على العوامل الاجتماعية و النفسية أدت رسالتها الاجتماعية بنجاح ، بالإجابة عن كل احتياجات و رغبات الأفراد ، وبدا جليا ذلك في تجديدها المتميز و المستمر لأنشطتها بكل فاعلية و الذي كان السبب في نجاحها .

4/ المرحلة الرابعة : التسيير الإستراتيجي(1984 إلى يومنا هذا) .

كان لأستاذ جامعة Harvard مايكل بورتير Mickael Porter ، دور كبير في تقديم خطوات أكثر واقعية و موضوعية للفكر الإستراتيجي ، ففضله أثبت أنه لا يكفي إيجاد إستراتيجية جيدة ما لم نجد كيفية لتنفيذها لتكون النتائج مرضية . وقدم العناصر التي كانت تنقص، ومن جهة ميّز بين أهم 3 إستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تطبقها و التي يطلق عليها الإستراتيجيات الأساسية لبورتير PORTER (أنظر المطلب الأخير من هذا المبحث). ومن جهة ثانية ميز بين خمسة قوى للتنافس، منها أربعة خارجية وتتمثل في القوة التفاوضية للزبائن ، تهديد السلع البديلة والقوة التفاوضية للموردين و الداخليين الجدد إلى الصناعة، و واحدة داخلية وتتمثل في المزاحمة بين المؤسسات الحالية. والشكل (8) يلخص هذه المراحل الأربعة للتخطيط الإستراتيجي.



شكل رقم 08 : مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي [46] ص 49

4.1.2. التخطيط الاستراتيجي للتسويق

عرف كوتلر Kotler التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أنه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين الأهداف المنظمة ، المهارات ، الموارد و فرصها التسويقية المتغيرة حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى رسم و إعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو و الأرباح المستهدفة [5] ص 25 .

كذلك عرفه كل من محمود جاسم الصميدي و رشاد محمد يوسف الساعد بأنه تلك العمليات التي تعمل على تحقيق مسألتين هامتين، الأولى تشخيص مشاكل المؤسسة و البحث عن الحلول اللازمة و البديلة، و الثانية توفير المؤسسة لنقطة تركيز و اتجاه نحو تحقيق الأهداف المرسومة [9] ص 44 ، ويعرّف أيضا على أنه أداة تسيير تتكون من مجموعة متماسكة من الإجراءات المنهجية و المؤدية إلى صياغة مجموعة من السيناريوهات لتطور و نمو المؤسسة عن طريق إنتاج سلع وخدمات [47] ص 14 كما عُرّفَ أيضا على أنه سبل و طرق استغلال موارد المؤسسة لبلوغ الأهداف التسويقية ، وهو يستخدم لتجزئة السوق ، و تحديد موقع في السوق ، و التنبؤ بحجم السوق و اكتساب حصة سوقية [11] ص 50 .

من هذه التعريفات يمكن استخلاص ما يلي :

- أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يسمح بتحديد الأهداف التسويقية بطريقة أكثر انتظاما .
- إنه يسمح بقياس و تحليل الفرص السوقية .
- إنه يبدأ بالتعرف على التهديدات و القيود و تحديد الأسواق الحالية و المستهدفة و التعرف على مواطن القوة و الضعف في المؤسسة و التنبؤ بمبيعاتها .

1.4.1.2. أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي للتسويق

لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في مهامها و أهدافها يكون أداؤها متفوقا على تلك المؤسسات التي لا تعتمد ، كما أوضحت الدراسة المنفذة من قبل Thune و House و التي تضمنت المقارنة لأداء 181 مؤسسة أمريكية متوسطة و كبيرة الحجم وفي حقول مختلفة ، حيث بينت الدراسة الأداء الأفضل للمؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي للتسويق عن المؤسسات التي لا تعتمد [5] ص 29 .

أولا : أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق .

إن للتسويق الإستراتيجي للتسويق جملة فوائد نذكر منها ما يلي. [9] ص 44.43.

- 1- يحقق درجة عالية من تنسيق الجهود و الفعاليات المختلفة ، بما يضمن حشد تلك الجهود نحو تحقيق الأهداف .
- 2- خلق الموازنة بين موارد المؤسسة و إمكانياتها المادية و البشرية و بين البيئة المحيطة بما تحتوي من عوامل و متغيرات مختلفة .
- 3- يساعد على توجيه كافة الجهود بطريقة منظمة نحو تحقيق الأهداف وفقا لما هو مرسوم له.
- 4- يضمن التحديد الواضح و الدقيق ، كما يراد تنفيذه من أهداف و سياسات ، كما يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة للمؤسسة .
- 5- يجعل المؤسسة أكثر استعدادا للتغيرات المفاجئة و الطارئة ، وبالتالي تحديد اللوسائل و الأساليب المناسبة و الملائمة لمعالجتها و مواجهتها بالشكل الصحيح و السليم .

ثانيا : أهداف التخطيط الإستراتيجي للتسويق .

إن نظام التخطيط الإستراتيجي للتسويق يهدف إلى تحقيق عديد من الأهداف نذكر منها:

- 1- مواجهة عدم التأكد في البيئة التسويقية ، من خلال التقييم المنهجي لبيئة الأعمال فهو يسمح بالتعرف و تحليل الفرص و القيود و التهديدات و وضع استراتيجيات التعامل الفعال معها ، كما أنه يسمح بدعم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة و أوجه الضعف لديها و تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
 - 2- يحقق التنسيق و التكامل لجميع موارد المؤسسة سواء التسويقية أو غير التسويقية من انتاج و البحث و التطوير و التمويل ، و يوضح كيفية استغلال هذه الموارد و ما هي الموارد الإضافية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها .
 - 3- يحدد الأهداف الإستراتيجية التي يجب تحقيقها ، مع التأكد أن هذه الأهداف الإستراتيجية ترضي مطالب و توقعات أصحاب المصالح الرئيسية داخل و خارج المؤسسة من أصحاب الأموال و الإدارة العليا و جهاز التسويق وكل من له مصلحة سواء أعضاء المؤسسة أو الأطراف الخارجية .
 - 4- ينظم عملية الاتصالات الإدارية بين أعضاء جهاز التسويق و جماعات العمل و الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ، بتحديد القواعد و السياسات و نظام الرقابة و التقويم لنشاط التسويق التي يسير تحقيق الأهداف التسويقية و بالتالي أهداف المنظمة .
- وبعكس التخطيط الإستراتيجي للتسويق الخصائص الآتية[25] ص2 :

- 1- المخاطرة المحسوبة ، فرجل التسويق يعمل عادة في ظروف عدم تأكد بدرجة كبيرة
- 2- توقع ردود فعل المنافسين و الاحتياط ضدها .

- 3- التكامل و الترابط مع جميع وظائف المؤسسة .
- 4- التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الكلية .
- 5- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى مهمة المؤسسة و الأهداف الرئيسية.

2.4.1.2. مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق

تختلف خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية للتسويق من مؤسسة إلى أخرى. لاختلاف المؤسسات من حيث حجمها وطبيعة نشاطها و العوامل المحيطة بكل مؤسسة . و من التعريف التالي يمكن أن نخلص إلى أهم هذه المراحل:

"يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أنه العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف ، و القيام بالتقييم و المفاضلة بين البدائل ، و اختيار المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار" [48] ص194. وهذه المراحل لا تتم إلا بعد القيام بقياس و تحليل الفرص التسويقية و التعرف على التهديدات و القيود و تحليل الأداء السابق للمؤسسة و التنبؤ بمبيعاتها و التي تسمى تحليل موقف المؤسسة [25] ص2. يمكن تلخيص هذه المراحل في ستة نقاط هي كما يلي :

أولاً: تحليل موقف المؤسسة :

ويتضمن الخطوات التالية :

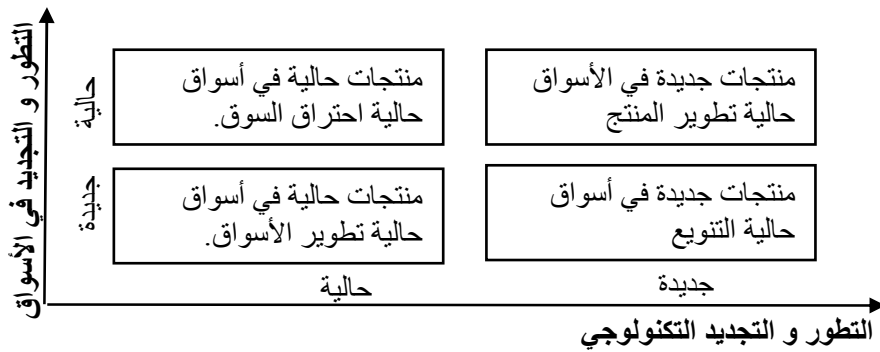
- تحليل البيئة المنظمة (الكلية ، الجزئية) لتحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف
- تقييم أداء الحالي للمؤسسة ، وماذا نفذ منه (الأداء السابق)، وما هو وضعه الآن (الموقف الحالي) وكيف يمكن أن يكون أداء البرنامج مستقبلاً (التنبؤ بالمستقبل) .

ثانياً : تصميم الأهداف التسويقية :

تعتبر الأهداف الأساس و القاعدة لأي تخطيط تسويقي ، حيث أن بدون وضع الأهداف التسويقية فإن خطة التسويق أو أي خطة أو عملية تخطيط لن يكون لها جدوى [5] ص45. فمن الضروري تحديد الأهداف التسويقية بوضوح و دقة و بساطة و تناسق، وإلا تحولت الجهود التسويقية إلى أنشطة ضائعة ، فالأهداف التسويقية تؤثر على الجهود المختلفة من تسعير و ترويج و تصميم منتجات و تعبئة و تغليف و توزيع و تخزين و نقل و غيرها [49] ص 92 .

ومن أهم خصائص الأهداف الجيدة : القبول من طرف جميع العمال ، والمرونة كي تستطيع أن تتكيف مع جميع التغيرات ، وهي قابلة لقياس أي موضوع ، ذات دافعية و تثير حماس الموظفين

وملائمة لكل المستويات وقابلة للتحقيق أي (لا صعبة و لا متواضعة ولا تستثمر كامل الموارد). وتتعلق الأهداف التسويقية بالمنتجات و الأسواق فقط لتشمل الشيء الذي يباع (المنتج) و الطرف الذي يباع له هذا الشيء (السوق)، وتعتبر مصفوفة أنسوف Ansoff* أداة مفيدة للتفكير في أهداف التسويق، حيث اقترح Igor Ansoff بعدان المنتجات و الأسواق وعلى هذين البعدين يمكن أن يتم تشكيل أربع استراتيجيات كما هو موضح في الشكل (09).



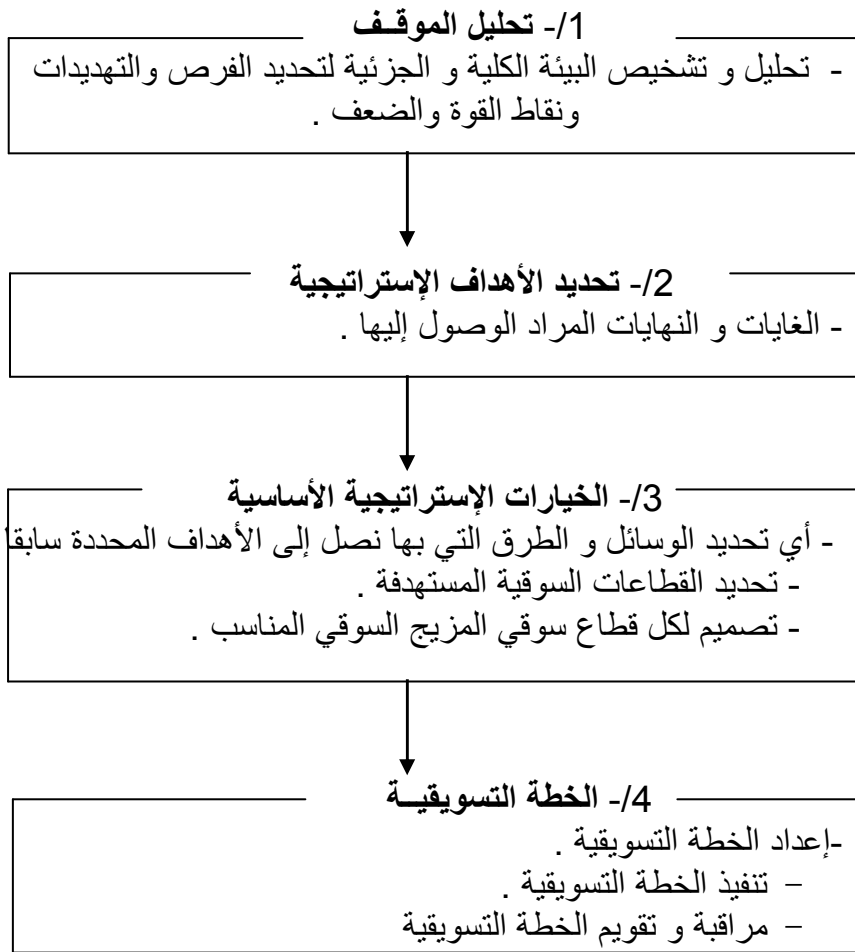
شكل رقم 09 : الاستراتيجيات الأربعة لمصفوفة أنسوف ANSOFF [51] ص 258

ثالثا : تحديد الأسواق و تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي :
و التي هي محور دراسة المبحث الثاني من هذا الفصل .

رابعا : تصميم الخطة التسويقية السنوية :

و الذي يعتبر محور هذه الدراسة ، وقد خصصنا الفصل الثالث له، والشكل الموالي يوضح ويلخص خطوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق

* تعتبر مصفوفة أنسوف ، Ansoff من أهم أدوات التحليل المستعملة في التسويق ، نشرت لأول مرة سنة 1957 عن طريق Harvard Business Review في مقال بعنوان strategies for diversification ، من مرادفاتها إستراتيجية النمو ، مصفوفة النمو و شبكة المنتج، السوق .



شكل رقم 10 : خطوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق [1] ص 510

5.1.2. الخيارات الإستراتيجية

تمثل الأهداف الغيابات التي تبتغي المؤسسة الوصول إليها ، أمّا الإستراتيجية فهي الوسيلة أو السبيل للوصول إلى هذه الأهداف . ومهما كان عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع أو الصناعة إلا أنها تختار ما يناسبها من إستراتيجية حسب الأهداف المسطرة وما تملك من نقاط قوة داخلية و نقاط ضعف وما تمنحه البيئة من فرص و تهديدات .

و يعرف الخيار الإستراتيجي على أنه الوسيلة التي تحول المؤسسة من الوضع الحالي إلى موقع استراتيجي آخر [50] ص 219. وبعبارة أخرى هو اختيار بديل من مجموعة بدائل إستراتيجية . وسنحاول في الأسطر القادمة معالجة أهم الخيارات الإستراتيجية و التي تتمثل في :

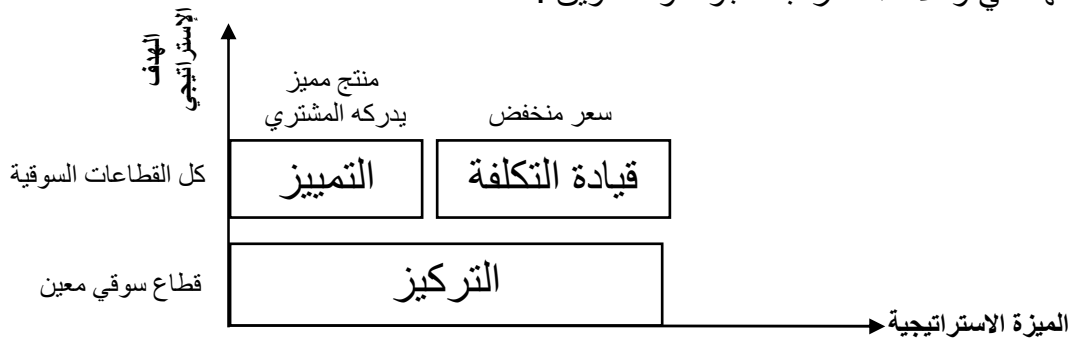
- Les strategies de base ou génériques. - الإستراتيجيات الأساسية لبورتر.
- Les strategies de croissance . - إستراتيجيات النمو.
- Les strategies concurrentielles - الإستراتيجيات التنافسية.

1.5.1.2. الإستراتيجيات الأساسية لبورتر

لقد ميز مايكل بورتر Mickeal Porter ثلاث استراتيجيات أساسية ، و التي تعتبر نقطة بداية في التفكير الإستراتيجي للتنافس و تشمل : استراتيجيات قيادة التكلفة ، و التمييز ، و أخيرا التركيز.

أولاً: استراتيجيات قيادة التكلفة : تهدف هذه الإستراتيجية بخفض تكاليف الإنتاج و التوزيع أقل ما يمكن ، لتقديم المنتج بأقل تكلفة مقارنة بأسعار المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية بالاعتماد على مواد أولية بأسعار منخفضة أو الحصول على تكنولوجيا تسمح لها بإنتاج كميات كبيرة و بأسعار منخفضة ، أو طرق توزيع واسعة. هنا يكون التركيز على طرق الإنتاجية و التوزيع لا على التسويق. و تحمل هذه الإستراتيجية مخاطر ، فتخفيض الأسعار من منافسي المؤسسة أمر ممكن. إضافة أن هذه الإستراتيجية تتطلب حصة سوقية كبيرة و بالتالي حجم كبير من المبيعات ، مما يصعب من بلوغها من طرف المؤسسات [52] ص 69.

ثانياً : إستراتيجية التميز : المؤسسة تقدم منتجات متميزة عن المؤسسات المنافسة ومعظم الأفراد يدركون اختلاف ما تقدمه المؤسسة عن ما يقدمه المنافسون، و مستعدون لدفع أسعار أعلى مقابل تلك الخصائص المميزة ، و يتطلب الاعتماد على هذه الإستراتيجية الاهتمام بالبحث و التطوير التصميم الهندسي و الأداء ، مراقبة الجودة و التسويق .



شكل رقم 11 : الإستراتيجيات الأساسية لبورتر Claude Sicard , p.cit.1994.p.114

ثالثاً: إستراتيجية التركيز : يتعلق الأمر بتوكيل كل الجهود من أجل إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق [50] ص 228. ثم يتم استخدام إحدى الإستراتيجيات السابقة أي إستراتيجية قيادة التكلفة أو التميز والشكل (11) يلخص الإستراتيجيات الأساسية لبورتر

2.5.1.2. إستراتيجيات النمو

أمام المؤسسة ثلاث خيارات إستراتيجية من أجل النمو ، فإذا وضعت أهداف للنمو في أسواقها الحالية فهي أمام إستراتيجية النمو المتوسع ، وإذا وضعت أهداف للنمو بإقامة مشاريع إضافية مشتركة مع مؤسسات جديدة بالإضافة إلى نشاطها الرئيسي فهي أمام إستراتيجية النمو المتكامل ، أما إذا وضعت أهداف للنمو بالتركيز على الفرص المقدمة خارج نشاطها الرئيسي فهي أمام إستراتيجية للنمو المتنوع .

أولاً : إستراتيجية النمو المتوسع :

للمؤسسة ثلاث سبل لتحقيق هذه الإستراتيجية من أجل استغلال كل الفرص المتاحة لمنتجاتها الحالية في أسواقها الحالية :

أ- إستراتيجية اختراق السوق: تجمع المؤسسة كل جهودها من أجل زيادة معدل نمو المبيعات لمنتجاتها الحالية في أسواقها الحالية ، إما بجذب الزبائن و العملاء المنافسين أو جذب مستهلكين جدد لم يكونوا يستخدمون هذه المنتجات، أو زيادة معدل الاستهلاك الحالي بالتأثير على نسبة الطلب الكلي عن طريق الجهود الإعلانية من أجل حث المشتريين بتكرار استعمال المنتج .

ب- إستراتيجية تطوير المنتج : أي رفع معدل المبيعات في الأسواق الحالية للمنتجات بعد تحسينها و تطويرها ، كإضافة استعمالات و خصائص جديدة كجعلها أصغر أو أكبر أو تحسين طريقة التغليف و الألوان أو بتقديم منتجات جديدة. و إستراتيجية تطوير المنتج تعتمد على إستراتيجية المنتج و تحليل القطاعات السوقية.

ج- إستراتيجية تنمية السوق : وتتم ببيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة ، بالبحث عن أسواق جديدة في مناطق جغرافية جديدة (التوسع الجغرافي) أو في الأسواق الحالية بتكثيف طرق توزيع جديدة (توزيع المنتجات في أماكن العمل) . تعتمد إستراتيجية تنمية السوق على إستراتيجية التوزيع و التموضع .

ثانيا : إستراتيجية النمو المتكامل :

تصلح هذه الإستراتيجية إذا أرادت المؤسسة تحسين مردودها بمراقبة مختلف نشاطاتها الإستراتيجية الهامة ، بإدراج مشاريع جديدة كإقامة مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى أو توسيع شبكة التوسع ، حيث تتراوح هذه الإستراتيجية بين السيطرة على جميع حلقات العملية الإنتاجية من بحث و تطوير و استهلاك المواد الأولية ، ثم التصنيع و التسويق و التسليم النهائي للمستخدم النهائي [53] إما بالتكامل الأمامي أو الخلفي أو الأفقي :

- أ- إستراتيجية النمو المتكامل الأمامي : تتحقق هذه الإستراتيجية بتطوير منافذ التوزيع القديمة أو البحث عن موزعين أكثر فاعلية أو إقامة منافذ توزيع جديدة .
- ب- إستراتيجية النمو المتكامل الخلفي : تحاول المؤسسة أن تثبت و تحمي مواردها ذات الأهمية الإستراتيجية بها ، بمراقبة و إقامة علاقة طيبة مع مورديها .
- ج- إستراتيجية النمو المتكامل الأفقي : تقوم المؤسسة بإقامة مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى، أو إقامة وحدات نشاط إستراتيجية جديدة مثلا للحد من هجوم منافس خطير .

ثالثا : إستراتيجية النمو المتنوع : تصلح هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق في حالة انحدار للمؤسسة، أو أن المنافسين يملكون أكبر حصة سوقية، و بالتالي فهذا القطاع لا يقدم أي فرص لنمو المؤسسة وتتم هذه الطريقة إما بالتنوع المركز أو التنوع العام .

أ- إستراتيجية النمو المتنوع المركز : تعمل المؤسسة على إضافة منتجات جديدة مكملّة أو مرتبطة بنشاطها الأصلي لها على المستوى التكنولوجي أو التجاري ، بهدف إعانة النشاطات الأصلية للمؤسسة أو توسيع الأسواق الحالية للمؤسسة .

ب- إستراتيجية النمو المتنوع العام : تدخل المؤسسة في نشاطات جديدة ليس لها علاقة بنشاطاتها الأصلية بهدف تجديد محفظة نشاطاتها .

نعتبر إستراتيجية النمو المتنوع من أخطر الإستراتيجيات ، لأنها تدرج المؤسسة في نشاطات جديدة بإنتاج منتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة مما يتطلب منها خاصة موارد بشرية ومالية هامة .

3.5.1.2. الإستراتيجيات التنافسية

قبل إعداد خطة تسويقية ، على رجل التسويق أن يطرح السؤال التالي بطريقة واضحة : ما هو المركز التنافسي الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ؟ وهنا نميز أربع مراكز ولكل مركز إستراتيجية خاصة به ووسائل مختلفة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات الأربعة وتتمثل في :

إستراتيجية القيادة السوقية ، إستراتيجية المتحدي ، إستراتيجية التبعية و إستراتيجية المتخصص ، وسنعالج في الأسطر القادمة ما تحمله من إستراتيجية من مميزات وصعوبات.

أولا : إستراتيجية القيادة السوقية : تكون المؤسسة قائدة (Leader) إذا تحصلت على أكبر حصة سوقية مقارنة بمنافسيها أو أن الحصة النسبية السوقية* لها تكون أكبر أو تساوي 2، أي حصة سوقية على الأقل مرتين مقارنة بمنافسيها المباشر ، وهذه الإستراتيجية تقدم كثيرا من المزايا أهمها:

- تكاليف الإنتاج في كثير من الأحيان منخفضة .
- الاعتماد على البحث و التطوير لبعث منتجات جديدة أو تحسين القديمة .
- شهرة و صورة جيدة من منافسيها عند زبائنها ومورديها و الوافين و الموزعين .
- طرق اتصال عالية .
- قوة تفاوضية هامة ، لمفاوضة مورديها، الجمهور العام وخاصة الموزعين و التأثير على المشترين.

ولهذه الإستراتيجية صعوبة واحدة تتمثل في نيّة الاتكال على أنها القاعدة ، أي أن كل ما تنتجه يباع أو بحسد و عدا ليس فقط من منافسيها ، و إنما أيضا من الموزعين وحتى من المستهلكين [1] ص520. وحتى تستطيع المؤسسة المحافظة على مكانها فلا بد أن تستخدم بعض الأساليب الخاصة، ومنها [9] ص53.52:

- أ- الأسلوب الدفاعي : تقوم المؤسسة بوضع سلعتين معا وسعر محدد وهو نوع من تخفيض الأسعار غير المباشر .
- ب- الأسلوب الهجومي : بإيجاد مستخدمين جدد أو زيادة حجم استهلاك المستهلكين الحاليين أي التأثير على معدل الطلب أو محاولة تحويل مستهلكي المنافسين لاستخدام سلعها .
- ج- الأسلوب الأخذ جزء من حصة المنافسين : عن طريق سحب المستهلكين للمنافسين وتحويلهم إلى شراء السلع الخاصة بهذه المؤسسة أو من خلال تقديم سلع جديدة لهم .

ثانيا : إستراتيجية المتحدي (Challenger): المؤسسة تحتل المركز الثاني بعد المؤسسة القائدة، تسعى إلى احتلال المركز الأول فهي في صراع وتحدي . وللحفاظ على هذا المركز يتطلب منها بالإضافة إلى أساليب المؤسسة القائدة ، استخدام أساليب الهجوم المباشر كما هو حاصل ما بين شركتي بيبسي كوكا و كوكاكولا، فعندما تخفض إحداهما السعر تخفضه الأخرى وحين تعرض

* الحصة النسبية السوقية = part relative de marché = الحصة السوقية للمؤسسة ÷ الحصة السوقية لأهم منافس، مثل حصة المؤسسة

الأولى برنامج ترويجي تقوم الأخرى مباشرة بالردّ عليها ببرنامج ترويجيًا، أو باستيلاء المؤسسة المتحدية على حصص المؤسسات الأخرى المتواجدة أو قيام هذه المؤسسة بشراء المؤسسات الصغيرة لزيادة حصتها في الأسواق .

وقد ميز فيليب كوتلر Philip Kotler خمسة إستراتيجيات ممكنة للهجوم هي كما يلي [54] ص 155:

* الهجوم الأمامي : المؤسسة تنشط في ميدان القائد ، بالتركيز على المزيح التسويقي ، هذه الإستراتيجية الطموحة خطيرة وتتطلب موارد مالية معتبرة و بالاعتماد على التجديد خاصة التكنولوجي يستطيع المتحدي أن يترتب أفضل من القائد في ميدانه .

* الهجوم على الأجنحة : تقوم المؤسسة بتجديد القطاعات أو الأسواق ذات التغطية الضعيفة من طرف القائد وتركز كل مجهوداتها على ذلك .

* الهجوم المطوّق : تقوم المؤسسة بإطلاق هجمات متتالية على القائد ، خاصة إذا كانت الموارد تسمح بذلك .

* الهجوم الجانبي : تعمل المؤسسة على مواجهة القائد مباشرة وتنشط في أسواق جديدة أو بالدخول بمنتجات جديدة أو بتكنولوجيا جديدة.

* هجوم العصابات : تقوم المؤسسة بإطلاق هجمات منتظمة كأن تركز على مناطق جغرافية معينة غير محصنة من طرف القائد.

ويستطيع أيضا المتحدي الهجوم على المنافسين الآخرين لتعزيز مركزه بالمقارنة بالقائد ، كما يمكن له تقديم منتجات تشابه منتجات القائد ، بأسعار منخفضة ويشترط لنجاح هذه الإستراتيجية إما أن يقتنع المستهلكون أن هذه المنتجات هي بنفس جودة منتجات القائد ، أو أن المستهلكين حساسين للفرق في الأسعار و أن القائد لا يدخل في حرب الأسعار.

ثالثاً : إستراتيجية الإلتباع (co-leader): تتقاسم على الأقل مؤسستين أكبر حصّة سوقية ، بحيث تقترب الحصة النسبية السوقية من الواحد ، فمثلا في الأسواق الفرنسية للسيارات الصغيرة رنو Renault بسيارتها كليو Clio و بيجو Peugeot بسيارتها 206، وستروان Citroën بسيارتها (Ax) يملكون 25 % من الحصة السوقية لكل مؤسسة وتسعى كل مؤسسة بتطبيق كل الإستراتيجيات الممكنة للحصول على أكبر حصّة لتكون قائدة.

رابعا : إستراتيجية المتخصص أو المكان الملائم أو قائد الأسواق الصّغيرة (Niche): تقوم المؤسسة بالتعامل بطريقة التخصص ، حيث تبحث دائما عن مكان ملائم لها في السوق لتستقر ولا تأتي بالمؤسسة القائدة في هذا السوق، أي يكون اهتمام المؤسسة في المكان الذي لا تشغله المؤسسات القائدة ، كأن تقوم المؤسسة بالبحث عن بعض العملاء التي لا تهتم لهم المؤسسة القائدة فتقوم بخدمتهم و إشباع رغباتهم ،أو إنتاج سلع و خدمات تقدم المؤسسة القائدة بإنتاجهم أو إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية جدا ،و بالتالي تخصص بسوق محددة أو تقديم السلع و الخدمات بأسعار متميزة جدا بحيث لا تقوم المؤسسة الرائدة بإنتاج هذه السلع من حيث الجودة المتدنية .

2.2. إستراتيجية تقسيم السوق و المزيج التسويقي

تبين من الفصل الأول ، أن المؤسسة تعمل في ظل نوعين من المتغيرات ، النوع الأول هو المتغيرات التي لا يمكن أن تتحكم فيها ، و بالتالي تقع خارج سيطرتها ، و النوع الثاني هو المتغيرات التي يمكن أن تسيطر عليها و التي سنركز عليها في هذا البحث وسيكون تركيزنا بالدرجة الأولى على عناصر المزيج التسويقي .

ولكي يتم تحديد إستراتيجية المزيج التسويقي المناسب ، الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها من أرباح ونمو وبقاء ، على رجل التسويق أو لا تعريف و تحديد السوق الذي سوف تقوم المؤسسة بخدمته و إشباع حاجاته، لهذا تم تقسيم المبحث إلى خمس مطالب :

- إستراتيجية تقسم السوق.

- إستراتيجية المنتج .

- إستراتيجية التسعير.

- إستراتيجية الترويج .

- إستراتيجية التوزيع .

1.2.2. إستراتيجية تقسيم السوق

تعرف كلمة السوق في اللغة بالمكان الذي يجلب إليه المتاع و السلع للبيع و الابتياح ويعتبر السوق نقطة البداية لأي نشاط اقتصادي ، و اصطلاحا هو المكان الذي يتم فيه اللقاء بين البائع و المشتري ، حيث يتم تبادل المنتجات [55] ص 71 وحسب النظرية الاقتصادية الجزئية على أنه مكان التقاء العرض و الطلب [20] ص 69، و تقترح اللجنة التابعة لجمعية التسويق الأمريكية التعاريف التالية[56] ص 33:

مجموع القوى أو الشروط التي في ضوئها يتخذ المشترون و البائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع و الخدمات أو القيام بنشاط الأعمال الذي يوجه انسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستفيد ورجل التسويق لا يكفي بالنظرة الاقتصادية الجزئية ذلك لأنها تنظر إلى المستهلك بأنه رجل واعي و يتصرف بشكل آلي بعيدا عن الدوافع النفسية و الاجتماعية وغيرها.

ويعرف كوتلر السوق بأنه جميع المستهلكين المحتملين ، الذين يتشابهون في حاجاتهم و رغباتهم ، و الذين لديهم المقدرة و الرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجتهم و رغباتهم تلك . أما برايد و فريل Prid & Ferrell فيعرفان السوق بأنه مجموعة من المؤسسات أو الأشخاص الذين يحتاجون لسلعة معينة و لديهم أو لديها المقدرة الشرائية و الرغبة و السلطة لشراء تلك السلعة[26] ص 133.134 ، من كل هذه التعريفات ، يمكن استخلاص ما يلي :

- السوق هو أي مكان تنتقل فيه ملكية السلع(مدينة ، ريف ، أسواق ضخمة ، أسواق صغيرة ، أسواق أسبوعية...).

- يتكون السوق من مجموعة من المشتريين لهم حاجات و رغبات مشتركة في سلعة ما ، ولهم المقدرة و الرغبة في الشراء و سلطة اتخاذ القرار الشرائي.

- هناك نوعين من الأسواق : الأسواق الصناعية ، و الأسواق الاستهلاكية .

فالسوق يتكون من عدد كبير من المشتريين الذين يختلفون في حاجاتهم و رغباتهم اختلافا كبيرا فقد يكونون أشخاص طبيعيين أو صناعيين أو وسطاء أو مؤسسات وقد تؤكد أنه لا يمكن على المؤسسة أن تخدم السوق بأكمله بل أن تحدد و تدرس القطاع أو القطاعات التي ترغب في خدمته و تراها و اعدا و تستطيع أن تستثمر كل مواردها و ذلك من أجل إعداد الخطة التسويقية المناسبة لإنتاج السلعة المناسبة و ترويجها و تسعيرها و مكان توزيعها بما يتناسب مع كل قطاع[26] ص 137.

وقد اقترح معظم الباحثين ثلاث مراحل أساسية لبناء إستراتيجية لتقسيم السوق بفعالية هي كما يلي [57] ص 393:

- 1- تجزئة السوق : تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشتريين و الذين لهم احتياجات، أو خواص ، أو سلوكيات مميزة ، ويمكن أن يطلبوا منتجات مستقلة أو مزيج تسويقي مستقل.
- 2-اختيار الأسواق المستهدفة: عملية تقويم جاذبية كل قطاع سوقي، واختيار واحد منها أو أكثر لدخوله.
- 3- تحديد موقع المنتج : ترتيب المنتج ليشغل مكانا واضحا ومميزا ومرغوبا فيه بالنسبة إلى المنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين المستهدفين .

1.1.2.2. تجزئة السوق

عرفت جمعية التسويق الأمريكية تجزئة السوق بأنها "عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشتريين أو المستهلكين ، الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف [9] ص 34 ويعرف أيضا على أنه العملية التي يميز فيها رجل التسويق بين مجموعات مختلفة من الأسواق و القطاعات، و التي تشكل في مجموعها السوق الكلي ، ثم يختار قطاع أو أكثر ، و يقدم لها المنتجات التي تتناسب معها [55] ص 72.

من هذين التعريفين يتبين أن السوق الإجمالي يتكون من مجموعة أسواق فرعية ، و كل فرع سوقي يتكون من مجموعة من الأفراد التي تتشابه حاجاتهم و رغباتهم ، و عليه فالمؤسسة عند اختيارها لقطاع معين تقوم بتقديم المزيج التسويقي المناسب لهذا القطاع لخدمته ، ناقش ما يلي طرق تقسيم السوق ،ومتطلبات التجزئة الفعالة و المزايا من تقسيم السوق .

أولا : طرق تقسيم السوق :

وضع كوتلر و أرمسترونغ أربع طرق لتقسيم السوق حسب المتغيرات الآتية : المتغيرات الجغرافية ، و السكانية ، و النفسية و السلوكية [57] ص 394.

أ- التجزئة الجغرافية : تجزئة السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة مثل الأمم ، أو المناطق ، أو الولايات ، أو الدول ، أو المدن ، أو المناطق المجاورة أو الريف، فمثلا يمكن بيع ملابس السباحة في المناطق الواقعة على البحار أكثر من المناطق الأخرى .

ب- التجزئة الديمغرافية : تقسيم السوق إلى مجموعات ، بناءً على متغيرات مثل السن (سوق الأطفال ، الشباب ، كبار السن) و الجنس (ذكور ، إناث) و الدخل (فقراء ، أغنياء)

و دورة حياة العائلة ، و العمل ، و التعليم ، و الدين ، و الأعراق ، و الجنسية و تتميز هذه الطريقة بسهولة قياسها وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى استخدامها من قبل الكثير من المسوقين.

ج- التجزئة النفسية : تجزئة السوق إلى مجموعات مختلفة بناءً على سمات الطبقة الاجتماعية ، أو أسلوب الحياة ، أو السمات الشخصية ، و تستخدم بعض الصفات للتمييز بين المستهلكين فقد نجد الاجتماعي ، الانطوائي ، الجريء ، المتردد و أيضا دراسة بعض الأمور الخاصة بالمستهلكين أهمها : شخصية المستهلك ، دوافعه الشرائية ، و أسلوب معيشته . فقد أثبتت الدراسات أن الفرد الذي ينتمي إلى طبقة العليا تميل إلى المنتجات الفاخرة ، و الميزة و عالية الثمن ، و الفرد الذي ينتمي إلى طبقات الوسطى يكون أكثر ميلا إلى التأمين على حياته ، أو يقتني السلع المعمرة وذلك بسبب نظرتة المستقبلية ، وأن المستهلك من الطبقة الدنيا ينظر للحاضر فقط ، و يهتم بالأمان ، ويرتبط بالمحسوسات في تفكيره [55] ص76.75، و يعاب عن هذا الأسلوب في التقسيم صعوبة قياسه وضعف الارتباط بين هذه العوامل الشخصية و بين اختيار السلع .

د- التجزئة السلوكية : يقسم السوق على أساس سلوك المستهلك و تجاوبه ، يعني تقسيم المستهلكين على مجموعات أصغر على أساس اتجاهاتهم ، معرفتهم ، استجاباتهم ، و لائهم و استعمالهم للسلعة . فالتجزئة السلوكية تسمح باكتشاف السلوكيات المختلفة للمشتريين و بالتالي تقسيم المشتريين إلى مجموعات متجانسة خاصة في تصميم إستراتيجية الترويج ، فعلى سبيل المثال فإن الدراسات أوضحت أن المستهلكين يقومون بشراء معجون الأسنان لأنه يمدهم ببعض المنافع منها معالجة التسوس ، إزالة الجير ، نظافة و بريق الأسنان ... إلخ . و من ثمة يمكن دراسة المنفعة التي يسعى إليها الأطفال (على سبيل المثال علاج التسوس) و التركيز عليها في الوسائل الإستراتيجية المستخدمة [32] ص 84 ، أو قد يجرأ السوق إلى مجموعات طبقا للمناسبات لميل بعض المشتريين لسلوكيات معينة في مناسبات معينة (كمناسبة المولد النبوي الشريف و عيد الأم وغيرها)...

ثانيا : متطلبات التجزئة الفعالة :

مما سبق يتبين أن هناك العديد من طرق تجزئة السوق ، و من أجل ضمان تجزئة ناجحة و فعالة لسوق ما ، فإنه يجب التحقق من وجود بعض المتطلبات اللازمة لذلك و التي تتمثل في :

أ- قابلية القياس : أي قابلية تحديد و تعداد الأفراد الذين ينتمون إلى كل قطاع سوقي و تعتبر التجزئة الديمغرافية و الجغرافية سهلة القياس لتوفر المعلومات عنها عكس التجزئة النفسية و السلوكية ، فيصعب تعريف تلك الأسواق .

ب- حجم القطاع : يجب أن يكون حجم القطاع مناسباً لتحقيق الأرباح من ورائه.

ج- قابلية الاتصال بها: أي إمكانية الوصول إلى القطاع الذي تم اختياره من خلال الوسائل التسويقية المتاحة وبالتالي يسمح لرجل التسويق من تصميم المزيج التسويقي المناسب لخدمته بفعالية.

د- قابلية التمييز : أي أن تكون هناك أسس يمكن استعمالها للتمييز بين القطاعات بشكل دقيق لتحديد حاجات و رغبات كل قطاع على حدى ، بحيث يستجيب كل قطاع بصورة مختلفة لعناصر المزيج التسويقي وبرامجه المختلفة ، فإذا استجابت النساء المتزوجات و غير المتزوجات بنفس الطريقة لبيع أحد العطور ، فلا يمثلن قطاعين مستقلين [57] ص 417 وعبارة واحدة أن يكون هناك اختلاف بين الناس الذين يتشكل منهم السوق و إلا فإن استهداف السوق بأكمله أولى من تجزئته .

هـ - قابلية خدمة القطاع : أي أن تكون المؤسسة قادرة على تصميم المزيج التسويقي المناسب لخدمة القطاع بكل فاعلية .

ثالثاً : مزايا تقسيم السوق:

إن إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات ، يحقق للمؤسسة مزايا عديدة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تسمح بتحديد حاجات و رغبات المستهلكين بشكل دقيق ، و بالتالي يساعد رجل التسويق من تصميم المزيج التسويقي المناسب من جهة و إشباع هذه الحاجات و الرغبات ، و من جهة تحقيق أهداف المؤسسة ، لأنه يساعد على الإجابة على السؤال الذي يقول:

لماذا يشتري المستهلك هذه السلعة بالذات ؟

- يساعد في تحديد أهداف المؤسسة حسب ما تملك المؤسسة من موارد متاحة حيث تقوم المؤسسة بالموازنة بين مواردها لكل قطاع و العائد الذي يتحقق منه .

- التعرف على أسباب نقاط قوة و مظاهر ضعف المنافسين ، وتحديد القطاعات التي تواجه فيها المؤسسة منافسة قوية مما يسمح لها بتحديد القطاعات الواعدة لها .

- يساعد على تحديد كل التغيرات التي تحدث على الحاجات و الرغبات الخاصة بكل قطاع و بالتالي يساعدها في الاستجابة السريعة لهذه التغيرات .

2.1.2.2. اختيار الأسواق المستهدفة

يقصد بالسوق المستهدف مجموعة من المشترين الذي يشتركون في احتياجاتهم ، أو خواص مشتركة و التي تقرر المؤسسة أن تخدمها [57] ص 419 . وتمر عملية تحديد السوق أو الأسواق المستهدفة بمرحلتين :

أولا : تقويم القطاعات السوقية المختلفة أي المفاضلة بين هذه القطاعات وفق معايير محددة يمكن الاستناد عليها بمقارنة القطاعات ، و تتمثل في :

أ- ما يمكن أن تحققه المؤسسة من أرباح، فالمؤسسة تختار القطاعات الأكثر ربحية مقارنة بالمنافسين.

ب- يتوقف القطاع السوقي على الإمكانيات المادية و البشرية المتوافرة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، أي يجب أن لا يتعارض هذا القطاع مع أهداف المؤسسة و إستراتيجياتها العامة .

ج- أن يكون القطاع قابلا للنمو، حتى تضمن المؤسسة الاستمرار معه .

د- أن لا يكون القطاع مستهدف من قبل عدد كبير من المنافسين .

هـ- مدى جاذبية القطاع السوقي المستهدف أي دراسة العوامل المؤثرة على القطاع المستهدف و تتمثل هذه العوامل في القوى التي اقترحها بورتر Porter ، المتمثلة في قوة الموردّين التفاوضية و احتمال دخول منافسين جدد و المنافسة الحالية و تهديد سلعة بديلة و القوة التفاوضية للمستهلكين .

ثانيا : اختيار السوق أو الأسواق المستهدفة :

بعد عملية تقويم القطاعات السوقية ، تستطيع المؤسسة أن تحدد السوق أو الأسواق التي يستخدمها . ويتوافر لدى المؤسسة ثلاثة استراتيجيات لخدمة الأسواق المستهدفة و المبيّنة في الشكل 11 وهي كما يلي :

أ- إستراتيجية التسويق الموحد أو التسويق غير المتنوع أو التسويق الغزير : تقدم المؤسسة سلعة واحدة إلى كل السوق بواسطة مزيج تسويقي واحد ، فهذه الإستراتيجية تتجاهل فكرة اختلاف حاجات المستهلكين . وما يميّز هذه الإستراتيجية ، تخفيض التكاليف نظرا لما تحققه المؤسسة من وفورات الإنتاج الكبيرة أو اقتصاديات الحجم حيث تكون التكاليف الإجمالية من إنتاج و تخزين و نقل و ترويج منخفضة.

وما يعاب عليها أن حقيقة وجود سلعة واحدة ترضي الجميع ، أمر مستحيل ، انطلاقا من حقيقة أن المستهلك يغير من عاداته و شرائه من فترة إلى أخرى ؟

ب- إستراتيجية التسويق غير الموحدة أو التسويق المتنوع : عكس الطريقة السابقة ، فهذه الطريقة تعتمد على فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات وتقديم سلعا مختلفة ، ومزيج تسويقي مختلف لكل قطاع. وما يميز هذه الإستراتيجية زيادة المبيعات مقارنة بالإستراتيجيات السابقة ، و تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تعاملها مع عدد كبير و مختلف من المستهلكين، وما يعاب على هذه الطريقة زيادة تكاليف الإنتاج و مختلف الجهود التسويقية الأخرى .

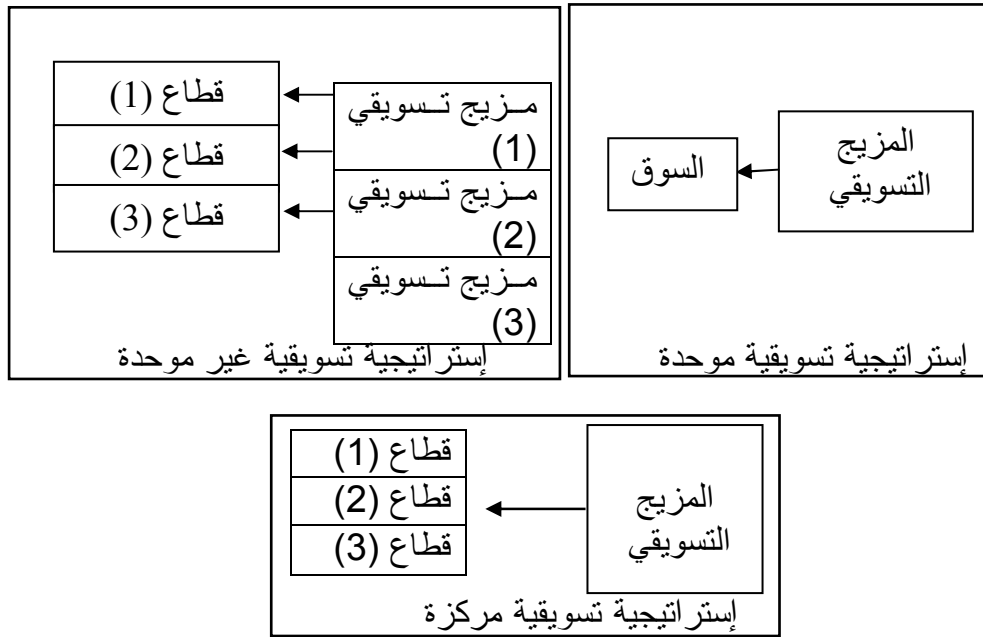
ج- إستراتيجية التسويق المركز : تهدف هذه الإستراتيجية الحصول على حصّة كبيرة من قطاع، أو من عدد قليل من القطاعات، بدلا من الحصول على حصّة صغيرة في سوق كبير . وما يميز هذه الطريقة تحقيق المؤسسة أرباح لاخصاصها في الإنتاج و سمعة طيبة و موقع سوقي قوي بسبب معرفتها الأكبر باحتياجات الأفراد الذي يشكلون هذا القطاع .

وما يعاب على هذا القطاع ، التخوف من هجوم المنافسين ، خاصة إذا تظن المنافسون إلى أن هذا القطاع واعد و يحمل فرص تسويقية مربحة ، والجدول (7) يلخص عيوب و مزايا كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات .

الجدول رقم 07 : مزايا و عيوب إستراتيجيات تقسيم السوق [52] ص 83.82.81

الإستراتيجية	بالنسبة لـ	المزايا	العيوب
التسويق الموحد (غير المتنوع)	المستهلك	- سعر منخفض - سلع سهلة المنال .	- لا نأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في الأذواق. - أحيانا المنتج ذو جودة منخفضة .
	المؤسسة	- تخفيض تكاليف الإنتاج. - تخفيض تكاليف التسويق - دورة طويلة المدى لحياة المنتج	- هامش منخفض . - منافسة شديدة - صعوبة الدخول في الأسواق .
التسويق غير الموحد	المستهلك	- تنوع المنتجات - كثيرا ما تكون ذات جودة .	- أسعار مرتفعة.

<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف إنتاج مرتفعة - تكاليف تسويق مرتفعة . - دورة قصيرة للمنتج - صعوبة تحديد القطاعات السوقية المستهدفة . 	<ul style="list-style-type: none"> - هامش مرتفع جدا. - اقتصاد الحجم نتيجة التخصص. 	المؤسسة	(المتنوع)
<ul style="list-style-type: none"> - أسعار مرتفعة - توزيع انتقائي للسلع . 	-منتجات تلبى حاجات قطاعات معينة	المستهلك	
<ul style="list-style-type: none"> - خطر اختيار القطاعات التي تحمل فرص غير مربحة . - صعوبة التراجع - صعوبة تحديد القطاعات المستهدفة . 	<ul style="list-style-type: none"> - هامش مرتفع - استثمارات ذات مردودية عالية. - صعوبة أقل للدخول إلى الأسواق 	المؤسسة	التسويق المركز



شكل رقم 12: إستراتيجيات اختيار السوق و الأسواق المستهدفة [32] ص 90

3.1.2.2. تحديد موقع المنتج

بعد أن تقوم المؤسسة من تجزئة السوق و تحديد القطاعات السوقية المستهدفة ، تسعى إلى تحديد موقع لمنتجاتها في القطاعات المستهدفة لتستطيع أن تتميز عن منافسيها . وموقع المنتج هو المكان الذي يشغله المنتج في أذهان المستهلكين بالنسبة إلى المنتجات المنافسة ، أو الطريقة التي يعرف بها المستهلك السلعة وفق خصائص معينة [32] ص 96.95 ولهذا فإن أفضل المسوّقون ، هم الذين يخططون للمواقع التي تُعطي منتوجاتهم أكبر ميزة في القطاعات المستهدفة المختارة ، و يصمموا المزيج التسويقي لإنتاج هذه المواقع المخططة وقد وضع كل من فيليب كولتر و جاري أرمسترونغ ثلاث خطوات لتحديد موقع المنتج تتمثل في :

أ- تعريف المميزات التنافسية الممكنة التي يمكن أن تبني عليها المؤسسة موقعا لمنتجاتها ، ويتم ذلك بالاستعانة بدراسات نوعية على عينة من المستهلكين لتحديد دوافع واتجاهات المستهلكين عند اختبارهم للسلع و تحليل مواقع منتجات المنافسين لتحديد الأماكن الشاغرة التي يمكن أن يغزوها منتج المؤسسة ، بالاعتماد على خرائط تحديد الموقع التي تبين إدراكات المستهلك لعلاماتهم التجارية مقابل المنتجات المنافسة .

ب- اختيار المميزات التنافسية الصحيحة : بعدما يتم اكتشاف عددا من المميزات التنافسية الممكنة ، تأتي عملية المفاضلة بين هذه المميزات لكي يتم اختيار الميزة التي ستبنى عليها المؤسسة إستراتيجية تحديد موقعها، و الميزة المختارة هي الميزة التي تحقق لها مركز تنافسي جيد .
ج- اختيار إستراتيجية شاملة لتحديد الموقع :

بعد ما يتم تحديد المكان الذي سيغله المنتج في ذهن المستهلك ، يقوم رجل التسويق بإعداد المزيج التسويقي المناسب الذي يحقق توصيل الموقع المختار بفعالية .
وبما أن أي عملية التخطيط تنتهي بالمراقبة فعلى رجل التسويق التأكد ما إذا كان الموقع المختار هو نفسه الموقع الذي يحتله المنتج حاليا في ذهن المستهلكين ، و ألا يتم إجراء التعديلات و التغييرات الضرورية للتقليل من الانحرافات .

2.2.2. إستراتيجية المنتج

إن لدراسة المنتج أهمية بالغة ، فهو يضمن بقاء المؤسسة في السوق ، ويساعدها في توسيع نطاق نشاطها و التطلع إلى ما هو أرقى ، كون المنتج يمثل القاسم المشترك بين المؤسسة و المستهلك ، وهو أيضا الرابط الأساسي بين المؤسسة و بيئتها ، فلا يمكن أن توجد مؤسسة دون منتج ، و سنحاول التطرق أهم الجوانب المتعلقة بإستراتيجية المنتج سنبدأ بأهم المفاهيم الأساسية للمنتج ثم إلى أهم الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات وأخيرا القرارات المرتبطة بإستراتيجية المنتج.

1.2.2.2. أهم المفاهيم الأساسية للمنتج

يعتبر المنتج من أهم ركائز المزيج التسويقي ، خاصة و أن عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعتمد بشكل أساسي على وجوده ، و تعتبر إستراتيجية المنتج هي جوهر الخطة التسويقية .

أولا تعريف المنتج : لغة يعرف المنتج على أنه الشيء الذي تم الحصول عليه بعد عملية تسمى عملية الإنتاج [55] ص98 أي هو الشيء المادي ، الذي يتم بيعه إلى المشتري في السوق و في لغة التسويق يمكن أن نجد عدة تعريفات أهمها :

-المنتج هو كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس ، يتلقاه الفرد من خلال عمليات التبادل[59] ص186.

- المنتج هو الناتج الذي يلبي حاجات إنسانية ، و الخاضع للتبادل مع ناتج آخر يحمل صفقات مادية تلبي حاجات الفرد و المجتمع [60] ص10.9 .

- المنتج مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته[32] ص248.

- المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الإشباع لحاجة معينة أو رغبة معينة ، وهو بذلك يشمل الأشياء المادية كالسلع و غير المادية كالخدمات و الأفكار ، و أن مفرد المنتج هي حزمة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل : الحجم و السعر و المظهر المادي و اللون و الطعم و غيرها[61] .

من كل هذه التعاريف يمكن استخلاص ما يلي :

* قد يكون المنتج سلعة أو خدمة أو فكرة أو أي تركيبة تجمع بينهم .ولأن دراستنا تركز على السلعة ، سنقصد بالمنتج المفهوم المادي .

* المستهلك لا يشتري الشيء المادي الذي يميز المنتج إنما يشتري المنافع التي سيتحصل عليها من إجراء اقتنائه للمنتج ، و بالتالي فالمؤسسات لا تبيع سلعا إنما تبيع منافع ووظائف. إن سلعة مثل "الساعة" قد تكون أداة وجّاهة لا يستخدمها صاحبها لمعرفة الوقت بمقدار ما يستعملها لغرض علامتها التجارية ،وقد تكون الساعة أيضا وظيفة تعيين الوقت و بالتالي فتحليل القيمة الوظيفية للمنتج يساعد المؤسسة في تخفيض كلفة الإنتاج إلى أقل ما يمكن ، وذلك بالاعتماد فقط على الوظيفة وبالتالي يجب أن ننظر إلى الأمور ليس بمنظور السلعة بل بمنظور السوق[59] ص186.

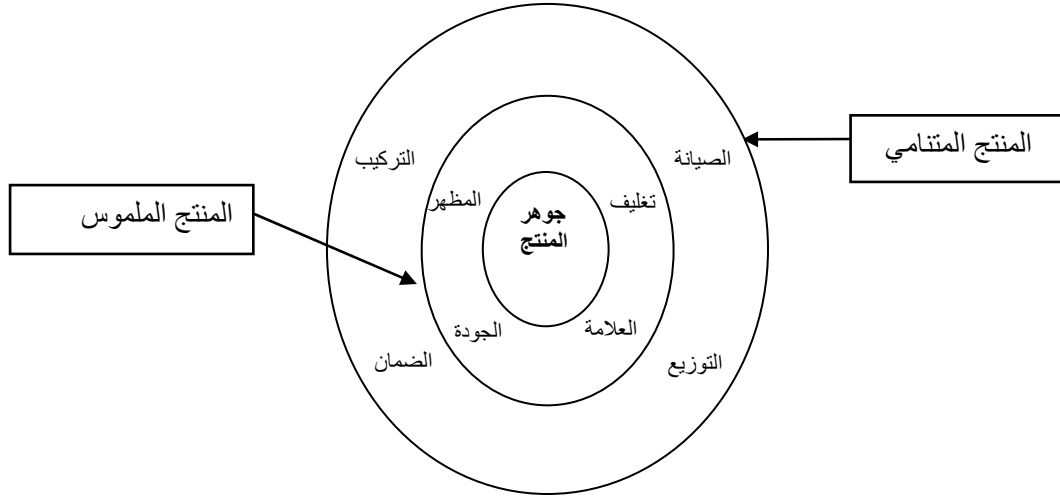
ثانيا : مستويات المنتج :

يحتاج مخطط المنتج أن يفكر في ثلاث مستويات هي كما يلي :

أ- المستوى الأول : المنتج الأساسي أو المركزي أو جوهر المنتج ويشمل المنافع الأساسية التي يبحث عنها المستهلك و التي تشبع حاجاته ، و هذا المستوى يجب على السؤال التالي: ماذا يشتري المستهلك في هذا المنتج ؟

ب- المستوى الثاني : المنتج الملموس أي تحويل جوهر المنتج إلى منتوجات ذات أبعاد مادية ملموسة ، تسهل عملية التبادل و تشمل التغليف ، التعبئة و المظهر المميز.

ج - المستوى الثالث : المنتج المتنامي ويشمل جمع الخدمات الإضافية التي تتعلق بالمنتج كالتوزيع ، الضمان ، التركيب ، الصيانة ... و الشكل (13) يلخص هذه المستويات



شكل رقم 13 :مستويات المنتج [57] ص 458

ثالثا : تصنيفات المنتج : لما كان اقتصار هذه المذكرة على منتوجات المستهلك النهائي سنقوم بتقديم أهم التصنيفات لهذا النوع من المنتوجات وفق ثلاث معايير أساسية ملخصة في الجدول (08) الآتي .

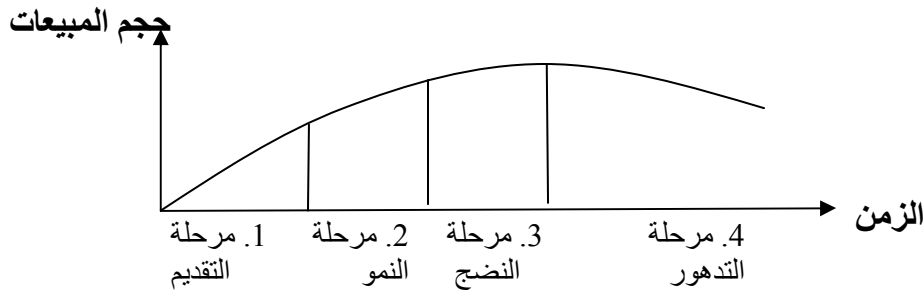
الجدول رقم 08 : تصنيفات منتجات المستهلك النهائي [59] ص 191.190.189

المعيار	التصنيف
طول فترة الاستخدام	السلع المعمرة: هي تلك السلع التي تستعمل لفترة زمنية طويلة، مثل السيارات والثلاجات وتتميز بأسعار عالية النسبة
درجة ولاء المستهلك	السلع غير المعمرة : تستعمل مرة واحدة أو عدد محدود من المرات ،خلال فترة زمنية محدودة وتتميز بأسعار منخفضة نسبيا مثل السلع الغذائية . سلع تتميز بدرجة ولاء عالية و تتميز بصعوبة تحول المشتري من علامة تجارية إلى علامة أخرى مثل بعض أنواع القهوة و السجائر . سلع تتمتع بدرجة ولاء منخفضة وتتميز بسهولة تحول المستهلك من علامة تجارية إلى أخرى ومن أمثلتها المشروبات الغازية و الصحف .
الجهد المبذول في عملية الشراء	السلع الميسرة وهي سلع سهلة المنال و يتكرر شراؤها، و تميل أسعارها إلى الاعتدال ومن أمثلتها الصحف و السجائر و الخبز . سلع التسوق وهي السلع التي يتم شراؤها بعد القيام بدراسة و بحث ومقارنة السلعة المعروضة على أساس الجودة و السعر و العلامة، و لا تشتري بشكل متكرر إلا بعد مرور فترة من الزمن، ومن أمثلتها الملابس، الأحذية، الأثاث .

السلع الخاصة و هي السلع التي تتميز بمواصفات وخصائص فريدة وتحمل علامات تجارية معروفة و أسعارها مرتفعة ومن أمثلتها السيارات الخاصة ، اللوحات الفنية .
السلع التي لا يبحث عنها المستهلك و التي تتطلب أنشطة تسويقية كثيرة لخلق الإدراك و الاهتمام لدى المستهلك ومن أمثلتها الأجهزة الكهربائية بالليزر.

رابعا : دورة حياة المنتج .

يقصد بدورة حياة المنتج ، المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى اختفائه نهائيا ، فهو يعبر عن التغير في حجم المبيعات عبر الزمن . وتحديد تلك المراحل ، يمكن رجل التسويق من تصميم الإستراتيجيات التسويقية المناسبة التي سوف تتبناها المؤسسة للمزيج التسويقي الملائم ، و بالتالي إعداد أفضل الخطط التسويقية ، و تتفاوت دورة الحياة من منتج إلى آخر حسب طبيعة المنتج و الحاجات التي يشبعها إلا أن أغلبها يمر بالمراحل الموضحة في الشكل (14) ولكل مرحلة خصائص تجارية و إنتاجية و مالية خاصة بها و الجدول (09) يلخص هذه الخصائص .



شكل رقم 14 : مراحل دورة حياة المنتج المصدر : [5] ص 182

الجدول رقم 09 : خصائص المنتج حسب دورة حياته [62] ص 325

مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التدهور
المبيعات ضعيفة و لكن في تطور	في ارتفاع	تصل إلى أقصى معدل و تستقر	في انخفاض
بعيدة أو لا توجد	تبدأ المنافسة في الظهور	قوية وتتجه إلى الاستقرار	تنخفض
محدود	سوق واحد	قطاعات كثيرة	قطاع متخصص
سوق الاحتكار	احتكار القلة	سوق المنافسة	احتكار القلة

				الأسواق
منخفضة جدا	منخفضة	تبدأ في الانخفاض	مرتفعة	تكلفة الوحدة المنتجة
في انخفاض	في ارتفاع	موجبة بمعدل ضعيف	سالبة	الأرباح

خامسا : مزيج المنتج :

يعرف مزيج المنتج بأنه جميع المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق في فترة زمنية معينة [32] ص253. ويتكون مزيج المنتج من مجموعة من خطوط المنتج ، و كل خط منتج يتكون من مجموعة من المنتجات التي ترتبط كل منها بالآخر ، سواء من حيث أن لها خصائص متشابهة أو أنها تشبع حاجات معينة أو تباع لنفس القطاع السوقي أو يتم توزيعها بنفس منافذ التوزيع . ويتصف مزيج المنتج بالخصائص الآتية :

- أ- الاتساع : ويعني عدد خطوط المنتجات داخل المؤسسة .
- ب- الطول : ويعني به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي .
- ج- العمق : ويعني به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج من الخط الإنتاجي ، كإنتاج منتج بأحجام مختلفة أو بألوان مختلفة .
- د- الارتباط : ويعني درجة التشابه و الارتباط بين منتجات المزيج كأن تباع لنفس المستهلكين أو توزع بنفس الطرق أو لها نفس متطلبات الإنتاج أو أن هناك تقارب في أسعارها .

2.2.2.2. الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات

تتعلق إستراتيجيات المنتج إما تبعا لدورة حياة المنتج ، أو على ضوء ظروف المؤسسة ، فقد تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في مزيج المنتج أو عندما تقوم بتقديم منتجات جديدة أو تطوير أو تحسين المنتجات القائمة ، وسنتعرض في هذا العنصر إلى إستراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج ثم الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات و أخيرا إستراتيجيات تخطيط و تطوير المنتجات .

أولا : استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج .

حدد كوتلر Kotler عدة استراتيجيات تسويقية تبعا لدورة حياة المنتج وهي كما يلي [5]

ص193.192.191:

أ- استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم :

تستطيع المؤسسة اختيار إحدى الاستراتيجيات الأربعة التالية :

* إستراتيجية الاستخلاص السريع : تقدم المؤسسة منتج جديد بسعر مرتفع و بمستوى ترويج غير عالي لزيادة التغلغل في السوق ، ويشترط أن يكون جزء كبير من السوق المكتمل غير مدرك للمنتج و المدركين له يستطيعون دفع السعر المطلوب .

* إستراتيجية الاستخلاص البطيء : تقدم المؤسسة منتج جديد بسعر مرتفع ومستوى ترويج عال ، و بالتالي تبقى تكاليف التسويق منخفضة ، ويشترط أن تكون غالبية الأفراد المكوّنة للسوق مدركة للمنتج ويرغبون في دفع السعر المرتفع و المنافسة المحتملة بعيدة .

* إستراتيجية التغلغل السريع : تقدم المؤسسة منتج بسعر منخفض وتكثيف جهود الترويج لتحقيق أسرع تغلغل في السوق و أكبر حصة في السوق، ويشترط لتحقيق هذه الإستراتيجية سوق كبيرة الحجم و أغلب المشتريين حساسين تجاه السعر، و منافسة قوية محتملة .

* إستراتيجية التغلغل البطيء : تقدم المؤسسة منتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج لتخفيض التكاليف و يشترط أن تكون السوق كبيرة الحجم و يدرك السوق المنتج و المشترون حساسين تجاه السعر و هناك منافسة محتملة .

ب- إستراتيجية التسويق في مرحلة النمو : من أجل الحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان تقوم المؤسسة بإتباع عدة إستراتيجيات عن طريق :

- الدخول في أجزاء جديدة في السوق .
- تعزيز منافذ توزيعها بإدخال قنوات توزيع جديدة .
- تتحول من إعلان إدراك المنتج إلى إعلان تفضيل المنتج.
- تخفيض الأسعار لكي تجذب المستوى الثاني من المشتريين الحساسين تجاه السعر .

ج- إستراتيجيات التسويق في مرحلة النضج : إن الاستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة هي:

- إستراتيجية تعديل السوق: تحاول المؤسسة توسيع السوق بالدخول في قطاعات سوقية جديدة أو جذب زبائن المنافسين عند تقديم المنتج بطريقة جديدة .

- إستراتيجية تعديل المنتج: تحاول المؤسسة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج بتحسين نوعيته أو خصائصه حتى تجذب مستهلكين جدد للمنتج .

- إستراتيجية تعديل مزيج التسويق : القيام بتحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق ، كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة .

- إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار: القيام بتوقيف إنتاج السلعة بسرعة أو ببطء أو بالتدرج

ثانيا : الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات :

تتضمن إستراتيجية مزيج المنتجات القرارات التي تتعلق بالمنتجات من ناحية الكميات و النوعيات ، الأشكال ، مستويات الجودة ، عدد خطوط المنتجات ، طول و عمق وارتباط خطوط المنتجات المكونة لمزيج المنتجات . و أمام المؤسسة أربعة خيارات إستراتيجية هي كما يلي :

أ- إستراتيجية التميز : تعمل المؤسسة على إيجاد اختلافات معينة لمنتجاتها عن المنتجات المنافسة عن طريق تغيير التصميم ، العلامة ، الأغلفة أو إضافة بعض الخصائص أو استخدام الترويج لإقناع المستهلك بوجود ما يميز منتجات المؤسسة عن المنتجات الأخرى في السوق.

ب- إستراتيجية التنوع : تقوم المؤسسة بإضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية من أجل تعميق مزيج المنتجات، فهي تقوم بإدخال منتجات جديدة في أسواق جديدة ، ويمثل هذا النوع إستراتيجية المؤسسة نحو النمو .

ج- إستراتيجية التعديل : تقوم المؤسسة بتغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد المنتجات ثابت . وقد يرجع سبب التعديل في تغيير أذواق أو حاجات و رغبات المستهلكين أو ظروف موسمية أو سنوية أو نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات .

د- إستراتيجية الانكماش : تقوم المؤسسة باستبعاد المنتجات غير المربحة أو ذات الطراز القديم و التي أصبحت لا تلبي حاجات و رغبات المستهلكين و التركيز على المنتجات الواعدة والمربحة .

ثالثا : استراتيجيات تخطيط و تطوير المنتجات :

إن بقاء و استمرار أي مؤسسة مرهون بقدرتها على إشباع و إرضاء مستهلكيها من خلال المنتجات التي تقدمها ، و التي يجب أن تساير تطورات و أذواق و حاجات و رغبات مستهلكيها التي تتغير باستمرار ، فكلما كانت المؤسسة مهتمة بتخطيط و تنمية منتجات جديدة من وقت لآخر، كلما استطاعت أن تحقق أهدافها المتعلقة بالنمو و الربحية . و من بين الأسباب التي تبرر قيام المؤسسات بتقديم المنتجات الجديدة في الأسواق التي تخدمها ما يلي :

* إن لكل منتج دورة حياة تبدأ بتقديمها و تنتهي عند تقادمها ، و على المؤسسة أن تقوم بإحلال منتجات جديدة بدلا منها .

* التأثير المتزايد لدور المستهلك في تحديد نوع و خصائص المنتج .

* تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق ربحية عالية ، و لا يتحقق لها ذلك إلا من خلال تقديم منتجات جديدة تشبع احتياجات مستهلكيها المتغيرة باستمرار و بالتالي تحقيق أهداف النمو للمؤسسة .

* هناك ثلاث خيارات إستراتيجية لتخطيط و تطوير المنتجات أمام المؤسسة هي كما يلي :

أ- إستراتيجية إضافة منتجات جديدة : المنتج الجديد هو كل منتج لم يسبق للمؤسسة تقديمه من قبل ويتم إضافته إلى مزيج منتجاتها بشكل يختلف تماما عن منتجاتها القائمة ، أو له علاقة بخط المنتج الحالي إلا أنها لم تقم بإنتاجها من قبل. و المنتج الجديد يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها و حصتها السوقية و الصمود بوجه المنافسة و فتح أسواق جديدة لها و التكيف مع البيئة المتغيرة . إلا أنه يحمل أحيانا مخاطر كبيرة في حالة عدم معرفة و تقدير دقيق لتفضيل هذا المنتج ومدى تقبل المستهلكين لمواصفاته و سعره و عناصره الأخرى لأن إنتاجه يكلف كثيرا .

ب- إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة : تقوم المؤسسة بتعديل المنتج الأصلي ، كإجراء تغييرات على الخصائص الوظيفية للمنتج أو تحسين جودة المنتج أو إجراء تغييرات على تصميم المنتج بغرض إعادة الحيوية له ، وهذا النشاط هو أقل تكلفة مما سبقه ، و خاصة أن المؤسسة تعلم جيدا خصائص السوق الذي تعمل فيه.

ج- إستراتيجية حذف المنتجات الرديئة : يمتلك قرار حذف المنتجات الرديئة نفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة المنتج الجديد، ذلك أن المنتجات الرديئة هي تلك المنتجات غير

المربحة و التي لا تحقق المستوى المطلوب من الإشباع للمستهلكين .ويسبب بقاء المنتجات الرديئة ، إضافة إلى انخفاض الربحية ، ارتفاع تكاليف الإنتاج و ضياع الكثير من وقت و انتباه المؤسسة .

3.2.2.2. القرارات المرتبطة بإستراتيجية المنتج

نقوم في هذه السطور بعرض لبعض القرارات المرتبطة بإستراتيجية المنتج المتمثلة في إستراتيجية التميز و العلامة التجارية وإستراتيجية الغلاف.

أولا : التمييز : تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن منتجات باقي المنافسين عن طريق أسماء أو كلمات أو رموز أو صور ورسوم أو مزيج من كل ذلك . ومن أهم المصطلحات التي تستخدم في هذا الصدد هي [32] ص 271.268 . الاسم التجاري : و الذي يتكون من بعض الكلمات مثل كوكاكولا أو حروف مثل BMW أو أرقام مثل 405 يمكن التلفظ بها ، و يعتبر من أصعب المهام التي تواجه رجل التسويق ذلك لأنه يصعب تغيير الاسم في المدى القصير ، وكثيرا ما تفشل السلعة نتيجة لعدم اختيار الاسم المناسب للسلعة وقت تقديمها . ومن أهم الخصائص التي يجب توافرها في الاسم التجاري:

- أن يتضمن خصائص المنتج و فوائده و يدرك المستهلك استعماله.
- يجب أن يسهل نطق الاسم و تذكره مثل (نايكي ، بيما ، فيلا ...).
- يمكن تكيفه لمنتجات جديدة و متنوعة قد تضاف إلى خطوط منتجات المؤسسة .

* العلامة التجارية: تأخذ شكل رمز أو صورة أو تصميم فريد بحيث يمكن التعرف عليها بالنظر دون النطق بها . و طبقا لتعريف جمعية التسويق الأمريكية فإن العلامة التجارية هي أي اسم أو علامة تتميز لها حماية قانونية بحيث يقتصر استعمالها على منتج أو موزع معين واحد ولذا لا يجوز لمؤسسة أخرى بعد ذلك استخدامها .

* الشعار: يتكون من جملة أو اسم بحيث يرتبط في ذهن المستهلك بمنتج معين ونجد ذلك على سبيل المثال مؤسسة جازي فشعارها (مع جازي عيش La Vie) أو مع موبيليس (مع موبيليس الكل يتكلم).

و أمام المؤسسة ثلاث إستراتيجيات لتمييز المنتجات [55] ص 117.118 هي :

أ- إستراتيجية الأداة الخاصة بكل منتج : تقوم المؤسسة بتقديم منتج واحد إلى السوق باستخدام أداة خاصة بهذا المنتج سواء اسم أو علامة ، وعندما تقدم المؤسسة منتجات جديدة فإنها تقدمها بأداة تمييز جديدة ، وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى نفقات كبيرة .

ب- إستراتيجية أداة العائلة لكل المنتجات : تستخدم المؤسسة بفرض تميّز كل منتجاتها أداة واحدة ، خاصة في حالة وجود ارتباط بين المنتجات (ملابس رجال و نساء و أطفال) وتحقق بذلك وفورات وتوفير مجهود التوزيع لدى الموزع .

ج- الإستراتيجية المختلطة:تستخدم المؤسسة أداة(اسم أو علامة)شاملة لمجموعة من المنتجات، و أداة مستقلة لمنتج آخر .

ثانيا : التغليف: يمثل الغلاف الصورة المرئية للمنتج ، وهو الرمز الذي يحكم عليه المستهلك قبل أن يحكم عليه المنتج ، وهو بذلك يمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمنتج ، و الذي يحافظ عليه بكامل قواه طوال عمره الافتراضي [55] ص 120.

وتتضمن الأغلفة ثلاث مستويات من المواد[59] ص 196.

الغلاف الأولي : وهو عبوة المنتج نفسه مثل "قنينة العطر" .

الغلاف الثانوي : وهو المادة التي تحمي الغلاف الأولي مثل العلبه الكرتونية الخارجية التي توضع "قنينة العطر" بداخلها .

غلاف الشحن : وهو الأغلفة الضرورية التي تسهل عملية التخزين والنقل والتوزيع للمنتج .

يعتبر التغليف في الوقت الحالي جزء مهم في إستراتيجية المنتج ، كما أنه يمثل جزءاً مهماً من المنتج نفسه في إعطاء المستهلك التصور الكامل للمحتويات و الحكم على جودة ونوعية المنتجات ، وتكمن أهمية التغليف في الآتي [61] :

1- المحافظة على محتويات المنتج وحمايته أثناء عملية الشحن والتقل والتداول و التخزين ، حيث يقلل من احتمال تعرضه للفساد.

2- يعد التغليف وسيلة اتصال مع جمهور المستهلكين ، وذلك من خلال "الوسم Etiquette" الذي يمثل بطاقة تعريفية للمنتج تشمل ، اسم و عنوان المُنتج،البلد الأصلي،تركيبته،كمية

المنتج، تاريخ إنتاجه وتاريخ نهاية صلاحيته و المخاطر الناتجة عن استعمال المنتج، وطريقة استعماله.

3- يعد أداة للشهر و التميز.

و أمام المؤسسة أربعة أنشطة خاصة بالتغليف هي كما يلي [32] ص 281.280:

أ- تعدد العبوات أو توحيدها في حالة تعدد منتجات المؤسسة: و أمام المؤسسة خيارين ، أما تصميم عبوة ممثلة لجميع المنتجات ، وهذا كلما كان هناك ارتباط بين هذه المنتجات من حيث الاستعمال و الجودة أو تصميم عبوة مميزة و بشكل منفرد لكل منتج . وبذلك تتحقق الشخصية الذاتية لكل منتج و خاصة إذا اختلفت الجودة .

ب- تعبئة عدد من الوحدات في عبوة واحدة: و أمام المؤسسة ثلاث خيارات، إما تعبئة عدد من

الوحدات من نفس المنتج في عبوة واحدة مثل "الصابون"، أو تعبئة عدد من الوحدات من الأشكال

المختلفة من نفس المنتج في عبوة واحدة، أو تعبئة وحدات من السلع المكتملة في عبوة واحدة مثل علبة تشمل "قطعة صابون"، "قنينة عطر"، "كريم حلاقة"، "مزيل العرق"... إلخ .

ويستخدم هذا الخيار بنجاح في حالة تنشيط المبيعات لتقديم عبوة بها ثلاث وحدات من المنتج

بسعر وحدتين أو مع هدية مثل 3 عبوات معجون للأسنان مع فرشاة أسنان هدية .

ج- تعبئة المنتجات في عبوات مختلفة الأحجام :

تقدم المؤسسة المنتج بعبوات مختلفة الأحجام نظرا لاختلاف المقدرة الشرائية للمستهلكين

وحجم الأسرة فمثلا مؤسسة كوكاكولا تقدم منتجاتها في عبوات بـ 2ل و 1.5ل و 1ل و 0.33ل .

4- استعمال العبوة بعد استهلاك المنتج :

تقدم المؤسسة المنتج في عبوات يمكن استخدامها بعد استهلاكها مثل تقديم المشروبات في

قارورات زجاج ، ويمكن للمؤسسة ترويج المنفعة من استخدام العبوة لزيادة مبيعات المنتج ذاتها .

3.2.2. إستراتيجية التسعير

هو ثاني متغير من المزيج التسويقي و أول متغير يؤثر على القرار الشرائي للمستهلك .

فبالنسبة للمؤسسة لا يكفي إنتاج منتج جديد يحقق رغبات وحاجات الزبائن ما لم يكن سعره مقبول لديهم ، فالسعر المرتفع قد ينقر المستهلك ويدفعه إلى إيجاد منتجات بديلة بأسعار منخفضة ، فالسعر

هو عنصر اختياري بالنسبة للمستهلك ، و بالتالي هو مصدر قلق دائم للمؤسسة ، فإستراتيجية تحديده

تمثل أحد المراحل الصعبة خاصة لمتخذ القرار . وسنعالج في ما يلي ثلاثة نقاط :

- ماهية التسعير، ويتضمن تعريف التسعير وأهميته و أهدافه .
- أهم الإستراتيجيات لتسعير المنتجات .
- تقنيات تحديد السعر المتمثلة في التكلفة و الطلب و المنافسين .

1.3.3.2. ماهية التسعير

هو التعبير النقدي لقيمة المنتج في وقت ومكان معين ، وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل إيرادات المؤسسة [63] ص. وعُرِّفَ على أنه المقدار المادي لمبادلة المنتج أو الخدمة أو المعروض للبيع إلى المشتريين المحتملين بغض النظر عن القيمة. [5] ص210 إن التعريف الأول يركّز فقط على المكونات المادية التي سيدفعها المشتري ، بينما التعريف الثاني يشمل المنفعة التي يحصل عليها المستهلك بعد شرائه المنتج .

أولا : أهمية التسعير:يعتبر التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة وذلك للأسباب التالية[32] ص285:

* إن كل منتج له سعر معين ، سواء بيع بتكلفته أو كانت الدولة تتولى تسعيره، ولهذا فالسعر عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي .

* إن قرارات التسعير لها تأثير مباشر على ربحية المؤسسة ، و لهذا فإن أي اتخاذ قرار التسعير يتضمن اشتراك عدد إدارات أخرى مثل الإنتاج و التمويل و المشتريات ... إلخ.

* إن قرارات التسعير لها تأثير هام على عناصر المزيج التسويقي الأخرى مثل الإعلان ، التوزيع وغيرها . فالسعر العالي يجب أن تدعمه حملات إعلانية لتبريره .

ثانيا : أهداف التسعير :أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التسعير ما يلي :

- الحصول على أكبر حصة من السوق الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهداف النمو و الاستثمار.

- تعظيم الربح ، فالسعر يحقق للمؤسسة أكبر قدر من العائد .
- زيادة العائد من المبيعات ، بإيجاد العلاقة بين كمية المبيعات و التكاليف و مستوى الأسعار الذي يحقق أكبر ربحية ممكنة .
- تحقق معدل عائد على الاستثمار بتحديد السعر الذي يحقق معدل العائد المستهدف .
- دعم المركز التنافسي للمؤسسة الذي يجعل المؤسسة في موقع القيادة .

ثالثا : العوامل المؤثرة في تحديد السعر.

يتطلب قرار التسعير دراسة مستفيضة وعميقة لأن هناك عدة عوامل تؤثر على مقدرة المؤسسة وحريتها عند تحديد أسعار منتجاتها وتتمثل هذه العوامل في :

- الطلب : على رجل التسويق عند تحديد سعر المنتج دراسة الطلب على هذا النوع من المنتجات و مرونة الطلب * على المنتج و كل العوامل المؤثرة على الطلب على المنتج ، مثل دخل المستهلك و عدد و قوة المنافسين ...إلخ .
- المنافسون : تحديد السعر يرتبط ارتباطا وثيقا بردود فعل المنافسين ، تخوفا من دخول المؤسسة في حرب الأسعار .
- التكلفة : فلا يمكن أن نحدد سعر لمنتج لا يعطي تكاليفه الإنتاجية و التسويقية و الإدارية ، فسعر المنتج يكون أكبر من التكلفة الكلية .
- التدخل الحكومي:تقوم بعض الحكومات بسنّ قوانين تضع إطار معيناً للأسعار يمكن أن تتحرك المؤسسة في حدوده .
- الظروف الاقتصادية : قرارات التسعير هو دالة تابعة للظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد ، ففي حالات الرّواج تزيد قدرة المؤسسة على تحديد أسعارها في ضوء الظروف التنافسية الموجودة بعكس حالات الكساد التي تحاول المؤسسات أن تزيد من الطلب على السلعة بتخفيض الأسعار . [32] ص 291
- الموردون و الموزعون : يؤثر جمهور المؤسسة من الموردين و الموزعين في تحديد أسعار المنتجات . فقيام الموردون برفع أسعار المواد الأولية أو الموزعين في المساومة ، يؤثر على قدرة المؤسسة في تحديد السعر الملائم للسوق .

2.3.3.2. تقنيات تحديد السعر

* مرونة الطلب يمثل مقدار تجاوب التغيير في السعر مع تغيير في الطلب .

تحاول دائما كل مؤسسة أن تفتش عن مستويات الأسعار و المبيعات التي تحقق لها أفضل وضع تنافسي و أفضل ربحية ، وهناك العديد من الأساليب و الطرق المستخدمة بواسطة المؤسسات لتحديد أسعار منتجاتها ومن الطرق الأكثر شيوعا ما يلي :

أولا : التسعير على أساس التكلفة : تعتبر هذه الطريقة من أبسط أساليب التسعير و أكثرها شيوعا حيث يمثل السعر مجموع التكاليف الكلية ثابتة كانت أو متغيرة مضاف إليها هامش الربح . وتصلح هذه الطريقة إذا كانت المؤسسة تنتج منتج واحد او عدد محدود من المنتجات ، حيث نستطيع تحديد قيمة التكاليف الكلية .

ويمكن أيضا أن تحدد سعرها على أساس معدل عائد على الاستثمار ، حيث تحدد كمية الأموال المستثمرة ، فيضاف إليها نسبة عائد محددة مقدما ، وبالرغم من بساطة هذا المدخل ولكنه في الوقت نفسه يهمل جانب الطلب و أسعار المنافسين الآخرين في نفس الصناعة التي تنشط بها المؤسسة . ويمكن تحديد السعر عن طريق تحديد نقطة التعادل التي تمثل الكمية التي تتساوى عندها الإيرادات مع إجمالي التكاليف، فالمبيعات التي تعقب نقطة التعادل تحقق أرباحا ، ومن عيوب هذه الطريقة افتراض أن جميع الوحدات المنتجة سيتم بيعها أي أن الطلب على المنتج مستقر . كما يمكن تحديد السعر حسب توازن السوق حيث تتحدد نقطة توازن السوق من خلال التقاء منحنى الطلب مع منحنى العرض ، و عندما يتحدد السعر السائد في السوق وتحدد نقطة رضى كل من البائع و المستهلك [64] ص118.

ثانيا : التسعير على أساس الطلب : يتم التسعير ليس على أساس التكلفة فقط و إنما على أساس السعر الذي يمكن أن يقبله السوق أي على مدى استعداد المستهلك لدفع سعر معين و الذي يتوقف على حجم الطلب على المنتج ، وبالتالي فالربح يساوي سعر السوق محذوفا منه التكاليف ، و يتوقف نجاح هذه الطريقة على قدرة رجل التسويق على تحليل الطلب و التنبؤ به .

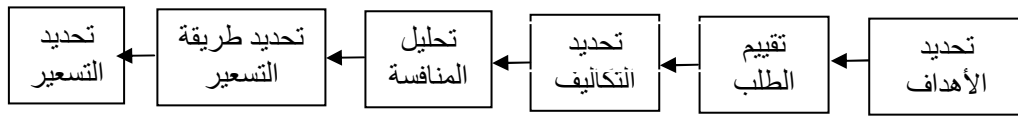
ثالثا : التسعير على أساس أسعار المنافسين : يتم تحديد السعر بناء على أسعار السلع المنافسة ، و أمام المؤسسة ثلاث خيارات :

أ- التسعير في مستوى المنافسين : تقوم المؤسسة بتحديد سعر لمنتجاتها يماثل الأسعار السائدة في السوق ، و تصلح هذه الطريقة إذا كانت المنافسة حادة في الأسواق و ليس هناك اختلافات بين السلع المعروضة .

ب- التسعير أقل من مستوى المنافسين : تقوم المؤسسة بتحديد سعر لمنتجاتها بأسعار أقل من الأسعار السائدة في السوق ، وتحصل على هامش ربح قليل يعوضه الحجم الكبير من المبيعات.

ج- التسعير أعلى من أسعار المنافسين : تقوم المؤسسة بتحديد سعر لمنتجاتها أعلى من الأسعار السائدة في السوق ، وتصلح هذه الطريقة في حالة تميز منتجات المؤسسة بعض الخصائص التي لا توجد في منتجات المؤسسات المنافسة .

وبشكل عام ومهما اختلفت أساليب التسعير ، فقد وضع كوتلر ستة مراحل لتحديد السعر موضحة في الشكل (15) الموالي :



شكل رقم 15 : مراحل تحديد السعر [15] ص 497

3.3.2.2. استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة

إن عملية تحديد إستراتيجية التسعير تعد من أكثر المشكلات التسويقية صعوبة وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الإستراتيجيات وبشكل عام هناك ثلاث إستراتيجيات هي [5] ص 217.218:

أ- إستراتيجية التغلغل في السوق : تقوم المؤسسة بتقديم المنتج بسعر منخفض من أجل الحصول على أكبر حصة ممكنة و بالتالي زيادة الأرباح في الأمد الطويل ، وتصلح هذه الإستراتيجية إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار و المنافسة الفعلية أو المحتملة بعيدة .

ب- إستراتيجية قشط السوق : تقوم المؤسسة بتقديم المنتج بسعر مرتفع، لقطاعات معينة من المستهلكين الذين لديهم استعداد عالي لدفع السعر المرتفع حسب رغبتهم الملحة للحصول على هذا المنتج ، و بالتالي تحقيق أعلى الأرباح في الأجل القصير ، ثم تقوم بعد ذلك بتخفيض السعر لجذب الفئات الحساسة للسعر و الدخول في أجزاء سوقية أخرى ، وتصلح هذه الإستراتيجية في حالة وجود عدد من المشتركين القادرين على دفع هذه الأسعار.

ج- إستراتيجية قيادة السعر : تصلح هذه الإستراتيجية إذا تميزت المؤسسة بقوتها النسبية وحصتها الكبيرة في السوق ، حيث تقوم بوضع الأسعار التي يسترشد بها باقي المؤسسات المنافسة ، حيث تصمم هذه المؤسسات وتحدد أسعارها حسب السعر الذي وضعه القائد .

4.2.2. إستراتيجية التوزيع

أصبح التوزيع غي عصرنا هذا من الوظائف الأساسية في الاقتصاد و التجارة عموماً، فأي خلل في نشاطه يخل بالتوازن في الأسواق و يصبح مصدر قلق و توتر .
تعددت وظائفه واختيار إستراتيجية التوزيع أمر حيوي للمؤسسة ، فلا يكفي أن تنتج منتج جيد ما لا توزعه كما يجب ، أي في الوقت و المكان و الكمية المطلوبة وبأقل تكلفة .
في هذا العنصر سيتم تناول ثلاث نقاط ، نبدأ بماهية إستراتيجية التوزيع ثم ننتقل إلى طرق التوزيع و أخيراً أهم إستراتيجيات التوزيع .

1.4.2.2. ماهية إستراتيجية التوزيع

تعد إستراتيجية التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي ، ويضم جميع النشاطات التي تتخذها المؤسسة و المتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك واختيار أفضل منافذ التوزيع للوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين بأقل التكاليف [65] .

أولاً : تعريف التوزيع : يعرف التوزيع بأنه عملية إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك باستخدام منافذ التوزيع ، وتتصل بتلك العملية نشاطات عدّة من نقل وتخزين ومناولة و تأمين و غيرها من النشاطات التي تساهم في عملية الإيصال [66] ص375 أو هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بكفاءة و فاعلية و بالكمية و النوعية و الوقت الملائم من خلال قنوات التوزيع [5] ص240.

ويعرف أيضاً على أنه كل النشاطات التي لها علاقة بإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي [52] ص177.

مما سبق يمكن استخلاص ما يلي :

- التوزيع هو كل النشاطات التي تضمن وصول المنتج إلى المستهلك في الوقت و المكان المناسبين.
- يتم التوزيع عبر منافذ تمثل الحلقة الوسيطة بين المنتج و المستهلك .
- التوزيع يشمل عدة نشاطات منها النقل ، التخزين و الرقابة على التخزين .

ثانياً : أهمية إستراتيجية التوزيع : لا تقل أهمية إستراتيجية التوزيع عن باقي إستراتيجيات المزيج التسويقي ، بل إنها تكمل بقية الإستراتيجيات من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة فهي تضمن للمؤسسة الحصول على ثمن منتجاتها و على المعلومات عن ردود فعل المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة ، ومن منظور الزبون فإستراتيجية التوزيع تضمن له وصول المنتجات في الوقت

و المكان المناسبين ، إضافة إلى معلومات عن خصائص المنتجات عبر وسطاء وحلقات التوزيع . لهذا يعتبر تصميم إستراتيجية التوزيع من المهام الأكثر تعقيدا لرجل التسويق لأن أي خلل فيها سيؤدي إلى فشل الإستراتيجية التسويقية كلها برمتها .

ثالثا : العوامل المؤثرة على الإستراتيجية التوزيعية :تتمثل إستراتيجية التوزيع في اختيار أفضل منافذ أو قنوات التوزيع للوصول إلى الأسواق المستهدفة بأقل تكلفة ، ومن أهم العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع ما يلي[59] ص212.213.214.215:

أ- العوامل المتعلقة بالسوق وتتضمن :

- عدد الزبائن المحتملين ، فكلما كان عدد المستهلكين كبيرا فإن المنتجين يلجئون إلى الوسطاء و الوكلاء في تصريف منتجاتهم .

- تموقع المؤسسة بالنسبة للأسواق فكلما كانت المؤسسة قريبة من التواجد السكاني ، كلما اعتمدت على إمكاناتها الذاتية في تصريف منتجاتها مباشرة ويتميز هذا الأسلوب بالحصول على وفورات مالية يحققها كل من المنتجون و المستهلكون على حد سواء .

- حجم الشراء : في غالب الأحيان تقصر قناة التوزيع كلما كان حجم الصفقات كبيرا و العكس صحيح ، ف نجد أن مؤسسات التي تنتج المواد الغذائية تلجأ إلى البيع لتجار الجملة الذين بدورهم سيوزعونها إلى تجار التجزئة .

ب- العوامل المتعلقة بالمنتجات ، وتتضمن ما يلي :

* كلما كانت قيمة المنتج كبيرة ومربحة ، قصرت قناة التوزيع و العكس صحيح .

* كلما كانت السلع سريعة التلف، فهي تحتاج بالتأكيد إلى وسائط نقل سريعة أو قناة توزيع قصيرة .

* كلما تتميز المنتجات بخصائص متشابهة أو مكتملة لبعضها البعض ، تلجأ المؤسسات في الغالب إلى أقصر القنوات التوزيعية .

ج- العوامل المتعلقة بالوسطاء وتتضمن ما يلي :

- الوسطاء هم كل من يساعد المؤسسة في إيصال المنتجات إلى المستهلك بصورة

جيدة والمؤسسة تختارهم حسب نوع وطبيعة الخدمات التي يقدمونها .

- الشروط التي يضعها الوسطاء ، فبعض الوسطاء يضعون شروطا قاسية للتعامل

مع المؤسسة بحكم مكانتهم الراقية في السوق أو التزاماتهم الكثيرة .

د- عوامل متعلقة بالمؤسسة وتتضمن كل من :

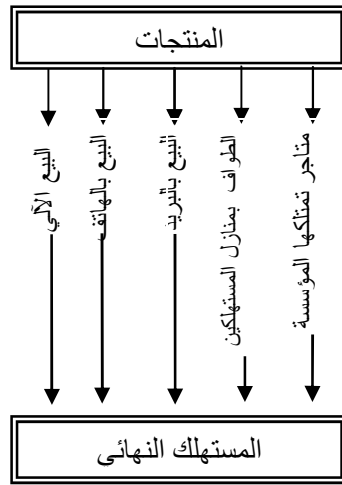
- * القدرات المالية فكلما كانت ضخمة فإن حاجة المؤسسة للوسطاء تكون محدودة و العكس صحيح
- * القدرات الإدارية يتطلب إدارة النشاطات التوزيعية قرارات خاصة تتوقف على الخبرة و الكفاءة للمسؤولين عليها .
- هـ - العوامل المتعلقة بالمنافسة : فكلما كانت منتجات المؤسسة غير مميزة ، كان من مصلحتها توزيعها في نفس منافذ توزيع المنافسين .

2.4.2.2. طرق التوزيع

أمام المؤسسة طريقتين لتصريف منتجاتها وعلى المؤسسة اختيار أحدهما و الجمع بينهما ، وتتمثل هذين الطريقتين في التوزيع المباشر و التوزيع غير المباشر .
أ- التوزيع المباشر : تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك النهائي ، ويتم ذلك عن طريق :

- * محلات تمتلكها المؤسسة : و تصلح هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج منتجات سريعة التلف كصناعة الألبان و مشتقاتها .
- * الطواف على منازل المستهلكين : تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في التوزيع ، حيث يقوم البائع بالطواف على منازل المستهلكين و إقناعهم بالمنتج المقدم ، وما يميز من هذه الطريقة هو التعرف على حاجات و رغبات المستهلك بشكل مباشر ، أمّا ما يعاب عليها فهو قلة البيانات و قد تتم الزيارات في أوقات غير ملائمة للمستهلك .
- * البيع بالبريد : تتم عملية التبادل عن طريق البريد ، بقيام المؤسسات بإعداد كتالوجات مدعمة بالرسوم و الألوان و البيانات اللازمة مثل شروط البيع ، الأسعار ، طريقة الدفع و توزيعها على المستهلكين . وتوفر هذه الطريقة على المستهلك الجهود التي يبذلها في زيارته للمتاجر ، كما تسهل عملية الاختيار ، وما يعاب عنها أنها تعتمد على الصور و الرسوم دون مشاهدة المنتج .
- * البيع بالهاتف : تشبه الطريقة السابقة، والاختلاف بينها أن المستهلك يطلب المنتج بواسطة الهاتف .
- * البيع الآلي : تقوم المؤسسة بوضع ماكنات في الأماكن العامة ، ويقوم المستهلك بوضع قطع معدنية فيها للحصول على السلعة ولنجاح هذه الطريقة ، على المؤسسة اختيار الموقع المناسب و حجم

السلع لكي تتناسب مع الآلات ، وما يعاب عن هذه الطريقة مشاكل عدم توفر القطع النقدية المناسبة لدى المستهلكين و الشكل (16) يلخص هذه الطرق في توزيع المنتجات .



شكل رقم 16 : الطرق المباشرة في توزيع المنتجات [59] ص.222

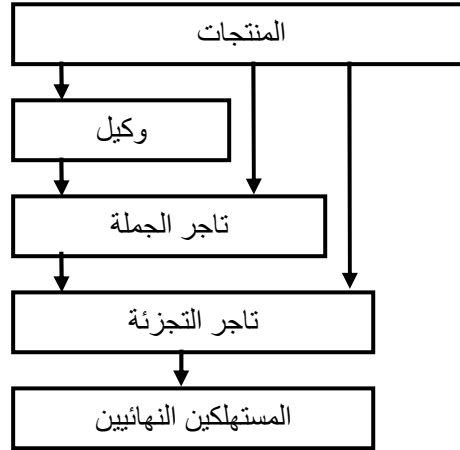
ب- التوزيع غير المباشر : تعتمد المؤسسة على الوسطاء في توزيع المنتجات ، و نميز بين نوعين من الوسطاء ، النوع الأول هم الذي يمتلكون المنتجات وهم التجار بأنواعهم و النوع الثاني هم الذين لا يمتلكون المنتجات ، ولكن يبيعونها لحساب المؤسسة ، وهم الوكلاء بأنواعهم و السماسرة ، فالوسطاء يقومون بتوزيع المنتجات بكل كفاءة و فاعلية من خلال خبرتهم و تخصصهم إضافة أنهم يقلصون من عدد الاتصالات مع المستهلكين التي تقوم بها المؤسسة مقارنة بالتوزيع المباشر ، ومن أهم طرق التوزيع غير مباشرة ما يلي [59] ص.231:232:

* من المؤسسة إلى تاجر التجزئة فالمستهلك النهائي: المؤسسة تبيع مباشرة إلى متاجر التجزئة التي تقوم بدورها بإيصال السلع إلى المستهلك النهائي .

* من المؤسسة إلى تاجر الجملة ثم تاجر التجزئة و أخيرا المستهلك : يطلق على هذه الطريقة بالقناة التقليدية لتوزيع المنتجات ، تقدم المؤسسة ببيع المنتجات إلى تاجر الجملة الذين يقومون ببيعها إلى تاجر التجزئة ومن ثم إلى المستهلك النهائي .

* من المؤسسة إلى الوكيل ثم تاجر الجملة فتاجر التجزئة و أخيرا المستهلك النهائي : تقوم المؤسسة ببيع المنتجات إلى الوكلاء الذين يبيعونها إلى تاجر الجملة الذين يبيعونها إلى تاجر التجزئة

الذين يضمنون إيصال السلع إلى المستهلك النهائي ، وتصلح هذه القناة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج المنتجات بكميات كبيرة ، و الشكل (17) يلخص هذه القنوات .



شكل رقم 17: الطرق غير المباشرة في توزيع المنتجات [59] ص 232

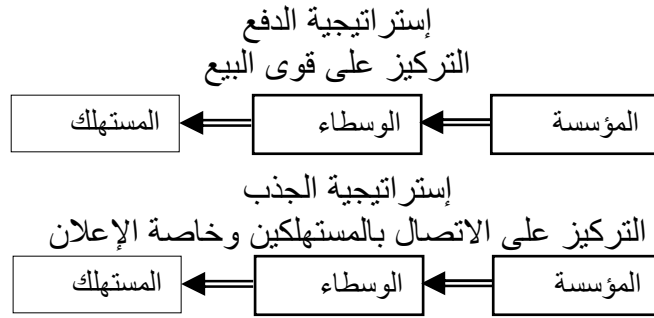
3.4.2.2. استراتيجيات التوزيع

أمام المؤسسة إستراتيجيتين لتوزيع منتجاتها . تتمثل في إستراتيجية الدفع أو إستراتيجية الجذب كما هو موضح في الشكل (18) ، مع أن معظم المؤسسات تقوم بالمزج بين الطريقتين .

أولا : إستراتيجية الدفع : تهدف هذه الإستراتيجية بدفع المنتج إلى المستهلك من قبل الوسطاء ، هنا تركز المؤسسة على الوسطاء الذين يصبحون وكلاء ترويج لها ، وبالتالي يتحتم على الوسطاء في المشاركة و التعاون مع المؤسسة ، إلا أن هذه الإستراتيجية قد تجد فيها المؤسسة أنها أمام وسطاء لهم ثقل كبير يؤثرون و يتدخلون في قرارات المؤسسة ، وتستخدم المؤسسة عدة طرق لتبني هذه الإستراتيجية منها منح جوائز لتحفيز البيع ، تقديم برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على المخزون و الحسابات ومنح خصم أكبر من المنافسين و غيرها ...

ثانيا : إستراتيجية الجذب : ليس الوسيط هو مركز إهتمام المباشر للمؤسسة بل هو المستهلك من خلال الإعلان و حملات الترويج التي تجعله يتجه إلى المتاجر للبحث عن المنتج ، وتستخدم المؤسسة من أجل تبني هذه الإستراتيجية ، الإعلان ، الجوائز ووسائل الترويج لجذب المستهلكين ، الخدمات الضمانات ، جودة المنتج وغيرها .

ثالثاً: الإستراتيجية المختلطة: هي المزيج بين الإستراتيجيتين السابقتين حيث معظم المؤسسات تتبنى هذا الخيار.



شكل رقم 18 : إستراتيجية التوزيع [15] ص 535

5.2.2. إستراتيجية الترويج

إنه لا يكفي أن ننتج منتج جيد و بمواصفات قياسية و بتكلفة معقولة ، حتى تضمن المؤسسة بيعه ، إذ لا بد من توفر شرط أساسي ومهم في العملية التسويقية وهو الترويج أي إعلام المستهلك و إقناعه و التأثير عليه للقيام باستجابة ترغب فيها لهذا على رجل التسويق القيام بإعداد إستراتيجية ترويجية تنبع من إستراتيجية التسويق تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها ، وفي هذا المطلب سيتم تناول كل من الترويج و المزيج الترويجي ثم إستراتيجيات الترويج .

أولاً : الترويج و المزيج الترويجي

يعرف الترويج على أنه عملية تعريف المستهلك بالمنتج و خصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه و أماكن وجوده بالسوق و أسعاره ، بالإضافة لمحاولة التأثير على المستهلك وحثه وإقناعه بشراء المنتج [67] ص 9 ، أما كوتلر Kotler فقد عرفه بأنه النشاط الذي يتضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي [5] ص 256 ، أمّا فريد الصحن فيعرفه على أنه ذلك الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وإقناع وتذكرة المستهلك بالمنتجات التي تنتجها المؤسسة و التأثير فيه لقبولها و استخدامها . [32] ص 327.

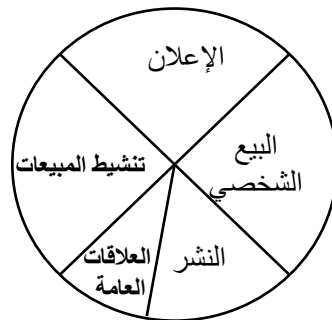
من كل هذه التعريفات يمكن أن نستخلص ما يلي : أن الترويج يهدف للتأثير على المستهلك للقيام باستجابة ترغب فيها المؤسسة ، ونشير أن هذه الاستجابة قد تكون خفية مثل تحسن اتجاهه نحو منتج معين أو ظاهرة كسراء المنتج .

الترويج هو جزء من العملية الاتصالية وليس هو الاتصال ، كون هذا الأخير يتكون من كافة المزيج التسويقي ، فالغلاف مثلا يتكون من معلومات عن المنتج وكيفية استعماله ، فهو بالتالي عنصر اتصال مع الزبون .

أ- أهمية الترويج : تكمن أهمية الترويج في الأهداف التالية التي يسعى لتحقيقها [5] ص

: 257.256

- تقديم المعلومات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها لكي تساعده في إنجاز قرار الشراء .
 - زيادة الطلب الذي يعتبر الهدف الرئيسي لإستراتيجية الترويج لأن من خلالها تضمن المؤسسة زيادة المبيعات وبالتالي بقاءها واستمرارها .
 - زيادة قيمة المنتج من خلال إظهار منافعه للمستهلك ، ولتبرير المؤسسة السعر المرتفع .
 - استقرار المبيعات و التقليل من التقلبات في كمية المبيعات كما يدعم الترويج رجال البيع و يعمل على تحسين صورة المؤسسة أمام جمهورها العام .
- ب- عناصر المزيج الترويجي: تتمثل عناصر المزيج الترويجي في الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق الاتصال بينها وبين المستهلكين [67] ص 11 ويمثل المزيج التسويقي النسب المحددة لدور كل من الإعلان و جهودات البيع الشخصي، ترويج المبيعات، النشر والعلاقات العامة اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية [68] ص 90 . أي أن مكونات المزيج الترويجي هي أدوات الترويج التي تعمل من أجل تحقيق الأهداف التسويقية وهي ممثلة في الشكل (19) وسنحاول في الأسطر القادمة تقديم كل عنصر من هذه العناصر .



شكل(19): المزيج الترويجي [67] ص11

1- الإعلان : الإعلان هو التعريف السليم الأمين بالسلع وهو محاولة تقريب المسافة بين المنتج أو مقدم المنتجات إلى المستهلك النهائي . [69] ص 11. ويعرّف أيضا على أنه عرض شخصي للسلعة عن طريق وكالة إعلان متخصصة [68] ص55 ، أو أنه الوسيلة غير الشخصية لتقديم المنتجات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع [70] ص196. ومن كل هذه التعاريف يمكن استخلاص خصائص الإعلان .

- هو وسيلة غير شخصية وغير مباشرة : أي أن الإعلان يتم باستخدام واسطة مكتوبة أو مشاهدة أو مسموعة و ليس عن طريق الاتصال الشخصي المباشر.
- جهة الإعلان معلومة : يتم الإعلان من قبل جهة معروفة سواء المؤسسة التي تمتلك المنتج أو الوكالة المتخصصة في الإعلان .
- مقابل أجر مدفوع : يتم الإعلان مقابل دفع مبالغ نقدية من طرف المعلن إلى الجهة القائمة بتنفيذ الإعلان ، بشراء الوقت اللازم في المذياع أو التلفزيون أو السينما ، أو شراء مساحات معينة في الصحف و المجالات من أجل الإعلان عن المواضيع المعنية بالرسالة الإعلانية .

2- تنشيط المبيعات : يقصد به تلك الأشياء المتنوعة التي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة و التي صمّمت لأن يكون تأثيرها سريع و قصير الأجل لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع من قبل المستهلك [70] ص226.

من هذا التعريف يمكن استخلاص ما يلي :

- تنشيط المبيعات نشاط غير دائم ، يتم في فترات محددة زمنيا و مكانيا .
- تنشيط المبيعات يهدف للحصول على استجابة مباشرة من قبل المستهلك لغرض تشجيعه وتحفيزه على تجريب و اختيار المنتج ، من خلال بعض الأدوات منها تقديم نماذج مجانية ، طرق الأبواب ، البريد المباشر ، الجوائز التشجيعية ، المسابقات و غيره* .

* يمكن الرجوع إلى المرجع السابق لأكثر تعمق في هذا الموضوع .

3- البيع الشخصي : يعرف على أنه العرض الشفهي في حوار بين البائع و المشتري بغرض انجاز صفقة بيعية [68] ص 56 ، أو هو الاتصالات الشخصية لأخبار و إقناع المستهلك المحتمل ، لشراء سلعة أو أي شيء يمكن أن يحقق إشباعاً لحاجاته و إرضاءه [70] ص 252. و مما سبق فالبيع الشخصي يتميز عن بقية الأدوات السابقة بأنه يقوم على عملية الاتصال المباشر بين البائع و المشتري ، فهو بذلك يمثل أداة الربط بين المؤسسة و الجمهور العام .

4- النشر أو الدعاية : هو عملية اتصال غير مباشرة بهدف إثارة الطلب على المنتج و إخبار المستهلكين بالمنتج بأساليب غير شخصيه و من خلال وسائل معلومه كالحفلات الرسميه و اللقاءات ويكون مجانا [5] ص 263 ، فالنشر يختلف عن الإعلان كونه مجانا و لا يستخدم أساليب الإثارة ، و لا يتكرر كأن يقوم المسؤول عن المؤسسة بلقاء صحفي يبرز فيه مميزات المنتج المقدم و يقوم الصحفي بنشر هذا المقال .

5- العلاقات العامة : تمثل عملية خلق و حفظ و تشجيع و زيادة و إقامة علاقة قوية ذات قيمة مع المستهلكين على أن تكون هذه العلاقة مربحة للمؤسسة و طويلة الأمد مع المستهلكين [5] ص 264، فهي تهدف لجعل الأفراد أكثر إدراكا و تعلقا بمنتجات المؤسسة و الأنشطة التي تقوم بها .

ثانيا : استراتيجيات الترويج .

أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الترويجية ، و يتوقف تحديد إستراتيجية المزيج الترويجي على مجموعة من العوامل تتمثل في :

- حجم الميزانية المحددة للترويج : فكما كانت الميزانية المخصصة للترويج كبيرة كلما توسعت و تنوعت الأنشطة الترويجية .
- خصائص المنتج : تتوقف الإستراتيجية الترويجية على خصائص المنتج ، فهناك منتجات تتطلب ترويج واسع و أخرى تعتمد على الجهود البيعية الشخصية لشرح طرق استعماله و فوائده .
- دورة حياة المنتج : لدورة حياة المنتج تأثير على إستراتيجية الترويجية ففي مرحلة التقديم نجد أن الإعلان و البيع الشخصي من أفضل عناصر المزيج الترويجي، وفي مرحلة التدهور تخفض المؤسسة من تكاليف الإنتاج بما فيها تكاليف الترويج .

- طبيعة السوق : تختلف الاستراتيجيات الترويجية باختلاف الأسواق ، فنجد مثلا مؤسسة كوكاكولا فإعلاناتها عبر القنوات العربية تختلف كل الاختلاف عن الإعلانات الخاصة بالأسواق الأوروبية . ويمكن أن نميز ما بين أربعة خيارات لإستراتيجية الترويج هي :
 - أ- إستراتيجية الدّفع : يكون التّركيز في الحملات الترويجية على الوسطاء من المنافذ التوزيعية حيث تدفعهم إلى توجيه الحملات إلى تجّار التجزئة الذين بدورهم يوجهون الجهد البيعي إلى المستهلكين .
 - ب- إستراتيجية الجذب : يكون التركيز في الحملات الترويجية على المستهلك مباشرة ، الذي يقوم بدوره بالاتصال بتجار التجزئة للحصول على المنتج، و أحيانا قد تستخدم المؤسسات إستراتيجية مختلطة للربط بين النوعين حسب ظروف السوق و المنافسة و خصائص المنتج .
 - ج- إستراتيجية الضغط : تقوم المؤسسة بإقناع الأفراد بالمنتجات المقدمة وتعريف بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات بطريقة عدائية قوية.
 - د- إستراتيجية الإيحاء : تقوم المؤسسة بإقناع المستهلك بالمنتج بأسلوب مبسط قائم على حقائق و جعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة .

3.2. أدوات التحليل الاستراتيجي

إن من أصعب القرارات التي تواجه رجل التسويق ، القرارات المتعلقة بالاختيار النهائي للإستراتيجية محل الاختيار و المفاضلة ، ولتحديد نوعية الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة تستخدم أدوات تحليلية معروفة في الفكر الاستراتيجي لتقييم أعمال المؤسسات ذات المنتجات المتعددة ، أو وحدات الأعمال المتعددة في أسواق مختلفة، وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق و لحشد وتوجيه و إدارة موارد المؤسسة بكفاءة و فعالية عالية ، وخلق أفضل مزيج من المنتجات ذات النوعية العالية و الكلفة المناسبة و المزايا التكنولوجية و التسويقية المناسبة [71] .

فقبل التطرق إلى أهم هذه الأدوات أو المصفوفات حسب التسلسل التاريخي لها ، نقوم بتقديم تعريف لكل من محفظة العمل و وحدة العمل الإستراتيجية ، لكي يتم شرح هذه الأدوات بأكثر تفصيل.

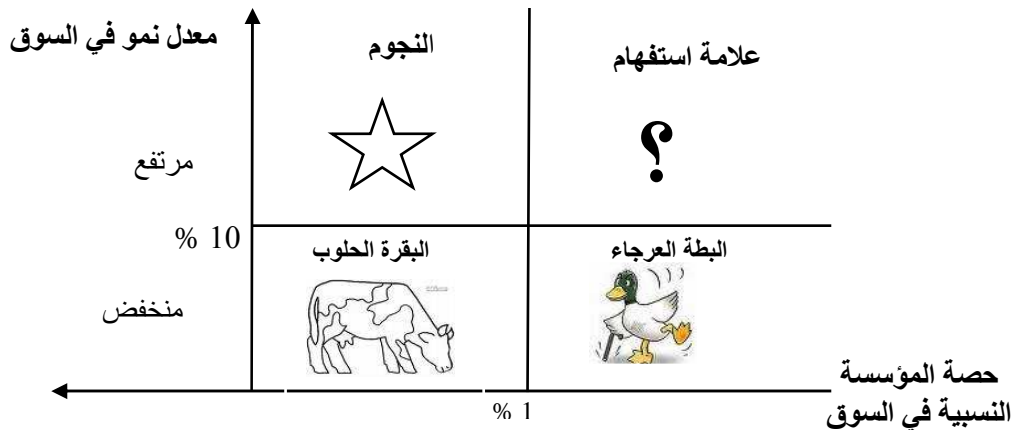
إن محفظة العمل أو حقيبة العمل هي مجموعة وحدات العمل الإستراتيجية التي تُكون معا شكل مؤسسة . إن محفظة العمل المثالية تلاءم بشكل مثالي قوى المؤسسة، وتساعد على استغلال الصناعات أو الأسواق الأكثر جاذبية. أما وحدة العمل الإستراتيجية DAS يمكن أن تكون مؤسسة

كاملة ذات حجم متوسط أو قسم في مؤسسة كبيرة ، طالما تصوغ إستراتيجية عملها الخاص و لها أهداف منفصلة عن المؤسسة الأم [72] .
و سنورد في ما يلي أهم هذه الأدوات .

1.3.2 . مصفوفة B.C.G

هي أشهر هيكل لتخطيط المحفظة ، ومن مرادفاتها تحليل معدل النمو / حصة السوق أو مصفوفة النمو / الحصة ، قدّم " لأول مرة في نهاية 1960 من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية The Boston Consulting Group بالولايات المتحدة "، يفيد في تحليل كل الأنشطة أو كل الاستثمارات مرّة واحدة أو كلاً منها منفردا ويسمح بتحديد إن كان هناك خلل في التوازن بين منتجات المؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة لتقييم المنافسين .

تبنى هذه المصفوفة على محورين متعامدين ، يمثل المحور العمودي معدّل نمو السوق الذي يباع فيه المنتج ، وهو مؤشر على جاذبية السوق المخدوم من كل نشاط أعمال أو منتج موجود في حقيبة المؤسسة. يعتبر معدل النمو مهماً لسببين : ففي السوق المتوسّع بسرعة ، قد تزداد المبيعات بسرعة أكثر مما تفعل في سوق بطيء النمو أو سوق ثابت ، و عند ازدياد المبيعات يمتص المنتج مستوى عالياً من السيولة النقدية لدعم الإعلانات المتزايدة و تغطية المبيعات و دعمها وربما حتى الاستثمار في معدّات و آلات إضافية . [73] ص أمّا المحور الأفقي فيمثل الحصة النسبية للمؤسسة في السوق وهي حصة المؤسسة في السوق على حصة منافسك الأكبر في السوق ، ويشير ذلك إلى مستوى هيمنة المؤسسة على منافسيها في السوق .



شكل رقم 20: مصفوفة BCG [74] ص 286

ملاحظة هامة : في حالة مؤسسة تملك عدة وحدات أعمال أو منتجات ،نمثل كلاً منها بدوائر حيث (قطر الدائرة) يعبر عن نسبة العائد المتحقق من المنتج أو وحدة الأعمال و التي تعكس أيضا أهمية كل نشاط أو منتج باعتبارها مورد الدخل .

يلاحظ في مصفوفة BCG شكل(20) أن نسبة النمو في السوق مقسمة إلى مجالين ،مرتفع ومنخفض عند خط 10% يفصل بين هذين المجالين ، وحصه 1% التي تفصل بين حصّة السوق النسبية المرتفعة و المنخفضة ، وتقاطع هذين المحورين ينتج عنه أربع خلايا رئيسية هي كما يلي :

- علامة الاستفهام تمثل منتجات في مرحلة التقديم ، حيث أن السوقية منخفضة ومعدل النمو مرتفع ، و تستطيع أن تكون منتجات نجوم إذا تم تخصيص موارد أكبر لتحسينها و تطويرها، أو منتجات في خانة الكلاب في حالة انخفاض المبيعات أو فشل المنتج .
- النجوم : تمثل منتجات في مرحلة النمو، حيث استطاعت المنتجات من تحقيق مركز تنافسي قوي وللحفاظ على هذا الموقع تحتاج هذه المنتجات إلى دعم من طرف المؤسسة لأن مستقبلها يتركز على هذه المنتجات .

• البقرة الحلوب : هي منتجات حققت أفضل النتائج وهي الآن في مرحلة النضج وقد احتلت مكان جيد في السوق وتتميز هذه المنتجات بتدفقات نقدية كبيرة و مجهودات سوقية منخفضة.

- البطة العرجاء : منتجات في مرحلة التدهور أو منتجات جديدة تلقت فشل في مرحلة التقديم ، هنا تقوم المؤسسة بتوقيف الاستثمارات الخاصة بهذا المنتج ، لأنه لا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ

بهذا الاستثمار، إلا إذ كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم أو تكامل خط الإنتاج.

2.3.2. مصفوفة Mckinsery

هي شكل متقدم وأحدث من مصفوفة BCG من مرادفتها مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) General Electric ومصفوفة إشارة المرور قدمت لأول مرة سنة 1975. تبنى هذه الإستراتيجية على محورين متعامدين يمثلان كلاً من المركز التنافسي أو قوة نشاط الأعمال و قوة و جاذبية الصنّاعة أو فوائد القطاع المستهدف . وكل محور من هذين المحورين مقسم إلى ثلاث خلايا (ضعيف ، متوسط ، قوي) لنصل إلى مصفوفة بتسعة خلايا ، مجمعة في 3 مجالات A.B.C كما هي موضحة في الشكل(21).

قوة وجاذبية السوق قوي	B إستراتيجية الاستقرار	A إستراتيجية النمو (الاستثمار من أجل النمو)	A إستراتيجية النمو (الحفاظ على هذا المركز وزيادة الاستثمار للنمو)
متوسط	C إستراتيجية الانكماش تخفيض الاستثمارات	B إستراتيجية الاستقرار محاولة لتحسين وتطوير هذه الوحدات أو المنتجات إذا توافرت الموارد	A إستراتيجية النمو اختيار الاستثمارات المربحة
ضعيف	C إستراتيجية الانكماش توقيف الاستثمارات فوراً	C إستراتيجية الانكماش تخفيض الاستثمارات	B إستراتيجية الاستقرار
	ضعيف	متوسط	قوي

قوة نشاط الأعمال

شكل رقم 21: مصفوفة Mckinsey [54] ص 158

يتعلق المجال A بوحدة الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات ذات الاستثمارات المهمة ، أما المجال B فيمثل وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات التي تتطلب إستراتيجية استقرار للتدفقات

النقدية التي تتميز بها ، أمّا المجال C فيختص في وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات التي على المؤسسة مراقبتها و القيام بانتقاء و اختيار الأكثر مردودية .

وضعية وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج في أحد هذه الخلايا يتوقف على مجموع النقاط التي حصل عليها في كل محور من هذه المصفوفة ، هذه النقاط التي يتمّ التّحصل عليها بطريقة ذاتية تتوقف على خبرة أو حكم المسيرين .

3.3.2. مصفوفة ADL

وضعها Arthur D.Little وهي خليط من مصفوفة BCG ومصفوفة (GE) تركز على محورين أساسيين :

1- درجة نضج الصناعة وتتمثل في المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج (التقديم ، النمو، النضج التدهور).

2- المركز التنافسي للمؤسسة وهو يقيس القوة النسبية للمؤسسة مقارنة بأهم منافسيها ، هذا المحور مقسم على خمسة أقسام يبدأ بضعيف ثم ينتقل إلى ما يمكن الدفاع عنه ، مفضل ، قوي و أخيرا مهيم لنصل في الأخير إلى 20 خانة كما هي موضحة في الشكل (22) .

درجة نضج الصناعة

→

المركز التنافسي	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التدهور
مهيم			النمو الطبيعي	
قوي				نمو اختياري
مفضل				توجيه جديد
يمكن الدفاع عنه				التخلي
ضعيف				

شكل (22) مصفوفة ADL [52] ص 54

مصفوفة ADL تسهل عملية الارتباط بين الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة و الوضعية المالية لها، و بالتالي فهي تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية آخذة بعين الاعتبار التوازن المالي. تقدّم مصفوفة ADL أربع خيارات إستراتيجية،النمو الطبيعي الذي يحتم على المؤسسة المتابعة المستمرة ، النمو الاختياري الذي يحتم على المؤسسة اختيار المنتجات الواعدة و الأكثر ربحية التوجيه الجديد ويتوقف على موارد المؤسسة أو التخلي النهائي على النشاطات محلّ الدراسة.

والجدول (10) يبين مزايا و عيوب كل مصفوفة من المصفوفات السابقة:

الجدول رقم 10 مزايا و عيوب مصفوفة BCG ، GE و ADL [75] ص192

ADL	Mckinesy (GE)	BCG	
<ul style="list-style-type: none"> - غنية بالتحليل . - اشتراك قوي من المسؤولين . - مرونة في التحليل . - تنوع الوضعيات التنافسية. - تركز على دورة حياة المنتج - تكامل أنشطة التسويق (المالية ، التكنولوجية) 	<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد على التحليل الداخلي و الخارجي للمؤسسة . - اشتراك و التزام المسؤولين. - تأخذ بعين الاعتبار عوامل التأزر و التعاون . 	<ul style="list-style-type: none"> - البساطة و الوضوح و أكثر عملية . - دعامة نظرية قوية. - تساعد على اتخاذ القرارات المتكاملة (تسويق ، مالية). 	مزايا و أهمية المصفوفة
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة جدا . - صعوبة تحديد مراحل دورة حياة المنتج . - ذاتية واضحة . - قليلة الاستعمال . 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التحليل . - تعتمد على الذاتية. - خطوات ليست عملية كثيرا و تركز على الاستنباط. 	<ul style="list-style-type: none"> - نموذج محدود (4 خلايا). - تحليل يفتقد على الدقة التامة - لا يأخذ بعين الاعتبار اتساع السوق. 	حدود و عيوب المصفوفة

وفي الأخير يمكن القول أنه، إذا كانت هذه المصفوفات و الأدوات تهدف إلى التشخيص الحقيقي للمؤسسة و تسهيل عملية اتخاذ القرارات في اختيار الاستراتيجيات المناسبة ، فإن فعاليتها مرتبطة بقابليتها للتطبيق وقدرتها على التفسير الواقعي و الدقيق لأسباب ضعف و قوة

المؤسسة ، فمصفوفة ADL التي تبدو مهمّة من الناحية التحليلية ، يكون إنجازها صعبا جدا ، و ذلك بسبب التعقيد و قلة المعلومات ويتوقف الاعتماد على أحد هذه المصفوفات على قدرة المؤسسة بالنظر إلى طبيعتها و الموارد المتاحة لها سواء مالية أو بشرية .

الفصل 3

الخطة التسويقية

لقد أصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة العلمية الصحيحة لبقاء المؤسسات و استقرارها ونموها و تحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني الطويل و قصير الأجل على حد سواء ، و رغم ما تؤكده غالبية المؤسسات المعاصرة على أهمية الخطة الإستراتيجية للتسويق التي تضمن تكيف المؤسسة في بيئة متغيرة باستمرار ، لا تكفي لتحقيق الكفاءة في الأداء و الفاعلية في تحقيق مكانة تنافسية في الأسواق التي تستهدفها ، و لدى الفئات المستهدفة من عملائها ، و من بين المنافسين الحاليين و المحتملين ، إلا بوجود أداة تستطيع تحليل الوضعية الحالية و ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطة قابلة للتنفيذ و هذا هو دور الخطة التسويقية .

و نشير أن الخطة الإستراتيجية هي حجر الأساس عند وضع الخطة التسويقية ، بمعنى آخر لا بد أن تنبثق الخطة التسويقية من الخطة الإستراتيجية ، و يترتب على نجاح الخطة التسويقية نجاح الخطة الإستراتيجية للتسويق التي هي الأخرى منبثقة من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة .
و من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث هي كالآتي:

- 1- تقديم تعريف و أهمية الخطة التسويقية.
- 2- شرح أهم مكونات الخطة التسويقية .
- 3- دراسة الرقابة التسويقية كونها تمثل آخر نقطة في الخطة التسويقية الحالية و نقطة بداية للخطة التسويقية القادمة .

1.3. ماهية الخطة التسويقية

يميز المختصين في التسويق ثلاث أنواع من المؤسسات ، النوع الأول يتمثل في المؤسسات التي تجعل الأشياء تحدث، والثانية التي تراقب ما يحدث ، و الأخيرة تسأل و تتعجب مما يحدث، إن الفرق بين النوع الأول من المؤسسات و النوعين الباقيين يتوقف على إعداد خطة تسويقية جيدة .
ونشير أن المؤسسة تتضمن على عدد من الخطة الفرعية المحتوية على الخطة التسويقية ، التي تشكل

مجتمعة الخطة الإجمالية للمؤسسة ، حيث تبقى تحتاج إلى الموافقة و التنسيق ضمن خطة عمل إجمالية واحدة .

1.1.3. تعريف الخطة التسويقية

هناك عدة تعاريف للخطة التسويقية ، تدور جميعها في التعاريف التالية:

- الخطة التسويقية هي وثيقة تسمح بإحصاء الفرص المتاحة في السوق أو المنتج، و تقديم الاستراتيجيات التسويقية التي تتكيف مع حجم المبيعات أو الحصّة السوقيّة المستهدفة بالتنسيق مع إستراتيجية التوزيع العامة [76] ص49.

- الخطة التسويقية هي قبل كل شيء وثيقة مكتوبة ، تتضمن بعد تشخيص وتحليل البيئة والسوق، و تثبيت أهداف المؤسسة أو قسم أو نشاط أو خط منتجات وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وتقديم البرنامج المناسب للوصول إلى ذلك [77] ص49. الخطة التسويقية هي وثيقة تحدد الإستراتيجية و بيئة التسويق و الزبائن المتوقعين ، و المنافسة المنتظرة إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات و الربح المستقبلي [78] .

- الخطة التسويقية هي ترجمة على ورق للخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، تُقدم فيها مبررات الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة سلفا [79] .

من كل هذه التعاريف يمكن استخلاص ما يلي :

* الخطة التسويقية هي وثيقة مكتوبة ، و نشير أن كل هذه التعاريف لم تحدد عدد صفحات هذه الوثيقة ، و يتوقف هذا العدد على طبيعة كل مؤسسة .

* تشمل الخطة التسويقية على كل من الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها و الإستراتيجيات التي تم اختيارها لتحقيق هذه الأهداف .

* تشمل الخطة التسويقية على برنامج تتحدد فيه كل النشاطات اللازمة و المسؤولين عليها و جدول زمني محدد يلتزم به الجميع .

* تشمل الخطة التسويقية على الموارد اللازمة التي تؤدي إلى تنفيذها بإحكام.

* الخطة التسويقية هي التي تُوثق وتقوّي الخطة الإستراتيجية بشكل رسمي .

* يعتمد إعداد الخطة التسويقية على تحليل البيئة الكلية و الجزئية للمؤسسة .

2.1.3. أهمية الخطة التسويقية

الخطة التسويقية ضرورية لأي مؤسسة تريد البقاء و النمو ، و خير دليل على ذلك حجم الإعلانات و الترويجات التي نشاهدها يوميا ، و يرجع ذلك إلى التعقيد و التغير المستمر في البيئة و الأسواق، فإعداد خطة تسويقية بانتظام و سنويا أمر هام للغاية ، و تتجلى أهمية الخطة التسويقية في النقاط التالية [80] :

- بوجود خطة تسويقية ، تتضح للمؤسسة رؤية واضحة ومفصلة عن الأهداف المحددة مما يسمح لها بتحديد أي انحرافات و تصحيحها و بالتالي فالخطة التسويقية هي أداة للرقابة .
- بوجود خطة تسويقية ، تتأكد المؤسسة أن المنتجات المقدمة ، تشبع حاجات و رغبات زبائنها الحاليين و المرتقبين ، ذلك لأن الخطة التسويقية تبدأ بتشخيص و تحليل البيئة المحيطة بها من أسواق و منافسين و زبائن و غيرها. و بالتالي فالخطة التسويقية هي أداة ربط بين المؤسسة و سوقها.
- بوجود خطة تسويقية ، يصبح لدي عمال و موظفي المؤسسة خطة عمل واضحة ودقيقة فتعمل على تحفيزهم و مراقبتهم لتحقيق الأهداف ، و بالتالي هي أداة تحفيز و صرامة .
- تعمل الخطة التسويقية على تجنب كل الشكوك و التشويش و الأخطاء و تمنع كل من الازدواجية في العمل و التكرار الذي لا مبرر له ، و التي يمكن أن تعوق تحقيق الأهداف و بالتالي فهي أداة لتوضيح الرؤية لدي كل من المسؤولين و الموظفين على كل المستويات .

- تسمح الخطة التسويقية من تخطيط مسبق للتظاهرات التجارية كالمعارض ، أو إعداد وثائق إعلانية خاصة للمنتجات الجديدة و غيرها ، و بالتالي فهي أداة تساعد المؤسسة في التنبؤ و الاستعداد لما سيحدث في المستقبل و ليس إتباع ما سيحدث .
- وفي الأخير الخطة التسويقية تسمح بوجود صرامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات في المجال التجاري الذي يتصف بالصعب و غير المؤكد، ففي نهاية الخطة التسويقية تكون المؤسسة على دراية تامة عن كل من :
 - حاجات ورغبات زبائنها الحاليين و المرتقبين .
 - كل التحسينات الضرورية الواجب إدخالها في المنتجات .
 - كل الأفكار الإبداعية للمنتجات الجديدة .
 - كل المعلومات الخاصة باستراتيجيات و تصرفات بالمنافسين .
 - كل شكوى الزبائن .
 - كل ما يجعل من إستراتيجية المزيج التسويقي أكثر فاعلية .

3.1.3. العوامل التي تعوق المؤسسات من الاعتماد على الخطة التسويقية

كثيرا من المؤسسات لا تعدّ الخطة التسويقية و لا ترى أهمية لذلك، و من أهم الأسباب و العوامل التي تقف ضد الإعداد و الاعتماد على الخطة التسويقية في معظم المؤسسات ما يلي [77] ص52.51:

- جهل المسؤولون أو عدم معرفتهم بمضمون و أهمية الخطة التسويقية و لا كيفية إعدادها.
- قلة المعلومات حول البيئة المحيطة بالمؤسسة ، و يرجع ذلك أن المؤسسة لا تستثمر في هذا المجال ، و بدون معلومات لم يمكن إعداد الخطة التسويقية المناسبة ، و التي تستثمر كل موارد المؤسسة ، و تحقق أهدافها استنادا على المثل الصيني الذي يقول "القائد الذي لا يشتري المعلومات ، فهو قائد لا يملك اتخاذ القرار" .
- يتطلب إعداد الخطة التسويقية تكاليف تكون مرتفعة و لا تستطيع المؤسسة توفيرها دائما ، رغم أن من أهداف الخطة التسويقية هو اختيار الاستثمارات التي تتكيف مع

قدرات المؤسسة ، و بالتالي تجنب كل التبذيرات و ترشيد الإنفاق أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية و الماديّة المتاحة .

- كثيرا من المؤسسات لا تعد خطة تسويقية لها ، رغم أنها تتميز بمركز و حالة جيدة ، و بالتالي فلا فائدة من الخطة التسويقية.و نستطيع أن نجيب على ذلك بالرجوع إلى أهمية التخطيط بصفة عامة كونه نقطة انطلاق أي نشاط ، فمن خلاله يمكن التصدي للمفاجآت التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل .

- ما فائدة التنبؤ ووضع خطط في بيئة متحركة و متغيرة باستمرار تتميز بعدم التأكد؟ ، هذا الاعتراض يرجع إلى عدم فهم طبيعة الخطة التسويقية التي هي فضلا على أنها وسيلة تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، وتضع كل أفراد المؤسسة في ضغط وتجعل المسؤولين أكثر صرامة في اتخاذ قراراتهم ، فهي أداة تفسير تتميز بالمرونة لكي تستطيع أن تتكيف مع أي تغيير في البيئة.

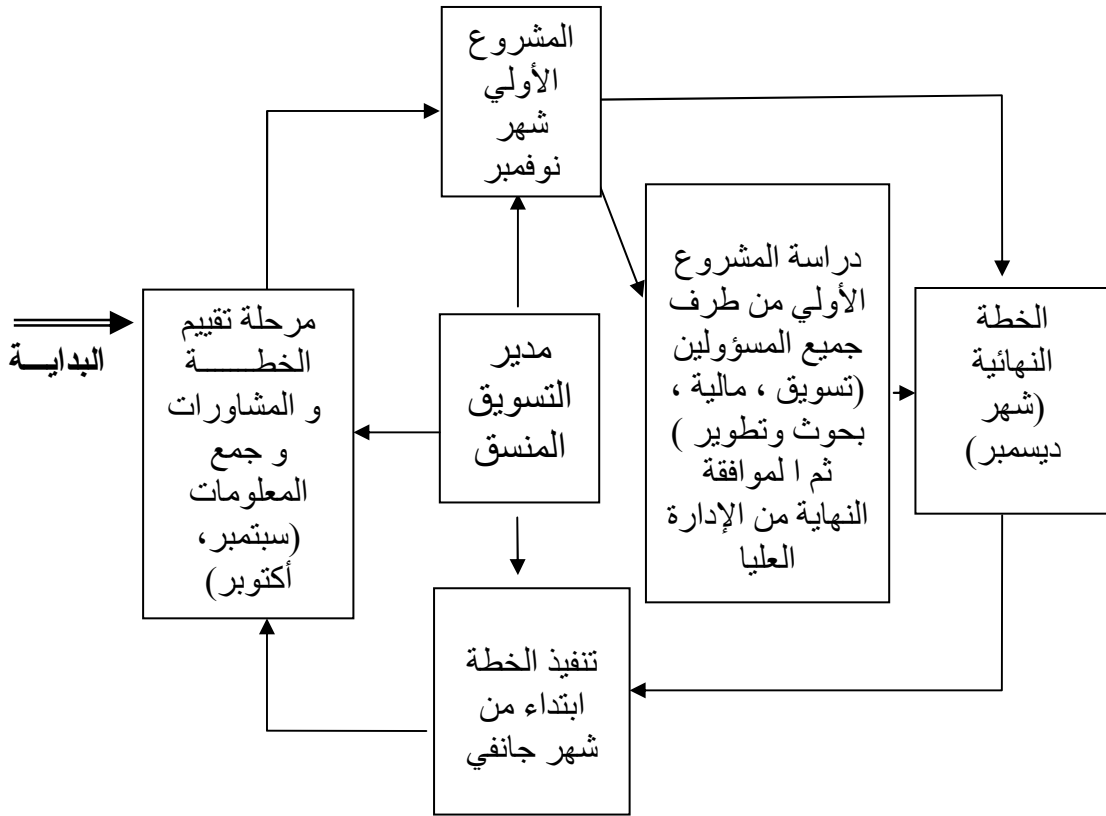
- الخطة التسويقية تضع المؤسسة على الطريق الصحيح ، بإتباع البرنامج المسطر ، ولكن هناك الكثير من المسؤولين الذين يرونها على أنها تشل قدراتهم و تقف ضد التغيير و التجديد و الابتكار. و للإجابة على هذه الإشكالية ، نرجع إلى أن من مميزات الخطة التسويقية المرونة، أي يمكن تعديلها عندما يلتزم الأمر ذلك ، كما أنها تعدّ كل سنة ، بالإضافة أنه بدون خطة تسويقية يجد المسؤولون أنفسهم أمام الكثير من الأحداث غير المتوقعة ، و للخطة معظم هذه الأحداث يمكن توقعها ومعالجتها بأقل التكاليف .

- كثير من المسؤولين يتخوفون من المراقبة و المحاسبة ، و يفضلون الإدارة في الظلام بدون خطط ، ذلك أن الخطة التسويقية تحدد المهام و الواجبات و مدى الجهد المطلوب بذله للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء وفق الأزمنة المحددة لذلك ، و بالتالي فالخطة التسويقية تنورّ و توضح العمل و تتحسس كل خلل وظيفي أو تأخير أو خطأ. فتعمل على تسهيل عملية الرقابة ، ويرجع ذلك أن هذه المؤسسات تركز على الرقابة السلبية التي تنتهي بالعقوبات و عليه يجب على المؤسسات الاتجاه إلى الرقابة الإيجابية التي تساعد على عملية اتخاذ القرارات و تصحيح الانحرافات .

- يأخذ إعداد الخطة التسويقية من المؤطرين عليها وقتا كبيرا ، و كثير من المسؤولين يرون أنها مضيعة للوقت،كونها تتطلب لقاءات واجتماعات وتشاور وحسابات،و لكن لا يوجد مجال للمقارنة بين هذه التكاليف (الوقت في إعدادها) مع الفوائد التي تقدمها الخطة التسويقية للمؤسسة، خاصة بما يتعلق بالصرامة في اتخاذ القرارات ، و يبقى السؤال يطرح نفسه : من يُعدّ الخطة التسويقية ؟

يشارك في إعداد الخطة التسويقية جميع المسؤولين في أهم الوظائف للهيكل التنظيمي للمؤسسة (التسويق ، المالية ، الإنتاج ، البحث و التطوير ، الأفراد) ، ويقترحون الخطة التسويقية المناسبة ، و يتبقى على الإدارة العليا الحكم عليها و المصادقة النهائية عليها و يتطلب وجود (منسق) يعمل مع جميع المسؤولين المشاركين في إعداد الخطة و تحضير اللقاءات ، و جمع المعلومات و اقتراح فرضيات العمل و تحرير المشروع الأولي ، الذي يقدم إلى الإدارة العليا للموافقة النهائية ثم تحرير الخطة النهائية . و في معظم المؤسسات يتولى مدير التسويق هذه العملية و قد يكون مسؤول منتج معين أو سوق معين و ذلك حسب الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة .

و يُمَرُّ إعداد الخطة التسويقية بفترات زمنية محددة موضحة في الشكل(23)



شكل رقم 23 : مراحل إعداد الخطة التسويقية [77] ص 56

4.1.3. خطة الطوارئ

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية عدم التأكد و التغيير المستمر و بشكل متسارع ، قد تفرز فرص أو تهديدات، تتطلب من المؤسسة و رجل التسويق البحث عن استراتيجيات جديدة بأسرع ما يمكن ، وهو دور خطة الطوارئ و الأزمات و في الحقيقة فإن الأزمات التسويقية أصبحت إحدى السمات المميزة للنظام العلمي الجديد ، حيث لم يعد اهتمام المسؤولين في المؤسسة عن حدوث الأزمة أم لا و لكن الاهتمام عن توقيت حدوث الأزمة و نطاقها و عن الوسائل التي تساعد في مواجهتها و التعامل معها .

فالأزمات يمكن أن تصيب عدة قطاعات أو عدة دول ، و المشكلة لا تتركز عن الأزمات المتكررة أو المعتادة التي تتطلب إستراتيجية اتصال فعّالة ، و إنما المشكلة في الأزمات المفاجئة و النادرة حيث لا تملك المؤسسة أي خبرة في التعامل معها و التي تتطلب إجابات و تحركات سريعة

و هذا ما يفرض على رجل التسويق أن يعدّ خطة تسويق مرنة يمكن أن تتكيف مع هذه التغيرات و الأزمات ، و أفضل المؤسسات من تعد خطة طوارئ توضح جنباً لجنب مع الخطة التسويقية .

ومن مرادفات خطة الطوارئ نجد خطة الأزمات أو خطة التغيير أو خطة النجدة و هي تهدف إلى تقديم مجموعة من السبل التي تسمح للمؤسسة عند ظهور فرص أو أزمات نتيجة لعوامل بيئية مفاجئة لا تحكم فيها ، تعوق الاستراتيجيات المقدمة في الخطة التسويقية ، من تحقيق الأهداف المحددة سلفاً [81] ص234. بتقديم مجموعة من الافتراضات المتعلقة في المجال المحدد الذي يعمل فيه النظام التسويقي ، أو يحتمل أن يحدث ، و يمكن من تحليل المعلومات المتاحة و التنبؤ بسير الأحداث و تحديد أنسب البدائل للتصرف و آليات التنفيذ ، بهدف الوصول إلى أفكار جديدة ومبتكرة و التي تكون في شكل سلسلة من الإجراءات، و التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية اللازمة و كذلك فرص المناورة و الإمكانيات المتاحة لتفادي المواقف الحرجة التي قد تنشأ أثناء الأزمة ، و التقليل من عنصر المفاجأة للأزمات المتوقعة [82] ص 38 ، كتوقع دخول منافس جديد أو سنّ قوانين جديدة نتيجة لظروف اقتصادية معينة ، كما حدث في الجزائر في أزمة الحليب و الدقيق نهاية السنّة الفارطة .

وكثير من الخبراء ، يرجع الأزمة التسويقية على أنها خلل في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي ، يترتب عليه تأثيراً مادياً على النظام السوقي في مجمله ، أو هي موقف أو حدث مفاجئ ينطوي على مشكلة حادة غير محددة الأسباب تؤدي إلى وجود شعور بالقلق لعدم معرفة النتائج التي قد تترتب عليها. [82] ص14 وتتميز الأزمات التسويقية بمجموعة من الخصائص هي ملخصة في الجدول (11) التالي :

الجدول رقم 11: خصائص الأزمات التسويقية [82] ص15

1	مباغطة ومفاجئة وعنيفة
2	متعددة و متغلغلة الأسباب و العناصر
3	معقدة و متشابكة و متداخلة العناصر
4	تولد مجموعة من الضغوط على المؤسسة
5	تهدد بشدة مصالح المؤسسة و أهدافها
6	تتفاقم النتائج باستمرار
7	يصعب تحملها لفترة طويلة
8	تثير الشكوك و تفقد الثقة
9	توسع دائرة عدم التأكد و نقص المعلومات
10	تمثل صراعا حادا بين قوتين
11	يسود في ظلها حالة من القلق و الخوف
12	تؤدي إلى تضارب العناصر و اختلاطها
13	تصيب متخذي القرار بالحيرة و العجز
14	ضييق الوقت أمام متخذي القرار
15	تحتاج إلى أساليب و طرق مبتكرة لمواجهتها

1.4.1.3. مسببات الأزمات

إن معرفة مسببات هذه الأزمات يساعد رجل التسويق على التعامل الجيد مع الأزمات، و نميز بين أربع مصادر رئيسية للأزمات تتمثل في الأفراد ، المباني المنتجات و التمويل [81] ص191.

أولا : أزمات الأفراد : يتعلق الأمر بكل الأحداث التي تمس الجانب العاطفي للأفراد . مثل الحالات الاجتماعية ، تسريح العمال ، تصفية المؤسسة ، احتفاء المسؤولين ، فهذا النوع من الأزمات له تأثير عاطفي ، قد يؤثر بالسلب على مستقبل المؤسسة .

ثانيا : أزمات الهياكل : يتعلق الأمر من قريب أو بعيد بالبيئة الكلية التي تنشط بها المؤسسة ، و تشمل على التلوث ، احتراق أو انهيار المباني و كل ما يمس الجانب المادي .
 ثالثا : أزمات المنتجات : وهم الأزمات الأكثر انتشارا ، خاصة في مجال الصحة والغذاء ، كطرح منتج في الأسواق قد انتهت صلاحيته كما حدث للمؤسسة كوكاكولا سنة 1999 ببلجيكا و فرنسا و عندما طرحت قارورات مسمومة مما أدى إلى انخفاض قيمتها بنسبة 13% [81] ص190 .

رابعا: أزمات التمويل : وهي الأزمات الأكثر وضوحا . ويتعلق الأمر مثلا في انخفاض أسهم المؤسسة في البورصة ، أو تحويل الأموال مما يؤثر على سمعة المؤسسة أمام المساهمين و العمال و جمهورها بصفة عامة.
 ويمكن أن نجمع هذه المسببات في مجموعتين من العوامل إحداها خارجية و الأخرى داخلية [82] ص24.23.

أ (المسببات الخارجية للأزمات التسويقية :

- القرارات الحكومية المضادة (الضرائب ، الخصخصة ...إلخ).
- تصرفات المنافسين .
- تهديدات الموردين .
- التلوث البيئي .
- تحول أنواق العملاء أو تغير اتجاهاتهم .
- مواقف الصحافة و الرأي العام و جماعات المصالح .
- تعثر بعض كبار العملاء.
- الظروف الاقتصادية (الكساد ، تغير أسعار الصرف ، التضخم) .
- التّعدي على حقوق الملكية الفكرية .
- الإشاعات المغرضة .
- المقاطعة .
- التغير التكنولوجي المفاجئ .
- الإرهاب .

ب (المسببات الداخلية للأزمات التسويقية :

- سوء تصميم المنتج .
- خلل أنظمة التشغيل .
- ضعف الإستراتيجية التسويقية .
- تخلف التكنولوجيا .
- الاضطرابات العمالية .
- ضعف أنظمة الأمن و الحماية .
- انخفاض كفاءة الموارد البشرية .
- التعثر المالي .
- غياب الدراسات و البحوث .
- عدم القدرة على تحقيق التوافق البيئي .

2.4.1.3. مراحل إعداد خطة الطوارئ

إن تبني خطة الطوارئ للتعامل مع الأزمات ، تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر قدرة على التنافس و تحقيق الأهداف ، وقد تدفعها إلى تجديد شرايينها و القضاء على مجالات الضعف و عدم الفاعلية . ويتطلب إعداد خطة طوارئ سليمة وضع سبع مراحل أساسية للتنفيذ [81] ص 207.208:

- غرس ثقافة الأزمات في الإدارة العليا و أيضا في مختلف وظائف المؤسسة ، خاصة مسؤول التسويق و الاتصالات .
- تشخيص درجة تحضير المؤسسة للأزمات .
- اختيار مجموعة من الافتراضات على الأزمات الممكنة ، والأكثر خطورة .
- إعداد خطة للطوارئ تسمح بالمواجهة و التعامل مع الافتراضات السابقة .
- تكوين خلية للأزمات تعمل على تجميع المعلومات و تجيب بسرعة و بدقة عن كل ما يتعلق بالأزمات الممكنة .

- وضع نظام للإنذار المبكر للرصد و تحليل الإشارات التي تُنبئ عن قرب حدوث أزمة مثل تعدد شكاوى العملاء ، كثرة المطالبات القضائية أو التدهور المستمر في المبيعات .
- تقييم الأداء بعد الأزمة ، لغرض تكوين الخبرات المكتسبة من وراء الأزمة و إدراجها في محفظة الأزمات لاستخدامها في معالجة أزمات أخرى قد تفرض نفسها على المؤسسة .

3.4.1.3. أهم استراتيجيات خطة الطوارئ

يمكن أن نميّز ثلاث استراتيجيات لمواجهة الأزمات [81] ص 212.213.214 هي كما ما يلي :

- تقديم عروض ترويجية مثل تخفيض السعر ، أو تقديم خدمات جديدة للرفع من حجم المبيعات خلال فترة زمنية محدودة، أو التركيز على قطاع معين من السوق لخدمته و تعزيز ولاء الزبائن للمؤسسة . و مثل هذا التكتيك يتميز أنه سريع المفعول أمام الأزمات و محدود زمنيا.
- التركيز على الخدمات الإضافية ، هنا تقوم المؤسسة بتقديم دروس و تكوينات للزبائن الحاليين أو المرتقبين ، أو خدمات خاصة ، كما فعلت مؤسسة دال Dell للمعلوماتية ، فمنحت لكل مؤسسة زبونة مواقع خاصة على الانترنت.
- تحسين المردودية ، وهنا على المؤسسة و مسؤولي التسويق الانتقال من التسويق الذي يتركز على التكاليف، إلى التسويق الذي يتركز على الفوائد أي مقارنة الفوائد بحجم التكاليف ، فلا يهم حجم التكاليف مع ما تستفيد منه المؤسسة من فوائد .

2.3. مكونات الخطة التسويقية

تمثل الخطة التسويقية الناجحة العصب الرئيسي في أي مؤسسة ، و لكنه من الصعب على المسؤولين عليها أن يعدّوا خطة تتسم بالديناميكية و الواقعية على تحقيق النتائج المطلوبة ، و نشير إلى أنه لا يوجد نموذج موحد للخطة ، و أن كل مؤسسة تعدّ خطة لها ، حسب طبيعتها وحجمها و لكن هناك اتفاق حول العناصر التالية المقدمة في الجدول (12):

الجدول رقم 12: مكونات الخطة التسويقية [83]

الموضوع	الهدف
الملخص	ملخص قصير من الخطة ، يحتوي على الأهداف الرئيسية ، و أهم القرارات و التوصيات التي تم جمعها لإعداد الخطة التسويقية .
تحليل الوضعية الحالية	يحتوي على أهم المعطيات حول البيئة الكلية للعمل ، المنتج ، المنافسة، السوق
تحليل نقاط القوة والضعف و الفرص و التهديدات	استخلاص الفرص المتاحة للمؤسسة،نقاط ضعفها وقوتها والتهديدات التي تواجهها.
الأهداف	تحديد الأهداف المراد الوصول إليها لحجم المبيعات ، رقم الأعمال، حصة السوق
الاستراتيجيات التسويقية	تتضمن الخيارات الإستراتيجية المختارة لتحقيق الأهداف .
برنامج العمل	ما الذي سيتم عمله ؟ ومن الذي سيقوم بالعمل ؟ ومتى سيتم القيام به ؟
تدعيم البرنامج بالنتائج	التنبؤ بالنتائج المتوقعة من الخطة
نظام المراقبة	تقديم نظام للمتابعة و تقييم تنفيذ الخطة .
عرض الخطة وتنفيذها	إبلاغ الخطة إلى من يوافق على تنفيذها و إلى الذين سينفذونها فعلا .

ويجب على المسؤول عن إعداد الخطة التسويقية أن يكتبها بشكل واضح و موجز و خال من التفاصيل المفرطة أو غير الملائمة، و إن كان يرغب في إضافة معلومات أساسية أخرى فعليه فعل ذلك في ملاحق ، و ليس في الوثيقة الأساسية فالأولوية في جعل الخطة سهلة القراءة ويمكن الاسترشاد بالنقاط التالية لتحريير الخطة [73] ص 57.

- يفضل أن يبدأ كل قسم جديد على صفحة جديدة ، حتى لو كان ذلك يعني وجود خمسة أو عشرة أسطر فقط في بعض الصفحات .

- فصل النقاط الأساسية أي جعل كل نقطة أساسية في فقرة خاصة بها .
- عدم وضع الكثير من الأرقام في صفحة واحدة .
- إذا كانت الوثيقة طويلة جدا لن يقرأها أحد ، لذا يجب حذف المواد غير الضرورية .
- وضع لائحة المحتويات أو فهرس يسهّل للقارئ في تحديد موقع مختلف أجزاء الخطة .
- يجب أن يكون حجم الخط المكتوب بها معقولا .

وسنحاول معالجة كل عنصر من العناصر المكونة للخطة التسويقية بأكثر إسهاب.

1.2.3. الملخص

يعتبر الملخص أداة مؤثرة عند تقديم الخطة للإدارة العليا. أو مموّلي المشروع من البنوك أو مستثمرين أو شركاء . وهو عبارة عن عدة فقرات قصيرة تلخص النقاط الأساسية للخطة في شكل واضح و موجز [84] ، و يجب ألا تكون طويلة جدا . إذ يجدر لكل من سيقراً الملخص أن يفهم جوهر الخطة ، و يكون قادرا على تحديد النقاط المهمة في الوثيقة . و ينبغي أن يشمل الملخص على أهداف الخطة و الجدول الزمني الذي ستنفذ خلاله الخطة ، و الافتراضات الكامنة التي تركز عليها الخطة [73] ص 60 .

الملخص التنفيذي هو آخر جزء يكتب و لكنه يكون أول جزء في الوثيقة ، و يجب أن يتميز الملخص بالوضوح و الإيجاز و أن يخلو من التفاصيل المفرطة أو غير الملائمة التي يمكن أن تربك القارئ.

2.2.3. تحليل الوضعية الحالية

يغطي هذا الجزء معلومات أولية عن السوق الحالي ، و نظرة عامة على المنتج و المنافسة و التوزيع و تحليل بيئة العمل ، أي يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة لموقع المؤسسة و منتجاتها في السوق لكي تتمكن من تحديد الأهداف التسويقية و الاستراتيجيات المستقبلية [85]، و يتم ذلك بإجراء دراسة تحليلية لواقع المؤسسة و موقفها في السوق سواء بشكل عام شامل أو خاص بالتسويق ، و دراسة متغيرات البيئة الكلية و الجزئية و يجري التنبؤ بالفرص و التهديدات التي تفرزها

هذه البيئة ، إضافة إلى دراسة الموارد و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ما قد يتوفر منها مستقبلا وما قد لا يتوفر ، لتزويد المخططين بنظرة شاملة عن حالة المؤسسة و اتجاهات السوق[84].

- خلاصة ما سبق ، فإن تحليل الوضعية الحالية يساعد المؤسسة :
- في تحديد وضع السوق الحالي و التوجهات الرئيسية في السوق و الوضع الاقتصادي العام الذي يؤثر على السوق .
- على مراجعة احتياجات الزبائن في القطاعات المستهدفة في السوق .
- في عرض قائمة بالمنافسين الرئيسيين و المعلومات الأخرى ذات القيمة مثل حجم هؤلاء المنافسين و أهدافهم و المنتجات و الخدمات التي يقدمونها .
- في تقييم الأداء السابق للمنتج ، أي النتائج التجارية التي حققها في السنوات الأخيرة ، و إذا تعلق الأمر بمنتجات جديدة فما هي النتائج المتوقعة منه .

3.2.3. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

يعتمد هذا الجزء على تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص المتاحة و التهديدات التي تواجه المؤسسة ، و يطلق على هذا النوع من التحليل الثنائي و يرمز له بتحليل SWOT وهي اختصارات لأربعة أحرف الأولى لكلمات التي تكونه وهي[87]:

Sterenghts	نقاط القوة
Wraknesses	نقاط الضعف
Opportunite	الفرص
Threats	التهديدات

و الجدول (13) يمثل الإطار العام لهذا التحليل .

الجدول رقم 13: نموذج تحليل SWOT [87] ص134

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية (المؤسسة)
		تقييم البيئة الخارجية
لدى المؤسسة نقاط ضعف قد تمنعها من اقتناص الفرص المتاحة لها ، و عليها معالجة المشاكل الداخلية لتتمكن من استغلال الفرص من خلال تطبيق إستراتيجية إصلاحية .	لدى المؤسسة نقاط قوة تستطيع أن تستغل الفرص المتاحة لها ، و عليها أن تقوم بإستراتيجية هجومية .	الفرص
تقوم المؤسسة على تقليل كل من نقاط الضعف و التهديدات، بالاعتماد على الاستراتيجيات الكماشية	تركيز المؤسسة حول كيفية استغلال نقاط قوتها إلى أقصى حد لمواجهة التهديدات المحيطة بها، من خلال الاعتماد على إستراتيجية دفاعية .	التهديدات

من الجدول السابق على المؤسسة أن تقوم بجمع البيانات و المعلومات عن التغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة و التي لا تتحكم فيها ، بتحديد ماهية الفرص التي تقدمها للمؤسسة و التهديدات التي تفرضها عليها. وتعتبر أوضاع أفضل للمؤسسة تجعلها في موقف تنافسي جيد [45] ص171. أو إنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيها المؤسسة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الحاجات ، وقد ميّز Kotler ثلاثة مصادر رئيسة لفرص السوق وهي [89] ص47.46 :

أولاً : عرض سلعة ما بكمية قليلة لزيادة الطلب عليها ، وهنا يمكن للمنتجين أن ينتهزوا هذه الفرصة خاصة عندما يصطف المشترون لشرائها بالمطالبة بأسعار عالية .

ثانياً : عرض سلعة موجودة بطريقة جديدة وراقية ، هنا تحاول المؤسسة التأثير على الزبائن بالاعتماد على نفس المنتج و التغيير في طريقة تقديمه .

ثالثاً : عرض سلعة جديدة : و هو أن تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد أو إدخال تحسينات عليه.

أما التهديدات تعني مشاكل واضطرابات و أضرار محتملة الحدوث ولها آثار سلبية على أهداف المؤسسة و موقفها التنافسي ، أو هي تغير سلبي لا يتوافق مع اتجاهات المؤسسة و يؤثر تأثيراً ضاراً على تحقيق أهدافها [25] ص 17.

إن استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توفر سمات معينة للمؤسسة تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في استغلال هذه الفرص وتحقيق الربحية المطلوبة ، وعلى هذا فإن على رجل التسويق أن يقوم بتقييم نقاط القوة و نقاط الضعف حتى يتمكن من الحكم على مدى إمكانية استغلال المؤسسة للفرص أو مواجهة التهديدات و تحديد ماهية الإستراتيجيات الملائمة لكل حالة ، و الجدول (14) التالي يوضح أمثلة لكل الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف.

الجدول رقم 14: أمثلة للفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف [45] ص 171، 172

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة - إهدار قوانين لحماية البيئة من التلوث . - رفع الرسوم الجمركية على الواردات. - زيادة منافسة المنتجات الأجنبية . - ارتفاع أسعار الطاقة. - تغيير في تكنولوجيا الصناعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ظهور بدائل جديدة من الخامات - توافر شبكة واسعة للأسواق. - صعوبة دخول المنافسين في السوق - استقرار في موقف النقد الأجنبي - زيادة عدد المستهلكين - توافر مصادر التمويل في سوق المال
نقاط الضعف	نقاط القوة
- عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف.	- تكاليف الإنتاج منخفضة.

<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير. - ضعف نظام الحوافز. - موسمية الطلب على المنتجات . - عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة . - ارتفاع تكاليف النقل و التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة. - حصة سوقية كبيرة. - توافر قوى بيعية على درجة عالية من المهارة . - وجود خدمات ما بعد البيع. - سمعة عالية للمؤسسة في الأسواق.
---	--

4.2.3. الأهداف

يمثل تحديد الأهداف أهم جزء في الخطة التسويقية ، لأنه يمثل ثمرة ومجهود عمل جماعي بين فريق التسويق وكل الأقسام المهمة في المؤسسة من إنتاج ،مالية خدمات وغيرها ، و يجب أن تكون الأهداف محددة ، قابلة للقياس ، واقعية ،منسجمة مع بعضها ، ومنبثقة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة . و يجدر التعبير عن الأهداف بقيم محددة وتفادي التعابير الغامضة مثل الرفع أو التحسين أو الزيادة إلى الحد الأقصى ، كما هو موضح في الجدول (15) :

الجدول رقم 15 : مثال عن صياغة الأهداف [81] ص 112

إستراتيجية المؤسسة	أهداف إستراتيجية	الهدف العام للخطة
استراتيجية التوجه إلى الزبون	خلق ولاء مع أفضل الزبائن	نصل على الأقل إلى 95% من وعي زبائن تجاه المنتجات التي تقدمها المؤسسة خلال فترة الخطة

وتشمل الخطة على نوعين من الأهداف :

* الأهداف المالية : تتمثل في معدل المردودية و الربح الإجمالي السنوي .

* الأهداف التسويقية : وتتمثل في حصة السوق أو رقم الأعمال خلال مدة الخطة من حيث

المنتج وقطاع السوق .

ويجب أن تتوافق الأهداف مع موارد المؤسسة ، ومن المفيد أيضا ترتيب الأهداف على شكل هرمي بحيث يتم اشتقاق الأهداف الدنيا من الأهداف العامة . و أخيرا يجب أن تكون الأهداف ذات طابع تحدي بحيث تستنفذ جميع الطاقات ولكن يجب أن تبقى ضمن المدى الذي يمكن تحقيقه حيث تبقى المدراء و الموظفين في حالة تحفيز دائم[27] .

5.2.3. الإستراتيجية التسويقية

إن الأهداف هي ما نريد إنجازه أو هي النهايات التي نريد الوصول إليها فيما الاستراتيجيات هي كيفية تحقيق ذلك أي هي الوسائل التي تساعد المؤسسة لتحقيق الأهداف . ففي هذا الجزء من الخطة يتم تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وتحديد قطاعات السوق المستهدفة التي ستركز عليها المؤسسة اعتمادا عن نتائج الدراسة الخاصة بتحليل الوضع .

وتأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار المزيج التسويقي (المنتج ، السعر، الترويج ، التوزيع) فعلى رجل التسويق أن يكون قادرا على تصميم المزيج التسويقي المناسب الذي يتوافق مع الإستراتيجية المختارة و الأهداف المحددة ، أي يجب عليه أن يكون قادرا على الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي المنتجات التي ستعرض؟ و بأي سعر؟
- أين ومتى سيتم توزيع هذه المنتجات للزبائن ؟
- أي أنواع الترويج ضرورية؟، و لمن سيتم توجيهها وكيف ؟
- بمعنى آخر و في هذا الجزء من الخطة أي يجب ذكر الاستراتيجيات التي ستعتمد عليها المؤسسة ؟ استراتيجيات الدفاع ؟ أو التطوير ؟ أو الهجوم ؟ أو مزيجا من مختلف الأنواع[73] ص 67 ؟ ثم تجزئة الإستراتيجية المختارة تحت عناوين .

العناصر الأساسية الأربعة من مزيج التسويق .

- . الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات .
- . الاستراتيجيات المتعلقة بالتسعير .
- . الاستراتيجيات المتعلقة بالترويج .
- . الاستراتيجيات المتعلقة بالتوزيع .

وهناك معلومات أخرى يجب ذكرها في هذا الجزء من الخطة مثل طرق تحسين قوى البيع والتدريب و الترويج و التوسيع، وكل المقترحات لتحقيق أهداف المؤسسة في مجال خدمة الزبائن

ويمكن تلخيص مكونات إستراتيجية التسويق في النقاط التالية [84] :

- السوق المستهدفة.
- الخدمات المعروضة و أين؟.
- مجالات الانتاج .
- السّعر .
- مواقع التوزيع .
- حجم القوة البشرية العاملة في التسويق و هيكلتها .
- الإعلان .
- الترويج .
- الأبحاث و التطوير .
- أبحاث السوق .

6.2.3. برنامج العمل

في هذا الجزء من الخطة يتم تحويل التحليلات و الأهداف والاستراتيجيات إلى أعمال محددة. ويعتبر هذا الجزء حاسما في الخطة التسويقية لأنه إذا لم تتوافر برامج عمل واضحة فإن خطة التسويق سوف تجمع الغبار فقط ، و يجب أن يكون برنامج العمل محددًا من حيث تحديد بداية و مراجعة و استكمال النشاطات ، و يجب أن تكون مواعيد إنجاز العمل منطقية و ذات طابع تحدي لحفز كل من المدراء و الموظفين لتحقيق الجزء الذي يعنيههم في الخطة الكلية [84] ، و بصفة عامة فبرنامج العمل هو جدول يظهر برنامج تنفيذ خطة العمل و يجب عن الأسئلة التالية [83] :

- ماهي النشاطات التي سنقوم بها ؟ وما هو الهدف منها ؟
- من هو المسؤول عن كل نشاط ؟
- ما الذي يجب عمله ؟
- أين سيبدأ البرنامج ؟

- متى سيتم إنجازه ؟
- لماذا هو مهم ؟ ، ذو علاقة ؟ ، و ضروري ؟
- كيف سيتم تنفيذه ؟
- ماذا سيكلف ؟
- كيف سنتم مراقبته و التحكم به ؟

7.2.3. تدعيم البرنامج بتنبؤات

إن تحديد برنامج العمل يسمح لرجل التسويق من التنبؤ بالميزانية أو الكلفة الإجمالية لتنفيذ الخطة التي تسمح بإعطاء فكرة عن الربح و الخسارة ، وبذلك يعتبر هذا الجزء من أهم الأجزاء في الخطة التسويقية ، حيث انه يعطي تفصيلات عن العائدات و النفقات و الفرق بينهما يمثل النتائج المالية التي تهدف إليها المؤسسة ، و يشمل الجزء الخاص بالعائدات حجم المبيعات المتوقع ، و السعر بينما يوضح الجزء الخاص بالنفقات ، الرواتب ، تكلفة الإنتاج ، الأجر و نفقات التسويق و يشكل الفرق بين العائدات و النفقات مقدار الربح أو الخسارة .

8.2.3. نظام الرقابة

في هذا الجزء نحدد كيفية مراقبة و تقييم الخطة لكي تستطيع المؤسسة قياس الأداء في بلوغ أهداف الخطة التسويقية و بالتالي تحديد الانحرافات لتتمكن المؤسسة من تداركها و القيام بأعمال تصحيحية عند الضرورة و قد تحدث تغييرات في البيئة التسويقية، تجعل من الاستراتيجيات غير فعّالة و قد تحدث تأجيلات في تنفيذ بعض خطط العمل ، فوجود نظام رقابة فعّال ، تستطيع المؤسسة أن تكتشف أي معوقات تحتم المؤسسة إلى اللجوء إلى خطة الطوارئ ، و القيام بإجراءات تحديث في الخطة المكتوبة ، وفي أهمية هذا الجزء من الخطة كونه يعتبر آخر نقطة في الخطة التسويقية الحالية ، و نقطة بداية للخطة التسويقية القادمة ، حيث كثير من المؤسسات تستخدم خططها التسويقية كأساس لعملية الموازنة السنوية ، و هكذا تستمر العملية التكرارية من خطة التسويق إلى الميزانية ، و من الميزانية إلى تحديث مراجعة الخطة التسويقية ، و من ثم إلى الميزانية التالية و الأخيرة. و سنخصص المبحث الأخير في هذا الفصل لدراسته .

9.2.3. عرض الخطة و تنفيذها

بعد تحديد الخطة التسويقية النهائية يتم إبلاغها إلى الذين يفترض بهم الموافقة على تنفيذها (الإدارة العليا) و أولئك الذين سينفذونها فعلا . ويحتاج عرض الخطة إلى الوضوح و الإيجاز أكثر من الوثيقة المكتوبة نفسها . فقد لا يملك المسؤول عن عرضها سوى ساعة واحدة أو حتى أقل ، لعرض خطة تتطلب إعدادها عدة أشهر [73] ص 75 .

وتفقد خطة التسويق معناها إذا لم تقترن بالتنفيذ المناسب ، و هذا يعني تأكد الإدارة العليا من عكس رسالة المؤسسة، و أهدافها القصيرة و الطويلة الأمد في خطة التسويق، ومن المهم أن يفهم جميع الموظفين في المؤسسة ضرورة وجود خطة التسويق وكذلك دور كل منهم في تنفيذ هذه الخطة. ولا يعتبر تنفيذ خطة التسويق عملية سهلة وقد تواجه مشاكل، وفيما يلي بعض المشاكل الشائعة [84] :

- مقاومة الموظفين و المدراء للتغيير ، يحدث التغيير في كل مجال من مجالات المؤسسة و لذلك يجب تثقيف جميع الموظفين عن التغيير و سبب حدوثه ، وفي معظم الحالات سوف يؤدي هذا التغيير إلى زيادة الفعالية و إدخال تقنية جديدة لتطوير المؤسسة ، و يجب أن يعرف الموظفون و الزبائن الفوائد الناتجة عن التغيير و تحضير أنفسهم للتحديات .
- اهتمام بعض المدراء بالأهداف قصيرة الأمد . بالرغم من وجوب حصول الأهداف قصيرة الأمد على الاهتمام المناسب ، إلا أنه يجب عدم إغفال الأهداف طويلة الأمد من أجل تطوير المؤسسة و البلد.
- إذا لم تكن خطة التنفيذ و خطة التسويق محددة و متماسكة و يمكن تحقيقها ، فإنه سيكون من الصعب حفز الموظفين لإقناع الزبائن . إن الأهداف و الخطط و التنفيذ يجب أن تكون مفصلة و يجب تحديد مهمات محددة للموظفين الذين يمكن الاعتماد عليهم لإنجاز العمل.
- إشراك جميع الدوائر المعنية في تحضير خطة التسويق بحيث يكون لكل دائرة حصتها من الخطة للالتزام بها و تنفيذها . والخطة ليست مجموعة أوراق تصمم بواسطة الإدارة العليا ثم تترك في الأدراج ، و لكنها مجموعة وثائق متحركة و نشيطة يشارك فيها المدراء و الموظفين و الزبائن . وتنظم بعض الشركات لجائنا صغيرة أو مجموعات عمل لتسهيل

تنفيذ خطة التسويق ، ويلعب عمل الفريق دورا مهما في أيّة مؤسسة ، ويمكن أن تكون خطة التسويق امتحانا كبيرا لعمل الفريق .

على الرغم من المعوقات ، إلا أن تنفيذ خطة التسويق و التحكم بها ، بطريقة تسمح بالتطور المستمر للمؤسسة . وهي عملية صعبة ولكنها تعطي ثمارها على المدى البعيد .

3.3. الرقابة التسويقية

إن إعداد خطة تسويقية جيدة ، هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف المراد بلوغها ، إلا أنه غير كاف بل يستلزم بالفعالية ، تنفيذ الخطة يأخذ معظم أوقات المسؤولين عكس وقت إعداد الخطة التسويقية .

ويستوجب التنفيذ السليم للخطة التسويقية متابعة سير و تطور مختلف الأنشطة المحددة في برنامج العمل ، ومراقبتها من أجل تعزيز نقاط القوة و تصحيح الانحرافات التي تم تسجيلها، مما يساعد في النهاية على الرقي بالأداء التسويقي الكلي وتحقيق الأهداف المسطرة .

فالرقابة التسويقية تهدف إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات ، إلى تطوير ومعرفة كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة و الفعالية. وسنحاول في الأسطر القادمة تقديم تعريف للرقابة التسويقية و أنواعها و خطواتها و أدواتها.

1.3.3. تعريف الرقابة التسويقية

لقد باتت للرقابة التسويقية أهمية كبيرة في المؤسسات ، بسبب تعقّد الحياة الاقتصادية و الاجتماعية وتزايد العلاقات المتداخلة في البيئة ، وتزايد عدد حجم و نوع المؤسسات و القنوات التسويقية المختلفة ، و تزايد حجم و نوع السلع و الخدمات المنتجة محليا و المستوردة و التي تتدفق داخل حلقات التوزيع المختلفة ، و أخيرا يؤدي تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء و أنماط الاستهلاك لمجموعات المشترين إلى ضرورة فرض رقابة تسويقية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية المختلفة [49] ص488.

و تُعرّف الرقابة التسويقية بأنها عملية قياس و تقييم نتائج الاستراتيجيات و الخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها [49] ص318.

وتعرف أيضا على أنها الوسائل التي يمكن بواسطتها أن تتأكد إدارة التسويق من تحقيق الأهداف التسويقية ، والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء و تعديل الأهداف [91] .

مما سبق فالرقابة التسويقية تعمل على منع حدوث الأخطاء وهي مصححة للانحرافات في نفس الوقت ، و يتوقف نجاحها على أن تحدد الأهداف بدقة . فإذا كان الهدف هو بيع أكبر كمية أو الرفع من معدل المبيعات ، فإنه يستحيل مراقبة و إنجاز مثل هذه الأهداف .

2.3.3. أدوات الرقابة التسويقية

تستخدم إدارات التسويق عدة أدوات تساعدها من أجل رقابة فعالة ، هذه الأدوات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم النشاط التسويقي وعدد رجال البيع و انتشار مناطق البيع و طبيعة المنافسة ومن أهم هذه الأدوات التي تساعد في الرقابة التسويقية نجد [68] ص491:

- تقارير السوق التي تفيد في توفير معلومات دورية لمتخذي القرارات التسويقية ، وقد يتم توفير هذه المعلومات من داخل المؤسسة أو من خارجها كتقارير ممثلي البيع لمعرفة بعض المعلومات الكمية ، مثال أرقام المبيعات و الأسعار التي تساعد في عملية الرقابة.
- الزيارات الميدانية لتقييم كفاءة أداء رجال البيع و المسؤولين عن التوزيع التي يقوم بها المسؤولون ، لحثهم على مزيد من المجهودات أو توجيههم عند الضرورة محاولة منهم لإيجاد طرف قوي البيع أو الإعلان أو التوزيع أو تنشيط المبيعات .
- المراجعة التسويقية التي تتضمن الفحص الشامل و المنظم و المستقل و الدوري للمؤسسة و البيئة التسويقية و الأهداف و الاستراتيجيات و الأنشطة ، لتحديد المشاكل و الفرص وتقديم خطة عمل مقترحة لتطوير الانجاز التسويقي بالمؤسسة [25] ص32.
- الميزانيات التقديرية للمبيعات ، ويعني قياس و تقييم المبيعات المحققة فعلا و مقارنتها مع المبيعات المستهدفة في الخطة خلال الفترات الزمنية المختلفة .

• النسب التسويقية، أي تقدير ما إذا كان تحقيق الأهداف البيعية لم يكن على حساب التكلفة و تتم بمقارنة معدلات التكلفة بالمبيعات .

• قياس مدى رضا العملاء و اتجاهاتهم نحو المؤسسة ، وما تقدمه لهم من منتجات أو خدمات و كذا الموزعين و الموردين أو غيرهم من الفئات التي تهتم بها المؤسسة نظرا لما لهم من تأثير مباشر على كفاءة العمل التسويقي بالمؤسسة ، ويمكن الاعتماد هنا على نظام شكاوي العملاء و مقترحاتهم وغيرها من الطرق .

وقد وضع كوتلر Kotler أربع أدوات لقياس ومراقبة أداء الخطة التسويقية هي كالآتي [15] ص141.140.139.138 :

أولا : تحليل المبيعات :

يتمحور حول قياس وتقييم رقم الأعمال المحقق مع ما تم تقديره في الخطة التسويقية ، و يتم ذلك على مرحلتين : أولا تحليل التقلبات في المبيعات وتحديد الفروق في رقم الأعمال ، فإذا كانت المؤسسة مثلا قد قدرت في الخطة التسويقية أن تبيع 4000 وحدة في الفصل الأول بسعر 1 دينار للوحدة ، أي تحقيق رقم أعمال قدره 4000 دينار ، و النتائج الفعلية سجلت 3000 وحدة ، بسعر متوسط 0.8 دينار، أي رقم قدره 2400 دينار ، أي بارتفاع قدرة 1600 دينار بمعدل 40% مع ما تم تقديره ، هنا على رجل التسويق تحديد نسبة كل من السعر و حجم المبيعات الذي أثر على تحقيق النتائج المقدرة، ولتحليلها يتم ذلك كما يلي :

أثر السعر على الأهداف المقدرة = $(1 - 0.8) \times 3000 = 600$ دينار أي 37.5%

أثر حجم المبيعات على الأهداف المقدرة = $(4000 - 3000) \times 1 = 1000$ دينار أي 62.5%

المجموع = 1600 دينار أي 100%.

التحليل : أثر حجم المبيعات على رقم الأعمال المقدر بنسبة ثلاثين .

هنا تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في التحليل الدقيق للمنتجات أو المناطق التي كانت سببا في هذه النتائج ، فمثلا إذ كانت المؤسسة تنشط في ثلاث مناطق و كان حجم المبيعات المقدرة لكل

منطقة كما يلي : 1500 ، 500 ، 2000 وحدة بمجموع 4000 وحدة ، كان حجم المبيعات المحقق هو : 1400 525 ، 1075 وحدة ، أي انخفاض في حجم المبيعات بـ 7 % في المنطقة الأولى و ارتفاع بنسبة 5% و الأخيرة بنسبة 46% . هذه النتائج تبين أن أصل المشكلة يتوقف على المنطقة الثالثة ، لهذا فعلى المسؤولين البحث عن أسباب ذلك و التي قد تكون لعدم قيام رجال البيع بالدور المنوط لهم بالشكل الصحيح ، أو ظهور منافس جديد أو الأسباب الأخرى يجب تحديدها .

ثانيا : تحليل حصة المؤسسة :

إن تحليل رقم أعمال المبيعات للمؤسسة لا يكفي للإدارة من معرفة مدى تحسن مركزها السوقي ، بالمقارنة بالمنافسين حتى تطمئن إلى سلامة مركزها التنافسي بالسوق ، و للإجابة على هذه الإشكالية ، تعتمد المؤسسة على تحليل الحصة السوقية للمؤسسة ، و لها أن تختار إحدى هذه الطرق للقيام بتحليل مركزها التنافسي :

- تحليل المركز التنافسي بالنسبة للسوق كله و هو بنسبة مبيعات المؤسسة على مبيعات السوق كله.
 - تحليل المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالقطاع المخدوم أو المستهدف و يمثل نسبة مبيعات المؤسسة على مبيعات القطاع المستهدف .
 - تحليل المركز التنافسي مقارنة بالمؤسسة الرائدة في السوق و يمثل نسبة مبيعات المؤسسة الرائدة في السوق .
- وكما في تحليل المبيعات يفضل تحليل حصة المؤسسة لكل منتج أو كل قطاع أو كل منطقة لتتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات التصحيحية السليمة .

ثالثا : تحليل نسب التكاليف بالنسبة إلى رقم الأعمال :

تتطلب أيضا مراقبة الخطة التسويقية تحليل التكاليف الإجمالية بالنسبة لرقم الأعمال المحقق، وتمثل نسب ميزانية التسويق على رقم الأعمال المحقق من أهمها ، مثلا إذا كانت هذه النسبة هي 30% مقسمة كما يلي: 5% للإعلانات ، 6% الحملات الترويجية ، 15% لرجال البيع، 1% لدراسات السوق، و3% للإدارة التجارية ، هذه الأسباب تسمح بمقارنتها مع المعدلات المقدرة بالخطة ، و بالتالي تحديد النسب التي خطت الحدود القصوى .

رابعاً : التحليل المالي :

كثير من مسؤولي التسويق على حقوه من مبيعات أو رقم أعمال و إنما يهتمون بالعائد أو المردودية المحققة من هذا الرقم بالنسبة لرأس المال باعتباره من أهم ما يركز عليه المساهمين و كذا العائد على حقوق المساهمين و رأس المال المستثمر و مقارنتها بالمعايير المستهدفة . يهدف التحليل المالي إلى تحديد العوامل التي تساعد في تحقيق أكثر مردودية للاستثمارات المنجزة .

3.3.3.3. خطوات الرقابة التسويقية

لقيام بعملية الرقابة التسويقية بأكثر فاعلية ، على رجل التسويق القيام أولاً بتحديد المعايير التي تساعده في عملية القياس و التقييم ، ثم يقوم بعملية القياس و التحليل لما تم انجازه و أخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية و سنحاول التطرق إلى كل عنصر من هذه العناصر [92] ص 68.69:

1.3.3.3. تحديد المعايير للرقابة

إن نقطة انطلاق العملية للرقابة تتمثل في اختيار معايير باستطاعتها قياس و تقييم ما هو مطلوب قياسه و تحليله و تقييمه و قد تكون هذه المعايير مادية أو معنوية .

أولاً : المعايير المادية أو الموضوعية :

وتضم جميع المعايير التي يمكن التعبير عنها رقمياً و تأخذ الأشكال التالية .

- المعايير النقدية : يعبر عن هذا النوع من المعايير بوحدات نقدية ، مثلاً كأن تحدد الحصة الواجب تصريفها لكل رجل بالبيع بـ 100 دينار جزائري .
- المعايير الكمية : 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 إشهار ما بشهر .
- المعايير القطاعية : وهي المعايير الخاصة بالنشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة كأن يحدد مؤشر الربحية في قطاع تجارة الألبسة بـ 20% من رقم الأعمال .

ثانيا : المعايير غير الملموسة :

تضم جميع المعايير التي لا يمكن التعبير عنها رقمياً، و إنما يتم التعبير عنها بمستويات أو مراتب وتنقسم إلى :

- المعايير الشخصية : تتعلق هذه المعايير بالأفراد أنفسهم ، وتكون عرضة للاجتهادات الشخصية ، لا يمكن قياسها ويكثر 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 للمؤسسة ... إلخ .

2.3.3.3. قياس و تقييم ما تم إنجازه

بعد ما تم تحديد المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة لقياس و تقييم ما تم إنجازه بالمعايير التي تم تحديدها مسبقا ، تقوم الإدارة بإعداد تقرير نهائي عن الانجازات التسويقية و الاختلافات التي قد تظهر بين هذه الانجازات و المعايير و أسباب ذلك .

وقبل إعداد التقرير النهائي يتم تحديد كل من الجهة المسؤولة عن متابعة تقييم النشاطات و الوقت المناسب لذلك و أدوات القياس و التقييم .

3.3.3.3. الأعمال التصحيحية

تعتبر عملية تصحيح الانحرافات الخطوة الأخيرة في وظيفة التقييم و الرقابة ، وتعني هذه المرحلة تحديد الأعمال المطلوب إدخالها على الخطة لتصحيح مسارها و إعادتها إلى الوضع الذي يمكنها من تحقيق أهداف الخطة ، و عادة ما تشمل الأعمال التصحيحية تغيير أهداف التسويق أو تغيير توزيع التكاليف أو تغيير استراتيجيات التسويق [25] ص 47 .

و أخيرا يجب أن تأخذ الإدارة في اعتبارها و هي بصدد تحديد أهداف و استراتيجيات الخطة التسويقية الجديدة ، النتائج التي أسفرت عنها عملية التقييم و الرقابة للخطة الحالية و هكذا يتبين مدى اتصال و ترابط عمليات التخطيط و التنفيذ و الرقابة و كيف تؤثر كل مرحلة من هذه المراحل في المراحل التي بعدها و تلك التي قبلها و كأنها وحدة واحدة .

4.3.3. أنواع الرقابة التسويقية

يمكن تقسيم الرقابة إلى رقابة داخلية تتم داخل المؤسسة ، و رقابة خارجية تتم خارج المؤسسة يقوم بها أفراد معينين لذلك ، كمرقابة مجال البيع و قنوات التوزيع و غيرها .

و الرقابة الداخلية يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية [93] :

1- الرقابة المسبقة :

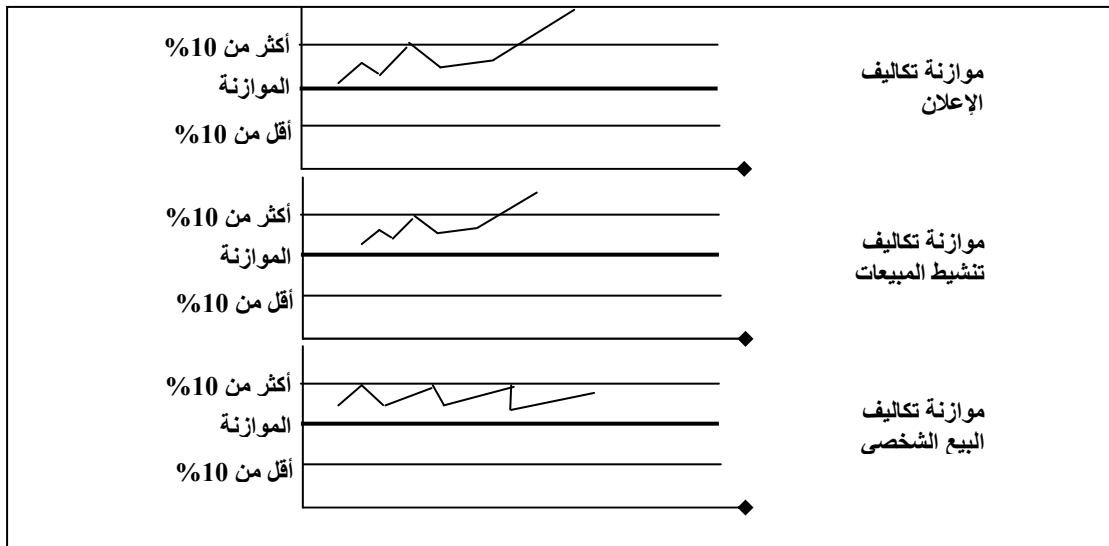
تتم قبل بداية العمليات و الأنشطة في المؤسسة ، و تشمل مراجعة كل النقاط و العناصر و الإجراءات بالخطة التسويقية ، بهدف التأكد من الأنشطة المخططة وفقا للتنفيذ الذي سوف يتم، على سبيل المثال سوف يتم فحص الموارد ، و تدريب رجال البيع قبل بداية الإنتاج ، والهدف من إجراء الرقابة المسبقة هو منع المشكلات قبل حدوثها و العمل على استبعادها .

2- الرقابة اللاحقة :

تتم الرقابة اللاحقة بعد الانتهاء من تنفيذ كل برنامج الخطة ، و ذلك من خلال جمع معلومات عن الأداء الفعلي و تحليل هذه المعلومات و الوصول للنتائج ومعرفة ما إذا كانت مطابقة لما هو مخطط له أم لا ، تساعد هذه النتائج في إعداد الخطة التسويقية القادمة لتفادي الأخطاء السابقة ، و يجب أن تميز الإدارة بين الانحرافات التي ترجع إلى عوامل خارج سيطرة المؤسسة كالتغيرات في حاجات المستهلكين ، و تصرفات المنافسين غير المتوقعة ، و التطورات التكنولوجية الجديدة و التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي لها تأثير على الخطة التسويقية، كي تستطيع الإدارة التعديل في أهداف التسويق في الخطة القادمة حتى تتلاءم مع ما حدث في البيئة الخارجية . و بين الانحرافات التي ترجع إلى عوامل داخلية بالمؤسسة ، نتيجة مثلا لعدم فاعلية المخصّصات الخاصة بالمجهودات البيعية و سلامة وسائل الإعلام التي استخدمت في نشر الإعلانات ، أو في مستويات التسعير أو قدرة المنتج على مقابلة حاجات المستهلكين وغيرها التي تتطلب من الإدارة تعديل استراتيجيات التسويق.

3- الرقابة الجارية أو الموجهة:

وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ الخطة من خلال نظام الرقابة ، و الغرض من هذه الرقابة هو متابعة التنفيذ لاتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب . ويعتبر هذا النظام أفضل من سابقه والذي يحدد الانحرافات بعد نهاية الخطة حيث تكون الخسائر قد حدثت فعلا و يصعب تلافيها ، ويتطلب هذا النوع من الرقابة بيانات حديثة و سريعة الإنجاز في شكل دوري في كل شهر ، لتحديد أية انحرافات تحدث في أعمال هذا الشهر و أسبابها ، ومن الوسائل المفيدة لبيان الانحرافات في الإنجاز عن الخطط المقدره خرائط المراقبة التي توضح بصفة مستمرة مستويات موازنات الكلفة، كمتوسط الانحرافات المسموح بها عن هذا المتوسط كحد أدنى وحد أعلى حيث تقوم الإدارة بمراقبة سير الأداء فإذا تبين أن هناك تعدي عن الحدود التي حددتها خرائط المراقبة ، تقوم الإدارة بإعادة النظر في الموقف واتخاذ القرارات التصحيحية الفورية . و يمثل الشكل (24) مثالا عن خرائط مراقبة الإعلان و المبيعات وتنشيط المبيعات ، حيث يظهر أن هناك اتجاه نحو زيادة تكلفة الإعلان في نهاية الشهر الأول من الخطة عن الحدود المسموح بها ، و كذلك الحال بالنسبة لتنشيط المبيعات مما يتطلب تدخل الإدارة لإعلان التكاليف إلى المستويات التي حددتها الموازنة الخاصة بهذين البندين من التكاليف، في حين نلاحظ أن تكلفة البيع الشخصي تسير وفقا لمعدلات الموازنة في الخطة [25] ص 45.



شكل رقم 24 : خرائط المراقبة عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، 2004، ص. 45.

4- الرقابة التكوينية :

تشبه الرقابة الجارية أو الموجهة من حيث التركيز على تعديل الخطط قبل نهاية تنفيذها، ولكن الاختلاف هو أن الرقابة الجارية تحدّد الانحرافات في الأداء خلال التنفيذ ، بينما الرقابة التكوينية تحاول منع الانحرافات قبل البدء في حدوثها، بناء على نظام التنبؤ بالمتغيرات (نظام الإنذار المبكر). فقد تقوم الإدارة بتعديل خطة الإعلان قبل البدء فيها بناء على أن المنافسين يقومون بتغيير استراتيجياتهم في الإعلان . و تسمح هذه الرقابة في تحديد حجم الانحرافات ، ممّا يحتم على الإدارة أحيانا اللجوء إلى خطة الطوارئ .

5.3.3. شروط تنفيذ الرقابة على الخطة التسويقية

من أجل تنفيذ جيد و فعال للرقابة على الخطة التسويقية ، يجب على رجل التسويق الأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية :

أولاً: 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 الموجودة ذلك أن الحسم في كفاءة الخطة و صلاحيتها يتطلب من رجل التسويق الإطلاع على خطط السنوات السابقة و مقارنة الأهداف التي كان من المفترض بلوغها و النتائج الحقيقية المتوصل إليها ، بالاعتماد على تجارب السنوات السابقة يمكن التأكد فيما إذا كانت الخطة الجديدة قابلة للتطبيق أم لا .

ثانياً : مدى تناسق الخطة التسويقية :

يجب على رجل التسويق التأكد من تناسق وتكامل و انسجام كل أنشطة برنامج العمل المسطر ، ذلك أن الطريقة التي يعمل بها كل عنصر له أثر كبير على نجاح الجهود الجماعية، فمثلاً إذا أمكن التنسيق بين الجهود الإعلانية وجهود البيع الشخصية يمكن الوصول إلى النتائج المقدرّة.

ثالثاً : تزامن الأعمال :

عند إعداد الخطة التسويقية يجب الأخذ في الحسبان عنصر الوقت، وعند تنفيذ هذه الخطة يتم الاعتماد على الجداول الزمنية و التواريخ المختلفة التي تهدف إلى الترتيب الزمني للنشاطات الموضحة في الخطة ، فمثلاً عليه الترويج للمنتج يجب أن تسبق بوضع نظام ملائم ، كما يجب أن

يكون متطابقا ومتطلبات تكوين القوى البيعية ، إن تزامن الأعمال يمكّن المؤسسة من التتبع لمدى تحقق الأهداف ، كما يمكنها من معرفة الانحرافات التي تحدث في وقت حدوثها و العوامل التي أدت إلى حدوثها مما يسهل من أجواء التصحيح المناسب .

رابعا : فعل ورد فعل المنافسين :

على المسؤولين عن إعداد الخطة التسويقية أن يأخذ بعين الاعتبار هذا المعيار ذلك أن كل الأنشطة الواجب تنفيذها مشروطة بفعل ورد فعل المنافسة ، فقد يقوم المنافس بإعلان حروب أسعار و يجعل المؤسسة مجبرة على تخفيض أسعارها ، لذلك يجب أن تغطى الخطة التسويقية تصورا لما قد تكون عليه ردود فعل المنافسة ، وما يجب عمله لمواجهةها ، و لتجنب أثارها السلبية ، حيث يفيد هذا التوقع في تقييم الخطة و يسمح بتحديدتها على ضوء ردود الأفعال الداخلية و الخارجية المحتملة.

الفصل 4

دراسة حالة مؤسسة مطاحن بوعمارة والتومي

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى دراسة البيئة التسويقية، وأهميتها للمؤسسة ، كونها تمثل مصدر الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ، وفي الفصل الثاني تعرفنا على أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في عملية التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة و المتغيرة باستمرار ، والذي يعتبر الحجر الأساس في إعداد الخطة التسويقية التي خصصنا لها الفصل الثالث لدراستها ، حيث قدمنا أهم العناصر المكونة لها ليستطيع رجل التسويق إعداد الخطة المناسبة لاغتنام الفرص المتاحة بالاعتماد على نقاط قوة المؤسسة و مواجهة المشكلات ، والتخلص من نقاط الضعف لحل مشاكل الاستخدام للطاقة الإنتاجية وتقدير الموارد المادية والبشرية اللازمة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تطبيق ما تم دراسته في الفصول السابقة النظرية على أرض الواقع، أي محاولة إعداد خطة تسويقية للمؤسسة المشمولة بالدراسة التطبيقية والمتمثلة في مطاحن بوعمارة والتومي بالجلفة ، وكان أول عائق اصطدمنا به هو كيفية اختيار المؤسسة محل الدراسة ، و بعد مشاورة المشرف ، و كذا الأسباب التالية تم اختيار هذه المؤسسة :

- رغبتنا في معرفة إنتاج هذه المادة المهمة (الفريضة) على مستوى هذه المؤسسة .
 - إن أهمية هذه المادة التي تم إنتاجها على مستوى هذه المؤسسة كان دافعا لنا لاختيارها كموضوع للدراسة الميدانية .
 - الاستعمال الواسع لهذه المادة على مستوى المنطقة ، حيث لا يقتصر إنتاجها على تسويقها لأصحاب المخابز ، فلا يخلو بيت من هذه المادة التي تستعملها الأسر في تحضير الخبز ومواد غذائية أخرى متنوعة كأنواع الحلوى و الأغذية التقليدية كالسويق ، الثريد و غيرها .
- وقد قسمنا هذا الفصل هو الآخر إلى ثلاث مباحث هي كالتالي :

- بطاقة فنية عن مؤسسة مطاحن بوعمارة والتومي بالجلفة .
- تحليل الوضعية الحالية لمؤسسة مطاحن بوعمارة والتومي بالجلفة.
- إعداد الخطة التسويقية لمؤسسة مطاحن بوعمارة والتومي بالجلفة .

1.4 . بطاقة فنية عن المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم و تعريف المؤسسة محل الدراسة ، ثم إلى طريقة إنتاج هذه المادة المهمة (الفرينة) ، التي تمر بعده مراحل ، و تعتبر كل مرحلة أساسية و في غاية الأهمية و مكتملة للمرحلة الموالية لها بهدف الحصول على الجودة و المواصفات المطلوبة.

1.1.4 . التعريف بالمؤسسة

إن شركتنا موضوع البحث و المسماة **طاحونة بوعمارة و التومي** - لارتباطهما باسمي عائلتين كبيرتين بولاية الجلفة ، هي شركة مسؤولة ذات مسؤولية محدودة ، طبقا للمادة **546-591** من الفصل الثاني من الكتاب الخامس وفقا للقانون رقم : 02/05 الممضي في : 06 فبراير 2005 المنشور في الجريدة الرسمية عدد 11 مؤرخة في : 09 فبراير 2005 ، الصفحة 08 الذي يعدل و يتم الأمر رقم 75- 59 المؤرخ في : 20 رمضان عام 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر سنة 1975 و المتضمن القانون التجاري الجزائري، و التي تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص و الذين لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص .

رأسمالها الاجتماعي : 27.000.000.00 دج . بعدما كان 1.000.000.00 دج عند التأسيس . كما نصت عليه المادة 566 : (المرسوم التشريعي رقم : 08-93 المؤرخ في 25 أبريل 1993) التي لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100.000.00 دج .

و يسيّر الشركة بموجب المادة 566 من نفس القانون أعلاه ، ثلاثة شركاء بمجموع 100 سهم بالتوزيع التالي :

- السيد : **بوعمارة عثمان** وهو مسير الشركة و مقدار أسهمه 50 سهم .
- السيد : **قويدر تومي** وهو نائب المسير و مقدار أسهمه 30 سهم .
- السيد : **مبروك تومي** وهو عضو شريك و مقدار أسهمه 20 سهم .

تأسست الشركة بموجب عقد تأسيس بتاريخ : 13 فيفري 2001 ، بواسطة عقدها المودع لدى مكتب التوثيق . و تم تعديل المادة الثانية من القانون الأساسي و الخاص بنشاط الشركة، لينص على طحن القمح و الفرينة و إنتاج و صناعة العجائن و بيع السميد و مشتقاته ، و كذا استيراد المنتجات و المعدات المرتبطة بالميدان الفلاحي .

تقع الشركة بالمنطقة الصناعية في المخرج الجنوبي لبلدية الجلفة، و تحتل القطعة رقم: 87/ 88 . و تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب : 4970م² مساحة مغطاة مقسمة كما يلي :

- ❖ مساحة الإدارة 160م² .
- ❖ مساحة التصنيع 600م² .
- ❖ مساحة التخزين 600م² .
- ❖ غرفة الحراسة و الانتظار 48م² .
- ❖ مساحة التحميل 845م² .
- ❖ مساحة خضراء 395م² .
- ❖ ممرات الشاحنات 1130م² .
- ❖ مساحة الميزان 100م² .
- ❖ مساحة مخازن الحبوب 196م² .
- ❖ غرفة التحكم في التخزين 49م² .
- ❖ ممرات الراجلين 120م² .
- ❖ مرآب صيانة الشاحنات و عتاد النقل 600م² .
- ❖ جناح الاستقبال 143م² .

و نشاط هذه المؤسسة يكمن في الصناعات الغذائية ، بحيث يغلب عليها إنتاج الفرينة من خلال المطاحن المجهّزة لمعدات من جمهورية تركيا من نوع "HURMAK" ، و تملك الشركة فرعا واحدا لتوزيع منتجاتها يقع وسط مدينة ، و بالضبط في حي شعبي (حي بن جرمة بناية 359 رقم 56) و ذلك منذ 06 جوان 2005 .

و تقدر تكلفة المشروع الحالية المنجزة من خلال زيارتنا الميدانية خلال شهر مارس 2008 بحوالي 3 ملايين سنتيم للمطاحن ، و أكثر من 5 ملايين سنتيم كتكلفة البناء الكلية ، و عن مصدر

التمويل لهذا المشروع الضخم علمنا من المسؤول الأول لها أنه عن طريق التمويل الخاص في جميع أجزائه و قدرنا نسبة تقديم الانجاز ب : 100% .

بدأ الإنتاج في وحدة المطاحن منذ حوالي 6 سنوات فقط أي في أبريل 2002 ، و قد بدأت المؤسسة في سنتي 2003/2002 في إنتاج الدقيق ، ولارتفاع أسعار المادة الأولية (القمح الصلب) ووجود منافسة عالية جدًا في هذا القطاع السوقي وضعف الأجهزة و المعدات التركية و كذا قلة المؤهلات البشرية ، قررت إدارة المؤسسة أن تركز على إنتاج الفرينة بالاعتماد على القمح اللين . و تقدر طاقة الإنتاج الحالية ب 500 قنطار قمح لين خلال 24 ساعة ، ويعتبر الديوان الجزائري المهني للحبوب **OACI** مصدر التموين الأساسي والوحيد بالقمح وذلك عبر فرعه الجهوي بالجلفة (**CCLS**) وتقدر قدرة الاستهلاك السنوية ب 14400 طن ، وتقدر القدرة الإنتاجية النظرية من خلال التجهيزات المستوردة بحوالي 34560 طن سنويا ، تستهلك الطاحونة يوميا 6000 لتر من ماء و 63000 كيلو واط من الكهرباء شهريا ، دون اعتمادها على الغاز أو أي طاقة أخرى بديلة .

4.1.2. الهيكل التنظيمي للمؤسس

تقارب طاقة التشغيل بالشركة 70 عاملا موزعين على مصلحتين :

* مصلحة الإنتاج التي تتضمن على:

2- رؤساء مطاحن : مسؤولين عن المنتج وفضلهم تتحصل المؤسسة على المنتج بالمواصفات المطلوبة ، فهم يشرفون على كامل عملية الإنتاج منذ وصول المادة الأولية للمؤسسة حتى الحصول إلى المنتج النهائي (الفرينة)

4- مسؤولين عن الإنتاج لكل مطحنة : يعملون نفس الدرجة العلمية مع رؤساء المطاحن إلا أنهم أقل خبرة منهم وهم مسؤولين عن المطحنة في فترة عملهم .

-عمال التنفيذ : الذين يقومون بعملية التعبئة و الميزان و التغليف و الخياطة و حمل المنتج النهائي إلى المخازن ونشير أن المؤسسة تعمل 24/24 ساعة وكل مسؤول إنتاج مع عماله التنفيذيين يعملون :

- فترتين في الأسبوع من 8 سا إلى 14 سا .
- فترتين في الأسبوع من 14 سا إلى 22 سا .
- فترتين في الأسبوع من 22 سا إلى 8 سا .
- يومين راحة في الأسبوع .

ومرجع ذلك لعدّة أسباب أهمها :

- قيمة الطاقة الكهربائية ليلا أقل من قيمة استهلاكها في النهار، فقد سجلنا أن سعر

الوحدة الكهربائية نهارا هو 356.92 دج وليلا هو 85.33 دج

- قيمة الكهرباء التي تستهلكها المروحة الهوائية Pneumatique التي تضمن

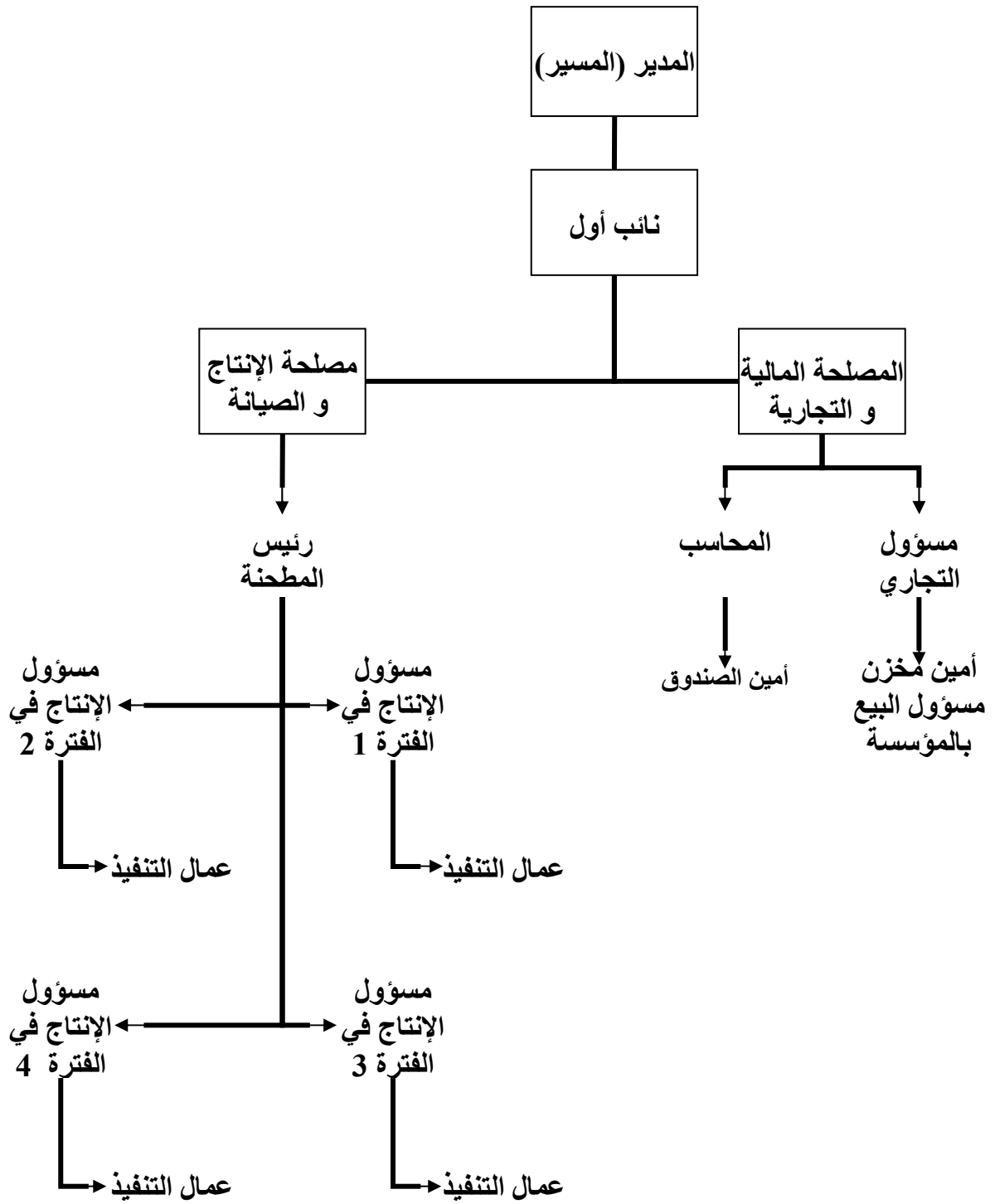
توزيع الهواء على جميع أجهزة الطحن و الغريلة و التصفييف كما سيتم توضيح ذلك في

المبحث الثاني من هذا الفصل ما يعادل فترة عمل إنتاج كاملة (08 ساعات عمل) عند

انطلاقها .

* مصلحة الماليّة و التجاريّة : و التي تتضمن على المحاسب و المسؤول التجاري و أمين

الصندوق و أمين المخزن كما هو موضوع في الشكل (25)الموالي :



شكل رقم 25: الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إعداد الباحث

ينظم العمل داخل المؤسسة على أساس القانون الداخلي لها و المكون من 103 مادة موزعة على 3 أبواب هي :

- الباب الأول : علاقات العمل في 34 مادة و يخص أجرة العمال ، وجبات العمال ، التنظيم التقني للعمل ، الغيابات و العطل.

- الباب الثاني : الوقاية الصحية (الأمن و طب العمل) في 32 مادة و تشمل على تعليمات النظافة و الحماية من الأخطار المهنية ، الحماية من حوادث العمل ، الحرائق ، الأدوات و الممتلكات الخاصة للمؤسسة و مهام لجنة الوقاية و الأمن و طب العمل.

- الباب الثالث : في 37 مادة و يشمل على الانضباط العام ، الأخطاء المهنية ، العقوبات المطابقة و الإجراءات التأديبية .

3.1.4. طريقة الإنتاج بمطاحن التومي بوعمارة

إنه و قصد الحصول على المادة الغذائية ألا و هي فريضة الخبز (دقيق من القمح اللين) ينبغي الإشارة إلى المراحل التي تمرّ بها حبات القمح اللين من حالتها الصلبة الأولية إلى غاية الحصول على المنتج النهائي و الذي من السهل توزيعه قصد الاستهلاك . ونشير أن لكل مرحلة من هذه المراحل تعتبر أساسية و في غاية الأهمية و مكتملة للمرحلة الموالية لها . و كل هذه المراحل تتم ضمن شروط عمل النظافة ، التي هي عامل أساسي بغية الحصول على الفريضة بالجودة و المواصفات المطلوبة ، و التي تسمح من احتلال مكانة في السوق و بالتالي تحسين المركز التنافسي للمؤسسة ، و يمكن تقسيم هذه المراحل إلى ثلاث أقسام هي كما يلي :

أولا : مرحلة تفريغ المادة الأولية :

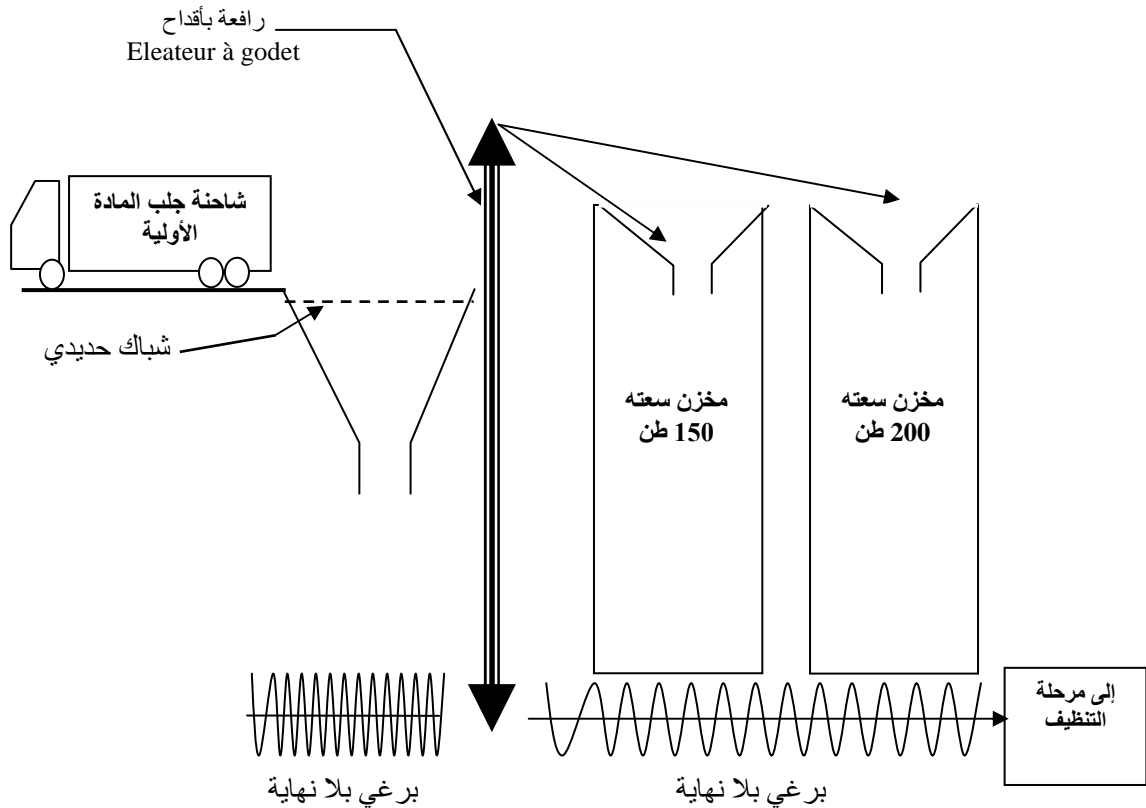
تبدأ هذه المرحلة بانتقال وسيلة نقل المادة الأولية (الشاحنة) من مؤسسة مطاحن بوعمارة و التومي نحو تعاونية الحبوب و الخضر الجافة (CCIS) التابعة للديوان الوطني OACI ، و قبل الإتيان بالمادة الأولية تتجه الشاحنة نحو الميزان حيث أن هناك شخص مكلف ليزن الشاحنة و هي فارغة بعد الوزن يتجه نحو المكان المقصود السالف ذكره .

تتجه الشاحنة بعد تحميلها نحو المؤسسة مصحوبة بوثيقة (وصل الاستلام) بها المعلومات التالية:

- ساعة و تاريخ الشحن .
- الكمية المشحونة بالقنطار (بالأرقام و الحروف) .
- نوع القمح اللين المحمل (محلي أو مستورد أو مختلط).
- ترقيم الشاحنة .

وبوصولها يتم الحصول على وصل الاستلام ثم تتوجه الشاحنة مباشرة للميزان ، للتأكد من صحّة الكمية المسجلة في الوصل ، وبعد هذه العملية الإلزامية لأهميتها . تتجه الشاحنة نحو مخازن التخزين و التفريغ .

يفرغ القمح اللين ليستقبله شباك حديدي يعمل على عزل الحجارة و كل ما يمكن أن يضر بالأجهزة ، تحت هذا الأخير يوجد برغي بلا نهاية (Vis Sans Fin) بجانبه رافعة بأقداح (Elévateur A Godet) تنحصر وظيفتهما في نقل المادة الأولية ليصب بذلك في المخازن المتوفرة التي تتسع لكمية 150طن و 200طن كما هو موضح في الشكل (26) الموالي :



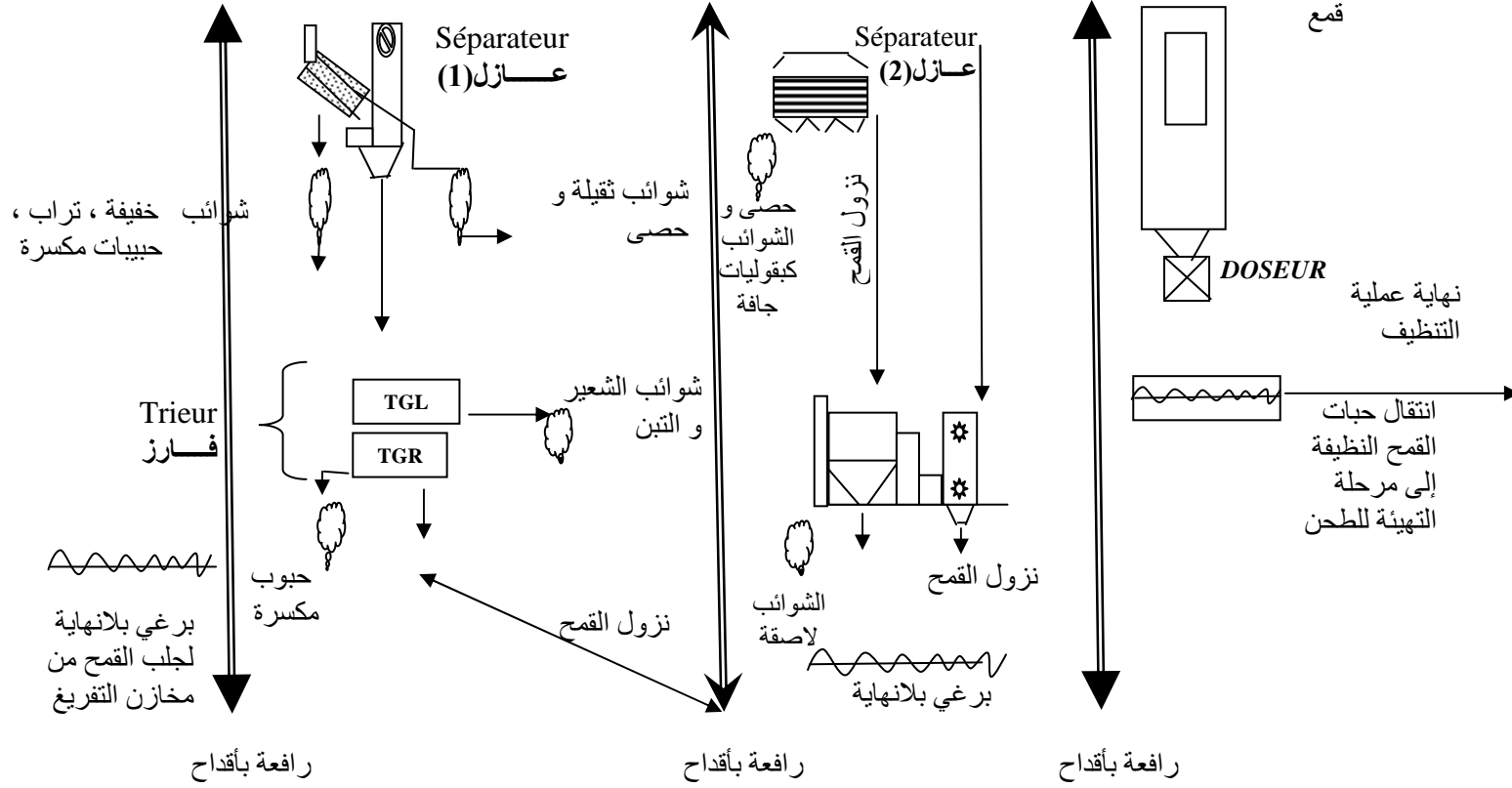
شكل رقم 26 مرحلة تفريغ المادة الأولية من إعداد البحث

ثانيا : مرحلة التنظيف و التهيئة

تتطلب هذه المرحلة من رئيس المطحنة أن يكون على اطلاع ومعرفة يومية لنتائج تحليل المادة الأولية و يستدعي ذلك معرفة ما يلي :

- الوزن النمطي (78% إلى 80%) وهذا يتعلق بنوعية المادة الأولية .
- الشوائب المختلفة (من 04 % إلى 07%) .
- نسبة الرطوبة بحبات القمح و التي يجب أن تكون ما بين 09% و 12% و التي تلعب دورا كبيرا في الحصول على منتج نهائي بجودة عالية . في هذه المرحلة يتم تمرير المادة الأولية عبر آلات تنظيف ، دور هذه الأخيرة هو التنقية من كل الفضلات كالحصى ، فضلات الأنعام و المواشي ، بقايا النباتات و البذور المكسورة كبذور الصوجا و الشعير و غيرها .

يتم تمرير المادة الأولية بالبرغي بلا نهاية ثم بالرافعة بأقداح لتصعد حبات القمح من خلالها إلى آلة تدعى العازل Séparateur التي تعمل بالاهتزاز الأفقي ، من خلالها تغربل المادة الأولية لفصل الشوائب المختلفة (الحجارة ، الفضلات الثقيلة ، الرمل ، حبيبات القمح المكسورة) . بعد العزل يأتي دور الفارز Trieur المكون من أسطوانتين TGL و TGR ، موضوعتان بالتوازي الواحدة فوق الأخرى . مبدأ عملها هو الدوران حول محوريهما الثابت حيث تفرز وترتب المادة الأولية للاحتفاظ بحبوب القمح سليمة الحجم ، و الباقي من الحبوب المكسرة يفرز و يطرح بالإمكان الاستفادة منها ومزجها مع منتج النخالة التي تعتبر المصدر الرئيسي لماشية المنطقة التي تشتهر بها ، بعد الحصول على حبوب القمح سليمة يصعد القمح عبر الرافعة بأقداح إلى عازل ثان ، لها نفس مبدأ عمل الأول لعزل الشوائب الخفيفة و تنقية حبات القمح من التبن و بقوليات جافة كالجلبانة و الفول و غيرها . بعدها تنزل المادة الأولية المصفاة من الشوائب السابقة إلى آلة تسمى الفرشاة Brosse لتنظيفها من الشوائب اللاصقة لتنتقل من جديد عبر رافعة بأقداح نحو القمع الذي ينتهي بجهاز يدعى Doseur ، من خلاله يمكن التحكم في صب كمية القمح الموجهة إلى المرحلة الموالية المتمثلة في تهيئة المادة الأولية للطحن ، و الشكل (27) يوضح هذه المراحل بأكثر تفصيلا.

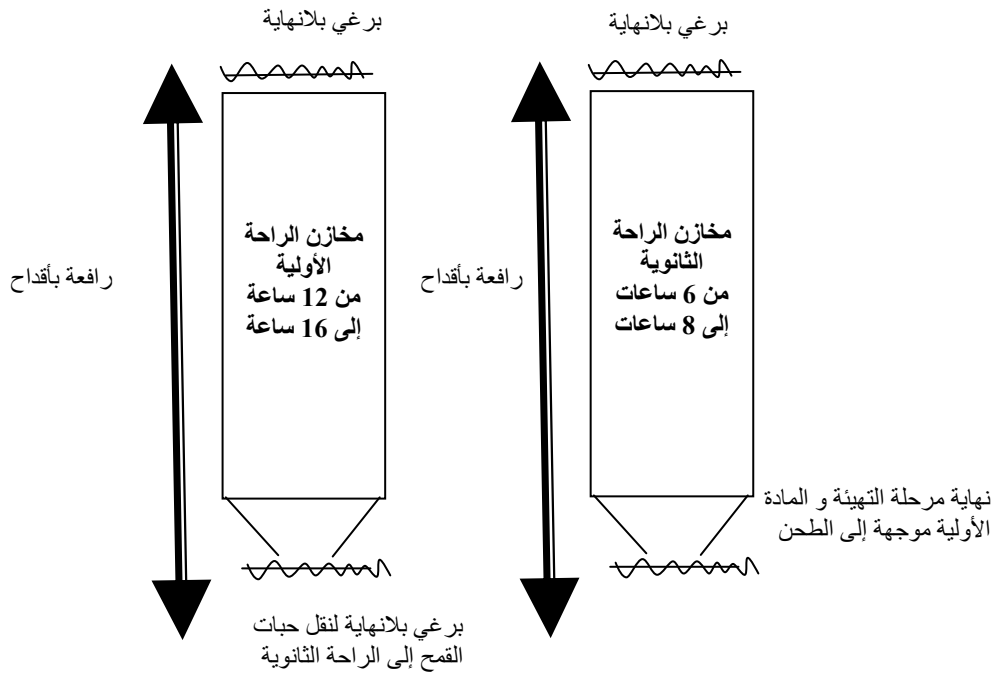


شكل (27) مرحلة تنظيف المادة الأولية من إعداد الباحث

تعتبر مرحلة تهيئة المادة الأولية للطحن مرحلة مكتملة لسابقتها (مرحلة التنظيف) وتتميز بتأثيرها المباشر على عملية الطحن و على نوعية و جودة المنتج النهائي (الفرينة) بصفة خاصة . حيث يتم نقل حبات القمح عبر الرافعة بأقداح نحو 06 خزانات Silos ، وهي أماكن يراح القمح فيها راحة أولوية . و ينبغي هنا الإشارة إلى نقطة هامة و رئيسية ، فقبل صب القمح في هاته الخزانات يضاف نسبة من الماء إليه قصد الحصول على النسبة المئوية لرطوبة المادة المشتراط توفرها قبل طحنها ، وتدوم هذه الفترة من 12 إلى 16 ساعة ، لتشرب حبات القمح كمية الماء المضافة إليها و يتم فيها رفع معدل الرطوبة من 2% إلى 3% بالنسبة للرطوبة الابتدائية للمادة الأولية.

بعد انقضاء فترة الراحة الأولية تقاس نسبة الرطوبة للمادة الأولية ، وعلى أساس النتيجة المتحصلة من القياس يمكن أن تحدد نسبة الماء المضافة الجديدة المصاحبة للعملية الثانية ، أي الراحة الثانوية للقمح اللين . تتم هاته الأخيرة بتفريغ القمح من مخازن الراحة الأولية ، ليتنقل عبر برغي بلا نهاية ليجد في استقباله رافعة بأقداح ترفعه لتصبه داخل خزانات الراحة الثانية ، هذا السكب و الصب تصاحبه إضافة كمية من الماء يرفع فيها معدل الرطوبة من 1% إلى 2% وتدوم هذه الفترة من 06 ساعات إلى 08 ساعات ، و الشكل (28) يوضح عملية تهيئة المادة الأولية .

الآن المادة الأولية متوفرة على كل الشروط للبدء في عملية الطحن و إنتاج المادة الغذائية المستهلكة ألا و هي مادة الفرينة (دقيق من القمح اللين) .



شكل رقم 28: مرحلة تهيئة المادة الأولية للطحن من إعداد الباحث

ثالثا : مرحلة الإنتاج النهائي

إنّ الحديث عن هاته المرحلة الجدّ هامة يتطلب منا الحديث و بإسهاب عن الأجهزة المسؤولة عن سيران مرحلة الإنتاج ، حيث هناك مجموعة من الآلات و الأجهزة تكمل بعضها البعض من حيث الدور و المهمة التي تلعبها في مرحلة الإنتاج ، سنذكر الآلة الأكثر أهمية و التي من دونها تعاق عملية الإنتاج و هي المروحة الهوائية Pneumatique التي تقوم بتوزيع كمية الهواء المستمدة من الضاغط Compresseur على جميع أجهزة الطحن و الغريلة و التصنيف في مربع الإنتاج حيث أن عملية انتقال المادة تتم عن طريق الحركة الهوائية .

إن أول جهاز يستقبل القمح الجاهز للطحن خلال هاته المرحلة اسطوانتين متراصتين فيما بينهما بمرور حبات القمح بينهما تحدث عملية سحق و طحن حبات القمح ، و تحويلهما إلى مزيج مختلط يبعث بها إلى الغربال الأفقي قصد الغريلة و التصنيف إلى عدة أصناف من المادة المسحوقة و هذا الغربال الأفقي يسمى Planchster ، هذا الأخير بدوره مجزأ إلى ست أقسام و تسمية كل قسم تكون حسب نوع المادة المسؤول عن غربلتها وفرزها وهو يعمل بالتناوب مع الاسطوانات فكما يوجد B1.B2.B3.C1.C2.C3 في الاسطوانات يوجد كذلك B1.B2.B3.C1.C2.C3 داخل الغربال الأفقي . فكل نوع من الأنواع يمرّ داخل الغربال الأفقي يغربل و يصنف ليعبث إلى اسطوانات الطحن المختصة بطحن ذاك النوع ، وبهذه الحركة والدوران والتنقل عبر القنوات الهوائية تحدث دورة المنتج Circuit Produit .

هناك أيضا الفرشاة Brosse حيث تستقبل المادة الموجهة لها من قبل الغربال الأفقي قصد عزل منتج النخالة عن الفرينة ، فنتنتج منها مباشرة النخالة الجاهزة للتغليف والبيع بعدها يبعث الباقي إلى جهاز على شكل قمع كبير الحجم يدعى مصفاة . قصد استخلاص مسحوق من المساحيق المكونة لمادة الفرينة وبعد كل هاته العمليات ، الغريلة والطحن ، يصنف المنتج ليستخرج على ثلاث أنواع من مادة الفرينة ونوع واحد من مادة النخالة ليتم آخر مرحلة من مراحل الإنتاج، إنها مرحلة التغليف و كل نوع له أكياس التغليف المخصصة له :

- فرينه الخبز 50 كلغ.

- فرينه ممتازة 25 كلغ.

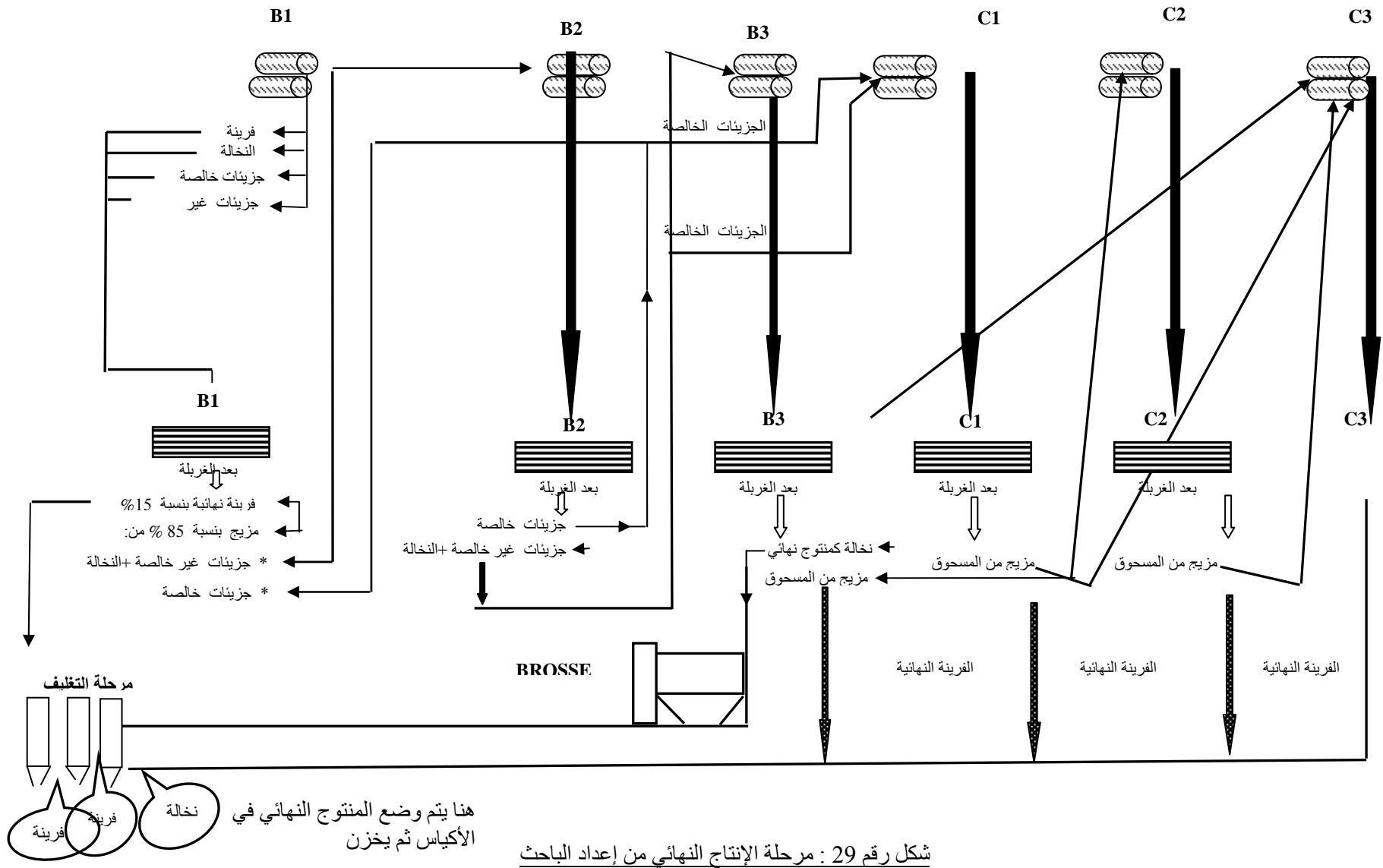
- فرينه ممتازة 10 كلغ.

- النخالة.

بعد الوضع في الأكياس تخاط ويلصق عليها طوابع تحمل المعلومات التالية :

- اسم وعنوان الشركة .
- رقم الهاتف ورقم الفاكس.
- نوع الفريضة 10 او 25 او 50 كلغ.
- تاريخ الإنتاج وشروط الحفظ والتخزين.
- مدة الصلاحية من تاريخ الإنتاج .

بعد الخياطة وكل عمليات التغليف تحمل وتنقل إلى أماكن التخزين لتصبح جاهزة للبيع.
والشكل (29) يوضح آلية الطحن والغربلة والتصنيف على مستوى آليات الإنتاج لمادة الفريضة.



2.4. تحليل بيئة وضعية المؤسسة

تبدأ الخطة التسويقية في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتبقة داخل البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة، والتي تتطلب من رجل التسويق تحديد الاتجاهات البيئية والفرص المتاحة والتهديدات والأخطار التي تواجه الصناعة والخصائص التشغيلية الخاصة بكل نوع من الأسواق المستهدفة.

فالأداء التسويقي لأي مؤسسة بوجه عام هو أحد نواتج العلاقة القائمة بينها وبين البيئة وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيف المؤسسة مع البيئة، هذه الأخيرة التي أصبحت على درجة عالية من التعقيد والديناميكية لا يمكن لمتخذي القرارات وواضعي الاستراتيجيات تجاهلها أو التقليل من شأنها.

لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عوامل البيئة التسويقية لمؤسسة مطاحن بو عمارة والتومي التي لها تأثير على أداءها ومردوديتها، وسنبدأ بتحليل عوامل البيئة الكلية المتمثلة في تحليل كل من البيئة الاقتصادية والقانونية والسياسية والتكنولوجية والطبيعية، ثم تحليل عوامل البيئة الجزئية المتمثلة في المنافسين، زبائن المؤسسة وتقييم الموارد المتاحة للمؤسسة والأداء السابق لها.

1.2.4. تحليل البيئة الكلية

يشمل تحليل البيئة الكلية على كل العوامل الخارجية التي تؤثر سلبيا أو ايجابيا على أداء المؤسسة وبالتالي على اختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة التي تساعد المؤسسة في بلوغ الأهداف المسطرة.

1.1.2.4. البيئة الاقتصادية

تؤثر البيئة الاقتصادية على نشاط المؤسسة، وتشمل على خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، وما يميز البيئة الاقتصادية الجزائرية أنه بعد مرور الجزائر من اقتصاد مسير إلى اقتصاد السوق، وتوقيع اتفاق مع الاتحاد الأوروبي هو قرب انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث أكد وزير الدولة ووزير الشؤون الخارجية عبد العزيز بالخادم في العديد من المرات على أن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة يعد خيارا وضرورة حتى لا تبقى بلادنا مهمشة. والجزائر تعمل منذ عام 1987 تاريخ أول طلب تقدمت به للانضمام إلى الاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية **GATT** ولصعوبة الظروف الاقتصادية وفترة الإرهاب لعشرة سنوات، وكذا الحاجة لمراجعة العديد من التشريعات الجزائرية لكي تتماشى مع القوانين

الدولية حالت دون تحقيق هذا الانضمام . لكن بعد تأسيس المنظمة العالمية للتجارة **OMC** سنة 1995 و استخلافها للجات **GATT** ، قدمت الجزائر مرة ثانية طلبا للانضمام سنة 1996 ، والآن فان الجزائر في المراحل الأخيرة من المفاوضات لدخولها إلى المنظمة .

ومن أهم مزايا انضمام الجزائر إلى هذه المنظمة كما سرح به شريف ر عاف منسق مجموعة المفاوضات من اجل انضمام الجزائر إلى المنظمة ، تدعيم الإصلاحات الاقتصادية للبلاد بالمعنى الواسع وإعطاء إشارة قوية للمتعاملين ، لا سيما المستثمرين الأجانب والوطنيين من خلال استقرار التشريع الجزائري وجعل محيط الأعمال أكثر واقعية . و فيما يتعلق بالمظاهر السلبية فقد أشار شريف ر عاف إلى انه كلما تحقق استقرار تشريعنا كلما زادت نسبة الانفتاح على المنافسة، وبالتالي تجد المؤسسات العمومية والخاصة الجزائرية منافسة قوية تفرضها الشركات متعددة الجنسيات ، لهذا على مؤسساتنا اليوم العمل على ترقية المنتج الجزائري وتحسين نوعيته لحمايته من هذه المنافسة . وهناك من يرى أن انضمام الجزائر إلى المنظمة سيغرق الاقتصاد الجزائري بدلا من انتعاشه وهذا نظرا لعدم وجود منتجات جزائرية منافسة للمنتجات الأجنبية و بالتالي تكون الجزائر أكثر تبعية للخارج في جميع المجالات الزراعية و الغذائية ، الصناعية و غيرها .

2.1.2.4. البيئة السياسية و القانونية

تتأثر أعمال المشروعات و المؤسسات و كيفية ممارستها لأعمالها بما تشرعه الحكومات من تشريعات تنظم أمور الأسعار و الأجور و شروط الصحة و الأمن و حماية المستهلك وتحديد أماكن إنشاء المؤسسات و غيرها ، و التي تؤثر في استراتيجياتها و أداء هذه المؤسسات .

ويعد قطاع نشاط مؤسستنا المشمولة بالدراسة ، مطاحن بوعمارة و تومي المتمثل في صناعة المواد الغذائية قطاعا استراتيجيا مهما لسببين :

- أولا أنه قطاع يهدف لتحقيق الأمن الغذائي خاصة وأن الشعب الجزائري يعتمد أساس على الخبز في غذائه اليومي وتعتبر الفرينة المصدر الأساسي لإعداده .
- ثانيا أنه قطاع يهدف لإنجاح سياسة التشغيل، بغية التقليل من نسبة البطالة مما دفع المسؤولين من تقديم تسهيلات للاستثمار في هذا القطاع فنجد في كل ولاية من ولايات الجزائر تنشط أكثر من مطحنة لإنتاج الفرينة ، وفي قسنطينة مثلاً هناك 09 مطاحن و في الجلفة أين توجد مؤسستنا هناك ثلاث مطاحن هي :

- مطاحن الجلفة التابعة لمجمع الرياض بتيارت و لتفاقم المشاكل التي تعرضت إليها فهي الآن في المراحل الأخيرة لخصوصتها تحت اسم مطاحن بقوكة.
- مطاحن عين صارة بعين وسارة و هي تبعد عن مقر الولاية بـ 100 كم حديثة النشأة . وهي متخصصة أيضا في إنتاج الفرينة و أصبح لها مكانة في السوق.
- مطاحن بوعمارة وتومي محل دراستنا و التي تقع في منطقة إستراتيجية تتمثل:

أولا في مقر عاصمة الولاية و الثانية في مقدمة المنطقة الصناعية حيث يسهل على أصحاب المحلات والمخابز اقتناء المنتج في وقت قصير و بأقل التكاليف لاقتراب المؤسسة من المنطقة الحضرية .

وبعد زيارتنا إلى تعاونية الحبوب الجافة CCLS التابعة للديوان الوطني للحبوب OACI الممّون الوحيد لكل المطاحن عبر الوطن بالقمح اللين (المادة الأساسية لإنتاج الفرينة) ، فقد أكد لنا المسؤول الأول لها أنه بعد ارتفاع أسعار القمح في الأسواق العالمية التي قفزت من 280 دولار للقنطار إلى 780 دولار للقنطار أي ارتفاع الأسعار بأكثر من 200% اتخذت الدولة قرارا في 26 جانفي 2004 والذي يقضي بتقليص تموين المطاحن بالقمح اللين إلى 50% أي نصف الطاقة الإنتاجية التي كانت تعمل بها كل مطحنة ، و أصبحت بذلك معظم المطاحن لا تغطي تكاليف الإنتاج و مستحقات العمال ، ونظرا للتأثير السلبي لهذا القرار على سير المطاحن صدر القرار في 5 جانفي 2008 و القاضي بإضافة يوم الخميس للتموين بالقمح اللين مع الحفاظ على نسبة 50%.

كما أن الحكومة دعمت فرينة المخابز Farine Panifiable ووضعت سقفا لها للمادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم : 96-132 المؤرخ في : 25 ذي القعدة عام 1416 ، و الموافق 13 أبريل سنة 1996 ، حيث حددت أسعار بيع الدقيق (الفرينة) العادي السائب و الموضب ابتداءً من 3 يناير 1996 كما يأتي :

الجدول رقم 16 : الأسعار الرسمية لفريضة المخايز المرسوم التنفيذي رقم : 96-132 ، المؤرخ :
25 ذي القعدة عام 1416 ، و الموافق لـ : 13 أبريل سنة 1996 المتعلق بتحديد أسعار الدقيق
و الخبز في مختلف مراحل التوزيع الجريفة الرسمية العدد 23 .

السعر	التعيين		نوع الفريضة
2.000.00 دج	بالنسبة للخبازين		الدقيق العادي السناب (الفريضة)
2.080.00 دج	بالنسبة لتجار التجزئة ، الجماعات و الصناعة التحويلية و المستعملين الآخرين		
2.180.00 دج	بالنسبة للمستهلكين		
23.70 دج	تجار الجملة	كيس 1 كلغ	الدقيق (الفريضة) العادي الموضب
25.70 دج	تجار بالتجزئة		
27.50 دج	المستهلكون		
45.40 دج	تجار الجملة	كيس 2 كلغ	
48.40 دج	تجار بالتجزئة		
51.50 دج	المستهلكون		
113.50 دج	تجار الجملة	كيس 5 كلغ	
123.50 دج	تجار بالتجزئة		
133.50 دج	المستهلكون		
550.00 دج	تجار الجملة	كيس 25 كلغ	
565.00 دج	تجار بالتجزئة		
592.50 دج	المستهلكون		

أما بالنسبة لأسعار الفريضة الممتازة ، فتخضع لقوى العرض و الطلب و نجدها ما بين
2.600.00 دج و 2.800.00 دج للقطار .

3.1.2.4. البيئة الطبيعية

تتمثل في كل الظروف البيئية المتعلقة بالطبيعة التي تحيط بالمؤسسة و التي تؤثر على مردوديتها ، مما ينبغي السعي لتحقيق التوازن و التكيف مع هذه الظروف المحيطة فيها.

فالبيئة الطبيعية تؤثر على مؤسستنا مطاحن بوعمارة و تومي ، و بالضبط في تسويق مادة النخالة son التي تستعمل لأعلاف المواشي التي تتميز بها ولاية الجلفة ، فكلما كانت نسبة التساقط عالية نقص الطلب على مادة النخالة مما يؤثر سلبا على تسيير المؤسسة ، خاصة و أن تخزين هذه المادة لا يجب أن يتعدى مدة شهرين ، أما إذا شحّت الأمطار فإن الطلب على هذه المادة يسجل ارتفاعا .

4.1.2.4. البيئة التكنولوجية

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وتعتبر التغيرات التكنولوجية احد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة ، حيث تؤثر في صنع الفرص و التهديدات ، وقد تتعرض بعض المؤسسات لتهديد مباشر نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما سيخدمه المنافسون ، حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع و ارتفاع التكلفة .

وهذا ما تم ملاحظته عند زيارتنا لكل من مطاحن الاغواط ، التي تعتبر المؤسسة الرائدة في إنتاج الفرينة و كذا مطاحن بقوقة مطاحن الجلفة سابقا . فاستعمال الوسائل (الألات) على مستوى المطاحن يلعب دورا هاما في رفع مستوى و جودة الإنتاج و هذا يتعلق بنوعية هذه الألات حيث سجلنا ما يلي:

*مطاحن الاغواط :تستعمل مطاحن سويسريّة من نوع "Bumler" ذات مردودية عالية جدا سواء بما يتعلق بجودة المنتج أو الكميّة المنتجة .

*مطاحن الجلفة :تستعمل آلات إيطالية من نوع "Ockim" لها تقريبا نفس مردودية مطاحن "Bumler" السابقة .

*مطاحن بو عمارة :تستعمل مطاحن تركية من نوع "Hurmak" اقل مردودية من سابقتها .

5.1.2.4. البيئة الديمغرافية

وهي التغيرات التي تطرأ على بيئة المجتمع من خلال حركة السكان ، كعدد المولودين الجدد و الأطفال في المجتمع ، والهجرة بين الريف و المدينة ، و حجم الأسرة في المجتمع . كل هذا يؤثر على حجم الطلب على السلع الضرورية كالفرينة ، فالطلب على منتوج المؤسسة يتعلق بعدد سكان المنطقة الذي سيبلغ عدده حسب النتائج الأولية للإحصاء العام الخامس للسكان و السكن (16-30 أبريل 2008) التي صرح بها لنا رئيس مصلحة الإحصاء ببلدية الجلفة 340000 ساكن و الذي يعتبر عددا كبيرا مقارنة بالإحصاء السابق (1998) حيث تم تسجيل 260000 ساكن ، كما أن عدد سكان الولاية تعدى حدود المليون نسمة ووصل إلى 1140000 نسمة . أما عن معدل استهلاك الفرينة في الولاية ، حسب تصريحات المسؤول في مديرية التجارة لولاية الجلفة فوصل إلى 118 طن يوميا حسب إحصائيات 2004 ، و يتوقع حسب الإحصائيات الجديدة للولاية ، أن يفوق 130 طن يوميا ، مما يجعل الطلب يرتفع مما يستدعي إيجاد حلول ناجحة لتغطيته .

2.2.4. تحليل البيئة الجزئية

إن مهمة إدارة التسويق هي خلق عروض مغرية (منتجات ذات جودة عالية) تقدمها لأسواقها مباشرة . و أن نجاح هذه العملية يتوقف على العوامل الموجودة في البيئة الجزئية للمؤسسة التي تشمل على المناخ الداخلي للمؤسسة ، الموردين ، الوسطاء ، الزبائن ، المنافسين .

1.2.2.4. المؤسسة

يعتبر المناخ الداخلي للمؤسسة واحدا من أهم العوامل المؤثرة على السير الحسن لها وبالتالي بلوغ الأهداف المسطرة ، ومن أساسيات تحقيق هذا المناخ العلاقات القائمة بين العاملين فيها ، و ما لمسناه في زيارتنا الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن بوعمارة و التومي العلاقات الجيدة بين عاملها ، حيث يسود فيهم الاحترام المتبادل و التفاني في العمل و التنسيق في الأدوار وروح التعاون و المبادرة لأجل تحقيق الأهداف التي شيدت من أجلها المؤسسة .

أما بالنسبة للمتغيرات التي تتحكم فيهم المؤسسة و المتمثلة في المزيج التسويقي لها، التي تسعى المؤسسة إلى المزيج بين عناصره الأربعة المكونة له و المتمثلة في استراتيجية المنتج استراتيجية التسعير ، استراتيجية التوزيع و استراتيجية الترويج لضمان التكامل و التنسيق بين هذه العناصر بصورة فعالة و كفاءة أعلى بهدف تحقيق الأهداف المسطرة . فالمؤسسة تسعى إلى تقديم

برنامج متكامل للمزيج التسويقي ، يتم من خلاله إشباع حاجات و رغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة و سنحاول في الأسطر القادمة تحليل المزيج التسويقي لمؤسستنا مطاحن بوعمار و التومي.

أولا : استراتيجية المنتج

يعتبر المنتج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي و حلقة الوصل بين المؤسسة و زبائنها خاصة و أن عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعتمد بشكل أساسي على وجود سلعة معينة لتتجه مجمل النشاطات لتسويقها ، فنجاح المؤسسة في السوق يتوقف بصفة أساسية على قدرة وفاء منتجاتها في تلبية احتياجات و رغبة الزبائن من حيث الجودة خاصة و الشكل وغيرها. إن دراسة استراتيجية المنتج في مؤسستنا محل الدراسة مطاحن بوعمار و التومي يستوجب تقديم منتجاتها ثم التعرض إلى مختلف الأنشطة المتعلقة بالمنتج .

تنتج المؤسسة نوعين من الفريضة بأحجام مختلفة ، إضافة إلى النخالة الخاصة بأعلاف المواشي التي تتميز بتربيتها هذه المنطقة ، فالمؤسسة تنتج :

- فريضة المخابز: Farine Panifiable ذات حجم 50كغ لتموين المخابز لصنع الخبز.
- فريضة ممتازة: Farine Supérieure ذات الحجم 25كغ متجهة للاستهلاك الفردي و محلات صناعة الحلوى .
- فريضة ممتازة: Farine Supérieure ذات الحجم 10كغ متجهة للاستهلاك الفردي و خاصة العائلات محدودة الأفراد و الدخل .
- النخالة Son : متجهة نحو الموالين و مربوا الأغنام و الدواجن .

و لتمييز منتجات المؤسسة ، فقد اعتمدت مطاحن بوعمار و التومي على استراتيجية العلامة الموحدة لكل منتجاتها و الأمر يتعلق باسم المؤسسة المرتبط باسم عائلتين كبيرتين بالمنطقة ، و على جودة المنتج (فريضة بيضاء ناصعة)، خاصة و أن هذه المنتجات تصنف مع السلع الواسعة الاستهلاك ، و التي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي حيث أنها من السلع غير المعمرة التي يكثر شراؤها . من أجل ذلك تعتمد على خبرة رؤساء المطاحن في الحصول على المنتج بالجودة المطلوبة التي تلبي حاجات و رغبات الأفراد ، مما جعل المؤسسة تحتل مكانة

كبيرة في السوق فهي تحتل المرتبة الثانية بعد مطاحن الاغواط التي تعتبر رائدة في هذا النوع من المنتوجات في المنطقة .

وبالنسبة للتغليف فتعتمد المؤسسة على مورد واحد يتمثل في مؤسسة بوليبيان Polyben لصناعة الأكياس البلاستيكية الخاصة بتغليف هذا النوع من المنتجات .

ثانيا : استراتيجية التسعير

إن عملية تحديد السعر تعد من أكثر المشكلات التسويقية صعوبة بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار و عموما يتم تحديد الأسعار انطلاقا من ثلاث طرق هي :

- تحديد السعر انطلاقا من التكاليف وفي هذه الحالة يتم حساب سعر التكلفة لمختلف المنتجات ثم إضافة هامش الربح .
- تحديد السعر انطلاقا من الطلب وفي هذه الحالة يجب دراسة حالة الاقتصاد ، تحليل المرونة السعرية ، دراسة سلوك المستهلك .
- تحديد السعر انطلاقا من المنافسة وفي هذه الحالة يجب تحليل هيكل السوق ورد فعل المنافسين حول سياسة التسعير المطبقة من طرف المؤسسة.

ومن خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة محل الدراسة و اللقاءات التي جمعتنا مع المسؤول التجاري بالمؤسسة ، تبين لنا أن المؤسسة تتبع الطريقة الثالثة المتعلقة بالمنافسة ، حيث يتم دراسة الأسعار من طرف المنافسين من أجل تحديد السعر النهائي ، كما أنها تعتمد أحيانا من أجل تحديد السعر على الطلب على الفريضة ، فإذا زاد الطلب عليها رفعت المؤسسة أسعارها و العكس صحيح. أما في ما يخص النخالة فأسعارها تتوقف على متغيرات البيئة الطبيعية فكلما شحّت الأمطار زاد الطلب على هذا النوع من المنتجات من طرف الموالين لقلة الأعشاب خاصة بتغليف المواشي، وهنا ترفع المؤسسة من أسعارها ، وفي الحالة المعاكسة تخفض المؤسسة من أسعارها وخاصة أن هذا النوع من المنتجات لا يمكن تخزينه أكثر من شهرين .

ثالثا : استراتيجية التوزيع

يعرّف التوزيع على أنه الوسيلة التي تسمح بإيصال المنتجات المؤسسة إلى المستهلك في المكان و الزمان المناسبين و يشمل قرارات متعلقة بالنقل و إدارة و مراقبة المخازن وذلك باستخدام أحد أشكال التوزيع المتعارف عليها .

و بالنسبة لمؤسسة مطاحن بوعمارة و التومي فتعتمد على القناة القصيرة و المتمثلة بالبيع المباشر أي التوزيع لمنتجات المؤسسة مباشرة إلى تجار الجملة و التجزئة و المستهلك ، حيث تملك المؤسسة نقطتين للبيع الأولى بالمؤسسة ذاتها و الثانية بحي شعبي حيث يتموقع معظم تجار الجملة و التجزئة المتخصصين في بيع الفريضة ، و تستخدم المؤسسة من أجل ذلك وسائل نقل تابعة لها ، و يتميز هذا النوع من القناة بمزايا عديدة نذكر منها :

- التصدي المحتمل لأسعار المنافسين و مراقبة الأسعار .
- قصر القناة يساعد في معرفة و تحديد حاجات و رغبات المستهلكين مباشرة لكثرة الاحتكاك بهم.
- يسمح بالتوفير المنتوجات بصفة مستمرة و دائمة و في الوقت و المكان المناسبين .
- تفادي صراع و تحكم الوسطاء .
- أما بالنسبة لمادة الخالة فيتم توزيعها مباشرة بالمؤسسة حيث أن الموالين و مربي المواشي يطلبونها مباشرة من نقطة البيع الموجودة بالمؤسسة .

رابعا : استراتيجية الترويج

يعرف الترويج على انه عملية تعريف المستهلك بالمنتج و خصائصه و وظائفه و مزاياه ، و كيفية استخدامه و أماكن وجوده بالسوق و أسعاره ، بالإضافة إلى محاولة التأثير على المستهلك و حثه و إقناعه بشراء المنتج .

و من خلال زيارتنا الميدانية تبين لنا أن المؤسسة لم تستعمل أية وسيلة من وسائل الترويج المعروفة ، والتي يمكن أن تؤثر بها على المستهلك مثل الإذاعة ، واللوحات الإشهارية ، و التمويل الرياضي ... فكل ما تعتمد عليه هو سمعتها المرتبطة باسمها ، أما عن استراتيجية الترويج المتبعة فالمؤسسة تحاول عن طريق رجال بيعها أن تؤثر على تجار الجملة و التجزئة لشراء منتجاتها ، و التأثير عليهم و إقناعهم كي يطلبوا المزيد من الفريضة ، و بنفس الطريقة يقوم تجار التجزئة بالتأثير على المستهلكين من أجل شراء المنتجات. وهذا ما تم ملاحظته أثناء زيارتها لهذه المحلات ، فقد تم الاحتكاك مع بعض المواطنين و معرفة أسباب عدم اقتنائهم لمنتجات المؤسسة فمنهم من يجهل أصلا هذه العلامة و منهم من يعرفها و لكنه لم يجربها .

2.2.2.4. الموردّين

إنهم المؤسسات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالمواد الخام ، فهم يؤثرون على المواصفات و الخصائص و نوعية المنتجات ، و هم الذين يؤثرون على كل من الأسعار فالزيادة في أسعار المواد الخام تؤثر على أسعار المنتجات وأيضا الكميات المنتجة ، فانخفاض في كمية مواد الخام تؤثر على الكميات المنتجة من المنتجات النهائية ، و بالنسبة لمؤسستنا مطاحن بوعمارة و التومي فسجلنا ما يلي :

- الديوان الوطني للحبوب OACI عبر فرعه الجهوي المتواجد بالمنطقة الصناعية ببلدية الجلفة " CCLS " و هو الممون الوحيد بالمادة الأولية (القمح اللين) في إنتاج الفريضة والنخالة .
- مؤسسة بوليبيان " Polyben " لصناعة الأكياس البلاستيكية الخاصة بتغليف المنتجات الممون الوحيد لأكياس التغليف .
- مطبعة الجلفة الممون الوحيد بتذاكر الوسم الحاملة لكل معلومات المتعلقة بالمنتجات:

- عنوان المؤسسة و الهاتف .
- نوعية المنتج .
- تاريخ الإنتاج .
- الوزن الصافي .
- تاريخ صلاحية المنتج .
- طريقة حفظ المنتج .

3.2.2.4. الوسطاء

هم كل من يقوم بإيصال وتوزيع السلع من المنتجين إلى المستهلكين و بنسبة لمؤسستنا مطاحن بوعمارة وتومي ، فلا تملك المؤسسة وسطاء معينين و إنما فتحت المؤسسة نقطتين للبيع ، الأولى بالمؤسسة و الثانية بحي شعبي حيث أن معظم تجار الجملة المتخصصين في بيع الدقيق و الفريضة يتواجدون في هذا الحيّ و نقطة البيع هذه تقع بالضبط في حي بن جرمة 56/359.

4.2.2.4. الزبائن

هم أصلا لب وجوهر العملية التسويقية ، فكل الخطة التسويقية تركز عليهم من أجل إشباع رغباتهم ، و بالتالي تحقيق الأرباح و الأهداف المحددة . وعن زبائن مؤسستنا فهم يتوزعون حسب نوع المنتوجات إلى ثلاث أقسام سوقية كما يلي :

مستهلك صناعي : يتمثل في كل من : المخابز يوجه إليهم فرينة المخابز La farine Panifiable البالغ عددهم حسب مديرية التجارة إلى 256 مخبزة ما بين مخابز صناعية و حرفية ، وفي عاصمة الولاية هناك 125 مخبزة ، محلات صناعة الحلويات يوجه إليهم الفرينة الممتازة ذات حجم 25 كلغ و 10 كلغ .

مستهلك نهائي: يتمثل في كل من :

- المواطنين و يقدم إليهم فرينة ممتازة بحجم 25 كلغ و 10 كلغ .

- الموالين و مربوا و يقدم إليهم النخالة .

مع ملاحظة عدم توفر المؤسسة على زبائن دائمين لها .

5.2.2.4. المنافسون

المنافسة تعني وجود مؤسسة أو أكثر تنتج سلع مشابهة للمنتجات المؤسسة ، و حتى تستطيع أية مؤسسة أن تضمن لها مكانة في السوق لا بد لها أن تكون على دراية تامة بالمنافسين الموجودين داخل السوق ، ماذا يخططون اليوم و المستقبل ؟ ، ما هي قوتهم ؟ ، ما هي منتجاتهم ؟ ، ما هي صفاتها ؟ ، أسعارها ؟ ، من هم زبائننا ؟ . و بالتالي يستطيع رجل التسويق أن يحدد كلا من أنواع المنافسة التي يشكل منها السوق ، و المركز التنافسي للمؤسسة ليستطيع أن يختار الإستراتيجية المناسبة له لمواجهة المنافسة .

لهذا قمنا بمقابلات شخصية مع تجار الجملة المتواجدين في مقر الولاية و كذا المخابز لتحديد منافسي مؤسستنا مطاحن بوعمارة و التومي و مميزات منتجات كل منافس فتحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم 17: بيان مختصر لخصائص منافسي مؤسسة مطاحن بوعمارة والتومي من إعداد الباحث

اسم المطحنة أو العلامة	العنوان	مميزات المنتجات
مطاحن الاغواط	الاغواط	تتميز بالجودة العالية جدا و الأسعار العالية جدا، كما أن المؤسسة تقدم منتوجاتها في أحجام مختلفة (1 كلغ ، 5 كلغ ، 10 كلغ ، 25 كلغ ، 25 كلغ) بأغلفة راقية متعددة الاستعمالات ، وهي الرائدة في إنتاج الفرينة كونها الأكثر طلبا عليها في السوق.
مطاحن عين صارة	عين وسارة بالجلفة	تشبه تماما منتجات مؤسستنا مطاحن بوعمارة و تومي حديثة النشأة وبدأت تحتل مكانة جيدة في السوق ، تقدم منتج بأحجام (10 كلغ ، 25 كلغ 50 كلغ).
مطاحن بقوكة	الجلفة	هي المطاحن التابعة لمجمع الرياض بتيارت وتم خصصتها مؤخرا، تملك طاقة انتاجية عالية جدا ، وعن منتجاتها فهي تشبه منتجات مطاحن بوعمارة و التومي في النوعية و الحجم .
مطاحن جرجرة	البويرة	منتجات ذات جوده ونوعية جيدة ، أسعارها منخفضة نوعا ما بالمقارنة بمنتوجات الأغواط، تقدم منتجاتها بأحجام (50كلغ،25كلغ).
مطاحن اليشير	برج بوعريريج	منتجات ذات جوده ونوعية جيدة ، أسعارها منخفضة نوعا ما مقارنة بمنتوجات مطاحن الأغواط ، تقدم منتجاتها بأحجام (50كلغ،25كلغ).
مطاحن روايال	برج بوعريريج	منتجات ذات جوده ونوعية جيدة ، أسعارها منخفضة نوعا ما مقارنة بمنتوجات مطاحن الأغواط ، تقدم منتجاتها بأحجام (50كلغ،25كلغ).
مطاحن الكرمي	سطيف	منتجات ذات جوده ونوعية جيدة ، أسعارها منخفضة نوعا ما مقارنة بمنتوجات مطاحن الأغواط تقدم منتجاتها بأحجام (50كلغ،25كلغ، 10كلغ).

منتجات ذات جودة ونوعية جيدة ،أسعارها منخفضة نوعا ما مقارنة بمنتجات مطاحن الأغواط تقدم منتجاتها بأحجام (50كلغ،25كلغ).	ميلة	مطاحن ميلة
منتجات ذات جودة ونوعية جيدة ،أسعارها منخفضة نوعا ما مقارنة بمنتجات مطاحن الأغواط تقدم منتجاتها بأحجام (50كلغ،25كلغ).	برج بوعريريج	مطاحن الإخوة زواوي
منتجات ذات جودة ونوعية جيدة ،أسعارها منخفضة نوعا ما مقارنة بمنتجات مطاحن الأغواط تقدم منتجاتها بأحجام (50كلغ،25كلغ).	مسيلة	مطاحن القاضي
تقدم فرينة المخابز بحجم 50كلغ ، وأسعارها مرتفعة نوعا ما مقارنة بالعلامات السابقة .	سوق أهراس	مطاحن بلغيث

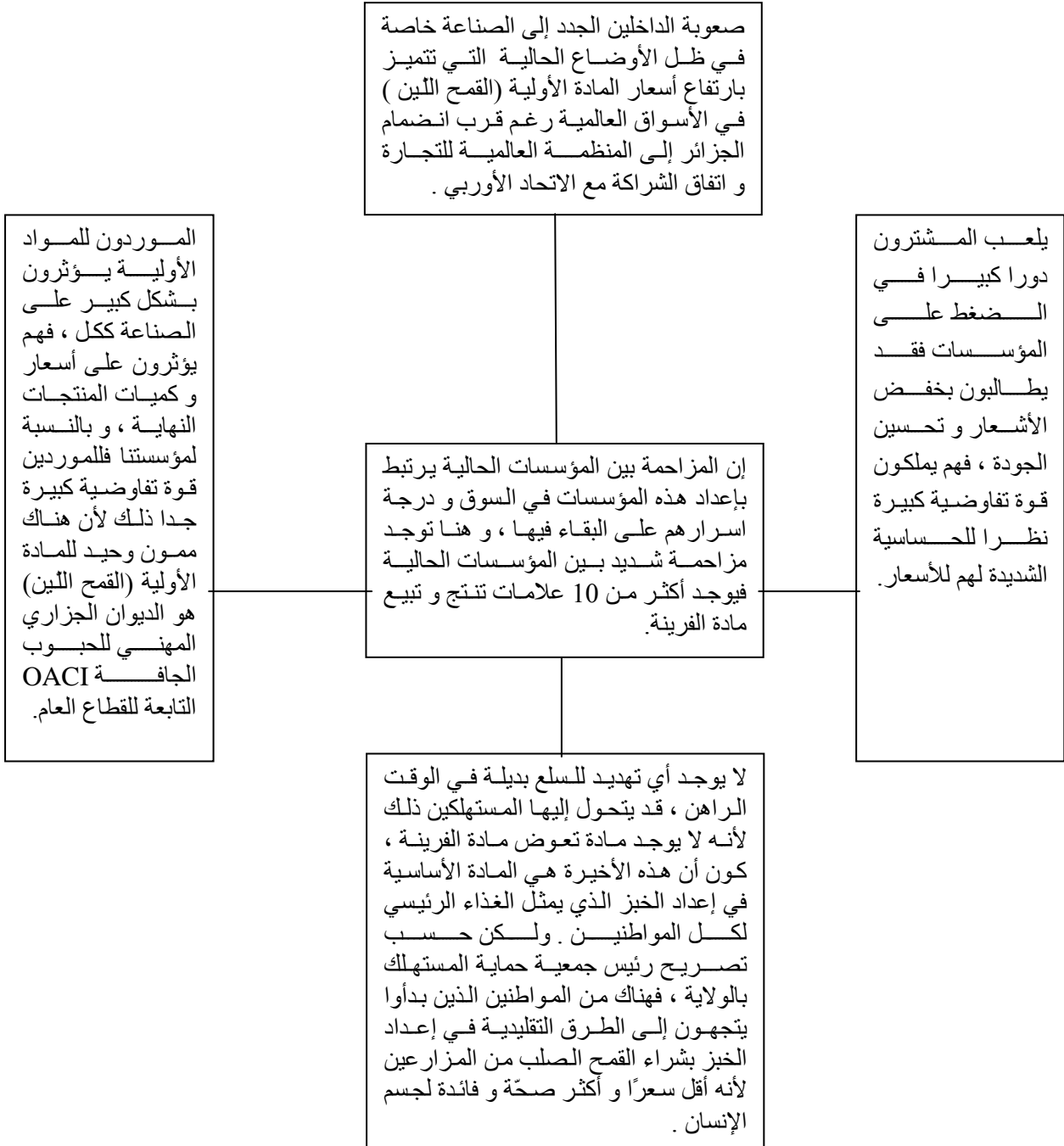
كما أن هناك أنواع أخرى تظهر في السوق في بعض الفترات و تختفي ، و ما أكده معظم تجار الجملة و المخابز أن :

- مطاحن الاغواط هي الرائدة في مجال إنتاج الفرينة سواء بما يتعلق بجودة الفرينة المقدمة أو طرق تعبئتها و تقديمها ، و هذا ما لاحظناه في أرض الواقع ، رغم أسعارها المرتفعة التي تصل إلى أكثر من 100دج في الفرينة ذات حجم 25كغ .
- أما بالنسبة لمطاحن بوعمارة و التومي محلّ دراستنا هذه فتحتل المرتبة الثانية من جانب الطلب عليها و سمعتها سواء أمام تجار الجملة أو المخابز و حتى الزبائن الذين تم اللقاء معهم عند زيارتنا لهذه المحلات .
- ثم تأتي من بعدهما كل من مطاحن عين صارة مطاحن بقوقة ، أما بقية المطاحن فتحتل الصف الرابع .

ومنه يمكن القول أن المنافسة كاملة في هذا النوع من النشاط للعدد الكبير جدا للمنافسين ، و أن المنتج هو واحد لا يوجد أية اختلافات ملحوظة (الفرينة) . كما يمكن تحديد شدة المنافسة بالاستعانة على خمسة قوى التي اقترحها بورتر Porter .
و المتمثلة في :

- المزاحمة بين المؤسسات الحالية .
- تحديد السلع البديلة .
- تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة .
- القوة التفاوضية للموردين .
- القوة التفاوضية للمستهلكين .

و الشكل (30) الموالي يبين قوى التنافس التي يمكن أن تؤثر على مؤسستنا مطاحن بوعمارة و تومي .



شكل رقم 30 : قوى التنافس المؤثرة على مؤسسة بوعمارة و التومي من إعداد الباحث

3.2.4. تحليل نشاط و قدرات مطاحن بوعمارة وتومي

سنقوم في هذا المطالب بتحليل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة و مواردها من خلال تحليل القدرات البشرية و المالية لها وتحليل الكميات المنتجة و المباعه منذ بداية نشاطها .

1.3.2.4. تحليل اليد العاملة

تملك المؤسسة تقنيان متخصصان في الطحن ، تعتمد عليهم في كامل عملية الإنتاج وهما ذوي خبرة كبيرة جداً أكثر من 18 سنة ، حيث كانوا يعملون كرئيسي مطحنة لسنوات عديدة في مطاحن الجلفة التابعة للمجمع الرياض بتيارت وهما يملكان شهادة تقني سامي في الصناعات التحويلية الغذائية ، الأول متخرج من المعهد الوطني للصناعات الغذائية ببيومرداس ، و الثاني متحصل على شهادة عامل مختص كطحان من مدرسة الرياض بقصر البخاري ، و باقي العمال بدأوا يعملون في هذا المجال مع بداية نشاط المؤسسة وهم موزعون كما هو موضوع في الجدول (18) التالي .

الجدول رقم 18 : توزيع العمال حسب الفئات المصلحة المالية و التجارية

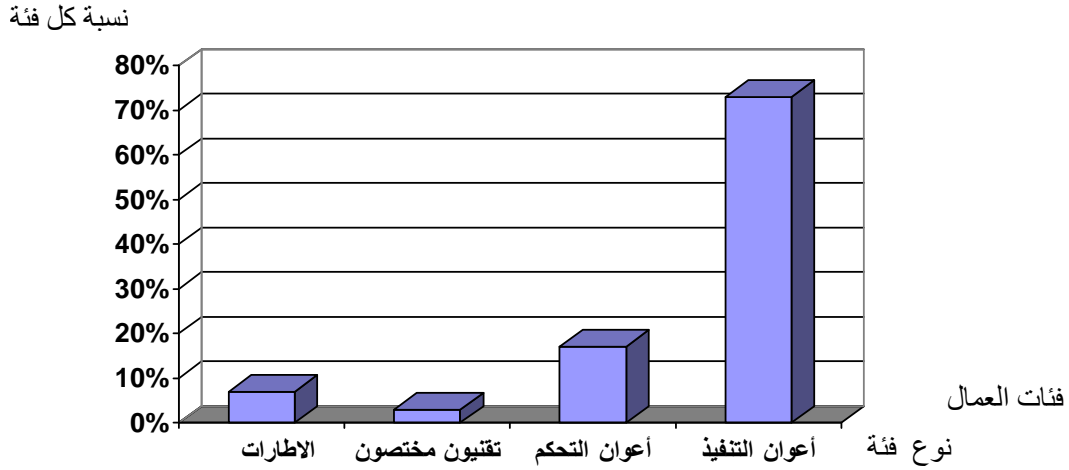
النسبة %	العدد	الفئات
07%	05	الإطارات
03%	02	التقنيون المختصون (رؤساء المطاحن)
17%	12	أعوان التحكم
73%	51	أعوان التنفيذ
100%	70	المجموع

التعليق : من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع عدد العمال هو 70 عاملا مقسمين بين وظيفة الإدارة (5 عمال) بنسبة 07% و وظيفة الإنتاج حيث نجد :

- 2 تقنيون مختصون (رؤساء مطاحن) بنسبة 03% .

- 12 عون تحكيم نسبة 17% .
- 51 عون تنفيذ بنسبة 73% .

مما يجعل المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى ، ذلك لأن أعوان التنفيذ يمثلون 51 عامل بنسبه 73% و الشكل (31) التالي يوضّح و يؤكد صحّة القول السابق.



شكل رقم 31 : نسبة توزيع العمال في مؤسسة بوعمار و التومي المصلحة المالية و التجارية

كما أن أغلبية العمال بنسبة 90% هم من فئة الشباب ، هذا بافتراض أن العمال دون سن الأربعين هم شباب ، عدا التقنيون المختصون (رؤساء المطاحن) من ذوي فئة الكهول ، إلا أن المؤسسة تعتمد عليهم كثيرا للخبرة التي يكتسبونها في السير الحسن للمطاحن ، كما أنهم يلعبون إضافة إلى الدور و المهمة المنوطة لهم في إنتاج الفريضة بالجودة المطلوبة فهم يعملون على تكوين أعوان التحكم ، ليرتقوا في المستقبل حتى يصبحوا رؤساء المطاحن.

2.3.2.4. تحليل كميّة الإنتاج لمؤسسة مطاحن بوعمار التومي

إن مطاحن بوعمار و التومي لا تعطي اهتماما للطلبات فهي تقوم بالإنتاج التلقائي حسب كمية المادة الأولية (القمح اللين) التي تحصل عليه من تعاونية الحبوب الجافة (CCLS) التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (OACI) و الجدول (31) الموالي يوضح إنتاج المؤسسة من بداية نشأتها.

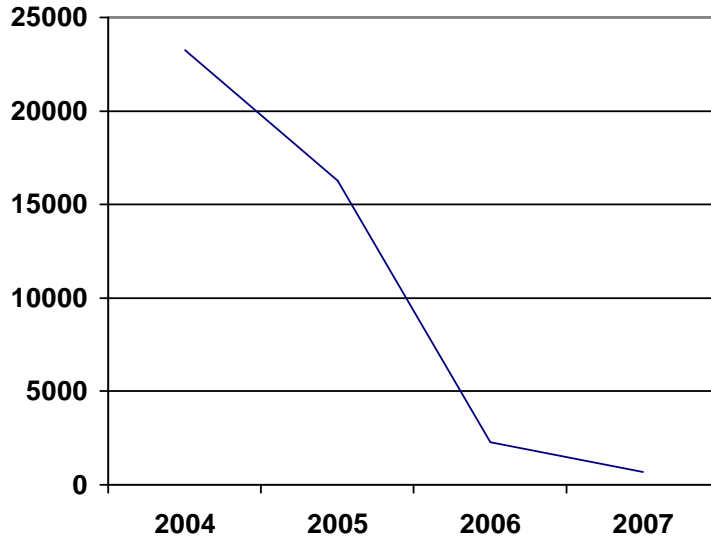
الجدول رقم 19 : الكميات المنتجة لمؤسسة بوعمارة و التومي المصلحة المالية و التجارية

السنوات	2004	2005	2006	2007	المجموع
فرينة المخابز Panifiable (50كلغ).	23272.00 طن	16269.00 طن	2250.00 طن	687.00 طن	42478 طن
فرينة ممتازة Farine Supérieure (25كلغ).	81350.25 طن	70647.50 طن	81772.00 طن	91727.00 طن	325496.75 طن
فرينة ممتازة Farine Supérieure (10كلغ).	2.558.80 طن	5970.00 طن	35470.90 طن	3761.20 طن	47760.90 طن
النخالة	46953.12 طن	37055.50 طن	301600.00 طن	32344.80 طن	146953.52 طن

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص مايلي :

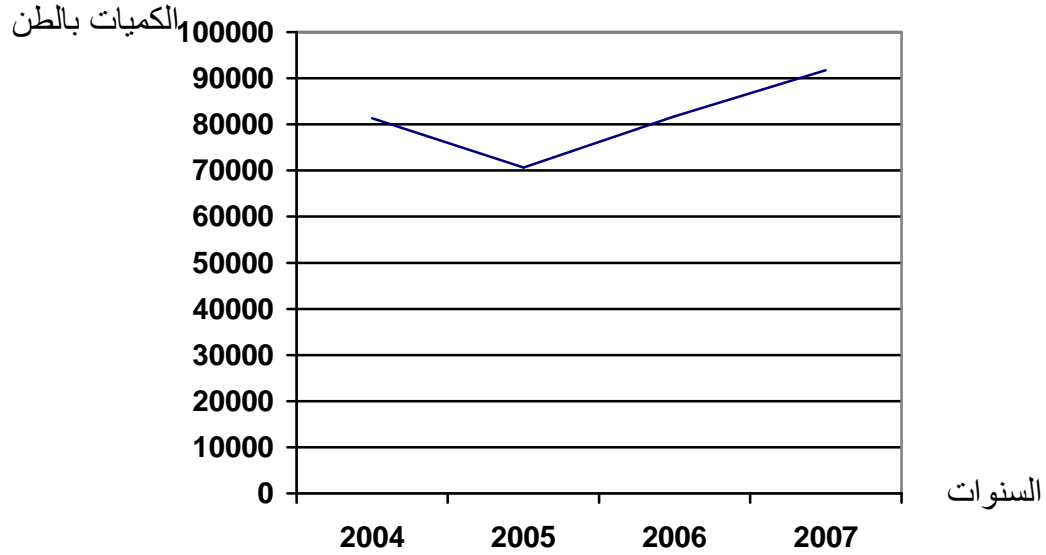
- بالنسبة لفرينة المخابز Farine Panifiable ذات حجم 50كلغ : إن إنتاجها في انخفاض حاد ففي سنة 2004 كان يفوق 23000 طن ، ووصل إلى 687طن في سنة 2007 وهذا راجع لعدة أسباب أهمها :

- بالنسبة لسنة 2004 ، فلم تكن الدولة تتدخل في كميات المادة الأولية التي تمول بها المطاحن ، حيث أن الدّيون الجزائري المهني للحبوب (OACI) يمول المطاحن بالمادة الأولية القمح اللين بالكميات التي تطلبها المؤسسة ، و بعد هذه السنة أصبح يمول المطاحن بـ 50% من طاقتها الإنتاجية ، حينها أصبحت المؤسسة تركز كثيرا على الفرينة الممتازة لأن الدولة وضعت سقفا لفرينة المخابز ، فانخفضت تعاملاتها مع المخابز حيث أنها في كثير من الأشهر لم تنتج هذا النوع من الفرينة والشكل (32) الموالي يوضع هذا الانخفاض.



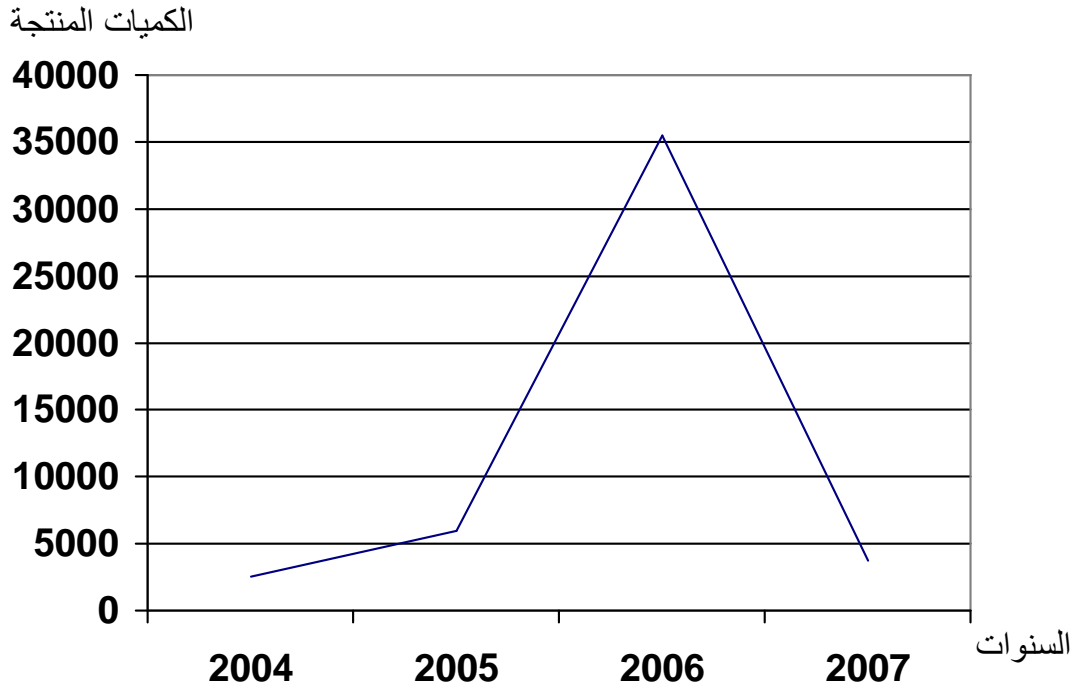
شكل رقم 32: الكميات المنتجة من فريضة المخابز ذات حجم 50 كلغ الكميات بالطن المصلحة المالية و التجارية

- بالنسبة للفريضة الممتازة Farine Supérieure ذات حجم 25كغ: إن إنتاجها في استقرار نوعا ما ، ففي 2004 أنتجت المؤسسة كمية تقدر ب 25,81.350 طن رغم إنتاجها لكمية كبيرة من فريضة 50كغ و بعد تدخل الحكومة في الكميات من المادة الأولية، ركزت المؤسسة عن هذا النوع من الفريضة لأنها ذات جودة ممتازة وأسعار عالية مقارنة بفريضة المخابز Farine Panifiable والشكل (33) الموالي يثبت استقرار الكمية المنتجة من هذا النوع من الفريضة ، رغم أن في سنة 2007 وصلت الكمية المنتجة منها إلى 91.727 طن وعموما يمكن القول أن الكميات المنتجة في ازدياد .



شكل رقم 33 : الكميات المنتجة من الفريضة الممتازة ذات حجم 25 كلغ المصلحة المالية و التجارية

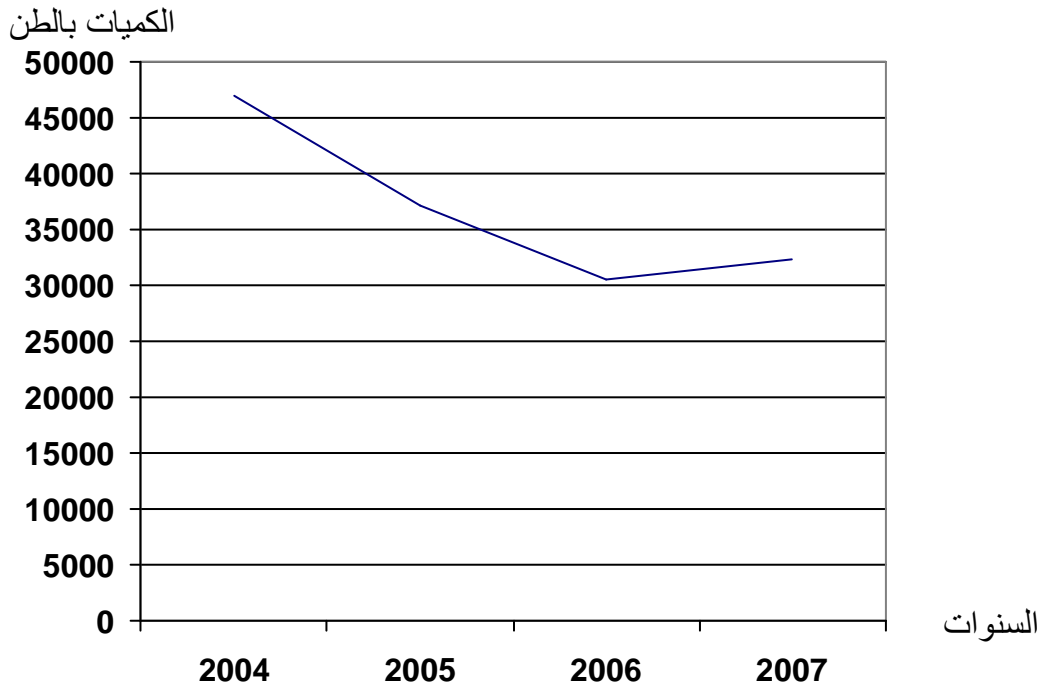
- بالنسبة للفريضة الممتازة Farine Supérieure ذات حجم 10 كلغ: إن إنتاجها في زيادة مستمرة خلال ثلاث سنوات الأولى ، حيث وصلت إلى أقصى معدل لها سنة 2006 ثم بدأت في الانخفاض خاصة في سنة 2007 لازدياد الطلب على الفريضة الممتازة ذات حجم 25 كلغ مقارنة بفريضة 10 كلغ و الشكل (34) الموالي يوضح هذه الزيادة والانخفاض.



شكل رقم 34 : الكميات المنتجة من الفريضة الممتازة ذات حجم 10 كلغ المصلحة المالية و التجارية

• بالنسبة للنخالة Son :

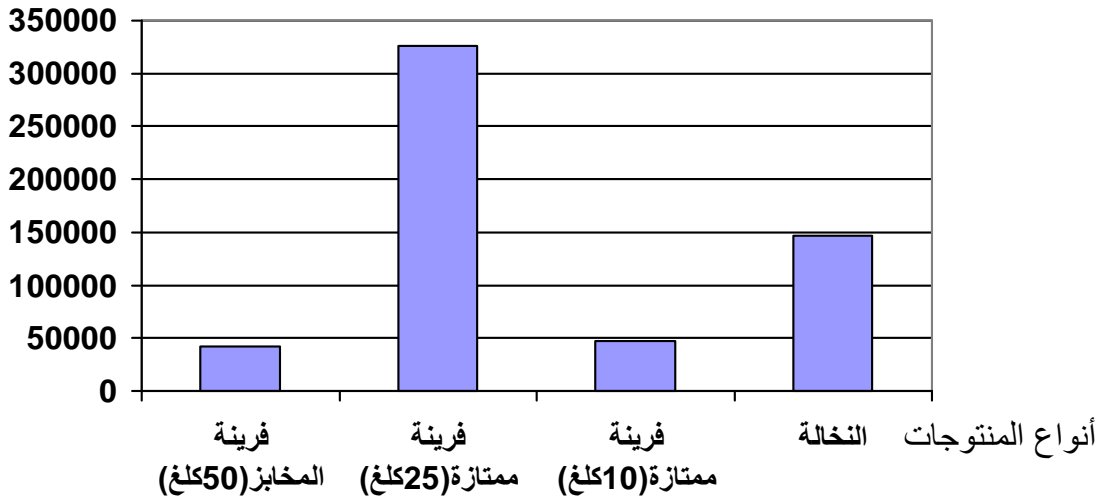
من الأرقام السابقة في الجدول (19) ، نلاحظ أن الكمية المنتجة من النخالة في سنة 2004 كانت عالية ، ومردّ ذلك أن الدولة عن طريق OACI لم تكن تحدد الكميات التي تمونّ بها المطاحن ، و بعد هذه السنة أصبحت المطاحن تمونّ بنصف طاقتها الإنتاجية ممّا أدى إلى الانخفاض في هذه المادة . و تتأثر الكميات المنتجة من النخالة بنوع المادة الأولية و كذا نوعيه الآلات المستعملة في الطحن و السحق و الغربلة ، فكلما كانت المادة الأولية (القمح اللين ذات نوعية ممتازة) فكلما تحصلنا على كميات كبيرة من الفرينة و العكس صحيح بالنسبة للنخالة ، و الشكل (35) الموالي يوضح انخفاض الكميات المنتجة من النخالة عبر السنوات السابقة .



شكل رقم 35: الكميات المنتجة من النخالة المصلحة المالية و التجارية

و تبقى الفرينة الممتازة ذات الحجم 25 كغ هي الأكثر إنتاجية بالنسبة للمؤسسة خلال السنوات 2004 و 2005 و 2006 و 2007 ، بعدها النخالة ثم الفرينة الممتازة ذات 10 كغ و أخيرا فرينة المخابز ذات حجم 50 كغ ، و الشكل (36) الموالي يؤكد ذلك :

الكميات بالطن



شكل رقم 36 : جميع الكميات المنتجة للمؤسسة خلال سنوات نشاطها المصلحة المالية و التجارية

3.3.2.4. تحليل المبيعات لمؤسسة مطاحن بوعمارة و التومي

تعتبر المبيعات أكثر المؤشرات أهمية ، بحيث تعتمد عليها المؤسسات في تحديد أي منتج أكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة ، مع أن المؤسسة لا تواجه مشكل التسويق لمنتجاتها فكل ما ينتج يباع و الجدول (20) الموالي يبين الكميات المباعة و معدل نموها للسنوات 2004 و 2005 و 2006 و 2007 حيث أن :

$$\text{معدل النمو} = \frac{[\text{المبيعات لسنة ما} - \text{المبيعات لسنة الأساس (2004)}] \times 100}{\text{المبيعات لسنة الأساس (2004)}}$$

الجدول رقم 20: مبيعات المؤسسة و معدل نموها المصلحة المالية و التجارية

السنوات	2007	2006	2005	2007	مبيعات المنتج بالدينار
فريئة المخابز 50 كغ	2.072.380.00	3.998.500.00	6.828.645.00	35.841.650.00	
فريئة 25 كغ	165.632.243.00	155.949.630.00	148.033.897.50	167.947.047.50	
فريئة 10 كغ	8.561.500.00	7.899.400.00	10.623.400.00	2.332.00	
النخالة	19.389.800.00	18.488.100.00	22.137.900.00	25.487.926.00	
مجموع المبيعات و رقم الأعمال المحقق	195.655.923.00	186.305.630.00	187.619.842.50	229.278.955.50	
معدل نموها	%14.66	%18.74	%18.17	%100	

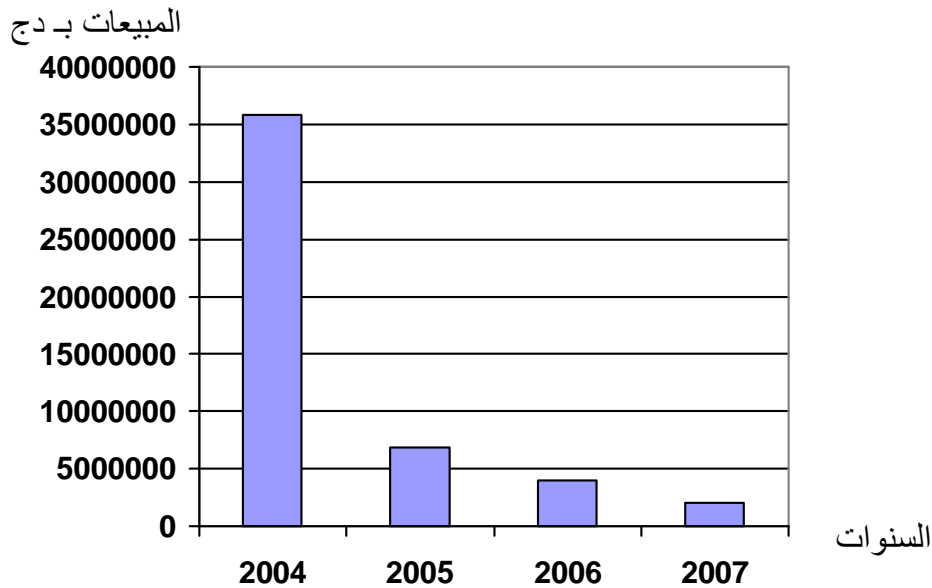
التعليق :

من الجدول (20) السابق يتبين لنا بالنسبة لـ :

- فرينة المخابز Farine Panifiable ذات الحجم 50 كغ : أن مبيعاتها في انخفاض بمعدلات كبيرة تصل إلى 94% في سنة 2007 ومرد ذلك للأسباب التالية :

- في سنة 2004 لم تكن الدولة تتدخل في كميات المادة الأولية (القمح اللين) التي تمون بها المطاحن ، حيث أن المؤسسة تشتري ما تريد من كميات من القمح اللين و بعد هذه السنة أي منذ 2005 أصبحت المطاحن تمون بنسبة 50% من طاقتها وتمون بكميات تعادل ثلث ما تملك من طاقة الإنتاجية ، و قد كونت المؤسسة ملفا للجهات المعنية لتتحصل على نصف طاقتها الإنتاجية الحقيقية .

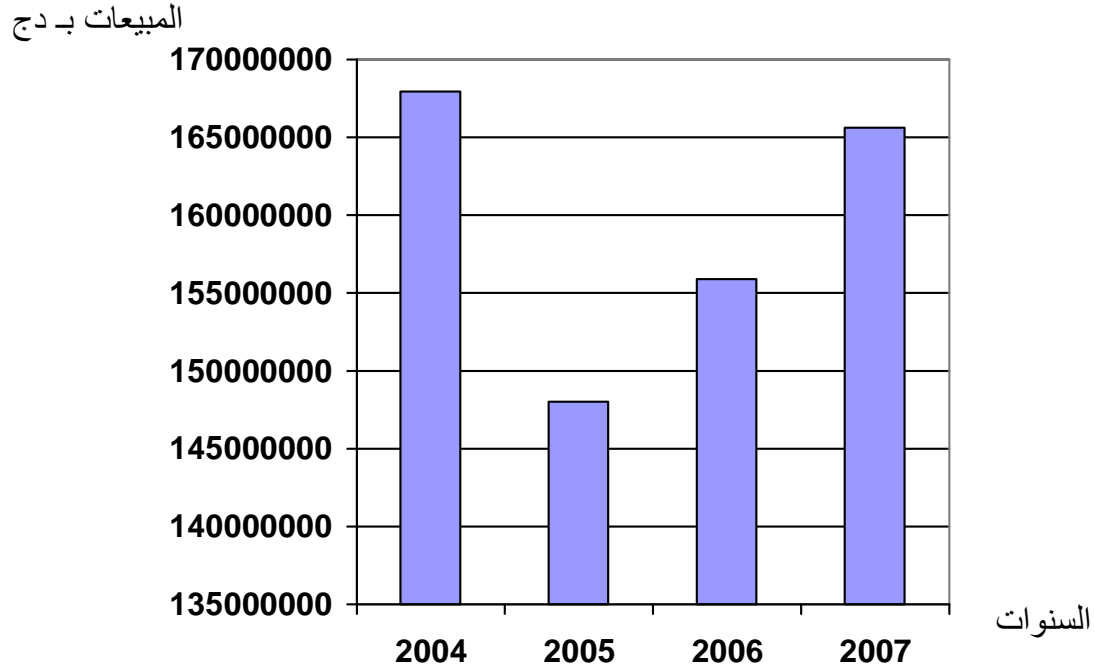
- و السبب الثاني في انخفاض مبيعات فرينة المخابز أن المؤسسة أصبحت لا تتعامل مع المخابز من جهة ، و أن معظم إنتاجها من الفرينة الممتازة التي تتميز بأسعار مرتفعة مقارنة بفرينة المخابز ، و الشكل (37) الموالي يوضح انخفاض المبيعات من هذا النوع من المنتج .



الشكل رقم 37 : تطور مبيعات المؤسسة من فرينة المخابز ذات حجم 50 كغ المصلحة المالية

و التجارية

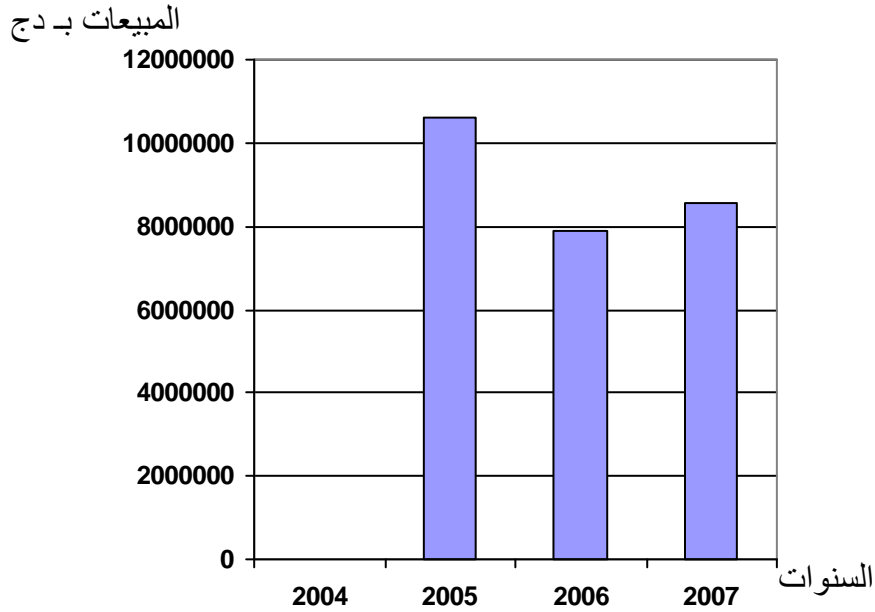
- فرينة ممتازة Farine Supérieure ذات حجم 25 كغ : فمبيعاتها إذا لم نأخذ بعين الاعتبار سنة الأساس 2004 ، لكون الحكومة لم تكن تتدخل آنذاك في الارتفاع من سنة لأخرى ، و مرد ذلك أن المؤسسة تعتمد عليها كثيرا لأنها الأكثر طلبا و ذات سعرا مرتفعا ، و الشكل (38) الموالي يوضح ذلك جيدا .



شكل رقم 38 : تطور مبيعات المؤسسة من فرينة الممتازة ذات حجم 25 كغ المصلحة المالية

و التجارية

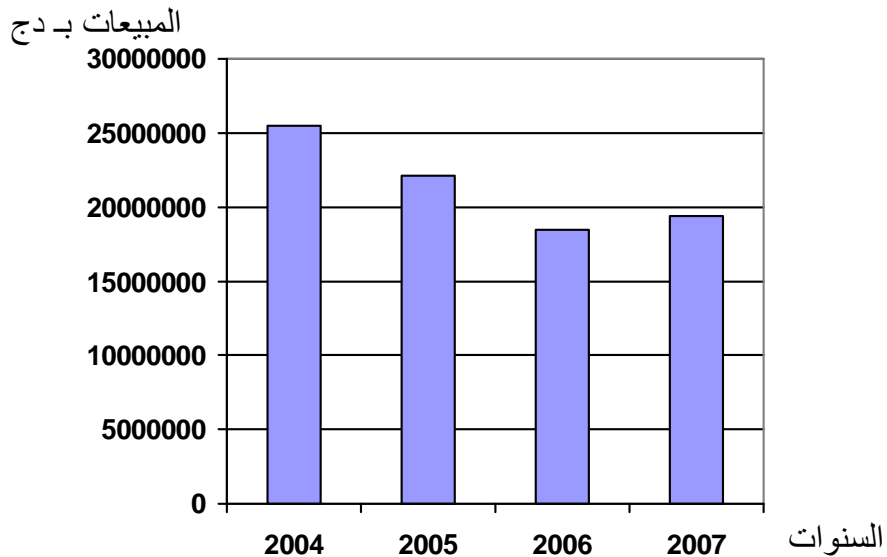
- فرينة ممتازة 10 كغ: مبيعاتها في تغير مستمر تارة تنخفض و تارة ترتفع رغم أن في سنة الأساس 2004 لم تركز عليها المؤسسة إطلاقا و الشكل (39) الموالي يوضح هذا الانخفاض في مبيعات هذا النوع من المنتج .



شكل رقم 39 : تطور مبيعات المؤسسة من الفريضة الممتازة ذات حجم 10 كلغ المصلحة المالية

و التجارية

- أما بالنسبة للنخالة هي أيضا في تغيير مستمر و يرجع ذلك لتنوع المادة الأولية (القمح اللين) الذي يستعمل في إنتاج الفريضة ، و قد بلغت أعلى نسبة من المبيعات في سنة الأساس 2004 للأسباب السابقة و بعد ذلك فيمكن أن نقول أنها في حالة استقرار ، و الشكل (40) الموالي يوضح مبيعات المؤسسة من النخالة خلال السنوات 2004، 2005، 2006، 2007.



شكل رقم 40 : تطور مبيعات المؤسسة من النخالة المصلحة المالية و التجارية

- أما بالنسبة لكل مبيعات المؤسسة من فريضة المخابز و الفريضة الممتازة بحجميها و النخالة فقد لاحظنا كما هو موضح في الجدول 19 السابق أن رقم الأعمال هو في انخفاض مقارنة بسنة الأساس بنسب متقاربة ففي سنوات 2005 و 2006 كانت 18.17% و 18.74% على التوالي ، وقد شهد رقم الأعمال ارتفاعا في سنة 2007 حيث سجلنا انخفاض في معدل النمو مقارنة بسنة الأساس بـ 14.66% فقط مقارنة بسنة 2005 و 2006 و مرد ذلك من جهة للأسباب السابقة ، ومن جهة أخرى اعتماد و تركيز المؤسسة على الفريضة الممتازة بـ 25كغ كان إستراتيجية ناجحة .

3.4. خطة تسويقية لمؤسسة مطاحن بوعمارة و التومي للسنة المقبلة

سنحاول من خلال هذا المبحث إعداد خطة تسويقية للمؤسسة المشمولة بالدراسة الميدانية مطاحن بوعمارة و التومي ، بالاستعانة بالمعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلات المتكررة مع كل المسؤول التجاري و مصلحة المحاسبة ، ورؤساء المطاحن وكذا تجار الجملة و التجزئة المتخصصين في بيع الفريضة و كذا المخابز .

1.3.4. الملخص

إن مؤسستنا مطاحن بوعمارة و التومي تنشط في قطاع المواد الغذائية الذي هو قطاع استراتيجي بالنسبة للبلاد ، و هي متخصصة في إنتاج الفريضة التي تعتمد أساسا من أجل إنتاجها على القمح اللين ، حيث أن هذا الأخير يمثل العمود الفقري لحياة الشعوب ، فهو المصدر الرئيسي لصنع الخبز والعجائن في كل أنحاء الدنيا ، حيث أنه يحتوي على أكثر العناصر الفعالة و الضرورية لغذاء وبناء الجسم من سعيرات حرارية و فيتامينات ومعادن ، بالإضافة أن الخبز يمثل المادة الأساسية الغذائية في كل مائدة جزائرية .

بعد مراجعة الأرقام المتعلقة بالكميات المنتجة وكذا المبيعات ، فهناك انخفاض في كل من الكميات المنتجة و المبيعات خلال السنوات 2005،2006،2007 بالمقارنة مع سنة 2004 ، ذلك أن المؤسسة في هذه السنة (2004) لم تعاني من أي قيود فيما يتعلق بتموينها بالمادة الأولية (القمح اللين) ، فبعد سنة 2004 أصبح الديوان الجزائري المهني لحبوب (OACI) وهو الممون الوحيد للمؤسسة بالقمح اللين ، يمون المؤسسة بنصف طاقتها الإنتاجية ، حيث أن المؤسسة حينها كانت تملك مطحنتين ، و الآن هي تملك ثلاث مطاحن ، وأصبحت بذلك تعمل بثلاث (3/1) طاقتها الإنتاجية و هي

تنتظر الهيئات المسؤولة بذلك أن تزودها بالكميات المطلوبة والتي هي من حقها بحيث تعادل طاقة إنتاجية بمعدل مطحنة ونصف .

والهدف من هذه الخطة تحقيق النمو سواء في الكميات المنتجة أو المباعية ، باقتراح أهم الاستراتيجيات التي تسمح لها بتوفير الكميات المطلوبة من المواد الأولية (القمح اللين) لتستطيع استغلال النصف الثاني من المطحنة الثانية ، و من جهة لتغطية كمية الطاقة الكهربائية التي تستهلكها المروحة الهوائية Pneumatique عند الانطلاق ، و التي تعادل طاقة كهربائية لفترة كاملة من الإنتاج و المتمثلة في 8 ساعات . و من جهة ثانية مضاعفة حصتها في السوق الحالي التي نشط فيه ، إضافة إلى تحسين صورة منتوجاتها أمام كل مستهلكي المنطقة من خلال استثمار الموظفين والموارد ولكن دون إجراء أي استثمار إضافي في المعدات، و أيضا تسمح الخطة لكل عامل أن يعرف الأهداف الواجب تحقيقها بدقة ووضوح ، حيث أنها توفر في الأخير أداة لرقابة التكاليف على الأنشطة التسويقية .

2.3.4. تحليل الوضعيّة الحالية

إن الفرينة من السلع الاستهلاكية واسعة ومتكررة الاستهلاك ، يزيد الطلب عليها بازدياد عدد السكان الذي هو في نمو مستمر حيث أن التقارير الأولية للإحصاء العام للسكن و السكان الذي جرى مابين 16 و 30 أفريل من سنة 2008 يؤكد أن هناك ارتفاع في عدد السكان بنسبة تفوق 30%.

هذه الزيادة في عدد السكان يبرره عدد العلامات التجارية و المؤسسات التي تنتج الفرينة والتي تنشط بالمنطقة و الذي يزيد عددها عن 10 مطاحن أهمها :

- مطاحن الأغواط و هي مؤسسة عمومية تابعة لمجمع الرياض بتيارت و رائدة في إنتاج الفرينة ذات جودة عالية و التي تبعد عن مقر الولاية بـ :100 كلم ،وهي تقدم أرقى أنواع الفرينة بأسعار مرتفعة تزيد عن 100 دج في الأكياس ذات 25 كلغ ، كما أنها تتميز بتقديم منتوجاتها في أكياس ذات أحجام مختلفة (1كلغ، 5كلغ، 10 كلغ، 25 كلغ، 50 كلغ) راقية و متعددة الاستعمالات.
- مؤسسة عين صارة بعين وسارة ،مؤسسة خاصة وحديثة النشأة تبعد عن مقر الولاية هي الأخرى بـ : 100 كلم منتوجاتها ذات جودة جيدة ، تقدمها المؤسسة في ثلاث أحجام 50

كلغ 25 و 10 كلغ ، تستعمل نفس الأكياس التي تستعملها مؤسستنا حيث أن لهما نفس الممون لهذه الأكياس.

- مطاحن بقوكة وهي مطاحن الجلفة التابعة لمجمع الرياض سابقا في طريقها لتكملة كل الإجراءات الخاصة و بخصوصيتها ، تملك معدات وآلات ذات مردودية عالية من ناحية الجودة والكمية المنتجة .

أما بقية العلامات فعلى الرغم من بعدها عن مقر الولاية كالمطاحن الموجودة في كل من سطيف ميله ، برج بوعريريج ، إلا أن منتجاتهم تتوفر بكميات معتبرة لتغطية الطلب المتزايد من هذه المادة المهمة التي يعتمد عليها كل سكان المنطقة في غذائهم .

وفي ما يتعلق بأداء منتوجات المؤسسة في السنوات السابقة وبمراجعة الأرقام و الجداول المتعلقة بالكميات المنتجة والمباعة فيمكن القول أن :

- بالنسبة لفريضة المخابز FARINE PANIFIABLE ذات الحجم 50 كلغ فالمؤسسة لم تركز عليها خلال السنوات الثلاثة السابقة (2005، 2006، 2007) حيث أنها أصبحت لا تتعامل مع المخابز ، ومرد ذلك أن المخابز تعمل في الظلام حيث تشتري الفريضة ذات الأسعار المنخفضة حتى لو انتهت مدة صلاحيتها، فهي تطلب هذه المادة من المؤسسة لتقدم الوثائق كحجة أمام جهات الرقابة المختصة لذلك والجدول (18) يبين انخفاض كل من الكميات المنتجة والمبيعات خلال السنوات السابقة .

- بالنسبة للفريضة الممتازة ذات حجم 25 كلغ ، فقد اعتمدت عليها المؤسسة كثيرا في إنتاجها ، زيادة الطلب عليها من المستهلكين لتميزها بجودة ممتازة ، حيث أن المؤسسة تعتمد كليا من أجل الحصول على الجودة المطلوبة على خبرة رؤساء المطاحن التي تفوق 20 سنة .

- بالنسبة للفريضة الممتازة ذات حجم 10 كلغ ، فالطلب عليها منخفض و لم تركز كثيرا المؤسسة في إنتاجها و يرجع ذلك أن الأسر تتميز بعدد كبير من الأفراد في هذه المنطقة و بمقارنة أسعار الفريضة ذات 10 كلغ مع أكياس ذات 25 كلغ فهي مرتفعة

و معظم المستهلكين هم حساسين للأسعار ، لهذا نجدهم يفضلون الفرينة ذات 25 كلغ لأنها تتميز بنفس الجودة مع فرينة ذات حجم 25 كلغ مع أسعار منخفضة .

- وبالنسبة للنخالة فإنها يتوقف على نوعية المادة الأولية المستعملة و الطلب عليها يتوقف على متغيرات البيئة الطبيعية ، و هي بذلك دالة عكسية مع كمية الأمطار المتساقطة، فقلة الأمطار المتساقطة في المنطقة التي تتميز بالعدد الكبير من المواشي يرفع الطلب على هذه المادة و بالتالي رفع أسعارها ، و العكس صحيح و عموما هي تمثل 25% من قيمة الكميات من المواد الأولية المستعملة في الإنتاج.

3.3.4. تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات

يعتمد هذا الجزء على تحديد الفرص و التهديدات التي يتعرض لها قطاع إنتاج الفرينة وكذا نقاط القوة وضعف المؤسسة التي قد تؤثر على حصة السوقية للمؤسسة و مبيعاتها .

1.3.3.4. الفرص المتاحة و التهديدات التي تواجه المؤسسة

تتعلق الفرص والتهديدات على عوامل و متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة و التي تم تحليلها في المبحث الثاني من هذا الفصل و أهم هذه الفرص و التهديدات هي ملخصة في الجدول (21) التالي :

الجدول رقم 21 : الفرص والتهديدات لمؤسسة مطاحن بوعمارة والتومي من إعداد الباحث

التهديدات	الفرص
<p>_ عدد كبير من المنافسين في السوق أكثر من 10 علامات تنشط بالمنطقة .</p> <p>_ مطاحن الجلفة التي هي في صدد خوصصتها باسم مطاحن بقوقة تملك معدات إيطالية من نوع OCKIM بطاقة إنتاجية كبيرة و مردودية عالية قد تخفض من حصة المؤسسة في السوق .</p> <p>_ هناك منافسة غير شريفة من بعض المؤسسات التي تمون خاصة المخابز بسلع بدون فواتير للهروب من الضرائب بأقل الأسعار .</p>	<p>- الطلب على الفرينة في تطور متزايد نتيجة الزيادة السكانية المستمرة ، فقد يصل معدل استهلاك فرينة المخابز إلى 130 طن يوميا أي 47450 طن سنويا ، حيث حققت المؤسسة أقل من 50% من هذا المعدل في أقصى قدراتها الانتاجية و كان ذلك سنة 2004.</p> <p>- استبعاد المنافسين الجدد في الصناعة بالمنطقة .</p>

<p>_ تحكم الديوان الجزائري المهني للحبوب OACI في كميات المادة الأولية التي يمون بها المؤسسة نتيجة ارتفاع أسعار القمح اللين في الأسواق العالمية .</p> <p>_ الوقت الكبير الذي تأخذه دراسة طلب التموين المؤسسة بالمادة الأولية حيث أنها أصبحت تملك 3 مطاحن عوض مطحنتين .</p> <p>_ ارتفاع أسعار الطاقة الكهربائية مما جعل المؤسسة تعمل 24 ساعة على 24 ساعة لتستطيع الاستفادة من انخفاض قيمة الطاقة ليلا .</p>	<p>- الموقع الاستراتيجي للمؤسسة التي تنشط بمقر عاصمة الولاية حيث أن منافسيها الحاليين يبعدون عن السوق ب100 كلم و بالتالي فالمؤسسة تستفيد من انخفاض تكاليف التوزيع .</p> <p>- الظروف البيئية الطبيعية السيئة خلال السنوات السابقة التي أدت إلى الزيادة على طلب مادة النخالة .</p>
---	--

2.3.3.4. نقاط قوة وضعف المؤسسة

تعلق نقاط قوة وضعف المؤسسة بعوامل داخل المؤسسة و أهم هذه النقاط ملخصة في الجدول (22) التالي .

الجدول رقم 22 : نقاط قوة وضعف مؤسسة مطاحن بوعمار و التومي من إعداد الباحث

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>- تعمل المؤسسة بثلاث طاقتها الإنتاجية.</p> <p>- كل عمال المؤسسة لا يملكون الخبرة الكافية عدا رؤساء المطاحن الذين كانوا يعملون لسنوات عديدة في مطاحن الجلفة ، و بقية العمال خبرتهم تعادل خمس سنوات فقط .</p> <p>- لا تملك المؤسسة زبائن منتظمين لها تتعامل معهم مباشرة .</p> <p>- لم تقم المؤسسة بأي نشاط ترويجي لها منذ بداية نشاطها فكثير من سكان</p>	<p>- علاقة قوية تربط العمال ، و الكل يعمل من أجل بقاء و استمرار المؤسسة.</p> <p>- تملك المؤسسة إطارات ذوي خبرة كبيرة في إنتاج الفرينة بالجودة المطلوبة</p> <p>- كل معدات المؤسسة في حالة ممتازة و الآن المؤسسة تملك ثلاث مطاحن بقدرة إنتاجية لكل مطحنة من خلال التجهيزات المستوردة حوالي 34560 طن سنويا .</p> <p>- الموقع الاستراتيجي للمؤسسة و المتمثل في قرب المؤسسة من المنطقة</p>

<p>المنطقة يجهل منتجات المؤسسة .</p> <p>- الأجهزة و المعدات التي تملكها المؤسسة من نوعية HURMAK تركية الأصل أقل مردودية و قوة إنتاجية من معدات الآلات السويسرية و الايطالية التي يملكها كل من مطاحن الاغواط و بقوقة على التوالي .</p> <p>- غياب وظيفة التسويق بالمؤسسة و لا تقوم بأي عمل تسويقي .</p> <p>- سوء التخليف و الشكل غير جذاب للأكياس المستعملة مقارنة بأكياس التخليف المستعملة من مطاحن الأغواط.</p>	<p>الحضرية إضافة إلى أنها تنشط في مقر عاصمة الولاية التي تتوسط المنطقة وتتميز بالكثافة السكانية الكبيرة جدا .</p> <p>- قرب تعاونية الحبوب الجافة التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب OACI المكلف بتمويل مطاحن الولاية بالمادة الأولية بمقر المؤسسة .</p> <p>- سمعة المؤسسة الممتازة لارتباطها باسم عائلتين كبيرتين للمنطقة.</p> <p>- لا تعاني المؤسسة بأية ديون وكل مشروع منجز عن طريق التمويل الخاص في جميع أجزاءه.</p>
---	---

4.3.4. الأهداف

إن أهم هدف تتطلع المؤسسة إلى تحقيقه هو التوسع و تغطيه كامل سوق المنطقة بمنتجاتها ، حتى تصبح المؤسسة رائدة في إنتاج الفرينة و ذلك بزيادة حصتها السوقية ، و العمل على زيادة المبيعات و تحقيق رقم أعمال يساوي إلى ضعف رقم الأعمال الحالي في ثلاث سنوات المقبلة وذلك بزيادة الكميات المنتجة ، كون أن المؤسسة لا تعاني من مشاكل تسويق منتجاتها ، فكل ما ينتج يباع ، وترتبط الكميات المنتجة أساسا بالمادة الأولية (القمح اللين) ، التي تسعى المؤسسة في الحصول على الكميات المطلوبة لاستغلال كامل الطاقة الإنتاجية للمطحنة الثانية لأنها حاليا تعمل بمطحنة واحدة.

و يمكن تحديد أهداف السنة القادمة كما يلي :

الأهداف النوعية :

* تحسين صورة المؤسسة ومنتجها عن طرق تقديم المنتج بجودة أعلى في الوقت المناسب و استعمال اتصال جيد و فعال مع زبائنها بالإعتماد على استراتيجية ترويجية سيتم شرحها .

الأهداف الكمية :

* توسيع الحصة السوقية و تحقيق زيادة في رقم الأعمال بنسبة 10% سنويا ، باستهداف أسواق جديدة كون المؤسسة تنشط أساسا في مقر عاصمة الولاية ، و بعض المناطق المجاورة ، فعليها أن

تسعى إلى أن يصل منتجوها إلى كامل تراب الولاية و لم لا المدن القريبة التابعة للولاية المجاورة كمدينة سيد مخلوف التابعة لولاية الأغواط ، و التي تبعد عن مقر الولاية بـ 65 كلم و بوسعادة التابعة لولاية المسيلة و التي تتميز بعدد كبير من السكان و التي تبعد عن مقر الولاية بـ 100 كلم .

5.3.4. الإستراتيجية التسويقية

بناء على الأهداف المسطرة سابقا و استنادا على خصائص المؤسسة و طبيعة منتوجاتها و الأسواق المستهدفة فإن الاستراتيجيات التي نراها مناسبة لمطاحن بوعمار و التومي هي :

- بالنسبة لتوفير المادة الأولية من أجل استغلال ثلثين من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة و المتمثلة في المطحنة الثانية كون أن الأولى مستقلة تماما ، و التي تسمح بمضاعفة الكميات المنتجة ، حيث أن نصف الكمية المطلوبة سيتم الحصول عليها من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب OACI ، و النصف الثاني على المؤسسة الاعتماد على استراتيجية النمو المتكامل إما :

● بإتباع استراتيجية النمو المتكامل الأفقي : حيث تقوم المؤسسة بإقامة مشاريع مشتركة مع المزارعين الذين يعملون في زراعة القمح اللين للحصول على محاصيلهم من القمح اللين.

● أو بإتباع استراتيجية النمو المتنوع المركز حيث تعمل المؤسسة بإضافة نشاطات جديدة تكمل نشاطها الأساسي حيث تمون نفسها ذاتيا من الكميات المطلوبة من القمح اللين بالاستعانة بمساهمات و إعانات الدولة في ما يخص الدعم الفلاحي ، والذي أحيانا يصل إلى 80% من تكلفة الاستثمار .

- بالنسبة للأهداف التسويقية وبناء على الطلب المتزايد لمادة الفرينة للزيادة في عدد السكان نرى أن أهم استراتيجية لتحقيق هذه الأهداف هي استراتيجية الإختراق أو التمكن أو التغلغل في السوق Pénétration du Marché ، هذه الإستراتيجية التي تقوم على فكرة السعر المنخفض، حيث يزيد عدد المستهلكين و يمكن بعدها تحقيق قلة الحجم أو اقتصاد الحجم خاصة مع توفير وسائل النقل ، و الموقع الاستراتيجي للمؤسسة و الذي يسمح لها باستغلال تكاليف التوزيع بشرط المحافظة على جودة المنتج .

● وتسمح هذه الإستراتيجية في تحقيق مايلي :

- التحصين من هجوم المنافسين المباشرين خاصة مطاحن بقوقة و عين صارة .
 - الوقوف في وجه المنافسة الحالية و المحتملة من مطاحن الولايات المجاورة كسطيف ، ميله برج بوعريريج .
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة على الأقل مطحنتين في السنوات الثلاثة المقبلة .
 - تخوف المنافسين الجدد للدخول إلى السوق و المنافسة التي لا تبدو مربحة في الأمد القصير.
 - توسيع الحصة السوقية لجذب فئة مستهدفة جديدة من أجل الرفع من حجم و زيادة الأرباح ، من خلال التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج في الأسواق الحالية و الأسواق الجديدة المجاورة بهدف تغيير الزبائن العرضيين إلى زبائن منتظمين ، و الزبائن المنتظمين إلى زبائن ذو ثقل بالاعتماد على حجم التخفيضات ، و توزيع أكثر كفاءة و جودة للمنتوج المقدم .
 - و بالنسبة للمزيج التسويقي فأهم استراتيجيات عناصره المكونة له كما يلي :
- استراتيجية المنتج : على المؤسسة الحفاظ على كل من جودة المنتج المقدم و علامة المنتجات المتعلقة باسم مؤسسي المؤسسة ، فنجاح المؤسسة في تحقيق هذه المكانة (الثانية بعد مطاحن المؤسسة) سببه العاملان السابقان اللذان حققت بهما المؤسسة سمعة طيبة في السوق.
- وعليها أيضا تغيير الأكياس الخاصة بتعبئة المنتج كما فعلت مطاحن الأغواط حيث تقدم منتجاتها في أكياس راقية متعددة الاستعمال ، و قد نجحت في تحسين صورتها أمام الزبائن .
- إضافة فرينة ممتازة بحجم 1 كلغ ، لتميزها بسهولة نقلها و تخزينها ، و هامش الربح المعتبر الذي تحققه المؤسسة من ورائها ، بالمقارنو بأكياس من حجم 25 كلغ .

* استراتيجية التسعير : الحفاظ على الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في تحديد السعر التي تعتمد على مراقبة أسعار المنافسين و الطلب على المنتج ، وفيما يخص مادة النخالة فمتغيرات البيئة الطبيعية هي التي تتحكم في سعر هذه المادة .

* استراتيجية التوزيع : من أجل تحقيق الأهداف المسطرة على المؤسسة القيام بما يلي :

- فتح نقطتين للبيع في كل من مدينتي مسعد و حاسي بحبح ، اللذان يبعدان عن مقر عاصمة الولاية بـ 75 كلم و 50 كلم على التوالي و يتميزان بعدد كبير من السكان .

- تدريب قوى البيع على الاتصال المباشر بالخبازين مع تقديم بعض التسهيلات في ما يخص بالدفع إما بالتقسيط أو تأخير الدفع .

- الاتصال المباشر بالمواليين و مربوا المواشي و العمل على بناء علاقة جيدة معهم و حثهم على الحصول على مادة النخالة خارج فصل استهلاكهم ، بتقديم تسهيلات في ما يخص الأسعار و الدفع حسب قدرات المؤسسة .

- الإستغلال الأمثل للشاحنات التي تملكها المؤسسات بتنظيم في جداول عملية التوزيع المنتوجات على نقاط البيع السابقة .

* استراتيجية الترويج : من أجل تحسين صورة المؤسسة أمام كل مستهلكي هذه المادة ، على المؤسسة أن تقوم بإعلانات عن منتجاتها تركز فيها عن مميزات و خصائص منتوجاتها من جودة و سعر في كل من :

- الإذاعة الجهوية بالأغواط و كذا الجلفة التي بدأت تبث برامجها في مطلع هذه السنة و هي تدعوا كل المؤسسات الاقتصادية أن يقوموا بإشهار عن منتجاتهم بالإذاعة بأسعار تنافسية جيدة، و قد سبقت مؤسسة عين صارة مؤسستنا مطاحن بوعمارة و التومي في الإعلان بالإذاعة و أصبحت بذلك تحتل مكانة متميزة في السوق .

- استعمال لوحات الإشهارية كبيرة الحجم ، و الموزعة في مختلف الأماكن العامة بمقر عاصمة الولاية ، و التي لم يسبق لأي مؤسسة نشطة في هذا القطاع استعمالها .
- القيام بالتمويل الرياضي Sponsoring لكل من فرق أولاد نايل لكرة القدم الذي صعد إلى القسم ما بين الرابطات و فريق كرة الطائرة الذي ينشط في القسم الوطني الثاني ، خاصة و أنها لا تتطلب حجم أموال كبيرة .

6.3.4. برنامج العمل

إن أي خطة تتطلب برنامج عمل محكم يتضمن تنفيذها بطريقة جيدة ، لتتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المسطرة ، فكل هدف محدد هناك خطوات و رزنامة يجب التقيد بها من أجل تحقيقه .
* من أجل تحقيق الأهداف التسويقية المتمثلة في بناء صورة جيدة للمؤسسة في أذهان الزبائن يجب القيام أولا باستحداث إدارة خاصة بالتسويق تقوم بما يلي :

- الاتصال بكل من الإذاعة الجهوية بالجلفة و الأغواط من الآن ، و التفاوض معهم عن الأسعار و فترات تمرير الرسائل الإعلانية ، التي بدورها يتم التركيز فيها :

❖ بالنسبة للمستهلك الصناعي (الخبازين) على جودة المنتج و السعر المناسب و التسهيلات الهامة المقدمة .

❖ بالنسبة لفرينة ذات حجم 1 كلغ و التي يتم توجيهها للأمهات خاصة مع قرب شهر رمضان و الأعياد ، يركز فيها عن جودتها التي تساعد في صناعة الحلويات .
و يجب أن يواكب توقيت بداية تمرير الرسائل الإعلانية فتح نقطتي البيع السابقتين و مطابقا لمتطلبات تكوين و تدريب قوى البيع ، وتوفير الفرينة بهذا الحجم .

- قبل بداية الموسم الرياضي ، تقوم إدارة التسويق بالاتصال مع رئيسي كل من فريق كرة القدم و كرة اليد ، و التفاوض معهم على طريقة التمويل الرياضي Sponsoring ، على أن تكون علامة المؤسسة بارزة في قمصان اللاعبين .
- تدريب و حث قوى البيع على إبراز مزايا و جودة المنتجات ، خاصة أن الكلمة المنقولة De bouche à oreille لها تأثير كبير في المنطقة .

* و من أجل الأهداف الكمية المحددة يجب أولاً المحافظة على الفرينة بالجودة المطلوبة و الرفع من مستوى الانتاج من خلال استغلال المطحنة الثانية ، و التي تتطلب يد عاملة متخصصة (رئيس مطحنة) ، من أجل ذلك يجب تكوين أيدي عاملة متخصصة ، بإعطاء الفرصة لأعوان التحكم العاملين حالياً في المؤسسة ، برسكلتهم في المعاهد الخاصة بذلك ، الموجودة في كل من قصر البخاري أو بومرداس ، و هذا قبل البدء في استغلال المطحنة الثانية .

كما يجب على المسؤول الأول بالمؤسسة ، و حسب الشروط التي وضعها الديوان الجزائري المهني للحبوب ، العمل على تسريع الحصول على الكميات الإضافية من المادة الأولية (القمح اللين) ، و التي تعادل نصف طاقة انتاجية للمطحنة الثانية بمقدار 250 قنطار خلال 24 ساعة .

ومن أجل استغلال المطحنة الثانية بكامل طاقتها ، البحث عن أفضل المصادر و الطرق التي يتم التحصل من خلالها على المادة الأولية المطلوبة ، بتعيين من الآن من يقوم بدراسة للمفاضلة إما بالشاركة مع المزارعين ، أو من خلال الاعتماد الذاتي بالتكفل على توفير المادة الأولية المطلوبة . كما يجب تحديد ميزانية الحصول على 250 قنطار من القمح اللين يومياً ، و التي تعادل نصف الميزانية الحالية . أمّا ميزانية الإعلان في الإذاعة و استعمال اللوحات الاشهارية و التمويل الرياضي ستحدد بعد عملية المفاوضة مع المسؤولين على ذلك .

7.3.4. تدعيم البرنامج بتنبؤات

إن الحصول على 250 قنطار يوميا من القمح اللين ، إضافة على 500 قنطار السابقة يسمح بانتاج ، بالاعتماد على الكميات المنتجة للسنة السابقة كونها أكثر ربحية ما يلي :

- 1530 طن سنويا من فرينة المخابز أي 127.54 طن شهريا .

- 134000 طن سنويا من الفرينة الممتازة ذات حجم 25 كلغ أي 11174.20 طن شهريا .

- 5642 طن سنويا من الفرينة الممتازة ذات حجم 10 كلغ أي 470.15 طن شهريا .

- 3000 طن سنويا من الفرينة الممتازة ذات حجم 1 كلغ أي 250 طن شهريا .

- 48517.20 طن سنويا من التّخالة أي 4043.10 طن شهريا .

و بالاعتماد على البرنامج السابق و ثبات قوى الطلب و العرض ، سنصل إلى زيادة في المبيعات و تحقيق أرباح إضافية بالنسبة المحددة سابقا أي 10%

8.3.4 نظام الرقابة

إن استحداث إدارة خاصة بالتسويق في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة و احترام البرنامج السابق ، يساعد على تقييم مدى تحقيق الأهداف المسطرة ، و على إدارة التسويق القيام بما يلي :

- القيام كل نهاية شهر بمقارنة الكميات المنتجة فعلا مع ما تم التنبؤ بها .
- القيام بزيارات دورية إلى نقاط البيع ، و تقييم أداء قوى البيع بالمقارنة مع الأنشطة التي تدربوا عليها ، المتمثلة في حث الزبائن على جودة المنتج المقدم بالأسعار الجيدة .
- تقييم تكاليف الاعلان بالإذاعة و استخدام اللوحات الاشهارية و التمويل الرياضي مع حجم المبيعات المحققة كل شهر بالاستعانة بخرائط المراقبة .

الخاتمة

من خلال ما تم استعراضه في هذه المذكرة هو محاولة لمعالجة موضوع الخطة التسويقية و أثرها على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ، حيث أصبحت تمثل أهم أداة تسمح بالاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المؤسسة ،من أجل تحقيق أهدافها ،فهي سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تهدف الى وضع الاستراتيجيات التسويقية و صياغة التكتيكات اللازمة لتحقيق الأهداف.و قد تم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة **مطاحن بوعمارة و التومي**، محاولة منا لتطبيق المفاهيم النظرية على أرض الواقع، و هي مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية و متخصصة في إنتاج نوعين من الفريضة هما :فريضة الخبز الموجهة للمخابز، و فريضة ممتازة موجهة للاستهلاك العائلي و محالات صناعة الحلويات،ومادة النخالة التي تستخدم كأعلاف للمواشي و الأغنام و التي تزخر بها هذه المنطقة. ومن خلال هذه الدراسة الميدانية و التي سمحت باختبار فروض البحث و استخلاص نتائج هامة اقتضت بدورها تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة من شأنها تحسين مركزها التنافسي. نعود لنذكر بأهم المحاور التي تضمنتها هذه الدراسة و أهم النتائج النظرية و التطبيقية التي تم التوصل إليها.

نتائج الدراسة النظرية:

- تتميز البيئة التسويقية بعدم التأكد و التغيير المستمر و المفاجئ ، و تتكون من متغيرات كلية تؤثر على كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها و حجمها، و تشمل على كل من المتغيرات الديمغرافية ، الاقتصادية ،الطبيعية ،السياسية و الثقافية ، و متغيرات جزئية و التي تؤثر على كل المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، و تتضمن كلا من البيئة الداخلية التي تمثل المناخ الداخلي للمؤسسة و بيئة خارجية أو تنافسية و تشمل على كل من المنافسين الموردين الوطاء و المستهلكين . كما يسمح تحليل البيئة التسويقية لرجل التسويق تحديد نقاط القوة و الضعف، و اكتشاف الفرص و التهديدات و تحديد المركز التنافسي، هذا التحليل يساعد المؤسسة على اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تسمح لها من تحسين مركزها التنافسي و التكيف مع هذه التغيرات البيئية المعقدة.

• يمثل التخطيط الاستراتيجي للتسويق الأداة المناسبة التي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليه للتكيف مع متغيرات البيئة التسويقية المعقدة و الديناميكية و المفاجئة و شديدة التغيير، حتى يتسنى لها استغلال الفرص المتاحة بالاعتماد على نقاط قوة المؤسسة، و اجتناب و مواجهة التهديدات و التخلص من نقاط الضعف . و من جهة أخرى فالتخطيط الاستراتيجي للتسويق هو القاعدة الأساسية لصياغة و اختيار الاستراتيجيات المناسبة و تحديد القطاعات السوقية الواحدة، و المزيج التسويقي المناسب لتحقيق أهداف البقاء و النمو، و التي يتم تحديدها في الخطة التسويقية ، و هذا بالاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي، حيث تم التركيز على أهمها حسب التسلسل التاريخي لظهورها و هي مصفوفة BCG ، مصفوفة GE و مصفوفة ADL . و نشير أن الخطة الإستراتيجية للتسويق تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة و نجاح الأولي يتوقف على نجاح الثانية ، لأن كل ما يقوم على قاعدة متينة ينتهي نهاية ناجحة.

• تنبثق الخطة التسويقية ، من الخطة الإستراتيجية للتسويق و هي التي تقويها و توثقها. و هي وثيقة مكتوبة تتضمن الأهداف المسطرة و الاستراتيجيات المناسبة التي تسمح من تحقيق هذه الأهداف و البرنامج المناسب للوصول إلى ذلك. و تتكون من مجموعة من العناصر، تتطلب من أجل إعدادها و جود كفاءات بشرية مؤهلة تعمل على التنسيق مع جميع المسؤولين داخل المؤسسة، و جمع المعلومات التي تساعد على ذلك ثم تنفيذها، و متابعتها بالاعتماد على أهم عنصر بها و المتمثل في الرقابة التسويقية . هذه الأخيرة تساعد في تحديد الانحرافات و تصحيحها كما أن رجل التسويق يعتمد على نتائجها في إعداد الخطة التسويقية لسنة المقبلة. دون أن ننسى خطة الطوارئ و التي يجب أن توضع جنباً لجنباً مع الخطة التسويقية خاصة و أن في عصرنا هذا لا نتساءل عن حدوث الأزمة أم لا، و لكن نتساءل عن توقيت حدوثها و شدتها ، و عن الوسائل و الاستراتيجيات المساعدة في مواجهتها و التعامل معها، و التي تتطلب وجود نظام إنذار مبكر لرصد و تحليل الإشارات التي تنبئ عن حدوث أزمة .

نتائج الدراسة التطبيقية

- لا توجد إدارة خاصة للتسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لعدم اعتماد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي للتسويق و لا على مفهوم الحديث للتسويق الذي يركز على مراعاة الحاجات و الرغبات التي يمكن إشباعها بواسطة مزيج تسويقي يتصف بميزة تنافسية بالمقارنة مما يقدمه المنافسون في نفس الصناعة، و مرد ذلك لقطاع نشاط

المؤسسة المتمثل في الصناعات الغذائية عموما و الفريضة خصوصا ، هذه المادة المهمة التي يزداد الطلب عليها بازدياد عدد السكان ، الذي هو في تزايد مستمر بولاية الجلفة، وحسب آخر الإحصائيات فعدد سكانها يزيد عن المليون نسمة و سكان مقر البلدية أين تنشط المؤسسة هو من بين العشر بلديات الأولى في الوطن و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- عدم وجود إدارة خاصة بالتسويق ، جعلت المؤسسة تفتقر لموارد بشرية مؤهلة تعمل على جمع المعلومات التسويقية، و التي تسمح بإعداد الخطة التسويقية و تنفيذها و مراقبتها ، و يظهر ذلك جليا في غياب الترابط و التكامل بين مختلف البرامج الخاصة بالمزيج التسويقي ، من خلال إهمال المؤسسة للأنشطة الترويجية خاصة الإعلان رغم توفر فرص للإعلان ، سواء بالإذاعة الجهوية أو اللوحات الإشهارية الموزعة على الساحات العمومية في المدينة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- غياب نظام رقابي يمكن المؤسسة من تقييم المجهودات و النشاطات التسويقية المبذولة و الاكتفاء بالموازنات السنوية للمبيعات، و تكاليف البيع دون البحث أو الكشف أو تحليل أسباب حدوث الانحرافات على مستوى المبيعات، نظرا لعدم وجود المؤهلات البشرية التي تعمل من أجل ذلك، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

- لا تهتم إدارات المؤسسة بتحليل عوامل البيئة التسويقية بصفة عامة، و كل ما تهتم به هو أسعار المنافسين لتحديد أسعار منتجاتها، و المؤسسة متكلة على نية أن كل ما ينتج يباع، خاصة مع الزيادة المستمرة على الطلب على الفريضة و الظروف البيئية التي ساعدت في تسويق مادة النخالة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

وما يفرضه واجب البحث العلمي و بالاعتماد على كل من النتائج المتواصل إليها على المستويين النظري و التطبيقي، و على نقاط قوة المؤسسة و الفرص المتاحة لها، يجدر بنا أن نقدم جملة من التوصيات و الاقتراحات حتى تستطيع المؤسسة أن ترقى بنشاطها إلى مستوى أفضل يعزز من مركزها التنافسي :

- ضرورة تبني و تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في المؤسسة ،ذلك لارتباط التسويق بالمتغيرات البيئية التسويقية المعقدة و الذي يستدعي استحداث إدارة خاصة بالتسويق، يتم من خلالها تحليل متغيرات البيئة التسويقية لتحديد نقاط القوة و الضعف و اكتشاف الفرص و التهديدات. و على ضوء هذا التحليل تقوم إدارة التسويق بتحديد الأهداف التسويقية المراد بلوغها، و اختيار الاستراتيجيات المناسبة لبلوغ هذه الأهداف و ترجمة ذلك على ورق في الخطة التسويقية .
- ضرورة إعداد خطة تسويقية كل سنة ،كونها أداة رقابية يتم من خلالها قياس الأداء التسويقي كما تستخدم المعلومات التي توفرها هذه الرقابة في اعداد الخطة التسويقية للسنة المقبلة .
- مازالت المؤسسة تعتمد على الأساليب التقليدية في التسويق، فهي تعتمد على البيع، مما يتطلب منها ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق و الذي يعمل على تكييف المؤسسة مع بيئتها التسويقية ، المتغيرة باستمرار ، كما يجب عليها تطبيق الإطار المتكامل في التسويق والعمل على تحقيق التوازن بين عناصر المزيج التسويقي من تسعير، توزيع ، ترويج ، وجودة المنتج المقدم .
- الاعتماد على الإعلان، باعتباره أحد أهم عناصر المزيج الترويجي حيث إنه وسيلة اتصال جيّدة مع زبائن المؤسسة خاصة و أنها تسعى أن تكون الرائدة في سوقها .
- تدعيم شبكة التوزيع المباشر،و التي هي القناة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل التحكم أكثر في توزيع المنتجات ومعرفة رغبات وحاجات الزبائن عن طريق الاحتكاك المباشر بهم .
- بناء علاقات جيّدة مع المخابر باعتبار هذا القطاع قطاعا واعد، خاصة و أن في مقر البلدية عدد المخابر يزداد يوما بعد يوم وقد يصل إلى أكثر من 125 مخبزة.
- تبني فكرة خطة الطوارئ للتعامل مع الأزمات ،خاصة مع التغيرات المستمرة و المفاجئة في البيئة التسويقية ، التي يمكن أن تفقد المؤسسة حصص سوقية ،وخاصة أن الجزائر على أبواب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC .

و في الأخير بحكم الموضوع الذي تم دراسته و الذي قد يفتح بدوره أبواب أمام بحوث أخرى لها صلة بالموضوع محل الدراسة و تحتاج إلى تعميق أكثر نقترحها في شكل عناوين منها :

- إدارة التسويق و أهميتها في تفعيل الأداء التسويقي للمؤسسة.
- دور إدارة التسويق في التكيف مع متغيرات البيئة التسويقية.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في إعداد الخطة التسويقية.
- الخطة التسويقية كأداة للرقابة على النشاط التسويقي.
- خطة الطوارئ و أثرها على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

قائمة المراجع

1. Jacques Lendrevie et Denis Lindon , Mercator, 6ème Ed , Dalloz
2000, Paris
2. طارق الحاج و آخرون ،التسويق من المنتج إلى المستهلك ، دار صفاء للنشر
والتوزيع ، عمان،الأردن 1997.
3. البيئة مفهومها وعلاقتها بالانسان، ليث حازم.
http://www.wildlife_pal.org/environment.html(12.08.2007)
4. محمد جمال الدين عطية ، مفهوم البيئة ، www.moe.edu-qa/arabic/qaterp-
2007/downloads/beaaa.doc. (12.08.2007)
5. محمود جاسم محمد الصميدي ، استراتيجيات التسويق ، دار الحامد ، عمان،2000.
6. مصطفى محمود ابوبكر ،ادارة التسويق في المنشآت المعاصرة ،دار الجامعية الإسكندرية ، 200
7. عبد السلام ابو قحف ، التسويق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
8. محمد الصيرفي ، إدارة التسويق، مؤسسة حورس ، الإسكندرية ، 2005.
9. محمود جاسم الصميدي و رشاد محمد يوسف الساعد ، إدارة التسويق،دار المناهج
عمان،الأردن ،2006.
10. Marc Vandercammen ; Marketing ; De boeck ; Paris;2006.
11. مزوغ عادل ، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير البلدية ،فيفري 2005.
12. أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ، دار قباء ،القاهرة
مصر 2001.
13. نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة،دار الحامد،عمان ، 2003.
14. خالد خالفي ،البيئة التسويقية و الإستراتيجية التسويقية ،حالة المؤسسة الوطنية لصناعة
العصير و المصبرات ENAUC ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة
البلدية ،الجزائر دفعة 2005.
15. P.kotler et autres, Marketing management , Edition Pearson ,
12e Edition,Paris,2000

16. مستوى المعيشة للجزائر كان أفضل قبل 1985 مما عليه اليوم ، عبد الوهاب بوكروح .
http://bwahab2505.maktoobblog.com(13.12.2007)
17. http://www.elmouchahid.net , الجزائر ما بعد البترول ، سليم بن عبد الرحمان.
/modules php?name=news&file = article & sid = 553.(13.12.2007)
18. http: // arab.aljayyash. Net / arabic -3-15.html , أعرف الجزائر، عامر بدوي .
19. فيليب كوتلر و الآخرون ، ترجمة مازن تفاح ، التسوييق ، الجزء الثاني، دار علاء الدين دمشق ، سوريا ، 2002.
20. رضوان المحمود العمر ، مبادئ التسوييق ، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، 2005 .
- 21.http://www.joradp.dz/har/index.htm. (19.02.2008)
- 22.إسماعيل السيد ، التسوييق ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 1999 .
23. http //www. Islammemo. Cc/article1.aspx?id =
4268.(24.12.2007)
24. عنابي بن عيسى ،سلوك المستهلك ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية .
25. عبدالرحمان توفيق وآخرون، المناهج التدريبيية المتكاملة،مركز الخبرات المهنية للمراكز 2004.
26. ناجي معلا و رائف توفيق ، أصول التسوييق مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 .
27. تحليل البيئـة التسوييقية ، إيهاب محمد عبد العزيز علي خفاجي.
http/ www.kenanaonline .com /ws /khafagy / page 62158.
28. محمد فريد الصحن و إسماعيل السيد ، التسوييق ، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر، 2001 .
29. حسن علي الزغبي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
30. علي بولحية بوخميس، قواعد العامة لحماية المستهلك و المسؤولية المترتبة عنها في التشريع الجزائري دار الهدى،الجزائر،2000.
31. محمد محمد إبراهيم وثابت إدريس، استراتيجيية تقسيم السوق، القاهرة، دار المعرفة، مصر 2000
32. محمد فريد الصحن ، التسوييق ، دار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر 1995 .
33. http://unpan1.un.orj/intra , زايد المزاي التنافسية ، عادل محمد.
doc/groups/public/documens/arado/unpan024947.pps (12.01.2008)
34. http://www.hrm- , الميزة التنافسية، هاني جميل.
group.com/vb/archive/index.php/.5882.htm. (12.01.2008)

35.نبيل موسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية الاسكندرية،مصر
1996.

36. محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية، القاهرة،مصر
2004.

الميزة التنافسية الأساسية , سعيد.محمد37

Http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a5/ .(25/01/2008).

38.ثابت عبد الرحمان ادريس ،بحوث التسويق ، الدار الجامعية ، مصر،2003 .

بتاريخ . http://ub.roro44.com/33884.html , الوظائف الخمس للإدارة، خالد الحر.39
15.02.2008

40.http://www.islammemo.cc/2006/07/12/4246.html. (15.02.2008)

التخطيط الاستراتيجي مفهومه و إطاره الارشادي ومراحله المختلفة، تركي ابراهيم عبيدات .41
http://arabma.org/subject /2ptt. (15.09.2007)

42. التخطيط الاستراتيجي، عبد القادر حسن العداقي.42
http://www.dr.ad.adakee.com /inde.php?moon = q and answer & id = 62.(12.02.2008)

43.Alain Ollivier et Renaud de Maricourt , Pratique du marketing en
Afrique , Edicef Paris,1990.

التخطيط الاستراتيجي , علي بن أحمد السبتي .44

http://www.alryadh.com/2005/06/07/article 7299html. (10.02.2008)

45.محمد فريد الصحن و طارق طه ، إدارة التسويق ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية
مصر،2002 .

46.Claude Sicard , le manager stragère , Dunod ,1994 ,Paris .

47.Jean.Claude E .De Brouwer , Planification Stratégique de
marketing; Edition Bouchemin itée,1995;Canada .

48.نوري منير ، التسويقي و أهميته في مسابقة العولمة الاقتصادية إسقاط على الوطن العربي لفترة
1990 - 2000 أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2004 - 2005

49. فريد النجار ، التسويق بالمنظومات و المصفوفات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 .

50.نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي ، بدون دار للنشر.1996.

51.Malcolm Nc Donald . Les plans marketing , De Boeck, Paris, 2004

52. Mohamed Seghir Djitli , Marketing Stratégique , Edition EURL IBN SINA , Algérie 2001.

53. العلاقة المنطقية من استراتيجيات التكامل والأداء الإقتصادي للمنشآت، يونس شريف طارق .
http://www.minshawi.com/other/unis.htm ، الصغيرة في الوطن العربي
(19.02.2008)

54. Bernard Perconte, 50 fiches pour comprendre le marketing ; Ed Breal ,1997, Paris .

55. محمد حافظ حجازي ، التسويق ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2005 .

56. محمود جاسم الصميدي و بشير عباس العلق ، مبادئ التسويق ، دار المناهج ، الأردن ، 2006 .

57. فيليب كوتلر و جاري أرمسترونغ ، أساسيات التسويق الكتاب الأول ، ترجمة سرور على إبراهيم سرور دار المريخ المملكة العربية السعودية ، 2007 .

58. Med Seghir Djitli , marketing , Ed Berti , Alger , 1998

59. بشير العلق و قحطان العبدلي ، إدارة التسويق ، دار المكتبة الوطنية ، عمان ، 2006 .

60. محمد علي جعلوك ، السلعة ، دار الراتب الجامعية ، لبنان ، 1999 .

61. http:// www.alshmsi.net/friends/b7ooth/buss_ogric/montaj.html.

(01.03.2008)

62. Pascal Choquet et autres , Gestion de Clientèles , Ed Nathan, Paris, 2004

63. بحث عن إدارة التسعير، هبة ح.

http://www.m3rof.com/vb/showthead.php.?T=14495.(06.03.2008)

65. http://www.buce.uc/.ac.be/public/before/commerce/plan/place.html#debut(07.02.2008)

66. محمد الصميدي و ردينة عثمان يوسف ، الأساليب الكمية في التسويق ، دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن ، 2006 .

66. زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران ، الأردن ، 1997

67. هناء عبد الحليم سعيد ، الإعلان و الترويج ، بدون دار نشر ، القاهرة ، 1993 .

68. فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، دار مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2000 .

69. أحمد محمد المصري ، الإعلان ، دار مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2000 .

70. ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، دار الحامد ، الأردن ، 2006 .

71. <http://adlen.etspace.com/bcg.htm>. (13.02.2008).

72. http://www.12manage.com/methods_ge_mickisey_ar.html.
(20.02.2008)

73. جون ويستوود ، إعداد خطط التسويق خلال 30 دقيقة ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة الدار العربية للعلوم ، إنجلترا ، 1990 .

73. Yves Chirouze, Le Marketing études et stratégie, Ed Ellipses, Paris , 2003

75. MICHEL Bisac , Diagnostic Stratégique , Ed Dunod, Paris, 2005

76. Chantal Ammi, le marketing , Ed Ellipses , Paris , 1993 .

77. Armand Dayan et les autres ; marketing , Ed puf . Paris 1992.

78. أ. عريشي، الخطة التسويقية، file:///d:/plan%20mark/t-503, htm (31.12.2007)

79. كيف تصنع خطة تسويق ناجحة ، فضل الهنداوي.

<http://www.swalif.net/softs/swalif12/softs217087/>. (25.08.2007)

80. كاثلين آلين، التسويقية الخطة، http://www.sptechs.com/news/article_341.Html . (17.07.2007)

81. Nathalie Van laethem et laurence Body, le plan marketing, Ed Dunod , Paris , 2004.

82. جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الأزمات البيعية و التسويقية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2006 .

83. yasmindedahmane; la planification marketing d'une entreprise

http://marketing.thus.ch/loader/php?page=piton_vi . (07.07.2007)

84. كيف تعد خطة تسويق ، ايهاب محمد عبد العزيز خفاجي.

<http://www.kenanonline.com/ws/khafagy/page/62161>. (07.07.2007)

85. خطة التسويق، إعراب طريقة عمل.

<http://www.4uarab.com/vb/shuwread.phpmt=4287>. (18.07.2007)

86. محمد.ح. تخطيط التسويق، <http://vmco.maktoobblog.com/857005>.

(18.07.2007)

87. شوقي ناجي جواد ، إدارة الستراتيج ، دار الحامد ، الأردن ، 1999 .

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

/URI
[0 0 0]
/Border
/Launch
/Action
[1960 3410 4130 3526]
/Rect
-mark-