

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

فرع التسويق

الموضوع

المسار التسويقي لاستهداف السوق

(دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة)

تحت إشراف:

د/ عبد الفتاح بوخمخم

إعداد الطالب:

طارق بلحاج

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أد. عبد العزيز شرابي
مقررا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. عبد الفتاح بوخمخم
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. عبد الله بعطوش
عضوا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر	د. كورتل فريد

السنة الجامعية: 2007/2006

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الضمير المعتلّ والفكر المختلّ ليسا من الإسلام في شيء.. وقد انتمت إلى الإسلام اليوم أمم فاقدة الوعي عرجاء الخطى.. يحسبها البعض أمما حية ولكنها مغمى عليها.. إنّ الحياة الإسلامية تقوم على فكر ناضر.. إذ

الغباء في ديننا معصية .

الشيخ محمد الغزالي

الاهداء

إلى من أخرج الله به الناس من ظلمات
الجهل إلى نور العلم، ومن ضيق التقليد

إلى رحابة الفهم.. سيدي وحيبي رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم.

إلى الذي جاهد بقلمه وناضل بكلمته الشيخ محمد الغزالي رحمه الله.

إلى التي حملتني في بطنها، وأرضعتني من صدرها، وغمرني عطفها.. أمي..
حفظ الله أمرها، وأطال عمرها، وأحسن أجرها، وختم بالصالحات أعمالها

إلى أبي الذي غرس البذور وقدم لها الرعاية وطال انتظاره للحظة الحصاد..
حفظه الله تعالى وبارك في عمره وجزاه عني خير الجزاء وأوفاه.

إلى التي قدمت كل ما تستطيعه بإخلاص وصمت .. زوجتي الوفية

إلى هبة السماء وقرّة العين .. ابنتي إسراء.

إلى كل الإخوة والأخوات، وأفراد العائلة كبيرا و صغيرا .

وإلى كل من ارتبطت بيبي و بينهم مودة..



شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَعَانَنَا بِالْعِلْمِ وَ زَيَّنَّا بِالْحِلْمِ وَ أَكْرَمَنَا بِالتَّقْوَى وَ جَمَّلَنَا بِالْعَافِيَةِ، أَحْمَدُهُ عَلَى
جَزِيلِ نِعْمَائِهِ، وَأَشْكُرُهُ شُكْرَ الْمُعْتَرِفِ بِمِنْنِهِ وَ آيَاتِهِ، وَأُصَلِّي وَ أُسَلِّمُ عَلَى صَفْوَةِ أَنْبِيَائِهِ،
وَ عَلَى آلِهِ وَ صَحْبِهِ وَ أَوْلِيَائِهِ.

ثم الشكر والعرفان لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل، إشرافاً أو نصحاً أو توجيهاً أو تقويماً أو
مداداً بمادة علمية، وأخص بالشكر الجزيل الأستاذ الفاضل الدكتور عبد الفتاح بوخمخم على
حسن قبوله الإشراف على هذا العمل، و على ما قدم لي من نصح وتوجيه، مما كان له أثره
الواضح على صفحات هذا الموضوع.

و أود كذلك أن أشكر جميع الأساتذة الذين أشرفوا على بعث وتكوين دفعة الماجستير التي
التحقت بها في تخصص التسويق، وأخص منهم بالذكر: د. كمال مرداوي، أ.د. إبراهيم براهيمية،
د. فوزي السبتي، أ.د. عبد الرزاق بن حبيب... وكل من كان له فضل عليّ في إنجاز هذا العمل
المتواضع، سيما زوجتي الفاضلة، والأخ الصديق عبد العلي غيشي والسيد جمال طاوطاو...
فجزى الله تعالى الجميع عني خيراً الجزاء.

وَلِلَّهِ الْحَمْدُ مِنْ قَبْلُ وَ مِنْ بَعْدُ

فهرس المواضيع

الموضوع	الصفحة
المقدمة	01
الفصل الأول :	
تمهيد	09
المبحث الأول:	
طبيعة التسويق وأهميته	10
المطلب الأول:	
مفهوم التسويق وتطور فلسفته	10
(1) مفهوم التسويق	10
(2) تطور الفلسفة التسويقية	14
أهمية التسويق في الاقتصاد و المؤسسة	21
المطلب الثاني:	
(1) التسويق و الاقتصاد	21
(2) التسويق ووظائف المؤسسة	26
المبحث الثاني:	
السوق والبيئة التسويقية للمؤسسة	30
المطلب الأول:	
أسواق المؤسسة	30
(1) تعريف السوق	30
(2) تعريف السوق حسب امتداد المنتج	32
(3) تعريف السوق حسب امتداد الطلب	34
المطلب الثاني:	
البيئة التسويقية للمؤسسة	36
(1) مفهوم البيئة التسويقية	36
(2) البيئة التسويقية الجزئية	37
(3) البيئة التسويقية الكلية	40
(4) الاستجابة لقوى البيئة التسويقية	45
المبحث الثالث:	
التسويق و الإستراتيجية	47
المطلب الأول:	
مفهوم التسويق الاستراتيجي	47
(1) التسويق الاستراتيجي	48
(2) التسويق الميداني أو العملي	50
المطلب الثاني:	
مستويات التسويق الاستراتيجي في المؤسسة	50
(1) التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة	52

56..... (2) التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط

58..... (3) التسويق الإستراتيجي على مستوى المنتج

64..... خلاصة

الفصل الثاني: مسار استهداف السوق

66..... تمهيد

67..... المبحث الأول: مفهوم استهداف السوق

67..... المطلب الأول: مداخل المؤسسة في التوجه نحو السوق

68..... (1) التسويق الشامل

69..... (2) التسويق الفردي

69..... (3) التسويق المستهدف

71..... المطلب الثاني: المبادئ النظرية للتسويق المستهدف

71..... (1) عدم تجانس الحاجات

72..... (2) مبدأ الغالبية الزائفة

75..... المطلب الثالث: أهمية التسويق المستهدف

75..... (1) دوره في تحديد احتياجات المستهلكين

76..... (2) دوره في وضع المزيج التسويقي

78..... المطلب الرابع: مسار عملية استهداف السوق

80..... المبحث الثاني: تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية

80..... المطلب الأول: مفهوم التجزئة السوقية ومزاياها

80..... (1) تعريف تجزئة السوق

81..... (2) مزايا تجزئة السوق

82..... (3) تجزئة السوق والمزيج التسويقي

83..... المطلب الثاني: منهجية التجزئة السوقية وطرقها

83..... (1) منهجية التجزئة السوقية

85..... (2) طرق تجزئة السوق

86..... المطلب الثالث: معايير تجزئة السوق

87..... (1) معايير تجزئة سوق الإستهلاك الواسع

91..... (2) معايير تجزئة السوق الصناعي

95.....	شروط جودة التجزئة السوقية	المطلب الرابع:
95.....	(1) الحجم المعبر	
96.....	(2) إمكانية القياس	
96.....	(3) إمكانية الوصول	
97.....	(4) الاستجابة المختلفة أو التنافي	
97.....	(5) القيمة العملية	
98	(6) الثبات	
99.....	اختيار القطاعات المستهدفة	المبحث الثالث:
99.....	تقييم القطاعات السوقية المختلفة	المطلب الأول:
99.....	(1) دراسة القطاعات السوقية	
101.....	(2) ترتيب القطاعات	
105.....	استراتيجيات استهداف السوق	المطلب الثاني:
107.....	(1) استراتيجية عدم التمييز	
111.....	(2) استراتيجية التمييز	
114.....	(3) استراتيجية التركيز	
118.....	تطور مخطط استهداف السوق	المطلب الثالث:
119.....	(1) من التسويق المركز إلى التسويق التمييزي	
120.....	(2) من التسويق التمييزي إلى التسويق غير التمييزي	
120.....	معايير المفاضلة بين استراتيجيات الاستهداف	المطلب الرابع:
120.....	(1) درجة تجانس السوق	
122.....	(2) حساسية المستهلكين للأسعار	
123.....	(3) درجة تجانس المنتج	
123.....	(4) الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين	
124.....	(5) المرحلة من دورة حياة المنتج	
124.....	(6) موارد وإمكانات المؤسسة	
125.....	خلاصة	
	التموقع الذهني والمزيج التسويقي	الفصل الثالث:
127	تمهيد	
128.....	التموقع الذهني	المبحث الأول:

128.....	مفهوم التموقع الذهني	المطلب الأول:
128.....	1 أصل وتعريف التموقع	
130.....	2 أهمية بناء التموقع	
131.....	3 محددات التموقع	
133.....	4 التموقع والميزة التنافسية	
138.....	تحديد تموقع المنتج	المطلب الثاني:
138.....	1 قياس التموقع الذهني للمنتج	
142.....	2 خطوات بناء وتحديد تموقع المنتج	
146.....	تقييم التموقع ومراجعته	المطلب الثالث:
146.....	1 شروط جودة التموقع	
149.....	2 التراجع عن التموقع	
151.....	التميز في التموقع الذهني	المبحث الثاني:
151.....	مفهوم التميز	المطلب الأول:
151.....	1 تعريف التميز	
152.....	2 دوافع المؤسسة نحو التميز	
153.....	3 إمكانات التميز	
155.....	وسائل التميز	المطلب الثاني:
156.....	1 التميز عن طريق المنتج	
158.....	2 التميز عن طريق الخدمات	
159.....	3 التميز عن طريق الأفراد	
160.....	4 التميز عن طريق نقطة البيع	
160.....	5 التميز عن طريق صورة المؤسسة	
161.....	استراتيجيات التميز	المطلب الثالث:
162.....	1 استراتيجيات التحسين	
162.....	2 استراتيجيات التخصص	
163.....	3 استراتيجيات التصفية	
163.....	4 استراتيجيات التحديد	
164.....	المزيج التسويقي	المبحث الثالث:
164.....	مكونات المزيج التسويقي	المطلب الأول:
167.....	المنتج	المطلب الثاني:

169.....	1) الخصائص المتعلقة بالمنتوج	
170.....	2) تشكيلة المنتجات	
170.....	3) التعبئة والتغليف	
171.....	4) العلامة	
171.....	السعر	المطلب الثالث:
176.....	التوزيع	المطلب الرابع:
177.....	1) اختيار القنوات التوزيعية	
178.....	2) العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع	
179.....	3) تحديد كثافة التوزيع	
180.....	الترويج (الاتصال)	المطلب الخامس:
181.....	1) الإعلان	
182.....	2) البيع الشخصي	
182.....	3) تنشيط المبيعات	
183.....	4) العلاقات العامة	
184.....	خلاصة	

الفصل الرابع : دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة

186.....	تمهيد	
187.....	تصميم استبيان البحث	المبحث الأول:
187.....	محاوّر أسئلة الاستبيان	المطلب الأول:
190.....	صدق الأداة وثباتها	المطلب الثاني:
192.....	واقع نشاط استهداف السوق بالمؤسسات المدروسة	المبحث الثاني:
192.....	تحليل الممارسة التسويقية بعينة الدراسة	المطلب الأول:
192.....	1) التعريف بالمؤسسات المدروسة	
195.....	2) تنظيم النشاط التسويقي بالمؤسسات المدروسة	
198.....	3) المؤهلات الخاصة للمسؤول التسويقي	
202.....	4) الوظائف التسويقية والميزانية المخصصة لها	
204.....	5) تبني المفهوم الاستراتيجي للتسويق	
207.....	6) التجزئة السوقية واختيار القطاعات المستهدفة	
214.....	7) التموقع الذهني للمؤسسة	

218.....	8) المزيج التسويقي للمؤسسة
224.....	المطلب الثاني : الإجابة على أسئلة الدراسة
224.....	1) السؤال الأول
227.....	2) السؤال الثاني
229.....	3) السؤال الثالث
234.....	4) السؤال الرابع
236.....	5) السؤال الخامس
240.....	خلاصة
241.....	الخاتمة
246.....	قائمة المراجع
252.....	قائمة الأشكال
254.....	قائمة الجداول
256.....	الملاحق
294.....	الملخص

المقدمة

المقدمة:

لقد أصبحت المؤسسات تمارس نشاطها في أسواق تتميز بالغموض والتعقد، نظرا لاختلاف العوائق المرتبطة بالإدارة، القوانين التنظيمية، التغيرات الاقتصادية والتطور التكنولوجي...، وخاصة تلك المتعلقة باختلاف عادات المستهلكين وسلوكياتهم... من سوق لأخرى، حيث يدفع تغيير أذواق المستهلكين و تنوع رغباتهم واختلاف أنماط الاستهلاك نحو التنوع كذلك في المنتجات والعروض التي تقدمها تلك المؤسسات، إضافة إلى منافسة أكثر حيوية ونشاطا من ذي قبل، تسعى فيها كل مؤسسة إلى التميز عن غيرها حتى تضمن لها البقاء في السوق، ولذلك كان على هذه المؤسسات أن تنطلق في حركة دؤوبة من أجل التنوع في عروضها وأسواقها مما فرض عليها أن تتبنى سياسة تتناسب مع هذا التنوع فإن لكل منتج سوقه المختلف عن سوق المنتج الآخر، ذلك أنه من الصعوبة بمكان تقديم منتج واحد يتقبله جميع المستهلكين على اختلاف أعمارهم وأعمالهم، وعاداتهم وتطلعاتهم، وأماكن تواجدهم.. ولكن يبدو ممكنا تقديم منتجات متعددة كل منها يستهدف قطاعا محددًا من المستهلكين، وهذا هو السبب الذي جعل الكثير من المؤسسات تتبنى مسارا يعتمد على استهداف سوق جزئي من مجموع السوق كله أو استهداف أكثر من قطاع ولكن بمنتجات مختلفة، وسواء اعتمدت المؤسسة في توجيهها نحو السوق على منتج واحد أو عدة منتجات فإن المهم بالنسبة لرجل التسويق هو تمييز الأسواق عن بعضها البعض ليعرف سوقه الذي يستهدفه دون غيره، ثم بعد ذلك تمييز منتجاته داخل هذا السوق عن منتجات المنافسين وذلك بإتباع خطوات واضحة تضمن له الدخول بقوة في كل سوق.

إن أدبيات التسويق الإستراتيجي تقدم في هذا المجال خطوات متكاملة تشكل بالنهاية المسار التسويقي لاستهداف السوق، ولعل أبرز مكونات هذا المسار هو مفهوم تجزئة السوق *segmentation* إلى قطاعات فرعية، والذي يجد ما يبرره من خلال عدم تجانس المستهلكين في السوق واختلاف أذواقهم ورغباتهم، وأمام ذلك يعرض التسويق لثلاث مستويات مختلفة لاستهداف تلك القطاعات إما بتسويق تمييزي *Differentiated marketing* أو تسويق غير تمييزي *Undifferentiated marketing* وإما بتسويق تركيزي *Concentrated marketing*.

إضافة إلى ذلك نجد مفهوم التموقع *positioning* الذي جاء به كل من آل رايس و جاك تروت *Al Ries, Jack Trout* في السبعينات ثم تبناه بعد ذلك فيليب كوتلر *Ph.Kotler* وطوّره مفهومه.

وفي مقابل هذه الأدبيات النظرية فإن المؤسسة الجزائرية من خلال التوجهات الحالية- الباعثة على التخفيف من حدة التنظيم والتدخل الحكومي وكذلك الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية والاقتصاد على حد سواء - تجد نفسها تتفتح على منافسة حرة تدريجيا فيما بينها وكذلك على منافسة خارجية في سوقها المحلية وفي الأسواق الدولية خاصة مع تفعيل اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، مما يعني أن السوق الجزائرية قد تشهد اكتظاظا في المنتجات المتجانسة والمؤسسات العاملة في القطاع نفسه، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تمييز المنتجات في ظل محيط تنافسي شديد، وسيكون دأب المؤسسات أن تميز عرضها عن بقية العروض الأخرى.

وأمام هذه المعطيات فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة عن طريق مسيرها بالتفاعل إيجاباً مع التحولات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية التي شهدتها العالم والمجتمع الجزائري على حد سواء، وخاصة مع تنامي ذوق المستهلك الجزائري وتنوع رغباته وميله للمفاضلة بين ما يعرض عليه من منتجات، وهنا يبرز دور المسار الذي يقدمه التسويق الإستراتيجي لاستهداف السوق في مساعدة المؤسسة على التكيف مع رغبات المستهلكين والتغيرات الحاصلة فيها، ذلك أن الأنماط السابقة في الإنتاج والتوزيع التي كانت تنتهجها المؤسسة الجزائرية عن طريق اعتبار السوق الجزائرية كلا متجانسا ومن ثمّ يتم استهدافه بمنتوج واحد لجميع مستهلكيه لم تعد ذات جدوى اقتصادية وقد تجاوزتها التغيرات الحاصلة في أذواق هؤلاء المستهلكين .

الإشكالية:

وانطلاقاً مما ذكرناه سالفاً عن التحولات التي شهدتها المؤسسات والسوق الجزائرية من جهة ومن جهة أخرى الإسهامات التي قدمها التسويق في كيفية استهداف السوق يمكننا أن نخلص إلى عرض إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ماهي مختلف المراحل والخطوات التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها لاستهداف أسواقها، وإلى أي مدى تدمج المؤسسة الجزائرية هذه المراحل والخطوات في نشاطها التسويقي؟

و يمكننا من خلال ما سبق أن نتفرع بإشكاليتنا إلى أسئلة فرعية كما يأتي:

✓ ما هي مراحل المسار الذي يقدمه التسويق الإستراتيجي لاستهداف السوق؟.

- ✓ كيف يساهم مفهوم التموقع في إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة وما هو دور المزيج التسويقي في ذلك؟
- ✓ إلى أي مدى تقوم المؤسسات الجزائرية (في العينة المدروسة) بأداء وتطبيق الأنشطة التسويقية الخاصة بالمسار التسويقي لاستهداف السوق؟
- ✓ إذا كانت هناك مؤسسات تتبنى إلى حد ما مسارا متكاملًا لاستهداف السوق، فهل توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في تطبيق الأنشطة التسويقية بينها وبين تلك التي لا تتبنى ذلك المسار التسويقي؟
- ✓ إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات في ممارسة أنشطة استهداف السوق، فهل يمكن أن تعزى هذه الفروق إلى خصائص مصلحة النشاط التسويقي، ومؤهلات المسؤول عنها؟
- ✓ إذا كانت هناك ممارسة تسويقية معينة من قبل هذه الإدارة فهل هذه الممارسة مبنية على تبني ذهنية تسويقية متعلقة بالمفهوم الاستراتيجي للتسويق، بمعنى آخر هل المؤسسات التي تتبنى أكثر المفاهيم التسويقية هي التي تمارس أكبر عدد من الأنشطة التسويقية محل الدراسة؟
- ✓ هل عوامل البيئة التسويقية في الجزائر والتي شملت اثني عشر عاملاً تعوق المؤسسات المدروسة في ممارستها للعملية التسويقية أم لا؟

فرضيات البحث:

يقوم بحثنا هذا على الفروض التالية:

- الفرض الأول: هناك ضعف في تبني المسار التسويقي لاستهداف السوق في المؤسسات المدروسة.
- الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في تطبيق الأنشطة التسويقية بين المؤسسات الممارسة لاستهداف السوق والمؤسسات غير الممارسة.
- الفرض الثالث: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة الأنشطة التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى خصائص مصلحة النشاط التسويقي، ومؤهلات المسؤول عنها.
- الفرض الرابع: إن المؤسسات المدروسة لا تستند في أداؤها لنشاطاتها التسويقية على ذهنية تسويقية تتبنى المفهوم الاستراتيجي للتسويق.
- الفرض الخامس: إن المسؤولين في المؤسسات المدروسة يرون أن أغلب العوامل البيئية السائدة في الاقتصاد والمجتمع الجزائري لا تعد عوائق في وجه تبني وتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة.

أهداف البحث: إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو إبراز الصورة الحقيقية للتطبيقات التسويقية بصفة عامة وأنشطة استهداف السوق بصفة خاصة، ومدى تبني المفاهيم التسويقية الحديثة التي تقف خلف تطبيق هذه الأنشطة، من أجل الوصول إلى نتيجة علمية عن واقع التسويق في المؤسسات المشمولة بالدراسة عبر ما يلي:

- ✓ دراسة وعرض المسار التسويقي لاستهداف السوق من خلال الإسهامات التي تقدم بها المنظرون والمؤلفون في التسويق.
- ✓ تحليل واقع التطبيقات التسويقية في المؤسسة الجزائرية وسيورة تطور المفهوم التسويقي بها.
- ✓ تقييم مدى معرفة المؤسسات المدروسة و قدرتها على إدراج أنشطة استهداف السوق بغية دعم وضعيتها في السوق، ومدى توجه تلك المؤسسات بالمفهوم التسويقي الاستراتيجي في تطبيقها للنشاطات التسويقية.
- ✓ التعرف على بعض القيود والعراقيل في البيئة الجزائرية والتي تعيق الاستفادة من المفاهيم والأنشطة التسويقية المختلفة.
- ✓ تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساعد المؤسسات على الاستفادة من المفاهيم والأساليب المتقدمة في مجال التسويق والتي تم التطرق إلى بعضها في الجانب النظري من هذا البحث.

أهمية الموضوع:

اعتبارا للتوجهات الاقتصادية الراهنة التي تسود العالم عموما والجزائر خاصة، وبالنظر إلى المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة واستشرافا كذلك لما سيكون عليه حال المحيط الاقتصادي من اشتداد للمنافسة واكتظاظ في السوق، سواء على مستوى المؤسسات أو المنتجات، من ذلك كله تستمد الدراسة الحالية أهميتها ذلك أن المعرفة التسويقية الحديثة بصفة عامة تشكل مدخلا سليما تتبعه المؤسسات الجزائرية قد يحقق لها النجاح في الثبات و الاستمرارية في التغلب على تحديات المنافسين والتشويش الذي قد تمارسه المنتجات المنافسة والبديلة في السوق.

منهجية وأدوات البحث:

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذا اختبار فرضياتها المتبناة، قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملائمته لطبيعة الدراسة وبالأخص الدراسة الميدانية المنجزة، والتي قمنا

فيها بإعداد استبيان حول موضوعنا ووزعناه على مديري التسويق (النشاط التسويقي) في عشرين مؤسسة عمومية بولاية قسنطينة، وقد استعنا في تحليل بيانات الاستبيان ببرنامج SPSS 8.0 إصدار 1998 المخصص لهذا النوع من الدراسات، وكذا برنامج معالج الجداول (MS-EXCEL) إصدار سنة 2003، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة كالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة وللوقوف على مواقف مديري التسويق ومدى إدراكهم لأهمية الأنشطة التسويقية الحديثة (وخاصة ما تعلق منها باستهداف السوق) في مؤسساتهم الصناعية، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المتوسط العام لإجابات مديري التسويق على عبارات الجزء السابع من الاستبيان، إضافة إلى ذلك استخدمنا اختبار مربع كاي (*Chi-square*) واختبار التباين الأحادي الجانب (*ANOVA F*) للتحقق من وجود فروق في مواقف مديري التسويق عند تطبيق الأنشطة التسويقية الحديثة في مؤسساتهم، ولتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المواقف وبين الخصائص العامة لكل من مصلحة النشاطات التسويقية والمسؤولين عنها، كما استخدمنا معامل الارتباط (*R* pearson) للدلالة على مدى استناد التطبيقات التسويقية إلى تبني مديري التسويق لأهم المفاهيم التسويقية الحديثة في مؤسساتهم، وأخير استخدمنا اختبار (*t-test*) للتحقق من توافق مواقف المستجوبين حول درجة العائق التي تشكلها عوامل البيئة التسويقية الجزائرية أمام تبنيهم للأنشطة التسويقية الحديثة.

وقد اعتمدت الدراسة على كل من البيانات الثانوية والأولية، والتي تم الحصول عليها من مصادرها، وذلك على النحو التالي:

- أ- البيانات الثانوية: وتمثلت في الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والمقالات وبحوث المؤتمرات وغيرها من المصادر.
- ب- البيانات الأولية: وهي تتعلق أساسا بالتطبيقات التسويقية في المؤسسة الجزائرية، وما قد يرتبط بها من أسباب أو مشاكل، وقد تم الحصول على هذه البيانات من خلال ما يلي:
- الاستبيان، ومثل المصدر الأساسي الذي تحصلنا من خلاله على بيانات مباشرة عن التطبيقات التسويقية في المؤسسات المدروسة.
- الملاحظات الشخصية، فقد أتاحت لنا الفرصة لمعايشة وملاحظة بعض الممارسات التسويقية في عدد من المؤسسات التي كانت محور الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة: رغم أن الدراسة التي أجريناها كانت على عشرين مؤسسة تنشط في المجال الصناعي، إلا أنها تبقى محدودة النتائج وذلك للأسباب التالية:

أولاً: اقتصرنا هذه الدراسة على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية قسنطينة، ولذلك فإن محدداتها الجغرافية لا تسمح بتعميم نتائجها إلى أبعد من ذلك، ويمكن الاعتماد في تعميم النتائج بدراسات مشابهة في مناطق أخرى.

ثانياً: اقتصرنا الدراسة على مؤسسات القطاع الصناعي العمومي مما يعني خروج القطاعات الأخرى من النتائج كقطاع الخدمات أو كالقطاع الخاص.

ثالثاً: جمعت البيانات من مدراء التسويق أو ممن يقوم بالنشاطات التسويقية داخل المؤسسة بينما يوجد مسؤولون آخرون يؤثرون على تطبيق الأنشطة التسويقية فيها، كمدير الإنتاج ومدير التموين والمالية والموارد البشرية إضافة إلى الإدارة العليا للمؤسسة.

تبويب البحث: وتبعاً لمنهجية البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، خصصنا الفصل الأول للتعرف على طبيعة التسويق وتطور فلسفاته والأهمية التي يكتسبها من خلال دوره في المبادلات الاقتصادية بوجه عام وأداءه في المؤسسة بوجه خاص، إضافة إلى دراسة السوق وتحليل البيئة التسويقية، كما تناولنا فيه مكونات التسويق الإستراتيجي الرئيسية وذلك عن طريق تبيان مفهومه ودوره في وضع الإستراتيجية التسويقية في مختلف مستويات القرار بالمؤسسة، أما الفصل الثاني فقد استهدف تحليل المرحلتين الأوليتين من المسار التسويقي لاستهداف السوق وهما تجزئة السوق واختيار الأسواق المستهدفة حيث تطرقنا إلى مفهوم استهداف السوق وتجزئة السوق وأهم المعايير التي تقوم عليها هذه التجزئة، إضافة إلى كيفية تقييم القطاعات الناتجة عن ذلك واختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق المستهدفة، أما الفصل الثالث فكان مخصصاً للمرحلة الثالثة من مسار استهداف السوق وهي تحديد التموقع الذهني وخصائص التميز التي تسعى المؤسسة لترسيخها في أذهان المستهلكين، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم مكونات المزيج التسويقي والذي يعتبر الغاية من عملية استهداف السوق، أما الفصل الرابع والأخير فتم فيه دراسة وتحليل واقع التطبيقات التسويقية - وخاصة ما تعلق منها باستهداف السوق - في بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة حيث قدمنا لذلك أولاً بذكر أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان وإلى عينة الدراسة التي شملت عشرين مؤسسة، وانتهينا بتحليل البيانات المحصلة أين خلصنا في الأخير إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها الموضوعية، كما مهّد للدراسة بمقدمة عامة، وانتهت بخاتمة تتضمن أهم النتائج والمقترحات.

الفصل الأول

التسويق والتفكير الاستراتيجي

تمهيد:

قد تختلف المؤسسات في كثير من الخصائص والسمات المميزة مثل الرسالة والأهداف أو طرائق العمل والإستراتيجيات التي تتبناها من أجل تحقيق غاياتها الرئيسية، غير أن هناك شيئاً تشترك فيه جميع هذه المؤسسات ويجمع بينها ألا وهو الاعتراف بأن أساس نجاحها ونموها واستمرار وجودها في السوق إنما يتوقف على قدرتها على جذب العملاء وتنمية ولائهم.

إن تحقيق الاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتدعيم رضاهم عن المؤسسة ومنتجاتها لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح واقعاً تفرضه الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، كما تفرضه طبيعة وخصائص حاجات العملاء أنفسهم من خلال تنوعها وكثرتها، إذ لم تصبح المؤسسات في منأى عمّا يحدث من تطورات حولها، لذلك فقد انعكست آثار تلك التطورات على نظم وأساليب عملها وأدى هذا إلى أن يكون للتسويق رد إستراتيجي تبنته المؤسسات استجابة لمقتضيات التغير في البيئة والأذواق، ودعماً لبقائها واستمرارها.

ولتجلية هذا الرد الإستراتيجي للتسويق كان هذا الفصل مقسماً إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول منه للتعرف على طبيعة التسويق وتطور فلسفاته إضافة إلى الأهمية التي يكتسبها من خلال دوره في المبادلات الاقتصادية بوجه عام وأداءه في المؤسسة بوجه خاص، أما المبحث الثاني فقد استهدف دراسة السوق وتحليل البيئة التسويقية باعتبارها المدخل لاستكشاف الفرص والتهديدات البيئية ومن ثم الاستجابة و التعامل معها، أما فيما يتعلق بالمبحث الثالث فيتناول مكونات التسويق الإستراتيجي الرئيسية باعتباره إحدى الأدوات الأساسية للتعامل مع متغيرات البيئة المعاصرة وذلك عن طريق تبيان مفهومه ودوره في وضع الإستراتيجية التسويقية في مختلف مستويات القرار بالمؤسسة.

المبحث الأول: طبيعة التسويق وأهميته

قبل أن نبدأ نقاشنا عن التسويق ومعناه فإننا نود أن نشير إلى أنه بالرغم من بساطة هذا المعنى إلا أنه قد يعني في الوقت نفسه أشياء مختلفة بالنسبة للأفراد والمنظمات المختلفة، ولا يقتصر عدم وضوح التسويق على عامة الناس فحسب ولكن العديد من المسؤولين في بعض المؤسسات قد لا يفهمون هذا المعنى على وجهه الصحيح، بل إن كثيرا من الممارسين لهذا النشاط قد لا يدركون المعاني والأهمية التي ينطوي عليها مفهوم التسويق، وعليه فإن هدف هذا المبحث هو الإجابة على السؤال التالي: ماذا يعني التسويق؟ إن المفهوم الحديث للتسويق يمكن إدراكه من طريقتين: أولا من خلال دراسة تعريفه وتطور المفاهيم المختلفة التي أعطتها المؤسسة للتسويق، وثانيا بدراسة أكثر تحليلا لدوره في المؤسسة والاقتصاد بشكل عام.

المطلب الأول: مفهوم التسويق وتطور فلسفته

1) مفهوم التسويق: لقد وجد التسويق مع أولى المبادلات التجارية وكان تدريسه كذلك في الجامعات الأمريكية منذ بداية القرن العشرين، ولكن مجاله كان محصورا ولمدة طويلة في دراسة ما يتعلق بتوزيع وتصريف المنتجات، و فقط مع نمو عمليات الإنتاج وكبر حجم المؤسسات أصبح من الضروري أن يأخذ التسويق مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوظيفة هامة تتمحور حولها باقي الوظائف الأخرى.

ويرجع سبب تأخر ظهور التسويق بالشكل الذي هو عليه اليوم إلى أن الحرفي المنتج من قبل كان على صلة مباشرة بزبونه، ما مكنه من أن يهيئ ويكيف ما ينتجه مع حاجات زبونه ورغباته، غير أن الوضع لم يعد كذلك في عصرنا، سواء في المؤسسات الكبيرة أو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبح لها زبائن في مختلف أنحاء العالم، كذلك فإن رقي المستوى المعيشي للأفراد وكثرة الحاجات وتنوعها، واحتدام المنافسة وكذلك التطور التكنولوجي... كل ذلك قدم للمستهلك إمكانية الاختيار بين منتجات وخدمات أكثر تنوعا، لذلك ومن أجل مواجهة هذا التعقد المتنامي كان على المؤسسة استدعاء هذه التقنية الجديدة في التسيير "التسويق"¹.

ورغم أن الكثيرين يحملون أفكارا معينة عن التسويق، إلا أن هذه الأفكار - كما أسلفنا - قد تختلف عن بعضها اختلافا يتباعد أو يتضاءل، فقد يفهمه البعض على أنه البيع والإعلان كما قد يفهمه البعض

¹ Laurant hermel, *La recherche marketing, Economica, Paris 1995. p : 11*

الأخر على أنه توفير السلع حيث تكون متاحة للراغبين في اقتناءها، إن هذه الأفكار وغيرها تمثل بعض أبعاد التسويق الذي هو بالنهاية أشمل من مجرد البيع والإعلان، ذلك أن البيع يحدث فقط بعد عملية الإنتاج، في حين أن التسويق يهتم بما قبل الإنتاج وذلك بالتعرف على حاجات العملاء وتقييم مدى وجود فرصة مربحة للمؤسسة كما يستمر التسويق خلال وبعد فترة حياة المنتج للبحث عن عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين...، يعني ذلك أن البيع والإعلان ما هما إلا مجرد أجزاء من مزيج تسويقي أشمل والذي يتم استخدامه لتحقيق التأثير المرغوب في السوق المستهدف.

وانطلاقاً من هذا المعنى فقد قدمت عدة تعاريف للتسويق سنحاول أن نعرض لأهمها مراعين في ذلك التسلسل الزمني لها، فقد عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه: ” عملية تخطيط وتنفيذ من أجل إعداد وتسعير، وترويج، وتوزيع فكرة أو سلعة أو خدمة لغرض إتمام عملية تبادل تحقق أهداف المنظمة والأفراد“¹، إن ميزة هذا التعريف هو أنه لم يقصر النشاط التسويقي على المنظمات الساعية لتحقيق الربح فحسب، بل تعداه إلى المنظمات التي لا تهدف إلى كسب مادي من وراء أداء أنشطتها، كذلك فإن هذا التعريف وسع مفهوم التسويق ليشمل الأفكار إضافة إلى السلع والخدمات، غير أن ما يؤخذ على تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق هو إهماله للعلاقة المستمرة بين السوق والمسوق إليه حين جعل غاية التسويق تنحسر وتنتهي عند إتمام عملية التبادل بين المنظمة والفرد.

إلى جانب هذا التعريف فإن الكثيرين اهتموا بعد ذلك بالدور الاجتماعي للتسويق خاصة مع ظهور حركات وجمعيات حماية المستهلك والمجتمع (Consumerisms) من الأداء السليبي لبعض المؤسسات فقد عرفه وليام ستانتون (W.Stanton) بأنه: ” النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات إلى المستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع“².

كذلك فإن جاك لومبان (j.j.Lambin) ولأهمية دور التسويق في تحقيق أهداف المجتمع يعرفه بأنه: ”عملية ونشاط اجتماعي موجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات من خلال إعداد وتبادل خدمات ومنتجات ذات منفعة للمشتريين“³.

إن هذين التعريفين على الرغم من أنهما يؤكدان الطابع الاقتصادي لدور التسويق من خلال ذكرهما لعملية التبادل وتدفق السلع والخدمات إلى المستهلك، فإنهما كذلك ينصان على الدور الاجتماعي للتسويق الذي يعمل على توجيه أنشطة المؤسسة لإشباع المجتمع ككل، و. بمعنى آخر فإن مهمة المؤسسة

¹ Philip Kotler, *Marketing management*, 10th Ed, Prentice-Hall, New Jersey 2001, p: 04.

² أمين عبد العزيز، *استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين*، دار قباء، القاهرة 2001، ص: 13.

³ J.J.Lambin, *Le marketing stratégique*, 3^{ème} édition, Ediscience internationale, Paris 1996, p:04.

هي خدمة أسواقها ليس فقط عن طريق إنتاج ما يشبع الفرد ولكن عن طريق إشباع الحاجات الفردية للمستهلك. بما يوافق ويرعى مصلحة المجتمع في الأجل الطويل، وذلك كوسيلة لتحقيق غايات المؤسسة في الربح والبقاء.

إن هذه العملية تحتاج إلى قدر كبير من الجهد المستمر، مما يتطلب إدارة فعالة من أجل تسيير هذه العلاقة الطويلة بين طرفين أحدهما يسعى لتحقيق ما يريد الطرف الآخر مبادلتة معه، ولذلك فإن فيليب كوتلر (Philip Kotler) وبالنظر إلى دور التسويق في إدارة العلاقة بين المنتج والأفراد يقدم تعريفاً يمكن الاعتماد عليه في دراستنا فحسبه أن التسويق هو: ”علم وفن اختيار الأسواق المستهدفة، وكسب الزبائن والحفاظ عليهم وتطوير العلاقة معهم من خلال التواصل وتسليمهم شيئاً ذا قيمة بالنسبة لهم”¹

“We see marketing as the art and science of applying core marketing concepts to choose target markets and get, keep, and grow customers through creating, delivering, and communicating superior customer value”.

إنه يمكننا أن نستشف النقاط الأساسية التي وردت في هذا التعريف فيما يلي:

- **الأسواق المستهدفة:** إن مسؤول التسويق لا يستطيع إشباع رغبات جميع السوق، ذلك أن الناس مختلفون في حاجاتهم ورغباتهم ولذلك فإن التسويق يهدف إلى اختيار ذلك الجزء من السوق والذي يستطيع تقديم ”القيمة“ المناسبة له. بما يضمن الربح للطرفين (المنتج والمستهلك).
- **القيمة:** إن المستهلكين يواجهون العديد من السلع والخدمات التي يمكن أن تحقق لهم إشباع احتياجاتهم، ولكن كيف يمكن لهم المفاضلة بين تلك العروض البديلة؟ إنهم يقومون باتخاذ قراراتهم الشرائية في ضوء إدراكهم للقيمة التي تقدمها لهم السلع والخدمات المختلفة، وتعرف القيمة على أنها ”الفرق بين ما يحصل عليه العميل نتيجة امتلاكه أو استخدامه لسلعة ما، وبين التكلفة المصاحبة لشراء هذه السلعة“² لذلك فإن المؤسسات المتميزة تسعى دائماً إلى تقديم منتجات ذات قيمة أعلى من منتجات المنافسين.

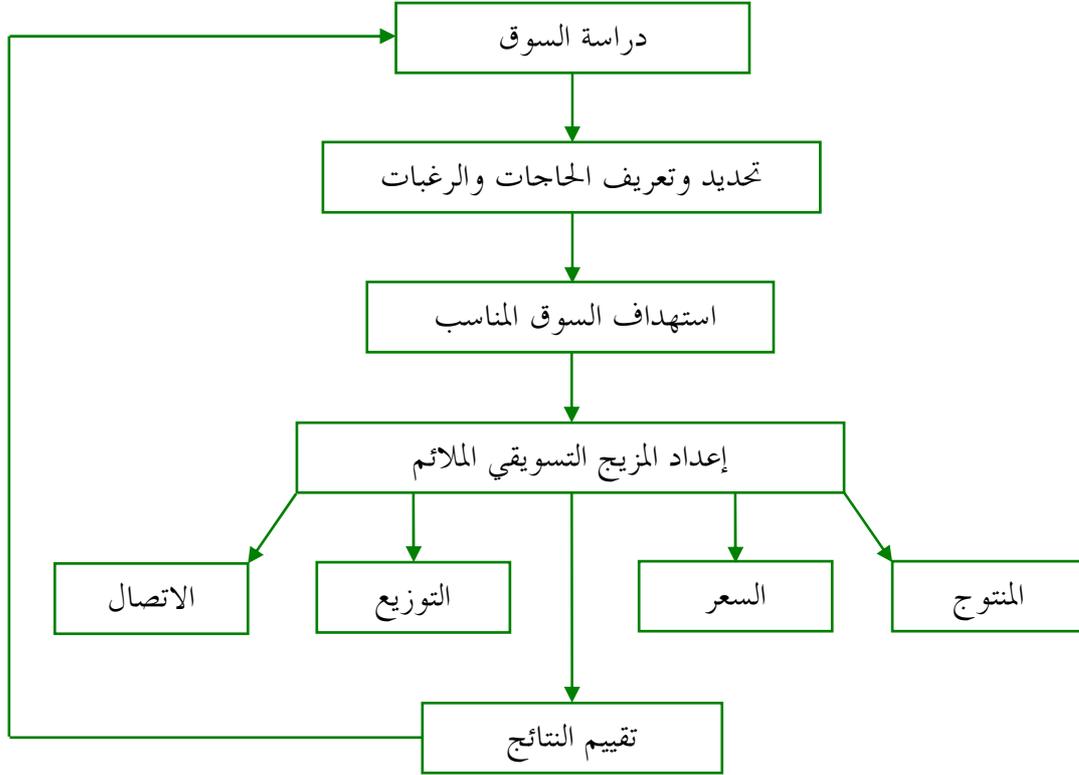
- **العلاقة:** إن علاقة المؤسسة بالمستهلك لا تنتهي فقط عند إتمام عملية البيع، ومن ثم فإنه ينظر للنشاط التسويقي على أنه جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين الشركة والمستهلك والتي تؤدي إلى وجود علاقة دائمة ومستمرة معه، وفي الحقيقة فإن مهمة التسويق هي توجيه تلك التفاعلات لبناء شبكة

¹ Philip Kotler, *Les clés du marketing*, Pearson education, Paris 2003, p : 07.

² ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، *التسويق المعاصر*، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص: 29.

تسويقية مترابطة ومتميزة تتكون من المنظمة وكافة الأطراف ذات المصلحة مثل العملاء، والعاملين بالمؤسسة، والموردين والموزعين... والذين يمكنها إقامة علاقات مربحة معهم.¹

ومن أجل بناء تلك الشبكة فإن المسار التسويقي يتدرج في مرحلتين أساسيتين تتكاملان وتترابطان: مرحلة الدراسة والتعرف، ومرحلة العمل والتنفيذ - كما يوضح ذلك الشكل رقم 1.1-.



الشكل رقم 1.1: المسار التسويقي

المصدر: Sylvie martin, *Initiation au marketing, édition d'organisation, Paris 2003, p :08*

إن نقطة بداية هذا المسار تبدأ من دراسة السوق نفسه، بغية تحديد الحاجات المعلنة والرغبات الكامنة للمستهلكين على اختلافها، ولتسهيل عملية التكيف مع تنوعها فإن المؤسسة تقوم بتجزئة هذه السوق لاختيار أهداف وقطاعات مناسبة تعمل بعد ذلك على تهيئة المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال) الملائم لكل قطاع مستهدف.

وبعد إعداد وتنفيذ وتفعيل هذه العملية من خلال تقديم العرض المناسب للمستهلك فإنه من الضروري القيام بإجراءات المراقبة وتقييم النتائج من أجل تصحيح الأخطاء- إن وجدت- في مختلف مسار التسويق، وبدون توقف فإن المؤسسة تعاود دراسة السوق من أجل متابعة التغيرات الطارئة على

¹ Ph. Kotler et al, *Marketing management, 11^{Ed}, Pearson education, Paris 2004, p: 18.*

بيئتها. بما يمكنها من اكتشاف حاجات ورغبات جديدة تسمح لها بطرح منتجات أخرى تضاف إلى المنتجات الحالية أو تستبدلها.¹

بالطبع فإنه يمكننا أن نعرف المسار التسويقي بطريقة أخرى حيث نميز فيها بين مرحلتين كذلك: المرحلة الإستراتيجية والمرحلة العملية (التكتيكية)، إن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى معرفة حاجات السوق وإلى تحديد مهمة المؤسسة وتعريف رسالتها وتحليل حافظة أنشطتها وتوجيه تلك الأنشطة إلى الفرص الجذابة والأسواق المغرية، إن هذه المرحلة لها آثار على المدى الطويل، وعلى النقيض من ذلك فإن التسويق العملي يخص الأنشطة التسويقية على المدى القصير والمتوسط فهو يتعرض إذن لكل ما يتعلق بالمزيج والسياسات التسويقية.²

(2) تطور الفلسفة التسويقية: سبق أن عرفنا التسويق بأنه مجهود تبذله المؤسسة لإقامة علاقة دائمة مع الأسواق المستهدفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والسؤال الذي نطرحه الآن: ما هي الفلسفة التي توجه هذه الجهود التسويقية؟ وما هو الوزن الذي تعطيه المؤسسة لمصلحتها ومصلحة الأسواق المستهدفة (المستهلك والمجتمع) ؟ خاصة وأن هذه المصالح غالبا ما تبدو متعارضة ومتباينة، وفي جميع الأحوال فإن المطلوب هو القيام بالأنشطة التسويقية وفقا لمفهوم واضح ومنطقي، ولعل القيام بعملية مراجعة تاريخية لرؤية المؤسسات للتسويق وفلسفتها تجاه أسواقها تمكننا من إدراك تغير هذه المفاهيم والفلسفات لتصل بنا إلى المفهوم التسويقي الحديث.

وبصفة عامة يمكننا التمييز بين ست فلسفات تحكم الإدارة في نظرتها للسوق، وبالتالي فهي تؤثر على أسلوب إدارة النشاط التسويقي في المؤسسة، وقبل أن نتناولها تفصيلا لعله من المفيد أن نذكر ما يلي:

- ✓ تمثل هذه المفاهيم تطورا تاريخيا متعاقبا وذلك بالنسبة للمشروعات التي مرت بها جميعا كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية بصفة عامة.
- ✓ إن اعتناق أي من هذه الفلسفات إنما يأتي انعكاسا لمجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تؤثر على اتجاه الإدارة نحو الطريقة التي يجب أن تحكم أداء النشاط التسويقي، إذ هو كجزء من النشاط الإداري بشكل عام لا يعدو أن يكون نتاج الواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمجتمع.

¹ Guy audigier, *Marketing pour l'entreprise*, édition Gualino, Paris 2003, p : 27.

² Sylvie Martin, *Op.cit*, p : 08.

✓ إن المؤسسات المعاصرة لا تعتنق بالضرورة الفلسفة التسويقية الحديثة وهو ما يعني أنها تتفاوت وتختلف في درجة التقدم في إدارة النشاط التسويقي.

1-2) المفهوم الإنتاجي: ويعد من أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها إلى السوق، وترتكز هذه الفلسفة على أن المستهلك سوف يفضل تلك المنتجات المنخفضة الأسعار والمتاحة على نطاق واسع في السوق ومن ثم فهي تسعى إلى تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع من أجل زيادة القدرة على تخفيض التكاليف وإتاحة السلع في الأسواق بشكل كبير، وتزداد أهمية هذه الفلسفة في حالتين هما:¹

✓ زيادة الطلب على السلعة عن المعروض منها، وهي تعرف بحالة سوق البائعين أين تنحصر اهتمامات المستهلكين في الحصول على السلعة أكثر من اهتمامهم بخصائصها وقدرتها على تحقيق الإشباع المرغوب.

✓ عندما تكون تكاليف الإنتاج مرتفعة ويكون اهتمام المؤسسة منصبا على تخفيضها من خلال الإنتاجية العالية التي تسمح لها بالتوسع في السوق.

وينبغي ملاحظة أن فلسفة الاهتمام بالإنتاج ليست منحصرة في السلع المادية فقط، وإنما يمكن لبعض المؤسسات الخدمية أن تعتنق هذه الفلسفة حيث يكون الاهتمام عندها منصبا على عدد الحالات التي يتم تقديم الخدمة لها والنطاق الذي تغطيه هذه الخدمة بغض النظر عن مدى رضا المستهلك عنها.

2-2) المفهوم المتعلق بالمنتج: عرفت هذه المرحلة من تطور الفلسفة التسويقية ظهور المنافسة بين المنتجين إذ لم تعد الأسعار المغرية المتأتمية من تخفيض التكاليف قادرة على جذب المستهلك لوحدها، مما دفع المنتجين إلى إيجاد وسائل أخرى لجذبه مثل تطوير مواصفات المنتج، وعلى هذا الأساس قام المفهوم المتعلق بالمنتج، والذي يفترض أن المستهلكين يختارون المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية والأداء الجيد مما يعني أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية لتطوير منتجات ذات جودة متميزة، والعمل على تحسينها من حين لآخر². ووفق هذا المفهوم فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق، وبعبارة أخرى فإن تفكير الإدارة يتمثل في أنه إذا قام الفنيون بتصميم المنتج على نحو مرض فنيا فإن مهمة رجال البيع تكون سهلة أو بالأحرى ثانوية على أساس أن المنتج الجيد يبيع نفسه، على أن الأخذ بفلسفة التوجه بالمنتج قد تؤدي بالمؤسسة إلى الوقوع فيما أسماه تيودور ليفيت (*T, Levitt*) بقصر النظر التسويقي (*Marketing myopia*) حيث التركيز الأساسي على خصائص المنتج أكثر من

¹ محمد فريد الصحن، *التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002*، ص: 68.

² Marc vandercammen et al, *Marketing*, édition Deboek, Bruxelles 2002, p : 26.

الاحتياجات الفعلية للسوق¹، ولهذا السبب ورغم أن هذا المفهوم كان ملائماً لميدان خاص ولفترة زمنية معينة فإنه لم يستطع أن يساير التطورات الحاصلة في الإدارة العلمية مما أدى إلى ظهور المفهوم البيعي.

2-3) المفهوم البيعي: وقد انتشر هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف العشرينات من القرن الماضي، ومضمونه أن المستهلكين لن يشتروا القدر الكافي من منتجات المؤسسة من تلقاء أنفسهم ما لم يتم الاتصال بهم، ويتعلق الأمر إذن بدفع المنتج نحو المستهلك وعدم انتظاره حتى يأتي للبحث عنه، ولذلك فالمؤسسة تتبنى أنشطة تسويقية تعتمد فيها أساساً على قوة البيع والإشهار والترويج، ومن أهم الافتراضات التي يقوم عليها المفهوم البيعي ما يلي:²

✓ أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أقصى حجم من المبيعات.
✓ أن المستهلك بطبعه لن يقوم بالشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء.

✓ أن المستهلك عادة ما ينسى الخبرات السابقة والتجارب السيئة الناتجة عن الشراء السابق وقد يقوم بإعادة شراء المنتج نفسه، وحتى وإن لم يفعل فإن هناك فرصاً بيعية كثيرة متاحة في السوق، ومن ثم فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق مبيعات من المستهلكين دون الاحتفال بحفظ ولائهم لإعادة الشراء.

ويغلب على تفكير المؤسسات التي تمارس هذا المفهوم الاعتقاد بأن منتجاتها ”تباع أكثر مما تشتري“، وينتمي إلى هذا النوع من التفكير ما يحصل لنا كمستهلكين في كثير من المتاجر من أن رجل البيع (صاحب المتجر) لا يتركنا نخرج حتى يبيعنا شيئاً مستعملاً في ذلك شتى أنواع الإغراء والضغط ومن الواضح أن هناك سلبات كثيرة ينطوي عليها اتباع هذا المفهوم خاصة إذا صاحبه نوع من الإكراه – أو ما يسمى بالبيع الضاغط- يجعل إرضاء المستهلك شيئاً ثانوياً بالنسبة لإتمام البيع، ومن شأن ذلك الإضرار بمصلحة المؤسسة لأن أعداداً متزايدة من المستهلكين سيفقدون الثقة فيها.³

2-4) المفهوم التسويقي: إن المفهوم التسويقي عبارة عن تفكير إداري يقوم على أن المهمة الأساسية للمؤسسات هي تحديد رغبات وحاجات السوق وتكييف منتجاتها لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الرغبات والحاجات ويقوم هذا المفهوم على تكامل وتناسق كل الأنشطة التسويقية لتحقيق الهدف

¹ T, Levitt, *Marketing myopia*, [Electronic Version], Harvard Business Review 1975, PP 26– 48.
www.emeraldinsight.com

² محمد عبد الله عبد الرحيم، *التسويق المعاصر*، المطبعة الجامعية، القاهرة 1988، ص: 22.

³ Kotler et al, *Marketing management*, 11th Ed, Op.cit, p : 24.

المزدوج للمؤسسة وهو إشباع المستهلكين وزيادة الأرباح في الأجل البعيد... ولذلك فالمفهوم التسويقي يعتبر نجاح المؤسسة مرتبطا بقدرتها على الاتصال بأسواقها المستهدفة وتسليمها سلعة ذات قيمة بعد إنتاجها بما يوافق طلب هذه الأسواق وذلك بكفاءة أعلى من المنافسين.¹

ويتكون المفهوم التسويقي بصفة أساسية من أربع نقاط تمثل ركائزه التي يبنى عليها:²

• **اختيار للسوق المستهدف:** يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي فلا يمكن للمؤسسة أن تعمل في كل الأسواق ولا أن ترمي إلى إشباع جميع الحاجات وإرضاء الناس كلهم، كما أنه من غير المنطقي أن تعامل السوق على أنه وحدة متجانسة لا اختلاف بين مفرداتها، ومن ثم فإن المفهوم التسويقي الحديث يفترض جهودا حقيقية لاستهداف السوق من أجل توجيه أنشطة المؤسسة نحو الهدف الملائم.

• **توجه بالمستهلك:** إن الاهتمام بإشباع رغبة المستهلك له أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة حيث أن ذلك يترجم من خلال المبيعات التي تحققها عن طريق الشراء الجديد (المستهلكين الجدد) وإعادة الشراء (المستهلكين المداومين) ولذا يحتاج التوجه بالمستهلك من المؤسسة أن تحدد احتياجاته من وجهة نظره هو، وليس من وجهة نظرها، بما يمكنها من طرح منتجات ذات ميزة تنافسية تحقق ولاء الزبون.

• **تسويق متكامل:** طالما أن المؤسسة قد وجهت منتجاتها لإشباع حاجة الزبائن فإن نقطة الارتكاز في تخطيط أوجه النشاط داخلها هو أن تكون كافة القرارات الإدارية مرتبطة بمدى قدرتها على النجاح في ذلك الإشباع، ويمكن أن يتحقق هذا التكامل على مستويين فهو يتعلق أولا بتناسق العملية التجارية من قوة بيع، إشهار، وترويج... إن كل هذه العمليات يجب أن تنبثق عن إستراتيجية واحدة انطلاقا من رغبة المستهلك، ويتعلق التكامل ثانيا بإدارة التسويق ذاتها إذ يجب عليها أن تندمج مع المصالح الأخرى في المؤسسة وتتضافر معها وتكون هي المنسق بينها من أجل خدمة المستهلك وإرضاءه.

• **توجه بالأرباح:** ويعني ذلك أن تركيز جهود الإدارة يجب أن يكون على تحقيق الأرباح في المدى البعيد، من خلال إرضاء الزبون وليس على الأرباح الآنية أو القصيرة المدى، ويستند هذا التوجه على فكرة مؤداها أن رضا المستهلك بمنتجات المؤسسة وقبولها هو الضمان لبقائها في السوق وتحقيقها للأرباح، لذلك فإن الربح في المفهوم التسويقي هو نتيجة لتلبية رغبات المستهلكين.

¹ Ibid, p : 24.

² Marc Vandercammen et al, Op.cit, p : 29.

من العرض السابق يتضح لنا أن المفهوم التسويقي كفلسفة تحكم أوجه النشاط التسويقي وغير التسويقي للمؤسسة يعتمد على إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق أرباح عادلة في الأجل الطويل وذلك عن طريق التكامل والتناسق بين الوظائف التسويقية وكذلك بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة.¹

إنه كثيرا ما لا يفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي فالبعض ما زال يرى أنهما يحملان المعنى نفسه، رغم أن الحقيقة ليست كذلك، ففي ظل المفهوم البيعي تقوم المؤسسة بصنع المنتج ثم تبحث بعد ذلك عن أفضل الأساليب البيعية التي تستطيع إقناع المستهلك وحثه على الشراء، ويحدث العكس تماما في حالة تبني المفهوم التسويقي فالمؤسسة تكشف أولا عن احتياجات العملاء ثم تحاول بعد ذلك إعداد المنتج الذي يمكن أن يشبع تلك الاحتياجات ولذلك فإن ويندارمان (*Lester Wunderman*) أحد المتخصصين في التسويق المباشر يصور التعارض بين التسويق والبيع فيقول: ” أثناء الثورة الصناعية كثيرا ما كنا نسمع المنتج يردد: هذا ما أنتجه، من يريد شراءه؟، ولكن وفي عصر المعلومات فإن المستهلك هو الذي يقول بصوت أعلى: هذا ما أرغب فيه، من يريد أن ينتجه لي؟“.²

كما يمكن مقارنة المفهومين من خلال الشكل التوضيحي التالي:

1- المفهوم البيعي

نقطة الانطلاق	التركيز	الوسيلة	الغاية
مكان الإنتاج	منتجات المؤسسة	قوة البيع والترويج	الأرباح المتأتية من حجم المبيعات

2- المفهوم التسويقي

السوق المستهدف	حاجة ورغبة المستهلك	التسويق المتكامل	الأرباح المتأتية من إشباع المستهلك
----------------	---------------------	------------------	------------------------------------

الشكل رقم 2.1: الفرق بين المفهومين البيعي والتسويقي
المصدر: *kotler et al, Marketing management, Op.cit, p: 26*

من هذا الشكل نلاحظ أن المفهوم البيعي يبدأ من مكان الإنتاج من خلال تركيزه على المنتجات و إعدادها كما يعتقد المنتج مناسبا، ويعتبر أن المهمة الأساسية للتسويق هي استخدام قوة البيع والترويج

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

² Kotler, *Les clés du marketing, Op.cit, p : 06.*

لتحقيق أكبر حجم من المبيعات وبالتالي أكبر ربح، وعلى النقيض من ذلك فإن المفهوم التسويقي يبدأ من سوق المؤسسة الذي تستهدفه من خلال دراسة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين ثم بعد ذلك يتم إعداد وتقديم مجموعة متناسقة من المنتجات والبرامج التسويقية الملائمة لخدمة هذه الحاجات لذلك فإن الربح يستمد من إشباع ورضا العميل.

وأخيراً يمكن أن نلاحظ أن المفهوم التسويقي ليس تعريفاً آخر للتسويق ولكنه أسلوب تفكير أو فلسفة إدارة، وعندما تعتنق المؤسسة هذه الفلسفة فإنها لا تؤثر على الأنشطة التسويقية فحسب ولكنها تؤثر على جميع أنشطة المؤسسة، إنه مرحلة من مراحل تطور فلسفة التسويق.

2-5) المفهوم المجتمعي للتسويق: لقد أدى تزايد اعتراضات المستهلكين على الممارسات التسويقية اللاأخلاقية للعديد من المنظمات في السبعينات من القرن الماضي إلى بروز حركات حماية المستهلك والتي اعتبرها الكثيرون مؤشراً على فشل تطبيق المفهوم التسويقي ومن هؤلاء بيتر دريكر (Peter Drucker) الذي يقول في هذا الصدد أن ظهور هذه الحركات ووصولها إلى هذه القوة والتأثير بعد حوالي أكثر من عشرين سنة من الكلام عن المفهوم التسويقي هو خير مثال على عدم تطبيقه إن حركة المستهلكين وصمة عار على التسويق¹، لذلك فقد ارتفعت الأصوات وظهرت الكتابات التي تنادي بمطالب اجتماعية جديدة على النظام التسويقي وفي مقدمتهم كوتلر الذي اقترح مفهوم التسويق المجتمعي (societal marketing concept) للتغلب على القصور الموجود في تطبيق المفهوم التسويقي ويعرف كوتلر ذلك المفهوم بأنه ”التوجه الإداري الذي يعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة هي تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة والعمل على تحقيق إشباعها بكفاءة وفعالية أعلى من المنافسين ولكن بطريقة تحافظ وتدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع لتحقيق حياة أفضل للجميع“²، ومن هذا التعريف يمكن أن نخلص إلى أن المفهوم المجتمعي للتسويق يقوم على:

- ✓ عدم التعارض بين مصالح المستهلكين الآنية وبين مصلحة المجتمع.
- ✓ أن مهمة المؤسسة هي خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط بإشباع الحاجة الظرفية للفرد ولكن كذلك بما يحقق مصالح المجتمع في الوقت نفسه.
- ✓ في ظل المفهوم المجتمعي فإن إدارة التسويق يجب أن تركز على خلق وتسليم جودة أفضل للحياة بدلاً من مجرد رفع مستوى المعيشة المادي للفرد.

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص:30.

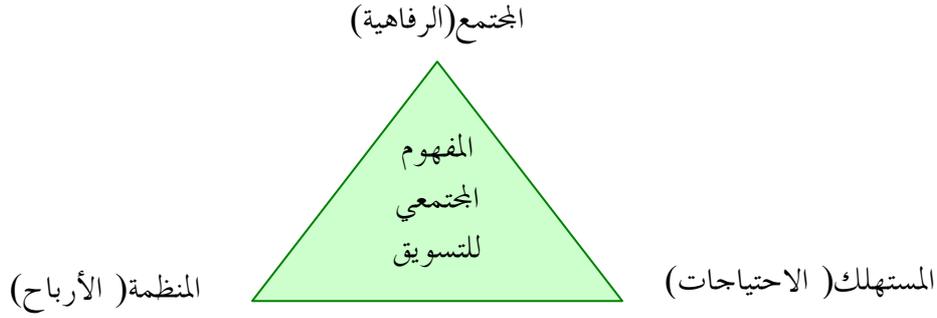
² Philip Kotler, *Marketing management*, 10th Ed, Op.cit, p: 14.

ويختلف المفهوم المجتمعي للتسويق عن المفهوم التسويقي من ناحيتين:¹

(1) أن رجل التسويق المجتمعي يكون أكثر توافقا مع احتياجات المستهلك التي لم يعلن عنها.

(2) التأكيد على حاجة المستهلك ورفاهية المجتمع على المدى البعيد.

والخلاصة أن المفهوم المجتمعي للتسويق يتطلب من متخذ القرار أن يضع في اعتباره رعاية ثلاث مصالح أساسية: مصلحة المستهلك، مصلحة المجتمع، مصلحة المؤسسة والتي يمثلها الشكل الآتي:



الشكل 3.1: اعتبارات المفهوم المجتمعي للتسويق
المصدر: ثابت إدريس، جمال الدين مرسي، مربع سبق ذكره، ص: 49

2-6) المفهوم الإستراتيجي للتسويق: إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي. بما يحويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرة و إلى تفكير أشمل ضرورة ملحة، إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضا أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد وتوجيه أنشطة المؤسسة وهياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة².

إن تفكير المؤسسة التي تتبنى المفهوم التسويقي لا بد وأنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولكن كيف تحدد المؤسسة اهتمامات المستهلكين؟ إن هذا ما يقوم به التسويق الإستراتيجي من خلال مهمته وهي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة تابعا ومنبثقا من طلب السوق فهو ينطلق أولا من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق، من

¹ ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² Sylvie Martin, Op.cit, p : 5-6.

أجل تحديد كل الثنائيات المتطابقة منتوج/ سوق، بمعنى آخر تحديد القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين و المرتقبين على أساس اختلاف و تنوع رغباتهم و العمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات، إن توجه المؤسسة نحو التسويق الإستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للبيئة التسويقية للمؤسسة بما فيها من مستهلكين و منافسين...

المطلب الثاني: أهمية التسويق في الاقتصاد و المؤسسة

(1) التسويق و الاقتصاد: لقد تزايد اعتراف بعض الدول في الوقت الحالي بأهمية التسويق بغض النظر عن درجة تقدمها الاقتصادي أو اتجاهاتها السياسية و الاقتصادية، وإذا كان الأمر واضحاً في الدول المتقدمة التي كانت المهة الأول لتطور التسويق كاليابان و الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا الغربية، فإن دور التسويق في الدول النامية لا يمكن إهماله... رغم أن الكثير منها يعتبر أنه بدون نفقات الوسطاء و التوزيع (التسويق) فإن سعر المنتجات يمكن تخفيضه بشكل كبير¹.

ويتفق العديد من الكتاب و الباحثين على أن كفاءة النظام الإنتاجي وحده ليست كافية لإتاحة مستوى معيشي مرتفع بل إن وجود نظام تسويقي فعال في الدول النامية من العوامل التي تساعد دفع حركة التنمية فيها، وبدون هذا النظام ستبقى فيما أطلق عليه حلقة الفقر المفرغة وهذا يعني أن الاستثمارات لن تجد ما يجذبها إلى الدخول في مجال الإنتاج ما لم يوجد النظام الكفء الذي يخلق لها السوق الكافية²، إن حقيقة الدور الاقتصادي للتسويق يمكن تبيانها من خلال ما يلي:

(1-1) فجوات المبادلة: لقد عرف أحد الكتاب حقيقة السوق الاقتصادية بأنها الفجوة التي تفصل بين المنتج و المستهلك، فهما منفصلان عن بعضهما البعض، وكل واحد منهما يبحث عن الآخر من أجل إتمام صفقة معينة، وحتى تتشكل علاقة مبادلة تجارية يجب أن تتوفر مجموعة من القوى تجمع بينهما، ويمكن التمييز بين خمس فجوات تفصل طرفي المبادلة وهي³:

- **الفجوة المكانية:** عادة ما يكون طرفا المبادلة المحتملة منفصلان جغرافياً ويطلق على هذه الفجوة أيضاً الانفصال المكاني.
- **الفجوة الزمنية:** وهي الفرق بين وقت الإنتاج ووقت الاستهلاك فكثيراً ما لا يستطيع الطرفان إنهاء عملية المبادلة في ذات الوقت الذي يتم فيه إنتاج المنتج، و تسمى أيضاً الانفصال الزمني.

¹ Lazer, Culley, *Marketing management*, Houghton Mifflin Company, Mifflin 1983, p: 26.

² محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

³ محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، *التسويق*، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص: 7-10.

- **الفجوة الإدراكية:** و تُعنى بمدى علم المستهلك و معرفته بوجود السلعة التي يقدمها المنتج و يطلق على عدم إدراك طرفي المبادلة لبعضهما البعض أيضا اسم الانفصال الإدراكي .
- **فجوة الملكية (الحياسة):** هناك فصل حتمي في الملكية بين المنتج و المستهلك، فالمنتج يملك ما يقوم بإنتاجه و لكنه لا يرغب فيه و المستهلك يرغب فيه و لكنه لا يمتلكه.
- **فجوة القيمة:** إن كل طرف يضع قيمة للشيء موضع المبادلة مختلفة عن التي يضعها الطرف الآخر فالمنتج يحدد قيمته مقارنة بالتكلفة و بالسعر السائد في السوق لما يمثله منتوجه، أما المشتري فإنه يحدد قيمته مقارنة بالفوائد التي سيحنيها من وراء القيام باستخدامه و مقارنة كذلك بما يملكه من قدرة على الدفع و يطلق على هذه الفجوة أيضا اسم الانفصال في القيمة.

1-2) التسويق يغلق فجوات المبادلة: إن كثيرا من التعريفات التي قدمت للتسويق أعطت أهمية واضحة لدور التسويق في إتمام عملية التبادل من خلال أنه نشاط يهتم بتوجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك إن التسويق وهو يغلق فجوات المبادلة فإنه يخلق بذلك مجموعة من المنافع يشترك في بعضها مع وظيفة الإنتاج و تشمل المنافع التي يخلقها نشاط الإنتاج و التسويق أربعة أنواع هي : المنفعة الشكلية، الزمنية، المكانية، و منفعة الحياسة أو التملك و يضيف بعضهم المنفعة الإعلامية و التي تعنى بتنظيم الاتصال بين المنتج و المستهلك¹، و بينما يخلق التسويق المنافع الثلاث الأخيرة و المنفعة الإعلامية فإنه يسهم بشكل غير مباشر في خلق المنفعة الشكلية من خلال تزويد إدارة الإنتاج بالمعلومات الخاصة بتفضيلات الزبائن و التي تساعد في تصميم المنتج بما يتوافق مع تلك التفاصيل و تضمن له النجاح في السوق، إذن فإن دور التسويق في ظل نظام اقتصاد السوق هو تنظيم المبادلات الحرة بكيفية تضمن الالتقاء الفعال بين العرض و الطلب لسلعة أو خدمة ما ، إن هذا الالتقاء يجب أن لا يكون ظرفيا و لا مؤقتا لذلك فهو يتطلب نشاطا تسويقيا من نوعين: التنظيم المادي للمبادلات و تنظيم الاتصالات²:

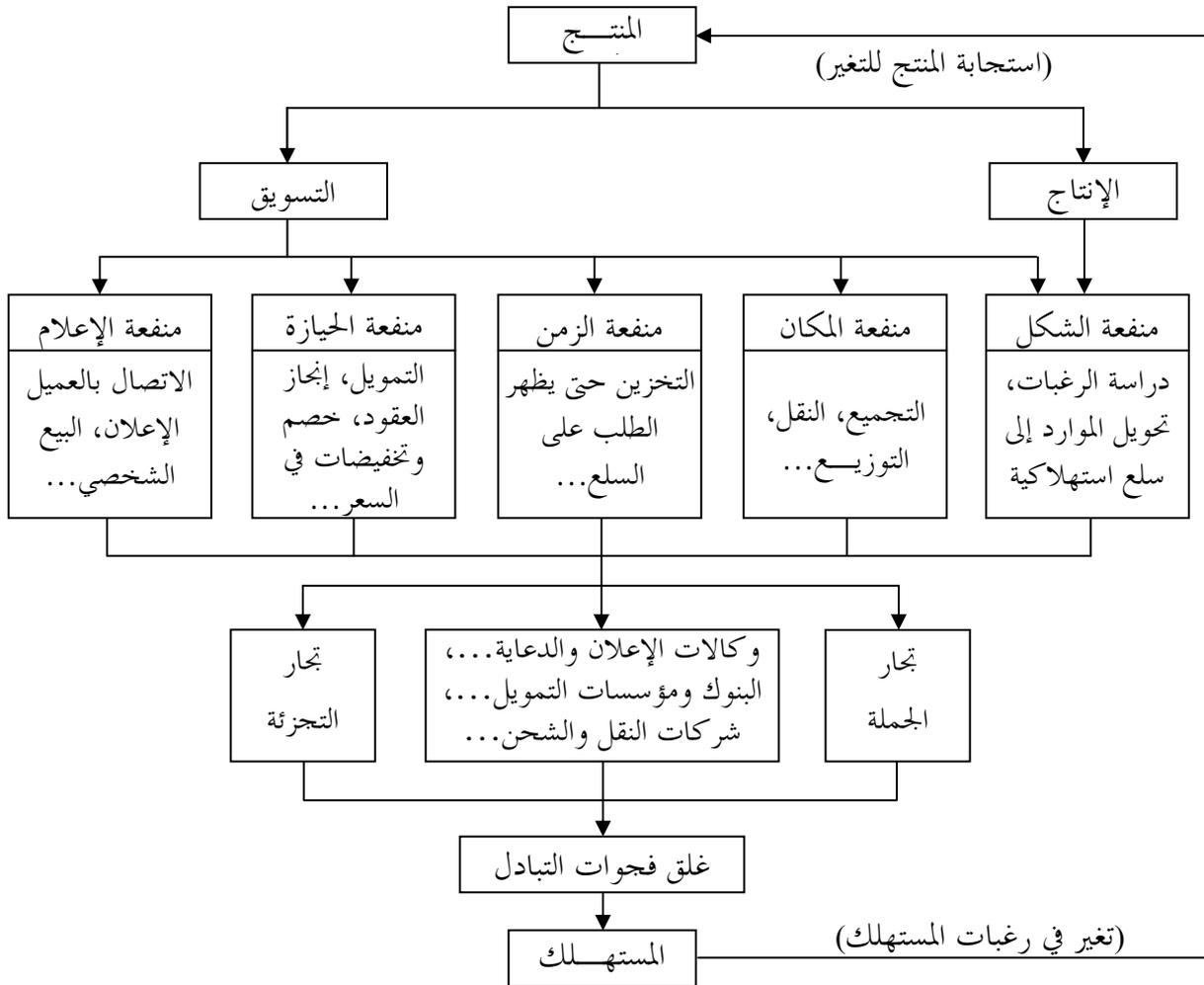
أ-التنظيم المادي للمبادلات: إن تنظيم المبادلات يُعنى بعملية التوزيع التي تتضمن التدفقات المادية للسلع و الخدمات من مكان المنتج إلى مكان المستهلك من خلال خلق عدة منافع – يمثل بعضها القيمة المضافة للتوزيع – كما يوضح ذلك الشكل رقم 4.1:

- **المنفعة الشكلية :** وهي مجموع التحويلات المادية الهادفة إلى جعل السلعة قابلة للاستهلاك و يشارك التسويق بصفة مساعدة في خلق هذه المنفعة (و يتعلق الأمر بالإنتاج خصوصا) .

¹ Lazer, Culley, Op.cit, p: 18.

² J.J.Lambin, Op.cit, pp: 12-15.

- **المنفعة المكانية:** و تتعلق بجعل المنتج متاحا و متوفرا في المكان الذي يرغب فيه المستهلك و يتم هذا خاصة عن طريق عملية النقل و التوزيع.
- **المنفعة الزمنية:** وتعني الأنشطة التي تؤمن توفر المنتج في الوقت الذي يرغب فيه المستهلك كمنشآت التخزين مثلا.
- **المنفعة الحيازية:** وتتم عن طريق مساعدة الزبون في امتلاك المنتج، فعندما يعلن منتج إمكانية الحصول على منتوجه بالقروض الاستهلاكية فهو يساعد في خلق منفعة التملك للمستهلك.



الشكل 4.1: دور التسويق في خلق المنافع للمستهلك

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 29. ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 20-22. Lazer, Culley, Op.cit, p: 18-19.

إن هذه المنافع تتحقق من خلال وظائف التسويق التي تجعل المنتجات متاحة للزبائن المستهدفين مما يسمح بالالتقاء المادي للعرض و الطلب، و تتعلق هذه الوظائف أساسا بعملية التوزيع التي يمارسها الوسطاء، أعوان البيع، تجار الجملة والتجزئة و مؤسسات التمويل

ب-تنظيم الاتصال: إن نشاط تنظيم المبادلات المادية لا يكفي لوحده كي يضمن توازنا فعالا بين العرض و الطلب فمبادلة السلع و الخدمات تفترض لإتمامها أن يكون المشترون المحتملون لها على علم بوجودها ودون القيام بعملية الاتصال مع هؤلاء فلن يكون هذا العلم و الإدراك، ولذلك فان التسويق يهدف من خلال نشاطه الاتصالي إلى غلق فجوة الإدراك بين المنتج و المستهلك، و الوسيطاء (الموزعين) عن طريق خلقه لمنفعة الإعلام، و يمكن أن نميز بين عدة تدفقات اتصالية في السوق¹، والشكل رقم 5.1 يوضح ذلك:

(1) قبل بداية الإنتاج: يبادر المنتج إلى أخذ معلومات- من خلال اتصاله بالسوق- تمكنه من التعرف على حاجات الزبائن التي تشكل فرصة جذابة بالنسبة إليه، و هذا هو الدور الذي تقوم به دراسة السوق و التسويق الاستراتيجي.

(2) بعد معرفة رغبة المشتري فان المنتج يقوم بدراسة إمكانية تقديم العرض الذي يلي طلب المستهلك الذي يقوم بدوره بتقييم العروض المختلفة التي يقدمها الموردون و المنتجون.

(3) بعد الإنتاج فان عملية الاتصال تتجه نحو التوزيع من أجل الحصول على مرجعية (علامة) للمنتج (إما للمنتج أو للموزع) ومعلومات تتعلق بتعاون الموزعين فيما يخص مكان البيع، السعر، الترويج....

(4) وبعد استقصاء توجهات الموزعين فان المنتج يوجه أنشطة الترويج من خلال الإشهار و قوة البيع نحو التعريف بمكان و جودة السلعة وبعوامل الجودة التي تميزها عن غيرها.

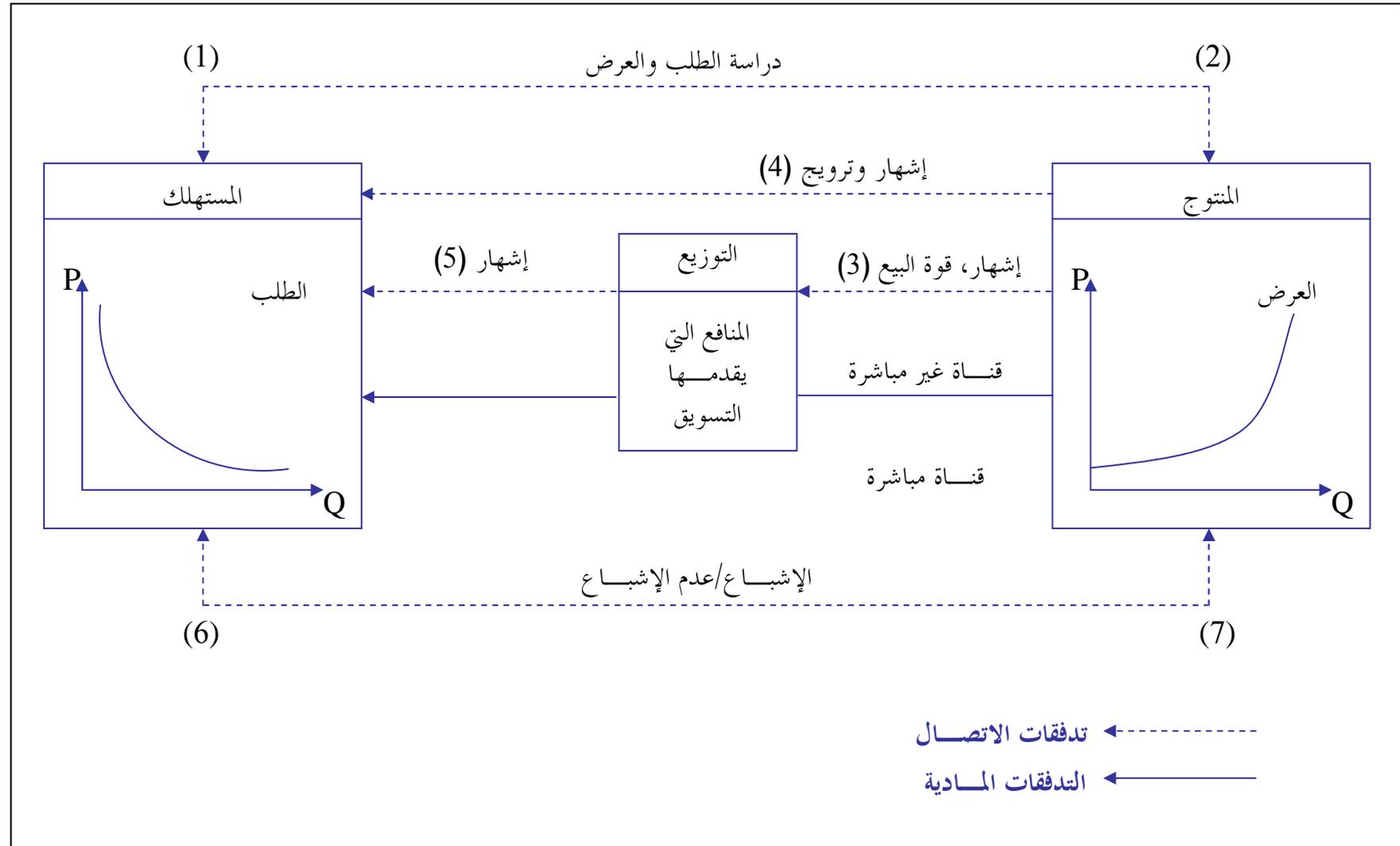
(5) إن على الموزع بعد ذلك توجيه أنشطته الاتصالية نحو المشتريين لضمان التكامل و التناسق مع المنتج في عرض السلعة وظروف البيع بما يحقق وفاء و ولاء الزبائن.

(6) وبعد استهلاك الزبائن للمنتج فإن المؤسسة عليها قياس درجة الإشباع أو عدم الإشباع لديهم بما يمكنها من تعديل عرضها ليوافق سلوك المستهلك تجاه منتجها.

(7) بعد استعمال المنتج كذلك فان انتقادات وشكاوى المشتريين قد تبلغ إما بشكل انفرادي في اتصال مباشر مع المؤسسة أو في شكل مجموعات منظمة (جمعيات حماية المستهلك).

ونشير في الأخير أنه بالنسبة للأسواق محدودة الحجم فان هذه التدفقات الاتصالية تتم بشكل تلقائي بين أطراف التبادل، أما في الأسواق الكبيرة فان أهمية البعد المكاني (الفجوة المكانية) و البسيكولوجي (الفجوة الإدراكية) بين الأطراف المختلفة تجعل من الضروري أن يكون النشاط الاتصالي واضحا و منظما .

¹ J.J. Lambin, Op.cit, p: 15.



الشكل 5.1: دور التسويق في ظل اقتصاد السوق

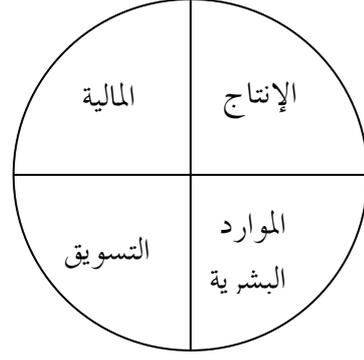
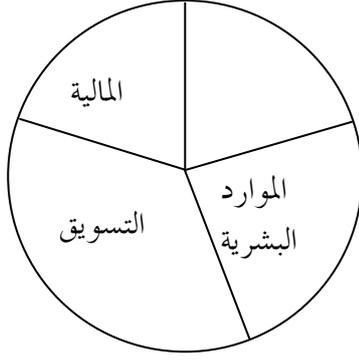
المصدر: J.J.Lambin, Op.cit, p : 14

(2) التسويق و المؤسسة: بطبيعة الحال فان جميع وظائف المؤسسة تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وكل وظيفة من هذه الوظائف لها أنشطتها و قراراتها الخاصة التي تؤثر بشكل أو بآخر في إشباع المستهلك، و بصفة عامة فان تأثيرها قد يفتقد للتناسق و الانسجام، ولذلك فان المفهوم التسويقي يفترض اندماج هذه الوظائف و تضافرها لأن إشباع المستهلك هو نتيجة لمجموع قراراتها جميعا، فما هو دور التسويق في هذا الاندماج و التناسق؟.

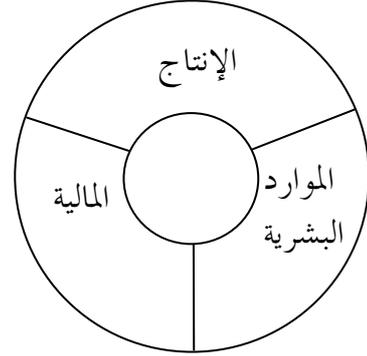
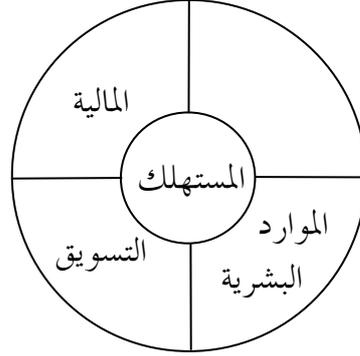
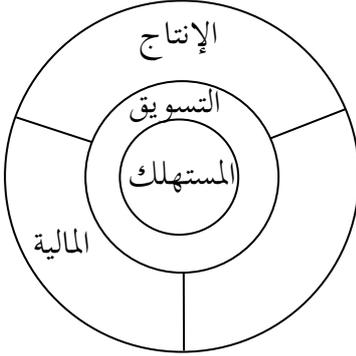
(1-2) التسويق ووظائف المؤسسة: من الواضح أن إدارة النشاط التسويقي تعد جزءا حرجا في إدارة المؤسسة ككل، وتزداد أهمية هذا النشاط في تلك المؤسسات التي تتبنى المفهوم التسويقي، ففي هذه المؤسسات نجد أن الوظيفة التسويقية هي القوة المحركة لبقية الأنشطة داخل المؤسسة و ليست وظيفة تهدف فقط للتخلص من المنتجات التي تقدمها الشركة عن طريق بيعها في الأسواق، إن معرفة المكانة التي توليها المؤسسة للتسويق في هيكلها التنظيمي العام هي وسيلة جيدة لمعرفة مدى النضج التسويقي للمؤسسة واعتناقها لمفهومه¹.

طبعا فإنه ليس من السهل أن تتوجه الشركة بوظائفها المختلفة توجهها تسويقيا، فالوظائف الأخرى تجد أن في الالتزام بهذا المفهوم تعارضا مع مصالحها الخاصة، فإدارة الإنتاج تحاول دائما المحافظة على التكاليف عند أدنى حد ممكن مثلا عن طريق تنميط المنتج و معنى ذلك أن الشركة سوف تنتج أشكالا و ألوانا محددة من المنتج الذي تعرضه، ومثل ذلك لا يتماشى مع رغبات الأفراد و حاجاتهم المتنوعة في السوق، كذلك مسؤولو الوظيفة المالية والمهندسون يعتبرون غالبا أن التسويق تهديد لوضعهم و سلطتهم في المؤسسة و لذلك فقد مرت علاقة التسويق بالوظائف الأخرى للمؤسسة بمراحل متعددة أدت بالنهاية إلى إعطائه مكانته داخل المؤسسة وفي قلب هيكلها التنظيمي كمنسق بين الإدارات والوظائف، والشكل التالي يوضح تطور التسويق في المؤسسة في مقابل الوظائف الرئيسية لها حتى أصبح هو المنسق و الوظيفة التي تدمج باقي الوظائف و توجهها نحو خدمة المستهلك و إرضائه.

¹ Eric Vernrette, *Marketing fondamentale*, Eyrolles, Paris 1996, p : 38.



(1) التسويق أحد الوظائف الرئيسية (2) التسويق أكبر أهمية من الوظائف الأخرى



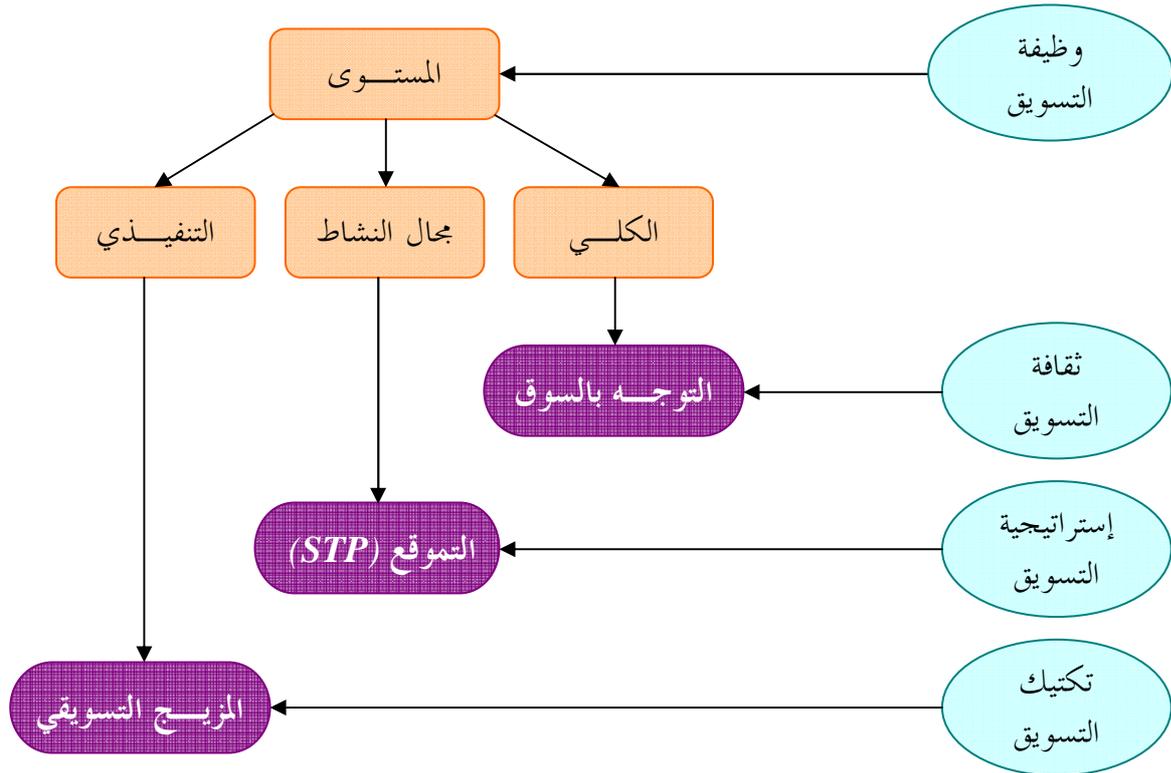
(5) المستهلك هو نقطة الارتكاز و دور إدارة التسويق هو تحقيق التكامل

الشكل 6.1: تطور دور التسويق في المؤسسة
المصدر: Kotler et al, Op.cit,p :31

- و قد دفع إلى جعل التسويق المنسق بين حاجات المستهلك و وظائف المؤسسة عدة مبررات أهمها:¹
- ✓ إن مبرر استمرار المؤسسة و شرط بقائها هو وجود زبائن لمنتجاتها.
- ✓ إن الهدف الأول للمؤسسة هو كسب الزبائن و الحفاظ عليهم.
- ✓ و للحصول على هؤلاء الزبائن فعلى المؤسسة أن تعرض منتجاتها في مستوى الوعود التي قدمتها لهم.
- ✓ إن مهمة التسويق تتركز على إعطاء وعود موافقة لرغبات الأفراد و العمل على الوفاء بها و تحقيق الإشباع لهذه الرغبات.
- ✓ إن إشباع رغبة الزبون و رضاه يعتمد أيضا على الأداء الجيد للوظائف الأخرى للمؤسسة.
- إذن فإنه من الطبيعي أن يراقب التسويق تلك الوظائف و يؤثر فيها من أجل ضمان رضا الزبائن و الحفاظ على ولائهم للمؤسسة.

¹ Kotler et al, Marketing management, 11^oEd, Op.cit, p: 31.

2-2) مهمة التسويق في المؤسسة: إن مهمة التسويق في المؤسسة تبرز على ثلاث مستويات مختلفة، على المستوى الكلي (corporate)، على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي* (SBU)، و على المستوى التنفيذي (انظر الشكل 7.1) ولذا ينبغي علينا تبعا لذلك التفرقة بين الأبعاد المختلفة للتسويق و التي تجسد موقفها في المستويات السابقة، التسويق كثقافة و فلسفة، التسويق كإستراتيجية، و التسويق كنشاط تكتيكي (ميداني):¹



الشكل 7.1: مهمة التسويق في المؤسسة ومستوياتها

المصدر: *Jean Emile Denis, Op.cit, p : 07*

- **ثقافة و فلسفة التسويق:** ويتعلق الأمر هنا بالقيمة الأساسية للتسويق و التي تتمثل في نظرتة للمستهلك أو الزبون على أنه مصدر وجود وبقاء المؤسسة (وهذا ما يعنيه المفهوم التسويقي)، إن المدخل لتحقيق التنفيذ الناجح للمفهوم التسويقي إنما يتمثل في اتجاه إيجابي لدى الإدارة العليا وكما يقول أحد المديرين التنفيذيين لبنك أمريكي "إن التسويق يبدأ من الإدارة العليا، فهي

* SBU : strategic business units

¹ Jean Emile Denis, *Comment piloter la fonction marketing, conférence sur le marketing et le private banking, MGI, 16-17 Mars 1999, Genève, [http:// www.ovm.unige.ch/pdf/99.08/pdf](http://www.ovm.unige.ch/pdf/99.08/pdf), accès 07/02/2006.*

وحدها التي يمكن أن توفر المناخ و النظام و القيادة اللازمة لإيجاد برنامج تسويقي ناجح¹ غير أن ذلك لا يعني إطلاقاً أن مسؤولي التسويق يجب أن يحتلوا المناصب الرئيسية في المؤسسة أو أن يكون المدير العام متخصصاً في التسويق، إنما يجب أن تكون هذه الإدارة العليا موجهة بالمستهلك وهذا هو دور مسؤولي التسويق الذين يقفون في موقف الدفاع عن رغبات المستهلك و توجيه المؤسسة بمجموعها لخدمة أسواقها المستهدفة .

• **إستراتيجية التسويق:** إن بناء أي إستراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق *STP*: التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع²، إن هذه الأنشطة تجد مكانها على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي من خلال تحديد الثنائيات منتج/ سوق والتي تمثل فرصاً للمؤسسة يمكن استغلالها إن هذه الأنشطة تندرج ضمن الإستراتيجية العامة لمجال النشاط و للمؤسسة ككل.³

• **التسويق التكتيكي:** ويتعلق الأمر هنا بإعداد المزيح التسويقي بما يضمن تمثيل إستراتيجية التسويق المختارة فعلى هذا المستوى تحدد خصائص المنتج أو الخدمة المعروضة، سعرها، سياسة توزيعها، وسياسة الاتصال المتعلقة بها، إن هذا المستوى يكتسي أهمية بالغة فهو الذي يتم من خلاله الاتصال بالزبون وإقامة العلاقة بين المؤسسة والسوق، لذلك لا بد أن تؤخذ جميع القرارات بخصوص المزيح التسويقي مع وجود سوق معين في ذهن من يتخذ القرارات ذلك أن المزيح التسويقي ينمى لمجموعة محددة من الأفراد يعرفون باسم السوق المستهدف⁴.

إن مهمة التسويق إذا لا تنحصر فقط في إدارة ووظيفة التسويق لوحدها، ولكنها تعم مختلف المستويات في نشاط المؤسسة.

¹ ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

² Ph.Kotler et Kevin Keller, *Marketing management*, 12^{ed}, Printice Hall, New Jersey 2006, p : 310.

³ Jean Emile Denis, *Op.cit*, p : 05.

⁴ محمد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

المبحث الثاني:

السوق والبيئة التسويقية للمؤسسة.

تعد بيئة المؤسسة من العوامل الهامة التي تحدد نجاحها، وتواجه المؤسسات اليوم بيئة تسويقية على درجة عالية من التعقيد والتركيب والتغير، وفي مواجهة التزايد في هذا التعقد والتغير البيئي فإن هناك تزايدا مماثلا في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل و التشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين القرارات التسويقية ومتطلبات وحاجات بيئة المؤسسة، وأصبح الأخذ بالفكر الإستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية في الاستجابة لتغير هذه الحاجات، من هنا فإن دراسة السوق وتحليل العوامل البيئية تعتبر أحد الموضوعات الهامة عند إعداد النشاطات التسويقية.

المطلب الأول: أسواق المؤسسة

(1) تعريف السوق: لعله لا يوجد في التسويق ما هو أبلغ أهمية من عملية تحليل السوق وبيئته، ومن عملية استهداف السوق، وفي قلب هاتين العمليتين نجد السوق ذاته، فما هو السوق بالتحديد؟ وفي الحقيقة فإن تعريف السوق يختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليه، فبالنسبة للاقتصاديين فإن السوق هو "مجموع المشترين والبائعين الذين تتم بينهم عملية مبادلة تتعلق بسلعة أو مجموعة من السلع (إما مباشرة يدا بيد، أو عن طريق الهاتف، أو عن طريق وسائل أخرى)"¹ وهذا ما نعنيه عندما نتحدث مثلا عن سوق السيارات أو سوق المباني والعقارات...

إن هذا التعريف يظهر الحاجة إلى وجود عاملين أساسيين لتشكيل السوق هما العرض والطلب فلا يكفي أحدهما لوحده ليكون سوقا تتم من خلاله عملية التبادل، غير أن هذا التبادل له شرط ثلاث لا يتم بدونه وهو السعر الذي يقبل فيه البائعون التنازل عن منتجاتهم لصالح المستهلكين الذين يقبلون بدورهم دفع ثمن هذا السعر، ولذلك قد يعرف السوق أيضا على أنه "المكان الذي يلتقي فيه البائع بالمشتري وتعرض فيه السلع للبيع عند سعر محدد يقبله المشترون ويتم فيه تحويل ملكية تلك السلع"² بالنسبة للتسويقيين فإن البائعين هم محترفو الصناعة (*sectors professional*)، بينما يعنى السوق بالمشتريين و انطلاقا من هذا المعنى نتحدث مثلا عن سوق أرباب البيوت ذوي الدخل المنخفض، أو عن سوق الأطفال المقبلين على الدراسة...، إن المختصين في التسويق يركزون على دور الطلب في خلق السوق ولذلك فإن سوق سلعة ما لا يرتبط فقط بالمكان الذي تعرض فيه وانطلاقا من ذلك فإن كوتلر

¹ Kotler, *Les clés du marketing*, Op.cit, p : 89.

² Robert, *Hisrish, Marketing*, 2° Ed, Baron's educational series, New York, 2000, p: 74.

يعرفه بأنه "مجموع المنظمات والأفراد الذين لديهم حاجة لمنتجات معينة، ولديهم القدرة والإستعداد لإشباع هذه الحاجة من خلال السلع والخدمات التي تحاول المؤسسة تقديمها لهم"¹.

فحتى يكون لدينا سوق لا بد من توفر مجموعة من الظروف يمكن حصرها فيما يلي:

✓ توفر الحاجة لدى الأفراد أو المنظمات للمنتوج والرغبة فيه.

✓ توفر القدرة على شراء المنتوج والتي تعكس ما يسمى بالقدرة الشرائية.

✓ توفر الاستعداد لدى الفرد أو المنظمة لاستخدام تلك القدرة الشرائية.

✓ وأخيرا توفر المنتوج الذي يلي حاجة الأفراد أو المنظمات.

إضافة إلى ذلك فإنه يمكننا أن نتبنى تعريفا ضيقا أو واسعا للسوق من خلال خصائص الأفراد والمنظمات التي يتكون منها وتبعاً لذلك فإنه ينقسم إلى نوعين:²

• سوق المنتجات الاستهلاكية أو السوق الشامل (*Mass market*) ويتكون من المشتريين الأفراد الذين لديهم الرغبة والإستعداد لشراء منتجات (سلع وخدمات) معينة لغرض استهلاكها وليس لغرض استخدامها وتحقيق أرباح من وراء ذلك، وعلى ضوء هذا فإن هناك العديد من الأسواق الإستهلاكية كسوق المنتجات الغذائية، الأدوية، المتزلية، الملابس، الخدمات الفندقية، المصرفية...، إن تحكم المؤسسات الأمريكية وإتقانها لهذا النوع من الإنتاج والتوزيع والتسويق الشامل هو أحد ركائز النمو الاقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية.

• سوق المنتجات الصناعية أو سوق العميل الفرد (*Individual market*) وهو يعني فردا أو مؤسسة بعينها مثلا بالنسبة للمكاتب الاستشارية التي تخصص كل وقتها وجهدها لبيع خدماتها فقط لفرد أو مؤسسة واحدة مثلا *IBM*، إن هذه المؤسسة تمثل سوقا بالنسبة لهم، إضافة إلى ذلك فإن هذا النوع يخص الأفراد أو المنظمات التي لديها الاستعداد والقدرة لشراء منتجات معينة ليس من أجل استهلاكها ولكن إما لإعادة بيعها أو لاستخدامها بشكل مباشر في إنتاج منتجات أخرى، أو في عمليات تشغيلية يومية، وفي ضوء ذلك هناك سوق الوسيطاء (تجارة الجملة، وتجارة التجزئة)، والسوق الصناعي للآلات والمعدات ومستلزمات الإنتاج ومواد الخام وغيرها، وسوق المنظمات الحكومية (المؤسسات والأجهزة الوزارية).

¹ Ph. Kotler, *Lateral marketing*, Hoboken, New Jersey 2003, p: 21.

² Ph. Kotler, *Les clés du marketing*, Op.cit, p : 89-90.

2) تعريف السوق حسب امتداد المنتج: إن التسويق ينظر إلى المنتج على أنه وسيلة لإشباع الحاجة ولذلك فإن المنتج لا يتم تقييمه فقط عن طريق المواصفات الفيزيائية له وإنما بطريقة أوسع من خلال تحديد الخصائص التي يقدمها كذلك، إن المنتج يمثل مجموعة من المزايا التي يراها المستهلك فيه، فهذا الأخير لا يشتري فقط في السلعة مجموعة من الخصائص الطبيعية ولكنه يشتري أساسا إشباع حاجة معينة عنده، ومن هنا نستطيع أن نقول أن مفهوم المنتج يغطي في الوقت نفسه المنتجات المادية والمنتجات غير المادية (الخدمات).¹

فإذا أردنا الآن تعريف السوق من خلال مقارنة تجمع بين مجموع المستهلكين الذين لديهم الحاجة ذاتها، وبين مفهوم المنتج كمجموعة من المزايا المدركة من أولئك المستهلكين فإنه يمكننا التمييز بين أربعة أنواع من الأسواق:²

1-2) السوق الأساسي: ويتكون من مجموع السلع المتماثلة (المتجانسة) مع منتج المؤسسة والتي تشكل منافسة مباشرة له فإذا أخذنا مثلا سوق اللوالب فإن كل اللوالب بصرف النظر عن كيفية وتقنية إنتاجها تمثل السوق الأساسي الذي يجب أخذه بالاعتبار، فعند تحليل المؤسسة لنشاطها عليها أن تأخذ كامل قطاعات هذا السوق على حد سواء وألا تقصر تحليلها على القطاع السوقي الذي يمثله منتجها فقط، وإلا قد تفاجئ بتطورات في قطاعات أخرى داخل هذا السوق قد تتركب وضعيتها فيه، فمثلا إن التطورات التقنية أدت إلى استعمال المواد الجاهزة الصنع (الجدران) في بناء العمارات وقد كان لهذا أثر بالغ على السوق الأساسي للبناء، كذلك فإن تحليل هذا السوق بكامله أمر حيوي بالنسبة إلى تأسيس السياسات التسويقية للمؤسسة ففي إطاره يتم تحديد سياسة المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال... فالسوق الأساسي هو ميدان هذه الأنشطة.

2-2) السوق المجاور: إن السوق المجاور يتكون من منتجات الإحلال ومعنى آخر هو مجموع المنتجات التي تختلف في طبيعتها عن منتج المؤسسة ولكنها تشبع الحاجة نفسها وتمثل الدوافع ذاتها.³ إن مراقبة السوق المجاور يكتسي أهمية بالغة فإنه غالبا ما يكون تدفق المنافسين الجدد من تلك السوق، كذلك فإن مراقبة هذه السوق تسمح للمؤسسة بمتابعة واسعة لتطورات عادات الاستهلاك وأنماط الشراء لدى الأفراد والتي يمكن أن توفر فرصة لتنويع نشاطات المؤسسة وزيادة إمكانات النمو،

¹ S.Martin, J.P.Verine, *Marketing les concepts clés*, édition Chihab, Alger 1996, p:22.

² Claude Matricon, *Le système marketing*, Dunod, Paris 1993, pp : 23-32.

³ Marie Debourg et al, *Pratique du marketing*, édition Berti, Alger 2004, p : 42.

إن عزوف الأفراد مثلا عن شراء اللحوم البيضاء بسبب مرض إنفلونزا الطيور جعل سوق اللحوم الحمراء ينتعش ويعرف تطورا مفاجئا يمكن للمؤسسات العاملة في القطاع أن تستغله لتنمية أنشطتها.

2-3) السوق الداعم: إن السوق الداعم يتكون من مجموع المنتجات التي يمثل حضورها ضرورة لإستهلاك منتجات المؤسسة، أو بعبارة أخرى هو سوق المنتجات المكتملة¹، فإذا كان سوق المؤسسة ومنتوجها هو العجلات فبالطبع سيكون سوق السيارات هو سوقها الداعم، وإذا كان سوق المؤسسة هو سوق البطاريات فمن الضروري لها تحليل أسواق الساعات، الآلات الحاسبة، الألعاب، آلات التصوير... إلخ، إن متابعة هذا السوق ليس مهما فقط من أجل المحافظة على المبيعات الحالية للمؤسسة ولكنه قد يمثل فرصة ومصدرا لمبيعات جديدة يوفرها السوق الداعم، فاستهلاك الشواء على سبيل المثال في عيد الأضحى هو سبب رئيسي في نجاح سوق الفحم الخشبي وانتعاشه...، كذلك فإن السوق الأساسي قد يكون مرتبطا بالتطور التقني للسوق الداعم له فصناعة طاولات التلفاز انتعشت بفضل انتشار التلفاز وعموم استهلاكه غير أن تحول صناعة التلفاز إلى الأشكال المسطحة (*Extra plats*) وربما إلى الأشكال الحائطية وانتشارها قد يؤدي إلى القضاء على سوق الطاولات الحالي وبالتالي فإن المؤسسة ملزمة بمتابعة هذه التطورات لمواجهةها في حينها .

2-4) السوق العام: وهو سوق كل المنتجات المتعلقة بالحاجة التي يشبعها السوق الأساسي للمؤسسة، إن السوق العام يتكون من مجموع المنتجات التي تشبع نفس الحاجة التي يشبعها منتج المؤسسة، ونستطيع أن نقول أن السوق العام يساوي مجموع السوق الأساسي والسوق المجاور، إن تحديد المؤسسة لسوقها العام أمر في غاية الأهمية فهو يسمح للمؤسسة بمعرفة موقعها في الاقتصاد بشكل عام ويوسع نظرها له، فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن السوق العام يتعلق بقطاع النشاط مثلا: السياحة، النسيج، صناعة الحديد والصلب...، ولذلك فإن خصائص السوق العام تكون بحد ذاتها البيئة التسويقية للسوق الأساسي للمؤسسة فتطور هذا الأخير مرتبط كثيرا بتطور السوق العام، فلو اعتبرنا مثلا سوق النقل عبر السكك الحديدية كسوق أساسي فإنه يبدو واضحا أنه يتأثر بشكل مباشر بتغيرات السوق العام وهو المواصلات، ولذلك فإن المؤسسة تبني إستراتيجيتها في إطار سوقها العام آخذة بالاعتبار كل المنتجات المنافسة لمنتوجها سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.²

¹ *Ibid*, p : 42.

² *Claude matricon, Op.cit, p : 27-28.*

وبناء على ذلك فإن مهمة أو رسالة المنظمة يجب أن تحدد بالنظر إلى هذا السوق العام وليس إلى سوقها الضيق (السوق الأساسي) لأن رسالة المؤسسة متعلقة بإشباع حاجة معينة وليس بالتقنية أو الأداة التي تسمح بإشباع تلك الحاجة، فالوسائل تتغير وقد تختفي تماما من السوق ذلك أن عمليات التطوير والتجديد تمنح المؤسسة قدرة على استبدال تقنيات الإنتاج من فترة لأخرى ولكن مهمتها تبقى ثابتة ولا تتغير ما دام سوقها العام موجودا .

إن المؤسسة من أجل التكيف الحسن مع محيطها يجب ألا تكتفي بدراسة السوق الأساسي لمنتوجها ولكن من المهم بالنسبة لها متابعة ومراقبة باقي الأسواق فأى تطور يسجل في أحدها قد يكون له انعكاسات هامة على أنشطة المؤسسة الأساسية¹.

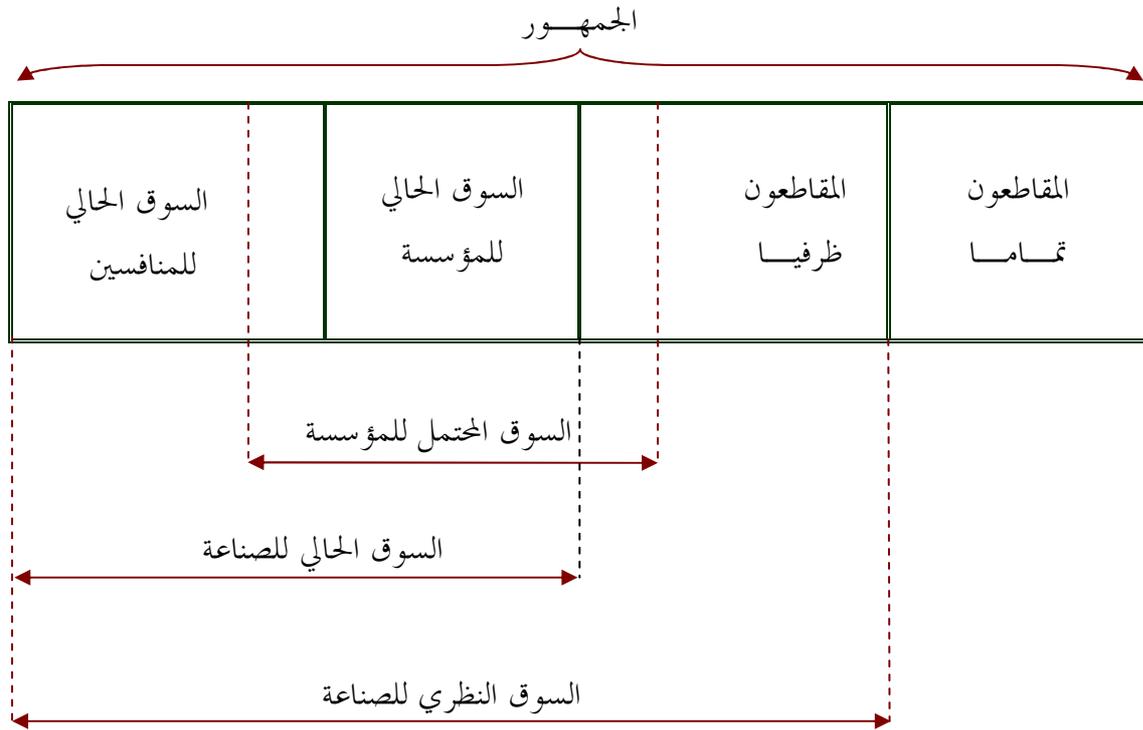
(3) تعريف السوق حسب امتداد الطلب: حسب *Kotler* وزملاءه فإن طلب السوق هو "إجمالي الوحدات من سلعة معينة والتي سيشتريها مجموعة معينة من الزبائن في منطقة جغرافية محددة، وخلال فترة زمنية معينة وفي ظل بيئة تسويقية وبرنامج تسويقي محددين"²، ولذلك يجب التفريق بين طلب السوق وبين المبيعات الفعلية، إن الطلب هو عدد الذين يرغبون في شراء السلعة وهو يتأثر بالنشاطات التسويقية للمؤسسة والبيئة التسويقية بصفة عامة، بينما المبيعات هي نتائج تلك النشاطات، ففي ظل بيئة معينة إذا قامت المؤسسة بتكثيف نشاطاتها التسويقية من خلال تخفيض سعر البيع، أو الترويج...، فإن الطلب يتجه نحو الارتفاع ولكنه لن يتجاوز بحال من الأحوال سقف الطلب الكامن (المحتمل) وهذا ما يدعونا إلى أن نفرق بين حالات طلب الأفراد للمنتوج، ذلك أنه بعد تحديد المنطقة الجغرافية فسيكون من السهل تحديد الجمهور الموجود فيها في لحظة زمنية محددة، وبعد تعريف السوق الأساسي للمؤسسة فإنه يمكننا أن نميز داخله بين عدة حالات للجمهور تجاه المنتج المعني كما يظهر ذلك الشكل 8.1:³

- المقاطعون الدائمون (*Les non - consommateur absolus*)
- المقاطعون نسبيا لظروف (*Les non - consommateur relatifs*)
- زبائن المؤسسة (السوق الحالي للمؤسسة) (*Le marché actuel de l'entreprise*)
- زبائن المنافسة (السوق الحالي للمنافسين) (*Le marché actuel de la concurrence*)

¹ S.Martin, J.P.Vedrine, Op.cit, p: 22.

² Kotler et al, *Marketing management*, 11^oEd., Op.cit, p : 162.

³ Yves Chirouse, *Le marketing*, Tome1, Groupe liaisons, Paris1990, pp : 72-76.



الشكل رقم 8.1: حالات طلب الجمهور في السوق

المصدر: Daniel Durafeur, *Marketing*, 2^o édition, Dunod, Paris 2001, p: 12

- المقاطعون الدائمون أو غير المستهلكين تماما: وهم أولئك الأشخاص الذين لا يستهلكون المنتج لأسباب موضوعية قد تكون فيزيائية (العمر، الجنس...) دينية أو بسيكولوجية، وهؤلاء مستثنون أصلا من السوق النظري للصناعة، مثال: العميان لا يستطيعون سيطرة السيارات...
- المقاطعون أو غير المستهلكين لأسباب ظرفية: وهم لا يستهلكون المنتج لأسباب نهائية كسابقيهم، ولكنهم قد يجهلون مثلا وجود المنتج أصلا، أو لا يعرفون خصائصه، أو قد يرونه غالي الثمن بالنسبة إلى قدرتهم الشرائية، أو قد يرغبون فيه ولكنهم لا يجدونه في نقاط البيع القريبة منهم...، إن حجم هؤلاء يمكن التأثير عليه من خلال جهود اتصالية وسياسة توزيعية أحسن، أو من خلال تخفيض السعر...، وبمعنى أدق بسياسة تسويقية ملائمة، ولسوء الحظ فإن معرفة حجم غير المستهلكين الظرفيين صعب نوعا ما مما يصعب كذلك معرفة أسباب عدم استهلاكهم وتصنيفهم تبعا لذلك من أجل كل مشكلاتهم.

• في المقابل فإن المؤسسة تستطيع بسهولة أن تقيّم سوقها الحالي وسوق المنافسين عن طريق المعلومات المحاسبية المتوفرة لديها، والمعلومات التي توفرها الإحصاءات الرسمية، والدوريات التي تصدرها المنظمات المتخصصة... .

و بمساعدة الفئات السابقة يمكننا أن نقدم ما يلي: ¹

✓ السوق الحالي للصناعة: وهو مجموع السوق الحالي للمؤسسة والسوق الحالي للمنافسين.

✓ السوق النظري للصناعة: وهو مجموع السوق الحالي للصناعة والحجم الذي يمثله المقاطعون الطرفيون.

✓ أما تقدير المؤسسة لسوقها الكامن (المحتمل) فإنه يكون من خلال أخذها بعين الاعتبار لسوقها الحالي مضافا إليه المستهلكين الجدد الذين يمكنها الاستحواذ عليهم من طريقين ²:

1. إما عن طريق المقاطعين الطرفيين الذين يمكن تحويلهم إلى مستهلكين فعليين،

2. وإما عن طريق سحب جزء من مستهلكي منتج المنافسين.

إن إتباع المؤسسة لأحد الطريقتين أو لكليهما معا يسمح لها بالنمو والتطور وتوسيع حصتها السوقية وفي الواقع فإن تحديد السوق المحتمل للمؤسسة تكنتفه بعض الصعوبات نظرا لعدم معرفتها التامة بدوافع مقاطعة الأفراد لمنتجاتها - كما سبق ذكره-.

المطلب الثاني: البيئة التسويقية للمؤسسة:

1 مفهوم البيئة التسويقية : إن أي نظام يرغب في البقاء والاستمرار عليه أن يتكيف مع المعطيات البيئية المحيطة به و التغيرات التي تحدث فيها والتي قد تنتج عنها فرص وتحديات لهذا النظام، إن التفحص المنتظم للعوامل البيئية المؤثرة على المؤسسات يقدم قاعدة مهمة عند وضع الإستراتيجية التسويقية. و نتيجة لعدم مراقبة البيئة المتغيرة من حول المؤسسة فإنه يحدث في كثير من الأحيان ألاّ تحسّ المؤسسة بخطورة التهديدات التي تحيط بها وتخطئ حينها في الاستجابة لرغبات المستهلكين كما ينبغي، إن هذه الأخطاء قد تكلف المؤسسة غالبا حتى ولو كان منتجها ذا جودة أصلية لأنه في هذه الحالة سيكون غير مكيف مع توجهات السوق .

وتعرف البيئة التسويقية بأنها "مجموعة المؤثرات والقوى الخارجية التي لا تخضع لسيطرة إدارة التسويق في المنظمة ولكنها تؤثر في مقدرتها على تنمية عمليات التبادل مع أسواقها المستهدفة والحفاظ عليها"³.

¹ Ibid, p : 73.

² Helfer, Orsoni , *Le marketing*, 7[°]Ed, Vuibert, Paris 2001, p : 172.

³ Marc Vandercammen et al, *Op.cit*, p : 29.

وتمثل البيئة التسويقية مصدرا للفرص والمخاطر التي تستلزم من إدارة التسويق تحقيق التكيف معها وذلك بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أثر التهديدات المحتملة أو الحد منها، إن المؤسسات الناجحة تدرك معنى وأهمية متابعة التطور المستمر في عناصر بيئتها الخارجية وضرورة تحقيق الإستجابة الفعالة في مواجهتها، ذلك أن أثر البيئة على أسواق المؤسسة وعلى سياساتها التسويقية لا يمكن تجاهله، ومديرو التسويق الذين يفشلون في إدراك تغيرات القوى المحيطة بهم سيتركون مؤسساتهم غير مستعدة للاستفادة من الفرص التسويقية أو لمواجهة التحديات الناتجة عن تلك التغيرات، والتي هي دائما في ديناميكية مستمرة تنتج عنها حالة من عدم التأكد (عدم اليقين)، ورغم أنه ليس من السهل التنبؤ بالمستقبل لكن المسوقين يحاولون معرفة اتجاهات هذه التطورات من أجل مساعدة المؤسسة في تحديد أسواقها المستهدفة وتكييف سياساتها التسويقية معها،¹ إن البيئة التسويقية عادة ما يتم دراستها من خلال تقسيمها إلى بيئة تسويقية جزئية و بيئة تسويقية كلية.

(2) البيئة التسويقية الجزئية: تكمن مهمة إدارة التسويق في جذب العملاء وتنمية العلاقات معهم عن طريق خلق القيمة وتحقيق الرضا لدى العملاء، إلا أن المنظمة وإدارة التسويق لا تستطيع تحقيق ذلك بمفردها بل إن نجاحها مرهون بمدى نجاح علاقاتها بأطراف أخرى داخلية كالأقسام المختلفة للمنظمة وخارجية كالموردين ، والوسطاء، المستهلكين

(1-2) المنظمة: إن المؤسسة ومختلف إداراتها تمثل أول مستوى من مستويات البيئة الجزئية التي تحيط بإدارة التسويق، ومما لا شك فيه أن إدارة التسويق يجب أن تأخذ بالاعتبار تأثير المجموعات الأخرى للمؤسسة كالإدارة العليا وإدارة العمليات وقسم الخدمات ... وغيرها من الوحدات الداخلية وذلك عند وضعها للإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وتكوّن هذه المجموعات المتداخلة ما يسمى بالبيئة الداخلية التي تعد المصدر الرئيسي لمجالات القوة والميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة، كما أنها تمثل أولى مصادر الضعف الذي قد يجد من قدرة المؤسسة على المناورة واستغلال الفرص المتاحة أمامها ولذلك فإن مديري التسويق يجب أن يتخذوا قراراتهم على ضوء الخطط والسياسات التي تقرها الإدارة العليا وبالتعاون مع الوحدات الأخرى في المنظمة حيث يساعد مثلا نشاط التمويل في توفير الأرصدة المالية اللازمة لتنفيذ الخطة التسويقية كما تعمل وحدة البحث والتطوير بما تمتلكه من تقنيين ومهندسين على توفير الجودة اللازمة للمنتج... فمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية

¹ Richard L.Sandhusen, *Marketing*, 3rdEd, Barron's educational series, New York 2000, p: 81.

للمنظمة يساعد مدير التسويق في وضع الخطة المناسبة في ظل الفرص التي أتاحت والتحديات التي ظهرت.¹

2-2) الوسطاء: إن الوسطاء هم من يقوم بمساعدة المؤسسة في ترويج وبيع وتوزيع منتجاتها للمستهلكين النهائيين وتضم قائمة هؤلاء الوسطاء كلا من مؤسسات إعادة البيع ومؤسسات التوزيع المادي ووكالات الخدمات التسويقية والوسطاء الماليين...²

• **الوسطاء الماليون:** مثل البنوك ومؤسسات منح الائتمان وشركات التأمين فهؤلاء يلعبون دورا مهما في تمويل أنشطة المؤسسة الإنتاجية والتسويقية.

• **وسطاء البيع:** ويشمل هؤلاء الوسطاء متاجر الجملة والتجزئة ومؤسسات إعادة البيع وهم يساعدون المؤسسات في إيجاد العملاء والبيع لهم وخلق المنفعة الزمنية والمكانية، ومنفعة التملك والحيازة للمستهلك.

• **وسطاء التوزيع المادي:** مثل مؤسسات التخزين والنقل البري أو الجوي وهم يساعدون المنظمة في تخزين ونقل منتجاتها من أماكن إنتاجها إلى أسواقها المستهدفة عبر القنوات التوزيعية المناسبة.

• **وكالات الخدمات التسويقية:** كمؤسسات البحوث التسويقية، وكالات الإعلام، ومكاتب الاستشارات والتي تساعد المؤسسة في تحديد أسواقها المستهدفة وتنمية البرنامج التسويقي الملائم لاختراقها وترويج منتجاتها فيها.

وكما هو الحال مع الوسطاء التسويقيين فإن الموردين أيضا يشكلون عنصرا هاما في البيئة الجزئية للمؤسسة ومن ثم فهم يؤثرون في قدرتها على تحقيق رضا العملاء وتنمية العلاقات معهم، ولذلك فإن المؤسسة تعطي اهتماما بالغا لاختيار وسطائها التسويقيين ومورديها ومراقبتهم من أجل ضمان نمو مبيعاتها في السوق.

2-3) المستهلكون : هم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء واستهلاك ما تقدمه المؤسسات من سلع وخدمات، إن المستهلك هو العامل الرئيسي المحدد للسوق ونحوه تتجه كافة أنشطة المؤسسة، ولهذا فإن المؤسسة تحتاج دائما إلى دراسة أسواق مستهلكيها من حيث الاحتياجات والرغبات وكذلك من حيث خصائصهم السلوكية واتجاهاتهم الشرائية وتمثل نتائج هذه الدراسة المدخلات الأساسية من أجل بناء برنامج تسويقي فعال يتناسب مع نوعية السوق المستهدف واحتياجاته.

¹ Eric Vermette, *Marketing fondamentale*, Op.cit, pp : 25-27.

² Richard L.Sandhusen, Op.cit, p : 103.

وفي الواقع فإن المؤسسة يمكن أن تمارس نشاطها مع خمسة أنواع من المستهلكين يمثلون أسواقا مختلفة:¹

- أسواق المستهلكين: وهي تحوي الأفراد والأسر و من يقوم بشراء السلع لغرض الاستهلاك الشخصي.
- أسواق الأعمال: وتضم المؤسسات التي تقوم بشراء السلع والخدمات اللازمة لممارسة أنشطتها المختلفة وذلك بغية تحقيق الأرباح من وراء ذلك.
- أسواق إعادة البيع: وهي تلك الأسواق التي تضم المؤسسات التي تقوم بالشراء لغرض إعادة البيع لتحقيق ربح معين.
- الأسواق الحكومية: وتشمل الأجهزة والمكاتب الحكومية التي تقوم بشراء السلع أو الخدمات بغرض تقديم خدمة عامة لمصلحة المجتمع.
- الأسواق الدولية: وتشمل جميع المشترين الموجودين في الأسواق الخارجية بما فيها من مستهلكين هائين، مؤسسات أعمال، وإعادة بيع، أو أجهزة حكومية... .

2-4) الجمهور: إن الجمهور هو أية جماعة تملك اهتماما بنشاط المؤسسة وبممكنها التأثير في قدرتها على تحقيق أهدافها التسويقية الإستراتيجية، إن الاهتمام بهذا الجمهور قد يمثل فرصة للمؤسسة يمكن استغلالها أما في حالة إهمال دوره فإن ذلك قد يشكل تهديدا وخطرا في مواجهة أنشطة المؤسسة. ويمكن استعراض أهم مكونات هذا الجمهور فيما يلي:²

- الجمهور المالي : ويمثل المؤسسات التي تؤثر في قدرة المنظمة على الحصول على احتياجاتها المالية كالبنوك وأصحاب الأسهم.
- جمهور وسائل الإعلام: القنوات التلفزيونية، الإذاعة، المجلات، الصحف... وتسعى المؤسسة إلى كسب تأييد ومساندة هذا الجمهور بما يضمن نجاح برنامجها التسويقي كما تستخدمه في الرد على الحملات المناوئة والشائعات التي تزداع حولها.
- الحكومة: من المهم للمنظمات أن تأخذ في الحسبان دور الحكومة عند وضعها لخطتها الإستراتيجية ويتمثل دور الحكومة في سنها للقوانين والتشريعات التي تتعلق بعمل المنظمة كالأمان الصناعي والبيئة ومراقبة مصداقية الإعلان، وحماية المستهلك... .

¹ Robert, Hisrish, Op.cit, p: 73.

² Richard L.Sandhusen, Op.cit, p : 103-104.

- الجماهير المحلية: وتمثل في المكان والمجتمع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها وعادة ما تعنى المؤسسات كثيرا بالعلاقة مع هذا المجتمع.
 - الجماهير الداخلية: وتشتمل على أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء الأقسام والعاملين...، وتقوم المؤسسات كبيرة الحجم عادة باستخدام أدوات الاتصال المختلفة لإعلام وتحفيز جماهيرها الداخلية فيما يسمى بالتسويق الداخلي (*Internal marketing*).
 - الجماهير العامة: وهو يمثل الصورة الكلية (*corporate image*) للمؤسسة والتي تؤثر في وضعية منتجاتها ومدى قبولها بشكل عام، ولذلك فالمؤسسة ينبغي لها أن تهتم بدراسة وفهم توجهات الجمهور العام نحو منتجاتها وأنشطتها المختلفة.
- إن تقسيم الجمهور إلى فئات متجانسة يمكن أن يساعد المؤسسة على فهمه ومعرفة سلوكياته بما يمكنها من وضع برامج تسويقية للتعامل مع الفئات المختلفة من الجماهير إضافة إلى أسواق مستهلكيها.

(3) البيئة التسويقية الكلية: إن جميع المنظمات تتأثر بالعوامل الكلية في بيئتها التسويقية على الرغم من إمكانية بعض المؤسسات الكبرى ومتعددة الجنسيات على التأثير أحيانا في عدد من هذه العوامل غير أنها تبقى خارجة عن سيطرة معظم هذه المؤسسات، وتعد بذلك مصدرا للتهديدات كما تعد مصدرا للفرص، ويتعين على المؤسسة إذا التعامل معها وتحقيق الإستجابة الفعالة حتى يمكن لها الوصول إلى أهدافها، وتضم البيئة الكلية العوامل الديمغرافية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والتشريعية، الثقافية، والقوى التنافسية

(3-1) البيئة الديمغرافية: بما أن أسواق المؤسسة في حد ذاتها تتكون من مجموعة أفراد في المجتمع فإن البيئة الديمغرافية تكتسي بلا شك أهمية خاصة لدى مسؤولي التسويق، و تتناول الدراسة الديمغرافية تحليل المتغيرات السكانية من حيث العمر، حجم الأسرة، الدخل، الوظيفة، مستوى التعليم، الدين، وغيرها من العوامل ذات العلاقة بالتركيبة السكانية للمجتمع.¹

إن إدارة التسويق خاصة تلك التي تتعامل في أسواق السلع الاستهلاكية يجب أن تهتم بدراسة وتحليل الخصائص الديمغرافية لأسواقها المستهدفة لما لذلك من أثر كبير في وضع إستراتيجياتها، وبرامجها التسويقية، إن عدد سكان العالم يتزايد بشكل مستمر وفي كل المجتمعات مما يعني زيادة الحاجة الإنسانية التي تستوجب الإشباع وهذا يمنح للمؤسسة فرصا تسويقية جديدة.

¹ Ibid, p : 82.

من ناحية أخرى فإن تنوع السكان من حيث أعمارهم، ووظائفهم ودخولهم المالية ودياناتهم...، كل هذا ينتج عنه فرص وتهديدات تتطلب من المسوق متابعتها والتعامل معها بفعالية من خلال تصميم وتنفيذ خطط وسياسات تسويقية تتوافق مع هذا التنوع، فعلى إدارة التسويق مثلا أن تعمل على تصميم منتجات خاصة بكل فئة عمرية حيث يكون هناك منتجات للصغار وأخرى للمراهقين وثالثة لكبار السن، كما يجب أن تختلف تصميمات المنتجات وبرامج الترويج الخاصة بالرجال عن تلك الخاصة بالنساء...، وهذا ما تقوم به المؤسسة من خلال إستراتيجية استهداف السوق واختيار الأسواق المناسبة.

3-2) البيئة الاقتصادية: وهي أهم متغيرات البيئة الكلية للمؤسسة، وتتألف البيئة الاقتصادية من العوامل المؤثرة على القوة الشرائية للمستهلكين واستراتيجيات التسويق، وهي تتضمن الدورة التجارية، والبطالة والدخل ومعدلات نمو الناتج القومي... وتكمن مهمة التسويق في متابعة هذه القوى الاقتصادية باستمرار والتعرف على تأثيراتها المحتملة والاستفادة من تحليلها في إعداد الخطط ورسم السياسات والبرامج التسويقية، ومن أهم العوامل الاقتصادية التي يجب التصدي لدراستها ما يلي:¹

- **معدلات نمو الناتج القومي:** ويؤثر على الفرص التسويقية من حيث أن النمو الثابت يخلق فرصا لظهور مؤسسات جديدة ويؤدي إلى نمو المؤسسات الحالية كما أن المستهلك من المحتمل أن يكون - في ظل نمو الناتج - قادرا على الإنفاق أكثر.
- **الدخل الحقيقي:** نتيجة لتدهور الدخل الحقيقي في كثير من البلدان فإن العديد من المستهلكين يتجهون نحو ما يسمى بالشراء الحذر والذي ينعكس في تفضيل السلع والخدمات المنخفضة الأسعار والميل للشراء بكميات محدودة مما يدفع الكثير من المؤسسات إلى عرض تشكيلة منتجات ضيقة نسبيا لمواجهة التغير في سلوك الشراء لدى المستهلك، لذلك فعندما تقوم المؤسسة بدراسة الدخل فإنها تهتم بمقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد وبنمط وحجم إنفاق هذه الأموال مما يساعدها على التنبؤ بحجم الطلب الخاص على منتجاتها أو خدماتها.
- **الدورة الاقتصادية:** (دورة الأعمال) وتشير إلى التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة من رخاء وركود، أو كساد وانتعاش...، ومن الطبيعي أن يختلف نمط النشاط التسويقي باختلاف مراحل هذه الدورة، وتسعى المؤسسات إلى دراسة الدورات الاقتصادية بحثا عن الفرص التي قد تتولد عنها أو استعدادا لما قد ينجم عنها من مخاطر، ففي حين أن حالات الرّواج تخلق مناخا يدفع المؤسسة إلى زيادة الإنتاج وتكثيف نشاطها التسويقي استغلالا للفرص المتاحة

¹ Ibid, pp : 83-86.

لها، فإن حالات الكساد والركود تلجئ المؤسسة إلى تكييف أنشطتها التسويقية في مواجهة نقص الطلب من خلال ما يسمى بالتسويق الإنعاشي (*marketing de relance*) ومحاولة البحث عن فرص تسويقية مناسبة للمرحلة.¹

- **التضخم:** ويؤثر التضخم في النشاط التسويقي من خلال تأثيره في سلوك المستهلك فمع انخفاض القدرة الشرائية لهذا الأخير فإنه يصبح أكثر إدراكا لارتفاع الأسعار وأكثر قلقا من نتائج الإنفاق على السلع، ويترتب عن هذا السلوك ثلاثة أمور تمثل أهمية خاصة لإدارة التسويق هي:²
 - ✓ تفضيل المستهلك للشراء في الوقت الحالي اعتقادا منه بأن مستويات الأسعار سوف تميل للارتفاع مستقبلا.
 - ✓ إعادة ترتيب قراراته الشرائية، ومعنى ذلك أنه يحدد أولويات الشراء والكميات المشتراة.
 - ✓ تأجيل بعض عمليات الشراء إلى وقت لاحق.

3-3) البيئة الثقافية والاجتماعية: إن البيئة الثقافية والاجتماعية تؤثر بشكل مباشر في القرارات التسويقية للمؤسسة مثل قرارات الترويج والتسعير وتصميم المنتجات ومنافذ التوزيع...، إضافة إلى أنها تؤثر وتتأثر بباقي المتغيرات البيئية، ولذلك فإن الكشف عن العوامل الثقافية عموما يعد أكثر صعوبة من تحليل العوامل البيئية الأخرى، إذ لا يمكن مثلا تسجيلها وتبويبها في بيانات إحصائية. وتتألف البيئة الاجتماعية والثقافية من القيم والإدراك والتفضيلات والأنماط السلوكية التي تشكل طريقة حياة مجتمع ما، إن هذه العوامل الثقافية والاجتماعية دائمة التغير وهو ما يستلزم من مدير التسويق متابعة هذه التطورات، وفهم دلالاتها التسويقية، ويمكن إبراز أهم المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر على القرارات التسويقية فيما يلي:³

- **أسلوب المعيشة وجودته:** إن أسلوب الحياة هو النمط الذي يتبعه الأفراد في ممارسة عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم التي تؤثر في سلوكياتهم الشرائية، فمن الظواهر التي تسترعي انتباه مسؤول التسويق هو الارتفاع الملحوظ في مستوى المعيشة والرغبة في تحسين جودة الحياة فمستهلك اليوم لا يرغب فقط في إشباع ضرورات الحياة كالمأكل والملبس...، ولكنه يتطلع إلى تحقيق مستويات أرفع من ذلك تحقق له مزيدا من الرفاهية.

¹ Marc Vandercammen et al, Op.cit, p : 218.

² ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

³ Robert, Hisrish, Op.cit, pp: 18-20.

- ارتفاع مستوى التعليم: لا شك أن زيادة عدد الأفراد المتعلمين في المجتمع له تأثيره الواضح على منظمات الأعمال من خلال دوره في تغيير الأنماط الاستهلاكية للأسر والجماعات.
- تزايد دور المرأة في المجتمع : لقد أدى تزايد دور المرأة في مجال العمل خارج المنزل إلى تحسين القوة الشرائية للأسر وازدياد الطلب على بعض السلع والخدمات كالملابس، والأجهزة المنزلية مثل المطابخ وآلات الغسيل ...، ومن المنطقي أن يسعى المسوقون إلى الاستفادة القصوى من هذه الفرص.
- حركات وجمعيات حماية المستهلك: ويمثل بروزها في المجتمع أحد مظاهر اهتمام هذا المجتمع بالمؤسسات الاقتصادية من خلال مطالبتها باستجابة أكثر لمصالح المستهلكين في الجودة، الأمان، البيئة، صدق الإعلان، ملائمة الأسعار...، وتعدّ حركة المستهلكين أحد العوامل الأساسية لممارسة الضغوط على الإدارة التسويقية لتبني إطارا أخلاقيا في معاملاتها التجارية.

3-4) البيئة التكنولوجية: وتعتبر أكثر القوى تأثيرا في تحديد بيئة المؤسسة المعاصرة، فقد مثل استخدام التقدم العلمي وتطبيقه في مجال إشباع الحاجات فرصا تسويقية حقيقية لكثير من المؤسسات كما أنه مثل ولا يزال يمثل تهديدا شديدا للمؤسسات أخرى، إن العديد من الشركات حققت نجاحا باهرا من وراء مخرجات التكنولوجيا كشركات الحاسبات الآلية والألعاب الالكترونية وأجهزة الاتصالات...، لقد شهد عقد التسعينات من القرن العشرين وما بعده زيادة مُطّردة في الإنفاق على البحوث والتطوير (*R&D*) مما سارع في تقادم المنتجات وقصر دورة حياتها وكل هذا شكل ضغوطا على رجال التسويق لملائمة جهود تطوير المنتجات مع تحديات التطوير لدى المنافسين وإدخال التعديلات اللازمة عليها حتى تتوافق مع رغبات المستهلكين، ووضع البرامج التسويقية الملائمة لتنمية الطلب عليها، إن مجرد التوصل إلى منتج جديد من خلال التكنولوجيا المتقدمة لا يكفي لوحده لتحقيق النجاح ولكن يجب تحديد ذلك السوق المستهدف من أجل استخدام الأدوات اللازمة لتعريف العملاء المحتملين به وتحفيزهم لشرائه. إن اليقظة الدائمة والمراقبة المستمرة للبيئة التكنولوجية تكمن في إقامة نظام للاستخبارات التكنولوجية (*Technologic intelligence system*) يعمل على المتابعة المنتظمة للاكتشافات التقنية المحققة وبراءات الاختراع المسجلة وفي كثير من الأحيان يجب أن تكون هذه المتابعة بعيدة نوعا ما عن نشاط المؤسسة ذلك أن عملية التحديد والتنويع في المنتجات تسمح للمؤسسة بأداء أفضل¹.

¹ Eric Vermette, *L'essentiel du marketing*, 2^oEd, édition d'Organisation, Paris 2001, p: 53.

3-5) البيئة السياسية والتشريعية: وهي متغير آخر من المتغيرات البيئية التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها وتتكون البيئة السياسية والتسويقية من القوانين الحكومية وجماعات الضغط التي تؤثر على المؤسسات والأفراد في المجتمع، وتلعب القوانين التي تصدرها الدولة دورا هاما في عمل المؤسسات، فهي إما أن تحدد لها تلك الأدوار التي يمكن أن تؤديها في المجتمع وإما أن تنظم العلاقة فيما بينها وبين الدولة نفسها، وتمثل تشريعات حماية المستهلك وقوانين تنظيم المنافسة وضمنان مصداقية الإعلان أمثلة للقوى الحكومية المؤثرة على النشاط التسويقي مثل التغليف والتعبئة، التسعير، الإعلان...، وعلى هذا فإنه من الضروري للمؤسسات أن تضع في حساباتها عند دراسة الفرص والتحديات المحيطة بها القوانين والأنظمة التشريعية التي تضع قيودا على تصرفاتها في أسواقها المستهدفة وحجم التكاليف التي تترتب عن ذلك، ويرى بعضهم أن التحول في فلسفة التسويق قد اعتمد كثيرا على التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية لمؤسسات الأعمال وخاصة منذ سنوات السبعينات وهي بعد في تغير مستمر¹.

3-6) البيئة التنافسية: إن القرارات التي تتخذها كل مؤسسة تؤثر على استجابة الفرد في السوق كما أنها تؤثر على استراتيجيات التسويق للمنافسين، لذلك فإن متخذي تلك القرارات عليهم أن يراقبوا باستمرار الأنشطة التسويقية لمنافسيهم ومنتجاتهم وأسعارهم...، ذلك أن فهم نوع المنافسة التي تميز السوق هو مفتاح بناء مخطط واستراتيجية تطوير هذا السوق واختراقه².

وفي الواقع فإن مسؤولي التسويق يواجهون ثلاث حالات من المنافسة:³

- المنافسة المباشرة: وهي تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد وتقدم منتجات وخدمات متماثلة، وهذه المنافسة هي التي تم المسوقين بقدر أكبر، ولذا فهم يحتاجون إلى إيجاد طرق لتمييز منتجاتهم عن المنافسين المباشرين لهم.
- المنافسة (غير المباشرة) مع المنتجات البديلة: وهي التي تقدم الإشباعات نفسها التي تقدمها منتجات المؤسسة رغم اختلاف طبيعتها عنها.
- المنافسة الموسعة: وهي التي تحدث بين جميع المؤسسات فالمحللون الاقتصاديون يرون أن المنافسة هي معركة بين المؤسسات - على اختلاف مجالاتها - على القوة الشرائية للمستهلك والموارد المحدودة في المجتمع ومن الطبيعي أن تسعى كل مؤسسة للفوز بأكبر نصيب من هذه الموارد و تلك القوة الشرائية.

¹ Robert, Hisrish, Op.cit, p: 24-25.

² Richard L.Sandhusen, Op.cit, p : 97-98.

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان 2002، ص ص: 82-84.

وينص المفهوم التسويقي على أنه لكي تتمكن المؤسسة من النجاح في أسواقها المستهدفة عليها أن تقدم مستويات أعلى من القيمة والرضا لعملائها مقارنة بالمنافسين، وعليه فإن المسؤولين عن نشاط التسويق يجب عليهم عمل ما هو أكبر من مجرد تحقيق التوافق مع احتياجات المستهلكين وورغباتهم، إذ يقع على عاتقهم تحصيل ميزة تنافسية عن طريق بناء "تموقع" أقوى لمنتجاتهم في أذهان المستهلكين قياساً إلى المنافسين، ولذلك فإن تحليل البيئة التنافسية كما يساعد المؤسسة في معرفة طبيعة السوق الذي تعمل فيه فإنه يعينها أيضاً في تحديد موقع المؤسسة مقارنة بخصومها مما يمكنها بعد ذلك من تحديد الكمية التي يلزم إنتاجها والجودة التي ينبغي أن يكون عليها المنتج، والسعر الذي يمكن أن يباع به...¹.

(4) الاستجابة لقوى البيئة التسويقية: إن تقييم أثر القوى الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية على السوق ونشاط المؤسسة أمر صعب ومعقد لذلك فإنه من الصعب أحيانا تحديد الاستجابة المناسبة ورد الفعل الملائم في وجه التغيرات في تلك القوى البيئية²، ومن أجل ذلك فإن العديد من مديري التسويق ينظرون إلى بيئتهم على أنها عنصر غير مسيطر عليه يؤثر ويشكل سلوك مؤسساتهم وبدلاً من محاولة التأثير عليها فإنهم يعملون فقط على تصميم الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعدهم في استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي قد تنتج عنها، من جانب آخر توجد بعض المؤسسات التي تتبنى مدخلا ينظر إلى البيئة كعنصر يمكن التحكم في بعض متغيراته ولذلك فهي لا تكتفي بمجرد المراقبة ورد الفعل ولكنها تسعى إلى التأثير في تلك المتغيرات لخلق الفرص التسويقية أو على الأقل لتحقيق أكبر فائدة وبأقل تكلفة من الفرصة الحالية وذلك مثلاً من خلال:³

- ✓ الاستعانة ببعض جماعات الضغط أو النفوذ للحد من التشريعات الحكومية التي قد تؤثر سلباً على نشاط المؤسسة.
- ✓ المشاركة في دعم وتأييد بعض الأحداث والمناسبات الوطنية من أجل تغطية إعلامية مرغوبة، إضافة إلى نشر مقالات صحفية من أجل تحسن صورتها لدى الجماهير.
- ✓ اتخاذ بعض الإجراءات القانونية ورفع الدعاوى القضائية للحد من الممارسات السيئة والمعرضة التي قد تقوم بها المؤسسات المنافسة ضدها.
- ✓ إبرام العقود والاتفاقات مع الموردين الرئيسيين والموزعين (الوسطاء) بهدف إحكام الرقابة والسيطرة على تصرفاتهم المحتملة والتي من شأنها أن تؤثر سلباً على نشاطات المؤسسة.

¹ المرجع السابق، ص: 84.

² Mike Wilson, *Le management du marketing*, édition Mare nostrum, 1996, p : 27.

³ ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 143-142.

إن إدارة التسويق لا يمكنها دائما التحكم في المتغيرات البيئية بل في أحيان كثيرة يكون مطلوبا منها أن تقصر جهودها في مراقبة وتحليل الأحداث الحاصلة فيها واتخاذ القرار ورد الفعل المناسب، فالمؤسسة لا تملك مثلا قدرة التأثير على تركيبة السكان من حيث العدد، الجنس، و مستويات التعلم... كذلك فإن تأثيرها محدود على البيئة الاقتصادية وعلى القيم الاجتماعية الأساسية...، ولكن عندما تكون الظروف مواتية فإن مدير التسويق اليقظ قد يتبنى مدخل المبادرة- بدلا من رد الفعل- عند التعامل مع القوى السائدة في بيئته التسويقية، إن الاختيار بين هذين المدخلين يعتمد على الفلسفة الإدارية والموارد المالية والعملاء و المهارات الإنسانية المتوفرة وكذلك على طبيعة البيئة التي تعمل المؤسسة في إطارها¹.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

المبحث الثالث:

التسويق و الإستراتيجية

في الوقت المعاصر الذي تنحسر فيه الفواصل الزمنية والمكانية حيث الأسواق مفتوحة على كل التأثيرات والتفاعلات فيما بينها وبين البيئة التسويقية المتغيرة يصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة السليمة لبقاء المنظمة ونموها واستقرارها وتحقيق الأداء الفعال على المدى الزمني الطويل والقصير على حدّ سواء. إن المؤسسات يجب أن تحتفظ بمعارفها ومهاراتها التي حققت لها النجاح في الماضي، غير أنها إذا كانت تأمل أن تتطور وتتفاعل مع معطيات الاقتصاد المعاصر فإنه يتوجب عليها أن تتبنى فهما ونهجا جديدين لتحديد إمكاناتها المستقبلية، يجب عليها أساسا مراجعة استراتيجيتها من خلال تركيز بناءها على الاستراتيجية التسويقية، إنه يتحتم عليها إذن إعادة التفكير في دور التسويق، وجعله في قلب استراتيجية المؤسسة¹.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المؤسسة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات ليس حبا في ذلك ولا منة من المؤسسة، ولكن لأن إشباع الأفراد هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة لها من نمو وجني للأرباح، إن تبني هذه الفلسفة ووضعها حيز التنفيذ في المؤسسة يكون عبر مسارين متكاملين²:

✓ تحليل مستمر لحاجات السوق ومن ثم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين (يمثلون سوقها المستهدف) حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين وبالتالي تضمن للمنتوج - ومنه للمؤسسة - ميزة تنافسية قوية ودائمة، وهذا ما يقوم به المسار الأول وهو "التسويق الإستراتيجي" (*strategic marketing*).

✓ تنظيم عملية البيع والاتصال من أجل تعريف المستهلكين بمنتوج المؤسسة وإقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنيبهم عناء وتكلفة البحث عن المنتوج في السوق وهذا هو دور "التسويق الميداني" أو التكتيكي (*tactical marketing*).

¹ Kotler et al, *Le marketing en mouvement*, Pearson education, Paris 2002, p : 19-20.

² J.J.Lambin, *Op.cit*, p: 04.

(1) التسويق الاستراتيجي: يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه ” نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق، يهدف إلى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين“¹.

إن التسويق الاستراتيجي عملية تبدأ في المقام الأول من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات (انظر الشكل رقم 9.1)، وفي إطار المفهوم التسويقي فإن المستهلك لا يشتري المنتج لذاته وإنما يشتريه لما يأمل أن يقدم له من خدمات أو لما سيجد فيه من حل لمشكلة لديه، إن هذا الحل الذي يقدمه المنتج يمكن الحصول عليه من تطبيق تقنيات متعددة تتغير باستمرار كما تتغير مشاكل ورغبات المستهلكين، لذلك فإن دور التسويق الاستراتيجي هو متابعة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات المستهلكين من أجل تحديد الأسواق والقطاعات الحالية أو المحتملة والمنتجات التي تقابل هذه الأسواق، إن عملية التحديد هذه يجب أن تقوم على قاعدة تحليل تنوع واختلاف الحاجات التي يجب إشباعها لدى أولئك المستهلكين.

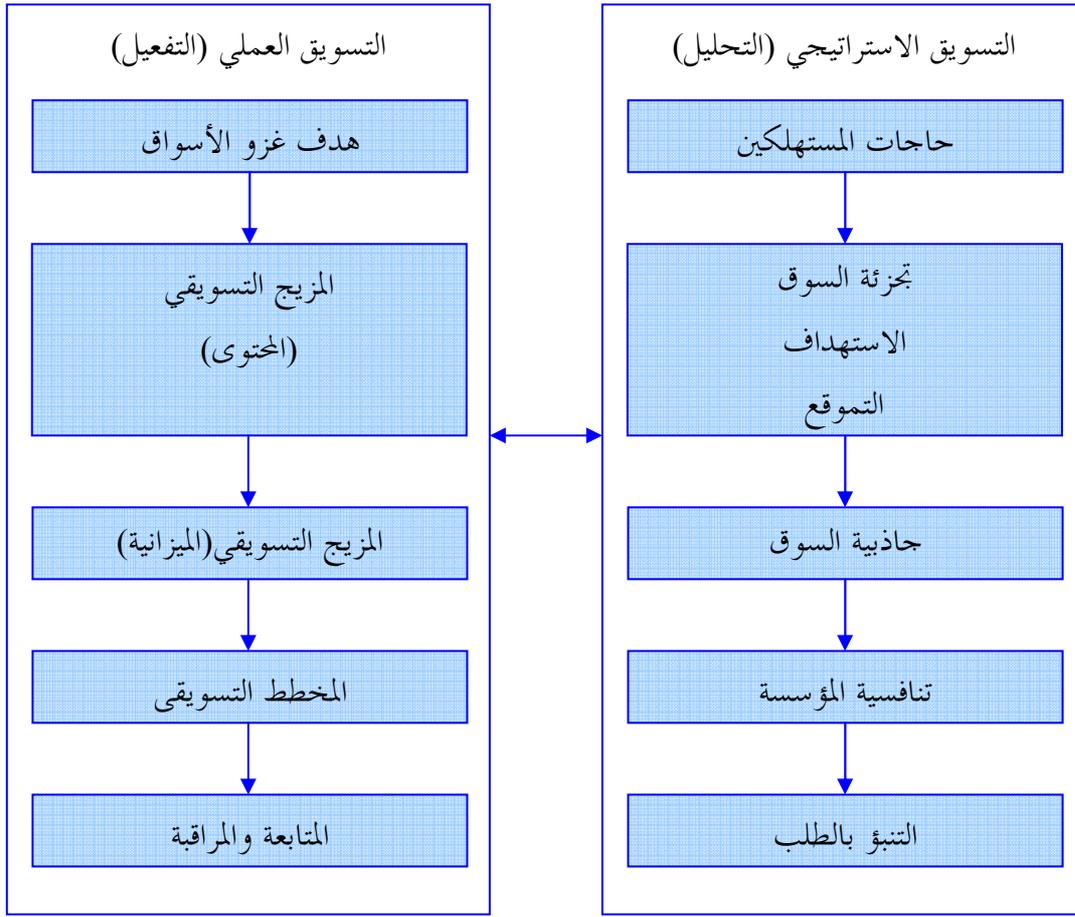
وبعد تحديد المنتجات والأسواق التي تمثل فرصة جذابة للمؤسسة فإنه يتعين قياس تلك الجاذبية إما كميًا عن طريق مفهوم ”السوق المحتمل“ (*potentiel market*) أو في شكل ديناميكي من خلال قياس مدة صلاحية المنتج والسوق وهذا ما يمثله مفهوم ”دورة حياة المنتج أو السوق“، وبالنسبة للمؤسسة فإن جاذبية المنتجات ترجع بدرجة أكبر إلى قدرتها على مقابلة طلب المستهلك بكفاءة أعلى مما قدمه خصومها وبمعنى أدق إلى درجة تنافسية هذه المنتجات، والتي يمكن تحصيلها إما عن طريق خلق منتج ذي جودة متميزة، وإما عن طريق إنتاجية بحجم كبير يضمن لها ميزة في تخفيض التكاليف².

إن هذه الميزة التنافسية تعتمد في تحصيلها على أحد العوامل الأساسية لنجاح أي استراتيجية تنافسية وهو التحديد الدقيق للثنائيات المناسبة ”منتج/سوق“ من خلال مراحل ثلاثة: التجزئة التسويقية، الاستهداف، التوقع، والتي تسمح بملائمة عرض المؤسسة مع قطاعات المستهلكين الموجه إليهم³.

¹ Ibid, p : 12.

² Mohamed S.Djitli, *Marketing stratégique*, édition DJITLI, Bordj bou arréridj 2001, p : 10.

³ Gerard Garibali, *L'analyse stratégique*, 3^oEd, édition d'Organisation, Paris 2001, p : 33.



الشكل رقم 9.1: التسويق الاستراتيجي والعملي

المصدر: *Helper et Orsoni, Op.cit, p : 138*

ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة المؤسسة في تحديد واختيار:¹

- ✓ الأسواق والقطاعات التي تستهدف المؤسسة خدماتها.
- ✓ المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين.
- ✓ الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المُطرد والمتوازن للمبيعات، وتوسيع الحصة السوقية... .

إن مسار التسويق الإستراتيجي والذي يعمل على المدى المتوسط والبعيد يهدف إلى تحديد مهمة ورسالة المؤسسة، وأهدافها، بناء استراتيجية لنموها، والسهرة على إيجاد حافظة منتجات متوازنة (*product portfolio*)، إن هذا التفكير والتخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق الميداني (العملي) ويتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير، إن هذين

¹ *Bernhard et al, Marketing et qualité totale, Deboek, Bruxelles 1993, p : 95.*

الدورين للتسويق يتكاملان بشكل مباشر ذلك أن بناء مخطط استراتيجي له علاقة مباشرة بالتسويق العملي، هذا الأخير الذي لن يكون مجديا ما لم يتم بناؤه وصياغته على أساس من الخيارات الاستراتيجية المناسبة، فإن أي حركة دون تفكير هي ضرب من الخطر المؤدي للفشل ولذلك نفهم أن هذا النوع من التفكير الاستراتيجي في التسويق له مكانته وأهميته في مواجهة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية والثقافية التي تميز بيئة المؤسسة¹.

(2) التسويق الميداني أو العملي: التسويق العملي هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المؤسسة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، إن وظيفته الأساسية هي تحقيق رقم الأعمال المناسب، ومن أجل ذلك فهو يستعمل وسائل البيع الأكثر فعالية والأقل تكلفة، إن هدف تحقيق رقم أعمال مربح يجب أن يترجم قبل ذلك من خلال برنامج تصنيع ملائم لوظيفة الإنتاج وسياسة سعرية متوازنة، يليها برنامج للتخزين والتوزيع، أي أن التسويق العملي هو تفعيل ما يسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربع: المنتج، السعر، التوزيع والاتصال، إن التسويق العملي يهدف إلى:²

- ✓ تنظيم عملية غزو و اختراق الأسواق الحالية؛
- ✓ تفعيل المزيج التسويقي؛
- ✓ تسيير ميزانية التسويق؛
- ✓ تسيير ومراقبة الحصص السوقية للمؤسسة...

فالتسويق العملي هو إذن عامل فاصل في أداء المؤسسة وبخاصة في الأسواق كثيفة المنافسة، فكل منتج مهما كانت جودته عالية يجب أن يكون له سعر مقبول في السوق، وأن يكون متاحا في القنوات التوزيعية المناسبة للعادات الشرائية للزبائن المستهدفين، وأن يُدعم بعد ذلك بحملة إعلانية موجهة للتعريف بوجوده وبخصائص الجودة التي يجويها والتي يتميز بها في السوق، إن فعالية التسويق العملي مرتبطة بمدى جودة التوقع الذي تختاره المؤسسة لمنتجاتها في سوقها المستهدف.

المطلب الثاني: مستويات التسويق الاستراتيجي في المؤسسة

إن التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تهدف إلى الوصول لغاية معلومة وهدف محدد مسبقا (مثلا رفع الحصة السوقية)، إن القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية تتطلب أساسا تضافر جميع أنشطة ووظائف المؤسسة في المدى المتوسط والبعيد، ولذلك فإنه من أجل بناء

¹ Mohamed S. Djitli, *Op.cit*, p: 10.

² Marc Vandercammen et al, *Op.cit*, p : 205-206.

الاستراتيجية التسويقية فإنه يجب أولاً تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة وسياستها العامة، ثم بعد ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الاستراتيجية (SBU) لكي نصل في النهاية إلى تحديد الاستراتيجية التسويقية الخاصة بكل منتج والتي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقاً على المستوى الكلي للمؤسسة وعلى مستوى مجالات النشاط الاستراتيجية¹.

إن التفكير الاستراتيجي يتم في المؤسسة على نوعين: أولاً ما يتعلق بالاستراتيجية العامة وثانياً الاستراتيجيات المتعلقة بالوظائف المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد...) وبالطبع فإن الاستراتيجية التسويقية تقع في هذا المستوى الثاني، إن الاستراتيجية التسويقية يتم تفعيلها حسب مسار متتابع مرتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة كما يبين ذلك الشكل التالي:



الشكل رقم 10.1: مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار

المصدر: Martin, Vedrin, *marketing les concepts clés*, édition Chihab, Alger 1996, p : 162

إن مسؤول التسويق يجب عليه أولاً صياغة وفهم رسالة (مهمة) المؤسسة، ثم بعد ذلك استكشاف نشاط المؤسسة وتصنيفه في مجالات استراتيجية يحدد لكل مجال الأهداف والاستراتيجية العامة التي تتعلق به والتي تتوافق مع السوق المستهدف الذي تم اختياره، وفي النهاية وعندما يتم تحديد العرض التجاري

¹ Yves chirouse, *Le marketing stratégique*, édition Ellipses, Paris 1995, p : 08.

المناسب الذي يقابل حاجة السوق فإن المؤسسة تتخذ قرارات عملية تنفيذية تسمح له بالتكيف السريع مع الوضعيات التي يلقاها على المدى القصير ويتعلق الأمر هنا بالسياسات التسويقية الأربع. إن التسويق الاستراتيجي يُعنى إذا بالمستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط استراتيجي على حدة، ثم في النهاية بفئة معينة من الزبائن تمثل سوقا لمنتوج ما، إن هذه السوق هي نقطة الالتقاء لجميع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ولمنافسيها، فالكل يبحث عن الاستحواذ على الوضعية الأنسب في السوق¹.

(1) التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة: إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطائها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمتها مما يمكنها من إعداد حافظة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام وباستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

(1-1) المهمة (الرسالة): (corporate mission) إن كل مؤسسة تبدأ أولا بتحديد وتعريف مهمتها ورسالتها قبل وضع الاستراتيجية التسويقية فالمهمة هي الغرض والمبرر الأساسي لوجودها، إن مهمة المؤسسة قد تتسم بالضيق كما قد تتسم بالعمومية أو الاتساع، إن المهمة الضيقة تحدد بدقة ووضوح نطاق عمل المؤسسة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة، ويؤخذ على التعريف الضيق للمهمة أنه يجد من قدرة المؤسسة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها ومنتجاتها الحالية، من جهة أخرى فإنه يعاب على المهمة الواسعة أنها لا تبين بوضوح المجالات التي ترغب في التركيز عليها الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم لدى قطاعات العاملين والعملاء على حد سواء، إن المهمة والرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح الغرض الأساسي للمؤسسة والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المشابهة، وتحدد كذلك مجال عملياتها من منظور منتجاتها والأسواق التي تستهدفها، إن مفهوم المهمة يندرج تماما ضمن بناء الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60% من المؤسسات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات الناجحة عادة ما تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة مع الشركات ذات الأداء الضعيف².

¹ Sylvie Martin, Op.cit, p : 124-125.

²نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص: 21.

وفي مقالته المشهورة "Marketing myopia" يقول ليفيت (T.Levitt) بأن المؤسسات التي تُعرّف مجال نشاطها تعريفاً ضيقاً من منظور منتجاتها التي تتعامل بها فقط، أو من منظور التكنولوجيا التي تنتج تلك المنتجات يمكن أن تضمحل أو تزول حتى ولو كانت حاجات المستهلك التي تقوم بإشباعها تتميز بنمو مُطرد، وبسبب هذا التركيز على المنتجات فإن المؤسسات الأخرى يمكن أن تستفيد من مزايا هذا النمو، فقد لاحظ مثلاً أن هيئة السكك الحديدية في الخمسينات كانت تركز على خدماتها بدلاً من الحاجات الأساسية للعميل وهي التنقل، ولو قامت هذه الشركات بتعريف نشاطها على أنها تعمل في مجال إشباع حاجة النقل لتمكنت من مواكبة التطورات الحاصلة في هذا القطاع الهام ولكنها فشلت وتضاءل نشاطها، ويفسر ليفيت ذلك بأن المنتجات والتكنولوجيا تتغير باستمرار بينما تبقى حاجات المستهلك العامة ثابتة¹، إن المهمة ببساطة تكمن في الآتي: لا تعرف نشاطك في ضوء ما تقدمه من منتجات وبدلاً من ذلك عرفه في ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك والتي تحدد سلوكه تجاه تلك المنتجات.

1-2) مجالات النشاط الاستراتيجية: إن تعريف مهمة ورسالة المؤسسة لا يكفي وحده لتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق وتبيان الاستراتيجية التسويقية لها، ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي ينتقل إلى مستوى أدنى من السابق بغية تحديد أكثر لنشاطات المؤسسة من خلال اعتباره لمهمة المؤسسة كمجموعة من النشاطات المختلفة والتي تكون ما يسمى بحافظة الأنشطة، إن التحليل الجيد للأبعاد المتعلقة بهذه الحافظة هو الذي يسمح للمؤسسة بتقييم أفضل لوضعيتها في السوق، ومن أجل ذلك فإنه من الضروري اللجوء إلى تجزئة استراتيجية (*strategic Segmentation*) تعتمد على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أجزاء وأقسام متجانسة، تسمى وحدات النشاط الاستراتيجية (*SBU*)، إن هذا التقسيم سيسمح بعد ذلك بتبني الاستراتيجية المناسبة لكل مجال نشاط، كذلك فإنه يساعد في تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية الكافية لكل نشاط أو كل مجال².

وخلافاً للمستوى السابق الذي يحدد المهمة الكلية للمؤسسة فإن التقسيم الاستراتيجي يساعد على تحسين الوضعية التنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة التي تنتمي إلى هذا القسم أو ذاك، فقد تم تنظيم كل مجال أو قسم استراتيجي على أنه يضم مجموعة من المنتجات المتشابهة مثلاً: الأدوات المنزلية، أو الأجهزة الكهربائية...، وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة (مجال) الأعمال الاستراتيجية باعتبارها

¹ Theodore Levitt, *Op.cit*, p: 26-48.

² Yves chirouse, *Le marketing stratégique*, *Op.cit*, p : 17.

وحدة مستقلة بذاتها تمتلك السلطة في تنمية استراتيجيتها الخاصة وذلك في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة¹.

إن تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية يتم من خلال ثلاثة أبعاد:² فئة الزبائن الذين يتم خدمتهم. المنتج ما، الحاجة التي يشبعها هذا المنتج، والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه. إن المؤسسات غالبا ما تعمل في مجالات أنشطة متعددة ولذلك فإنها تكون مضطرة وفي إطار مواردها المحدودة إلى تخصيص تلك الموارد بتوازن على كل الوحدات الاستراتيجية، وقبل أن تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجية الملائمة لكل قسم وما يلزمها من موارد فإنه من المهم تحليل هذا القسم من خلال مختلف الأدوات التي قدمها التسويق الاستراتيجي لهذا الغرض.

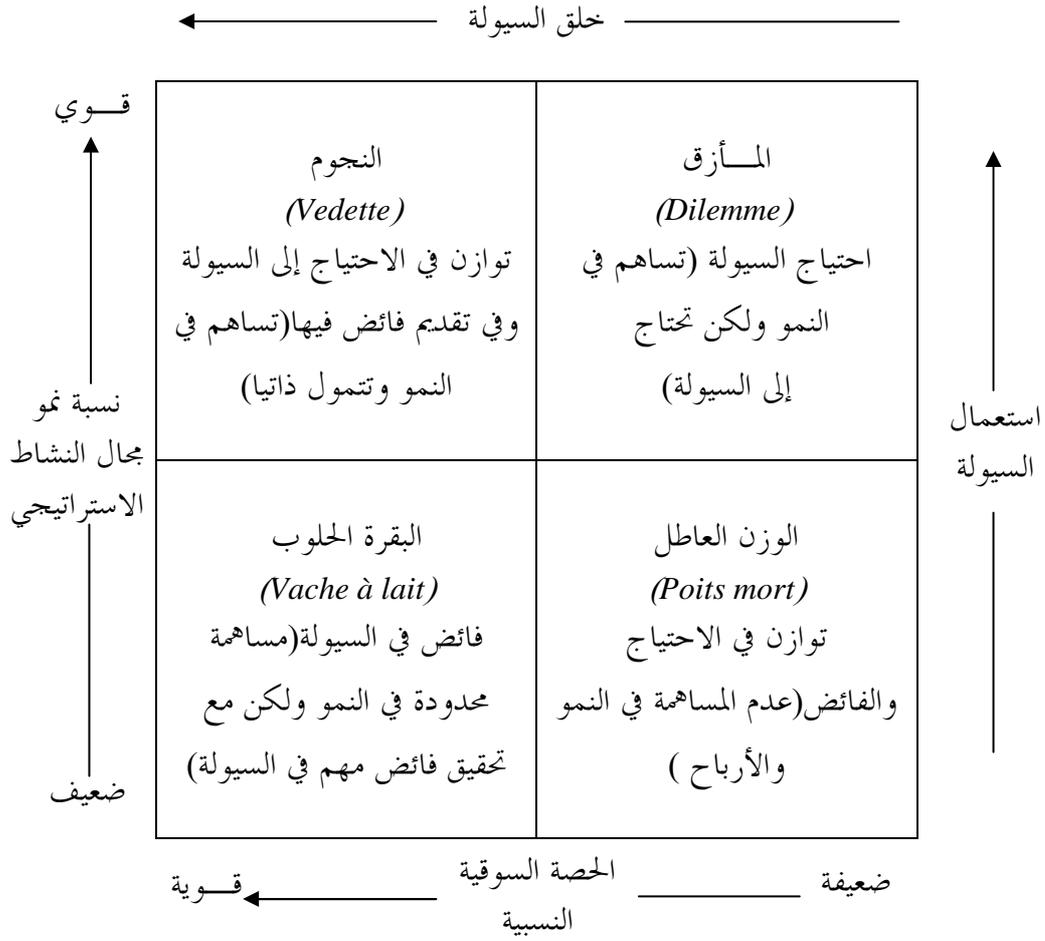
3-1) أدوات التحليل الاستراتيجي: إن التسويق الاستراتيجي يعرض لمجموعة من الأدوات المستخدمة في تحليل حافظة الأنشطة ومن هذه الأدوات: دورة حياة المنتج والسوق، مصفوفات التحليل الاستراتيجي *ADL, McKinsey, BCG*, نموذج *PIMS*...، وسنقتصر على مصفوفة *BCG* نظرا لشهرتها وشيوع استعمالها في المؤسسات الأمريكية، فقد أوصت مجموعة بوسطن الاستشارية (*Boston Consulting Group*) بأنه يجب إدارة وحدات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة كما يتم إدارة حافظة الأوراق المالية، وبالرغم من أن كل وحدة استراتيجية لها مهمتها ومجال العمل الخاص بها، إلا أن جميع مجالات النشاط تعمل لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتتولى الإدارة العليا فقط اتخاذ القرارات الخاصة بمجالات النشاط التي يجب إنشاؤها، أو تلك التي يجب الاحتفاظ بها أو التخلص منها، ويركز منهج *BCG* في إدارة مجالات النشاط الاستراتيجية على ثلاث عوامل هي:³ نمو السوق، حصة السوق النسبية لمجال النشاط، والتدفق النقدي (*Cash flow*)، ويتم تحديد الحصة السوقية النسبية لمجال النشاط بقسمة الحصة السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية لأكبر منافس لها، وتصنف المجموعة الاستشارية لبوسطن مجالات النشاط الاستراتيجية وفقا للتدفق النقدي الذي تحققه إلى أربعة مجموعات كما يلي:⁴ (انظر الشكل رقم 11.1).

¹ جمال الدين المرسي وكل، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص: 45.

² Michel Marchesney, *Management stratégique*, édition de l'ADREG, Paris 2004, p : 79.

³ شريف أحمد شريف، التسويق: النظرية والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2004، ص: 64.

⁴ المرجع السابق، ص: 66.



الشكل رقم 11.1: مصفوفة BCG

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص: 154

- المجموعة الممتازة (النجوم): وتشمل مجالات النشاط الاستراتيجية التي تحقق معدلات نمو عالية وكذلك تقدم تدفقات نقدية معتبرة.
- المجموعة القوية (البقرات الحلوب): تحقق تدفقات نقدية مرتفعة ولكنها في سوق يتصف بمعدل نمو منخفض.
- المجموعة الحرجة (المأزق): وتشمل المجالات ذات التدفقات النقدية المنخفضة ولكنها في سوق يتميز بمعدلات نمو عالية.
- المجموعة الضعيفة (الوزن العاطل): وهي المجالات ذات التدفقات النقدية المنخفضة، كذلك فإنها توجد في سوق يتسم بمعدل نمو ضعيف.

وفي ضوء هذا التحليل فإنه يمكن اقتراح أربعة قرارات استراتيجية تتفق مع منهج مجموعة بوسطن الاستشارية وهي:¹

أولاً: بناء أو إنشاء، ويكون هذا الإجراء صالحاً مع بعض نشاطات علامات الاستفهام (المأزق)؛
ثانياً: حفاظ و دعم، و يكون الهدف حينئذ هو المحافظة على الحصة السوقية للنشاط المعني و تدعيم بقائه و استمراريته، كما هو الشأن بالنسبة لنشاطات الأعمال في مرحلة البقرات الحلوب؛
ثالثاً: حصاد و قطف، حيث يكون الهدف في هذه الحالة زيادة جني و تحصيل التدفقات المالية على المدى القصير، كما هو شأن بعض نشاطات البقرات الحلوب التي أخذت تضعف في أدائها؛
رابعاً: تصفية و تجريد، و يكون الهدف حينها بيع و تصفية النشاط و ذلك لأن الموارد التي يستترفيها يمكن الاستفادة منها أكثر إذا ما وجهت إلى مجالات أخرى، وهذا صالح مع نشاطات علامة الاستفهام (المأزق) و النقاط الميتة (الوزن العاطل)، التي تعمل على امتصاص موارد المؤسسة دون أن تقدر على التحول إلى نجوم أو بقرات حلوب.
ومما لا شك فيه أن هذا المنهج التحليلي و غيره من المناهج والأدوات التي وضعتها مدارس التحليل الاستراتيجي يساعد بشكل فعال في رسم الخطط والاستراتيجيات التسويقية.

(2) التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط: بعد تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط فإن المؤسسة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدة، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة و الضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

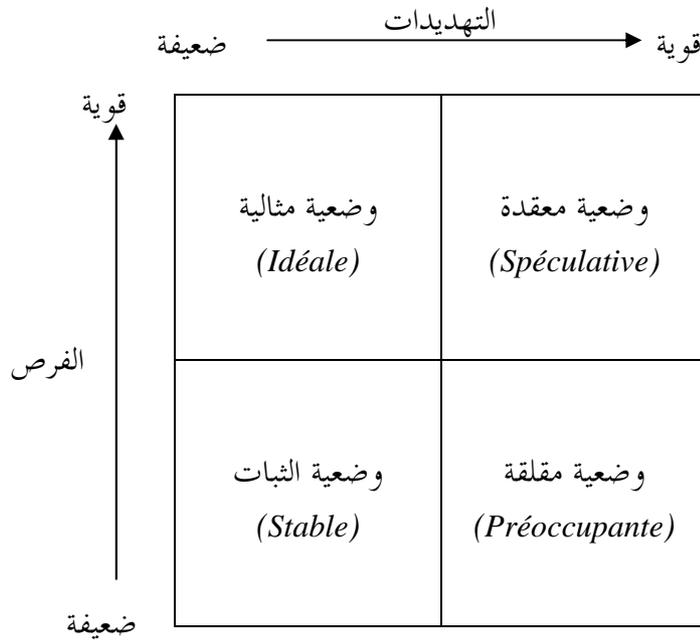
(1-2) تحليل وضعية النشاط: في هذه المرحلة يقوم رجل التسويق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتدعى هذه المرحلة غالباً بتحليل *SWOT* وهو اختصار يعبر عن الحروف الأولى لكلمات الإنجليزية ترمز إلى جوانب القوة (*Strengths*) والضعف (*Weaknesses*) من جهة، وإلى جوانب الفرص (*Opportunities*) والتهديدات (*Threats*) من جهة أخرى.²

• **التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات):** بصفة عامة فإن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة التسويقية الكلية والجزئية لها من أجل الكشف عن جوانب التهديدات التي تواجهها والفرص التي تلوح في المستقبل فتعمل على اجتناب التهديدات واستغلال الفرص.

¹ كمال مرداوي، *الاستثمار الأجنبي المباشر*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2004/2003، ص: 204.

² Kotler et al, *Marketing management*, 11^oEd, Op.cit, p: 115.

وتشكل الفرصة قاعدة للنجاح المستقبلي للمؤسسة فالتحسن مثلا في مستوى دخل الأفراد يمنح المؤسسة إمكانية لتسويق سلع الرفاهية ذات السعر المرتفع، وينبغي علينا أن ندرك أن قيمة فرصة ما مرتبطة بمدى جاذبيتها واحتمال النجاح في استغلالها، هذا النجاح الذي يعتمد كثيرا على القدرات التي تتميز بها المؤسسة لذلك فإن الفرصة لا تتحقق إلا إذا أدركها مديرو التسويق و عملوا بجد على انتهازها والاستفادة منها، أما التهديدات فتمثل المشاكل التي تنجم عن اتجاه غير مرغوب أو اضطراب في البيئة التسويقية، إن هذه التهديدات قد تقود المؤسسة إلى وضعية سيئة إذا لم تواجه بقرارات تسويقية ملائمة. إن التقاء وتقاطع الفرص والتهديدات يمكن أن يبرز من خلاله أربع وضعيات تواجهها المؤسسة وتفترض رد فعل تسويقي مناسب¹، والتي يوضحها الشكل الآتي:



الشكل رقم 12.1: تقاطع الفرص والتهديدات

المصدر: من إعداد الطالب

- ✓ الوضعية المثالية: وتمثل ظهور فرصة من دون وجود تهديدات مستقبلية.
- ✓ الوضعية المعقدة: تستدعي التفكير، وتمتاز بالكثير من المجازفة نظرا لوجود العديد من الفرص والتهديدات على حد سواء.
- ✓ وضعية الثبات: وهي على عكس الوضعية السابقة فإنها تتميز بندرة الفرص والتهديدات.
- ✓ الوضعية المقلقة: (الارتباك) وتمتاز بالقليل من الفرص ولكنها غنية بالتهديدات والأخطار.

¹ Ibid, p : 117.

• **التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف):** وتعد العوامل الداخلية ذات التأثير الموجب على المؤسسة جوانب للقوة، فالتعريف الجيد لمهمة المنظمة ورسالتها يعد مثالا لأحد عوامل القوة التي يمكن لها أن تتمتع بها، أما العوامل الداخلية ذات الأثر السلبى على المؤسسة فهي تمثل نقاط ضعف تعاني منها فمثلا إن وجود هيكل تكلفة مختل يرتكز بشدة على عناصر التكلفة المتغيرة يشكل ضعفا ينبغي على مدير التسويق أن يعمل للتغلب عليه في الخطة التسويقية¹.

ومن الواضح أن تحليل وضعية المؤسسة يستلزم تقييما لجميع الظروف والمؤثرات البيئية التي تؤثر على النشاط التسويقي مما يستدعي وجود جهاز أو نظام دقيق للمعلومات التسويقية يقوم بدراسة هذه البيئات المختلفة وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الاستراتيجية التسويقية ويمكن تعريف نظام المعلومات التسويقي (*MIS**) بأنه "شبكة من العلاقات المهيكلية من الأفراد، التجهيزات والإجراءات والمعدة لغرض تأمين تدفق المعلومات المناسبة بعد جمعها من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم توزيعها على متخذي القرار التسويقي"²، إن مهمة نظام المعلومات هي المتابعة المستمرة للقوى والمؤثرات البيئية والتي تمارس ضغوطا على الجهود والأنشطة التسويقية، فأى تغير في هذه البيئة-حتى لو كان طفيفا- يجب تحليله باهتمام والاستفادة منه في رسم الاستراتيجية التسويقية.

2-2) تحديد الأهداف: بعد أن تنتهي المؤسسة من تحليل وضعيتها فإنها يمكن أن تقرر ما هي تلك الغايات التي تود الوصول إليها من خلال جهودها التسويقية، ولذا فإن الخطوة القادمة في تخطيط النشاط التسويقي هي القيام بتحديد الأهداف، ويمكن تعريف الأهداف بأنها نتائج تسعى المؤسسة لتحقيقها اتباعا لرسالتها ومهمتها الأساسية، وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة لأنها تحدد الاتجاه وتساعد في التقييم وتخلق التعاونية وتكشف الأولويات وتركز على التنسيق وتقدم أساسا لوضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة، لذلك فإنه ينبغي أن تكون الأهداف في مستوى إمكانات المؤسسة وأن تكون قابلة للقياس ومتجانسة وواضحة، وفي المؤسسة ذات الأنشطة الاستراتيجية المتعددة فإنه لا بد من وضع أهداف كلية وأهداف جزئية لكل نشاط³.

3) التسويق الإستراتيجي على مستوى المنتج: بعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعدا لوضع الخطة الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف،

¹ إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص: 76-77.

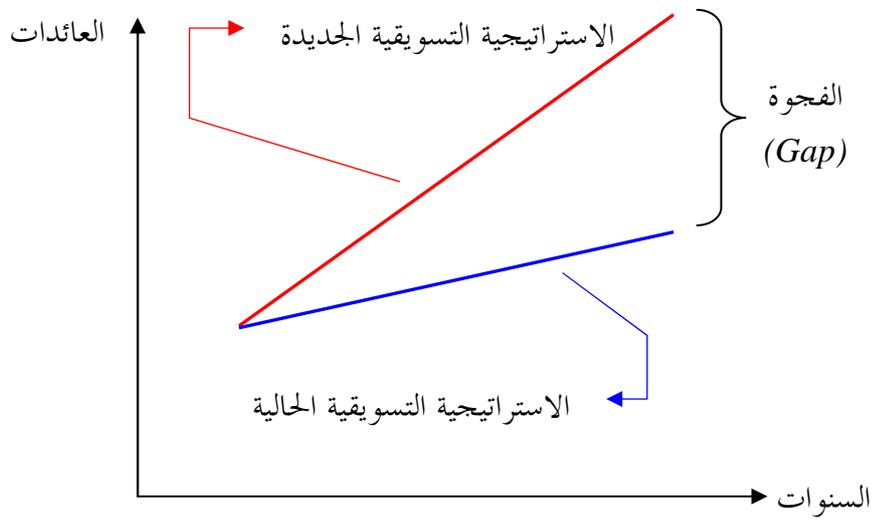
* *MIS* : Marketing information system

² Ph. Kotler, Marketing management, 10^oEd, Op.cit, p: 100.

³ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

إن استراتيجية التسويق هي خطة بعيدة المدى لتنمية مزيج تسويقي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع أفضل لحاجات السوق المستهدف ويعني ذلك أن وضع الاستراتيجية التسويقية لا بد وأن يبدأ بتحديد ذلك السوق المستهدف من طرف المؤسسة¹.

إن الاستراتيجية التسويقية هي محاولة نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل مرغوب فيه عن طريق غلق الفجوة بين ما هو حاصل وبين ما هو مخطط له، إن أسلوب تحليل الفجوة (كما يوضحه الشكل رقم 13.1) بين عائدات الاستراتيجية الحالية وبين العائدات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يقدم إطاراً جيداً توضع من خلاله الاستراتيجية التسويقية الجديدة².



الشكل رقم 13.1: غلق الفجوة من خلال الاستراتيجية التسويقية

المصدر: *Lazer et Culley, Op.cit, p : 135*

إن الاستراتيجية هي الإسمت المسلح الذي يسمح للمؤسسة ببناء وعرض قيمة دائمة ومتميزة لسوقها المستهدف، ولفهم المسار الاستراتيجي للتسويق لا بد من الرجوع إلى وظيفة المؤسسة في حد ذاتها، إن دور المؤسسة هو خلق قيمة في سوق معين تمكنها من جني الأرباح.

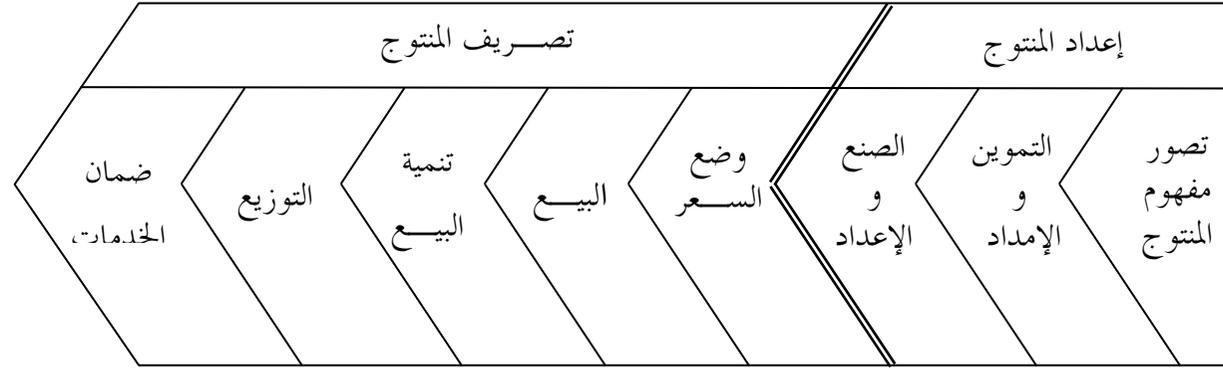
3-1) سلسلة خلق (تسليم) القيمة: (The Value-Delivery Sequence) إن خلق القيمة للمستهلك

يمكن أن يكون عبر مفهومين، كما يوضحهما الشكل التالي:

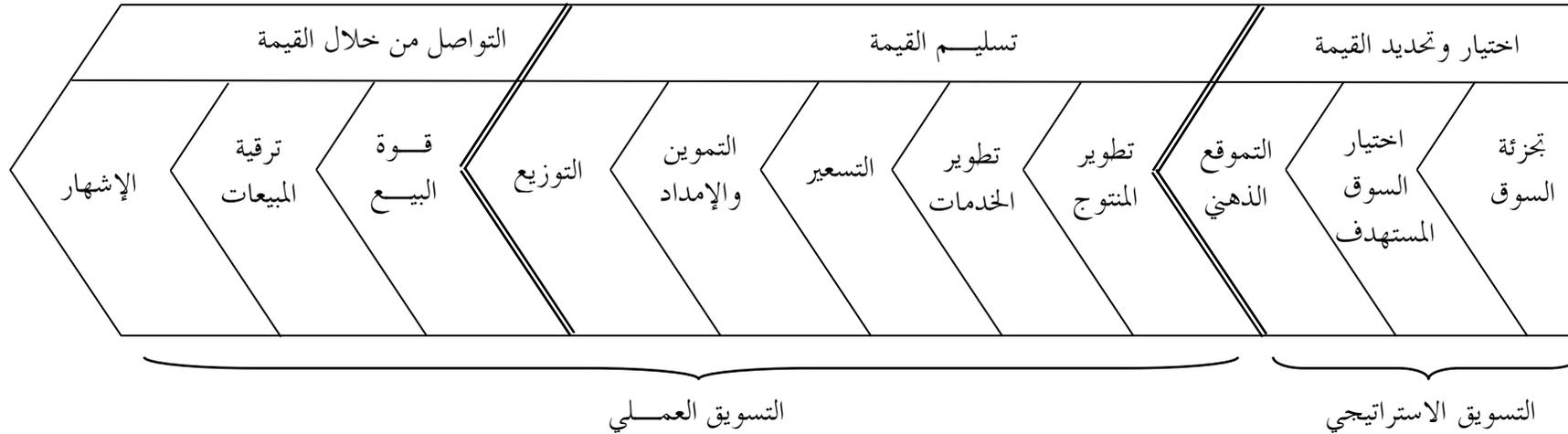
¹ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

² *Lazer et Culley, Op.cit, p : 135.*

(1) السلسلة التقليدية



(2) النظرة الحديثة



الشكل 14.1: مسارا خلق القيمة

المصدر: Kotler et al, *Marketing management*, 11^{Ed}, Op.cit, p : 124

تقليديا فإن المؤسسة تبذل جهودها في الإنتاج ثم بعد ذلك في بيع ما تنتجه، في بداية القرن العشرين كان على "لويس رينو" (Louis Renault) أن يقوم باكتشاف وصناعة سيارته ثم بعد ذلك يبحث لها عن أسواق يصرفها فيها، في ظل هذا المفهوم فإن التسويق يأتي كنشاط بعدي، أي بعد عملية الإنتاج على فرض أن السوق هو من السعة بحيث يستطيع امتصاص كمية الإنتاج المتاحة عند سعر يسمح بتحقيق هامش الربح، إن هذه المقاربة يمكن أن تكون مناسبة في حالة وجود ندرة في المنتجات أين يكون المستهلكون مهتمين باستهلاك ما يقدم لهم، غير أن الأمر ليس كذلك في اقتصاد تنافسي يكون فيه العرض متوفرا بالكثرة التي تسمح للمستهلك باستعمال سلطة الاختيار، إن هذا الاختيار يؤدي إلى تشتت الطلب في أسواق جزئية (micro markets) مما يحتم على المؤسسة القيام بعملية انتقاء واستهداف لتلك الأسواق، فالتسويق إذن يأتي في المقدمة وقبل عملية الإنتاج ذلك أن الأمر يتعلق أولا بتحديد القيمة التي تميز عرض المؤسسة قبل تقديمها للمستهلك، إن تعريف هذه القيمة وتحديد ما يقع على عاتق التسويق الذي يباشر من أجل ذلك مسارا متكاملا لاستهداف السوق من خلال تجزئة السوق، ثم اختيار القطاع أو القطاعات المستهدفة، وبعد ذلك تحديد التموقع الذهني المناسب، إن هذه الثلاثية: التجزئة، الاستهداف، التموقع أو ما يسمى اختصارا بـ (STP*) هي جوهر التسويق الاستراتيجي⁹⁴، وإذا تم تحديد هذه الخيارات فإن المؤسسة تعمل على تسليم تلك القيمة عن طريق المنتجات، الخدمات، الأسعار، ونظام التوزيع... وتنتقل إذن إلى التسويق العملي، وأخيرا يجب التواصل مع الأسواق المستهدفة وإعلامهم بتلك القيمة عن طريق وسائل الاتصال: قوة البيع، الإشهار... وبالنهاية فإن التسويق موجود في مقدمة مسار خلق القيمة وفي آخره.

3-2) مراحل إعداد وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية: إن الاستراتيجية التسويقية توفر الظروف التي تسمح للنشاطات التجارية أن تأخذ مكانها، إنها المسار الذي يتضمن تحليل الفرص الموجودة في السوق، واختيار الأسواق المستهدفة والتموقع الذهني، ووضع مخططات التنفيذ والمراقبة⁹⁵:

• **تحليل الفرص:** إن أول خطوة هي تحليل الفرصة الموجودة على المدى الطويل في السوق وشروط النجاح في استثمارها، ومن أجل تقييم الفرص فإن المؤسسة يجب عليها (كما رأينا سابقا) أن تضع نظام معلومات فعال، فالمؤسسة تحتاج إلى دراسة السوق من أجل الحصول على معلومات عن

* STP : Segmentation, Targeting, positioning

⁹⁴ Kotler et Keller, *Marketing management*, 12^e Ed Op.cit, p: 37.

⁹⁵ Ibid, p: 125.

الحاجات والرغبات الكامنة للمستهلكين وسلوكياتهم الشرائية، إن البيانات التي جمعت يتم تحليلها بالوسائل الإحصائية والنماذج التي تكشف للمؤسسة عن العوامل التي لها أثر معتبر على نشاطها.

• **بناء الإستراتيجية التسويقية:** بعد تحليل الفرص من خلال جمع المعلومات ومعالجتها فإن المؤسسة تعتمد بعد ذلك إلى اختيار سوقها المستهدف، فالسوق نادرا ما يكون متجانسا ولذلك تلجأ المؤسسة إلى تجزئته إلى قطاعات مختلفة تقوم بتحليلها وتقييم جاذبيتها من أجل اختيار القطاعات التي تشكل أولوية بالنسبة للمؤسسة ويجب خدمتها، وبعد اختيار السوق المستهدف يجب تحديد استراتيجية للتمييز عن المنافسين والتموقع الجيد في مواجعتهم، وبعد هذا كله فإن مدير التسويق يقوم بتنمية المزيج التسويقي المناسب الذي سيرافق نزول المنتج إلى السوق، "فالإستراتيجية إذا لم تساهم في تحقيق عمليات تكتيكية فإنها تعد إستراتيجية فاشلة بغض النظر عن تقديمها في شكل مبدع أو بليغ..."⁹⁶.

• **تكوين مخطط العمل:** بعد بناء الإستراتيجية التسويقية فإن المؤسسة عليها ترجمتها إلى مخطط عملي، إن أي مخطط يجب أن يعتمد على ثلاثة أمور:⁹⁷ الميزانية، المزيج التسويقي، إجراءات توزيع وتخصيص الميزانية، فمن أجل تحديد الجهود التي ستبذل فإن المؤسسة تقوم بإنشاء ميزانية إجمالية تمثل غالبا نسبة مئوية من رقم الأعمال أخذا بالاعتبار لطبيعة العمليات والأنشطة المراد تفعيلها.

إن العامل المركزي لسياسة التسويق هي الصورة والكيفية التي ستقدم بها المؤسسة عرضها للسوق و هنا يمكن الاستنتاج بمفهوم المزيج التسويقي ذلك أن أي أثر يرجى تحقيقه على سلوك المستهلك سيكون متأثرا من هذا المزيج، إن أي متغير من متغيرات المزج التسويقي يحوي العديد من القرارات المرتبطة به والتي ينبغي على مدير التسويق اتخاذها، وأخيرا فإن المؤسسة تقوم بتوزيع موارد ميزانيتها التسويقية على مكونات المزيج بما يحقق الأهداف المطلوبة، ولذلك فإنه قبل تخصيص الميزانية وتوزيعها على هذا المزيج فإن مدير التسويق يقوم بتقييم استجابة المستهلك لمختلف مكوناته.

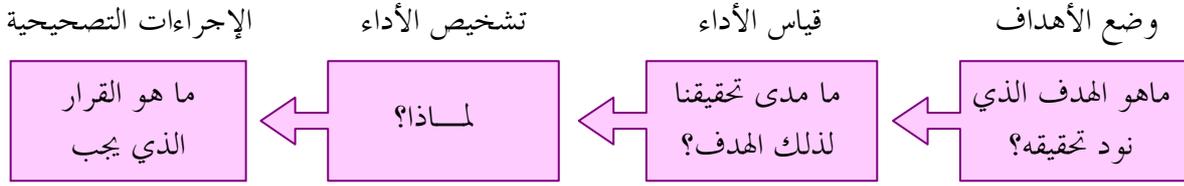
• **التنفيذ والرقابة:** يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقادم الاستراتيجية التسويقية بغض النظر عن مدى جودتها وتميزها، ولذا فمن الضروري القيام دوريا بمراجعة وتقييم الاستراتيجية المنفذة والرقابة عليها، إن هذه الرقابة تساعد في تحديد مواطن القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي مما يؤدي بالنهاية إلى ترقية أداء هذا الأخير من أجل تحقيق أهداف الاستراتيجية المرجوة، ويمكننا أن نميز بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية:⁹⁸

⁹⁶ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

⁹⁷ Kotler at al, Marketing management, 11^oEd, Op.cit, p : 127.

⁹⁸ محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 391-372.

(1) الرقابة على الخطة التسويقية: وفي الواقع فإن هذه الرقابة تتمحور حول أربعة أسئلة جوهرية يوضحها الشكل الآتي:



الشكل 15.1: مراحل الرقابة التسويقية

المصدر: Kotler et al, Marketing management, Op.cit, p : 744

فالإدارة تقوم بتحديد الأهداف الشهرية أو السنوية ثم تقوم بقياس وتقييم الأداء في السوق وتشخيص أسباب الانحراف والاختلاف بين الأداء المتوقع والأداء المحقق فعلا، وفي النهاية يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات.

(2) الرقابة على المردودية: إضافة إلى الرقابة على الخطة السنوية فإن المؤسسة بحاجة إلى أن تهتم بمؤشرات المردودية لقياس ربحية المنتجات المختلفة، وقطاعات المستهلكين المستهدفة،... وهذه المؤشرات سوف تفيد المؤسسة في تحديد ما إذا كان أي منتج أو قطاع يجب أن يتم التوسع فيه أو تقليصه أو إقصاؤه تماما من أنشطة المؤسسة والتخلي عنه.

(3) الرقابة من خلال تحليل الكفاءة: إن تحليل الكفاءة يمس عدة متغيرات أهمها تحليل كفاءة القوى البيعية، كفاءة الإعلان، وكفاءة عملية ترقية المبيعات...، فبافتراض أن الرقابة على المردودية أظهرت وجود خلل في ربحية المنتجات، المناطق الجغرافية أو قطاعات المستهلكين، أو في المنافذ التوزيعية...، فإن تحليل الكفاءة يسمح بالكشف عن موقع هذا الخلل وأسبابه ومن ثم معالجته.

(4) الرقابة الاستراتيجية: وتهدف إلى مراجعة الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم هذه الرقابة الاستراتيجية على فترات متباعدة نسبيا حيث أن الخطط والاستراتيجية التسويقية قد تأخذ زمنا حتى تؤتي ثمارها، وبعد هذه الفترة تحتاج المؤسسة إلى تقييم تلك الخطط التي تم تنفيذها ومدى جدواها ويتم ذلك من خلال ما يعرف بالمراجعة التسويقية (*marketing audit*) وهي: "اختبار شامل، منظم، مستقل، ودوري لبيئة وأهداف المؤسسة، واستراتيجيتها وأنشطتها بغية تحديد المجالات التي تواجه صعوبات ومشاكل ومن ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحسين الأداء التسويقي"⁹⁹.

⁹⁹المرجع السابق، ص: 388.

خلاصة

إن الأسباب التي أدت إلى ظهور التسويق بمفهومه الاستراتيجي، كانت ولا تزال مرتبطة بالبيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات، فظروف العرض والطلب على السلع والخدمات وحالة التنافس الشديد بين تلك المؤسسات من أجل تلبية طلب يتنوع ويتعدد أكثر فأكثر من خلال تزايد الرغبات والحاجات الإنسانية، هي التي دفعت إلى البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تعين المؤسسة على أداء أفضل في ظل تلك البيئة التسويقية المضطربة، وهذا ما يقوم به التسويق من خلال تبنيه لمدخل استراتيجي يقتضي دراسة معمقة لبيئة النشاط تتعين من خلالها الفرص المتاحة والتهديدات المقبلة، وبمقابلة هذه الفرص والتهديدات مع نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها لتحديد قراراتها واستراتيجياتها...

إن هذه القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية تستدعي تضافر جميع مستويات المؤسسة ووظائفها ولذلك فإن التسويق من أجل بناء الاستراتيجية التسويقية يبدأ أولاً بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة عن طريق تعريف رسالتها ومهمتها وتمييز أنشطتها المختلفة في مجالات ووحدات متجانسة فيما بينها، ويقوم مدير التسويق بتحليل كل نشاط على حدة مستعملاً في ذلك مختلف أدوات التحليل التي يقدمها التسويق الاستراتيجي وغايته من وراء هذا التحليل استكشاف القرارات المتعلقة بكل نشاط وتحديد الأهداف المستقبلية له.

ومن أجل مواجهة تعدد الرغبات والحاجات فإن التسويق يعتمد إلى المستوى الثالث وهو مستوى المنتج من أجل أن يحدد له استراتيجيته التسويقية الخاصة به والتي تتمثل في تقديم قيمة للمستهلك أعلى مما يقدمه المنافسون، والوسيلة إلى ذلك هي اتباع ثلاثية التسويق الاستراتيجي: التجزئة، الاستهداف، التموقع، وانتهاء بالعملية التنفيذية التي تتضمن المزيج التسويقي وإجراءات الرقابة والتقييم.

الفصل الثاني مسار استهداف السوق

تمهيد:

إن الأسواق لا تتكون جميعها من أفراد لديهم الرغبات نفسها، ويمكن للمرء أن ينظر من حوله ولن يجد اثنين يلبسان ثيابا متماثلة تماما، فعلى الرغم من أن جميع الناس يملكون الحاجة ذاتها إلى الملابس إلا أن رغباتهم و تفضيلاتهم تجاهه مختلفة، وعليه فإن المسوقين عليهم فهم هذه الرغبات والتفضيلات من أجل تحديد أي منها ستقوم المؤسسة بإشباعها، و يتطلب الأمر إذن أن يقوم المسوق باختيار السوق التي يستهدف بيع منتجاته وخدماته فيها، وذلك لأن الأسواق ومجموعات الأفراد المختلفة (القطاعات) تحتاج إلى مجموعات مختلفة كذلك من المزيج التسويقي ويسمى هذا المنهج في اختيار الأسواق "التسويق المستهدف *Target marketing*".

وإذا كان اختيار الأسواق المستهدفة هو نقطة البداية في العمل التسويقي بصفة عامة، فإن هذا الاختيار يستلزم الإلمام بمراحله المختلفة والمتمثلة في تحديد أسس تجزئة السوق واستراتيجيات التعامل مع الأسواق المستهدفة وبناء التموقع والإدراك الذهني المناسب الذي على أساسه يتحدد المزيج التسويقي الموجه إلى تلك الأسواق، وهو بالفعل ما يمكن أن نصلح عليه بالمسار التسويقي لاستهداف السوق.

وستكون تجزئة السوق واختيار الأسواق المستهدفة موضوع هذا الفصل تاركين الحديث عن التموقع الذهني للفصل الذي بعده نظرا لارتباطه الوثيق بالمزيج التسويقي الذي يعد غاية التسويق المستهدف.

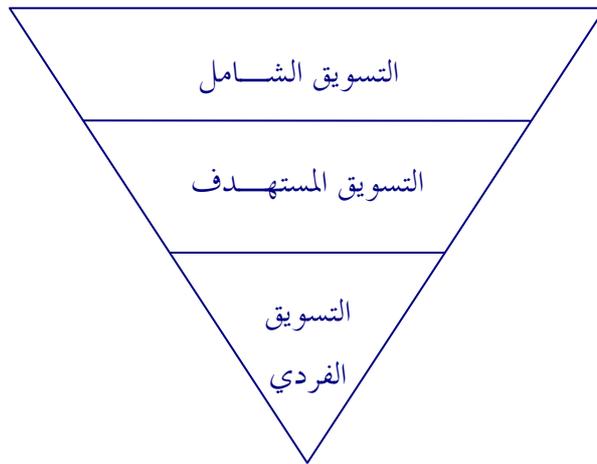
المبحث الأول:

مفهوم استهداف السوق

إن اختيار مجال نشاط المؤسسة (SBU) هو نتيجة لعملية التجزئة الاستراتيجية للسوق أو ما يعرف بالتقسيم الكلي من أجل الوصول إلى الأسواق الأساسية للمؤسسة، إن هذا التقسيم الكلي قد يساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات تخص مجموع نشاطات المؤسسة من خلال التحليل الاستراتيجي وأدواته، غير أنه يقصر بعد ذلك عن تبيان القرارات فيما يتعلق بحاجات المستهلك في فئة واحدة من المنتجات (المشترين من أجل إعادة البيع، المطاعم، التزل، الزبائن الفرادى...) أي داخل كل سوق أساسي، إن هذه القرارات هي ما يتصدى لها التسويق في عملية الاستهداف.

المطلب الأول: مداخل المؤسسة في التوجه نحو السوق

إنه من النادر أن يكون لمستهلكي منتج في سوق أساسي (الأحذية مثلا) الرغبات ذاتها في هذا المنتج، والاستجابة نفسها تجاه الأنشطة التسويقية التي تخصه، ولو أنهم متشابهون في ذلك فإن المؤسسة ستعمل على إشباع رغباتهم من خلال استراتيجية شاملة تتضمن منتوجا واحدا لجميع المستهلكين، ومن جهة أخرى فإن أدبيات التسويق والمفهوم التسويقي الحديث يقود المؤسسة إلى الطرف الآخر تماما من خلال اعتباره كل فرد حالة خاصة يجب إشباع حاجته بمنتوج خاص يعد على المقاس (*sur mesure*) وحسب الطلب، مما يترك آثاره بلا شك على الكمية المنتجة، سعر البيع، وبالنتيجة على الطلب نفسه.



الشكل 1.2: المداخل الثلاث للتوجه نحو السوق

المصدر: بتصرف j.Lendrevie et D.Lindon, *Mercator*, 5^{ed}, Dalloz, Paris 1997, p : 22

وبين هذا المدخل الأخير الذي ربما يخص الحرفيين الفنانين والمؤسسات التي تنتج سلعا رفيعة (الماس مثلا) أو عالية التقنية، والمدخل الشامل الذي ميّز عصر التصنيع في عشرينات القرن الماضي هناك مدخل وسيط بينهما يطلق عليه التسويق المستهدف¹⁰⁰.

(1) التسويق الشامل: (Mass marketing) إن التسويق الشامل هو أحد المدخل التي تتبعها المؤسسات في توجيهها نحو سوقها المستهدف ويستند هذا المدخل على النظرة إلى السوق باعتبار أنه وحدة متجانسة، وبالتالي فإن المؤسسة تهمل إهمالا مطلقا الاختلافات التي يمكن وجودها بين المستهلكين لذلك فإنها تهتم فقط "بالمستهلك الوسطي" الذي توجه إليه مزيجا تسويقيا واحدا.. المنتج نفسه، بالسعر نفسه، وفي القنوات التوزيعية ذاتها.. لكل المستهلكين.

إن المؤسسة التي تنتهج هذا المدخل تنطلق في عملية إنتاج موحد (نمطي) وموجه لسوق ينظر إليه على أنه مجموع متجانس أكثر مما ينظر إليه على أنه حاجات ورغبات متباينة، إن هذا المفهوم قد يعبر عنه كثيرا من خلال مقولة هنري فورد والتي تعكس فلسفة التسويق الشامل عندما أعلن سنة 1920 أن أي مستهلك يستطيع أن يحصل على السيارة التي يريد مهما كان نوعها أو لونها ما دام هذا النوع هو نموذج تي (T) واللون هو اللون الأسود.

¹⁰¹ "The Model T Ford, in any color, as long as it is black"

إن هذا المدخل يمكن أن تتبناه بعض المؤسسات التي تنتج سلعا متجانسة كالسكر والخل والبيض*...، والتي لا يتفاوت الناس كثيرا في أذواقهم وحاجاتهم نحوها، غير أنه وإن كان صحيحا أن إهمال الاختلافات الطفيفة بين المستهلكين تجاه بعض المنتجات لا يشكل خطرا على المؤسسة فإن تطبيق المفهوم نفسه على باقي المنتجات الأخرى سيكون له أثر سلبي على هدف المؤسسة في إشباع زبائنها.

إن مدخل التسويق الشامل يتجاهل في فلسفته حقيقة أساسية وهي أن مفهوم "المستهلك الوسطي average consumer" ما هو إلا مفهوم إحصائي مجرد لا أساس لوجوده في السوق الواقعي، ذلك أن المشترين لا يتشابهون من حيث رغباتهم وأذواقهم وخصائصهم وكذلك من حيث قدراتهم الشرائية ومن

¹⁰⁰ Yves Chirouse, *Le marketing stratégique*, Op.cit, p : 35.

¹⁰¹ Philip Kotler, *Marketing management*, 10^oEd, Op.cit, p: 144.

* إن هذه المنتجات كذلك أضحت تمثل إطارا جيدا لتميزها وتقديمها للمستهلكين الذين أصبحوا يبحثون عن نواحي الاختلاف فيها (السكر الدقيق، سكر القوالب،...)

ثم فإن توجيه مزيج تسويقي واحد يراد منه إشباع جميع المستهلكين قد يؤدي في النهاية إلى عدم إشباع أي أحد¹⁰².

(2) التسويق الفردي: (Individual marketing) إن هذا المدخل هو مدخل معاكس للتسويق الشامل حيث يعتمد على محاولة إشباع المستهلكين أخذاً في الاعتبار خصوصية كل مستهلك بمفرده من خلال مزيج تسويقي على مقياسه وذوقه إن هذا المدخل عادة ما تتبناه الشركات في إطار ما يسمى بالتسويق الصناعي حيث يكون للمؤسسة عدد قليل من الزبائن المحتملين تقوم ببيعهم منتجات ذات قيمة عالية، وكمثال على ذلك فإن وكالات الإشهار، والمؤسسات الكبرى للأشغال العمومية، والمكاتب الاستشارية، والمصنعين في مجال الطاقة النووية... يمكنهم أن يتبعوا هذا المدخل.

كذلك فإن بعض المؤسسات العاملة في إنتاج السلع الواسعة الاستهلاك تحاول أن تركز جهودها وتسويقها من خلال هذا المدخل باعتبار المستهلكين لهم رغبات محددة ويجب إشباع كل فرد بمنتجات يناسب رغبته، وبسياسة اتصال توافق حاجته، إذن فإن التسويق الفردي يمكن تعريفه بأنه طريقة تسويقية تهدف إلى تحسين ولاء ووفاء الزبائن من خلال المعرفة الجيدة لحاجات كل فرد منهم، مما يسمح ويساعد على توفير عرض ملائم لكل الزبائن كل على حدة¹⁰³.

ومن الواضح أنه في أغلب القطاعات الاقتصادية فإن متطلبات الإنتاج الكبير إضافة إلى حاجة المؤسسات إلى الاتصال بالمستهلكين عن طريق وسائل الإعلام الواسعة الانتشار (*Mass media*) تجعل من الصعب على تلك المؤسسات أن تتبنى سياسة تسويقية على مقياس الفرد والتي تعني التكييف التام لمنتجاتها وأسعارها وطريقة توزيعها وبيعها مع كل مستهلك باعتباره سوقاً مختلفاً. ولعل تكنولوجيا المعلومات الحديثة (بنوك المعطيات، الهواتف المحمولة، الانترنت...) قد تسمح بالذهاب بعيداً في تطبيق هذا المدخل في المستقبل¹⁰⁴.

(3) التسويق المستهدف: (Target marketing) إن فكرة التسويق المستهدف تقوم على تحديد القطاعات السوقية أو مجموعات المستهلكين المتشابهين ومن ثم اختيار مجموعة أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائمة لكل مجموعة، إن هذا المدخل يعتمد على التوجه

¹⁰² J.Lendrevie et D.Lindon, *Op.cit*, p : 174-175.

¹⁰³ L.Boyer et D.Burgaud, *Le marketing avancé: One to One*, édition d'Organisation, Paris 2001, p :

52.

¹⁰⁴ Kotler et al, *Le marketing en mouvement*, *Op.cit*, p : 24.

بالمستهلك (فلسفة المفهوم التسويقي) والتي تركز على تحديد احتياجات المستهلكين قبل إعداد المنتجات التي تشعبها.

ومنه فإنه يمكننا تعريف التسويق المستهدف كما يلي: "إن الاستهداف هو المسار الذي يقصد من وراء إجراء مبادلة مع مجموعة محددة من خلال الإعلان وباقي الأنشطة التسويقية والتي يجب أن تكون معدة بحيث تحقق استجابة أكبر في المجموعة المستهدفة دون غيرها من القطاعات الأخرى" ¹⁰⁵.

(Targeting is the intentional pursuit of exchange with a specific group through advertising or other marketing activities, Targeted marketing activities are designed and executed to be more appealing to the target market than to people in other segments.)

إن مدخل التسويق المستهدف يتعارض في أساسه مع التسويق الشامل، ذلك أن المبرر الذي كان يقوم عليه هذا الأخير هو قدرته على توسيع الحجم والحصة السوقية للمؤسسة من خلال السعر المنخفض المتأتي من تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج والتوزيع، غير أن التغير المستمر في تكنولوجيا الإنتاج، والتنوع المتنامي في ظاهرة الاستهلاك أضحى لا تتوافق مع هذا المدخل، كذلك فإن كثرة وسائل الإعلام وتعدد قنوات التوزيع جعلوا من الصعب و من المكلف التوجه إلى المستهلك بطريقة شمولية، ولأجل ذلك فإن كثيرا من الخبراء وكتاب التسويق أعلنوا نهاية عصر التسويق الشامل ¹⁰⁶، وبات على المؤسسات أن تتجه نحو التسويق المستهدف، ويمكننا أن نميز بين المدخلين من خلال النقاط التالية: ¹⁰⁷

• إن التسويق الشامل (الكلي) يتميز بما يلي:

- ✓ اعتباره أن حاجات السوق متجانسة؛
- ✓ منتج واحد أو عدة منتجات محدودة جدا تم توجيهها إلى السوق ككل؛
- ✓ تعتمد الميزة التنافسية على عرض واحد مميز بخصائصه وسعره والنشاط الترويجي الخاص به؛
- ✓ تعظيم الأرباح يعتمد على اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق؛
- ✓ تتمثل القيود الخاصة بتعظيم الأرباح في نفقات الترويج والإعلان الإضافية.

¹⁰⁵ D.Jones Ringold, *Social criticisms of target marketing*, [Electronic Version], American behavioral scientist, Vol38, N°4, February 1995, p: 579.

¹⁰⁶ Kotler et al, *Marketing management*, 11^{ed}, Op.cit, p:303.

¹⁰⁷ ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

• أما التسويق المستهدف فيتميز بما يلي:

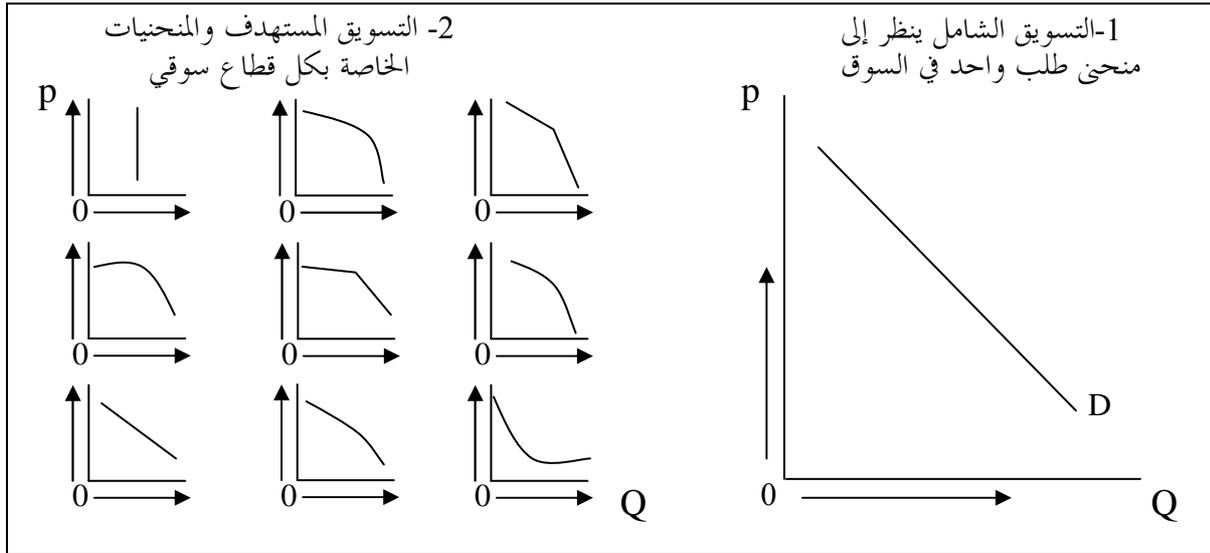
- ✓ حاجات المستهلكين متنوعة وغير متجانسة؛
- ✓ منتجات متعددة يتم توجيهها إلى قطاعات محددة في السوق؛
- ✓ تعتمد الميزة التنافسية على تحقيق التمايز (منتجات متميزة لتقابل احتياجات متفاوتة لقطاعات محددة من السوق)؛
- ✓ تعظيم الأرباح يتم من خلال زيادة الإيرادات المحققة من تقديم منتجات جديدة لأسواق إضافية مستهدفة ووفاء الأسواق الحالية؛
- ✓ تتمثل القيود الخاصة بتعظيم الأرباح في النفقات المخصصة لكسب قطاعات جديدة.

المطلب الثاني: المبادئ النظرية للتسويق المستهدف

إن اتباع مدخل التسويق المستهدف من قبل المؤسسة يجد مبرراته في كثير من الأمور، يمكن أن نجمل أهمها فيما يلي:

1) عدم تجانس الحاجات: من الواضح مما سبق أن المبرر الرئيسي للتسويق المستهدف يتمثل أساسا في أن المفردات التي يتكون منها السوق غير متجانسة في حاجاتها وتفضيلاتها ولو كان هؤلاء الأفراد متجانسين لانتفت الحاجة إلى عملية استهداف السوق من أساسها، وفي الواقع فإنه يندر أن يتمثل شخصان تماثلا تاما من حيث الحاجات والرغبات والدوافع تجاه منتج ما، ووفقا لذلك فإنه عندما يتكون سوق ما من اثنين أو أكثر من المشترين فإنه يمكن تطوير مزيج تسويقي لكل منهما، إن التسويق المستهدف يعمل على تعديل وتكييف ذلك المزيج مع السوق المستهدف - أحيانا بإدخال تعديلات على المنتج وأحيانا أخرى بتصنيع منتجات جديدة تماما - ذلك أن هذا المدخل يهدف إلى إشباع كل سوق جزئي بأحسن كيفية ممكنة¹⁰⁸.

¹⁰⁸ *Focusing marketing strategy with segmentation an positioning*, www.mhhe.com/business/marketing/fourps/pdf/chap3.pdf, p: 77.



الشكل 2.2: اختلاف منحنيات طلب القطاعات السوقية

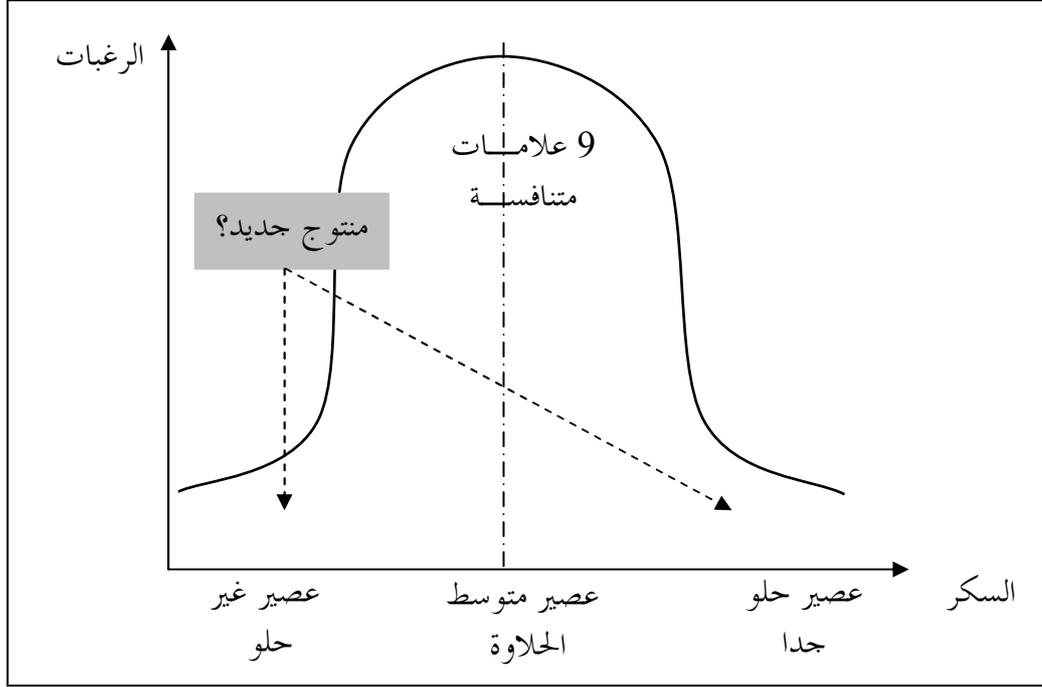
المصدر: www.mhhe.com, Op.cit, p: 77

واستنادا إلى الشكل السابق فإن التسويق المستهدف وبدل النظر إلى السوق على أنه وحدة تحوي مجموعة من المستهلكين المتشابهين، فإنه ينظر إلى أجزاء السوق بمنحنيات طلب مختلفة عن بعضها البعض، إن رجل التسويق يؤمن من خلال ذلك الاختلاف أن خدمة قطاع أو عدة قطاعات جزئية في السوق الكلي سيتمكنه من تقديم قيمة أعلى وإشباع أفضل للمستهلكين وبالتالي من تحقيق ربح أكبر للمؤسسة¹⁰⁹.

(2) مبدأ الغالبية الزائفة: (الحادعة) إن الأساس الآخر الذي يمكن أن يبرر انتهاج استراتيجية التسويق المستهدف هو أنه من الأفضل الإشباع الحسن لجزء من السوق وتحقيق الرضا لدى فئاته بدل الإشباع السيئ لمجموع السوق، وفي الواقع فإن منتجاً يراد له أن يكون "وسطياً" في جميع خصائصه فإن له بالنهاية حظاً قليلاً في أن يبحث عنه المستهلك، في مقابل ذلك فإن اختيار جزء- أو أجزاء محددة- من السوق الكلي سيسمح بتعديل المنتج أو الخدمة لتوافق التطلعات الخاصة لهذا الجزء مع إهمال تطلعات الأجزاء الأخرى غير المختارة¹¹⁰. ولذلك فإن رجل التسويق عليه أن يأخذ بعين الاعتبار عاملين رئيسيين: رغبات المستهلكين و خيارات المنافسين، إن رغبات المنافسين تجاه منتج أو خدمة ما يمكن تمثيلها في منحنى ذي توزيع طبيعي كما في الشكل الآتي:

¹⁰⁹ Ibid, P : 77.

¹¹⁰ Eric Vernet, *L'essentiel du marketing*, Op.cit, p : 142-143.



الشكل رقم 3.2: توزيع المنافسين ورغبات المستهلكين

المصدر: Eric Verneette, *L'essentiel du marketing*, Op.cit, p : 143

إن التوجه الطبيعي سيكون نحو الغالبية حيث تقوم المؤسسة بتصميم منتج وسطي ترى أنه يتلائم مع ذوق النواة المركزية في السوق سعياً منها لتقليل الاستياء وزيادة التوافق مع أكبر عدد من المستهلكين، إن المؤسسة من خلال ذلك ستستفيد من تحقيق إنتاج كبير يسمح لها بتخفيض نفقات الإنتاج والتوزيع ويضمن لها بذلك حصة سوقية كبيرة تدر عليها أرباحاً مهمة.

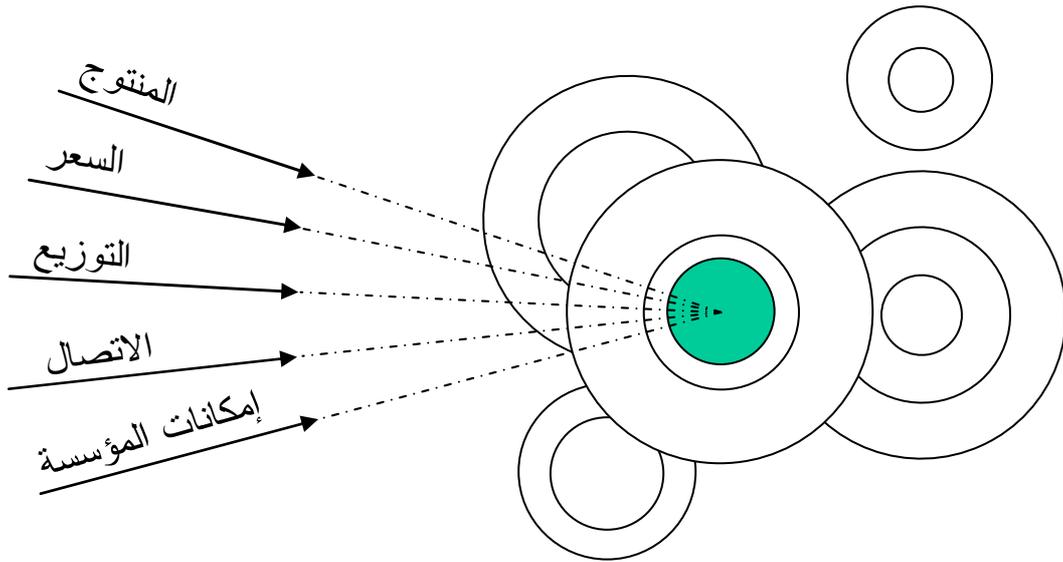
إن حالة النجاح التي لاقتها المؤسسة لا شك أنها ستدفع بالمنافسين إلى التدفق إلى هذا السوق عن طريق إنتاج السلعة نفسها وإلى الفئة ذاتها (الغالبية الوسيطة)، غير أنه وبعد مدة سيحدث تشبع في السوق وإن أي علامة جديدة سوف لن تهتم بهذا القطاع لأنه سيصبح غالبية زائفة ذلك أن توقعات حصتها السوقية فيه ستكون مساوية لـ (9 علامات + 1) $\times 100\% = 10\%$ ، ولذلك فإنها ستسعى إلى استهداف أحد القطاعات الموجودة على الجانبين، إن حصتها السوقية الجديدة يمكن تقديرها بـ 16% (حسب قانون التوزيع الطبيعي)¹¹¹.

إن هذه القطاعات الجديدة ربما تكون أصغر حجماً ولكنها تمثل في الواقع سوقاً كامناً غير مستغل لأن المستهلكين فيه لم يجدوا مطلقاً منتوجاً يتلائم مع رغبتهم الخاصة، ومن أجل ذلك فإن المؤسسة تعتمد

¹¹¹ Ibid, p : 144.

إلى تطبيق تسويق مستهدف من خلال تجزئة السوق إلى قطاعات (حسب الأذواق في مثالنا) أين يمكن لها تحديد الأسواق المستهدفة والمنتجات التي توافقتها¹¹².

وبالنتيجة فإن المستهلكين غير متشابهين في رغباتهم وحاجاتهم، كذلك فإنه لا يوجد ما ييرر التقاءهم على رغبة وسطية قد تشكل منهم غالبية في السوق، ولذلك فإن استهداف السوق - في أساسه - هو ببساطة تحديد القطاع أو الجزء (الأجزاء) الذي توجه إليه المؤسسة رسالتها وأنشطتها التسويقية. (انظر الشكل 4.2)



الشكل 4.2: المؤسسة تصوب جهودها نحو سوقها المستهدف

المصدر: Guy Audigier, Op.cit, p : 123.

إنه لا يوجد شيء في مفهوم التسوق المستهدف يدفع المؤسسة بعد تجزئة السوق إلى تطوير منتجات متعددة كثيرة وبرامج تسويقية متنوعة لخدمة السوق كله، ولكنه يعني بشكل أبسط أن المؤسسة قد تختار قطاعا أو بعض القطاعات تحدد حاجتها وتعمل على تحقيق العرض المناسب لها من خلال توجيه غالبية جهودها من وقت وموارد وانتباه ومزيج تسويقي نحو هذه القطاعات¹¹³.

¹¹² J.J.Lambin, Op.cit, p : 25.

¹¹³ Denis j.Cahill, Target marketing and segmentation: Valid and useful tools for marketing,

[Electronic

Version], Management decision, Vol 35 N°01, 1997, (pp: 10-13), www.emeraldinsight.com, p: 10.

المطلب الثالث: أهمية التسويق المستهدف:

إن أهمية التسويق المستهدف يمكن النظر إليها من نواح مختلفة سواء من خلال دوره في الكشف عن الرغبات الكامنة للمستهلكين أو عن طريق إسهامه في وضع الخطة التسويقية (المزيج التسويقي)، ويمكننا أن نحدد سببين أساسيين تنبثق عنهما أهمية التسويق المستهدف:¹¹⁴

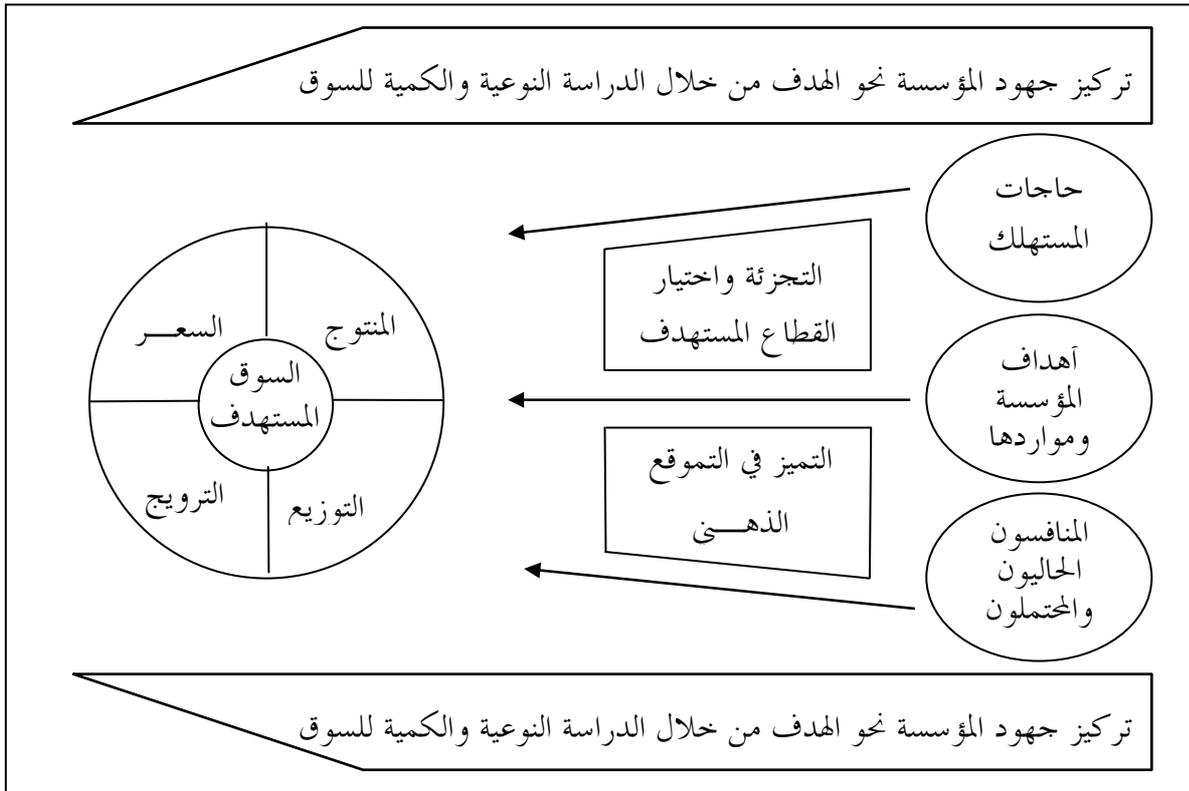
- إن تطبيق استراتيجية الاستهداف يدفع المؤسسة إلى أن تصبح موجهة بدرجة أكبر باحتياجات ورغبات القطاعات السوقية المختلفة مما يسهم في تطبيق المفهوم التسويقي كأساس لوضع الخطة التسويقية للمؤسسة واتخاذها لقراراتها.
 - إن استهداف السوق يدفع المؤسسة إلى النظر بموضوعية وواقعية إلى منتجاتها المختلفة (وخدماتها) وإلى مستهلكيها المختلفين كذلك، الأمر الذي يَحْتِمُ عليها اختيار أفضل المنتجات لأفضل المستهلكين مما يوفر أساساً سليماً لتخطيط وتصميم الإستراتيجيات التسويقية بكفاءة وفعالية عالية.
- وسوف نعرض لأهمية التسويق المستهدف من خلال ما يلي:

1) دوره في تحديد احتياجات المستهلكين: من المهم جداً أن تحدد الحاجات التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها وأن يتم تفادي ما يسمى بظاهرة "قصر النظر التسويقي" والتي تبدو جليّة في المؤسسات التي تحدد مجال نشاطها على أساس السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها بدلاً من الحاجات التي يجب إشباعها، فالكثير من رجال الأعمال يتناسون أن المنتجات هي وسيلة فقط لحل مشكلة لدى المستهلك وإشباع حاجاته، فعندما سئل أحد المديرين في شركة *IBM* للحاسبات والاتصالات عن المنتجات التي تقوم شركته ببيعها، كانت إجابته أن الشركة لا تبيع منتجات ولكنها تقدم حلولاً لمشاكل العملاء¹¹⁵، إن هذه الإجابة تقدم منهجاً سليماً لعمل المؤسسات وهو أن تجعل المستهلك في مركز اهتمامها وتركز على اكتشاف ما يرغبه الأفراد ثم تترجم هذه الرغبات إلى سلع وخدمات تقدم حلولاً لمشاكلهم، إن التسويق المستهدف يعمل على اكتشاف تلك الرغبات والمشاكل من خلال عملية تجزئة السوق والتي تعتبر المحرك الأول لاستهداف السوق، إن تجزئة السوق لا تعني تقديم أشكال متنوعة من المنتجات أو الخدمات، ولكنها- كأساس لتوجيه الاستراتيجية التسويقية- تبدأ بتمييز حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق تحليل المعايير والأسس التي يمكن أن تشترك أو تختلف فيها مجموعات المستهلكين.

¹¹⁴ Ibid, p : 11.

¹¹⁵ عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص: 93.

(2) دوره في وضع المزيج التسويقي: إن استراتيجية استهداف السوق تستوجب قرارات تخص المستهلك الذي تتوجه إليه المؤسسة من خلال مزيج تسويقي تطوره لأجله، وسعياً إلى ذلك فإن مسار التسويق المستهدف يفترض تصنيف المشتريين المحتملين في قطاعات فرعية على أساس تعظيم درجة التشابه والتجانس داخل كل قطاع، وتعظيم التباين والاختلاف بين القطاعات من حيث الرغبات والأذواق، والغرض الأساسي من هذا هو الوصول إلى قطاع (أو قطاعات) السوق المستهدف وذلك ما يمكن المؤسسة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع تلك الرغبات والأذواق (انظر الشكل 5.2).



الشكل 5.2: أثر مسار الاستهداف على المزيج التسويقي

المصدر: www.mhhe.com, Op.cit, p: 64

إن معرفة المؤسسة برغبات قطاعات معينة في السوق تمكن رجل التسويق من التركيز على تطوير وتعديل المنتج الحالي للمؤسسة-أو إطلاق منتج جديد تماما- ومن وضع استراتيجيات تسعيرية واختيار قنوات توزيعية أكثر تلاؤماً مع المشتريين المحتملين وأكثر ربحية، كما يمكنه ذلك من توجيه رسائل إعلانية مستهدفة، وإعداد وتدريب مناسب لرجال البيع والتسويق، وهكذا فإن التسويق المستهدف يوفر قاعدة لتصميم وإنجاز أنشطة تسويقية يمكن أن تحقق الإشباع للمستهلكين¹¹⁶.

¹¹⁶ www.mhhe.com, Op.cit, p: 64.

وبالنهاية فإن تبني التسويق المستهدف سيجعل المزيج التسويقي أكثر فعالية ومردودية فانطلاقاً من أن هذا المزيج سيوجه إلى فئة معينة من المشترين وإليها وحدها، فإن فعاليته ستزداد لأنه سيكون ملائماً بطريقة أحسن لرغبات هؤلاء المشترين ذلك أن كل واحد منهم سيجد المنتج الذي يوافق ذوقه، في مكان التوزيع الذي يرتاده عادة، وبسعر يمكنه دفعه، وبعملية ترويجية يرغب فيها، إن هذا لن يجعل المشترين يزدادون عدداً فقط، ولكنهم سيزدادون أيضاً وفاءً وولاءاً لمنتج المؤسسة، ومن جهة أخرى كذلك فإن الاستثمارات التجارية ستكون أحسن مردودية لكونها أصبحت أقل تشتتاً في المجتمع من خلال توجيهها نحو الفئة التي تشكل اهتماماً بالنسبة للمؤسسة - أي الفئة الراغبة في الشراء -، إن الاستهداف سيقود إلى إطلاق عمليات تسويقية قريبة من هؤلاء المشترين مما يؤدي إلى تقليص تكلفة ووقت الوصول إليهم ومن الواضح في هذا الإطار أن رسالة الإشهار التي تستعمل وسيلة منتقاة ستكون تكلفتها أقل¹¹⁷، وبصفة عامة فإن اختيار استراتيجية التسويق المستهدف هي وسيلة لإيجاد توازن بين التكاليف المبذولة والفوائد المحصلة، وإضافة لما سبق فإن استهداف السوق يمكن أن يساعد المؤسسة في:¹¹⁸

- **استغلال الفرص التسويقية:** إن التسويق المستهدف يسمح للمؤسسة من خلال تجزئة السوق بالكشف عن القطاعات المستغلة والحاجات غير المشبعة بما يمنح المؤسسة فرصة للنمو وتوسيع نشاطها كما أن ذلك يمكنها من متابعة التغيرات التي تطرأ على سلوك الأفراد الأمر الذي يساعدها في تقديم منتجات جديدة تشبع الحاجة المتجددة لهؤلاء الأفراد.
- **الاستجابة الفعالة لرغبات المستهلكين:** إن تحديد السوق المستهدف تحديداً دقيقاً من حيث حاجة أفرادهم وتطلعاتهم يساعد المؤسسة في توجيه العرض المناسب لهؤلاء الأفراد بما يحقق لهم الإشباع المطلوب.
- **تركيز جهود المؤسسة:** إن الاستهداف عملية فعالة من أجل تحسين عملية تخصيص الموارد التسويقية فعن طريق المخصصات المالية نفسها يمكن تنمية المبيعات والأرباح بشكل أكبر عندما يتم توجيهها إلى قطاعات منفصلة في السوق.

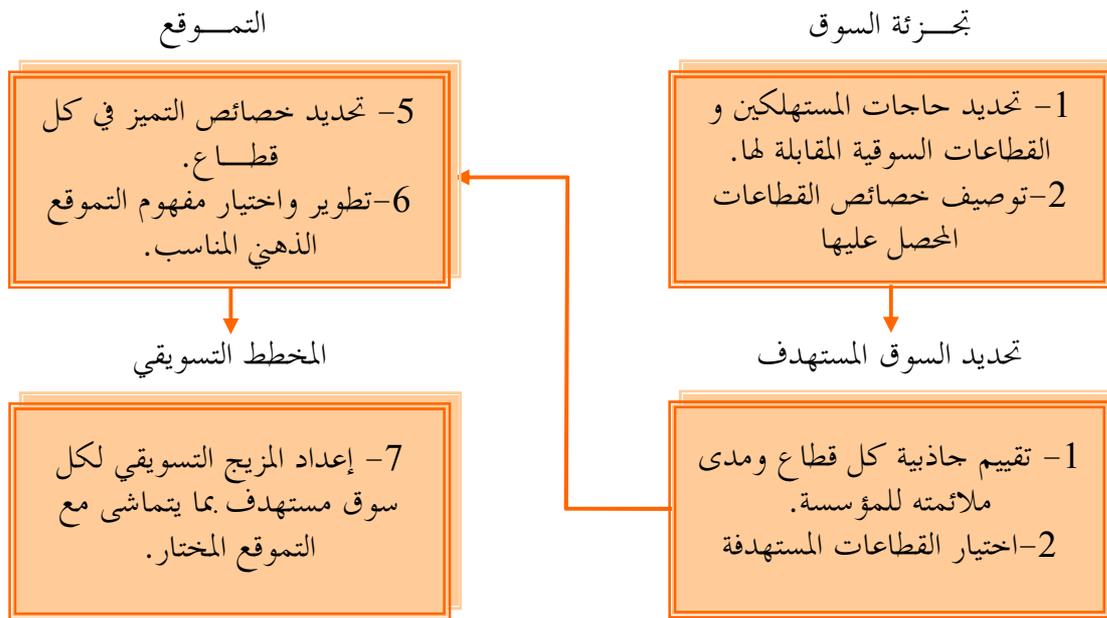
¹¹⁷ Helfer et Orsoni, Op.cit, p : 17.

¹¹⁸ G.Lancaster et P. Reynolds, *Marketing: the one semester introduction*, Ed Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, p: 72.

المطلب الرابع: مسار عملية استهداف السوق:

لقد رأينا أن المؤسسة بصفة عامة لا تستطيع أن توجه أنشطتها لكافة المشترين المحتملين من خلال برنامج تسويقي واحد، ذلك أن هؤلاء المشترين كثير و العدد ومنتشرون بشكل تلقائي غير منتظم، كذلك فهم مختلفون في رغباتهم ومتباينون في أنماط وسلوكيات شرائهم، من أجل ذلك فإن المؤسسات اتجهت إلى البحث عن سوق أو أسواق جزئية تتلاءم مع أهدافها ومواردها وتمثل لها جاذبية خاصة، إن المؤسسة إذا تختار عدة قطاعات مختلفة تعمل على إشباعها بتسويق مستهدف من خلال منتجات مكيّفة ومعدّة لها، إن شركة *Fiat* مثلا تنتج عدة سيارات بعلامات مختلفة *Ferrari, Alfa Romeo, Lancia* و *Fiat* موجهة إلى جماهير و فئات مختلفة كذلك.

إن عملية استهداف السوق تتطلب من المؤسسة إتباع مسار ذي ثلاث مراحل: ¹¹⁹ تجزئة السوق، الاستهداف، التموقع أو ما يسمى اختصارا بـ *STP** وكل هذا من أجل وضع المزيج التسويقي المناسب والشكل التالي يوضح مراحل هذا المسار.



الشكل 6.2: المسار التسويقي لاستهداف السوق.

المصدر: *Kotler et Doyle, Why segmentation ? (Adapté par R. Dagmar)*
<http://www.themanager.org/marketing/segmentation.htm>

¹¹⁹ Kotler et Keller, *Marketing management*, 12^{ed} Op.cit, p : 240.

* *Segmentation, Targeting, Positioning*.

- **تجزئة السوق:** وتعني تقسيم المستهلكين وتصنيفهم إلى مجموعات جزئية متجانسة في احتياجاتها ولها الاستجابة ذاتها للنشاطات التسويقية الخاصة بها، إن المؤسسة في هذه المرحلة تقوم بتحديد المعايير التي سيتم على أساسها تحليل ودراسة الأجزاء السوقية وتقييم مدى سلامة عملية التجزئة وصلاحيه نتائجها.
- **الاستهداف:** ويتم في هذه المرحلة تقييم مدى جاذبية كل قطاع من القطاعات التي تمّ تحديدها في المرحلة السابقة، واختيار أيّ منها ستركز عليه (عليها) المؤسسة ويتعلق الأمر هنا بتحديد استراتيجية الاستهداف المناسبة ودرجة تغطية السوق.
- **التموقع:** وفي النهاية فإن المؤسسة تعمل على تحقيق العرض المناسب للسوق المستهدفة وتطوير المزيج التسويقي الملائم لها بما يضمن احتلال المكانة المرغوبة في أذهان المستهلكين عن طريق ربط العرض (المنتج/الخدمة) بالمزايا التي يحققها.

المبحث الثاني:

تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية

إن حقيقة النشاط التسويقي هي تحقيق التوافق بين الفرص التسويقية المتاحة من ناحية، وقدرات وإمكانات المؤسسة من ناحية أخرى، وللنجاح في ذلك فإن الإستراتيجية التسويقية كما ذكرنا سلفاً - ومن أجل تقديم القيمة المناسبة للمستهلك - تضم جانبين أساسيين هما:¹²⁰ اختيار الأسواق المستهدفة واختيار المزيج التسويقي المناسب، ولكي يتمكن رجل التسويق من اختيار السوق التي سيقوم باستهدافها فإنه يحتاج أولاً إلى توصيف هذه السوق وتحديد مكوناتها وهذا ما يطلق عليه تجزئة السوق. وستتناول في هذا المبحث أهم النقاط التي تميز هذه العملية من خلال استعراض مفهومها وأهميتها بالنسبة للنشاط التسويقي للمؤسسة، وكذلك من خلال التطرف إلى أهم المعايير التي تستخدم في تجزئة السوق والشروط التي تؤمن سلامة وصلاحية هذه المعايير.

المطلب الأول: مفهوم التجزئة السوقية ومزاياها:

1) تعريف تجزئة السوق: لكي ننجح في جهودنا التسويقية لابد أن نؤمن بالمفهوم التسويقي الحديث وبأهمية المستهلك عند اتخاذ قراراتنا التسويقية لذلك لابد أن نحدد من هو المستهلك المحتمل للسلعة التي سننتجها؟ وماذا يطلب فيها؟ وكيف يمكن تلبية طلبه وإشباع رغبته؟.

إن تحديد هذا المستهلك هو ما تقوم به عملية تجزئة السوق والتي تعد من العلامات الأساسية لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث، ويستند مفهوم تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية على فكرة مفادها أن الأسواق غير متجانسة في حاجاتها وفي تفضيلاتها ورغباتها ولهذا على المؤسسة أن تميز بين مكونات هذه الأسواق وجعلها في أجزاء تتشابه وتتقارب من حيث تلك التفضيلات والرغبات ولذلك يعرف مفهوم تجزئة السوق بأنه "عملية تقسيم السوق الكلي لمنتجات أو خدمات، إلى مجموعات أو قطاعات جزئية، حيث يمكن اعتبار كل قطاع سوقاً مستهدفاً متميزاً عن غيره، يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز"¹²¹.

¹²⁰ شريف أحمد شريف العاصم، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

¹²¹ G.Lancaster et P. Reynolds, Op.cit, p: 68.

2) مزايا تجزئة السوق: إن عملية تجزئة السوق أصبح ينظر إليها على أنها سمة التسويق المعاصر وهي من أكثر المفاهيم التسويقية الحديثة انتشارا على المستوى الأكاديمي والتطبيقي، باعتبارها أحد أهم عناصر نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة¹²².

ولا شك أن المؤسسة التي تهتم بتجزئة السوق إلى مجموعات ستحقق عدة مزايا وفوائد لعل أهمها: ¹²³

- تصميم وإعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق: فمن خلال البحث في تفضيلات المستهلك ورغباته فإن المؤسسة تعمل على التوجه بالمفهوم التسويقي (إشباع رغبة المستهلك وإرضائه هو ضمان الربح والبقاء) فتقوم بتحديد طلب المستهلك أولاً ثم بعد ذلك تعد وتصمم المنتج أو الخدمة التي تلي هذا الطلب وتتفادى إذا الإنتاج على أساس غير مدروس والذي غالباً ما ينتج عنه إما تراكم في المخزون أو ترك جزء من السوق غير مشبع وبالتالي يفتح المجال أمام المنافسين للدخول من ذلك الجزء .
- المساهمة في تحديد استراتيجيات ووسائل الاتصال المناسبة: إن تجزئة السوق إلى أقسام يتيح للمؤسسة استخدام مجهودات الترويج والاتصال بأحسن طريقة ممكنة من خلال استعمال الوسائل المناسبة لكل قطاع دون إهدار تلك المجهودات في قطاعات لا تهم المؤسسة، كذلك فإن التجزئة تساعد في تحديد الميزانية الكافية على ضوء التأثير المتوقع إحداثه في القطاع المستهدف.
- تقييم المنافسة السوقية: وبخاصة وضعية المؤسسة من خلال أن دراسة تجزئة السوق تمكن من استكشاف مكانة المؤسسة في قطاعات مستهلكيها الحاليين، والمستهلكين المحتملين المتعلقين بمنتوجات المنافسين، كذلك فإنها تساعد في إعطاء مؤشرات مبكرة عن اتجاه السوق وتغيير تفضيلات المستهلكين مما يمنح المؤسسة وقتاً كافياً للاستعداد لذلك التغيير والاستفادة منه .
- تقييم ومراقبة الاستراتيجية الحالية: إنه من المهم أن تراجع المؤسسة استراتيجيتها التسويقية بشكل دوري من أجل استغلال الفرص الجديدة أو تفادي الأخطار القادمة، إضافة إلى مراقبة منتظمة لاستراتيجياتها في تغطية قطاعات السوق.

¹²² Sally Dibb, *Market segmentation: strategies for success*, [Electronic Version], Marketing intelligence and planning, Vol 16 N° 7, 1998, www.emeraldinsight.com, p: 394.

¹²³ Art Weinstein, *Hand book of market segmentation*, 3° Ed, Haworth press, New York 2004, p: 15-16.

3) تجزئة السوق والمزيج التسويقي: لقد أوضحنا في النقطة السابقة بعض المزايا الناشئة من القطاعات السوقية والتي تستطيع أن تستفيد منها الإدارة، ويمكن القول إن تجزئة السوق هي برنامج مدروس ومخطط من شأنه تحسين منتجات المؤسسة وزيادة الأرباح خاصة عندما تجد الإدارة أن ثمة سلعة - من إنتاج المؤسسة - تنجذب إليها قطاعات معينة من المستهلكين مما يتيح لها أن توجه أنشطتها التسويقية نحو تلك القطاعات، إن تجزئة السوق إذاً تشكل حجر الزاوية في وضع المزيج التسويقي من خلال مدخلين أساسيين يوصلان إلى وضع هذا المزيج المناسب:¹²⁴

أولاً: من تجزئة السوق إلى المزيج التسويقي: في ظل هذا المدخل تضع المؤسسة بعض المحددات بالنسبة لقطاع معين من المستهلكين ثم تعد برنامجاً تسويقياً خاصاً يستند إلى هذه المحددات، فمثلاً عند دراسة تركيبة السكان الديموغرافية قد تصل الإدارة إلى نتيجة وهي ارتفاع نسبة الشباب إلى مجموع السكان، إن شركة ما للسيارات تستطيع أن تستند إلى هذه النتيجة في تصميم شكل السيارة الجديدة لكي ترضي هذه النسبة الكبيرة من الشباب، كما سيكون لذلك أثر على عمليات الإشهار والتوزيع لهذه السيارة.

ثانياً: من المزيج التسويقي إلى القطاعات السوقية ثم إلى المزيج التسويقي مرة أخرى: في ظل هذا المدخل فإن المؤسسة تقوم بدراسة مستهلكي سلعتها لكي تعلم ما إذا كان هناك اختلافات بين هؤلاء المستهلكين في تفضيلهم لتلك السلعة، ومن هذه المعلومات تستنتج المؤسسة أي قطاع سوف يشتري سلعتها ومنها أيضاً يختار رجل التسويق هدفاً سوقياً يراجع بمقتضاه خصائص السلعة التي كان ينتجها وقد يقوم بعدها بتقديم أنواع جديدة ومزيج تسويقي مختلف.

المطلب الثاني: منهجية التجزئة السوقية وطرقها:

1) منهجية التجزئة السوقية: بعد عملية التجزئة الإستراتيجية للسوق والتي نتجت عنها مختلف مجالات النشاط الإستراتيجية تأتي عملية التجزئة التسويقية والتي تهدف إلى الكشف عن مختلف القطاعات في السوق الأساسي داخل كل مجال نشاط إستراتيجي، إن التجزئة الإستراتيجية منوطة بالإدارة العليا

¹²⁴ محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 84.

وياسهم من كل الوظائف في المؤسسة: التسويق، المالية، الإنتاج، الأفراد، البحث والتطوير... أما التجزئة التسويقية فإن مسؤوليتها تقع على عاتق إدارة التسويق التي تتابع مسارها من بدايته إلى نهايته.

إن بعض المؤسسات تبدأ أولاً بتحديد معايير التجزئة الأولية قبل أن تقوم بتجميع المشترين على أساس هاته المعايير، إن مؤسسة ما قد تعتبر أن العوامل التي تميز بين زبائنها هي مستوى الدخل، العمر، الجنس، فإذا استطاعت أن تفرق بين خمس فئات في المعيار الأول والثاني فإنها تصل إلى عدد من القطاعات يساوي $5 \times 5 \times 2 = 50$ قطاعاً مختلفاً، فهل حقيقة أن كل هذه الفئات لها حاجات وعادات وسلوكات مختلفة؟ وعلى العكس من ذلك هل إن كل هؤلاء الأفراد - مقسمين حسب المعايير الثلاثة - لهم ما يجمعهم ويشتركون فيه؟ ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة وتحقيق تجزئة فعالة وحقيقية للسوق فإنه من الأفضل اتباع مسار مختلف يقوم على استنتاج معايير التجزئة من خلال تحليل النقاط المشتركة بين الزبائن الذين لديهم الحاجات والسلوكات ذاتها تجاه منتجات معينة والمسار المنهجي المقترح لذلك يتضمن ثلاث مراحل هي:¹²⁵

1-1) مرحلة الدراسة و البحث: *The survey stage* وفيها تقوم المؤسسة بإجراء سلسلة من المقابلات الفردية واللقاءات الجماعية مع المستهلكين من أجل فهم جيد لدوافعهم، عاداتهم وسلوكاتهم الشرائية، وانطلاقاً من المعطيات التي تم جمعها تقوم المؤسسة بإعداد استمارة أسئلة يتم توزيعها على عينة يفترض أنها تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً، وتتضمن هذه الاستمارة خصائص المنتج وأهميته المتعلقة بصورته وسمعة العلامات المختلفة له، وتتضمن كذلك عادات استعمال المنتج و فئة المنتجات المشابهة، إضافة إلى الخصائص السوسيو ديموغرافية والجوانب البيسكوجرافية للمستهلكين، وعاداتهم تجاه عروض وسائل الإعلام، والتردد على مختلف شبكات وأماكن التوزيع

1-2) مرحلة التحليل: *The analysis stage* إن المعطيات المحصل عليها في المرحلة السابقة يجب تحليلها من خلال الأساليب الإحصائية المعنية بالتقسيم والتجميع ولقد كان الباحثون يعتمدون على بعض الأساليب البسيطة مثل الجداول المتقاطعة "*Cross tabulations*" والتي أصبحت عاجزة عن معالجة الحجم الكبير من البيانات التي تنطوي عليها عادة بحوث تجزئة السوق بسبب تعدد المتغيرات

¹²⁵ Colin Gilligan et al, *Strategic marketing planning*, Butterworth- Heinemann, Oxford 2002, p: 403.

المستخدمة في التقسيم، ومن هنا فقد انتشر استعمال بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة التي تستطيع أن تتعامل مع عدد كبير من العوامل في آن واحد فضلا عن قدرتها على القيام بعملية التقسيم والتجميع (التصنيف)، ومن أكثر هذه الأساليب استخداما في بحوث تجزئة السوق أسلوب تحليل العناقيد "Cluster analysis" وتحليل التباين المتعدد "Multiple discriminant analysis" وتحليل العوامل "Factor analysis" ...¹²⁶، إن هذه الأساليب تساعد في تحديد القطاعات المختلفة وتصنيفها تصنيفا يجعلها متجانسة فيما بينها بأكبر قدر ممكن وفي الوقت نفسه متنافية عن بعضها البعض.

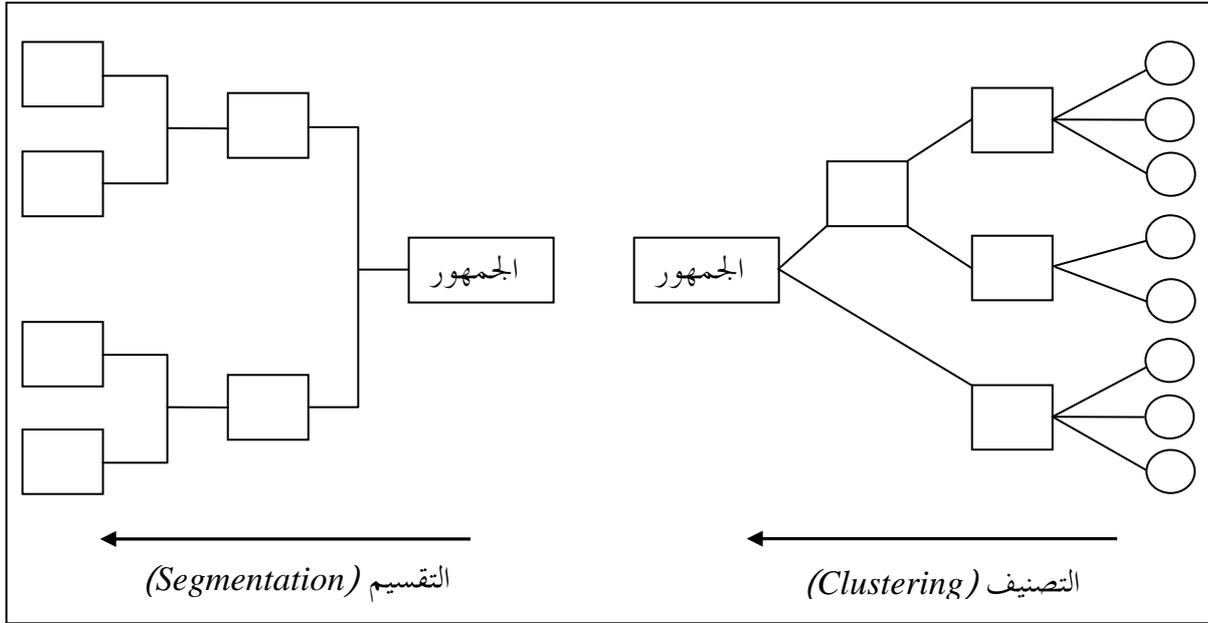
3-1) مرحلة التحديد والتعريف: The profiling stage إن المرحلة السابقة تسمح للمؤسسة بتحديد مكونات و جوانب كل قطاع من حيث العادات والسلوكيات وباقي الخصائص، مما يجعلها تميز بين الأجزاء السوقية المختلفة بإعطائها أوصافا وأسماء مختلفة، إن كل قطاع يجب أن يوصف بدقة وتحدد خصائصه في مقابل القطاعات الأخرى، كذلك فإن أي تصنيف للمستهلكين في تلك القطاعات يجب أن يعاد النظر فيه دوريا ذلك أن الأسواق والأذواق تتغير باستمرار، إن أحد الطرق المجدية لاكتشاف أسواق جديدة هي تحليل سلم معايير المستهلك والتي يستعملها في قراراته الشرائية، فإذا اعتبرنا مثلا قرار شراء سيارة، فقد كان المستهلكون متعلقين وأوفياء لعلامات السيارات المختلفة لذلك فإنهم كانوا يختارون المنتجين أولا ثم بعد ذلك نوع السيارة التي يريدون، ويتعلق هذا إذن بسوق العلامات، أما اليوم فإن المشتري قد يقرر أولا نوع السيارة التي يرغب فيها (4x4, ..monospace..) والسعر الذي يقبله ثم بعد ذلك يختار العلامة التي تناسبه وتتكلم هنا عن سوق الحاجات، في سوق مثل هذا فإن العلامات لا تتنافس بالضرورة وإنما تكون المنافسة بين المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، لذلك فإنه من المهم أن تفهم المؤسسة سلم المعايير والتفضيلات التي يستعملها المستهلك قبل أن تختار المحاور التي ستركز عليها في نشاطها لغزو قطاعات المستهلكين¹²⁷.

¹²⁶ Theodore Metaxas, *Market research and Target market segmentation*, School of Engineering, university of Thessaly, 3833 Volos, Greece, 2005.

<http://www.prd.uth.gr/research/DP/2005/uth-prd-dp-2005-3-en.pdf>

¹²⁷ Kotler et al, *Marketing management*, 11th Ed, Op.cit, p : 308.

(2) طرق تجزئة السوق: عموماً فإن رجل التسويق لديه طريقتان أساسيتان لتجزئة جمهور المستهلكين واختيار إحداهما مرتبط أساساً بعدد المعايير المختارة للتجزئة، فإذا كان العدد قليلاً (أقل أو يساوي ثلاثة معايير) فسنبكون أمام عملية تقسيم مباشر، أما في حالة العكس أين يكون عدد المعايير أكبر من ثلاثة فإننا نكون أمام عملية التصنيف أو التجميع¹²⁸، والشكل التالي يوضح هاتين الطريقتين.



الشكل 7.2: طريقتا تجزئة السوق

المصدر: M. Weill, *Le management stratégique*, ArmandColin, Paris 1992, p : 59

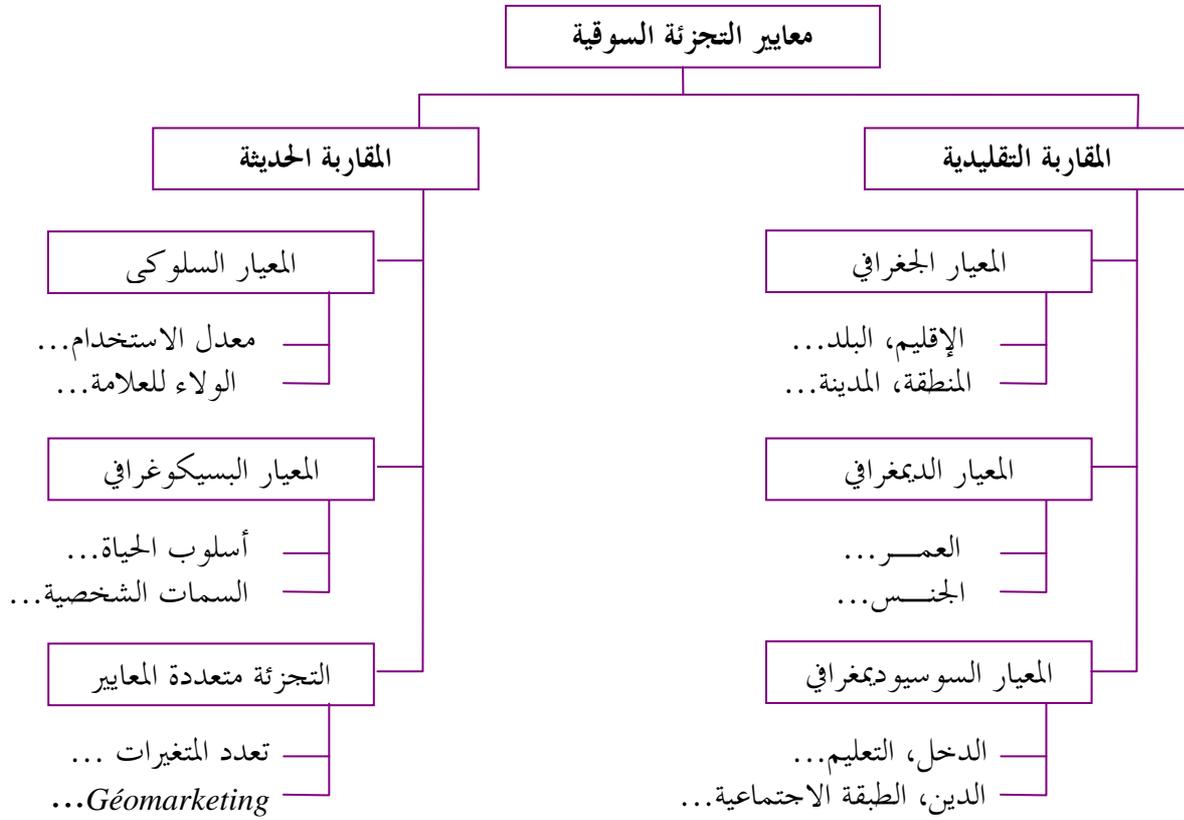
وكما يوضح الشكل من خلال اتجاه السهمين فإن عملية التصنيف هي مسار تجميعي ينطلق من الأفراد فرداً فرداً، حيث يتم تجميعهم في مراحل متتابعة حسب المعيار المشترك الذي يجمعهم حتى نصل إلى مجموع الجمهور، وعلى العكس فإن التجزئة المباشرة تنطلق من هذا المجموع الكلي للمستهلكين وبالتقطع المتتابع له نصل إلى أجزاء و مجموعات الأفراد ودائماً على قاعدة معيار مشترك بينهم، وبالتالي فإن هناك فرقا جوهريا بين عملية التصنيف والتقسيم المباشر رغم أن كليهما يهدف بالنهاية إلى تجزئة السوق إلى قطاعات متميزة، وبصفة عامة فإن التصنيف يركز على طرق رياضية معقدة نسبياً تتطلب برامج إعلام آلي متطورة من أجل معالجة وتحليل المعطيات لذلك فإنها تطبق عادة من قبل المؤسسات ذات الحجم الكبير، وهذا لا يعني أنها تحقق نتائج أفضل من عملية التجزئة المباشرة إذا تم إعدادها بشكل جيد، إن هذه الأخيرة تتطلب قدراً أقل من الحذر إضافة إلى أنها سهلة الاستعمال¹²⁹.

¹²⁸ نصيب رجم، *دراسة السوق*، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة 2004، ص: 89.

¹²⁹ M. Weill, *Op.cit*, p: 59.

المطلب الثالث: معايير تجزئة السوق:

إن أهمية تجزئة السوق إلى قطاعات لا تقتصر على مجرد كونها أداة رئيسية لتطبيق المفهوم التسويقي بطريقة علمية، بل وأيضاً لكونها المرشد للإستراتيجية العامة للمؤسسة ولتخصيص مواردها في الأسواق والمنتجات المختلفة، ونظراً لهذه الأهمية فقد استحوذت تجزئة السوق على نصيب وافر من اهتمام الباحثين الأمر الذي ترتب عنه حدوث تطور ملحوظ في الأسس المستخدمة للتجزئة والتي لم تعد قاصرة فقط على الخصائص الديمغرافية والجغرافية للمستهلكين كالجنس والعمر والدخل... وما شابه ذلك، ولكن اتسع نطاقها ليضم الخصائص البسيكوغرافية والسمات النفسية والشخصية وأسلوب الحياة... وغيرها. (انظر الشكل رقم 27)



الشكل 8.2: تطور معايير وأسس تجزئة السوق

المصدر: *J.Armand, J.Dantheil, http:// etabotic.lu/activinno/ reforme_division_auin/co_getion/pdf/chapter_1_section3.pdf*

إن *Dubois* و *Kotler* يقسمان هذه المعايير حسب فئتين: سوق المنتجات ذات الاستهلاك الواسع والسوق الصناعية، وكل سوق لها معاييرها الخاصة:¹³⁰

¹³⁰ *Kotler et Dubois, Op.cit, 11^oEd, p : 302.*

1) معايير تجزئة سوق الإستهلاك الواسع:

1-1) المعيار الجغرافي: يعتبر المعيار الجغرافي من أقدم وأكثر الأسس استخداما في تجزئة السوق سواء السوق الإستهلاكية أو الصناعية، ويقوم هذا المعيار على تجزئة السوق إلى وحدات حسب المناطق المختلفة: إلى دول، أقاليم، أو مدن...، حيث تختلف حاجات ورغبات سكان كل منطقة بشكل واضح، و بعد ذلك فإن واضعي الإستراتيجية التسويقية يقررون إذا ما كان عليهم الدخول في كل المناطق أو بعضها فقط، وعلى كلٍ فإن المؤسسة ستدخل تعديلات على مزيجها التسويقي ليلائم تفضيلات كل منطقة جغرافية تستهدفها المؤسسة، فمثلا وفي سوق السيارات فإن شركة Ford الأمريكية تقوم بإدخال تعديلات تخص شكل السيارات وبعض خصائص التشغيل لتوافق تفضيلات المستهلكين الأوروبيين وكذلك القوانين و التشريعات الأوروبية، إن المعيار الجغرافي يعد أكثر المعايير جاذبية للتسويقيين نظرا لسهولة استخدامه و فعالية تطبيقاته¹³¹.

2-1) المعيار السوسيوديمغرافي: و هو أيضا أحد أكثر المعايير استخداما و يعتمد على تجزئة السوق إلى مجموعات مختلفة استنادا إلى متغيرات ديمغرافية و اجتماعية كالعمر، و الجنس، الدخل، حجم العائلة ودورة حياتها، الدين ومستوى التعليم.. ويقوم هذا المعيار على أساس أن الأشخاص الذين ينتمون إلى الفئة نفسها من العمر أو الدخل.. سيكون لديهم الرغبات ذاتها، وأنهم سيشترون سلعا متشابهة ولهم سلوك مشترك تجاه ما يعرض عليهم من منتجات وخدمات، إن هذا المعيار يشترك مع المعيار الجغرافي في أنه سهل الاستخدام والقياس¹³²، وستتناول أهم المتغيرات الديمغرافية باختصار فيما يلي:¹³³

- **العمر:** تختلف حاجات ورغبات الأفراد وكذلك عاداتهم وأذواقهم وأنماطهم الإستهلاكية طبقا لأعمارهم المختلفة، لذلك فقد أصبح لتجزئة المستهلكين حسب فئات السن أهمية كبيرة في نجاح خطط تسويق الكثير من المنتجات التي تخص مجموعة معينة من المستهلكين كما هو الحال بالنسبة لتسويق لعب الأطفال و غذائهم و ملابسهم ...
- **الجنس:** كثيرا ما يستخدم الجنس كمتغير أساسي في تجزئة السوق إلى قطاعات و ذلك بالنسبة لعدد غير قليل من السلع كالملابس و أدوات الزينة مثلا... و غالبا ما يكتشف المسوقون من حين لآخر أن أنواعا أخرى من المنتجات يمكن تجزئتها على أساس الجنس كما هو الحال في سوق السيارات حيث

¹³¹ C. Gilligan et al, Op.cit, pp : 312-314.

¹³² JohnT.Bowen, *Market segmentation in hospitality research*, , international journal of contemporary hospitality management, MCB University Press USA, Vol10/ N°7, 1998, p: 289.

¹³³ C. Gilligan et al, Op.cit, pp : 314-319.

أصبح متغير الجنس يأخذ اهتماما كبيرا عند تجزئة السوق بعد أن صار للمرأة دور أكبر في حياة المجتمع من خلال اندماجها في نشاطه الاقتصادي والاجتماعي، ولذلك فإن دراسة توزيع المستهلكين طبقا للجنس أضحت له أثر بالغ في توجيه سياسات الإنتاج والتسويق.

• **الدخل:** لا شك أن طبيعة السلع و الخدمات وطريقة تسويقها تختلف باختلاف دخول الأفراد في القطاعات السوقية المختلفة، فمن الأمور الملاحظة أن الأفراد و العائلات ذوي الدخل المرتفع يدركون السلع بطريقة تختلف عن الأفراد الذين لهم دخل منخفض، كما أن عاداتهم الشرائية تختلف تبعاً لذلك، و منه فإن الدخل يمنح المسوق فرصة لتجزئة السوق على أساسه.

• **التعليم:** إن نمو المستوى التعليمي للمستهلك يسهم في ترقية وعيه وحسن اختياره للسلع و الخدمات و منافذ التوزيع... ويجعل ذلك يركز على شيء من الرشد والعقلانية في إشباع الحاجات والرغبات وهذا ما يدعو المسوق إلى تجزئة سوقه مثلا حسب مستويات التعليم المختلفة...

• **الطبقات الاجتماعية:** غالبا ما يقسم المجتمع أعضائه وفق تدرج اجتماعي معين كأن يكون التقسيم إلى الطبقات التالية: الطبقة الدنيا، المتوسطة، و الطبقة الغنية... وقد يعتمد البعض في هذا التقسيم على المؤشرات المادية للتدليل على مختلف الطبقات الاجتماعية كما قد يعتمد البعض الآخر على مؤشرات أخرى كمستوى التعليم أو المهنة أو الأصل...، وفائدة هذا التقسيم تبرز من خلال أنه كثيرا ما يميل الأفراد الذين ينتمون إلى الطبقة الاجتماعية نفسها إلى أن يكون لديهم أنماط شرائية مشتركة تؤثر بشكل واضح على تفضيلات الأفراد للسلع كالسيارات، الملابس، الأثاث وكذلك على أماكن التسوق وأوقاته... إلخ.

1-3) المعيار البسيكوجرافي: وتعرف المعايير البسيكوجرافية بأنها العوامل التي على أساسها يتم تجزئة السوق إلى قطاعات من المستهلكين وفقا لسماهم الشخصية وأساليب حياتهم، إن الشخصية تعبر عن مجموع الخصائص النفسية للمستهلك كالإندفاع والقلق و الرغبة في الأمان، التردد... و التي تجعله فريدا و متميزا عن الآخرين، أما أسلوب الحياة فإنه يشير إلى مجموعة القيم والطرق التي يريد إنسان ما أن يعيش حياته بها والتي يفترض أنها تؤثر على سلوك الفرد تجاه المنتجات والعلامات التي يشتريها، فمثلا إن بعضهم قد يفضل أسلوب حياة تقليدي محافظ في حين يرغب آخرون في نمط معيشة متطور وعصري

متجدد.¹³⁴

¹³⁴ G.Lancaster et D.Reynolds, Op.cit, p : 79.

ونظرا لأن المتغيرات البسيكوغرافية تعكس الجانب الفكري و العقلي و النفسي للمستهلكين فإن عملية جمع المعلومات عنها تمثل تحديا كبيرا لرجال التسويق، لذلك فقد حاولوا وضع بعض الطرق من أجل دراستها و التعرف عليها و من أكثر هذه الطرق استخداما ما يعرف بمقياس AIO و يستخدم هذا المقياس في تكوين صورة للقطاعات السوقية المختلفة من خلال استمارة تتكون من مئات الأسئلة تقدم للمستهلكين و تتمحور حول:¹³⁵

- أنشطة الفرد « *Activities* » : وتشمل العمل، الهواية الشخصية، الأحداث الاجتماعية ووسائل الترفيه و التسلية.... .
- الاهتمامات « *Interests* » : وتشمل الأسرة و المنزل والعمل و الموضة والأكل، وكذلك الانجازات الشخصية والاهتمامات الخاصة بالقراءة والاستماع إلى الراديو و مشاهدة التلفاز... .
- الآراء « *Opinions* »: وتضم آراء الشخص فيما يتعلق بذاته أولا وما يتعلق بالآخرين من حوله، وبالموضوعات الاجتماعية والسياسية و الاقتصادية و آرائه حول المستقبل... .

إضافة إلى المقياس السابق فإن هناك مقياسا آخر يدعى مقياس VALS و هو يجمع بين مجموعة القيم *Values* وأسلوب الحياة *Life style* في آن واحد وقد استخدمته إحدى الشركات الأمريكية للبحوث و وفقا له فقد تم تجزئة السوق الأمريكية إلى تسع قطاعات مختلفة.¹³⁶

إن استخدام المعيار البسيكوغرافي عند تمييز القطاعات السوقية عن بعضها يتطلب قدرا من الحذر ذلك أن سوء تفسير المعلومات التي تم جمعها من الأفراد والخاصة بتحديد أسلوب حياتهم قد يؤدي إلى نتائج غير سليمة، إضافة إلى التكلفة العالية التي يتضمنها إجراء الدراسة البسيكولوجية للمستهلكين.

4-1) المعيار السلوكي: إن هذا المدخل يعتمد في تجزئته للسوق على تغيرات سلوكيات المستهلكين نحو منتج المؤسسة، فهو يساعد على اكتشاف أسباب شراء المستهلك لمنتج أو خدمة معينة، و يمكن الوصول إلى تلك الأسباب عن طريق التعرف على مدى استجابة المستهلك مع مزايا السلعة واستخداماتها، ويستند هذا المدخل على أسس أهمها:¹³⁷

- **المنفعة المرجوة من السلعة:** ويقسم المستهلكون على هذا الأساس حسب المنافع التي يبحثون عنها من وراء استعمالهم للمنتج أو الخدمة كالقوة، الصلابة، الاقتصادية، الجمال، الراحة... و نظرا لأن هذا

¹³⁵ D.darpy et P.Volle, *Comportement du consommateur*, Dunod, Pari 2003, p : 243.

¹³⁶ C.Gilligan et al, *Op.cit*, p : 427.

¹³⁷ *Ibid*, p : 422-423.

الأساس يستخدم مفهوم السببية فإنه يعد أكثر تقدما من العوامل السابقة غير أن ما يؤخذ على هذا المعيار هو صعوبة تحديد الفوائد و المنافع التي يبحث عنها المستهلكون في المنتج إضافة إلى صعوبة قيام المستهلك بترتيب المنافع حسب الأهمية التي يراها، وذلك لأنه عادة ما يرغب في المنتج لمجموعة من المنافع فيه وقد يركز على واحدة أو اثنين منها.

● **معدل الاستخدام:** هناك الكثير من الأسواق يمكن تجزئتها إلى قطاعات حسب تكرار الشراء، ويعتمد هذا الأساس على ما يعرف بقاعدة *Pareto 80/20*، وتعني أن 20% فقط من المستخدمين يمثلون تقريبا 80% من المشتريات والعكس¹³⁸، ويمكن تجزئة السوق حسب هذا المعيار إلى من يستعملون المنتج بكثرة « *Heavy users* »، ومن يستعملونه بشكل متوسط « *Medium users* »، ومن يستعملونه بشكل محدود « *Light users* »، وأخيرا من لا يستعملونه مطلقا « *non users* »، وبعد هذه التجزئة يقوم رجل التسويق بتحديد ما إذا كانت هناك عوامل مشترك ديمغرافية أو اقتصادية أو اجتماعية في كل جماعة وقد يقرر رجل التسويق الاهتمام فقط بالفئة التي تمثل أكبر استخدام لمنتجه.

● **الولاء للمنتج وللعلامة:** إن هذا المدخل المباشر في تجزئة السوق يعتمد على أن المستهلكين يختلفون في درجة وفائهم للمنتجات أو ما يعرف بالولاء للعلامة *Brand loyalty*، ويمكن تجزئة السوق تبعا لذلك الاختلاف إلى قطاع من لهم ولاء كبير « *hard core loyals* » ومن لهم ولاء معتدل « *soft core loyals* » وأصحاب الولاء المتبدل « *shifting loyals* » ومن ليس لهم ولاء لأي علامة « *switcher* » والمهم أن يركز المسوّق على سبب ولاء أو عدم ولاء المستهلكين و مميزات المنتج التي دعت إلى ذلك، و كما يبدو فإنه ليس من السهل قياس درجة ولاء الزبائن لمنتج أو علامة معينة وهذا هو العيب الموجود في هذا الأساس.¹³⁹

1-5) التجزئة متعددة المعايير: في كثير من الحالات فإن مسؤول التسويق يعمل على استخدام عدة متغيرات في آن واحد من أجل تجزئة سوقه فمثلا يمكن تقسيم سوق الأثاث المتزلي باعتماد متغيرات من مثل المنافع التي يربوها المستهلك من وراء استعماله كالراحة، الصلابة، والجمال... وفي الوقت نفسه يستخدم رجل التسويق المتغيرات الديمغرافية لوصف الأفراد الذين يبحثون عن منفعة ما، و من هنا فان قرار اختيار أساس لتجزئة السوق ليس محصورا في معيار واحد ولكنه قد يكون مزجا لعدد من المتغيرات تعطي أحسن وصف للقطاعات المستهدفة، وفي الواقع فان أحد التقسيمات الفعالة هي تلك التي تعتمد على المزج بين العوامل الجغرافية والعوامل السوسيوديمغرافية والتي أدت بالنهاية إلى ميلاد مفهوم جديد

¹³⁸ David Mercer, *Marketing*, 2^e édition, Blackwell, Oxford 2001, p: 131.

¹³⁹ G.Lancaster et D.Reynolds, *Op.cit*, p : 80.

وهو «التسويق الجغرافي *Géomarketing*» ويعنى بتحليل الخصائص السوسيوديمغرافية والسلوكية للإفراد الذين يحتلون مكانا جغرافيا معيناً (مدينة ، أو مكان عمل أو أكثر من ذلك...) ويعتمد هذا التحليل على وجود نظام معلومات جغرافي *SIG* فعال.

لقد تم استخدام هذا المفهوم في بادئ الأمر من طرف البنوك من أجل اختيار المواقع الجغرافية التي ستعمل فيها ثم بعد ذلك اتسع نطاق استعماله ليضم مؤسسات الاتصال و مؤسسات التوزيع الواسع، ومكاتب التأمين...، إن هذا المفهوم يساعد المؤسسة في تحديد المنطقة الجغرافية لعملائها المحتملين وخصائصهم من أجل توجيه الأنشطة الاتصالية المناسبة لهم من حيث وسيلة الاتصال و مكان وضع اللافتات الإشهارية مثلا، إضافة إلى إسهامه الفعال في تخفيض تكاليف التوزيع.¹⁴⁰

(2) معايير تجزئة السوق الصناعي:

إن ما قلناه عن الاستهلاك الواسع من اختلاف وتنوع في الرغبات والعادات ينطبق كذلك على سوق المستعمل الصناعي ولذلك فقد حظي مفهوم تجزئة السوق الصناعي على اهتمام عدد كبير من الباحثين في التسويق منذ ظهور المفهوم التسويقي الحديث، و في الواقع فإن المفاهيم الأساسية لتجزئة السوق الصناعي لا تختلف كثيرا عن مثيلتها في السوق الاستهلاكي فالهدف واحد وهو تحديد وتوصيف ذلك القطاع أو السوق الذي تستهدفه المؤسسة بتصميم برامج تسويقية متميزة، إن الاختلاف الرئيس بين استراتيجية تجزئة السوق لمنتجات الاستهلاك الواسع وتجزئة سوق المنتجات الصناعية يكمن في أسس و معايير هذه التجزئة وقد حاول كثير من الباحثين تحديد المعايير الخاصة بالسوق الصناعية ومن هؤلاء *Shapiro* و *Bonoma* الذين قاما بدراسة معمقة قدما من خلالها أهم المعايير التي يمكن تجزئة هذا السوق على أساسها:¹⁴¹ والشكل رقم 9.2 يلخص هذه المعايير.

- (1-2) **المحيط الديمغرافي:** للعميل وأكثر المعايير استخداما فيه هي نوعية القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسات المستهدفة، و حجم المؤسسات وكذلك الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه...
- (2-2) **معالم التشغيل:** والتي تميز نشاط العميل كالتكنولوجيا المستعملة، وإمكاناته التقنية و المالية..
- (3-2) **طرق الشراء:** الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وسياستها في قراراتها الشرائية وكذلك المعايير التي تتم على أساسها عملية الشراء للمنتجات الصناعية.

¹⁴⁰ http://www.geoconcept.com/geomarketing/3_volets_bdf.pdf. 01/03/2006.

¹⁴¹ B.Shapiro et T.Bonoma, *How to segment industrial market*, 1984, in R.Dolan, *Strategic marketing management*, HBS press, Harvard 1991, pp: 156-166.

- 2-4) العوامل الموقفية: وتتمثل أساسا في درجة استعجالية الطلبات، وطرق وظروف استعمال المنتجات وكذلك أهمية تلك المنتجات بالنسبة للعمل ...
- 2-5) السمات الشخصية للمشتري : خصائصه الديمغرافية، وعاداته تجاه تحمل المخاطرة مثلا، ودرجة ولائه لعلامة أو منتج معين ...



الشكل 9.2: معايير تجزئة السوق الصناعي
المصدر: *Ibid*, p : 157

وبالنظر إلى الشكل 9.2 فإننا نلاحظ أن *Bonoma* و *Shapiro* يعتبران هذه المعايير مرتبة بشكل متدرج فوق بعضها البعض وبطريقة متداخلة (*nested hierarchy*)¹⁴²، فكلما اقتربنا من مركز هذا التدرج فإننا نحصل على أفضل المعايير لتجزئة السوق ولكن أيضا كلما أصبحت العملية أصعب من ذي قبل، وباعتبار هذا التدرج في معايير التقسيم فإنه يمكننا اعتماد الدراسة التي قدمها كل من *Wind* و *Cardozo* الذين اقترحا نموذجا يتم من خلاله تجزئة السوق الصناعي وذلك بالمرور على مرحلتين:¹⁴³

الأولى: وتبدأ عملية تجزئة السوق الصناعي فيها بانتقاء مبدئي للمؤسسات يمكن من اختيار الأسواق الأكبر على أساس خصائص المنظمة التي تقوم بالشراء كحجمها و هيكلها التنظيمي و موقعها الجغرافي

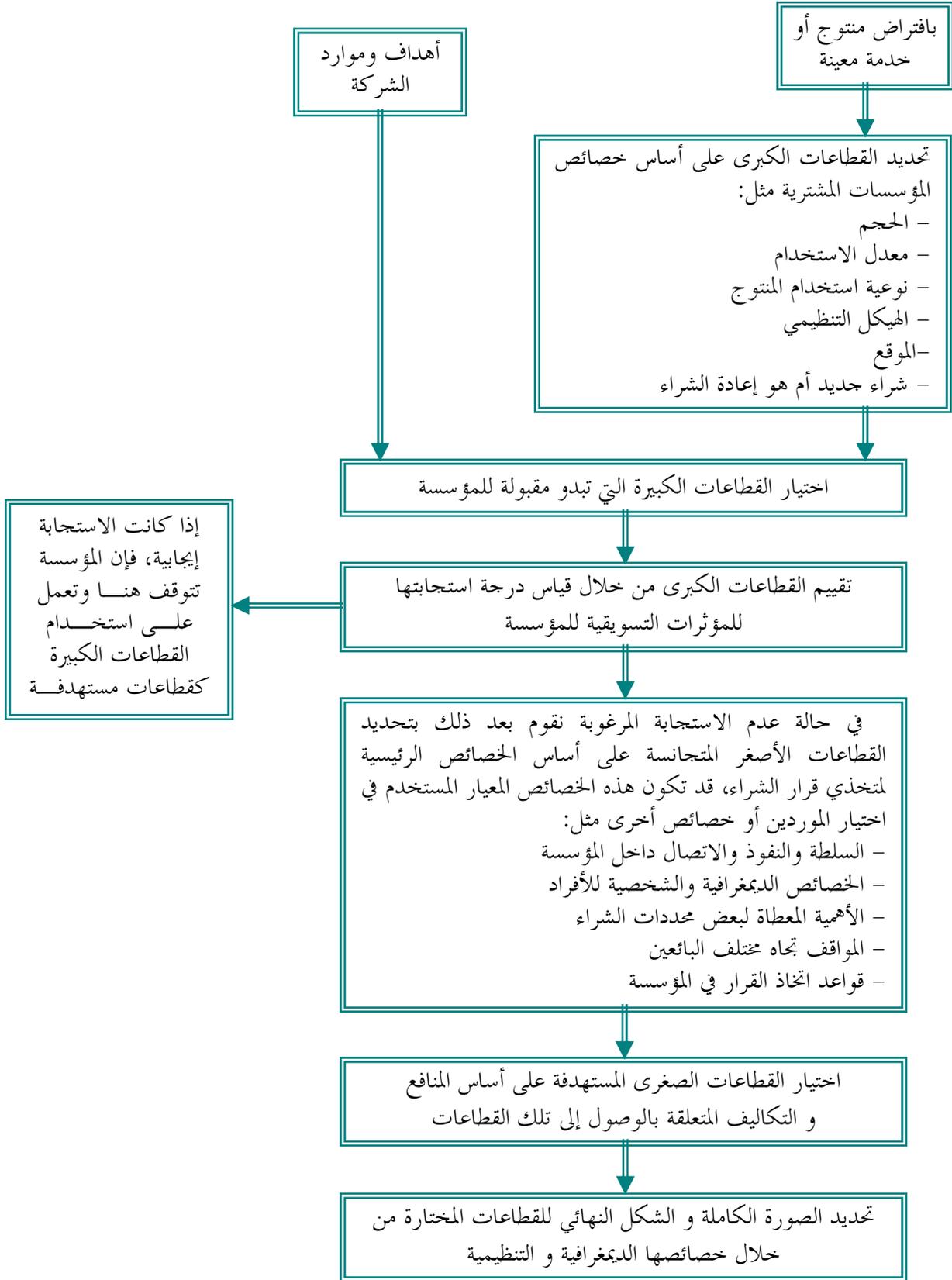
¹⁴² *Ibid*, p: 157.

¹⁴³ *Sally Dibb, Op.cit, p: 400.*

و موقعها الشرائي والذي قد يوفر فرصة تسويقية للمؤسسة ومن ثم يتم تصنيف تلك المؤسسات في قطاعات كبيرة و متجانسة (*macro segments*).

في هذه المرحلة يمكن لرجال التسويق أن يستخدموا مجموعة من أسس التجزئة -سابقة الذكر- بصورة منفردة أو بالجمع بين أكثر من أساس، و من ميزات هذا المدخل الأولي أنه يوفر تكاليف البحث و الانتقاء في المرحلة الثانية حيث غالبا ما يتم الاعتماد فيه على مصادر المعلومات الثانوية (سجلات المؤسسة)، كذلك فإنه بدلا من تحليل خصائص المؤسسات كل على حدة، فإنه يمكن التركيز في المرحلة الثانية على تلك المجموعات الكبرى المتجانسة والقيام بالتجزئة اللازمة للوصول إلى قطاعات أكثر تحديدا في السوق.

الثانية: بعد انتهاء المرحلة الأولى فإن المؤسسة تقوم باختيار استجابة القطاعات الكبرى للمجهودات التسويقية للمؤسسة، و إذا كانت النتائج ايجابية فإنها تتوقف عندها و تعمل على استخدام قطاع السوق الكبير كقطاع مستهدف (انظر الشكل 10.2)، وإلا فإن المؤسسة يمكنها في مرحلة ثانية تجزئة تلك القطاعات الكبرى إلى قطاعات أصغر (*micro segments*)، و ذلك على أساس التشابه أو الاختلاف، و المعلومات اللازمة في هذه المرحلة سوف تأتي بصفة أساسية من خلال تحليل الخصائص المتعلقة بوظائف اتخاذ القرارات في المؤسسة المختارة سلفا والتي من بينها: مكانة وظيفة الشراء من حيث سلطتها و شبكة نفوذها واتصالاتها داخل المؤسسة المعنية، الخصائص الديمغرافية والشخصية لمتخذ قرار الشراء إذا كان القرار فرديا وشخصية المؤثرين في القرارات إذا كان جماعيا، كذلك يمكن الاعتماد في التجزئة على اتجاهات المشترين نحو البائع من خلال البحث في تفضيلاتهم بين مختلف السلع و العلامات إضافة إلى الأهمية التي يولونها للمحددات الأساسية لقرار الشراء: السعر، الجودة



الشكل 10.2: نموذج التجزئة الكلية والجزئية للسوق الصناعي

المصدر: *Ibid*, p : 401

إن تجزئة السوق إلى قطاعات تشتمل على اختيار الأسس المناسبة واللازمة لتقسيم السوق الصناعية إلى أجزاء فرعية، وهذه الأسس التي تمت الإشارة إليها -فيما سلف- قد ركز عليها الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال تجزئة السوق الصناعي، غير أنه يبقى على رجل التسويق الناجح أن يختار من بين هذه الأسس ما يتناسب مع طبيعة موقفه في السوق، هذا بالإضافة إلى ضرورة قيامه بالمراجعة الدورية لإستراتيجيته في تجزئة هذه السوق نظرا للتغير السريع لاحتياجات العملاء و أنشطة المنافسين المضادة.

المطلب الرابع: شروط جودة التجزئة السوقية:

كيف يمكن للمؤسسة تحديد خصائص المشتري التي تؤدي إلى أحسن تجزئة للسوق؟ وكيف تستطيع معرفة المعايير التي تنتج لها قطاعات مناسبة لأهدافها كمؤسسة؟ إن مجرد حقيقة وجود قطاع سوقي أو عدة قطاعات لا يعني بالضرورة أن رجل التسويق يجب أن يتعامل معها كأسواق مستهدفة، و لذلك فإنه يجب توفر مجموعة من الشروط في عملية التجزئة السوقية بحيث تؤدي إلى تمييز القطاعات المختلفة وكذلك مراعاة متطلبات توجيه برامج تسويقية متميزة إليها، إن الشروط التي وضعها التسويقيون لذلك متعددة وكثيرة و يمكننا أن نذكر أهمها فيما يلي :

(1) الحجم المعبر : (Substantiality)

ويمكننا أن نعبر عن هذا الشرط بدرجة كفاية حجم القطاع وطلبه على تحقيق مردودية مناسبة تقابل مقدار النفقات التي يتطلبها استهداف هذا القطاع أو ذاك، ولذلك فإن أساس التجزئة المستخدم يجب أن تنتج عنه قطاعات سوقية بأحجام تبرر توجيه برنامج تسويقي مميّز لكل قطاع.

إن حجم القطاع لا يتعلق فقط بعدد الأفراد الموجودين فيه ولكنه يتعلق أساسا بقدرة هذا القطاع على تغطية نفقات البائع و تحقيق فائض له (*surplus*) بغض النظر عن عدد الأفراد أو المؤسسات المستهدفة ولذلك فإن حجم القطاع قد يكون مغالطا لرجل التسويق، ومن ثم فإنه لا ينبغي تقييم الأسواق المحتملة من خلال عامل الحجم وحده، فقد يحتوي قطاع سوقي ما عددا كبيرا من المستهلكين ولكن مداخيل الغالبية منهم ضئيلة وقوتهم الشرائية ضعيفة بحيث لا تسمح لهم باقتناء منتج المؤسسة إضافة إلى ذلك فإن القطاعات الكبيرة عادة ما تكون أكثر جاذبية للمنافسة، مما يعني تقليص الحصة السوقية للمتنافسين و ضياع الحجم الذي كانت تعتمد عليه المؤسسة في تحقيقها للأرباح، و لذلك فإن المقياس الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة هو قدرة هذا الحجم على تحقيق الربح و المردودية المرضية، و انطلاقا من هذا فإن العديد من الشركات أصبحت تهتم بالقطاعات الصغيرة التي أضحت تمثل لها جاذبية

أكبر من غيرها من خلال اتباع استراتيجية استهداف الأسواق الصغيرة (*niche markets*)، و خاصة إذا كانت المؤسسة تتمتع بقدرة على إغلاق السوق في وجه المنافسة من خلال عوائق الدخول التي تفرضها على سوقها الصغير.¹⁴⁴

ومن أمثلة هذا النوع من الاستهداف قيام شركة ما بالتعامل مع لاعبي كرة القدم المشهورين أو الفنانين المرموقين وأصحاب المناصب العليا في الحكومات ذوي المداخيل العالية جدا، فعلى الرغم من صغر حجم هذه القطاعات وقلة عدد أفرادها إلا أن القوة الشرائية الكبيرة لهم يمكن أن تحقق للمؤسسة النجاح والنمو إذا استطاعت كسب ولائهم وتحقيق رضاهم.

(2) إمكانية القياس : (*Measurability*)

من أجل أن تتمكن المؤسسة من اختيار القطاع أو القطاعات التي ستعمل على إشباع حاجاتها، فإنه يجب توفر القدرة على تحديد حجمها - كما ذكرنا في النقطة السابقة- و تقييم القوة الشرائية لأفرادها وخصائصهم الأساسية فيما يتعلق بسلوكهم الشرائي، لذلك فإنه كلما كان المعيار المستخدم في تجزئة السوق مجردا كلما صعب ذلك من عملية قياس مكوناته، فمثلا لو كان معيار التجزئة لسوق صناعي هو حجم المؤسسة فإن هذا سيجعل من الممكن ومن السهل تحديد موقع المؤسسات الجغرافي، ورقم أعمالها... وعلى العكس من ذلك فلو أن المعيار كان سلوك تلك المؤسسات وردود أفعالها تجاه التجديد (المنتجات الجديدة) فإن الأمر بلا شك يكون صعبا ويستلزم دراسة سوقية معمقة من أجل قياس حجم السوق المحتمل، وهذا هو أحد النقص والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند اختيارها لتجزئة سوقه عن طريق سلوك المستهلكين باستخدام معايير مجردة كالمنفعة التي يبحث عنها المستهلكون في المنتج، وأساليب حياتهم... الخ.¹⁴⁵

(3) إمكانية الوصول : (*Accessibility*)

إن القطاع المستهدف يجب أن يكون ممكنا الوصول إليه وتوجيه المزيج التسويقي للمؤسسة نحوه وبدون توفر هذا الشرط فإن القيمة التجارية لذلك القطاع تنتفي تماما ويصبح من غير المجدي بالنسبة للمؤسسة تركيز نشاطها عليه، وهذا ما يحدث في كثير من الأحيان لبعض المؤسسات التي تختار قطاعات ذات أحجام كبيرة ثم لا تستطيع بعد ذلك الوصول إلى كافة أفراد تلك القطاعات نظرا لمواردها المحدودة

¹⁴⁴ J.Stanton et G.Pires, *The meaning and application of substantiality in market segmentation*, University of Newcastle, CALLAGHAN N.S.W, From : [http:// simb.vuw.acmz:8081/www/ANZMAC_rom/stanton24.pdf](http://simb.vuw.acmz:8081/www/ANZMAC_rom/stanton24.pdf)

¹⁴⁵ J.J.Lambin, *Op.cit*, p: 204.

أو لعدم وجود القنوات التسويقية الموصلة إليهم¹⁴⁶، فقد يكون من مصلحة المؤسسة مثلاً أن يتم توجيه الإعلان إلى قادة الرأي أساساً لتأثيرهم على الآخرين غير أن الإتصال بهؤلاء القادة قد يكون من الصعب تحقيقه لأن هؤلاء غير متميزين من حيث اختيار الصحف والمجلات التي يقرؤونها أو القنوات التلفزيونية التي يشاهدونها، ومعنى ذلك أن المؤسسة قد تحدد مجموعة أفراد معينة فيها صفات تمثل أهمية خاصة لها ولكن ونظراً لعدم وجود الوسيلة الاتصالية المناسبة فإنه يصبح من غير المفيد اعتبارهم كقطاع من قطاعات السوق المستهدفة .

(4) الاستجابة المختلفة أو التنافي : (Distinguishable)

وهذا أحد أهم الشروط لتجزئة جيدة، فالقطاعات التي تم تحديدها بواسطة معايير معينة يجب أن تستجيب للتغيرات التي تحدث في المزيج التسويقي بطريقة مختلفة فإذا حددنا قطاعات السوق على أساس اتجاه المستهلك و ردة فعله نحو السعر فإن المشتري ذا الدخل المنخفض أو الذي يهتم بالتوفير و الاقتصاد لن يشتري السلعة إذا ما رفعنا سعرها أو على الأقل فإنه يخفض من عدد مرات الشراء وكمياته، وعلى العكس فإن القطاعات التي لا تهتم بالفوارق السعرية قد لا تتأثر بتغير السعر، ويتعلق الأمر في هذا الشرط أساساً بأن تكون القطاعات متجانسة في مفرداتها ومكوناتها (*homogeneous within*) حيث يكون المستهلكون داخل كل قطاع يستجيبون بطريقة متماثلة لتغيرات المزيج التسويقي، وكذلك أن تكون هاته القطاعات مختلفة عن بعضها (*heterogeneous between*) بحيث يكون لها ردة فعل متباينة (إن لم تكن متعاكسة) تجاه النشاط التسويقي للمؤسسة¹⁴⁷.

(5) القيمة العملية: (Accionability)

وتعني سهولة تحقيق وتصميم المزيج التسويقي الفعال ولذلك فإن معيار التجزئة يجب أن يكون قابلاً لاستعماله في الواقع من طرف رجل التسويق من أجل توجيه جهوده نحو هذا القطاع أو ذاك أو تنويع سياسته التسويقية باتجاه قطاعات مختلفة، و في هذا الإطار فإن المعيار الديمغرافي والجغرافي وكذلك المعيار السوسيوديمغرافي هي أكثر المعايير قابلية للتفعيل من غيرها حيث نستطيع بسهولة معرفة عادات الشراء للمنتجات والخدمات المعينة للقطاعات التي تم تحديدها بواسطة هذه المعايير مما يمكننا كذلك من اختيار قنوات التوزيع ووسائل الاتصال المناسبة، وعلى النقيض من ذلك فإن المعايير السلوكية كأسلوب الحياة

¹⁴⁶ J.Groncutt t al, *Marketing : essential, principales, new realities*, Kogan page, London 2004,

p : 143.

¹⁴⁷ *Ibid*, p : 129.

و الخصائص الشخصية للأفراد هي متغيرات وصفية أقل في قيمتها العملية من المعايير السابقة وتتطلب لذلك بحثا معمقة ومكلفة¹⁴⁸.

(6) الثبات : (Stability)

إن المعايير التي يتم استخدامها يجب أن ينجم عنها قطاعات تتميز بالثبات النسبي، و يعني هذا ثبات التفضيلات والميولات للأفراد داخل القطاعات المختلفة التي تم تعريفها، إن ثبات هذه التفضيلات هو أمر نسبي ولذلك فإن هذا الشرط يفترض على الأقل أن أي تغير أو توجه جديد في مكونات القطاعات المستهدفة يمكن ملاحظته والتحكم في أثره من خلال الاستجابة الايجابية لهذا الأثر، وبالتالي فإن المعيار المستخدم يجب أن يسمح بدراسة توجهات وتغيرات سلوكيات المستهلكين لما لها من أهمية في تحديد وضعية المؤسسة تجاه مختلف القطاعات السوقية¹⁴⁹.

¹⁴⁸ F.Baldo et al, *La segmentation : méthodes et pratiques*, Université de Metz,
<http://www.watoowatoo.info.net/mkgr/papers/mkgr-afm2005.pdf>, p : 20

¹⁴⁹ J.Groncutt et al, *Op.cit*, p : 143.

المبحث الثالث:

اختيار القطاعات المستهدفة

ويشكل اختيار القطاعات المستهدفة المرحلة الثانية من عملية الاستهداف فبعد أن يتم تكوين القطاعات السوقية، تصبح مهمة رجل التسويق هي فهم المستهلكين الذين يكونون كل قطاع، و بينما يسهم الأساس الذي استخدم في التجزئة في تفسير طبيعة هؤلاء المستهلكين فإنه يبقى غير كاف لتبرير القرارات التي يتخذها رجل التسويق، و الأمر يتطلب إذن القيام بتقييم تلك القطاعات بغية تحديد مدى ملاءمتها لتصبح سوقا مستهدفا، و تحتاج المؤسسة في سبيل ذلك إلى بيانات شاملة عن القطاعات المختلفة من حيث حجم المبيعات المتوقع، و معدل نمو الطلب فيها، الأرباح المتوقعة، نقاط قوة وضعف المنافسين... كل هذا من أجل تحديد جاذبية القطاع، ذلك أن جاذبيته بالنسبة للمؤسسة ستحدد بدرجة كبيرة قرارها في قبوله أو عدم قبوله كسوق تستهدفه.

المطلب الأول: تقييم القطاعات السوقية المختلفة:

1) دراسة القطاعات السوقية: بعد أن قامت الشركة بتحديد القطاعات المختلفة وتمييز بعضها عن بعض فإن المؤسسة لابد أن تقوم بعد ذلك بتقييمها من أجل تحديد القطاعات التي يمكن أن تستهدفها وتحديد استراتيجيتها التسويقية بالنسبة لأسواقها المستهدفة، وبينما لا يوجد أسلوب واحد متفق عليه لتجزئة السوق فإنه من المؤكد أن لدى المؤسسة أسلوبا واحدا صحيحا لاستخدام هذه القطاعات من السوق لمضاعفة فرصها في النجاح، ويتحقق ذلك بقدرتها على تحديد الأسواق التي تستطيع أن تحصل فيها على نتائج سريعة ومرضية حتى تتمكن من تحسين وضعيتها في السوق، ولمعرفة تلك الأسواق فإن المؤسسة لابد أن تقوم بدراسة لكل قطاع تتضمن ما يلي:¹⁵⁰

- دراسة المستهلكين الذين يتضمنهم القطاع (من هم؟ كم عددهم؟ ماذا يشترون؟ متى؟ و أين؟ ولماذا يشترون؟ ماذا يقرؤون و ماذا يستمعون؟ ماذا يفعلون في غالب أوقاتهم؟ عن أي إشباع وعن أي فائدة يبحثون من خلال استهلاك المنتج؟ هل هم راضون عن المنافسين؟...).
- دراسة المنافسين (من هم؟ قوتهم و ضعفهم؟ تموقع منتجاتهم، قنوات توزيعهم؟ وسائل الإعلام التي يستعملونها، ميزانية الاتصال و الترويج لديهم، أسعار منتجاتهم، الخدمات الملحقة بمنتجاتهم...).

¹⁵⁰ B.David et A.Axman, *A crush course in marketing*, Adams media, Avon 2000, pp: 38-40.

- دراسة عوامل النجاح و الإمكانيات التي يتطلبها (التواجد في مراكز الشراء الكبرى، صورة المؤسسة ...).
- دراسة النتائج المحتملة- في حالة اختيار قطاع ما- على وظيفة التسويق والوظائف الأخرى للمؤسسة من خلال تحديد الفوائد والأخطار في ذلك القطاع كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 01: درجة خطر وأهمية القطاع السوقى

1- درجة الأهمية والفائدة المرجوة	بعض الأمثلة
الأهمية التجارية	حجم القطاع ومعدل نموه وتكامل عرض المؤسسة...
الأهمية المالية	المردودية وتحقيق تدفقات نقدية معتبرة...
الأهمية التكنولوجية	استغلال مهارات وكفاءات المؤسسة واستغلال طاقتها الإنتاجية...
الأهمية الاجتماعية	إنجاز الالتزامات والواجبات و ضمان مستقبل الأفراد وتحقيق رغباتهم..
الأهمية الاستراتيجية	تحقيق التضافر (<i>synergie</i>) في أنشطة المؤسسة، وضع حواجز الدخول وتقليل خطر ظهور منافسين جدد...
2- درجة الخطر المحتمل	بعض الأمثلة
الخطر التجاري	عدم التأكد من ثبات الأذواق والتفضيلات .. درجة وإمكانية تقليد المنافسين للمؤسسة..، عدم التحكم في الموزعين...
الخطر المالى	استثمارات كبيرة في الإشهار.. والحاجة إلى التمويل...
الخطر التكنولوجى	خطر عدم الاستقلالية عن الموردين وعدم التحكم فى التكنولوجيا، خطر التجديد التكنولوجى من طرف المنافسين...
الخطر الاجتماعى	خطر التعارض مثلا مع التجار الذين يمارسون البيع المتنقل...
الخطر الاستراتيجى	الحاجة إلى إعادة هيكلة المؤسسة...
أخطار أخرى	قوانين جديدة قد تعيق النشاط..إلغاء دعم الدولة للمؤسسة...

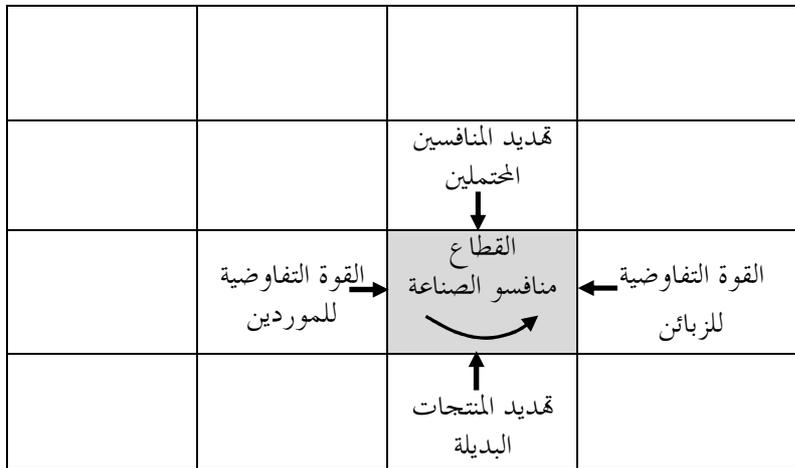
المصدر: *Yves Chirouse, Le marketing stratégique, Op.cit, p : 49*

و بمساعدة المعلومات التي تم جمعها و باستخدام المقاربة السابقة من خلال دراسة الأخطار و الفرص فإنه بإمكان المؤسسة بعد ذلك ترتيب القطاعات السوقية حسب درجة أهميتها و خطورتها.

2) ترتيب القطاعات: ولترتيب تلك القطاعات يمكن للمؤسسة أن تستخدم عدة معايير غالبا ما تتمحور حول ما يلي:¹⁵¹

- جاذبية و تهديدات القطاع السوقي؛
- الحجم الكامن والنمو المتوقع للقطاع المعني؛
- التوافق مع أهداف المؤسسة؛
- التطابق مع صورة المؤسسة؛
- احتمال نجاح المؤسسة في ذلك القطاع...

1-2) جاذبية وتهديدات القطاع: إن كل قطاع نتج عن تجزئة السوق يجب أن يخضع لتحليل الفرص والتهديدات التي يحويها، ويمكننا في هذا الصدد الاعتماد على مفهوم المنافسة الموسعة حسب مقارنة بورتير *Michael Porter*، إن تحليل *Porter* وإن كان تطبيقه في الأصل يتم لاختيار مجالات النشاط الإستراتيجية (*SBU*) إلا أنه يمكننا استغلاله في تقييم القطاعات وترشيد سياسة الاستهداف، وحسب هذا التحليل فإنه بإمكاننا تقييم جاذبية السوق والتهديدات التي ينطوي عليها من خلال القوى التنافسية الخمس:¹⁵² المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، الزبائن، الموردون، والمنتجات البديلة والتي يمكن تمثيلها في الشكل التالي :



الشكل 11.2: القوى الخمس للمنافسة في القطاعات السوقية

المصدر: *M.Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris 1999, p: 283*

¹⁵¹ *Guy audigier, Op.cit, p : 133.*

¹⁵² *M.Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris 1999, p: 283-284.*

● **المنافسون الحاليون:** إن أية حركة إستراتيجية لأي مؤسسة في بيئة التنافس تؤثر وتتأثر بصورة واضحة بالمؤسسات المنافسة لها في تلك البيئة، إن جاذبية القطاع قد تتحدد بدرجة كثافة المنافسة الموجودة فيه، ذلك أن سوقا يتميز بعدد كبير من المنافسين قد يشكل خطرا على المؤسسة في حالة ما إذا قررت الدخول إليه، وسيكون التنافس أكثر حدة عندما يقدم المنافسون سلعا متماثلة كثيرا الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار فيما بينهم وزيادة في تكاليف الإعلان

● **المنافسون الجدد:** إن جاذبية القطاع السوقي مرتبطة أيضا بتهديد المنافسين المحتملين، إن القطاع سيفقد من جاذبيته أكثر إذا كانت حواجز الدخول إليه منخفضة مما يجعل دخول منافسين أقوياء في أي وقت أمرا سهلا ومحتملا، إن قطاعا يمكن أن يكون جذابا أكثر إذا تطلب الدخول إليه براءات اختراع خاصة، و مواد خام نادرة، واستثمارات مالية مهمة... (أنظر الشكل 12.2) وعلى عكس حواجز الدخول فإن حواجز الخروج المرتفعة ستساهم في رفع التكاليف وتقلل من مستوى المردودية، فالقطاع المثالي يتطلب أن تكون تكاليف الدخول إليه عالية في وجه المنافسين الجدد مع تكاليف خروج منخفضة.

حواجز الخروج

قوية	ضعيفة	
مردودية ضعيفة وغير مستقرة	مردودية ضعيفة وثابتة	حواجز ضعيفة
مردودية قوية وغير مستقرة	مردودية قوية ومستقرة	حواجز الدخول قوية

الشكل 12.2: أثر حواجز الدخول و الخروج على مردودية القطاع

المصدر: *Kotler et Dubois, Op.cit, p : 265*

● **المنتجات البديلة:** إن تهديد المنتجات البديلة واحد من أهم المخاطر التي تؤثر على جاذبية سوق ما، إن دخول المنتجات البديلة يحد من الأسعار ويقلص بذلك أرباح المؤسسات العاملة في القطاع ولذلك فإن المنتجات البديلة الحالية أو المحتملة تشكل مؤثرا هاما في اختيار القطاعات المستهدفة وخاصة في ظل غياب الولاء للسلع القديمة والعلامات المعروفة لدى المستهلكين.

● **الموردون:** إن جاذبية القطاع السوقي ستتأثر مباشرة بالقوة التفاوضية للموردين ويتضح هذا الأثر من خلال سيطرة عدد قليل على صناعة التوريد مما يؤدي إلى عدم توفر البدائل أمام المؤسسة، كذلك فإن

عدم توفر المواد الخام بنفس الجودة التي يقدمها هؤلاء الموردون سيزيد من مستوى خطرهم وخاصة إذا كانت هذه المواد عنصرا رئيسيا في مدخلات سلعة المؤسسة.

• **الزبائن:** إن القطاع السوقي سيكون أقل جاذبية عندما يتسم الزبائن فيه بقوة كبيرة في التفاوض من خلال قدرتهم على الدفع بالأسعار نحو الانخفاض، تزايد حساسيتهم لجودة الخدمات والمنتجات المقدمة، تأثيرهم في حدة الصراع بين المؤسسات المتنافسة... فمردودية القطاع ستتأثر دون شك بهذه العوامل، إن قوة الزبائن ستزداد كلما كانت درايتهم بالسلعة والخدمة كبيرة وستزداد كذلك في ظل وجود البدائل بأسعار منخفضة وفي حال تجانس السلع المتنافسة إضافة إلى أنهم سيكونون في موقف قوي كلما كان عددهم قليلا في مقابل مشترياتهم الكبيرة.

2-2) حجم ونمو القطاع السوقي: إن حجم القطاع و معدل نموه يمثلان أهمية كبيرة في اختيار الميدان الذي يجب استهدافه والعمل فيه، لذلك فإن لهما تأثيرا مباشرا على جاذبية القطاعات المختلفة من خلال أن الأسواق الكبيرة توفر فرص مبيعات أكبر للمؤسسة مما يسمح لها بتحقيق حصة مهمة في تلك الأسواق، إن حجم القطاع يجب أن ينظر إليه كذلك موازاة مع إمكانات وحجم المؤسسة ولذلك فإن المؤسسات الصغيرة تنجده عادة لاستهداف أسواق ضيقة ومحدودة من أجل تفادي الصدام المباشر مع المؤسسات الكبيرة والتي على عكس الأولى تستطيع من خلال إمكاناتها الضخمة أن تتخذ القطاعات ذات الحجم الكبير هدفا لها حيث تكون أسواقها على مستوى وطني و حتى دولي.¹⁵³

إن المؤسسة يجب أن تولي اهتماما أيضا لمعدل نمو هذا القطاع والذي قد يمنح المؤسسة في حال ارتفاعه قدرة على توسيع نشاطاتها وتحقيق إنتاج كبير يضمن لها الإستفادة من مزايا اقتصادات الوفرة وتخفيض التكاليف، كذلك فإن معدل نمو كبير قد يكون مصدرا جالبا للمنافسين ومغريا لهم مما يؤثر على جاذبية القطاع السوقي.

ويبقى أن تحديد حجم القطاعات ومعدلات نموها أمر بالغ التعقيد ذلك أن المعلومات المتاحة عنها قد تكون نادرة ويصعب جمعها وخاصة إذا كان معيار التجزئة المستخدم يميل إلى أن يكون مجردا كتجزئة السوق مثلا على أساس الفائدة المرجوة من المنتج أو الخدمة... ومن أجل ذلك فإن المؤسسة تحتاج إلى الاستثمار في عملية جمع المعطيات وفي دراسة السوق بغية الحصول على تقديرات عن حجم ونمو القطاعات المعنية.¹⁵⁴

¹⁵³ Guy Audigier, *Op.cit*, p : 136.

¹⁵⁴ Friedman et Lawrence, *Go to market strategy*, Elsevier, Oxford 2002, p: 96.

2-3) التوافق مع أهداف المؤسسة ومواردها: إن الإستراتيجية التسويقية لا توضع بمعزل عن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، و إنما يتم إعدادها بالتوافق مع الأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها في المدى البعيد، لذلك فإن اختيار القطاع المستهدف يجب أن يخضع لشرط التلاؤم والتناسق مع تلك الأهداف المرسومة، إن جاذبية القطاع وحجمه لا يكفيان وحدهما من أجل اعتباره سوقا مستهدفا، فقد تتخلى المؤسسة عن هذا القطاع لأنه يعيق المؤسسة ويجول دون بلوغها أهدافها وتوجهاتها العامة أو يبدد جهودها ويشتت مواردها في نشاطات ثانوية، وفوق هذا فإن المؤسسة عليها كذلك أن تنظر في مدى توافق إمكانات المؤسسة ومواردها مع تلك القطاعات السوقية من أجل استغلالها أحسن استغلال فمؤسسة متوسطة الحجم تخصص في سوق صناعي صغير تهدف إلى تحقيق أعلى مردودية ممكنة عندما تقرر أن تستهدف قطاعا كبيرا فإنها قد تواجه عجزا وقصورا عن استغلال ذلك القطاع -بما يحقق هدفها- والسبب في ذلك قد يعود إلى قلة إمكاناتها المادية ومواردها المالية، ولذلك فإن تقييم القطاعات المختلفة من حيث توافقها مع أهداف المؤسسة وتوفير الإمكانات اللازمة لخدمتها يكتسي أهمية بالغة عند تحديد القطاعات المستهدفة.¹⁵⁵

2-4) التطابق مع صورة المؤسسة: إن بناء صورة مميزة للمؤسسة في أذهان المستهلكين هي عملية تتطلب كثيرا من الجهد والوقت ولذلك فإن الهدف المختار لا يجب أن يعكس إدراك المستهلك لعلامة المنتج. بمنأى عن الصورة التجارية والاتصالية المعروفة للمؤسسة، إن علامة جيدة تمتاز بسمعة جيدة تمثل عامل تميّز للمؤسسة يجب تعزيزه بعملية استهداف موافقة لذلك من أجل الاستفادة من المزايا المكتسبة للمؤسسة وخاصة في دفع منتجات جديدة نحو أسواق جديدة كذلك، وفي سبيل ذلك فإن القطاعات المختارة يجب أن تتلاءم بطريقة جيدة مع الصورة التي يحملها المستهلكون عن المؤسسة في أذهانهم، وفي بعض الحالات فإن الصورة المقدمة والمعروفة عن المؤسسة تشكل عائقا في وجه توقع جديد ترغبه المؤسسة مما يجعل اختيار القطاع المستهدف محددًا مسبقًا من خلال الأنشطة السابقة للمؤسسة¹⁵⁶، ويحدث هذا كثيرا للمنتجات عالية الجودة، فجميع المنتجات الجديدة لشركة *Rolls-Royce* ذات الجودة الرفيعة والأسعار الباهظة موجهة دائما لقطاع الأفراد ذوي الدخل العالية جدا، ولا يعقل أن تستهدف بها المؤسسة قطاع المستهلكين أصحاب الدخل المتوسطة أو الضعيفة، كذلك فإن تقليل جودة منتجاتها وتخفيض أسعارها من أجل توجيهها إلى هذه القطاعات سيهزّ صورة المؤسسة لدى القطاع الأول أصحاب الدخل المرتفعة مما قد يؤثر على ولائهم ووفاءهم لمنتجاتها.

¹⁵⁵ C.Gilligan et al, Op.cit, p : 435.

¹⁵⁶ G.Audigier, Op.cit, p : 134.

2-5) احتمال نجاح المؤسسة: إن وجود إمكانية لنجاح المؤسسة في قطاع ما تلعب دورا أساسيا في تحديده كقطاع مستهدف، غير أن هذه الإمكانية في النجاح مرتبطة بعوامل متعددة يمكن إجمالها في مجموعتين أساسيتين هما:¹⁵⁷

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومنتوجها الذي تعرضه في السوق؛

- الاستجابة المتوقعة من القطاعات المعنية تجاه ذلك المنتج.

ومن أجل ذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تحديد المتغيرات التي يعمل المستهلك على أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قراراته الشرائية، ومن بين هذه المتغيرات -والتي تتنوع حسب المنتج- متغير السعر وهو يمثل عاملا أساسيا غالبا ما يتم اعتباره أثناء تحليل وتقييم القطاعات السوقية، إضافة إلى السعر فإنه يمكننا أن نذكر عاملا آخر مهما لنجاح المؤسسة وهو جودة المنتجات والخدمات، وكفاءة أداءها وصورتها ... الخ.

من الواضح إذن أنه من خلال المعايير السابقة وغيرها ستمت مواجهة منتج المؤسسة بالمنتجات المنافسة في السوق الأساسي وفي السوق المجاور (سوق المنتجات البديلة) أين يتم تقييم واختبار الميزة التنافسية التي تقدمها المؤسسة في منتوجها والتي تحدد مدى قدرتها على النجاح في ذلك السوق.

المطلب الثاني: استراتيجيات استهداف السوق:

بعدما قامت المؤسسة بتقييم القطاعات السوقية المختلفة من خلال المعايير التي قدمناها في النقطة السابقة فإن المؤسسة عليها بعد ذلك أن تحدد فيما إذا كانت ترغب في تشكيل سياسات تسويقية بالنظر إلى الاختلافات الموجودة بين قطاعات المستهلكين أو أنها ترغب في إهمال تلك الاختلافات والتركيز على جوانب التجانس والتشابه، وفي الواقع فإن استراتيجية تغطية السوق يمكن أن تتحدد عن طريق المقابلة بين القطاعات المتعددة للمستهلكين وبين رغباتهم المختلفة إن المؤسسة يمكنها أن تعمل على إشباع رغبة معينة لقطاعات متعددة أو أن تقوم بإشباع مجموعة من المستهلكين على اختلاف رغباتهم وحاجاتهم كما يمكن للمؤسسة أن تجمع بين رغبات وقطاعات متعددة¹⁵⁸، انظر الشكل التالي:

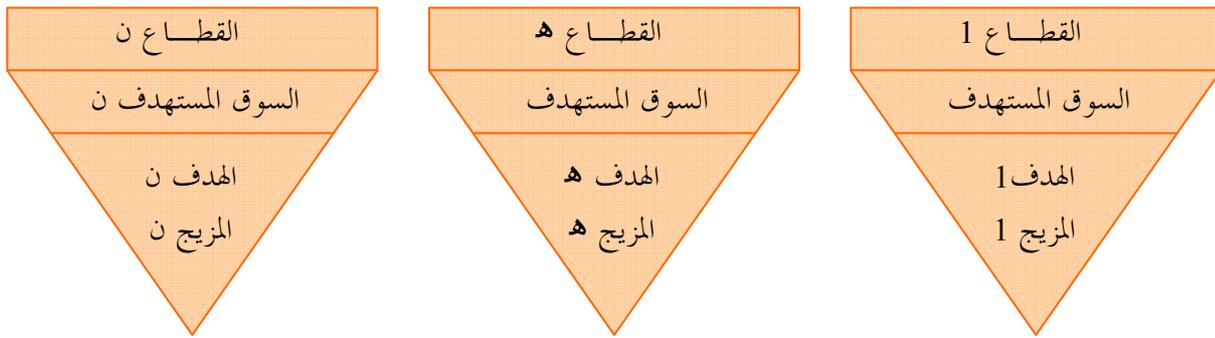
¹⁵⁷ Ibid, p : 137.

¹⁵⁸ G.Lancaster et D.Reynolds, Op.cit, p : 70.

أ- الإستراتيجية غير التمييزية



ب- الإستراتيجية التمييزية



ج- الاستراتيجية التركيزية



الشكل 13.2: استراتيجيات استهداف السوق

المصدر: Y.Chirouse, *Le marketing, Op.cit, p : 108*

وبالنظر إلى تقابل القطاعات مع الرغبات والحاجات المتنوعة فإن المؤسسة أمامها ثلاث استراتيجيات بديلة فيما يتعلق باختيار السوق المستهدف، فقد تقوم المؤسسة بتقديم منتج واحد تحاول جذب جميع القطاعات نحوه من خلال برنامج تسويقي موحد (بسرعة واحد، سياسة توزيع واحدة، وترويج واحد..). ويطلق على هذه الاستراتيجية التسويق غير التمييزي أو الموحد (*Undifferentiated marketing*)، كما يمكن لها أن تعمل على تصميم منتجات وبرامج تسويقية خاصة وموجهة إلى إشباع رغبة معينة

تخص كل قطاع من القطاعات السوقية ويطلق على هذه السياسة استراتيجية التسويق التمييزي (*Differentiated marketing*)، وأخيرا فإن المؤسسة قد تختار أن تركز جهودها على قطاع واحد من خلال برنامج تسويقي موجه بصفة خاصة إلى هذا القطاع، ويطلق على هذه الاستراتيجية التسويق المركز (*Concentrated marketing*).

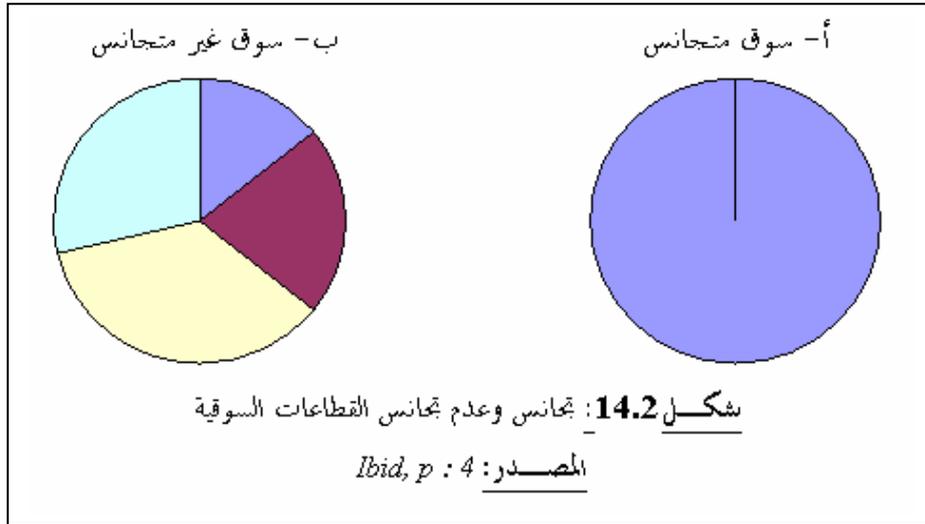
1) استراتيجية عدم التمييز: في حالة اتباع هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر المجتمع كسوق واحد وتغفل الاختلاف بين الفئات والقطاعات التي تكوّنه، ولذلك فإن رجل التسويق يقوم بتوجيه سياسة تسويقية موحدة (غير تمييزية) لقطاعات المستهلكين بعد أن قام بتحليل الاختلافات بين تلك القطاعات في السوق الكامن للمؤسسة أين استنتج بأن نقاط التجانس و التشابه بين حاجات المستهلكين و رغباتهم هي أكبر من نقاط الاختلاف، و نتيجة لذلك فإنه يتم التركيز على النواحي المشتركة بين الأفراد و ليس على نواحي الاختلاف والتمييز.

إن استراتيجية عدم التمييز عادة ما يتم اتباعها لأنها تمنح لكل فرد في المجتمع فرصة أن يكون له رغبة إلى خدمات ومنتجات المؤسسة باعتمادها على مفهوم الشخص الوسطي (*average person*)، وفي الواقع فإن هذه الاستراتيجية قد لا تمثل عملية تسويقية ناجحة تماما لأن المجتمع غالبا - وخاصة إذا كان مجتمعا كبيرا- ما يختلف ويتنوع من حيث حاجاته وتطلعاته، وكما هو ملاحظ فإن مقارنة التسويق غير التمييزي يمكن أن تكون ذات فعالية في حالة وجود قطاع كبير من السوق الكلي له رغبات وتفضيلات متجانسة تجاه المنتج أو الخدمة المعروضة، إن خدمات مشتركة مثل: حظائر السيارات، وخدمات الشرطة، والخدمات الصحية، والتأمينات... والتي تعبر عن حاجات أساسية يمكن أن توفر ظروفًا ملائمة لنجاح سياسة تسويقية موحدة، غير أنه وحتى في هذه المجالات فإنه كثيرا ما يكون من الأجدى بالنسبة للمؤسسة أن تعمل على تصميم برامج تسويقية مختلفة توجه إلى قطاعات سوقية مختلفة وعلى سبيل المثال فإن خدمات التأمين تختلف من منطقة حضرية عنها في منطقة ريفية، إن هذه الأخيرة يمكن أن تكون أكثر اتجاهًا نحو التأمين ضد الأخطار الزراعية كالجفاف والحرائق... في حين أن الأولى قد تميل إلى التأمين ضد حوادث السيارات، حوادث العمل في المصانع...¹⁵⁹

إن التسويق غير التمييزي غالبا ما تتبناه المؤسسة نتيجة لإخفاقها في وضع سياسة تمكنها من الاستفادة من تجزئة السوق وليس نتيجة لتحليل ودراسة موضوعية للمجتمع في السوق، وكما يوضح

¹⁵⁹ Havitz et Crompton, [http://ahsmail.uwaterlov.ca/recr15/chapter 9.havitz and crompton215.pdf](http://ahsmail.uwaterlov.ca/recr15/chapter%209.havitz%20and%20crompton215.pdf), p:

الشكل 13.2 فإن هذه الإستراتيجية يمكن أن تلائم سوقا تمثله الحالة الأولى أساسا لأن المجتمع متماثل فيما يخص الفوائد التي يريدها في عرض المؤسسة، وعلى العكس فإن الحالة الثانية تمثل أربع مجموعات تمّ تحديدها في المجتمع الكلي على أساس تباينها واختلاف استجابتها في مواجهة خدمات وبرامج تسويق المؤسسة، إن قرار توجيه مزيج تسويق موحد إلى هذه المجموعات قد لا يكون قرارا ملائما وسليما.¹⁶⁰



إن الاستراتيجية التسويقية الموحدة قد تجد مبررات انتهاجها في حالات متعددة يمكن أن نذكر منها ما يلي:¹⁶¹

- **حالة ضعف ضغط المنافسة:** في حالة الأسواق الأقل تنافسية فإن خيارات المستهلكين قليلة وسلطتهم في الضغط على العرض محدودة، ولذلك فإن المؤسسات الاحتكارية التابعة للدولة مثلا تقدم تشكيلة منتجات ضيقة، والحال كذلك حتى في بعض البلدان التي تشهد منافسة أكبر بين المؤسسات غير أن ضيق الأسواق قد لا يبعث على تنويع العرض، إضافة إلى ذلك فإن المنتجات الجديدة- والتي لا تلقى منافسة كبيرة- عادة ما تبحث لها عن أكبر عدد من المشترين قبل أن تنتقل إلى التنويع في تشكيلتها والتمييز بين المستهلكين في السوق.

- **تسويق المنتجات العادية:** إن التسويق غير التمييزي هي السياسة التي تمارسها كثير من المؤسسات التي تنتج منتجات عادية (*commodities*) مثل: السكر، الملح، الفريضة.. أو بعض المواد الأولية والمنتجات الصناعية الأساسية، إنه من الصعب العمل على تمييز هذه المنتجات وتكييفها مع قطاعات مختلفة من المستهلكين نتيجة للتجانس الكبير بينهم في طلب هذه المنتجات، ورغم تلك الصعوبة فإن كثيرا من

¹⁶⁰ Ibid, p: 3.

¹⁶¹ J.Lendrevie et al, *Mercator*, 7^eédition, Dalloz, Paris 2003, pp : 720-722.

المؤسسات تعمل على تقديم عروض تمييزية خاصة لهذه المنتجات العادية، فمثلا يمكن لمؤسسة في سوق صناعي أن تجزئ عملاءها على أساس أنهم يبحثون عن خدمات ملحقه مختلفة.

• **التسويق الموحد وهيكل التكلفة التنافسي:** إن قيام المؤسسة بتجزئة السوق ومن ثم تقديم تشكيلة متنوعة من العروض قد تكلفها كثيرا وسيكون من المجدي اقتصاديا أن تعرض المؤسسة منتوجا واحدا لكل المستهلكين، وفي كثير من الحالات فإن القيمة الأساسية للمنتوج عند المستهلك هي السعر، من أجل ذلك فإن المؤسسة ترى أن ميزتها التنافسية لن تتأتى من تمييز المستهلكين ولكن من خلال اعتبارهم سوقا واحدا يضمن لها هيكل تكلفة منخفضة تمنحها ميزة سعرية أعلى من غيرها، وفي الواقع فإن الاستراتيجية غير التمييزية أقل تكلفة من غيرها أولا لأن المؤسسات التي تتبناها تقتصد في الوقت والمصاريف التي يمكن أن تبذلها في بحوث التسويق من أجل الدراسة المعمقة والكشف عن الاختلافات الموجودة بين المستهلكين في السوق، وثانيا لأنها لا تحتاج من المؤسسة تطوير منتجات متعددة والقيام بعمليات توزيع وترويج لأكثر من قطاع سوقي ناهيك عن أن اختصار عدد الأصناف التي يضمها خط المنتجات سيقبل من تكاليف الإنتاج ذاتها.¹⁶²

من الواضح إذن أن هذه المقاربة التسويقية يتم اتباعها خاصة من أجل الاستفادة من التكلفة المتدنية عن طريق تحقيق اقتصادات الوفرة (الإنتاج بالحجم الكبير) غير أنها تحمل بذلك الفوائد التي يمكن أن تجنيها من خلال منتوجات مطابقة وموافقة لمختلف القطاعات التي تكوّن السوق الكلي، وهي بذلك تخاطر بتقديم عروض وإن كانت منخفضة الأسعار فإنها قد لا تناسب أحدا، إن نية خدمة الجميع قد تؤدي في النهاية إلى عدم خدمة أي أحد، كذلك فالعوامل الأخرى كالتوزيع والمزيج الترويجي قد لا تكون بالكفاءة المرغوبة منها، إن بعض المنتوجات لشركات رائدة استطاعت بناء علامة جيدة من خلال أنها مناسبة لقطاعات عريضة من الناس ولأجيال مختلفة كذلك، ولكن ليس من السهل أن يستطيع أي منتوج أن يتمتع بجاذبية مثلا لفئة الدخل الضعيف والبسطاء ويكون له في الوقت ذاته جاذبية لفئة الدخل المرتفع ذلك أنه من النادر أن يكون منتج أو علامة ما كل شيء بالنسبة لكل الناس وإصابة عصفورين بحجر واحد قد تكون أمرا صعبا للغاية إن لم يكن مستحيلا.

وزيادة على ما سبق فإن نجاح المؤسسة في سياستها التسويقية الموحدة قد يغري بعض المنافسين بدخول السوق نفسه مما يؤدي إلى وجود منافسة مفرطة (*hypercompetition*) على القطاع ذاته (القطاع الذي يمثل الغالبية المفترضة) مع إهمال القطاعات الأصغر، وكثيرا ما ينتج عن ذلك أن يصبح

¹⁶² Havitz et Crompton, Op.cit, p: 3.

هذا القطاع الكبير أقل ربحية من القطاعات الأخرى وهو ما ذكرناه سالفًا عن المظهر الخادع للغالبية
(majority fallacy).¹⁶³

وأخيرًا يمكن أن نلاحظ أن هذه الاستراتيجية قد تحدث نوعًا من التناقض نظرًا لأن تجزئة السوق تتطلب التعامل مع اختلافات المستهلكين بتوجيه منتجات متعددة لقطاعات أو قطاع محدد في السوق وإلا سيكون من العبث إجراء هذه التجزئة، وفي الحقيقة فإن استراتيجية التسويق غير التمييزي هي حالة وسط بين التسويق الشامل والتسويق المستهدف، فالمؤسسة أولاً قامت بتجزئة السوق وحددت احتياجات كل قطاع وبعد ذلك عملت على ضم أكثر من قطاع معًا (combiner) ليمثل قطاعًا واحدًا أكثر اتساعًا تقدم له منتجًا واحدًا، وبالطبع فإن ذلك له مخاطره - كما أسلفنا - حيث أن المؤسسة توهم نفسها بأن الاحتياجات المختلفة والرغبات المتباينة للمستهلكين يمكن مقابلتها من خلال منتج واحد فقط.¹⁶⁴

ويمكن أن نحمل بعض مزايا وعيوب التسويق غير التمييزي فيما يلي:

أ- المزايا:

- ✓ التوافق مع الحاجات الأساسية للمستهلك (الملح، السكر، الدقيق...)
- ✓ تحقيق اقتصادات الوفرة من خلال تخفيضات مهمة في الإنتاج والتخزين والنقل...
- ✓ تخفيض وقت وتكاليف دراسة السوق وبحوث التسويق؛
- ✓ وجود منتج وسوق واحد يخفض من جهد ونفقات التخطيط التسويقي والإشهار...

ب- العيوب:

- ✓ النجاح الذي لاقاه نموذج التسويق التمييزي (مثلًا في سوق السيارات، اللباس...)
- ✓ إن مفهوم المستهلك الوسطي هو مفهوم إحصائي مجرد قد لا يمثل شيئًا حقيقيًا في الواقع؛
- ✓ مشكلة المردودية: ألا تكون استراتيجية الهامش الربحي المرتفع (بمبيعات قليلة) أكثر مردودية من استراتيجية الحجم الكبير بهامش ربح أقل؟؛
- ✓ تهديد مواجهة منافسة كثيفة وخاصة في حالة نجاح المؤسسة...

¹⁶³ Ibid, p : 4.

¹⁶⁴ ثابت عبد الرحمن، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

(2) استراتيجية التمييز: وتبعاً لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقرر التمييز بين قطاعات السوق بسياسة تسويقية مختلفة أخذاً بعين الاعتبار التباينات التي أفرزتها عملية تجزئة السوق ويمكننا أن نعرف هذه الاستراتيجية بأنها اختيار قطاعين أو أكثر من قطاعات السوق الكلية وتكييف منتجات المؤسسة وخدماتها مع رغبات وظروف كل مجموعة مختارة من المستهلكين.

إن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تقوم إذن بتطوير عدة برامج تسويقية كل واحد منها يوجه إلى قطاع محدد في السوق، ومن الواضح أن تصميم منتجات خاصة لكل قطاع سيكون أسهل من إعداد منتج واحد يرضى عنه إشباع جميع القطاعات ذلك أن المستهلكين داخل القطاع الواحد سيكونون أكثر تجانساً - على عكس المستهلكين في مجموع السوق كله - وبالنتيجة فإن تفضيلاتهم وظروفهم ستكون متشابهة نسبياً ويسهل تحديدها، وبالمقارنة مع الاستراتيجية غير التمييزية فإن سياسة التسويق التمييزي تسعى إلى تحقيق مبيعات أكثر ومركز أقوى في كل قطاع من قطاعات السوق، كما تعمل على الحصول على درجة أعلى من الدعم والولاء والشراء المتكرر نظراً لأن العرض الذي تقدمه المؤسسة مكيف ومعدل وفق رغبة كل قطاع من المستهلكين وليس العكس¹⁶⁵.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من استراتيجية التسويق التمييزي والتي تهدف إما إلى تغطية مجموع القطاعات كلها أو إلى استهداف بعضها فقط:¹⁶⁶

• استهداف مجموع القطاعات بسياسة تسويقية مكيفة: ويعتمد هذا النوع كثيراً من المؤسسات الضخمة ذات الموارد الكبيرة والقادرة على إدارة مجموعة كبيرة من المنتجات والأسواق مثل: شركة *L'Oréal* في منتجات مواد التجميل، *Colgate* في مواد التنظيف، و *Volkswagen* في إنتاج السيارات...، إن هذه السياسة قد تقود المؤسسة إما إلى تنويع علاماتها حسب تشكيلات منتجاتها المختلفة، وإما إلى الاحتفاظ بعلامة واحدة وتمديدتها على كامل تشكيلة المنتجات.

• استهداف قطاعات محددة: إن التسويق التمييزي قد يتمثل أيضاً في اختيار قطاعات معينة ذلك أن المؤسسة كبيرة الحجم في بعض الأحيان قد تركز جهودها على القطاعات الأكثر أهمية ونموا وتترك القطاعات الأقل جاذبية للمؤسسات الأصغر حجماً.

ونظراً إلى أن هذه الاستراتيجية التمييزية تعتبر الأكثر مردودية فقد اتجهت إليها العديد من المؤسسات حتى تلك التي كانت تحقق نجاحاً من خلال تسويق غير تمييزي، ويبدو ذلك جلياً من خلال ما نشاهده

¹⁶⁵ Havitz et Crompton, Op.cit, p: 9.

¹⁶⁶ J.Lendrevie et al, Op.cit, p : 28.

من تقديم المؤسسة الواحدة لأكثر من شكل للمنتوج نفسه، واستخدام أكثر من أسلوب في التوزيع، والإعلان في أكثر من وسيلة...، وإذا كنا قد ذكرنا من قبل أن مؤسسة كوكاكولا قد بدأت بمداق وحجم واحد (تسويق موحد) فإنها اليوم تدير منتجات بأحجام مختلفة وأذواق متنوعة، كذلك فإن منتجي السيارات كان عليهم أن يعملوا على تكييف سياراتهم مع حاجات وأذواق المستهلكين بعرضهم لنماذج أكثر تنوعا من حيث: الحجم، اللون، السرعة، الوظائف الإضافية...¹⁶⁷

وحتى في المنتجات العادية فإن المؤسسات أصبحت تبحث عن التمييز فيها فمثلا في سنوات الثمانينات كان يمكن اعتبار الماء الشروب سوقا متجانسا بالنسبة لجميع المستهلكين حين كان استعماله منحصرا في فئة محدودة من الناس، أما اليوم ونظرا لاعتبارات صحية وبيئية فإن هذا السوق قد تطور بصورة ملحوظة حيث أصبح ممكنا للمستهلكين شراء قنينات ماء مختلفة عن بعضها من حيث مكوناتها وشكل تعبئتها، سنتحدث مثلا عن ماء معدني أصله جبلي، وآخر من جوف الصحراء، أو ماء معدني حار وآخر بارد...، وإذا كان هذا التنوع مرتبطا بحاجة أساسية وسلعة عادية كالماء فللمرء أن يتصور درجة التنوع في تفضيلات المستهلكين تجاه المنتجات الأخرى وخاصة الكمالية منها¹⁶⁸.

إن استراتيجية التسويق التمييزي تهدف من وراء هذا التنوع في المنتجات والتمييز بين المستهلكين في قطاعات مختلفة إلى كسب أكبر عدد من هؤلاء المستهلكين في كل قطاع من خلال جذب الأفراد المقاطعين ظرفيا وكذلك مستهلكي منتجات المنافسين غير الراضين عنها، ومن الواضح إذن أن استراتيجية التسويق التمييزي تعتبر الأكثر مردودية وفعالية بالنسبة للمؤسسة، إلا أنها لا تخلو كذلك من النقائص التي يجب الانتباه لها، ففي مقابل الأرباح التي يمكن أن تدرها هذه السياسة فإنها أيضا تسهم في ارتفاع التكاليف وخاصة من خلال ما يلي:¹⁶⁹

- تكاليف تعديل المنتوج: إن عملية إدخال تعديلات على المنتوج من أجل مقابلة متطلبات القطاعات المختلفة غالبا ما تؤدي إلى تحميل المؤسسة تكاليف إضافية تخص عمليات البحث، التطوير، التصميم والتغليف... .
- تكاليف الإنتاج: وبصفة عامة يمكننا أن نقول أن تكلفة إنتاج عشر وحدات من عشر منتجات تختلف عن إنتاج مائة وحدة من منتوج واحد، ويرجع ذلك مثلا إلى وقت التجهيز الذي سيكون أقل وكذلك إلى قصر سلسلة الإنتاج... .

¹⁶⁷ F.Baldo et al, Op.cit, p : 28.

¹⁶⁸ Havitz et Crompton, Op.cit, p: 3-4.

¹⁶⁹ Kotler et Keller, Marketing management, 12^{Ed}, Op.cit, p : 264.

• **التكاليف الإدارية:** إن المؤسسة التي تتبنى تسويقا تمييزيا سيكون لديها برامج تسويقية متنوعة موجهة إلى قطاعات مختلفة وهذا ما يتطلب تكاليفا إضافية في بحوث السوق والتنبؤ وتحليل المبيعات، وإدارة قنوات التوزيع... .

• **تكاليف التخزين:** عموما فإن إدارة مخزون مؤسسة بمنتجات متنوعة ستكون أكثر تكلفة من إدارة مخزون مؤسسة بمنتوج واحد، وذلك قد يعود إلى اختلاف السجلات وعمليات الجرد التي تأخذ وقتا أكبر وتكلفة تأمين المخزون وحفظه... .

• **تكاليف الاتصال والترويج:** إن التسويق التمييزي يدفع المؤسسة إلى محاولة الوصول إلى قطاعات السوق المختلفة من خلال الوسيلة الإعلانية المناسبة لكل من هذه القطاعات، ويؤدي ذلك إلى انخفاض معدل استخدام كل وسيلة من حيث المساحة والتكرار أو الوقت (وهذا يؤثر على تكلفة الإعلان)، كذلك فإن كل قطاع قد يحتاج إلى تصميم رسالة إخبارية وترويجية خاصة به.

وإضافة إلى خطر التكاليف المرتفعة التي تتطلبها هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تواجه خطرا آخر في حالة ما إذا كانت الحدود بين القطاعات المختلفة غير واضحة نتيجة قصور في عملية تجزئة السوق أو نتيجة لضعف ولاء المستهلكين ووفائهم للمنتجات، فإن المؤسسة يمكن لها أن تنافس نفسها بنفسها في إطار ما يسمى بعملية "التآكل الذاتي" (*cannibalisme*) حيث أن المؤسسة قد تطلق منتوجا جديدا في السوق تأمل أن يحقق لها زيادة في المبيعات الإجمالية والأرباح، غير أن عدم تحديد السوق المستهدف بدقة قد يؤدي إلى أن المستهلكين يتخلون عن المنتجات القديمة للمؤسسة في مقابل تبنيهم لمنتوجها الجديد وبالتالي فإن المؤسسة ستتحمل تكاليفا إضافية دون مقابلتها بإيرادات جديدة¹⁷⁰.

ويمكننا مما سبق أن نستشف أهم المزايا والعيوب التي تتعلق بهذه الاستراتيجية فيما يلي:

أ- المزايا:

- ✓ تسمح باعتبار خصوصيات المستهلكين من خلال التوجه برغباتهم وحاجاتهم (المفهوم التسويقي)؛
- ✓ مكيفة مع التسويق الصناعي أين يتم التعامل مع عدد قليل من الزبائن لهم حاجات خاصة؛
- ✓ إن استراتيجية الهامش المرتفع على المدى البعيد أفضل مردودية من استراتيجية الحجم الكبير؛
- ✓ التغطية الجيدة لمجموع السوق مما يساهم في رفع المبيعات الإجمالية للمؤسسة؛
- ✓ إن استهداف عدة قطاعات يجعل المؤسسة في منأى عن خطر التقلبات التي قد تحدث في قطاع ما...

¹⁷⁰ Y.Chirouse, *Le marketing stratégique*, Op.cit, p : 50.

ب- العيوب:

- ✓ لا يوجد هناك تكييف تام مع الرغبات فيما يخص السعر، التوزيع، المنتج.. لكل مستهلك؛
- ✓ إن هذه السياسة أكبر تكلفة لأنها تتضمن نفقات إضافية يتطلبها تكييف المنتجات مع عدة قطاعات؛
- ✓ إن الاتصال بالمستهلكين في ظل هذه الاستراتيجية أكثر صعوبة من الاتصال الشامل لأنه يستلزم وسائل خاصة وقرية من المشتريين المحتملين في كل قطاع من قطاعات السوق الكلي؛
- ✓ التكلفة الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة من أجل دراسة السوق وبحوث التسويق؛
- ✓ تتطلب هذه السياسة كفاءات تكنولوجية ومهارات بشرية من أجل التنويع في العرض...

(3) استراتيجية التركيز: لقد رأينا فيما سبق أن المؤسسة في حالة كل من التسويق التمييزي وغير التمييزي تستهدف كامل قطاعات السوق تقريبا سواء عن طريق منتج وبرنامج تسويقي موحد أو عن طريق عدة أشكال من المنتجات وعدة برامج تسويقية، والبديل الثالث الذي يبقى أمام المؤسسة - خاصة ذات الموارد المحدودة - هو التسويق المركز، إن المؤسسة التي تختار اتباع هذا الأخير تقوم بتركيز كل أنشطتها التسويقية على قطاع واحد من السوق حيث تقوم بتسويق سلعة واحدة لهذا القطاع وتصميم برنامج تسويقي واحد خاص به، إن هذا القطاع يتم اختياره على أنه الأكثر جاذبية أو الأكثر استجابة لمنتج المؤسسة.

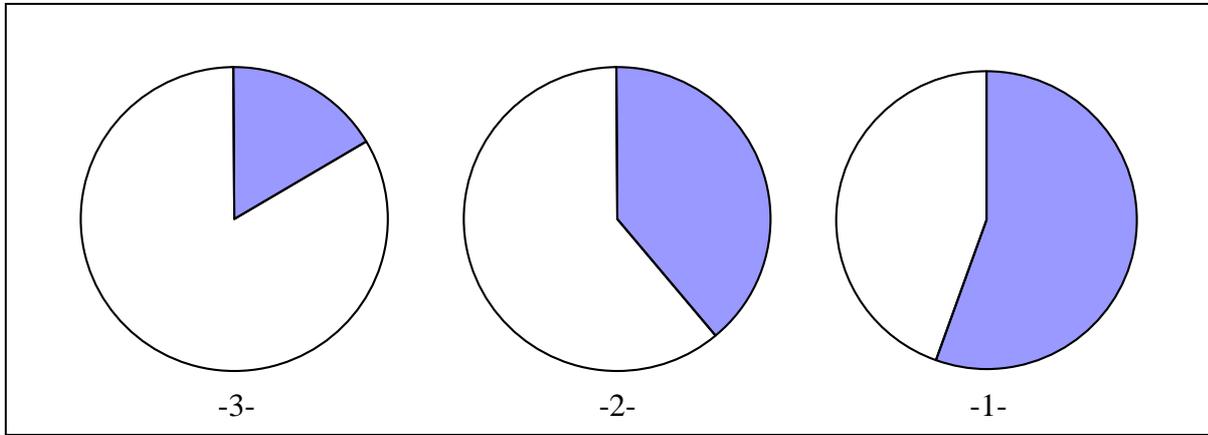
وكما سبق الإشارة إليه فإن الإستراتيجية التركيزية يمكن أن تلاءم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أدركت - من خلال تجزئة السوق - الاختلافات الحاصلة بين مجموعات المستهلكين، غير أنها ونظرا لمواردها المحدودة تجد نفسها غير قادرة على خدمة قطاعات متعددة في السوق، ولذلك فإنها تقرر أن تركز جهودها التسويقية على قطاع خاص تأمل من ورائه أن تصل إلى وضعية شبه احتكارية في هذا القطاع الجزئي تمكنها من كسب حصة سوقية كبيرة وتجنب المنافسين الموجودين في السوق الكلي، والمثل الأمريكي يقول " من الأفضل أن تكون ضفدعا كبيرا في بركة صغيرة بدل أن تكون ضفدعا صغيرا في بركة كبيرة " ¹⁷¹، ولذلك فإن كثيرا من الباحثين في التسويق أمثال (Al Ries, Jack Trout, F.D.wiersema, R.D.Buzzel...) يعتبرون أن نجاح العديد من المؤسسات التي حققت نموا مهما في حصصها السوقية إنما حققت ذلك عن طريق تركيز جهودها التسويقية على قطاع تم اختياره بعناية. ¹⁷²

¹⁷¹ B.David et A.Axman, Op.cit, p : 40.

¹⁷² Y.Chirouse, Le marketing stratégique, Op.cit, p : 51.

إن مؤسسة سيارات مثل *Rolls-royce* أو *Jaguar* لا توجّه منتوجها إلى عموم مالكي السيارات ولكنها تركز على تلك الفئة المترفة صاحبة الدخول العالية والتي يمكن لها تغطية النفقات الضخمة التي يتطلبها إنتاج تلك السيارات الفارهة، كذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن أن تتبناها المؤسسة في بداية نشاطها حيث تسعى أولاً إلى اكتساب مكانة في السوق تمكنها بعد ذلك من توسيع نشاطها في قطاعات أخرى فمؤسسة ماكدونالد مثلاً بدأت بتقديم منتجات ذات محتويات محدودة تمثلت أساساً في الهمبرغر والبطاطا المقلية والمشروبات غير الكحولية حيث ركزت على المنتجات الغذائية سريعة التحضير موجهة ذلك إلى فئة محدودة من الزبائن، لكن وبمرور الوقت فإن محتويات منتجاتها وأسواقها أخذت تتنوع وتتسع مع احتفاظها بالميزة الأساسية لنشاطها وهي التغذية السريعة.¹⁷³

وبالنتيجة فإن المؤسسة قد تتبنى هذه السياسة التركيزية سعياً منها إلى تحسين أدائها في قطاع واحد من خلال توجيه إمكاناتها وجهودها نحوه قبل أن تمرّ إلى خدمة قطاعات أخرى وإلى تنويع منتجاتها والسؤال الذي يطرح نفسه غالباً هو: ما حجم القطاع الذي يمكن أن تعتبره المؤسسة سوقها المركز؟ وللإجابة على ذلك فلنفرض أن مؤسسة ما قررت أن تستهدف قطاعاً من قطاعات السوق الكلي، بصفة عامة فإنها يمكن أن تكون أمام ثلاث حالات يوضحها الشكل التالي:



الشكل 15.2: الحالات الممكنة لحجم القطاع السوقي

المصدر: *Ibid*, p : 8

إن توجيه جهود المؤسسة التسويقية نحو القطاع المحدد في الحالة الأولى يمثل استراتيجية تركيزية لأنه يستهدف قطاعاً جزئياً محددًا في السوق الكلي حتى وإن كان هذا القطاع يعبر عن غالبية هذا السوق، إن هذا ما يطلق عليه التركيز على القطاع الأساسي¹⁷⁴، ومع ذلك فإنه يمكننا كذلك أن نعتبر أنهما لا

¹⁷³ *Havitz et Crompton, Op.cit, p: 7.*

¹⁷⁴ *J.Lendrevie et al, Op.cit, p :725.*

تمثل استراتيجية تركيزية بل استراتيجية غير تمييزية على أساس أن السوق المختار يمثل الغالبية وهو مختلف عن غيره، وبفرض أن الأساس الذي تمت به تجزئة السوق هو أساس ديمغرافي: الجنس مثلا، فإننا إذا أضفنا أساسا آخر وليكن مثلا معدل استعمال المنتج فإننا نحصل على قطاع محدد أكثر والحالة الثانية تعطي مثلا واضحا عن السوق المركز، ورغم ذلك فإن القطاع ما زال واسعا وكبيرا من أجل أن تتخذ بحقه قرارات تمثل تسويقا تركيزيا يعطي للمؤسسة ميزة في مقابل منافسيها، وأخيرا وفي الحالة الثالثة وبإدخالنا لمتغير ثالث من أسس التجزئة وليكن نمط وأسلوب حياة الفرد فإننا نحصل على قطاع أكثر تركيزا من الحالة الأولى، إن هذا القطاع الممثل في الدائرة الثالثة يمكن أن يمنح رجل التسويق فرصة جيدة لاتخاذ قرارات تسويقية تختلف وتتميز عن قرارات المنافسين وتمكنه من الاستفادة من تركيز جهوده في هذا القطاع الصغير.

من المهم إذن أن نلاحظ أنه كلما أضفنا أساسا جديدا من أسس التجزئة فإن القطاع المستهدف يصبح أقل حجما في كل مرة ولذلك فإن الإجابة على السؤال السابق يمكن أن تكون في عدد الأسس المستخدمة في تجزئة السوق، ذلك أن عددا قليلا من الأسس يبقي القطاع السوقي كبيرا ويمكن استهدافه بتسويق غير تمييزي لجلب أكبر عدد من المستهلكين حتى من خارج هذا القطاع إضافة إلى أن القطاع الكبير لن يحمي المؤسسة من المنافسين الجدد، كما أن كثيرا من الأسس المتقاطعة في تجزئة السوق قد تجعل القطاع صغير الحجم ولا يكفي لتقديم المردودية اللازمة وقد تجعله كذلك دون وصف محدد مما يصعب من إمكانية الوصول إليه باتصال تسويقي مناسب.¹⁷⁵

وعموما فإنه إذا تمكنت المؤسسة من اختيار القطاع المناسب من السوق فيمكن لها أن تحقق عائدا معتبرا على الاستثمار فيه لأن التسويق المركز سيسمح لها بمعرفة القطاع المختار وفهمه فهما كاملا وبذلك تستطيع إنتاج السلعة التي تشبع الحاجات والرغبات الخاصة بهذا القطاع بطريقة أفضل من لو أنها قامت بالتسويق لعدد أكبر من القطاعات في السوق، وبمعنى آخر فإن المؤسسة ستكون متخصصة في تسويق سلعة واحدة وتصميم برنامج تسويقي واحد مما يمنحها كذلك وفرة في التشغيل تخص الإنتاج و التوزيع والترويج، وفي الوقت نفسه فإن التسويق المركز ينطوي على درجة أعلى من المخاطرة ذلك أن تركيز النشاط على قطاع واحد ووضع إمكانات المؤسسة فيه سيجعلها عرضة لأي اهتزازات مفاجئة قد تحدث فيه¹⁷⁶، فلو حدث تحول في الطلب من خلال تغير رغبات وأذواق المستهلكين فإن المؤسسة ستكون في موقف حرج للغاية، كما أن الأرباح العالية التي تجنيها المؤسسة قد تجتذب المنافسين

¹⁷⁵ Havitz et Crompton, *Op.cit*, p: 7.

¹⁷⁶ Y.Chirouse, *Le marketing*, *Op.cit*, p : 107.

إلى دخول هذا القطاع الصغير ومزاحمتها عليه، فعلى سبيل المثال تخصصت شركة أمريكان موتورز في إنتاج السيارات الصغيرة التي تقتصد في الوقود وحينما حدثت أزمة البترول في السبعينات اضطرت الشركات الأمريكية الأخرى إلى إنتاج السيارات الصغيرة بجانب السيارات متوسطة وكبيرة الحجم مما أدى بشركة أمريكان موتورز إلى التعرض لخسارة فادحة بسبب دخول الشركات الأخرى سوقها الذي تركز وتعتمد عليه.¹⁷⁷

ولتفادي هذه النقائص والتقليل منها فإن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية عليها أن تراعي بعض الشروط من خلال ما يلي:¹⁷⁸

- توفير المهارات والكفاءات اللازمة لخدمة القطاع السوقي المختار؛
- تجنب القطاعات التي يعمل فيها ويسيطر عليها المنافسون ويسهل فيها تقليد نشاطات المؤسسة؛
- المراقبة المستمرة لما يحدث في البيئة التكنولوجية من تغير قد يؤدي إلى تقليص الحاجة لمنتجات المؤسسة في مقابل منتجات جديدة أو مقلدة لمنتجات المؤسسة؛
- متابعة النمو الحاصل في القطاع السوقي المستهدف من أجل توسيع الحصة السوقية بما يعزز ويرفع من حواجز الدخول في وجه المنافسين لأن النمو السريع يؤثر على شهية هؤلاء؛

ويمكننا في النهاية أن نخلص إلى أهم المزايا والعيوب التي تخص استراتيجية التركيز فيما يلي:

أ- المزايا:

- ✓ التعرف على حاجات ورغبات الأفراد بشكل جيد يساعد على مقابلتها بمنتجات مناسبة لها؛
- ✓ موافقة هذه الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحمائيتها من أخطار المنافسين الكبار؛
- ✓ الاستفادة من مزايا التخصص خاصة من خلال التخفيض في تكاليف الإنتاج، التوزيع والترويج..؛
- ✓ البعد عن تقليد المنافسين للمؤسسة عن طريق تخصصها في تكنولوجيا وإنتاج خاص...

ب- العيوب:

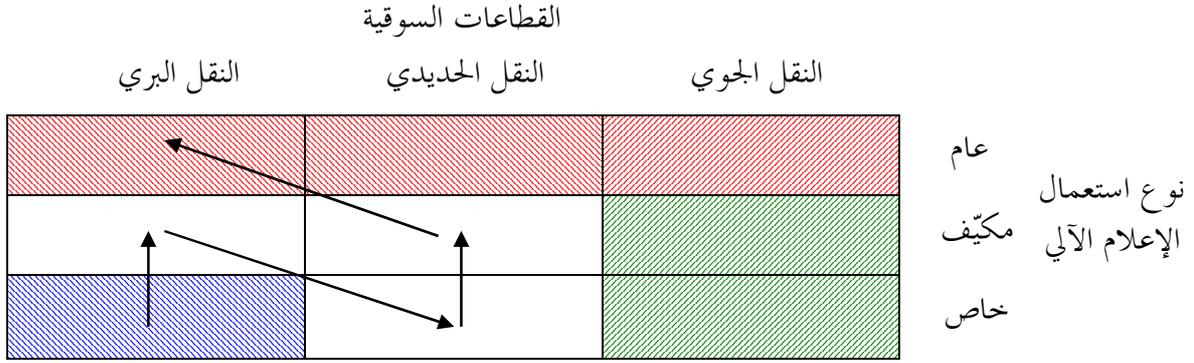
- ✓ خطر تحول رغبات وأذواق المستهلكين قد يُفقد المؤسسة سوقها تماما؛
- ✓ خطر التغير والتطور في التكنولوجيا بما يتجاوز تلك التي تمتلكها المؤسسة؛
- ✓ تهديد دخول المنافسين الجدد إلى القطاع الصغير بما يفقده مردوديته العالية؛
- ✓ حاجة هذه السياسة إلى إجراء دراسات سوقية وبحوث تسويقية مهمة ومعقدة ومكلفة من أجل تحديد القطاع المناسب للتركيز عليه...

¹⁷⁷ شريف أحمد العاص، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

¹⁷⁸ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

المطلب الثالث: تطور مخطط استهداف السوق:

إن المؤسسة حتى وإن كانت مهتمة بالسيطرة على عدة قطاعات سوقية فإنه يستحسن في أغلب الأحوال ألا تخترق في بداية الأمر إلا قطاعا واحدا والشكل 16.2 يظهر حالة سوق خدمات الإعلام الآلي مقدمة إلى مؤسسات النقل: الجوي، البري، وعبر السكك الحديدية.



الشكل 16.2: مخطط استهداف القطاعات السوقية

المصدر: Kotler et Keller, Op.cit, p : 265

إن المؤسسة "أ" تركز نشاطها على الخدمات المعلوماتية الخاصة بالنقل الجوي فقط، في حين أن الشركة "ب" تركز على التطبيقات العامة للإعلام الآلي والموجهة لكافة قطاعات النقل، أما المؤسسة "ج" فقد دخلت السوق حديثا وقد تخصصت في تقديم خدمات معلوماتية خاصة لبعض العاملين في قطاع النقل البري، إن المؤسسة "ج" تهدف إلى دخول أسواق المنافسين والسيطرة عليها فكيف تفعل ذلك؟

إن مخطط هجوم المؤسسة غير المعلوم بالنسبة للمنافسين يمكن إظهاره بالأسهل الموضحة في الشكل أعلاه، ففي البداية تعرض المؤسسة خدمات مكيفة ودائما لقطاع النقل البري بعد ذلك فإنها قد تهتم بخدمة قطاع السكك الحديدية... وهكذا فإن المؤسسة ركزت في بداية أمرها على قطاع واحد قبل تمييز نشاطها بالانتشار في القطاعات التي لا توجد فيها منافسة مباشرة وأخيرا فإنها تنتقل إلى منافسة المؤسسات الأخرى في أسواقها بعد أن ثبتت أقدامها في القطاعات السابقة.¹⁷⁹

¹⁸⁰ وبصفة عامة يمكننا التمييز بين نوعين من مخططات استهداف السوق:

- الانتقال من التسويق المركز إلى التسويق التمييزي.
- الانتقال من التسويق التمييزي إلى التسويق غير التمييزي.

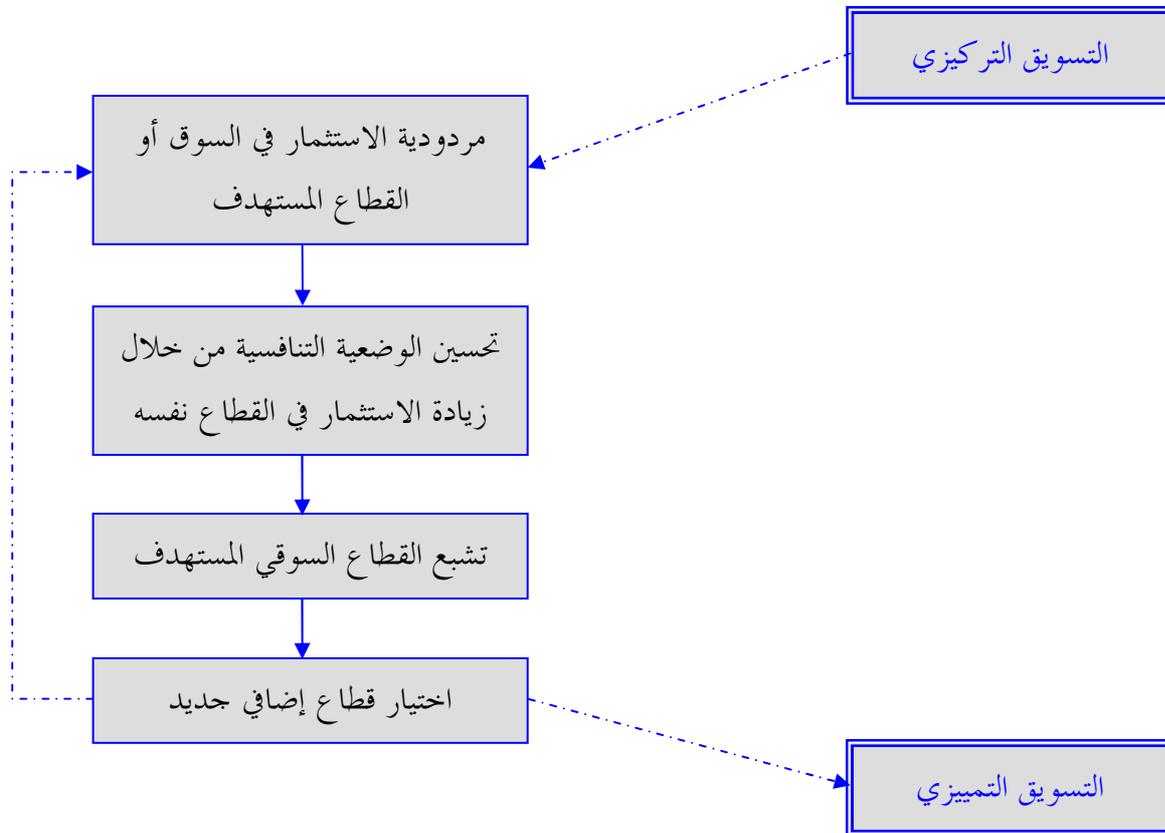
¹⁷⁹ Kotler et Keller, Op.cit, p : 265.

¹⁸⁰ F.Baldo et al, Op.cit, pp : 33-35.

أولاً: من التسويق المركز إلى التسويق التمييزي: إن معرفة وفهم أسواق المؤسسة تتطلب أن نأخذ بعين الاعتبار كثيرا من القضايا لعل أهمها:

- التغيير في الإطار التنافسي و كثافة المنافسين؛
- تحرير الأسواق وعدم ثباتها؛
- التجدد المستمر في العرض والطلب؛
- تقلص دورة حياة المنتجات وتسارعها؛
- تطور التقنيات الحديثة في الإنتاج والتوزيع...

ونظرا لهذه الاعتبارات فإن وضع مخطط تسويقي للانتشار في السوق يعد ضرورة وحاجة استراتيجية من أجل بناء عرض جذاب ذي قوة تنافسية في وجه خصوم السوق تعطي منتجات المؤسسة ميزة تفوق ما لديهم، وهذا ما يدفعها إلى تركيز جهودها على قطاع محدد من المستهلكين من أجل التكيف الحسن مع رغباتهم وتطلعاتهم وحصد المردودية العالية المتأتية من وراء ذلك (انظر الشكل 17.2)، في مقابل هذا فإن تنوع تلك الرغبات واختلافها باختلاف الزمان والمكان يدفع المؤسسة إلى التفكير في استثمارات جديدة تستجيب من خلالها إلى هذا التنوع والاختلاف والانتقال من تسويق تركيزي إلى آخر تمييزي.



الشكل 17.2: الانتقال من التركيز إلى التمييز

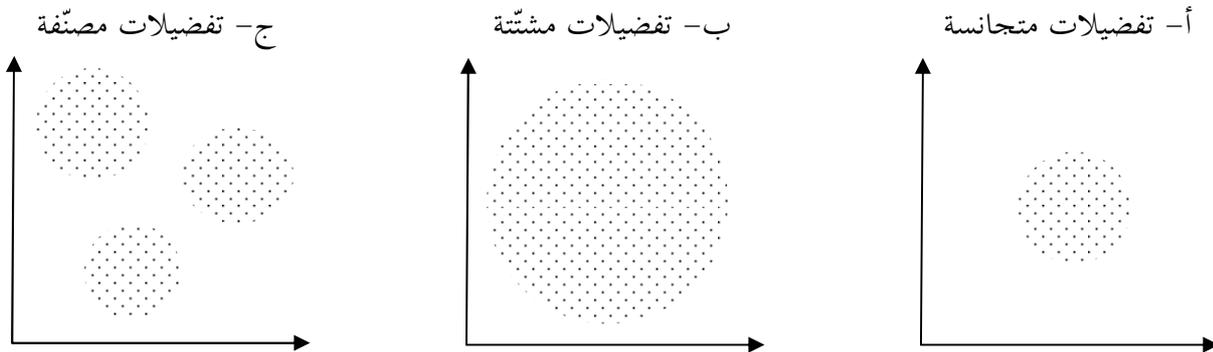
المصدر: Y.Chirouse, *Le marketing stratégique, Op.cit, p : 51*

ثانياً: من التسويق التمييزي إلى التسويق غير التمييزي: إن هذا الانتقال مرتبط بتغير الطلب وتحويل الرغبات واتجاهها نحو شيء ما كالسعر في حالة الأزمات والركود الاقتصادي، إن كثيراً من المؤسسات اعتبرت حديثاً أنها جزأت سوقها وعرضها أكثر مما ينبغي مما حملها كثيراً من التكاليف التسويقية والإدارية، ولذلك فقد سعت إلى تقليص عدد المنتجات والعلامات التي تديرها هادفة من وراء ذلك إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن نحو أقل عدد من المنتجات من خلال اتباع منطق التجزئة المضادة أو العكسية (Counter segmentation) وكمثال على ذلك فإن مؤسسة Unilever العالمية قامت بالتخلص من 1200 علامة من بين 1600 كانت تستغلها واحتفظت فقط بتلك العلامات التي تحتل موقع الرائد أو المتحدي (الثاني) في السوق، كذلك فإن مؤسسة L'Oréal احتفظت في عملية تجزئة عكسية فقط بـ 12 علامة عالمية كانت تحقق أكثر من 1مليار دولار كرقم أعمال لكل علامة.¹⁸¹

المطلب الرابع: معايير المفاضلة بين استراتيجيات الاستهداف:

إن هناك عدداً من الخصائص التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية التسويقية يجب دراستها بعناية من طرف المؤسسة، وقد تتعلق هذه الخصائص بالمؤسسة أو بالسلعة أو بالسوق، ومن أهم هذه الخصائص والمعايير ما يلي:

(1) درجة تجانس السوق : إن المؤسسة عندما تتبنى تسويقاً مستهدفاً فإنها يمكن أن تواجه عدة أنواع من الأسواق، ولو أن تفضيلات المستهلكين يمكن أن تمثلها بنقاط موزعة في مستوى، فإن هذه النقاط يمكن أن تكون على ثلاثة أشكال كما يلي:¹⁸²



الشكل 18.2: توزيع التفضيلات في المجتمع
المصدر: David Mercer, Op.cit, p: 143

¹⁸¹ Ibid, p : 35.

¹⁸² David Mercer, Op.cit, p: 143.

• **تفضيلات متجانسة (homogeneous):** إن الشكل ”أ“ يعكس حالة أين تكون تفضيلات ورغبات المستهلكين متشابهة إلى حد كبير حيث لا يستطيع رجل التسويق التمييز بين قطاعات طبيعية في هذا السوق، وحيث أن الطلب متجانس فإن مسؤول التسويق يمكنه أن يتبع منطق التسويق العكسي ويتبنى استراتيجية غير تمييزية يعتبر فيها السوق قطاعا واحدا يوجه إليه مزيجا تسويقيا موحدا، إن منتجات مثل الوقود، وملح الطعام... يمكن أن تقدم مثلا واضحا عن هذه الحالة.¹⁸³

• **تفضيلات مشتتة (diffused):** وعلى عكس الحالة الأولى فإن التفضيلات في هذه الحالة تكون منتشرة بدون أن تملك المؤسسة قدرة على جمعها في قطاعات متميزة، فالمستهلكون مختلفون بعمق في متطلباتهم نحو المنتجات، فإذا تقدمت علامة إلى هذا السوق فإنها ستعمل على جعل نشاطها في قلب هذا السوق ومعنى ذلك أنها ستتبع استراتيجية غير تمييزية تسعى من خلالها إلى تخفيض عدم الرضا إلى أقل حد ممكن، فلو دخلت علامة أخرى فإنها ستأخذ مكانا إلى جانب العلامة الأولى من أجل منافستها على كسب أكبر عدد من الزبائن وهذا ما فعلته مثلا شركة *Fuji* في مقابل *Kodak* في سوق شريط التصوير، إن الحل الثاني أمام المؤسسة هو أن تستهدف الأطراف (الجوانب) من أجل كسب ولاء جزء من المستهلكين غير الراضين عن المنتج الوسطي للعلامة الأولى، فإذا تقدمت إلى هذا السوق عدة مؤسسات فإنها ستتوزع بشكل مختلف من أجل أن تتميز عن بعضها بغية كسب زبائن على قاعدة هذا التمييز ويمكن أن تكون استراتيجية التركيز هي الأنسب في هذه الحالة.

• **تفضيلات مصنفة (clustered preferences):** إن هذه الحالة هي وسط بين الحالة الأولى والثانية، ففيها يظهر المستهلكون في جماعات متجانسة (قطاعات طبيعية)، إن المؤسسة التي تستهدف هذا السوق لها ثلاث خيارات: إما أن تتموقع في وسط السوق بمنتج وسطي من أجل جذب جميع المستهلكين (استراتيجية التسويق غير التمييزي)، وإما أن تستهدف فقط قطاعا واحدا تراه أكثر أهمية من غيره (التسويق التركيبي)، وإما أن تعمل على إطلاق منتجات متعددة تستهدف بكل منتج منها قطاعا محدد (التسويق التمييزي)¹⁸⁴.

¹⁸³ Eric Vernet, *L'essentiel du marketing*, Op.cit, p : 153.

¹⁸⁴ Kotler et al, *Marketing management*, 11[°]Ed Op.cit, p : 307.

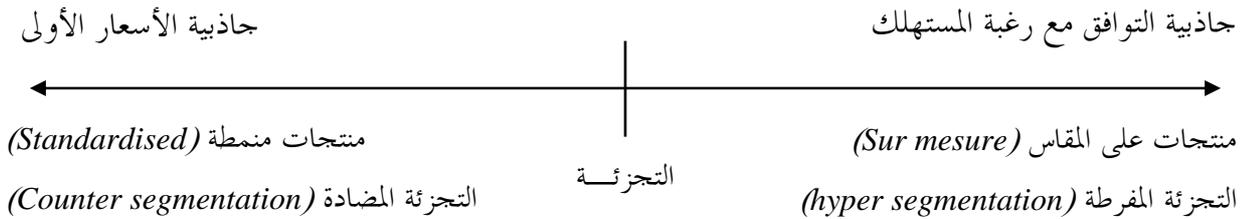
(2) حساسية المستهلكين للأسعار: إن الأزمات والركود الاقتصادي والبطالة تجعل المستهلك أكثر حساسية للأسعار عند اتخاذ قرار الشراء، ذلك أن تطور المبيعات في المحلات التجارية والأسواق ينبىء بأن الزبون يختار بشكل مستمر المنتجات الأقل سعرا، حتى وإن كانت هذه المنتجات لا تتناسب تماما مع رغباته، وفي ظل هذه الظروف فإن المؤسسة قد تلجأ إلى تقليص عدد القطاعات المستهدفة أي إلى التجزئة العكسية عن طريق أمرين:¹⁸⁵

- حذف قطاعات بالتخلي عن مجموعة من المنتجات؛

- جمع قطاعات في قطاع واحد من خلال حث المستهلكين الأكثر تشابها على قبول منتجات موحدة منبثقة عن مزيج تسويقي بسيط، وعندما يكون ممكنا فإن هذه العملية الثانية أحسن من الأولى لأنها تسمح بالاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الزبائن.

إن المستهلك الذي لا يعبا كثيرا بالتميز يمكن له أن يقتصد من 30 إلى 40% من سعر المنتج إذا قبل بالعرض الوسطي الذي تقدمه المؤسسة، والتي استطاعت من خلال الإنتاج المنمط (الموحد) أن تخفض تكاليف الإنتاج والتسويق وبالتالي تحقيق سعر بيع مناسب للمستهلك وكاف لجني الأرباح في الوقت نفسه.

إن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: ما هي الدرجة التي يُجزأ بها السوق حتى يضمن للمؤسسة إنتاجا بنوعية مقبولة وسعر مرض تستطيع من خلاله الحفاظ على زبائنها في ظل الحساسية تجاه الأسعار، إن مسؤول التسويق سيكون أمام الحالة الموضحة في الشكل التالي :



الشكل 19.2: انجذاب المستهلك نحو الأسعار المنخفضة

المصدر: F.Baldo et al, Op.cit, p : 28

في ظل هذا الأفق الذي يبحث فيه المستهلك عن الأسعار المنخفضة فإن الخيارات التسويقية للمؤسسة يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

¹⁸⁵ J.P.Helfer et J.Orsoni, *Le marketing*, 4^e édition, Vuibert, Paris 1995, p : 174.



إن تجزئة السوق تعتبر إحدى الأدوات الفاعلة في التسويق، ولكن دائما في الأدبيات الاقتصادية فإن أي حكم على فعالية أداة ما يبقى نسبيا ولا يأخذ الشكل المطلق، ذلك أن التجزئة المفرطة قد ينتج عنها تكاثر فوضوي للقطاعات مما يجعل عملية إدارتها صعبة ومكلفة للغاية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تخفيض التعقد الذي قد ينجم عن تجزئة حادة وكبيرة للسوق من أجل الوصول إلى مستوى تجزئة يضمن للمؤسسة تحقيق ثنائية السعر/ الجودة بما يرضي المستهلكين ويدر الأرباح المناسبة للمؤسسة.¹⁸⁶

(3) درجة تجانس المنتج: إن بعض المنتجات والسلع يمكن اعتبارها منتجاتا متجانسة لها صيغة واحدة كما سبق الإشارة إليه من قبل كالمالح، والسكر والفواكه...، والبعض الآخر يتسم بالتنوع والاختلاف كالملابس والسيارات وآلات التصوير...، وتبعاً لذلك فإنه كلما كانت علامات المنتج الواحد متجانسة أكثر فإنه من المناسب اتباع التسويق غير التمييزي، أما في حالة المنتجات المختلفة فقد يكون لدى المؤسسة الخيار بين استهداف السوق بإستراتيجية تمييزية أو اختيار قطاع واحد يتم التركيز عليه والتخصص في خدمته .

(4) الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين: عندما يتبع المنافسون سياسة استهداف تمييزية من خلال تجزئة واضحة للسوق، فإنه من الخطأ أن تواجه المؤسسة ذلك بسياسة تسويق غير تمييزي (موحد) وإنما قد يكون من الأجدي اتباع استراتيجية التركيز والتخصص في قطاع يتصف فيه المنافسون بالضعف وقلة

¹⁸⁶ Ibid, p : 175.

العدد، وعلى النقيض من الحالة الأولى فإنه عندما ينتهج المنافسون تسويقاً غير تمييزي فإن المؤسسة يمكن لها أن تفيد كثيراً من تجزئة السوق واستهدافه بإستراتيجية تمييزية أو تركيزية تؤمّن لها التفوق عليهم وخدمة القطاعات السوقية بكفاءة أعلى منهم، إضافة إلى ذلك فإن إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي صغير قد تكون سياسة جيدة للهروب من المنافسة التي يمكن أن تشهدا القطاعات الأساسية في السوق الكلي.¹⁸⁷

(5) المرحلة من دورة حياة المنتج: إن دورة حياة المنتج تؤثر بلا شك في نوعية الإستراتيجية المتبعة فعند إدخال الشركة لمنتج جديد إلى السوق فمن الأفضل أن يكون تقديمه في شكل واحد مدعوماً بسياسة اتصالية شاملة ومكثفة ومن ثم فإن اتباع التسويق غير التمييزي أو التركيزي هو الخيار المحبذ حيث يساعد ذلك على خلق انتباه وإدراك المستهلك للمنتج أولاً، فإذا وصل هذا المنتج إلى مرحلة متقدمة في النمو أو النضوج فإن الإستراتيجية التمييزية قد تفرض نفسها نظراً لتعدد الأذواق والسلوكيات تجاه المنتج المعني¹⁸⁸، وإضافة إلى هذا فإن المخطط الذي تضعه المؤسسة لمنتجها الجديد من أجل الانتشار في السوق قد يدفع المؤسسة إلى تبني تسويق مركز في البداية قبل الانتقال إلى تسويق تمييزي لغزو القطاعات المختلفة للسوق، وعلى سبيل المثال فإن مؤسسة بيسي كولا ولمواجهة منتجات كوكاكولا عملت على توجيه منتجها -لمدة طويلة- أولاً إلى قطاع خاص من خلال طرحه فقط في مساحات الشراء الكبرى، قبل أن تعتمد على توزيعه في أجهزة التوزيع الآلي وأخيراً قامت بتوجيهه إلى قطاع الوجبات السريعة.¹⁸⁹

(6) موارد وإمكانات المؤسسة: عند دراسة البدائل الإستراتيجية فإن المؤسسة لا بد أن تراعي نتائج الدراسة الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتمويلية والتسويقية وما يخص كذلك الموارد البشرية والتنظيمية إذ وبناء عليها تتحدد وبدرجة كبيرة الإستراتيجية الممكن اختيارها، فإذا كانت مواردها محدودة بحيث لا تسمح لها بالانتشار وتغطية السوق بكامله أو معظم قطاعاته فإن الخيار الأفضل قد يكون هو اتباع التسويق المركز.¹⁹⁰

¹⁸⁷ محمد الصحن و نبييلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص: 62-63.

¹⁸⁸ H.Fenneteau, *Cycle de vie de produits*, Economica, Paris 1998, p : 26-27.

¹⁸⁹ Kotler et Keller, *Marketing management*, 12^oEd Op.cit, p : 265.

¹⁹⁰ محمد الصحن و نبييلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

خلاصة

لقد رأينا في هذا الفصل أن استهداف السوق ينطلق من تجزئة هذه السوق من خلال أسس ملائمة لذلك، إن هذه الأسس عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص المستهلكين المرتقبين تمكن رجل التسويق من تصنيفهم في قطاعات مختلفة، وبصفة عامة فإن تلك الأسس يجب اختيارها بحيث تؤدي إلى أن كل قطاع يتكون من المستهلكين الذين يستجيبون للمؤثرات التسويقية بالطريقة نفسها وبشكل مختلف - في الوقت نفسه - عن استجابة المستهلكين في القطاعات الأخرى .

بعد ذلك فإن مهمة المسوّق هي تحليل تلك القطاعات وتقييم جاذبيتها بما يقوده إلى اختيار القطاعات الملائمة والتي تشكل أسواقه المستهدفة، إن هذه الأسواق يمكن أن ينظر إليها رجل التسويق من خلال زاويتين فإما أن يركز على نواحي الاختلاف ويسعى إلى تمييز القطاعات عن بعضها وإما أن يركز على نواحي التشابه ويعمل على ضم القطاعات المتشابهة أو الأكثر تشابهاً إلى بعضها البعض وهذا ما يدعوه إلى اختيار إستراتيجية لاستهداف وتغطية السوق وفي الخطوة التالية فإن المؤسسة ستعمل على اختيار المزيج التسويقي المناسب لسوقها المستهدف بما يضمن لها تحقيق الانطباع الذهني والتموقع المرغوب في ذاكرة المستهلك وهذا هو موضوع الفصل الثالث.

الفصل الثالث

التموقع الذهني والمزيج التسويقي

تمهيد:

إن بناء أي إستراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق *STP*: التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع، فالمؤسسة تبدأ أولاً بتحديد مجموعات المستهلكين المتجانسين في حاجاتهم ورغباتهم ثم تختار تلك التي ترى أنها تستطيع إشباعها بطريقة أفضل من المنافسين وبعد ذلك تقوم باختيار الموقع الذهني المناسب لعرضها بكيفية تجعل السوق المستهدف يعتبره عرضاً خاصاً ومميزاً، إن تحديد هذا الموقع الذهني هو إذن خطوة مكتملة في مسار وضع الاستراتيجية التسويقية لاستهداف سوق المؤسسة ذلك أنه يترجم الطريقة التي سينظر بها الجمهور المستهدف إلى منتج هذه المؤسسة.

ومثله مثل تجزئة السوق واختيار الجزء المناسب فإن التموقع يعبر عن خيار استراتيجي يتمثل في التخلي عن جمهور معين في أسواق معينة من أجل أن يكون العرض جذاباً ومتميزاً بالنسبة لجمهور آخر في سوق أو أسواق أخرى، ولذلك فإن التموقع سيحدد بصورة كبيرة مصير العرض المقدم للمستهلك، إن سوء اختيار التموقع الملائم سيقود بلا شك إلى فشل الاستراتيجية التسويقية جميعها، فإذا أحسنت المؤسسة بناء تموقع متميز بشكل جيد فإن ذلك سيمثل الأساس لتمييز المؤسسة ولمزيجها التسويقي.

ولهذا سنعرض في هذا الفصل وفي ثلاثة مباحث لتبيان مفهوم التموقع الذهني ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسننتظر فيه لأهم الوسائل التي تضيف على تموقع المؤسسة طابع التميز وتخرجه من احتمالات خلط المستهلك بينه وبين المنافسين في السوق نفسه، وأخيراً فإن المبحث الثالث سيكون مخصصاً للآليات التسويقية (المزيج التسويقي) التي توصل بها المؤسسة مفهوم تموقعها وحقيقتها تميزها للمستهلك النهائي، إن هذا المزيج سيكون بمثابة العملية التنفيذية لما تم اتخاذه من قرارات على مستوى المسار التسويقي لاستهداف السوق.

المبحث الأول: التموقع الذهني

إن سر النجاح يتركز حول الرسوخ في ذهن من تستهدفهم المؤسسة، ولكن ما هي الاستراتيجية التي تلتزم بها أغلب الشركات؟ إنها في الواقع استراتيجية المنتج الأفضل، إن الموضوع الأحدث والأكثر حيوية والمطروح للنقاش في مجال إدارة الأعمال هو كيفية الترسخ في ذاكرة المستهلك، إن الترسخ هو عملية مقارنة وتقييم منتجات شركتك بأفضل الشركات التي تعمل في نفس المجال وهو عنصر أساسي في العملية التي تسمى بإدارة النوعية الشاملة... إن التسويق هو معركة إدراك ذهني وليس معركة منتجات.¹⁹¹

المطلب الأول: مفهوم التموقع:

(1) أصل وتعريف التموقع: لقد تم إدخال مفهوم التموقع إلى أدبيات التسويق في السبعينات من القرن العشرين على يد كل من جاك تروت وآل رايس (*Jack Trout, Al Ries*)، وهما من أكبر المختصين والمستشارين في الإشهار والاتصال، وقد كان يقصد به في البداية وضع المنتجات في المحلات التجارية ونقاط البيع بطريقة تشد الأعين وتكون أكثر جلبا للانتباه، وفي سنة 1982 أصدر تروت ورايس كتابهما عن التموقع تحت عنوان "التموقع: معركة احتلال الذهن" ضمنا معنى جديدا لهذا المفهوم، فحسبهما أن التموقع لا يعني فقط ما تفعله المؤسسة لمنتج ما، ولكن ما تفعله المؤسسة في ذهن المستهلك المحتمل، فالتموقع إذن يعني بالكيفية التي ترغب المؤسسة في أن ينظر بها المستهلك المستهدف إلى منتجاتها وبالمكانة التي تحتلها تلك المنتجات في ذهنه وانطباعه، ولذلك فهما يعرفان التموقع بأنه "إعداد تصور معين عن المنتج وعلامته بهدف إعطائه مكانا يفضل ويتميز عن المكان الذي يحتله المنافسون داخل ذهن وتفكير المستهلك".¹⁹²

كذلك فإن كوتلر يربط التموقع بعملية استهداف السوق فيعرفه بأنه "تكوين مفهوم عن المنتج وعلامته من أجل إكسابه مكانا متميزا في ذهن السوق المستهدف"، إن التموقع يمكن أن توجهه المؤسسة لاستهداف قطاعات جديدة أو للتمييز في الأسواق الحالية.¹⁹³

¹⁹¹ آل رايس وجاك تروت، القوانين التسويقية الثابتة، اخرج أي منها وتحمل النتائج، ترجمة معتصم الجلابي، مطابع أطلس للأوفست، الرياض 1993، ص: 18.

¹⁹² Jack Trout et Al Ries, Le positionnement : la conquête de l'esprit, McGraw-hill, paris 1987, p : 24.

¹⁹³ Ph. Kotler, Lateral marketing, Op.cit, p: 32.

كما أن لوندروفي وزملاءه (*Lendrevie et al*) يربطون التموّج الذهني بالصدق الواقعي المتعلق بخصائص المنتج ويقدمون التعريف التالي: ” إن التموّج هو الخيار الاستراتيجي الذي يبحث عن إعطاء عرض المؤسسة (منتج، علامة، أو شعار) موقعا صادقا ومتميزا وجذابا داخل ذهن المستهلك في سوق محدد“¹⁹⁴، ويمكننا من خلال هذا التعريف أن نبرز ما يلي:

- إن التموّج هو خيار استراتيجي شامل فيما يتعلق بالعرض الذي تقدمه المؤسسة، وليس مجرد عامل من عوامل الاتصال أو الإشهار، إن التموّج يترجم عبر هاتين الوسيلتين ولكن أيضا عبر جميع أبعاد العملية التسويقية (المنتج، السعر، التوزيع،...) والتي يجب أن تعبر فعلا عن مضمونه.
- إن التموّج هو سياسة وليس نتيجة أو تحصيلًا تلقائيًا، فإذا كان لكل عرض في السوق مكانة في ذهن المستهلك - أي كانت هذه المكانة - فإن التموّج هو السياسة التي تهدف إلى التأثير على إدراك المستهلك لتلك العروض.
- إن غاية التموّج متعلقة إذن بالإدراك الحسي، فالعرض المقدم يجب أن يدرك بأنه صادق ومميز وجذاب في مقابل عرض المنافسين، فلو أن الدراسة السوقية أثبتت أن الصورة المدركة لمنتج المؤسسة لا تتوافق مع الصورة المرغوبة فهذا يعني أن سياسة التموّج فشلت ويجب إعادة صياغتها وبناءها من جديد.

ولذلك فإنه رغم اختلاف التعاريف المقدمة سابقا في بعض مفاهيم التموّج - كوجوب مطابقته للواقع - إلا أنها تتفق جميعا على علاقته المباشرة بذهن المستهلك وإدراكه ولذلك فإن تروت ورايس يوضحان ذلك من خلال أنه ” من السهل أن ترى مدى نفوذ الإدراك الحسي لمنتج معين حينما تتباين المسافات بين قطاعات السوق فعلى سبيل المثال إن أكبر ثلاث سيارات مستوردة في أمريكا من اليابان هي هوندا، تويوتا، ونيسان، ويعتقد معظم رجال التسويق بأن المعركة بين المنتجات الثلاثة هي معركة علامة تجارية تستند على مستوى الجودة مثل التصميم، والقوة، والسعر، غير أن ذلك ليس صحيحا تماما، والصحيح أن ما يظنه الأفراد عن هوندا وتويوتا ونيسان هو الذي يحدد المنتج الفائز بالمعركة، لأن التسويق ليس معركة منتجات بل معركة إدراك حسي.

إن صانعي السيارات اليابانية يقومون ببيع السيارات نفسها في الولايات المتحدة الأمريكية كما يقومون ببيعها في اليابان، فإذا كانت المعركة معركة منتجات فيجب أن يكون ترتيب السيارات حسب المبيعات هو نفسه في البلدين، حيث أن الجودة هي نفسها والتصميم هو نفسه، والقوة هي ذاتها،

¹⁹⁴ J.Lendrevie et al, Op.cit, p : 730.

والأسعار بشكل تقريبي هي نفسها كذلك، إن الحقيقة المجردة هي أن هوندا في اليابان أبعد ما تكون عن الريادة، فهي تأتي في المركز الثالث بعد تويوتا ونيسان وتقوم تويوتا ببيع أربعة أضعاف ما تقوم هوندا ببيعه، والسؤال: ما هو الفرق بين هوندا في اليابان وهوندا في الولايات المتحدة الأمريكية؟ لا يوجد فرق بين المنتجين لكن الفرق هو في الإدراك، في اليابان ارتبط اسم هوندا في ذهن العملاء المستهدفين بصناعة الدراجات النارية ومن المؤكد أن معظم الناس لا يرغبون في شراء سيارة قامت بتصنيعها شركة للدراجات النارية.¹⁹⁵

(2) أهمية بناء التوقع: إن الأهمية الكبرى للتوقع تكمن في قدرته على إدماج العرض (المنافسة) والطلب (السوق المستهدف) في التفكير الاستراتيجي نفسه، مما يسهل من اتخاذ القرار التسويقي، وفي الواقع فإن اختيار توقع جيد يمكن أن ينجم عنه عدة مزايا:¹⁹⁶

• **التمييز في سوق كثيف المنافسة:** في حالة ازدهام السوق فإن العديد من العلامات تقدم للمستهلكين منتجات غالبا ما تكون متقاربة ومتشابهة والمبدأ الأساسي لإستراتيجية التوقع هي أن تجعل المستهلك يعتبر أن منتجنا- وفقط هو- قادر على إشباع رغباته الخاصة وبعبارة أخرى فإننا نبحت عما يجعل علامة منتجنا تختلف وتميز عن منتجات المنافسين وذلك بأنها تقدم للمستهلك شيئا أفضل منهم، إن هذا السعي الحثيث نحو التمييز يجعل المؤسسة في منأى عن المسارات التي يسلكها عموم المنافسين، إنه يُجنّب المؤسسة عمل نفس الأشياء التي قام بها الآخرون من خلال اختيار عامل للتمييز يعتمد على رغبة وتطلع أساسي لقطاع أو مجموعة قطاعات في السوق، إن إشباع هذا التطلع سيسهم في خلق علاقة دائمة مع المستهلكين قائمة على وفائهم وولائهم لمنتج المؤسسة.

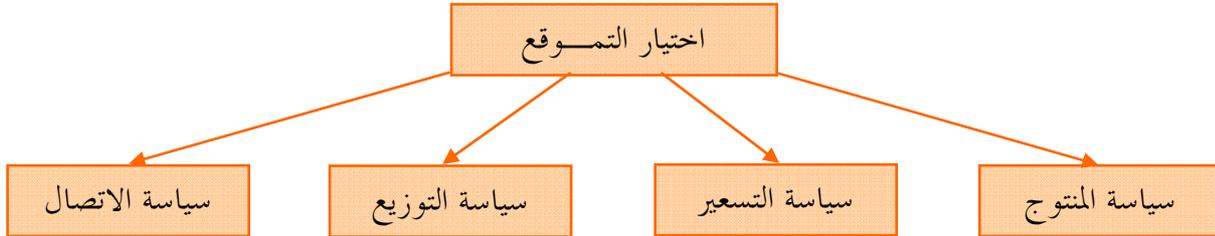
• **المساعدة في تسيير حافظة المنتجات:** إذا كانت كل علامات ومنتجات المؤسسة تحتل التوقع الذي ترغب فيه تلك المؤسسة والموضوع من قبلها مسبقا، فإن خطر تداخل تلك المنتجات في التوقع ذاته نظريا تكون منعدمة وهذا ما يجعلها في مأمن من عملية التآكل الذاتي.

• **التوقع ضمان لتناسق المزيج التسويقي:** إن أحد المزايا الأساسية التي يؤمّن بها اختيار التوقع المناسب للمنتج هو أنه شرط ضروري لتناسق النشاط التسويقي في الميدان، فلو أن رجل التسويق لم يختار الخطوط الرئيسية لعرضه مسبقا فإن القرارات المتخذة فيما يتعلق بسياسات المنتج، السعر، التوزيع، والترويج لها حظ ضئيل في أن تكون متوافقة ومتناسقة مع بعضها البعض، وبعبارة أخرى فإن المزيج

¹⁹⁵ آل رايس وجاك تروت، مرجع سبق ذكره، ص: 37-38.

¹⁹⁶ Eric Vernet, *L'essentiel du marketing*, Op.cit, p : 158-159.

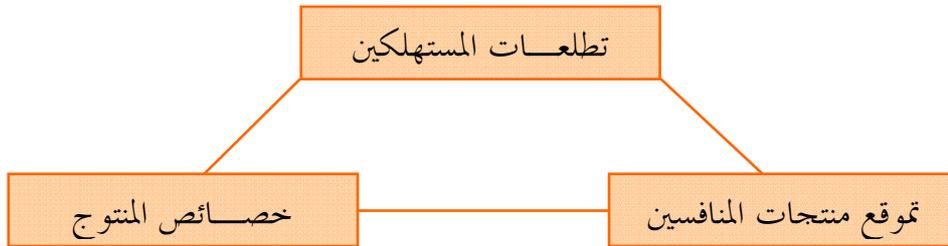
التسويقي يفقد وحدته وانسجامه، وعلى النقيض من ذلك فإن اختيار التموّج وإسقاطه على المزيج التسويقي سيضمن الاتساق والتناسق بين مكوناته ويقلل من احتمال تعارضها، ذلك أنّها ستكون جميعاً موجهة نحو هدف واحد وهو تحقيق مفهوم التموّج الذي ترغب فيه المؤسسة¹⁹⁷، كما يوضح الشكل التالي:



الشكل 1.3: انبثاق السياسات التسويقية عن خيار التموّج

المصدر: *J.Lendrevie et al, Op.cit, p : 734*

(3) محددات التموّج: من أجل اختيار الخصائص التي ستكون قاعدة تموّج عرض المؤسسة فإن رجل التسويق عليه أن يأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل محددة: تطلعات الجمهور فيما يخص الفئة التي ينتمي إليها منتجها، تموّج منتجات المنافسين في مقابل تلك التطلعات، المؤهلات والمواصفات الكامنة في المنتج (انظر الشكل 2.3)، إن هذه العوامل تكون ما يسميه بعضهم "المثلث الذهبي" الذي يحدد مكان التموّج المطلوب.



الشكل 2.3: المثلث الذهبي للتموّج

المصدر: *Helper et Orsoni, Op.cit, p : 191*

إن مثلث التموّج هو أداة جيدة من أجل تأليف وتثبيت التموّج، ذلك أنه يطرح ثلاثة أسئلة أساسية:

198

- هل التموّج المختار يستجيب بشكل جيد لتطلعات الجمهور المستهدف؟
- هل التموّج المختار متوافق مع المؤهلات الحقيقية للعرض المقدم لذلك الجمهور؟

¹⁹⁷ *J.Lendrevie et al, Op.cit, p : 734.*

¹⁹⁸ *Ibid, pp : 739-748.*

- هل التوقع المختار سيسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسين؟

أولاً: تطلعات الجمهور: إنه لكي يكون عامل التميز مناسباً أي قادراً على إكساب المنتج ميزة تنافسية يجب أن يتوافق هذا العامل مع حاجة أو رغبة مهمة في السوق المستهدف، إن أول مرحلة في اختيار محور التميز في التوقع تتمثل إذن في استقصاء جميع تطلعات الجمهور الذي نقصده وتقييم تلك التطلعات وتقدير أهميتها النسبية، وكما رأينا سابقاً فإن دراسات تجزئة السوق ستسمح للمؤسسة بتحديد مختلف تلك التطلعات والرغبات في السوق المستهدف، إن الدراسة النوعية التي أجريت لها أن تحدد بعض العناصر التي يتم تعميق البحث فيها بدراسة كمية من شأنها أن تولد للمؤسسة أفكاراً جيدة عن توقع جديد متميز.

ثانياً: الخصائص الكامنة في المنتج: لكي يكون محور التوقع (عامل التميز) الذي اخترناه فعالاً ومؤثراً يجب أن يكون صادقاً، ويعني ذلك أن يتمتع المنتج فعلاً بتلك الخصائص التشغيلية أو الرمزية التي اخترناها أو على الأقل أن يكون قابلاً لأن يُجهز بها، إذن فإن الأمر يتطلب بحثاً تتعلق بالمؤهلات والإمكانات الكامنة في المنتج من أجل توجيه اختيار التوقع، إن طرق دراسة تلك المؤهلات تختلف حسبما إذا كان هذا المنتج موجوداً في السوق حالياً، أو كان هذا المنتج جديداً لم يطلق بعد، ففي الحالة الأولى فإن الأمر يتعلق بدراسة المنتج وصورته من أجل تحديد نقاط القوة الموجودة فيه، أما في الحالة الثانية فإن الأمر يتعلق بتحليل "مفهوم المنتج" الذي سنطلقه في السوق من أجل الأخذ فيه بعين الاعتبار لنقاط القوة والأفضلية الرئيسية في مقابل المنتجات الموجودة حالياً.

ثالثاً: تموقع المنافسين: إن إدراك المستهلكين لمنتج المؤسسة سيكون بطريقة مقارنة بالنسبة لمنتجات المنافسين ولذلك فإنه من الضروري معرفة ودراسة تموقع المنافسين قبل اختيار ذلك الذي يخص عرض المؤسسة من أجل التميز الجيد عنهم، إن تحليل تموقع المنتجات المنافسة قد يُظهر في أحيان كثيرة أن هناك من اختار أصلاً الاستجابة للتطلع الأساسي الذي يرغبه المستهلكون، وبعبارة أخرى فإن المنافسين قاموا فعلاً بالسبق إلى الاستحواذ على الرغبة الأساسية في السوق، في هذه الحالة فإن مسؤول التسويق مجبر على التوقع في تطلع ورغبة أقل أهمية وأقل شمولاً ولكنها يجب أن تكون أصيلة وفريدة (originale).

إن هناك الكثير من المحاور الممكنة للتميز في تموقع المؤسسة، ذلك أنه يوجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها المقابلة بين مواصفات المنتج وتطلعات المستهلكين بما يضمن التميز عن المنافسين، إن

التجزئة السوقية التي قامت بها المؤسسة تمت على أساس عدة معايير منها: السوسيو ديمغرافية (العمر، الجنس، الدخل، ...)، الشخصية وأسلوب الحياة، المزايا التي يبحث عنها المستهلك، ... الخ، إن كلا من تلك المعايير يمكن أن يعتمد كوسيلة لتمييز منتج ما من خلال أنها مرتبطة أساسا بالرغبات والتطلعات المختلفة للجمهور المستهدف، إن الأداء الجيد والخصائص الموضوعية للمنتج، وموطنه الأصلي، والفئة المرجعية التي ينتمي إليها...، يمكن لها أيضا أن تشكل محاور أخرى لتموقع العرض المقدم و بدون حصر شامل يمكننا أن نقول أن محاور التموقع تدور حول أربعة عناصر أساسية:¹⁹⁹

- التموقع على أساس مواصفات وخصائص أداء المنتج؛
- التموقع على أساس التصورات (الخيال) عن المنتج أو العلامة؛
- التموقع على أساس نمط ووضعية الإستهلاك؛
- التموقع على أساس الجمهور المستهدف والذي يقدم إليه العرض.

إن مثلث التموقع يظهر لنا أن بناء تموقع المؤسسة يتكون من جانبين رئيسيين:²⁰⁰

- تحديد السوق المستهدف والفئة المرجعية للمنتجات؛
- والتمييز.

- **التحديد:** ويعني فئة المنتجات التي يرتبط بها منتج المؤسسة في ذهن الجمهور المستهدف، إن اختيار التموقع يعتمد على تعريف مكان خاص في سوق معين وتعريف المنافسين المباشرين للعرض في هذا السوق، وهذا ما تقدمه تجزئة السوق واختيار القطاعات الملائمة.
- **التمييز:** وهو يعبر عن الخاصية- أو الخصائص- التي تميز عرض المؤسسة عن العروض الأخرى داخل الفئة المرجعية نفسها في السوق المستهدف.

وكمثال على ذلك فإن بطاريات *Sony* تتموقع على أساس أنها "البطاريات التي تعمر أكثر من غيرها"، إن شركة *Sony* في هذا المجال استطاعت أن ترسخ في ذهن العميل المستهدف من خلال عبارة التموقع والتي تضمنت خاصية تمييز بها عن فئة المنتجات المرجعية في السوق المستهدف.

(4) التموقع والميزة التنافسية: في الاقتصادات المتطورة وبعيدا عن الأنشطة الإنتاجية القاعدية فإن المسار التسويقي يمر في معظم الحالات من خلال البحث الدائم عن الحرية في وضع الأسعار، إن هذه

¹⁹⁹ D.Cattet et al, *Le positionnement Méthodes et Pratiques*, Université de Metz,

<http://www.watoowatoo.info.net/mkgr/papers/mk-afm2005.pdf> :7-8

²⁰⁰ *Ibid*, p : 2.

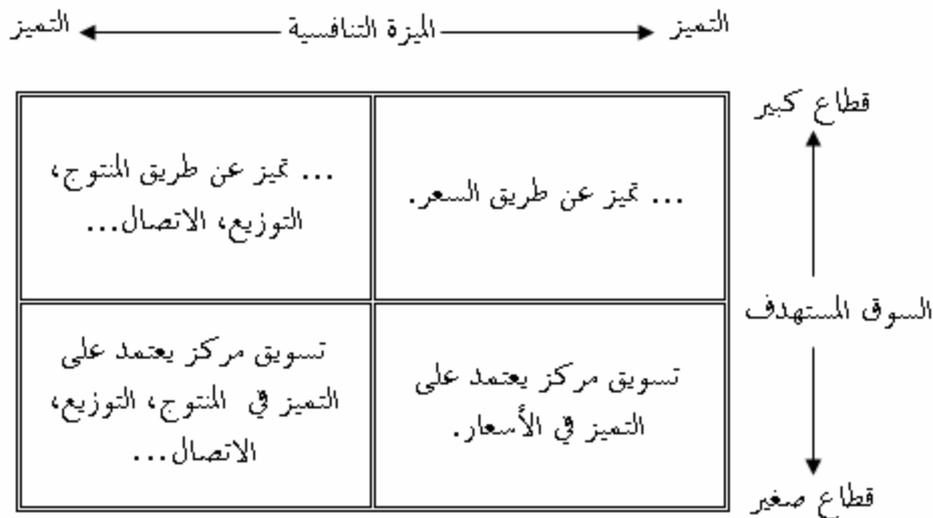
الحرية يمكن أن تنتج عن: ندرة في المنتجات المصنعة، أو في هيكله سوقية ملائمة (احتكار للنشاط نتيجة لوضعية استثنائية)، وفي الواقع فإن هاتين الوضعيتين نادرتان جدا إذا اعتبرنا المحددات الموضوعية للنظام الصناعي والبيئة التنافسية التي ينتفي معها أي احتكار للنشاط، ولذلك فقد أصبح لزاما على المؤسسة أن تخلق تلك الوضعيات بطريقة فنية داخل ذهن المستهلك، ومن أجل ذلك فإنها تتبع مسارا من عمليتين:²⁰¹

— تجزئة السوق؛

— وتميز المنتج.

إن المؤسسة يمكنها من خلال تجزئة السوق أن تكشف عن الأسواق التي لا تخدمها المؤسسات المنافسة بشكل جيد من أجل تطوير منتج جيد لتلك الأسواق يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية شرط أن يكون هذا السوق مدركا لمنتوج المؤسسة على أنه متميز وفريد، إن هذا يستلزم من المؤسسة أن تتبنى تموقعا ذهنيا محددًا في مقابل سوقها المستهدف.²⁰²

إن الميزة التنافسية للموقع لن تتأتى من خلال الخيار بين الحرية في وضع الأسعار وبين التميز، ولكنها ستكون بين عدة أنواع من التميز (السعر، المنتج، التوزيع..). حيث يكون السعر أحد عوامل تميز التموقع، وفي كل الأحوال فإن تخفيض التكاليف سيكون شيئًا محبذا يدعم التموقع المتميز للمؤسسة²⁰³، والشكل الآتي يوضح الخيارات الممكنة للتميز.



الشكل 3.3: الميزة التنافسية للتموقع

المصدر: H.Tudori, Op.cit, p : 5

²⁰¹ M.Wei

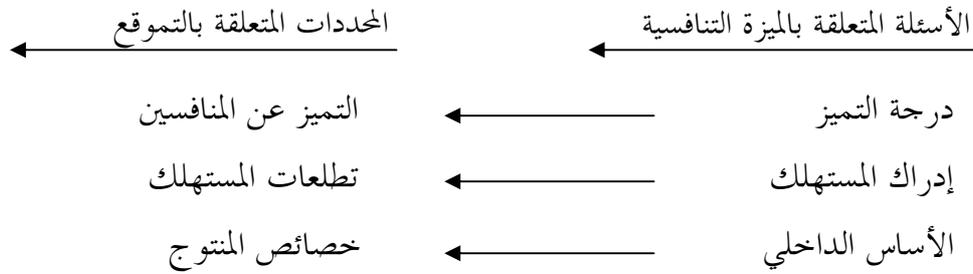
²⁰² Jack Trout et Al Ries, Op.cit, p . 5.

²⁰³ H.Tudori, *Marketing relationnel*, © EHL-FORUM, No 1, décembre 2002, Ecole Hôtelière de Lausanne (Switzerland) [http:// thcconsulting.com/network/articles/1_5_tudori.pdf](http://thcconsulting.com/network/articles/1_5_tudori.pdf), p: 4-5.

وكمثال على ما سبق فإن شركة *Renault* اختارت الارتكاز على ثلاث محاور للتمييز في تموقعها: التمييز من خلال التجديد، سرعة طرح المنتج في السوق، وكل ذلك بالاستناد إلى برنامج متواصل لتخفيض التكاليف، إن هذه الشركة استطاعت تخفيض أكثر من عشرين مليار فرنك فرنسي إلى غاية سنة 2000، منها عشرة مليارات في تكاليف الشراء، وخمسة مليارات في الإنتاج، وملياران في التكاليف التجارية...، وتمت ترجمة ذلك كله في ميزة سعرية قدمت للمشتري، وفي الواقع فإن النقاش الحقيقي للميزة التنافسية ينحصر حول ما يلي:²⁰⁴

- درجة التمييز المرغوبة في مقابل المنافسين: هل هي قوية، ضعيفة، أم غير موجودة أصلاً؛
- العامل الذي سيعبر عنها في أعين المستهلكين: سعر البيع، المنتج، التوزيع، الخدمات...؛
- الكيفية التي ستؤمن بها هذه الخصائص في المؤسسة: مسار الإنتاج، إجراءات الشراء، البحث والتطوير، الإشهار... .

إن هذه العناصر الثلاثة للميزة التنافسية يمكن أن تمثل المحددات التي سلف ذكرها والتي تكون تموقع المؤسسة كما يوضح الشكل الآتي:



الشكل 4.3: الميزة التنافسية في مقابل التموقع

المصدر: Ibid, p : 5.

- فبالنسبة لرجل التسويق فإن التموقع يبنى من خلال ثلاثة أبعاد:
- البحث عن التمييز والاختلاف عن المنتجات المنافسة؛
 - البحث عن التلاؤم مع رغبة مدركة لدى المستهلك؛
 - التوافق مع الخصائص الكامنة في المنتج أو الخدمة.

²⁰⁴ Ibid, p : 5.

ومما سبق فإن التوقع يستند وبشكل كبير إلى معايير الاختيار أو الخصائص المحددة في عملية الاختيار، فالمستهلك يتطور ويختار العلامات بناء على عدد من الخصائص، ولا تعدّ هذه الأخيرة مهمة فحسب، بل يمكن على أساسها تمييز المنتجات في السوق، فمثلا، إذا تم اعتبار الأمن خاصية مهمة عند شراء الزبائن للسيارات، وكانت هذه الخاصية تختلف من منافس لآخر، فيمكن اعتمادها كمعيار، أما إذا تماثلت هذه الخاصية لدى كل المنافسين، فإنها لن تكون معيارا محددًا للاختيار، ومن ثمة فإن التوقع مقرون بمعيار الاختيار.

و تعتمد المؤسسة في توقعها على أهمية معايير الاختيار بالنسبة للزبون (مرتفعة أو ضعيفة) و على التمييز الملحوظ من قبل الزبون (مرتفع أو ضعيف)، و تبعا لذلك نجد الوضعيات الآتية:²⁰⁵

الوضعية الأولى: أهمية مرتفعة، تمييز مرتفع، توقع جيد للمنتج:

التوقع جيد لأنه مبني على خاصية مهمة بالنسبة للمستهلكين المستهدفين، ويتعلق الأمر بالمحافظة عليها، أخذا بعين الاعتبار أن المنافسين سيحاولون اللحاق، و تقليص التمييز، و الوضعية المثلى تكون عندما تنجم الميزة التنافسية عن تكنولوجيا خاصة أو أسباب أخرى تتيح للمؤسسة المحافظة على تلك الميزة على المدى الطويل.

الوضعية الثانية: الأهمية مرتفعة، تمييز مرتفع، المنتج سيئ التوقع:

الوضعية نوعا ما صعبة، حيث يجب محاولة علاجها بسرعة، فالتموقع السيئ قد يعزى إلى ضعف عملية الاتصال، وبالتالي يجب تحسين العلامة و الصورة.

الوضعية الثالثة: الأهمية مرتفعة، تمييز ضعيف، توقع جيد للمنتج:

خاصية المنتج ليست محددة، حيث يجب محاولة معرفة، إن كان التوقع الجيد للمنافسين مبالغا فيه.

الوضعية الرابعة: الأهمية مرتفعة، التمييز ضعيف، المنتج سيئ التوقع:

الوضعية خطيرة جدا، حيث أن المؤسسة التي تتموقع أولا تستحوذ على حصة سوقية معتبرة، و من الأجدر أن تكون المؤسسة سباقة إلى تحسين توقعها، أو الاستعداد إلى وضعية كهذه.

²⁰⁵ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر ها، تنميتها، وتطويرها، ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص: 104-105.

الوضعية الخامسة: الأهمية ضعيفة، التميز مرتفع، المنتج جيد التوقع :

هناك فرصة بالنسبة للمؤسسة يجب انتهازها، والرفع من أهمية خاصية المنتج، فعند تغيير أهمية الخاصية نتحدث هنا عن تطور دالة الطلب وهكذا، فإن شركة الطيران حيث الطائرات تخضع لصيانة جيدة تكون فيها درجة الأمن مرتفعة مقارنة بالشركات الأخرى، و من ثمة يكون بمقدورها أن تجعل معيار الأمن أكثر أهمية بالنسبة للزبائن، و عليه فهي تحاول تطوير دالة الطلب لصالحها.

الوضعية السادسة: الأهمية ضعيفة، تميز مرتفع، المنتج سيئ التوقع:

إذا تمكن المنافس الأحسن توقعاً، من جعل الخاصية مهمة فهناك خطر على المؤسسة.

الوضعية السابعة: الأهمية مرتفعة، تميز ضعيف، المنتج جيد التوقع :

لا توجد ضرورة ملحة للتصرف إزاء هذه الوضعية.

الوضعية الثامنة: الأهمية ضعيفة، تميز ضعيف، المنتج جيد التوقع:

لا يتم القيام بأي عمل أساسي.

و يستخلص من هذه الوضعيات ثلاثة أنواع من التصرف:

- (1) جعل المعيار أكثر تحديدا عند الاختيار، عندما تكون العلامة جيدة التوقع؛
- (2) التقليل من أهمية المعيار، عندما تكون العلامة متوقعة بشكل سيئ؛
- (3) تحسين توقع العلامة، عندما يمكن تحقيق ذلك، و كذا عندما يتعلق الأمر بخصائص محددة، بمعنى أنها مهمة حيث الاختلافات الملحوظة بين العلامات المتنافسة تكون مرتفعة.

المطلب الثاني: تحديد تموقع المنتج:

(1) قياس التموقع الذهني للمنتج: إن نقطة البداية لأي استراتيجية هادفة لتحديد التموقع الذهني لأي مؤسسة هي معرفة الكيفية التي يدرك بها المستهلك هذه المؤسسة مقارنة مع المنافسين الرئيسيين إن هذه المقارنة تتضمن أساسا قياس ما يسمى بالصورة الذهنية، هذه الأخيرة التي تمثل مجموعة الأفكار والمعتقدات والانطباعات التي يحملها الفرد في ذهنه عن مؤسسة أو علامة أو منتج ما.²⁰⁶

ويعتبر قياس الاتجاهات الذهنية والنفسية للمستهلكين نحو المؤسسة ومنتجاتها من الخطوات الحيوية التي يجب أن تتخذها إدارة التسويق لكي تتوفر لها صورة كاملة عن نبض السوق وعن آراء الناس حولها، ومن الملاحظ أن الشركات الناجحة في العالم تهتم بإجراء بحوث تسويقية دورية في أسواقها لقياس الانطباعات الذهنية للمستهلكين المستهدفين، ثم تستخدم نتائج تلك البحوث في رسم استراتيجياتها التسويقية، ومع تراكم هذه المعلومات عاما بعد الآخر يستطيع مدير التسويق أن يحدد مسار تلك الانطباعات والاتجاهات وأن يصل إلى تقييم موضوعي لتموقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين.²⁰⁷

إن قياس الصورة الذهنية يتم من خلال عدة طرق قد تختلف في الأساليب التي تنتهجها من أجل ذلك غير أنها تتكامل في إعطاء المؤسسة نظرة واضحة عما يحمله الأفراد في أذهانهم عن منتجاتها، ويمكننا أن نذكر أهم تلك الطرق فيما يلي:

(1-1) مقياس درجة المعرفة والتفصيل:²⁰⁸ ويتم من خلال هذه الطريقة قياس مدى معرفة المستهلك للمؤسسة ومنتجاتها، وهل كوّن عنها صورة ذهنية مألوفة لديه، والمكانة التي تحتلها تلك المؤسسة في سلم تفضيلات المستهلكين، ولتحقيق هذه الغاية يتم بداية استجواب المستهلكين عن مدى معرفتهم للمؤسسة باستخدام المقياس التالي:



إن هذا المقياس يعكس مدى علم المستهلك بالمؤسسة ونشاطاتها والمنتجات التي تعرضها في السوق، فإذا تركزت الإجابات في الفئتين الأولى والثانية أو الفئات الثلاث الأولى فهذا يعني أن المؤسسة تعاني من

²⁰⁶ M.Korchia, *Une nouvelle typologie de l'image de marque*, Actes du 16ème congrès international de l'Association Française du Marketing, Montréal Canada. Mai 2000.

http://www.watoowatoo.net/mkgr/papers/Mk_afm2000.pdf, p : 2.

²⁰⁷ Ibid, p : 11.

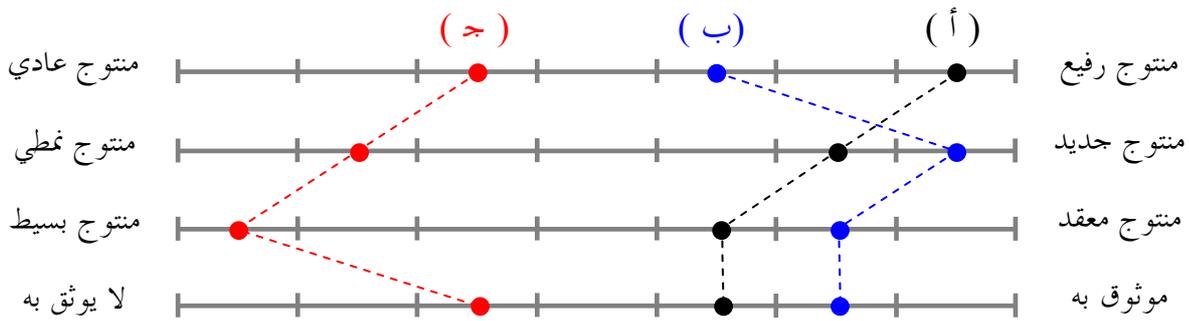
²⁰⁸ Kotler et al, *Marketing management*, 11[°]Ed Op.cit, p : 605.

مشكلة معرفة وإدراك، أما المرحلة الثانية فيتم فيها قياس درجة التفضيل والأهمية التي يعطيها أولئك المستهلكون للمؤسسة باستخدام السلم التالي:



إن هذا القياس سيحدد للمؤسسة مكانتها في سلم تفضيلات المستهلك فإذا ما تركزت الإجابات في الفئات الأولى فإن هذا يعني أنها تعاني من مشكلة في الصورة الذهنية.

2-1) مقياس المعاني المتضادة: ويستخدم هذا المقياس صفات متضادة على الجانبين بينهما سبعة مستويات أو سبع نقاط متدرجة حيث يطلب من المستجوب تحديد خصائص المؤسسة أو منتجها بوضع علامة على الدرجة التي سيشمل عليها المقياس والتي تعبر عن رأيه وانطباعه، ويعتبر هذا المقياس أحد المقاييس شائعة الاستعمال في بحوث التسويق والشكل التالي يعطي مثالا على هذا المقياس.²⁰⁹



الشكل 5.3: مقياس تباين المعاني

المصدر: G.Audigier, Op.cit, p : 141.

في هذا المثال وحيث أن الحروف أ، ب، ج تمثل علامات متنافسة في السوق فإن الشخص المستجوب قيم المنتج "أ"، بأنه منتج جد رفيع، ودرجة حدائته قوية كما أنه منتج معقد نوعا ما ويمكن الوثوق به وعدم الخوف من الإقبال على شرائه.

ومن أجل إعداد مقياس المعاني المتضادة يمكن للمؤسسة اتباع الخطوات التالية:²¹⁰

(1) تحديد معايير وأبعاد تقييم الصورة الذهنية: حيث يقوم الباحث باستجواب المستهلك عن تلك المعايير التي يستخدمها عند قيامه بالتفكير بالمنتج أو المؤسسة التي سيختارها .

²⁰⁹ G.Audigier, Op.cit, p : 141.

²¹⁰ Kotler et al, Marketing management, 11^{Ed} Op.cit, p : 606-607.

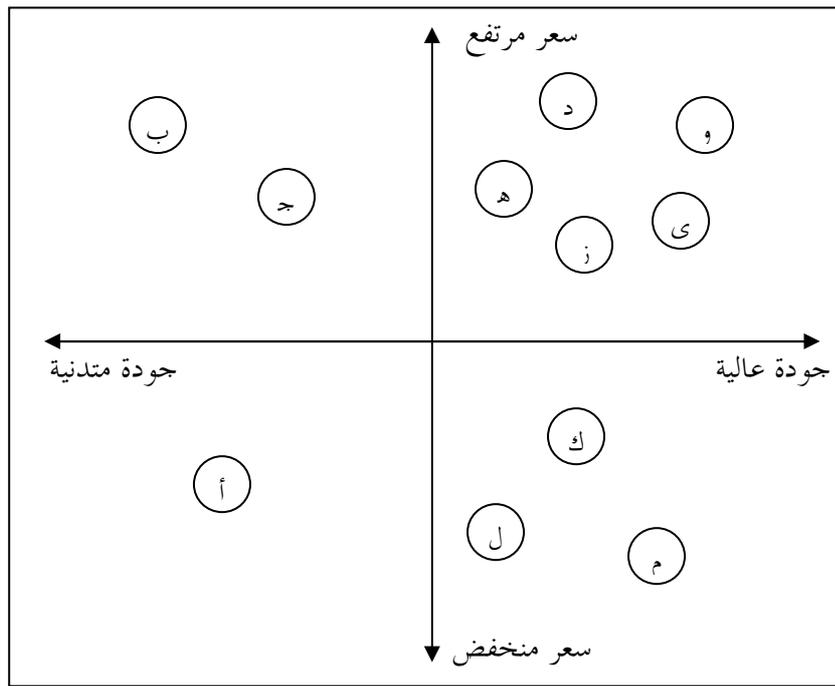
- (2) **تخفيض عدد المعايير:** وذلك تجنباً لإرهاق المستهلك باستعمال معايير ثانوية والتي لا تضيف الكثير من المعلومات ولذلك فإن المؤسسة تكتفي فقط بتلك التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة لها وللمستهلكين.
- (3) **تطبيق الأداة:** على عينة من المستهلكين واستجوابهم حول تلك المعايير.
- (4) **تحليل المعطيات المجمعة:** وذلك من أجل معرفة الخصائص التي تتصف بها كل مؤسسة شملها القياس بما فيها المؤسسة التي قامت بالبحث.
- (5) **قياس تباين الصورة:** بعد تحليل المعطيات فإن المؤسسة يمكنها أن تلاحظ تلك الفروقات الموجودة بين القطاعات السوقية المختلفة في الصورة التي تحملها عن المؤسسة وفي حالة وجودها فإن المؤسسة يمكنها البحث في أسباب تلك الاختلافات والفروقات .
- وبعد اكتمال المراحل السابقة فإن المؤسسة تستطيع استخراج متوسط النتائج لبيان أهم الخصائص المدركة عنها وبيان نقاط الضعف والقوة مقارنة بمنافسيها مما يمكنها من تشخيص جيد للصورة الذهنية الحالية في مقابل الصورة المرغوبة.

1-3) مقياس الأبعاد المتعددة (الخرائط الإدراكية): وهو من المقاييس الأكثر تعقيداً والتي أثبتت في الوقت ذاته فعاليتها في قياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور المؤسسات المختلفة وتبيان التوقع الذي تحتله أو ترغب في احتلاله المؤسسة المعنية بالدراسة، إن تطبيق هذا المقياس يمكننا من تمثيل مرئي (معلمي) للتشابه والاختلاف بين توقع المؤسسات التي خضعت للقياس وذلك من خلال خريطة الإدراك (*mapping*) والتي يوضحها الشكل 6.3، إن بناء الخريطة الإدراكية يمر بالمراحل التالية: ²¹¹

- (1) **تحديد الخصائص المحددة في التقييم:** في البداية فإنه يتعين حصر تلك الخصائص المحددة التي تهيكّل الإدراك الذهني الذي يكونه المستهلكون عن المنتج: خصائص فيزيائية، مزايا المنتج، نوعية الاستعمال، مستوى السعر، الموطن الجغرافي... الخ.
- (2) **تقييم المنتج على قاعدة تلك الخصائص:** إن المرحلة الثانية هي اختيار مجموعة من العلامات في المنتجات المدروسة، واستجواب الزبائن حول إدراكهم لهذه العلامات بالنسبة لتلك الخصائص ومن أجل ذلك فإن رجل التسويق يمكنه الاستعانة بعدة طرق كالطلب من المستجوبين أن يختاروا أجوبة من قائمة محددة تعطى لهم، أو الطلب منهم إبداء موافقتهم أو رفضهم لاقتراحات معينة...
- (3) **إنشاء خريطة الإدراك:** وتتمثل في إظهار نتائج الدراسة السابقة وعرضها في معلم متعامد أين تكون جميع عروض المنتجين موزعة وموضوعة حسب تطلعات المستهلكين، إن هذه العملية تتم من خلال

²¹¹ J.Lendrevie et al, Op.cit, pp : 744-746.

إدخال المعطيات المقدمة من دراسة الإدراكات المختلفة (الإجابات المأخوذة من المستهلكين باستعمال سلم تقييم كل العلامات بالنسبة للخصائص المحددة سلفا)، في برنامج للإعلام الآلي يعمل على تحقيق تحليل متعدد الأبعاد يتم بموجبه ترتيب مختلف العوامل التي ظهرت باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، في بعض الحالات فإن العوامل تكون متعددة كثيرا ولها نفس الأهمية مما يجعل من الصعب اختيار اثنين منها لإعداد الخريطة الإدراكية، في حالات أخرى نجد عاملين اثنين يهيمنان على ذهنية المستهلكين وتمثل هذه الحالة الوضعية المثالية لبناء خريطة إدراك جيدة.



الشكل 6.3: خريطة إدراكية افتراضية

المصدر: C.Ammi, *Le marketing un outil de décision*, Ellipses, Paris 1993, p: 115

(4) موقعة عرض المؤسسة في الخريطة الإدراكية: إذا كان عرض المؤسسة موجودا في السوق حاليا فسندرس الطريقة التي يدركه بها المستهلك والتموقع الذي أعطاه له (وهذا ما تشترك فيه الخرائط الإدراكية مع المقياسين السابقين)، أما في حالة المنتج الجديد فإن المؤسسة ستبحث له عن التموقع المناسب، ويعني ذلك أن تحدد الخصائص التي سيميز بها من أجل أن يتموقع بوضوح في أذهان المستهلكين بالنسبة للمحاور الموضوعية مسبقا وبالنسبة لتموقع المنتجات المنافسة.

إن المنهجية التي تقدمها الخرائط الإدراكية مهمة جدا، غير أنه من النادر في الواقع العلمي أن تقوم المؤسسة باختيار تموقعها اعتمادا فقط على الخريطة الإدراكية، وذلك راجع أولا وكما أشرنا سابقا

لعيب تقني فإن خريطة بيعين فقط لا تؤدي بالضرورة إلى اختصار جيد لمجموع إدراكات المستهلكين وثانياً لأن خريطة الإدراك تظهر الطريقة التي يشكل بها الأشخاص السوق وتوقع العروض المختلفة في أذهانهم فعلاً وليس ما يريدونه هم ويرغبون فيه وبالتالي فإن الخريطة الإدراكية هي أداة للتحليل وليست استراتيجية تتبع إضافة إلى ذلك وأخذاً بعين الاعتبار أن التوقع ينبثق عن إدراك الجمهور فإنه - وكأي سياسة تسويقية - ثمرة جهد إبداعي يرمي إلى تقييم العروض في ضوء إدراكات المستهلكين من أجل إيجاد محور للتوقع يخلق مكاناً جديداً ومتميزاً في السوق وفي هذا الإطار فإن الخريطة الإدراكية تمثل أداة مجدية بغية فهم الطريقة التي يرى بها الأفراد المنتجات، والطريقة التي تتوقع بها كل المنتجات في مواجهة بعضها البعض داخل أذهان المستهلكين.²¹²

(2) خطوات بناء وتحديد توقع المنتج: إن عملية تحديد المكانة الذهنية للمنتج تعتمد بشكل كبير على القيام بتحليل القطاعات السوقية التي تخدمها المؤسسة وتحليل المنافسة التي تلاقيها، إضافة إلى القيام بتحديد نقاط القوة والضعف في عرض المؤسسة، إن بعض المؤسسات تعتمد إلى إبقاء توقعها في السوق غير واضح المعالم ومع هذا يمكن أن يكتب لها النجاح في بعض الحالات، غير أنه عندما تشتد المنافسة وتزداد في القطاع الذي تعمل فيه، فإن المؤسسة صاحبة المزايا التنافسية المتميزة هي فقط القادرة على البقاء فيه، ويمكن أن يكون للمؤسسة الواحدة توقع ذهني مختلف في كل قطاع سوقي مستقل، إن عملية تحديد هذا التوقع تتضمن ما يلي:²¹³

(1-2) كم ميزة تختار المؤسسة: إنه من المهم أن تعرف المؤسسة كم ميزة ستختار من أجل بناء توقع منتجها، إن مختصي التسويق منقسمون حيال ذلك إلى طائفتين تتبنيان موقفين متعاكسين، فمن جهة نجد بعض المختصين يدافعون على طرح مفاده أن المؤسسة لا بد أن تختار ميزة واحدة تقدمها لسوقها المستهدف في إطار ما يسمى بالعرض الوحيد للبيع (*Unique selling proposition*)، ومن فوائد هذا العرض الوحيد هو تبسيط الاتصال السليم للتوقع في أذهان المستهلكين، ومن جهة أخرى نجد مختصين آخرين يرفضون الطرح الأول وحسبهم فإن توقع المنتج يجب أن يتمحور حول ميزتين أو أكثر وخاصة إذا كان المنافسون يعتمدون في توقعهم على العرض الوحيد للبيع، ومقارنة مع الطرح الأول فإن هذا الأخير يقود إلى بعض الإشكالات والنقائص، حيث أن العرض الوحيد يسمح باتصال سهل وبسيط للتوقع المرغوب، أما الاعتماد على عدة مزايا فقد يؤدي إلى خلق بعض الغموض والاختلاط

²¹² D.Cattet et al, *Op.cit*, p : 9.

²¹³ Kotler et al *Marketing management*, 11[°]Ed, *Op.cit*, pp : 334-338.

الذهني وخاصة عندما يكون المستهلكون المستهدفون لا يعرفون خصوصية هذا المنتج بالنسبة للمنافسين، بمعنى آخر فإن هذا قد يقود المؤسسة إلى عملية تجزئة مضادة للسوق، ذلك أن العرض لم يعد يحمل في طياته شيئا خاصا أو قيمة مميزة لفئة (قطاع) معينة من الزبائن .

إن تعدد الوعود والميزات التي تقدمها المؤسسة لأسواقها المستهدفة قد يؤدي أيضا إلى نقص في مصداقية تلك الميزات الخاصة بالمنتج أو إلى غموض تموقع علامتها وبالنهاية فإن المؤسسة قد تكون أمام إحدى الوضعيات التالية: ²¹⁴

- **عدم تميز التموقع:** بعض المؤسسات تكتشف أن المستهلكين لم يفهموا تماما ما تريد المؤسسة إيصاله لهم فبالنسبة إليهم إن منتج المؤسسة ما هو بالنهاية إلا كباقي العلامات الموجودة في السوق، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة فشلت في إضفاء صبغة التميز على تموقعها، وهذا ما يفسر الفشل الذي تلقاه مثلا مشروب بيسي عديم اللون (*Pepsi incolore*) الذي لم يقدم شيئا جديدا للسوق من وجهة نظر المستهلكين.
- **التموقع المحدود:** إن المؤسسة قد تقوم بموقعة منتجها بطريقة محدودة حيث يكون محور التميز فيه غير كاف لإقناع المستهلك بالشراء، كذلك فإن بعض المستهلكين قد يكون لديهم تصور ومفهوم محدود لتخصص المؤسسة وإمكاناتها فمثلا بالنسبة للكثيرين فإن شركة فيات "*Fiat*" لا يمكنها إلا صناعة السيارات العادية ذات الجودة المنخفضة.
- **التموقع الغامض:** وينتج عادة إما من تعدد المزايا التي تريد المؤسسة إيصالها إلى أذهان المستهلكين وإما من مزيج تسويقي غير متناسق بسبب غياب نظرة شاملة عن القرارات التسويقية...قرارات المنتج ، السعر الترويجي والتي قد تتخذ بطريقة مستقلة عن بعضها البعض، ما يؤدي إلى تناقضها في كثير من الأحيان.
- **التموقع غير الملائم:** وفي هذه الحالة قد تكون الميزة المقدمة من طرف المنتج واضحة وكافية للتمييز عن المنافسين، غير أنها لا تمثل أهمية بالنسبة للقطاع السوقي المستهدف أي أنها لا تحتل أولوية في سلم تفضيلات المستهلك.
- **التموقع قليل المصداقية:** إن غالبية الزبائن قد يكون لديهم شكوك حول الأداء والخصائص التي تعلنها المؤسسة في منتجها، وخاصة إذا كان يبدو أنها مبالغة في تلك الخصائص أو في سعر

²¹⁴ M.Vandercammen, Op.cit, p : 235.

المتوج...، إن بعض المنتجات تظهر للمستهلك وكأنها وصفة سحرية أو شيء خيالي خارق للعادة ولا يمكن تصوره.

2-2) اختيار التوقع المناسب:²¹⁵ لنفترض أن مؤسسة ما- وفي المرحلة السابقة- استطاعت أن تحدد أربع ميزات يمكن التوقع على أساسها : التكنولوجيا، التكلفة (السعر)، الجودة، والخدمات، غير أنها تبحث عن تلك الأكثر جذبا للمستهلك والتي لم يشغلها المنافسون بعد، إن الجدول 02 يقدم سلما لتقييم تلك الميزات حسب ضعفها وقوتها، أما المؤسسة ومنافسوها فسيقيمون على سلم من 10 درجات في كل ميزة من الميزات المقترحة.

الجدول 02: تقييم الميزات الممكنة للتوقع فيها

(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
التوصيات المقدمة	قدرة المنافسين في التحسين	قدرة المؤسسة في التحسين	أهمية التحسين	أداء المنافسين	أداء المؤسسة	الميزة التنافسية
	(+ = -)	(+ = -)	(+ = -)	(10-1)	(10-1)	
التوقف	=	-	-	8	8	التكنولوجيا
المتابعة	=	=	+	8	6	التكلفة
المتابعة	+	-	-	6	8	الجودة
الاستثمار	-	+	+	3	4	الخدمات

- ضعيفة، = متوسطة، + قوية

المصدر: *Ibid, p :3*

إن التكنولوجيا التي يقدمونها جميعا جيدة و لذلك فإن تحسينها وتطويرها لا يمثل أهمية كبيرة لهم، كذلك فإن ميزة التكلفة تبين تفوقا واضحا للمنافسين على المؤسسة، هذه الأخيرة التي تتقدم عليهم فيما يتعلق بالجودة والتي نلاحظ بأن قدرتهم على التحسين فيها قوية تفوق قدرة المؤسسة أما بالنسبة للخدمات فإن التقييم يوضح مستوى متدنيا في أدائها لكل من المؤسسة ومنافسيها، ولذلك فإنه يبدو أن على المؤسسة أن تعمل إما على تخفيض التكاليف أو على تحسين خدماتها، وهنا يمكننا أن نأخذ بعين الاعتبار عاملا مهما سيحدد ذلك ويتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ما هي الأهمية التي يوليها المستهلكون لكل من هاتين الميزتين ؟

²¹⁵ D.Cattet et al, Op.cit, p : 3.

إن الخانة الرابعة من الجدول رقم 02 توضح بأن ميزة الخدمات والتكلفة هما الأكثر بحثا وطلبا من المستهلكين، إن تحسينات في هذين المجالين يمكن تحقيقها غير أن الخانة الخامسة تبين أن المؤسسة بإمكانها التحسين في الخدمات على عكس المنافسين الذين تظهر الخانة السادسة ضعفهم وقصورهم في ذلك.

ونتيجة للتحليل السابق فإن الخانة السابعة تقدم توصيات النهاية وفي هذه الحالة فإن الخدمات تمثل أولوية من أجل التموّج على أساس التميز فيها، وهذه هي النتيجة التي وصلت إليها شركة *Monsanto* والتي تعمل في مجال الصناعات الكيماوية، إن المؤسسة قامت بتوظيف وتكوين تقنيين في مجال الخدمات وقدمت نفسها في سوقها المستهدف على أنها "المرجع في مجال الخدمات"

2-3) الاتصال الخاص بالتموّج المختار: من أجل الترجمة الفاعلة للتموّج إلى مجموع المزيج التسويقي

فإن المسؤول عن المنتج يجب أن يدخل في مخططة التسويق خصائص هذا التمّوج التي تتضمن: ²¹⁶

- مفهوم المنتج؛
- عامل التميز عن المنافسين؛
- السوق المستهدف؛
- الحاجة المراد إشباعها.

إن التمّوج إذن هو مفهوم متعدد الأبعاد ولذلك فإنه لا يمكن للإشهار وحده أن يقوم بعملية الاتصال المتعلقة به، إن الإشهار يمكنه أن يعلن عن بعد أو بعدين من أبعاد التمّوج، كذلك فإن المنتج بتصميمه وغلافه يجب أن يعكس بعض أبعاد التمّوج...، إن هذا لا يعني أن كل عنصر من المزيج التسويقي يجب أن يعكس بعدا يختلف عن البعد الذي يعكسه العنصر الآخر، ولكن الاتصال منوط بمجموع المزيج التسويقي. ²¹⁷

إن تحقيق الاتصال السليم والفعال للتمّوج الذهني يجب أن يمر عبر كامل الأنشطة التسويقية، ولنفترض أن مؤسسة اختارت التمّوج على أساس جودة المنتج، إن الأمر يتعلق إذن بأن تقوم المؤسسة بتحديد أفضل المؤشرات التي يستعملها المستهلك في تقييمه لجودة المنتجات المعروضة عليه إن هذه المؤشرات متعددة ومختلفة ولذلك فإن ترجمتها في نشاط المؤسسة كذلك سيتعدد ويتنوع، إن أحد صانعي أثواب الفرو اختار أن يضاعف المعاطف التي ينتجها بالحرير لأنه يعلم بأن هذه المضاعفة ستؤخذ

²¹⁶ *Ibid*, p : 4.

²¹⁷ H.Jonnis, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, Dunod, Paris 1995, p : 59.

بعين الإعتبار أثناء تقييم جودة المعاطف، وبالطبع فإن باقي العناصر الأخرى للمزيج التسويقي -خاصة السعر والتوزيع- تسهم بشكل كبير في ترجمة وإيصال جودة المنتج إلى ذهن المستهلك.²¹⁸

المطلب الثالث: تقييم التموقع ومراجعته :

إن التموقع هو خيار إستراتيجي كباقي الخيارات التي قدمناها سابقا فيما يتعلق بالتجزئة التسويقية ولذلك فإن الحكم على جودته يجب أن يكون محل اهتمام من طرف المؤسسة كذلك فإن مراجعته بشكل دوري تشكل أساسا من أجل استدامة التميز الذي قد تكسبه المؤسسة من ذلك التموقع .

1) شروط جودة التموقع: إن التموقع الذي اختارته المؤسسة يجب أن يخضع لعملية تقييم شاملة لمعرفة مدى صلاحيته لكي تتبناه المؤسسة، ومن أجل ذلك فإن التموقع يجب أن يتوفر على ثلاثة أنواع من الجودة تتعلق بما يلي:²¹⁹

- الشكل: أن يكون واضحا، بسيطاً، وموجزا (مختصرا)؛
- المضمون: أن يكون جذابا، صادقا، وخصوصا؛
- الشروط الموضوعية: أن يكون مربجا، ودائما.

1-1) شروط الشكل :

• **متطلبات البساطة والوضوح:** إن التموقع البسيط والواضح سيكون له حظ كبير في أن يحتل مكانة ذهنية خاصة لدى المستهلك، بمعنى أن التموقع الذي يعتمد على عدد قليل من الخصائص التشغيلية أو الرمزية في المنتج سيكون من السهل على المستهلك أن يدركه ويفهمه ويتذكره، ولذلك فإن على المؤسسة تجنب اختيار تموقع غني بالخصائص المميزة إلى درجة التعقيد وألا تبحث عن جميع مصادر الجودة من أجل جميع المستهلكين (*All things for all peoples*).

• **الإيجاز في التعبير عن التموقع:** من أجل تأمين شرط البساطة والوضوح فإن رجال التسويق عادة ما يعملون على تكوين تموقع للمنتج من خلال عبارة واحدة موجزة تُعرّف به وتوصله إلى ذهن المستهلك إن فائدة هذا الاختصار تتمثل فيما يلي:²²⁰

✓ إذا لم نستطع أن نكوّن جملة مختصرة تعبر عن التموقع المرغوب، فإنه سيكون معقدا وصعبا من أجل ترجمته إلى إدراك واضح في ذهن المستهلك، إن الإيجاز هو ضمان للبساطة والوضوح .

²¹⁸ Kotler et al, *Marketing management*, 11^oEd Op.cit, pp: 338.

²¹⁹ J.Lendrevie et al, *Op.cit*, pp : 748-754.

²²⁰ *Ibid*, p : 748.

✓ إن صياغة التوقيع ستسمح بتسهيل عملية الاتصال الخاصة به سواء للسوق المستهدف أو للجمهور الداخلي الذي يكون سهلا عليه استعمال ذلك التوقيع في اتخاذ قراراته المتعددة بسياسة المنتج، التوزيع، السعر، وخاصة الاتصال حيث يكاد يجمع رجال التسويق على وجوب جعل رسالة التوقيع الاتصالية في عبارة واحدة.

✓ إن التعبير عن التوقيع في صيغة موجزة عملية تسمح بمناقشة ودراسة العوامل المكونة له بدقة أكبر. ومن المهم في هذا السياق أن ننبه إلى عدم الخلط بين عبارة التوقيع وعبارة الإشهار الخاصة بالمنتج، فعبارة التوقيع غالبا هي قاعدة للعبارة الإشهارية الأخرى لكنها لا يمكن أن تحل محلها أبدا.

1-2) شروط المضمون :

- الجاذبية: إن التوقيع لن يكون مناسباً حتى يتمتع بجاذبية كافية من خلال توافقه بشكل جيد مع رغبة أو رغبات هامة لدى المستهلكين المحتملين للمنتج .
- المصدقية: كذلك فإن التوقيع لن يكون له حظ بالنجاح حتى يتميز بالصدق والواقعية، أي ألا يكون متعارضاً مع الخصائص الفعلية للمنتج، ولا مع الصورة النمطية المعروفة عن العلامة التي سيبيع بها.
- التفرد: إن الشرط الثالث للتوقيع الجيد التفرد والأصالة (*L'originalité*) في مقابل المنتجات المنافسة، إن الحالة المثالية لهذا التفرد هي التوقيع في سوق غير مستغل على أساس رغبة لم يتم إشباعها بعد من قبل المنافسين، وعبارة أخرى فإن التوقيع يجب أن يكون انطلاقاً من خصيصة جودة تكون المؤسسة هي الوحيدة التي تعرضها أو على الأقل - إن كان هناك من يعرضها - أن تقدمها بشكل أفضل مما يقترحه المنافسون.

إن هذا الشرط يجب ألا يدفع المؤسسة إلى البحث عن التفرد بأي ثمن وبأي وسيلة من أجل التميز عن المنافسين، إن التوقيع في هذا الإطار يعني أن تتميز المؤسسة في خدمة رغبة موجودة فعلاً عند المستهلكين.

1-3) الشروط الموضوعية :

- الفوائد الاقتصادية الكامنة: عندما تقوم المؤسسة بالتوقيع في سوق معين فإنها تقوم بعملية اختيار تترجم من خلال تضحيتها بأجزاء من السوق لصالح التوقيع القوي في أجزاء أخرى، ولذلك فإن المؤسسة يمكنها أن تحصل على توقيع بسيط، جذاب، صادق وأصيل غير أنه قد يكون خاصاً ومحدوداً جداً بحيث لا يقدم الأرباح الاقتصادية الكافية لتغطية تكاليف التميز في ذلك التوقيع، وسنواجه في هذه

الحالة القصور الذي ذكرناه عن استراتيجيات الاستهداف في الفصل الثاني فإن التوقع الذهني الخاص بسوق جزئي صغير قد يجوي أهمية اقتصادية لبعض المؤسسات دون البعض الآخر، ولذلك فإن من شروط جودة التوقع المختار أن يكون ملائماً لحجم المؤسسة وأهدافها الاقتصادية.

• **الدوام:** وبالنهاية فإن توقع المنتج في السوق المستهدف يجب أن يمتاز بالدوام والاستمرارية، وفي الواقع فإن تكوين وضعية متميزة في السوق وفي ذهن المستهلك يحتاج إلى وقت وجهد اتصالي معتبرين، لذلك فإن التغيير المستمر للتوقع يعني أن المؤسسة تواجه خطراً وإشكالا بزوال الميزة التي تواجهها المنافسة ولهذا السبب فإن اختيار التوقع هو قرار استراتيجي للمدى الطويل بالنسبة للمؤسسة وإذا كانت الحملات الاتصالية والاشهارية تختلف وتتنوع باستمرار فان ذلك يجب أن يندرج بالضرورة ضمن خدمة التوقع في المدى البعيد .

وفي الأخير فإن هناك عددا من الأسئلة يمكن أن تطرحها المؤسسة من أجل تقييم التوقع الذي تم اختياره ، والجدول التالي يلخص تلك الأسئلة:

الجدول 03: تقييم التوقع المختار

العوامل	أسئلة التقييم
التوافق	هل خصائص المنتج الموضوعية والرمزية تسمح بالتوقع المرغوب؟
الحاجة	هل التوقع يستجيب لحاجة قوية وفعلية لدى المستهلكين؟
الهدف	هل القطاع السوقي المحتمل اهتمامه بالتوقع المختار يشكل مصدرا كافيا للعوائد التي توافق الأهداف المسطرة؟
التفرد	هل هذا التوقع يستغل بشكل جيد الميزات التشغيلية والرمزية للمنتج؟
التناسق	هل التوقع متناسق ومتسق مع إمكانات التوزيع الحالية للمنتج؟
الوسائل	هل تمتلك المؤسسة الإمكانيات المالية والوسائل الإدارية اللازمة لتحقيق التوقع المختار؟
المقاومة	هل يستطيع التوقع مقاومة المنافسة في مجال زمني طويل؟
التآكل الذاتي	هل التوقع المختار واضح ومستقل بحيث لا يؤدي إلى جذب مستهلكي منتجات المؤسسة في قطاعات أخرى؟
التراجع	في حالة فشل الاستراتيجية التي اتبعتها المؤسسة في توقع منتجها، فهل هناك إمكانيات أخرى للتغيير (إعادة التوقع)؟

المصدر: M.Vandercammen et al, Op.cit, p : 237.

2) التراجع عن التوقع: إن تموقعا ما ومهما كانت درجة جودته وقدرته على الدوام و الاستمرارية يمكن أن يفقد فعاليته مع مرور الوقت وضغط المنافسة والبيئة التسويقية المتقلبة، ما يؤدي به إلى أن يصبح غير ملائم تماما وهذا ما يدفع المؤسسة إلى التخلي والتراجع عنه، ويمكننا أن نذكر بعض الأسباب المؤدية إلى ذلك: ²²¹

- تقدم المستهلكين في السن: إن تقدم الزبائن في السن يمكن أن يفسر التراجع عن تموقع المنتج ذلك أن المؤسسة التي تسعى إلى استهداف قطاع سوقي للشباب ودعم وفاء هذا القطاع الهام ستجد نفسها مضطرة إلى أن تطور عرضا بإمكانه التأثير على إدراك جيل جديد من الشباب يفتح لها آفاق النمو في المستقبل الأمر الذي لم يعد يؤمنه لها قطاع الزبائن الحاليين ذوي الأعمار المتقدمة.
- تطور رغبات المستهلكين وتطلعاتهم: إن تغير رغبات الأفراد وتحول أذواقهم يمارس أيضا ضغطا يضعف من تموقع المنتج ويدفع إلى التراجع عنه .
- تموقع المنتجات المنافسة: وهو أيضا يمكن أن يؤثر على تموقع المؤسسة ويدفعها إلى تعديله أو التخلي عنه تماما.

وبصفة عامة فإن قيمة تموقع معين تمثل أمرا نسبيا مرتبطا بحالة معينة في السوق مما يجعله يتأثر مباشرة بالتغيرات التي تطرأ على تلك الحالة، ولذلك فإنه من الضروري المراجعة الدورية لقيمة التموقع المختار ومراقبة التطورات السوقية التي قد تستدعي من المؤسسة التفكير في إعادة التموقع (*Repositioning*).

إن إعادة التموقع لمنتج المؤسسة هو خيار استراتيجي من شأنه أن يقلب تماما أوضاع العلامة داخل السوق، ذلك أنه يستجيب لظروف استثنائية قد تفشل في إنقاذ علامة في حالة تفهقر وتقادم، أو قد يكون التدخل لإعادة التموقع أمرا ضروريا في حالة فشل استراتيجية التموقع التي اتبعتها المؤسسة لأول مرة، ولذلك فإن إعادة التموقع قد تعني تحديد خصائص تميز جديدة في عرض المؤسسة... (تميز في صورة المنتج، في مكونات المنتج ذاته، في مستوى الأسعار...) كما أنها قد تعني تغيير السوق المستهدف وغزو قطاع سوقي جديد قد يتوافق بشكل أفضل مع منتج المؤسسة، إن حالة مؤسسة مارلبورو *Marlboro* تقدم مثلا واضحا عن ذلك، لقد تم إطلاق سجائر المارلبورو ولأول مرة موجهة إلى قطاع النساء الأمريكيات غير أنها لم تستطع النجاح والثبات في تلك الفئة وكان مصيرها إلى الزوال

²²¹ C.Michon et al, *Le marketeur*, Pearson education, Paris 2003, p : 134-135.

من السوق، غير أن المؤسسة قامت بعد ذلك بإعادة التموقع وهذه المرة كانت السجائر موجهة إلى قطاع الرجال من خلال الإعلان عنها بأنها "سيجارة الرجل الأمريكي" لقد تم إدخال عدة تغييرات على منتج مؤسسة مارلبورو مسّت الغلاف، وصورة العلامة من خلال التركيز على راعي البقر الأمريكي *Cow-boy* في عمليات الإعلان والإشهار

إذن فعملية إعادة التموقع قد تعني خصائص المنتج وقد تعني السوق المستهدف ولذلك فإن أثرها سيكون واضحا على عناصر المزيج التسويقي ... تشكيلة المنتجات المقدمة، غلاف المنتج، وعلى محاور الاتصال والإشهار المختارة.²²²

²²² C.Croné, *Marketing international*, 4° edition, Deboeck, Bruxelles 2003, p: 332.

المبحث الثاني: التميز في التموقع الذهني

إن المثلث الذهبي للتموقع قد أظهر أهمية التميز في العرض الذي تقدمه المؤسسة، غير أنه يمكن في بعض الحالات أن تجد مسؤولي التسويق لا يبحثون عن التميز في مواجهة المنافسين، ولكن على النقيض من ذلك فقد يبحثون عن التشابه معهم من خلال التموقع المماثل أو ما يسمى بتموقع "أنا أيضا، *me-too*". إن منتج "أنا أيضا" هو عرض يبحث عن الالتحاق والالتصاق بعرض المنافسين بتقليد تموقعهم حيث يقدم نفسه على أنه البديل الأفضل لهم، إن ذلك قد يكون استجابة لهدف تكتيكي تسعى إليه المؤسسة من خلال مضايقة المنافس بتقديم عرض مماثل لعرضه كما قد يكون استجابة لهدف استراتيجي يتمثل في الاستفادة من الجاذبية والنجاح الذين شهدهما العرض الأصلي من أجل تطوير نشاطها عبر ذلك. وفيما عدا هذه الحالة فإن الشطر الرئيسي من بناء التموقع هو "التميز"، إن مصادر التميز متعددة وكثيرة، ويمكننا أن نجد ميزات مختلفة لتموقع المنتج حتى وإن كان عاديا²²³.

المطلب الأول: مفهوم التميز:

(1) تعريف التميز: إن تحديد التموقع يشتمل على إرسال فكرة أو عدة أفكار بسيطة ومركزية حول منتج ما إلى السوق المستهدف، إن التميز يذهب إلى أبعد من ذلك فهو يهدف إلى بناء مجموعة معقدة من المميزات التي تخص المنتج، ويعرفه بورتر بأنه: "البحث عن التفرد بخصائص استثنائية تمثل أهمية خاصة للزبائن"²²⁴.

إن التميز إذن هو تقديم منتجات متفردة ومختلفة عن منتجات المنافسين في السوق المستهدف من خلال تصميم المنتج أو الغلاف، أو المواصفات الشكلية، المنافع أو المميزات التكنولوجية، خدمة العملاء، إن هذه الاختلافات قد تكون حقيقية كما سبق، وقد تكون نفسية (رمزية) عن طريق استخدام الترويج أو الاسم التجاري لإقناع المستهلك بوجود ما يميز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين في السوق.

إن الاختلافات التي يمكن وجودها بين المنتجات لن تكون بالضرورة ذات دلالة ومعنى ولن يكون مرغوبا فيها دائما ولتفادي ذلك فإن التميز يجب أن يخلق قيمة للمؤسسة وللسوق في الوقت ذاته، ومن أجل ذلك فإن التميز يجب أن يكون:²²⁵

²²³ J.Lendrevie et al, *Op.cit*, p : 738-741.

²²⁴ M.Porter, *Op.cit*, p : 26.

²²⁵ Kotler et al, *Marketing management*, 11[°]Ed *Op.cit*, p : 339-340.

- مهمّاً: من خلال أنه يقدم ميزة كافية في أعين عدد كاف كذلك من المشترين.
- مختلفاً: إن التميز الذي تقدمه المؤسسة لا بد أن يكون خاصاً بها ولا تقدمه أي من المؤسسات المنافسة في السوق المستهدف.
- أفضل مما عند المنافسين: إن الاختلاف الذي تحاول أن تسلمه المؤسسة للمشتري يجب أن يكون أفضل من الخيارات الأخرى أمامه من أجل حل مشكلته وإشباع رغبته.
- قابلة للاتصال: إن هذه الميزة المختلفة التي تقدمها المؤسسة في السوق لا بد أن تتصف بإمكانية شرحها وتفسيرها بحيث يمكن رؤيتها أو إدراك حقيقتها من طرف المستهلك.
- قدرة على المواجهة: أن تكون لها القدرة على مواجهة المنافسة المباشرة ومنافسة المقلّدين.
- معقولة الثمن: إن المشتري المحتمل لهذا المنتج المتميز يجب أن يتوفر لديه من الموارد المالية ما يدفعه إلى تقبل الفرق في السعر والنتائج عن ذلك التميز.
- المردودية: إن استغلال هذا التميز والإنفاق عليه يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة بما يبرر التكاليف الضخمة التي يتطلبها اتباع استراتيجية تميز المنتجات.

(2) دوافع المؤسسة نحو التميز: إن المؤسسة تقوم باختيار موقع متميز مدفوعة إلى ذلك بعدة أسباب لعل أهمها: ²²⁶

- إحداهن التوافق بين مواردها والبيئة التسويقية السائدة: حيث أن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لها بتحديد الميزة التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين، فإذا كانت المؤسسة تتمتع بإمكانية إنتاج متميز فهي تعتبر نقطة قوة يجب استثمارها على اعتبار أن جوهر عملية الاختيار لميزة الموقع يكون على أساس قدرة المؤسسة على الإستخدام الفاعل للموارد والكفاءات، واختيارها يتوقف بشكل كبير على خصائص هذه الميزة من حيث درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها، صعوبة تنميتها ذاتياً من قبل المؤسسات المنافسة... ويكون ذلك بالتوافق مع الفرص التي تقدمها البيئة التسويقية وبالشكل الذي يؤدي إلى تقليل تهديدها (إن الفرص تتأتى خاصة من خلال تحليل الخرائط الإدراكية أين يتم تحديد المواقع الشاغرة في ذهن المستهلك والتي لم يتم استغلالها بعد).

- مواجهة المنافسة: إن المؤسسة التي تواجه منافسة قوية من طرف المنافسين داخل السوق نفسه، تجد نفسها مضطرة إلى تبني موقع يمكنها من تمييز منتجاتها داخل الأسواق المكتظة بالمنتجات المتماثلة الأمر

²²⁶ نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة 1998، ص: 51-52.

الذي يجعل فرصها في النجاح أكبر في السوق الذي تعمل فيه، إن التميز يكسبها قدرة على المنافسة وعلى تثبيت صورتها في أذهان المستهلكين.

• جذب أكبر عدد من المستهلكين: إن من الأسباب الدافعة إلى تبني استراتيجية التميز هو محاولة لفت انتباه المستهلكين للخصائص والسمات التي تتصف بها منتجات المؤسسة والتأثير على سلوكياتهم وقراراتهم الشرائية وجعلهم على درجة عالية من الوفاء للمنتوج، إن التميز يمنح المؤسسة قدرة على الإعلان بسهولة عن منتجاتها وترسيخ صورتها في الأذهان مما يجذب أكبر عدد من المشترين الذين يبحثون عن المنتجات المتميزة.

• الرغبة في تحديد الأسعار: يلجأ كثير من المؤسسات إلى تبني عرض متميز بغرض السيطرة على الأسعار ورغبتها في تحديد هذه الأخيرة بما يلائم منتجاتها ووضعيتها التنافسية، وهذا لن يتأتى لها إلا إذا كانت لها حرية أكثر في تحديد أسعارها، وهذا ما يمنحها لها المنتوج المتميز، فكثيرا ما نجد المؤسسة ذات العلامة المعروفة والتي تنتج منتوجا متميزا بخصائص فريدة تضع أسعارا أعلى من منافسيها نظير هذه الخصائص المتميزة.²²⁷

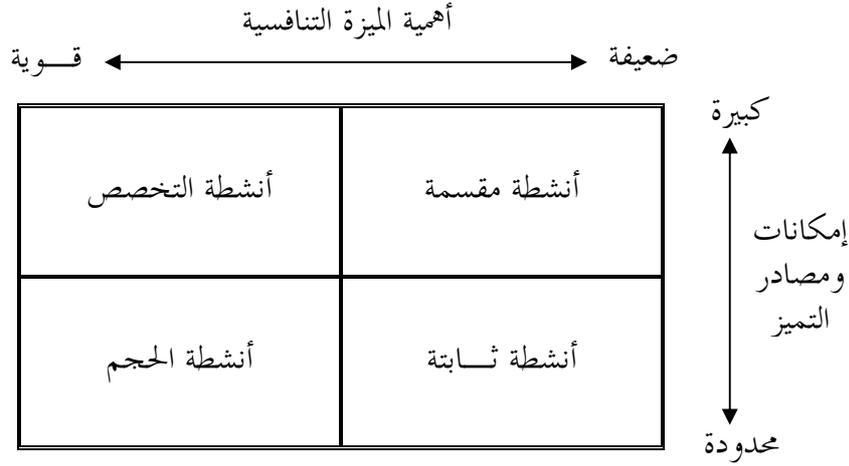
• محاولة فرض الحماية لمنتجاتها: إن التميز يكون أحيانا بغرض حماية عرض المؤسسة من احتمالات تلاعب بعض الموزعين لتحويل الطلب من منتجاتها إلى منتجات أخرى منافسة يحصلون منها على ربح أعلى، وكذلك من أجل حمايتها من احتمال تقليد المنافسين الآخرين لها.²²⁸

(3) إمكانات التميز: إن طبيعة فرص التميز تختلف حسب خصائص القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، إن مجموعة بوسطن الاستشارية BCG اقترحت مصفوفة تحليلية لمعرفة إمكانات التميز الموجودة في القطاع السوقي، إن هذه المصفوفة حددت أربعة أنواع من الأنشطة حسب عمق وعدد المزايا التنافسية الممكنة للتميز:²²⁹

²²⁷ محمد ابراهيم عبيدات، *استراتيجية التسويق*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص: 103.

²²⁸ محمد فريد الصحن، *مبادئ التسويق*، الدار الجامعية، الإسكندرية 1993، ص: 83.

²²⁹ D.Durafour, *Marketing et action commerciale*, Dunod, Paris 2000, p : 123-124.



الشكل 7.3: مصفوفة BCG لمصادر التميز

المصدر: *Kotler et al, Op.cit, p : 341*

- **الأنشطة المقسمة:** وتشتمل على عدد كبير من فرص التميز ولكنها لا تمثل أهمية كبيرة نظرا لضعف استمراريتها ودوامها، إن إمكانات التقليد واردة بقوة في هذه القطاعات، إن أنشطة المطاعم مثلا هي أحد الأنواع في هذا المجال.
 - **الأنشطة المتخصصة:** وفي هذه الأنشطة فإن فرص التميز في الوقت ذاته كثيرة وجوهرية، إن المؤسسة في هذا المجال ستتحمل تكاليف كبيرة في سبيل الحصول على التميز المطلوب، غير أنها ستستفيد بعد ذلك من الحرية في وضع أسعار منتجاتها ذلك أن المستهلكين في هذه القطاعات عادة ما يتقبلون الفوارق السعرية مقابل هذا التميز، ومن الأمثلة على هذه الأنشطة: قطاع المنتجات ذات الجودة المرتفعة والتقنية العالية، بعض الأنشطة الخدمية، وكالات الإشهار ومكاتب الدراسات...، إن المؤسسة في هذا النوع غالبا ما تبحث عن التركيز على قطاع سوقي صغير يضمن لها المكان الأول فيه.
 - **الأنشطة الثابتة:** وتحتوي عددا قليلا من المزايا الكامنة التي يمكن اكتسابها والتميز في تقديمها للمستهلك، إن قطاع الفولاذ مثلا يندرج تحت هذا الإطار فمن الصعب تحقيق إبداع وتجديد واضح في هذا المجال سواء من الناحية التقنية أو التجارية.
 - **أنشطة الحجم:** إن هذه الأنشطة تضم عددا قليلا من فرص التميز التي تشكل في هذا المجال أهمية كبيرة يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، إن مقاولا في بناء العمارات يمكن له أن يتمتع بميزة جيدة من خلال وضعية ملائمة لتخفيض التكاليف والتحكم فيها، وبالتالي فإن مردودية المؤسسة ستكون مرتبطة بحجمها وحصتها السوقية.
- إن مصفوفة BCG ركزت على إمكانات التميز الكامنة في المنتج والمتعلقة بهيكل النشاط الصناعي

ذاته، ولذلك فإن إمكانات التميز التي قدمتها تبقى محدودة من خلال ذلك المنظور.

إن النشاط التسويقي يعطي للمؤسسة إمكانات وفرصا أخرى للتميز في عرضها، ذلك أن وصف التموّج الذهني- كما قدمناه سلفا- يمنح المؤسسة قدرة على خلق الاختلافات عن طريق الخصائص التشغيلية للمنتوج أو الخصائص الرمزية التي تتمتع بها المؤسسة وهذا ما يوسع وسائل ومصادر التميز، لتشمل الخدمات المقدمة، وصورة المؤسسة، وقنوات توزيعها، وأفرادها العاملين بها...، إن العامل المشترك بين الرؤيتين هو أن تكون الميزة التنافسية المحصلة من هذا التميز جوهرية بالنسبة للمستهلك ودائمة (مستمرة لأطول فترة) على قدر المستطاع من أجل أن توجه الإستراتيجية التسويقية نحوها، إن التجديد و الابتكار المستمرين يمكن أن يضمنا هذه الديمومة وتلك الجوهرية في تميز عرض المؤسسة.²³⁰

المطلب الثاني: وسائل التميز:

إن التميز في تمّوج المؤسسة يتطلب منها أن تتجه إلى تطوير المزايا التنافسية المختلفة التي تتمتع بها في مجالات منتجاتها وأسواقها والكفاءات الداخلية، تلك العوامل التي يدعم كل منها الآخر، وتؤدي مجتمعة إلى رفع قيمة المنتوج في أعين وأذهان المستهلكين، وعندما يكون المنتوج متفردا في ذهن المستهلك إذ ذاك يمكن للمؤسسة أن تجني ثمار ونتائج هذا التفرد، وللوصول إلى ذلك فإن أمام المؤسسة خمس وسائل أساسية:²³¹ المنتوج، الخدمات، نقطة البيع، الأفراد، صورة المؤسسة ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول 04: الوسائل المتاحة لتمييز عرض المؤسسة

المنتوج	الخدمات	الأفراد	نقطة البيع	صورة المؤسسة
الشكل المتميز	سهولة الطلب	المهارات	التغطية الجيدة	الرموز
التشغيل المتميز	التسليم	حسن التصرف	الخبرة	وسائل الإعلام
الأداء المتميز	التثبيت والتركيب	المصداقية	الأداء	المحيط
الصدق والموافقة	تكوين الزبون	القدرة على العمل		الأحداث والمعارض
المتانة والديمومة	الاستشارة	التفاني في الخدمة		
إمكانية الاشتغال	التصليح	الاتصال المتميز		
القابلية للتصليح	خدمات أخرى			
الطراز والطابع				
التصميم				

المصدر: Ibid, p : 341

²³⁰ D.Cattet et al, Op.cit, p : 10.

²³¹ Kotler et al, Marketing management, 11[°]Ed Op.cit, p : 341.

1) التميز عن طريق المنتج: إن مجال هذا المحور من التميز يختلف من منتج إلى آخر، وفي الواقع فإن التميز عن طريق المنتج يتمثل أساسا في خصائصه التقنية كالأداء المتميز، وسهولة الاستخدام وقابليته للتصليح، وجودة تصميمه ... وستناول هذه النقاط فيما يلي:²³²

• **الشكل:** إن المقاس، الحجم، المظهر الفيزيائي، والغلاف، وتعبئة المنتج يمكن أن تقدم مجالات متعددة لتمييز منتجات المؤسسة في السوق مثلا إن شركة إيفيان *Evian* للماء المعدني استطاعت أن تحتل موقعا متميزا من خلال تقديمها لماء معدني في قارورات قابلة للضغط مما يسهل عملية التخلص منها بعد استعمالها.

• **التشغيل:** إن نموذجا نمطيا لمنتج أساسي يمكن أن يجوي عددا قليلا من خصائص وإمكانات التشغيل، وفيما عدا ذلك فإن المنتجات يمكن أن تقدم عددا كبيرا من وظائف (*options*) التشغيل المختلفة، في حالة صناعة منتج كالسيارات مثلا فإن وظائف التشغيل الممكنة لا حصر لها: عجلة تسارع آلية، نظام كوابح *ABS*، نظام الحماية من الصدمات والحوادث، تكييف هوائي... إلخ.

ومن أجل اختيار الخصائص التي يمكن أن تميز المنتج عن غيره، فإن المؤسسة تلجأ دائما إلى استجواب المستهلكين في سبيل معرفة مدى اهتمامهم بمختلف وظائف وإمكانات الاستعمال في المنتج، إن الأسئلة التي تطرح عليهم تتمحور أساسا حول ما يرغبون وما لا يرغبون في وجوده بالمنتج وهل هناك خصائص أخرى -بالنسبة لهم- تحتاج إلى التحسين؟ وكم هم مستعدون أن يدفعوا مقابل كل وظيفة أو خاصية مضافة؟ بعد ذلك فإن المؤسسة تختار الخاصية المناسبة التي ستحقق لها التميز لدى فئة معينة من المستهلكين.

• **الأداء المتميز:** إن الأداء يتمثل في مستوى النتائج المحصلة من خلال استغلال الوظيفة التي صنع من أجلها المنتج فالأمر لا يتعلق بتحديد خصائص ومواصفات المنتج بقدر ما يتعلق بمدى تأدية تلك الخصائص للوظيفة المنوطة بها، وبالنسبة لأغلبية المنتجات فإنه يمكننا ملاحظة عدة مستويات من الأداء وبالتالي من الجودة، إن الأبحاث المقدمة من طرف استراتيجي التسويق بينت العلاقة القوية بين جودة المنتج (الأداء المتميز) وبين مردوديته، وهذا يُفسّر من خلال أن المنتجات ذات الجودة والأداء المتميز يمكن أن تباع بأسعار أعلى، ويمكنها إضافة إلى ذلك أن تحقق ميزات أخرى تتمثل في إعادة الشراء، وفاء المستهلك، السمعة الجيدة ... إن تكلفة التميز عن طريق تحسين أداء المنتجات غالبا ما يتم تغطيتها من خلال الأرباح المتأتية من الأسعار العالية.

²³² D.Cattet et al, *Op.cit*, p : 11-12.

• **درجة الثقة والموافقة:** إن درجة الثقة تتمثل في مدى موافقة الخصائص المعلن عنها مع الأداء الفعلي للمنتج، إن الثقة يمكن أن تتحسن عادة من خلال التصميم الدقيق للمنتج، فإذا كانت لوحة القيادة لسيارة ما تشير إلى سرعة 100 كلم/سا من خلال تسارع في عشر ثوان فيجب أن يكون التسارع الحقيقي موافقا لذلك وإلا فإن بعض المستهلكين سيفقدون الثقة في قدرة المنتج على تحقيق الأداء المطلوب .

• **الديمومة والمتانة :** ويمكننا أن نعبر عنها بمدى حياة المنتج في الظروف العادية للاستعمال، وبصفة عامة فإن المستهلك سيدفع أكثر في مقابل منتج يرى أنه الأكثر ديمومة واستمرارا، وفي هذا الإطار يمكننا أن نلاحظ كذلك أن ديمومة المنتج قد تكون نسبية إلى بعض الظواهر كالموضه، والتطور التكنولوجي... ولذلك فإن حياة المنتج الفعلية قد تكون في بعض الأحيان أقل من حياته التقنية ففي مجال البرامج المعلوماتية مثلا فإن تسارع التجديد التكنولوجي قلص من الحياة الفعلية لتلك البرامج إلى عدة سنوات فقط وفي حالات إلى عدة شهور وهذا ما يجب أن تأخذه المؤسسة في الحسبان عند تبنيها لتموقع على أساس التميز في عمر المنتج ومتانته على طول الزمن.

• **إمكانية الاشتغال:** وتتمثل في قدرة المنتج على الأداء المرغوب في ظروف مختلفة وبدون تكرار الأعطال أكثر من اللازم وذلك خلال فترة زمنية معينة، إن البحث عن إمكانية الاشتغال الأمثل يأتي في مقدمة طرق تحسين جودة المنتجات.

• **القابلية للتصليح:** وتتمثل في سهولة التغلب على المشاكل والأعطال التي تحصل في المنتج إما عن طريق المستهلك نفسه والذي يكون بإمكانه تحديد العطل بسهولة وتغيير القطعة العاطلة فيه نتيجة للتصميم الجيد والواضح للمنتج، وإما عن طريق المؤسسة ومصالحها، ويتطلب هذا التصليح من المؤسسة تقليص مدة الانتظار، توفير اليد الماهرة ، توفير قطع الغيار

• **الطراز: (style)** إن الطراز يمثل المرجع للهيئة والمظهر الخارجي للمنتج وكذلك للأحاسيس التي يولدها ويوجدها لدى المستهلكين، إن الأهمية الأساسية للطراز هي خلق تموقع متميز للمؤسسة يصعب تقليده، إن الطراز لا يعني بالضرورة الأداء الجيد للمنتج، إن كرسيا ذا طراز رفيع يمكن أن يكون جميلا جدا في حين أن الجلوس عليه لا يعطي الراحة لمستخدمه.

بالنسبة للتسويق فإن أحد العناصر الأساسية للطراز هي التعبئة والغلاف (*packaging*) والذي يؤمن الالتقاء الأول بين المستهلك والمنتج، إنه يقوم بدور رجل البيع الأول من خلال تقديم السلعة للمستهلك وجذبه إليها، حيث يقوم المستهلك باختيار المنتج الذي يرغب فيه من بين عدة علامات

مختلفة بالاعتماد على نفسه ومن دون مساعدة رجال البيع، ولذلك فإن التغليف يمثل أحد عوامل التمييز التي تتفادى بها المؤسسة خلط المستهلك لمنتجاتها مع غيره من المنتجات المنافسة.

• **التصميم: (design)** إن جميع الأبعاد السابقة الذكر يمكن أن تجمع في مفهوم واحد وهو التصميم، إن التصميم يمثل مجموعة العوامل التي تؤثر على هيئة (صورة) وأداء المنتج من وجهة نظر مستعمله، بالنسبة للمؤسسة فإن منتجها له تصميم جيد سيكون من السهل إنتاجه أولاً ثم توزيعه، أما بالنسبة للمستهلك فإن التصميم الجيد يجعل المنتج مقبولاً ومستساغاً للنظر إليه، وسهلاً فتحه، وتثبيته وتركيبه، وكذلك استعماله وإتقان ذلك وإصلاحه والتخلص منه حين يأتي أو ان ذلك، إن التصميم هو عمل تقوم به المؤسسة قبل عملية الإنتاج وهو يمثل العلاقة بين الشكل والأداء .

(2) التمييز عن طريق الخدمات: عندما لا تستطيع المؤسسة الحصول على محور للتموقع عن طريق التمييز في الخصائص الملموسة للمنتج فإنها وفي إطار بحثها عن الميزة التنافسية يمكن لها أن تعتمد على الخدمات المتعلقة بالمنتج من خلال عدة وسائل نذكر منها ما يلي:²³³

• **سهولة تقديم الطلبية:** ويتعلق الأمر هنا بتسهيل وتسريع مرور طلب الشراء على قدر المستطاع عن طريق توفير وسائل الاتصال المتاحة: الطلبيات عن طريق البريد ، الإنترنت ، الهاتف ... إلخ.

• **التسليم:** ويتعلق الأمر هنا باختصار الوقت الذي تضمن فيه المؤسسة وصول المنتج إلى الزبون، إن اختصار وقت التسليم أدى في بعض المؤسسات إلى بروز مفهوم جديد من مفاهيم التسويق يتمحور حول التسيير الفعال لوقت خدمة الزبائن أو ما يسمى بالتسويق الزمني (*crono-marketing*) ويبحث في كيفية إيصال المنتج للمستهلك في الوقت الذي يرغب فيه ويكون مستعداً لتقبله.²³⁴

• **الثبيت والتركيب:** إن الثبيت والتركيب يتعلقان بمجموع العمليات الضرورية لوضع المنتج في حالته النهائية التي يكون فيها جاهزاً للتشغيل، إن بعض المؤسسات الكبيرة والمتخصصة استطاعت أن تكتسب تموقعاً جيداً في أذهان المستهلكين من خلال تمييزها في خدمات الثبيت والتركيب، إن شركة *IBM* مثلاً وعندما يحتاج أحد عملاءها إلى تغيير مقره ونقل وسائله الخاصة بالإعلام الآلي فإنها تقوم بتقديم خدمة النقل وبعد ذلك الثبيت والتركيب لجميع تلك الوسائل حتى وإن كانت تحتوي على منتجات وأجهزة منافسة.

²³³ M.Vandercammen et al, Op.cit, p : 230.

²³⁴ Kotler et al, *Marketing management*, 11[°]Ed Op.cit, p : 348.

• **تعليم وتكوين المشتري:** وتشمل جميع الأنشطة الموجهة إلى الشخص المستعمل للمنتج المعني، إن شركة *L'Oréal* المنتجة لمواد الزينة والتجميل تتميز بأن لها برنامجا خاصا للتكوين موجهها إلى صالات الحلاقة التي تستعمل وتشتري منتجاتها، إن عمليات التكوين التي تقدمها لا تتعلق فقط بالاستعمال التقني للمنتجات ولكنها تهتم كذلك بنواحي الإدارة والتسيير الفعال لتلك الصالات.

• **الاستشارة:** ويمكنها أن تشمل على عدة نواح، منها إتاحة المعلومات اللازمة عن المنتجات المباعة، إنشاء بنوك خاصة لمعطيات خاصة بالمؤسسة يمكن للمستهلكين الاستفادة منها وطلب المساعدة فيما يخص استعمال المنتجات... إن هذه الاستشارة وتكاليفها يمكن أن تكون متضمنة في سعر البيع الأول أو تكون منفصلة عنه.

• **التصليح:** وتزداد أهمية هذا العنصر خاصة في المنتجات المعمرة والمنتجات الصناعية، إن بعض المؤسسات مثل مؤسسة *Darty* الأمريكية فضلت التميز عن المنافسين من خلال ما أسمته عقد الثقة (*Le contrat de confiance*) حيث تضمن بموجبه خدمات تصليح متوفرة طوال أيام الأسبوع مع وعد بالتدخل لتصليح المنتجات في اليوم الذي يتم فيه طلب المساعدة إذا تم الإتصال بالمؤسسة قبل العاشرة صباحا.

• **خدمات أخرى:** إن المؤسسة يجب ألا ينقصها الخيال والإبداع من أجل تصور خدمات أخرى يمكن إضافتها للخدمات المقترحة على العميل، وحسب الحالات المختلفة فقد تتمثل تلك الخدمات في تجريب المنتج - قبل شراؤه - بدون مقابل، أو باسترجاع وإبدال المنتجات القديمة، مكافآت على الوفاء وإعادة البيع... .

(3) التميز عن طريق الأفراد: إن المؤسسة بإمكانها أن تكتسب ميزة تنافسية قوية تضمن لها موقعا متميزا وكافيا في أذهان المستهلكين من خلال توظيفها وتكوينها موارد بشرية ذات كفاءة وأداء متميز، إن شركة سنغافورة للطيران (*Singapore air lines*) تعمل دائما على التميز من خلال أناقة ولطافة مضيفيها ومضيفاتها وحفاوتهم بالمسافرين، كذلك فإن مهندسي مؤسسة *IBM* ورجال الاستقبال في شركة *Novotel* معروفون باحترافيتهم ومهنتهم ولباقتهم، إن تميز المؤسسة عن طريق مواردها البشرية يستلزم العمل على تحسين وإجادة ستة مجالات:²³⁵

1- المهارة (*competence*) ويعني التحكم في المعارف المكتسبة في أداء العمل.

2- اللباقة (*courtesy*) وتعني احترام وتقدير الزبائن.

3- الصدق (*credibility*) أي أن يكون الفرد العامل جديرا بالثقة والأمانة.

²³⁵ *Ibid, p : 350.*

- 4- الخدمية والاستجابة (*responsiveness*) من خلال الاهتمام الواضح بمشاكل العملاء وطلباتهم.
- 5- القدرة على العمل (*reliability*) وتعني الانتظام والإحكام في الخدمات المقدمة في مختلف الظروف.
- 6- الاتصال (*communication*) عن طريق حسن الاستماع ووضوح التعبير.

(4) التميز عن طريق نقطة البيع: إن المؤسسة التي تبحث عن التميز يمكنها أن تحقق ذلك من خلال طبيعة نقاط بيعها وشبكات توزيعها وخاصة عن طريق تغطيتها الجيدة للسوق، ومستوى خبرة وأداء القائمين عليها، إن المنتج مهما بلغ من جودة فإنه إن لم يصل إلى المستهلك كما يريد هو ويرغب فيه فقد تفقد العملية التسويقية فعاليتها، إن نقطة البيع المتميزة هي التي تضمن للمؤسسة نقل المنتجات وتقديم الخدمات بالجودة والكمية المطلوبة، والسرعة المرغوبة حيث يوجد المستهلك وكل ذلك بأقل كلفة وأعلى كفاءة، إن تسهيل وصول السلعة من المنتج إلى حيث يرغب المشتري تمثل أحد أدوات التميز واكتساب المؤسسة ميزة تنافسية قوية.²³⁶

في المجال الصناعي فإن شركة *Caterpillar* معروفة بتميز شبكتها التوزيعية على المستوى العالمي، وفي مجال الإعلام الآلي فإن *Dell* استطاعت أن تحترق الأسواق العالمية من خلال اعتمادها بشكل حصري على نظام بيع عن طريق الهاتف، ثم بعد ذلك عن طريق الانترنت.

(5) التميز عن طريق صورة المؤسسة: حتى وإن كانت المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة عادية ومتجانسة مع ما يقترحه المنافسون فإن المستهلك غالبا ما يمارس عليها تمييزا من حيث صورة ذلك المنتج أو الخدمة مثلا: فإن أغلبية السجائر الغربية لها مذاق متشابه غير أن سيجارة مارلبورو تحتفظ بمكان قائد السوق بلا منازع من خلال استحواذها على أكثر من 30% من حصة السوق العالمية، ومن الواضح في هذا المجال أن صورة "راعي البقر" المعروفة في العالم بأسره منحت لهذا المنتج جانبا كبيرا من التميز في السوق.

إن بناء صورة المنتج يتطلب كثيرا من الإبداع والصبر أيضا وعندما تختار المؤسسة الصورة المطلوبة والتي تسعى إلى التمييز عن طريقها، فإن عليها بعد ذلك أن تقوم بنقلها وإيصالها إلى المستهلكين عبر جميع وسائل الاتصال وأساليب التعبير الممكنة وخاصة من خلال الرموز، المحيط المادي، الأحداث والمناسبات...²³⁷

²³⁶ M.Vandercammen et al, Op.cit, p : 232.

²³⁷ D.Cattet et al, Op.cit, p : 16-17.

• الرموز والشارات: إن صورة قوية تتكون من رمز أو عدة رموز تسهم بشكل كبير في تمييز المؤسسة وعلاماتها، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد في ذلك على أشكال ورموز متعددة كالشارات *Logo* مثل شارة المعين لمؤسسة رونو، أو حيوان مثل أسد بيجو كما يمكنها أن تعتمد على عبارة صغيرة تصاحب بانتظام اسم العلامة وتتعلق بها مثل عبارة: (*parce que je vaux bien*) في منتجات *L'Oréal paris*، أو عبارة: *Just do it* والتي ترافق عادة علامة *Nike* إن صورة العلامة يمكنها أن تعتمد كذلك على اسم أحد المشاهير مثل: *Bic* و *Eric contona* وبالنهاية فإن خصائص أخرى تتصف بها المؤسسة يمكن أن تمثل عوامل جيدة لتمثل صورة منتجاتها كتاريخ المؤسسة أو شخصية مؤسسها... .

• المحيط المادي: إن المحيط الذي يقطن فيه العميل المنتج أو يستهلكه، يمثل أحد مقومات صورة المؤسسة، إن كثيرا من المؤسسات تسعى إلى بناء صورة متميزة في مقابل منافسيها من خلال أشكال بناياتها وديكور محلاتها ومكاتبها، والأجهزة والمعدات التي تحويها تلك المكاتب والمحلات خاصة عندما تتماثل المنتجات والخدمات المقدمة، إن كثيرا من الفنادق تتميز باحتوائها على كثير من الآثار القديمة والمتحف الفنية.

• الأحداث والمناسبات: وفي الأخير فإن المؤسسة يمكنها أن تدعم صورتها من خلال المناسبات التي تسهر على إنجازها في إطار ما يسمى بالرعاية (*sponsoring*)، إن الأحداث والمناسبات تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمشاركة لإنتاج السيارات يمكنها أن تشارك في رعاية سباقات السيارات والمعارض التي تقام لها، كما أن مؤسسة تعمل في مجال الطباعة والنشر قد تفضل رعاية التظاهرات الثقافية والمؤتمرات العلمية...، وكل ذلك من أجل تقوية صورتها ودعمها في أعين المستهلكين.

المطلب الثالث: استراتيجيات التميز:

إن إتباع المؤسسة للتميز في توقعها يكون بهدف تفادي المنافسة المباشرة ولأجل ذلك فإن المؤسسة يمكنها تبني استراتيجيات مختلفة حيث يكون التميز فيها وفقا للعرض المرجعي (الوسطى) في السوق، ويمكن أن نفرق بينهما تبعا لبعدين: الأول وهو نوعية التميز إلى الأعلى أم إلى الأسفل، والثاني موقف المؤسسة من تجزئة السوق إلى قطاعات، إن المقابلة بين هذين البعدين تمكننا من التمييز بين أربعة أصناف لإستراتيجية التميز،²³⁸ كما يظهر ذلك الشكل الآتي:

²³⁸ J.P.Detri et al, *Strategor*, 3^o édition, Dunod, Paris 1997, pp : 84-86.

	استهداف قطاع معين	استهداف مجموع السوق	
التميز في الأعلى	استراتيجيات التخصيص	استراتيجيات التحسين	تنمية الزوج القيمة/سعر بالنسبة للعرض المرجعي
التميز في الأسفل	استراتيجيات التحديد	استراتيجيات التصفية	تدنية الزوج القيمة/سعر بالنسبة للعرض المرجعي
	تجزئة سوقية محددة	تجزئة سوقية مضادة	
	لخصائص العرض المميز	محرضة على التميز	

الشكل 8.3: استراتيجيات التميز

المصدر: Ibid, p : 27.

1) استراتيجيات التحسين: وتقابل التميز في الأعلى ويمكن إدراكها من طرف جميع المستهلكين أو أغلبهم في السوق وبسعر مرتفع كذلك فإن سياسة تحسين العرض تكون مقارنة بالعرض المرجعي وأسعاره فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجيات تسعى إلى تحسين العرض على مستوى واسع وإنتاج منتجات ذات جودة عالية تكون مميزة بصفات كثيرة ومعروفة تبرر السعر المرتفع الذي يقابل تلك الجودة.

وعلى هذا نجد أن التحسين على المستوى العالي يمكن المؤسسة من تكوين علاقة تكاملية بين الجودة والسعر الذي تفرضه، إن المؤسسات ذات المنتجات الرفيعة والجودة العالية تتبع في معظم الأحيان صنف العروض المحسنة مثل: *BMW*، *Mercedes*، إذا ما قارناها بالعروض المرجعية التي تمثلها علامات من مثل: *Renault*، *Peugeot*، *Fiat*....

2) استراتيجيات التخصيص: في مقابل الإستراتيجية الأولى فإن هذه الإستراتيجية تقود المؤسسة إلى توجيه عرض خاص لقطاع معين من السوق، يمكنه إدراك خصوصية العرض الذي تقدمه المؤسسة، إن التميز في هذا الصنف يكون في الأعلى حيث يكون أثر هذا التميز على القطاع الذي أنجز العرض من أجله والذي يكون مستعدا لدفع سعر أكبر مما يدفعه مقابل العرض المرجعي، إن المنتجات الموجهة إلى المعوقين والمسنين، وذوي الحاجات والرغبات الخاصة يمكنها أن تنضوي تحت هذا الصنف، وعلى هذا

الأساس نجد بعض المؤسسات تخصصت في تلبية حاجات معينة لفئة خاصة من الزبائن مثل شركة *VOLVO* بالنسبة للسيارات المعدلة والمخصصة للأفراد المعوقين... .

(3) استراتيجيات التصفية: إن هذه الإستراتيجيات تخص التميز في الأسفل (المنتجات الدنيا) حيث يكون العرض المقدم أقل جودة من منتجات العرض المرجعي، إن هذه الإستراتيجيات تتبنى عرضا بسعر منخفض، ومثلها مثل العروض المحسنة فإن عروض التصفية تكون موجهة إلى عامة السوق والذي يدرك تميزها عن غيرها من خلال أسعارها المتدنية في مقابل جودتها المنخفضة أيضا.

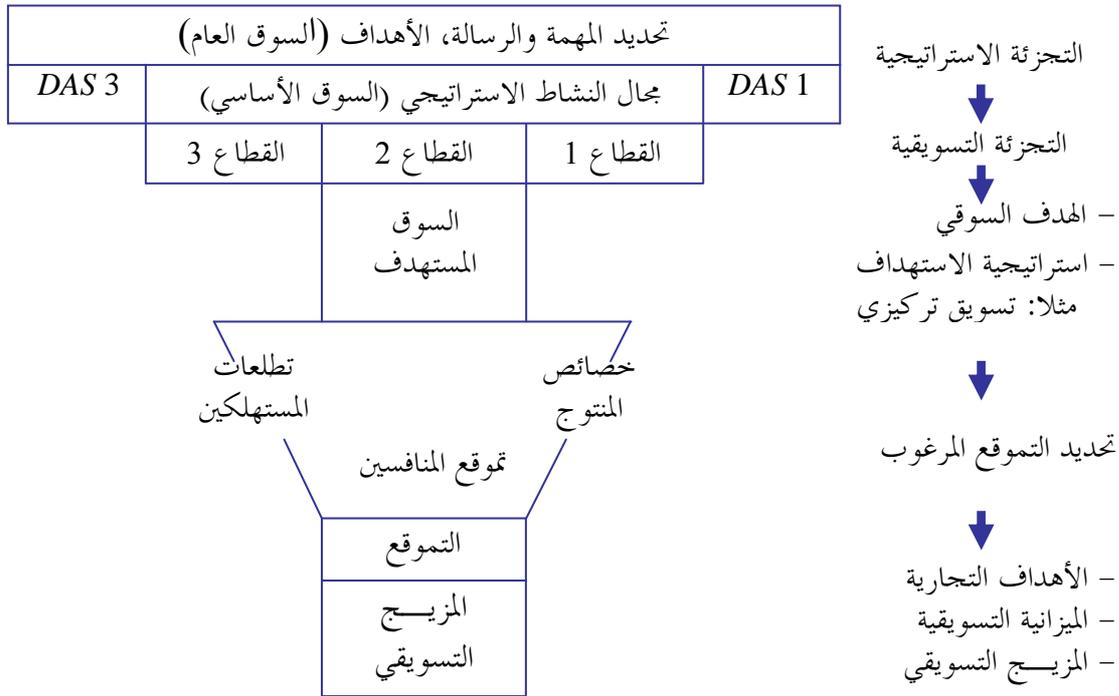
في مجال السيارات فإن المنتجين الكوريين مثل *Hyundai* والتي تتبنى استراتيجية التصفية من أجل اختراقها للأسواق التي تستهدفها حيث تقدم منتجات تمثل مستوى أدنى من غيرها في الأداء، والصلابة غير أنها تكون معروضة بأسعار تتحدى كل منافسة تواجهها.

(4) استراتيجيات التحديد: وكما هو واضح من الشكل 8.3 فإن هذه الإستراتيجيات تخص التميز في الأسفل حيث تعمل المؤسسة في إطار ذلك على تقديم عرضها إلى فئة معينة في السوق لا تهمها بعض الخصائص التي توجد في العروض المرجعية، ولذلك فإن المؤسسة تعمل على إزالة هذه الخصائص الزائدة والتي تسمح لها بعد ذلك من تخفيض السعر، أي أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بصنع منتجات بإزالة بعض الأشياء والمواصفات التي تميز هذا المنتج فمثلا: بعض المؤسسات الهاتفية قامت بالتخلص من خدمة الاتصالات الخارجية ووجهت عرضها لفئة من المستهلكين الذين لا يهتمون كثيرا بالاتصالات الدولية وإنما يهتمون بالسعر المنخفض لخدمة الهاتف.

المبحث الثالث:

المزيج التسويقي

مهما كانت الخيارات الإستراتيجية التي تبنتها الإدارة التسويقية سواء ما تعلق باستراتيجية السوق المستهدف- التي تتضمن تسويقاً تركيزياً أو تمييزياً أو غير تمييزي- أو ما تعلق بخيارات التمييز التي انتهجتها المؤسسة في تحديد توقعها الذهني، فإن تنفيذ تلك الخيارات لا بد أن يمر عبر المزيج التسويقي الذي يمثل مجموع الأنشطة التسويقية التي يمارسها رجل التسويق من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة تجاه السوق المستهدف وفي إطار الميزانية المخصصة والزمن المحدد لذلك²³⁹.



الشكل 9.3: المزيج التسويقي كمنفذ لخيارات المؤسسة

المصدر: Y.Chirouse, *Le marketing stratégique*, Op.cit, p : 69

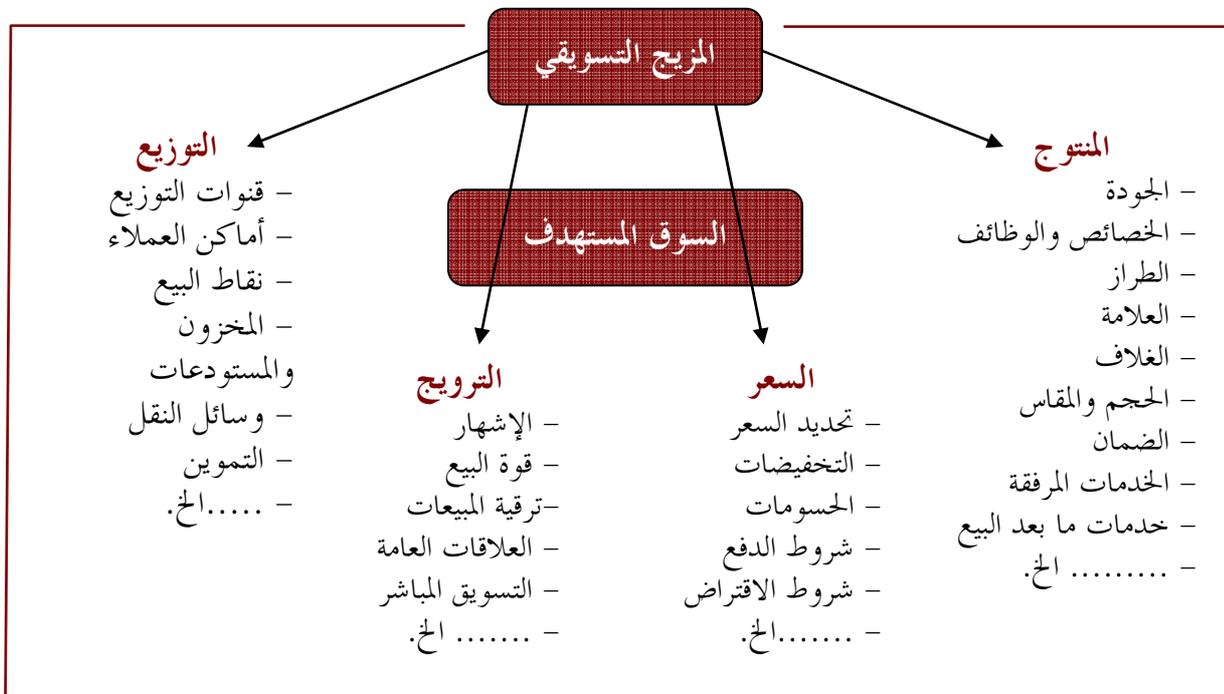
إنه يبدو واضحاً من هذا الشكل أن المزيج التسويقي لن يتم تحديده إلا بعد أن تكون المؤسسة قد حددت مسبقاً خيارات السوق المستهدف، التوقع والتمييز المرغوب، والميزانية المخصصة لخدمة السوق.

المطلب الأول: مكونات المزيج التسويقي

إن الأنشطة التسويقية التي تمارسها المؤسسات متعددة بل وغير محدودة إذا اعتبرنا الإبداعات المستمرة والإضافات المتكررة التي قدمها المحترفون والممارسون في مجال التسويق: كخلق علامة جديدة تبني شارة

²³⁹ Ibid, Op.cit, p : 69-70.

معينة، تغيير الغلاف، أو تحسين لونه أو شكله، تخفيض الأسعار والبيع بالحزم، تنظيم المسابقات والمعارض لتنشيط المبيعات، إطلاق الحملات الإعلانية في مختلف الوسائل الإعلامية، ابتكار طرق جديدة للتوزيع .. وبالنظر إلى هذا التنوع والتعدد وأخذاً في الاعتبار لعدم تجانس هذه الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سوقها المستهدف فإن ماكارثاي (E.J.McCarthy) اقترح جمع تلك الوسائل وتصنيفها في أربع فئات رئيسية أطلق عليها المزيج التسويقي، والذي يتضمن أربعة عناصر أو ما يسمى بـ 4P، استناداً إلى الحرف الأول من كلمات هذه العناصر باللغة الإنجليزية: المنتج (Product)، السعر (Price) التوزيع أو المكان (Place)، الترويج (Promotion)،²⁴⁰ والشكل التالي يوضح توزيع مختلف المتغيرات والأنشطة التسويقية تبعاً لتقسيم ماكارثاي.



الشكل 10.3: متغيرات المزيج التسويقي

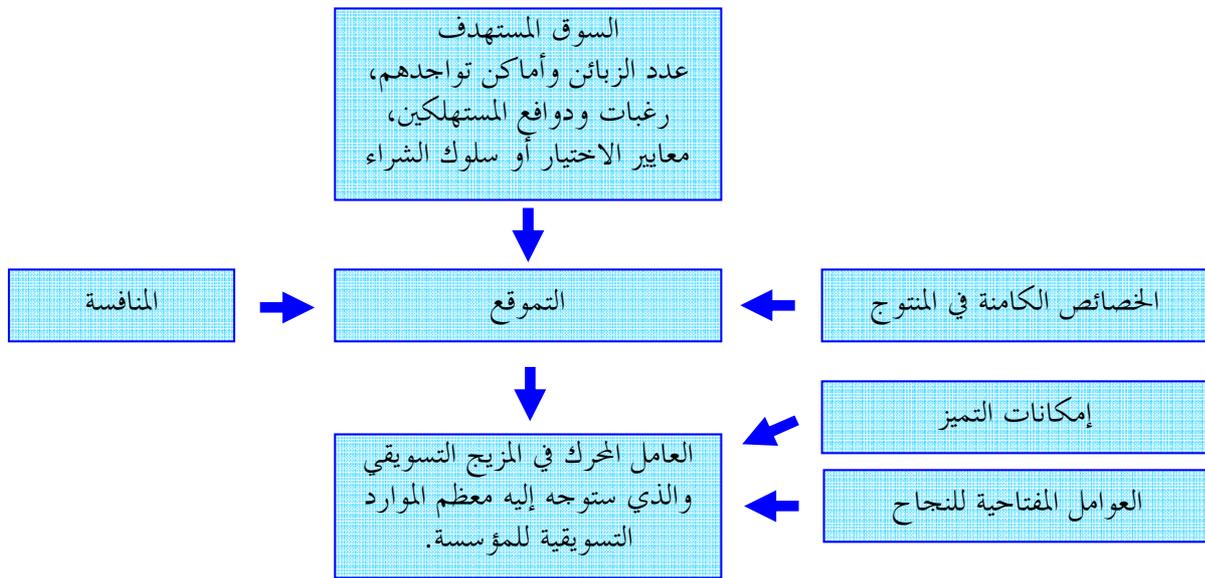
المصدر: Kotler et al, Op.cit, p : 21

إن تعدد المتغيرات المكونة للمزيج التسويقي يستدعي من المؤسسة أن تعمل -من أجل إعداده- على موازنة تقود إلى توليفة ملائمة تحدد بموجبها الأهمية النسبية لكل متغير داخل المزيج الكلي من أجل التخصيص الأمثل للمواد المالية المتاحة وبالتأكيد فإن ذلك سيعتمد على المعطيات التي جمعت حول الإمكانيات المميزة للمؤسسة وعوامل النجاح التي تم تحديدها، والمعطيات المتعلقة بالسوق المستهدف (الرغبات، الدوافع، معايير الشراء لدى المستهلكين...)، التموقع المرغوب، وسيلة التمييز التي اختارتها

²⁴⁰ Y.Chirouse, Le marketing, Op.cit, p : 110.

المؤسسة وكذلك من خلال التجارب السابقة والنظريات التسويقية وعوامل نجاح أو فشل المنافسين...²⁴¹ ولتوضيح ذلك نأخذ الأمثلة التالية :

- إن مؤسسة لها تفوق تكنولوجي على منافسيها يمكن أن تختار متغير المنتج كعامل محرك في مزيجها.
- أما إذا كان السعر مثلاً معياراً أساسياً عند المستهلك فإن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية من خلال التميز في التكاليف المنخفضة يمكنها أن تركز على السعر في بناء مزيجها التسويقي.
- كذلك فإن مؤسسة تعتبر أن المستهلك يرغب في وصول المشتريات إلى بيته مباشرة واختارت المؤسسة التميز عن طريق شبكة توزيعها، فيمكن لها في حال توفر الإمكانيات اللازمة أن تعمل على وضع نظام للبيع المباشر حيث يصبح هذا النشاط هو المكون المهيمن داخل مزيجها.



الشكل 11.3: تحديد العامل المحرك في النشاط التسويقي

المصدر: *Ibid, p : 81*

إن المسار الموضح في الشكل 11.3 يظهر أهمية "التموقع الذهني" في اختيار العامل المحرك والمهيمن على نشاط المؤسسة التسويقي، فهو يضمن تناسق جميع المتغيرات لتحقيق غاية واحدة. وعلى أساس ما سبق فإن بعض المنظرين والعاملين في التسويق يقترحون وجود إجراءات منظمة من أجل إيجاد القيمة التي ستمنحها المؤسسة للمستهلكين، وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تميز تلك القيمة، ومن هؤلاء *Chirouse, Kotler, Micallef, Keller* الذين اعتبروا أن متغيري المنتج والسعر يمثلان متغيرات استراتيجية داخل المزيج التسويقي بينما يمثل الاتصال والتوزيع وقوة البيع ...

²⁴¹ *Y.Chirouse, Le marketing stratégique, Op.cit, p : 81.*

متغيرات تكتيكية تعكس القرارات المتخذة فيما يخص المنتج والسعر، ومن أجل اختيار المتغيرات المناسبة فإن المؤسسة تتبع المسار الآتي لخلق القيمة وإيصالها:²⁴²

● اختيار القيمة:

- تجزئة السوق (المستهلكين، الحاجات، القيم)؛
- اختيار السوق المستهدف؛
- التوقع (توقع القيمة)؛

● إعداد القيمة:

- تطوير المنتج؛
- تطوير الخدمة؛
- السعر؛
- الصنع؛

● إيصال القيمة:

- التوزيع؛
- قوة البيع؛
- الترويج والإشهار؛...

المطلب الأول: المنتج:

يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لإشباع حاجة أو رغبة ما²⁴³، ويمكننا أن نستنتج من هذا التعريف أن المستهلك لا يشتري في المنتج فقط خصائصه الطبيعية أو المادية، ولكنه يشتري أساساً إشباعاً لحاجة معينة عنده، ولذلك نجد في الواقع أن المستهلك يفضل علامة تجارية معينة على باقي العلامات، ومن أجل ذلك فإن هناك العديد من العوامل التي يجب على المؤسسة دراستها وتقييمها في المنتج الذي ستقدمه للسوق، وبالطبع فإن الخصائص التقنية المتعلقة بالوظيفة الأساسية للمنتج (الحجم، الأداء، المواد المستعملة في الصنع...) تمثل أول هذه العوامل التي يتم العناية بها، إضافة إلى ذلك نجد العوامل التسويقية المختلفة كالعلامة، التعبئة والتغليف، التصميم، اللون، طريقة الاستعمال، الضمان، خدمات ما بعد البيع... وفي هذا الإطار فإن المنتج الذي تعرضه المؤسسة يجب أن يكون موافقاً لرغبات المستهلكين، لذلك فإنه ينبغي أن يجوي تلك الخصائص والمميزات التي يبحث عنها أولئك

²⁴² A.Micalef, *Le marketing*, Litec, Paris 1992, p : 45-46.

²⁴³ Kotler et al, *Marketing management*, 11[°]Ed, Op.cit, p : 442.

المستهلكون، مثلاً فإن المهتمين بألعاب الإعلام الآلي يبحثون دائماً عن منتجات تواكب التقدم التكنولوجي في مجال أجهزة الكمبيوتر (السرعة الفائقة، الربط بشبكة الإنترنت...) فإذا كانت مؤسسة ما مهتمة بهذا القطاع من السوق فإنها لا بد أن تراعي في برامج الألعاب التي تنتجها هذه التطلعات وتعمل على تكييف منتجاتها مع التكنولوجيا التي يرغب المستهلك في الاستفادة منها.²⁴⁴

إن المؤسسة لا تكفي فقط بتوفير الخصائص التقنية لحاجات الزبائن، وإنما تبحث كذلك عن الميزة التي ستفضل بها منافسيها في السوق من وجهة نظر مستهلكي منتجاتها، ولتحقيق ذلك فإنه لا بد أن توفر في منتجها مواصفات ومميزات خاصة (جودة عالية، أسعار تنافسية، خدمات جيدة...) تضمن لها التميز في السوق (أنظر الشكل 12.3) إن الأمر هنا يتعلق بعامل التميز الذي ترغب المؤسسة في أن يربطه المستهلكون المستهدفون بمنتجاتها، وفي هذه الحال فإن المنتج مثله مثل باقي عناصر المزيج التسويقي يجب أن يسهم في الاتصال والتسليم الفعال للتموقع المختار من قبل المؤسسة.

الميزة التنافسية: وتتمثل في
المواصفات المتعلقة بالمنتج والتي تميزه
بطريقة أفضل عن منتجات المنافسين

خصائص المنتج: وتتمثل في درجة
استجابته للوظائف التي يرغب
المستهلك في أداءها لها.

الشكل 12.3: جوانب الجودة في عرض المؤسسة

المصدر: *Lindon et Lendrevie, Op.cit, p : 235.*

وبعبارة أخرى فإن المنتج من خلال غلافه وتصميمه وخصائصه التقنية يجب أن يعبر عن مضمون التموقع والتميز الذي قررت المؤسسة أن يكون صورتها في أذهان المستهلكين وفي مواجهة المنافسين.²⁴⁵

ويمكننا أن نلخص القرارات الخاصة بسياسة المنتج كأحد التغيرات الهامة في المزيج التسويقي فيما يلي:²⁴⁶

- الخصائص المتعلقة بالمنتج،
- تشكيلة المنتجات،
- التعبئة والتغليف،
- العلامة،

²⁴⁴ Harold Gendron et al, *Commercialisation des contenus multimédia, Alliance NumériQC Montréal (Québec) 2001, [http:// : www.numeriqc.ca/salle_de_presse/etudes_rapports.html](http://www.numeriqc.ca/salle_de_presse/etudes_rapports.html), 16/04/2006, p: 11.*

²⁴⁵ Lindon et Lendrevie, *Op.cit, p : 235.*

²⁴⁶ *Ibid, p : 589.*

1) الخصائص المتعلقة بالمنتج: إن ما نسميه الخصائص الذاتية للمنتج أو الخدمة هو كل المواصفات الحقيقية والموضوعية والملاحظة في المنتج، إن هذه الخصائص يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية (أنظر الشكل 13.3) الأولى وتتعلق بتركيبة المنتج ذاته، الثانية وتتعلق بالأداء، والثالثة تمثل ما يسمى بالتصميم.

تصميم المنتج:
المظهر الخارجي

أداء المنتج:
الملاحظة الموضوعية

تركيبة المنتج:
الصفات التقنية لمكوناته

الشكل 13.3: الخصائص الذاتية للمنتج

المصدر: Lindon et Lendrevie, Op.cit, p : 233

- **تركيبة المنتج:** وهي الصفات التقنية لمكوناته فإذا أخذنا صناعة السيارات مثلا فإن تركيبة نموذجها يمكن أن تتحدد من خلال عدد الأماكن، الحجم، المادة الأولية المستخدمة في الهيكل، النظام المستخدم في المكابح، نوع الطاقة التي تشغلها... .
 - **أداء المنتج:** إن أداء المنتج يمكن أن يلاحظ بموضوعية من طرف المستهلك أثناء استخدامه أو استهلاكه، إن الأداء مرتبط بقدرته المنتج على حل المشكلة التي اقتناها المستهلك من أجلها، فأداء منتج غسيل مثلا تحده مدى كفاءته في إزالة مختلف الأدران والآثار في درجات حرارة متنوعة، ولذلك فإن أداء المنتج يرتبط بشكل مباشر في تركيبته.
 - **التصميم:** ويتمثل في المظهر الخارجي للمنتج من خلال شكله أو غلافه، إن تصميم السيارة مثلا يرتبط بالهيكل الخارجي لها وأغلفة الكراسي وشكل لوحة القيادة... .
- ويمكن القول أن الخصائص المتعلقة بالمنتج تحددها المؤسسة حين تطرح منتجها في السوق وهي قابلة للتعديل من حين لآخر، وعموما فإن المميزات الموضوعية للمنتج لا تتطابق دائما مع الصورة الذهنية التي يحتفظ بها المستهلكون عن ذلك المنتج، ذلك أن تلك الصورة تتوقف أكثر على عوامل ذاتية ورمزية لديهم أكثر منها على عوامل موضوعية مرتبطة بالمنتج، وبعبارة أخرى فإن الخصائص الذاتية للمنتج تتعلق بالتعريف التقني له أكثر من التعريف التسويقي غير أنها تسهم بشكل فاعل في ترسيخ الصورة المرغوبة في أذهان الزبائن وبالتالي فإنها تكتسي أهمية كبيرة.²⁴⁷

²⁴⁷ Ibid, p : 334.

(2) تشكيلة المنتجات: يمكننا أن نعرفها بأنها مجموعة المنتجات التي ترتبط فيما بينها من حيث أنها تشتغل بالتقنية نفسها أو أنها موجهة إلى مجموعة واحدة من المستهلكين أو أنها توزع في منافذ التوزيع نفسها، أو يتم تسعيرها بكيفية مشتركة²⁴⁸، إن الإستراتيجية التي اتبعتها المؤسسة في استهدافها للسوق ستقود المؤسسة إلى قرارات فيما يخص تشكيلة منتجاتها فإما أن تعتمد على منتج واحد توجهه إلى قطاع واحد أو عدة قطاعات سوقية في حال إتباعها لتسويق تركيزي أو تسويق غير تمييزي ، وإما أن تقوم المؤسسة بالتنوع في تشكيلتها من أجل استهداف قطاعات متعددة بمنتجات مختلفة²⁴⁹.

(3) التعبئة والتغليف: يعرف الغلاف على أنه "مجموع العناصر المرفقة بالمنتج والتي تباع معه بغرض تسهيل حمايته ونقله والاحتفاظ به، وكذلك عرضه في الرفوف للتعريف به وتسهيل استعماله من قبل المستهلكين"²⁵⁰، إن الغلاف يشكل أحد العناصر والمكونات الشكلية للمنتج ويعتبر من أكثر العوامل تأثيراً على المستهلك فهو يساعد في تكوين إدراكه وتصوره عن المنتج، كما أنه يمثل أحد أساليب جذب الزبائن ولذلك فهو يلعب دوراً رئيسياً في تسويق المنتج وخاصة لبعض الأنواع من السلع كالمستحضرات الطبية وأدوات التجميل، الهدايا...، وفضلاً عن الدور التسويقي للغلاف فإن له وظائف أخرى لا تقل أهمية عن هذه، ويمكننا أن نذكر أهم وظائف التغليف والتي قد تكون تقنية أو اتصالية فيما يلي:²⁵¹

- **وقاية المنتج:** وهي من أهم وظائف الغلاف حيث يساعد في حماية المنتج ضد التلف أو الضياع أو التلوث، كما يساعد على سهولة حمل ونقل ومناولة المنتج، مما يبرر في بعض الأحيان التكاليف المرتفعة التي يتحملها المنتج أو الموزع في تغليف المنتجات.
- **الترويج للمنتج:** إن التغليف يلعب دوراً هاماً في الترويج للعديد من السلع وخاصة الإستهلاكية منها ويبرز هذا الدور من خلال دعمه لتمييز المنتج وإيجاد اختلافات نفسية لدى المستهلك بما يسهم في ترسيخ التموقع الذهني المرغوب من قبل المؤسسة.
- **تسهيل عملية البيع والاستهلاك:** ويبدو هذا من خلال حجم الغلاف والوزن أو العدد الذي يحويه هذا الغلاف من المنتج حيث يناسب حاجات المستهلكين في السوق المستهدف للمؤسسة، ذلك أن الحجم والعدد المطلوب يختلفان من منتج لآخر ومن مستهلك لآخر.

²⁴⁸ Kotler et al, *Marketing management*, 11[°]Ed, Op.cit, p : 448.

²⁴⁹ Harold Gendron et al, Op.cit, p : 11.

²⁵⁰ Lindon et Lendrevie, Op.cit, p : 236.

²⁵¹ صلاح الشنواني، *الإدارة التسويقية الحديثة*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000، ص: 286.

ومن خلال هذه الوظائف نجد أن تصميم الغلاف يجب أن يراعي ناحيتين أساسيتين:²⁵²

- ناحية المنفعة التي تظهر في احتواء السلعة بالشكل الذي يعمل على المحافظة عليها وتسهيل استعمالها ونقلها والتخفيض كذلك في تكلفتها.

- ثم ناحية الترويج والاتصال من خلال إخراج الغلاف بالشكل والألوان والرسوم التي تجذب المستهلك وتثير اهتمامه بالسلعة وتدفعه إلى الشراء، ويجب إيجاد التوازن بين عامل المنفعة وعامل الترويج في تصميم الغلاف ولذا يجب القيام بالبحوث والدراسات المستمرة على الأغلفة من أجل معرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها وإدخال التعديلات اللازمة عليها لزيادة فعاليتها في التأثير على المستهلك ومواكبة التطورات الحاصلة في المواد المستعملة في التغليف.

(4) العلامة: إن الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة تترك أثرها على اختيار العلامة التي يدخل بها

المنتج إلى السوق وذلك من جانبين يتلخصان في الإجابة على السؤالين التاليين:

- هل ستقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها تحت علامة واحدة أو عدة علامات؟

- هل ستكون العلامة المختارة خاصة بالمؤسسة أم بالموزعين وتجار الجملة الذين تتعامل معهم؟

إن المؤسسة يجب أن تراعي في اختيار العلامة جميع القرارات التي اتخذتها فيما يخص السوق المستهدف والتموقع الذهني.... وذلك أن العلامة لا تتعلق فقط بالاسم الذي يعطى للمنتج، ولكنها تمثل في الحقيقة مجموعة من الخصائص والمميزات والقيم التي يمكن أن يربطها المستهلك بهذه العلامة أو تلك.

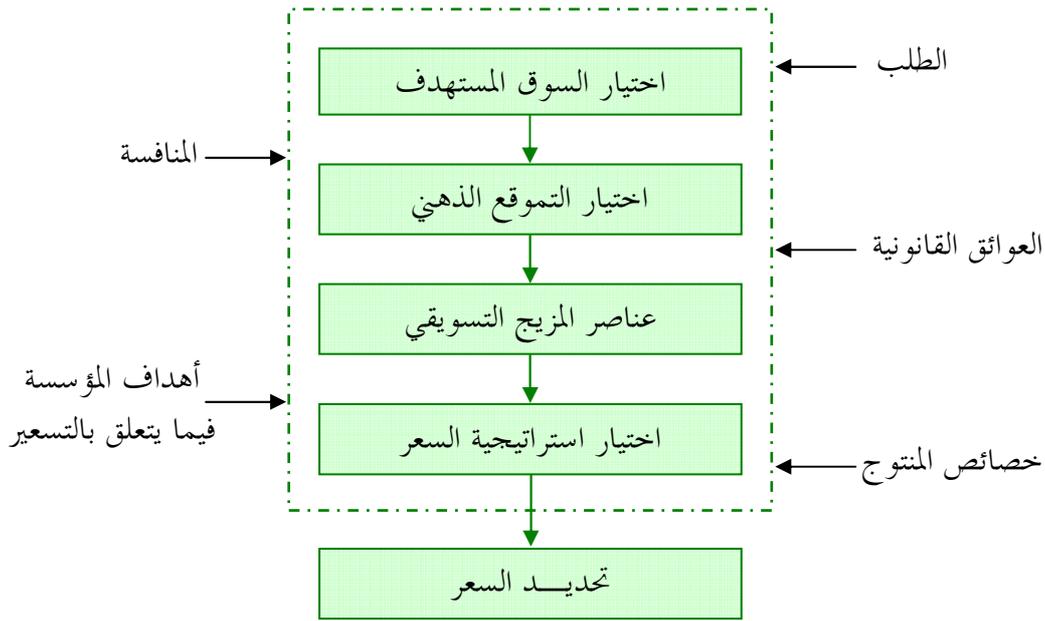
المطلب الثاني: السعر:

إن السعر يمثل أهمية خاصة للمؤسسة عند إعدادها لمزيجها التسويقي، وتمثل هذه الأهمية خاصة في أن السعر يمارس تأثيراً قوياً على حجم الإستهلاك وبالتالي على الأرباح، والحصة السوقية للمؤسسة، فبالنسبة للسلع الإستهلاكية مثلاً فإن مرونة الإستهلاك بالنسبة للسعر تمثل من عشرة إلى عشرين مرة أكبر من مرونته بالنسبة للإشهار وهذا يعني أنه إذا غيرنا في السعر بالنسبة 5% فإن أثر ذلك على حجم المبيعات سيكون أكبر من عشرة إلى عشرين مرة من لو أننا رفعنا ميزانية الإشهار 5% ولذلك فإن المستهلكين والمنافسين أشدّ تأثراً وحساسية لتغير السعر منهم لتغير أي عنصر آخر من عناصر المزيج، وزيادة على هذا فإن تأثير السعر لا يظهر فقط من خلال قوته ولكن أيضاً من خلال سرعته، فمع الفعالية التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات الجديدة فإن استراتيجية السعر أصبح لها أثر مباشر وسريع، إن

²⁵²المرجع السابق، ص: 286-287.

أداء حملة إخبارية أو القيام بتحسينات في خصائص المنتج قد تحتاج إلى عدة شهور من أجل تقييم أثرهما على المستهلكين، في حين أن أثر تغير السعر يمكن قياسه في خلال ساعات أو أيام، وخاصة من خلال حملات تنشيط وترقية المبيعات.²⁵³

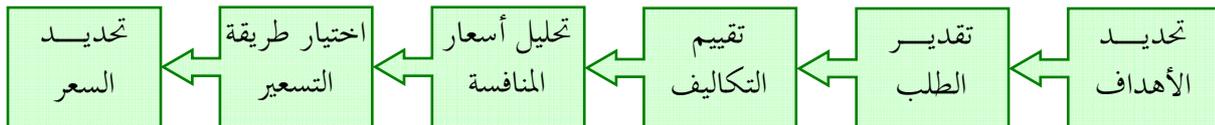
ولذلك فإن تحديد السعر يجب أن يتم بالتناسق مع باقي مكونات المزيج التسويقي وبصفة أعم فإن سياسة التسعير تدرج ضمن القرارات العامة للمؤسسة والمتعلقة بتحديد السوق المستهدف والتموقع الذهني الذي تبنته المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل 14.3: محددات السعر في المؤسسة

المصدر: Dubois et Jolibert, Op.cit, p : 348

إضافة إلى هذه العوامل التي تؤثر في تحديد السعر فإن هناك محددات أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار أثناء وضعها لأسعار منتجاتها ويمكن توضيح مختلف هذه العوامل من خلال المراحل التي تتبعها المؤسسة في سبيل إعدادها لسياسة التسعير الخاصة بها والتي يوضحها الشكل التالي:



الشكل 15.3: مراحل اتخاذ قرار التسعير

المصدر: Kotler et al, Op.cit, p : 506

²⁵³ H.Simon et al, *La stratégie prix*, Dunod, Paris 2000, p : 7.

• **تحديد الأهداف:** إن جميع المؤسسات عليها أن تحدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال سياستها التسعيرية، فإذا قامت المؤسسة بتحديد واضح لخيارات سوقها المستهدف وتوقع منتجها فإن السعر كأحد متغيرات المزيج التسويقي يعمل في حدود تلك الخيارات ولذلك فإنه يجب أن يقود إلى تحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة:²⁵⁴

- هل المؤسسة تبحث عن تعظيم أرباحها أو رقم أعمالها؟

- هل المؤسسة تسعى إلى حصاد (*skimming*) السوق أم إلى الدفاع عن صورتها المتميزة فيه؟

- هل المؤسسة تهدف إلى اختراق السوق أم تسعى فقط إلى بقاءها فيه؟

- هل تبحث المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والاستحواذ على أكبر عدد ممكن من المستهلكين من خلال أقل سعر والذي يقابل أحسن ثنائية "سعر/ جودة" أم أنها تسعى إلى تحقيق "أكبر جودة وبأبى ثمن"؟

• **تقدير الطلب:** يعتمد السعر الذي تقدمه المؤسسة لمنتجها إلى حد كبير على الطلب وينطبق قانون الطلب فقط إذا كان المستهلكون المستهدفون لديهم حاجة حقيقية للمنتج، وبمكون القوة الشرائية التي تمكن من اقتناؤه، وعليه فإن حجم الطلب يتحدد بعامل الرغبة في الشراء والقدرة على ذلك، ولا يسعى مدير التسويق إلى تقدير حجم الطلب عند كل مستوى سعري فقط، وإنما يهتم كذلك أن يعرف درجة حساسية المستهلكين للتغير في الأسعار من خلال دراسة ما يسمى بمرونة الطلب السعرية ومن الواضح أن هذه المرونة لها أهمية بالغة في تحديد سعر المنتج ذلك أنه في حالة الطلب قليل المرونة أو غير المرن فإن الزيادة في أسعار المنتجات سوف تؤدي إلى ارتفاع إيرادات المبيعات (بافتراض ثبات حجم الطلب) أما في حالة السلع التي يكون الطلب عليها مرنا فإن الانخفاض في الأسعار هو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وليس العكس.²⁵⁵

• **تقييم التكاليف:** وتمثل التكاليف الحد الأدنى للسعر الذي يمكن أن تباع به السلعة أو الخدمة، ولذلك فإن المنتج لا بد أن يأخذ في الحسبان عامل التكلفة عند تحديد السعر لأنه لن يحقق ربحاً إلا إذا كان سعر البيع أعلى من تلك التكلفة، ولهذا لا بد من تقدير هذه الأخيرة ومعرفتها بدقة حتى يمكن وضع السعر على أساسها.²⁵⁶

• **المنافسة:** إن المؤسسة يجب عليها عند تحديد أسعار منتجاتها أن تبادر إلى دراسة أسعار المنافسين ومتابعتها والعمل على التنبؤ بالسياسات التسعيرية لهم، وغالبا ما يتخذ المسوقون أسعار المنافسين

²⁵⁴ Harold Gendron et al, Op.cit, p : 12.

²⁵⁵ H.Simon et al, Op.cit, pp: 38-41.

²⁵⁶ Kotler et al, Op.cit, p : 512.

كأساس عند تحديد أسعار منتجاتهم وذلك لأن المشتريين عادة ما يقومون بمقارنة أسعار السلع المتنافسة قبل اتخاذ قرار الشراء، ويواجه واضعو السياسات السعرية في هذا الإطار عدة بدائل يمكن حصرها في نقطتين:²⁵⁷

- أن يكون عرض المنتج بسعر واحد أو بأكثر من سعر في حال تعدد القطاعات المستهدفة.

- أن يكون تسعير المنتج بنفس سعر المنتجات المنافسة أو أعلى منها أو أقل.

• اختيار سياسة للتسعير: إن هناك عدة أنواع من السياسات يمكن للمؤسسة أن تتبعها من أجل تحديد أسعارها:²⁵⁸

- السعر الحكومي: في بعض الحالات تقوم الحكومة بتحديد أسعار السلع، وفي أحيان أخرى تكتفي الحكومة بالرقابة عليها والتأكد من أنها لا تتعدى حدودا معينة.

- السعر السوقي: يتحدد هذا السعر بناء على توازنات العرض والطلب في السوق، وهنا لا يكون للشركة سيطرة تامة على السعر ويتبع هذا السعر النموذج الاقتصادي للمنافسة الكاملة وهو نادر جدا في الحياة العملية.

- السعر المتحكم فيه: وهو ذلك السعر الذي تحدده الشركة في ضوء أهدافها، وليس للسوق أي سيطرة على هذا السعر رغم وجود مؤثرات عليه كالعرض والطلب، إن هذه السياسة هي التي تحدد غالبية الأسعار في المؤسسات.

• تحديد الأسعار: وفي المرحلة الأخيرة تقوم المؤسسة بتحديد الأسعار متبعة في ذلك عدة طرق نذكر منها:²⁵⁹

- التسعير على أساس هامش الربح المضاف إلى التكلفة: وهي الطريقة الأسهل في التسعير، حيث يتم إضافة نسبة أو مبلغ ثابت كهامش ربح إلى التكلفة الكلية للوحدة.

- التسعير على أساس معدل العائد المستهدف: ووفقا لهذه الطريقة فإن السعر يتحدد في ضوء هامش ربح مرتبط بمعدل العائد المرغوب تحصيله على رأس المال المستثمر، وتبعاً لهذه الطريقة يجب أولاً حساب نسبة الإضافة ثم جمعها مع متوسط التكلفة للوحدة وذلك على النحو التالي:
نسبة الإضافة = (رأس المال / عدد الوحدات) × معدل العائد من الاستثمار.

²⁵⁷ محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

²⁵⁸ فريد كورتل وناجي بن حسين، التسويق: المبادئ والسياسات، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 2001، ص: 47.

²⁵⁹ Kotler et al, *Marketing management*, 11^{ed}, Op.cit, pp : 513-517.

- التسعير على أساس المنافسين: ويتم التسعير هنا بعد الأخذ في الاعتبار أسعار المنافسة السائدة، وهناك ثلاث بدائل أمام واضع السعر : التسعير في مستوى أسعار المنافسين، التسعير بأعلى من مستوى المنافسين ، التسعير بأقل من أسعارهم .

- التسعير على أساس القيمة المدركة: وهنا فإن المؤسسة تنظر إلى إدراك المستهلكين لقيمة السلعة، وليس لتكلفتها، حيث تستخدم المؤسسة التموّج الذهني الذي عملت على بنائه من خلال قيمة مدركة قدمتها للمستهلكين ويتم وضع السعر الذي يلائم هذه الصورة الذهنية والقيمة المدركة وكمثال على ذلك فإن أسعار سيارات المرسيديس في الولايات المتحدة الأمريكية هي أعلى بكثير منها في أوروبا وذلك راجع إلى الصورة الذهنية التي يحملها الأمريكيون عن سيارات المرسيديس كأحسن السيارات على الإطلاق.

وبالنهاية فإن السياسة والطريقة التي تتبعها المؤسسة في تسعير منتجاتها يجب أن تكون موافقة لما أفرزته عملية تجزئة السوق، ذلك أن اختلاف المستهلكين في رغباتهم وتطلعاتهم تجاه المنتجات سترك أثره بلا شك على أسعارها ولذلك فإن المؤسسة قد تكون مدفوعة إلى التمييز بين قطاعات المستهلكين في وضع الأسعار (حتى وإن كانت تنتج منتجاً واحداً فإن السعر قد يكون عاملاً تمييزياً بين الأفراد في السوق)، إن التمييز في الأسعار قد يأخذ أشكالاً مختلفة تعتمد عدة متغيرات ويمكننا أن نصنفها كما يلي:²⁶⁰

• تمييز الأسعار من الدرجة الأولى: في هذه الحالة فإن المنتج يعرف تماماً الأسعار القصوى التي يقبلها كل فرد في السوق ولذلك فإنه يسعى إلى تسعير منتجاته حسب رغبة كل فرد وهذا ما يعرف بالتسعير الفردي (*pricing one to one*).

• التمييز من الدرجة الثانية: أما في هذه الحالة فإن المؤسسة تقدم عروضاً مختلفة للأسعار وتترك بعد ذلك الخيار للمستهلك، ويمكننا أن نذكر كمثال على ذلك: اختلاف أسعار المقاعد في الطائرة والسفن المدنية، التخفيضات في السعر حسب كمية الإنتاج... إن بعض رجال التسويق يصفون هذا بأنه تجزئة ذاتية (*auto segmentation*) حيث يقوم المستهلك بنفسه باختيار القطاع الذي يناسبه.

• التمييز من الدرجة الثالثة: في حالة التمييز من الدرجة الثالثة فإن الفواصل بين المستهلكين بسيطة نظراً لأن القطاعات السوقية منبثقة من معايير واضحة يمكن ملاحظتها ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتوجيه عروض سعرية خاصة لكل قطاع من القطاعات المختلفة، من أجل ذلك فإن هذا الشكل يتطلب من المؤسسة مراقبة جيدة للمستهلكين في السوق لملاحظة التغيرات التي قد تطرأ على عاداتهم

²⁶⁰ H.Simon et al, Op.cit, pp: 139-141.

ورغبتهم تجاه أسعار المنتجات المقدمة إليهم، إن التمييز من الدرجة الثالثة يشترك مع تمييز الأسعار من الدرجة الثانية في كثير من معايير التمييز ويمكننا أن نذكر أهم هذه المعايير فيما يلي:²⁶¹

- تمييز الأسعار حسب خصائص المستهلكين كالعمر، الجنس، المهنة والدخل، مستوى التعليم...
- تمييز الأسعار حسب الزمن: يمكن أن يميز السعر كذلك حسب الساعة من اليوم أو اليوم في الأسبوع، حسب الفصول أو المرحلة من دورة حياة المنتج... إن الأمثلة من هذا النوع موجودة بكثرة في الحياة العملية، فسيارات النقل مثلا تضع أسعارا مختلفة لفترة الصباح وفترة المساء، كذلك فإن دور السينما تغير من أسعارها حسب اليوم من الأسبوع... إن هذا النوع من التسعير هو ما يعرف في أدبيات التسويق بإدارة المردودية (*yield management*)²⁶².
- تمييز الأسعار حسب المناطق الجغرافية: وهو الأكثر شيوعا حيث تميز المؤسسة بين الأقاليم المختلفة في البلد الواحد، أو بين البلدان أيضا في حالة تسويق منتجاتها دوليا.
- التمييز السعري حسب حجم المبيعات: وهو أيضا من أكثر الأشكال استخداما حيث تقوم المؤسسة بتخفيضات لصالح المستهلكين الأكثر شراء، وفي بعض الأحيان فإن ذلك يكون عكسيا من أجل الحد من الإستهلاك مثلا في حالة استهلاك الماء، الطاقة، مواقف الطائرات في المطارات... فكلما زاد حجم الإستهلاك ارتفعت الأسعار.
- تمييز الأسعار حسب المنتجات: وقد يرجع ذلك التمييز إلى أسباب موضوعية كاختلاف التقنية المستخدمة في الصنع، أو اختلاف الأداء أو إلى أسباب رمزية كاختلاف العلامة التي يباع بها المنتج.
- التمييز حسب قنوات التوزيع: في كثير من الحالات فإن الأسعار تختلف حسب قنوات ونقاط البيع والتوزيع، حيث أن هذه القنوات تستهدف مجموعات مختلفة من المستهلكين.
- التمييز متعدد المعايير: في الواقع فإن المؤسسات عادة ما تلجأ إلى استعمال عدة متغيرات في الوقت نفسه من أجل وضع استراتيجية للتمييز بين الأسعار ففي الغالب تقوم المؤسسات بتقديم أسعار مختلفة حسب الفصول، المناطق الجغرافية، القنوات التوزيعية... في آن واحد.

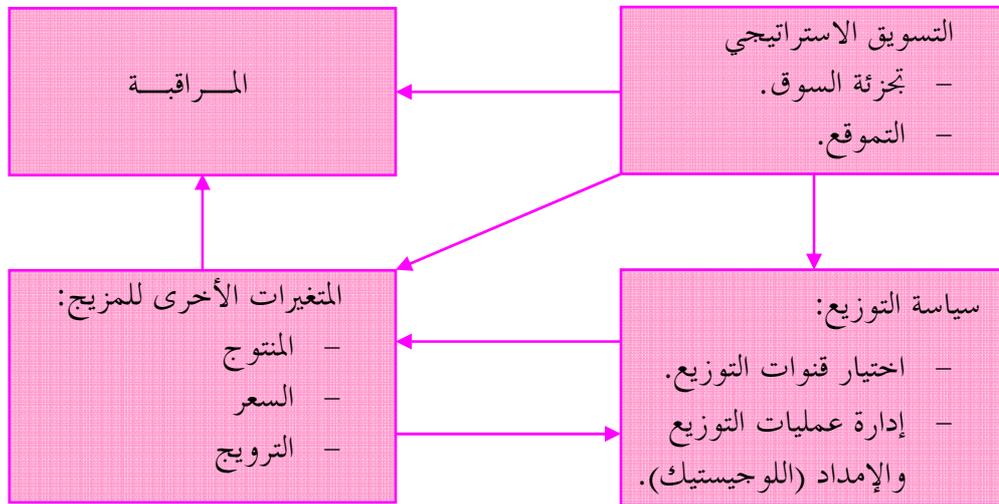
المطلب الثالث: التوزيع:

إن التوزيع يلعب دورا رئيسيا في استراتيجية التسويق وذلك لأنه يمثل الأداة التي من خلالها يتم إيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين، إن التوزيع مثله مثل النشاطين السابقين (وكما

²⁶¹ *Ibid*, p : 141.

²⁶² *L.Boyer et D.Burgqud, Op.cit, p : 253.*

يوضح ذلك الشكل (16.3) لابد أن يتوافق مع الخيارات السابقة التي انتهجتها المؤسسة فيما يتعلق بتجزئة السوق والتموقع و أن يتناسق مع القرارات المتخذة فيما يخص باقي متغيرات المزيج التسويقي.²⁶³



الشكل 16.3: علاقة التوزيع بالقرارات التسويقية للمؤسسة

المصدر: *Helper et Orsoni, p : 314.*

وتواجه المؤسسة عدة قرارات هامة عند تصميم خطتها للتوزيع من أهمها:

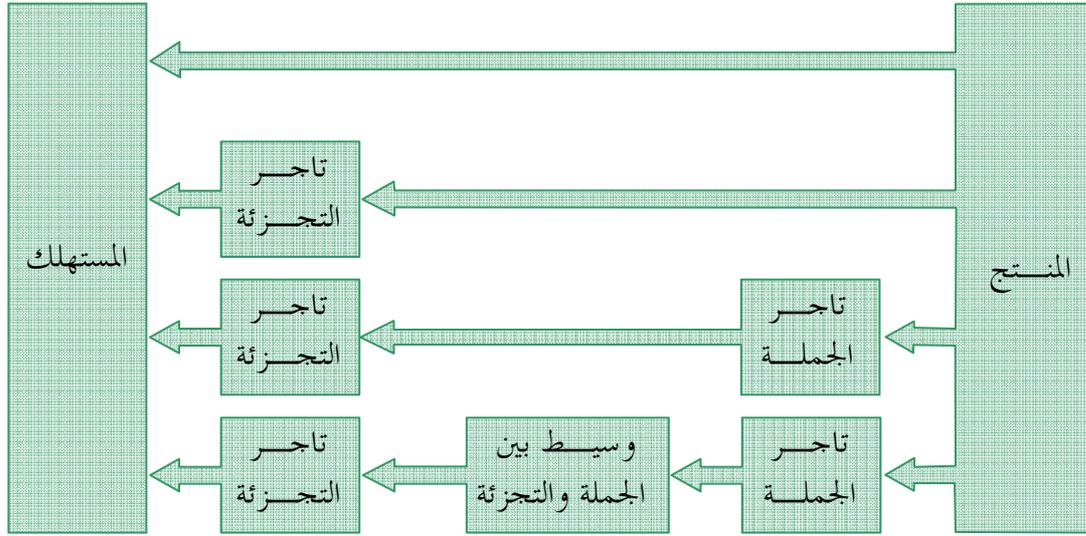
- اختيار القناة التوزيعية المناسبة.
- تحديد سعة أو كثافة التوزيع.

1) اختيار القنوات التوزيعية: تمثل القناة التوزيعية الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة حتى تصل من المنتج إلى المستهلك النهائي أو العميل الصناعي ويعتمد طول قناة التوزيع على عدد الحلقات التي تتكون منها، فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تقوم بالبيع لتجار الجملة الذين يقومون بدورهم بالبيع لتجار التجزئة ثم يقوم تجار التجزئة بالبيع للمستهلكين النهائيين فإن هذه القناة التوزيعية توصف بأنها قناة ذات حلقتين (مستويين)، وتختلف القنوات المستخدمة في حالة السلع الإستهلاكية عنها في حالة السلع الصناعية، إن هذه الأخيرة تميل في العادة إلى أن تكون أقصر من قنوات توزيع سلع الإستهلاك، ذلك أن البيع المباشر هو الطريقة الأكثر شيوعاً في التسويق الصناعي.²⁶⁴

وعموماً فإنه يمكننا أن نميز بين القنوات المختلفة في أربعة أصناف كما هو موضح في الشكل الآتي:

²⁶³ *Helper et Orsoni, p : 313-314.*

²⁶⁴ *Kotler et al, Marketing management, 11^oEd, Op.cit, p : 544.*



الشكل 17.3: مستويات قنوات التوزيع

Ibid, p : 544 المصدر:

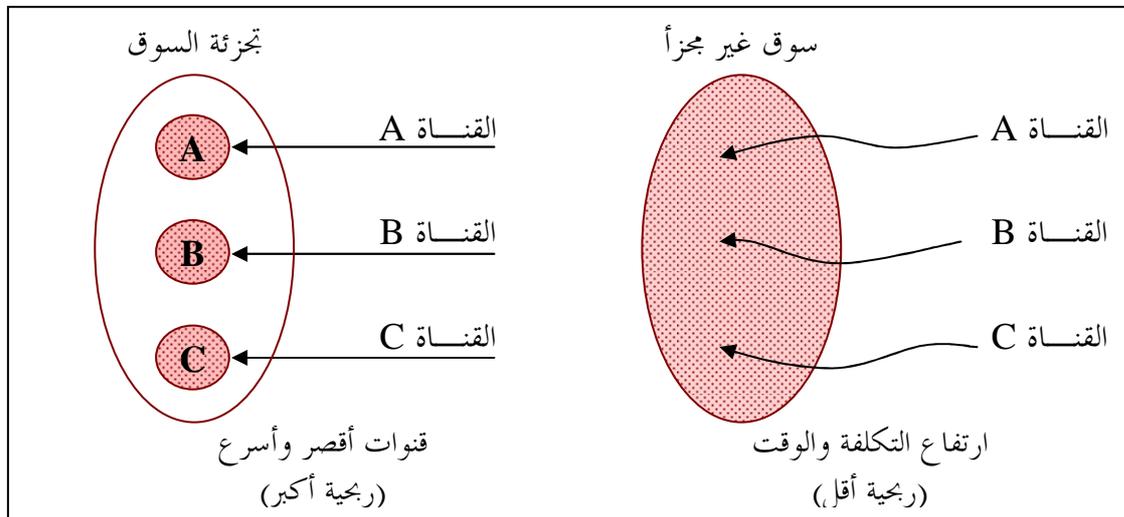
(2) العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع: هنالك عدد من العوامل التي تؤثر على القرار الخاص باختيار قناة التوزيع المناسبة منها:²⁶⁵

- **خصائص المنتج:** بصفة عامة فإن نوعية المنتج قد تحدد طول القناة التي تستخدم في توزيعه، إن منتوجا بسيطا ورخيص الثمن يمكن توزيعه في قناة طويلة الحلقات، في حين أن المنتجات المعقدة وغالية الثمن أو التي تحتاج إلى جهود اتصالية لتوضيح مميزات وطريقة تشغيلها فسيكون من الأفضل استخدام قنوات قصيرة لتوزيعها، كذلك فإن مدى قابلية المنتج للتلف يؤثر على طول القناة فكلما كانت السلع أسرع للتلف كلما مالت القناة إلى أن تكون أقصر.
- **خصائص السوق:** إذا كانت المؤسسة تعمل وتنشط في أسواق منتشرة جغرافيا فإنه من الأفضل استخدام تجار الجملة للتوزيع على الأسواق المختلفة وضمان الوصول إلى المستهلكين داخلها، أما إذا كانت الأسواق محدودة أو مركزة في عدد محدود من العملاء فيمكن للمؤسسة أن تقصر من قنواتها وقد تستعمل البيع المباشر في التوزيع.
- **خصائص الشركة:** تؤثر خصائص الشركة أيضا على القناة التسويقية المستخدمة وبخاصة الظروف المالية وتشكيلة المنتجات التي تقوم بصناعتها، فإذا كانت المؤسسة تتمتع بمركز مالي قوي وتنتج مجموعة مختلفة من السلع فقد تسعى إلى اختيار قناة توزيعية قصيرة تساعد على مراقبة وصول المنتجات إلى الأسواق بكيفية حسنة.

²⁶⁵ محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 314-315.

• **خصائص البيئة:** كالظروف الاقتصادية والقوانين والقيود الحكومية ومدى توفر الوسطاء واستعدادهم لتحمل المخاطرة بتوزيع منتجات المؤسسة، كل هذه العوامل تؤثر بشكل أو آخر على القناة التي تختارها المؤسسة في التوزيع.

• **تجزئة السوق:** إن كثيرا من المؤسسات تفشل في عملية اختيار القناة التوزيعية المناسبة لعدم أخذها بعين الاعتبار لخصائص المستهلكين ورغباتهم، كذلك فإن عدم تحديد سوق المؤسسة بدقة قد يؤدي بها إلى اتباع قنوات طويلة قد تكلفها نفقات إضافية وتضيع عليها فرصا بيعية محتملة، وفي هذا الإطار فإن عملية استهداف السوق من خلال عملية تجزئة المستهلكين تسهم بشكل فاعل في إختيار القناة المناسبة فمن خلال تجزئة سليمة للسوق فإن المؤسسة يمكن أن تحدد تلك القنوات الموصلة إلى المستهلكين بأسرع وقت وأقل تكلفة.²⁶⁶ والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل 18.3: القناة التوزيعية وتجزئة السوق

المصدر: B.Stuart, Op.cit, p : 13

ولذلك فإنه من أجل أن يحظى منتج المؤسسة بالقبول لدى أسواقها المستهدفة فإنها يجب أن تختار تلك القنوات التي تسمح لها بالوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين داخل السوق، بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت أخذاً بعين الاعتبار خصائص المستهلكين وخصائص منتج المؤسسة.²⁶⁷

(3) تحديد كثافة التوزيع: يتعلق القرار السابق بتحديد طول القناة التوزيعية ولكي تكتمل استراتيجية التوزيع لا بد من تحديد أعداد تجار الجملة أو التجزئة (عدد الوسطاء) الذين يكونون تلك القناة، وهذا ما

²⁶⁶ B.Stuart, *Target market and channel segmentation*, ChannelCorp Management Consultants, http://www.channelcorp.com/ci_vendor_3-1_hm, p : 6.

²⁶⁷ Harold Gendron et al, Op.cit, p : 13.

يسمى بدرجة كثافة التوزيع، إن هذه الدرجة مرتبطة أساسا باستراتيجية التسويق التي اتبعتها المؤسسة في إستهداف القطاعات السوقية، ولذلك فإنه يمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع من التوزيع فيما يخص كثافته:²⁶⁸

• **التوزيع الشامل أو المكثف:** ويعني التوزيع المكثف بيع المنتج من خلال جميع متاجر الجملة والتجزئة المتاحة للمؤسسة، وعموما فإن هذا النوع يتلاءم أكثر مع السلع واسعة الإستهلاك والتي تتطلب تغطية شاملة للسوق .

• **التوزيع الحصري:** قد تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها عن طريق تاجر جملة واحد ويكون ذلك عادة في توزيع السلع الصناعية ومن ميزات هذا التوزيع أنه يمثل حافزا للموزع من أجل زيادة المبيعات لأنه هو الوحيد الذي يستفيد من الربح إضافة إلى أن المؤسسة بإمكانها التحكم في العمليات التسويقية الخاصة بمنتجاتها ومراقبتها، كذلك فإن إختيار متجر راقٍ لبيع المنتج يساعد في دعم التوقع الذهني وتكوين صورة جيدة عن مدى جودة المنتجات مما يبرر الأسعار المرتفعة التي غالبا ما يتّسم بها اتباع هذا النوع من التوزيع.

• **التوزيع الانتقائي:** بين التوزيع الشامل والتوزيع الحصري هناك أشكال وسطية يمكن أن نجعلها ونصنفها تحت التوزيع الانتقائي، حيث تقوم المؤسسة باختيار عدد محدود من الموزعين للتعامل معهم، وبذلك فإن المؤسسة تتفادى تبديد جهودها في نقاط بيع كثيرة، وفي الوقت ذاته فإن هذا التوزيع يمكنها من تغطية كافية للسوق ومراقبة جيدة لمنافذ التوزيع، كل ذلك بتكلفة أقل من التوزيع المكثف.

المطلب الرابع: الترويج (الاتصال):

إن النشاط التسويقي لا يتوقف فقط عند إعداد منتج ووضع سعره واختيار قنوات التوزيع التي سيصرف فيها، إن المؤسسة التي تسعى إلى أداء فعال لنشاطها التسويقي لا بد أن تعمل بعد ذلك على إيصال المعلومات اللازمة للمستهلكين الحاليين والمحتملين في السوق المستهدف، إن عملية إيصال المعلومات تمثل جوهر سياسة المزيج الاتصالي (المزيج الترويجي)²⁶⁹، فنجاح المؤسسة مرتبط كثيرا بمدى فعالية ونجاعة سياستها للاتصال بعملائها المستهدفين، ومن أجل ذلك فإن المزيج الترويجي إنما يستمد فعاليته من القرارات التسويقية الإستراتيجية التي تم إتخاذها على مستوى تجزئة السوق من خلال تحديده للمستهلكين المستهدفين والذين سيمثلون هدف السياسة الاتصالية، إن أهداف مزيج الإتصال لا تتحدد كذلك إلا في ضوء خيار التموّج الذي تبنته إدارة التسويق، ذلك أن الإتصال يمثل الوسيلة

²⁶⁸ J.J.Lambin, *Op.cit*, pp: 408-410.

²⁶⁹ Kotler et al, *Marketing management*, 11[°]Ed, *Op.cit*, p : 602.

الأساسية في بناء التموقع المطلوب، إن هذا الأخير يمثل في حقيقته خيارا استراتيجيا مرتبطا بمدة حياة المنتج، ولذلك فإن المؤسسة في حاجة إلى أن يبقى المستهلك متصلا بإنتظام مع هذا المنتج²⁷⁰، ومن أجل تحقيق ذلك فإن المؤسسة تعتمد إلى بناء برنامج متكامل يتألف من مجموعة من المتغيرات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتكون هذه المتغيرات - أو المزيج الترويجي - من أنشطة الإتصال الشخصي وأنشطة الإتصال غير شخصي إن الإتصال الشخصي يتمثل أساسا في قوة البيع (البيع الشخصي)، بينما تندرج باقي المتغيرات: لإعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة... تحت أنشطة الإتصال غير الشخصي.²⁷¹

(1) الإعلان: إن الإعلان هو إحدى القنوات الإتصالية غير الشخصية المدفوعة الأجر، تقوم به المؤسسات العاملة في نشاط الأعمال والمنظمات غير الساعية للربح، والأفراد بهدف الإخبار أو الإقناع أو التذكير بفكرة أو منتج أو خدمة لأفراد قطاع سوقي مستهدف، فالإعلان إذا هو وسيلة بيع غير شخصي ذلك أن المؤسسة لا تقوم بالإتصال مباشرة مع المستهلكين وإنما تستخدم وسائل إعلان عامة كالتلفزيون، الإذاعة، الجرائد، المجلات، المعلقات والملصقات... إلى غير ذلك من الوسائل التي لا تتوجه إلى شخص أو إلى فئة محددة من الأشخاص وإنما تكون موجهة إلى كامل القطاع السوقي المستهدف بعملاءه الحاليين والمحتملين، إن الهدف الأساسي للإعلان قد يكون زيادة المبيعات ولكن من الأفضل النظر إليه على أنه نوع من الإتصالات التسويقية التي تسعى إلى تحقيق أهداف إتصالية متعلقة بإعلام المستهلك وإقناعه وتذكيره بمنتوج ما، إن الإعلان يهدف إلى تكوين اتجاهات إيجابية وميولات نحو ذلك المنتج، وبالتالي فهو يسهم بشكل فعال في إعطاء العلامة أو المنتج مكانة في ذهن المستهلك تعكس التموقع الذي إختارته المؤسسة.²⁷²

ويعتمد المزج بين أهداف الإعلام والإقناع والتذكير على بعض العوامل أهمها المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته، ففي مرحلة التقديم يغلب الهدف الإعلامي للتعريف به وبخصائصه المميزة، وطريقة استعماله، أما في مرحلة النمو والنضوج فقد يكون الجانب الإقناعي هو الغالب في الإعلان، أما في مرحلة التدهور فقد تهتم المؤسسة بتذكير المستهلك بالمنتوج والمزايا التي يقدمها له.

إن الإعلان وإن كان مدفوع الأجرة وتبدو تكلفته الكلية مرتفعة بالنسبة لغيره من وسائل الاتصال، إلا أنه يعدّ أرخص طريقة للوصول إلى المستهلكين إذا أخذنا بعين الإعتبار الإنتشار الجغرافي الواسع

²⁷⁰ R.P.Houde, *guide de la communication*, Maxima, Pari 2003, p : 71.

²⁷¹ J.J.Lambin, *Op.cit*, p : 495.

²⁷² B.Brochand et J.Lendrevie, *Publicitor*, Dalloz, Paries 1993, p : 67.

للمرسالة الإعلانية مما يجعله أهم عنصر من عناصر المزيج الترويجي ويظهر ذلك من خلال تزايد نفقات المؤسسات عليه بشكل مُطرد ومتسارع.²⁷³

(2) البيع الشخصي: وهو ثاني أهم عنصر في المزيج الترويجي ، إن البيع الشخصي يتمثل في الجهود الذي يقوم به رجل البيع من أجل تقديم وتعريف العملاء بمنتجات المؤسسة وإقناعهم بشرائها، وذلك من خلال الإتصال الشخصي أثناء المقابلات والمواقف البيعة في نقاط التوزيع أو في أماكن تواجد المستهلكين، ويتميز البيع الشخصي (قوة البيع) عن غيره من عناصر المزيج الترويجي بالمواجهة الشخصية والحديث وجها لوجه بين البائع والمشتري مما يمكن رجل البيع من معرفة رد فعل العميل، وعلى ذلك يمكنه أن يعدل من سلوكياته وأساليبه الإقناعية حتى يوافق رغبات المشتري، وأيا كان الشكل الذي يتخذه البيع الشخصي فإنه هو النشاط الإتصالي الوحيد الذي تسيطر عليه الصبغة الإنسانية والعلاقات الشخصية ويرتكز أساسا على الجهود البشرية، وعليه فإن نجاح هذا النشاط يعتمد على إدارته بطريقة فعّالة - وخاصة باعتباره النشاط الترويجي الأكثر تكلفة للمؤسسة- عن طريق تخطيط البرنامج البيعي وتنفيذه ومتابعة جهود البيع الشخصي وتقييمها، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف وتنظيم قوى البيع والبحث عن رجال البيع وإختيارهم وتدريبهم وتوعيتهم، وتقييم أداءهم...²⁷⁴.

إن وظيفة رجل البيع لا تنحصر فقط في عملية إتمام صفقة البيع مع عميل معين، بل إن دوره هو مساعدة العملاء في حل مشاكلهم وهو بذلك يركز على العلاقة طويلة الأجل بينه وبينهم بدلا من التركيز على تحقيق مبيعات آنية وسريعة، مما يجعل المستهلك يشعر بأن رجل البيع يسعى دائما إلى مساعدته وتقديم النصح والمشورة فيما يخص منتجاته وخدماته وهذا ما يزيد في ولاء ووفاء المستهلك.²⁷⁵

(3) تنشيط المبيعات: وتمثل مجموعة التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب في المدى القصير، وذلك بواسطة زيادة حجم الشراء لمنتوج أو خدمة معينة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين²⁷⁶، إن هدف تنشيط المبيعات هو إذن زيادة المبيعات عن طريق حث المستهلكين الجدد على تجربة المنتجات، وتقديم الحوافز للمستهلكين المداومين على الإستهلاك من أجل زيادة معدلات الإستهلاك لديهم، إن عملية تنشيط وترقية المبيعات تجمع بين البيع الشخصي والإعلان حيث تتضمن الأنشطة الخاصة بإدارة

²⁷³ Ibid, pp : 32-35.

²⁷⁴ محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 434.

²⁷⁵ محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره ، ص: 143.

²⁷⁶ فريد كورتل وناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

المعارض والمسابقات إضافة إلى تقديم الهدايا الشخصية والعروض الخاصة كتخفيض الأسعار وتقديم العينات المجانية... إن أدوات تنشيط المبيعات تستخدم عادة بالتنسيق بين المنتجين والموزعين الذين يكملون نشاط المؤسسة في هذا المجال.²⁷⁷

(4) العلاقات العامة: وهي تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل التأثير على رأي أو إتجاه جماعة ما نحو المؤسسة، إن هذه الجماعة قد تكون من المستهلكين، الموردين، الحكومة، المساهمين، الصحافة، المؤسسات المالية... إن العلاقات العامة تعتبر أحد الوظائف التي تستهدف المؤسسة من خلالها تحسين العلاقة بينها وبين جمهورها الخارجي، إن هذا النشاط حتى وإن كان لا يعتبر نشاطا تجاريا أو إشهاريا إلا أنه يسهم بشكل فعال في تحقيق إستراتيجية التوقع والتميز التي تبعتها المؤسسة، عن طريق عمله على تكوين صورة طيبة عن المؤسسة أمام الفئات المختلفة من الجماهير التي تتعامل معها.²⁷⁸

وتعتبر العلاقة مع الصحافة أهم نشاط من أنشطة العلاقات العامة وتندرج ضمن ما يسمى بالدعاية أو النشر، إن النشر هي أي رسالة عن المؤسسة تقوم أجهزة الإعلام العامة بنشرها على الجمهور دون مقابل في ذلك، ويختلف النشر عن الإعلان في أن المؤسسة لا يمكنها السيطرة على وسائل الإعلام إلا في أضيق الحدود وذلك على عكس الإعلان حيث تكون الرسالة الإعلانية تحت السيطرة الكاملة للمؤسسة، إن الجماهير عادة ما تميل إلى تصديق الأخبار المنشورة عن المؤسسة في الصحافة وذلك لمعرفتهم أنها خاصة بالصحفي وليست مدفوعة الأجر وبالتالي فهي أقرب إلى الصحة مقارنة بغيرها من الوسائل الترويجية.²⁷⁹

وإضافة إلى هذه الأشكال التقليدية الأربعة للمزيج الترويجي، فإنه يمكننا أن نذكر وسائل الإتصال المباشر "التسويق المباشر" كالصالونات الإعلامية، التظاهرات التجارية، التسويق بالبريد (*mailing*)، التسويق عن طريق الهاتف والفاكس، البيع في البيوت (*Door to door*)، التسويق بدليل المنتج (*VPC*)...، إن هذه الوسائل المختلفة لا تقل أهمية عن سابقتها والمشكلة بالنسبة للمؤسسة لا تكمن في أي الوسائل تختار الإشهار أم تنشيط المبيعات أم... ولكنها تكمن في كيفية اختيار المزيج المناسب من الأنشطة الترويجية المختلفة وتحديد التوزيع الأمثل لميزانية الاتصال فيما بينها بما يضمن التناسق الأمثل بين تلك الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من ورائها.²⁸⁰

²⁷⁷ A.Micallef, *Op.cit*, p : 161.

²⁷⁸ P.Morel, *La communication d'entreprise*, 2^eédition, Vuibert, Paris 2002, p : 51.

²⁷⁹ *Ibid*, p: 32.

²⁸⁰ J.J.Lambin, *Op.cit*, p: 493.

خلاصة

إن الإستراتيجية التسويقية التي اتبعتها الشركة ما هي في الواقع إلى الصورة النهائية لهذه الشركة في السوق من وجهة نظر المستهلكين المستهدفين، إن الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لاكتسابها والتسلح بها لن تتأتى لها إلا من خلال وضوح هذه الصورة وتميزها في ذهن المستهلك عن غيرها من صور المنافسين، وفي سبيل هذا التميز والاختلاف فإن المؤسسة تعمل على إعداد ما يسمى بالتموقع الذهني الذي ترغب فيه مستندة في ذلك على تطلعات المستهلكين، وعلى إمكاناتها الخاصة الكامنة في منتوجها والتي تسمح لها بإشباع تلك التطلعات بشكل أفضل من خصومها في السوق، وبما يضمن مصداقية تموقعها، ويحقق التفرد والديمومة لميزتها المكتسبة.

إن نجاح استراتيجية التموقع المتميز تتطلب التكامل الوثيق بين جميع أبعاد الجهد التسويقي هذا التكامل الذي يمكن الحصول عليه من خلال مزج العديد من العناصر والأنشطة التسويقية ..، المنتجات، منافذ التوزيع، الإعلان، قوة البيع، وسائل الترويج الأخرى، والأسعار... بنسب متفاوتة تضمن الوصول إلى المزيج الأمثل والذي يسهم في إيصال التموقع المختار ويرسخه في أذهان المستهلكين مما يحقق أهداف المؤسسة التي سطرها في أسواقها المستهدفة.

الفصل الرابع

دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة

تمهيد:

أصبح من الممكن ونحن في مطلع القرن الواحد والعشرين، أن نجزم بأن هناك قناعة كاملة بين غالبية إدارات الشركات والمؤسسات العالمية بأهمية الدور الذي يلعبه التسويق في وضع الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها من خلال البحث في الحاجات والرغبات الإنسانية، بل إن معظم الدول متقدمة كانت أو نامية أدركت أهمية التسويق في مجال تنميتها الاقتصادية ورغم هذا الإدراك تبقى التطبيقات التسويقية في كثير من الدول - وخاصة النامية منها - بعيدة عن الحد الذي يسمح لها ببلوغ مرامها.

والجزائر من بين تلك الدول التي سعت إلى احتضان المفهوم التسويقي الحديث والذي لا يزال في طور الحضنة، إن بعض الدراسات التي أجريت على كثير من المؤسسات الجزائرية خلصت إلى أن مسيري هذه المؤسسات يحملون فهما قاصرا عن البعد التسويقي مما أسهم كثيرا في عدم انتشار هذا الأخير، وللتأكد من مصداقية هذا الحكم على تلك المؤسسات فقد خصصنا هذا الفصل لإجراء دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصناعية الموجودة بولاية قسنطينة، ومن أجل ربط الدراسة الميدانية بالجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصول السابقة فقد ركزنا فيها على واقع التطبيقات التسويقية الخاصة بالمسار التسويقي لاستهداف السوق.

لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول للحديث عن أداة الاستبيان المستخدمة في جمع معطيات الدراسة الميدانية، حيث تطرقنا إلى المحاور التي تناولتها أسئلته وإلى نتائج اختبارات صدق وثبات هذا الاستبيان، أما المبحث الثاني فتم التعرض فيه لتحليل ومعالجة المعطيات التي مكنتنا من الوقوف على واقع تطبيقات مسار استهداف السوق في العينة المدروسة والإجابة من خلال ذلك على تساؤلات الدراسة.

المبحث الأول:

تصميم استبيان البحث

واتباعا لمنهجية هذا البحث فقد قمنا بجمع بياناته الأولية وذلك عن طريق استبيان أعدناه ووزعناه على مديري التسويق (النشاط التسويقي) في عينة الدراسة والتي تمثل مؤسسات عمومية بولاية قسنطينة.

المطلب الأول: محاور أسئلة الاستبيان:

تحقيقا لأهداف الدراسة فقد اعتمدنا الأداة التي يتم استخدامها عادة في مثل هذه البحوث من أجل جمع المعلومات الأولية، إن هذه الأداة تتمثل في استبيان شامل هدفه الحصول على أجوبة شافية لأسئلة الدراسة، وقد شملت قائمة الاستبيان على عدد من الأسئلة صنف في سبعة أجزاء يكمل بعضها بعضا، بعد أن قدمنا لهذا الاستبيان بنص قصير يعرف بالهدف من الدراسة ويبين الجهة التي أعدته، وفيما يلي تقديم للمحاور التي تناولها الاستبيان:

الجزء الأول: وغرضه التمهيد للدراسة من خلال التعريف بالمؤسسات وقد شملت أسئلته على:

- ✓ معلومات قانونية تتعلق باسم المؤسسة وتاريخ نشأتها ومجال نشاطها.
- ✓ معلومات اقتصادية تتعلق بتحديد حجم المؤسسة من خلال عدد عمالها وعدد وحداتها، إلى جانب وضعية النتائج التي تحققها من منظور الأرباح السنوية إضافة إلى محاولة معرفة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

الجزء الثاني: وقد تم تخصيصه للإدارة أو المصلحة التي تناط بها الأنشطة التسويقية، ونبداً هذا الجزء بالسؤال عن الجهة المخولة في المؤسسة للقيام بالنشاطات التجارية والتسويقية، لنتقل في السؤال الذي بعده إلى الاستفسار عن نية القائمين على تلك الأنشطة إنشاء قسم/مصلحة تحت مسمى - التسويق - إن لم تكن موجودة في الأصل، إن غرض هذا السؤال هو معرفة مدى إدراك مسؤول الأنشطة التسويقية بضرورة تغيير شكل تنظيم مصلحته داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ذلك أن هذا التغيير يعكس إلى حد ما إرادة المسؤولين في تبني طريقة تسييرية جديدة تواكب التطور الحاصل في المفاهيم التسويقية الحديثة، لنحاول بعد ذلك التعرف على مدى اعتماد المؤسسات المدروسة على إطارات متخصصة في القيام بنشاطاتها التسويقية، ليكون السؤال الموالي مكملاً لسابقه حيث يسمح لنا بالتعرف على كيفية

استدراك تلك المؤسسات في حالة نقص الكفاءات والإطارات المؤهلة من خلال التساؤل عن مدى إثراء مهارات ومعارف هاته الإطارات عن طريق برامج التدريب والتكوين في مجال التسويق لنعرج بعد هذا إلى السؤال عن المهام التي تقوم بها مصلحة النشاط التسويقي وعن الميزانية المخصصة لها وكيفية تحديدها، وهل هي كافية لأداء المهام التي سبق ذكرها إن السؤال عن الميزانية يمنحنا نظرة عن مستوى اهتمام الإدارة العليا بالنشاطات التسويقية بالإتفاق عليها.

الجزء الثالث: وهدفه التعرف على مدى تبني المؤسسات في عينة الدراسة للمفهوم التسويقي الاستراتيجي، وذلك من خلال أسئلة حول المكانة التي يحتلها التسويق بالمقارنة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة، ولتحقيق هدف هذا الجزء فإننا نتساءل أيضا عن مدى اهتمام المؤسسات بالمستهلك والمكانة التي يحتلها في مختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، العمال..). لنحاول بعد ذلك التعرف على الأهمية التي توليها المؤسسة للدور الاستراتيجي للتسويق إضافة إلى تأثير مسؤول الأنشطة التسويقية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

الجزء الرابع: ويتضمن هذا الجزء التساؤل عن المرحلتين الأوليتين من عملية استهداف السوق وهما تجزئة السوق واختيار القطاعات المستهدفة، إن السؤال الأول في هذا الجزء هو عن قيام أو عدم قيام المؤسسات المستجوبة بدراسات سوقية عن المستهلكين والمنافسين وكذلك حول اختبار المنتج عن طريق دراسة ردود الأفعال المباشرة حول منتجاتها، إن هذا السؤال يقودنا إلى طرح تساؤل آخر عن إمكانية قيام تلك المؤسسات بتجزئة السوق (المستهلكين) إلى قطاعات فرعية مختلفة، يطلب من مديري التسويق ذكر أهم هذه القطاعات التي يتعاملون معها من أجل تحديد مفهوم تجزئة السوق الذي يقصده المستجوبون وهل يطابق المفهوم الحقيقي أم لا وكذلك تساءلنا عن مدى تقييم المؤسسات لتلك القطاعات السوقية من خلال التوقع بحجم المبيعات في القطاعات المختارة وكيفية إعداد هذا التوقع وهل يستند إلى هذا التقييم في اختيار القطاعات المستهدفة، لتساءل بعد ذلك بطريقة غير مباشرة عن الاستراتيجية المتبعة في استهداف السوق إن كانت تمييزية، غير تمييزية أو تركيزية، ومحاولا منا لمعرفة مدى استفادة المؤسسات من اختلاف القطاعات السوقية في وضع المزيج التسويقي فإننا نطرح تساؤلا عن كيفية إعداد المخططات التسويقية.

الجزء الخامس: إن الجزء الخامس من الاستبيان يتناول بالدراسة المرحلة الثالثة من المسار التسويقي لاستهداف السوق، وهي مرحلة إعداد التصور الذهني المراد إيصاله إلى السوق المستهدف، ونطرح في مستهل هذا الجزء سؤالاً يفيدنا في تحديد مدى إدراك المسؤولين التسويقيين في المجتمع المدروس لمعنى التموقع الذهني، بعد ذلك وفي الأسئلة الموالية سنحاول التعرف على كيفية التعامل مع هذا التصور الذهني في البرامج التسويقية والمخططات الاتصالية للمؤسسة، لتساءل فيما يلي عن قيام المؤسسة بتحديد الصورة التي يحملها المستهلكون عن منتجاتها ومنتجات المنافسين وكذلك عن الخصائص التي تميز كلا من تلك المنتجات ومدى تعريف المستهلكين بتلك الخصائص المميزة والتي تكون التموقع الذهني للمنتج، وهل هي كافة لتحقيق ذلك التميز عن المنافسين في ذهن المستهلك.

الجزء السادس: ويتناول غاية التسويق المستهدف وهي وضع مزيج تسويقي ملائم، لذلك سنحاول معرفة ما إذا كانت النشاطات التسويقية للمؤسسة موضوعة أولاً بحسب اختلاف حاجات المستهلكين في القطاعات السوقية المستهدفة، وثانياً بحسب الصورة الذهنية المراد اكتسابها لدى الجمهور المستهدف، لنطرح بعد ذلك أسئلة تلمس بعض الجوانب في كل سياسة من سياسات المزيج التسويقي بغية إلقاء نظرة على التوجه العام للتسويق الميداني (العملي) على مستوى المؤسسات المدروسة، ونختتم هذا الجزء بسؤال عن نشاط تسويقي مهم يتمثل في قياس وتقييم أثر الجهود التسويقية والاتصالية المبذولة من قبل المؤسسات.

الجزء السابع: أما الجزء السابع والأخير من قائمة الاستبيان فقد تناول اثني عشر عاملاً تمثل أهم عوامل البيئة التسويقية الجزئية (الداخلية) والكلية (الخارجية) للمؤسسة، وقد اختيرت هذه العوامل من مراجع وبحوث تسويقية عامة، وكذلك خاصة بالمؤسسة الجزائرية، إن الهدف من هذا الجزء هو معرفة درجة العائق الذي يمثله كل عامل في وجه تطبيق مختلف الأنشطة التسويقية المذكورة في الاستبيان، هذه العوامل هي: الاستقرار الاقتصادي والسياسي، القوانين التجارية، الوعي والثقافة الاستهلاكية، المنافسة الشريفة، المعلومات التسويقية، الإطارات المؤهلة في مجال التسويق، التركيز على الإنتاج، التركيز على الأرباح الآنية، البرامج التدريبية، نقص التكنولوجيا، ضعف سلطة مصلحة التسويق داخل المؤسسة، وقد تم استخدام سلم ليكرت *Likert Scale* الخماسي للإجابة على أسئلة هذا الجزء وقد أعطي الوزن 1= لا يوجد عائق، والوزن 5= درجة العائق كبيرة جداً.

المطلب الثاني: صدق الأداة وثباتها: للتأكد من صدق المحتوى للأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية (الصدق المنطقي) تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في المنهجية العلمية، وفي التسويق، وفي علوم التسيير بصفة عامة*، كما تم اختبار الاستبيان قبل استخدامه نهائياً على عينة من مسؤولي التسويق في بعض المؤسسات، وقد طلبنا من الجميع إبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات الأسئلة ومناسبتها لأغراض الدراسة، كما تم اختبار الصدق الذاتي (ثبات الأداة) للجزء السابع من الاستبيان بعد الانتهاء من جمع البيانات وذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا²⁸¹ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي* والذي كان يساوي 0.99 وهي نسبة غاية في الامتياز تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات والذي يساوي 0.60، لقد أسفرت الاختبارات الأولية للصدق المنطقي عن إجراء تغييرات على قائمة الأسئلة وعباراتها حتى تكون أكثر دلالة ووضوحاً تبعاً لملاحظات الأساتذة ونتائج الاختبار والتي يمكن تصنيفها إلى ملاحظات عامة حول الاستبيان في مجموعه، وملاحظات خاصة حول الأسئلة المصاغة فيه.

أ- الملاحظات العامة: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ تقديم الأسئلة المتعلقة بالتعريف بالمؤسسة لتكون في فاتحة الاستبيان عوض آخره.
- ✓ تغيير ترقيم الأسئلة وجعله مستمرا من واحد إلى آخر سؤال.

* د. بولدروغ، أستاذ محاضر، كلية علم الاجتماع وعلم النفس، جامعة قسنطينة.

د. كورتل فريد، أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.

د. مرداوي كمال، أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

أ.د. دحموش العربي، أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

²⁸¹ J. Martin bland, Douglas G Altman, *Statistic notes: Cronbach's Alpha*. BMj volume 314,22 february 1997, p:572, from [http://bmj.com/cgi/content/full/314/7080/572#otherarticles], (2006).

* لقد تم حساب كرونباخ ألفا وفق المعادلة الآتية: (انظر الملحق رقم 03)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

α: هي كرونباخ ألفا

K: عدد العبارات (الجملة)

S_i: الانحراف المعياري لـ i عبارة

S_T: هو مجموع الانحرافات المعيارية للعبارات

✓ بدأ الاستبيان واستهلاله بمقدمة موجزة توضح الجهة المسؤولة عن إعداد الدراسة وتبين الغرض منها.

✓ الإيجاز والاختصار في طرح الأسئلة.

✓ تبسيط لغة الاستبيان واستبدال بعض المصطلحات العلمية المبهمة بمفردات موازية تكون شائعة الاستعمال ومعروفة لدى عينة المستجوبين الموجهة إليهم أسئلة الاستبيان.

✓ ترتيب عبارات العوائق في الجزء السابع حسب انتمائها إلى البيئة التسويقية الكلية أو البيئة الجزئية.

ب- الملاحظات الخاصة: ويتعلق الأمر هنا بملاحظات تخص قائمة الأسئلة ويمكن أن نجملها في ملاحظات تتعلق بمايلي:

أولاً: حذف بعض العبارات (الأسئلة).

ثانياً: إضافة أسئلة أخرى.

ثالثاً: تعديل بعض الأسئلة

والملاحق رقم 01 يعرض الاستبيان في صيغته الأخيرة المستخدمة في الدراسة.

وبعد اختبار الاستبيان والانتهاء من تعديله وفق ما تقدم ذكره قمنا بتوزيعه على المؤسسات المختارة كعينة للبحث، وتشكل المؤسسات العمومية مجتمعا واضحا للدراسة، حيث يمثل مدراء التسويق في هاته المؤسسات عينة واضحة وميسرة لأجل جمع البيانات اللازمة عن التطبيقات التسويقية، وقد شملت العينة أربعة وعشرين مؤسسة عمومية تنشط في ولاية قسنطينة، ورغم أن العينة الميسرة هي عينة يسهل جمع البيانات فيها، إلا أننا وبعد الزيارات المتكررة لتلك المؤسسات والاستعانة ببعض المعارف لديها لم نسترجع استبيانات كاملة إلا من عشرين مؤسسة (انظر الملحق 02) هي التي ستشكل محور الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني:

واقع نشاط استهداف السوق بالمؤسسات المدروسة

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها للتأكد من صحتها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي قمنا بتبويبها وتفرغها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، وبالاستعانة كذلك ببرنامج Exel وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة .

المطلب الأول: تحليل الممارسة التسويقية بعينة الدراسة

1) التعريف بالمؤسسات المدروسة: إن مجتمع الدراسة يتكون من عشرين مؤسسة عمومية ظهر معظمها في سنوات الثمانينات والتسعينات، وإن كانت بيانات الدراسة (الجدول 05) تظهر أن 40% من هذه المؤسسات نشأت في التسعينات فإن الواقع أن وجودها كان قبل ذلك حيث كانت تشكل جزءا (فروعا) من مجتمعات صناعية كبرى تم إعادة هيكلتها في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الجزائر في منتصف الثمانينات ولذلك يمكننا القول أن هذه المؤسسات لها خبرة وتجربة في النشاط بالسوق الجزائري، إن البيانات تظهر أيضا أن معظم هذه المؤسسات تمارس نشاطا إنتاجيا (صناعيا) بالدرجة الأولى حيث تشكل نسبتها 80% من المجتمع الكلي، كما أن النسبة الباقية والتي تمثل 20% هي مؤسسات إنتاجية يغلب على نشاطاتها طابع التوزيع (حيث تعمل إحداها مثلا على توزيع الأدوية بالجملة وبالتجزئة إلى جانب نشاط إنتاجي صغير، كما أن إحداها تعمل على توزيع السيارات الخاصة وقطع الغيار وتمارس نشاطا إنتاجيا من خلال وحدة للتركيب).

جدول رقم 05: خصائص المؤسسات

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
10	2	سنوات 60	تاريخ النشأة
15	3	سنوات 70	
30	6	سنوات 80	
40	8	سنوات 90	
5	1	سنوات 2000	
100	20	الإجمالي	
80	16	نشاط إنتاجي	النشاط الغالب
20	4	نشاط توزيعي	
100	20	الإجمالي	
10	2	من 10 إلى 49	عدد العمال
25	5	من 50 إلى 249	
40	8	من 250 إلى 1000	
25	5	أكثر من 1000	
100	20	الإجمالي	
50	10	من 1 إلى 04	عدد الوحدات
15	3	من 05 إلى 08	
25	5	من 09 إلى 12	
10	2	عدم الإجابة	
100	20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

وبالنسبة إلى حجم هذه المؤسسات فإن البيانات تكشف لنا أنها في مجملها مؤسسات كبيرة حيث تشغل 65% منها أكثر من 250 عاملا منها 25% تشغل أكثر من ألف عامل، في حين تمثل المؤسسات المتوسطة نسبة 25% والمؤسسات الصغيرة 10% من المجتمع الكلي.

يضاف إلى هذا عدد الوحدات التي تتكون منها المؤسسات المدروسة إذ تبين أن 50% منها يتراوح عدد فروعها بين واحد وأربعة فروع، في حين تمثل نسبة 15% مؤسسات تتفرع إلى وحدات تتراوح بين خمس وثمان وحدات، كذلك فإن نسبة معتبرة منها بلغت 25% تضم أكثر من تسع فروع (وحدات)، إن هذه المعطيات تؤكد ما ذكرناه عن عدد العمال إذ تبين الحجم الكبير للمؤسسات المدروسة.

جدول رقم 06: الوضعية الاقتصادية للمؤسسات

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
30	6	متناقصة	الأرباح السنوية
20	4	ثابتة	
40	8	متزايدة	
10	2	عدم الإجابة	
100	20	الإجمالي	
35	7	تقنية (الإنتاج)	المشاكل التي تعاني منها المؤسسة
40	8	مالية	
5	1	في جودة المنتج	
80	16	تسويقية	
50	10	التكاليف المرتفعة	
20	4	أخرى	
100*	20*	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

أما بخصوص الوضعية الاقتصادية لهذه المؤسسات فقد حاولنا تلمسها من خلال حالة الأرباح السنوية والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات، حيث تظهر بيانات الدراسة أن نسبة كبيرة منها تعاني من نقص مُطرد في أرباحها إذ تشكل 30% من المجتمع المدروس، في حين عبر 40% من المستجوبين بأن

* إن النسبة تتجاوز المائة والتكرار يفوق العشرين باعتبار أن الجواب على السؤال يحتمل خيارات متعددة، والأمر نفسه ينطبق على الحالات المشاهدة فيما سيأتي.

مؤسساتهم تحقق أرباحاً متزايدة علَّله كثير منهم بالمشاريع التنموية التي تقوم بها الدولة في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية... مما كان له أثر في تنامي الطلب على منتجات هذه المؤسسات (خاصة ما تعلق منها بعتاد الأشغال العمومية ومواد البناء المختلفة...)، ورغم أن 60% من المستجوبين تحقق مؤسساتهم إما أرباحاً متزايدة أو على الأقل ثابتة فإنها تعاني من مشاكل كثيرة أظهرت معطيات الدراسة أنها مشاكل تسويقية بالدرجة الأولى، إن المؤسسات المدروسة تعتبر أن منتجاتها ذات جودة عالية (تبرّر في كثير من الحالات باتجاه هذه المؤسسات نحو التصدير) وهذا ما يفسر ضعف الإجابات في مشاكل جودة المنتج والتي لا تمثل سوى 5% من المجموع الكلي، في حين يمثل ارتفاع التكاليف مشكلة حقيقية إذ عبر 50% من المستجوبين عن أن ارتفاع التكاليف يسهم بشكل كبير في ضعف تنافسية مؤسساتهم مما يخلق لهم مشاكل على مستويين، المستوى المالي والذي حاز على نسبة 40%، وكذلك على المستوى التسويقي والذي شكل النسبة الأكبر على الإطلاق بـ 80% من مجموع المؤسسات، إن هذه النسبة العالية تظهر حاجة المؤسسات إلى التسويق كأداة فعالة في حل مشاكل المؤسسات وبالتالي في نجاحها، في المقابل فقد عبر 20% أن المشاكل التي لديهم هي متأدية من المستقبل من خلال تحديات الخصوصية وكذلك تخوفهم من المنافسة الأجنبية التي أصبحت على أبوابهم.

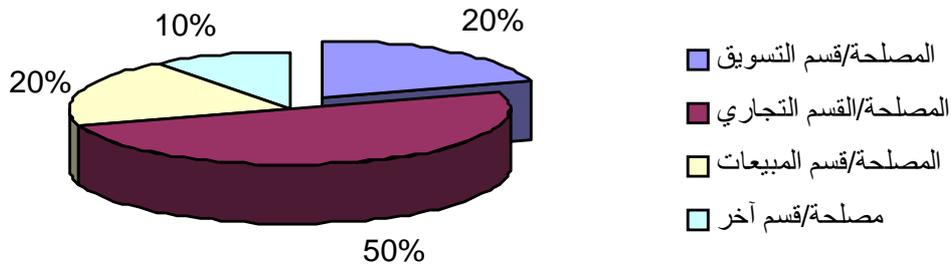
(2) تنظيم النشاط التسويقي بالمؤسسات المدروسة: إن البيانات التي يتضمنها الجدول رقم 07 تظهر بشكل جلي أن معظم المؤسسات لا زالت تعتمد في تنظيمها للأنشطة التسويقية على المصلحة التجارية.

جدول رقم 07: تبني التنظيم التسويقي

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
20	4	المصلحة/قسم التسويق	المصلحة المسؤولة عن النشاط التسويقي
50	10	المصلحة/القسم التجاري	
20	4	المصلحة/قسم المبيعات	
10	2	مصلحة/قسم آخر	
100	20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

إذ نجد أن 20% فقط من هذه المؤسسات قامت باستحداث قسم خاص تحت مسمى "التسويق" في حين تمثل المؤسسات التي تسند وظيفة التسويق إلى قسم المبيعات 20% أيضا، بينما يبقى القسم التجاري سائدا في 50% من المجتمع المدروس، أما النسبة الباقية 10% والتي تمثل المؤسستين الباقيتين فقد عبرت إحداهما عن أن الأنشطة التسويقية هي منوطة بقسم تحت مسمى "التمويل والتوزيع" وهو ما يؤكد الفهم القاصر للتسويق والذي يحصره في معنى التوزيع، أما المؤسسة الأخرى فقد اعتبرت أن النشاط التسويقي مقسم بين مديرتين، مديرية التسويق ومديرية المبيعات والتين تندرجان ضمن قسم واحد هو مديرية السوق الداخلي، وإذا أضفنا هذه المؤسسة إلى المؤسسات التي تتبنى إدارة للتسويق فإن نسبة اعتناق مصطلح التسويق لن تتعدى في أحسن الأحوال 25% وهي نسبة ضعيفة جدا إذا ما قارناها باعتراف هذه المؤسسات بحجم المشاكل التسويقية التي تعاني منها.



الشكل 4-1: مصطلح النشاط التسويقي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

إن تحليل هذه البيانات يقودنا للقول بأن قصور بعض مسيري المؤسسات الاقتصادية في فهم البعد التسويقي ساهم كثيرا في عدم انتشار هذا المصطلح على المستوى التنظيمي إن هذه النتيجة تدعمها كثير من الدراسات التي أجريت حول التسويق وتطبيقاته في المؤسسة الجزائرية، ففي دراسة²⁸² شملت 100 مؤسسة عمومية تشغل الواحدة منها أكثر من ألف عامل تبين أن 1.75% فقط من تلك المؤسسات كانت تملك إدارة تجارية تحت مسمى "التسويق"، وبيّنت الدراسة أنه حتى في حالة مزج عنصر التسويق بعناصر أخرى مثل المبيعات والتمويل فإن النسبة لا تتعدى 3.51% وفي المقابل فقد أكدت النتائج سيادة مصطلح قسم المبيعات والقسم التجاري على إدارة النشاطات التسويقية للمؤسسات المدروسة حيث كانت تشكل كل من: المبيعات 29%، التوزيع والتمويل 19%، القسم التجاري 12%.

²⁸² اسماعيل بوخاوة، الطاهر بن يعقوب، استراتيجيات التمهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد 2002/01، ص: 142.

كذلك فإن دراسة أخرى²⁸³ للمؤسسات المحولة للحليب ومشتقاته شملت 23 مؤسسة ما بين عمومية وخاصة تنشط في الشرق الجزائري أظهرت نتائجها أن مصطلح التسويق لا زال حديث النشأة لدى تلك المؤسسات، إذ أن أقل من 10% كانت تعتنق هذا المصطلح بينما سجلت نسبة 34.78% عند الجمع بين المصطلح التجاري والتسويقي، في حين كان المفهوم التجاري سائدا في 50% من تلك المؤسسات المحولة للحليب ومشتقاته.

إن هذا القصور في تبني التنظيم التسويقي علّله بعض الباحثين²⁸⁴ بفحوى الإصلاحات الاقتصادية التي مسّت المؤسسة الجزائرية والتي أهملت البعد التسويقي للنشاط الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص الاتجاهات الكبرى لتلك الإصلاحات وكذا أهم مراكز اهتماماتها فيما يعرف بمصفوفة الإصلاحات الهيكلية التي ضمت كلا من السياسات المقترحة والخيارات المتاحة، إن هذه الإصلاحات تركز عموما على المحاور التالية:

- أشكال تحرير التجارة الخارجية؛
- مراجعة سياسة سعر الصرف؛
- إعادة هيكلة المؤسسات، الأسعار، الأجور، التشغيل؛
- سياسة الميزانية والسياسة النقدية؛
- الخصوصية؛
- الاستثمار الأجنبي؛
- الإعلام؛
- التشريع ...

عندما نتمعن النظر في هذه الاتجاهات الإصلاحية نجد أنها توافق تلك السياسات الاقتصادية الكلية المتضمنة في برنامج التعديل الهيكلي المقترح من قبل صندوق النقد الدولي إن هذه السياسات النقدوية في جوهرها تركز على الجوانب المالية والنقدية والمحاسبية لإحداث التوازن على المستوى الكلي للاقتصاد، ورغم أنها تضمنت إعادة هيكلة المؤسسات العمومية بتجزئتها وإدخال تغيير على هيكلها التنظيمية إلا أنها أهملت الجانب التسويقي في ذلك من حيث غياب التركيز على النواحي التالية:

- حاجات السوق الجزائرية؛
- رغبات وسلوك المستهلك الجزائري؛

²⁸³ غربي نجوى، التسويق العملي للمواد الغذائية واسعة الاستهلاك، ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، 2005/2004، ص:

182.

²⁸⁴ إسماعيل بوخاوة، الطاهر بن يعقوب، مرجع سابق، ص: 139-140.

- التنظيم التسويقي في المؤسسة الجزائرية.

إن عدم إدراج مثل هذه النواحي في برنامج الإصلاح الاقتصادي في الجزائر خلق إلى حد ما وضعاً مفارقاً إذ كيف يمكن الدخول إلى اقتصاد السوق دون الاهتمام بالتسويق المرتبط أساساً بالمستهلك وديناميكية الأسواق من جهة، ونشاط المؤسسات من جهة أخرى.

إن هذا التحول نحو اقتصاد السوق يجعل من اللازم إعادة النظر في مؤسساتنا وإجراء تعديلات عليها من الناحية التنظيمية وطريقة اتخاذ القرارات فيها وإدارتها بكيفية تتفق مع التحولات الجديدة، وهذا ما دعانا إلى التساؤل عن إمكانية إحداث التغيير في المستقبل وإدراج التنظيم التسويقي في المؤسسة، إن الإجابات التي تحصلنا عليها كانت تسيير إلى حد ما نحو إبداء شيء من الاهتمام بإحداث هذا التغيير

جدول رقم 08: إرادة التغيير المستقبلي

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
آفاق التغيير في المستقبل	نعم	53,33
	لا	46,67
الإجمالي	15	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

حيث عبر حوالي 46% من المستجوبين (الذين لا تضم مؤسستهم مصلحة للتسويق) عن أنهم لا يفكرون في تكوين قسم خاص للتسويق في المنظور القريب، في حين اعتبر أكثر من 53% أن ذلك ضروري ولهذا فهم يفكرون في استحداث مصلحة أو قسم يحمل مصطلح التسويق، إن هذه النسبة الأخيرة تعكس في حدود معينة بداية بروز إرادة للتغيير والاتجاه نحو تبني المفهوم التسويقي الحديث والذي هو قبل كل شيء فلسفة يترجمها شكل التنظيم.

(3) المؤهلات الخاصة للمسؤول التسويقي: إن بيانات الجدول رقم 09 تظهر الخصائص والمؤهلات العلمية للمسؤول عن الأنشطة التسويقية، حيث تبين أن أغلب هؤلاء المسؤولين قد استكملوا دراستهم الجامعية، فقد أوضحت البيانات أن 85% من مديري التسويق (النشاط التسويقي) حصلوا على شهادة الليسانس أو ما يعادلها، بينما هناك 10% منهم قد تحصلوا على شهادة دراسات عليا، كما توضح أن أغلب هؤلاء المسؤولين أي 45% يحملون شهادات في تخصصات علوم الاقتصاد والتسيير بصفة عامة

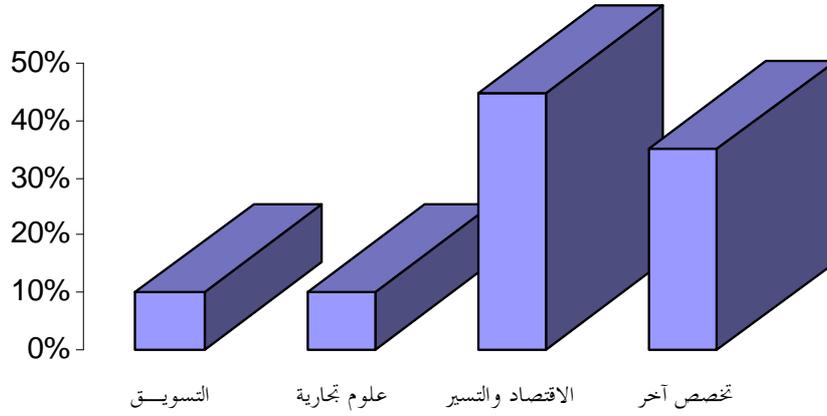
جدول رقم 09: خصائص المسؤل التسويقي

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
10	1	ثانوي	المستوى العلمي للمسؤل
85	17	جامعي بشهادة تدرج	
10	2	جامعي بشهادة دراسات عليا	
100	20	الإجمالي	
10	2	التسويق	تخصص الشهادة التي يحملها
10	2	علوم تجارية	
45	9	علوم الاقتصاد والتسير	
35	7	تخصص آخر	
100	20	الإجمالي	
70	14	نعم	تلقي التدريب والتكوين
30	6	لا	
100	20	الإجمالي	
21,43	3	مرة واحدة	عدد مرات تلقي التدريب والتكوين
7,14	1	مرتين	
71,43	10	أكثر من مرتين	
100	14	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

في حين لا يمثل المتخصصون في التسويق إلا 10% من المجتمع الكلي، وحتى لو أضفنا لها نسبة المتخصصين في العلوم التجارية فإنها لا تتجاوز 20%، بينما تمثل النسبة الباقية أي 35% (وهي نسبة معتبرة) تخصصات أخرى خارج مجال العلوم الاقتصادية والإدارية مثل تخصص الهندسة الصناعية والميكانيك وباقي التخصصات الأخرى، إن هذه النتيجة تظهر مكن حل كبير في نظام التوظيف بالمؤسسات الجزائرية، كما تظهر إهمال الإدارة العليا (عن قصد أو دون قصد) من حيث عدم تفرقتها

بين النشاط الإنتاجي والتسويقي في العمل وكذلك إغفالها لدور التخصص وأثره المتميز في أداء مختلف نشاطات المؤسسة.



الشكل 4-2: التخصص العلمي للمسؤول التسويقي
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

ومن أجل تلافي نتائج ذلك الخلل وتعويض النقص في الإطارات المسؤولة عن التسويق فإن نسبة كبيرة من هذه الإطارات بلغت 70% قد تلقت تدريبا وتكوينا في فنون الإدارة والتسويق ما يعكس انتباهها لأهمية المعارف والمهارات في أداء جيد للوظيفة التسويقية، إن هذا الانتباه يؤكد عدد مرات تلقي التدريب والذي كان يفوق المرتين بنسبة 71.44% وإذا ما جمعنا هذه النسبة مع من تلقوا تدريبا مرتين فإن النسبة الكلية تظهر أن أكثر من 78% من مسؤولي التسويق قد تلقوا التدريب والتكوين على الأقل مرتين وهي نسبة معتبرة تبرز حاجة هذه المؤسسات للمتخصصين في التسويق.

إن النتيجة التي يمكن أن نخلص إليها من تحليل هذه البيانات ومن خلال ملاحظتنا الخاصة وحديثنا مع المسؤولين أن هذه الأخيرة تعاني من صعوبة العثور على أفراد مؤهلين وقادرين على تحمل المسؤولية التسويقية بها، والتي أصبحت تتسم بدرجة كبيرة من التحدي والتعقيد، وذلك بسبب المتغيرات المختلفة التي بدأت تسود الأسواق وما تتطلبه من توافر معارف ومهارات غير تقليدية فيمن يشغل مثل هذه الوظائف، بدءا من مدير التسويق وحتى مسؤول التسويق في أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي للمصلحة التسويقية.

ويمكن إرجاع النقص في الكوادر التسويقية - سواء من حيث العدد أو الكفاءة المطلوبة - إلى أحد من الأسباب التالية:²⁸⁵

²⁸⁵ إن هذه الأسباب أمكن استقراؤها من واقع ملاحظتنا الخاصة وكذلك من خلال لقاءاتنا مع المسؤولين في المؤسسات المدروسة، إضافة إلى مطالعاتنا لدراسات سابقة حول التسويق في المؤسسة الجزائرية.

- ✓ عدم وجود تخصص مستقل للتسويق في كثير من الكليات الجزائرية التي تدرس العلوم الاقتصادية والإدارية وإن كان هذا التخصص قد شهد بروزا واضحا في السنوات الأخيرة.
- ✓ وحتى في حالة الكليات التي يوجد بها تخصص التسويق - كما هو الحال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة - فإن الإقبال على الالتحاق به يقل كثيرا عن الالتحاق بالتخصصات الأخرى مثل المحاسبة والإدارة المالية ...
- ✓ التدريب في مجال التسويق والذي يحقق نجاحا محدودا في توفير الكفاءات التسويقية المطلوبة بالعدد والتأهيل المناسبين.
- ✓ التطبيق المحدود لطرق التدريس والتدريب الحديثة في مجال التسويق، والاعتماد بصفة أساسية على المحاضرات وأسلوب الإلقاء والتلقين، كذلك فإن الحالات والتطبيقات العملية التي قد تستخدم في التدريس أو في التدريب والتكوين أغلبها مترجم من مراجع أجنبية وبالتالي فإنها قد لا تعكس ظروف السوق الجزائري ومشاكله والقرارات التي يجب اتخاذها في الظروف البيئية المحيطة بالعمل التسويقي المحلي.
- ✓ عدم وجود علاقة بين التخطيط للمسار الوظيفي لمن يعدون لشغل وظائف مختلفة في مجال التسويق، وبين طبيعة الشهادات التي يحملونها والبرامج التدريبية التي يلتحقون بها سواء من حيث مجال البرامج أو تسلسلها.
- ✓ غياب الحوافز الملائمة - المادية والمعنوية - للعاملين في الوظيفة التسويقية بالمؤسسات الجزائرية، وكذلك افتقارها لنظام ترقية مبني على الكفاءة والأداء والذي يمكن الفرد المناسب من الوصول إلى المكان المناسب وتولي المسؤولية التسويقية.*

* لقد وجدنا في بعض الحالات أن هناك إطارات متخصصة في التسويق تعمل ومنذ سنوات في مجال غير تخصصها دون أن تتاح لها الفرصة للمشاركة في الجهود التسويقية، في حين تم تأهيل وتكوين غير المتخصصين لشغل وظيفة المسؤول التسويقي، وهذا ما يمكن أن نعتبره بحق جهدا ضائعا وتكلفة خفية تضاف إلى التكاليف الحاسوبية الظاهرة.

(4) الوظائف التسويقية والميزانية المخصصة لها:

جدول رقم 10: مهام التنظيم التسويقي

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة
50	10	الإشهار والاتصال بالمستهلكين
45	9	تخطيط النشاط التجاري
95	19	بيع المنتجات وإبرام الصفقات
45	9	دراسة السوق
15	3	أخرى، أذكرها
100*	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

إن البيانات في الجدول رقم 10 تبرز بشكل واضح أن المهمة الأساسية التي تقوم بها المصلحة المسؤولة عن النشاط التسويقي هي بيع المنتجات وإبرام الصفقات حيث اعتبرها 95% من المستجوبين أنها إحدى اختصاصات تنظيمهم، يليها الإشهار والاتصال بالمستهلكين بنسبة 50%، إن هذه البيانات الإحصائية تؤكد قصور القسم التجاري (التسويقي) عن أداء الأنشطة التسويقية الرئيسية كدراسة السوق وتخطيط النشاط التجاري (وضع الاستراتيجية التسويقية) والتي اعتبرتها المؤسسات المدروسة مهاما تُنَاط في الأساس بالإدارة العليا أو بمصالح أكثر أهمية من مصلحتهم التجارية المسؤولة بالدرجة الأولى عن إبرام الصفقات والإشراف على عمليات التوزيع وإيصال المنتجات لأصحابها، إن هذا الدور المحصور في البيع والتوزيع تؤكد الميزانيات المخصصة لمصلحة النشاط التسويقي الموضحة بياناتها فيما يلي:

السؤال 14: هل للمصلحة المسؤولة عن النشاط التسويقي/التجاري ميزانية مخصصة مستقلة؟

جدول رقم 11: ميزانية التسويق

النسبة المئوية	التكرار	البيان
35	7	نعم
65	13	لا
100	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

← إذا كان نعم، فهل يتم تحديدها تبعاً؟

جدول رقم 12: كيفية تحديد الميزانية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
57,14	4	نسبة من رقم الأعمال
14,29	1	بالنظر للميزانية السابقة
28,57	2	حسبما تتطلبه أهداف المؤسسة
100	7	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

← هل تعترون أن هذه الميزانية كافية لأداء النشاط التسويقي؟

جدول رقم 13: تقييم الميزانية المخصصة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
28,57	2	نعم
71,43	5	لا
100	7	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

إن 65% من المستجوبين قرروا أن مؤسستهم لا تخصص ميزانية مستقلة للقسم المسؤول عن الأنشطة التسويقية (خاصة أن هذا القسم لا يضطلع بكافة المهام التسويقية كما سبق ذكره)، إذ أن أغلب مصروفات هذه الأنشطة يتم ضمن ميزانية قسم آخر (كقسم التموين، الاتصال والعلاقات العامة..)، في حين نجد أن نسبة 35% من المؤسسات المدروسة اعتبرت أنها تحصل على ميزانية خاصة مستقلة يتم في غالب الأحوال تقديرها انطلاقاً من رقم الأعمال حيث عبر 57.14% عن هذا الخيار أو بالنظر للميزانية السابقة من خلال عملية تمديد الماضي (*Extrapolation du passé*) وهو ما حاز نسبة 14.29% من المستجوبين، وفي المقابل عبر 28.57% أن ميزانيتهم التسويقية يتم تخصيصها تبعاً للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ورغم تخصيص ميزانية مستقلة للقسم التسويقي بهذه المؤسسات إلا أن أكثر من 71% اعتبروا أنها غير كافية لأداء المهام التسويقية على أكمل وجه، في حين

أجاب 28.57% فقط أن الميزانية كافية لأداء النشاط التسويقي خاصة وأنه يتم تحديدها تبعاً للأهداف المسطرة.

5) تبني المفهوم الاستراتيجي للتسويق: إن الأنشطة التسويقية سواء الخاصة بمسار استهداف السوق أو غيرها تتطلب أن يكون المستهلك هو مركز اهتمام الإدارة العليا وباقي العاملين بالمؤسسة، وفي الوقت نفسه أن تكون الإدارة التسويقية هي قلب المؤسسة الذي تربط شرايينه بينها وبين المستهلك، الأمر الذي يجعل التسويق محور التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة حيث أنه هو الوظيفة التي تعمل على التنسيق بين مختلف الوظائف الأخرى من أجل إشباع المستهلك والذي هو بالنهاية غاية المؤسسة، إن تشخيص مكانة التسويق في المؤسسات المدروسة يمكن أن نبرزه من خلال البيانات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 14: مكانة التسويق والمستهلك في المؤسسة

النسبة	التكرار	متغيرات الدراسة	
55	11	الإنتاج	الوظيفة الأكثر أهمية في المؤسسة
0	0	الموارد البشرية	
35	7	التجارية/التسويق	
5	1	المالية والمحاسبة	
5	1	أخرى، أذكرها:..	
100	20	الإجمالي	
55	11	إن الاهتمام الأكبر هو للإنتاج والتوزيع (البيع)	إدماج مفهوم الاهتمام بالمستهلك (التوجه بالمستهلك)
35	7	الإدارة العليا تدرك تماماً الأهمية التي يمثلها المستهلك	
10	2	جميع العاملين بالمؤسسة يدركون أن أهدافها تتحقق من خلال إشباع ورضا المستهلكين	
100	20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

إن أولى الملاحظات التي نلمسها من خلال بيانات الجدول رقم 14 هو ضعف المكانة التي توليها هذه المؤسسات لوظيفتي إدارة الموارد البشرية والمالية والمحاسبة، رغم ما لهاتين الوظيفتين من أهمية بالغة الأثر في أداء المؤسسة خاصة وأن المؤسسات المعنية وكما ذكرنا فيما سلف تعاني من نقص في الإطارات المؤهلة والمدربة بشكل جيد إضافة إلى أن التحليل السابق (الجدول 06) كشف لنا عن مشكلة التكلفة

المرتفعة والحالة المالية التي تعاني منها تلك المؤسسات وهو ما يستدعي إعطاء أهمية أكبر لدور إدارة المحاسبة والمالية والتي يمكن أن تساعد في الكشف عن مواطن الخلل من أجل التخفيض في التكاليف، إن مؤسساتنا وحسب البيانات المحصلة لا زالت تعطي الأهمية الأكبر لوظيفة الإنتاج حيث تبين أن أكثر من نصف المؤسسات أي 55% تعطي الأهمية الأولى لهذه الوظيفة وهو ما قد يقودنا إلى استنتاج مفاده أن كثيرا من المؤسسات لا زالت تعمل في ظل فلسفة المفهوم الإنتاجي وفي أقصى الأحوال قد لا تتجاوز المفهوم البيعي للتسويق ذلك أنه فقط 35% من العينة المدروسة وهو ما يعادل سبع مؤسسات تشعر بالوزن المهم للوظيفة التسويقية مما جعلها تحتل المرتبة الثانية بعد الوظيفة الإنتاجية، غير أنه من الجدير أن نلاحظ أن أربعة من المؤسسات السبع عبرت عن أن نشاطها الأساسي هو توزيع المنتجات الجاهزة وبالتالي فإن إعطاء الأهمية الأكبر للوظيفة التجارية/التسويقية إنما هو نتيجة لطبيعة النشاط وليس نتيجة لاعتماد فلسفة تسييرية معينة، إننا نلاحظ هنا أيضا أن هناك خلطا واضحا بين مصطلحي "التوزيع" و"التسويق" والذين استعملهما بعض المستجوبين على أنهما مفهوم واحد!

إن هذا التحليل تسانده الإجابات عن الأسئلة اللاحقة حيث عبر 55% أن الاهتمام الأكبر في مؤسساتهم يُعطى للإنتاج والتوزيع. بمعنى البيع ولا ينال المستهلك الاهتمام إلا من إدراك الإدارة العليا بمدى أهميته والتي عبر عنها 35% من عينة الدراسة، في حين اعتبر 10% فقط أن جميع الموظفين والعاملين بالمؤسسة يدركون أن أهدافها لا تتحقق إلا من خلال إشباع المستهلكين وإرضائهم، إن هذه النسبة الأخيرة تؤكد افتقاد معظم المؤسسات لإدارة موارد بشرية تعمل على الاتصال الفعال بالموظفين والعمال من أجل إعلامهم بأهمية دورهم في تحقيق ذلك الإشباع، إن ضعف إدارة الموارد البشرية قد يعود إلى عدم تبنيتها وتطبيقها لمفهوم التسويق الداخلي (*Internal marketing*)، إن هذا المفهوم يعتبر فلسفة إدارية تقوم على تنسيق التبادلات الداخلية بين المؤسسة والعاملين بها من أجل تحقيق تبادلات خارجية ناجحة بين المؤسسة وعملائها، وفي الوقت الذي اتجهت فيه العديد من المؤسسات بالدول الأجنبية إلى تبني وتطبيق هذه الفلسفة الأمر الذي ترتب عنه العديد من الفوائد لها، فإن الكثير من المؤسسات الجزائرية لا تتبنى أو لا تطبق هذه الفلسفة في ممارساتها التسويقية، ويمكن إرجاع ذلك إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:²⁸⁶

²⁸⁶نعيم حافظ أبو جمعة، ظواهر تسويقية غير صحية في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، الدوحة، 6-8 أكتوبر 2003، ص: 55.

أ- إما عدم معرفة المسؤولين في الإدارات التسويقية (وإدارة الموارد البشرية خصوصاً) لهذه الفلسفة أو عدم الاقتناع بها وبأهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

ب- وحتى في حالة معرفة الإدارات المعنية بهذه الفلسفة، فقد يصعب عليها تصور إمكانية تطبيق التسويق داخل المؤسسة، حيث يتطلب ذلك إدراكاً واسعاً ومرناً من قبل المسؤولين فيها لتحقيق مثل هذا التطبيق، خاصة وأن مؤسساتهم تواجهه مشاكل وصعوبات في اجتذاب العملاء الخارجيين والمحافظة عليهم، الأمر الذي يطغى على الاهتمام بالعملاء الداخليين (أي العاملين بها).

ج- كذلك فإن المداخل التقليدية التي تطبقها الإدارة بهذه المؤسسات قد تؤتي ثمارها في الحصول على أداء مرض من العاملين، ولكن يجب ملاحظة أن هذا لا يعنى الحصول على أفضل مستوى أداء ممكن، فقد يؤدي الأخذ بفلسفة التسويق الداخلي وتطبيقها إلى ارتفاع مستوى الأداء، خاصة ما يتعلق منه بالتسويق من خلال الأهمية التي سيوليها العاملون لإرضاء المستهلكين وإشباع رغباتهم.

من جانب آخر فإن الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التسويق داخل المؤسسة مرهون بالأهمية التي تعطى له كموجه للإستراتيجية العامة للمؤسسة (بما فيها الاستراتيجية التسويقية)، وكذلك من خلال مشاركة المسؤول التسويقي في اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة وخاصة ذات الطابع التجاري/التسويقي، وفي هذا الصدد فإن الدراسة المنجزة تظهر أن المؤسسات لا تعطي أهمية استراتيجية للتسويق إلا بنسبة 30 %، في حين تبقى النسبة المتبقية موزعة مناصفة بين من يعطون القليل من الأهمية للتسويق ذلك أنهم

جدول رقم 15: الدور الاستراتيجي للتسويق

النسبة	التكرار	متغيرات الدراسة	
30	6	القليل من الأهمية ذلك أنها تهتم أكثر بسيرورة الإنتاج وتحسين المنتجات	الأهمية التي توليها الإدارة العليا لدور التسويق
35	7	أهمية فقط من خلال أنشطته الترويجية التي تؤثر على المبيعات	
35	7	التسويق هو محور التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة	
100	20	الإجمالي	
45	9	نعم	المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
55	11	لا	
100	20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

يهتمون أكثر بضرورة الإنتاج وتحسين المنتجات، وبين من يرون أن مؤسستهم لا تولي أهمية للتسويق إلا من خلال أنشطته الميدانية الترويجية التي تؤثر على المبيعات، إن هذا الدور الضئيل تؤكد الإجابات اللاحقة حيث تبين أن 55% ممن شملتهم الدراسة يقرّون أن مسؤول التسويق ليس له فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، بينما تعتبر النسبة الباقية والتي تمثل تسع مؤسسات أن مسؤول التسويق له مكانة تتيح له أن يشارك في صناعة القرار الاستراتيجي، والجدير بالذكر أن من بين المؤسسات التسعة هناك أربع مؤسسات يغلب عليها طابع النشاط التوزيعي وبالتالي فإن مشاركة المسؤول التجاري/التسويقي في اتخاذ القرار هو أمر - كما ذكرنا سابقا- تفرضه طبيعة النشاط وليس نتيجة تبني مفهوم استراتيجي للتسويق.

6) التجزئة السوقية واختيار القطاعات المستهدفة: مع المفهوم الحديث للتسويق (والذي يركز على التوجه بالمستهلك) فإن المؤسسة تنظر إلى تجزئة السوق باعتبارها المدخل الطبيعي لإحداث التكامل والتوجه الصحيح لكافة الأنشطة بما نحو الاستجابة لرغبات المستهلك واحتياجات السوق، ولأجل معرفة مدى استفادة المؤسسات المدروسة من ذلك فقد طرحنا أسئلة تعلقت في بدايتها بدراسة السوق كنشاط أساسي يفضي إلى التجزئة المذكورة، وتمثلت إجابات تلك الأسئلة كما يلي:

السؤال 19: هل قمتم بدراسة للسوق حول حاجات المستهلكين، عرض المنافسين، رضا الزبائن...؟

جدول رقم 16: إجراء دراسة السوق

النسبة المئوية	التكرار	البيان
70,00	14	نعم
30,00	6	لا
100	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

← إذا كان نعم:

- فهل تهتمون بدراسة ردود الأفعال المباشرة للمستهلكين حول منتجاتكم؟

جدول رقم 17: دراسة الردود المباشرة للمستهلك

النسبة المئوية	التكرار	البيان
50,00	7	نعم
35,71	5	لا
14,29	2	أحيانا (اختبار المتوج)
100	14	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات

- الدراسات التي قمتم بها، كانت:

جدول رقم 18: كيفية إجراء الدراسة السوقية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
64,29	9	بإمكانات المؤسسة الخاصة
50,00	7	بالتعاون مع جهة خارجية
100*	14	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

إن بيانات الجدول 16 تظهر أن نسبة تقدر بـ 70% من المؤسسات المستجوبة قامت بإجراء دراسات سوقية إما حول حاجات المستهلكين وسلوكهم تجاه منتجاتها، وإما حول المنافسين وعروضهم، في حين عبر 30% من المستجوبين أن مؤسساتهم لا تقوم بدراسة السوق أيا كان نوع هذه الدراسة وهي نسبة نستطيع أن نقول أنها مرتفعة بالنظر إلى أهمية القيام بمثل تلك الدراسات خاصة حول حاجات المستهلكين ورضاهم، مما يقودنا إلى القول بأن تلك المؤسسات قد لا تدرك حقيقة المفهوم التسويقي من خلال إهمالها لهذا الجانب المهم منه، وهذا يؤيد ما ورد في بعض الدراسات من أن عدم تبلور الفكر التسويقي يرجع بالأساس إلى عدم إجراء بحوث تسويقية مبنية على منهج علمي في مجالات حاجات المستهلك ورغباته وتجزئة السوق.. وغيرها، بحيث في أغلب الأحيان يقوم المسيرون بإسقاطات لما يحدث في الدول الأجنبية دون مراعاة الاختلافات الجوهرية بين الظروف الاقتصادية المحلية والأجنبية وكذلك الاختلاف بين المستهلك الجزائري والمستهلك الأجنبي²⁸⁷ (على سبيل المثال توجيه إعلانات لا تراعي

²⁸⁷ عبد الوهاب سويسبي، أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم والاندماج، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، 6-8 أكتوبر 2003، ص ص: 244.

خصوصيات المجتمع الجزائري من حيث أن لغتها غير مناسبة، توقيتها غير ملائم، وطريقة العرض تفس بالعرف السائد... الخ).

كما أوضحت بيانات دراستنا أن 50% من المؤسسات التي تقوم بدراسات سوقية تهتم أيضا بدراسة أفعال المستهلكين المباشرة حول منتجاتها، في حين عبرت 14.29% منها أنها تقوم بذلك في بعض الأحيان إذا كانت بصدد بعث منتج جديد في السوق وهو ما يسمى باختبار المنتج، أما النسبة الباقية 35% فإنها تمثل المؤسسات التي لا تهتم بدراسة ردود أفعال المستهلكين المباشرة حتى في حالة إطلاقها لمنتجات جديدة.

وبالرجوع إلى بيانات الجدول 16 وبالنظر إلى نسبة المؤسسات التي قامت بإجراء دراسات للسوق فإنه يمكن القول ومن واقع ما لمسناه من خلال الدراسة الميدانية أنه بالرغم من أن هذه النسبة جيدة (70%) إلا أنها لا تعكس حقيقة الدراسات التي تقوم بها تلك المؤسسات والتي تبقى محدودة النتائج حيث تفتقد إلى الجانب العلمي والمنهجي خاصة عند التحليل مما يقلل من دقة النتائج إضافة إلى أن كثيرا منها يعتمد على جمع المعلومات الأولية عن المستهلكين ولكن من خلال تجار الجملة والتجزئة (الموزعين)؛ وهذا يمكن أن نفسره من خلال أن أكثر من 64% من المؤسسات التي تقوم بدراسة السوق تعتمد في ذلك على إمكاناتها الخاصة، وحتى النسبة الباقية 35% والتي تقوم بالتعاون مع جهات خارجية فإن تلك الجهات قد لا تكون متخصصة في الدراسات والبحوث السوقية كالديوان الوطني للإحصاء*، ورغم هذا فقد لمسنا أن غالبية المستجوبين عبروا عن اهتمامهم بتلك الدراسات وإحساسهم بقيمتها خاصة في ظل المنافسة الأجنبية المحتملة، وهو ما يشكل بداية للتغيير في هذه المؤسسات والاتجاه نحو تبني تطبيقات تسويقية أكثر علمية ومنهجية.

* ولإعطاء مثال على ذلك فإن مؤسستين من عينة الدراسة قامتا بإجراء دراسة سوقية كانت إحداهما بالتعاون مع الديوان الوطني للإحصاء وبعد تكبد تكلفة إجراء الدراسة لم يكن بالإمكان الاستفادة منها بالشكل المطلوب، ذلك أن المعلومات التي تم جمعها كانت في أغلبها لا تعالج المشاكل الحقيقية لهما، إضافة إلى أن إحدى الدراستين اعتمدت على استبيان صيغ بلغة لا يتقنها جمهور المستهلكين وخاصة الموجهة إليهم أسئلة الاستبيان (انظر الملحق 04)، نقول هذا بعد أن اطلعنا على الاستبيان الخاص بكل من المؤسستين.

السؤال 20: هل قمتم بتجزئة السوق (المستهلكين) الذي تعملون فيه وتقسيمه إلى قطاعات فرعية؟

جدول رقم 19: القيام بتجزئة السوق

النسبة المئوية	التكرار	البيان
60,00	12	نعم
40,00	8	لا
100	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

- في حالة الإجابة بـ لا انتقل إلى السؤال 26
- في حالة الإجابة بـ نعم واصل مع السؤال 21

السؤال 21: هل يمكن أن تذكر لنا أهم القطاعات التي تتعاملون معها؟

جدول رقم 20: ذكر أهم القطاعات السوقية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
66,67	8	الإجابة
33,33	4	عدم الإجابة
100	12	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

إن الجدول رقم 19 يظهر أن المؤسسات المدروسة تستجيب لنشاط تجزئة السوق بنسبة 60%، في حين تبقى 40% من هذه المؤسسات لا ترى حاجة إلى ممارسة هذا النشاط التسويقي ولهذا فهي تعامل المستهلكين من خلال مدخل التسويق الشامل دون النظر إلى الفروقات التي يمكن أن توجد بين حاجات ورغبات المستهلكين وحتى وإن كانت هذه المؤسسات تنتج منتجات متعددة ومتنوعة فإنها لا تأخذ بعين الاعتبار في ذلك تعدد الرغبات ولا اختلاف القطاعات السوقية ولكن كل منتج من منتجاتها هو موجه إلى جميع المستهلكين وليس لقطاع محدد، ولذلك فإن تنوع المؤسسة في المنتجات لا يعني إطلاقا وجود سياسة لتجزئة السوق واستهداف قطاعات واضحة، وهذا ما وقفنا عليه من خلال أن كثيرا من المؤسسات التي لا تقوم بتجزئة السوق هي في الواقع تمتلك تشكيلة منتجات واسعة.

ولغرض التأكد من عملية التجزئة التي تقوم بها المؤسسات المتبينة لهذا النشاط طرحنا سؤالا فيما يخص أهم القطاعات الناتجة عن هذه التجزئة، وكانت نسبة الاستجابة في الرد على هذا السؤال هي

66.67%، ودون البحث في أسباب عدم الإجابة يمكن القول من واقع الإجابات التي تلقيناها أن تلك المؤسسات والتي تقوم بتجزئة السوق قد يكون لها فهم أو تطبيق خاطئ لمفهوم التجزئة التسويقية ذلك أن أغلب تلك المؤسسات ذكرت لنا نفس القطاعات السوقية والتي تتمثل بالأساس في: قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، قطاع الخواص، إضافة إلى اعتبار التسويق إلى الخارج (التصدير) كقطاع من قطاعات السوق، إنه قد يكون مبدأ التجزئة السوقية الذي اعتمده تلك المؤسسات صحيحا غير أن توافقها على نفس القطاعات دعانا إلى البحث في الأسباب التي أوجدتها والتي كانت في غالب الأحوال من أجل غايات محاسبية ومن أجل تسهيل العمليات التجارية*، إن هذا لا ينفي أن باقي المؤسسات الأخرى قد قامت بعملية تجزئة سليمة تعتمد على اختلاف المستهلكين في الحاجات والرغبات.

السؤال 22: هل قامت المؤسسة بتوقع حجم المبيعات في القطاع أو القطاعات السوقية التي تعمل فيها؟

جدول رقم 21: تقييم القطاعات السوقية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
83,33	10	نعم
16,67	2	لا
100	12	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

← إذا كان نعم، فهل ذلك التقدير عن طريق:

جدول رقم 22: كيفية إجراء التقييم

النسبة المئوية	التكرار	البيان
40	4	تقييم كمي انطلاقا من خبرة القائمين على ذلك
40	4	تقييم كمي تم من خلال دراسة للسوق
20	2	عدم الإجابة
100	10	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

* وهذا ما دفع بإحدى المؤسسات إلى اعتماد تلك القطاعات في هيكلها التنظيمي فأفردت قسما خاصا تحت مسمى " مديرية السوق الداخلي" وآخر تحت مسمى "قسم التصدير".

السؤال 23: هل قمتم بالاستناد إلى ذلك التقييم في اختيار القطاعات المستهدفة؟

جدول رقم 23: اختيار القطاعات المستهدفة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100	10	نعم
0	0	لا
100	10	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

السؤال 24: أمامك الآن عدة خيارات لاستهداف تلك القطاعات حدد تلك التي تتبعها مؤسستكم؟

جدول رقم 24: الاستراتيجية المتبعة في الاستهداف

النسبة المئوية	التكرار	البيان
16,67	2	تقديم منتج واحد لجميع القطاعات السوقية
50	6	منتجات متعددة إلى فئات مختلفة في السوق
33,33	4	التركيز على فئة معينة نقدم لها منتجات خاصة
100	12	الإجمالي

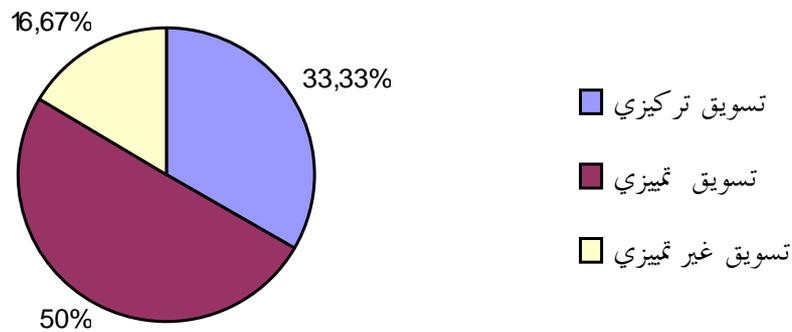
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

إن الجدول 21 يبين أن 83.33% من المؤسسات التي تتبنى تجزئة السوق تقوم بتقدير مبيعاتها في القطاع أو القطاعات السوقية الناتجة من تلك التجزئة، وهي نسبة معتبرة تبرز اتجاه المسؤولين في المؤسسات المعنية نحو الاهتمام بالتغيرات المستقبلية والتنبؤ بها، غير أن هذه التقديرات والتوقعات تبقى غير مبنية على منهج علمي باعتبار أن 40% منها تم عن طريق خبرة القائمين على تلك التقديرات والحق أن نسبة مماثلة من الإجابات اعتبرت أن تقديرها للمبيعات إنما يستند إلى دراسات سوقية قامت بها، وهو ما يعبر فعلا عن تحول في ذهنية المسيرين نحو الاهتمام بالسوق ومفرداته.

إضافة إلى ذلك فإن البيانات أظهرت أن 16.67% من المؤسسات وبعد الحصول على قطاعات السوق الفرعية قامت باستهدافها عن طريق استراتيجية التسويق غير التمييزي من خلال تقديم منتج واحد لجميع القطاعات الموجودة في السوق، وأن 33.33% قامت بإتباع استراتيجية التسويق التركيزي فهي تقدم منتوجا خاصا لفئة محددة، في حين تمثل النسبة الباقية وهي 50% مؤسسات تستهدف السوق

بتسويق تمييزي عن طريق منتجات متنوعة تقدمها إلى قطاعات مختلفة في السوق، وهو ما لمسناه فعلا من خلال تشكيلة المنتجات الواسعة التي تعدها تلك المؤسسات والتي تبرز حجم الإمكانيات المادية لها والتي أتاحت لها استهداف أكثر من قطاع.

الشكل 4-3: استراتيجيات استهداف السوق



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

السؤال 25: هل تقومون بإعداد مخطط تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي مستهدف؟

جدول رقم 25: إعداد المخطط التسويقي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
66,67	8	نعم
33,33	4	لا
100	12	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

وفي مقابل استراتيجية الاستهداف المختارة فإن بيانات الجدول 25 تبين أن المؤسسات المعنية لا تقوم بإعداد مخططات تسويقية خاصة بالقطاعات المستهدفة إلا بنسبة 66.67% منها، وهو ما يعني ضعف الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين قطاعات المستهلكين الناتجة عن عملية التجزئة السوقية، إن التنوع الظاهر الذي تقدمه المؤسسات لقطاعات السوق هو فقط في المنتجات في حين تبقى السياسات الأخرى (السعر، التوزيع، الاتصال...) هي ذاتها بالنسبة لجميع المستهلكين وهو ما يوحي بأن هذه المؤسسات والتي تشكل نسبة 33.33% ليست أفضل حالا من المؤسسات التي لا تقوم أصلا بتجزئة السوق، في مقابل ذلك فإن 66.67% تقوم فعلا بإعداد سياسات تسويقية تحاول من خلالها تقديم العرض المناسب لكل قطاع سوقي مختار.

7) التوقع الذهني للمؤسسة: قبل أن نتساءل عن خصائص التوقع الذهني للمؤسسات المدروسة وقوة التمييز فيه، حاولنا أن نعرف مدى إدراك المسؤولين في تلك المؤسسات لمفهوم التوقع الذهني، ولذلك طرحنا التساؤل التالي:

السؤال 25: هل مفهوم "التوقع الذهني *le positionnement*" بالنسبة لكم مفهوم؟

جدول رقم 26: إدراك مفهوم التوقع

النسبة المئوية	التكرار	البيان
70,00	14	غامض
30,00	6	واضح
100	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

إن الإجابات التي توصلنا إليها تظهر بشكل جلي أن هذا المفهوم لا يزال محدود الانتشار، إذ أن نسبة 70% من المستجوبين اعتبروا أن التوقع الذهني هو مفهوم غامض بالنسبة لهم، في حين اعتبر 30% فقط أنه مفهوم واضح لديهم (وهذا ما تنبها له مسبقا من خلال استبدالنا لكلمة التوقع بالصورة الذهنية والتي يبدو أنها معروفة لدى المسيرين المستجوبين على اعتبار أنها المصطلح الشائع للتعبير عن الأفكار التي يحملها الأفراد عن المؤسسة ومنتوجها).

إن البيانات الواردة في الجدول 27 تبرز لنا كيفية تعامل المؤسسات المدروسة مع صورتها لدى المستهلكين إن نسبة معتبرة تمثل 45% لا تحدد لنفسها صورة معينة في برامجها التسويقية ورغم أن 55% من المؤسسات المدروسة اعتبرت أنها تملك صورة محددة بشكل جيد في برامجها التسويقية إلا أنه وحسب بيانات الجدول ذاته نجد 65% من تلك المؤسسات لا تملك مخططا من أجل إيصال تلك الصورة وترسيخها في أذهان المستهلكين إضافة إلى أن 15% تعتبر أنها تملك مخططا ولكنها لا تنفذه بشكل جيد، وتبقى فقط نسبة ضئيلة تتمثل في 20% تملك مخططا اتصاليا محددًا وتعمل على تنفيذه ميدانيا بشكل جيد مما يتيح لها كسب الصورة الذهنية التي ترغب فيها، إن هذه النسبة تعكس مدى إغفال المؤسسات لدور الاتصال التسويقي خاصة ما تعلق منه بالإشهار والعلاقات العامة (والذين يسهمان بشكل كبير في رسم صورة المؤسسة لدى جمهور المستهلكين والتي هي جزء من التوقع الذهني لها) إن هذا الإغفال تؤكد

جدول رقم 27: تحديد الصورة الذهنية

النسبة	التكرار	متغيرات الدراسة	
55	11	نعم	هل الصورة الذهنية لكم محددة بشكل جيد في برامجكم التسويقية
45	9	لا	
100	20	الإجمالي	
20	4	نعم، و ننفذه بشكل جيد.	وجود مخطط اتصالي لإيصال تلك الصورة وترسيخها في أذهان المستهلكين
15	3	نعم، لكننا لا ننفذه بشكل جيد	
65	13	لا	
100	20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

بعض الدراسات التي أجريت على العديد من المؤسسات العمومية بالجزائر (ومنها بعض المؤسسات التي نحن بصدد دراستها كوحدة نوميديا للحليب والمؤسسة الوطنية لإنتاج الرافعات والجرافات ومؤسسة التبغ والكبريت...) والتي خلصت إلى " أن العلاقات العامة لا زالت مهملة ولا تكتسي أهمية بالغة إذ أن هذه المؤسسات لا تضم في هياكلها التنظيمية أية مصلحة أو دائرة أو قسم أو إدارة للعلاقات العامة وهذا دليل على عدم الاهتمام الذي تعانيه رغم دورها الفعال في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في أوساط جماهيرها وهذا لا يعني الإهمال المطلق للعلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية المذكورة إذ أنها تستعين ببعض وسائل العلاقات العامة ربما كتقليد للمؤسسات المتطورة كهدايا المؤسسة التي تقدم آخر السنة أو المشاركة في المعارض أو إقامة أبواب مفتوحة... ولكن رغم ذلك أثبتت الدراسة الميدانية أن هذه المؤسسات لم تدرك بعد طبيعة ودور العلاقات العامة وحتى إن الأغلبية الساحقة من المسيرين فيها لا تعرف هذا المصطلح أصلا خاصة في ظل غياب مختصين في هذا الميدان... وما يقال عن العلاقات العامة يمكن تعميمه على الإشهار إذ أن الدراسات المنجزة تؤكد بأن الإشهار رغم أهميته ودوره البارز لم يرتق بعد إلى المكانة التي يستحقها..."²⁸⁸

²⁸⁸ فريد كورتل، العلاقات العامة والإشهار، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 1/2002، ص: 102.

جدول رقم 28: قياس الصورة الذهنية

النسبة	التكرار	متغيرات الدراسة	
100	20	الإجمالي	
65	13	دقيق	هل الصورة التي يحملها المستهلكون حالياً عن منتجكم محددة بشكل
35	7	متوسط	
0	0	غير دقيق	
100	20	الإجمالي	
55	11	دقيق	هل الصورة التي يحملها المستهلكون حالياً عن منتج المنافسين محددة بشكل
30	6	متوسط	
15	3	غير دقيق	
100	20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

إن الجدول 28 يظهر أن المؤسسات المدروسة رغم أنها لا تملك مخططاً من أجل إيصال الصورة المرغوبة إلا أنها تحدد بشكل جيد الصورة التي يحملها المستهلكون الحاليون عن منتجها إذ أجاب 65% من مسيري هذه المؤسسات أن الصورة التي يحملها المستهلكون حالياً عن منتجهم محددة بشكل دقيق في حين أعرب 35% منهم أنها محددة بشكل متوسط والأمر نفسه يكاد ينطبق على صورة المنافسين إذ اعتبر 55% منهم أن الصورة التي يحملها المستهلكون حالياً عن منتج المنافسين محددة بشكل دقيق، بينما عبر 30% أنها محددة بشكل متوسط و 15% فقط أنها محددة بشكل غير دقيق وهو ما يعني أن المؤسسات المذكورة تقيس بشكل أو بآخر مكانتها في أذهان المستهلكين بالمقارنة مع مكانة المنافسين وهو ما يشكل أحد أركان بناء التوقع الذهني للمؤسسة.

أما الجدول 29 فإن بياناته والتي تخص ميزات منتج المؤسسة ومنتج المنافسين تؤكد البيانات السابقة في الجدول 06 حينما عبرت مؤسسة واحدة فقط أنها تعاني من مشاكل في جودة المنتج في الوقت الذي عبر فيه 50% من المستجوبين عن تلقيهم لصعوبات على مستوى التكاليف التي تشهد ارتفاعاً كبيراً، إن البيانات الواردة في الجدول 29 تظهر أن الخصائص التي يتميز بها منتج المؤسسات المدروسة تكمن بالدرجة الأولى في التوزيع الحسن بنسبة 75%، وفي جودة المنتج بـ 70%، تليهما بعد ذلك الخدمات الجيدة، السعر التنافسي، والتصميم بنسب 55%، 35%، 20% على الترتيب.

جدول رقم 29: خصائص التميز في التموقع

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
35	7	السعر التنافسي	الخصائص التي يتميز بها منتج المؤسسة
70	14	الجودة العالية	
20	4	التصميم	
55	11	الخدمات الجيدة	
75	15	التوزيع الحسن	
20	4	أخرى، أذكرها:	
100*	20	الإجمالي	
65	13	السعر التنافسي	الخصائص التي يتميز بها منتج المنافسين
45	9	الجودة العالية	
20	4	التصميم	
20	4	الخدمات الجيدة	
35	7	التوزيع الحسن	
10	2	أخرى، أذكرها:	
100*	20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

وهذا ما لمسناه على أرض الواقع فعلا حيث تتوفر تلك المؤسسات على فروع للتوزيع تغطي في أغلب الأحيان معظم التراب الوطني، وفي المقابل فإن الخصائص التي يتميز بها منتج المنافسين تُستمدُّ من الصعوبات التي تواجهها المؤسسات المدروسة حيث كان السعر التنافسي هو الميزة الأساسية للمنافسين بنسبة 65%، تليها الجودة العالية بنسبة 45%، ثم التوزيع الحسن بنسبة 35%، إن البيانات المحصلة تظهر أيضا أن جميع المؤسسات بما في ذلك المنافسين تركز في ميزاتها التنافسية على الجودة العالية، السعر التنافسي إضافة إلى التوزيع الحسن مع إهمال الخدمات الجيدة إلى حد ما، والتصميم الذي نال فقط 20% من اختيارات المستجوبين لديهم ولدى منافسيهم، إن هذا الإغفال لدور التصميم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة يشكل محورا من محاور التموقع الشاغرة والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات المتنافسة.

إن الجهود التي تبذلها المؤسسة في كسب خصائص التمييز يجب أن لا تضيع سدى ولذلك فإن المؤسسة مدفوعة أولاً إلى اختيار توقع كاف للتمييز وإلى التعريف به لدى المستهلكين (وهو ما يشكل الخطوة الثالثة في بناء التوقع الذهني) ولذلك طرحنا السؤالين التاليين:

جدول رقم 30: اتصال التوقع الذهني

النسبة	التكرار	متغيرات الدراسة	
60	12	نعم	هل تم تعريف المستهلكين بالخصائص المميزة لمنتوجكم؟
40	8	لا	
100	20	الإجمالي	
45	9	نعم	هل هي كافية لتحقيق التمييز عن المنافسين في ذهن المستهلك؟
55	11	لا	
100	20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

إن نسبة كبيرة تمثل 60% من المجتمع المدروس تعرف بخصائص تميز منتوجها لدى المستهلكين ورغم ذلك فإن نسبة كبيرة تمثل 55% من عينة الدراسة تعتبر أن هذه الخصائص غير كافية لتحقيق التمييز عن المنافسين في أذهان المستهلكين، إن هذا قد يرجع حسب ما لاحظناه إلى ضعف الميزة التي تعتمد عليها المؤسسة أو إلى اشتراك المؤسسة مع منافسيها في نفس خصائص التمييز أو إلى ضعف الناحية الاتصالية التي توصل هذا التمييز إلى أذهان المستهلكين وهذا ما تؤكد البيانات حيث نجد أن نسبة معتبرة تمثل 40% لا تقوم بالتعريف بالميزات التنافسية لها وهو ما يشكل جهداً ضائعاً وقوة كامنة غير مستغلة.

(8) المزيج التسويقي للمؤسسة: إن مسار الاستهداف الذي تطرقنا إليها إنما غايته هي توجيه المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع سوقي وفي الوقت نفسه فإن ذلك المزيج يجب أن يخدم خصائص التمييز التي ترغب المؤسسة في بثها وترسيخها في أذهان المستهلكين، وهذا ما تساءلنا عنه في المحور السادس من الاستبيان، إن البيانات المحصلة (الجدول 31) تظهر أن غالبية المؤسسات المدروسة لا تأخذ بهذه الغاية حيث أن أكثر من 60% منها لا تضع سياستها التسويقية على أساس الحاجات المختلفة للمستهلكين ولا على أساس الصورة التي تسعى إلى احتلالها في أذهانهم، هذه النتيجة تظهر مدى الخلل في وضع السياسات التسويقية والتي ستكون بلا أدنى شك مفتقدة للتناسق والتكامل فيما بينها مما يؤدي إلى إضعاف أداءها في السوق.

جدول رقم 31: تناسق المزيج التسويقي

النسبة	التكرار	متغيرات الدراسة	
45	9	نعم	هل الأنشطة التسويقية مبنية على أساس حاجات القطاعات السوقية المختلفة
55	11	لا	
100	20	الإجمالي	
40	8	نعم	هل الأنشطة التسويقية مبنية على أساس الصورة الذهنية التي تسعون إلى اكتسابها عند المستهلك
60	12	لا	
100	20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

إن انفراد كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بغاية وهدف يخصصه يقود إلى فقدان مزايا التضافر التي ستجنيها المؤسسة من خلال توجيه عناصر المزيج مجتمعة نحو هدف واحد انطلاقا من نقطة واحدة تتمثل في رغبة المستهلك.

إن الجداول التي تحصلنا عليها تلخص بعض البيانات التي تشير إلى الاتجاه العام لعناصر المزيج التسويقي من خلال طرح أسئلة عن أهم ما يميّز هذه العناصر، إن الهدف منها ليس التعمق في خصائص الممارسة التسويقية لهذا المزيج بقدر ما هو إشارة إلى بعض جوانبها.

جدول رقم 32: معرفة سلوك المستهلكين

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
90	18	نعم	هل المستهلك راض عن منتجاتكم؟
5	1	لا	
5	1	عدم	
100	20	الإجمالي	
57,89	11	نعم	هل قمتم بقياس هذا الرضا بإجراء دراسات للسوق؟
42,11	8	لا	
100	19	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

السؤال 38: هل تم إجراء تحسينات على تشكيلة منتجات المؤسسة؟

جدول رقم 33: تعديل تشكيلة المنتجات

النسبة المئوية	التكرار	البيان
75	15	نعم
25	5	لا
100	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

← إذا كان نعم فهل كان ذلك بـ :

جدول رقم 34: أشكال تعديل المنتجات

النسبة المئوية	التكرار	البيان
53,33	8	طرح منتجات جديدة
86,67	13	تعديل وتطوير منتجات حالية
13,33	2	حذف بعض المنتجات
100*	15	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

← هل كان ذلك بسبب:

جدول رقم 35: دوافع التعديل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
13,33	2	تغير في أذواق المستهلكين
26,67	4	تراجع مبيعات المؤسسة
46,67	7	رغبة المؤسسة في التنوع
13,33	2	تشبع السوق المستهدف
46,67	7	استهداف قطاعات جديدة
100*	15	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

السؤال 39: فيما يخص الأسعار هل يتم تحديدها انطلاقاً من ؟

جدول رقم 36: سياسة تحديد الأسعار

النسبة المئوية	التكرار	البيان
75,00	15	التكاليف
35,00	7	أسعار المنافسين
10,00	2	رغبة المستهلكين
100*	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

السؤال 40: كيف يتم تسيير قنوات التوزيع بمؤسستكم؟

جدول رقم 37: قنوات التوزيع

النسبة المئوية	التكرار	البيان
45,00	9	نحن نهتم بالبيع لربائنا في السوق النهائي مباشرة
20,00	4	نحن نقوم بالتوزيع عن طريق الوسطاء التجاريين
35,00	7	إننا نقوم بالتوزيع من خلال الوسطاء وكذلك في السوق النهائي
100*	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

إن نظرة فاحصة للجداول السالفة والتي تصف بعض مؤشرات المزيج التسويقي تبين مدى اعتماد المؤسسات في بناء ذلك المزيج على محددات غير محددات المستهلك، فرغم أن 90% من المجتمع المدروس عبرت عن أن المستهلك راضٍ على منتجاتها إلا أن هذا الحكم لا يبقى إلا تعبيراً عن وجهة نظر المؤسسة ولا يرقى إلى أن يكون حكماً مبنياً على منهج علمي، ذلك أن البيانات تظهر أن أكثر من 40% من المؤسسات المستجوبة لا تستند في حكمها على دراسات سوقية تقيس رضا المستهلك عن منتجاتها، إضافة إلى ذلك فإن التحسينات التي تدخلها المؤسسة على تشكيلة المنتجات تعود جلياً إلى أسباب ليس لها علاقة بحاجة المستهلك، حيث يشكل سبب تغير أذواق المستهلكين 13.33% فقط من الأسباب

الداعية إلى التحسين في حين تشكل رغبة المؤسسة في التنويع 46.66% من تلك الأسباب، وهو ما يوحي بأن المنتج يكون وفق حاجة المؤسسة وليس وفق حاجة المستهلك وهذا يناقض المفهوم التسويقي الحديث.

إن تفحص البيانات يقودنا أيضا إلى القول بأن المؤسسات مازالت تعتمد في وضع أسعارها على المدخلين التقليديين مدخل التكاليف ومدخل المقارنة مع أسعار المنافسين، دون الاهتمام بالمستهلك الذي عادة ما يشكو من ضعف في القدرة الشرائية، إن ارتفاع أسعار المواد الأولية من جهة وضعف التحكم في الأساليب التسييرية والإنتاجية التي تسمح بتخفيض التكاليف من جهة أخرى جعلت المؤسسات تمنح أهمية كبيرة للتكلفة على حساب رغبة المستهلك والقدرات التنافسية للمؤسسات الأخرى في مقابل ذلك فإننا نلاحظ وجود مؤسستين تتبعان مدخل رغبة المستهلكين في تحديد الأسعار وذلك من خلال التفاوض المباشر معهم ورغم ضالة نسبة هاتين المؤسستين والتي تمثل 10% بالمقارنة مع مجموع المؤسسات الكلي إلا أن ذلك يشكل بروز توجهات مستقبلية واضحة نحو تبني فلسفة تسويقية تنطلق من حاجة المستهلك ورغبته.

السؤال 41: كيف يتم الاتصال والترويج في مؤسستكم ؟

جدول رقم 38: الجهود الاتصالية

النسبة	التكرار	البيان
40,00	8	ببساطة عن طريق قائمة الأسعار وبعض المنشورات الدعائية والتعريفية
15,00	3	نحن نقوم بمجهودات في مجال الإشهار
45,00	9	نحن نقوم بمجهودات اتصالية متكاملة
100*	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

السؤال 42: ما هي الوسائل التي تستخدمونها في العملية الاتصالية؟

جدول رقم 39: وسائل الاتصال

النسبة المئوية	التكرار	البيان
30	6	التلفزيون
40	8	الراديو
65	13	الجرائد
60	12	اللوحات والملصقات الإعلانية
40	8	المجلات
55	11	الإنترنت
100*	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

السؤال 43: هل تقومون بتقييم وقياس أثر جهودكم التسويقية و الاتصالية؟

جدول رقم 40: تقييم الجهود التسويقية و الاتصالية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
35	7	نعم
65	13	لا
100	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

أما بالنسبة للاتصال فإن الناظر إلى بيانات الجدولين 38 و 39 يدرك مدى ضعف الجهود الاتصالية التي تبذلها المؤسسات المدروسة فنسبة 40% منها لا تقوم بعمليات اتصالية إلا من خلال قوائم الأسعار وبعض المنشورات الدعائية والتعريفية بالمؤسسة وأنشطتها والتي عادة ما تصل فقط لزبائن المؤسسة الحاليين ولا تُقدّم في غالب الأحيان إلا باتصال المستهلكين بالمؤسسة وليس العكس، ورغم أن 15% منها تبذل جهودات في الإشهار إضافة إلى أن 45% من تلك المؤسسات تعتبر أنها تقوم بجهودات اتصالية متكاملة إلا أن هذه الجهود لا يتم تقييمها وقياس الأثر الذي أحدثته لدى الفئات المستهدفة من عملية الاتصال إلا بنسبة لا تتعدى 35% من المؤسسات المدروسة وهذا ما يجعل تلك الجهود لدى بقية العينة والتي تمثل 65% ضربا من العشوائية التي قد تصيب أهدافها أو لا تصيب.

المطلب الثاني: الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الأول: إلى أي مدى تقوم الشركات في القطاع الصناعي (في عينة الدراسة) بأداء وتطبيق الأنشطة التسويقية الخاصة باستهداف السوق؟

وسعيًا للإجابة على هذا السؤال فقد اتبعنا منهجية خاصة تقضي باستخلاص أهم النشاطات التي تعكس وجود ممارسة تسويقية لمسار استهداف السوق، وذلك انطلاقًا من الأسئلة التي تضمنها الاستبيان المعد للدراسة، وقد تمثلت هذه الأنشطة فيما يلي:

- القيام بتجزئة السوق إلى قطاعات فرعية،
- تقييم القطاعات المختلفة من خلال تقدير المبيعات فيها،
- اختيار القطاعات السوقية المستهدفة،
- إعداد مخطط تسويقي للقطاع أو القطاعات المستهدفة،
- تحديد التوقع والصورة الذهنية المراد اكتسابها لدى الجمهور المستهدف،
- إعداد المخطط الاتصالي الخاص بتلك الصورة،
- التعريف بالخصائص المميزة لمنتج المؤسسة لدى المستهلكين،
- تكييف المزيج التسويقي مع حاجات القطاعات المستهدفة،
- تكييف المزيج التسويقي مع الصورة الذهنية المراد اكتسابها،
- تقييم وقياس أثر الجهود التسويقية المبذولة.

لقد اعتمدنا في تحليلنا لتلك الأنشطة على إعطاء الرموز التالية: (والتي اعتمدها أيضا في إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي)

1: ويعكس ممارسة المؤسسة للنشاط التسويقي،

0: ويعكس عدم ممارستها لذلك النشاط.

والجدول التالي يعرض نتائج هذا التحليل حسب البيانات المحصّلة من الاستبيان:

جدول رقم 41: مدى القيام بأنشطة المسار التسويقي لاستهداف السوق

%	Σ	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	متغيرات الدراسة
60	12	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	التجزئة السوقية
50	10	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	تقييم القطاعات السوقية
60	12	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	اختيار القطاعات المستهدفة
40	8	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	إعداد مخطط تسويقي لكل قطاع مستهدف
55	11	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	تحديد الصورة الذهنية (التموقع)
35	7	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	وضع مخطط اتصالي للتموقع
60	12	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	التعريف بخصائص تميز المؤسسة
45	9	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	تكيف المزيج التسويقي مع الأسواق
40	8	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	تكيف المزيج التسويقي مع التوقع
35	7	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	تقييم الجهود التسويقية والاتصالية
		2	9	9	0	5	5	0	1	8	9	1	5	9	6	1	9	4	8	2	3	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

إننا إذا اعتبرنا أن تبني المؤسسة لمسار استهداف السوق يفترض قيامها على الأقل بـ 80% من الأنشطة التسويقية الخاصة به والتي يضمها الجدول 41 ، فإن النتائج التي نخلص إليها من خلال ذلك أن عينة المؤسسات المدروسة يمكن تقسيمها إلى صنفين:

- المؤسسات التي تتبنى مسارا تسويقيا متكاملا (أو شبه متكامل) لاستهداف السوق ويقدر عددها بسبع مؤسسات أي بنسبة 35%، وهي المؤسسات 3، 5، 8، 11، 12، 18، 19.

- المؤسسات غير الممارسة لأنشطة استهداف السوق أو على الأقل غير الملمة بجميع تلك الأنشطة ويقدر عددها بـ 13 مؤسسة، أي بنسبة 65% من المؤسسات المدروسة.

والجدول التالي يبين بصورة أكثر وضوحا النسب المئوية لممارسة الأنشطة التسويقية لكلا الصنفين:

جدول رقم 42: المؤسسات الممارسة وغير الممارسة لاستهداف السوق

المؤسسات غير الممارسة		المؤسسات الممارسة		النشاطات التسويقية لاستهداف السوق
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
38,46	5	100	7	التجزئة السوقية
30,77	4	85,71	6	تقييم القطاعات السوقية
38,46	5	100	7	اختيار القطاعات المستهدفة
7,69	1	100	7	إعداد مخطط تسويقي لكل قطاع مستهدف
30,77	4	100	7	تحديد الصورة الذهنية (التموقع)
7,69	1	85,71	6	وضع مخطط اتصالي للتموقع
46,15	6	85,71	6	التعريف بخصائص تميز المؤسسة
15,38	2	100	7	تكيف المزيج التسويقي مع الأسواق
7,69	1	100	7	تكيف المزيج التسويقي مع التموقع المرغوب
46,15	6	14,29	1	تقييم الجهود التسويقية والاتصالية
/	13	/	7	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

إن ملاحظة هذه النتائج تقودنا إلى القول بأن المؤسسات التي تتبنى مسار استهداف السوق لا تتفاوت فيما بينها في ممارسة الأنشطة المتعلقة به، فهي تلم بمعظم تلك الأنشطة فيما عدا قيامها بقياس أثر جهودها التسويقية والاتصالية والذي يعتبر نشاطا مهما للغاية يكمل المسار التسويقي لاستهداف السوق

ويراقب نتائجه التي أفضى إليها، وفي المقابل فإن الصنف الآخر من المؤسسات والتي لا تتبنى ذلك المسار تتفاوت إلى حد ما في أداء أنشطته التسويقية فهي مثلاً تمارس التجزئة السوقية بنسبة 38.46% في حين أنها لا تعد المخططات التسويقية المناسبة للقطاعات الناتجة إلا بنسبة 7.69%، وما يجدر ملاحظته من خلال البيانات في الجدول 42 هو ممارسة هذا الصنف لتقييم أثر الجهود التسويقية بنسبة 46.15% وهي نسبة معتبرة إذا ما قارناها بالمؤسسات في الصنف المتبنى لاستهداف السوق والذي لا يمارس هذا التقييم إلا بنسبة 14.29%، وهو تناقض لم يمكننا تفسيره من خلال البيانات الموجودة لدينا عن تلك المؤسسات، فقد يكون ذلك راجعاً إلى بساطة الجهود التي تبذلها المؤسسات غير الممارسة للاستهداف، هذه الجهود البسيطة التي لا تستلزم إمكانات ضخمة لقياس وتقييم آثارها على عكس النشاطات التسويقية المعقدة والتي تتطلب إمكانات ووسائل قد لا تتوفر عليها المؤسسات التي تقوم بتلك النشاطات.

السؤال الثاني: إذا كانت هناك مؤسسات تتبنى إلى حد ما مساراً متكاملًا لاستهداف السوق، فهل توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في تطبيق الأنشطة التسويقية بينها وبين تلك التي لا تتبنى ذلك المسار التسويقي؟

وللإجابة على هذا السؤال فإنه يتم اختبار الفرضين التاليين، فرض العدم H_0 القائل بانتفاء الفروق بين المؤسسات في ممارسة الأنشطة التسويقية، في مقابل الفرض البديل H_a القائل بوجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في ممارسة الأنشطة التسويقية بين المؤسسات التي تتبنى مسار استهداف السوق وبين التي لا تتبناه، إن هذا الاختبار يتم من خلال إحصائية مربع كاي* $Chi\ square$ والتي تقيس معنوية الفروق بين المتغيرات، إن نتائج هذا الاختبار يوضحها الجدول التالي:

* يتم اختبار فرضية العدم ضد الفرضية البديلة باستخدام إحصائية $Chi\ square$ التي لها درجة حرية $(c-1)(r-1)$ حيث أن r يمثل عدد الصفوف و c عدد الأعمدة وحسب الصيغة التالية:

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث أن O_i يمثل التكرار المشاهد و E_i مثل التكرار المتوقع، ويحتسب تصحيح Yates للاستمرارية $Continuity\ Correction$ في حالة أن درجة الحرية تساوي واحد أي في جداول 2×2 حسب الصيغة التالية:

$$X^2 = \sum \frac{(|O_i - E_i| - 1/2)^2}{E_i}$$

(سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد 2003، ص: 110)

جدول رقم 43: اختبار الفروق في الممارسة التسويقية

مستوى الدلالة <i>p-value</i>	معامل الاقتران <i>Phi</i>	درجة الحرية <i>df</i>	مربع كاي <i>Chi-square</i>	النشاطات التسويقية لاستهداف السوق
0,007	0,599	01	7,179	التجزئة السوقية
0,019	0,524	01	5,495	تقييم القطاعات التسويقية
0,007	0,599	01	7,179	اختيار القطاعات المستهدفة
0,000	0,899	01	16,154	إعداد مخطط تسويقي لكل قطاع مستهدف
0,003	0,664	01	8,811	تحديد الصورة الذهنية (التموقع)
0,000	0,780	01	12,175	وضع مخطط اتصالي للتموقع
0,085	0,385	01	2,967	التعريف بخصائص تميز المؤسسة
0,000	0,811	01	13,162	تكييف المزيج التسويقي مع الأسواق المستهدفة
0,000	1,000	01	20,000	تكييف المزيج التسويقي مع التموقع المرغوب
0,154	0,319	01	2,031	تقييم الجهود التسويقية والاتصالية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات *spss*

وحسب القاعدة العامة* وبالنظر إلى قيم Chi^2 للأنشطة التسويقية ومستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية) فإننا نرى أن معظم قيم *p-value* هي أقل من 0.05 (باستثناء نشاطي التعريف بخصائص التميز وقياس أثر الجهود التسويقية أين نجد أن $p-value > 0.05$) وهذا يدعونا إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بمستوى دلالة 5%، ومنه فإن هناك فروقا ذات دلالة معنوية في تطبيق الأنشطة التسويقية بين المؤسسات الممارسة لاستهداف السوق والمؤسسات غير الممارسة وهذا يعبر عن عدم تجانس في ممارسة النشاط التسويقي، إن عدم التجانس هذا يسنده معامل الاقتران *Phi* الذي يفوق في مجمل الأنشطة 0.52 وهو ما يعني وجود اختلاف بين المتغيرات وبالرجوع إلى الجدول نجد أن هذا التجانس

* حيث تحتسب X^2 وتعرف بـ X^2 المحسوبة $X^2(cal)$ ويجري مقارنتها بقيمة X^2 الجدولية $X^2(tab)$ عند مستوى دلالة α وترفض H_0 في حالة أن $|X^2(cal)| \geq X^2(tab)$ حيث أن قيمة X^2 الجدولية تستخرج من جداول توزيع X^2 ومستوى دلالة α .
إن الطريقة الثانية المستخدمة في الاختبار تعتمد على القيمة الاحتمالية *p-value* وتتميز على الطريقة الأولى كونها لا تحتاج لاستخدام جداول التوزيعات ويتم احتسابها مباشرة من قبل برنامج *spss* وهي القيمة *Sig* في جدول المخرجات (انظر الملحق 05) ويمكن تعريف *p-value* بأنها أقل قيمة لـ α ترفض عندها فرضية العدم، حيث نرفض العدم إذا كانت *p-value* أقل من α .
(سعد زغلول بشير، مرجع سابق، ص: 121).

إنما يكون فقط في نشاط التعريف بخصائص التميز أين يتبين أن تلك المؤسسات لا تتفاوت كثيرا في تبنيها لهذا النشاط التسويقي.

السؤال الثالث: إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات في ممارسة أنشطة استهداف السوق، فهل يمكن أن تعزى هذه الفروق إلى خصائص مصلحة النشاط التسويقي، ومؤهلات المسؤول عنها؟

وللإجابة على هذا السؤال فإننا يمكن أن نختبر الفروض التالية:

الفرض الأول H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة الأنشطة التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى نوعية المصلحة المسؤولة عن تلك الأنشطة، إن كانت تسويقية، تجارية، مصلحة مبيعات...؟

الفرض الثاني H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة الأنشطة التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى تخصيص ميزانية مستقلة لتلك الأنشطة؟

الفرض الثالث H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة النشاطات التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى التخصص العلمي للمسؤول عن هذه النشاطات؟

الفرض الرابع H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة الأنشطة التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى تلقي هذا المسؤول للتدريب والتكوين في مجال التسويق؟

ولاختبار هذه الفروض فإننا نلجأ إلى مربع كاي Chi^2 من أجل معرفة العلاقة بين اختلاف الممارسة التسويقية واختلاف خصائص مصلحة النشاط التسويقي والمسؤول عنها، إن نتائج هذا الاختبار يوضحها الجدول 44.

وكما نلاحظ من نتائج الجدول فإن مستوى دلالة إحصائية Chi^2 للمتغيرات التابعة للاختبار هي أكبر من 0.01 وفي جميع الأنشطة تقريبا، وهو ما يدعونا إلى قبول فرض العدم بالنسبة لجميع الخصائص وذلك عند مستوى دلالة معنوية 1%، وعليه فإنه لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة الأنشطة التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى اختلافها في الخصائص المختارة: المصلحة المسؤولة، تخصيص ميزانية مستقلة، التخصص العلمي للمسؤول عن هذه النشاطات، وتلقي هذا المسؤول للتدريب والتكوين.

و فقط عند مستوى دلالة معنوية 5% يمكننا أن نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل بالنسبة للمصلحة المسؤولة وتخصيص الميزانية أين أظهر الاختبار أن هناك اختلافات معنوية في ممارسة بعض الأنشطة التسويقية يمكن أن تعزى إلى هذين المتغيرين ، وبغض النظر عن الممارسة الجزئية لبعض

جدول رقم 44: اختبار Chi^2 لمعنوية الفروق التي تعزى إلى الخصائص المختلفة

تلقي التدريب والتكوين		تخصيص المسؤول عن النشاط التسويقي		تخصيص ميزانية مستقلة للنشاط التسويقي		المصلحة المسؤولة عن النشاط التسويقي		النشاطات التسويقية لاستهداف السوق
<i>p-value</i>	X^2	<i>p-value</i>	X^2	<i>p-value</i>	X^2	<i>p-value</i>	X^2	
0,690	0,159	0,024	1,481	0,444	0,586	0,035	4,444	التجزئة السوقية
0,329	0,952	0,136	2,222	0,639	0,220	0,010	6,667	تقييم القطاعات السوقية
0,690	0,159	0,224	1,481	0,444	0,586	0,035	4,444	اختيار القطاعات المستهدفة
0,550	0,357	0,068	3,333	0,035	0,432	0,002	10,000	إعداد مخطط تسويقي لكل قطاع مستهدف
0,492	0,471	0,178	1,818	0,043	4,105	0,194	1,684	تحديد الصورة الذهنية (التموقع)
0,919	0,010	0,042	4,127	0,000	1,217	0,015	5,934	وضع مخطط اتصالي للتموقع
0,550	0,357	0,761	0,093	0,444	0,586	1,000	0,000	التعريف بخصائص تميز المؤسسة
0,769	0,870	0,099	2,716	0,081	3,039	0,069	3,300	تكييف المزيج التسويقي مع الأسواق المستهدفة
0,919	0,100	0,042	4,127	0,044	4,060	0,015	5,934	تكييف المزيج التسويقي مع التموقع المرغوب
0,260	1,266	0,274	1,197	0,658	0,196	0,417	0,659	تقييم الجهود التسويقية والاتصالية
0,919	0,010	0,042	4,127	0,012	6,282	0,015	5,934	تبي المسار التسويقي لاستهداف السوق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات *spss*

الأنشطة التسويقية فإنه بالنسبة إلى التنبّي الكلي للمسار التسويقي لاستهداف السوق فقد أظهرت إحصائية Chi^2 أنه عند نفس مستوى الدلالة المعنوية أي 5% يمكن أن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل لمعظم الخصائص باستثناء تلقي التدريب والتكوين أين تبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي أكبر من 0.05 ($p\text{-value} = 0.919 > 0.05$) ، وعليه فإن هناك فروقا إحصائية ذات دلالة معنوية في تبني المسار الكلي لاستهداف السوق يمكن أن نعزوها إلى المتغيرات التالية: المصلحة المسؤولة عن النشاطات التسويقية، تخصيص ميزانية مستقلة لها، التخصص العلمي للمسؤول عنها، إن إحدى الفرضيات لاختبار $Chi\ square$ في الجداول من نوع 2×2 تنص على أن التكرار المتوقع Ei يجب ألا يقل عن 5 بأي حال لأي من خلايا الجدول وإلا فإن الاختبار قد يقود إلى نتائج مضللة¹، وهو ما لم يتحقق في كثير من خلايا جداول بياناتنا (انظر الملحق 06) مما يستوجب توخّي الحذر في اعتماد نتائج الاختبار، ومن أجل توكيد تلك النتائج أو نفيها سنلجأ إلى اختبار الفروض بإحصائية أخرى هي تحليل التباين لمعيار واحد $One\ way\ ANOVA$ والذي يستخدم لغرض بيان أي اختلافات في نتائج متغيرات محددة تعزى إلى متغير آخر، إن نتائج هذا الاختبار يمكن أن نعرضها كما يلي:*

الفرض الأول H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة الأنشطة التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى نوعية المصلحة المسؤولة عن تلك الأنشطة إن كانت تسويقية، تجارية، مصلحة مبيعات...؟

وتبيّن من نتائج اختبار الفرض الأول أن قيمة F المحسوبة عند مستوى دالة 0.011 ودرجات حرية (18-1) هي (8.141) وبما أن قاعدة القرار تنص على أنه إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% فإن الفرض العدمي H_0 يرفض و يقبل الفرض البديل H_a ، وعليه ووفقا للنتائج الموضحة في الجدول 45 فإننا نرفض العدمية ونقبل الفرض البديل مؤكدين (كما أثبت اختبار Chi^2) وجود فروقات ذات دلالة في

¹ سعد زغلول بشير، مرجع سابق، ص: 113

* اختبار تجانس التباين $homogeneity\ of\ variances$ إن أحد أهم الفرضيات التي ينبغي توفرها عند إجراء تحليل التباين $ANOVA$ هو تجانس تباين المعاملات (المعالجات) وفي حالة عدم تحقق هذا الشرط فإن ذلك سوف يؤدي إلى قرارات خاطئة عند اختبار الفرضية الخاصة بتحليل التباين، إن برنامج $spss$ يوفر اختبارا لتجانس التباين هو $Levene\ test$ حيث تختبر فرضية العدم القائلة بتجانس تباين المعاملات ضد الفرضية البديلة القائلة بعدم تجانس التباين، و عندما تكون التباينات غير متجانسة فإن ذلك يؤدي إلى عدم تحقق الشرط، وفي هذه الحالة غالبا ما يتم إجراء تحويلات على البيانات $Transformation$ لضمان تجانس التباين من أجل صلاحية اختبار تحليل $ANOVA$ (سعد زغلول بشير، مرجع سابق، ص: 99).

إن نتيجة اختبار فرض العدم (تجانس التباين) ضد الفرض البديل (عدم تجانس التباين) لمعالجات دراستنا باستخدام إحصائية $Levene$ بيّنت أن قيمة $p\text{-value}$ المرافقة لإحصائية $Levene$ لجميع المتغيرات هي أكبر من 0.05 (انظر الملحق 07) وهذا يدعونا إلى قبول فرض العدم القائل بتجانس التباينات وتوفير الشرط لإجراء اختبار تحليل التباين فأنوفا.

تطبيقات المؤسسات للنشاط التسويقي تعزى إلى نوعية المصلحة المسؤولة عن ذلك النشاط إن كانت تحت مسمى التسويق أم غير ذلك.

جدول رقم 45: اختبار F لمعنوية الفروق التي تعزى إلى نوعية

مصلحة النشاط التسويقي

Signification P-value القيمة الاحتمالية	F	Moyenne des carrés متوسط المربعات	ddl درجة الحرية	Somme du carrés مجموع المربعات	مصادر التباين
0,011	8,141	68,167	1	68,167	التباين المفسر
		8,385	18	150,933	التباين غير المفسر
			19	219,200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات *spss*

الفرض الثاني H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة الأنشطة التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى تخصيص ميزانية مستقلة لتلك الأنشطة؟

ولاختبار هذا الفرض استخدمنا أيضا تحليل التباين ANOVA وتبين النتائج أن قيمة F المحسوبة عند مستوى دالة معنوية ($p\text{-value} = 0.043 > 0.05$) ودرجات حرية (1-18) هي (4.725)، وعليه ووفقا لهذه النتائج الموضحة في الجدول 46 فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيقات النشاط التسويقي تعزى إلى تخصيص ميزانية لذلك النشاط (وهذا يثبت النتيجة السابقة لاختبار Chi^2).

جدول رقم 46: اختبار F لمعنوية الفروق التي تعزى إلى تخصيص

ميزانية مستقلة لمصلحة النشاط التسويقي

Signification P-value القيمة الاحتمالية	F	Moyenne des carrés متوسط المربعات	ddl درجة الحرية	Somme du carrés مجموع المربعات	مصادر التباين
0,043	4,725	45,574	1	45,574	التباين المفسر
		9,646	18	173,626	التباين غير المفسر
			19	219,200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات *spss*

الفرض الثالث H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة النشاطات التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى التخصص العلمي للمسؤول عن هذه النشاطات؟

إن تحليل التباين للفرض الثالث يبين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق الأنشطة التسويقية بين المؤسسات المدروسة تعزى إلى التخصص العلمي للمسؤول عن تلك الأنشطة، أي أن المسؤولين الذين كانوا يحملون شهادات في تخصص التسويق كانت توجهاتهم نحو المسار التسويقي للاستهداف السوق مماثلة لتوجهات حاملي الشهادات في تخصصات أخرى، وهذا ما تؤكد قيمة F المحسوبة والتي تساوي (4.725) عند مستوى معنوية 0.106 ودرجات حرية (1-18)، والجدول 47 يبين ذلك، وعلى هذا نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل.

جدول رقم 47: اختبار F لمعنوية الفروق التي تعزى إلى التخصص

العلمي لمسؤول النشاط التسويقي

Signification P-value القيمة الاحتمالية	F	Moyenne des carrés متوسط المربعات	ddl درجة الحرية	Somme du carrés مجموع المربعات	مصادر التباين
0,106	2,901	30,422	1	30,422	التباين المفسر
		10,488	18	188,778	التباين غير المفسر
			19	219,200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات *spss*

الفرض الرابع H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في ممارسة الأنشطة التسويقية بين المؤسسات تعزى إلى تلقي هذا المسؤول للتدريب والتكوين في مجال التسويق؟

أما اختبار F ANOVA للفرض الرابع فقد بينت نتائجه أنه عند مستوى دلالة معنوية 5% لا توجد فروق بين المؤسسات في تطبيقها للأنشطة التسويقية المعنية بالدراسة يمكن أن تعزى إلى تلقي التدريب والتكوين، أي أن الأفراد الذين تلقوا تدريبا وتكوينا في مجال التسويق والذين لم يتلقوه كانت اتجاهاتهم نحو تبني المسار التسويقي لاستهداف السوق متماثلة ويؤكد هذا القيمة الاحتمالية لاختبار تحليل التباين والتي كانت أكبر من 5% ($p\text{-value} = 0.761 > 0.05$) وعليه نقبل فرض العدم ونرفض البديل، والجدول 48 يوضح نتائج اختبار الفرض الرابع.

جدول رقم 48: اختبار F لمعنوية الفروق التي تعزى

إلى تلقي التدريب والتكوين

Signification P-value القيمة الاحتمالية	F	Moyenne des carrés متوسط المربعات	ddl درجة الحرية	Somme du carrés مجموع المربعات	مصادر التباين
0,761	0,095	1,152	1	1,152	التباين المفسر
		12,114	18	218,048	التباين غير المفسر
			19	219,200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات *spss*

السؤال الرابع: إذا كانت هناك ممارسة تسويقية معينة فهل هذه الممارسة مبنية على تبني ذهنية تسويقية متعلقة بالمفهوم الاستراتيجي للتسويق، بمعنى آخر هل المؤسسات التي تتبنى أكثر المفاهيم التسويقية هي التي تمارس أكبر عدد من الأنشطة التسويقية محل الدراسة؟

إن المفهوم الاستراتيجي للتسويق يقتضي أن يكون المستهلك هو لبَّ اهتمام جميع العاملين بالمؤسسة أو على الأقل اهتمام الإدارة العليا بها، وذلك يتحقق من خلال إعطاء الوظيفة التسويقية مكانتها بين الوظائف الأخرى كموجه للإستراتيجية العامة للمؤسسة نحو إشباع حاجات السوق المستهدف، إن هذا التوجيه لن يتأتى إلا عبر دراسة السوق التي تكشف عن طبيعة حاجات ورغبات المستهلكين، ولذلك فإن تبني المفهوم التسويقي الاستراتيجي يستلزم توفر تلك المفاهيم والأنشطة في المؤسسة والتي تعكس الذهنية التسويقية فيها، والجدول التالي يوضح مدى تبني المؤسسات المدروسة لمختلف تلك المفاهيم (والتي كانت محور أسئلتنا في الجزء الثالث من الاستبيان).

جدول رقم 49: مدى تبني المؤسسات لمختلف المفاهيم التسويقية

%	Σ	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المفاهيم التسويقية
45	9	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	الاهتمام بالمستهلك
70	14	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	إجراء دراسة السوق
40	8	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	أهمية الوظيفة التسويقية
30	6	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	الدور الاستراتيجي للتسويق
45	9	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	دور المسؤول التسويقي في اتخاذ القرار
46	0	1	4	1	1	4	4	1	3	2	1	3	4	2	2	2	5	4	1	1		إجمالي المفاهيم المتبناة
		2	9	9	0	5	5	0	1	8	9	1	5	9	6	1	9	4	8	2	3	مجموع الأنشطة التسويقية المؤداة *

المصدر: من إعداد الطالب

* لقد تم استخراج مجموع أداء النشاطات التسويقية الخاصة باستهداف السوق من بيانات الجدول 41.

ومن أجل تفادي عدم توفر الشرط السابق (المتعلق بكون التكرارات النظرية المطلقة يجب أن تكون أكبر من 5) سنلجأ إلى الإجابة عن السؤال الرابع من خلال اختبار الارتباط الخطي *R de Pearson* من أجل معرفة مدى العلاقة بين تبني المفاهيم التسويقية وأداء النشاط التسويقي، وفي سبيل تحقيق ذلك قمنا بتجميع المتغيرات الخاصة بكل مؤسسة في كل المفاهيم والأنشطة (كما يوضح الجدول 49) لقياس الارتباط فيما بينها، إن معامل الارتباط المعطى من خلال برنامج *spss* هو $R=0.354$ ورغم أن هذا المعامل يدل على وجود ارتباط ضعيف بين متغيري المفاهيم والأنشطة إلا أننا سنلجأ إلى تأكيد أو نفي هذا الضعف من خلال اختبار معنوية الارتباط ونضع من أجل ذلك الفرضين التاليين:

H_0 : الارتباط غير معنوي ولا يختلف عن الصفر. $H_0 : p=0$

H_a : الارتباط معنوي ويختلف عن الصفر. $H_a : p \neq 0$

ولاختبار الفرضين نستخدم إحصائية T التي تقيس معنوية الارتباط*، إن قيمة T التي يعطيها البرنامج الإحصائي هي 1.605 وعندها فإن مستوى الدلالة يساوي ($p\text{-value} = 0.063 > 0.05$)، وهذا يشير إلى أن الارتباط بين تبني المفاهيم التسويقية وأداء الأنشطة لا يختلف معنوياً عن الصفر عند مستوى دلالة معنوية 5%، وبالرجوع إلى بيانات الجدولين 41 و 49 نجد أن ثلاث مؤسسات فقط من بين تلك التي تمارس نشاطاً متكاملًا لاستهداف السوق تستند في ذلك على تبني معظم (وليس كل) المفاهيم التسويقية التي نحن بصدددها، وهو ما يؤكد قبول فرض العدم والذي ينص على أن المؤسسات لا تستند في أداءها لنشاطاتها التسويقية على ذهنية تسويقية تتبنى المفهوم الاستراتيجي للتسويق.

السؤال الخامس: هل عوامل البيئة التسويقية في الجزائر والتي شملت اثني عشر عامل تعوق المؤسسات في ممارستها للعملية التسويقية أم لا؟

إن الهدف من صياغة هذا السؤال هو التعرف على وجهة نظر مسؤولي التسويق حول البيئة التسويقية الجزائرية ومناخها الاقتصادي، فهل هذه البيئة تساعد العاملين التسويقيين في المؤسسات الجزائرية على تطبيق المعارف الحديثة في التسويق أم أنها بيئة مليئة بالعوائق والعراقيل التي تحد من تبني تلك المعارف،

* لاختبار فرض العدم $H_0 : p=0$ ضد الفرض البديل $H_a : p \neq 0$ نستخدم T التي تتبع توزيع T بدرجة حرية $n-k$ حيث أن n يمثل حجم المجتمع و k عدد المتغيرات كما يلي:

$$T = r \frac{\sqrt{n-k}}{\sqrt{1-r^2}} = 0.354 \frac{\sqrt{20-2}}{\sqrt{1-0.125}} = 1.605892$$

ويمكننا الحصول على مستوى الدلالة المعنوية $p\text{-value}$ والتي يحسبها برنامج *spss* باستعمال الدالة التجميعية لتوزيع T كما يلي:

$$1\text{-CDFT}(1.605, 18) = 0.063 \text{ (انظر الملحق 08)}$$

لقد اخترنا من أجل ذلك اثني عشر عنصرا كعوامل بيئية متغيرة جعلناها في الجزء الأخير من الاستبيان اعتمادا على مراجع وأدبيات في موضوع التسويق في المؤسسات بصورة عامة وفي المؤسسة الجزائرية بصورة خاصة، كما حددنا في الاستبيان وفي الحاسب الآلي درجة العائق حسب التصنيف التالي (ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي): 1= لا يوجد عائق، 2= العائق ضعيف، 3= العائق متوسط، 4= العائق كبير، 5= العائق كبير جدا، والجدول 50 يعرض نتائج الاختبارات الإحصائية من متوسط حسابي وانحراف معياري للإجابة على هذا السؤال:

جدول رقم 50: نتائج اختبار عوامل البيئة التسويقية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات عوائق تطبيق الأنشطة التسويقية	الرقم
0,9177	4,00	عدم الاستقرار الاقتصادي	01
1,6819	2,75	عدم الاستقرار السياسي	02
1,2344	3,05	تعقد القوانين المتعلقة بالنشاط التجاري	03
0,5525	4,10	نقص الوعي والثقافة الاستهلاكية لدى الفئات المستهدفة	04
0,8870	4,05	عدم احترام المنافسين للقوانين المنظمة للسوق والمنافسة	05
1,0513	3,50	نقص البيانات والمعلومات التسويقية عن المستهلكين والمنافسين	06
1,5035	3,55	نقص الإطارات المؤهلة في مجال التسويق	07
1,3485	2,85	التركيز على الكفاءات التقنية الإنتاجية بدل المهارات التسويقية	08
1,8028	2,75	التركيز على تعظيم الربح في الأجل القصير	09
0,9987	3,55	محدودية البرامج التدريبية في مجال التسويق	10
0,9333	4,15	نقص التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	11
1,3917	3,40	عدم وجود فرص لمسؤول التسويق للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة	12

المصدر: من إعداد الطالب

تظهر النتائج المبينة في الجدول 50 أن المتوسط الحسابي لأغلب العناصر الواردة كعوامل تعيق الأنشطة التسويقية المختلفة كان أكبر من 3، ولم يُستثنَ من هذه العوامل إلا ثلاثة فقط، وهذا يشير بوجه عام إلى أن البيئة الجزائرية ومناخها الاقتصادي قد يعيقان المؤسسات في القطاع الصناعي في تطبيق المعارف والمهارات التسويقية الحديثة لديها، فالعوامل الثلاثة التي تم استثناءها هي: عدم الاستقرار السياسي بمتوسط حسابي قدره 2,75 وانحراف معياري 1,6819، التركيز على الكفاءات التقنية بدل المهارات التسويقية بمتوسط حسابي قدره 2,85 وانحراف معياري 1,3485، والتركيز على تعظيم الربح في الأجل القصير بمتوسط حسابي قدره 2,75 وانحراف معياري 1,8028، وحتى هذه العوامل التي استثناها وبالنظر إلى انحرافاتها المعيارية ومتوسطاتها الحسابية والتي تفوق 2,5 يمكن أن نعتبرها كعوامل تميل إلى إعاقة النشاط التسويقي في المؤسسات المعنية رغم أنها اعتبرت الأقل إعاقة حسب متوسطاتها الحسابية، في المقابل فإن العوامل التي عبر المستجوبون عن أنها تمثل أكبر العوائق في وجه تطبيق المعارف التسويقية هي: عدم الاستقرار الاقتصادي بمتوسط حسابي 4,00، نقص الوعي والثقافة الاستهلاكية لدى الفئات المستهدفة بمتوسط حسابي قدره 4,10، عدم احترام المنافسين للقوانين المنظمة للسوق والمنافسة وقد بلغ متوسطه حسابي 4,05، نقص التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة والتي حازت على أكبر متوسط حسابي به 4,15.

إن هذه النتائج تعد مقبولة ومعقولة إلى حد كبير لأن العوامل التي أثبتت إعاقتها للنشاط التسويقي تحكي واقع المجتمع والبيئة الجزائرية، فالسوق الجزائري يعاني منذ مدة من أزمات اقتصادية انعكست على الأداء التسييري للمؤسسات العاملة فيه، إضافة إلى أن نقص الوعي لدى الأفراد المستهلكين جعلهم ينبهرون بكل ما هو غربي (أجنبي) في مقابل ازدياد كل سلعة ذات صنع محلي (رغم جودتها في كثير من الأحيان)، أما عدم احترام المنافسين للقوانين والأنظمة فإننا نلمس ذلك جليا من خلال معاناة المؤسسات الجزائرية من ظاهرة الاستيراد (غير الشرعي)، والتهريب، إضافة إلى التقليد الذي اعتبره الكثيرون ظاهرة تهدد المنتج الوطني، وبالإضافة إلى هذه العوائق فإنه ورغم تعدد الجامعات والكليات وكذلك مكاتب الدراسات بالجزائر إلا أن تخصص التسويق فيها لا يوجد بالحجم الكافي مما يؤدي ورود كل من نقص الكفاءة المؤهلة في مجال التسويق، ومحدودية البرامج التدريبية، إضافة إلى نقص البيانات التسويقية عن المستهلكين والمنافسين كعوائق في وجه تطبيق الأنشطة التسويقية.

وسعيا في الحصول على نتيجة دقيقة وشاملة لجميع العوامل البيئية موضع الدراسة والمتعلقة بالسؤال الخامس من البحث القائم على معرفة وجهة نظر مديري النشاط التسويقي حول عوامل البيئة التسويقية

الجزائرية ومدى درجة العائق فيها، فقد استخدمنا كلا من المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري والاختبار التائي (*t-test*) بهدف اختبار فرض العدم والذي ينص على أن مسؤولي التسويق في المؤسسات الجزائرية يرون أن أغلب العوامل البيئية المذكورة لا تعد عوائق في وجه تطبيق الأنشطة التسويقية في مقابل الفرض البديل وهو أن المسؤولين يعتقدون أن تلك العوامل تعد عوائق أمام تطبيق النشاط التسويقي (انظر الملحق 08) والجدول 51 يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم 44: اختبار *T-test* لعوامل البيئة التسويقية

العناصر	العدد	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	<i>t-test</i> الإختبار التائي	<i>df</i> درجات الحرية	<i>P-value</i> القيمة الاحتمالية
مجموع عبارات عوامل البيئة التسويقية	20	3,4750	0,6606	23,523	19	0,000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات *spss*

فكما نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات العوامل البيئية قد بلغ 3,4750 والانحراف المعياري 0,6606 وقيمة *t* بلغت 23,523 ومستوى *P-value* = 0,000 وهو أقل من 0,01 ، وبناء على تلك النتائج فإنه وعند مستوى دلالة معنوية 1% يمكن رفض فرض العدم وإثبات الفرض البديل أي أن مسؤولي التسويق في المؤسسات الجزائرية يعتقدون أن أغلب العوامل البيئية الواردة في الاستبيان تعد عوائق في وجه تبني وتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة في مؤسساتهم.

خلاصة

من خلال هذا الفصل الأخير تعرفنا على جانب من واقع التطبيقات التسويقية في المؤسسات الجزائرية التي شملتها الدراسة فبعد أن عرضنا في المبحث الأول الأداة المستعملة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان وإلى نتائج اختبارات صدق وثبات هذه الأداة، انتقلنا في المبحث الثاني إلى تحليل تلك البيانات التي تحصلنا عليها والذي جزأناه إلى محورين، كان المحور الأول مخصصاً للتحليل الوصفي للمعلومات أين خلصنا إلى ضعف تبني النشاطات التسويقية في المؤسسات المدروسة كإجراء تجزئة سوقية دون القيام بدراسة للسوق أو كالحكم على رضا المستهلك من غير البحث في حقيقة سلوكه تجاه المنتج المعروض عليه إضافة إلى إهمال دور الوظيفة التسويقية في نجاح المؤسسة وتغلبها على الأخطار التي تتهددها، رغم اعتراف معظم المستجوبين بأن المشاكل التي تعاني منها مؤسساتهم هي بالدرجة الأولى مشاكل تسويقية. أما المحور الثاني فقد خصصناه للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال استخدام بعض الاختبارات الإحصائية على البيانات المحصلة بنيتة توكيد أو نفي الفرضيات الموضوعية وقد توصلنا من خلال ذلك إلى أن 35% من المؤسسات المدروسة تتبنى مساراً متكاملًا (أو شبه متكامل) لاستهداف السوق في حين أثبت اختبار Chi^2 أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في ممارسة النشاطات التسويقية بين المؤسسات المدروسة، وأثبت اختبار $ANOVA F$ أن هناك فروقاً في تلك الممارسة تعزى إلى نوعية المصلحة المسؤولة عن هذه النشاطات وإلى تخصيص ميزانية مستقلة تغطي تكاليفها كما بين ذات الاختبار أن لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى إلى التخصص العلمي للمسؤول عن الأنشطة التسويقية أو إلى تلقي هذا المسؤول للتدريب والتكوين في مجال التسويق، إضافة إلى ذلك فقد خلصنا في هذه الدراسة إلى أن المؤسسات لا تستند في ممارستها للنشاط التسويقي إلى فلسفة تسويقية معينة بل إن نشاطاتها هي أعمال معزولة عن أي ذهنية تسويقية وهذا ما بينه معامل الارتباط الضعيف بين أداء نشاطات استهداف السوق وتبني المفهوم الاستراتيجي للتسويق، هذا الضعف أكده الاختبار الخاص بمعنوية الارتباط والتي كانت أكبر من 5% حيث تشير إلى أن الارتباط لا يختلف معنويًا عن الصفر وبالتالي فإنه لا علاقة بين الممارسة التسويقية وبين تبني المفهوم التسويقي، كما خلصت الدراسة في النهاية إلى أن المسيرين في المؤسسات المعنية يعتبرون العوامل البيئية في الاقتصاد والمجتمع الجزائري تعرقل وتعيق تبني وممارسة النشاط التسويقي.

الختامة

لقد شهد الاقتصاد الجزائري تحولات وإصلاحات عميقة في شتى المجالات، الأمر الذي يستلزم من المؤسسات الوطنية أن تعيد النظر في استراتيجياتها حتى تضمن تلبية حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرقبين وحتى تستحوذ لنفسها على حصة سوقية معتبرة، ومن أجل ذلك فإن المسار التسويقي لاستهداف السوق يقدم أساسا هاما تبنى عليه خيارات المؤسسة فيما يخص سياساتها التسويقية، ومن منطلق هذه الأهمية حاولنا دراسة واقع ذلك النشاط التسويقي في المؤسسة الجزائرية، إن دراستنا لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية أدت بنا إلى الوقوف على بعض العوائق والعراقيل التي تقف حائلا دون تبني تلك المؤسسات للممارسة التسويقية بصفة عامة والتي يمكن أن نذكر أبرزها فيما يلي:

✓ عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات بأن استمرار مشروعاتهم ونجاحها وتجنبها التعثر من فترة لأخرى إنما يكون من خلال التسويق، والمؤسسات التي تعتمد ذلك تمتلك القدرة على مواجهة المنافسة فضلا عن ضمان تحقيق الأرباح المسوق بدراسة المستهلكين واحتياجاتهم، إن إصرار العديد من هؤلاء المسيرين على العمل وفقا لأساليب إدارية تقليدية فضلا عن إتباعهم لإستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم دون التفكير في التغيير نحو الأحسن واعتبارهم التسويق وظيفة ثانوية يجعل المشكلات التسويقية جانبا مهما من معوقات نجاح مؤسساتهم.

✓ ضعف الخبرة في الممارسات التسويقية لدى المسؤولين في المؤسسات وشعورهم بعدم القدرة على المنافسة بسبب نقص الإمكانيات والتكاليف المرتفعة للإنتاج بالمعايير العالمية الحديثة، وكذلك غياب تكوين حقيقي مرفوق بتقييم للأداء خاصة في مجال التسويق نتيجة تعود هذه المؤسسات على العمل في سوق يتميز بالاستقرار النسبي، العرض فيه أقل من الطلب.

✓ عدم إدراك بعض المؤسسات لأهمية التخصص في مجال إدارة الأعمال، فمن الخطأ أن نجد أكثر من ثلث المسؤولين عن النشاط التسويقي في المؤسسات المدروسة يحملون شهادات في تخصصات غير تسييرية كالمهندسة والميكانيك... ذلك أن هناك فروقا جوهرية بين التخصص الهندسي الإنتاجي والتخصص التسويقي الإداري.

✓ عدم تمتع المسؤول عن النشاطات التسويقية بالسلطة الكافية داخل المؤسسة والتي تسمح له باتخاذ (أو المشاركة في اتخاذ) قرارات تخص الاستراتيجية العامة للمؤسسة، إن المكانة الضعيفة التي يحتلها تنظيما تخلق العديد من المشاكل بين مختلف المصالح- في ظل ضعف التنسيق بينها- مما يؤدي إلى تصلب تنظيمي يظهر في احتكار للمعلومات (من طرفه أو طرف غيره) يقود إلى قرارات غير مدروسة... كل هذا يؤدي إلى ارتفاع ما يعرف في أدبيات التسيير بالتكاليف الخفية.

✓ الاهتمام المركز من جانب الإدارة العليا والعاملين فيها على الإنتاج باعتباره مصدرا للقيمة المضافة وأن التطور والتنمية لا تتحققان إلا من خلاله في حين ينظر للتسويق (في كثير من الأحيان) على أنه مصدر لتكلفة إضافية لا يترتب عنها أي مردود.

✓ نقص في احترافية الدراسات التسويقية، بحيث تلجأ الكثير من المؤسسات إلى طلب إجراء الدراسات والبحوث من مكاتب أجنبية، أو تضطر إلى الاعتماد على إمكاناتها الخاصة، وهذا يعتبر في كثير من الحالات عملا سلبيا، لأن الخبير الأجنبي مهما كانت الخبرة التي يمتلكها فإنه يلجأ في النهاية إلى - التعاقد الضمني- مع متخصصين محليين، إضافة إلى أن اعتماد المؤسسة على إمكاناتها الخاصة- والتي تكون غالبا محدودة أضف لها نقص الخبرة في هذا المجال- ستكون في معظمها إهدارا للجهود والطاقة.

✓ غياب نظام معلومات دقيق عن البيئة التسويقية للمؤسسات يتيح لها اتخاذ القرارات الملائمة، ذلك أن من أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار في إدارة التسويق هو الحصول على معلومات وبيانات عن المستهلكين والمنافسين يعتمد عليها، ذات علاقة بالموضوع المعني، حديثة ودقيقة وفي التوقيت المناسب، إن عدم توفر المعلومات يرجع في أساسه إلى صعوبة القيام بالبحوث والدراسات التسويقية وذلك لغياب الوسائل المساعدة على إنجاز تلك البحوث مثل انعدام الخرائط، عدم وجود العناوين وأرقام الهواتف، صعوبة المواصلات.. كلها عوامل تعيق الأداء الجيد للدراسات التسويقية، يضاف إلى هذا سلبية المستهلك الجزائري في الاستجابة للبحوث التسويقية من خلال عدم تعاونه برفضه الاشتراك في المقابلات أو الإجابة على الاستبيان أو سير الآراء مقارنة بما هو حاصل في الدول الأجنبية.

إن المعوقات التي سلفت نظنها تكبل عملية تبني المفهوم التسويقي الحديث وما ينجر عنه من ممارسات تسويقية وهي انعكاس لواقع متخلف لا بد من التصدي له من أجل الإسراع في مسيرة النهوض التسويقي، إنها عملية ضرورية ومضنية تعبر عن قفزة نوعية في المستقبل تحتاجها المؤسسات الوطنية، عملية مضنية لكنها ليست مستحيلة إذا ما بُذلت الجهود عبر تحقيق ما يلي:

✓ بناء الثقة بالمنتوج الوطني من خلال الحرص على إنتاجه بأعلى المستويات والمواصفات العالمية، خاصة في ظل تحرير التجارة بين الدول وتوفر منتجات بديلة كثيرة، وذلك لن يتأتى إلا من خلال العامل والإداري الجيد، والتسويق الفعّال، ولعل حصول بعض المؤسسات الجزائرية على شهادة الاعتراف بالجودة "الإيزو" هو أمر جيد يسير في هذا الاتجاه، كما يمكن إقناع المستهلك بتلك الجودة عبر مجهود تسويقي مدروس كحملات إعلانية تبثها تلك المؤسسات عبر وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة بهدف

تعريف المستهلك بعلاقتها وإقناعه بصحة الاختيار في اقتناء منتجاتها، فالمنتجات الوطنية لها صورة ذهنية غير مرضية لدى المستهلكين (رغم جودتها في كثير من الحالات).

✓ فهم قيم الناس واحترامها والعمل على تلبية رغبات المستهلكين، لذلك على المؤسسات الوطنية- سواء كانت عمومية أو خاصة- أن تبدأ في التفكير بالمستهلكين الذين تتوجه إليهم ومحاولة فهم رغباتهم الكامنة- والمختلفة فيما بينهم- واحترام قيمهم وإرضاءهم من خلال تقديم السلعة والخدمة المناسبة التي تلي تلك الرغبات.

✓ إدراج التسويق في تنظيم المؤسسة كوظيفة أساسية وذلك بالقيام بما يلي:

* التعريف بالتسويق على أنه مهمة كل أطراف المؤسسة وليس كوظيفة ترتبط بأهل الاختصاص (التسويق كسلوك وذهنية وليس كوظيفة فقط).

* الأخذ بعين الاعتبار الواقع التنظيمي الحالي للمؤسسة بحيث أن إدراج التسويق يكون عاملا يسمح بزيادة التفاعل بين مختلف مكونات التنظيم (التسويق المتكامل) لا كوظيفة ترفع من حدة الصراع التنظيمي.

* أن تكون عملية الإدماج هذه مدروسة من حيث التكاليف من خلال القيام بدراسة الجدوى من إدماج الوظيفة التسويقية في إدارة مستقلة، (أي أن نخرج من الإطار الضيق الذي يكون فيه التسويق موضحة وديكورا تتكلف فيه المؤسسة أكثر مما تستفيد)، إن هذا يتطلب الوقوف على مردودية التكاليف التي تنجم من وراء ذلك الإدماج.

* وبشكل عام يجب الأخذ في الاعتبار أعمال المؤسسة وأهدافها وحجمها ونوعية نشاطها وإمكانية نموها في المستقبل عند القيام بتنظيم الأداء التسويقي لإدارة التسويق، من خلال مرونة كافية تجعل من المقدور إلغاء أو تحديث أو إنشاء أقسام داخل إدارة التسويق تتفاعل مع التغيرات التي قد تحصل داخليا وخارجيا.

✓ انطلاقا من وجود إدارة تسويقية مستقلة في المؤسسة فإن ذلك يستوجب ميزانية خاصة بها توضع حسب الأهداف المراد تحقيقها، خاصة أن الدراسة الميدانية أثبتت أن تخصيص ميزانية مستقلة لمصلحة النشاط التسويقي كان له دور في تبني وتقبل المفاهيم والأنشطة التسويقية التي كانت محل الدراسة.

✓ إن إدراج الوظيفة التسويقية في إدارة مستقلة وتخصيص ميزانية لها لا يكفي لوحده، ذلك أن أي مؤسسة اقتصادية وحتى تضمن النجاح لا بد لها من توفر مسيرين أكفاء يفهمون التسويق ويتبنون

مفهومه الحديث، ولذلك فإن المؤسسات المعنية لا بد أن تنتهج سياسة جديدة للتوظيف تعتمد أساساً على مراعاة الاختصاص والكفاءة بالدرجة الأولى.

✓ التدريب والتكوين المستمر للموارد البشرية في مجال التسويق ذلك أن رجال التسويق هم أصل من أصول المؤسسة يجب رعايته والاهتمام به ورفع قيمته بالاستثمار فيه وتنمية قدراته وخبراته بصفة مستمرة، وذلك عن طريق التدريب المتواصل سواء داخل المؤسسة أو خارجها، إن ذلك ممكن عن طريق تعاون المؤسسات الاقتصادية مع الباحثين والأكاديميين في المجال التسويقي في إخراج دورات تدريبية تلمس المشاكل الحقيقية لتلك المؤسسات وتبحث عن الحلول المناسبة والواقعية لهم بدل الدورات العامة التي قد لا توثي أكلها، إن هذا يفترض أن تكون تلك المؤسسات على درجة من الوعي والانفتاح على الدارسين والباحثين عكس ما هو موجود الآن.

✓ ضرورة توفير بنية معلوماتية حديثة ومتجددة عبر استحداث نظام معلومات تسويقي يهدف إلى توفير البيانات اللازمة عن المستهلكين من أجل ضمان نجاح المؤسسات في اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة لمواجهة المنافسة المحتدمة في السوق.

وعموماً فإن قابلية إدماج التسويق في المؤسسة المعنية تبقى ممكنة شريطة أن تعتمد طريقة منهجية سديدة ضمن خطة شاملة وطويلة الأجل، تتضمن في بادئ الأمر تقصي الحقائق والمشاكل التي تعترض التسويق في الحياة الاقتصادية لتلك المؤسسات ونتيجة لذلك التقصي يمكنها التعرف على ما يجب القيام به لتمهيد إدماج وتبني التسويق كأداة تسييرية وقبل ذلك كتفكير في الذهنية الإدارية للأفراد القائمين والعاملين بهذه المؤسسات.

وفي الأخير، فإن هذه الدراسة تعتبر محاولة بسيطة لإلقاء الضوء على جانب من التطبيقات التسويقية في المؤسسة الجزائرية، ولفت الانتباه إلى أهمية دراستها وتحليلها، واتخاذ ما يلزم لمواجهة النقائص الموجودة، كما نأمل أن تفتح هذه الدراسة المجال لدراسات لاحقة، سواء تعلق بمزيد من التحليل والدراسة للمفاهيم التي عرضنا لها، أو تعلقت بالبحث في تطبيقات تسويقية أخرى - بخلاف ما تتضمنه الدراسة الحالية- ومحاولة تحليلها، والتوصل إلى حقيقة النقائص فيها، تمهيداً لمواجهتها بالمدخل والأساليب الملائمة، الأمر الذي يمكن أن يترتب عليه تحسين وتطوير الأداء التسويقي بالمؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

كتب:

1. أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء، القاهرة 2001.
2. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
3. آل رايس و جاك تروت، القوانين التسويقية الثابتة، ترجمة معتمد الجلابي، مطابع أطلس للأوفست، الرياض 1993.
4. ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
5. جمال الدين المرسي وكل، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
6. سعد زغلول بشر، دليلك إلى البرنامج الاحصائي SPSS. المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، جمهورية العراق، بغداد 2003.
7. شريف أحمد شريف، التسويق: النظرية والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2004.
8. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000.
9. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2004.
10. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.
11. فريد كورتل وناجي بن حسين، التسويق: المبادئ والسياسات، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 2001.
12. محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002.
13. محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1993.
14. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
15. محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
16. محمد الصحن و نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
17. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، المطبعة الجامعية، القاهرة 1988.
18. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
19. نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة 2004.
20. نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة 1998.
21. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان 2002.

الملتقيات:

22. نعيم حافظ أبو جمعة، ظواهر تويقية غير صحية في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، 6-8 أكتوبر 2003.
23. عبد الوهاب سويسي، أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم والاندماج، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، 6-8 أكتوبر 2003.

مقالات ودوريات:

24. إسماعيل بوخاوة، الطاهر بن يعقوب، استراتيجية التأهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد 01/2002.
25. فريد كورتل، العلاقات العامة والإشهار، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 1/2002.

رسائل جامعية:

26. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها، ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
27. غربي نجوى، التسويق العملي للمواد الغذائية واسعة الإستهلاك، ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، 2004/2005.
28. كمال مرداوي، الاستثمار الأجنبي المباشر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2003/2004.

المراجع باللغات الأجنبية:

كتب:

29. Art Weinstein, Hand book of market segmentation, 3° Ed, Haworth press, New York 2004.
30. A.Micallef, Le marketing, fondements, techniques, évaluation, Litec, Paris 1992.
31. Bernhard et al, Marketing et qualité totale, Deboek, Bruxelles 1993.
32. B.David et A.Axman, A crush course in marketing, Adams media, Avon 2000.
33. B.Brochand et J.Lendrevie, Publicitor, Dalloz, Paries 1993.

34. *Claude Matricon, Le système marketing, Dunod, Paris 1993.*
35. *Colin Gilligan et al, Strategic marketing planning, Butterworth- Heinemann, Oxford 2002.*
36. *C.Ammi, Le marketing un outil de décision, Ellipses, Paris 1993.*
37. *C.Michon et al, Le marketeur, Pearson education, Paris 2003.*
38. *C.Croné, Marketing international, 4° edition, Deboeck, Bruxelles 2003.*
39. *Daniel Durafeur, Marketing, 2°édition, Dunod, Paris 2001*
40. *D.darpy et P.Volle, Comportement du consommateur, Dunod, Paris 2003,*
41. *David Mercer, Marketing, 2°édition, Blackwell, Oxford 2001.*
42. *D.Durafour, Marketing et action commerciale, Dunod, Paris 2000.*
43. *Eric Vernrette, Marketing fondamental, Eyrolles, Paris 1996.*
44. *Eric Vernet, L'essentiel du marketing, 2°Ed, édition d'Organisation, Paris 2001.*
45. *Friedman et Lawrence, Go to market strategy, Elsevier, Oxford 2002.*
46. *Guy audigier, Marketing pour l'entreprise, édition Gualino, Paris 2003.*
47. *G.Lancaster et P. Reynolds, Marketing: the one semester introduction, édition Butterworth- Heinemann, Oxford 2002.*
48. *Gerard Garibali, L'analyse stratégique, 3°Ed, édition d'Organisation, Paris 2001.*
49. *H.Jonnis, De la stratégie marketing à la création publicitaire, Dunod, Paris 1995.*
50. *H.Simon et al, La stratégie prix, Dunod, Paris 2000.*
51. *H.Fenneteau, Cycle de vie de produits, Economica, Paris 1998.*
52. *Helper et Orsoni, Le marketing, 7°Ed, Vuibert, Paris 2001.*
53. *J.J.Lambin, Le marketing stratégique, 3°édition, Ediscience international, Paris 1996.*
54. *J.Lendrevie et D.Lindon, Mercator, 5°Ed, Dalloz, Paris 1997.*
55. *J.Groncutt t al, Marketing : essential, principales, new realities, Kogan page, London 2004.*
56. *J.Lendrevie et al, Mercator, 7°édition, Dalloz, Paris 2003.*
57. *Jack Trout et Al Ries, Le positionnement : la conquête de l'esprit, McGraw-hill, paris 1987.*
58. *J.P.Detri et al, Strategor, 3° édition, Dunod, Paris 1997.*
59. *Laurant hermel, La recherche marketing, Economica, Paris1995.*
60. *Lazer, Culley, Marketing management, Houghton Mifflin Company, Mifflin 1983.*
61. *L.Boyer et D.Burgaud, Le marketing avancé: One to One, édition d'Organisation, Paris 2001.*

62. Marc vandercammen et al, Marketing, édition Deboek, Bruxelles 2002.
63. Marie Debourg et al, Pratique du marketing, édition Berti, Alger 2004.
64. Mike Wilson, Le management du marketing, édition Mare nostrum, 1996.
65. Mohamed S.Djitli, Marketing stratégique, édition DJITLI, Bordj bou arréridj 2001.
66. Martin, Vedrin, marketing les concepts clés, édition Chihab, Alger 1996.
67. Michel Marchesney, Management stratégique, édition de l'ADREG, Paris 2004.
68. M.Weill, Le management stratégique, ArmandColin, Paris 1992 .
69. M.Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris 1999.
70. Philip Kotler, Les clés du marketing, Pearson education, Paris 2003.
71. Philip Kotler, Marketing management, 10°Ed, Prentice--Hall, New Jersey 2001.
72. Ph.Kotler, P.Dubois , B. Manceau,D, Marketing management, 11°Ed, Pearson education, Paris 2004.
73. Ph.Kotler et Kevin Keller, Marketing management, 12°Ed, Printice Hall, New Jersey 2006.
74. Ph.Kotler et al, Le marketing en mouvement, Pearson education, Paris 2002.
75. Ph.Kotler, Lateral marketing, Hoboken, New jersey 2003.
76. P.Morel, La communication d'entreprise, 2°édition, Vuibert, Paris 2002.
77. R..P.Houde, guide de la communication, Maxima, Pari 2003.
78. Richard L.Sandhusen, Marketing, 3°Ed, Barron's educational series, New York 2000.
79. Robert, Hisrish, Marketing, 2° Ed, Baron's educational series, New York, 2000.
80. Sylvie martin, Initiation au marketing, édition d'organisation, Paris 2003.
81. S.Martin, J.P.Verine, Marketing les concepts clés, édition Chihab, Alger 1996.
82. Yves Chirouse, Le marketing, Tome1, Groupe liaisons, Paris1990.
83. Yves chirouse, Le marketing stratégique, édition Ellipses, Paris 1995.

الملتقيات:

84. Jean Emile Denis, Comment piloter la fonction marketing, conférence sur le marketing et le private banking, MGI, 16-17 Mars 1999, Genève,
[http : // www.ovm.unige.ch/pdf/99.08/pdf](http://www.ovm.unige.ch/pdf/99.08/pdf), accès 07/02/2006.

مقالات ودوريات:

85. B.Stuart, Target market and channel segmentation, ChannelCorp Management Consultants, [http// : www.channelcorp.com/ci_vendor_3-1 htm](http://www.channelcorp.com/ci_vendor_3-1.htm).
86. B.Shapiro et T.Bonoma, How to segment industrial market, 1984, in R.Dolan, Strategic marketing management, HBS press, Harvard 1991.
87. D.Jones Ringold, Social criticisms of target marketing, Process or Product? [Electronic Version], American behavioral scientist, Vol38, N°4, February 1995.
88. Denis j.Cahill, Target marketing and segmentation: Valid and useful tools for marketing, [Electronic Version], Management decision, © MCB University Press USA, Vol 35 N°01, 1997
89. D.Cattet et al, Le positionnement Méthodes et Pratiques, Université de Metz, [http/ : www.watoowatoo.info.net/mkgr/papers/mk-afm2005.pdf](http://www.watoowatoo.info.net/mkgr/papers/mk-afm2005.pdf).
90. F.Baldo et al, La segmentation : méthodes et pratiques, Université de Metz, [http/ :www.watoowatoo.info.net /mkgr/papers/mkgr-afm2005.pdf](http://www.watoowatoo.info.net/mkgr/papers/mkgr-afm2005.pdf)
91. H.Tudori, Marketing relationnel, © EHL-FORUM, No 1, décembre 2002, Ecole Hôtelière de Lausanne (Switzerland) [http/ : thcconsulting.com/network/articles/1_5_tudori.pdf](http://thcconsulting.com/network/articles/1_5_tudori.pdf),
92. Harold Gendron et al, Commercialisation des contenus multimédia, Alliance NumériQC Montréal (Québec) 2001, [http// : www.numeriqc.ca/ salle_de_presse/etudes_rapports.html](http://www.numeriqc.ca/salle_de_presse/etudes_rapports.html), 16/04/2006,
93. JohnT.Bowen, Market segmentation in hospitality research, [Electronic Version], International journal of contemporary hospitality management, MCB University Press USA, Vol10/ N°7, 1998.
94. J. Martin bland, Douglas G Altman, Statistic notes: Cronbach's Alpha, BMJ, volume 314, 22 february 1997, p:572, from: [\[http://bmj.com/cgi/content/full/314/7080/572#otherarticles\]](http://bmj.com/cgi/content/full/314/7080/572#otherarticles) ,(2006).
95. J.Stanton et G.Pires, The meaning and application of substantiality in market segmentation, University of Newcastle, CALLAGHAN N.S.W, From : [http//: simb.vuw.acmz:8081/www/ANZMAC_rom/stanton24.pdf](http://simb.vuw.acmz:8081/www/ANZMAC_rom/stanton24.pdf)
96. Kotler et Doyle, Why segmentation ? (Adapté par R. Dagmar) from. : <http://www.themanager.org/marketing/segmentation.htm>
97. M.Korchia, Une nouvelle typologie de l'image de marque, Actes du 16ème congrès international de l'Association Française du Marketing. Montréal, Canada.Mai 2000 [http/ : www.watoowatoo.net/mkgr/papers/Mk_afm2000.pdf](http://www.watoowatoo.net/mkgr/papers/Mk_afm2000.pdf)
98. Sally Dibb, Market segmentation: strategies for success, [Electronic Version], Marketing intelligence and planning, MCB university press, Vol 16 N° 7, 1998.

99. T, Levitt, *Marketing myopia*, [Electronic Version], *Harvard Business Review* 1975, PP 26 – 48. www.mhhe.com
100. Theodore Metaxas, *Market research and Target market segmentation*, School of Engineering, university of Thessaly, 3833 Volos, Greece, 2005.
[http://: www.prd.uth.gr/research/DP/2005/uth-prd-dp-2005-3-en.pdf](http://www.prd.uth.gr/research/DP/2005/uth-prd-dp-2005-3-en.pdf)

مواقع الانترنت

101. www.ahsmail.uwaterlov.ca
102. www.emeraldinsight.com
103. www.etabotic.lu
104. www.geoconcept.com
105. www.mhhe.com

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	المسار التسويقي	1.1
18	الفرق بين المفهومين البيعي والتسويق	2.1
20	اعتبارات المفهوم المجتمعي للتسويق	3.1
23	دور التسويق في خلق المنافع للمستهلك	4.1
25	دور التسويق في ظل اقتصاد السوق	5.1
27	تطور دور التسويق في المؤسسة	6.1
28	مهمة التسويق في المؤسسة ومستوياتها	7.1
35	حالات طلب الجمهور في السوق	8.1
49	التسويق الاستراتيجي والعملي	9.1
51	مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار	10.1
55	مصنوفة BCG	11.1
57	تقاطع الفرص والتهديدات	12.1
59	غلق الفجوة من خلال الاستراتيجية التسويقية	13.1
60	مسار خلق القيمة	14.1
63	مراحل الرقابة التسويقية	15.1
67	المدخل الثالث للتوجه نحو السوق	1.2
72	اختلاف منحنيات طلب القطاعات السوقية	2.2
73	توزيع المنافسين ورغبات المستهلكين	3.2
74	المؤسسة تصوب جهودها نحو سوقها المستهدف	4.2
76	أثر مسار الاستهداف على المزيج التسويقي	5.2
78	المسار التسويقي لاستهداف السوق	6.2
85	طريقتا تجزئة السوق	7.2
86	تطور معايير وأسس تجزئة السوق	8.2
92	معايير تجزئة السوق الصناعي	9.2
94	نموذج التجزئة الكلية والجزئية للسوق الصناعي	10.2
101	القوى الخمس للمنافسة في القطاعات السوقية	11.2
102	أثر حواجز الدخول و الخروج على مردودية القطاع	12.2

الصفحة	العنوان	الرقم
106	استراتيجيات استهداف السوق	13.2
108	تجانس وعدم تجانس القطاعات السوقية	14.2
115	الحالات الممكنة لحجم القطاع السوقي	15.2
118	مخطط استهداف القطاعات السوقية	16.2
119	الانتقال من التركيز إلى التمييز	17.2
120	توزيع التفضيلات في المجتمع	18.2
122	انجذاب المستهلك نحو الأسعار المنخفضة	19.2
123	تأثر الحساسية للسعر على استراتيجية الاستهداف	20.2
131	انبثاق السياسات التسويقية عن خيار التموقع	1.3
131	المثلث الذهبي للتموقع	2.3
134	الميزة التنافسية للتموقع	3.3
135	الميزة التنافسية في مقابل التموقع	4.3
139	مقياس تغاير المعايير	5.3
141	خريطة إدراكية افتراضية	6.3
154	مصنوفة BCG لمصادر التميز	7.3
162	استراتيجيات التميز	8.3
164	المزيج التسويقي كمنفذ لخيارات المؤسسة	9.3
165	متغيرات المزيج التسويقي	10.3
166	تحديد العامل المحرك في النشاط التسويقي	11.3
168	جوانب الجودة في عرض المؤسسة	12.3
169	الخصائص الذاتية للمنتوج	13.3
172	محددات السعر في المؤسسة	14.3
172	مراحل اتخاذ قرار التسعير	15.3
177	علاقة التوزيع بالقرارات التسويقية للمؤسسة	16.3
178	مستويات قنوات التوزيع	17.3
179	القناة التوزيعية وتجزئة السوق	18.3
196	مصلحة النشاط التسويقي	1.4
200	التخصص العلمي للمسؤول التسويقي	2.4
213	استراتيجيات استهداف السوق	3.4

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
100	درجة خطر وأهمية القطاع السوقي	01
144	تقييم الميزات الممكنة للموقع فيها	02
148	تقييم التوقع المختار	03
155	الوسائل المتاحة لتميز عرض المؤسسة	04
193	خصائص المؤسسات	05
194	الوضعية الاقتصادية للمؤسسات	06
195	تبنى التنظيم التسويقي	07
198	إرادة التغيير المستقبلي	08
199	خصائص المسؤول التسويقي	09
202	مهام التنظيم التسويقي	10
202	ميزانية التسويق	11
203	كيفية تحديد الميزانية	12
203	تقييم الميزانية المخصصة	13
204	مكانة التسويق والمستهلك في المؤسسة	14
206	الدور الاستراتيجي للتسويق	15
207	إجراء دراسة السوق	16
208	دراسة الردود المباشرة للمستهلك	17
208	كيفية إجراء الدراسة السوقية	18
209	القيام بتجزئة السوق	19
210	ذكر أهم القطاعات السوقية	20
211	تقييم القطاعات السوقية	21
211	كيفية إجراء التقييم	22
212	اختيار القطاعات المستهدفة	23
212	الاستراتيجية المتبعة في الاستهداف	24
213	إعداد المخطط التسويقي	25

الصفحة	العنوان	الرقم
214	إدراك مفهوم التموقع	26
215	تحديد الصورة الذهنية	27
216	قياس الصورة الذهنية	28
217	خصائص التميز في التموقع	29
218	اتصال التموقع الذهني	30
219	تناسق المزيج التسويقي	31
219	معرفة سلوك المستهلكين	32
220	تعديل تشكيلة المنتجات	33
220	أشكال تعديل المنتجات	34
220	دوافع التعديل	35
221	سياسة تحديد الأسعار	36
221	قنوات التوزيع	37
222	المجهودات الاتصالية	38
223	وسائل الاتصال	39
223	تقييم الجهود التسويقية و الاتصالية	40
225	مدى القيام بأنشطة المسار التسويقي لاستهداف	41
226	المؤسسات الممارسة وغير الممارسة لاستهداف السوق	42
228	اختبار الفروق في الممارسة التسويقية	43
230	اختبار Chi^2 لمعنوية الفروق التي تعزى إلى الخصائص المختلفة	44
232	اختبار F لمعنوية الفروق التي تعزى إلى نوعية مصلحة النشاط التسويقي	45
232	اختبار F لمعنوية الفروق التي تعزى إلى تخصيص ميزانية مستقلة للنشاط التسويقي	46
233	اختبار F لمعنوية الفروق التي تعزى إلى التخصص العلمي لمسؤول النشاط التسويقي	47
234	اختبار F لمعنوية الفروق التي تعزى إلى تلقي التدريب والتكوين	48
235	مدى تبني المؤسسات لمختلف المفاهيم التسويقية	49
237	نتائج اختبار عوامل البيئة التسويقية	50
239	اختبار $T-test$ لعوامل البيئة التسويقية	51

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

إن هذه الدراسة تندرج في إطار بحث جامعي، إن الهدف منها هو فهم الدور الذي يلعبه التسويق في المؤسسات الجزائرية والعوائق التي تحول دون لعب هذا الدور، هذه الاستمارة يمكن أن تأخذ منك 20 دقيقة لإكمالها، من فضلك سيدي خذ الوقت الكافي في ذلك، وكن على يقين أن المعلومات التي تقدمها هدفها الوحيد هو البحث العلمي و أننا لن ندرج أثناء تحليلنا للمعطيات أي معلومة تعرف بشخصك أو بمؤسستك.

شكرا جزيلاً على تعاونك

من فضلك ضع علامة x في الخانة المناسبة.

التعريف بالمؤسسة

- 1- اسم المؤسسة :
- 2- مجال نشاطها:
- 3- سنة النشأة:
- 4- عدد العمال:
- 5- عدد الوحدات:
- 6- الأرباح السنوية: متناقصة ثابتة متزايدة
- 7- المشاكل التي تعاني منها المؤسسة: (يمكن شطب أكثر من خانة)
 - تقنية (في وسائل الإنتاج)،
 - مالية،
 - جودة المنتج،
 - في التسويق،
 - في التكاليف المرتفعة،
 - أخرى، أذكرها:

قسم التسويق

8- الأنشطة التسويقية/التجارية في المؤسسة تقوم بها ؟

- مصلحة/قسم التسويق
- المصلحة/القسم التجاري
- مصلحة/قسم المبيعات (البيع)
- مصلحة أخرى، اذكرها:

9- إذا لم تكن لديكم مصلحة أو قسم للتسويق، فهل تفكرون في تكوينه قريباً؟ نعم لا

10- المسؤول عن الأنشطة التسويقية/التجارية في المؤسسة مستواه ؟

- ثانوي
- جامعي بشهادة التدرج (ليسانس، مهندس،.....)
- جامعي بشهادة دراسات عليا

11- في أي تخصص هي شهادته؟

- التسويق
- علوم تجارية
- علوم الاقتصاد والتسيير بصفة عامة
- تخصص آخر، حدده:

12- هل قام هذا المسؤول بالمشاركة في دورات تدريبية أو تكوينية في مجال التسويق والإدارة؟ نعم لا

← إذا كان نعم، كم مرة: مرة واحدة، مرتين، أكثر من مرتين

13- ما هي المهام الأساسية للمصلحة التجارية/التسويقية؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

- الإشهار والاتصال بالمستهلكين،
- تخطيط النشاط التجاري (وضع الاستراتيجية التسويقية)
- بيع المنتجات وإبرام الصفقات،
- دراسة السوق،
- أخرى، أذكرها:

14- هل للمصلحة المسؤولة عن النشاط التسويقي/التجاري ميزانية مخصصة مستقلة؟ نعم لا

← إذا كان نعم، فهل يتم تحديدها تبعاً؟

- لنسبة من رقم الأعمال
- بالنظر للميزانية السابقة
- حسبما تتطلبه أهداف المؤسسة

← هل تعتبرون أن هذه الميزانية كافية لأداء النشاط التسويقي؟ نعم لا

تبني المفهوم الاستراتيجي للتسويق

15- ما هي الوظيفة الأكثر أهمية في مؤسستكم؟

- الإنتاج
- الموارد البشرية
- التجارة/التسويق
- المالية والمحاسبة
- أخرى، أذكرها:.....

16- إلى أي مدى يمكن أن نقول أن مفهوم الاهتمام بالمستهلك قد تم إدماجه في تسيير مؤسستكم؟

- إن الاهتمام الأكبر للمؤسسة يكمن في الإنتاج والتوزيع (البيع).
- إن الإدارة العليا في المؤسسة تدرك تماما الأهمية التي يمثلها المستهلك.
- إن جميع العاملين بالمؤسسة يدركون أن أهدافها تتحقق من خلال إشباع ورضا المستهلكين.

17- بصفة عامة، ما هي الأهمية التي توليها الإدارة العليا في مؤسستكم لدور التسويق؟

- القليل من الأهمية ذلك أن الإدارة تهتم أكثر بضرورة الإنتاج وتحسين المنتجات.
- المؤسسة تولي أهمية للتسويق فقط من خلال أنشطته الترويجية التي تؤثر على المبيعات.
- إن التسويق في مؤسستنا هو محور التوجهات الاستراتيجية لها.

18- هل لمسؤول النشاط التسويقي تأثير و مكانة كي يشارك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة؟

- نعم
- لا

تجزئة السوق

19- هل قامت مؤسستكم بدراسة للسوق حول حاجات المستهلكين، عرض المنافسين، رضا الزبائن...؟

- نعم
- لا

← إذا كان نعم:

- فهل تهتمون بدراسة ردود الأفعال المباشرة للمستهلكين حول منتجاتكم؟

- نعم
- لا
- أحيانا، إذا كان المنتج جديدا

- هل الدراسات التي قمتم بها، كانت:

- بإمكانات المؤسسة الخاصة
- بالتعاون مع جهة خارجية (مثلا مكاتب الدراسات التسويقية، الديوان الوطني للإحصاء،...)

20- هل قمتم بتجزئة السوق (المستهلكين) الذي تعملون فيه وتقسيمه إلى قطاعات فرعية؟

- لا،
- نعم

- في حالة الإجابة ب لا انتقل إلى السؤال 26

- في حالة الإجابة ب نعم واصل مع السؤال 21

21- هل يمكن أن تذكر لنا أهم القطاعات التي تتعاملون معها؟

- 1-
- 2-
- 3-

22- هل قامت المؤسسة بتوقيع (تقدير) حجم المبيعات في القطاع أو القطاعات السوقية التي تعمل فيها؟

○ لا، ○ نعم

← إذا كان نعم، فهل ذلك التقدير عن طريق:

○ تقييم كمي انطلاقاً من خبرة القائمين على ذلك

○ تقييم كمي تم من خلال دراسة للسوق

23- هل قمتم بالاستناد إلى ذلك التقييم في اختيار القطاعات المستهدفة؟ ○ لا، ○ نعم

24- أمامك الآن عدة خيارات لاستهداف تلك القطاعات حدد تلك التي تتبعها مؤسستكم؟

○ نحن نقوم بتقديم منتج واحد لجميع القطاعات السوقية.

○ نحن نقوم بالتركيز على فئة معينة نقدم لها منتجات خاصة.

○ نحن نقوم بإعداد منتجات متعددة موجهة إلى فئات مختلفة في السوق.

25- هل تقومون بإعداد مخطط تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي مستهدف؟ ○ لا، ○ نعم

التموقع

26- هل مفهوم "التموقع الذهني le positionnement" بالنسبة لكم مفهوم؟ ○ غامض ○ واضح

27- هل الصورة الذهنية التي تريدون أن يحملها المستهلكون عن المؤسسة ومنتجاتها محددة بشكل جيد في برامجكم

التسويقية؟ ○ لا، ○ نعم

28- هل تملك إدارة التسويق مخططا اتصاليا محددًا من أجل إيصال تلك الصورة وترسيخها في أذهان المستهلكين؟

○ لا

○ نعم، لكننا لا ننفذه بشكل جيد.

○ نعم، نملك مخططا ونعمل على تنفيذه بشكل جيد.

29- هل الصورة التي يحملها المستهلكون حاليا عن منتجكم محددة بشكل؟

○ دقيق، ○ متوسط، ○ غير دقيق

30- هل الصورة التي يحملها المستهلكون حاليا عن منتج المنافسين محددة بشكل؟

○ دقيق، ○ متوسط، ○ غير دقيق

31- ماهي أهم الخصائص التي يتميز بها منتجكم؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

○ السعر التنافسي، ○ الجودة العالية، ○ التصميم، ○ الخدمات الجيدة، ○ التوزيع الحسن، ○ أخرى،

32- ماهي أهم الخصائص التي يتميز بها منتج المنافسين؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

○ السعر التنافسي، ○ الجودة العالية، ○ التصميم، ○ الخدمات الجيدة، ○ التوزيع الحسن، ○ أخرى،

33- هل تم بالفعل تعريف المستهلكين بالخصائص المميزة لمنتجكم عن منتجات المنافسين؟

○ لا، ○ نعم

34- هل تعتقدون أن تلك الخصائص كافية لتحقيق التميز عن المنافسين في ذهن المستهلك؟

○ لا، ○ نعم

المزيج التسويقي

35- هل الأنشطة التسويقية/التجارية كالإشهار، التوزيع، والتسعير... مبنية على أساس حاجات القطاعات السوقية المختلفة؟

○ لا، ○ نعم

36- هل الأنشطة التسويقية/التجارية كالإشهار، التوزيع، والتسعير... يتم وضعها على أساس الصورة الذهنية التي تسعون إلى اكتسابها عند المستهلك؟

○ لا، ○ نعم

37- هل المستهلك راض عن منتجاتكم؟ ○ لا، ○ نعم

← هل قمتم بقياس هذا الرضا بإجراء دراسات للسوق؟ ○ لا، ○ نعم

38- هل تم إجراء تحسينات على تشكيلة منتجات المؤسسة؟ ○ لا، ○ نعم
← إذا كان نعم فهل كان ذلك ب: (يمكن شطب أكثر من خانة)

○ طرح منتجات جديدة

○ تعديل وتطوير منتجات حالية

○ حذف بعض المنتجات

← هل كان ذلك بسبب: (يمكن شطب أكثر من خانة)

○ تغيير في أذواق المستهلكين

○ تراجع مبيعات المؤسسة

○ رغبة المؤسسة في التنويع

○ تشجيع السوق المستهدف

○ استهداف قطاعات جديدة

39- فيما يخص الأسعار هل يتم تحديدها انطلاقاً من ؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

○ التكاليف ○ أسعار المنافسين ○ رغبة المستهلكين

40- كيف يتم تسيير قنوات التوزيع بمؤسستكم؟

○ نحن نهتم بالبيع لربائتنا في السوق النهائي مباشرة.

○ نحن نقوم بالتوزيع عن طريق الوسطاء التجاريين.

○ إننا نقوم بالتوزيع من خلال الوسطاء وكذلك في السوق النهائي.

41- كيف يتم الاتصال والترويج في مؤسستكم؟

○ إن الاتصال يتم ببساطة عن طريق قائمة الأسعار وبعض المنشورات الدعائية والتعريفية.

○ نحن نقوم بمجهودات في مجال الإشهار.

○ نحن نقوم بمجهودات اتصالية متكاملة (الإشهار، العلاقات العامة، الاتصال الداخلي مع العمال، ترويج وترقية

المبيعات، المشاركة في المعارض...).

42- ما هي الوسائل التي تستخدمونها في العملية الاتصالية؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

○ التلفزيون، ○ الراديو، ○ الجرائد، ○ اللوحات والملصقات الإعلانية، ○ المجلات، ○ الإنترنت.

43- هل تقومون بتقييم وقياس أثر جهودكم التسويقية و الاتصالية؟ لا، نعم

العوامل المؤثرة على النشاط التسويقي

أممك الآن مجموعة من العوامل التي تميز بيئة الأعمال في الجزائر، إلى أي مدى تعتبر أن هذه العوامل تشكل عوائق في وجه تطبيق مختلف الأنشطة التسويقية التي سبق ذكرها؟
ضع علامة x في الدائرة المناسبة للدلالة على الدرجة التي يمثلها العائق في كل عامل (عبارة).

درجة العائق

عبارات عوائق تطبيق

الأنشطة التسويقية

لا يوجد عائق	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جدا
--------------	------	-------	------	----------

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| <input type="radio"/> | 1- عدم الاستقرار الاقتصادي |
| <input type="radio"/> | 2- عدم الاستقرار السياسي |
| <input type="radio"/> | 3- تعقد القوانين المتعلقة بالنشاط التجاري |
| <input type="radio"/> | 4- نقص الوعي والثقافة الاستهلاكية لدى الفئات المستهدفة |
| <input type="radio"/> | 5- عدم احترام المنافسين للقوانين المنظمة للسوق والمنافسة |
| <input type="radio"/> | 6- نقص البيانات والمعلومات التسويقية عن المستهلكين والمنافسين |
| <input type="radio"/> | 7- نقص الإطارات المؤهلة في مجال التسويق |
| <input type="radio"/> | 8- التركيز على الكفاءات التقنية الإنتاجية بدل المهارات التسويقية |
| <input type="radio"/> | 9- التركيز على تعظيم الربح في الأجل القصير |
| <input type="radio"/> | 10- محدودية البرامج التدريبية في مجال التسويق |
| <input type="radio"/> | 11- نقص التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة |
| <input type="radio"/> | 12- عدم وجود فرص لمسؤول التسويق للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة |

الملحق رقم 02: قائمة المؤسسات المدروسة

هاتف/فاكس/بريد الكتروني	العنوان/ الموقع على الانترنت	المختصر Sigle	إسم المؤسسة	الرقم
Phone (0)31 97 38 02 Fax (0)31 97 34 30 info@enmtp.com	BP 67, Z.I Ain smara - 25140 - Constantine www.enmtp.com	ENMTP	Entreprise Nationale de production de Matériels de Travaux Publics	01
Phone : 0 31 66 47 41 Phone : 0 31 66 47 42 Fax : 0 31 664740 Telex : 92911 dz	7 ème Km route de Sétif 25000 Constantine	ECVE	Entreprise de Céramique & Vaisselle de l'Est	02
Phone 0 (31) 66.49.22 Phone 0 (31). 66.4923 Fax : 0 (31) 66.4966 info@erce-dz.com	B.P. 567 Zone Industrielle « Le Palma » Constantine 25000 www.erce-dz.com	ERCE	Entreprise régionale des ciments de l'est	03
Phone (0)31 66.82.63 Fax : 0)31 66.80.63 contact@eptp-cne.com	Z.I - le Palma B.P 197 Constantine 25000 eptp-cne.com	EPTP	Entreprise Publique des Travaux Publics de Constantine	04
Phone : 0 31 66 49 88 Fax : 0 31 664885 Telex : 92778 dz info@enasel.com	Zone Industrielle Le Rhummel 25000 Constantine www.enasel.com.	ENASEL	Entreprise Nationale de Sel	05
Phone: 030.20.21.62 Fax : 030.20.21.60 Spdechet@erce-dz.com	BP 386 Chettaba, Constantine	SPDE	Société des Produits Dérivés de l'Est Exploitation de gypse pour ciment	06
Phone : 0 (31) 90 66 80 Fax : 0 (31) 90 68 14 Schb@erce-dz.com	BP 174 HAMMA BOUZIANE, Constantine	SCHB	Société des Ciments Hamma Bouziane	07
/	Zone Industrielle « Le Palma » Constantine 25000	Pharmal	Pharmal filiale l'entreprise SAIDAL	08
Phone : 0 31 63 56 04 Phone : 0 31 62 00 58 Fax : 0 31 620058	19, rue Labiod Mohamed 25003 Constantine	DIGROMED	Entreprise Nationale de Distribution en Gros & Demi Gros de Médicaments	09
Phone : (0)31 95 55 15 Fax : (0)31 95 53 28 Epe_dg@yahoo.fr	BP 396 Oued Hamimime El Khroub 25100 Constantine	CMT	Entreprise de Production de Moteurs et Tracteurs	10

تابع للملحق رقم 02

هاتف/فاكس/بريد الكتروني	العنوان / الموقع على الانترنت	المختصر Sigle	إسم المؤسسة	الرقم
Phone : (0)31 97 38 86 Fax : (0)31 97 38 40	BP 72, Zone Industrielle Ain smara, 25140, Constantine www.german-dz.net	GERMAN	Société des matériels de Gerbage et de Manutention	11
Phone : 031 62 86 90 Phone : 031 63 71 45 Fax : 031 612161 Telex : 92867 dz	Zone Industrielle Chaâberssas 25000 Constantine	NUMIDIA	Laiterie NUMIDIA de Constantine	12
Phone: 0 31 625695 Fax: 0 31 625801	BP 413 01, quartier Industriel Chaâb Erssas 25000 Constantine	COTEST	COTONNIERE DE L'EST	13
Phone 0 31 95 41 13 info@eng-spa.dz	El-Khroub Constantine	ENG	ENTREPRISE NATIONALE DES GRANULATS	14
Phone : 031 90 67 96 Fax : 031 906667 Telex : 92726 emadm dz	Zone Industrielle Didouche Mourad 25210 Didouche Mourad	EBGS	Entreprise de Boissons Gazeuses & Sirops	15
Phone : 031 66 49 41 Fax : 031 664993	Zone Industrielle le Palma, cité 20Août 1955 25000 Constantine	SMIDE	Groupe SMIDE Transformation de céréales	16
Phone : 031 65 52 84 Phone :031 65 52 85 Fax : 031 655267	Ibn Ziad 25240 Ibn Abid Constantine Algeria contact@ilycom-dz.com	SCC	Société Céramique Carreaux d'Ibn Ziad	17
Phone : (0)31 96 26 11 Fax : (0)31 96 25 72 pmodgu@wissal.dz	Cité des 1600 Logements EL- Khroub 25100 Constantine	PMO	Entreprise de Production de Machines Outils	18
Phone (0)31 95 42 35 Fax : (0)31 95 42 12	BP 21 Oued Hamimime El Khroub 25100 Constantine	SNTA	SOCIETE NATIONALE DES TABACS ET ALLUMETTES	19
Phone : (0)31 66 49 66 Fax : (0)31 66 49 73	Zone Industrielle 24 février 1956 Constantine	Sotrimp	Société des travaux d'impression	20

الملحق رقم 03: اختبار معامل كرونباخ ألفا

N°	S_i	S_i^2
1	0,9177	0,842173
2	1,6819	2,828788
3	1,2344	1,523743
4	0,5525	0,305256
5	0,887	0,786769
6	1,0513	1,105232
7	1,5035	2,260512
8	1,3485	1,818452
9	1,8028	3,250088
10	0,9987	0,997402
11	0,9333	0,871049
12	1,3917	1,936829
Σ	14,3033	18,52629

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{12}{12-1} \left(1 - \frac{18.52629}{14.3033^2} \right)$$

$$\alpha = 1.090909 \left(1 - \frac{18.52629}{204,5843909} \right)$$

$$\alpha = 1.090909(0,90944426)$$

$$\alpha = 0,992121016$$

الملحق رقم 05: اختبار مربع كاي للفروق في تطبيق الأنشطة التسويقية

Tableaux croisés

Les deux types des entreprises * market segmentation

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,179	1	,007		
Correction pour la continuité	4,844	1	,028		
Test exact de Fisher				,015	,010
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,599	,007
	V de Cramer	,599	,007
Nombre d'observations valides		20	

Les deux types des entreprises * segment evaluating

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,495	1	,019		
Correction pour la continuité	3,516	1	,061		
Test exact de Fisher				,057	,029
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,524	,019
	V de Cramer	,524	,019
Nombre d'observations valides		20	

تابع للملحق رقم 05

Les deux types des entreprises * segment selecting

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,179	1	,007		
Correction pour la continuité	4,844	1	,028		
Test exact de Fisher				,015	,010
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,599	,007
	V de Cramer	,599	,007
Nombre d'observations valides		20	

Les deux types des entreprises * marketing plan

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,154	1	,000		
Correction pour la continuité	12,537	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,899	,000
	V de Cramer	,899	,000
Nombre d'observations valides		20	

تابع للملحق رقم 05

Les deux types des entreprises * positioning

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,811	1	,003		
Correction pour la continuité	6,236	1	,013		
Test exact de Fisher				,005	,004
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,664	,003
	V de Cramer	,664	,003
Nombre d'observations valides		20	

Les deux types des entreprises * communication plan

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,175	1	,000		
Correction pour la continuité	8,987	1	,003		
Test exact de Fisher				,001	,001
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,780	,000
	V de Cramer	,780	,000
Nombre d'observations valides		20	

تابع للملحق رقم 05

Les deux types des entreprises * differentiating

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,967	1	,085		
Correction pour la continuité	1,548	1	,213		
Test exact de Fisher				,158	,106
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	-,385	,085
	V de Cramer	,385	,085
Nombre d'observations valides		20	

Les deux types des entreprises * segments mix adaptation

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	13,162	1	,000		
Correction pour la continuité	9,966	1	,002		
Test exact de Fisher				,000	,000
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,811	,000
	V de Cramer	,811	,000
Nombre d'observations valides		20	

تابع للملحق رقم 05

Les deux types des entreprises * positioning mix adaptation

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,000	1	,000		
Correction pour la continuité	15,846	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	1,000	,000
	V de Cramer	1,000	,000
Nombre d'observations valides		20	

Les deux types des entreprises * feed back mesure

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,031	1	,154		
Correction pour la continuité	,872	1	,350		
Test exact de Fisher				,329	,177
Nombre d'observations valides	20				

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,319	,154
	V de Cramer	,319	,154
Nombre d'observations valides		20	

Tableaux croisés Marketing Department

Marketing Department * market segmentation

Tableau croisé

Effectif

		market segmentation		Total
		npr	pr	
marketing	npr	8	7	15
Department	pr		5	5
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,444 ^b	1	,035		
Correction ^a pour la continuité	2,500	1	,114		
Test exact de Fisher				,055	,051
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

Marketing Department * segment evaluating

Tableau croisé

Effectif

		segment evaluating		Total
		npr	pr	
marketing	npr	10	5	15
Department	pr		5	5
Total		10	10	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,667 ^b	1	,010		
Correction ^a pour la continuité	4,267	1	,039		
Test exact de Fisher				,033	,016
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,50.

تابع للملحق رقم 06

Marketing Department * segments selecting

Tableau croisé

Effectif		segment selecting		Total
		npr	pr	
marketing	npr	8	7	15
Department	pr		5	5
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,444 ^b	1	,035		
Correction ^a pour la continuité	2,500	1	,114		
Test exact de Fisher				,055	,051
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

Marketing Department * marketing plan

Tableau croisé

Effectif		marketing plan		Total
		npr	pr	
marketing	npr	12	3	15
Department	pr		5	5
Total		12	8	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,000 ^b	1	,002		
Correction ^a pour la continuité	6,944	1	,008		
Test exact de Fisher				,004	,004
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

Marketing Department * positioning

Tableau croisé

Effectif		positioning		Total
		npr	pr	
marketing	npr	8	7	15
Department	pr	1	4	5
Total		9	11	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,684 ^b	1	,194		
Correction ^a pour la continuité	,606	1	,436		
Test exact de Fisher				,319	,221
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,25.

Marketing Department * communication plan

Tableau croisé

Effectif		communication plan		Total
		npr	pr	
marketing	npr	12	3	15
Department	pr	1	4	5
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,934 ^b	1	,015		
Correction ^a pour la continuité	3,590	1	,058		
Test exact de Fisher				,031	,031
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,75.

Marketing Department * diffierentiating

Tableau croisé

Effectif		diffierentiating		Total
		npr	pr	
marketing	npr	6	9	15
Department	pr	2	3	5
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,000 ^b	1	1,000		
Correction _a pour la continuité	,000	1	1,000		
Test exact de Fisher				1,000	,693
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

Marketing Department * segment mix adaptation

Tableau croisé

Effectif		segment mix aaptation		Total
		npr	pr	
marketing	npr	10	5	15
Department	pr	1	4	5
Total		11	9	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,300 ^b	1	,069		
Correction _a pour la continuité	1,684	1	,194		
Test exact de Fisher				,127	,098
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,25.

Marketing Department * positioning mix adaptation

Tableau croisé

Effectif

		positioning mix adaptation		Total
		npr	pr	
marketing	npr	12	3	15
Department	pr	1	4	5
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,934 ^b	1	,015		
Correction ^a pour la continuité	3,590	1	,058		
Test exact de Fisher				,031	,031
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,75.

Marketing Department * feed back mesure

Tableau croisé

Effectif

		feed back mesure		Total
		npr	pr	
marketing	npr	9	6	15
Department	pr	4	1	5
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,659 ^b	1	,417		
Correction ^a pour la continuité	,073	1	,787		
Test exact de Fisher				,613	,406
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,75.

Tableaux croisés budget

Budget * market segmentation

Tableau croisé

Effectif		market segmentation		Total
		npr	pr	
budget	npr	6	7	13
	pr	2	5	7
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,586 ^b	1	,444		
Correction ^a pour la continuité	,082	1	,774		
Test exact de Fisher				,642	,392
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,80.

Budget * segment evaluating

Tableau croisé

Effectif		segment evaluating		Total
		npr	pr	
budget	npr	7	6	13
	pr	3	4	7
Total		10	10	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,220 ^b	1	,639		
Correction ^a pour la continuité	,000	1	1,000		
Test exact de Fisher				1,000	,500
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,50.

Budget * segments selecting

Tableau croisé

Effectif		segment selecting		Total
		npr	pr	
budget	npr	6	7	13
	pr	2	5	7
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,586 ^b	1	,444		
Correction ^a pour la continuité	,082	1	,774		
Test exact de Fisher				,642	,392
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,80.

Budget * marketing plan

Tableau croisé

Effectif		marketing plan		Total
		npr	pr	
budget	npr	10	3	13
	pr	2	5	7
Total		12	8	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,432 ^b	1	,035		
Correction ^a pour la continuité	2,647	1	,104		
Test exact de Fisher				,062	,052
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,80.

Budget * positioning

Tableau croisé

Effectif		positioning		Total
		npr	pr	
budget	npr	8	5	13
	pr	1	6	7
Total		9	11	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,105 ^b	1	,043		
Correction ^a pour la continuité	2,418	1	,120		
Test exact de Fisher				,070	,058
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,15.

Budget * communication plan

Tableau croisé

Effectif		communication plan		Total
		npr	pr	
budget	npr	12	1	13
	pr	1	6	7
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,175 ^b	1	,000		
Correction ^a pour la continuité	8,987	1	,003		
Test exact de Fisher				,001	,001
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,45.

Budget * differentiating

Tableau croisé

Effectif		differentiating		Total
		npr	pr	
budget	npr	6	7	13
	pr	2	5	7
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,586 ^b	1	,444		
Correction ^a pour la continuité	,082	1	,774		
Test exact de Fisher				,642	,392
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,80.

Budget * segment mix adaptation

Tableau croisé

Effectif		segment mix adaptation		Total
		npr	pr	
budget	npr	9	4	13
	pr	2	5	7
Total		11	9	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,039 ^b	1	,081		
Correction ^a pour la continuité	1,618	1	,203		
Test exact de Fisher				,160	,102
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,15.

Budget * positioning mix adaptation

Tableau croisé

Effectif

		positioning mix adaptation		Total
		npr	pr	
budget	npr	11	2	13
	pr	2	5	7
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,282 ^b	1	,012		
Correction ^a pour la continuité	4,060	1	,044		
Test exact de Fisher				,022	,022
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,45.

Budget * feed back mesure

Tableau croisé

Effectif

		feed back mesure		Total
		npr	pr	
budget	npr	8	5	13
	pr	5	2	7
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,196 ^b	1	,658		
Correction ^a pour la continuité	,000	1	1,000		
Test exact de Fisher				1,000	,526
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,45.

Tableaux croisés responsible specialization

Responsible specialization * market segmentation

Tableau croisé

Effectif		market segmentation		Total
		npr	pr	
spécialité de	npr	8	10	18
responsable	pr		2	2
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,481 ^b	1	,224		
Correction ^a pour la continuité	,208	1	,648		
Test exact de Fisher				,495	,347
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,80.

Responsible specialization * segment evaluating

Tableau croisé

Effectif		segment evaluating		Total
		npr	pr	
spécialité de	npr	10	8	18
responsable	pr		2	2
Total		10	10	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,222 ^b	1	,136		
Correction ^a pour la continuité	,556	1	,456		
Test exact de Fisher				,474	,237
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,00.

Responsible specialization * segment selecting

Tableau croisé

Effectif		segment selecting		Total
		npr	pr	
spécialité de responsable	npr	8	10	18
	pr		2	2
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,481 ^b	1	,224		
Correction ^a pour la continuité	,208	1	,648		
Test exact de Fisher				,495	,347
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,80.

Responsible specialization * marketing plan

Tableau croisé

Effectif		marketing plan		Total
		npr	pr	
spécialité de responsable	npr	12	6	18
	pr		2	2
Total		12	8	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,333 ^b	1	,068		
Correction ^a pour la continuité	1,134	1	,287		
Test exact de Fisher				,147	,147
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,80.

Responsible specialization * positioning

Tableau croisé

Effectif		positioning		Total
		npr	pr	
spécialité de responsable	npr	9	9	18
	pr		2	2
Total		9	11	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,818 ^b	1	,178		
Correction ^a pour la continuité	,359	1	,549		
Test exact de Fisher				,479	,289
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,90.

Responsible specialization * communication plan

Tableau croisé

Effectif		communication plan		Total
		npr	pr	
spécialité de responsable	npr	13	5	18
	pr		2	2
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,127 ^b	1	,042		
Correction ^a pour la continuité	1,563	1	,211		
Test exact de Fisher				,111	,111
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,70.

Responsible specialization * differentiating

Tableau croisé

Effectif		differentiating		Total
		npr	pr	
spécialité de responsable	npr	7	11	18
	pr	1	1	2
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,093 ^b	1	,761		
Correction ^a pour la continuité	,000	1	1,000		
Test exact de Fisher				1,000	,653
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,80.

Responsible specialization * segment mix adaptation

Tableau croisé

Effectif		segment mix adaptation		Total
		npr	pr	
spécialité de responsable	npr	11	7	18
	pr		2	2
Total		11	9	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,716 ^b	1	,099		
Correction ^a pour la continuité	,808	1	,369		
Test exact de Fisher				,189	,189
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,90.

Responsible specialization * positioning mix adaptation

Tableau croisé

Effectif		positioning mix adaptation		Total
		npr	pr	
spécialité de responsable	npr	13	5	18
	pr		2	2
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,127 ^b	1	,042		
Correction ^a pour la continuité	1,563	1	,211		
Test exact de Fisher				,111	,111
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,70.

Responsible specialization * feed back mesure

Tableau croisé

Effectif		feed back mesure		Total
		npr	pr	
spécialité de responsable	npr	11	7	18
	pr	2		2
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,197 ^b	1	,274		
Correction ^a pour la continuité	,098	1	,755		
Test exact de Fisher				,521	,411
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,70.

Tableaux croisés stage

Stage * market segmentation

Tableau croisé

Effectif		market segmentation		Total
		npr	pr	
stage	npr	2	4	6
	pr	6	8	14
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,159 ^b	1	,690		
Correction ^a pour la continuité	,000	1	1,000		
Test exact de Fisher				1,000	,545
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,40.

Stage * segment evaluating

Tableau croisé

Effectif		segment evaluating		Total
		npr	pr	
stage	npr	2	4	6
	pr	8	6	14
Total		10	10	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,952 ^b	1	,329		
Correction ^a pour la continuité	,238	1	,626		
Test exact de Fisher				,628	,314
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,00.

Stage * segment selecting

Tableau croisé

Effectif		segment selecting		Total
		npr	pr	
stage	npr	2	4	6
	pr	6	8	14
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,159 ^b	1	,690		
Correction ^a pour la continuité	,000	1	1,000		
Test exact de Fisher				1,000	,545
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,40.

Stage * marketing plan

Tableau croisé

Effectif		marketing plan		Total
		npr	pr	
stage	npr	3	3	6
	pr	9	5	14
Total		12	8	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,357 ^b	1	,550		
Correction ^a pour la continuité	,010	1	,921		
Test exact de Fisher				,642	,455
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,40.

Stage * positioning

Tableau croisé

Effectif		positioning		Total
		npr	pr	
stage	npr	2	4	6
	pr	7	7	14
Total		9	11	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,471 ^b	1	,492		
Correction ^a pour la continuité	,038	1	,844		
Test exact de Fisher				,642	,426
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,70.

Stage * communication plan

Tableau croisé

Effectif		communication plan		Total
		npr	pr	
stage	npr	4	2	6
	pr	9	5	14
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,010 ^b	1	,919		
Correction ^a pour la continuité	,000	1	1,000		
Test exact de Fisher				1,000	,664
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,10.

Stage * differentiating

Tableau croisé

Effectif		differentiating		Total
		npr	pr	
stage	npr	3	3	6
	pr	5	9	14
Total		8	12	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,357 ^b	1	,550		
Correction ^a pour la continuité	,010	1	,921		
Test exact de Fisher				,642	,455
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,40.

Stage * segment mix adaptation

Tableau croisé

Effectif		segment mix aaptation		Total
		npr	pr	
stage	npr	3	3	6
	pr	8	6	14
Total		11	9	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,087 ^b	1	,769		
Correction ^a pour la continuité	,000	1	1,000		
Test exact de Fisher				1,000	,574
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,70.

Stage * positioning mix adaptation

Tableau croisé

Effectif		positioning mix adaptation		Total
		npr	pr	
stage	npr	4	2	6
	pr	9	5	14
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,010 ^b	1	,919		
Correction ^a pour la continuité	,000	1	1,000		
Test exact de Fisher				1,000	,664
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,10.

Stage * feed back mesure

Tableau croisé

Effectif		feed back mesure		Total
		npr	pr	
stage	npr	5	1	6
	pr	8	6	14
Total		13	7	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,266 ^b	1	,260		
Correction ^a pour la continuité	,377	1	,539		
Test exact de Fisher				,354	,277
Nombre d'observations valides	20				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,10.

الملحق رقم 07

Oneway Marketing Department

Test d'homogénéité des variances

marketing activities

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
3,682	1	18	,071

ANOVA

marketing activities

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	68,267	1	68,267	8,141	,011
Intra-groupes	150,933	18	8,385		
Total	219,200	19			

Oneway budget

Test d'homogénéité des variances

marketing activities

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,220	1	18	,645

ANOVA

marketing activities

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	45,574	1	45,574	4,725	,043
Intra-groupes	173,626	18	9,646		
Total	219,200	19			

Oneway Responsible specialization

Test d'homogénéité des variances

marketing activities

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
4,029	1	18	,060

ANOVA

marketing activities

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	30,422	1	30,422	2,901	,106
Intra-groupes	188,778	18	10,488		
Total	219,200	19			

Oneway training and formation

Test d'homogénéité des variances

marketing activities

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,430	1	18	,520

ANOVA

marketing activities

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,152	1	1,152	,095	,761
Intra-groupes	218,048	18	12,114		
Total	219,200	19			

Corrélations concept * marketing activities

Corrélations

		concept strategique	marketing activities
strategic concept	Corrélation de Pearson Sig. (unilatérale) N		
marketing activities	Corrélation de Pearson Sig. (unilatérale) N	,354 ,063 20	

Test-t obstacles

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
meane entreprise	20	3.475005	.660664	.147729

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 99% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
meane entreprise	23,523	19	,000	3.475005	3.052362	3.897648

الملخص: إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على جانب من المفاهيم و الأنشطة التسويقية الحديثة والمتمثلة أساسا في مسار استهداف السوق المعروف في أدبيات التسويق اختصارا بـ *STP*، ومحاولة رصد وفهم واقع تلك المفاهيم والأنشطة في المؤسسة الجزائرية.

ومن أجل بلوغ هذا الهدف قمنا بإتباع منهجية خاصة تمثلت في مرحلة أولى بدراسة وتحليل تلك المفاهيم التسويقية عن طريق فصول نظرية تم فيها عرض مراحل عملية استهداف السوق وذلك بالاعتماد على البيانات المكتيبة المحصلة حول الموضوع، ثم في مرحلة ثانية قمنا بإعداد استبيان تم توزيعه على عينة تمثلت في عشرين مؤسسة عمومية بولاية قسنطينة، حيث تمت معالجة البيانات المحصلة واختبار الفروض الموضوعية باستعمال الأساليب الوصفية والإحصائية المناسبة أين تبين من خلال النتائج المتوصل إليها ضعف تبني تلك المؤسسات للأنشطة التسويقية المتعلقة باستهداف السوق، إضافة إلى افتقار تلك المؤسسات في أداءها للنشاط التسويقي إلى ذهنية تسويقية تعكس تبنيها للمفهوم التسويقي الحديث، كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل البيئية في الاقتصاد والمجتمع الجزائري تعرقل وتعيق تبني وممارسة النشاط التسويقي في تلك المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: التسويق، التسويق الاستراتيجي، تجزئة السوق، استهداف السوق، التوقع الذهني، التميز، المزيج التسويقي، الاستراتيجية التسويقية.

The summary:

The purpose from this study is to identify one of the concepts and modern marketing activities which are basically the market target track known as the STP; it is also a try to understand the reality of that concepts and activities in the Algerian company.

In order to reach this purpose, we have followed a certain methodology which is based on two stages; the first stage is the study and analysis of that marketing concepts by theoretical chapters in which the steps of market target are shown depending on getting information about the issue, in the second stage, we have made a questionnaire and we have delivered it on twenty public companies in Constantine, after that we have treated the getting information and have tested the hypothesis of the subject by using the suitable descriptive and statistic styles.

From the results, we have marked the weak adoption of marketing activities of the market target in that companies, in addition to that, these companies -in its marketing activity performance- have a poor marketing mentality which could reflect its adoption of the modern marketing concept.

We have also realised in this study that the environmental factors of the Algerian business and society are considered as obstacles for the adoption and the practice of marketing activity in that companies.

Key words: marketing, strategic marketing, market segmentation, market targeting, positioning, marketing mix, marketing strategy.

Le résumé:

Le but de cette étude est de connaître quelques concepts et quelques activités marketing modernes et qui apparaissent essentiellement dans la démarche marketing de ciblage du marché connu dans la terminologie du domaine sous le nom de STP.

Et pour atteindre cet objectif nous avons suivi une méthodologie qui a commencé dans une première étape par l'étude et l'analyse de ces concepts marketing à travers des chapitres théoriques qui contiennent l'exposition de la démarche de ciblage, et cela en se basant sur les données bureautiques obtenues sur le thème, puis dans une deuxième étape nous avons préparé un questionnaire que nous avons distribué à un échantillon de 20 entreprises publiques dans la wilaya de Constantine, après cela nous avons analysé les données obtenus et examiner les hypothèses posées en utilisant les méthodes descriptives et statistiques qui correspondent, et nous avons consisté à travers les résultats obtenus le manque d'adoption de ces entreprises pour les activités marketing de ciblage du marché, en plus l'absence d'esprit marketing dans ces entreprises qui permet d'adopter le concept marketing moderne.

Enfin nous sommes arrivés dans cette étude aux résultats suivants; que les éléments de l'environnement économique et de la société algérienne sabotent l'adoption et la pratique d'une vraie activité marketing dans ces entreprises.

Les mots clés: marketing, marketing stratégique, segmentation du marché, ciblage du marché, le positionnement, mix marketing, stratégie marketing.