

إدارة التسويق



السنة: الرابعة
القسم: إدارة الأعمال



منشورات جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

إدارة التسويق

تأليف

الدكتور محمد ناصر
الدكتور غيث ترحمان
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 المزيج التسويقي وحالات الكساد.
٢٤	- التسويق لمنشآت الأعمال والتسويق للمستهلك النهائي.
٢٦	- مناهج دراسة التسويق.
٢٨	- الأساليب التسويقية الممكن اتباعها في منشآت الأعمال.
٤٢	- الأسئلة 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 الفئوي والشخصي.
٤٧	- بعض القواعد الذهبية لتحويل التعاملات إلى علاقات.
٤٨	- ماذا ينبغي على إدارة التسويق أن تقوم به في تعاملها مع العملاء.
٥٠	- عدم كفاية الجودة والابتكار لحركة السوق وحلول دور الفضول والتفكير والعاطفة والمنطق.
٥٢	- مصفوفة نصيب منتجات الشركة من سوق المنتج.
٥٤	- كيف نقود المتسوقين إلى الشراء عبر الإنترنت.
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.
١٠٥	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 الرئيسة / 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 موازنة 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 التوجيه في النشاط التسويقي.
٢٦٥	- مقومات نجاح التوجيه في النشاط التسويقي.
٢٦٥	- التوجيه إلى تحقيق التكامل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.
٢٧٠	- التوجيه إلى تحليل تكلفة التسويق حسب القطاعات التسويقية بدلاً من النسب والقوائم 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 للنواحي المتعلقة بتغيير الأسعار.
٣٠٠	- التوجيه إلى هجوم معاكس ممكن من منافس أساسي خفض أسعاره.
٣٠١	- التوجيه إلى ضمان خلو السلع من العيوب الفنية أو الميكانيكية.
٣٠٧	- التوجيه إلى الجمع بين التوزيع المباشر وغير المباشر واعتماد رجال البيع الإرشاديين.
٣١١	- التوجيه إلى معرفة ما إذا كان الإعلان ضرورياً في جميع الحالات.

- ٣١٣ - التوجيه إلى الخطوات الواجب اعتمادها في البيع وإلى منهج البيع المتعمق.
- ٣١٧ - التوجيه إلى بعض الموضوعات المتعلقة بمكافأة رجال البيع.
- ٣٢١ المصطلحات باللغة الأجنبية.
- ٣٢٥ قائمة المراجع باللغة العربية والأجنبية.



المقدمة

عندما يتمكن أي علم أو عمل من أن يتصف في موضوعه وغايته بالقدرة على تحسين مستوى حياة البشرية وتطويرها، فلا بد وقتئذٍ 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 تبوأَت دراسة هذا النشاط مركزاً هاماً جداً من بين فروع دراسة تطور العلوم الإدارية المختلفة في دول العالم كافة.

لذلك وانطلاقاً مما تواجهه إدارة المشاريع في وقتنا الحاضر من تغيرات عديدة في الظروف المحيطة بمشاريعها: كالتقلبات السريعة في رغبات المستهلكين العصريين، والتضخم الاقتصادي الذي يواجه أغلب اقتصاديات الدول، وازدياد درجة تدخل الدولة في السياسات التسويقية ونشوء حركة وعي المستهلكين وانتشارها، وضرورة التوفير في استخدام مصادر الطاقة،... الخ. كل ذلك يستدعي الضرورة لإيجاد حلول سليمة تضمن الموازنة بين تلبية 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 الرئيسة: (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.

اذلك قمنا بتقسيم الكتاب إلى خمسة فصول:
الفصل الأول ويتضمن الوظيفة التسويقية في منشآت الأعمال ولقد قام بكتابته
الدكتور محمد ناصر.

الفصل الثاني ويتضمن تنظيم إدارة التسويق ولقد قام بكتابته
الدكتور غيثا ترجمان.

الفصل الثالث ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي ولقد قام بكتابته
الدكتور غيثا ترجمان.

الفصل الرابع ويتضمن الرقابة على أوجه النشاط التسويقي ولقد قام بكتابته
الدكتور محمد ناصر.

الفصل الخامس ويتضمن التوجيه في النشاط التسويقي ولقد قام بكتابته
الدكتور محمد ناصر.

(المؤلف)

الفصل الأول

الوظيفة التسويقية في منشآت الأعمال

- تمهيد.
- 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 توائم منشآت الأعمال بين المزيج التسويقي وحالات الكساد.
- التسويق لمنشآت الأعمال والتسويق للمستهلك النهائي.
- مناهج دراسة التسويق.
- الأساليب التسويقية الممكن اتباعها في منشآت الأعمال.
- الأسئلة الاستكشافية الثمانية حول تحسين وتطوير التسويق.
- السمات التجارية الخمس للأصناف المشهورة من السلع.
- دور نوع المنظمة الجديدة في التنافس على المستقبل.
- من التسويق الجماهيري إلى التسويق الفئوي والشخصي.
- بعض القواعد الذهبية لتحويل التعاملات إلى علاقات.
- ماذا ينبغي على إدارة التسويق أن تقوم به في تعاملها مع العملاء.
- عدم كفاية الجودة والابتكار لحركة السوق وحلول دور الفضول والتفكير والعاطفة والمنطق.
- مصفوفة نصيب منتجات الشركة من سوق المنتج.
- كيف نقود المتسوقين إلى الشراء عبر الإنترنت.
- البيع للمؤسسات في ست خطوات.
- أنواع الشركات طبقاً لمحوري النمو والربحية والاتجاهات المحتملة للتحويل بينها.
- استخدام تحليل باريتو في تحديد أهمية العناصر.



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، كالتقلبات السريعة في رغبات المستهلك العصري، والتضخم الاقتصادي الذي يواجه أغلب اقتصاديات 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 تطورات اقتصادية متعددة وتحولات إيديولوجية، إضافة إلى ما يشهده العالم من تكتلات اقتصادية واتفاقيات تجارية عالمية، وتنامي المنافسة العالمية، وظهور الأشكال الجديدة من المنظمات والحركات الاجتماعية والعالمية، وظهور مفهوم قيادة العمل للمنظمة.. إلخ، كل هذه التوجهات وغيرها تلقي أهمية كبرى 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 بتخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتنفيذ أوجه النشاط المتعلقة بانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، وهنا ينبغي التنويه 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 تمّ عرضه في كتاب مبادئ التسويق للسنة الثانية والذي سنتعرض إلى تعريفه في حينه نجد أن هدف إدارة التسويق دائماً يتجلى 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 وتبنيها بالحاجات المستقبلية التي تمكنها 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 كال توزيع والإعلان وبحوث التسويق والنقل... الخ، وتأسيساً على ذلك إن 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:

هناك 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.

وتجنباً لذلك نلاحظ أن شركات التسويق المتخصصة تركز جُلّ 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 الراضية دون دراسة أسباب عدم رواجها ومحاولة التغلب عليها بالقرارات التسويقية الملائمة، هذا من جهة، ومن جهة ثانية إن التخصيص في التسويق يؤدي إلى عدم التركيز أو الاهتمام بكل سلعة من السلع التي تتولى الشركة تسويقها نظراً لاختلاف المشاكل التسويقية وتعددتها، وهذا ما قد يؤدي بدوره إلى تعقد العمل وتعقد المشاكل الإدارية داخل هذه الشركات وداخل إداراتها المختلفة، وإلى صعوبة الاتصالات بينها وبين شركات الإنتاج أيضاً.

لذلك نرى من وجهة نظرنا أن تخصص الشركات في التسويق لا يتماشى 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 وجعلها أكثر كفاءة من غيرها في تسويق منتجاتها بسبب الدراية التامة بهذا المنتج وبسبب وجود الدافع والحافز القوي للقيام بذلك.

مما تقدم نخلص إلى أنه ينبغي على كل شركة أن تقوم بأداء الوظائف التي يمكنها تأديتها بالنطاق والجودة المطلوبتين، ومن ثم تفويض 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 بتحليل 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:

أنواع الشركات	الفرص	التهديدات
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 التعرّيج 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 هنالك احتياجات لم

تشبعها السلع والخدمات المعروضة حالياً. وهنا أود التنويه إلى أن هذه الفرص المتاحة في البيئة لا يمكن أن تعدّ فرصاً 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 للفرص المتاحة في البيئة التي تتوافر لديها الكفاءات اللازمة لتحقيق المقومات المطلوبة للنجاح مقارنة بالشركات المنافسة.

الفلسفة التسويقية في منشآت الأعمال:

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

١- التوجه بالإنتاج: وبتابع هذه الفلسفة يتحتم على مديري التسويق تركيز 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.

ج- تكامل الوظائف التسويقية وتنسيقها مع وظائف المنظمة ثانياً.

٤- التوجّه بالمجتمع: وتقوم هذه الفلسفة على افتراض أساسي مؤداه: أنه ينبغي على إدارة الشركة تحديد حاجات ومتطلبات الأسواق التي تتعامل معها بشكل لا يتعارض مع مصلحة المجتمع ويضمن تلبية رغبات الفرد وإشباعها بأفضل ما يمكن على أساس أن الفرد جزء من المجتمع وبالتالي فتلبيبة رغباته وإشباعها ينبغي ألا يعطي أية مؤثرات سلبية على مجتمعه، وبهذا الشكل نضمن ربط المفهوم التسويقي بالمجتمع ونضمن الاحتفاظ بالعملاء ولأجل طويل، وفيما يلي نورد جدولاً توضيحياً نبين فيه الاختلافات في الفلسفة التسويقية للمنظمات من خلال ثلاث نقاط رئيسة هي: التركيز، الوسائل، الهدف:

نقاط الخلاف الفلسفة التسويقية	التركيز	الوسائل	الهدف
١- التوجه بالإنتاج	على الصنع	منتجات عالية الجودة	إنتاج كل ما يمكن إنتاجه
٢- التوجه بالبيع	على المنتجات القائمة	البيع الهجومي والجهود الإعلانية المقنعة	تعظيم حجم المبيعات
٣- التوجه بالتسويق	على الحاجات الفعلية والمحتملة للمستهلكين	- التوجه بالمستهلك - التوجه بالربح - تكامل الأنشطة التسويقية	زيادة الأرباح وإرضاء المستهلك
٤- التوجه بالمجتمع	على عدم تعارض إشباع حاجات الفرد مع مصلحة المجتمع	- تحقيق رغبات وحاجات الفرد - تحقيق الأرباح - تحقيق رفاهية المجتمع الإنساني	الاحتفاظ بالعملاء لأجل طويل وربط المفهوم التسويقي بالمجتمع ومصالحه

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

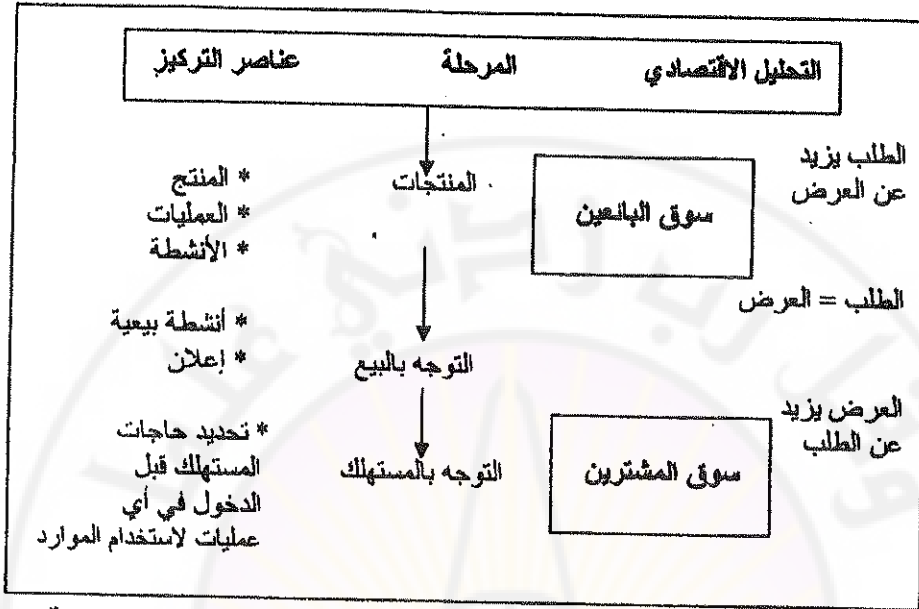
وهنا يجب ألا يفهم بأنه ينبغي على المنظمة أن توطد علاقاتها مع المستهلكين فقط، وإنما يجب أن تمتد هذه العلاقات إلى الموردين والعاملين والموزعين.. الخ، وإنه لا بد لأي منظمة من أن تحقق التكامل بين كل من الجودة وخدمة المستهلك والأنشطة التسويقية المختلفة للحفاظ على مثل هذه العلاقات. وفيما يلي نوضح الاختلافات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

تسويق الصفقات

تسويق العلاقات

- | | |
|---|---|
| ١- التركيز على البيع لمرة واحدة | ١- التركيز على المحافظة على المستهلك |
| ٢- الجودة هي الشاغل الأساسي لرجال الإنتاج | ٢- الجودة هي الشاغل الأساسي لكل من يعمل بالشركة |
| ٣- رؤية قصيرة الأجل | ٣- رؤية طويلة الأجل |
| ٤- التركيز بشكل محدود على خدمة المستهلك | ٤- التركيز على المنافع المستمدة من المنتج |
| ٥- درجة محددة بالانترام نحو المستهلك | ٥- التركيز بشكل كبير على خدمة المستهلك |
| ٦- مستوى متوسط من الاتصال بالمستهلكين | ٦- مستوى عال من الاتصال المباشر مع المستهلك |

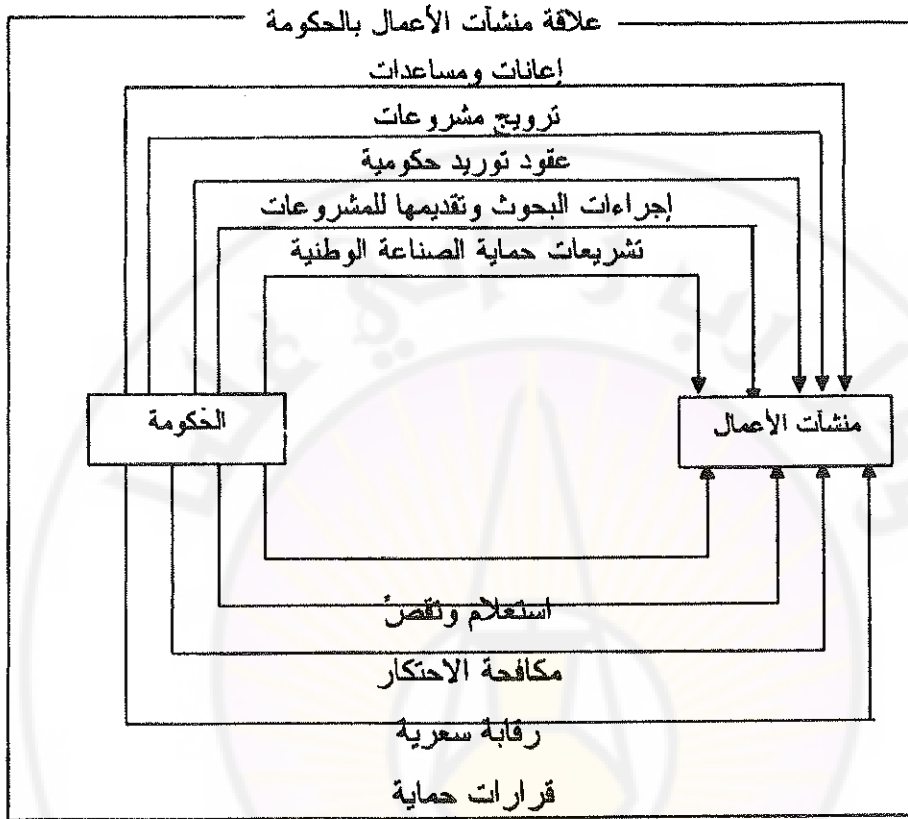
وللزيادة في الإيضاح للتطور في فلسفات التسويق وعلاقتها بالتحليل الاقتصادي نورد الشكل التوضيحي التالي:



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 تتوفر 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 الفعال - د. عبد الحميد طلعت أسعد، القاهرة، مكتبة عين شمس ٢٠٠٢.



وتسن التشريعات الحكومية لحماية النمو الاقتصادي، مثل التأكيد على إنشاء المشروعات الاستثمارية الإنتاجية، والرقابة على التلوث، وحماية البيئة. وليست 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.

وتتدخل 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 الاختراعات، وتنظيم المنافسة وكذا فرض الرقابة على الدخول في مجالات أعمال معينة تكون لها صبغة استراتيجية^(١).

وعلى هذا فإنه من الضروري لمنشآت الأعمال أن تتسائل عند دراستها للفرص 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 توائم منشآت الأعمال بين المزيج التسويقي وحالات الكساد:

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، والإنفاق العام، وأنماط الاستثمار القومي، والتضخم، ومستويات الأسعار، ومستويات الائتمان وأسعاره، والسياسة النقدية والضريبية

(١)- Joseph P. Guiltinan & Gordon W. Paut, Op. Cit.

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

م	المنتجات	م	السعر
١	خفض عدد المنتجات	١	خفض الربح الكلي لأقل ما يمكن لزيادة الطلب الكلي
٢	تقديم منتجات رخيصة وعملية	٢	تعديل أنواع المسموحات والخصم في الأسعار
٣	تبسيط وإلغاء بعض المنتجات غالية الثمن	٣	زيادة حجم الائتمان
٤	استخدام أقل للمواد الخام	٤	جعل قرارات التسعير مركزية
م	التوزيع	م	الترويج
١	زيادة منافذ التوزيع	١	المحافظة على حجم الطلب
٢	زيادة الدوافع والمكافآت الخاصة بالموزعين	٢	زيادة عدد المناطق التي يمارس فيها للبيع نشاطهم
٣	تعديل التوزيع ليكون مباشراً بشكل أكبر وأكثر التصاقاً بالملاء	٣	زيادة حوافز ومكافآت رجال البيع
٤	زيادة تسهيلات الشراء للوسطاء	٤	إقناع فئات جديدة من الزبائن للتعامل مع المنشأة

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

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

التبادل بما يخلق مناخاً صالحاً 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، ويسبب نوعاً من الركود الاقتصادي. وتصبح الحاجة ماسة إلى تقلييل الأنشطة التسويقية Demarketing في مواجهة نقص الطلب، وتلجأ 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 ومزیداً من المبيعات)، وبالتالي تبحث المنشأة عن فرصها التسويقية سواء في حالات الرواج أو حالات الكساد وتقوم بالتعرف إلى البدائل 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 وتسعير وترويج وتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل وإشباع حاجات الأفراد 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 فعرّفه على الشكل التالي:
 "تسويق الأعمال هو عملية تخطيط وتسعير 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 استهلاكهم الشخصي أو العائلي أما في قطاع الأعمال فإن المستهلك
 يشتري السلع والخدمات لتدعيم مختلف الأنشطة الإنتاجية في المؤسسة، حيث إن
 مؤسسات الأعمال تشتري المواد الخام، والخدمات المساندة، والمعدات،
 والإمدادات التي تذهب لإنتاج المنتج النهائي ولذا فإن الطلب على السلع في
 قطاع الأعمال يختلف عن الطلب على السلع للمستهلك النهائي، حيث إن الطلب
 على منتجات الأعمال طلب مشتق، وقد وضع (باورس) جدولاً لإبراز أهمية
 اختلاف التسويق للمستهلك عن التسويق في مجال الأعمال انظر الجدول
 التالي (١):

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

(١) - نفس المرجع السابق.

٦	تأثيرات الوقت	- العلاقة ممتدة بين البائع والمشتري في الأجل الطويل - العلاقة بين البائع والمشتري في المدى القصير
٧	السلع	- سلع فنية محددة في كتالوجات منتجات - أقل فنية تتعامل مع الحاجات الأساسية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة
٨	اعتبارات للترويج	- التأكيد على البيع الشخصي . - التأكيد على الإعلان المكثف
٩	اعتبارات التسمير	- الأسعار محددة - مسموحات وخصومات لها أهميتها - الأسعار تحدد من خلال التفاوض وخصومات على أغلب البضاعة المستخدمة
١٠	اعتبارات المكان	- عدد المشتريين محدد وقنوات قصيرة للبيع والشراء - عدد المشتريين كبير وقنوات توزيع معقدة
١١	خدمة العميل	- خدمة العميل حيوية لنجاح المشتري والبائع واستمرار العلاقة بينهما - أقل أهمية في الحاجات السريعة
١٢	العلاقة القانونية	- تربط بين المشتري والبائع اتفاقيات وعقود - لا يعمل عقوداً إلا في المشتريات الهامة
١٣	الاعتبارات البيئية	- تأثيرات البيع المباشر وغير المباشر على الطلب التابع والمشتق - التأثير مباشر على الطلب

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 مناراً 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 إشباع حاجات المستهلكين، طبعاً مع الأخذ بالحسبان الآثار الحسية، والعاطفية، والنفعية لاسم هذه السلعة وعلامتها التجارية وشكل عبوتها وسعرها. هذه بالإضافة إلى قيام هذا النهج على دراسة المستهلكين الحاليين 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 المؤسسي: وهو ما يعتمد على دراسة المنشآت أو المؤسسات التسويقية كواحدة أو كمجموعة متعرضاً بذلك إلى تنظيمها وكيفية إدارتها وما يحكمها من سياسات، وما تتعامل فيه من سلع، وما تقوم به من وظائف كالشراء والبيع والتخزين والنقل والتمويل وتغطية مخاطر السوق والبحوث، ودراسة مدى كفاءة هذه المؤسسات والمنافع التي تقدمها للاقتصاد الوطني، وذلك كله من أجل تذليل 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 تأديتها في كافة المؤسسات والمنشآت، ونواحي النقص في ممارستها لسد كافة الثغرات.

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

وهنا يجب التنويه 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 والكافي، وذلك من أجل التمكن من تحقيق التكامل والكفاية بين وظائف التسويق، أي عدم القصور بأي من هذه الوظائف كي لا يتضرر النشاط التسويقي بكامله.

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 يلي بشكل سريع وموجز 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 " التجريبي ": وهو دراسة أثر خطة التسويق لكل سلعة جديدة لم يسبق تسويقها، ومن ثم تقييم آثار هذه الخطة على أساس نسبة ما تحققة 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 أسس واقعية تجريبية بعيدة عن الحدس والتخمين.

٢- إنه يُمكن رجل التسويق من اكتشاف الثغرات في برامجه أو خطته، وفي كل تفصيلاتها 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 لتوفير وسائل الانتقال السريع.

٢- صعوبة رسم الخطة الاختبارية كهصورة مصغرة عن الخطة الأصلية، بشكل مطابق لها تماماً في كافة تفصيلاتها وعناصر تكوينها.

٣- صعوبة معالجة العوامل الكثيرة التي تؤثر بالمبيعات، وتحديثها 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 عبثاً إن لم تنجح التجربة.

٦- استغراق وقت طويل لبيان أثر الخطة، وبالتالي قد تضيق 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 اللازمة لإشباع 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- مشاكل 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- مشاكل على الصعيد القومي مثل:

- الجمود في السياسة الزراعية أو النمو البطيء لها.
- والتعقيدات في الإجراءات المترتبة على اللوائح والنظم الموسوعة منذ عهد قديم.
- تعدد الأجهزة المختصة بإجراءات التصدير والاستيراد والرقابة عليهما 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 والتغطية النقدية اللازمة.
- تقييد السفر إلى الخارج لأسباب قومية.
- المشاكل التي تتعلق بالنقل البحري وبالتأمين البحري.
- صعوبات النقل والتخزين في الداخل.
- النقص في مستلزمات ومهمات الشحن والتفريغ الحديثة.
- قلة الأموال التي تخصص للعمليات الاستثمارية المتعلقة بالتجارة الخارجية.

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

وتنحصر في نوعين من المشاكل هما:

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

ب- النوع الثاني: وهو ما لا يُشعر 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 التفاعلي 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 الإنترنت، وهو بذلك يمكن بصورة مباشرة من قياس رد الفعل آنياً، 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 بمنتجات 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 الإنترنت): 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. وتتلخص ملامح هذا النوع من التسويق بما يلي:

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

١٠- استطاعة استخدام عنوانك في الشبكة بالإعلان التقليدي.

١١- يمكن استخدام مكالمات دولية بتعريف محلية.

وفيما يلي نورد جدولاً يوضح الفروق بين الإنترنت والوسائل الأخرى:

الوسائل الأخرى	الإنترنت
(١) توزع بالبريد أو الفاكس أو تصل من خلال وسائل نشر عامة كالصحف والتلفزيون يمكن الحصول على عناوين العملاء ويتم الاتصال بهم. عادة يتم شراء هذه القوائم من جهات متعددة مثل الغرف التجارية واتحادات الصناعات والأدلة المنشورة.	تعد قائمة بالعملاء وترسل عليها للرسائل الإعلانية من خلال E-mail ويشترط الاشتراك في الشبكة، وعناوين العملاء على الشبكة توزع وتباع وفقاً لطلب المنشأة.
(٢) تعد الصحف والمجلات توزيعاً لأصناف العملاء الذين يقرؤونها وفقاً للبحوث التي تعد لهذا الغرض أما بالنسبة للبريد والفاكس فعادة تعدها الشركة المعلنة أو الوكالة الإعلانية.	تعد شركات متخصصة على الشبكة توزيعاً للعملاء، وفقاً لأنواعهم مثل Internet Audit Bureau
(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 مع العملاء.	تستطيع الشبكة تحديد عدد الزيارات التي تمت للموقع.
(٤) يمكن أن تتعدد أشكال الإعلانات التي تنشر في الوسائل التقليدية للإعلان المباشر مثل النشر على الغلاف أو عمل Insert مطبوعة ملحقة.. ولكن الإعلان محدود بوقت معين هو وقت صدور المطبوعة أو نشر الإعلان.	الأشكال التي توضع على الشبكة محددة الأبعاد والأماكن ويفضل أن تكون الرسوم والأشكال بأقل حد ممكن. والإعلان يطلب في أي وقت ويراه الناس لفترة طويلة.

(٥) يتم نشر الإعلان وفقاً لمواصفات المعلن في شكل نسخ أبيض وأسود أو ألوان.. وفي الأماكن التي يحددها المعلن.. أو ترسل بالبريد الإلكتروني لضمان أن تصل الرسالة بكل خصائصها.	تعد الصورة بشكل مستقل وبعد النص وترسل على الشبكة باستخدام عناوين العملاء على الشبكة e-mail وتحتفظ الرسالة بكل خصائصها الملونة.
(٦) تحصل وكالات الإعلان على عمولة ١٥% في المتوسط من قيمة الإعلانات المنشورة وتضاف عليها عمولات للنشر الدولي.	يتم الاتفاق على العمولة مع الوكيل المحلي للشبكة وعادة يكون أقل بكثير من الوسائل الأخرى.
(٧) استفسارات المستهلكين والقراء والمستهتمين ترسل إلى المعلن للإجابة.	أي استفسارات من المستهلك أو القارئ أو المستمع يتم الرد عليها فوراً، وتوجه مباشرة للمعلن عن طريق العنوان على الشبكة E-mail
(٨) العميل قد ينتظر بعض الوقت لكتابة خطاب أو عمل مكالمات تليفونية للمعلن.	العميل يمكنه الاتصال فوراً بالمعلن..

ثامناً- التسويق الأفقي والتسويق الرأسي:

الأفقي ويعني قيام الشركات بتسويق منتجاتها لعملاء معينين ثم تتركهم وتبحث عن غيرهم، بهدف التوسع وزيادة أعداد العملاء الجدد، حيث تتوسع الشركة أفقياً بتسويق منتجاتها لأكثر عدد من العملاء المنتشرين حولها، ومن البديهي 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 نتبناه إدارة علاقات العملاء، CRM من وجهات نظر مختلفة حيث تركز جهود التسويق والبيع على فئات منتقاة من العملاء وتتصل بعملاء محددين ليواصلوا شراء المنتجات الجديدة والمتجددة cross-selling.

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

وتختلف وسائل التسويق الرأسي عن وسائل التسويق الأفقي من حيث أن الأولى تركز على فئات بعينها من العملاء، وهي بالتالي لا تخاطب الجماهير دون تمييز، لذا تتسم 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 اشتركوا معنا" وهذا أسلوب بيع حماسي وعنيف hard. أما الرسالة التي ترسلها قنوات اتصال التسويق الرأسي فتقوم على soft selling وتقول للعميل: "لماذا يجب أن تشتري معنا" ثم تقدم الأسباب.

ويتميز التسويق الرأسي بارتفاع نسبة النجاح التي تصل إلى ٢٠-٣٠% بينما لا تتجاوز نسبة نجاح التسويق الأفقي ١-٥% 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 جدولاً يبين نقاط الاختلاف بينهما:

التسويق العمودي (الرأسي)	التسويق الأفقي	
تسويق منتجات متنوعة لنفس العملاء	تسويق نفس المنتج لأكثر عدد من العملاء	الهدف
وسائل اتصال شخصي الهاتف - البريد	وسائل اتصال جماهيري للتلفزيون - الصحف	لوسائل
٢٠-٣٠%	١-٥%	نسبة النجاح
تمييز العميل	تمييز السلعة / الخدمة	التركيز
"لماذا يجب أن تشتروا معنا... إليكم الأسباب"	"اشتركوا معنا"	الرسالة التسويقية
طويل الأجل "بسبب ولاء العملاء"	قصير الأجل "بدون ولاء العملاء"	الاستمرار

تليها- التسويق الاستكشافي أو الضاري: وهو التسويق الهادف إلى معرفة أين تقع أسواق المستقبل الواعدة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل من المنافسين، والارتقاء بمستوى الكم إلى الحد الذي يحرم المنافسين من فرصة اللحاق بك كمنافس، 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 ضارية وعنيفة عن طريق الجراءة في العرض والتنويع، 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، وعلينا أن نستخدم الحاسة السادسة عندما يخفق العملاء في التعبير عن رغباتهم /وغالباً ما يخفقون/.

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

أولاً: تحديد الأسواق الحساسة والقوية والمتنامية.

ثانياً: تكوين شبكة توزيع فعالة.

ثالثاً: مشاركة موزعين محليين في الأسواق الكبرى.

ومن خلال ذلك يلاحظ أن التنافس على المستقبل لن يكون بين منتج وآخر، 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 والتحالفات، أو بمعنى آخر إن المنافسة ستكون خارج السوق وليس داخله، وهذا يعني أن هنالك صناعات بأكملها ستتهار لبنى على أنقاضها صناعات جديدة. ومن البدهي أن بناء صناعة جديدة لا يمكن أن يتم ويكتمل إلا بوجود بناء استراتيجي جديد، وهذا يضعنا أمام مسألة التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والبناء الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول التالي:

التخطيط الاستراتيجي	البناء الاستراتيجي
١- يهدف إلى تكبير الحيز التنافسي	١- يبحث عن حيز جديد
٢- إجرائي	٢- استكشافي
٣- يخصص الموارد	٣- يعطي الموارد
٤- يخطط للأنشطة	٤- يخطط للمنظمة
٥- يتولاه خبراء متجانسون	٥- يتولاه خبراء متناقضون
٦- تخطيط	٦- بناء

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

الإطار القديم	الإطار الحديث
١- يبحث عن عوائد في الأجل الطويل	١- يبحث عن طموحات في الأجل الطويل
٢- يعتبر الطموح مخاطرة	٢- يعتبر الطموح تحدياً وتعظيماً للروح المعنوية
٣- يهتم بالالتزام للمادي وتوفير المخصصات	٣- يهتم بالالتزام العاطفي وتوفير النوايا الحسنة

عشرأ- التسويق لأهل القمة: " البيع الأكثر بالجهد الأقل " :
لقد تغير الزمن وأصبحت الأساليب القديمة غير مجدية، فالعمل المرنق

ليس عدوًا، والبيع ليس معركة، وعقد الشراء ليس جائزة، والعبارات الملونة والأسئلة 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، التفريق بين المصالح الشخصية ومطالب العمل، وهذا ما جعل التسويق الحديث يقوم على الحكمة التالية: "إذا لم يكن هنالك فرق بين منتجك أو خدمتك وبين تلك التي لدى منافسك، فليكن هنالك فرق في طريقة تعاملك مع الناس".

وانطلاقاً مما تقدم يلاحظ في العصر الحديث أنه إذا كانت المنتجات مرتفعة السعر بطبيعتها، وتحتاج لدورة بيعية طويلة، ولموافقة الإدارة العليا، ولخدمات ما بعد البيع، ولعدد من متخذي القرار للبت في الأمر، يكون السبيل الوحيد للنجاح هو الاتصال بأهل القمة أي بمتخذ القرار لأنه غالباً ما يكون هو الأسهل والأكثر صراحة، وبالتالي يخبرنا مقدماً ومبكراً إذا كان وقتنا كمسوقين سيهدر أم لا، وسيعرفنا على مقاييس وتفاعلات اتخاذ القرار بشأن الصفقة وعلى وضعنا في هذه الصفقة وعلى ما يجب علينا عمله لإتمامها، وسيكون عميل القمة مهتماً بقولنا كمسوقين إذا عرفنا كيف نتوجه إليه ونخاطبه، وهذا ما يجعلنا كمسوقين بأمر الحاجة لعملاء القمة 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 ليبلغ رسالتك إلى متخذ قرار الشراء وبالتالي غالباً ما تتعرض رسالتك للبتر ولا يصل منها إلا بعض الحقائق التي تعجب أو تحلو لموصلها، وهذا ما يجعل صاحب القرار عندما يستمع إلى هذه الرسالة من طرف ثالث لا يعرف كل فحواها وكل ما تريد إيصاله وبالتالي ستخسر الصفقة إذا لم يستسغه 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 لأنه لم نر ولم نسمع يوماً ما شخصاً مسؤولاً في القمة أعجبت به سلعة ما أو خدمة معينة قال ليس لدينا مخصصات كافية، أو ليس ذلك مدرجاً بالميزانية.

وبناء على ما تقدم نرى أنه ينبغي على المسوق أن يمتلك القدرة على الإقناع ل يتميز عن منافسيه، ويحقق له الفوز، ويوفر له مقومات النجاح، وذلك من خلال:

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

ب- حكمة التسويق الموجه لمتخذي القرار وليس للقاعدة.

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

الاتصال بأهل القصة	الاتصال بالمستويات الدنيا	
- بيع أسهل - بيع أسرع - عمل أقل - قيمة مضاعفة - منافسة أقل - سعر أعلى	لا مزايا تذكر	المزايا
- إمكانية السخرية من المسوق إذا كان لا يملك القدرة على الإقناع والمعرفة الجيدة عما يتكلم عنه.	- بيع أصعب - زمن أطول - عمل أكثر - قيمة أقل - منافسة أشد - سعر أقل	العيوب

وللوصول إلى صانعي أو متخذي القرار علينا اتباع إحدى الطرق التالية:

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

أ- رسالة تتضمن: نرغب في خدمتكم وإثبات تفوقنا وتميزنا في مجال الصنف أو السلعة التي يُرغب بتسويقها آمليين 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 المسوق على هؤلاء أثناء عرض للموضوع.

ثانياً- طريقة التذكير: وتقوم على قصر جميع جهود المسوق وأنشطته

التسويقية على أهم عناصر مركز الشراء حيث بإقناعه له أولهم يربح الصفقة بنصف الجهد وبوقت أقل.

ثالثاً- طريقة التسويق المحكم: وتتم في حال كانت الصفقة 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 متساوٍ مع جميع لاعبي مركز الشراء، وبالتالي ينبغي التركيز على كسب المعارضين دون الإيجابيين، والهدف ليس بالضرورة كسب المعارضين بشكل تام فهذا مستحيل، وإنما هو العمل على تحييدهم، وعند التمكن من ذلك فإنه بدون أدنى شك ستكون 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 منهما بقي علينا في هذا الفصل أن نقوم بتحليل مفصل لبعض النشاطات والمواضيع الضرورية التي تخصها، وذلك من أجل إمكانية العمل على تخطيط 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 العملاء، تتلخص هذه الأسئلة بما يلي:

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

- عن هذا السؤال تتضمن توجيه الجهود نحو حملات التسويق والإعلان.
- ٢- كيف يمكن بيع نفس المنتجات لعملاء جدد؟ والإجابة المحتملة عن هذا السؤال تتعلق بتحسين المنتج القائم لجذب عملاء جدد.
- ٣- هل يمكننا إصدار منتجات جديدة لنفس عملائنا؟ والإجابة تعتمد على بحوث التسويق، ووجهة نظر الشركة في الرغبات غير المشبعة للعملاء القائمين.
- ٤- كيف يمكن زيادة المبيعات بتطوير عمليات ووسائل التسويق؟ وإجابة هذا السؤال تتعامل 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 مربح 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 وإرضاءه موضحة، 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 منا 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 رآه عند الآخرين، فإذا لبّيت طلبه، فأنت تعيد صناعة ما صنعه
منافسوك، الشركات التي تصنع المستقبل لا ترضى 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 الحقيبة الهوائية الواقية من
الصدمات، وانتشار الفقر أدى إلى صناعة وتجارة الملابس الرخيصة وهكذا
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 (لاكوست).
- السمة النفعية: تتكون لأول صنف يقنع العميل بأنه يقدم منفعة ملموسة
مثل منتجات (بودي شوب) التي تحافظ على البشرة والبيئة معاً.

- السمة الإنتمائية: تتكون بإعطاء العميل إحساساً بالانتماء مثل ارتداء ملابس (بنّتون) 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 كاريرا)، وبالتالي فالكفاءات المحورية تستهدف بناء:

- السمة الغالبة: تتكون بتحويل الصنف إلى نار على علم في كل زمان ومكان. والطريق المثلى لذلك هي اتخاذ شعار مسيطر يرفرف على كل الأصناف، مثل شعار (كوكا كولا)، في عام ١٩٨٢ طرحت الشركة مشروبها الجديد (دايت كوك)، وفي غضون سنتين احتل المرتبة الثالثة في مبيعات المشروبات الغازية في أمريكا، بالمثل: يلقي كل ما تطرحه (سولي) قبولاً تلقائياً لدى العملاء في كافة أنحاء العالم. لأن تكريس السمة الغالبة تدفع العملاء لنقل خبراتهم السعيدة من منتجات اليوم إلى منتجات الغد.

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

دور نوع المنظمة الجديدة في التنافس في المستقبل:

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات، واحدة تشبه قطيع الأغنام، والثانية تشبه سرب الإوز البري، والثالثة تشبه قطيع الذئب.

- منظمة قطيع الأغنام تسير في كل اتجاه فهي تعيش دونما إحساس واضح بغرضها أو مصيرها، ولا يحدها هدف سوى الكأ والماء، هذه المنظمة يراها شخص واحد يوجهها كيفما أراد.

- منظمة سرب الإوز البري تسير في خط واحد مستقيم، هي تعرف وجهتها جيداً ويطير أفرادها على نفس الارتفاع بحيث يتعرض أولها لمقاومة الهواء ويربح جميع أفراد الفريق من خلفه، لذلك يتبادل أفرادها قيادة السرب فيربح بقية الفريق بتصدية لمقاومة الرياح، مشكلات هذه المنظمة أنها لا تسمح بالاختلاف، فكل إوزة 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 اصطياذ معظم أفراد السرب بعبارة ناري واحد.

- منظمة قطيع الذئب هي النموذج المثالي للتنافس على المستقبل: الدور القيادي فيها واضح ومحدد يتم تحديده بالحسم والأفضلية، فالقيادة للأفضل والأكفأ، لكن المهم أن تفوق عضو جديد على عضو قديم لا يخرج الأخير من الفريق، فبعد الحسم يستمر الجميع أعضاء في نفس الفريق. وهنا يتنازل القائد القديم عن كبريائه وبضحي بالمنفعة الشخصية في سبيل المصلحة العامة.

من التسويق الجماهير إلى التسويق الفئوي والتسويق الشخصي:

مع تضخم أحجام الشركات وامتداد متعددة الجنسيات منها إلى ما وراء الحدود وعبورها 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 متميزة بحد أدنى ٢٠ فئة،

وحداً أعلى ٤٠ فئة مختلفة.

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

٣- إن تفاعل الفئات المختلفة مع بعضها يؤدي إلى تقاربها وبالتالي يقلل التمايز بينها، وكلما اتسعت الرقعة الجغرافية زاد عدد فئات العملاء.

٤- انقضى عهد التسويق الجماهيري Mass Marketing، وبدأ عهد التسويق القسوي Cluster Marketing، والتسويق الشخصي Personalized Marketing.

٥- ومع تقارب المسافات بسبب ثورة الاتصالات والمعلومات تباعدت الأذواق واختلفت الأنماط، ونشئت جمهور العملاء، إلى فئات لا حصر لها، وأصبح من الصعب لا بل من المستحيل الحديث عن فئات متجانسة 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. وهنا يمكن اتباع نظم متكاملة لتتبع خط سير السلعة المسوقة 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، كأن تكون في وضع تشوح فيه على الهاتف لأحد العملاء غير المربحين مزايا منتجاتك، ويكون خطك الهاتفي مشغولاً في الوقت نفسه يحاول أحد العملاء المربحين الاتصال بك، وهذا يفرض عليك كمسوق تفادي مثل هذا الموقف في الاعتماد على

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

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

ماذا ينبغي على إدارة التسويق فعله في تعاملها مع العملاء؟

إن معظم الشركات تركز على التكنولوجيا وتهمل بقية العناصر المساعدة مثل: وضوح الرؤية التسويقية، إذ كثيراً ما يختلف المسوقون 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 اجتذبهم أحد، ويتم ذلك بإصدار سلعة أو خدمة جديدة للسوق تناسب تفضيلات ومقترحات هؤلاء العملاء، وتصلح هذه السياسة في الأحوال التالية:

أ- إذا كانت السلعة أو الخدمة ضرورية يعني أن الطلب عليها لا يتعرض لتقلبات 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 لمطالبهم وتوقعاتهم وتصلح هذه السياسة في الأحوال التالية:

أ- عندما تكون السلعة أو الخدمة غير ضرورية يعني أن الطلب عليها يتعرض لتقلبات 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 لتكرار 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 ومتجددة 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
وتنوع المنتجات.

٢- عندما تطرح منتجاتك أو خدماتك في السوق ركّز على الخاصية التي
تجعل 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 والتوسع السريع دون
استراتيجيات علمية واقعية.

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

وهنا بهذا الصدد نلاحظ أن مايكل بورتر يقول كلمته الأخيرة في الجودة
في كتابه /المنافسة/: "إن التشغيل الفعال أو أداء نفس العمل أفضل من منافسك
يؤدي إلى التفرد المؤقت ولكنه لن يكفي على المدى البعيد".

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

يوضح ما الذي تفعله الشركة، فالناس مشغولون لا يريدون الغموض، يعني أن يفتحوا عيونهم وأذانهم وعقولهم وقلوبهم للبساطة والطرافة 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 قادراً 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- فلجذب الفضوليين: ينبغي على المسوق أن يقدم منتجاً 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 منتجهم هو الأفضل.

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

٤- أما بالنسبة لجذب المنطقيين: 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 تسويق 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 الجهود في عرض ونشر ميزته التنافسية.

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

مصفوفة نصيب منتجات الشركة من سوق المنتج:

هنا يتم تقسيم أنشطة الشركة ومنتجاتها إلى أنشطة استراتجية، 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 بدائل للمنتج 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 المزيج.

فإذا كان المنتج في مرحلة النمو وكان الطلب المتحقق عليه كبيراً، دل ذلك على توقع زيادة في الطلب على المنتج بشكل أكبر مما هو عليه وهكذا....

والغاية أو الفائدة المرجوة من هذه المصفوفة هي تصنيف المنتجات تبعاً لدرجة ربحيتها للشركة، وكذلك تحديد موقف الشركة منها فمثلاً، إذا ما نظرنا

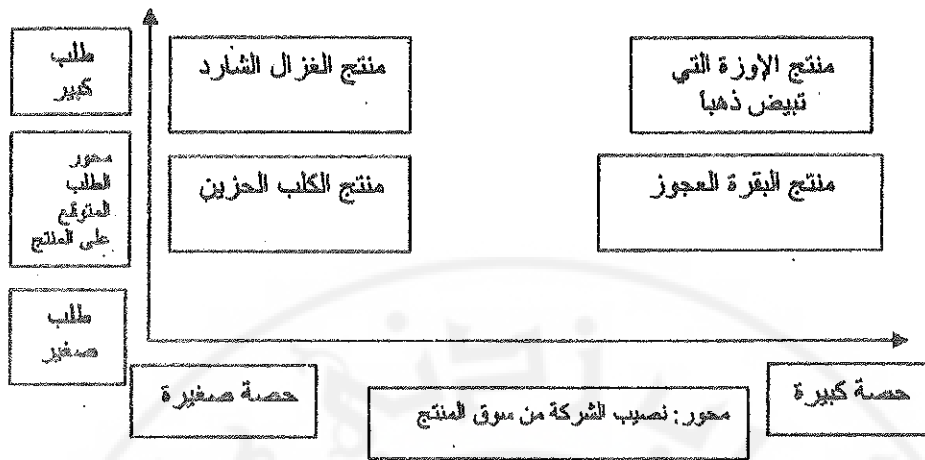
إلى المصفوفة لوجدنا أنها توصي بالبحث عن بديل للبقرة العجوز، وأفضل بديل كما هو واضح الغزال الشارد الذي يجب زيادة مخصصات تطويره. وكذلك التوقف عن هدر الموارد في منتجات الكلب الحزين، وأيضاً مراقبة تحركات المنافسين في منتجات الأوزة التي تبيض ذهباً، يعني هنا: المنتجات تصنف بأربعة أنواع هي:

١- الكلب الحزين: وهو يمثل المنتج الذي يلتقي عنده ضعف نصيب الشركة منه في السوق وانخفاض الطلب عليه، وسمي بذلك لأنه لا أحد يعيره 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، وسمي بذلك نظراً لارتفاع نصيب الشركة منه في السوق وانخفاض احتمالات الطلب المتوقع عليه.

٣- الإوزة 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 تستخدمها وكالات التسويق والإعلان لسلعهم وخدماتهم:

- ١- تأكيد فكرة المنتج الجديد المحسن دائماً.
- ٢- استخدام التكرار لتذكير 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 الدوافع وليس المنافع.
- ٦- جذب الانتباه بالعزف على أوتار المشاعر والعواطف.

كيف نقود المتسوقين إلى الشراء عبر الإنترنت:

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

١- مساعدات التسوق: وهي عبارة عن تسلسل متدرج لتضييق نطاق الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات بشأنها، وهي بشكل خاص تناسب من يشترون الهدايا، حيث يقوم العميل بإدخال بيانات وتفضيلات مسبلم الهدية المناسبة وسيق السعر الذي يريده وهنا يقوم النظام بتقديم مقترحات الشراء بناء على هذه المعلومات.

٢- أدوات بحث وفقاً للسياق: وهي صورة متقدمة من مساعدات التسوق تنتج 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 تضييق نطاق الأسئلة حتى تقود المتسوق إلى السلعة المطلوبة وأفضل مثال على ذلك موقع ask Jeeves.

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

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

وهذه الأسئلة يمكن تحديثها آلياً بإضافة الأسئلة الجديدة التي طرحها

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 يتولاه أي بائع من أي مستوى من البائعين.

أما البيع المركب فلا يتم إلا من خلال بائعين ارتقوا 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 وترتقي الشخصيات من الجانبين /البائعين والمشتريين/.

٢- لا يوجد في البيع المركب مركز ثان يحتله البائع ولا توجد فرص متعددة فإما أن تكسب العميل من المرة الأولى أو تخسره لفترة طويلة أو 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- تتم عملية البيع المركب على السلع والمنتجات الخاصة التي تستهدف فئات محددة من العملاء، بينما يتم البيع البسيط في سلع معروفة تباع للعمامة ولا تستهدف فئات محدودة من العملاء.

والخطوات الست اللازمة لإتمام عملية البيع المركب هي:

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

ثانياً: تصنيف الجهة المشتريّة: وهذا يعني تقييم قدرة المؤسسة على
الشراء وليس قدرة من تحدثه 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 وجدانية وسياسية بالإضافة
للاعتبارات العقلانية المتعلقة بالجودة والسعر.

رابعاً- فهم عملية صنع القرار في المؤسسة المشتريّة: يعني على المسوق
أن يفهم أبعاد وأطراف عملية صنع القرار في المؤسسة المشتريّة 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
إعاقته.

خامساً- التأثير في أصحاب القرار: وهنا ينبغي تصنيف الأشخاص داخل
المؤسسة إلى:

- أصحاب قرار الشراء ومنفذي قرار الشراء.

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

التكتيكية لدى المنفذين مثل مواعيد التسليم وصعوبات التركيب والاستعمال، وبالتالي السعي للتأثير على هذين الطرفين ومخاطبة كل جهة بلغتها.

سادساً- توضيح الاستراتيجية البيعية: يعني التزام الدقة في وضع وبلورة الاستراتيجية البيعية لأنه من الخطر ترك الاستراتيجية البيعية للمساهمات الفردية لكل عضو من أعضاء الفريق المشارك في عملية البيع المركب للمؤسسة المشترية، وهذا ما يمكن أن نستمدّه من المثل الصيني القديم: " إذا كان لديك ست ساعات لقطع شجرة فمن الأفضل أن تمضي خمس ساعات منها في شحذ منشارك لتتمكن من قطع الشجرة في الساعة الأخيرة، بدلاً من قطعها بمنشار غير جاهز قد تمضي الساعات الست دون فائدة "، يعني ينبغي اتخاذ الإجراءات اللازمة وتنفيذها بالسرعة القصوى والشكل الملائم والمناسب لتحفيز العميل على اتخاذ قرار الشراء بالسرعة الممكنة لإنهاء الصفقة، وذلك من خلال سحب اعتراف العميل بالمشكلات التي يواجهها لأنه إذا رفض الاعتراف بها فمن المؤكد أنه سيرفض الاعتراف بالحل الذي تطرحه عليه.

الاتجاهات المحتملة للتحوّل بين أنواع الشركات طبقاً لمحوري النمو

والربحية:

يمكن تصنيف الشركات وفقاً لهذين المؤشرين في أربعة أنواع هي:

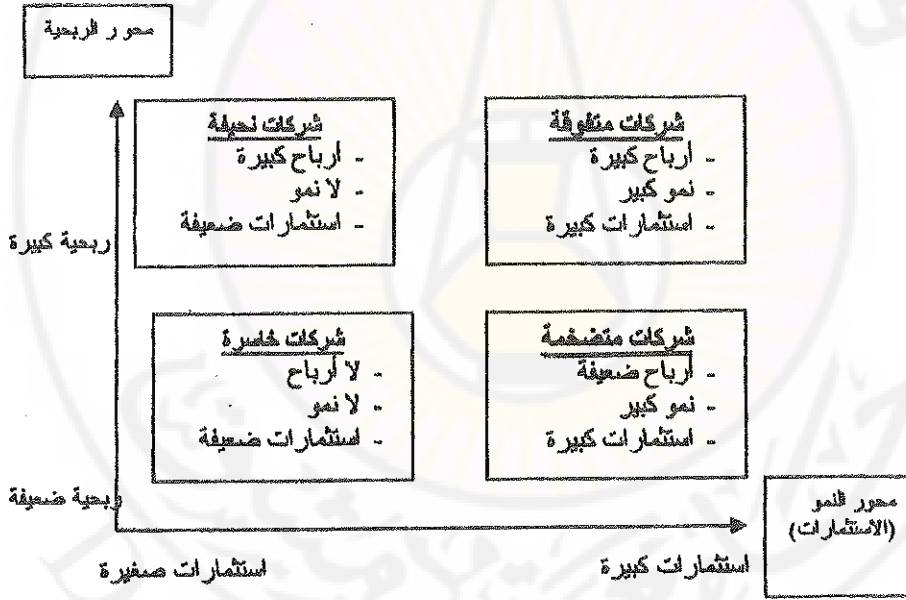
١- الشركات الخاسرة: وهي التي لا تحقق أرباحاً ولا نمواً، وتعد خاسرة لأنها لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها.

٢- الشركات المتضخمة: وهي تركز على النمو وحده وتهمل الربحية وهي تتضخم من ناحية وتتعثّر من ناحية أخرى، وكلما زاد 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

فأدرة 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 الاستمرار، أو المنافسة في الأجل الطويل لأنها تفتقد الرؤية الاستراتيجية.

٤- الشركات المتفوقة: وهي التي تحقق نمواً كبيراً بولد أرباحاً كبيرة، وبالتالي فالنمو والربحية فيها يدعمان بعضهما بعضاً، وهي بالتالي تصدر منتجات جديدة وتجتنب العملاء من منافسيها، وبذلك تصبح متخصصة في قلب الأسواق، وفيما يلي مخطط توضحي لهذا التصنيف.



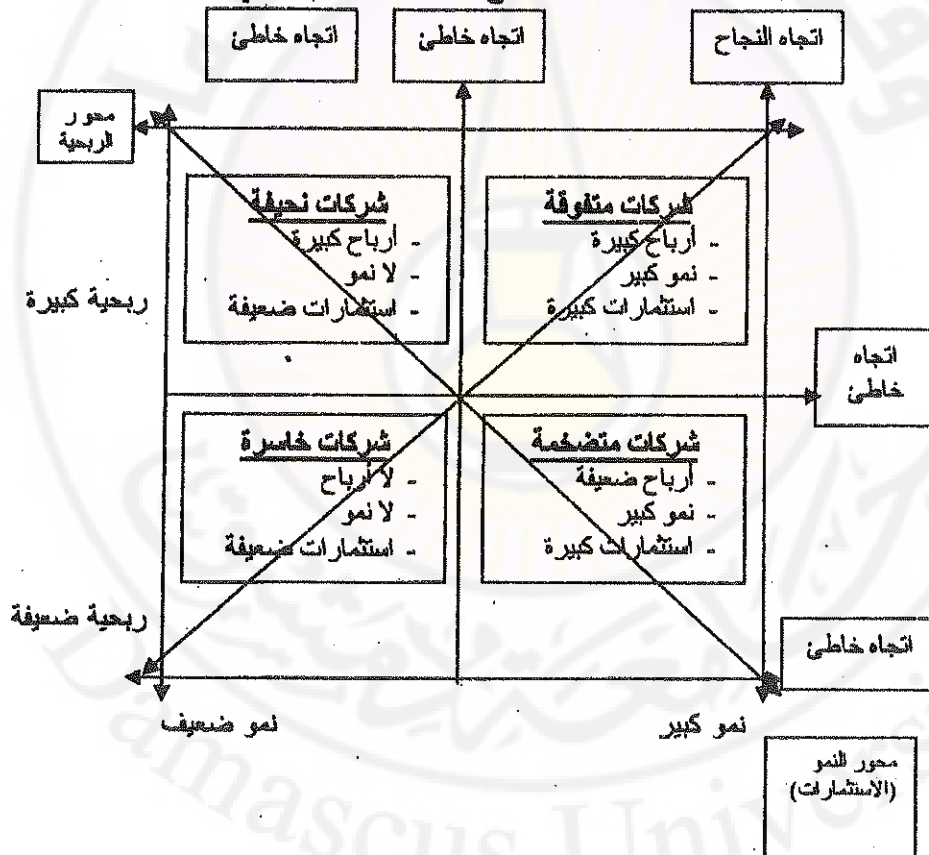
ومن الرسم يتضح أن هنالك اتجاهات واحداً للنجاح ويمكننا تسميته /اتجاه النمو المربح/، ولا يتم هذا الاتجاه بالتركيز على النمو وحده ولا على الربحية وحدها، وإنما هو اتجاه نحو موقع الشركات المتفوقة أي باتجاه زيادة النمو

والربحية سعاً في نفس الوقت، يعني:

- إن الشركات المتضخمة تُخطئ إذا ظنت أن نجاحها يكمن في التخلي عن منهجها الإداري في زيادة الاستثمارات لتتجه وجهة الشركات النحيفة.

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

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



وأما خطوات سلم النمو المربح فيجب أن تسير كما لو كانت خطوات سلم متدرجة ومتتابعة ويستحسن أن تتم عمليات الاستثمار بشكل تدريجي لا جذري. لأن التدرج يتيح للشركة التكيف والتلاؤم مع الظروف المتغيرة للأسواق، كما يتيح للإدارة قدرة أكبر على المناورة 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 تقليص النفقات وتحسين الجودة، والتركيز على تقليص 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، كإنتاج منتج جديد أو تحسين المنتج القائم لكن شريطة ألا تدخل هذه المرحلة قبل أن تستنفد المرحلة السابقة.

٣- مرحلة تفريخ 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 توجه محدد.

٤- مرحلة تصميم نظام دورة أعمال جديد: وهنا تبدأ كافة العمليات معاً وبالتالي يعني الاستثمار الجديد من نظام القياس المحاسبي المستخدم لتأمين

الأرباح، وعلى الإدارة أن توفر هامشاً أكبر من الحرية والانعقاد من معايير الربحية في الأجل القصير.

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

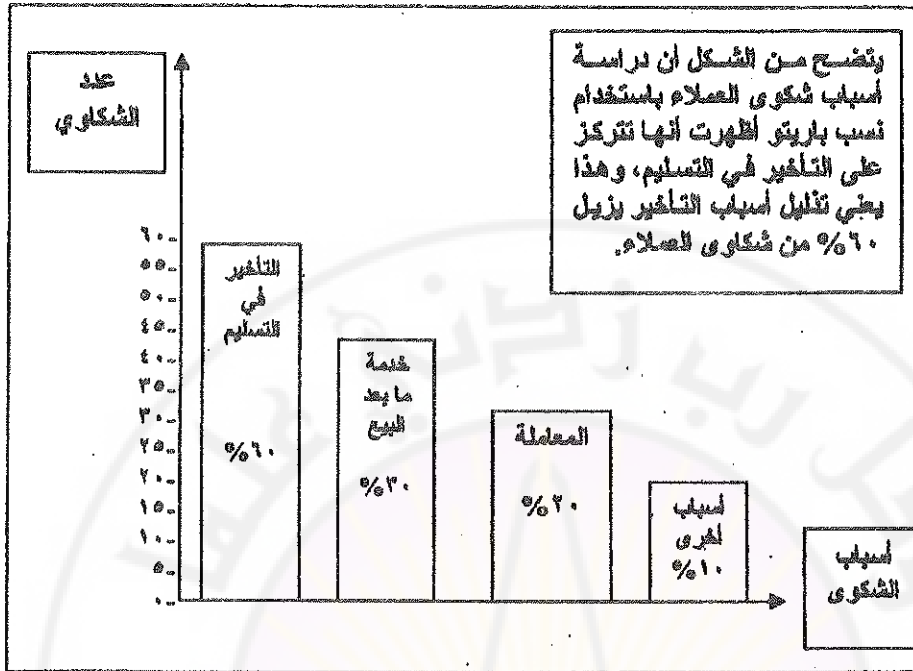
أولاً- من ناحية إلى متفوقة تتبع الإجراءات التالية:

- 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- تكثيف برنامج للتغيير.
- ٨- تطعيم الإدارة العليا بروح شبابية جديدة تطمح إلى الانعقاد من القياسات المحاسبية.

ثانياً- من متضخمة إلى متفوقة:

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

- ٥- إعادة اكتشاف القدرات والكفاءات المحورية.
 - ثلاثاً- من خاسرة إلى متفوقة:
 - 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- استخدام فريق إداري جديد له خبرة عمل سابقة بالشركات المتفوقة.
 - ٥- تدشين برامج لإكساب الفرق القائمة المزيد من المهارات التخطيطية والاستراتيجية اللازمة.
 - ٦- البحث عن مصادر تمويل جديدة.
- استخدام تحليل باريتو في تحديد العناصر القليلة 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 لـ ٢٠% فقط من النتائج ويتضح ذلك من الشكل التالي:



الفصل الثاني

تنظيم إدارة التسويق

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



مقدمة:

نرى أنه من المناسب وقبل الخوض في موضوع تنظيم إدارة التسويق، أن نقدم بالتوطئة والحديث عن التنظيم بشكل عام، من خلال مجموعة من النقاط التي نعتبرها ضرورية وهامة قبل البدء بمناقشة موضوع فصلنا هذا. لقد عرف التنظيم من قبل علماء الإدارة بأشكال مختلفة، ويمكننا حصر هذه الاختلافات في التعاريف 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 الخصائص التي تتوافر للكيانات الطبيعية، فيكون له اسم وعنوان، وله أن يكتسب الحقوق ويتحمل الالتزامات وغيرها. ويتبنى هذا التفسير رجال الإدارة العامة.

* ظاهرة التنظيم كعملية إدارية:

ووفقاً لهذا التفسير ينظر إلى ظاهرة التنظيم باعتبارها نشاطاً متصل بالحلقات يقوم به المديرون لجمع الموارد مادية وبشرية... إلخ مع بعضها بعضاً لتحقيق أهداف معينة، ويتبنى هذا الاتجاه مجموعة من الممارسين الذين كونوا مفاهيم ومبادئهم من واقع تجاربهم وخبرتهم العملية، وأهم هؤلاء " هنري فايول " ويقول " فايول ":

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

(١) د. علي الشرقاوي، التنظيم، الدار الجامعية، ١٩٩٢ من 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 الجهود، ومن الذين تبنوا هذا التفسير " جاليك وأرويك " إذ يقول:

" إن التنظيم هو تحديد أوجه النشاطات اللازمة 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 الإدارة مهنة لها. وأهم من تبني وجهة النظر هذه هو " كونتر وأودونيل " إذ يقول:

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

* ظاهرة التنظيم كنظام:

وتعني 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:

يُعدّ التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية،

يرأس كل وحدة إدارية مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي. وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي، فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام، لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة 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 تشتق الأنشطة والمهام.
- يجب أن يعكس التنظيم السلطة اللازمة لإدارة المنظمة، سواء في المنظمات العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية فهي مرتبطة بالتنظيم وعرضة للتغير.
- إن التنظيم كأى خطة يجب أن يعكس ويتسق 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 حنفي، مرجع سابق، ص ٢٨٦.

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

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

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

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

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

خطوات ومراحل التنظيم

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

مما ذكر أعلاه يتبين لنا أن التنظيم هو قلب المنظمات، فالمنظمات يتم تكوينها لتبقى وتستمر 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 الجهود، أي أن جماعات الأفراد التي تعمل معاً بطريقة منسقة تتمكن من تحقيق إنجاز أفضل من مجموع الجهود الفردية.
- أن التنظيم يربط ويسهل عملية المساعدة — تصبح مشاركة الأعضاء في أي مجهود أكثر فعالية إذا ما كانت المسؤوليات محددة وواضحة — 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 ابتداء من العاملين عند قاعدة الهرم التنظيمي إلى القمة.
- السبب الثالث والأخير لأهمية التنظيم أنه يسهل عملية الاتصال، فالإتصال الرسمي يتبع في سيره أو مجراه هيكل السلطة في التنظيم — فعلى الأقل عندما يعرف الفرد في التنظيم رئيسه ومروسيه فهذا يعني أنه تحددت اتجاهات خطوط الاتصال الرسمي وبذلك تتحدد علاقات السلطة ومنافذ الاتصال الرسمي بالتنظيم من القمة إلى القاعدة.

تصميم الهيكل التنظيمي:

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

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

وليس هناك هيكل مثالي صالحي التطبيق لأية منشأة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب. وهذه العوامل هي: حجم المنشأة ومدة حياتها 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 تحديداً 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 متنوعة، ويصعب إسناد المهام إلى شخص متخصص لأن التكلفة الاقتصادية غير مبررة في حين أن التخصص أمر واقع ومبرر في هذه الحالة، كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة.

(٢) مدة حياة المنشأة:

تمر المنشأة في دورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائن الحي فتبدأ بمرحلة الولادة والنشوء، فمرحلة الطفولة فمرحلة الشباب فمرحلة النضج فمرحلة الشيخوخة، والهرم التي تستدعي إعادة التنظيم وإلا فمصيرها 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 لأداء عمل معين لفترة قصيرة يمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة.

يؤثر عامل الزمن على الهيكل التنظيمي في حالة عمل المنشأة لعدة وريديات عمل، مما يؤدي إلى تعقيد الهيكل التنظيمي لأنه يستدعي وجود مشرفين لكل وريدية عمل مستقلة، كما أن زيادة عدد الوريديات يؤدي إلى زيادة في تعقيد العلاقات التنظيمية وهكذا.

كذلك يؤثر الزمن في حالات الطوارئ التي تستدعيها 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 هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المنشأة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة. إن مشاكل الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة، ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات.

(٤) التخصص:

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

هيكـل تنظيمي يـختلف عـن الهيكـل التنظيمي لمنشأة ينتج عدداً متنوعاً من السلع المختلفة.

٥) القدرات الإنسانية:

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

٦) التكنولوجيا:

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

٧) تأثير البيئة:

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

يتبين لنا مما تقدم أن التنظيم هو وظيفة إدارية بالغة 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 بيئة الأعمال منها: التقدم الكبير في الحواسيب، والاتصالات اللاسلكية والمنافسة العالمية، وزيادة متطلبات المشتريين 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 مديري المنظمات حرية أكبر للتوصل إلى أفكار جديدة، وتحمل بعض المخاطرة، وتخفيض عدد المستويات التنظيمية لكي تقترب أكثر من العميل. وبدأ التدرج الهرمي يفسح الطريق إلى التنظيم الشبكي، خاصة مع اتجاه العديد من المنظمات لاستخدام الحواسيب 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 لإزالة الحواجز بين الإدارات.

وقد ترتب على هذه التغيرات التنظيمية -على مستوى المنظمة- آثار 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...، هنالك 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 متنوعاً ومعقداً، 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 تنفي وجود تنظيم أمثل يصلح في كل الحالات وتحت أي ظروف. إن هنالك عوامل وقوى عديدة تحدد المناخ الذي يتم فيه تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق ونلخص تلك العوامل فيما يلي:

- حجم المنظمة.
- حجم السوق (وطني، دولي، محلي).
- طبيعة السوق (عدد المستهلكين وديافهم، 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 الاستعانة بالوكالات الإدارية.
 - حجم الميزانية التسويقية وتوزيع بنودها.
 - أسلوب المنظمة في المنافسة.
 - نوعية الأفراد المتاحين والممكن الحصول عليهم.
 - العلاقات الإنسانية في المنظمة.
 - إمكانيات المنظمة الداخلية.
- هذا وبضيف الدكتور عبد السلام أبو قحف أسباباً لضرورة التغيير على التنظيم ومنه على إدارة التسويق وهيكلها التنظيمي، ومن هذه الأسباب ما يلي^(١):
- تغير استراتيجية المنظمة، فالتغير في الاستراتيجية يتطلب تغييراً في الهيكل.
 - كبر 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.
 - تنويع الأنشطة أو مجالات الأعمال.
 - التوسعات في حجم الطاقة.
 - القرارات الخاصة بمركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات.
 - تدهور المبيعات أو اتخاذ قرارات خاصة باستبعاد نقص المنتجات أو تغيير النشاط.

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

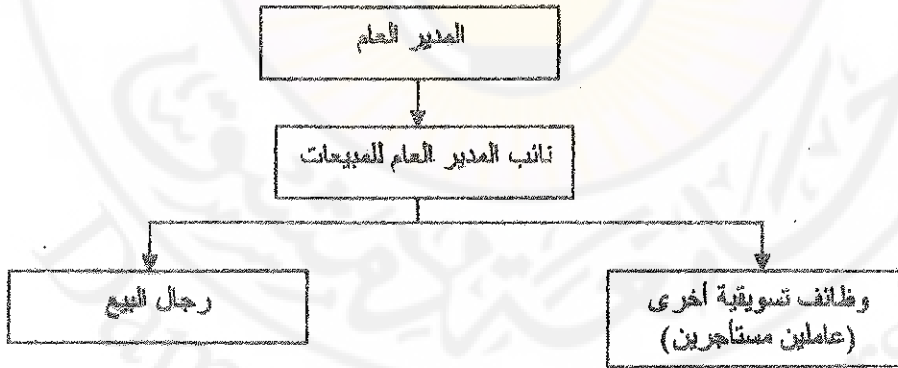
• الاندماج أو شراء منظمات أخرى.

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 مرت به إدارة التسويق من الناحية التنظيمية أو من حيث المستوى التنظيمي لها.

- المرحلة الأولى: إدارة بسيطة للبيع:

في بداية نشاط المنظمة، كانت المنظمة تزاول خمس وظائف أساسية هي الإنتاج والتسويق والأفراد والمحاسبة والبيع. لذا لم يكن هناك وجود لما 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 البيعية، بالإضافة إلى بعض عمليات البيع نفسها. وإذا احتاجت المنظمة لبعض الأنشطة التسويقية مثل الإعلان وبحوث التسويق، فإن هذا النائب يتولاها كذلك (وهذه هي أقرب إلى فلسفة مبدأ المنتج كما ذكرنا سابقاً).

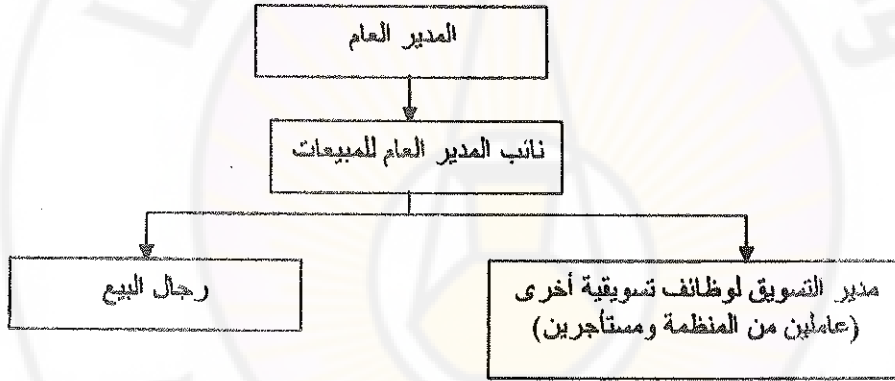


المرحلة الأولى إدارة بسيطة للمبيعات^(١)

^(١) Philip Kotler , Op. Cit., P 809.

- المرحلة الثانية: إدارة للبيع تقوم بوظائف التسويق:

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



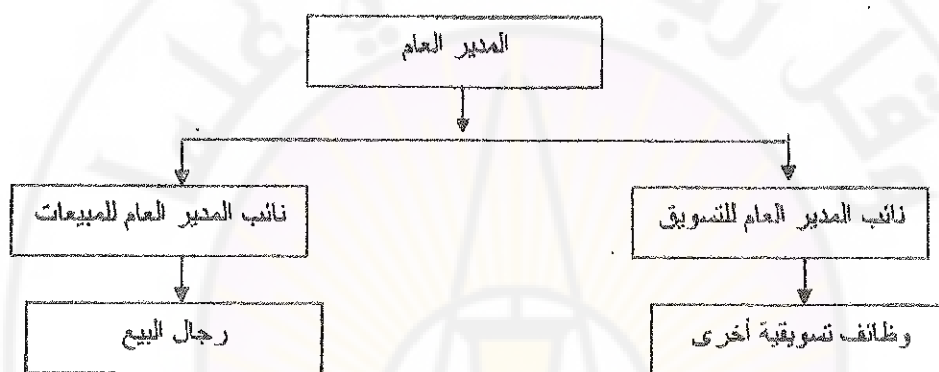
المرحلة الثانية إدارة للمبيعات تقوم بوظائف التسويق⁽¹⁾

- المرحلة الثالثة: إدارة تسويق مستقلة:

مع استمرار النمو المتزايد للمنظمة، تزداد الاستثمارات 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 البيعية). يرأسها مدير يكون مستواه التنظيمي في نفس المستوى التنظيمي لمدير المبيعات، ويعمل الاثنان تحت الإشراف المباشر للمدير العام. ومعنى ذلك أن كلا من التسويق والمبيعات تعند إدارة مستقلة، ولكن يتوقع أن يعمل الاثنان معاً، وبشكل متناسق ومتكامل (بدء تطبيق فلسفة مبدأ التسويق).



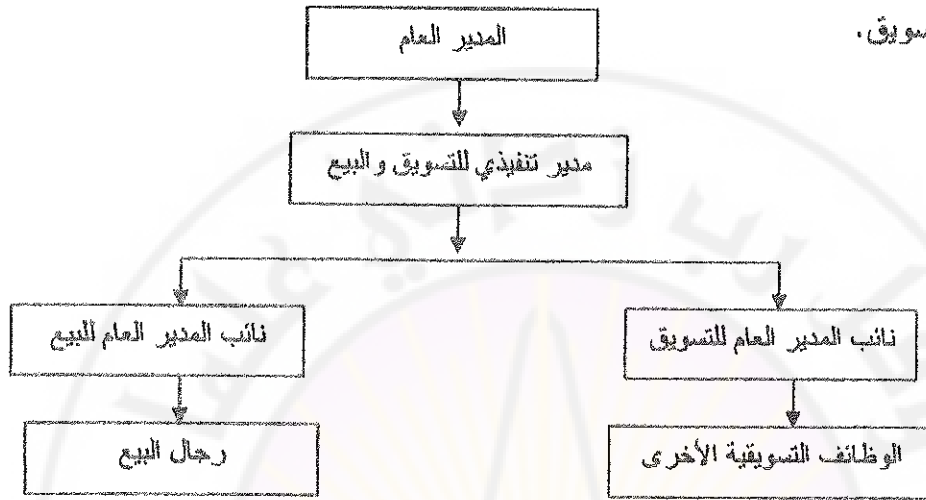
المرحلة الثالثة: إدارة للتسويق مستقلة (١)

- المرحلة الرابعة: الإدارة الحديثة للتسويق

نظراً للصراع الذي يمكن أن ينشأ -بل نشأ في كثير من الحالات- بين مدير المبيعات ومدير التسويق خاصة فيما يتعلق بالموارد المادية والمالية والبشرية، وتوزيعها على أو تخصيصها بين الاثنين، واختلاف 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 لتبعية الاثنين له، فيمكنه تحقيق التنسيق والتكامل، وحل الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين نائبيه. ويمثل ذلك الأساس الذي أقيمت عليه

(١) 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:

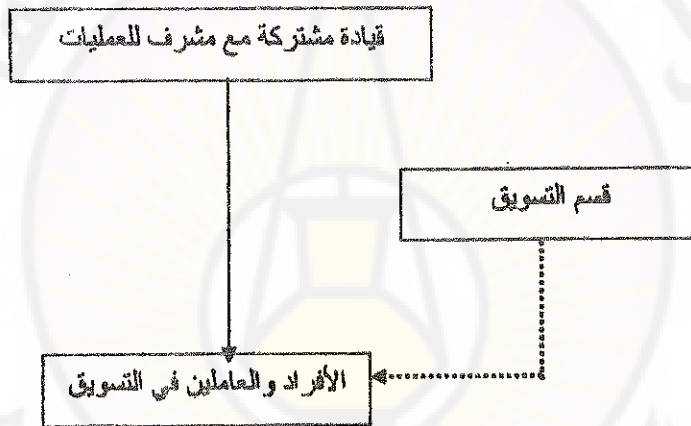
لقد أدركت المنظمات أن التسويق لا ينحصر في مجرد إدارة للتسويق، وإنما يجب أن يكون فلسفة تسود في التنظيم ككل، وبالتالي، فإنه إذا ساد الفهم والاقتناع أن كل فرد (وكل وظيفة) في المنظمة يؤدي دوراً في التسويق، وذلك بصرف النظر عن مجال أو نطاق عمله أو الإدارة، التي يتبعها، فإن المنظمة تكون قد وصلت إلى ما يمكن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

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

- المرحلة السادسة: المنظمة القائمة على أساس المراحل

(العمليات والنتائج):

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



المرحلة السادسة: منظمة قائمة على أساس أعمال عملياتية 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 تتبأسر عملها في إدارة المنظمة بحيث تنظر إلى المستهلكين وإلى حاجاتهم ورغباتهم باهتمام خاص.. وتنظر 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 نعتقد 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 يبنّي في مخيلته إطاراً تسويقياً بحيث تأتي كل القرارات والإجراءات انعكاساً لهذه الحالة الذهنية.

والمنظمة التي تؤمن بالمفهوم التسويقي وتطبقه، يجب عليها أن تنظم نشاطها وفقاً لذلك ولكن قد يتجاهل 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 صالحاً للتبني 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.

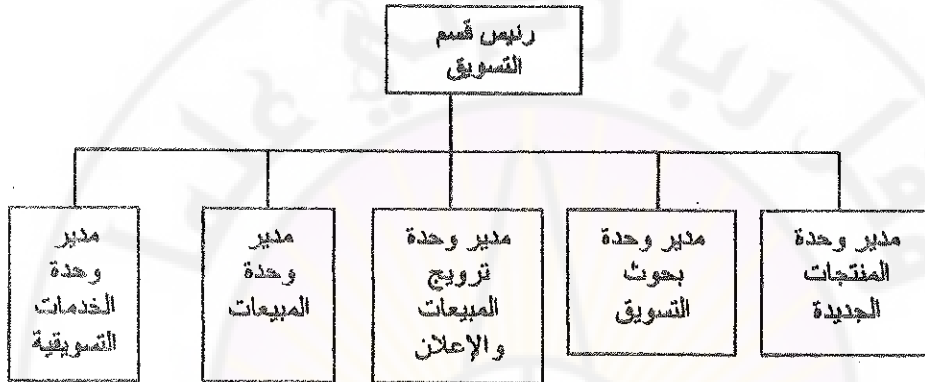
وفيما يلي توضيح مختصر لكيفية تنظيم التسويق طبقاً لكل من هذه النماذج:

- 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 الرئيسية التي سوف يتولى القسم المعني إدارتها. طبقاً لذلك، فإن قسم التسويق سوف يجزأ إلى وحدات إدارية صغيرة يختص كل منها بإدارة واجب من الواجبات الرئيسية، مثال ذلك: الإعلان وتنشيط المبيعات، التسعير، المبيعات، بحوث التسويق، خدمات المستهلك، تخطيط 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 وتاديتها. 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 صالحاً للتبني والتطبيق في منظمات الأعمال صغيرة الحجم أو وحدات العمل الاستراتيجية، التي تختص كل منها بإنتاج منتج أو خط منتج واحد وتسويقه في سوق مستهدف واحد. إلا أنه في حالة توسع المنظمة في مجال السوق/المنتج، كأن تقوم المنظمة بخدمة العديد من الأسواق المستهدفة أو تنتج منتجات جديدة تتطلب خبرات فنية متميزة، فإن الإدارة التسويقية تفقد فاعليتها في الأداء، خاصة وأنه لا توجد وحدات إدارية تعهد إليها مسؤولية إدارة كل سوق أو منتج على انفراد. وتمثل هذه الحالة بحد

(١) د. إيثاق شارك محمود رامل، مرجع سابق ص ٣١٦.

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



نموذج التنظيم الوظيفي لقسم التسويق

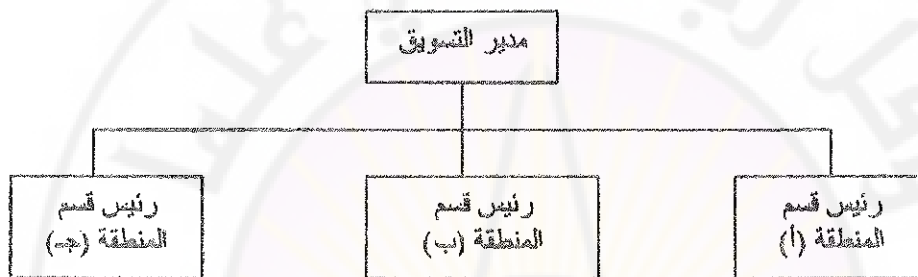
من جهة ثانية، يتمتع التنظيم الوظيفي للتسويق بعدد من المزايا التي تتمثل الرئيسة منها: بسهولة فهمه وتطبيقه في معظم منظمات الأعمال، وخاصة الصغيرة منها، دقة تحديده للواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوحدات الإدارية، فضلاً عن تعزيز رقابة رئيس قسم التسويق على تنفيذ الوحدات الإدارية المتخصصة لواجباتها، إذ إن مديري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

- نموذج التنظيم الجغرافي:

وفق هذا النموذج تنقسم 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 متباعدة

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



نموذج التنظيم الجغرافي

يتميز هذا النوع من التنظيم عموماً بمزايا اللامركزية، حيث يستقل كل قسم بأداء الوظائف التسويقية في المنطقة البيعية 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 المحيطة بالمنظمة في كل منطقة جغرافية مما يخلق مناطق أفضل تعمل بها المنظمة. أخيراً يمكن أن يؤمن هذا التنظيم فرصة ممتازة لتدريب المديرين حيث يعطى المتدرب منطقة واحدة يجعل مسؤولاً عنها، وبالتالي إذا أخطأ كانت آثار أخطائه محدودة الأبعاد، ويعاب على هذا النوع من التنظيم عدم تحقيق مزايا المركزية من حيث الاستفادة من مزايا الشراء بكميات كبيرة كحسم الكمية والنقل على أساس الحمولة الكاملة وإمكانية تدعيم الإدارة

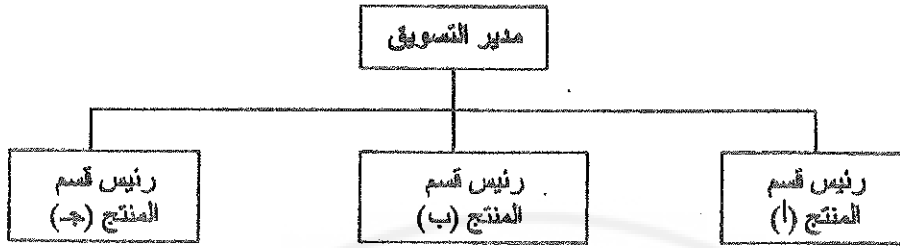
بالإمكانات المالية والبشرية والتسويقية في كل منطقة بيعية، مما يؤدي إلى ازدواج في الجهد والمال والوقت لا مبرر له، ويضاف إلى عيوب هذا الشكل من التنظيم صعوبة الإشراف والرقابة على مديري التسويق بالمناطق الجغرافية المختلفة.

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

- نموذج التنظيم طبقاً للمنتج / الماركة:

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

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



نموذج تنظيمي طبقاً للمنتج

كذلك تتحول الوحدة التنظيمية للمنتج إلى مركز للمسؤولية عن المبيعات والتكاليف 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 التخصص الذي يمارسه مديرو المنتجات طبقاً لهذا التنظيم غالباً ما يجعلهم غير مدركين للاحتياجات الأخرى للتنظيم العام للمنظمة سواء بالنسبة للمنتجات الأخرى أو الوظائف الرئيسية للإنتاج والتمويل أو حتى الوظائف التسويقية الأخرى كالبيع والترويج.

كذلك يلاحظ أن التنظيم حسب المنتجات غالباً ما تكتفه الصراعات بين مديري المنتجات بعضهم بعضاً للتنافس 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 تفتت بعض الأنشطة وتكرار ممارستها في أكثر من موقع بسبب فصل المنتجات تسويقياً. بمعنى أن عمليات التخزين والتعبئة والنقل والإعلان قد يضعب جعلها مركزية نتيجة اختلاف احتياجات المنتجات وتوقيت طلبها لتلك الخدمات، وغالباً ما يترتب على ذلك ضياع وفورات الحجم الاقتصادي

والتخصص الفني بسبب أداء الأنشطة بشكل لا مركزي.

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

- إعداد استراتيجية تنافسية طويلة المدى لتطوير المنتج.
- وضع خطة سنوية للتسويق والتنبؤ 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 المشتريين والبائعين بالمنتج، وأخيراً جمع المعلومات عن الفرص والتهديدات الجديدة.
- المشاركة في برامج تطوير المنتج، والموجه نحو إشباع الحاجات المتغيرة.

- نموذج التنظيم طبقاً للعميل:

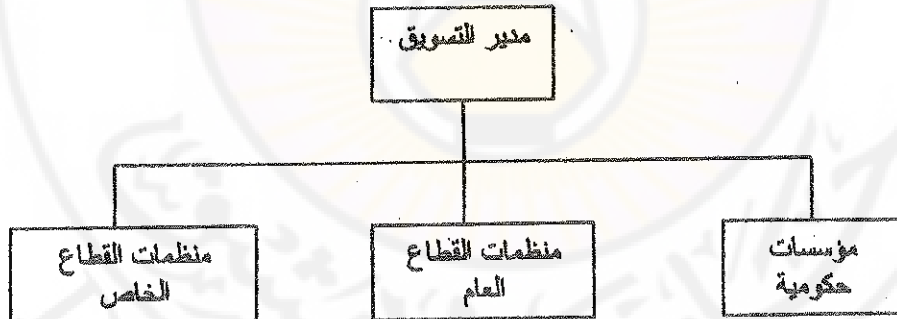
يستخدم نموذج التنظيم طبقاً للعميل (أو السوق) في المنظمات التي تتعامل مع عملاء/أسواق تنسم بالتنوع في صفات واحتياجات المستهلك بحيث يتطلب التعامل مع كل منها جهوداً تسويقية مختلفة، حتى ولو كانت المنتجات التي يشترونها هي نفس المنتجات. وبذلك تقوم المنظمة بتنظيم وحدة التسويق إلى وحدات فرعية تخدم كل منها عملاء/سوقاً معينة. فبعض 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 ليلآتم تلك الحاجات حتى ولو كانت تلك الاختلافات ظاهريّة. فسلعة السكر مثلاً تبعاً في أكياس صغيرة تكفي الواحدة منها لكوب واحد من الشاي وفي عبوات تتدرج حتى سعة أطنان حسب حاجة سوق الأسرة والمنظمات الصناعيّة .. الخ.

كما أن كيفة الاتصال بكل سوق، ولغة الاتصال بمفردات تلك السوق، وتحديد حاجاتها وكيفة 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 والحكومية، فقد نجد أن من المنطقي أن يتم تنظيم الأنشطة التسويقية بها طبقاً للعميل، ويوضح الشكل التالي مثل هذا النوع من التنظيم.



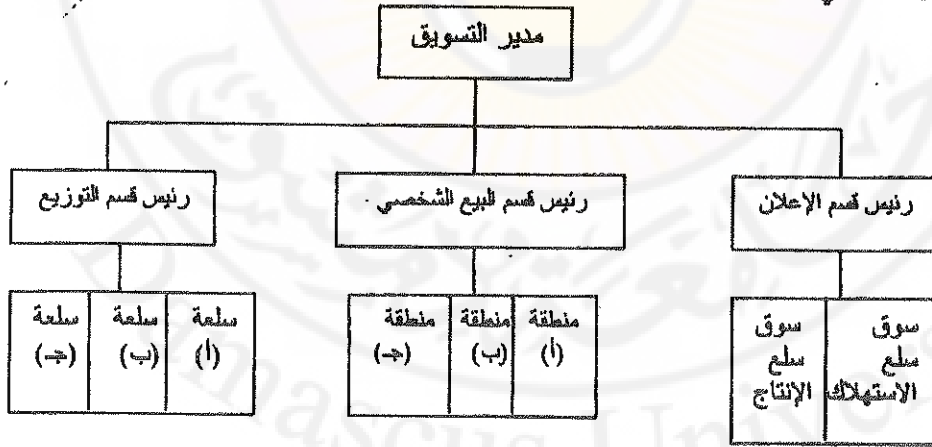
التنظيم طبقاً للعميل

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

ازدواج الجهود والأنشطة التسويقية، مما قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- نموذج التنظيم المركب:

مما سبق يتبين أن هناك عدة أسس يمكن على أساسها تنظيم إدارة التسويق، ولكل منها مزاياه وعيوبه، وكثيراً ما يتم تنظيم إدارة التسويق في الحياة العملية على أساس الاعتماد على أكثر من أساس واحد من الأسس التي سبق الحديث عنها. وبوضح 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 وعمالته ودرجة اتساع السوق التي يوزع فيها منتجاته ومدى التباين في المشاكل التسويقية المتعلقة بكل من منتجاته وعمالته 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 ملاءمته للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ... الخ.



التنظيم المركب

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 النصيحة 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 تنوي إجراء بحثها في مجال القوى البيعية التابعة لها، فقد يقدم مدير بحوث التسويق رأيه أو نصيحته لمدير المبيعات فيما يتعلق بأفضل طريقة لإنجاز مثل هذا البحث. وفي هذه الحالة، فإن المسؤولية المترتبة على الأخذ بهذا الرأي أو النصيحة تتحضر في مدير المبيعات، والذي اتخذ القرار بتنفيذ 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 بتوصيات معينة إلى مدير التسويق منها تخفيض السعر، وزيادة ميزانية الإعلان، وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء، وجد أن وضع المبيعات لم يتحسن، فإن المسؤولية عن هذين القرارين تكون منحصرة في مدير التسويق - في علاقته برؤسائه، ولا يستطيع أن يحتج على ذلك بأن بحوث التسويق التي اقترحت ذلك. وبالطبع فإن مدير بحوث التسويق - الذي تقدم بتوصيته - يمكن أن يحاسب بوساطة مدير التسويق، وذلك إذا كان يتبعه تنظيمياً.

ونظراً للاختلافات في خلفية (المرجعية) والخصائص الشخصية لمن تخول إليهم كل من السلطتين (التنفيذية والاستشارية)، بالإضافة إلى المسؤولية عما 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 السلطتين بشكل واضح ومحدد ودقيق، وحل ما قد ينشأ بينهما من خلافات فلن تتمكن إدارة التسويق من تحقيق أهدافها.

- السلطة الوظيفية:

الوظائفون 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 قربيه من المديرين التنفيذيين - ستعطيه - بطريقة لا يمكن تجنبها - سلطة غير رسمية. وسيكون مدير البحوث (مدير وظيفي) من خلال طبيعته واجباته ونتيجة للدراسات التي يقوم بها، سيكون تدريجياً ملمماً بالكثير من المشاكل التسويقية مثل تحديد المناطق البيعية، إدخال سلع جديدة

للسوق، تقييم جهود وكفاءة رجال البيع. وكانت هذه جميعاً من الأمور التي كان من المفروض أن يباشرها المديرون التنفيذيون، علاوة على ذلك فإن طبيعة عمل الموظفين ذهنياً ومع اعتماد الإدارة أكثر وأكثر على المعلومات التي تم جمعها، ستحول سلطة الموظفين من النصص 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 الموظفون طالما يدعمها رجال الإدارة العليا:

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

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

إدخال 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 تتبنى 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، وماكدونالدز، 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 التوجه التسويقي لكل إدارة من إدارات المنظمة والمنظمة ككل بالتبعية.

وبعرض الجدول التالي نموذجاً مقترحاً يمكن استخدامه في هذا القياس.

نموذج مقترح لقياس مدى التوجه التسويقي لإدارات المنظمة

الإدارة	المقاييس	النتيجة
البحث والتطوير	- قضاء وقت في مقابلة العملاء والإحصاء لمشاكلهم - الترحيب باشتراك التسويق والإنتاج والإدارات الأخرى في كل مشروع Project جديد. - تحديد كيفية وأسباب تفوق المنتجات المنافسة، والسعي لحسم الوصول لأفضل الحلول الممكنة. - الأخذ في الاعتبار ردود فعل العملاء واقتراحاتهم مع تقديم المشروع الجديد. - القيام بتحسين المنتج بصفة مستمرة على أساس التغذية العكسية أو المرتدة من السوق.	- - - - - -
المشتريات	- أخذ المبادرة في البحث عن أفضل الموردين بدلاً من الاختيار فقط من بين من يقدمون عروضهم للمنشأة. - القيام بتكوين علاقات طويلة الأجل مع عدد قليل من الموردين، ولكن يمكن الاعتماد على كل منهم في توفير الجودة المرتفعة. - عدم قبول جودة أقل من أجل التوفير في التكاليف.	- - -
الإنتاج (التصنيع)	- توجيه الدعوة للعملاء لزيارة وتفقد 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 بتكاليف أقل. - القيام باستمرار بتحسين جودة المنتج، بهدف الوصول إلى معدل صفري للمعييب (أو غير المطابق لمواصفات الجودة). - الوفاء بمتطلبات العملاء غير النمطية عندما يمكن أداء ذلك بشكل مربح.	- - - - - - -

- - - - - - -	-دراسة حاجات ورغبات العملاء في قطاعات تمويلية محددة ومعروفة بشكل جيد. -تخصيص الجيد للتسويقي على أساس العلاقة بالربح في الأجل الطويل للقطاعات المستهدفة والمرتبطة. -تطوير عروض يمكن أن تنجح لكل قطاع مستهدف من قطاعات السوق. -قياس الصورة الذهنية للمنشأة وقياس رضا العملاء بصفة مستمرة. -جمع وتقييم أفكار لمنتجات جديدة، وتحسينات في المنتجات الحالية، وفي الخدمة، وذلك للوفاء بحاجات العملاء. -التأثير على جميع إدارات المنشأة والموظفين بحيث يكون العميل هو محور تفكيرهم وممارساتهم.	التسويق
- - - -	-توافر المعرفة المتخصصة للصناعة الخاصة بالعمل. -بذل كل ما يمكن بذله من جهد لتوفير أفضل الحلول للعميل. -إعطاء الوعود التي يمكن الوفاء بها فقط. -توفير معلومات عن حاجة وأفكار العملاء لأولئك المسؤولين عن تطوير المنتج. -خدمة نفس العملاء لفترة زمنية طويلة.	المبيعات
- -	-تحديد مستوى عال 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.	الإمدادات (Logistics)
- -	-إعداد تقارير دورية عن الربحية حسب المنتج والقطاع السوقي والمناطق الجغرافية وأحجام الأوامر والعملاء. -إعداد الفواتير التي تناسب حاجات العملاء والإجابة عن استفسارات العملاء بنهاية وبسرعة.	الحاسبة (الحسابات)

التكوين (المالية)	- تفهم ومساندة النفقات التسويقية (مثل: الإعلان لتدعيم الصورة الذهنية) والتي تمثل استثمارات تسويقية تؤدي إلى تفضيل وولاء العملاء في الأجل الطويل. - تصميم النواحي المالية بالشكل الذي يلائم المتطلبات المالية للعميل. - اتخاذ قرارات سريعة فيما يتعلق بإمكانية منح ائتمان للعميل.	-
العلاقات العامة	- نقل الأخبار المرغوب فيها عن المنشأة، والقضاء على الأخبار غير المرغوب فيها. - التصرف كعميل داخلي وأخذ جانب الجمهور الخارجي من أجل سياسات وممارسات أفضل للمنشأة.	-
الأفراد الآخرون ذوو الصلة بالعملاء	- الكفاءة المرتفعة، العناية، الحماس، المصداقية، إمكانية الاعتماد عليهم، الاستجابة.	-

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

فطبقاً 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 تتواجد فيها لكي تكون موجهة بالتسويق، وذلك كما يتضح من الجدول، وحصلت على (نعم) في ثلاث 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 المنشأة ككل بنفس الطريقة، حيث يتم تحديد وجود كل من هذه الخصائص / التصرفات في كل من الإدارات من عدمه، ويتم تجميع النتائج على مستوى المنشأة. 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% $[100 \times (35 \div 28)]$ مما يجب أن يوجد بها لتكون موجهة بالكامل بالتسويق.

وعلى الرغم من سهولة هذا الأسلوب، فإن له عيوباً أهمها أنه لا يسمح بدرجات أو مدى، بمعنى أن إدارة معينة قد تكون الصفة متوافرة فيها إلى حد ما، وليست 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 و٤ نقطة في العنصر الخامس، فيمكن تجميع هذه النقاط (١٤)

نقطة) وقسمتها على عدد العناصر (٥ في هذه الحالة) للحصول على متوسط يعكس مدى توجه الإدارة، 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 الرغم من توافر 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 و/أو 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 تلافى 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 قضاء وقت في مقابلة العملاء والإنصات إلى مشاكلهم بالنسبة لإدارة البحث والتطوير أكثر أهمية من الصفات /التصرفات الأخرى، فيعطى لها وزن أكبر من الأوزان التي تعطى للصفات الأخرى (يعطى 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 الأخرين في التطبيق، كما أن تحديد الأوزان أو النقاط بداءة، وتحديد ما تحصل

عليه الإدارة من كل وزن في كل عنصر من عناصر التقييم يخضع بدرجة أو بأخرى للحكم والتقدير الشخصي، وبالتالي فهناك مجال للتحيّز، 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. وتتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلي:

١- إقناع المديرين الآخرين بالحاجة إلى أن يصبحوا موجهين بالعمل أو أنه هو الذي يقودهم.

٢- اختيار وتعيين مدير تسويق على مستوى عالٍ، وتكوين قوة 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 الأمثل، 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 تخطيط تسويقي حديث.

٨- وجود برنامج سنوي لمكافأة المتميزين في الجانب التسويقي أو من

يساهمون إيجابياً في نجاح التسويق.

٩- النظر في إعادة التنظيم للتحويل من منظمة تتمحور حول المنتج إلى منظمة يتمثل محورها في السوق.

وهناك أمثلة ناجحة لشركات تمكنت من التحويل إلى التوجه بالتسويق في إداراتها، 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 قدراً كبيراً من التخطيط والصبر لإقناع 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 أسس تقديم و/أو تجميع أوجه النشاط التسويقي (التنظيم الداخلي لإدارة التسويق)، وتحديد السلطات والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية التي تضمها، والاهتمام بالعلاقات التي تنشأ بينها وبين الإدارات الأخرى، وكيفية إدخال التوجيه التسويقي على مستوى المنظمة ككل، يتبين أهمية التنظيم بالنسبة لهذه الإدارة، وبالنسبة للمنظمة ككل. وكلما كان هذا التنظيم جيداً، كلما تمكنت إدارة التسويق وتمكنت المنشأة بالتبعية- من العمل بشكل متناسق ومتكامل، ويمكن تحقيق الأهداف المنوط بها تحقيقها بأحسن الوسائل، وأقل التكاليف، وذلك دون الإخلال بمستوى رضا العملاء.

وفي النهاية تجدر الإشارة إلى أن على المنشأة أن تعيد النظر في تنظيم إدارة التسويق بها من وقت لآخر. إن هذا التنظيم يتم في ظل ظروف ومتغيرات

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 ملائمته. فإذا لم يكن كذلك، فيجب إدخال التعديلات و/أو التغييرات اللازمة عليه، والتي قد تصل إلى حد إعادة التنظيم لإدارة التسويق، وما قد يرتبط بذلك من إعادة تنظيم لإدارات أخرى بالمنظمة بالتبعية.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي

- مقدمة في التخطيط.
- مصطلحات تتعلق بالتخطيط.
- 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 الرئيسة / الاستراتيجية للمنظمة.
 - تحليل الموقف (SWOT).
 - تحليل واختيار 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 وتقييم الأداء التسويقي.



مقدمة في التخطيط:

تعد وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف، وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة 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 فالمناطق 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 للفجوة، بين ما نحن فيه الآن وما نرغب في الوصول إليه، أي أنه يجعل من السهل تحقيق ما نرغب 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 للصدفة، فهو يمثل الجانب الفكري للعملية الإدارية، والمحدد الواضح للأهداف وإجراءات العمل وجوهر اتخاذ القرارات للمشكلة أو الموقف موضع البحث.

تعرف الخطة بشكل عام بأنها التحديد المسبق للمسار المتفق عليه لبلوغ

الأهداف المنشودة، إذا فالعمل التخطيطي هو عمل إبداعي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة والاستراتيجيات والخطط والسياسات والموازنات وغيرها من الأدوات العملية اللازمة 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 المسوقون اختيار التوقيت 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 سنستغرق 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:
- فأين 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 سنستغرق من الوقت للوصول وما هي الأعمال الضرورية؟ يتم

- الإجابة عنه من خلال تحديد الخطة التشغيلية (برامج العمل).
- أما سؤال كم سيكلفنا الوصول إلى هناك؟ فتحدده الموازنة التقديرية للتكاليف.
- وأخيراً ما هو حجم الإيرادات المالية التي سنستطيع تحقيقها؟ فتحدده تقديرات المبيعات والأرباح.
- بداية نجد أنه من الضروري التذكير ببعض المصطلحات المتعلقة بالتخطيط وعناصره (١):

التخطيط 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 طويلة 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 المعني 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 الثاني) للاستراتيجيات والخطط التسويقية، ٢٠٠٠، ص ٨٤.

القواعد:

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

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 عددية، 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 تركز عليه، هذه الخطط كما يلي^(١):

- 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

(١) د. زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، إعداد وتنفيذ ومراجعة استراتيجياتك وخططك التسويقية خطوة خطوة دار شعاع ١٩٩٣ ص ٤٥.

توضح خط الاتجاه العام للمنظمة والقوة الدافعة التي ستستخدمها في استغلال الفرص التسويقية المتاحة لتحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة.

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

- خطط التسويق على أساس المجالات التطبيقية:

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

• خطط التسعير: وتشمل هذه الخطط أهداف التسعير واستراتيجياته 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 الموضوعة 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: ومدتها سنة أو أقل، وتتضمن مجموعة الأعمال والمهام المحددة التي توصلنا إلى تحقيق الأهداف التسويقية قصيرة الأجل.

أهمية التخطيط التسويقي في المنظمة بشكل عام:

- تساعدك الخطة التسويقية في معرفة حقيقة موقفك، وقد يخيل للكثيرين ممن يعملون بمنظمتك أنهم عالمون ببواطن الأمور، ولكن خطة التسويق تضع كل شيء أمامهم على الورق. " فمعرفتك بموقعك سيسمح لك 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 نتطلع إلى تحقيقها والاستراتيجيات والسياسات التسويقية مما يساعدك على التنسيق بين مختلف الأنشطة التسويقية.
- تساعد الخطة التسويقية على تحديد الموارد المالية والبشرية والمعنوية

اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة.

- تُعدّ 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 التنافسي للمنظمة.

- تعدّ الخطة التسويقية الأساس الذي يتم -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 اللازمة لإعداد خطة تسويقية ناجحة، ولكن يجب تجنب أن تفرق نفسك في التفاصيل.
- صمم نظاماً فعالاً لإعداد الخطة التسويقية يجب بوضوح وبنقة عن الأسئلة من؟ وماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ 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 تأييدهم وتعاونهم وحماسهم نحو الخطة.
- اعتمد على المدخل الشمولي في وضع خطتك التسويقية بحيث تستطيع تنمية القوى الإيجابية لديك باستغلال الفرص التسويقية والحد من القوى السلبية والتهديدات.

(١) د. زهير ثابت، مرجع سابق، ص ٥١-٥٢.

- اعتمد على منهج التفكير الابتكاري بجانب المنهج التحليلي فابحث عن حلول وأساليب مبتكرة 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 وترابط جميع الوظائف التسويقية عند وضع الخطة.
- توقع ردود فعل المنافسين واحتط لها وجهاز خططاً بديلة للطوارئ.
- 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 واثرح محتوياتها وأبعادها لمن سيقومون بتنفيذها.
- احرص على متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة التسويقية، واتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

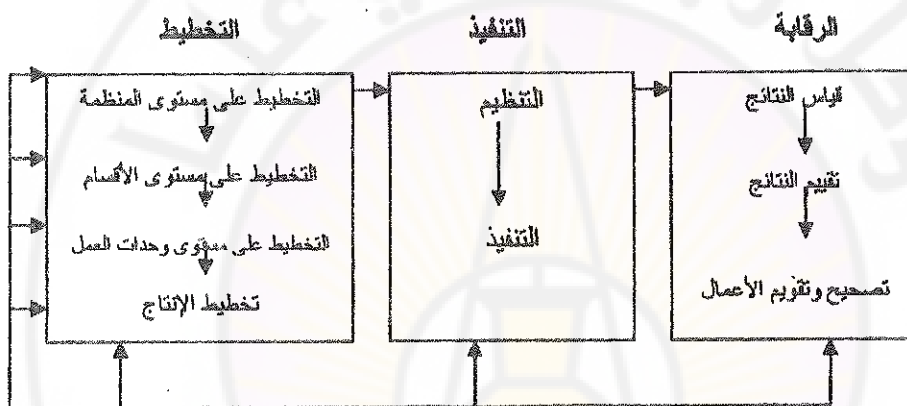
مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق (Strategic Marketing Planning)

ارتأيت في هذا الفصل طرح موضوع التخطيط التسويقي بشكل شامل، من خلال إظهار التخطيط الاستراتيجي للتسويق أولاً وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ككل، وكذلك علاقته بالتخطيط التسويقي قصير المدى (الخطة التنفيذية والخطة التشغيلية)، لإظهار صورة كاملة أمام الطالب لتفهم 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، والموجهين نحو تحقيق ازدهار وتطوير المنظمة للوصول لأهدافها الموضوعية بنجاح.

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

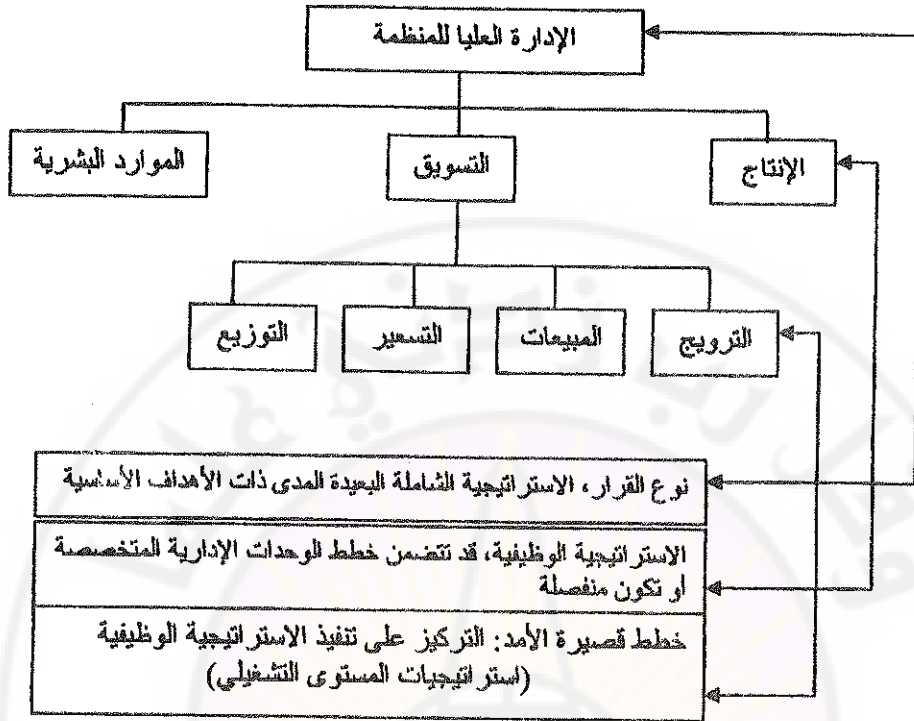


مراحل التخطيط الاستراتيجي

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.

^(١) د. واثق شاكر محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، جامعة قطر، ١٩٩٧ ص ١١.



مستويات الاستراتيجية في المنظمة

طبقاً لذلك، تتكون 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).

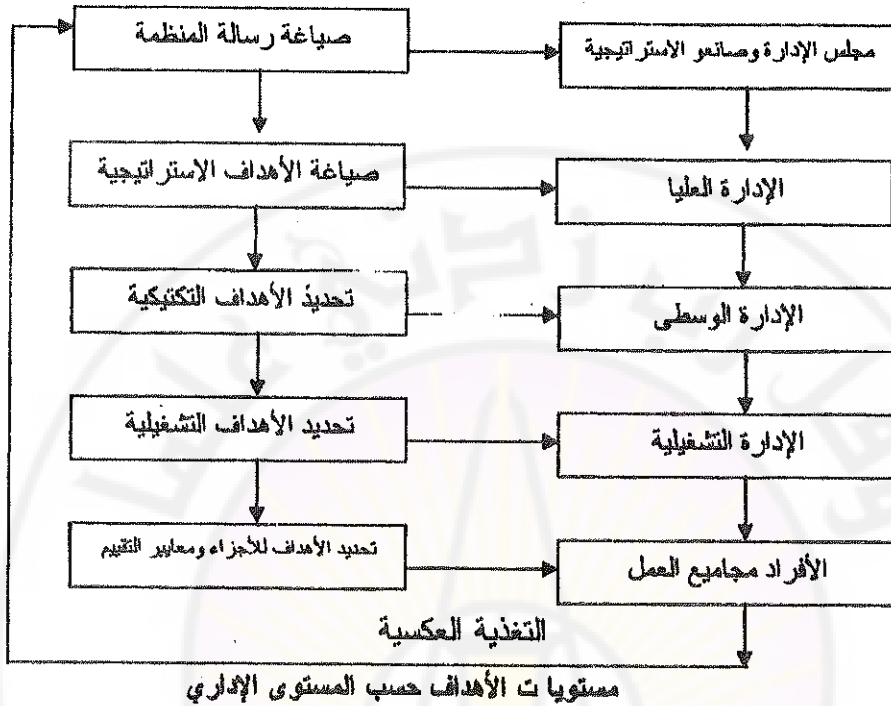
٣- في حين يتجه كل من مديري الوحدات الإدارية الصغيرة إلى وضع

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

تكون قصيرة المدى.

من الشكل السابق يمكن الحديث عن مستويات الأهداف بالعلقة مع كل

مستوى إداري في المنظمة حسب الشكل التالي (١):



تتصف الاستراتيجية التسويقية بالخصائص التالية (١):

إشباع حاجات المستهلكين:

إن القاعدة الأساسية التي يستند إليها التسويق الاستراتيجي هي إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم بكفاءة وفاعلية، وتحقيق ذلك يطلب من مديري 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 تلقى قبول المستهلكين يعتمد أساساً على إمكانية مديري التسويق في تحديد تفضيلات ورغبات المستهلكين تجاه خصائص المنتج ونوعيته.

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

(١) د. واثق شاكر محمود رامت، مرجع سابق ص ٢٤-٢٥.

وما دامت حاجات ورغبات المستهلكين تتطور وتتغير باستمرار، لذا استند التسويق الاستراتيجي على فرضية مفادها أن المنتجات المتطورة أو الجديدة تشبع حاجات ورغبات المستهلكين المتطورة طبقاً لذلك اعتمد مديرو التسويق مفهوم دورة حياة المنتج كأساس لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية، خاصة وأن كل مرحلة في دورة حياة المنتج تتصف بصفات وتوقعات 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 الموقع التنافسي المتميز للمنظمة في السوق يتطلب تضافر وتفاعل جهود كافة الوحدات الإدارية التي تتألف منها المنظمة، بدلاً من اقتصرها على قسم التسويق فقط. طبقاً لذلك، أصبحت الاستراتيجية التسويقية وما تهدف إليه من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق أداة موجهة لأنشطة كافة الوحدات الإدارية في المنظمة. وبعبارة أخرى، أصبحت الاستراتيجية التسويقية تمثل التزام المنظمة بكاملها وليس التزام وحدة إدارية واحدة فقط هي التسويق.

الهيئة المعقدة والمتغيرة:

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

الظروف البيئية وتوقع التغير فيها تمثل الوظيفة المركزية لإدارة التسويق، وصولاً إلى تطوير الاستراتيجية التسويقية. من جهة ثانية، إن التغيرات في البيئة الخارجية تكون أكثر احتمالاً للحدوث في المدى البعيد مقارنة بالمدى القصير، إذ يندرس مديرو 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 المالي:

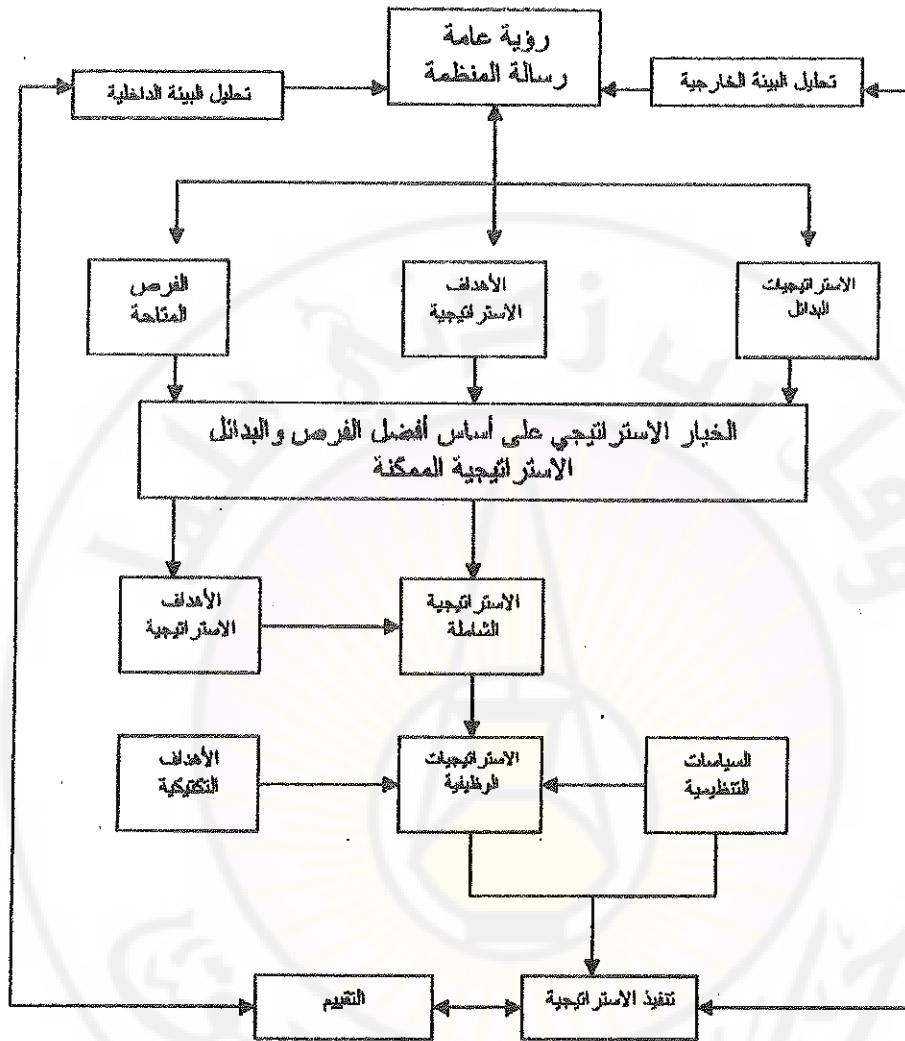
إن العلاقة الدقيقة بين القرارات التسويقية والمالية في المنظمة ليست حديثة العهد، إذ إن الإدارة التسويقية ومنذ ظهور مفهوم التسويق البسيط هدفت إلى زيادة المبيعات والأرباح في المدى القصير إلا أنه في الفترة الأخيرة، ونتيجة لتبني المنظمة مفهوم التسويق الاستراتيجي حدث تحول في الأهداف التسويقية إذ أصبح هدف العائد 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 مديرو التسويق إلى استخدام المحفظة الاستراتيجية التي تحدد البدائل الاستراتيجية (الأسواق/المنتجات) المتاحة للمنظمة وفقاً لمعيارَي معدل الحصة السوقية للمنتج ومعدل نمو المبيعات في السوق. فمن خلال هذه المحفظة، يتمكن مديرو التسويق من معرفة المنتجات التي تدر عملية تسويقها موارد مالية للمنظمة (نقد) وتميزها عن المنتجات التي يستنفد 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 ربود فعل المنافسين والاحتياط ضدها.
 - التكامل والترابط: مع جميع وظائف المنظمة.
 - التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
 - التركيز على المخرجات بالدرجة الأولى.
 - تنمية أكبر عدد من البدائل 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 بصفة عامة.
 - الحاجة لقدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنظمة.
 - التركيز على البعد الزمني للتطور.
 - أن يكون ممكناً وواقعياً.
 - 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 الجذابة المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.

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

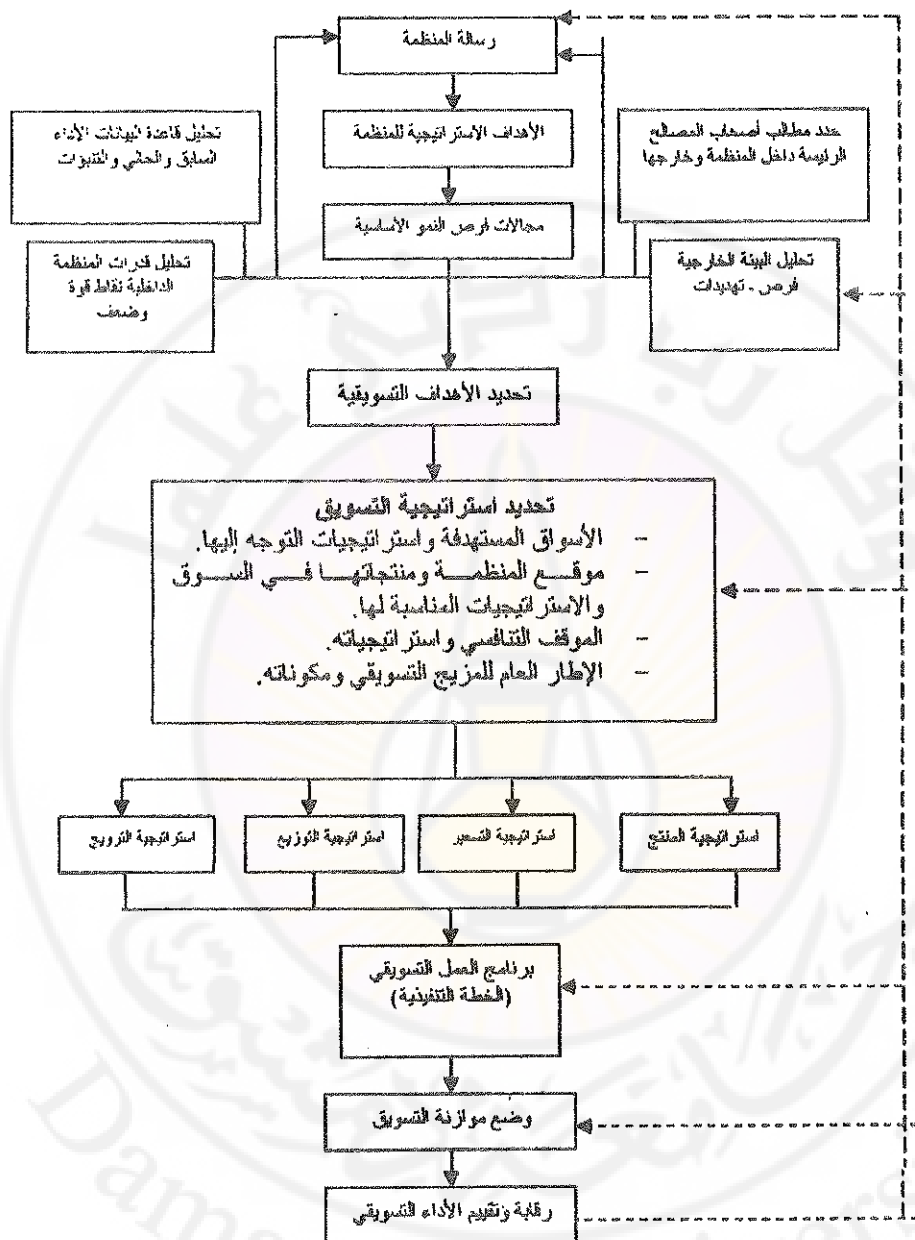
- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنظمة بالمقارنة بمنافسيها.
- مساعدة المنظمة على قياس وتحليل الفرص التسويقية واختيار أنسبها 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 تتألف من وحدة عمل استراتيجية واحدة^(١).

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



التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

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

يتبين 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 تتخذ لتمثل " الاستراتيجية العامة للمنظمة "، ثم يتم بعدها وضع استراتيجيات التسويق الرئيسة المختلفة تجاه عدد من الموضوعات المؤثرة على عناصر المزيج التسويقي لتمثل في مجموعها " استراتيجية التسويق الأساسية ".

بعد ذلك أو في ضوء ذلك يمكن الانتقال لتخطيط 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 ويهمنها ما يتعلق بـ:

- رسالة المنظمة وأغراضها ومبادئها الرئيسة.
- الأهداف الرئيسة للمنظمة.
- " مجالات فرص النمو " الأساسية.

ومنه إن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة هو العملية التي تتضمن اتخاذ القرارات بشأن تحديد رسالة المنظمة وأغراضها (أهدافها) الرئيسة والاستراتيجيات الموصلة إلى تحقيقها، وبمعنى آخر يعني التخطيط الاستراتيجي للمنظمة العملية التي يتم من خلالها الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسة 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 التوجه 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 أساسي 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 والمفاضلة بين هذه البدائل واختيار المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار. ومن الملاحظ أن هذه الخطوات لا تتم إلا بعد قياس وتحليل الفرص التسويقية والتعرف على التهديدات والقيود وتحليل الأداء السابق للمنظمة وتحليل أسواقها الحالية والتعرف إلى مواطن القوة والضعف في المنظمة والتنبؤ بالمبيعات^(٢).

وذلك أن التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي يعبر عن مجموعة من

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

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

النواحي والموضوعات أو الجوانب الرئيسة المرتبطة بالنشاط التسويقي والتي يجب أن تعيها الإدارة العليا للمنظمة وتقوم بدراستها واتخاذ قرارات رئيسة مستقبلية بشأنها لاكمال وسلامة الخطط التسويقية الرئيسة والتنفيذية، وضمان الاستقرار وعدم التعارض، ومن ثم سلامة التنفيذ وتحقيق الأهداف.

فهي مرحلة تفكير استراتيجي لاتخاذ عدد من القرارات بعضها على مستوى المنظمة ككل والآخر 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 الإنتاج، والتمويل وباقي أنشطة المنظمة سوف تتوقف كثيراً على نتائج وقرارات هذا التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي، فهي تتبثق منها، وبما يضمن سلامتها وتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. ومن ثم يحدث التكامل بين أنشطة المنظمة، وهذا ما يدعو إليه الاتجاه والمفهوم الحديث للتسويق.

سنحدث عن كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي بالتفصيل كما يلي:

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.

إذا 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):

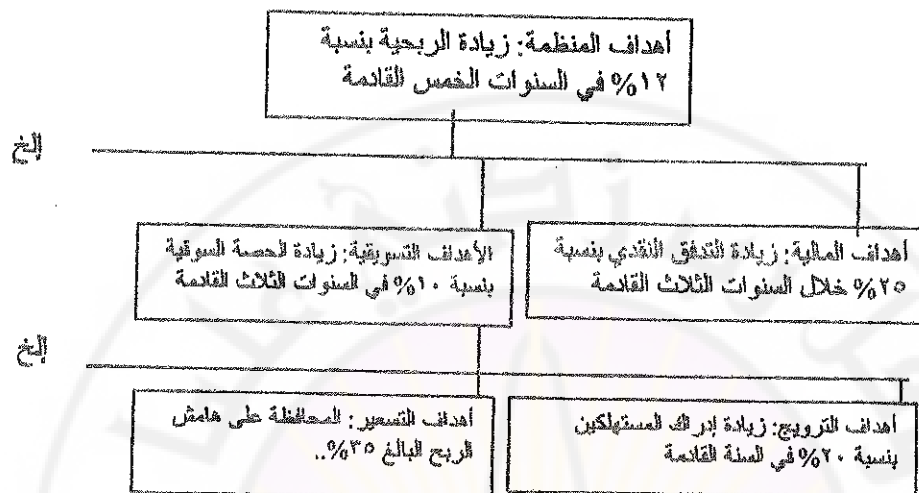
عد الانتهاء من صياغة رسالة المنظمة (طبعاً وما تتضمنه من تحليل للبيئة الخارجية والداخلية)، تبدأ مرحلة وضع الأهداف. ذلك أن الأهداف الرئيسية للمنظمة يتم تحديدها بناءً على رسالة المنظمة التي تم النص عليها في الوثيقة الأساسية لتأسيس المنظمة.

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

تعني الأهداف التنظيمية الغايات والنهائيات التي تسعى 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 اعتاد الإداريون تسميته، 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.



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

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 تضمن 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 والعلاء... إلخ، وصولاً إلى ضمان بقاء المنظمة ونموها مستقبلاً.

(١) د. واثق شاكر محمود رامل، مرجع سابق ص ٢٠٧.

عموماً يتبين 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، أعتاد 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 يتصف 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 معادلة 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 وتنفيذاً في المستويات الإدارية الأولى، مثال ذلك الحصة السوقية والنمو.

• 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 أكانوا أكاديميين أم مدراء، بهدف الحصة السوقية بعدما 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 بهيكل 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 فأكثر 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 المتاحة أو توسيع تشكيلة المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة، لذلك استخدم الإداريون صيغ مختلفة للتعبير عن هدف النمو وقياس مستواه. 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 بالتغيير 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.

وبشكل عام يفترض أن يتسم الهدف الاستراتيجي للمنظمة بما يلي:

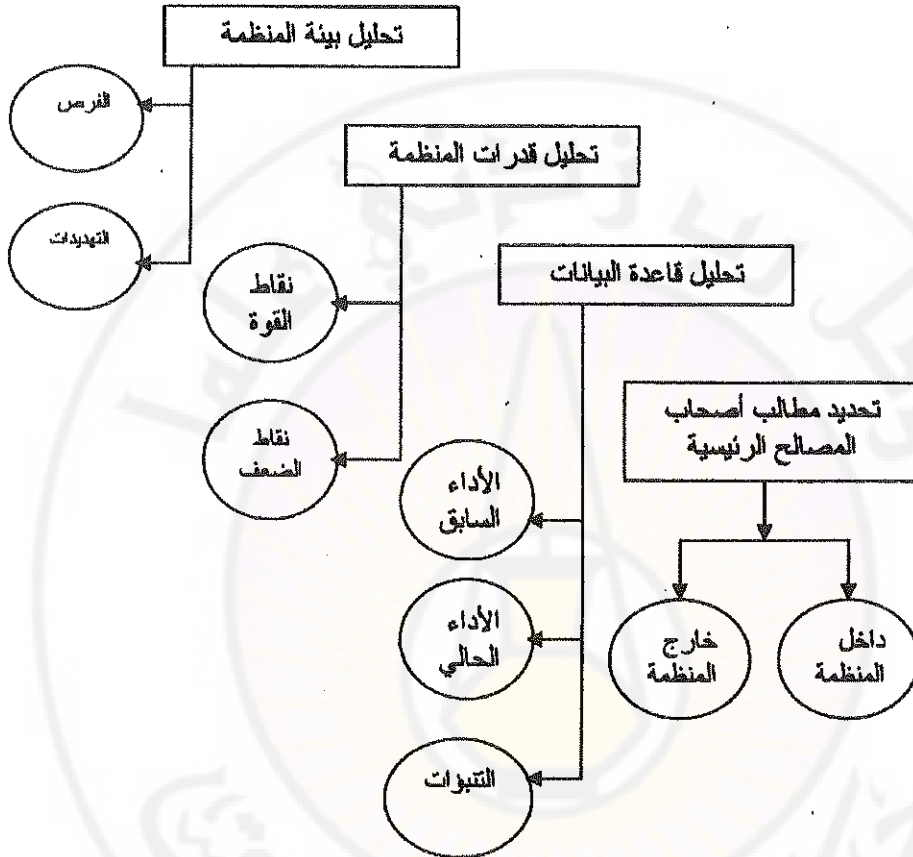
- الوضوح والتحديد بحيث لا يتضمن توجهات عامة غامضة.
- أن يكون عملياً، ممكن البلوغ أو التحقيق ويمكن قياس مدى تحقيقه.
- أن يكون قابلاً للقياس، أو أن يهيئ مقياساً للأداء يفيد في التقييم.
- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.
- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة.
- أن يصلح أساساً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

للمنظمة الفرص التسويقية التي إذا أحسنت المنظمة استغلالها فإنها تستطيع تحقيق أهدافها في الربحية والموقع التنافسي التميز.

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 المستمر يعد الأساس لبناء الخطة الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام وللتسويق بشكل خاص.

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

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

تحليل قاعدة البيانات:

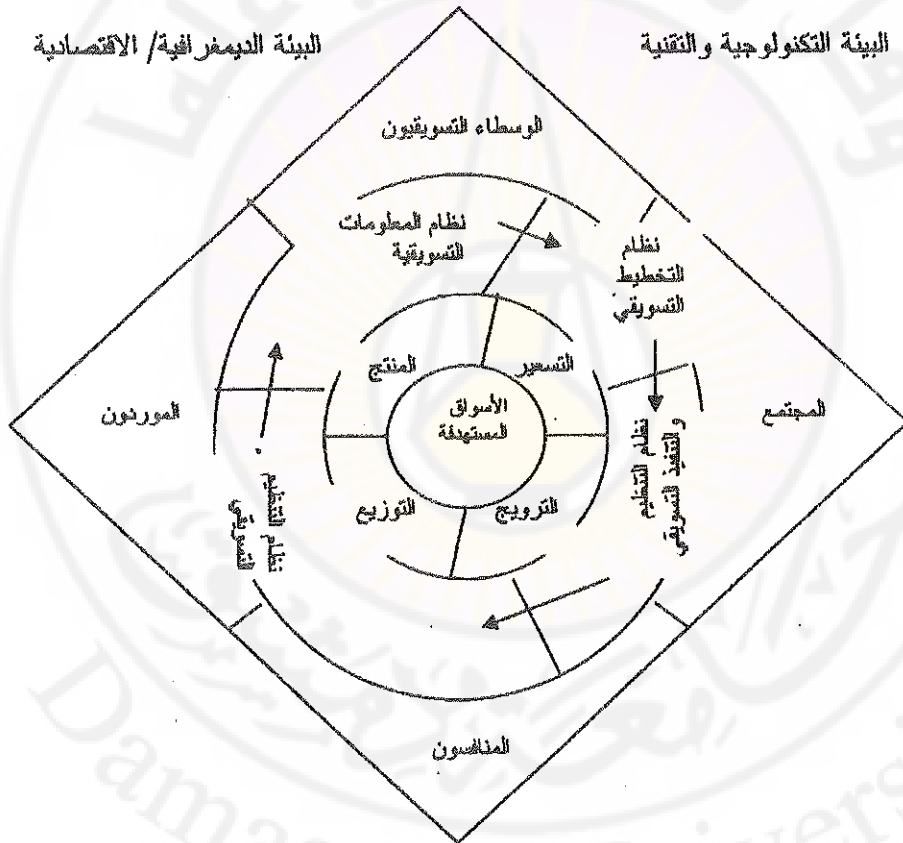
إن الغرض الرئيس من هذه المرحلة من مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق هو الإجابة عن السؤال " أين نحن الآن ؟ " عن طريق تقييم الأداء السابق والحالي للمنظمة والتعرف إلى خصائص الموقف الذي تتحرك فيه وتقديرات المستقبل الذي سنستند إليها عند وضع الخطة الاستراتيجية للتسويق.

- تحديد مطالب أصحاب المصالح الرئيسة في المنظمة:

يجب على المنظمة أن تهتم بالتعرف إلى مصالح الجماهير الخارجية التي تربطها بالمنظمة مصالح وعلاقات متبادلة مثل (المستثمرون، الموزعون، العملاء... إلخ).

وكذلك ينبغي على المنظمة أن تتعرف إلى مطالب وتوقعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة والقيم والفلسفة التي يعتنقونها.

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:



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 للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا تحليلاً للبيئة الخارجية التي تهيئ فرصاً أو تفرض تهديدات. ومن ثم يمكن تحديد التوجهات التصحيحية اللازمة لترشيد تحركات المنظمة مستقبلياً. قبل الخوض بالحديث عن المقصود بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة نجد من المناسب بدءاً إظهار 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 تمهيداً لتداركها أو تحييدها.

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

- مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطقم الإدارة في مستوياتها الإدارية العليا والوسطى 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 للمعلومات.

• مدى فاعلية الهيكل التنظيمي من حيث كفاية الوحدات التنظيمية وتناسب مستوياتها التنظيمية مع عبء العمل بها، وتوازن هيكل العمالة بحيث لا تكون هناك عمالة 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 يتعين توافر نظام متكامل يضمن فاعلية اعتبارات إنتاجية أساسية مثل تحميل التجهيزات وجدولة عملياتها وصيانتها ومراقبة الجودة. هذا فضلاً عن مدى كفاية استغلال الطاقة الإنتاجية ومدى مرونة تجهيزات وعمليات الإنتاج لمسايرة متغيرات سوقية وفنية محتملة وما إلى ذلك.

• مدى فاعلية نظام التسويق. في مجالات مثل درجة قبول السوق للمنتج أو مزيج 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 المالي للمنظمة من حيث كفاية رأس المال والتدفقات المالية الداخلة، العائد على الاستثمار والسيولة والربحية، الاحتياطات، مدى تناسب توزيع رأس المال بين الأصول الثابتة والمتداولة، مدى مرونة وفاعلية تخصيص الأموال على مجالات الإنفاق، ومدى فاعلية قرارات الاستثمار، وما إلى ذلك.

• مدى فاعلية الموارد البشرية، من حيث كفاءتها وتوافر التخصصات اللازمة بالأعداد الكافية ومستويات المهارة المناسبة، معدل دوران العمالة، درجة الولاء للمنظمة، مدى سلامة علاقات العاملين ببعضهم وبالإدارة، مدى فاعلية نظم الاختيار والتعيين والتدريب والحفز وتقييم الأداء والمسار الوظيفي، والنقل والترقية، وما إلى ذلك.

• مدى وجود برامج وتخصصات كافية للبحوث والتطوير بما يساعد على تطوير المنتجات وخفض تكاليف الشراء والتخزين والإنتاج والتعبئة والتغليف ومراقبة الجودة والنقل والترويج ومدى إسهام البحوث والتطوير - إن وجدت ومن خلال الابتكار في تحسين ودعم مستوى الجودة ونظم التكاليف والتسعير 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 التدبؤ.

ويبرز تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تشخيصاً لنواحي قوتها وضعفها، وما تستطيع أن تؤديه، وطبيعة وحجم القيود التي قد تتواجد والتصحيحات اللازمة. ويشكل هذا التحليل أساساً لما يمكن أن تؤديه المنظمة قبل وضع أية توجهات استراتيجية قادمة.

يبين (Philip Kotler) كيف يمكن مراقبة تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة وفق الجدول التالي^(١):

^(١) Philip Kotler P136.

مراقبة تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة

[illegible]

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

يتضمن تحليل بيئة المنظمة الخارجية مراحل يتم فيها جمع بيانات أو معلومات ثم تحليلاً وتقييماً لعوامل بيئية خارجة عن نطاق السيطرة، ويمكن أن تؤثر على المنظمة إيجاباً أو سلباً، بدرجة أو بأخرى. ويفيد تحليل البيئة الخارجية في تصميم الأهداف. إذ إنه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء استشراف متغيرات مستقبلية. كما يساعد على تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافياً أو زمنياً، وبتوجهات المنافسين، والمشرعين، والسياسيين وما إلى ذلك من تطورات مؤثرة على نجاح المنظمة أو نعرها.

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

- التحليل على مستوى الصناعة:

يشير تعبير الصناعة في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجياً. فمثلاً، ينتمي الفندق إلى صناعة السياحة، والبنك إلى الصناعة المصرفية، وتنتمي شركة للغزل والنسيج إلى صناعة الغزل والنسيج.

وفي هذا الصدد يتناول التحليل النقاط التالية:

- أ- ما هو عدد المنظمات المنافسة التي تنتمي لنفس 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؟
- ه- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم؟
- و- ما هي المزايا التنافسية التي تتمتع بها بعض المنظمات ضمن نطاق هذه الصناعة؟
- ز- ما هو ترتيبنا بين هذه المنظمات؟
- ح- هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل التزايد في هذا الصدد؟
- ط- هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد، ما هي درجة حدتها؟
- ي- من هم الموردون الذين يعتمد عليهم في نطاق هذه الصناعة، وما هي خصائصهم، ونقاط ارتكازهم (المنتج/ السعر/ الترويج/ منافذ التوزيع/ الخدمات...).
- ك- ما هي نقاط قوتنا التفاوضية إزاءهم؟

وبعد 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 الأقوياء، حيث يصعب الاستحواذ عليها. وقد حدث ذلك لإحدى الشركات الأمريكية العاملة في مجال صناعة أجهزة التلفزيون: حاولت الشركة أن تتوسع منتجاتها إلى تجهيزات تباع لمن يريدون الاشتراك في كوابل لاستقبال محطات تلفزيونات معينة بمقابل. وقد فشلت خططها لأنها أساءت تقدير المنافسة في مجال كوابلات محطات التلفزيون فلم تساير 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 إن يؤدي فقط لزيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، لكنه سيخلخل 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 للسوق سيتحمل هيكل تكلفة لرأس المال وعبء تكوين شبكة علاقات مع موردين ومع موزعين. وهو أيضاً يواجه من سبقه للسوق وكون صورة متميزة وهياً لنفسه مركزاً سوقياً معيناً. وأخيراً فإن دخول السوق يخضع لضوابط تضعها منظمات حكومية معنية بإعطاء تراخيص مزاوله النشاط أو حتى الامتياز.

* صراع المنافسين:

من المهم أن يأخذ المخطط الاستراتيجي التسويقي باعتباره عدد وأحجام المنافسين فهذا قد يهيئ مؤشرات لطلاق وحدة المنافسة. ففي كثير من أسواق الأعمال قد يتواجد احتكار القلة. حيث يكون مستوى المنافسة متوسطاً برغم وجود منظمات كبيرة من حيث أحجامها ورؤوس أموالها. وفي أسواق أخرى تتواجد أعداد كبيرة من المنافسين الصغار يتنافسون بضراوة خصوصاً على السعر. وتتوضع قدرة هذه المنظمات أمام تغيير هيكل الطلب بالسوق لصالحها لصغر حجمها ومحدودية مواردها المالية.

إن تحليل الفرص والتهديدات يعد حيوياً بالنسبة لبقاء أو استمرار منظمة

الأعمال، وهو أمر يجب أن يكون محور اهتمام الإدارة العليا، وكذا 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 آخذاً بالارتفاع، بينما ظهر مثيل له من البلاستيك يؤدي نفس الوظيفة وبسعر أقل. وسرعان 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 يؤدي نفس الوظيفة إلى جانب وظائف أخرى.

* القوة التفاوضية للموردين:

إن تزايد القوة التفاوضية للموردين قد يؤثر على ربحية المنظمة التي تتعامل مع المورد. وكذا 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 -بقوتها 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 لخفض 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

١ - العوامل الاجتماعية: - الصفات الديمغرافية: وتشمل: - عدد سكان الدولة ومعدلات النمو فيها. - البنية السكانية طبقاً للجنس، الدخل، والمهنة، والقومية، والدين، المستوى التعليمي ومعدلات الولادة والزواج والوفاة....إلخ - التوزيع الجغرافي للسكان: المحافظات والأقاليم، الحضر والريف. - القيم الثقافية الأصلية - القيم الثقافية الفرعية. - النهج الحياتي. - اتجاهات الأفراد نحو المستوى المعيشي واللياقة البدنية.
٢ - العوامل الاقتصادية: - المرحلة في الدورة الاقتصادية. - معدلات الفائدة. - إجمالي الناتج القومي. - ميزان المدفوعات. - معدلات البطالة. - السياسة المالية والضريبية. - السياسة النقدية.
٣ - العوامل التقنية: - إجمالي مصاريف البحث والتطوير في الدولة. - إجمالي مصاريف البحث والتطوير في الصناعة. - الاختراعات والمنتجات الجديدة. - اتجاهات نقل التقنية الحديثة.
٤ - العوامل السياسية/ القانونية: - الاستقرار السياسي في الدولة. - قوانين وتعليمات تأسيس الشركات. - القانون التجاري. - قوانين الضرائب. - قوانين وتعليمات الأسعار والإعلان. - تعليمات التجارة الدولية.

أهمية تحليل بيئة المنظمة:

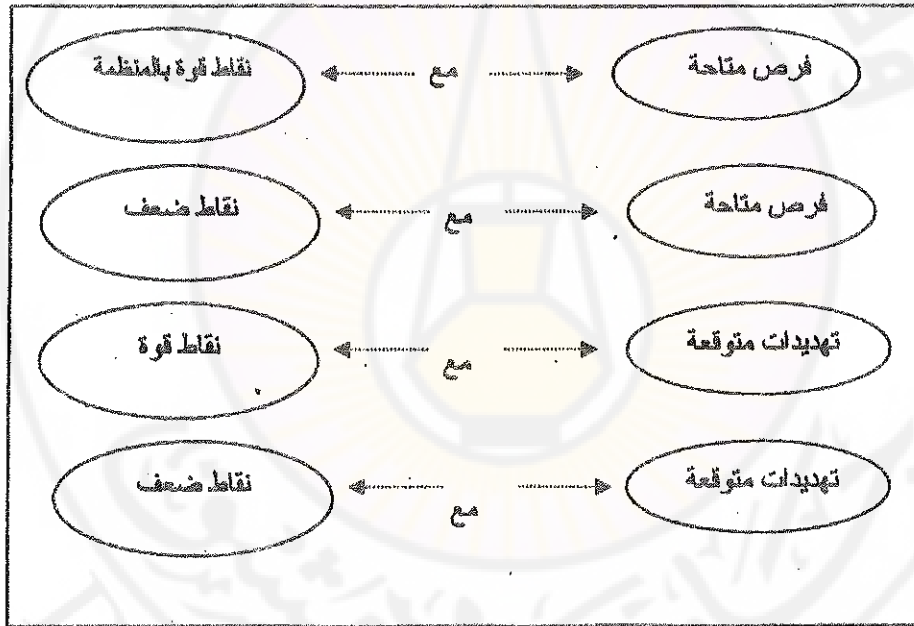
يعد تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات دورياً، ضرورة أساساً للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام. ويشمل هذا التحليل رصداً وتقييماً لاتجاهات العملاء والمنافسين. فالمتغيرات البيئية تترى بسرعة وديناميكية. وما هو الآن أو كان فرصة بالأمس، قد يزول غداً. وما هو أو كان نقطة أو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف، وبالعكس. ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المنظمة أو في أحد أو بعض أنشطتها، أو في استراتيجيتها، فيؤدي لتعزيز الاستراتيجية القائمة أو الإبقاء على نفس الرسالة والاستراتيجية كما هي.

وبرغم أن عملية تحليل بيئة المنظمة ليست سهلة، وتستهلك قدراً غير قليل من المال والوقت والجهد، وأنها لا تهئ نتائج سريعة ومباشرة إلا أنها أساسية وحيوية لاستمرار ونجاح المنظمة. وكثيراً ما تتسارع المتغيرات البيئية لدرجة أن خطة جيدة الإعداد قد تنفذ في ظروف غير مواتية. ومن ثم ينبغي تصميم بدائل استراتيجية أو استراتيجيات بديلة في مثل هذه الحالات من عدم التأكد أو المخاطرة وحيث تغيب المعلومات اللازمة في بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التغير.

وتتيح الخطوات المرتبطة بمتابعة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية للمنظمة أن تقيم الفرض والتهديدات، والفرصة تتواجد عندما تجد المنظمة نفسها في مركز فريد يجعلها تستفيد من ظرف خاص تكون هي مؤهلة للتعامل معه. وتساعد المعلومات المتولدة عن تحليل الفرصة الإدارة لتحديد وسائل زيادة المبيعات والأرباح في تقسيمات أو قطاعات سوق متعددة. كما تساعد على تقييم جدوى تقويم أو تقييم منتج جديد أو منتج مطور أو أكثر.

أما تحليل التهديد أو القيد فهو عملية رصد ومتابعة وتقييم 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 طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه. وهو ما يؤدي لتضاؤل وتواضع المركز السوقي للمنظمة.

ويسفر تحليل الإدارة لبيئة المنظمة ككل عن أن تجد نفسها على أبواب أحد أو بعض المواقف التالية:



مصفوفة المواقف المحتملة كمحصلة لتحليل بيئة المنظمة

ويفترض أن يعتمد 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 محدود 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. ويتطلب كل من هذه المواقف تصميم استراتيجية خاصة تختلف عن تلك اللازمة إذا تغير الموقف وأشرفت 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. ويتطلب الأمر في كل موقف تقديرًا موضوعيًا للموقف الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية التي تكفل اقتناص الفرصة أو الفرص السوقية الوشيكة المتوقعة، وتجنب أو تحييد التهديد الوشيك أو المتوقع.

وفيفترض أن تكون عملية تحليل البيئة، على النحو السابق، دورية 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، كنتاج لتحليل وتقييم عناصر البيئة الخارجية. وهذا يمكن أن يقلل من عوامل عدم التأكد ويصقل أهداف وتقديرات الإدارة العليا ومديري أنشطة التسويق.

تحديد الميزة التنافسية للمنظمة:

يعد تحديد مجال أو مجالات تميز المنظمة أحد أهم نواتج تحليل بيئة 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 بيئة 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 للفرصة التي تلوح أو للتهديد الذي يطل برأسه.

وتحدث الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة في مركز فريد أو متميز يجعل من الممكن لها أن تقدم منتجاً متميزاً 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 متميزة يهيئ للمنظمة تميزاً تنافسياً، على الأقل على مدى مدة سريان براءة الاختراع أو حق الامتياز. وعلى أي حال يتعين أن تكون الإدارة واقعية وموضوعية في تقييمها لقدراتها ونقاط تميزها.

وعلى ذلك تختلف الميزة التنافسية عن الفرصة السوقية. فالميزة التنافسية تعنى تميز المسوق على منافسيه -إنتاجياً أو تسويقياً- الذين يقدمون نفس المنتج أو منتجات متشابهة. أما الفرص السوقية فتعنى سبق المسوق وانفراده بتطوير 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 لمنتجاتها أو للسعر. أو تعدد فروع المنظمة وحسن توزيعها كأن تكون بنكا له فروع متعددة وفي قلب مناطق سكنية وتجارية. وقد تأتي الميزة متمثلة في شهرة ذائعة وقدرة تنافسية عالية. وعلى سبيل المثال فيفضل شهرة وذبوع اسم وعلامة " ميتسوبيشي" استطاعت هذه الشركة أن تنمو من خلال تنويع أنشطتها ومنتجاتها. فمن السيارات إلى محطات توليد الكهرباء إلى مزارع الأسماك إلى المصاعد الكهربائية.

وبرغم أن تحليل بيئة المنظمة قد لا يسفر عن وجود ميزة تنافسية فإنه يتعين استمرار رصد ومتابعة وتحليل وتقييم المتغيرات البيئية، لاقتناص ما قد يظهر من فرص وتوقي أو تحييد ما قد يظهر من تهديدات أو قيود. ويؤدي القصور في تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية إلى قصور الدقة في تصميم الأهداف فتكون غير واقعية. كما يؤدي لقصور موارد المنظمة وقراراتها عن التعامل مع قيود بيئية داخلية أو خارجية.

- تحليل واختيار مجالات فرص النمو:

المقصود من هذا الموضوع هو اختيار " المجال التسويقي " الذي سوف تتجه إليه وفي إطاره المنشأة كنقطة بداية وانطلاق حيث تجد فيه " الفرصة التسويقية " المميزة لها ومن ثم مجال " النمو " والتقدم وإحراز وتحقيق أهدافها.. كما يمكن تعريف الفرصة التسويقية " بأنها مجال العمل التسويقي الذي يمكن للمنشأة ما أن تجد أو تحقق فيه ميزة تفضيلية تخصها عن باقي الشركات ... ومن ثم تقوم الشركة باقتحامها واستغلالها وتخطيط جهودها الإنتاجية والتسويقية على هذا الأساس أو في هذا الاتجاه.. ومن البدهي أن تكون هذه نقطة بداية مع تحديد رسالة وغرض المنشأة التي تقوم أو قامت من أجله...

ومن البدهي أيضاً أن هذا القرار لا يعاد النظر فيه سنوياً أو كل عدد قليل نسبياً من السنوات وذلك مثله 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.

وجدير بالذكر أننا لا نقصد بمجالات النمو هنا والتي سوف سنطرقها 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 - كما سنرى - أمكن تصنيف مجالات فرص النمو هذه وبهذا المفهوم إلى ثلاث مجموعات أو أقسام يتم الاختيار من بينها، ثم تحتوي كل منها على عدد من البدائل يتم الاختيار من بينها، وتخضع هذه الاختيارات لقرارات استراتيجية كنقاط انطلاق أساسية تحدد إطار المسار التسويقي والإنتاجي بالمنظمة كما ذكرنا.

ومن المهم أيضاً أن نفرق 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 نتاح من داخل الشركة نفسها حيث إنها لم نَقم بعد باستغلال طاقة إمكانياتها الكامنة في خطوط منتجاتها الحالية أو لدى عملائها الحاليين Target Market .

ويجب على المنظمة أن تأخذ في اعتبارها ما يلي:

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

المنظمة.

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 الموازنة بين العنصرين السابقين، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لها من بين الاستراتيجيات المتاحة، وهذا ما سنناقشه فيما يلي:

مجالات فرص النمو البديلة واستراتيجيات الاختيار من بينها:

إن المنظمة التي تجد أن مجالات النمو 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 نعتد في تأمين مستقبلها واستمرارها على منتجها الحالي أو على عملائها وشرائها الحالية فقط، أو تضع نفسها داخل إطار منتجها الحالي فقط دون البحث وبجهد وجد في مجال تحري ومعرفة وتحليل مجموعة كافية من مجالات فرص النمو المتاحة والفعالة.

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

تقوم باستغلالها. بينما نجد الشركات الواعية المتفهمة لمستقبلها هي التي توجه جانباً من جهودها نحو الاهتمام بتحري وتجميع ودراسة ومعرفة كافة الفرص ومجالات النمو التسويقية التي يمكن أن تكون متاحة. وتستطيع هذه الشركة أن تحقق ذلك بعدة طرق وأساليب، منها جلسات تعصيف الذهن Brainstorming Sessions أو تجميع أفكار ومقترحات رجال الإدارة بها وتشجيعهم على ذلك، دراسة اتجاهات ونشاط المنافسين، دراسة ومعرفة التكنولوجيا والمخترعات الجديدة، تجميع آراء وأفكار مجموعة الوسطاء والوكلاء ورجال البيع، القيام ببحوث تسويقية متعمقة ... إلخ. ولا بأس 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 والإمكانات اللازمة.

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

١- مجموعة مجالات النمو التي يمكن استغلالها في المنتجات والأسواق 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 التتويحي" (Diversification Growth Opportunities).

ومن ثم على المنشأة أن تختار مجال النمو الذي ستتجه إليه وقد تختار مجالاً واحداً أو أكثر في نفس الوقت.

بعد ذلك سوف نجد كما ذكرنا وكما سيوضح، أن هناك بدائل فرص النمو تحت كل مجال من هذه المجالات الرئيسية الثلاثة، كل واحدة منها تمثل أو تحكمها استراتيجية تسويقية 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 قرره المنظمة.

ولاشك أن هذا الاختيار السابق يتم في ضوء رسالة أو غرض المنظمة التي وضعته أو تتوي وضعه، وقد يتم أحياناً وضع وصياغة رسالة أو غرض المنظمة في ضوء مجال النمو الذي اختارته المنظمة واستراتيجيتها بهذا الخصوص. وقد سبق أن ناقشنا هذه النقطة من قبل.

كما أن تلك الاختيارات السابقة يجب أن تتم في ضوء متطلبات واحتياجات الاستراتيجية المختارة مقابلة بإمكانيات 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 -وكما هي موضحة بالمصفوفة التالية- وتستطيع الشركة أن تختار منها واحدة أو أكثر:

تطوير	نفس	
وتشكيل المنتج	المنتجات الحالية	
استراتيجية (تطوير المنتج)	استراتيجية (اختراق السوق)	العملاء والشرائح الحالية
استراتيجية (التطوير المزدوج)	استراتيجية (تطوير السوق)	عملاء وشرائح جديدة

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 تخطيط 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 يحققها النشاط التسويقي في مجمله، أي دون التعرض للأهداف الخاصة أو التشغيلية لكل نشاط من الأنشطة المكونة للمزيج التسويقي وعناصره الفرعية، فهذه مهمة كل عنصر وكل نشاط تسويقي فرعي بعد ذلك، حيث يتحدد ما هو مطلوب أن يحققه هذا العنصر أو هذا النشاط الفرعي (إعلان، تنشيط المبيعات، توزيع... إلخ) والتي يجب في مجموعها أن تتضامن وتتناسق لتحقيق الأهداف العامة للنشاط التسويقي بصفة عامة ومن ثم فهي توضع في ضوءها بعد ذلك.

ويتضح لنا بالتالي 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 الرئيسة للنشاط التسويقي.

اعتادت 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 مرشداً أو موجهاً للأداء والتنفيذ على كافة المستويات التشغيلية بالجهاز التسويقي، ولكن المطلوب هو مجموعة الأهداف التسويقية الأكثر شمولاً، وأكثر تحديداً وأكثر قابلية للقياس، وأكثر قدرة على توجيه كافة الأنشطة، هذه الأهداف في حد ذاتها معايير لمتابعة وتقييم مجمل مخرجات النشاط التسويقي.

بنفس الوقت يجب أن يحدد الهدف بوضوح ويكون قابلاً للقياس بدقة قدر الإمكان وأن يحدد أيضاً الزمن اللازم لتحقيق مثال ذلك الهدف التالي "زيادة مبيعات المنظمة لهذا العام بنسبة ٣٠% عن العام السابق" فهو هدف جيد وقادر على توجيه الأنشطة والأمزجة التسويقية بعد ذلك وعند المستويات التشغيلية المختلفة، وخاصة أن إدارة وأقسام التسويق سوف تقوم بعد ذلك بتلقي هذا الهدف الرئيس التشغيلي وتقوم بتقسيم هذا الهدف إلى أهداف فرعية على مستوى أنواع المنتجات وأشكالها المختلفة، وعلى مستوى الأسواق والمناطق البيعية المستهدفة. وسوف تقوم أنشطة الترويج بوضع أهدافها الفرعية التشغيلية وخططها التنفيذية في ضوء هذا الهدف التشغيلي الرئيس أو العام ولتحقيقه، وهكذا أيضاً نشاط التسعير ... 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 تتعدى 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 التنافسي، وزيادة المبيعات في الأسواق المحلية وتنمية أسواق جديدة، الربح والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة، النمو، والاستقرار... إلخ^(١).

وهذا ما أشار إليه الدكتور حسين علي 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 متضاربة.
- 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 السوقي 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. محمود صادق بلزعة، 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 وواضحاً لمن يطلع عليه.
- إن تحديد الأهداف التسويقية يجب أن يتم من خلال العمل الجماعي بإشراك العاملين عن التنفيذ في تحديد الأهداف.
- ينبغي أن تسهم 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 تحديد لقدرات العاملين، فالأهداف الصعبة إذا ما تم قبولها ينجم عنها أداء أفضل من الأهداف السهلة.
- احرص على الحصول على الالتزام حيث يترتب 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 التوجه إليها:

يعتمد هذا المفهوم بصفة رئيسية على افتراض أساسي وهو أن السوق تتكون من عدة قطاعات من المشتريين يتفاوت 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، ويتم 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 بازركة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية ٢٠٠١ ص ٧٦.

* استراتيجية التوجه نحو السوق الكلي:

وتفترض هذه الاستراتيجية تشابه حاجات ورغبات المستهلكين في سوق المنتج من حيث استجاباتهم إلى مزيج تسويقي واحد. ويوضح الشكل المقصود بذلك:



استراتيجية التوجه نحو السوق الكلي

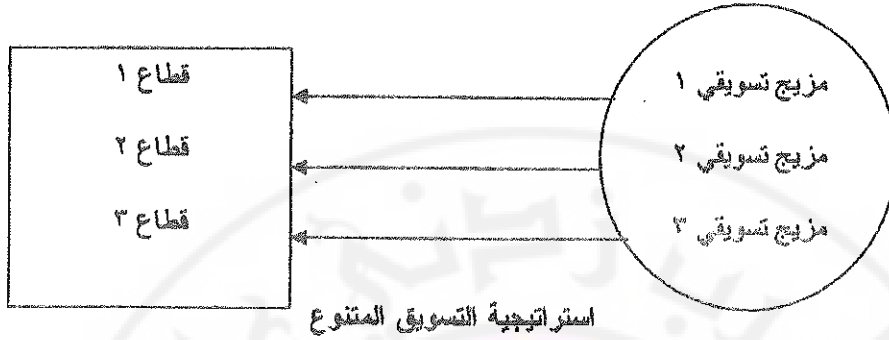
- إلا أن ما يجب الإشارة إليه هو أنه لا بد من توافر بعض الشروط الأساسية لتطبيق هذه الاستراتيجية، وعلى الوجه التالي^(١):
- وجود عدد كاف من المستهلكين ذوي الحاجات والرغبات المتشابهة نسبياً.
 - ضعف درجة المنافسة في السوق الكلي للمنتج.
 - كون تكاليف خدمة سوق الماركة السلعية الجديدة عالية، حيث لا بد من العمل 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 يُعدّ سوقاً مستهدفاً منفصلاً عن القطاعات الأخرى. وتقوم المنظمة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه، تركز هذه الاستراتيجية على أن عوامل التباين أكثر وأهم من عوامل اللقاء بين القطاعات وبالتالي لا بد لنجاح الاستراتيجية التسويقية من التأقلم مع أوضاع كل قطاع.

(١) د. محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر ٢٠٠٢ ص ١٥٤.

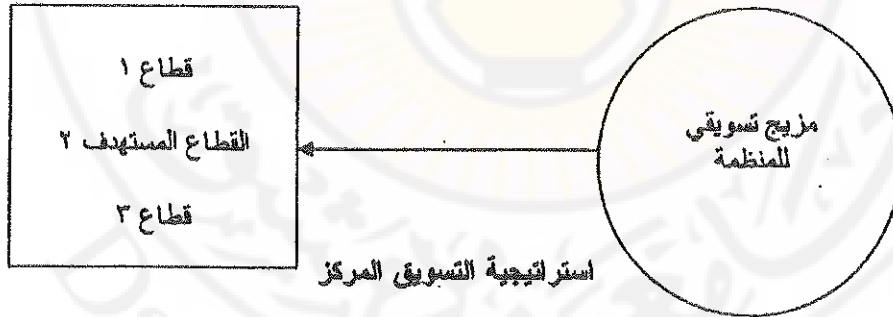
والشكل التالي يوضح المقصود بهذه الاستراتيجية:



إن الميزة الأساسية لهذه الاستراتيجية هي تقديم مزيج تسويقي 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 تسويقي 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 الرئيسة 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 تتمثل بتركز المخاطرة في قطاع واحد، فقد
تنشأ 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 بنظر الاعتبار والموضحة في الشكل التالي^(١):

(١) د. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر ٢٠٠٠ ص ١٤٨.
١٦١ إدارة التسويق - م ١١

العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف

التصانيف الحجم والإنتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد و إمكانات المنظمة	الحصة السوقية المنظمة	المنتج/ السوق		سمات ورغبات المستهلكين
				الهيكل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبيرة	صغير	بسيط	متشابهة
	↑	↑	↑	↑	↑	↑
لا	عالية	محصورة	صغيرة	كبيرة	معقد	مختلفة
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

استراتيجية التوجه نحو السوق الكلي

استراتيجية التسويق المتفرعة

استراتيجية التسويق المركز

- 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 تريد 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 وانفرادها 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 متأثراً 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 وقامت بتحديد المنتجات المتميزة، فإننا لا نستطيع القطع باحتمال نجاحها واحتمال قدرتها على

وضع المزيج التسويقي الذي يحقق الفعالية بل ربما لا تستطيع وضع هذا المزيج الناجح، ذلك لأنها ببساطة لم تقرر لنفسها " الموقع " الملائم لمنتجاتها وسط المواقع البديلة 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 ستضرب وتؤكد عليه في سياساتها وأساليبها الترويجية بل والتسعيرية والتوزيعية. فعلى سبيل المثال شركة مثل شركة " السفن آب " كان عليها أن تقرر ما إذا كانت ستبيع مشروبها على أنه مشروب غازي ومن ثم تدخل في سوق المياه الغازية Soft Drinks والمنافسة مع مشروبات الكولا بأنواعها وما شابهها، أم أنها ستقدم مشروبها على أنه شيء مختلف في سوق مشروبات عصائر الليمون وما شابه من فواكه ومواد هاضمة ومفيدة وذات المذاق الخاص وذات 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 " لمنتجاتها بالنسبة لكل شريحة أو سوق من الأسواق المستهدفة التي اختارت التوجه إليها، وحيث من المفترض أن كل منتج منافس يحتل " موقعا " معيناً في السوق. ومن المهم أن ندرك أن المستهلك ينظر إلى كل منتج في السوق بتصوّر أو انطباع (Perception) معين، أي يقع في نفسه موقعاً 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 ومزيج التسويقي كي

يلتزم مكاناً وموقفاً 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 الجهود الترويجية على هذا الأساس ومن ثم يمكن أن يجد هذا الموقع قبولاً وتقبلاً من السوق أو الشريحة المستهدفة.

وبالتالي أيضاً فإن لهذا الموضوع علاقته 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 ستضعه مع طبيعة الموقع 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 يتمشى مع الانطباع الذي يتوقعه أو يفضلُه 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 تسويقي منطقي وهو أن الشركة ومنتجاتها لا يمكن أن تكون في كل موقع وأن تكون بالتالي مميزة ومنافسة لكل شيء.

بل لابد من التحديد والاختيار 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 التناسق والترابط بين طبيعة السوق المستهدفة، وتصميم المنتج المتميز، وطبيعة الموقع الذي ستضع المنظمة نفسها فيه، والمزيج التسويقي.

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

- قرارات تخص اختيار مفهوم المنتج (من خلال معرفة آراء المستهلكين يختار 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 المواقع التي يتواجد فيها بعض المنافسين وهذا ما يسمى باستراتيجية الصدام.
- قرارات تخص سياسة التسويق: العلامة التجارية والتغليف والترويج والسعر ... إلخ.
- أما يورام 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...).
 - التوضع 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 وظيفه 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 مواقع المنتجات المنافسة.
- دراسة وتحليل المواقع 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 المواقع المختلفة للمنتجات المنافسة، ومدى مناسبته للسوق (السوق المستهدف).
- طرح البدائل الممكنة من المواقع المختلفة المناسبة.
- تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل (الموقع) الأفضل أو الأنسب لمنتج المنظمة حيث يستطيع أن يتميز وينافس ويكون أكثر قبولاً في السوق، ومن ثم اختيار الأسلوب الأنسب لجعل المنتج في هذا الموقع، ووضع المزيج التسويقي الذي يعمل على ذلك والذي يتناسب مع الموقع المستهدف أو المختار.
- تحديد الإطار العام للمزيج التسويقي ومكوناته:
- يعني اختيار البرنامج التسويقي الفعال والهادف لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

إذاً 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 فئة المنتج (حيث يرتبط المزيج التسويقي بالموقع التنافسي للمنتج في السوق). وبالطبع فإن المسألة الأساسية هنا تكمن في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية المناسبة لخدمة فئات المستهلكين المستهدفين وحسب توقعاتها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنتج هو المركز أو المحرك لاستراتيجية الموقع التنافسي 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 إمكانات وتوقعات المستهلكين في السوق المستهدف وبالمقارنة مع أسعار المنتجات المنافسة.
- اختيار أساليب أو أدوات الترويج الأكثر قبولاً من قبل المستهلكين

(١) د. محمد إبراهيم صبيحات، استراتيجية التسويق، محفل سلوكي، دار وائل للنشر عام ٢٠٠٢ ص ١٤٣-١٤٤.

المستهدفين وعلى ضوء ما يجري من تعديلات جوهرية في عادات
الوسيلة الإعلانية حالياً.

مثلاً لتحقيق أكبر ربح ممكن 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 إدراك المستهلك بمنتجاتنا مع
التركيز بصفة أساسية على السلع المرتفعة السعر. يضاف إلى ذلك القيام بفتح
منافذ 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.

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

العوامل التالية:

- 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 كحف، التسويق " وجهة نظر معاصرة "، مكتبة الإشعاع الفنية عام ٢٠٠١، ص ٤٨٢.

استجابة المستهلك في السوق المستهدفة باستخدام برامج تسويقية مختلفة مع الأخذ 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 لتلك الجودة العالية للمنتج. كما يجب أن تشير استراتيجية السوق المستهدف لأحوال وعدد المنافسين الرئيسيين واستراتيجياتهم ونقاط القوة أو الضعف في تلك الاستراتيجية إن أمكن ذلك. يضاف إلى ذلك أن لدورة حياة المنتج تأثيراً على الأهمية النسبية لمختلف عناصر البرنامج التسويقي..

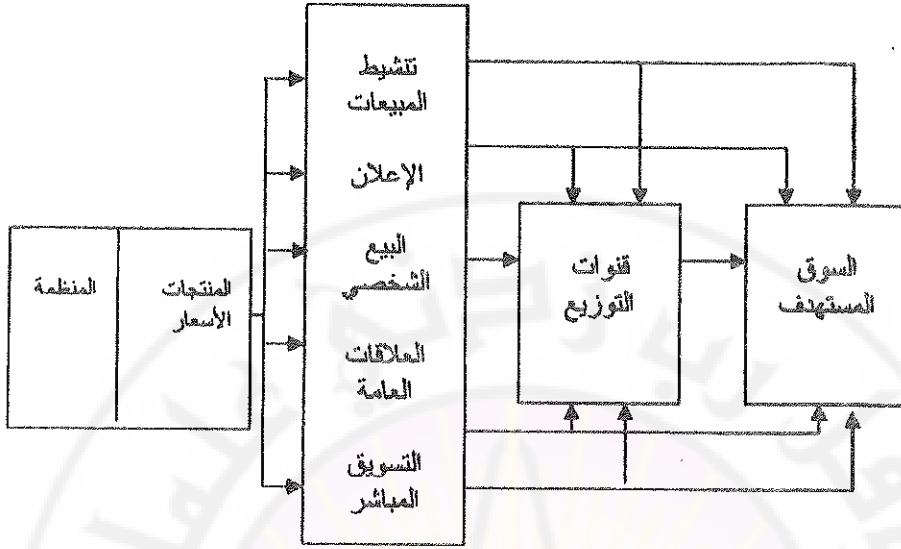
تصميم الاستراتيجيات الفرعية للمزيج التسويقي

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^(١):

^(١) Philip Kotler, Op. Cit., P.415.



استراتيجية عناصر المزيج التسويقي

- استراتيجية المنتج:

تعدّ 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 (تسعير وتوزيع وترويج).

لقد عرف Kotler المنتج على أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية 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 وغلّافه الخارجي واسمه التجاري.

^(١) Philip. Kotler, Op. Cit., P. 42.

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

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

المنتج المدعم: 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 والآخر 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 تتبناها 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 السوقي: تركز المنظمة على خدمة سوق لها خصوصيات معينة: كأن تخصص منظمة ما في تلبية حاجات الفنادق من البرادات.
 - استراتيجية تخصص خط المنتجات: تخصص المنظمة بخط إنتاج معين: كأن تخصص بتصنيع البرادات بكافة أنواعها لكافة الأسواق (منازل، مطاعم... إلخ).
 - استراتيجية التخصص في منتج معين: وهي أعلى درجات التخصص: كأن تخصص المنظمة بصنع براد على الهواء ٢٨ قدماً ذي مواصفات عالية لا يستطيع أي منافس تقديمها.
 - استراتيجية تجانس المزيج: تسعى المنظمة لتقديم منتجات متجانسة 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 توسعه حسب ظروفها وأهدافها.
- توسيع المزيج: ويعني إنتاج أصناف جديدة لإشباع حاجات جديدة من خلال إضافة خطوط جديدة.
 - تقليص 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 تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد المنتجات ثابتاً.

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

• استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم:

- أ- استراتيجية الاستخلاص السريع: والتي تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي عال.
- ب- استراتيجية الاستخلاص البطيء: والتي تتألف 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 للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان وذلك عن طريق:

- أ- تحسين وتطوير نوعية المنتج وإضافة 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 تفضيل المنتج (المقارن).

^(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 583.

• استراتيجيات التسويق في مرحلة النضوج:

في مرحلة النضج تتخطى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالي والجديدة بتجاهلها الطاقة التي ما زالت تمتلكها المنتجات القديمة.

إن الاستراتيجية المتبعة هي:

أ- استراتيجية تعديل السوق:

من المحتمل أن تحاول المنظمة توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق التعامل مع العاملين اللذين يؤلفان حجم المبيعات. حجم المبيعات هو أن يساوي عدد مستحقي العلامة التجارية x نسبة الاستخدام لكل مستخدم، وتستطيع 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 للحفاظ على المبيعات الحالية وذلك عن طريق تعديل منتجاتها حتى تجتذب مستهلكين جددًا للمنتج.

ج- استراتيجية تعديل مزيج التسويق:

أي تحفيز المبيعات للمنتج من خلال تعديل عناصر المزيج التسويقي.

• استراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار:

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 بالتدرج.

- استراتيجيات التوسع في تشكيلة المنتجات:

ويمكن أن يكون التوسع في ثلاثة أشكال:

* التوسع نحو الأعلى:

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

* التوسع نحو الأسفل:

وهنا 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.

* التوسع في الاتجاهين:

وذلك عندما تتوسع 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 التطرق 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 الموقع التنافسي للمنتج، إذ يساعد وجود ماركة مشهورة على تمييز المنتج حيث إن الاسم أو الماركة القوية تمنح المنتج ميزة تنافسية كبيرة.

أما الاستراتيجيات المتبعة 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 والتسويقية.

- قد تستخدم المنظمة علامة تجارية/ماركة واحدة لنفسها ولجميع منتجاتها مثل شركة إيديال. وتسمى هذه الاستراتيجية بماركة العائلة / الموحدة (Family Brands).

- قد تعطي المنظمة علامة تجارية مستقلة لكل منتج من منتجاتها مثل سيارات شيفروليه، بويك وكاديلاك التي تنتجها 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 سلع، مما يتيح الفرصة للتركيز 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... إلخ، ويمكن العودة إلى ما ذكر

في كتاب مبادئ التسويق للإطلاع عليها.

- استراتيجية التسعير

يدخل عادة 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 تنفق المنظمة عليه مبالغ كبيرة لإخراجه بالشكل الذي يخدم تسويق الماركة من المنتج موضوع الاهتمام وخاصة في أوقات الكساد والرواج سواء بسواء.
- قد يستخدم السعر للحصول على حصة سوقية أكبر، وهذا يعتمد على طبيعة وحدثا 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 بالتسعير فبالنسبة للقرارات المتعلقة بالمنتج فإن وجود منتج واحد فقط مثلاً يعني أن عملية التسعير ستكون

(١) د. محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق ص ١٦٦.

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

فمثلاً يمكن لمنظمة تنتج السيارات أن تقوم بتسعير المنتج الرئيس فيها على أساس أسعار المنافسين ولكن بنفس الوقت تسعر 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 تسعير 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 منافسة للتوزيع وكثافة التوزيع المتبعة 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 ستعود 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 لنفس
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 تتواجد في محلات التجزئة الموجهة إلى الطبقة الأعلى
دخلاً.

أما التأثير المتبادل بين الترويج والتسعير 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 تنشيط المبيعات
(حسومات السعر، عروض تخفيض الأسعار في غير المواسم... إلخ) لا بد
أن ينعكس على السعر النهائي للمنتج.
- ج- يمكن أن يؤثر إعلان مبدع إلى إقناع المستهلكين بتميز منتج المنظمة عن
المنتجات المنافسة في السوق وبالتالي تقديم تبرير لفرض سعر مرتفع لهذا
المنتج.

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

استراتيجية التوزيع:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على استراتيجية التوزيع 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:

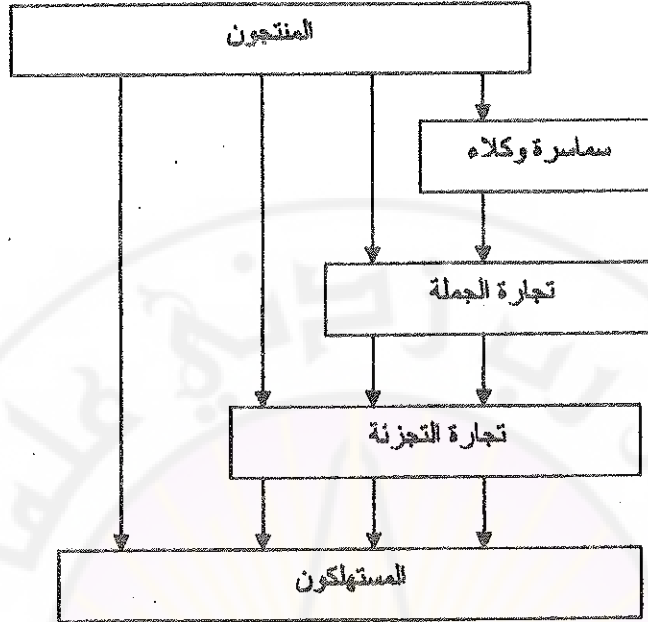
أ- عناصر المنتج: وتتضمن هل أن المنتج استهلاكي أم صناعي وهل هو سريع التلف أم لا... مدى نمطية المنتج، قيمة الوحدة الواحدة والتكنولوجيا التي يتضمنها وهل هو موسمي أم لا، ومدى حدائثه وقبوله كونه منتجاً جديداً وطبيعة دورة حياته.. وتشكيلة المنتجات التي تنتجها المنظمة.

ب- عناصر السوق: وتشمل المستهلكين كعددهم ومواقعهم 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 وتقييم القناة التوزيعية.

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

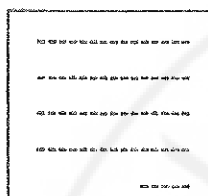


أشكال منفذ التوزيع المختلفة

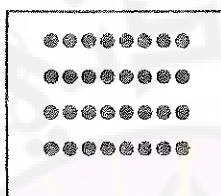
يبين الشكل أعلاه البدائل المتاحة أمام كل منظمة، لاختيار المنفذ التوزيعي الأكثر ملائمة لتوزيع منتجاتها، والذي يحقق أهدافها التوزيعية بفاعلية وكفاءة عالية.

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 تستمد المنظمة قوة تأثيرها في النظام التوزيعي وفقاً للموارد المالية المتاحة، الخبرات السابقة، المركز التنافسي في سوق المنتج مع نقاط القوة التي تمتاز بها بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.

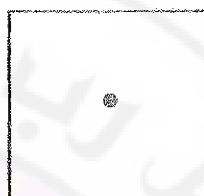
ومن القرارات المهمة والمتعلقة بتحديد استراتيجية التوزيع استراتيجية تغطية السوق، حيث يثار السؤال الهام التالي: ما هو عدد متاجر التجزئة التي سيتم توزيع المنتج من خلالها؟ وتتمثل إجابة هذا السؤال في واحدة من ثلاث استراتيجيات تخرج من العمومية إلى الخصوصية وهي التالي:



التوزيع الشامل



التوزيع الانتقائي



التوزيع الاحتكاري

أما استراتيجية التوزيع الاحتكاري (الموزع الوحيد) فتعني أن المنتج لا يوزع إلا لدى موزع وحيد في المنطقة الواحدة، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع المراحل الأولى من حياة المنتجات حيث يتوقع المنتج من الموزع بذل 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 الانتقائي فهو يقع بين التوزيع الاحتكاري والتوزيع الشامل وهنا يحاول المنتج توزيع منتجاته لدى عدد محدود من المتاجر التي تتوفر فيها اشتراطات معينة مثل الموقع والشهرة وخدماتها للجزء أو الأجزاء المستهدفة من السوق.

أما استراتيجية التوزيع الشامل فتعني توزيع المنتج لدى أكبر عدد ممكن من متاجر التجزئة، ويتناسب ذلك مع المنتجات الاستقرائية التي تتفق مع المراحل الأخيرة من حياة المنتجات وقلة استعداد المستهلك للبحث والمقارنة بين الماركات وقلة حاجته إلى معلومات عن البدائل.

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 المرتقبين بكل ذلك وإقناعهم بها وحثهم على اقتناء المنتج ويتألف مزيج عناصر الترويج من التالي: أ- الإعلان ب- البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والدعاية / 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 للمنظمة ككل بهدف تحقيق استجابة العميل بالشكل المطلوب وذلك عن طريق استخدام أفضل مزيج ممكن من العناصر الترويجية المذكورة أعلاه.

وللوصول 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:

تختلف درجة فعالية كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي طبقاً

للمرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة 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 تنشيط المبيعات يستخدم من أجل حدث العملاء 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 مكانتهما وأهميتهما النسبية الكبيرة في المزيج الترويجي بينما تتناقص الأهمية النسبية لتنشيط المبيعات وذلك لأن المبيعات تكون في نمو مطرد ولا تحتاج للحوافز التي تقدمها وسائل تنشيط 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 تنشيط المبيعات فتأخذ أهميتها في التزايد مرة أخرى من أجل المحافظة على نصيب المنظمة من السوق. أما في مرحلة الانحدار فإن تنشيط المبيعات يحتل الصدارة بين عناصر المزيج الترويجي بينما تنخفض الأهمية النسبية للإعلان إلى حد ما الأدنى، ونقل كذلك درجة الاهتمام الذي يوليه مندوبو البيع إلى المنتج. أما النشر فيتم استبعاده نهائياً بالنسبة لذلك المنتج، فلا شك أن المنتج المتدهور لا يعد 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 فإن الإعلان والنشر هما العنصران المؤهلان لذلك ومع ذلك فإن البيع الشخصي أيضاً له دور ولكن أقل أهمية في هذه المرحلة. أما تنشيط المبيعات فتتمثل مساهمته في هذه المرحلة من حيث المشتري على تجربة المنتج وذلك عن طريق إعطائه عينة مجانية مثلاً. أما في مرحلة الشراء الفعلي فتزداد الأهمية النسبية للبيع الشخصي إلى أقصى حد ويلعب تنشيط المبيعات، بينما تزداد أهمية الإعلان في مرحلة ما بعد الشراء لتحقيق هدف التعزيز، ويزداد دور تنشيط المبيعات في الحدث على إعادة الشراء.

* استراتيجية منافذ التوزيع:

تؤثر الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة في توزيع منتجاتها على الاستراتيجية الترويجية، وقد تكون استراتيجية التوزيع إحدى اثنتين أو كليهما: استراتيجية الجذب واستراتيجية الدفع، وتتمثل استراتيجية الجذب ببساطة شديدة في أن تسعى المنظمة إلى حث 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 التجزئة التي تطلبها بدورها من تجار الجملة الذين يقومون بالتالي بطلبها من المنظمة المنتجة. أما استراتيجية الدفع فتتلخص 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 منهما في حالة استراتيجية الجذب، بينما تزداد الأهمية النسبية لكل من البيع الشخصي وتنشيط

المبيعات الموجه إلى الوسطاء في حالة استراتيجية الدفع.

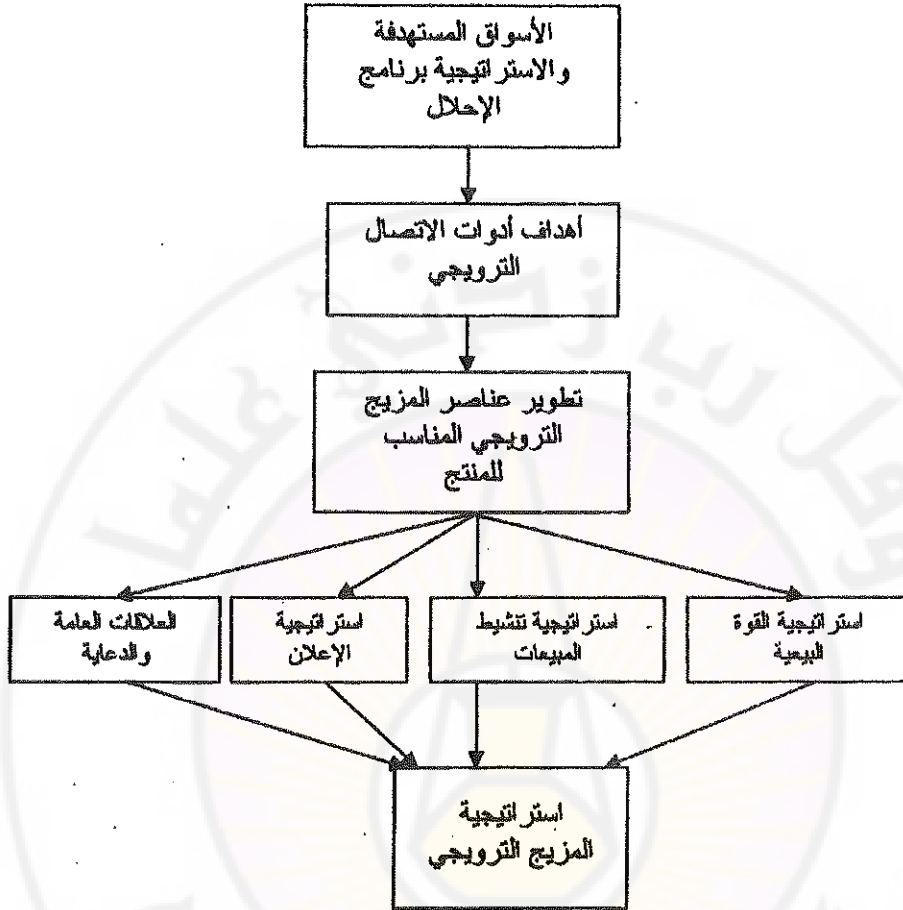
• ميزانية الترويج:

من المفروض 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 تستعاض 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 بطريقة- بتوصيل نفس الرسالة للمشاركة في تحقيق الهدف الأسمى: زيادة الطلب على منتجات المنظمة. يجب أن يقوم كل عنصر بتعزيز العناصر الأخرى وأن يكملها في تناسق واتساق. فلا يعقل أن تتضارب الرسائل 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 عبيدات، مرجع سابق ص ١٩٤.



استراتيجية الترويج

إعداد برنامج العمل التسويقي / الخطة التنفيذية

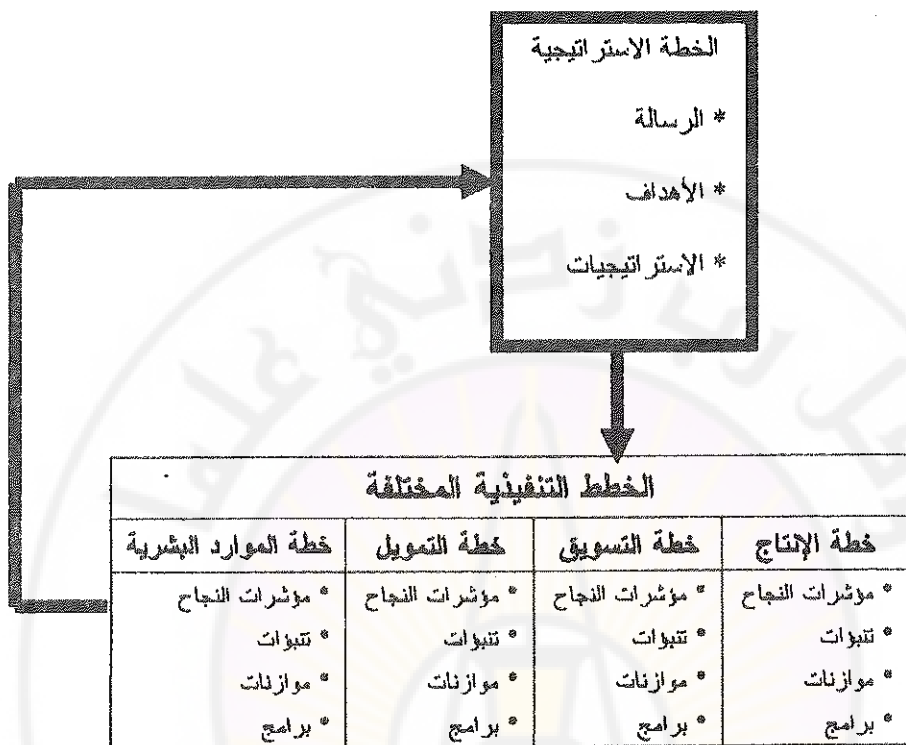
نجد أنه من المناسب وقبل الحديث عن الخطة التنفيذية للتسويق، أن نقوم بعرض كيفية تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية وعلى مستوى المنظمة ككل

ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية:

تعد عملية صياغة استراتيجية الشركة هي الخطوة الأخيرة في الجزء

الأول من نموذج التخطيط الاستراتيجي، وتبدأ بعد ذلك المرحلة الثانية من النموذج والتي تركز على نقل الاستراتيجية من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ. والواقع 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. ويتطلب الأمر مشاركة كاملة من كل فرد في مجال تخصصه في سبيل تشكيل الاستراتيجية المطلوبة للشركة، وتحديد المطلوب تحقيقه من أهداف (أو مؤشرات نجاح رئيسية)، وتحديد مساهمة كل مدير (أو وحدة تنظيمية) في تحقيق هذه الأهداف ومؤشرات النجاح الرئيسية.

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

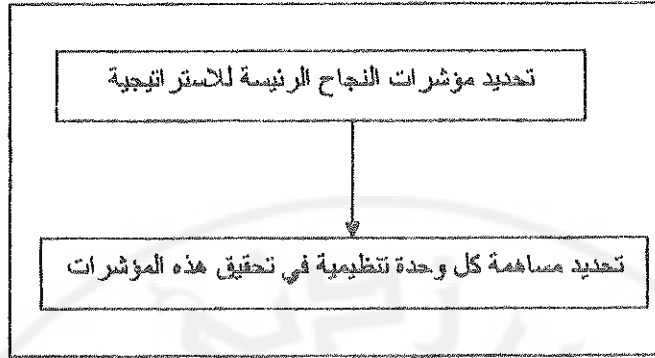


العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية

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 تحويل 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 مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق هذه المؤشرات. وسنعرض لتلك 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، وبمساعدة 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 المتفق عليها واضحة ومحددة، وقابلة للقياس (مالياً، أو زمنياً، أو كمياً)، ومفهومة ومقبولة من الجميع، وبها شيء من التحدي، ويمكن ربطها بأنظمة الحوافز والمتابعة، وأن تكون مدرجة ضمن الأولويات. ويتضمن الجدول التالي أمثلة لبعض مجالات هذه المؤشرات.

- المبيعات	- الربحية
- دوران المخزون	- كمية الإنتاج
- حجم العمالة	- جودة المنتجات
- السيولة	- عند المنتجات (خاصة الجديدة)
- التكاليف	- نسبة النمو
- رضا المستهلك	- حصة السوق
- الابتكارات	- حجم السوق (جغرافياً)
- الإنتاجية	- 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 يشترك أكثر من مدير (كل في مجاله) في تحقيق مؤشر نجاح معين. وتحديد مساهمة كل وحدة قد يبدأ أولاً بشكل عام، بحيث يحدد كل فرد تنفيذي ما إذا كانت وحدته التنظيمية ذات صلة بتحقيق هدف أو مؤشر نجاح معين أم لا، ثم تبدأ الخطوات التفصيلية معبراً 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 المساهمة بصورة مباشرة.

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

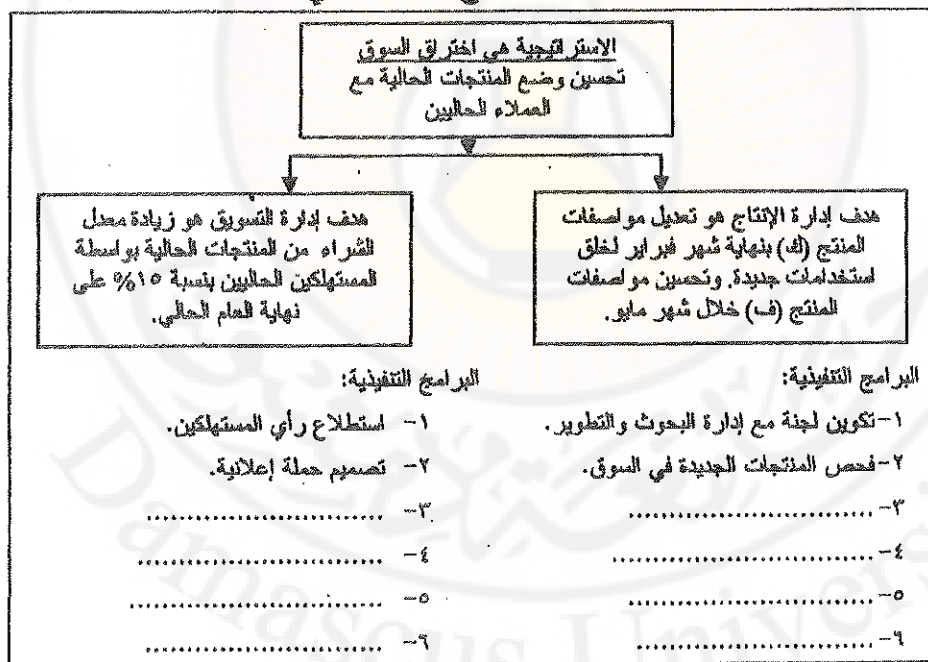
دور الوحدات التنظيمية في تنفيذ مؤشرات النجاح

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

مؤشرات النجاح (الهدف)	مساهمة إدارة الإنتاج	مساهمة إدارة التسويق
حجم السوق:		- توزيع لباقي المحافظات (مارس).
١- زيادة الرقعة الجغرافية للسوق لتغطية الأماكن النائية		- الاعتماد على تجار التجزئة في السوق المحلي (أبريل).
٢- زيادة حجم المبيعات بنسبة ٢٠%.	دور مساند من خلال إنتاج ٢٠ ألف وحدة زيادة عن العام الماضي.	- تكثيف حملة الإعلان (يناير).
		- حملة ترويج قوية (أبريل).
		- توزيع هدايا على الموزعين (أبريل).

مساهمة الإدارات التنفيذية في تحقيق مؤشرات النجاح الاستراتيجية

ويدهيان يكون لكل شركة أساليب ونماذج تنفيذية قد تختلف عن تلك الموجودة في شركة أخرى، وللتلليل على ذلك نسوق مثالا 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:				
الإدارة المسؤولة عن التنفيذ:				
السنة الأخيرة		السنة التالية	السنة الأولى	
.....				مؤشرات النجاح الرئيسية
.....				أو الأهداف التنفيذية هي:
.....				
.....				خطوات العمل والبرامج
.....				هي:
.....				
.....				الموارد المطلوبة:
.....				- البشرية.
.....				- المالية.
.....				- الخامات.
.....				- المعلومات.
.....				- التسويقية، إلخ.
.....				المساعدات المطلوبة من
.....				الإدارات الأخرى هي:
.....				

ملخص الخطة التنفيذية

إذاً الخطة هنا تمثل دليلاً تكتيكياً مرشداً للمنفذين للأداء التسويقي، كيف يؤدي، ومتى، وأين، وبأية موارد.

إذاً يتم هنا تحويل الاستراتيجية التسويقية إلى مجموعة أعمال محددة تمكن من الوصول إلى الأهداف التسويقية بضمها برنامج العمل التسويقي. فالبرامج أو

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

تتشابه الخطة التنفيذية / التكتيكية (Tactical Plan) مع التخطيط الاستراتيجي بأن الخطتين تتعاملان 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 وتنسيقها 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 التكتيكي الخاص بالتحرك التسويقي التفصيلي ما

يلي:

- تحديد وتصنيف واضح للأنشطة التسويقية اللازمة. قد يتضمن ذلك اختباراً سوقياً لمنتج جديد لتقديمه للسوق، أو تدريب البائعين على بيعه، أو التوصية بأسلوب التغليف المناسب له أو تطوير حملة إعلانية لترويجه.
- تحديد إطار وجدول زمني لكل نشاط تسويقي، نظام التوالي الخاص بالأنشطة ككل.
- تحديد المسؤولية 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 وجداول للتدفقات النقدية، بحيث يمكن تحليله ومراجعة وحساب تكلفته الإجمالية، وإمكان 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 يتعين عليه أولاً وضع قائمة بالأعمال اللازمة 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 الآتي^(١):

(١) د. حسين علي - مرجع سابق ص ٩٦.

برنامج العمل خلال الفترة من أول كانون ثاني ٢٠٠٥ وحتى ٣١ أيار

٢٠٠٥ لتنمية وتطوير الحملة الإعلانية للمنظمة

ملاحظات	المسؤول عن إنجاز النشاط	أذار				شباط				كانون ثاني				الفترة الزمنية الأنشطة
		٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	
														-دعوة وكالات الإعلان وحشد عدة اجتماعات -تلقي العروض ولفحصها - - - - -وكذا

هذا ويمكن إضافة عدة أعمدة أخرى تعكس الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج التسويقي، إذ يجب أن يتم العمل جيداً على تحديد وتخصيص الموارد المادية والبشرية والمعنوية اللازمة 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.

الفترة الزمنية	المسؤول عن التنفيذ	الموارد المالية	الموارد البشرية	النشاطات أو الأعمال	المجال	المسؤول	الهدف
٣/٢٠-٢/١	رئيس قسم	٥٠,٠٠٠ ل.س	١- باحث	١- دراسة تطور حاجات المستهلكين.	بحوث التسويق	مدير التسويق	وضع نظام معلومات تسويقي
٦/١٥-٤/١٥	بحوث التسويق	٥٠,٠٠٠ ل.س	٢- باحث	٢- دراسة المنافسين			
٣ شهر	مدير تخطيط المنتجات	١- لا تغيير	١- لا تغيير	١- تعديل التغليف.	المنتجات	مدير تخطيط المنتجات	إضفاء متجدين
٦ شهر		٢- ٩٠,٠٠٠ ل.س	٢- عامل صيانة	٢- زيادة مدة الضمان إلى سنتين			
—	—	—	—	التكيز على إظهار نماذج المنتجات	التسويق	مدير التسويق	الحفاظ على السعر
							الخ

وضع موازنة التسويق (١)

يسهل تحديد الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل التسويقية من مهمتك في إعداد الموازنة اللازمة لإنجاز الأعمال التسويقية الواردة بالبرنامج الزمني. وتستهدف الموازنة التسويقية بصفة رئيسة إظهار الأرباح والخسائر المخططة، ففي جانب الإيرادات يظهر عدد الوحدات المقدر بيعها ومتوسط صافي السعر، بينما يظهر جانب المصروفات تكاليف الإنتاج والتوزيع المادي 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 الانتباه 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 نتذكر 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 ص ١٨٤-١٨٧-١٨٨-١٨٩.

والخطوة الأولى لإعداد الموازنة الخاصة بخططك 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 للحصول على طلبات الشراء: وتتمثل في البيع والإعلان وتنشيط المبيعات والحوافز وتكاليف الائتمان والتعبئة والمتاجرة وغيرها.
- تكاليف تلبية الطلبات: وتتمثل في الشحن والتخزين وإعداد قوائم الجرد واستيفاء إجراءات إعداد الطلبات وإعداد الفواتير، وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن كل هذه التكاليف ترتبط مباشرة بعملية توصيل المنتجات إلى أيدي العملاء، كما يمكن أيضاً ملاحظة أن خطة التسويق بما تضمنه من أهداف واستراتيجيات تكاد أن تقتصر 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 لتغيير تكاليف الحصول على الطلبات على كاهلك - كخطط للتسويق - مسؤوليات أكبر حتى تدبر هذه التكاليف بطريقة فعالة. والفرصة التي تنشأ عن تحملك لهذه المسؤولية قد تتيح لك القدرة على المساهمة بصورة إيجابية في زيادة أرباح منظمك.

- كيف تعد الموازنة التسويقية؟

يتم إعداد الموازنة بإحدى الطرق الآتية:

- الطريقة الميكانيكية: تعد الموازنة على أساس نسبة مئوية من التكلفة

التاريخية أو تحسب على أساس المبلغ الذي يتبقى بعد تغطية 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 التقريبية 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 التقريبية 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 اللازمة للأنشطة التسويقية بجميع أبعادها

الواضحة أمامك، فستجد نفسك في حاجة إلى اتخاذ المزيد من القرارات المتلاحقة، 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 أنشطة أخرى يمكن توفيره؟

• هل يتفق حجم الأرباح المحتمل تحقيقها من وراء هذا المنتج مع الموازنة المطلوبة؟

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

• هل تحقق الاستراتيجيات البديلة نتائج نهائية تتماثل مع الجدوى منها وبتكلفة أقل؟

• هل تغطي الموازنة جميع عناصر المزيج التسويقي تغطية كافية؟

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

• بالإجابة 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 تُخفّضها على أي حال ".

والأفضل هنا هو المطالبة بتخصيص اعتمادات للطوارئ لاستخدامها في حالة التكاليف غير المتوقعة.

– تنظيم الموازنة بطريقة سليمة:

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

- البيع الشخصي.
- الإعلان.
- البحوث.
- خدمة العملاء.

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

تبين الجداول أدناه الأشكال المختلفة للموازنة 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 المصروفات التسويقية عن فترة ..

المصروفات التسويقية	المرتبات	الإيجار	المواد	الإجمالي
الوظائف				
• البيع				
• الإعلان				
• التغليف				
• التسليم				
• تنشيط المبيعات				
• بحوث التسويق				
•				
•				
•				
إلخ				
الإجمالي				

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

عن فترة

قيمة	نسبة مئوية
.....	% ١٠٠
- إيرادات المبيعات	
- تكلفة المبيعات:	
• مواد	 %.....
• أجور	 %.....
• تكاليف صناعة مباشرة	 %.....
	
	
إجمالي الربح	
مصروفات إدارية وبيعية	
	
صافي الربح	

المبيعات والأرباح (قائمة الدخل)

رقابة وتقييم 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 توجهه لتحقيق الأهداف التسويقية. ويتضمن ذلك تنبؤاً، تصميماً لأهداف ومعايير، وقياساً للنتائج. ويتم التقييم باستخدام معايير متعددة مثل تلك الخاصة بالمبيعات، الربحية النصيب السوق، وتكلفة التسويق. وفي تقييم الأداء التسويقي تستخدم عدة إجراءات ومعايير تتضمن ما يلي:

- الأهداف التسويقية المخططة: فبشكل عام، ما دامت غاية الخطة والاستراتيجية هي تحقيق هذه الأهداف فإن نفس هذه الأهداف تعد أيضاً معايير يقاس عليها الأداء.
- تحليل التطور التاريخي لنسب الربحية: لكل منتج، والنسبة المخططة للفترة القادمة. ونصيبه من السوق، حجم المبيعات أو الطلبات الواردة، ومعدل الدوران.
- تحليل متوسطات 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 التكلفة الحدية: بقياس التكاليف الإضافية لنشاط أو منتج معين، ويستخدم هذا كمدخل لصنع قرار للتسعير 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؟ ونتيح 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 لتطوير 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 الموضوعية تكون فاعلة إن توافرت لها مقومات مثل العملية والمرونة 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.

وعموماً 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.



- تمهيد:

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 = - ٢٠٠٠٠٠ ل.س، وهنا يجب معرفة الأسباب المحتملة:

هل المبيعات التقديرية أعلى مما يجب؟ هل حدثت تغيرات سلبية في البيئة المحيطة بالمنظمة (سياسية، تكنولوجية.. إلخ)، هل حدثت 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 عما 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 وتحليل الانحراف يتضح ما يلي:

الانحراف بسبب انخفاض السعر: (السعر التقديري - السعر الفعلي) × الكمية الفعلية

$$= (٠,٨ - ١) \times ٣٠٠٠ = - ٦٠٠ \text{ ل.س}$$

والانحراف بسبب الكمية = السعر التقديري × (الكمية التقديرية - الكمية الفعلية)

$$= (٣٠٠٠ - ٤٠٠٠) \times ١ = - ١٠٠٠ \text{ ل.س}$$

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

أنواع الرقابة على أوجه النشاط التسويقي:

نعرض فيما يلي جدولاً يوضح هذه الأنواع والجهات المسؤولة عن تنفيذها وطرق تنفيذها وأهدافها^(١):

نوع الرقابة	المسؤول عن ذلك	الهدف	الطرق
الرقابة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	تحديد ما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت	- تحليل المبيعات - تحليل الحصة السوقية. - التحليل المالي (النسب المالية). - المبيعات/التكاليف التسويقية. - دراسة وتحليل مدى رضا المستهلك عن الشركة وأوجه نشاطها.
رقابة الربحية	المراجع التسويقي	ما هي المجالات التي تحقق بها الشركة أرباحاً أو خسائر	- تحليل الربحية حسب: - المنتجات - المناطق - العملاء - ملاحظ التوزيع - هجوم الطلبية
رقابة الفاعلية	إدارة الشركة المراجع التسويقي	تحديد وتقييم فاعلية المنفق على أوجه النشاط التسويقي	- فاعلية: - الهاتمين - الإعلان - تنشيط المبيعات - التوزيع
الرقابة الاستراتيجية	الإدارة العليا للتسويقي	هل تحقق الشركة أحسن الفرص التسويقية بالنسبة للأسواق والمنتجات ومنازل التوزيع	- المراجعة للتسويقية

(١) إدارة التسويق - د. بازرة عمود 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- فلسفة الشركة تجاه النشاط التسويقي بها.
- ٥- الأسواق المستهدفة للمنظمة.
- 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 والرقابية في إدارة النشاط التسويقي:

من أجل تمكين الأجهزة المركزية وغير المركزية من أداء مهامها المختلفة ينبغي وجود جهاز خاص يقوم بتنفيذ العمليات الخاصة بنظام المعلومات ويعد هذا النظام المعلوماتي الخاص بالتموين، 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 وجهازاً متكاملًا سواء من ناحية الارتباط الوظيفي أم من حيث التركيب الهيكلي الإداري *.

وهذا النظام المعلوماتي يعكس عادة كل ما يجب معرفته عن سير عمليات التمويل ونشاط مؤسسات التسويق أي أنه يحقق كل الشروط والأسس اللازمة لاتخاذ القرارات حول إدارة التسويق، لأن اتخاذ مثل هذه القرارات يجب أن يستند قبل كل شيء إلى جمع وتصنيف ومعالجة المعلومات التي تتوارد من أدنى المستويات إلى أعلى مستوى في الإدارة والأجهزة المسؤولة 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 وتنتهي في نهاية المطاف بوزارة التمويل والتجارة، وغالباً ما يكون هذا النوع من المعلومات يتركز وبصورة أساسية حول الكيفية التي يتم بها تمويل الأفراد بالسلع والخدمات المختلفة.

ب- المعلومات المتعلقة بتنفيذ الخطة: وتتضمن عادة تلك المعلومات الدورية التي تعكس الجوانب المختلفة لتنفيذ خطة التمويل، 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 السالعية والعقود التجارية وكيفية تنفيذها، وكذلك أيضاً من أجل معرفة كل ما يتعلق

* الأصول التسويقية - د. محمد ناصر - دار مجدلاوي - عمان - ١٩٩٧.

بالمخزون السلي وبمستوى التنفيذ في مؤسسات تجارة التجزئة.

إن نظام المعلومات لا يكتفي 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 وعاملاً مساهماً في اتخاذ القرار اللازم لضمان الاستقرار في عمليات التمويل، وضمان تأمين الفعالية الاقتصادية المثلى 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 الاهتمام بها في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال التسويق.

وفي وقتنا الحاضر نجد أن هذه الهيئة تلجأ إلى استخدام الحواسيب الإلكترونية، في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لتحسين مستوى الأجهزة الإدارية العاملة في مجال التسويق، وذلك حتى تستطيع القيام بأداء مهامها على النحو المطلوب.

وإضافة إلى هذا النظام فإن أجهزة الرقابة التي تتولى الرقابة الدائمة على عمليات التمويل والتسويق تشكل هي بالتالي إحدى الأجهزة الهامة في الهيكل الإداري للتسويق، وتشارك في عملية الرقابة هذه عادة كل المنظمات الاجتماعية والأجهزة الاقتصادية المختلفة، وإن أهم المهام التي تقوم بها أجهزة الرقابة تنحصر فيما يلي:

١- صياغة التقارير بصورة دورية عن نتائج عمليات التمويل 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 والمقترحات 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 تمويل الأفراد وتلبية احتياجاتهم المختلفة عن طريق عملها على تفادي الانحرافات والثغرات التي ظهرت أو قد تظهر في عملية العرض السلعي، أو عن طريق ضمانها لاستقرار أسعار السلع الاستهلاكية ولتنوعية السلع المعروضة في السوق.

وهذا ما يجعل هنالك صعوبة في الرقابة على التسويق نظراً لضرورة تحديد القطاعات، وهنا لا بد من القول بأن عملية تحديد القطاعات ينبغي ألا 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:

لأولاً- تحديد الحصص النسبية:

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

وبعدها على مستوى المندوبين، وذلك من خلال الحصص النسبية لكل مندوب.
أما للحصة النسبية للمبيعات: فهي النتيجة الواجب الوصول إليها لأنها
تعبر عن أصغر نصيب يجب أن يحققه 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 المولزونات.
 - د- تحفيز وتنشيط 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
قبولها 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 المدير التجاري، معتمداً على ملف مكتمل يحتوي على:
- معلومات حول السوق.
 - الإنتاج: التوجيهات الحالية — توزيع التنافس.
 - التوزيع: مختلف القنوات الموجودة ضمن القطاع المعني — توزيع حجوم
المبيعات.

- المستخدمين: الحجم المعروف - التوزيع الجغرافي لهم - التوزيع المهني والاجتماعي .. إلخ.
 - معلومات حول سلاسل السلع.
 - معلومات عن النتائج السابقة (على الأقل خلال السنوات الثلاث الماضية).
 - نتائج البيع لكل سلسلة موزعة على الزبائن العشرة الأوائل، وعلى السلع العشر الأوائل.
 - استراتيجية الشركة.
- وبشكل 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 المثلى يجب ألا تكون منخفضة جداً، أي عدم الاكتراث 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 ..) معبراً عنها بالليرات السورية، أو من خلال وحدات القياس (م³ - كغ - عدد السلع المباعة .. إلخ) أو من خلال النقاط (النقطة = ١٠٠٠٠ ليرة سورية من المبيعات على سبيل المثال).
- وتتطلب عملية تحديد الحصص تنظيم عملية الزيارة، (خط سير أساسي) 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 بدارية الزيارة.

ثانياً - مراقبة وتقييم المندوبين:

تتم عملية رقابة وتقييم المندوبين من خلال المجالات التالية:

١- النتائج:

أ- أرقام المبيعات / الحصص النسبية.

ب- عدد الزبائن الجدد / الأهداف المحددة.

ج- نفقات التنقلات / القياس المعرف.

٢- نشاط المندوب:

أ- إدارة الوقت (مدة الزيارة..).

ب- تنظيم الدورانات (عدد الكيلومترات المقطوعة..).

ج- جودة إدارة المبيعات (تقارير يومية وأسبوعية — تحرير الطلبية — تبادل المراسلات)..

د- إدارة الملفات والمصنفات.. إلخ.

٣- المندوب نفسه:

أ- تقييم تقني وتجاري ونفسي.

ب- درجة التأهيل — الديناميكية.. إلخ.

طرق ووسائل الرقابة:

تتم 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.. إلخ.

- ٥- مراقبة النتائج بمساعدة الحاسب وهذه النتائج هي عادة:
 - أرقام المبيعات لكل بائع مع تذكير الأوضاع السابقة.
 - أرقام المبيعات لكل سلعة.
 - إجمالي الطلبات موزعة على الزبائن.
 - تكاليف العمليات الترويجية والرخص.
 - النتائج الإجمالية مقارنة مع الأهداف.. الخ.
- ٦- المراقبة الذاتية: استمارات - خرائط ومخططات - حاسب شخصي محمول.. إلخ.

- ٧- تقييم من قبل الرؤساء يناقش مع البائع: مقابلة مع استمارة تقييم.
- ٨- تقييم شخصي يناقش مع البائع: مقابلة شخصية مع استمارة تقييم.

أشكال الرقابة: تأخذ عملية الرقابة عادة الأشكال التالية:

- ١- مراقبة وضبط لاحق: مراقبة كمية متقطعة.
- ٢- مراقبة وضبط سابق: مراقبة نوعية مستمرة.
- ٣- مراقبة على مستوى تنفيذ الأهداف الموضوعية.
- 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- تجنب 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، وهيكلة 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- الطلبية الوسطى = رقم مبيعات المندوب / عدد الطلبيات.

٣- تحليل النفقات = نفقات المندوب / رقم مبيعات المندوب.

٤- حصة القطاع = رقم مبيعات المندوب / طاقة القطاع الكامنة.

٥- التكلفة الوسطى للزيارة = التكاليف الإجمالية للبيع / عدد الزيارات.

٦- فعالية الزيارات = عدد الطلبيات / عدد الزيارات.

٧- العدد الوسطي خلال اليوم الواحد = عدد الزيارات / عدد الأيام التي تم

العمل خلالها.

ثالثاً- بنية قوة البيع:

تتطلب عملية بيع الخدمات أو السلع إلى الشركة (سلع مكتبية - وكالات

- نقل ٠٠٠ الخ) أشخاصاً مؤهلين تأهيلاً 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 ٠٠٠ الخ . وفيما يلي جدولاً توضيحياً لعمليات البيع وأنواع الأعمال

والأشخاص الذين يقومون بها:

طبيعة العمل	طبيعة الأشخاص	تخصصاتهم	أعمالهم
العمل داخل الشركة (المقيمون)	المنفذون	- عملاء إدارة المبيعات . - السكرتارية التجارية . - مماعد المبيعات . - البائعون باستخدام الهاتف - عملاء اللوجستية التجارية.	- إدارة - احتكاك - استعلام - البحث عن الزبائن - المساعدة التقنية
	الكوادر	- 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	- تشغيل وتفعيل - تأهيل - توظيف - تنظيم - إدارة تذبؤ - مراقبة - تنسيق - بيع - المقود الكبيرة
العمل إلى خارج الشركة (الجهولون)	رجال الميدان	- البائع - الوكيل التجاري المتجول - الممثل التجاري - ملحق تجاري - للتقني - التجاري - الممثل التجاري - مهندس الأعمال - مهندس المبيعات - مهندس تجاري - مروج البضائع - المحفل والمنشط - عارض البضائع - منشط المبيعات	- البحث عن الزبائن - البيع - الاستعلام - استعلام - تحفيز - استشارة - استعلام - تشغيل - تحفيز

رابعاً- تحليل المبيعات لكل قطاع جغرافي:

من المهم بالنسبة للشركة أن تقوم بحساب المبيعات في كل منطقة. لأنها تستطيع بذلك مقارنة أداء بائعيها، وقياس فعالية شبكتها للتوزيع وكذلك مدى قوة أعمالها التجارية المحلية ولتتمكن 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 يتوفر لدى الشركة مقدار مقام هذا الكسر.

كما يسمح الرجوع إلى تحقيقات جدول المستهلكين، بتقييم حصص السوق لأشهر الماركات.

ثانياً: استخدام مؤشرات الثروة الكلمنة^(١):

يمكن توضيح استخدام هذه المؤشرات من خلال المثال التالي:

قام مدير شركة جود بتحليل تقارير مندوبي المبيعات المنتشرين في المنطقة الساحلية وحصل على النتائج التالية:

(١) التسويق وإدارة الأعمال التجارية - ترجمة م. إيهاد زوكار - دمشق - دار الرضا ١٩٩٩.

المنطقة	مؤشر الثروة الكامنة (مصدر خارجي)	المبيعات المحققة (مصدر داخلي)	الأحرف
صافيتا	٠,٩٨	٠,٣٠	٠,٦٨-
اللانقية	١,٤٣	١,٦٠	٠,١٧
جبله	١,٢٠	٠,٧٠	٠,٥٠-
طرطوس	١,١٤	١,٢٠	٠,٠٦
بانياس	١,٠٣	٠,٦٠	٠,٤٣-
الإجمالي	٥,٧٨	٤,٤٠	١,٣٨-

* يشكل مؤشر الثروة الكامنة، القدرة النظرية لاستهلاك المنتجات الصناعية. حيث يُعبر 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 باستطاعتها أن تفرز مبيعاتها بحسب المحافظة:

- مبيعات إجمالي البلد = ١٠٠

- مبيعات محافظة طرطوس = ١,٢٠

* تحليل الجدول السابق

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، وتتمثل من خلال المؤشر R ، الذي يمثل من أجل بلد معين، مجموعة السكان مقدراً بالآلاف الأشخاص. (من أجل سورية $R=15000$).

أما وحدة الثروة الحية فهي كمية الثروة الحية المتوفرة لدى 1000 شخص في البلد المعني. حيث تكون ثروة كل واحد منهم، مساوية لمتوسط ثروة المواطنين.

مثال: مقارنة ثلاث مدن:

المدينة	الثروة	السكان	مؤشر الثروة الحية $1=R/P$
A	5	5	1
B	12	6	2
C	4	8	0,5

ومن قراءة الجدول نلاحظ:

تحتوي المدينة A على 5000 نسمة، وتكون ثروتها الحية مساوية لـ 5 وحدات، أما مؤشر الثروة الحية فيكون $1=1$ أي مساوياً للوسطي الوطني (وسطي النولة).

أما المدينة B فيكون مؤشر ثروتها الحية، مساوياً 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 ثقل 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 ٠,٠٠٣٣% فتكون ثروتها الحية مساوية 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 وضرورتها، وعادات المستهلكين... إلخ. كما يمكن حساب مؤشرات مختلفة بحسب شريحة السلع.

رابعاً- تحليل المبيعات بحسب الزبائن:

أ- اعتبار ثقل 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 ثلاث مجموعات):

هناك تحليل أدق ومفصل، يسمح بتصنيف الزبائن في ثلاث فئات (قانون باريتو Pareto):

١٠% من الزبائن يحققون ٦٠% من أرقام المبيعات في السوق المعنية.
٤٠% من الزبائن يحققون ٣٠% من أرقام المبيعات في السوق المعنية.
٥٠% من الزبائن يحققون ١٠% من أرقام المبيعات في السوق المعنية.
أي يكون لدينا ٥٠% من الزبائن يحققون 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 المعقدة والكبيرة.

* يمكن أيضاً تغيير سياسة مراقبة الحسابات في نفس المصرف لأن ٢٠% من الزبائن تثير ٨٠% من الإشكالات.

(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 زبائنهم متبعثرة بشكل كبير، مما يولد نفقات إدارية باهظة.

ب- حساب معدل دوران الزبائن:

يمكن حساب معدل دوران الزبائن من خلال ثلاث نسب:

الزبائن الذين ربحناهم

$$R1 = \text{نسبة الأرباح} = \frac{\text{العند الإجمالي للزبائن في السوق}}{\text{الزبائن الذين ربحناهم}}$$

$$R2 = \text{نسبة الخسائر} = \frac{\text{الزبائن الذين خسرواها}}{\text{العدد الإجمالي للزبائن في السوق}}$$

$$R3 = \text{الدوران الإجمالي} = \frac{\text{الزبائن الذين ربحتهم} + \text{الزبائن الذين خسرواها}}{\text{العدد الإجمالي للزبائن في السوق}}$$

والشيء الواجب ملاحظته أنه لا يوجد لهذه النسب معنى إلا إذا حسبناها من أجل قطاع معين، أو لسلعة ما تتميز بأن المستهلك يشتريها (بشكل متكرر). كما لا يوجد لها أي معنى، في حالة الشراء الوحيد (موسوعة تباع من قبل مندوب يمر على المنازل على سبيل المثال).

مثال: شركة جود

قام مدير المبيعات في شركة جود بمقارنة تطور مجموعة الزبائن، التي تخص مندوب المنطقة الساحلية، مع إجمالي زبائن الشركة.

• المعطيات:

المنطقة الساحلية	الإجمالي	
١١٢	٢٦٠٠	عدد الزبائن في نهاية ١٩٩٨
٧	٣٠٠	عدد الزبائن الجدد
٥	٢٥٠	عدد الزبائن المفقودين

• الحسابات:

المنطقة الساحلية	الإجمالي	
%٦,٢٥	%١١,٥٤	R1
%٤,٤٦	%٩,٦١	R2
%١٠,٧١	%٢١,١٥	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 يحفز زبائنه، ويفرهم بالبقاء أوفياء، ومخلصين للشركة، فقد خسر نصف الزبائن المفروض أن يخسرهم، مقارنة مع باقي مندوبي الشركة.

* يشير معدل الدوران المرتفع أن للشركة (أو للمندوب) قدرة على جذب الزبائن في البداية، ولكنهم لا يلبثون أن يتركوها لعدم قناعتهم أو لخيبة أملهم (ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة كالجودة أو متابعة الزبائن أو خدمة ما بعد البيع.. الخ).

ج- قياس مردودية الزبائن:

يحقق الزبون إلى الشركة هامشاً ربحياً قائماً من جهة، ومن جهة أخرى يولد تكاليف ونفقات متعددة بعضها ثابت وبعضها الآخر متغير، ومن هنا نستطيع إذاً حساب عتبة المردودية لكل فئة، أو شريحة من الزبائن.

مثال عن شركة جود مندوب المنطقة الساحلية:

* إذا كان عدد الزبائن البالغ ١١٢ زبوناً يحققون رقم مبيعات يبلغ ١٨٤٨٠٠٠ ليرة سورية. تتوزع كما يلي:

A- ١٢ زبوناً يحققون ٦٠% من إجمالي أرقام المبيعات.

B- ٤٤ زبوناً يحققون ٣٠% من إجمالي أرقام المبيعات.

C- ٥٦ زبوناً يحققون ٣٠% من إجمالي أرقام المبيعات.

* وكانت النفقات الثابتة المرتبطة بنشاط وعمل المندوب تقدر بـ ٨٢٢٠٨ ليرة سورية.

* والنفقات المرتبطة بالزيائن (إدارة الطلبات - التسليم - إلخ) - ١٠% من إجمالي أرقام المبيعات.

* ونفقات زيارة المندوبين للزبون تقدر بـ ٢٠٠ ليرة سورية، ونبرنامج الزيارات هو كالتالي:

- زبائن الفئة A: زيارة واحدة في الشهر.
- زبائن الفئة B: زيارة كل شهرين.
- زبائن الفئة C: زيارة كل ستة أشهر.

* معدل الهامش الربحي القائم - ٤٠%
والمطلوب: أوجد مردودية كل زبون من هذه الفئات الثلاث:

المدينة	A	B	C
١. رقم المبيعات الويطي لكل زبون	$12 \times 6 \times 1848000$ ٩٧٤٠٠٠=	$81 \times 3 \times 1848000$ ١٧٦٠٠٠=	$51 \times 2 \times 1848000$ ١٩٠٠٠=
٢. نفقات التهيئة لكل زبون	117×872.8 ١٠٢٠٠=	٧٢٤	٧٢٤
٣. نفقات البيع واللجنة لكل زبون	1×97400 ٩٧٤٠٠=	1×17600 ١٧٦٠٠=	1×19000 ١٩٠٠٠=
٤. نفقات الزيارات لكل زبون	12×700 ٨٤٠٠=	6×700 ٤٢٠٠=	2×700 ١٤٠٠=
٥. هامش القائم لكل زبون	4×97400 ٣٨٩٦٠٠=	4×17600 ٧٠٤٠٠=	4×19000 ٧٦٠٠٠=
$(3+2+1) \times$ الربح لكل زبون	$4 - (3+2+1)$ ٢٤٥٨٦=	١٧٨٦	١٤٤

* تطبيقات:

* إن ترك الزبائن الصفار ذوي المردودية الضعيفة، لا يعني فقط ترك

الساحة فارغة للمنافسين، وإنما أيضاً يؤدي إلى انخفاض مردودية الزبائن الكبار، وذلك لأنهم سيتحملون ٥٠% من النفقات الإضافية.

* والحل بالتأكد سيكون إما بتخفيض عدد الزيارات، (ولكن في أنى رقم ممكن) أو البحث عن طرق ترفع من أرقام المبيعات.

فحسباً- تحليل المبيعات من خلال دارات التوزيع:

ويتم ذلك من خلال حساب معدل العرض الذي يتم وفق العلاقة التالية:

عدد المحلات التي تعرض السلعة

معدل العرض =

العدد الإجمالي للمحلات في هذه الشريحة

لكن في الحقيقة يوجد لهذا المؤشر الذي تستطيع الشركة حسابه بسهولة، استخدام مباشر أو فائدة كبيرة. لأن السلعة يمكن أن يتم قبولها من مركز الشراء، دون أن يكون موجوداً بشكل حتمي في جميع نقاط البيع المرتبطة بهذا المركز، وهذا ما يدفعنا لاستخدام مؤشر حضور السلعة في نقطة البيع.

ويعد هذا المؤشر أفضل من المؤشر السابق، ولكن حسابه يكون مكلفاً كثيراً، لأنه يفرض التحقق من المعطيات في الميدان (نقاط 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

مؤشر حضور السلعة في نقطة البيع =

العدد الإجمالي لنقاط البيع

فحسباً- تحليل المبيعات من خلال السلع:

عندما تتواجد الشركة في سوق معينة من خلال عدة سلع، فيجب عليها أن

توزع مبيعاتها بالطريقة التي تسمح بـ:

• تطوير السلع الأكثر مردودية.

• مواجهة المنافسين، ويكون ذلك باحتلال الميدان.

مما تبين نلاحظ أن عدم التفكير بالخليط من السلع، الذي يحقق الهدف السابقين، من قبل المندوب أو الوكيل أو إدارة التوزيع، يمكن أن يعرض مستقبل الشركة في السوق المعني 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	%٢,٦	—	%١٠٠
١٩٩٦	%٣٢,٢	%٥٩,٠	%٥,٨	%٣,٠	%١٠٠
١٩٩٧	%٣٦,٤	%٤٥,٥	%١١,٤	%٦,٧	%١٠٠
١٩٩٨	%٣٥,٤	%٣٨,٤	%١٤,١	%١٢,١	%١٠٠

وكانت 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	%١٩,٥	%٨٠,٥	—	—	%١٠٠
١٩٩٧	%١٧,٣	%٧٧,٠	%٣,٨	%١,٩	%١٠٠
١٩٩٨	%١٥,٣	%٧٦,٣	%٥,١	%٣,٣	%١٠٠

من مقارنة الجدولين يظهر أن وضع سلع الشركة ضمن دورات حياتها:

- السلعة A: في مرحلة النمو.
- السلعة B: في مرحلة الانحدار.
- السلعة C: سلعة جديدة في مرحلة الإقلاع.
- السلعة D: سلعة جديدة في مرحلة الإقلاع.

ولذلك ينبغي العمل وفقاً لما يلي:

ألا يتعجل 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 بالتدريج وذلك لظهور تقنيات جديدة تعتمد عليها الشركات المنافسة، أو لأن مردودية السلعة لم تعد مناسبة، فإن مبيعات هذه السلعة ستندثر في المنطقة الساحلية، لأن السياسة الشخصية للمندوب لا تسمح بتبديل السلعة القديمة بأخرى حديثة، بشكل تدريجي أو بهدوء.

سابعاً- تحليل المبيعات من خلال الطلبات:

تتولد النفقات عند تحضير كل طلبية. فبعض هذه النفقات يكون ثابتاً (تحرير الفاتورة - قسيمة التسليم - تسجيل محاسبي في دفتر اليومية - إلخ)، وبعضها الآخر يكون متغيراً، حيث يتناسب مع حجم الطلبية. وبما أن الهامش الربحي القائم، يتناسب مع حجم الطلبية، فيوجد حجم أصغر، إن قل حجم الطلبية عنه، فإن تكون مردوديتها مقبولة.

إذاً من الضروري تحديد الطلبات ذات المردودية غير المقبولة، والعمل من أجل حث الزبائن على زيادة حجم طلبياتها، أو تجميع عدة طلبيات بطلبية واحدة.

مثل شركة جود مندوب المنطقة الساحلية:

* المعطيات:

تقوم شركة ABC بإرسال طلبياتها 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	٢٤٠	٢٠٠	١٦٠	١٢٠	٨٠	الهامش القائم (٤٠%)
١٢٠	١٠٥	٩٠	٧٥	٦٠	٤٥	٣٠	١. نفقات البيع
٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٢. التوافير والقوائم
٢٦	٢٢	٢٠	١٥	١٥	١٠	١٠	٣. التخفيف
٥٠	٥٠	٤٠	٤٠	٣٠	٣٠	٢٥	٤. تكاليف التسليم
١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٥. النفقات البنوية
٢٤١	٢٢٢	١٩٥	١٧٥	١٥٠	١٣٠	١١٠	٦. إجمالي النفقات الإدارية والتجارية (٥+٤+٣+٢+١)
٧٩	٥٨	٤٥	٢٥	١٠	-١٠	-٣٠	٧. الهامش الصافي (القائم - الإجمالي)
٢٥	٢٠	١٠	١٥	١٥	٥	١٠	٨. التوزيع الوطني للمبيعات (نسبة مئوية من الحزم المباعة)
٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠	١٠	٩. التوزيع لمبيعات المنطقة الساحلية (نسبة مئوية من الحزم المباعة)

ومن جهة أخرى إذا كانت إرساليات الشركة إلى زبائنهم، تبلغ ٢٩١٠ طرود وذلك من أجل المنطقة الساحلية، و ٧٣٦٨٤ طروداً في جميع المناطق.

والمطلوب: أوجد الهامش الربحي الصافي والربح الصافي الإجمالي للمنطقة الساحلية والشركة:

الحل:

١- نحسب الهامش الربحي الصافي لـ ١٠٠ طرد:

$$\text{من إجمالي الشركة: } (30 - x10) + (10 - x5) + (10 \times 15) + (25 \times 15) \\ 3760 = (79 \times 25) + (58 \times 20) + (45 \times 10) \\ \text{من المنطقة الساحلية: } (30 - x0) + (10 - x0) + (10 \times 10) + (25 \times 20) \\ 4920 = (79 \times 25) + (58 \times 20) + (45 \times 20)$$

٢- نحسب الهامش الربحي الصافي الإجمالي:

$$73684 \times 3760 \\ \text{إجمالي الشركة: } = \frac{277051840}{100}$$

- المنطقة الساحلية

$$= \frac{4920 \times 2910}{100} = 143317,50$$

وبالتالي يكون إسهام المنطقة الساحلية في الهامش الربحي الصافي مساوياً ٥,١٧% بينما لا تحقق هذه المنطقة إلا ٤,٤٤% من أرقام المبيعات الإجمالية (انظر أعلاه).

ومن خلال ما تقدم نلاحظ ما يلي:

- * إن مردودية مندوب المنطقة الساحلية جيدة. فهو قد عرف كيف يقنع زبائنه كي يشتروا كميات كافية، وكيف يتجنب الطلبات الصغيرة.
- * من خلال ما ورد سابقاً فإن هذا المندوب لا يبذل جهداً كبيراً في البحث عن الزبائن الجدد، مما يحدّ طلبيات التجربة التي تكون عادة صغيرة الحجم وذلك من أجل السلع الجديدة، والتي لا يبذل من أجلها جهداً كبيراً.
- * وكنتيجة عامة، لا يجب التضحية بالطرود من النوع ١ و ٢ والتي تمثل غالباً السلع والزبائن الجدد.

ثامناً- البحث عن الارتباطات:

الارتباط هو صلة الاعتماد بين ظاهرتين مختلفتين. وبذلك يتم توضيح متحولين، الأول تفسيري (نستطيع أن نجد معلومات حوله بسهولة) والآخر موصوف (في مجالنا سيكون غالباً حجم المبيعات المتوقعة على سلعة معينة). ولكي نستطيع استثمار ارتباط من نوع خطي، فيجب أن تكون الصلة بين المتحولات قوية جداً، وأن يتم إيجاد الشرح المنطقي لهذه الصلة (من أجل تجنب الحالات الطارئة).

ويتم حساب معامل الارتباط من خلال تطبيق العلاقة التالية:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i}{\sqrt{\sum_{i=1}^n X_i^2 \sum_{i=1}^n Y_i^2}}$$

حيث $X_i = X_i - \bar{X}$
 $Y_i = Y_i - \bar{Y}$

وبحيث تكون R محصورة دوماً بين -1 و 1 ومن ثم التحقق من الصلة: تكون الصلة محققة أو 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 انحناء إلى سحابة 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 المخصصة لعملية الشراء) لهذه المناطق وفيما يلي جدول بهذه المعطيات:

المنطقة	المصاريف نسبة من المصاريف الوطنية	أرقام المبيعات المحقة بالآلاف
١	١٠	١٣٢٠
٢	١٢	١٥٧٠
٣	٨	١٠٢٠
٤	٦	٧٨٠
٥	١١	١٤٢٠
٦	١٥	١٩٦٠
٧	٤	٥١٠
٨	٦	٧٨٠

وفيما يلي تجري الحسابات:

الحصة النسبية	الحصة الإجمالية	X	Y	X ²	Y ²	X×Y
١٠	١٣٢٠	١	١٥٠	١	٢٢٥٠٠	١٥٠
١٢	١٥٧٠	٣	٤٠٠	٩	١٦٠٠٠٠	١٢٠٠
٨	١٠٢٠	-١	-١٥٠	١	٢٢٥٠٠	١٥٠
٦	٧٨٠	-٣	-٣٩٠	٩	١٥٢١٠٠	١١٧٠
١١	١٤٢٠	٢	٢٥٠	٤	٦٢٥٠٠	٥٠٠
١٥	١٩٦٠	٦	٧٩٠	٣٦	٦٢٤١٠٠	٤٧٤٠
٤	٥١٠	-٥	-٦٦٠	٢٥	٤٣٥٦٠٠	٣٣٠٠
٣	٧٨٠	-٣	-٣٩٠	٩	١٥٢١٠٠	١١٧٠
٧٣	٩٣٦٠	٩,٧	١٢٧٧,٣	٩٤	١٦٣١٤٠٠	١٢٣٨٤

والآن من قراءة الجدول نستطيع حساب ما يلي بالنسبة للمنطقة ١:

$$\bar{X} = 1 - 10 = 9$$

$$\bar{Y} = 1320 - 150 = 1170 \quad \text{نطبق العلاقة فيكون}$$

$$R = 0.9997$$

$$Y = 131.7x - 15.3$$

وبالنتيجة فهناك ارتباط شبه كامل.

حالة وجود علاقة سبب - نتيجة:

نتواجد 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 أدلة منطقية، 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 ومتمة لبعضها بعضاً (مثال: مسجلة بقراري للأقراص الليزرية من جهة والأقراص 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 متعاكسين، وذلك من أجل سلع الاستعاضة، حيث يمكن لسلعة ما أن تحل مكان سلعة أخرى، في عملية الشراء، فالسلع المتنافسة في نفس الجناح تعدّ سلع استعاضة.

وبعد هذا العرض سنقوم فيما يلي بعرض مفصل لمجالات الرقابة في

النشاط التسويقي:

أولاً- الرقابة على المخزون السلعي 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 هنالك عدداً من المحلات التجارية تبيع سلعة واحدة متشابهة وينطبق ذلك حتى على محلات السلسلة التي تعتمد 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 السهل وخاصة إذا كانت المنظمة التجارية تسير مع فترات التجارة الموسمية الجيدة والرديئة، وإذا كانت هذه المنظمة ستبقى محافظة على سمعتها الحسنة، لأن ذلك يتطلب منها أن تكون نوعية السلع وكميتها جيدة ومناسبة في فترة ركود النشاط التسويقي كما في فترة رواجه، ولذلك 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 الاحتفاظ 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

* الأصول التسويقية- د. محمد جودت ناصر- دار مجدلوي- عمان- ١٩٩٧.

السلعي لأقصى درجة ممكنة وأن يؤمن إمكانية عرض السلعة وتقديمها للمستهلكين بكافة الأوقات، وبالتالي يؤدي بشكل عام إلى تحقيق تسريع في معدل دورة المخزون.

ومعدل دورة المخزون يعرف بأنه صافي المبيعات التي تتم في فترة معينة مقسوماً على متوسط المخزون بسعر البيع، ويمكن تطبيق هذه القاعدة بالحساب الطبيعي وخاصة في المحلات التي تباع سلعة واحدة.

بعد معدل دورة المخزون هذا مقياساً مفيداً يمكن من الاقتصاد في استخدام المخزون في أية منظمة تسويقية، فمثلاً إن المبيعات التي تبلغ قيمتها ١٠ آلاف ليرة سورية والناجمة عن بيع بضائع قدرها ٥٠٠ ليرة سورية على عشرين دفعة أو مرة في السنة تعد استثماراً بطيئاً لرأس المال وغير متساو مع حجم المبيعات الناجمة عن بيع سلع قدرها ١٠٠٠ ليرة سورية وعلى عشر دفعات أو مرات خلال السنة، الأمر الذي يدفع بالمحلات أو المنظمات للنشيطه وبالتجار الماهرة إلى أن يضمنوا سرعة دورة المخزون بدون أية تضحية في القيمة، لكن ومع ذلك لا بد من أن تواجه المنظمة أو التاجر صعوبة من حيث الاحتفاظ بالمخزون تشابه تلك للصعوبة التي تواجهها المنظمة المنتجة، لذلك ومن أجل تحقيق الوفورات في تكاليف العمليات التخزينية من الأجور ينبغي أن ينقص 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 يتحكما في المخزون السلعي أكثر من التحكم في حجم المبيعات بشكل يترتب عليه احتساب أن هذه المشكلة معالجة ومحلولة بطريقة أفضل.

هذا وإن معدل دورة المخزون بشكل عام يتفاوت من تجارة لأخرى، وهنا عندنا في سورية 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.

ففي الحالة الأولى موسمية الطلب يجب تجميع المخزون كلما كان ذلك ممكناً في الموسم غير النشط وانتظار الوقت الذي تنشط فيه الحاجة، وهذا بالتالي لا بد من أن يؤثر على استمرار فترة الاحتفاظ بالمخزون. والحالة الثانية موسمية العرض عندما تكون السلع غير قابلة للتلف تتطلب توزيع السلع على مدار السنة كلها، وبالتالي تؤدي إلى نتائج متشابهة *.

وكل ذلك سيؤدي إلى وجود معدل بطيء نسبياً لدورة المخزون في التجارة التي تفرض الاحتفاظ بشكيلة كبيرة من السلع، وإلى تحقيق معدل سريع للدورة في التجارة التي تعتمد على السلع القابلة للتلف أو على السلع التي تفسد وراء الموضوعة، وبالتالي إن معدل دورة المخزون السلعي 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 لأي منظمة تسويقية من الاحتفاظ ولو بحد أدنى معين من المخزون السلعي لاستمرار نشاطها ورواجها.

لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن حجم هذا المخزون يجب أن يزداد بازدياد المبيعات لأن المنظمة التسويقية ذات المعدل السريع لدورة المخزون هي التي ستدر ربحاً أكبر علماً أنه ليس بالضرورة أيضاً أن تؤدي وسائل إسراع دورة المخزون إلى تحقيق أرباح كبرى فمثلاً اتباع سياسة تخفيض الأسعار يؤدي إلى

* الأصول التسويقية - د. محمد جودت ناصر - دار مجدلاوي - 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 بمنح 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 للمتابع في الحصول على الديون الرديئة وهذا سينعكس بدوره على صافي الربح، وحتى أحسن حالات الإقراض ستؤدي إلى رهن رأس المال على هيئة ديون في دفاتر الحسابات بدلاً من الاحتفاظ به على شكل سلع مخزونة.

أو إن اتباع طريقة إنقاص حجم المخزون التي تؤدي أيضاً إلى زيادة معدل دورة المخزون السلعي ولكنها ستجعل التوفير الأساسي يقتصر على فائدة رأس المال المستغل في الاحتفاظ برصيد معين من السلع، وتكون هذه الطريقة مجدية 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 البروفيسور بلانت والمستر فولر بأنه لا يمكن استخدام معدل المخزون السلعي كمقياس أكيد لكفاءة التشغيل العامة اللازمة إلا عندما نستطيع أن نجعل هذا المعدل يؤثر في الأرباح عن طريق زيادة المبيعات وتخفيض النفقات.

ثانياً - الرقابة على التكاليف التسويقية ودورها في تحقيق الربحية:
إن عملية الرقابة هنا تتضمن مقارنة التكلفة 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. وتتم المقارنة على النحو التالي:

التكلفة المخططة		التكلفة الفعلية		أنواع التكاليف التسويقية
قيمة بالليرات	نسبة مئوية	قيمة بالليرات	نسبة مئوية	
٦٠٠٠	%٦	٦٠٠٠	%٦	إيجارات وامتلاكات أبنية
١٠٠٠٠	%١٠	٩٠٠٠	%٩	امتلاكات عدد وأدوات
٥٠٠٠	%٥	٣٠٠٠	%٣	إصلاحات وصيانة
٧٠٠٠	%٧	٦٥٠٠	%٦,٥	مصاريف نقل
٥٥٠٠٠	%٥٥	٥٥٥٠٠	٥٥,٥%	أجور ومكافآت وعلاوات
٧٠٠٠	%٧	٧٠٠٠	%٧	تأمينات وتعميمات عمل
٦٠٠٠	%٦	٧٠٠٠	%٧	إعلان وتوزيع
٤٠٠٠	%٤	٦٠٠٠	%٦	مخاطر تجارية وخسارة بضائع
١٠٠ ألف	%١٠٠	١٠٠ ألف	%١٠٠	المجموع لو إجمالي التكاليف

ومن المقارنة يتضح بأن المجموع العام للتكاليف بقي نفسه لكن هناك زيادة في بعض بنود التكاليف الفعلية عن المخططة كمصاريف الإعلان والمخاطر التجارية وبالتالي من الضروري البحث عن إمكانية تخفيضها. وتخفيض التكاليف التسويقية بشكل عام يتم بالعمل على إنقاص 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 مثلاً من ١٠٠ ألف ليرة إلى ٨٠ ألف ليرة أم يتم بصورة نسبية أي نسبة التكاليف إلى إجمالي المبيعات تصبح ٩,٨% بدلاً من ١٠% مثلاً.

وأهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة التسويقية هي:

- ١- سعي العاملين في المنظمات التسويقية إلى تخفيض النفقات المختلفة المباشرة كنفقات التوريد في المواد ونفقات النقل والخسائر التي تنجم عن العمل التسويقي عن طريق التخطيط السليم والمتوازن للدورة السلعية بشكل يتحقق فيه التطابق والأنسجام بين كمية السلع الاستهلاكية ونوعيتها من جهة وبين الاحتياجات الفردية المختلفة من جهة ثانية لبيع السلعة في أقرب وقت ممكن وبالتالي تخفيض نفقاتها التسويقية كنفقات التخزين مثلاً.
- 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 ستزداد العلاوات التي

ينقاضونها.

ومن أجل تحقيق كل ذلك والوصول إلى تخفيض التكاليف التسويقية لا بد من القيام بالخطوتين التاليتين:

أ- إعلام كافة المنظمات التسويقية وأقسامها ومراكزها والعاملين فيها بكافة المعلومات والعناصر الخاصة بالتكاليف التسويقية وذلك من أجل قيام 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 وتخفيضها.

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 أرض الواقع الأمر الذي يحصل بالتالي دون معرفة المستهلكين التامة بفروق الأسعار، وحتى أنهم أو كانوا على يقين من ذلك فإنهم سيخفقون في تغيير المصدر الذي يشترون منه نظراً لأنه كما قال البروفيسور شامبرلين: ستضفي عليهم الصبغة العامة لهذه المنظمة التسويقية أو المحل التجاري وطريقة العمل فيها وسمعتها بالنسبة لعدالة التعامل وأدب وكفاءة العاملين فيها، والروابط الشخصية التي تربطها أو تربط من يعمل بها مع الزبائن وبالتالي نتيجة لمثل هذه التأثيرات تسنح الفرصة وتنشأ الحاجة إلى الضبط الدقيق للأسعار وتكييفها مع المستجدات:

أ- كالتغييرات في النفقات.

ب- وظروف المنافسة.

ج- والتمشي مع الطلب.

ويتم ذلك عن طريق إنجاز المبيعات ضمن أسواق تعتمد على السلع المقننة نسبياً والأسعار المعلنة للجمهور، وبمجرد وجود هذه السوق المنظمة ستضطر كافة المنظمات التسويقية إلى اتباع الأسعار المنشورة أو المعلنة ومتحرم من ممارسة أي تأثير واضح على هذه الأسعار، وقد لفت النظر الدكتور (س.س. سلكتون) إلى حقيقة أنه في مثل هذه الحالة لن يكون بائع القطاع الخاص حراً في بيع الكميات التي يرغبها بالسعر السائد كما هو الحال في ظروف المنافسة الكاملة، ويتم هذا الضبط والتوجيه للأسعار وفقاً لعدة طرق هي*:

١- طريقة التغير في قائمة الأسعار أي تعديل ذلك الدليل أو تلك البيانات والاستثمارات التي تتضمن الأسعار سواء في الكتالوجات أو غيرها بشكل تصبح مناسبة للمستهلكين ودخولهم، وواحدة في كافة المنظمات التسويقية التي تمارس بيعها.

٢- طريقة وضع شروط خاصة ويتم في حال أن النفقات والظروف الاقتصادية تتمتع بوضع ديناميكي لدرجة لا يمكن فيه طبع أو توزيع قوائم الأسعار، وهذا بالتالي تعطي المنظمة التسويقية حق الأخذ أو البيع بأسعار أعلى مما هي عليه في لائحة الأسعار، يعني تحديد أسعار بيع خاصة من أجل تغطية النفقات العالية على العناصر الأساسية للسلعة.

٣- طريقة وضع علاوات وتتمثل في زيادة عامة للأسعار تنشر بشكل متعم

* الأصول التسويقية - د. محمد جودت ناصر - دار مجدلاوي - عمان - ١٩٩٧.

ومرافق للائحة الأسعار ببيان ملحق أو صحيفة ملحقة بالكتالوك وتستخدم عادة نظراً لسهولة استخدامها.

٤- طريقة الزيادات الإضافية: ونستخدمها في حالات عدم استعمال الدليل أو اللائحة السعرية وذلك بهدف رفع أسعار المفرق وجعلها مسايرة للنمو في النفقات أو للطلب المرتفع إلا أن ذلك قد يرتبط بمخاطرة معينة كتحريض المنظمات التسويقية الكبيرة ذات الأغراض المختلفة إلى تقديرات اجتماعية سلبية وغير جيدة بسبب أنها تضع أسعاراً عالية على السلع المحفوظة لديها بشكل مساو لأسعار مجموعات السلع الجديدة التي اشترتها بأسعار عالية.

٥- طريقة اللجوء إلى الخصميات ويتم الاعتماد عليها في تجارة المفرق من أجل الاستجابة للأسعار المتدنية في المحلات المنافسة، ومن أجل تقليل الاحتياطات الكبيرة، ومن أجل التخلص من المنتجات أو السلع المعيبة، ومن أجل التغلب على السلع المتبقية في المحل وتصفيته ومن أجل زيادة عدد المستهلكين.

٦- طريقة اللجوء إلى المكافآت: وهي تحمل طابعاً مرناً إذ لا حاجة إلى التبديل 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 الخصميات 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 حث المستهلكين على زيادة مشترياتهم بفعل الثقة التي تتولد عندهم عن الدور الإيجابي الذي تلعبه الدولة في مجال تحديد ووضع الأسعار.

٢- المساهمة في دفع عملية التنمية قديماً 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 يتمكن 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 فبالتالي لم يبق سبيلاً أمام المنظمات المنتجة لزيادة أرباحها إلا السعي وراء تخفيض التكاليف بشتى السبل.

٦- المساهمة في توزيع الدخل من قطاع لآخر، كأن نبغي تنشيط قطاع الزراعة مثلاً فنؤمن له السلع الإنتاجية بأسعار منخفضة ونبيع محاصيله بأسعار عالية، أو من فئة لأخرى كأن نقوم برفع أسعار السلع الكمالية الخاصة بطبقة الأغنياء وتخفيض أسعار السلع الضرورية التي تخص 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 للمبيعات التي تم التوصل إليها من خلال تصريف وتوزيع هذه السلع عبر منافذ التوزيع المتبعة، وبين بيانات الأرقام المخططة الواردة في خطة المبيعات والتي كان ينبغي أن نحصل عليها من خلال عمليات توزيعنا هذه، وذلك من أجل

العمل على تصحيح المسار في حالة وجود أي خلل وتوجيه منظمات التسويق إلى العمل وفق أسس معينة تستطيع من خلالها الحصول على ما هو مطلوب تنفيذها في الخطة التسويقية.

لذلك من الضروري جعل هذه المنظمات تقوم بوظائفها على أكمل وجه وتُحقّق المهام الموكلة إليها في تصريف وتسويق المنتجات من جهة، وفي تأمين احتياجات المواطنين في الأزمنة والأمكنة المناسبة من جهة ثانية، ويتم ذلك عن طريق اتباع وسائل البيع المناسبة ومنافذ التوزيع الملائمة والقادرة على تأمين احتياجات كافة المستهلكين أينما كانوا وأنى 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 تصريف 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 وتأثر 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 لمنافذ التوزيع التي تربط طريقة توزيع السلعة بنوعها والتي غالباً ما يجب أن تكون على النحو التالي:

١- الاعتماد على أكبر عدد ممكن من المحلات عند التعامل بسلع الاستقراب والتي عرفها المستر كويلاند^١: بأنها السلع المعتاد 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 مجدلاوي - 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 يوجب على منظمات التسويق أن تعرض سلعها هذه للبيع في أكبر عدد ممكن من المحلات التي تخدم منطقة معينة أو سوقاً معينة، وكقاعدة 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 يتداولها 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 أخرى 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 ستعرقل وبالتالي ستقل كما هو الحال بالنسبة لسلع الشوكولا والسجائر مثلاً.

وإذا قيد عدد محلات التجزئة بنظام معين كنظام التراخيص مثلاً فمن المحتمل أن يحدث نفس الشيء السابق، ومن الممكن أن ينطبق هذا التخفيض العام على كافة المنظمات الإنتاجية وبالتالي سيصاحبه بعض التخفيض في الاستهلاك الكلي نظراً لتقليل فرص الشراء.

وطالما أن هنالك حاجة إلى التوزيع على نطاق واسع فإن أكثر أنواع المحلات ملائمة هي المحلات الصغرى المستقلة أو المحلات القائمة بذاتها التي

عرفها المستر كوبلاند* : (بأنها محلات لا تخضع لأي تنظيم إداري وتمتلك 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 لكثرة عددها، وعند التعامل مع مثل هذا العدد الكبير فليس هناك فقط الصعوبة المادية التي تنتج عن محاولة تغطية كل هذا العدد وإنما هناك أيضاً التعرض للمخاطر التسويقية المرتبطة بالتوسع في القروض أحياناً.

لذلك يمكن اللجوء إلى الوسيلة البديلة لتوزيع هذه السلع (سلع الاستقراب) عن طريق محلات السلسلة أو المحلات المتعددة الفروع، وهي بنوعها عبارة عن مجموعة من محلات التجزئة 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 لتوسع محل ما مستقل نتيجة لابتلاع مجموعة من المحلات المستقلة وضمها في محل واحد، ويتم تنظيم محلات السلاسل 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 الاستقراب 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 جودت ناصر - دار مجدلاوي - عمان - ١٩٩٧.

تسمح بالرقابة التنفيذية المركزية المقننة.

وبلاحظ أن هذه الشروط تتوافر في تجارة البقالة التي تعمل فيها المحلات متعددة الفروع بنجاح كبير والتي بإمكانها تحديد عدد السلع وتقنينها من أجل تخفيف كافة الوفورات المترتبة على الشراء بالجملة، في حين أننا نلاحظ أن مثل هذه الشروط غير متوافرة في تجارة الحديد مثلاً لأنه هنا لا بد من القيام بخزن كميات كبيرة من هذه السلع وبالتالي نلاحظ قلة 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 المربحة في العبارة التالية:

(إن محلات السلسلة التي تعمل في مجال السلع المربحة 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. ويرجع الكثير من نجاح أي مشروع منها إلى تقنين 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 مجدلاوي - عمان - ١٩٩٧.

هذا من جهة ومن جهة ثانية إن التقنين يحقق وفورات في العمل عندما يسمح مجال العمل بذلك، ولأجل هذه الوفورات تحدد الأسعار بدقة بحيث تمكن من تغطية 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 لحث مديري الفروع على العمل بنفس المبادأة التي كانوا سيتبعونها فيما لو أنهم أصحاب أعمال مستقلين، وتتمثل 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 جزئياً 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 يرضى بالعمل في أي مركز يسلب منه هذه الأمور ويجعلها تُقرر 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 خططها الاعتماد على مصادر التوريد الخارجية وعندما تكون هذه المنظمات كبيرة فسكون درجة تركيز قوتها الشرائية كبيرة أيضاً لأنه في معظم الأحيان ترجع قوة المناهضة في هذه المحلات إلى وفورات الشراء التي تمكنهم من تقديم أسعار أكثر رخصاً من تلك الأسعار التي يقدمها المحل 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.

ج- امتلاك السيولة وتحقيق التكامل: إذ من البديهي أنه نتيجة لتكامل هذه المحلات مع موزعي منظمات التجزئة الأخرى بالغ الأهمية في توفير المعلومات عن حاجة المستهلك أكثر من المحلات المستقلة، وإن امتلاك السيولة النقدية الكافية بالإضافة إلى ذلك سيمكنها من تحقيق أقصى فائدة 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 منفذاً مغرياً للتوزيع على نطاق كبير يجعل من هذه المنظمات الإنتاجية غير قلقة للاتصال مع عدد أكبر من موزعي التجزئة نظراً لإمكانيتها القيام بالبيع 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 وليست 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 المستر كوبلاند: بأنها سلع موسمية تتميز بحدائثها وصغر حجمها، ويطلب المشتري مجموعة متنوعة ليختار من بينها ما يريد شراءه، وتضم هذه السلع عادة تلك السلع التي تشغل اهتمام السيدات مثل الألبسة النسائية وملابس الأطفال واللعب 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 تحل مسألة الاختيار من تشكيلة كبيرة من السلع أهمية أكثر من القرب من أماكن البيع، وكقاعدة عامة إن المحلات التي تتعامل في سلع الاستقرار لا تستطيع أن تخزن الأصناف والتشكيلات التي يحتاج إليها المستهلكون في حالة سلع التسوق، لأن الاحتفاظ بعدد كبير من الأصناف قد يتطلب تغيير الموقع 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 بإجراء المقارنات بين هذه السلع والسلع المنافسة لها، ولأن المستهلك نفسه لا يقرر بدقة ما يريد شراءه ومن أين سيشتريه قبل أن يزور المركز التجاري.

٣- الاعتماد على محل واحد في الحي التجاري المركزي عند التعامل بالسلع الخاصة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة الشرائية للمستهلك ولا يمكن تمييزه بوضوح عن هذه المحلات: ويتم مع سلع التسوق التي يكون المستهلك

فيها على استعداد تام لمواجهة بعض المتاعب من أجل اختيار ما يريده منها وقد عرف المستر كولايد هذه السلع: بأنها تلك السلع التي تتمتع بجاذبية خاصة أمام المستهلك بغض النظر عن أسعارها، وهذه الجاذبية هي التي تدفع المستهلك للقيام بزيارة المحل الذي تباع فيه هذه السلع وتشده للقيام بشراء ما يحتاجه منها دون المرور على المحلات الأخرى للمقارنة، وعند تقرير شراء هذه السلع يكون المستهلك على علم مسبق بطبيعة السلع التي يبغى شراءها وبالمحل المتوقع شراؤها منه*. وتشمل هذه السلع عادة: الأحذية الرجالية والأثاث الفخم والمكانس الكهربائية والأدوات الزراعية والسيارات.

وكما هو واضح أن مشتريات الرجال هي التي تشكل أهمية كبرى هنا بالنسبة لمجموعة السلع الخاصة وذلك نظراً لأن هذه السلع تعد ذات قيمة مرتفعة، ولأنها لا تُشتري 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 إذ قد يكفي إقامة محل واحد في الحي التجاري المركزي من مدينة متوسطة الحجم والذي بدوره يساعد على تقليل رأس المال المطلوب للعمل في تجارة التجزئة من جهة وعلى تقليل المشاكل الإدارية المتعلقة بإدارة المتاجر المتعددة.

ب- إن المستهلكين نادراً ما يقومون بفحص هذه السلع وتقييمها عند شرائهم لها، ويعلقون الأهمية الكبيرة على السمعة المكونة سابقاً لديهم عن السلعة.

* الأصول التسويقية - د. محمد جودت ناصر - دار مجدلاوي - عمان - ١٩٩٧.

٤- الاعتماد على سوق صناعية عند التعامل بالسلع الإنتاجية:

التي تتضمن تلك الآلات والعدد أو المواد الخام الممكن استخدامها في أغراض الإنتاج، ولذلك ليس من السهل هنا معرفة أبعاد السوق، فمثلاً 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 للجزء الباقي من مشترياته، كأن يقوم المزارع بشراء السلع الصناعية كالجرار والسماد والمحول والفأس 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 وبشتريرها المستهلك أيضاً، والكمبيوترات التي تُشترى للاستعمال المنزلي وتُشترى للاستعمال في المكاتب التجارية*.

هذا وإن السوق الصناعية يعد على نقبض من سوق السلع الاستهلاكية نظراً لأنه يسهل اختيار موقعه وعزله وتحليله وقياسه، فإذا ما أخذنا سلعة زيت التشحيم مثلاً أوجدنا أن سوقه متسع وأكثر اتساعاً 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 للمستفيد في السوق الصناعية أكثر انتشاراً من بيع السلع الاستهلاكية إلى المستهلك الأخير، لأن عدد المستفيدين أقل ولأن الاستشارات بخصوص استخدام هذه السلع تُقَم من قبل المنظمة المنتجة وهذا ما يجعل عامل الإرشاد ذا أهمية كبرى في بيع المعدات الصناعية.

* الأصول التسويقية - د. محمد جودت ناصر - دار مجدلاوي - عمان - ١٩٩٧.



الفصل الخامس

التوجيه في النشاط التسويقي

- تمهيد.
- مفهوم التوجيه التسويقي.
- أهمية التوجيه التسويقي.
- مقومات نجاح التوجيه التسويقي.
- التوجيه إلى تحقيق التكامل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.
- التوجيه إلى تحليل تكلفة التسويق حسب القطاعات التسويقية بدلاً من النسب والقوائم المالية.
- التوجيه إلى الأخذ بمفهوم السلع من الناحية التسويقية.
- التوجيه إلى تجزئة السوق وفق الرغبات والاحتياجات.
- التوجيه إلى بعض الظواهر الاجتماعية المؤثرة على الطلب.
- التوجيه إلى إرضاء المستهلك وإلى أساليب تحقيق هذا الإرضاء.
- التوجيه إلى تحديد السعر المقبول باعتبار الطلب.
- التوجيه إلى النواحي المتعلقة بتغيير الأسعار.
- التوجيه إلى هجوم معاكس ممكن من منافس أساسي خفض أسعاره.
- التوجيه إلى ضمان خلو السلع من العيوب الفنية أو الميكانيكية.
- التوجيه إلى الجمع بين التوزيع المباشر وغير المباشر واعتماد رجال البيع الإرشاديين.
- التوجيه إلى معرفة ما إذا كان الإعلان ضرورياً في جميع الحالات.
- التوجيه إلى الخطوات الواجب اعتمادها في البيع وإلى منهج البيع المتعمق.
- التوجيه إلى بعض الموضوعات المتعلقة بمكافأة رجال البيع.



تمهيد:

يُعد التوجيه المرحلة الأخيرة في العملية الإدارية لأي نشاط، أو الوظيفة الأخيرة في ممارسة العمل الإداري، وهذا ما يترتب على هذه الوظيفة أي وظيفة للتوجيه مجموعة كبيرة من المهمات تتركز جميعها حول تقديم الحلول المناسبة وإرشاد المنفذين إلى طريقة الأداء الصحيحة التي تجعل عملية التنفيذ تتم بأداء 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 أو بوحى من إرادتهم، إذ لا بد من رقابة أعمالهم ومعرفة مستوى أدائهم، وكشف أسباب عدم وصولهم إلى الكفاية المنشودة والفعالية المطلوبة، وذلك لكي يتسنى لنا إصدار التعليمات وإعطاء التوجيهات وتقديم الإرشادات وتحفيز الأفراد وتوجيه سلوكهم بالاتجاه الذي يضمن لنا الارتقاء بالنشاط التسويقي والوصول به إلى المستوى المطلوب.

ولذلك سنحاول في هذا الفصل بعد أن تعرضنا لمواضيع الخلل ونقاط الضعف من خلال عملية الرقابة في الفصل السابق، توجيه إدارة التسويق أو القائمين على النشاط التسويقي إلى بعض الموضوعات التي قد أغفلوها أو لم يولوها الأهمية الكافية والتي إذا ما تم التركيز عليها والأخذ بها بشكل جيد أمكن تحسين 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 الموضوعية حيث تتضمن نوعين من العوامل: العامل الأول: إصدار الأوامر اللازمة 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. وتتميز الأوامر بخصائص معينة وهي:

- ارتباطها بمقتضيات ومتطلبات الموقف.
- فاعلية الأوامر والافتتاع بها.
- اكتمال الأمر دون زيادة في التفصيل.
- طبيعة الإلقاء ومدى حثها على الموافقة عليه.
- تفسير الأسباب الداعية إلى إصدار الأوامر.

العامل الثاني: وهو حفز العاملين أثناء تنفيذ العمل موجّه نحو العوامل التي تؤثر في الرغبة والحماس والإخلاص في اللحظة التي يجري فيها ذلك العمل كالشكاوى، والتظلمات، والإجراءات التأديبية 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 واحتياجاته ومطالبه عن طريق إعطائه البيانات الخاصة بالمنتجات وخصائصها ومجالات 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.

مفومات نجاح التوجيه في المجال 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 والاقتناع بها، وحتى تنجح الاتصالات في تحقيق أهدافها فإنه يجب أن تتناسب 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 للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بالكميات المناسبة والأسعار المناسبة والوقت المناسب والمكان المناسب، إلا بالقيام بالتخطيط لإشباع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي في ضوء عدم التأكد من تحقيق التكامل بين الوظائف التي تقوم بها الإدارات الأخرى في المشروع، وذلك لتحقيق أرباح للمشروع.

وطبقاً للمفهوم 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، واختيار الموزعين ورجال البيع والعاملين الذين تتوافر فيهم المقدرة، وتدريبهم حتى تتحقق مشروعات التوسع بأقصى ربحية ممكنة، وتوزيعهم على المناطق البيعية 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 التنافسي للشركة في الأسواق المختلفة، والعمل على تدريب العاملين في أوجه النشاط التسويقية للشركة ووضع النظم الخاصة للحوافز والاتصالات بينهم، وذلك تحقيقاً لتحسين إنتاجيتهم من فترة زمنية لأخرى، والقيام برقابة أوجه النشاط التسويقية المختلفة باستخدام الأساليب الحديثة ومنها تحليل المبيعات وتحليل تكلفة التسويق.. إلخ، والاهتمام بقياس فاعلية أوجه النشاط التسويقية المختلفة كالإعلان والبيع الشخصي والتوزيع.. إلخ، اعتماداً على الأساليب العلمية الحديثة، وتوطيد العلاقات مع المستهلكين والموزعين وتحسين انطباعاتهم عن الشركة ومنتجاتها والتنسيق بين التسويق وأوجه النشاط الأخرى في الشركة، كالإنتاج والتمويل والأفراد.. والقيام بالتنبؤ بالمبيعات على أساس سليم حتى يعتمد عليه تخطيط 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 الأربعة، وإعادة النظر في سياسات الشركة انتماشي المفهوم الحديث للتسويق، والاهتمام بتدعيم إدارة

التسويق بشرياً ومالياً حتى تتمكن من القيام بالتخطيط وتنفيذ الوظائف اللازمة المتعلقة بهذه الخطط وإشراك المسؤولين عن التسويق في المشروع في تخطيط أوجه نشاطه حتى يطبق المفهوم الحديث للتسويق.

ومع الإدارة المالية لأنها تقوم في المشروع بتحديد وتقدير الاحتياجات المالية للمشروع وتحديد مصادر الحصول عليها والعمل على المحافظة على استثمارات المشروع في الأصول الثابتة والمتداولة وإدارتها بالطرق المناسبة التي تمكن من تحقيق أعلى عائد ممكن على هذه الاستثمارات بشرط ألا يؤدي ذلك إلى استغلال المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي أو الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمشروع.

وبعد التدبّر بالمبيعات من أهم البيانات التي تحتاج إليها الإدارة المالية من إدارة التسويق عند إعداد الخطة المالية للمشروع. ويتطلب إصدار أسهم وسندات جديدة الاعتماد على إدارة التسويق في القيام بالدراسات اللازمة لتوزيعها والترويج لها.. إلخ. كما يجب القيام ببحوث التسويق بل القيام بالتوسع المالي والاندماج أو الانضمام.

وتتوقع إدارة التسويق من الإدارة المالية توفير الاعتمادات المالية لتمويل أوجه نشاطها، وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ برامجها وأوجه نشاطها التي سبق دراستها والموافقة عليها مع إخطارها بأي تغيرات فيها في الوقت المناسب، وقيام الإدارة المالية عن طريق قسم المحاسبة التابع لها بتسجيل البيانات الخاصة بالتكاليف والأرباح والخسائر بكل دقة، وإعطائها لإدارة التسويق لأغراض الرقابة، مع القيام بتحليل المبيعات وتحليل تكلفة التسويق حسب القطاعات التسويقية المختلفة، كالمنتجات والمناطق البيعية.. إلخ، وإعطائها لإدارة التسويق للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة.

وتوجد جوانب مالية وتسويقية مشتركة لكل من الحسم والتسعير والبيع بالتقسيط والائتمان.

ومع إدارة الإنتاج لأن هدف وظيفة الإنتاج أساساً في الشركات التي يطبق فيها المفهوم الحديث للتسويق إنتاج السلع والخدمات التي تشبع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، ومن ثم فإنها - دون الإقلال من شأنها- تعد وسيلة لتحقيق هذا الهدف، ولا تعد الهدف النهائي للمشروع. وتعتمد إدارة الإنتاج على إدارة التسويق في الحصول على البيانات عن احتياجات السوق كماً ونوعاً وتوقيت هذه الاحتياجات عن طريق بخوث التسويق والتي على ضوئها يتم إنتاج السلع بالموصفات والتكاليف المناسبة في الوقت المناسب.

ويتوقع إدارة التسويق من إدارة الإنتاج توفير الإمكانات الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلع التي تشبع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بأقصى كفاية ممكنة، والعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج بصفة مستمرة حتى تماشي أسعار منتجات الشركة المنتجات المنافسة المعروضة في السوق، ووضع جداول الإنتاج بحيث يتم إنتاج السلع في الوقت المناسب للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، وإحاطة المسؤولين عن التسويق في الشركة بالبيانات المتعلقة بالتغيرات التي قد تحدث، والبيانات الخاصة بجودة الإنتاج، 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.. إلخ، والعمل على توظيف العمال الماهرين القادرين على إنتاج السلع ذات الجودة المناسبة للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي.

ومع إدارة المشتريات لأن المشروع يعتمد عليها في توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة 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 الأخير أو المشتري الصناعي كما ونوعاً وتوقيتاً. 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، والإحاطة بالتطورات والتغيرات التي قد تحدث في أنواع المواد الخام ومصادر توريدها، ومعرفة جداول الإنتاج واحتياجات الشركة من المواد الخام لتوفير المواد اللازمة في الوقت المناسب حتى لا يتعطل الإنتاج، وتوطيد 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 الأخير أو المشتري الصناعي، والعمل على إنتاج السلع بالمواصفات

الفنية التي تتفق معها، ويجب في حالة القيام بتصميم سلعة جديدة اختبارها تسويقياً قبل أخذ قرار بإنتاجها وتسويقها. ويفضل تنظيم برامج تدريبية في مجال التسويق للعاملين بالقسم الهندسي والذين يجب أن يكونوا على مستوى عال من المقدرة والكفاءة. ويجب أن يكون هناك تنسيق 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 إدارتي التسويق والأفراد خاصة فيما يتعلق باختيار رجال إدارة التسويق والعاملين فيها ورجال البيع وتدريبهم وإعداد طرق مكافآتهم 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 والشكاوى 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 والتنبؤ بالمبيعات، وتستعين إدارة التسويق في هذه الدراسات بعدد كبير من الأساليب الإحصائية كالاتجاه العام والارتباط والعينات وتحليل التباين.. وتعد الإحصاء من الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات للتسويق 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 أرقام المبيعات

الإجمالية موزعة حسب السلع والمناطق البيعية والعملاء وأرقام المخزون السلمي ونسب الإضافة والتخفيض ومعدلات دوران البضاعة.. ويتعاون المسؤولون في إدارتي التسويق والمحاسبة في إعداد الطرق المناسبة لتوزيع نفقات التسويق على القطاعات التسويقية المختلفة كالمنتجات والعملاء والمناطق البيعية، ووضع معدلات الأداء لرجال البيع، والنفقات النمطية في مجالات النقل والشراء والتخزين.. إلخ. وتحصل إدارة التسويق على البيانات الخاصة بالتكاليف من إدارة المحاسبة عند القيام بالقرارات الخاصة بالتسعير والتوزيع والتخفيف.

ومع إدارة الشؤون القانونية نظراً لارتباط عمل إدارة التسويق ارتباطاً وثيقاً بعمل إدارة الشؤون القانونية في المشروع نظراً لوجود عدد كبير من التشريعات القانونية المتصلة بالتسويق في مجالات التسعير والتميز 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 للاعتبارات التالية:

١- يعتمد حساب النسب المالية على البيانات المتوافرة في الميزانية العمومية وقائمة نتائج الأعمال التي لا تظهر التغيرات قصيرة الأجل نظراً لأن الميزانية العمومية 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 الوسط أم الوسيط أم المنوال؟ فإذا كان هو الوسط هل هو الوسط الحسابي أم الوسط الهندسي أم الوسط التوافقي؟ وهل هو مرجح أم لا. وهل يكفي باستخدام أرقام متوسطة أم حد أعلى وحد أدنى.

٥- عند المقارنة بين الشركات المختلفة، يلاحظ أن هناك أسساً مختلفة متبعة في تقييم أصولها وتكلفة البضاعة المباعة، فمثلاً بالنسبة للمخزون هناك عدة أسس للتقييم منها؛ السوق أو التكلفة أيهما أقل، الوارد أولاً يصرف أولاً FIFO، والوارد أخيراً يصرف أولاً LIFO، وبالنسبة للاستهلاك، نجد هناك عدة طرق لحساب الاستهلاك منها طريقة القسط المتساوي والقسط المتزايد والقسط المتناقص، وذلك يجعل المقارنة بين المنظمات المختلفة غير دقيقة إلا إذا كانت هناك تشريعات موحدة بالنسبة لتقييم 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، ويتطلب أن يأخذ الباحث في حسبانته عند استخدامها العوامل غير الملموسة في التسويق.

٧- بالرغم من أهمية التحليل المالي بأكمله للمنظمة إلا أننا في عدد من

الحالات نحتاج إلى التحليل المالي للمنتجات المختلفة والعملاء المختلفين والمناطق البيعية للمنظمة، مما يلزم تطبيق النسب المالية على المنتجات والعملاء والمناطق البيعية.. إلخ.

٨- لأن التحليل حسب القطاعات التسويقية يُمكن من القيام بتوزيع تكاليف التسويق على كل من المنتجات والعملاء والمناطق البيعية 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:

- ١- تكلفة تسويق كل سلعة.
- ٢- تكلفة التسويق في كل منطقة بيعية.
- ٣- تكلفة التسويق بالنسبة للعملاء من حيث:
 - (أ) حجم الطلبية.
 - (ب) نوع العميل (تاجر جملة - تاجر تجزئة.. إلخ).
- ٤- تكلفة المبيعات النقدية والآجلة وبالتفصيل.

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 البيعية والترويجية نحو الحسابات المربحة 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.

وتبين لمنتج آخر أنه يخسر ما بين ٢٦% و ٨٦% من المبيعات نتيجة للبيع المباشر لما يقرب من ثلثي عملائه، ولما قام تجار الجملة بالتوزيع إليهم

انخفضت تكلفة التسويق بنسبة تتراوح بين ٤٠% و ٥٠% وزادت الأرباح الصافية بنسبة ٢٥%.

واتضح من إحدى الدراسات التي قامت بها إحدى الشركات أن ٨٤% من عملائها بالمدن الكبرى يسببون خسائر للشركة 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 ألا يتبادر إلى ذهن القارئ من الأمثلة السابقة أن التوقف عن إنتاج السلع غير المربحة أو البيع في المناطق البيعية أو للعملاء الذين لا يحقق البيع لهم أرباحاً للشركة هو العلاج الحاسم في مثل هذه المواقف، بل يجب القيام ببعض الدراسات عن جميع البدائل 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 متوقعاً أن تحقق أرباحاً في الأجل الطويل، أو إذا كانت سلعة ضرورية لخدمة المستهلك الأخير أو العملاء خاصة إذا كانت تساهم في تغطية التكاليف الثابتة للمنظمة. 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 الطلبات الصغيرة، ومن هذه الإجراءات تقليل الخدمات المجانية مثل التوصيل، أو تحديد الحجم الأدنى لطلبات العملاء واتباع خصم للكمية أو تحويل الطلبات 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 تسويقي نصيبه الكامل العادل

من عناصر التكاليف الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية.

٢- دراسة مدى مساهمة كل قطاع تسويقي في تغطية 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 ثلاث 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 نوضح ذلك حسب مبدأ القدرة على الدفع ومبدأ الاستفادة من النفقات المباشرة لتوزيع التكاليف التسويقية غير المباشرة على القطاعات التسويقية، يستخدم عادة كل من مبدأي 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.

مثال:

تكاليف الإعلان غير المباشر على السلع (أ.ب.ج) ١٥٠٠ ل.س			
سلعة (أ)	سلعة (ب)	سلعة (ج)	
١٠٠٠٠	٥٠٠٠	١٥٠٠٠	مبيعات
١٢٠٠	٢٠٠٠	١٨٠٠	إعلان مباشر

أولاً- حسب مبدأ القدرة على الدفع:

توزع الـ ١٥٠٠ ل.س على السلع (أ.ب.ج) بنفس نسبة المبيعات على

النحو الآتي:

$$\text{سلعة (أ)} = \frac{10000}{30000} \times 1500 = 500 \text{ ل.س}$$

$$\text{سلعة (ب)} = \frac{5000}{30000} \times 1500 = 250 \text{ ل.س}$$

$$\text{سلعة (ج)} = \frac{15000}{30000} \times 1500 = 750 \text{ ل.س}$$

ثانياً- حسب مبدأ الاستفادة من التكاليف المباشرة:

$$\text{سلعة (أ)} = \frac{1200}{50000} \times 1500 = 360 \text{ ل.س}$$

$$\text{سلعة (ب)} = \frac{2000}{50000} \times 1500 = 600 \text{ ل.س}$$

$$\text{سلعة (ج)} = \frac{18000}{50000} \times 1500 = 540 \text{ ل.س}$$

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 نصيبها 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 مساهمة 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 لاعتراض الكثيرين على بعض الأسس 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 ودراستها وتحليل أسبابها، وبذلك تتحدد درجة ربحية السلعة مثلاً على أساس مقدرة مبيعاتها على تغطية تكاليفها المتغيرة، فإذا ما غطت مبيعات إحدى السلع تكاليف إنتاجها وتسويقها المتغيرة يستمر المشروع في إنتاجها لأن هذا الاستمرار يعني مساهمة السلعة في تغطية التكاليف الثابتة للمنظمة.

مثال:

تقوم إحدى الشركات بإنتاج ثلاث سلع، وفيما يلي مبيعات وتكلفة كل

منها:

سلعة (أ)	سلعة (ب)	سلعة (ج)	المجموع	
بالليرات السورية	بالليرات السورية	بالليرات السورية	بالليرات السورية	
٥٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	١٤٠٠٠	المبيعات
٣٨٠٠	٣٨٠٠	٥٥٠٠	١٣١٠٠	التكلفة الكلية
١٢٠٠	٢٠٠	(٥٠٠)	٩٠٠	الربح أو الخسارة
٣٥٠٠	٣١٠٠	٤٩٠٠	١١٥٠٠	التكاليف المتغيرة
-٣٥٠٠-٥٠٠٠	-٣١٠٠-٤٠٠٠	-٤٩٠٠-٥٠٠٠	-١١٥٠٠-١٤٠٠٠	المساهمة
١٥٠٠+	٩٠٠+	١٠٠+	٢٥٠٠	

ويتبين لنا من البيانات السابقة أنه بالرغم من أن السلعة (جـ) تحقق خسائر إلا أن الاستمرار في إنتاجها يؤدي إلى المساهمة في تغطية التكاليف الثابتة، أما إذا لم تكن كذلك فإنه يجب التوقف عن إنتاجها.

الموقف الثاني: الأخذ بمفهوم السلع من الناحية التسويقية:

نعلم أن السلعة هي اسم وصفي للخصائص الكيماوية والطبيعية لشكل نمطي محدود، وملموس للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي (تفاح - معليات - مستحضرات طبية - أحذية - سيارة - آلة). ويلاحظ أنه لا يوجد طبقاً لهذا التعريف أي تأثير لخصائص السلع على دوافع المشتري 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 يعني وجود سلع مختلفة من النواحي التسويقية حيث إن ثلاجة 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 معنية 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 منهما والتي تهدف أساساً إلى إشباع احتياجات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، ورغباته ومطالبه وأنماطه الشرائية. ومن ثم فإن المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي يقوم بشراء (منافع) وما يشبع احتياجاته ورغباته ومطالبه، ويقوم البائع بتسويق (منافع)

وليس منتجات ذات خصائص كيميائية وطبيعية. ويقوم بتسويق منتجات لها انطباعات معينة من جانب المستهلكين والمشتريين الصناعيين، من حيث القائم بشرائها وأهدافه وتصرفاته الاستهلاكية، وبالتالي فإن كل شكل من الأشكال يأخذه 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 بالأوتوبيس تقوم بتسويق نظام للنقل وليس فقط نقل المسافرين بالأوتوبيسات وهكذا.

ويؤدي اتباع هذا المفهوم إلى توسيع نطاق أعمال المنظمة وعدم تقادم المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها وتسويقها. فمثلاً تقوم شركة الأفلام السينمائية بتسويق أفلام سينمائية للتلفزيون، وتنتج أفلاماً تعليمية وتنشئ مدناً كاملة للملاهي.. إلخ. وتقوم شركات النقل بالأوتوبيس بإنشاء فنادق ومطاعم ونقل البضائع الخفيفة.. إلخ، وتقوم دور النشر بتسويق الأسطوانات التعليمية والأفلام السينمائية ولعب الأطفال والحاسبات 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 ينتج عنه تلقائياً توسع 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 وفوائدها.. إلخ. وبافتراض أن المسؤولين في الشركة يرون أن عمل الشركة يكمن في إنتاج هذه النماذج وبيعها لعملائها، فإن بائعي الشركة سيركزون جهودهم على الجهة المسؤولة عن الشراء لدى العملاء والتي ستأخذ في الحسبان كلاً من الإدارات التي تستعمل النماذج، وإدارة الحسابات والإدارة المسؤولة 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.

أما إذا ما رأى المسؤولون في الشركة أن عمل الشركة هو تسويق نظام للمعلومات فإن بائعي الشركة سيتوجهون أولاً إلى رئيس مجلس إدارة الشركة لإقناعه بالنظام الذي سيتم وضعه لشركته والنماذج اللازمة لذلك، ومنه إلى مدير عام الشركة، فالمسؤول عن تجهيز البيانات في إدارة الحسابات للتعرف على مدى تحقيق النظام المقترح للكفاءة في الأداء وتخفيض النفقات.

يتضح من المثال السابق اختلاف مكانة التسويق واختلاف أساليب البيع والكفاءات البيعية في كل من الموقفين نظراً لاختلاف مفهوم العمل التسويقي في كل منهما.

التوجيه إلى تجزئة السوق وفق الرغبات والاحتياجات:

يحقق المشروع الذي يهتم بتجزئة السوق إلى مجموعات مع الأخذ في حسبانته 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 تشبع هذه الاحتياجات، ويمكن التركيز على المجموعات التي يقل رضاؤها 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 تتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للمشتريين.

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 .. إلخ.

٢- أن يكون هناك تشابه بين الأفراد في نفس المجموعة من حيث الرغبات والاحتياجات ..

٣- أن يكون حجم المجموعة الواحدة كبيراً نسبياً لضمان وجود فروق جوهرية بين المجموعات المختلفة من حيث الرغبات والاحتياجات .. إلخ.

٤- أن يسهل الوصول إلى كل مجموعة.

٥- سهولة قياس أساس تجزئة السوق، وتوافر البيانات عن هذا الأساس، لذلك تعد العوامل الديموغرافية من أسهل أسس تجزئة السوق لسهولة

قياسها وتوافر البيانات الثانوية عنها.

٦- تجزئة السوق تتم على المشتري الحالي والمرقب، وليس على السلعة أو الخدمة أو السوق. فلا يمكن تجزئة سوق المنظفات الصناعية مثلاً إلى منظفات سائلة أو بودرة (سلعة)، ولا يمكن تجزئة سوق البنوك إلى بنوك تجارية وصناعية.. إلخ، (للسوق).

التوجيه إلى بعض الظواهر الاجتماعية المؤثرة على الطلب:
منقوم فيما يلي بعرض لهذه الظواهر الاجتماعية التي تؤثر على الطلب والتي ترتبط بشكل أساسي بكل من علمي الاجتماع Sociology ودراسة الأجناس (علم الإنسان) Anthropology:

١- يؤدي تقسيم المجتمع إلى مجموعات مختلفة حسب الجنسية الأصلية دوراً هاماً في اختلاف العادات والتقاليد والأنماط الاستهلاكية والاحتياجات، ويؤثر ذلك بطبيعة الحال على كل من أنواع المنتجات المطلوبة والعادات الشرائية، ويؤدي ذلك أيضاً إلى اختلاف دوافع الشراء لدى المستهلكين وتصرفاتهم في مثل هذا المجتمع، خاصة إذا ما قورن بمجتمع متماثل 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 ٥٠% 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 والمكانس الكهربائية، وزيادة الطلب على المعلبات والمجمدات لتقليل مجهود 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 بالتالي إلى زيادة الاهتمام بتسويق المنتجات التي تساعد الأفراد على الاستفادة من أوقات فراغهم والتمتع بها، وللتقليل من الشعور بالذنب الذي ينتج عن تضيق هذه الأوقات، ويبدو ذلك واضحاً في النمو السريع للسياحة والكتب

والأسطوانات والفنون وزيادة اهتمام الأفراد بالقيام بأنفسهم بإصلاح السيارات، والإصلاحات والتركيبات 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، فالطراز هو تصميم فريد أو شكل فني للسلعة، فمثلاً هناك أثاثات حديثة وأخرى كلاسيكية (ديباج-لويس الرابع عشر.. إلخ). وملابس البحر "مايوهات" من قطعة واحدة أو قطعتين "بكيني"، والسيارات ببابين وأربعة أبواب، والصالون والسيشن واجون.. إلخ. وهناك الملابس الداخلية للرجال ذات اللون الأبيض والزرقاء... والموضة هي تصميم حاز قبول 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.

وتعدّ الموضة ظاهرة اجتماعية، لأن قبول الموضة قد يرجع إلى الرغبة في تقليد من قاموا باتباعها لأول مرة، أو في التميز عن المجموعات الأخرى في المجتمع والقيادة أو في التقليل من الضيق والسأم الناتج من روتينية العمل وتكراره مع زيادة أوقات الفراغ، مما يدفع الناس إلى البحث عن كل ما هو جديد وقبوله، 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 الموضات 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 أذواق 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 اقتنائه 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 قبولهم 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. وهنا تنتهي الموضة لتبدأ موضة جديدة وهكذا.

وتفسر دورة الموضة بالنسبة للملابس مثلاً بأن التصميمات الجديدة من

الملابس تعرض قبل بدء الموسم الجديد بأسابيع قليلة في عدد كبير من المتاجر التي تباع للطبقات الاجتماعية المتميزة، وفي عدد كبير من متاجر الأقسام الكبرى التي تباع للطبقات الاجتماعية المتوسطة، وفي بيوت البيع بالخصم ومتاجر السلسلة المتخصصة في بيع الملابس الجاهزة التي تباع 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 تتوافر فيهم صفات القيادة والتأثير في أذواق الآخرين وحب التجديد في كل مجموعة بشراء التصميم الجديد في بدء الموسم، ثم تزداد المبيعات تدريجياً في حالة نجاح التصميم حتى ينتشر استخدامه ويصبح موضحة، ثم تبدأ المبيعات في الانخفاض، وتبدأ موضحة جديدة وهكذا. أي أن هناك حركة في اتجاه أفقي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع تبدأ بمعلومات عن التصميم الجديد ثم القيام بشرائه بوسيلة مجموعة محددة من الأفراد، ثم قبوله من المجتمع، ثم اختفاء الموضحة، وذلك بعكس التفسير الأول لانتشار واختفاء الموضحة الذي يعتمد على الاتجاه الرأسي في دورة الموضحة.

ويتوقف طول دورة الموضحة 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 الموضحة بالنسبة لعدد كبير من المنتجات.

ويجب على المسؤولين عن تسويق السلع التي تتميز بتصميماتها بسرعة

التغير، عدم الدخول بسرعة في إنتاج وتسويق التصميمات الجديدة حتى لا يتحملوا خسائر كبيرة في حالة عدم قبول التصميم الجديد، ويجب عليهم القيام باختبار التصميم الجديد تسويقياً والقيام بالتنبؤ 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 رضا المستهلك عندما يزيد - أو يتساوى على الأقل - أداء المنتج الفعلي على الأداء المتوقع وأيضاً عندما تزيد المنفعة التي يحصل عليها المستهلك من المنتج على التكلفة التي يتحملها من حيث المال والوقت والمجهود. ويؤدي عدم رضا المستهلك إلى أن تفقد الشركة، ويوضح المثال التالي تكلفة فقدان العملاء:

إذا كان عدد عملاء الشركة ٦٤٠٠٠ عميل، فقدت الشركة ٥% منهم خلال العام نتيجة لسوء الخدمة، وكان متوسط الخسارة عن العميل الواحد ٤٠٠٠٠ ل.س، ومعدل إجمالي الربح للشركة ١٠% والمطلوب: احسب مقدار خسارة الشركة.

وفيما يلي خسارة الشركة:

$$\text{عدد العملاء الذين فقدتهم الشركة: } 64000 \times \frac{5}{100} = 3200 \text{ عميل}$$

$$\text{خسارة إيرادات الشركة: } 3200 \times 40000 = 128000000 \text{ ل.س}$$

$$\text{خسارة الشركة: } ١٢٨٠٠٠٠٠٠ \times \frac{١٠}{١٠٠} = ١٢٨٠٠٠٠٠٠ \text{ ل.س.}$$

ومن ملاحظة مقدار الخسارة التي تلحق بالشركة من هذا المثال نجد أنه للمحافظة على المستهلك يجب الاهتمام بأوجه النشاط التي تسبق البيع وأثناءه وبعده، والاهتمام بخدمة المستهلك وتوطيد العلاقة معه وضمن الرضاء 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. والأساليب الممكن اتباعها لهذه الغاية هي:

تحليل الشكاوى والمقترحات، والقيام بالاستقصاءات التي تهدف إلى التعرف إلى مدى رضائه، وتحليل العملاء الذين فقدتهم الشركة وأسباب ذلك، وقيام بعض المسؤولين بإدارة التسويق بتمثيل أنوار 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 يتألف من ١٠ نقاط:

(٠,١)	(٠,٢)	(٠,٣)	(٠,٤)	
السعر	توافر	الطاقة	الذاكرة	
	البرامج			
٤	٦	٨	١٠	أ
٣	٨	٩	٨	ب
٥	١٠	٨	٦	ج
٨	٧	٣	٤	د

وبذلك يكون التحليل كما يلي:

$$أ = (٠,٤) (١٠) + (٠,٣) (٨) + (٠,٢) (٦) + (٠,١) (٤) = ٨,٠$$

$$ب = (٠,٤) (٨) + (٠,٣) (٩) + (٠,٢) (٨) + (٠,١) (٣) = ٧,٨$$

$$ج = (٠,٤) (٦) + (٠,٣) (٨) + (٠,٢) (١٠) + (٠,١) (٥) = ٧,٣$$

$$د = (٠,٤) (٤) + (٠,٣) (٣) + (٠,٢) (٧) + (٠,١) (٨) = ٤,٧$$

وبذلك تكون أفضل ماركة بالنسبة لهذا المستهلك هي الماركة (أ).

ويمكن للشركات المنتجة الأخرى لجذب المستهلك نحو ماركتها القيام بما يلي:

(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 صفة بما يحقق الميزة النسبية

لماركة معينة.

(٥) توجيه نظر المستهلك نحو خصائص أخرى غير موجودة بالتحليل السابق

ويتمتع بها الكمبيوتر الذي تقوم بإنتاجه.

ثانياً- المنفعة المدركة في التسعير:

تستخدم هذه الطريقة في تحديد قيمة السلعة طبقاً لمنفعتيها من جانب المستهلك الأخير حيث يؤخذ ذلك في الحسبان عند القيام بتسعيرها، ويوضح الجدول التالي نتائج أحد البحوث الميدانية حيث سئلت عينة من المستهلكين عن الأهمية النسبية لكل من خصائص السلعة على أساس تحديد عدد من النقاط لكل خاصية من بين ١٠٠ نقطة، ثم تقسيم ١٠٠ درجة على ماركات ثلاث بالنسبة لكل من هذه الخصائص:

الأهمية النسبية للخاصية	الخصائص	الماركات		
		أ	ب	جـ
٠,٢٥	الاعتماد عليها	٤٠	٤٠	٢٠
٠,٣٠	الجودة	٣٣	٣٣	٣٣
٠,٣٠	للتسليم	٥٠	٢٥	٢٥
٠,١٥	الخدمة	٤٥	٣٥	٢٠

القيمة المدركة للماركة أ = $٠,٢٥ \times ٤٠ + ٠,٣٠ \times ٣٣ + ٠,٣٠ \times ٥٠ + ٠,١٥ \times ٤٥ = ٤١,٦٥$

القيمة المدركة للماركة ب = $٠,٢٥ \times ٤٠ + ٠,٣٠ \times ٣٣ + ٠,٣٠ \times ٢٥ + ٠,١٥ \times ٣٥ = ٣٢,٦٥$

القيمة المدركة للماركة جـ = $٠,٢٥ \times ٢٠ + ٠,٣٠ \times ٣٣ + ٠,٣٠ \times ٢٥ + ٠,١٥ \times ٢٠ = ٢٥,٤$

وبذلك يتم تسعير كل من هذه الماركات بنسب القيم المدركة.

التوجيه إلى تحديد السعر المقبول باعتبار الطلب:

لقد وضع الباحثان الفرنسيان وهما Adam و Stotzel طريقة تسمح بتحديد السعر المقبول لسلعة معينة، وهذه الطريقة تعتمد على تقنية الاستقصاء وذلك من خلال عملية السبر.

وتتجلى هذه الطريقة بإجراء استقصاء أو تحقيق على شريحة معينة عن 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 مثلاً توضيحياً عن كيفية احتساب وتطبيق هذه الطريقة:

أولاً- إجراء الاستقصاء التمهيدي:

تتطلع شركة متخصصة في صناعة السلع الصحية، وبيع 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 سيقبل قبولاً

من قبل المستهلكين، فقد قامت الشركة بإجراء دراسة على شريحة مكونة من

١,٠٠٠ شخص، حيث طُلب منهم أن يجربوا السلعة، وأن يجيبوا عن استبيان

للرأي حول سعر السلعة، وذلك باقتراح أسعار تتراوح من ١ إلى ٨ فرنكات

فرنسية.

وبعد الكشف عن الإجابات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بسعر ١ فرنك فرنسي لم يُجب أي شخص بأن السلعة " غالية جداً "،

ولكن هناك ٤٣٠ شخصاً يعتقدون بأن السلعة ذات " جودة سيئة ".

- أما بسعر ٣ فرنكات فرنسية. فإن هناك ٧٠ شخصاً يعتقدون أن

السلعة " غالية الثمن "، و ٢٠٠ يرون أنها ذات " جودة سيئة ".

وهكذا حتى يبلغ الثمن ٨ فرنكات كما هو وارد بالجدول التالي:

عدد الأشخاص الذين أجابوا "جودة سيئة"	عدد الأشخاص الذي أجابوا "غالب جداً"	السعر
٤٣٠	٠	١
٢٨٠	٠	٢
٢٠٠	٧٠	٣
٧٠	١١٠	٤
٢٠	١٧٠	٥
٠	٢٤٠	٦
٠	٣٣٠	٧
٠	٨٠	٨
١٠٠٠	١٠٠٠	الإجمالي

ثانياً - حساب السعر المقبول:

يمكن شرح النتائج بالاعتماد على الجداول الأربعة التحليلية الواردة أدناه

كما يلي:

- بسعر ١ فرنك فرنسي هناك ٠% من المستهلكين يعتقدون أن السعر مرتفع جداً، ولكن هناك ١٠٠% يرون أن الجودة سيئة. وفي هذه الحالة إذا لن يشتري أي مستهلك السلعة بهذا السعر.
- بسعر ٣ فرنك فرنسي هناك ٧% من المستهلكين يعتقدون أن السلعة عالية جداً، و ٢٩% يرون أن جودته سيئة. وبالإجمالي فإن هناك ٣٦% من المستهلكين الذين لن يشتروا السلعة بسعر ٣ فرنكات فرنسية، ولكن هناك ٦٤% (١٠٠-٣٦) 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 غالية جداً و ٩% يعتقدون أنها من جودة سيئة. وبالنتيجة هناك ٢٧% من المستهلكين غير الراضين عن سعر ٤ فرنكات فرنسية، وبالتالي فهناك ٧٣% منهم يكون مستعداً لدفع هذا السعر. فهي تعدّ النسبة العظمى للأشخاص الذين يحكمون على هذه السلعة بأنها مقبولة.

سعر البيع	سعر مرتفع جداً		
	عدد الإجابات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية (١)
١	٠	٠	٠
٢	٠	٠	٠
٣	٧٠	٧	٧ = ٧ + ٠
٤	١١٠	١١	١٨ = ١١ + ٧
٥	١٧٠	١٧	٣٥ = ١٧ + ١٨
٦	٢٤٠	٢٤	٥٩ = ٢٤ + ٣٥
٧	٣٣٠	٣٣	٩٢ = ٣٣ + ٥٩
٨	٨٠	٨	١٠٠ = ٨ + ٩٢
الإجمالي	١٠٠٠	١٠٠	

جودة سيلة			سعر البيع
النسبة المئوية التراكمية (٢)	النسبة المئوية	عدد الإجابات	
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	٢٠	٥
.	.	.	٦
.	.	.	٧
.	.	.	٨
	١٠٠	١٠٠٠	الإجمالي

وفيما يلي نضع جدولاً يجمع بين الجدولين السابقين ومنه تتضح نسب

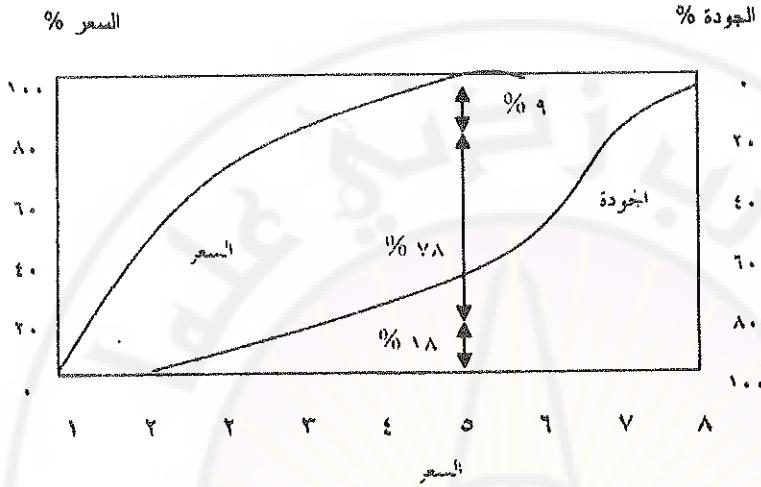
الشراء وعدمه:

النسبة المئوية لأسباب الشراء $١٠٠ - ((١) + (٢))$	النسبة المئوية لأسباب عدم الشراء $(١) + (٢)$	سعر البيع
$٠ = ١٠٠ - ١٠٠$	$١٠٠ = ٠ + ١٠٠$	١
$٤٣ = ٥٧ - ١٠٠$	$٥٧ = ٠ + ٥٧$	٢
$٦٤ = ٣٦ - ١٠٠$	$٣٦ = ٧ + ٢٩$	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



وكما 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 عاملاً حازماً في قرار الشراء، وهذه الحالة هي حالة السلع الاستهلاكية العادية.
- لا يمكن استخدام هذه الطريقة من أجل السلع التي لا يستطيع المستهلك أن يقدر قيمتها، وذلك لعدم كفاءته أو لقلة المعلومات لديه. وهذه الحالة هي حالة السلع الجديدة.
- إن السعر المقبول أو النفسي: ليس هو السعر الذي يضمن بشكل أكيد الربح الأعظمي. بل هو السعر الذي يُعظم كمية المبيعات.

التوجيه إلى النواحي المتعلقة بتغيير 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 بسرمان الأسعار الحالية من هذا التاريخ. ويجب أن تكون هناك فترة قصيرة بين إعلان تغيير الأسعار وبدء 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 لبيعها 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 تحقيق أرباح من فروق الأسعار خاصة عندما يكون تغيير السعر نحو الارتفاع. وتهدف حماية الموزعين بصفة عامة إلى تقليل المخاطر الناتجة عن تغيير السعر والتي يتأثر بها ما لديهم من مخزون سلعي.

وتتم 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 لحمايته من آثار ومخاطر انخفاض الأسعار.

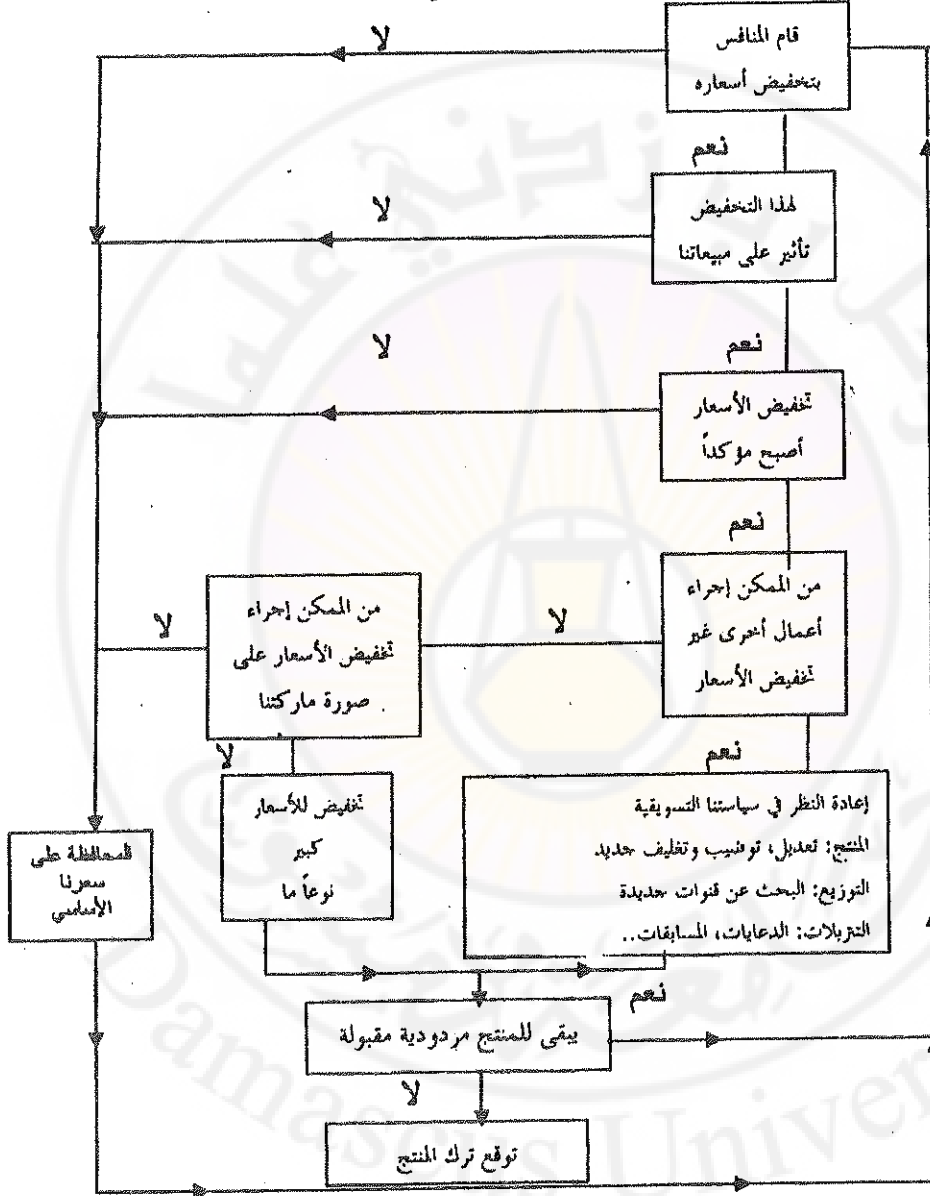
ومن المهم ألا يؤدي هذا الضمان إلى مغالاة الموزعين في طلب كميات من السلعة تزيد عن احتياجاتهم. ومن ثم فإنه يجب أن تكون هناك مراجعة مستمرة لهذه الكميات للتأكد من ملائمتها لهذه الاحتياجات.

ويقوم بعض المنتجين بحماية الموزعين من انخفاض الأسعار عن طريق إخطارهم مسبقاً بهذا التغيير حتى يقوموا بتصرف 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.

وبلاحظ أن قيام المنتج بحماية الموزعين من انخفاض الأسعار يؤدي إلى توطيد 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 والتفتيش بصفة مستمرة للتأكد من عدم تحقيق الموزعين لأرباح استغلالية في حالة تغيير الأسعار نحو الارتفاع وإن كانت العلاقة الطيبة بين المنتج والموزعين وحمايته لهم عند انخفاض الأسعار يحولان دون ذلك.

التوجيه إلى هجوم معاكس ممكن من منافس أساسي خفض أسعاره:
وسنوضح 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 أيهما يحدث أولاً كالسيارات، حيث يسري الضمان خلال فترة سنة أو حتى تقطع السيارة ١٠٠٠٠ كم، أيهما يحدث أولاً.

وفي حالة قيام المنتج بتجميع الأجزاء التي تتألف منها السلعة كاملة الصنع، فإن الضمان لا يغطي إلا الأجزاء التي قام بصنعها، أما الأجزاء الأخرى فإن منتجها يضمنونها. فمثلاً لا يسري ضمان السيارات عادة على الإطارات والأجزاء التي لم يتم تصنيعها لدى المنتج، وإن كان منتج 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 مجمعة 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 كالكربريتير، 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 للضامن لجميع السلع التي تتألف 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 للمنتج. وذلك تسهيلاً لكل من المنتج والمستهلك الأخير، وحتى يشعر الموزع بمسؤولياته تجاه المستهلك الأخير بالنسبة للمنتجات التي يقوم ببيعها. ويستثنى من ذلك بعض المنتجات، كالمنتجات الغذائية والأدوية ومستحضرات التجميل... إلخ، حيث يمكن للمستهلك الرجوع مباشرة إلى المنتج.

وغالباً 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 أنه قد سم 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 وتجربتها دون تحمل أي مخاطر لأن المنتج يضمن أي عيوب فيها خلال فترة معينة، ولأن 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 الرضاء المطلق والضمان عن طريق هبات 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 الحمائية 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 الرضاء عنها، ولم يطلب رد الثمن إلا مستهلك واحد من بين كل ١٠٠٠٠ مستهلك. وحتى يقلل المنتج من الطلبات غير المنطقية أو استرداد الثمن، فإنه عادة يطلب من المستهلك الأخير رد البطاقة المصقفة أو المثبتة على الغلاف الخارجي

للسلعة 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 بالتالي إلى تأثير سمعة المنتج في السوق تأثراً سلباً.

ويجب أن يستخدم الضمان الترويجي لكسب ثقة الموزع والمستهلك الأخير في السلعة. فمثلاً قامت إحدى الشركات المنتجة لأفلام التصوير بتقديم ضمان ينص على أنه بعد تحميص أي فيلم إذا لم يرض المشتري عن النتائج مهما 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 النيجاتيف على عنوان الشركة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة سترسل إليه إرشادات خاصة بكيفية التصوير بطريقة سليمة.

وقد أدى هذا الضمان إلى عدم تلقي الموزعين شكاوى المشتريين، فيما يتعلق بعدم الرضاء عن نتائج التصوير، وبالتالي تخفيف العبء عنهم، وإرشاد المشتريين إلى الطرق الصحيحة للتصوير والاستفادة من أجهزة التصوير بأحسن طريقة ممكنة، مما أدى بالتالي إلى زيادة الطلب على الأفلام، وبالتالي زيادة أوجه نشاط الموزعين في بيع وتحميص الأفلام وطبع الصور، وفي نفس الوقت حمت الشركة نفسها من الطلبات غير المعقولة عن طريق طلب إرسال النيجاتيف 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 ومعقدة لذلك، ويجب أيضاً عدم التوسع في تقديم هذا النوع من

الضمان بشروط مجزية حتى لا يشك المشترون في السلعة. وهذا النوع من الضمان غير قاصر فقط على المنتجين، نظراً لأن الموزعين يقدمونه بالنسبة للمنتجات التي يتم تمييزها بأسمائهم وعلاماتهم التجارية، وتقدمها أيضاً بيوت البيع بالبريد. وأخيراً فإن التماذي في إعطاء هذا النوع من الضمان من جميع المنتجين والموزعين على أساس أنه نوع من التنافس يؤدي إلى عدم تحقيق نتائج الترويجية بالنسبة لكل منهم.

ومن أمثلة المغالاة في ذلك، ما حدث في دولة الكويت في صيف ١٩٧٢، عندما تنافست الشركات التي لها حق التوزيع الوحيد لأجهزة تكييف الهواء غير المركزية على الضمان واستخدمته كنقطة إعلانية رئيسة للتنافس فيما بينها، مما أدى إلى حرب إعلانية بين هؤلاء الموزعين على نقطة الضمان. ويعتقد 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 الرئيسة في جهاز التكييف.

٢- الضمان الحمائي:

ويهدف هذا النوع من الضمان إلى حماية المنتج من الطلبات غير المعقولة من جانب المشتري، نظراً لأن الضمان يحدد مسؤوليات المنتج بوضوح فيما يتعلق بالسلعة بعد بيعها، نظراً لأنه يهدف إلى ضمان خلو السلعة من وجود العيوب الفنية والميكانيكية 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 والميكانيكية ضماناً حمائياً بصفة أساسية، وتوجد بعض النواحي الحمائية 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 كالإطارات 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 ١٠٠٠٠ كم أيهما يحدث أولاً على ألا تكون هذه العيوب ناتجة عن الحوادث أو الجهل أو سوء الاستعمال وألا 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 انطباق شروط الضمان في حالة معينة للموزع المعتمد، ولا يغطي الضمان الصيانة الدورية للسيارة، ويقوم الموزع المعتمد باستبدال الأجزاء التي بها عيوب دون مقابل على أن يدفع المشتري نفقات 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 يقوموا 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 والموزعين فريق واحد يعمل نحو تحقيق مصالح مشتركة، ويجب أن تكون العلاقة بينهم طيبة، فالموزع هو همزة 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 وتسعير المنتجات والخدمة وغيرها من النواحي التسويقية والمالية.. إلخ، ومعاونة 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، ومعاونته 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 لمعاونة 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، وتتم 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 والتعيين 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 محدودة وحمايته من تقلبات الأسعار على ما لديه من مخزون ومساعدته في أوجه النشاط الترويجية، مقابل أن يحتفظ الموزع الوحيد بكمية من السلعة لمواجهة الطلب عليها، والالتزام بالأسعار والنظم الخاصة بخدمة السلعة وبسبل جميع الجهود الممكنة لبيع السلعة ومن ثم فالتعاون بينهما يحقق مصالح مشتركة لكل منهما.

٢- قيام المنتج بتعيين مندوبين للقيام بزيارات مستمرة للموزعين (خاصة الوحيدين) لمعالجة المشاكل التي تواجه الموزعين في تسويق السلعة، والتأكد من تنفيذ شروط التعاقد بين الطرفين، وتساهم التقارير التي يرفعها المندوبون 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 تخطيط أوجه النشاط التسويقية 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 ومعاونتهم في معالجة المشاكل الخاصة بهم، وتدريب رجال البيع لدى تجار الجملة وتجار التجزئة على السلعة وفن البيع وكيفية معالجة المشاكل التي تواجههم في السوق، وتقوم الشركات بتدريب رجال البيع لدى تجار التجزئة حتى في حالة التوزيع عن طريق تجار الجملة إيماناً بفوائد هذا التدريب على أرقام أعمالهم مستقبلاً. ويتمشى ذلك مع المفهوم الحديث للتسويق.

٦- عقد المؤتمرات السنوية للموزعين لمناقشة مشاكل التوزيع والموضوعات الخاصة بالسلع الجديدة وإعلان تقديمها وتبادل

المقترحات ووجهات النظر بشأن توزيع السلعة. 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، ومعاونة الموزعين على معالجة المشاكل الخاصة بالمخزون السلعي ووسائل الترويج.. إلخ. ويقوم رجال البيع بمعاونة رجال البيع التابعين للموزعين في إتمام المبيعات التي تكتنفها بعض الصعوبات أو التي تتطلب جهوداً بيعية 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 تُلغى ما يقومون به من جهود في الحالات البيعية الصعبة والتي تعد من قبل التوزيع المباشر، أما تجار التجزئة فإنهم غالباً ما يرحبون بمساعدة رجال البيع، وإن كان بعضهم يعد ما يقومون به تدخلاً في صميم 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. وينتشر رجال البيع الإرشاديون في حالتي التوزيع لمتاجر " السوبر ماركت " حيث إنهم يقدمون خدمات متعددة للإدارة في

هذه المتاجر، خاصة في الاستفادة من المساحة المحدودة في عرض السلع المختلفة وتخزينها، وأيضاً في عرض السلع الجديدة بها.

التوجيه إلى معرفة ما إذا كان الإعلان ضرورياً في جميع الحالات:

يرى عدد كبير من المسؤولين في الشركات أن الإعلان هو العلاج الناجح لجميع المشاكل التسويقية، وأيضاً لجميع الحالات التي يتراكم فيها المخزون السلعي، وفي واقع 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، وبتنسيق تام بينه وبين الوظائف التسويقية الأخرى.

فمثلاً عند تراكم المخزون السلعي يجب القيام بدراسة أسباب ذلك (تقادم السلعة، ارتفاع السعر بالنسبة للأسعار المنافسة أو بالنسبة لقيمة السلعة.. إلخ)، وبالتالي فإنه يمكن مواجهة هذا الموقف بقرارات متعلقة بالتسعير 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 الكبرى في الجمهورية العربية السورية بإنتاج سلعة جديدة فاخرة بهدف منافسة السلع الأجنبية المماثلة في السوق، وبعد نزول السلعة للأسواق لوحظ أن مبيعاتها منخفضة فقامت إدارة الشركة بالإعلان عن هذه السلعة على شاشة التلفزيون، وأنفقت آلاف الجنيهات على حملة إعلانية ضخمة قوامها أغنية لمطرب وملحن مشهور على رسوم متحركة لطيفة، وبالرغم من ذلك فقد استمرت المبيعات في الانخفاض، لأنه قد تبين بعد ذلك أن مواصفات وجودة السلع الأجنبية، حقيقة لا يمكن أن يعوّض الإعلان عنها مهما بلغ حجم المنفق عليه الجودة المنخفضة لها (أي للسلعة).

وقامت شركة أخرى بإنتاج خضراوات مجمدة (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 لآخر، 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، وتتشابه طرق التوزيع بالنسبة لها جميعاً، وتتساوى نسب هامش الربح التي يحصل عليها الموزعون من بيعها وسهولة نطق وتذكر الاسم التجاري للمنتج الجديد، وقد أوضحت دراسة ميدانية قامت بها إدارة الشركة أن معظم مفردات العينة لا تعرف اسم المعجون الجديد والذي لا يعلن عنه إلا في مجلتين فقط، فقامت الشركة بالإعلان عنه في السينما والإذاعة والتلفزيون والصحف، مما أدى إلى زيادة المبيعات من ١٥ ألف وحدة خلال شهر كانون الثاني إلى ٤٠ ألف وحدة خلال شهر شباط.

والنتيجة التي نحصل 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 يتفق 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 الأخير أو المشتري الصناعي بالسلعة أو

خصائصها.. إلخ.

٢- اتجاه مبيعات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المعلنة نحو الزيادة.

٣- وجود صفات أو خصائص أو مزايا غير ملحوظة أو غير ملموسة للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي في السلعة.

٤- توافر فرص كافية لإنتاج سلع متباينة بأسماء تجارية مختلفة.

٥- الرغبة في إثارة دوافع الشراء الأولية.

التوجيه إلى خطوات البيع الواجب اعتمادها والى اعتماد منهج

البيع المتعمق:

حتى يقوم البائع ببيع سلعة أو خدمة معينة، هناك خطوات يجب القيام بها، وهذه الخطوات يمكن إيجازها في النقاط التالية:

١- 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 والبائعين 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.

٢- جمع البيانات عن المنظمة التي ينتمي إليها العملاء المرتقبون: من حيث الإمكانيات المالية والاحتياجات وحجم الأعمال وأنواع المشتريات وكميات الشراء وتوقيت الشراء والموردين الحاليين ومزاياهم ومشاكل

التعامل معهم، ويتم أيضاً جمع البيانات الخاصة بالعميل الذي سيتم الاتصال به داخل المنظمة من حيث الشخصية والميول والاتجاهات ودوافع الشراء ومدى وجود سلطة لديه لاتخاذ قرار الشراء ... إلخ. وطبقاً لهذه الدراسة فإن البائع يحدد مدى جدوى الاتصال به، والمنهج السليم الذي سيتبع في مقابلته، والتوقيت 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 وبدء 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 لتدعيم 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 .. إلخ، ثم مواجهة هذه الاعتراضات بأسلوب سليم ومقنع.

٦- إنهاء 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 للاجتماع به مستقبلاً لإعطائه بيانات إضافية.. إلخ، ومن المهم أن يعرف البائع الوقت المناسب لإنهاء المقابلة مع العميل، وذلك عن طريق تعليقات وأسئلة العميل.

٧- المتابعة بهدف الإبقاء عليه عميلاً دائماً للشركة، وراضياً عن السلعة والخدمات المتعلقة بها ومقتنعاً بقرار الشراء، ومستعداً لمواجهة شكاويه.

٨- أخذ طلبات العميل أو المستهلك داخل المتجر وتلبيتها، كرجل البيع في متجر البقالة الذي يلبي 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 قرر 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

والثلاجات والغسالات.. إلخ. ويتطلب ذلك إشعار العميل بحاجته للسلعة التي يبيعها وجعله يقوم فعلاً بشرائها ويتطلب ذلك جهداً بيعياً خلاقاً.

١٣- إقناع العملاء بشراء الخدمات التي يقوم ببيعها كالتأمين وخدمات الإعلان.. إلخ. ويعد هذا النوع من الأعمال أصعب كثيراً من بيع السلع.

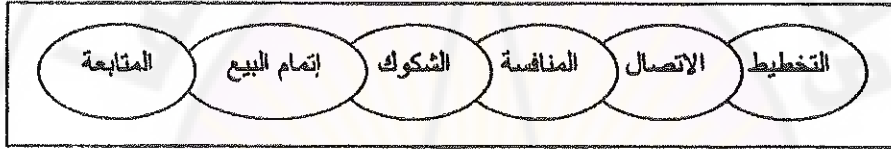
١٤- أخذ رجال البيع دورهم الهام في حالة انخفاض المعروض من سلعة معينة بالنسبة للطلب عليها، ففي مثل هذه الظروف يجب ألا يوحى لعملائه بزيادة مشترياتهم من السلعة بهدف تخزينها، ويجب ألا ينشر أقاويل أو إشاعات عن احتمال انخفاض المعروض من السلعة، ويجب أن يحسن معاملة عملائه في هذه الظروف وإقناعهم بأي إجراءات خاصة بتقييد البيع لهم كمّاً ونوعاً وإرشادهم إلى البدائل الممكنة مع شرح مزاياها وخصائصها.

وأما بالنسبة لمنهج البيع المتعمق فيأخذ بكافة المناهج البيعية التي هي: البيع الذي يعتمد على المؤثر والاستجابة، والأحاديث البيعية، وأيداء، وإشباع الاحتياجات، والتعبئة النفسية للشراء، ونظرية العوائق 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 تأثره بها وعاداته وانطباعاته ودوافعه.. إلخ. ويجب تنمية مهارة رجل البيع في مواجهة وحل مشاكل العميل ومعاونته على اتخاذ القرارات الملائمة.

ويوضح الشكل التالي عناصر البيع المتعمق 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 بمكافأة رجال البيع:

١- تقوم بعض الشركات باتباع أكثر من طريقة معاً في مكافأة رجال البيع بها للجمع بين مزايا هذه الطرق، فتنبع 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 على بذل 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 يلتزمون 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 حوافز 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 تلائمهم طريقة المرتب الثابت أو الحساب الجاري، بينما تتبع طريقة العمولة بالنسبة لرجال البيع القدامى.

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 تنعكس مباشرة في رقم المبيعات الحالية. وأما بالنسبة لرجال البيع الذين يعملون في بيع سلع الإنتاج، فإن مكافأتهم تعتمد على المرتب الثابت، كما قد تشمل أيضاً عمولة أو مكافأة إضافية، ويرجع ذلك إلى أن مبيعات سلع الإنتاج تشمل جانباً إرشادياً أثره طويل الأجل، كما أنها موسمية تتأثر بالتغيرات 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 العنصر الرئيس في مكافأتهم لتمييز عملهم بالجانب الإرشادي إلى حد كبير، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من طلبيات عملاتهم ترد مباشرة إلى المركز الرئيس للشركة، مما يجعل العمولة تميز 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 المتبعة في مكافأة المشرفين المباشرين على رجال البيع مع الطرق المتبعة 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 تمتعهم بالسلطات اللازمة لذلك، وبالإضافة إلى ذلك فإن المشاركة تدفعهم نحو الاهتمام بالتكاليف 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 هناك انتقاد يوجه لمشاركة رجال البيع في الربح نظراً لعدم فهمهم للمفاهيم المختلفة للتكاليف، 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، وضماناً 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	التحديات
Opportunities	الفرص
Positioning	الموقع المتميز
MIS	نظم معلومات تسويقية
Data	بيانات
Information	معلومات
Network	الشبكات
Market Penetration	اختراق 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	استراتيجيات الاحتفاظ
Acquisition Strategies	استراتيجيات الاكتساب
Market Leader Strategies	استراتيجيات ريادة السوق
Innovation Strategy	استراتيجية التطوير
Fortification Strategy	استراتيجية الدعم
Confrontation Strategy	استراتيجية المواجهة
Priorities	وضع أولويات

Sub Optimization	مبدأ التشغيل بأقل من الحد الأمثل
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	دورة حياة المنتج الجديد
Brainstorming Sessions	عصف الأذهان
Intensive Growth Opportunities	فرص النمو المكثف
Diversification Growth Opportunities	مجالات النمو التنويعي

Market Penetration	اختراق السوق
Market Segmentation	تجزئة السوق
Integrative Growth Opportunities	مجالات فرص النمو التكاملية
Back Ward Integration	التكامل الرأس للخلف
Forward Integration	التكامل الرأسي للأمام
Horizontal Integration	التكامل الأفقي
Concentric Diversification	التنوع المركزي
Horizontal Diversification	التنوع الأفقي
Conglomerate Diversification	التنوع المختلط
Perception	تصور (انطباع)
Positioning	الموقع
Rogers	عرف
Tactical Plan	الخططة التكتيكية
Control	السيطرة
FIFO	أولاً
LIFO	أخيراً
Direct Costing	التكلفة المباشرة
Sociology	علم الاجتماع
Anthropology	علم الأناس
Style	طراز
Fashion	موضة
Fad	نقلية



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 بازوغة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر ٢٠٠١م.
- ٦- م. إياد 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 قحف، التسويق " وجهة نظر معاصرة "، مكتبة الإشعاع الفنية، ٢٠٠١.
- ١٠- د. واثق 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 للإدارة (بحيك)
٢٠٠٠م.

١٥- د. زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، إعداد وتنفيذ ومراجعة
استراتيجياتك وخطتك التسويقية خطة - خطوة، دار شعاع ١٩٩٣م.

١٦- د. محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر
٢٠٠٢م.

١٧- د. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر
٢٠٠٠م.

المراجع الأجنبية:

- 18- Angelia Hatton & Mike Oldroyd, Economic Theory & Marketing Parctice (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 اللطيف عبد اللطيف.

المدقق اللغوي:

الدكتور أحمد الشريف

- حقوق الطبع و الترجمة و النشر محفوظة لمديرية الكتب و المطبوعات -

