



## الترجمة المجسدة للإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الجزائرية

د . ميلود زيد الخير\*

### تمهيد

إن ضغوط التحولات العالمية على المؤسسات توجب التغيير والتطوير . مما ينتج عنه ظهور مشاكل تسويقية جديدة ، والحاجة لمجالات جديدة للتعامل وتطوير دور المستهلك ومع ازدياد حدة المنافسة بين المنتجين ، وتبقى فرصة المؤسسة في نجاحها في تجسيد واستخدام إستراتيجية تسويقية فعالة تحقق بكفاءة أهداف المؤسسة .

و بناء اقتصاد السوق والتحول للاقتصاد الرأسمالي الذي يندرج فيه الاقتصاد الجزائري من جهة أخرى يفرضان على المؤسسات نظام جديد للتسيير قادر على ضمان التكيف المستمر والدائم مع تطوير المحيط . إضافة لمواجهة المنافسة المتزايدة والطلب الضعيف ، الذي أصبحت تعرفه المؤسسات الجزائرية . هذه الأخيرة تخضع لقيود البقاء والتنافسية التي تتطلب عمل إستراتيجي دقيق وتكاملي ينصب على تكنولوجيا وتنظيم مرن ، تصميم جديد للمنافسة ، وتعبئة للموارد البشرية .

وعموما الخبراء يتوقعون اتجاهات لتطور المؤسسات في الأخذ بعين الاعتبار المستهلك (الزبون) منذ مرحلة تصميم المنتج ، وتبسيط المنتجات والخدمات الممنوحة للمستهلك . وتبسيط المصانع والورشات والآلات في إطار لا مركزي(1) .

هذه الاتجاهات تأتي استجابة منطقية للتغيير في عادات وسلوكات

\* جامعة عمار ثلجي الأغواط ..

(1) Hamadouche ,Ahmed . Methodes et outils d'analyse stratégique . Algerie: Edition Chihab . 1997 . p: 129 .

المستهلك في الجزائر ، الذي أصبح أكثر وعيا بحاجياته كما وكيفا . ويعود ذلك لارتفاع مستوى المعيشة والدخل (1) .

وبالتالي على القائمين على رأس المؤسسات والطاقم الذي يساعدهم ويمدهم بالمشورة أن يكون لديهم الوعي بأهمية دور التسويق في اقتصاد السوق ، وبعده الحقيقي داخل المجتمع من خلال العلاقة التي يقيمها بين حاجيات المجتمع الإنساني وبين نشاطاته الصناعية . لكن الأمر ليس سهلا بل تواجهه صعوبات وعوائق لا بد من التغلب عليها .

### (1) تحديد إطار الإستراتيجية التسويقية ومفهومها:

#### 1.1. مفهوم وفلسفة التسويق:

إن المتمعن في الكثير من الكتابات حول الموضوع ، لا يجد اتفاقا حول تعريف واحد ، بل يقابله العديد منها ، لعل أشهرها ما ذهب إليه كوتلر بأن التسويق هو « نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال المبادلة » (2) .

لكنه يكاد يرتبط بكل كاتب أو منظر في الموضوع ، تعريف خاص به يعكس اتجاهه ورؤيته . فمنهم من يركز على مفهوم التبادل وتدفق السلع والخدمات من منتجها إلى مستخدميها النهائي . في حين يرى آخرون التركيز على مفهوم السوق ، أي الزبون وعملية إشباعه ، وما تملكه المؤسسة من وسائل للمحافظة على أسواقها وتنميتها . بينما انصب اهتمام فريق ثالث على موقف الإنفتاح على المحيط وتوقعات المستهلك بما يحقق تنمية منسجمة ومربحة للطرفين .

و لا نطيل في سرد التعاريف ، بل نشير عملا بوجهة نظر الأستاذ Chantal الذي يرى أن غالبيتها تمس النقاط الثلاثة التالية (3):

- أسلوب تحليل لإحتياجات المستهلك ، الذي يقتضي دراسة سوقه والمحيط والوسائل المتاحة .

(1) Miloudi, Boubakeur . La distribution en algerie . Enjeux et perspectives . Algerie: OPU . 1995 . p: 160 .

(2) Kotler, Philippe & B. Dubois . Marketing Management . 10° edition . Paris: Publi \_ Union . 2000 . p40 .

(3) Chantal, Ammi . Le marketing: un outil de decision face à l'incertitude . Paris: ellipses . 1993 . P: 13 .

- عقلية (Etat d'esprit) ، تُطور في نفس الوقت ، الإستماع للمستهلك والبحث عن تعظيم الأرباح .

- إرادة عمل وتصرف ، تأخذ شكل وسائل وأساليب تجارية وتقنيات توزيع تدفع إلى غزو الأسواق .

و بناء على هذه التوجهات ، نجد مصطلح التسويق يغطي في طياته ثلاثة أبعاد ، يفصلها الأستاذ كوتلر كما يلي:

- بعد علمي ، على اعتبار أنه علم يدرس علاقات التبادل ، واعترف به كمتخصص أكاديمي يدرس وله نشرياته ومجلاته المتخصصة .

- بعد تسييري ، فهو في الواقع ، يعالج الجهود المبذولة في إطار التبادل ، مما يتطلب تنظيمًا معينًا .

- بعد فلسفي ، انطلاقًا من فكرة التسويق كعقلية تدفع المؤسسة كي تضع نفسها في موضع الزبون ، لكي تتلمس ما يريده وتفكر في رغباته واحتياجاته ، مع انسجام عدة مستويات تفكير .

و لقد مر بعدة مراحل ، حتى وصل إلى المستويات التي نشهدها اليوم . ولعل ذلك يواكب جملة التطورات التي عرفتها الاقتصاديات . بحيث ترعرع من مجرد عمل هامشي لا يكاد يذكر ، حتى وصل إلى الصورة التي هو عليها اليوم . حيث أصبح يضع لمساته في جميع المستويات ويوجه جميع الوظائف .

و التحول لم يحدث بين يوم وليلة ، وإنما شهد تدرجا عبر مراحل: من مرحلة التوجه بالإنتاج . وهو من أقدم المفاهيم الذي تعاملت به المؤسسات . وقد تواصلت إلى 1930 م . نشير فقط أن في هذه الفترة سادت النظرية الكلاسيكية وخاصة قانون المنافذ لجون باتيست ساي ، بأن كل عرض يخلق طلبه . فالإنتاج يمثل مشكلة تحولت إلى هاجس لدى المؤسسة .

بعد ذلك ظهرت مرحلة التوجه بالبيع ، نتيجة ظهور الآلية ووفرة الإنتاج ، مع زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسات بظهور الإنتاج الكبير . فصار لزاما الاهتمام بالبيع وتصريف المنتجات ، وبقيت هذه النزعة حتى 1950 م ، وهو ما يواكبه شيوع النظرية الاقتصادية الكنزوية ، التي أصبحت تهتم

بالطلب الفعال . بدأ ظهر الاعتناء بتعظيم المبيعات وتكثيف الجهود لإيجاد المثيرات البيعية .

لكن بعد ذلك ظهر التسويق الحديث ، إذ أن عوامل المنافسة الشرسة وندرة الزبون ، حتمت تغيير الاتجاه ، ودراسة ما يحتاجه والتفكير في آليات لتحفيز رغباته ، لأنه أصبح الملك الذي تنشده المؤسسة رضاه . ولأن المشكلة التسويقية تعرف صعوبة خاصة ، تتسم بالتعقيد ووجود عدد كبير من المتغيرات مترابطة ومتشابكة فيما بينها ، ظهرت عدة مداخل لدراسة التسويق ، كمدخل السلعة وتوصيفها ، أو المنشآت وتحفيزها ، أو الوظائف التي ترتبط به . كما يوجد مدخل النظم ، الذي يعتبر العملية نظاما له مدخلاته ومخرجاته وتفاعله . لكن هناك مدخل الإستراتيجية واتخاذ القرارات ، وهو ما درجنا في إتباعه في هذا العمل .

إن تنوع حاجات الفرد في العصر الحديث ، دفع المنتجين إلى التسابق في إشباعها . ومع التطور التكنولوجي واتساع رقعة السوق ، تنوعت المنتجات وازدادت حدة المنافسة ، وفي عالم يغلب عليه التغيير الدائم ، سيما مع ثورة المعلوماتية والاتصال اللحظي . وضمن إطار يلح بطرح مفاهيم جديدة كالجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية ، وانتشار عولمة الأسواق؛ يجد المستهلك أمامه مجموعة واسعة من المنتجات كثيرة التنوع في الشكل ، لكن متماثلة في أدائها ونواحيها الفنية ، بحيث يصعب معها التمييز بينها .

و في مواجهة ذلك تجد المؤسسة الجزائرية نفسها أمام تحديات أعظم تفرضها المنافسة واقتصاد السوق الحر . وينبغي التغلب عليها إذا كانت تطمح إلى البقاء والاستمرار وهذا بالتحضير الجيد للتكيف النوعي لوظيفتها التجارية . وبذل مجهوداتها في مجال تدعيم وسائل توزيعها وترقية مبيعاتها وتحسين صورتها الذهنية لدى المستهلك الذي يبقى المحك المرجعي لتقييم ما تبذله . لهذا وجب التقرب منه والاهتمام بدراسة سوقه ، عساها تصل إلى مستوى المنافسة . والتفكير المعمق في مشاكل توجيه الأدوات التسويقية لخدمة السوق . كي يظهر التسويق ك ممارسة تنسجم مع الواقع الجديد الذي تتحرك فيه هذه المؤسسة باحثه عن الفعالية ، عوض النظرة البيعية الضيقة .

التسويق « لا يشكل وظيفة منعزلة في المؤسسة ، فله مظهر

إستراتيجي ، لا يمكن فهمه دون اعتبار الإستراتيجية العامة وأهدافها وتنظيمها . لأنه جزء منها يرتبط بها»<sup>(1)</sup> . وطبيعي أن ترتبط الوظيفة التسويقية ببقية الوظائف . وتتمركز بصورة تجعلها تقوم بدور تكاملي وتصبح العنصر المحرك لبقية الوظائف ، بما يحسن قدرتها على الاستجابة لمتطلبات الزبائن<sup>(2)</sup> . فإذا كانت السياسة المالية توفر الوسائل المالية . والموارد البشرية تضمن الكفاءات ، والتقنية تقوم بتصميم المنتج . تعمل الوظيفة التسويقية على توصيله إلى الزبون . لكنها تبدأ قبل الإنتاج وبعده وحتى بعد البيع ، لتلاحق رضى المستهلك فهي وظيفة شاملة ومتكاملة ومستمرة ، بل إنها تدور في حلقات متصلة الدوران والانتظام واليقظة المستمرة لتحقيق كفاءة التخطيط والأداء<sup>(3)</sup> .

و يمكن أن نميز ثلاثة مستويات للنشاط التسويقي . التسويق الاستراتيجي (Marketing stratégique) الذي يرتبط بتحليل احتياجات الأفراد والمؤسسات . والتسويق العملي (Marketing opérationnel) ويهدف إلى تحديد المزيج التسويقي وما يتطلبه من إحصاء للنائج والاتجاهات . والتسويق الميداني (marketing terrain) الذي يرتبط بالأجل القصير ، ويتمثل في المساندة الميدانية لقوة البيع وشبكة التوزيع<sup>(4)</sup> . وطبعاً لكي يبقى على متابعة كاملة للسوق الذي يعتبر أهم مراجعة ، ينبغي أن يحافظ التسويق على ما يسمى باليقظة تجاه التكنولوجيا .

### 2.1 . مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

مبدئياً ، يرد في أدبيات إدارة الأعمال مصطلح الإستراتيجية وكذا السياسة .

فالسياسة ، هي مجموعة قرارات وقواعد وسلوك محددة سلفاً لفترة زمنية ، لكي تصل إلى جملة أهداف عامة . فنقول سياسة السعر ، أو المنتج أو الاتصال أو التوزيع .

أما الإستراتيجية فهي مجموعة وسائل عمل تستخدمها المؤسسة

(1) Chantal Ammi . OP . CIT . p: 30

(2) Yacine, Ahmed . Démarche Marketing . In Le Marketing . MRIP . Septembre 1995 . P . 38 .

(3) الأزهرى ، محي الدين . التسويق الفعال . مصر: دار الفكر العربي . 1995 . ص 19 .

(4) Chantal Ammi . Op . Cit . pp: 30 - 31 .

معا . وذلك لتحقيق أهداف محددة ، مع تميزها بوجود طرف آخر كخصم . وتجد أصول استخدامها في المعارك .

بناء على ما تقدم ، توجد عدة تعاريف للإستراتيجية التسويقية(1) . فهي عند Dibb . اتجاهات الأنشطة والمزايا التنافسية نحو أسواق معينة . تحتاج إلى أهداف محددة وتطوير عناصر المزيج التسويقي . ويؤكد Thompson أنها طريقة للوصول إلى الأهداف التسويقية في الأمد الطويل والقصير ، أي تحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المتاح لها . بينما يراها Barron أنها نمط متناغم من الأفعال تتخذ في بيئة السوق ، لخلق القيمة وتحسين الأداء . وتتطلب عند Proctor وعيا إستراتيجيا يتمحور حسه ، في إمكانية زيادة فاعلية الإستراتيجيات والحاجة إلى الاستقرار أي فهم مسبق لما يجب تحقيقه وما هو محقق فعليا ، وتحليل الفجوة بينهما . وبذلك يجب توجيه الإستراتيجية التسويقية نحو التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة أكفأ مما هو متاح للمنافسين . والتعرف على الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي . فرجل التسويق « يحدد أسواقه المستهدفة ، ثم يكيّف باستمرار منتجه وأسعاره بما يلائم ما هو موجود في السوق كما يوجد أساليب توزيع بطريقة تجعله أكثر كفاءة من منافسيه»(2) .

فإذن تعتبر الإستراتيجية « قلب خطة التسويق وتعتمد على تحليل الموقف والأهداف»(3) . وتعني بعلاج وتطوير المتغيرات التي يتحكم فيها وتلك التي لا يمكن التحكم فيها .

وعادة ليس كل يوم نقوم بأعداد الإستراتيجية . بل تكون في لحظات معينة من حياة المؤسسة . كساعة إطلاق منتج جديد أو عند إعداد المخططات والموازنات السنوية . وهنا يحبذ تقييم الإستراتيجية التسويقية السابقة وتعديلها إن اقتضى الأمر . وكذلك عند حدوث أشياء غير متوقعة (ظهور منافس جديد) . وإن منتجات الاستهلاك الواسع ، يكون إعدادها

(1) الصميدعي ، محمود جاسم محمد . . إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي . عمان: دار الحامد . 2000 . ص ص: 115 - 117 .

(2) Jean \_ Pierre Bernadet et autres . Précis de Marketing . Paris: Nathan . 1996 . p: 6 .

(3) عبد الفتاح ، محمد سعيد . إدارة التسويق . مصر: الدار الجامعية . 1992 . ص 294 .

قصير ، ما بين سنة وثلاثة سنوات(1) .

## 2. محددات الاستراتيجية التسويقية:

تحدد الإستراتيجية التسويقية أربعة عناصر لا بد منها:

### 1.2. الرسالة La vocation:

و هي مهمة المؤسسة وسبب وجودها ، وتحديد مهنتها الأساسية . ويرتكز هذا على إشباع حاجة معنية لا غير . وهي ليست مستقرة ، بل يحددها المحيط والمنافسة والتطور التكنولوجي ومعايير داخلية قابلة للتطور . مثلا الشركة الفرنسية (BSN GERNIS DANONE) إثر نجاحها التجاري والمالي وتوسع أسواقها ، تحتم عليها مراجعة مهنتها الأساسية للتغلب على جميع القيود . فبعد توجه في الأول إلى صناعة الزجاج المسطح ، ثم المقعر انطلقت في المجال الزراعي الغذائي . وهذا لإشباع جزء من الطلب غير المشبع في السوق ، واستخدام فوائضها المالية في غير مهنتها الأصلية المشبعة(2) .

### 2.2. تحديد الأهداف:

في جميع ميادين النشاط ، نعلم أنه من الضروري ، أن نحدد إلى أين نذهب قبل اختيار الطريق . وهناك أربعة أهداف يمكن أن تعطى للإستراتيجية التسويقية:

- أ. أهداف الحجم والحصة سوقية .
  - ب. أهداف المر دودية .
  - ج. أهداف الكيفية .
  - د. أهداف المرونة ، التي تمكن من تقدير الفرص على ضوء الاتجاهات في الظرفية الاقتصادية والصناعة . والتكيف الداخلي والخارجي ، وفي الوقت المناسب مع التغيرات غير المتوقعة .
- كما توجد أهداف أخرى يجب إدماجها . وهي غير اقتصادية ،

(1) Jacque Lendrevie & Denis Lindon . Mercator 6° édition . Paris: DALLOZ . 2000 . p: 508 .

(2) Chantal Ammi . Op . Cit . pp: 32 .

ترتبط بالعوامل الداخلية كالموارد البشرية والتكوين . والعوامل الخارجية كالمسؤولية الاجتماعية ، والمكافحة لحماية البيئة والشعور الإنساني . ويبقى الهدف الاستراتيجي لأي مؤسسة ، هو أن تحقق ميزة تنافسية دائمة . تدافع عنها ، وهذا يتطلب اكتشاف الفرص .

### 3.2) الوسائل:

تستخدم المؤسسات غالبا مفهوم محفظة الأزواج (منتجات - أسواق) التي تمكن من تحليل نشاطاتها في أفق متحرك . وتحدد الوزن الذي نريد إعطائه لكل منتج - سوق مقارنة بغيره . وللقيام بذلك تستخدم عدة أدوات تحليل كمحفظة النشاطات BCG ، التي تمثل تحليلا متقاطعا ، انطلاقا من معدل نمو السوق والحصة النسبية .

### 4.2) اختيار استراتيجية النمو:

إن اختيار المؤسسة لإستراتيجية النمو ، يتوقف على الإمكانيات المالية وكفاءاتها المميزة . الفرص في الأسواق أو تشعبها ، وخصائص القطاع الذي تنتمي إليه .

### 3) سيرورة إعداد الإستراتيجية التسويقية:

هي سيرورة تفاعل ، ليست مهمة المسوق فقط ، بل مهمة جميع المسؤولين على الوظائف الأساسية في المؤسسة . كما أنها إبداعية ومتكررة . والمراحل الأساسية لإعدادها أربعة:

#### 1.3) تحليل تشخيصي للوضع:

و هو ما يتطلب القيام بما يلي:

#### أ . تحليل المحيط والسوق:

وهو المرحلة الأولى في إعداد الإستراتيجية التسويقية . فيجب أولا معرفة السوق ومحيطه والمنافسة فيه بالتعرض إلى أهمية السوق وتطوره . ودوافع وأصناف وسلوكيات الشراء وعدد المنافسين وجودة منتجهم وحصصهم السوقية وعلاماتهم وإستراتيجيتهم التسويقية . وتبقى المؤسسة الفعالة في اقتصاد السوق ، هي التي تعمل على الاستماع لأسواقها (1).

(1) Ministère de la restructuration industrielle et de la participation . Synthèse \_ Restructuration industrielle et culture managériale . Algerie: Octobre 1995 . P:

بقي ، أن السوق هو مجموع الأفراد والمنظمات التي لها تأثير على استهلاك أو استعمال المنتج الآن أو في المستقبل . نحتاج إلى دراسة الاحتياجات وترتيبها لكي نوظفها في العمل التسويقي وذلك بالاعتماد على إحدى النظريات المعروفة في هذا المجال كتصنيف هرم ماسلو للاحتياجات البشرية . إضافة لدراسة السلوك والشخصية والعائلة وأساليب وأنماط العيش . حيث هناك عدة مقاربات في علم النفس يستفيد منها السوق . ومن هنا تأتي أهمية بحوث التسويق ودور نظام المعلومات التسويقية .

### ب . بحوث التسويق:

تهدف بحوث التسويق إلى مساعدة القائمين على شؤون التسويق في التوصل إلى أفضل أو أنسب القرارات الممكنة ، تلك التي تحمل أقل درجة من عدم التأكد . ولذلك فإنها تعمل على تضيق دائرة اللاتأكد التي تحيط بالمشاكل والقرارات التسويقية ، وذلك عن طريق تجميع المعلومات والحقائق والبيانات حول المشكلة موضوع البحث . من جميع الجهات والفئات والمصادر التي لها علاقة بهذا الموضوع وتحليلها والتوصل إلى نتائج معينة ، بما يحدد معالم الأشكال بوضوح ويقف على الأسباب والفروض المساعدة في ضبط وتكييف الحلول والبدائل الممكنة وتحليلها . بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات في المجال التسويقي وتخفيض المخاطر المرتبطة بها . فهي ليست هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق الهدف المطلوب . لأنها الوظيفة التي يتم من خلالها ربط المستهلكين والزبائن والجمهور عموما بالمؤسسة بواسطة المعلومات التسويقية التي تم جمعها واستخدامها في تحديد وتعريف الفرص التسويقية والمشكلات التي تواجهها أثناء تعاملها مع الأسواق ، ومن ثم تعديل تصرفاتها بما يمكن من رفع كفاءة الأداء التسويقي على وجه الخصوص والأداء الكلي عموما (1) . وما دامت بحوث التسويق وظيفتها في خدمة المزيح ، فهي تمس عدة مجالات رئيسية كتنظيم المنتجات والتغليف والتسعير والتوزيع والترويج والبيع . المستهلك وخصائصه ورغباته وعاداته الشرائية والإستعمالية

17 .

(1) الصحن ، محمد فريد وأبو بكر ، مصطفى محمود . بحوث التسويق - مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية - . مصر: الدار الجامعية . 1998 . ص 18 .

ودوافعه . والسوق المنافسة وما يتعلق بالبيئة الداخلية وقياس الصورة الذهنية والاتجاه العام . وتلعب ثلاثة أدوار وظيفية هامة:

- الوظيفة الوصفية: تشمل جمع وتقديم حقائق معينة عن الأوضاع الحالية للسوق والسلعة والمنافسين . . . الخ .

- الوظيفة التشخيصية: تتضمن تفسير وشرح البيانات المجمعة لتقديم إجابات للعديد من الأسئلة حول آثار النشاط التسويقي . كأثر الغلاف أو حملة إعلانية . . . الخ .

- الوظيفة التنبؤية: تعني كيف يمكن للباحث في نشاط التسويق استخدام البحوث الوصفية والتشخيصية للتنبؤ بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التسويقية المخططة . باستخدام اتجاهات حجم المبيعات التقديرية خلال فترة زمنية معينة . مقومات ضمان تعاون الوسطاء في تصريف السلعة . مقومات ضمان نجاح المزيج الترويجي . المستخدم خلال فترة زمنية مستقبلية(1) .

وبحوث التسويق مكون هام من مكونات نظام المعلومات التسويقية ، الذي هو بدوره جزء من نظام المعلومات الإدارية .

### ج . مكونات نظام المعلومات التسويقية:

يتغذى كنظام من جملة من المدخلات تتمثل في الاستخبارات التسويقية التي يقصد بها الحركة التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة التطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والاتجاهات المتوقعة وهي بهذا قسمين:

- الاستخبارات الداخلية التي تتعلق بالمعلومات اللازمة في مجال البيع وأعمال رجال البيع . ويلعب النظام المحاسبي دور حيوي في تقديم جزء كبير منها .

- الاستخبارات الخارجية وهي الطريقة التي تجعل المؤسسة على إلمام بالتغيرات البيئية الخاصة بالمستهلكين والمنافسين والظروف الاقتصادية السائدة . يتم تجميع هذه المعطيات عن طريق رجال البيع

(1) محي الدين الأزهرى . بحوث التسويق - علم وفن - . مصر: دار الفكر العربي . 1993 . ص 73 .

والمؤسسات المتخصصة أو وكالات الاستشارة . وطبعا يجب أن تؤدي إلى مرحلة التحليل والمعالجة والدراسة الموضوعية لكي تتبلور في أشكال معينة لمخرجات النظام القابلة للاستخدام المباشر وفي الوقت المناسب . وغالبا ما تأخذ شكل تقارير خاصة بالعمليات التي تحلل إحصائيا المنتوجات والزبائن . أو معلومات تكتيكية ترتبط بالأجل القصير التشغيلي والتنسيق بين الأنشطة الفرعية المختلفة داخل المؤسسة خاصة فيما يتعلق بتحليل المبيعات الإجمالية ومنافذ التوزيع . وأخيرا معلومات إستراتيجية تمكن من متابعة تنفيذها وتصحيح مسارها . وهو ضروري لتحقيق مفهوم التوجه بالسوق الذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية؛ وهي توليد المعلومات عن الاحتياجات الفعلية للمستهلكين حاليا ومستقبلا ، ثم تبادلها بالمؤسسة ، وأخيرا سرعة الاستجابة مما يتطلب تضافر جميع الجهود لتحقيق ذلك (1) .

#### د . مفهوم المنتج . السوق :

ففي التسويق ، المنتج وحده لا يكون معروفا إلا إذا وجه إلى سوق ، حيث يعبر ببساطة عن التقاطع بين المنتج والزبائن الذين يستطيعون شرائه . وبعبارة أخرى يتعلق هذا المفهوم بما يعرف بميدان النشاط الاستراتيجي الذي أصبح يفرض نفسه في غالبية المؤسسات الجزائرية . ولكي تتحصل على إستراتيجية ملائمة مع السوق وتتحكم في المخاطر ، ينبغي أن تحصي العوامل المؤثرة ومتابعة تطورها بانتظام . هذا الشعور المستمر يأخذ شكل يقظة تكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية . هذه العناصر التي تمثل مصدر فرص أو تهديدات تسمى البيئة وتتكون من عدة متغيرات مترابطة فيما بينها .

#### 1 . بيئة تكنولوجية :

يتميز التطور التكنولوجي اليوم بوتيرة سرعة كبيرة ومذهلة . فالنصف الأخير من القرن العشرين قدم اكتشافات تكنولوجية أكبر مما حصل منذ بداية الإنسانية . ترتب عليه تطور في الحاجات وأساليب إشباعها ، وبالتالي أسواق جديدة . وبذلك فعلى المؤسسة أن تكيف إستراتيجيتها مع هذا التغيير وتواكبه . وينعكس على دورة حياة منتوجها

(1) عبد السميع ، جمال عبد الحميد علي . أثر توجه المنشأة بالسوق على سلوك واتجاهات القوة البيعية . في مجلة آفاق جديدة . السنة 10 . عدد 1 . يناير 1998 . كلية التجارة - جامعة المنوفية . ص ص : 16 - 17 .

وتكثيف استثمارها في بحوث التطوير . ولذا تبقى يقظة تتابع كل تجديد في المنافسة يسرق منها حصتها السوقية .

### 2. البيئة السياسية والقانونية:

إن المؤسسة ولو كانت في نظام اقتصادي ليبرالي . لكنها تخضع إلى مجموعة من التشريعات التي تسنها الدولة فيما يتعلق بمراقبة الأسعار ، تحديد الكميات ، مقاييس الجودة . وهذه الانعكاسات قد تكون سلبية أو إيجابية فهي فرصة أو تهديد .

فيجب على المؤسسة أن تكون في استماع دائم لعالم القانون والسياسة واستعمال الذكاء كي تحول القيد إلى فرصة تستفيد من ورائها . وفعلا فإن الكم الهائل من التشريعات التي صدرت في السنوات الأخيرة ، غير جذريا سلوكات المؤسسة ونمط تسييرها وطرق تعاملاتها .

### 3. البيئة الاقتصادية والديمغرافية:

هناك العديد من العوامل الديمغرافية والاقتصادية تؤثر على قرارات المؤسسة . ومن بينها: تطور هيكل وهرم الأعمار والظاهرة التضخمية والدخول والمرتبات الاجتماعية المهنية . كما أن تغيرات أسعار المواد الأولية كالبتروال والمنتجات الزراعية وغيرها ينعكس على القرارات الاستراتيجية في المؤسسة . وهو ما نلاحظه في الاقتصاد الجزائري الذي تعيش فيه المؤسسة .

### 4. البيئة الاجتماعية والثقافية:

إن ما نلمسه هو ارتفاع مستوى التكوين عموما في السنوات الأخيرة ، وهذا من شأنه أن يؤثر على الاستهلاك ونمطه . وكذلك نلاحظ تزايد ظاهرة العمران وتزايد المدن .

### 5. البيئة المنافسة:

إن شدة المنافسة تتغير تبعا لعدد وطبيعة المنافسين وأوزانهم في القطاع الاقتصادي . فبظهور منافسين للمؤسسة تغيرت عدة معطيات لديها . بل وأصبحت مضطرة كي تحافظ على سوقها أن تتابع جميع ما يتعلق بهؤلاء المنافسين وسر قوتهم ونقاط ضعفهم .

### 6. الموردون للمؤسسة:

إن دورهم حيوي في حياة المؤسسة أصبح يتزايد مع مواجهات

التطوير والتدويل للتبادلات . ويتغير دور الموردین حسب درجة تدخل المؤسسة في التصميم والصنع والتسويق . وإن اختيار الموردین يتم على أساس المعايير التالية:

- الأسعار وشروط التسديد ، وجودة وتكيف المنتوجات ، تأمين التموين بالحجم والجودة المطلوبين ، واحترام آجال التسليم ، وأخيرا خدمات ما بعد البيع . وبالفعل فالمؤسسة أصبحت على يقين من أن المورد له دور حيوي في تحصيل جودة المنتج .

### 2.3. تحديد الأهداف:

تحديد الأهداف يعتبر نقطة أساسية يجب الاعتناء بها ، وإلا كان العمل الذي نقوم به عشوائيا ولا يتأسس على قواعد متينة .

### 3.3. الخيارات الاستراتيجية الأساسية:

لكي يكون المزيج التسويقي فعالا ، لا بد أن يكون متجانسا في اختيار الهدف (CIBLE) ، واختيار المستهلكين (الأشخاص) ، ومصادر الحجم ، واختيار التوقيع ، وهو ما يميز المنتج وصورته في ضمائر الجمهور . أي تمتع المنتج بجملة من الخصائص تميزه حقيقة عن المنتوجات التي تقدمها المنافسة ، واختيارات الأولويات .

### 4.3. صياغة المزيج التسويقي:

يعتبر مفهوم متعارف عليه بين رجال التسويق . ويمثل ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسس . والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين<sup>(1)</sup> . أي مجموعة القرارات التي تتخذها فيما يخص المتغيرات الأساسية التي تملكها . فهو الترجمة المجسدة للتوجهات الاستراتيجية<sup>(2)</sup> . فالأهداف التسويقية ينبغي أن تترجم في إستراتيجية تسويقية . ولكي نحقق الأهداف ، لدينا عدة وسائل مختلفة ، فأيهما نختار ، وبأية نسبة؟ إجابة هذا السؤال ، يتولاها المزيج التسويقي ، لأنه يمكن من إعداد الخطة التسويقية لتمييز الأهداف والوسائل الواجب وضعها لتحقيقها .

(1) الحناوي ، محمد صالح وآخرون . مقدمة في المال والأعمال . مصر: الدار الجامعية . 1999 . ص: 172 .

(2) Jacque Lendrevie & Denis Lindon . OP . CIT . P: 554 .

هناك تعريفان للمزيج ، أولهما بأنه الصيغة التي تعظم مكونات العمل التجاري في ظل الاحتياجات والقيود في سوق معين ، وفي ظل حدود القدرات من أموال ورجال وزمن ، التي توفرها المؤسسة لتحقيق الأهداف . فهي تمتلك أربع مجموعات رئيسية للتأثير على حجم المبيعات .

أما الثاني فهو الصيغة التي نعظم بها مكونات المعلومة التجارية والعمل التجاري لتلبية الأهداف التسويقية . وهذا أوسع وينسجم أفضل مع تجزئة الموازنة التسويقية . فالتعريف الثاني أكثر ملائمة مع المشكل الذي يجب أن يطرحه رجل التسويق . فقبل أن يسأل عن مقادير مختلف العمليات التسويقية . يجب أن يتساءل عن ماهية السوق ، وأي جزء منه يجب استهدافه؟ الأمر الذي يحتم علينا البحث عن المعلومات حول قيوده ، وهو أول خطوة في التسويق .

هنا يطرح إشكال هل نستثمر أكثر أو أقل في البحث عن المعلومة . وبذلك فنصل إلى أن المزيج عبارة عن الصيغة لتحقيق الأمثلة في مكونات المعلومة التجارية التي تمكن من تحديد الهدف التجاري ، ومكونات النشاط التسويقي الذي يلي الأهداف .

وهو الصيغة لتحديد المقادير الواجب أخذها في الخطة التسويقية مع احترام أولويات الجدولة والترتيب<sup>(1)</sup> . أي متى يجب أن ننتهي من الدراسات الأولية؟ ومتى نبدأ الحملة الإعلانية؟ ومتى يجب تكوين البائعين؟ « وتبرير ذلك يعود إلى كون موارد المؤسسة محدودة ، فهي تضطر إلى تحديد جملة من الأولويات تساعد في تخصيص الوسائل التي بحوزتها ، مفضلة بذلك ميادين عن أخرى»<sup>(2)</sup> . فهو الوصفة التي تقدم مجموعة من الأدوية لتصف العلاج من علة معينة وذلك وفق مقادير محددة بدقة كمية وتوقيتا لا ينبغي الإخلال بهما . لأنه في حالة الإنقاص لا يحصل الشفاء كهدف ، وفي حالة الإسراف والزيادة قد ينقلب الأثر إلى عكسه من باب إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده . إن وضع المفهوم التسويقي

(1) Jean \_ Jacques Justeau . OBJECTIFS ET METHODES DU MARKETING . Paris: DUNOD . 1971 . P: 194 .

(2) P . Amerein et autres . Marketing: stratégies et pratiques . France: NATHAN . 1997 . P: 160 .

حينز التطبيق هو الخطوة الأولى للنجاح التسويقي<sup>(1)</sup> . ويعتمد نجاح المؤسسة في خدمة أسواقها على قدرة الإدارة بها على إشباع احتياجات المستهلكين ، بتقديم منتجات تقابل هذا الإشباع عند مستوى مرضي من الأرباح .

وفي هذا الإطار يواجه القائم على التسويق العديد من القرارات التسويقية ، تتمحور حول العلاقة بين المؤسسة والأسواق . وتنجح عملية التبادل كأساس لإجراء الصفقات ، إذا كانت للمسوق قدرة على تحقيق الاستمالة الكافية والترغيب المناسب للطرف الثاني . وإقناعه بجاذبية الشيء محل التبادل وذلك بإتباع مدخل المبدأ المناسب ، بتسليم السلعة المناسبة في المكان وبالسعر وفي الوقت وبالمعلومات المناسبة التي تحقق عملية التأثير المطلوبة . ولأنه يمكن التأثير في العرض بواسطة سياسات المنتج والسعر والبيع والتواجد وقنوات التوزيع . كما يمكن التأثير على الطلب بواسطة الإشهار ، الترقية وسبق تطور السوق والمحافظة على ثقة المستهلكين<sup>(2)</sup> . فإن الفشل في أي عنصر من هذه العناصر يؤثر على كفاءة المزيج التسويقي في تحقيق أهدافه . فقدرة المؤسسة على توفير منتجات في تجمعات استهلاكية بما يناسب من الأسعار وما يلائم من ترويج يتوقف على قدرتها على مقابلة احتياجات المستهلك .

### 1.4.3. مكونات المزيج:

إن هذا المفهوم قدمه Culliton عام 1948 . ثم أكده Borden عام 1950 ليصطلح على تسميته بـ Ps4 من طرف Mc Carthy عام 1960 . ثم في عام 1986 عده Kottler ستة ، عندما أضاف العلاقات العامة والسياسة . كما أضاف آخرون الأفراد والشواهد المادية والعمليات ، ووصل Jonhson إلى 12 عنصر . فيما يتعلق بعناصره هناك اتفاق عام ، متعارف عليه ومقبول لدى العاملين والدارسين في مجال التسويق ، على أنه يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج (Produit) ، السعر (Prix) والترويج (Promotion) والتوزيع (Place & distribution) . كما ينبغي التنويه أنه داخل كل عنصر من العناصر الأربعة ، هناك مجموعة قرارات تسويقية يجب على

(1) الصحن ، محمد فريد وأبو بكر ، مصطفى محمود . مرجع سبق ذكره . ص: 7 .  
(2) Jean - Pierre Bernadet et autres . OP . CIT . P: 6 .

المسوق اتخاذها حتى يخرج المزيج التسويقي في صورته المتكاملة (1) .

### 2.4.3. فائدة المزيج التسويقي:

لأنه مخطط تشغيلي ، يشمل مخططات العمل ومن حيثية اعتباره حجر الأساس في المسعى التسويقي ، فإنه يحقق الترابط والتقدير لأعمال المؤسسات في مجال المتغيرات الأربعة . فمخطط المزيج يتكون من عدد كبير من العناصر المتميزة ، والتي تأخذ معناها بوجود البقية ضمن مجموعة متجانسة (2) . وتتمثل في أربعة سياسات:

#### (أ) سياسة المنتج: تتمحور حول:

- الخصائص الجوهرية للمنتج (من تكوين ، ذوق ، شكل ، طرق استعمال ، كفاءة...).

- تكوين التشكيلة: أي عدد الأنواع ، النماذج ، الأشكال ، وخصائص كل واحدة .

- التغليف: شكله ومادته ، نظام الأقفال ، العبارات التي تظهر فيه .

- اسم العلامة وشهرتها وصورتها عند الجمهور .

#### (ب) سياسة السعر:

شروط التسعير المطبقة مع الزبائن ، السعر الأساسي ، الحسومات ، الخصومات من أي طبيعة التي تعطى حسب فئة الزبائن أو أهمية الطلبية ، أو فترات السنة... الخ .

#### (ج) سياسة البيع والتوزيع:

- حجم وتنظيم قوة البيع الداخلية في المؤسسة وأسلوب أجورها وتحفيزها .

- اختيار قنوات التوزيع بتحديد أهدافها ، عددها ، وميزانيتها .

- الموقع المحدد وحجم نقاط البيع .

- الميزانية المتوقعة لعمليات الترقية والموزعين .

(1) الخناوي ، محمد صالح والسيد ، إسماعيل . قضايا إدارية معاصرة . ط 2 . مصر: الدار الجامعية . 1999 . ص: 279 .

(2) Claude Demeure . Marketing . 2° edition . Paris: edition DALLOZ . 1999 . p: 10 .

- الخدمات المتنوعة المقترحة للموزعين (إعانة على البيع ، نصائح للبيع ، خدمات ما بعد البيع) .

#### (د) سياسة الاتصال والترقية:

وتتضمن المزيج الترويجي ، وميزانيته ، وتوزيعه بين مختلف أنواع الاتصال ، وإستراتيجية الإعلام والخطوط العريضة لسياسة الترقية ووسائلها .

نجد أن عناصر المزيج التسويقي تعتبر واحدة بالنسبة لأي مؤسسة . لكن محتويات كل عنصر ومستوى الاستخدام النسبي تختلف من صناعة إلى أخرى ، ومن مؤسسة إلى أخرى ، ومن وقت إلى آخر . فالأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي تختلف حسب طبيعة السلعة المقدمة وتصرفات المنافسين ودوافع الشراء أو طبيعة السوق الذي تخدمه وغير ذلك من العوامل . فعلى سبيل المثال تسويق سلعة صناعية كآلات والأجهزة تكون الأهمية النسبية المعطاة لخدمات ما بعد البيع والصيانة والبيع الشخصي والتوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين أكثر منها في حالة تسويق المواد الاستهلاكية التي تهتم بالتغليف والإعلان والتوزيع الشامل في محلات التجزئة .

#### 3.4.3. شروط عناصر المزيج التسويقي:

يجب أن تتصف بصفة الاستمرارية ، نظرا للطبيعة الديناميكية التي يعمل فيها النشاط التسويقي . ومن ثم يجب إعادة النظر في المزيج من فترة لآخرى حسب العوامل والتغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية ونظامها . ولا ينبغي اختيار متغيرات من المزيج واتخاذها كأولويات على سبيل الصدفة . بل يجب أن يكون نتيجة مسعى تحليلي يأخذ بعين الاعتبار مميزات المؤسسة في السبق التكنولوجي ، قوة العلامة ، انخفاض التكاليف ، والتي تمثل عوامل تمييز يساعد على النجاح في السوق . وطبيعي أن تحبذ المؤسسة هذه العناصر ، فإضافة لخصائص المنتج وطبيعته ففي سوق المنتجات الواسعة الاستهلاك ، «تظهر إستراتيجيات السعر والاتصال والتوزيع المكثف كعوامل نجاح فيها . بينما في منتجات أخرى لا تكون كذلك»<sup>(1)</sup> .

(1) P . Amerein et autres . OP . CIT . P: 161 .

كما يجب تحديد قدرات رد الفعل لدى المنافسة ، فإستراتيجية تخفيض السعر التي تفترض سعة الإنتاج ، لا تكون فعالة إلا إذا ضعفت قدرة المنافسة اللحظية على رد الفعل أو ما يترتب عليها من حرب الأسعار ، والتي قد لا تستطيع المؤسسة مواجهتها . وفي نفس السياق نعتبر الدوافع والموانع لدى المستهلك ، فلن يفيد تفضيل متغير السعر إذا كانت لديه حساسية باتجاه علامة المؤسسة أو جودة منتجها .

أخيرا نعد منخططا تسويقيا لعدة سنوات ، يمثل مجموع الإستراتيجيات التسويقية التي تبنتها المؤسسة . فيحدد في الزمان والمكان الأعمال الخاصة الواجب القيام بها ، إضافة للوسائل المالية والبشرية اللازم وضعها لتحقيقها . فالترابط المنطقي في مخططات العمل يجب أن يكون كليا . ويعبر عنه في أربعة مستويات:

- ترابط مخططات العمل فيما بينها .
- تجانس الأعمال مع السوق .
- التجانس مع قدرات المؤسسة .
- تجانس الأعمال في الزمن .

### 3.4.4. ( طرق إعداد المزيج:

هناك عدة طرق لتعظيم المزيج . إما بقياس الاستجابة بينها وبين حجم المبيعات ، أو بالطرق التجريبية ، بحيث نؤثر كل مرة على عنصر ونراقب النتائج(1) . فالمزيج التسويقي يمثل أحد متغيرات النظام التسويقي للمؤسسة . ويمكن النظر إليه على أنه متغير مستقل من وجهة نظر علاقته وتأثيره على الأنشطة الأخرى ، وبناءا عليه تتخذ كافة القرارات بما يتفق وخصائصه . كما قد نعتبره متغير تابع في علاقته بالمتغيرات الموقفية التي تتعامل معها المؤسسة . كالطلب والمنافسة والإطار التشريعي والتكنولوجيا والتي يصعب التحكم فيها . وأيضا قد يعتبر متغيرات وسيطة بين العوامل الموقفية والنواتج والاستجابات السلوكية لدى المستهلك من حيث وعيه ومعرفته ورغبته وتفضيلاته ودوافعه . وإن نجاح المزيج يعني(2): القيام

(1) Jacque Lendrevie & Denis Lindon . OP . CIT . P: 557 .

(2) Claude Demeure . OP . CIT . . p: 11 .

بدراسة معمقة للسوق . ومعرفة القدرات من إنتاج ، موارد بشرية ، تمويل ... وتنظيم يمكن المسوق من تحقيق الانسجام .

لكن رغم هذه الاحتياطات ، فالمخطط غير مضمون . فهو دالة بعناصر خارجية لا سيطرة للمؤسسة عليها كتغيرات الطلب والمنافسة والتشريع . المخرج الوحيد لدى المؤسسة هو أخذ هذه العناصر بعين الإعتبار . ومتابعتها بانتظام ، والإستعداد في كل لحظة للتكيف مع تطورها . (Reactique) .

### 5.4.3. تقييم المزيج التسويقي:

هناك تقييم كيفي يحقق التجانس ، التكيف ، التفوق النسبي على المنافسة ، والأمن . وتقييم كمي تعطي مؤشرات حجم المبيعات ، الحصص السوقية ، والنتائج المالية<sup>(1)</sup> .

## الخاتمة

يعرف المحيط الذي تتحرك فيه المؤسسة الجزائرية ، تغيرات سريعة ، أصبحت الإدارة غير قادرة على مواكبتها يوم بيوم ، بحيث في فترة وجيزة تجد أن النسيج قد يتغير جذريا ، وقبل أن تتكيف معه وتسجم فيه ، يحدث تغيير آخر وهكذا خاصة مع التوجه نحو اقتصاد السوق وبروز العولمة الاقتصادية ، وطلب الجزائر الانضمام لمنظمة التجارة العالمية ، وبرنامج التهيئة المحددة ، والمواعيد والأجال المضروبة . وإن الإستراتيجية التسويقية ، ما هي في الواقع إلا صورة نهائية للشركة في السوق . وتقوم الإدارة برسم هذه الصورة ، حين قيامها بإعدادها للعناصر التي يمكن التحكم فيها (السلعة ، التوزيع ، الترويج ، التسعير) ، ويمكن القول بصفة عامة أن مهمة الإدارة الأساسية في المفهوم التسويقي هي تطوير هذه العناصر لمقابلة احتياجات السوق . وفي نفس الوقت تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها . ويقع على عاتق الإدارة لتحقيق هذه المهمة ، مراعاة التكامل الوثيق بين جميع أبعاد الجهد التسويقي . إذ لو استمر الأمر على نفس النسق والوتيرة ، لكان لزاما عليها أن تنسحب من السوق في غضون سنوات قلائل أو دون ذلك . دون إهمال نقاط القوة الإيجابية التي تتمتع بها ، والواجب تعزيزها . وعليه فيمكن الخروج بالتوصيات التالية

(1) Jacque Lendrevie & Denis Lindon . OP . CIT . P: 560 .

التي ينبغي العمل بها كي يتسنى للمؤسسة إمكانية البقاء في السوق ،  
وتعزيز المكانة فيه:

- وضع إستراتيجية ترقية تتضمن استخدام المثيرات ووسائل الجذب  
في عملية البيع وتنويع المنتج . وتنشيط قوة البيع وتدعيمها ، والعمل على  
تحفيزها .

- بعث بحوث التسويق ودراسة السوق والاهتمام بها أكثر ، كي  
تتمكن المؤسسة من التقرب من الزبون ، والاستجابة لتطلعاته وطموحاته .  
وبناء نظام معلومات تسويقية قوي يساعد على إدارة التغيير .

- تكييف الهيكلة التنظيمية بما يستجيب إلى التوجه التسويقي .

- تكثيف التواجد والحضور في أوسع حيز ممكن .

- نشر الثقافة التسويقية بين العاملين وتدعيم مواردها البشرية  
بتكوينات في هذا المجال . مع استقطاب الكفاءات المتخصصة في ميدان  
التسويق وتحفيزها .