

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة حماة

برنامج التعليم المفتوح

إدارة التسويق

السنة الثانية
الفصل الدراسي : الأول

إعداد
أ.رياض الأشر

المحتوى

الصفحة

المحتويات

١١	الفصل الأول : الوظيفة التسويقية في منشآت الأعمال
١٣	- تمهيد.
١٣	- مفهوم إدارة التسويق.
١٤	- المؤسسة التسويقية.
١٤	- الشركات المتخصصة في التسويق.
١٦	- تصنيف الشركات حسب الفرص والتهديدات التسويقية.
١٧	- الفلسفة التسويقية في منشآت الأعمال.
٢٠	- رسم السياسة التسويقية في منشآت الأعمال وعلاقتها بالحكومة.
٢٢	- كيف توائم منشآت الأعمال بين المزيح التسويقي وحالات الكساد.
٢٤	- التسويق لمنشآت الأعمال والتسويق للمستهلك النهائي.
٢٦	- مناهج دراسة التسويق.
٢٨	- الأساليب التسويقية الممكنة اتباعها في منشآت الأعمال.
٤٢	- الأسئلة الاستكشافية الثمانية حول تحسين وتطوير التسويق.
٤٤	- السمات التجارية الخمس للأصناف المشهورة من السلع.
٤٥	- دور نوع المنظمة الجديدة في التنافس على المستقبل.
٤٦	- من التسويق الجماهيري إلى التسويق الفردي والشخصي.
٤٧	- بعض القواعد الذهبية لتحويل التعاملات إلى علاقات.
٤٨	- ماذا ينبغي على إدارة التسويق أن تقوم به في تعاملها مع العملاء.
٥٠	- عدم كفاية الجودة والابتكار لحركة السوق وحلول دور الفضول والتفكير والعاطفة والمنطق.
٥٢	- مصفوفة نصيب منتجات الشركة من سوق المنتج.
٥٤	- كيف نقود المتسوقين إلى الشراء عبر الإنترنت.
٥٦	- البيع للمؤسسات في ست خطوات.

٥٨	- أنواع الشركات طبقاً لمحوري النمو والربحية والاتجاهات المحتملة للتحويل بينها.
٦٣	- استخدام تحليل باريتو في تحديد أهمية العناصر.
٦٥	الفصل الثاني: تنظيم إدارة التسويق
٦٧	- مقدمة
٦٨	- طبيعة وغرض التنظيم.
٧٢	- تصميم الهيكل التنظيمي.
٧٦	- طبيعة تنظيم إدارة التسويق.
٨٣	- نماذج تنظيم إدارة التسويق.
٩٥	- إدخال التوجه التسويقي على مستوى المنظمة.
١٠٥	الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي
١٠٧	- مقدمة في التخطيط.
١٠٩	- مصطلحات تتعلق بالتخطيط.
١١٠	- أنواع الخطط التسويقية.
١١٢	- أهمية التخطيط التسويقي في المنظمة بشكل عام.
١١٣	- شروط إعداد خطة تسويقية ناجحة.
١١٤	- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
١١٥	- مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي:
١٢٦	• تحديد رسالة المنظمة.
١٢٧	• تحديد الأهداف الرئيسية / الاستراتيجية للمنظمة.
١٣١	• تحليل الموقف (SWOT).
١٤٩	• تحليل واختيار مجالات فرص النمو (استراتيجية المنظمة).
١٥٤	• تحديد أهداف النشاط التسويقي.
١٥٨	• تحديد استراتيجية التسويق.
١٧٠	• تصميم الاستراتيجية الفرعية للمزيج التسويقي.
١٨٨	• إعداد الخطة التنفيذية للتسويق (برنامج العمل التسويقي).

٢٠٠	• إعداد موازنة للتسويق.
٢٠٦	• رقابة وتقييم الأداء التسويقي.
٢١١	الفصل الرابع: الرقابة على أوجه النشاط التسويقي
٢١٣	- تمهيد.
٢١٤	- أنواع الرقابة على أوجه النشاط التسويقي.
٢١٥	- دور نظام المعلومات والرقابة في إدارة النشاط التسويقي.
٢٢١	- طرق للرقابة ووسائلها.
٢٤١	- مجالات الرقابة في النشاط التسويقي.
٢٦١	الفصل الخامس: التوجيه في النشاط التسويقي
٢٦٣	- تمهيد.
٢٦٤	- مفهوم التوجيه في النشاط التسويقي.
٢٦٤	- أهمية التوجيه في النشاط التسويقي.
٢٦٥	- مقومات نجاح التوجيه في النشاط التسويقي.
٢٦٥	- للتوجيه إلى تحقيق التكامل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.
٢٧٠	- للتوجيه إلى تحليل تكلفة التسويق حسب القطاعات التسويقية بدلاً من النسب والقوائم المالية.
٢٧٩	- للتوجيه إلى الأخذ بمفهوم السلع من الناحية التسويقية.
٢٨٢	- للتوجيه إلى تجزئة السوق وفق الرغبات والاحتياجات.
٢٨٣	- للتوجيه إلى بعض الظواهر الاجتماعية المؤثرة على الطلب.
٢٨٨	- للتوجيه إلى إرضاء المستهلك وإلى أساليب تحقيق هذا الإرضاء.
٢٩١	- للتوجيه إلى تحديد السعر المقبول باعتبار الطلب.
٢٩٧	- للتوجيه إلى النواحي المتعلقة بتغيير الأسعار.
٣٠٠	- للتوجيه إلى هجوم معاكس ممكن من منافس أساسي خفض أسعاره.
٣٠١	- للتوجيه إلى ضمان خلو السلع من العيوب الفنية أو الميكانيكية.
٣٠٧	- للتوجيه إلى الجمع بين التوزيع المباشر وغير المباشر واعتماد رجال البيع الإرشاديين.
٣١١	- للتوجيه إلى معرفة ما إذا كان الإعلان ضرورياً في جميع الحالات.

المقدمة

عندما يتمكن أي علم أو عمل من أن يتصف في موضوعه وغايته بالقدرة على تحسين مستوى حياة البشرية وتطويرها، فلا بد وقتئذ من أن يستحق هذا العلم أو العمل التشجيع والتقدير اللائقين، وبما أن النشاط التسويقي يضمن إيصال السلع والخدمات لكل فرد في الزمان والمكان المناسبين وبالشروط والخدمات المرغوبة، فقد تبوأ دراسة هذا النشاط مركزاً هاماً جداً من بين فروع دراسة تطور العلوم الإدارية المختلفة في دول العالم كافة.

لذلك وانطلاقاً مما تواجهه إدارة المشاريع في وقتنا الحاضر من تغيرات عديدة في الظروف المحيطة بمشاريعها: كالتقلبات السريعة في رغبات المستهلكين المعاصرين، والتضخم الاقتصادي الذي يواجه أغلب الاقتصاديات الدول، وازدياد درجة تدخل الدولة في السياسات التسويقية ونشوء حركة وعي المستهلكين وانتشارها، وضرورة التوفير في استخدام مصادر الطاقة،... الخ.

كل ذلك يستدعي الضرورة لإيجاد حلول سليمة تضمن للموازنة بين تلبية احتياجات المستهلك من جهة ومراعاة الصالح العام مع تحقيق الأهداف المرجوة والربح المنشود للمشروع من جهة ثانية.

وهذا ما وجهنا في كتابنا هذا "إدارة التسويق" إلى مناقشة المسائل الرئيسة: (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) على ضوء المبادئ الاقتصادية وفي ظل الظروف الاقتصادية المتاحة والمتوفرة في أي بلد كان، لإيضاح كيفية اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة والمناسبة لضمان التطبيق الفعال للوظيفة التسويقية، وضمان الرشد والعقلانية في استخدام الأساليب الحديثة فيها.

لذلك قمنا بتقسيم الكتاب إلى خمسة فصول:

الفصل الأول ويتضمن الوظيفة التسويقية في منشآت الأعمال ولقد قام بكتابته
الدكتور محمد ناصر.

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

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

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

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

المؤلف

الفصل الأول

الوظيفة التسويقية في منشآت الأعمال

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

تمهيد

إن التسويق وظيفة أساسية وهامة لجميع المنظمات الحديثة، نظراً لما تواجهه إدارة هذه المشاريع في وقتنا الحاضر من تغيرات عديدة في الظروف المحيطة بمشاريعها، كالتقلبات السريعة في رغبات المستهلك العصري، والتضخم الاقتصادي الذي يواجه أغلب اقتصاديات الدول، وازدياد درجة تدخل الدول في السياسات التسويقية، ونشوء حركات وعي المستهلكين وانتشارها هذا من جهة، ومن جهة ثانية لعل ما يبرز أهمية التسويق هو ما تمر به بلادنا من تطورات اقتصادية متعددة وتحولات إيديولوجية، إضافة إلى ما يشهده العالم من تكتلات اقتصادية واتفاقيات تجارية عالمية، وتنامي المنافسة العالمية، وظهور الأشكال الجديدة من المنظمات والحركات الاجتماعية والعالمية، وظهور مفهوم قيادة العمل للمنظمة.. إلخ، كل هذه التوجهات وعيها تلقي أهمية كبرى على وظيفة التسويق في المنظمات المعاصرة وتجعل هذه الوظيفة تحتل المرتبة الأولى من بين كل وظائف المشروع.

مفهوم إدارة التسويق:

إدارة التسويق هي تلك الإدارة التي تقوم بتخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتنفيذ أوجه النشاط المتعلقة بانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، وهنا ينبغي التنويه إلى أنه لا يجوز ولا بأي شكل من الأشكال أن نطلق عليها تسمية إدارة المبيعات كما يفعل بعضهم، نظراً لأن النشاط البيعي ما هو إلا جزءاً من النشاط التسويقي في المشروع.

وانطلاقاً من المفهوم الحديث للتسويق الذي تم عرضه في كتاب مبادئ التسويق للسنة الثانية والذي سنتعرض إلى تعريفه في حينه نجد أن هدف إدارة التسويق دائماً يتجلى في التعرف إلى رغبات المستهلك الأخير أو المشتري

الصناعي واحتياجاته ومن ثم العمل على إشباعها ضمن حدود الإطار الاجتماعي والسياسي والقانوني المحيط بالمشروع، هذا بالإضافة إلى تقويمها للحاجات الحالية وتبنيها بالحاجات المستقبلية التي تمكنها من تسخير إمكانيات المنظمة وأنشطتها إلى إرضاء المستهلكين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي المحافظة عليهم كعملاء دائمين للمنظمة.

المؤسسة التسويقية:

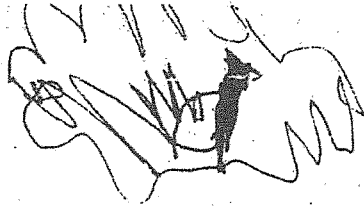
المؤسسة هي كل مشروع يركز نشاطه الرئيس في التسويق أو أحد مجالاته كال توزيع والإعلان وبحوث التسويق والنقل... الخ، وتأسيساً على ذلك إن منظمات تجارة الجملة وتجارة التجزئة تعد من المؤسسات التسويقية، وكذلك وكالات الإعلان ومراكز بحوث التسويق وشركات النقل.

أما المشروع الذي يقوم بنشاط تسويقي مكمل لنشاط آخر فلا يُعد مؤسسة تسويقية كشركات التأمين والبنوك وما شابه.

الشركات المتخصصة في التسويق:

هناك بعض الشركات أو المنظمات التي تتخصص في التسويق، وتخصصها هذا يساعد في تجميع الخبرات التسويقية القليلة في عدد من الشركات وهذا ما يؤدي بدوره إلى الاستفادة القصوى من هذه الخبرات، وإلى تحقيق مزايا الحجم الكبير في أداء الوظائف التسويقية المختلفة وخاصة في مجالات الشراء والتخزين والنقل، وبالتالي الاستفادة من خصم الكمية وتحقيق الوفورات الاقتصادية نتيجة للتعامل في الكميات الكبيرة سواء في البيع أو الشراء.

هذا بالإضافة إلى إمكانية تنظيم المنافسة بين الشركات في ميدان التصدير، والحد من المنافسة السعرية بين الشركات المصدرة وبالتالي الحصول



على أفضل الأسعار وأنسب شروط التصدير، لكن وعلى اعتبار أن الشركات المتخصصة في التسويق تتعامل مع عدد كبير من السلع المتنوعة ذات المشاكل التسويقية المختلفة فإنه ينبغي وجود خبرات تسويقية متنوعة ومتخصصة في تسويق كل من هذه المنتجات.

وتجنباً لذلك نلاحظ أن شركات التسويق المتخصصة تركز جل اهتمامها على المنتجات التي يسهل بيعها والتي يكون هامش ربحها كبيراً، وتهمل تسويق المنتجات الجديدة التي تتطلب جهوداً كبيرة، أو المنتجات ذات الأرباح المنخفضة، أو التي تتميز بانخفاض معدل دورانها، وإضافة إلى ذلك غالباً ما تلجأ مثل هذه الشركات المتخصصة إلى أسلوب التحميل للتخلص من السلع غير الراضية دون دراسة أسباب عدم رواجها ومحاولة التغلب عليها بالقرارات التسويقية الملائمة، هذا من جهة، ومن جهة ثانية إن التخصيص في التسويق يؤدي إلى عدم التركيز أو الاهتمام بكل سلعة من السلع التي تتولى الشركة تسويقها نظراً لاختلاف المشاكل التسويقية وتعددتها، وهذا ما قد يؤدي بدوره إلى تعقد العمل وتعقد المشاكل الإدارية داخل هذه الشركات وداخل إداراتها المختلفة، وإلى صعوبة الاتصالات بينها وبين شركات الإنتاج أيضاً.

لذلك نرى من وجهة نظرنا أن تخصص الشركات في التسويق لا يتماشى مع المفهوم الحديث للتسويق من حيث إمكانية تحقيق التكامل بين الإنتاج والتسويق بسبب الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق في الشركة ذاتها، وهذا ما يدعم موقف كل شركة في تسويق منتجاتها بنفسها ويجعلها أكثر كفاءة من غيرها في تسويق منتجها بسبب الدراية التامة بهذا المنتج وبسبب وجود الدافع والحافز القوي للقيام بذلك.

مما تقدم نخلص إلى أنه ينبغي على كل شركة أن تقوم بأداء الوظائف التي يمكنها تأديتها بالنطاق والجودة المطلوبتين، ومن ثم تفويض أداء الوظائف الأخرى اللازمة إلى الشركات المتخصصة للاستفادة من مزاياها التخصصية في تحقيق الكفاءة المطلوبة لأداء هذه الأعمال.

تصنيف الشركات حسب الفرص والتهديدات التسويقية:

هنا ينبغي على إدارة التسويق القيام بتحليل للفرص والتهديدات التسويقية التي تواجهها الشركة وذلك بالاعتماد على نواحي القوة والضعف لديها بالنسبة للنواحي التنظيمية والمالية والقانونية والإنتاجية والموارد البشرية والتكلفة.. الخ، وذلك للتمكن من فرز هذه الشركة تحت النوع المناسب لها وغالباً ما يتم هذا التصنيف على النحو التالي:

<u>أنواع الشركات</u>	<u>الفرص</u>	<u>التهديدات</u>
شركات مثالية	+	=
شركات مضاربة	+	+
شركات ناضجة	-	-
شركات فاشلة	-	+

حيث تدل إشارة + على وجود الفرصة أو التهديد.

وإشارة - على عدم وجود الفرصة أو التهديد.

وبهذا الصدد لا بد لنا من التعرّيج على تعريف الفرصة التسويقية:

فالفرصة التسويقية هي ذلك المجال التسويقي الذي تتمتع به شركة معينة بـ ميزة تفضيلية بالنسبة للشركات المنافسة لها.

وتتبع الفرصة التسويقية للشركة من الفرص للتسويق المتاحة في البيئة التي تعمل فيها الشركة والتي تتوفر في هذه البيئة طالما أن هنالك احتياجات لم

تشبعها السلع والخدمات المعروضة حالياً. وهنا أود للتنويه إلى أن هذه الفرص المتاحة في البيئة لا يمكن أن تعدّ فرصاً تسويقية لكل شركة، لماذا؟ لأن كل فرصة متاحة في البيئة لها مقومات معينة للنجاح، ولكن لكل شركة عناصر معينة من الكفاءات وبالتالي فالشركة لن تتحقق لها الميزة التفضيلية إلا بالنسبة للفرص المتاحة في البيئة التي تتوافر لديها الكفاءات اللازمة لتحقيق المقومات المطلوبة للنجاح مقارنة بالشركات المنافسة.

الفلسفة التسويقية في منشآت الأعمال:

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

١- التوجه بالإنتاج: وباتباع هذه الفلسفة يتحتم على مديري التسويق تركيز جهودهم على الإنتاج المادي وعلى التطورات التكنولوجية وهذا ما يجعلنا نلاحظ أن المنظمات التي تأخذ بهذا التوجه تعمل في سوق البائعين حيث يزيد الطلب على المعروض من المنتجات.

٢- التوجه بالبيع: وباعتماد هذه الفلسفة ينبغي على المنظمات القيام بحملات ترويجية هجومية لدفع منتجاتها الحالية من خلال التركيز على ما تم صنعه دون إغارة الانتباه لكيفية الإشباع الأفضل لحاجات المستهلكين، ووفقاً لذلك تحدث زيادة في حجم المبيعات في الأجل القصير وليس في الطويل.

٣- التوجه بالتسويق: وتقوم هذه الفلسفة على أساس التفكير التسويقي الفعال المرتكز على التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل البقاء والازدهار عن طريق إشباع حاجات المستهلكين أولاً، ودفع الإدارة والعاملين نحو:

أ- إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضائه.

ب- التركيز على الربحية في الأجل الطويل وليس القصير.

ج- تكامل الوظائف التسويقية وتنسيقها مع وظائف المنظمة ثانياً.

٤- التوجه بالمجتمع: وتقوم هذه الفلسفة على افتراض أساسي مؤداه: أنه ينبغي على إدارة الشركة تحديد حاجات ومتطلبات الأسواق التي تتعامل معها بشكل لا يتعارض مع مصلحة المجتمع ويضمن تلبية رغبات الفرد وإشباعها بأفضل ما يمكن على أساس أن الفرد جزء من المجتمع وبالتالي فتلبية رغباته وإشباعها ينبغي ألا يعطي أية مؤثرات سلبية على مجتمعه، وبهذا الشكل نضمن ربط المفهوم التسويقي بالمجتمع ونضمن الاحتفاظ بالعملاء ولأجل طويل.

وفيما يلي نورد جدولاً توضيحياً نبين فيه الاختلافات في الفلسفة التسويقية للمنظمات من خلال ثلاث نقاط رئيسة هي: التركيز، الوسائل، الهدف:

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

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

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

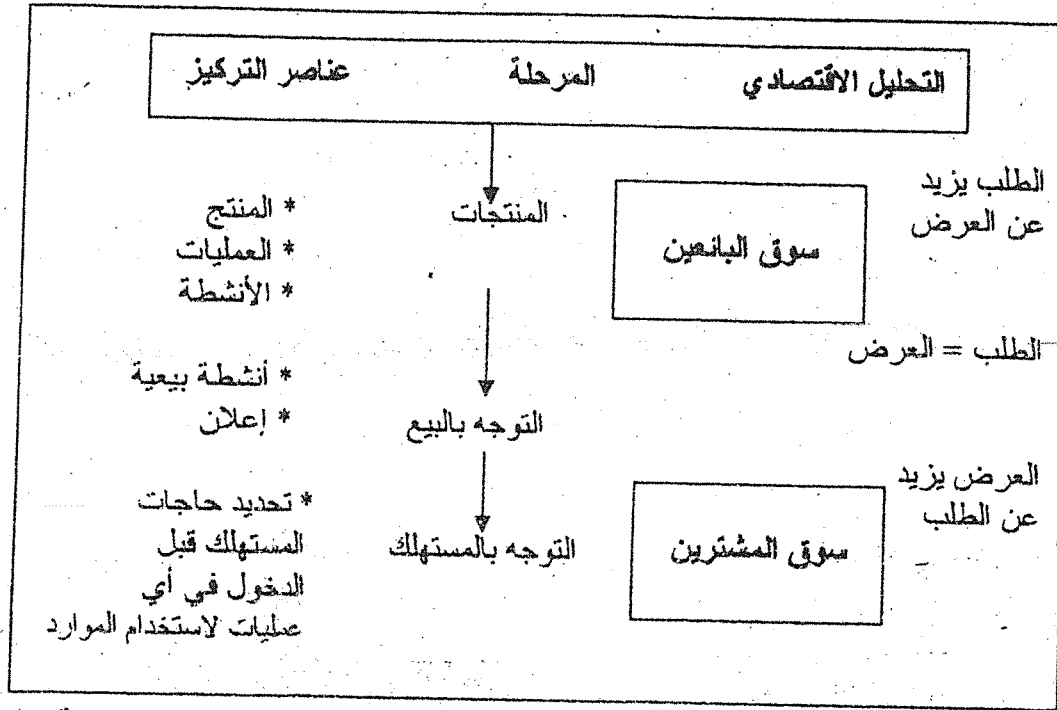
تسويق العلاقات

- ١- التركيز على المحافظة على المستهلك
- ٢- الجودة هي الشاغل الأساسي لكل من يعمل بالشركة
- ٣- رؤية طويلة الأجل
- ٤- التركيز على المنافع المستمدة من المنتج
- ٥- التركيز بشكل كبير على خدمة المستهلك
- ٦- مستوى عالٍ من الاتصال المباشر مع المستهلك

تسويق الصفقات

- ١- التركيز على البيع لمرة واحدة
- ٢- الجودة هي الشاغل الأساسي لرجال الإنتاج
- ٣- رؤية قصيرة الأجل
- ٤- التركيز بشكل محدود على خدمة المستهلك
- ٥- درجة محددة بالالتزام نحو المستهلك
- ٦- مستوى متوسط من الاتصال بالمستهلكين

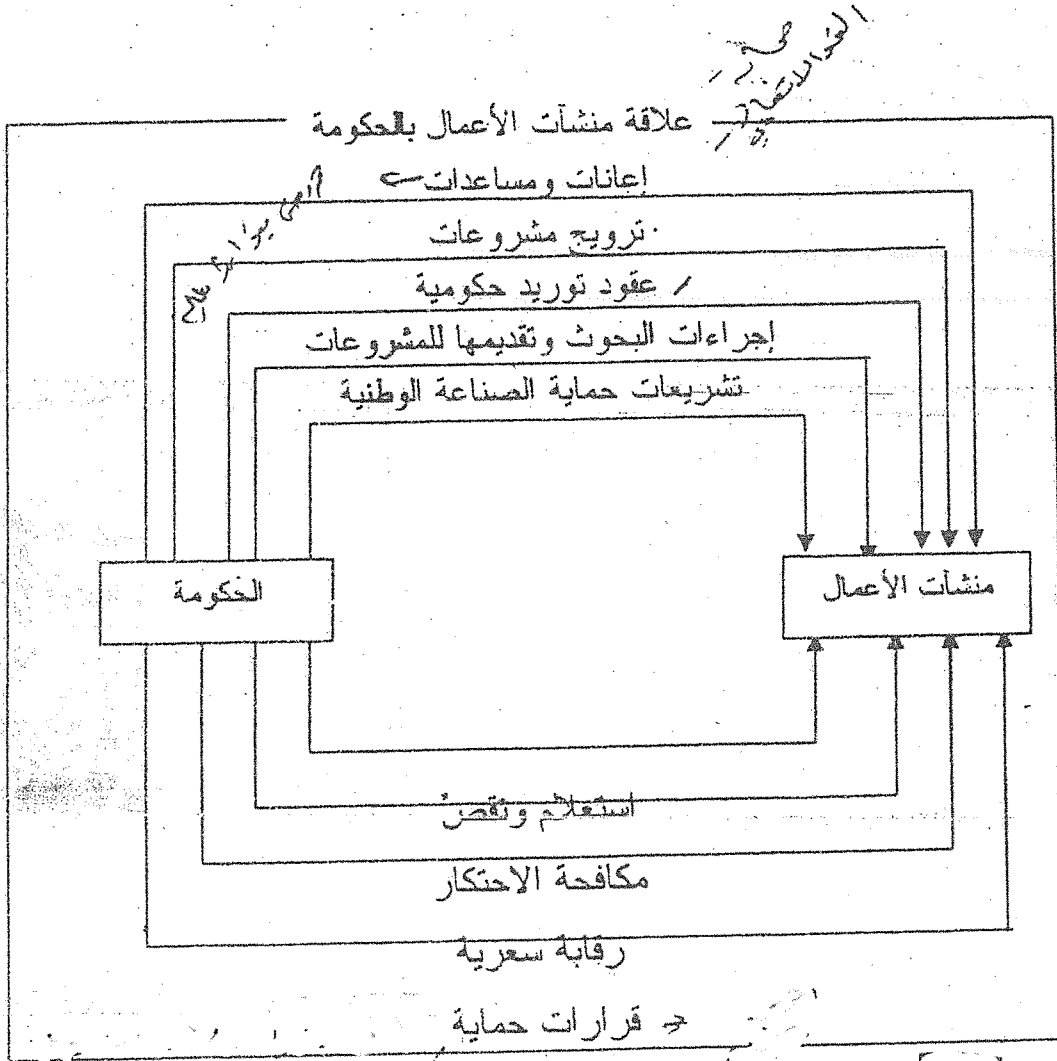
وللزيادة في الإيضاح للتطور في فلسفات التسويق وعلاقتها بالتحليل الاقتصادي نورد الشكل التوضيحي التالي:



رسم السياسة التسويقية لمنشآت الأعمال وعلاقتها بالحكومة:

عند رسم السياسة التسويقية لا بد من مراعاة بعض القواعد الملزمة التي تنظم أعمال منشآت الأعمال، وفي مقدمة هذه القواعد الرسوم الجمركية وحظر استيراد بعض أنواع السلع، وقوانين التسعيرة الجبرية لبعض السلع مثل الأدوية، وبعض القوانين الصحية الخاصة برعاية الصحة العامة والشروط التي يجب أن تتوفر في منشآت الأعمال، وكذلك قوانين ساعات العمل وتشغيل النساء والأطفال، وكل هذا له مؤثرات تسويقية عديدة، والشكل التالي يوضح علاقة منشآت الأعمال بالحكومة^(١).

(١) - التسويق الفعال - د. عبد الحميد طلعت أسعد، القاهرة، مكتبة عين شمس ٢٠٠٢.



وتتضمن التشريعات الحكومية لحماية النمو الاقتصادي، مثل التأكيد على إنشاء المشروعات الاستثمارية الإنتاجية، والرقابة على التلوث، وحماية البيئة. وليست كل القوانين التشريعية والتشريعات الحكومية قيوداً على نشاط الأعمال، بل أن بعضها يوفر لها دعماً مثل: قيام الحكومة بدعم بعض المشروعات مثل دعم الصادرات، أو تقديم قروض بفوائد مميزة، أو تقديم إعفاء ضريبي لعدد معين من السنوات، أو القيام بأعباء الترويج نيابة عن المنتجين المحليين دعماً للإنتاج المحلي، هذا فضلاً عن قيام بعض البلدان بإعداد العديد من التشريعات التي تحمي الصناعات الوطنية سواء بفرض رسوم جمركية عالية أم بمنع

استيراد سلع معينة. وقد تدعم الحكومة الصناعات الوطنية من خلال قصر العقود الخاصة بالمقاولات والمشروعات الحكومية على شركات وطنية.

وتتدخل الدولة في مجالات الأعمال من جوانب رقابية على نوع النشاط والأسعار ومجموعة القرارات التي تضمم بهدف حماية مصالح المستهلكين والعاملين من استغلال منشآت الأعمال، وكذا حماية الصحة العامة وضمان الأمان، وحماية مصالح أصحاب الاختراعات، وتنظيم المنافسة وكذا فرض الرقابة على الدخول في مجالات أعمال معينة تكون لها صبغة استراتيجية^(١).

وعلى هذا فإنه من الضروري لمنشآت الأعمال أن تتساعل عند دراستها للفرص والمخاطر المحيطة عن ماهية العوامل التي تفرض قانوناً وتضع حدوداً على التعامل في الأسواق، وكذا حجم ونوعية التكاليف التي تحدث بسبب تلك الإجراءات الحكومية، وأنواع الفرص المقدمة التي تحدث بسبب تلك الإجراءات الحكومية، وأنواع الفرص المقدمة من القوانين والتي تؤثر على تنظيم وحركة أداء الأعمال، ويرى بعض الكتاب أن التحول في فلسفة التسويق اعتمد على:

كيف توائم منشآت الأعمال بين المزيج التسويقي وحالات الكساد:

النظام الاقتصادي بلا شك هو الطريقة التي يتبعها المجتمع أو الدولة لترشيد تقسيم الموارد النادرة على أفراد المجتمع وفقاً لرغبات كل منهم، ويستخدم مدير التسويق دراساته للبيئة الاقتصادية في التنبؤ بحجم ونوعية المبيعات المستقبلية، ومن أهم العوامل الاقتصادية واجبة الدراسة من جانب رجال التسويق على المستوى القومي تحليل الدخل القومي، ومستويات الدخول، ومستويات العمالة والبطالة، والإنفاق العام، وأنماط الاستثمار القومي، والخصم، ومستويات الأسعار، ومستويات الائتمان وأسعاره، والسياسة النقدية والضريبية

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

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

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

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

التبادل بما يخلق مناخاً صالحاً لزيادة الإنتاج، وزيادة الفرص التسويقية المتاحة للمنشأة. وتؤدي حالات الرواج إلى تحول ميول المستهلكين نحو شراء المزيد من السلع الكمالية، ويرتبط حجم الإنفاق بحالات الرواج والكساد، وبالتالي نجد أن الإقلال منه يؤثر على حجم مبيعات منشآت الأعمال في السوق، ويسبب نوعاً من الركود الاقتصادي، وتصبح الحاجة ماسة إلى تقليل الأنشطة التسويقية Demarketing في مواجهة نقص الطلب، وتلجأ المنشآت إلى البحث عن فرص تسويقية جديدة تتواءم مع المرحلة الاقتصادية الجديدة (وعلى سبيل المثال أزمة الطاقة وما تبعها من ركود اقتصادي أدى إلى قيام شركات السيارات بالتحول إلى إنتاج السيارات الصغيرة، والسيارات التي تستهلك أقل قدر ممكن من الطاقة، وكان ذلك بالطبع فرصة تسويقية جديدة لاقت نجاحاً ومزیداً من المبيعات)، وبالتالي تبحث المنشأة عن فرصها التسويقية سواء في حالات الرواج أو حالات الكساد وتقوم بالتعرف إلى البدائل عن طريق زيادة حجم الاتصالات التسويقية أو خفض الأسعار.

التسويق لمنشآت الأعمال وللمستهلك النهائي:

نحت هذا العنوان نحاول أن نجيب عن سؤال هام، وهو هل تختلف نظرة التسويق للمستهلك النهائي عن نظرة التسويق في مؤسسات الأعمال؟ وقد أجاب عن هذا السؤال الكاتب (باورس) حيث وضع فروقاً بين مفهوم التسويق في مؤسسات الأعمال وبين مفهوم التسويق للمستهلك النهائي^(١). حيث عرف التسويق بالنسبة للمستهلك النهائي على أنه "عملية تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل وإشباع حاجات الفرد وتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة".

(١) - د. حسين أمين عبد العزيز - استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين - القاهرة دار قباء ٢٠٠١.

"أما التسويق في مجال مؤسسات الأعمال فعرّفه على الشكل التالي:
 "تسويق الأعمال هو عملية تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع (المنتجات الأعمال)
 التي تشبع أهداف المشتري والبائع في قطاع الأعمال".

ومن هذا المنطلق فإن مهام التسويق في مؤسسات الأعمال تختلف عن
 مهام التسويق للمستهلك النهائي. حيث إن العملاء يشترون السلع والخدمات
 لأجل استهلاكهم الشخصي أو العائلي أما في قطاع الأعمال فإن المستهلك
 يشتري السلع والخدمات لتدعيم مختلف الأنشطة الإنتاجية في المؤسسة، حيث إن
 مؤسسات الأعمال تشتري المواد الخام، والخدمات المساندة، والمعدات،
 والإمدادات التي تذهب لإنتاج المنتج النهائي ولذا فإن الطلب على السلع في
 قطاع الأعمال يختلف عن الطلب على السلع للمستهلك النهائي، حيث إن الطلب
 على منتجات الأعمال طلب مشتة، وقد وضع (يلورس) جدولاً لإبراز أهمية
 اختلاف التسويق للمستهلك عن التسويق في مجال الأعمال انظر الجدول
 التالي (١):

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

(١) - نفس المرجع السابق.

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

مناهج دراسة التسويق:

بدهي أنه للقيام بأي عمل ينبغي دراسة كافة جوانبه للتمكن من الوصول إلى أساس سليم لهذا العمل، وانطلاقاً من ذلك لكي نتوصل إلى دراسة صحيحة ومفيدة لإدارة التسويق لا بد من الاعتماد على بعض المناهج التي يمكن اتخاذها مناراً في دراسة التسويق والتي هي:

أولاً- المنهج السلعي: وهو ما يقوم على دراسة سلعة معينة أو مجموعة

سلعية، ويبحث عن مصادر الحصول عليها وعن مزايا وخصائص هذه المصادر، وعن السياسات التسويقية التي تحكمها من حيث تصميمها، وعن قدرتها على إشباع حاجات المستهلكين، طبعاً مع الأخذ بالحسبان الآثار الحسية، والعاطفية، والنفعية لاسم هذه السلعة وعلامتها التجارية وشكل عبوتها وسعرها. هذه بالإضافة إلى قيام هذا النهج على دراسة المستهلكين الحاليين والمستهلكين المرتقبين في المستقبل، ودراسة العادات الشرائية لديهم، ومنافذ التوزيع التي يجب أن تسلكها السلعة، وكل ما يتعلق بشرائها وتخزينها وبيعها وتأمينها ونقلها وتمويلها والإعلان عنها^(١).

ثانياً - المنهج المؤسسي: وهو ما يعتمد على دراسة المنشآت أو المؤسسات التسويقية كواحدة أو كمجموعة متعرضة بذلك إلى تنظيمها وكيفية إدارتها وما يحكمها من سياسات، وما تتعامل فيه من سلع، وما تقوم به من وظائف كالشراء والبيع والتخزين والنقل والتمويل وتغطية مخاطر السوق والبحوث، ودراسة مدى كفاءة هذه المؤسسات والمنافع التي تقدمها للاقتصاد الوطني، وذلك كله من أجل تذليل الصعاب والعقبات التي تعترضها في تأدية وظائفها.

ثالثاً - المنهج الوظيفي: وهو ما يقوم على دراسة وبحث إحدى الوظائف التسويقية أو عدد منها مثل: وظيفة البيع أو الإعلان أو كلاهما معاً، أو الشراء والتخزين أو كلاهما أيضاً، أو النقل والتمويل أو ... الخ. وفي هذا المنهج تتم دراسة الوظيفة من كافة جوانبها كالأركان والأصول العلمية للوظيفة الواجب اتباعها، وكيفية تأديتها في كافة المؤسسات والمنشآت، ونواحي النقص في ممارستها لسد كافة الثغرات.

وهنا يجب التنويه إلى أن الباحث التسويقي غير ملزم للأخذ بمنهج واحد، لا بل على العكس يجب أن تكون دراسته شاملة لكل هذه المناهج من أجل أن تكون بالمستوى اللائق والكافي، وذلك من أجل التمكن من تحقيق التكامل والكفاية بين وظائف التسويق، أي عدم القصور بأي من هذه الوظائف كي لا يتضرر النشاط التسويقي بكامله.

ولكي نتمكن من عرض وتطبيق وظائف الإدارة التي هي التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه على النشاط التسويقي ينبغي علينا في هذا الفصل التعرض لأهم الموضوعات التي من دونها لا يمكن فهم كيفية تطبيق وممارسة هذه الوظائف في النشاط التسويقي، لذلك سنعرض فيما يلي بشكل سريع وموجز هذه الموضوعات المهمة جداً في عالم التسويق بشكل عام، وفي تسهيل مهمة دراسة إدارة النشاط التسويقي بشكل خاص.

أساليب التسويق :

إن التسويق يأخذ أنواعاً وأشكالاً متعددة تبعاً لأسلوب تطبيقه أو تبعاً لطبيعة السلع التي يقوم بتسويقها أو تبعاً للناطق الجغرافي الذي يعمل ضمنه، لذلك ومن هذا المنطلق بالذات سأقوم بتقسيم التسويق إلى عدة أساليب معتمداً بذلك على الاعتبارات السابقة (التطبيق والسلعة والمنطقة) وهذه الأساليب هي:

أولاً- التسويق الاختباري " التجريبي " : وهو دراسة أثر خطة التسويق لكل سلعة جديدة لم يسبق تسويقها، ومن ثم تقييم آثار هذه الخطة على أساس نسبة ما تحققة من رقم المبيعات الذي وضع كهدف، ويتميز هذا النوع من التسويق بالخصائص التالية:

١- إنه السبيل الوحيد الذي يجعل المنشأة تطمئن على خطتها وأساليبها التسويقية بناء على أسس واقعية تجريبية بعيدة عن الحدس والتخمين.

٢- إنه يمكن رجل التسويق من اكتشاف الثغرات في برامجه أو خطته، وفي كل تفصيلاتها وعناصرها، وبالتالي يجعله يعمل على تصحيح ما يكتشف فيها من عيوب وتقويمها قبل إخراجها إلى حيز الواقع. لكن رغم ذلك إن هذا النوع من التسويق يُصادف أثناء تطبيقه العديد من الصعاب والمشاكل مثل:

١- عدم إمكانية اختيار مناطق منعزلة عن غيرها نظراً لانتشار السكان في كل مكان ونظراً لتوفير وسائل الانتقال السريع.

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

٣- صعوبة معالجة العوامل الكثيرة التي تؤثر بالمبيعات، وتحديثها عن العامل الذي يُقاس أثره.

٤- احتمال كشف خطة المنشأة للمنافسين، وبالتالي تعرض المنشأة لمفاجأتهم لها بإعداد خطط تشكل خطراً عليها وعلى تسويقها.

٥- الإنفاق الكبير اللازم لإجراء التجربة، واحتمالية ضياعه عبثاً إن لم تنجح التجربة.

٦- استغراق وقت طويل لبيان أثر الخطة، وبالتالي قد تضيق على المنشأة بعض الفرص التي كان من الممكن القيام بها في ذلك الوقت.

ثانياً- التسويق الإنتاجي " الصناعي " وهو ذلك النشاط الرامي إلى تسويق السلع الإنتاجية وإيصال هذه السلع والخدمات من منتجيها الأصليين إلى أولئك الذين سوف يستخدمونها في إنتاج سلع أخرى أو في نشاطات الأعمال لديهم.

ثالثاً- التسويق الاستهلاكي. وهو النشاط الرامي إلى تسويق سلع

الاستخدامات الفردية أو الاستعمالات الأسرية أو اللازمة لإشباع الحاجات الشخصية./

رابعاً- التسويق الداخلي: وهو ذلك النشاط الرامي إلى توزيع السلع وتسويقها داخل نطاق البلد أو الدولة.

خامساً- التسويق الخارجي: وهو ذلك النشاط الرامي إلى إيصال السلع وتسويقها خارج الحدود الإقليمية للبلد أو الدولة.

وهناك فروق جوهرية بين التسويق الداخلي والخارجي تعود إلى عوامل الاختلاف والتباين بين ظروف الأسواق المحلية وبين ظروف الأسواق الخارجية مثل:

- ١- الاختلاف في اللغة أحياناً.
- ٢- الاختلاف في خصائص وأنواع المستهلكين.
- ٣- الاختلاف في مسالك وطرق التوزيع.
- ٤- الاختلاف في الحملات الإعلانية ووسائل نشرها.
- ٥- الاختلاف في القوانين بين بلد الاستهلاك وبلد الإنتاج.
- ٦- الاختلاف في مدى ملائمة السلعة.
- ٧- الاختلاف في أنواع وأشكال وحجوم العبوات.
- ٨- الاختلاف في الألوان، فما هو مرغوب في بلد الإنتاج قد لا يكون مرغوباً في بلد الاستهلاك.
- ٩- الاختلاف في الاسم التجاري.
- ١٠- الاختلاف في الأسعار.

لذلك نجد أن التسويق الخارجي يصطدم بالعديد من المشاكل التي يمكن حصرها بما يلي:

١- مشاكل على الصعيد الدولي مثل:

- تمويل عمليات التسويق.
- وعدم قابلية العملة المحلية للتحويل.
- وسياسة الحماية التي تأخذ بها معظم الدول.
- واتباع سياسة الاكتفاء الذاتي.
- والتكتلات الاقتصادية التي تشكل احتكارات عالمية.

٢- مشاكل على الصعيد القومي مثل:

- الجمود في السياسة الزراعية أو النمو البطيء لها.
- والتعقيدات في الإجراءات المترتبة على اللوائح والنظم الموسوعة منذ عهد قديم.
- تهدد الأجهزة المختصة بإجراءات التصدير والاستيراد والرقابة عليهما كما ونوعاً.
- التضارب في اختصاصات تلك الأجهزة وفي التعليمات الصادرة عنها في غالب الأحيان.
- ما يفرض من قيود على تمويل عمليات التجارة الخارجية من قبل أجهزة الرقابة على النقد والأجهزة المصرفية، وما ينتج عن ذلك من تأخير في فتح الاعتمادات والتغطية النقدية اللازمة.
- تقييد السفر إلى الخارج لأسباب قومية.
- المشاكل التي تتعلق بالنقل البحري وبالتأمين البحري.
- صعوبات النقل والتخزين في الداخل.
- النقص في مستلزمات ومهمات الشحن والتفريغ الحديثة.
- قلة الأموال التي تخصص للعمليات الاستثمارية المتعلقة بالتجارة الخارجية.

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

وتتخصص في نوعين من المشاكل هما:

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

ب- النوع الثاني: وهو ما لا يُشعر به إلا بعد أن يكون قد ظهر تأثيره وتبين ضرره، كالجُمود في السياسة السعرية، وكالافتقار إلى نظام تكاليف سليم.

سادساً- التسويق المباشر: وهو نظام للاتصال التفاعلي في مجال التسويق يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية والتي تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن.

فهو يحقق اتصالاً وجهاً لوجه يضمن التفاعل بين السوق والعمل مستعيناً بمجموعة من الوسائل بدءاً من البريد المباشر وحتى استخدام شبكات الإنترنت، وهو بذلك يمكن بصورة مباشرة من قياس رد الفعل آنياً، هذا بالإضافة إلى إمكانية قيام العميل بالتفاعل المباشر وتحديد طلباته، وإمكانية الوصول لأي عميل في أي مكان كان.

وبالتالي فالتسويق المباشر يضمن تنفق مجموعة من الأمور الضرورية اللازمة لحركة التسويق العصري التي تغطي كافة مجالات النشاط التسويقي، وهذا ما يعني بأن التسويق المباشر ليس مجرد الأداة التي تسعى إلى تزويد العملاء بخصائص السلع والخدمات المراد الإعلان عنها، بل أنه يدعم عمليات التطوير المتكامل للمنتجات من خلال الحصول على الاستفسارات والتفاعل مع العملاء. وهو يتخطى ذلك أيضاً إلى المساعدة في عمليات البيع والتوزيع والإعلان عن خدمات أخرى متصلة بمنتجات الشركة، فضلاً عن بناء الرغبة

لتجربة المنتجات، والمشاركة الفعالة في تقديم المنتجات الجديدة، وبالتالي فهذا النوع من التسويق يتميز بما يلي:

- ١- اتصال يحقق التفاعل المباشر بين المنشأة والعميل.
- ٢- استخدام مجموعة من الوسائل كالبريد المباشر والصحف والمجلات والتلفزيون والكتالوجات.
- ٣- إمكانية قياس ردة الفعل للعميل مباشرة.
- ٤- إمكانية تحريك العميل ودفعه للقيام بالتفاعل المباشر.
- ٥- إمكانية الوصول إلى العميل في أي مكان.

وأحب أن أنوه أن هذا النوع من التسويق تم شرحه مفصلاً في فصل خاص في كتاب مبادئ التسويق للسنة الثانية.

سابعاً- التسويق الإلكتروني (عبر الإنترنت): وهو تنشيط وإعداد شبكات معلومات متقدمة للاعتماد عليها في عمليات التسويق الفعال، وبه تحولت منشآت الأعمال إلى التركيز على النواحي الفنية المرتبطة بالشبكة حتى يتم استخدامها تسويقياً على أفضل درجة ممكنة وتتلخص ملامح هذا النوع من التسويق بما يلي:

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

١٠- استطاعة استخدام عنوانك في الشبكة بالإعلان التقليدي.

١١- يمكن استخدام مكالمات دولية بتعريف محلية.

وفيما يلي نورد جدولاً يوضح الفروق بين الإنترنت والوسائل الأخرى:

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

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

ثامناً - التسويق الأفقي والتسويق الرأسي:

التسويق الأفقي ويعني قيام الشركات بتسويق منتجاتها لعملاء معينين ثم تتركهم وتبحث عن غيرهم، بهدف التوسع وزيادة أعداد العملاء الجدد، حيث تتوسع الشركة أفقياً بتسويق منتجاتها لأكثر عدد من العملاء المنتشرين حولها، ومن البدهي أن تستخدم في التسويق الأفقي وسائل الاتصال الجماهيري mass media التي تخاطب أعداداً هائلة من العملاء المحتملين، دون التركيز على فئة منهم. ومن الواضح طبعاً أن هذا أسلوب تقليدي في التسويق.

أما التسويق العمودي وهو ما تتبناه إدارة علاقات العملاء، CRM من وجهات نظر مختلفة حيث تركز جهود التسويق والبيع على فئات منتقاة من العملاء وتتصل بعملاء محددين ليواصلوا شراء المنتجات الجديدة والمتجددة cross-selling.

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

وتختلف وسائل التسويق الرأسي عن وسائل التسويق الأفقي من حيث أن الأولى تركز على فئات بعينها من العملاء، وهي بالتالي لا تخاطب الجماهير دون تمييز، لذا تنسم وسائل التسويق الرأسي بال شخصية وتقتصر على مجموعات صغيرة أو حتى أفراد. فهي تشمل التسويق البريدي المباشر والتسويق بالهاتف والبريد الإلكتروني والإعلان في المجالات المتخصصة.

والرسالة التسويقية التي ترسلها قنوات الاتصال الجماهيري هي: نرجوكم اشترؤا منا" وهذا أسلوب بيع حماسي وعنيف hard. أما الرسالة التي ترسلها قنوات اتصال التسويق الرأسي فتقوم على soft selling ونقول للعميل: لماذا يجب أن تشتري منا" ثم تقدم الأسباب.

ويتميز التسويق الرأسي بارتفاع نسبة النجاح التي تصل إلى ٢٠-٣٠% بينما لا تتجاوز نسبة نجاح التسويق الأفقي ١-٥% وبينما يركز التسويق الأفقي على السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء، يركز التسويق الرأسي على العميل نفسه أكثر مما يركز على السلعة أو الخدمة وفيما يلي نقدم جدولاً يبين نقاط الاختلاف بينهما:

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

تاسعاً- التسويق الاستكشافي أو الضاري: وهو التسويق الهادف إلى معرفة أين تقع أسواق المستقبل الواعدة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل من المنافسين، والارتقاء بمستوى الكم إلى الحد الذي يحرم المنافسين من فرصة اللحاق بك كمنافس، يعني /التنافس على المستقبل/.

وهنا عندما تفتح مجالاً جديداً للتنافس يكون من الصعب لا بل من المستحيل التأكد من الخصائص التي سيقبلها العملاء، وما هي الأسعار التي سيرضونها؟ ومن خلال أية قنوات توزيعية سيشترون.

وللتغلب على ذلك نلجأ إلى حملات تسويقية ضارية وعنيفة عن طريق الجراءة في العرض والتنويع، لكي نتمكن من اكتشاف الأبعاد الدقيقة لطلب العملاء واحتياجاتهم.

وضراوة التسويق لا تعني بعثرة المنتجات في السوق بدون تصور أو تفكير، لا بل على العكس ينبغي عند تقديم كل منتج أو خدمة أن نأخذ بالحسبان كل ما نعرفه عن رغبات واحتياجات العملاء، وعلينا أن نستخدم الحاسة السادسة عندما يخفق العملاء في التعبير عن رغباتهم /وغالبا ما يخفقون/.

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

أولاً: تحديد الأسواق الحساسة والقوية والمتنامية.

ثانياً: تكوين شبكة توزيع فعالة.

ثالثاً: مشاركة موزعين محليين في الأسواق الكبرى.

ومن خلال ذلك يلاحظ أن التنافس على المستقبل لن يكون بين منتج وآخر، وإنما بين كيان وآخر، وبالتالي وبكل تأكيد لن تكون منافسة سعرية وإنما

ستبقى السرعة والجودة وهندسة التصميم وولاء العملاء مجالات للتنافس.

مع العلم أن التنافس الحقيقي سيكون على الكم والصناعات الجديدة والتحالفات، أو بمعنى آخر إن المنافسة ستكون خارج السوق وليس داخله، وهذا يعني أن هنالك صناعات بأكملها ستتهار لبنى على أنقاضها صناعات جديدة.

ومن البدهي أن بناء صناعة جديدة لا يمكن أن يتم ويكتمل إلا بوجود بناء استراتيجي جديد، وهذا يضعنا أمام مسألة التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والبناء الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول التالي.

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

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

الإطار القديم

- ١- يبحث عن عوائد في الأجل الطويل
- ٢- يعتبر الطموح مخاطرة
- ٣- يهتم بالالتزام المادي وتوفير المخصصات

الإطار الحديث

- ١- يبحث عن طموحات في الأجل الطويل
- ٢- يعتبر الطموح تحدياً وتعظيماً للروح المعنوية
- ٣- يهتم بالالتزام العاطفي وتوفير النوايا الحسنة

عاشراً- التسويق لأهل القمة: "البيع الأكثر بالجهد الأقل":

لقد تغير الزمن وأصبحت الأساليب القديمة غير مجدية، فالعميل المرتقب

ليس عدواً، والبيع ليس معركة، وعقد الشراء ليس جائزة، والعبارات الملونة والأسئلة الخادعة أصبحت مكشوفة.

وحل محل النظرة المعادية للبائع تقدير لنوره ومشاركته، وأصبح نظام البيع اليوم يعتمد على إجراءات متكاملة، وعادت إلى الواجهة الفضائل القديمة كالنقطة والأمانة والمصداقية، وبرزت أهمية تطبيق المشاعر مع الحقائق، التفريق بين المصالح الشخصية ومطالب العمل، وهذا ما جعل التسويق الحديث يقوم على الحكمة التالية: "إذا لم يكن هنالك فرق بين منتجك أو خدمتك وبين تلك التي لدى منافسك، فليكن هنالك فرق في طريقة تعاملك مع الناس".

وانطلاقاً مما تقدم يلاحظ في العصر الحديث أنه إذا كانت المنتجات مرتفعة السعر بطبيعتها، وتحتاج لدورة بيعية طويلة، ولموافقة الإدارة العليا، ولخدمات ما بعد البيع، ولعدد من متخذي القرار للبت في الأمر، يكون السبيل الوحيد للنجاح هو الاتصال بأهل القيمة أي بمتخذ القرار لأنه غالباً ما يكون هو الأسهل والأكثر صراحة، وبالتالي يخبرنا مقدماً ومبكراً إذا كان وقتنا كمسوقين سيهدر أم لا، وسيعرفنا على مقاييس وتفاعلات اتخاذ القرار بشأن الصفقة وعلى وضعنا في هذه الصفقة وعلى ما يجب علينا عمله لإتمامها، وسيكون عميل القيمة مهتماً بقولنا كمسوقين إذا عرفنا كيف نتوجه إليه ونخاطبه، وهذا ما يجعلنا كمسوقين نأمس الحاجة لعملاء القيمة في الأحوال التالية:

- ١- إذا كان المسوق معتمداً على القيمة المضافة.
- ٢- إذا اعتمد المسوق على استراتيجية التوزيع للمنتج أو الخدمة.
- ٣- إذا كانت الأفكار (المعلومات والمعرفة والقيم غير الملموسة) لدى المسوق تميزه عن منافسه.
- ٤- إذا كان المسوق يقدم حلولاً متكاملة لمشكلات العميل.

والدليل القاطع على نجاح هذا الأسلوب التسويقي يكمن في:

أ- إذا أقنعت المستويات الدنيا فإنك ستعتمد على غيرك ليبلغ رسالتك إلى متخذ قرار الشراء وبالتالي غالباً ما تتعرض رسالتك للبتر ولا يصل منها إلا بعض الحقائق التي تعجب أو تحلو لموصلها، وهذا ما يجعل صاحب القرار عندما يستمع إلى هذه الرسالة من طرف ثالث لا يعرف كل فحواها وكل ما تريد إيصاله وبالتالي ستخسر الصفقة إذا لم يستسغه ما وصل إليه من معلومات وبالتالي لا يمكن ترسيخ الثقة فيك كمسوق إلا إذا بلغت رسالتك بنفسك.

ب- السرعة في اتخاذ قرار الشراء لدى أهل القمة لأنه لم نر ولم نسمع يوماً ما شخصاً مسؤولاً في القمة أعجبه سلعة ما أو خدمة معينة قال ليس لدينا مخصصات كافية، أو ليس ذلك مدرجاً بالميزانية.

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

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

ب- حكمة التسويق الموجه لمتخذي القرار وليس للقاعدة.

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

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

و للوصول إلى صانعي أو متخذي القرار علينا اتباع إحدى الطرق التالية:

أولاً- الطريق السريع: ويقوم على تخصيص زيارة واحدة لصانعي

القرار على أن يحمل المسوق فيها رسالتين هما:

أ- رسالة تتضمن: نرغب في خدمتكم وإثبات تفوقنا وتميزنا في مجال الصفة أو السلعة التي نرغب بتسويقها آمليين أن تسمحوا لنا بعرض ما لدينا.

ب- رسالة تتضمن: إننا نهدف لإعطائكم جميع المعلومات التي تحتاجونها لاتخاذ القرار الصحيح.

وبهذا الشكل تهدف هذه الطريقة إلى استخدام العرض الرسمي كعامل مساعد لجميع لاعبي مركز الشراء في مكان واحد، وإجراء العرض مرة واحدة بطريقة فعالة بدلاً من عدة مرات، وهذا ما يجعل نجاحها يتوقف على مدى تأثير المسوق على هؤلاء أثناء عرض للموضوع.

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

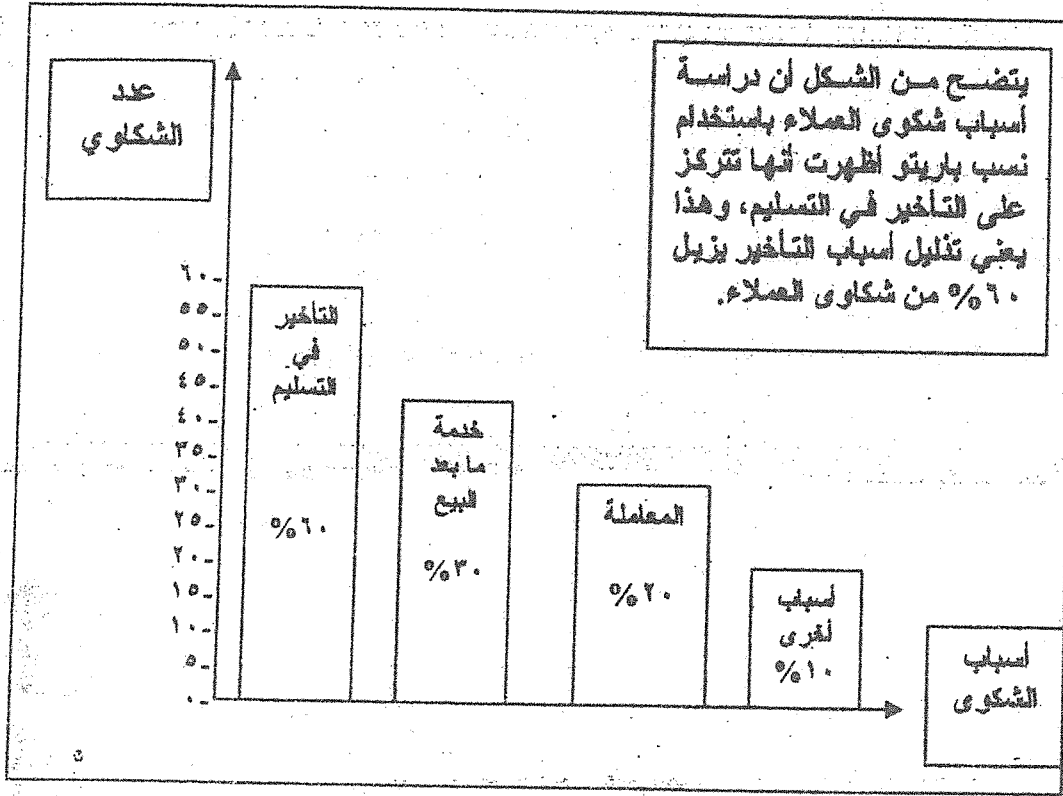
التسويقية على أهم عناصر مركز الشراء حيث بإقناعه له أولهم يربح الصفقة بنصف الجهد وبوقت أقل.

ثالثاً- طريقة التسويق المحكم: ويتم في حال كانت الصفقة كبيرة والمخاطر مرتفعة والمكافأة عالية، وتقوم على إحكام التسويق بالتعرف على جميع اللاعبين في مركز الشراء، ثم تركيز جهود المسوق على المعارض، ومفتاح هذه الطريقة أو الاستراتيجية هو عدم التعامل بشكل متساو مع جميع لاعبي مركز الشراء، وبالتالي ينبغي التركيز على كسب المعارضين دون الإيجابيين، والهدف ليس بالضرورة كسب المعارضين بشكل تام فهذا مستحيل، وإنما هو العمل على تحييدهم، وعند التمكن من ذلك فإنه بدون أدنى شك ستكون الأصوات الإيجابية كفيلاً بالفوز.

وبعد هذا العرض الواضح لبعض الموضوعات المتعلقة بإدارة التسويق ودورها في الاقتصاد القومي، وللتعرف على عناصرها الرئيسية ووظائفها الهامة، وعلى مناهج دراسة التسويق وأساليبه ومشاكل كل منهما بقي علينا في هذا الفصل أن نقوم بتحليل مفصل لبعض النشاطات والمواضيع الضرورية التي تخصها، وذلك من أجل إمكانية العمل على تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه أعمال مؤسسات التسويق، والسير بها قدماً إلى الأمام من أجل الوصول إلى أفضل مستوى ممكن، وجعل النشاط التسويقي يحقق نوره ويأخذ مكانته في الاقتصاد من جهة، ويقوم بتنفيذ الأعمال والوظائف المطلوبة منه على أكمل وجه ممكن من جهة ثانية، وهذا ما سنراه فيما يلي:

الأسئلة الاستكشافية الثمائية حول تحسين وتطوير التسويق والوصول إلى العملاء، تتلخص هذه الأسئلة بما يلي:

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



الفصل الثاني

تنظيم إدارة التسويق

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

مقدمة:

نرى أنه من المناسب وقبل الخوض في موضوع تنظيم إدارة التسويق، أن نقدم بالتوطئة والحديث عن التنظيم بشكل عام، من خلال مجموعة من النقاط التي نعتبرها ضرورية وهامة قبل البدء بمناقشة موضوع فصلنا هذا. لقد عرف التنظيم من قبل علماء الإدارة بأشكال مختلفة، ويمكننا حصر هذه الاختلافات في التعاريف وفق الأنواع المختلفة التي نظر منها إلى ظاهرة التنظيم كما يلي (١):

٢ * ظاهرة التنظيم ككيان معنوي:

إذ يمكن النظر لهذا الكيان على أنه يمتلك نفس الخصائص التي تتوافر للكيانات الطبيعية، فيكون له اسم وعنوان، وله أن يكتسب الحقوق ويتحمل الالتزامات وغيرها. ويتبنى هذا التفسير رجال الإدارة العامة.

* ظاهرة التنظيم كعملية إدارية:

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

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

* ظاهرة التنظيم كهيكل:

والتي تعني النظر للتنظيم كهيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى إلى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود، ومن الذين تبنوا هذا التفسير "جاليك وأرويك" إذ يقول:

"/ إن التنظيم هو تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص " /.

* ظاهرة التنظيم كوظيفة:

وتعني النظر للتنظيم كوظيفة يقوم بها جماعة من الناس تتخذ من أعمال الإدارة مهنة لها. وأهم من تبني وجهة النظر هذه هو "كوننر وأودونيل" إذ يقول:

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

* ظاهرة التنظيم كنظام:

وتعني النظر للتنظيم كنظام أي مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها بعضاً ومع ما يحيط بها من أنظمة أخرى. من الذين تبني هذا التفسير "كاست وروز نيوخ" إذ يقول:

"/ إن التنظيم يمثل الهيكل والعمليات التي تربط بين الأجزاء المكونة للمنظمة أو المشروع " /.

طبيعة وغرض التنظيم:

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

يرأس كل وحدة إدارية مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي. وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي، فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام، لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة النشاط. ومنه وعندما ننظر إلى التنظيم كعملية إدارية فهو عبارة عن هيكل لتجميع الأنشطة وتحديد لعلاقات السلطة بطريقة رسمية، وللتوصل إلى هذه الغاية فلا بد من توافر عدد من الأساسيات أو المبادئ وهي (١):

• يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي الأهداف والخطط التي منها تشتق الأنشطة والمهام.

• يجب أن يعكس التنظيم السلطة اللازمة لإدارة المنظمة، سواء في المنظمات العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية فهي مرتبط ~~بهيكل~~ التنظيم وعرضة للتغيير.

• إن التنظيم كأي خطة يجب أن يعكس ويتسق مع بيئته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ... إلخ، وأن يساعد الأفراد على العمل الجماعي المنسق لبلوغ الأهداف بفاعلية، وتحقيق ذلك لا يتم بطريقة آلية.

• يجب عند بناء التنظيم وتكوين وحداته تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للعمل، ولا يعني هذا بناء التنظيم حول الأفراد وليس حول الوظائف، وإنما يجب التفكير في نوعية الأفراد ومستوى الكفاءة المطلوب لكل مجال من مجالات الأنشطة بالتنظيم سواء على المستوى الإداري أو غيره.

من جهة أخرى يجب مراعاة المنطق عند القيام بالعملية التنظيمية وإعداد

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

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

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

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

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

خطوات ومراحل التنظيم

(١) د. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص ٢٢٠.

مما ذكر أعلاه يتبين لنا أن التنظيم هو قلب المنظمات، فالمنظمات يتم تكوينها لتبقى وتستمر وتنمو ونظراً لأن الهدف لن يتحقق بواسطة شخص واحد أو عدد من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة. لذلك يهتم المدراء بتنظيم الأنشطة وذلك بهدف تحقيق ثلاثة أشياء هي:

• أن التنظيم يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة ونوعية وجودة العمل المنظم فإذا ما تم تنظيم الأعمال والمهام بطريقة ملائمة فهذا يؤدي إلى خلق التعاون وتضافر الجهود، أي أن جماعات الأفراد التي تعمل معاً بطريقة منسقة تتمكن من تحقيق إنجاز أفضل من مجموع الجهود الفردية.

• أن التنظيم يرتب ويسهل عملية المساءلة — تصبح مشاركة الأعضاء في أي مجهود أكثر فعالية إذا ما كانت المسؤوليات محددة وواضحة — لأنه من الضروري أن يعرف كل فرد من المسؤولين أمامه، ومن يحدد ما يقوم به من عمل، ومن يشرف عليه. لذلك من المفيد أن يعرف كل فرد هيكل السلطة في التنظيم، وأن تكون علاقات السلطة واضحة ابتداء من العاملين عند قاعدة الهرم التنظيمي إلى القمة.

• السبب الثالث والأخير لأهمية التنظيم أنه يسهل عملية الاتصال، -فالاتصال الرسمي يتبع في سيره أو مجراه هيكل السلطة في التنظيم- فعلى الأقل عندما يعرف الفرد في التنظيم رئيسه ومرووسيه فهذا يعني أنه تحددت اتجاهات خطوط الاتصال الرسمي وبذلك تتحدد علاقات السلطة ومنافذ الاتصال الرسمي بالتنظيم من القمة إلى القاعدة.

تصميم الهيكل التنظيمي:

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

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

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منشأة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب. وهذه العوامل هي: حجم المنشأة ومدة حياتها ومكان عملها ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها، وفيما يلي شرح لكل عامل من هذه العوامل.

(١) حجم المنشأة:

إن من أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي للمنشأة هو حجمها، فحين يكون الحجم صغيراً يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها. كما أن القدرات الإنسانية المطلوبة للتعامل مع المشاكل العملية تتنوع، ويصعب إسناد المهام إلى شخص متخصص لأن التكلفة الاقتصادية غير مبررة في حين أن التخصص أمر واقع ومبرر في هذه الحالة، كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة.

(٢) مدة حياة المنشأة:

تمر المنشأة في دورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائن الحي فتبدأ بمرحلة الولادة والنشوء، فمرحلة الطفولة فمرحلة الشباب فمرحلة النضج فمرحلة الشيخوخة، والهرم التي تستدعي إعادة التنظيم وإلا فمصيرها الفناء. وهكذا فإن الزمن يلقي دوراً مهماً في التأثير على الهيكل التنظيمي للمنشأة فإذا كانت حياة المنشآت قصيرة ومؤقتة فإن هذا يتطلب هيكلاً تنظيمياً بسيطاً في

مكوناته وعلاقاته، فبدلاً من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة يمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة.

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

كذلك يؤثر الزمن في حالات الطوارئ التي تستدعيها أعمال المنشأة بحيث يصبح من الضروري تجاوز خطوط الاتصال التقليدية وتقليل المستويات الإدارية حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأهمية عامل الزمن في عمل المنشأة كما هو الحال في منشأة الطيران والمستشفيات.

(٣) مكان عمل المنشأة:

يؤثر مكان عمل المنشأة على نوعية الهيكل التنظيمي، فالمنشأة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المنشأة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة. إن مشاكل الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة، ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات.

(٤) التخصص:

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

هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمنشأة ينتج عدداً متنوعاً من السلع المختلفة.

(٥) القدرات الإنسانية:

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

(٦) التكنولوجيا:

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

(٧) تأثير البيئة:

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

يتبين لنا مما تقدم أن التنظيم هو وظيفة إدارية بالغة الأهمية سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى أي من الوظائف التي تؤديها، ومن بينها وظيفة التسويق، وذلك لأنه دون وجود تنظيم جيد للجهود، لا يمكن تحقيق الهدف في الوقت المحدد، ولا يمكن استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن.

طبيعة تنظيم إدارة التسويق:

لقد شهدت المنظمات في السنوات القليلة الماضية العديد من التغيرات في بيئة الأعمال منها: التقدم الكبير في الحواسيب، والاتصالات اللاسلكية والمنافسة العالمية، وزيادة متطلبات المشتريين فيما يتعلق بالسرعة وإشباع حاجاتهم، والأهمية المتزايدة للخدمة.

وقد أدركت المنظمات أنه لا بد أن تستجيب لهذه التغيرات وغيرها في التنظيم الذي يتم تصميمه لها. فهناك منظمات اتجهت إلى الاندماج، وإعطاء مديري المنظمات حرية أكبر للتوصل إلى أفكار جديدة، وتحمل بعض المخاطرة، وتخفيض عدد المستويات التنظيمية لكي تقترب أكثر من العميل. وبدأ التدرج الهرمي يفسح الطريق إلى التنظيم الشبكي، خاصة مع اتجاه العديد من المنظمات لاستخدام الحواسيب الآلية، والبريد الإلكتروني، وأجهزة الفاكس، حيث يتم نقل الرسائل بمعدلات متزايدة بين الأفراد في المستويات المختلفة بالتنظيم، كذلك فقد بدأت المنظمات في تشجيع العمل الجماعي (العمل كفريق)، في محاولة لإزالة الحواجز بين الإدارات.

وقد ترتب على هذه التغيرات التنظيمية - على مستوى المنظمة - آثار بدرجة أو بأخرى على التنظيم وعلى مستوى النشاط التسويقي. هذا ومع ذلك، يختلف تنظيم الأنشطة التسويقية من منظمة لأخرى طبقاً لاختلافها في عدد من

معين من جوانب التسويق، بينما في المنظمات كبيرة الحجم، والتي يحتل التسويق بها أهمية كبيرة، وتكون موجهة أساساً بالتسويق، يكون تنظيم التسويق بها متشعباً ومعقداً، ويحتوي على الكثير من الوظائف والإدارات والأقسام والسلطات والمسؤوليات، وقد يوجد العديد من المشاكل التنظيمية سواء على مستوى إدارة التسويق نفسها، أو فيما بينها وبين الإدارات الأخرى بالمنظمة.

ومنه ليست إدارة التسويق استثناءً من القاعدة العامة التي تنفي وجود

تنظيم أمثل يصلح في كل الحالات وتحت أي ظروف. إن هنالك عوامل وقوى

عديدة تحدد المناخ الذي يتم فيه تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق ونلخص

تلك العوامل فيما يلي:

- حجم المنظمة.
- حجم السوق (وطني، دولي، محلي).
- طبيعة السوق (عدد المستهلكين ودوافعهم، عاداتهم الشرائية ... الخ).
- منافذ التوزيع المستخدمة ومدى السيطرة عليها أو تملكها.
- طبيعة المنتجات التي تباعها المنظمة (هندسية، استهلاكية ميسرة ... الخ).
- حدة المنافسة في السوق وأدوات المنافسة المستخدمة.
- فلسفة الإدارة ومدى الإيمان بالمفهوم الحديث للتسويق.
- نطاق الأنشطة الفرعية لإدارة التسويق.

- السياسة التسويقية.
- مدى الاستعانة بالوكالات الإدارية.
- حجم الميزانية التسويقية وتوزيع بنودها.
- أسلوب المنظمة في المنافسة.
- نوعية الأفراد المتاحين والممكن الحصول عليهم.
- العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- إمكانات المنظمة الداخلية.

هذا ويضيف الدكتور عبد السلام أبو قحف أسباباً لضرورة التغير على التنظيم ومنه على إدارة التسويق وهيكلها التنظيمي، ومن هذه الأسباب ما يلي^(١):

- تغير استراتيجية المنظمة، فالتغير في الاستراتيجية يتطلب تغييراً في الهيكل.
- كبر أو نمو حجم المبيعات الذي يتطلب زيادة في حجم القوى العاملة والمشرفين وعدد مستويات الإشراف.
- الحاجة إلى متخصصين للتعامل مع المشكلات الناجمة عن تعقيدات العمل بسبب كبر الحجم أو ظهور واستخدام تكنولوجيا جديدة.
- إضافة منتجات جديدة.
- دخول أسواق جديدة.
- تنويع الأنشطة أو مجالات الأعمال.
- التوسعات في حجم الطاقة.
- القرارات الخاصة بمركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات.
- تدهور المبيعات أو اتخاذ قرارات خاصة باستبعاد نقص المنتجات أو تغير النشاط.

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

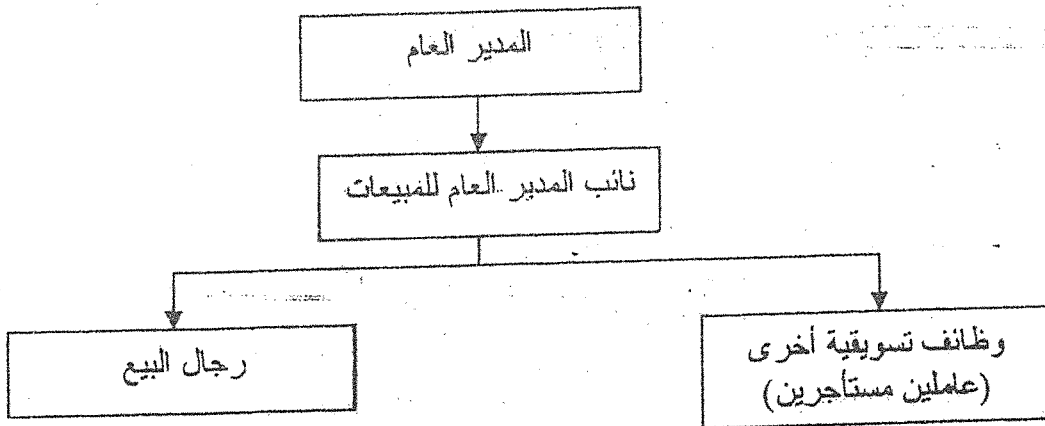
• الاندماج أو شراء منظمات أخرى.

هذا ويوجد أكثر من شكل من الأشكال التي يمكن أن يأخذها تنظيم التسويق. ويرى بعضهم أن إدارة التسويق الحديثة هي نتاج عملية طويلة من التطور تم المرور بها.

وفيما يلي عرض مختصر للتطور الذي مرت به إدارة التسويق من الناحية التنظيمية أو من حيث المستوى التنظيمي لها.

- المرحلة الأولى: إدارة بسيطة للبيع:

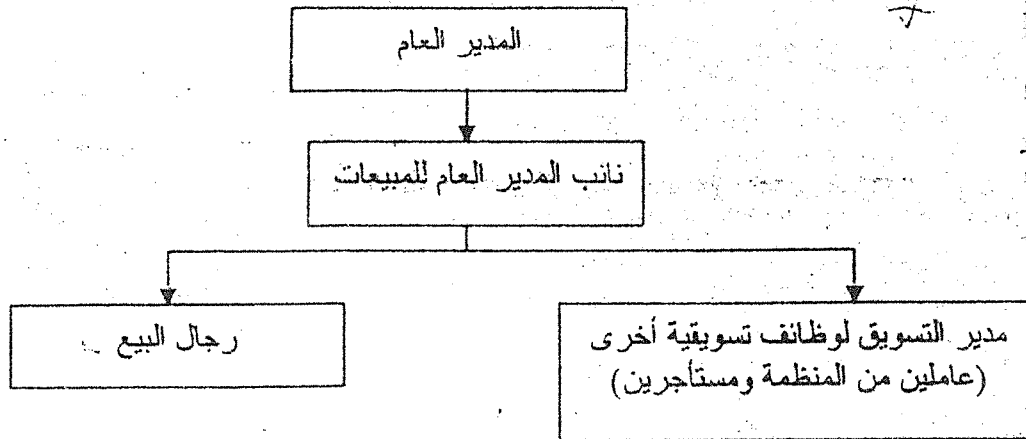
في بداية نشاط المنظمة، كانت المنظمة تراول خمس وظائف أساسية هي الإنتاج والتمويل والأفراد والمحاسبة والبيع. لذا لم يكن هناك وجود لما يسمى بإدارة التسويق، وإنما كانت هنالك إدارة مسؤولة عن البيع (إدارة مبيعات) يرأسها نائب الرئيس أو نائب المدير العام للمبيعات، والذي يقوم بصفة أساسية بإدارة القوى البيعية، بالإضافة إلى بعض عمليات البيع نفسها. وإذا احتاجت المنظمة لبعض الأنشطة التسويقية مثل الإعلان وبحوث التسويق، فإن هذا النائب يتولاها كذلك (وهذه هي أقرب إلى فلسفة مبدأ المنتج كما ذكرنا سابقاً).



المرحلة الأولى إدارة بسيطة للمبيعات (1)

- المرحلة الثانية: إدارة للبيع تقوم بوظائف التسويق:

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



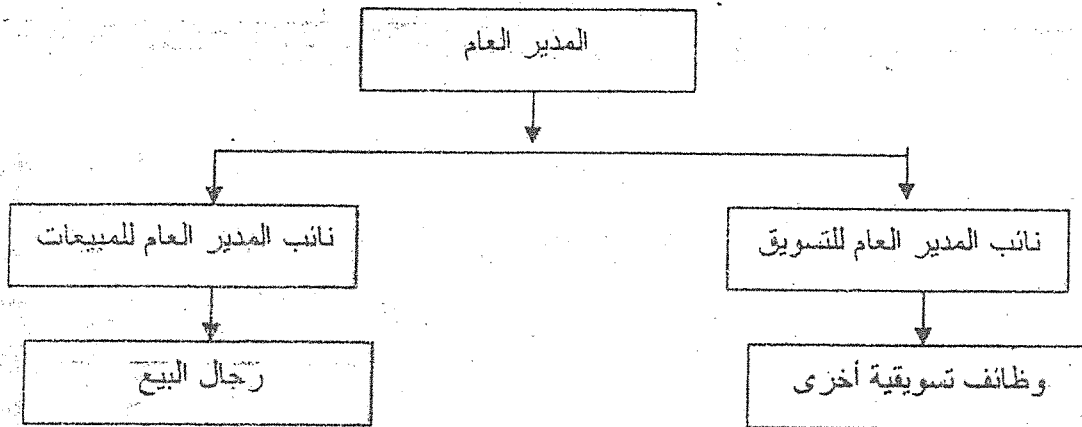
المرحلة الثانية إدارة للمبيعات تقوم بوظائف التسويق⁽¹⁾

- المرحلة الثالثة: إدارة تسويق مستقلة:

مع استمرار النمو المتزايد للمنظمة، تزداد الاستثمارات في وظائف التسويق الأخرى بخلاف البيع - مثل بحوث التسويق، وتقديم المنتجات الجديدة، وتطوير المنتجات الحالية، والإعلان، وتنشيط المبيعات، وخدمة العملاء، وذلك بالمقارنة بالمستثمر في أنشطة القوى البيعية. ومع استمرار هذا الاتجاه، تجد

⁽¹⁾ Philip Kotler , Op. Cit., P 809.

المنظمة أن من مصلحتها أن تنشأ إدارة مستقلة للتسويق إلى جانب إدارة للمبيعات (القوى البيعية). يرأسها مدير يكون مستواه التنظيمي في نفس المستوى التنظيمي لمدير المبيعات، ويعمل الاثنان تحت الإشراف المباشر للمدير العام. ومعنى ذلك أن كلا من التسويق والمبيعات تعد إدارة مستقلة، ولكن يتوقع أن يعمل الاثنان معاً، وبشكل متناسق ومتكامل (بدء تطبيق فلسفة مبدأ التسويق).



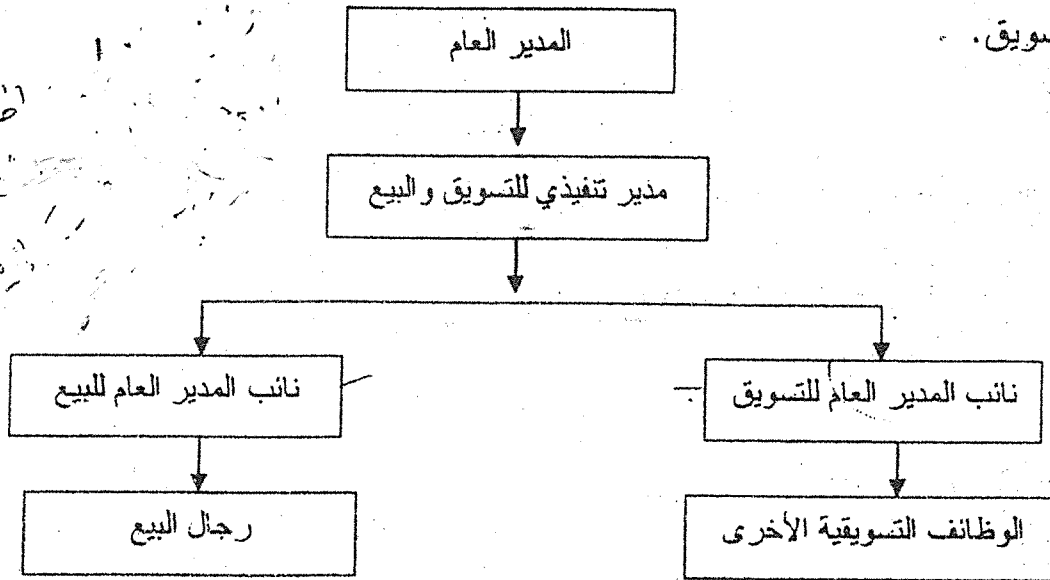
المرحلة الثالثة: إدارة للتسويق مستقلة (١)

- المرحلة الرابعة: الإدارة الحديثة للتسويق :

نظراً للصراع الذي يمكن أن ينشأ بل نشأ في كثير من الحالات - بين مدير المبيعات ومدير التسويق خاصة فيما يتعلق بالموارد المادية والمالية والبشرية، وتوزيعها على أو تخصيصها بين الاثنين، واختلاف توجه كل منهما، فقد اتجهت المنظمات إلى إنشاء إدارة للتسويق والمبيعات يتولاها نائب مدير عام، ويقوم بدوره بالإشراف على كل من نائب له للمبيعات أو نائب آخر للتسويق ونظراً لتعنية الاثنين له، فيمكنه تحقيق التنسيق والتكامل، وحل الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين نائبيه. ويمثل ذلك الأساس الذي أقيمت عليه

(١) Philip Kotler , Op. Cit., P. 809.

الإدارة الحديثة للتسويق (استمرار تطوير فلسفة المبدأ التسويقي) لكن حتى هذه المرحلة فلا يمكننا الحديث عن أن المنظمة وصلت إلى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.



المرحلة الرابعة والخامسة: إدارة حديثة للتسويق

منظمة قائمة على التسويق الفعال^(١)

- المرحلة الخامسة: المنظمة التسويقية الفعالة:

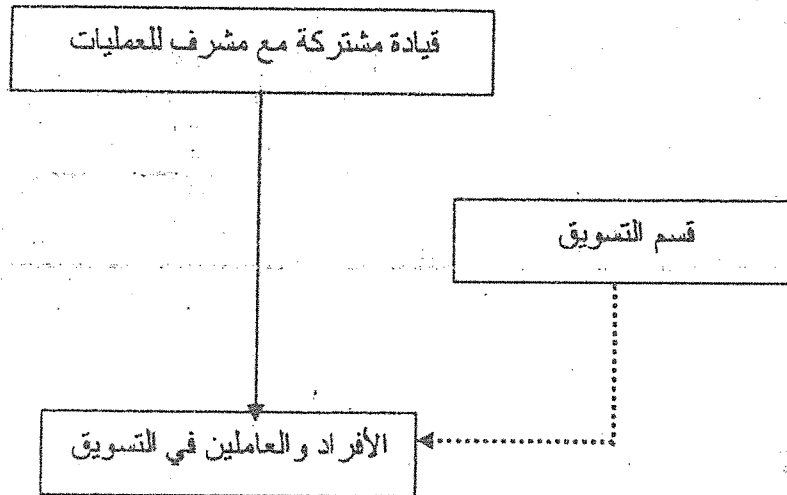
لقد أدركت المنظمات أن التسويق لا ينحصر في مجرد إدارة للتسويق، وإنما يجب أن يكون فلسفة تسود في التنظيم ككل، وبالتالي، فإنه إذا ساد الفهم والاعتناء أن كل فرد (وكل وظيفة) في المنظمة يؤدي دوراً في التسويق، وذلك بصرف النظر عن مجال أو نطاق عمله أو الإدارة، التي يتبعها، فإن المنظمة تكون قد وصلت إلى ما يمكن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

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

- المرحلة السادسة: المنظمة القائمة على أساس المراحل

(العمليات والنتائج):

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



المرحلة السادسة: منظمة قائمة على أساس أعمال عملية وحسب النتائج⁽¹⁾

- نماذج تنظيم إدارة التسويق:

ليس من شك أن للمفهوم التسويقي تأثيراً هاماً على الهيكل التنظيمي للمنظمات، وكما أشرنا من قبل فإن المفهوم التسويقي هو فلسفة الإدارة عندما تباشر عملها في إدارة المنظمة بحيث تنظر إلى المستهلكين وإلى حاجاتهم ورغباتهم باهتمام خاص.. وتنظر الإدارة - في ظل هذا المفهوم - إلى حاجات

⁽¹⁾ Philip Kotler , Op. Cit., P. 811.

المستهلكين على أنها العامل الأول الذي يجب أن يحكم خطط ونشاط المنظمة كما أنه العامل المحدد للخطة العامة للمنظمة والمعدة بقصد تحقيق الربح وزيادته.

ولا يكفي أن تعتقد الإدارة وتؤمن بالمفهوم التسويقي ولكن لا بد أن يوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

لا بد أن يكون بجانب كونه فلسفة - أسلوباً في العمل يساعد المنظمة على خدمة العملاء بطريقة كاملة وفعالة. ويجب على مدير التسويق أن يبنّي فسي مخيّلته إطاراً تسويقياً بحيث تأتي كل القرارات والإجراءات انعكاساً لهذه الحالة الذهنية.

والمنظمة التي تؤمن بالمفهوم التسويقي وتطبقه، يجب عليها أن تنظم نشاطها وفقاً لذلك ولكن قد يتجاهل بعضهم هذه الحاجة. إذ قد يكون لدى المنظمة الاستعداد والرغبة في خدمة المستهلك ولكن كثيراً ما تجد أنها ليست منظمة بطريقة تسمح بذلك.

أما فيما يتعلق بالأشكال الرئيسية لتنظيم إدارة التسويق فلا بد من القول إنه وعلى الرغم من عدم وجود نموذج موحد لتنظيم الإدارة التسويقية يكون صالحاً للتبني والتطبيق في كافة المنظمات، إلا أن تنظيم هذه الإدارة في أي منظمة لا بد أن يتخذ واحداً من النماذج الخمسة الرئيسة التالية:

- نموذج التنظيم الوظيفي.

- نموذج التنظيم الجغرافي.

- نموذج التنظيم طبقاً للمنتج.

- نموذج التنظيم طبقاً للعميل.

- نموذج التنظيم المركب.

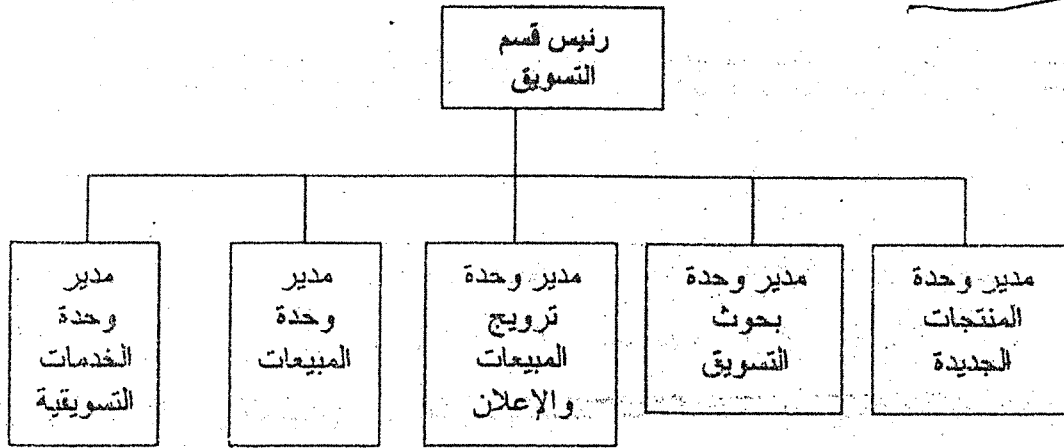
وفيما يلي توضيح مختصر لكيفية تنظيم التسويق طبقاً لكل من هذه

النماذج:

- نموذج التنظيم الوظيفي (١):

يعد النموذج الوظيفي لتنظيم التسويق من النماذج الشائعة الاستخدام في الكثير من منظمات الأعمال، إذ يستند هذا النموذج في التنظيم على الواجبات أو الأنشطة الرئيسية التي سوف يتولى القسم المعني إدارتها. طبقاً لذلك، فإن قسم التسويق سوف يجزأ إلى وحدات إدارية صغيرة يختص كل منها بإدارة واجب من الواجبات الرئيسية، مثال ذلك: الإعلان وتنشيط المبيعات، التسعير، المبيعات، بحوث التسويق، خدمات المستهلك، تخطيط التسويق وتطوير المنتجات الجديدة. ومن الجدير بالذكر، أن عدد الوحدات الإدارية المتخصصة، التي يتضمنها قسم التسويق، يعتمد على حجم المسؤولية وسعتها اللتين تتولى الإدارة التسويقية تحملها وتأديتها. ويوضح الشكل التالي نموذجاً لتنظيم التسويق وظيفياً، وهو يتكون من خمس وحدات إدارية متخصصة هي: وحدة المنتجات الجديدة، بحوث التسويق، المبيعات، ترويج المبيعات والإعلان والخدمات التسويقية عموماً، إن هذا النوع من التنظيم غالباً ما يكون صالحاً للتبني والتطبيق في منظمات الأعمال صغيرة الحجم أو وحدات العمل الاستراتيجية، التي تختص كل منها بإنتاج منتج أو خط منتج واحد وتسويقه في سوق مستهدف واحد. إلا أنه في حالة توسع المنظمة في مجال السوق/المنتج، كأن تقوم المنظمة بخدمة العديد من الأسواق المستهدفة أو تنتج منتجات جديدة تتطلب خبرات فنية متميزة، فإن الإدارة التسويقية تفقد فاعليتها في الأداء، خاصة وأنه لا توجد وحدات إدارية تعهد إليها مسؤولية إدارة كل سوق أو منتج على انفراد. وتمثل هذه الحالة بحد

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



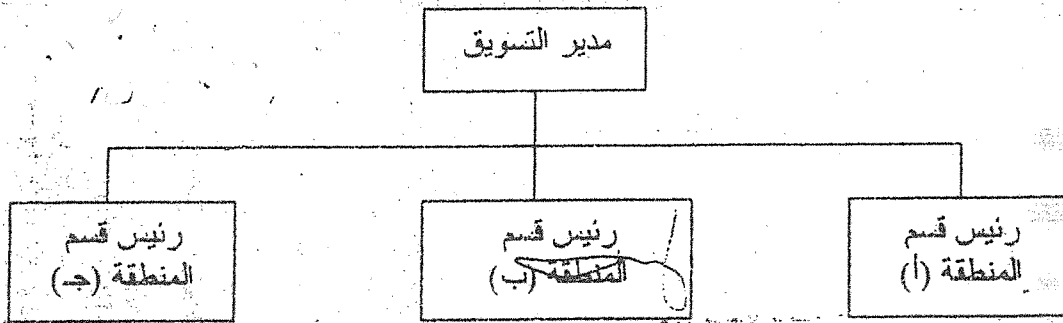
أنموذج التنظيم الوظيفي لقسم التسويق

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

- نموذج التنظيم الجغرافي:

وفق هذا النموذج تنقسم الوحدة التسويقية إلى وحدات فرعية تخدم كل منها منطقة جغرافية معينة كما يتضح من الشكل التالي. ويصلح ذلك للمنظمات التي تنتشر عملياتها التسويقية في أسواق متباعدة

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



نموذج التنظيم الجغرافي

يتميز هذا النوع من التنظيم عموماً بمزايا اللامركزية، حيث يستقل كل قسم بأداء الوظائف التسويقية في المنطقة البيعية المحددة له حسب الظروف المحلية السائدة فيها، وسرعة اتخاذ القرارات في كل من هذه المناطق دون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى مدير التسويق. وكذلك من مزايا هذا التنظيم سهولة التعرف على العملاء في المنطقة، وتوطيد الصلة بهم، أيضاً يمكن توطيد الصلة مع الجماهير المحيطة بالمنظمة في كل منطقة جغرافية مما يخلق مناطق أفضل تعمل بها المنظمة. أخيراً يمكن أن يؤمن هذا التنظيم فرصة ممتازة لتدريب المديرين حيث يعطى المتدرب منطقة واحدة يجعل مسؤولاً عنها، وبالتالي إذا أخطأ كانت آثار أخطائه محدودة الأبعاد، ويُعاب على هذا النوع من التنظيم عدم تحقيق مزايا المركزية من حيث الاستفادة من مزايا الشراء بكميات كبيرة كحسم الكمية والنقل على أساس الحمولات الكاملة وإمكانية تدعيم الإدارة

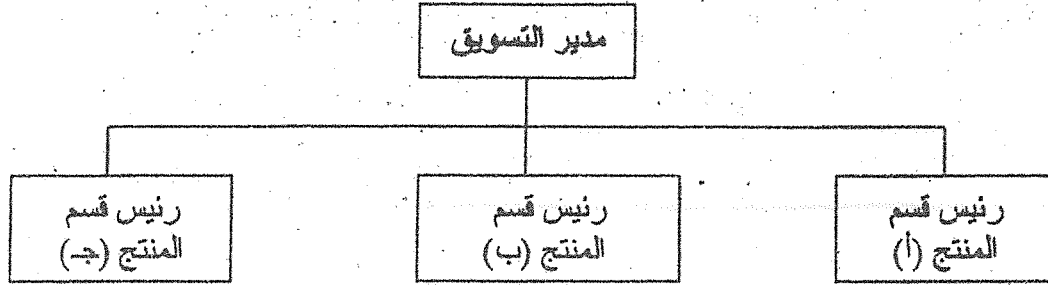
بالإمكانات المالية والبشرية والتسويقية في كل منطقة بيعية، مما يؤدي إلى ازدواج في الجهد والمال والوقت لا مبرر له، ويضاف إلى عيوب هذا الشكل من التنظيم صعوبة الإشراف والرقابة على مديري التسويق بالمناطق الجغرافية المختلفة.

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

- نموذج التنظيم طبقاً للمنتج / الماركة:

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

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



نموذج تنظيمي طبقاً للمنتج

كذلك تتحول الوحدة التنظيمية للمنتج إلى مركز للمسؤولية عن المبيعات والتكاليف والأرباح الخاصة لذلك المنتج وإلى مركز لتطويره وحل مشاكله من لحظة التفكير في الإنتاج حتى لحظة تقرير إسقاطه من عمليات المنظمة. وقد ساعد هذا التنظيم في بعض المنظمات على اكتشاف استعمالات جديدة أو فئات جديدة من المستهلكين يمكن تقديم المنتج إليها أو حتى تطوير المنتج بشكل جذري لدعم مركزه تسويقياً. إلا أن التخصص الذي يمارسه مديرو المنتجات طبقاً لهذا التنظيم غالباً ما يجعلهم غير مدركين للاحتياجات الأخرى للتنظيم العام للمنظمة سواء بالنسبة للمنتجات الأخرى أو الوظائف الرئيسة للإنتاج والتمويل أو حتى الوظائف التسويقية الأخرى كالبيع والترويج.

كذلك يلاحظ أن التنظيم حسب المنتجات غالباً ما تكتفه الصراعات بين مديري المنتجات بعضهم بعضاً للتنافس على الموارد والمكانة، وبينهم وبين وحدات تنظيمية مركزية أخرى بسبب سوء الفهم المتبادل.

من ناحية أخرى قد يعاني التنظيم حسب المنتجات من تضخم إداري ناتج عن تفتت بعض الأنشطة وتكرار ممارستها في أكثر من موقع بسبب فصل المنتجات تسويقياً. بمعنى أن عمليات التخزين والتعبئة والنقل والإعلان قد يصعب جعلها مركزية نتيجة اختلاف احتياجات المنتجات وتوقيت طلبها لتلك الخدمات، وغالباً ما يترتب على ذلك ضياع وفورات الحجم الاقتصادي

والتخصص الفني بسبب أداء الأنشطة بشكل لا مركزي.

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

- إعداد استراتيجية تنافسية طويلة المدى لتطوير المنتج.
- وضع خطة سنوية للتسويق والتنبؤ بحجم المبيعات.
- العمل مع وكالات الإعلان والبيع المتخصصة لوضع نماذج، برامج وتنفيذ الحملات الإعلانية.
- تنشيط وتحفيز دعم المنتج من قبل رجال البيع والموزعين.
- جمع المعلومات الدائمة عن مؤشرات المنتج، وعلاقة المشتريين والبائعين بالمنتج، وأخيراً جمع المعلومات عن الفرص والتهديدات الجديدة.
- المشاركة في برامج تطوير المنتج، والموجه نحو إشباع الحاجات المتغيرة.

- نموذج التنظيم طبقاً للعميل:

يستخدم نموذج التنظيم طبقاً للعميل (أو السوق) في المنظمات التي تتعامل مع عملاء/أسواق تتسم بالتنوع في صفات واحتياجات المستهلك بحيث يتطلب التعامل مع كل منها جهوداً تسويقية مختلفة حتى ولو كانت المنتجات التي يشترونها هي نفس المنتجات. وبذلك تقوم المنظمة بتنظيم وحدة التسويق إلى وحدات فرعية تخدم كل منها عملاء/سوقاً معينة، فبعض المنتجات رغم نمطيتها تباع لمستهلكين ذوي صفات وحاجات متنوعة، فالسكر يباع للأفراد والأسر ومصانع الحلوى والمستشفيات والمدارس .. إلخ. والكمبيوترات تباع للأفراد والمنظمات التجارية والصناعية والمصالح الحكومية.

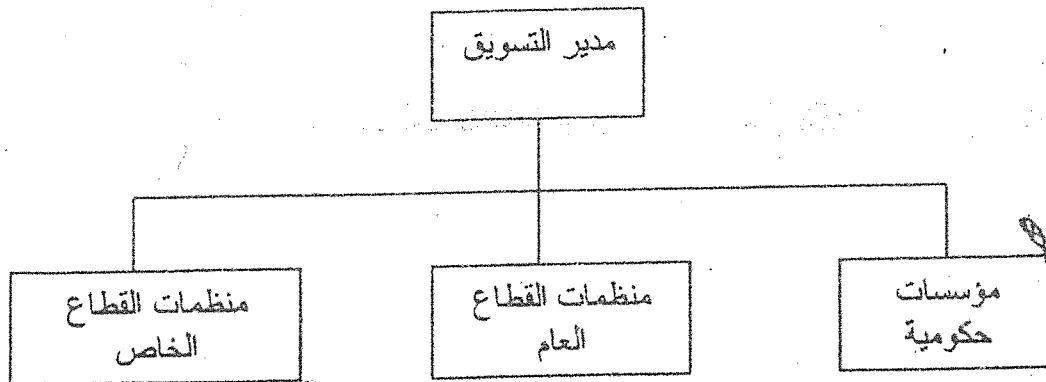
وغالباً ما يترجم اختلاف الحاجات بين كل سوق وآخر إلى اختلاف في

^(١) Philip Kotler. Op. Cit., P. 814.

صفات المنتج ليلئم تلك الحاجات حتى ولو كانت تلك الاختلافات ظاهرية. فسلعة السكر مثلاً تبعاً في أكياس صغيرة تكفي الواحدة منها لكوب واحد من الشاي وفي عبوات تتدرج حتى سعة أطنان حسب حاجة سوق الأسرة والمنظمات الصناعية .. الخ.

كما أن كيفية الاتصال بكل سوق، ولغة الاتصال بمفردات تلك السوق، وتحديد حاجاتها وكيفية إشباعها كل ذلك يجعل التنظيم حسب الأسواق/العملاء، وسيلة مناسبة لتحقيق الاستجابة الاستراتيجية لكل سوق من هذه الأسواق، وأهم أشكال التقسيم الداخلي لإدارة التسويق وفق هذا التنظيم تقسيمها إلى قطاعات حسب حجم التعامل مثل التجزئة والجملة أو حسب السن إلى أطفال وبالغين، أو حسب الجنس إلى رجال ونساء.

وإذا افترضنا أن منظمة ما تتعامل مع كل من القطاع العام والخاص والمؤسسات والحكومية، فقد نجد أن من المنطقي أن يتم تنظيم الأنشطة التسويقية بها طبقاً للعميل، ويوضح الشكل التالي مثل هذا النوع من التنظيم.



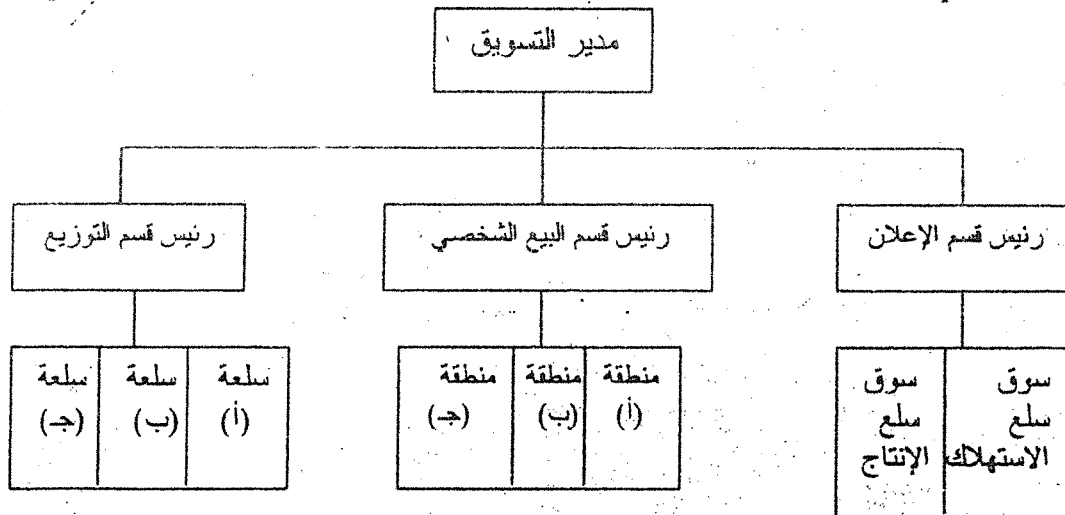
التنظيم طبقاً للعميل

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

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

- نموذج التنظيم المركب:

مما سبق يتبين أن هناك عدة أسس يمكن على أساسها تنظيم إدارة التسويق، ولكل منها مزاياه وعيوبه، وكثيراً ما يتم تنظيم إدارة التسويق في الحياة العملية على أساس الاعتماد على أكثر من أساس واحد من الأسس التي سبق الحديث عنها. ويوضح الشكل تنظيماً مركباً لإدارة التسويق يجمع بين التنظيم حسب المنتج والتنظيم حسب العميل والمناطق البيعية والتنظيم الوظيفي. وبصورة عامة يتوقف الاختيار بين هذه الطرق البديلة لتنظيم إدارة التسويق على عدة عوامل منها: الإمكانات المالية والبشرية المتاحة في المنظمة وطبيعة المنتجات وعمالته ودرجة اتساع السوق التي يوزع فيها منتجاته ومدى التباين في المشاكل التسويقية المتعلقة بكل من منتجاته وعمالته ومناطقه البيعية، كما يجب إعادة النظر من فترة زمنية لأخرى في التنظيم الحالي لإدارة التسويق ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي يجب الوصول إليها والمشاكل التي تواجهه في سبيل ذلك ومدى ملاءمته للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ... الخ.



التنظيم المركب

من جهة أخرى، وبصرف النظر عن الأساس أو الأسس التي تستخدم في التنظيم الداخلي لإدارة التسويق، فلا بد من تحديد علاقات السلطة (وما يرتبط بها من مسؤولية) بين الوحدات التنظيمية والوظائف المختلفة في إدارة التسويق بعضها مع بعض. وعادة ما يتم التمييز بين أنواع السلطة التالية:

- السلطة التنفيذية.

- السلطة الاستشارية.

- السلطة الوظيفية.

ويقصد بالسلطة التنفيذية سلطة إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات و/أو اتخاذ القرارات وترتبط بهذه السلطة المسؤولية المباشرة عما يترتب على ممارستها من نتائج، فمدير المبيعات الذي يتخذ قراراً بزيادة نفقات البيع بواقع ١٥% عما كانت عليه في العام الماضي، يكون مسؤولاً عما يترتب على هذا القرار من نتائج سواء كانت إيجابية أم سلبية.

أما السلطة الاستشارية، فتعني سلطة توجيه النصيحة أو الإرشاد أو التوجيه في مجال معين من مجالات تخصص الاستشاري. فعلى سبيل المثال، إذا كان في منظمة ما قسم لبحوث التسويق، وكانت إحدى الوحدات التنظيمية بإدارة التسويق مثل إدارة أو قسم المبيعات تنوي إجراء بحثها في مجال القوى البيعية التابعة لها، فقد يقدم مدير بحوث التسويق رأيه أو نصيحته لمدير المبيعات فيما يتعلق بأفضل طريقة لإنجاز مثل هذا البحث. وفي هذه الحالة، فإن المسؤولية المترتبة على الأخذ بهذا الرأي أو النصيحة تنحصر في مدير المبيعات، والذي اتخذ القرار بتنفيذ البحث طبقاً لرأي مدير بحوث التسويق.

ومن ناحية أخرى، إذا قامت إدارة بحوث التسويق بدراسة بهدف التعرف إلى أسباب التدهور في المبيعات وتوصلت إلى نتائج معينة، واستناداً إلى هذه

النتائج، تقدمت بتوصيات معينة إلى مدير التسويق منها تخفيض السعر، وزيادة ميزانية الإعلان، وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء، وجد أن وضع المبيعات لم يتحسن، فإن المسؤولية عن هذين القرارين تكون منحصرة في مدير التسويق - في علاقته برؤسائه، ولا يستطيع أن يحتج على ذلك بأن بحوث التسويق التي اقترحت ذلك. وبالطبع فإن مدير بحوث التسويق - الذي تقدم بتوصيته - يمكن أن يحاسب بوساطة مدير التسويق، وذلك إذا كان يتبعه تنظيمياً.

ونظراً للاختلافات في خلفية (المرجعية) والخصائص الشخصية لمن تخول إليهم كل من السلطتين (التنفيذية والاستشارية)، بالإضافة إلى المسؤولية عما يترتب على ممارسة هذه السلطات من نتائج، فعادة ما يثار الكثير من المشاكل بين المديرين التنفيذيين وممارسي السلطة الاستشارية في إدارة التسويق. وما لم يتم تحديد العلاقات بين هاتين السلطتين بشكل واضح ومحدد ودقيق، وحل ما قد ينشأ بينهما من خلافات فلن تتمكن إدارة التسويق من تحقيق أهدافها.

- السلطة الوظيفية:

الوظائفون سواء في التسويق أم في أي نشاط آخر يقومون من الناحية النظرية بدور استشاري وليس لهم سلطة تنفيذية في إصدار الأوامر أو القرارات. ولكن هذا التقسيم النظري قلما نجده في الحياة العملية. فطبيعة عمل المدير الوظيفي - وبحكم قربيه من المديرين التنفيذيين - ستعطيه - بطريقة لا يمكن تجنبها - سلطة غير رسمية. وسيكون مدير البحوث (مدير وظيفي) من خلال طبيعته واجباته ونتيجة للدراسات التي يقوم بها، سيكون تدريجياً ملماً بالكثير من المشاكل التسويقية مثل تحديد المناطق البيعية، إدخال سلع جديدة

للسوق، تقييم جهود وكفاءة رجال البيع. وكانت هذه جميعاً من الأمور التي كان من المفروض أن يباشرها المديرون التنفيذيون، علاوة على ذلك فإن طبيعة عمل الموظفين ذهنياً ومع اعتماد الإدارة أكثر وأكثر على المعلومات التي تم تجميعها، استحوّل سلطة الموظفين من النصح والإرشاد والتوصية إلى سلطة من نوع آخر فتصبح سلطة اتخاذ القرار.

وقد تمتد السلطة غير الرسمية للوظيفة إلى أسفل داخل الهيكل التنظيمي إذ كلما نظرت الإدارة العليا إلى المدير الوظيفي على أن سلطته أكثر من مجرد ناصح ومستشار، فستصبح المستويات الدنيا على علم بهذه الحقيقة وبالتالي سيكونون في موقف يقبلون فيه التوصيات التي يقدمها الموظفون طالما يدعمها رجال الإدارة العليا:

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

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

إدخال التوجيه التسويقي على مستوى المنظمة ككل^(١):

على الرغم مما تدعيه المنظمات من أنها موجهة بالتسويق (بالعميل أو بالسوق)، فإن قلة منها هي التي تحرص وتعمل على أن تتبنى جميع إداراتها - بما فيها التسويق بالطبع - فلسفة التسويق، وأن تكون منظمات يقودها التسويق، وتطبق المفهوم التسويقي على مستوى المنظمة ككل، فممنظمات مثل: بروكتر آند جامبل، وماريوت، وماكدونالدز، تقع بجدارة في فئة مثل هذه المنظمات، حيث نسود النظرة إلى التسويق ليس باعتباره وظيفة تتولاها إدارة التسويق وحدها،

(١) د. نعيم حافظ أبو جمعة - أساسيات وإدارة التسويق، دار القلم للنشر، ١٩٩٩ ص ٢٨٧.

ولكنها وظيفة كل إدارة من إدارات المنظمة، إن الإدارة المثالية للتسويق لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تعوض الافتقار إلى التوجيه بالتسويق في الإدارات الأخرى بالمنظمة.

/// إن نقطة البدء المنطقية في إدخال التوجيه التسويقي على مستوى المنظمة ككل تتمثل في قياس مدى توجه الإدارات المختلفة بالمنظمة بالعميل في الواقع الفعلي. ويفيد في هذا المجال الاستعانة بنموذج أو أداة مراجعة يتم من خلالها هذا القياس، حتى يمكن الحكم على مدى التوجه التسويقي لكل إدارة من إدارات المنظمة وللمنظمة ككل بالتبعية.

ويعرض الجدول التالي نموذجاً مقترحاً يمكن استخدامه في هذا القياس.

نموذج مقترح لقياس مدى التوجه التسويقي لإدارات المنظمة

الإدارة	المقاييس	النتيجة
البحث والتطوير	- قضاء وقت في مقابلة العملاء والإنصات لمشاكلهم - الترحيب باشتراك التسويق والإنتاج والإدارات الأخرى في كل مشروع Project جديد. - تحديد كيفية وأسباب تفوق المنتجات المنافسة، والسعي نحو الوصول لأفضل الحلول الممكنة. - الأخذ في الاعتبار ردود فعل العملاء واقتراحاتهم مع تقديم المشروع الجديد. - القيام بتحسين المنتج بصفة مستمرة على أساس للتغذية العكسية أو المرتدة من السوق.	- - - - - -
المشتريات	- أخذ المبادرة في البحث عن أفضل الموردين بدلاً من الاختيار فقط من بين من يقدمون عروضهم للمنشأة. - القيام بتكوين علاقات طويلة الأجل مع عدد قليل من الموردين، ولكن يمكن الاعتماد على كل منهم في توفير الجودة المرتفعة. - عدم قبول جودة أقل من أجل توفير في التكاليف.	- - - - - -
الإنتاج (التصنيع)	- توجيه الدعوة للعملاء لزيارة وتلقّد المصانع. - القيام بزيارة مصانع العملاء والتعرف على كيفية استخدام العملاء لمنتجات المنشأة. - العمل بمحض الإرادة وقتاً إضافياً عندما يكون ذلك مطلوباً للوفاء بمواعيد التسليم المحددة. - البحث دائماً عن طرق أسرع لإنتاج المنتجات و/أو بتكاليف أقل. - القيام باستمرار بتحسين جودة المنتج، بهدف الوصول إلى معدل صفري للمعييب (أو غير المطابق لمواصفات الجودة). - الوفاء بمتطلبات العملاء غير النمطية عندما يمكن أداء ذلك بشكل مربح.	- - - - - - - -

التسويق	- دراسة حاجات ورغبات العملاء في قطاعات تسويقية محددة ومعروفة بشكل جيد. - تخصيص الجهد التسويقي على أساس العلاقة بالربح في الأجل الطويل للقطاعات المستهدفة والمرتبقة. - تطوير عروض يمكن أن تتجح لكل قطاع مستهدف من قطاعات السوق. - قياس الصورة الذهنية للمنشأة وقياس رضا العملاء بصفة مستمرة. - جمع وتقييم أفكار لمنتجات جديدة، وتحسينات في المنتجات الحالية، وفي الخدمة، وذلك للوفاء بحاجات العملاء. - التأثير على جميع إدارات المنشأة والموظفين بحيث يكون العميل هو محور تفكيرهم وممارساتهم.
المبيعات	- توافر المعرفة المتخصصة للصناعة الخاصة بالعميل. - بذل كل ما يمكن بذله من جهد لتوفير أفضل الحلول للعميل. - إعطاء الوعود التي يمكن الوفاء بها فقط. - توفير معلومات عن حاجة وأفكار العملاء لأولئك المسؤولين عن تطوير المنتج. - خدمة نفس العملاء لفترة زمنية طويلة.
الإمدادات (Logistics)	- تحديد مستوى عال لوقت تقديم الخدمة، والوصول إلى هذا المستوى بشكل متسق. - تشغيل إدارة لخدمة العملاء لديها المعرفة وتعمل في جز من الصناعة، وذلك للإجابة على تساؤلات العميل، ومعالجة الشكاوى، وحل المشاكل بطريقة مرضية وفي الوقت المناسب.
الحاسبة (المسابات)	- إعداد تقارير دورية عن الربحية حسب المنتج والقطاع السوقي والمناطق الجغرافية وأحجام الأوامر والعملاء. - إعداد الفواتير التي تناسب حاجات العملاء والإجابة عن استفسارات العملاء بعناية وبسرعة.

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

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

فطبقاً للطريقة الأولى، يتم قياس التوجه التسويقي عن طريق تحديد وجود الخاصية أو التصرف (نعم) من عدمه (لا). فعلى سبيل المثال، إذا كان القياس يتم بالنسبة لإدارة البحث والتطوير، وهناك خمس خصائص و/أو تصرفات يجب أن تتواجد فيها لكي تكون موجهة بالتسويق، وذلك كما يتضح من الجدول، وحصلت على (نعم) في ثلاث منها، و(لا) في الاثنتين الأخريين، فيمكن القول بأن هذه الإدارة تميل إلى التوجه التسويقي ولكن بشكل محدود. وإذا تم مقارنة

هذا القياس، بقياس تم لإدارة التسويق، حيث يجب توافر ست صفات / تصرفات بها لكي تكون موجهة بالتسويق، ووجد انطباق خمس منها، فيمكن القول إنها موجهة بالتسويق بدرجة كبيرة، وإن توجهها بالتسويق يفوق ذلك الخاص بإدارة البحث والتطوير في هذه الحالة.

ويمكن قياس توجه إدارات المنشأة ككل بنفس الطريقة، حيث يتم تحديد وجود كل من هذه الخصائص / التصرفات في كل من الإدارات من عدمه، ويتم تجميع النتائج على مستوى المنشأة. ففي القائمة بالشكل هناك ٣٥ صفة وتصرف. فإذا تم تجميع الصفات و/أو التصرفات التي توجد، وتبين أن عددها ٢٨، فيمكن القول إن هذه تميل إلى التوجيه بالتسويق، حيث يوجد بها ٨٠% $[100 \times (35 \div 28)]$ مما يجب أن يوجد بها لتكون موجهة بالكامل بالتسويق.

وعلى الرغم من سهولة هذا الأسلوب، فإن له عيوباً أهمها أنه لا يسمح بدرجات أو مدى، بمعنى أن إدارة معينة قد تكون الصفة متوافرة فيها إلى حد ما، وليست بالكامل. وفي هذه الحالة، فإن الاستنتاج بأنها غير موجودة (لا) أو أنها موجودة (نعم) لا يكون دقيقاً، بل ويكون هناك تحيز في مثل هذا الاستنتاج.

لذلك، فإن الطريقة الثانية تساهم في تجنب هذا السبب. وتعتمد هذه الطريقة على قياس مدى توافر الخاصية/التصرف، وذلك باستخدام مقياس Scale يتكون من عدد النقاط (خمس نقاط - على سبيل المثال)، بحيث تعكس كل نقطة مدى توافر الخاصية أو الصفة (حيث النقطة ٥ تعني انطباق الصفة/التصرف بدرجة كبيرة جداً، والنقطة ١ قد تعني عدم انطباق الصفة أو انطباقها بدرجة محدودة جداً، والنقاط التي تقع بينهما تتدرج حسب درجات الانطباق/عدم الانطباق). فعلى سبيل المثال، إذا حصلت إدارة البحث والتطوير على ٢ نقطة في العنصر الأول و ٤ نقطة في العنصر الخامس، فيمكن تجميع هذه النقاط (١٤)

نقطة) وقسمتها على عدد العناصر (٥ في هذه الحالة) للحصول على متوسط يعكس مدى توجه الإدارة، والذي يبلغ ٢,٨ نقطة، أي أقل من نقطة المنتصف، والتي تبلغ قيمتها ٣ نقاط في هذا المقياس المكون من خمس نقاط. وبالتالي، يكون الاستنتاج أن توجه هذه الإدارة بالتسويق محدود جداً. ويمكن عمل الشيء نفسه بالنسبة للإدارات الأخرى والمقارنة بينها، كما يمكن التوصل إلى متوسط عام للمنشأة ككل (مجموع المتوسطات لكل إدارة على عدد الإدارات في المنظمة).

وعلى الرغم من تلافي هذا الأسلوب للعيب الموجود في الأسلوب الأول (نعم/لا)، فإنه لا زال يعاني (كما يعاني الأسلوب الأول) من عيب آخر. ويتمثل هذا العيب في أنه يفترض -كما يفترض الأسلوب الأول- أن هذه الصفات و/أو التصرفات متساوية في الأهمية بالنسبة لتعبيرها عن التوجه التسويقي. وقد لا يكون هذا الافتراض مقبولاً، لذلك فإن الطريقة الثالثة التي تعتمد على استخدام الأوزان أو النقاط، تحاول تلافي هذا العيب.

وطبقاً للطريقة التي تعتمد على الأوزان أو النقاط، يتم إعطاء وزن معين لكل عنصر (صفة/تصرف) من عناصر التقييم تعكس أهميته. فعلى سبيل المثال، إذا كانت صفة قضاء وقت في مقابلة العملاء والإنصات إلى مشاكلهم بالنسبة لإدارة البحث والتطوير أكثر أهمية من الصفات /التصرفات الأخرى، فيعطى لها وزن أكبر من الأوزان التي تعطى للصفات الأخرى (يعطى ١٠ نقاط لها، بينما كل من الصفات الأخرى ٦ نقاط أو أقل - على سبيل المثال)، ثم يتم تحديد ما تحصل عليه الإدارة المعنية موضع التقييم من هذه النقاط طبقاً لدرجة توافر الصفة فيها. وبالرغم من مزايا هذه الطريقة، فإنها أصعب من الطريقتين الأخريين في التطبيق، كما أن تحديد الأوزان أو النقاط بدءاً، وتحديد ما تحصل

عليه الإدارة من كل وزن في كل عنصر من عناصر التقييم يخضع بدرجة أو بأخرى للحكم والتقدير الشخصي، وبالتالي فهناك مجال للتحييز، فضلاً عن احتمال وجود اختلافات بين الأطراف المعنية في الأوزان التي تعطى لكل من هذه العناصر.

هذا، وهناك عدد من الخطوات التي يمكن للمنظمة التي ترغب في أن تسود فيها ثقافة التسويق. وتتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلي:

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

٢- اختيار وتعيين مدير تسويق على مستوى عال، وتكوين قوة عمل (مهام) تسويقية مكونة من رئيس المنظمة أو المدير العام، ونوابه لكل من المبيعات، والبحث والتطوير، والمشتريات، والإنتاج، والتمويل، والأفراد، وقد تضم بعض شاغلي المناصب الهامة الأخرى.

٣- الحصول على معاونة وإرشاد من خارج المنظمة (مثل الشركات الاستشارية).

٤- تغيير نظام المكافآت بالمنظمة، بحيث لا يعتمد على تشغيل كل إدارة بالمستوى الأمثل، وإنما يعتمد على ما تساهم به الإدارة في تحقيق أهداف ومصالح المنظمة.

٥- توظيف عدد من المتخصصين في التسويق من ذوي المهارات والقدرات العالية.

٦- تطوير برامج تدريبية قوية تعقد داخل المنظمة.

٧- إنشاء نظام تخطيط تسويقي حديث.

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

يساهمون إيجابياً في نجاح التسويق.

٩- النظر في إعادة التنظيم للتحويل من منظمة تتمحور حول المنتج إلى

منظمة يتمثل محورها في السوق.

وهناك أمثلة ناجحة لشركات تمكنت من التحويل إلى التوجه بالتسويق في إدارتها، وفيها ككل بالنتيجة. ومن هذه الشركات دو بونت Du Pont وSAS، والطيران البريطانية British Air وفورد Ford، وقد تبين أن نشر الثقافة التسويقية في هذه الشركات ليس ممكناً فحسب، وإنما مربحاً كذلك. ولكن يتطلب ذلك قدرأ كبيراً من التخطيط والصبر لإقناع المديرين بقبول الحقيقة التي مؤداها أن العملاء هم الأساس الذي يقوم عليه نجاح الشركة حالياً وفي المستقبل.

ومن استعراض الجوانب المختلفة المتعلقة بتنظيم إدارة التسويق من حيث المستوى التنظيمي لها، أو وضعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو أسس تقديم و/أو تجميع أوجه النشاط التسويقي (التنظيم الداخلي لإدارة التسويق)، وتحديد السلطات والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية التي تضمها، والاهتمام بالعلاقات التي تنشأ بينها وبين الإدارات الأخرى، وكيفية إدخال التوجيه التسويقي على مستوى المنظمة ككل، يتبين أهمية التنظيم بالنسبة لهذه الإدارة، وبالنسبة للمنظمة ككل. وكلما كان هذا التنظيم جيداً، كلما تمكنت إدارة التسويق وتمكنت المنشأة بالتعبئة- من العمل بشكل متناسق ومتكامل، ويمكن تحقيق الأهداف المنوط بها تحقيقها بأحسن الوسائل، وأقل التكاليف، وذلك دون الإخلال بمستوى رضا العملاء.

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

معينة، ويمكن أن يكون ملائماً في ظلها. ولكن هذه الظروف والمتغيرات قد تتغير بالشكل الذي قد يجعل تنظيم التسويق غير ملائم. ولا يمكن معرفة ذلك، إلا إذا تمت مراجعة التنظيم من آن لآخر، وذلك للتأكد من ملاءمته. فإذا لم يكن كذلك، فيجب إدخال التعديلات و/أو التغييرات اللازمة عليه، والتي قد تصل إلى حد إعادة التنظيم لإدارة التسويق، وما قد يرتبط بذلك من إعادة تنظيم لإدارات أخرى بالمنظمة بالتبعية.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي

- مقدمة في التخطيط.
- مصطلحات تتعلق بالتخطيط.
- أنواع الخطط التسويقية.
- أهمية التخطيط التسويقي في المنظمة بشكل عام.
- شروط إعداد خطة تسويقية ناجحة.
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- خصائص الاستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي:
 - تحديد رسالة المنظمة.
 - تحديد الأهداف الرئيسية / الاستراتيجية للمنظمة.
 - تحليل الموقف (SWOT).
 - تحليل واختيار مجالات فرص النمو (استراتيجية المنظمة).
 - تحديد أهداف النشاط التسويقي.
 - تحديد استراتيجية التسويق.
 - تصميم الاستراتيجية الفرعية للمزيج التسويقي.
 - إعداد الخطة التنفيذية للتسويق (برنامج العمل التسويقي).
 - إعداد موازنة التسويق.
 - رقابة وتقييم الأداء التسويقي.

مقدمة في التخطيط:

تعد وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف، وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها، وهي بهذا الشكل وظيفة المديرين في كل المستويات الإدارية وإن كان هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات، وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربع الأخرى إلا في وجود التخطيط، فالمدير عندما يقوم بالتنظيم، وحشد وتجنيد الموارد البشرية، والتوجيه، والرقابة، إنما يقوم بذلك بفرض اختيار وتحديد أهداف المنظمة، وأهداف الإدارات والأقسام الرئيسية والفرعية وبرامج العمل والتنسيق والربط بين هذه الأهداف وتحديد وسائل وأساليب تنفيذها، لذلك فالمنطق يقتضي الإعداد المسبق للأهداف والأغراض الخاصة بالمنظمة، لذلك لا بد أن يأخذ التخطيط الجيد في الحسبان الظروف المستقبلية للفترة التي يغطيها، وتحديد وسائل العمل المناسبة بما يضمن تحقيق هذه الأهداف.

إذاً التخطيط يعني الإعداد المسبق لما يجب عمله، وأسلوبه، وتوقيته، والمسؤول عن التنفيذ، وبذلك نجد أن التخطيط يمثل المعبر للفجوة، بين ما نحن فيه الآن وما نرغب في الوصول إليه، أي أنه يجعل من السهل تحقيق ما نرغب فيه إذا لم تحدث ظروف غير متوقعة لم تأخذ في الحسبان.

ونظراً للصعوبة التي ينطوي عليها التنبؤ المستقبلي والتحكم في كل المتغيرات، إلا أن التخطيط يساعد في عدم ترك الأحداث للصدفة، فهو يمثل الجانب الفكري للعملية الإدارية، والمحدد الواضح للأهداف وإجراءات العمل وجوهر اتخاذ القرارات للمشكلة أو الموقف موضع البحث.

تعرف الخطة بشكل عام بأنها التحديد المسبق للمسار المتفق عليه لبلوغ

الأهداف المنشودة، إذا فالعمل التخطيطي هو عمل إبداعي يتم من خلاله تحديد
أهداف المنظمة والاستراتيجيات والخطط والسياسات والموازنات وغيرها من
الأدوات العملية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال تأمين الاستثمار الأمثل
لموارد المنظمة.

ومنه وبالنسبة للنشاط التسويقي في حال غياب التخطيط يتم مزاوله
الأنشطة التسويقية بطريقة عشوائية، ولا يستطيع المسوقون اختيار التوقيت
المناسب لأداء عملياتهم، حيث لا يوجد إطار يحدد مسبقاً هذه العمليات
وأولوياتها وطريقة إنجازها.

يعتمد تخطيط النشاط التسويقي أساساً على التوصل إلى إجابات على
الأسئلة التالية:

- أين نحن الآن؟
 - إلى أين نريد الذهاب؟
 - كيف يمكن الوصول إلى هناك؟
 - كم سنستغرق من الوقت للوصول؟ وما هي الأعمال الضرورية؟
 - كم سيكلفنا الوصول إلى هناك؟
 - ما هو حجم الإيرادات المالية التي سنستطيع تحقيقها؟
- إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتفق مع مراحل التخطيط التسويقي:
- فأين نحن الآن؟ تتم الإجابة عنه من خلال تحليل الموقف.
 - إلى أين نريد الذهاب؟ تتم الإجابة عنه من خلال تحديد الأهداف.
 - أما كيف يمكن الوصول إلى هناك؟ فتتم الإجابة به عنه من خلال تحديد الاستراتيجية التسويقية وتنفيذها.

- كم سنستغرق من الوقت للوصول وما هي الأعمال الضرورية؟ يتم



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

التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل والاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

الاستراتيجية:

هي الطريقة التي يتم بها استثمار موارد المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة

الأجل (١).

طويلة الأجل:

أي أن الاستراتيجية هي الوسيلة أو الإطار الأكثر شمولاً واتساعاً لتحقيق مجموع الأهداف الرئيسية المطلوبة، فهي التي تحدد المنحى أو الاتجاه العام أو المسار الرئيس للنشاط المعني والذي ستوضع في ظله أهداف هذا النشاط والخطط والقرارات والسياسات التكتيكية والتشغيلية لهذا النشاط، ولذلك فهي أكثر ثباتاً وأطول مدى.

السياسة: هي مجموعة المبادئ العامة التي توجه تفكير المسؤولين في اتخاذ القرارات التي تخص مجالات عملهم.

(١) د. حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العلمي للاستراتيجيات والخطط التسويقية، ٢٠٠٠، ص ٨٤).

القواعد:

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

الإجراءات:

يحدد الإجراء التسلسل الزمني للخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، أو يصف كيفية إنجاز كل مهمة ومن سيقوم بالإنجاز.

البرامج:

تتطلب البرامج مزيجاً من السياسات والإجراءات والقواعد وتخصيصاً للمهام والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ إجراء معين، حيث يتطلب البرنامج موازنة للإنفاق الرأسمالي وأخرى للتشغيل.

الموازنة:

هي ترجمة الأهداف وخطط العمل خلال فترة زمنية معينة إلى قيم عددية، يمكن التعبير عنها بساعات عمل أو بوحدات منتجات أو بوحدات نقدية، بالإضافة إلى توقعات التكاليف والإيرادات.

أنواع الخطط التسويقية:

تختلف أشكال الخطط التسويقية طبقاً للأساس الذي تركز عليه، هذه الخطط كما يلي^(١):

- خطط التسويق على أساس الأهمية للمنظمة:

- الخطط التسويقية الاستراتيجية، وهي تمثل الخطة التسويقية الشاملة للمنظمة كلها، والتي تؤثر على مصالحها ومستقبلها بشكل أساسي كما أنها

(١) د. زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، إعداد وتنفيذ ومراجعة استراتيجياتك وخططك التسويقية خطوة خطوة

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

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

- خطط التسويق على أساس المجالات التطبيقية:

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

• خطط التسعير: وتشمل هذه الخطط أهداف التسعير واستراتيجياته وأساليبه بحسب المنتجات والأسواق.

• خطط التوزيع: وتصف هذه الخطة أهداف توزيع منتجات المنظمة والاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن تتبعها للوصول إليها.

• خطط الترويج: وتتضمن هذه الخطط الأهداف الترويجية للمنظمة والاستراتيجيات والأساليب الخاصة بالبيع الشخصي والإعلان والنشر وتنشيط المبيعات.

- خطط التسويق على أساس الأسواق:

• خطط التسويق المحلي: وتوضع لخدمة السوق المحلي، وتتضمن الأهداف والاستراتيجيات والأساليب التسويقية التي ستتبع لخدمة السوق المحلي.

• خطط التسويق الخارجي: وتشمل الأهداف والاستراتيجيات والأساليب التسويقية الموضوعة لخدمة الأسواق الخارجية.

- خطط التسويق على أساس المدى الزمني:

- خطط التسويق طويل الأجل: وهي تغطي فترة زمنية تزيد على خمس سنوات، وتوضح رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية والاستراتيجيات والأساليب التسويقية التي يمكن اتباعها للوصول إليها.
- خطط التسويق متوسطة الأجل: وهي تغطي فترة زمنية أكثر من سنة وحتى خمس سنوات، وتتضمن الأهداف والاستراتيجيات والأساليب التسويقية التي ستتبع خلال هذه الفترة.
- خطط التسويق قصيرة الأجل: ومدتها سنة أو أقل، وتتضمن مجموعة الأعمال والمهام المحددة التي توصلنا إلى تحقيق الأهداف التسويقية قصيرة الأجل.

أهمية التخطيط التسويقي في المنظمة بشكل عام:

- تساعدك الخطة التسويقية في معرفة حقيقة موقفك، وقد يخيّل للكثيرين ممن يعملون بمنظمتك أنهم عالمون ببواطن الأمور، ولكن خطة التسويق تضع كل شيء أمامهم على الورق. " فمعرفة بموقعك سيسمح لك أن تخطط إلى أين تريد الذهاب؟ "
- توضح الخطة التسويقية خط السير الذي يوصلك إلى تحقيق أهدافك فهي خريطة للطريق الذي يتعين على المنظمة الانطلاق فيه نحو النتائج المرغوبة. أما البديل فهو الانحراف والضياع.
- تضع الخطة التسويقية الأهداف التي تتطلع إلى تحقيقها والاستراتيجيات والسياسات التسويقية مما يساعدك على التنسيق بين مختلف الأنشطة التسويقية.

تساعد الخطة التسويقية على تحديد الموارد المالية والبشرية والمعنوية

اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة.

- تعدّ الخطة التسويقية أداة اتصال فعالة فهي تتطلب التعاون من جميع العاملين بالمنظمة وتساعد على إقناعهم بأن يكونوا جزءاً حيوياً من منظمة نشطة.

تساعد الخطة التسويقية كل المديرين على صقل وتنمية مهاراتهم، فتجعلهم يدرسون الفرص والتهديدات والمشكلات التي تبدو في الأفق، كما أنها تتطلب بالضرورة تقويم المنافسة وتحديد المركز التنافسي للمنظمة.

- تعدّ الخطة التسويقية الأساس الذي يتم بناء عليه - عملية الرقابة وتقييم الأداء التسويقي.

شروط إعداد خطة تسويقية ناجحة: أي ما الذي تحتاجه لإعداد خطة تسويقية فعالة (١):

- وفر قاعدة بيانات فعالة تزودك بكل الحقائق اللازمة لإعداد خطة تسويقية ناجحة، ولكن يجب تجنب أن تغرق نفسك في التفاصيل.

- صمم نظاماً فعالاً لإعداد الخطة التسويقية يجب بوضوح ودقة عن الأسئلة من؟ وماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ فيتم إعداد الخطة التسويقية ومراحل إعدادها.

- احرص على مشاركة أكبر عدد من العاملين في التسويق لديك بصورة فعالة في وضع خطتك التسويقية حتى تضمن كسب تأييدهم وتعاونهم وحماسهم نحو الخطة.

- اعتمد على المدخل الشمولي في وضع خطتك التسويقية بحيث تستطيع تنمية القوى الإيجابية لديك باستغلال الفرص التسويقية والحد من القوى السلبية والتهديدات.

(١) د. زهير ثابت، مرجع سابق، ص ٥١-٥٢.

- اعتمد على منهج التفكير الابتكاري بجانب المنهج التحليلي فابحث عن حلول وأساليب مبتكرة لمواجهة المشكلات والتهديدات واستغلال الفرص الجذابة.
- لا تجعل خطتك التسويقية جامدة بل اجعلها مرنة بحيث يمكن تعديلها حسب تغير الظروف المحيطة بالمنظمة.
- احرص على تكامل وتفاعل وترابط جميع الوظائف التسويقية عند وضع الخطة.
- توقع ردود فعل المنافسين واحتط لها وجهاز خططاً بديلة للطوارئ.
- احرص على تجديد النطاق النوعي والزمني والجغرافي لخطتك التسويقية.
- ركز على المخرجات المطلوب من الخطة التسويقية الوصول إليها ثم وضع المدخلات اللازمة لتحقيقها عند وضع الخطة التسويقية.
- احرص على تقديم الخطة التسويقية وشرح محتوياتها وأبعادها لمن سيقومون بتنفيذها.
- احرص على متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة التسويقية، واتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

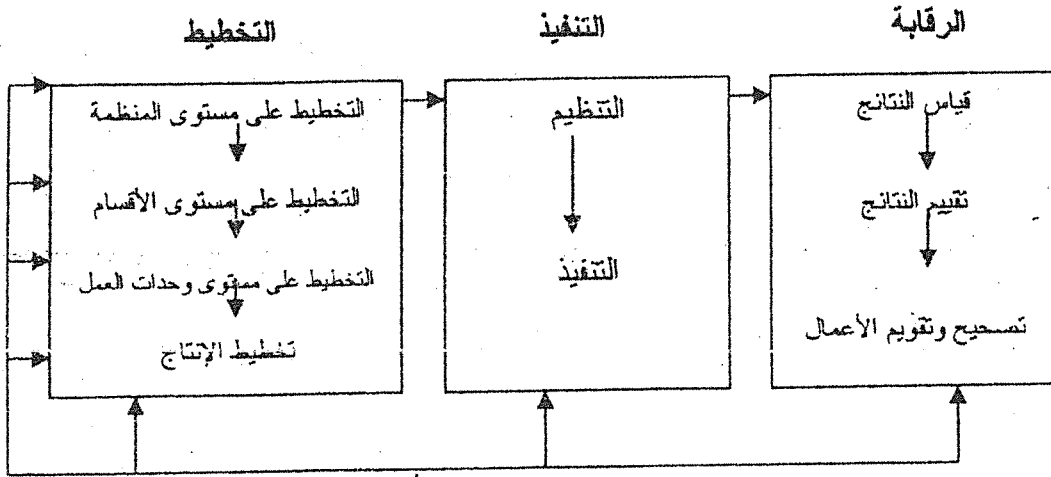
مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق (Strategic Marketing Planning)

ارتأيت في هذا الفصل طرح موضوع التخطيط التسويقي بشكل شامل، من خلال إظهار التخطيط الاستراتيجي للتسويق أولاً وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ككل، وكذلك علاقته بالتخطيط التسويقي قصير المدى (الخطة التنفيذية والخطة التشغيلية)، لإظهار صورة كاملة أمام الطالب لتفهم تسلسل أو مراحل التخطيط في المنظمة وموقع الخطة التسويقية (الاستراتيجية التنفيذية والتشغيلية) فيها.

يقول فيليب كوتلر إن التخطيط الاستراتيجي الموجه بمفهوم السوق يعني العملية الإدارية المصممة لبلوغ وتحقيق التوازن بين أهداف إمكانات وموارد المنظمة وإمكانات السوق الجديدة.

أما هدف التخطيط الاستراتيجي فهو خلق إعادة تكوين عمل ومنتج المنظمة، والموجهين نحو تحقيق ازدهار وتطوير المنظمة للوصول لأهدافها الموضوعية بنجاح.

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

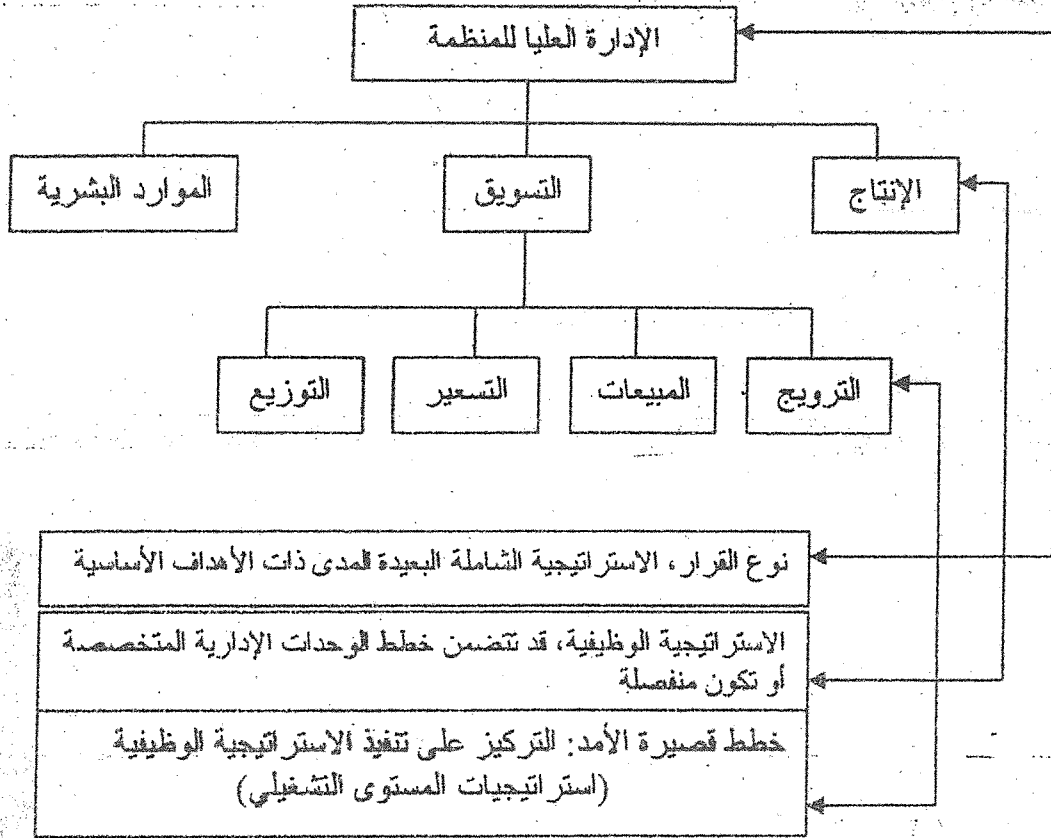


مراحل التخطيط الاستراتيجي

يظهر الشكل أدناه مستويات الاستراتيجية في المنظمة (منظمة ذات وحدة عمل استراتيجية واحدة)^(١):

^(١) Philip Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control Prentice Hall, 1997 p.p 108-110.

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



مستويات الاستراتيجية في المنظمة

طبقاً لذلك، تتكون لدينا ثلاثة مستويات من العمليات التخطيطية في المنظمة:

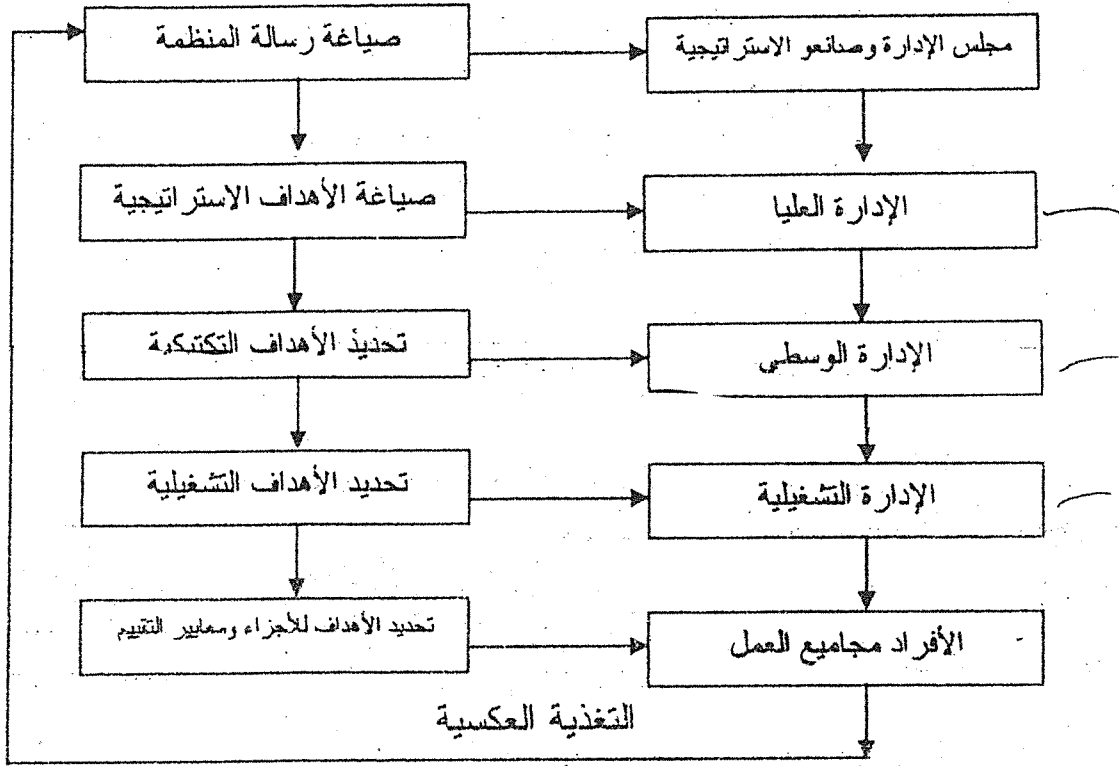
١- حيث، تنصب مسؤولية الرئيس التنفيذي في وضع استراتيجية المنظمة الشاملة (Corporate Strategy).

٢- أما الرئيس التنفيذي لقسم التسويق فهو مسؤول عن وضع استراتيجية التسويق (Marketing Strategy).

٣- في حين يتجه كل من مديري الوحدات الإدارية الصغيرة إلى وضع الخطة التنفيذية الخاصة بوحدة الإدارة، كخطة الترويج، التي عادة ما تكون قصيرة المدى.

من الشكل السابق يمكن الحديث عن مستويات الأهداف بالعلاقة مع كل

مستوى إداري في المنظمة حسب الشكل التالي^(١):



مستويات الأهداف حسب المستوى الإداري

تتصف الاستراتيجية التسويقية بالخصائص التالية^(١):

إشباع حاجات المستهلكين:

إن القاعدة الأساسية التي يستند إليها التسويق الاستراتيجي هي إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق ذلك يطلب من مديري التسويق تحديد حاجات ورغبات المستهلكين أولاً، ومن ثم ترجمتها في الخطط الخاصة بتطوير المنتج وبقية عناصر المزيج التسويقي. إن نجاح المنظمة في تطوير المنتجات التي تلقى قبول المستهلكين يعتمد أساساً على إمكانية مديري التسويق في تحديد تفضيلات ورغبات المستهلكين تجاه خصائص المنتج ونوعيته.

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

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

وما دامت حاجات ورغبات المستهلكين تتطور وتتغير باستمرار، لذا استند التسويق الاستراتيجي على فرضية مفادها أن المنتجات المتطورة أو الجديدة تشبع حاجات ورغبات المستهلكين المتطورة طبقاً لذلك اعتمد مديرو التسويق مفهوم دورة حياة المنتج كأساس لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية، خاصة وأن كل مرحلة في دورة حياة المنتج تتصف بصفات وتوقعات متميزة عن بقية المراحل، وبالتالي تتطلب كل منها استراتيجية تسويقية متميزة.

التوجه نحو السوق:

لا يقف التسويق الاستراتيجي عند إشباع حاجات ورغبات المستهلكين فقط، بل إنه يهدف إلى تحقيق أعلى درجة من الإشباع قياساً بإشباع المنظمات المنافسة لحاجات ورغبات المستهلكين وصولاً إلى تحقيق الأفضلية التنافسية في السوق.

من جهة ثانية، إن تحقيق الموقع التنافسي المتميز للمنظمة في السوق يتطلب تضافر وتفاعل جهود كافة الوحدات الإدارية التي تتألف منها المنظمة، بدلاً من اقتصرها على قسم التسويق فقط. طبقاً لذلك، أصبحت الاستراتيجية التسويقية وما تهدف إليه من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق أداة موجهة لأنشطة كافة الوحدات الإدارية في المنظمة. وبعبارة أخرى، أصبحت الاستراتيجية التسويقية تمثل التزام المنظمة بكاملها وليس التزام وحدة إدارية واحدة فقط هي التسويق.

البيئة المعقدة والمتغيرة:

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

الظروف البيئية وتوقع التغير فيها تمثل الوظيفة المركزية لإدارة التسويق، وصولاً إلى تطوير الاستراتيجية التسويقية. من جهة ثانية، إن التغيرات في البيئة الخارجية تكون أكثر احتمالاً للحدوث في المدى البعيد مقارنة بالمدى القصير، إذ يتمكن مديرو التسويق من افتراض ثبات واستقرار الظروف البيئية، كديناميكية الأسواق وهيكلية المنافسة فيها، في المدى القصير، إلا أنهم لا يستطيعون افتراض ذلك في المدى البعيد.

الأداء المالي:

إن العلاقة الدقيقة بين القرارات التسويقية والمالية في المنظمة ليست حديثة العهد، إذ إن الإدارة التسويقية ومنذ ظهور مفهوم التسويق البسيط هدفت إلى زيادة المبيعات والأرباح في المدى القصير إلا أنه في الفترة الأخيرة، ونتيجة لتبني المنظمة مفهوم التسويق الاستراتيجي حدث تحول في الأهداف التسويقية إذ أصبح هدف العائد على رأس المال المستثمر، الذي هو هدف المنظمة البعيد المدى، الركيزة الأساسية للقرارات التسويقية بدلاً من المبيعات والأرباح الذين هما فيه قصيري الأمد.

طبقاً لذلك اتجه مديرو التسويق إلى استخدام المحفظة الاستراتيجية التي تحدد البدائل الاستراتيجية (الأسواق/المنتجات) المتاحة للمنظمة وفقاً لمعيار معدل الحصة السوقية للمنتج ومعدل نمو المبيعات في السوق. فمن خلال هذه المحفظة، يتمكن مديرو التسويق من معرفة المنتجات التي تدر عملية تسويقها موارد مالية للمنظمة (نقد) وتميزها عن المنتجات التي يستند تسويقها الموارد المالية، وصولاً إلى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المالية وزيادة العائد على رأس المال المستثمر. وبذلك أصبحت وظيفة التسويق أكثر ارتباطاً بالوظيفة المالية في المنظمة من ذي قبل.

أما الخصائص التي تميز التخطيط الاستراتيجي للتسويق فهي التالية^(١):

- المخاطرة المحسوبة: فالمسوق يعمل عادة في ظروف عدم تأكيد بدرجة كبيرة.

- توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط ضدها.
- التكامل والترابط: مع جميع وظائف المنظمة.
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
- التركيز على المخرجات بالدرجة الأولى.
- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى مهمة المنظمة وأهدافها الرئيسية.

- رسم أساليب الحركة في السوق على شكل حلقات متتابعة.
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة لقدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنظمة.
- التركيز على البعد الزمني للتطور.
- أن يكون ممكناً وواقعياً.
- تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف.
- توفير التغذية المرتدة للمعلومات.

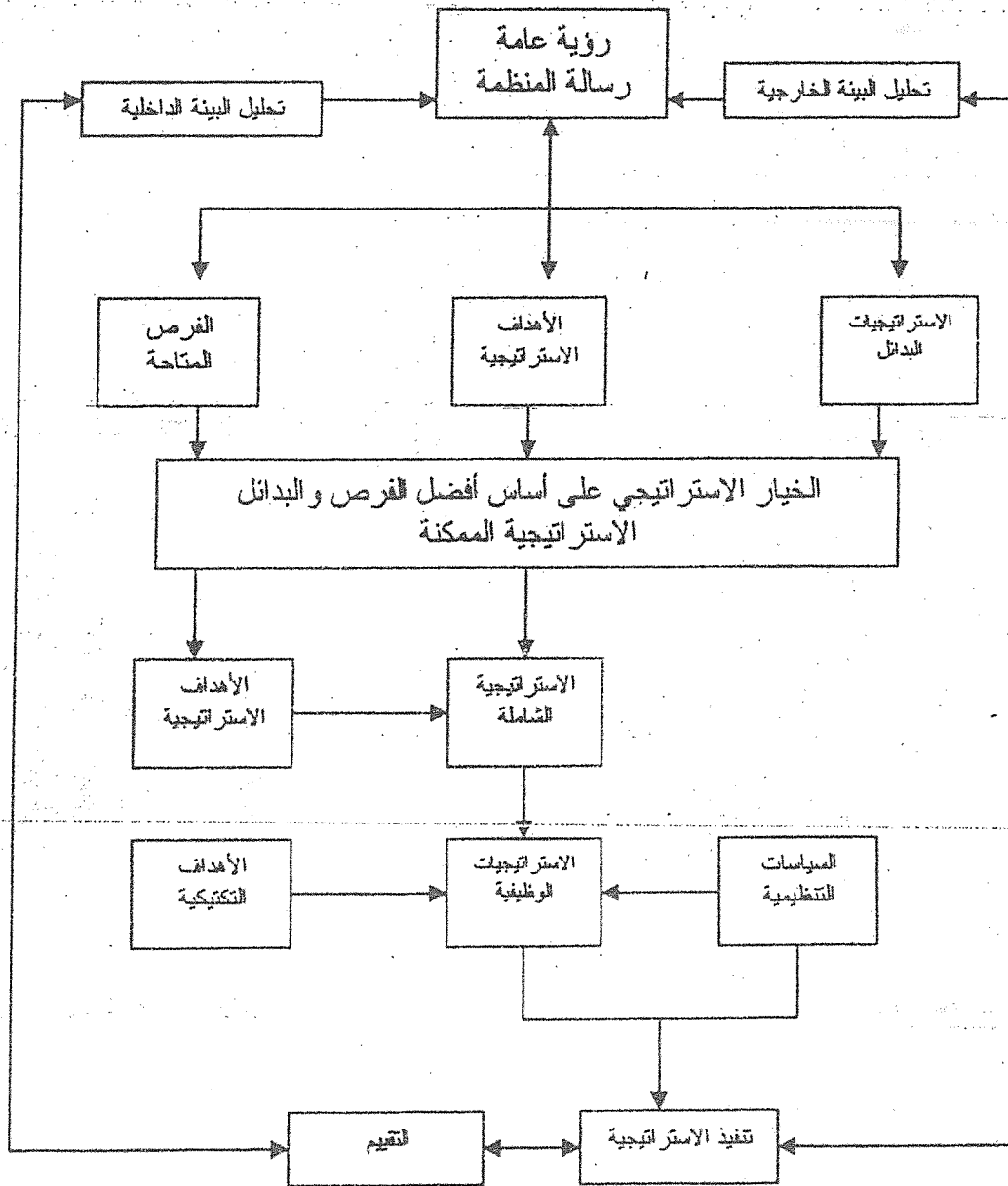
بنفس الوقت توجه مجموعة من الفوائد التي تعود على المنظمة من تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي على أنشطتها التسويقية وأهمها:

- مساعدة المنظمة على التعرف إلى البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص الجذابة المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.

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

- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنظمة بالمقارنة بمنافسيها.
- مساعدة المنظمة على قياس وتحليل الفرص التسويقية واختيار أنسبها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبين أنشطة وعمليات المنظمة الأخرى من ناحية أخرى.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

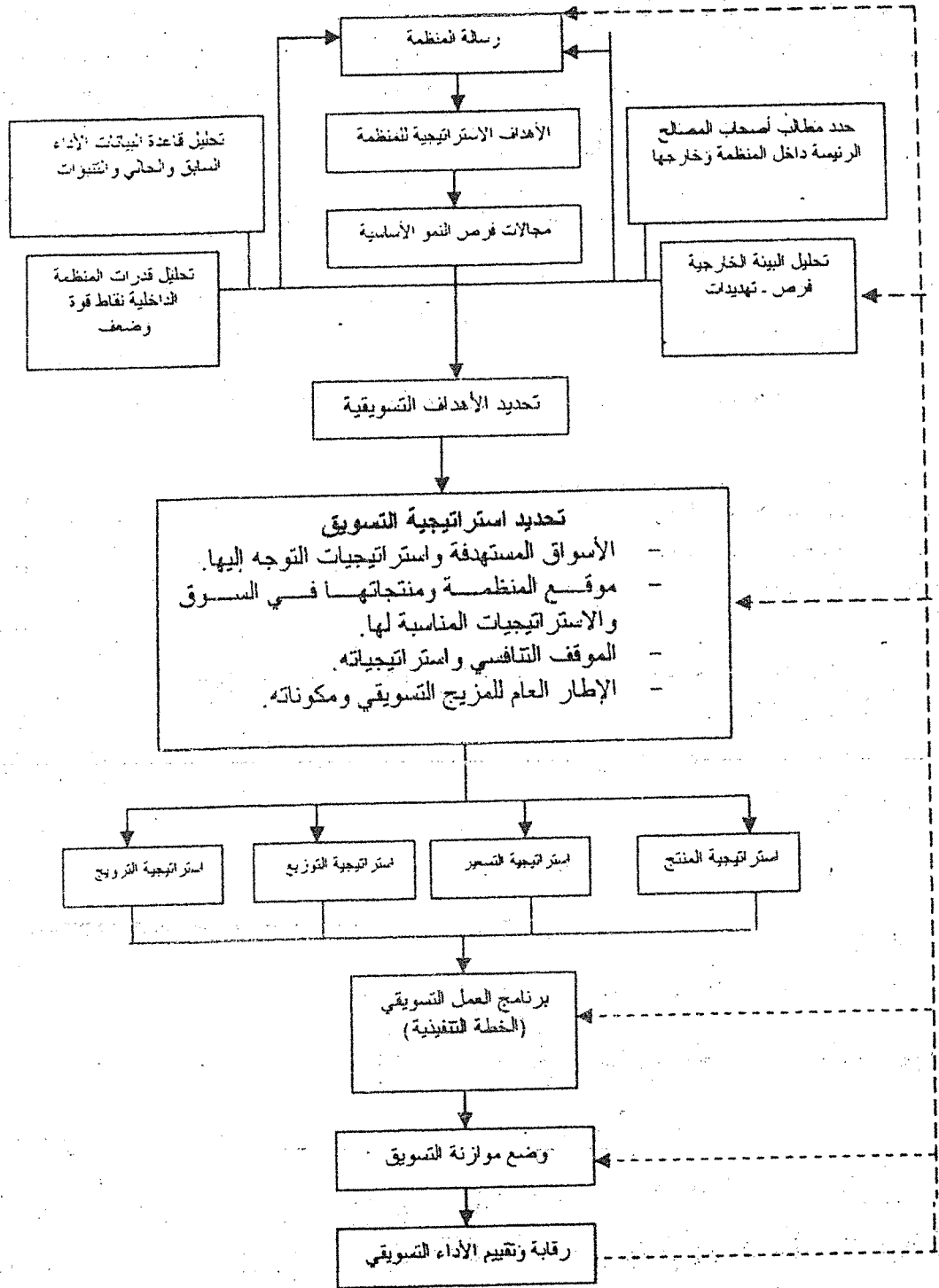
مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق، حيث الشكل الأول يوضح المراحل بشكل عام، أما الشكل الثاني فيوضح المراحل بشكل تفصيلي وهو ما سنعتمده لشرح مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي.



مراحل التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

أما الشكل التالي فيوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي وعلاقته باستراتيجية المنظمة بشكل مفصل، وعلى فرض أن المنظمة تتألف من وحدة عمل استراتيجية واحدة^(١).

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



التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

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

يتبين لنا من الشكل السابق أن هناك مجموعة من القرارات الاستراتيجية توضع للمنظمة ككل ثم مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تخص النشاط التسويقي وترتبط بمزيجه بشكل مباشر. وهذا يعني أن هناك أولاً قرارات استراتيجية يجب أن تتخذ لتمثل " الاستراتيجية العامة للمنظمة "، ثم يتم بعدها وضع استراتيجيات التسويق الرئيسية المختلفة تجاه عدد من الموضوعات المؤثرة على عناصر المزيج التسويقي لتمثل في مجموعها " استراتيجية التسويق الأساسية ".

بعد ذلك أو في ضوء ذلك يمكن الانتقال لتخطيط كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بشكل تفصيلي.

وعليه فإن عملية التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي (Strategic

Marketing Planning) تتضمن مرحلتين رئيسيتين:

الأولى: وضع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبهنا منها ما يتعلق بـ:

- رسالة المنظمة وأغراضها ومبادئها الرئيسية.

- الأهداف الرئيسية للمنظمة.

- " مجالات فرص النمو " الأساسية.

ومنه إن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة هو العملية التي تتضمن اتخاذ

القرارات بشأن تحديد رسالة المنظمة وأغراضها (أهدافها) الرئيسية

والاستراتيجيات الموصلة إلى تحقيقها، وبمعنى آخر يعني التخطيط الاستراتيجي

للمنظمة العملية التي يتم من خلالها الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية

من جهة والاستراتيجيات التي تمكن من تحقيقها من جهة أخرى. والتخطيط

الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يمكن من خلالها التوفيق ما بين موارد الشركة وإمكانياتها وفرص الأعمال المتاحة أمامها^(١).

الثانية: وضع استراتيجية التسويق:

- الأهداف الرئيسة للنشاط التسويقي.
- الأسواق المستهدفة واستراتيجيات التوجه إليها.
- موقع المنظمة ومنتجاتها من السوق.
- الموقف التنافسي واستراتيجياته.
- موقف السلعة من دورة الحياة والاستراتيجية المناسبة لها.
- دورة حياة السوق والاستراتيجية المناسبة لها.
- الإطار العام للمزيج التسويقي ومكوناته.

طبعاً بعد تحديد الاستراتيجيات (من النقطة الثانية حتى الخامسة المذكورة أعلاه) فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعتمد بشكل أساسي العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية وتنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف ومن ثم التقييم والمفاضلة بين هذه البدائل واختيار المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار. ومن الملاحظ أن هذه الخطوات لا تتم إلا بعد قياس وتحليل الفرص التسويقية والتعرف على التهديدات والقيود وتحليل الأداء السابق للمنظمة وتحليل أسواقها الحالية والتعرف إلى مواطن القوة والضعف في المنظمة والتنبؤ بالمبيعات^(٢).

وذلك أن التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي يعبر عن مجموعة من

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

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

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

فهي مرحلة تفكير استراتيجي لاتخاذ عدد من القرارات بعضها على مستوى المنظمة ككل والآخر خاص بشكل مباشر بالنشاط التسويقي، وذلك في تسلسل معين لتكون في النهاية الإطار الذي ستعمل من خلاله وفي ظله الأنشطة التسويقية. من جهة أخرى إن خطط واستراتيجيات وسياسات الإنتاج، والتمويل وباقي أنشطة المنظمة سوف تتوقف كثيراً على نتائج وقرارات هذا التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي، فهي تنبثق منها، وبما يضمن سلامتها وتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. ومن ثم يحدث التكامل بين أنشطة المنظمة، وهذا ما يدعو إليه الاتجاه والمفهوم الحديث للتسويق.

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

تحديد رسالة المنظمة (Organization's Mission):

إن المرحلة الأولى لإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي خطة التسويق هي تحديد وصياغة رسالة المنظمة.

أما رسالة المنظمة فتعني الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها.

ورسالة المنظمة هي أيضاً تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية من جهة أخرى..

إذا عندما نقوم بتحديد مبرر وجود المنظمة والغرض الأساسي من قيامها بأعمالها فإننا عملياً نضع ما يسمى برسالة المنظمة.

تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة الاستراتيجية (Objective Setting):

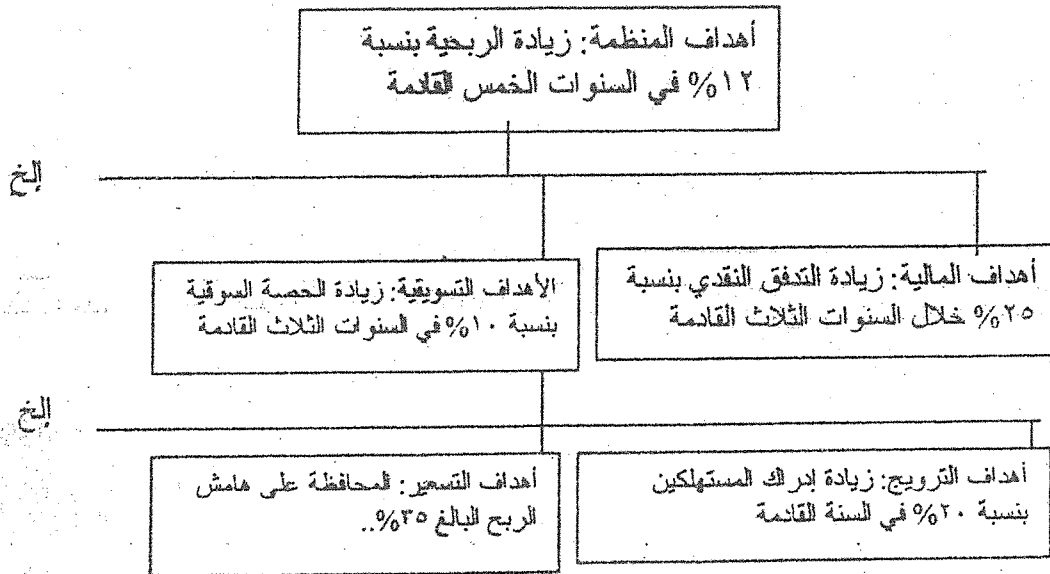
عند الانتهاء من صياغة رسالة المنظمة (طبعاً وما تتضمنه من تحليل للبيئة الخارجية والداخلية)، تبدأ مرحلة وضع الأهداف. ذلك أن الأهداف الرئيسية للمنظمة يتم تحديدها بناءً على رسالة المنظمة التي تم النص عليها في الوثيقة الأساسية لتأسيس المنظمة.

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

تعني الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة، وأساس موضوعي لعملية تحليل وتصميم وتطبيق خطة المنظمة.

ومنه تتميز الأهداف طويلة الأجل بأنها ترسم صورة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ومن ثم تساعد إدارة المنظمة على أن تتخذ الخطوات اللازمة للوصول إلى هذه النتائج. ومن جهة أخرى تتميز الأهداف الرئيسية بأنها تمثل أهدافاً للمنظمة كلها، يتم بعد ذلك تجزئتها فيما بعد إلى أهداف متخصصة للإدارات المختلفة في المنظمة، وهذه الأهداف مجتمعة تشكل ما اعتاد الإداريون تسميته، هرم الأهداف (The Hierarchy of objectives) ومنه تتجنب الإدارة حدوث أي تعارض بين الأهداف الرئيسية للمنظمة

الاستراتيجية، وبقية الإدارات المتخصصة في المنظمة والمثال التالي يوضح ذلك الشكل التالي: هرم الأهداف الاستراتيجية.



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

إن صيغة الهدف الوحيد للمنظمة (الربح) أصبحت غير مقبولة في منظمات الأعمال الحديثة، طبقاً لذلك، دعى الكاتب (Drucker) إدارات المنظمات إلى تبني العديد من الأهداف بدل الهدف الواحد، كالإنتاجية، الموقع التنافسي، تطوير العاملين... إضافة إلى الربح.

وبالرغم من تضمن قائمة أهداف المنظمة على هدف الربح، إلا أن ما قصده هذا الكاتب بالربح هو الربح الأمثل بدلاً من تعظيم الربح، طبقاً لذلك، تتمكن المنظمة من تحقيق مصالح كافة الجهات ذات العلاقة بها، بما فيها المالكين والأفراد العاملين والعلاء... إلخ، وصولاً إلى ضمان بقاء المنظمة ونموها مستقبلاً.

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

عموماً يتبين لنا أن الأهداف الاستراتيجية، وبالتحديد الربحية والحصة السوقية والنمو تتكرر في كافة المستويات الاستراتيجية في المنظمة لهذا سنتحدث عنها بشيء من التفصيل.

• الربحية

يشكل الربح بصيغته العددية المطلقة، أو بصيغته النسبية نسبة صافي الربح إلى رأس المال المستثمر في المنظمة أو إلى إجمالي موجوداتها، أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة كوحدة متكاملة إلى تحقيقها في الأمد البعيد. إذ يوفر الربح بصيغته المطلقة أو النسبية مؤشراً لقياس مدى فاعلية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة، ومن أجل التمييز بين الربح في الأمد القريب والأمد البعيد، أعاد الكتاب الإداريون على استعمال مصطلح الربحية، التي غالباً ما تقاس بمعدل العائد على رأس المال المستثمر، بدلاً من مصطلح الربح، للدلالة على الأهداف الاستراتيجية، التي تتصف بطبيعتها البعيدة المدى، وبالرغم من إشارة معظم الكتاب الإداريون إلى إمكانية تبني هدف الربحية في كافة المستويات الاستراتيجية الثلاثة في المنظمة، إلا أنهم فضلوا وضع هذا الهدف في مستوى استراتيجية المنظمة مقارنة بالمستويين الاستراتيجيين الآخرين، حيث يمكن أن يغطي الهدف مصالح كافة الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، سواء كانوا في داخل المنظمة أم خارجها.

من جهة أخرى يتصف هدف الربحية بطبيعته العامة، مثال ذلك: زيادة العائد على رأس المال المستثمر بنسبة ١٠% في السنوات الخمس القادمة إذ إنه لا يبين للإدارات الأولى في المنظمة، كيفية زيادة العائد على رأس المال المستثمر، خاصة وأن صافي الربح، الذي يمثل الجانب البسيط في معادلة هذا الهدف، قد يتولد من زيادة الإيرادات أو تقليل المصروفات أو الاثنين معاً طبقاً

لذلك، فإنه من الضروري ترجمة هذا الهدف إلى أهداف أكثر تحديداً وتنفيذاً في المستويات الإدارية الأولى، مثال ذلك الحصة السوقية والنمو.

• الحصة السوقية:

يعرف هدف الحصة السوقية بأنه "نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي كافة المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته".

لقد تزايد اهتمام الإداريين، سواء أكانوا أكاديميين أم مدراء، بهدف الحصة السوقية بعدما أظهرت البحوث العلمية وجود علاقة طردية وقوية بين معدل الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر. والسبب يعود إلى انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق في المنظمات ذات الحصة السوقية العالية وفقاً لمنحنى الخبرة. من جهة أخرى، وكما نعلم أن تحديد سعر المنتج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهيكل تكاليف الإنتاج والتسويق التي تتحملها المنظمة، إذاً والحالة هذه تستطيع المنظمة القيادية الاستفادة من ظاهرة منحنى الخبرة في تخفيض سعر الوحدة الواحدة من المنتج، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة مبيعات المنتج أكثر فأكثر مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى، وبالتالي زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر.

• النمو:

إن ما نقصده بالنمو هو زيادة حجم المنظمة، سواء كان ذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية المتاحة أو توسيع تشكيلة المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة، لذلك استخدم الإداريون صيغ مختلفة للتعبير عن هدف النمو وقياس مستواه. وبقدر ما تعلق الأمر بالوظيفة التسويقية، فإن هدف النمو يمكن أن يصاغ بالقيم المطلقة للمبيعات، سواء كانت بعدد وحدات المنتج أو قيمتها النقدية،

والأرباح، أو يمكن صياغته بالقيم النسبية، نسبة التغير في مبيعات وأرباح المنظمة المعنية مقارنة بالتغيير في مبيعات وأرباح المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته.

وتبرز أهمية تبني وتحقيق المنظمة لهدف النمو من خلال الفوائد التي سوف تجنيها المنظمة مستقبلاً، سواء كانت تتمثل بتعزيز مقدراتها، وإمكاناتها الذاتية، أم تعزيز موقعها التنافسي في السوق.

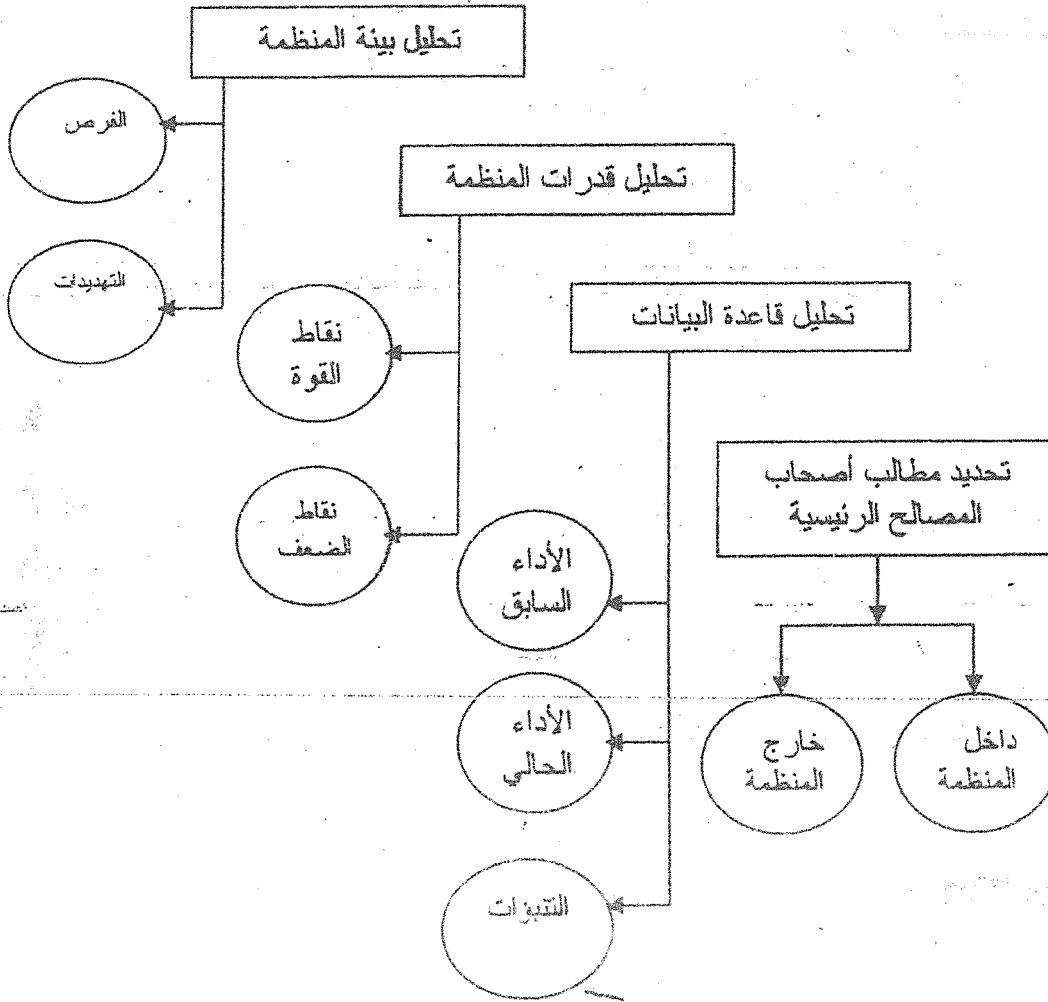
- وبشكل عام يفترض أن يتسم الهدف الاستراتيجي للمنظمة بما يلي:
- الوضوح والتحديد بحيث لا يتضمن توجهات عامة غامضة.
- أن يكون عملياً، ممكن البلوغ أو التحقيق ويمكن قياس مدى تحقيقه.
- أن يكون قابلاً للقياس، أو أن يهيئ مقياساً للأداء يفيد في التقييم.
- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.
- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة.
- أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

تحليل الموقف (SWOT):

تتضمن مرحلة تحليل الموقف الخطوات الموضحة في الشكل^(١):

(١) د. زهير ثابت، مرجع سابق ص ٧٢.

خطوات تحليل الموقف



خطوات تحليل موقف المنظمة

إن بقاء المنظمة في السوق ومدى نموها في المستقبل يتوقف على مدى تقبل السوق لها، ومدى تكيفها مع الظروف البيئية المحيطة بها. إذ تستمد المنظمة من بيئتها الخارجية كافة الموارد المالية، المادية والبشرية، التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية. فضلاً عن ذلك، توفر البيئة الخارجية

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

وفي الوقت نفسه، تتعرض المنظمة إلى التهديدات التي تفرضها عليها التغيرات في بيئتها الخارجية، والتي ينبغي على المنظمة تجنب أو تقليل تأثيراتها السلبية.

لذلك إن دراسة وتحليل البيئة المستمر يعد الأساس لبناء الخطة الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام وللتسويق بشكل خاص.

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

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

تحليل قاعدة البيانات:

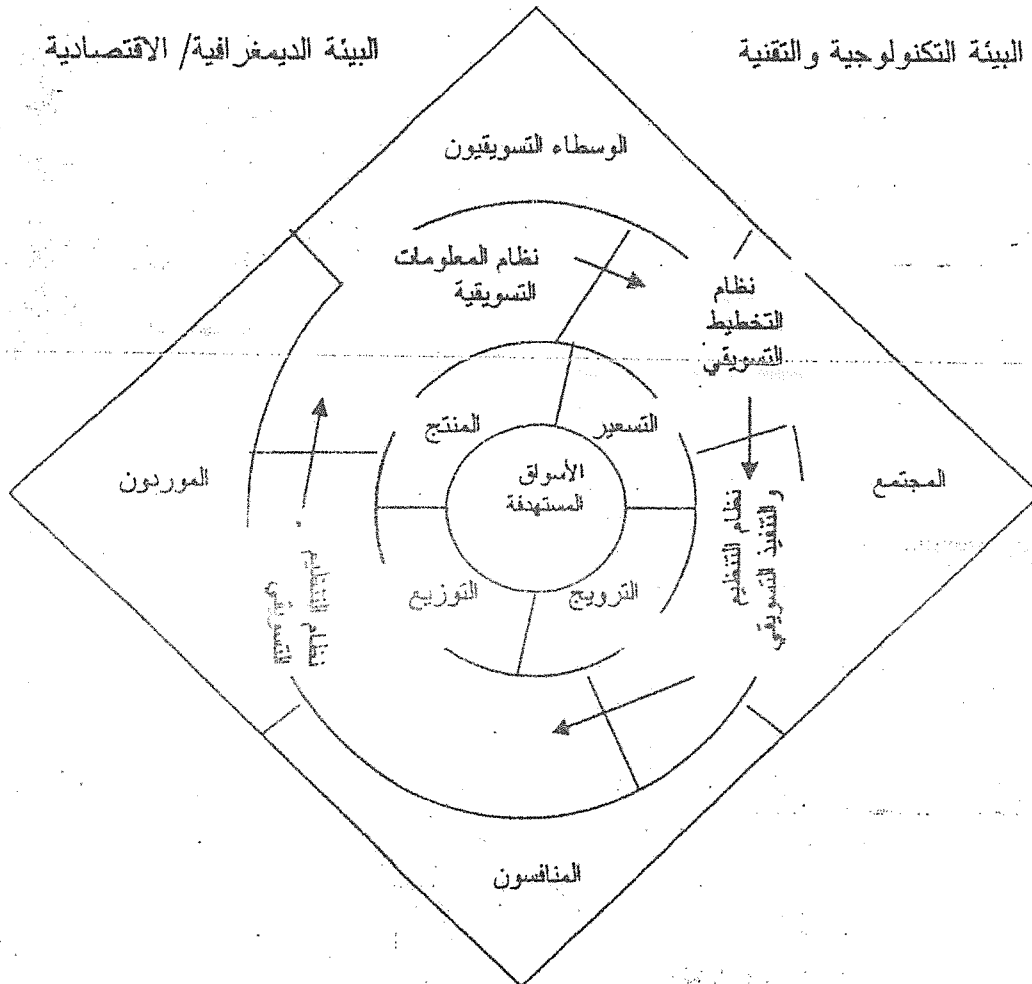
إن الغرض الرئيس من هذه المرحلة من مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق هو الإجابة عن السؤال " أين نحن الآن ؟ " عن طريق تقييم الأداء السابق والحالي للمنظمة والتعرف إلى خصائص الموقف الذي تتحرك فيه وتقديرات المستقبل الذي سنستند إليها عند وضع الخطة الاستراتيجية للتسويق.

- تحديد مطالب أصحاب المصالح الرئيسة في المنظمة:

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

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

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:



العوامل المؤثرة على استراتيجية التسويق للمنظمة^(١)

^(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 152.

حتى تستطيع المنظمة أن تحدد ما إذا كانت تستطيع اقتناص الفرصة السوقية والإفادة منها، يتطلب الأمر فحصاً لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر إيجاباً أو سلباً على مستقبل عمليات المنظمة. ويتضمن ذلك تحليلاً للبيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا تحليلاً للبيئة الخارجية التي تهيئ فرصاً أو تفرض تهديدات. ومن ثم يمكن تحديد التوجهات التصحيحية اللازمة لترشيد تحركات المنظمة مستقبلياً. قبل الخوض بالحديث عن المقصود بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة نجد من المناسب بدءاً إظهار معنى الفرصة والتهديد^(١). فالفرصة: مجال جذاب تتمتع فيه المنظمة بميزة نسبية تيسر لها النجاح فيه عن منافسيها. أما التهديد: فهو تغير سلبي لا يتوافق مع اتجاهات المنظمة ويؤثر تأثيراً ضاراً على تحقيق أهدافها.

- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

في هذا الصدد يتعين متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المنظمة بهدف كشف نقاط القوة أو الضعف. ومن ثم يمكن تحديد مجالات استخدام نقاط القوة وكيفية استخدامها، وكذلك متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيداً لتداركها أو تحييدها.

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

- مدى أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطقم الإدارة في مستوياتها الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، والذي يؤثر على فاعلية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.
- مدى توافر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في الإدارة المالية، الإنتاج والعمليات، التسويق، والموارد البشرية، ومدى توافر

(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 133.

نظام للمعلومات.

• مدى فاعلية الهيكل التنظيمي من حيث كفاية الوحدات التنظيمية وتناسب مستوياتها التنظيمية مع عبء العمل بها، وتوازن هيكل العمالة بحيث لا تكون هناك عمالة زائدة في بعض الوحدات التنظيمية، مع نقص واضح في وحدات أخرى، ومدى وضوح وتحديد الاختصاصات، وبساطة الإجراءات.. إلخ.

• مدى فاعلية نظام الإنتاج وهيكل التكنولوجيا من حيث طرز الآلات وعمرها الإنتاجي. ولا يكفي مجرد شراء خط إنتاجي جديد أو أكثر. وإنما يتعين توافر نظام متكامل يضمن فاعلية اعتبارات إنتاجية أساسية مثل تحميل التجهيزات وجدولة عملياتها وصيانتها ومراقبة الجودة. هذا فضلاً عن مدى كفاية استغلال الطاقة الإنتاجية ومدى مرونة تجهيزات وعمليات الإنتاج لمسايرة متغيرات سوقية وفنية محتملة وما إلى ذلك.

• مدى فاعلية نظام التسويق. في مجالات مثل درجة قبول السوق للمنتج أو مزيج المنتجات، مدى طول دورة حياة المنتج الطاقة الاستيعابية للسوق، تطور حجم المبيعات، مدى كفاية منافذ توزيع السلع أو تقديم الخدمات أو الفروع، وحالة مبانيها، ومساحاتها، وتجهيزاتها وتخطيطها الداخلي وأساليب العرض، مدى فاعلية نظم النقل والتخزين، مدى كفاءة العاملين والعاملات في مجالات البيع والإعلان وبحوث التسويق، وشهرة المنظمة أو صورتها الذهنية لدى جمهورها.

• مدى سلامة المركز المالي للمنظمة من حيث كفاية رأس المال والتدفقات المالية الداخلة، العائد على الاستثمار والسيولة والربحية، الاحتياطات، مدى تناسب توزيع رأس المال بين الأصول الثابتة والمتداولة، مدى مرونة وفاعلية تخصيص الأموال على مجالات الإنفاق، ومدى فاعلية قرارات الاستثمار، وما إلى ذلك.

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

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

• مدى توافر ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى المنظمة. وحيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقِيم تنشرها الإدارة بين العاملين، لتحثهم على سلوكيات تسهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي.

• مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي وهو ما يتوقف - إلى حد كبير - على كفاءة كل من طاقم الإدارة العليا ونظام المعلومات ونظام التنبؤ.

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

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

^(١) Philip Kotler P136.

مراقبة تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة

الأوزان				التقييم				الوظائف
منخفضة	متوسطة	عالية	نقاط ضعف أساسية	نقاط ضعف غير أساسية	عامل محايد	نقاط القوة غير الأساسية	نقاط القوة الأساسية	
								التسويق • شهرة المنظمة • حصة المنظمة من السوق • جودة المنتج • فعالية نظام التوزيع • فعالية أدوات الترويج • فعالية قوى البيع
								المالية • نفقات وإمكانات الحصول على الأموال • التدفقات النقدية • الاستقرار المالي
								الإنتاج • الطاقة الإنتاجية • الإمكانيات الإنتاجية • القوى العاملة • المستوى التقني للإنتاج
								الخ

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

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

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

- التحليل على مستوى الصناعة:

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

وفي هذا الصدد يتناول التحليل النقاط التالية:

- أ- ما هو عدد المنظمات المنافسة التي تنتمي لنفس الصناعة؟
- ب- كم منها يسوق منتجات محلية وكم يسوق منتجات مستوردة؟

- ج- هل ينتجون أو يسوقون فقط؟
د- هل يسوقون محلياً أو خارجياً أو محلياً وخارجياً؟
ه- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم؟
و- ما هي المزايا التنافسية التي تتمتع بها بعض المنظمات ضمن نطاق هذه الصناعة؟
ز- ما هو ترتيبنا بين هذه المنظمات؟
ح- هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل الترايد في هذا الصدد؟
ط- هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد، ما هي درجة حدتها؟
ي- من هم الموردون الذين يعتمد عليهم في نطاق هذه الصناعة، وما هي خصائصهم، ونقاط ارتكازهم (المنتج/ السعر/ الترويج/ منافذ التوزيع/ الخدمات...).

ك- ما هي نقاط قوتنا التفاوضية إزاءهم؟

وبعد تحليل المنافسة مدخلاً رئيساً لتحليل الفرص والتحديات. يمكن أن تسفر هذه العملية عن تحديد المنافسين الضعفاء حيث يسهل الاستحواذ على السوق أو الأسواق التي يخدمها هؤلاء المنافسون. وقد تؤدي لتحديد المنافسين الأقوياء، حيث يصعب الاستحواذ عليها. وقد حدث ذلك لإحدى الشركات الأمريكية العاملة في مجال صناعة أجهزة التلفزيون: حاولت الشركة أن تتوسع منتجاتها إلى تجهيزات تباع لمن يريدون الاشتراك في كوابل لاستقبال محطات تلفزيونات معينة بمقابل. وقد فشلت خطتها لأنها أساءت تقدير المنافسة في مجال كوابلات محطات التلفزيون فلم تسير التقدم التكنولوجي الذي أحرزه منافسوها في هذا المجال.

وقد حدد العديد من مختصي التسويق وبشكل عام خمس قوى تنافسية أساسية في مجال نشاط المنظمة يتعين أن يراعيها المخطط الاستراتيجي التسويقي، وهي كما يلي:

* تهديدات من منافسين جدد يدخلون النشاط:

إن احتمال دخول منافس جديد أو أكثر للسوق يمثل تهديداً رئيساً للمنظمة القائمة. فهذا لن يؤدي فقط لزيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، لكنه سيخلخل هيكل الأسعار بالسوق. وهذا بدوره سيمثل تهديداً خطيراً للربحية. ومع ذلك فهناك عوامل تقلل من حدة دخول منافس جديد أو أكثر للسوق. فالمنافس الجديد عندما يدخل للسوق سيتحمل هيكل تكلفة لرأس المال وعبء تكوين شبكة علاقات مع موردين ومع موزعين. وهو أيضاً يواجه من سبقه للسوق وكون صورة متميزة وهياً لنفسه مركزاً سوقياً معيناً. وأخيراً فإن دخول السوق يخضع لضوابط تضعها منظمات حكومية معنية بإعطاء تراخيص مزاوله النشاط أو حتى الامتياز.

* صراع المنافسين:

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

إن تحليل الفرص والتهديدات يعد حيويّاً بالنسبة لبقاء أو استمرار منظمة

الأعمال، وهو أمر يجب أن يكون محور اهتمام الإدارة العليا، وكذا مستويات الإدارة الأخرى.

* خطر المنتج البديل:

وهناك خطر آخر يتمثل في المنتج الذي يدخل السوق ليحل محل منتج قائم لمنظمة أو مسوق ما. فإذا كان المنتج البديل فاعلاً في إشباع حاجة أو رغبة قائمة بالسوق، وكان سعر المنتج القائم مرتفعاً أو يرتفع فإن المنتج البديل يمثل تهديداً خطيراً للمنتج القائم. سيكون بديلاً عملياً له. فمثلاً في نشاط الإنشاءات - منذ سنوات - كان سعر الصندوق المعدني لتوصيلات الكهرباء آخذاً بالارتفاع، بينما ظهر مثيل له من البلاستيك يؤدي نفس الوظيفة وبسعر أقل. وسرعان ما اتسع إحلال المنتج البلاستيكي بدلاً من المنتج المعدني. لا شك أن نجاح مثل هذا البديل سيؤدي لتزايد الطلب عليه على حساب نظيره المعدني. ويصدق هذا أيضاً في مجال صناعة السيارات حيث تزايد معدلات استخدام أجزاء بلاستيك بدلاً من أخرى معدنية. خذ مثلاً آخر عندما ظهر البديل الورقي للمنديل القماش. لقد انكمش الطلب كثيراً على المنديل القماشي منذ ظهر المنديل الورقي الذي يؤدي نفس الوظيفة إلى جانب وظائف أخرى.

* القوة التفاوضية للموردين:

إن تزايد القوة التفاوضية للموردين قد يؤثر على ربحية المنظمة التي تتعامل مع المورد. وكذا على قدرة منظمة جديدة على دخول السوق، فمثلاً في مجال نشاط معين يتمتع فيه المنافسون بمركز تفاوضي قوي، قد يصعب على داخل جديد للسوق، أن يحصل على مستلزماته الضرورية بسعر يناسبه بحيث يقوى على منافسة منظمات قائمة بالسوق. لكن عندما تستطيع المنظمة -بقوتها التفاوضية إزاء الموردين- أن تطلب شروطاً أفضل للتوريد أو أن تتعامل مع

مصادر بديلة للتوريد، فإنها تستطيع أن تحسن من هيكل تكلفتها ومستوى جودتها، وقدرتها على تقديم خدمات أفضل للعملاء.

* القوة التفاوضية للعملاء:

تعد القوة التفاوضية النسبية للعملاء اعتباراً هاماً أيضاً في مجال تحليل الموقف التنافسي للمسوق. فهي لا تؤثر فقط على المركز التفاوضي للمنظمة أو المنظمات القائمة، لكنها قد تحدد أيضاً مدى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. فمثلاً في سوق الآلات وحيث يكون للعملاء فيه مركز تفاوضي قوي نسبياً، قد يجبر العميل منظمة جديدة على أن تقدم منتجاتها بسعر منخفض كثيراً عن أسعار منافسيها. وهذا يؤدي على الأرجح لخفض الربحية. لكن في موقف معاكس عندما يتواجد بسوق معين عملاء لهم قوة تفاوضية ضعيفة فإن إمكانية دخول منظمة جديدة أو أكثر للسوق تكون عالية.

يعرض الدكتور واثق شاكر الجدول التالي الذي يوضح أمثلة مختارة لعوامل البيئة الخارجية الكلية التي ينبغي أن تكون مجال الدراسة والتحليل^(١):

(١) د. واثق شاكر، مرجع سابق، ص ١٠٣.

أمثلة لعوامل البيئة الخارجية الكلية

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

أهمية تحليل بيئة المنظمة:

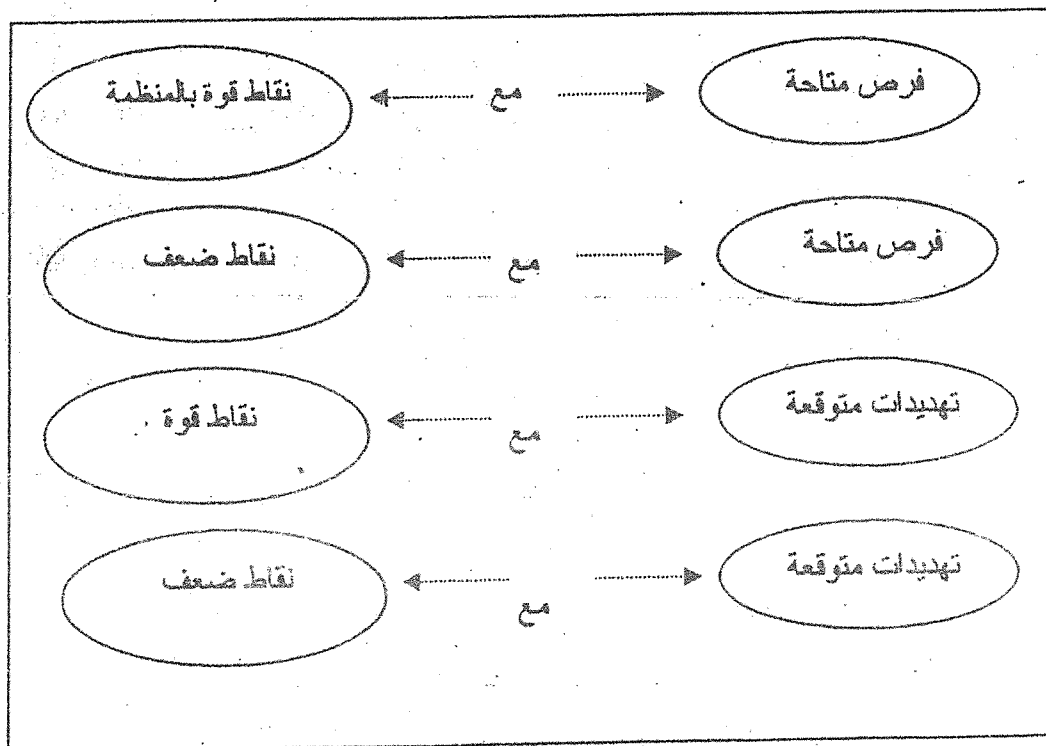
يعد تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات دورياً، ضرورة أساساً للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام. ويشمل هذا التحليل رصداً وتقييماً لاتجاهات العملاء والمنافسين. فالمتغيرات البيئية تترى بسرعة وديناميكية. وما هو الآن أو كان فرصة بالأمس، قد يزول غداً. وما هو أو كان نقطة أو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف،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

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

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

أما تحليل التهديد أو القيد فهو عملية رصد ومتابعة وتقييم وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، قد تأتي هذه التهديدات من عدة مصادر بيئية خارجية. فقد تأتي من البيئة الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو السوقية أو الثقافية... إلخ. والتهديد هو تغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه. وهو ما يؤدي لتضاؤل وتواضع المركز السوقي للمنظمة.

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



مصفوفة المواقف المحتملة كمحصلة لتحليل بيئة المنظمة

ويفترض أن يعتمد المخطط التسويقي الاستراتيجي وهو يرصد المتغيرات البيئية أن يصنف الفرص والقيود ويرتبها وفقاً لأعلاها أهمية وحاجته للمواجهة السريعة، وذلك كالمثل التالي:

الأولويات	الفرص	القيود
أولوية أولى:	أعلى الفرص جاذبية	أعلى القيود خطورة
أولوية ثانية:	فرصة متوسطة الجاذبية	قيد متوسط خطورة
أولوية ثالثة:	فرصة محدودة الجاذبية	قيد محدود خطورة

كما يفترض أن يشكل المخطط فرق عمل، بحيث يختص كل فريق بتصميم خطة للتعامل مع فرصة وفي نفس الوقت يكون فريق آخر معنياً بالتعامل مع فرصة أخرى أو مع قيد.. وهكذا. ويتطلب كل من هذه المواقف تصميم استراتيجية خاصة تختلف عن تلك اللازمة إذا تغير الموقف وأشرفت المنظمة على موقف آخر.

وتزيد قدرة المنظمة على مواجهة تهديدات متوقعة إذا توافرت لها نقطة أو نقاط قوة مناسبة ومؤثرة. ونقل قدرتها على مواجهة التهديدات إذا عزت نقاط قوتها. ويتطلب الأمر في كل موقف تقديراً موضوعياً للموقف الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية التي تكفل اقتناص الفرصة أو الفرص السوقية الوشيكة المتوقعة، وتجنب أو تحييد التهديد الوشيك أو المتوقع.

وفترض أن تكون عملية تحليل البيئة، على النحو السابق، دورية مستمرة. ذلك لأن هذه البيئة المحيطة بالأداء الإداري والمتفاعلة معه، تتغير بسرعة ومن ثم تحتاج إلى تحليل وتشخيص بشكل منتظم. من ناحية أخرى، يجب أن تصاغ الأهداف طويلة الأجل في ضوء ما يتوقع أن تكون عليه موارد المنظمة وما يتيسر من تنبؤات، كنتاج لتحليل وتقييم عناصر البيئة الخارجية. وهذا يمكن أن يقلل من عوامل عدم التأكد ويصقل أهداف وتقديرات الإدارة العليا ومديري أنشطة التسويق.

تحديد الميزة التنافسية للمنظمة:

يعد تحديد مجال أو مجالات تميز المنظمة أحد أهم نواتج تحليل بيئة المنظمة. ويتم تحديد هذه الميزة -إن كانت ممكنة الحدوث- من خلال رؤية استراتيجية على مرحلتين أما الأولى فهي تصميم أو تحديد افتراضات عن متغيرات في بيئة المنظمة. وأما الثانية فتعنى ببناء سيناريوهات بشأن ما تتوقعه الإدارة من فرص أو تهديدات على مدى فترة زمنية قادمة في حدود خمس سنوات. ومن ثم يمكن استخدام السيناريو المناسب للفرصة التي تلوح أو للتهديد الذي يطل برأسه.

وتحدث الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة في مركز فريد أو متميز يجعل من الممكن لها أن تقدم منتجاً متميزاً أو أكثر بأسلوب ناجح وأفضل ربحية. فقد تتمتع المنظمة بميزة انخفاض تكلفة عملياتها عن منافسيها. وهذا يساعد على إنتاج وحدات تضارع في جودتها ما يقدمه منافسوها مع بيعها بسعر أقل. كما أن الاستحواذ على براءة اختراع أو حق امتياز أو حق تصنيع لمنتج معين أو على تكنولوجيا جديدة متميزة يهيئ للمنظمة تميزاً تنافسياً، على الأقل على مدى مدة سريان براءة الاختراع أو حق الامتياز. وعلى أي حال يتعين أن تكون الإدارة واقعية وموضوعية في تقييمها لقدراتها ونقاط تميزها.

وعلى ذلك تختلف الميزة التنافسية عن الفرصة السوقية. فالميزة التنافسية تعنى تميز المسوق على منافسيه -إنتاجياً أو تسويقياً- الذين يقدمون نفس المنتج أو منتجات متشابهة. أما الفرص السوقية فتعنى سبق المسوق وانفراده بتطوير وتقديم منتج يشبع حاجات غير مشبعة لدى الناس.

والميزة التنافسية أو مجال التميز يمكن أن تأتي من مصادر أخرى متعددة. فقد تكون ميزة المنظمة في أحد عناصر المزيج التسويقي. مثل درجة

عالية من تفضيل الناس للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، أو لمنتجاتها أو للسعر. أو تعدد فروع المنظمة وحسن توزيعها كأن تكون بنكا له فروع متعددة وفي قلب مناطق سكنية وتجارية. وقد تأتي الميزة متمثلة في شهرة ذائعة وقدرة تنافسية عالية. وعلى سبيل المثال فيفضل شهرة ونيوع اسم وعلامة " ميتسوبيشي" استطاعت هذه الشركة أن تنمو من خلال تنويع أنشطتها ومنتجاتها. فمن السيارات إلى محطات توليد الكهرباء إلى مزارع الأسماك إلى المصاعد الكهربائية.

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

- تحليل واختيار مجالات فرص النمو:

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

ومن البدهي أيضاً أن هذا القرار لا يعاد النظر فيه سنوياً أو كل عدد قليل نسبياً من السنوات وذلك مثله مثل رسالة المنظمة التي لا تتغير بسهولة أو بساطة - وإن كان ذلك أمر يمكن إعادة النظر فيه ولكن في الوقت المناسب - ولذلك فهي قرارات استراتيجية بكل ما في هذا التعبير من معنى وعلى أعلى المستويات الإدارية بالمنظمة بما في ذلك المسؤولون عن النشاط التسويقي والإنتاجي والتمويلي.

وجدير بالذكر أننا لا نقصد بمجالات النمو هنا والتي سوف سنطرقها المنشأة بأنها المجال الصناعي المعين كمجال الصناعات الدوائية أو الغذائية مثلاً ولكننا ننظر إلى الموضوع من الجانب التسويقي والإنتاجي - داخل القطاع الصناعي أو التجاري أو الخدمي الذي سيخصص في المنشأة. ولذلك - وكما سترى - أمكن تصنيف مجالات فرص النمو هذه وبهذا المفهوم إلى ثلاث مجموعات أو أقسام يتم الاختيار من بينها، ثم تحتوي كل منها على عدد من البدائل يتم الاختيار من بينها، وتخضع هذه الاختيارات لقرارات استراتيجية كنقاط انطلاق أساسية تحدد إطار المسار التسويقي والإنتاجي بالمنظمة كما ذكرنا.

ومن المهم أيضاً أن نفرق المنظمة بين الفرص التسويقية " الخارجية " المتاحة في الدائرة أو البيئة المحيطة التي تعمل فيها حيث يوجد من الاحتياجات ما لم تشبعها السلع والخدمات الموجودة حالياً، والفرص التسويقية " الداخلية " أي التي يمكن أن نتاح من داخل الشركة نفسها حيث إنها لم تقم بعد باستغلال طاقة إمكانياتها الكامنة في خطوط منتجاتها الحالية أو لدى عملائها الحاليين Target Market .

ويجب على المنظمة أن تأخذ في اعتبارها ما يلي:

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

٢- كل منظمة لديها من النواحي والمقومات الناجحة ما تتميز فيها أو بها.

٣- تستطيع المنظمة أن تحقق أو توفر ميزة تفضيلية لها في مجال معين من مجالات الفرص التسويقية المتاحة إذا استطاعت الموازنة بين العنصرين السابقين، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لها من بين الاستراتيجيات المتاحة. وهذا ما سنناقشه فيما يلي:

مجالات فرص النمو البديلة واستراتيجيات الاختيار من بينها:

إن المنظمة التي تجد أن مجالات النمو التسويقية المتاحة أو القائمة أمامها هي فرص في مجموعها قليلة أو ضعيفة، سوف يكون مستقبلها مشكوكاً فيه والعكس صحيح، إن الظروف الاقتصادية تنصف حالياً بقوة المنافسة، وقصر دورة حياة المنتج الجديد (Product Life Sytle) والتغير السريع في العوامل الاقتصادية والبيئة المحيطة. وبالتالي لا تستطيع أي شركة - ولا يجب، أن تعتمد في تأمين مستقبلها واستمرارها على منتجها الحالي أو على عملائها وشرائحها الحالية فقط، أو تضع نفسها داخل إطار منتجها الحالي فقط دون البحث وبجهد وجد في مجال تحري ومعرفة وتحليل مجموعة كافية من مجالات فرص النمو المتاحة والفعالة.

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

نقوم باستغلالها. بينما نجد الشركات الواعية المتفهمة لمستقبلها هي التي توجه جانباً من جهودها نحو الاهتمام بتحري وتجميع ودراسة ومعرفة كافة الفرص ومجالات النمو التسويقية التي يمكن أن تكون متاحة. وتستطيع هذه الشركة أن تحقق ذلك بعدة طرق وأساليب، منها جلسات تصفيف للذهن Brainstorming Sessions أو تجميع أفكار ومقترحات رجال الإدارة بها وتشجيعهم على ذلك، دراسة اتجاهات ونشاط المنافسين، دراسة ومعرفة التكنولوجيا والمخترعات الجديدة، تجميع آراء وأفكار مجموعة الوسطاء والوكلاء ورجال البيع، القيام ببحوث تسويقية متعمقة ... إلخ. ولا بأس من جميع هذه الجهود ولكن الأمر يجب أن يكون جاداً ومنظماً أكثر من ذلك بمعنى أن يكون لدى الشركة النظام البحثي المخطط والمخصص لهذا الغرض، وأن توفر له الإجراءات والإمكانات اللازمة.

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

١- مجموعة مجالات النمو التي يمكن استغلالها في المنتجات والأسواق الحالية للشركة. وقد يطلق عليها "مجالات فرص النمو المكثف" (Intensive Growth Opportunities).

٢- مجموعة مجالات النمو الأخرى خارج النظام التسويقي للشركة والتي يمكن أن تكون متاحة في البيئة الخارجية أي في منتجات أخرى غير التي تتعامل فيها الشركة. وبالتالي فهو موجه أساساً لمقابلة احتياجات جديدة. ومن ثم تدخل هذه الفرص في مجال التنويع ولذلك يطلق عليها

"مجالات النمو التتويحي" (Diversification Growth Opportunities).

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

بعد ذلك سوف نجد كما ذكرنا وكما سيوضح، أن هناك بدائل فرص النمو تحت كل مجال من هذه المجالات الرئيسية الثلاثة، كل واحدة منها تمثل أو تحكمها استراتيجية تسويقية معينة. أو أنه يمكن القول إن تحت كل مجال من هذه المجالات الرئيسية الثلاثة عدداً من الاستراتيجيات البديلة للاختيار من بينها لتحقيق النمو في هذا المجال الذي قرره المنظمة.

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

كما أن تلك الاختيارات السابقة يجب أن تتم في ضوء متطلبات واحتياجات الاستراتيجية المختارة مقابلة بإمكانيات وقدرات المنظمة المادية والبشرية وقدرتها على أن تجد لنفسها ميزة تفضيلية في هذا المجال المختار.

١- مجالات فرص النمو المكثف Intensive Growth Opportunities

وهي فرص النمو التي يمكن أن تتيحها المنتجات أو الأسواق الحالية للمنظمة. أي أن الشركة لم تستغل بعد كافة الإمكانيات التي ما زالت كامنة في منتجاتها أو في أسواقها الحالية المستهدفة.

ويمكن تقسيم أو تصنيف تلك الفرص والمجالات إلى أربعة مجالات رئيسية تمثل كل منها استراتيجية معينة -وكما هي موضحة بالمصفوفة التالية- وتستطيع الشركة أن تختار منها واحدة أو أكثر:

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

تحديد الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي

يتم البدء بوضع أهداف النشاط التسويقي في ضوء "رسالة" المنظمة، وفي ضوء "أهدافها الرئيسية"، وفي ضوء مجالات وفرص النمو، التي قررت المنظمة أن تخوضها وتتوجه إليها.

إذا عند البدء بمرحلة تخطيط أنشطة التسويق، يتم التفكير بتحديد أهداف النشاط التسويقي. وما يهمنا في هذه الخطوة هو تحديد تلك الأهداف الخاصة بالنشاط التسويقي بشكل عام أو المطلوب أن يحققها النشاط التسويقي في مجمله، أي دون التعرض للأهداف الخاصة أو التشغيلية لكل نشاط من الأنشطة المكونة للمزيج التسويقي وعناصره الفرعية، فهذه مهمة كل عنصر وكل نشاط تسويقي فرعي بعد ذلك، حيث يتحدد ما هو مطلوب أن يحققه هذا العنصر أو هذا النشاط الفرعي (إعلان، تنشيط المبيعات، توزيع... إلخ) والتي يجب في مجموعها أن تتضامن وتتناسق لتحقيق الأهداف العامة للنشاط التسويقي بصفة عامة ومن ثم فهي توضع في ضوءها بعد ذلك.

ويتضح لنا بالتالي أن كفاءة وكفاية الأنشطة التسويقية تتطلب معرفة وتحديد هذه الأهداف التسويقية المطلوب من النشاط التسويقي تحقيقها. كما أن وضع استراتيجيات التسويق، وهي الخطوة التالية لا يمكن أن تتم في منأى عن

هذه الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي.

اعتادت الكثير من المنظمات على تحديد الهدف الرئيس للنشاط التسويقي من خلال معيار تحقيق الأرباح عن طريق تلبية احتياجات المستهلكين. ولكن هذا الهدف عام ولا يمكن أن يكون مرشداً أو موجهاً للأداء والتنفيذ على كافة المستويات التشغيلية بالجهاز التسويقي، ولكن المطلوب هو مجموعة الأهداف التسويقية الأكثر شمولاً. وأكثر تحديداً وأكثر قابلية للقياس، وأكثر قدرة على توجيه كافة الأنشطة، هذه الأهداف في حد ذاتها معايير لمتابعة وتقييم مجمل مخرجات النشاط التسويقي.

بنفس الوقت يجب أن يحدد الهدف بوضوح ويكون قابلاً للقياس بدقة قدر الإمكان وأن يحدد أيضاً الزمن اللازم لتحقيق مثال ذلك الهدف التالي "زيادة مبيعات المنظمة لهذا العام بنسبة ٣٠% عن العام السابق" فهو هدف جيد وقادر على توجيه الأنشطة والأمزجة التسويقية بعد ذلك وعند المستويات التشغيلية المختلفة، وخاصة أن إدارة وأقسام التسويق سوف تقوم بعد ذلك بتلقي هذا الهدف الرئيس التشغيلي وتقوم بتقسيم هذا الهدف إلى أهداف فرعية على مستوى أنواع المنتجات وأشكالها المختلفة، وعلى مستوى الأسواق والمناطق البيعية المستهدفة. وسوف تقوم أنشطة الترويج بوضع أهدافها الفرعية التشغيلية وخططها التنفيذية في ضوء هذا الهدف التشغيلي الرئيس أو العام ولتحقيقه، وهكذا أيضاً نشاط التسعير ... إلخ وهكذا مع باقي الأهداف. وما يجدر الإشارة إليه أن ما يهمنا هنا في مرحلة التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي هو الأهداف التشغيلية الرئيسية أو العامة، ومن هذه الأهداف ما هو طويل الأجل أي أن المنظمة تستهدف تحقيقه بعد عدد من السنوات، ومنها ما هو قصير الأجل ويكون مطلوباً تحقيقه خلال فترة لا تتعدى عاماً واحداً. وقد يطلق على بعض

الأهداف طويلة الأجل أهداف استراتيجية، وقد يطلق على بعض الأهداف قصيرة الأجل أهداف تكتيكية وتشغيلية.

بصفة عامة يجب أن تكون أهداف التسويق متناسقة وغير متعارضة ومن النقاط التي يوجد فيها التعارض كل من الأرباح قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ومجمل الأرباح والمركز التنافسي، وزيادة المبيعات في الأسواق المحلية وتنمية أسواق جديدة، الربح والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة، النمو، والاستقرار... إلخ (١).

وهذا ما أشار إليه الدكتور حسين علي بتحليل العلاقات بين الأهداف حيث يتم تحليل العلاقات بين الأهداف على مرحلتين:

- المرحلة الأولى وتهدف إلى توضيح علاقات الارتباط أو عدم الارتباط بين الأهداف وذلك لاستبعاد الخيارات التي يمكن أن تكون متضاربة.
 - المرحلة الثانية من التحليل وتهدف إلى ترتيب العلاقات بين الأهداف وذلك حسب الأولويات التي تراها المنظمة.
- توجد مجموعة من الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف التسويقية بصفة عامة وهي التالية (٢):

- يجب أن تركز صياغة الهدف على تحديد ما يجب تحقيقه وإلى أي مدى ومثال ذلك زيادة النصيب السوقي للمنظمة بنسبة ١٠%.
- يجب وضع أهداف قابلة للقياس.
- يجب أن يكون بيان الأهداف واقعياً، وليس مجرد آمال أو أحلام، أي يمكن تحقيقه في ضوء موارد وإمكانات المنظمة وظروف البيئة المحيطة بها.

(١) د. محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، عام ٢٠٠١ ص ٧٤.

(٢) د. زهير ثابت، مرجع سابق ص ١٠٨-١٠٩.

- يجب أن تكون الأهداف محددة بإطار زمني.
- يجب صياغة الهدف بحيث يكون مفهوماً وواضحاً لمن يطلع عليه.
- إن تحديد الأهداف التسويقية يجب أن يتم من خلال العمل الجماعي بإشراك العاملين عن التنفيذ في تحديد الأهداف.
- ينبغي أن تسهم كافة جهود العاملين في التسويق في تحقيق الأهداف التسويقية ومن ثم يراعى في إعداد الأهداف أن تتناسب مع موارد وإمكانات المنظمة والكفاءات التي يمكن الحصول عليها ورسالة المنظمة.
- يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للمراجعة الدورية والتعرف على مدى مناسبتها للإمكانات والظروف السائدة وإدخال التعديلات الضرورية عليها.
- يجب أن يكون في الأهداف التسويقية تحدٍ لقدرات العاملين، فالأهداف الصعبة إذا ما تم قبولها ينجم عنها أداء أفضل من الأهداف السهلة.
- احرص على الحصول على الالتزام حيث يترتب على إشراك العاملين في تحديد الأهداف قبولهم لها والتزامهم بتحقيقها مستقبلاً.
- يجب الحرص على ترابط الأهداف التسويقية وتكاملها، كما ذكرنا أعلاه.
- يجب أن توضع الأهداف بشكل منطقي ومتتابع، فمن غير المعقول مثلاً، في وقت واحد زيادة حجم المبيعات وتحقيق الثبات والاستقرار في ظل ظروف وعوامل واحدة^(١).
- يجب أن تكون الأهداف موضوعية وفق تركيب قائم على أساس التسلسل الهرمي للتنظيم^(٢).
- أما فيما يتعلق بأنواع الأهداف التسويقية، فيوجد أشكال مختلفة، ولعل أهم

^(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 137.

^(٢) Philip Kotler, Op. Cit., P. 137

هذه الأهداف هي التالية:

- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات.
- أهداف متعلقة بحجم الأرباح.
- أهداف متعلقة بالعائد على رأس المال.
- حصة المنظمة بالسوق.
- الصورة الذهنية لدى الغير تجاه المنظمة.
- تنمية موارد وعناصر الإنتاج وإمكانيات المنظمة.
- الأهداف الاجتماعية.

تحديد استراتيجية التسويق

- الأسواق المستهدفة واستراتيجيات التوجه إليها:

يعتمد هذا المفهوم بصفة رئيسية على افتراض أساسي وهو أن السوق تتكون من عدة قطاعات من المشتريين يتفاوت كل منها من حيث الاحتياجات والرغبات والأنماط الشرائية ومدى الاستجابة للمؤثرات التسويقية المختلفة، ويجب دراسة هذه الفرص قبل اتخاذ قرار بشأن القطاع أو القطاعات التي سيتم استهدافها والتسويق إليها^(١).

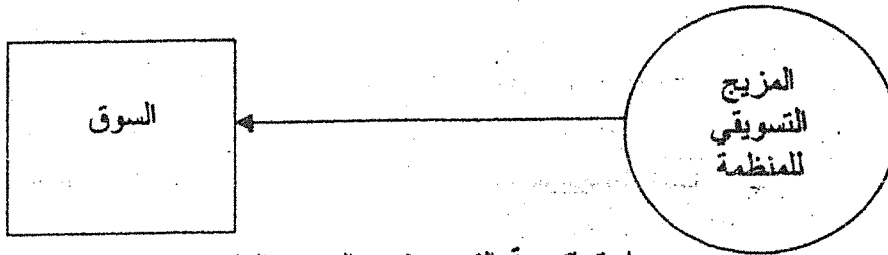
إن من أولويات إعداد وتصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة هو القيام بتحديد القطاعات السوقية الممكنة، واختيار القطاعات المستهدفة وقياس حجم الطلب المتوقع لها، ويتم اختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات والتي يجب النظر إلى كل قطاع منها على أنه هدف تسويقي تسعى المنظمة للوصول إليه.

توجد ثلاثة بدائل استراتيجية للتعامل مع السوق، حيث تقوم المنظمة باختيار أحد هذه الاستراتيجيات الثلاث الموضحة أدناه:

(١) د. محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية ٢٠٠١ ص ٧٦.

* استراتيجية التوجه نحو السوق الكلي:

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



استراتيجية التوجه نحو السوق الكلي

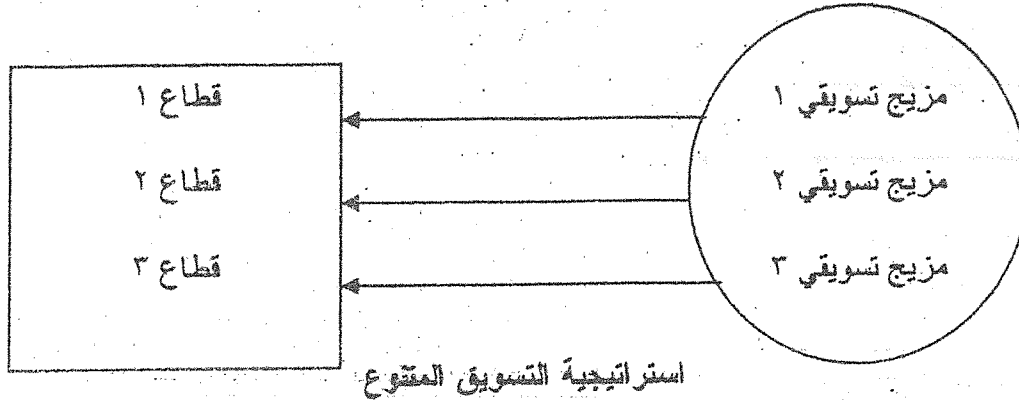
- إلا أن ما يجب الإشارة إليه هو أنه لا بد من توافر بعض الشروط الأساسية لتطبيق هذه الاستراتيجية، وعلى الوجه التالي^(١):
- وجود عدد كاف من المستهلكين ذوي الحاجات والرغبات المتشابهة نسبياً.
- ضعف درجة المنافسة في السوق الكلي للمنتج.
- كون تكاليف خدمة سوق الماركة السلعية الجديدة عالية، حيث لا بد من العمل على تخفيضها.
- عندما يكون من الصعب إيجاد بعض الأجزاء التي يمكن خدمتها اقتصادياً.

* استراتيجية التسويق المتنوع:

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة يُعدّ سوقاً مستهدفاً منفصلاً عن القطاعات الأخرى. وتقوم المنظمة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه، تركز هذه الاستراتيجية على أن عوامل التباين أكثر وأهم من عوامل اللقاء بين القطاعات وبالتالي لا بد لنجاح الاستراتيجية التسويقية من التأقلم مع أوضاع كل قطاع.

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

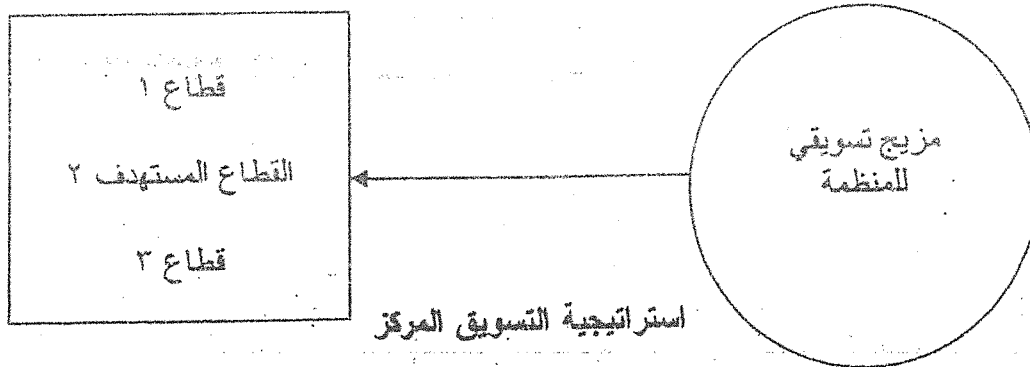
والشكل التالي يوضح المقصود بهذه الاستراتيجية:



إن الميزة الأساسية لهذه الاستراتيجية هي تقديم مزيج تسويقي محدد ويتناسب مع وضع كل قطاع سوقي على حده، وبالتالي سوف تكون فرص النجاح في هذه القطاعات مرتفعة وتسمح بزيادة المبيعات، أما نقطة ضعف هذه الاستراتيجية فتتمثل بارتفاع التكاليف.

* استراتيجية التسويق المركز:

وفق هذه الاستراتيجية فإنه يتم وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى قطاع واحد بحيث يكون تركيزها عليه كما في الشكل التالي:



توجد مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة لهذه الاستراتيجية منها ما يتعلق بإمكانياتها المادية أو التكنولوجية، ولعل الميزة الرئيسة لهذه الاستراتيجية هي أن تخصص المنظمة بهذا السوق فقط يعمق معرفة المنظمة بشكل جيد

بحاجات القطاع وقدرتها على متابعة تطور هذه الحاجات.

أما نقطة الضعف هنا فهي تتمثل بتمركز المخاطرة في قطاع واحد، فقد تنشأ ظروف أو عوامل تجعل من هذا القطاع قطاعاً غير ذي جدوى للتعامل معه أو قد يدخله منافسون يتمتعون بمزايا أكثر مما نملكه.. إلخ.
إن اختيار أي من الاستراتيجيات الثلاث لا يمكن أن يتم بشكل اعتباطي بل أن هناك عدداً من العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار والموضحة في الشكل التالي^(١):

(١) د. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر، ٢٠٠٠ ص ١٤٨.

العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف

اقتصاديات الحجم والإنتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد وإمكانات المنظمة	الحصة السوقية للمنظمة	المنتج/السوق		سمات ورغبات المستهلكين
				الهيكـل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبيرة	صغير	بسيط	متشابهة
لا	عالية	محصورة	صغير	كبير	معقد	مختلفة

استراتيجية التوجه نحو السوق الكلي

استراتيجية التسويق المتنوعة

استراتيجية التسويق المركز

- موقع المنظمة ومنتجاتها في السوق والاستراتيجية المناسبة لها:

يقصد بموقع المنظمة ومنتجاتها في السوق ذلك المكان الذي يحتله المنتج في ذهن المستهلك وسط المنتجات المنافسة أو البديلة أو هو مكان المنتج وسط المنتجات، كيف ينظر إليه المستهلك، أو كيف تريد المنظمة أن ينظر إليه المستهلك، أين تضعه المنظمة وسط المنتجات المنافسة.

إن بعض المنتجات قد يكون أو قد يصبح "موقعها" مفروضاً عليها بطبيعتها وطبيعة مواصفاتها وانفرادها بخصائص متميزة تميزها عن غيرها من المنتجات، أو بالنسبة لبعض الصناعات التي قد لا يكون من السهل أن تتشابه فيها الماركات المختلفة، ومن ثم كانت أسواقها المستهدفة ومواقعها من السوق محددة ومعروفة سلفاً أو منذ البداية إلى حد كبير. وهنا لا بد من التعامل مع هذا الموقع حسب مقتضياته التسويقية الملائمة، غير أن الأمر يختلف مع كثير من الصناعات وبين كثير من المنتجات البديلة أو المتشابهة، ومن ثم أصبحت الحاجة ماسة إلى موضوع اختيار وتحديد الموقع الذي تريده المنظمة لمنتجاتها ومن ثم تأتي إمكانية التدخل في هذا التحديد من جانب المنظمة.

كما أن تحديد الموقع سوف يختلف باختلاف السوق المستهدفة وربما يكون اختيار السوق المستهدفة متأثراً بالموقع المحدد أو الذي تريده المنظمة لمنتجاتها وبالتالي إذا كانت المنظمة ستتعامل مع أكثر من سوق مستهدفة، فسوف يكون أمامها أيضاً مشكلة تحديد الموقع مع كل سوق مستهدفة.

لقد ظهرت أهمية هذا الموضوع - وسوف تزداد أهميته - خلال الثمانينيات على أساس ما اتضح من أنه - بالنسبة للكثير من الصناعات - مهما قامت المنظمة بنجاح بعملية تقسيم وتجزئة السوق Segmentation وقامت بتحديد المنتجات المتميزة، فإننا لا نستطيع القطع باحتمال نجاحها واحتمال قدرتها على

وضع المزيج التسويقي الذي يحقق الفعالية بل ربما لا تستطيع وضع هذا المزيج الناجح، ذلك لأنها ببساطة لم تقرر لنفسها " الموقع " الملائم لمنتجاتها وسط المواقع البديلة والذي ترى أنها سوف تتمتع فيه بميزة أو في ناحية معينة وسط منافسيها في السوق المستهدفة. ذلك الموقع الذي يساعد على تكوين صورة معينة ومقصودة عن المنتج لدى المستهلك وهو الذي ستضرب وتؤكد عليه في سياساتها وأساليبها الترويجية بل والتسعرية والتوزيعية. فعلى سبيل المثال شركة مثل شركة " السفن آب " كان عليها أن تقرر ما إذا كانت ستبيع مشروباتها على أنه مشروب غازي ومن ثم تدخل في سوق المياه الغازية Soft Drinks والمنافسة مع مشروبات الكولا بأنواعها وما شابهها، أم أنها ستقدم مشروباتها على أنه شيء مختلف في سوق مشروبات عصائر الليمون وما شابه من فواكه ومواد هاضمة ومفيدة وذات المذاق الخاص وذات الطبيعة الخاصة Non Cola Drinks، وهذا ما فعلته بالفعل شركة سفن آب. إن ذلك قرار استراتيجي لا بد وأن تتخذه الشركة وبحرص. ومن الطبيعي أنها تستطيع أن تعيد النظر في هذا الموقع في أي وقت مناسب على ضوء تطور المنتج وتطور المنافسة وتطور السوق وتطوير احتياجات واتجاهات وسلوك المستهلكين.

ومن ثم تسعى المنظمة إلى تحديد " موقع " لمنتجاتها بالنسبة لكل شريحة أو سوق من الأسواق المستهدفة التي اختارت التوجه إليها، وحيث من المفترض أن كل منتج منافس يحتل " موقعاً " معيناً في السوق. ومن المهم أن ندرك أن المستهلك ينظر إلى كل منتج في السوق بتصور أو انطباع (Perception) معين، أي يقع في نفسه موقعاً معيناً نتيجة عدد من العوامل المادية الملموسة أو العاطفية، وهذا ما يجب أن تعرفه كل منظمة وتتعرف عليه. وفكرة تحديد الموقع Positioning هي عملية تصميم منتج المنظمة ومزيج التسويقي كي

يلتزم مكاناً وموقعاً معيناً في ذهن المستهلك. وبالتالي فإن كل منتج يقدم إلى السوق يحتاج إلى قرار استراتيجي لتحديد "موقعه" ثم وضع الاستراتيجية التي تعمل على تدعيم هذا الموقع ووضع الجهود الترويجية على هذا الأساس ومن ثم يمكن أن يجد هذا الموقع قبولاً وتقبلاً من السوق أو الشريحة المستهدفة.

وبالتالي أيضاً فإن لهذا الموضوع علاقته الواضحة بعملية الربط بين تقسيم السوق واختيار السوق المستهدفة من ناحية، وبين تحديد المزايا التفضيلية للمنتج أو المزيج المطروح من ناحية أخرى.

ولذلك تسعى المنظمة بهذا القرار الخاص بتحديد الموقع إلى بناء ميزة تفضيلية لها بين المنافسين - أو بين مجموعة معينة من المنافسين التي رأت أن تقع بينهم - تماماً كما تفعل عند تخطيط وتصميم منتجاتها للتمييز بين منتجات المنافسين. كما تسعى أيضاً إلى ملاءمة المزيج التسويقي الذي ستضعه مع طبيعة الموقع المختار أو المحدد، تماماً كما تفعل مع قضية تقسيم وتجزئة السوق والاختيار من بينها. وإن ذلك القرار - إذا قام على الدراسة والواقع - سوف يعمل على تكوين الصورة أو الانطباع المطلوب أو أنه سوف يتمشى مع الانطباع الذي يتوقعه أو يفضلُه أو يسعى إليه المستهلكون المستهدفون ومن ثم يحدث التأثير المحدد المطلوب، ومن ثم أيضاً يجعل المنتج والمزيج التسويقي أكثر تقبلاً وتماشياً مع احتياجات الناس المستهدفين. إن هذا القرار أو الحاجة إليه يقوم على أساس تسويقي منطقي وهو أن الشركة ومنتجاتها لا يمكن أن تكون في كل موقع وأن تكون بالتالي مميزة ومنافسة لكل شيء.

بل لا بد من التحديد والاختيار والتدخل لإعادة تحديد أو نقل "الموقع" إذا كان ذلك ممكناً كما أشرنا وبالتالي تستطيع المنظمة بعد ذلك أن تبدأ في وضع مزيجها التسويقي المناسب والفعال.

وهنا يحدث التناسق والترابط بين طبيعة السوق المستهدفة، وتصميم المنتج المتميز، وطبيعة الموقع الذي ستضع المنظمة نفسها فيه، والمزيج التسويقي.

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

- قرارات تخص اختيار مفهوم المنتج (من خلال معرفة آراء المستهلكين يختار أين سيكون موقع المنتج بالنسبة لهذه الآراء).
- قرارات تخص المنافسة: يمكن اختيار الأماكن الخالية من المنافسة (الفجوات)، وهذا ما يسمى باستراتيجية التجنب أو إذا كانت المنظمة قوية يمكن أن تختار المواقع التي يتواجد فيها بعض المنافسين وهذا ما يسمى باستراتيجية الصدام.
- قرارات تخص سياسة التسويق: العلامة التجارية والتغليف والترويج والسعر ... إلخ.

- أما يورام فيحدد ست استراتيجيات ممكنة لتحديد موقع المنتج في السوق:
- التركيز على بعض مواصفات المنتج مثل مكوناته.
- التركيز على الحلول التي يقدمها المنتج لمشاكل الزبائن.
- تجديد مناسبات الاستعمال (شامبو لكل الأيام).
- تحديد فئات المستخدمين (شامبو للشعر الجاف، شامبو للشعر العادي...).
- التموضع بالنسبة لمنتجات أخرى مثل الشامبو الأقل سعراً أو الأكثر استعمالاً.

- إدخال صنف جديد مثل منتجات الشامبو الأولى التي أضيف إلى وظيفتها

(١) د. حسين علي، مرجع سابق ص ١٩٧.

في التنظيف وظيفة معالجة الشعر.

بالنسبة لخطوات استراتيجية تحديد الموقع فهي التالية:

- تجميع المعلومات اللازمة حول معرفة كيف ينظر المستهلك إلى منتج المنظمة، أو كيف يمكن أن ينظر إليه، وكيف يتوقعه أو كيف يمكن أن يتوقعه. هذا إذا كان منتجاً جديداً. أما إذا كان منتجاً قائماً فيمكن تجميع المعلومات التي توضح الموقع الحالي للمنتج في السوق.
- تجميع المعلومات حول تحديد مواقع المنتجات المنافسة.
- دراسة وتحليل المواقع المختلفة للمنتجات المنافسة في السوق.
- دراسة وتوصيف السوق والظروف السوقية المحيطة والمؤثرة، بما في ذلك دراسة احتياجات وخصائص مفردات للسوق المستهدفة، ودراسة الخصائص التسويقية للمنتج والمنتجات المنافسة.
- تقييم الموقع الحالي للمنتج، ومدى مناسبته وسط المواقع المختلفة للمنتجات المنافسة، ومدى مناسبته للسوق (السوق المستهدف).
- طرح البدائل الممكنة من المواقع المختلفة المناسبة.
- تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل (الموقع) الأفضل أو الأنسب لمنتج المنظمة حيث يستطيع أن يتميز وينافس ويكون أكثر قبولا في السوق، ومن ثم اختيار الأسلوب الأنسب لجعل المنتج في هذا الموقع، ووضع المزيج التسويقي الذي يعمل على ذلك والذي يتناسب مع الموقع المستهدف أو المختار.

تحديد الإطار العام للمزيج التسويقي ومكوناته:

ويعني اختيار البرنامج التسويقي الفعال والهاتف لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

إذاً يجب أن تعمل المنظمة على محاولة تمييز المزيج التسويقي للماركة المقدمة من منظمة ما عن المزيج التسويقي للماركات الأخرى المقدمة من المنافسين الرئيسيين من نفس فئة المنتج (حيث يرتبط المزيج التسويقي بالموقع التنافسي للمنتج في السوق). وبالطبع فإن المسألة الأساسية هنا تكمن في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية المناسبة لخدمة فئات المستهلكين المستهدفين وحسب توقعاتها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنتج هو المركز أو المحرك لاستراتيجية الموقع التنافسي للمنتج الذي سيتم اتباعه، ذلك أن ما تبقى من عناصر المزيج التسويقي ما هي إلا أدوات أو وسائل يتم من خلالها وبها تدعيم مركز وسمعة المنتج لدى المستهلكين المستهدفين.

بشكل عام يحتوي برنامج (موقع المنتج) على عدد من القرارات الاستراتيجية الهادفة لتكوين برنامج متكامل وقابل للتنفيذ العملي في الأسواق المستهدفة، محققة لأهداف المنظمة والمستهلكين في الأسواق المستهدفة. ومن القرارات التي يتضمنها برنامج استراتيجية تحديد موقع المنتج التسويقي ما يلي ^(١):

- تحديد نوع المنتج المراد تسويقه والذي يتوافق وخصائص المستهلكين الديمغرافية والنفسية.
- اختيار منافذ التوزيع الأكثر ملائمة لذلك المنتج.
- اختيار استراتيجية التسعير المناسبة والتي تتفق مع إمكانات وتوقعات المستهلكين في السوق المستهدف وبالمقارنة مع أسعار المنتجات المنافسة.
- اختيار أساليب أو أدوات الترويج الأكثر قبولاً من قبل المستهلكين

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

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

مثلاً لتحقيق أكبر ربح ممكن فإن الاستراتيجية الأساسية للمزيج التسويقي
هي زيادة عمق خطوط المنتجات بالمنظمة وذلك بإضافة إنتاج وحدات منخفضة
السعر وأخرى مرتفعة الجودة والسعر. ورفع أسعار العلامات الحالية بشكل
تدريجي. وتنمية حملة إعلانية جديدة لزيادة إدراك المستهلك بمنتجاتنا مع
التركيز بصفة أساسية على السلع المرتفعة السعر. يضاف إلى ذلك القيام بفتح
منافذ جديدة لتوزيع السلع الخاصة في المناطق النائية^(١).

كما يتضمن البرنامج مجموعة أخرى من القرارات مثل تحديد المبالغ
الإجمالية للموارد المالية الواجب إنفاقها، وتحديد كيفية إنفاق تلك الموارد
المخصصة بين عناصر المزيج التسويقي وحسب درجة التركيز على كل عنصر
من عناصر المزيج التسويقي للمنتج موضوع الاهتمام.

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

العوامل التالية:

- الأسواق المستهدفة.
- درجة المنافسة السائدة.
- الأداء الإداري والمالي للمنظمة.
- الموارد المتاحة.

تعد السوق المستهدفة نقطة البدء الأساسية لبناء استراتيجية موقع المنتج
التسويقي، حيث يتم الاستعانة بالمعلومات التي تم تجميعها في تلك السوق لوضع
تصور عام عن المزيج التسويقي الذي يمكن العمل به. وطبقاً لذلك يتم تقرير مدى

(١) د. عبد السلام أبو كحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع الفنية عام ٢٠٠١، ص ٤٨٢.

استجابة المستهلك في السوق المستهدفة باستخدام برامج تسويقية مختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار درجة المنافسة، الأداء المالي للمنظمة، والموارد المتاحة لها عند اتخاذ القرار الأولي حول البرنامج التسويقي الذي يمكن تطويره وتطبيقه فيما بعد. لذلك هناك حاجة لمعلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين في السوق المستهدفة من أجل تحديد نوع البرنامج التسويقي المناسب لتحقيق أفضل الاستجابات في السوق المستهدفة. فمثلاً، إذا أراد المستهلكون في السوق المستهدف منتجاً بجودة عالية فلا بد من توافر مزيج تسويقي يركز على جودة المنتج أكثر من أي شيء آخر مع إدراك المستهلكين لتلك الجودة العالية للمنتج. كما يجب أن تشير استراتيجية السوق المستهدف لأحوال وعدد المنافسين الرئيسيين واستراتيجياتهم ونقاط القوة أو الضعف في تلك الاستراتيجية إن أمكن ذلك. يضاف إلى ذلك أن لدورة حياة المنتج تأثيراً على الأهمية النسبية لمختلف عناصر البرنامج التسويقي.

تصميم الاستراتيجيات الفرعية للمزيج التسويقي

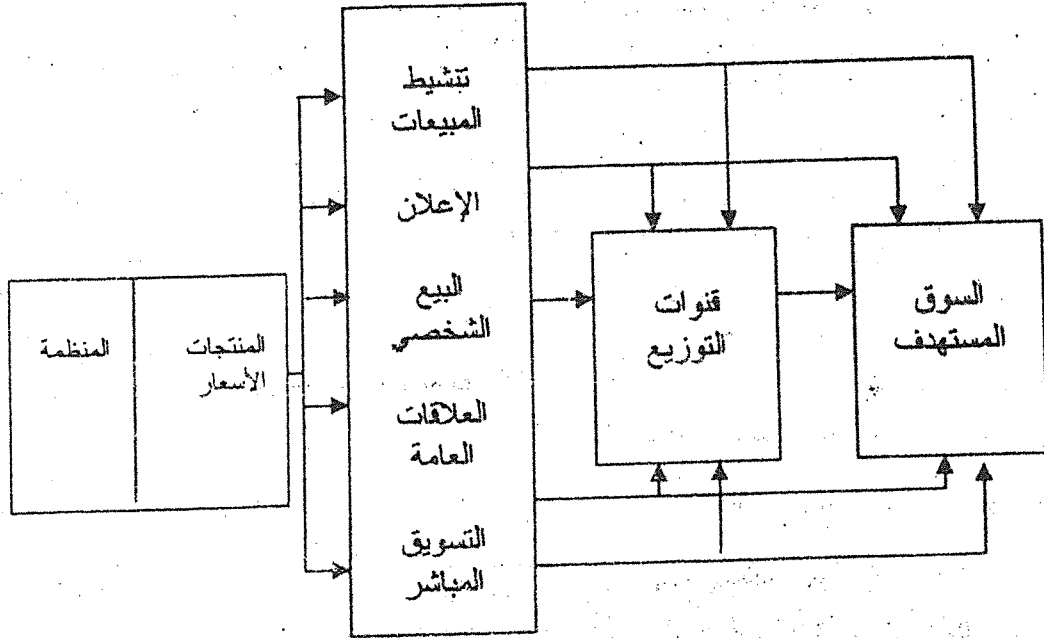
وتعني هذه الخطوة الانتقال إلى تصميم الاستراتيجية الخاصة بكل عنصر

من عناصر المزيج التسويقي:

- استراتيجية المنتج.
- استراتيجية التسعير.
- استراتيجية الترويج.
- استراتيجية التوزيع.

وبين الشكل التالي العلاقة بين استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي^(١):

^(١) Philip Kotler, Op. Cit., P.415.



استراتيجية عناصر المزيج التسويقي

- استراتيجية المنتج:

تعد استراتيجية المنتج القلب المحرك للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ومن المعروف أيضاً أن المنتج هو العنصر الأول الذي يتم البدء فيه من عناصر المزيج التسويقي، ومن ثم يتم تكوين استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي الأخرى من (تسعير وتوزيع وترويج).

لقد عرف Kotler المنتج على أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما ^(١). ويرى كل من (Kotler & Armstrong) أن للمنتج عدة أبعاد أو مستويات وهي ^(٢):

المنتج الفعلي: وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلظه الخارجي واسمه التجاري.

^(١) Philip. Kotler, Op. Cit., P. 42.

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

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

المنتج المدعم: يتضمن مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص والخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المنتج.

الاستراتيجيات المتعلقة بمزيج المنتجات:

ونذكر بالمقصود بمزيج المنتجات بأنه مجموعة المنتجات التي تعرضها المنظمة للبيع وبصفة عامة يجب أن يتميز مزيج المنتجات بالخصائص التالية:

* الاتساع:

ويعني عدد خطوط المنتجات في منظمة معينة، فمثلاً تقوم إحدى الشركات بإنتاج إخط منتجات واحد هو مكانس كهربائية، بينما تقوم شركة أخرى بإنتاج عدة خطوط للمنتجات وهي مصابيح إضاءة وأجهزة راديو ومولدات كهربائية... إلخ.

* العمق:

ويعني عدد المنتجات التي تقدمها منظمة في مزيج المنتجات، فمثلاً تقوم إحدى الشركات التي تنتج مستحضرات تجميل بإنتاج نوعين من الكريم للجلد أحدهما ملائم للجلد العادي والآخر للجاف.

* الارتباط:

ويعني مدى الترابط بين خطوط المنتجات في شركة معينة من حيث، الاستعمال النهائي ومتطلبات الإنتاج ومنافذ التوزيع... إلخ.

توجد عدة بدائل استراتيجية لمزيج المنتجات التي يمكن أن تتبناها منظمة ما ويعتمد قرار المنظمة على عوامل عديدة من أهمها: إمكانيات وأهداف

المنظمة، طبيعة المنتجات والأسواق، وضع المنافسة لكل من هذه الاستراتيجيات إيجابياتها وسلبياتها.

• استراتيجية المزيغ المتكامل: تعرض المنظمة مزيجاً قادراً على إشباع حاجات أكبر عدد ممكن من شرائح السوق.

• استراتيجية التخصص السوقي: تركز المنظمة على خدمة سوق لها خصوصيات معينة: كأن تخصص منظمة ما في تلبية حاجات الفنادق من البرادات.

• استراتيجية تخصص خط المنتجات: تخصص المنظمة بخط إنتاج معين: كأن تخصص بتصنيع البرادات بكافة أنواعها لكافة الأسواق (منازل، مطاعم... إلخ).

• استراتيجية التخصص في منتج معين: وهي أعلى درجات التخصص: كأن تخصص المنظمة بصنع براد على الهواء ٢٨ قدماً ذي مواصفات عالية لا يستطيع أي منافس تقديمها.

• استراتيجية تجانس المزيغ: تسعى المنظمة لتقديم منتجات متجانسة من حيث الاستخدام أو التصنيع.

أما الاستراتيجيات المتعلقة بحجم مزيغ المنتجات ^(١)، فيمكن للمنظمة أن تحافظ على نفس حجم مزيغ منتجاتها، ويمكن أن تقلصه أو توسعه حسب ظروفها وأهدافها.

• توسيع المزيغ: ويعني إنتاج أصناف جديدة لإشباع حاجات جديدة من خلال إضافة خطوط جديدة.

• تقليص المزيغ: ويقصد به الاعتماد على عدد قليل من التشكيلات ومن

(١) د. حسين علي، مرجع سابق، ص ٢٠٩-٢١٠.

خلال حذف بعض الخطوط لأسباب مالية أو تسويقية.
استراتيجية التعديل: ويقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد المنتجات ثابتاً.

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

• استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم:

أ- استراتيجية الاستخلاص السريع: والتي تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي عالٍ.

ب- استراتيجية الاستخلاص البطيء: والتي تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع ومستوى ترويج منخفض.

ج- استراتيجية التغلغل السريع: وتتألف من البدء بالمنتج بسعر منخفض وبإنفاق كبير على الترويج.

• استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو:

خلال مرحلة النمو تستخدم المنظمة الاستراتيجيات للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان وذلك عن طريق:

أ- تحسين وتطوير نوعية المنتج وإضافة خصائص جديدة للمنتج.

ب- إضافة نماذج جديدة من المنتج.

ج- الدخول في أجزاء جديدة في السوق.

د- زيادة قنوات التوزيع.

هـ- تخفيض الأسعار.

و- التحول لإعلان تفضيل المنتج (المقارن).

(١) Philip Kotler, Op. Cit., P. 583.

• استراتيجيات التسويق في مرحلة النضوج:

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

إن الاستراتيجيات المتبعة هي:

أ- استراتيجية تعديل السوق:

من المحتمل أن تحاول المنظمة توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق التعامل مع العاملين اللذين يؤلفان حجم المبيعات.

حجم المبيعات هو أن يساوي عدد مستحقي العلامة التجارية X نسبة الاستخدام لكل مستخدم، وتستطيع المنظمة أن توسع عدد مستخدمي العلامة التجارية عن طريق:

١- تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له.

٢- الدخول في أجزاء جديدة من السوق.

٣- كسب المنافسين عن طريق جذبهم بتقديم المنتج بطريقة جديدة.

ب- استراتيجية تعديل المنتج:

في محاولة من المنظمة للحفاظ على المبيعات الحالية وذلك عن طريق تعديل منتجاتها حتى تجتذب مستهلكين جددًا للمنتج.

ج- استراتيجية تعديل مزيج التسويق:

أي تحفيز المبيعات للمنتج من خلال تعديل عناصر المزيج التسويقي.

• استراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة إن الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية وقف إنتاج المنتج، وتقرر المنظمة هنا ما إذا كانت ستتوقف عن إنتاج المنتج بسرعة أو

ببطء أو بالتدرج.

- استراتيجيات التوسع في تشكيلة المنتجات:

ويمكن أن يكون التوسع في ثلاثة أشكال:

* التوسع نحو الأعلى:

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

* التوسع نحو الأسفل:

وهنا يحدث العكس فقد تلجأ إحدى الشركات المنتجة لسيارات ذات جودة وسعر متوسط مثلاً إلى الانتقال للأسفل وبيع سيارات ذات جودة وسعر أقل، لجذب زبائن الماركات المتوضعة في أسفل التشكيلة.

* التوسع في الاتجاهين:

وذلك عندما تتوسع شركة سيارات ما متوضعة في وسط التشكيلة باتجاهين للأعلى وللأسفل بنفس الوقت.
إن لكل استراتيجية مما ذكر أعلاه مبررات ومحاذير، وتقوم كل منظمة وحسب ظروفها الخاصة وظروف السوق ... إلخ باتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق لها التميز في السوق وزيادة حصتها البيعية.

- استراتيجيات العلامة التجارية (الماركة):

قبل التطرق لاستراتيجيات العلامة التجارية لا بد من التركيز على تعريفها. الماركة هي اسم أو لفظ أو عبارة أو رمز أو تصميم أو مزيج منها يهدف إلى تعريف سلعة أو خدمة معينة وتمييزها عن سلع وخدمات المنافسين.

تشكل استراتيجية العلامة التجارية، أحد أهم القرارات الرئيسية، خصوصاً بالنسبة للمنتجات الجديدة. ذلك أنها ترتبط بشكل كبير مع استراتيجية الموقع التنافسي للمنتج، إذ يساعد وجود ماركة مشهورة على تمييز المنتج حيث إن الاسم أو الماركة القوية تمنح المنتج ميزة تنافسية كبيرة.

أما الاستراتيجيات المتبعة في وضع واختبار الماركة فيمكن إجمالها بما يلي:

- عدم وضع أي اسم تجاري أو ماركة، وهذه الاستراتيجية يلجأ لها بعض المنتجين الصغار أو المتوسطين بسبب النقص في القدرات المالية والتسويقية.

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

- قد تعطي المنظمة علامة تجارية مستقلة لكل منتج من منتجاتها مثل سيارات شيفروليه، بويك وكاديلاك التي تنتجها شركة جنرال موتورز.
- اختبار اسم محل التجزئة لعلامة تجارية / ماركة للمنتج الذي يتم إنتاجه وفي هذه الحالة يتجنب المنتج بذل جهود تسويقية وترويجية حيث يعتمد في ذلك على الوسيط أو محل التجزئة.

- قيام بعض المنتجين بتقديم اسم ماركة واحدة لكل خط سلعي، مما يتيح الفرصة للتركيز أكثر على السلع المنتجة.

- قد يلجأ المنتج أحياناً إلى استخدام أكثر من طريقة واحدة من تلك التي ذكرت سابقاً للاستفادة من مزاياها بشكل جماعي.

ولا بد من القول أخيراً إن هناك الكثير من القرارات والاستراتيجيات التي تتعلق بعناصر المنتج الأخرى، ضمان، تغليف... إلخ، ويمكن العودة إلى ما ذكر

في كتاب مبادئ التسويق للإطلاع عليها.

- استراتيجية التسعير

يدخل عادة عامل السعر كأحد عناصر المزيج التسويقي في الكثير من القرارات الاستراتيجية في المنظمة، لذلك إن الدور الاستراتيجي للسعر يتجه كما يلي^(١):

- قد يستخدم السعر كبديل عن استخدام الترويج المكثف الذي قد تتفق المنظمة عليه بمبالغ كبيرة لإخراجه بالشكل الذي يخدم تسويق الماركة من المنتج موضوع الاهتمام وخاصة في أوقات الكساد والرواج سواء بسواء.
- قد يستخدم السعر للحصول على حصة سوقية أكبر. وهذا يعتمد على طبيعة وحدثة المنتج المطروح في السوق، كونه قديماً، معديلاً أو جديداً بالإضافة إلى سياسة التسعير المتبعة.
- قد يستخدم السعر للحصول على المزيد من الأرباح، مع الأخذ بالاعتبار ظروف المنافسين الرئيسيين والمزيج التسويقي الجاري تطبيقه وهذا يعتمد أيضاً على سياسة التسعير المتبعة.
- قد يستخدم السعر للحصول على المزيد من الأموال الإضافية لاستخدامها في البحث والتطوير المتعلق بالمنتجات الحالية والجديدة.

* تأثير استراتيجية المزيج التسويقي على السعر:

إن القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج، الترويج، التوزيع) لا بد أن تؤثر على الاستراتيجية الخاصة بالتسعير فبالنسبة للقرارات المتعلقة بالمنتج فإن وجود منتج واحد فقط مثلاً يعني أن عملية التسعير ستكون

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

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

فمثلاً يمكن لمنظمة تنتج السيارات أن تقوم بتسعير المنتج الرئيس فيها على أساس أسعار المنافسين ولكن وبنفس الوقت تسعر قطع الغيار بمستويات أعلى نسبياً وتحصل على هامش ربح معقول.

كذلك يمكن للمنظمة التي تنتج منتجات مختلفة من حيث المواصفات أن تفرض أسعاراً مختلفة لكل صنف من هذه المنتجات وذلك لتلبية حاجات الأسواق المستهدفة المختلفة.

كذلك إن قرار طرح منتج بجودة أعلى سوف يعني أن على المنظمة أن تفرض أسعاراً أعلى لتغطية التكلفة الأعلى لذلك المنتج، ولبناء سمعة أو مكانة جيدة له في السوق من جهة أخرى ليس من الضروري أن ترتبط أسعار كافة المنتجات في خط المنتج الواحد بالتكلفة الفعلية له. لذا لا بد من فهم وتحليل علاقات المنتجات في الخط الواحد من أجل وضع السياسة السعرية المناسبة، خاصة إذا كانت استراتيجية تسعير ماركة أو أكثر مبنية ومعتمدة على تسعير مزيح المنتجات كله وليس كل ماركة على حدة.

أما فيما يتعلق بتأثير استراتيجية التوزيع على السعر فمن المنطقي أن تؤثر أنواع منافسة للتوزيع وكثافة التوزيع المتبعة على استراتيجية السعر، فمثلاً إن استخدام وسيط واحد أو عدة وسطاء لتوزيع المنتج سيؤدي إلى مشاركتهم في وضع استراتيجية التسعير المناسبة للمنتج وهذا يعني أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار عند وضع السعر من قبل المنظمة معدلات أو نسب هامش الربح والتي ستعود إلى هؤلاء الوسطاء من أجل مساعدتهم على أداء وظائفهم وتحفيزهم على

التعاون لإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي بالفعالية المطلوبة.

من جهة أخرى قد تعمل المنظمة على اعتماد سعرين مختلفين لنفس المنتج إذا عرض في قناتي توزيع مختلفتين، حيث يمكن إعطاء سعر منخفض نوعاً ما، لمنتجاتها في قنوات التوزيع الموجهة للطبقة الأقل دخلاً، وسعر مرتفع في قنوات التوزيع التي تتواجد في محلات التجزئة الموجهة إلى الطبقة الأعلى دخلاً.

أما التأثير المتبادل بين الترويج والتسعير فيظهر من خلال حالات عديدة منها:

أ- إن تكلفة الترويج لا بد أن تزيد من التكلفة النهائية للمنتج، وهذا يعني زيادة في السعر.

ب- إن اعتماد الترويج القائم على استخدام أدوات مختلفة من تنشيط المبيعات (حسومات السعر، عروض تخفيض الأسعار في غير المواسم... إلخ) لا بد أن ينعكس على السعر النهائي للمنتج.

ج- يمكن أن يؤثر إعلان مبدع إلى إقناع المستهلكين بتميز منتج المنظمة عن المنتجات المنافسة في السوق وبالتالي تقديم تبرير لفرض سعر مرتفع لهذا المنتج.

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

استراتيجية التوزيع:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على استراتيجية التوزيع والتي أغلبها هي عوامل لا تخضع لسيطرة المنظمة، لذلك من الضروري دراسة

وتحليل البيئة التسويقية لغرض تحديد العوامل المؤثرة على الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجياتها التسويقية وبالتالي استراتيجية التوزيع، ومن أهم العناصر التي تؤثر مباشرة على استراتيجية التوزيع الآتي:

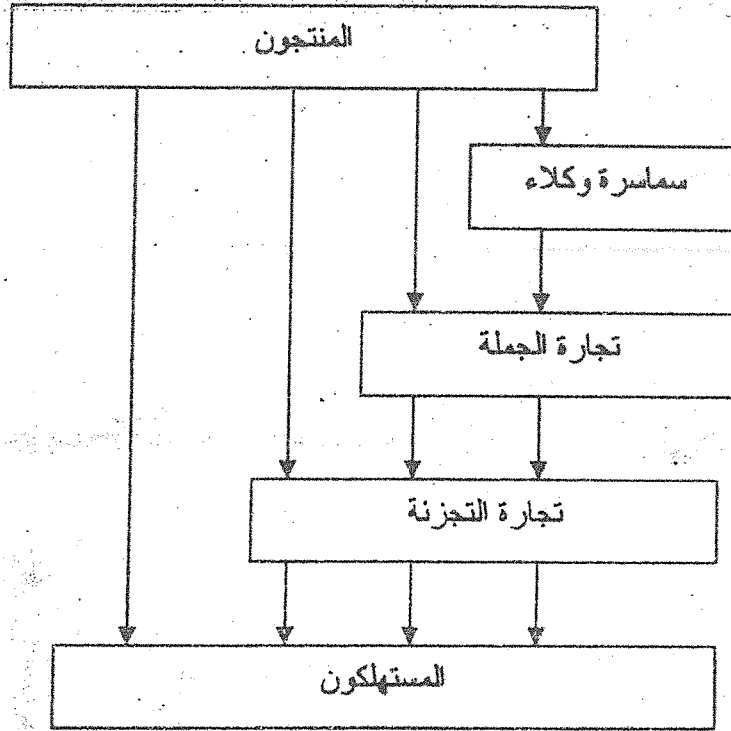
أ- عناصر المنتج: وتتضمن هل أن المنتج استهلاكي أم صناعي وهل هو سريع التلف أم لا... مدى نمطية المنتج، قيمة الوحدة الواحدة والتكنولوجيا التي يتضمنها وهل هو موسمي أم لا، ومدى حدائثه وقبوله كونه منتجاً جديداً وطبيعة دورة حياته.. وتشكيلة المنتجات التي تنتجها المنظمة.

ب- عناصر السوق: وتشمل المستهلكين كعددهم ومواقعهم وعاداتهم الشرائية والوسطاء والمنافسين.

ج- عناصر المنظمة: وتتضمن قوتها المالية وخبرتها التوزيعية السابقة وسياساتها التسويقية وسمعتها في السوق ولدى الزبائن ورغبة المنظمة في السيطرة على القناة التوزيعية.

د- عناصر البيئة: وهي البيئة الاقتصادية والسياسة المالية للدولة وهذه العناصر تؤخذ مجتمعة وليس لأحدها بمفرده أن يكون أساساً لاختيار وتقييم القناة التوزيعية.

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

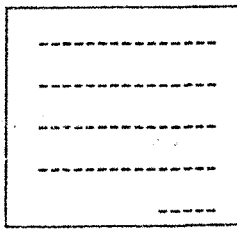


أشكال منافذ التوزيع المختلفة

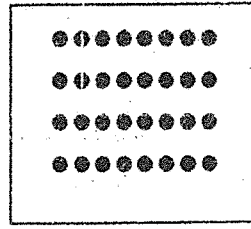
يبين الشكل أعلاه البدائل المتاحة أمام كل منظمة، لاختيار المنفذ التوزيعي الأكثر ملائمة لتوزيع منتجاتها، والذي يحقق أهدافها التوزيعية بفاعلية وكفاءة عالية.

ومن الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عن اختيار منفذ التوزيع هي درجة التحكم في المنفذ (سيطرة كاملة أم مشتركة) من قبل الأطراف المعنية. وهذا الأمر يشير إلى درجة التأثير المتاحة لإدارة المنظمة والتي من خلالها تستطيع تحديد علاقتها مع باقي الأطراف في النظام التوزيعي بشكل عام. وغالباً ما تستمد المنظمة قوة تأثيرها في النظام التوزيعي وفقاً للموارد المالية المتاحة، الخبرات السابقة، المركز التنافسي في سوق المنتج مع نقاط القوة التي تمتاز بها بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.

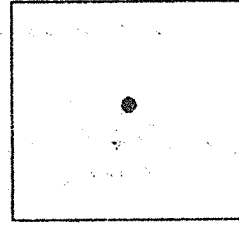
ومن القرارات المهمة والمتعلقة بتحديد استراتيجية التوزيع استراتيجية تغطية السوق، حيث يثار السؤال الهام التالي: ما هو عدد متاجر التجزئة التي سيتم توزيع المنتج من خلالها؟ وتتمثل إجابة هذا السؤال في واحدة من ثلاث استراتيجيات تترج من العمومية إلى الخصوصية وهي التالي:



التوزيع الشامل



التوزيع الانتقائي



التوزيع الاحتكاري

أما استراتيجية التوزيع الاحتكاري (الموزع الوحيد) فتعني أن المنتج لا يوزع إلا لدى موزع وحيد في المنطقة الواحدة. وتتناسب هذه الاستراتيجية مع المراحل الأولى من حياة المنتجات حيث يتوقع المنتج من الموزع بذل مجهود كبير لنفع المنتج وإمداد المستهلكين بكثير من المعلومات التي يحتاجونها ومساعدتهم في الاختيار... كل ذلك مقابل تجنبه المنافسة المباشرة إذ لا يوجد موزعون غيره في نفس المنطقة لتوزيع نفس الماركة.

بالنسبة للتوزيع الانتقائي فهو يقع بين التوزيع الاحتكاري والتوزيع الشامل وهنا يحاول المنتج توزيع منتجاته لدى عدد محدود من المتاجر التي تتوافر فيها اشتراطات معينة مثل الموقع والشهرة وخدماتها للجزء أو الأجزاء المستهدفة من السوق.

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

استراتيجية الترويج:

إذا لاحظت عناصر التسويق السابقة بتمعن وجدت أن المنتج يقدم مجموعة من المنافع الأساسية، ثم يأتي عنصر التوزيع ليعطيه أو يضيف إليه المنفعة المكانية، ثم يقوم عنصر السعر بإعطائه القيمة المعينة، ثم يأتي بعد ذلك دور الترويج هنا لتعريف المستهلكين المرتقبين بكل ذلك وإقناعهم بها وحثهم على اقتناء المنتج ويتألف مزيج عناصر الترويج من التالي: أ- الإعلان ب- البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والدعاية / النشر. ولا شك أن نجاح أو فشل البرامج التسويقية يتوقف إلى حد كبير على مدى دقة ذلك الاختيار. وتعني الاستراتيجية الترويجية أنها خطة الاتصالات مع العملاء الحاليين والمرتقبين التي يتم تصميمها بالتنسيق مع العناصر الأخرى للاستراتيجية التسويقية للمنظمة ككل بهدف تحقيق استجابة العميل بالشكل المطلوب وذلك عن طريق استخدام أفضل مزيج ممكن من العناصر الترويجية المذكورة أعلاه.

وللوصول إلى أفضل استراتيجية ترويجية ممكنة فإن رجال التسويق عليهم القيام بدراسة عدد من العوامل منها التالية:

• طبيعة المنتج:

يختلف المزيج الترويجي حسب كون المنتج استهلاكي هو أم صناعي. ومنه فالإعلان وتنشيط المبيعات يحتلان أهمية كبيرة في ترويج المنتجات الاستهلاكية. وإن البيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات الموجهة إلى المشتريين الصناعيين يحتلان الصدارة في ترويج المنتجات الصناعية.

• دورة حياة المنتج:

تختلف درجة فعالية كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي طبقاً

للمرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياته. ففي مرحلة الظهور نجد أن الإعلان والنشر أفضل من غيرهما من حيث الفعالية والتكلفة في خلق الوعي لدى العملاء بظهور المنتج الجديد، كما أن تنشيط المبيعات يستخدم من أجل حث العملاء المرتقبين على تجربة المنتج الجديد. أما البيع الشخصي فهو مكلف وبالرغم من ذلك يستخدم من أجل ترغيب الوسطاء للبدء في التعامل مع المنتج الجديد.

أما في مرحلة النمو فإن الإعلان والنشر تظل لهما مكانتهما وأهميتهما النسبية الكبيرة في المزيج الترويجي بينما تتناقص الأهمية النسبية لتنشيط المبيعات وذلك لأن المبيعات تكون في نمو مطرد ولا تحتاج للحوافز التي تقدمها وسائل تنشيط المبيعات. ولكن عندما يصل المنتج إلى مرحلة النضوج تبدأ الأهمية النسبية للإعلان في التناقص إذ إن المستهلكين يعرفون المنتج ويحتاجون فقط إلى التذكير من وقت لآخر، أما وسائل تنشيط المبيعات فتأخذ أهميتها في التزايد مرة أخرى من أجل المحافظة على نصيب المنظمة من السوق. أما في مرحلة الانحدار فإن تنشيط المبيعات يحتل الصدارة بين عناصر المزيج الترويجي بينما تنخفض الأهمية النسبية للإعلان إلى حد ما الأدنى، وتقل كذلك درجة الاهتمام الذي يوليه مندوبو البيع إلى المنتج. أما النشر فيتم استبعاده نهائياً بالنسبة لذلك المنتج، فلا شك أن المنتج المندهور لا يعد أخباراً سارة يمكن نشرها.

• عملية الشراء:

تختلف الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي وفقاً للحالة التي يكون عليها المشتري وما إذا كان في مرحلة ما قبل الشراء، أو في حالة الشراء، أو في مرحلة ما بعد الشراء. ففي مرحلة ما قبل الشراء حيث

يكون المشتري في حاجة إلى قدر وفير من المعلومات لتكوين فكرة عن المنتج فإن الإعلان والنشر هما العنصران المؤهلان لذلك ومع ذلك فإن البيع الشخصي أيضاً له دور ولكن أقل أهمية في هذه المرحلة. أما تنشيط المبيعات فتتمثل مساهمته في هذه المرحلة من حيث المشتري على تجربة المنتج وذلك عن طريق إعطائه عينة مجانية مثلاً. أما في مرحلة الشراء الفعلي فتزداد الأهمية النسبية للبيع الشخصي إلى أقصى حد ويلبها تنشيط المبيعات، بينما تزداد أهمية الإعلان في مرحلة ما بعد الشراء لتحقيق هدف التعزيز، ويزداد دور تنشيط المبيعات في الحث على إعادة الشراء.

* استراتيجية منافذ التوزيع:

تؤثر الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة في توزيع منتجاتها على الاستراتيجية الترويجية، وقد تكون استراتيجية التوزيع إحدى اثنتين أو كليهما: استراتيجية الجذب و استراتيجية الدفع، وتتمثل استراتيجية الجذب ببساطة شديدة في أن تسعى المنظمة إلى حث المستهلكين النهائيين على جذب منتجاتها وذلك عن طريق ترويج منتجاتها لدى المستهلكين من أجل إثارة الطلب عليها، فإذا تحقق ذلك فإن المستهلكين من المفترض أنهم سوف يقومون بطلبها من متاجر التجزئة التي تطلبها بدورها من تجار الجملة الذين يقومون بالتالي بطلبها من المنظمة المنتجة. أما استراتيجية الدفع فتتلخص في قيام المنظمة بدفع منتجاتها إلى المستهلكين من خلال منافذ التوزيع التي تقوم بتسهيل ذلك، وبذلك فإن الجهود الترويجية تكون هنا موجهة، أساساً إلى منافذ التوزيع.

أما نسب عناصر المزيج الترويجي في كل حالة فإن الإعلان وتنشيط المبيعات الموجه إلى المستهلكين تزداد الأهمية النسبية لكل منهما في حالة استراتيجية الجذب، بينما تزداد الأهمية النسبية لكل من البيع الشخصي و تنشيط

المبيعات الموجهة إلى الوسطاء في حالة استراتيجية الدفع.

• **ميزانية الترويج:**

من المفروض من الناحية المثالية أن يتم تحديد المبالغ التي يتم تخصيصها للترويج بناء على الاستراتيجية الترويجية وليس العكس. ولكن من الناحية العملية نجد أن القليل من المنظمات من يفعل ذلك، بل يتم رسم الاستراتيجية الترويجية وفقاً لحجم الأموال المتاحة. فإذا كانت المنظمة لا تستطيع دفع تكاليف شراء نصف دقيقة قبل مباراة كرة قدم مثلاً أو قبل مسلسل سينمائي ما فإنها قد تستعيض عن ذلك بإعلان في الجرائد.

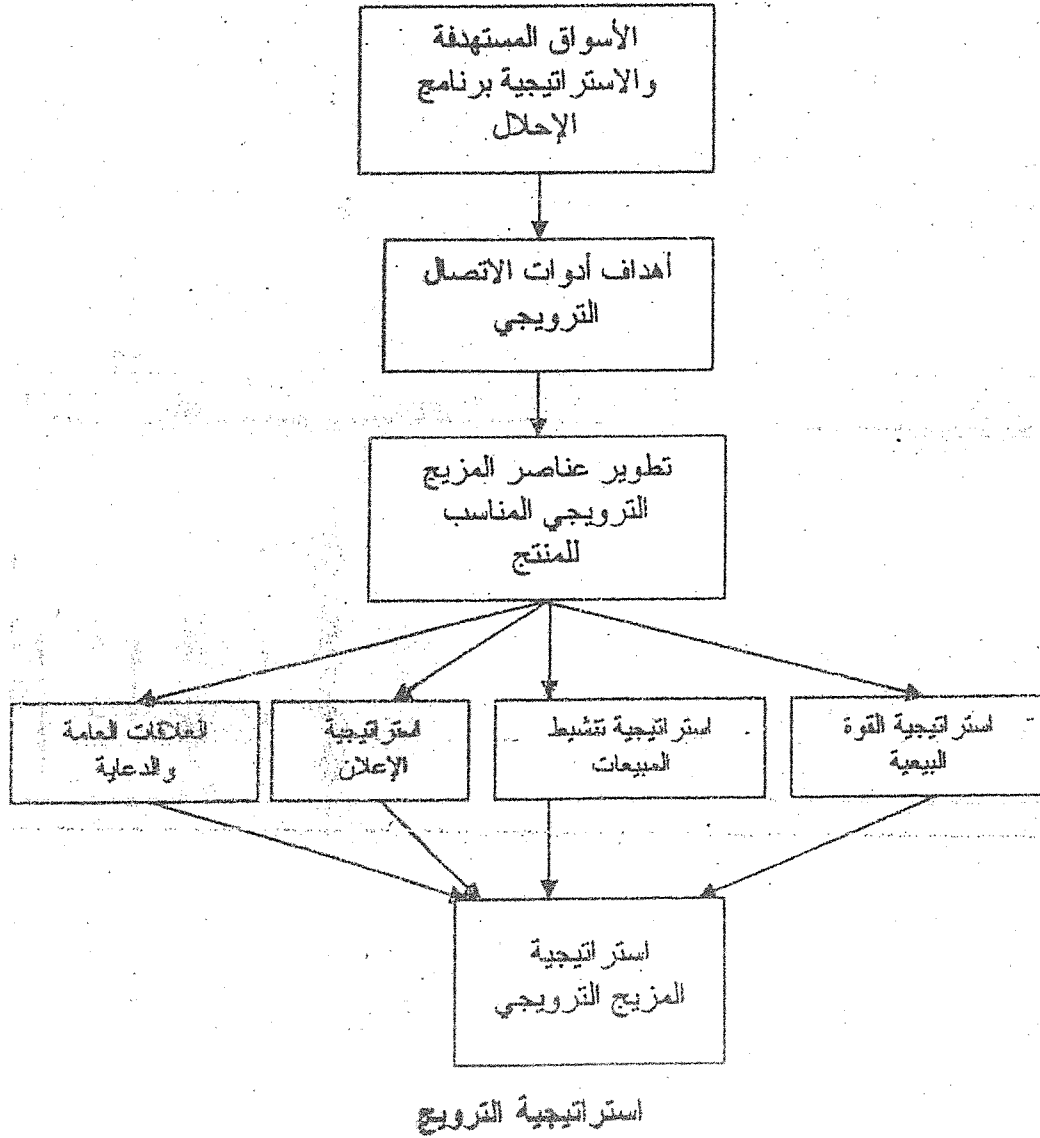
• **التنسيق بين عناصر المزيج الترويجي:**

من الضروري أن يكون هناك تنسيق تام بين جميع عناصر المزيج الترويجي بحيث يقوم كل منها -ولكن بطريقة- بتوصيل نفس الرسالة للمشاركة في تحقيق الهدف الأسمى: زيادة الطلب على منتجات المنظمة.

يجب أن يقوم كل عنصر بتعزيز العناصر الأخرى وأن يكملها في تناسق واتساق. فلا يعقل أن تتضارب الرسائل التي ينقلها الإعلان مع تلك التي يقولها رجل البيع وكلاهما مع الأخبار المنشورة عن المنظمة ومنتجاتها.

أخيراً يبين الشكل التالي مراحل تكوين استراتيجية الترويج^(١):

(١) د. محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق ص ١٩٤.



إعداد برنامج العمل التسويقي / الخطة التنفيذية

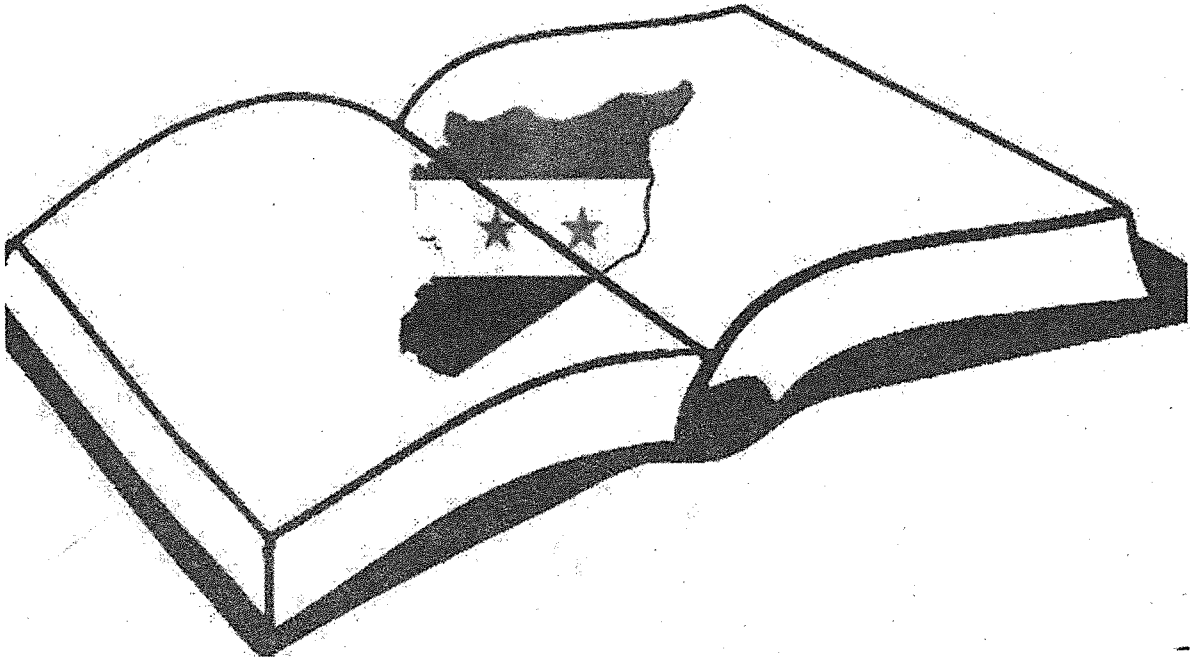
نجد أنه من المناسب وقبل الحديث عن الخطة التنفيذية للتسويق، أن نقول
بعرض كيفية تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية وعلى مستوى
المنظمة ككل

ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية:

تعد عملية صياغة استراتيجية الشركة هي الخطوة الأخيرة في الجز

الأول من نموذج التخطيط الاستراتيجي، وتبدأ بعد ذلك المرحلة الثانية من النموذج والتي تركز على نقل الاستراتيجية من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ. والواقع إن المرور الكامل عبر خطوات التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة الكاملة من كبار المديرين بالشركة يساعد على تحويل الخطة الاستراتيجية إلى برنامج عمل ذي جدول زمني يلتزم به كافة العاملين داخل المنظمة. ويتطلب الأمر مشاركة كاملة من كل فرد في مجال تخصصه في سبيل تشكيل الاستراتيجية المطلوبة للشركة، وتحديد المطلوب تحقيقه من أهداف (أو مؤشرات نجاح رئيسة)، وتحديد مساهمة كل مدير (أو وحدة تنظيمية) في تحقيق هذه الأهداف ومؤشرات النجاح الرئيسة.

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



مديرية الكتب و المطبوعات

جامعة حماة