



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة ابن خلدون تيارت- ملحقة قصر الشلالة

مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ماستر

الشعبة : علوم تسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

متطلبات إستهلاك المنتج المحلي و  
توسيع حصته السوقية

جافى محمد إيهاب

من إعداد الطالب :

لجنة المناقشة	
مشرفا	د/ آيت عيسى عيسى
رئيسا	د/ بنية صبرينة
عضوا	د/ بوجنان خالدية

السنة الجامعية : 2021/2020 م



## شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"  
فبادئ ذي بدء نحمد الله على إحسانه والشكر له على توفيقه و امتنانه، نحمده ونستعينه  
إستعانة من يعلم أنه لا رب له غيره ولا إله له سواه.

وكيف ننسى فضل أستاذنا الفاضل الذي لو لا توجيهه لم نصل، ولولا بذرته لم نزهر أو علمت  
أشرف وأجل من الذي يبني وينشئ أنفسا ، وعقولا ،إليك يا من علمتنا الإخلاص والإتقان أهم  
ما في العمل، ومن أخذ بأيدينا حتى أتقنا عملية التدريس برقة الفنان وحنافة المتمرس ،إليك يا من  
أبكيتنا [لبحوث الصعبة ،وقراءة أمهات الكتب ،إليك يا من كان يؤلمك كلامنا الجانبي ويوجعك  
جهلنا وإهمالنا ،نعم لك يا أستاذ "ايت عيسى عيسى" عذرا وشكرا ،فنحن نعلم جيدا أنك لا  
تريد سوى أن ترانا أساتذة جبابرة ،نوصل رسالتك ورسالة كل الأساتذة السابقين مهما واجهتنا  
الظروف والعراقيل ومهما مدحناك لا نوفيك حقك.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من علمني حرفا، وأعضاء اللجنة العلمية الموقرة.

## إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومثابرة و إصرار وها أنا ذا أختتم  
مذكرة تخرجي بكل همّة و نشاط.

و امتن إلى كل من كان له فضل في مسيرتي ، وساعدني ولو باليسير ، الأبوين

الغاليين

الذان لولاهما ماكنت في هذا المقام و الأهل و الأصدقاء و الاساتذة الكرام

الذين

طالما رفقوني في مشواري الجامعي و أفاضوا علينا بعلمهم ، كما أنتهز الفرصة

لشكر

المشرف ايت عيسى الذي رافقني طوال بحثي و عمل على مرافقتي خلال مسيرتي

في

هذا البحث

.وفي الختام نحمد الله الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة وسهل لنا العراقيل

# فهرس المحتويات

العنوان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
مقدمة	
الإطار المنهجي للدراسة	
إشكالية الدراسة	
• أهمية الدراسة	
• أهداف الدراسة	
• أسباب إختيار البحث	
الإطار النظري للدراسة	
❖ الفصل الأول : ماهية التسويق و إستراتيجيته	
المبحث الاول : التسويق	5.....
المطلب الأول : تعريف التسويق و أهميته	5.....
المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم التسويق	7.....
المطلب الثالث : وظائف وأهداف التسويق	11.....
المبحث الثاني: الإستراتيجية	13 .....
المطلب الأول :تعريف الإستراتيجية	13.....
المطلب الثاني :لاستراتيجيات التسويقية	16.....
المطلب الثالث :الاستراتيجيات الشاملة لبورتو	21.....
المبحث الثالث: التسويق الإستراتيجي	26 .....
المطلب الاول : تعريف التسويق لاستراتيجي و م	26.....
المطلب الثاني : أنواع الاستراتيجيات التسويقية	28.....
المطلب الثالث : مراحل إعداد إستراتيجية التسوى	31.....
❖ الفصل الثاني:علاقة عناصر المزيج التسويقي بكسب ولاء المستهلك	
المبحث الاول : ماهية المزيج التسوسقي	37.....
المطلب الاول : السياق التاريخي لظهور المزيج التسويقي	37 .....

- المطلب الثاني : تعريف المزيج التسويقي ..... 39
- المطلب الثالث : عناصر المزيج التسويقي ..... 41
- المبحث الثاني : ولاء الزبون ..... 48
- المطلب الأول : تعريف ولاء الزبون..... 48
- المطلب الثاني : خطوات بناء ولاء الزبون ..... 49
- المطلب الثالث : نموذج الزبائن للأبد..... 52
- المبحث الثالث : علاقة بين المزيج التسويقي و ولاء الزبون ..... 57
- المطلب الأول: العلاقة بين الخدمة وتسعير ورضا الزبون..... 57
- المطلب الثاني : العلاقة بي نالترويج ورضا الزبون ..... 59
- المطلب الثالث: العلاقة بين التوزيع ورضا الزبون
- الجانب التطبيقي للدراسة

#### ❖ الفصل الثالث: إدارة مجمع الرياض – تيارت- الأغواط

- المبحث الأول: إدارة مجمع الرياض..... 64
- المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مجمع الرياض تيارت – الأغواط ... 64
- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لإدارة المجمع ..... 67
- المطلب الثالث:التعريف بوحدة مطاحن الرياض الأغواط..... 68
- المبحث الثاني: مراحل عملية الإنتاج ودراسة التكلفة المستهدفة ..... 71
- المطلب الأول : مراحل العملية الإنتاجية [لمؤسسة محل الدراسة ..... 71
- المطلب الثاني: تحديد تكلفة الإنتاج المستهدفة لمنتج الدقيق الممتا ..... 75
- المطلب الثالث: مقارنة تكلفة المنتج وفقا للظروف العادية بتكلفتها المستهدفة لوحدة الدقيق..... 77
- المبحث الثالث :دراسة سياسات المزيج التسويقي لمؤسسة الطحن... 78
- المطلب الأول : دراسة سياسة المنتج ..... 78
- المطلب الثاني : دراسة سياسة التسعير ..... 81
- المطلب الثالث : سياسة التوزيع و الترويج..... 85

الخاتمة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

# المقدمة

تنشط المؤسسات المحلية في محيط إقتصادي يتميز بالمنافسة سواء داخليا أو خارجيا ، و مع تغير السريع لمتطلبات المستهلك و تزايد المنافسة الأجنبية تعمل المؤسسات المحلية على انتهاز إستراتيجيات تمنحها ميزة تنافسية ومن اهم هذه الإستراتيجيات إستراتيجية التسويق التي تمتاز بجذب المستهلك نحو المنتج ، حيث أن هذه الإستراتيجية تعمل على توسيع إنتاج المؤسسة و سيطرتها على السوق.

كما أن التسويق وحده لا يستطيع أن يتحكم في إقبال المستهلك أو الزبون نحو إقتناء المنتج فهنا تتدخل عوامل اخرى خاصة بالمنتج تسمى بالمزيج التسويقي اللذي يعتبر العلاقة المباشرة بين الزبون و المنتج، فيجب علينا أن نقوم بتقوية هذه العلاقة عن طريق التحكم في عناصر المزيج التسويقي و جعلها تتماشى مع رضى المستهلك دون إهمال الطابع الربحي للمؤسسة.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية :

ماهي العوامل التي تتحكم في عدم إقبال المستهلك نحو المنتج المحلي :

### I. فرضيات :

- للتسويق علاقة تتحكم في جذب الزبون
- عناصر المزيج التسويقي تمنح ميزة تنافسية للمنتجات الأجنبية
- إحتكار الاجني سبب في سيطرة على السوق المحلية

### II. مبررات إختيار الموضوع

- تخصصنا الذي يتناسب مع هذا الموضوع و إنفتاح السوق العالمية الذي أدى إلى ظهور شركات و مؤسسات أجنبية إقتصادية ذات طابع إنتاجي التي أصبحت تزاخم المنتج المحلي و فرضها لمنتجاتها داخل السوق مما جعل المؤسسات المحلية غير قادرة على منافسة هذا نوع من المؤسسات ، وفي إطار البحث عن سبب نجاح المؤسسات الأجنبية في كسب ولاء المستهلك المحلي و العمل على إيجاد حلول لهذه القضية التي أصبحت قضية العصر قمنا بتقديم هذه الدراسة.

### III. أهداف الدراسة :

- إثبات أن المؤسسة المحلية لا تستطيع أن تضمن بقاءها واستمرارها إلا إذا استطاعت أن توفق بين الإستراتيجية الشاملة المعتمدة و المزيج التسويقي المتبنى.

- توضيح دور الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة في خلق الميزة التنافسية لها.
- إبراز مدى تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على جذب المستهلك نحو المنتج.
- توضيح الدور الفعال للتسويق كوظيفة من أجل مواجهة البيئة التنافسية وكأداة لتصميم الإستراتيجيات التنافسية، هذا كله من أجل خلق مكانة تنافسية للمؤسسات عامة وللمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة خاصة ولما له من أهمية في خلق مزايا تنافسية لها مستقبلا  
- إظهار مدى أهمية ولاء المستهلك في نجاح المؤسسة المحلية و إستمرارها.

#### IV. منهج البحث :

- و لمعالجة هذا البحث ، و نظرا لطبيعة الموضوع سوف نعلمد على المنهج الوصفي في الجزء النظري من البحث و ذلك لمحاولة إبراز أهم الأطر النظرية للدراسة و على المنهج التحليلي في دراسة الحالة حسب المعطيات الموجودة.

#### V. صعوبات البحث :

- قلة المؤسسات الإنتاجية في ولايتنا أو إنعدامها أصلا.
- عدم وجود المسؤول عن مصلحة التسويق مما أدى بنا على الإعتماد على مسؤول المصلحة التجارية لدى المؤسسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات و خاصة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية و ذلك بحجة السر المهني.
- صعوبة الحصول على المعلومات و خاصة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية و ذلك بحجة السر المهني.
- عدم حصولنا على المعلومات اللازمة التي تساعدنا بالإلمام حول جميع جوانب الموضوع.

#### VI. تقسيمات البحث :

- الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لماهية التسويق و الإستراتيجية التسويقية كما تطرقنا لمعرفة المزيج التسويقي و علاقته بتحقيق ولاء الزبون (بكسب رضا المستهلك).
- الفصل الثاني : قمنا بدراسة حالة لمجمع مطاحن الرياض تيارت

#### VII. حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تتمثل في دراسة مجمع مطحنة الرياض تيارت و الفروع التابعة لها
- الحدود الزمنية : اما الحدود الزمنية تمثلت في الفترة الممتدة بين 2016-2019
- الحدود البشرية : تمثلت في المستهلكين التابعين للمناطق التي بها فروع تابعة لمجمع الرياض

تمهيد:

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة تريد النجاح وتحقيق أهدافها العامة ، فقدره أي منظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى إليها.

لقد ازداد الاهتمام بالتسويق في السنوات الأخيرة بدراسة ومحاولة تطبيق المبادئ والأسس التسويقية في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، فقدره هذه الأخيرة على إنتاج السلع والخدمات تكون محدودة ما لم يرافقها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد رغبات وحاجات الزبائن مما جعلها تختلق استراتيجيات تساعد في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث إن إستراتيجية التسويق تحاول عمل مقابلة بين الفرص المتاحة للمؤسسة في ضوء مواردها وبين أهدافها، حيث إن إستراتيجية تسويقية الناجحة تبدأ صياغتها عندما يجد مدير التسويق فرصة تسويقية جذابة أساسها الزبون، أي حاجة غير مشبعة أو ابتكار لحاجة من خلال منتج جديد أو بعدت طرق أخرى تمكنها من كسب ميزة تنافسية تأهلها للبقاء والربح والريادة ولن يتحقق هذا إلا بوجود إستراتيجية تسويقية فعالة أساسها تحقيق رغبات الزبون وحل مشاكله بكفاءة.

## المبحث الأول: ماهية التسويق

### المطلب الأول : تعريف التسويق و أهميته

#### الفرع الاول : تعريف التسويق

يعرف السوق market بأنه المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على منتج ما أو على مجموعة من المنتجات . وقد يقصد بالسوق مكانا معيناً، مثل سوق باب الشريف بمدينة جدة ، أو سوق برج الفيصلية بالرياض ، و قد يقصد به منتجات معينة مثل سوق الملابس الجاهزة أو سوق الأقمشة ، و قد يقصد به نوع معين من الموزعين مثل سوق الجملة أو سوق التجزئة . وعلى الجانب الخرفانه يقصد بالسوق العملاء الحاليين و المرتقبين الذين لديهم الرغبة و القدرة على شراء منتج معين في منطقة جغرافية معينة و خلال إطار زمني معين<sup>1</sup>.

اما التسويق marketing يمكن عرض بعض مفاهيمه كما يلي :

● **تعريف الجامعة الأمريكية للتسويق :** التسويق هو نشاط الأعمال الذي يوجه إسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك او المنتج أو المستخدم

● **تعريف kolter :** التسويق هو نظام متكامل يعتمد على مجموعة من الأنشطة الفرعية المتعلقة بالتخطيط و التسعير و توزيع و ترويج السلع و الخدمات للمستهلكين الحاليين و المرتقبين

● **تعريف الدكتور السيد ناجي :** التسويق هو أوجه النشاط الخاصة بدراسة و تحديد الحاجات السوق و توجيه موارد المنظمة نحو ما يمكن تقديمه من المزيج الخاص بالمنتجات ة الأسعار و الترويج و التسعير الذي يحقق الاشباع لهذه الحاجات و بما يحقق أهداف المنظمة والمجتمع.

● **التسويق في النظام الإسلامي :** التسويق هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بدراسة حاجات و رغبات السوق وتقديم المزيج التسويقي الملائم (المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع) الذي يحقق أهداف المستهلكين و المستخدمين و المنظمة و المجتمع في ضل المحددات الإسلامية على المنتجات(سلع و خدمات و أفكار) الأسعار و طرق الترويج و أساليب التوزيع .

#### الفرع الثاني: أهمية التسويق<sup>2</sup>

نظرا للتحويلات الاقتصادية الحالية والمستقبلية والناجمة عن حدة المنافسة وعمولة الأسواق فإنه ظهر للتسويق أهمية كبيرة نظرا للعوامل التالية :

1. الإنتاج الكبير لوحداث نمطية .

<sup>1</sup> السيد ناجي ، مبادئ التسويق ، القاهرة 2005، ص 2.

<sup>2</sup> محمد صادق بازراعة ، إدارة التسويق ، طبعة الخامسة ( القاهرة جامعة القاهرة 2007-2008) ص 32 .

2. الإنتاج المستمر الذي يسبق الطلب.
3. بعد المنتج عن المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي وقلة فرص الاتصال الشخصي بينهما.  
لذا ومما سبق يمكن أن نلخص أهمية التسويق فيما يلي:
  1. خلق المنفعة الشكلية وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة.
  2. خلق الكثير من فرص التوظيف حيث يمكن للفرد أن يسوق نفسه من خلال تسويق مهاراته وخبراته وبالتالي ضمان وظيفة من وظائف التسويق كالبيع الشخصي، بحوث التسويق... الخ
  3. خلق العديد من المنافع الأخرى مثل:
    - المنفعة المكانية : عن طريق النقل .
    - المنفعة الزمانية : عن طريق التخزين .
    - المنفعة الحيازية : عن طريق توصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلك أي نقل حياة السلع من مكان التصنيع إلى المستهلك في مقابل معين.
  4. غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء تم هذا بالأسلوب المباشر (لاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (الاستثمار الأجنبي غير المباشر) من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا.
  5. مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.

### المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم التسويق

مراحل تطور مفهوم التسويق<sup>1</sup> :

أولاً : مرحلة التوجه بالإنتاج :

وهي مرحلة تفوق الطلب حيث تغلبت كلفة الطلب على كلفة العرض خلال الربع الأول من القرن العشرين<sup>2</sup> ولأن إمكانيات الإنتاج كانت لازالت مقتصرة على الإشباع الكمي لإحتياجات السوق فإن الشغل الشاغل لرؤساء المؤسسات آنذاك كان تحسين وسائل الإنتاج والبحث عن المصادر اللازمة لتمويل الإستثمارات .

لقد سادت في هذه الفترة "أنتج بوفرة و بأقل تكلفة"<sup>3</sup> ومن ثم فإن تحسين كفاءة الإنتاج و التوزيع و القدرة على تخفيض التكلفة و العمل على إتاحة السلع في الأسواق عن طريق التغطية الكاملة ، كانت الركائز الأساسية لتوجيه أوجه نشاط المؤسسة . لم يلعب التسويق في هذه المرحلة دورا فعالا حيث كان ينظر إليه كمنشأ إضافي هدفه الوحيد تصريف الإنتاج المتنامي نتيجة التطور التقني .

ثانيا : مرحلة التوجه بالمنتج :

إن المفهوم السلعي ينطلق من فكرة أن المستهلك يفضل السلعة التي تعرض أحسن جودة ، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة سوف تشغل بالدرجة الأولى على تحسين جودة المنتج مما قد يوقعها في ما يعرف بقصرالنظر التسويقي ، حيث أن التوجه الرئيسي لهاذا المفهوم يكون إلى المنتج و لس إلى حاجات الأفراد و الأسواق<sup>4</sup> .

وبالرغم من سيادة الفكرة أن المنتج الجيد يبيع نفسه ، إلى أن السعي التسويقي في هذه الحالة كان يهدف إلى<sup>5</sup> :

<sup>1</sup> ثامر البكري ، التسويق ، اسس ومفاهيم المعاصرة ، عمان ، البيزوري ، 2006

<sup>2</sup> Lendrevie. J, Lindon. D, Mercator : Théorie et pratique du marketing, 5 éme édition, édition Dalloz, Paris, 1997, p 4

<sup>3</sup> Abderrazk Benhabib, Benchiha Sahraoui, L'introduction du marketing dans les collectivités locales, séminaire - international, université Montouri Constantine en collaboration avec l'université Pierre Mendèsfrance, 26-27-Avril 2003, p379

<sup>4</sup> Debouq Marie Camille et autres, Pratique du marketing, Alger, 2004, p 2

<sup>5</sup> Michon. Christian, Marketeur : les nouveaux fondements du marketing, Pearson Education, France , 2003 , p 3

## الفصل الأول : ماهية التسويق واستراتيجيته

- تحديد المستوى الأمثل للعلاقة : الجودة / السعر

- الإعلام حول

لقد بقي إنشغال المؤسسات و حتى هذه المرحلة مقتصرًا على البحث عن التمويل و عن المنتجات الجديدة اعتمادًا على التكنولوجيا الجديدة ، حيث بقي النجاح في تأدية الإشباع الحقيقي لحاجة المستهلك بعيدًا عن منال هذه المؤسسات التي كان يدفعها الإقتناع بأن تكون حاضرة في السوق قبل الآخرين املا في أن يستمر هذا السوق ومتى تساوى العرض مع الطلب أو فاقه يصبح تصريف المنتجات هم المؤسسة الوحيد.

**ثالثا :مرحلة التوجه بالبيع :**

شيئا فشيئا و كنتيجة مباشرة للإنتاج الوفير اصبح العرض يفوق الطلب ، وهنا سادة فكرة أن المستهلك على ما يريد الزبون و إنما على نصب الإهتمام على مضاعفة الجهود لكي يتقبل المنتج ولذلك قد استخدمت اساليب الضغط في البيع<sup>1</sup>

لقد كانت المؤسسات في هذه الفترة تتمتع بقدرة عالية عن الإنتاج و كان هدفها تم بيع ما يتم إنتاجه وليس إنتاج ما يمكن بيعه ، و في ظل ظروف سوق المشترين أصبح المشكل الجوهرى للمؤسسة هو إيجاد زبون ، فلم تجد أمامها إلى السعي إلى فرض سلعتها في السوق المستخدمة طرق الإشهار المكثف و أساليب الضغط في البيع مما أدى إلى الإعتقاد بأن التسويق ما هو إلى مرادف للبيع و الإشهار ، أما عن المسعى التسويقي في هذه المرحلة فقد كان يهدف إلى<sup>2</sup> :

- إختيار أحسن المواقع لنقاط البيع أو مساحات البيع

- تحديد لائحة البيانات الخاصة بكل منتج

- تحفيز و تنشيط فرق البيع والنشطاء

- تكثيف النشاطات التجارية

لم تكون هذه الجهود كافية لبيع المنتجات ، و لذلك بقي البحث عن أساليب و التقنيات الجديدة فالبيع مستمرة

**رابعا : مرحلة التسويق :**

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط، طبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993ص 2

<sup>2</sup> Op cit p3 ،Michon. C, Le Marketeur

## الفصل الأول : ماهية التسويق واستراتيجيته

لم يعد الترويج وحده كافيا لمواجهة المشتريين أكثر وعيا ، فقد صارت المؤسسة تبحث في حاجات و رغبات المستهلكين من أجل النجاح في تكييف منتجاتها ومن هنا انتشر المفهوم التسويقي كبديل عن الفلسفات السابقة و يعرف **king** بأن المفهوم التسويقي انه التعبئة و الاستغلال و الرقابة على الجهد الكلي للمشروع بغرض مساعدة المستهلكين في حل مشاكل معينة و بطرق تتفق مع الدعم المخطط لمركز الربحي للمشروع.

ويعرفه كوتلر بأنه " تفكير الإداري أنه يقوم على أن المهمة الأساسية للمنشآت هي تحديد الرغبات و حاجات السوق المستهدف و تكييف أوضاع المؤسسة لتحقيق إشباع المطلوب لهذه الرغبات بكفاءة أكبر من منافسيها"<sup>1</sup>.

لقد وضعت هذه الفلسفة المستهلك في أعلى سلم أولويتها و انطلقت بمبدأ أن تنوع العرض سمح بتحقيق أكبر إشباع للحاجات و الرغبات ، حيث يقوم المستهلك بإعطاء قيمة لما هو معروض عن طريق تقييمه للعلاقة إشباع /سعر . وفي ضل هذه الظروف يسعى التسويق لتحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين
- التعرف على عرض المنافسين
- تحديد المنتجات التي تحمل أعلى قيمة
- الإتصال بالزبون لإقناعه بميزة العرض اللذي حقق من أجله. و في هذه المرحلة تعتبر المعلومة ، أي القدرة على الإكتشاف ، السبق و تحسس رغبات و حاجات المستهلكين ، الرهانات الكبرى للمؤسسة المنتجة للسلع و الخدمات و التي لا بد أن تحسن موقعة قيمتها من أجل تحقيق الأهداف .

### مرحلة التوجه بالمفهوم المجتمعي للتسويق :

خلال السنوات الأخيرة زادا التساؤل حول إمكانية تكييف المفهوم التسويقي مع واقع يسوده تلوث البيئة ، و هدر الموارد و، إنفجار السكان ، والخدمات الإجتماعية الغير المكيفة و غيرها ، و المشكل المطروح هو معرفة إذ ما كانت تلك المؤسسات التي يمكنها تلبية حاجات و رغبات المستهلكين بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها تضع في إعتبارها و هي تسعى الى تحقيق هذا الهدف مصلحة و سلامة كافة المستهلكين في المجتمع.

إن المفهوم التسويقي في المجتمعي يقلل من حدة المشادة القائمة بين رغبات المستهلكين من جهة و مصالح و رفاهية المجتمع من جهة اخرى . هذا المنطلق الجديد في التفكير دفع بعضا من المحللين و المختصين في مجال التسويق إلى إقتراح مصطلح جديد يعوض

<sup>1</sup> Markrtng. edition Berti Alger 1998 . p 7 . djitli m-s

<sup>2</sup> Michon C. Le Marketeur . OpCit p 4

مصطلح "المفهوم التسويقي" فقد اتفق البعض على المفهوم الإنساني والبعض على مصطلح التسويق الجديد **NEW** **MARKETING** و آخرون على الإلتزام البيئي و البعض الآخر على "الإستهلاك الذكي" و كلها تعبر عن وجهات النظر لمشكل واحد<sup>1</sup>

ويعتبر منظور التسويق المجتمعي أن مهمة المؤسسة تكمن في دراسة حاجات و رغبات الأسواق المستهدفة و محاولة تلبيتها بطريقة أكفأ مما تفعله المنافسة و لكن طريقة أيضا كي تحافظ و تحسن بها من رفاهية المستهلكين و المجتمع . ويمكن تلخيص الاختلاف بين مرحلة التسويق المجتمعي و مرحلة التسويق في أن التسويق المجتمعي يدمج بين فكرتين :

- أنها تدعو المسؤول التسويقي إلى الإهتمام بمصالح المستهلكين ككل بدلا من التركيز على رغبات الأفراد.
- أن تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار الرفاهية الإجتماعية . و هكذا على المؤسسة أن تراعي المسؤولية الإجتماعية عند إتخاذ القرار بصفة عامة و القرارات التسويقية بصفة خاصة

لم يتطور التسويق في مفهومه بل استمر تطوره ليمس مختلف تقنياته و أساليبه فمر ب :

### التسويق الواسع :

و قد ظهر مع ظهور الأسواق الكبيرة للسلع ذات الإستهلاك الواسع ، وقد ظهر هذا التنوع نتيجة إلتقاء مجموعة من التقنيات هي :

دراسة السوق : و خاصة الدراسات عن طريق إستطلاع الرأي الذي يتم بإستخدام عينة و يسمح بدراسة ملايين المستهلكين و بأقل تكلفة .

الإتصال الجماهيري : حيث و أنه من أجل إعلام و إقناع الأسواق الكبيرة فلا بد من تور وسائل الإعلام الجماهيرية كالصحافة ،الراديو ،السينما، اللافتات و تلفاز و غيرها ، كل هذه الوسائل ساعدت في تمرير ومضات إشهارية الى جماهير واسعة .

<sup>1</sup> Kolter .p.et autres.marketing managment . edtion pibli . union . 10em edutio , paris 1997 . p 40.

التوزيع المكثف : أول ثورة في التسويق سبقت ظهور التسويق الحديث حيث كان أول ظهورها خلال النصف الثاني من القرن 19 عبر إنشاء محلات كبيرة و اكتشاف البيع عن طريق المراسلة .

### التسويق المقسم:

في ظروف سادها إشتداد المنافسة ، تنوع و إختلاف كبيرين في حاجات و رغبات المستهلكين ، لم تعد المؤسسة تكتفي بالتسويق الغير المتميز يتم من خلاله إقتراح نفس المنتج بنفس الوسائل الإتصالية و بنفس طرق التوزيع ، بل وجدة المؤسسة نفسها في وضع يفرض عليها تقسيم أسواقها لخدمة المستهلكين المختلفين و لإجتنااب المواجهة مع جميع المؤسسات على جميع الجبهات ، و لذلك قد تم تكييف رسائل الإتصال و التوزيع مع كمال القطاع من قطاعات السوق المقسم مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية كبيرة .

### التسويق الفردي :

في محيط تنافسي أصبح التوجه نحو الزبون ذو أهمية كبيرة ، فمن أجل التكيف فقد عمدت المؤسسة إلى تجزئ أسواقها بشكل يميل شيئا فشيئا نحو الصغر إلى أن وجدت نفسها في علاقة مع الفرد في حد ذاته ، فصار على المؤسسة أن تربط المستهلك بها و بعلاقتها التجارية ، من خلال مما سبق يبدو أن التسويق يتميز بالدينامكية و الحيوية و هذا ما يجعله يلعب دورا بارزا في توجيه المؤسسة و إعانتها على التكيف مع بيئتها.

### المطلب الثالث : وظائف وأهداف التسويق

#### الفرع الاول :اهداف التسويق<sup>1</sup>

تعدد اهداف التسويق من منظمة الى اخرى ، وتختلف بإختلاف المداخل والتوجيهات و الابعاد التي يرمي إليها سواء بالنسبة للمنظمة او المستهلك او المسوق او المنتج ، ويمكن إجمال ذلك في ال نقاط التالية :

-تعظيم حصة المؤسسة في السوق.

-تحقيق رقم معين من المبيعات والأرباح

<sup>1</sup> - محي الدين الأزهرى ، إدارة النشاط التسويقي : مدخل استراتيجي

-التنبؤ برغبات وحاجات افراد المجتمع ، و القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو خدمة معينة.

-تحقيق مستوى عالي من رضا المستهلكين.

-المحافظة على تنمية المركز التنافسي للمؤسسة.

-و هناك أهداف اخرى تتعلق ب :

- بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي .

الصورة الذهنية بين المستهلكين أو مستخدمي منتجات الشركة و جهاز البيع ، و هو من الأهداف الهامة لكافة أنشطة الشركة ، وخاصة لنشاط التسويق.

-معدل النمو المراد تحقيقه خلال فترة تشغيل معينة ، فيما يتعلق بتلك الموارد المستخدمة في العمليات التسويقية .

-دور المنظمات في تحقيق بعض الاهداف الإنسانية و الإجتماعية في مصلحة الصحة و التعليم ، التوعية ، السلوك الإجتماعي ، الخدمات العامة...إلخ

### الفرع الثاني وظائف التسويق

الوظيفة التسويقية هي عبارة عن نشاط متخصص أو خدمة اقتصادية معينة يتم أداؤها قبل وأثناء عملية توزيع السلع وتحويلها من حيازة المنتج إلى المستهلك ، وتمثل الوظائف التي يؤديها التسويق في البيع، الشراء، التخزين ، دراسة السوق ، التمويل ، تحمل المخاطر ، وتأمين المعلومات التسويقية ويختلف أداء هذه الوظائف من منظمة إلى أخرى تبعا لخصائصها وأهدافها<sup>1</sup>.

ويمكن أن نفصل هذه الوظائف على النحو التالي:

- وظيفة الشراء وتشمل بحث وتقييم السلع والخدمات الملائمة.
- وظيفة البيع وتشمل الترويج والبيع الشخصي والإعلان والدعاية.
- وظيفة النقل وتمثل في نقل السلع من مكان إلى آخر.
- وظيفة التخزين وتمثل في الاحتفاظ بالسلع لوقت حاجتها من السوق<sup>2</sup>.
- وظيفة تأمين المعلومات : فمدراء التسويق يقومون بجمع المعلومات من خلال الأبحاث والدراسات

<sup>1</sup> عبد الغفور ، محمد ، مبادئ التسويق ، دار صفاء ، عمان ، ، 2007ص

<sup>2</sup> منال سماحي ، التسويق الالكتروني و شروط تفعيله في الجزائر ،دراسة اتصالات الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة وهران ، 2072 ، 2ص.

والاستخبارات التسويقية والسجلات الداخلية ونظم معلومات التسويق التي تساعدهم في اتخاذ القرارات اللازمة لخدمة المستهلكين والأسواق المحتملة.

● الوظيفة الاتصالية فتتمثل في الأنشطة التي تستهدف البحث عن مشتركين وبائعين للسلع والمنتجات<sup>1</sup>

فالوظائف التسويقية تتصل مباشرة بتدفق السلع والخدمات حتى تصل إلى الأسواق المختلفة ، وعند تحديد هذه الوظائف تظهر لنا الخطوات الضرورية لتمويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك

### المبحث الثاني:

#### المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية

تعريف الاستراتيجية:

من الناحية اللغوية تعود جذور كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (strategos) (والتي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين Stratos: وتعني الجيش وAlgein وتعني القيادة. وقد استعملت هذه الكلمة قديماً للإشارة إلى فن قيادة الجيوش والمعارك.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت واختلفت التعاريف بتعدد واختلاف تصورات وأتجاهات الدارسين و الباحثين في هذا المجال وذلك نظراً لشمولية المصطلح، بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه وهذا ما يجعل أمر تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية صعباً إلى درجة أنه أصبح موضوع للبحث في حد ذاته.

وفي هذا السياق<sup>1</sup> قام **Mintzberg** بتمثيل الاستراتيجية بالفيل و المفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين. فالرجل الذي يلمس الفيل من رحله يعتبره جذع شجرة و الذي يلمسه من خرطومه يعتبره ثعباناً. ومن يلمسه من ذيله يعتبره حبلًا ومن يلمسه من جسده يقول بأنه جدار ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح... فكل شخص يتصور الفيل من الجهة التي لامسه من . نفس الشيء ينطبق على لفظ الاستراتيجية فكل باحث و دارس يعرف الاستراتيجية من الزاوية التي يراها منها ولا أحد تمكن من إعطاء تعريف شامل لها

بعد انتقال الاستراتيجية من المجال الحربي إلى المجال التسيري كان أول ما عرفت به الاستراتيجية هي أنها عبارة عن تصور (أفق

**تصوري**) أو وجهة نظر مستقبلية **perspective** وكان صاحب هذه الفكرة **Andrew**.

ونجد في هذا السياق نجد **Marchesnay** الذي ينظر إلى الاستراتيجية على أنها الكل المكون من تصورات، قرارات وتصرفات تهدف إلى تحديد الغايات العامة والأهداف والوسائل التي تسمح بتحقيق الأهداف وتنفيذ التصرفات والأنشطة، وبالتالي مراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ<sup>2</sup>.

ويعتبر إعطاء الباحثين للإستراتيجية مفهوم التصور ما هو إلا المنطلق الرئيسي لبناء مفاهيم أخرى أكثر تعبيراً ودقة لمصطلح الاستراتيجية، حيث بعد هذا الطرح اعتبر باحثون آخرون أن الإستراتيجية عبارة عن خطة.

**لإستراتيجية كخطة**: يعتبر **Glueck** من أبرز رواد هذا الاتجاه فيرى بأن الاستراتيجية ما هي إلا خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الاستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. مزهودة عبد الملوك، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي. رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2007، ص.24.

<sup>2</sup> د. مزهودة عبد الملوك. المرجع السابق. ص. 25.

<sup>3</sup> د. الصميدعي محمود جاسم محمد، إستراتيجيات التسويق (الأردن: دار حامد، 2004، ص.18).

## الفصل الأول : ماهية التسويق واستراتيجيته

. نلمس من رواد هذا التوجه بأنهم يركزون حول كيفية إعداد الاستراتيجية وضرورة الأخذ بعين الاعتبار لتغيرات البيئة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الإستراتيجية مناورة: ويقصد بها خداع الخصم أو المنافس ويعتبر Porter أول من أشار إلى الاستراتيجية بهذا المفهوم حيث اعتبر بأن "لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة ووسائل تحقيقها.

الاستراتيجية نموذج: وتوجه رواد هذا التوجه إلى أنه لا يمكن وصف الاستراتيجية على أنها مناورة لأن ذلك لا يعطي للإستراتيجية حقها، ولا بد من النظر إلى السلوك الناتج عن ذلك. وكما يشير إلى ذلك Mintzberg بقوله أن الاستراتيجية "عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إن كانت لتلك الاستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها نموذج يصف سلوك حدث أم يحدث الآن.<sup>1</sup>"

إستراتيجية التموقع: ووفق هذا الطرح فإن الإستراتيجية هي بمثابة محاولة المؤسسة إيجاد مكان أو وضعية تنافسية لها مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بها. ومن بين رواد هذا التوجه نجد Bowman الذي يقول بأن: "الإستراتيجية عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتميز بالمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتعلقة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة.<sup>2</sup>"

### خصائص الإستراتيجية و القرارات الإستراتيجية:

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتيجية يمكن ملاحظة أن القرارات الإستراتيجية ليست كباقي القرارات و إنما لها خصائص تميزها عن الباقي و يتلخص أهمها في:

- الإستراتيجية يتم استنباطها من الشروط البيئية التي تعيش فيها المؤسسة.  
- يتم بناء الإستراتيجية من خلال موارد ومهارات المؤسسة و التي تتركز على خلق فرص جديدة. والمقصود هنا هو تحديد الموارد و المهارات التي تستطيع خدمة الفرص الجديدة.

- استراتيجية المؤسسة لا تتأثر فقط بمتغيرات البيئة والموارد المتاحة وإنما أيضا بقيم وانتظارات الفاعلين في المؤسسة **les acteurs** القادرين على ممارسة السلطة عليها.

- الإستراتيجية تتميز بالشمولية، إذ تشمل جميع الأفراد و الوظائف في المؤسسة كما تتضمن أيضا إدارة أو ربما تغيير العلاقات مع الأشخاص الخارجيين مثل الممولين .

- تتسم الإستراتيجية بالمرونة على اعتبار أن الإستراتيجية ما هي إلا رد فعل المؤسسة على التغيرات التي تطرأ في المحيط محاولة بذلك تغيير اتجاهاتها من أجل التكيف مع البيئة الجديدة.

<sup>1</sup> الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية (الأردن: دار وائل، 2004) ص33 .

<sup>2</sup> د. الركابي كاظم نزار، المرجع نفسه، ص.34 .

ومن أهم خصائص القرارات الإستراتيجية نذكر:

- طبيعة القرارات الإستراتيجية معقدة خاصة في المؤسسات ذات المساحات الجغرافية الواسعة (المتعدد الجنسيات) . أو التي تعمل في نشاطات مختلفة.

- للقرارات الإستراتيجية عموماً هدف الحصول أو اكتساب ميزة تنافسية مثل تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية كبيرة من خلال القدرة على تخفيض التكاليف. كما أن القرار الاستراتيجي يبحث عن تموقع مريح للمؤسسة بطريقة تجعلها تحصل على ميزة في السوق.

- تتضمن القرارات الإستراتيجية توجهات المؤسسة في المدى الطويل.

### 3. مستويات الإستراتيجية: اختلف الباحثون في تحديد مستويات الإستراتيجية، فقد طرح كل من **Thomson &**

**strickland** أربعة مستويات: استراتيجية المنظمة، استراتيجية الأعمال، استراتيجية دعم القطاع الوظيفي، استراتيجية مستوى

التشغيل؛ وقدم **Logan Newman &** مستويين للإستراتيجية: استراتيجية الأعمال، السياسة الوظيفية؛ وغيرها من

التصنيفات التي قدمها الباحثون. في حين يعتبر التصنيف المتبع في مختلف المؤسسات و المتعامل به في الأدبيات الإستراتيجية هو

تصنيف **Johnson & scholes** باعتبار أن مستويات الإستراتيجية في المؤسسة ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

• استراتيجية المؤسسة ككل؛

• استراتيجية مجال النشاط؛

• الاستراتيجيات الوظيفية

أ. *استراتيجية المؤسسة ككل*: حيث تشمل المؤسسة ككل و الهدف من هذه الإستراتيجية هو الاستجابة لتطلعات الملاك

والأطراف الأخرى المشاركة، وذلك من خلال المحاولة للإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل

فيها المؤسسة أو تدخل فيها أو تخرج منها. وبالتالي البحث عن الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

ب. *إستراتيجية مجال النشاط*: وتهتم هذه الإستراتيجية بالبحث عن عوامل النجاح في السوق المستهدف بهدف الحصول

على ميزة مقارنة بالمنافسين. وتهتم هذه الإستراتيجية بتحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها وفي أي

الأسواق يتم ذلك، وتحديد أي المنتجات التي يجب أن تعرض أو تقدم و لأي صنف من الزبائن بحيث لا يتعارض ذلك

مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والذي يتمثل في تحقيق مردودية أكبر في المدى الطويل و تحقيق نمو السوق... الخ

ويعنى آخر ينصب الاهتمام حول التحديد بوضوح ما هي احتياجات الزبائن أو المستعملين ومن هم منافسين كل مجال

نشاط استراتيجي.

ت. *الاستراتيجيات الوظيفية*: وفي هذا المستوى من الإستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة للتوجهات

الإستراتيجية المحددة على المستوى الكلي في كل مجال نشاط استراتيجي من طرف مختلف أجزاء المؤسسة. أي بمعنى أن

نجاح الاستراتيجيات التنافسية يرتبط بشكل كبير بالسلوكيات المتبناة والقرارات المتخذة على المستوى التشغيلي.

وتسمى هذه الاستراتيجيات بالسياسات.  
وما يمكن أن نخلص إليه هو أنه لا يمكن الفصل بين المستويات الثلاث للإستراتيجية فكل مستوى من هذه المستويات يرتبط بشكل أو بآخر بباقي المستويات.

### المطلب الثاني : لاستراتيجيات التسويقية

سننظر في هذا المطلب إلى مختلف الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن لأي منظمة أن تواجهها آخذة بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية

#### الفرع الأول : استراتيجيات القائد.

في أغلب قطاعات النشاط، توجد هناك منظمة تعرف بأنها قائدة السوق، و القائد دائما يأخذ المبادرة في تعديل الأسعار، إطلاق منتجات جديدة و يملك أكبر نظام توزيع وأعلى ميزانية ترويج و يشكل قطبا مرجعيا يحتم على المنظمات الأخرى مواجهته، تقليده أو تجنبه.  
هدف القائد دائما هو البقاء في المرتبة الأولى في السوق و لكي تحافظ على هذه المرتبة يجب عليها الاعتماد على ثلاثة حلول<sup>1</sup> : زيادة الطلب الأولي؛ حماية الحصة من السوق؛ توسيع حصة السوق.

#### 1. زيادة الطلب الأولي:

إن المنظمة التي تشغل منصب القائد تتمتع بنمو إجمالي في السوق ويمكن الوصول إلى هذه الحالة عن طريق: جلب مستخدمين جدد؛ إيجاد استخدامات جديدة للسلعة مقابل الاستخدامات الحالية لها، إذا كان مستوى الاستهلاك عالي.

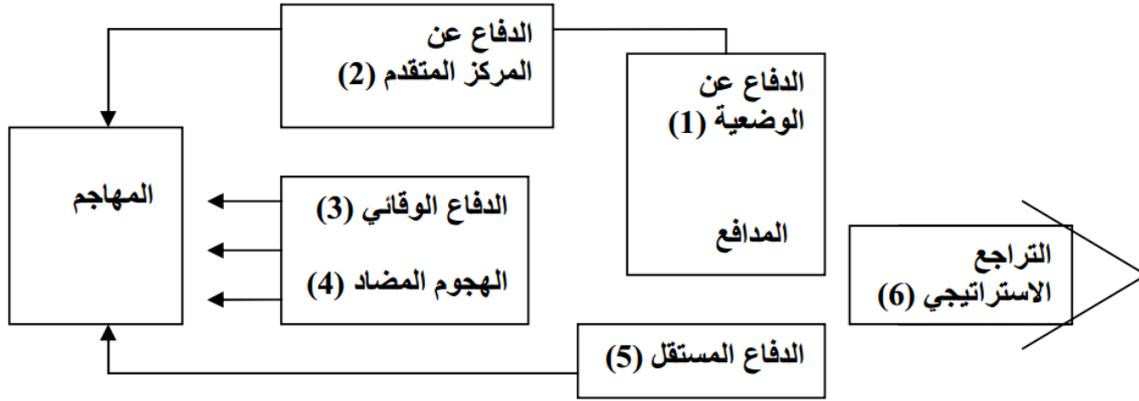
#### 2. حماية حصة السوق:

بما أن هدف المنظمة القائد هو البقاء في المرتبة الأولى في السوق فيجب عليها مراقبة حركات منافسيها و الذين يريدون القضاء عليها في أول فرصة ضعف لها، لذا فهي دائما تبقى في حالة يقظة مستمرة خاصة عندما تتبنى استراتيجية ابتكار بناءة تضمن لها حصص كبيرة في السوق و بالتالي السيطرة عليه.

ولتفادي أي هجومات غير متوقعة من طرف المنافسين فإن على المنظمة القائد أن تتبنى ستة

استراتيجيات دفاعية تحميها من المنافسة وهي : الدفاع عن الوضعية، الدفاع عن المركز المتقدم، الدفاع الوقائي، الهجوم المضاد، الدفاع المستقل، التراجع الاستراتيجي، كما يبينه الشكل التالي

الشكل 1: يبين الإستراتيجية الدفاعية لمنظمة القائد



SOURCE : PHILIP KOTLER ET AL. MARKETING

MANAGEMENT. 12EME

EDITIONS ( FRANCE : PERSON EDUCATION , 2006 ), P. 406

### الدفاع عن الوضعية:

تعمل المنظمة القائد على تعزيز مكانة منتجاتها و مختلف علاماتها التجارية في أذهان الزبائن لكي تحافظ على مكانتها المرموقة في السوق، كما فعلت كل من المنظمات الرائدة دانون، كوكا كولا، بامبرز، عندما كثفت جهوداتها التسويقية خاصة الاشهارية وبالتالي اكتسبت شهرة عالمية وصورة جيدة ، جعلتها تتميز في السوق المتواجدة فيه.

### ب. الدفاع عن المركز المتقدم:

للمحافظة على مكانتها المتقدمة يجب على المنظمة القائد القيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين عن طريق مراعاة نقاط ضعفها وإظهار نقاط قوتها واستعمالها في الهجوم المضاد.

### ج. الدفاع الوقائي:

تظهر المنظمة القائد سيطرتها حين تطرح منتجات جديدة قبل قيام المنافسين بذلك<sup>1</sup>.

### د الهجوم المضاد:

تقوم به المنظمة القائد عندما يتمكن منافسها من أخذ مكانة في السوق بفضل ما يتميز به من خصائص في منتجه أو سعره أو طرق توزيعه.

<sup>1</sup> رتيبة نحاسية، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة : حالة شركة الخطوط الجوية"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر : جامعة الجزائر، 2002-2003ص.45

و. الدفاع المتحرك:

عندما تشتد المنافسة فإن المنظمة القائد تعمل على الانتقال من نشاط سابق إلى نشاط جديد عن طريق سياسة ابتكار نشطة تتضمن إما توسيع السوق أو تنويع المنتجات.

هـ. التراجع أو الانسحاب الاستراتيجي:

عندما لا تستطيع المنظمة القائد مواجهة المنافسة الحادة فإنها لا تنسحب من السوق كلياً بل تنسحب من القطاعات الثانوية و تركز اهتمامها على القطاعات التي تدر لها مردودية عالية من أجل تدعيم وضعيتها التنافسية.

1. توسيع حصة السوق :عندما تقرر المنظمة القائد توسيع حصتها من السوق لغرض الرفع من أرباحها فإنها تراعي أربعة عوامل و هي<sup>1</sup>:

-مخاطر تدخل السلطات العمومية؛

-التكلفة الاقتصادية لارتفاع حصة السوق؛

-المزيج التسويقي و دوره في تطوير حصة السوق خاصة في حالة المنتجات الجديدة؛

-آثار حصة السوق المتزايدة على الجودة الحقيقية والمدركة.

**الفرع الثاني: استراتيجية المتحدي.**

إن كل منظمة تحتل المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي،

وهي مؤسسات كبيرة قد تعاني مازقا في مسيرتها لذا فهي إما تبحث دائما في زيادة حصتها من السوق أو تكتفي بالوضعيات المكتسبة .

**أولا اختيار الهدف و المنافس:**

إن هدف المنظمة المتحدية هو زيادة حصتها من السوق على منافس آخر، وهنا تستطيع أن تختار منافسها دون اللجوء إلى الحروب والمواجهات عن طريق :

**أ. مهاجمة القائد:**

تتميز بأنها استراتيجية ذات مخاطرة عالية و لكن في نفس الوقت تكون فعالة إذا حققت نجاحا

توكون حظوظها عالية كلما كانت المؤسسة القائدة غير مهيمنة أو في حالة انخفاض وتيرة عملها وهنا تتمسك المنظمة بمعرفة مصادر استياء الزبون أو إلى الحاجات غير المشبعة لدى المنظمة القائد في حالة ابتكار مذهب.

**ب- مهاجمة منافس في نفس المستوى:**

حيث يتميز بوتيرة عمل بطيئة أو يعاني من نقص التمويل، هذا المنافس يكون معتمد على منتج قديم ذو أسعار مفرطة و رداءة تقدم الخدمة، لذا يكون الهجوم سهلا للقضاء عليه.

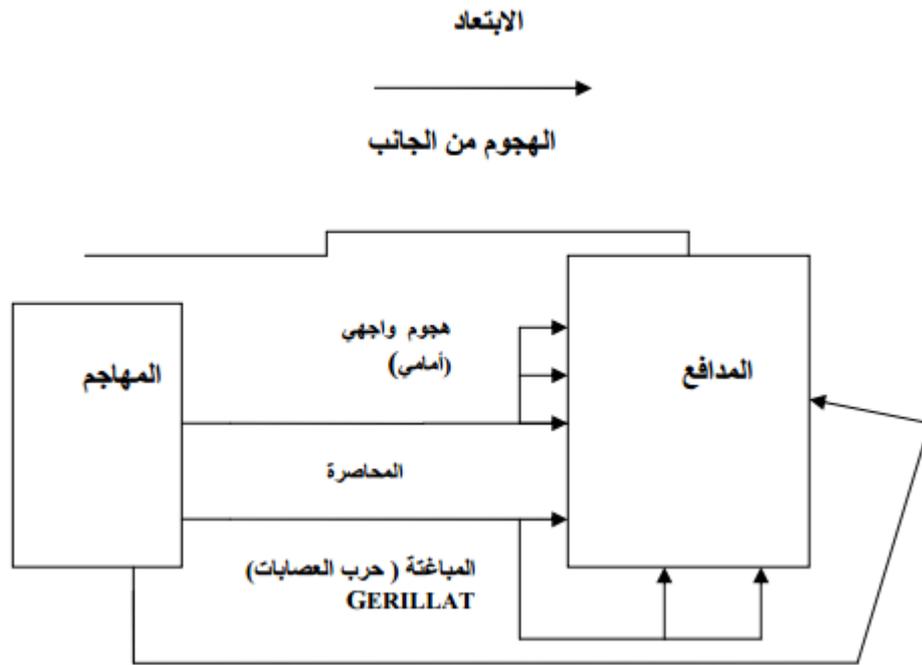
**ج. مهاجمة المؤسسات الصغيرة و المحلية:**

تعتبر استراتيجية مريحة لأنها لا تتطلب هجوما واسع المدى.

ثانيا: استراتيجية الهجوم.

بمجرد تحديد الخصم والهدف، تتساءل المنظمة المتحدية عن كيفية اختيار زاوية الهجوم وبالتالي فإنه توجد خمس استراتيجيات هجومية كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم 2 : الإستراتيجيات الهجومية



SOURCE : PHILIP KOTLER ET AL, IBID, P.411

أ الهجوم الواجهي (الأمامي):

يشتمل على توجيه فرق أو حشود مباشرة إلى العدو مركزة هجومها على مختلف المنتجات الأسعار، الإشهار والتوزيع، وبالتالي فهي تنظم كل قواها ( مصادرها و) تتشبت بما لكي تكسب الهجوم.

ب. الهجوم من الجانب:

يركز المهاجم هجومه على الجانب و يتجنب الهجوم من الخلف والأجنحة وهو مبدأ لإستراتيجية عسكرية تشتمل التركيز على كل القوى للقضاء على العدو وعن طريق استغلال نقاط ضعفه.

### ج. المحاصرة:

إذا كان الهجوم من الجانب يبحث في تحديد المناطق غير المحمية من طرف الخصم فإن المحاصرة تهدف إلى شن هجمات آنية ضد المنظمة القائد ليجبرها على الدفاع من عدة جهات في نفس الوقت.

### د الإبتاع:

إنها من بين الاستراتيجيات الهجومية غير المباشرة بحيث تهدف إلى اجتناب أي مواجهة مع القائد و تركز على الأسواق، المنتجات، التكنولوجيا التي لم تتعرض لها المنظمة القائد.

### ه. حرب العصابات (المباغتة) :

تهدف إلى إزعاج المنظمة القائد بعدة هجمات محددة الموضع وغير منتظمة، والهدف من هذه الهجمات هو إضعافها.

### الفرع الثالث : استراتيجية التابع.

لقد مرت ثلاثون سنة على المقال الذي أعده تيودور ليفية بعنوان " التقليد المبتكر " والذي يشيد فيه بأهمية انتهاج سياسة التقليد من حيث المردودية مقارنة بسياسة الابتكار لأن هذه الأخيرة قد تكلف متبنيها عدة تكاليف منها : التصميم، التوزيع والإعلان الإشهاري للمنتج، ولا يجب أن نعتقد بأن المنظمة التابع لا تملك استراتيجية، بل يجب أن تحافظ على وضعيتها عن طريق التجديد و البحث عن رضا زبائنهم بالدرجة الأولى و أن تضع عدة عوامل بعين الاعتبار تميزها عن المنظمة القائد وهي:

الموضع، الخدمات، الخصائص الملحقة للمنتج، العلاقات البشرية....الخ.

ولكي يكون أدائها عاليا فهي قد تتبنى واحدة أو عدة استراتيجيات من الاستراتيجيات التالية:

- ضمان قوة تسويقية عالية مرتبطة بقدرة استثمار مكثفة في الاتصال والتوزيع ؛

- التركيز على الجودة في الإنتاج ؛

- الاعتماد على السعر المتدني وبالتالي تكاليف منخفضة ؛

### الفرع الرابع : استراتيجية المتخصص<sup>1</sup>.

تتواجد في كل قطاعات المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، وهي تبحث دائما عن منفذ تتخصص فيه و

تكرس كل نشاطاتها دون أن يكون للمؤسسات الكبيرة رد فعل.

ولكي تكون استراتيجية ناجحة ودائمة يجب توفر عدة خصائص وهي<sup>1</sup>:

- أن يكون ذو حجم كاف فيما يتعلق بالقدرة الشرائية

- أن يتمتع بقدرة نمو

- أن يكون مجهولا أو متخلى عنه من طرف المنافسين.
  - أن يكون موافقا للكفاءات المميزة للمؤسسة ؛
  - أن يكون قادرا على الدفاع في حالة الهجوم.
- في الأخير يمكن أن تضيف بأن استراتيجية المنفذ أو المتخصص قد تشكل خطورة على المنظمة لأنها قد تزول بمجرد دخول منافس قوي للسوق لذا يجب عليها أن تتبنى استراتيجية المنفذ المتنوع أفضل من استراتيجية المنفذ الوحيد .

### المطلب الثالث :الاستراتيجيات الشاملة لبورتو:

وتتمثل في الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهي ثلاث خيارات: استراتيجية السيطرة بالتكاليف، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز. ونظرا لأهمية هذا العنصر في هذا البحث فضلنا تقديمه بشكل مفصل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

### 2.الاستراتيجيات القاعدية:

وتندرج هذه الاستراتيجيات ضمن الاستراتيجيات الشاملة التي قدمها بوتر، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- الطرح الكلي للخيارات الإستراتيجية؛
  - الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة؛
  - الخيارات المرتبطة بتطور المؤسسة.
- وتعتبر الخيارات الإستراتيجية المقدمة من طرف بوتر ما زالت ثابتة وهي لا تتجاوز ثلاث خيارات استراتيجية وكل ما قدم من تصنيفات لم يمس بالاستراتيجيات الشاملة الثلاثة بل يندرج ضمنها.

#### أ. الطرح الكلي للخيارات الاستراتيجية :وتشمل الخيارات التالية:

استراتيجيات تدعيم الوضعية الحالية<sup>1</sup> : وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة تتسم بإمكانية التنبؤ بها. وتعمل المؤسسة في هذه الحالة بالتركيز على كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، وتحاول المؤسسة مسايرة التغيرات دون الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح و إنما تفضل المحافظة على مستوى النجاح فقط.

الاستراتيجيات الأفقية: وقد تم اقتراح هذا النوع من الاستراتيجيات من طرف **porter** الذي يشير إلى ضرورة اقتسام الموارد وتحويل المعارف العلمية، سواء كان ذلك بين الأقسام والوحدات أو حتى المجموعة الواحدة. ويرى بوتر أن هذا النوع من الاستراتيجيات يساعد المؤسسة على تحقيق أثر الشاؤب. ويتم تحقيق الشاؤب من خلال الأشكال المختلفة للارتباط وكلها بهدف إلى التوسع أكثر سواء من خلال التوسع في شبكات التوزيع أو فيما يخص

الموارد المتاحة أمام المؤسسة<sup>1</sup>

• الاستراتيجيات التوسعية: يمكن للمؤسسة أن تتبنى استراتيجية التوسع إذا ما استطاعت أن تحقق ميزة في مجال نشاط ما ترغب في التوسع فيه من خلال التوسع في منتجاتها. وذلك حتى تتمكن من استغلال الفرص التي يمكن أن تتاح لها خاصة إذا لقي المنتج استحسانا من طرف الزبائن والذي يؤدي زيادة طلباتهم عليه<sup>2</sup>.  
وقد يكون التوسع إما التوسع في تشكيلة المنتجات واستهداف أسواق جديدة، أو بالقيام بإعادة تجزئة السوق واستهداف شرائح وفئات من الزبائن الجدد.

ب. الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة:

• استراتيجية التخصص: التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة، وفي غالب الأحيان يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة أمام المؤسسة التي تطمح إلى تحقيق النجاح سواء من خلال ميزة التكاليف أو التمييز في خصائص منتجاتها وخدماتها<sup>3</sup>.

ويمكن أن يتمحور التخصص حول المهارات التي تمتلكها المؤسسة؛ فبعدما كانت التفرقة بين التخصص والتنوع يقوم أساسا على المنتجات والأسواق أصبحت الآن تتعدى ذلك لتشمل مهارات وكفاءات المؤسسة، فالمؤسسة المتخصصة هي التي تركز نشاطها و التي تعرف على أنها مجموعة متجانسة من المهارات، إن المؤسسة تتبنى التنوع عندما تكون في حاجة إلى اكتساب مهارات جديدة. وعندما تخصص المؤسسة في مجال نشاط استراتيجي معين تطبق عليه إحدى الاستراتيجيات الشاملة.

ومن ناحية دورة حياة المنتج فإن استراتيجية التخصص تناسب أكثر مرحلتي الانطلاق والنمو وتكون خطرا على المؤسسة في مرحلتي النضج والزوال.

• استراتيجية التنوع: وتعتبر هذه الإستراتيجية عكس استراتيجية التخصص، حيث يتمثل التنوع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة سواء كانت تلك الأنشطة في علاقة مع النشاط الرئيسي أم لا. أو بالأحرى تتضمن هذه الاستراتيجيات استراتيجيتين أساسيتين وهما التنوع المترابط والتنوع غير المترابط.

أ- استراتيجية التنوع المترابط<sup>4</sup>: ويشير هذا التنوع إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية إلى النشاط الرئيسي للمؤسسة ويكون مترابط إلى حد ما، إما من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع أو المهارات الإدارية المطلوبة أو التهديدات التي تتعرض لها...

مثلا: قيام شركة ماكدونالد ببيع البيبسي مع الهامبرغر. وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تكون في وضع تنافسي قوي وتكون جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة. حيث تقوم المؤسسة باستخدام مجالات القوة التي تتمتع

<sup>1</sup> . M.Porter. *L'Avantage Concurrentielle* (Paris : Dunod,1999), P.435.

<sup>2</sup> C.Marmuse. *Politique Generale*(paris : 1996), p.520-521

<sup>3</sup> J.P.Helfer, *Management Stratégie et Organisation*, 6 ème édition (Paris :Ed, Vuibert,2006), p.197

<sup>4</sup> د. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (قطر: دار وائل، ط)، 2005، ص1.

بما للتنوع في أنشطة جديدة ولها علاقة بالأنشطة التي تمارسها حاليا. هذا ما يمكن المؤسسة من تعظيم استغلالها لمعارفها وخبراتها بالمنتج والإمكانيات والمهارات التسويقية كما تمكن هذه الإستراتيجية من تحويل المهارات بين المؤسسات محققة بذلك لاقتصاديات الحجم.

ب - إستراتيجية التنوع غير المترابط : وتعني هذه الإستراتيجية إضافة منتجات أو قطاعات للمؤسسة ليس لها علاقة مع الأنشطة الحالية، والهدف من ذلك هو الحصول على مزيد من الأرباح. مثل قيام مؤسسة تخضع لتقلبات موسمية في أعمالها وإيراداتها بشراء مؤسسة أخرى تعمل في مجال نشاط مختلف يخضع لتقلبات موسمية تختلف عن الأولى، وينجم عن ذلك حصول المؤسسة على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام. و تشمل إستراتيجية التنوع ثلاث محاور أساسية<sup>1</sup> :  
- التنوع بالمنتجات: ويتحقق ذلك إما بإضافة منتج جديد إلى السوق أو من خلال إدخال تعديلات في خصائص المنتج (الحجم، التغليف)...

- تنوع الأسواق: حيث يمكن للمؤسسة أن تدخل أسواق جديدة (مناطق جغرافية مختلفة) وبنفس المنتج.

- التنوع الكلي: قيام المؤسسة بطرح منتج جديد في سوق جديد.

• إستراتيجية التكامل: يقصد بإستراتيجية التكامل قيام المؤسسة بإنتاج مدخلاتها أو التخلص من مخرجاتها أو بعبارة أخرى توسيع لأنشطة المؤسسة إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة. ويأخذ التكامل شكلين رئيسيين<sup>2</sup> :  
التكامل الأفقي: هو قيام المؤسسة بدخول مجالات عمل جديدة، إما كأنشطة مكملة لها أو منافسة.  
التكامل العمودي: ويشمل بدوره:

- التكامل العمودي باتجاه الخلف: ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها.

- التكامل بالعمودي اتجاه الأمام: ويتمثل في دخول المؤسسة إلى مجال توزيع منتجاتها عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة للمستهلك النهائي. وهي بذلك تتضمن كل الأنشطة المتعلقة بالتوزيع.

• إستراتيجية التدويل أو العالمية<sup>3</sup> : ويقصد بالإستراتيجية العالمية امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة فهي بالتالي تتضمن التوسع في حجم العملاء المستهدفين ... ومن أهم الأسباب التي دفعت إلى ظهور الإستراتيجية العالمية:

• تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، حيث تسعى المؤسسة إلى ترشيد الإنتاج بالبحث عن عوامل الإنتاج الأقل تكلفة على المستوى العالمي. خاصة فيما يخص اليد العاملة.  
• جمود حصص السوق ووجود احتكارات القلة؛

<sup>1</sup> ] J, P, Helfer, op, cit, p. 201

<sup>2</sup> G. Johnson ; H.Scoles, p. 359

<sup>3</sup> Sebastien Duizabo ; Doique Roux, **Gestion et Management des Entreprises**, 1ere édition (Paris : Hachette Livre2005), p. 247

- تقليص المسافة بينها وبين المواد الأولية؛
- البحث عن أسواق جديدة لتصريف المنتج؛
- امتداد دورة حياة المنتج إلى الأسواق العالمية؛

غير أن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تواجه تحديات جراء التغيرات البيئية الكلية، السياسية منها والاقتصادية و الثقافية.

- استراتيجية التراجع عن الاستثمار: ويتم تبني هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة التي انخفض معدل تحقيق أهدافها عما سبق تحقيقه في السابق، وتكون عملية التراجع إما الانسحاب من مجال النشاط ما نظرا لعدم امتلاكها للكفاءات الكافية للعمل فيها، وهي تسعى بذلك لتركيز جهودها نحو مجال نشاط معين لتحقيق مكاسب أكثر؛ و إما عن طريق الأخرجة التي تعني التنازل عن تولى عملية الإنتاج وتوكيلها لمؤسسات أخرى، بسبب ارتفاع تكليف ممارسة النشاط داخليا بالمقارنة مع تكاليف ممارسته خارجيا.

### ت. الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

- استراتيجيات النمو: تعتبر استراتيجيات النمو من بين أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها من أجل تحقيق التطوير، ويمكن التمييز بين نوعين من النمو فهناك نمو داخلي ونمو خارجي و عادة ما تتبع المؤسسة استراتيجية النمو الداخلي أولا ثم تتبعها بإستراتيجية النمو الخارجي.

أ- استراتيجية النمو الداخلي: <sup>1</sup> وتتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة **propre resource** وكفاءات المؤسسة.

وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل إذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة إنشائه غير موجود في السوق و تفضل المؤسسة هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلية) باعتباره أفضل الطرق لتعزيز الكفاءات الأساسية الممكنة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

ب- استراتيجية النمو الخارجي: وتهدف المؤسسة من إتباعها لهذه الإستراتيجية إلى توسيع مجال نشاطها، حيث لا تكتفي بتشغيل مواردها وكفاءاتها و إنما تلجأ إلى أعوان خارجيين وذلك بإتباع إحدى الطرق التالية:  
الاقتناء، التكامل، الاندماج أو الشراكة. ف شراء نشاط بالكامل يمثل أحد أهم الحلول التي تمكن المؤسسة الاستفادة من الكفاءات و شبكاتهما المشتركة. وتتمثل مبررات النمو الخارجي في <sup>2</sup>:

- تحقيق النمو بوتيرة سريعة مما يسمح للمؤسسة بالدخول إلى أسواق جديدة أو بطرح منتجات أو خدمات جديدة أكثر مما تحققة المؤسسة بتبني النمو الداخلي؛

- يمثل الخيار الملائم للمؤسسات التي لا تملك الموارد والكفاءات المعتبرة؛ الاستفادة من أفضلية التكلفة في حالة اقتناء

<sup>1</sup> G. Pellicelli, op, cit, p. 350

مؤسسة في وضعية مالية صعبة؛ الاستفادة من منحى الخبرة؛ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى الموارد الضرورية والاستثمارات في الأنشطة (التدفق النقدي)؛ السعي وراء تحقيق اقتصاديات الحجم؛ يعتبر النمو الخارجي الوسيلة الوحيدة التي تسمح للمؤسسة الدخول إلى الأسواق التي تكون فيها حواجز الدخول كبيرة: حواجز تكنولوجية، قانونية،...  
• المنافسة أو التعاون<sup>1</sup>:

أ- المنافسة: وهي علاقة منطقية بين مؤسستين تقدمان نفس المنتج، وكل مؤسسة تبدل كل الجهود من أجل إخراج المؤسسات المنافسة من السوق. وتكون المنافسة إما بنفس المنتجات أو بمنتجات بديلة عن بعضها البعض، و يعتبر الزبون هو المستفيد الأول من هذا النوع من الاستراتيجية سواء من ناحية التكاليف (تخفيض التكاليف) أو من ناحية نوعية المنتجات والخدمات المقدمة (جودة عالية)...

ب- التعاون: و يقصد بالتعاون تلك الوضعية التي تكون فيه مؤسستين أو أكثر مشتركتين في الموارد والأنشطة

تبني إستراتيجية معينة. وذلك نظرا للتغيرات البيئية المستمرة والمعقدة فإن المؤسسة قد تعجز لمواجهةها بالاعتماد فقط على كفاءتها الداخلية، لذا يعتبر التعاون بين مؤسستين أو أكثر الحل الموجود أمامها. فبفضل التعاون تستطيع المؤسسة الحصول على المواد الأولية، الكفاءات، الابتكار و الحصول على مصادر للتمويل، هذا بالإضافة إلى إمكانية النفاذ إلى أسواق جديدة. وتأخذ استراتيجية التعاون شكلين أساسيين: التحالف أو الشراكة.

• التحالف: وهو التعاون بين مؤسستين متنافستين. وتتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية لعدة أسباب:

-الوضع المشترك للموارد المتاحة والكفاءات من أجل الحصول على جودة عالية؛  
-اتحاد الموارد والكفاءات وخاصة القدرات الاستثمارية تساعد على خلق منتج جديد قد تعجز المؤسسة بمفردها على إيجادها.

-إشراك مؤسستين لمواردهما و كفاءتهما يساعد المؤسستين على الحصول على حصص سوقية أكبر.

كما يساعد التحالف أيضا على منافسة المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط.

• الشراكة: ويمثل الشكل الثاني الذي يأخذه التعاون وتتضمن الشراكة التعاون بين المؤسسات التي ليست في وضع تنافسي بينها. وللشراكة هي الأخرى أسبابها يمكن التوصل إليها من خلال التعرف على الأشكال المختلفة لها:

- **Les partenariats d'impartition**: الشراكة عن طريق التنازل وتعلق بالمؤسسات التي تربطها

علاقات زبون/مورد، حيث المورد يضمن وجود منافذ تسويقية والزبون بدوره يتحصل على المنتجات التي تتوافق واحتياجاته. وتتحدد مختلف أشكال التعاون من خلال:

-طريقة تسيير الأصول: أي إلى أي مدى يجب أو لا يجب تسيير الأصول بطريقة مشتركة.

-القدرة على الفصل بين الأصول: ما هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تقسيم الأصول بين المشتركين.

-درجة تناسب **appropriabilité** الأصول: بعبارة أخرى ما هو الخطر الذي يمكن أن يواجهه أحد الأطراف المشتركة المالكة للأصول

### المبحث الثالث : التسويق الاستراتيجي

المطلب الاول : تعريف التسويق لاستراتيجي و ماهيته

تعريف التسويق الاستراتيجي :

عرفه محمد إبراهيم عبيدات بأنه: "كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل على حدى.<sup>1</sup>"

كما عرفه محمد الصغير جيطلي بأنه : " إجراء تحليل بهدف توجيه المؤسسة نحو إشباع الرغبات التي تؤدي إلى خلق فرص اقتصادية جذابة لها.<sup>2</sup>"

و أخيرا عرفه JEAN-JACQUES LIMBIN : بأنه عملية تتبناها المنظمة التي تكون ذات توجه سوقي و تهدف إلى تحقيق أداء اقتصادي مرتفع عما هو موجود في السوق ، بانتهاج سياسة مستمرة لخلق السلع و الخدمات ، مقدمة بذلك قيمة عالية للمستخدمين مقارنة بعروض المنافسين.<sup>3</sup>

نستنتج من التعريف الأخير الخصائص الأساسية للتسويق الإستراتيجي وهي<sup>4</sup>:

1. إن التسويق الإستراتيجي لا يخص فقط المؤسسات التجارية بل يتعداه إلى أشكال المنظمات الأخرى كالإدارات والشركات.
2. إنه عبارة عن خطوة دائمة تؤدي إلى التشكيك الدائم في مختلف الاختيارات الإستراتيجية

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق : مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة ) عمان : دار وائل للنشر ، 2002 (ص25.

<sup>2</sup> MOHAMED SEGHIR DJITLI , **MARKETING STRATEGIQUE** ( ALGERIE : EURL IBN SINA; EDITIONS DJITLI , 2001 ) , P. 8

<sup>3</sup> P.AMEREIN ; D.BARCZYK ; R.EVRARD ; F.ROHARD ; B .SIBAND ; P.WEBER , **MARKETING:STRATEGIES ET PRATIQUES** ( FRANCE : AGNES FIEUX, 2000 ) , P.10

<sup>4</sup> P.AMEREIN ET AL , **MARKETING:STRATEGIES ET PRATIQUES** , IBID , P.P.10-1

3. إن التسويق الإستراتيجي يعبر عن إدارة المنظمة على اقتراح عرض أفضل وبشكل منظم مقارنة بمنافسيها المباشرين لكي تستفيد من ميزات تنافسية ملائمة من جراء تحقيقها لهذه الأهداف

### أهمية الاستراتيجية:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية التسويقية من خلال النقاط التالية:

- 1- تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة إتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- 2- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- 3- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل.
- 4- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية الى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- 5- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- 6- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المتعلقة بإتجاهات المنظمة.
- 7- تمكن الإستراتيجية متخذي القرار تحقيق الإتصال الكفؤ أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كفاية الفعاليات للمنظمة.
- 8- توفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية إتخاذ القرار الصائب.
- 9- القدرة على التحاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- 10- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
- 11- الإقتصاد في استخدام الموارد لان الموارد تستخدم للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
- 12- أهداف إستراتيجية التسويق تكون واضحة ودقيقة ومدروسة وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالصحيح.
- 13- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أنواع الاستراتيجيات التسويقية

#### أنواع الاستراتيجيات التسويقية.

بشكل عام هناك أربعة خيارات تسويقية رئيسية حسب تقسيم Rize&Troot في كتاب **Marketing warfain** أو تكون خمسة خيارات رئيسية هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2009ص-ص: 17 -1

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010ص

### الفرع الأول - استراتيجيات المدافع في التسويق:

تستخدم هذه الاستراتيجية في الدفاع عن الحصة السوقية وذلك بالتعريف بسلع وخدمات جديدة والتي يكون صاحب هذه الاستراتيجية قيادي في مجال عمله وتكون درجة القوة عالية مقارنة مع المنافسين الذين لا يستطيعون اللحاق به أو منافسته وفي الواقع هناك عدة أنواع من هذه الإستراتيجيات الدفاعية التي بإمكان المنظمة المنهجية أو القائد استخدامها حددها kotler بستة أنواع هي:

#### أولاً. استراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها في السوق

الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية الدفاعية هي أنه يجب على المنظمة أن لا تعتمد على مركزها الحالي بما يعنى من إمكانيات المادية والغير مادية بل يجب أن تعمل على تطوير ما لديها لكي تحافظ على بقاءها في السوق بشكل مهيم أو قائد.

#### ثانياً- استراتيجية الدفاع عن أجنحة الجيش:

على قادة السوق أن لا يقفون عند حد حراسة أراضيهم بل يجب أن يقوموا بعدة طرق لحماية الجبهة الضعيفة أو من الممكن أن تكون كقاعدة للغزو في حالة الهجوم المضاد ويبقى الدفاع عن أجنحة الجيش ذا قيمة قليلة ما لم يعد إعداد جيد ومدروس وحراسته بجدية.

#### ثالثاً. الدفاع بموجب حق الأولوية<sup>1</sup>:

تعتبر من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية، حيث نفكر بشن هجوم على العدو قبل أن يبدأ هجومه ضد المنظمة والدفاع بموجب حق الأولوية يفترض أن الوقاية خير من كل علاج وفي بعض الأحيان قد تبادر الشركة القائدة في السوق بشن هجوما نفسيا أو يطبق إشارات إلى السوق ينصح به المنافسين بالعدول عن الهجوم.

#### رابعاً- استراتيجية الدفاع بالقيام جوم مضاد ومقابل:

أي قيام القائد بغزو الأسواق للحصول على حصة من السوق سريعة جدا إلى حد يتوجب فيه القيام جوم مضاد مقابل في الحال.

#### خامساً. استراتيجية الدفاع المتنقل<sup>2</sup>:

تتطلب هذه الاستراتيجية من القائد أكثر من مجرد الدفاع عن أراضيه، ففي هذه الاستراتيجية يبسط القائد هيمنته على أراضي جديدة من شأنها أن تعمل كمركز مستقبلي للدفاع والهجوم.

#### سادساً - استراتيجية الدفاع بالانكماش:

فالانكماش المخطط هو ليس معناه التخلي عن السوق بل هو التخلي عن الأراضي الأكثر ضعفا واعادة توزيع الموارد لأراضي

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص .

أقوى، والانكماش المخطط له هو التحول لتعزيز قوة المنافسة لدى القائد في السوق وتركيز قوة تكشفه عند المواقع المحورية.

### الفرع الثاني - استراتيجيات المهاجمين في التسويق

تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب الحصول على الميزة التنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها، فيمكن للمؤسسة باستخدام هذه الاستراتيجيات توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين الراكدين في نفس المجال، فتقوم هذه الاستراتيجيات على محاولة إظهار نقاط الضعف للمنافسين من أجل مهاجمتها، من جهة أخرى إظهار نقاط القوة لمستهلكيها وبالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها ومهاجمة المنافسين وهناك خمسة أنواع من استراتيجيات الهجوم هي :

#### أولا . مهاجمة الجبهات الأمامية:

يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من المنافسين والترويج لها وتحديد أسعاره في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية فإن الهجوم هو الأكثر شيوعا من خلال القيام بتخفيض الأسعار مقابل أسعار المنافسين الآخرين.

#### ثانيا. مهاجمة أجنحة الجيش (أي الهجوم الجانبي):

حيث تجعل الهجمات الجانبية للتسويق المتميز ذا معنى هام وهي بوجه خاص تجذب المعتدي الذي يستولي على موارد أقل من الخصم.

وبالإمكان توجيه الهجوم الجانبي على طول بعدين استراتيجيين: بعد استراتيجي والآخر شرائحي.

#### ثالثا. الهجوم المطوق<sup>1</sup>:

تستند هذه الاستراتيجية على حاجة السوق التي يهمل المنافسون إشباعها من جانب، وتتطلب التطويق شن هجوم كبير على عدة جبهات لذا يتوجب على المنظمة المعتدية أن تحمي جبهتها الأمامية بحيث أن التطويق السريع سيحطم إرادة العدو.

#### رابعا-الهجوم الثانوي (الجانبي):

تعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات لاعتداء الغير مباشرة حدودا فيقصد بما تجاهل العدو ومهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة موارده.

#### خامسا . هجوم العصابات:

هو خيار آخر يتاح لمعتدي السوق وخاصة الأصغر حجما وتمثل حرب العصابات بشن هجمات صغيرة متقطعة على أراضي مختلفة للخصم من أجل إزعاجه ومضايقته، ومفتاح هذه الاستراتيجية في التركيز على الهجوم في أرض ضيقة.

#### سادسا -الاستراتيجيات التسويقية للتابع:

وتعتبر هذه الاستراتيجية هي الأفضل للمؤسسات الصغيرة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العالمية، وتكون جهودها مركزة على السوق حيث لا تقتصر على جزء واحد في السوق مثل استراتيجية تجديد المنتج تماما. فالمبدع أو المبتكر يتحمل نفقات ضخمة

<sup>1</sup> أحمد بن مويظة، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير )، تخصص تسيير، جامعة المسيلة، 2006ص .

فتكون مكافأته هي قيادة السوق، وكثير من الشركات تجذب إتباع قائد السوق على تحديه.

**سابعا - استراتيجيات تسويقية لقادة الأسواق الصغيرة :**

إن البديل أن تكون تابعا في سوق كبيرة هو أن تكون قائدا في سوق صغيرة وتعتبر هذه الأسواق منافذ بالنسبة للشركات الكبيرة.

**ثامنا - الاستراتيجيات التي يستخدمها متحدي السوق:**

وجب على متحدي السوق أن يحددوا أولا الهدف الاستراتيجي للشركة وخصومها فالهدف الاستراتيجي لمتحدي السوق هو زيادة

حصتهم السوقية فبوسع المتحدي أن يختار الهجوم على واحد من الأنماط الآتية من الشركات<sup>1</sup>:

1. بوسع المتحدي أن يهاجم قائد السوق :تعتبر مخاطرة كبيرة وهي استراتيجية مكلفة للغاية وسيكون لها قيمتها إذا تبين أن القائد لا يخدم السوق بكفاءة.

2 بوسعه مهاجمة الشركات التي هي من حجمه :التي لا تؤدي وظائفها وليس لديها ما يكفي من التمويل.

3 بوسعه مهاجمة الشركات المحلية والاقليمية :التي لا تؤدي وظائفها وليس لديها ما يكفي من الأموال وكثير من الشركات وسعت حجمها وذلك من خلال القضاء على الشركات الصغيرة.

### المطلب الثالث : مراحل إعداد إستراتيجية التسويق

**أولا : مراحل إعداد إستراتيجية التسويق.**

إن إعداد إستراتيجية التسويق يتطلب منا وضع وإتباع طريقة صحيحة تساعدنا في هذه الإستراتيجية.

**1\تحديد الأهداف :** يجب إن تكون هناك أهداف محددة لنشاط المؤسسة حتى يكون هذا النشاط فعال حيث الأهداف

التسويقية للمؤسسة تشكل الأساس لإدارات التسويق , فان أول مهمة لمدير التسويق تندرج م أهداف طويلة المدى إلى أهداف قصيرة المدى كما تكون هناك أهداف عامة تتفرع من أهداف تفصيلية و قبل إن تقرر المؤسسة ، أي هدف تصبو إليه فان عليها إن تعرف مطالب القطاعات المختلفة في السوق و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة مقابل هذه المطالب و الكيفية التي تقابل بتا المؤسسات المنافسة , كذلك التنبؤ بالمنافسة المرتقبة من المؤسسات الجديدة التي تدخل في نفس الميدان.

**2\تشخيص القيود و الإمكانيات:** على المؤسسة تحليل كل الإمكانيات و القدرات المتاحة لها و تتمثل هذه الإمكانيات في :

الموارد المالية ,الموارد البشرية ,القدرات التكنولوجية.

و كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار القيود القانونية و اللوائح التنظيمية و المحيط الهيكلي و نخص بالذكر مايلي:

\_التنظيم المتعلق بالمنتج و الإشهار و التوزيع.

\_حجم الطلب و نسبة المنافسة.

\_عادات و أذواق المستهلكين في السوق.

\_مراعاة المميزات المختلفة للتوزيع ( جهوية , وطنية , دولية).

**3\ صياغة الإستراتيجية :** تتم صياغة الإستراتيجية وفقا لمعايير تتمثل في:

\_معيار الهدف : يجب على المؤسسة الفهم و البحث عن أقسام التسويق المستهدفة و هذا ممكن تحديده إما بالمعنى الجغرافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي.

\_معيار الخطوات : المؤسسة مضطرة إلى الاختيارات من الإستراتيجية التي تقوم على المنتجات والأسعار وقنوات التوزيع و وسائل الاتصال مماثلة للسوق المستهدفة , أي الإستراتيجية تتميز بتغير بعض السياسات التسويقية و هذا وفقا لأجزاء السوق المستهدف و الخيار بين الخيارات على أساس مدى تشابه أو تباين الهدف المحتفظ به مع الموارد لدى المؤسسة.

\_معيار العناصر المتحركة :تقوم المؤسسة بالضغط على عناصر المزيج التسويقي بغية إنجاح منتجاتها و هذا بالاعتماد على العناصر المتحركة و تتمثل في السعر , طريقة بيع أصلية , قناة توزيع جديدة<sup>1</sup>.

**تقييم الإستراتيجية :** يجب التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة و أهدافها الرئيسية

كما يجب معرفة مدى توافق الإستراتيجية مع ظروف البيئة الخارجية للمنظمة , و يجب تحديد ما إذا كانت تتطابق

مع الإطار الزمني للهدف المراد الوصول إليه و أهم شيء في تقييم إستراتيجية التسويق هو تحديد نسبة ما تنطوي عليه من الموارد الإجمالية و إذا كانت ستعرض الهدف إلى الخطر في حالة فشلها كما يجب التأكد من أنها تقوم على توقع ردود أفعال المنافسين و الاحتياط ضدها.

**5\ اختيار و تركيب الخطة :** في هذه المرحلة يتم رسم و تركيب الإستراتيجية المختارة و تحديد و سائل عملها و هذا ما يقوم به المخطط التسويقي.

أ\ تحديد القطاعات السوقية الجذابة : إذا أرادت المؤسسة إن تبني إستراتيجية تسويقية ملائمة لبيئتها التنافسية فان عليها إن تحدد أكثر قطاعات جذابة لتكون بمثابة الهدف التسويقي ,على المؤسسة إن تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالمبيعات المتوقعة و الأرباح المتوقع تحقيقها لكل قطاع و نقاط القوة للمنافسين و احتياجات منافذ التوزيع ثم تحد ماهي أفضل القطاعات التي تتوافق مع إمكانات المؤسسة و نقاط قوتها.

ب\ الفرص التسويقية : تعني الفرص التسويقية المجال الاستراتيجي الذي تتمتع به المؤسسة بخاصية تفضيلية بالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها و عليه يجب تحديد الفرص التسويقية التي تجعلها محورا لنشاطاتها لأنه على أساسا سيتم تحديد برامجها التسويقية و الإنتاجية و المالية<sup>2</sup>.

**ثانيا : تقييم الإستراتيجية التسويقية**

**1\ التقييم الشامل للإستراتيجية التسويقية :** يتضمن التحليل الشامل التحليل المعمق لمختلف العوامل البيئية و خاصة فيما

<sup>1</sup> حشود عماد الدين , دور تكنولوجيا المعلومات في اختيار الإستراتيجية التسويقية , مذكرة ماستر 'جامعة الجبلالي

بونعامة 2015 ص 30-31

<sup>2</sup> حشود عماد الدين , دور تكنولوجيا المعلومات في اختيار الإستراتيجية التسويقية , مرجع سابق , ص 35-32.

يتعلق بالعوامل المرتبطة بمدى مشروعية إنتاج المنتج الجديد أم لا كما يشمل التقييم أيضا تقدير ردود فعل كل من المستهلكين المستهدفين و المنافسين الرئيسيين حول ما سيتم تقديمه من منتجات جديدة و بشكل نهائي في مراحل لاحقة و يتم التعرف على ردود الفعل الأخرى من المستهلكين المستهدفين من خلال تنفيذ سلسلة من البحوث و الدراسات التسويقية الميدانية و التجارب , حيث تتضمن عملية تقييم الإستراتيجية التسويقية العناصر التالية:

\_ قياس ردود الفعل و نوعية الاستجابة للاستراتيجيات المقترحة للمنتج الجديد و مقارنتها مع بيانات تاريخية فعليه لمنتجات مشابهة نسبيا.

\_ قياس الأثر الحاصل للاستراتيجيات التسويقية ايجابيا أو سلبيا على المزيج السلعي أو الخدمي للمؤسسات التي تنوي تقديم منتجات جديدة.

\_ التعرف على ردود الفعل الذي يمكن إن يكون من جانب المنافسين.

\_ التعرف على ردود فعل الحكومة و التدايعيات الاجتماعية للإستراتيجية التسويقية المقترحة للمنتجات التي يتم طرحها لاحق

هناك عدة اعتبارات يجب إن تأخذ حتى تتمكن المؤسسة من تقييم استراتيجياتها التسويقية و على أثرها يمكن إن تتخذ القرارات للوصول إلى الأهداف المسطرة:

### 2\ الاعتبارات التي يجب إن تأخذ في تقييم إستراتيجية التسويق:

أ\ اعتبارات خط الإنتاج : في الحقيقة إن نادرا ما يتم تقديم منتجات جديدة ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية للمؤسسة لذا فانه من المتعارف عليه إن المنتج الجديد ما هو إلا إضافة جديدة إلى خط أو خطوط الإنتاج الحالية و عليه فالواجب إن تقدر الآثار الايجابية و السلبية لما يتم تقديمه من منتجات جديدة عن المزيج السلعي أو الخدمي الحالي للمؤسسة نظرا لكون إن ربحية المنتج أو المنتجات الجديدة مقارنة مع المنتجات الحالية لذا يستوجب وضع إستراتيجية مميزة للمنتجات الجديدة , رغبة المؤسسات في تجنب أية آثار سلبية على الجانب الأخر من خلال تطوير المنتجات الجديدة التي تزيد من المبيعات و الحصص السوقية.

ب\ الاعتبارات المتعلقة بالحصصة السوقية : من الأمور التي لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل رجال التسويق لغاية الوقت الحالي تلك الأمور المرتبطة بالحصصة السوقية المرغوب تحقيقها خاصة في المؤسسات الصغيرة الحجم من جهة و ذات القدرات الإبداعية المعقولة من جهة أخرى و بناء عليه فان موضوع الحصص السوقية لا بد من إعطائها الاهتمام اللازم كإحدى المحددات و المكونات الأساسية و ليس الضمنية في الإستراتيجية التسويقية لما يراد تقديمه من منتجات جديدة كذلك قد تكون الحصص كهدف لا بد من المؤسسة إن تسعى إليه و تركز نصب أعينها عليه<sup>1</sup>.

### أهداف إستراتيجية التسويق.

تهدف استراتيجيات التسويق إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة و في عدة نواحي:

- ❖ مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل التسويق : يكمن الهدف هنا فيما يلي:
  - التوصيف و التقييم لبيئة عمل وظيفة التسويق.
  - تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على الفرص و التهديدات في بيئة النشاط و تحليلها.
  - تدعيم قدرة المؤسسة في نقاط القوة و أوجه الضعف لديها.
  - توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في الاسواق و في اتجاه المنافسين.
- ❖ تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية : و ذلك ب:
  - صياغة و تطوير رسالة وظيفة التسويق و أهدافها.
  - تحديد و توجيه مسار العمل في المؤسسة بشأن وظيفة التسويق.
  - تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو الحصة السوقية للمؤسسة و المحافظة عليها من خلال المحافظة على ولاء الزبون.
- ❖ تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة حسب احتياجات السوق : من خلال:
  - التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المؤسسة و تحديد سبل و متطلبات الاستفادة منها.
  - تعميق إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية و حتمية دراسات جدوى القرارات و التأكد من فعاليتها.
  - وضع المؤهلات و الأسس لتحديد و تنوع مجالات أعمال المؤسسة من خلال الأنظمة و الأسواق أو الزبائن.
- ❖ تطوير و تحسين أداء المؤسسة من خلال إدارة التسويق:
  - تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية بما يساعدها على تحقيق أهدافها و رسائلها.
  - تدعيم الأداء المرتفع لأفراد إدارة التسويق و غيرهم من جماعات العمل في المؤسسة.
  - توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية و التواصل المستمر بين المؤسسة و الأطراف الخارجية ذو العلاقة بها و خاصة الزبون<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

لقد عرف المفهوم التسويقي تطوراً مر بعدة مراحل، كل مرحلة عرفت توجهها معيناً فمن التوجه بالإنتاج إلى التوجه بالمنتج، ومروراً بالتوجه البيعي والتسويقي وصولاً إلى التوجه المجتمعي.

يؤدي التسويق وظائف عديدة تمس جميع الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة ولمتابعة هذه الوظائف هناك إدارة متخصصة تسهر على عملية التخطيط والمراقبة والتوجيه. وقد عرف التسويق إمتداداً واسعاً سواء داخل المؤسسة من جانب الوظائف أو خارجها من جانب باقي القطاعات.

كذلك خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في مواجهة التغيرات المختلفة لا يكون إلا باكتسابها لأفضلية تنافسية، عن طريق تبني إحدى الاستراتيجيات الشاملة. وتتمثل هذه الخيارات الإستراتيجية في ثلاث خيارات؛ إستراتيجية السيطرة بالتكاليف بفرض نفسها من خلال بيع منتجاتها بأسعار تنافسية وبكميات كبيرة، وبالتالي السيطرة على أكبر حصة ممكنة من السوق، والخيار الثاني هو إستراتيجية التمييز بتقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين وذات جودة عالية، فهي تسعى إلى خلق درجة من التميز لمنتجاتها مقارنة مع منتجات المنافسين، أما الخيار الأخير فهو إستراتيجية التركيز بتوجيه جهودها نحو قطاع سوقي معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة أو لم تستطع إشباعه أما من خلال تخفيض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة. وقبل أن تصل المؤسسة إلى أي الخيارات يناسبها لا بد من أن تحدد أهدافها مسبقاً والمرور عبر المراحل المختلفة لإعداد الإستراتيجية المختارة بدءاً بتحديد الأهداف الهامة وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية، ثم محلة التنفيذ و أخيراً التقييم والمراقبة.

تمهيد :

بعد قيام المؤسسة بتحديد واحدة من الإستراتيجيات الشاملة التي تتوافق وأهدافها تأتي المرحلة الموالية التي تتمثل في تحديد مختلف السياسات التشغيلية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية العامة المتنبية، ومن أهم هذه السياسات التشغيلية ما يتعلق منها بالمزيج التسويقي. ويتشكل المزيج التسويقي لأية مؤسسة من أربعة عناصر أساسية وهي : المنتج ، السعر، التوزيع و الترويج. ولا يمكن اعتبار مؤسسة ما ناجحة إذا تبنت جميع هذه العناصر و إنما إذا تمكنت من التوفيق بين مختلف هذه العناصر وبالتالي تعزيز تنافسيتها في السوق.

وعلى الرغم من تعدد الآراء في عدد العناصر التي يتكون منها المزيج التسويقي للمؤسسة والتي اختلفت بين أربعة وخمسة عناصر، ونجد من بين الاقتصاديين الذين يعتبرون بأن المزيج التسويقي خمسة عناصر "ديك بيرري"، وهي: المنتج، السعر، التوزيع، نقاط البيع والترويج. وما يلاحظ عن هذا التقسيم أنه ركز على ضرورة إعطاء أهمية قصوى لكيفية الاتصال بالزبون.

إلا أن التقسيم الشائع والأكثر استعمالاً هو الذي يعتبر عناصر المزيج التسويقي يتكون من أربعة عناصر كما سبق الذكر.

وللتعرف أكثر على مختلف هذه العناصر وسياساتها تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث: حيث يتناول المبحث الأول سياسة المنتج والعناصر المرتبطة بها من خصائص المنتج والتغليف وعلامة العلامة. والمبحث الثاني يتناول سياسة تسعير المنتج واهم العوامل التي تؤثر فيها وما هي الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة لتسعير منتجاتها.

ويتطرق المبحث الثالث إلى سياسة التوزيع ومختلف القنوات التوزيعية المتاحة أمام المؤسسة والعوامل التي تؤثر على المؤسسة لتحديد أي القنوات أنسب وكيفية مواجهة المؤسسة للمنافسة الحادة من خلال اختيارها لسياسة من سياسات التوزيع. وتم تخصيص المبحث الثالث للتعرف على مختلف عناصر المزيج الترويجي ودورها في تعريف المؤسسة لمنتجاتها لمختلف الزبائن.

### المبحث الأول: المزيج التسويقي وعناصره

#### المطلب الأول: السياق التاريخي لظهور المزيج التسويقي :

يعد المزيج التسويقي من أهم العناصر في العملية التسويقية التي تعمل على إرضاء الزبون ، والمحافضة عليه منذ ظهوره إلى يومنا هذا وعليه سنعرض التطور والسياق التاريخي للمزيج التسويقي .

منذ بضع سنوات خلت قام البروفيسور " نيل بوردن " Niel Borden من مدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد بتحديد نشاطات عدد من الشركات التي يمكنها أن تؤثر على المشتري والذي اقترح بوردن بأن كل تلك النشاطات تكون مزيج التسويق Marketing Mix، ويجب أن تكون مخططة في المحتوى التحقيق أكثر الأثر<sup>1</sup> .

مفهوم المزيج التسويقي هو واحد من أقوى المفاهيم التي تم تطويرها على الإطلاق على مديري الأعمال. ظهر بعد الحرب العالمية الأولى مباشرة حيث كان موضوعا أساسيا للعديد من دورات التسويق في منظمات إدارة الأعمال MBA وتنظيمها وهو الآن المفهوم التنظيمي الرئيسي لعدد لا يحصى من خطط التسويق للشركات وكذلك بالنسبة لمعظم الكتب للمدرسة التسويقية والعديد من الدورات والبرامج التعليمية<sup>2</sup> .

يرجع أصل تطوير مفهوم المزيج التسويقي ومكوناته إلى مقالة للباحث " نيل بوردن " سنة 1965، إذ يجذ في مقالته هته عن إعجابة بطريقة قيام أحد مدراء التسويق بمزج عناصر وسياسات المزيج التسويقي في شركته، حيث وصفه بأنه " مزج العناصر " .

وقد كانت قائمة المزيج التسويقي التي جاء بها بوردن ذلك الوقت تضم 12 عنصرا هي:

- السلع - الخدمات - السعر - البيع الشخصي

- قنوات التوزيع - طرق العرض - الترويج - الإعلان

<sup>1</sup> فيليب كوتلر ، التسويق ، ترجمة فيصل عبد الله بابكر ، دار جرير للنشر و التوزيع ، السعودية  
<sup>2</sup> Benson p 01 , shopio , rejuvenating , the marketing mix, harverd business review magazine 1989

- التغليف - المناولة المادية - العلامة التجارية - المعلومات

و هذا ما يوضحه الشكل رقم 03



مذكرة خوالد أبو بكر كمرجع

وفي عام (1975) قام (McCarthy) بتعديل المزيج التسويقي الذي قدمه (Borden) إلى أربعة عناصر أساسية تسمى

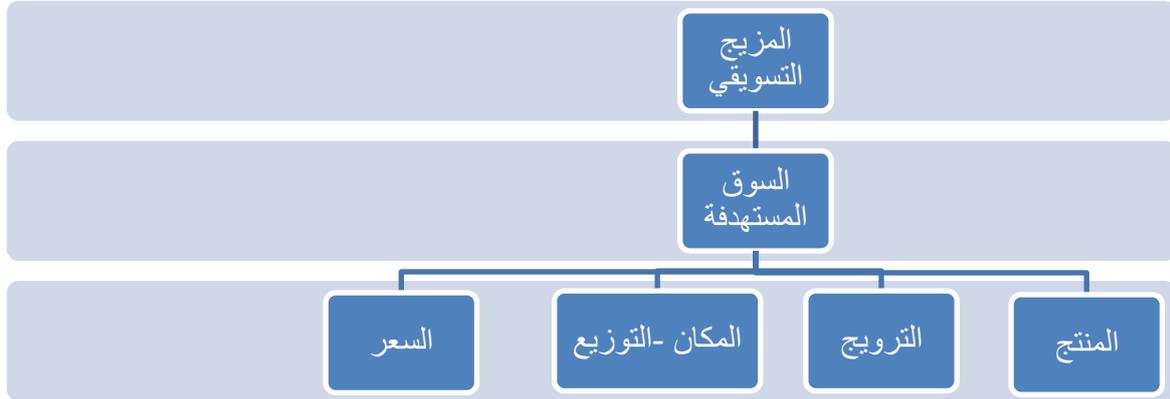
بال (4p's) والتي تشمل:

- المنتج (Product) - الترويج (promotion)

- السعر (Price) - التوزيع أو المكان (place 1)

عموماً يمكن إظهار عناصر و مقومات 4 p's في الشكل رقم : 04

2



- |                   |                   |            |               |
|-------------------|-------------------|------------|---------------|
| • قائمة الأسعار   | • الإعلان         | • المنافذ  | • تنوع المنتج |
| • الخصومات        | • ترويج المبيعات  | • التغطية  | • الجودة      |
| • التسديد         | • القوة البيعية   | • التشكيلة | • التصميم     |
| • شروط الدفع      | • العلامات العامة | • النقل    | • العلامة     |
| • التسويق المباشر | • التسويق المباشر | • المخزون  | • الغلاف      |
|                   |                   | • الموقع   | • الحجم       |
|                   |                   |            | • الخدمات     |

المطلب الثاني : تعريف المزيج التسويقي

<sup>1</sup> خوالد أبوا بكر ، المزيج التسويقي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في للمصارف ، دراسة حالة الجزائر جامعة باجي مختار عنابة 2015-2016 ص28.

<sup>2</sup> -أحمد محمود الزامل و اخرون ، تسويق الخدمات المصرفية ، دار الإثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى 2012 ، ص

### تعريف المزيج التسويقي :

يعرف المزيج التسويقي بأنه "مجموعة الاختيارات التي توضح عرض الشركة للسوق المستهدف"<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفه بأنه "الخطة التي تحدد العرض الذي سيقدم للزبائن (المنتج، الخدمة) و كيف سيتم تسعيرها، ترويجها، و توزيعها"<sup>2</sup>.

و من أكثر نماذج العمل شيوعا التي قدمها مكارثي (1960) (باسم 4P's) و تحتوي على :  
المنتج /الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج و تشمل هذه العناصر الأربعة المحاور الرئيسية لأية إستراتيجية تتبناها الشركة للتعامل مع السوق و نظرا لدرجة التكامل العالية و الاعتمادية المتبادلة بين هذه العناصر فإن وضعها مع بعضها البعض في أية معادلة يشكل منها ما يسمى بالمزيج التسويقي Marketing Mix الذي يمكن تطبيقه و تكيفه مع الأوضاع السوقية المختلفة و قد طور المزيج التسويقي بإضافة ثلاثة عناصر جديدة نتيجة لتغير قواعد المنافسة و القاعدة التقليدية

الأساسية "للميزة التنافسية" و هي:

**العمليات Process:** هي مستوى الكفاءة في تقديم و عرض الخدمة و هذا الأمر يكون أقل أهمية بالنسبة للمنتجات المادية.

**المشاركون People:** هم كافة الأفراد الذين يشاركون بشكل مباشر في عملية الاتصال بالمستهلكين

**الإظهار المادي Physical Evidence:** هو اهتمام رجال التسويق لإكساب الخدمة ذلك المستوى المناسب من النوعية، و بما يجعلها لأن تكون أقرب للعنصر الملموس المادي من خلال الأدوات و التجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة

ليصبح المزيج التسويقي للخدمات من 7 عناصر:

Product, Place, Price, Promotion, People, Physical Evidence, Process

ولتحقيق فاعلية هذا المزيج التسويقي و فاعلية كل عنصر من عناصره ، فإن سياساته وأساليبه

<sup>1</sup> Baker Michel ,the marketing, third edition , Linacer house ,Jourdan hill, Oxford

Loundon, 1995, p 410

<sup>2</sup> Rachman David J , the Marketing , today , Secound edition , Rinechart & Winnston ,Linc 1988, p17

وقواعده يجب أن تنطلق من استراتيجيات عامة وأساسية تقررها المنظمة تجاه عدد من الموضوعات الهامة ، كما يجب أن توضع في ظل المعلومات والدراسات التي تتم على الزبائن.

### عناصر المزيج التسويقي:

قدم بوردن ( BORDEN ) ( مفهوم المزيج التسويقي في عام 1950م، وعرفه على أنه " : المتغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المنظمة " وهو مفهوم على المستوى الجزئي وليس الكلي ويشمل العناصر التالية<sup>1</sup>:

- المنتج : يشمل تخطيط المنتجات، التغليف، التمييز، التبيين، الضمان والخدمة ؛
- السعر: يشمل تحديد مستويات الأسعار، تحديد هوامش الربح، تحديد أنواع ومعدلات الخصم؛
- المكان: يشمل التوزيع، التوزيع المادي ( النقل والتخزين ؛
- الترويج: يشمل الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر.

### الفرع الأول: المنتج

تعتبر المنتجات من أهم عناصر المزيج التسويقي الفعال، باعتبارها جزءا مهما من إستراتيجية التسويق لمختلف المؤسسات حيث أننا نستطيع أن نقيس مدى نجاعة هذه المنتجات بمدى قدرتها للوصول إلى المشترين، وتحقيق التفوق على المنافسين والبقاء في السوق<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف المنتج على أنه : " مجموعة من المواد، الخدمات، والمعطيات الرمزية تسمح بتقديم إشباع أو منافع للمشتري أو المستخدم<sup>3</sup>."

وهناك من عرف المنتج على مستويين الضيق والواسع، فعلى المستوى الضيق تعرف بأنها:

" أي شيء ملموس يقدم للمشتري بدفع ثمنه، فالسلعة هنا تكوين مادي يمكن لمسه والإحساس به."

أما المعنى الواسع للمنتج فهو يشمل كل علامة معروضة للبيع وبذلك فهي سلعة قائمة بذاتها و

هذا التعريف يهتم بالنوع أو العلامة التجارية<sup>4</sup>

و كتعريف شامل للمنتج نذكر مايلي : " هو خليط من الخصائص الملموسة و الغير الملموسة و المتضمنة تشكيلة من الصفات

التي تميز المنتج عن غيره و مايقدمه البائع من خدمات و التي بمجملها تحقق الإشباع و الرضا لدى المشتري<sup>5</sup>"

وهذا التعريف يمكن أن يتوضح في الشكل رقم 1 والذي يعطي الأبعاد المختلفة للمنتج والتي

<sup>1</sup> بازرعة . ادارة التسويق ، مرجع سابق ، ص.ص55-58

<sup>2</sup> تامر البكري . استراتيجيات التسويق ( عمان : دار جهينة ، ) ، 2006ص251..

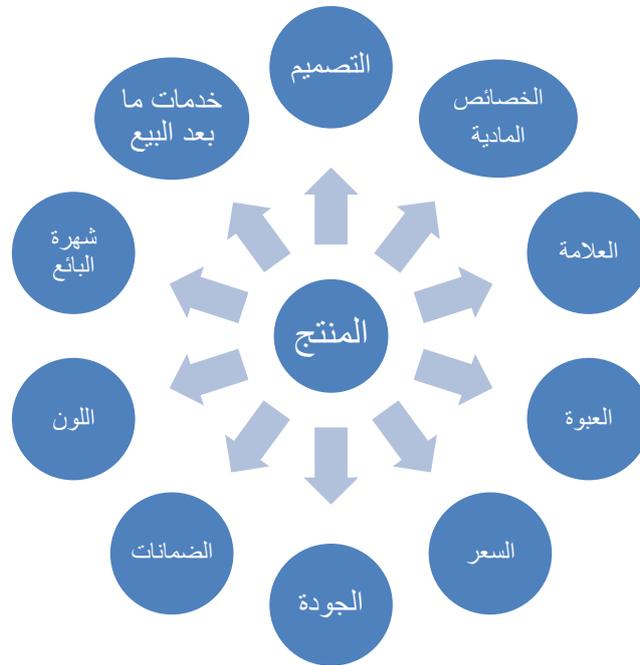
<sup>3</sup> STEPHANE, LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU MARKETING, OP.CIT, P.53

<sup>4</sup> خالد الراوي؛ حمود السند. مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001)ص.ص91-92..

<sup>5</sup> البكري. استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.252.

يمكن أن تدور حولها استراتيجيات المنتج ذات العلاقة المباشرة (العلامة، الجودة، العبوة) وغير المباشرة (شهرة البائع، الضمانات، السعر)

الشكل رقم 05: يبين العناصر التي يتكون منها المنتج



### الفرع الثاني : السعر

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي بعد المنتج و يبقى محل انشغال الكثير من مدراء

المؤسسات لأنه يؤثر على مبيعاتها وبالتالي أرباحها ويختبر مدى صمودها في السوق، وبالتالي فيمكن

تعريف السعر على أنه " : المقدار المادي لمبادلة المنتج أو الخدمة أو المعروض للبيع إلى المشتريين

المحتملين بغض النظر عن القيمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي . استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية ( عمان : دار ومكتبة الحامد، )، 2004 ص،ص.215-218

وتزداد أهمية السعر كعنصر أساسي في المزيج التسويقي لأي مؤسسة وذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

1. أن كل سلعة أو خدمة لها سعر معين حتى ولو كانت تقدم بالتكلفة إذا كانت الدولة تتولى

تسعيها، ولهذا فالسعر عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي لأي نوع من التنظيمات ؛

2. أن قرارات التسعير لها تأثير مباشر على ربحية الشركة ولهذا فإن اتخاذ قرار التسعير

يتضمن اشتراك عدة إدارات أخرى معينة مثل التمويل، الإنتاج، المشتريات... الخ؛

3. أن قرارات التسعير لها تأثير هام على عناصر المزيج التسويقي الأخرى مثل: الإعلان،

التوزيع، تنشيط المبيعات..... الخ. فالسعر العالي يجب أن تدعمه حملات إعلانية معينة والخصومات

التي لها أثر مباشر على استعداد ورغبة الموزعين في توزيع منتجات المؤسسة.

أما عن العوامل المؤثرة في التسعير فنجد هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية نوجزها فيما

يلي:<sup>2</sup>

أ. العوامل الداخلية: حيث نجد من بينها ما يلي: الأهداف التسويقية، المزيج التسويقي،

التكاليف واعتبارات المنظمة.

الأهداف التسويقية:

تختلف الأهداف التسويقية للمنظمات حسب توجهات كل منظمة، فالمنظمات التي تهدف

للوصول إلى أصحاب الدخل المرتفعة فهي تقدم منتجا متميزا وجودة عالية وأسعار عالية، أما التي

تهدف للوصول إلى أصحاب الدخل المنخفضة فتعمل على فرض أسعار منخفضة، وبذلك فإن

إستراتيجية الأسعار تتحدد بشكل واسع من قبل القرارات الخاصة بالأهداف التسويقية وكلما كانت هذه

الأخيرة واضحة كلما سهل بذلك تحديد الأسعار من قبل المنظمة .

2. إستراتيجية المزيج التسويقي:

إن القرارات التسعيرية الخاصة بالمنظمة متوقفة على درجة التنسيق بين عناصر مزيجها

التسويقي، حيث مثلا بالنسبة للمنتج، فالمستهلك عندما يقبل سعر منتج ما فإن قبوله له سيكون لعدة

جوانب منها<sup>3</sup>: الجوانب الفنية مثل: مدى القابلية للتلف والتقدم، مدى إحلال المنتج، موسمية الإنتاج،

الخدمات اللازمة للمنتج بعد الشراء، تنوع استخدامات المنتج، عمر المنتج ودرجة تحمله، جودة المنتج

و مواصفاته، حيث كل هذه الجوانب تؤثر على القرارات الشرائية للمستهلك، إضافة إلى الطرق التي

<sup>1</sup> الصحن ا. محمد ، عباس ، نبيلة لتسويق : المفاهيم و الإستراتيجيات، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2004م  
<sup>2</sup> الصميدعي محمد جاسم ، استراتيجيات التسويق ص ،ص 215-219 مدخل كمي وتحليلي، عمان دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2004

<sup>3</sup> أحمد عرفة؛ سمية شلبي . القرارات والاستراتيجيات التسويقية ( مصر: منشورات سلسلة الإدارة لدرح الفراغ الإداري)، تاريخ النشر لا يوجد) ص.302

تم بما توزيع وترويج هذه المنتجات، لذا فالتنسيق بين هذه العناصر مهم جدا لأنه يضمن الولاء الدائم للمستهلك.

3. التكاليف:

تعتمد الإستراتيجية التسعيرية المتبعة بالدرجة الأولى على التكاليف بنوعها الثابتة والمتغيرة حيث يهدف تحديد سعر ما إلى تغطية هذه التكاليف أولا ثم تحقيق هامش ربح معين ثانيا وذلك من وراء مختلف الأنشطة كالإنتاج والتوزيع والبيع، لذا كلما كانت التكاليف منخفضة كانت الأسعار المحددة منخفضة وبالتالي تحقيق هوامش ربح عالية والعكس صحيح، لذا يجب على المنظمة أن تراقب تكاليفها بدقة لكي تتمكن من تحديد أسعارها بدقة اعتبارات المنظمة:

يجب على المنظمة أن تحدد من المسئول عن وضع السعر الخاص بالسلعة فقد يحدد السعر من طرف رؤساء الخطوط الإنتاجية و قد يحدد من طرف البائعين والذين يسمح لهم بالتفاوض مع الزبائن لفرض سعر معين، المهم أن لا يتناقى السعر المحدد مع الأهداف المسطرة ب. العوامل الخارجية:

هناك عدة عوامل خارجية تؤثر على عملية تحديد السعر نجد منها ما يلي 1:

1. الطلب<sup>1</sup>:

يعتبر الطلب عنصرا مهما في التأثير على مختلف القرارات التسعيرية وخاصة عند تسعير السلعة لأول مرة حيث يجب مراعاة عوامل مختلفة تؤثر على نمط الطلب منها دخل المستهلك و تفضيلاته، القوى الشرائية، عدد وقوة المنافسين، حيث قبل تحديد السعر يتم دراسة الطلب ومرونته تجاه مختلف السلع لأننا في بعض الأحيان نجد بعض السلع تتميز بحساسية المستهلك لأسعارها بسبب خصوصيات فيها.

2. المنافسون:

يعتبر المنافسون عاملا خارجيا مهما أيضا في تحديد السعر حيث على المنظمة أن تتابع أسعار منافسيها و تتنبأ بسلوكهم ليس فقط في نفس مجال الصناعة بل في الصناعات الأخرى التي تنتج سلعا تشبع نفس الحاجة، هذا كله من أجل المحافظة على حصتها السوقية فهناك من تضع سعرا أعلى من منافسيها أو في نفس مستوى أسعارهم أو سعر أدنى منهم وهناك من تكتفي بإتباع المنظمة القائد في تحديد السعر.

3. التدخل الحكومي:

تتأثر عملية تحديد السعر من طرف المنظمة بالقوانين الحكومية السائدة حيث تتدخل الدولة من

<sup>1</sup> الصحن . التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات، مرجع سابق، ص.292-293..

خلال سلطاتها في تحديد السعر الملائم الذي يحافظ على القدرة الشرائية للمستهلك من جهة، وتمنع من أي عملية احتكار لسلعة معينة من جهة أخرى.

4. الظروف الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية دوراً مهماً في تحديد الإطار العام للأسعار حيث أنه إذا سادت حالة الرواج فتمكن المنظمة من الرفع من أسعارها وتحقق بذلك أرباحاً طائلة، أما إذا سادت حالة الكساد فإن المنظمة تعمل على زيادة الطلب على السلعة من خلال تخفيض السعر أو زيادة الخدمات المصاحبة لهذه السلع

5. الموردون والموزعون:

يلعب كل من المورد والموزع دوراً أساسياً في عملية تحديد السعر حيث أنه عندما يرفع الموردون من أسعار المواد الأولية وعندما يطالب الوسطاء بهوامش ربح أعلى فإن المنظمة تعجز عن تحديد السعر الملائم للسلعة، فتلجأ إلى إيجاد طرق للتفاوض مع الوسطاء عن طريق وضع هوامش ربح معقولة وإيجاد منافذ توزيع أخرى بديلة عن الأولى.

الفرع الثالث: التوزيع:

يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي حيث أنه يحقق للمستهلك اشباعاً مختلفة بمختلف السلع والخدمات في المكان والوقت المناسبين، وقد نسب للتوزيع عدة تعاريف حيث عرفه أمين عبد العزيز حسن بأنه " : عبارة عن القنوات التي يتم من خلالها تحريك المنتج من أماكن إنتاجها إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي<sup>1</sup> ."

أما محمود جاسم الصميدعي فقد عرفه بأنه " : نشاط يساعد على انسياب المنتجات (المادية والخدمية) من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم و من خلال قنوات التوزيع<sup>2</sup> ."

ونميز بين مفهومين أساسيين في عملية التوزيع، قناة التوزيع و هيكل التوزيع.

فأما عن قناة التوزيع فهي الطريق الذي تسلكه السلعة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز لا استهلاك من خلال مجموعة من المنشآت التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية بينما هيكل التوزيع يعني كافة قنوات التوزيع المتاحة في صناعة محددة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن. استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ( القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، ) ، 2001 ، ص.231.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البروراري؛ أحمد محمد فهمي البرزنجي. استراتيجيات التسويق : المفاهيم، الأسس، الوظائف (عمان : دار وائل، )، 205، ص2004.

<sup>3</sup> - عزام و زكرياء و حسونة ، مبادئ التسويق الحديث ، عمان ، دار المسيرة للنشر ،

ويمكن أن نلخص أهداف التوزيع فيما يلي :

1. التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى سوق جديدة؛
  2. تحسين المنظمة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع
- رفع كفاءة نظام التوزيع بإمداده بالأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف؛
4. تحقيق الاتصال الكفء والفعال بين المنظمة وأعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين؛
  5. تنمية البحث و التطوير وزيادة فاعلية المفاوضة من خلال معرفة ما يريده المستهلك ؛
  6. نقل و خزن المنتج والمشاركة في تحمل المخاطر ؛
  7. توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك ؛
  8. توفير الدعم من خلال الإدارة الجيدة لقناة التوزيع وتأمين وصول السلع والخدمات للمستهلكين؛
  9. نقل الملكية من المنتج للمستهلك أو لأعضاء قناة التوزيع.
- أما عن المنافع التي يولدها التوزيع فهي<sup>1</sup> :

### 1. المنفعة الشكلية FORM UTILITY :

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعاً معيناً وهي لا تقتصر على المنتجين فقط بل على الوسطاء حيث يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة عن طريق تجزئتها و بيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات العملاء وعرضها في أماكن تساعدهم على رؤيتها.

### 2. المنفعة الزمنية TIME UTILITY :

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه فالوسطاء يساهمون في إضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة بالرغم من أن هذا التخزين مكلف لهم إضافة إلى بعض المخاطر التي تتعرض لها السلعة كالسرقة، التلف أثناء تخزينها.

### 3. المنفعة المكانية PLACE UTILITY :

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان الملائم الذي يجدها فيه، وتبقى مهمة الوسطاء في توصيل مختلف السلع والخدمات في الأماكن القريبة لكي يشعر المستهلك بالراحة لأنه تخلص من عناء السفر والتنقل

### منفعة التملك او لحيازة POSSESSION UTILITY :

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة أو حيازته لها وحرية استخدامها ) أو

<sup>1</sup> ناجي معلا؛ رائف توفيق. أصول التسويق: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى ( عمان: دار وائل للنشر، 2002 )ص.ص..

استهلاكها ( قانونيا من قبل المالك، ويتمثل دور الوسيط هنا في تسهيل نقل الملكية من عضو إلى آخر في قناة التوزيع أو من عضو إلى المستهلك مباشرة، كما أنهم يقومون بتوفير السلع والخدمات للمستهلك لحيازتها مؤقتا دون تملكها مثل ذلك السيارات المؤجرة، التلفاز... الخ.

### الفرع الرابع: الترويج.

يعد الترويج أداة فعالة للتعريف بالمنتج من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية وقد عرف بأنه : " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة و إثارة اهتمامه بها و إقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته و ذلك بهدف دفعه باتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل ". عرفه ستانتون STANTON سنة 1984م بأنه : " الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول إليه لتنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الربح للمنظمة أو مبرر وجودها و ذلك من خلال وسائل الاتصال .

أما عن عناصر المزيج الترويجي فهي :<sup>1</sup> الإعلان، النشر، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

### 1. الإعلان:

وهو وسيلة من وسائل البيع غير الشخصي هدفه تقديم و ترويج الأفكار والسلع والخدمات من قبل المعلن إلى المستهلك عن طريق وسائل مملوكة مقابل أجر معين، مع الإفصاح عن هوية المعلن، وعليه فإن الإعلان:

- يمثل أي شكل من أشكال الاتصال العام الذي يساعد على ترويج المنتج أو الخدمة أو لفكرة. ما
- يساعد على جذب انتباه المستهلكين للمنتج أو الخدمة أو لفكرة ما.
- التأثير على مواقف المستهلكين والتأثير على قرار شرائهم.
- يجعل المستهلكين قادرين على تمييز المنتج المعلن عنه من غيره من المنتجات.

### 2. النشر:

يمثل النشر عملية اتصال غير مباشر بهدف إثارة الطلب على المنتج وإخبار المستهلكين بالمنتج بأساليب غير شخصية ومن خلال وسائل معلومة دون مقابل بهدف تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

### 3. البيع الشخصي:

يعتبر من أقدم وسائل البيع حيث يتم الاتصال الشخصي بين البائع والمشتري بهدف تعريف أو قناع المشتري بشراء سلعة أو خدمة معينة و حثه على القيام بالشراء وحيث تنعكس مهمة مدير البيع

<sup>1</sup> الصميدعي محمد جاسم . إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، ص 269 ، عمان دتر و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،

في اختيار قوة العمل البيعية والإشراف على تزويدها بالأدوات البيعية وتحديد مساراتها في السوق، كما يعتبر من أكثر أساليب الترويج تكلفة.

### 4. تنشيط المبيعات:

يعد من بين الأنشطة التي تقوي وتدعم بين البيع الشخصي والإعلان، حيث تضمن الأنشطة الخاصة بإدارة نوافذ العرض والمعارض والحوافز السعرية والكوبونات فضلا عن تقديم الهدايا الشخصية و العينات وتستخدم أدوات ترويج المبيعات بشكل كبير من المتعاملين لدعم تجارة التجزئة ودعم الطلب على السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة وتعمل جنبا إلى جنب مع الوسائل الأخرى، أما عن وسائل تنشيط المبيعات فتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1. وسائل موجهة إلى المستهلك: تتمثل فيما يلي:

العينات المجانية؛ الكوبونات التي تستبدل بهدايا؛ المسابقات؛ الهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة من السلعة؛ تخفيضات في فترة زمنية معينة.

2. وسائل موجهة إلى الموزعين: تتمثل فيما يلي:

جائزة لأحسن موزع؛ وسائل مساعدة لعرض السلع؛ مسموحات التوزيع؛ فترة زمنية مسموح بها للدفع

### 5. العلاقات العامة:

تعرف العلاقات العامة على أنها عملية إقامة علاقات جيدة مع المستهلكين لضمان سمعة جيدة للمنظمة، وتتطلب هذه العملية من المختصين أن يتعرفوا على دوافع المستهلك وحاجاته ورغباته ومزاجه وهذا من خلال إعداد برنامج منظم بجميع البيانات وضمان الاتصال المباشر بالمستهلك بهدف التخطيط لسياسة علاقات عامة فعالة تخدم أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية

### المبحث الثاني : تعريف مفهوم ولاء الزبائن

#### تعريف مفهوم ولاء الزبائن

يرى البعض أن ولاء العميل يتحدد على أساس عادات العميل الشرائية فيقال أن هذا العميل يدين بالولاء للشركة اذا ما دأب على التعامل معها و على شراء منتجاتها، بالرغم من تقلص الشركات المنافسة منتجات أفضل و أرخص، و يمكن تقسيم الولاء إلى الأنواع التالية<sup>2</sup>

أ- ولاء الاحتكار: و ذلك في حال عدم وجود بدائل أمام العميل.

ب- الولاء الخامل: و تعني كسل أو عدم رغبة العميل في البحث عن بديل آخر.

<sup>1</sup> الصحن، التسويق : المفاهيم و الاستراتيجيات، مرجع سابق، ص344 .

<sup>2</sup> توفيق عمرو عبد الرحمن، علاقات العملاء .القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007.

ت- ولاء الملائمة: مثل أن يكون موقع الشركة قريب من سكن العميل و ملائم له.

ج- ولاء السعر: و هو أن يعرف العميل أسعار المنتجات البديلة و يحرص على شراء الأرخص.

ر- الولاء المحفز: مستمد من تقديم جوائز للعملاء الأكثر شراء أو ولاء.

د- الولاء العاطفي: و هو الولاء لاسم تجاري معين.

و تؤكد باتريسيا سيبولد مؤلفة كتاب 'ثورة الزبون' و مؤلفة الكتاب الذي حقق أفضل المبيعات في العالم 'كاستومرز دوت كوم Customers.Com ومؤسسة مجموعة باتريسيا سيبولد في بوسطن ورئيسة مجلس إدارتها على أن "ولاء الزبون وقيمة الزبون لمدى الحياة معياران أساسيان يسمحان بتحقيق النجاح في اقتصاد الزبون" (Seybold, 2007). إن الزبائن الحاليون يعتبرون المصدر المرتقب لتعظيم مبيعات و أرباح الشركة، حيث أن "80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين، و مع ذلك فإن معظم الشركات تصرف أموالا لاستقطاب زبائن جدد و تمضي وقتا يعادل خمس أضعاف الوقت التي تصرفه في تطوير و تنفيذ استراتيجيات للحفاظ على الزبائن الحاليين"<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : خطوات بناء ولاء الزبائن

في عام 1988 أسست جيل جرينفون مجموعة جرينفون و المتخصصة في بحث ولاء الزبائن و تطوير برنامج إدارة علاقات الزبائن، و هي مؤلفة كتاب ولاء الزبون و الذي لاقى رواجاً، و يشرح الكتاب كيف يمكن كسب ولاء الزبائن و الحفاظ عليه، و فيما يلي المراحل اللازمة لبناء ولاء الزبائن.

**- بناء ولاء الموظفين:** أي شركة لديها مستوى عالي من ولاء الزبائن يكون بالتأكيد لديها مستوى عالي من ولاء الموظفين، فالزبائن يشتركون العلاقات و الألفة و هم يرغبون بالشراء دائما من الناس الذين يعرفونهم و يفضلونهم. القاعدة الرئيسية للولاء: "أخدم موظفيك أولا و بالمقابل سيخدمون زبونك" و يمكن تعريف ولاء الموظفين بأنه "رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمن الالتزام التعاقدية الرسمي مع المنظمة و هو يصل أداء الأفراد و ارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية و التوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك و الخبرة التنظيمية.

**- تطبيق قاعدة 20/80:** و هي أن 80% من دخل الشركة ينتج عن 20% من زبائنها، إن الشركة الذكية هي من تقسم زبائنها بناء على قيمة و مراقبة أنشطتهم للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للشركة يحصلون على حصتهم العادلة من

<sup>1</sup> Furlong, Carla B., Marketing For Keeps , John Wiley & Sons, INC Canada, 1993.

العروض الترويجية الخاصة و المكافآت، و وجد أن 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليون

-تحديد مرحلة الولاء للزبائن و العمل على تطويرها :فالشركة تستطيع تحسين مستوى رضا زبائنها و نقلهم إلى مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء، و إذا كان برنامج و عملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع الزبائن لمستوى أعلى من الولاء فإن على الشركة أن تراجع برنامجها من جديد.

-إخدم أولاً، بع ثانياً :الزبائن اليوم أذكيا و تتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء و هم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم و دون إزعاج، فإذا و جدوا خدمة زبائن جيدة في مكان آخر فإنهم يقولون "إذا كان بإمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلم لا تقدمها أنت "إن الموقف attitude المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع الشركة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة.

-الاهتمام بشكاوي الزبائن :في معظم الشركات فإن 10% من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة، و لكن 90% منها واضحة و تحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون مثل الفواتير غير المدفوعة، عدم اهتمام موظف البيع باستقبال الزبائن، علاوة على انتقال الكلام السلبي ، negative word of mouth فمشارك غير راض يستطيع أن يصل الآن لآلاف الزبائن عبر الانترنت، وعلى الشركة تجنب ذلك و الحد من تأثير الصحافة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها و التعامل معها بجدية .على الشركة أن تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوي الزبون و تحليلها و كتابة التقارير بذلك.

-استمرار تجاوب الشركة (حساسيتها )لاحتياجات الزبائن :الدراسة تؤكد بأن الحساسية مرتبط بشكل وثيق بفهم الزبون للخدمة الجيدة، فيتوقع الزبائن خدمة على مدار الساعة و توفر الخدمة الذاتية للزبون و أدوات التكنولوجيا مثل البريد الالكتروني و كل ذلك يعنون بالطلب على الرغبات التي يدركها الزبائن، و بسبب الطبيعة التي تتصف بها الخدمات فإن هناك فرصة لإمكانية تحقيق تجارة الكترونية أكثر تكاملاً.

و من أهم أساليب توزيع الخدمات الالكترونية، التوزيع عبر موقع المنظمة عبر

دخول الزبون إلى الخدمة المطلوبة عبر كلمة سر، و التوزيع باستخدام البريد الإلكتروني<sup>1</sup>

**تحديد تعريف الزبائن للقيمة:** معرفة الشركة لتعريف القيمة بالنسبة للزبائن تستطيع أن تغطي احتياجاتهم في هذا الاتجاه لبناء ولاء الزبائن بشكل قوي، و يجب على الشركة أن تستثمر في أبحاث ولاء الزبائن و التي تمكنها من فهم مدى قدرتها على تغطية القيمة التي يتوقعها الزبون من عيونه.

- **على الشركة أن تستعيد زبائنها المفقودين:** الدراسة وجدت أن الشركة تحظى بفرصتين للبيع بنجاح للزبائن المفقودين مقابل فرصة واحدة لزبائن جدد، و استعادة الزبائن المفقودين يعتبر مصدر لتزايد الدخل، ففي الشركات المتوسطة يتم فقد 20-40% من الزبائن كل سنة، لذا فإن عليها وضع إستراتيجية ليس فقط لاكتساب زبائن جدد و الاحتفاظ بهم ولكن لاستعادة الزبائن المفقودين.

- **استخدم قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد:** الزبائن الذين يحصلون على خدماتهم من الشركة من خلال قنوات متعددة لديهم ولاء أعمق من الزبائن ذوي القناة الواحدة، و من المفترض أن يحصل الزبون على نفس الخدمة الثابتة من أي قناة، و يترك اختيار القناة للزبون.

- **توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للشركة:** ففي مراكز الاستعلامات يجب أن يكون الموظفون قادرين للإجابة عبر البريد الإلكتروني و موقع الشركة بشكل جيد بالإضافة لأن يكونوا ودودين و مساعدين عند استقبال المكالمات الهاتفية. - **أن توفر الشركة قاعدة بيانات موحدة مركزية:** و التي ستحتوي على البيانات الخاصة بقسم المبيعات و خدمات الزبائن و المحاسبة.. الخ و التي عادة تكون كل منها منفصل عن الآخر و لا تعطي معلومات متكاملة عن الزبون. و للتطبيق العملي لإستراتيجية ولاء الزبائن لابد من دمج جميع البيانات في قاعدة بيانات موحدة.

- **تعاون الشركة مع الشركاء/الموزعين:** إن الشركة تعتمد على العديد من الموزعين لتقديم الخدمة للزبائن، دعم سلسلة العلاقة مع الزبون بشكل جيد تخلق قيمة يصعب على المنافسين أن يجاروها.

و تعد التكنولوجيا أحد أهم الممارسات الست الفضلى التي تحقق ولاء الزبائن، حيث

<sup>1</sup> أبو فارة، يوسف أحمد، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت . عمان دار وائل للنشر و التوزيع، 2004.

استخدمت شركة ايستمان تبادل المعطيات الكترونيا من أجل تحسين سرعة و دقة تبادل المعلومات مع الزبائن، و استخدمت البريد الالكتروني لتحسين الاتصال ضمن الشركة، و أوجدت الشركة قاعدة بيانات لمعلومات الزبائن، و أقامت موقعا على الشبكة العالمية، و كل ذلك مكن الشركة من تحسين مناهج المبيعات و التسويق<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : نموذج الزبائن للأبد<sup>2</sup>

أعدت Furlong (1993) في كتابها "تسويق للأبد -أبني عملك بالاحتفاظ بزبائنك" نموذجا يساعد الشركة في الاحتفاظ بزبائنها و هو مكون من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يوضح الشكل (،) 6 حيث قسم النموذج إلى ثلاث أجزاء



Source : Furlong , carla , B , Markrting for keeps ,John wiley & Sons , Inec , Canada ,19993 ,p9

<sup>1</sup> Stewart, Jim & Goldarick, M., Human Resorce Development, Perspective, Strategies, and Practice, London, Pitman Publishing, 1996

<sup>2</sup> Furlong, Carla B., Marketing For Keeps, John Wiley & Sons, INC, Canada, 1993

### الجزء الأول "تعبئة الناس و المؤسسة للاحتفاظ بالزبائن"

حيث يتم تهيئة الناس و العاملين في المؤسسة لمهمة الاحتفاظ بالزبائن، من خلال:  
-الجميع شركاء في بناء الولاء :تمضي الإدارة الأوقات الطويلة مع الموظفين في الأعمال الروتينية، و لكنهم يصرفون أوقات أقل في التفكير بالزبائن سويا، ويقول البروفيسور Chris Argyris في جامعة هارفورد "يؤدي فريق العمل الأعمال الروتينية بكفاءة، لكنهم عندما يواجهون الأمور المعقدة التي قد تهددهم فإن الفريق يتميز و يتلاشى. "

و من الضروري عدم التميز بين فرق العمل الداخلية في المؤسسة و خصوصا عندما يرتبط العمل بمكافآت، فمديرة إحدى الشركات الكندية ربما غرينبرغ تقول "لا يجب أن يكون هناك منافسة بين الموظفين لأن ذلك يهدد وجود فريق العمل ككل. " و لا بد أن تهتم الشركة بعملية التدريب و عقد ورش العمل لتهيئة الموظفين لهذا التغيير، و الاهتمام بفريق العمل حيث يقول (John Sculley) (المدير التنفيذي لشركة أبل للكمبيوتر "إن صورة رجل الكابوي على حصانه ليست موجودة بعد الآن في شركة أبل، الآن فإن فرق العمل هم الأبطال".

-تعرف على الزبائن للتمكن من إعادتهم :فعلى الشركة أن تهتم بالبحث عن احتياجات و رغبات الزبائن و العمل على توفيرها وخصوصا في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، و يفضل أن تعمل الشركة على رؤية العالم بأعين الزبائن و لو كان ذلك على المدى القصير

الزبائن الداخليين :الموظفون هم من ينون النجاح، و على الشركة أن تحدد زبائنها الداخليين، فالعديد من الموظفين لا يعلمون ماذا يعملون؟ أو لمن يعملوه. إن تحديد المهام و العلاقات التنظيمية تدفع الموظفين للتركيز على الزبائن. إن على الشركة أن تضع تقييم الموظفين ضمن مؤشرات أداء الشركة لتضمن تحقيق أهدافها، و لتدعمهم يقيموا مدرائهم و الشركة مباشرة.

### الجزء الثاني "بناء الالتزام التنظيمي للاحتفاظ بالزبائن"

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها و يقاس بمدى انتماء الموظف لها و استعداداه لبذل الجهد لمصلحتها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 2021/05/12 الساعة 11:17 صباح، www.12manage.com

و هذا الالتزام يأتي من خلال تحقيق بعض الانتصارات الصغيرة و السريعة فتغير وجهة Reorienting ثقافة المؤسسة باتجاه الاحتفاظ بالزبائن ليست مهمة سهلة و ستواجهه من المشككون و المقاومون للتغير، و سوف لن يكتفوا بالأقوال بل سيطلبون رؤية النتائج أولا حتى لو كانت في أماكن أخرى، و أهم العناصر التي تبني هذا الالتزام:

-الأخطاء البشرية و أثرها على استرداد الزبائن :الأخطاء قد تقع و لكن الحياة تستمر، و الزبائن يعرفون ذلك لأنهم يقعون بمثل هذه الأخطاء في أعمالهم، لذلك هم يريدون تحديد المشكلة و معرفة حلولها، إن من المهم أن تعطي الشركة لموظفيها الصلاحيات اللازمة و القدرة الكافية لاستقبال شكاوي الزبائن بشكل جيد و عدم اعتبارها مشاكل و العمل على معالجتها .إن الشكاوي تعتبر تغذية راجعة للشركة و تعطيها مؤشر حول حجم المشاكل ليها و نوعيتها، لذلك يجب أن تضع إجراءات واضحة و سهلة لإظهارها، إن على الشركة أن تضع نظام لاكتشاف المشاكل مبكرا، و العمل على معالجتها جذريا قبل وقوعها أو في وقت مبكر لكي لا تؤثر على رضا الزبائن، و يفضل أن تستخدم النظم التكنولوجية لدعم ذلك.

-استمرار الاتصال مع الزبائن :للاحتفاظ بالزبائن فلا بد أن تبقى الشركة على اتصال مستمر معهم، فلا تنتظر أن يزورها الزبون أو يتصل بها، و يجب أن يتوفر لديها نظام فورية تحديث يقدم حلول متميزة لإدارة العلاقة مع الزبون مثل أن يقدم حزم ترحيبية للزبائن الجدد و يعطيهم قدرة على اختيار طريقة دفع الفاتورة شهريا، ربع سنويا، أو كل سنة... الخ و يتابع احتياجاتهم على مدار دورة حياتهم في الشركة. و تشير الدراسات إلى أن 50-90% من اتصالات الزبائن الأولية هي للاستعلام أو لتقديم طلب و لذلك لا يجب أن تفوت الشركة هذه الفرصة للاتصال الجيد مع زبائنهم، و لا يجب أن يقتصر الاتصال بالزبائن على عمليات البيع بل على الشركة أن تنظم منتديات ثقافية و دعوة زبائنهم لحضورها لدعم عملية الاتصال.

-لقاء الزبائن :تستطيع الشركة الاحتفاظ بزبائنهم من خلال إحكام التعامل معهم باستخدام العلاقات العامة المختلفة، البيع و الشراكة معهم، فتجعل الاتصال مع زبائنهم باستمرار و بعمق معتمدة على الاتصال المباشر و بدون وسيط بين موظفيها و الزبائن الذين أصبح بإمكانهم الحصول على معلومات فورية و بالمقابل تحصل الشركة على ملاحظاتهم لاستمرار نجاحها. من المهم أن تبني الشركة الالتزام لدى موظفيها من خلال مشاركتهم في بناء مفهوم ولاء الزبائن و وضع أهداف شخصية لهم لضمان النجاح، و أفضل الطرق لبناء تبعية الزبائن للشركة من خلال مشاركتهم،

فالزبائن الملتزمين هم زبائن متجددين، و الزبائن يستمتعوا عندما تكون هناك مشاركة قوية مع الشركة.

### الجزء الثالث: التكامل التنظيمي

إن ترسانة الانتصارات تكون و المعارضين في حالة من الفوضى، لذا على الشركة أن تكون قادرة على تطبيق برنامج الاحتفاظ بالزبائن في كافة أنحاء المؤسسة، مثل إعادة تحديد الصلاحيات التقليدية، تحسين الاتصال، المكافآت و التعويضات، و هذا المشروع لن يمر بسهولة وإنما يحتاج إلى حزم في بيئة جديدة من ثقافة المؤسسة.

- على إدارة الشركة أن تكون قائدة، متابعة، أو تخرج من العملية :و يفضل أن تكون هيكلية الشركة مسطحة بحيث لا تتعدد المستويات الإدارية و يكون هناك تقارب بين الإدارة و الموظفين، و على المدراء العامين و التنفيذيين أن يخرجوا من مكاتبهم و الاجتماع مع الموظفين في المستويات المختلفة، فهم يقودون بمقدار ما يفعلون لذا فعليهم المشاركة ببعض الأعمال لتحفيز موظفيهم و عليهم أن يقوموا بالأعمال التي يطلبوها من موظفيهم .و من المهم أن يخصص المدراء وقتا لزبائن الشركة ليقابلوهم و لا يتوقفوا عند ذلك بل عليهم يضعوا نفسهم مكان الزبون ليلاحظوا مدى سهولة أو صعوبة العمليات.الجميع يجب أن يكون تحت القانون حتى الإدارة العليا و أن يلتزموا بالتعليمات الموضوعة لموظفي الصف الأمامي.

-مسؤولية الموظفين هي الاحتفاظ بالزبائن :و هذه مسؤولية كل موظف و لا يمكن نقلها أو لوم الآخرين عندما يتعلق الأمر بالزبون، و لا يجب أن يقتصر عمل الموظفين على ما سجل في وصفهم الوظيفي و بالتالي لا يقوم الموظف بأي عمل إضافي تجاه الزبون مما يؤثر سلبا على العلاقة معهم.

لا يجب أن يعتقد الموظفين بأن المال يحل كل المشاكل فمثلا الأفكار الإبداعية هي أهم بكثير للتطور و هي بدون تكلفة، و عليهم أن يرفعوا شكاوي الزبائن للإدارة و التي عليها أن تطلب منهم اقتراحاتهم لحلها فهم الأكثر علما باحتياجات الزبائن.  
"إن شركات الاتصالات لجأت إلى العمل على زيادة انتماء الموظف و معالجة القضايا التي ترتبط بقوة الانتماء كالرواتب و الحوافز و معايير الترقية .فللموظف دور مهم في التسويق و أن الخدمة المتميزة أو التسويق الفعال وجهان لعملة واحدة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بافقيه، فهد حسني، أثر برنامج الخصخصة في كفاءة اتصال الخدمات بالملكة العربية السعودية ، دراسات تطبيقية على مرافق الإتصالات السعودي بمحافظة جدة و العاصمة المقدسة و الطائف .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 2001.

-المصارحة عمل جيد، و تحفيز الموظفين للحفاظ على الزبائن مهم لذلك على الشركة أن تربط أهدافها الرئيسية بمؤشرات الأداء للموظفين و بناء نظام حوافر مناسب .و يفضل أن يشترك الموظفون في وضع هذه النظام لضمان رقابة عالية على أدائهم، علما بأن تجنب قياس أداء الموظفين قد لا يكون له أثر مباشر عليهم، حيث أن العديد منهم يقوم بعمله بكل الأحوال .و يجب أن يكون نظام التعويضات موحد لجميع الموظفين لخلق الانسجام بينهم، ففي السابق كانت تعطى المكافآت لفرق المبيعات بالرغم من اشتراك الأقسام الأخرى في العمل، و الآن فإن الشركة تتعامل مع الأقسام كشركاء في العمل سواء في النجاح و المكافآت أو في الفشل .و لا يجب أن تفترض الشركة بأنها تعرف الأشياء التي تحفز موظفيها، بل عليها أن تسألهم بعدة طرق مثل الاستقصاءات و لقاءات المصارحة لأخذ آرائهم و بحث إمكانية تطبيقها، حيث أن لا أحد يقدم خدمة مماثلة لمالك المشروع لذا فإن على الشركات أن تجعل موظفيها مالكيين أو مساهمين لتضمن تقديم خدمات متميزة، و عليها أن لا تنس قيمة التدريب كمحفز للموظفين

تبنى إستراتيجية الحفاظ على الزبائن فالعمل الذي ينجز اليوم قد لا يمكن غدا، فالزبائن أذكاء و على الشركة أن تتجنب الوقوع بالأخطاء، و على كل حال فإن الأخطاء قد تقع و تستمر الحياة، فالشركة تبنى سمعة جيدة مع الزبون على فترات طويلة من الزمن و قد يعاني الزبون في أوقات ما و لكن مشكلة واحدة لن تدعه يتركها، فلا توجد شركة معصومة من الخطأ.

على الشركة أن تتمتع بالمرونة التنظيمية إذا رغبت بالحفاظ على زبائنها من خلال وضع هيكل تنظيمي يتناسب مع التوجه الجديد للزبائن، و لا تبخل بالمعلومات عمّن يحتاجها للحفاظ على الزبائن و إبقاؤها سرية، و المرونة أيضا تكون في كسر التعليمات أحيانا للحفاظ على الزبائن.

### المبحث الثالث: علاقة عناصر المزيج التسويقي مع رضا الزبائن

#### تمهيدا:

يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور واسع وملحوظ لمصطلح رضا الزبائن أو رضا العملاء، خاصة في ظل تزايد حجم وازدياد عدد منظمات الأعمال التي تعمل في القطاع ذاته، وخاصة مع اتساع الأسواق الدولية والعالمية، ومع زيادة حجم ومعدل المخرجات السلعية والخدماتية، مما يتطلب من كل منظمة الحفاظ على قائمة عملائها كونهم الجزء الأكثر أهمية والغاية الأسمى التي تبذل هذه المنظمات مجهودا لاحتفاظ بها، من منطلق أهم السبب الرئيسي الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية فنظرا لكون الزبون هو جوهر عمل كل مؤسسة خاصة المؤسسات الخدمية منها، فإن هذا

ينفعها إلى جعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها الخاصة بالمزيج التسويقي وعناصره باتجاه واحد وهو تحقيق رضا الزبون وتعزيزه ولأنه توجد علاقة ترابطية متينة بين رضا الزبون والمزيج التسويقي، كون مختلف عناصره تلعب دور هام في تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي بعد الوصول إلى رضا الزبون والمحافظة عليه ، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى

المطلب الأول: علاقة الخدمة برضا الزبون

المطلب الثاني: علاقة التسعير برضا الزبون.

المطلب الثالث: علاقة الترويج و لتوزيع برضا الزبون

### المطلب الأول: علاقة الخدمة برضا الزبون

Custother satisfaction رضا المستفيد أو العميل من الألفاظ المهمة في علم التسويق، ويقوم الكثير بمحاولة معرفة رضا العميل عن طريق ملاحظة رنود الأفعال والأقوال عن المنتج أو الخدمة، وفي تخصص التسويق يمكن قياسها علميا عن طريق مقارنة الفارق بين مستوى جودة المنتج أو الخدمة مع توقعات العميل<sup>1</sup>.

وعلى هذا فانه ينبغي على المنظمات الربحية وغير الربحية كسب ولاء العملاء المنظمة ولعلامتها وذلك بكسب الرضا بواسطة تطوير المنتجات والخدمات ورفع مستويات الجودة إلى مستوى أعلى من مستويات توقعات العميل أو المستفيد

Wilson et al2008

على مستويات الجودة في المنتجات والخدمات يستجلب رضا العملاء والذي هو مهم جدا لاستقطاب ولأنهم أيضا 2003 Wirtz. بند Wilson et al2008، ثلاثة محاور أساسية للوصول إلى رضا العميل في جودة المنتج وجودة الخدمة، والسعر المناسب خدمة العميل جودة المنتج و جودة الخدمة و السعر المناسب<sup>2</sup>

هذا مايبينه الشكل رقم 07 :



من إعداد الطالب

<sup>1</sup>رائد عبد العزيز المهيدب ، كتاب رضا العملاء و المستفيدين ، الطبعة الاولى،2017، نسخة الكترونية ، ص20-21  
<sup>2</sup>حميد الطائي و بشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث ، دار البيزوري للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن ، الطبعة العربية 2009 ، ص

يوجد نوع من الغموض والإرباك في أدبيات التسويق حول العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستهلك، فعلى الرغم من وجود علاقة واضحة وأكيدة بين الرضا وجودة الخدمة، إلا أن الباحثين في هذا المجال ما زالوا غير متفقين على أرضية مشتركة بخصوص مفهوم الرضا أو مصطلحي الرضا (satisfaction) وجودة الخدمة (service quality) كما أن هؤلاء الباحثون لا يمتلكون رؤية واضحة ودقيقة حول طبيعة ماهية وكيفية الترابط أو العلاقة الترابطية والداخلية بين جودة الخدمة ورضا المستهلك يدور نقاش حاد بين الباحثين حول أي سبق الآخر، رضا المستهلك أم جودة الخدمة؟ ويبدو أن النقاش لم يحسم بعد إلا أننا نجد من الضروري تسليط الضوء على جانب من هذا النقاش. رى " Gronin و Taylor " أن رضا المستهلك يتصدر جودة الخدمة، وأن نوايا الشراء لدى المستهلك ترتبط بشكل أوثق مع مستوى الرضا قياسا إلى ادراكات جودة الخدمة، وعليه فإن الإدارة مطالبة بأن تبذل جهودا أكبر وتصب اهتمامها أكثر على عناصر الرضا الأخرى، مثل السعر ومدى توفر الخدمة بالمقارنة مع الجودة العالية، بمعنى أن يكون الاهتمام بالجودة على حساب هذه العناصر الأخرى الأكثر أهمية، ويتفق مع هذا الرأي جميع الباحثين المهتمين بدراسة العلاقات بين الربحية والجودة والرضا، حيث يؤكد هؤلاء الباحثين على أن رضا المستهلك يعود إلى جودة الخدمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: العلاقة بين التسعير ورضا الزبون :

يد السعر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة فاستطاعة إدارة التسويق ضبطه من حيث تخفيضه أو زيادته وكل هذه السياسات لابد أن تتبع أعمالا عملية وعلمية تعبر عن انعكاس أو تحسس بقيمة الشيء بالنسبة للمستهلك خلال مدة معينة ومحدودة وتعد عملية التثبيت للأسعار الأنشطة الاقتصادية الصعبة والمعقدة والتي تلعب دورا أساسيا وفعال في إنجاح أو إفشال جميع الأنشطة الأخرى

لأن الهدف الأساسي لجميع المنظمات في تحديد السياسة السعرية هو تغطية جميع التكاليف وتحقيق الأرباح المناسبة من خلال سياسات تضمن كل ذلك إلى جانب الاهتمام برضا العملاء على الأسعار . فالسعر المناسب للمنتج أو الخدمة يعتبر أحد أسباب رضا العميل في المنظمات أو منتجاتها ففي المنظمات التجارية يكون الاهتمام بتخفيف السعر لكي يكون منافسا في نفس المستوى والجودة من المنتجات، والأصل في المنتج أن يكون الأرخص ليكسب رضا العميل، ولكن في بعض الأحيان تحتاج الخطة التسويقية إلى رفع السعر ، وهذا لا يجب أن يرتفع السعر عاليا حتى يكون طاردا للسلام، والمعض يستخدم معادلة ( سعر السوق ) وبعض الشركات لا تخفض كثيرا من مستويات السعر حتى لا يتم اتهام منتجاتها بالرداية .

أما في المنظمات غير الربحية فإن السعر ينبغي أن يكون معبر حسب مستوي حاجيات المجتمع المحلي، وقد تعتمد بعض المنظمات جعل بعض المنتجات مجانية، بينما يجعلها البعض الأخر مجانية للمستهلك الذي يخدم المجتمع .

ومن خلال تجربة وضع السعر منخفض لبعض المنتجات والخدمات الخاصة بالمنظمات غير الربحية قد يتحقق الرضا للمستهلكين بصورة أكبر مما تحققه المنتجات المجانية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>راند عبد العزيز المهديب ، كتاب رضا العملاء ، مرجع سبق ذكره، ص 48-49

<sup>2</sup>زكريا أحمد عزام و علي فلاح الزعبي ، سياسات التسعير ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2001 ص 244

هناك من يعتمد على إستراتيجية التسعير النفسي Psychological Pricing الذي يعتمد على دوافع الشراء العاطفي لدى السلا، فمن العملاء من يفضل السعر المنخفض الذي يتناسب مع دخلهم ومنهم من تنهويه رواية التسعير العالي حيث أن هذا يعطيه المكانة ويطلق على هذا النوع prestige Pricing

ومن بين أهم أشكال التعبير النفسي نجد التسعير الكسري odd even pricing وهو شائع الاستخدام والذي يمكن استخدامه في مناة البيع الداخلية من أهم المؤشرات النفسية المؤثرة على قرارات الشراء :

- طبيعة العلاقة بين المنافع المتحققة والقيمة أو السعر المنقوع .
- طبيعة العلاقة بين جودة المنتج والسعر
- مقارنة السعر الحالي مع السعر السابق.
- حدود مستويات الأسعار المنتجات في ذهن الزبون <sup>1</sup>.

ووفقا لشها، وآخرون 2004" يثير إنصاف الأسعار إلى تقييمات المستهلكين لمعرفة ما إذا كان سعر البائع معقولا أو مقبوة في دراسة مفصلة عن العوامل التي تؤثر على رضا العملاء وجد المؤلفون أن فرض سعر عادل يساعد على تطوير رضا العملاء وولاتهم هذا مدعوم بدراسة أخرى من ( Herman et al 2007) والتي خلصت إلى أن رضا العملاء يتأثر بشكل مباشر بتصورات السعر وإن كان بشكل غير مباشر من خلال إدراك عدالة الأسعار، إن عدالة الأسعار نفسها وطريقة إصلاحها وعرضها لها تاثير على الرضا <sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الترويج ورضا الزبون

بعد الترويج عنصرها ما في زيادة نسبة المبيعات حيث يهدف إلى الرسول لعدد أكبر من الناس والدعاية للمنتج والشركة ويمكن الترويج والدعاية بعدة طرق مختلفة مثل عرض إعلانات في الطرق أو عن طريق المنشورات والكتابات والصحف والمجلات أو عن طريق الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي ومن خلال الإعلانات المرئية في التلفاز والأفلام التسجيلية القصيرة فهو أهم وسائل التأثير على القرار الشرائي بعناصره المتمثلة في : الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات العلاقات العامة حيث أن اعتماد المؤسسة على هذا النشاط له العديد من الأهداف وأهمها العمل على الاتصال بالعميل والتأثير عليه لاستمالة سلوكه الشرائيا لاجباي وضمن رضا وبالتالي ولاته ,

استراتيجيات الترويج للمنظمة : دون الترويج لا يمكن لأي منتج أن ينجح في السوق ولذلك تحتاج المؤسسات إلى استخدام مزيج من عناصر الترويج الخمسة، وهي : الإعلانات، البيع الشخصي، العلاقات العامة ووسائل الإعلام الاجتماعية والترويج للمبيعات لوضع خطة منسقة بشكل جيد تستهدف

<sup>1</sup>– blog .cl en hearbeats.com / princing.customer , satisfocion «Blog « how does your pricing strategy affect Customer satisfaction ,April 30.2014, by ross beord »

<sup>2</sup>Marketing stratégies and Customer satisfaction ,A case study of the Institute of Exécutive Coaches ,Eastafrika « Anne W.wangondu ,2016, p15,16

السوق، تتم الإشارة إلى هذه الخطة كإستراتيجية ترويج للمنظمة (Mcdaniel.Hair, 2013,8 Lamb) سيتم تحديد عناصر المزيج الترويجي من خلال ما إذا كانت المؤسسة تستخدم إستراتيجية الدفع أو السحب، ونوع المنتج ومرحلة دورة حياة المنتج (Solormon, Hughes, Chitly, 2014.&Stuanmarshal)

تستخدم إحدى الشركات إستراتيجية السحب للتأثير على المستهلك النهائي لطلب المنتج من تجار التجزئة الذين يقومون بدورهم بتحفيز تجار الجملة لزيادة مخزون المنتج من الشركة المصنعة أو المنظمة عند استخدام إستراتيجية السحب ستركز الشركة على استخدام عناصر الترويج بلا إعلان والترويج للمبيعات لتحفيز الطلب هذا هو نموذج من العلامات التجارية المعروفة والتي حققت التمايز عالية من المنافسين ولها قاعدة من العملاء الراضين والذين لديهم ولاء للمنظمة ثم يتم سحب المنتج إلى أسفل قناة التوزيع ( ماه اجان. ماه اجان، 2015 ) في الحالات التي تستخدم فيها منظمة إستراتيجية النفع، يكون التركيز التحفيزي على قناة التوزيع حيث تنفع المنظمة المنتج من خلال بائع الجملة إلى تجار التجزئة وإلى المستهلكين النهائيين، وهذا | ينطوي على استخدام الكثير من عمليات البيع الشخصي والترويج التجاري لتحفيز وتخزين وبيع المنتج، يتم استخدام إستراتيجية الدفع عندما يكون مستوى الولاء للعلامة التجارية من خفض أو أساسي ولا توجد قاعدة عملاء راضين مخلصين (Mahajan .Mahajan 2015 الحصول على فهم أفضل من سيكون، سواء الحال أو المرتقب سيساعد في صيانة اتصالات أكثر فاعلية تؤدي في نهاية المطاف إلى معدل أعلى للاحتفاظ والاستحواذ ( وهم، الياس، المومني، نور ، 2015 <sup>1</sup> )

### منع التأثيرات السلبية الخفية للإعلانات :

هناك إيجابيات في استخدام وسيلة الإعلانات التسويقية للوصول إلى رضا العميل، ولكن من البلديات الخفية أن الإعلانات المليئة بالوعود سترفع سقف التوقعات لدى العميل Customer expectations فكلما ازدادت توقعات العميل لاحقاً وكان من الصعب إرضاءه عن المنتجات، وبالتالي قد تخسر هذا العميل Customer satisfaction لذا فانه ينبغي أن نتأكد أن تكون الإعلانات سببا في زيادة توقعات العملاء.

ينبغي أن تكون الإعلانات وسيلة اتصال وجذب وتنمية ثقة وثقافة لدى العملاء، لا أن تبالغ في الوعود التي يمكن أن تسبب في خفض مستوى الرضا لدى العملاء، وتشير الدراسات إلى أن الدعاية تتمتع بمصدقية عالية لدى الجمهور مقارنة بالإعلانات مدفوعة الثمن، حيث يسيل الأفراد إلى قراءة وسماع المادة الدعائية المنشورة عبر وسائل الإعلام المختلفة أكثر من الإعلان الذي ينفذ من خلال الوسائل نفسياً، وذلك بسبب إدراكهم بأنها مادة إعلانية أو أخبار سطحية ليس إلا، ( بدون مقابل ) و بهذا فان للدعاية جمهور أكبر وتحديث اثر اكبر وأعماق مما يحدث الإعلان بالإضافة أنها قد تصل إلى جمهور لا يتعرض للإعلان أبداً<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: العلاقة بين التوزيع برضا الزبون |

<sup>1</sup> رائد عبد العزيز المهيدب، مرجع سبق ذكره، ص 90  
<sup>2</sup> محمود جاسم السرميدي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 237-238

أصبح التوزيع في عصرنا وظيفة أساسية في الاقتصاد والتجارة، فالاستخدام السيئ لهذه الأخيرة سوف يؤدي إلى وجود فجوة في سوق المنتجات والخدمات ويكون سبب في نقص المنتجات ،

فالتوزيع هو عبارة عن جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المطلوبة وبأقل التكاليف تحقق درجة فعالية من الرضا والولاء لدى المستهلكين. تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك فيما يلي :

- يساعد التوزيع على خلق كل المنفعة المكانية، الزمانية، الشكلية والحيازية، هذه المنافع تجعل المستهلك أكثر إقبالا ووفاء للمؤسسة .

- التوزيع يبقي المستهلك على اتصال دائم بالمنتجين.

- تحقيق إمكانية حصول المستهلك على السلعة التي تلي حاجة ورغبته.

- رفع كفاءة التوزيع في تحقيق رضا المستهلكين عن طريق توفير السلعة في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

- سد الفجوة بين المنتج والمستهلك من خلال تسهيل القيام بعمليات الاتصال اللازمة والإمداد بالمعلومات الضرورية<sup>1</sup>.

كثير من العملاء لا يرغبون في تغيير وجهات البيع أو الخدمة:

كثير من العملاء يعودون إلى نفس المكان الذي اعتادوا عليه، ولا يبحثون في أماكن أخرى للبحث عن رغباتهم وذلك عندما يتم الوصول إلى تحقيق رضا العميل .

أشار (Keller&Kotler 200) عن دراسة تظهر نصف المستهلكين الأمريكيين يبحثون فقط في متجر واحد، بل البعض يجد التعامل مع نفس الشخص الذي تعامل معه مسبقا وهذا يظهر أننا حققنا الرضا للعميل فانه سيعود إلى نفس المكان الذي أحس بالرضا والقبول فيه، والعميل إذا انصرف من المتجر الأول إلى آخر قد لا يعود للأول مرة أخرى<sup>2</sup>.

زائد الاهتمام بالمفهوم التوزيعي ودوره في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها وذلك لأنه يمثل حلقات الاتصال بين المنتج والمستهلك أو المستفيد وفي نفس الوقت تستطيع المنظمات الإنتاجية والخدمية الحصول ما تحتاج من سلع وخدمات من خلال والتوزيع وأن هذه السلع والخدمات تمر من خلال سلسلة من الوسطاء وصولا إلى المستخدم .

إن اعتماد المنظمات الخدمية على قنوات متعددة يساهم ويساعد على بناء علاقة وثيقة مع الزبائن ولقد أدركت إدارة هذه المنظمات بأن الاعتماد على نظام توزيع متعدد القنوات له تأثير كبير على علاقتها بالزبائن وزيادة الثقة بالمنظمة (Horhool 2009 p13).

ومن بين أهداف التوزيع إدامة الصلة بين المنظمة ومستهلكيها من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر الذي يتم في قنوات التوزيع والذي يساعد المنظمة وإدارة التسويق على التعرف على المستهلكين وردود أفعالهم اتجاه المنتجات المنظمة<sup>3</sup>

1

<sup>2</sup>راند عبد العزيز المهديب ، كتاب رضا العملاء ، مرجع سبق ذكره، ص 65

<sup>3</sup>محمود جاسم السرميدي عثمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 234-236

وقد يؤدي الأستخدام الاستراتيجي للتوزيع المادي إلى تمكين المنظمة من تدعيم مركزها التنافسي من خلال تحقيق درجة عالية من رضا المستهلك، إن نقطة البداية في تكوين نظام التوزيع المادي هي تحديد ماذا يريد العملاء وماذا يقدم لهم المنافسون وعادة ما يتطلع العملاء إلى العديد من الخدمات . • الاستلام في الوقت المناسب .

- استعداد المنتج أو الموزع لمقابلة الطلايبات الطارئة .
- المناولة أو النقل الجيد والتسليم للسلع.
- استعداد المنتج أو الموزع لاسترداد السلع غير سليمة وسرعة استبدالها.
- توفير إمكانية التخزين وتوفير المخزون لدى المنتج لحين الطلب.

: استعدادات وإمكانية الصيانة أو الإصلاح الجيد والسريع. إن الجهود الموجهة نحو خفض التكاليف ورفع مستوى الأداء من قبل المؤسسات تؤدي إلى إمكانية توفير السلع والخدمات بأسعار منخفضة مما يمنح الشركات ميزة تنافسية وزيادة في الأرباح والمبيعات تبعاً لذلك وهذا ما يهدف إليه نظام التوزيع المادي من حيث زيادة قدرة الشركة على إتباع رغبات وحاجات العملاء وزيادة درجة رضاهم عما يقدم لهم من<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل

في هذا المبحث تم التعرف على المزيج التسويقي و دراسة ولاء الزبون و تحديد اهميته كمؤشر مستقبلي الأداء الشركة ، كما تناول العلاقة بين المزيج التسويقي و ولاء الزبون ، والتعرف على خطوات بناء ولاء الزبون حيث توصلنا أن بحث المنظمات و المؤسسات الدائم عن النجاح وكسب ميزة تنافسية داخل الأسواق التي تنشط بها ، فهي تركز على المزيج التسويقي نظراً لأهميته وقدرته على دراسة السوق ومعرفة كيفية تلبية حاجيات العملاء من خلال ال(4P):الخدمة، التسعير، الترويج والتوزيع، مع الأخذ بعين الإعتبار الأسباب التي دفعت المنظمات خاصة الخدمية منها إلى تبني المزيج التسويقي الحديث ال(7P) حيث قد تم التحول من المزيج التسويقي التقليدي الذي إحتوى أربعة عناصر إلى المزيج الحديث وهذا بإضافة ثلاث عناصر متمثلة في الدليل المادي،الأفراد والعمليات.

وعليه يجب على المنظمات معرفة طبيعة وأبعاد توقعات العملاء ودراستها بالشكل الصحيح من أجل الوصول إلى رضاهم من خلال دراسة محددات رضا الزبون، ووضع أدوات لقياسه من أجل دراسة سلوكيات رضاه وعدم رضاه.

فالحديث عن الرضا يقودنا إلى دراسة العلاقة الموجودة بين عناصر المزيج التسويقي ورضا الزبون، من أجل تحديد طبيعة وأساليب دعمها من أجل الوصول إلى الفهم الأمثل لهذه العلاقة وسبل تعزيزها.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعيبي إدارة التوزيع ،مدخل تطبيقي متكامل، دار السيرة لمنشر والتوزيع ،عمان،

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

### المبحث الأول : إدارة مجمع الرياض

سنتعرف من خلال هذا المبحث عن تاريخ إنشاء مجمع الرياض و هيكله التنظيمي كما سنتطرق بشيء من التفصيل بالتحدث عن مطاحن الأغواط.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مجمع الأغواط

تعريف المؤسسة: مجمع الرياض تيارت :

تعتبر مؤسسة ذات أسهم حيث يقدر رأسمالها 1500000000 دج تم إنشائها بموجب مرسوم رئاسي بتاريخ 27 نوفمبر 1982 وتعتبر من بين خمس مجمعات عبر التراب الوطني هي :

مجمع الرياض تيارت ,مجمع الرياض سطيف ,مجمع الرياض قسنطينة ,مجمع الرياض الجزائر ,مجمع الرياض سيدي بلعباس، وفي سنة 1997 م تم إعادة هيكلتها فأصبح المجمع يمتلك وحدات إنتاجية وفروع لها مستقلة، هذه الفروع تتمثل في :

- مطاحن تيارت

- مطاحن مهدية

- مطاحن غليزان

- مطاحن مستغانم

- مطاحن الجلفة

- مطاحن الأغواط

- مطاحن قصر البخاري

وابتداء من سنة 2005م وتطبيقا للأمر 01-04 المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية الإقتصادية تسييرها وتنظيمها المؤرخ في : 20 أوت 2001م تم خصخصة كل الفروع الآتية خصخصة كلية أي جميع الأصول والخصوم هي :

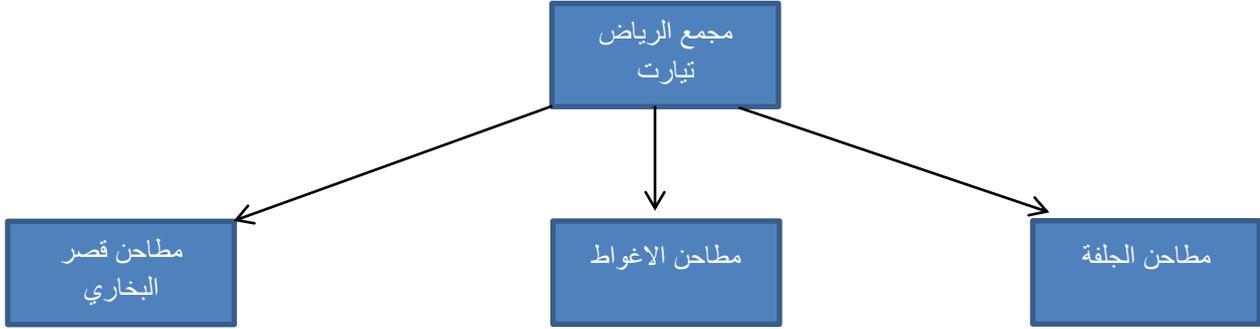
مطاحن مهدية،مطاحن غليزان،مطاحن مستغانم

و خصخصة جزئية أي خصخصة الأصول فقط لمطاحن تيارت

الفروع التابعة لمجمع الرياض تيارت بعد الخصخصة هي :

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

1. مطاحن الجلفة شركة بالمساهمة رأسمالها 830000000 دج
  2. مطاحن الأغواط شركة بالمساهمة رأسمالها 312000000 دج
  3. مطاحن قصر البخاري شركة بالمساهمة رأسمالها 366000000 دج
- موضحة في الشكل التالي :



### المصدر: مؤسسة مطاحن الرياض

#### أهمية مؤسسة مجمع الرياض:

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بتقديم منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع، وتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وعموما فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:

- 1- تقديمها منتجات أساسية وضرورية للمستهلك.
  - 2- تغطي جزءا كبيرا من حاجيات السوق.
  - 3- توفيرها مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
  - 4- الموقع الجغرافي الإستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى
- 3 - أهداف مؤسسة مطاحن مجمع الرياض:

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه ولكي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية خاصة وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير مع التركيز على جانب المنافسة والزبون و هذه الأهداف سنذكرها كالتالي :

أولا: العمل على تغطية إحتياجات السوق من المنتجات الغذائية ( الدقيق، الفرنية، الكسكس)

ثانيا : وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

ثالثا: وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.

رابعا: ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها بتغطية وطنية بنسبة 25%.

خامسا : توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة المجمع

تحتوي المؤسسة على هيكلان تنظيميان الأول خاص بالإدارة و الثاني خاص بالوحدات

إن الهيكل الإداري في تغير مستمر و غير ثابت ففي الوقت الحالي المؤسسة تھتم بإعادة تقسيم هذه الموارد البشرية إلى مكتب

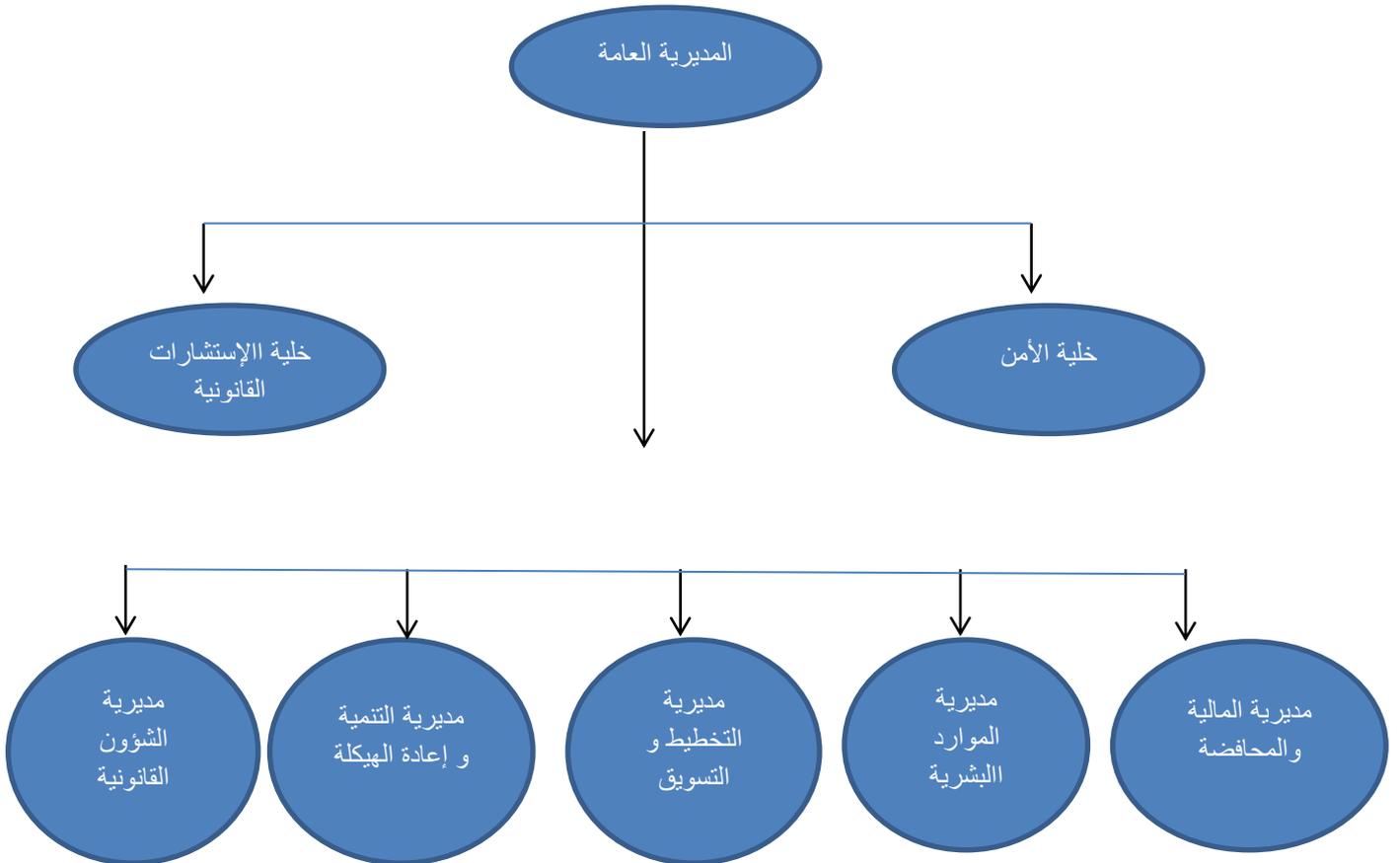
خاص و سينتهي في الأشهر القادمة بحتوي على:

- إنجاز مخطط التكوين.

- إعادة تقسيم الموارد البشرية.

- إعداد نظام للتحفيز و الترقية للعمال.

### الشكل رقم 2-3: الهيكل التنظيمي لإدارة مجمع الرياض



المصدر: مطاحن مجمع الرياض

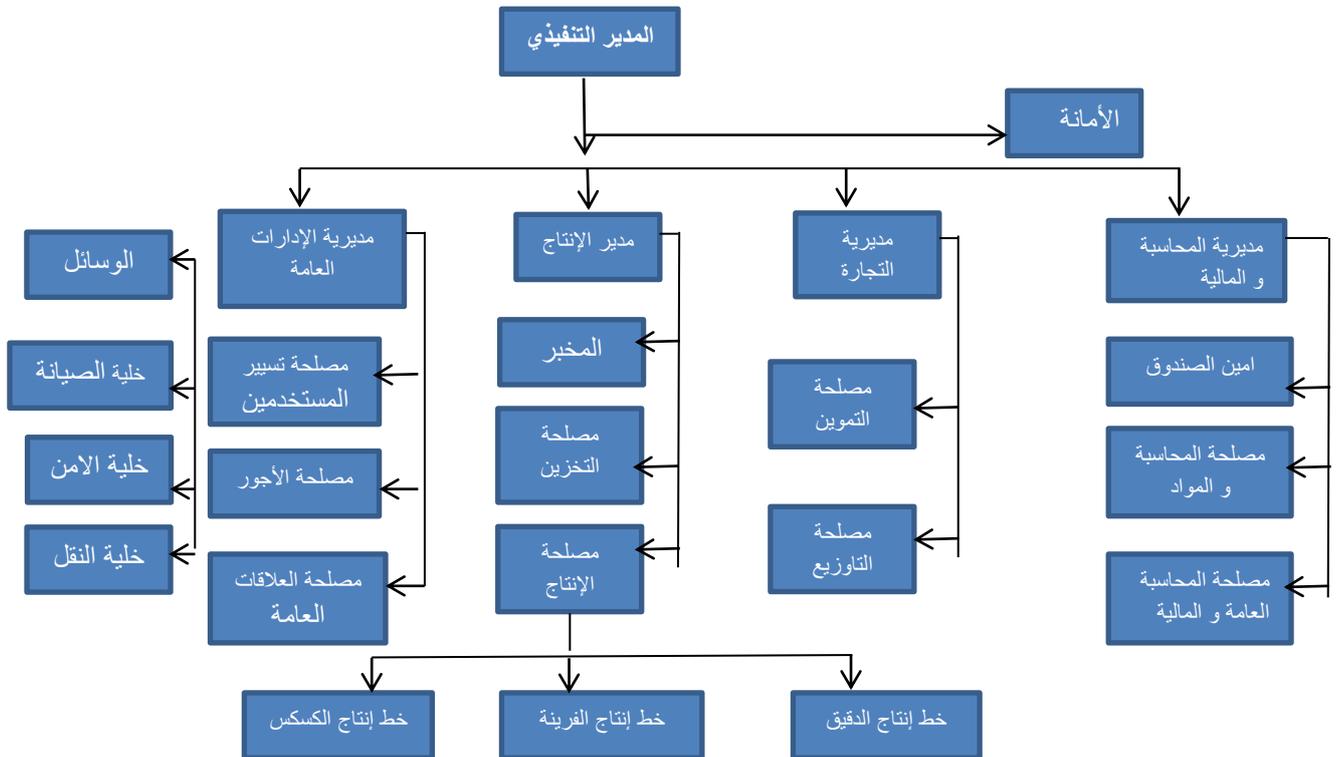
تعتبر مطاحن الأغواط من أهم الفروع التابعة لمجمع الرياض نظرا لطاقتها الإنتاجية حيث يقدر رأسمالها ب 312000000 دج ، نشاطها هو تحويل القمح الصلب و اللين إلى منتج غذائي (الفرينة ، القمح ، الكسكسي ) وتم إنجاز مخطط تنمية طبقا للائحة مجلس مساهمة الدولة:

- إعادة تحديث معدات الإنتاج
- اقتناء معدات لتكعيب النخالة
- إنشاء مصنع جديد لصناعة الكسكسي

و تقوم بتغطية 462572 نسمة على مستوى الولاية، و 369161 نسمة بولاية غرداية، و 179339 نسمة بولاية تمنراست، ولها إحدى عشر نقطة بيع لتسويق منتجاتها.

## 2-الهيكل التنظيمي لمطاحن الأغواط

تقسم مؤسسة مطاحن الرياض للأغواط إلى عدة مديريات ومصالح من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة حسب السلم الهرمي للسلطة كما يلي :



وتظهر مكونات هذا النظام في ما يلي:

**أولاً: المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إدارياً وتقنياً، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

**ثانياً: الأمانة العامة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء

والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرينات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

**ثالثاً: مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:

**أ - مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد ومعدات... الخ) ، وتقوم بالمهام التالية:

- الصيانة: تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة بنوعيتها الوقائية والعلاجية من خلال:

• الصيانة الميكانيكية؛

• الصيانة الكهربائية.

- خلية الأمن: تحرص على أمن المؤسسة، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

- خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل عمال المؤسسة.

**ب - مصلحة تسيير المستخدمين:** هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى النهاية

العقد وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة، ومراقبة العمال من حيث الغياب.

**ج - مصلحة الأجور:** تقوم بإعداد الأجور، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

**د - مصلحة العلاقات العامة:** تقوم بجميع أنواع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي، مركز السجل التجاري... الخ.

**رابعاً: مديرية الإنتاج:** تشرف على الإنتاج من حيث الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم:

**أ -** التعريف بسياسة المنتج.

**ب -** تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم و كلفة الإنتاج.

**ج -** المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي.

**د -** العمل على إنتاج منتج مميز وفقاً لنظام النوعية

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

هـ -تنظيم تجهيزات الإنتاج والصيانة.

و -تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية.

ي -تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة.

ويندرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية: المخبر، مصلحة الإنتاج، مصلحة التخزين.

**خامسا: مديرية المحاسبة والمالية:** تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في

تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتفرع عنها: مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مصلحة محاسبة المواد، أمين الصندوق

**سادسا :** مديرية التجارة: وتضم مصلحة التجارة ومصلحة التموين والتوزيع

**المطلب الأول :** مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

سنتعرف من خلال هذا المبحث على المراحل التي سيمر بها المنتج

**-مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.**

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد و الفرينة بمختلف أنواعها ، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة ، و يتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

**أ-مرحلة التموين الداخلي:** وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، و تكون هذه العملية مستمرة و لا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل ( تعطل آلات الطحن ، أو التخفيض من الإنتاج ، أو نقص في عملية التموين).

ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين و الوحدات الإنتاجية.

**ب- مرحلة التنظيف الأولي:** بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي ، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد و الشوائب الكبيرة ، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد ، و أخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

**ج- مرحلة التنظيف النهائي:** في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات إهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوّه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

**د- مرحلة إضافة المياه:** تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة ، و هنا يقوم مسئول الإنتاج بإضافة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.5، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية ، و ذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة و أخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

**ه- فترة الانتظار التقني:** من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، و تختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين

يصل حتى 8 ساعات، و كذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7% إلى 10%

**و- عملية الطحن:** في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج ، و ذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

**ز- عملية الغريلة:** تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غريلة ، حيث تمر جزئيات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح و انغلاق المسامات ، و تنتج عن هذه العملية إما جزئيات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا ، و إما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغريلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزئيات إلى مادة جاهزة.

**ح- مرحلة تجميع الأصناف و تخزينها:** ينتج عن عملية الغريلة تصنيف الجزئيات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، و يسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

**ط- مرحلة التوضيب و التخزين:** بعد عملية التخزين في صوامع الرشاش للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس ، و بمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ و الضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائي لها مع الوزن المحدد ، و من ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج ( مثل تاريخ الإنتاج ، و مدة الاستهلاك....)

وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الرشاش إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهزا للتسويق.

**المرحلة الرابعة:** بعد الطحن يترك المنتج لفترة من الراحة قبل عملية التوضيب

(conditionnement) و ذلك في أكياس مختلفة الأحجام لتعرض بعد ذلك للبيع في شكل منتج نهائي

أولا - منتج القمح الصلب:

-سميد ممتاز

-سميد عادي

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

-سميد sssf

-النخالة

ثانيا : - منتج القمح اللين :

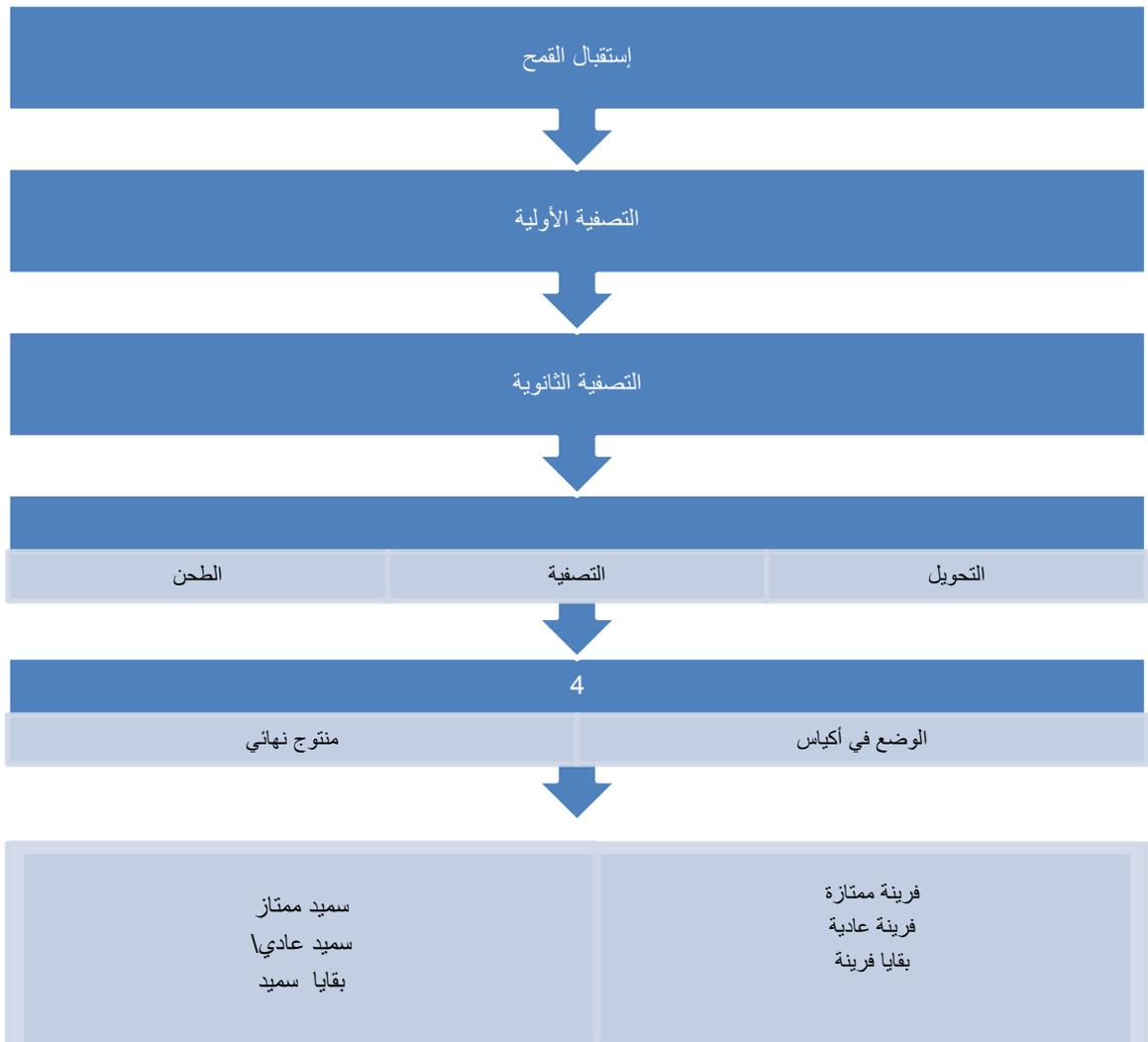
-الفرينة العادية

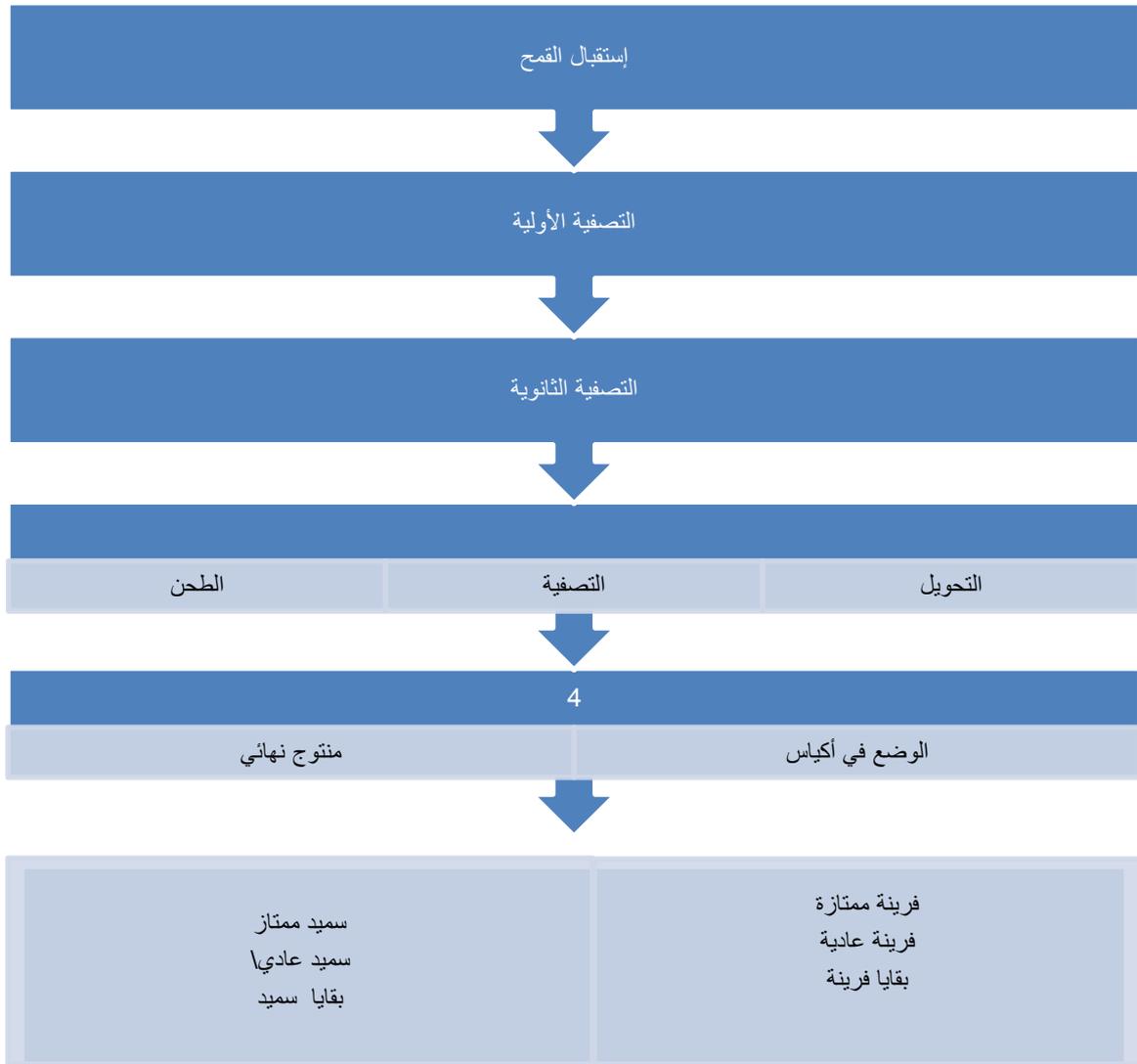
-الفرينة الممتازة

-النخالة

و في الأخير يتم تحرير التقرير إلى قسم محاسبة الموارد وهو الرابط الأساسي بين مصلحة الإنتاج ومصلحة التسويق

مخطط تحويل الحبوب الى سلع إستهلاكية





#### المبحث الثاني : محاولة تطبيق التكلفة المستهدفة في مطاحن الرياض.

تنتج المؤسسة محل الدراسة منتجين هما: الدقيق الممتاز و فريضة الخبز، ويتم تعبئتهما في أكياس ذات أحجام مختلفة، وسنركز في دراستنا على منتج الدقيق الممتاز لأكياس حجم 25 كغ، نظرا للإستهلاك الواسع لهذا النوع، وكذا توفر منتجات منافسة لها في السوق المحلي، متمثلة في منتجات مطاحن جبال عمور وذات طاقة إنتاجية تقدر بـ: 5900 قنطار/ لليوم لمنتج الدقيق، حيث أن تجهيزات الإنتاج الخاصة بما إيطالياية الصنع. والمؤسسة المنافسة الأخرى لوحدة الدقيق هي مطاحن سفينة الأغواط، وتقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي: 2000 قنطار/ لليوم لمنتج الدقيق، وهي مجهزة بألات إنتاج تركية الصنع.

#### المطلب الأول : تحديد تكلفة الإنتاج المستهدفة لمنتج الدقيق الممتاز.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

إن التكلفة الإنتاجية للمنتجات المختارة لشهر أبريل من سنة 2013 وفقا للظروف العادية للمؤسسة، وحسب مدير مصلحة المحاسبة العامة والمالية فإن أسعار بيع المنتج مع هامش الربح المستهدف، موضحة في الجدول التالي:

أسعار بيع المنتجات المختارة وتكلفتها الإنتاجية مع هامش الربح المستهدف

دقيق ممتاز لأكياس حجم 25 كغ	تعيين
3593	الأسعار ( دينار جزائري )
3295,58	تكلفة المنتجات ( دينار جزائري )
%8,28	هامش الربح

المصدر : من إعداد الطالب

أما أسعار المنتجات المنافسة فهي مبينة في الجدول التالي :

الجدول: أسعار المنتجات المنافسة.

رقم المنتج	اسم المنتج	المؤسسة المنتجة	السعر (دينار جزائري)
	دقيق ممتاز لأكياس حجم 25 كغ	مطاحن جبال عمور	3550
	دقيق ممتاز لأكياس حجم 25 كغ	مطاحن سفينة	3600

المصدر من إعداد الطالب.

وبمقارنة أسعار الدقيق للمؤسسة محل الدراسة مع الأسعار الواردة في الجدول رقم (06)، يتضح أن منتج الدقيق الممتاز لأكياس حجم 25 كغ يزيد عن مثيله المنتج من قبل المؤسسات المنافسة بمقدار: 18 دينار جزائري، مما قد يفقد المؤسسة مركزها التنافسي بالنسبة لمنتج الدقيق الممتاز لأكياس حجم 25 كغ،

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

ويقلل من فرص تحقيقها لأرباح كان من الممكن تحقيقها فيما لو قامت المؤسسة محل الدراسة بإعادة النظر في تكاليف المنتج ومحاولة تخفيضها، مما يسمح من بيع المنتج مع المحافظة على نفس هامش الربح.

وعليه فسعر البيع التنافسي لمنتج الدقيق الممتاز حجم 25 كلغ هو : 3575 دينار جزائري.

حساب تكلفة الإنتاج المستهدفة للمؤسسة محل الدراسة:

1- دقيق ممتاز لأكياس حجم 25 كلغ:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع التنافسي - الربح المرغوب فيه.

ومنه: التكلفة المستهدفة = (3575) - (0.083 X التكلفة المستهدفة).

$$\frac{3575}{(0.0828 + 1)} \text{ التكلفة المستهدفة}$$

ومنه فإن التكلفة المستهدفة للدقيق الممتاز لأكياس حجم 25 كلغ مساوية ل: 3301.62 دينار جزائري.

المطلب الثاني: مقارنة تكلفة المنتج وفقا للظروف العادية بتكلفتها المستهدفة لوحدة الدقيق.

الجدول الآتي يبين المقارنة بين تكلفة المنتجات وفقا للظروف العادية للمؤسسة محل الدراسة مع التكلفة المستهدفة:

مقارنة تكلفة المنتجات المختارة وفقا للظروف العادية لوحدة الدقيق بتكلفتها المستهدفة:

الوحدة: دينار جزائري

اسم المنتج	التكلفة وفقا للظروف العادية	تكلفة الإنتاج المستهدفة	الفرق
دقيق ممتاز لأكياس حجم 25 كلغ	3295,58	3098.95	( 196,63)

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول، بأن تكلفة الإنتاج المستهدفة لمنتج الدقيق الممتاز لأكياس حجم 25 كلغ تقل عن تكلفته الإنتاجية وفقا لظروف الوحدة محل الدراسة ب: 196,63 دينار جزائري، وعليه إذا استطاعت المؤسسة تخفيض التكلفة الإنتاجية لأمكنها تخفيض سعر البيع وبالتالي تحقيق حصة سوقية أكبر وزيادة مبيعاتها. ولكي تستطيع المؤسسة أن تصل بتكلفة منتج الدقيق

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

المتماز لأكياس حجم 25 كلغ إلى تكلفة الإنتاج المستهدفة عليها القيام بإجراءات تضمن لها تخفيض التكلفة، وفي حالة تعذر القيام بإجراءات التخفيض فإنه يستحسن التصحية بجزء من هامش الربح المرغوب فيه، مما يمكن اعتماد السعر التنافسي.

المبحث الثاني: دراسة سياسات المزيج التسويقي لمؤسسة الطحن

المطلب الاول : دراسة سياسة المنتج

سياسة المنتج للمؤسسة :وتشمل دراسة سياسة المنتج بالمؤسسة عرض تشكيلة منتجاتها، سياسة التمييز، سياسة التبيين وسياسة التغليف.

I-تشكيلة المنتجات :يتم دراسة تشكيلة منتجات المؤسسة من حيث الاتساع الذي يشير إلى عدد خطوط تشكيل المنتجات الموجودة في خط ، والعمق الذي يشير إلى عدد الوحدات الموجودة في كل خط. وإذا تم إسقاط النظرية على منتجات الوحدة يمكن القول أن منتجات وحدة رياض تتكون من مجموعة من التشكيلات وكل واحدة منها تشمل عدد من خطوط الإنتاج: التشكيلة الأولى :منتجات السميد وتشمل هذه التشكيلة:

-السميد العادي: وتعتمد على مادة القمح الصلب ويتشكل في المرحلة الأولى من عملية الإنتاج.

-السميد الممتاز: ويتشكل في المرحلة الثانية من عملية الطحن ويعتبر لب حبة القمح، مع العلم بأن كلا النوعين يتم الحصول عليهما من نفس القمح.

التشكيلة الثانية :منتجات الدقيق وتشمل هذه التشكيلة:

-الدقيق الممتاز: وهو المنتج الذي يشكل أكبر حصة من منتجات المؤسسة الإجمالية خاصة وأن المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة تعتبر من النوعية الجيدة.

-الدقيق العادي: ويشكل نسبة ضئيلة من منتجات المؤسسة ويعود السبب إلى جودة القمح اللين المستعمل من طرف الوحدة، حيث تعتمد المؤسسة على عملية الاستيراد بشكل كلي، كما أن الطلب على هذا المنتج ضعيف بالمقارنة مع الدقيق الممتاز

التعبئة والتغليف ودورها في المؤسسة :إن الحديث عن التعبئة والتغليف على مستوى المؤسسة يقودنا للحديث عن السياسة التي تتبعها في تعبئة وتغليف منتجاتها فيما يتعلق بمصادر الموارد المستخدمة في ذلك، العوامل المؤثرة والخطوات المتبعة في التعبئة والتغليف ومدى اهتمام مسؤولي المطحنة بوظيفة التغليف.

1.المواد الداخلة في التغليف :تتعدد وتختلف مواد التغليف بتعدد واختلاف تشكيلة منتجات المؤسسة، ويتم انتقاء تلك

المواد بالشكل الذي يتناسب و طبيعة المنتج ومدى قدرتها على الحفاظ عليه وإعطائه مظهرا مميزا وتكاليف ضئيلة. ويمكن

حصر أهم المواد التي تعتمد عليها الوحدة في تغليف منتجاتها فيما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

أ. الأكياس البلاستيكية: وتعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة في عملية التغليف على هذه الأكياس سواء بالنسبة للسميد أو الدقيق وحتى النخالة، ويعود السبب الرئيسي لاعتمادها على هذا الغلاف إلى انخفاض التكاليف، وتستعمل هذه المادة عندما يكون وزن المنتجات كبيراً نوعاً ما.

ب. أكياس مصنوعة من القماش: وتعتبر مادة جيدة لحفظ المنتج وتستعملها المؤسسة في تغليف السميد الممتاز من أجل تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، حيث يعكس مدى جودة المنتج غير أن ارتفاع تكاليف هذه الأغلفة دفع المؤسسة إلى التخلي التدريجي عنه.

ت. الكرتون (الأكياس الورقية): تعتبر الأكياس الكرتونية الغلاف المناسبة لتغليف منتج الدقيق الذي يتراوح وزنه بين 1 كغ إلى 5 كغ، ويرجع السبب الرئيسي لاعتماد المؤسسة على هذا النوع من الغلاف إلى انخفاض تكاليفها على الرغم من أنها سهلة التلف.

ث. البوليثلين Polythylene: وتستعمل لتغليف الدقيق الذي يوضع في الأكياس الكرتونية حتى تسهل عملية شحن والتفريغ والنقل بالإضافة إلى حفظ الأكياس الكرتونية من التلف وتتراوح سعتها بين 6 إلى 10 أكياس ذات السعة 1 كغ من الدقيق. بالإضافة إلى الخيوط المستعملة في ربط الأكياس سواء بالطريقة التقليدية أو باستعمال الآلة.

2. التبيين: يحتوي غلاف منتجات المؤسسة على المعلومات التالية:

• مدة الصلاحية.

• الوزن الصافي.

• كيفية حفظ المنتج.

• اسم المؤسسة.

• رقم الهاتف الخاص بالمؤسسة.

• شروط حفظ المنتج.

ومما هو معلوم هو أن للتغليف تأثير كبير على أسعار المنتج، لذا كان لابد من دراسة مدى تأثير نوع الغلاف على أسعار منتجات المؤسسة:

تأتي هذه المرحلة بعد حساب تكلفة إنتاج الدقيق الممتاز، وبما أن عملية وضع المنتجات في الأكياس تختلف فقط في الكميات المستعملة في تعبئة الدقيق الممتاز وفي حجم الأكياس والخيط سنكتفي فقط بدراسة سعر تكلفة منتج دقيق ممتاز وزن 25 كغ من خلال المرحل التالية:

1- تحديد المواد الأولية اللازمة لإنتاج قنطار واحد من منتج دقيق ممتاز 25 كغ، وتمثل في:

• 1 قنطار من الدقيق الممتاز قبل وضعه في الأكياس المقيم في المرحلة السابقة بتكلفة

دج. 3239,34

• 4 أكياس حجم 25 كغ.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

- 2,4 غرام خيط لإنتاج أربعة أكياس حيث يخصص 0,6 غرام لكل كيس.
- 4 بطاقات للقنطار الواحد أي بمعدل بطاقة واحدة لكل كيس □

2 إضافة التكلفة المتغيرة والتكلفة الثابتة الوحديّة المحسوبة في المرحلة الأولى للحصول على سعر تكلفة القنطار الواحد من منتج الدقيق الممتاز 25 كلغ.  
وتظهر المراحل السابقة في الجدول التالي:

التعيين	الوحدة	الكمية	تكلفة شراء الوحدة دج	تكلفة القنطار دج
الدقيق الممتاز	قنطار	01	3239.24	3239.34
كيس	كيس	04	13.35	53.4
خيط 0.6 غ/كيس	غرام	2.4	0.6	1.44
بطاقة	بطاقة	4	0.35	1.4
تكلفة إنتاج القنطار الواحد من منتج دقيق ممتاز وزن 25 كغ (1)				
3295.58				
التكلفة المتغيرة (2)				
107.95				
التكلفة المتغيرة (3)				
289.39				
سعر تكلفة منتج 25 كغ دقيق ممتاز (1) + (2) + (3) = (4)				
3295.58				
سعر بيع القنطار (5)				
3593				
الهامش الربح (5) - (4)				
297.42				
نسبة الهامش				
8%				

المصدر: بيانات مصلحة المحاسبة والمالية

المواد المساعدة في عملية التغليف) الخيط، 1 الخيط، 2 البوليثلان يجب على المؤسسة من اختيار الغلاف المناسب لمنتجاتها وهذا حسب تصريح من طرف أحد المسيرين في المؤسسة الذي يرى بأن الغلاف المستعمل من طرف المؤسسة لا يؤدي وظائفها التسويقية، كما أنه يرى بأنه من الأجدر بهم البحث عن غلاف أكثر جاذبية من الغلاف المستعمل حال . وهم الآن في إطار البحث عن غلاف أكثر جاذبية مع مراعاة جانب التكاليف. غير أن قرار المؤسسة في اختيار الغلاف الأكثر جاذبية لا يتناسب واستراتيجية المؤسسة التي تسعى لبيع منتجاتها بأسعار تنافسية.

3. سياسة التمييز : لم تلجأ المؤسسة إلى تمييز منتجاتها بواسطة علامة تجارية معينة حيث يستطيع الزبون التعرف على منتجات المؤسسة من خلال اسم المؤسسة فقط. والرمز الموجود على الأكياس يعود إلى المجمع

### المطلب الثاني : دراسة سياسة التسعير

### III دراسة سياسة التسعير بمؤسسة الطحن:

من المعلوم أن أسعار المنتجات يتم تحديدها انطلاقاً من ثلاثة أوجه مختلفة، فيمكن تحديد السعر انطلاقاً من التكاليف وفي هذه الحالة يجب حساب سعر التكلفة لمختلف المنتجات ثم إضافة هامش الربح، ويمكن تحديد السعر انطلاقاً من الطلب وهنا يجب دراسة حالة الاقتصاد، تحليل المرونة ودراسة سلوك المستهلك، كما يمكن أيضاً تحديد السعر انطلاقاً من المنافسة وفي هذه الحالة لا بد من تحليل هيكل السوق ورد فعل المنافسين حول سياسة التسعير المطبقة من طرف المؤسسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة تبين لنا أن المؤسسة تتبع سياسة تسعيرية تختلف باختلاف المنتج والسوق، أهداف المؤسسة اتجاه السوق، حجم الطلب على السلعة، طبيعة المنافسة، على الرغم من أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو البيع بأسعار تنافسية للحصول على أكبر حصة سوقية والوصول إلى أبعد نقطة في الوطن هذا طبعاً بغض النظر إلى تحقيق الأرباح وهو هدف كل المؤسسات الاقتصادية.

فبالنسبة للتكاليف يتم حساب السعر بجمع التكاليف الكلية زائد هامش الربح وفق العلاقة التالية:

$$\text{السعر} = \text{مجموع التكاليف} + \text{هامش الربح}$$

أما فيما يخص تحديد السعر عن طريق المنافسة تقوم المؤسسة بدراسة الأسعار المطبقة من طرف المنافسين لتحديد السعر النهائي، وتعمل المؤسسة على البيع بسعر يساوي أو أقل من أسعار المنافسين حتى تحقق الانتشار الواسع لمنتجاتها.

وفي النهاية فإن المؤسسة تحدد أسعارها بناء على تكاليف تقديرية خصوصاً المادة الأولية ثم تصححها من خلال أسعار المفسين. حيث في بعض الأحيان تقدم المؤسسة خصومات لبعض الزبائن، حيث تقدم تخفيضات في حالات خاصة للزبائن حسب حالاتهم (وفي، دائم، هام)، غير أن هذا التخفيض لا يتجاوز 3% من السعر الإجمالي، لأن التخفيضات لها مزايا في تنشيط المبيعات إلا أنها قد تؤثر على صورة المؤسسة.

وبعد أن تعمل المؤسسة على الجمع بين العوامل السابقة تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها بثلاثة أسعار مختلفة:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

• **سعر الرصيف:** ويستعمل في بيع المنتجات التي تباع مباشرة من المؤسسة إلى التجار، حيث تكون وسيلة النقل للزبون، ويعتبر السعر المنخفض

• **سعر التجزئة:** هو السعر المتوسط أي أعلى من سعر الرصيف لأنه تدمج فيه مصاريف نقل السلع إلى نقاط البيع لأن المؤسسة تستعمل وسائلها الخاصة في نقل المنتجات، وعدة مصاريف أخرى (عمال + بترين) ، ويستعمل عند البيع لتجار التجزئة.

• **سعر المستهلك:** هو السعر الذي يستعمل عند البيع للمستهلك مباشرة، وهو أعلى من السعيرين السابقين لأنه يتم البيع بكميات قليلة، بالإضافة إلى مصاريف النقل والتوزيع.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة ليست لها الحرية الكاملة في تحديد السعر و إنما هناك سقف معين لا يمكن للمؤسسة تجاوزه وهو: بالنسبة للسميد العادي لا يتجاوز السعر 0350دج للقنطار، و السميد الممتاز لا يتجاوز 4000دج للقنطار. وبالنسبة للدقيق 2000دج للقنطار.

### 1. تطور أسعار منتجات المؤسسة :

لمعرفة تغيرات أسعار منتجات المؤسسة ومقارنة أسعار بين المستهلكين والتجار (التجزئة والجملة) نقوم بدراسة أسعار كل منتج على حدى خلال الخمس سنوات الأخيرة.

أ. **تطور أسعار منتج السميد:** تختلف أسعار منتجات المؤسسة من سنة لأخرى ومن منتج لآخر، وقد تمكنا من متابعة تطورات أسعار منتجاتها خلال سنوات الدراسة وحسب كل منتج من المنتجات.

• **السميد الممتاز:** يوضح الجدول الموالي تكلفة إنتاج الدقيق الممتاز لشهر أفريل :

الطبيعة	الإنتاج/ بالقنطار	تكلفة الوحدة/ بالقنطار	المبالغ الإجمالية(دج )
تكلفة شراء القمح الصلب (1)	15209.89	2280	34678549.2
ثمن بيع الدقيق (2)	1938.22	2914	5647973.08
ثمن بيع السيمولات (3)	631.11	1200	757332
ثمن بيع النخالة (4)	3678.33	1000	3678330
(1) - (2) - (3) - (4) = تكلفة إنتاج الدقيق الممتاز	7592.55	3239.34	24594914.12

يوضح الجدول كيفية حساب تكلفة طحن القنطار الواحد من الدقيق الممتاز بالاعتماد على تكلفة شراء القمح الصلب وأسعار البيع المحتملة للمنتجات الثانوية، وبالتالي فهذه الطريقة تتعد عن الطرق العلمية المتبعة في تحديد تكلفة إنتاج المنتج نصف المصنع حيث لا تدخل مصاريف الشراء والإنتاج.

**ثالثا: تحديد سعر تكلفة منتوجات الدقيق الممتاز:** تأتي هذه المرحلة بعد حساب تكلفة إنتاج الدقيق الممتاز، وبما أن عملية

وضع المنتجات في الأكياس متشابهة تختلف فقط في الكميات المستعملة في تعبئة الدقيق الممتاز وفي حجم الأكياس والخيوط

سنكتفي فقط بدراسة سعر تكلفة منتوج دقيق ممتاز وزن 25 كلغ من خلال المرحل التالية:

**1- تحديد المواد الأولية اللازمة لإنتاج قنطار واحد من منتوج دقيق ممتاز 25 كلغ، وتتمثل في:**

• 1 قنطار من الدقيق الممتاز قبل وضعه في الأكياس المقيم في المرحلة السابقة بتكلفة

دج.34,3239

• 4 أكياس حجم 25 كلغ.

• 2,4 غرام خيط لإنتاج أربعة أكياس حيث يخصص 0,6 غرام لكل كيس.

• 4 بطاقات للقنطار الواحد أي بمعدل بطاقة واحدة لكل كيس

وإذا تم مقارنة أسعار السميد بالنسبة لكل من المستهلك وتاجر الجملة نجد نسبة

ترتفع تقريبا بنفس النسبة . ترجع الأسباب الرئيسية لارتفاع الأسعار إلى:

• ارتفاع أسعار المادة الأولية.

• زيادة الطلب على المنتج وخاصة مع تخفيض المؤسسة من الكميات المنتجة.

• ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة تحليها عن سياسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم الإنتاج بكميات كبيرة وبالتالي التخفيض

من التكاليف الثابتة.

### المطلب الثالث : سياسة التوزيع و الترويج

#### III سياسة التوزيع في المؤسسة

يعتبر التوزيع الوسيلة التي تساعد المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى المستهلك في المكان والوقت المناسبين وذلك باستخدام

أشكال التوزيع المختلفة. ولقد سعت المؤسسة إلى استخدام أشكال متعددة للتوزيع والغرض منها هو إيصال المنتجات إلى

أكبر عدد ممكن من المستهلكين. ولبلوغ ذلك الهدف عمدت المؤسسة إلى استعمال القنوات

-القناة القصيرة: التوزيع المباشر

-القناة المتوسطة والطويلة: توزيع غير مباشر

•القناة القصيرة:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

وتقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عن طريق هذه القناة إلى الخبازين (الدقيق) والمستهلكين الذين يقومون بشراء المنتج من نقاط البيع التابعة لها. إما باستعمال وسائل النقل التابعة للمؤسسة أو وسائل النقل الخاصة بالزبون، ونظرًا لقلّة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة فإنها لم تستطع التصدي لأسعار المنافسة وتوسيع حجم الطلب، لأن ذلك يتطلب موارد مالية كبيرة، كما أن التوزيع المباشر وباستعمال وسائل النقل الخاصة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الاستغلال ومكافحة رجال البيع ومصاريف النقل.

• **القناة المتوسطة والطويلة** : ويتعلق الأمر بتجار الجملة، حيث يتم إيصال منتجات المؤسسة إلى الزبائن من خلال هذه الفئة من الوسطاء دون تجار التجزئة أو وكلاء.

### 1. دراسة تطور مبيعات المؤسسة

وتتضمن دراسة مبيعات المؤسسة تتبع مساهمة كل منتج من منتجات المؤسسة في رقم الأعمال وكذلك تطور نسب مساهمة كل نوع من الزبائن أيضا في تحقيق رقم الأعمال.

#### أ. تطور مساهمة الزبائن في رقم الأعمال:

لتقييم فعالية قنوات التوزيع التي تبناها المؤسسة لآبد من معرفة نسبة مساهمة كل زبون في رقم أعمالها، فكما سبقت الإشارة إلى أن المؤسسة تتعامل مع زبائن مختلفين: الخبازين، تجار الجملة، تجار التجزئة، المستهلكين ما يمكن التوصل إليه من خلال ما سبق هو أن المؤسسة تعمل على توزيع منتجاتها بالدرجة الأولى على تجار الجملة، هذا يعني أنها تعتمد على القناة الطويلة لأنها هدفها الحصول على أكبر حصة سوقية من خلال انتشار منتجاتها في مناطق مختلفة. وتأتي بعدها القناة القصيرة بدليل تعاملها مع الخبازين والمستهلكين مباشرة وهذا ما يعطيها فرصة الاحتكاك أكثر مع الزبائن وبالتالي معرفة رغباتهم وربما التوصل إلى اكتساب زبائن جدد، غير أن هذا مكلف جدا حيث يتطلب من المؤسسة التوفر على الموارد المادية والبشرية اللازمة وهذا ما لا يتوفر لديها، كما أن اعتمادها على القناة القصيرة لا يسمح لها بالانتشار الواسع الذي يفترض هذا النوع من المؤسسات أن يشمل منتوجها جميع أنحاء الوطن.

ب. تطور مساهمة كل منتج في رقم الأعمال:

تعتمد المؤسسة في تحقيق رقم أعمالها على ثلاث منتجات رئيسية، السميد، الدقيق والنخالة. و فيما يلي نوضح

#### مساهمة كل منتج في رقم الأعمال

المنتج	النوع	سعة الكيس (كغ)
الدقيق	الممتاز	5/10/28
	العادي	50/25
	السمولات	25

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

100/50/25	النخالة	
-----------	---------	--

□ مساهمة الدقيق في رقم الأعمال: تختلف نسبة مساهمة الدقيق في رقم الأعمال عن منتج السميد، ويمكن توضيح ذلك

من خلال الجدول التالي

البيان	رقم الأعمال الإجمالي	السميد	النسبة
2016	120918855	72551313	60
2017	399300816	144798460	28.75
2018	205020257	5254669187	25.63
2019	488347926	216191625335	44.27

من إعداد الطالب

-انخفاض جودة المنتج الذي يرتبط مباشرة بانخفاض جودة القمح اللين. ارتفاع أسعار  
وما يمكن أن نخلص إليه من خلال التحليل السابق هو أن رد فعل المؤسسة تجاه المنافسين الجدد هو توجيه الجهود إلى منتج  
الدقيق حتى تحافظ على نسبة معينة من النمو ولكي لا تفقد جزء كبير من حصتها السوقية، وفعلا تمكنت من تحقيق نمو في  
رقم الأعمال الإجمالي و على الرغم من أنها فقدت الكثير من موزعيها من فئة تجار الجملة، وبالتالي يمكن القول بان النمو كان  
على حساب الأسعار التي عرفتها المنتجات خلال الفترة الأخيرة.

• تطور نسبة مساهمة باقي المنتجات في رقم الأعمال:

يمكن متابعة تطور نسبة مشاركة باقي المنتجات التي تتمثل في النخالة، دقيق السميد، العجائن وسميد الشعير في رقم أعمال  
المؤسسة .

تطور شبكات التوزيع في المؤسسة:

من خلال الوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة والمقابلات التي تم إجرائها مع المسؤولين في مصلحة التوزيع  
والتجارة اتضح أن شبكات التوزيع في المؤسسة مرت بمحلتين مهمتين:

-المطحنة وحدة إنتاجية فقط وذلك قبل سنة 2010

-المطحنة وحدة إنتاجية وتجارية ابتداء من سنة 2010

فخلال المرحلة الأولى التي كانت فيها المطحنة وحدة إنتاجية فقط كانت تعتمد في توزيع منتجاتها على نقاط التوزيع التي كانت

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

تشمل جميع دوائر باتنة وولايتي خنشلة وبسكرة، حيث كان عددها يقدر ب 45 نقطة توزيع. أين كانت الكميات التي يمكن يتم توزيعها من خلال هذه النقاط يتراوح بين 200 و 500 قنطار فهي بذلك كميات كبيرة، كما أنها تتولى عملية توزيع جميع منتجات المؤسسة دون استثناء.

بالإضافة إلى كون مصلحة التوزيع تتولى عملية نقل المنتجات إلى نقاط التوزيع كانت أيضا تتولى عملية نقل القمح إلى المؤسسة نظرا للعدد الكبير من وسائل النقل التي كانت تملكها في ذلك الوقت والتي يقدر عددها ب 25 شاحنة بين شاحنات الوزن الثقيل والعادي. ونظرا للكميات الكبيرة التي يتم نقلها كانت المؤسسة تستعين بالسكك الحديدية لنقل منتجاتها

### تطور عدد الزبائن بالمؤسسة:

لقد شهد عدد الموزعين الذين تعتمد عليهم المؤسسة لتوزيع منتجاتها تطورا خلال الأربع سنوات الأخيرة، وكما سبقت الإشارة إلى أن المؤسسة تعتمد على أربع أنواع من الموزعين التي تشمل كل من: تجار الجملة، الخبازين، الفلاحين، نقاط البيع.

أن عدد الزبائن يختلف من سنة لأخرى. ففي سنة 2006 عرف عدد الزبائن انخفاضا شديدا و كان ذلك على مستوى الفلاحين إذ انخفض العدد إلى النصف، أما بالنسبة لباقي الموزعين فقد شهدت ارتفاعا طفيفا. وكان السبب في فقدان المؤسسة للموزعين هو دخول منافسين جدد وبتهيئات كبيرة للموزعين. في حين عرف عدد الزبائن نوعا من الارتفاع سنة 2015 وقد مس جميع الفئات ماعدا نقاط البيع الذي عرف نفس العدد، وفي سنة 2017 عرف معظم الموزعين الاستقرار ماعدا الخبازين، حيث استطاعت المؤسسة أن تكسب 80 خباز جديد وهو ما تعكسه الجودة العالية للدقيق وعدم وجود منافسين في هذا المنتج، لأن معظم المنافسين جدد لا ينتجون الدقيق. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة وعلى الرغم من أن عدد نقاط البيع بقي على حاله خلال سنوات الدراسة إلا أنها ليست نفسها و إنما في كل سنة تقوم بإغلاق نقطة بيع معينة وتقوم بفتح أخرى، وذلك نتيجة عدم تحقيقها للأهداف المستطرة من طرف المؤسسة.

و النتيجة التي يمكن التوصل إليها هو أن المؤسسة لم تستطع الحفاظ على زبائنها وهذا ما انعكس سلبا على مبيعاتها، مع العلم بأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الخبازين وتجار الجملة في توزيع منتجاتها، ولم تتمكن بعد من توزيع كميات كبيرة من خلال نقاط البيع. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

### IV سياسة الترويج في المؤسسة:

تعتبر وسائل الاتصال في أية مؤسسة عنصرا ضروريا لكي تتمكن من تسويق منتجاتها وتقديمها للزبائن، وتسعى المؤسسة بدورها مجموعة من العناصر المكونة للمزيج الترويجي، وتختلف أهداف الاتصال باختلاف الوسائل المستعملة. ويعتبر هدف التعريف بمنتجاتها وزيادة المبيعات، بالإضافة إلى كسب ثقة الزبون من الأهداف الأساسية للمؤسسة من تبني سياسة اتصالية معينة.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف لجأت الوحدة إلى استخدام وسائل الاتصال التالية:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

•الإعلان: تعتمد الوحدة بدرجة كبيرة على عنصر الإعلان، ومن بين الوسائل الإعلانية المستعملة من طرف المؤسسة:

-الوسائل المقروءة والمطبوعة: والتي تتمثل في الصحف وبعض المنشورات.

-الملصقات: تستعمل الوحدة ملصقات في الطرق السريعة وفي وسائل النقل.

-الوسائل المسموعة: وتتمثل في الإذاعة، حيث قامت المؤسسة في السنوات الأخيرة بنشر ثلاث إعلانات في الإذاعة تتضمن الإعلان عن فتح نقاط بيع جديدة في مناطق مختلفة، وكان آخر إعلان قامت به المؤسسة في شهر فيفي 2009 وكان يتضمن الإعلان عن فتح نقطة بيع جديدة في. هذا يعني أن المؤسسة لا تستعمل الإعلان الإذاعي إلا في حالات نادرة.

### •البيع الشخصي:

لم يحض البيع الشخصي بأية أهمية من طرف المؤسسة نظرا للتكاليف المرتفعة للقيام بهذا النشاط كما أن منتجاتها ليست بحاجة إلى القيام ببيعها شخصيا حيث هذا الأخير يتم استخدامه لبيع المنتجات المميزة والتي يحتاج الزبون إلى تقديم بعض لتفسيرات والإيضاحات حول كيفية استعمالها. وحسب أحد المسؤولين في المؤسسة فإنه في السنوات السابقة (خارج سنوات الدراسة) كان هذا النشاط يحضى بالأهمية المناسبة إلا أن التكاليف المرتفعة دفعت المؤسسة عن التحلي عنه على الرغم من أنها تمكنت من كسب زبائن جدد، وكانت المؤسسة تمارس هذا النشاط من خلال قيام بعض رجال البيع بعرض منتجاتها على مختلف الزبائن وخاصة تجار الجملة والتجزئة بالتنقل من زبون لآخر.

### •تنشيط المبيعات:

تتمت المؤسسة بدرجة كبيرة بعنصر تنشيط المبيعات بالمقارنة مع البيع الشخصي، بسبب انخفاض تكلفة هذا العنصر وهو الذي يتناسب وسياسة التسعير في المؤسسة التي تحاول البيع بأسعار تنافسية. وتتمثل أهم هذه الأنشطة في: معارض: وتقتصر مشاركة المؤسسة في المعارض التي تقام داخل الحدود الوطنية وفي غالب الأحيان لا تخرج عن الحدود الجغرافية للولاية.

كما أن المعارض التي شاركت فيها لحد الآن هي معارض عامة وليست متخصصة وبمعدل 4 إلى 6 معارض وتقام على الخصوص في فصل الربيع والصيف. وتحرص المؤسسة في عرض منتجات ذات نوعية تفوق الجودة التي تتميز بها منتجاتها والتي يتم إنتاجها يوميا، كما تعرض أسعار منخفضة عن الأسعار العادية من أجل إغراء الزبائن تقديم كبنونات للزبائن: وخاصة بالنسبة للزبائن الذين يشترون من مختلف منتجات المؤسسة أو شراء كميات كبيرة.

-تخفيض الأسعار: وتتراوح النسبة بين 1 إلى 3% وذلك تبعا لحجم الكميات التي يتم شراءها.

تكاليف الإعلان: فكما سبقت الإشارة فإن المؤسسة تعتمد على ثلاث أنواع من الوسائل الإعلانية: الإعلان في الإذاعة،

الملصقات والوسائل المطبوعة والمقروءة

أن تكاليف الإعلان في ارتفاع مستمر لم تنفق أية تكلفة في الإعلان في حين كانت تكاليف الإعلان لا تتجاوز 800000 دج سنة 2007.

ويعود السبب إلى:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع الرياض تيارت

---

- نقص ثقافة التسويق لدى المسؤولين.
- معظم العاملين في الوحدة لا يملكون شهادة التخصص في التسويق.
- ارتفاع تكاليف الإعلان خاصة وأن المؤسسة تشهد وضعية حرجة مع دخول منافسين جدد الناتج عن الإعلان الدولة لتقلص دعمها للأفراد في هذا القطاع.

النخاتمة

## الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة و التي تهدف إلى البحث في معرفة أسباب إقبال المستهلك نحو المنتج الأجنبي على غرار المنتج المحلي التي جاءت تحت عنوان متطلبات تشجيع استهلاك المنتج المحلي و توسيع حصته السوقية.

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بكل جوانب الموضوع، والمتمثلة في المفاهيم و التعاريف الخاصة بالتسويق و المنتج، حيث أدت المنافسة المتزايدة في مجال الأعمال إلى سعي المؤسسات بما تملك من مجهودات و موارد و تفعيل مختلف الوظائف و نظم جمع البيانات و المعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية و الخارجية و المنافسين و ما لهم من نقاط قوة و ضعف و هذا لاستحداث إستراتيجية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الوصول إلى ميزة تنافسية تواجه بتنا منافسيها ، و مما سبق يمكن أن نستنتج أن سعي أي مؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية قادرة على تحقيق أهدافها من استمرار و ربح و زيادة ، لا يرجع بالضرورة إلى النهج الذي تسير عليه منذ دخولها إلى مجال الأعمال ، و إنما يرجع إلى تفعيل مختلف الوظائف و التتبع الآني لأخبار السوق و المنافسين الحاليين و المحتملين وسعيها إلى للابتكار و التطوير بالإضافة إلى التحسين المستمر لأدائها و مراقبة مدى فاعلية و تطبيق الإستراتيجية المنتهجة لكسب ولاء الزبون ، حيث أن ولاء الزبون لا يقتصر على سلوك تكرار الشراء فحسب بل ابعد من ذلك لان تصرفاته تكون ورائها مواقف جيدة وإيجابية نحو الخدمة او المنتج، ونظرا لاهميته فالمؤسسة تجتهد في العمل لتحقيق ذلك من خلال تبنيتها استراتيجيات وكسب الولاء وبناء منهج جيد للحصول على ولاء الزبون، حيث تتعرف المؤسسة على ذلك من خلال تطبيقها لادوات قياس الولاء والمداخيل المفسرة لذلك، حيث تقوم ببناء علاقة مع الزبائن لكسب وفائهم والالتزام بذلك، من خلال وعودها، فامؤسسات التي تعتمد استراتيجيات ناجحة وادارة علاقة الزبون فان هذا يتطور بالتوازي مع التقدم الحاصل في هذه العلاقة، وهذا مهم جدا حيث يعكس العلاقة بالزبون ومستوى جوداتها لانها تعتبر عامل مهم لتنمية العلاقة وتفعيل الولاء من طرف الزبون وكسبه لصالحها كي تقوم بإستهلاك كل ماينتج و ليس العكس انتاج كل ما يستهلك العمل على. وذلك من أجل الإجابة عن إشكالية البحث و التي كانت كما يلي :

ماهي العوامل التي تعمل على تشجيع إستهلاك المنتج المحلي؟

- قبول الفرضية الاولى للتسويق علاقة تتحكم في جذب الزبون فهو يعمل على تأثير على الزبون وجذبه بطريقة غير مباشرة نحو المنتج ، حيث أن التسويق يعتبر همزة وصل بين المنتج و المستهلك
- قبول الفرضية الثانية عناصر المزيج التسويقي تمنح ميزة تنافسية للمنتجات الأجنبية لأن عناصر المزيج التسويقي لها علاقة مباشرة في المعايير التي يستعملها عنها المستهلك في تقييم المنتج و إختياره.
- رفض الفرضية الثالث إحتكار الأجنبي سبب في سيطرة على السوق المحلية لأن هناك عدة طرق لتسويق المنتج و طرحه في السوق

## نتائج الدراسة

### النظرية :

تعمل المؤسسة جمع المعلومات حول بيئتها الخارجية باستمرار فهي تهتم بمعرفة منافسيها الحاليين و المحتملين من حيث استراتيجياتهم و كفاءاتهم و المنتجات التي يقدمونها و نقاط القوة و الضعف لديهم.

تحاول المؤسسة معرفة موقعها في السوق من خلال مقارنة أداءها بأداء منافسيها لتتمكن من مواجهة الأخطار المحتملة.

- أن الإستراتيجية التنافسية توضح كيفية التي يمكن من خلالها أن تنافس المؤسسة في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية الحادة فإن كل مؤسسة بحاجة إلى تبني استراتيجية تنافسية تمكنها من اكتساب أفضلية تنافسية لتفرض نفسها في السوق أو على الأقل التكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة

- إن الاستراتيجيات الشاملة الثلاث لبورتر عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عدة كمجال تحديد الأسعار والتكاليف، التميز بالموجودات و المنتجات أو الخدمات. وبذلك تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة مختلف القوى التنافسية.

- انتهاج مختلف المنظمات لمزيج تسويقي فعال، يجعلها تتميز في السوق من خلال التصميم الجيد للمنتجات من حيث تغليفها، تبيينها، تمييزها، والسعر المقترح لتقييمها، بالإضافة إلى طرق التوزيع المختلفة والتي تضمن وصول المنتجات إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب، ليأتي بعدها الترويج وعناصره ( الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، النشر) في محاولة منه للتأثير على المستهلكين ومن أجل ضمان ولائهم، وبالتالي فالتصميم الجيد لهذا المزيج يضمن مبيعات أكثر للمنتجات وحصص دائمة في السوق

### -التطبيقية :

كما تم التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في كسب أفضلية تنافسية يرتبط بمدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبنية ومزيجها التسويقي. كما أن الأمر لا يرتبط بكسب الأفضلية التنافسية فقط وإنما لا بد من العمل لحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة

- قبل شروع المؤسسة في تطبيق معالم الإستراتيجية المتبنية لا بد لها من القيام بخطوات مهمة بدءا بتجسيد الأهداف الإستراتيجية ثم التشخيص الاستراتيجي على المستويين الداخلي والخارجي ( للمؤسسة باستخدام وسيلة من بين الوسائل التي تختلف من منظر لآخر ووصولاً إلى التنفيذ والرقابة

أن أسلوب التكلفة المستهدفة ليس مجرد تقنية لحساب التكلفة وإنما نظام متكامل للتسيير الاستراتيجي للتكاليف والأرباح يأخذ بعين الاعتبار السوق ( لتحديد السعر التنافسي ) ومتطلبات العملاء ( لتحديد خصائص المنتج ( و إستراتيجية المؤسسة بالنسبة للأرباح المراد تحقيقها ) لتحديد هامش الربح المرغوب ( في تحديد التكلفة المستهدفة . وبناء على التكلفة المستهدفة

- عدم إدراك المسيرين في المؤسسة لأهمية الإستراتيجية الشاملة المتبنية في كسب أفضلية تنافسية للمؤسسة

-عدم إعطاء الأهمية اللازمة للإستراتيجيات الشاملة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائية تتحكم فيها الظروف التنافسية السائدة مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على السياسات التشغيلية للمؤسسة والتي من بينها المزيج التسويقي مما فرض على المسيرين إعادة النظر في هذه المسألة ومحاولة ربط سياسة المزيج التسويقي بالإستراتيجية الشاملة المتبنية من طرف المؤسسة.

-ضرورة العمل على ترسيخ المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية في أذهان المسيرين، وتشجيع العمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة

#### -التوصيات:

- أهمية قيام المؤسسة بتخفيض التكاليف الإنتاج و ذلك من خلال تبني الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف
- بني أسلوب التكلفة المستهدفة لأنه يقدم بيانات أكثر دقة فيما يخص التكاليف في مرحلة التخطيط، الرقابة، التقدير و كذا اتخاذ قرارات رشيدة.
- ضرورة الاهتمام بالأهداف الاستراتيجية الطويلة المدى بدلا تحديد الأهداف السنوية والشهرية. حتى تتمكن من معرفة توجهاتها المستقبلية.
- توسيع المؤسسة في تشكيلتها قد يمكنها من استرجاع جزء من حصتها السوقية كإدخال دقيق الشعير والذرة اللذين يعتبران منتوجين صحيين.
- إعادة النظر في سياستها التوزيعية التي يفرض أن تمتد إلى مناطق أخرى خارج الولاية بإنشاء نقاط بيع من خلال القيام بدراسة جيدة للسوق.

- صرف النظر عن الأمور التي تعمل على الرفع من تكلفة الإنتاج وبالتالي ارتفاع الأسعار النهائية للمنتوج مثل التغليف.
- لابد من مراعاة عنصر التكلفة في تحديد سعر البيع وليس أسعار المنافسين فإذا قام المنافسين من تخفيض السعر لابد من المؤسسة البيع بأسعار أقل بدل أن تكون عند مستوى أسعار المنافسين.
- تسويق منتجاتها تحت علامة تميزها كمؤسسة مستقلة بمنتجاتها وخصائصها بدل الاعتماد على رمز المؤسسة الأم.

## ملخص:

بعد دراسة حالة لمطاحن الرياض تم التعريف بمطاحن الرSض وعلى على طريقة عمل المؤسسة ومختلف المراحل التي يمر بها المنتج قبل تسويقه كما تطرقنا الى البحث عن أنواع المنتوجات المشتقة من القمح ونسبة إنتاجها ، كما حاولنا تطبيق التكلفة المستهدفة داخل المؤسسة وقد استنتجنا من هذا الفصل إلى أن التكلفة المستهدفة تساهم في تخفيض تكاليف المنتج في المؤسسة محل الدراسة كما تطرقنا من خلال هذه الدراسة عمل إسقاط ميداني على سياسة المزيج التسويقي وهل هي مطبقة في مطاحن الرSض حيث توصلنا أنه رغم سياسات المطحنة و اجتهاداتها إلى أنها بعيدة كل البعد على انتهاج سياسة مزيج تسويقي فعالة.

## **Summary:**

After a case study of the Riyadh mills, the Riyadh mills were introduced to the way the establishment works and the various stages that the product goes through before marketing it. We also discussed the search for the types of products derived from wheat and the percentage of their production. We also tried to implement the target cost within the establishment. We concluded from this chapter that the cost The target contributes to reducing product costs in the institution under study We also discussed through this study a field projection on the marketing mix policy and whether it is applied in Riyadh Mills, where we found that despite the mill's policies and its jurisprudence, it is far from adopting an effective marketing mix policy.



المراجع باللغة العربية:

- 1) السيد ناجي ، مبادئ التسويق ، القاهرة ، 2005
- 2) عزام حسونة؛ الشيخ. مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق.
- 3) تامر البكري ، التسويق ، اسس ومفاهيم المعاصرة ، عمان ، اليزوري ، 2006
- 4) محي الدين الأزهري، التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط، طبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 5) محي الدين الأزهري ، إدارة النشاط التسويقي : مدخل استراتيجي
- 6) عبد الغفور ، محمد ، مبادئ التسويق ، دار صفاء ، عمان ، ، 2007
- 7) منال سمحي ، التسويق الالكتروني و شروط تفعيله في الجزائر ،دراسة اتصالات الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة وهران 2002.
- 8) د. مزهودة عبد المليك .مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي .رسالة دكتوراه، جامعة باتنة ، 2007
- 9) د. الصميدعي محمود جاسم محمد، إستراتيجيات التسويق :الأردن، دار حامد، 2004.
- 10) الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية الأردن، دار وائل، 2004 .
- 11) .رتيبة نحاسية، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة : حالة شركة الخطوط الجوية ،"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 12) د. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية قطر: دار وائل، ، 2005 ،
- 13) محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق : مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة ( عمان : دار وائل للنشر) 2002.
- 14) محمد الصيرفي: التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 15) محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 16) أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير )، تخصص تسيير، جامعة. المسيلة، 2006.
- 17) حشود عماد الدين ،دور تكنولوجيا المعلومات في اختيار الإستراتيجية التسويقية ،مذكرة ماستر 'جامعة الجليلي بونعامة 2015

- 18) هبري خيرة , إستراتيجية طرح منتج جديد , مذكرة ماستر , جامعة الطاهر مولاي بسعيدة 2017
- 19) فيليب كوثلر ، التسويق ، ترجمة فيصل عبد الله ابوبكر ، دار جرير للنشر و التوزيع ، السعودية
- 20) خوالد أبوا بكر ، المزيج التسويقي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في للمصارف ، دراسة حالة الجزائر جامعة باجي مختار عنابة 2015-2016 ص.
- 21) تامر البكري . استراتيجيات التسويق ( عمان : دار جهينة، ) . 2004
- 22) خالد الراوي؛ حمود السند. مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001).
- 23) محمود جاسم محمد الصميدعي . استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية ( عمان : دار ومكتبة الحامد، ) ، 2004.
- 25) أحمد عرفة؛ سمية شلي . القرارات والاستراتيجيات التسويقية ( مصر: منشورات سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، ) ، تاريخ النشر لا يوجد.
- 26) أمين عبد العزيز حسن . استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ( القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، ) ، 2001
- 27) .نزار عبد الحميد البرواري؛ أحمد محمد فهمي البرزنجي . استراتيجيات التسويق : المفاهيم، الأسس، الوظائف (عمان : دار وائل).
- 29) ناجي معلا؛ رائف توفيق. أصول التسويق: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى ( عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- 33) توفيق عمرو عبد الرحمن، علاقات العملاء . القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007
- 34) أبو فارة، يوسف أحمد، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت . عمان دار وائل للنشر و التوزيع، 2004
- 35) رائد عبد العزيز المهيدب ، كتاب رضا العملاء و المستفيدين ، الطبعة الاولى،، 2017 نسخة الكترونية ،
- 36) حميد الطائي و بشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث ، دار البيزوري للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن ، الطبعة العربية ، 2009
- 37) زكريا أحمد عزام و علي فلاح الزعبي ، سياسات التسعير ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان-الاردن ، الطبعة الاولى 2001

## المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Lendrevie. J, Lindon. D, Mercator : Théorie et pratique du marketing,
- 2) 5 éme édition, édition Dalloz, Paris, 1997, p 4
- 3) Abderrazk Benhabib, Benchiha Sahraoui, L'introduction du marketing dans les collectivités locales, séminaire international, université Montouri Constantine en collaboration avec l'université Pierre Mendès-france, 26-27-Avril 2003, p379
- 4) Debourg Marie Camille et autres, Pratique du marketing, Alger, 2004, p 2
- 5) Michon. Christian, Marketeur : les nouveaux fondements du marketing, Pearson Education, France , 2003 , p3
- 6) 1 Djitli M-S Marketing, édition Berti, Alger, 1998, p 7
- 7) Lendrevie. J, Lindon. D, Mercator, Op cit, p 25
- 8) PHILIP KOTLER ET AL. MARKETING MANAGEMENT, P402.
  
- 9) G. Johnson ; H.Scoles, Stratégique (Paris : Publi Union, 2000) ,p349
- 10) M.Porter. L'Avantage Concurrentielle (Paris : Dunod,1999), P.435
- 11) C.Marmuse. Politique Generale(paris : 1996) ,p.520-521
- 12) J.P.Helfer, Management Stratégie et Organisation, 6 ème édition (Paris :Ed, Vuibert,2006), p.197
- 13) G. Johnson ; H.Scoles, p. 359
- 14) Sebastien Duizabo ; Doique Roux, Gestion et Management des Entreprise, 1ere édition (Paris : Hachette Livre2005), p. 247
- 15) Stratégor, Politique Générale d'Entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité (Paris : Dunod, , 1997), p186.
- 16) MOHAMED SEGHIR DJITLI , MARKETING STRATEGIQUE ALGERIE : EURL IBN SINA; ( EDITIONS DJITLI , 2001 ) , P. 8
- 18) P.AMEREIN ; D.BARCZYK ; R.EVRARD ; F.ROHARD ; B .SIBAND ; P.WEBER , MARKETING:STRATEGIES ET PRATIQUES ( FRANCE : AGNES FIEUX, 2000 ), P.10
- 19) P.AMEREIN ET AL , MARKETING:STRATEGIES ET PRATIQUES , IBID , P.P.10-

20) Jean- claudetrondeau, christineHuttin, “Dictionnaire de stratégies’entrepris”, editionvuiber,2001, p16

Blog «(29) blog .cl en hearbeats.com / princig.customer , satisfocion how does your pricing strategy affect

Customer satisfaction ,April 30.2014, by ross beord »

21) Marketing stratégies and Customer satisfaction ,A case study of the Institute of ExécutiveCoaches,Eastafrika

« Anne W.wangondu ,2016, p15,16

الجداول

العنوان	الجدول
أسعار بيع المنتجات المختارة وتكلفتها الإنتاجية مع هامش الربح المستهدف	الجدول رقم 1
أسعار المنتجات المناقصة	الجدول رقم 2
تكلفة إنتاج الدقيق الممتاز لشهر أبريل	الجدول رقم 3
مساهمة كل منتج في رقم الأعمال	الجدول رقم 4
مساهمة الدقيق في رقم الأعمال	الجدول رقم 5

الأشكال

الأشكال	العنوان
الشكل رقم 01	الإستراتيجية الدفاعية لمنظمة القائد
الشكل رقم 02	الإستراتيجيات الهجومية
الشكل رقم 03	قائمة المزيح التسويقي التي جاء بها بوردن
الشكل رقم 04	عناصر و مقومات 4 p's
الشكل رقم 05	يبين العناصر التي يتكون منها المنتج
الشكل رقم 06	نموذج الزبائن للأبد
الشكل رقم 07	محاوِر أساسية للوصول إلى رضا العميل
الشكل رقم 08	الفروع التابعة لمجمع الرياض تيارت بعد الخوصصة
الشكل رقم 09	الهيكل التنظيمي لإدارة مجمع الرياض
الشكل رقم 10	الهيكل التنظيمي لمطاحن الأغواط
الشكل رقم 11	مخطط تحويل الحبوب الى سلع إستهلاكية