

ادارة التسويق





السنة: الرابعة

القسم: إدارة الأعمال



منشورات جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

إدارة التسويق

تأليف

الدكتور محمد ناصر
الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق

الفهرس

الصفحة	المحتويات
١١	الفصل الأول : الوظيفة التسويقية في منشآت الأعمال
١٣	تمهيد . -
١٣	مفهوم إدارة التسويق . -
١٤	المؤسسة التسويقية . -
١٤	الشركات المتخصصة في التسويق . -
١٦	تصنيف الشركات حسب الفرص والتهديدات التسويقية . -
١٧	الفلسفة التسويقية في منشآت الأعمال . -
٢٠	رسم السياسة التسويقية في منشآت الأعمال وعلاقتها بالحكومة . -
٢٢	كيف توائم منشآت الأعمال بين المزاج التسويقي وحالات الكساد . -
٢٤	التسويق لمنشآت الأعمال والتسيير للمستهلك النهائي . -
٢٦	منهج دراسة التسويق . -
٢٨	الأساليب التسويقية الممكن اتباعها في منشآت الأعمال . -
٤٢	الأسلمة الاستكشافية الثمانية حول تحسين وتطوير التسويق . -
٤٤	السمات التجارية الخمس للأصناف المشهورة من السلع . -
٤٥	دور نوع المنظمة الجديدة في التنافس على المستقبل . -
٤٦	من التسويق الجماهيري إلى التسويق الفنوي والشخصي . -
٤٧	بعض القواعد الذهبية لتحويل التعاملات إلى علاقات . -
٤٨	ماذا يتلقي على إدارة التسويق أن تقوم به في تعاملها مع العملاء . -
٥٠	عدم كفاية الجودة والابتكار لحركة السوق وحلول دور الفضول والتفكيك والعاطفة والمنطق . -
٥٢	مصفوفة نصيب منتجات الشركة من سوق المنتج . -
٥٤	كيف تقود المستهلكين إلى الشراء عبر الإنترنيت . -
٥٦	البيع للمؤسسات في ست خطوات . -

٥٨	- أنواع الشركات طبقاً لمحوري النمو والربحية والاتجاهات المحتملة للتحول بينها.
٦٣	- استخدام تحليل باريتو في تحديد أهمية العناصر.
٦٥	الفصل الثاني: تنظيم إدارة التسويق
٦٧	- مقدمة
٦٨	- طبيعة وغرض التنظيم.
٧٢	- تصميم الهيكل التنظيمي.
٧٦	- طبيعة تنظيم إدارة التسويق.
٨٣	- نماذج تنظيم إدارة التسويق.
٩٥	- إدخال التوجه التسويقي على مستوى المنظمة.
١٠٠	الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي
١٠٧	- مقدمة في التخطيط.
١٠٩	- مصطلحات تتعلق بالتخطيط.
١١٠	- أنواع الخطط التسويقية.
١١٢	- أهمية التخطيط التسويقي في المنظمة بشكل عام.
١١٣	- شروط إعداد خطة تسويقية ناجحة.
١١٤	- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
١١٥	- مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي:
١٢٦	◦ تحديد رسالة المنظمة.
١٢٧	◦ تحديد الأهداف الرئيسية / الاستراتيجية للمنظمة.
١٣١	◦ تحليل الموقف (SWOT).
١٤٩	◦ تحليل واختيار مجالات فرص النمو (استراتيجية المنظمة).
١٥٤	◦ تحديد أهداف النشاط التسويقي.
١٥٨	◦ تحديد استراتيجية التسويق.
١٧٠	◦ تصميم الاستراتيجية الفرعية للمزيج التسويقي.
١٨٨	◦ إعداد الخطة التنفيذية للتسويق (برنامج العمل التسويقي).

٢٠٠	• إعداد موارد التسويق.
٢٠٦	• رقابة وتقييم الأداء التسويقي.
٢١١	الفصل الرابع: الرقابة على أوجه النشاط التسويقي
٢١٣	- تمهيد.
٢١٤	- أنواع الرقابة على أوجه النشاط التسويقي.
٢١٥	- دور نظام المعلومات والرقابة في إدارة النشاط التسويقي.
٢٢١	- طرق الرقابة ووسائلها.
٢٤١	- مجالات الرقابة في النشاط التسويقي.
٢٦١	الفصل الخامس: التوجيه في النشاط التسويقي
٢٦٣	- تمهيد.
٢٦٤	- مفهوم للتوجيه في النشاط التسويقي.
٢٦٤	- أهمية للتوجيه في النشاط التسويقي.
٢٦٥	- مقومات لنجاح التوجيه في النشاط التسويقي.
٢٦٥	- التوجيه إلى تحقيق التكامل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.
٢٧٠	- التوجيه إلى تحليل تكلفة التسويق حسب القطاعات التسويقية بدلًا من النسب والقولم المالية.
٢٧٩	- التوجيه إلى الأخذ بمفهوم السلع من الناحية التسويقية.
٢٨٢	- التوجيه إلى تجزئة السوق وفق الرغبات والاحتياجات.
٢٨٣	- التوجيه إلى بعض الظواهر الاجتماعية المؤثرة على الطلب.
٢٨٨	- التوجيه إلى إرضاء المستهلك وإلى أساليب تحقيق هذا الإرضاء.
٢٩١	- التوجيه إلى تحديد السعر المقبول باعتبار الطلب.
٢٩٧	- التوجيه إلى التوازن المتعلقة بتنغير الأسعار.
٣٠٠	- التوجيه إلى ضمان خلو السلع من العيوب الفنية أو الميكانيكية.
٣٠١	- التوجيه إلى الجمع بين التوزيع المباشر وغير المباشر وأعتماد رجال البيع الإرشاديين.
٣١١	- التوجيه إلى معرفة ما إذا كان الإعلان ضروريًا في جميع الحالات.

- التوجيه إلى الخطوات الواجب اعتمادها في البيع وإلى منهج البيع المعمق.
 - التوجيه إلى بعض الموضوعات المتعلقة بكافأة رجال البيع.
- المصطلحات باللغة الأجنبية.**
- قائمة المراجع باللغة العربية والإنجليزية.**

المقدمة

عندما يتمكن أي علم أو عمل من أن يتصف في موضوعه وغايته بالقدرة على تحسين مستوى حياة البشرية وتطويرها، فلا بد وقتئذ من أن يستحق هذا العلم أو العمل التشجيع والتقدير اللائقين، وبما أن النشاط التسويقي يضمن إيصال السلع والخدمات لكل فرد في الزمان والمكان المناسبين وبالشروط والخدمات المرغوبة، فقد تبوأ دراسة هذا النشاط مركزاً هاماً جداً من بين فروع دراسة نظور العلوم الإدارية المختلفة في دول العالم كافة.

لذلك وانطلاقاً مما تواجهه إدارة المشاريع في وقتنا الحاضر من تغيرات عديدة في الظروف المحيطة بمشاريعها: كالقلبات السريعة في رغبات المستهلكين العصريين، والتضخم الاقتصادي الذي يواجه أغلب الاقتصاديات الدول، وازدياد درجة تدخل الدولة في السياسات التسويقية ونشوء حركة وعي المستهلكين وانتشارها، وضرورة التوفير في استخدام مصادر الطاقة،...الخ. كل ذلك يستدعي الضرورة لابد حصول سلسلة تضمن الموازنة بين ثلبة احتياجات المستهلك من جهة ومراعاة الصالح العام مع تحقيق الأهداف المرجوة والربح المنشود للمشروع من جهة ثانية.

وهذا ما وجهنا في كتابنا هذا "إدارة التسويق" إلى مناقشة المسائل الرئيسية: (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) على ضوء المبادئ الاقتصادية وفي ظل الظروف الاقتصادية المتاحة والمتوفرة في أي بلد كان، لإيضاح كيفية اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة والمناسبة لضمان التطبيق الفعال للوظيفة التسويقية، وضمان الرشد والعقلانية في استخدام الأساليب الحديثة فيها.

لذلك قمنا بتقسيم الكتاب إلى خمسة فصول:
الفصل الأول ويتضمن الوظيفة التسويقية في منشآت الأعمال وقد قام بكتابته
الدكتور محمد ناصر.
الفصل الثاني ويتضمن تنظيم إدارة التسويق وقد قام بكتابته
الدكتور غيث ترجمان.
الفصل الثالث ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي وقد قام بكتابته
الدكتور غيث ترجمان.
الفصل الرابع ويتضمن الرقابة على أوجه النشاط التسويقي وقد قام بكتابته
الدكتور محمد ناصر.
الفصل الخامس ويتضمن التوجيه في النشاط التسويقي وقد قام بكتابته
الدكتور محمد ناصر.

(المؤلف)

الفصل الأول

الوظيفة التسويقية في منشآت الأعمال

- تصميم.
- مفهوم إدارة التسويق.
- المؤسسة التسويقية.
- الشركات المتخصصة في التسويق.
- تصنيف الشركات حسب الفرص والتهديدات التسويقية.
- الفلسفة التسويقية في منشآت الأعمال.
- رسم السياسة التسويقية في منشآت الأعمال وعلاقتها بالحكومة.
- كيف تؤام منشآت الأعمال بين المزيج التسويقي وحالات الكساد.
- التسويق لمنشآت الأعمال والتسويق المستهلك النهائي.
- مناهج دراسة التسويق.
- الأساليب التسويقية الممكن اتباعها في منشآت الأعمال.
- الأسئلة الاستكشافية الثانية حول تحسين وتطوير التسويق.
- الصناعات التجارية الخمس للأصناف المشهورة من السلع.
- دور نوع المنظمة الجديدة في التأثير على المستقبل.
- من التسويق الجماهيري إلى التسويق الفنوی والشخصي.
- بحضن القواعد الذهبية لتحويل التعاملات إلى علاقات.
- ماذا يلبي على إدارة التسويق أن تقوم به في تعاملها مع العملاء.
- عدم كافية الجودة والإبتكار لحركة السوق وحلول دور الفضول والتفكير والعاطفة والمنطق.
- مصفوفة لتصنيف منتجات الشركة من سوق المنتج.
- كيف تؤدي المتسوقين إلى الشراء عبر الإنترنيت.
- البيع للمؤسسات في ست خطوات.
- أنواع الشركات طبقاً لمحوري النمو والربحية والاتجاهات المحتملة للتحول بينها.
- استخدام تحليل بارزو في تحديد أهمية العناصر.



Damascus University

تمهيد

إن التسويق وظيفة أساسية وهامة لجميع المنظمات الحديثة، نظراً لما تواجهه إدارة هذه المشاريع في وقتنا الحاضر من تغيرات عديدة في الظروف المحيطة بمشاريعها، كالتحولات السريعة في رغبات المستهلك العصري، والتضخم الاقتصادي الذي يواجه أغلب اقتصادات الدول، وازدياد درجة تدخل الدول في السياسات التسويقية، ونشوء حركات وعي المستهلكين وانتشارها هذا من جهة، ومن جهة ثانية لعل ما يبرز أهمية التسويق هو ما تمر به بلادنا من تحولات اقتصادية متعددة وتحولات إيديولوجية، إضافة إلى ما يشهده العالم من تحولات اقتصادية وثقافية تجارية عالمية، وتنامي المنافسة العالمية، وظهور الأشكال الجديدة من المنظمات والحركات الاجتماعية والعالمية، وظهور مفهوم قيادة العميل للمنظمة.. إلخ، كل هذه التوجهات وغيرها تلقي أهمية كبيرة على وظيفة التسويق في المنظمات المعاصرة وتجعل هذه الوظيفة تحتل المرتبة الأولى من بين كل وظائف المشروع.

مفهوم إدارة التسويق:

إدارة التسويق هي تلك الإدارة التي تقوم بتنظيم وتنظيم ورقابة وتوجيهه وتنفيذ أوجه النشاط المتعلقة بانسياط السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، وهنا ينبغي التمييز إلى أنه لا يجوز ولا بأي شكل من الأشكال أن نطلق عليها تسمية إدارة المبيعات كما يفعل بعضهم، نظراً لأن النشاط البيعي ما هو إلا جزءاً من النشاط التسويقي في المشروع.

وانطلاقاً من المفهوم الحديث للتسويق الذي تم عرضه في كتاب مبادئ التسويق السنة الثانية والذي سنعرض إلى تعريفه في حينه نجد أن هدف إدارة التسويق دائماً يتجلّى في التعرف إلى رغبات المستهلك الأخير أو المشتري

الصناعي واحتياجاته ومن ثم العمل على إشباعها ضمن حدود الإطار الاجتماعي والسياسي والقانوني المحيط بالمشروع، هذا بالإضافة إلى تقويمها للحاجات الحالية وتتبنيها بالحاجات المستقبلية التي تمكّنها من تسخير إمكانيات المنظمة وأنشطتها إلى إرضاء المستهلكين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي المحافظة عليهم كعملاء دائمين للمنظمة.

المؤسسة التسويقية:

المؤسسة هي كل مشروع يركز نشاطه الرئيس في التسويق أو أحد مجالاته كالتوزيع والإعلان وبحوث التسويق والنقل... الخ، وتأسست على ذلك أن منظمات تجارة الجملة وتجارة التجزئة تعد من المؤسسات التسويقية، وكذلك وكالات الإعلان ومراكز بحوث التسويق وشركات النقل.
أما المشروع الذي يقوم بنشاط تسويقي مكمل لنشاط آخر فلا يُعد مؤسسة تسويقية كشركات التأمين والبنوك وما شابه.

الشركات المتخصصة في التسويق:

هذا بعض الشركات أو المنظمات التي تتخصص في التسويق، وتخصصها هذا يساعد في تجميع الخبرات التسويقية القليلة في عدد من الشركات وهذا ما يؤدي بدوره إلى الاستفادة القصوى من هذه الخبرات، وإلى تحقيق مزايا الحجم الكبير في أداء الوظائف التسويقية المختلفة وخاصة في مجالات الشراء والتخزين والنقل، وبالتالي الاستفادة من خصم الكمية وتحقيق الوفورات الاقتصادية نتيجة للتعامل في الكميات الكبيرة سواء في البيع أو الشراء.

هذا بالإضافة إلى إمكانية تنظيم المنافسة بين الشركات في ميدان التصدير، والحد من المنافسة السعرية بين الشركات المصدرة وبالتالي الحصول

على أفضل الأسعار وأنسب شروط التصدير، لكن وعلى اعتبار أن الشركات المتخصصة في التسويق تتعامل مع عدد كبير من السلع المتنوعة ذات المشاكل التسويقية المختلفة فإنه ينبغي وجود خبرات تسويقية متنوعة ومتخصصة في تسويق كل من هذه المنتجات.

وتجرباً لذلك نلاحظ أن شركات التسويق المتخصصة ترتكز جل اهتمامها على المنتجات التي يسهل بيعها والتي يكون هامش ربحها كبيراً، وتهمل تسويق المنتجات الجديدة التي تتطلب جهوداً كبيرة، أو المنتجات ذات الأرباح المنخفضة، أو التي تتميز بانخفاض معدل دورانها، وإضافة إلى ذلك غالباً ما تلجأ مثل هذه الشركات المتخصصة إلى أسلوب التحميل للتخلص من السلع غير الرائجة دون دراسة أسباب عدم رواجها ومحاولة التغلب عليها بالقرارات التسويقية الملائمة، هذا من جهة، ومن جهة ثانية إن التخصص في التسويق يؤدي إلى عدم التركيز أو الاهتمام بكل سلعة من السلع التي تتولى الشركة تسويقها نظراً لاختلاف المشاكل التسويقية وتعددها، وهذا ما قد يؤدي بدوره إلى تعقد العمل وتعقد المشاكل الإدارية داخل هذه الشركات وداخل إدارتها المختلفة، وإلى صعوبة الاتصالات بينها وبين شركات الإنتاج أيضاً.

لذلك نرى من وجاهة نظرنا أن تخصص الشركات في التسويق لا ينماشى مع المفهوم الحديث للتسويق من حيث إمكانية تحقيق التكامل بين الإنتاج والتسويق بسبب الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق في الشركة ذاتها، وهذا ما يدعم موقف كل شركة في تسويق منتجاتها بنفسها ويجعلها أكثر كفاءة من غيرها في تسويق منتجها بسبب الدراسة الثانية بهذا المنتج وبسبب وجود الدافع والحافز القوي للقيام بذلك.

ما تقم نخلص إلى أنه ينبغي على كل شركة أن تقوم بـأداء الوظائف التي يمكنها تأديتها بالنطاق والجودة المطلوبتين، ومن ثم تقويض أداء الوظائف الأخرى اللازمة إلى الشركات المتخصصة للاستفادة من مزاياها التخصصية في تحقيق الكفاءة المطلوبة لأداء هذه الأعمال.

تصنيف الشركات حسب الفرص والتهديدات التسويقية:

هذا ينبغي على إدارة التسويق القيام بـتحليل الفرص والتهديدات التسويقية التي تواجهها الشركة وذلك بالاعتماد على نواحي القوة والضعف لديها بالنسبة للنواحي التنظيمية والمالية والقانونية والإنتاجية والموارد البشرية والتكلفة.. الخ، وذلك للتمكن من فرز هذه الشركة تحت النوع المناسب لها وغالباً ما يتم هذا التصنيف على النحو التالي:

<u>التهديدات</u>	<u>الفرص</u>	<u>أنواع الشركات</u>
-	+	شركات مثالية
+	+	شركات مضاربة
-	-	شركات ناضجة
+	-	شركات فاشلة

حيث تدل إشارة + على وجود الفرصة أو التهديد.
وإشارة - على عدم وجود الفرصة أو التهديد.

وبهذا الصدد لا بد لنا من التعريف على تعريف الفرصة التسويقية:
فالفرصة التسويقية هي ذلك المجال التسويقي الذي تتمتع به شركة معينة بميزة تفضيلية بالنسبة للشركات المنافسة لها.

وتتبع الفرصة التسويقية للشركة من الفرص التسويقية المتاحة في البيئة التي تعمل فيها الشركة والتي تتوافر في هذه البيئة طالما أن هناك احتياجات لم

تشبعها السلع والخدمات المعروضة حالياً. وهذا أود التوجيه إلى أن هذه الفرص المتاحة في البيئة لا يمكن أن تعد فرصة تسويقية لكل شركة، لماذا؟ لأن كل فرصة متاحة في البيئة لها مقومات معينة للنجاح، ولكن لكل شركة عناصر معينة من الكفاءات وبالتالي فالشركة لن تتحقق لها الميزة التفضيلية إلا بالنسبة لفرص المتاحة في البيئة التي توافر لديها الكفاءات الالزامية لتحقيق المقومات المطلوبة للنجاح مقارنة بالشركات المنافسة.

الفلسفة التسويقية في منشآت الأعمال:

إن فلسفة المنظمة تعكس هدفها ومبادئ العامة التي تحكم أداء إنشطتها التسويقية، وهذه الفلسفة غالباً ما تتجلى في أربعة أشكال هي:

١- التوجه بالإنتاج: وباتباع هذه الفلسفة يتحتم على مديرى التسويق التركيز جهودهم على الإنتاج المادي وعلى التطورات التكنولوجية، وهذا ما يجعلنا نلاحظ أن المنظمات التي تأخذ بهذا التوجه تعمل في سوق البائعين حيث يزيد الطلب على المعروض من المنتجات.

٢- التوجه بالبيع: وباعتماد هذه الفلسفة ينبغي على المنظمات القيام بحملات ترويجية هجومية لدفع منتجاتها الحالية من خلال التركيز على ما تم صنعه دون إغارة الانتباه لكيفية الإشباع الأفضل لحاجات المستهلكين، ووفقاً لذلك تحدث زيادة في حجم المبيعات في الأجل القصير وليس في الطويل.

٣- التوجه بالتسويق: وتقوم هذه الفلسفة على أساس التفكير التسويقي الفعال المرتكز على التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل البقاء والازدهار عن طريق إشباع حاجات المستهلكين أولاً، ودفع الإدارة والعاملين نحو:

أ- إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضائه.

ب- التركيز على الربحية في الأجل الطويل وليس القصير.

جـ- تكامل الوظائف التسويقية وتنسيقها مع وظائف المنظمة ثانياً.

٤- التوجه بالمجتمع: وتقوم هذه الفلسفة على افتراض أساسى مفاده: أنه ينبغي على إدارة الشركة تحديد حاجات ومتطلبات الأسواق التي تعامل معها بشكل لا يتعارض مع مصلحة المجتمع ويضمن ثلثية رغبات الفرد وإشباعها بأفضل ما يمكن على أساس أن الفرد جزء من المجتمع وبالتالي ثلثية رغباته وإشباعها ينبغي ألا يعطي آية مؤشرات سلبية على مجتمعه، وبهذا الشكل نضمن ربط المفهوم التسويقي بالمجتمع ونضمن الاحتفاظ بالعملاء ولأجل طويل، وفيما يلي نورد جدولًا توضيحيًا نبين فيه الاختلافات في الفلسفة التسويقية للمنظمات من خلال ثلاثة نقاط رئيسة هي: التركيز، الوسائل، الهدف:

الهدف	الوسائل	التركيز	نقاط المقارنة
			المفاهيم التسويقية
الإنتاج كل ما يمكن إنتاجه	منتجات عالية الجودة	على الصنع	١- التوجه بالإنتاج
تعظيم حجم المبيعات	البيع الهرمي والجهود الإعلانية المقنة	على المنتجات القائمة	٢- التوجه بالبيع
زيادة الأرباح ولارتفاع المستهلك	- التوجه بالمستهلك - التوجه بالربح - تكامل الأنشطة التسويقية	على الحاجات الفعلية والمحتملة للمستهلكين	٣- التوجه بالتسويق
الاحتفاظ بالعملاء لأجل طويل وربط المفهوم التسويقي بالمجتمع ومصلحة	- تحقيق رغبات واحتياجات الفرد - تحقيق الأرباح - تحقيق رفاهية المجتمع الإنساني	على عدم تعارض إشباع حاجات الفرد مع مصلحة المجتمع	٤- التوجه بالمجتمع

وأنتلاقاً من المفهوم الرابع التوجّه بالمجتمع تم في العصر الحديث ظهور مفهوم تسويق العلاقات الذي يقوم على تنمية العلاقات الدائمة مع المستهلكين والمحافظة عليها، هذا المفهوم يوجب على أيّة منظمة التركيز على إيجاد علاقة مستمرة مع المشترين وبالأخص في الأجل الطويل بدلاً من عقد صفقة طارئة لمرة واحدة.

وهذا يجب ألا يفهم بأنه ينبغي على المنظمة أن توطد علاقتها مع المستهلكين فقط، وإنما يجب أن تمتد هذه العلاقات إلى الموردين والعاملين والموزعين.. الخ، وإنه لا بد لأيّة منظمة من أن تحقق التكامل بين كل من الجودة وخدمة المستهلك والأنشطة التسويقية المختلفة للاحفاظ على مثل هذه العلاقات، وفيما يلي نوضح الاختلافات القائمة بين تسويق الصفقات وتسويق العلاقات وفقاً لهذا المفهوم:

تسويق العلاقات

- ١- التركيز على البيع لمرة واحدة
- ٢- الجودة هي الشاغل الأساسي لرجال الإنتاج بالشركة

روية طويلة الأجل

- ٣- روية طويلة الأجل
- ٤- التركيز بشكل محدود على خدمة المستهلك
- ٥- درجة محددة بالالتزام نحو المستهلك
- ٦- مستوى متوسط من الاتصال بالمستهلكين

تسويق الصفقات

- ١- التركيز على المحافظة على المستهلك
- ٢- الجودة هي الشاغل الأساسي لرجال الإنتاج

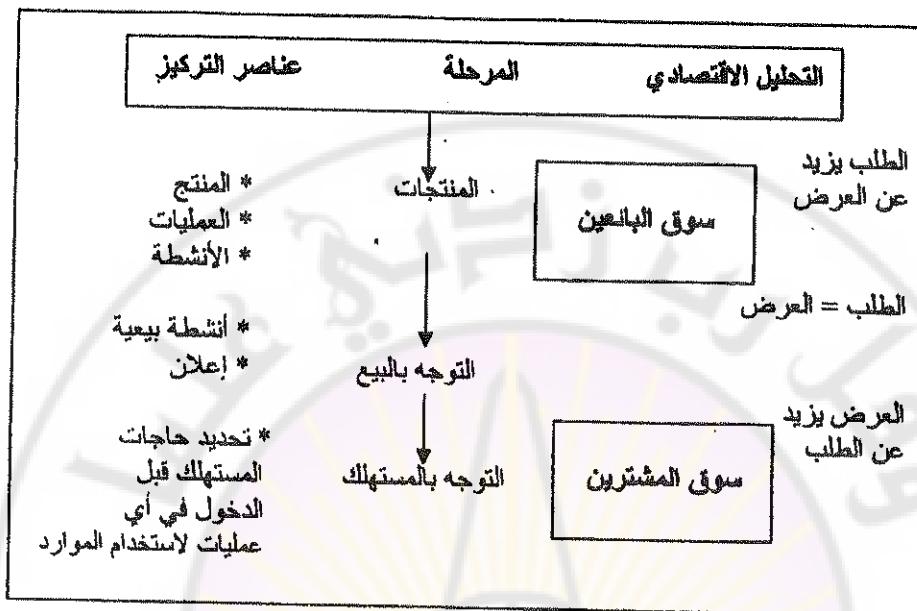
روية قصيرة الأجل

- ٤- التركيز على المنافع المستندة من المنتج

- ٥- التركيز بشكل كبير على خدمة المستهلك

- ٦- مستوى عالٍ من الاتصال المباشر مع المستهلك

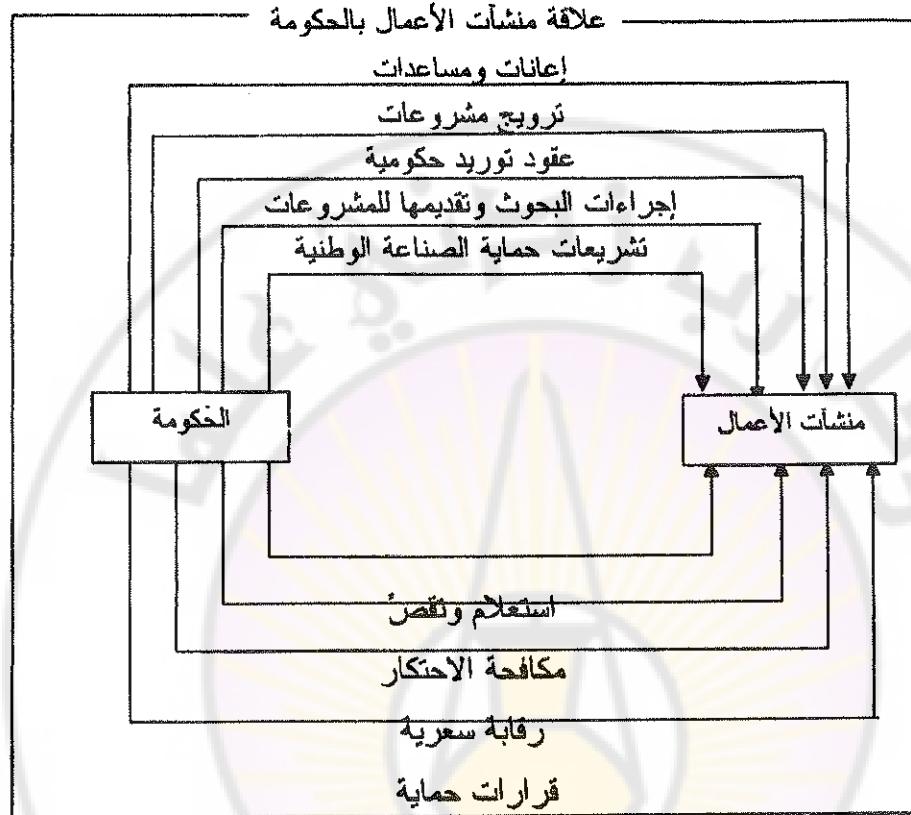
وللزيادة في الإيضاح للتطور في فلسفات التسويق وعلاقتها بالتحليل الاقتصادي نورد الشكل التوضيحي التالي:



رسم السياسة التسويقية لمنشآت الأعمال وعلاقتها بالحكومة:

عند رسم السياسة التسويقية لا بد من مراعاة بعض القواعد الملزمة التي تنظم أعمال منشآت الأعمال، وفي مقدمة هذه القواعد الرسوم الجمركية وحظر استيراد بعض أنواع السلع، وقوانين التسعيرة الجبرية لبعض السلع مثل الأدوية، وبعض القوانين الصحية الخاصة برعاية الصحة العامة والشروط التي يجب أن تتوافر في منشآت الأعمال، وكذلك قوانين ساعات العمل وتشغيل النساء والأطفال، وكل هذا له مؤثرات تسويقية عديدة، والشكل التالي يوضح علاقة منشآت الأعمال بالحكومة^(١).

(١)- التسويق للعمال - د. عبد الحميد مللت أسعد، القاهرة، مكتبة عين شمس ٢٠٠٢.



وتسن التشريعات الحكومية لحماية النمو الاقتصادي، مثل التأكيد على إنشاء المشروعات الاستثمارية الإنتاجية، والرقابة على التلوث، وحماية البيئة. وليس كل القوانين التشريعية والتشريعات الحكومية قيوداً على نشاط الأعمال، بل أن بعضها يوفر لها دعماً مثل: قيام الحكومة بدعم بعض المشروعات مثل دعم الصادرات، أو تقديم قروض بفوائد مميزة، أو تقديم إعفاء ضريبي لعدد معين من السنوات، أو القيام بأعباء الترويج نيابة عن المنتجين المحليين دعماً للإنتاج المحلي، هذا فضلاً عن قيام بعض البلدان بإعداد العديد من التشريعات التي تحمي الصناعات الوطنية سواء بفرض رسوم جمركية عالية أم بمنع

استيراد سلع معينة، وقد تدعم الحكومة الصناعات الوطنية من خلال قصر العقود الخاصة بالمقاولات والمشروعات الحكومية على شركات وطنية، وتدخل الدولة في مجالات الأعمال من جوانب رقابية على نوع النشاط والأسعار ومجموعة القرارات التي تصمم بهدف حماية مصالح المستهلكين والعاملين من استغلال منشآت الأعمال، وكذا حماية الصحة العامة وضمان الأمان، وحماية مصالح أصحاب الاختيارات، وتنظيم المنافسة وكذا فرض الرقابة على الدخول في مجالات أعمال معينة تكون لها صبغة استراتيجية⁽¹⁾.

وعلى هذا فإنه من الضروري لمنشآت الأعمال أن تتساءل عند دراستها الفرص والمخاطر المحيطة عن ماهية العوامل التي تفرض قانوناً وتضع حدوداً على التعامل في الأسواق، وكذا حجم ونوعية التكاليف التي تحدث بسبب تلك الإجراءات الحكومية، وأنواع الفرص المقدمة التي تحدث بسبب تلك الإجراءات الحكومية، وأنواع الفرص المقدمة من القوانين والتي تؤثر على تنظيم وحركة أداء الأعمال، ويرى بعض الكتاب أن التحول في فلسفة التسويق اعتمد على:

كيف توازن منشآت الأعمال بين المزاج التسويقي وحالات الكسل:

النظام الاقتصادي بلا شك هو الطريقة التي يتبعها المجتمع أو الدولة لترشيد تقسيم الموارد النادرة على أفراد المجتمع وفقاً لرغبات كل منهم، ويستخدم مدير التسويق دراساته للبيئة الاقتصادية في التنبؤ بحجم ونوعية المبيعات المستقبلية، ومن أهم العوامل الاقتصادية واجبة الدراسة من جانب رجال التسويق على المستوى القومي تحليل الدخل القومي، ومستويات الدخول، ومستويات العمالة والبطالة، والإفاق العام، وأنماط الاستثمار القومي، والتضخم، ومستويات الأسعار، ومستويات الائتمان وأسعاره، والسياسة النقدية والضرائبية

(1)- Joseph P. Guittinan & Gordon W. Paul, Op. Cit.

في المجتمع، هذا فضلاً عن متابعة الأحداث الاقتصادية اليومية وتقيمها من وجهة نظر نشاط الأعمال الذي تمارسه المنشأة وفيما يلي الجدول التالي الذي يوضح إمكانية تحقيق هذه الموالمة:

السرع	م	المنتجات	م
خفض الربع الكلي لأقل ما يمكن لزيادة الطلب الكلي	١	خفض عدد المنتجات	١
تعديل أنواع المصروقات والخصم في الأسعار	٢	تقليم منتجات رخيصة وعملية	٢
زيادة حجم الانتهان	٣	تبسيط وإلغاء بعض المنتجات خالية الثمن	٣
جعل قرارات التسعير مركزية	٤	استخدام أقل للمواد الخام	٤
الترويج	م	التوزيع	م
المحافظة على حجم الطلب	١	زيادة منفذ التوزيع	١
زيادة عدد المناطق التي يمارس فيها الباعة نشاطهم	٢	زيادة الواقع والمكاتب الخاصة بالمؤذخين	٢
زيادة حواجز ومكافآت رجال البيع	٣	تعديل التوزيع ليكون مباشرة بشكل أكبر وأكثر التسلاقا بالعملاء	٣
إنفاذ قنوات جديدة من الزبائن للتعامل مع المنشأة	٤	زيادة تسهيلات الشراء الوسطاء	٤

المصدر بتصرف: Maurice Mandell, Op. Cit. P.51

وتؤثر حالات الرواج والكساد على حجم الأعمال، وتشعر المنشآت إلى دراسة الدورات الاقتصادية، وتتبع هذه الحالات اقتصاداً لفرضها التسويقية، فإذا ما أشارت الظروف الاقتصادية إلى حالات رواج مستقبلية فإن ذلك يعني تزايد معدلات النمو في المجتمع، وزيادة إنفاق الأفراد، وكبار حجم وعدد عمليات

التبادل بما يخلق مناخاً صالحًا لزيادة الإنتاج، وزيادة الفرص التسويقية المتاحة للمنشأة. وتؤدي حالات الرواج إلى تحول ميول المستهلكين نحو شراء المزيد من السلع الكمالية، ويرتبط حجم الإنفاق بحالات الرواج والكساد، وبالتالي نجد أن الإقلال منه يؤثر على حجم مبيعات منشآت الأعمال في السوق، وبسبب نوعاً من الركود الاقتصادي. وتصبح الحاجة ماسة إلى تقليل الأنشطة التسويقية Demarketing في مواجهة نقص الطلب، وتلذاً المنشآت إلى البحث عن فرص تسويقية جديدة تتواءم مع المرحلة الاقتصادية الجديدة (وعلى سبيل المثال أزمة الطاقة وما تبعها من ركود اقتصادي أدى إلى قيام شركات السيارات بالتحول إلى إنتاج السيارات الصغيرة، والسيارات التي تستهلك أقل قدر ممكن من الطاقة، وكان ذلك بالطبع فرصة تسويقية جديدة لاقت نجاحاً ومزيداً من المبيعات)، وبالتالي تبحث المنشأة عن فرصها التسويقية سواء في حالات الرواج أو حالات الكساد وتقوم بالتعرف إلى البديل عن طريق زيادة حجم الاتصالات التسويقية أو خفض الأسعار.

التسويق لمنشآت الأعمال وللمستهلك النهائي:

تحت هذا العنوان نحاول أن نجيب عن سؤال هام، وهو هل تختلف نظرة التسويق للمستهلك النهائي عن نظرة التسويق في مؤسسات الأعمال؟ وقد أجاب عن هذا السؤال الكاتب (باورس) حيث وضع فروقاً بين مفهوم التسويق في مؤسسات الأعمال وبين مفهوم التسويق للمستهلك النهائي (١). حيث عرف التسويق بالنسبة للمستهلك النهائي على أنه "عملية تخطيط وتنوير وترويج وتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل وإشباع حاجات الفرد وتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة".

(١)- د. حسين أمين عبد العزيز - استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين - القاهرة دار قباء ٢٠٠١.

"أما التسويق في مجال مؤسسات الأعمال فعرفه على الشكل التالي:
 "تسويق الأعمال هو عملية تخطيط وتسخير وترويج وتوزيع لمنتجات الأعمال
 التي تشبع أهداف المشتري والبائع في قطاع الأعمال".

ومن هذا المنطلق فإن مهام التسويق في مؤسسات الأعمال تختلف عن
 مهام التسويق للمستهلك النهائي، حيث إن العملاء يشترون السلع والخدمات
 لأجل استهلاكم الشخصي أو العائلي أما في قطاع الأعمال فلن المستهلك
 يشتري السلع والخدمات لتدعيم مختلف الأنشطة الإنتاجية في المؤسسة، حيث إن
 مؤسسات الأعمال تشتري المواد الخام، والخدمات المساعدة، والمعدات،
 والإمدادات التي تذهب لإنتاج المنتج النهائي ولذا فإن الطلب على السلع في
 قطاع الأعمال يختلف عن الطلب على السلع لاستهلاك النهائي، حيث إن الطلب
 على منتجات الأعمال طلب مشتق، وقد وضع (باورس) جدولًا لإبراز أهمية
 اختلاف التسويق للمستهلك عن التسويق في مجال الأعمال انظر الجدول
 التالي (١):

النوع	الرسالة	الهدف	البيئة
التسويق للمستهلك النهائي	التسويق في قطاع الأعمال	منحي الاختلاف	٢
- احتياجات الفرد والعائلة	- دعم عمليات الشركة - التأثيرات المركبة للنشاط	الدافع للشراء	١
- طلب أساسي	- طلب تابع أو مرتبط	طبيعة الطلب	٢
- أهمية الإشباع لفرد أو الأسرة	- الحاجات الاقتصادية وغير الاقتصادية للسلع	تركيز البائع	٣
- ممكن أن يكون العملاء مجموعة متباينة	- كل عميل يختلف عن الآخر في مؤسسات الأعمال	تحديد احتياجات العميل	٤
- الشراء يتم من خلال فرد أو أسرة واحدة	- الشراء بواسطة مجموعات عمل	طبيعة المشتري	٥

(١)- نفس المرجع السابق.

- العلاقة بين البائع والمشتري في المدى القصير	- العلاقة متعددة بين البائع والمشتري في الأجل الطويل	تأثيرات الوقت	٦
- أقل فنية تعامل مع الحاجات الأساسية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة	- سلع فنية محددة في كتالوجات منتجات	السلع	٧
- التأكيد على الإعلان المكتف	- التأكيد على البيع الشخصي .	اعتبارات الترويج	٨
- الأسعار تحدد من خلال التفاوض وخصومات على أغلب البضاعة المستخدمة	- الأسعار محددة - مسموحات وخصومات لها أهميتها	اعتبارات التسعير	٩
عدد المشترين كبير وقوتها توزيع مقدمة	- عدد المشترين محدد وقوتها قصيرة للبيع والشراء	اعتبارات المكان	١٠
- أقل أهمية في الحاجات السريعة	- خدمة العميل حيوية لجذب المشتري واليانع واستمرار العلاقة بينهما	خدمة العميل	١١
- تربط بين المشتري والبائع لا يحصل عقودا إلا في المشتريات الهمامة	- العلاقة القانونية لتلقايات وعقود	العلاقة القانونية	١٢
- التأثير مباشر على الطلب	- تأثيرات البيع المباشر وغير المباشر على الطلب التابع والمشتق	الاعتبارات البيئية	١٣

مناهج دراسة التسويق:

بدهي أنه للقيام بأي عمل ينبغي دراسة كافة جوانبه للتمكن من الوصول إلى أساس سليم لهذا العمل، وانطلاقاً من ذلك لكي نتوصل إلى دراسة صحيحة ومفيدة لإدارة التسويق لا بد من الاعتماد على بعض المناهج التي يمكن اتخاذها مثاراً في دراسة التسويق والتي هي:

أولاً- المنهج السلعي: وهو ما يقوم على دراسة سلعة معينة أو مجموعة

سلعية، ويبحث عن مصادر الحصول عليها وعن مزايا وخصائص هذه المصادر، وعن السياسات التسويقية التي تحكمها من حيث تصميمها، وعن قدرتها على إثبات حاجات المستهلكين، طبعاً مع الأخذ بالحسبان الآثار الحسية، والعاطفية، والنفسية لاسم هذه السلعة وعلامتها التجارية وشكل عبوتها وسعرها. هذه بالإضافة إلى قيام هذا النهج على دراسة المستهلكين الحالين والمستهلكين المرتقبين في المستقبل، ودراسة العادات الشرائية لديهم، ومنافذ التوزيع التي يجب أن تسلكها السلعة، وكل ما يتعلق بشرائها وتخزينها وبيعها وتأمينها ونقلها وتمويلها والإعلان عنها^(١).

ثانياً- المنهج المؤسساتي: وهو ما يعتمد على دراسة المنشآت أو المؤسسات التسويقية كواحدة أو كمجموعة متعرضة بذلك إلى تنظيمها وكيفية إدارتها وما يحكمها من سياسات، وما تتعامل فيه من سلع، وما تقوم به من وظائف كالشراء والبيع والتخزين والنقل والتمويل وتنبؤية مخاطر السوق والبحوث، ودراسة مدى كفاءة هذه المؤسسات والمنافع التي تقدمها للاقتصاد الوطني، وذلك كله من أجل تقليل الصعاب والعقبات التي تعترضها في تأدية وظائفها.

ثالثاً- المنهج الوظيفي: وهو ما يقوم على دراسة وبحث إحدى الوظائف التسويقية أو عدد منها مثل: وظيفة البيع أو الإعلان أو كلاهما معاً، أو الشراء والتخزين أو كلاهما أيضاً، أو النقل والتمويل أو ... الخ.

/ وفي هذا المنهج تتم دراسة الوظيفة من كافة جوانبها كالأركان والأصول العلمية للوظيفة الواجب اتباعها، وكيفية تأثيرها في كافة المؤسسات والمنشآت، ونواحي النقص في ممارستها لسد كافة الثغرات.

(١)- أصول التسويق - د. محمود عساف، القاهرة - مكتبة عين شمس.

وهذا يجب التوجيه إلى أن الباحث التسويقي غير ملزم للأخذ بمنهج واحد، لا بل على العكس يجب أن تكون دراسته شاملة لكل هذه المناهج من أجل أن تكون بالمستوى اللائق والكافى، وذلك من أجل التمكّن من تحقيق التكامل والكافية بين وظائف التسويق، أي عدم القصور بأى من هذه الوظائف كي لا يتضرر النشاط التسويقي بكماله.

ولكي نتمكن من عرض وتطبيق وظائف الإدارة التي هي التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه على النشاط التسويقي ينبغي علينا في هذا الفصل التعرض لأهم الموضوعات التي من دونها لا يمكن فهم كيفية تطبيق وممارسة هذه الوظائف في النشاط التسويقي، لذلك سنعرض فيما يلى بشكل سريع وموजز هذه الموضوعات المهمة جداً في عالم التسويق بشكل عام، وفي تسهيل مهمة دراسة إدارة النشاط التسويقي بشكل خاص.

أساليب التسويق:

إن التسويق يأخذ أنواعاً وأشكالاً متعددة تبعاً لأسلوب تطبيقه أو تبعاً لطبيعة السلع التي يقوم بتسويقها أو تبعاً للنطاق الجغرافي الذي يعمل ضمنه، لذلك ومن هذا المنطلق بالذات سأقوم بتقسيم التسويق إلى عدة أساليب معتمداً بذلك على الاعتبارات السابقة (التطبيق والسلعة والمنطقة) وهذه الأساليب هي:
أولاً- التسويق الاختباري " التجريبى " : وهو دراسة أثر خطة التسويق لكل سلعة جديدة لم يسبق تسويقها، ومن ثم تقييم آثار هذه الخطة على أساس نسبة ما تحققه من رقم المبيعات الذي وضع كهدف، ويتميز هذا النوع من التسويق بالخصائص التالية:

- ١- إنه السبيل الوحيد الذي يجعل المنشأة تطمئن على خطتها وأساليبها التسويقية بناء على أساس واقعية تجريبية بعيدة عن الحدس والتخمين.

٢- إنه يمكن رجل التسويق من اكتشاف الثغرات في برامجه أو خطته، وفي كل تصميماتها وعناصرها، وبالتالي يجعله يعمل على تصحيح ما يكتشف فيها من عيوب وتقويمها قبل إخراجها إلى حيز الواقع، لكن رغم ذلك إن هذا النوع من التسويق يُصادف أثناء تطبيقه العديد من الصعاب والمشاكل مثل:

- ١- عدم إمكانية اختيار مناطق منعزلة عن غيرها نظراً لانتشار السكان في كل مكان ونظراً ل توفير وسائل الانتقال السريع.
 - ٢- صعوبة رسم الخطة الاختبارية كصورة مصغرة عن الخطة الأصلية، بشكل مطابق لها تماماً في كافة تصميماتها وعناصر تكوينها.
 - ٣- صعوبة معالجة العوامل الكثيرة التي تؤثر بالمبيعات، وتحقيقها عن العامل الذي يُقاس أثره.
 - ٤- احتمال كشف خطة المنشأة للمنافسين، وبالتالي تعرض المنشأة لمفاجأتهم لها بإعداد خطط تشكل خطراً عليها وعلى تسويقها.
 - ٥- الإنفاق الكبير اللازم لإجراء التجربة، واحتمالية ضياعه عبئاً إن لم تنجح التجربة.
 - ٦- استغراق وقت طويل لبيان أثر الخطة، وبالتالي قد تضيع على المنشأة بعض الفرص التي كان من الممكن القيام بها في ذلك الوقت.
- ثانياً- التسويق الإنتاجي " الصناعي":** وهو ذلك النشاط الرامي إلى تسويق السلع الإنتاجية وإيصال هذه السلع والخدمات من منتجيها الأصليين إلى أولئك الذين سوف يستخدمونها في إنتاج سلع أخرى أو في نشاطات الأعمال لديهم.
- ثالثاً- التسويق الاستهلاكي:** وهو النشاط الرامي إلى تسويق سلع

الاستخدامات الفردية أو الاستعمالات الأسرية أو الازمة لاشياع الحاجات الشخصية.

رابعاً- التسويق الداخلي: وهو ذلك النشاط الرامي إلى توزيع السلع وتسويقها داخل نطاق البلد أو الدولة.

خامساً- التسويق الخارجي: وهو ذلك النشاط الرامي إلى إيصال السلع وتسويقها خارج الحدود الإقليمية للبلد أو الدولة.

وهناك فروق جوهرية بين التسويق الداخلي والخارجي تعود إلى عوامل الاختلاف والتباين بين ظروف الأسواق المحلية وبين ظروف الأسواق الخارجية

مثل:

- ١ الاختلاف في اللغة أحياناً.
- ٢ الاختلاف في خصائص وأذواق المستهلكين.
- ٣ الاختلاف في مسالك وطرق التوزيع.
- ٤ الاختلاف في الحملات الإعلانية ووسائل نشرها.
- ٥ الاختلاف في القوانين بين بلد الاستهلاك وبلد الإنتاج.
- ٦ الاختلاف في مدى ملائمة السلعة.
- ٧ الاختلاف في أنواع وأشكال وحجوم العبوات.
- ٨ الاختلاف في الألوان، فما هو مرغوب في بلد الإنتاج قد لا يكون مرغوباً في بلد الاستهلاك.
- ٩ الاختلاف في الاسم التجاري.
- ١٠ الاختلاف في الأسعار.

لذلك نجد أن التسويق الخارجي يصطدم بالعديد من المشاكل التي يمكن حصرها بما يلي:

- ١- مشكلات على الصعيد الدولي مثل:
 - تمويل عمليات التسويق.
 - وعدم قابلية العملة المحلية للتحويل.
 - وسياسة الحماية التي تأخذ بها معظم الدول.
 - واتباع سياسة الاكتفاء الذاتي.
 - والتكتلات الاقتصادية التي تشكل احتكارات عالمية.
- ٢- مشكلات على الصعيد القومي مثل:
 - الجمود في السياسة الزراعية أو النمو البطيء لها.
 - والتعقيدات في الإجراءات المترتبة على اللوائح والنظم الموسومة منذ عهد قديم.
 - تعدد الأجهزة المختصة بإجراءات التصدير والاستيراد والرقابة عليها كماً ونوعاً.
 - التضارب في اختصاصات تلك الأجهزة وفي التعليمات الصادرة عنها في غالب الأحيان.
 - ما يفرض من قيود على تمويل عمليات التجارة الخارجية من قبل أجهزة الرقابة على النقد والأجهزة المصرفية، وما ينتج عن ذلك من تأخير في فتح الاعتمادات والتفطية النقدية الازمة.
 - تقييد السفر إلى الخارج لأسباب قومية.
 - المشاكل التي تتعلق بالنقل البحري وبالتأمين البحري.
 - صعوبات النقل والتخزين في الداخل.
 - النقص في مستلزمات ومهام الشحن والتغليف الحديثة.
 - قلة الأموال التي تخصص للعمليات الاستثمارية المتعلقة بالتجارة الخارجية.

٣- مشاكل على صعيد المنشأة المنتجة أو المتخصصة في التصدير:

وتحصر في نوعين من المشاكل هما:

أ- النوع الأول: هو ما يكتشف فوراً ويمكن تلافيه والعمل على تصحيحه.

بـ- النوع الثاني: وهو ما لا يشعر به إلا بعد أن يكون قد ظهر تأثيره وتبين ضرره، كالجمود في السياسة السعرية، وكالافتقار إلى نظام تكاليف سليم.

سادساً- التسويق المباشر: وهو نظام للاتصال الفاعلي في مجال التسويق يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية والتي تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن.

فهو يحقق اتصالاً وجهاً لوجه يضمن التفاعل بين السوق والعميل مستعيناً بمجموعة من الوسائل بدءاً من البريد المباشر وحتى استخدام شبكات الإنترنيت، وهو بذلك يمكن بصورة مباشرة من قياس رد الفعل آلياً، هذا بالإضافة إلى إمكانية قيام العميل بالتفاعل المباشر وتحديد طلباته، وإمكانية الوصول لأي عميل في أي مكان كان.

وبالتالي فالتسويق المباشر يضمن تدفق مجموعة من الأمور الضرورية اللازمة لحركة التسويق العصري التي تغطي كافة مجالات النشاط التسويقي، وهذا ما يعني بأن التسويق المباشر ليس مجرد الأداة التي تسعى إلى تزويد العملاء بخصائص السلع والخدمات المراد الإعلان عنها، بل أنه يدعم عمليات التطوير المتكامل للمنتجات من خلال الحصول على الاستفسارات والتفاعل مع العملاء. وهو يتخطى ذلك أيضاً إلى المساعدة في عمليات البيع والتوزيع والإعلان عن خدمات أخرى متصلة بمنتجاته الشركة، فضلاً عن بناء الرغبة

لتجربة المنتجات، والمشاركة الفعالة في تقديم المنتجات الجديدة، وبالتالي فهذا النوع من التسويق يتميز بما يلي:

- ١ اتصال يحقق التفاعل المباشر بين المنشأة والعميل.
- ٢ استخدام مجموعة من الوسائل كالبريد المباشر والصحف والمجلات والتلفزيون والكتالوجات.
- ٣ إمكانية قياس ردة الفعل للعميل مباشرة.
- ٤ إمكانية تحريك العميل ودفعه للقيام بالتفاعل المباشر.
- ٥ إمكانية الوصول إلى العميل في أي مكان.

وأحب أن أنوه أن هذا النوع من التسويق تم شرحه مفصلاً في فصل خاص في كتاب مبادئ التسويق للسنة الثانية.

سابعاً- التسويق الإلكتروني (عبر الإنترنيت) : وهو تنشيط وإعداد شبكات معلومات متقدمة للاعتماد عليها في عمليات التسويق الفعال، وبه تحولت منشآت الأعمال إلى التركيز على النواحي الفنية المرتبطة بالشبكة حتى يتم استخدامها تسويقياً على أفضل درجة ممكنة. وتلخص ملامح هذا النوع من التسويق بما يلي:

- ١ أنه أكثر من وسيلة اتصال.
- ٢ يمكن التحكم في الرسالة الإعلانية.
- ٣ لا تشترط وجود المتنقى.
- ٤ إمكانية فورية في الاستجابة.
- ٥ إمكانية التعديل الفوري.
- ٦ التسريع المتكامل للسوق.
- ٧ تحقيق عملية عالية بالعملاء.
- ٨ وجود شبكات متخصصة.
- ٩ إمكانية عقد مؤتمرات للمحادثات التجارية

- ١٠ - استطاعة استخدام عنوانك في الشبكة بالإعلان التقليدي.
- ١١ - يمكن استخدام مکالمات دولية بتعریفة محلية.
- وفيما يلي نورد جدولًا يوضح الفروق بين الإنترنيت والوسائل الأخرى:

الإنترنيت	الوسائل الأخرى
تعد قائمة بالعملاء وترسل طلبات الرسائل الإعلانية من خلال E-mail ويشرط الاشتراك في الشبكة، وعناوين العملاء على الشبكة توزع وتتابع وفقاً لطلب المشاه.	(١) توزع بالبريد أو الفاكس أو تصل من خلال وسائل نشر عامة كالصحف والتلفزيون يمكن الحصول على عناوين العملاء ويتم الاتصال بهم.
تعد شركات متخصصة على الشبكة توزيعاً Internet Audit Bureau للعملاء، وفقاً لأنواعهم مثل	عادة يتم شراء هذه القوائم من جهات متعددة مثل الغرف التجارية واتحادات الصناعات والأئلة المنشورة.
تستطيع الشبكة تحديد عدد الزوارات التي تمت للموقع.	(٢) تعد الصحف والمجلات توزيعاً لاسواع العمالء الذين يقرؤونها وفقاً للبحوث التي تد لها للغرض أما بالنسبة للبريد والفاكس فعادة تعودها الشركة المعلنة أو الوكالة الإعلانية.
الأشكال التي توضع على الشبكة محددة الأبعاد والأماكن وبفضل أن تكون الرسوم والأشكال بآفل حد ممكن، والإعلان يطلب في أي وقت ويراه الناس لفترة طويلة.	(٣) عادة لا يستطيع الناشر تحديد عدد القراء الذين تناولوا الإعلان.. ويضع أرقاماً عامة للتوزيع.. ولكن يمكن للمعلن أن ينشر بعض الكوبونات أو الأدوات التي تتطلب تفاعلاً من العلامة.
	(٤) يمكن أن تعدد أشكال الإعلادات التي تنشر في الوسائل التقليدية للإعلان المباشر مثل النشر على الفلافل أو عمل Insert مطبوعة ملحقة.. ولكن الإعلان محدود بوقت معين هو وقت صدور المطبوعة أو نشر الإعلان.

<p>تعد الصورة بشكل مستقل وبعد النص وترسل على الشبكة باستخدام عارفين العملاء على الشبكة e-mail وتحتفظ الرسالة بكل خصائصها المطلوبة.</p>	<p>(٥) يتم نشر الإعلان ولها مواصفات المعلن في شكل نسخ أبيض وأسود أو لوان.. وهي الأماكن التي يحددها المعلن.. أو ترسل بالبريد للجهيل لضمائر لن تصل للرسالة بكل خصائصها.</p>
<p>يتم الاتفاق على العمولة مع الوكيل المطابق للشبكة وعادة يكون أقل بكثير من الوسائل الأخرى.</p>	<p>(٦) تحصل وكالات الإعلان على عمولة ١٥% في المتوسط من قيمة الإعلانات المشورة وتضاف عليها عمولات للنشر الدولي.</p>
<p>أي استفسارات من المستهلك أو القاريء لو المسئع يتم الرد عليها فوراً، وتوجهه مباشرة للمعلن عن طريق العنوان على الشبكة E-mail.</p>	<p>(٧) استفسارات المستهلكين والقراء والمستهلكين ترسل إلى المعلن للإجابة.</p>
<p>المعلم يمكنه الاتصال فوراً بالمعلن.</p>	<p>(٨) العميل قد يتضرر بعض الوقت لكتابة خطاب أو عمل مكالمة تليفونية للمعلن.</p>

ثالثاً- التسويق الأفقي والتسويق الرأسي:

الأفقي يعني قيام الشركات بتسويق منتجاتها لعملاء معينين ثم تتركهم وتبحث عن غيرهم، بهدف التوسيع وزيادة أعداد العملاء الجدد، حيث تتسع الشركة أفقياً بتسويق منتجاتها لأكبر عدد من العملاء المنتشرين حولها، ومن البدهي أن تستخدم في التسويق الأفقي وسائل الاتصال الجماهيري mass media التي تخاطب أعداداً هائلة من العملاء المحتملين، دون التركيز على فئة منهم. ومن الواضح طبعاً أن هذا أسلوب تقليدي في التسويق.

أما التسويق العمودي وهو ما تتبناه إدارة علاقات العملاء CRM من وجهات نظر مختلفة حيث تركز جهود التسويق والبيع على فئات منتقاة من العملاء وتنصل بعملاء محددين ليوصلوا شراء المنتجات الجديدة والمتعددة cross-selling.

حيث تتوسع الشركة في التسويق لنفس العملاء، كما لو كانت تبني فوق نفس الأساس وتعلو أسواقها رأسياً.

وتحتفل وسائل التسويق الرأسي عن وسائل التسويق الأفقي من حيث أن الأولى تركز على فئات بعينها من العملاء، وهي وبالتالي لا تخاطب الجماهير دون تمييز، لذا تقسم وسائل التسويق الرأسي بالشخصية وتقتصر على مجموعات صغيرة أو حتى أفراد. فهي تشمل التسويق البريدي المباشر والتسويق بالهاتف والبريد الإلكتروني والإعلان في المجالات المتخصصة.

والرسالة التسويقية التي ترسلها قنوات الاتصال الجماهيري هي: "نرجوكم اشتروا منا" وهذا أسلوب بيع حماسي وعنيف hard. أما الرسالة التي ترسلها قنوات اتصال التسويق الرأسي فتقوم على soft selling وتقول للعميل: "لماذا يجب أن تشتري منا" ثم تقدم الأسباب.

ويتميز التسويق الرأسي بارتفاع نسبة النجاح التي تصل إلى ٣٠-٢٠% بينما لا تتجاوز نسبة نجاح التسويق الأفقي ٥-١% وبينما يركز التسويق الأفقي على السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء، يركز التسويق الرأسي على العميل نفسه أكثر مما يركز على السلعة أو الخدمة وفيما يلي نقدم جدولًا يبين نقاط الاختلاف بينهما:

التسويق العمودي (الرأسي)	التسويق الأفقي	
تسويق منتجات متعددة لنفس العملاء	تسويق نفس المنتج لأكبر عدد من العملاء	الهدف
وسائل اتصال شخصي (التلفزيون - الصحف)	وسائل اتصال جماهيري (الثلاجات - البريد)	الوسائل
٣٠-٢٠%	٥-١%	نسبة النجاح
تمييز العميل	تمييز السلعة / الخدمة	التركيز
"لماذا يجب أن تشتروا منا... إليكم الأسباب"	"اشتروا منا"	الرسالة التسويقية
قصير الأجل "بدون ولاع العملاء"	طويل الأجل "بسبيب ولاع العملاء"	الاستمرار

لمسعاً - التسويق الاستكشافي أو الضاري: وهو التسويق المهدف إلى معرفة أين تقع أسواق المستقبل الواعدة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل من المنافسين، والارتفاع بمستوى الكل إلى الحد الذي يحرم المنافسين من فرصة اللحاق بهم، يعني /التنافس على المستقبل/.

وهنا عندما تفتح مجالاً جديداً للتنافس يكون من الصعب لا بل من المستحيل التأكد من الخصائص التي سيقبلها العملاء، وما هي الأسعار التي سيرضونها؟ ومن خلال أية قنوات توزيعية سيشترون.

وللتغلب على ذلك نلجأ إلى حملات تسويقية ضاربة وعنيفة عن طريق الجرأة في العرض والتوعي، لكي نتمكن من اكتشاف الأبعاد الدقيقة لطلب العملاء واحتياجاتهم.

وضراوة التسويق لا تعني بعثرة المنتجات في السوق بدون تصور أو تفكير، لا بل على العكس ينبغي عند تقديم كل منتج أو خدمة أن نأخذ بالحسبان كل ما نعرفه عن رغبات واحتياجات العملاء، وعليينا أن نستخدم الحاسة السادسة عندما يخفق العملاء في التعبير عن رغباتهم /وغالباً ما يخفقون/.

وعندما تفتح أسواقاً جديدة من الخطأ الجسيم أن ننكحش أو نتراجع، ومن العيب أن نصرف ونحن كبار، وبالتالي للوصول إلى العائد المجزي الذي ننشده لفاعليتنا المحورية علينا أن نخترق الأسواق وفقاً لما يلي:

أولاً: تحديد الأسواق الحساسة والقوية والمت坦مية.

ثانياً: تكوين شبكة توزيع فعالة.

ثالثاً: مشاركة موزعين محليين في الأسواق الكبرى.

ومن خلال ذلك يلاحظ أن التنافس على المستقبل أن يكون بين منتج وأخر، وإنما بين كيان وآخر، وبالتالي وبكل تأكيد لن تكون منافسة سعرية وإنما

ستبقى السرعة والجودة وهندسة التصميم وولاء العملاء مجالات للتنافس. مع العلم أن التنافس الحقيقي سيكون على الكم والصناعات الجديدة والتحولات، أو بمعنى آخر إن المنافسة ستكون خارج السوق وليس داخله، وهذا يعني أن هناك صناعات بأكملها ستنهار ليبنى على أنقاضها صناعات جديدة. ومن الدهلي أن بناء صناعة جديدة لا يمكن أن يتم ويكتفى إلا بوجود بناء استراتيجي جديد، وهذا يضعنا أمام مسألة التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والبناء الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول التالي:

البناء الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
<ol style="list-style-type: none"> ١- يبحث عن حيز جديد ٢- استكشافي ٣- يعطي الموارد ٤- يخطط للمنظمة ٥- يتولاه خبراء متخصصون ٦- بناء 	<ol style="list-style-type: none"> ١- يهدف إلى تكبير الحيز التنافسي ٢- إجرائي ٣- يخصص الموارد ٤- يخطط للأنشطة ٥- يتولاه خبراء متخصصون ٦- تخطيط

وبهذا الشكل يصبح الفرق بين الإطار القديم للاستراتيجية والإطار الحديث على النحو التالي:

الإطار الحديث	الإطار القديم
١- يبحث عن طموحات في الأجل الطويل	١- يبحث عن عوائد في الأجل الطويل
٢- يعتبر الطموح تحدياً ومتطلباً للروح المعنوية	٢- يعتبر للطموح مخاطرة
٣- يتم بالالتزام للمادي وتوفير المخصصات	٣- يتم بالالتزام العاطفي وتوفير التوابع الحسنة

عشرأ - التسويق لأهل القمة: "البيع الأكثر بالجهد الأقل":
لقد تغير الزمن وأصبحت الأساليب القديمة غير مجديّة، فالعميل المرتفع

ليس عدواً، والبيع ليس معركة، وعقد الشراء ليس جائزه، والعبارات الملونة والأسلمة الخادعة أصبحت مكشوفة.

وحل محل النظرة المعادية للبائع تقدير لدوره ومشاركته، وأصبح نظام البيع اليوم يعتمد على إجراءات متكاملة، وعادت إلى الواجهة الفضائل القديمة كالثقة والأمانة والمصداقية، وبرزت أهمية تطابق المشاعر مع الحقائق، التقرير بين المصالح الشخصية ومطالب العمل، وهذا ما جعل التسويق الحديث يقوم على الحكمة التالية: "إذا لم يكن هناك فرق بين منتجك أو خدمتك وبين تلك التي لدى منافسك، فليكن هناك فرق في طريقة تعاملك مع الناس".

وانطلاقاً مما نقدم يلاحظ في العصر الحديث أنه إذا كانت المنتجات مرتفعة السعر بطبيعتها، وتحاج لدورة بييعية طويلة، ولموافقة الإدارة العليا، ولخدمات ما بعد البيع، ولعدد من متخذي القرار للبت في الأمر، يكون السبيل الوحيد للنجاح هو الاتصال بأهل القيمة أي بمتخذ القرار لأنه غالباً ما يكون هو الأسهل والأكثر صراحة، وبالتالي يخبرنا مقدماً ومبكراً إذا كان وقتنا كمسوقين سيهدى أم لا، وسيعرفنا على مقاييس وتقاعلات اتخاذ القرار بشأن الصفقة وعلى وضيعنا في هذه الصفقة وعلى ما يجب علينا عمله لإتمامها، وسيكون عميل القيمة مهتماً بقولنا كمسوقين إذا عرفنا كيف تتجه إليه ونخاطبه، وهذا ما يجعلنا كمسوقين بأمس الحاجة لعملاء القيمة في الأحوال التالية:

- ١- إذا كان المسوق معتمداً على القيمة المضافة.
- ٢- إذا اعتمد المسوق على استراتيجية التنويع للمنتج أو الخدمة.
- ٣- إذا كانت الأفكار (المعلومات والمعرفة والقيم غير الملموسة) لدى المسوق تميزه عن منافسه.
- ٤- إذا كان المسوق يقدم حلولاً متكاملة لمشكلات العميل.

والدليل القاطع على نجاح هذا الأسلوب التسويقي يكمن في:

أ- إذا أقنعت المستويات الدنيا فإنك ستعتمد على غيرك لبلغ رسالتك إلى متذبذر قرار الشراء وبالتالي غالباً ما تتعرض رسالتك للبتر ولا يصل منها إلا بعض الحقائق التي تعجب أو تخلو لموصلها، وهذا ما يجعل صاحب القرار عندما يستمع إلى هذه الرسالة من طرف ثالث لا يعرف كل فحواها وكل ما تزيد إيقاعاته وبالتالي ستغسر الصفة إذا لم يستنسفه ما وصل إليه من معلومات وبالتالي لا يمكن ترسيخ الثقة فيك كمسوق إلا إذا بلغت رسالتك بنفسك.

ب- السرعة في اتخاذ قرار الشراء لدى أهل القمة لأنهم نزول وهم نسمع يوماً ما شخصاً مسؤولاً في القمة أعتبرته سلعة ما أو خدمة معينة قال ليس لدينا مخصصات كافية، أو ليس ذلك مدرجاً بالميزانية.

وبناء على ما نقدم نرى أنه ينبغي على السوق أن يمتلك القدرة على الإقناع ليتميز عن منافسيه، ويحقق له الفوز، ويتوفر له مقومات النجاح، وذلك من خلال:

أ- معرفة كيفية تخطي الحواجز والوصول إلى المدير أو المسؤول في قمة الهرم الإداري.

ب- حكمة التسويق الموجه لمتذبذري القرار وليس للقاعدة.

ج- فوائد البيع والاتصال بالمستوى الأعلى، ومخاطر التعامل مع المستوى الأدنى. وفيما يلي نقدم جدولًا يلخص مزايا وعيوب الاتصال بأهل القمة وبأهل المستويات الدنيا:

الاتصال بالمستويات الدنيا	الاتصال بأهل الصفة	
لا مزايا تذكر	بيع أسهل - بيع سريع - عمل أقل - قيمة مضاعفة - مناسبة أقل - سعر أعلى -	المزايا
بيع أصعب زمن أطول عمل أكثر قيمة أقل مناسبة أشد سعر أقل	- إمكانية السفرية من السوق إذا كان لا يطلب القراءة على الإلقاء والمعرفة الجديدة مما يتكلم عليه.	العرب

والوصول إلى صانعي أو متذبذبي القرار علينا اتباع إحدى الطرق التالية:

أولاً- **الطريق السريع:** ويقوم على تخصيص زيارة واحدة لصانعي القرار على أن يحمل السوق فيها رسالتين هما:

أ- رسالة تتضمن: نرحب في خدمتكم وإثبات تفوقنا وتميزنا في مجال الصفة أو السلعة التي يُرحب بشروطها آملين أن تسمحوا لنا بعرض ما لدينا.

ب- رسالة تتضمن: إننا نهدف لإعطائكم جميع المعلومات التي تحتاجونها لاتخاذ القرار الصحيح.

وبهذا الشكل تهدف هذه الطريقة إلى استخدام العرض الرسمي كعامل مساعد لجميع لاعبي مركز الشراء في مكان واحد، وإجراء العرض مرة واحدة بطريقة فعالة بدلاً من عدة مرات، وهذا ما يجعل نجاحها يتوقف على مدى تأثير السوق على هؤلاء أثناء عرض الموضوع.

ثانياً- **طريقة التذكير:** وتقوم على قصر جميع جهود السوق وأنشطته

التسويقية على أهم عناصر مركز الشراء حيث بإيقاعه له أولئك يربح الصنف
بنصف الجهد وبوقت أقل.

ثالثاً - طريقة التسويق المحكم: وتم في حال كانت الصنفة كبيرة
والمخاطر مرتفعة والمكافأة عالية، وتقوم على إحكام التسويق بالتعرف على
جميع اللاعبين في مركز الشراء، ثم تركيز جهود المسوق على المعارضة،
ومفتاح هذه الطريقة أو الاستراتيجية هو عدم التعامل بشكل متباين مع جميع
لاعبى مركز الشراء، وبالتالي ينبغي التركيز على كسبعارضين دون
الإيجابيين، والهدف ليس بالضرورة كسبعارضين بشكل تام فهذا مستحيل،
 وإنما هو العمل على تحبيدهم، وعند التمكن من ذلك فإنه بدون أننى شك ستكلون
الأصوات الإيجابية كفيلة بالفوز.

وبعد هذا العرض الواضح لبعض الموضوعات المتعلقة بإدارة التسويق
ودورها في الاقتصاد القومي، والتعرف على عناصرها الرئيسية ووظائفها
الهامة، وعلى مناهج دراسة التسويق وأساليبه ومشاكل كل منها بقي علينا في
هذا الفصل أن نقوم بتحليل مفصل لبعض النشاطات والمواضيع الضرورية التي
تخصها، وذلك من أجل إمكانية العمل على تحطيم وتنظيم ورقابة وتوجيه
أعمال مؤسسات التسويق، والسير بها قدماً إلى الأمام من أجل الوصول إلى
أفضل مستوى ممكن، وجعل النشاط التسويقي يحقق دوره ويأخذ مكانته في
الاقتصاد من جهة، ويقوم بتنفيذ الأعمال والوظائف المطلوبة منه على أكمل
وجه ممكن من جهة ثانية، وهذا ما سنراه فيما يلي:

الأسئلة الاستكشافية الثمانية حول تحسين وتطوير التسويق
والوصول إلى الصلة، تتلخص هذه الأسئلة بما يلى:

١- كيف يمكن زيادة المبيعات من نفس المنتجات لنفس العملاء؟ والإجابة

عن هذا السؤال تتضمن توجيه الجهد نحو حملات التسويق والإعلان.

٢- كيف يمكن بيع نفس المنتجات لعملاء جدد؟ والإجابة المختلطة عن هذا السؤال تتعلق بتحسين المنتج القائم ليتجنب عمالء جدد.

٣- هل يمكننا إصدار منتجات جديدة لنفس عملائنا؟ والإجابة تعتمد على بحوث التسويق، ووجهة نظر الشركة في الرغبات غير المشبعة للعمالة القائمين.

٤- كيف يمكن زيادة المبيعات بتطوير عمليات وسائل التسويق؟ وإجابة هذا السؤال تعامل مع اختيار وسائل التسويق التي تصلح لفئة من العملاء دون أخرى. هل نستخدم البريد أو الفاكسات ووسائل الاتصال الجماهيري؟

٥- كيف يمكن الاستجابة لأحدث تحركات المنافسين، القائمة والمحتملة؟ وتهتم الإجابة بدراسة المنافسين القائمين.

٦- هل في الانتقال إلى مناطق جديدة فرص أفضل من الحالية؟ وتهتم الإجابة بدراسة المنافسين المحتملين.

٧- هل يمكن إحداث نمو مربع بالتحالف أو الاندماج مع أو شراء شركة أخرى؟

٨- ما هي الخيارات الاستثمارية المتاحة خارج الصناعة التي نعمل فيها حالياً؟

كيف ندفع العملاء ولا نشدهم؟

أصبح اتباع العميل وإرضاؤه موضبة، وبالتالي أصبح كل مدير يقول لموظفيه: كل شيء يبدأ بالعميل، والعميل دائماً على حق، هذه المقولات تحتاج إلى إعادة نظر، لتصل المستقبل قبل غيرك، يجب أن تفعل أكثر من اتباع العميل، فالعميل يفقد التصور الكامل للمستقبل. من هنا كان يطلب - أو حتى كان

يحتاج - أجهزة الفاكس والحاسب الشخصي ومشغلات أقراص الليزر قبل عشرين عاماً؟

قال (أكيو موريتا) رئيس شركة سوني: خططنا هي أن ندفع المستهلكين إلى السوق لطلب منتجاتنا، بدلاً من أن نسألهم ماذا يريدون، المستهلك لا يعرف ما يمكننا صناعته، ونحن نعرف ما نريد، المستهلك سيطلب منك في الغالب أفضل ما رأه عند الآخرين، فإذا لبيت طلبه، فانت تعيد صناعة ما صنعه منافسوك، الشركات التي تصنع المستقبل لا ترضي بمجرد إرضاء العملاء، بل تذهلهم وتفاجئهم باستمرار.

ما دور التعاطف في التسويق؟

تصور المستقبل يبدأ من تعاطف الإدارة مع الاحتياجات الإنسانية، فمثلاً نلاحظ أن حوادث السيارات القاتلة أدت إلى صناعة الحقيقة الهوائية الواقية من الصدمات، وانتشار الفقر أدى إلى صناعة وتجارة الملابس الرخيصة وهذا فالتصور الحقيقي ينبع من الرغبة الصادقة في إحداث تغيير إيجابي في حياة الناس.

السمات التجارية الخمس للأصناف المشهورة من السلع:

هناك خمسة أنواع من السمات التجارية للأصناف المشهورة في العالم:

- **السمة الاحتفالية:** تنشأ بالربط بين صنف معين ومناسبة معينة، مثل شراء نوع معين من الكعك في العيد.
- **السمة الرمزية:** تتكون من خلال دلالة الرمز بغض النظر عن جودة المصنف، مثل تمساح (لاكتوس).
- **السمة التفعية:** تتكون لأول صنف يقنع العميل بأنه يقدم منفعة ملموسة مثل منتجات (بودي شوب) التي تحافظ على البشرة والبيئة معاً.

- السمة الانتمائية: تتكون بإعطاء العميل إحساساً بالانتماء مثل ارتداء ملابس (بنتون) للإحساس بالانتماء إلى عالم يحتضن كل الألوان بلا عنصرية.

- السمة الأسطورية: تتكون بسبب الفخامة أو لارتباطها بحدث معين أو إنسان أو سبق معين، مثل سيارة (بورش كارييرا)، وبالتالي فالكلمات المحورية تستهدف بناء:

- السمة الغالية: تتكون بتحويل الصنف إلى نار على علم في كل زمان ومكان. والطريق المثلثي لذلك هي اتخاذ شعار مسيطر يرفرف على كل الأصناف، مثل شعار (كوكاكولا)، في عام ١٩٨٢ طرحت الشركة مشروباتها الجديدة (دایت کوك)، وفي غضون سنتين احتل المرتبة الثالثة في مبيعات المشروبات الغازية في أمريكا، بالمثل: يلقى كل ما تطرحه (سوسي) قبولاً تلقائياً لدى العملاء في كافة أنحاء العالم. لأن تكريس السمة الغالية تدفع العملاء لنقل خبراتهم السعيدة من منتجات اليوم إلى منتجات الغد.

وبال مقابل، تملك (بروكتور وجامبل) منتجات ممتازة مثل تايد وبامبرز وصابون آيفوري، لكن لكل منتج سمعته الخاصة. وهذا يقلل من استعداد العملاء المبدئي لشراء تلك المنتجات كما لو طرحت تحت شعار موحد.

دور نوع المنظمة الجديدة في التنافس في المستقبل:

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات، واحدة تشبه قطبيع الأغنام، والثانية تشبه سرب الإوز البري، والثالثة تشبه قطبيع الذئاب.

- منظمة قطبيع الأغنام تسير في كل اتجاه فهي تعيش دونما إحساس واضح بغضها أو مصيرها، ولا يحدوها هدف سوى الكلا والماء، هذه المنظمة يرعاها شخص واحد يوجهها كيفما أراد.

- منظمة سرب الازل البري تسير في خط واحد مستقيم، هي تعرف وجهتها جيداً ويطير أفرادها على نفس الارتفاع بحيث يتعرض أولها لمقاومة الهواء ويرفع جميع أفراد الفريق من خلفه، لذلك يتبادل أفرادها قيادة السرب فيربع بقية الفريق بتصديه لمقاومة الرياح، مشكلات هذه المنظمة أنها لا تسمح بالاختلاف، فكل اوزة تخرج على السرب، تواجه الريح بمفردها، فتتعب وتتأخر عن الفريق كما أن الجميع يتبعون قائد السرب دون تفكير، فإذا ضل القائد، ضل السرب كله، الأخطر من ذلك أن السير في خط مستقيم يعرض الجميع لنفس الخطر، إذ يمكن اصطياد معظم أفراد السرب بعيار ناري واحد.

- منظمة قطيع الذئاب هي النموذج المثالي للتنافس على المستقبل: الدور القيادي فيها واضح ومحدد يتم تحديده بالجسم والأفضلية، فالقيادة للأفضل والأكفاء، لكن المهم أن تفوق عضو جديد على عضو قديم لا يخرج الأخير من الفريق، وبعد الجسم يستمر الجميع أعضاء في نفس الفريق. وهذا يتنازل القائد القديم عن كبرياته وبضحى بالمنفعة الشخصية في سبيل المصلحة العامة.

من التسويق الجماهير إلى التسويق الفنوي والتسويق الشخصي:
مع تضخم أحجام الشركات وامتداد متعددة الجنسيات منها إلى ما وراء الحدود وعبرها للقارات، تراكمت لديها ثروات هائلة من المعلومات عن مختلف أنماط الاستهلاك ومستويات المعيشة في كل مكان في العالم، وبالاعتماد على تحليل هذه المعلومات توضح في العصر الحديث إمكانية اتباع تقسيم جديد لفئات العملاء على النحو التالي:

١- يمكن تقسيم جميع العملاء في العالم إلى فئات متمايزة بحد أدنى ٢٠ فئة،

وحدٌ أعلى ٤٠ فئة مختلفة.

٢- توزع الفئات المختلفة تبعاً لمناطق تواجدها، حيث يمكن أن تضم الدولة أو الإقليم ١٥ فئة مختلفة من العملاء، ولكن الرقة الجغرافية الصغيرة التي لا تتعدي مساحتها ٢٠ كم قد لا تضم أكثر من خمس فئات.

٣- إن تفاعل الفئات المختلفة مع بعضها يؤدي إلى تقاربهما وبالتالي يقلل التباين بينها، وكلما اتسعت الرقة الجغرافية زاد عدد فئات العملاء.

٤- انتهى عهد التسويق الجماهيري Mass Marketing، وبدأ عهد التسويق Personalized الفئوي Cluster Marketing.

٥- ومع تقارب المسافات بسبب ثورة الاتصالات والمعلومات تباعدت الأدوار واختلفت الأنماط، وتشتت جمهور العملاء، إلى فئات لا حصر لها، وأصبح من الصعب لا بل من المستحيل الحديث عن فئات متباينة كما كان في الماضي.

بعض القواعد الذهبية لتحويل التعاملات إلى علاقات:

يمكن تلخيص هذه القواعد بما يلي:

١- امنح العميل أكثر مما يتوقع؛ حيث برفع توقعات العملاء يستطيع السوق تحصين العميل ضد المنافسين الذين لا يمتلكون أدوات هذا السوق. وهذا يمكن اتباع نظم متكاملة لتتبع خط سير السلطة المسوقية أو الخدمة وذلك من أجل إزالة القلق عن العملاء وحرمان المنافسين من سحب هؤلاء العملاء الذين يحظون بخدمات متميزة.

٢- لا تضحي بعميل مربح مقابل عميل أقل ربحية، لأن تكون في وضع تشرح فيه على الهاتف لأحد العملاء غير المربيحين مزايا منتجك، ويكون خطك الهاتفي مشغولاً في الوقت نفسه يحاول أحد العملاء المربيين الاتصال بك، وهذا يفرض عليك كمسوق تفادي مثل هذا الموقف في الاشتراك على

نقاط الاتصال متعددة الأغراض والاتجاهات لتلقي عدة عملاء على نفس الخط.

٣- كن سباقاً في الاتصال بالعميل قبل منافسيك: حيث المبادرة في الاتصال أولاً تزيد من فرص شراء العميل أولاً، وتقوّت على المنافسين فرصة الاتصال به ثانياً.

مَلَأْ يَنْهَى عَلَى إِدَارَةِ التَّسْوِيقِ فُطِلَهُ فِي تَعْالِمِهَا مَعَ الْعَمَلَاءِ؟

إن معظم الشركات تركز على التكنولوجيا وتهمل بقية العناصر المساعدة مثل: وضوح الرؤية التسويقية، إذ كثيراً ما يختلف المسوقة حول: من هو العميل الذي نسعى لاجتذابه والاحتفاظ به؟ دون الوصول إلى نقاط اتفاق واضحة حول الاستراتيجية والرؤية التسويقية ككل، والحل هو توضيح سياسات التعامل مع العملاء والتي هي:

١- اجتذاب عملاء جدد: من المنافسين ويتم ذلك عن طريق اكتساب حروب الأسعار وغيرها من المنافسين بالحصول على المعلومات الخاصة بعلاقات المنافسين مع عملائهم. واجتذاب عملاء جدد لم يسبق أن اجتنبهم أحد، ويتم ذلك بإصدار سلعة أو خدمة جديدة للسوق تناسب تفضيلات ومقررات هؤلاء العملاء، وتصلح هذه السياسة في الأحوال التالية:

أ- إذا كانت السلعة أو الخدمة ضرورية يعني أن الطلب عليها لا يتعرض لنقلبات مفاجئة.

ب- إذا كانت السلعة أو الخدمة شعبية يعني أن يتوزع الطلب عليها بين فئات مختلفة من المستهلكين دون أن يتركز على فئة واحدة.

ج- إذا كانت السلعة أو الخدمة معمرة يعني أن العميل لا يحتاج لتكرار الشراء طول فترة استعمال السلعة.

٢- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين: وتقوم على أساس:

- صياغة سياسات تشجيعية كالحسومات والهدايا وخدمات ما بعد البيع و... إلخ.

- تقديم خدمة للعملاء كالعناية وتقديم الضمانات و... إلخ.

- تحسين السلع أو الخدمات الحالية بما يلائم العملاء من خلال الاستجابة لمطالبيهم وتوقعاتهم وتصلح هذه السياسة في الأحوال التالية:

أ- عندما تكون السلعة أو الخدمة غير ضرورية يعني أن الطلب عليها يتعرض لانقلابات مفاجئة.

ب- عندما تكون السلعة أو الخدمة تخص فئة معينة يعني أن الطلب عليها يتركز في فئات معينة.

ج- عندما تكون السلعة أو الخدمة غير معمرة يعني أن العميل يحتاج لنكرار الشراء نظراً لقصر فترة استخدام أو استعمال السلعة.

٣- استعادة العملاء القدامى: وتقوم على أساس:

- بيع سلع وخدمات جديدة لعملاء قدامى.

- تكرار البيع للعملاء القدامى عن طريق صياغة عرض البيع بما يلائم توقعاتهم.

- اجتذاب عملاء جدد عن طريق العملاء القدامى.

وتصلح هذه السياسة في الأحوال التالية:

أ- إذا كانت السلعة أو الخدمة متغيرة ومتعددة مما يحتم إعلام العملاء بالجديد.

ب- إذا كانت السلعة أو الخدمة غير شعبية وبالتالي فالطلب عليها يحتاج

إلى التركيز على فئات معينة من المستهلكين.
عدم كفاية الجودة والابتكار والسعر لحركة السوق وحلول عصر
الفضول أو التفكير أو العاطفة أو المنطق:

إن الحقيقة التي لا شك فيها هي أن تعدد الاختيارات هو الذي يتحكم في حركة السوق، وليس العمل على إرضاء جميع الأذواق والرغبات وهذا ما يحتم على المسوقين معرفة الأمور التالية:

١- لا تحاول التفرد من خلال الجودة وإرضاء كل العملاء والسعر والابتكار وتنويع المنتجات.

٢- عندما تطرح منتجاتك أو خدماتك في السوق ركز على الخاصية التي تحصل هذه المنتجات أو الخدمات فريدة، ورسخ هذه السمة في أذهان الجميع بمن فيهم أنت والعملاء والموظفين.

٣- إن السبيل الوحيد للبقاء هو أن تقدم للعميل سبباً منطقياً أو عاطفياً قوياً لشراء منتجاتك.

٤- قاوم مغريات الحجم والتفكير في النمو والتوسيع السريع دون استراتيجيات علمية واقعية.

٥- تأكد بأن نجاحك وحده لا يكفي، لاستمرار النجاح يعتمد على أدائك مقارناً بأداء منافسيك.

وهذا بهذا الصدد نلاحظ أن ملوك بورتر يقول كلمته الأخيرة في الجودة في كتابة /المنافسة/: "إن التشغيل الفعال أو أداء نفس العمل أفضل من منافسيك يؤدي إلى الفرد المؤقت ولكنه لن يكفي على المدى البعيد".

ومن ناحية الابتكار نلاحظ أن الإعلان الذي ينص على " لا أرضي بالأفضل إذا كان ممكناً تحقيق الأروع ". يوضح بأن هنالك ابتكاراً لكن لم

يوضح ما الذي تفعله الشركة، فالناس مشغولون لا يريدون الفحوص، يعني أن يفتحوا عيونهم وأذانهم وعقولهم وقلوبهم للبساطة والطراوة والذكاء. وعند اللجوء إلى تخفيض الأسعار سيعمد المنافسون لنفس السياسة وبالتالي تبقى الأسعار بادية وكأنها مرتفعة، وهذا ما يجعل السعر لا يعد ميزة تنافسية إلا إذا كنت كمسوق قادرًا على إبقاء سعرك هو الأدنى إلى ما لا نهاية من التخفيضات.

لذلك ومن خلال ما تقدم وجد الإداريون وعلماء النفس أن اتخاذ قرار الشراء بخصوص سلعة ما أو خدمة معينة يتوقف على الفضول أو التفكير أو العاطفة أو المنطق.

١- لجذب الفضوليين: ينبغي على المسوق أن يقدم منتجه على أنه جيل جديد من المنتج الحالي وأنه متطور جداً من هذا المنتج.

٢- ولجذب المفكرين: يجب على المسوق تقديم الأدلة والبراهين القائمة على الحقائق لإثبات أن منتجه هو الأفضل.

٣- ولجذب العاطفيين: يجب على المسوقين التركيز على مشاعر الآخرين وتقديم الخبراء الحقيقيين لهم بمظهر العلماء المحايدين والمعجبين العاديين.

٤- أما بالنسبة لجذب المتعلقين: فينبغي التركيز على الواقع وعرض التفاصيل والإجراءات التي تمكن هؤلاء من الحكم على هذا المنتج أو الخدمة. ومما تقدم نستنتج أن الأسلوب الأمثل الذي يجعل المسوق يتميز عن منافسيه في سوق منتجاته يتجلى في الأمور التالية:

- ١- عدم عرض كل المزايا التنافسية دفعة واحدة.
- ٢- التركيز على مجال واحد للتمييز والتفرد في كل مرة.
- ٣- بذل قصارى الجهد في عرض ونشر ميزته التنافسية.

- ٤- تجنب أي تشابه بينه وبين المنافسين الآخرين.
- ٥- عدم استخدام ميزات معقدة يحتاج فهمها وإثباتها إلى تحويل وتحفيض دقيقين.
- ٦- تجنب كل ما يخالف تصورات وقيم ومدركات العملاء.

مصفوفة نصيب منتجات الشركة من سوق المنتج:

هذا يتم تقسيم أنشطة الشركة ومنتجاتها إلى أنشطة استراتيجية، وأخرى عادية بحيث يتم تجميع المنتجات الاستراتيجية في مصفوفة واحدة وذلك اعتماداً على المحورين التاليين:

المحور الأفقي: ويمثل نصيب الشركة من سوق هذا المنتج ومن خلاله تُحسب درجة نجاح الشركة في الانتصار على المنافسين الذين يقدمون بداول المنتج الذي تطرحه.

المحور العمودي: ويمثل الطلب المتوقع على المنتج ومن خلاله يوضع تقدير لدرجة نجاح المنتج في السوق سواء الذي تنتجه الشركة أو الذي يصدر عن المنافسين.

وهذا ما يبين بدوره درجة التأكد من أن السوق يحتاج لهذا المنتج بغض النظر عن مصدر الإنتاج.

ويتم تقدير الطلب المتوقع بدراسة تطورات الطلب على المنتج مع وضع تقدير لدورة حياة هذا المنتج وبناء التوقعات على ذلك المزدوج.
فإذا كان المنتج في مرحلة النمو وكان الطلب المتتحقق عليه كبيراً، دل ذلك على توقع زيادة في الطلب على المنتج بشكل أكبر مما هو عليه وهذا....
والغاية أو الفائدة المرجوة من هذه المصفوفة هي تصنيف المنتجات بحسب درجة ربحيتها للشركة، وكذلك تحديد موقف الشركة منها فمثلاً، إذا ما نظرنا

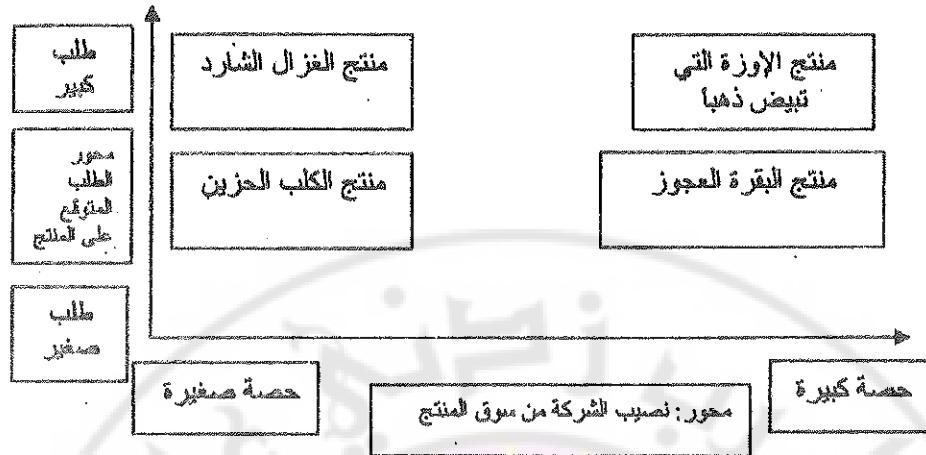
إلى المصفوفة لوجدنا أنها توصي بالبحث عن بديل للبقرة العجوز ، وأفضل بديل كما هو واضح الغزال الشارد الذي يجب زيادة مخصصات نطويره، وكذلك التوقف عن هدر الموارد في منتجات الكلب الحزين، وأيضاً مراقبة تحركات المنافسين في منتجات الأوزة التي تبيض ذهباً، يعني هنا: المنتجات تصنف بأربعة أنواع هي:

١- الكلب الحزين: وهو يمثل المنتج الذي يلتقي عنته ضعف نصيب الشركة منه في السوق وانخفاض الطلب عليه، وسمى بذلك لأنه لا أحد يغيره اهتماماً كبيراً.

٢- البقرة العجوز: وتمثل المنتج الذي دخل مرحلة التدهور ولكنه ما زال قادراً على توفير بعض الإيرادات للشركة لكن ذلك لا يستمر طويلاً، وسمى بذلك نظراً لارتفاع نصيب الشركة منه في السوق وانخفاض احتمالات الطلب المتوقع عليه.

٣- الأوزة التي تبيض ذهباً: وتمثل السلعة التي تستأثر الشركة بنصيب كبير من سوقها، ويتوقع زيادة الطلب عليها في المستقبل، وهي تستحق الاهتمام من الناحيتين الإنتاجية والتسويقية، ولذلك سميت بهذا الاسم.

٤- الغزال الشارد: وهو السلعة التي لا تستأثر الشركة إلا بنصيب بسيط منها في السوق، ولكن فرص الطلب المتوقع عليها كبيرة جداً، وسميت بذلك نظراً لصعوبة اصطيادها أو الإمساك بها لأن الشركة لا زالت غير قادرة على طرحها في الأسواق بشكل يفوق المنافسين وفيما يلي الرسم التوضيحي:



وفيما يلي نورد تقنيات جذب الانتباه المختلفة التي تستخدمنها وكالات التسويق والإعلان لسلعهم وخدماتهم:

- ١- تأكيد فكرة المنتج الجديد الجيد المحسن دائمًا.
- ٢- استخدام التكرار للتذكرة الناس بضرورة شراء المنتج أو الخدمة.
- ٣- استخدام قنوات انتباه متعددة.
- ٤- عرض الإعلانات على لسان شخص يثق فيه الناس وله شعبية كبيرة لديهم.
- ٥- بيع الواقع وليس المنافق.
- ٦- جذب الانتباه بالعزف على أوتار المشاعر والعواطف.

كيف تقود المتسوقين إلى الشراء عبر الإنترنيت:

بدهی إذا من أحد العملاء، بتجربة سيئة أو مريرة في التسويق عبر الإنترنيت، فإنه سيكره الإنترنيت ولو لشهور وهذا ما قد يسبب خسارة لهذا الموقع وللموقع التجارية الأخرى، لذلك ومن أجل جعل تجربة العميل في التسويق الإلكتروني ممتعة ومثيرة ينبغي على موقع التجارة الإلكترونية اتباع الأدوات التالية:

١- مساعدات التسوق: وهي عبارة عن تسلسل متدرج لتنضييق نطاق الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات بشأنها، وهي بشكل خاص تاسب من يشترون الهدايا، حيث يقوم العميل بإدخال بيانات وفضيلات مبنية الهدية المناسبة ونوع المسعر الذي يريد، وهذا يقوم النظام بتقديم مقتراحات الشراء بناء على هذه المعلومات.

٢- أدوات بحث وفقاً للسياق: وهي صورة متقدمة من مساعدات التسوق تتبع للمتسوق استخدام اللغة الطبيعية العادية مثل: أنا بحاجة لشراء السلعة كذا بمواصفات كذا، بدلاً من استخدام لغة الكمبيوتر المنطقية أو البحث باستخدام الكلمات الرئيسية، وتستمر هذه الأدوات في تنضييق نطاق الأسئلة حتى تقود المتسوق إلى السلعة المطلوبة وأفضل مثال على ذلك موقع aSk

.Jeeves

٣- أدوات ترجمة لغة المتصوّفين إلى لغة الموقع: وهي تساعد على ربط مفردات السوق بمفردات المتصوّفين، إذ ربما يوجد بعض المتصوّفين الذين لا يعلمون الأسماء التي يطلقها السوق على منتجاته وخدماته، ويظل هؤلاء المتصوّفون يبحثون عن كلمات تلائم لغتهم العادية، فمثلاً قد يبحثون عن كلمة "اشتراك" في حين أن السوق يستخدم في موقعه كلمة عضوية بدلاً منها، وبهذا يمكن أن يضر هذا السوق أولئك العملاء إذا لم تترجم لغتهم إلى لغة موقعه الإلكتروني.

٤- قاعدة المعرفة: وهي مجموعة من الأسئلة والإجابات الجاهزة عن منتجات وخدمات السوق وهي تخمن أسئلة العملاء بناء على الأسئلة التي سبق أن طرحتها عملاء سابقون.

وهذه الأسئلة يمكن تهيئتها آلياً بإضافة الأسئلة الجديدة التي يطرحها

المتسوقون على مركز خدمة العملاء، والإجابات التي يقدمها عنها.

البيع للمؤسسات في ست خطوات:

حتى نتمكن من عرض هذه الخطوات يجب أن نعرف ما هو البيع البسيط وما هو البيع المركب وما الفرق بينهما.

فالبيع البسيط يتم على كل المستويات ويمكن أن يتواه أي بائع من أي مستوى من البائعين.

أما البيع المركب فلا يتم إلا من خلال بائعين ارتفوا سلم المبيعات وتقدموا في عالم الاحتراف البيعي عبر الأجيال الفكرية والمهنية وليس بالضرورة الأجيال العمرية، ويتميز البيع المركب عن البيع البسيط بما يلي:

١-في عملية البيع المركب تتعدد الأطراف وترتفق الشخصيات من الجانبين /البائعين والمشترين/.

٢-لا يوجد في البيع المركب مركز ثان يحتله البائع ولا توجد فرص متعددة فاما ان تكسب العميل من المرة الأولى او تخسره لفترة طويلة او إلى الأبد.

٣-يتطلب البيع المركب فريق مبيعات كاملاً، ويتم على مستوى المؤسسات لا الأفراد.

٤-البيع المركب يتم في الأجل الطويل ويتميز بتكرار الشراء، بينما يقتصر البيع البسيط على الأجل القصير وقد لا يتكرر.

٥-تم عملية البيع المركب على السلع والمنتجات الخاصة التي تستهدف فئات محددة من العملاء، بينما يتم البيع البسيط في سلع معروفة تباع لل العامة ولا يستهدف فئات محددة من العملاء.

والخطوات الست اللازمة لإنعام عملية البيع المركب هي:

أولاً- ربط المنتجات بالمشكلات: لأن قرار الشراء ينبع من رغبة في تحصيل فائدة أو حل مشكلة وبالتالي لاقناع المشتري ينبغي تحديد مشكلاته أولاً ثم ربطها بما تقدمه له كمسوق.

ثانياً: تصنيف الجهة المشترية: وهذا يعني تقييم قدرة المؤسسة على الشراء وليس قرارة من تحدده أنت كمسوق، وبالتالي تقييم احتمالات إتمام صفقة البيع واحتمالات فشلها، ولا ينبغي عليك كمسوق أن تشعر بالإحباط نتيجة إحساسك باحتمال فشل صفقة البيع.

ثالثاً- إعداد العرض: وتعتمد مهارات العرض في جزء كبير منها على اعتبارات كثيرة خارج اعتبارات جودة السلعة وأسعارها، فالبيع المركب يهدف إلى البيع لأكثر من شخص داخل لجنة مشتريات معينة، وعلى اعتبار أن لكل شخص تفضيلاته وتحيزاته فإنه يوجد اعتبارات وجذانية وسياسية بالإضافة لاعتبارات العقلانية المتعلقة بالجودة والسعر.

رابعاً- فهم عملية صنع القرار في المؤسسة المشترية: يعني على المسوق أن يفهم أبعاد وأطراف عملية صنع القرار في المؤسسة المشترية وهذا ما لا يطلب في البيع البسيط للأفراد. وهنا يزداد عدد المشاركين في صنع القرار ويختلف الوزن النسبي لكل شخص ولصوته في سير عملية البيع المركب أو في إعاقتها.

خامساً- التأثير في أصحاب القرار: وهذا يعني تصنيف الأشخاص داخل المؤسسة إلى:

- أصحاب قرار الشراء ومنفذ قرار الشراء.

وذلك من أجل التركيز على المشكلات الاستراتيجية لدى أصحاب القرار مثل دعم الميزات التنافسية للشركة أمام الشركات الأخرى، والاهتمام بالمشكلات

الكتابية لدى المنفذين مثل مواعيد التسلیم وصعوبات التركيب والاستعمال، وبالتالي السعي للتأثير على هذین الطرفین ومخاطبة كل جهة بلغتها.

سادساً - توضیح الاستراتیجیة الیعنی: یعنی التزام الدقة في وضع وبلورة الاستراتیجیة الیعنی لأنه من الخطأ ترك الاستراتیجیة الیعنی للمساهمات الفردیة لكل عضو من أعضاء الفريق المشارك في عملية البرمجة المركبة للمؤسسة المشتریة، وهذا ما يمكن أن نستمدھ من المثل الصيني القديم: "إذا كان لديك ست ساعات لقطع شجرة فمن الأفضل أن تمضي خمس ساعات منها في شحذ مشارک لتتمكن من قطع الشجرة في الساعة الأخيرة، بدلاً من قطعها بمنشار غير جاهز قد تمضي الساعات الست دون فائدة" ، يعني ينبغي اتخاذ الإجراءات الازمة وتتفیذها بالسرعة القصوى والشكل الملائم والمناسب لتحفيز العميل على اتخاذ قرار الشراء بالسرعة الممكنة لإنتهاء الصفقة، وذلك من خلال سحب اعتراف العميل بالمشكلات التي يواجهها لأنه إذا رفض الاعتراف بها فمن المؤكد أنه سيرفض الاعتراف بالحل الذي نطرحه عليه.

الاتجاهات المحتملة للتحول بين أنواع الشركات طبقاً لمحوري النمو

والربحية:

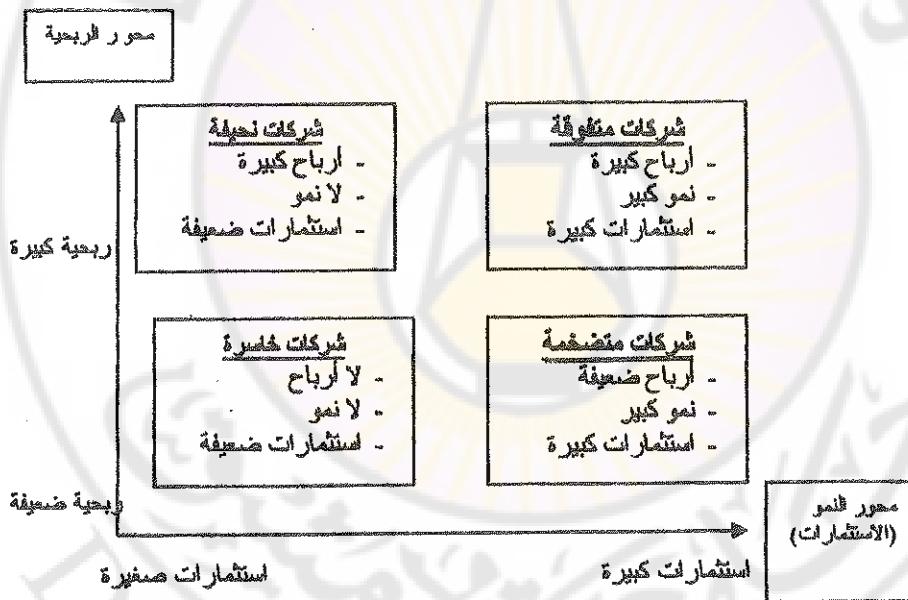
يمكن تصنيف الشركات وفقاً لمذین المؤشرین في أربعة أنواع هي:

١- الشركات الخاسرة: وهي التي لا تحقق أرباحاً ولا نمواً، وتعد خاسرة لأنها لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها.

٢- الشركات المتضخمة: وهي ترکز على النمو وحده وتهمل الربحية وهي تتضخم من ناحية وتعثر من ناحية أخرى، وكلما زادت تضخمها زاد تعثرها، ويتم تعثرها عن عجزها في الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، ولكن إذا أعادت جدولة ديونها لأجل أطول يمكن أن تصبح بعض المشروعات لديها

قادرة على توليد أرباح في الأجل الطويل.

- ٣- الشركات النحيفة: وهي تركز على الأرباح في الأجل القصير وتهمل النمو وبالتالي يصيبها الهزال تدريجياً وهذا ما يجعلها عاجزة عن الاستقرار، أو المنافسة في الأجل الطويل لأنها تفقد الرؤية الاستراتيجية.
- ٤- الشركات المتفوقة: وهي التي تحقق نمواً كبيراً بولد أرباحاً كبيرة، وبالتالي فالنمو والربحية فيها يدعمن بعضها بعضاً، وهي وبالتالي تصدر منتجات جديدة وتتجنب العلام من منافسيها، وبذلك تصبح متخصصة في قلب الأسواق، وفيما يلي مخطط توضيحي لهذا التصنيف.



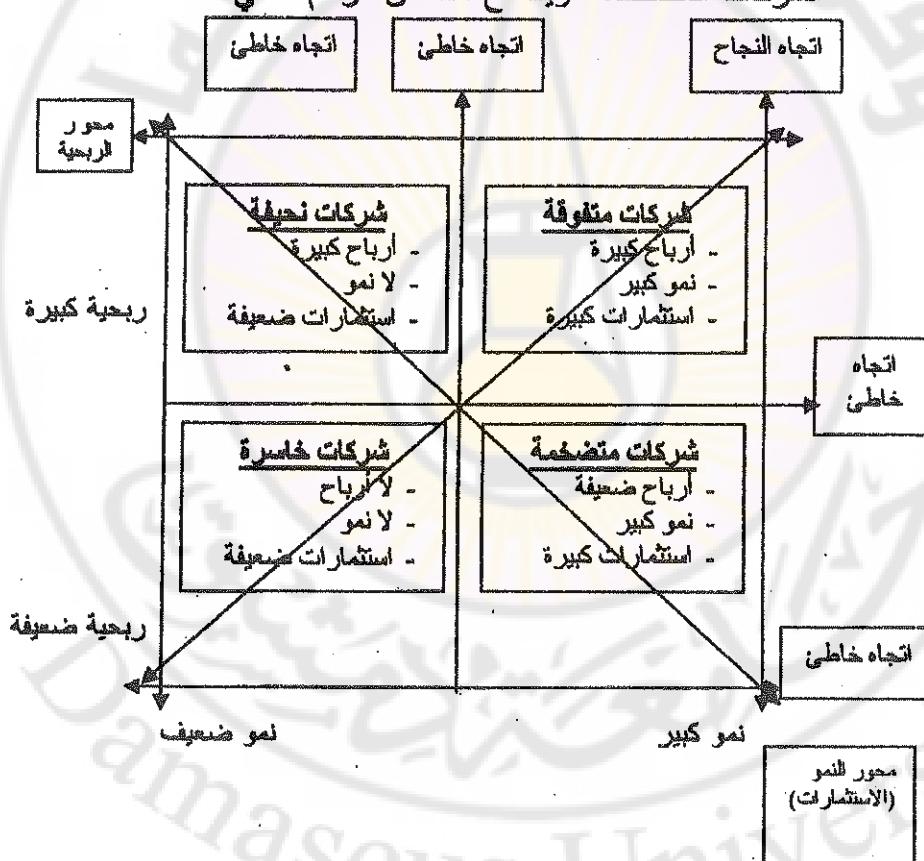
ومن الرسم يتضح أن هناك اتجاهان واحداً للنجاح ويمكنا تسميته /اتجاه النمو المرجح/، ولا يتم هذا الاتجاه بالتركيز على النمو وحده ولا على الربحية وحدها، وإنما هو اتجاه نحو موقع الشركات المتفوقة أي باتجاه زيادة النمو

والربحية معاً في نفس الوقت، يعني:

- إن الشركات المتضخمة تخطى إذا ظنت أن نجاحها يكمن في التخلص عن منهجها الإداري في زيادة الاستثمارات لتجه ووجهة الشركات التحيفة.

- وإن الشركات الخاسرة تخطى إذا اعتقدت أن نجاحها يكون بالاتجاه نحو تبني منهج الشركات التحيفة أو المتضخمة.

- وإن الشركات النحيفة تخطى إذا اعتقدت أن نجاحها يكون بتبني منهج الشركات المتضخمة، ويتحقق ذلك من الرسم التالي:



وأما خطوات سلم النمو المربع فيجب أن تسير كما لو كانت خطوات سلم متدرجة ومتتابعة ويستحسن أن تتم عمليات الاستثمار بشكل تدريجي لا جندي، لأن التدرج يتيح للشركة التكيف والتلاقي مع الظروف المتغيرة للأسوق، كما يتبع للإدارة قدرة أكبر على المداورة بتغيير المخصصات الاستثمارية، أو حتى إلغاء المشروع ككل إذا ما استدعت الظروف، وفيما يلي نورد خطوات النمو لشركة تقوم بالاستثمار في تأسيس قدراتها في مرحلة ما قبل الإنتاج الفعلي:

- ١-مرحلة تكريس القدرات المحورية للشركة بهدف توليد أقصى ربح ممكن: وهذا يعني أنه لا يمكن للشركة أن تبادر بالانتقال لمزيد من الاستثمارات أو تبحث عن فرص جديدة للنمو قبل أن تستغل قدراتها المحورية القائمة أفضل استغلال ممكن لتحصل على أكبر ربح ممكن، ويتم ذلك من خلال عمليات تقليل النفقات وتحسين الجودة، والتركيز على تقليل الهدر في العمليات القائمة إلى أقل حد ممكن.
- ٢-مرحلة البحث وتطوير بدائل استثمار جديدة: وهذا يعني أنه بمجرد أن تتولد أرباح جيدة للشركة، ينبغي عليها أن تعتبر ذلك مؤشراً للانتقال للبحث عن فرص استثمارية جديدة، كابناتج منتج جديد أو تحسين المنتج القائم لكن شريطة لا تدخل هذه المرحلة قبل أن تستنفذ المرحلة السابقة.
- ٣-مرحلة تقييم الاستثمار الجديد: وفيها يبدأ تصميم نموذج وطرحه داخلياً وخارجياً بهدف اختباره واستقبال التغذية المرتدة عنه، للعمل على إجراء التعديلات إذا ما استقرت معظم الآراء على توجيه محدد.
- ٤-مرحلة تصميم نظام دورة أعمال جديد: وهنا تبدأ كافة العمليات معاً وبالتالي يغنى الاستثمار الجديد من نظام القياس المحاسبي المستخدم لتأمين

الأرباح، وعلى الإدارة أن توفر هامشًا أكبر من الحرية والانبعاث من معايير الربحية في الأجل القصير.

وفيما يلي الإجراءات التي يمكن أن يتبعها كل نوع من أنواع الشركات ليتسنى لها الوصول إلى شركات متقدمة:

أولاً- من نحيفه إلى متقدمة تتبع الإجراءات التالية:

- ١- الخروج من مصيدة الأرباح.
- ٢- القضاء على البيروقراطية وعوائق الابتكار.
- ٣- بلورة رؤية استراتيجية للأجل الطويل.
- ٤- رصد تحركات المنافسين.
- ٥- التعامل مع شكاوى العملاء واعتمادها كمنبع لأفكار التطوير والتحسين.
- ٦- تأييد المبادرات ودعمها.
- ٧- تنشين برنامج للتغيير.
- ٨- تعليم الإدارة العليا بروح ثقافية جديدة تطبع إلى الانبعاث من القياسات المحاسبية.

ثانياً- من متضخمة إلى متقدمة:

- ١- تقليص بعض الأنشطة التي لا تدر ربحاً والتركيز على عدد أقل من الأنشطة.
- ٢- تعليم الإدارة العليا بعدد من المديرين المخططين والمحاسبين الملائمين.
- ٣- دمج قسم خدمة العملاء مع قسم التسويق والمبيعات.
- ٤- ترسیخ نظام إداري ثابت للعمل.

٥- إعادة اكتشاف القدرات والكفاءات المحورية.

ثالثاً- من خاسرة إلى متقدمة:

١- مراقبة المنافسين ودراسة حركاتهم والتعلم منهم.

٢- التركيز على تطوير كفاءات محورية أساسية للشركة ونسج استراتيجية إدارية حولها.

٣- إقامة علاقات قوية مع الموردين والعملاء.

٤- استقدام فريق إداري جديد له خبرة عمل سابقة بالشركات المتقدمة.

٥- تدشين برامج للاكتساب الفرق القائمة المزيد من المهارات التخطيطية والاستراتيجية الازمة.

٦- البحث عن مصادر تمويل جديدة.

استخدام تحليل باريتو في تحديد العناصر الفليلة الأهمية

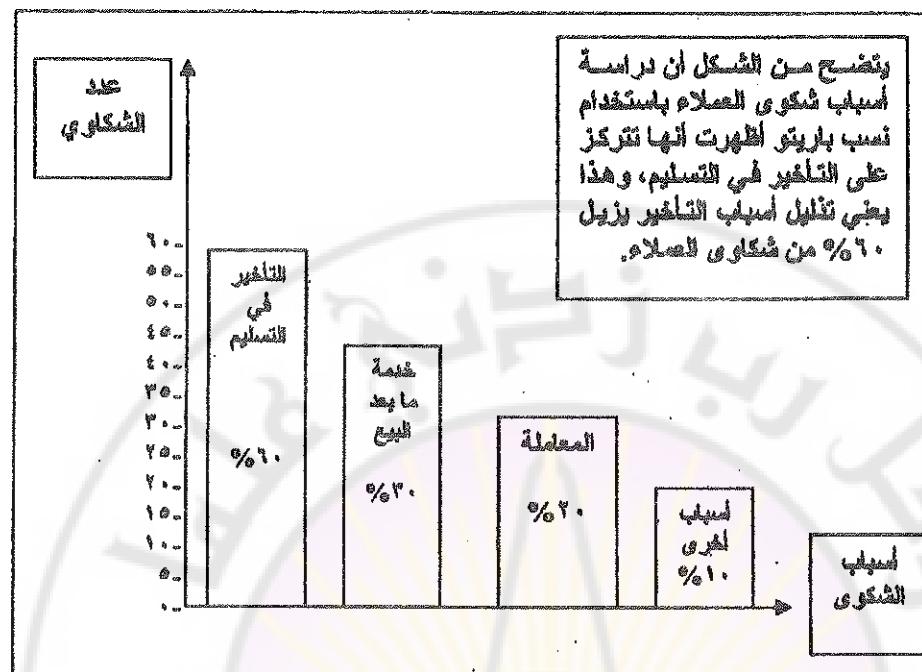
والعناصر المهمة:

يرى باريتو أننا إذا قسمنا كل عملية إلى إجراءاتها البسيطة فسنجد أن ما

يقرب من ٢٠% فقط من هذه الإجراءات تسبب ٨٠% من النتائج، وأن ٨٠%

من الإجراءات لا تؤدي إلا ٢٠% فقط من النتائج ويتضح ذلك من الشكل

التالي:



الفصل الثاني

تنظيم إدارة التسويق

ـ مقدمة.

- طبيعة وغرض التنظيم.
- تصميم الهيكل التنظيمي.
- طبيعة تنظيم إدارة التسويق.
- نماذج تنظيم إدارة التسويق.
- إدخال التوجيه التسويقي على مستوى المنظمة.



مقدمة:

نرى أنه من المناسب قبل الخوض في موضوع تنظيم إدارة التسويق، أن نقدم بالتوالعه والحديث عن التنظيم بشكل عام، من خلال مجموعة من النقاط التي تعتبرها ضرورية وهامة قبل البدء بمناقشة موضوع فصلنا هذا.

لقد عرف التنظيم من قبل علماء الإدارة بأشكال مختلفة، ويمكننا حصر هذه الاختلافات في التعريف وفق الأنواع المختلفة التي نظر منها إلى ظاهرة التنظيم كما يلي (١):

* ظاهرة التنظيم ككيان معنوي:

إذ يمكن النظر لهذا الكيان على أنه يمتلك نفس الشخصيات التي تتوافق للكيانات الطبيعية، فيكون له اسم وعنوان، وله أن يكتسب الحقوق ويتحمل الالتزامات وغيرها، ويتبنى هذا التفسير رجال الإدارة العاملة.

* ظاهرة التنظيم كعملية إدارية:

ووفقاً لهذا التفسير ينظر إلى ظاهرة التنظيم باعتبارها نشاطاً متصل بالآفاق يقوم به المديرون لجمع الموارد مادية وبشرية ... إلخ مع بعضها بعضًا لتحقيق أهداف معينة، ويتبنى هذا الاتجاه مجموعة من الممارسين الذين كونوا مقاهم لهم ومبادئهم من واقع تجاربهم وخبرتهم العملية، وأهم هؤلاء "هنري فايلول" و يقول "فايلول":

"إن تنظيم المشروع هو نشاط يدور حول مساعدة المشروع على أداء وظائفه بتزويده بالمواد ورأس المال والأفراد".

(١) د. علي الشركاري، التنظيم، الدار الجامعية، ١٩٩٢ م، ص ٣١-٣٢.

* ظاهرة التنظيم كهيكل:

والتي تعني النظر للتنظيم كهيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى إلى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهد، ومن الذين تبنوا هذا التفسير "جاليك وأرويك" إذ يقول: "إن التنظيم هو تحديد أوجه النشاطات الالزامه لتحقيق هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص".

* ظاهرة التنظيم كوظيفة:

وتعني النظر للتنظيم كوظيفة يقوم بها جماعة من الناس تتخذ من أعمال الإداره مهنة لها. وأهم من تبني وجهة النظر هذه هو "كونتر وأدونيل" إذ يقول:

"إن التنظيم هو الوظيفة التي يقوم بها المديرون لإقامة علاقات السلطة، مع إيجاد تنسيق هيكلی رأسي وأفقي بين مناصب أنسدت لها واجبات متخصصة لتحقيق أهداف مشروع معين".

* ظاهرة التنظيم كنظام:

وتعنى النظر للتنظيم كنظام أي مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها بعضاً ومع ما يحيط بها من أنظمة أخرى. من الذين تبني هذا التفسير "كاست وروز نيوخ" إذ يقول:

"إن التنظيم يمثل الهيكل والعمليات التي تربط بين الأجزاء المكونة للمنظمة أو المشروع".

طبيعة وغرض التنظيم:

يُعد التنظيم وظيفة من وظائف الإداره، ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية،

يرأس كل وحدة إدارية مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تقويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسق على المستويين الأفقي والرأسي. وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكل، فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام، لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئته النشاط. ومنه وعندما ننظر إلى التنظيم كعملية إدارية فهو عبارة عن هيكل لتجميع الأنشطة وتحديد لعلاقات السلطة بطريقة رسمية، وللتوصل إلى هذه الغاية فلا بد من توافر عدد من الأساسيات أو المبادئ وهي^(١):

- يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي الأهداف والخطط التي منها تشقق الأنشطة والمهام.
 - يجب أن يعكس التنظيم السلطة الالزامة لإدارة المنظمة، سواء في المنظمات العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية فهي مرتبطة بالتنظيم وعرضة للتغير.
 - إن التنظيم كأى خطة يجب أن يعكس ويتضمن مع بيئته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ... إلخ، وأن يساعد الأفراد على العمل الجماعي المنسق لبلوغ الأهداف بفاعلية، وتحقيق ذلك لا يتم بطريقة آلية.
 - يجب عند بناء التنظيم وتكوين وحداته تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للعمل، ولا يعني هذا بناء التنظيم حول الأفراد وليس حول الوظائف، وإنما يجب التفكير في نوعية الأفراد ومستوى الكفاءة المطلوب لكل مجال من مجالات الأنشطة بالتنظيم سواء على المستوى الإداري أو غيره.
- من جهة أخرى يجب مراعاة المنطق عند القيام بالعملية التنظيمية وإعداد

(١) د. عبد الغفار حشفي، مرجع سابق، ص ٢٨٦.

هيكله وفقاً للقواعد والمبادئ الخاصة بالتنظيم، ولتحقيق هذه الغاية ترافقى الخطوات التالية (١):

- ضرورة وضع أهداف المنظمة وتحديدها.
- تحديد الأهداف المشتقة والسياسات والخطط.
- تحديد الأنشطة الازمة، لتنفيذ تلك السياسات والخطط.
- حصر هذه الأنشطة وتصنيفها من خلال الخطوة السابقة.
- تجميع هذه الأنشطة على ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحديد أفضل أسلوب لاستغادة من هذه المواد.
- تقويض السلطة المناسبة لرئيس كل جماعة الازمة لتنفيذ هذه الأنشطة وأنظمة المعلومات.

(١) د. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص ٢٨٦.

يمكن توضيح هذه الخطوات باختصار من خلال الشكل التالي (١):

السبب	العنصر التنظيمي المصاحب لخطوة (المبدأ التنظيمي)	الخطوات الرئيسية
يتم تقسيم المهمة الكلية للتنظيم إلى تكليفات أو مهام بحيث يستطيع الفرد القيام بها.	تقسيم العمل	١- تحديد الأعمال الضرورية المطلوب القيام بها
يتم جمع الأعمال بطريقة ذات معنى أو هدف بحيث تكمل كل مجموعة من الأنشطة المجموعة الأخرى	التكوين الإداري	٢- تجميع الأعمال الفردية في وحدات
يتم ذلك لكي تحدد المسئولية الخاصة بتنفيذ العمل وتفويض السلطة الضرورية للإنجاز	توزيع أو تفويض السلطة	٣- توزيع السلطات على الوحدات والأفراد
ضرورة تكامل جهود الأفراد والأنشطة بطريقة تؤدي إلى تسهيل إنجاز الأهداف	التنسيق	٤- العمل على تحقيق التكامل بين الأفراد والأنشطة الأخرى التي تؤدي إلى إنجاز أهداف التنظيم

خطوات ومراحل للتنظيم

(١) د. عبد الغفار حلبي، مرجع سابق ص ٣٢٠.

ما ذكر أعلاه يبين لنا أن التنظيم هو قلب المنظمات، فالمنظمات يتم تكوينها لتبقى وتسمر وتنمو ونظراً لأن الهدف لن يتحقق بواسطة شخص واحد أو عدد من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة. لذلك يهتم المدراء بتنظيم الأنشطة وذلك بهدف تحقيق ثلاثة أشياء هي:

- أن التنظيم يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة ونوعية وجودة العمل المنظم فإذا ما تم تنظيم الأعمال والمهام بطريقة ملائمة فهذا يؤدي إلى خلق التعاون وتضافر الجهد، أي أن جماعات الأفراد التي تعمل معاً بطريقة منسقة تتمكن من تحقيق إنجاز أفضل من مجموع الجهد الفردي.
- أن التنظيم يربّ ويسهل عملية المساعدة — تصبح مشاركة الأعضاء في أي مجهود أكثر فعالية إذا ما كانت المسؤوليات محددة واضحة — لأنه من الضروري أن يعرف كل فرد من المسؤول أمامه، ومن يحدد ما يقوم به من عمل، ومن يشرف عليه، لذلك من المفيد أن يعرف كل فرد هيكل السلطة في التنظيم، وأن تكون علاقات السلطة واضحة ابتداءً من العاملين عند قاعدة الهرم التنظيمي إلى القمة.
- السبب الثالث والأخير لأهمية التنظيم أنه يسهل عملية الاتصال، فالاتصال الرسمي يتبع في سيره أو مجرى هيكل السلطة في التنظيم — فعلى الأقل عندما يعرف الفرد في التنظيم رئيسه ومرؤوسه فهذا يعني أنه تحدثت اتجاهات خطوط الاتصال الرسمي وبذلك تتحدد علاقات السلطة ومنفذ الاتصال الرسمي بالتنظيم من القمة إلى القاعدة.

تصنيف الهيكل التنظيمي:

إذا يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبيّن التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقسم

بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرارات الإدارية.

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منشأة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وقد بيّنت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب. وهذه العوامل هي: حجم المنشأة وعمرها ومكان عملها ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها، وفيما يلي شرح لكل عامل من هذه العوامل.

١) حجم المنشأة:

إن من أكثر العوامل تحدياً للهيكل التنظيمي للمنشأة هو حجمها، فحين يكون الحجم صغيراً يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها. كما أن القدرات الإنسانية المطلوبة للتعامل مع المشاكل العملية تتّوّع، ويصعب إسناد المهام إلى شخص متخصص لأن النكفة الاقتصادية غير مبررة في حين أن التخصص أمرٌ واقعٌ ومبررٌ في هذه الحالة، كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة.

٢) مدة حياة المنشأة:

تمر المنشأة في دورة حياة شبيهة بدوره حياة الكائن الحي فتبدأ بمرحلة الولادة والنشوء، فمرحلة الطفولة فمرحلة الشباب فمرحلة النضج فمرحلة الشيخوخة، والهرم التي تستدعي إعادة التنظيم وإلا فتصيرها الفناء. وهكذا فإن الزمن يلقي دوراً مهماً في التأثير على الهيكل التنظيمي للمنشأة فإذا كانت حياة المنشآت قصيرة ومؤقتة فإن هذا يتطلب هيكلًا تنظيمياً بسيطاً في

مكوناته وعلاقاته، فبدلاً من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لـ¹
عمل معين لفترة قصيرة يمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين
بضفء زمنية محددة.

يؤثر عامل الزمن على الهيكل التنظيمي في حالة عمل المنشأة لعدة
ورديات عمل، مما يؤدي إلى تعقيد الهيكل التنظيمي لأنّه يستدعي وجود
مشرفين لكل وردية عمل مستقلة، كما أن زيادة عدد الورديات يؤدي إلى زيادة
في تعقيد العلاقات التنظيمية وهكذا.

كذلك يؤثر الزمن في حالات الطوارئ التي تسند إليها أعمال المنشأة بحيث
يصبح من الضروري تجاوز خطوط الاتصال التقليدية وتقليل المستويات
الإدارية حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأهمية عامل الزمن في
عمل المنشأة كما هو الحال في منشأة الطيران والمستشفيات.

٣) مكان عمل المنشأة:

يؤثر مكان عمل المنشأة على نوعية الهيكل التنظيمي، فالمنشأة التي
يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلًا تنظيمياً مختلفاً عن
المنشأة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة. إن مشاكل الإشراف والتسيير تقل
كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة، ولكن حين تبتعد هذه الأنشطة
وتتنوع يصبح من الضروري تقويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل
الفعالية وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات.

٤) التخصص:

يتأثر الهيكل التنظيمي للمنشأة كثيراً بدرجة التخصص التي تحتاج إليها،
فكما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل
التنظيمي بسيطاً وبالعكس، كما أن المنشأة التي تنتج سلعاً مشابهة تحتاج إلى

هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمنشأة ينبع عدداً متواعاً من السلم المختلف.

٥) القدرات الإنسانية:

تؤثر طبيعة القدرات الإنسانية ونوعيتها التي تحتاج إليها المنشآة، على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة، والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية تعقيداً في الهيكل التنظيمي وذلك حتى يتبعن من أن يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتعددة.

٦) التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمنشأة، لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقة العمل بين هذه الوظائف، وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنشأة.

٧) تأثير البيئة:

إن من العوامل الهامة التي تؤثر على الهيكل التنظيمي نوعية البيئة التي تعمل بها المنشآة، فالمنشأة التي تعمل في بيئه مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن منشأة تعمل في بيئه غير مستقرة، ويشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، وكلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي، فمثلاً المنشأة التي تعمل في بيئه صناعية متغيرة، يزداد تعقيد الهيكل التنظيمي فيها عن المنشأة التي تعمل في بيئه أقل تعقيداً وأكثر استقراراً.

يبين لنا مما نقدم أن التنظيم هو وظيفة إدارية باللغة الأهمية سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى أي من الوظائف التي تؤديها، ومن بينها وظيفة التسويق، وذلك لأنه دون وجود تنظيم جيد للجهود، لا يمكن تحقيق الهدف في الوقت المحدد، ولا يمكن استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن.

طبيعة تنظيم إدارة التسويق:

لقد شهدت المنظمات في السنوات القليلة الماضية العديد من التغيرات في بيئه الأعمال منها: التقدم الكبير في الحواسب، والاتصالات اللاسلكية والمناسفة العالمية، وزيادة متطلبات المشترين فيما يتعلق بالسرعة وإشباع حاجاتهم، والأهمية المتزايدة للخدمة.

وقد أدركت المنظمات أنه لا بد أن تستجيب لهذه التغيرات وغيرها في التنظيم الذي يتم تصميمه لها. فهناك منظمات اتجهت إلى الاندماج، وإعطاء مديرى المنظمات حرية أكبر للتوصل إلى أفكار جديدة، وتحمل بعض المخاطرة، وتخفيف عدد المستويات التنظيمية لكي تقترب أكثر من العميل. وبدأ التدرج الهرمي يفسح الطريق إلى التنظيم الشبكي، خاصة مع اتجاه العديد من المنظمات لاستخدام الحواسب الآلية، والبريد الإلكتروني، وأجهزة الفاكس، حيث يتم نقل الرسائل بمعدلات متزايدة بين الأفراد في المستويات المختلفة بالتنظيم، كذلك فقد بدأت المنظمات في تشجيع العمل الجماعي (العمل كفريق)، في محاولة لازالة الحواجز بين الإدارات.

وقد ترتب على هذه التغيرات التنظيمية -على مستوى المنظمة- أشار بدرجة أو بأخرى على التنظيم وعلى مستوى النشاط التسويقي. هذا ومع ذلك، يختلف تنظيم الأنشطة التسويقية من منظمة لأخرى طبقاً لاختلافها في عدد من

العوامل، فبالإضافة لما ذكرنا سابقاً من عوامل كحجم المنظمة، مدة حياة المنظمة (مدى قدمها)، التخصص ومجال نشاطها...، هناك أهمية التسويق بالنسبة للمنظمة، والفلسفة التي تتبناها، فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم، وحديثة، ويتمتع التسويق فيها بأهمية محدودة، يمكن أن يتمثل تنظيم التسويق بها في عدد محدود من الأفراد يكون كل منهم مسؤولاً عن جانب معين من جوانب التسويق، بينما في المنظمات كبيرة الحجم، والتي يحتل التسويق بها أهمية كبيرة، وتكون موجهة أساساً بالتسويق، يكون تنظيم التسويق بها متشعباً وعمقاً، ويحتوي على الكثير من الوظائف والإدارات والأقسام والسلطات والمسؤوليات، وقد يوجد العديد من المشاكل التنظيمية سواء على مستوى إدارة التسويق نفسها، أو فيما بينها وبين الإدارات الأخرى بالمنظمة. ومنه ليست إدارة التسويق استثناءً من القاعدة العامة التي تفرض وجود تنظيم أمثل يصلح في كل الحالات وتتحت أي ظروف. إن هناك عوامل وقوى عديدة تحدد المناخ الذي يتم فيه تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وتلخص تلك العوامل فيما يلي:

- حجم المنظمة.
- حجم السوق (وطني، دولي، محلي).
- طبيعة السوق (عدد المستهلكين ودوافعهم، عاداتهم الشرائية ... الخ).
- منافذ التوزيع المستخدمة ومدى السيطرة عليها أو تملكها.
- طبيعة المنتجات التي تبيعها المنظمة (هندسية، استهلاكية ميسرة ... الخ).
- حدة المنافسة في السوق وأدوات المنافسة المستخدمة.
- فلسفة الإدارة ومدى الإيمان بالمفهوم الحديث للتسويق.
- نطاق الأنشطة الفرعية لإدارة التسويق.

- السياسة التسويقية.
- مدى الاستهانة بالوكالات الإدارية.
- حجم الميزانية التسويقية وتوزيع بنودها.
- أسلوب المنظمة في المنافسة.
- نوعية الأفراد المتأهلين والممكن الحصول عليهم.
- العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- إمكانيات المنظمة الداخلية.

هذا ويضيف الدكتور عبد السلام أبو فحف أسباباً لضرورة التغير على التنظيم ومنه على إدارة التسويق وهياكلها التنظيمية، ومن هذه الأسباب ما يلي (١) :

- تغير استراتيجية المنظمة، فالتغير في الاستراتيجية يتطلب تغييراً في الهيكل.
- كبير أو نمو حجم المبيعات الذي يتطلب زيادة في حجم القوى العاملة والمشرفين وعدد مستويات الإشراف.

◦ الحاجة إلى متخصصين للتعامل مع المشكلات الناجمة عن تعقيدات العمل بسبب كبر الحجم أو ظهور واستخدام تكنولوجيا جديدة.

- إضافة منتجات جديدة.
- دخول أسواق جديدة.
- توسيع الأنشطة أو مجالات الأعمال.
- التوسيعات في حجم الطاقة.

◦ القرارات الخاصة بمركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات.

◦ تدهور المبيعات أو اتخاذ قرارات خاصة باستبعاد نقص المنتجات أو تغير النشاط.

(١) د. عبد السلام أبو فحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة" ، مكتبة الإشعاع الفنية .. ٢٠٠١ ص ٤٩٨.

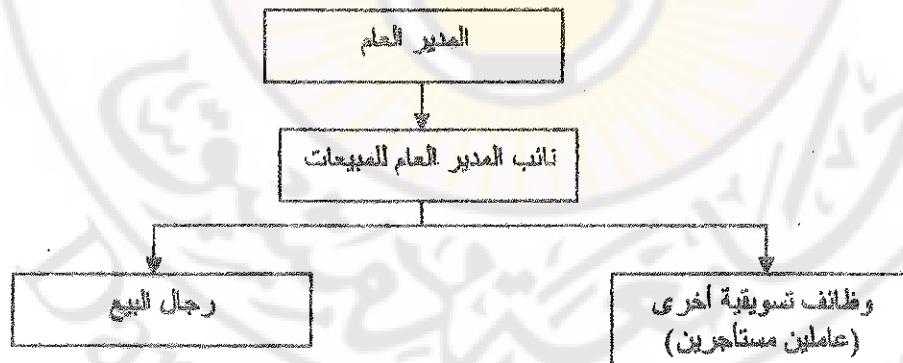
• الاندماج أو شراء منظمات أخرى.

هذا ويوجد أكثر من شكل من الأشكال التي يمكن أن يأخذها تنظيم التسويق. ويرى بعضهم أن إدارة التسويق الحديثة هي نتاج عملية طويلة من التطور تم المرور بها.

وفيما يلي عرض مختصر للتطور الذي مرّ به إدارة التسويق من الناحية التنظيمية لو من حيث المستوى التنظيمي لها.

- المرحلة الأولى: إدارة بسيطة للبيع:

في بداية نشاط المنظمة، كانت المنظمة تراول خمس وظائف أساسية هي الإنتاج والتغليف والأفراد والمحاسبة والبيع. لذا لم يكن هناك وجود لها يسمى بإدارة التسويق، وإنما كانت هنالك إدارة مسؤولة عن البيع (إدارة مبيعات) يرأسها نائب الرئيس أو نائب المدير العام للمبيعات، والذي يقوم بصفة أساسية بإدارة القوى البينية، بالإضافة إلى بعض عمليات البيع نفسها. وإذا احتاجت المنظمة لبعض الأسلحة التسويقية مثل الإعلان وبحوث التسويق، فإن هذا النائب يتو لآخر كذلك (وهذه هي أقرب إلى فلسفة مبدأ المنتج كما ذكرنا سابقاً).

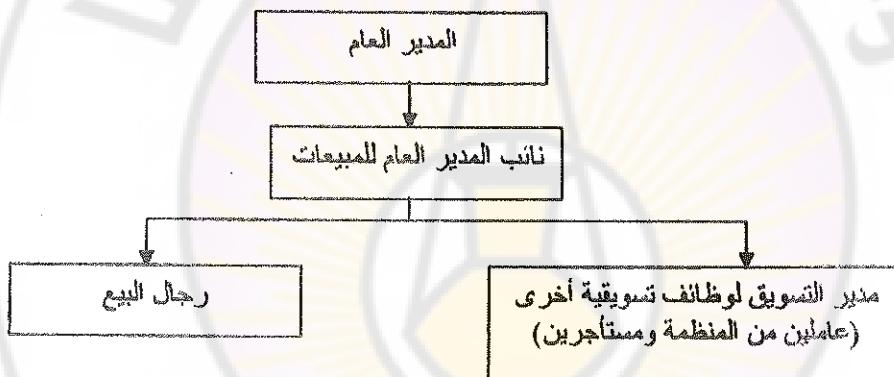


المرحلة الأولى إدارة بسيطة للبيع (١)

^(١)Philip Kotler , Op. Cit., P 809.

- المرحلة الثانية: إدارة للبيع تقوم بوظائف التسويق:

إذا ما توسيع المنظمة لتعامل مع عملاء جدد و/أو مناطق جغرافية جديدة فإنها تحتاج إلى زيادة الاهتمام بوظائف تسويقية معينة، بالإضافة إلى البيع. ومن هذه الوظائف بحوث التسويق (التعرف إلى حاجات العملاء ورغباتهم في السوق المرتقب) والإعلان عن منتجاتها في السوق الجديدة، مما يتطلب توفير متخصصين في مثل هذه الوظائف. إذا كان نائب المدير للمبيعات يشرف على القوى البيعية، ويستعين بمدير تسويق للوظائف التسويقية الأخرى (وهذه هي أقرب لفلسفة مبدأ البيع).



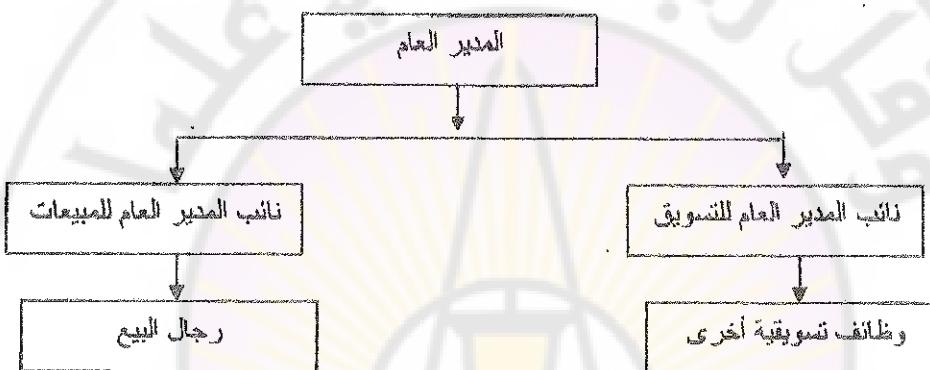
المرحلة الثانية إدارة للمبيعات تقوم بوظائف التسويق⁽¹⁾

- المرحلة الثالثة: إدارة تسويق مستقلة:

مع استمرار النمو المتزايد للمنظمة، تزداد الاستشارات في وظائف التسويق الأخرى بخلاف البيع - مثل بحوث التسويق، وتقديم المنتجات الجديدة، وتطوير المنتجات الحالية، والإعلان، وتنشيط المبيعات، وخدمة العملاء، وذلك بالمقارنة بالمستثمر في أنشطة القوى البيعية. ومع استمرار هذا الاتجاه، تجد

⁽¹⁾ Philip Kotler , Op. Cit., P 809.

المنظمة أن من مصلحتها أن تنشأ إدارة مستقلة للتسويق إلى جانب إدارة للمبيعات (القوى البينية). يرأسها مدير يكون مستوى التنظيمي في نفس المستوى التنظيمي لمدير المبيعات، ويعمل الاثنان تحت الإشراف المباشر للمدير العام. ومعنى ذلك أن كلاً من التسويق والمبيعات تعتد إدارة مستقلة، ولكن يتوقع أن يعمل الاثنان معاً، وبشكل متناقض ومتكملاً (به تطبيق فلسفة مبدأ التسويق).



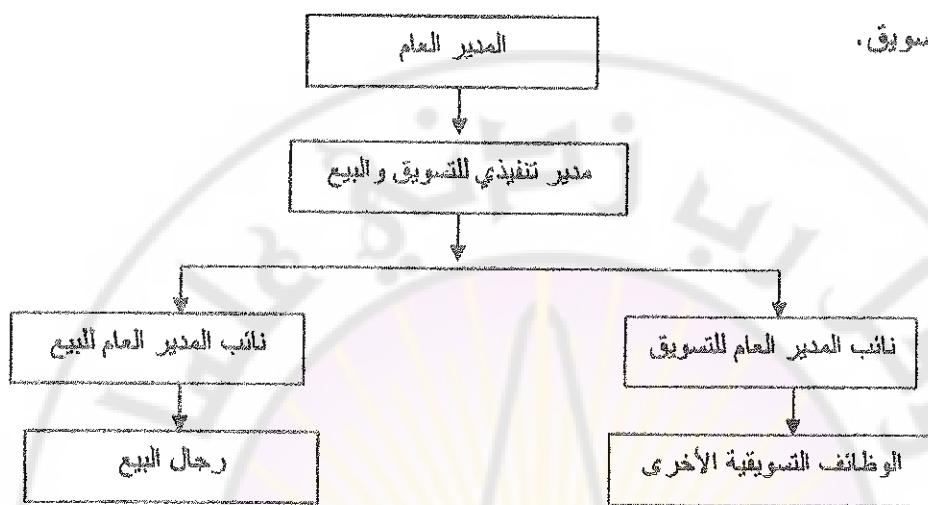
المرحلة الثالثة: إدارة للتسويق مستقلة (١)

- المرحلة الرابعة: الإدارة الحديثة للتسويق

نظراً للصراع الذي يمكن أن ينشأ -بل تنشأ- في كثير من الحالات - بين مدير المبيعات ومدير التسويق خاصة فيما يتعلق بالموارد المادية والمالية والبشرية، وتوزيعها على أو تخصيصها بين الاثنين، وأختلف توجه كل منهما، فقد اتجهت المنظمات إلى إنشاء إدارة للتسويق والمبيعات يتولاها نائب مدير عام، ويقوم بدوره بالإشراف على كل من نائب له للمبيعات أو نائب آخر للتسويق ونظراً لتباعية الاثنين له، فيمكنه تحقيق التنسيق والتكميل، وحل الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين نائبيه. ويمثل ذلك الأساس الذي أكيمت عليه

^{١١} Philip Kotler , Op. Cit., P. 809.

الإدارة الحديثة للتسويق (استمرار تطوير فلسفة المبدأ التسويقي) لكن حتى هذه المرحلة فلا يمكننا الحديث عن أن المنظمة وصلت إلى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.



المرحلة الرابعة والخامسة: إدارة حديثة للتسويق

منظمة قائمة على التسويق الفعال^(١)

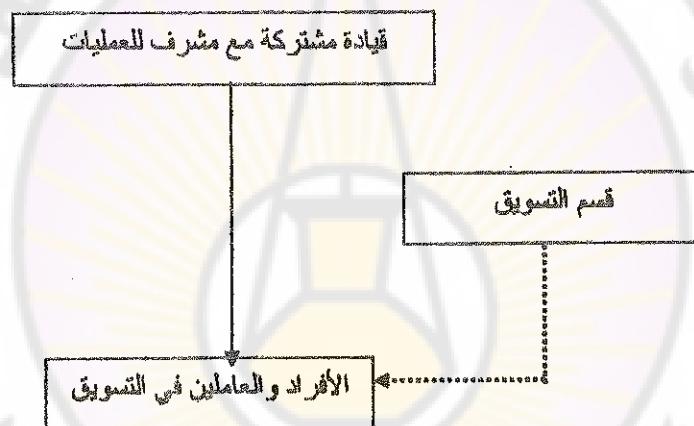
- المرحلة الخامسة: المنظمة التسويقية الفعالة:

لقد أدركت المنظمات أن التسويق لا ينحصر في مجرد إدارة للتسويق، وإنما يجب أن يكون فلسفة تسود في التنظيم ككل، وبالتالي، فإنه إذا ساد الفهم والاقتناع أن كل فرد (وكل وظيفة) في المنظمة يؤدي دوراً في التسويق، وذلك بصرف النظر عن مجال أو نطاق عمله أو الإدارة، التي يتبعها، فإن المنظمة تكون قد وصلت إلى ما يمكن أن يطلق عليها منظمة أو شركة تسويقية حديثة. في هذه المرحلة فقط يمكننا الحديث عن أن المنظمة ت berhasil بمفهوم التسويق الحديث. أما في هذه المرحلة فيمكن النظر إلى التسويق على أنه قلب المنظمة النابض، ويقال في هذه الحالة أن المنظمة تسير وفق المفهوم التسويقي الحديث.

^(١) Philip Kotler , Op. Cit., P. 810.

- المرحلة السادسية: المنظمة القائمة على أساس المراحل (العمليات والنتائج):

تعد الكثير من المنظمات في وقتنا الحاضر رسم هيكلها التنظيمي، حيث تركز ذلك الهيكل على أساس عملياتي وليس وفق الأقسام والإدارات. إذ بدأ بعد التنظيم القائم حسب الأقسام / الإدارات معيناً أكثر فأكثر لتنفيذ الوظائف الأساسية للأعمال، كخلق منتجات جديدة، جذب واحتفاظ بالعملاء، إعداد الطلبيات وخدمة العملاء، ومنه فقد بدأ بإعداد قيادة مشتركة للأعمال، ويوضح الشكل أدناه المقصود بذلك.



المرحلة السادسية: منظمة قائمة على أساس أعمال أعمال عملية وحسب النتائج (١)

- نماذج تنظيم إدارة التسويق:

ليس من شك أن المفهوم التسويقي تأثيراً هاماً على الهيكل التنظيمي للمنظمات، وكما أشرنا من قبل فإن المفهوم التسويقي هو فلسفة الإدارة عندما تباشر عملها في إدارة المنظمة بحيث تنظر إلى المستهلكين وإلى حاجاتهم ورغباتهم باهتمام خاص.. وتنتظر الإدارة - في ظل هذا المفهوم - إلى حاجات

^(١) Philip Kotler , Op. Cit., P. 811.

المستهلكين على أنها العامل الأول الذي يجب أن يحكم خطط ونشاط المنظمة كما أنه العامل المحدد للخطة العامة للمنظمة والمعدة بقصد تحقيق الربح وزيادته.

ولا يكفي أن تعتقد الإدارة وتؤمن بالمفهوم التسويقي ولكن لا بد أن يوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

لا بد أن يكون بجانب كونه فلسفة — أسلوباً في العمل يساعد المنظمة على خدمة العملاء بطريقة كاملة وفعالة. ويجب على مدير التسويق أن يبني في مخيلته إطاراً تسويقياً بحيث تأتي كل القرارات والإجراءات انعكاساً لهذه الحالة الذهنية.

والمنظمة التي تؤمن بالمفهوم التسويقي وتطبّقه، يجب عليها أن تنظم نشاطها وفقاً لذلك ولكن قد يتغافل بعضهم هذه الحاجة. إذ قد يكون لدى المنظمة الاستعداد والرغبة في خدمة المستهلك ولكن كثيراً ما تجد أنها ليست منظمة بطريقة تسمح بذلك.

أما فيما يتعلق بالأشكال الرئيسة لتنظيم إدارة التسويق فلا بد من القول إنه وعلى الرغم من عدم وجود نموذج موحد لتنظيم الإدارة التسويقية يكون صالحًا للبنية والتطبيق في كافة المنظمات، إلا أن تنظيم هذه الإدارة في أي منظمة لا بد أن يتخذ واحداً من النماذج الخمسة الرئيسة التالية:

- نموذج التنظيم الوظيفي.
- نموذج التنظيم الجغرافي.
- نموذج التنظيم طبقاً للمنتج.
- نموذج التنظيم طبقاً للعميل.
- نموذج التنظيم المركب.

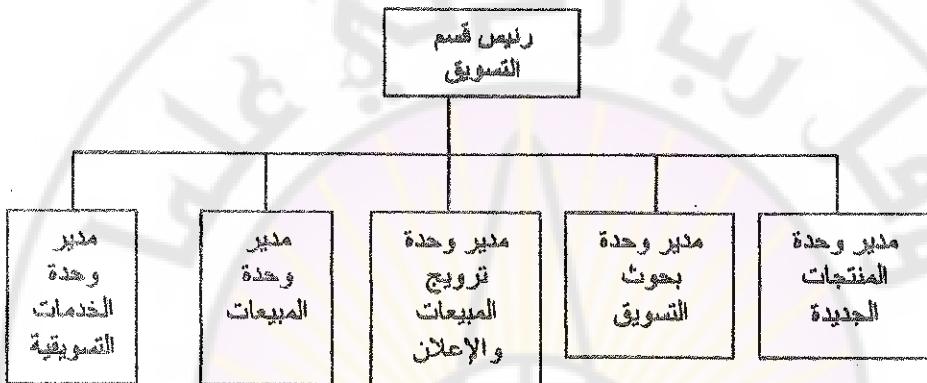
وفيما يلي توضيح مختصر لكيفية تنظيم التسويق طبقاً لكل من هذه النماذج:

- نموذج التنظيم الوظيفي (١):

يعد النموذج الوظيفي لتنظيم التسويق من النماذج الشائعة الاستخدام في الكثير من منظمات الأعمال، إذ يستند هذا النموذج في التنظيم على الواجبات أو الأنشطة الرئيسة التي سوف يتولى القسم المعنى إدارتها. طبقاً لذلك، فإن قسم التسويق سوف يجزأ إلى وحدات إدارية صغيرة يختص كل منها بإدارة واجب من الواجبات الرئيسية، مثل ذلك: الإعلان وتنشيط المبيعات، التسعير، المبيعات، بحوث التسويق، خدمات المستهلك، تحديد التسويق وتطوير المنتجات الجديدة. ومن الجدير بالذكر، أن عدد الوحدات الإدارية المتخصصة، التي يتضمنها قسم التسويق، يعتمد على حجم المسؤولية وسعتها اللتين تتولى الإدارة التسويقية تحملها وتأديتها. ويوضح الشكل التالي نموذجاً لتنظيم التسويق وظيفياً، وهو يتكون من خمس وحدات إدارية متخصصة هي: وحدة المنتجات الجديدة، بحوث التسويق، المبيعات، ترويج المبيعات والإعلان والخدمات التسويقية عموماً، إن هذا النوع من التنظيم غالباً ما يكون صالحًا للبنية والتطبيق في منظمات الأعمال صغيرة الحجم أو وحدات العمل الاستراتيجية، التي تختص كل منها بإنتاج منتج واحد وتسويقه في سوق مستهدف واحد. إلا أنه في حالة توسيع المنظمة في مجال السوق/المنتج، كأن تقوم المنظمة بخدمة العديد من الأسواق المستهدفة أو تنتفع منتجات جديدة تتطلب خبرات فنية متميزة، فإن الإدارة التسويقية تفقد قاعليتها في الأداء، خاصة وأنه لا توجد وحدات إدارية تعهد إليها مسؤولية إدارة كل سوق أو منتج على انفراد. وتمثل هذه الحالة بحد

(١) د. واثق شارك محمود رامر، مرجع سابق ص ٣٦٦.

ذاتها أحد العيوب الرئيسة للتنظيم الوظيفي، إلا أن هنالك عبأً رئيسياً آخر يوجه لهذا النوع من التنظيم الذي يتمثل بصعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية التي تشكل بمجموعها قسم التسويق، إذ تتنافس هذه الوحدات فيما بينها للحصول على أكبر قدر ممكن من الأموال والأهمية الإدارية على حساب الوحدات الأخرى في القسم المعنى.



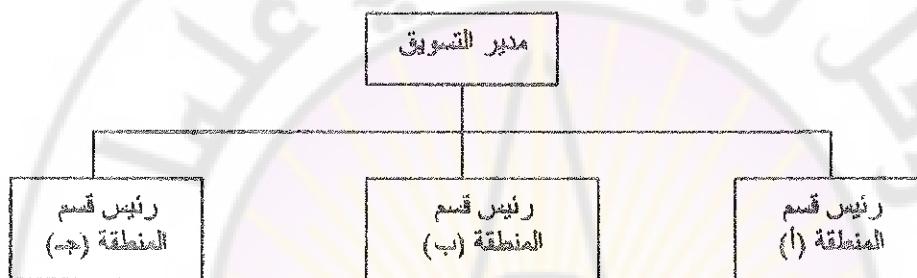
نموذج التنظيم الوظيفي لقسم التسويق

من جهة ثانية، يتحقق التنظيم الوظيفي للتسويق بعدد من المزايا التي تمثل الرئيسة منها: بسهولة فهمه وتطبيقه في معظم منظمات الأعمال، وخاصة الصغيرة منها، دقة تحديده لواجبات المسؤوليات الخاصة بالوحدات الإدارية، فضلاً عن تعزيز رقابة رئيس قسم التسويق على تنفيذ الوحدات الإدارية المتخصصة لواجباتها، إذ إن مديرى هذه الوحدات يكونون مرتبطين مباشرة برئيس قسم التسويق.

- نموذج التنظيم الجغرافي:

وفق هذا النموذج تقسم الوحدة التسويقية إلى وحدات فرعية تخدم كل منها منطقة جغرافية معينة كما يتضح من الشكل التالي.
ويصلح ذلك للمنظمات التي تنتشر عملياتها التسويقية في أسواق متباينة

جغرافياً بما يستوجب إعطاء الأولوية للاستجابة السريعة للحاجات المختلفة لهذه الأسواق المترفة. فالتنظيم الوظيفي قد لا يحقق الفاعلية في خدمة أسواق تبعد جغرافياً بشكراً. قد يعطل الاستجابة الملائمة لهذه الأسواق. وينتشر هذا التنظيم في المنظمات التي تعمل في أسواق دولية أو تلك التي تعمل في دولة تتسم بالاتساع الجغرافي وتتمكن كل وحدة في هذا التنظيم من خدمة السوق المحلي باستقلالية كافية تمكنها من الخدمة بالفاعلية المطلوبة.



نوع التنظيم الجغرافي

يتميز هذا النوع من التنظيم عموماً بمزلايا المركزية، حيث يستقل كل قسم بأداء الوظائف التسويقية في المنطقة الippية المحددة له حسب الظروف المحلية السائدة فيها، وسرعة اتخاذ القرارات في كل من هذه المناطق دون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى مدير التسويق. وكذلك من مزايا هذا التنظيم سهولة التعرف على العملاء في المنطقة، وتوطيد الصلة بهم، أيضاً يمكن توطيد الصلة مع الجماهير المحبيطة بالمنطقة في كل منطقة جغرافية مما يخلق مناطق أفضل تعمل بها المنظمة. أخيراً يمكن أن يؤمن هذا التنظيم فرصة ممتازة لتدريب المديرين حيث يعطي المترب منطقة واحدة يجعل مسؤولاً عنها، وبالتالي إذا أخطأها كانت آثار خطئه محدودة الأبعاد، وبعاب على هذا النوع من التنظيم عدم تحقيق مزايا المركزية من حيث الاستفادة من مزايا الشراء بكميات كبيرة كحسن الكمية والنقل على أساس الحمولة الكاملة وإمكانية تدعيم الإدارة

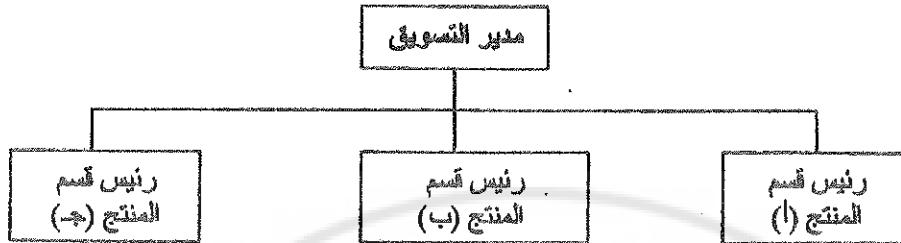
بالمكانيات المالية والبشرية والتسويقية في كل منطقة بيئية، مما يؤدي إلى ازدحام في الجهد والمال والوقت لا مبرر له، ويضاف إلى عيوب هذا الشكل من التنظيم صعوبة الإشراف والرقابة على مديرى التسويق بالمناطق الجغرافية المختلفة.

ولا يفضل الاعتماد على هذا النوع من التنظيم إلا في حال تباين المناطق البيئية تماماً من حيث المشاكل التسويقية.

- نموذج التنظيم طبقاً للمنتج / الماركة:

يتم تنظيم التسويق طبقاً للمنتج، إذا كانت المنظمة تنتج منتجات تتمايز بعضها عن الآخر تمايزاً واضحاً من الناحية التسويقية. ويكون التمايز بين المنتجات متى كان كل منتج يخدم فئة مختلفة من العملاء، أو يشيع حاجة مختلفة لنفس العميل. كذلك يلائم هذا التنظيم المنظمات التي تعامل في أعداد كبيرة من المنتجات (حتى لو لم يكن بينها هذا التمايز) بشكل يجعل وجودها تحت إشراف مدير واحد معهلاً للفاعلية التسويقية. وفي ظل هذا التنظيم تقسم وحدة التسويق إلى وحدات أصغر تخدم كل منها منتجاً معيناً أو مجموعة من المنتجات كما في الشكل التالي. ويتحقق هذا التقسيم الاستفادة من التخصص بحيث يمكن استقطاب العناصر البشرية المناسبة لتسويق المنتجات، وكذلك إعطاء التدريب المناسب للعناصر، كما يمكن أيضاً مدير كل منتج من طرح التفكير الاستراتيجي الملائم لتسويق هذا المنتج.

يساعد هذا التنظيم مديرى المنتجات على إعطاء بعض العناية لتلك المنتجات الأقل أهمية والتي عادة ما تهمل في الأشكال الأخرى من التصميم التنظيمي.



نموذج تنظيمي طبقاً للمنتج

كذلك تحول الوحدة التنظيمية للمنتج إلى مركز المسؤولية عن المبيعات والكلاليف والأرباح الخاصة لذلك المنتج، وإلى مركز لتطويره وحل مشاكله من لحظة التفكير في الإنتاج حتى لحظة تقرير إسقاطه من عمليات المنظمة. وقد ساعد هذا التنظيم في بعض المنظمات على اكتشاف استعمالات جديدة أو فئات جديدة من المستهلكين يمكن تقديم المنتج إليها أو حتى تطوير المنتج بشكل جذري لدعم مركزه تسويقياً. إلا أن الشخص الذي يمارسه مدير المنتجات طبقاً لهذا التنظيم غالباً ما يجعلهم غير مدركون لاحتياجات الأخرى للتنظيم العام المنظمة سواء بالنسبة للمنتجات الأخرى أو الوظائف الرئيسية للإنتاج والتمويل أو حتى الوظائف التسويقية الأخرى كالبيع والترويج.

كذلك يلاحظ أن التنظيم حسب المنتجات غالباً ما تكتفيه الصراعات بين مديرى المنتجات، بعضهم بعضاً للتغلب على الموارد والمكانة، وبينهم وبين وحدات تنظيمية مركزية أخرى بسبب سوء الفهم المتبادل.

من ناحية أخرى قد يعاني التنظيم حسب المنتجات من تضخم إداري ناتج عن ثقت بعض الأشطة وتكرار ممارستها في أكثر من موقع بسبب فصل المنتجات تسويقياً. بمعنى أن عمليات التخزين والتعبئة والنقل والإعلان قد يصعب جعلها مركزية نتيجة اختلاف احتياجات المنتجات وتوقف طلبها لذاك الخدمات، وغالباً ما يترتب على ذلك خسارة وفسورات الحجم الاقتصادي

والشخص الفي بسبب أداء الأشطة بشكل لا مركزي.

بين فيليب كوتلر واجبات مدير المنتجات وفقاً لما بلي^(١):

- إعداد استراتيجية تنافسية طويلة المدى لتطوير المنتج.
- وضع خطة سنوية للتسويق والتبيؤ بحجم المبيعات.
- العمل مع وكالات الإعلان والبيع المتخصصة لوضع نماذج، برامج وتنفيذ الحملات الإعلانية.
- تنشيط وتحفيز دعم المنتج من قبل رجال البيع والموزعين.
- جمع المعلومات الدائمة عن مؤشرات المنتج، وعلاقة المشترين والبائعين بالمنتج، وأخيراً جمع المعلومات عن الفرص والتهديدات الجديدة.
- المشاركة في برامج تطوير المنتج، والوجه نحو إشباع الحاجات المتغيرة.

- نموذج التنظيم طبقاً للعميل:

يستخدم نموذج التنظيم طبقاً للعميل (أو السوق) في المنظمات التي تتعامل مع عملاء/أسواق تتسم بالتنوع في صفات واحتياجات المستهلك بحيث يتطلب التعامل مع كل منها جهوداً تسويقية مختلفة، حتى ولو كانت المنتجات التي يشتريونها هي نفس المنتجات. وبذلك تقوم المنظمة بتنظيم وحدة التسويق إلى وحدات فرعية تخدم كل منها عمالء/سوقاً معينة. بعض المنتجات رغم نمطيتها. تباع لمستهلكين ذوي صفات وحاجات متنوعة، فالسكر يباع للأفراد والأسر ومصانع الحلوى والمستشفيات والمدارس .. إلخ. والكمبيوترات تباع للأفراد والمنظمات التجارية والصناعية والمصالح الحكومية.

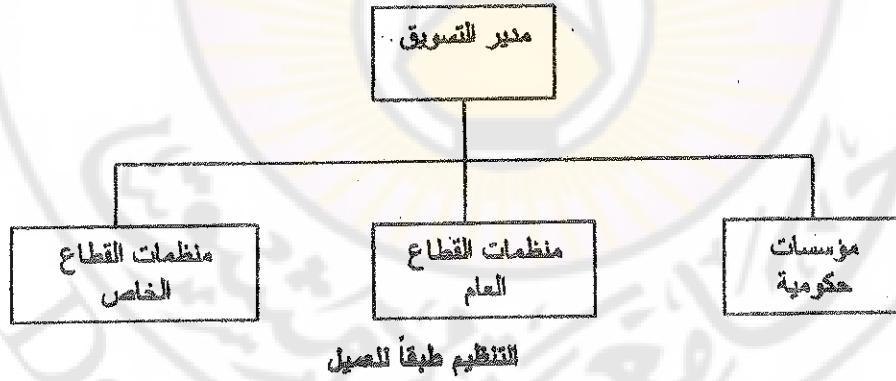
وغالباً ما يترجم اختلاف الحاجات بين كل سوق وآخر إلى اختلاف في

^(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 814.

صفات المنتج ليلاً ثم تلك الحاجات حتى ولو كانت تلك الاختلافات ظاهرية. فسلعة السكر مثلاً تباع في أكياس صغيرة تكفي الواحدة منها لكوب واحد من الشاي وفي عبوات تتدرج حتى سعة أطنان حسب حاجة سوق الأسرة والمنظمات الصناعية .. الخ.

كما أن كيفية الاتصال بكل سوق، ولغة الاتصال بمفردات تلك السوق، وتحديد حاجاتها وكيفية إشباعها كل ذلك يجعل التنظيم حسب الأسواق/العملاء، وسيلة مناسبة لتحقيق الاستجابة الاستراتيجية لكل سوق من هذه الأسواق، وأهم أشكال التقسيم الداخلي لإدارة التسويق وفق هذا التنظيم تقسيمها إلى قطاعات حسب حجم التعامل مثل التجزئة والجملة أو حسب السن إلى أطفال وبالغين، أو حسب الجنس إلى رجال ونساء.

وإذا افترضنا أن منظمة ما تتعامل مع كل من القطاع العام والخاص والمؤسسات الحكومية، فقد نجد أن من المنطقي أن يتم تنظيم الأنشطة التسويقية بها طبقاً للعميل، ويوضح الشكل التالي مثل هذا النوع من التنظيم.

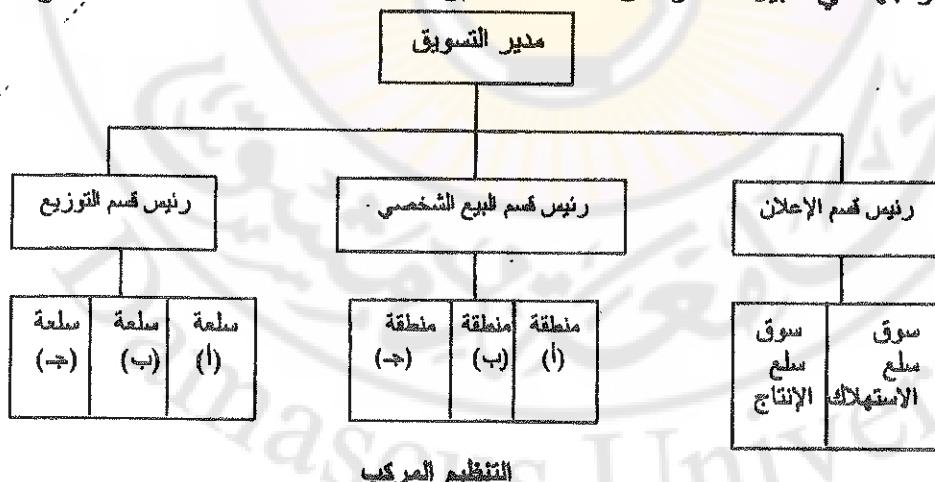


وينتضم هذا النوع من التنظيم مراعاة إشباع حاجات كل مجموعة من العملاء بالطريقة التي تلائمها، وتخصيص ما يتطلبه من جهود تسويقية ملائمة لها، وإعطاء كل مجموعة الاهتمام اللازم، ومع ذلك، فإن هذا التنظيم يعاني من

ازدوج الجهد والأنشطة التسويقية، مما قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- نموذج التنظيم المركب:

ما سبق يتبين أن هناك عدة أساس يمكن على أساسها تنظيم إدارة التسويق، ولكن منها مزاياه وعيوبه، وكثيراً ما يتم تنظيم إدارة التسويق في الحياة العملية على أساس الاعتماد على أكثر من أساس واحد من الأساسات التي سبق الحديث عنها. ويوضح الشكل تنظيماً مركباً لإدارة التسويق يجمع بين التنظيم حسب المنتج والتنظيم حسب العميل والمناطق البيعية والتنظيم الوظيفي. وبصورة عامة يتوقف الاختيار بين هذه الطرق البديلة لتنظيم إدارة التسويق على عدة عوامل منها: الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة في المنظمة وطبيعة المنتجات وعملائه ودرجة اتساع السوق التي يوزع فيها منتجاته ومدى التباين في المشاكل التسويقية المتعلقة بكل من منتجاته وعملائه ومناطقه البيعية، كما يجب إعادة النظر من فترة زمنية لأخرى في التنظيم الحالي لإدارة التسويق ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي يجب الوصول إليها والمشاكل التي تواجهه في سبيل ذلك ومدى ملائمته للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ... الخ.



من جهة أخرى، وبصرف النظر عن الأساس أو الأسس التي تستخدم في التنظيم الداخلي لإدارة التسويق، فلا بد من تحديد علاقات السلطة (وما يرتبط بها من مسؤولية) بين الوحدات التنظيمية والوظائف المختلفة في إدارة التسويق بعضها مع بعض. وعادة ما يتم التمييز بين أنواع السلطة التالية:

- السلطة التنفيذية.

- السلطة الاستشارية.

- السلطة الوظيفية.

ويقصد بالسلطة التنفيذية سلطة إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات و/أو اتخاذ القرارات وترتبط بهذه السلطة المسؤولية المباشرة عما يترتب على ممارستها من نتائج، فمدير المبيعات الذي يتخذ قراراً بزيادة نفقات البيع بواقع ١٥% عما كانت عليه في العام الماضي، يكون مسؤولاً عما يترتب على هذا القرار من نتائج سواء كانت إيجابية أم سلبية.

أما السلطة الاستشارية، فتعني سلطة توجيه النصح أو الإرشاد أو التوجيه في مجال معين من مجالات تخصص الاستشاري. فعلى سبيل المثال، إذا كان في منظمة ما قسم لبحوث التسويق، وكانت إحدى الوحدات التنظيمية بإدارة التسويق مثل إدارة أو قسم المبيعات تتوى إجراء بحثها في مجال القوى البعيدة التابعة لها، فقد يقدم مدير بحوث التسويق رأيه أو نصيحته لمدير المبيعات فيما يتعلق بأفضل طريقة لإنجاز مثل هذا البحث. وفي هذه الحالة، فإن المسئولية المترتبة على الأخذ بهذا الرأي أو النصيحة تتحضر في مدير المبيعات، والذي اتخذ القرار بتغفف البحث طبقاً لرأي مدير بحوث التسويق.

ومن ناحية أخرى، إذا قامت إدارة بحوث التسويق بدراسة بهدف التعرف إلى أسباب التدهور في المبيعات وتوصلت إلى نتائج معينة، واستناداً إلى هذه

النتائج، تقدمت ببعض التوصيات معينة إلى مدير التسويق منها تخفيض السعر، وزيادة ميزانية الإعلان، وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة لتقدير الأداء، وجد أن وضع المبيعات لم يتحسن، فإن المسؤولية عن هذين القرارات تكون منحصرة في مدير التسويق - في علاقته برؤسائه، ولا يستطيع أن يتحقق على ذلك لأن بحوث التسويق التي اقترحت ذلك. وبالطبع فإن مدير بحوث التسويق - الذي تقدم ببعض التوصيات - يمكن أن يحاسب بوساطة مدير التسويق، وذلك إذا كان يتبعه تنظيمياً.

ونظراً للاختلافات في خلفية (المرجعية) والخصائص الشخصية لمن تتحول إليهم كل من السلطات (التنفيذية والاستشارية)، بالإضافة إلى المسؤولية مما يترتب على ممارسة هذه السلطات من نتائج، فعادة ما يثار الكثير من المشاكل بين المديرين التنفيذيين وممارسي السلطة الاستشارية في إدارة التسويق. وما لم يتم تحديد العلاقات بين هاتين السلطات بشكل واضح ومحدد ودقيق، وحل ما قد ينشأ بينهما من خلافات فلنتمكن إدارة التسويق من تحقيق أهدافها.

- السلطة الوظيفية:

الوظيفيون سواء في التسويق أم في أي نشاط آخر يقومون من الناحية النظرية بدور استشاري وليس لهم سلطة تنفيذية في إصدار الأوامر أو القرارات. ولكن هذا التقسيم النظري قلما نجده في الحياة العملية. فطبيعة عمل المدير الوظيفي - وبحكم قربه من المديرين التنفيذيين - ستنطويه - بطريقة لا يمكن تجنبها - سلطة غير رسمية. وسيكون مدير البحوث (مدير وظيفي) من خلال طبيعة واجباته ونتيجة للدراسات التي يقوم بها، سيكون تدريجياً ملماً بالكثير من المشاكل التسويقية مثل تحديد المناطق البيعية، إدخال سلع جديدة

للسوق، تقييم جهود وكفاءة رجال البيع، وكانت هذه جمِيعاً من الأمور التي كان من المفروض أن يباشرها المديرون التنفيذيون، علاوة على ذلك فإن طبيعة عمل الوظيفيين ذهلياً ومع اعتماد الإدارة أكثر وأكثر على المعلومات التي تم تجميلها، ستحول سلطة الوظيفيين من النصح والإرشاد والتوصية إلى سلطة من نوع آخر فتصبح سلطة اتخاذ القرار.

وقد تمتد السلطة غير الرسمية للوظيفة إلى أسفل داخل الهيكل التنظيمي إذ كلما نظرت الإدارة العليا إلى المدير الوظيفي على أن سلطته أكثر من مجرد ناصح ومستشار، فستصبح المستويات الدنيا على علم بهذه الحقيقة وبالتالي سيكونون في موقف يقبلون فيه التوصيات التي يقدمها الوظيفيون طالما يدعمها رجال الإدارة العليا:

ومن القرارات المهمة التي تقع على عاتق مدير التسويق تقسيم وتوزيع السلطة التنفيذية.

وكما قلنا عن عمل الوظيفيين إنه عمل ذهلي يهدف إلى الوصول إلى أقصى تنسيق بين القطاعات المختلفة داخل التنظيم.

الدخل التوجيه التسويقي على مستوى المنظمة ككل (١):

على الرغم مما تدعيه المنظمات من أنها موجهة بالتسويق (بالعميل أو بالسوق)، فإن قلة منها هي التي تحرص وتعمل على أن تبني جميع إداراتها - بما فيها التسويق بالطبع - فلسفة التسويق، وأن تكون منظمات يقودها التسويق، وتطبق المفهوم التسويقي على مستوى المنظمة ككل، فمنظمات مثل: بروكتر آند جامبل، وماريوت، وماكونالدز، تقع بجدارة في فئة مثل هذه المنظمات، حيث تسود النظرة إلى التسويق ليس باعتباره وظيفة تتولاها إدارة التسويق وحدها،

(١) د. نعيم حافظ أبو جمعة - أساسيات وإدارة التسويق، دار القلم للنشر، ١٩٩٩ ص ٣٨٧.

ولكنها وظيفة كل إدارة من إدارات المنظمة، إن الإدارة المثالية للتسويق لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تعوض الافتقار إلى التوجيه بالتسويق في الإدارات الأخرى بالمنظمة.

إن نقطة البدء المنطقية في إدخال التوجيه التسويقي على مستوى المنظمة ككل تتمثل في قياس مدى توجه الإدارات المختلفة بالمنظمة بالعمل في الواقع الفعلي. ويفيد في هذا المجال الاستعانة بنموذج أو أداة مراجعة يتم من خلالها هذا القياس، حتى يمكن الحكم على مدى التوجيه التسويقي لكل إدارة من إدارات المنظمة والمنظمة ككل بالتبهية.

ويعرض الجدول التالي نموذجاً مقترناً يمكن استخدامه في هذا القياس.

نموذج مقترن لقياس مدى التوجّه التسويقي لإدارات المنظمة

النتيجة	المقياس	الادارة
-	<ul style="list-style-type: none"> - قضاء وقت في مقابلة العملاء والإنصات لمشاكلهم - الترحيب باشتراك التسويق والإنتاج والإدارات الأخرى في كل مشروع Project. - تحديد كيفية وأسباب تفوق المنتجات المنافسة، والسعى نحو الوصول لأفضل الحلول الممكنة. - الأخذ في الاعتبار ردود فعل العملاء واقتراحاتهم مع تقديم المشروع الجديد. - القيام بتحسين المنتج بصفة مستمرة على أساس التقنية العسكرية لـ المرئية من السوق. 	جودة وتطوير
-	<ul style="list-style-type: none"> -أخذ المبادرة في البحث عن أفضل المروردين بدلاً من الاختيار فقط من بين من يقدرون عروضهم للمنشأة. - القيام بتكون علاقات طويلة الأجل مع عدد قليل من المروردين، ولكن يمكن الاعتماد على كل منهم في توفير الجودة المرغوبة. - عدم قبول جودة أقل من أجل التوفير في التكاليف. 	الموردين
-	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الدعوة للعملاء لزيارة وفقد المصانع. - القيام بزيارة مصانع العملاء والتعرف على كيفية استخدام العملاء لمنتجات المنشأة. - العمل بمحض الإرادة وقتاً إضافياً عندما يكون ذلك مطلوباً للوفاء بمواعيد التسليم المحددة. - البحث دائماً عن طرق أسرع لإنتاج المنتجات و/أو بتكليف أقل. - القيام باستمرار بتحسين جودة المنتج، بهدف الوصول إلى معدل صافي للمعيب (أو غير المطابق لمواصفات الجودة). - الوفاء بمتطلبات العملاء غير النمطية عندما يمكن أداء ذلك بشكل مريح. 	الإنتاج (التصنيع)

-	- دراسة حاجات ورغبات العملاء في قطاعات تمويلية محددة ومعرفة بشكل جيد. - تخصيص الجهد التسويقي على أساس العلاقة بالربيع في الأجل الطويل للقطاعات المستهدفة والمرقبة. - تطوير عروض يمكن أن تتجه لكل قطاع مستهدف من قطاعات السوق. - قياس الصورة الذهنية المنشأة وقياس رضاء العلامة بصفة مستمرة. - جمع وتقييم أفكار لمنتجات جديدة، وتحسينات في المنتجات الحالية، وفي الخدمة، وذلك لوفاء بحاجات العملاء. - التأثير على جميع إدارات المنشأة والموظفين بحيث يكون العميل هو محور تفكيرهم ومارستهم.	التسويق
-	- توافر المعرفة المتخصصة للصناعة الخاصة بالعميل. - بذل كل ما يمكن بذله من جهد لتوفير أفضل الحلول للعميل. - اعطاء الوعود التي يمكن الوفاء بها فقط. - توفير معلومات عن حاجة وأفكار العملاء لأولئك المسؤولين عن تطوير المنتج. - خدمة نفس العلامة لفترة زمنية طويلة.	المبيعات
-	- تحديد مستوى عالٍ لوقت تقديم الخدمة، والوصول إلى هذا المستوى بشكل متناسق. - تشغيل إدارة لخدمة العملاء لديها المعرفة وتعمل في جو من الصداقة، وذلك للإجابة على تساؤلات العميل، ومعالجة الشكاوى، وحل المشاكل بطريقة مرضية وفي الوقت المناسب.	الخدمات (Logistics)
-	- إعداد تقارير دورية عن الربحية حسب المنتج والقطاع السوفي والمدنية الجغرافية وأحجام الأوامر والعملاء. - إعداد الفوائير التي تناسب حاجات العملاء والإجابة عن استفسارات العملاء بعناية ويسرعة.	الedi (Supply chain)

-	- نفhem ومساندة النفقات التسويقية (مثل: الإعلان لتدعيم الصورة الذهنية) والتي تمثل استثمارات تسويقية تؤدي إلى تفضيل وولاء العملاء فسي الأجل الطويل. - تصميم التواهي المالية بالشكل الذي يلائمه المتطلبات المالية للعميل. - اتخاذ قرارات سريعة فيما يتعلق بإمكانية منح التمان للعميل.	نفhem (المالية)
-	- نقل الأخبار المرغوب فيها عن المنشآة، والقضاء على الأخبار غير المرغوب فيها. - التصرف كعميل داخلي وأخذ جانب الجمهور الخارجي من أجل سياسات ومارسات أفضل للمنشآة.	الاتجاهات العملية
-	- الكفاءة المرتفعة، العناية، العمال، المصداقية، إمكانية الاعتماد عليهم، الاستجابة.	الاتجاهات الأخلاقية والأخروية والنحوانية

ويمكن قياس مدى توجه إدارة معينة بالعميل (بالتسويق) باستخدام الخصائص أو التصرفات التي يجب أن تتوارد بها، والمبيبة بالقائمة في الجدول بطرق ثلاثة هي: وجود الخاصية و/أو التصرف من عدمه (أي نعم أو لا)، ودرجة توافر الخاصية أو التصرف، واستخدام أوزان أو نقاط.

طبقاً للطريقة الأولى، يتم قياس التوجه التسويقي عن طريق تحديد وجود الخاصية أو التصرف (نعم) من عدمه (لا). فعلى سبيل المثال، إذا كان القياس يتم بالنسبة لإدارة البحث والتطوير، وهناك خمس خصائص و/أو تصرفات يجب أن تتوارد فيها لكي تكون موجهة بالتسويق، وذلك كما يتضح من الجدول، وحصلت على (نعم) في ثلاثة منها، و(لا) في الاثنين الآخرين، فيمكن القول بأن هذه الإدارة تميل إلى التوجه التسويقي ولكن بشكل محدود. وإذا تم مقارنة

هذا القياس، بقياس تم لإدارة التسويق، حيث يجب توافر ست صفات / تصرفات بها لكي تكون موجهة بالتسويق، ووجد انطباق خمس منها، فيمكن القول إنها موجهة بالتسويق بدرجة كبيرة، وإن توجهها بالتسويق يفوق ذلك الخاص بإدارة البحث والتطوير في هذه الحالة.

ويمكن قياس توجه إدارات المنشآة ككل بنفس الطريقة، حيث يتم تحديد وجود كل من هذه الخصائص / التصرفات في كل من الإدارات من عدمه، ويتم تجميع النتائج على مستوى المنشآة. ففي القائمة بالشكل هناك ٣٥ صفة وتصرف. فإذا تم تجميع الصفات و/أو التصرفات التي توجد، وتبين أن عددها ٢٨، فيمكن القول إن هذه تميل إلى التوجيه بالتسويق، حيث يوجد بها ٨٠٪ $(\frac{35}{35+28} \times 100)$ مما يجب أن يوجد بها لتكون موجهة بالكامل بالتسويق.

وعلى الرغم من سهولة هذا الأسلوب، فإن له عيباً أهملها أنه لا يسمح بدرجات أو مدى، بمعنى أن إدارة معينة قد تكون الصفة متوافرة فيها إلى حد ما، وليس بالكامل. وفي هذه الحالة، فإن الاستنتاج بأنها غير موجودة (لا) أو أنها موجودة (نعم) لا يكون دقيقاً، بل ويكون هناك تحيز في مثل هذا الاستنتاج. لذلك، فإن الطريقة الثانية تساهم في تجنب هذا السبب. وتعتمد هذه الطريقة على قياس مدى توافر **الخاصية/التصرف**، وذلك باستخدام مقياس **Scale** يتكون من عدد النقاط (خمس نقاط - على سبيل المثال)، بحيث تعكس كل نقطة مدى توافر **الخاصية أو الصفة** (حيث النقطة ٥ تعني انطباق الصفة /التصرف بدرجة كبيرة جداً، والنقطة ١ قد تعني عدم انطباق الصفة أو انطباقها بدرجة محدودة جداً، والنقاط التي تقع بينهما تتدرج حسب درجات الانطباق/عدم الانطباق). فعلى سبيل المثال، إذا حصلت إدارة البحث والتطوير على ٢ نقطة في العنصر الأول و ٤ نقطة في العنصر الخامس، فيمكن تجميع هذه النقاط ١٤

نقطة) وقسمتها على عدد العناصر (٥ في هذه الحالة) للحصول على متوسط يعكس مدى توجه الإدار، والذي يبلغ ٢,٨ نقطة، أي أقل من نقطة المنتصف، والتي تبلغ قيمتها ٣ نقاط في هذا المقياس المكون من خمس نقاط. وبالتالي، يكون الاستنتاج أن توجه هذه الإدارة بالتسويق محدود جداً. ويمكن عمل الشيء نفسه بالنسبة للإدارات الأخرى والمقارنة بينها، كما يمكن التوصل إلى متوسط عام للمنشأة ككل (مجموع المتوسطات لكل إدارة على عدد الإدارات في المنظمة).

وعلى الرسم من تلafi هذا الأسلوب للعيب الموجود في الأسلوب الأول (نعم/لا)، فإنه لا زال يعاني (كما يعاني الأسلوب الأول) من عيب آخر. ويتمثل هذا العيب في أنه يفترض - كما يفترض الأسلوب الأول - أن هذه الصفات ولو التصرفات متساوية في الأهمية بالنسبة لتعبيرها عن التوجه التسويقي. وقد لا يكون هذا الافتراض مقبولاً، لذلك فإن الطريقة الثالثة التي تعتمد على استخدام الأوزان أو النقاط، تحاول تلafi هذا العيب.

وطبقاً للطريقة التي تعتمد على الأوزان أو النقاط، يتم إعطاء وزن معين لكل عنصر (صفة/تصرف) من عناصر التقييم تعكس أهميته. فعلى سبيل المثال، إذا كانت صفة قضاة وقت في مقابلة العلماء والإذادات إلى مشاكلهم بالنسبة لإدارة البحث والتطوير أكثر أهمية من الصفات /التصرفات الأخرى، فيعطي لها وزن أكبر من الأوزان التي تعطى للصفات الأخرى (يعطي ١٠ نقاط لها، بينما كل من الصفات الأخرى ٦ نقاط أو أقل - على سبيل المثال)، ثم يتم تحديد ما تحصل عليه الإدارة المعنية موضع التقييم من هذه النقاط طبقاً لدرجة توافر الصفة فيها. وبالرغم من مزايا هذه الطريقة، فإنها أصعب من الطريقتين الآخرين في التطبيق، كما أن تحديد الأوزان أو النقاط بدأءة، وتحديد ما تحصل

عليه الادارة من كل وزن في كل عنصر من عناصر التقييم بخضع بدرجة أو بأخرى للحكم والتقدير الشخصى، وبالتالي فهناك مجال للتحيز، فضلاً عن احتمال وجود اختلافات بين الأطراف المعنية في الأوزان التي تعطى لكل من هذه العناصر.

هذا، وهناك عدد من الخطوات التي يمكن للمنظمة التي ترغب في أن تسود فيها ثقافة التسويق. وتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلى:

- ١- إقناع المديرين الآخرين بالحاجة إلى أن يصبحوا موجهين بالعميل أو أنه هو الذي يقودهم.
- ٢- اختيار وتعيين مدير تسويق على مستوى عال، وتكوين فوج عمل (مهام) تسويقية مكونة من رئيس المنظمة أو المدير العام، ونوابه لكل من المبيعات، والبحث والتطوير، والمشتريات، والإنتاج، والتمويل، والأفراد، وقد تضم بعض شاغلي المناصب الهامة الأخرى.
- ٣- الحصول على معاونة وإرشاد من خارج المنظمة (مثل الشركات الاستشارية).
- ٤- تغيير نظام المكافآت بالمنظمة، بحيث لا يعتمد على تشغيل كل إدارة بالمستوى الأعلى، وإنما يعتمد على ما تساهم به الإدارة في تحقيق أهداف ومصالح المنظمة.
- ٥- توظيف عدد من المتخصصين في التسويق من ذوي المهارات والقدرات العالية.
- ٦- تطوير برامج تدريبية قوية تعقد داخل المنظمة.
- ٧- إنشاء نظام تحفيز تسويقي حديث.
- ٨- وجود برنامج سنوي لمكافأة المتميزين في الجانب التسويقي أو من

يساهمون إيجابياً في نجاح التسويق.

٩- النظر في إعادة التنظيم للتحول من منظمة تمحور حول المنتج إلى منظمة يمثل محورها في السوق.

وهناك أمثلة ناجحة لشركات تمكنت من التحول إلى التوجه بالتسويق في إدارتها، وفيها ككل بالنتيجة، ومن هذه الشركات دو بونت Du Pont وساس SAS، والطيران البريطانية British Air وفورد Ford، وقد تبين أن نشر الثقافة التسويقية في هذه الشركات ليس ممكناً فحسب، وإنما مربحاً كذلك. ولكن يتطلب ذلك قدرًا كبيراً من التخطيط والصبر لاتناع المديرين بقبول الحقيقة التي مؤداها أن العملاء هم الأساس الذي يقوم عليه نجاح الشركة حالياً وفي المستقبل.

ومن استعراض الجوانب المختلفة المتعلقة بتنظيم إدارة التسويق من حيث المستوى التنظيمي لها، أو وضعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو أسلوب تقديم و/أو تجميع أوجه النشاط التسويقي (التنظيم الداخلي لإدارة التسويق)، وتحديد السلطات والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية التي تضمنها، والاهتمام بالعلاقات التي تنشأ بينها وبين الإدارات الأخرى، وكيفية إدخال التوجيه التسويقي على مستوى المنظمة ككل، يتبيّن أهمية التنظيم بالنسبة لهذه الإداره، وبالنسبة للمنظمة ككل. وكلما كان هذا التنظيم جيداً، كلما تمكنت إدارة التسويق -سواء كانت المنشأة بالتبنيـةـ من العمل بشكل متناسق ومتكملاً، ويمكن تحقيق الأهداف المنوط بها تحقيقها بأحسن الوسائل، وأقل التكاليف، وذلك دون الإخلال بمستوى رضا العملاء.

وفي النهاية تجر الإشارة إلى أن على المنشأة أن تعيد النظر في تنظيم إدارة التسويق بها من وقت آخر. إن هذا التنظيم يتم في ظل ظروف متغيرات

معينة، ويمكن أن يكون ملائماً في ظلها. ولكن هذه الظروف والمتغيرات قد تتغير بالشكل الذي قد يجعل تنظيم التسويق غير ملائم. ولا يمكن معرفة ذلك، إلا إذا تمت مراجعة التنظيم من آن لآخر، وذلك للتأكد من ملائمه. فإذا لم يكن كذلك، فيجب إدخال التعديلات و/أو التغييرات الازمة عليه، والتي قد تصل إلى حد إعادة التنظيم لإدارة التسويق، وما قد يرتبط بذلك من إعادة تنظيم لإدارات أخرى بالمنظمة بالتباعية.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي

- ملائمة في التخطيط.
- مصلحات تتعلق بالخطط.
- أنواع الخطط التسويقية.
- أهمية التخطيط التسويقي في المنظمة بشكل عام.
- شروط إعداد خطة تسويقية ناجحة.
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- خصائص الاستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي:
 - تحديد رسالة المنظمة.
 - تحديد الأهداف الرئيسية / الاستراتيجية للمنظمة.
 - تحليل الموقف (SWOT).
 - تحليل و اختيار مجالات فرص النمو (استراتيجية المنظمة).
 - تحديد أهداف النشاط التسويقي.
 - تحديد استراتيجية التسويق.
 - تصميم الاستراتيجية الفرعية للمزيج التسويقي.
 - إعداد الخطة التنفيذية للتسويق (برنامج العمل التسويقي).
 - إعداد موازنة التسويق.
 - رقابة وتقدير الأداء التسويقي.



مقدمة في التخطيط:

تُعد وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عدتها من الوظائف، وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل المنظمة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها، وهي بهذا الشكل وظيفة المديرين في كل المستويات الإدارية وإن كان هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات، وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربع الأخرى إلا في وجود التخطيط، فالمدير عندما يقوم بالتنظيم، وحشد وتجنيد الموارد البشرية، والتوجيه، والرقابة، إنما يقوم بذلك بفرض اختيار وتحديد أهداف المنظمة، وأهداف الإدارات والأقسام الرئيسية والفرعية وبرامج العمل والتنسيق والربط بين هذه الأهداف وتحديد وسائل وأساليب تنفيذها، لذلك فالمنطق يقتضي الإعداد المسبق للأهداف والأغراض الخاصة بالمنظمة، لذلك لا بد أن يأخذ التخطيط الجيد في الحسبان الظروف المستقبلية للفترة التي يغطيها، وتحديد وسائل العمل المناسبة بما يضمن تحقيق هذه الأهداف.

إذاً التخطيط يعني الإعداد المسبق لما يجب عمله، وأسلوبه، وتوقيته، والمسؤول عن التنفيذ، وبذلك نجد أن التخطيط يمثل المعبر الفجوة، بين ما نحن فيه الآن وما نرغب في الوصول إليه، أي أنه يجعل من السهل تحقيق ما نرحب فيه إذا لم تحدث ظروف غير متوقعة لم تأخذ في الحسبان.

ونظراً للصعوبة التي ينطوي عليها التنبؤ المستقبلي والتحكم في كل المتغيرات، إلا أن التخطيط يساعد في عدم ترك الأحداث الصدفة، فهو يمثل الجانب الفكري للعملية الإدارية، والمحدد الواضح للأهداف وإجراءات العمل وجوهر اتخاذ القرارات للمشكلة أو الموقف موضوع البحث.

تعرف الخطة بشكل عام بأنها التحديد المسبق للمسار المقنق عليه لبلوغ

الأهداف المنشودة، إذا فالعمل التخطيطي هو عمل إيداعي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة والاستراتيجيات والخطط والسياسات والموازنات وغيرها من الأدوات العملية الالزمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال تأمين الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة.

ومنه وبالنسبة للنشاط التسويقي في حال غياب التخطيط يتم مزاولة الأنشطة التسويقية بطريقة عشوائية، ولا يستطيع المسؤولون اختيار التوفيق المناسب لأداء عملياتهم، حيث لا يوجد إطار يحدد مسبقاً هذه العمليات وأولوياتها وطريقة إنجازها.

يعتمد تخطيط النشاط التسويقي أساساً على التوصل إلى إجابات على الأسئلة التالية:

- أين نحن الآن؟
 - إلى أين نريد الذهاب؟
 - كيف يمكن الوصول إلى هناك؟
 - كم سنتغرق من الوقت للوصول؟ وما هي الأعمال الضرورية؟
 - كم سيكلفنا الوصول إلى هناك؟
 - ما هو حجم الإيرادات المالية التي سنستطيع تحقيقها؟
- إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتفق مع مراحل التخطيط التسويقي:
- فلابن نحن الآن؟ تتم الإجابة عنه من خلال تحليل الموقف.
 - إلى أين نريد الذهاب؟ تتم الإجابة عنه من خلال تحديد الأهداف.
 - أما كيف يمكن الوصول إلى هناك؟ فتتم الإجابة به عنه من خلال تحديد الاستراتيجية التسويقية وتنفيذها.
 - كم سنتغرق من الوقت للوصول وما هي الأعمال الضرورية؟ يتم

- الإجابة عنه من خلال تحديد الخطة التشغيلية (برامج العمل).
- أما سؤال كم سيكلفنا الوصول إلى هناك؟ فتحده الموارنة التقديرية للتكاليف.
- وأخيراً ما هو حجم الإيرادات المالية التي سنستطيع تحقيقها؟ فتحده تقديرات المبيعات والأرباح.

بداية نجد أنه من الضروري التذكير ببعض المصطلحات المتعلقة بالخطيط وعنصره^(١):

الخطط الاستراتيجي:

هو عملية تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل والاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

الاستراتيجية:

هي الطريقة التي يتم بها استثمار موارد المنظمة لتحقيق أهدافها طويلاً على الأجل.

طويلة الأجل:

أي أن الاستراتيجية هي الوسيلة أو الإطار الأكثر شمولاً واتساعاً لتحقيق مجموع الأهداف الرئيسية المطلوبة، فهي التي تحدد المنحى أو الاتجاه العام أو المسار الرئيس للنشاط المعنوي والذي ستوضع في ظله أهداف هذا النشاط والخطط والقرارات والسياسات التكتيكية والتشغيلية لهذا النشاط، ولذلك فهي أكثر ثباتاً وأطول مدى.

السياسة: هي مجموعة المبادئ العامة التي توجه تفكير المسؤولين في اتخاذ القرارات التي تخص مجالات عملهم.

(١) د. حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل الرابع: الاستراتيجيات والخطط التسويقية، ٢٠٠٠، ص ٨٤).

القواعد:

وهي مجموعة من الاعتبارات الواجب التقيد بها عند اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال وقد تكون القاعدة أمرة أو نافية.

الإجراءات:

يحدد الإجراء التسلسل الزمني للخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، أو يصف كيفية إنجاز كل مهمة ومن سيقوم بالإنجاز.

البرامج:

تتطلب البرامج مزيجاً من السياسات والإجراءات والقواعد وتخصيصاً للمهام والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ إجراء معين، حيث يتطلب البرنامج موازنة للإنفاق الرأسمالي وأخرى للتشغيل.

الموازنة:

هي ترجمة الأهداف وخطط العمل خلال فترة زمنية معينة إلى قيم عدبية، يمكن التعبير عنها بساعات عمل أو بوحدات منتجات أو بوحدات نقدية، بالإضافة إلى توقعات التكاليف والإيرادات.

أنواع الخطط التسويقية:

تختلف أشكال الخطط التسويقية طبقاً للأساس الذي ترتكز عليه، هذه الخطط كما يلي⁽¹⁾:

- خطط التسويق على أساس الأهمية للمنظمة:

- الخطط التسويقية الاستراتيجية، وهي تمثل الخطة التسويقية الشاملة للمنظمة كلها، والتي تؤثر على مصالحها ومستقبلها بشكل أساسي كما أنها

(1) د. هير ثابت، الدليل العملي للتسويق، إعداد وتنمية ومراجعة استراتيجية وخطط التسويق خطوة خطوة دار شعاع ١٩٩٣ ص ٤٥.

توضّح خط الاتجاه العام المنظمة والقوّة الدافعة التي ستسخدمها في استغلال الفرص التسويقية المتاحة لتحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة.

• الخطط التسويقية التشغيلية: وتصف هذه الخطة الأهداف والمهام التشغيلية على مستوى القسم أو المفتيح الواحد أو العلامة التجارية.

- خطط التسويق على أساس المجالات التطبيقية:

• خطط المنتجات / الأسواق: وتتضمن هذه الخطط الأهداف وال استراتيجيات والأساليب التسويقية الخاصة بمنتجات معينة في أسواق معينة.

• خطط التسويق: وتشمل هذه الخطط أهداف التسويق والاستراتيجيات وأساليبه بحسب المنتجات والأسواق.

• خطط التوزيع: وتصف هذه الخطة أهداف توزيع منتجات المنظمة والاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن تتبعها للوصول إليها.

• خطط الترويج: وتتضمن هذه الخطط الأهداف الترويجية للمنظمة والاستراتيجيات والأساليب الخاصة بالبيع الشخصي والإعلان والنشر وتنشيط المبيعات.

- خطط التسويق على أساس الأسواق:

• خطط التسويق المحلي: وتوضع لخدمة السوق المحلي، وتتضمن الأهداف والاستراتيجيات والأساليب التسويقية التي ستتبع لخدمة السوق المحلي.

• خطط التسويق الخارجي: وتشمل الأهداف والاستراتيجيات والأساليب التسويقية الموضوّعة لخدمة الأسواق الخارجية.

- خطط التسويق على أساس المدى الزمني:
- خطط التسويق طويل الأجل: وهي تغطي فترة زمنية تزيد على خمس سنوات، وتوضح رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية والاستراتيجيات والأساليب التسويقية التي يمكن اتباعها للوصول إليها.
- خطط التسويق متوسطة الأجل: وهي تغطي فترة زمنية أكثر من سنة وحتى خمس سنوات، وتتضمن الأهداف والاستراتيجيات والأساليب التسويقية التي ستتبع خلال هذه الفترة.
- خطط التسويق قصيرة الأجل: و مدتها سنة أو أقل، وتتضمن مجموعة الأعمال والمهام المحددة التي نوصلنا إلى تحقيق الأهداف التسويقية قصيرة الأجل.

أهمية التخطيط التسويقي في المنظمة بشكل عام:

- تساعدك الخطة التسويقية في معرفة حقيقة موقفك، وقد يغفل الكثيرين من يعملون بمنظمتك أنهم عالمون ببواعظ الأمور، ولكن خطة التسويق تضع كل شيء أمامهم على الورق. "فمعرفتك بموقعك سيسعّك أن تخطط إلى أين تريد الذهاب؟".
- توضح الخطة التسويقية خط السير الذي يوصلك إلى تحقيق أهدافك، فهي خريطة للطريق الذي يتعين على المنظمة الانطلاق فيه نحو النتائج المرغوبة. أما البديل فهو الانحراف والضياع.
- تضع الخطة التسويقية الأهداف التي تتطلع إلى تحقيقها والاستراتيجيات والسياسات التسويقية مما يساعدك على التنسيق بين مختلف الأنشطة التسويقية.
- تساعد الخطة التسويقية على تحديد الموارد المالية والبشرية والمعنوية

- الازمة لتحقيق الأهداف التسويقية المنظمة.
- تُعد الخطة التسويقية أداة اتصال فعالة، فهي تتطلب التعاون من جميع العاملين بالمنظمة وتساعد على إقناعهم بأن يكونوا جزءاً حيوياً من منظمة نشطة.
- تساعد الخطة التسويقية كل المديرين على صقل وتنمية مهاراتهم، فتجعلهم يدرسون الفرص والتهديدات والمشكلات التي تبدو في الأفق، كما أنها تتطلب بالضرورة تقويم المنافسة وتحديد المركز التأسيسي للمنظمة.
- تُعد الخطة التسويقية الأساس الذي تتم بناء عليه - عملية الرقابة وتقييم الأداء التسويقي.

شروط إعداد خطة تسويقية ناجحة: أي ما الذي تحتاجه لإعداد خطة تسويقية فعالة^(١):

- وفر قاعدة بيانات فعالة تزودك بكل الحقائق الازمة لإعداد خطة تسويقية ناجحة، ولكن يجب تجنب أن تغرق نفسك في التفاصيل.
- صمم نظاماً فعالاً لإعداد الخطة التسويقية يجب بوضوح ودقة عن الأسئلة من؟ أو ماذا؟ وكيف؟ أو متى؟ أو أين؟ فيتم إعداد الخطة التسويقية ومراحل إعدادها.
- احرص على مشاركة أكبر عدد من العاملين في التسويق لديك بصورة فعالة في وضع خطتك التسويقية حتى تضمن كسب ثأردهم وتعاونهم وحماسهم نحو الخطة.
- اعتمد على المدخل الشمولي في وضع خطتك التسويقية بحيث تستطيع تعميم القوى الإيجابية لديك باستغلال الفرص التسويقية والحد من القوى السلبية والتهديدات.

(١) د. زهر ثابت، مرجع سابق، ص ٥٢-٥١.

- اعتمد على منهج التفكير الابتكاري بجانب المنهج التحليلي فابحث عن حلول وأساليب مبكرة لمواجهة المشكلات والتهديدات واستغلال الفرص الجذابة.
- لا تجعل خطتك التسويقية جامدة بل اجعلها مرنة بحيث يمكن تعديلها حسب تغير الظروف المحيطة بالمنظمة.
- احرص على تكامل وتفاعل وترتبط جميع الوظائف التسويقية عند وضع الخطة.
- توقع ردود فعل المنافسين واحتظر لها وجهز خططاً بديلة للطوارى.
- احرص على تجديد النطاق النوعي والزمني والجغرافي لخطتك التسويقية.
- ركز على المخرجات المطلوب من الخطة التسويقية الوصول إليها ثم وضع المدخلات اللازمة لتحقيقها عند وضع الخطة التسويقية.
- احرص على تقديم الخطة التسويقية وشرح محتواها وأبعادها لمن سيقومون بتنفيذها.
- احرص على متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة التسويقية، واتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

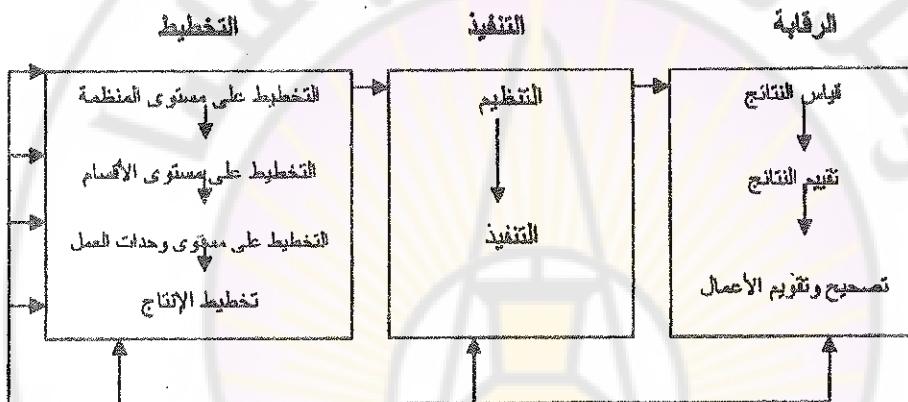
مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق (Planning)

ارتآيت في هذا الفصل طرح موضوع التخطيط التسويقي بشكل شامل، من خلال إظهار التخطيط الاستراتيجي للتسويق أولاً وعلاقته بالخطط الاستراتيجي للمنظمة، وكل، وكذلك علاقته بالخطط التسويقي قصير المدى (الخطة التنفيذية والخطة التشغيلية)، لإظهار صورة كاملة أمام الطالب لتقدير تسلسل أو مراحل التخطيط في المنظمة وموقع الخطة التسويقية (الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية) فيها.

يقول فيليب كوتلر إن التخطيط الاستراتيجي الموجه بمفهوم السوق يعني العملية الإدارية المصممة لبلوغ وتحقيق التوازن بين أهداف إمكانات وموارد المنظمة وإمكانات السوق الجديدة.

أما هدف التخطيط الاستراتيجي فهو خلق إعادة تكوين عمل ومنتج المنظمة، والوجهين نحو تحقيق ازدهار وتطوير المنظمة للوصول لأهدافها الموضوعة بنجاح.

ويطرح الشكل التالي الدلالة على مراحل التخطيط الاستراتيجي كما يلي^(١):

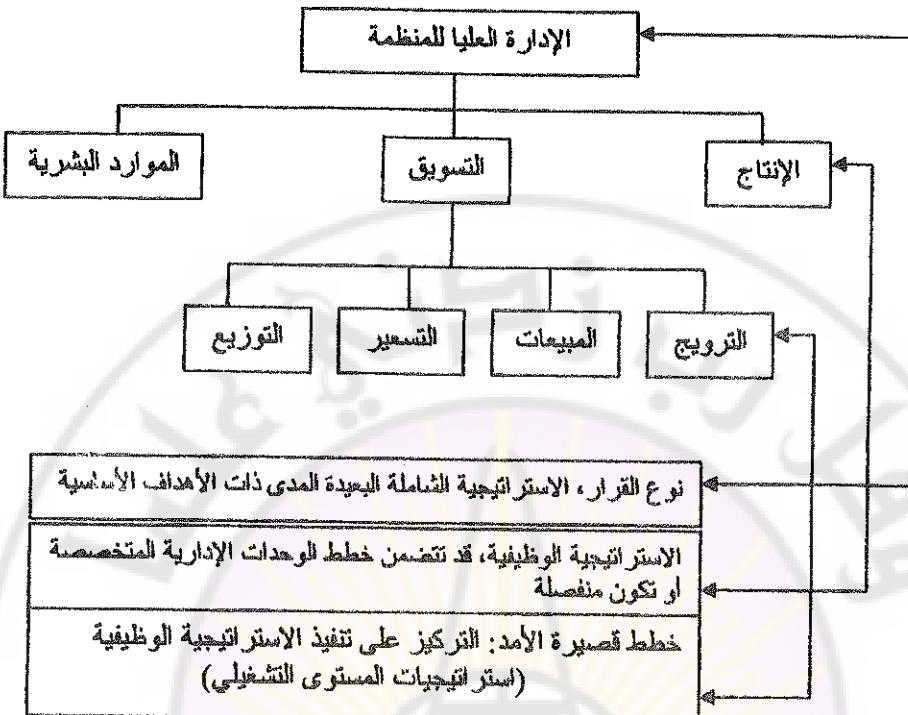


مراحل التخطيط الاستراتيجي

يظهر الشكل أدناه مستويات الاستراتيجية في المنظمة (منظمة ذات وحدة عمل استراتيجية واحدة)^(١):

^(١)Philip Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control Prentice Hall, 1997 p.p 108-110.

^(٢)د. واتق شاكر محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، جامعة قطر، ١٩٩٧ ص ١١٥.



مستويات الاستراتيجية في المنظمة

طبقاً لذلك، تكون لدينا ثلاثة مستويات من العمليات التخطيطية في المنظمة:

١- حيث تنصب مسؤولية الرئيس التنفيذي في وضع استراتيجية المنظمة

الشاملة (Corporate Strategy).

٢- أما الرئيس التنفيذي لقسم التسويق فهو مسؤول عن وضع استراتيجية

التسويق (Marketing Strategy).

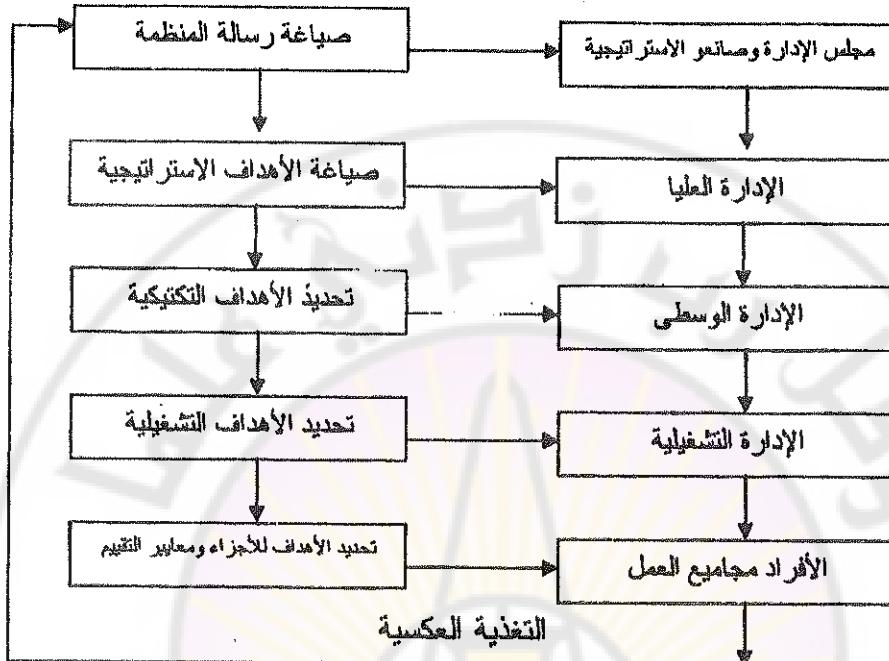
٣- في حين ينبع كل من مديرى الوحدات الإدارية الصغيرة إلى وضع

الخطة التنفيذية الخاصة بوحدته الإدارية، كخطة الترويج، التي عادة ما

تكون قصيرة المدى.

من الشكل السابق يمكن الحديث عن مستويات الأهداف بالعلاقة مع كل

مستوى إداري في المنظمة حسب الشكل التالي (١):



مستويات الأهداف حسب المستوى الإداري

تصف الاستراتيجية التسويقية بالخصائص التالية (٢):

إشباع حاجات المستهلكين:

إن القاعدة الأساسية التي يستند إليها التسويق الاستراتيجي هي إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق ذلك يطلب من مديرى التسويق تحديد حاجات ورغبات المستهلكين أولاً، ومن ثم ترجمتها في الخطط الخاصة بتطوير المنتج وبقية عناصر المزيج التسويقي. إن نجاح المنظمة في تطوير المنتجات التي تلبي قبول المستهلكين يعتمد أساساً على إمكانية مديرى التسويق في تحديد تفضيلات ورغبات المستهلكين تجاه خصائص المنتج ونوعيته.

(١) د. بشير العلاق، د. فحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر ١٩٩٩ ص ٣٣.

(٢) د. واثق شاكر محمود رامز، مرجع سابق ص ٤٥-٤٦.

وما دامت حاجات ورغبات المستهلكين تتطور وتتغير باستمرار، لذا استند التسويق الاستراتيجي على فرضية مفادها أن المنتجات المتطورة أو الجديدة تشبع حاجات ورغبات المستهلكين المنظورة طبقاً لذلك اعتمد مدير التسويق مفهوم دورة حياة المنتج كأساس لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية، خاصة وأن كل مرحلة في دورة حياة المنتج تتصف بصفات و特وقفات متميزة عن بقية المراحل، وبالتالي تتطلب كل منها استراتيجية تسويقية متميزة.

التوجه نحو السوق:

لا يقف التسويق الاستراتيجي عند إشباع حاجات ورغبات المستهلكين فقط، بل إنه يهدف إلى تحقيق أعلى درجة من الإشباع قياساً بإشباع المنظمات المنافسة لحاجات ورغبات المستهلكين وصولاً إلى تحقيق الأفضلية التنافسية في السوق.

من جهة ثانية، إن تحقيق الموضع التنافسي المتميز للمنظمة في السوق يتطلب تعاون وتفاعل جهود كافة الوحدات الإدارية التي تتألف منها المنظمة، بدلاً من انكماشها على قسم التسويق فقط. طبقاً لذلك، أصبحت الاستراتيجية التسويقية وما تهدف إليه من تحقيق الموضع التنافسي المتميز في السوق أداة موجية لأنشطة كافة الوحدات الإدارية في المنظمة. وبعبارة أخرى، أصبحت الاستراتيجية التسويقية تمثل التزام المنظمة بكمالها وليس التزام وحدة إدارية واحدة فقط هي التسويق.

الميئنة المعقدة والمتغيرة:

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة وسطانية تتسم بتعقدتها وتغيرها السريع، ولما كان التسويق يمثل حلقة الوصل ما بين المنظمة وبينها الخارجية، بما فيها من مستهلكين مستهدفين ووسطاء التوزيع والمنافسين لذا أصبحت دراسة

الظروف البيئية وتوقع التغير فيها تتمثل الوظيفة المركزية لإدارة التسويق، وصولاً إلى تطوير الاستراتيجية التسويقية. من جهة ثانية، إن التغيرات في البيئة الخارجية تكون أكثر احتمالاً للحدث في المدى البعيد مقارنة بالمدى القصير، إذ يرى مدير التسويق من افتراض ثبات واستقرار الظروف البيئية، كديناميكية الأسواق وهيكلية المنافسة فيها، في المدى القصير، إلا أنهم لا يستطيعون افتراض ذلك في المدى البعيد.

الأداء العائلي:

إن العلاقة الدقيقة بين القرارات التسويقية والمالية في المنظمة ليست جديدة العهد، إذ إن الإدارة التسويقية ومنذ ظهور مفهوم التسويق البسيط هدفت إلى زيادة المبيعات والأرباح في المدى القصير إلا أنه في الفترة الأخيرة، ونتيجة لتبني المنظمة مفهوم التسويق الاستراتيجي حدث تحول في الأهداف التسويقية إذ أصبح هدف العائد على رأس المال المستثمر، الذي هو هدف المنظمة البعيد المدى، الركيزة الأساسية للقرارات التسويقية بدلاً من المبيعات والأرباح الذين هما فيه قصيري الأمد.

طبقاً لذلك اتجه مدير التسويق إلى استخدام المحفظة الاستراتيجية التي تحدد البذائل الاستراتيجية (الأسواق/ المنتجات) المتاحة للمنظمة وفقاً لمعاييري معدل الحصة السوقية المنتج ومعدل نمو المبيعات في السوق. فمن خلال هذه المحفظة، يمكن مدير التسويق من معرفة المنتجات التي تدر عملية تسويقها موارد مالية للمنظمة (نقد) وتميزها عن المنتجات التي يستفاد تسويقها الموارد المالية، وصولاً إلى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المالية وزيادة العائد على رأس المال المستثمر. وبذلك أصبحت وظيفة التسويق أكثر ارتباطاً بالوظيفة المالية في المنظمة من ذي قبل.

أما الخصائص التي تميز التخطيط الاستراتيجي للتسويق فهي التالية^(١):

- المخاطرة المحسوبة: فالمسوق يعمل عادة في ظروف عدم تأكيد بدرجة كبيرة.

- توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط ضدهما.

- التكامل والترابط: مع جميع وظائف المنظمة.

- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.

- التركيز على المخرجات بالدرجة الأولى.

- تنمية أكبر عدد من البديلات للوصول إلى مهمة المنظمة وأهدافها الرئيسية.

- رسم أساليب الحركة في السوق على شكل حلقات متتابعة.

- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها.

- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصورة عامة.

- الحاجة لقدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنظمة.

- التركيز على البعد الزمني للتطور.

- أن يكون ممكناً وواقعاً.

- تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف.

- توفير التغذية المرتدة للمعلومات.

بنفس الوقت توجه مجموعة من الفوائد التي تعود على المنظمة من تطبيق

مدخل التخطيط الاستراتيجي على أنشطتها التسويقية وأهمها:

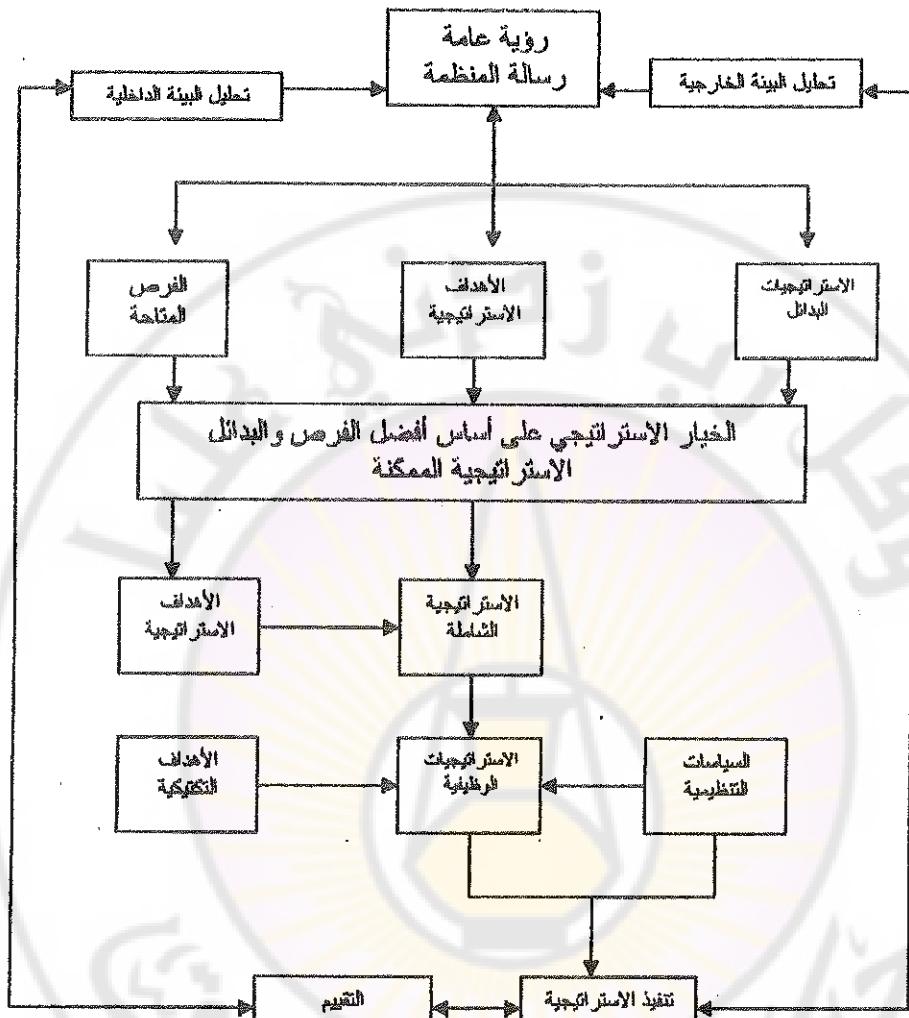
- مساعدة المنظمة على التعرف إلى البيئة التي تعمل فيها والكشف عن

الفرص العذبة المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.

^(١) د. عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق ص ٣.

- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنظمة بالمقارنة بمنافسيها.
- مساعدة المنظمة على قياس وتحليل الفرص التسويقية واختيار أنهاها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبين أنشطة وعمليات المنظمة الأخرى من ناحية أخرى.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

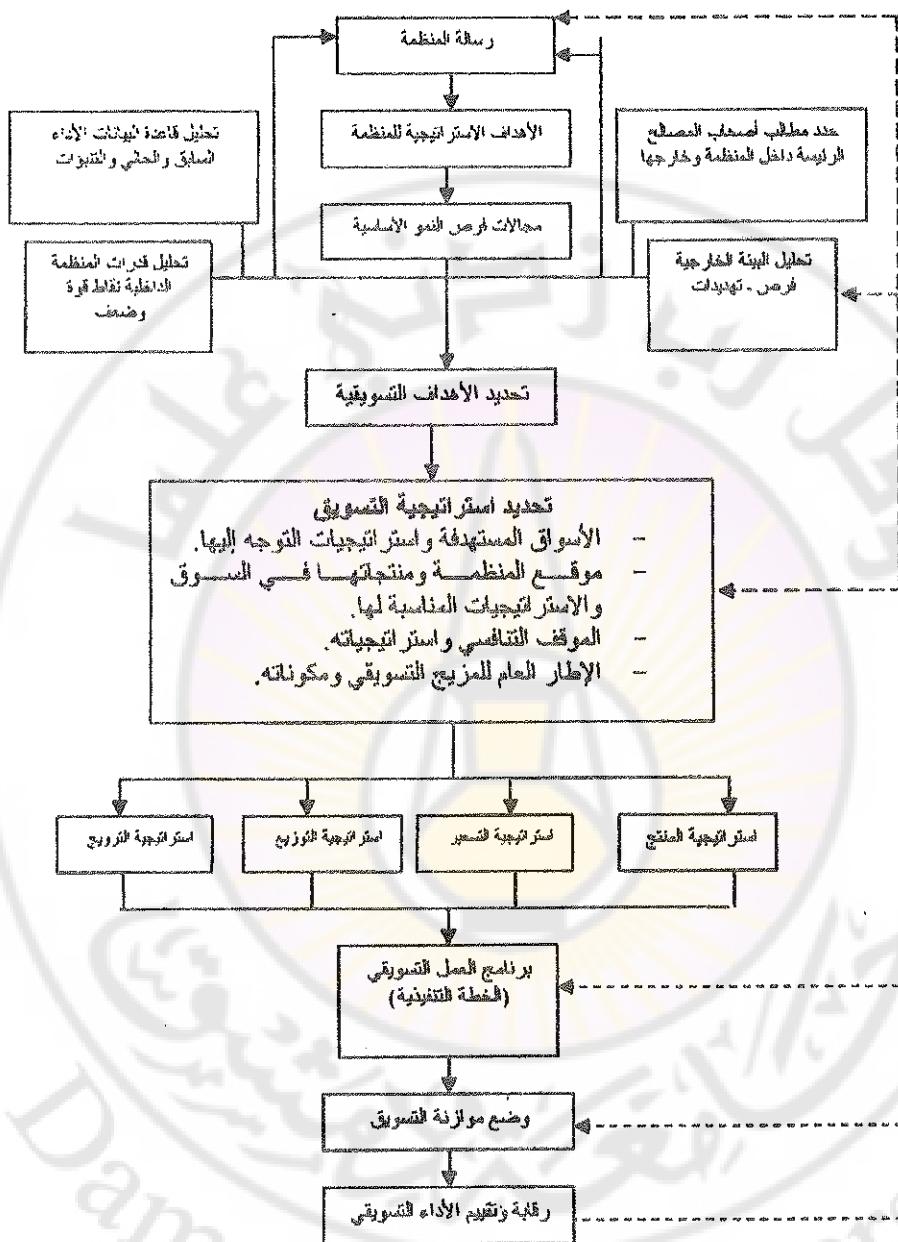
مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق، حيث الشكل الأول يوضح المراحل بشكل عام، أما الشكل الثاني فيوضح المراحل بشكل تفصيلي وهو ما سنعتمده لشرح مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي.



مراحل التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

أما الشكل التالي فيوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي وعلاقته باستراتيجية المنظمة بشكل مفصل، وعلى فرض أن المنظمة تتالف من وحدة عمل استراتيجية واحدة^(١).

^(١) المصدر: المؤلف، فكرة الشكل مستقاة من عدة برامج مراجع تتعلق بالخطط الاستراتيجي للنشاط التسويقي.



الخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي وعلاقته بالخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

سيتم الحديث عن كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي بالتفصيل وعلى التوالي.

يتبيّن لنا من الشكل السابق أن هناك مجموعة من القرارات الاستراتيجية توضع للمنظمة ككل ثم مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تخص النشاط التسويقي وترتبط بمزيجه بشكل مباشر. وهذا يعني أن هناك أولاً قرارات استراتيجية يجب أن تتحذّل لتمثل "الاستراتيجية العامة للمنظمة" ، ثم يتم بعدها وضع استراتيجيات التسويق الرئيسية المختلفة تجاه عدد من الموضوعات المؤثرة على عناصر المزيج التسويقي لتمثل في مجموعها "استراتيجية التسويق الأساسية".

بعد ذلك أو في ضوء ذلك يمكن الانتقال للتخطيط كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بشكل تفصيلي.

وعليه فإن عملية التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي (Strategic Marketing Planning) تتضمن مرحلتين رئيسيتين:

- الأولى: وضع الاستراتيجية العامة للمنظمة ويهمنا منها ما يتعلّق بـ:
- رسالة المنظمة وأغراضها ومبادئها الرئيسية.
 - الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 - "مجالات فرص النمو" الأساسية.

ومنه إن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة هو العملية التي تتضمن اتخاذ القرارات بشأن تحديد رسالة المنظمة وأغراضها (أهدافها) الرئيسية والاستراتيجيات الموصولة إلى تحقيقها، وبمعنى آخر يعني التخطيط الاستراتيجي للمنظمة العملية التي يتم من خلالها الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية من جهة والاستراتيجيات التي تمكن من تحقيقها من جهة أخرى. والتخطيط

الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يمكن من خلالها التوفيق ما بين موارد الشركة وإمكانياتها وفرص الأعمال المتاحة أمامها^(١).

الثانية: وضع استراتيجية التسويق:

- الأهداف الرئيسة للنشاط التسويقي.
- الأسواق المستهدفة واستراتيجيات التوجّه إليها.
- موقع المنظمة ومنتجاتها من السوق.
- الموقف التنافسي واستراتيجياته.
- موقف السلعة من دورة الحياة والاستراتيجية المناسبة لها.
- دورة حياة السوق والاستراتيجية المناسبة لها.
- الإطار العام للمزيج التسويقي ومكوناته.

طبعاً بعد تحديد الاستراتيجيات (من النقطة الثانية حتى الخامسة المذكورة أعلاه) فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعتمد بشكل أساسى العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية وتنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف ومن ثم التقييم والمقارنة بين هذه البدائل و اختيار المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار . ومن الملحوظ أن هذه الخطوات لا تتم إلا بعد قياس وتحليل الفرص التسويقية والتعرف على التهديدات والقيود وتحليل الأداء السابق المنظمة وتحليل أسواقها الحالية والتعرف إلى مواطن القوة والضعف في المنظمة والتبؤ بالمستقبلات^(٢).

وذلك أن التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي يعبر عن مجموعة من

(١) د. عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التسويق والبيع ووضع الاستراتيجية التسويقية، خبراء مراكز الخبرات الصناعية للإدارة (بيك) عام ٢٠٠٠ ص ١.

(٢) د. عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق ص ٢.

النواحي والموضوعات أو الجوانب الرئيسية المرتبطة بالنشاط التسويقي والتي يجب أن تعها الإدراة العليا للمنظمة وتقوم بدرستها واتخاذ قرارات رئيسية مستقبلية بشأنها لاكتمال سلامة الخطة التسويقية الرئيسية والتنفيذية، وضمان الاستقرار وعدم التعارض، ومن ثم سلامة التنفيذ وتحقيق الأهداف.

فهي مرحلة تفكير استراتيجي لاتخاذ عدد من القرارات بعضها على مستوى المنظمة ككل والأخر خاص بشكل مباشر بالنشاط التسويقي، وذلك في تسلسل معين لتكون في النهاية الإطار الذي ستعمل من خلاله وفي ظله الأنشطة التسويقية. من جهة أخرى إن خطط واستراتيجيات وسياسات الانتاج، والتمويل وباقى الأنشطة المنظمة سوف تتوقف كثيراً على نتائج وقرارات هذا التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي، فهي تتبع منها، وبما يضمن سلامتها وتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. ومن ثم يحدث التكامل بين أنشطة المنظمة، وهذا ما يدعو إليه الاتجاه والمفهوم الحديث للتسويق.

سنتحدث عن كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي بالتفصيل كما يلى:

تحديد رسالة المنظمة (Organization's Mission)

إن المرحلة الأولى لإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي خطة التسويق هي تحديد وصياغة رسالة المنظمة.

أما رسالة المنظمة فتعني الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها. ورسالة المنظمة هي أيضاً تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية من جهة أخرى.

إذاً عندما نقوم بتحديد مبرر وجود المنظمة والغرض الأساسي من قيامها بأعمالها فإننا عملياً نضع ما يسمى برسالة المنظمة.

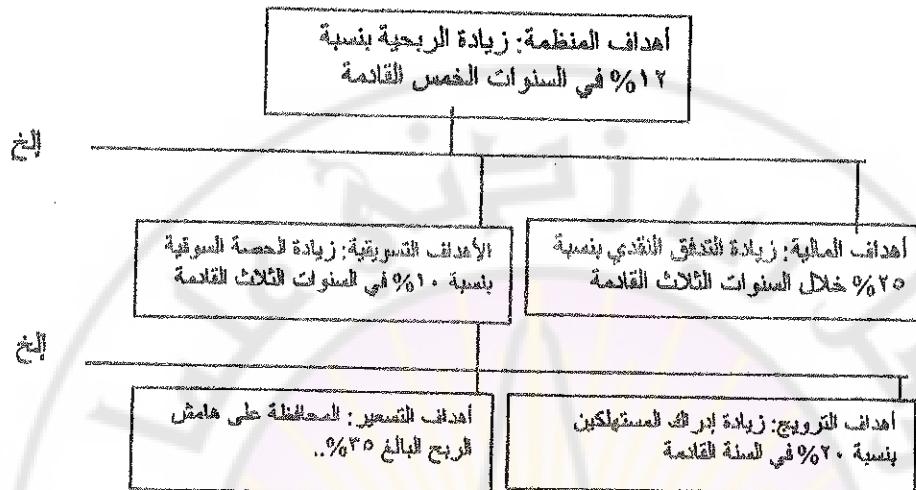
تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة الاستراتيجية (Objective Setting): عند الانتهاء من صياغة رسالة المنظمة (طبعاً وما تتضمنه من تحليل للبيئة الخارجية والداخلية)، تبدأ مرحلة وضع الأهداف. ذلك أن الأهداف الرئيسية للمنظمة يتم تحديدها بناءً على رسالة المنظمة التي تم النص عليها في الوثيقة الأساسية لتأسيس المنظمة.

يتبعن صياغة أهداف المنظمة الرئيسية طويلاً الأجل بحيث تهيئ إطاراً لعمل الإدارة بما يؤدي إلى بلوغ غايتها أو تحقيق رسالتها. وينطلب الأمر أن تكون هذه الأهداف أكثر تفصيلاً من الصياغة العامة للرسالة، وإلا ظلت عامة في صياغتها بحيث يصعب تنفيذها.

تعني الأهداف التنظيمية الغايات والنهایات التي تسعي الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة، وأساس موضوعي لعملية تحليل وتصميم وتطبيق خطة المنظمة.

ومنه تتميز الأهداف طويلة الأجل بأنها ترسم صورة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ومن ثم تساعد إدارة المنظمة على أن تتخذ الخطوات اللازمة للوصول إلى هذه النتائج. ومن جهة أخرى تتميز الأهداف الرئيسية بأنها تمثل أهدافاً للمنظمة كلها، يتم بعد ذلك تجزئتها فيما بعد إلى أهداف متخصصة للإدارات المختلفة في المنظمة، وهذه الأهداف مجتمعة تشكل ما اخترد الإداريون سميته، هرم الأهداف (The Hierarchy of objectives) ومنه تتجنب الإدارة حدوث أي تعارض بين الأهداف الرئيسية للمنظمة

الاستراتيجية، وبقية الإدارات المتخصصة في المنظمة والمثال التالي يوضح ذلك
الشكل التالي: هرم الأهداف الاستراتيجية.



^(١) أنواع الأهداف الاستراتيجية (Types of Strategic Objectives):

إن صيغة الهدف الوحيد للمنظمة (الربح) أصبحت غير مقبولة في منظمات الأعمال الحديثة، طبقاً لذلك، دعى الكاتب (Drucker) إدارات المنظمات إلى تبني العديد من الأهداف بدل الهدف الواحد، كالإنتاجية، الموقع التنافسي، تطوير العاملين... إضافة إلى الربح.

وبالرغم من تضمين قائمة أهداف المنظمة على هدف الربح، إلا أن ما قصده هذا الكاتب بالربح هو الربح الأمثل بدلاً من تعظيم الربح، طبقاً لذلك، تتمكن المنظمة من تحقيق مصالح كافة الجهات ذات العلاقة بها، بما فيها المالكين والأفراد العاملين والعملاء... إلخ، وصولاً إلى ضمان بقاء المنظمة ونموها مستقبلاً.

^(١) د. رائق شاكر محمود رامز، مرجع سابق ص ٢٠٧.

عموماً يتبيّن لنا أن الأهداف الاستراتيجية، وبالتحديد الربحية والحصة السوقية والنمو تتكرر في كافة المستويات الاستراتيجية في المنظمة لهذا سنتحدث عنها بشيء من التفصيل.

• الربحية

يشكل الربح بصيغته العددية المطلقة، أو بصيغته النسبية نسبة صافي الربح إلى رأس المال المستثمر في المنظمة أو إلى إجمالي موجوداتها، أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة كوحدة متكاملة إلى تحقيقها في الأمد البعيد. إذ يوفر الربح بصيغته المطلقة أو النسبية مؤشراً لقياس مدى فاعلية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة، ومن أجل التمييز بين الربح في الأمد القريب والأمد البعيد، اعتاد الكتاب الإداريون على استعمال مصطلح الربحية، التي غالباً ما تقاس بمعدل العائد على رأس المال المستثمر، بدلاً من مصطلح الربح، للدلالة على الأهداف الاستراتيجية، التي تتصف بطبيعتها البعيدة المدى، وبالرغم من إشارة معظم الكتاب الإداريون إلى إمكانية تبني هدف الربحية في كافة المستويات الاستراتيجية الثلاثة في المنظمة، إلا أنهم فضلوا وضع هذا الهدف في مستوى استراتيجية المنظمة مقارنة بالمستويين الاستراتيجيين الآخرين، حيث يمكن أن يغطي الهدف مصالح كافة الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، سواء كانوا في داخل المنظمة أم خارجها.

من جهة أخرى ينصف هدف الربحية بطبيعته العامة، مثال ذلك: زيادة العائد على رأس المال المستثمر بنسبة ١٠% في السنوات الخمس القادمة إذ إنه لا يبين للإدارات الأولى في المنظمة، كيفية زيادة العائد على رأس المال المستثمر، خاصة وأن صافي الربح، الذي يمثل الجانب البسيط في معاللة هذا الهدف، قد يتولد من زيادة الإيرادات أو تقليل المصروفات أو الاثنين معاً. طبقاً

لذلك، فإنه من الضروري ترجمة هذا الهدف إلى أهداف أكثر تحديداً وتنفيذها في المستويات الإدارية الأولى، مثل ذلك الحصة السوقية والنحو.

• الحصة السوقية:

يعرف هدف الحصة السوقية بأنه "نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي كافة المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته".

لقد تزايد اهتمام الإداريين، سواء أكانتوا أكاديميين أم مدراء، بهذه الحصة السوقية بعدهما أظهرت البحوث العلمية وجود علاقة طردية وقوية بين معدل الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر. والسبب يعود إلى انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق في المنظمات ذات الحصة السوقية العالية وفقاً لمنحنى الخبرة. من جهة أخرى، وكما نعلم أن تحديد سعر المنتج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهكل تكاليف الإنتاج والتسويق التي تتحملها المنظمة، إذاً والحالة هذه تستطيع المنظمة القيادية الاستفادة من ظاهرة منحنى الخبرة في تخفيض سعر الوحدة الواحدة من المنتج، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة مبيعات المنتج أكثر فـأكثر مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى، وبالتالي زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر.

• النمو:

إن ما نقصده بالنمو هو زيادة حجم المنظمة، سواء كان ذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية المتناهية أو توسيع شكلة المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة، لذلك استخدم الإداريون صيغ مختلفة للتعبير عن هدف النمو وقياس مستوىه. وبقدر ما تعلق الأمر بالوظيفة التسويقية، فإن هدف النمو يمكن أن يصاغ بالقيم المطلقة للمبيعات، سواء كانت بعدد وحدات المنتج أو قيمتها النقدية،

والأرباح، أو يمكن صياغته بالقيم النسبية، نسبة التغير في مبيعات وأرباح المنظمة المعنية مقارنة بالتغير في مبيعات وأرباح المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته.

وتبرز أهمية تبني وتحقيق المنظمة لهدف النمو من خلال الفوائد التي سوف تجنيها المنظمة مستقبلاً، سواء كانت تتمثل بتعزيز مقدرتها، وإمكاناتها الذاتية، أم تعزيز موقعها التنافسي في السوق.

ويشكل عام يفترض أن يتسم الهدف الاستراتيجي للمنظمة بما يلي:

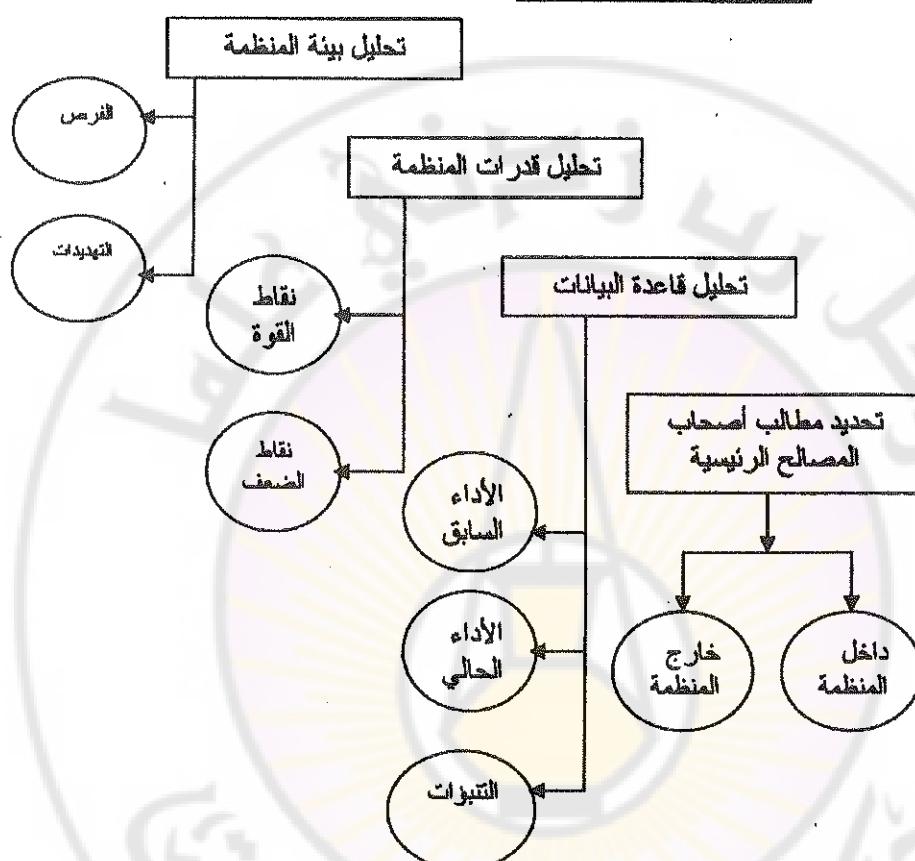
- الوضوح والتحديد بحيث لا يتضمن توجهات عامة غامضة.
- أن يكون عملياً، ممكناً البلوغ أو التحقيق ويمكن قياس مدى تحقيقه.
- أن يكون قابلاً لقياس، أو أن يهيئ مقياساً للأداء يفيد في التقييم.
- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.
- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة.
- أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

تحليل الموقف (SWOT):

تتضمن مرحلة تحليل الموقف الخطوات الموضحة في الشكل^(١):

^(١) د. زهير ثابت، مرجع سابق ص ٧٢.

خطوات تحليل الموقف



خطوات تحليل موقف المنظمة

إن بقاء المنظمة في السوق ومدى نموها في المستقبل يتوقف على مدى تقبل السوق لها، ومدى تكيفها مع الظروف البيئية المحيطة بها. إذ تستمد المنظمة من بيئتها الخارجية كافة الموارد المالية، المادية والبشرية، التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية. فضلاً عن ذلك، توفر البيئة الخارجية

المنظمة الفرص التسويقية التي إذا أحسنت المنظمة استغلالها فإنها تستطيع تحقيق أهدافها في الربحية والموقع التناصفي التمييز.

وفي الوقت نفسه، تتعرض المنظمة إلى التهديدات التي تفرضها عليها التغيرات في بيئتها الخارجية، والتي ينبغي على المنظمة تجنب أو تقليل تأثيراتها السلبية.

لذلك إن دراسة وتحليل البيئة المستمرة يعد الأساس لبناء الخطة الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام وللتسويق بشكل خاص.

ومنه فمن المفروض أن تخترق المنظمة تلك الاستراتيجية التسويقية التي تناسب مع الظروف البيئية المحيطة أو المواقف التي سوف يتم فيها تنفيذ الاستراتيجية ولهذا يطلق الإداريون تسمية التحليل الموقفي (Situation Analysis)، على عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وتنطوي عملية التحليل الموقفي دراسة وتحليل ثلاثة مستويات بيئية، التي هي: البيئة الخارجية الكلية (غير المباشرة) والبيئة الخارجية الجزئية أو المباشرة (ويطلق عليها أحياناً بيئـة المهمة، فضلاً على البيئة الداخلية للمنظمة).

عموماً، إن الغرض من التحليل الموقفي يتمثل بتوفير سلسلة من الأفراد ذات العلاقة بتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية على المنظمة المعنية.

تحليل قاعدة البيانات:

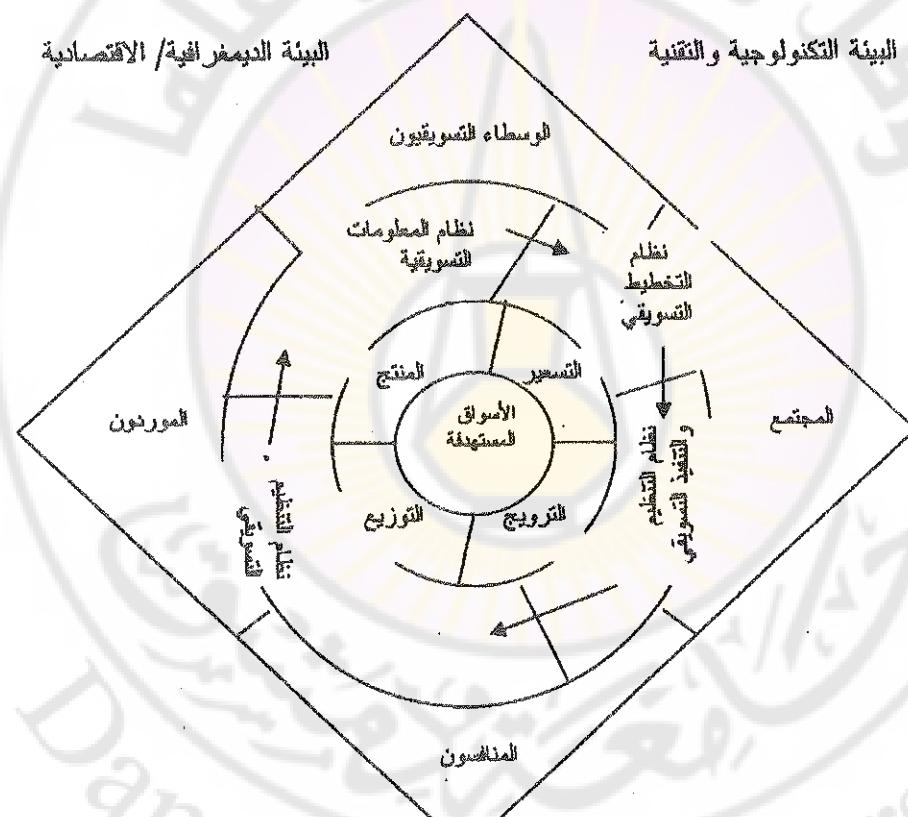
إن الغرض الرئيس من هذه المرحلة من مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق هو الإجابة عن السؤال "أين نحن الآن؟" عن طريق تقييم الأداء السابق والحالي للمنظمة والتعرف إلى خصائص الموقف الذي تتحرك فيه وتقديرات المستقبل الذي سنستند إليها عند وضع الخطة الاستراتيجية للتسويق.

- تحديد مطالب أصحاب المصالح الرئيسية في المنظمة:

يجب على المنظمة أن تهتم بالتعرف إلى مصالح الجماهير الخارجية التي تربطها بالمنظمة مصالح وعلاقات متباينة مثل (المستثمرون، الموز عون، العملاء... الخ).

وذلك ينبغي على المنظمة أن تعرف إلى مطالب ونوعيات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة والقيم والفلسفة التي يعتقونها.

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:



(١) العوامل المؤثرة على استراتيجية التسويق للمنظمة (١)

^(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 152.

حتى تستطيع المنظمة أن تحدد ما إذا كانت تستطيع اقتناص الفرصة السوقية والإفادة منها، يتطلب الأمر فحصاً لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر إيجاباً أو سلباً على مستقبل عمليات المنظمة.

ويتضمن ذلك تحليلاً للبيئة الداخلية المنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا تحليلاً للبيئة الخارجية التي تهوى فرصاً أو تعرض تهديدات. ومن ثم يمكن تحديد التوجهات التصحيحية الازمة لترشيد تحركات المنظمة مستقبلاً. قبل الخوض بالحديث عن المقصود بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة نجد من المناسب بدءاً بإظهار معنى الفرصة والتهديد^(١). فالفرصة: مجال جذاب تتمتع فيه المنظمة بميزة نسبية تيسر لها النجاح فيه عن منافسيها. أما التهديد: فهو تغير سلبي لا يتوافق مع اتجاهات المنظمة ويؤثر تأثيراً ضاراً على تحقيق أهدافها.

- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

في هذا الصدد يتعين متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المنظمة بهدف كشف نقاط القوة أو الضعف. ومن ثم يمكن تحديد مجالات استخدام نقاط القوة وكيفية استخدامها، وكذلك متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهدأً لتداركها أو تحبيدها.

وتشتمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يتعين تحليلها، ما يلى:

- مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطقم الإدارة في مستوى باتها الإدارية العليا والمتوسطى والتنفيذية، والذي يؤثر على فاعلية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.
- مدى توافر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في الإدارة المالية، الإنتاج والعمليات، التسويق، والموارد البشرية، ومدى توافر

(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 133.

نظام المعلومات.

- مدى فاعلية الهيكل التنظيمي من حيث كفاية الوحدات التنظيمية وتناسب مستوياتها التنظيمية مع عبء العمل بها، وتوافق هيكل العمالة بحيث لا تكون هناك عماله زائدة في بعض الوحدات التنظيمية، مع نقص واضح في وحدات أخرى، ومدى وضوح وتحديد الاختصاصات، وبساطة الإجراءات.. إلخ.
- مدى فاعلية نظام الإنتاج وهيكل التكنولوجيا من حيث طرز الآلات وعمرها الإنتاجي. ولا يكفي مجرد شراء خط إنتاجي جديد أو أكثر، وإنما يتطلب توافق نظام متكامل يضمن فاعلية اعتبارات إنتاجية أساسية مثل تحويل التجهيزات وجودلة عملياتها وصيانتها ومراقبة الجودة. هذا فضلاً عن مدى كفاية استغلال الطاقة الإنتاجية ومدى مرؤنة تجهيزات وعمليات الإنتاج لمسايرة متغيرات سوقية وفنية محتملة وما إلى ذلك.
- مدى فاعلية نظام التسويق. في مجالات مثل درجة قبول السوق للمنتج أو مزيع المنتجات، مدى طول دورة حياة المنتج الطاقة الاستيعابية للسوق، تطور حجم المبيعات، مدى كفاية منافذ توزيع السلع أو تقديم الخدمات أو الفروع، وحالة مبانيها، ومساحاتها، وتجهيزاتها وتخطيطها الداخلي وأساليب العرض، مدى فاعلية نظم النقل والتخزين، مدى كفاءة العاملين والعاملات في مجالات البيع والإعلان وبحوث التسويق، وشهرة المنظمة أو صورتها الذهنية لدى جمهورها.
- مدى سلامة المركز العالمي للمنظمة من حيث كفاية رأس المال والتدفقات المالية الداخلية، العائد على الاستثمار والسيولة والربحية، الاحتياطيات، مدى تناسب توزيع رأس المال بين الأصول الثابتة والمبدولة، مدى مرؤنة وفاعلية تخصيص الأموال على مجالات الإنفاق، ومدى فاعلية قرارات الاستثمار، وما إلى ذلك.

- مدى فاعلية الموارد البشرية، من حيث كافيتهما وتوافر التخصصات اللازمة بالأعداد الكافية ومستويات الصيارة المناسبة، معدل دوران العمالسة، درجة الولاء للمنظمة، مدى سلامة علاقات العاملين ببعضهم وبالادارة، مدى فاعلية نظم الاختيار والتعيين والتدريب والحفز وتقييم الأداء والمسار الوظيفي، والنقل والترقية، وما إلى ذلك.
 - مدى وجود برامج وشخصيات كافية للبحوث والتطوير بما يساعد على تطوير المنتجات وخفض تكاليف الشراء والتخزين والإنتاج والتعبئة والتغليف ومراقبة الجودة والنقل والترويج ومدى إسهام البحث والتطوير –إن وجده- ومن خلال الابتكار في تحسين ودعم مستوى الجودة ونظم التكاليف والسعير والتوزيع والترويج.
 - مدى توافر ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى المنظمة، وحيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم تنشرها الإدارة بين العاملين، لتحثهم على سلوكيات تسهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي.
 - مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي وهو ما يتوقف –إلى حد كبير- على كفاءة كل من طاقم الإدارة العليا ونظام المعلومات ونظام التبؤ، ويفرز تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تشخيصاً لمواهبي قوتها وضعفها، ومسا تستطيع أن تؤديه، وطبيعة وحجم القيود التي قد تتواجد والتوصيات اللازمة. ويشكل هذا التحليل أساساً لما يمكن أن تؤديه المنظمة قبل وضع آية توجهات استراتيجية قادمة.
- يبين (Philip Kotler) كيف يمكن مراقبة تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة وفق الجدول التالي⁽¹⁾:

⁽¹⁾Philip Kotler P136.

مراهقة تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة

الأوزان		التقييم		التصنيف والأوزان		الوظيفة
الشخصية	محسوسة	عالية	ناتج صنف أحادية	عامل معايير	نقطة القوة غير الأساسية	
			ناتج صنف غير أساسية			التسويق <ul style="list-style-type: none"> • شهرة المنظمة • حصة المنظمة من السوق • جودة المنتج • فعالية نظام التوزيع • فعالية أدوات الترويج • فعالية تموي البيع
						المالية <ul style="list-style-type: none"> • نفقات وإمكانات الحصول على الأموال • التتفقات النقدية • الاستقرار المالي
						الإنتاج <ul style="list-style-type: none"> • الطاقة الإنتاجية • الإمكانيات الإنتاجية • القوى العاملة • المستوى التقني للإنتاج
						الخ

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

يتضمن تحليل بيئه المنظمة الخارجية مراحل يتم فيها جمع بيانات أو معلومات ثم تحليلاً وتقديماً لعوامل بيئية خارجة عن نطاق السيطرة، ويمكن أن تؤثر على المنظمة إيجاباً أو سلباً، بدرجة أو باخرى. ويفيد تحليل البيئة الخارجية في تصميم الأهداف. إذ إنه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء انتشار اف متغيرات مستقبلية. كما يساعد على تصميم الافتراضات اللازمة للتبرؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافياً أو زمنياً، وبنو جهات المنافسين، والمشرين، والسياسيين وما إلى ذلك من تطورات مؤثرة على نجاح المنظمة أو تعثرها.

ويتضمن تحليل البيئة الخارجية كلاً من (أ) الصناعة التي تتبعها المنظمة والمنافسة بها أو ما يسمى بالتحليل الجزئي (Micro)، و(ب) البيئة الأشمل المحيطة بالمنظمة أو ما يسمى بالتحليل الكلي (Macro) والتي تتقسم عناصرها ومتغيراتها إلى اقتصادية / سياسية / اجتماعية / ثقافية / تشريعية / تكنولوجية أو فنية / سوقية ... الخ.

- التحليل على مستوى الصناعة:

يشير تعبير الصناعة في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تتبعه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجياً. فمثلاً، يتبع الفنادق إلى صناعة السياحة، والبنوك إلى الصناعة المصرفية، وتتبع شركات الغزل والنسيج إلى صناعة الغزل والنسيج.

وفي هذا الصدد يتناول التحليل النقاط التالية:

أ- ما هو عدد المنظمات المنافسة التي تتبعها نفس الصناعة؟

ب- كم منها يسوق منتجات محلية وكم يسوق منتجات مستوردة؟

- ج- هل ينتجون أو يسوقون فقط؟
- د- هل يسوقون محلياً أو خارجياً أو محلياً وخارجياً؟
- هـ ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم؟
- وـ ما هي المزايا التنافسية التي تتمتع بها بعض المنظمات ضمن نطاق هذه الصناعة؟
- زـ ما هو ترتيبنا بين هذه المنظمات؟
- حـ هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل التزاييد في هذا الصدد؟
- طـ هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد، ما هي درجة حذتها؟
- يـ من هم الموردون الذين يعتمد عليهم في نطاق هذه الصناعة، وما هي خصائصهم، ونقاط ارتكازهم (المنتج/ السعر/ الترويج/ منافذ التوزع/ الخدمات...).
- كـ ما هي نقاط قوتنا التفاوضية لزيادة هم؟
- ويعد تحليل المنافسة مدخلاً رئيساً لتحليل الفرص والقيود. يمكن أن تسفر هذه العملية عن تحديد المنافسين الضعفاء حيث يسهل الاستحواذ على السوق أو الأسواق التي يخدمها هؤلاء المنافسون. وقد تؤدي لتحديد المنافسين الأقوىاء، حيث يصعب الاستحواذ عليها. وقد حدث ذلك لإحدى الشركات الأمريكية العاملة في مجال صناعة أجهزة التلفزيون: حاولت الشركة أن توسع منتجاتها إلى تجهيزات تباع لمن يريدون الاشتراك في كواكب لاستقبال محطات تلفزيونات معينة بمقابل. وقد فشلت خطتها لأنها أساءت تقدير المنافسة في مجال كابلات محطات التلفزيون فلم تسير التقدم التكنولوجي الذي أحرزه منافسوها في هذا المجال.

وقد حدد العديد من مختصي التسويق وبشكل عام خمس قوى تنافسية أساسية في مجال نشاط المنظمة يتعين أن يراعيها المخطط الاستراتيجي التسويقي، وهي كما يلي:

* تهديدات من منافسين جدد يدخلون النشاط:

إن احتمال دخول منافس جديد أو أكثر للسوق يمثل تهديداً رئيساً للمنظمة القائمة. فهذا لن يؤدي فقط لزيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، لكنه سيخلل هيكل الأسعار بالسوق. وهذا بدوره سيمثل تهديداً خطيراً للربحية. ومع ذلك فهناك عوامل تقلل من حدة دخول منافس جديد أو أكثر للسوق. فالمنافس الجديد عندما يدخل السوق سيعمل هيكل تكلفة لرأس المال وعبء تكوين شبكة علاقات مع موردين ومع موزعين. وهو أيضاً يواجه من سبقه للسوق وكون صورة متميزة وهاً لنفسه مركزاً سوقياً معيناً. وأخيراً فإن دخول السوق يخضع لضوابط تضعها منظمات حكومية معنية بإعطاء تراخيص مزاولة النشاط أو حتى الامتياز.

* صراع المنافسين:

من المهم أن يأخذ المخطط الاستراتيجي التسويقي باعتباره عدد وأحجام المنافسين فهذا قد يهيئ مؤشرات لطاق وحدة المنافسة. ففي كثير من أسواق الأعمال قد يتواجد احتكار القلة. حيث يكون مستوى المنافسة متوضطاً برغم وجود منظمات كبيرة من حيث أحجامها ورؤوس أموالها. وفي أسواق أخرى تتواجد أعداد كبيرة من المنافسين الصغار يتقاتلون بضراوة خصوصاً على السعر. وتتواضع قدرة هذه المنظمات أمام تغير هيكل الطلب بالسوق لصالحها لصغر حجمها وحدودية مواردتها المالية.

إن تحليل الفرص والتهديدات يعد حيوياً بالنسبة لبقاء أو استمرار منظمة

الأعمال، وهو أمر يجب أن يكون محور اهتمام الإدارة العليا، وكذلك مستويات الإدارة الأخرى.

* خطر المنتج البديل:

وهناك خطر آخر يتمثل في المنتج الذي يدخل السوق ليحل محل منتج قائم لمنظمة أو مسوق ما، فإذا كان المنتج البديل فاعلاً في إشباع حاجة أو رغبة قائمة بالسوق، وكان سعر المنتج القائم مرتفعاً أو يرتفع فإن المنتج البديل يمثل تهديداً خطيراً للمنتج القائم. سيكون بديلاً عملياً له، فمثلاً في نشاط الإنشاءات - منذ سنوات - كان سعر الصندوق المعدني لتوصيلات الكهرباء آخذًا بالارتفاع، بينما ظهر مثيل له من البلاستيك يؤودي نفس الوظيفة وبسعر أقل، توسع عان ما اتسع إحلال المنتج البلاستيكي بدلاً من المنتج المعدني. لا شك أن نجاح مثل هذا البديل سيؤدي لتزايد الطلب عليه على حساب نظيره المعدني، وبصدق هذا أيضاً في مجال صناعة السيارات حيث تتزايد معدلات استخدام أجزاء بلاستيك بدلاً من أخرى معدنية. خذ مثلاً آخر عندما ظهر البديل الورقي لمنديل القماش، لقد انكمش الطلب كثيراً على المنديل القماشي منذ ظهر المنديل الورقي الذي يؤودي نفس الوظيفة إلى جانب وظائف أخرى.

* القوة التفاوضية للموردين:

إن تزايد القوة التفاوضية للموردين قد يؤثر على ربحية المنظمة التي تتعامل مع المورد، وكذلك على قدرة منظمة جديدة على دخول السوق، فمثلاً في مجال نشاط معين يتمتع فيه المنافسون بمركز تفاوضي قوي، قد يصعب على داخل جديد للسوق، أن يحصل على مستلزماته الضرورية بسعر يناسبه بحيث يقوى على منافسة منظمات قائمة بالسوق. لكن عندما تستطيع المنظمة حقوقها التفاوضية إزاء الموردين - أن تطلب شروطاً أفضل للتوريد أو أن تتعامل مع

مصادر بديلة للتوريد، فإنها تستطيع أن تحسن من هيكل تكلفتها ومستوى جودتها، وقدرتها على تقديم خدمات أفضل للعملاء.

* القوة التفاوضية للعملاء:

تعد القوة التفاوضية النسبية للعملاء اعتباراً هاماً أيضاً في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق. فهي لا تؤثر فقط على المركز التفاوضي للمنظمة أو المنظمات القائمة، لكنها قد تحدد أيضاً مدى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. فمثلاً في سوق الآلات وحيث يكون للعملاء فيه مركز تفاوضي قوي نسبياً، قد يجبر العميل منظمة جديدة على أن تقدم منتجاتها بسعر منخفض كثيراً عن أسعار منافسيها. وهذا يؤدي على الأرجح لخوض الربحية، لكن في موقف معاكس عندما يتواجد بسوق معين عملاء لهم قوة تفاوضية ضعيفة فإن إمكانية دخول منظمة جديدة أو أكثر للسوق تكون عالية.

يعرض الدكتور واثق شاكر الجدول التالي الذي يوضح أمثلة مختارة لعوامل البيئة الخارجية الكلية التي ينبغي أن تكون مجال الدراسة والتحليل^(١):

(١) د. واثق شاكر، مرجع سابق، ص ١٠٣.

أمثلة لعوامل البيئة الخارجية الكلية

<p>١- العوامل الاجتماعية:</p> <ul style="list-style-type: none">- الصفات الديمغرافية: وتشمل:<ul style="list-style-type: none">ـ عدد سكان الدولة ومعدلات النمو فيها.ـ البنية السكانية طبقاً للجنس، الدخل، والمهنة، وال القومية، والدين، المستوى التعليمي ومعدلات الولادة والсмертاج والوفاة،... إلخـ التوزيع الجغرافي للسكان: المحافظات والأقاليم، الحضر والريف.- القيم الثقافية الأصلية- القيم الثقافية الفرعية.- النهج الحياتي.- اتجاهات الأفراد نحو المستوى المعيشي وللبيئة البدنية.
<p>٢- العوامل الاقتصادية:</p> <ul style="list-style-type: none">- المرحلة في الدورة الاقتصادية.- معدلات الفائدة.- إجمالي الناتج القومي.- ميزان المدفوعات.- معدلات البطالة.- السياسة المالية والضرائبية.- السياسة النقدية.
<p>٣- العوامل التقنية:</p> <ul style="list-style-type: none">- إجمالي مصاريف البحث والتطوير في الدولة.- إجمالي مصاريف البحث والتطوير في الصناعة.- الاختراعات والمنتجات الجديدة.- اتجاهات نقل التقنية الحديثة.
<p>٤- العوامل السياسية/ القانونية:</p> <ul style="list-style-type: none">- الاستقرار السياسي في الدولة.- قوانين وتعليمات تأسيس الشركات.- القانون التجاري.- قوانين الضرائب.- قوانين وتعليمات الأسعار والإعلان.- تعليمات التجارة الدولية.

أهمية تحليل بيئـة المنظمة:

بعد تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات دوريًا، ضرورة وأساساً للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام. ويشمل هذا التحليل رصدًا وتقديماً لاتجاهات العملاء والمنافسين. فالمتغيرات البيئية تترى بسرعة وдинاميكية، وما هو الآن أو كان فرصة بالامس، قد يزول غداً، وما هو أو كان نقطة أو نقاط قوة قد يتحوال إلى نقاط ضعف، وبالعكس. ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المنظمة أو في أحد أو بعض أنشطتها، أو في استراتيجية، فيؤدي لتعزيز الاستراتيجية القائمة أو الإبقاء على نفس الرسالة والاستراتيجية كما هي.

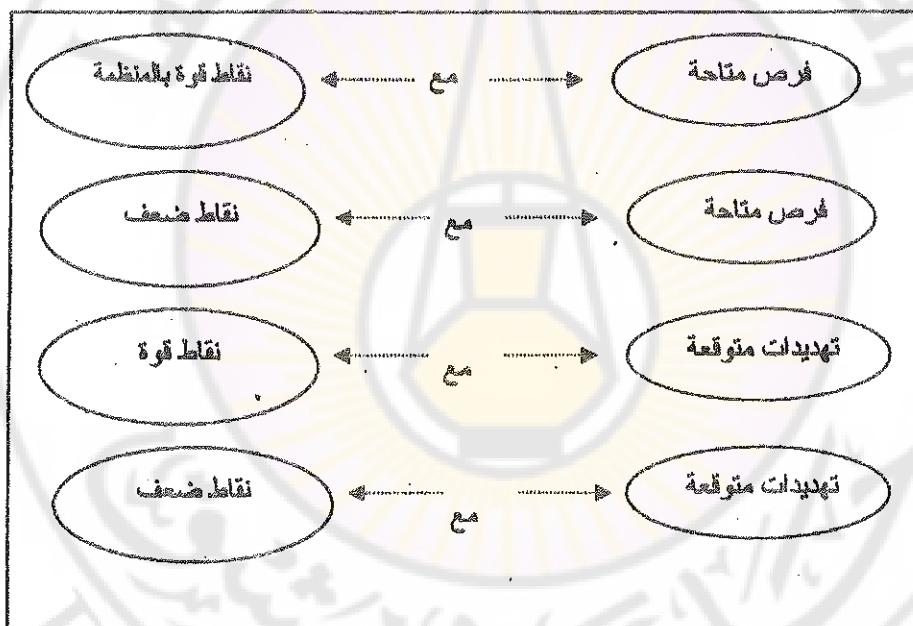
وبرغم أن عملية تحليل بيئـة المنظمة ليست سهلة، وتستهلك قدرًا غير قليل من المال والوقت والجهد، وأنها لا تهـم نتائج سريعة و مباشرة إلا أنها أساسية وحيوية لاستمرار ونجاح المنظمة. وكثيراً ما تتـسارع المتغيرات البيئية لدرجة أن خطة جيدة الإعداد قد تنفذ في ظروف غير موائمة. ومن ثم يتـبعـين تصديـمـ بـداـئـلـ استـراتـيجـيـةـ أو استـراتـيجـيـاتـ بدـيلـةـ فيـ مـثـلـ هـذـهـ الحالـاتـ منـ عـدـمـ التـأـكـدـ أوـ المـخـاطـرـ وـحيـثـ تـغـيـبـ المـعـلـومـاتـ الـلاـزـمـةـ فيـ بـيـئـةـ أـعـمـالـ دـيـنـاميـكـيـةـ وـسـرـيـعـةـ التـغـيـرـ.

وتـتحـلـ الخـطـوـاتـ المرـتبـطةـ بـمـقـابـلـةـ بـيـئـةـ الـمـنـظـمـةـ الدـاخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ للـمـنـظـمـةـ أـنـ تـقـيمـ الفـرـصـ وـالـتـهـيـدـاتـ، وـالـفـرـصـةـ تـتوـاجـدـ عـنـدـ الـمـنـظـمـةـ نـفـسـهـاـ فيـ مـرـكـزـ فـرـيدـ يـجـعـلـهـ تـسـقـيـدـ مـنـ ظـرـفـ خـاصـ تـكـوـنـ هـيـ مـؤـهـلـةـ لـلـتـعـاملـ معـهـ. وـتـسـاعـدـ الـمـعـلـومـاتـ الـمـتـوـلـدةـ عـنـ تـحـلـيلـ الـفـرـصـةـ الـإـدـارـةـ لـتـحدـدـ وـسـائـلـ زـيـادـةـ الـعـبـيـعـاتـ وـالـأـرـبـاحـ فـيـ تـقـسيـمـاتـ أوـ قـطـاعـاتـ سـوقـ مـتـعـدـدـ. كـمـ تـسـاعـدـهـ عـلـىـ تـقـيـيمـ جـدـوىـ تـقـويـمـ أوـ تـقـيـيمـ منـتجـ جـدـيدـ أوـ مـنـتجـ مـعـطـورـ أوـ أـكـثـرـ.

أما تحليل التهديد أو القد فهو عملية رصد ومتابعة وتقسيم وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، قد تأتي هذه التهديدات من عدة مصادر بيئية خارجية. فقد تأتي من البيئة الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو السوقية أو الثقافية... إلخ. والتهديد هو تغير خارجي يميل لأن يكون طويلاً الأجل مع غياب أو توافر قدرات أو تغيرات فاعلة للتعامل معه. وهو ما يؤدي لتضاؤل وتواضع المركز السوقى للمنظمة.

ويسفر تحليل الإدارة لبيئة المنظمة بكل عن أن تجد نفسها على أبواب

أحد أو بعض المواقف التالية:



مصفوفة المواقف المحتملة كمحصلة لتحليل بيئة المنظمة

ويفترض أن يعمد المخطط التسويقي الاستراتيجي وهو يرصد المتغيرات البيئية أن يصنف الفرص والقيود ويرتبها وفقاً لأعلاها أهمية وحاجته للمواجهة السريعة، وذلك كالمثل التالي:

الأولويات	الفرص	القيود
أولوية أولى:	أعلى الفرص جاذبية	أعلى القيود خطورة
أولوية ثانية:	فرصة متوسطة الجاذبية	قيد متوسط خطورة
أولوية ثالثة:	فرصة محدودة الجاذبية	قيد محظوظ خطورة

كما يفترض أن يشكل المخطط فرق عمل، بحيث يختص كل فريق بتصميم خطة للتعامل مع فرصة وفي نفس الوقت يكون فريق آخر معنياً بالتعامل مع فرصة أخرى أو مع قيد.. وهكذا. ويطلب كل من هذه المواقف تصميم استراتيجية خاصة تختلف عن تلك اللازمة إذا تغير الموقف وأثرفت المنظمة على موقف آخر.

وتزيد قدرة المنظمة على مواجهة تهديدات متوقعة إذا توافرت لها نقطة أو نقاط قوة مناسبة ومؤثرة. ونقل قدرتها على مواجهة التهديدات إذا عزت نقاط قوتها. ويطلب الأمر في كل موقف تقديرًا موضوعيًا للموقف الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية التي تكفل اقتناص الفرصة أو الفرصة السوقية الوشيكة المتوقعة، وتجنب أو تحديد التهديد الوشيك أو المتوقع.

ويفترض أن تكون عملية تحليل البيئة، على النحو السابق، دوربة مستمرة. ذلك لأن هذه البيئة المحيطة بالأداء الإداري والمتفاعلة معه، تتغير بسرعة ومن ثم تحتاج إلى تحليل وتشخيص بشكل منتظم. من ناحية أخرى، يجب أن تصاغ الأهداف طويلة الأجل في ضوء ما يتوقع أن تكون عليه موارد المنظمة وما يتيسر من تنبؤات، كناتج لتحليل وتقدير عناصر البيئة الخارجية. وهذا يمكن أن يقلل من عوامل عدم الثأك ويسهل أهداف وتقديرات الإدارة العليا ومديري النشطة التسويق.

تحديد الميزة التنافسية للمنظمة:

بعد تحديد مجال أو مجالات تميز المنظمة أحد أهم نواتج تحليل بيئه المنظمة. ويتم تحديد هذه الميزة -إن كانت ممكنة الحدوث- من خلال رؤية استراتيجية على مرحلتين أما الأولى فهي تصميم أو تحديد افتراضات عن متغيرات في بيئه المنظمة. وأما الثانية فتعنى ببناء سيناريوهات بشأن ما تتوقعه الإدارة من فرص أو تهديدات على مدى فترة زمنية قادمة في حدود خمس سنوات. ومن ثم يمكن استخدام السيناريو المناسب لفرصة التي تلوح أو للتهديد الذي يطرأ برأسه.

وتحدث الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة في مركز فريد أو متميز يجعل من الممكن لها أن تقدم منتجًا متميزًا أو أكثر بأسلوب ناجح وأفضل ربحية. فقد تتمتع المنظمة بميزة انخفاض تكلفة عملياتها عن منافسيها. وهذا يساعدها على إنتاج وحدات تضارع في جودتها ما يقدمه منافسوها مع بيعها بسعر أقل. كما أن الاستحواذ على براءة اختراع أو حق امتياز أو حق تصنيع لمنتج معين أو على تكنولوجيا جديدة مميزة يهيئ للمنظمة تميزاً تنافسياً، على الأقل على مدى مدة سريان براءة الاختراع أو حق الامتياز. وعلى أي حال يتبعين أن تكون الإدارة واقعية وموضوعية في تقييمها لقدراتها و نقاط تميزها.

وعلى ذلك تختلف الميزة التنافسية عن الفرصة السوقية. فالميزة التنافسية تعنى تميز السوق على منافسيه -إنتاجياً أو تسويقياً- الذين يقدمون نفس المنتج أو منتجات مشابهة. أما الفرص السوقية فتعنى سبق السوق وانفراطه بتطويره وتقديم منتج يشبع حاجات غير مشبعة لدى الناس.

والميزة التنافسية أو مجال التميز يمكن أن تأتي من مصادر أخرى متعددة. فقد تكون ميزة المنظمة في أحد عناصر المزيج التسويقي. مثل درجة

عالية من تفضيل الناس للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، أو لمنتجها أو للسعر. أو تعدد فروع المنظمة وحسن توزيعها كأن تكون بنكاً له فروع متعددة وفي قلب مناطق سكنية وتجارية. وقد تأتي الميزة متمثلة في شهرة ذاتية وقدرة تنافسية عالية. وعلى سبيل المثال بفضل شهرة وذروع اسم وعلامة "ميسوبishi" استطاعت هذه الشركة أن تنمو من خلال توسيع أنشطتها ومنتجاتها. فمن السيارات إلى محطات توليد الكهرباء إلى مزارع الأسماك إلى المصاعد الكهربائية.

وبرغم أن تحليل بيئـة المنظمة قد لا يسفر عن وجود ميزة تنافسية فإنه يتـبع استمرار رصد ومتـابعة وتحليل وتقـيم المتـغيرات البيئـية، لافتـاص ما قد يـظهر من فرص وتوـكيـ أو تحـيـد ما قد يـظهـر من تـهـيدـات أو قـيـودـ. ويـؤـدي القـصـورـ في تـحلـيلـ بيـئـةـ المنـظـمةـ الدـاخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ إـلـىـ قـصـورـ الـدـقـةـ فيـ تـصـمـيمـ الـأـهـدـافـ فـتـكـونـ غـيـرـ وـاقـعـيـةـ. كـماـ يـؤـديـ لـقصـورـ موـارـدـ المنـظـمةـ وـقـرـاراتـهاـ عـنـ التـعـاملـ معـ قـيـودـ بيـئـةـ دـاخـلـيـةـ أوـ خـارـجـيـةـ.

- تحلـيلـ واختـيارـ مـجاـلاتـ فـرـصـ النـموـ:

المقصود من هذا الموضوع هو اختيار "المجال التسويقي" الذي سوف تتجـهـ إـلـيـهـ وـفـيـ إطارـ المـنشـأـةـ كـنـقـطـةـ بـدـاـيـةـ وـانـطـلـاقـ حيثـ تـجـدـ فـيـهـ "الـفـرـصـةـ التـسـويـقـيـةـ" المـميـزـةـ لـهـاـ وـمـنـ ثـمـ مـجاـلـ "الـنـمـوـ"ـ وـالتـقـدمـ وـإـحـراـزـ وـتـحـقـيقـ أـهـدـافـهاـ..ـ كـماـ يـمـكـنـ تـعـريفـ الفـرـصـةـ التـسـويـقـيـةـ "ـ بـأـنـهاـ مـجاـلـ الـعـلـمـ التـسـويـقـيـ الذـيـ يـمـكـنـ لـمـنـشـأـةـ ماـ أـنـ تـجـدـ أوـ تـحـقـقـ فـيـهـ مـيـزـةـ تـقـضـيـلـيـةـ تـخـصـصـهاـ عـنـ باـقـيـ الشـرـكـاتـ "...ـ وـمـنـ ثـمـ تـقـومـ الشـرـكـةـ بـاـقـتـحـامـهاـ وـاستـغـلـالـهاـ وـتـخـطـيـطـ جـهـودـهاـ الـإـنـثـاجـيـةـ وـالـتـسـويـقـيـةـ عـلـىـ هـذـاـ الـأـسـاسـ أوـ فـيـ هـذـاـ الـاتـجـاهـ..ـ وـمـنـ الـبـدـهـيـ أنـ تـكـوـنـ هـذـهـ نـقـطـةـ بـدـاـيـةـ مـعـ تـحـيـدـ رسـالـةـ وـغـرـضـ المـنـشـأـةـ الـتـيـ تـقـومـ أوـ قـامـتـ مـنـ أـجـلـهـ...ـ

ومن البدهي أيضاً أن هذا القرار لا يعاد النظر فيه سنوياً أو كل عدد قليل نسبياً من السنوات وذلك مثل رسالة المنظمة التي لا تتغير بسهولة أو بساطة وإن كان ذلك أمر يمكن إعادة النظر فيه ولكن في الوقت المناسب - ولذلك فهي قرارات استراتيجية بكل ما في هذا التعبير من معنى وعلى أعلى المستويات الإدارية بالمنظمة بما في ذلك المسؤولون عن النشاط التسويقي والإنتاجي والتمويلي.

وحيث بالذكر أنها لا تقصد ب مجالات النمو هنا والتي سوف تستطرعها المنشأة بأنها المجال الصناعي المعين كمجال الصناعات الدوائية أو الغذائية مثلاً ولكننا ننظر إلى الموضوع من الجانب التسويقي والإنتاجي داخل القطاع الصناعي أو التجاري أو الخدمي الذي سيخصص في المنشأة.

ولذلك سوكما سرر - أمكن تصنيف مجالات فرص النمو هذه وبهذا المفهوم إلى ثلات مجموعات أو أقسام يتم الاختيار من بينها، ثم تحتوي كل منها على عدد من البديل يتم الاختيار من بينها، وتتضمن هذه الاختيارات لقرارات استراتيجية كفراط لطلاق أساسية تحدد إطار المسار التسويقي والإنتاجي بالمنظمة كما ذكرنا.

ومن المهم أيضاً أن تفرق المنظمة بين الفرص التسويقية "الخارجية" المتاحة في الدائرة أو البيئة المحيطة التي تعمل فيها حيث يوجد من الاحتياجات ما لم تشبعها السلع والخدمات الموجودة حالياً، والفرص التسويقية "الداخلية" أي التي يمكن أن تتاح من داخل الشركة نفسها حيث إنها لم تقم بعد باستغلال طاقة إمكاناتها الكامنة في خطوط منتجاتها الحالية أو لدى عملائها الحاليين Target

Market

ويجب على المنظمة أن تأخذ في اعتبارها ما يلي:

- ١- إن كل فرصة أو مجال نمو له متطلبات لا بد من توافرها لدى المنظمة إذا أرادت اختيار استغلال هذه الفرصة وتحقيق النجاح

الـ ٢٠

- ٢- كل منظمة لديها من النواحي والمقومات الناجحة ما تتميز فيها أو بها.

- ٣- تستطيع المنظمة أن تحقق أو توفر ميزة تفضيلية لها في مجال معين من مجالات الفرص التسويقية المتاحة إذا استطاعت المواجهة بين العنصرين السابقين، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لها من بين الاستراتيجيات المتاحة. وهذا ما سناقشه فيما يلي:

مجالات فرص النمو البديلة واستراتيجيات الاختيار من بينها:

إن المنظمة التي تجد أن مجالات النو التسويقية المتاحة أو القائمة أمامها هي فرص في مجموعها قليلة أو ضعيفة، سوف يكون مستقبلها مشكوكاً فيه والعكس صحيح، إن الظروف الاقتصادية تتصف حالياً بقوة المنافسة، وقصر دورة حياة المنتج الجديد (Product Life Cycle) والتغير السريع في العوامل الاقتصادية والبيئة المحيطة. وبالتالي لا تستطيع أي شركة - ولا يجب أن تعتمد في تأمين مستقبلها واستقرارها على منتجها الحالي أو على عمالتها وشرائها الحالي فقط، أو تضع نفسها داخل إطار منتجها الحالي فقط دون البحث وبجهد وجد في مجال تحرير وتعريف وتحليل مجموعة كافية من مجالات فرص النمو المتاحة والفعالة.

إن هذه المنظمة أصبحت كل ما يشغلها مشاكل العمل التنفيذي أو اليومي أو العمل البيعي اليومي أو السنوي أو مشاغل الحصول على أكبر عدد ممكن في أقل فترة ممكنة، أو ربما الصدفة وحدها هي التي قد تقودها إلى "فرصة" ما

تقوم باستغلالها، بينما نجد الشركات الوعية المتفهمة لمستقبلها هي التي توجه جانبًا من جهودها نحو الاهتمام بتحري وتجميع ودراسة ومعرفة كافة الفرص و مجالات النمو التسويقية التي يمكن أن تكون متاحة. و تستطيع هذه الشركة أن تحقق ذلك بعدة طرق وأساليب، منها جلسات تعصف بالذهن Brainstorming Sessions أو تجميع أفكار و مقتراحات رجال الإدارة بها و تشجيعهم على ذلك، دراسة اتجاهات ونشاط المنافسين، دراسة و معرفة التكنولوجيا والمخترعات الجديدة، تجميع آراء وأفكار مجموعة الوسطاء والوكلا و رجال البيع، القيام ببحوث تسويقية متعمقة ... إلخ. ولا يأس من جميع هذه الجهود ولكن الأمر يجب أن يكون جاداً ومنظماً أكثر من ذلك بمعنى أن يكون لدى الشركة النظام البحثي المخطط والمخصص لهذا الغرض، وأن توفر له الإجراءات والإمكانيات اللازمة.

ومن وجهة النظر التسويقية، يمكن تصنيف "مجالات فرص النمو التسويقية" إلى ثلاثة مجموعات تختلف تماماً في اتجاهاتها، تختار المنظمة منها واحدة أو أكثر، وبحكم كل منها عدد من البدائل الاستراتيجية لاختيار مرة أخرى المنظمة من بينها إذا ما قررت السير في اتجاه هذا المجال أو ذلك:

١- مجموعة مجالات النمو التي يمكن استغلالها في المنتجات والأسوق الحالية للشركة. وقد يطلق عليها "مجالات فرص النمو المكثف"

.(Intensive Growth Opportunities)

٢- مجموعة مجالات النمو الأخرى خارج النظام التسويقي للشركة والتي يمكن أن تكون متاحة في البيئة الخارجية أي في منتجات أخرى غير التي تتعامل فيها الشركة. وبالتالي فهو موجه أساساً لمقابلة احتياجات جديدة. ومن ثم تدخل هذه الفرص في مجال التنويع ولذلك يطلق عليها

”مجالات النمو التوسيع“ (Diversification Growth Opportunities) ومن ثم على المنشأة أن تختار مجال النمو الذي ستجه إليه وقد تختار مجالاً واحداً أو أكثر في نفس الوقت.

بعد ذلك سوف نجد كما ذكرنا وكما سببنا، أن هناك بدائل فرص النمو تحت كل مجال من هذه المجالات الرئيسية الثلاثة، كل واحدة منها تمثل أو تحكمها استراتيجية توسيعية معينة. أو أنه يمكن القول إن تحت كل مجال من هذه المجالات الرئيسية الثلاثة عدداً من الاستراتيجيات البديلة للاختيار من بينها لتحقيق النمو في هذا المجال الذي قررته المنظمة.

ولا شك أن هذا الاختيار السابق يتم في ضوء رسالة أو غرض المنظمة التي وضعته أو تنويع وضعه، وقد يتم أحياناً وضع وصياغة رسالة أو غرض المنظمة في ضوء مجال النمو الذي اختارته المنظمة واستراتيجيتها بهذاخصوص. وقد سبق أن ناقشنا هذه النقطة من قبل.

كما أن تلك الاختيارات السابقة يجب أن تتم في ضوء متطلبات واحتياجات الاستراتيجية المختارة مقابلة بامكانيات وقدرات المنظمة المادية والبشرية وقدرتها على أن تجد لنفسها ميزة تفضيلية في هذا المجال المختار.

١ - **مجالات فرص النمو المكثف** Intensive Growth Opportunities وهي فرص النمو التي يمكن أن تتيحها المنتجات أو الأسواق الحالية للمنظمة. أي أن الشركة لم تستغل بعد كافة الإمكانيات التي ما زالت كامنة في منتجاتها أو في أسواقها الحالية المستهدفة.

ويمكن تقسيم أو تصنيف تلك الفرص والمجالات إلى أربعة مجالات رئيسية تمثل كل منها استراتيجية معينة -سوكما هي موضحة بالمصفوفة التالية- ونستطيع الشركة أن تختار منها واحدة أو أكثر:

تطوير وتشكيل المنتج	المنتجات الحالية	نفس العملاء والشريان
استراتيجية (تطوير المنتج)	استراتيجية (اختراع السوق)	الحالية
استراتيجية (التطوير المزدوج)	استراتيجية (تطوير السوق)	عملاء وشريان جديد

تحديد الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي

يتم البدء بوضع أهداف النشاط التسويقي في ضوء "رسالة" المنظمة، وفي ضوء "أهدافها الرئيسية"، وفي ضوء مجالات وفرص النمو، التي قررت المنظمة أن تخوضها وتتوجه إليها.

إذاً عند البدء بمرحلة تحديد أنشطة التسويق، يتم التفكير بتحديد أهداف النشاط التسويقي، وما يهمنا في هذه الخطوة هو تحديد تلك الأهداف الخاصة بالنشاط التسويقي بشكل عام أو المطلوب أن يتحققها النشاط التسويقي في مجلمه، أي دون التعرض للأهداف الخاصة أو التشغيلية لكل نشاط من الأنشطة المكونة للمزيج التسويقي وعناصره الفرعية، وهذه مهمة كل عنصر وكل نشاط تسويقي فرعي بعد ذلك، حيث يتحدد ما هو مطلوب أن يتحققه هذا العنصر أو هذا النشاط الفرعي ((إعلان، تشبيط المبيعات، توزيع... إلخ) والتي يجب في مجموعها أن تتضامن وتتناسق لتحقيق الأهداف العامة للنشاط التسويقي بصفة عامة ومن ثم فهي توضع في ضوئها بعد ذلك.

ويتضح لنا وبالتالي أن كفاءة وكفاية الأنشطة التسويقية تتطلب معرفة وتحديد هذه الأهداف التسويقية المطلوب من النشاط التسويقي تحقيقها. كما أن وضع استراتيجيات التسويق، وهي الخطوة التالية لا يمكن أن تتم في منأى عن

هذه الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي.

اختارت الكثير من المنظمات على تحديد الهدف الرئيس للنشاط التسويقي من خلال معيار تحقيق الأرباح عن طريق تلبية احتياجات المستهلكين. ولكن هذا الهدف عام ولا يمكن أن يكون مرشدًا أو موجهاً للأداء والتتنفيذ على كافة المستويات التشغيلية بالجهاز التسويقي، ولكن المطلوب هو مجموعة الأهداف التسويقية الأكثر شمولًا، وأكثر تحديدًا وأكثر قابلية لقياس، وأكثر قدرة على توجيه كافة الأنشطة، هذه الأهداف في حد ذاتها معايير لمتابعة وتقدير مجمل مخرجات النشاط التسويقي.

بنفس الوقت يجب أن يحدد الهدف بوضوح ويكون قابلاً للقياس بدقة قدر الإمكان وأن يحدد أيضاً الزمن اللازم لتحقيق مثل ذلك الهدف التالي "زيادة مبيعات المنظمة لهذا العام بنسبة ٦٣٠% عن العام السابق" فهو هدف جيد وقدر على توجيهه الأنشطة والأمزجة التسويقية بعد ذلك وعند المستويات التشغيلية المختلفة، وخاصة أن إدارة وأقسام التسويق سوف تقوم بعد ذلك بتلقي هذا الهدف الرئيس التشغيلي ونقوم بتقسيم هذا الهدف إلى أهداف فرعية على مستوى أنواع المنتجات وأشكالها المختلفة، وعلى مستوى الأسواق والمناطق اليعودية المستهدفة. وسوف تقوم لنشطة الترويج بوضع أهدافها الفرعية التشغيلية وخططها التنفيذية في ضوء هذا الهدف التشغيلي الرئيس أو العام ولتحقيقه، وهذا أيضاً نشاط التسويق ... إلخ وهكذا مع باقي الأهداف. وما يجدر الإشارة إليه أن ما يهمنا هنا في مرحلة التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي هو الأهداف التشغيلية الرئيسة أو العامة. ومن هذه الأهداف ما هو طويل الأجل أي، أن المنظمة تستهدف تحقيقه بعد عدد من السنوات، ومنها ما هو قصير الأجل ويكون مطلوباً تحقيقه خلال فترة لا تتعذر عاماً واحداً. وقد يطلق على بعض

الأهداف طويلة الأجل أهداف استراتيجية، وقد يطلق على بعض الأهداف قصيرة الأجل أهداف تكتيكية وتشغيلية.

بصفة عامة يجب أن تكون أهداف التسويق متناسقة وغير متعارضة ومن النقاط التي يوجد فيها التعارض كل من الأرباح قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ومجمل الأرباح والمركز التناصي، وزيادة المبيعات في الأسواق المحظية وتنمية أسواق جديدة، الربح والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة، النمو، والاستقرار ... إلخ^(١).

وهذا ما أشار إليه الدكتور حسين على بتحليل العلاقات بين الأهداف حيث يتم تحليل العلاقات بين الأهداف على مرحلتين:

- المرحلة الأولى وتهدف إلى توضيح علاقات الارتباط أو عدم الارتباط بين الأهداف وذلك لاستبعاد الخيارات التي يمكن أن تكون منضارة.
- المرحلة الثانية من التحليل وتهدف إلى ترتيب العلاقات بين الأهداف وذلك حسب الأولويات التي تراها المنظمة.

توجد مجموعة من الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف التسويقية بصفة عامة وهي التالية^(٢):

- يجب أن تركز صياغة الهدف على تحديد ما يجب تحقيقه وإلى أي مدى ومثال ذلك زيادة النصيب السوقى للمنظمة بنسبة ١٠%.
- يجب وضع أهداف قابلة للقياس.
- يجب أن يكون بيان الأهداف واقعياً، وليس مجرد آمال أو أحلام، أي يمكن تحقيقه في ضوء موارد وإمكانات المنظمة وظروف البيئة المحيطة بها.

^(١) د. محمد صادق بارزعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، عام ٢٠٠١ ص ٧٤.

^(٢) د. زهير ثابت، مرجع سابق ص ١٠٨-١٠٩.

- يجب أن تكون الأهداف محددة بإطار زمني.
 - يجب صياغة الهدف بحيث يكون مفهوماً واضحاً لمن يطلع عليه.
 - إن تحديد الأهداف التسويقية يجب أن يتم من خلال العمل الجماعي بإشراك العاملين عن التنفيذ في تحديد الأهداف.
 - ينبغي أن تسمى كافة جهود العاملين في التسويق في تحقيق الأهداف التسويقية ومن ثم يراعى في إعداد الأهداف أن تتناسب مع موارد وإمكانات المنظمة والكفاءات التي يمكن الحصول عليها ورسالة المنظمة.
 - يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للمراجعة الدورية والتعرف على مدى مناسبتها للإمكانات والظروف السائدة وإدخال التعديلات الضرورية عليها.
 - يجب أن يكون في الأهداف التسويقية تحدٍ لقدرات العاملين، فالآهداف الصعبة إذا ما تم قبولها ينجم عنها أداء أفضل من الأهداف السهلة.
 - احرص على الحصول على الالتزام حيث يتربّط على إشراك العاملين في تحديد الأهداف قبولهم لها والتزامهم بتحقيقها مستقبلاً.
 - يجب الحرص على ترابط الأهداف التسويقية وتكاملها، كما ذكرنا أعلاه.
 - يجب أن توضع الأهداف بشكل منطقي ومتتابع، فمن غير المعقول مثلاً في وقت واحد زيادة حجم المبيعات وتحقيق الثبات والاستقرار في ظل ظروف وعوامل واحدة^(١).
 - يجب أن تكون الأهداف موضوعة وفق تركيب قائم على أساس التسلسل الهرمي للتنظيم^(٢).
- أما فيما يتعلق بأنواع الأهداف التسويقية، فيوجد أشكال مختلفة، ولعل أهم

^(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 137.

^(٢) Philip Kotler, Op. Cit., P. 137

هذه الأهداف هي التالية:

- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات.
- أهداف متعلقة بحجم الأرباح.
- أهداف متعلقة بالعائد على رأس المال.
- حصة المنظمة بالسوق.
- الصورة الذهنية لدى الغير تجاه المنظمة.
- تنمية موارد وعناصر الإنتاج وإمكانيات المنظمة.
- الأهداف الاجتماعية.

تحديد استراتيجية التسويق

- الأسواق المستهدفة واستراتيجيات التوجّه إليها:

يعتمد هذا المفهوم بصفة رئيسية على الفرض أساسى وهو أن السوق تكون من عدة قطاعات من المشترين يتقاولون كل منها من حيث الاحتياجات والرغبات والأنماط الشرائية ومدى الاستجابة للمؤثرات التسويقية المختلفة، ويجب دراسة هذه الفرص قبل اتخاذ قرار بشأن القطاع أو القطاعات التي سيتم استهدافها والتسويق إليها^(١).

إن من أولويات إعداد وتصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة هو القيام بتحديد القطاعات السوقية الممكنة، واختيار القطاعات المستهدفة وقياس حجم الطلب المتوقع لها، و يتم اختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات والتي يجب النظر إلى كل قطاع منها على أنه هدف تسويقي تسعى المنظمة للوصول إليه. توجد ثلاثة بدائل استراتيجية للتعامل مع السوق، حيث تقوم المنظمة باختيار أحد هذه الاستراتيجيات الثلاث الموضحة أدناه:

^(١) د. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية ٢٠٠١ ص ٧٦.

• استراتيجية التوجه نحو السوق الكلي:

ونفترض هذه الاستراتيجية تشابه حاجات ورغبات المستهلكين في سوق المنتج من حيث استجاباتهم إلى مزاج تسوقي واحد. ويوضح الشكل المقصود بذلك:



استراتيجية التوجه نحو السوق الكلي

إلا أن ما يجب الإشارة إليه هو أنه لا بد من توافر بعض الشرط الأساسي لتطبيق هذه الاستراتيجية، وعلى الوجه التالي (١):

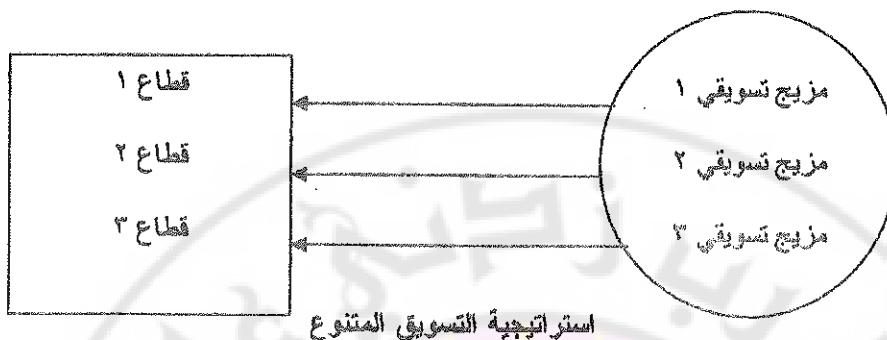
- وجود عدد كافٍ من المستهلكين ذوي الحاجات والرغبات المتشابهة نسبياً.
- ضعف درجة المنافسة في السوق الكلي للمنتج.
- كون تكاليف خدمة سوق الماركة السلعية الجديدة عالية، حيث لا بد من العمل على تخفيضها.
- عندما يكون من الصعب إيجاد بعض الأجزاء التي يمكن خدمتها اقتصادياً.

• استراتيجية التسويق المتنوع:

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة يُعد سوقاً مستهداً منفصلاً عن القطاعات الأخرى. وتقوم المنظمة بوضع مزاج تسوقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه، ترتكز هذه الاستراتيجية على أن عوامل التباين أكثر وأهم من عوامل اللقاء بين القطاعات وبالتالي لا بد للنجاح الاستراتيجية التسويقية من التأقلم مع لوضاع كل قطاع.

(١) د. محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وايل، اللنشر ٢٠٠٢ ص ١٥٤.

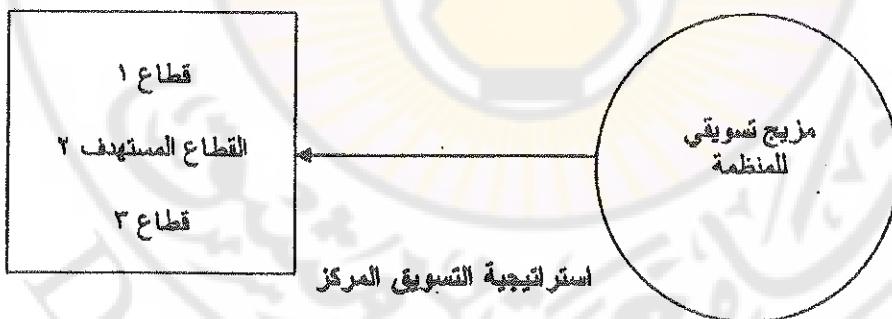
والشكل التالي يوضح المقصود بهذه الاستراتيجية:



إن الميزة الأساسية لهذه الاستراتيجية هي تقديم مزيج تسوقي محدد ويتناسب مع وضع كل قطاع سوقي على حده، وبالتالي سوف تكون فرص النجاح في هذه القطاعات مرتفعة وتسمح بزيادة المبيعات، أما نقطة ضعف هذه الاستراتيجية فتتمثل بارتفاع التكاليف.

* استراتيجية التسويق المركز:

وفق هذه الاستراتيجية فإنه يتم وضع مزيج تسوقي واحد يوجه إلى قطاع واحد بحيث يكون تركيزها عليه كما في الشكل التالي:

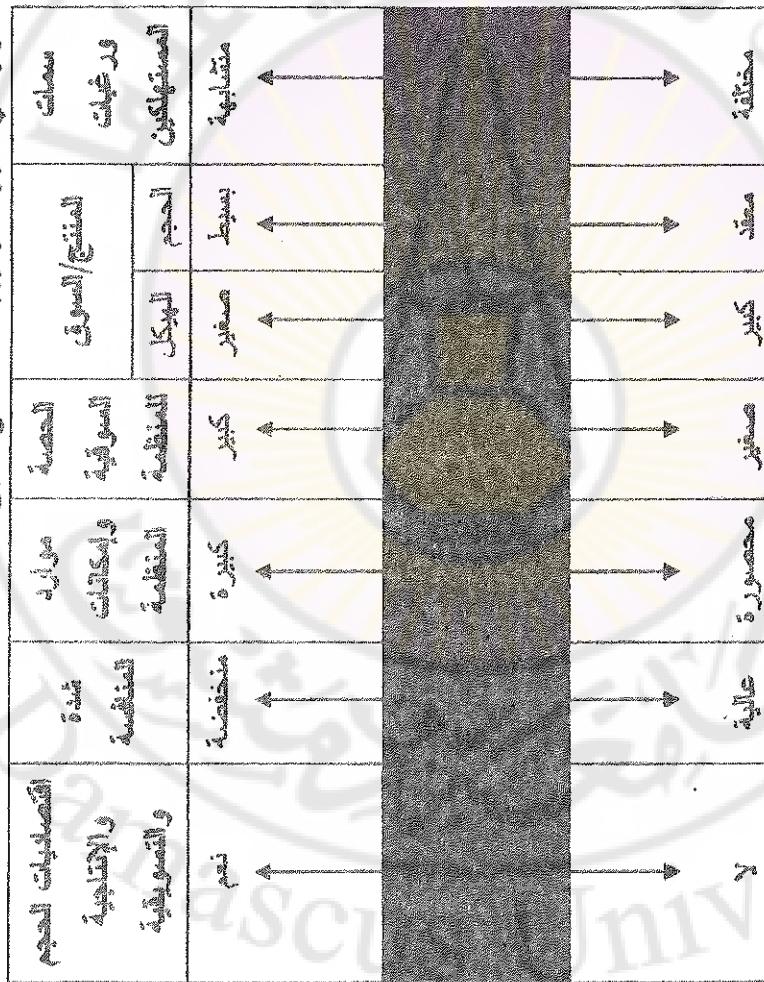


توجد مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة لهذه الاستراتيجية منها ما يتعلق بإمكانياتها المادية أو التكنولوجية، ولعل الميزة الرئيسية لهذه الاستراتيجية هي أن تخصص المنظمة بهذا السوق فقط يعمق معرفة المنظمة بشكل جيد

بحاجات القطاع وقدرتها على متابعة تطور هذه الحاجات.
أما نقطة الضعف هنا فهي تمثل بمركز المخاطرة في قطاع واحد، فقد
تشا ظروف أو عوامل تجعل من هذا القطاع قطاعاً غير ذي جدوى للتعامل
معه أو قد يدخله منافسون يتمتعون بمزايا أكثر مما نملكه.. إلخ.
إن اختيار أي من الاستراتيجيات الثلاث لا يمكن أن يتم بشكل اعتباطي بل أن
هناك عدداً من العوامل التي تؤخذ بالنظر الاعتبار والموضحة في الشكل التالي^(١):

^(١) د. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر ٢٠٠٠ ص ١٤٨.

العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التسويق بيع السوق (المستهلك)



- موقع المنظمة ومنتجاتها في السوق والاستراتيجية المناسبة لها:
يقصد بموقع المنظمة ومنتجاتها في السوق ذلك المكان الذي يحتله المنتج
في ذهن المستهلك وسط المنتجات المنافسة أو البديلة أو هو مكان المنتج وسط
المنتجات، كيف ينظر إليه المستهلك، أو كيف ترى المنظمة أن ينظر إليه
المستهلك، أين تضعه المنظمة وسط المنتجات المنافسة.

إن بعض المنتجات قد يكون أو قد يصبح "موقعها" مفروضاً عليها
بطبيعتها وطبيعة مواصفاتها وإنفرادها بخصائص متميزة تميزها عن غيرها من
المنتجات، أو بالنسبة لبعض الصناعات التي قد لا يكون من السهل أن تتشابه
فيها الماركات المختلفة، ومن ثم كانت أسواقها المستهدفة ومواقعها من السوق
محددة ومعروفة سلفاً أو منذ البداية إلى حد كبير. وهنا لا بد من التعامل مع هذا
الموقع حسب مقتضياته التسويقية الملائمة، غير أن الأمر يختلف مع كثير من
الصناعات وبين كثير من المنتجات البديلة أو المتشابهة، ومن ثم أصبحت
الحاجة ماسة إلى موضوع اختيار وتحديد الموقع الذي تريده المنظمة لمنتجاتها
ومن ثم تأتي إمكانية التدخل في هذا التحديد من جانب المنظمة.

كما أن تحديد الموقع سوف يختلف باختلاف السوق المستهدفة وربما يكون
اختيار السوق المستهدفة متاثراً بالموقع المحدد أو الذي تريده المنظمة لمنتجاتها
وبالتالي إذا كانت المنظمة ستتعامل مع أكثر من سوق مستهدفة، فسوف يكون
 أمامها أيضاً مشكلة تحديد الموقع مع كل سوق مستهدفة.

لقد ظهرت أهمية هذا الموضوع - وسوف تزداد أهميته - خلال الثمانينات
على أساس ما اتضح من أنه - بالنسبة للكثير من الصناعات - مهما قامت
المنظمة بنجاح بعملية تقسيم وتجزئة السوق Segmentation وقامـت بـتحـديـد
الـمـنـتجـاتـ المـتـمـيـزـةـ، فإنـاـ لاـ نـسـطـطـيـعـ القـطـعـ باـحـتـمـالـ نـجـاحـهاـ وـاحـتـمـالـ قـدرـتهاـ عـلـىـ

وضع المزيج التسويقي الذي يحقق الفعالية بل ربما لا تستطيع وضع هذا المزيج الناجح، ذلك لأنها ببساطة لم تقرر لنفسها "الموقع" الملائم لمنتجاتها وسط الواقع البديل والذي ترى أنها سوف تتمتع فيه بميزة أو في ناحية معينة وسط منافسيها في السوق المستهدفة. ذلك الموقع الذي يساعد على تكوين صورة معينة ومقصودة عن المنتج لدى المستهلك وهو الذي ستنضره وتؤكد عليه في سياساتها وأساليبها الترويجية بل والسعيرية والتوزيعية. فعلى سبيل المثال شركة مثل شركة "السفن آب" كان عليها أن تقرر ما إذا كانت ستتبع مشروبها على أنه مشروب غازي ومن ثم تدخل في سوق المياه الغازية Soft Drinks والمنافسة مع مشروبات الكولا بأنواعها وما شابهها، أم أنها ستقدم مشروباتها على أنه شيء مختلف في سوق مشروبات عصائر الليمون وما شابه من فواكه ومواد هاضمة ومفيدة ذات المذاق الخاص ذات الطبيعة الخاصة Non Cola Drinks، وهذا ما فعلته بالفعل شركة سفن آب. إن ذلك قرار استراتيجي لا بد وأن تتخذه الشركة وبحرص. ومن الطبيعي أنها تستطيع أن تعيد النظر في هذا الموقع في أي وقت مناسب على ضوء تطور المنتج وتطور المنافسة وتطور السوق وتطوير احتياجات واتجاهات وسلوك المشترين.

ومن ثم تسعى المنظمة إلى تحديد "موقع" لمنتجها بالنسبة لكل شريحة أو سوق من الأسواق المستهدفة التي اختارت التوجه إليها، وحيث من المفترض أن كل منتج منافس يحتل "موقعًا" معيناً في السوق. ومن المهم أن ندرك أن المستهلك ينظر إلى كل منتج في السوق بنطاق أو انطباع (Perception) معين، أي يقع في نفسه موقعًا معيناً نتيجة عدد من العوامل المادية الملموسة أو العاطفية، وهذا ما يجب أن تعرفه كل منظمة وتتعرف عليه. وفكرة تحديد الموقع Positioning هي عملية تصميم منتج المنظمة ومزيجه التسويقي كي

يلائم مكاناً وموعداً معيناً في ذهن المستهلك. وبالتالي فإن كل منتج يقدم إلى السوق يحتاج إلى قرار استراتيجي لتحديد "موقعه" ثم وضع الاستراتيجية التي تعمل على تدعيم هذا الموقع ووضع الجهد الترويجية على هذا الأساس ومن ثم يمكن أن يجد هذا الموقع قبولاً وتقبلاً من السوق أو الشريحة المستهدفة.

وبالتالي أيضاً فإن لهذا الموضوع علاقة الواضحة بعملية الربط بين تقسيم السوق واختيار السوق المستهدفة من ناحية، وبين تحديد المزايا التفضيلية للمنتج أو المزيج المطروح من ناحية أخرى.

ولذلك تسعى المنظمة بهذا القرار الخاص بتحديد الموقع إلى بناء ميزة تفضيلية لها بين المنافسين - أو بين مجموعة معينة من المنافسين التي رأت أن تقع بينهم - تماماً كما تفعل عند تخطيط وتصميم منتجاتها للتمييز بين منتجات المنافسين. كما تسعى أيضاً إلى ملائمة المزيج التسويقي الذي يتضمنه موقع المنتج المختار أو المحدد، تماماً كما تفعل مع قضية تقسيم وتجزئة السوق والاختيار من بينها. وإن ذلك القرار -إذا قام على الدراسة والواقع - سوف يعمل على تكوين الصورة أو الانطباع المطلوب أو أنه سوف يتماشى مع الانطباع الذي يتوقعه أو يفضله أو يسعى إليه المستهلكون المستهدفون ومن ثم يحدث التأثير المحدد المطلوب، ومن ثم أيضاً يجعل المنتج والمزيج التسويقي أكثر تقبلاً وتماشياً مع احتياجات الناس المستهدفين. إن هذا القرار أو الحاجة إليه يقوم على أساس تسويفي منطقي وهو أن الشركة ومنتجاتها لا يمكن أن تكون في كل موقع وأن تكون وبالتالي مميزة ومناسبة لكل شيء.

بل لابد من التحديد والاختبار والتدخل لإعادة تحديد أو نقل "الموقع" إذا كان ذلك ممكناً كما أشرنا وبالتالي تستطيع المنظمة بعد ذلك أن تبدأ في وضع مزيجها التسويقي المناسب والفعال.

وهنا يحدث التناقض والترابط بين طبيعة السوق المستهدفة، وتصميم المنتج المتميز، وطبيعة الموقع الذي تتضمن المنظمة نفسها فيه، والمزيج التسويقي.

يوجد أمام مسؤول التسويق ثلاثة أنواع من القرارات فيما يتعلق بالموقع التناصفي لمنتجه يجب عليه اتخاذها وهي^(١):

- قرارات تخص اختيار مفهوم المنتج (من خلال معرفة آراء المستهلكين بختار أين سيكون موقع المنتج بالنسبة لهذه الآراء).

- قرارات تخص المنافسة: يمكن اختيار الأماكن الخالية من المنافسة (الفجوات)، وهذا ما يسمى باستراتيجية التجنب أو إذا كانت المنظمة قوية يمكن أن تختار الواقع التي يتواجد فيها بعض المنافسين وهذا ما يسمى باستراتيجية الصدام.

- قرارات تخص سياسة التسويق: العلامة التجارية والتغليف والترويج والسعر ... إلخ.

أما بورام فيحدد ست استراتيجيات ممكنة لتحديد موقع المنتج في السوق:

- التركيز على بعض مواصفات المنتج مثل مكوناته.

- التركيز على الحلول التي يقدمها المنتج لمشاكل الزبائن.

- تحديد مناسبات الاستعمال (شامبو لكل الأيام).

- تحديد فئات المستخدمين (شامبو للشعر الجاف، شامبو للشعر العادي ...).

- التوضيع بالنسبة لمنتجات أخرى مثل الشامبو الأقل سعراً أو الأكثر استعمالاً.

- إدخال صنف جديد مثل منتجات الشامبو الأولى التي أضيفت إلى وظيفتها

^(١) د. حسين علي، مرجع سابق ص ١٩٧.

في التنظيف وظيفة معالجة الشعر.

بالنسبة لخطوات استراتيجية تحديد الموقع فهي التالية:

- تجميع المعلومات اللازمة حول معرفة كيف ينظر المستهلك إلى منتج المنظمة، أو كيف يمكن أن ينظر إليه، وكيف يتوقعه أو كيف يمكن أن يتوقعه. هذا إذا كان منتجاً جديداً. أما إذا كان منتجاً قائماً فيمكن تجميع المعلومات التي توضح الموقع الحالي للمنتج في السوق.
- تجميع المعلومات حول تحديد موقع المنتجات المنافسة.
- دراسة وتحليل الواقع المختلفة للمنتجات المنافسة في السوق.
- دراسة وتوصيف السوق والظروف السوقية المحيطة والمؤثرة، بما في ذلك دراسة احتياجات وخصائص مفردات السوق المستهدفة، ودراسة الخصائص التسويقية للمنتج والمنتجات المنافسة.
- تقييم الموقع الحالي للمنتج، ومدى مناسبته وسط الواقع المختلفة للمنتجات المنافسة، ومدى مناسبته للسوق (السوق المستهدف).
- طرح البديل الممكنة من الواقع المختلفة المناسبة.
- تقييم البديل المتاحة واختيار البديل (الموقع) الأفضل أو الأقرب لمنتج المنظمة حيث يستطيع أن يتميز وينافس ويكون أكثر قبولًا في السوق، ومن ثم اختيار الأسلوب الأنسب لجعل المنتج في هذا الموقع، ووضع المزيج التسويقي الذي يصل على ذلك والذي يتاسب مع الموقع المستهدف أو المختار.

تحديد الإطار العام للمزيج التسويقي ومكوناته:

ويعني اختيار البرنامج التسويقي الفعال والهادف لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

لذا يجب أن تعمل المنظمة على محاولة تمييز المزيج التسويقي للماركة المقدمة من منظمة ما عن المزيج التسويقي للماركات الأخرى المقدمة من المنافسين الرئيسيين من نفس قلة المنتج (حيث يرتبط المزيج التسويقي بالموقع التالسي المنتج في السوق). وبالطبع فإن المسألة الأساسية هنا تكمن في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية المناسبة لخدمة قشر المستهلكين المستهدفين وحسب توقعاتها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنتج هو المركز أو المحرك لاستراتيجية الموقع التالسي للمنتج الذي سيتم اتباعه، ذلك أن ما تبقى من عناصر المزيج التسويقي ما هي إلا أدوات أو وسائل يتم من خلالها وبها تدعيم مركز وسمعة المنتج لدى المستهلكين المستهدفين.

بشكل عام يحتوي برنامج (موقع المنتج) على عدد من القرارات الاستراتيجية الهادفة لتكوين برنامج متكامل وقابل للتنفيذ العملي في الأسواق المستهدفة، محققة لأهداف المنظمة والمستهلكين في الأسواق المستهدفة.

ومن القرارات التي يتضمنها برنامج استراتيجية تحديد موقع المنتج التسويقي ما يلي^(١):

- تحديد نوع المنتج المراد تسويقه والذي يتوافق وخصائص المستهلكين الديمغرافية والنفسية.
- اختيار منافذ التوزيع الأكثر ملائمة لذلك المنتج.
- اختيار استراتيجية التسعير المناسبة والتي تتفق مع امكانات وتوقعات المستهلكين في السوق المستهدف وبالمقارنة مع أسعار المنتجات المنافسة.
- اختيار أساليب أو أدوات الترويج الأكثر قبولاً من قبل المستهلكين

^(١) د. محمد إبراهيم حيدرات، استراتيجية التسويق، دليل سلوكي، دار ولل للنشر عام ٢٠٠٢ ص ١٤٣-١٤٤.

المستهدفين وعلى ضوء ما يجري من تتعديلات جوهرية في عادات الوسيلة الإعلانية حاليًا.

مثلاً لتحقيق أكبر ربح معنون فإن الاستراتيجية الأساسية للمزيج التسويقي هي زيادة عمق خطوط المنتجات بالمنظمة وذلك بإضافة إنتاج وحدات منخفضة السعر وأخرى مرتفعة الجودة والسعر. ورفع أسعار العلامات الحالية بشكل تدريجي. وتنمية حملة إعلانية جديدة لزيادة إيراك المستهلك بمنتجاتها مع التركيز بصفة أساسية على السلع المرتفعة السعر. يضاف إلى ذلك القيام بفتح مبنادل جديدة لتوزيع السلع الخاصة في المناطق النائية^(١).

كما يتضمن البرنامج مجموعة أخرى من القرارات مثل تحديد المبالغ الإجمالية للموارد المالية الواجب إنفاقها، وتحديد كيفية إنفاق تلك الموارد المخصصة بين عناصر المزيج التسويقي وحسب درجة التركيز على كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي للمنتج موضوع الاهتمام.

يعتقد اختيار برنامج (موقع المنتج) التسويقي على درجة تأثير ومساهمة

العوامل الذالية:

- الأسواق المستهدفة.
- درجة المنافسة السائدة.
- الأداء الإداري والمالي للمنظمة.
- الموارد المتاحة.

تعد السوق المستهدفة نقطة البدء الأساسية لبناء استراتيجية موقع المنتج التسويقي، حيث يتم الاستعانة بالمعلومات التي تم تجميعها في تلك السوق لوضع تصور عام عن المزيج التسويقي الذي يمكن العمل به. وطبقاً لذلك يتم تقرير مدى

(١) د. عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشاعع الفنية عام ٢٠٠١، ص ٤٨٢.

استجابة المستهلك في السوق المستهدفة باستخدام برامج تسويقية مختلفة مع الآخر،
بعين الاعتبار درجة المنافسة، الأداء المالي للمنظمة، والموارد المتاحة لها عند
اتخاذ القرار الأولي حول البرنامج التسويقي الذي يمكن تطويره وتطبيقه فيما بعد.
لذلك هناك حاجة لمعلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين في السوق
المستهدفة من أجل تحديد نوع البرنامج التسويقي المناسب لتحقيق أفضل
الاستجابات في السوق المستهدفة. فمثلاً، إذا أراد المستهلكون في السوق المستهدف
منتجاً بجودة عالية فلا بد من توافر مزيج تسويقي يركز على جودة المنتج أكثر من
أي شيء آخر مع إدراك المستهلكين لذلك الجودة العالمية للمنتج. كما يجب أن تشير
استراتيجية السوق المستهدف لأحوال وعدد المنافسين الرئيسيين واستراتيجياتهم
ونقطة القوة أو الضعف في تلك الاستراتيجية إن أمكن ذلك.
يضاف إلى ذلك أن دورة حياة المنتج تأثيراً على الأهمية النسبية لمختلف
عناصر البرنامج التسويقي.

تصميم الاستراتيجيات الفرعية للمزيج التسويقي

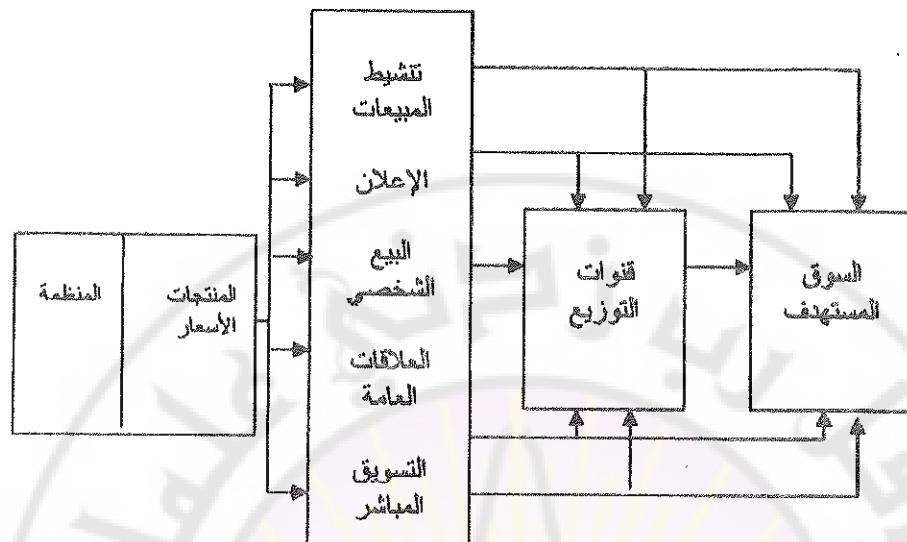
وتعني هذه الخطوة الانتقال إلى تصميم الاستراتيجية الخاصة بكل عنصر

من عناصر المزيج التسويقي:

- استراتيجية المنتج.
- استراتيجية التسعير.
- استراتيجية الترويج.
- استراتيجية التوزيع.

ويبين الشكل التالي العلاقة بين استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي⁽¹⁾:

⁽¹⁾Philip Kotler, Op. Cit., P.415.



لستراتيجية عناصر المزيج التسويقي

- استراتيجية المنتج:

تعد استراتيجية المنتج القلب المحرك للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ومن المعروف أيضاً أن المنتج هو العنصر الأول الذي يتم البدء فيه من عناصر المزيج التسويقي، ومن ثم يتم تكوين استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي الأخرى من (تشييف وتوزيع وترويج).

لقد عرف Kotler المنتج على أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لثبيته رغبة أو حاجة ما^(١). ويرى كل من (Kotler & Armstrong) أن للمنتج عدة أبعاد أو مستويات وهي^(٢):

المنتج الفعلي: وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي وأسلمه التجاري.

^(١)Philip. Kotler, Op. Cit., P. 42.

^(٢)Kotler & Armstrong " Principles of Marketing " Prentice hall 1999, P 520.

جوهرة المنتج: وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة والتي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها.

المنتج المدعوم: يتضمن مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص والخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المنتج.

الاستراتيجيات المتعلقة بمزيج المنتجات:

ونذكر بالمقصود بمزيج المنتجات بأنه مجموعة المنتجات التي تعرضها المنظمة للبيع وبصفة عامة يجب أن يتميز مزيج المنتجات بالخصائص التالية:

* **الاتساع:**

ويعني عدد خطوط المنتجات في منظمة معينة، فمثلاً تقوم إحدى الشركات بإنتاج خط منتجات واحد هو مكائن كهربائية، بينما تقوم شركة أخرى بإنتاج عدة خطوط للمنتجات وهي مصابيح إضاءة وأجهزة راديو ومولدات كهربائية... إلخ.

* **العمق:**

ويعني عدد المنتجات التي تقدمها منظمة في مزيج المنتجات، فمثلاً تقوم إحدى الشركات التي تنتج مستحضرات تجميل بإنتاج نوعين من الكريم للجلد أحدهما ملائم للجلد العادي والأخر للجاف.

* **الارتباط:**

ويعني مدى الترابط بين خطوط المنتجات في شركة معينة من حيث، الاستعمال النهائي ومتطلبات الإنتاج ومنافذ التوزيع... إلخ.

توجد عدة بدائل استراتيجية لمزيج المنتجات التي يمكن أن تبنيها منظمة ما ويعتمد قرار المنظمة على عوامل عديدة من أهمها: إمكانيات وأهداف

المنظمة، طبيعة المنتجات والأسواق، وضع المنافسة لكل من هذه الاستراتيجيات إيجابياتها وسلبياتها.

- استراتيجية المزيج المتكامل: تعرض المنظمة مزيجاً قادراً على إشباع حاجات أكبر عدد ممكن من شرائح السوق.
 - استراتيجية التخصص السوفي: تركز المنظمة على خدمة سوق لها خصوصيات معينة: كأن تتخصص منظمة ما في تلبية حاجات الفنادق من البرادات.
 - استراتيجية تخصص خط المنتجات: تتخصص المنظمة بخط إنتاج معين: كأن تخصص بتصنيع البرادات بكلفة أنواعها لكافحة الأسواق (منازل، مطاعم... إلخ).
 - استراتيجية التخصص في منتج معين: وهي أعلى درجات التخصص: كأن تتخصص المنظمة بصنع براد على الهواء ٢٨ قدمًا ذي مواصفات عالية لا يستطيع أي منافس تقديمها.
 - استراتيجية تجسس المزيج: تسعى المنظمة لتقديم منتجات متباينة من حيث الاستخدام أو التصنيع.
- أما الاستراتيجيات المتعلقة بحجم مزيج المنتجات^(١)، فيمكن للمنظمة أن تحافظ على نفس حجم مزيج منتجاتها، ويمكن أن تقلصه أو توسيعه حسب ظروفها وأهدافها.
- توسيع المزيج: يعني إنتاج أصناف جديدة لإشباع حاجات جديدة من خلال إضافة خطوط جديدة.
 - تقلص المزيج: ويقصد به الاعتماد على عدد قليل من التشكيلات ومن

^(١) د. حسين علي، مرجع سابق، ص ٢٠٩-٢١٠.

خلال حذف بعض الخطوط لأسباب مالية أو تسويقية.

استراتيجية التعديل: ويقصد بها تطوير أو تغير بعض الصفات المنتجات القائمة مع بقاء عدد المنتجات ثابتاً.

- **استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج** ^(١):

• **استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم:**

أ- **استراتيجية الاستخلاص السريع:** والتي تتالف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع ومستوى ترويج عالٍ.

ب- **استراتيجية الاستخلاص البطيء:** والتي تتالف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع ومستوى ترويج منخفض.

ج- **استراتيجية التغلغل السريع:** وتتألف من البدء بالمنتج بسعر منخفض وبإنفاق كبير على الترويج.

• **استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو:**

خلال مرحلة النمو تستخدم المنظمة الاستراتيجيات لحفظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان وذلك عن طريق:

أ- تحسين وتطوير نوعية المنتج وبإضافة خصائص جديدة للمنتج.

ب- إضافة نماذج جديدة من المنتج.

ج- الدخول في أجزاء جديدة في السوق.

د- زيادة قنوات التوزيع.

هـ- تخفيض الأسعار.

و- التحول لإعلان تشغيل المنتج (المقارن).

^(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 583.

• استراتيجيات التسويق في مرحلة النضوج:

في مرحلة النضوج تخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالمي الجديد بتجاهلها الطاقة التي مازالت تمتلكها المنتوجات القديمة.

إن الاستراتيجيات المتبعة هي:

أ- استراتيجية تعديل السوق:

من المحتمل أن تحاول المنظمة توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق التعامل مع العاملين الذين يؤلفان حجم المبيعات.

حجم المبيعات هو أن يساوي عدد مستخدمي العلامة التجارية \times نسبة الاستخدام لكل مستخدم، وستستطيع المنظمة أن توسع عدد مستخدمي العلامة التجارية عن طريق:

١- تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له.

٢- الدخول في أجزاء جديدة من السوق.

٣- كسب المنافسين عن طريق جذبهم بتقديم المنتج بطريقة جديدة.

ب- استراتيجية تعديل المنتج:

في محاولة من المنظمة لاحفاظ على المبيعات الحالية وذلك عن طريق تعديل منتجاتها حتى تجذب مستهلكين جداً للمنتج.

ج- استراتيجية تعديل مزيج التسويق:

أي تغيير المبيعات للمنتج من خلال تعديل عناصر المزيج التسويقي.

• استراتيجيات التسويق في مرحلة الإدخار:

في هذه المرحلة إن الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية وقف إنتاج المنتج، وتقرر المنظمة هنا ما إذا كانت ستتوقف عن إنتاج المنتج بسرعة أو

ببطء أو بالدرج.

- استراتيجيات التوسيع في تشكيلة المنتجات:

ويمكن أن يكون التوسيع في ثلاثة أشكال:

* التوسيع نحو الأعلى:

إذ تلجأ بعض المنظمات المتوسطة في أسفل التشكيلة إلى طرح في وسط التشكيلة لأن توجه شركة منتجات للسيارات ذات جودة وسعر منخفض إلى طرح سيارات جديدة ذات جودة وسعر أعلى لجذب زبائن الماركات المتوسطة في وسط التشكيلة.

* التوسيع نحو الأسفل:

وهذا يحدث العكس فقد تلجأ إحدى الشركات المنتجة لسيارات ذات جودة وسعر متوسط مثلاً إلى الانتقال للأسفل وبيع سيارات ذات جودة وسعر أقل، لجذب زبائن الماركات المتوسطة في أسفل التشكيلة.

* التوسيع في الاتجاهين:

وذلك عندما توسيع شركة سيارات ما متوسطة في وسط التشكيلة باتجاهين للأعلى وللأسفل بنفس الوقت.

إن لكل استراتيجية مما ذكر أعلاه مبررات ومحاذير، وتقوم كل منظمة وحسب ظروفها الخاصة وظروف السوق ... إلخ باتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق لها التميز في السوق وزيادة حصتها البيعية.

- استراتيجيات العلامة التجارية (الماركة):

قبل النطرق لاستراتيجيات العلامة التجارية لا بد من التركيز على تعريفها. الماركة هي اسم أو لفظ أو عبارة أو رمز أو تصميم أو مزيج منها يهدف إلى تعريف سلعة أو خدمة معينة وتمييزها عن سلع وخدمات المنافسين.

تشكل استراتيجية العلامة التجارية، أحد أهم القرارات الرئيسية، خصوصاً بالنسبة للمنتجات الجديدة. ذلك أنها ترتبط بشكل كبير مع استراتيجية الموقف التناهسي للمنتج، إذ يساعد وجود ماركة مشهورة على تعزيز المنتج حيث إن الاسم أو الماركة القوية تمنح المنتج ميزة تنافسية كبيرة.

أما الاستراتيجيات المتتبعة في وضع واختبار الماركة فيمكن إجمالها بما يلي:

- عدم وضع أي اسم تجاري أو ماركة، وهذه الاستراتيجية يلجأ لها بعض المنتجين الصغار أو المتوسطين بسبب النقص في القدرات المالية والتسويقيّة.

- قد تستخدم المنظمة علامة تجارية/ماركة واحدة ل نفسها ولجميع منتجاتها مثل شركة أيدیال. وتسمى هذه الاستراتيجية بـ ماركة العائلة / الموحدة

.(Family Brands)

- قد تعطي المنظمة علامة تجارية مستقلة لكل منتج من منتجاتها مثل سيارات شيفروليه، بويك وكاديلاك التي تتجهها شركة جنرال موتورز.
- اختبار اسم محل التجزئة لعلامة تجارية / ماركة للمنتج الذي يتم إنتاجه وفي هذه الحالة يتجنب المنتج بذل جهود تسويقية وترويجية حيث يعتمد في ذلك على الوسيط أو محل التجزئة.

- قيام بعض المنتجين بتقديم اسم ماركة واحدة لكل خط سلعي، مما يتبع الفرصة التركيز أكثر على السلع المنتجة.

- قد يلجأ المنتج أحياناً إلى استخدام أكثر من طريقة واحدة من تلك التي ذكرت سابقاً للاستفادة من مزاياها بشكل جماعي.

- ولا بد من القول أخيراً إن هناك الكثير من القرارات والاستراتيجيات التي تتعلق بعناصر المنتج الأخرى، ضمان، تغليف... الخ، ويمكن العودة إلى ما نذكر

في كتاب مبادئ التسويق للإطلاع عليها.

- استراتيجية التسعير

يدخل عادةً عامل السعر كأحد عناصر المزيج التسويقي في الكثير من القرارات الاستراتيجية في المنظمة، لذلك إن الدور الاستراتيجي للسعر يتجه كما يلي^(١):

- قد يستخدم السعر كبديل عن استخدام الترويج المكثف الذي قد تتفق المنظمة عليه مبالغ كبيرة لإخراجها بالشكل الذي يخدم تسويق الماركة من المنتج موضوع الاهتمام وخاصة في أوقات الكساد والرواج سواءً بسواء.
- قد يستخدم السعر للحصول على حصة سوقية أكبر، وهذا يعتمد على طبيعة وحداثة المنتج المطروح في السوق، كونه قديماً، معدلاً أو جديداً بالإضافة إلى سياسة التسعير المتبعة.
- قد يستخدم السعر للحصول على المزيد من الأرباح، مع الأخذ بالاعتبار ظروف المنافسين الرئيسيين والمزيج التسويقي الجاري تطبيقه وهذا يعتمد أيضاً على سياسة التسعير المتبعة.
- قد يستخدم السعر للحصول على المزيد من الأموال الإضافية لاستخدامها في البحث والتطوير المتعلق بالمنتجات، الحالية والجديدة.

* تأثير استراتيجية المزيج التسويقي على السعر:

إن القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج، الترويج، التوزيع) لا بد أن تؤثر على الاستراتيجية الخاصة بالسعير وبالنسبة للقرارات المتعلقة بالمنتج فإن وجود منتج واحد فقط مثلاً يعني أن عملية التسعير ستكون

⁽¹⁾ د. محمد لبر ابراهيم خبطة، مرجع سابق ص ١٦٦.

بساطة ودون تعقيدات. أما المنظمات التي تنتج عدة منتجات فستكون معنية برسم وتخطيط التسعير لذلك المزيج الساعي وبالتالي فإن مهمة التسعير ستكون صعبة ومعقدة.

فمثلاً يمكن لمنظمة تنتج السيارات أن تقوم بتسعير المنتج الرئيس فيها على أساس أسعار المنافسين ولكن وبنفس الوقت تسرع قطع الغيار بمستويات أعلى نسبياً وتحصل على هامش ربح معقول.

كذلك يمكن للمنظمة التي تنتج منتجات مختلفة من حيث المواصفات أن تفرض أسعاراً مختلفة لكل صنف من هذه المنتجات وذلك لتلبية حاجات الأسواق المستهدفة المختلفة.

كذلك إن قرار طرح منتج بجودة أعلى سوف يعني أن على المنظمة أن تفرض أسعاراً أعلى لتغطية التكلفة الأعلى لذلك المنتج، ولبناء سمعة أو مكانة جيدة له في السوق من جهة أخرى ليس من الضروري أن ترتبط أسعار كافة المنتجات في خط المنتج الواحد بالتكلفة الفعلية له، لذا لا بد من فهم وتحليل علاقات المنتجات في الخط الواحد من أجل وضع السياسة السعرية المناسبة، خاصة إذا كانت استراتيجية التسعير ماركة أو أكثر مبنية ومعتمدة على تسعير مزيج المنتجات كله وليس كل ماركة على حدة.

أما فيما يتعلق بتأثير استراتيجية التوزيع على السعر فمن المنطقي أن تؤثر أنواع مناسبة للتوزيع وكثافة التوزيع المتتبعة على استراتيجية السعر، فمثلاً إن استخدام وسيط واحد أو عدة وسطاء لتوزيع المنتج سيؤدي إلى مشاركتهم في وضع استراتيجية التسعير المناسبة للمنتج وهذا يعني أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار عند وضع السعر من قبل المنظمة معدلات أو نسب هامش الربح والتي ستؤود إلى هؤلاء الوسطاء من أجل مساعدتهم على أداء وظائفهم وتحفيزهم على

التعاون لإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي بالفعالية المطلوبة. من جهة أخرى قد تعمل المنظمة على اعتماد سعرين مختلفين ولنفس المنتج إذا عرض في قناتي توزيع مختلفتين، حيث يمكن إعطاء سعر منخفض نوعاً ما، لمنتجاتها في قنوات التوزيع الموجهة للطبقة الأقل دخلاً، وسعر مرتفع في قنوات التوزيع التي تتوارد في محلات التجزئة الموجهة إلى الطبقة الأعلى دخلاً.

لما التأثير المتبادل بين الترويج والتسويق فيظهر من خلال حالات عديدة منها:

أ- إن تكلفة الترويج لا بد أن تزيد من التكلفة النهائية للمنتج، وهذا يعني زيادة في السعر.

ب- إن اعتماد الترويج القائم على استخدام أدوات مختلفة من تشويط المبيعات (حسومات السعر، عروض تخفيض الأسعار في غير الموسم... الخ) لا بد أن ينعكس على السعر النهائي للمنتج.

ج- يمكن أن يؤثر إعلان مدعى إلى إقناع المستهلكين بتميز منتج المنظمة عن المنتجات المنافسة في السوق وبالتالي تقديم تبرير لفرض سعر مرتفع لهذا المنتج.

بنفس الوقت يمكن استخدام السعر كدليل عن الجهد البيعي أو الإعلان فمثلاً إن اعتماد تخفيضات في الأسعار وفي أسواق معينة وفي الظروف الملائمة لا بد أن يشجع وينشط للبيع. كذلك يمكن اعتماد السعر في الإعلان كأدلة مؤثرة في المستهلكين لحفزهم على شراء المنتج.

استراتيجية الترويج:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على استراتيجية الترويج والتي أغلبها هي عوامل لا تخضع لسيطرة المنظمة، لذلك من الضروري دراسة

وتحليل البيئة التسويقية لغرض تحديد العوامل المؤثرة على الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجياتها التسويقية وبالتالي استراتيجية التوزيع، ومن أهم العناصر التي تؤثر مباشرة على استراتيجية التوزيع الآتي:

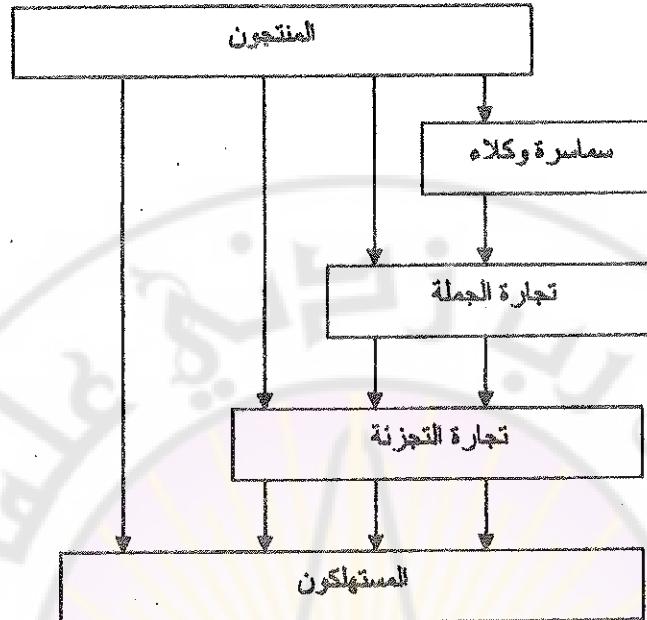
أ- عناصر المنتج: وتتضمن هل أن المنتج استهلاكي أم صناعي وهل هو سريع التلف أم لا... مدى نمطية المنتج، قيمة الوحدة الواحدة والتكنولوجيا التي يتضمنها وهل هو موسمي أم لا، ومدى حداثته وقبوله كونه منتجًا جديداً وطبيعة دورة حياته.. وتشكلة المنتجات التي تنتجها المنظمة.

ب- عناصر السوق: وتشمل المستهلكين كعدهم ومواعدهم وعاداتهم الشرائية والوسطاء والمنافسين.

ج- عناصر المنظمة: وتتضمن قوتها المالية وخبرتها التوزيعية السابقة وسياساتها التسويقية وسمعتها في السوق ولدى الزبائن ورغبة المنظمة في السيطرة على القناة التوزيعية.

د- عناصر البيئة: وهي البيئة الاقتصادية والسياسة المالية للدولة وهذه العناصر تؤخذ مجتمعة وليس لأحدها بمفرده أن يكون أساساً لاختيار وتقدير القناة التوزيعية.

إن قرار تشكيل القناة التوزيعية يعد خطوة هامة في اختيار استراتيجية التوزيع والذي يتمثل في تحديد مستويات شبكة التوزيع، والشكل التالي يبين هذه المستويات:

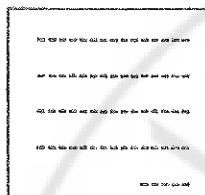


أشكال منفذ التوزيع المختلفة

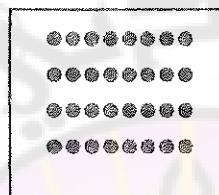
يبين الشكل أعلاه البذائل المتاحة أمام كل منظمة، لاختيار المنفذ التوزيعي الأكثر ملائمة لتوزيع منتجاتها، والذي يحقق أهدافها التوزيعية بفاعلية وكفاءة عالية.

ومن الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عن اختيار منفذ التوزيع هي درجة التحكم في المنفذ (سيطرة كاملة أم مشتركة) من قبل الأطراف المعنية. وهذا الأمر يشير إلى درجة التأثير المتاحة لإدارة المنظمة والتي من خلالها تستطيع تحديد علاقتها مع باقي الأطراف في النظام التوزيعي بشكل عام. وغالباً ما ت Stemد المنظمة قوة تأثيرها في النظام التوزيعي وفقاً للموارد المالية المتاحة، الخبرات السابقة، المركز التناصفي في سوق المنتج مع نقاط القوة التي تمتاز بها بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.

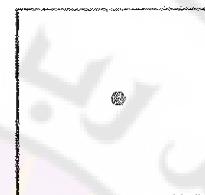
ومن القرارات المهمة وال المتعلقة بتحديد استراتيجية التوزيع استراتيجية تغطية السوق، حيث يثار السؤال الهام التالي: ما هو عدد متاجر التجزئة التي سيتم توزيع المنتج من خلالها؟ وتمثل إجابة هذا السؤال في واحدة من ثلاثة استراتيجيات تخرج من العمومية إلى الفصوصية وهي التالية:



التوزيع الشامل



التوزيع الانقائي



التوزيع الاحتقاري

أما استراتيجية التوزيع الاحتقاري (الموزع الوحيد) فتعني أن المنتج لا يوزع إلا لدى موزع وحيد في المنطقة الواحدة، وتناسب هذه الاستراتيجية مع المراحل الأولى من حياة المنتجات حيث يتوقع المنتج من الموزع بذلك مجهود كبير لدفع المنتج وإمداد المستهلكين بكثير من المعلومات التي يحتاجونها ومساعدتهم في الاختيار... كل ذلك مقابل تجنبه المنافسة المباشرة إذ لا يوجد موزعون غيره في نفس المنطقة لتوزيع نفس الماركة.

بالنسبة للتوزيع الانقائي فهو يقع بين التوزيع الاحتقاري والتوزيع الشامل وهذا يحاول المنتج توزيع منتجاته لدى عدد محدود من المتاجر التي تتوافر فيها الشروط معينة مثل الموقع والشهرة وخدمتها للجزء أو الأجزاء المستهدفة من السوق.

لما استراتيجية التوزيع الشامل فتعني توزيع المنتج لدى أكبر عدد ممكن من متاجر التجزئة؛ وتناسب ذلك مع المنتجات الاستقرارية التي تتفق مع المراحل الأخيرة من حياة المنتجات وقلة استعداد المستهلك للبحث والمقارنة بين الماركات وقلة حاجته إلى معلومات عن البائع.

استراتيجية الترويج:

إذا لاحظت عناصر التسويق السابقة بتمعن وجدت أن المنتج يقدم مجموعة من المنافع الأساسية، ثم يأتي عنصر التوزيع ليعطيه أو يضيف إليه المنفعة المكانية، ثم يقوم عنصر السعر بإعطائه القيمة المعينة، ثم يأتي بعد ذلك دور الترويج هنا لتعريف المستهلكين بالمرتبين بكل ذلك وإقناعهم بها وحثّهم على اقتناء المنتج ويتألف مزيج عناصر الترويج من التالي: أ- الإعلان بـ البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والدعائية / النشر. ولا شك أن نجاح أو فشل البرامج التسويقية يتوقف إلى حد كبير على مدى دقة ذلك الاختيار. وتعني الاستراتيجية الترويجية أنها خطة الاتصالات مع العملاء الحاليين والمرتقبين التي يتم تصميمها بالتنسيق مع العناصر الأخرى للاستراتيجية التسويقية المنظمة ككل بهدف تحقيق استجابة العميل بالشكل المطلوب وذلك عن طريق استخدام أفضل مزيج ممكن من العناصر الترويجية المذكورة أعلاه.

والوصول إلى أفضل استراتيجية ترويجية ممكنة فإن رجال التسويق عليهم القيام بدراسة عدد من العوامل منها التالية:

• طبيعة المنتج:

يختلف المزيج الترويجي حسب كون المنتج استهلاكي هو أم صناعي، ومنه فالإعلان وتنشيط المبيعات يحتلان أهمية كبيرة في ترويج المنتجات الاستهلاكية. وإن البيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات الموجهة إلى المشترين الصناعيين يحتلان الصدارة في ترويج المنتجات الصناعية.

• دورة حياة المنتج:

تشتّت درجة فعالية كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي طبقاً

المرحلة التي يمر بها المنتج من مرحلة حياته. ففي مرحلة الظهور نجد أن الإعلان والنشر أفضل من غيرهما من حيث الفعالية والتكلفة في خلق الوعي لدى العملاء بظهور المنتج الجديد، كما أن تشويط المبيعات يستخدم من أجل حد العمالء المرتقبين على تجربة المنتج الجديد. أما البيع الشخصي فهو مكلف وبالرغم من ذلك يستخدم من أجل ترغيب الوسطاء للبدء في التعامل مع المنتج الجديد.

أما في مرحلة النمو فإن الإعلان والنشر تظل لهما مكانهما وأهميتهما النسبية الكبيرة في المزيج الترويجي بينما تتناقص الأهمية النسبية لتشويط المبيعات وذلك لأن المبيعات تكون في نمو مطرد ولا تحتاج للحواجز التي تقضي بها وسائل تشويط المبيعات. ولكن عندما يصل المنتج إلى مرحلة النضوج تبدأ الأهمية النسبية للإعلان في التناقص إذ إن المستهلكين يعرفون المنتج ويحتاجون فقط إلى التذكير من وقت لآخر، أما وسائل تشويط المبيعات فتأخذ أهميتها في التزايد مرة أخرى من أجل المحافظة على نصيب المنظمة من السوق. أما في مرحلة الانحدار فان تشويط المبيعات يحتل الصدارة بين عناصر المزيج الترويجي بينما تختفي الأهمية النسبية للإعلان إلى حدتها الأدنى، وتقل كذلك درجة الاهتمام الذي يوليه متلوكو البيع إلى المنتج. أما النشر فيتم استبعاده نهائياً بالنسبة لذلك المنتج، فلا شك أن المنتج المتدهور لا بعد أخباراً سارة يمكن نشرها.

• عملية الشراء:

تختلف الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي وفقاً للحالة التي يكون عليها المشتري وما إذا كان في مرحلة ما قبل الشراء، أو في حالة الشراء، أو في مرحلة ما بعد الشراء. ففي مرحلة ما قبل الشراء حيث

يكون المشتري في حاجة إلى قدر وفير من المعلومات لتكوين فكرة عن المنتج فلن الإعلان والنشر هما العنصران المؤهلان لذلك ومع ذلك فإن البيع الشخصي أيضا له دور ولكن أقل أهمية في هذه المرحلة. أما تنشيط المبيعات فتمثل مساهمتها في هذه المرحلة من حيث المشتري على تجربة المنتج وذلك عن طريق إعطائه عينة مجانية مثلاً. أما في مرحلة الشراء الفعلي فتزايد الأهمية النسبية للبيع الشخصي إلى أقصى حد ويليها تنشيط المبيعات، بينما تزداد أهمية الإعلان في مرحلة ما بعد الشراء لتحقيق هدف التعزيز، ويزداد دور تنشيط المبيعات في الحث على إعادة الشراء.

* استراتيجية منافذ التوزيع:

تؤثر الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة في توزيع منتجاتها على الاستراتيجية الترويجية، وقد تكون استراتيجية التوزيع إحدى اثنين أو كليهما: استراتيجية الجذب واستراتيجية الدفع، وتتمثل استراتيجية الجذب ببساطة شديدة في أن تسعى المنظمة إلى حيث المستهلكين النهائيين على جذب منتجاتها وذلك عن طريق ترويج منتجاتها لدى المستهلكين من أجل إثارة الطلب عليها، فإذا تحقق ذلك فإن المستهلكين من المفترض أنهم سوف يقومون بطلبها من متاجر الجزئية التي تطلبها بدورها من تجار الجملة الذين يقومون وبالتالي بطلبها من المنظمة المنتجة. أما استراتيجية الدفع فتشتغل في قيام المنظمة بدفع منتجاتها إلى المستهلكين من خلال منافذ التوزيع التي تقوم بتسهيل ذلك، وبذلك فإن الجهود الترويجية تكون هنا موجهة، أساساً إلى منافذ التوزيع.

أما نسب عناصر المزيج الترويجي في كل حالة فإن الإعلان وتنشيط المبيعات الموجه إلى المستهلكين تزداد الأهمية النسبية لكل منها في حالة استراتيجية الجذب، بينما تزداد الأهمية النسبية لكل من البيع الشخصي وتنشيط

المبيعات الموجهة إلى الوسطاء في حالة استراتيجية الدفع.

• ميزانية الترويج:

من المفترض من الناحية المثالية أن يتم تحديد المبالغ التي يتم تخصيصها للترويج بناء على الاستراتيجية الترويجية وليس العكس. ولكن من الناحية العملية نجد أن القليل من المنظمات من يفعل ذلك، بل يتم رسم الاستراتيجية الترويجية وفقاً لحجم الأموال المتاحة. فإذا كانت المنظمة لا تستطيع دفع تكاليف شراء نصف دقيقة قبل مباراة كرة قدم مثلاً أو قبل مسلسل سينمائي ما فإنها قد تستعيض عن ذلك بإعلان في الجرائد.

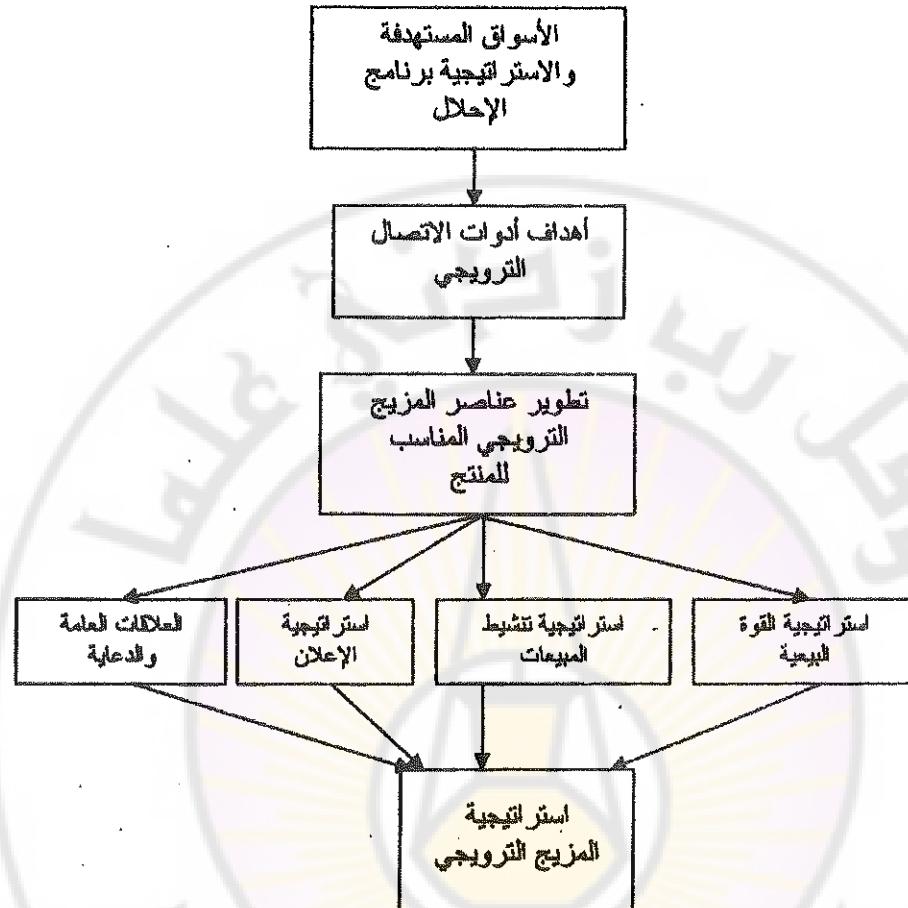
• التنسيق بين عناصر المزيج الترويجي:

من الضروري أن يكون هناك تنسيق تام بين جميع عناصر المزيج الترويجي بحيث يقوم كل منها -ولكن بطريقته- بتوصيل نفس الرسالة للمشاركة في تحقيق الهدف الأساسي: زيادة الطلب على منتجات المنظمة.

يجب أن يقوم كل خنصر بتعزيز العناصر الأخرى وأن يكملها في تناسق واتفاق. فلا يعقل أن تتضارب رسائل التي ينقلها الإعلان مع تلك التي يقولها رجل البيع وكلاهما مع الأخبار المنشورة عن المنظمة ومنتجاتها.

أخيراً يبين الشكل التالي مراحل تكوين استراتيجية الترويج^(١):

^(١) د. محمد إبراهيم عيدات، مرجع سابق ص ١٩٤.



استراتيجية الترويع

إعداد برنامج العمل التسويقي / الخطة التنفيذية

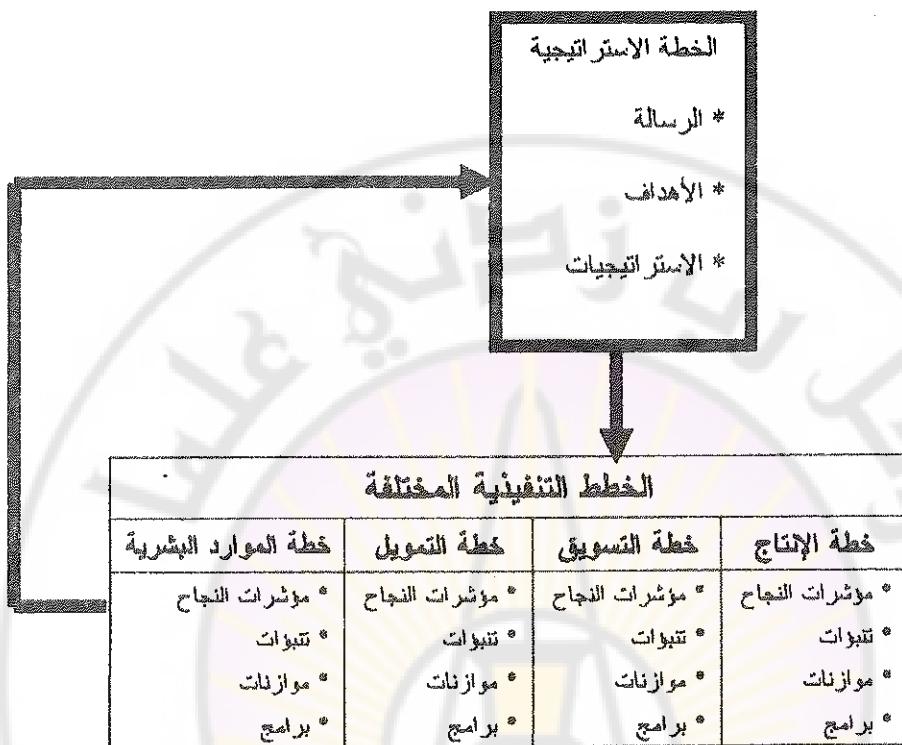
نجد أنه من المناسب وقبل الحديث عن الخطة التنفيذية للتسويق، أن نقوم بعرض كيفية تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية وعلى مستوى المنظمة ككل

ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية:

تعد عملية صياغة استراتيجية الشركة هي الخطوة الأخيرة في الجزء

الأول من نموذج التخطيط الاستراتيجي، ويندأ بعد ذلك المرحلة الثانية من النموذج والتي ترتكز على نقل الاستراتيجية من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ. الواقع إن المرور الكامل عبر خطوات التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة الكاملة من كبار المديرين بالشركة يساعد على تحويل الخطة الاستراتيجية إلى برنامج عمل ذي جدول زمني يلتزم به كافة العاملين داخل المنظمة. ويطلب الأمر مشاركة كاملة من كل فرد في مجال تخصصه في سبيل تشكيل الاستراتيجية المطلوبة للشركة، وتحديد المطلوب تحقيقه من أهداف (أو مؤشرات نجاح رئيسة)، وتحديد مساهمة كل مدير (أو وحدة تنظيمية) في تحقيق هذه الأهداف ومؤشرات النجاح الرئيسية.

ونمثل الخطة الاستراتيجية حجر الأساس عند وضع الخطة التنفيذية، وبمعنى آخر لا بد من أن تتبثق الخطط التنفيذية من الخطة الاستراتيجية. ويتربى على نجاح الخطط التنفيذية نجاح الخطة الاستراتيجية للمنظمة ككل. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية.

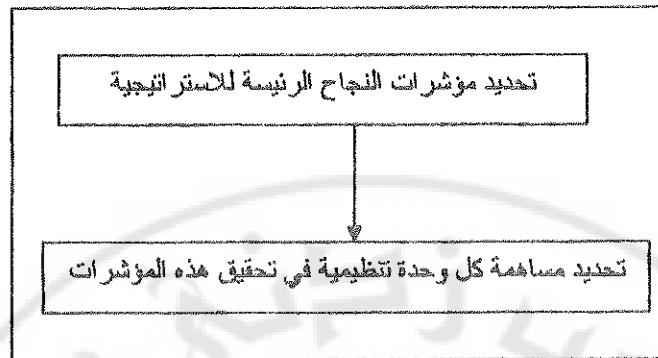


العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية

الواقع إن فريق التخطيط الاستراتيجي هو المسؤول عن توضيح العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية، وتحديد طرق تحويل الخطة الاستراتيجية (مع المديرين التنفيذيين) إلى خطط عمل تنفيذية.

خطوات تحول الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية:

بعد الانتهاء من مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد مؤشرات النجاح الرئيسية (أو الأهداف التنفيذية) للاستراتيجية، ثم تحديد مدى مساعدة كل وحدة تنظيمية في تحقيق هذه المؤشرات، وسنعرض لثلك الخطوات بشيء من التفصيل.



خطوات تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية

تحديد مؤشرات النجاح الرئيسية للاستراتيجية:

يقوم المديرون بمناقشة الجوانب المختلفة للاستراتيجية، وتحديد بعض المؤشرات (أو المعايير) التي يمكن استخدامها للحكم على درجة النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، وبمعنى آخر يقومون بتحديد أهداف تنفيذية أو مؤشرات، إن تحققت خلال المستقبل، كان هذا دليلاً على نجاح الخطة الاستراتيجية، ويساعد على تحقيق ذلك قيام كل مدير في مجال تخصصه باقتراح المؤشرات الملائمة وطرحها للنقاش مع المديرين الآخرين، وأن يتم وضع تصور للمدة الزمنية اللازمة لتحقيق كل مؤشر نجاح (أي كل هدف).

وعموماً، لا بد أن تكون مؤشرات النجاح المتطرق إليها واضحة ومحددة، وقابلة للقياس (مالياً، أو زمنياً، أو كميّاً)، ومفهومة ومقبولة من الجميع، وبها شيء من التحدى، ويمكن ربطها بأنظمة الحوافز والمتابعة، وأن تكون مدرجة ضمن الأولويات. ويتضمن الجدول التالي أمثلة لبعض مجالات هذه المؤشرات.

<ul style="list-style-type: none"> - المبيعات - دوران المخزون - حجم العمالة - السيولة - التكاليف - رضاء المستهلك - الابتكارات - الإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> - الربحية - كمية الإنتاج - جودة المنتجات - عدد المنتجات (خاصة الجديدة) - نسبة النمو - حصة السوق - حجم السوق (جغرافياً) - عدد العملاء - شكل الأصول والبنية الأساسية
---	--

• أمثلة لبعض مجالات مؤشرات النجاح

تحديد مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق مؤشرات النجاح يتم ذلك من خلال اجتماعات يعقدها العضو المنتدب مع فريق التخطيط، الاستراتيجي والمديرين التنفيذيين لكي يحدد كل فرد منهم مدى مساهمة وحدته التنظيمية في تحقيق كل مؤشر من مؤشرات النجاح. ويعني هذا أنه من الممكن أن يشارك أكثر من مدير (كل في مجاله) في تحقيق مؤشر نجاح معين. وتحديد مساهمة كل وحدة قد يبدأ أولاً بشكل عام، بحيث يحدد كل فرد تفاصيل ما إذا كانت وحدته التنظيمية ذات صلة بتحقيق هدف أو مؤشر نجاح معين أم لا، ثم تبدأ الخطوات التفصيلية معتبراً عنها في صورة جداول زمنية، وإسهامات الأفراد

* يجب التعبير عن هذه المؤشرات في شكل أرقام أو نسب حتى تكون قابلة للقياس.

الآخرين أو الأقسام الأخرى، ووضع البرامج التي تساعد على تحقيق هذه المؤشرات. ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال جدول التالي الذي يوضح علاقة مختلف الوحدات التنظيمية داخل الشركة بتنفيذ بعض مؤشرات النجاح، وتشير علامة / إلى المساعدة بصورة مباشرة.

مؤشرات النجاح	الشؤون الهندسية	الإنتاج	التسويق	التمويل	الموارد البشرية	البحوث والتطوير
حجم السوق		✓	✓			
الربحية		✓	✓	✓		
معدل دوران المخزون		✓	✓	✓	✓	
رضاء المستهلك		✓				✓
المبيعات			✓	✓		
الرسولة		✓	✓			
المنتجات الجديدة	✓	✓	✓	✓	✓	✓

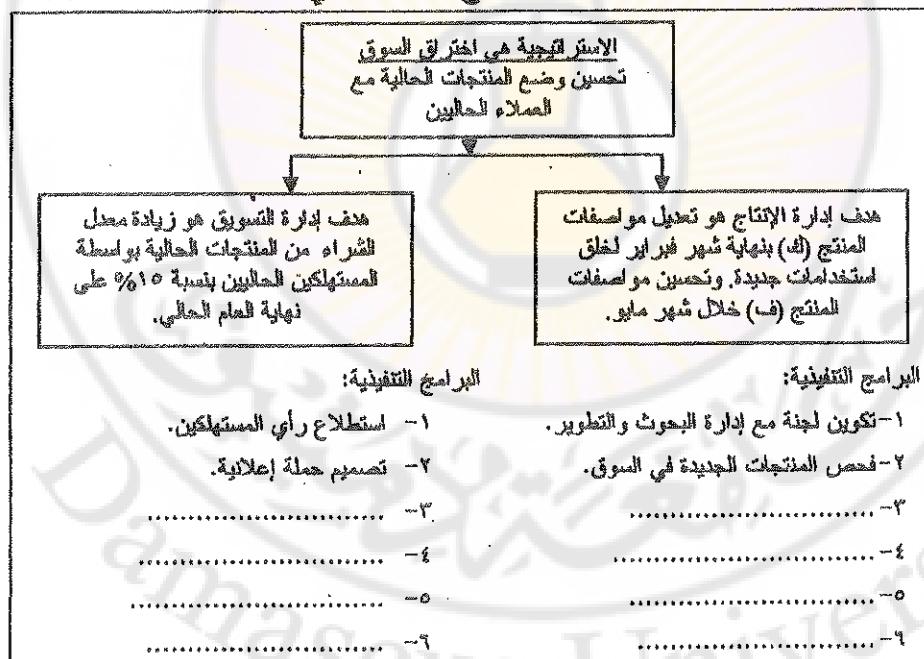
دور الوحدات التنظيمية في تنفيذ مؤشرات النجاح

ويوضح جدول التالي بالتفصيل مؤشرات النجاح (أو الأهداف)، ومدى مساعدة مختلف الإدارات الوظيفية في تحقيقها. لاحظ أن المثال المطبق في الجدول التالي هو تفصيل لمؤشر "حجم السوق" من الجدول السابق.

مساهمة إدارة التسويق	مساهمة إدارة الإنتاج	مؤشرات النجاح (الهدف)
<ul style="list-style-type: none"> - توزيع بلاتي المخلفات (مارس). - الاعتماد على تجار التجزئة في السوق المحلي (أبريل). 		<p>حجم السوق:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- زيادة الرقعة الجغرافية للسوق المتغيرة الأماكن النائية
<ul style="list-style-type: none"> - تكثيف حملة الإعلان (يناير). - حملة ترويج قوية (فبراير). - توزيع هدايا على الموزعين (أبريل). 	<ul style="list-style-type: none"> - دور مساند من خلال إنتاج ٢٠ ألف وحدة. - زيادة عن العام الماضي. 	<ol style="list-style-type: none"> ٢- زيادة حجم المبيعات بنسبة ٣٠٪.

مساهمة الإدارات التنفيذية في تحقيق مؤشرات النجاح الاستراتيجي

وبدهيان يكون لكل شركة أساليب ونماذج تنفيذية قد تختلف عن تلك الموجودة في شركة أخرى، وللتدليل على ذلك نسوق مثلاً آخر لترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية كما يوضح الشكل التالي ملخص الخطة التنفيذية.



ترجمة الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية

ملخص الخطة التنفيذية

الاستراتيجية:

خط النشاط أو المنتج:

الادارة المسؤولة عن التنفيذ:

السنة الأخيرة	السنة الثالثة	السنة الأولى	
.....		مؤشرات النجاح الرئيسية أو الأهداف التنفيذية هي:
.....		خطوات العمل والبرامج هي:
.....		الموارد المطلوبة: - البشرية. - المالية. - الخامات. - المعلومات. - التسويقية، إلخ.
.....		المساعدات المطلوبة من الادارات الأخرى هي:
.....		
.....		
.....		

ملخص الخطة التنفيذية

إذا الخطة هنا تمثل تلخيصاً ملخصاً مرشداً للمفتشين للأداء التسويقي، كيف
يؤدي، ومتى، وأين، وبأية موارد.

إذا يتم هنا تحويل الاستراتيجية التسويقية إلى مجموعة أعمال محددة تمكن
من الوصول إلى الأهداف التسويقية بضمها برنامج العمل التسويقي، فالبرنامج لو

التكنيكات هي خطط فرعية، وإذا كانت صياغة الاستراتيجية توضح الإطار العام لكيفية تحقيق الأهداف، فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تحديد التصرفات أو التكننيكات الازمة أو الواجب اتباعها في هذا الشأن، وكذلك تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ أو القيام بهذه التصرفات أو التكننيكات.

تشابه الخطة التنفيذية / التكننيكة (Tactical Plan) مع التخطيط الاستراتيجي بأن الخطتين تعاملان مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. إن الخطة التنفيذية، مثل: خطة الترويج تمثل خطة قصيرة الأمد تضعها الإدارة من أجل تنفيذ ما ورد من بنود الاستراتيجية.

وبناءً على ذلك عرف (Rogers) هذه الخطة بأنها "وضع تفصيلات بدائل التصرف المقررة سلفاً وتسويقها من أجل تعزيز إنجاز الاستراتيجية"^(١) بالرغم من أن الخطة التنفيذية تأخذ بعين الاعتبار عناصر البيئة الداخلية والخارجية شأنها في ذلك شأن الاستراتيجية، إلا أنها تختلف عنها من حيث المدى الزمني. لذلك يتطلب صنع القرار التكننيكي الخاص بالتحرك التسويقي التفصيلي ما يلي:

- تحديد وتصنيف واضح لأنشطة التسويقية الازمة. قد يتضمن ذلك اختباراً سوقياً لمنتج جديد لتقديمه للسوق، أو تدريب البائعين على بيعه، أو التوصية بأسلوب التغليف المناسب له أو نطوير حملة إعلانية لترويجه.
- تحديد إطار وجدول زمني لكل نشاط تسويقي، نظام التسويقى الخاص بالأنشطة ككل.
- تحديد المسئولية عن كل نشاط. أي من سيكون مسؤولاً عن إكمال كل

^(١)D.C. Rogers, Essentials of Business Policy, (New York, Harper and Row, 1985), P. 15.

مهمة، وإلا فإن هناك مهاماً لن تنجز تماماً.

أن تصاحب كل نشاط أو منتج موازنة وجدالول للتدفقات النقدية، بحيث يمكن تحليله ومراجعة وحساب تكلفته الإجمالية، ولإمكان تحديد مدى كفاية موارد المنظمة عن تخصيصها على الأنشطة، وأي الأنشطة أو المنتجات لا تتطلب أن تخصص لها موارد جديدة. وهكذا فإن القرارات التفصيلية تقود وترشد نظام المنظمة ككل.

على سبيل المثال إذا كانت الاستراتيجية التسويقية تتطلب عمل "حملة إعلانية" ، وعهد بتنفيذ هذه الحملة إلى مدير الإعلان بالمنظمة، فإنه يتبع عليه أولاً وضع قائمة بالأعمال الازمة لإعداد هذه الحملة أي تجزئة هذه العملية إلى عدة تصرفات وأنشطة ومهام فرعية مثل: عقد اجتماع مع ممثلي وكالات الإعلان، الحصول على عروض، اختيار أفضل الوكالات، الموافقة - بعد الدراسة- على أفضل شكل لتحرير الرسائل الإعلانية، الموافقة على خطة استخدام وسائل الإعلان... وهكذا.

ويمكن وضع هذه التصرفات / الأنشطة في شكل مصفوفة على النحو

الأتي (١):

(١) د. حسين علي. مرجع سابق ص ٩٦.

برنامِج العمل خلال الفترة من أول كلُّون ثالٰي ٢٠٠٥ و حتى ٣١ ليلٰر

٢٠٠٥ لتنمية و تطوير الحملة الإعلانية للمنظمة

ملاحظات	المُسؤول عن إنجاز النشاط	أذار				شباط				كلُّون ثالٰي				الفترة الزمنية
		٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	
														الأنشطة

دعاًة ووكالات
الأعلان وحدة
وحدة اجتماعات
ثقل العروض
ولحصتها
ووهذا

هذا ويمكن إضافة عدة أعمدة أخرى تعكس الموارد الازمة لتنفيذ البرنامج التسويقي، إذ يجب أن يتم العمل جيداً على تحديد وشخصيـن الموارد المالية والبشرية والمعنوية الازمة لتنفيذ البرنامج التسويقي الموضوع، وإلا فإنه سيفشل.

بفرض أن الخطة التسويقية كانت قد وضعت حسب النشاطات التسويقية وأن الهدف العام هنا هو زيادة المبيعات بنسبة ١٥% العام القادم، فإن المثال التالي يوضح كل البنود التي يجب أن تحتويها الخطة التنفيذية^(١).

^(١) د. حسين علي - مرجع سابق ص ٩٦.

النفقة الزمنية	المصروف عن التنفيذ	الموارد المالية	الموارد البشرية	الجهل	المسؤول	الهدف
٢/٣-٦-٢٠١٣ ١٥/٤-٦-٢٠١٣	٩٧٥٠٥٥٥٠٠ ل.س بـ التسويق	٩٧٥٠٥٥٥٠٠ ل.س بـ التسويق	١- باحث ٢- باحث تسويق	١- دراسة تطوير احتياجات المستهلكين. ٢- دراسة المنافسين	١- بحوث التسويق ٢- دير التسويق	وضع نظام معلومات تسويقي تسويقي
١- شهور ٢- شهور ٣- شهور	٩٠٠٠٠ ل.س بـ المنتجات	٩٠٠٠٠ ل.س بـ المنتجات	١- لا تغير ٢- عامل صيانة لعن	١- تحديد التغليف. ٢- زجاجة الشمعان إلى سنتين	١- المقتنيات ٢- دير التسويق	إضافة منتج محدث المقتنيات التحف الحافظ على السعر
			—	—	—	الربح

وضع موازنة التسويق (١)

يسهل تحديد الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل التسويقية من مهمتك في إعداد الموازنة الضرورية لإنجاز الأعمال التسويقية الواردة بالبرنامج الزمني. وتستهدف الموازنة التسويقية بصفة رئيسية إظهار الأرباح والخسائر المختلطة، ففي جانب الإيرادات يظهر عدد الوحدات المقدرة بيعها ومتوسط صافي السعر، بينما يظهر جانب المصروفات تكاليف الإنتاج والتوزيع الصادي والتسويق بصورة منفصلة. ويظهر الفرق ما بين الجانبين الربح أو الخسارة.

ويجب أن ننتبه إلى ضرورة تحديد تكلفة كل وظيفة من الوظائف التسويقية، وبيان مدى الحاجة إلى كل بند من بنود التكلفة والأرباح التي تتحقق من بيع كل منتج... ولكن ينبغي الانتهاء إلى أن إعداد الموازنة شيء، ووضع خطة تسويقية شيء آخر، فلا يصح استبدال الخطة التسويقية بالموازنة، وإلا أصبح كل هدفنا هو مجرد الاقتصاد في التكاليف وتحسين تخطيط التدفقات النقدية للمنظمة.

لذلك يجب أن نذكر دائماً أن:

• الاستراتيجية التسويقية تقترح عليك ما يمكن عمله. بينما

• الموازنة تحدد تكلفة القيام بهذا العمل.

تتألف التكاليف الكلية في أي منظمة بوجه عام من جميع التكاليف المتعلقة بتوفير منتجك وتوصيله إلى أيدي العملاء في السوق. والجديد من بنود هذه التكاليف قد لا يدخل في نطاق خطتك التسويقية ومسؤولياتك، أو لا يخضع لسيطرتك وإشرافك، وإن كانت هذه البنود رغم هذا تعد تكلفة يجب إدخالها ضمن الاعتمادات الإجمالية المخصصة للتسويق.

(١) د. زهير ثابت مرجع سابق من ١٨٤-١٨٧-١٨٩.

والمخطوة الأولى لإعداد الموازنة الفاتحة - مخطبك التسويقية هي أن تحصر وتعزل مسؤولياتك عن سائر المسؤوليات الأخرى.

- **تصنيف التكاليف التسويقية يساعد على دقة تحديدها:**

يساعد تقسيم وتصنيف تكاليف التسويق على التحديد الدقيق لهذه التكاليف وحصر مسؤولياتك، ويمكن تصنيف تكاليف التسويق إلى نوعين هما:

- تكاليف الحصول على طلبات الشراء: وتتمثل في البيع والإعلان وتنشيط المبيعات والحوافز وتكاليف الائتمان والتبرئة والمتابعة وغيرها.
- تكاليف تلبية الطلبات: وتتمثل في الشحن والتخزين وإعداد قوائم الجرد واستيفاء إجراءات إعداد الطلبات وإعداد الفواتير، وغيرها.

وتتجه الإشارة إلى أن كل هذه التكاليف ترتبط مباشرة بعملية نوصيل المنتجات إلى أيدي العملاء، كما يمكن أيضاً ملاحظة أن خطة التسويق بما تضمه من أهداف واستراتيجيات تكاد أن تقصر على عملية الحصول على طلبات الشراء وكسب العملاء.

كذلك يمكن ملاحظة أن تكاليف تلبية الطلبات أكثر تحديداً من غيرها من أنواع التكاليف، إلا أن السيطرة عليها أقل بكثير بالمقارنة مع تكاليف الحصول على الطلبات. وستقع أي محاولات متزايدة للتغيير تكاليف الحصول على الطلبات على كاهلك - كمحاط للتسويق - مسؤوليات أكبر حتى تدير هذه التكاليف بطريقة فعالة. والفرصة التي تنشأ عن تحملك لهذه المسؤلية قد تتبيح لك الفرصة على المساعدة بصورة إيجابية في زيادة أرباح منظمتك.

- **كيف تعدد الموازنة التسويقية؟**

يتم إعداد الموازنة بإحدى الطرق الآتية:

• **الطريقة العيكلاتيكية:** تعدد الموازنة على أساس نسبة مئوية من الكلفة

التاريخية أو تحسب على أساس المبلغ الذي يتبقي بعد تنفيذ تكاليف الإنتاج والضرائب والمصاريف العامة والإدارية والأرباح.

• طريقة تكلفة المهمة المراد تحقيقها: يتم وضع الموازنة من أسفل إلى أعلى، حيث تقوم المستويات الإدارية الدنيا "بتقدير" احتياجاتها المالية حتى تؤدي المهام المطلوبة منها.

• الطريقة التعاونية:

أ- تقوم الإدارة العليا بوضع تقديراتها التقريرية بناء على أهداف المنظمة وترسلها إلى المستويات الإدارية الدنيا باعتبارها خطوطاً إرشادية يستعان بها في تحديد اعتمادات التسويق.

ب- يتولى مخططو التسويق تطوير استراتيجياتهم على ضوء التقديرات التقريرية التي وضعتها الإدارة العليا، على أن يكون لهم الحق في التوصية بإجراء استثناءات فيها بشرط تقديم التفاصيل الكاملة التي تبرر هذه الطلبات.

ج- تقوم الإدارة العليا بالمراجعة الشاملة لخطط التسويق، والتي تتطلب موازنات تفصيلية للتسويق، وتعتمد الأرقام النهائية المتفق عليها. وعلى الرغم من أن الطريقة التعاونية هي أصعب وأعقد الطرق في تحديد الموازنة وأكثرها استهلاكاً للوقت، إلا أنها في ذات الوقت تعد أكثرها فعالية وتأثيراً.

وقد تغطي الموازنة سنة كاملة أو ستة أشهر، أو ثلاثة أشهر، أو شهراً، أو عدة أسابيع.

- مزيد من القرارات التي تتعلق بالموازنة:
عندما تسرع في اعتماد الأموال الازمة لأنشطة التسويقية بجميع أبعادها

الواضحة أمامك، فستجد نفسك في حاجة إلى اتخاذ المزيد من القرارات المتلازمة، والتي تستدعي المفاضلة بين العديد من البدائل المختلفة.

• هل هذا القدر من المال كافٍ لتحقيق الأهداف من خلال تلك الاستراتيجيات؟

◦ إذا كانت هناك حاجة إلى المزيد من المال، فعلى حساب أي لشطة أخرى يمكن توفيره؟

◦ هل يتفق حجم الأرباح المحتمل تحقيقها من وراء هذا المنتج مع الموارنة المطلوبة؟

◦ هل تبرر الأرباح المحتمل تحقيقها مطالبة الإدارة باعتماد مزيد من الأموال؟

◦ هل تحقق الاستراتيجيات البديلة نتائج نهاية تتماش مع الجدوى منها وبتكلفة أقل؟

◦ هل تتفطى الموارنة جميع عناصر المزيج التسويقي تغطية كافية؟

◦ هل تم تخصيص التكاليف بطريقة واقعية طبقاً لتحليل دورة حياة المنتج؟

◦ بالإضافة على هذه الأسئلة تكون قد اقتربت من نهاية وضع موازنة قابلة للتطبيق، ولكن ينبغي عدم محاولة تضخيم الموازنة استناداً إلى النظرية الشائعة والتي تقول بأن "الإدارة سوف تخفضها على أي حال". والأفضل هنا هو المطالبة بتخصيص اعتمادات للطوارئ لاستخدامها في حالة التكاليف غير المتوقعة.

- **تنظيم الموارنة بطريقة سليمة:**

ينبغي تنظيم الموارنة بتقسيمها إلى أبواب، يخصص كل باب منها لوظيفة تسويقية معينة:

- البيع الشخصي.
- الإعلان.
- البحث.
- خدمة العملاء.

ويمكن إسناد كل جزء من موازنة التسويق إلى شخص محمد يكون مسؤولاً عنه مما يوفر وسيلة للاتفاق على ما يجب القيام به، وتحديد المسؤولية عن مراقبة الإنفاق كما يتطلب ذلك الأمر أن تنظم موازنتك تطبيعاً يتفق مع نظام المعلومات بمنظمتك، حتى تستطيع الحصول على معلومات صحيحة بشكل منظم، وفي الوقت المناسب بشأن موازنتك.

تبين الجداول أدناه الأشكال المختلفة لموازنة التسويقية ويظهر الجدول التالي موازنة المبيعات حسب المنتجات عن فترة

المنتج	الكمية	السعر	القيمة الإجمالية
			الإجمالي

موازنة المبيعات حسب المنتجات

كذلك يمكن عمل موازنة المبيعات حسب المناطق

أما الجدول التالي فيبين موازنة المصاروفات التسويقية عن فترة ..

الإجمالي	المواد	الإيجار	المرتبات	المصاروفات التكاليفية	الوظائف
				<ul style="list-style-type: none"> • البيع • الإعلان • التغليف • التسليم • تنشيط المبيعات • بحوث التسويق • . • . • . الخ 	
الإجمالي					

أما الجدول التالي فيبين التوقعات بشأن المبيعات والأرباح (قائمة الدخل)

عن فترة

نسبة مئوية	قيمة
% ١٠٠
	- ايرادات المبيعات
	- تكلفة المبيعات:
%	• مواد
%	• اجور
%	• تكاليف صناعة مبادرة
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
	اجمالي الربح
	مصاريفات إدارية وبيعية
.....	
.....	
.....	
.....	
	صافي الربح

المبيعات والأرباح (قائمة الدخل)

رقابه وتقدير الأداء التسويقي:

تتمثل المرحلة الأخيرة بعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تصميم نظام لمتابعة الأداء وقياس نتائج الجهد التسويقي، والهدف هو السيطرة على مجريات هذا الأداء وضمان توجيهه لتحقيق الأهداف التسويقية، ويتضمن ذلك تتبعاً، تصميماً لأهداف ومعايير، وقياساً لنتائج، ويتم التقييم باستخدام معايير متعددة مثل تلك الخاصة بالمبيعات، الربحية النسبية السوقية، وتكلفة التسويق، وفي تقييم الأداء التسويقي يستخدم عدة إجراءات ومعايير تتضمن ما يلى:

- الأهداف التسويقية المخطططة: فشكل عام، ما دامت خاتمة الخطة والاستراتيجية هي تحقيق هذه الأهداف فإن نفس هذه الأهداف تعد أيضاً معايير يقاس عليها الأداء.
- تحليل التطور التاريخي لنسب الربحية: لكل منتج، والسبة المخطططة للفترة القادمة، ونسبة من السوق، حجم المبيعات لو الطلبيات الواردة، ومعدل الدوران.
- تحليل متطلبات ونسب الأداء: في مجال النشاط أو (الصناعة). مثل حجم المبيعات لكل عامل بيع أو لكل مركز بيعي، نسبة المبيعات الآجلة (إن وجدت) إلى صافي المبيعات، نسبة معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على المبيعات.
- تحليل تكلفة التسويق: بقياس عناصر تكاليف النشاط التسويقي. ويشكل هذا مدخلاً أو عنصراً لعملية تحليل التكلفة والعائد.
- تحليل نسبة المساهمة: بقياس الإسهام الصافي لمنتج ما إلى إجمالي التكلفة العامة والإدارية للمنظمة. ويستخدم هذا كمدخل لقياس مدى إسهام مبيعات وحدات المنتج في تحقيق أرباح.
- تحليل الكفاءة الحدية: بقياس التكاليف الإضافية للنشاط أو منتج معين، ويستخدم هذا كمدخل لصنع قرار للتعويض الحدي أي سعر يوازي التكلفة.
- تحليل العائد على الاستثمار: بقياس العائد على مبلغ معين مستثمر في برنامج تسويقي. فمثلاً يقاس العائد السنوي على برنامج إعلاني، كنسبة مما استثمر فيه.
- قياس مدى الالتزام بالجدول الزمني السابق وضعها: فلأن الجانب التكتيكي من الخطة التسويقية يتطلب أداء مجدولاً زمنياً لأنشطة متعددة فإن

هذا الأداء يقيم بمعايير زمنية.

فإن جاء أداء البرنامج التسويقي منسجماً مع المعايير والأهداف فخيراً وبركة، أما إن فاقها أو قل عنها، فمن الضروري تحديد السبب أو الأسباب وراء ذلك. فمثلاً هل كان السبب افتراضات وضعت خطأ؟ أو كان قصوراً في الموارد البشرية أو المالية؟ وتتيح عملية السيطرة على الأداء التسويقي، اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وبناء قاعدة من المعرفة والخبرة بشأن التفاعل بين استراتيجيات التسويق وردود فعل السوق. وهو ما يمكن استخدامه في صنع قرارات تسويقية للتطوير استراتيجيات التسويق والتعامل مع المتغيرات البيئية المؤثرة على السوق.

هذا ويتطلب التنفيذ الفعال للخطة، أو تحقيق الأهداف، وضع السياسات التسويقية. وهي القواعد أو الخطوط العريضة التي تمثل دليلاً مرشداً وملزماً للمنفذين كل في مجاله. والسياسات الموضوعة تكون فاعلة إن توافرت لها مقومات مثل العملية والمرنة والوضوح والديمقراطية، وأن تكون مكتوبة تضمن رؤية موحدة ومفهوماً موحداً لأهداف وسبل الأداء لدى العاملين. أما الإجراءات فهي تفصيل للسياسة. وتعد السياسة والإجراءات أيضاً من أدوات أو معايير تقييم الأداء التسويقي. وفي هذا الصدد يتطلب الأمر ما يلي:

- تحديد الشخص (أو الأشخاص) المسؤول عن كل جزء من خطة التنفيذ أو الخطط الفرعية.

- تحديد أي التقارير مطلوبة من من ولمن.

- تحديد حدود السماح أي مدى الانحراف عن المعيار الذي يمكن التجاوز عنه.

- تحديد الإجراءات التي ستتخذ عندما ينحرف الأداء عن المعايير بما

- يتجاوز حدود السماح.
- تحديد الشخص المسؤول عن تنسيق كافة عناصر الخطة التسويقية.
- عموماً فإن السيطرة (Control) على مجريات الأداء التسويقي تتطلب:
(١) تصميماً لمعايير الأداء (٢) قياساً للأداء أي متابعة له، (٣) تحديد وتحليل ما قد يتواجد من انحرافات، (٤) صنع قرار التصحيح المناسب في التوقيت المناسب.





الفصل الرابع

الرقابة في النشاط التسويقي

- تمهيد.
- أنواع الرقابة في النشاط التسويقي.
- دور نظام المعلومات والرقابة في إدارة النشاط التسويقي.
- طرق الرقابة ووسائلها.
- مجالات الرقابة في النشاط التسويقي.



Damascus University

- تمهد:

تعني الرقابة بصفة عامة تحديد المعايير ثم الأداء الفعلي وتحديد الانحراف وأسبابه، ثم وضع القرارات التي يجب اتخاذها لتصحيح هذا التباين مستقبلاً.

فمثلاً إذا ما بلغت المبيعات الفعلية ٥٠٠٠٠٠ ل.س مقابل ٧٠٠٠٠٠ ل.س كمبيعات تقديرية فإن الانحراف = -٢٠٠٠٠ ل.س، وهنا يجب معرفة الأسباب المحتملة:

هل المبيعات التقديرية أعلى مما يجب؟ هل حدث تغيرات سلبية في البيئة المحيطة بالمنظمة (سياسية، تكنولوجية.. إلخ)، هل حدث أية سلبيات في عناصر المزيج التسويقي؟ أم أن السبب يرجع إلى قصور في الأداء؟ وفي ضوء ذلك يمكن اتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة هذا الموقف، وتتبع نفس الإجراءات السابقة في حالة زيادة المبيعات الفعلية عن المبيعات التقديرية.

ويجب أيضاً تحليل الانحراف في الموقف السابق للتعرف على إذا كان الانحراف نتيجة لتغيرات الأسعار أو تغيرات الكمية؛ فمثلاً إذا ما كانت المبيعات التقديرية ٤٠٠٠ وحدة بسعر ليرة سورية للوحدة، وكانت المبيعات الفعلية ٣٠٠٠ وحدة بسعر ٨٠ قرشاً للوحدة، تكون المبيعات التقديرية ٤٠٠٠ ل.س والمبيعات الفعلية ٢٤٠٠ ل.س، ويكون الانحراف ١٦٠٠ ل.س وبتحليل

الانحراف يتضح ما يلي:

الانحراف بسبب الخفض السعر: $(\text{السعر التقديري} - \text{السعر الفعلي}) \times \text{الكمية الفعلية}$
 $= (4,000 - 3,000) \times 0,8 = 800$ ل.س

والانحراف بسبب الكمية = $\text{السعر التقديري} \times (\text{الكمية التقديرية} - \text{الكمية الفعلية})$
 $= 4,000 \times (4,000 - 3,000) = 4,000$ ل.س.

وبذلك يكون الانحراف بسبب الكمية أهم من الانحراف بسبب انخفاض السعر.

أنواع الرقابة على أوجه النشاط التسويقي:
نعرض فيما يلي جدولًا يوضح هذه الأنواع والجهات المسؤولة عن تنفيذها
وطرق تنفيذها وأهدافها^(١):

الرقم	الهدف	المسؤول عن ذلك	نوع الرقابة
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيانات. - تطبيق المعايير. - التحليل المالي (النسب المالية). - البيانات/الكلاليف التسويقية. - دراسة وتحليل مدى رضى وضاء المستهلك عن الشركة وأوجهه نشاطها. 	<p>تحديد ما إذا كانت النتائج الموقعة قد تحققت</p>	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا الإدارة الوسطى 	الرقابة الستوية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الربحية حسب: - المنتجات - المطالق - العلام - ملوك التوزيع - حجم الطلبية 	<p>ما هي المجالات التي تحقق بها الشركة أرباحاً أو خسائر</p>	<p>المراجع التسويقي</p>	رقابة الربحية
<ul style="list-style-type: none"> - ناطقية: - الالتمان - الإعلان - تشبيط البيانات - التوزيع 	<p>تحديد وتقييم ناطقية المنفذ على أوجه النشاط التسويقي</p>	<ul style="list-style-type: none"> ادارة الشركة المراجع التسويقي 	رقابة القاعدة
<ul style="list-style-type: none"> - المراجعة التسويقية 	<p>هل تحقق الشركة أحسن الفرص التسويقية بالنسبة للأسوق والمنتجات ومتى وكم التوزيع</p>	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا المرابع التسويق 	الرقابة الاستراتيجية

(١) إدارة التسويق - د. بازورة محمد صادق - المكتبة الأكاديمية - مصر - ٢٠٠١

مراجعة النشاط التسويقي^(١):

وهي مراجعة شاملة ودورية يقوم بها غالباً مراجع من خارج الشركة وتشمل على سبيل المثال لا الحصر مراجعة كل مما يلي:

- ١- أهداف النشاط التسويقي.
- ٢- رسالة الشركة.
- ٣- البيئة التسويقية الداخلية والخارجية.
- ٤- ظروف الشركة تجاه النشاط التسويقي بها.
- ٥- الأسواق المستهدفة المنظمة.
- ٦- تنظيم إدارة التسويق.
- ٧- الإمكانيات المالية والبشرية لإدارة التسويق.
- ٨- علاقة إدارة التسويق بالإدارات الأخرى في المنظمة.
- ٩- سياسات المنتجات.
- ١٠- سياسات التوزيع.
- ١١- سياسات الترويج.
- ١٢- سياسات التسعير.
- ١٣- بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية.

دور نظم المعلومات والرقمية في إدارة النشاط التسويقي:

من أجل تمكن الأجهزة المركزية وغير المركزية من أداء مهامها المختلفة ينبغي وجود جهاز خاص يقوم بتنفيذ العمليات الخاصة بنظام المعلومات وبعد هذا النظام المعلوماتي الخاص بالتمويلين، والإمداد بالسلع، أحد أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدمها الأجهزة العاملة في إدارة قطاع التسويق.

^(١) نفس المرجع السابق.

إن نظام المعلومات هذا مع الأجهزة الإدارية الأخرى الخاصة بالتسويق يشكل نظاماً وجهازًا متكاملاً سواء من ناحية الارتباط الوظيفي أم من حيث التركيب الهيكلي الإداري .

وهذا النظام المعلوماتي يعكس عادة كل ما يجب معرفته عن سير عمليات التموين ونشاط مؤسسات التسويق أي أنه يحقق كل الشروط والأسس الضرورية لاتخاذ القرارات حول إدارة التسويق، لأن اتخاذ مثل هذه القرارات يجب أن يستند قبل كل شيء إلى جمع وتصنيف ومعالجة المعلومات التي تتوارد من أعلى المستويات إلى أعلى مستوى في الإدارة والأجهزة المسئولة عن التسويق وهذه المعلومات تتضمن عادة:

أ- المعلومات المتعلقة بالعمليات التموينية: وتبدأ بالمعلومات حول كيفية سير العمليات التموينية في المؤسسات التسويقية والوحدات الدنيا التابعة لها مثل مراكز البيع وتنهي في نهاية المطاف بوزارة التموين والتجارة، وغالباً ما يكون هذا النوع من المعلومات يتركز وبصورة أساسية حول الكيفية التي يتم بها تموين الأفراد بالسلع والخدمات المختلفة.

ب- المعلومات المتعلقة بتنفيذ الخطة: وتتضمن عادة تلك المعلومات الدورية التي تعكس الجوانب المختلفة لتنفيذ خطة التموين، ولذلك نجد أن لهذا النوع من المعلومات أهمية خاصة بالنسبة للأجهزة الإدارية في التجارة الاستهلاكية لأن مجرد وضع الخطة للتمويل والتجارة لا يكفي، وإنما من الضروري جمع المعلومات عن تنفيذ هذه الخطة من أجل تقديمها لإدارة التسويق التي هي بحاجة إليها بصورة مستمرة ودورية بغية معرفة الحركة المسائية والعقود التجارية وكيفية تنفيذها، وكذلك أيضاً من أجل معرفة كل ما يتعلق

بالمخزون السعدي ويعنى التتنفيذ في مؤسسات تجارة التجزئة.

إن نظام المعلومات لا يكتفى بتقديم المعلومات عن الوضع التمويني، كما هو في الواقع، وإنما يقوم في الوقت نفسه بمساعدة الأجهزة الإدارية في المؤسسات التسويقية على وضع تصورات مسبقة عن تطور الوضع التمويني في المستقبل وتحديد التوقعات في زيادة الطلب على السلع والخدمات لدرجة تجعل من نظام المعلومات هذا دليلاً مرشداً وعاملًا مساعداً في اتخاذ القرار اللازم لضمان الاستقرار في عمليات التموين، وضمان تأمين الفعالية الاقتصادية المنشودة في المؤسسات التسويقية.

أما الجهاز المشرف على نظام المعلومات فيتمثل عادة بوجود هيئة فنية تتولى مهام إدارة مراكز المعلومات الفنية والاقتصادية التي تتعلق بتسويق السلع الاستهلاكية، ومهامها لا تقتصر على جمع المعلومات وإنما تتعدى ذلك إلى القيام بتحليل المعلومات وتقديمها إلى الأجهزة الإدارية من أجل الاهتداء بها في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال التسويق.

وفي وقتنا الحاضر نجد أن هذه الهيئة تتجلى إلى استخدام الحواسب الإلكترونية، في جمع وتحليل المعلومات الازمة لتحسين مستوى الأجهزة الإدارية العاملة في مجال التسويق، وبذلك حتى تستطيع القيام بأداء مهامها على النحو المطلوب.

إضافة إلى هذا النظام فإن أجهزة الرقابة التي تتولى الرقابة الدائمة على عمليات التموين والتسويق تشكل هي وبالتالي إحدى الأجهزة الهامة في الهيكل الإداري للتسويق، وتشترك في عملية الرقابة هذه عادة كل المنظمات الاجتماعية والأجهزة الاقتصادية المختلفة، وإن أهم المهام التي تقوم بها أجهزة الرقابة تتحصى فيما يلى:

١- صياغة التقارير بصورة دورية عن نتائج عمليات التموين وتسويق السلع الاستهلاكية على شكل كشوف حساب تضعها وتصفها الأجهزة الإدارية المسؤولة.

٢- تنسيق وتقييم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عملية الرقابة ومن ثم الاستناد إليها في التحضير لاتخاذ قرارات إدارية جديدة.

٣- العمل على تقييم الملاحظات والمقررات والانتقادات التي يرفعها المستهلكون حول إدارة وعمل منظمات التسويق والتي من خلالها يمكن أن نعرف مدى تطور الاحتياجات الفردية.

بذلك تكون الرقابة في مجال تسويق السلع الاستهلاكية تهدف كما هو واضح إلى ضمان استمرارية تموين الأفراد وتلبية احتياجاتهم المختلفة عن طريق عملها على تقادي الانحرافات والتغيرات التي ظهرت أو قد تظهر في عملية العرض السعوي، أو عن طريق ضمانها لاستقرار أسعار السلع الاستهلاكية ول نوعية السلع المعروضة في السوق.

و هذا ما يجعل بذلك صعوبة في الرقابة على التسويق نظراً لضرورة تحديد القطاعات، وهذا لا بد من القول بأن عملية تحديد القطاعات ينبغي أن تكون تجريبية، وإنما يجب أن تكون مبنية على أساس مجموعة من التحاليل المعمقة. لأن هذه القطاعات هي التي تعطي الفعالية الكبيرة للعمليات المرتبطة بقوة البيع. كما أنه يجب على كل قطاع أن يعرض نفس طاقة البيع دون تداخل فيما بين القطاعات، وهذا ما يحتم علينا القيام بالإجراءات التالية:

لولاً- تحديد الحصص النسبية:

يتم تحديد أهداف البيع سنوياً من قبل فريق البيع، وذلك بحسب طبيعة السوق. ومن ثم يتم توزيع هذه الأهداف على مستوى القطاعات المختلفة.

وبعدها على مستوى المندوبين، وذلك من خلال الحصص النسبية لكل مندوب.
أما الحصة النسبية للمبيعات: فهي النتيجة الواجب الوصول إليها لأنها
تعبر عن أصغر نصيب يجب أن يتحققه كل مندوب في قطاع محدد، وخلال فترة
معينة.

وبذلك يستطيع كل مندوب أن يعبر عن فعالية أعماله، وذلك من خلال
المقياس المعرف له، إما على شكل نسبة مئوية، أو على شكل مجموعة نقاط،
وهذا ما يحقق الفوائد التالية:

أ- التقييم المستمر لنشاط كل بائع.

ب- تقييم عمليات الدعاية والرخصات.

ج- وضع المولازنات.

د- تحفيز وتشجيع قوة البيع.

هـ- تصديق القطاعات.

وبالتالي لا يتم تحديد الحصص النسبية بشكل عشوائي لسببين هما:

١- أنه لا يمكن للحصص النسبية أن تصبح عاملاً ديناميكياً، إلا إذا تم
هيولها من ذلك الذي يجب عليه تحقيقها.

٢- أنه لا يكون البائع فعالاً، إلا إذا شارك بوضع الأهداف الخاصة بعمله،
ولا بد من الإشارة إلى أنه يجب تحضير هذه المشاركة بعناية فائقة من
قبل العدیر التجاري، معتمداً على ملف مكتمل يحتوي على:

- معلومات حول السوق.

- الإنماج: التوجيهات الحالية - توزع التنافس.

- التوزيع: مختلف القنوات الموجودة ضمن القطاع المعنى - توزع حجم
المبيعات.

- المستخدمين: الحجم المعروض - التوزع الجغرافي لهم - التوزع المهني والاجتماعي .. الخ.
- معلومات حول سلامل السلع.
- معلومات عن النتائج السابقة (على الأقل خلال السنوات الثلاث الماضية).
- نتائج البيع لكل سلسلة موزعة على الزبائن العشرة الأول، وعلى السلع العشر الأولى.
- استراتيجية الشركة.

ويشكل عام فإن الأهداف المعلنة من قبل الإدارة التجارية لا تتوافق مع الحسابات والتوقعات التي يقدمها البائع. ومن أجل ذلك يجب توجيه مشاركة نحو هذا الفرق (بين كل من معطيات الإدارة والبائع).

والحصة النسبية المثلث يجب إلا تكون منخفضة جداً، أي عدم الافتراض بقوة البيع، ولا أن تكون مرتفعة جداً، أي عدم تشجيع لقوة البيع.

ويتم تحديد الحصص النسبية بحسب أنماط الزبائن، وذلك من أجل كل قطاع، وأيضاً من أجل فترة محددة (شهر - فصل ..) معتبراً عنها بالاليرات السورية، أو من خلال وحدات القياس (M^3 - كغ - عدد السلع المباعة.. الخ) أو من خلال النقاط (النقطة = ١٠٠٠ ليرة سورية من المبيعات على سبيل المثال).

وتحتطلب عملية تحديد الحصص تنظيم عملية الزيارة، (خط سير أساسى) بحيث يسمح بزيارة مجموعة الزبائن بشكل فعال (توازن بين الخدمة المقدمة إلى الزبون ومردودية الزيارة)، مع الأخذ بعين الاعتبار، كل الحاجات المفاجئة الطارئة التي يمكن أن تخل بداربة الزيارة.

ثانياً - مراقبة وتقدير المندوبين:

تم عملية رقابة وتقدير المندوبين من خلال المجالات التالية:

١- النتائج:

- أ- أرقام المبيعات / الحصص النسبية.
- ب- عدد الزبائن الجدد / الأهداف المحددة.
- ج- نفقات التقلبات / القياس المعرف.

٢- نشاط المندوب:

- أ- إدارة الوقت (مدة الزيارة...).
- ب- تنظيم الدورات (عدد الكيلومترات المقطوعة...).
- ج- جودة إدارة المبيعات (تقارير يومية وأسبوعية - تحرير الطلبيات - تبادل المراسلات..).
- د- إدارة الملفات والمصنفات.. الخ.

٣- المندوب نفسه:

- أ- تقدير تقني وتجاري ونفسى.
- ب- درجة التأهل - الديناميكية.. الخ.

طرق ووسائل الرقابة:

تم عملية الرقابة غالباً من خلال الوسائل التالية:

- ١- تقارير العمل الدورية.
- ٢- تقارير الزيارات.
- ٣- المراقبة المباشرة على ميدان العمل من خلال شخص أعلى.
- ٤- تحليل الاعتراضات التي يقدمها الزبائن - المبالغ غير المدفوعة - نتائج المنافسين .. الخ.

- ٥- مراقبة النتائج بمساعدة الحاسوب وهذه النتائج هي عادة:
- أرقام المبيعات لكل بائع مع تذكير الأوضاع السابقة.
 - أرقام المبيعات لكل سلعة.
 - إجمالي الطلبيات موزعة على الزبائن.
 - تكاليف العمليات الترويجية والرخص.
 - النتائج الإجمالية مقارنة مع الأهداف.. الخ.

٦- المراقبة الذاتية: استمرارات - خرائط ومخاطبات - حاسب شخصي محمول .. الخ.

٧- تقييم من قبل الرؤساء ينافش مع البائع: مقابلة مع استماراة تقييم.

٨- تقييم شخصي ينافش مع البائع: مقابلة شخصية مع استماراة تقييم.

أشكال الرقابة: تأخذ عملية الرقابة عادة الأشكال التالية:

- ١- مراقبة وضبط لاحق: مراقبة كمية منقطعة.
- ٢- مراقبة وضبط سابق: مراقبة نوعية مستمرة.
- ٣- مراقبة على مستوى تنفيذ الأهداف الموضوعة.
- ٤- مراقبة على مستوى تحليل مردودية عمليات البيع.

فوائد الرقابة:

تحقق عملية الرقابة العديد من الفوائد مثل:

- ١- تقدم إلى قوة البيع إمكانية تحديد موقعها، وذلك نسبة إلى الأهداف المحددة.
- ٢- تتجنب المفاجآت السيئة.
- ٣- صياغة أعمال مشتركة بين المقررين، ورجال الميدان.
- ٤- التعرف الجيد والمناقشة الجيدة ضمن الفريق التجاري.

- ٥- القيام بتحليل النتائج لكشف الانحرافات والعمل على معالجتها.
- ٦- تحسين وضع الأشخاص، وهيكليّة حاجات التأهيل.
- ٧- تحسين التواصل بشكل دائم.

بعض النسب والمعايير المستخدمة في عملية الرقابة:
هناك العديد من المعايير أو النسب التي تستخدم في عملية الرقابة نذكر منها:

- ١-تحقيق الهدف = أرقام المبيعات / الحصص النسبية.
- ٢-الطلبيّة الوسطى = رقم مبيعات المندوب / عدد الطلبيات.
- ٣-تحليل النفقات = نفقات المندوب / رقم مبيعات المندوب.
- ٤-حصة القطاع = رقم مبيعات المندوب / طاقة القطاع الكامنة.
- ٥-النكلفة الوسطى للزيارة = التكاليف الإجمالية للبيع / عدد الزيارات.
- ٦-نوعالية الزيارات = عدد الطلبيات / عدد الزيارات.
- ٧-العدد الوسطى خلال اليوم الواحد = عدد الزيارات / عدد الأيام التي تم العمل خلالها.

ثالثاً- بنية قوّة البيع:

تتطلب عملية بيع الخدمات أو السلع إلى الشركة (سلع مكتبة - وكالات - نقل ... الخ) أشخاصاً مؤهلين تأهلاً جيداً ، وذلك من أجل التنفيذ الجيد لعمل البيع . وكذلك الحال بالنسبة لعملية البيع للأشخاص (غير الشركات) / والتي تشمل كل ما يمكن شراؤه من أجل البيت / وعمليات التأمين ، والمنتجات المالية ... الخ . وفيما يلي جدولًا توضيحيًا لعمليات البيع وأنواع الأعمال والأشخاص الذين يقومون بها:

أعطالهم	شخصياتهم	طبيعة الأشخاص	طبيعة العمل
ادارة الاحتياك استعلام البحث عن الزبائن المساعدة التقنية	- عملاه إدارة المبيعات . - المسكرتارية التجارية . - مساعد المبيعات . - اليائرون باستخدام الهاتف . - عملاه اللوجستية التجارية .	المتقذون	العمل داخل الشركة (المققون)
تشييط و تغليف تأهيل توظيف تنظيم إدارة تبرؤ مراقبة تنسيق بيع العمود الكبيرة	- مدير قسم خدمات التسويق . - مدير التصدير . - المدير التجاري . - رئيس المصلحة . - مدير المبيعات . - مدير المنطقة . - المسؤول عن المنطقة - رئيس القطاع - مفتش المبيعات - المسؤول عن المجموعة - مدير مكتب الوكالة	الكرادز	
البحث عن الزبائن البيع الاستعلام استعلام تحفيز استشارة استعلام تشييط تحفيز	- البائع - الوكيل التجاري المتعول - الممثل التجاري - ملحق تجاري - للتلفي - التجاري - العميل التجاري - مهندس الأعمال - مهندس المبيعات - مهندس تجاري - مروج البضائع - المحفل والمنتشر - عارض البضائع - منشط المبيعات	رجال الميدان	العمل إلى خارج الشركة (الجوالون)

رابعاً - تحليل المبيعات لكل قطاع جغرافي:
من المهم بالنسبة للشركة أن تقوم بحساب المبيعات في كل منطقة، لأنها تستطيع بذلك مقارنة أداء بائعها، وقياس فعالية شبكتها للتوزيع وكذلك مدى قوة أعمالها التجارية المحلية وللتمكن من ذلك يجب:
أولاً: حساب معدل حصة السوق:

يتم حساب معدل حصة السوق من خلال تطبيق العلاقة التالية:
أرقام مبيعات الشركة في السوق

معدل حصة السوق =
أرقام مبيعات مجموعة الشركات في السوق
وهذا يعني إذا كان الحصول على بسط كسر العلاقة الثابتة من قسم المحاسبة في الشركة، فإنه من النادر أن يتوفّر لدى الشركة مقدار مقام هذا الكسر.

كما يسمح الرجوع إلى تحقیقات جدول المستهلكين، بتقدير حصص السوق **لأشهر الماركات**.

ثانياً: استخدام مؤشرات الثروة الكلمنة^(١):
يمكن توضيح استخدام هذه المؤشرات من خلال المثال التالي:
قام مدير شركة جود بتحليل نتائج مندوبي المبيعات المنتشرين في المنطقة الساحلية وحصل على النتائج التالية:

(١) التسويق وإدارة الأعمال التجارية - ترجمة م. إبراد زوكار - دمشق - دار الرضا ١٩٩٩.

الإحرااف	المبيعات المحققه (مصدر داخلي)	مؤشر الثروة الكامنة (مصدر خارجي)	المنطقة
٠,٦٨-	٠,٣٠	٠,٩٨	صافيتا
٠,١٧	١,٦٠	١,٤٣	اللاذقية
٠,٥٠-	٠,٧٠	١,٢٠	حلبة
٠,٠٦	١,٢٠	١,١٤	طرطوس
٠,٤٣-	٠,٦٠	١,٠٣	بانياس
١,٣٨-	٤,٤٠	٥,٧٨	الاجمالى

* يشكل مؤشر الثروة الكامنة، القدرة النظرية لاستهلاك المنتجات الصناعية. حيث يعبر عن هذا المؤشر كنسبة مئوية لكل محافظة:

- مؤشر إجمالي البلد = ١٠٠

- مؤشر محافظة طرطوس = ١,١٤

* بما أن شركة ABC متواجدة في مختلف المحافظات، وتمتلك موزعين في مختلف المناطق، فإن باستطاعتتها أن تقرز مبيعاتها بحسب المحافظة:

- مبيعات إجمالي البلد = ١٠٠

- مبيعات محافظة طرطوس = ١,٢٠

* تحليل الجدول السليق

إن حجم مبيعات مندوب المنطقة الساحلية أقل من متوسط مبيعات جميع مندوبي الشركة:

- مبيعات المنطقة الساحلية = ٤,٤٠ %

- مبيعات إجمالي البلد = ٥,٧٨ %

ثالثاً- استخدام مؤشرات الثروة الحية^(١):

الثروة الحية: هي الثروة التي تكون قابلة للاستهلاك، أو هي جزء من قوة الشراء المتوفرة لدى مجموعة المستهلكين، وتمثل من خلال المؤشر R ، الذي يمثل من أجل بلد معين، مجموعة المكان مقدراً بآلاف الأشخاص. (من أجل سوريا $R=10000$).

أما وحدة الثروة الحية فهي كمية الثروة الحية المتوفرة لدى ١٠٠٠ شخص في البلد المعنى. حيث تكون ثروة كل واحد منهم، متساوية لمتوسط ثروة المواطنين.

مثلاً: مقارنة ثلاثة مدن:

المدينة	الثروة	السكان	مؤشر الثروة الحية $1=R/P$
A	٥	٥	١
B	١٢	٦	٢
C	٤	٨	٠,٥

ومن قراءة الجدول نلاحظ:

تحتوي المدينة A على ٥٠٠٠ نسمة، وتكون ثروتها الحية متساوية لـ ٥ وحدات، أما مؤشر الثروة الحية فيكون $1=1$ أي متساوية للوسطي الوطني (وسطي الدولة).

اما المدينة B فيكون مؤشر ثروتها الحية، متساوية لضعف الوسطي الوطني.

وأخيراً بالنسبة للمدينة C فمؤشر ثروتها الحية يعادل نصف الوسطي الوطني.

(١) نفس المرجع السابق.

أما بالنسبة لتحديد الثروة الحية فيكون: من أجل منطقة جغرافية معينة، فإنه يوجد مجموعة من المؤشرات، التي تحدد نقل هذه المنطقة من الثروة الوطنية، وأهم هذه المؤشرات:

- دخل الفرد.

- التركيبات الاجتماعية والمهنية.

- تجهيزات العائلات والمنازل.

- طرق وأنماط الاستهلاك.

فلنفرض أننا قدرنا حصة المدينة A بـ ٣٣٪ فتكون ثروتها الحية متساوية إلى:

$$15000 \times 0.0033\% \approx 5$$

ومن ناحية أخرى، فإن مؤشر الثروة الحية الإجمالي لا يسمح بتحليل كاف للسوق، لأن الثروة تتدخل بشكل مختلف جداً في عملية الاستهلاك، وذلك بحسب طبيعة السلع، وأسعارها وضروراتها، وعادات المستهلكين... إلخ. كما يمكن حساب مؤشرات مختلفة بحسب شريحة السلع.

رابعاً- تحليل المبيعات بحسب الزبائن:

أ- اختيار نقل وحجم الزبائن:

(١) قاعدة ٨٠ إلى ٢٠، إذا قمنا بترتيب الزبائن بحسب أرقام مبيعاتهم، وبشكل تنازلي، وإذا أجرينا بعض العمليات التراكمية لهذه الأرقام، فإننا نستنتج بشكل عام أن ٢٠٪ من الزبائن، يحققون ٨٠٪ من أرقام المبيعات الإجمالية للسوق.

(٢) قاعدة باريتو (الترتيب وفق ثلاثة مجموعات):

هناك تحليل أدق ومفصل، يسمح بتصنيف الزبائن في ثلاثة فئات (قانون باريتو Pareto):

١٠% من الزبائن يحقون ٦٠% من أرقام المبيعات في السوق المعنية.
 ٤٠% من الزبائن يحقون ٣٠% من أرقام المبيعات في السوق المعنية.
 ٥٠% من الزبائن يحقون ١٠% من أرقام المبيعات في السوق المعنية.
 أي يكون لدينا ٥٠% من الزبائن يحقون ٩٠% من أرقام المبيعات في السوق المعنية.

٣) لا يوجد لهذه القواعد أي معنى إلا إذا كان عدد الزبائن مرتفعاً في السوق المعنية.

٤) الاستخدام العملي لهذه القواعد:
 في مصرف على سبيل المثال، إذا كان ٢٠% من الزبائن يقومون بإجراء ٨٠% من حجم العمليات المصرفية، فمن الممكن توجيه هذه الشريحة الصغيرة من الزبائن، وتزويدها بمعلومات إضافية عن العمليات المالية المعقّدة والكبيرة.

يمكن أيضاً تغيير سياسة مراقبة الحسابات في نفس المصرف لأن ٢٠% من للزبائن تثير ٨٠% من الاشتغالات.

٥) إذا لم يتحقق قانون باريتو Pareto، فهذا يشير إلى أن الشركة تكون معتمدة على عدد صغير من الزبائن الكبار، أو على العكس تكون مجموعة زبائنها متبعثرة بشكل كبير، مما يولد نفقات إدارية باهظة.

بـ- حساب معدل دوران الزبائن:

يمكن حساب معدل دوران الزبائن من خلال ثالث نسب:
 للزبائن الذين ربحناهم

$R1 = \frac{\text{نسبة الأرباح}}{\text{المعدل الإجمالي للزبائن في السوق}}$

الزيائن الذين خسرناهم

$$R2 - \frac{\text{العدد الإجمالي للزيائن في السوق}}{\text{نسبة الخسائر}} =$$

العدد الإجمالي للزيائن في السوق

الزيائن الذين ربحناهم + الزيائن الذين خسرناهم

$$R3 - \frac{\text{الدوزان الإجمالي}}{\text{العدد الإجمالي للزيائن في السوق}} =$$

العدد الإجمالي للزيائن في السوق

والشيء الواجب ملاحظته أنه لا يوجد لهذه النسب معنى إلا إذا حسّبناها من أجل قطاع معين، أو لسلعة ما تتميز بأن المستهلك يشتريها (شكل متكرر). كما لا يوجد لها أي معنى، في حالة الشراء الوحيد (موسوعة تبادل من قبل ملوك يمر على المنازل على سبيل المثال).

مثلاً: شركة جود

قام مدير المبيعات في شركة جود بمقارنة تطور مجموعة الزيائن، التي تخص مندوب المنطقة الساحلية، مع إجمالي زيائن الشركة.

* المعطيات:

الإجمالي	المنطقة الساحلية	
٢٦٠٠	١١٢	عدد الزيائن في نهاية ١٩٩٨
٣٠٠	٧	عدد الزيائن الجدد
٤٠٠	٥	عدد الزيائن المفقودين

* الخصائص:

الإجمالي	المنطقة الساحلية	
% ١١,٥٤	% ٦,٤٥	R1
% ٩,٦١	% ٤,٤٦	R2
% ٢١,١٥	% ١٠,٧١	R3

والتطبيقات الممكنة هي:

- لا يبحث هذا المندوب بشكل جيد عن الزبائن، فقد أحضر نصف عدد الزبائن المفروض عليه أن يحضرهم، مقارنة مع باقي الشركة.
- استطاع هذا المندوب أن يحفر زبائنه، ويغريهم بالبقاء أوفياء، ومخذلين الشركة، فقد خسر نصف الزبائن المفروض أن يخسرهم، مقارنة مع باقي مندوبي الشركة.
- يشير معدل الدوران المرتفع أن للشركة (أو المندوب) قدرة على جذب الزبائن في البداية، ولكنهم لا يلبنون أن يتذمرون لعدم قناعتهم أو لخيالية أعلمهم (ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة كالجودة أو متابعة الزبائن أو خدمة ما بعد البيع.. الخ).

جـ- قياس مردودية الزبائن:

يتحقق للزيون إلى الشركة هامشًا ربحياً قائماً من جهة، ومن جهة أخرى يولد تكاليف ونفقات متعددة بعضها ثابت وبعضها الآخر متغير، ومن هنا نستطيع إذا حساب عتبة المردودية لكل فلة، أو شريحة من الزبائن.
مثال عن شركة جود مندوب المنطقة الساحلية:

- إذا كان عدد الزبائن البالغ ١١٢ زبوناً يحقون رقم مبيعات يبلغ ١٨٤٨٠٠٠ ليرة سورية. تتوزع كما يلي:
 - A- ١٢ زبوناً يحقون ٦٠٪ من إجمالي أرقام المبيعات.
 - B- ٤٤ زبوناً يحقون ٣٠٪ من إجمالي أرقام المبيعات.
 - C- ٥٦ زبوناً يحقون ٣٠٪ من إجمالي أرقام المبيعات.
- وكانت النفقات الثابتة المرتبطة بنشاط وعمل المندوب تقدر بـ ٨٢٢٠٨ ليرة سورية.

* والنفقات المرتبطة بالزيارات (زيارة الطالبات، ندوة الفتيات، الخ) بـ ١٠٪ من إجمالي لقام المبيعات.

* ونفقات زيارة المنشآت للزيارات تقدر بـ ٢٠٪ ليرة سورية، ونرئي مجموع الزيارات هو كالتالي:

- زيتان لفة A: زيارة واحدة في الشهر.

- زيتان لفة B: زيارة كل شهرين.

- زيتان لفة C: زيارة كل شهر.

* مطالع للهائش للربح القائم = ٦٤٪

* والمطلوب: أوجد مردودية كل زبون من هذه النتائج الثلاث.

C	B	A	المدينة
٥٦٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	٣١٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	١. رقام المبيعات
٣٧٠٠٠	١٢٦٠٠	٩٧٦٠٠	البيطري
٣٧٦	٧٣٦	٤٢٧٨٨٢٢٠٨	٢. نثلاث لفترة كل زبون
٩٦٠٠٠٠٠	٣١٠٠٠٠٠٠٠	٩٦٠٠٠٠٠	٣. سنت الربح والخسارة
٣٧٠٠٠	١٢٦٠٠	٩٧٦٠٠	كل زبون
٣٧٦	٧٣٦	٤٢٧٨٨٢٢٠٨	٤. ينطلب الزيارات
٣٧٠٠٠	١٢٦٠٠	٩٧٦٠٠	كل زبون
٣٧٦	٧٣٦	٤٢٧٨٨٢٢٠٨	٥. الهائش للقام
٣٧٠٠٠	١٢٦٠٠	٩٧٦٠٠	كل زبون
٣٧٦	٧٣٦	(٤٢٧٨٨٢٢٠٨ - ٩٧٦٠٠)	(٣+٢+١)- الربح
		٣٣٨٢٦	كل زبون

* تطبيقات:

* إن ترك الزيتان الصغار نوع المردودية الضئيلة، لا يعني القط ترك

الساحة فارغة للمنافسين، وإنما يرضاً يودي إلى انخفاض مردودية الزبائن الكبار، وذلك لأنهم مسؤولون ٥٥٪ من النشاط الإضافي.

* والحل بالتأكيد سيكون إما بتشخيص عدد الزيارات، (ولكن في آنٍ رقم معين) أو البحث عن طريق ترفع من أرقام المبيعات.

حلساً- تحليل المبيعات من خلال دارات التوزيع:

ويتم ذلك من خلال حساب معدل العرض الذي يتم وفق العلاقة التالية:

عدد المحلات التي تعرض السلعة

$$\text{معدل العرض} = \frac{\text{العدد الإجمالي للمحلات في هذه الشريحة}}{\text{العدد الإجمالي للمحلات في هذه الشريحة}}$$

لكن في الحقيقة يوجد لهذا المؤشر الذي يستطيع الشركة حسابه بسهولة، استخدام مباشر أو فائدة كبيرة، لأن السلعة يمكن أن يتم تداولها من مركز الشراء، دون أن يكون موجوداً بشكل حسي في جميع نقاط البيع المرتبطة بهذا المركز، وهذا ما يدفعنا لاستخدام مؤشر حضور السلعة في نقطة البيع.

ويعتبر هذا المؤشر أفضل من المؤشر السابق، ولكن حسابه يكون مكلفاً كثيراً، لأنه يتطلب التحقق من المعطيات في الميدان (نقط البيع والسوق). ويتم حسابه من خلال دراسة خاصة، أو من خلال الاشتراك في تحقيق جدول معين، ويتم ذلك بالعلاقة التالية:

عدد نقاط البيع التي تم التحقق من عرض السلعة فيها

$$\text{مؤشر حضور السلعة في نقطة البيع} = \frac{\text{العدد الإجمالي لنقط البيع}}{\text{العدد الإجمالي لنقط البيع}}$$

حلساً- تحليل المبيعات من خلال السلع:

عندما تتوارد الشركة في سوق معينة من خلال عدة سلع، فيجب عليها أن

توزيع مبيعاتها بالطريقة التي تسمح بـ:

* تطوير السلع الأكثر مردودية.

* مواجهة المنافسين، ويكون ذلك باحتلال الميدان.

مما تبين نلاحظ أن عدم التكير بالخلط من السلع، الذي يحقق المدشر السابقين، من قبل المندوب أو الوكيل أو إدارة التوزيع، يمكن أن يعرض مستقبل الشركة في السوق المصري إلى الخطر.

مثال: شركة جود مندوب المنطقة الساحلية:

إذا كانت أرقام المبيعات الإجمالية موزعة على مجموعة سلع الشركة كما

يلي:

العام	السلعة A	السلعة B	السلعة C	السلعة D	الإجمالي
١٩٩٣	%٢٣,٠	%٧٧,٠	-	-	%١٠٠
١٩٩٤	%٢٨,٦	%٧١,٤	-	-	%١٠٠
١٩٩٥	%٣٣,٣	%٦٤,١	%٢,٧	-	%١٠٠
١٩٩٦	%٣٢,٢	%٥٩,٠	%٥,٨	%٣,٠	%١٠٠
١٩٩٧	%٣٦,٦	%٦٠,٥	١١,٤%	%٦٧,٧	%١٠٠
١٩٩٨	%٣٥,٤	%٣٨,٤	%١٤,١	%١٢,١	%١٠٠

وكان المبيعات المحققة لكل سلعة في المنطقة الساحلية كما يلي:

العام	السلعة A	السلعة B	السلعة C	السلعة D	الإجمالي
١٩٩٣	%٢١,٠	%٧٩,٠	-	-	%١٠٠
١٩٩٤	%٢١,٠	%٧٩,٠	-	-	%١٠٠
١٩٩٥	%١٨,٦	%٨١,٤	-	-	%١٠٠
١٩٩٦	%١٩,٠	%٨٠,٥	-	-	%١٠٠
١٩٩٧	%١٧,٣	%٧٧,٠	%٣,٨	%٦١,٩	%١٠٠
١٩٩٨	%١٠,٣	%٧٦,٣	%٥,١	%٤٣,٣	%١٠٠

من مقارنة الجدولين يظهر أن وضع سلع الشركة ضمن دورات حملها:

- السلعة A: في مرحلة النمو.
 - السلعة B: في مرحلة الانحدار.
 - السلعة C: سلعة جديدة في مرحلة الإقلاع.
 - السلعة D: سلعة جديدة في مرحلة الإقلاع.
- ولذاك ينبغي العمل وفقاً لما يلي:

ألا يتتعجل المندوب في بيع السلع الجديدة، وأنه قد أهمل السلعة A كما أنه طرح السلعة C بعد تأخير دام سنتين، وكذلك لا يبذل جهداً كبيراً من أجل السلعة D.

إذا كانت الشركة ستترك السلعة B بالتدرج وذلك لظهور تقنيات جديدة تعتقد عليها الشركات المنافسة، أو لأن مردودية السلعة لم تعد ملائمة، فإن مبيعات هذه السلعة ستتدهور في المنطقة المساحية، لأن السياسة الشخصية للمندوب لا تسمح بتبدل السلعة القديمة بأخرى حديثة، بشكل تدريجي أو بهدوء.

سلباً- تحويل المبيعات من خلال الطلبيات:

تولد النفقات عدد تحضير كل طلبية. فبعض هذه النفقات يكون ثابتاً (تحرير الفاتورة - قسيمة التسليم - تسجيل محاسبي في دفتر اليومية - الخ)، وبعضها الآخر يكون متغيراً، حيث يتتناسب مع حجم الطلبية. وبما أن الهاشم الريحي القائم، يتتناسب مع حجم الطلبية، فيوجد حجم أصغر، إن قلل حجم الطلبية عليه، فلن تكون مردوديتها مقبولة.

إذا من الضروري تحديد الطلبيات ذات المردودية غير المقبولة، والعمل من أجل حد الزيلان على زيادة حجم طلبياتها، أو تجميع عدة طلبيات بطلبيات واحدة.

مثل شركة جود مندوب لمنطقة الساحلية:

• المطلوب:

تقوم شركة ABC بإرسال طلباتها إلى الزبائن، من خلال سبعة أشكال من الطرود أو الحزم كما هو وارد في الجدول التالي:

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٨٠٠	٧٠٠	٦٠٠	٥٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٢٠٠	أرقام المبيعات للحزمة الواحدة
٣٢٠	٢٨٠	٢٦٠	٢٠٠	١٧٠	١٢٠	٨٠	الهامش للقائم (%)
١٢٠	١٠٩	٩٦	٧٥	٦٠	٤٥	٣٠	١. نفقات البيع
٣٠	٣٠	٣١	٣١	٣٠	٣٠	٣٠	٢. التوظيف والقسام
٢٩	٢٢	٢٠	١٥	١٥	١٠	١٠	٣. التأمين
٥٠	٥٠	٤٨	٤٦	٣٦	٣٠	٢٥	٤. تكاليف التسليم
١٥	١٥	١٥	٣٥	١٥	١٥	١٥	٥. النفقات التسوية
٢٤١	٢٢٢	١٩٥	١٧٥	١٥٠	١٣٥	١١٠	٦. إجمالي النفقات الإدارية والتجارية (٥+٤+٣+٢+١)
٧٩	٥٨	٤٥	٤٥	١٠	-١٠	-٢٠	٧. الهامش الصافي (القائم - الإجمالي)
٢٥	٣٠	١٥	١٥	١٥	٩	١١	٨. التوزيع الوطني للمبيعات (نسبة مئوية من الحزم المباعة)
٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٦	١٢	١٢	٩. التوزيع لمبيعات المنطقة الساحلية (نسبة مئوية من الحزم المباعة)

ومن جهة أخرى إذا كانت إرساليات الشركة إلى زبائنهما، تبلغ ٢٩١٠ طرود وذلك من أجل المنطقة الساحلية، و٧٣٦٨٤ طرداً في جميع المناطق. والمطلوب: أوجد الهامش الريحي الصافي والربع الصافي الإجمالي للمنطقة الساحلية والشركة.

الحل:

- ١- نحسب الهامش الربحي الصافي لـ ١٠٠ طرد:
- من إجمالي الشركة: $(10 - 10 \times 5) + (10 \times 10) + (20 \times 10) = 370$
- من المنطقة الساحلية: $(10 - 10 \times 10) + (10 \times 10) + (20 \times 20) = 4920$
- ٢- نحسب الهامش الربحي الصافي الإجمالي:
- $\frac{370 + 4920}{72684 \times 376} = 143317,00$

- إجمالي الشركة: $\frac{2770518,40}{100} = 2770518,40$

- المنطقة الساحلية: $\frac{4920 \times 291}{143317,00} = 100$

وبالتالي يكون إسهام المنطقة الساحلية في الهامش الربحي الصافي مساوياً ١٧,٥٥% بينما لا تحقق هذه المنطقة إلا ٤,٤% من أرقام المبيعات الإجمالية (انظر أعلاه).

ومن خلال ما تقدم نلاحظ ما يلى:

- ١- إن مردوبية مندوب المنطقة الساحلية جيدة، فهو قد عرف كيف يقنع زبائنه كي يشتروا كميات كافية، وكيف يتحجّب الطلبيات الصنفية.
- ٢- من خلال ما ورد سابقاً فإن هذا المندوب لا يبذل جهداً كبيراً في البحث عن الزبائن الجدد، مما يحدّ طلبيات التجربة التي تكون عادة ضئيلة الحجم وذلك من أجل السلع الجديدة، والتي لا يبذل من أجلها جهداً كبيراً.
- ٣- وكتنبوتة عامة، لا يعجب التفضحية بالطزود من النوع ١ و ٢ والتي تمثل غالباً السلع والزيائن الجدد.

ثالثاً- البحث عن الارتباطات:

الارتباط هو صلة الاعتماد بين ظاهرتين مختلفتين. وبذلك يتم توضيح متحولين، الأول تفسيري (نستطيع أن نجد معلومات حوله بسهولة) والأخر موصوف (في مجالنا سيكون غالباً حجم المبيعات المتوفقة على سلعة معينة). ولكي نستطيع استثمار ارتباط من نوع خطى، فيجب أن تكون الصلة بين المتحولات قوية جداً، وأن يتم إيجاد الشرح المنطقي لهذه الصلة (من أجل تجنب الحالات الطارئة).

ويم حساب معامل الارتباط من خلال تطبيق العلاقة التالية:

$$R = \frac{\sum_i X_i Y_i}{\sqrt{\sum_i X_i^2 \sum_i Y_i^2}}$$

حيث $X_i = X_i - \bar{X}$
 $Y_i = Y_i - \bar{Y}$

وبحيث تكون R محصورة تماماً بين -1 و 1 ومن ثم التحقق من الصلة: تكون الصلة محققة لو معتبرة في حالة كانت R واقعة بين $0,85$ و 1 وذلك إذا كانت المتحولات تسير في نفس الاتجاه، أما إذا كانت المتحولات تتغير بشكل متعاكس فتكون بين $-0,85$ و -1 وبعدها تأتي إضافة مستقيم لاتجاه إلى سطحية النقاط من أجل إجراء التنبؤات.

يعتبر X هو المتحول التفسيري، و Y هو المتحول الموصوف.

مثال: شركة النجوم:

تقوم شركة النجوم ببيع وتوزيع الحلويات. وهي تعتقد بوجود علاقة ارتباط بين المبيعات في بعض المناطق، ومقدار الإنفاق التجاري (النسبة من الدخل المخصص لعملية الشراء) لهذه المناطق وفيما يلي جدول بهذه المعلومات:

أرقام المبيعات المحققة بالملايين	المصاريف نسبة من المصاريف الوطنية	النقطة
١٣٢٠	١٠	١
١٠٧٠	١٢	٢
١٤٢٠	٨	٣
٧٨٠	٦	٤
١٤٧٠	١١	٥
١٩٧٠	١٥	٦
٥١٠	٦	٧
٧٨٠	٦	٨

و فيما يلي تجزي المقابلات:

الحصة الحصة الإجمالية النسبية	X	Y	X^2	Y^2	XY
١٠ ١٣٢٠	١ ١٥٠	١ ٢٢٠٠	١٠	٢٢٠٠	١٥٠
١٢ ١٠٧٠	٢ ٤٠	٤ ١٦٠٠	٤٠	٦٤٠٠	٨٠
٨ ١٤٢٠	-١ -١٥٠	-١ ٢٢٠٠	-١	٢٢٠٠	-١٥٠
٦ ٧٨٠	-٢ -٤٩٠	-٤ ١٩٦٠	-٤	١٩٦٠	-١٩٧٠
١١ ١٤٧٠	٢ ٢٥٠	٤ ٧٢٥٠	٤	٥٥٢٥٠	٣٣٥٠
١٥ ١٩٧٠	٧ ٧٩٠	٤٩ ٥٣٦١	٤٩	٥٣٦١	٣٨٦٠
٤ ٥١٠	-٥ -٧٧٠	-٢٥ ٣٣٥٦	-٢٥	٣٣٥٦	-٣٣٥٠
٧ ٧٨٠	-٢ -٤٩٠	-٤ ١٩٦٠	-٤	١٩٦٠	-١٩٧٠
٢٤ ٩٣٩٠	٩,٨ ١٢٧٧,٣	٩٨ ١٦٣١٤٠	٩٨	١٦٣١٤٠	١٢٣٨٤

والأآن من قراءة الجدول نستطيع حساب ما يلي بالنسبة للمنطقة ١:

$$X = 1 - 10 = 9$$

$$\text{نطبق العلاقة فيكون } Y = 1320 - 150 = 1170$$

$$R = 0.9997$$

$$Y = 131.7x - 15.3$$

وبالنتيجة فهناك ارتباط شبه كامل.

حالة وجود علاقة سبب — نتيجة:

تتوارد بعض الارتباطات نتيجة وجود بعض التصادفات الإحصائية، ولا نستطيع أن نستنتج منها أي شيء، وحتى يكون بمقدورنا تأكيد ارتباط متحولين، فيجب علينا أن نبرهن من خلال أداة منطقة، على وجود علاقة سبب — نتيجة بينهما.

- ما هي الارتباطات التي يجب البحث عنها في المجال التجاري؟

(١) يمكن تفسير المبيعات، من خلال مجموعة دخل سكان منطقة جغرافية معينة، أو من خلال الإنفاق التجاري، أو من خلال مستوى دخل الأشخاص، أو عدد السكان، أو نمط السكن أو العمر، أو الجنس أو العمل لشريحة معينة.

(٢) تفسير مبيعات سلعة من خلال مبيعات سلعة أخرى.
عندما تكون السلع متكاملة ومتممة لبعضها بعضًا (مثال: مسجلة بقمارى للأفراد الليزرية من جهة والأفراد الليزرية من جهة أخرى)، فإن مبيعات أحد هذين المنتجين سوف تفسر وتسمح بتوقع مبيعات السلعة الأولى، حيث ستكون التغيرات في نفس الاتجاه.

وبالنتيجة فإن التغيرات تكون في اتجاهين متلاقيين، وذلك من أجل سلع الاستعاضة، حيث يمكن لسلعة ما أن تحل مكان سلعة أخرى، في عملية الشراء، فالسلع المتنافسة في نفس الجناح تعد سلع استعاضة.

وبعد هذا العرض سنقوم فيما يلي بعرض مفصل لمجالات الرقابة في

أولاً- الرقابة على المخزون السطحي في العمليات التسويقية وأثر دورته على كفاءة التشغيل العامة في محلات التجزئة:

تعد عملية الرقابة على المخزون من أكثر المهام أهمية للإشراف الفعال على العمليات التسويقية، لأنه في كثير من متاجر التجزئة يشكل المخزون الجزء الأكبر من الأصول، ولأن هناك عدداً من المحلات التجارية تبيع سلعة واحدة متشابهة وينطبق ذلك حتى على محلات السلسلة التي تعمد في أعمالها القيام بتبسيط الأصناف التي تعمل بها، لذلك يجب أن يكون هدف أي نظام هو مراقبة أرصدة المخازن من أجل ضمان أن يكون لدى منظمة تجارة التجزئة أو المحل التجاري رصيد متوازن من السلع في كل الأوقات، وهذا ليس بالأمر الصعب وخاصة إذا كانت المنظمة التجارية تسير مع فترات التجارة الموسمية الجيدة والرديئة، وإذا كانت هذه المنظمة ستبقي محافظة على سمعتها الحسنة، لأن ذلك يتطلب منها أن تكون نوعية السلع وكميتها جيدة و المناسبة في فترة ركود النشاط التسويقي كما في فترة رواجه، لذلك يجب أن يتضمن أي نظام مراقبة لأرصدة المخازن القيام بالإجراءات التالية * .

١- مقارنة ما هو موجود مع ما هو مخطط لمعرفة كيفية سير العمل ولتحديد ما يجب أن يتم الاحتياط به.

٢- العمل وفق تنظيم خاص يوضح بدقة الرصيد المحتفظ به فعلاً وذلك لأن هذا التنظيم يعد وسيلة للكشف عن المخزون الفعلي طبقاً لما هو مدون بالسجلات.

وبذلك يستطيع نظام مراقبة المخزون هذا أن يقلل ما أمكن من التالف

* الأصل التسويقي - د. محمد جودت ناصر - دار جيدلاري - عمان - ١٩٩٧.

السلعي لأقصى درجة ممكنة وأن يؤمن إمكانية عرض السلعة وتقديمها للمستهلكين بكافة الأوقات، وبالتالي يؤدي بشكل عام إلى تحقيق تسرع في معدل دورة المخزون.

ومعدل دورة المخزون يعرف بأنه صافي المبيعات التي تم فس في فترة معينة مقسوماً على متوسط المخزون بسعر البيع، ويمكن تطبيق هذه القاعدة بالحساب الطبيعي وخاصة في المحلات التي تبيع سلعة واحدة.

بعد معدل دورة المخزون هذا مقياساً مفيداً يمكن من الاقتصاد في استخدام المخزون في آلة منظمة تسويقية، فمثلاً إن المبيعات التي تبلغ قيمتها ١٠ ألف ليرة سورية والناجمة عن بيع بضائع قدرها ٥٠٠ ليرة سورية على عشرين دفعه أو مرأة في العادة تعد استثماراً بطيئاً لرأس المال وغير متناسب مع حجم المبيعات الناجمة عن بيع سلع قدرها ١٠٠٠ ليرة سورية وعلى عشر دفعات أو مرات خلال السنة، الأمر الذي يدفع بال محلات أو المنظمات النشيطة وبالتجار المهرة إلى أن يضمنوا سرعة دورة المخزون بدون آلة تضخيم في القيمة، لكن وضع ذلك لا بد من أن تواجه المنظمة أو التاجر صعوبة من حيث الاحتفاظ بالمخزون تشابه تلك الصعوبة التي تواجهها المنظمة للمنتجة، لذلك ومن أجل تحقيق الوفورات في تكاليف العمليات التغذوية من الأجور ينبغي أن ينتص المخزون كماً ونوعاً والاتجاه نحو تنويع المخزون الموجود وتنظيم المشتريات طبقاً للتغيرات المتوقعة في حجم المبيعات، وذلك بغية تحقيق المعدل المطلوب من دورة رأس المال.

وبصفة عامة إن المنظمة التسويقية أو التاجر يستطيعان أن يتحكمما في المخزون السطحي أكثر من التحكم في حجم المبيعات بشكل يترتب عليه احتساب لن هذه المشكلة معالجة ومحلولة بطريقة أفضل.

هذا وإن معدل دورة المخزون بشكل عام يتفاوت من تجارة لأخرى، وهنا عندنا في سوريا من الصعب الحصول على إحصائيات شاملة للتوزيع نظراً لسيطرة القطاع الخاص على القسم الأكبر من المنتجات الضرورية، لكن بصورة عامة إن العوامل التي من شأنها أن تبطئ معدل الدورة هي موسمية الطلب أو العرض.

في الحالة الأولى موسمية الطلب يجب تجميع المخزون كلما كان ذلك ممكناً في الموسم غير النشط وانتظار الوقت الذي تنشط فيه الحاجة، وهذا وبالتالي لا بد من أن يؤثر على استمرار فترة الاحتفاظ بالمخزون. والحالة الثانية موسمية العرض عندما تكون السلع غير قابلة للتألف تتطلب توزيع السلع على مدار السنة كلها، وبالتالي تؤدي إلى نتائج مشابهة *.

وكل ذلك سيؤدي إلى وجود معدل بطيء نسبياً لدوره المخزون في التجارة التي تفرض الاحتفاظ بشكيلة كبيرة من السلع، وإلى تحقيق معدل سريع للدوره في التجارة التي تعتمد على السلع القابلة للتألف أو على السلع التي تسير وراء الموضة، وبالتالي إن معدل دورة المخزون السمعي لا تختلف فقط من تجارة لأخرى وإنما تتجاوز ذلك وتختلف حتى بين الأنواع العديدة لوحدات البيع بالتجزئة، لذلك فمن أجل القيام بأي عمل تجاري لا بد لاي منظمة تسويقية من الاحتفاظ ولو بحد أدنى معين من المخزون السمعي لاستمرار نشاطها ورواجها. لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن حجم هذا المخزون يجب أن يزداد بازدياد المبيعات لأن المنظمة التسويقية ذلك المعدل السريع لدوره المخزون هي التي ستدرك ربحاً أكبر علماً أنه ليس بالضرورة أيضاً أن تؤدي وسائل إسراع دوره المخزون إلى تحقيق أرباح كبرى فهلاً اتباع سياسة تخفيض الأسعار يؤدي إلى

* الأصول التسويقية - د. محمد جودت ناصر - دار مجلاري - عمان - ١٩٩٧.

الإسراع في دورة المخزون السلعية، لكن تأثير ذلك على زيادة الأرباح يتوقف على مرونة الطلب على هذه السلع إذ قد يحدث في بعض الحالات ضياع الأرباح الزائدة التي تترتب على زيادة حجم المبيعات الناجم عن سياسة تخفيض الأسعار. أو إتباع طرق بيع ذات نفقات أكثر كالإنفاق بسخاء على الدعاية أو تقديم خدمات توريد مجانية أو القيام بمنع الزبائن قروضاً طويلة الأجل أو بالتنازل عن الشروط الواجب توافرها فيمن سيحصل على القرض، كل ذلك سيؤدي إلى زيادة معدل دورة المخزون السلعية، لكن يترتب على ذلك البيع نوعية الزبائن ومركزهم المالي غير المضمون وبالتالي زيادة النفقات نتيجة للمتاعب في الحصول على الديون الرديئة وهذا سينعكس بدوره على صافي الربح، وحتى أحسن حالات الإقراظ ستؤدي إلى رهن رأس المال على هيئة ديون في دفاتر الحسابات بدلاً من الاحتفاظ به على شكل سلع مخزونة.

لو ان اتباع طريقة إيقاص حجم المخزون التي تؤدي أيضاً إلى زيادة معدل دورة المخزون السلعي ولكنها ستجعل التوفير الأساسي يقتصر على فائدة رأس المال المستقل في الاحتفاظ برصيد معين من السلع، وتكون هذه الطريقة مجده فقط في حالة كون هذا التوفير الناجم أكبر من النفقات الإضافية الناجمة عن تخفيض المخزون مثل النفقات التي تترتب على عمليات الشراء المتزايدة. وهذا ما يجعلنا نتفق مع البروفسور بلاست والمستر فولر بأنه لا يمكن استخدام معدل المخزون السلعي كمقاييس أكد لكتافة التشغيل العامة اللازمة إلا عندما نستطيع أن نجعل هذا المعدل يؤثر في الأرباح عن طريق زيادة المبيعات وتخفيض النفقات.

ثانياً - الرقابة على التكاليف التشغيلية ودورها في تحقيق الربحية:
إن عملية الرقابة هنا تتضمن مقارنة التكاليف الفعلية الناجمة عن النشاط

التسويقي مع التكلفة المخططة من أجل معرفة فيما إذا كانت التكاليف الفعلية أقل أم أكثر من التكاليف المخططة. ففي حال كونها أقل يعني أن النشاط التسويقي يسير بشكل جيد ويجب المثابرة على هذه الخطط، وفي حال كونها أكثر فيجب الكشف عن أسباب هذا الانحراف ومحاولة تلافيه. وثم المقارنة على النحو التالي:

التكلفة المخططة		التكلفة الفعلية		أنواع التكاليف التسويقية
قيمة بالليرات	نسبة ملوحة	قيمة بالليرات	نسبة ملوحة	
٧٠٠٠	%٦	٦٠٠٠	%٦	إيجارات واحتياكات أبنية
١٠٠٠٠	%١٠	٩٠٠٠	%٩	احتياكات عدد أدوات
٥٠٠٠	%٥	٣٠٠٠	%٣	إصلاحات وصيانة
٧٠٠٠	%٧	٦٥٠٠	%٦,٥	مصاريف نقل
٥٠٠٠٠	%٥٠	٥٠٠٠٠	٥٥,٥%	أجور و مكافآت و علاوات
٧٠٠٠	%٧	٧٠٠٠	%٧	تأمينات و تبرعات عمل
٦٠٠٠	%٦	٧٠٠٠	%٧	إعلان وتوزيع
٤٠٠٠	%٤	٦٠٠٠	%٦	مخاطر تجارية وخسارة بضائع
المجموع لو إجمالي التكاليف	%١٠٠	١١٠٠ ألف	%١٠٠	

ومن المقارنة يتضح بأن المجموع العام للتكاليف يبقى نفسه لكن هناك زيادة في بعض بنود التكليف الفعلية عن المخططة كمصاريف الإعلان والمخاطر التجارية وبالتالي من الضروري البحث عن إمكانية تخفيضها. وتخفيض التكاليف التسويقية بشكل عام يتم بالعمل على إقصاص الإنفاق الضروري لعملية التداول إلى أدنى حد ممكن من أجل زيادة الربح إلى أعلى

معدلات ممكنة، لأن تخفيض التكاليف يؤدي كما هو معروف إلى زيادة الربح وخصوصاً في ظل السياسة الثابتة للأسعار، وتحدث هذه الزيادة في الربح سواء أكان هذا التخفيض يتم بصورة مطلقة أي انخفاض الرقم مثلًا من ١٠٠ ألف ليرة إلى ٨٠ ألف ليرة أم يتم بصورة نسبية أي نسبة التكاليف إلى إجمالي المبيعات تصبح ٦٩,٨ بدلاً من ٦١٪ مثلًا.

وأهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة التسويقية هي:

- ١- سعي العاملين في المنظمات التسويقية إلى تخفيض النفقات المختلفة المباشرة كنفقات التوفير في المواد ونفقات النقل والخسائر التي ت Stem عن العمل التسويقي عن طريق التخطيط السليم والمتوازن للذرة السلعية بشكل يتحقق فيه التطبيق والانسجام بين كمية السلع الاستهلاكية ونوعيتها من جهة وبين الاحتياجات الفردية المختلفة من جهة ثانية لبيع السلعة فسيأقرب وقت ممكن وبالتالي تخفيض نفقاتها التسويقية كنفقات التخزين مثلًا.
- ٢- تكثيف العمل والجهد المبذول في عمليات البيع والتداول مع الحفاظ على ثبات التكاليف أو على الأقل ازدياد هذه التكاليف بصورة أبطأ من ازدياد العمل التجاري عن طريق التنظيم العقلاني للعمل التجاري وتطوير أساليب البيع والأنظمة الخاصة للتصريف، في المنظمات التسويقية المختلفة وذلك باستخدام الأساليب التكنولوجية والإدارية الحديثة التي من شأنها تسريع الدورة السلعية في السوق.
- ٣- وضع نظام فعال للحوافز المادية الخاصة بالعاملين في المنظمات التسويقية وذلك من أجل حث هؤلاء العاملين على عقلنة التكلفة التسويقية وتجنب كافة أنواع الهدر والضياع فيها، عن طريق ربط مصلحتهم الأساسية في هذا التخفيض الذي سيؤدي إلى زيادة الربح وبالتالي سترداد العلوات التي

يتقاضونها.

ومن أجل تحقيق كل ذلك والوصول إلى تخفيض التكاليف التسويقية لا بد من القيام بالخطوات التالية:

أ- إعلام إدارة المنظمات التسويقية وأقسامها ومرافقها والعاملين فيها بكافة المعلومات والعناصر الخاصة بالتكاليف التسويقية وذلك من أجل فحص هؤلاء بالعمل على استخدام كل الإمكانيات المتاحة التي من شأنها إنقاص هذه التكاليف لأدنى حد ممكن.

ب- القيام بالعمليات المحاسبية والإحصائية في كافة المنظمات التسويقية بإجراء التحليل المقارن والدائم بين التكاليف المخططة والتكاليف الفعلية من أجل التمكن من معرفة كل السبل الممكنة التي تساهم في إنقاص التكاليف التسويقية وتخفيفها.

ثالثاً- الرقابة على إعداد استراتيجية الأسعار ودورها في تكيف

هذه الاستراتيجية حسب المستجدات:

إن الحاجة إلى الرقابة على الأسعار ووضع سياسة أسعار مناسبة تنشأ عن عدم تكامل المنافسة في معظم الأسواق على لرض الواقع الأمر الذي يحول وبالتالي دون معرفة المستهلكين التامة بفارق الأسعار، وحتى أنهم لو كانوا على يقين من ذلك فإنهم سيفخرون في تغيير المصدر الذي يشتريون منه نظراً لأنه كما قال البروفسور شلبيروين: ستخفي عليهم الصيغة العامة لهذه المنظمة التسويقية أو محل التجاري وطريقة العمل فيها وسمعتها بالنسبة لعدالة التعامل وأدب وكفاءة العاملين فيها، والروابط الشخصية التي تربطها أو تربط من يحصل بها مع الزبائن وبالتالي نتيجة لذلك هذه التأثيرات تنسج الفرصة وتشجع الحاجة إلى الضبط الدقيق للأسعار وتكييفها مع المستجدات:

أ-التغيرات في النفقات.

ب-ظروف المنافسة.

جـ- والتعشى مع الطلب.

وبنـم ذلك عن طريق إنهاز المبيعات ضمن أسواق تعتمد على السلع المقننة نسبياً والأسعار المعلنة للجمهور، وب مجرد وجود هذه السوق المنظمة ستحضر كلـة المنظمـات التـسويـقـية إلى اتـبع الأسـعـارـ المـنشـورةـ أوـ المـعلـنةـ وـستـحرـمـ منـ مـارـسـةـ أيـ تـأـثـيرـ وـاضـحـ علىـ هـذـهـ الأسـعـارـ،ـ وقدـ لـفـتـ الـنظـرـ الـدـكـوـرـ (ـمـ.ـمـ.ـسـلـكـتـونـ)ـ إـلـىـ حـقـيقـةـ أـلـهـ فـيـ مـثـلـ هـذـهـ الـحـالـةـ لـنـ يـكـوـنـ بـائـعـ الـطـاعـ خـاصـ حـراـ فـيـ بـيـعـ الـكـيـاتـ الـتـيـ يـرـغـبـهـ بـالـسـعـرـ السـائـدـ كـماـ هـوـ الـحـالـ

فيـ ظـرـوفـ الـمنـافـسـةـ الـكـامـلـةـ،ـ وـبـنـمـ هـذـاـ الضـبـطـ وـالـتـوجـيهـ لـلـأسـعـارـ وـفـقاـ لـعـدـةـ طـرقـ

هيـ:

١- طـرـيقـ التـغـيرـ فـيـ لـائـةـ الأسـعـارـ أـيـ تـعـدـيلـ ذـلـكـ الـطـبـيلـ أوـ ذـلـكـ الـبـيـانـاتـ وـالـاسـتـثـمارـاتـ الـتـيـ تـضـمـنـ الأسـعـارـ سـوـاهـ فـيـ الـكتـالـوـكـاتـ اوـ غـيرـهـاـ بـشـكـلـ تـصـبـعـ مـنـاسـبـةـ الـمـسـتـهـاـكـينـ وـالـخـولـهـمـ،ـ وـواـحدـةـ فـيـ كـافـةـ الـمـنـظـمـاتـ التـسـويـقـيةـ الـتـيـ تـمـارـسـ بـيـعـهـاـ.

٢- طـرـيقـ وـضـعـ شـروـطـ خـاصـهـ وـقـمـ فـيـ حـالـ اـنـ الـنـفـقـاتـ وـالـظـرـوفـ الـاـقـضـاءـيـةـ تـقـعـ بـوـضـعـ دـيـنـاميـكيـ لـدـرـجـةـ لـاـ يـمـكـنـ فـيـ طـبـعـ اوـ تـوزـيعـ قـوـلـمـ الـأسـعـارـ،ـ وـهـذـاـ بـالـتـالـيـ تـعـطـيـ الـمـنـظـمـةـ التـسـويـقـيةـ حقـ الـأـخـذـ اوـ الـبـيـعـ بـأـسـعـارـ أـعـلـىـ مـاـ هـيـ عـلـيـهـ فـيـ لـائـةـ الـأسـعـارـ،ـ يـعـنيـ تـحـدـيدـ أـسـعـارـ بـيـعـ خـاصـهـ مـنـ لـجـلـ تـغـطـيـةـ الـنـفـقـاتـ الـعـالـيـةـ عـلـىـ الـعـنـاصـرـ الـأـسـاسـيـةـ الـمـطـلـعـةـ.

٣- طـرـيقـ وـضـعـ عـلـوـلـ وـتـفـتـلـ فـيـ زـيـادـةـ عـامـةـ الـأسـعـارـ تـشـرـ بـشـكـلـ مـتمـ

* الأصول التـسـويـقـيةـ.ـ دـ.ـ محمدـ جـودـتـ نـاصـرـ.ـ دـارـ جـدـلـاوـيـ.ـ عـمانـ.ـ ١٩٩٧ـ.

ومرافق للائحة الأسعار ببيان ملحق أو صحيفة ملحقة بالكتالوك وتشتمل عادة نظراً لسهولتها.

٤- طريقة الزيادات الإضافية: وتشتمل على حالات عدم استعمال الدليل أو اللائحة السعرية وذلك بهدف رفع أسعار المفرق وجعلها مسيرة للنمو في النفقات أو للطلب المرتفع إلا أن ذلك قد يرتبط بمخاطرة محينة تتعرض المنظمات التسويقية الكبيرة ذات الأوضاع المختلفة إلى تغيرات اجتماعية سلبية وغير جيدة بسبب أنها تتبع أسعاراً عالية على السلع المحفوظة لديها بشكل معاو لأسعار مجموعات السلع الجديدة التي لشرتها بأسعار عالية.

٥- طريقة اللجوء إلى الحسميات ويتم الاعتماد عليها في تجارة المفرق من أجل الاستجابة للأسعار المتباينة في المحلات المنافسة، ومن أجل تقليل الاحتياطات الكبيرة، ومن أجل التخلص من المنتجات أو السلع المعيبة، ومن أجل التغلب على السلع المتبقية في المحل وتصفيتها ومن أجل زيادة عدد المستهلكين.

٦- طريقة اللجوء إلى المكافآت: وهي تحمل طابعاً مرتناً إذ لا حاجة إلى التدليل في أسعار الدليل لأنها إجراء موجه من المنظمات المنتجة إلى المستهلكين وبالتالي فهي تزيد من الارتباط المباشر بين المستهلكين والمنظمات المنتجة لأنها تثير حماس المستهلكين تجاه هذه السلع على عكس الحسميات المرافقة للسعر في بعض المحلات، ويزداد استخدام هذه الطريقة عندما تكون السلع ضخمة كالسيارات والموبيليا وما شابه، طبعاً إن الغاية من اللجوء لهذه الإجراءات والتدابير هي أولاً وأخيراً جعل الأسعار تحقق الوظائف المرجوة منها مثل:

- ١- تشجيع الاستهلاك عن طريق حد المستهلكين على زيادة مشترياتهم بفعل النية التي تولد عنهم عن الدور الإيجابي الذي تلعبه الدولة في مجال تحديد ووضع الأسعار.
- ٢- المساهمة في دفع عملية التنمية قفماً وضمان ربح معقول للمنظمات المنتجة والتجارية.
- ٣- تقليل الفوارق الطبقية وتخفيف حدة التقلبات العفوية الشديدة.
- ٤- منع الاستغلال وتحقيق التوازن مع أسعار البلدان المجاورة بشكل نتمكن فيه من منع انتقال السلع من وإلى البلد إلا بالطرق المشروعة.
- ٥- الإسهام في تخفيض التكاليف عن طريق كون الأسعار محددة ولا يمكن رفعها إلا من قبل الدولة وبالتالي لم يبق سبيلاً أمام المنظمات المنتجة لزيادة أرباحها إلا السعي وراء تخفيض التكاليف بشتى السبل.
- ٦- المساهمة في توزيع الدخل من قطاع لأخر، كان ينبغي تشبيب قطاع الزراعة مثلاً فلئن له السلع الإنتاجية بأسعار منخفضة ونبيع محاضيله بأسعار عالية، أو من فئة لأخرى كان نقوم برفع أسعار السلع الكمالية الخاصة بطبقة الأغنياء وتخفيف أسعار السلع الضرورية التي تخمن فئة الفقراء.

رابعاً- الرقابة على منافذ التوزيع ودورها في ربط طريقة التوزيع بنوع السلع:

إن عملية الرقابة هنا تتم على شكل مقارنة بين بيانات الأرقام الفعلية للبيعيات التي تم التوصل إليها من خلال تصريف وتوزيع هذه السلع عبر منافذ التوزيع المتتبعة، وبين بيانات الأرقام المخططة الواردة في خطة البيعيات والتي كان ينبغي أن نحصل عليها من خلال عمليات توزيعنا هذه، وذلك من أجل

العمل على تصحيح المسار في حالة وجود أي خلل وتجهيه منظمات التسويق إلى العمل وفق أسس معينة تستطيع من خلالها الحصول على ما هو مطلوب تنفيذه في الخطة التسويقية.

لذلك من الضروري جعل هذه المنظمات تقوم بوظائفها على أكمل وجه وتحقيق المهام الموكولة إليها في تحرير وتسيير المنتجات من جهة، وفي تأمين احتياجات المواطنين في الأزمنة والأمكنة المناسبة من جهة ثانية، ويتم ذلك عن طريق اتباع وسائل للبيع المناسبة ومنذق التوزيع الملائمة والقادرة على تأمين احتياجات كافة المستهلكين إنما كانوا وأئن حلوا بما يلزمهم من السلع والخدمات المناسبة لأنواعهم والضامنة لسد حاجاتهم وتلبية رغباتهم في الأوقات المطلوبة والأماكن المرغوبة، وذلك بهدف الوصول إلى أكبر حجم ممكن من تحرير المنتجات من جهة، وبهدف تيسير أمور المواطنين في الحصول على متطلباتهم من هذه السلع والخدمات من جهة ثانية، لدرجة تستطيع من خلالها المساهمة في تطوير عمليات الإنتاج وبالتالي تأمين وتأثير نمو أعلى وأفضل، وبدهي أن ذلك يعود في الحقيقة إلى السير الصحيح والسليم في مسار توزيع وتصريف السلع الذي يمكن أن يتم بأحسن صورة ممكنة عن طريق اتباعها لمنذق التوزيع التي تربط طريقة توزيع السلعة ب النوعها والتي غالباً ما يجب أن تكون على النحو التالي:

١- الاعتماد على أكبر عدد ممكن من المحلات عند التعامل بسلع الاستقرار والتي عرفها المستر كوبلاند^{*}: بأنها السلع المعتمدة شراؤها بسهولة من المحلات التي تكون في متناول الجميع وهي تشمل عادة سلع الاستهلاك اليومي والخبز والسجائر والصحف اليومية، والتي غالباً ما يطلبها

* الأصول التسويقية - د. محمد جودت ناصر - دار مجلاري - عمان - ١٩٩٧.

المستهلك لتوفير احتياجاته فوراً وبأقل مجهود ممكن، وتكون على الأغلب مكونة من وحدات شراء صغيرة لذلك ينظر إليها المستهلك على أنها لا تستحق القيام بجولة للحصول عليها كما أن هذه السلع عادة لا تشتري في فترات كثيرة من الزمن، الأمر الذي يجعل المستهلك يقوم بشرائها من إحدى المحلات القريبة من مسكنه أو من مكان عمله أو من الطريق الذي يمر به بانتظام.

وهذا ما يُوجب على منظمات التسويق أن تعرض سلعها هذه للبيع في أكبر عدد ممكن من المحلات التي تخدم منطقة معينة أو سوقاً معيناً، وكفالة عامة إن وضع القيود على التوزيع في مثل هذه الحالة أمر عديم الفائدة لأن المنظمات المنتجة ستحاول حماية نفسها من السلع ذات المواصفات المنافسة التي يتدالو لها تجار التجزئة الذين لا يسوقون سلع هذه المنظمات نظراً لأن تاجر التجزئة الذي يطلب منه نوع معين من السلع التي لا تتوفر لديه سيحاول أن يبيع سلعاً آخر مدعياً بأنها لا تقل جودة عن الأولى أو أنها أفضل منها، وفي حال أن المستهلك كان قد كون فكرة عاطفية عن سلعة معينة وكان هذا التحول أمراً لا جدال فيه، فإن عمليات الشراء وقتئذ ستتعرقل وبالتالي ستقى كما هو الحال بالنسبة لسلع الشوكولا والسمان مثلًا.

وإذا قيد عدد محلات التجزئة بنظام معين كنظام التراخيص مثلاً فمن المحتمل أن يحدث نفس الشيء السابق، ومن الممكن أن ينطبق هذا التخفيف العام على كافة المنظمات الإنتاجية وبالتالي سيصاحبه بعض التخفيف في الاستهلاك الكلي نظراً لتقليل فرض الشراء.

وطالما أن هناك حاجة إلى التوزيع على نطاق شاسع فإن أكثر أنواع المحلات ملائمة هي المحلات الصغرى المستقلة أو المحلات القائمة بذاتها التي

عرفها المستر كوبالند^{*}: (بأنها محلات لا تخضع لأي تنظيم إداري ومتلك وتدار كوحدة مستقلة لبيع السلع تحت إشراف فردي) لكن الصعوبة الكبرى في البيع عن طريق هذه المحلات تتمثل في صعوبة الاتصال بكل هذه المحلات نظراً لكثره عددها، و عند التعامل مع مثل هذا العدد الكبير فليس هناك فقط الصعوبة المادية التي تنتجه عن محاولة تغطية كل هذا العدد وإنما هناك أيضاً التعرض للمخاطر التسويقية المرتبطة بالتوسيع في القروض أحياناً.

لذلك يمكن اللجوء إلى الوسيلة البديلة لتوزيع هذه السلع (سلع الاستقرار) عن طريق محلات السلسلة أو المحلات المتعددة الفروع، وهي بنوعيها عبارة عن مجموعة من محلات النجزة أو وحدات الخدمة التي تعمل في نفس مجال السلع والخدمات التي يمتلكها فرد واحد أو جهة واحدة وتدار بطريقة مركزية. والحقيقة أن هذا النوع من المنظمات التسويقية قد انتشر انتشاراً كبيراً في تجارة هذه السلع، رغم أنها ظهرت نتيجة لتوسيع محل ما مستقل نتيجة لابتلاع مجموعة من المحلات المستقلة وضمنها في محل واحد، ويتم تنظيم محلات السلسل هذه على أساس إقليمي أو قومي، والأساس القومي هو الذي يوضح الملامح العامة المرتبطة بمثل هذا النوع من التنظيم، حيث نلاحظ أن لهذه المحلات النصيب الأكبر في بعض فروع تجارة سلع الاستقرار وأنها تسيطر على قسم كبير من مجموع التسويق في هذا المجال، ولا يسبقها في ذلك إلا محلات البقالة المتعددة الفروع. إن شروط تحقيق النجاح الكبير لهذه المحلات هي أن يكون المشروع أو المحل يتعامل مع سلع ضرورية بدلاً من السلع الكمالية، لأنه يستطيع في هذه الحالة تحقيق عائد سريع، وكذلك تكون السلع هذه سهلة الحمل بشكل يسهل معه عمليات الاستلام والدفع وأن تكون عملية التسويق

* الأصول التسويقية- د. محمد جرودت ناصر - دار مجلداوي - عمان - ١٩٩٧

نَسْعَحُ بِالرِّقَابَةِ التَّنْفِذِيَّةِ الْمَرْكُزِيَّةِ الْمُقْتَدَى.

ويلاحظ أن هذه الشروط متواجدة في تجارة البقالة التي تعمل فيها محلات متعددة الفروع بجاج كبير والتي بإمكانها تحديد عدد السلع وتقديرها من أجل تخفيف كافة الوفورات المتربعة على الشراء بالجملة، في حين أنها نلاحظ أن مثل هذه الشروط غير متواجدة في تجارة الحديد مثلاً لأنها هنا لا بد من القيام بخزن كميات كبيرة من هذه السلع وبالتالي تلحوظ ظلة معدل العائد من أصناف أخرى وصعوبة قيام الرقابة المركزية عليها وكبر حجم تكاليف النقل والتخزين.

هذا وقد لخص المستر كوبلاند مزايا محلات السلسلة بالنسبة لتجارة السلع

المربيحة في العبارة التالية:

(إن محلات السلسلة التي تعمل في مجال السلع المربيحة تجمع بين مزايا الشراء على نطاق كبير ومزايا البيع على نطاق صغير) * حيث إن شراء ما تحتاجه كل المخازن يتم بطريقة مركزية، والمخزون الاحتياطي ينقل إلى مخزن مركزي ليتم التوريد منه على فترات متقطعة إلى كل المحلات المستقلة.

ودرج الكثير من نجاح أي مشروع منها إلى تقيين مراحل عمليات هذا المشروع أو المنظمة كنوع المخزون وطرق البيع والأسعار، وهذا يتطلب في أية حال رقابة مركزية مع ترك حد أدنى من حرية التصرف للإدارات المحلية وبالتالي عندما تكون الرقابة خارجة عن الموضوع فإن ذلك يفوق نشاط المحل متعدد الفروع، فعملية منح القروض والتسهيلات الائتمانية مثلاً تتطلب لا مركزية المسؤولية، وهذا ما يؤدي إلى التوفير في نفقات التشغيل وبالتالي التأثير على حجم عمليات البيع بشكل واضح.

* الأصول التسويقية - د. محمد جودت ناصر - دار مجلادي - عمان - ١٩٩٧ .

هذا من جهة ومن جهة ثانية إن التقنين يتحقق وفورات في العمل عندما يسمح مجال العمل بذلك، ولأجل هذه الوفورات تحدد الأسعار بدقة بحيث تتمكن من تحطيم بعض مظاهر الإسراف التي من أبرزها:

أ- صعوبة الإنفاق والتحفيز الإداري المسؤول: حيث تتطلب عملية الإشراف على الفروع نفقات كبيرة، هذا بالإضافة إلى صعوبة وضع نظام لاحث مديرى الفروع على العمل بنفس المبادأة التي كانوا سيعتبونها فيما لو أنهم أصحاب أعمال مستقلين، وتمثل هذه الصعوبة في إمكانية الحصول على درجة من القدرة على المبادأة لإنجاز باقي المهام، وتزداد المشكلة حدة عند ضرورة إيجاد نسبة كبيرة من هذه الأعمال وبالتالي لا يمكن حل هذه المشكلة جزرياً لأن الرجل الذي يتمتع بنفس قدرة أصحاب الأعمال المستقلين على المبادأة قد يسعى لاحتلال وأخذ مثل هذا المركز أو أي مركز آخر يعطي لقدراته فرصة رحبة للظهور، وقد لا يرضي بالعمل في أي مركز يطلب منه هذه الأمور ويجهلها تقرر مركزياً.

ب- الشراء المباشر: حيث إن بعض المنظمات أو المحلات متعددة الفروع سوف تقوم غالباً بشراء كل احتياجاتها من المنظمات المنتجة مباشرة وبالأخص عندما تكون خطتها الاعتماد على مصادر التوريد الخارجية وعندما تكون هذه المنظمات كبيرة فستكون درجة تركيز قوتها الشرائية كبيرة أيضاً لأنه في معظم الأحيان ترجع قوة المنافسة في هذه المحلات إلى وفورات الشراء التي تمكّنهم من تقديم أسعار أكثر رخصاً من تلك الأسعار التي يقدمها محل المستقل، والتي تحدث بالطبع عن طريق تكامل هذه المحلات مع منظمات الجملة وإنجاز مهام التوزيع بكفاءة عالية.

لكن في الحقيقة ليس مجرد التخلص من منظمات تجارة الجملة يعني

بالضرورة تحقيق وفورات معينة، وإنما تحديد أصناف السلع الموجودة في هذه المحلات أو المنظمات متعددة الفروع هو الذي قد يحقق بعض الوفورات عند القيام ببيعها بالجملة.

جـ - امتلاك السيولة وتحقيق التكامل: إذ من البديهي أنه نتيجة لتكامل هذه المحلات مع موزعي منظمات التجزئة الأخرى باللغ الأهمية لــ توفر المعلومات عن حاجة المستهلك أكثر من المحلات المستقلة، وإن امتلاك السيولة النقدية الكافية بالإضافة إلى ذلك سيمكنها من تحقيق أقصى قادرة من القدرة على الشراء الفوري.

ومن الجوانب البارزة لقوة شراء هذه المحلات أو المنظمات متعددة الفروع التي تستحق الاهتمام هو إمكانية استخدامها لهذه القوة في الضغط على المنظمات المنتجة نظراً لأنها تعد بالنسبة للمنظمات المنتجة منها مغرية للتوزيع على نطاق كبير يجعل من هذه المنظمات الإنتاجية غير قادرة للاتصال مع عدد أكبر من موزعي التجزئة نظراً لامكانيتها القيام بــ البيع بالجملة لإدارة مشتريات هذه المنظمات المتعددة الفروع، بالرغم من أن ذلك يحرم المنظمة المنتجة نفسها من الاستفادة من أي وسيلة أخرى من وسائل التوزيع ويجعلها عرضة لخطر الاعتماد على السمعة الحسنة للمنظمة المتعددة الفروع.

هذا وإن إمكانية طلب هذه المنظمات التسويقية من المنظمات المنتجة في حالة السلع ذات العلامة المميزة أن تجعل هذه السلع تحمل العلامة الخاصة بها وليس الخاصة بالمنظمة المنتجة، لأن إقبال الجمهور على السلعة يشكل السمعة الطيبة لصاحب العلامة، وهذا ما يجعل هذه المحلات أو المنظمات التسويقية تستفيد لأقصى درجة ممكنة من سياسة الاحتفاظ بالأسعار علماً أن هنالك حدوداً لتطبيق هذه الخطة.

٢- الاعتماد على اختيار محل واحد بالقرب من المنافسين عند التعامل بسلع التسوق التي عرفها المستهلك: بأنها سلع موسمية تتميز بحداثتها وصغر حجمها، ويطلب المشتري مجموعة متنوعة لختار من بينها ما يريد شراءه، وتضم هذه السلع عادة تلك السلع التي تشغّل اهتمام السيدات مثل الألبسة النسائية وملابس الأطفال واللعبة وبعض الملابس الرجالية التي تقوم السيدات بشرائها لهم، ولذلك نلاحظ أن مخزون متاجر الأقمشة يتكون من جزئين أولهما سلع الاستقرار وثانيهما سلع التسوق، إلا أن ذلك سيجر وراءه ظهور مشاكل في التوزيع، أمام المنظمات المنتجة، لأن كل نوع من السلع له طريقة في التوزيع.^{*} وفي حالة سلع التسوق هذه يمكن تأجيل عملية الشراء الفعلي لوقت ظهور الحاجة إليها، لذلك تحلّ مسألة الاختيار من تشكيلة كبيرة من السلع أهمية أكثر من القرب من أماكن البيع، وكقاعدة عامة إن المحلات التي تعامل في سلع الاستقرار لا تستطيع أن تخزن الأصناف والشكيلات التي يحتاج إليها المستهلكون في حالة سلع التسوق، لأن الاحتفاظ بعدد كبير من الأصناف قد يتطلب تغيير الموضع إلى مكان آخر يستطيع أن يجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين من أجل عدم فقدان الكثير من فرص البيع التي تحدث في حال وجود هذا المحل في مناطق بعيدة عن مناطق الشراء التي لا تسمح لهؤلاء المستهلكين بإيجاد المقارنات بين هذه السلع والسلع المنافسة لها، وأن المستهلك نفسه لا يقرر بدقة ما يريد شراءه ومن أين سيشتريه قبل أن يزور المركز التجاري.

٣- الاعتماد على محل واحد في الحي التجاري центральный في التعامل بالسلع الخاصة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة الشرائية للمستهلك ولا يمكن تمييزه بوضوح عن هذه المحلات: وتم مع سلع التسوق التي يكون المستهلك

* الأصول التسويقية - د. محمد جوزت ناصر - دار مبداوي - عمان - ١٩٩٧.

فيها على استعداد تام لمواجهة بعض المتعارب من أجل اختيار ما يريده منها وقد عرف المستهلكون بهذه السلع: بأنها تلك السلع التي تتمتع بجاذبية خاصة أمام المستهلك بغض النظر عن أسعارها، وهذه الجاذبية هي التي تدفع المستهلك للقيام بزيارة المحل الذي يتبع فيه هذه السلع وتشده القيام بشراء ما يحتاجه منها دون المرور على محلات الأخرى للمقارنة، وعند تقرير شراء هذه السلع يكون المستهلك على علم مسبق بطبيعة السلع التي يبني شراءها وبالمحل المتوقع شراؤها منه^{*}. وتشمل هذه السلع عادة: الألبسة الرجالية والأحذية الرجالية والأثاث الفخم والمكائن الكهربائية والأدوات الزراعية والسيارات.

وكما هو واضح أن مشتريات الرجال هي التي تشكل أهمية كبيرة هنا بالنسبة لمجموعة السلع الخاصة وذلك نظراً لأن هذه السلع تعدد ذات قيمة مرتفعة، ولأنها لا تشتري بصفة مستمرة نسبياً، وهذا ما يجعل من الضروري وجود هذه المحلات في موقع مركزي إذا كان لا بد من تحقيق حجم المبيعات المطلوب.

وينتج في هذه الحالة استخدام فروع بيع التجزئة التابعة للمنظمة المنتجة أكثر من الفروع الخاصة بالسلع الأخرى نظراً للأمور التالية:

- أ- إن عدد المحلات المطلوب لضمان حسن التوزيع محدود لذا قد يكتفى بإقامة محل واحد في الحي التجاري المركزي من مدينة متوسطة الحجم والذي ينوره يساعد على تقليل رأس المال المطلوب للعمل في تجارة التجزئة من جهة وعلى تقليل المشاكل الإدارية المتعلقة بادارة المتاجر المتعددة.
- ب- إن المستهلكين نادراً ما يقومون بفحص هذه السلع وتقيمها عند شرائهم لها، ويطلقون الأهمية الكبيرة على السمعة المكونة سابقاً لديهم عن السلعة.

* الأصول التسويقية - د. محمد جودت ناصر - دار محمد لاوي - عمان - 1997.

٤- الاعتماد على سوق صناعية عند التعامل بالسلع الإنتاجية:

التي تتضمن تلك الآلات والعد أو المواد الخام الممكن استخدامها في أغراض الإنتاج، ولذلك ليس من السهل هنا معرفة أبعاد السوق، فهناً قد يشتري فندق أو مشفى غسالة لاستخداماتهم الشخصية وهاتان المنشأتان لا يمكن اعتبارهما منظمة إنتاجية، أو قد نجد شخصاً ما عميلاً في السوق الصناعية بالنسبة لجزء من مشترياته وبالوقت نفسه يكون عميلاً لسوق السلع الاستهلاكية بالنسبة للجزءباقي من مشترياته، كأن يقوم المزارع بشراء السلع الصناعية كالجرار والسماد والمعول والفالس من أجل مزرعته من جهة، وشراء مواد البقالة والملابس لاستخدامه الخاص من جهة ثانية.

الأمر الذي يجعل من بعض السلع توزع في كلا السوقين كالفحم مثلاً الذي يعد سلعة تشتريها المنظمات المنتجة ويشتريها المستهلك أيضاً، والكمبيوترات التي تُشتري للاستعمال المنزلي وتُشتري للاستعمال في المكاتب التجارية*.

هذا وإن السوق الصناعية يعد على تقدير من سوق السلع الاستهلاكية نظراً لأنه يسهل اختيار موقعه وعزله وتحليله وقياسه، فإذا ما أخذنا سلعة زيت التشحيم مثلاً لوجدنا أن سوقه متسع وأكثر لنساعاً من سوق أنواع كثيرة من السلع الاستهلاكية، كما أن وحدة الشراء بالنسبة لهذه السلع أي الإنتاجية أكبر منها في السلع الاستهلاكية مع العلم أنه لا بد في كثير من الأحيان من القيام ببيع كميات قليلة، هذا بالإضافة إلى أن البيع المباشر من المنظمة المنتجة المستفيد في السوق الصناعية أكثر انتشاراً من بيع السلع الاستهلاكية إلى المستهلك الأخير، لأن عدد المستهلكين أقل ولأن الاستشارات بخصوص استخدام هذه السلع تُقدم من قبل المنظمة المنتجة وهذا ما يجعل عامل الإرشاد ذا أهمية كبيرة في بيع المعدات الصناعية.

* الأصول التسويقية - د. محمد جودت ناصر - دار مبداري - عمان - ١٩٩٧.



الفصل الخامس

التجييه في النشاط التسويقي

- تمهيد.
- مفهوم للتجييه التسويقي.
- أهمية التجييه التسويقي.
- مقومات لنجاح التجييه التسويقي.
- التجييه إلى تحقيق التكامل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.
- التجييه إلى تحليل تكلفة التسويق حسب القطاعات التسويقية بدلاً من النسب والقواعد المالية.
- التجييه إلى الأخذ بمفهوم السلع من الناحية التسويقية.
- التجييه إلى تجزئة السوق وفق الرغبات والاحتياجات.
- التجييه إلى بعض الظواهر الاجتماعية المؤثرة على الطلب.
- التجييه إلى إرضاء المستهلك وإلى أساليب تحقيق هذا الإرضاء.
- التجييه إلى تحديد السعر المقبول باعتبار الطلب.
- التجييه إلى النواحي المتعلقة بتغير الأسعار.
- التجييه إلى هجوم معاكش معكش من ملخص أساسى خفض أسعاره.
- التجييه إلى ضمان خلو الملحق من العيوب الفنية أو الميكانيكية.
- التجييه إلى الجمع بين التوزيع المباشر وغير المباشر واعتماد رجال البيع الإرشاديين.
- التجييه إلى معرفة ما إذا كان الإعلان ضرورياً في جميع الحالات.
- التجييه إلى الخطوات الواجب اعتمادها في البيع وإلى منهج البيع المعمق.
- التجييه إلى بعض الموضوعات المتعلقة بكافأة رجال البيع.



تمهيد:

يُعد التوجيه المرحلة الأخيرة في العملية الإدارية لأي نشاط، أو الوظيفة الأخيرة في ممارسة العمل الإداري، وهذا ما يُرتب على هذه الوظيفة أي وظيفة التوجيه مجموعة كبيرة من المهام تتركز جميعها حول تقديم الطحول المناسبة وإرشاد المنفذين إلى طريقة الأداء الصحيحة التي تجعل عملية التنفيذ يتم بـأداء صحيح وتحقيق الهدف المطلوب وتصل بالنشاط التسويقي إلى أفضل المستويات.

يعني أن وظيفة التوجيه تعد نشاطاً حيوياً وضرورياً في المجال التسويقي لأنها تعمل على خلق المناخ الملائم لاقتناص الفرص المساعدة في إنجاز العمل بالشكل المناسب والملائم لتنفيذ البرامج والسياسات وتحقيق ما نصبو إليه من أهداف.

وتأتي أهمية وحيوية وضرورة وظيفة التوجيه في النشاط التسويقي من أن التخطيط الجيد الذي يعد الأهداف، والتنظيم الأمثل الذي يختار الجهاز التنفيذي ويحدد السلطات والمسؤوليات لا يكفيان وحدهما لجعل الأفراد ينجزون كل ما كلفوا به من أعمال بشكل تلقائي لو بوحى من إرادتهم، إذ لا بد من رقابة أعمالهم ومعرفة مستوى أدائهم، وكشف أسباب عدم وصولهم إلى الكفاية المنشودة والفعالية المطلوبة، وذلك لكي يتسعى لنا إصدار التعليمات وإعطاء التوجيهات وتقديم الإرشادات وتحفيز الأفراد وتوجيه السلوك بالاتجاه الذي يضمن لنا الارتقاء بالنشاط التسويقي والوصول به إلى المستوى المطلوب.

ولذلك سناخال في هذا الفصل بعد أن تعزّزتنا لمواقفنا الخلل ونقاط الضيف من خلال عملية الرقابة في الفصل السابق، توجيه إدارة التسويق لو القائمين على النشاط التسويقي إلى بعض الموضوعات التي قد أفلوها أو لم يولوها الأهمية الكافية والتي إذا ما تم التركيز عليها والأخذ بها بشكل جيد لكن تحسن أداء النشاط التسويقي برمته.

مفهوم التوجيه في النشاط التسويقي:

يعرف التوجيه بأنه الحفز على العمل، ولا يعني هذا خلق العمل وإخراجه إلى حيز الوجود وفقاً للخطط الموضوعة حيث تتضمن نوعين من العوامل:

العامل الأول: إصدار الأوامر الازمة للمكلفين، وتأخذ هذه الأوامر صور التوجيهات التي تصدر أو التعليمات التي تعطي الإرشادات والتي توجه من أجل إنجاز عمل معين سواء من ناحية ماهية هذا العمل أو من ناحية سبل أدائه.

وتشير الأوامر بخصائص معينة وهي:

- ارتباطها بمتطلبات ومتطلبات الموقف.
- فاعلية الأوامر والاقتناع بها.
- اكتمال الأوامر دون زيادة في التفصيل.
- طبيعة الإلقاء ومدى حثها على المولفة عليه.
- تفسير الأسباب الداخلية إلى إصدار الأوامر.

العامل الثاني: وهو حفز العاملين أثناء تنفيذ العمل موجه نحو العوامل التي تؤثر في الرغبة والحماس والإخلاص في اللحظة التي يجري فيها ذلك العمل كالشكوى، والتظلمات، والإجراءات التأسيسية المناسبة، والحفز الإيجابي.

أهمية التوجيه في المجال التسويقي:

يحتل التوجيه أهمية كبيرة في مجال التسويق، حيث نستطيع تفسير التوجيه من وجهة نظر المستهلك أو المستعمل الصناعي على أساس ضرورة توجيه المستهلك أو المستعمل الصناعي نحو اختيار وشراء المنتجات التي تشبع رغباته وأحتياجاته ومتطلبه عن طريق إعطائه البيانات الخاصة بالمنتجات وخصائصها و مجالات استعمالها وطريقة استعمالها وحفظها وصيانتها، والمتاجر التي تباع فيها وأسعارها ومزاياها التي تفوق المنتجات المنافسة، ويمكن القيام

بذلك عن طريق الإعلان أو عن طريق جهود رجال البيع أو الاثنين معاً.

مقومات نجاح التوجيه في العجل التسويقي:

يجب إعطاء الأوامر والتعليمات الخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها والتغيرات التي تطرأ على منتجات المنظمة وأسعارها لجميع العاملين في إدارة التسويق بصفة عامة ورجال البيع والموزعين وكذلك البيانات التي تمكن رجال البيع الحصول على رضا العميل واستمرار تعامله مع المنظمة، وينبغي التأكيد من وصول هذه البيانات دون تشويه وكذلك فهمها والاقناع بها، وحتى تنجح الاتصالات في تحقيق أهدافها فإله يجب أن تنساب أيضاً من العاملين في مجال التسويق إلى المسؤولين في إدارة التسويق عن طريق نظام الاقتراحات ونظام الشكاوى والباب المفتوح والمؤتمرات غير الموجهة والندوات والاجتماعات الدورية.

التوجيه إلى تحقيق التكامل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى

في المشروع:

لا يمكن أن تنجح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها الرئيسية من حيث تسويق السلع المناسبة المستهلك الآخر أو المشتري الصناعي بالكميات المناسبة والأسعار المناسبة والوقت المناسب والمكان المناسب، إلا بالقيام بالخطيط لإشباع احتياجات ورغبات المستهلك الآخر أو المشتري الصناعي في ضوء عدم التأكيد من تحقيق التكامل بين الوظائف التي تقوم بها الإدارات الأخرى في المشروع، وذلك لتحقيق أرباح للمشروع.

وطبقاً لمفهوم الحديث للتسويق فإن الإدارة العليا تتوقع من إدارة التسويق أنها ستقوم بنجاح ببيع وتوزيع منتجات الشركة في جميع الأسواق التي تعمل فيها، وتقديم التوصيات المتعلقة بسعر المنتجات بطرق واقعية تؤدي إلى زيادة

مبيعات الشركة وأرباحها وارتفاع سمعتها في السوق مع بذل كافة الجهود لحماية هذه الأسعار والمحافظة عليها في السوق، و اختيار الموزعين ورجال البيع والعاملين الذين تتوافق فيهم المقدرة، وتدريبهم حتى تتحقق مشروعات التوسيع بأقصى ربحية ممكنة، وتوزيعهم على المناطق البيئية المختلفة حسب فرص المبيعات في كل منها مع إعادة النظر في ذلك التوزيع من فترة لأخرى طبقاً للتغيرات التي تحدث في هذه المناطق، ودراسة واكتشاف الحاجة إلى منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية ودراسة المنتجات المنافسة، وذلك بهدف تحسين المركز التالسي للشركة في الأسواق المختلفة، والعمل على تدريب العاملين في أوجه النشاط التسويقية للشركة ووضع النظم الخاصة للهواتف والاتصالات بينهم، وذلك تحقيقاً لتحسين إنتاجيتهم من فترة زمنية أخرى، والقيام برقابة أوجه النشاط التسويقية المختلفة باستخدام الأساليب الحديثة ومنها تحليل المبيعات وتحليلتكلفة التسويق.. إلخ، والاهتمام بقياس فاعلية أوجه النشاط التسويقية المختلفة كالإعلان والبيع الشخصي والتوزيع.. الخ، اعتماداً على الأساليب العلمية الحديثة، وتوطيد العلاقات مع المستهلكين والموزعين وتحسين انتبا乎اتهم عن الشركة ومنتجاتها والتنسيق بين التسويق وأوجه النشاط الأخرى في الشركة، كالإنتاج والتمويل والأفراد.. والقيام بالتبليغ بالمبيعات على أساس سليم حتى يعتمد عليه تحديد أوجه نشاط الشركة.

من العرض السابق يتضح أن كفاءة وفاعلية التسويق لن تتحقق إلا من خلال تحقيق العلاقات التالية:

مع الإدارة العليا لأنها تقوم بصياغة فلسفة الشركة بحيث توضح أهمية التسويق لتطبيق المفهوم الحديث وعناصره الرئيسة الأربع، وإعادة النظر في سياسات الشركة التماشي المفهوم الحديث للتسويق، والاهتمام بتدعيم إدارة

التسويق بشرباً ومالاً حتى تتمكن من القيام بالخطيط وتنفيذ الوظائف الازمة المتعلقة بهذه الخطط وإشراك المسؤولين عن التسويق في المشروع في تحطيط أوجه نشاطه حتى يطبق المفهوم الحديث للتسويق.

ويعتبر الإشارة المالية لأنها تقوم في المشروع بتحديد وتغذية الاحتياجات المالية للمشروع وتحديد مصادر الحصول عليها والعمل على المحافظة على استثمارات المشروع في الأصول الثابتة والممتلكات وإدارتها بالطرق المناسبة التي تمكن من تحقيق أعلى عائد ممكن على هذه الاستثمارات بشرط أن يؤدي ذلك إلى استغلال المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي أو الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمشروع.

ويعد التنبيه بالمبيعات من أهم البيانات التي تحتاج إليها الإدارة المالية من إدارة التسويق عند إعداد الخطة المالية للمشروع. ويطلب إصدار أسهم وسندات جديدة الاعتماد على إدارة التسويق في القيام بالدراسات الازمة لتوزيعها والتزويج لها.. إلخ. كما يجب القيام ببحوث التسويق بل القيام بالتوسيع المالي والاندماج أو الانضمام.

وينتظر إدارة التسويق من الإدارة المالية توفير الاعتمادات المالية لتمويل أوجه نشاطها، وتوفير الاعتمادات المالية الازمة لتنفيذ برامجها وأوجه نشاطها التي سبق دراستها والموافقة عليها مع إخبارها بماي تغيرات فيها في الوقت المناسب، وقيام الإدارة المالية عن طريق قسم المحاسبة التابع لها بتسجيل البيانات الخاصة بالتكاليف والأرباح والخسائر بكل دقة، وإعطائهما لإدارة التسويق لأغراض الرقابة، مع القيام بتحليل المبيعات وتحليل تكلفة التسويق حسب القطاعات التسويقية المختلفة، كالمنتجات والمناطق البيئية.. إلخ، وإعطائهما لإدارة التسويق للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة.

وتوجد جوانب مالية وتسويقية مشتركة لكل من الجسم والتصدير والبيع بالتقسيط والانتاج.

ومع ادارة الانتاج لأن هدف وظيفة الانتاج أساساً في الشركات التي يطبق فيها المفهوم الحديث للتسويق إنتاج السلع والخدمات التي تشبع احتياجات ورغبات المستهلك الآخر أو المشتري الصناعي، ومن ثم فإنها - دون الإفلال من شأنها - تعد وسيلة لتحقيق هذا الهدف، ولا تعد الهدف النهائي للمشروع.

وتحتمد ادارة الانتاج على ادارة التسويق في الحصول على البيانات عن احتياجات السوق كماً ونوعاً وتوفيت هذه الاحتياجات عن طريق بحوث التسويق والتي على ضوئها يتم إنتاج السلع بالمواصفات والتكاليف المناسبة في الوقت المناسب.

وتتوقع ادارة التسويق من ادارة الانتاج توفير الإمكانيات الانتاجية اللازمة لانتاج السلع التي تشبع احتياجات ورغبات المستهلك الآخر أو المشتري الصناعي بأقصى كفاية ممكنة، والعمل على تخفيض تكلفة الانتاج بصفة مستمرة حتى تماشي أسعار منتجات الشركة المنتجات المنافسة المعروضة في السوق، ووضع جداول الانتاج بحيث يتم إنتاج السلع في الوقت المناسب للمستهلك الآخر أو المشتري الصناعي، وإحاطة المسؤولين عن التسويق في الشركة بالبيانات المتعلقة بالتغييرات التي قد تحدث، والبيانات الخاصة بجودة الانتاج، والمخزون السلعي والنقص في المواد الخام والتغيرات التي قد تحدث في جداول الإنتاج حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة وحتى لا تتأثر العلاقات بين الشركة وجمهورها من مستهلكين وموزعين .. الخ، والعمل على توظيف العمال الماهرین للقادرين على إنتاج السلع ذات الجودة المناسبة للمستهلك الآخر أو المشتري الصناعي.

ومع إدارة المشتريات لأن المشروع يعتمد عليها في توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج الازمة لاستمرار عملياته، وذلك بالجودة والسعر والكمية المناسبة في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، ويعتمد تحديد الكمية والجودة والسعر والوقت على الدراسات التي تقوم بها إدارة التسويق عن احتياجات المستهلك الآخر أو المشتري الصناعي كماً ونوعاً وتوقتاً، وتزداد العلاقة بين إدارتي المشتريات والتسويق في حالة اتباع "المبادلة" أي الشراء من المورد الذي يتعامل مع الشركة كعميل.

وطبقاً للمفهوم الحديث للتسويق فإن إدارة التسويق تتوقع من إدارة المشتريات الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بصفة مستمرة للحصول على الجودة المطلوبة بأقل الأسعار الممكنة، والإهاطة بالتطورات والتغيرات التي قد تحدث في أنواع المواد الخام ومصادر توریدها، ومعرفة جداول الإنتاج واحتياجات الشركة من المواد الخام لتوفير المواد الازمة في الوقت المناسب حتى لا يتقطع الإنتاج، وتوظيد العلاقة الطيبة مع الموردين والمحافظة على سمعة الشركة عند تعاملها معهم، والتنسيق مع التسويق عند اتباع أسلوب المبادلة.

ومع الإدارة الهندسية لأن إدارة التسويق تعتمد عليها في القيام بتصميم السلعة فنياً. وإعداد مواصفاتها وخصائصها الفنية، والقيام بالاستفادة من المخترعات الجديدة في تصميم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية، بالإضافة إلى تصميم العبوات.

ويجب ألا يقوم القسم الهندسي بذلك في ظل المفهوم الحديث للتسويق إلا على ضوء بحوث التسويق، حيث يجب دراسة رغبات واحتياجات ومشاكل المستهلك الآخر أو المشتري الصناعي، والعمل على إنتاج السلع بالمواصفات

الفنية التي تتفق معها، ويجب في حالة القيام بتصميم سلعة جديدة اختبارها تسويقاً قبل أخذ قرار بإنتاجها وتسويقيها. ويفضل تنظيم برامج تدريبية في مجال التسويق للعاملين بالقسم الهندسي والذين يجب أن يكونوا على مستوى عال من المقدرة والكفاية. وينبغي أن يكون هناك تنسق كامل بين أعمال القسم وكل من أعمال إدارات التسويق والإنتاج والشراء، حتى يمكن إنتاج وتنفيذ التصميمات التي تتفق مع احتياجات السوق في الوقت المناسب وبحيث لا يكون للمنافسين أسبقية في تقديم هذه التصميمات.

ومع إدارة الأفراد لأن هناك تكامل واضح بين إدارة التسويق والأفراد خاصة فيما يتعلق باختيار رجال إدارة التسويق والعاملين فيها ورجال البيع وتدريبهم وإعداد طرق مكافأتهم ونظم الحوافز الخاصة بهم وترقياتهم والإشراف عليهم، والطرق المناسبة لتوصيل البيانات من الإدارات الأخرى إلى إدارة التسويق وبالعكس، وتحليل البيانات الخاصة بالغياب ومعدلات دوران العمل والشكوى واستخلاص النتائج منها بصفة مستمرة.

ومع إدارة الإحصاء نظراً لاعتماد إدارة التسويق اعتماداً كبيراً على إدارة الإحصاء في الدراسات التي تقوم بها إدارة التسويق لدراسة المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي والتباين بالمبيعات، وتحتاج إدارة التسويق في هذه الدراسات بعدد كبير من الأساليب الإحصائية كالاتجاه العام والارتباط والعينات وتحليل البيانات.. وتعد الإحصاء من الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات التسويقية خاصة لمد إدارة التسويق بالبيانات المتعلقة بالمستقبل.

ومع إدارة المحاسبة بسبب وجود عدد كبير من البيانات التي تحتاج إليها إدارة التسويق قبل اتخاذ أي قرار في إدارة المحاسبة وذلك في عدد كبير من المشروعات الصناعية والتجارية، ومن أمثلة هذه البيانات الرقام المبيعات

الإجمالية موزعة حسب السلع والمناطق البيعية والعملاء وأرقام المخزون
السلعي ونسبة الإضافة والتلفيض ومعدلات دوران البضاعة.. ويتعاون
المسؤولون في إدارة التسويق والمحاسبة في إعداد الطرق المناسبة لتوزيع
نفقات التسويق على القطاعات التسويقية المختلفة كالمنتجات والعملاء والمناطق
البيعية، ووضع معدلات الأداء لرجال البيع، والنفقات التعميلية في مجالات النقل
والشراء والتخزين.. إلخ، وتحصل إدارة التسويق على البيانات الخاصة
بالتكليف من إدارة المحاسبة عند القيام بالقرارات الخاصة بالسعير والتوزيع
والتغليف.

ومع إدارة الشؤون القانونية نظراً لارتباط عمل إدارة التسويق ارتباطاً
وثيقاً بعمل إدارة الشؤون القانونية في المشروع نظراً لوجود عدد كبير من
التشريعات القانونية المتعلقة بالتسويق في مجالات التسuir والتمييز والتوزيع
والشراء.. إلخ، ونظراً لأن أعمال إدارة التسويق تؤدي إلى ارتباط المشروع
بعلاقات مع الموزعين والموردين والعملاء ورجال البيع ودور نشر الإعلانات..
إلخ، وارتباط المشروع بعدد من العقود والالتزامات مما يؤكد حاجة إدارة
التسويق إلى إدارة الشؤون القانونية.

التوجيه إلى تحليل تكلفة التسويق حسب القطاعات التسويقية بدلاً
من النسب المالية:

وذلك نظراً للأعتبرات التالية:

- ١- يعتمد حساب النسب المالية على البيانات المتوفرة في الميزانية
العوممية وقائمة نتائج الأعمال التي لا تظهر التغيرات تصرير الأجل
نظراً لأن الميزانية العوممية مثلاً تعكس لنا مركز الشركة في يوم
معين.

- ٢- القوائم المالية توضح لنا بيانات تاريخية حدثت في الماضي (العام السابق مثلاً) ولا توضح لنا المستقبل أو الحاضر.
- ٣- بالنسبة للشركات التي حدثت فيها اندماجات، لا تعطي القوائم المالية فكرة عامة واضحة عن الشركات الصغيرة المندمجة.
- ٤- عند مقارنة النسب المالية الخاصة بشركة معينة بنسب متوسطة، فإننا ندخل في مشاكل تعريف المتوسط الذي يمثل الصناعة والتجارة فعلاً، هل هو الوسيط أم الوسيط أم المتوسط؟ فإذا كان هو الوسيط هل هو الوسط الحسابي أم الوسط الهندسي أم الوسط التواقي؟ وهل هو مرجح أم لا، وهل يكتفى باستخدام أرقام متوسطة أم حد أعلى وحد أدنى.
- ٥- عند المقارنة بين الشركات المختلفة، يلاحظ أن هناك أساساً مختلفة متتبعة في تقدير أصولها وتكلفة البضاعة المباعة، فمثلاً بالنسبة للمخزون هناك عدة أساس لتقدير منها، السوق أو التكلفة لأيضاً أقل، الوارد أو لا يصرف أو لا FIFO، والوارد أخيراً يصرف أو لا LIFO، وبالنسبة لاستهلاك، نجد هناك عدة طرق لحساب الاستهلاك منها طريقة القسط المتساوي والقسط المتزايد والقسط المتناقض، وذلك يجعل المقارنة بين المنظمات المختلفة غير دقيقة إلا إذا كانت هناك تشريعات موحدة بالنسبة لتقدير الأصول وحساب الاستهلاك.
- ٦- إن استخدام النسب التحليلية ما هو إلا أحد الوسائل التي تعين الإدارة في معرفة مواطن الضعف ولكنها لا تغني عن الكفاية والمقدرة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويطلب أن يأخذ الباحث في حساباته عند استخدامها العوامل غير الملحوظة في التسويق.
- ٧- بالرغم من أهمية التحليل المالي بأكمله للمنظمة إلا أنها في عدد من

الحالات تحتاج إلى التحليل المالي للمنتجات المختلفة والعملاء المختلفين والمناطق البيئية المنظمة، مما يلزم تطبيق النسب المالية على المنتجات والعملاء والمناطق البيئية.. الخ.

ـ لأن التحليل حسب القطاعات التسويقية يمكن من القيام بتوزيع تكاليف التسويق على كل من المنتجات والعملاء والمناطق البيئية وتحديد درجة ربحية كل منها لاتخاذ قرارات بشأن إضافة أو حذف منتجات معينة والتوقف أو الاستمرار في البيع في مناطق معينة أو إلى بعض العملاء، وبالتالي يمكننا من معرفة الأمور التالية:

- ـ ١- تكلفة تسويق كل سلعة.
- ـ ٢- تكلفة التسويق في كل منطقة بيئية.
- ـ ٣- تكلفة التسويق بالنسبة للعملاء من حيث:
 - (أ) حجم الطلبية.
 - (ب) نوع العميل (تاجر جملة – تاجر تجزئة.. الخ).
- ـ ٤- تكلفة المبيعات النقية والأجلة وبالنقيض.

فمثلاً وجد أحد المنتجين أن ٦٨% من عملائه يقومون بشراء ١٠% فقط من الكميات التي يقوم ببيعها مما أدى إلى تحقيق خسائر نتيجة لبيعه لهم، وعندما توقف عن البيع لهم وركز جهوده البيئية والترويجية نحو الحسابات المربيحة زادت مبيعاته بنسبة ٧٦% وانخفضت مصروفاته التسويقية من ٢٢,٨% إلى ١١,٥%， وحقق أرباحاً بلغت ١٥% من المبيعات بدلاً من خسائره التي بلغت ٢,٩% من المبيعات.

وبين لمنتج آخر أنه يخسر ما بين ٦٦% و٨٦% من المبيعات نتيجة للبيع المباشر لما يقرب من ثلثي عملائه، ولما قام تجار الجملة بالتوزيع إليهم

انخفضت تكلفة التسويق بنسبة تتراوح بين ٤٠% و ٥٥% وزالت الأرباح الصافية بنسبة ٢٥%.

وأوضح من إحدى الدراسات التي قامت بها إحدى الشركات أن ٨٤% من عملائها بالمدن الكبرى يسبون خسائر الشركة نتيجة للبيع لهم في الوقت الذي تحصل فيه الشركة على نسبة كبيرة من أرباحها نتيجة للتوزيع في المدن الصغيرة، وقد تضاعفت نسبة صافي أرباح الشركة إلى المبيعات، وانخفضت نسبة تكلفة التسويق إلى المبيعات بمقدار الثلث نتيجة لتركيز الجهود البيعية والترويجية في المدن الصغيرة.

ونتيجة لتوقف إحدى الشركات عن إنتاج السلع التي لا تحقق أرباحاً، انخفضت تكلفة التسويق بنسبة ١٠% وارتفعت الأرباح الصافية بنسبة ١٠٠%.
ويجب لا يتبدّل إلى ذهن القارئ من الأمثلة السابقة أن التوقف عن إنتاج السلع غير المربح أو البيع في المناطق البعيدة أو للعملاء الذين لا يحقق البيع لهم أرباحاً للشركة هو العلاج الحاسم في مثل هذه المواقف، بل يجب القيام ببعض الدراسات عن جميع البذائل الممكنة التي يمكن الأخذ بها وتأثير كل منها على ربحية الشركة.

فمثلاً بالنسبة للسلع قد يؤدي التقليل من أحجام ومقاسات وألوان السلعة إلى زيادة المبيعات نتيجة لتركيز الجهود البيعية والترويجية على أشكال محددة من السلعة. وقد تؤدي إعادة النظر في الغلاف إلى تخفيض التكلفة المباشرة للتغليف، كما قد يؤدي الغلاف الجديد إلى تخفيض نفقات النقل والشحن والتخزين وزيادة المبيعات نتيجة لتمتعه بصفات ترويجية أو إمكانية استعماله في أغراض منزلية بعد استهلاك السلعة. وقد تؤدي زيادة الحملات الإعلانية والجهود الترويجية إلى زيادة مبيعات السلعة خاصة في الأجل الطويل. وقد تؤدي زيادة

سعر السلعة ذات الطلب غير المرن وخفض سعر السلعة ذات الطلب المرن إلى زيادة مبيعات وربحية السلع.

وقد يستمر المشروع في إنتاج السلعة بالرغم من تحقيقها لخسائر إذا كان متوفقاً أن تحقق أرباحاً في الأجل الطويل، أو إذا كانت سلعة ضرورية لخدمة المستهلك الأخير أو العملاء خاصة إذا كانت تساهم في تنظيم التكاليف الثابتة المنظمة. ومن المهم أن يقوم الباحث بدراسة أثر قرار عدم الاستمرار في إنتاج إحدى السلع على المبيعات والتكاليف الكلية وبالأخص أن بعض هذه التكاليف ثابت لا يتغير بتغير حجم الإنتاج. ويتم ذلك بطرح الإيرادات الصافية التي لن تحصل عليها الشركة بعد اتخاذ هذا القرار من التكاليف المتغيرة والتي سيتم توفيرها نتيجة له. ويمثل هذا الفرق الوفر المحقق نتيجة لاتخاذ مثل هذا القرار. وبالنسبة للعملاء، هناك بعض الإجراءات التي يجب اتباعها لتقليل الخسائر الناشئة عن بعض الطلبيات الصغيرة، ومن هذه الإجراءات تقليل الخدمات المجانية مثل التصليح، أو تحديد الحجم الأدنى لطلبات العملاء واتباع خصم لكمية أو تحويل الطلبيات الصغيرة إلى وسطاء بدلاً من البيع المباشر أو رفع سعر البيع.

وهناك طريقتان بديلتان يمكن الاستعانة بهما عند اتخاذ مثل هذه القرارات:

- ١- التحميل الشامل بمعنى أن يتحمل كل قطاع تسوقي نصيبه الكامل العادل من عناصر التكاليف الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية.
- ٢- دراسة مدى مساعدة كل قطاع تسوقي في تنظيم إجمالي التكاليف الثابتة، ويسمى هذا أيضاً بنظام التكلفة المباشرة Direct Costing، وسوف نقوم بشرح كل منها بالنسبة للتسويق فيما يلي:

الطريقة الأولى - التحميل الشامل:

هناك ثلاثة خطوات رئيسة يجب اتباعها لتحليل تكلفة التسويق وفقاً لهذه الطريقة:

أ- أن يتحمل كل عميل أو منطقة بيعية أو سلعة التكاليف المباشرة الخاصة به.

ب- أن يتم توزيع التكاليف غير المباشرة على القطاعات التسويقية المختلفة بحيث تتحمل كل منها نصيبها العادل منها.

ج- تتحدد ربحية أو خسارة كل من هذه القطاعات بطرح نصيبها من التكاليف التسويقية المباشرة وغير المباشرة من الفرق بين المبيعات وتكلفة إنتاجها، وفيما يلي توضح ذلك حسب مبدأ القدرة على الدفع ومبدأ الاستفادة من النفقات المباشرة لتوزيع التكاليف التسويقية غير المباشرة على القطاعات التسويقية، يستخدم عادة كل من مبدأ القدرة على الدفع ومدى الاستفادة من التكاليف المباشرة، ويعتمد المبدأ الأول على توزيع التكاليف غير المباشرة على القطاعات التسويقية بنسبة مبيعات كل منها إلى الأخرى، على أساس أن المبيعات هي مؤشر للغنى والقدرة على التحمل، بينما يعتمد المبدأ الثاني على توزيع هذه التكاليف بنسبة التكاليف المباشرة التي يتحملها كل منها.

مثلاً:

تكاليف الإعلان غير المباشر على السلع (أ.ب.ج.) ١٥٠٠ م.س		
سلعة (أ)	سلعة (ب)	سلعة (ج)
١٥٠٠	٥٠٠	١٠٠
١٨٠٠	٢٠٠	١٢٠٠

مبيعات إعلان مباشر

أولاً- حسب مبدأ القدرة على الدفع:
توزيع الـ ١٥٠٠ ل.س على السلع (أ.ب.ج) بنفس نسبة المبيعات على
النحو الآتي:

$$\text{سلعة (أ)} = \frac{1000}{3000} \times 1500 = 500 \text{ ل.س}$$

$$\text{سلعة (ب)} = \frac{3000}{5000} \times 1500 = 900 \text{ ل.س}$$

$$\text{سلعة (ج)} = \frac{5000}{10000} \times 1500 = 750 \text{ ل.س}$$

ثانياً- حسب مبدأ الاستفادة من التكاليف المباشرة:

$$\text{سلعة (أ)} = \frac{1200}{2000} \times 1500 = 900 \text{ ل.س}$$

$$\text{سلعة (ب)} = \frac{2000}{5000} \times 1500 = 600 \text{ ل.س}$$

$$\text{سلعة (ج)} = \frac{5000}{18000} \times 1500 = 416 \text{ ل.س}$$

ويلاحظ أن السلعة (ج) هي أكثر السلع الثلاث مبيعاً، أي مقدرة على الدفع، والسلعة (ب) أقلها مبيعات، أي مقدرة على الدفع، في الوقت الذي تستفيد فيه هذه السلعة أكثر من غيرها من تكاليف الإعلان المباشر، لذلك فإن نصيحتها من تكاليف الإعلان غير المباشر أقل من السلع الأخرى في حالة اتباع مبدأ القدرة على الدفع وأكثر في حالة اتباع مبدأ الاستفادة من تكاليف الإعلان المباشر.

الطريقة الثانية - تحديد مدى مساعدة القطاع التسويقي في تغطية التكاليف الثابتة:

نظراً لصعوبة وضع أسس عادلة لتوزيع الإنفاق التسويقي على المنتجات والمناطق البيعية والعملاء بحيث تحصل كل منها على نصيبها العادل من هذه التكاليف، ونظراً لاعتمادها إلى حد كبير على الرأي والحكم لا لاعتراض الكثرين على بعض الأساس المستخدمة في توزيع هذه التكاليف، يرى بعضهم أن تتحمل كل سلعة أو قطاع تسويقي تكاليفها المتغيرة، وتحول التكاليف الثابتة من فترة زمنية لأخرى لمعرفة التغيرات التي تطرأ عليها دراستها وتحليل أسبابها، وبذلك تتحدد درجة ربحية السلعة مثلاً على أساس مقدرة مبيعاتها على تغطية تكاليفها المتغيرة، فإذا ما غطت مبيعات إحدى السلع تكاليف إنتاجها وتسويقيها المتغيرة يستمر المشروع في إنتاجها لأن هذا الاستمرار يعني مساعدة السلعة في تغطية التكاليف الثابتة المنظمة.

مثلاً:

تقوم إحدى الشركات بإنتاج ثلاثة سلع، وفيما يلي مبيعات وتكلفة كل منها:

	سلعة (أ) بالليرات السورية	سلعة (ب) بالليرات السورية	سلعة (ج) بالليرات السورية	المجموع	
٤٦٠٠	٥٠٠	٤٠٠	٥٠٠	١٤٠٠	للمبيعات
١٣١٠٠	٥٥٠٠	٣٨٠٠	٣٨٠٠	١٣١٠٠	للتكمية الكلية
٩٠٠	(٥٠٠)	٢٠٠	١٢٠٠	٩٠٠	الربح لـ
					الخسارة
١٩٥٠٠	٤٩٠٠	٣١٠٠	٣٥٠٠	١٩٥٠٠	للتكمية المتغيرة
=١٩٥٠٠ - ١٦٠٠	=٤٩٠٠ - ٥٠٠	=٣١٠٠ - ٤٠٠	=٣٥٠٠ - ٥٠٠	=٣٥٠٠	المساعدة
٤٥٠٠	١٠٠+	٩٠٠+	١٥٠٠+	٤٥٠٠	

ويتبين لنا من البيانات السابقة أنه بالرغم من أن السلعة (جـ) تحقق خسائر إلا أن الاستمرار في إنتاجها يؤدي إلى المساهمة في تغطية التكاليف الثالثة، أما إذا لم تكن كذلك فإنه يجب التوقف عن إنتاجها.

النوجة: يحيى الأخذ بمفهوم السلع من الناحية التسويقية:

نفهم أن السلعة هي اسم وصفي للخصائص الكيماوية والطبيعية لشكل نمطي محدود، وملموس للمستهلك الآخر أو المشتري الصناعي (فناح - صلبات - مستحضرات طبية - أحذية - سيارة ... آلة). ويلاحظ أنه لا يوجد طبقاً لهذا التعريف أي تأثير لخصائص السلع على دوافع المستهلكين وأنماطهم الاستهلاكية.

في حين أن الاسم التجاري يعكس اختلافاً من وجهة نظر المستهلك نحو السلعة سواء أكانت هذه الاختلافات حقيقة أم لا، وملموسة أم غير ملموسة.

وأن الاختلاف في التشكيلة السلعية ومكان الشراء وطريقة البيع يعنى وجود سلع مختلفة من النواحي التسويقية حيث إن ثلاثة الملك بباب واحد أو بابين ١٨ قدم أو ٢٤ قدم ذات اللون الأبيض أو الأخضر التي تباع نقداً أو بالتقسيط في متجر ذي الأقسام أو بيوت البيع بالخصم يجعل لكل من هذه الأشكال منافع وخدمات معينة وقد يكون لكل منها سوق مستقلة عن الأخرى.

فالسلعة من الناحية التسويقية، عبارة عن خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الاسم التجاري واللون والغلاف والسعر وشهرة المنتج والموزع، والخدمات التي يقدمها كل منها والتي تهدف أساساً إلى إشباع احتياجات المستهلك الآخر أو المشتري الصناعي، ورغباته ومطالبه وأنمطه الشرائية. ومن ثم فإن المستهلك الآخر أو المشتري الصناعي يقوم بشراء (منافع) وما يشبع احتياجاته ورغباته ومطالبه، ويقوم البائع بتسويق (منافع)

وليس منتجات ذات خصائص كيماوية وطبيعية. ويقوم بتسويق منتجات لها اطباعات معينة من جانب المستهلكين والمشترين الصناعيين، من حيث القائم بشرائها وأهدافه وتصرفاته الاستهلاكية، وبالتالي فإن كل شكل من الأشكال يأخذ كل اسم تجاري ما هو إلا سلعة مستقلة، ومن ثم فإنه يجب أخذ ذلك في الحسبان عند وضع الاستراتيجيات التسويقية المختلفة في مجالات التوزيع والتسعير والإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات.. إلخ.

ويجب التركيز طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق - على أن إدارة أي مشروع تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن السلعة أو الخدمة التي تقوم بإنتاجها، فمثلاً تقوم صناعة السينما طبقاً لذلك بتسويق وسائل التسلية والترفيه، وليس إنتاج أفلام سينمائية، وتقوم دور النشر بتسويق المعرفة وليس طباعة ونشر الكتب فقط، وشركات النقل بالأتوبيس تقوم بتسويق نظام النقل وليس فقط نقل المسافرين بالأتوبيسات وهكذا.

وبؤدي اتباع هذا المفهوم إلى توسيع نطاق أعمال المنظمة وعدم تقاض المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها وتسويتها. فمثلاً تقوم شركة الأفلام السينمائية بتسويق أفلام سينمائية للتلفزيون، وتنتج أفلاماً تعليمية وتشعر مننا كاملة الملاهي.. إلخ. وتقوم شركات النقل بالأتوبيس بإنشاء فنادق ومتاعم ونقل البضائع الخفيفة.. إلخ، وتقوم دور النشر بتسويق الأسطوانات التعليمية والأفلام السينمائية ولعب الأطفال والألعاب الإلكترونية الخفيفة.. إلخ، ومن ثم لا تفشل شركات الإنتاج السينمائي نتيجة لظهور التلفزيون، ولا تفشل شركات النقل بالسكك الحديدية نتيجة لانتشار السيارات الخاصة وهكذا. وقد حدث ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لعدم اقتناع المسؤولين في هذه الشركات بالتسويق وأهميته واقتناعهم بأن النمو السكاني ينبع عنه تلقائياً توسيع في السوق،

وأن الإنتاج هو الهدف الرئيس لأي مشروع، وهذا ما يعرف بقصر النظر التسويقي.

ويؤدي اعتماد إدارة المنظمة على فلسفة "تسويق المنافع" إلى زيادة مكانة النشاط التسويقي في المنظمة، وأيضاً من وجهة نظر عملائها. فمثلاً إذا ما كانت هناك شركة تقوم بطباعة النماذج التي تستخدم في مراسلات الشركات المختلفة والإعلان عن منتجاتها وفوائطها.. الخ. وبالافتراض أن المسؤولين في الشركة يرون أن عمل الشركة يكمن في إنتاج هذه النماذج وبيعها لعملائها، فإن بايسي الشركة سيركزون جهودهم على الجهة المسئولة عن الشراء لدى العملاء والتي ستأخذ في الحسبان كلاً من الإدارات التي تستعمل النماذج، وإدارة الحسابات والإدارة المسئولة عن تجهيز البيانات في الشركة. وقد يتطلب الأمر الرجوع إلى رئيس مجلس إدارة الشركة قبل اتخاذ قرار نهائي بشأن التعاقد، وستكون النقاط البيعية التي سيركز عليها البائعون هي الجودة والسعر وموعد التسليم وشروط الائتمان.

لما إذا ما رأى المسؤولون في الشركة أن عمل الشركة هو تسويق نظام للمعلومات فإن بايسي الشركة سيرتجهون أولاً إلى رئيس مجلس إدارة الشركة لإقناعه بالنظام الذي سيتم وضعه لشركته والنماذج الازمة لذلك، ومنه إلى مدير عام الشركة، فالمسؤول عن تجهيز البيانات في إدارة الحسابات للتعرف على مدى تحقيق النظام المقترن للكفاءة في الأداء وتخفيف النفقات.

يتضح من المثال السابق اختلاف مكانة التسويق واختلاف أساليب البيع والكافئات البيعية في كل من الموقفين نظراً لاختلاف مفهوم العمل التسويقي في كل منها.

التوجيه إلى تجزئة السوق وفق الرغبات والاحتياجات:

يتحقق المشروع الذي يهتم بتجزئة السوق إلى مجموعات مع الأخذ في حسبانه احتياجات ورغبات كل منها عدة مزايا، أهمها البحث عن فرص تسويقية جديدة واستغلالها عن طريق دراسة احتياجات كل مجموعة ومدى الرضاء عن المنتجات الحالية من حيث إشباع هذه الاحتياجات، ومن ثم فإنه يمكن إنتاج سلع جديدة تشبّع هذه الاحتياجات، ويمكن التركيز على المجموعات التي يقل رضاوها عن المنتجات المعروضة حالياً في إشباع احتياجاتها.

ويمكن للمشروع الاسترشاد بالبيانات والدراسات المتعلقة بالاختلافات بين المجموعات من حيث الاستجابة لأوجه النشاط التسويقية المختلفة، وأخيراً فإنه يمكن إعداد برامج مختلفة تتلائم مع الاحتياجات المختلفة للمشترين.

وبالتالي ينبغي الاعتماد على الأسس التالية لكي نتمكن من تحقيق المزايا آنفة الذكر :

- ١- أن تكون هناك اختلافات جذرية بين كل مجموعة وأخرى، من حيث الرغبات والاحتياجات .. الخ.
- ٢- أن يكون هناك تشابه بين الأفراد في نفس المجموعة من حيث الرغبات والاحتياجات..
- ٣- أن يكون حجم المجموعة الواحدة كبيراً نسبياً لضمان وجود فرروق جوهريّة بين المجموعات المختلفة من حيث الرغبات والاحتياجات.. الخ.
- ٤- أن يسهل الوصول إلى كل مجموعة.
- ٥- سهولة قياس أساس تجزئة السوق، وتوافر البيانات عن هذا الأساس، لذلك تعد العوامل الديموغرافية من أسهل أساس تجزئة السوق لسهولة

قياسها وتوافر البيانات الثانوية عنها.

٦- تجزئة السوق تتم على المشتري الحالي والمرتقب، وليس على السلعة أو الخدمة أو السوق. فلا يمكن تجزئة سوق المنظمات الصناعية مثلاً إلى منظفات سائلة أو بودرة (سلعة)، ولا يمكن تجزئة سوق البنوك إلى بنوك تجارية وصناعية.. إلخ، (السوق).

التوجيه إلى بعض الظواهر الاجتماعية المؤثرة على الطلب:

سنقوم فيما يلي بعرض لهذه الظواهر الاجتماعية التي تؤثر على الطلب والتي ترتبط بشكل أساسى بكل من علم الاجتماع Sociology ودراسة الأجناس (علم الإنسان) Anthropology:

١- يؤدي تقسيم المجتمع إلى مجموعات مختلفة حسب الجنسية الأصلية دوراً هاماً في اختلاف العادات والتقاليد والأنمط الاستهلاكية والاحتياجات، ويؤثر ذلك بطبيعة الحال على كل من أنواع المنتجات المطلوبة والعادات الشائعة، ويؤدي ذلك أيضاً إلى اختلاف دوافع الشراء لدى المستهلكين وتصرفاتهم في مثل هذا المجتمع، خاصة إذا ما قورن بمجتمع متماشٍ ولا يتركب من جنسيات مختلفة. ويبرز ذلك بصفة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نجد أن السكان ينتمون في الأصل إلى جنسيات مختلفة كالأسبان والإنجليز.. إلخ. بالإضافة إلى وجود أقليات من جنسيات مختلفة تعيش في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. وتختلف أيضاً أنماط السلوك الاجتماعي بين السكان في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لاختلاف اللون (زنوج وبيض) ويوجد عدد كبير من الكتاب وعدد كبير من الشركات التي تقسم السوق إلى سوق للزنوج وسوق للبيض بالنسبة لمنتجاتها.

وتوجد أيضاً هذه الظاهرة في دولة الكويت، حيث نجد أن ما يزيد عن ٥٥٪ من إجمالي عدد سكانها من غير الكويتيين.

٢- تختلف الأنماط الاستهلاكية بين السكان في حالة تعدد الديانات في الدول، حيث تختلف أنواع المأكولات والمشروبات التي يتم شراؤها من كل مجموعة حسب تعاليم الديانة التي يعتنقها أفراد المجموعة. وهذا واضح أيضاً في عدد كبير من الدول التي توجد بها اختلافات في الديانة بين السكان، ومنها الهند ولبنان مثلاً.

٣- تؤدي المرأة دوراً في اتخاذ قرارات الشراء الخاصة بعد اتجاهها للعمل ومنحها الحقوق السياسية في عدد كبير من الدول، وقد أدى ذلك إلى زيادة أهمية الدور الذي تقوم به في التأثير على الشراء واتخاذ القرار بالشراء، والقيام بالشراء فعلاً. وقد أدى اتجاه المرأة للعمل إلى زيادة دخل الأسرة وبالتالي زيادة القوى الشرائية للأسرة، الذي ينجم عنه زيادة الإنفاق الاستهلاكي مع ثبات جميع الظروف والعوامل الأخرى.

وقد أدى ذلك أيضاً إلى زيادة الطلب على الأجهزة المنزلية، كالأفران والثلاجات والغسالات والمكائن الكهربائية، وزيادة الطلب على الملعبيات والمجمدات لتقليل مجهد المرأة في إنجاز الأعمال المنزلية حتى تستطيع القيام بواجباتها المتعلقة بالعمل.

٤- أدى اتجاه عدد كبير من الدول المتقدمة إلى تخفيض ساعات العمل إلى زيادة أوقات الفراغ لدى الأفراد، مما أدى وبالتالي إلى زيادة الاهتمام بتسويق المنتجات التي تساعد الأفراد على الاستفادة من أوقات فراغهم والتمتع بها، وللتقليل من الشعور بالذنب الذي ينتج عن تضييع هذه الأوقات، ويبعد ذلك واضحاً في النمو السريع للسياحة والكتب

والأسطوانات والفنون وزيادة اهتمام الأفراد بالقيام بأنفسهم بإصلاح السيارات، والإصلاحات والتركيبيات المختلفة بالمنازل، وطلاء المنازل، وإصلاح وصيانة أجهزة التلفزيون والراديو.. إلخ. وقد أدى ذلك أيضاً إلى اتجاه عدد كبير من الأفراد إلى شراء القوارب ومعدات الصيد، وأدوات التجارة. وأصبحت المنازل الحديثة تصمم بطريقة تسهل القيام بالأنشطة المختلفة في أوقات الفراغ. وقد شهدت صناعات الملابس الخاصة بالسيدات والرجال زيادة كبيرة في الطلب على الملابس البسيطة التي يصلح ارتداؤها في أغلب الأوقات.

وقد أدى ذلك إلى فتح أسواق جديدة أمام عدد كبير من الشركات وتنظيم مشروعات جديدة لتقديم السلع التي يرغب فيها المستهلك الأخير نتيجة لذلك.

٥- تلعب الموضة دوراً هاماً في تسويق عدد كبير من المنتجات، كالملابس والسيارات والأثاثات والمنازل والأجهزة المنزلية والكهربائية والأسطوانات.. إلخ. وهناك فرق كبير بين الطراز Style والموضة Fashoin والتقليعة Fad، فللطراز هو تصميم فريد أو شكل فني للسلعة، فمثلاً هناك أنواع حديثة وأخرى كلاسيكية (ديبايج - لويس الرابع عشر.. إلخ)، وملابس البحر "مايوهات" من قطعة واحدة أو قطعتين "بكيني"، والسيارات ببابين وأربعة أبواب، والصالون والستيشن واجون.. إلخ. وهناك الملابس الداخلية للرجال ذات اللون الأبيض والزرقاء..، والموضة هي تصميم حاز ثبول وإعجاب كثير من الأفراد لما فيه من إضافة أو غرابة في التصميم، وذلك خلال فترة زمنية طويلة، بحيث يدفعهم ذلك إلى شرائها، والتقليعة هي موضة لا تستمر إلا فترة قصيرة جداً.

وتعد الموضة ظاهرة اجتماعية، لأن قبول الموضة قد يرجع إلى الرغبة في تقليد من قاموا بابتهاجها لأول مرة، أو في التميز عن المجموعات الأخرى في المجتمع والقيادة لو في التقليل من الضيق والسام الناتج من رونينة العمل وتكراره مع زيادة أوقات الفراغ، مما يدفع الناس إلى البحث عن كل ما هو جديد وفريد، أو في التعبير عن النفس والاختلاف عن الآخرين بقبول تصميمات كثيرة مبتكرة، والتفاعل الاجتماعي مع الغير، مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في تصميم السلع ولو من جانب التقليد.. وقد ساهم انتشار وسائل الاتصالات التي تصل إلى أكبر عدد من الناس كالتلفزيون والصحف في سرعة انتشار الأخبار عن الم ospates الجديدة وبالتالي اتباعها.

وعادة يتم عرض التصميم الجديد على عدد محدود من الأفراد، وغالباً ما تتوافر فيهم صفات حب التجديد والذوق السليم والقيادة والتأثير في أنواع الآخرين. فمثلاً يتم عرض أزياء الموسم الجديد في عروض الأزياء على الأفراد الذين تتوافر فيهم هذه الصفات، فإذا ما أعجبهم التصميم الجديد فإنهم يقبلون على اقتناصه على أساس أنه تصميم جديد وفريد ولم يسبق لأحد ارتداء مثله. ويتم عرضه في عدد محدود من المتاجر التي لها شهرة في تقديم التصميمات الحديثة من الملابس في حال حيازته قبولاً لهم تماماً، وبعد مضي فترة زمنية قصيرة يتيسر توزيع التصميم الجديد نتيجة لقبوله في السوق، ويصبح موضة إلى أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من المتاجر، بحيث قد يتم بيعه بجودة تقل عن جودته الأصلية وبأسعار أقل من الأسعار التي قدمت بها الموضة الأصلية. وهذا تنتهي الموضة لتبدأ موضة جديدة وهكذا.

ونفس دورة الموضة بالنسبة للملابس مثلاً بأن التصميمات الجديدة من

الملابس تعرض قبل بدء الموسم الجديد بأسابيع قليلة في عدد كبير من المتاجر التي تتبع للطبقات الاجتماعية المتميزة، وفي عدد كبير من متاجر الأقسام الكبرى التي تتبع للطبقات الاجتماعية المتوسطة، وفي بيوت البيع بالخصوص ومتاجر السلسلة المتخصصة في بيع الملابس الجاهزة التي تتبع للطبقات الاجتماعية الدنيا، وبالرغم من أن تصميم الملابس المعروضة واحد في كل من هذه المتاجر، إلا أن هناك اختلافات بين الملابس المعروضة فيها من حيث الجودة والسعر وأنواع المواد المصنوعة منها، ويقوم الأفراد الذين توافر فيهم صفات القيادة والتأثير في أنواع الآخرين وحب التجديد في كل مجموعة شراء التصميم الجديد في بدء الموسم، ثم تزداد المبيعات تدريجياً في حالة نجاح التصميم حتى ينتشر استخدامه ويصبح موضة، ثم تبدأ المبيعات في الانخفاض، وتبدأ موضة جديدة وهكذا. أي أن هناك حركة في اتجاه أفقى داخل كل طبقة من طبقات المجتمع تبدأ بمعلومات عن التصميم الجديد ثم القيام بشرائه بوساطة مجموعة محددة من الأفراد، ثم قبوله من المجتمع، ثم اختفاء الموضة، وذلك بعكس التقسيم الأول لانتشار واحتفاظ الموضة الذي يعتمد على الاتجاه الرئيسي في دورة الموضة.

ويتوقف طول دورة الموضة على طبيعة السلعة، حيث تستمر عدة سنوات بالنسبة للأثاث، وفصلاً واحداً بالنسبة للملابس، وسرعة انتشار البيانات عن التصميمات الجديدة خاصة بعد استخدام التلفزيون كوسيلة لنشر الإعلانات، ووجود فائض من الدخل بعد إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يميلون نحو إشباع الحاجة للتغيير، وقد أدى ذلك إلى قصر دورة الموضة بالنسبة لعدد كبير من المنتجات.

ويجب على المسؤولين عن تسويق السلع التي تتميز تصميمنها بسرعة

التغير، عدم الدخول سرعة في إنتاج وتسويق التصميمات الجديدة حتى لا يتحملوا خسائر كبيرة في حالة عدم قبول التصميم الجديد، ويجب عليهم القيام باختبار التصميم الجديد تسويقياً والقيام بالتبؤ السليم لمدى النجاح المرتقب والكميات التي يمكن تسويقها والسعر الملائم.. إلخ. وبطبيعة الحال، يؤدي نجاح التصميم إلى قيام المنافسين بإنتاج مشابه، مما يؤدي إلى التقليل من الأرباح غير العادية التي يتمتع بها المنتج القائد.. ويجب أيضاً عدم التأخير في إنتاج التصميم الناجح في نهاية دورة الموضة حتى لا يواجه بخسائر كثيرة في حالة سرعة اختفاء الموضة.

التوجيه إلى إرضاء المستهلك وإلى أساليب تحقيقه:

يحدث رضاء المستهلك عندما يزيد - أو يتساوی على الأقل - أداء المنتج الفعلي على الأداء المتوقع وأيضاً عندما تزيد المنفعة التي يحصل عليها المستهلك من المنتج على الكلفة التي يتحملها من حيث المال والوقت والجهود. ويؤدي عدم رضاء المستهلك إلى أن تفقد الشركة، ويوضح المثال التالي تكلفة فقدان العملاء:

إذا كان عدد عمال الشركة ٦٤٠٠٠ عميل، فقدت الشركة ٥٥٪ منهم خلال العام نتيجة لسوء الخدمة، وكان متوسط الخسارة عن العميل الواحد ٤٠٠٠ ل.س، ومعدل إجمالي الربح للشركة ١٠٪ والمطلوب: احسب مقدار خسارة الشركة.

وفيما يلي خسارة الشركة:

$$\text{عدد العمال الذين فقدتهم الشركة: } \frac{64000}{100} \times 55 = 32000 \text{ عميل}$$

$$\text{خسارة إيرادات الشركة: } 32000 \times 4000 = 128,000,000 \text{ ل.س}$$

١٠

$$\text{خسارة الشركة: } 128,000,000 \times \frac{1}{100} = 1,280,000 \text{ ل.س}$$

ومن ملاحظة مقدار الخسارة التي تلحق بالشركة من هذا المثال نجد أنه للحافظة على المستهلك يجب الاهتمام بأوجه النشاط التي تسبق البيع وأثناءه وبعده، والاهتمام بخدمة المستهلك وتوطيد العلاقة معه وضمان الرضا المطلق ودراسة شكاويه واقتراحاته وانتقاداته.

إن النجاح في التسويق لا يعني النجاح في إقناع المستهلك بالشراء لأول مرة ولكن بإقناعه بإعادة الشراء اليوم وغداً ومستقبلاً.

والأسلوب الممكن اتباعها لهذه الغاية هي:

تحليل الشكاوى والمقترحتات، والقيام بالاستقصاءات التي تهدف إلى التعرف إلى مدى رضائه، وتحليل العملاء الذين فقدتهم الشركة وأسباب ذلك، وقيام بعض المسؤولين بإدارة التسويق بتمثيل أدوار المستهلكين وملاحظة كيفية معاملة المسؤولين والبائعين بالشركة لهم كعملاء، وفيما يلي عرض مختصر لكيفية حساب المنافع المتوقعة والمنفعة المدركة للمستهلك:

أولاً- المنافع المتوقعة:

عند المقارنة بين أكثر من ماركة خاصة بنوع معين من السلع، قد يقوم المستهلك بدراسة المنافع المتوقعة على النحو الآتي:

مثال: إذا وضعنا في الجدول التالي المنافع المتوقعة لخصائص الكمبيوتر من وجهة نظر أحد العملاء، وكذلك تقييم كل ماركة من الماركات المتاحة من هذه الأجهزة في مقياس يتتألف من ١٠ نقاط:

(٠,١)	(٠,٢)	(٠,٣)	(٠,٤)
السعر	توافر	الطاقة	الذاكرة
البرامح			
٤	٦	٨	١٠
٣	٨	٩	٨
٥	١٠	٨	٦
٨	٧	٣	٤

وبذلك يكون التحليل كما يلى:

$$أ = (٠,٤) (٠,١) + (٦) (٠,٢) + (٨) (٠,٣) + (١٠) (٠,٤)$$

$$ب = (٠,٤) (٠,١) + (٨) (٠,٢) + (٩) (٠,٣) + (٨) (٠,٤)$$

$$ج = (٥) (٠,١) + (١٠) (٠,٢) + (٨) (٠,٣) + (٦) (٠,٤)$$

$$د = (٨) (٠,١) + (٧) (٠,٢) + (٣) (٠,٣) + (٤) (٠,٤)$$

وبذلك تكون أفضل ماركة بالنسبة لهذا المستهلك هي الماركة (أ).

ويمكن للشركات المنتجة الأخرى لجذب المستهلك نحو ماركتها القيام بما يلى:

(١)تعديل خصائص الكمبيوتر حتى يرغب فيه المستهلك.

(٢)تغيير معتقدات المستهلك حول الماركة حتى يعطيها بالنسبة لكل عامل عدداً أكبراً من النقاط.

(٣)تغيير معتقدات المستهلك حول الماركات الأخرى.

(٤)إقناع المستهلك بتعديل الأهمية النسبية لكل نصفة بما يحقق الميزة النسبية لماركة معينة.

(٥)توجيه نظر المستهلك نحو خصائص أخرى غير موجودة بالتحليل السابق ويتمنى بها الكمبيوتر الذي تقوم بإنتاجه.

ثانياً- المنفعة المدركة في التسعير:

تستخدم هذه الطريقة في تحديد قيمة السلعة طبقاً لمنفعتها من جانب المستهلك الأخير حيث يؤخذ ذلك في الحسبان عند القيام بتسعيرها، ويوضح الجدول التالي نتائج أحد البحوث الميدانية حيث سُئلت عينة من المستهلكين عن الأهمية النسبية لكل من خصائص السلعة على أساس تحديد عدد من النقاط لكل خاصية من بين ١٠٠ نقطة، ثم تقييم ١٠٠ درجة على ماركات ثلاثة بالنسبة

لكل من هذه الخصائص:

الماركات			الخصائص	الأهمية النسبية للخاصية
→	ب	١		
٢٠	٤٠	٤٠	الاعتماد عليها	٠,٢٥
٣٣	٣٣	٣٣	الجودة	٠,٣٠
٢٥	٢٥	٥٠	التسليم	٠,٣٠
٢٠	٣٥	٤٥	الخدمة	٠,١٥

$$\text{القيمة المدركة للماركة } 1 = ٤١,٦٥ = ٠,٢٥ \times ٤٠ + ٠,٣٠ \times ٥٠ + ٠,٣٠ \times ٣٣ + ٠,١٥ \times ٤٥$$

$$\text{القيمة المدركة للماركة } B = ٣٢,٦٥ = ٠,١٥ \times ٣٥ + ٠,٣٠ \times ٢٥ + ٠,٢٥ \times ٤٠$$

$$\text{القيمة المدركة للماركة } \rightarrow = ٢٥,٤ = ٠,١٥ \times ٢٠ + ٠,٣٠ \times ٣٣ + ٠,٢٥ \times ٢٥$$

وبذلك يتم تسعير كل من هذه الماركات بنسبتقيم المدركة.

التوجيه إلى تحديد السعر المقبول باختبار الطلبات:

لقد وضع الباحثان الفرنسيان وهما Adam و Stoetzel طريقة تسمح بتحدي السعر المقبول لسلعة معينة، وهذه الطريقة تعتمد على تقنية الاستقصاء وذلك من خلال عملية السبر.

وتنطوي هذه الطريقة على إجراء استقصاء أو تحقيق على شريحة معينة من المشترين المحتملين، حيث يُطرح عليهم السؤالان التاليان:

• ما هو أقل سعر ممكن أن تدفعوه لشراء السلعة X بحيث تعتبرون أنه إذا كان السعر أقل من هذا المستوى، فستكون جودة السلعة سيئة؟
• ما هو أعلى سعر ممكن أن تدفعوه لشراء السلعة X بحيث تعتبرون أنه إذا كان السعر أقل من هذا المستوى، فستكون جودة السلعة سيئة؟
إن الكشف عن الإجابات، ومن ثم تحليلها من خلال طرق الإحصاء الوصفي، يؤدي إلى استنتاج السعر المقبول أو النفسي للسلعة المدروسة، كما أن هناك حلاً عن طريق الحسابات، وحلاً بيانياً أيضاً.

وفيما يلي نورد مثالاً توضيحيًا عن كيفية احتساب وتطبيق هذه الطريقة:
لولاـ إجراء الاستقصاء التمهيدي:

تطلع شركة متخصصة في صناعة السلع الصديقة، وسلح العناية بالجسم، إلى طرح سلعة جديدة وذلك بهدف توسيع سلسلتها. وهذه السلعة هي نوع من الصابون المعطر بمواد طبيعية.

ومن أجل تحديد التقريب الأولي لسعر السلعة الجديدة، والذي سيأتي قبولاً من قبل المستهلكين، فقد قامت الشركة بإجراء دراسة على شريحة مكونة من 1,000 شخص، حيث طلب منهم أن يجربوا السلعة، وأن يجيبوا عن استبيان للرأي حول سعر السلعة، وذلك باقتراح أسعار تتراوح من 1 إلى 8 فرنكات فرنسية.

وبعد الكشف عن الإجابات تم التوصل إلى النتائج التالية:
- بسعر 1 فرنك فرنسي لم يجب أي شخص بأن السلعة " غالبة جداً "،
ولكن هناك ٤٣٠ شخصاً يعتقدون بأن السلعة ذات " جودة سيئة ".
- أما بسعر ٣ فرنكات فرنسية، فإن هناك ٧٠ شخصاً يعتقدون أن السلعة " غالبة الثمن "، و ٢٠٠ يرون أنها ذات " جودة سيئة ".

وهكذا حتى يبلغ الثمن ٨ فرنكات كما هو وارد بالجدول التالي:

السعر	الإجمالي	عدد الأشخاص الذي أجابوا "جودة سيئة"	عدد الأشخاص الذي أجابوا "غالي جداً"	عدد الأشخاص الذين "أجابوا" جودة سيئة"
١			٠	٤٣٠
٢			٠	٢٨٠
٣		٧٠		٢٠٠
٤		١١٠		٧٠
٥		١٧٠		٢٠
٦		٢٤٠		٠
٧		٣٣٠		٠
٨		٨٠		٠
	١٠٠٠	١٠٠٠		

ثانياً - حساب السعر المقبول:

يمكن شرح النتائج بالاعتماد على الجداول الأربع التحليلية الواردة أدناه

كما يلى:

- بسعر ١ فرنك فرنسي هناك ٠% من المستهلكين يعتقدون أن السعر مرتفع جداً، ولكن هناك ١٠٠% يرون أن الجودة سيئة. وفي هذه الحالة لأن يشتري أي مستهلك السلعة بهذا السعر.

- بسعر ٣ فرنك فرنسي هناك ٧% من المستهلكين يعتقدون أن السلعة غالبة جداً، و٢٩% يرون أن جودته سيئة. وبالإجمالي فإن هناك ٣٦% من المستهلكين الذين لن يشتروا السلعة بسعر ٣ فرنكات فرنسية، ولكن هناك ٦٤% (٣٦-١٠٠) منهم سيكون جاهزاً لأن يدفع هذا السعر.

- إن السعر المقبول أو النفسي هو ٤ فرنكات فرنسية، ففي الواقع بهذا

السعر فإن هناك ١٨% من المستهلكين يعتقدون أن السلعة غالبة جداً و ٩% يعتقدون أنها من جودة سيئة. وبالتالي هناك ٢٧% من المستهلكين غير الراضين عن سعر ٤ فرنكات فرنسية، وبالتالي هناك ٧٣% منهم يكون مستعداً لدفع هذا السعر. فهي تعدد النسبة العظمى للأشخاص الذين يحكمون على هذه السلعة بأنها مقبولة.

سعر مرتفع جداً		سعر البيع	
النسبة المئوية للزاكية (١)	النسبة المئوية	عدد الإجمالي	
٧ = ٧ + ٠	٧	٧٠	١
١٨ = ١١ + ٧	١١	١١٠	٢
٣٥ = ١٧ + ١٨	١٧	١٧٠	٣
٥٩ = ٢٤ + ٣٥	٢٤	٢٤٠	٤
٩٢ = ٤٣ + ٥٩	٤٣	٤٣٠	٥
١٠٠ = ٨٠ + ٩٢	٨٠	٨٠٠	٦
		١٠٠٠	٧
			الإجمالي

نسبة الملوية التراكمية (%)	نسبة الملوية	عدد الإجابات	سعر البيع
جودة سلعة			
١٠٠	٤٣	٤٣٠	١
٥٧ = ٤٣ - ١٠٠	٢٨	٢٨٠	٢
٢٩ = ٢٨ - ٥٧	٢٠	٢٠٠	٣
٩ = ٢٠ - ٢٩	٧	٧٠	٤
٢ = ٧ - ٩	٢	٨٠	٥
.	.	٠	٦
.	.	٠	٧
.	.	٠	٨
	١٠٠	١٠٠٠	الإجمالي

وفيما يلي نضع جدولًا يجمع بين الجدولين السابقين ومنه تتضح نسب

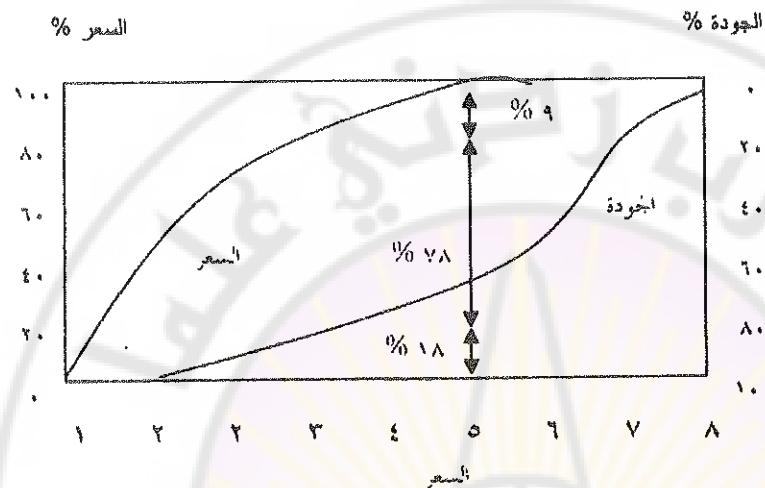
الشراء وعدمه:

نسبة الملوية لأسباب الشراء ((١) + (٤)) - ١٠٠	نسبة الملوية لأسباب عدم الشراء (٢) + (١)	سعر البيع
١ = ١٠٠ - ١٠٠	١٠٠ = ١٠٠	١
٤٣ = ٥٧ - ١٠٠	٥٧ = ٥٧	٢
٦٤ = ٣٦ - ١٠٠	٣٦ = ٣٦ + ٢٩	٣
٧٣ = ٢٧ - ١٠٠	٢٧ = ١٨ + ٩	٤
٦٣ = ٣٧ - ١٠٠	٣٧ = ٣٥ + ٢	٥
٤١ = ٥٩ - ١٠٠	٥٩ = ٥٩ + ٠	٦
٨ = ٩٢ - ١٠٠	٩٢ = ٩٢ + ٠	٧
٠ = ١٠٠ - ١٠٠	١٠٠ = ١٠٠ + ٠	٨
		الإجمالي

ثالثاً- الحل البياني:

البحث عن السعر المقبول

حل بياني



وكمما هو واضح أن هذه الطريقة سهلة وبسيطة لكن لها حدود لا يمكن تجاوزها وهذه الحدود هي:

- لا تتوافق هذه الطريقة إلا مع السلع التي يكون فيها السعر عاملًا حازماً في قرار الشراء، وهذه الحالة هي حالة السلع الاستهلاكية العاديّة.
- لا يمكن استخدام هذه الطريقة من أجل السلع التي لا يستطيع المستهلك أن يقدر قيمتها، وذلك لعدم كفافته أو لقلة المعلومات لديه. وهذه الحالة هي حالة السلع الجديدة.
- إن السعر المقبول أو النفسي: ليس هو السعر الذي يضمن بشكل أكبر الربح الأعظمي. بل هو السعر الذي يُعظم كمية المبيعات.

التوجيه إلى النواحي المتعلقة بـ تغيير الأسعار:

هناك عدة أطراف معنية بتغيير أسعار منتجات المشروع وهي رجال البيع بالمشروع والموزعون والمستهلكون، وبصفة عامة يجب أن يبدأ تغيير السعر من تاريخ محدد معين مع الإعلان بسريان الأسعار الحالية من هذا التاريخ. ويجب أن تكون هناك فترة قصيرة بين إعلان تغيير الأسعار وبين سريانها بحيث تكفي هذه الفترة لتعريف جميع الأطراف المعنية بذلك.

ويلاحظ أن تغيير الأسعار يؤثر تأثيراً كبيراً على الموزعين، حيث إن تخفيض الأسعار قد يسبب لهم خسائر ضخمة نتيجة لما لديهم من مخزون خاصة في حالة السلع المعمرة.

لذلك يجب إخطارهم بذلك حتى يبيعوا ما لديهم من مخزون، ولكن يلاحظ أن معرفة المستهلكين بتخفيض السعر يؤدي إلى تقليل مشترياتهم مما يزيد من خسائر الموزعين.

ويؤدي إخطار الموزعين برفع الأسعار مستقبلاً إلى قيامهم بتخزين ما لديهم من سلع ليبيعها بالأسعار المرتفعة بما يحقق لهم أرباحاً ضخمة، بينما يؤدي معرفة المستهلكين بذلك إلى قيامهم بالشراء لها بالأسعار الحالية قبل ارتفاعها.

لذلك يجب على المنتج دراسة أثر إعلان تغيير الأسعار لكل من الموزعين والمستهلكين على المبيعات الحالية والمستقبلية وذلك قبل القيام به، وأيضاً لتحديد الوقت المناسب للقيام بمثل هذا الإعلان. وبصفة عامة يفضل القيام بتغيير الأسعار في الوقت الذي يصل فيه المخزون من السلع لدى الموزعين أقل مستوى ممكن.

يجب أن تسود العلاقات الطيبة بين المنتج والموزعين، ومن مظاهر ذلك حمايتهم عند تغيير الأسعار، بحيث يؤدي ذلك إلى التأثير على ما يحصل عليه

كل منهم من هامش ربح. ويؤدي ذلك أيضاً إلى عدم محاولة الموزع تحفيز أرباح من فروق الأسعار خاصة عندما يكون تغير السعر نحو الارتفاع. وتهدف حماية الموزعين بصفة عامة إلى تقليل المخاطر الناتجة عن تغير السعر والتي يتأثر بها ما لديهم من مخزون سلعى.

وتنتمي حماية الموزعين بعدة أساليب منها، الضمان ضد انخفاض الأسعار وذلك في حالة قيام الموزعين بطلب شراء المنتجات بسعر معين من المشروع مقدماً والذي يتم في ضوء هذه الطلبات تخطيط الإنتاج في هذه المشروعات. فإذا ما حدث تغيير في السعر بالانخفاض قبل تاريخ معين (الشحن أو التسليم) فإن المنتج يقوم بدفع الفروق للموزعين، ومن ثم فإن هذا الضمان يخدم المنتج عن طريق تخطيط الإنتاج لديه على أساس طلبات الشراء المقدمة إليه من الموزعين مقدماً. كما أنه يخدم الموزع لحمايةه من آثار ومخاطر انخفاض الأسعار.

ومن العهم لا يؤدي هذا الضمان إلى مغالاة الموزعين في طلب كميات من السلعة تزيد عن احتياجاتهم. ومن ثم فإنه يجب أن تكون هناك مراجعة مستمرة لهذه الكميات للتتأكد من ملائمتها لهذه الاحتياجات.

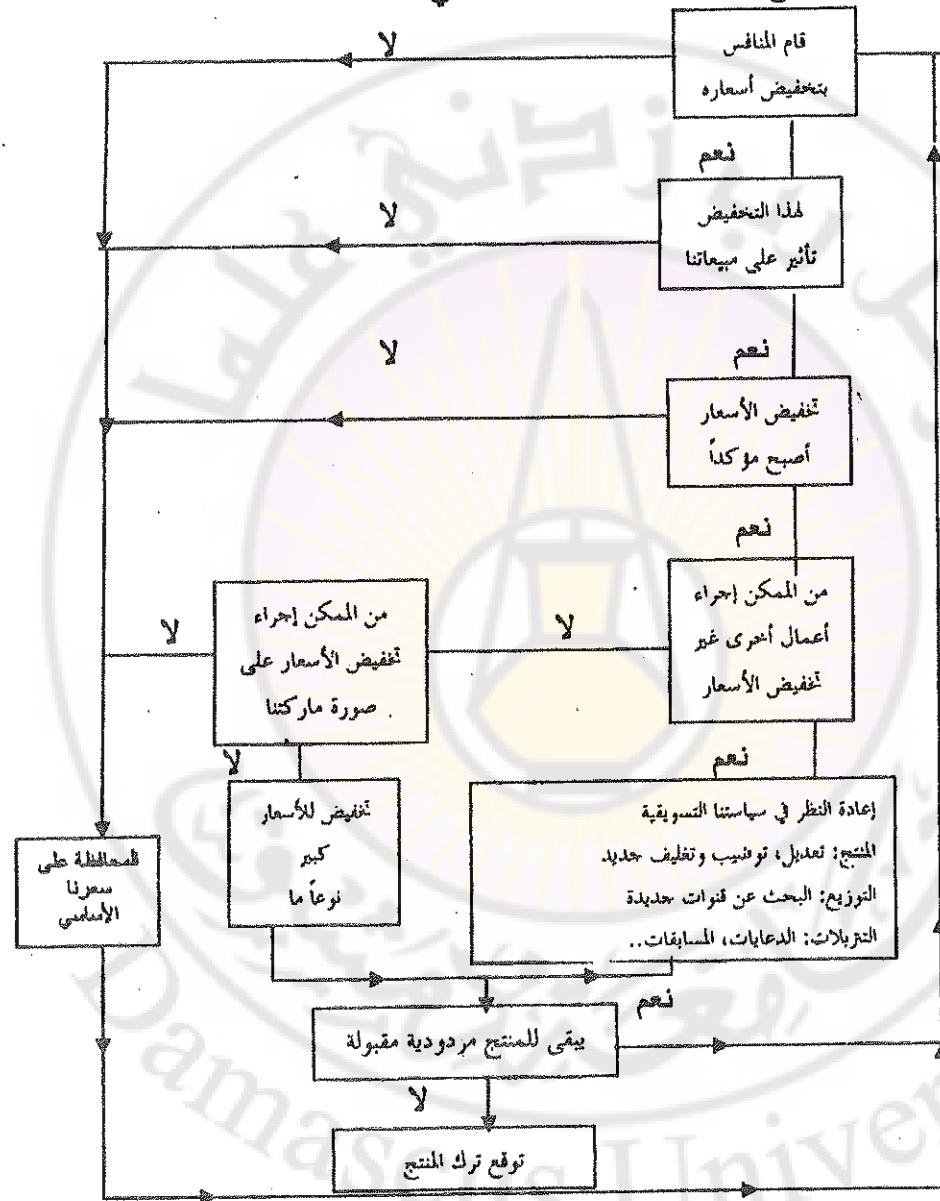
ويقوم بعض المنتجين بحماية الموزعين من انخفاض الأسعار عن طريق إخبارهم مسبقاً بهذا التغيير حتى يقوموا بنصريف ما لديهم من مخزون والتقليل من مشترياتهم قبل تخفيض الأسعار. ويقوم بعض المنتجين الآخرين بدفع تعويضات للموزعين تساوي قيمة الخسارة التي يتحملها كل منهم نتيجة لهذا التخفيض.

ويلاحظ أن قيام المنتج بحماية الموزعين من انخفاض الأسعار يؤدي إلى توسيع العلاقة مع الموزعين، وتخطيط إنتاجه بدقة، كما أنه يخدم أغراضه الترويجية إلا أنه يحول الخسارة في المخزون السلعي من الموزعين إليه.

وبطبيعة الحال تزداد هذه الخسائر في حالات الانكماش، ومن ثم فإنه يجب دراسة جميع هذه النواحي قبل إجراء تخفيض الأسعار، وأخيراً فإنه يجب الاهتمام بالمراقبة والتقييم بصفة مستمرة للتأكد من عدم تحقيق الموزعين لأرباح استغلالية في حالة تغيير الأسعار نحو الارتفاع وإن كانت العلاقة الطيبة بين المنتج والموزعين وحماية لهم عند انخفاض الأسعار يحولان دون ذلك.

التجيئ إلى هجوم معاكس ممكّن من منافس أساسي خفض أسعاره:

و سنوضح ذلك من خلال المخطط التالي:



التوجيه إلى ضمان خلو السلعة من العيوب الفنية أو الميكانيكية:
ويهدف هذا التوجه إلى ضمان خلو السلعة من العيوب الميكانيكية والعيوب الفنية، وعدم وجود أي عيوب في المواد أو العمل في وقت الشراء، وعادة ما يغطي هذا الضمان مدة معينة تكفي لظهور العيوب عند استعمال السلعة، وتختلف هذه المدة من سلعة لأخرى حسب طبيعتها. وفي بعض الحالات الأخرى يسري الضمان حتى مسافة معينة تقطعها السلعة، كالإطارات مثلاً. وفي حالات أخرى يسري الضمان خلال الفترة أو حتى مسافة معينة ليتم بعدها أولاً كالسيارات، حيث يسري الضمان خلال فترة سنة أو حتى تقطع السيارة ١٠٠٠٠ كم، ليتم بعدها أولاً.

وفي حالة قيام المنتج بتجميع الأجزاء التي تتالف منها السلعة كاملة الصنع، فإن الضمان لا يغطي إلا الأجزاء التي قام بتصنيعها، أما الأجزاء الأخرى فإن منتجيها يضمنونها. فمثلاً لا يسري ضمان السيارات عادة على الإطارات والأجزاء التي لم يتم تصنيعها لدى المنتج، وإن كان منتجو هذه الأجزاء يضمنونها بطبيعة الحال، ولكن نظراً لصعوبة اتصال المستهلك الأخير بمنتجي هذه الأجزاء فإن استبدالها أو إصلاحها يتم عن طريق الموزع، على أن يتم الاتصال بعد ذلك بمنتجي هذه الأجزاء.

وبالرغم من تحديد مدة معينة أو عدد معين من الأميال لسريان الضمان في حالة السيارات، إلا أن هناك عدداً كبيراً من منتجي السيارات يتبعون سياسات مرنة في الضمان، نظراً لأن السيارة عبارة عن عدة سلع مجتمعة معاً لكل منها عمر معين، بعضها يستمر طول عمر السيارة، وبعضها يتم استبداله بصفة دورية، وبعضها لا يستمر إلا لفترة قصيرة، لأن العيوب في بعض هذه السلع والتي لا تظهر إلا بعد فترة من استعمال السيارة تفوق في عدد كبير من

الحالات مدة الضمان كالكريبرتير، ويمكن التحديد بوضوح عما إذا كان العيب راجعاً لسوء الاستعمال أم لا، في مثل هذه الظروف، لذلك فإنه يتم تحديد فترة زمنية معينة أو مسافة معينة تقطعها السيارة للضمان لجميع السلع التي تتالف منها السيارة، على أساس أقل مدة ممكنة لظهور العيوب فيها. مع التجاوز عن ذلك في بعض الحالات الخاصة التي تبرز فيها العيوب نتيجة لعدم إساءة استعمالها وعدم استهلاكها طبقاً للمعدلات المعروفة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الموزع المعتمد يقوم بإجراء خدمة مجانية للسيارات مرة أو مرتين قبل انتهاء مدة الضمان لفحص الأجزاء الرئيسية بها والأداء من عدم وجود عيوب التصنيع أو المواد فيها.

وأخيراً يلاحظ أن الموزع المعتمد عادة هو المسؤول عن الضمان، بحيث لا يرجع المستهلك الأخير إلا للموزع لتنفيذ شروط الضمان، على أن يرجع الموزع المنتج. وذلك تسهيلاً لكل من المنتج والمستهلك الأخير، وحتى يشعر الموزع بمسؤولياته تجاه المستهلك الأخير بالنسبة للمنتجات التي يقوم ببيعها. ويستثنى من ذلك بعض المنتجات، كالم المنتجات الغذائية والأدوية ومستحضرات التجميل.. إلخ، حيث يمكن للمستهلك الرجوع مباشرة إلى المنتج.

و غالباً ما ينص هذا النوع من الضمان على استبدال الأجزاء المعيبة طبقاً لشروط الضمان، مع عدم تحمل المستهلك الأخير نفقات العمل المتعلقة بذلك، كما في حالة السلع الكهربائية المنزلية كالثلاجات الكهربائية، أو قد ينص على تحمله نفقات العمل، كما في حالة السيارات بالنسبة لعدد كبير من الماركات. وقد يتطلب الضمان ضرورة قيام المستهلك بملء بيانات بطاقات الضمان وإرسالها للمنتج، على أن يتم التعامل بعد ذلك بمقتضى رقم البطاقة كما هو الحال بالنسبة للسلع الكهربائية المنزلية كالثلاجات والغسالات الكهربائية.. إلخ.

وفي عدد كبير من الحالات ينص هذا النوع من الضمان على انه قد تم فحص المنتجات قبل شحنها أو أن السلعة في حالة جيدة، كما هو الحال بالنسبة للملابس، والضمان كما هو معلوم يأخذ شكلين هما:

١- الضمان الترويجي:

يهدف المنتج إلى الترويج عن منتجاته عند تقديم الضمان نظراً لأن الضمان يشجع المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي على شراء السلع وتجربيتها دون تحمل أي مخاطر لأن المنتج يضمن أي عيوب فيها خلال فترة معينة، وأن المنتج سيقوم باستبدالها أو رد ثمنها في حالة عدم رضا عنها وكثيراً ما يصبح المستهلك مستهلكاً دائماً للسلعة بعد تجربتها.

ويعد الضمان الذي يهدف إلى تحقيق الرضا المطلق والضمان عن طريق هيئات خارجية، والضمان الخاص بتوفير خصائص معينة في السلعة، وعدم حدوث نتائج معينة عند استعمالها من أنواع الضمان الترويجي، أما ضمان الأداء والضمان الذي يضمن تمشي السلعة مع معايير محددة للجودة، فإنهما من أنواع الضمان الترويجي بصفة رئيسة، مع وجود بعض العناصر الحماية في كل منهما.

وبالرغم من أن الضمان الترويجي يؤدي إلى تحمل بعض النفقات من جانب المنتج، إلا أنه يؤدي إلى زيادة المبيعات بدرجة كبيرة بتكلفة أقل بكثير من تكاليف الإعلان والمسابقات والهدايا والعينات المجانية في تحقيق الهدف نفسه. فمثلاً قامت إحدى الشركات بتقديم ضمان يرد ضعف ثمن السلعة في حالة عدم الرضا عنها، ولم يطلب رد الثمن إلا مستهلك واحد من بين كل ٠٠٠٠٠ مستهلك. وحتى يقل المنتج من الطلبات غير المنطقية أو استرداد الثمن، فإنه عادة يطلب من المستهلك الأخير رد البطاقة الملصقة أو العبرة على الفلافل، الخارجى

للسعة إلى المنتج، وكتابة أسباب عدم رضائه عن السلعة وإرسالها بالبريد، مما يؤدي إلى عدم المطالبة بذلك إلا في الحالات الضرورية ولأسباب جادة، ولا يجب أن تكون الإجراءات المطلوبة طويلة ومعقدة بشكل يفهم منه المستهلك أن المنتج يعتمد على ذلك حتى لا يطالب المستهلك بما جاء في الضمان، مما يؤدي وبالتالي إلى تأثير سمعة المنتج في السوق تأثيراً سيئاً.

ويجب أن يستخدم الضمان الترويجي لكسب ثقة الموزع والمستهلك الأخر في السلعة. فمثلاً قامت إحدى الشركات المنتجة لأفلام التصوير بتقديم ضمان يتضمن على أنه بعد تحميض أي فيلم إذا لم يرض المشتري عن النتائج مما كان السبب في ذلك، فإن الشركة سترسل فيلماً جديداً دون تحمل أي نفقات، بما في ذلك نفقات البريد إذا ما أرسل اسمه وعنوانه في بطاقة موجودة في الضمان مع النجاتيف على عنوان الشركة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة سترسل إليه إرشادات خاصة بكيفية التصوير بطريقة سليمة.

وقد أدى هذا الضمان إلى عدم ثقفي الموزعين شكاوى المشترين، فيما يتعلق بعدم الرضا عن نتائج التصوير، وبالتالي تخفيف العبء عنهم، وإرشاد المشترين إلى الطرق الصحيحة للتصوير والاستفادة من أجهزة التصوير بأحسن طريقة ممكنة، مما أدى وبالتالي إلى زيادة الطلب على الأفلام، وبالتالي زيادة أوجه نشاط الموزعين في بيع وتحميض الأفلام وطبع الصور، وفي نفس الوقت حمت الشركة نفسها من الطلبات غير المعقولة عن طريق طلب إرسال النجاتيف الذي لا يرضى المستهلك عن نتائجه.

ويجب عدم تقديم الضمان الترويجي بالنسبة للسلع مرتفعة الأثمان، لأن ذلك يشجع الأفراد على طلب رد الثمن أو الاستبدال حتى في حالة وضع إجراءات طويلة معقدة لذلك، ويجب أيضاً عدم التوسع في تقديم هذا النوع من

الضمان بشروط مجزية حتى لا يشك المشترون في السلعة.
وهذا النوع من الضمان غير قادر فقط على المنتجين، نظراً لأن الموزعين يقدمونه بالنسبة للمنتجات التي يتم تمييزها بأسمائهم وعلاماتهم التجارية، وتقدمها أيضاً بيوت البيع بالبريد.

وأخيراً فإن التمادي في إعطاء هذا النوع من الضمان من جميع المنتجين والموزعين على أساس أنه نوع من التناقض يؤدي إلى عدم تحقيق نتائجه الترويجية بالنسبة لكل منهم.

ومن أمثلة المغالاة في ذلك، ما حدث في دولة الكويت في صيف ١٩٧٢، عندما تناست الشركات التي لها حق التوزيع الوحيد لأجهزة تكييف الهواء غير المركزية على الضمان واستخدمته كنقطة إعلانية رئيسية للتناقض فيما بينها، مما أدى إلى حرب إعلانية بين مؤلاء الموزعين على نقطة الضمان. وبعتقد الكاتب أن ذلك لن يؤدي في الأجل الطويل إلى مصلحة موزع معين منهم دون الآخرين خاصة وأن الإعلانات قد أوضحت أن الضمان الذي يعطيه كل موزع لا يغطي الأجزاء الرئيسية في جهاز التكييف.

٤- الضمان الحماي:

ويهدف هذا النوع من الضمان إلى حماية المنتج من الطلبات غير المعقولة من جانب المشترين، نظراً لأن الضمان يحدد مسؤوليات المنتج بوضوح فيما يتعلق بالسلعة بعد بيعها، نظراً لأنه يهدف إلى ضمان خلو السلعة من وجود العيوب الفنية وال biomechanical خلال فترة زمنية معينة أو مسافة معينة تكفي لظهور هذه العيوب دون أن يكون ذلك نتيجة لسوء استعمال المشتري لها. وبعد ضمان خلو السلعة من العيوب الفنية وال biomechanical ضماناً حمايأً بصفة أساسية، وتوجد بعض النواحي الحمايية في الضمان الخاص بالتمشي مع

معايير محددة للجودة وضمان الأداء والضمان الخاص بخصائص السلعة وعدم حدوث نتائج معينة.

ويعد ضمان السيارات من أهم أنواع الضمان الحمائي، وقد قرر منتجو السيارات في الولايات المتحدة عدم التنافس فيما بينهم من حيث الضمان، لذلك فإنهم يستخدمون ضماناً واحداً نمطياً. وينص هذا الضمان على أن المنتج يضمن العيوب الخاصة بالمواد أو التصنيع الخاص بالأجزاء التي تتألف منها السيارة التي قام المنتج بتصنيعها، أما الأجزاء التي لم يتم إنتاجها في مصانع المنتج كالأطارات فإنه لا يسري عليها هذا الضمان، وإن كنا قد سبق وأوضحنا أن الموزع يقوم باستبدالها على أن يرجع إلى منتجها بعد ذلك لصعوبة اتصال المشتري به مباشرة، وينص ضمان السيارات على أن الضمان يسري ما دامت العيوب تظهر خلال فترة سنة من تاريخ استلام السيارة أو حتى تقطع السيارة كم أيهما يحدث أولاً على إلا تكون هذه العيوب ناتجة عن الحادث أو الجهل أو سوء الاستعمال ولا يكون أولاً قد تم تغيير أي جزء من أجزاء السيارة أو تم إصلاحه لدى هيئات غير معتمدة من الموزع، وفي جميع الحالات تكون سلطة تحديد مدى انتطاب شروط الضمان في حالة معيشة للموزع المعتمد، ولا يغطي الضمان الصيانة الدورية للسيارة، ويقوم الموزع المعتمد باستبدال الأجزاء التي بها عيوب دون مقابل على أن يدفع المشتري لفقات العمل الخاصة بتركيبها.

ويلاحظ أن هذا الضمان يحدد بوضوح المسؤوليات التي يغطيها الضمان، ومن ثم فإنه يحقق عدم حدوث طلبات غير معقولة من جانب المستهلكين، ومن ثم فإنه يعد ضماناً حمائياً، وبصفة عامة يجب الاهتمام بصياغة شروط هذا النوع من الضمان حتى لا تحدث مشاكل بين البائع والمشتري نتيجة لعدم وضوح

مسؤوليات البائع وشرط الضمان.

التوجيه إلى الجمع بين التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر

وإلى اعتماد رجال البيع الإرشاديين:

قد يجمع المنتجون بين سياسة التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر في حالة كونهم يبيعون لسوقين مختلفتين أو لعملاء كبار وعملاء صغار، أو إذا كان يقوم بإنتاج سلع غير مترابطة، فمثلاً يتبع المنتج أسلوب التوزيع المباشر مع القوات المسلحة، والتوزيع غير المباشر مع المستهلكين، ويتبع الموزع (المسوق) التوزيع المباشر مع كبار تجار التجزئة، والتوزيع غير المباشر مع صغار تجار التجزئة.

وهذا ما يوجب على المسوق والمنتج أن يقوما بصفة مستمرة بدراسات لتقييم أداء منافذ التوزيع الحالي والتغيرات في العادات الشرائية والمبيعات والتكاليف ومشاكل التوزيع واتخاذ القرارات بشأن الإبقاء على النظم الحالية للتوزيع أو إجراء تعديلات فيها.

وعلى اعتبار أن المنتج والموزع عن فريق واحد يعمل نحو تحقيق مصالح مشتركة، ويجب أن تكون العلاقة بينهم طيبة، فالموزع هو همة الوصل بين المنتج والسوق، كما أنه يقوم بتوصيل منتجاته إلى السوق.

لذلك يمكن أن يقدم المنتج لموزعيه عدة خدمات، ومنها: تدريب رجال الإدارة والعاملين لدى الموزع على الأعمال الخاصة بتحليل المبيعات والميزانيات التقديرية ورقابة المخزون والشراء وتنوير المنتجات والخدمة وغيرها من النواحي التسويقية والمالية.. إلخ، ومساعدة الموزعين في أوجه النشاط الترويجية ومنها، إعطاؤهم النشرات والملصقات واللوحات الإعلانية، وطلاء متاجر الموزعين، والمساهمة في إعداد وتركيب وتصميم ديكورات

المتاجر، وتوزيع العينات المجانية عليهم والمساهمة في نفقات الإعلان التي يقوم بها الموزع، وإرشاده في تخطيط وتنفيذ الحملات الإعلانية، وتعاونته في المشاكل الخاصة بعرض السلع وتحديد أرقام المخزون.. إلخ، وذلك عن طريق رجال البيع التابعين للمنتج، والذين يقومون بزيارات دورية للموزعين، وتنظيم المسابقات والجوائز والهدايا المجانية للمستهلكين لمساعدة الموزعين على زيادة مبيعاتهم، وتنظيم مسابقات لمكافأة رجال البيع التابعين للموزعين لتشجيعهم على زيادة مبيعاتهم، وأيضاً بين الموزعين لتشجيعهم على زيادة مبيعاتهم وتحقيقاً للتنافس الشريف بينهم.

ويمكن أيضاً معاونة الموزعين في المشاكل الخاصة بالبيع الشخصي لديهم، وتم معاونتهم في ذلك عن طريق مناقشة هذه المشاكل في مؤتمرات للموزعين لوضع التوصيات الملائمة لها، وتدريب رجال البيع لديهم على خصائص السلعة ومجالات استخدامها والتطورات الجديدة فيها وفن البيع، والقيام بالدراسات اللازمة لإعداد النظم الخاصة بالاختيار والتقييم والحوافز والإشراف عليها، وأيضاً لمعالجة المشاكل الخاصة بهذه المجالات.

ويتم هذا التعاون بين المنتج والموزعين باستخدام عدة أساليب هي:

١- العقد الخاص بالتوزيع الوحيد لمنتجاته، حيث يحصل الموزع على حق التوزيع الوحيد للسلعة في منطقة بيعية محددة وحماية من تقلبات الأسعار على ما لديه من مخزون ومساعده في اوجه النشاط الترويجية، مقابل أن يحتفظ الموزع الوحيد بكمية من السلعة لمواجهة الطلب عليها، والالتزام بالأسعار والنظم الخاصة بخدمة السلعة وبذل جميع الجهد الممكنة لبيع السلعة ومن ثم فالتعاون بينهما يحقق مصالح مشتركة لكل منهما.

- ٢- قيام المنتج بتعيين مندوبين للقيام بزيارات مستمرة للموزعين (خاصة الوحدين) لمعالجة المشاكل التي تواجه الموزعين في تسويق السلعة، والتأكد من تنفيذ شروط التعاقد بين الطرفين، وتساهم التقارير التي يرفعها المندوبيون في القيام بالتعديلات اللازمة في البرنامج التسويقي للسلعة.
- ٣- قيام الموزعين بكتابة تقارير دورية للمنتج وبها البيانات الخاصة بالمبيعات والمخزون وإجمالي وصافي الأرباح وتقديرات المبيعات مستقبلاً والمشاكل التسويقية التي تواجههم، وتساهم هذه البيانات في تحديد أوجه النشاط التسويقي للمشروع مستقبلاً.
- ٤- قيام المسؤولين عن المبيعات في الشركة المنتجة بزيارات دورية للموزعين لدراسة مشاكل الموزعين والعمل على مواجهتها. ويلاحظ أن قليلاً من الشركات تعتمد على هذه الطريقة لعدم توافر الوقت الكافي لقيام هؤلاء المسؤولين بذلك.
- ٥- تدريب رجال البيع بالشركة على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الموزعين وحصولهم على التعاون معهم وتعاونهم في معالجة المشاكل الخاصة بهم، وتتدريب رجال البيع لدى تجار الجملة وتجار التجزئة على السلعة وفن البيع وكيفية معالجة المشاكل التي تواجههم في السوق، وتقسم الشركات بتدريب رجال البيع لدى تجار التجزئة حتى في حالة التوزيع عن طريق تجار الجملة ليماناً بفواتح هذا التدريب على أرقام أعمالهم مستقبلاً. ويتماشى ذلك مع المفهوم الحديث للتسويق.
- ٦- عقد المؤتمرات السنوية للموزعين لمناقشة مشاكل التوزيع والمواضيعات الخاصة بالسلع الجديدة وإعلان تقديمها وتبادل

المقترحات ووجهات النظر بشأن توزيع السلطة. وكثيراً ما تقدم جوائز أو هدايا للموزعين في هذه المؤتمرات، ويعلن عنها في الوسائل المختلفة لنشر الإعلانات للاستفادة بها في الإعلان عن الشركة ومنتجاتها، وأما بالنسبة لرجال البيع فهناك نوع من رجال البيع لا يقوم بتلقي الطلبات من الموزعين أو البيع لهم ولكنه يقوم بزيارة كل من الموزعين للتأكد من تنفيذهم للبرامج التسويقية الموضوعة، وأيضاً في تقديم المنتجات الجديدة للموزعين وشرح خصائصها ومجالات وطرق استعمالها، وإقناعهم بالتعامل بالسلع التي لا يتعاملون بها، والقيام بعرض السلع في متاجر الموزعين، ومساعدة الموزعين على معالجة المشاكل الخاصة بالمخزون السطحي ووسائل الترويج.. إلخ. ويقسم رجال البيع بمعاونة رجال البيع التابعين للموزعين في إتمام المبيعات التي تكتنفها بعض الصعوبات أو التي تتطلب جهوداً كبيرة لا يستطيع رجال البيع التابعون للموزع القيام بها بمفردهم.

ولا يرحب تجار الجملة بهذا النوع من رجال البيع لشعورهم بأنهم يمثلون نوعاً من الرقابة عليهم، وخوفهم من جهودهم نظراً لأنها تلغي ما يقومون به من جهود في الحالات البينية الصعبة والتي تند من قبل التوزيع المباشر، أما تجار التجزئة فإنهم غالباً ما يرحبون بمساعدة رجال البيع، وإن كان بعضهم بعد ما يقومون به تخللاً في صناع أعمالهم. ويلاحظ أن هذا النوع من رجال البيع يمثل تكلفة إضافية للمنتج لا يجب تحملها إلا إذا كانت هناك فوائد تعود عليه تفوق هذه التكلفة، ويجب أيضاً العمل على إقناع الموزعين بأهمية الدور الذي يقوم به هذا النوع من رجال البيع لهم. وينشر رجال البيع الإرشاديون في حالة التوزيع لمتاجر "السوبر ماركت" حيث إنهم يقدمون خدمات متعددة للإدارات في

هذه المتاجر، خاصة في الاستفادة من المساحة المحدودة في عرض السلع المختلفة وتخزينها، وأيضاً في عرض السلع الجديدة بها.

التجويه إلى معرفة ما إذا كان الإعلان ضرورياً في جميع الحالات: يرى ... كبير من المسؤولين في الشركات أن الإعلان هو العلاج الناجح لجميع المشاكل التسويقية، وأيضاً لجميع الحالات التي يتراكم فيها المخزون السمعي، وفي الواقع الأمر لا يمكن قبول ذلك، نظراً لأن الإعلان كوظيفة تسويقية لا يجب الاعتماد عليه في جميع الحالات، ويجب القيام به عند توافر الظروف الملائمة له، ويتضيق تام بينه وبين الوظائف التسويقية الأخرى.

مثلاً عند تراكم المخزون السمعي يجب القيام بدراسة أسباب ذلك (تقادم السلعة، ارتفاع السعر بالنسبة للأسعار المنافسة أو بالنسبة لقيمة السلعة.. الخ)، وبالتالي فإنه يمكن مواجهة هذا الموقف بقرارات متعلقة بالتسريح أو تخطيط المنتجات لا بالإعلان.

ويلاحظ أن الإعلان لا يستخدم استخداماً سليماً في البرنامج التسويقي في معظم الشركات في الدول العربية، فمثلاً قامت إحدى شركات الإنتاج الكبيرة في الجمهورية العربية السورية بإنتاج سلعة جديدة فاخرة بهدف منافسة السلع الأجنبية المعتمدة في السوق، وبعد نزول السلعة للأسوق لوحظ أن مبيعاتها منخفضة فقامت إدارة الشركة بالإعلان عن هذه السلعة على شاشة التلفزيون، وأنفقت آلاف الجنيهات على حملة إعلانية ضخمة قوامها أغنية لمطرب وملن مشهور على رسوم متحركة لطيفة، وبالرغم من ذلك فقد استمرت المبيعات في الانخفاض، لأنه قد ثبت بعد ذلك أن مواصفات وجودة السلع الأجنبية، حقيقة لا يمكن أن يغوص الإعلان عنها مهما بلغ حجم المنفق عليه الجودة المنخفضة لها (أي للسلعة).

وأقامت شركة أخرى بإنتاج خضراءات محمد (ملوخية، بازلاء، فاصولياء.. إلخ)، وقد أوضحت إحدى الدراسات الميدانية أن معظم المستهلكين لا يعرفون من منتجات الشركة إلا الملوخية المجمدة، مما يعني أن هناك نشاطاً إعلانياً كان من الواجب أن تقوم به الشركة.

ولاحظت إدارة إحدى الشركات التي قامت بإنتاج معجون أسنان جديد أن مبيعاته في انخفاض مستمر من شهر لأخر، كما أنها أقل من مبيعات المنتجات المنافسة بالرغم من عدم زيادة سعر المعجون عن المعاجين المنافسة وعدم وجود فروق جوهرية فيما بينها من حيث الطعم والرائحة واللون والعبوة.. إلخ، وتشابه طرق التوزيع بالنسبة لها جميعاً، وتتساوى نسب هامش الربح التي يحصل عليها الموزعون من بيعها وسهولة نطق وتنكر الاسم التجاري للمنتج الجديد، وقد أوضحت دراسة ميدانية قامت بها إدارة الشركة أن معظم مفردات العينة لا تعرف اسم المعجون الجديد والذي لا يطن عنه إلا في محلتين فقط، فقامت الشركة بالإعلان عنه في السينما والإذاعة والتلفزيون والمصحف، مما أدى إلى زيادة المبيعات من ١٥ ألف وحدة خلال شهر كانون الثاني إلى ٤٠ ألف وحدة خلال شهر شباط.

والنتيجة التي تحصل عليها من الأمثلة السابقة هي: أن هناك شركات تعلن بينما لا تواجهها مشكلة إعلانية، وهناك شركات لا تعلن بينما تواجهها مشاكل إعلانية، وهناك شركات تعلن وتواجهها مشاكل إعلانية، وبطبيعة الحال لا يتحقق ما تتبعه كل من الشركتين الأولى والثانية مع الأسس والمفاهيم العلمية للإعلان. يتضح لنا من العرض السابق أن الإعلان ليس علاجاً سحرياً لجميع المشاكل، وهناك ظروف معينة يمكن للإعلان فيها أن يحقق أهدافه المرجوة وهي:

- ١ - عدم معرفة المستهلك الأكبر أو المشتري الصناعي بالسلعة أو

- خصائصها .. إلخ.
- اتجاه مبيعات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المعلنة نحو الزيادة.
 - وجود صفات أو خصائص أو مزايا غير ملحوظة أو غير ملموسة للمنتج الآخر أو المشتري الصناعي في السلعة.
 - توافر فرص كافية لإنتاج سلع متباينة بأسماء تجارية مختلفة.
 - الرغبة في إثارة دوافع الشراء الأولية.

التوجيه إلى خطوات البيع الواجب اعتمادها وإلى اعتماد منهج

البيع المتعلق:

حتى يقوم البائع ببيع سلعة أو خدمة معينة، هناك خطوات يجب القيام بها، وهذه الخطوات يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- 1- تحديد العملاء المرتقبين الجدد، ويتم ذلك عن طريق أن يطلب البائع من عملائه الحاليين أن يرشحوا له أسماء وعناوين عملاء جدد، وقد يطلب البائع ذلك أيضاً من الموزعين والموردين والمسؤولين في البنوك والبالغين الآخرين غير المنافسين له، وقد يقوم البائع بالاشتراك في البرامج التدريبية والرياضية والثقافية، وأيضاً في الأندية والجمعيات العلمية والاجتماعية.. إلخ، وذلك حتى يتمكن من التعرف إلى هؤلاء العملاء، ويتابع البائع الصحف والأدلة المنشورة تحقيقاً لهذا الهدف، ومن المهم أن تكون لدى البائع قائمة بأسماء وعناوين هؤلاء العملاء كخطوة أولى من خطوات البيع.
- 2- جمع البيانات عن المنظمة التي ينتمي إليها العملاء المرتقبون: من حيث الإمكانيات المالية والاحتياجات وحجم الأعمال وأنواع المشتريات وكميات الشراء وتوفيق الشراء والموردين الحاليين ومزاياهم ومشاكل

التعامل معهم، ويتم أيضاً جمع البيانات الخاصة بالعميل الذي سيتم الاتصال به داخل المنظمة من حيث الشخصية والميول والاتجاهات ودرافع الشراء ومدى وجود سلطة لديه لاتخاذ قرار الشراء ... الخ. وطبقاً لهذه الدراسة فإن البائع يحدد مدى جدوى الاتصال به، والمنهج السليم الذي سيتبع في مقابلته، والتقويم المناسب لذلك، والاستراتيجية البيعية الملائمة.

وفي كثير من الحالات، يقوم البائع بالاتصال التمهيدي بالعميل المرتقب كتابة أو هاتفياً لتحديد مدى استعداده وقبوله للمقابلة معه.

٣- تحديد الأسلوب الملائم لتحية العميل وبده المقابلة وتحديد أنواع الملابس الملائمة للبائع أثناء المقابلة والطريقة الملائمة للاستماع للعميل ومناقشته.

٤- تحديد المنهج لتقديم السلعة أو الخدمة وإبراز مزاياها وخصائصها ومدى إشباعها لاحتياجات العميل ومطالبه، ومزاياها بالنسبة للسلع المنافسة، وتستخدم هنا الرسوم التوضيحية والكتيبات والأفلام والعينات والشرائح لدعيم العرض.

٥- الاستماع إلى اعتراضات العميل الخاصة بعدم الشراء أو تفضيل السلع المنافسة أو عدم الاقتناع بالأسعار أو الخدمات أو خصائص السلعة أو شروط الدفع والضمان .. الخ، ثم مواجهة هذه الاعتراضات بأسلوب سليم ومقنع.

٦- إنتهاء المقابلة في الوقت المناسب عن طريق التأكيد على العوامل الإيجابية في العرض الذي قام به البائع، والنواحي التي تم الاتفاق فيها بين الطرفين، أو الاتفاق على شراء السلعة أو الخدمة، وتحديد أنواع

وأشكال السلع وشروط البيع والتحصيل والتسليم والأسعار، أو مساعدته في كتابة أمر التوريد أو تحديد موعد آخر للجتماع به مستقبلاً لإعطائه بيانات إضافية.. إلخ، ومن المهم أن يعرف البائع الوقت المناسب لإنها المقابلة مع العميل، وذلك عن طريق تعلقات وأسئلة العميل.

٧- المتابعة بهدف الإبقاء عليه عميلاً دائماً للشركة، وراضياً عن السلعة والخدمات المتعلقة بها ومتقناً بقرار الشراء، ومستعداً لمواجهة شكاويه.

٨- أخذ طلبات العميل أو المستهلك داخل المتجر وتلبيتها، كرجل البيع في متجر البقالة الذي يلبى طلبات عملائه والذين سبق أن قرروا شراءها، ويلاحظ هنا أن دور رجل البيع هو مجرد تلبية طلبات عملائه، وإن كان في بعض الأحيان قد يساهم في بيع منتجات جديدة لم يكن العميل قد فرر شراءها من قبل أو في زيادة الكميات المباعة من السلع التي قرر شراءها أو عرض بعض السلع البديلة عليه.

٩- أخذ طلبات العملاء من متاجر الجملة أو متاجر التجزئة وتلبيتها وهنا غالباً ما لا يقوم رجل البيع بأعمال بيعية تعتمد على الابتكار والترويج.

١٠- إرشاد متاجر التجزئة ومتاجر الجملة والوسطاء الآخرين بوجود سلعة معينة، وخصائصها وطرق استعمالها وصيانتها وكيفية عرضها في المتجر، وذلك دون القيام بأعمال بيعية.

١١- مد العملاء بالبيانات الفنية عن السلعة والرد على استفساراتهم بشأنها، وذلك دون القيام بأعمال بيعية.

١٢- إقناع العملاء بشراء السلع التي يقوم ببيعها ومنها المكائن الكهربائية

والثلاثات والفالات .. إلخ. ويتطلب ذلك إشعار العميل بحاجته للسلعة التي يبيعها وجعله يقوم فعلاً بشرائها ويتطلب ذلك جهداً بيعاً خلاقاً.

١٣- إقناع العملاء بشراء الخدمات التي يقوم ببيعها كالتأمين وخدمات الإعلان .. إلخ. وبعد هذا النوع من الأعمال أصعب كثيراً من بيع السلع.

٤-أخذ رجال البيع دورهم الهام في حالة انخفاض المعروض من سلعة معينة بالنسبة للطلب عليها، ففي مثل هذه الظروف يجب لا يوحى لعملائه بزيادة مشترياتهم من السلعة بهدف تخزينها، ويجب لا ينشر أقاويل أو إشاعات عن احتمال انخفاض المعروض من السلعة، ويجب أن يحسن معاملة عملائه في هذه الظروف وإقناعهم بأي إجراءات خاصة بتقييد البيع لهم كماً ونوعاً وإرشادهم إلى البدائل الممكنة مع شرح مزاياها وخصائصها.

ولما بالنسبة لمنهج البيع المتعلق فیأخذ بكلفة المناهج البيعية التي هي: البيع الذي يعتمد على المؤثر والاستجابة، والأحاديث البيعية، وأبداً، وإشارة الاحتياجات، والتعبئة النفسية للشراء، ونظرية العائق في مجال البيع، وهو بذلك يجمع بين هذه المناهج جميعاً، ويتطلب الاعتماد على هذا المنهج رجال بيع من أعلى مستويات الكفاءة، كما أنه يتطلب المعرفة التامة بعلم النفس والتربية والبيع وكيفية تحقيق التكامل بينها في المواقف البيعية المختلفة، وأيضاً معرفة جميع المناهج السابقة والطرق المستخدمة فيها، لكي يتمكن من الجمع فيما بينها في الموقف الذي يفرض ذلك.

ويتطلب هذا المنهج أيضاً تطبيق الأفكار والمفاهيم والمبادئ المستمدة من الاتصالات وعلم النفس والتربية وعلم الاجتماع والاقتصاد والإدارة، وذلك

يتوقف على الموقف البيعي نظراً لضرورة فهم الفرد واحتياجاته الاجتماعية والذاتية وعلاقاته بالأفراد والمجموعات الأخرى ومدى تأثيره بها وعاداته وأنطباعاته ودوافعه .. إلخ. ويجب تربية مهارة رجل البيع في مواجهة وحل مشاكل العميل وتعاونه على اتخاذ القرارات الملائمة.

ويوضح الشكل التالي عناصر البيع المعمق والذي يوضح أنه لا توجد خطوات تؤدي واحدة بعد الأخرى، ولكنها عبارة عن تدفقات مستمرة ومتداخلة يتم تبادلها بين رجل البيع والعميل بحيث تؤدي في نهاية الأمر إلى البيع وإرضاء العميل.



التوجيه إلى بعض الموضوعات المتعلقة بكافأة رجال البيع:

- تقوم بعض الشركات باتباع أكثر من طريقة معاً في مكافأة رجال البيع بها للجمع بين مزايا هذه الطرق، فتتبع بعض الشركات مثلاً طريقة المرتب الثابت مع العمولة، حيث يحقق المرتب الثابت عنصر الضمان والاستقرار لرجل البيع. بينما تحقق العمولة حافزاً لكل من رجال البيع علىبذل أقصى جهوده، أو المرتب الثابت مع المكافآت الإضافية حيث يكون المرتب الثابت هنا أكبر من المرتب الثابت في الطريقة السابقة، ولا تزيد المكافأة الإضافية عن ٢٥٪ من إجمالي دخل رجل البيع، وتحقق هذه الطريقة سيطرة أكبر على رجال البيع من الطريقة السابقة، بحيث إنهم يتزرون بخطط الشركة وسياساتها وإجراءاتها البيعية مع توافر الحوافز الخاصة ببذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف

المحددة المطلوبة، أو المرتب الثابت مع العمولة والمكافأة الإضافية حيث يتوافر في هذه الطريقة عناصر الاستقرار "المرتب الثابت"، والحافز "العمولة"، والالتزام بخطط الشركة.. إلخ، لتحقيق أهداف محددة مع وجود حواجز له لذلك "المكافأة الإضافية".

٢- والأفضل أن تلجأ الشركات إلى اتباع أكثر من طريقة واحدة في نفس الوقت لمكافأة رجال البيع في حالة إنتاج أكثر من سلعة، والتي يتم بيعها في أسواق مختلفة وفي ظروف تسويقية مختلفة، أو في حالة إنتاج سلعة واحدة وتباع في سوق واحدة، ولكن رجال البيع يقومون بوظائف مختلفة حيث يتخصص بعضهم في بيع السلعة، بينما يتخصص بعضهم الآخر في الأعمال الإرشادية والترويجية، أو في حالة مكافأة رجال البيع الجدد حيث تتلائم طريقة المرتب الثابت أو الحساب الجاري، بينما تتبع طريقة العمولة بالنسبة لرجال البيع القديمى.

٣- أما مكافأة رجال البيع الإرشاديين فتتم على أساس المرتب الثابت أو المرتب الثابت مع المكافأة الإضافية، نظراً لأن آثار جهودهم لا تظهر إلا في الأجل الطويل، ولا تتعكس مباشرة في رقم المبيعات الحالية. وأما بالنسبة لرجال البيع الذين يعملون في بيع سلع الإنتاج، فإن مكافآتهم تعتمد على المرتب الثابت، كما قد تشمل أيضاً عمولة أو مكافأة إضافية، ويرجع ذلك إلى أن مبيعات سلع الإنتاج تشمل جانبًا إرشاديًا أثره طويل الأجل، كما أنها موسمية تتأثر بالتغييرات الاقتصادية العامة في الدولة بالإضافة إلى ضرورة القيام بخدمة العميل والتي قد تهمل في حالة الاعتماد على العمولة.

أما عندما يكون رجال البيع يعملون لتجار الجملة فإن المرتب الثابت

يؤلف للعنصر الرئيس في مكافأتهم لتميز عملهم بالجانب الإرشادي إلى حد كبير، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من طلبيات عملائهم ترد مباشرة إلى المركز الرئيس للشركة، مما يجعل العمولة تتميز بعدم العدالة في مثل تلك الظروف، وأخيراً فإن المكافأة على أساس العمولة ملائمة للسلع أو الخدمات التي يتميز الطلب عليها بالاستقرار والتي تتساوى الفرص البيعية بها في المناطق البيعية المختلفة.

٤- في الغالب تتشابه الطرق المتتبعة في مكافأة المشرفين المباشرين على رجال البيع مع الطرق المتتبعة في مكافأة رجال البيع، أما بالنسبة للمسؤولين عن الفروع البيعية فإنه يفضل مكافأتهم على أساس المرتب الثابت مع مشاركة في الأرباح نظراً لمسؤولياتهم في تحقيق الأرباح للشركة مع تمعتهم بالسلطات الازمة لذلك، وبإضافة إلى ذلك فإن المشاركة تدفعهم نحو الاهتمام بالتكليف مع اهتمامهم بالمبيعات حتى يحقق رجال البيع الذين يعملون معهم أرباحاً من مبيعاتهم، ومن ثم يكون التوجيه بالربح وليس بالمبيعات متفقاً مع المفهوم الحديث للتسويق، ولكن هنالك انتقاد يوجه لمشاركة رجال البيع في الربح نظراً لعدم فهمهم للمفاهيم المختلفة للتکالیف، وكيفية حسابها وخصمها من الإيرادات لتحديد الأرباح وتعقيد الطرق الخاصة بذلك وسرية البيانات المتعلقة بذلك.

٥- ينبغي ألا تتم مكافأة رجال البيع على أساس خفضهم لنفقاتهم البيعية.
٦- في حالة سوق البائعين، وضمناً لاستمرار رجال البيع في أعمالهم الإرشادية بالإضافة إلى ترشيد الاستهلاك، فإن المرتب الثابت يعد عنصراً هاماً في مكافأة رجال البيع.



قائمة المصطلحات العلمية

Weakness	جوانب الضعف
Strengths	جوانب القوة
Threats	التهديدات
Opportunities	الفرص
Positioning	الموقع المتميز
MIS	نظم معلومات تسويقية
Data	بيانات
Information	معلومات
Network	الشبكات
Market Penetration	احتراق السوق
Market Development	تنمية السوق
Product Development	تطوير المنتجات
Demarcating	الأنشطة التسويقية
Market Potential	الطاقة الاستيعابية للسوق
Selective Demand Strategies	استراتيجيات إثارة الطلب الانتقائي
Retention Strategies	استراتيجية الاحتفاظ
Acquisition Strategies	استراتيجيات الانتساب
Market Leader Strategies	استراتيجيات ريادة السوق
Innovation Strategy	استراتيجية التطوير
Fortification Strategy	استراتيجية الدعم
Confrontation Strategy	استراتيجية المواجهة
Priorities	وضع أولويات

Sub Optimization	بدأ التشغيل بأقل من الحد الأدنى
Manufacturing Driven Firms	المنظمة الموجهة بالتصنيع
Marketing Driven Firms	المنظمة الموجهة بالتسويق
Personnel- Exchange	تبادل الأفراد
Top- down Planning	التخطيط من أعلى إلى أسفل
Button Up Planning	التخطيط من أسفل إلى أعلى
Goals Down Plan Up Planning	تخطيط الأهداف من أعلى ووضع الخطط من الأسفل
Strategic Marketing Planning	مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق
Corporate Strategy	استراتيجية المنظمة الشاملة
Marketing Strategy	استراتيجية التسويق
Organization's Mission	رسالة المنظمة
Objective Setting	الأهداف الرئيسية
The Hierarchy Of Objectives	هرم الأهداف
Types Of Strategic Objectives	أنواع الأهداف الاستراتيجية
Situation Analysis	التحليل الموقفي
Micro	التحليل الجزئي
Macro	التحليل الكلي
Target Market	العملاء الحاليين
Product Life Cycle	دوره حياة المنتج الجديد
Brainstorming Sessions	عصف الأذهان
Intensive Growth Opportunities	فرص النمو المكثف
Diversification Growth Opportunities	مجالات النمو التنويعي

Market Penetration	احتراق السوق
Market Segmentation	تجزئة السوق
Integrative Growth Opportunities	مجالات فرص النمو التكامل
Back Ward Integration	التكامل الرأس للخلف
Forward Integration	التكامل الرأسى للأمام
Horizontal Integration	التكامل الأفقي
Concentric Diversification	للتنوع التركيزى
Horizontal Diversification	التنوع الأفقي
Conglomerate Diversification	التنوع المختلط
Perception	تصور (انطباع)
Positioning	الموقع
Rogers	عرف
Tactical Plan	الخطة التكتيكية
Control	السيطرة
FIFO	أولاً
LIFO	أخيراً
Direct Costing	التكلفة المباشرة
Sociology	علم الاجتماع
Anthropology	علم الأنس
Style	طراز
Fashion	موضة
Fad	تقلبة



Damascus University

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ١- د. محمد جودت ناصر، الأصول التسويقية، دار مجدلاوي، عمان ١٩٩٧م.
- ٢- د. محمود عساف، أصول التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٣- د. حسين أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء، القاهرة ٢٠٠١م.
- ٤- د. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٢م.
- ٥- د. محمود صادق بازوجة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر ٢٠٠١م.
- ٦- م. إبراد زوكار، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، دار الرضا، دمشق ١٩٩٩م.
- ٧- د. علي الشرقاوي، التنظيم، الدار الجامعية، ١٩٩٢.
- ٨- د. عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية ١٩٩٧.
- ٩- د. عبد السلام أبو نحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع الفنية، ٢٠٠١.
- ١٠- د. وائل شاكر، محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، جامعة قطر، ١٩٩٧م.
- ١١- د. نعيم حافظ أبو جمعة، أساسيات وإدارة التسويق، دار العلم للنشر، ١٩٩٩م.
- ١٢- د. حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي الاستراتيجي والخطط التسويقية، ٢٠٠٠م).

- ١٣ - د. بشير العلاق، د. قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، ١٩٩٩.
- ١٤ - د. عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التسويق والبيع، وضع الاستراتيجية التسويقية، خبراء مركز الخبرات المهنية للادارة (بحبك) ٢٠٠٠م.
- ١٥ - د. زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، إعداد وتنفيذ ومراجعة استراتيجية وخططك التسويقية خطوة - خطوة، دار شعاع ١٩٩٣م.
- ١٦ - د. محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر ٢٠٠٢م.
- ١٧ - د. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر ٢٠٠٠م.

المراجع الأجنبية:

- 18- Angelia Hatton & Mike Oldroyd, Economic Theory & Marketing Practice (Bhmarketing Series, 1993).
- 19- Philip Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice Hall, 1997.
- 20- Palicy, New York, Harper and Row, 1985.
- 21- Kotler & Armstrong " Principles of Marketing " Prentice Hall, 1999.

المدقق العلمي:

الأستاذ الدكتور سليمان الفارس.

الأستاذ الدكتور علي الخضر.

الأستاذ الدكتور عبد الطيف عبد الطيف.

المدقق اللغوي:

الدكتور أحمد الشريفي

- حقوق الطبع و الترجمة و النشر محفوظة لمديرية الكتب و المطبوعات -

