

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: تسويق خدمات.

بعنوان:

دور الاستراتيجيات التسويقية في تطوير مبيعات المؤسسة.
دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة توزيع مواد البناء " ديفندوس "

تحت إشراف:
أ. بلمهدي نبيلة.

من إعداد الطالبتين:
➤ نور سعاد.
➤ بودريال آسيا،

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة البويرة.	أستاذ محاضر.أ.	بلقاسم مصباح.
مشرفا	جامعة البويرة.	أستاذ محاضر.أ.	بلمهدي نبيلة.
مناقشا	جامعة البويرة.	أستاذ محاضر.أ.	فرقش نوال.

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

عملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم لإنجاز هذا العمل المتواضع
ومن هنا نتقدم بالشكر خاصة إلى الأستاذة الدكتورة " بلمهدي نبيلة " التي أشرفت علينا، معبرين لها
عن جزيل امتناننا لتوجيهاتها القيمة ونصائحها التي ساعدتنا في الوصول إلى إنجاز هذا العمل . فجزاها
الله عنا خير الجزاء.

كما نشكر لجنة المناقشة على قبولها لمناقشة مذكرتنا جزاكم الله خيرا.

ونشكر كل العاملين بمؤسسة توزيع مواد البناء الذين ساعدونا في إتمام العمل الميداني.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

وفي الأخير لا يسعنا الا ندعو الله عزوجل أن يرزقنا بالسداد والرشاد، والعفاف والغنى

وأن يجعلنا من المهتدين.

إهداء

من قال أنا لها نالها وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام.

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين).

إلى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، إلى من زين اسمي بأجمل

الألقاب إلى فخري واعتزازي " أبي عزيزي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته".

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنتني بقلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب

الحنون سر قوتي ونجاحي التي لطالما تمنيت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا "أمي حبيبتي".

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها، إلى حيرة

أيامي وصفوتها إلى قرة عيني " إخواني وأخواتي الغاليين".

إلى من مدت يدها لي في أوقات ضعفي وراهنّت على نجاحي، إلى من تؤمن بشجاعتي وتذكرني بمدى

قدرتي واستطاعتي، إلى رفيقة دربي في هذه المسيرة وتوأمي وصديقتي "بودريال آسيا".

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق، لابنة خالتي، وخالتي، وعمتي، وزوجة

أخي ولأصدقاء الأوفياء

إلى كل من أفاضني بنصائحه المخلصة إليكم ياعائلتي.

الحمد لله على ما وهبني وأسأله أن يعينني ويجعلني مباركة أينما كنت.

نور سعاد.

إهداء

عظم المراد فهان الطريق.

فجاءت لذة الوصول...لتمحي مشقة الطريق.

الحمد لله ما تيقنت به خيرا وأملا إلا أغرقني سرورا.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع

والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر برا، وإحسانا، ووفاء لهما "والدي العزيز

ووالدتي العزيزة".

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، إلى العقد المتين من كانوا عوناً في رحلة بحثي "إخواني

وأخواتي".

إلى من كاتفني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي "نور سعاد"

وأخيرا إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو من بعيد في إتمام هذه الدراسة.

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه،

ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

بودريال آسيا.

➤ ملخص

إن دراسة دور الاستراتيجية التسويقية في تطوير مبيعات المؤسسة والتي نقصد بها الخطة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق أهداف التسويق، بحيث تقوم بتحديد الطريقة التي تساعد في جذب الزبائن وزيادة حجم المبيعات، من خلال وضع استراتيجية تسويقية فعالة يتم من خلالها تحقيق نمو وتطور للمبيعات. وهذا ما طبقناه في الجانب التطبيقي والذي قمنا به في مؤسسة "ديفندوس دي م سي" مؤسسة توزيع مواد البناء وحدة البويرة حيث تطرقنا إلى دراسة الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق نمو في حجم المبيعات والتي تتمثل في تحديد السوق المستهدفة وبناء علاقات دائمة مع المنتجين والحفاظ على ولاء الزبائن، تطوير الشراكة مع المؤسسات التابعة لها. ولتقوم المؤسسة برفع وترقية مبيعاتها تقوم بمنح هدايا وخصومات وتخفيضات لفئة معينة وهذا ما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة من بينها تنشيط دورة عملها والحفاظ على زبائنها وتحقيق زيادة في حجم مبيعاتها.

الكلمات المفتاحية:

الاستراتيجية التسويقية، إدارة المبيعات، تطوير المبيعات.

Summary:

the study of the role of Marketing strategy in the development of corporate sales, which implies a comprehensive plan aimed at achieving marketing goals through the development of effective marketing strategies that achieve sales growth and development. This is what we applied in term of applications that we did in the foundation "divindus DMC" building materials distribution organization, Al-Bouira unit, Here we touched on the study of the strategies used by organizations to achieve sales volume growth, consisting of identifying target markets, building lasting relationships with producers, maintaining customer loyalty and developing partnerships with relevant institutions. To increase and promote sales, organizations give gifts, discounts and discount to certain categories, which have positive results for the organization, such as activating the work cycle, ,maintaining customers and increasing sales volumes.

Keywords:

Marketing strategy, sales management.sales development.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	كلمة شكر
/	الإهداءات
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
مقدمة	
الفصل الأول: الإطار النظري للاستراتيجية التسويقية.	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: مدخل للتسويق.
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق وخصائصه.
08	المطلب الثاني: نشأة التسويق ومراحل تطوره.
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق.
14	المطلب الرابع: وظائف التسويق.
	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية التسويقية.
16	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التسويقية.
19	المطلب الثاني: عناصر الاستراتيجية التسويقية.
20	المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية التسويقية.
23	المطلب الرابع: معوقات الاستراتيجية التسويقية.
25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية وفعاليتها في تطوير مبيعات المؤسسة.	
27	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المبيعات.
28	المطلب الأول: مفهوم إدارة المبيعات.
29	المطلب الثاني: وظائف إدارة المبيعات.
31	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المبيعات.
33	المطلب الرابع: مستويات ومجالات إدارة المبيعات.

36	المبحث الثاني: تأثير الاستراتيجية التسويقية على مبيعات المؤسسة.
36	المطلب الأول: الرقابة على الاستراتيجية التسويقية.
38	المطلب الثاني: تطوير استراتيجية المبيعات للمؤسسة.
41	المطلب الثالث: أساسيات حول ترقية المبيعات.
43	المطلب الرابع : استراتيجية ترقية المبيعات.
46	خلاصة الفصل الثاني.
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس".
48	تمهيد.
49	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" .
49	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة توزيع مواد البناء.
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع مواد البناء،
55	المطلب الثالث: مجالات مؤسسة توزيع مواد البناء.
56	المطلب الرابع: وظائف مؤسسة توزيع مواد البناء.
57	المبحث الثاني: أساسيات حول مؤسسة توزيع مواد البناء،
57	المطلب الأول: أهداف مؤسسة توزيع مواد البناء.
57	المطلب الثاني: الاستراتيجيات المستخدمة لتطوير المبيعات في مؤسسة توزيع مواد البناء.
60	المطلب الثالث: ترقية مبيعات مؤسسة توزيع مواد البناء.
62	المطلب الرابع : حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء.
68	خلاصة الفصل الثالث
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المؤسسات وزبائنها ومنتجاتها المقدمة لتحقيق التبادل.	06
02	أنواع الرقابة على المؤسسة.	37
03	مخازن مؤسسة توزيع مواد البناء.	50
04	مجالات نشاط مؤسسة "ديفندوس".	55
05	حجم المبيعات لسنة 2019.	62
06	حجم المبيعات لسنة 2020.	63
07	حجم المبيعات لسنة 2021.	64
08	حجم المبيعات لسنة 2022.	65
09	حجم المبيعات لسنة 2023.	66

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر المفهوم التسويقي.	07
02	النشاط التسويقي وفق المفهوم الانتاجي.	09
03	مستويات قيادة المبيعات في التنظيم.	33
04	ارتباط خطة المبيعات مع الخطط الأخرى.	40
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع مواد البناء لولاية البويرة.	51
06	الهيكل التنظيمي لدائرة التجارية والتسويق	53
07	وظائف مؤسسة توزيع مواد البناء.	56
08	حجم المبيعات حسب السنة.	67

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2019.	80
02	حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2020.	81
03	حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2021.	82
04	حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2022.	83
05	حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2023.	84

مقدمة

➤ مقدمة:

يتميز السوق في وقتنا الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية نتيجة التغيرات المستمرة في الأفكار والتطور التكنولوجي والانفتاح على اقتصاده وغيرها ما جعله يتسم بالتعقيد، فأصبح يتأثر بشكل كبير بعوامل البيئة الكلية، فوجب على المؤسسات الاستجابة لهذه التحولات بمعرفة الطرق المناسبة للتسويق فهو الركيزة الأساسية في عالم الأعمال والعنصر الرئيسي الذي يربط بين المنتجات والخدمات واحتياجات الزبائن.

يعتمد نجاح عملية التسويق على فهم عميق لاحتياجات الزبائن، وتقديم خدمات أو منتجات تلبي تلك الاحتياجات بشكل فعال، كما أن التسويق يتطلب استراتيجيات مبتكرة لزيادة وعي الزبائن بالمنتجات وزيادة المبيعات. فتعد الاستراتيجية التسويقية عنصراً أساسياً في تحقيق نجاح المؤسسة، فهي تمثل الخطة التي تعمل على زيادة حصة السوق وتحديد كيفية تحقيق أهداف المبيعات ومسايرة إدارة المبيعات، وتعد إدارة المبيعات جزءاً رئيسياً من استراتيجية التسويق والجسر الذي يربط بين المنتج والزبون، فبدورها تشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى تحفيز وتنظيم عملية البيع وتحقيق الأهداف التجارية وتحسين سمعة المؤسسة.

إن تطبيق المؤسسة للاستراتيجية التسويقية المناسبة بشكل مناسب ومدرّوس يمكنها من رفع مبيعاتها وتطوير عروضها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق فهي تربط المؤسسة بزبائنهم وتعمل على الحفاظ عليهم مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحقيق نمو مستدام.

➤ إشكالية الدراسة:

تعتبر استراتيجية التسويق وإدارة المبيعات مهمة في نجاح أي عمل تجاري. فهم العلاقة بينهما يعد أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق الأهداف وتعزيز النمو المستدام. تتضمن استراتيجية التسويق مجموعة متنوعة من الخطوات التي تهدف إلى جذب الزبائن المحتملين وتحفيزهم على الشراء، وتحقيق التفوق التنافسي. بينما تهتم إدارة المبيعات بالعمل على تحويل هذه الفرص التسويقية إلى مبيعات فعلية من خلال تنفيذ استراتيجيات مبيعات فعالة وبناء علاقات دائمة مع الزبائن. يتعاون القسمان معاً بشكل وثيق لضمان تكامل الجهود وتحقيق أقصى قدر من النجاح. حيث تعمل استراتيجية التسويق على تحديد السوق المستهدفة وفهم احتياجات الزبائن وتحديد الرسائل الرئيسية التي تجذبهم، بينما تعمل إدارة المبيعات على تنفيذ هذه الرسائل وتحويلها إلى عمليات بيع ملموسة. ومن خلال توجيه الجهود المشتركة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، يتكامل الاثنان لضمان النجاح الشامل والاستمرارية في السوق، ومن خلال ما سبق تظهر مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تؤثر الاستراتيجية التسويقية على مبيعات المؤسسة بصفة عامة وعلى مبيعات مؤسسة

توزيع مواد البناء بصفة خاصة؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) فيما تكمن أهمية التسويق؟
- (2) ماهي الاستراتيجيات التسويقية التي تساهم في تحقيق تطور في مبيعات المؤسسة ؟
- (3) ماهي أفضل الممارسات لضمان نجاح استراتيجيات التسويق في زيادة مبيعات المؤسسة؟

4) ماهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" ؟

➤ فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- 1) للتسويق أهمية بالغة في المؤسسة حيث يساهم في فهم احتياجات الزبائن وتلبيتها بشكل فعال. من خلال استراتيجيات التسويق المناسبة.
- 2) تعتمد استراتيجيات التسويق التي تساهم في تحقيق تطور في مبيعات المؤسسة على فهم السوق المستهدف، وتحديد احتياجاته، وتصميم رسالة تسويقية فعالة، وزيادة الطلب على منتجاتها.
- 3) لضمان نجاح استراتيجيات التسويق في زيادة مبيعات المؤسسة ، يتعين التركيز على فهم السوق المستهدف، ووضع خطة عمل فعالة، وإنشاء محتوى جذاب، واستخدام أدوات تحليلية، والتركيز على تحسين تجربة الزبائن، ومواكبة التطورات والتغيرات.
- 4) من أهم الاستراتيجيات المعتمدة لدى مؤسسة "ديفندوس" هي الحفاظ على علاقاتها مع المؤسسات وتكوين علاقات مربحة وكذا تطوير الشراكة مع المؤسسات.

➤ مبررات اختيار موضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع إلى جملة من المبررات منها:

- الميول الشخصي لموضوع دور الاستراتيجية التسويقية في تطوير مبيعات المؤسسة.
- روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع.
- زيادة المعرفة الشخصية والاطلاع على المعلومات حول هذا الموضوع.
- الأهمية الكبيرة للموضوع في ظل التنافس الشديد في مختلف القطاعات الاقتصادية.
- الدور البالغ الذي تلعبه الاستراتيجية التسويقية في تحسين مبيعات المؤسسة.

➤ أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- يكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في ظل التنافس الشديد في مختلف القطاعات.
- يساعد فهم مضمون الاستراتيجية التسويقية في تطوير مبيعات المؤسسة على اتخاذ قرارات تسويقية فعالة.
- تطبيق أفضل الاستراتيجيات في مجال التسويق من أجل تحقيق نتائج إيجابية على مبيعات وأرباح المؤسسة.
- معرفة كيفية تطوير المبيعات ونجاح المؤسسة.

➤ أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها ما يلي:
- تسليط الضوء على الاستراتيجية التسويقية، وتوضيح طريقة مساهمتها في تطوير مبيعات المؤسسة.

- دراسة واقع التسويق وأهم المراحل التي مر بها، من باب الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالتسويق.
- توجيه تفكير المسيرين إلى الاهتمام بالاستراتيجية التسويقية والبنى التحتية المدعمة لها.
- توعية المؤسسات بضرورة اختيار الاستراتيجية المناسبة لها.
- كما تهدف أيضا إلى تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على تطوير مبيعات في المؤسسة.

➤ حدود الدراسة:

تتمثل الحدود التي أجريت في إطارها هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" خلال السنة الجامعية 2023/2024، في الفترة الممتدة بين شهر فيفيري 2024 إلى غاية شهر ماي 2024.
- الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة التطبيقية في مؤسسة لتوزيع مواد البناء في مؤسسة واحدة فقط في ولاية البويرة.

➤ منهج الدراسة والأدوات مستعملة :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتبر المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى منهج دراسة الحالة.

الأداة المستعملة: دراسة حالة التي تعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات يقوم فيها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات من قبل المبحوث و ذلك من خلال حوار لفظي أو على شكل قد يكون بين شخصين أو أكثر.

➤ الدراسات السابقة:

(1) أسماء فرداس 2017/2018

دور الاستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية (دراسة حالة مجمع عمر بن عمر -قالمه): هدفت الدراسة إلى تحليل استراتيجيات التسويق لمجمع عمر بن عمر لاقتحام الأسواق الدولية وتقييم فعاليتها في تحقيق أهداف التوسع الدولي مع تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تأثرت بها نجاح الاستراتيجيات كما تهدف الدراسة إلى استخلاص الدروس المستفادة وتقديم التوصيات لشركات الجزائرية.

دراسة أسماء فرداس تهدف إلى تحليل استراتيجيات التسويق وتقييم فعاليتها في تحقيق أهداف التوسع الدولي وذلك بتحديد العوامل الداخلية والخارجية ودراستنا تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه الاستراتيجية التسويقية في تطوير مبيعات المؤسسة والتي تمت دراستها وتطبيقها في مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" وذلك بتحديد الاستراتيجيات التي تساعد في تحليل السوق المستهدف وبناء علاقة مع الزبائن والبحث عن كيفية تطوير وترقية المبيعات.

(2) بن عبد الرحمن سليمان وبوزيان عبد الحفيظ 2018

دور التسويق في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الجزائرية المصدرة وتقييم فعالية استراتيجيات التسويق للمؤسسة جمعت البيانات من خلال مراجعة الأدبية والمقابلات مع كبار مسؤولين في مؤسسة وتحليل بيانات الثانوية.

اعتمد بن عبد الرحمان سليمان وبوزيان عبد الحفيظ على جمع البيانات من كبار المسؤولين ومن تحليل البيانات الثانوية، وقد اعتمدنا في دراستنا على جمع المعلومات من خلال المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة التي مارسنا فيها دراستنا الميدانية.

(3) منير نوري (2019)

استراتيجيات المؤسسة الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية: تهدف هذه الدراسة إلى ترهف على مبادئ الأساسية لاختراق الأسواق الدولية وتقديم إرشادات حول كيفية تقديم النشوة الشرائية للأسواق الخارجية واختيار استراتيجية الدخول المناسبة حيث تم إتباع تحليل مراجع العلمية والدراسات السابقة وإجراء مقابلات مع خبراء في مجال التسويق الدولي.

تهدف دراسة منير نوري إلى معرفة المبادئ الأساسية لاختراق الأسواق الدولية واختيار استراتيجية الدخول المناسبة أي أن دراسته تهدف لدراسة السوق بينما دراستنا تهدف إلى معرفة الاستراتيجية التسويقية التي تحقق ربح للمؤسسة من خلال دراسة السوق المستهدف ورغبات الزبائن والاستراتيجية التي تطور من مبيعات المؤسسة.

➤ هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على جملة التساؤلات المطروحة، ومعالجة موضوع الدراسة، تم تقسيم هذه الأخيرة إلى مجموعة من الفصول تسبقها مقدمة وتليها خاتمة، وذلك وفقا للشكل التالي:

مقدمة: وقد تم فيها الإحاطة بكافة جوانب الموضوع ، حيث تضمنت كل من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، إضافة إلى الإجابة المحتملة في صورة فرضيات والإشارة إلى أسباب اختيار الموضوع بالإضافة لتوضيح كل من أهمية الموضوع وأهداف الدراسة.

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى "الإطار النظري للاستراتيجية التسويقية"، حيث قسم إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول كان تحت عنوان "مدخل للتسويق"، بينما تناول المبحث الثاني " مفاهيم عامة حول الاستراتيجية التسويقية ".

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان " نحو استراتيجية تسويقية فعالة لتطوير مبيعات المؤسسة" والذي قسم إلى مبحثين، فكان المبحث الأول تحت عنوان "أساسيات حول إدارة المبيعات" ، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان "تأثير الاستراتيجية التسويقية على مبيعات المؤسسة".

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للجزء التطبيقي من الدراسة، الذي كان في مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" بولاية البويرة، من خلال العمل على محاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع، عن طريق محاولة

إبراز الاستراتيجية التي تساهم في تطوير المبيعات، وكذلك في زيادة حجم المبيعات في مؤسسة توزيع مواد البناء.

خاتمة: كانت الخاتمة عبارة عن توضيح لأهم النتائج المتوصل لها في هذه الدراسة، وبناء على الجانب النظري والتطبيقي تم اختبار الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، وفي النهاية تضمنت الخاتمة مجموعة من التوصيات والاقتراحات، مع آفاق الدراسة التي كانت عبارة عن عناوين مقترحة لتكون مجالاً للدراسة والبحث مستقبلاً.

الفصل الأول:

الإطار النظري للاستراتيجية التسويقية

تمهيد:

يعتبر علم التسويق موضوع حديث بالنسبة للمؤسسات وبقاءها يتوقف على قدرتها في تسويق منتجاتها وخدماتها في الأسواق التي ترغب في الوصول إليها، وفي الأصل التسويق Marketing هو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus والذي يقصد بها السوق ويمكن أيضا اشتقاقه من الكلمة اللاتينية Merrcari وتعني المتجر، ويعتبر بمثابة عملية استباقية تجرى لتحقيق الأهداف.

ولم يلقى أهمية بالغة قبل الثورة الصناعية وذلك لأن الإنتاج لم يكن يحقق حاجة الزبون، لذلك وجب على رجال التسويق إتباع منهج آخر والذي تضمن إدراج استراتيجيات تسويقية تساعد في فهم متطلبات الزبائن ووضع حلول وطرق لمواكبة تغيرات متطلباتهم.

وفي هذا الفصل نتطرق إلى توضيح كل ما يتعلق بالتسويق و الاستراتيجية التسويقية فقمنا بالتطرق إلى ما يلي:

➤ **المبحث الأول: مدخل للتسويق.**

➤ **المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية التسويقية.**

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق.

يعد التسويق من بين العلوم الهامة حيث أدركت الدول المتقدمة قيمته فاعتنت به وحضت باهتمام الباحثين والمختصين في ميدان مؤسسات الأعمال، ذلك أنه مفهوم طرأت عليه العديد من التغيرات والتطورات ما جعله يشكل أرضية خصبة للبحث بالنسبة للدارسين والباحثين.

المطلب الأول: مفهوم التسويق وخصائصه.

أولاً: تعريف التسويق:

يعتبر التسويق مجال واسع ومعقد لا يمكن وضع تعريف موحد له فقد تعددت التعاريف حوله وذلك باختلاف وجهات النظر والآراء. ومن بين التعاريف نذكر ما يلي:

التعريف الأول:

فمن وجهة نظر روبرت بارنلز "التسويق هو العملية التي بها يتمكن المجتمع من تمويل احتياجاته الاستهلاكية حيث يستخدم نظاماً للتوزيع يتكون من مساهمة أولئك القادرين على خلق صفقات وتدفقات تؤدي إلى حل مشكلة التباعد بين أطراف السوق وتؤدي أيضاً إلى التبادل والاستهلاك وذلك في ظل مجموعة القيود الفنية الاقتصادية والأخلاقية والاجتماعية"¹.

وقد ركز هذا التعريف على تأكيد أهمية فعالية عوامل البحث الأخلاقية والاقتصادية والاجتماعية على نشاط مختلف مكونات العملية التسويقية كما أظهر أن الهدف النهائي للتسويق هو تحقيق الأهداف الاستهلاكية التي يسعى إليها وجاء هذا التعريف أيضاً ليؤكد أهمية اعتبار التسويق عملية اجتماعية وأنه جزء من نظام اقتصادي كلي متكامل.

التعريف الثاني:

وعرفته أيضاً جمعية التسويق الأمريكية "أنه العملية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل وهي التي تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسات"².

وقد اشتمل هذا التعريف على مجموعة من النقاط الإيجابية والتي تمثلت في:

_ اعتبار التسويق كنشاط يمارس بواسطة المؤسسات المختلفة في إطار أخلاقي.

_ حدد التعريف جميع الأنشطة التي تدخل في الوظيفة التسويقية (الترويج، التسعير، المنتج، التوزيع) وجعلها تمثل المزيج التسويقي.

_ في التعريف ورد ضرورة تحليل حاجات ورغبات وقدرات الزبائن قبل مباشرة عملية الإنتاج.

¹ الصيرفي محمد، التسويق منهج تحليلي مبسط، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص13.

² النور إيداد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1436هـ - 2015م، ص23ص24.

التعريف الثالث:

التسويق هو "سياسة تسويقية تتمثل في تكييف المؤسسة مع اتجاهات السوق¹. فهو آلية اقتصادية واجتماعية تلبي احتياجات ورغبات الأفراد من خلال إنشاء منتجات وخدمات قيمة والتفاعل مع الآخرين".² ويبين هذا التعريف أن التسويق يسعى إلى وضع آليات تواكب متطلبات السوق ويهدف أيضا إلى توفير منتجات وخدمات ترضي الزبائن لكسب أكبر عدد ممكن.

التعريف الرابع:

ويمكن تعريف التسويق أيضا أنه "نشاط يهدف إلى إقامة علاقة مستمرة و مربحة مع الزبائن وعدة أطراف أخرى ، وكذلك الحفاظ عليها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق كل الأطراف لأهدافهم. وتتحقق هذه العلاقة من خلال القيام بعمليات المبادلة التي تراعي صالح الطرفين والوفاء بالوعود التي يقطعها كل الأطراف على أنفسهم".³ ويرمي هذا التعريف إلى بيان النشاط التسويقي على أنه نشاط يهدف إلى بناء علاقة بين طرفي التبادل تكون دائمة ومربحة وهذا وفق المفهوم الحديث للتسويق.

التعريف الخامس:

وعرفه كوتلر بأنه " مجموعة من الأعمال الإدارية الشاملة التي تساعد في استثمار موارد المؤسسة المتوفرة، بطريقة مدروسة للوصول لأكبر درجات الإشباع لحاجات الطلب الحالي والمستقبلي، وبالطريقة التي تحقق فرص ربح أكثر للمؤسسة سواء كان ربح مادي أو اجتماعي".⁴ ويبين هذا التعريف أن التسويق نظام متكامل يشمل كل الجهود وأن أي نشاط تسويقي يجب أن يكون في حدود الموارد المتوفرة لتحقيق الربح.

التعريف السادس:

ويعرف Cristopher التسويق انه " هو الوسيلة التي من خلالها تتم الملائمة بين إمكانيات المشروع المادية والبشرية وبين احتياجات المستهلك".⁵ يوضح هذا التعريف ضرورة تحديد المستهلك الذي ستقوم له الخدمة لمعرفة كيفية تلبية حاجاته ومتطلباته وأشار أيضا Cristopher في هذا التعريف إلى درجة ومدى توافق المنتجين والمستهلكين.

¹ Ronald Ernest Batchelo ،Malling Chebli-Saadi، **French for marketing using French in media and communications**، Cambirdge university press، England، Nottingham، 1997، p05.

² Ulrike Mayrhofer، **marketing**، 2édition actualisée، Bréal، Havre، 2006، p12.

³ السيد إسماعيل محمد، محمد أحمد حسان، أبو قحف عبد السلام، **التسويق**، الدار الجامعية بالإسكندرية،الإبراهيمية، ص14.

⁴ الحميري موفق عدنان عبد الجبار، الطويل رامي فلاح، **التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة توجه حديث متكامل**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016م-1437هـ، ص54.

⁵ خير المغربي محمد أحمد، **استراتيجية التسويق و تحديات المنافسة الدولية**، الطبعة الأولى ، دار عيذاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 1439هـ/2018م، ص12.

التعريف الشامل:

ومنه يمكن تعريف التسويق "أنه عملية تحديد وتوقع رغبات الزبائن من خلال إنشاء قيمة وتبادلها، ويشمل دراسة وتحليل السوق والمنافسين وتطوير المنتجات حسب ما يناسب رغباتهم، ويمكن القول أنه ليس عبارة عن بيع للمنتجات فقط بل هو يعني بناء علاقات طويلة الأمد والمحافظة عليها و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من نمو وربحية مستدامة. ومن خلال التعاريف المختلفة للنشاط التسويقي يتبين لنا انه هناك العديد من المفاهيم التي تحدد عناصر العملية التسويقية من المفروض على كل دارس وممارس معرفتها" ونذكر منها:

(1) الحاجات والرغبات :

تعد نقطة البداية لدراسة النشاط التسويقي فالإنسان بطبيعته يحتاج إلى المأكل والماء والملبس والسكن لمتابعة حياته، ومن جانب آخر لديه الرغبة القوية في التعلم ليحصل على الكثير من الخدمات خاصة أن الحاجات الإنسانية تزداد مع ارتفاع مستوى المعيشة والتقدم، وبالنسبة لكيفية إشباعها فتتماشى وفقا لطبيعة المجتمع وتقدمه وتعتبر الرغبات بمثابة الوسائل اللازمة لإشباع تلك الحاجات فكل فرد يفضل نوع معين من الطعام، الملابس. وتؤثر ثقافة الأفراد و شخصياتهم على الرغبات لحد كبير فمثلا إشباع شخص في الريف يتطلب قطعة صغيرة من الجبن أو طبق بسيط بينما ذلك قد لا يكفي للأفراد المقيمين في أماكن أخرى، لذا فإن رجال التسويق لا يقومون بخلق الحاجات فقد وجدت قبل ظهورهم وإنما يقومون بإشباعها وتوجيهها والتأثير في القرارات الخاصة باختيار السلع والخدمات اللازمة عن طريق اكتشاف هذه الرغبات التي لم يتم إشباعها بعد والتي يمكن للمؤسسة إشباعها في ظل الظروف البيئية المحيطة ولتقديم منتجات تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن يجب على المؤسسة إجراء بحوث منتظمة.¹

(2) الطلب:

يقصد بالطلب الكمية المطلوبة من منتج أو خدمة محددة على مدى فترة من الزمن. وبما أن الرغبة تصبح طلبا عندما تدعمها القوة الشرائية والرغبة في الشراء فإن المؤسسات لا تبحث عن الزبائن الراغبين في الشراء فحسب إنما تبحث أيضا على القادرين تحقيق رغبتهم بأموالهم.²

(3) المنتج:

يتم تعريف مصطلح المنتج بشكل عام وقد يكون خدمة أو نشاط أو مؤسسة، على سبيل المثال إذا شعر شخص ما بالضيق أو الملل فإنه سيبحث عن منتج معين يبعده عن هذا الوضع. يجب ألا ينظر المسوقون إلى المنتج على أنه مجموعة من السمات المادية وذلك لأن الناس يبحثون عن منفعة ما، و إشباع حاجة محددة.

¹ عرفة سيد سالم، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2011م-1432هـ، ص123.

² بودية بشير، قندوز طارق، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016م، 1437هـ، ص48.

(4) التبادل:

بما أنه لكل إنسان متطلبات وحاجات وجدت لها منتجات لإشباعها، ويحصل الأفراد على هذه الحاجات عن طريق الإنتاج أو الزراعة مثلاً أو بإجبار شخص آخر على توفيرها. ويعتبر التبادل جوهر عملية التسويق، لأن التسويق لا يمكن أن يتم عند إشباع الحاجات بالابتزاز أو السرقة أو الهبات من الآخرين فعملية التبادل لها عدة شروط تتمثل في:

- وجود طرفين في عملية التبادل على الأقل.
- امتلاك كل طرف لحاجة يرغب بها الطرف الآخر.
- وجود التواصل بين الطرفين لتسليم الشيء الذي يرغب به الطرفين.
- حرية الرفض أو القبول لعرض الطرف الآخر.

ولتوضيح أكثر يمثل هذا الجدول بعض المؤسسات وزبائنها والمنتجات التي تقدمها لتحقيق عملية التبادل:

الجدول (1-1): جدول بعض المؤسسات وزبائنها ومنتجاتها المقدمة لتحقيق التبادل.

المؤسسة	الزبائن	المنتجات
هيئة تنظيم الأسرة	المتزوجون	تنظيم الأسرة
الجامعة	الطلاب	التعليم
المستشفيات	المرضى	الخدمات الطبية
الشرطة	الأفراد ككل	الأمن والسلامة
المتاحف	الأفراد المهتمين	الثقافة والمعرفة

المصدر: سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011م، ص126.

يوضح الجدول أعلاه بعض المؤسسات التي تزاوّل نشاط معين والتي تقوم بعمليات التبادل لمختلف منتجاتها مع الزبائن، فعلى سبيل المثال الجامعة تقدم خدمة التعليم للطلاب.

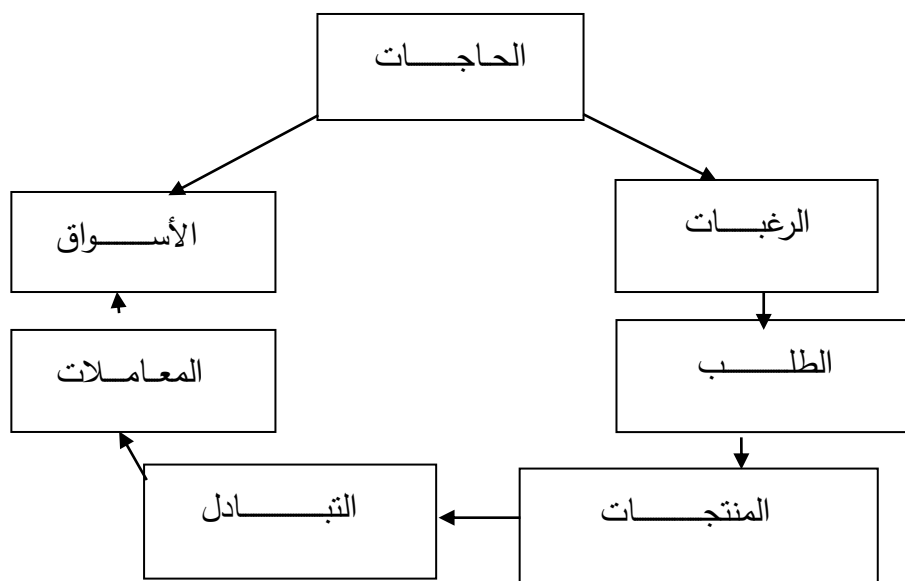
(5) الأسواق:

يقودنا مفهوم التبادل في الأخير إلى مفهوم السوق الذي يتكون من الزبائن المحتملين الذين لهم متطلبات ورغبات محددة والتأهب والإمكانية لتكملة عملية التبادل لإشباع هذه المتطلبات والرغبات، ويتبين أن حجم السوق معتمد على عدد الزبائن المحتملين والقدرة الشرائية واستعدادهم لتوفير هذه المتطلبات، كما يمكن أن يشير السوق أيضاً إلى مجموعة من المتطلبات و الاحتياجات الإنسانية أو إلى مكان جغرافي محدد؛ ويعطي مفهوم السوق تبادلاً للموارد ليس بالضرورة أن يكون نقدياً، مثل سوق السياحة أو سوق التعليم.¹

¹ الطائي حميد، الطائي حميد، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008، ص20.

ويمكن تلخيص عناصر التسويق في الشكل التالي:

الشكل (1-1): شكل عناصر المفهوم التسويقي



المصدر: سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011م، ص123.

يوضح الشكل أعلاه مختلف عناصر التسويق، بداية من تولد الحاجة أو الرغبة لدى الزبون للوصول إلى المنتج الذي يلبي تلك الحاجة أو الرغبة، ولإشباع تلك الحاجة يقوم الزبون بطلب المنتج ليصل بعد ذلك إلى اقتنائه، من خلال المعاملات التي تتم مع المؤسسة للقيام بعملية التبادل للإشباع حاجاته. تساعد عناصر التسويق على معرفة الجمهور المستهدف وتطوير المنتجات والخدمات، وتحليل المنافسة، وتعتبر خطوات أساسية. فوجب على المؤسسات والأفراد الاهتمام بهذه العناصر لتحقيق أهدافهم.

ثانياً: خصائص التسويق:

التسويق بكونه يعتبر عملية توجيه الجهود وذلك عن طريق تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات الزبائن بطريقة فعالة، فنرى أنه يشمل العديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنشطة، وهي كالتالي¹:

- التسويق عملية إدارية شاملة ومتكاملة.
- يشمل التسويق القيام بمجموعة من الأنشطة.
- التسويق هو عملية تقاسم الأرباح متعددة الأطراف.
- يعد التسويق عملية اجتماعية واقتصادية.
- يتم من خلاله تبادل المنافع لأطراف متعددة.

¹ الناجي الجعفري محمد، التسويق، الطبعة الثانية، كلية ود مدني الأهلية، ود مدني-141، هـ/1995م، ص27.

- يعتبر النشاط التسويقي بمثابة عملية هادفة تخضع إلى التخطيط العلمي.
 - عملية ديناميكية مستمرة.
 - لا يقتصر تطبيق التسويق على المؤسسات الربحية.
- وفي هذا السياق يمكن القول أن خصائص التسويق تلعب دورا حاسما في نجاح أي مؤسسة تقوم بعمل تجاري فهدفها قائم على جذب الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

المطلب الثاني: نشأة التسويق ومراحل تطوره.

باعتبار التسويق نشاط إنساني يمارس لخلق العلاقات بين الأفراد وتحقيق مطالبهم أصبحت كل المدن كما لو أنها قرية واحدة مترابطة، حيث كانت معرفة الإنسان له منذ القدم وذلك باعتباره فن وجد منذ أقدم العصور فاعتبره الفرد نشاط أساسي يمارسه في حياته اليومية ومر بمراحل تاريخية ارتبطت بتقدم الإنسان من ناحية فكره ومن ناحية تقدمه الحضاري ورفيه وفي هذا السياق سنقوم بعرض بداية التسويق وأول ظهور له كآلاتي¹:

كانت بداية ظهور التسويق في بداية القرن 17 وذلك حسب قول Druker، وفي عام 1650 أنشأ أول متجر في طوكيو من قبل الأسرة اليابانية ميستوي ومنذئذ ظهرت سياسات تصميم المنتجات والإعلانات التي تهدف إلى جذب الزبائن لتلك المنتجات وكمثال للإعلانات: "منتجاتنا تلبي رغباتك وإذا لم ترضى بها سنعيد لك مالك" وظهرت أيضا فكرة البيع بالجملة.

ولم تعرف الولايات المتحدة الأمريكية شيئا عن التسويق حتى منتصف القرن 19 على يد شركة هارفيستر العالمية. وأول من أشار إلى أنه النشاط الأكثر أهمية في المنظمة كان C.Me.Cormick .

ظهر مصطلح التسويق لأول مرة كمقرر دراسي في أوائل القرن 20 في جامعة بنسلفانيا وتم تدريسه تحت عنوان "تسويق المنتجات" وقام Butler بتدريس أساليب التسويق عام 1910 وذلك بجامعة Wisconsin ، وقد ظهر أول "قسم للتسويق" و "بحوث التسويق" في أوائل القرن 20 لدى مؤسسات الأعمال حيث قامت مؤسسة Curtis بإنشاء قسم لبحوث التسويق بمجالاته المختلفة واستمر هذا الاهتمام إلى الآن فالنشاط التسويقي لم يعد يشمل المجال الصناعي فقط بل أصبح يشمل معظم مجالات الاقتصاد، بحيث أنه يشمل كلا من جانب المجال الصناعي، المجال الزراعي المجال والمجال الاقتصادي فأضحى الاقتصاد الوطني وأفراد المجتمع بحاجة إلى التسويق على حد سواء كالخدمات الصحية في مجال المستشفيات لعلاج ورعاية المرضى والخدمات المصرفية بأنواعها لجذب الزبائن الجدد، والخدمات السياحية كالفنادق والمطاعم و المنتجات الصيفية والشتوية والنقل السياحي، وخدمات التأمين... إلخ. فالتسويق أصبح شريان حيوي في حياة الأمم وعلم قائم بحد ذاته.

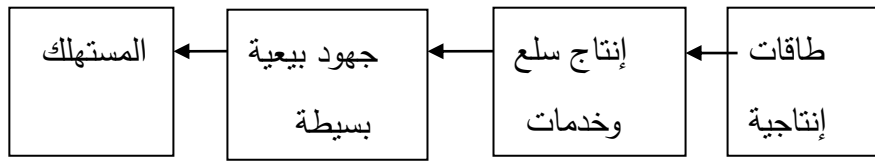
من خلال نشأة التسويق يتبين لنا أنه ليس فن فقط أو مجرد نشاط بل هو علم واسع ومعقد مر بعدة مراحل ليصل إلى مفهومه الحالي فأصبح علم يأخذ به في جميع المجالات التي يقوم بها الفرد ومنه نذكر مراحل تطوره كما يلي:

¹ السيد علي محمد أمين، أسس التسويق ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ، ص19ص20.

مرحلة التوجه بالإنتاج:

يعود تاريخ هذا المفهوم إلى أوائل القرن العشرين، عندما تغلغل مفهوم الإنتاج في فلسفة التسويق من خلال التركيز على المبدأ الرئيسي القائل بأن "المنتج الجيد يبيع نفسه" حسب قول بون وكوركوز 1992. ووفقاً لهذا المفهوم، تهدف المؤسسات إلى زيادة الإنتاج وتوسيع نطاقه من أجل تأمين الأرباح من خلال خفض تكاليف الإنتاج وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة وإدخال التحسينات العلمية. من ناحية أخرى، كان الاهتمام بالمبيعات يأتي في المرتبة الثانية بعد الإنتاج، حيث كان الطلب على السلع والخدمات يتزايد مقارنة بما هو معروض في السوق. وبعبارة أخرى، كان الاعتقاد السائد في تلك المرحلة هو أن الأفراد سيشترون جميع السلع، حيث لم تكن السلع المعروضة في ذلك الوقت تغطي الحاجات الفعلية للزبائن وبما أن المنتجات كانت محددة الموصفات بشكل خاص، لم تكن هناك عوائق أمام تصريف السلع والخدمات، وقامت معظم المشاريع ببيع المنتجات بنفسها دون أي أنشطة تسويقية باستثناء البسيطة، تظهر الأنشطة في هذه المرحلة في الرسم البياني أدناه¹:

الشكل (1-2): يمثل النشاط التسويقي وفق المفهوم الإنتاجي.



المصدر: ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإعلامي المبادئ والاستراتيجيات ، الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص47.

يوضح الشكل أعلاه اهتمام المؤسسات بالإنتاج أكثر من المبيعات وفق ما جاء في المفهوم الإنتاجي للنشاط التسويقي الذي يهدف إلى زيادة الإنتاج وتوسيع نطاقه لأجل تأمين الأرباح.

مرحلة التوجه للبيع:

شيئاً فشيئاً، وكنتيجة مباشرة لوفرة الإنتاج بدأ العرض يتجاوز الطلب. ويرجع ذلك إلى القدرة الإنتاجية العالية للمنظمة خلال هذه الفترة لذلك لم يكن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج ما يمكن بيعه، بل بيع ما تم إنتاجه، وكانت المهمة الرئيسية للمؤسسة هي العثور على العملاء. وبالتالي أصبحت عمليات المبيعات أكثر اهتماماً بحل مشاكل الإنتاج من أجل الابتعاد عن الإنتاج بكميات كبيرة باستخدام أساليب الإعلانات المكلفة وضغط المبيعات لدفع المنتجات إلى السوق مما أدى إلى فكرة أن التسويق مرادف للبيع والإعلان. وقد ساد هذا الاتجاه

¹ عثمان يوسف ردينة، الصميدعي محمود جاسم، التسويق الإعلامي المبادئ والاستراتيجيات ، الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص46، ص47.

في الثلاثينيات و الأربعينيات من القرن العشرين، وأصبحت الدعاية للمنتجات سمة من سمات العديد من الشركات.

بدأت العديد من الشركات في تحسين أنظمة التوزيع الخاصة بها من خلال شبكات توزيع قوية من تجار الجملة وتجار التجزئة.

يميل هذا المفهوم الحديث إلى التركيز على نظرية أن الزبائن لن يشتروا ما يكفي من منتجات المؤسسة إذا تركت وحدها، لذلك يجب على المؤسسات الاستمرار في تسويق منتجاتها والإعلان عنها بشكل فعال لحث الزبائن على شرائها¹.

مرحلة التوجه بالتسويق:

يعتمد هذا المفهوم على الحاجة إلى دمج جميع الأنشطة والجهود داخل المؤسسة لتحقيق الهدف المزدوج المتمثل في تلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات من ناحية، ومن ناحية أخرى لتحقيق الفوائد المخطط لها. كما يعتمد على فكرة أن جميع أنشطة المؤسسة، بما في ذلك أنشطة الإنتاج، يجب أن تركز على احتياجات الزبائن وتحقق ربحا على المدى الطويل. كانت "جنرال إلكتريك" إحدى المؤسسات الأولى التي قدمت هذا المفهوم للعالم. ومن المؤسسات الأولى التي طبقت هذا المفهوم هي المؤسسة التي تنتج السلع بشكل متكرر للزبائن لشرائها، وقد تكون استجابة المؤسسة لمفهوم التسويق في شكل إدخال بعض المنتجات حديثة أو إحداث إصلاحات في المنتجات الحالية لتصبح متماشية مع متطلبات الزبائن.

عادة ما يكون لدى المؤسسات التي تأخذ هذا المفهوم برؤية شاملة لعالم الأعمال، وهذه الرؤية هي ما يسمح لها بالتكيف بسرعة مع احتياجات الزبون بشكل مستمر. وغالبا ما يتم تطبيق مفهوم التسويق من قبل المؤسسات التي تواجه منافسة شرسة في السوق. المؤسسات التي تفعل الشيء نفسه إذا كانوا يريدون الاستمرار في السوق عندما يركز المنافسون على تلبية أفضل لاحتياجات الزبائن للوصول إلى السوق. ومنذ السبعينات وعند الثمانينات والتسعينات أصبح المفهوم التسويقي لا يقتصر فقط على المؤسسات الهادفة إلى تحقيق الربح من خلال الأنشطة التي تقوم بها إنما امتد إلى المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح².

مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق:

وفقا لهذا المفهوم بالإضافة إلى العناصر الأربعة للمفهوم التقليدي، العنصر الخامس هو مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عند اتخاذ القرارات بشكل عام والقرارات التسويقية بشكل خاص ويتمثل ذلك في المراعاة يركز المفهوم الاجتماعي للتسويق على ثلاثة محاور:

(1) التركيز على احتياجات ورغبات المجتمع وليس على احتياجات الزبائن فقط.

¹ سماحي منال، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2014-2015 ص8.

² علي محمود خالد أحمد، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص72 ص73.

(2) التركيز على التكامل بين أنشطة المؤسسة فقط، وبعبارة أخرى تتأثر المؤسسة بجميع العناصر البيئية الخارجية، بغض النظر عما إذا كانت هذه العناصر تحت سيطرة المؤسسة أم لا. يجب أن تتكيف المؤسسة بجميع العناصر البيئية الخارجية، حتى إذا كانت تحت سيطرة المؤسسة أو غير خاضعة لسيطرتها بشكل غير مباشر¹.

(3) التركيز على تحقيق أهداف المجتمع بشكل عام بدلاً من التركيز فقط على الأهداف الربحية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق.

أولاً: أهمية التسويق:

يعتبر التسويق أحد العناصر الأساسية لنجاح أي عمل تجاري وهو بمثابة جسر التواصل بين المنتج والزبون فهو يعد عملية أساسية في عالم الأعمال هدفه تسويق المنتجات والخدمات بطريقة مبتكرة وفعالة، فالتسويق له أهمية بالغة تتمثل في²:

(1) بالنسبة للمؤسسة:

- يقوم التسويق بتوجيه الإنتاج من خلال فهم احتياجات الزبائن فيوجه فريق التسويق المؤسسة نحو تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي تلك الاحتياجات بشكل أفضل.
- تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق وضع الاستراتيجيات التسويقية الصحيحة بتطبيق بعض الطرق مثل زيادة المبيعات من خلال جذب الزبائن وتحفيزهم على شراء المنتجات و الخدمات، بناء وتعزيز العلامة التجارية، زيادة رضا وولاء الزبائن.
- يعتبر التسويق عنصر مساعد لبقاء المؤسسة ونموها ويتحقق ذلك بجذب الزبائن وبناء علاقات قوية معهم مما يساهم في تعزيز الولاء والثقة، تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحديث منتجاتها وخدماتها مما يضمن استمرارية المؤسسة في السوق.
- مساعدة الزبون في الحصول على المعلومات كتنجعة أي الحصول على المعلومات بشكل مباشر سواء من مواقع الانترنت أو مواقع التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني.

(2) بالنسبة للزبون:

- يتوجه التسويق نحو الزبون غاية عمله ومحور اهتمامه وذلك من خلال إشباع حاجاته الحالية والمستقبلية وتعظيم ذلك الإشباع.
- وضع مركز معين للمؤسسة في ذهن الزبون يميزها به عن غيرها من المؤسسات.
- قيام التسويق بإضفاء قيم جديدة على المنتجات فالتسويق يعمل على تحقيق المنافع المكانية والزمانية والحيازية و النفسية للزبون.

¹ نعمة وصفي عبد الرحمان، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص17.

² البراوري نزار عبد المجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق المفاهيم - الأسس - الوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن-2000، ص16ص17.

- يقوم التسويق بتزويد الزبون بالمعلومات التي يحتاجها عن المنتج وذلك يتم عن طريق وسائل الترويج وبما يحقق له الرضا.

- يتناول جميع مجالات الإنسان في حياته ويقدمها له بما يتلاءم مع قدرته

و حسب قدرة المؤسسة.

(3) بالنسبة للمجتمع:

- تحقيق الأهداف التنموية في الدول النامية وما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة.

- يعد نشاطا اجتماعيا في بيئة اجتماعية فهو يلتزم بالمحافظة على البيئة من التلوث والفساد.

- دور التسويق في المحافظة على الاعتبار والقيم الأخلاقية وكل ما يساهم في الحفاظ على المجتمع وصيانتة.¹

* تعتبر أهمية التسويق كنظام متكامل وملئمة هذا النظام لنوع وطبيعة المشروعات من خلال التنسيق بين الوظائف في المشروع (إنتاج، تسويق، تمويل، أفراد) لأجل الوصول لأهداف المشروع. زيادة على ذلك التنسيق بين الخدمات التسويقية من تسعير وإعلان وإنتاج وتوزيع ... للوصول إلى تحقيق رغبات الزبون وتقديم حلول مناسبة له فهو بطبعه يريد حلول لمشكلاته وهنا تظهر أهمية التسويق في تحقيق قوة المشروع بتقديم الحلول المناسبة بالبحوث عن كيفية تطوير المنتجات وتقديم الجديد منها لتحقيق الإشباع ورفي المجتمع.²

ومن هذه الواجهة نرى أن للتسويق أهمية بالغة في حياة الفرد والمجتمع و يتجلى ذلك في العديد من المظاهر فنجد الكثير من فرص العمل التي يوفرها فجل الأفراد يعملون في هذا المجال ما ساعد في زيادة حجم السلع المتداولة وزيادة الاستثمارات الدولية ويقوم أيضا بإعداد برامج لمقابلة حاجات الأسواق الخارجية وهذا يعزز التجارة الخارجية. فأصبح العالم كبلد واحد الأمر الذي جعل التسويق يلقي أهمية بالغة واهتمام متزايد.

ثانيا: أهداف التسويق:

تشير أهداف التسويق إلى النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال الأنشطة التي يقوم بها التسويق فهي عنصر أساسي يجب مراعاته عند التخطيط للحملات التسويقية بحيث تساعد المؤسسات على وضع استراتيجيات وخطط عمل فعالة للتسويق الناجح لمنتجاتها و خدماتها، وفيما يلي بعض أهم الأهداف التسويقية وهي³:

(1) الأهداف الربحية:

- الربحية هي أحد مؤشرات نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها وهي مسؤولية المؤسسة.

¹ البراوري نزار عبد المجيد ، البرزنجي أحمد محمد فهمي .مرجع سبق ذكره.ص17.

² العم رضوان المحمود، مبادئ التسويق ،طبعة الثانية، ار وائل للنشر ،عمان،2005م،ص16.

³ سايحي الخامسة، حفاوي آمال، التسويق الإلكتروني للخدمات، دار اليازوري للنشر والطباعة، مصر، 2020،ص21.

- إن تحقيق الربحية ليست مسؤولية قسم واحد أو إدارة واحدة أو قسم إداري واحد، بل هي نتيجة تضافر الأقسام والإدارات. ولا تقتصر هذه المسؤولية على قسم التسويق وحده؛ حيث يهدف هذا الأخير باعتباره أحد أقسام المؤسسة إلى تحقيق أحجام مبيعات مربحة من خلال عدد من الأنشطة التسويقية مثل خلق فرص بيع جديدة واستكشاف قطاعات سوقية مربحة وتشجيع البحث.
- تشجيع البحث عن شرائح سوقية مربحة ومنتجات جديدة تلبي رغبات الزبائن واحتياجاتهم.
- يبرز دور التسويق في تحسين العائد على الاستثمار من خلال تحسين هوامش الربح والتركيز على المبيعات وتكاليف المبيعات. وذلك لأن هذا يمكن أن يحقق تحسين الربحية إما عن طريق زيادة المبيعات بشكل كبير على التكاليف أو عن طريق خفض التكاليف بشكل كبير على المبيعات، ولكي يساهم قسم التسويق بفعالية في تحسين العائد على الاستثمار يجب أن يكون على دراية بجميع العوامل التي تساهم في تكوين معدل العائد.
- تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أقصى قدر من الأرباح، لكن حريتها في تحقيق هذا الهدف محدودة حيث توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربحية أعظم للمؤسسات ومن بين هذه القيود نذكر:
 - *سيطرة الحكومة على الأسعار.
 - *وجود المنافسين.
 - *الضرائب والقوانين الضريبية.

(2) أهداف النمو:

يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال زيادة حجم المبيعات أو غزو أسواق جديدة وهو ما ينتج عنه زيادة الحصة السوقية للمؤسسة لذلك تستجيب لهدف النمو بتوسيع قاعدة إنتاجها وزيادة عدد الأقسام والوحدات. تدفع المنافسة المتزايدة المؤسسات إلى الاستثمار في استثمارات جديدة وتقوم بتوسيع الاستثمارات القائمة وهذا يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الثابتة.

(3) هدف البقاء:

- تشارك جميع أقسام المؤسسة والإدارة العليا في تحقيق هدف بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق. تحقيق الاستمرارية التنظيمي من خلال¹:
 - الاستكشاف المستمر والدائم للفرص التسويقية الجديدة عن طريق توسيع حصة المؤسسة من الأسواق الحالية أو الاستحواذ على أسواق جديدة أو التحول إلى بيع منتجات أكثر ربحية.
 - تنظيم وتطوير نظام المعلومات التسويقية لجمع ومعالجة وتسجيل معلومات السوق وتقديمها إلى الإدارة العليا للمؤسسة في الوقت المناسب.
 - القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في جميع المجالات والأنشطة.
- ويمكن تلخيص أهداف التسويق في النقاط التالية¹ :

¹ سايحي الخامسة، حفناوي أمال، مرجع سبق ذكره، ص22.

- البحث عن المستفيدين من أهمية الوصول للمعلومات واستخدام الخدمات المتوفرة.
- تلبية متطلبات الزبائن من خلال دراسة السلوكيات والاتجاهات والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار في الحصول على المعلومات والاستفادة منها.
- الحفاظ على الزبائن وعلى اعتقاده بأن المنتجات والخدمات المتاحة في هي الأفضل ويمكن أن تلبي احتياجاته في ضوء ظروفه وإمكانياته الخاصة.
- تحقيق رضا وولاء الزبائن للخدمات والمنتجات المقدمة له يعد وسيلة لضمان استمراره كونه زبونا دائما ومكرسا لمبادئ الاستمرارية.

المطلب الرابع: وظائف التسويق.

يعد التسويق عنصرا مهما في تحقيق النجاح لأي مؤسسة فهو يمثل عملية تبادل السلع والخدمات بطريقة تلبي احتياجات الآخرين. ويشمل عدة وظائف وهي²:

(1) الوظائف التبادلية:

1-1) الشراء: ويعتبر النشاط الذي من خلاله يقوم الزبون بتحقيق أهداف معينة كإشباع حاجة محددة أو إعادة بيع السلع ويمكن أيضا استخدام سلع معينة في إنتاج سلعة أخرى ويشمل هذا المفهوم السلع الاستهلاكية والتي يستخدمها المشتري النهائي أو السلع الرأسمالية كآلات.

1-2) البيع: وتتمثل في معرفة الطلب والتأثير فيه بالبحث عن الأفراد و المؤسسات التي يتوقع منها أن تقوم بطلب ما يعرضه البائع وكذلك الأنشطة الترويجية للإعلان والبيع الشخصي التي تلعب دورا بارزا في إقناع المؤسسات بالشراء.

(2) الوظائف المتعلقة بالعرض المادي:

1-2) النقل و التوزيع: تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الخطوات التي تهدف لإيصال السلع إلى موقع الاستهلاك ويقوم بهذه الوظيفة البائع أو الزبون أو المؤسسات المتخصصة، وفي حالة أي تحسن في تأدية عملية النقل و التوزيع يترتب عنه آثار إيجابية لإشباع حاجات الزبائن.

- تقليل كمية السلع التي من المفروض تخزينها، ينتج عنها زيادة معدل دوران الإنتاج والتوزيع.
- تخفيض التكلفة.

2-2) التخزين: تشمل الحفاظ على السلعة من التلف و بالخصوص في حالات الإنتاج الموسمي ويعتبر التخزين كأداة تحدد كمية المعروض للمحافظة على الأسعار بهدف تحقيق المؤسسة لأرباح طائلة

(3) الوظائف التسهيلية:

¹ المدادحة أحمد نافع ، الحالمة محمد عزات، تسويق الخدمات المعلوماتية في المكتبات، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، 1434هـ، ص146ص147.

² الددا علي موسى، التسويق المعاصر المفاهيم و السياسات ، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، 2013م، 1434هـ، ص24ص25.

- 3-1) التمويل:** ويقصد به لجوء المنتج إلى الاقتراض لكي يقوم ببيع الإنتاج والحصول على دخل، وذلك للتغلب على العقبات التي تقف عائقاً أمام عملية التبادل.
- 3-2) تأمين معلومات السوق:** تتمثل في ربط مختلف الجهات المتعلقة بعملية الإنتاج. وتساعد الاتصالات على إمداد إدارة المؤسسة ببيانات تساعد في تقييم الأداء واتخاذ القرارات لتحسين الأوضاع¹.

¹ الددا علي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية التسويقية.

استراتيجية التسويق هي إطار شامل يهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية لشركة أو مؤسسة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التوافق بين ما تقدمه المؤسسة وما يحتاجه الزبون، وتحقيق ميزة تنافسية وتطوير الاستراتيجية التسويقية في السوق يتطلب فهما عميقا للسوق والجمهور المستهدف واتجاهات الصناعة، وتتضمن تحليلا شاملا للمنافسين والعوامل البيئية والتقنية التي قد تؤثر على الاستراتيجية التسويقية.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التسويقية.

أولا : مفهوم الاستراتيجية.

استراتيجية المؤسسة عادة ما ترتبط بالسوق الذي تبيع بها منتجات، وكما ينبغي أن تقدم الاستراتيجية صورة للمؤسسة كما ترغب أن تبدو عليه في المستقبل ولكي نضع استراتيجية ناجحة يجب أن يتوفر لنا فهم واضح لمفهوم الاستراتيجية وهذا ما سنتطرق إليه:

التعريف الأول:

الاستراتيجية "هي جرد الاحتياجات الفعلية وجرد الإمكانيات المتاحة وانتقاد الخيارات الرئيسية في التخطيط ووضع الإجراءات والممارسات و النتائج العلمية ". كما يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها " فن توزيع الوسائل واستخدامها لتحقيق هدف عام وتوجيه جميع العمليات". كما يقول عالم الاجتماع الفرنسي ريمون آرون في كتابه السلم والحرب بين الأمم¹.

يعد هذا التعريف تأكيد موجز ومحدد على أهم عناصر الاستراتيجية، ويشير إلى أهمية حصر الاحتياجات والقدرات واختيار الخيارات الرئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

التعريف الثاني:

الاستراتيجية "هي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها لتحقيق أهدافها وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وكذلك الموارد والقدرات المتاحة للمؤسسة لمواجهة تهديدات واغتنام الفرص"².

يشير هذا التعريف إلى أنه قبل صياغة الاستراتيجية يجب أن تؤخذ التحديات والفرص في البيئة الخارجية للمؤسسات بعين الاعتبار. وأن يتم تنسيق الموارد والقدرات لتحقيق الأهداف المحددة وتقرر هذه النقاط فهم أهمية الاستراتيجية كأداة لتوجيه الجهود وتحقيق تطور ونجاح عمل المؤسسة.

¹ شومان رافت مأمون إنناس، استراتيجية التسويق وفن الإعلان ، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص30 ص31.

² عبد الفتاح محمد ، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2011، ص08.

التعريف الثالث:

عرف توماس 1977 الاستراتيجية "بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم صياغتها لخلق درجة من الملائمة بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة و بفعالية وكفاءة"¹. يشير هذا التعريف أن الاستراتيجية تحافظ على التوازن بين رسالة المؤسسة وأهدافها والبيئة التي تعمل فيها أمر بالغ الأهمية لضمان نجاحها واستدامتها في المستقبل، توفر الاستراتيجية خريطة توجه القرارات والأنشطة لتحقيق أهدافها المنظمة بفعالية وكفاءة.

التعريف الشامل:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط والإجراءات والأساليب التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وهي التي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها.

ثانياً: تعريف الاستراتيجية التسويقية.

تعتبر الاستراتيجية التسويقية "عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة حيث تحدد اتجاه الأنشطة التسويقية وتضمن استمرار نمو المؤسسة ورضا العملاء". وسنتطرق إلى العديد من التعاريف حول الاستراتيجية التسويقية وهي:

التعريف الأول:

عرف فيليب كوتلر الاستراتيجية التسويقية على أنها "مجموعة من الإجراءات الواجب اتخاذها وتنفيذها لدخول السوق واستغلال الفرص التسويقية في السوق من خلال إقناع المنشآت بالأنشطة التسويقية المختلفة، معتمداً على توجيه وتطوير عناصر استراتيجية مزيج تسويقي وتكييفها مع متغيرات البيئة المحيطة ولتحقيق الاستقرار والنمو في السوق بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتعرف بأنها مجموعة من القرارات المخطط لها جيداً"².

ووفقاً لهذا التعريف تتطوي استراتيجية التسويق على توجيه وتطوير عناصر المزيج التسويقي وتكييفها مع متغيرات البيئة المحيطة بهدف تحقيق استقرار السوق ونموها، تتضمن استراتيجية التوسع سلسلة من القرارات المخطط لها بعناية، وهذا يعكس أهمية التخطيط الدقيق والتحليل الدقيق للبيئة والسوق قبل تنفيذ خطة السوق.

التعريف الثاني:

يمكن تعريف الاستراتيجية التسويقية بأنها "الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تحليل بيئة الأعمال وتحديد احتياجات الزبائن. ويتضمن هذا الأسلوب قرارات مفصلة تتعلق بتقسيم الأسواق وتخصيص نفقات التسويق"³.

¹ الغامدي عبد الرحمن علي جعفر، التسويق الاستراتيجي النظرية والتطبيق (مدخل اتخاذ القرارات)، الطبعة الأولى، مكتبة الإكليل، الطارف، 2015، ص 25.

² الزعبي علي فلاح، إدارة التسويق الحديث مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 110.

³ الخضر محمد، التسويق الاستراتيجي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص 16 ص 17.

يشير هذا التعريف إلى أن استراتيجية التسويق تمثل الأسلوب الذي يقوم بتحديد احتياجات الزبائن وتحليل بيئة الأعمال بالاعتماد على مجموعة من القرارات للوصول إلى تحقيق غاية المؤسسة.

التعريف الثالث:

عرف إسماعيل السيد الاستراتيجية التسويقية على أنها "خطة طويلة الأجل تتعلق بتطوير المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن الاستراتيجية التسويقية عبارة عن خطة طويلة الأجل تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تطوير المزيج التسويقي.

التعريف الرابع:

عرف كوتلر الاستراتيجية التسويقية بأنها "اختيار الأسواق المستهدفة وإنشاء علاقات مربحة معها" وحسب هذا التعرف توجد نقطة مهمة وهي ضرورة استناد استراتيجية التسويق على التجزئة والاستهداف التسويقيين كأهم عنصر لضمان نجاحها في بناء علاقات مربحة وطويلة الأمد مع الزبائن"².

يشير هذا التعريف إلى أهمية تحديد استراتيجية التسويق على مستوى المؤسسة وجميع الأنشطة داخلها. ويشير أيضا هذا التعريف إلى أن الاستراتيجية التسويقية يجب أن تتماشى مع أهداف المؤسسة وتستند إلى تحديد السوق المستهدفة وتحديد المواقف الإجرائية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، يعكس هذا التعريف أهمية توجيه جهود التسويق لتحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات الزبائن بفعالية وكفاءة.

التعريف الشامل:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستراتيجية التسويقية هي الأسلوب الذي يقوم بتحديد احتياجات الزبائن وتحليل بيئة الأعمال، وهي الخطة الشاملة التي تتعلق بتطوير المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد خصائص الاستراتيجية التسويقية على النحو التالي:

- تعتبر الاستراتيجية التسويقية سياسة الابتكار والتغيير المتواصل في المؤسسة ومنتجاتها.
- التكامل والترابط مع وظائف المؤسسة، حيث تعتبر الاستراتيجية التسويقية وسيلة للتمييز التنافسي.
- احتمال المؤسسة لردود أفعال المنافسين.
- تكيف المؤسسة مع الظروف البيئية، وبالخصوص الظروف الخارجية.
- تطوير البدائل الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- تتطلب كم هائل من المعلومات، ومعظمها من خارج المؤسسة.

¹ بن مويظة أحمد، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملاتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 11 ص 12.

² معزوز زكية، الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017، 2016، ص 81.

المطلب الثاني: عناصر الاستراتيجية التسويقية.

تعد عناصر الاستراتيجية التسويقية بالغة الأهمية في حركة المؤسسة وتتمثل في:

1) المتغيرات البيئية:

توجد العديد من المتغيرات من الصعب التحكم فيها إلا أنها تؤثر في استراتيجيات التسويق. والمتمثلة في¹:
أ) الطلب: ليس من الممكن خلق الطلب على المنتجات و الخدمات من خلال الأنشطة التسويقية للمؤسسة، فاحتياجات الزبائن ورغباتهم هي التي تخلق الطلب، والطلب تحدده قوى معينة مثل الدخل والسلوك . مع ذلك يتم الاعتماد على استراتيجيات التسويق لتحويل الطلب المحتمل إلى طلب فعلي من خلال تقديم المنتجات بالطريقة المناسبة.

ب) المنافسة: المنافسة الحالية والمستقبلية تؤثر في تخطيط استراتيجيات التسويق، فيمكن أن يسيطر أحد المنافسين على سوق محدد وطلب محدد، بحيث يكون من المستحيل على منافس آخر أو منتج جديد الحصول على حصة صغيرة من السوق، إلا إذا كان ذلك مقابل تكلفة عالية، وعند زيادة عدد المنافسين تصبح إمكانية الحصول على منصب مناسب في السوق محدودة. وعند مواجهة المؤسسة لمنافسة آتية من استراتيجية منافس آخر، فيكون من الأفضل أن تقوم المؤسسة بتغيير استراتيجيتها كي لا تصل إلى مرحلة المنافسة في السوق.

2) متغيرات الاستراتيجية التسويقية:

وتتمثل في²:

أ) السلعة: يعمل المنتجون لخدمة الزبائن وليس لخدمتهم. فهم لا يعملون لبيع منتجات محددة يفرضونها على مجموعة من الزبائن. وإذا كان بالإمكان تحسين خدمة الزبائن بإزالة منتجات معينة من خط الإنتاج، وإن أمكن إدخال منتجات جديدة لتسهيل الوصول إلى الأهداف، فينبغي إضافتها إلى المنتجات المتبقية. وإذا قمنا بأخذ التسويق كمفهوم ضيق ومحدود يشمل النشاطات التي تعمل على تدفق المنتجات والخدمات من المنتجين إلى الزبائن. فيجب اعتبار السلع متغيرا لا يمكن السيطرة عليه عند صياغة استراتيجيات التسويق، إلا أنه في الواقع لتحقيق أهداف محددة يجب تطوير المنتجات ويمكن تغييرها بطرق مختلفة نحو الأفضل من حيث الجودة و الحجم واللون وما إلى ذلك مما يدل على أن المنتجات من المتغيرات التي يمكن التحكم فيها.

ب) السعر: يعتبر سعر السلعة من الاعتبارات أو القوى التي يمكن السيطرة عليها ضمن حدود معينة. وقد يختار البائعون التنافس على أساس السعر ومنه بيع منتجاتهم بسعر قليل مقارنة مع منافسيهم أو العكس. وقد يختارون إنتاج منتجات ذات جودة عالية وعرضها بسعر مرتفع نسبيا، يتناسب مع فارق الجودة، أو قد يمنحون أنواعا مختلفة من الخصومات حسب الحالة، مثل الخصومات التجارية، أو بيع المنتجات بأسعار مختلفة. ولا

¹ الزغبى علي فلاح، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص110-113.

² الزغبى علي فلاح، المرجع نفسه، ص116-117.

يمكن اعتبار سيطرة المنتجين و البائعين على الأسعار سيطرة كاملة ونهائية لأن استراتيجيات التسعير مقيدة بعوامل التكلفة وعوامل الطلب و المنافسة التي تحدد درجة قبول السوق للمنتجات.

ت) التوزيع: يمكن لمخططي استراتيجية التسويق اختيار كيفية توزيع منتجاتهم بمناطق البيع المتنوعة. واختيار المناطق التي يوزعون فيها منتجاتهم والتي لا يوزعون فيها. وأن يقرروا ما إذا كان من الأفضل التوزيع مباشرة على متاجر البيع بالتجزئة أو العمل من خلال متاجر البيع بالجملة أولاً ثم البيع بالتجزئة. إذا كان سيتم اختيار الطريق الثاني فيجب أن يحدد نوع تجار الجملة وكم عددهم ؟ وطريقة عمله مع تلك المؤسسات المختارة لضمان الكفاءة ؟ هذه القرارات والعديد من القرارات الأخرى يقوم باتخاذها مدير التسويق عندما يكون بصدد اختيار طريقة التوزيع.

ث) السعر: يعتبر سعر السلعة من الاعتبارات أو القوى التي يمكن السيطرة عليها ضمن حدود معينة. وقد يختار البائعون التنافس على أساس السعر ومنه بيع منتجاتهم بسعر قليل مقارنة مع منافسيهم أو العكس. وقد يختارون إنتاج منتجات ذات جودة عالية وعرضها بسعر مرتفع نسبياً، يتناسب مع فارق الجودة، أو قد يمنحون أنواعاً مختلفة من الخصومات حسب الحالة، مثل الخصومات التجارية، أو بيع المنتجات بأسعار مختلفة. ولا يمكن اعتبار سيطرة المنتجين و البائعين على الأسعار سيطرة كاملة ونهائية لأن استراتيجيات التسعير مقيدة بعوامل التكلفة وعوامل الطلب و المنافسة التي تحدد درجة قبول السوق للمنتجات.

ج) الترويج: قد يتخذ مديرو التسويق قرار استخدام وسائل ترويجية محددة بكميات مختلفة وبتراكيب مختلفة. ويمكن أن يعتمد بعض المسوقين على الإعلان كوسيلة رئيسية للتواصل مع الزبائن. بينما يمكن أن يستخدم آخرون الإعلان لدعم أشكال أخرى من التواصل. وعند اختيار إحدى وسائل الإعلان، قد يختار أحدهم الإذاعة والتلفزيون والصحف والمجلات، بينما قد يفضل مسوق آخر الاعتماد على جهود مندوبي المبيعات والتوزيع على الأسواق والمناطق المختلفة.

يمكننا القول أن عناصر الاستراتيجية التسويقية أساسية لجمع التسويق لأنها تساعد في تحديد الأهداف وتحليل السوق وتعديل خطة التسويق، من خلال تطبيق استراتيجية التسويق بشكل فعال ومستمر يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية وزيادة فرص نجاحها في السوق.

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات التسويقية.

إن الاستراتيجية التسويقية تعتبر عنصر من العناصر التي تساهم في نجاح أي مؤسسة في السوق التنافسية وتختلف أنواع الاستراتيجية التسويقية ويمكن أن تقسم إلى عدة فئات حسب العديد من العوامل المختلفة، وسنتطرق إلى بعض الأنواع الشائعة للاستراتيجية التسويقية و المتمثلة في:¹

¹ حاسم راهي كاظم، استراتيجيات التسويق وأثرها في ولاء الزبون دراسة تحليلية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، جامعة القادسية، 2015، ص55-58.

1) استراتيجية المنتج:

يعتبر المنتج عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي في المؤسسة، حيث تعتبر بقية عناصر المزيج التسويقي في خدمة المنتج. ونظرا للأمية البالغة للمنتج على صعيد الاستراتيجية التسويقية فقد اختلفت آراء الباحثين والمؤلفين حول تعريفها. فقد عرفه الديوجي على أنه: "أي سلع أو خدمات أو أفكار أو أشياء مادية أو غير مادية يتم الحصول عليها من عملية التبادل وتمكن من إشباع حاجات ورغبات الزبون". يمكن القول أن المنتجات هي العنصر الأول في استراتيجية التسويق وأن نجاح المؤسسة يعتمد على المنتجات التي تقدمها في السوق.

أ) **استراتيجية تركز المنتج:** تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق موقع تنافسي مميز لمنتجاتها بين المنتجات الأخرى المنافسة في أذهان عملائها من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل من منافسيها، ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية الاستخدام الناجح لعناصر المزيج التسويقي.

ب) **استراتيجية إعادة تركز المنتج:** تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين مكانة المنتج في السوق. والسبب الرئيسي الذي يدفع المؤسسات إلى اعتماد هذه الاستراتيجية هو:

- دخول منافسين جدد إلى نفس السوق وهذا يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية.
- تفضيلات الزبائن المتغيرة.

ت) **استراتيجية حذف المنتج:** تقوم هذه الاستراتيجية على حذف المنتجات غير الضرورية التي لا تحقق الفوائد المرجوة أو التي لا تتناسب مع استراتيجية المؤسسة. أما بحذف خط أو أكثر من خطوط الإنتاج أو الخطة بأكملها.

ث) **استراتيجية المنتج الجديد:** يتم تقديم منتجات جديدة بالنسبة لمنتجات المؤسسة والغرض منها هو تلبية الاحتياجات الجديدة مع الحفاظ على الضغط على المنتجات الحالية.

2) **استراتيجية التسعير:** يعتبر التسعير عنصرا هاما في قرار الشراء لمختلف المنتجات، حيث أنه يتعلق بالقدرة الشرائية للزبائن ويستخدم السعر للتعبير عن التكاليف المالية وغير المالية للمنتج، فالسعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد الإيرادات والأرباح بينما تعتبر العناصر الأخرى تكاليف. وفيما يتعلق بمفهوم السعر فقد تباينت آراء الكتاب أرمسترونغ وكوتلر إلى أن مفهوم السعر هو قيمة المال المدفوع مقابل المنتج أو الخدمة، مما سبق يمكن أن نستنتج أن الثمن هو النقود، التي يتم تبادلها مقابل الحصول على السلع والخدمات أو استخدامها. ومن أهم العناصر التي يتم تناولها في استراتيجية التسعير هي:

1) **استراتيجية قشط السوق:** تعتمد المؤسسات هذه الاستراتيجية عند طرح منتج جديد، تحدد المؤسسة سعرا أوليا مرتفعا يكون الزبون المستهدف على استعداد لدفعه وتحاول الحصول على أقصى عائد مالي في أقصر وقت ممكن لبيع هذا المنتج. تهدف هذه الاستراتيجية إلى خدمة الزبائن الذين لا يتأثرون بالأسعار

المرتفعة لأنهم مقتنعون بجودة المنتج وتحقق الاستراتيجية المرونة لمؤسسات الإنتاج حيث أن تخفيض السعر الأولي أسهل من زيادة السعر الأولي الذي لا يغطي التكاليف.

(2) استراتيجية اختراق السوق: هذه الاستراتيجية هي عكس الاستراتيجية السابقة، فمن خلال تحديد سعر أولي منخفض لمنتج جديد، تكتسب المؤسسة أكبر حصة تسويقية ممكنة بطريقة تسمح لها بالنمو والتغلغل في السوق وتعظيم عوائدها المالية على المدى الطويل.

(3) استراتيجية قيادة السعر: تتحقق هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة في وضع يسمح لها بتحديد الأسعار ويتم قبوله بشكل عام كقائد للأسعار من قبل المؤسسة الأخرى. ويستند اعتماد هذه الاستراتيجية على ما يلي: إذا قامت المؤسسة القائدة بتغيير منتج ما، فإن كلا من الأتباع والمنافسين على استعداد لتغيير سعر المنتج وفقا لهذه السياسة، طالما هذا التغيير يجلب ربحا كافيا.

(4) استراتيجيات الترويج: الترويج هو العنصر الأكثر وضوحا في المزيج التسويقي للزبائن، والهدف من عملية الاتصال هو زيادة الوعي بالمنتجات الحالية والجديدة وإيجاد عملاء يستهلكونها بالفعل والاحتفاظ بهم كزبائن دائمين. حيث تقوم المؤسسة بالاتصال والتفاعل مع الموزعين والزبائن وإقناعهم بشراء منتجات المؤسسة وخدماتها. يمكن القول أن "الترويج هو الوسيلة التي تقوم بها لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال عملية توصيل رسالة المؤسسة إلى الزبائن وتشجيعهم وإقناعهم لشراء منتجاتها واستمرار العلاقة بين الطرفين وفيما يلي أهم الاستراتيجيات الترويجية :

*** استراتيجية الدفع:** هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على التدابير الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان وما إلى ذلك) وتوجه هذه الجهود إلى الموظفين العاملين في منافذ التوزيع بالجملة وتدفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تجار التجزئة الذين بدورهم يوجهون جهودهم في البيع إلى الزبائن، وفي إطار هذه الاستراتيجية يتم منح خصومات كحافز للعاملين في منافذ التوزيع والدفع يعني أن منظمة الإنتاج والموزعين يشاركون ويدفعون بنشاط عبر قنوات التوزيع حتى يصل المنتج إلى الزبون.

*** استراتيجية الجذب:** وفقا لهذه الاستراتيجية يقوم المنتجون بتوليد الطلب مباشرة من الزبائن من خلال الأنشطة الترويجية، والتي بدورها تضغط على تجار التجزئة لتوفير المنتجات المطلوبة مباشرة من الزبائن الذين يقومون بدورهم بطلب المنتجات من تجار الجملة إلى مؤسسات الإنتاج، وتعتمد هذه الاستراتيجية على خلق الطلب من الزبائن وتطوير العلاقات معهم، وتشجيعهم على الشراء من أقرب منفذ بيع لهم.

(3) استراتيجية التوزيع: التوزيع هو حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق من خلال منافذ التوزيع التي توفر المنتجات التي يحتاجها الزبائن في الوقت والمكان المناسب، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم التوزيع على أنه العملية التي تنتقل فيها المنتجات من المنتجين إلى الزبائن، بينما يشير البكري إلى أن التوزيع هو سلسلة تتكون من سلسلة من الحلقات الوسيطة والمستمرة كل حلقة تمثل مؤسسة معينة تؤدي وظيفة متخصصة يتم من خلالها توصيل السلع والخدمات في الشكل المناسب وفي الوقت المناسب إلى

الأشخاص الذين يطلبونها، بينما يرى النور أن التوزيع "هو الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسات لإتاحة المنتجات للزبائن من حيث المكان والزمان والسعر والمعلومات" وفي ضوء ذلك يمكن وصف التوزيع بأنه "سلسلة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة لتوفير السلع والخدمات للزبائن في الوقت المناسب والمكان المناسب والكمية المناسبة من أجل تحقيق مستوى عال من الولاء والرضا لدى الزبائن المستهدفين".

المطلب الرابع: معوقات الاستراتيجية التسويقية.

أولاً: معوقات الاستراتيجية التسويقية:

تهدف استراتيجية التسويق إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد الاتجاه العام للسياسة التسويقية وتوجيه الجهود المبذولة لتحقيق أهداف تسويقية محددة. وهي أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة. ومع ذلك تواجه بعض المعوقات التي تحد من فعاليتها ونجاح تنفيذها. وتتمثل في¹:

(1) **لعبة القوى:** يقوم المسوقون عادة بمطابقة موارد المؤسسة مع فرص السوق التي تواجهها على المدى البعيد. التخطيط التسويقي هو عملية تخصيص الموارد لبعض المنتجات. ونظراً لأن قوانين لعبة السلطة ولعبة القوة وفرض السيطرة والتقدم في المؤسسة غالباً ما ترتبط بما إذا كان مجال العمل ينمو بسرعة أو بمعدل منخفض فقد يرى بعض الموظفين في المؤسسة أن خطة التسويق تشكل تهديداً لمراكزهم ومرتباتهم مما يحول دون تنفيذ الاستراتيجية بشكل صحيح.

(2) **تكلفة الفرصة:** ينظر بعض أعضاء المؤسسة إلى عبء إدارة استراتيجية التسويق على أنها جهود مستهلكة للوقت ومهددة للوقت تتعارض مع الحاجة لمعالجة قضايا العمل الروتينية والحالية.

(3) **نظم المكافأة:** غالباً ما ترتبط أنظمة المكافآت في العديد من المؤسسات بأنظمة المكافآت على المدى القصير حيث ترتبط الحوافز والمكافآت والجوائز بالأداء الربع السنوي أو السنوي وقد يفسر ذلك ميل العديد من أعضاء المؤسسة خاصة عندما يكون هناك تضارب زمني إلى التركيز على القضايا قصيرة الأجل بدلاً من القضايا متوسطة أو طويلة الأجل وبميلون إلى التركيز عليها بشكل أكبر وهو ما قد يفسر لماذا تميل نظريتهم إلى استراتيجية الشريعة الإسلامية كنشاط ذي أهمية ثانوية بالنسبة لهم.

(4) **الافتقار إلى المعرفة والمهارات:** يتطلب إعداد وتنفيذ استراتيجية التسويق وجود فريق إداري يتمتع بمعرفة ومهارات محددة في مجال التسويق ولكن هذه المهارات ليست متوفرة دائماً.

(5) **المعلومات:** هي العمود الفقري وجوهر استراتيجية التسويق فمدخلات المعلومات عالية الجودة ضرورية لكي تكون استراتيجية فعالة. ولكن هذه الأخيرة قد تكون غير متوفرة أو محجوبة لأسباب متنوعة، مما يخلق عقبات أمام فعالية استراتيجية التسويق التي تتبعها المؤسسة.

¹ أبو العباسي، حاب الله شافية، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015-2016، ص 79.

من المهم أن تدرك المؤسسات أن وجود عقبات في تنفيذ استراتيجيات التسويق لا يعني الاستسلام بل التعامل معها بإيجابية والبحث عن حلول واستراتيجيات جديدة بالتغلب عليها.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن استراتيجية التسويق تعتبر أساسية لنجاح أي عمل تسويقي من خلال تطوير خطة التسويق وتنفيذها بفعالية كما تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية من خلال تحليل سوقها وجمهورها المستهدف.

إذا تم تطبيق استراتيجية التسويق بالطريقة المناسبة فإن ذلك يساعد المؤسسة في بناء علاقات قوية مع الزبائن وزيادة الربحية، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تخصيص الوقت والجهد اللازمين لتحقيق وتطوير استراتيجية تسويقية قوية لضمان النجاح في السوق.

فالاستراتيجية التسويقية تحدد الأهداف والخطط التي يجب إتباعها لتحقيق نجاح المبيعات، بينما تعتمد إدارة المبيعات على تنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل فعال وتحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الثاني:

الاستراتيجية التسويقية وفعاليتها في تطوير
مبيعات المؤسسة.

تمهيد:

إدارة المبيعات تمثل العنصر الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة والتفوق في السوق، وتقييم أداء المؤسسة وهي من أهم العمليات التي تساهم في نمو المؤسسة واستمرارها. تلعب إدارة المبيعات دورا بارزا في تحقيق أعلى مستويات الأداء وزيادة الإيرادات، فنجاح أي مؤسسة يتحدد من خلال قدرتها على إدارة مبيعاتها بتنفيذ المهام والأنشطة التي تطلع عليها، وذلك بإتباع استراتيجية تسويقية فعالة فهي تمثل الجزء الأساسي من إدارة المبيعات بحيث تحدد الاتجاهات والأهداف التي يجب أن تتبعها لتحقيق النجاح ، وللاستراتيجية التسويقية دور أساسي في رفع قدرة المؤسسة وبناء علاقة قوية مع الزبائن وهذا ما سنتطرق له في المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المبيعات.

➤ المبحث الثاني: تأثير الاستراتيجية التسويقية على مبيعات المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المبيعات.

تعتبر إدارة المبيعات مفهوما شاملا يتضمن تحليل السوق وتحديد الفرص و التهديدات وتطوير استراتيجيات التسويق وغيرها من المفاهيم. كما تعمل إدارة المبيعات على بناء علاقات مع الزبائن لتحقيق الرضا.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المبيعات.

تعددت التعاريف حول إدارة المبيعات ومن بينها نذكر:

التعريف الأول:

“إدارة المبيعات هي نظام متكامل من الأنشطة التجارية التي تمارس بغرض التخطيط لبيع وتسعير وترويج وتوزيع منتجات وخدمات المنظمة على العملاء الحاليين والمستقبليين، حيث تتعلق المبيعات بجميع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن والفئات المستهدفة”، تتعلق باتجاهين¹:

الاتجاه الأول:

يتعلق بالمؤسسة، حيث تساهم المبيعات في توليد الإيرادات والأرباح وهو أساس بقاء ونمو وتطور أي مؤسسة .

الاتجاه الثاني:

يتعلق بالزبائن حيث يتم توفير السلع والخدمات التي يريدونها في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالمواصفات المناسبة.

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المبيعات تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي مؤسسة فهي تساهم في تحقيق الأهداف المالية وتحسين العلاقات مع الزبائن.

تساعد إدارة المبيعات على زيادة حجم المبيعات وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق، وتشمل أيضا توجيه فريق المبيعات وتطوير استراتيجيات التسويق لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

التعريف الثاني:

تعرف إدارة المبيعات بشكل عام “بأنها أنشطة إدارة التسويق التي تتعامل مع تخطيط وتوجيه ومراقبة جهود قوة المبيعات أو مندوبي المبيعات ويشمل ذلك تحديد أهداف المبيعات داخل المؤسسة واختيارها وتدريبها والإشراف عليها وتقييمها”².

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المبيعات تتضمن عددا من الأنشطة المتعلقة بالتخطيط ومراقبة المبيعات في المؤسسة وتشمل هذه الأنشطة تحديد أهداف المبيعات واختيار فريق المبيعات لتدريبهم والإشراف عليهم. وتتضمن إدارة المبيعات تطوير استراتيجيات وخطط التسويق لزيادة المبيعات وتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ زعيمي رمزي، دور إدارة المبيعات في تطوير الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 07، العدد 11، جامعة عباس الغرير خنشلة، 2019، ص 387.

² عرفة أحمد، شليبي سمية، المبيعات والترويج، الطبعة الأولى، مكتبة طريق العلم، 1997، ص 297.

التعريف الثالث:

يقصد بإدارة المبيعات على "أنها تنفيذ كافة الإجراءات اللازمة لبيع سلعة وتوصيلها إلى الزبون وتحصيل قيمتها ويدخل في نطاق ذلك، وضع الخطط البيعية وتنفيذها والرقابة عليها وتقييم الأداء البيعي والمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المبيعات تشمل جميع الإجراءات المتعلقة بعملية المبيعات مثل وضع خطط المبيعات وتنفيذها بفعالية ومراقبة أداء المبيعات وتقييم الأداء، وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، كما تشتمل أيضا على التفاوض مع الزبائن وإدارة التسويق والعروض الترويجية وضمان رضا الزبائن وتعظيم الإيرادات.

التعريف الرابع:

"تعرف إدارة المبيعات بأنها الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم الأعمال والمهام التي تستهدف خلق وإثارة الطلب على السلع والخدمات"².
يبين هذا التعريف تمكن إدارة المبيعات في مجال التخطيط والتنظيم، وخلق إثارة الطلب على السلع والخدمات من خلال القيام بتنظيم المهام.

التعريف الشامل:

ومن خلال التعاريف السابقة نقوم بتعريف إدارة المبيعات على أنها الجهة المسؤولة عن تحديد حاجات الزبائن من خلال القيام بالبحوث التحليلية وأيضاً القيام بأعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على العمليات البيعية والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة.

المطلب الثاني: وظائف إدارة المبيعات.

إدارة المبيعات كأى إدارة لها وظائف يجب أن تقوم بها. وتعتبر وظائف إدارة المبيعات من أهم الوظائف في أى مؤسسة تعمل في مجال البيع والتسويق فهي تهتم بزيادة حجم مبيعاتها وتحسين عملية التسويق وتحسين جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها وتتمثل هذه الوظائف في:

1) الوظيفة الخاصة بإدارة البيع:

هي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تمارسها إدارة المبيعات والتي تتمثل في العديد من الوظائف على النحو التالي³:

¹ الصميدعي محمود جاسم، عثمان يوسف ردينة، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص18، ص19.

² الحميري باسم محمد، إدارة المبيعات المنهجية والتطبيق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص47.

³ التركستاني حبيب الله بن محمد، إدارة المبيعات ومهارة البيع، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص35، ص36.

- تخطيط نشاط البيع بحيث تشارك الإدارة في وضع الخطط المرتبطة بالمشاركة في وضع أهداف البيع و الاستراتيجيات المرتبطة بأسعار السلع والخدمات والمزيج الترويجي ووسائل الاتصال بالسوق المستهدف والزبون وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالتخطيط.
- تنظيم نشاط البيع ويشمل ذلك تنظيم رجال البيع من خلال تطوير الهيكل التنظيمي المطلوب وتوظيف العميل البيعي.
- تنفيذ نشاط البيع وذلك من خلال تطبيق خطة البيع التي اعتمدها إدارة البيع بصورة سليمة لتحقيق أهدافها كاملة.

(2) اختيار منافذ التوزيع:

إن منفذ التوزيع يؤدي دوراً أساسياً في تسهيل عملية بيع السلعة وتسهيل مهمة الزبون الأخير والزبون الصناعي في الحصول عليها. إن اختيار طريقة التوزيع المناسبة ليست فيما تبدو بالعملية السهلة وترجع الصعوبة في ذلك إلى أن هناك منافذ توزيع تمكن من المفاضلة بينهما كما أن الكثير من العوامل والمتغيرات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار الخاص بتفضيل منفذ توزيعي معين ومن ثم ضمان وصول السلعة ليد الزبون في الزمان والمكان المناسبين¹.

(3) الوظيفة الخاصة بإدارة قوى البيع:

إن قوة البيع جانب من جوانب نشاط إدارة المبيعات وترتكز على العناية بالموارد البشرية والاهتمام بتوظيف رجال البيع وتطويرهم وتدريبهم إضافة إلى مهام أخرى ومن أبرز المهام المرتبطة بهذا النشاط ما يلي²:

(أ) توظيف واختيار رجال البيع: تقوم الإدارة بتوظيف العمال وتحديد المؤهلات المطلوبة للعمال في مجالات البيع ووضع شروط التوظيف اللازمة ، وتحديد مصادر الحصول على رجال البيع ثم تطبيق إجراءات.

(ب) التوظيف لرجال البيع:

- تدريب رجال البيع ويشمل ذلك تحديد برامج التدريب اللازمة لرجال البيع والتي تساعد في تزويدهم بالمهارات البيعية.

- التحفيز المادي والمعنوي من خلال وضع أساليب التشجيع بالإضافة إلى نظام التعويض لمندوبي المبيعات.

- تقسيم جهود رجال البيع من خلال وضع نماذج لتقييم رجال البيع من حيث الفعالية والكفاءة والقدرة على الوصول لحل منطقي لتحقيق النجاح لإدارة المبيعات.

(4) التخطيط للحملة الإعلانية:

من الوظائف الأساسية لإدارة المبيعات، التخطيط السليم للحملة الإعلانية وفق معايير تتناسب مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة السلعة، ولا يمكن لإدارة المبيعات الاستغناء عن الإعلان لأنه يعتبر عنصر ضروري ،

¹ عانم فنجان موسى، الصالح محمد، إدارة المبيعات والإعلان، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1992 ص26 ص27.

² التركستاني حبيب الله بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص37.

فهي تحتاج إلى إعلان تذكيري، تذكر المستهلك بحضور السلعة في الأسواق وهناك مهام ملقاة على عاتق إدارة المبيعات بخصوص النشاط الإعلامي و نذكر منها ما يلي:

- إجراء بحوث متعلقة بالإعلان ومنها البحوث المتعلقة بالسلعة والجمهور و الوسائل الإعلامية.
- تحديد ميزانية الإعلان بما يحقق الأهداف المرجوة منه.
- اختيار وسائل الإعلان المناسبة.

(5) تنشيط المبيعات :

إن تنشيط المبيعات هو نشاط تقوم به إدارة المبيعات وهو يختلف في مضمونه عن نشاط الإعلان و نشاط البيع الشخصي ويعتمد على وسائل خاصة بها، لإثارة اهتمام الزبون وإقناعه بشراء السلعة وتتمثل أوجه تنشيط المبيعات بما يلي¹ :

- الاشتراك في المعارض الدولية والمحلية.
- إجراء المسابقات الخاصة بتحفيز المشتري على زيادة مشترياته من السلع.
- توزيع العينات والهدايا المحلية.
- الخصومات الموسمية.

(6) تقديم خدمات شبه البيعية (خدمات ما بعد البيع):

من الوظائف التسويقية المهمة لإدارة المبيعات خدمات ما بعد البيع لكونها تشكل عامل إغراء الزبون يأخذها في الحسبان عند إجراء التفضيل بين السلع المنافسة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المبيعات و أهميتها.

أولاً: أهمية إدارة المبيعات :

إن إدارة المبيعات لها أهمية كبيرة لأي مؤسسة ناجحة، فهي تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الإدارة التابعة لها وزيادة الإيرادات و في ما يلي توضيح لأهمية إدارة المبيعات² :

- تزداد أهمية إدارة المبيعات في الأسواق التي تتم بتنوع المنتجات المنافسة الشديدة، عدم الاستقرار في الطلب والظروف البيئية السائدة، الدخول لأسواق خارجية.
- ويمكن بيان أهمية إدارة المبيعات أيضاً فيما يلي:
- تظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الإدارة التابعة لها من خلال التنسيق والتكامل والتفاعل.
- تعتبر إدارة المبيعات الإدارة الوحيدة في إدارة التسويق والمؤسسة التي تحقق إيرادات، ومن خلال هذه الإيرادات تحقق الأرباح.

¹ غانم فنجان موسى، الصالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 27 ص 28.

² أشرف خليل مصطفى، إدارة المبيعات، الطبعة العربية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 104 ص 105.

- ازدادت أهمية إدارة المبيعات من خلال دور الذي تلعبه في بناء علاقة مع الزبائن وإدارتها بالشكل الذي يضمن للمنظمة نمو مبيعات مريح.

- تلعب إدارة المبيعات والعمال دور مهم يتمثل في:

* **كسب زبائن جدد** : إن لكل زبون دورة حياة شرائية لمنتجات المنظمة لذلك على إدارة المبيعات أن تقدر ذلك وتعمل على كسب زبائن جدد لتعويض الزبائن الذين ينتقلون إلى شراء منتجات منظمات أخرى.

* **الاحتفاظ بالزبائن الحاليين**: يمثل هذا العنصر أهمية كبيرة لإدارة المبيعات من خلال كسب ثقة الزبائن وحسن المعاملة وتلبية حاجاتهم ورغباتهم .

* **التوسع بالحصة السوقية**: تهدف إدارة المبيعات والعاملين فيها لكسب زبائن جدد لتوسيع الحصة السوقية واختراق القطاعات السوقية الأخرى وهذا يتطلب منها تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمات المنافسة والقوى البيعية التابعة لها ومن ثم العمل على تقديم البرامج الناجحة والفعالة لتحقيق هذا التوسع في السوق والحصة السوقية.

ثانيا: أهداف إدارة المبيعات :

تختلف أهداف إدارة المبيعات وتتضمن العديد من الجوانب التي يسعى القائمون على إدارتها من أجل تحقيق النجاح والاستمرارية في الأعمال لأي مؤسسة، وسنتطرق فيما يلي إلى ذكر البعض من أهداف إدارة المبيعات التي تتمثل في¹:

- الوصول إلى الأسواق المستهدفة من خلال توفير السلع والخدمات ووسائل الاتصال المناسبة.
- كسب حصة سوقية وذلك من خلال تنمية المبيعات.
- المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- الصمود بوجه المنافسة.
- تحقيق كمية المبيعات المخطط لها.
- تحقيق الأهداف الربحية للمنظمة.
- اختراق أسواق جديدة داخلية وخارجية.
- إن نجاح إدارة المبيعات في تحقيق أهدافها يرتبط بالكثير من العوامل منها :
- وضوح الأهداف المحددة من قبل الإدارة العليا.
- إمكانية ترجمة الأهداف إلى خطط.
- تحديد العوامل المؤثرة على عمليات البيع بشكل واضح وتحليلها.
- متابعة التغيرات الحاصلة في السوق وإجراء التعديلات المناسبة على الخطط والأهداف.

¹ أشرف خليل مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص106ص107.

- توضيح الأهداف لرجال البيع.
- تحديد برنامج واضح للعمال.
- تحديد الأدوار بشكل يتناسب وكفاءة وقدرات العمال.

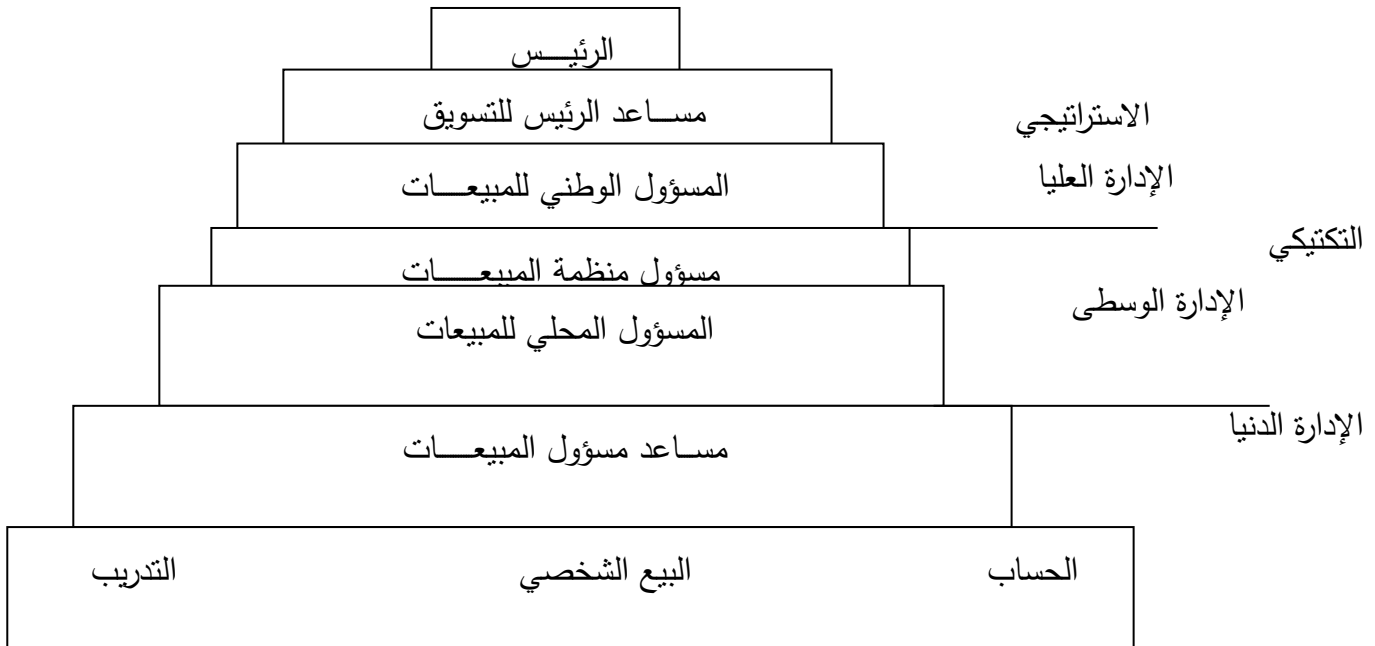
المطلب الرابع: مستويات ومجالات إدارة المبيعات.

أولاً: مستويات إدارة المبيعات:

إن مدراء المبيعات الناجحون لهم القدرة على قيادة رجال البيع والتأثير عليهم و مساعدتهم على إنجاز ما هم مكلفون به وفي نفس الوقت يلعبون دور فعال في تنمية مهارات فريق العمل والعمل الجماعي وتطوير قدراتهم على الاتصال بالزبائن وحسن معاملتهم وكسبهم كزبائن دائمين للمنظمة.

إن عملية تقسيم الأدوار في إدارة المبيعات لا تختلف عن الإدارات الأخرى لذلك فإنها تقسم إلى ثلاث مستويات إدارية، الإدارة العليا، الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا. كما هو موضح في الشكل التالي ¹ :

الشكل (2-1): مستويات قيادات المبيعات في التنظيم.



المصدر محمد عبيدات ، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، 2009، ص20- ص21.

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن شرح مستويات قيادات المبيعات في التنظيم فيما يلي ²:

(أ) **الإدارة العليا:** مسؤولون عن تحديد الأهداف والاستراتيجيات والعمل على إنجازها واتخاذ القرارات وتحديد خطط طويلة الأمد من خلال دراسة عوامل البيئة المحيطة والمؤثرة على نشاط المنظمة.

¹ الصميدعي محمود جاسم، عثمان يوسف ردينة، مرجع سبق ذكره، ص28

² أشرف خليل مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص22ص23.

(ب) الإدارة الوسطى: هذه الإدارة مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات و السياسات والتي حددت من الإدارة العليا وهي ذات طابع تكتيكي.

(ت) الإدارة الدنيا: الخط الأول من الإدارة وهي الإدارة التنفيذية المسؤولة عن بيع السلع والخدمات. إن مستويات إدارة المبيعات متكاملة مع بعضها وتعمل كفريق واحد من أجل تحقيق أهداف المبيعات للشركة، وهناك العديد من المستويات وتختلف من شركة إلى أخرى وتعتمد على هيكل الشركة واحتياجاتها الخاصة.

ثانياً: مجالات إدارة المبيعات:

وعلى ضوء ما سبق من الضروري تحديد مجموعة من الأنشطة أو المجالات التي يتعين القيام بها، ولهذه المجالات جانبين لكل جانب وظائف وأنشطة خاصة به التي تتمثل في¹:

1) إدارة النشاط البيعي:

وتشمل القيام بالوظائف التالية:

- تخطيط أنشطة المبيعات بما في ذلك مشاركة في تحديد الأهداف وتطوير سياسات المبيعات داخل المؤسسة مثل سياسة توزيع وسياسة ترويج المبيعات والتواصل مع الأسواق المستهدفة، وضع الميزانيات التقديرية للمبيعات وتكاليف المبيعات واحتياجات قوة المبيعات وغير ذلك.
- تنظيم النشاطات البيعية يشمل تنظيم أنشطة المبيعات من خلال تطوير هياكل تنظيمية إدارية فعالة لإدارة المبيعات الفردية والعلاقات مع العملاء .
- تنفيذ أنشطة المبيعات المحددة في برنامج المبيعات المفصل .
- الإشراف على جهود موظفي المبيعات وتوجيهها بطريقة مناسبة.
- تنسيق أنشطة المبيعات مع الإدارات الأخرى مثل التسويق والمشتريات والتخزين والإنتاج والمالية....إلخ.

- إدارة وتقييم أنشطة المبيعات ويشمل ذلك تحديد مناطق المبيعات وتحديد مسارات مندوبي المبيعات وتحديد حصص المبيعات والإبلاغ عن تقدم أنشطة المبيعات، وتقييم النتائج المحققة واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة لتحسين الأداء للإدارة. وتعتمد إدارة المبيعات على عدة مقاييس لتقييم عملياتها المبيعات بشكل موضوعي بما في ذلك تحليل المبيعات وتطورها وأسباب التقدم أو التراجع.

2) إدارة القوة البيعية:

تشمل القيام بالمهام أو الأنشطة التالية:

- يصف العمليات ويحدد مؤهلات وشروط وأحكام توظيف مندوبي المبيعات وإجراءات التوظيف المناسبة فيما يتعلق باستخدام واختيار مندوبي المبيعات.

¹ عبيدات محمد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، 2009، ص20، ص21

- تحفيز موظفي المبيعات من خلال تحديد الطرق التحفيز المختلفة وكيفية استخدامها ومتى يتم استخدامها.
- يتم تحديد مكافأة مندوبي المبيعات من حيث تحديد طريقة المكافأة التي تناسب طبيعة عملية البيع وتحقق نتائج أفضل للمؤسسة ومندوبي المبيعات.
- من خلال هذا يمكن القول أن مجال إدارة المبيعات يعتبر من أهم المجالات في التسويق و الأعمال بشكل عام تحتاج إدارة المبيعات إلى التحسين والتكامل لتحقيق النجاح والاستمرارية.

المبحث الثاني: تأثير الاستراتيجية التسويقية على مبيعات المؤسسة.

المطلب الأول: الرقابة على الاستراتيجية التسويقية.

الرقابة على الاستراتيجية التسويقية عملية مهمة هدفها متابعة وتقييم أداء استراتيجية التسويق وضمان تحقيق الأهداف، ونعني بالرقابة على الاستراتيجية التسويقية:

أنها عملية ضمان تنفيذ الأعمال التسويقية كما هو مخطط لها، ووضع الأساس لتكون على دراية بالإنجازات واتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة أو عندما تكون الانحرافات كبيرة.

ويمكن تعريفها أيضا من قبل اقتصاديين آخرين "بأنها عملية مستمرة لمعرفة وقياس الانحرافات عن النتيجة المرجوة واتخاذ الإجراء الصحيح".

ولضمان التحكم في استراتيجية التسويق يجب القيام بعدة خطوات أهمها:

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية فهي تساعد في قياس تأثير استراتيجية التسويق على أداء المؤسسة.
- مراقبة وتقييم الأداء بانتظام باستخدام التحليل لفهم الطريقة التي تساعد في تحقيق الأهداف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. اتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة عدم تحقيق الهدف أو وجود مشكلة في الاستراتيجية التسويقية، فيجب اتخاذ هذه الإجراءات التصحيحية لضمان تصحيح الدورة وتحقيق النتائج المرجوة.
- تعديل وتحديث الاستراتيجية لتحقيق حاجات السوق المتغيرة لضمان نجاح المؤسسة.

يعد التحكم والرقابة على الاستراتيجية التسويقية أمرا في غاية الأهمية والتي بها تضمن المؤسسة مكانتها في السوق واستمراريتها في النجاح وكسب أكبر عدد من الزبائن. وتوجد عدة أنواع للرقابة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-1): يوضح أنواع الرقابة على المؤسسة.

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الهدف	الأسلوب المتبع
الرقابة على الخطأ السنوية.	الإدارة العليا والوسطى.	للتأكد من التطبيق الفعلي للتخطيط.	- تحليل المبيعات والإنفاق عليها. - تحليل الحصة في السوق. - مراقبة الاتجاهات.
الرقابة على الربحية.	الأفراد العاملين في الرقابة التسويقية.	لمعرفة أماكن الربح وأماكن الخسارة.	- تحليل الربحية.
الرقابة على الكفاءة.	المراقبين لإدارة التسويق. الاستشاريون والتنفيذيون.	تحليل ورفع كفاءة الإنفاق.	- تحليل كفاءة القوى البيعية وترويج المبيعات.
الرقابة الاستراتيجية.	مدقق التسويق في الإدارة العليا.	معرفة إمكانية المؤسسة في استغلال الفرص فيما يخص القنوات البيعية والأسواق	- التدقيق التسويقي ومراجعة جودته.

المصدر: قرامطية زهية، رافع نادية، الرقابة التسويقية كأداة لتدعيم وظيفة مراقبة التسيير لمواجهة مشكلات الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة علي أونيسي، البلدة، 2017، ص02.

يوضح الجدول أعلاه مختلف أنواع الرقابة والإدارة المسؤولة لتحقيق هدف معين ، وذلك من خلال اتباع أسلوب محدد لكل نوع من أنواع الرقابة.

أهمية الرقابة التسويقية:

للرقابة أهمية بالغة في الإدارة المؤسسة وتقادي المواقف الصعبة وسط المنافسين ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية¹:

¹ قرامطية زهية، رافع نادية، الرقابة التسويقية كأداة لتدعيم وظيفة مراقبة التسيير لمواجهة مشكلات الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة علي أونيسي، البلدة، 2017، ص03.

(1) البيئة: التغيرات التي تصاحب البيئة تتطلب مؤسسة تستطيع التكيف مع تلك التغيرات وهنا تظهر أهمية الرقابة فهي تعد فرصة كبيرة لجعل المؤسسة في حالة استجابة سريعة للتغيرات البيئية والتأكد من توافق الخطة التسويقية معها.

(2) التعقيد التنظيمي: حجم السوق وتنوع المنتجات جعل تنظيم الإدارة أكثر تعقيدا، وهذا ما جعل الرقابة التسويقية مهمة للغاية من خلال القدرة على متابعة جميع الأنشطة والوظائف وتوفير المعلومات اللازمة لضمان التنفيذ السليم لجميع الأنشطة التسويقية لتحقيق غاية المؤسسة.

(3) التراكم: يشير التراكم إلى حقيقة ثابتة تبين أن الغلط الذي لا يتضح اليوم يصبح تهديدا كبيرا في اليوم التالي. فإن المؤسسة التي لا يمكنها اكتشاف سبب الانحراف الصغير في تكاليف الإنتاج وتتغاضى عنه فترة قصيرة تجد نفسها في موقف صعب مقارنة مع منافسيها، وهنا تظهر أهمية الرقابة في متابعة الأخطاء واكتشافها في الوقت المناسب الذي يمكن المؤسسة من وضع التدابير اللازمة وتصحيح الأخطاء. تعد الرقابة التسويقية بمثابة العمود الفقري لنجاح المؤسسة تواكب تغيرات البيئة و تقوم بتوفير المعلومات اللازمة واجتناب الأخطاء قبل وقوع المؤسسة في موقف صعب بين منافسيها.

المطلب الثاني: تطوير استراتيجية المبيعات للمؤسسة.

استراتيجية المبيعات عملية مهمة لأي مؤسسة تحاول زيادة مبيعاتها وتحقيق أهداف أعمالها.

(1) شروط تطوير استراتيجية المبيعات:

يتطلب تطوير استراتيجية المبيعات في المؤسسة عدة شروط تتمثل في¹:

- فهم واضح للوضع الراهن، بما في ذلك بيان نقاط القوة والضعف، والأزمات التي تواجهها المبيعات والموظفين والمديرين، وكذلك المخاطر البيئية المحيطة المهددة، تحديد عواقب انتهاز وعدم انتهاز الفرص المتاحة في السوق وتأثيرها على المؤسسة.
- تحديد معايير الاستراتيجية وإطارها العام بوضوح ويتم ذلك من خلال مراجعة الخطط السنوية ووضع خطط للسنوات القادمة تشمل جميع أقسام ووحدات المبيعات بما في ذلك مجالات المبيعات والحسابات واستراتيجيات التسويق وخطوط الإنتاج.
- وضع تقدير لنفقات وإيرادات المبيعات بناء على المبيعات المحتملة وسياسة التسعير المعتمدة للمؤسسة.
- يجب إيلاء اهتمام كبير للنظر بشكل كامل في هذه العوامل التي تؤثر على وضع وتنفيذ خطة المبيعات.

من خلال فحص هذه الجوانب يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لإدارة المبيعات كما يلي:

¹الطبيب بن مير محمد ، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016-2017، ص18ص19.

*نقاط القوة المتعلقة بإدارة المبيعات:

- مؤسسة قائدة في مجال الابتكار.
- تكون المؤسسة في وضع مالي جيد.
- اكتساب المؤسسة للسمعة الحسنة في الأسواق.

*نقاط الضعف المتعلقة بإدارة المبيعات:

- الزيادة في سعر السلع مقارنة بأسعار المنافسين.
- المنافسة الشرسة.
- انخفاض نمو المؤسسة التي ينتمي إليها قسم المبيعات.
- عدم مواكبة مندوبي المبيعات للتغيرات في البيئة داخل المؤسسة وخارجها.
- عدم وجود حصص تدريب وتأهيل لمندوبي المبيعات، وبالتالي فإن استعدادهم ليس بالمستوى المطلوب، مما يؤثر على مستوى إنجازهم.
- أهداف وبرامج قسم المبيعات غير واضحة لموظفي القسم، وخاصة مندوبي المبيعات، مما يؤثر سلباً على مستويات أدائهم.

(2) خطة المبيعات: لنجاح أي خطة مبيعات يجب أن تحتوي على مؤشرين هما:

(أ) **فهم أهداف المبيعات:** يقصد بها فهم أهداف المبيعات يتطلب الدقة في تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وتوضيح تلك الأهداف بالنسبة للعمال. يلعب توضيح الأهداف للعمال دوراً مهماً في مساعدة العمال على تنفيذها.

(ب) **تمييز أهداف المبيعات:** من الضروري التمييز بين الأهداف المتعلقة بأنشطة إدارة المبيعات و الأنشطة الأخرى عن أهداف المؤسسة. لذا من الواجب التفريق بين أهداف المؤسسة المتعلقة بعمل قسم المبيعات والتدابير المستعملة لتنفيذها في المدة التي تستهلكها الخطة السنوية أو مدة أطول على سبيل المثال:

- خطط اختراق السوق وزيادة المبيعات.
- تطوير استراتيجية المبيعات الجديدة.
- مراجعة صافي مبيعات العام السابق، وتقسيم السوق وتحديد الاختلافات وأوجه التشابه بين العملاء. يعني تجزئة السوق واختيار لكل عامل السوق المناسب له.

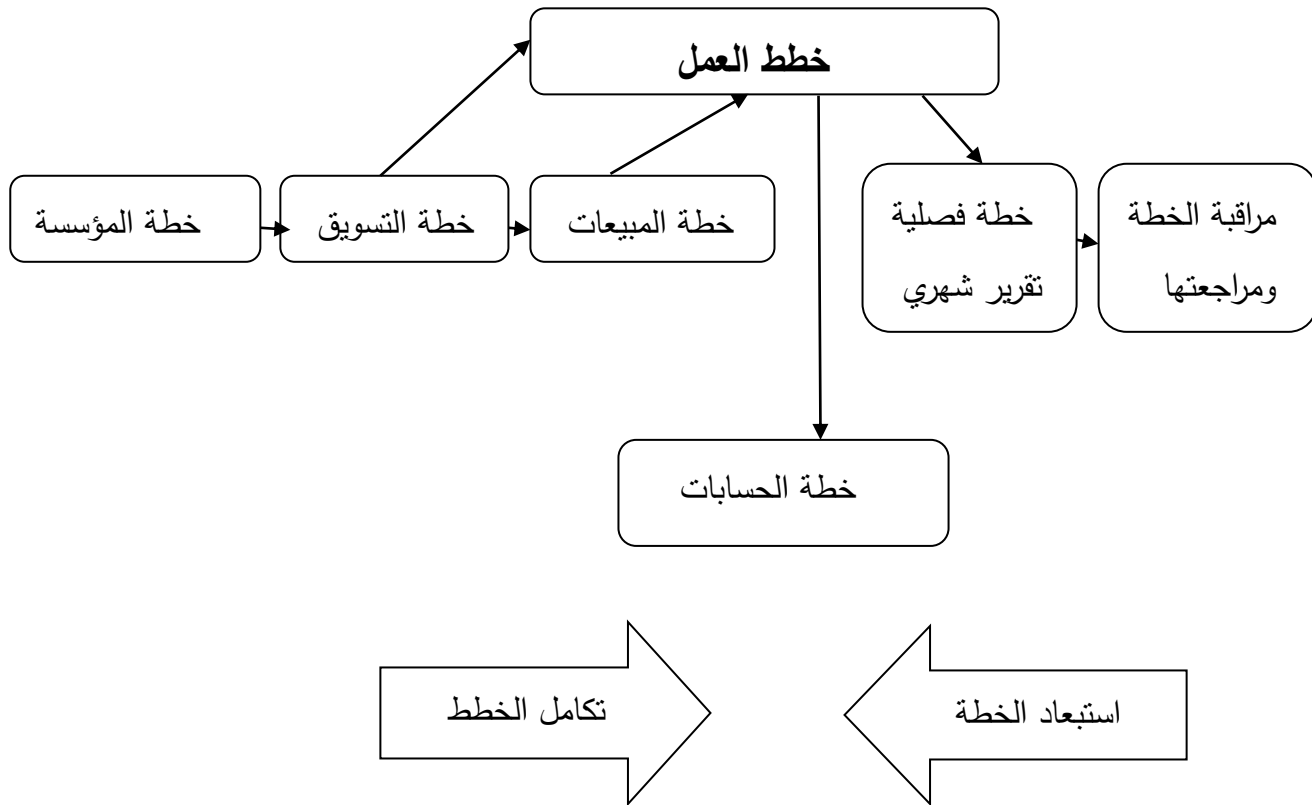
(ت) **متطلبات تنفيذ خطة المبيعات:** بعد إعداد خطة المبيعات وتحديد الإطار الزمني تقوم المؤسسة بتحديد ما يلي¹:

- تحديد البرامج و الإجراءات والقوانين وإعداد الهيكل التنظيمي لقوة المبيعات وفقاً للخطة، يجب أن تحدد قوة المبيعات.

¹ الطيب بن مير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- تعزيز برامج الاختيار والتوظيف لقوة المبيعات والتركيز على حصص التدريب والتأهيل.
- الموارد المالية والبشرية المطلوبة لتنفيذ الخطة وتحديد معايير الإدارة للأداء أو التنفيذ.

الشكل (2-1): يوضح ارتباط خطة المبيعات مع الخطط الأخرى.



المصدر: بن مير محمد الطيب، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016-2017، ص20.

يمثل الشكل أعلاه الخطة البيعية بمختلف أنواعها التي تتضمن مجموعة من الخطوات مما يسهل على العمال تطبيق عملية البيع وفي نفس الوقت فإن هذه العملية قابلة للتطوير والتعديل.

تطوير استراتيجية المبيعات للمؤسسات يعد أمرا مهما لضمان نمو وازدهار المؤسسة، يمكن القول باختصار أنه يشترط تحليل شامل للسوق دراسة احتياجات ورغبات الزبائن والاستثمار في تدريب عمال المؤسسة وتنفيذ الخطة بشكل منظم لضمان تطوير استراتيجية المبيعات في المؤسسة.

المطلب الثالث: أساسيات حول ترقية المبيعات.

تهدف ترقية المبيعات لاستعمال كافة الأدوات و الطرق لتحفيز الزبائن على الشراء وتحفيز الوسطاء ومندوبي المبيعات على بذل جهود أكبر لرفع نسبة المبيعات في المؤسسة، وعندما تقوم هذه الأخيرة بتوجيه أعمال ترقية المبيعات فإن الجهود لا تقتصر على الزبائن والوسطاء وتجار الجملة وتجار التجزئة ومندوبي المبيعات وآخرين. وتعتمد طرق ترقية المبيعات على تقديم عروض خاصة في أوقات محددة يتلقى المستفيدون منها مزايا على هيئة منتجات أو خدمات.

أولاً: تعريف ترقية المبيعات:

إن عروض ترقية المبيعات لا تستخدم فقط لزيادة نسبة المبيعات، وإنما أيضا لمساعدة وتحفيز الوسطاء على اختلاف أنواعهم على تبسيط عملية البيع وتشجيع الزبائن على اتخاذ قرارات الشراء وتبني منتجات المؤسسة والتأثير على قدرتهم في توجيه سلوكهم الشرائي.

يمكن تعريف ترقية المبيعات بأنها أحد عناصر المزيج الترويجي والذي يمثل أهمية بالغة للمؤسسات، فلها دور فعال في تحفيز الزبائن بشراء منتجات المؤسسة. فالزبون يمثل المحور الرئيسي للعملية التسويقية فوجب على المؤسسة معرفة رغباته وتوفيرها فتعمل ترقية المبيعات على خلق الطلب والتأثير على السلوك الشرائي لدى الزبائن.¹

ثانياً: تقنيات ترقية المبيعات:

تتكون عملية ترقية المبيعات من مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تستخدم لزيادة حجم المبيعات وتحسين أداء العمليات التسويقية ، تتضمن هذه التقنيات مجموعة من الطرق التي تعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتشجيعهم على شراء المنتجات والخدمات. وتتمثل هذه التقنيات في²:

(1) **العينات المجانية:** تهدف هذه التقنية إلى تحفيز الزبائن لتجربة منتج المؤسسة. بالرغم من أن تكلفة هذه التقنية باهظة إلا أنها تعد التقنية الأكثر فاعلية خاصة عندما تكون العينة المجانية مصحوبة بنشرة توضيحية توضح فيها خصائص المنتج وطريقة استعماله.

(2) **شراء سلعة والثانية مجانية:** يتمثل هذا العرض في تقديم السلعة للزبائن بالسعر العادي مع إضافة سلعة مجانية لهم ما يولد فيهم الرغبة في شراء السلعة.

(3) **حزمة السعر:** في هذا العرض تحدد المؤسسة سعرا منخفضا على اسم المنتج، أو مباشرة على حزمة المنتج مع هذه التقنية، تبدو حزمة السعر كما يلي : الحزم الفردية تباع بأسعار منخفضة، على سبيل المثال، هذه العبارة " أَدفع ثمن عبوة وأحصل على عبوتين" أو في حالة منتجين مختلفين يمكن وضعه في نفس الحزمة.

¹ بن جروة حكيم، قدي عباس، تأثير أساليب ترقية المبيعات على السلوك الشرائي للمستهلك النهائي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 02، العدد 01، ورقلة، 2016، ص 121.

² مهري عبد الحميد، تحليل علاقة تقنيات ترقية المبيعات بالولاء العاطفي للمستهلك، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 01، العدد 04، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 61، ص 62.

(4) التخفيضات السعرية: صممت هذه التقنية الترويجية وفقا للموقف بحيث ينخفض السعر مؤقتا عن السعر العادي، وهي عملية غير معقدة فعالة تستخدم عادة عند تقديم منتج. تماما كما هو الحال عندما تشتد المنافسة، فإن هذا من أجل زيادة استهلاك المنتج وتحقيق الربح، يتخذ هذا النوع من ترقية المبيعات عدة أشكال مثل: تخفيض السعر للنسبة المئوية، البيع المزدوج لنفس المنتج أو المنتجات المختلفة، تقديم وحدات مجانية من المنتجات ضمن مجموعة أو حزمة من المنتجات.

(5) الهدايا الترويجية: تستخدم الهدايا للتأثير على مواقف ونوايا الشراء للزبائن المحتملين، وإلى جانب الأهداف الأخرى، الحفاظ على عمليات الشراء من قبل الزبائن الحاليين أو زيادتها الهدايا قصيرة الأجل هي أيضا واحدة من الوسائل الفعالة لتسويق منتجات المؤسسة والحفاظ على علامتها التجارية في أدهان الزبائن. ويمكن استخدام الترويجية كمكافأة للزبائن المخلصين خلال فترة الاشتراك في خدمات المؤسسة، وتوجد العديد من أنواع الهدايا مثل: الهدايا الإعلانية، الهدايا التذكارية، الهدايا الترويجية.

من خلال ما تطرقنا إليه نجد أن ترقية المبيعات هي عملية هدفها رفع نسبة المبيعات وتحقيق أهداف المؤسسة وهي تتطلب تقنيات متعددة لتحسين أداء المؤسسة ومنه زيادة حجم المبيعات والوصول إلى غايتها.

ثالثا: أهداف وأهمية ترقية المبيعات:

(1) أهداف ترقية المبيعات:

تعد ترقية المبيعات عنصرا رئيسيا من استراتيجيات التسويق للمؤسسة في تحقيق الربح وكسب ثقة الزبائن. فهي عملية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الربحية والتي تتمثل في¹:

- تشجيع وتحفيز الزبائن على الشراء ويتم ذلك من خلال توزيع العينات وخفض سعر البيع، عقد اجتماعات مع الزبائن وما إلى ذلك.
- نظرا لوجود العديد من أنواع السلع المعروضة وعدد من المؤسسات المتنافسة. فإن المؤسسة تعمل على الحفاظ على الزبائن الحاليين وحماية حصصهم في السوق الخارجية.
- جذب الزبائن للشراء بكميات كبيرة خلال فترة خفض الأسعار لمنع ميلهم لمؤسسات أخرى من خلال القسائم والجوائز التحفيزية.
- من أهم أهداف ترقية المبيعات هو تحفيز الزبائن لشراء وتجربة منتجات جديدة، حيث من المعروف أن إمكانية فشل العناصر الجديدة مدرجة في السنة الأولى من التقديم. وهذا يتطلب جهدا ترويجيا لتحفيز سلوك الشراء والعينات المجانية والعروض بدورها.
- تتعلق أهداف ترقية المبيعات بتحقيق النمو في السوق وكسب مكانة وجذب الزبائن لرفع حصتها السوقية، ومن خلال تحقيق هذه الأهداف تضمن المؤسسة استمراريتها ونموها المستدام.

¹ زعباط سامي، برامج الترويج الدولي وقدرتها على تدعيم الموقف التسويقي لمنتجات المؤسسات في الأسواق الخارجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014-2015، ص102، ص103.

(2) أهمية ترقية المبيعات:

لترقية المبيعات أهمية بالغة تتمثل في¹:

- زيادة الميل للشراء بناء على قيمة السلعة ومدى ملاءمتها، أكثر من أي وقت مضى على استعداد للانتقال إلى علامات تجارية مختلفة دون الاعتماد على نفس العلامة التجارية.
- وصول السوق إلى مستوى عال من خلال تشجيع الزبائن بالسلع الجديدة، والتي يمكن استخدامها كأساس ترتكز عليه الحملات الإعلانية، وهذا يؤدي إلى الزيادة الكبيرة في عدد السلع التي طرحتها مؤسسات الأعمال الحديثة في السوق خلال الاهتمام بتطوير وإبتكار منتجات جديدة وإطلاقها في الأسواق الخارجية.
- زيادة تجزئة الأسواق الخارجية، حيث أصبح من الصعب دخوله، فقد أصبحت وسائل الإعلام متاحة للزبون بمختلف أنواعها مما أدى إلى تراكم الحملات الإعلانية. ما نتج عنه انخفاض في مستوى الكفاية بالنسبة لوسائل الإعلام.
- وفي الأخير من المهم على كل مؤسسة وضع عمليات لترقية مبيعاتها لتحقيق لأهدافها وضمان مكانتها بين منافسيها.

المطلب الرابع: استراتيجية ترقية المبيعات.

لنجاح ترقية المبيعات تتبع المؤسسة الخطوات التالية²:

- (1) **تحديد الأهداف التسويقية:** يتم تحديد أهداف التسويق في إطار الأهداف التسويقية الشاملة، و تحدد بوضوح في الخطة التسويقية للمؤسسة. على سبيل المثال استهداف قادة الرأي ومهاجمة المنافسين من خلال حملات ترويجية قوية.
- (2) **تحديد الأهداف الخاصة بترقية المبيعات:** تهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف استراتيجية من خلال تخطيط عمليات ترقية المبيعات في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق المختلفة، وتشبع السوق بالمنتجات المتنوعة التي تلبي احتياجات الزبائن. بالإضافة إلى ذلك تعاني الأنشطة الإعلانية من ضعف الثقة، سواء من قبل الزبائن أو من قبل المؤسسات. وقد أثبتت العديد من الدراسات فعالية ترقية المبيعات في زيادة حجم المبيعات سواء خلال فترة قصيرة أو طويلة.
- (3) **تحديد الفئات المستهدفة:** يعتبر تحديد الفئة المستهدفة من الأولويات التي يجب على المؤسسة القيام بها قبل الشروع في وضع الاستراتيجية، حيث يحتمل أن تكون هذه الفئة المستهدفة إما زبائن حاليين أو زبائن محتملين أو بائعين أو موزعين. إن اختيار الجمهور له تأثير عميق على محتوى الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف والتي يجب أن تبنى على أساس واقعي.

¹ ز عباط سامي، مرجع سبق ذكره، ص101.

² بوضياف إلياس، استراتيجية ترقية المبيعات في النشاط التسويقي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلي العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم

العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص85-87.

(4) دراسة وتحليل المنافسة: تلعب المنافسة التي تواجهها المؤسسات دورا مهما في التأثير على قدرتها في صياغة استراتيجياتها والطريقة التي تحقق بها أهدافها مما يتطلب منها تحديد منافسيها وتحليل مركزها التنافسي واستراتيجياتها التنافسية، وبالتالي إذا كان السوق مشبعا سواء بالمنتجات الأصلية أو المنتجات البديلة، فإن ذلك يخلق وضعا يتسم بالمنافسة الشديدة ووجود بدائل كثيرة يمكن للزبون الاختيار بينها خاصة العلامات التجارية المميزة التي تجذب العديد من الزبائن. حيث تهدف الاستراتيجية التنافسية إلى تحديد الأساليب التي تتبعها المؤسسة للحصول على أكبر حصة سوقية في وضع يتسم بالمنافسة القوية.

(5) تخصيص الموارد المالية: تعتبر ترقية المبيعات الدعامة الأساسية لبعض الأنشطة الترويجية خاصة الإعلان والتسويق المباشر، حيث يعتبر قوة دافعة تحفز وتعزز الطلب والاستهلاك وتنشط الأنشطة الترويجية الأخرى، وأهميته تختلف من قطاع لآخر وذلك حسب طبيعة السوق والمنتج أو الاستخدام المقصود منه..

(6) اختيار الوسائل و الأدوات المناسبة: بعد تحديد الأهداف تقوم المؤسسة باختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها. وتختلف هذه الوسائل باختلاف الأهداف وأهمها (العينات المجانية، الهدايا الترويجية، القسائم، التخفيضات، الألعاب والمسابقات وغير ذلك)، تضعها إدارة التسويق لبرامجها.

(7) اتخاذ القرارات الاستراتيجية: في هذه الخطوة يتخذ المسوق عددا من القرارات لضمان نجاح الاستراتيجية الترويجية لترقية المبيعات بما في ذلك تحديد حجم الحافز والمدة اللازمة إضافة إلى استعمال وسائل الإعلام.

(8) اختبار العمليات قبل تنفيذها: قبل طرح البرنامج على نطاق واسع في السوق فإن اختباره على نطاق صغير أمر ضروري لتمكين المؤسسة من تحديد وتصحيح مختلف الأخطاء وأوجه النقص قبل البدء في العملية كما يمكن ذلك المؤسسة من التأكد من اختيار أفضل الطرق والأساليب لتحقيق أهداف البرنامج بالطريقة والأسلوب الصحيحين قبل التنفيذ النهائي..

(9) مباشرة الاستراتيجية:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بعرض الاستراتيجية ووضع اللمسات الأخيرة عليها بعد تجربتها مع عينة من الزبائن أو مجموعة من الموزعين أو قوة البيع. من خلال العمل مع وكالات الدعاية وفرق المبيعات ومكاتب المبيعات المختلفة، يجب أن يتم تقديم العملية بأكملها بصفة مبسطة ومقنعة للوصول للأهداف المراد تحقيقها. كما تقوم المؤسسة باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للنجاح وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لضمان عدم الانحراف عن الاستراتيجية، ومع ذلك فإن مرحلة التنفيذ غالبا ما تتحرف عن الخطة بما يتمشى مع ظروف السوق. خلال مرحلة التنفيذ تواجه المؤسسة تحديات حقيقية فتقوم بمتابعة وتقييم الأنشطة التكتيكية للخطة السنوية وقياس الانحرافات وتصحيحها من أجل الوصول إلى غاية المؤسسة.

10) المتابعة والتقييم:

ويقصد بها مراقبة وتقييم أداء فريق المبيعات والنتائج التي يحققونها. يهدف ذلك إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

بحيث تشمل عملية المتابعة مراقبة الأنشطة والإجراءات التي يتخذها فريق المبيعات لتحقيق الأهداف، أما عملية التقييم فتتضمن تحليل النتائج المالية والإيرادات التي يحققها فريق المبيعات. تساعد المتابعة والتقييم في فهم ما إذا كانت الاستراتيجيات الحالية تعمل بشكل جيد، وبالتالي تعمل على تحسين المؤسسة وتطوير مبيعاتها¹.

في النهاية يمكن القول أن استراتيجية ترقية مبيعات المؤسسة تعد خطة متواصلة تحتاج إلى التفكير الاستراتيجي و الابتكار المستمر، فهي عملية شاملة أساسها التفاعل مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم بشكل مستمر وفعال لتحقيق النجاح والنمو المستدام.

¹ بوضياف إلياس، مرجع سبق ذكره، ص88ص89.

خلاصة الفصل:

إن تطوير استراتيجية تسويقية يعد عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة، من خلال فهم احتياجات الزبائن وتحليل السوق يمكن للمؤسسة تصميم استراتيجية تسويقية فعالة تساهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة الوعي، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبيعات وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. ومن هنا يظهر الدور الحاسم للاستراتيجية التسويقية في تطوير مبيعات المؤسسة وتعزيز نجاحها في سوق المنافسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس"

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري في الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الاستراتيجية التسويقية المتبعة في مؤسسة "ديفندوس" ودورها في تطوير مبيعات المؤسسة، حيث تتمثل أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة.

➤ **المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة توزيع مواد البناء "مجمع ديفندوس".**

➤ **المبحث الثاني: أساسيات حول مؤسسة توزيع مواد البناء "مجمع ديفندوس".**

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع ديفندوس.

مجمع ديفندوس من بين أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر من خلال نشاطاته المميزة في مختلف المجالات الصناعية و من بين فروعها فرع ديفندوس توزيع مواد البناء التي قمنا بإعداد مذكرتنا فيها بوحدة البويرة ولمعرفة المؤسسة بصفة واضحة أكثر سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة مختلف المجالات والخدمات التي تقدمها مؤسسة ديفندوس توزيع مواد البناء وحدة البويرة .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ديفندوس توزيع مواد البناء.

أولاً: تعريف مؤسسة ديفندوس توزيع مواد البناء.

تعد تسمية dmc Divindus حديثة أطلقت على المجمع سنة 2005 بعد اعادة الهيكلة للمجمعات الصناعية التابعة لحافظة المؤسسات التجارية لوزارة الصناعة بعد ادماج و امتصاص المؤسسات العمومية كمؤسسة اديمكو EDIMCO، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية، اسمها الكامل DIVINDUS DISTRIBUTION MATERIAUX DE CONSTRUCTION وباختصار EPE SPA .DIVINDUS DMC

بداية نشاطها كان سنة 2017 بعد عملية دمج و امتصاص من طرف مجمع ديفندوس، يقدر عدد عمالها 81 عامل حيث يقع مقرها الاجتماعي بمنطقة الحظائر في ولاية البويرة. تتربع على مساحة 20360 متر مربع و يستغل المستودع على حوالي 07% من المساحة الإجمالية للمؤسسة إذ تقدر مساحته ب 2900 متر مربع، حيث يعتبر عقد بيعه موجود في وضعية قانونية.

ثانياً: نبذة تاريخية عن مجمع ديفندوس.

مجمع ديفندوس من إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية التي أنشأت بتاريخ 2015/02/23 إثر إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لتسيير المساهمات EX-SGP. التي كانت تحتوي على 89 مؤسسة عمومية اقتصادية، برأس مال قدره 14950 مليون دينار. في حين المجمع ينقسم إلى 12 فرع :

- فرع APMC الجزائرية لإنتاج مواد البناء.
- فرع AMM الجزائرية للأثاث والنجارة.
- فرع CAPREF الغرف والبناء الجاهزة.
- فرع CERAM السيراميك.
- فرع IPESUD صناعة البلاستيك والبوليستر.
- فرع MCM الأثاث والصفائح المعدنية.
- فرع ICB الاستشارة والمعلوماتية، المخبر.
- فرع DDD ديفندوس للتوزيع المتنوع.
- فرع DMC توزيع مواد البناء.

- فرع DTC مؤسسة ديفندوس للتجارة.
 - فرع خدمات البيئة Service Environnement.
 - فرع خدمات متعددة Service Poli valent.
- لمؤسسة ديفندوس توزيع مواد وحدة البويرة اربع 04 مخازن كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(3-1): مخازن مؤسسة توزيع مواد البناء.

المخزن	الموقع	المساحة الإجمالية	المساحة المستغلة
مخزن الأخضرية	الطريق الوطني رقم 05-بلدية الأخضرية	5600	1230
مخزن سور الغزلان	المنطقة الصناعية-بلدية سور الغزلان	4890	1230
مخزن عين بسام	طريق سوق الخميس- بلدية عين بسام	7200	1260
مخزن امشدالة	منطقة النشاطات-بلدية امشدالة	2325	1956

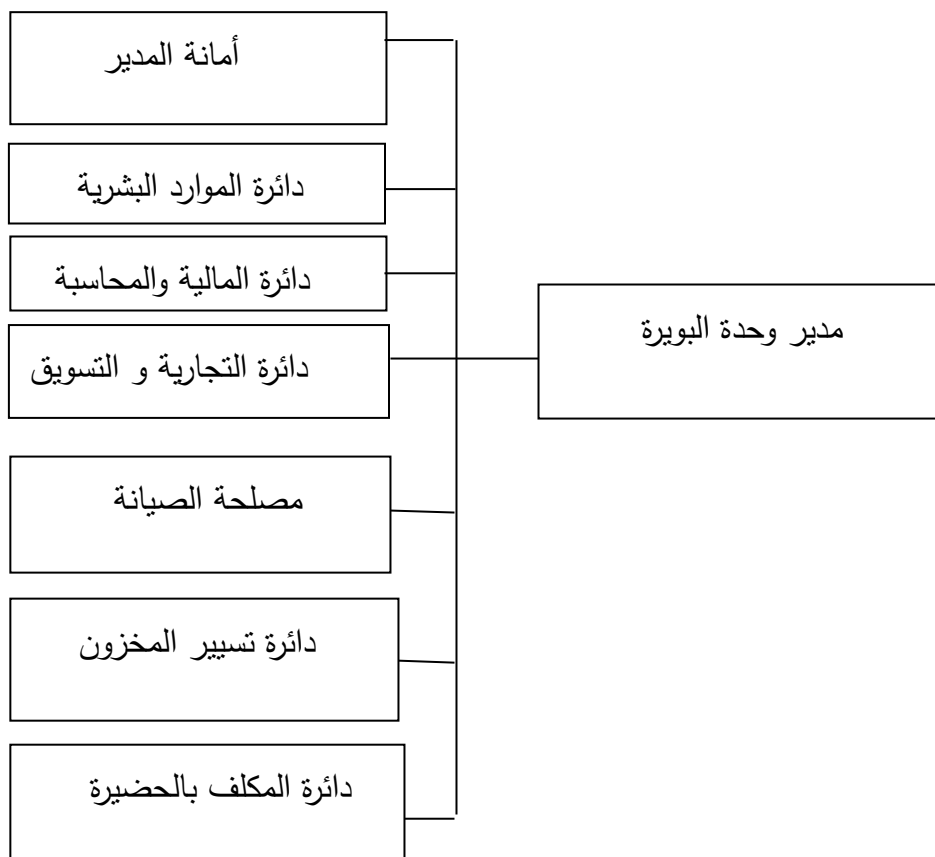
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

- (أ) **مخزن الأخضرية:** يقع مخزن الأخضرية بالطريق الوطني رقم 05 ببلدية الأخضرية تربع على مساحة 5600 متر مربع ويستغل المستودع حوالي 05% من المساحة الإجمالية للمؤسسة إذ تقدر مساحته ب1230 متر مربع حيث يعتبر عقد بيعه موجود في وضعية قانونية .
- (ب) **مخزن سور الغزلان:** يقع مخزن سور الغزلان بالمنطقة الصناعية ببلدية سور الغزلان يتربع على مساحة 4890متر مربع و يستغل المستودع على حوالي 04% من المساحة الإجمالية للمؤسسة التي تقدر مساحته ب 1230 متر مربع حيث يعتبر عقد بيعه موجود في وضعية قانونية.
- (ت) **مخزن عين بسام:** يقع مخزن عني بسام بطريق سوق الخميس ببلدية عني بسام يتربع على مساحة 7200 متر مربع و يستغل المخزن على حوالي 06% من المساحة الإجمالية للمؤسسة إذ تقدر مساحته ب 1260 متر مربع حيث يعتبر عقد بيعه موجود في وضعية قانونية .

(ث) **مخزن امشدالة** : يقع مخزن امشدالة بمنطقة النشاطات بلدية امشدالة يتربع على مساحة 2325 متر مربع و يستغل المستودع على حوالي 15.5% من المساحة الإجمالية للمؤسسة إذ تقدر مساحته ب 150 متر مربع حيث يعتبر عقد بيعه موجود في وضعية قانونية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع مواد البناء.

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع مواد البناء لولاية البويرة.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

1) مدير الوحدة:

تتمثل مهامه في تحديد الإطار الذي يبين نوع العمل الذي ينبغي القيام به، كما أنه يحدد عدد الوظائف المطلوب شغلها وكذلك واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، ويقوم بتوجيه جهود الآخرين وذلك عن طريق تقديم

النصح و الإرشاد وإسداد المشورة لمروؤوسيه، كما يقوم بعملية الرقابة وذلك عن طريق التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مطابقتها مع ما تم التخطيط له.

(2) أمانة المدير:

تتكون من أمين الإدارة بحيث يتم في هذه المصلحة إعداد جداول الأعمال لجميع اجتماعات المؤسسة بالتنسيق مع المدير، إعداد محاضر الاجتماعات، متابعة وتنفيذ القرارات والتوصيات، حفظ وتوفير جميع المستندات.

(3) دائرة الموارد البشرية:

تتكون من رئيس دائرة الموارد البشرية ومسير البشرية، تقني في الوسائل العامة، سائق، منظفة وعون أمن. بحيث يتم على مستوى هذه الدائرة:

- مسك ملفات الموظفين والمستخدمين وتتبع حياتهم الإدارية.
- تسير الموظفين والمستخدمين ومراقبتهم.
- وضع ومسك جدول المناصب.
- المأمورية الخاصة بالموظفين والمستخدمين.
- مسك ملفات حوادث الشغل.
- إعداد المجالس التأديبية.
- إعداد الملفات التقريرية والإلحاق والإدماج و الاستيداع المؤقت.
- التأكد من التزام الموظفين بمقتضيات حسن السلوك.
- إعداد التقارير حول نشاط الدائرة.

(4) دائرة المالية والمحاسبة:

تتكون هذه الدائرة من رئيس دائرة المحاسبة والمالية ومحاسب، بحيث تعتبر هذه المصلحة جد حساسة وهذا لاستقبال جميع الوثائق الرسمية المتعلقة بشؤون المصالح الأخرى، فكل عملية تقوم بها أي مصلحة يجب أن ترسل إلى مصلحة المحاسبة بما يسمى بعملية الجرد الفعلي ويتم مقارنته مع الجرد المحاسبي وعند نهاية هذه العملية التي تأخذ قسط كبير من الوقت وفي نهاية كل عملية يقوم المحاسب بإخراج حالات الفروقات سواء كانت سلبية أو إيجابية.

(5) دائرة التجارية و التسويق:

تتكون من رئيس دائرة التجارية و التسويق ورئيس مصلحة التجارية و التسويق ورئيس المستودع ورئيس خلية الشراء وتقني تجاري. بحيث يتم فيها وضع الخطة التسويقية التي تسير عليها المؤسسة في الوقت القصير والبعيد المدى، إلى جانب ذلك التعاون المستمر مع قسم المبيعات حتى يتم الوصول إلى الشكل الذي ستطرح من خلاله المنتجات في الأسواق بطريقة تحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

(6) دائرة الصيانة:

تتكون هذه الدائرة من مصلح من مستوى 2 وعامل اختصاصي مستوى 2 بحيث يتم في هذه الدائرة تصليح معدات المؤسسة المعطلة.

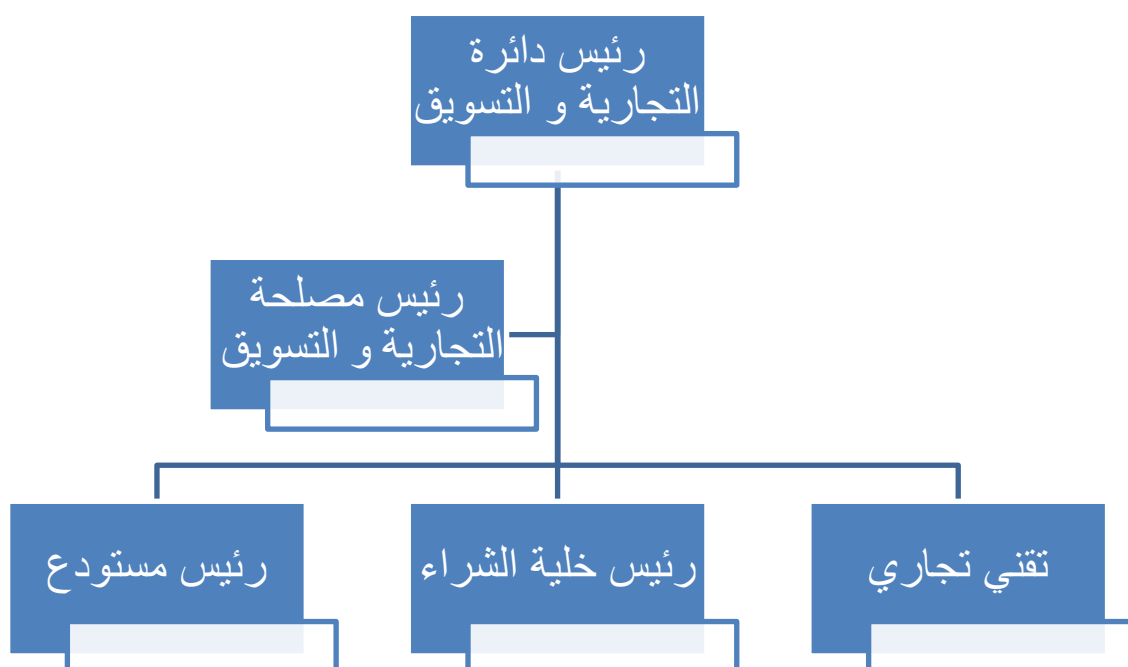
(7) دائرة تسيير المخزون:

تتكون من تقني تجاري، أمين مخزن بحيث يتم على مستوى هذه الدائرة الحفاظ على المخزون من التلف أو فقدان والتخزين الجيد أو الاستخدام الكفء للمساحات المخزنة، كما تتم فيه استلام السلع وانتظار توجيهها للزبائن، وتتم أيضا فيه عملية الفحص والتفتيش وذلك لضمان جودة المواد والتحقق من وفاء المورد بالتزاماته كما يتم في هذه الدائرة عملية صرف المخزون ويكون ذلك عند استلام الطلبات الرسمية.

(8) دائرة المكلف بالحضيرة:

تتكون من رئيس حضيرة، سائقي الشاحنات، سائق آلات، كهربائي السيارات، ناقل بضائع بحيث يتم فيها استلام السلع ونقلها إلى المخزن كما تقوم بعملية نقل السلع من المخزن إلى طالبيها.

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لدائرة التجارية والتسويق



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

1) رئيس دائرة التجارة والتسويق:

يكون المسؤول الأول عن الأنشطة التجارية والتسويقية في المؤسسة. يتولى إعداد السياسات والخطط التجارية والتسويقية العامة، ويشرف على تنفيذها.

2) رئيس مصلحة التجارة والتسويق:

يعمل تحت إشراف رئيس الدائرة، ويقوم بتنفيذ الخطط التسويقية والتجارية اليومية. كما يشرف على فريق العمل في المصلحة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

3) تقني تجاري:

يعمل في الدعم الفني لأنشطة التجارة والتسويق، مثل إعداد التقارير، تحليل البيانات السوقية، وتنفيذ الحملات التسويقية.

4) رئيس خلية الشراء:

مسؤول عن عمليات الشراء والتوريد، وضمان توفر المواد اللازمة للإنتاج أو العمليات التجارية في المؤسسة.

5) رئيس مستودع:

يدير عمليات التخزين والمستودعات، ويضمن تنظيم وتوزيع المنتجات بشكل فعال.

نقد الهيكل التنظيمي:

1) تداخل المسؤوليات: يبدو أن هناك تداخلا بين دور رئيس دائرة التجارة والتسويق ورئيس

مصلحة التجارة والتسويق. يمكن أن يؤدي هذا إلى تضارب في القرارات أو عدم وضوح المهام.

2) غياب تخصصات إضافية: لا يوجد ذكر لموظفي الدعم مثل خبراء التسويق الرقمي، أو

مسؤولين عن علاقات العملاء. هذا يمكن أن يؤثر سلبا على الفعالية التسويقية.

3) تنفيذ الاستراتيجيات: يتم تخطيط الاستراتيجيات التسويقية في الإدارة العامة لفرع ديفندوس توزيع

مواد البناء وليس على مستوى وحدة البويرة، حسب دراستنا للوضع، يتم تنفيذ فقط الاستراتيجيات وبدرجة أقل.

وفي نفس الوقت فيه عنصر إيجابي ففي الكثير من المؤسسات، يتم تخطيط الاستراتيجية التسويقية على

مستوى دائرة التسويق. هذا يضمن أن الخطط التسويقية تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة وتستفيد من الموارد المتاحة على مستوى أوسع.

المطلب الثالث: مجالات مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس".

ما ينشط المجمع في عدة مجالات مختلفة موزعة على 81 وحدة سنقوم بتوضيحها في الجدول التالي:

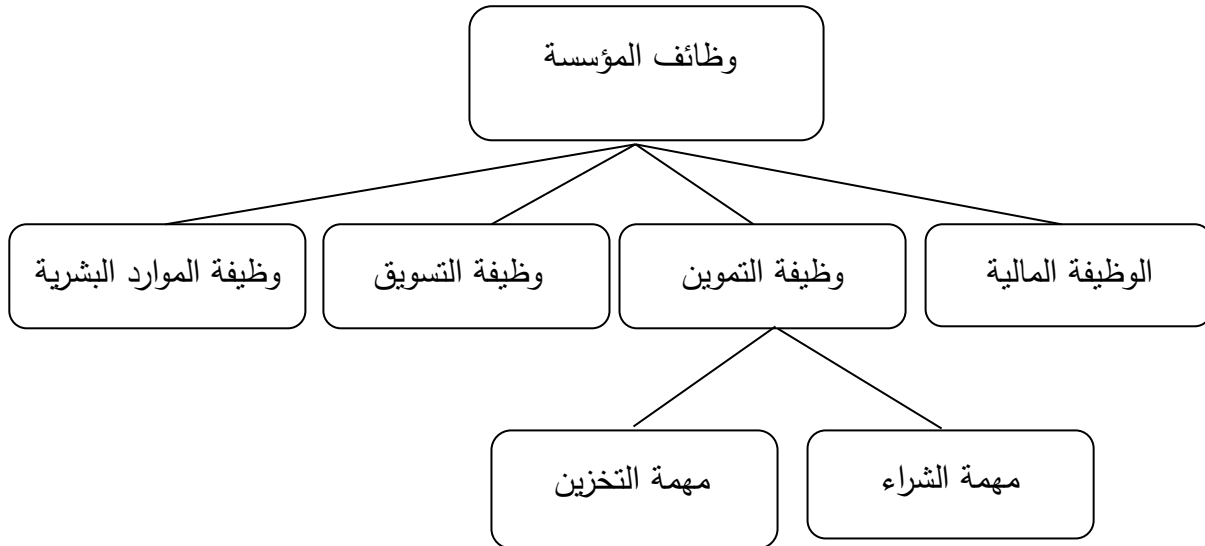
الجدول (2-3): مجالات نشاط مؤسسة "ديفندوس"

مجل النشاط	عدد الوحدات
إنجاز حبرات جاهزة من الخشب.	06
التأثيث والنجارة	10
تحويل المعادن	09
مصلحة متعددة الخدمات	07
خدمات البيئة	06
توزيع مواد البناء	10
استيراد وتوزيع الخشب ومشتقاته.	01
توزيع الوحدات الإلكترونية.	07
الخزف.	05
مواد البناء.	12
الاستشارة والمعلوماتية، المخبر.	06

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

المطلب الرابع: وظائف مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس".

الشكل (3-3): وظائف مؤسسة توزيع مواد البناء.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

1 الوظيفة المالية:

وتعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من تسويق دون توفر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة.

2 وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة من الإجراءات والأعمال يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرنامج وخطط المؤسسة.

***مهمة الشراء:** هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة وفي التوقيت المناسبين.

***مهمة التخزين:** هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعملية التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

(3) وظيفة التسويق:

يعرف التسويق على أنه مجموعة من العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق.

(4) وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

المبحث الثاني: أساسيات حول مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس".

المطلب الأول: أهداف مؤسسة توزيع مواد البناء.

تنقسم إلى ثلاث أهداف نذكرها فيما يلي:

(1) **الأهداف الاقتصادية:** لا يمكن أن يستمر وجود المؤسسة ما لم تستطيع تحقيق ربح والذي يمكنها من رفع رأس مالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.

(2) الأهداف المالية: تتمثل في:

- هدف المحافظة على سيولة مناسبة للمؤسسة.
- تحقيق مردودية مالية.

(3) الأهداف السوقية: تتمثل في:

- هدف الربح وذلك بتحقيق أعظم ربح ممكن وبآتي في مقدمة أهداف المؤسسة.
- هدف النمو وذلك عن طريق زيادة حجم المبيعات أو زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ومن أهم دوافعه زيادة الطلب على المنتجات وزيادة شدة المنافسة.
- هدف البقاء لكي تقوم وظيفة التسويق بدور كامل وفعال في تحقيق هدف البقاء تمر بمرحلتين أساسيتين وهما:

- البحث باستمرار على خلق فرص جديدة للتسويق.
- التطوير المستمر بنظام تدفق المعلومات التسويقية.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات المستخدمة لتطوير المبيعات في مؤسسة توزيع مواد البناء.

نتناول في هذا الجزء العملي من المذكرة استراتيجيات التسويق التي تُستخدم في مؤسسة "ديفندوس دي إم سي". تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق أهداف التسويق المحددة للمؤسسة، وتعزيز وجودها في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وتعزيز انتشار علامتها التجارية. سنحلل بعق هذه الاستراتيجيات ونقدم توصيات لتعزيز فعاليتها وتحسينها، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها مستقبلا متمكنة في مجال التسويق.

في سياق التدريب العملي، استكشفنا استراتيجيات التسويق المستخدمة داخل مؤسسة "ديفندوس دي إم سي". قبل التطرق إلى الاستراتيجيات المستخدمة، من الضروري تقديم الوضع الحالي لنشاط المؤسسة. وللقيام بدراسة دقيقة، قمنا باستخدام خطة العمل للفترة 2021-2025 المؤسسة لتقديم الوضع الحالي.

قبل عام 2018، كانت المؤسسة متخصصة في تسويق الإسمنت، الذي كان يمثل منتجها الرئيسي بنسبة 60% من رقم الأعمال. ومع ذلك، اعتباراً من عام 2019، أصبح الإسمنت منتجاً ذا دورة ضعيفة مع هوامش ربحية دنيا لا تكفي لتغطية التكاليف المباشرة للمؤسسة. وبالتالي، بدأت في تنويع منتجاتها لتحقيق نسبة 40% من رقم الأعمال في الإسمنت و 60% خارج الإسمنت.

وهكذا، بدأت المؤسسة في تقديم عروض لبيع جميع المنتجات المتعلقة بنشاطها، بما في ذلك مواد البناء بشكل عام. ووفقاً لخطة العمل 2021-2025 للمؤسسة، الهدف هو زيادة رقم الأعمال المنتجات التالية:

- المنتجات الصلبة الحديدية.
- توزيع منتجات المؤسسات التابعة لنفس المجمع (الخشب، السيراميك، الصحية) وما إلى ذلك.

الاستراتيجيات المعتمدة في مؤسسة "ديفندوس دي إم سي" هي كالتالي:

1) تأسيس علاقات دائمة مع أحد منتجي المنتجات الصلبة:

من خلال شبكة توزيع واسعة عبر الأراضي الوطنية، تسعى دي إم سي إلى التفاوض على اتفاق إطار متعدد السنوات لتسويق الحديد وغيرها من المنتجات الصلبة. ستسمح هذا الاستراتيجية للمؤسسة بشكل خاص ب:

أ) الحصول على إمدادات منتظمة من المنتجات الصلبة: وذلك من خلال اتباع مجموعة من الخطوات والمتمثلة في:

- تحديد المؤسسة للمنتجات الصلبة التي تحتاجها بشكل منتظم والبحث عن موردين موثوقين وذوي خبرة في توفير هذه المنتجات بجودة عالية وأسعار مناسبة.
- إعداد الطلبات على المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بشكل منتظم وتحديد الكميات المطلوبة وتاريخ استلامها.
- توقيع اتفاقيات مع الموردين لضمان توفير المنتجات بشكل دوري ومنتظم في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة.
- مراقبة مخزون المنتجات وضبط الكميات والطلبات وفقاً للاحتياجات الفعلية.
- المحافظة على التواصل المستمر مع الموردين لضمان استمرارية توفير المنتجات بشكل منتظم وحل أي مشكلة يمكن أن تنشأ.

ب) الاستفادة من هوامش ربحية مجزية وتحصيل المكافآت: ويتم ذلك من خلال اتباع بعض الإجراءات والمتمثلة في:

- التفاوض مع الموردين للحصول على شروط توريد مرنة وأسعار تنافسية.

- البحث عن عروض خاصة والتحقق من العروض والتخفيضات التي يقدمها المورد، للاستفادة منها لتوفير المال وزيادة هوامش الربح.
- تحسين عملية الإدارة والتخزين والتسليم لتقليل التكاليف الإضافية وزيادة كفاءة العمل.
- توفير التدريب والدعم اللازم للعملاء والموزعين لضمان الفهم الجيد للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وضمان تقديم خدمات عالية الجودة.
- تقديم عروض خاصة وترويجات لتشجيع العملاء على زيادة حجم المبيعات وتحفيزهم على تسويق المنتجات.
- مراقبة الأداء والتقييم من خلال مراقبة شبكة التوزيع وقياس نتائجها، واستخدام البيانات المحصلة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

ت) الحفاظ على ولاء الزبائن: ويتم من خلال:

- تقديم خدمة زبائن ممتازة لتحقيق رضاهم وذلك تلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم.
- تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات الزبائن.
- تقديم عروض وتخفيضات خاصة للزبائن الدائمين لتشجيعهم على الاستمرار في التعامل مع المؤسسة.
- تقديم خدمات ما بعد البيع مثل الضمانات على المنتجات، وخدمات التوصيل لضمان رضا الزبائن بعد الشراء.

2) تطوير الشراكة مع المؤسسات التابعة لنفس المجمع:

- وفقاً لنظامها، يجب على دي إم سي توزيع منتجات المؤسسة التابعة لنفس المجمع و الذي يعتبر عملية حيوية لضمان وصول المنتجات إلى الزبائن في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، ولضمان توزيع منتجات المؤسسة بنجاح يجب :
- دراسة السوق وتحديد القنوات المناسبة لتوزيع المنتجات إما من خلال متاجر التجزئة أو عبر الإنترنت أو من خلال شركاء توزيع محليين أو دوليين.
- بناء شبكة توزيع فعالة تضم عملاء محترفين ومؤهلين لتسليم المنتجات بسرعة وفعالية للزبائن.
- المحافظة على مستويات المخزون الملائمة لضمان توفير المنتجات في الأوقات المناسبة.
- مراقبة أداء العملاء بشكل مستمر لضمان التحسن المستمر.
- بهذا الصدد، قامت "دي إم سي" بتوثيق علاقاتها التجارية مع المؤسسة الشقيقة "سيرام" بناءً على اتفاقية وقعت في 27 أكتوبر 2020. هذه الاتفاقية تتعلق بتوزيع البلاط ومنتجات السيراميك المصنعة من قبل "سيرام".
- هناك مشروع عقد مع الشركة الشقيقة DTC يتعلق بتوزيع الخشب.

3) تأسيس استراتيجية تجارية جديدة تعتمد على شراكات تجارية "رابح رابح":

- تتجه ديفندوس دي إم سي نحو منتجات تسويقية ذات هوامش ربحية عالية لتغطية تكاليف نشاطها. ولهذا الغرض، وقعت اتفاقيات توزيع مع العديد من المنتجين لتسويق منتجاتهم مثل الحديد و المشتقات المعدنية.

4) تجديد نقاط البيع:

في إطار استراتيجية التوزيع، بدأت ديفندوس دي إم سي خطة لتجديد معارضها لتحسين فعالية الجانب التوزيعي تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين صورة المؤسسة.

و جاءت هذه الاستراتيجية من خلال الارتكاز على العناصر التالية :

1) تحليل البيئة الخارجية (دراسة السوق) : كما تطرقنا أعلاه فمن خلال خطة العمل لفترة 2021-

2025 قامت المؤسسة بتكليف مؤسسة فرعية تابعة لنفس المجمع (ستيك ديفندوس المختصة في تقديم استشارات و دراسات في تسيير المؤسسات الاقتصادية) بدراسة السوق الوطنية ، انتج عن ذلك توجيه مؤسسة ديفندوس توزيع مواد البناء الى تغيير استراتيجيتها نحو عدم الاعتماد على منتج واحد هو الاسمنت بل توسيع المنتوجات المعروضة للبيع خاصة المنتوجات ذات الهوامش الربحية الكبيرة (المنتجات الصلبة الحديدية و منتوجات التابعة لنفس المجمع)

2) عنصر السوق المستهدفة : اعتمدت مؤسسة ديفندوس توزيع مواد البناء على اختيار السوق

المستهدفة لبناء استراتيجياتها التسويقية و هذا باستهداف المؤسسات العمومية الناشطة في ميدان القنوات كمؤسسة كوسيدار للقنوات و المؤسسة العمومية لهندسة المدنية و البناء GCB و كذلك المؤسسة العمومية للأشغال الكبرى البترولية ENGTP وهذا لبيع لها المنتوجات الحديدية الصلبة بحكم أن هذه الثلاث مؤسسات وطنية هي من تحوز على اكبر شريحة من المشاريع المستهلكة للمواد الصلبة. حاليا يعتبر هذه المؤسسات اكبر زبائن للمؤسسة ديفندوس توزيع مواد البناء.

3) عنصر المراقبة و المتابعة : من خلال دراستنا لخطة العمل الخاصة بمؤسسة ديفندوس توزيع مواد

البناء 2021 -2025 تم تطرق لعنصر المراقبة و المتابعة و هذا بمراقبة الأداء و تقييم النتائج وفق نظام تقييم شهري و ثلاثي و سداسي و موسمي و هذا بعرض التقارير امام الرئيس المدير العام نتائج الأداء و كذا تقييم النتائج.

المطلب الثالث: ترقية مبيعات مؤسسة توزيع مواد البناء.

أولاً: وسائل تنشيط المبيعات المعتمدة من الوحدة العملية للمؤسسة:

لم تولي مؤسسة "ديفندوس" في المراحل الأولى لنشأتها أهمية لترقية المبيعات حيث كانت لا تعتمد على هذا الأسلوب في تسويق مبيعاتها ولكن بعد دراستها للسوق أدركت بأن ترقية المبيعات هو أكثر الأساليب التسويقية اعتماداً من قبل المنافسين، ولذلك بغية التغلب عليهم أخذت المؤسسة في الآونة الأخيرة تعتمد على نفس الأسلوب التنافسي الذي يتبعونه لمواجهةهم حيث أصبحت تعتمد على منح بعض التحفيزات والتي من بينها:

(1) الهدايا:

تقوم مؤسسة "ديفندوس" بتقديم هدايا مجانية لزبائنهم لقاء شراء منتج من منتجاتها، حيث عند شراء الزبون 10 لوحات من الأجور تمنح له واحدة مجاناً.

(2) الخصومات:

فعلى سبيل المثال منحت مؤسسة "ديفندوس" لوسائطها خصماً مباشراً عن الكميات المشتراة طيلة شهر رمضان.

(3) العرض في مواقع الشراء:

تعتمد مؤسسة "ديفندوس" على صور وملصقات جذابة توضح من خلالها المنتجات التي تبيعها والفوائد التي يتحصل عليها الزبون عند اقتناؤه لمنتجاتها.

(4) التخفيضات في الأسعار:

تقدم مؤسسة "ديفندوس" تخفيضاً في السعر لزبائنهم عند شراء كمية معتبرة من سلعة ما. مثال: عند شراء 400 طن من الحديد يحصل الزبون على تخفيض في السعر بنسبة 3%.

ثانياً: أهداف ترقية المبيعات للمؤسسة:

يتجلى هدف ترقية المبيعات في المؤسسة بشكل عام فيما يلي:

- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات، حيث يعتبر من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة في محاولة إنقاذ منتج معين من الانحدار، وبالتالي زيادة مستوى المبيعات وكذا الحصة السوقية.
- فتح أسواق جديدة.
- مواجهة المنافسة في السوق.
- الترويج لمبيعات المؤسسة لجذب زبائن جدد.

المطلب الرابع: حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس".

تعد مؤسسة "ديفندوس" من بين المؤسسات المهمة وكأي مؤسسة تجارية تواجه "ديفندوس" العديد من التغيرات في حجم مبيعاتها وهذا راجع لأسباب عديدة. إما تساهم في زيادة حجم مبيعاتها أو انخفاضه، وهذا ما سنوضحه في الجداول التالية:

الجدول (3-3): حجم المبيعات لسنة 2019.

العائلة المنتج	الكمية	المبلغ خارج الرسوم	المبلغ خارج الرسوم بعد الخصم	مبلغ القيمة المضافة	مبلغ الإجمالي مع كل الرسوم
منتجات القوالب الإسمنتية	8204,000	1411851,80	1411353,65	268157,19	1679510,84
منتجات الركام والرمال	5672,000	12857060,00	12728489,40	2418412,97	15146902,37
منتجات أخرى	400,000	137600,00	137600,00	26144,00	163744,00
الخشب ومشتقاته	24850,120	11927092,31	11914510,70	1925922,01	13840432,71
الإسمنت والمواد اللاصقة	76616,818	497273170,81	497262433,27	94375882,22	591638315,49
المعادن الحديدية	33067,616	258312990,70	258272447,17	24207553,34	282480000,51
منتجات البلاط ومشتقاته	240,000	78655,20	78655,20	14944,49	93599,69
الجبس والجير	1023,000	198447,57	198447,57	37705,03	236152,60
منتجات البلاط ومشتقاته	3890,450	3095818,47	3074079,27	515247,55	3589326,82
منتجات الترخيص الصحي	5,000	42017,82	42017,82	7983,38	50001,20
المنتجات الحمراء-الأحمر والقرميد	177230,000	2316120,91	2315430,91	387086,82	2702517,73
خدمة التوصيل	168,000	3415598,11	3415598,11	437113,58	3852711,69
منتجات الدهن والبرنيق	1269,000	20,31944471	3185598,20	530874,51	3716472,71
منتجات الخرذوات	4358,000	327699,50	327699,50	2412,91	330112,41
المنتجات الصحية، الإسسوارات والسيراميك	7767,000	9596898,02	9596898,02	1820389,62	11417287,64
الإجمالي		804185492,42	803961258,79	126975829,62	930937088,41

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

يبين الجدول أعلاه حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" لسنة 2019 والتي بلغ حجم مبيعاتها 930937088,41 دج. ونلاحظ أن المنتجات الحمراء والأحمر والقرميد هي الأكثر طلباً من قبل زبائن مؤسسة "ديفندوس" مقارنة بالمنتجات الأخرى حيث بلغت الكمية المطلوبة من هذه المنتجات 177230,000، وذلك بمبلغ إجمالي يصل إلى. بينما كانت 2702517,73 دج منتجات الترخيص الصحي هي الأقل طلباً فقد كانت الكمية المطلوبة لا تتعدى 5000 مقارنة بالمنتجات الأخرى، فكان المبلغ الإجمالي على عليها لا يتعدى 50001,20 دج مقارنة بالمنتجات الأخرى، وعلى الرغم من ارتفاع الطلب على المنتجات الحمراء والأحمر والقرميد إلا أن الإسمنت حقق ارتفاعاً هائلاً في المبلغ الإجمالي للمؤسسة بحيث وصل لمبلغ إجمالي للإسمنت 591638315,49 دج. فأصبح بمثابة مصدر ربح للمؤسسة في هذه السنة فاعتمدت عليه. أنظر للملحق رقم 01.

تحليل حجم المبيعات لسنة 2019:

- حجم المبيعات: 803,961,258,79.
- التحليل: كان حجم المبيعات في عام 2019 مرتفعاً بسبب الطلب الكبير على الإسمنت في السوق الوطنية، كانت هذه آخر سنة قبل انخفاض الطلب على هذا المنتج.

الجدول (3-4): حجم المبيعات لسنة 2020.

العائلة المنتج	الكمية	المبلغ خارج الرسوم	المبلغ خارج الرسوم بعد الخصم	مبلغ القيمة المضافة	مبلغ الإجمالي مع كل الرسوم
منتجات القوالب الإسمنتية	617,000	1087210,09	1086445,09	206424,56	1292869,65
منتجات الركام والرمال	4851,000	12142380,00	12021519,60	2273348,13	14294903,73
الإسمنت والمواد اللاصقة	19577,012	122201151,56	122191968,39	22776244,99	144968213,38
منتجات ومعدات الكهرباء	2309,000	1051176,00	1051176,00	508,44	1051684,44
المعادن الحديدية	39304,574	217154209,56	217147694,99	15553532,79	232701227,78
منتجات البلاط ومشتقاته	120,000	60000,00	60000,00	000	60000,00
الجبس والجير	651,000	138639,96	138639,96	26341,59	164981,55
منتجات البلاستيك ومشتقاته	252,000	411686,71	411686,71	19343,28	431211,99
منتجات الترميم الصحي	7,000	5138,00	5138,00	976,22	6114,22
المنتجات الحمراء-الأجور والقرميد	108282,000	1381331,95	1380998,52	250351,33	1631349,85
خدمة التوصيل	130,000	4199235,37	4199235,37	292074,74	4491310,11
منتجات الدهن والبرنيق	932,000	1299572,03	1299572,03	16,46	1299588,49
منتجات الخزروات	4516,000	593610,00	593610,00	8125,16	601735,16
المنتجات الصحية، الإكسسوارات والسيراميك	4486,100	4661513,61	4661513,61	48,631967	5293481,09
الإجمالي		375617598,47	375467708,30	43232298,90	418700007,20

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

كما يتبين من الجدول أعلاه أن حجم المبيعات لسنة 2020 لمؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" قد انخفض مقارنة بالسنة الماضية فقد بلغ 375,467,708,30 وذلك بمبلغ إجمالي يصل إلى 418700007,20 دج، بينما بلغت في السنة الماضية حجم مبيعاتها 803,961,258,79. وذلك بمبلغ إجمالي يصل إلى 930937088,41 دج. ويعود هذا الانخفاض إلى الأزمة الصحية "كوفيد-19". ونلاحظ أن المنتجات الحمراء والأجور والقرميد أكثر طلباً من قبل زبائن المؤسسة كالسنة السابقة فقد بلغ حجم المبيعات لهذه المنتجات 108282,000 بمبلغ مالي يقدر بـ 1631349,85 دج، في حين أن منتجات الترميم الصحي أقل المنتجات طلباً من قبل الزبائن بحيث بلغ حجم مبيعاتها 7,000 وكان مبلغها الإجمالي 6114,22 دج، وفي هذه السنة بدأت مؤسسة "ديفندوس" بإتباع استراتيجية جديدة فقد كانت تعتمد على الإسمنت كمنتج أساسي في زيادة حجم مبيعاتها وعندما بدأ ينقص الطلب عليها التجأت إلى منتج بديل لتتمكن به من زيادة حجم مبيعاتها والذي تمثل في المعادن الحديدية حيث

بلغ حجم مبيعات هذا المنتج 39304,574 والذي قدر مبلغه الإجمالي بـ 232701227.78 دج. إلا أن الأزمة الصحية أثرت على حجم مبيعات السنة. أنظر للملحق رقم 02.

تحليل حجم المبيعات لسنة 2020:

- حجم المبيعات: 375,467,708,30.
- التحليل: هناك انخفاض كبير في حجم المبيعات في عام 2020، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى تأثير الأزمة الصحية "كورونا" على الأنشطة التجارية للوحدة.

الجدول (3-5): حجم المبيعات لسنة 2021.

مبلغ الإجمالي مع كل الرسوم	مبلغ القيمة المضافة	المبلغ خارج الرسوم بعد الخصم	المبلغ خارج الرسوم	الكمية	العائلة المنتج
576106.30	50398.91	525707.39	526299.14	4841,000	منتجات القوالب الإسمنتية
7777383.38	1085935.18	6691448.20	6749180.00	2158.000	منتجات الركام والرمال
34500.00	000	34500.00	34500.00	150.000	منتجات أخرى
53259227.64	1302224.81	51957002.83	51965252.83	103256.000	الخشب ومشتقاته
32119634.44	4789803.59	27329830.85	27337125.89	4079.220	الاسمنت والمواد اللاصقة
2893400.00	000	2893400.00	2893400.00	2985.000	منتجات ومعدات الكهرباء
179864459.59	18476727.83	161387731.76	161414898.86	52722.966	المعادن الحديدية
286000.00	000	286000.00	286000.00	440,000	منتجات البلاط ومشتقاته
10999.79	1756.27	9243.52	9243.52	44,000	الجبس والجير
599593.58	661.58	598932.00	598932.00	876,000	منتجات البلاستيك ومشتقاته
228000.00	0000	228000.00	228000.00	80,000	منتجات الترخيص الصحي
1523331.33	105385.70	1417945.63	1418336.63	101,730.000	المنتجات الحمراء الأجور والقرميد
5871841.05	113335.96	5758505.09	5758505.09	118,000	خدمة التوصيل
6298262.96	660470.80	5637792.16	5672904.91	3194.000	منتجات الدهن والبرنيق
18649285.60	000	18649285.60	18649285.60	86743.000	منتجات الخرذوات
3056249.34	298501.07	2757748.27	2757748.27	2483.000	المنتجات الصحية الإسكسوارات والسيراميك
1125000.00	000	1125000.00	1125000.00	30000.000	كيس توظيف الاسمنت
314173275.00	26885201.70	287288073.30	287424612.74		الإجمالي

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين تأثير الأزمة الصحية على مجال خدمات المؤسسة فشهدت انخفاض مستمر في حجم مبيعاتها الذي بلغ 287,288,073,30 بمبلغ مالي قدر بـ 314173275,00 دج، وانخفاض حجم مختلف المنتجات مثل الجبس والجير الذي كان متدنيا جدا 44000 وكان في السنة السابقة 651,000. فكانت هذه السنة تشكل خطرا على المؤسسة، يجب عليها تداركه. أنظر للملحق رقم 03.

تحليل حجم المبيعات لسنة 2021:

- حجم المبيعات: 287,288,073,30.
- التحليل: يستمر الاتجاه التنازلي في عام 2021، حيث لا تزال الأزمة الصحية تؤثر على العمليات التجارية للوحدة.

الجدول (3-6): حجم المبيعات لسنة 2022.

مبلغ إجمالي مع كل الرسوم	مبلغ القيمة المضافة	المبلغ خارج الرسوم بعد الخصم	المبلغ خارج الرسوم	الكمية	العائلة المنتج
181071,65	28910,60	152161,05	152161,5	1006,000	منتجات القوالب الإسمنتية
1303645,00	208145,00	1095500,00	1095500,00	556,000	منتجات الركام والرمال
25384675,94	1632581,54	23752094,40	23752094,40	37716,000	الخشب ومشتقاته
177252560,72	27908580,37	149343980,35	149343980,35	23572,670	الاسمنت والمواد اللاصقة
59400,00	000	59400,00	59400,00	3,000	منتجات ومعدات الكهرباء
423171115,31	49851145,17	373319970,14	373319970,14	30372,130	المعادن الحديدية
84000,00	000	84000,00	84000,00	120,000	منتجات البلاط ومشتقاته
16199,38	1197,38	15002,00	15002,00	60,000	الجبس والجير
107999,89	1277,29	106722,60	106722,60	42,000	منتجات البلاستيك ومشتقاته
4786122,40	728768,86	4057353,54	4057353,54	232257,000	المنتجات الحمراء والأجور والقرميد
3642190,86	211265,76	3430925,10	3430925,10	59,000	خدمة التوصيل
1040065,00	000	1040065,00	1040065,00	38,000	منتجات الدهن والبرنيق
279304,79	29682,29	249622,50	249622,50	143,00	منتجات الخرذوات
2276251,54	260965,40	2015286,14	2015286,14	1515,690	المنتجات الصحية الإكسسوارات والسيراميك
639584602,48	80862519,66	558722082,82	558722082,82		الإجمالي

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تمييز انتعاش حجم المبيعات سنة 2022 لمؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" الذي بلغ 558,722,082,82. بمبلغ مالي قدره 639584602,48 دج، مقارنة مع السنة الماضية التي كان حجم مبيعاتها 287,288,073,30 والذي قدر بمبلغ 314173275,00 دج نتيجة الأزمة الصحية، ومن هنا نلاحظ قدرة المؤسسة على تدارك الأزمة من خلال تطبيق استراتيجية جديدة اعتمدت فيها المؤسسة على تسويق المعادن الحديدية فكانت الكمية المطلوبة على هذا المنتج تصل إلى 30372,130 بمبلغ مالي قدر ب 423171115,31 دج، فاعتمدت عليه كمنتج رئيسي محقق للربح، وكما نلاحظ انتعاش حجم مبيعات مختلف منتجات المؤسسة، المنتجات الحمراء والأجور والقرميد فقد كان الطلب عليها أكثر طلبا من قبل زبائن المؤسسة فكانت الكمية المطلوبة منها 232257,000 والذي قدر بمبلغ 4786122,40 دج، ومنه عودة المؤسسة إلى مكانتها في السوق. أنظر للملحق رقم 04.

تحليل حجم المبيعات لسنة 2022:

- حجم المبيعات: 558,722,082,82.
- التحليل: في عام 2022، يظهر حجم المبيعات انتعاشا مع زيادة ملحوظة. يعود هذا الارتفاع إلى استراتيجية جديدة والتي اعتمدت فيها المؤسسة على تسويق المعادن الحديدية بدلا من الإسمنت بحيث كانت تعتمد على الإسمنت ، مما ساهم في تحقيق حجم مبيعات يزيد عن 300 مليون دينار جزائري في هذا المنتج.

الجدول (3-7): حجم المبيعات لسنة 2023.

العايلة المنتج	الكمية	المبلغ خارج الرسوم	المبلغ خارج الرسوم بعد الخصم	مبلغ القيمة المضافة	مبلغ الإجمالي مع كل الرسوم
منتجات القوالب الإسمنتية	2373,000	744001,50	744001,50	141360,29	885361,79
منتجات الركام والرمال	551,500	921146,40	921146,40	175017,82	1096164,22
الخشب ومشتقاته	8106,000	3189270,00	3189270,00	25935,00	3215205,00
الاسمنت والمواد اللاصقة	4279.860	27947230,43	27947230,43	5257981,90	33205212,33
منتجات ومعدات الكهرباء	50,000	380000,00	380000,00	000	380000,00
المعادن الحديدية	39343,940	344540980,48	344540980,48	52314346,18	396855326,66
الجبس والجير	932,000	324603,68	324603,68	61674,70	386278,38
المنتجات الحمراء الأجور والقرميد	159748,000	3138757,60	3138757,60	596363,96	3735121,56
خدمة التوصيل	21,000	2382525,00	2382525,00	423609,75	2806134,75
منتجات الخرבות	472,000	830689,96	830689,96	157831,09	988521,05
أعمال البناء والتهيئة	1,000	455212,00	455212,00	86490,28	541702,28
المنتجات الصحية الإكسسوارات والسيراميك	1106,000	1690865,05	1690895,05	321264,38	2012129,43
الإجمالي		386545282,10	386545282,10	59561875,35	446107157,45

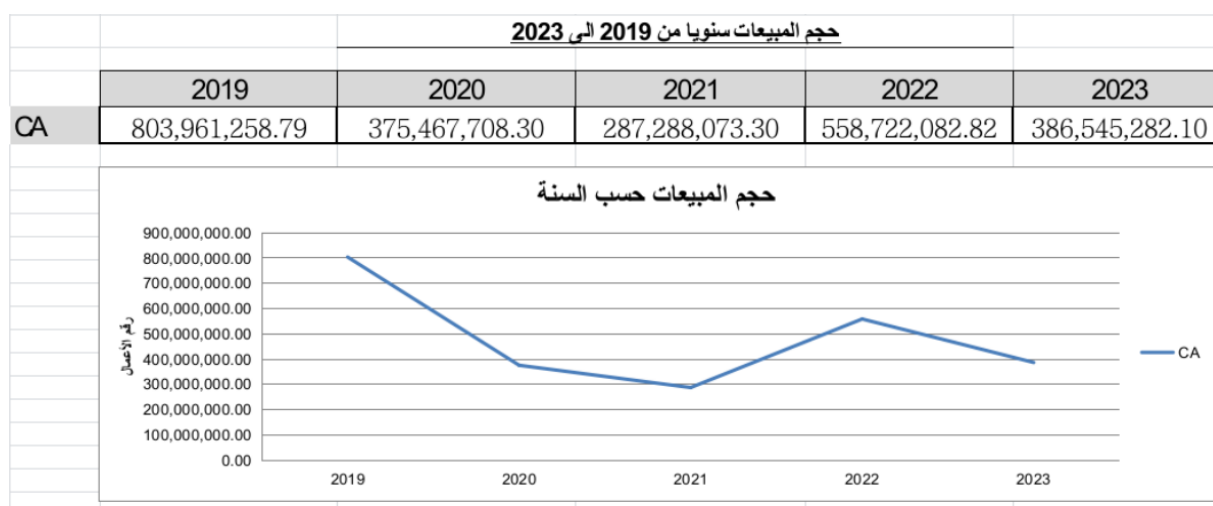
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انخفاض حجم المبيعات سنة 2023 لمؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" فكان 386,545,282,10 قدر ب 446107157,47 دج مقارنة بالسنة الماضية التي كان حجم مبيعاتها يصل إلى 558,722,082,82. بمبلغ مالي قدره 639584602,48 دج، وسبب هذا الانخفاض يعود إلى التغيرات المالية المستمرة للسنوات التي تأثرت بالأزمة الصحية "كوفيد-19" فكانت نتائجها تأثر خزانة المؤسسة وخزانة عملائها وهذا أدى إلى وجود ديون غير مسددة أثرت سلبا على حجم مبيعات المؤسسة. أنظر للملحق رقم 05.

تحليل حجم المبيعات لسنة 2023:

- حجم المبيعات: 386,545,282.10.
- التحليل: في عام 2023، على الرغم من أن حجم المبيعات قد انخفض مقارنة بعام 2022، إلا أن ذلك يفسر بتأثيرات المالية المستمرة للسنوات التي تأثرت بجائحة كوفيد-19. تأثرت خزانة الوحدة وكذلك خزائن عملائها، مما أدى إلى وجود ديون غير مسددة أثرت سلباً على حجم المبيعات.

الشكل (3-4): يمثل حجم المبيعات حسب السنة.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

الخلاصة:

تظهر البيانات تفاوتاً كبيراً في حجم المبيعات خلال الفترة المدروسة. بعد الذروة في عام 2019، حدث انخفاض حاد في عامي 2020 و2021 بسبب الأزمة الصحية. يلاحظ انتعاش في عام 2022 بفضل استراتيجية تجارية جديدة، لكن التأثير المالي للسنوات السابقة يظهر في عام 2023، مما يؤثر على الخزانة والديون.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية التي أجريناها على مستوى مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" بالبويرة أظهرت أن المؤسسة تعمل في مجال توزيع وبيع مواد البناء للمقاولين والزبائن. وتقوم بشراء المواد من المؤسسات المصنعة لتقوم فيما بعد بتوزيعها على العملاء في مواقع البناء و تسعى دائما من أجل زيادة إيراداتها ومواجهة التقلبات والتطورات التي تواجهها في السوق وذلك من أجل الحفاظ على زبائنها، حيث أصبحت تعتمد على تقديم تحفيزات وواجبات أخرى إضافية وغيرها لإرضاء الزبائن وتكوين صورة حسنة للمؤسسة لدى زبائنه. يعتمد نجاح مؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" على علاقتها مع الموردين والزبائن، وعلى قدرتها في تلبية احتياجات السوق بفعالية وفي الوقت المناسب وهذا يعد من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لضمان نجاحها.

خاتمة

➤ خاتمة

تعد إدارة المبيعات جزء لا يتجزأ وعنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة تجارية. فهي تساعد على وضع أهداف دقيقة وتحليل البيانات، وتطوير استراتيجيات فعالة لزيادة الأرباح والمبيعات. ولكي تتمكن مؤسسة من مزاوله نشاطها على أكمل وجه عليها بإيلاء أهمية بالغة لدور الاستراتيجية التسويقية.

من خلال تسليط الضوء على مدى تأثير الاستراتيجية التسويقية على مبيعات المؤسسات بصفة عامة وكذلك على مبيعات مؤسسة توزيع مواد البناء بصفة خاصة. فإن استراتيجية التسويق تعتبر أساسية لنجاح أي عمل تجاري، حيث تشمل تطوير خطة تسويق فعالة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تحليل السوق والجمهور المستهدف حيث أن تطبيق الاستراتيجية بشكل مناسب يعزز بناء علاقات قوية مع الزبائن وزيادة الربحية، مما يتطلب تخصيص الوقت والجهد اللازمين لتطوير استراتيجية قوية ينتج عنها تحقيق زيادة في حجم المبيعات.

➤ إثبات ونفي صحة الفرضيات:

- **اختبار الفرضية الأولى:** أكدت الدراسة على صحة الفرضية الأولى، حيث أن أهمية التسويق تكمن في قدرة أي مؤسسة في على تحقيق الأهداف التجارية من خلال استراتيجيات وخطط فعالة، وفهم احتياجات وتوقعات العملاء عبر تحليل السوق والجمهور المستهدف، مما يساعد في تقديم منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات. كما يعزز التسويق العلاقات مع العملاء، ويزيد من ولائهم، ويعمل على جذب عملاء جدد، مما يسهم في زيادة المبيعات والربحية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التسويق في بناء وتعزيز صورة المؤسسة وعلامتها التجارية، ويمكنها من التكيف مع التغيرات في السوق والمنافسة عبر الابتكار والتطوير المستمر.

- **اختبار الفرضية الثانية:** أكدت الدراسة على صحة الفرضية الثانية، حيث تتنوع الاستراتيجيات التسويقية لضمان نجاح المؤسسة في السوق التنافسية، وتشمل استراتيجية المنتج التي تركز على تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء وتحسين مكانتها أو إدخال منتجات جديدة، واستراتيجية التسعير التي تحدد الأسعار لتحقيق الأهداف المالية مثل قسط السوق بسعر مرتفع أو اختراق السوق بسعر منخفض، واستراتيجية الترويج التي تهدف إلى زيادة الوعي بالمنتجات وإقناع الزبائن بشرائها من خلال وسائل متعددة كالإعلانات والخصومات، وأخيراً استراتيجية التوزيع التي تضمن وصول المنتجات إلى الزبائن في الوقت والمكان المناسبين من خلال قنوات توزيع فعالة.

- **اختبار صحة الفرضية الثالثة:** أكدت الدراسة على صحة الفرضية الثالثة، فلضمان نجاح استراتيجيات التسويق في زيادة مبيعات المؤسسة، يجب القيام بتحليل شامل للسوق لفهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس. يجب اختيار وتطوير الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وتنفيذها بفعالية من خلال خطط تسويقية شاملة تشمل جميع عناصر المزيج التسويقي. كما يتعين مراقبة الأداء وتقييم النتائج بانتظام، والتكيف مع التغيرات في السوق بسرعة، والاستثمار في الابتكار المستمر لتلبية احتياجات

العملاء المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، يجب بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء من خلال تقديم خدمة متميزة وتجربة شراء إيجابية.

- **اختبار صحة الفرضية الرابعة:** أكدت الدراسة على صحة الفرضية الرابعة ، حيث تقوم مؤسسة "ديفندوس" بتأسيس علاقات دائمة مع المنتجين لضمان الحصول على إمدادات منتظمة ، وتعتمد مؤسسة "ديفندوس" على تطوير الشراكة مع المؤسسات التابعة لنفس المجمع وذلك من أجل وصول المنتجات للزبون وهذا ما يساعد في كسب الزبائن وبالتالي نجاح المؤسسة.

➤ نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- لإعداد أي استراتيجية تسويقية يجب وجود فريق يتمتع بمعرفة ومهارات عالية في مجال التسويق وذلك لتفادي أي خطأ ممكن أن يحدث.
- تقوم الاستراتيجية التسويقية بتحقيق الترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المؤسسة من جهة أخرى.
- تساعد الاستراتيجية التسويقية المسوقين على توقع المستقبل وتحديد المشاكل التسويقية المحتملة والاستعداد لها.
- لإدارة المبيعات أهمية تكمن في الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الإدارة التابعة لها من خلال تحقيق الإيرادات وتحقيق الأرباح.
- لإدارة المبيعات العديد من الوظائف التي تساعد المؤسسة في نشاطها من بين هذه الوظائف، وظيفة البيع التي تعمل على تنشيط وتنظيم نشاط البيع، تنشيط المبيعات التي تقوم بإقناع الزبون بشراء السلعة.
- تعد الرقابة عملية مهمة تهدف لمتابعة وتقييم أداء الاستراتيجية التسويقية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يتطلب تطوير الاستراتيجية التسويقية الفهم الدقيق للوضع الراهن في المؤسسة من أجل معرفة نقاط القوة والضعف.
- وصول السوق إلى مستوى عال عند تطبيق المؤسسة لسياسة ترقية المبيعات التي تقوم بتشجيع الزبائن بالسلع الجديدة.
- لضمان نجاح ترقية المبيعات يجب على المؤسسة اتباع مجموعة من الخطوات من ضمنها تحديد الأهداف التسويقية والأهداف الخاصة بترقية المبيعات وتحديد الفئات المستهدفة.
- من خلال دراستنا للجانب التطبيقي المتعلق بمؤسسة توزيع مواد البناء "ديفندوس" قمنا باستخلاص النتائج التالية:
- لمؤسسة "ديفندوس" عدة مخازن في مختلف بلديات الولاية.
- تسعى مؤسسة "ديفندوس" إلى توجيه جهود مندوبي المبيعات وذلك من خلال تقديم النصائح والإرشادات.

- تقوم مؤسسة "ديفندوس" بعمليات الرقابة وذلك عن طريق التأكد من عمليات التنفيذ ومتابعة وتنفيذ القرارات الصحيحة والتوصيات.
- تقوم مؤسسة "ديفندوس" بتسيير العمال ومراقبتهم والتأكد من التزامهم بحسن السلوك.
- وتقوم أيضا بعدة نشاطات في مجالات مختلفة مثل: التأثيث والنجارة، تحويل المعادن، خدمات البيئة، الخزف وغيرها.
- تؤدي مؤسسة "ديفندوس" العديد من الوظائف من ضمنها الوظيفة المالية التي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة .
- تهدف مؤسسة "ديفندوس" إلى تحقيق أعظم ربح ممكن من خلال زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وذلك بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات مثل تأسيس علاقات دائمة مع أحد منتجي المنتجات.
- من بين الاستراتيجيات التي تستخدمها مؤسسة "ديفندوس" تطوير الشراكة مع المؤسسات التابعة لنفس المجمع التي من خلالها قامت المؤسسة بتوثيق علاقاتها التجارية مع المؤسسة الشقيقة "سيرام".
- تقوم مؤسسة "ديفندوس" بتنشيط مبيعاتها من خلال تقديم بعض التحفيزات كالهدايا والخصومات، والتخفيضات في الأسعار وغيرها.
- رغم تأثير الأزمة الصحية "كوفيد-19" على حجم مبيعات المؤسسة إلا أنها تداركت الوضع من خلال تطبيق استراتيجية فعالة ومحكمة ساهمت في تنشيط دورة عملها وزيادة مبيعاتها.

➤ التوصيات والاقتراحات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها ، تمكنا من ادراج التوصيات التالية:
- يجب الاتجاه نحو الرقمنة في كل ما يتعلق باستراتيجيات التسويق.
- تنظيم دورات تدريبية في مجال التسويق وخاصة في تطبيق الاستراتيجيات الجديدة .
- ضرورة استحداث مصلحة في كل مؤسسة تعنى بدراسة استراتيجيات التسويقية.
- الحد من الاستراتيجيات التقليدية التي اثبتت فشلها على أرض الواقع لعدم مواكبتها لاحتياجات السوق والزبون.

➤ آفاق الدراسة:

- في ظل هذا البحث يمكن طرح بعض المواضيع للدراسة مثل :
- تأثير الاستراتيجية التسويقية على مبيعات المؤسسة.
- مساهمة الاستراتيجية التسويقية في بناء العلامة التجارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد بن مويزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد عرفة، سمية شلبي، المبيعات والترويج، الطبعة الأولى، مكتبة طريق العلم، 1997.
3. أحمد نافع المدادحة، محمد عزات الحلالمة، تسويق الخدمات المعلوماتية في المكتبات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، 1434هـ.
4. أشرف خليل مصطفى، إدارة المبيعات، الطبعة العربية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
5. إسماعيل محمد السيد، محمد أحمد حسان، عبد السلام أبو قحف، التسويق، الدار الجامعية بالإسكندرية، الإبراهيمية.
6. انم فنجان موسى، محمد صالح، إدارة المبيعات والإعلان، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1992.
7. إباد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 1436هـ - 2015م.
8. إيناس رأفت مأمون شومان، استراتيجية التسويق وفن الإعلان ، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2011.
9. باسم محمد الحميري، إدارة المبيعات المنهجية والتطبيق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
10. بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016م، 1437هـ.
11. حبيب الله بن محمد التركستاني، إدارة المبيعات ومهارة البيع، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
12. حميد الطائي، حميد الطائي، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008.
13. خالد أحمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
14. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإعلامي المبادئ والاستراتيجيات ، الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
15. رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق ،لطبعة الثانية، ار وائل للنشر ،عمان، 2005م.
16. الخامسة سايجي، آمال حفناوي، التسويق الإلكتروني للخدمات، دار اليازوري للنشر والطباعة، مصر، 2020.

17. سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011م-1432هـ.
18. عبد الرحمان علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي النظرية والتطبيق (مدخل اتخاذ القرارات)، الطبعة الأولى، مكتبة الإكليل، الطارف، 2015.
19. علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق الحديث مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
20. علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
21. علي موسى الددا، التسويق المعاصر المفاهيم و السياسات ، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، 2013م، 1434هـ.
22. غانم فنانج موسى، محمد صالح، إدارة المبيعات والإعلان، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق 1992.
23. محمد أحمد محمد خير المغربي، استراتيجية التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، الطبعة الأولى ، دار عيذاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 1439هـ/2018م.
24. محمد الخضر، التسويق الاستراتيجي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
25. محمد الصيرفي، التسويق منهج تحليلي مبسط، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية.
26. محمد الناجي، الجعفري-التسويق، الطبعة الثانية، كلية ود مدني الأهلية، ود مدني، 1415هـ/1995م..
27. محمد أمين السيد علي ،أسس التسويق ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
28. محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر الجديدة، القاهرة، 2011.
29. محمد عبيدات ، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، 2009.
30. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
31. محمود علي، أحمد خالد، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
32. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة توجه حديث متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016م-1437هـ.

33. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم - الأسس - الوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن-2000.

34. وصفي عبد الرحمان نعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010

المذكرات:

1. أبو العباسي، شافية حاب الله، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015-2016.

2. بن مير محمد الطيب، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016-2017.

3. بوضياف إلياس، استراتيجية ترقية المبيعات في النشاط التسويقي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلي العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

4. سامي زعباط، برامج الترويج الدولي وقدرتها على تدعيم الموقف التسويقي لمنتجات المؤسسات في الأسواق الخارجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014-2015.

5. سماحي منال، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2014-2015

6. قرامطية زهية، رافع نادية، الرقابة التسويقية كأداة لتدعيم وظيفة مراقبة التسيير لمواجهة مشكلات الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة علي أونيسي، البليدة، 2017.

7. معزوز زكية، الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017، 2016.

المقالات العلمية:

1. حاسم راهي كاظم، استراتيجيات التسويق وأثرها في ولاء الزبون دراسة تحليلية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، جامعة القادسية، 2015.
2. حكيم بن جروة، قدي عباس، تأثير أساليب ترقية المبيعات على السلوك الشرائي للمستهلك النهائي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 02، العدد 01، ورقة، 2016.
3. رمزي زعيمي، دور إدارة المبيعات في تطوير الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 07، العدد 11، جامعة عباس الغرر خنثلة، 2019.
4. عبد الحميد مهري، تحليل علاقة تقنيات ترقية المبيعات بالولاء العاطفي للمستهلك، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 01، العدد 04، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 61 ص 62.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ronald Ernest Batchelo ،Malling Chebli-Saadi، **French for marketing using French in media and communications**، Cambirdge university press، England، Nottingham، 1997..
2. Ulrike Mayrhofer، **marketing**، 2édition actualisée، Bréal، Havre، 2006

الملاحق

الملحق رقم 01 :حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2019.



UNITE BOUIRA

divindus DMC Spa/ Distribution Matériaux de Construction
Capital social de 3 301 500 000,00DA

Chiffre d'Affaire Par Famille

Date 23/05/24 10:12

Période du: 01/01/2019 Au 31/12/2019

Page 1/2

Famille	Quantité	Montant H.T	Mt H.T.Remisé	Montant T.V.A	Montant T.T.C
AGL Produits d'agglomérés	8 204,000	1 411 851,80	1 411 353,65	268 157,19	1 679 510,84
AGS produits agrégats et sables	5 672,000	12 857 060,00	12 728 489,40	2 418 412,97	15 146 902,37
AUT Autres produits	400,000	137 600,00	137 600,00	26 144,00	163 744,00
BOD Bois & Dérivés	24 650,120	11 927 092,31	11 914 510,70	1 925 922,01	13 840 432,71
CLI Ciments et liants	76 616,818	497 273 170,81	497 262 433,27	94 375 882,22	591 638 315,49
MTF Métaux ferreux	33 067,616	258 312 990,70	258 272 447,17	24 207 553,34	282 480 000,51
PCG Produits carrelage et carreaux granito	240,000	78 655,20	78 655,20	14 944,49	93 599,69
PCH Plâtre et chaux	1 023,000	196 447,57	196 447,57	37 705,03	236 152,60
PPE Produits plastiques et d'étanchéité	3 090,450	3 095 818,47	3 074 079,27	515 247,55	3 589 326,82
PRC Produits et articles de plomberie, de robinetterie et de chauffage	5,000	42 017,82	42 017,82	7 983,38	50 001,20
PRG Produits rouge	177 230,000	2 316 120,91	2 315 430,91	387 086,82	2 702 517,73
PRS Autres prestations de services	168,000	3 415 598,11	3 415 598,11	437 113,58	3 852 711,69
PVA Produits de verre et de vitrage, de luminaire, enduits, vernis et autres produits chimiques	1 269,000	3 194 471,20	3 185 598,20	530 874,51	3 716 472,71
QNC Produits et articles de quincaillerie	4 358,000	327 699,50	327 699,50	2 412,91	330 112,41
SAN Produits sanitaire, accessoires et céramiques	7 767,000	9 596 898,02	9 596 898,02	1 820 389,62	11 417 287,64
Total Général		804 185 492,42	803 961 258,79	126 975 829,62	930 937 088,41

الملحق رقم 02: حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2020.



divindus DMC snc / Distribution Matériaux de Construction
Capital Social de 3 801 800 000,00 DA

Chiffre d'Affaire Par Famille

Date 23/05/24 10:11

Période du: 01/01/2020 Au 31/12/2020

Page 1/2

Famille	Quantité	Montant H.T	Mt H.T.Remisé	Montant T.V.A	Montant T.T.C
AGL Produits d'agglomérés	6 173,000	1 087 210,09	1 086 445,09	206 424,56	1 292 869,65
AGS produits agrégats et sables	4 851,000	12 142 380,00	12 021 519,60	2 273 384,13	14 294 903,73
BOD Bois & Dérivés	27 806,000	9 230 561,63	9 218 328,03	1 193 007,73	10 411 335,76
CLI Ciments et liants	19 577,012	122 201 151,56	122 191 968,39	22 776 244,99	144 968 213,38
ELC Produits et matériel d'électricité	2 309,000	1 051 176,00	1 051 176,00	508,44	1 051 684,44
MTF Métaux ferreux	39 304,574	217 154 209,56	217 147 694,99	15 553 532,79	232 701 227,78
PCG Produits carrelage et carreaux granito	120,000	60 000,00	60 000,00	000	60 000,00
PCH Plâtre et chaux	651,000	138 639,96	138 639,96	26 341,59	164 981,55
PPE Produits plastiques et d'étanchéité	252,000	411 868,71	411 868,71	19 343,28	431 211,99
PRC Produits et articles de plomberie, de robinetterie et de chauffage	7,000	5 138,00	5 138,00	976,22	6 114,22
PRG Produits rouge	108 282,000	1 381 331,95	1 380 998,52	250 351,33	1 631 349,85
PRS Autres prestations de services	130,000	4 199 235,37	4 199 235,37	292 074,74	4 491 310,11
PVA Produits de verre et de vitrage, de luminaire, enduits, vernis et autres produits chimiques	932,000	1 299 572,03	1 299 572,03	16,46	1 299 588,49
QNC Produits et articles de quincaillerie	4 516,000	593 610,00	593 610,00	8 125,16	601 735,16
SAN Produits sanitaire, accessoires et céramiques	4 486,100	4 661 513,61	4 661 513,61	631 967,48	5 293 481,09
Total Général		375 617 598,47	375 467 708,30	43 232 298,90	418 700 007,20

--	--	--	--	--

الملحق رقم 03: حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2021.



UNITE BOUIRA

divindus DMC SpA/ Distribution Matériaux de Construction
Capital Social de 3 301 500 000,00 DA

Chiffre d'Affaire Par Famille

Période du: 01/01/2021 Au 31/12/2021

Date 22/05/24 12:36

Page 1/2

Famille	Quantité	Montant H.T	Mt H.T.Remisé	Montant T.V.A	Montant T.T.C
AGL Produits d'agglomérés	4 841,000	526 299,14	525 707,39	50 398,91	576 106,30
AGS produits agrégats et sables	2 158,000	6 749 180,00	6 691 448,20	1 085 935,18	7 777 383,38
AUT Autres produits	150,000	34 500,00	34 500,00	000	34 500,00
BOD Bois & Dérivés	103 256,000	51 965 252,83	51 957 002,83	1 302 224,81	53 259 227,64
CLI Ciments et liants	4 079,220	27 337 125,89	27 329 830,85	4 789 803,59	32 119 634,44
ELC Produits et matériel d'électricité	2 985,000	2 893 400,00	2 893 400,00	000	2 893 400,00
MTF Métaux ferreux	52 722,966	161 414 698,86	161 387 731,76	18 476 727,83	179 864 459,59
PCG Produits carrelage et carreaux granito	440,000	286 000,00	286 000,00	000	286 000,00
PCH Plâtre et chaux	44,000	9 243,52	9 243,52	1 756,27	10 999,79
PPE Produits plastiques et d'étanchéité	876,000	598 932,00	598 932,00	661,58	599 593,58
PRC Produits et articles de plomberie, de robinetterie et de chauffage	80,000	228 000,00	228 000,00	000	228 000,00
PRG Produits rouge	101 730,000	1 418 336,63	1 417 945,63	105 385,70	1 523 331,33
PRS Autres prestations de services	118,000	5 758 505,09	5 758 505,09	113 335,96	5 871 841,05
PVA Produits de verre et de vitrage, de luminaire, enduits, vernis et autres produits chimiques	3 194,000	5 672 904,91	5 637 792,16	660 470,80	6 298 262,96
QNC Produits et articles de quincaillerie	86 743,000	18 649 285,60	18 649 285,60	000	18 649 285,60
SAN Produits sanitaire, accessoires et céramiques	2 483,000	2 757 748,27	2 757 748,27	298 501,07	3 056 249,34
SEC Sac d'emballage ciment	30 000,000	1 125 000,00	1 125 000,00	000	1 125 000,00
Total Général		287 424 612,74	287 288 073,30	26 885 201,70	314 173 275,00

الملحق رقم 04: حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2022.



divindus DMC SpA / Distribution Matériaux de Construction
Capital Social de 3.301.500.000,00 DA

UNITE BOUIRA

Chiffre d'Affaire Par Famille

Date 22/05/24 12:36

Période du: 01/01/2022 Au 31/12/2022

Page 1/2

Famille	Quantité	Montant H.T	Mt H.T.Remisé	Montant T.V.A	Montant T.T.C
AGL Produits d'agglomérés	1 006,000	152 161,05	152 161,05	28 910,60	181 071,65
AGS produits agrégats et sables	556,000	1 095 500,00	1 095 500,00	208 145,00	1 303 645,00
BOD Bois & Dérivés	37 716,000	23 752 094,40	23 752 094,40	1 632 581,54	25 384 675,94
CLI Ciments et liants	23 572,670	149 343 980,35	149 343 980,35	27 908 580,37	177 252 560,72
ELC Produits et matériel d'électricité	3,000	59 400,00	59 400,00	000	59 400,00
MTF Métaux ferreux	30 372,130	373 319 970,14	373 319 970,14	49 851 145,17	423 171 115,31
PCG Produits carrelage et carreaux granito	120,000	84 000,00	84 000,00	000	84 000,00
PCH Plâtre et chaux	60,000	15 002,00	15 002,00	1 197,38	16 199,38
PPE Produits plastiques et d'étanchéité	42,000	106 722,60	106 722,60	1 277,29	107 999,89
PRG Produits rouge	232 257,000	4 057 353,54	4 057 353,54	728 768,86	4 786 122,40
PRS Autres prestations de services	59,000	3 430 925,10	3 430 925,10	211 265,76	3 642 190,86
PVA Produits de verre et de vitrage, de luminaire, enduits, vernis et autres produits chimiques	38,000	1 040 065,00	1 040 065,00	000	1 040 065,00
QNC Produits et articles de quincaillerie	143,000	249 622,50	249 622,50	29 680,29	279 302,79
SAN Produits sanitaire, accessoires et céramiques	1 515,690	2 015 286,14	2 015 286,14	260 965,40	2 276 251,54
Total Général		558 722 082,82	558 722 082,82	80 862 519,66	639 584 602,48

Total Page	558 722 082,82	000	000	000
------------	----------------	-----	-----	-----

الملحق رقم 05: حجم المبيعات لمؤسسة توزيع مواد البناء لسنة 2023.



divindus DMC spe/ Distribution Matériaux de Construction
Capital Social de 3 301 500 000,00DA

UNITE BOUIRA

Chiffre d'Affaire Par Famille

Date 22/05/24 12:35

Période du: 01/01/2023 Au 31/12/2023

Page 1/2

Famille	Quantité	Montant H.T	Mt H.T.Remisé	Montant T.V.A	Montant T.T.C
AGL Produits d'agglomérés	2 373,000	744 001,50	744 001,50	141 360,29	885 361,79
AGS produits agrégats et sables	551,500	921 146,40	921 146,40	175 017,82	1 096 164,22
BOD Bois & Dérivés	8 106,000	3 189 270,00	3 189 270,00	25 935,00	3 215 205,00
CLI Ciments et liants	4 279,860	27 947 230,43	27 947 230,43	5 257 961,90	33 205 212,33
ELC Produits et matériel d'électricité	50,000	380 000,00	380 000,00	000	380 000,00
MTF Métaux ferreux	39 343,940	344 540 980,48	344 540 980,48	52 314 346,18	396 855 326,66
PCH Plâtre et chaux	932,000	324 603,68	324 603,68	61 674,70	386 278,38
PRG Produits rouge	159 748,000	3 138 757,60	3 138 757,60	596 363,96	3 735 121,56
PRS Autres prestations de services	21,000	2 382 525,00	2 382 525,00	423 609,75	2 806 134,75
QNC Produits et articles de quincaillerie	472,000	830 689,96	830 689,96	157 831,09	988 521,05
REA réalisation	1,000	455 212,00	455 212,00	86 490,28	541 702,28
SAN Produits sanitaire, accessoires et céramiques	1 106,000	1 690 865,05	1 690 865,05	321 264,38	2 012 129,43
Total Général		386 545 282,10	386 545 282,10	59 561 875,35	446 107 157,45

Signature et tampon officiel de divindus DMC.