جامعة باتنة-1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة التسويق

لطلبة السنة الثانية تسيير

السنة الجامعية: 2015-2016

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول	V
المقدمة	**1**
الفصل الأول: ماهية التسويق	3
1- تعريف التسويق	3
2- العروض والمنافع التسويقية	6
3- تطور مفهوم التسويق	9
الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق	14
1- تعريف التخطيط الاستراتيجي ومستوياته	14
2- إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة	15
3- إعداد الخطة الإستراتيجية لوحدة الأعمال	19
4- إعداد الخطة الإستراتيجية للتسويق	24
الفصل الثالث: البيئة التسويقية	29
1- تعريف البيئة التسويقية	29
2- فوائد تحليل البيئة التسويقية	30
3- البيئة الداخلية	30
4- البيئة الخارجية	32
الفصل الرابع: نظام المعلومات التسويقية	41
1- مفهوم نظام المعلومات التسويقية	41
2- فوائد نظم المعلومات التسويقية	43
3- مكونات نظام المعلومات التسويقية	44
الفصل الخامس: السلوك الشرائي للمستهلكين	63
1- تعريف سلوك المستهلك	63
2- عملية القرار الشرائي للمستهلك	65
3- العوامل المؤثرة على القرار الشرائي للمستهلك	69
الفصل السادس: السلوك الشرائي للمنظمات	82
1- تعريف السلوك الشرائي للمنظمات	82

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
2- أنواع أسواق المنظمات	83
3- خصائص أسواق المنظمات	83
4- أنواع الوضعيات الشرائية للمنظمات	86
5- عملية القرار الشرائي للمنظمات	87
6- العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للمنظمات	91
الفصل السابع: تقسيم السوق واختيار القطاعات المستهدفة والمكانة الذهنية	94
1- تعريف السوق	95
2- تعريف تقسيم السوق	95
3- معايير تقسيم السوق الفعالة	96
4- أسس تجزئة أسواق المستهلكين	96
5- أسس تجزئة أسواق المنظمات	105
6- تقييم القطاعات السوقية	108
7- استراتيجيات استهداف السوق	108
8- المكانة الذهنية	111
الفصل الثامن: إستراتيجية المنتج	114
1- تعريف المنتج	114
2- مزيج المنتجات	115
3- التغليف	116
4- التبيين	118
5- التعليم	119
6- دورة حياة المنتج	123
7- تطوير المنتجات الجديدة	124
الفصل التاسع: إستراتيجية التسعير	130
1- تعريف السعر وأهميته	130
2- تحديد السعر	131
3- تكييف السعر	142
4- المبادرات بتعديل الأسعار والاستجابات للتعديل فيها	145

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الفصل العاشر: استراتيجية التوزيع والإمداد	148
1- تعريف قناة التوزيع	148
2- أنواع قنوات التوزيع	149
3- أنواع الوسطاء	151
4- تصميم قناة التوزيع	152
5- إدارة قناة التوزيع	158
6- العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع	159
7- الإمداد	162
الفصل الحادي العاشر: إستراتيجية الترويج	166
1- تعريف الاتصال التسويقي ودوره	166
2- عملية الاتصال التسويقي	167
3- عملية تأثير الاتصال التسويقي	171
4- مزيج الاتصال التسويقي	173
5- إعداد إستراتيجية الاتصال المتكاملة	175
الفصل الثاني عشر: تنظيم وظيفة التسويق والرقابة التسويقية	188
1- تنظيم وظيفة التسويق	188
2- الرقابة التسويقية	191
الخاتمة	197
قائمة المراجع	19

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مصفوفة (Ansoff)	17
2	عناصر البيئة الداخلية للمنظمة	31
3	قوى البيئة الجزئية	32
4	قوى البيئة الكلية	36
5	هيكل نظام المعلومات التسويقية	44
6	مراحل إنجاز البحث التسويقي	50
7	عملية القرار الشرائي للمستهلك	65
8	نظرية الحاجات لماسلو	76
9	خريطة المكانة الذهنية للسيارات.	113
10	دورة حياة المنتج	123
11	المراحل المختلفة لتحديد السعر	132
12	أنواع قنوات التوزيع	149
13	عملية الاتصال	167
14	نماذج المستويات الهيراركية للاستجابة	171
15	قياس آثار الاتصال: الوضعية المقارنة لعلامتين جديدتين	187
16	تنظيم التسويق على أساس وظيفي	188
17	تنظيم التسويق على أساس المنتج	189
18	تنظيم التسويق على أساس جغرافي	190
19	مراحل الرقابة التسويقية	193

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	محتوى الخطة التسويقية	28
2	عرض مزيج المنتجات وطول خط الإنتاج لمنتجات (Procter & Gamble)	115
3	الأنواع المختلفة للرقابة التسويقية	119

المقدمة

إن المنافسة الشديدة التي أصبحت تميز الأسواق سواء المستوى المحلي أو الدولي تفرض على منظمات الأعمال تبني فلسفة التوجه بالتسويق كفلسفة في إدارة أعمالها، والتي تتضمن تنمية أو تطوير قيمة للزبائن بشكل أفضل من المنافسين، ووفقا لهذه الفلسفة يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق أهدافها من خلال تلبية وإشباع حاجات الزبائن وأطراف أخرى قد تؤثر على أداء المنظمة، مثل: الموظفين، والموردين ، والموزعين، والمساهمين، والجماعات المحلية، ووسائل الإعلام، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع.

وسوف يتناول الفصل الأول تعريف التسويق ويتطرق إلى العروض والمنافع التي يقدمها التسويق للمستهلكين المستهدفين، والمراحل التي أدت إلى ظهور المفهوم الحديث للتسويق.

إن نجاح المنظمة في تحقيق مبادئ فلسفة التسويق يتطلب تبنيها للتخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن إعداد خطة إستراتيجية للمنظمة، وخطط إستراتيجية لوحدات الأعمال، وخطط إستراتيجية وظيفية بما في ذلك الخطة الإستراتيجية لوظيفة التسويق، وهو ما سوف يتطرق إليه الفصل الثاني .

ويبدأ إعداد الخطة الإستراتيجية التسويقية بتحليل البيئة التسويقية للمنظمة، وهو ما سوف يتناوله الفصل الثالث. ويتطلب تحليل البيئة التسويقية الحصول على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية، وهو ما يتطرق إليه الفصل الرابع. ويشمل تحليل البيئة التسويقية دراسة سلوك المستهلكين النهائيين، وهو ما يعرضه الفصل الخامس، وكذلك دراسة سلوك منظمات الأعمال، وهو ما يعرضه الفصل السادس. ويتضمن إعداد الخطة التسويقية مجموعة من العمليات الأساسية، وهي تقسيم أو تجزئة السوق الكلي للمستهلكين أو المنظمات إلى قطاعات، ثم اختيار قطاع أو بعض القطاعات، ثم تحديد المكانة الذهنية للمنتج إلى القطاع المستهدف من المستهلكين أو المنظمات، وهو ما سوف يتطرق إليه الفصل السابع. كما يتضمن إعداد الخطة التسويقية التي تجسد توجه المنظمة بفلسفة التسويق تخطيط المنظمة للمزيج التسويقي، والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة الذهنية التي حددتها المنظمة. ويشمل تخطيط المزيج التسويقي إعداد أربع استراتيجيات، وهي: إستراتيجية المنتج، والتي

تعني تصميما للمنتج الذي يلبي حاجات الزبائن المستهدفين ويحل مشكلاتهم، وهو ما يتطرق إليه الفصل الثامن؛ وإستراتيجية التسعير، والتي تعني تحديدا للسعر الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه ويحقق أهداف المنظمة، وهو ما يتناوله الفصل التاسع؛ وإستراتيجية التوزيع والإمداد التي تعني تمكين الزبون من الحصول على المنتج بالطريقة الملائمة وفي المكان والزمن الملائمين، وهو ما يتناوله الفصل العاشر؛ وإستراتيجية الترويج أو الاتصال التسويقي، والتي تعني نقل المعلومات عن المنتج للزبائن المستهدفين ومحاولة إقناعهم للقيام بالاستجابة المرغوبة من قبل المنظمة، وهو ما يتناوله الفصل الحادي عشر. ويتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية التسويقية وضع الهيكل الوظيفي الملائم لتنفيذ هذه الخطة. كما أن تنفيذ هذه الخطة يتطلب الرقابة على نتائجها وتحديد مدى تحقيق الأهداف المسطرة في هذه الخطة وهو ما سوف يتناوله الفصل الثاني عشر.

الفصل الأول: ماهية التسويق

إن التسويق فلسفة للأعمال من بين مجموعة من الفلسفات الأخرى التي تطبقها المنظمات، ولذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالتسويق، ثم نتطرق إلى مختلف العروض التسويقية التي تقدمها المنظمات للجماهير التي تستهدفها، ونعرض كذلك مختلف المنافع التي يقدمها التسويق، ثم نسلط الضوء على المراحل المختلفة التي تضمنت فلسفات مختلفة في إدارة الأعمال، والتي تمخضت عن ظهور فلسفة التوجه بالتسويق.

1- تعريف التسويق

توجد العديد من التعاريف لمفهوم التسويق، والتي تختلف في التعبير عن جوهره ومجالات تطبيقه، ونذكر منها التعاريف الآتية:

"لتسويق هو مجموعة الوسائل التي تحوزها المؤسسة لبيع منتجاتها لزبائنها بشكل مربح"[1]. ولكن هذا التعريف يعكس التوجه بالبيع؛ لأنه لا يأخذ في الحسبان حاجات الزبائن ورغباتهم، ويركز على نوع واحد من أهداف المؤسسة وهو هدف الربح. كما أن هذا التعريف لا يمكن تطبيقه على المنظمات غير التجارية، فهي ليست مؤسسات أعمال، وليس لديها منتجات لتبيعها، وليس هدفها ربح المال.

ولكي ينطبق مفهوم التسويق على هذه المنظمات يجب تغيير المصطلحات الضيقة بمصطلحات عامة وأوسع، فبدل "مؤسسة" يجب استعمال "منظمة"، وهو ما يسمح باحتواء بعض المنظمات، مثل: الأحزاب السياسية، والمنظمات الاجتماعية، والخيرية، والمنظمات الحكومية، والإدارية. وبدل "زبائن" يجب أن نتكلم عن الجمهور المعني، وهو ما يسمح باحتواء أطراف أخرى، وذلك حسب نوع المنظمة التي تمارس التسويق، مثل: المواطنين، والناخبين، والموظفين، والمساهمين، وجميع الأطراف التي لها مصلحة لدى المنظمة.

[1]Lendrenie J., Lévy J., Lindon D., Mercator,7 Edi., Paris, Dalloz, 2003, p.10.

وبدل استعمال "بيع المنتجات" يجب استعمال "ترقية السلوكيات". وهو ما يسمح أيضا بتغطية السلوكيات الانتخابية والاجتماعية للأفراد وسلوكياتهم الشرائية والاستهلاكية.وأخيرا، بدل استعمال مصطلح "الربح" يجب استعمال مصطلح "أهداف"، فقد تكون الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها غير مالية.

وبعد تغيير المصطلحات الضيقة بالمصطلحات الواسعة يصبح التعريف السابق كالآتي: "التسويق هو مجموعة الوسائل التي تحوزها المنظمة لترقية السلوكيات الملائمة لدى الجمهور الذي يهمها، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها الخاصة"[1].

فرغم أن هذا التعريف يسمح بتطبيقه على المنظمات المختلفة والجماهير المختلفة، إلا أنه يركز على تحقيق أهداف المنظمة دون التركيز أيضا على تحقيق حاجات ورغبات الجمهور المستهدف.

ويعرفه "فيليب كوتلر" وآخرون على أنه: "يتضمن تخطيط وتنفيذ إعداد وتسعير وترويج وتوزيع فكرة، منتج أو خدمة بهدف تحقيق تبادل مرض للمنظمات والأفراد على حد سواء"[2].

يشير هذا التعريف إلى أن التسويق يتضمن التخطيط لاستراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع) أو ما يطلق عليه 4 p's أي (Place, Promotion,Price,Product)، كما أن التعريف يشير إلى أن موضوع التسويق قد لا يكون بالضرورة سلعة أو خدمة، فقد يكون فكرة أيضا، وهو ما يعكس المفهوم الواسع لمجالات تطبيق التسويق، كما ينص هذا التعريف أيضا على مصطلح مهم في التسويق بمفهومه الحديث والواسع وهو مصطلح "التبادل"

وحتى يتحقق التبادل التسويقي يجب توافر الشروط الآتية:[3]

- يجب أن ينخرط في هذا التبادل شخصين أو أكثر، أو منظمتين أو أكثر، وكل طرف يجب أن يكون لديه حاجات أو رغبات تتطلب الإشباع، ففي حالة الإشباع الذاتي الكلي لا توجد حاجة للتبادل.

---

[1]Ibid.,p.10

[2]Kotler Ph. , Dubois B., Manceau D., Marketing Management, 11 Edi., Paris, Pearson, 2003, p.12

[3]Etzel M.I., Walker B.I., Stanton W I., Marketing, 14 Edi., New York, McGraw- Hill, 2007, p.5

- انخراط الأطراف في التبادل يجب أن يكون إراديا.
- كل طرف يجب أن يكون لديه شيء له قيمة ليساهم به في عملية التبادل، وكل طرف يجب أن يكون لديه اعتقاد أنه سيستفيد من عملية التبادل.
- على الطرفين أن يتصلا بعضهما ببعض، ويمكن للاتصال أن يأخذ أشكالا مختلفة، وقد يكون عبر طرف ثالث، ولكن من دون معرفة ومعلومة، لا يمكن أن يكون هناك تبادل.

وحسب تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق سنة (2007)، فإن التسويق هو: "نشاط، ومجموعة من الهيئات مجموعة من العمليات تهدف إلى تنمية، وترويج، وتسليم، وتبادل عروض ذات قيمة للمستهلكين، والزبائن، والشركاء، والمجتمع بشكل عام"[1].

ورد في هذا التعريف مصطلح "عروض" حتى يؤكد على أن موضوع التسويق لا يقتصر فقط على السلع والخدمات، وقد يشمل الأفكار والأفراد والمنظمات والأماكن والمعلومات. كما ورد في هذا التعريف مصطلح "القيمة"، وهو مصطلح مركزي في المفهوم الحديث للتسويق، وهو يعني مجموعة المنافع الوظيفية والمنافع العاطفية والنفسية للعرض، كما أن التكاليف قد لا تقتصر على التكاليف المادية أو النقود، وإنما قد تشمل تكاليف الوقت وتكاليف المجهودات والطاقة المبذولة في سبيل الحصول على العرض.

كما ورد في هذا التعريف أن الجماهير المتلقية للقيمة قد تشمل المستهلكين، أو الزبائن، أو الشركاء أو المجتمع بشكل عام، أي أن المنظمة يجب أن تسعى إلى تلبية حاجات أطراف عديدة، كما يجب أن لا تسعى لتلبية حاجات طرف معين على حساب طرف أو أطراف أخرى، على سبيل المثال يجب أن لا تسعى المنظمة إلى تلبية حاجات الزبائن على حساب تلبية حاجات المساهمين، أو تلبية حاجات الزبائن على حساب تلبية حاجات المجتمع، فإذا كان المجتمع يرى ضرورة الحفاظ على البيئة من التلوث، فيجب على المنظمات مراعاة ذلك.

[1]Brunet I. , Colbert F., Desormeaux R., Gendreau R., Legoux R., Guellet J.F., Gestion du marketing, 5 Edi., Montréal, Chenelière Education, 2011,p.4

2- العروض والمنافع التسويقية

يمكن للمنظمات أن تقدم عرضا أو مجموعة من العروض للجمهور أو الجماهير المستهدفة، كما يفترض في هذه العروض أن تقدم مجموعة من المنافع للجمهور المستهدف.

2-1- العروض: قد يشمل العرض الذي تقدمه المنظمة صنفا معيّنا من الأصناف الآتية:[1]

- **السلع**:تشمل السع منتجات متنوعة كالمنتجات الغذائية، الألبسة، الكتب، الأثاث، منتجات التجميل والعطور، السيارات، أجهزة الحاسوب، الهواتف، الألعاب.
- **الخدمات**: تشمل الخدمات أنشطة متنوعة كالنقل، الصيرفة، الفندقة، الحلاقة، النوادي الرياضية، وكذلك العديد من المهن الحرة، مثل: الخبرة المحاسبية، الطب، المحاماة، الاستشارات. وتتضمن أغلبية العروض سلعا وخدمات في آن واحد. في المطعم على سبيل المثال، فإن الزبون يستهلك في آن واحد سلع غذائية وخدمات.
- **الأحداث**: يتم تسويق الأحداث الكبرى، مثل كأس العالم لكرة القدم، والألعاب الأولمبية، المعارض والصالونات المهنية والأعمال الفنية.
- **التجارب**: من خلال إدارة سلع وخدمات متنوعة يمكن تنمية وإبراز وبيع تجارب، فزيارة متنزه "ديزني لاند" (Disneyland) هي تجربة، حيث يمكن التنزه في قارب للقراصنة، ويمكن محاكاة رحلة في سفينة فضائية لحرب النجوم (Star Wars).
- **الأشخاص**: كل النجوم يستعملون خدمات وكالة للعلاقات العامة، والفنانون، والموسيقيون، المديرون العامون، والمحامون المشهورون يستعينون بخدمات "مسوقي المشاهير".

[1]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management. 14 Edi., Paris, Pearson, 2012, p.6

– **الأماكن**: تتنافس المدن والجهات والدول لجذب السائحين، والمصانع، والمقرات الاجتماعية للمؤسسات والمقيمين الجدد. ويختلف المختصّون في هذا النوع من التسويق، مثل الخبراء الاقتصاديين في التنمية، والوكالات العقارية، والمصارف، والجمعيات المحلية، والوكالات الإعلانية، ووكالات العلاقات العامة.

– **الممتلكات**: الملكية هي حق على شيء غير منقول (مبني أو لا) أو منقول (أسهم وسندات). الممتلكات تشترى وتباع، وبالتالي تحتاج إلى مجهود تسويقي، ولذا فإن الوكالات العقارية تنشط لحساب الملاك والزبائن.

– **المنظمات**: تسعى المنظمات للحصول على صورة قوية ايجابية في عيون الجمهور، ولذلك تقوم بحملات إعلانية مؤسساتية لزيادة شهرتها وتحسين صورتها لدى الجمهور الواسع، والمستثمرين المحتملين، والمرشحين المحتملين للتوظيف وجميع الأطراف التي تساهم في نموها. فبعض المؤسسات تقوم برعاية المعارض الفنية باستمرار، وأخرى تقوم بإعلانات في دليل المدارس الكبرى لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها؛ والجامعات والمتاحف والجمعيات تقوم بإعداد برامج تسويقية لتحسين صورتها وجذب جمهور أوسع.

– **المعلومة**: تتوافق المعلومة مع ما تقترحه أو تفرضه الكتب والمدارس والجامعات على القراء والآباء والطلبة. كما نجد مجلات تبيع المعلومات عن السيارات، وأخرى عن أجهزة الإعلام الآلي، وأخرى عن الموضة.

– **الأفكار**: عندما تكون الفكرة في حد ذاتها موضوع السياسة التسويقية، وتكون في صالح راحة ورفاهية المجتمع عندئذ نتكلم عن التسويق الاجتماعي، وهذا الأخير قد تمارسه السلطات العمومية أو المنظمات التي لا تهدف غلى الربح، وهي تعنى بأسباب مختلفة جدا، كحملات التخطيط العائلي والتحفيز على فرز النفايات لغرض إعادة التدوير، وثني السائقين عن شرب الكحول قبل السياقة ، أو السياقة بسرعة فائقة، أو استعمال الهاتف أثناء السياقة، أو ثني الأفراد عن التدخين.

2-2- المنافع التسويقية

يميل الجمهور المستهدف إلى التبادل إذا كان العرض الذي يقدمه المسوّق يحمل منفعة عالية أو أكثر من المنافع الآتية:[1]

المنفعة الشكلية: العروض العالية في المنفعة الشكلية لديها خصائص تجعلها مميزة عن المنافسة. وغالبا ما تكون هذه الفروق ناتجة عن استعمال مواد أولية، أو مقادير، أو مكونات عالية الجودة أو عن استعمال عمليات إنتاج عالية الكفاءة. وفي العديد من أصناف المنتجات، فإن خطوط المنتجات ذات السعر العالي تقدم منفعة شكلية أكبر، لأن لديها خصائص أكثر والسيارات الفاخرة أحسن مثال عن ذلك.

المنفعة الزمنية: العروض العالية في المنفعة الزمنية هي تلك التي تكون متاحة ومتوافرة عندما يريدها الزبائن، بمعنى أن هذه العروض متوافرة الآن وليس لاحقا، فمتاجر البقالة والمطاعم وتجار التجزئة الآخرين الذين يفتحون على مدار الساعة يقدمون منفعة زمنية استثنائية. والعديد من الزبائن مستعدون لدفع نقود أكثر مقابل عروض متوافرة في إطار زمني أقصر أو مقابل عروض متوافرة في أكثر الأوقات ملاءمة.

المنفعة المكانية: العروض العالية في المنفعة المكانية هي العروض المتاحة في المكان المرغوب من قبل الزبائن، بمعنى في أي مكان يكون فيه الزبون في تلك اللحظة (كتوصيل البيتزا إلى المنزل) أو المكان الذي يراد أن يكون فيه العرض في تلك اللحظات (توصيل الأزهار إلى مكان العمل). وتوصيل الأشياء إلى المنازل. والمتاجر الملائمة (التي تقدم خدمة 24سا/24سا)، وآلات البيع، والتجارة الالكترونية هي أمثلة عن منفعة المكان الجيد. والعروض العالية في المنفعة الزمنية والمكانية في آن واحد هي قيمة بشكل استثنائي لدى الزبائن.

منفعة الحيازة: منفعة الحيازة تتعلق بتحويل الملكية من المسوق إلى الزبون. والعروض العالية في منفعة الحيازة هي أكثر إشباعا، لأن المسوق يجعلها أسهل للحصول أو الاكتساب. والمسوقون غالبا ما يربطون خدمات إضافية بسلع ملموسة لزيادة منفعة الحيازة. على سبيل المثال، متاجر الأثاث التي تمنح شروطا ائتمانية سهلة

[1]Ferrell O.C. ,Hartline M.O., Marketing strategy: Text and cases, 6 Edi., USA, South-Western, Cengage Learning, 2014, p.12.

وخدمة التوصيل للمنزل، فهي تحسّن في منفعة الحيازة لمنتجاتها. كما أن المنتجات الغالية الثمن كالمنزل أو المصنع الجديد، تتطلب ترتيبات مالية مقبولة لإتمام عملية التبادل.

المنفعة النفسية: العروض العالية في المنفعة النفسية تمنح خصائص تجريبية ونفسية إيجابية يجدها الزبائن مرضية. فالأحداث الرياضية على سبيل المثال، تقع غالبا ضمن هذه الفئة. فالجو السائد والطاقة والإثارة التي يشعر بها المشجعون لوجودهم في اللعبة تمنحهم منافع نفسية. وقد يمنح العرض منفعة نفسية استثنائية، لأنه قد يفتقر إلى الصفات أو الخصائص التجريبية والنفسية السلبية. على سبيل المثال، عطلة في الشاطئ أو الجبال قد تمنح منفعة نفسية أكثر لبعض الزبائن، لأنها في نظرهم أقل إجهادا من عطلة في "عالم ديزني".

3- تطور مفهوم التسويق

إن التسويق بمفهومه الحديث تبلور بعد المرور بأربع مراحل هي:[1] التوجه بالمبيعات بالإنتاج، والتوجه بالمنتج، والتوجه بالمبيعات، والتوجه بالتسويق.

التوجه بالإنتاج (Product orientation)

ما يميز هذه الفلسفة أنها:

- تركز على زيادة الإنتاج؛
- مراقبة وتقليص التكاليف؛
- الحصول على الربح من خلال حجم المبيعات.

إن حقبة التوجه بالإنتاج حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الأربعينيات، واتصفت بتركيز المجهودات على إنتاج السلع والخدمات. والمجهودات الإدارية كانت مكرسة لتحقيق الكفاءة العالية في الإنتاج (من خلال الإنتاج الشامل لمنتجات نمطية)، وهذا يعني إنكارا لحق الزبون في الاختيار.

[1] Lancaster G, Massingham L., Essentials of Marketing Management, New York, Routledge, 2001, p.4

وخلال هذه المرحلة، كان قسم الإنتاج هو النواة المركزية في المؤسسة، مع وظائف أخرى ثانوية (المالية، والموظفين والمبيعات). والفلسفة الأساسية للشركات المتوجهة بالإنتاج أن الزبائن سوف يشترون أي سلعة متاحة إذا كان سعرها معقولا. ولكن التوجه بالإنتاج في مجال الأعمال يكون مناسبا في المناخ الاقتصادي الذي يفيض في الطلب عن العرض.

التوجه بالمنتج (Product orientation)

إن مضمون هذه الفلسفة هو ما يلي:

- المنتجات العالية الجودة "تبيع نفسها"؛
- الشركات تركز على تحسين ومراقبة الجودة؛
- تحدث زيادة أكبر في الربح من خلال زيادة المبيعات الناجمة عن "المنتجات المتسمة بالجودة".

مع تركيز هذه الفلسفة على الجودة، فإن الهندسة كانت هي المسيطرة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا الغربية خلال سنوات الخمسينيات والستينات. وفي المملكة المتحدة بشكل خاص، خلال هذه الفترة، الاتجاه المسيطر بين العديد من الشركات المصنعة هو أن الاهتمام كان منصبا على تصميم وهندسة أحسن المنتجات وأن الزبون سوف يشتري المنتجات التي تمت هندستها بشكل أحسن. وهذا الاتجاه أو الموقف الذي كان أساس التوجه بالمنتج أثبت للعديد من الشركات والصناعات أنه كان أساس نكبتها وانهيارها.

في المملكة المتحدة، في أواخر الخمسينيات وبداية الستينات، بدأت صناعة الدراجات النارية التي كانت مسيطرة في الماضي بخسارة حصصها في السوق المحلية وفي أسواق الصادرات. وكانت الشركات المتحدية هي الشركات اليابانية مثل "هوندا" (Honda) و "سوزوكي" (Suzuki). والسبب الرئيس في خسارة الشركات البريطانية هو نها لم تأخذ المنتجات اليابانية على محـ ـ الجد، حيث أن الدراجات اليابانية كان ينظر إليها على أنها أقل في المستوى من زاوية الهندسة والتصميم. وفي الواقع، كانت الدرجات النارية اليابانية الأولى أقل من ناحية الجودة والتصميم مقارنة بنظيرتها البريطانية. ولكن بالمقابل، بسبب المواصفات الأدنى، فإن الدرجات اليابانية كانت اقل

ثمنا في الشراء والتشغيل. إضافة أنها كانت أسهل في الصيانة وترافقها خدمات مساندة، كما أنها جاءت بخصائص غير متوافرة في الدرجات البريطانية وهو أن تشغليها في البداية يكون كهربائيا، كما أنها مزودة بلواحق تحمي الراكب من الأحوال الجوية والاتساخ، وابتكارات أخرى، مثل سلة لحمل سلع التسوق، وهي خصائص أهملها مصمموا الدراجة النارية البريطانية.

ولكن من الناحية التسويقية فقد كان اليابانيون على حق. فالتوليف بين مواصفات هندسية أدنى مع تقليص التكاليف والأسعار، مع تصميم منتج صديق للمستهلك يعني أن المستهلك سوف يتقبل الدراجات الجديدة بسرعة. وفي غضون سنوات قليلة تضررت صناعة الدراجات البريطانية بشكل كبير، وذلك يعود ببساطة إلى معاناة الصانعين البريطانيين من التوجه بالمنتج.

ولكن المثال السابق لا يعني إنكارا لأهمية التصميم الجيد والهندسة الجيدة للمنتجات، اللذان يساندهما تأمين صارم للجودة وإجراءات المراقبة على الجودة. ففي الواقع، ورغم كل شيء، فإن الزبائن في أيامنا هذه أكثر اهتماما بالجودة. ولكن المشكلة مع مقاربة التوجه بالمنتج أنه ليس كل الزبائن يرغبون أو قادرون على تحمل أعباء الجودة الأحسن. والأكثر أهمية أن هذا التوجه يؤدي إلى ما يسمى بقصر النظر التسويقي، وذلك بالتركيز على هندسة المنتج عوضا عن الحاجات الحقيقية للزبائن والمنافع التي يبحثون عنها.

التوجه بالمبيعات (Sales orientation)

هذه الفلسفة تقترح ما يلي:

- تؤكد على تصفية المخزون؛
- التنزيلات والترويج العدوانيين؛
- الربح من خلال المبيعات السريعة والأحجام الكبيرة.

وبدأ الإنتاج الشامل في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1913 عندما أدخل "هنري فورد"

(Henry Ford) نظاما جديدا على خط إنتاج سيارة "فورد" وهو نموذج (T) وأصبح قادرا على تقليص سعر الوحدة بشكل معتبر. وقد ظهرت تقنيات الإنتاج الشامل في الولايات المتحدة الأمريكية على نطاق واسع أولا، ثم تبعتها لاحقا أوروبا الغربية.

في أواخر العشرينيات من القرن العشرين وسنوات الثلاثينيات شهدت الولايات المتحدة الأمريكية عجزا في الزبائن منه في السلع. وفي أوربا الغربية، حدثت هذه الظاهرة بعد الحرب العالمية الثانية. هذا الانخفاض في الطلب أدى إلى زيادة المنافسة، وأدى بالعديد من الشركات إلى تبني التوجه بالمبيعات من خلال التركيز على الإعلان والبيع الشخصي.

والمسألة الأساسية للإدارة كانت تتعلق بالمستويات العالية للمخرجات. وهنا، كانت الفلسفة الأساسية تفترض أن الزبائن بالطبيعة لا يرغبون بالشراء وهو ما يتطلب إرغامهم على الشراء. وبالمقابل، حتى ولو كان الزبائن راغبين في الشراء فهناك الكثير من الموردين.

هذه هي الوضعية التي كانت سائدة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات الثلاثينات من القرن العشرين وفي معظم الاقتصاديات المنظورة في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين، حيث أن الفائض في الطاقة الإنتاجية والذي صاحبه الانخفاض في الطلب الذي يعود إلى الركود الاقتصادي في سنوات الثلاثينات من القرن الماضي، وفي أوروبا تم تلبية العجز مع نهاية الخمسينات من القرن الماضي، والذي كان ناجما عن الحرب العالمية الثانية.

وخلال هذه الفترات تمت ممارسة أحسن تقنيات البيع في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، والعدد الأكبر منها كان غير نزيه وغير أخلاقي، وهو ما ساهم في تلويث صورة البائع، والتي ما تزال موجودة إلى يومنا هذا في هذه الدول. ولكن على الرغم من أن عددا قليلا من الشركات لا زالت تمارس التوجه بالمبيعات، إلا أن المستهلكين في هذه الدول محميون الآن بالقانون من تقنيات البيع المشبوهة، وذلك يعود بشكل واسع إلى حركات المستهلكين.

التوجه بالتسويق (Marketing orientation)

في الشركات المتوجهة بالتسويق، فإن التخطيط واتخاذ القرارات يرتكز على حاجات الزبون. ومن المهم تلبية حاجات الزبون من خلال مجموعة من الأنشطة المتناسقة بما في ذلك تصرفات ووظائف جميع الموظفين في المنظمة، غض النظر عن المجال الذي يعملون فيه. بعبارات أخرى، التوجه التسويقي يتطلب من كل فرد في المنظمة أن يكون متوجها بالمستهلك وليس الأفراد العاملين في وظيفة التسويق فقط. وقد أدت المعرفة المتزايدة بالحاجة إلى التنسيق وإدماج مختلف المجالات الوظيفية في إشباع حاجة الزبون إلى زيادة الاهتمام بالتسويق الداخلي.

والمؤسسات المتوجهة بالتسويق هي التي تنتج السلع والخدمات التي يرغب المستهلكون بشرائها عوضا عن تلك التي ترغب المؤسسة بإنتاجها. وعندما تنتقل المؤسسة من التوجه بالمبيعات إلى التوجه بالتسويق، فإن ذلك لا يعني تغيير عنوان الوظيفة من مدير المبيعات إلى مدير التسويق، وإنما يتطلب ذلك ثورة في طريقة ممارسة المؤسسة لأنشطتها؛ أي أن المؤسسة تبدأ بتحديد حاجات الزبائن، ثم تقوم بعملية الإنتاج، وبعدها بعملية البيع، ودراسة سلوك المستهلكين بعد عملية البيع. وهناك من يخلط بين البيع والتسويق، ففي حين أن البيع يبدأ بعد عملية الإنتاج، فإن التسويق يبدأ قبل عملية الإنتاج ويمتد إلى ما بعد عملية البيع، كما أن البيع يهتم بحاجة البائع إلى تحويل منتجاته إلى نقود، في حين أن التسويق يهتم بتلبية حاجات الزبائن ويعتبرها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويشدد التوجه التسويقي على أن نجاح المؤسسة مرتبط بتطوير القيمة وترويجها وتسليمها للزبائن المستهدفين بطريقة أكثر فعالية من المنافسين. ويؤكد التوجه التسويقي أيضا على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، أي أن تعمل على تلبية حاجات الزبائن، ولكن دون الإضرار بهم أو بالبيئة أو بالمجتمع.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

إن نجاح المنظمة في إتمام عملية التبادل التي تلبي حاجات الزبائن وتحقق أهدافها لم يعد أمرا يسيرا، وذلك نظرا للبيئة التي أصبحت تعمل فيها المنظمات، والتي تتسم على العموم بوجود منافسة شديدة، وعوامل بيئية أخرى تتغير باستمرار، بحيث أصبح التغير هو الثابت الوحيد في هذه البيئة، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على المنظمة أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي، الذي يأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات، ويسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي ومستويات إعداد الخطط الإستراتيجية.

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي ومستوياته

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "جميع الأنشطة التي تؤدي إلى تطوير الرسالة التنظيمية الواضحة، والأهداف التنظيمية، والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة."[1]

ويوضح التعريف السابق أن المهام الأساسية للتخطيط الاستراتيجي هي تطوير رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف التي تصبوا إليها، وكذلك الاستراتيجيات التي سوف تتبعها لتحقيق هذه الأهداف، كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي إعداد خطط عمل لتنفيذ الاستراتيجيات ومتابعة ومراقبة تنفيذها.

وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي على العموم على ثلاثة مستويات، وتؤدي إلى إعداد ثلاثة أنواع من الخطط التي تتوافق مع هذه المستويات، وهي: الخطة الإستراتيجية للمنظمة، والخطط الإستراتيجية لوحدات الأعمال، والخطط الإستراتيجية الوظيفية ومن بينها الخطة الإستراتيجية التسويقية.

[1]Peter J. P. , Donnelly J .H. Jr., Marketing Management: Knowledge and Skills, 11 Edi., New York, Mc Grow Hill, 2013, p.7

2– إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة

الخطة الإستراتيجية للمنظمة هي ثمرة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، وهي من مهام الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وهي تتضمن القرارات الآتية:[1] تحديد رسالة المنظمة، واختيار وحدات أعمالها الإستراتيجية، وتوزيع الموارد بين مختلف هذه الوحدات، وتحديد فرص النمو.

2-1- تحديد رسالة المنظمة

رسالة المنظمة هي عبارة عن بيان يحدد سبب وجود المنظمة، ويجب أن تصاغ الرسالة بشكل يسمح للمنظمة باستغلال الفرص والتأقلم مع تطور الأسواق. على سبيل المثال، فإن منظمة (Amazon.com) غيرت في بيان رسالتها من "أكبر مكتبة إلكترونية في العالم" إلى "أكبر متجر إلكتروني في العالم"، لكي يتيح لها ذلك بيع منتجات أخرى غير الكتب.

ويتطلب تحديد رسالة المنظمة الإجابة على الأسئلة الآتية: ما هي مهنتنا؟ ومن هم زبائننا؟ وما هي القيم التي نحملها لهم؟ وكيف ستصبح مهنتنا؟ وكيف يجب أن تكون؟

إن رسالة المنظمة يتم ترويجها داخليا وخارجيا. داخليا لدى الموظفين، لكي تكون كوسيلة لتوحيد المجهودات نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وخارجيا لدى الزبائن والمساهمين والمؤسسات المالية والموردين والموزعين والموظفين المحتملين والهيئات الحكومية وكل الأطراف الأخرى ذات المصلحة في المنظمة.

ولكي تكون الرسالة مفيدة يجب أن تجمع الخصائص الخمس الآتية:

- يجب أن تركز على أهداف محددة.
- يجب أن تعبر عن السياسات والقيم الخاصة بالمنظمة بالشكل الذي يسمح بتوجيه الموظفين في قراراتهم.

[1]Kotler Ph., Keller., Manceau D., Op. Cit., p.45-51

- يجب أن تحدد الحقل التنافسي الذي تتدخل فيه المنظمة، والذي يشمل: القطاع الذي تنشط فيه والمنتجات التي تعرضها، والكفاءات والمهارات التي تملكها، وقطاعات الزبائن المستهدفين، وما هي العمليات التي تقوم بها، وما هي المساحة الجغرافية التي تغطيها.
- يجب أن تتضمن رؤية على المدى البعيد، فبيان الرسالة يجب أن يبقى ولا يتغير إلا في الحالة الضرورة.
- يجب أن يكون مختصرا وسهل التذكر.

2-2- تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية

غالبا ما تحدد المنظمات وحدات أعمالها أو ميادين نشاطها عن طريق المنتجات. على سبيل المثال: السيارات أو النسيج، ولكن يجب أن يعبر عن النشاط كعملية لتلبية حاجات الزبائن، لأن المنتجات والتكنولوجيات هي أشياء عابرة، في حين أن الحاجات الأساسية باقية. هكذ، فالشركة التي تعبر عن نفسها على أنها: "شركة بترول" ن الأفضل أن تعبر عن نفسها على أنها "شركة متخصصة في الطاقة"، وتلك التي تعبر عن نفسها على أنها: "صانع لأجهزة الكمبيوتر" من الأحسن أن تعبر عن نفسها على أنها: "مؤسسة لمعالجة المعلومات".

والمؤسسات الكبرى غالبا ما تكون لديها العديد من وحدات الأعمال المختلفة نسبيا، والتي تتبع استراتيجيات خاصة. وهذه الوحدات تنظمها في شكل وحدات أعمال إستراتيجية (Strategic Business Units).

وتجمع وحدة الأعمال الإستراتيجية بين ثلاث خصائص هي أنها:

1) تتوافق مع وحدة أو مجموعة من وحدات الأعمال المرتبطة بعضها ببعض، ويمكن أن تكون موضوع تخطيط مستقل عن وحدات أخرى.

2) لديها منافسيها الخاصين بها.

3) لديها مسؤول محدد بوضوح، ومكلف بالتخطيط والرقابة على العوامل التي تؤثر على ربحيتها.

ويسمح تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية بالتمييز بين وحدات يمكن أن تكون لديها إستراتيجيتها ومواردها صة بها، كما يسمح بالتمييز بين وحدات تعاني من تباطؤ في النمو وأخرى تحمل مستقبلا واعدا، وهذا ما يتيح للمنظمات أن تخصص مواردها تخصيصا أمثلا.

2-3- تخصيص الموارد على وحدات الأعمال الإستراتيجية

بعد تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية، يتوجب على إدارة المنظمة أن تقرر تخصيص الموارد. وتوجد العديد من النماذج، والتي تدعى بمصفوفات المحافظ، والتي يمكن أن تساعد على اتخاذ هذا النوع من القرارات، مثل مصفوفة (Mc kinsey) التي تسمح بتصنيف كل وحدة أعمال إستراتيجية حسب جاذبية السوق والميزة التي تتمتع بها. ويوجد نموذج آخر وهو مصفوفة مجموعة بوسطن الإستراتيجية (BCG) التي تصنف الوحدات بحسب الحصة السوقية النسبية لمنظمة ومعدل نمو السوق. ولكن هذه النماذج تراجعت قيمتها اليوم، لأنها أصبحت ترى على أنها تبسيطية وذاتية، بينما تركز الطرق الحالية على قرارات الاستثمار في وحدات الأعمال الإستراتيجية بناء على تحليل القيمة بالنسبة للمساهم، وعلى قيمة المنظمة في البورصة بوجود وحدة الأعمال الإستراتيجية أو من دونها.

2-4- تقييم فرص النمو

يتضمن تقييم فرص النمو تطوير أنشطة جديدة، أو حذف بعض الأنشطة الموجودة أو تعديل حجمها. ويمكن للمنظمة استغلال ثلاثة أنواع من فرص النمو، وهي: فرص النمو المكثف والمرتبطة بالنشاط الحالي للمنظمة ويتعلق بمنتجاتها أو أسواقها الحالية، ثم فرص النمو بالتكامل، بمعنى اكتساب أنشطة جديدة مرتبطة بنشاط المنظمة، والتي يمكن تمييزها عن فرص النمو بالتنويع الذي يتحقق خارج مجال النشاط الحالي للمنظمة.

أ. النمو المكثف

اقترح (Igor Ansoff) تصنيفا خاصا لاستراتيجيات النمو من خلال مصفوفة منتج/سوق الموضحة في الشكل (1).

الشكل (1) مصفوفة (Ansoff)

	منتجات حالية	منتجات جديدة
أسواق حالية	1- التوغل في السوق	3- تطوير منتجات
أسواق جديدة	2- التوسيع في السوق	4- تنويع

Source : Kotler Ph. ,Keller K., Manceau D., Marketing Management, 14 Edi., Paris, Pearson, 2012, p.49.

يظهر الشكل (1) أربع استراتيجيات للنمو: التوغل في السوق، وتوسيع السوق، وتطوير المنتجات، والتنويع.

- **التوغل في السوق**:في هذه الحالة، تسعى المنظمة إلى تنمية مبيعات منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية، من خلال محاولة دفع زبائنها لزيادة مستوى الشراء الوحدوي، وذلك بزيادة تكرار الشراء أو كمية مشترياتهم. ويمكنها أيضا أن تسعى لجذب زبائن المنافسين، أو أيضا إقناع غير المستهلكين للمنتج بشرائه.
- **توسيع السوق**: في هذه الحالة، تطرح المنظمة منتجاتها الحالية في أسواق جديدة، حيث يمكنها ذلك من خلال تمديد أسواقها جهويا، وطنيا أو دوليا، ويمكنها أيضا جذب قطاعات جديدة من خلال تطوير منتجات معدّلة أو باستعمال قنوات توزيع جديدة.
- **تطوير المنتجات**: تسعى المنظمة في هذه الحالة إلى زيادة مبيعاتها مكن خلال إطلاق منتجات جديدة موجهة للأسواق المستهدفة الحالية.

ب. النمو بالتكامل: ويتضمن ثلاثة إمكانات، وهي: التكامل الخلفي، والذي يتضمن سيطرة أحسن للمنظمة على مورديها أو شرائها. والتكامل الأمامي والذي يتضمن سيطرتها أحسن على الموزعين أو شرائها. وأخيرا، التكامل الأفقي، والذي يتضمن سيطرتها أحسن على المنافسين أو شرائهم.

وإذا كانت الإمكانات التي يعرضها التكامل غير كافية دائما، عندئذ يجب التنويع.

ج. النمو بالتنويع: وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة لفرصة واعدة وجذابة جدا خارج وحدات الأعمال الحالية.

وتوجد ثلاث أنواع من مقاربات التنويع هي: التنويع التركيزي، والتنويع الأفقي، والتنويع التجميعي.

- **التنويع التركيزي:** وتتضمن الدخول في نشاطات جديدة تسمح بوجود انسجامات تكنولوجية أو تسويقية، حتى وإن كانت تتوجه إلى قطاعات جديدة من الزبائن.
- **التنويع الأفقي:** ويتضمن الدخول في نشاطات جديدة قادرة على تلبية حاجات الزبائن نفسهم، حتى ولو لم تكن لهم علاقة إطلاقا بالمهنة الحالية على المستوى التكنولوجي.
- **التنويع التجميعي:** ويتضمن الدخول في أنشطة جديدة ليس لها إلا علاقة ضعيفة بالتكنولوجيا، أو المزيج أو الزبائن الحاليين.

د. تقليص أو التخلي عن أنشطة قديمة

الأنشطة التي ضعفت تستهلك الكثير من وقت وطاقة المسؤولين عن المنظمة، بينما يجب أن يركز هؤلاء على فرص النمو. ولذلك يجب معرفة تقليص الموارد المخصصة لها، وأحيانا، ترك هذه الأنشطة.

3- إعداد الخطة الإستراتيجية لوحدة الأعمال

إن إعداد الخطة الإستراتيجية لوحدة الأعمال يتضمن مجموعة مراحل هي:[1]

[1]Kotler Ph. , Keller K.., Manceau D., Op.cit.,pp.54-62

3-1- رسالة وحدة الأعمال

بعد تحديد رسالة المنظمة، يجب على كل وحدة أعمال أن تحدد رسالتها الخاصة بدلالة السوق، والقطاع، والتكنولوجيا والتغطية الجغرافية. وتحدد رسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية الأهداف المتبعة بشكل أدق من الأهداف العامة للمنظمة.

3-2- تحليل (SWOT): نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات

يتم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وفقا لنموذج (SWOT) وهو اختصار للأحرف الأولى للكلمات: نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats).

أ. التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)

إن تحديد رسالة وحدة الأعمال سيساعد الإدارة على تحديد طبيعة البيئة التي يجب ملاحظتها، حيث يجب تحليل البيئة الكلية (البيئة الديموغرافية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية والاجتماعية التي لها تأثير على وحدة الأعمال) والبيئة الجزئية (الزبائن، والمنافسين، وقنوات التوزيع والموردين)، مع تحديد كل الظواهر القادرة على التأثير في نشاطها. ويجب تحديد الاتجاهات الحالية لهذه العوامل وتحديد الفرص والتهديدات التي تحملها للمنظمة.

والفرصة بالنسبة للمنظمة تتوافق مع ظاهرة خارجية قادرة على التأثير بشكل إيجابي على نشاطها أو ربحيتها. ويمكن قياس الفرصة وفقا لبعدين هما: درجة جاذبيتها (ضعيفة، عالية) واحتمال نجاح المنظمة في استغلالها (ضعيف، عال) أما التهديد فهو مشكلة يطرحها اتجاه سلبي أو اضطراب للبيئة، والذي يؤدي إلى تدهور في وضعية المنظمة في غياب الاستجابة الملائمة. ويمكن قياس التهديد أيضا وفقا لبعدين هما: درجة تأثيره (ضعيفة، عالية) واحتمال تحققه (ضعيف، عال).

ب. التحليل الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف)

كل وحدات الأعمال يجب تقييمها دوريا بدلالة نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث يتم فحص الكفاءات في المجالات أو الميادين المختلفة (التسويق، والإنتاج، والمالية، والموارد البشرية) وتنقيط أداء كل عامل من العوامل المعبرة عن كل مجال على مقياس (مقياس ليكرت المكون من خمس درجات مثلا)، ولكن هذه العوامل تختلف في درجة أهميتها، أي يجب أن تكون لها أوزان، وما يؤخذ به في النهاية هو الأداء المرجح لهذه العوامل، وهو ما يسمح في الأخير بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في وحدة الأعمال.

3-3- التشخيص: تحليل (SWOT) يكون في الغالب شاملا . ومن الملائم لاحقا القيام بتشخيص يحدد النقاط الأساسية للتحليلين الداخلي والخارجي، ثم المواجهة بينهما لتحديد الرهانات الكبرى المطروحة؛ أي هل نقاط القوة ستسمح للمنظمة بالاستفادة من الفرص ومقاومة تهديدات البيئة الخارجية؟ وهل نقاط ضعفها سوف تتقلص أم ستتفاقم في المستقبل، عند أخذ البيئة الخارجية بعين الاعتبار؟ وهل يمكن معالجة نقاط الضعف لاستغلال الفرص التي توفرها هذه البيئة؟

4-3- صياغة الأهداف

بعد إتمام المراحل السابقة، يكون الفريق المكلف بوحدة الأعمال بصدد تحديد الأهداف. والأهداف الشائعة هي: الربحية، ونمو رقم الأعمال، وزيادة الحصة السوقية، والتوغل في أسواق جديدة، وتقليص المخاطر، وبناء الصورة والابتكار. ومن النادر أن تسعى المنظمة لتحقيق هدف واحد.

وحتى تكون الأهداف مفيدة ويمكن إدماجها في نظام إدارة بالأهداف، فإن هذه الأهداف يجب أن تكون:

- **مرتبة**: على سبيل المثال، هدف زيادة الربحية يمكن بلوغه من خلال زيادة الأرباح أو بتقليص رأس المال المستثمر. والربح نفسه ينتج عن رقم الأعمال والتكاليف. ورقم الأعمال ينتج من ضرب حجم المبيعات في السعر. فإتباع هذا الإجراء يسمح بالتحديد الدقيق للأهداف أكثر فأكثر.

- **كمية**: إلى أقصى حد ممكن. فالتصريح بأنه يجب "زيادة ربحية المنتجات" غير كاف على الإطلاق، بينما التحديد كالآتي: "تطوير ربحية المنتجات ب 15% في عامين" يعدّ أكثر وضوحا.
- **واقعية**: إن تحديد هدف للربحية الذي يستحيل بلوغه مخيب للآمال، ولذلك فإن الاختيار النهائي للأهداف يجب أن يتم انطلاقا من تحليل الفرص المتاحة في السوق وللموارد الداخلية للمنظمة.
- **متناسقة**: لا يمكن للمنظمة أن تصل إلى الحالة المثلى لجميع الأهداف، فكل منظمة يجب أن تجد التوازن بين الهامش الوحدوي والحصة السوقية، والتوغل في الأسواق الحالية أو تطوير أسواق جديدة، والأهداف المالية والأهداف التي لها طابع غير ربحي، والنمو وتقليص المخاطر، فكل هدف من هذه الأهداف يستدعي إستراتيجية تسويقية مختلفة.

3-5- صياغة الإستراتيجية

إذا كانت الأهداف تحدد نقطة الوصول، فإن الإستراتيجيات تحدد المسار لبلوغها. ويمكن للمسؤولين عن وحدات الأعمال تبني الاستراتيجيات الآتية لتحقيق أهداف هذه الوحدات، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

أ- الاستراتيجيات العامة لبورتر (Porter)

حدد مايكل بورتر (Michael Porter) ثلاث استراتيجيات عامة كبرى التي تشكل نقطة انطلاق جديدة للتفكير الاستراتيجي، وهي:

- **إستراتيجية السيطرة بالتكاليف**: وتتضمن تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع إلى أقصى حد ممكن بهدف عرض أسعار أدنى من أسعار المنافسين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أعلى. والمنظمة التي تختار هذه الإستراتيجية يجب أن تطور كفاءاتها في الهندسة، والتموين، والإنتاج والتوزيع المادي.
- **إستراتيجية التمايز**: وتتضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم المنظمة بتطوير منتجات أحسن أداء من منافسيها على أساس معايير لها قيمة لدى جزء كبير من السوق. وتتطلب هذه الاستراتيجيات وجود كفاءات في مجال البحث والتطوير، والتصميم، ومراقبة الجودة والتسويق.

- **إستراتيجية التركيز:** ملق بتركيز المجهودات على بعض القطاعات السوقية التي يتم اختيارها بعناية، حيث تسعى المنظمة لتحديد الحاجات الخاصة لهذه القطاعات، ثم تقوم بتطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف أو التمايز في إطار القطاع المستهدف.

وتشكل مجموعة المنظمات التي تتبع الإستراتيجية نفسها مجموعة إستراتيجية، والمنظمة التي تكون قادرة على تطبيق هذه الإستراتيجية بشكل أفضل هي التي تتحصل على أحسن النتائج.

ب- التحالفات الإستراتيجية

تدرك المنظمات بشكل متزايد بأنها لا يمكنها أن تصبح أو تبقى رائدة في السوق دون تشكيل تحالف مع منظمات تكمّل أو تعزز مواردها وكفاءاتها. وقد تتجلى التحالفات الإستراتيجية في مجال التسويق في أربعة أنواع:

- **تحالفات المنتج أو الخدمة:** في هذا الإطار يمكن إجراء عدة ترتيبات، ابتداء من التراخيص إلى المنتجات التي يمكن إطلاقها بشكل مشترك.
- **تحالفات الترويج:** وقد تأخذ أشكالا مختلفة كالإعلان الذي يذكر علامة الشريك، أو حتى الإعلان المشترك الذي يروج لمنتجات العلامتين، أو توزيع عينات مجانية مع منتجات الشريك، وأن يكون الحصول على منتج ما مرتبط بشراء منتج الشريك.
- **تحالفات الإمداد:** يمكن للمنظمة أن تؤجر مستودعاتها وقوة بيعها لمنظمة أخرى.
- **تحالفات التسعير:** وذلك بأن تخفض منظمتان الأسعار لبعضهما.

وعند إدارة التحالفات بشكل جيد، فإن ذلك يسمح بتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها بتكلفة مقبولة.

4- إعداد الخطة الإستراتيجية للتسويق

يتضمن إعداد الخطة الإستراتيجية للتسويق ما يلي: [1]

4-1- تحليل وتشخيص الوضعية الحالية

كما أن نقطة البداية في إعداد الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، فإن نقطة البداية في إعداد الخطة الإستراتيجية للتسويق أيضا هي تحليل الوضعية الحالية، والتي تتضمن تحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف وفقا لنموذج (SWOT). وبعد ذلك يجب على المنظمة إعداد التشخيص الذي يلخص تحليل الوضعية، ويحدد كيفية استغلال الفرص ومواجهة أو تجنب التهديدات بالاستناد على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

4-2- صياغة الأهداف التسويقية

إن الأهداف التسويقية مشتقة عادة من أهداف وحدة الأعمال، وهي بدورها مشتقة من أهداف المنظمة. والأهداف التسويقية كغيرها من الأهداف في المستويات الأعلى يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، ومحددة زمنيا وأن تكون واقعية.

وتعتبر الأهداف التسويقية مهمة لسببين:

أولا، لأنها تحدد مستويات الأداء المستهدفة من خلال تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، أي ما تأمل المنظمة تحقيقه.

ثانيا، لأنها تحدد المعالم التي من خلالها تقوم المنظمة بتقييم أدائها الحالي في مرحلة التقييم والرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية، أي أنها تساهم في تقييم الداء الحالي للمنظمة.

[1]Kotler Ph., Dubois B., Manceau D., Op. Cit., pp.122-125

4-3- إعداد الإستراتيجية التسويقية

يتضمن إعداد الإستراتيجية التسويقية تقسيم السوق، واختيار القطاع أو القطاعات المستهدفة، وتحديد المكانة الذهنية.[1]

4-3-1- تجزئة السوق إلى قطاعات

يتكون السوق من العديد من الزبائن الذين يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم، كما أن موارد المنظمة قد لا تسمح لها أحيانا بالاستجابة لجميع هذه الحاجات وهو ما يستوجب عليها اللجوء إلى عملية تجزئة السوق إلى مجموعة من القطاعات بناء على معيار أو مجموعة من المعايير، مثل المعايير الجغرافية والمعايير الاقتصادية والمعايير الثقافية والاجتماعية والمعايير السيكوغرافية والمعايير السلوكية.

ويجب أن تؤدي هذه العملية إلى استخراج قطاعات سوقية متجانسة داخليا ومتباينة خارجيا فيما يتعلق نجابتها للمجهودات التسويقية، فإذا كانت استجابات الزبائن متشابهة، فإن ذلك يعني أنه على المنظمة أن تعاملهم كسوق واحد، وهو ما يوفر الكثير من النفقات والمجهودات عليها ويسمح لها بتحقيق نتائج أفضل.

4-3-2- استهداف القطاعات السوقية

بعد تحديد المنظمة للقطاعات السوقية، فإنه يمكنها اتخاذ القرار بالتعامل مع قطاع أو أكثر من تلك القطاعات التي يتكون منها السوق. ويطلق على عملية تقييم القطاعات السوقية من حيث الجاذبية واختيار قطاع أو أكثر لخدمته بعملية استهداف السوق. فالمنظمة قد تستهدف القطاعات ذات الربحية المحتملة الأعلى أو ذات معدلات النمو المرتفع. على سبيل المثال، فإن المنظمة ذات الموارد المحدودة قد تقرر خدمة القطاع واحد أو بعض القطاعات الخاصة. ورغم أن هذه الإستراتيجية قد تقيد المبيعات، إلا أن العائد أو الربحية المتوقعة تعد مرتفعة للغاية وهي الإستراتيجية التي اعتمدتها علامة (Porche) للسيارات الرياضية الفاخرة، أو علامة

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص ص.100ـ 102

(Rolls-Royce). وقد تقرر المنظمة التي تمتلك موارد مرتفعة نسبيا خدمة عدة قطاعات من الزبائن وهي الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة المنتجة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع (Procter & Gamble).

4-3-3- تحديد المكانة الذهنية

بعد أن تقرر المنظمة أي القطاعات يجب التركيز على خدمتها، فإنه يجب عليها أن تحدد المكانة أو الوضعية التي يجب أن تشغلها في أذهان الزبائن في تلك القطاعات بالمقارنة مع المنتجات المنافسة. فحتى يكون للزبائن مبررا لشراء منتج المنظمة عوضا عن المنتجات المنافسة يجب أن يكون لمنتجها ميزة أو بعض المزايا التي ينفرد بها عن المنتجات المنافسة، مثل الجودة والأمان والتصميم والتعمير والخدمة.

4-4- صياغة خطة العمل (التنفيذ)

بعد إعداد الإستراتيجية التسويقية يجب ترجمتها إلى خطة عمل، والتي ترتكز على ثلاثة عناصر هي: الموازنة، والمزيج التسويقي، وإجراء توزيع الموازنة بين عناصر المزيج.

والمزيج التسويقي (Mix Marketing) هو عبارة عن مجموعة من الأدوات التسويقية التي تقوم المؤسسة بمزجها لتحقيق الاستجابة المرغوبة في أسواقها المستهدفة. وهذه الأدوات يمكن تجميعها في أربع مجموعات يطلق عليها "Four Ps": أي إستراتيجية المنتج (Product Strategy) وإستراتيجية السعر (Price Strategy) وإستراتيجية المكان (Place Strategy) وإستراتيجية الترويج (Promotion Strategy).[1]

ويقصد بالمنتج السلع أو الخدمات التي تعرضها المنظمات لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في أسواقها المستهدفة، مثل: السيارات والأجهزة الكهرومنزلية والخدمات المصرفية والفندقية...الخ. أما السعر فيعكس القدر من الأموال التي يجب على الزبون دفعه من أجل الحصول على المنتج أو الاستفادة من الخدمة، وفيما يتعلق بالمكان، فإنه يشمل كافة الأنشطة التي تساعد على تدعيم إتاحة المنتج للزبائن المستهدفين، مثل منافذ البيع المملوكة للمنتج والوكلاء والتجار، بالإضافة إلى أنشطة النقل والتخزين وغيرها. وأخيرا، فإن عنصر الترويج يتضمن

[1] المرجع نفسه، ص. 102

كافة الأنشطة التي تعمل على تنمية الإدراك والاهتمام وإثارة الرغبة، وحث الزبون على شراء المنتج وتحقيق الرضا عنه، أو التي تعمل بشكل عام على تحقيق الاستجابة المرغوبة، مثل: الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة.

وقد تقوم المنظمة بإعداد موازنة إجمالية لتنفيذ الخطة التسويقية تتوافق في الغالب مع نسبة من رقم الأعمال، أو بناء على موازنة المنافسين، أو بناء على الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها.

وتتضمن خطة العمل أو التنفيذ تحديد ما الذي يجب عمله بالنسبة لكل متغير من متغيرات المزيج التسويقي وبأي وسيلة وبأي موازنة، وتحديد المواعيد الزمنية لتنفيذ هذه المهام، وتحديد المسؤولين عن أداء هذه المهام.

4-5- التنفيذ والرقابة

تتضمن المرحلة النهائية تنظيم عمل قسم التسويق والرقابة على تنفيذ الخطة التسويقية. ويجب على المنظمة أولا تصميم ووضع التنظيم الملائم. وفي المنظمات الصغيرة قد يكفي شخص واحد لأداء المهام، ولكن في المنظمات الكبيرة يوجد مدير للتسويق أو مدير تجاري، والذي يقوم بالتنسيق بين مختلف مصالح القسم ويدافع عن وجهة نظر التسويق في اجتماعات الإدارة العامة.

ويتوجب على مسؤول التسويق ليس فقط تنفيذ الخطة التسويقية، وإنما الرقابة على نتائجها، وهذا مهما كان موقعه في السلم الوظيفي. ويمكن التمييز بين أربع أنواع من الرقابة وهي : الرقابة على الخطة التسويقية السنوية، والرقابة على الربحية والرقابة على الإنتاجية والرقابة الإستراتيجية.

وتؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التسويق إلى إعداد خطط تسويقية مكتوبة، والتي تعتبر كخارطة طريق لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، وبالتالي تحقيق الأهداف التسويقية. وتعرف الخطة التسويقية على أنها: "وثيقة مكتوبة تقدم مخطط عمل أو موجزا عن الأنشطة التسويقية للمنظمة بما في ذلك التنفيذ وتقييم الأنشطة التسويقية"[1].

[1]Ferrell O. C., Hartline M. D., Op. Cit., p.29

وتتضمن الخطة التسويقية المحتويات الواردة في الجدول (1).

الجدول (1): محتوى الخطة التسويقية

الجزء	الدّور
الملخص الإداري وجدول المحتويات	يشتمل الملخص التنفيذي على التوصيات الأساسية. ويسمح لقادة المؤسسة بفهم المحاور الكبرى للخطة. وجدول المحتويات يوضح مضمون الخطة. المنطق الضمني للقرارات وتفاصيل التوصيات اللاحقة.
تحليل الوضعية	يلخص المعطيات الأساسية المرتبطة بالبيئة الخارجية (البيئة الكلية، السوق، المنافسة، الموزعين، الموردين) والبيئة الداخلية (المبيعات، الحصص السوقية، التكاليف، الربحية، التصرفات المنجزة). وتتجلى في شكل تحليل للفرص والتهديدات الخارجية، وكذلك نقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة (تحليل SWOT).
التشخيص	ويتضمن مواجهة الخلاصات الأساسية لـ تحليل بهدف تحديد الخيارات الأساسية التي تواجهها المؤسسة والفرص التي يجب اغتنامها.
الأهداف	هذا الجزء يحدد الأهداف التي تقترح المؤسسة بلوغها بدلالة المبيعات، الحصة السوقية والربحية.
الإستراتيجية التسويقية	يحدد الخيارات الأساسية التي اتخذت في مجال التسويق لبلوغ الأهداف، وخاصة القطاعات السوقية المستهدفة والمكانة الذهنية للمنتجات. ويحدد أيضا إستراتيجية العلامة التجارية والتسويق بالعلاقات.
خطط التصرف	تبين بالنسبة لتنفيذ كل إستراتيجية من استراتيجيات المزيج التسويقي ما الذي سيتم فعله تحديدا، متى، من قبل من، بأي وسيلة وأي موازنة.
جدول النتائج المتوقعة	يبين التوقع الكمي للنتائج المتوقعة بدلالة المبيعات والموازنات، وهذا لكل شهر ولكل منتج. ويتضمن حسابا لنقطة التعادل (النقطة الميتة) من خلال إعداد كمية المنتجات التي يجب بيعها لتحقيق الربحية على الاستثمارات المنجزة.
أنظمة الرقابة	يحدد كيفية متابعة تنفيذ الخطة. وتستعمل عادة مجموعة من مؤشرات الفعالية مجمعة في لوحة القيادة التسويقية، والتي تسمح بالتحديد السهل للانحرافات بين النتائج والتوقعات، وتحديد أسبابها. وعادة، النتائج المتحصل عليها والموازنات المنفقة يتم تحليلها كل شهر أو ثلاثة أشهر في ضوء التوقعات بهدف تقرير التصرفات التصحيحية المحتملة.

Source: Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management, 14 Edi., Paris, Pearson, 2012, p.63.

الفصل الثالث: البيئة التسويقية

تعد المنظمة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة، حيث يؤثر ويتأثر بها إيجابا وسلبا. يؤثر بها إيجابا عندما تكون مخرجاته إيجابية، أي عندما يقدم منتجات تساهم في تحسين وضعية الجماهير المستهدفة والبيئة، ويؤثر سلبا عندما تكون مخرجاته سلبية، أي عندما يمارس أنشطة تؤدي إلى تدهور وضعية الجمهور المستهدف والبيئة. ويتأثر إيجابا عندما يتلقى مدخلات نوعية من هذه البيئة وعندما تقدم له فرصا تسمح له بتحسين أدائه، ويتأثر سلبا عندما ل هذه البيئة تهديدات تؤثر على أدائه وربما حتى على وجوده؛ ولذلك يجب على المنظمة أن تتابع وتراقب مختلف التغيرات الموجودة في البيئة والعمل على التكيف معها بما يسمح بالمحافظة على بقائها وتحسين أدائها.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى تعريف البيئة التسويقية وفوائد تحليلها ومكوناتها.

1- تعريف البيئة التسويقية

تعرف البيئة التسويقية بأنها: "كافة القوى والمؤثرات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة إدارة التسويق بالمنظمة، ولكنها تؤثر في قدرتها على تنمية والحفاظ على معاملاتها الناجمة مع عملائها في أسواقها المستهدفة"[1]. ولكن هذا التعريف ينص على أن البيئة التسويقية تشمل فقط المتغيرات الخارجية، ولكنها في الواقع تشمل أيضا المتغيرات الداخلية للمنظمة، ولذلك عرفت كالآتي: " هي مجموعة القوى الخارجية المحيطة بالمنظمة والمتغيرات الداخلية، والتي تؤثر بشكل مشترك على كفاءة الإدارة التسويقية عبر أنشطتها المختلفة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن."[2] ويؤكد هذا التعريف على أن البيئة التسويقية تتضمن العوامل الخارجية، كما تتضمن أيضا العوامل الداخلية للمنظمة واللذان يؤثران بشكل مشترك على كفاءة إدارة الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى إشباع حاجات الزبائن.

وكتعريف أشمل، يمكن تقديم التعريف التالي للبيئة التسويقية: "هي جميع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة في القيام بعملية التبادل التي تحقق أهدافها، وتلبي حاجات الجمهور المستهدف".

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص. 116

[2] ثامر البكري، إدارة التسويق، ط.4، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع،2011، ص.58.

ويؤكد هذا التعريف مرة أخرى على أن البيئة التسويقية تشمل المتغيرات الخارجية، كما تشمل أيضا المتغيرات للمنظمة، والتي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، أي أدائها لتحقيق أهدفها وتلبية حاجات الجمهور المستهدف الذي لا يشمل الزبائن فقط، وهو ما سوف نراه لاحقا في هذا الفصل.

وتجدر الإشارة إلى أن متغيرات البيئة الداخلية يمكن للمنظمة التحكم فيها، في حين أن متغيرات البيئة الخارجية لا يمكن التحكم فيها.

ويهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، كما يهدف تحليل البيئة الخارجية للمنظمة إلى تحديد الفرص والتهديدات، والتفاعل بين هذه العناصر هو الذي يحدد أداء المنظمة، حيث نجاحها مرتبط باستعمال نقاط قوتها و/أو معالجة نقاط ضعفها لاستعمال الفرص ومواجهة أو تجنب التهديدات.

2- فوائد تحليل البيئة التسويقية

يؤدي تحليل البيئة التسويقية إلى تحسين قدرات المنظمة في التعامل مع التغير المستمر للبيئة، وذلك كالآتي:[1]

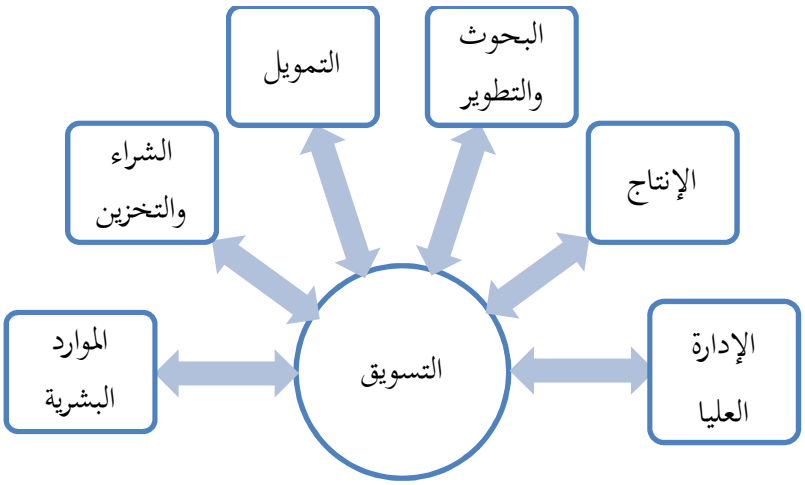
- يساعد المنظمة على الاستثمار المبكر في الفرص عوضا عن خسارتها لصالح المنافسين.
- يعطي إشارة مبكرة عن المشكلات الوشيكة، والتي يمكن معالجتها إذا تم التعرف عليها بشكل مسبق.
- يعمل على تحسيس المنظمة بالحاجات والرغبات المتغيرة لزبائنها.
- يزود المنظمة بقاعدة من المعلومات النوعية والموضوعية عن البيئة، والتي يمكن للمخطط الاستراتيجي استعمالها.
- يحسن من صورة المنظمة أمام جمهورها من خلال إظهارها على أنها حساسة لبيئتها ومستجيبة لها.

3- البيئة الداخلية

تتشكل البيئة الداخلية للمنظمة على العموم من مجموعة من الأقسام، وذلك كما يوضحه الشكل (2).

[1]Subhash C. J., Marketing Planning and Strategy, 6 Edi., New York, McGraw-hill, 2000, p.129

الشكل (2): عناصر البيئة الداخلية للمنظمة



المصدر: بتصرف من ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص.119

يتضمن المفهوم التسويقي أن تفكر جميع الأقسام في المنظمة في الزبون، أن تعمل بانسجام بهدف تسليم القيمة له وتحقيق رضاه؛ فالإدارة العامة تحدد رسالة المنظمة، وأهدافها واستراتيجياتها العامة، أي بعبارة أخرى تحدد الإطار الذي يتخذ فيه مسؤولو التسويق مختلف قراراتهم. ويتكفل قسم المالية بإيجاد واستعمال الأموال الضرورية لتجسيد الخطة التسويقية، ويركز قسم البحوث والتطوير على تصميم المنتجات الجديدة. وينشغل قسم المشتريات بالحصول على السلع والمواد، بينما يعد قسم الإنتاج مسؤولا على تصنيع المنتجات مع احترام معايير الجودة التي يتم تحديدها، ويتكفل قسم الموارد البشرية بتوظيف وتكوين وتأهيل الموارد البشرية التي لديها استعداد لتقديم القيمة المتوقعة للزبون.[1]

ويمكن تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية باستخدام مجموعة من المؤشرات في كل مجال من مجالات المنظمة (التسويق، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية)، حيث أنه يمكن قياس أداء كل مؤشر على مقياس (من خمس درجات مثلا)، ولكن هذه المؤشرات ليس لها الدرجة نفسها من الأهمية، ولذلك يجب ضرب درجة

[1] Armsrong G., Kotler Ph., Principes de Marketing, 8 Edi., Paris, Pearson, 2007, p.59

الأداء في درجة الأهمية للحصول على النتيجة النهائية للمؤشر، وبناء على ذلك يمكن للمنظمة أن تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها في كل مجال من مجالاتها.

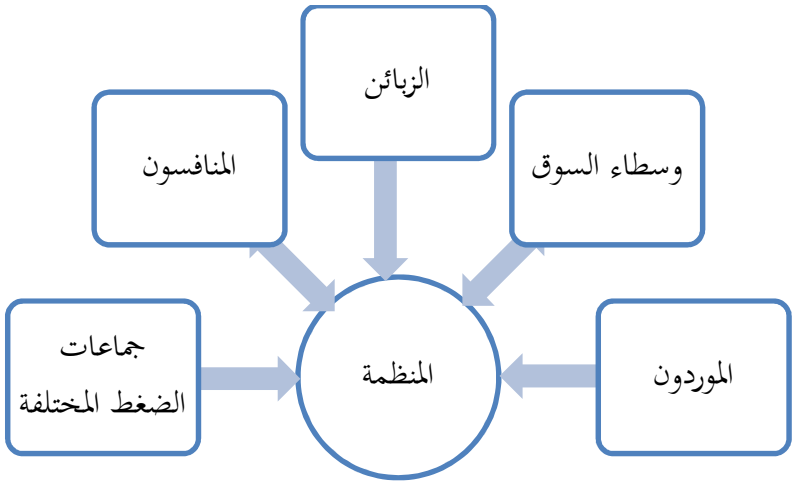
4- البيئة الخارجية

يمكن تقسيم البيئة التسويقية الخارجية للمنظمة إلى بيئة جزئية (خاصة) وبيئة كلية (عامة).

4-1- البيئة الجزئية (الخاصة)

تشمل البيئة الجزئية القوى التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة فقط.[1] وهو ما يوضحه الشكل (3)

الشكل (3): قوى البيئة الجزئية



Source : Adapted From Armsrong G., Kotler Ph., Principes de Marketing, 8 Edi., Paris, Pearson, 2007, p.59

4-1-1- الموردون

يشكل الموردون حلقة مهمة في النظام الإجمالي لتسليم القيمة للزبون، فهم يزودون المنظمة بالموارد الضرورية لإنتاج السلع والخدمات. وقد تؤثر الصعوبات التي تواجه الموردين بشكل جدّي على المجهودات التسويقية، لذلك يتوجب على المسوّقين مراقبة مدى توافر التموينات لدى الموردين، والإضرابات العمالية لديهم وكل الأحداث التي

[1] Armsrong G., Kotler Ph., Op.cit., pp.59.62

يمكن أن تؤثر على المبيعات على المدى القصير وتضر برضا المستهلك على المدى الطويل. ويجب على المسوّق أيضا أن يراقب أسعار التموينات، لأن الزيادة في تكاليفها قد تؤدي إلى تقليص حجم مبيعات المنظمة.

وقد تطورت نظرة المنظمات إلى الموردين، فلم تعد نظرة سلبية أو نظرة عداء، بل أصبحت تنظر إليهم كشركاء في عملية تنمية وتسليم القيمة للزبون.

4-1-2- وسطاء السوق

وسطاء السوق قد يكون لهم اتصال مباشر مع الزبائن أو يسمحون للمنظمة بالدخول في اتصال معهم، وهم:

- **البائعون**: هم الموزعون الذين يساعدون المنظمة على إيجاد زبائن أو تحقيق مبيعات لدى هؤلاء. ويشمل هذا الصنف تجار الجملة وتجار التجزئة الذين يشترون ويعيدون بيع المنتجات.
- **منظمات الإمداد**: تساعد المنظمة على تخزين ونقل السلع من مكان إنتاجها إلى مكان بيعها. وتعتمد المنظمة على مجموعة من المعايير لانتقاء هذه المنظمات ومنها: الظروف الأحسن للتخزين وللنقل، مع تقييم التكلفة، والتسليم، والسرعة ودرجة أمان الخدمات المقترحة.
- **مقدمو الخدمات التسويقية**: وهي المنظمات المتخصصة في بحوث التسويق، والوكالات الإعلانية والمكاتب الاستشارية التي تساعد المنظمة على استهداف الأسواق الملائمة وترويج منتجاتها.
- **الوسطاء الماليون**: وهي البنوك ومنظمات الإقراض، وشركات التأمين، وكذلك كل المنظمات التي تساهم في تموين الصفقات التجارية أو تحمي المنظمة من المخاطر المرتبطة بشراء وبيع المنتجات.

وكما هو الحال بالنسبة للموردين، يشكلون وسطاء السوق مكونا مهما في النظام الإجمالي لتسليم القيمة؛ فمن أجل تنمية علاقات مرضية مع الزبائن، لا يمكن للمنظمة الاكتفاء بتعظيم مؤشرات أدائها فقط، ولكن يجب أن تتشارك مع الوسطاء بهدف تعظيم مؤشرات أداء النظام بمجمله.

4-1-3- الزبائن

يجب على المنظمة أن تدرس بعناية خمسة أنواع من الأسواق، وهي:

- **أسواق الاستهلاك**: وتجمع الزبائن (أشخاص، عائلات ومن المحتمل منظمات) التي تشتري سلعا وخدمات للاستهلاك الشخصي.
- **الأسواق بين المنظمات (Busnissess-to-Business)**: وتتعلق بالسلع والخدمات التي تشترى من قبل منظمات لتعديلها لاحقا أو استعمالها في عملية تصنيع جديدة.
- **أسواق إعادة البيع**: تشتري السع والخدمات بهدف الحصول على فائدة من إعادة بيعها.
- **الأسواق العمومية**: وتعني شراء سلع وخدمات من قبل منظمات عمومية لإنتاج خدمات عمومية أو تحويلها إلى من يحتاجونها.
- **الأسواق الوطنية والأسواق الدولية**: إن الزبائن السابقين قد يتواجدون على مستوى السوق الوطني أو على مستوى الأسواق الدولية.

ولكل نوع من الأسواق التي سبق ذكرها خصائصه الخاصة التي تتطلب دراستها بعناية من قبل المنظمة.

4-1-4- المنافسون

نجاح المنظمة في التوجه التسويقي مرتبط بقدرتها على عرض قيمة أعلى إشباعا للزبون من منافسيها. فالمسوقون ليس عليهم فقط التكيف مع حاجات الزبائن للمستهدفين، ولكن يتوجب عليهم تحديد مكانة ذهنية واضحة مقارنة بالعروض المنافسة، حتى يكسبوا ميزة إستراتيجية في أذهان الزبائن. ولكي تحدد إستراتيجيتها التسويقية، يتوجب على كل منظمة أن تأخذ في الحسبان حجمها وموقعها التنافسي مقارنة بمنافسيها. فالمنظمات

ذات الحجم الكبير التي تحتل موقعا مهيمنا في قطاع نشاطها يمكن أن تستعمل استراتيجيات لا يمكن للمنظمات الأقل حجما أن تتبعها. ويمكن للمنظمات الصغيرة أن تختار استراتيجيات خاصة بها، والتي قد تكون مربحة أيضا.

وقد تختلف لاستراتيجيات التي قد تتبناها المنظمة بحسب حجم منافسيها ودرجة تركيز القطاع، وقد يؤدي التغير في البيئة الجزئية التنافسية إلى تطوير المنظمة الإستراتيجية الخاصة بها.

4-1-5- جماعات الضغط المختلفة

تتضمن البيئة التسويقية للمنظمة أيضا جماعات ضغط مختلفة. ويمكن أن نميز من بينها سبعة أنواع أساسية.

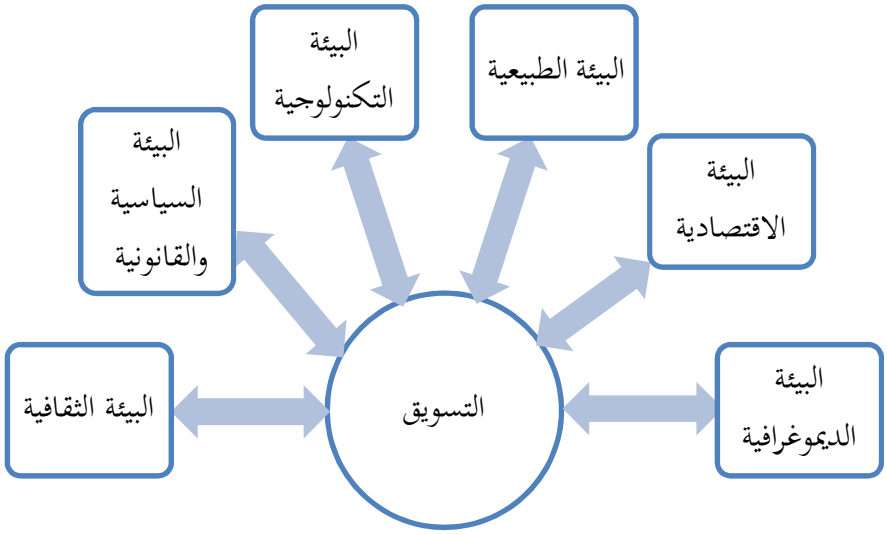
- **الشركاء الماليون**: يؤثرون على قدرة المنظمة على الحصول على الأموال. ويجمع هذا الصنف البنوك، والمستثمرين والمساهمين.
- **وسائل الإعلام**: الجرائد، والمجلات، والإذاعات والقنوات التلفزيونية تعرف بعرض المنظمة، وتعطي رأيها في السلعة أو الخدمة.
- **الدّولة**: الدولة قد تكون زبونا مهما للمنظمة، ويمكنها أيضا إصدار التشريعات أو اتخاذ الإجراءات التي تشجع استهلاك صنف المنتج، أو على العكس تثبيطه. والتغير في التوجه السياسي للحكومة قد يؤثر على تحقيق أهداف مبيعات المنظمة.
- **الجمعيات المواطنة**: إن القرارات التسويقية للمنظمة قد تصبح محل تساؤل وشك من قبل جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلك، الجماعات البيئية، ممثلي الأقليات... الخ. ويسمح قسم العلاقات العامة بالمحافظة على الاتصال مع جماعات المستهلكين والمواطنين هذه.
- **الجمعيات المحلية**: هذا الصنف يجمع الجمعيات المحلية في الأقاليم التي تكون المنظمة متواجدة فيها.

- **الجمهور الواسع**: يجب على المنظمة أن تهتم بصورة منتجاتها وأنشطتها لدى الجمهور الواسع. وتؤثر الصورة العامة للمنظمة في الواقع على نتائجها، لأن الرأي العام يتكون من المستهلكين الحاليين أو المحتملين، وأيضا من قادة الرأي الذين يمكنهم التأثير على الزبائن الحاليين والمحتملين.
- **أعضاء المنظمة**: يجمع هذا الصنف العمال، والموظفين، والإطارات ومجلس إدارة المنظمة. وتقوم ـمات الكبيرة بإصدار نشرات معلومات داخلية بهدف إعلام وتحفيز أعضائها. وعندما يقدر الموظفون منظمتهم، فقد يكون لهم تأثير إيجابي على محيطهم، ويساهمون في نجاح المنظمة.

4-2- البيئة الكلية (العامة)

تشمل البيئة الكلية المتغيرات أو القوى التي تؤثر على جميع المنظمات، وهي:[1] البيئة الديموغرافية، البيئة الاقتصادية، البيئة الطبيعية، البيئة التكنولوجية، البيئة السياسية، والبيئة الاجتماعية والثقافية، وهو ما يوضحه الشكل (4).

الشكل (4): قوى البيئة الكلية



Source: Armestrong G., Kotler Ph., Principes de Marketing, 8 Edi., Paris, Pearson, 2007, p.63

[1] Armsrong G., Kotler Ph., Op.cit., pp.63.71

4-2-1- البيئة الديموغرافية

يهتم المسوقون عن كثب بالديموغرافيا، لأن السكان هم منبع أسواقهم. وتهتم الديموغرافيا بتحليل أوضاع السكان من حيث الحجم، والكثافة، والموقع، والتركيب العمري، والنوع، والوظيفة، ومستوى التعليم، وحجم الأسرة وغيرها من الإحصائيات ذات العلاقة بالسكان.

إن عدد السكان في العالم يزداد بشكل ملحوظ، وهذا يعني في المرتبة الأولى زيادة الحاجات الإنسانية التي تستوجب الإشباع، وهو ما يعني وجود فرص تسويقية إضافية. ومن ناحية أخرى، فإن تنوع السكان من حيث الدخل، والنوع، والوظيفة، ومستوى التعليم، وحجم الأسرة، والديانة، تتمخض عنه العديد من الفرص والتهديدات التي تستوجب على المسوق متابعاتها والتعامل الفعال معها.

4-2-3- البيئة الاقتصادية

تؤثر البيئة الاقتصادية على نشاط المنظمة أيضا، فمعدلات الاستهلاك مرتبطة بالمداخيل، ومستوى الادخار والحصول على القروض. ويجب على المسوقين أن يتابعوا باهتمام شديد الاتجاهات الأساسية والعادات الاستهلاكية للمستهلكين على المستوى الوطني وكذلك الدولي.

وقد يتطور هيكل النفقات مع مرور الزمن، حيث تظهر أصناف جديدة من المنتجات أو أن زيادة المداخيل تسمح للمستهلكين بتخصيص موازنة لأصناف أخرى من المنتجات، ففي الدول المتطورة مثلا، نجد أن بعض أصناف المنتجات مثل المنتجات الغذائية تميل إلى الركود كلما زاد مستوى الدخل، في حين أن أصنافا أخرى من المنتجات، مثل وسائل الاتصال ووسائل التسلية تنمو باستمرار. وبالتالي فإن التطورات الديموغرافية قد تحمل في ثناياها فرصا لبعض المنظمات، بينما تحمل تهديدا لمنظمات أخرى، ولذلك يجب على المسوقين متابعتها باستمرار.

4-2-4- البيئة الطبيعية

إن المحافظة على البيئة الطبيعية أصبح من الاهتمامات البالغة للسكان وخاصة في الدول المتقدمة، ولذلك يجب على المسوقين أن يزرعوا في أذهانهم الأسئلة التي تثيرها التطورات المختلفة في البيئة الطبيعية، مثل: ندرة المواد الأولية، وتكلفة الطاقة، وزيادة التلوث، ولكن أيضا الضغط المتزايد للدول والهيئات الحكومية والجمعيات البيئية حول هذه المسائل. والعديد من المسوقين عوض معارضة هذا الاتجاه، نجدهم على العكس يسعون لتطوير حلول لتجنب الندرة المقبلة في الموارد الطاقوية. وهذا ما يسمح لهم بالمحافظة على نشاطهم على المدى الطويل، لكن أيضا يسمح لهم بتحسين صورتهم لدى زبائنهم المهتمين بالبيئة. وبعض المنظمات تذهب إلى تطوير ستراتيجيات بيئية بهدف تطوير اقتصاد يمكن للعالم أن يتحمله إلى مالا نهاية والاستجابة لطلب المستهلكين عارضة عليهم منتجات أقل تلويثا للبيئة.

ونجد منظمات أخرى تقوم بتطوير أغلفة قابلة لإعادة التدوير أو قابلة للتلف بيولوجيا، وتشدد على مراقبة الانبعاث الغازية وتسعى لزيادة مردودية الطاقات المستعملة.

4-2-5- البيئة التكنولوجية

تعد البيئة التكنولوجية من أكثر العوامل تأثيرا على عروض المنظمات. غير أن التقدم التكنولوجي قد يسمح بإطلاق منتجات مثيرة للجدل، أو تمنح مزايا وسلبيات معتبرة، مثل السيارة، أو الطب الجيني أو الطاقة النووية.

وتمثل التكنولوجيات الجديدة أسواقا جديدة وفرصا جديدة للمنظمات. غير أن كل تقدم تكنولوجي يعوض في الواقع تكنولوجيا كانت موجودة سابقا، فالآلات الناسخة عوضت ورق الكربون، وآلات التصوير الرقمية عوضت آلات التصوير بالأفلام، والحاسوب عوض الآلة الكاتبة، والنتيجة أن القطاعات الصناعية التي حاربت وتجاهلت

أو لم تعرف كيفية التكيف مع هذه التطورات انهارت. ولذلك يتوجب على المسوقين مراقبة البيئة التكنولوجية عن كثب، حتى يتجنبوا أن يتجاوز الزمن بسرعة منتجاتهم وأن يستفيدوا من الفرص الجديدة التي تظهر.

4-2-6- البيئة السياسية-القانونية

تتأثر المنظمات بقوة بالبيئة السياسية-القانونية، حيث تقوم الدولة بإصدار القوانين والتشريعات التي تؤطر النشاط الاقتصادي بشكل عام.

ويهدف الإطار التشريعي الذي تحدده الدولة بالدرجة الأولى إلى حماية المنظمات من بعضها البعض، من خلال مكافحة سوء استغلال وضعية الهيمنة على السوق أو المنافسة غير المشروعة، ولكن أيضا ضمان الدفاع عن ستهلك، بمنع بعض الممارسات التي تقوم بها المنظمات. وتقوم منظمات حكومية مختلفة بالتحقق من أن المنتجات المطروحة في السوق تحترم بعض المعايير، وبأن خصائصها تتوافق مع المعلومات المقدمة أو حتى من أن أسعارها ليست أقل من تكلفة التصنيع. وبالتالي يتوجب على المسوقين متابعة التطورات في القوانين والتشريعات عندما يقومون بتصميم منتجاتهم وبرامجهم التسويقية. ويتوجب عليهم متابعة القوانين الأساسية التي تحكم لمنافسة، وتحمي المستهلكين والمجتمع سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي، حيث يمكنهم ذلك من خلال الاستعانة بالمصلحة القانونية في المنظمة.

4-2-7- البيئة الاجتماعية والثقافية

تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية من المؤسسات والقوى الأخرى التي تؤثر في القيم والإدراكات والتفضيلات لأنماط السلوكية الأساسية في المجتمع، فالأفراد ينشأون في مجتمع معين الذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمهم الأساسية. وتنصب دراسة القوى الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟ أين يتواجدون؟ كيف يمارسون حياتهم؟ ما هي عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم التي تؤثر في أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟

وتؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية في القرارات التسويقية الخاصة بالمنظمة، مثل قرارات الترويج والتسعير وتصميم المنتجات ومنافذ التوزيع. علاوة على ذلك، فإن المتغيرات الثقافية والاجتماعية دائمة التغير، وهو ما يستلزم على إدارة التسويق ملاحقة هذه التطورات وفهم دلالاتها التسويقية، فما ينظر إليه على أنه محظور اليوم، قد يمثل فرصة تسويقية كبيرة غدا، والعكس صحيح. ومن أبرز التغيرات الاجتماعية والثقافية المؤثرة على القرارات التسويقية هي: تنامي دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى المعيشة وجودة الحياة، وارتفاع مستويات التعليم والتحرر في التقاليد، وبروز حركات حماية المستهلك.[1]

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص.135-136

الفصل الرابع: نظام المعلومات التسويقية

من أجل صياغة وتنفيذ الخطط التسويقية المناسبة، فإنه يتوجب على مسؤول التسويق أن يفهم البيئة التسويقية للمنظمة، وبما أن هذه الأخيرة متغيرة وغير مستقرة، فإن ذلك يتطلب وسيلة لمتابعة هذه التغيرات ومراقبتها باستمرار، وهو ما يتسنى له من خلال الاستعانة بنظام المعلومات التسويقية.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم نظام المعلومات التسويقية وفوائده ومكوناته.

1- مفهوم نظام المعلومات التسويقية

إن المنظمات التي تمتلك معلومات أحسن من منافسيها عن البيئة التسويقية يمكنها أن تختار بشكل أحسن الأسواق التي تتوجه إليها. وتنمية أحسن العروض، وإعداد الخطط التسويقية الأكثر ملائمة للأسواق المستهدفة. وعليه من الضروري وضع نظام لتنظيم ونشر التدفق المستمر للمعلومات إلى مسؤولي التسويق، أي ما يطلق عليه بنظام المعلومات التسويقية. وقد عرف هذا الأخير على أنه: "هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد وتدفق المعلومات المجمعة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق"[1] وفي تعريف مشابه عرف نظام المعلومات التسويقية على أنه: "نظام يجمع الأفراد، والتجهيزات والإجراءات بعرض جمع وفرز وتحليل ونشر المعلومات المفيدة والضرورية والملائمة لمسؤولي التسويق لمساعدتهم على اتخاذ قراراتهم"[2].

ويشير التعريفين السابقين إلى النقاط الآتية:

أ- النظام هو توليفة من الأفراد والأدوات والإجراءات، أي أن عمل هذا النظام يتطلب مجموعة من الأفراد المزودين بالأدوات والتجهيزات اللازمة لمعالجة وتحليل كميات كبيرة من المعلومات الواردة من

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص.155

[2] Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op.cit., p.72

البيئة التسويقية، بالإضافة إلى الإجراءات التي يتوجب اعتمادها في كيفية الحصول على المعلومات ومعالجتها، ومن ثم تقديمها للطرق المستهدف.

ب- عمليات النظام تتمثل في جمع وفرز وتحليل ونشر المعلومات المفيدة والضرورية والملائمة لمعالجة المشكلات أو الفرص التسويقية المتاحة للمنظمة.

ج- الهدف الجوهري للنظام هو تقديم هذه المعلومات لمساعدة مسؤولي التسويق على اتخاذ قراراتهم.

ومن الناحية العملية يجب إيجاد توازن بين المعلومات التي يرى مسؤولي التسويق بأنهم يحتاجونها، وبين المعلومات تي يحتاجونها فعلا، وما هو ناجع على المستوى الاقتصادي. وعلى الأفراد المكلفين بنظام المعلومات التسويقية استجواب مسؤولي التسويق والبيع عن حاجاتهم للمعلومات التي تدور حول المواضيع المذكورة في الأسئلة الآتية:[1]

1- ما هي القرارات التي تتخذها بانتظام؟

2- ما هي المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ هذه القرارات؟

3- ما هي المعلومات التي تمتلكها حاليا؟

4- ما هي الدراسات التي تطلبها غالبا؟

5- ما هي المعلومات التي تحب امتلاكها ولا تمتلكها حاليا؟

6- ما هي المعلومات التي ترغب في استقبالها كل يوم؟ كل أسبوع؟ كل شهر؟ كل سنة؟

7- ما هي المجلات والتقارير المهنية التي ترغب في استقبالها بانتظام؟

8- ما هي المواضيع المحددة التي ترغب في الاطلاع عليها دائما؟

9- ما هي برامج تحليل المعطيات التي ترغب أن تكون بحوزتك؟

10- حسب رأيك ما هي التحسينات الأربع الأساسية التي ترغب في إجرائها على نظام المعلومات التسويقية الحالي؟

[1] Ibid., p.74

2- فوائد نظم المعلومات التسويقية

تحقق نظم المعلومات التسويقية للمنظمات للفوائد الآتية:[1]

- تساعد متخذي القرارات على دراسة البدائل المتاحة في ضوء معلومات دقيقة وشاملة، وبالتالي اتخاذ القرار بالبديل الأفضل والأنسب.
- تساعد المديرين القائمين بالتخطيط بإمدادهم بالبيانات في الوقت المناسب لإعداد التخطيط الاستراتيجي السليم.
- تمكن من دقة وسرعة إنجاز العمليات والأنشطة التسويقية.
- تمكن المختصين بالمشتريات والمخازن من تحديد الكمية الاقتصادية ومعرفة حجم المخزون وتكاليف التخزين وتكاليف أوامر الشراء وأوضاع الموردين.
- تساعد على معرفة نصيب كل زبون من كل منتج، ومعرفة أداء رجال البيع من المبيعات والأرباح.
- تساعد على تخطيط المنتجات الجديدة.
- تمكن من تطبيق طرق البحث العلمي، مثل تحديد مسارات رجال البيع، وتحديد المكان الأمثل لمراكز التوزيع.
- تمكن من تطبيق الطرق الكمية والرياضية في التنبؤ.
- تساعد على تحديد السعر المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة ويتقبله المستهلك.
- أخيرا، تساعد على إعداد نظام فعال للمراجعة والرقابة التسويقية.

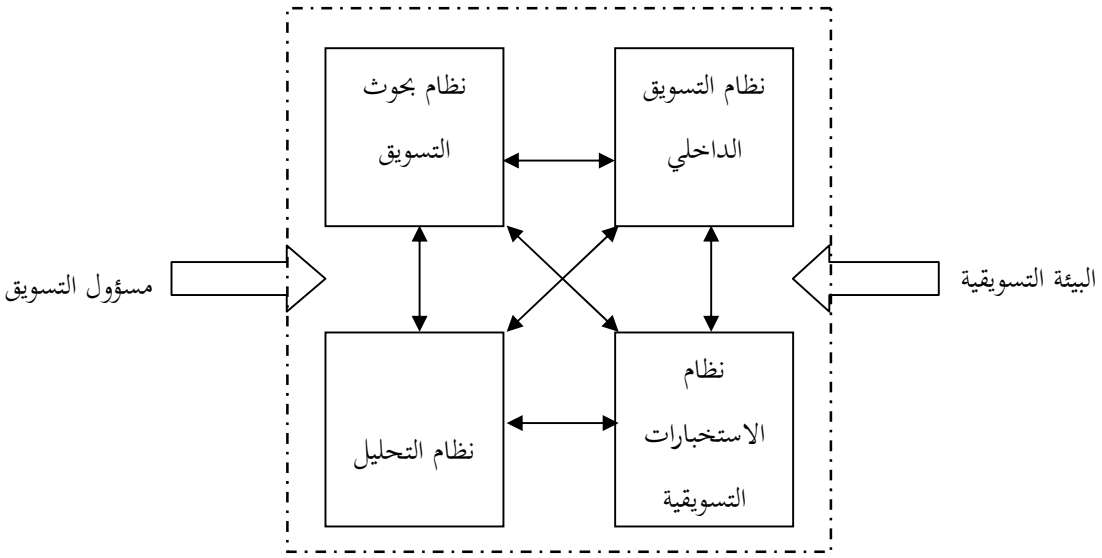
[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص.156

3- مكونات نظام المعلومات التسويقية

يتكون نظام المعلومات التسويقية من أربعة أنظمة أساسية، وهي:[1] نظام المحاسبة الداخلي، ونظام الاستخبارات التسويقية، ونظام بحوث التسويق، ونظام التحليل.

ويوضح الشكل (5) نظام المعلومات التسويقية بمكوناته الأساسية.

الشكل (5): هيكل نظام المعلومات التسويقية



Source: Lambin J-J., Chumpitaz R., de Moerloose Ch., Marketing Stratégique et Opérationnel: Du Marketing à l'orientation marché, 6 Edi., Paris, Dunod, 2005,p.162

3-1- نظام المحاسبة الداخلي

يتجلى نشاط منظمة الأعمال في مجموعة من الأهداف والصفقات والعمليات التي يشكل تسجيلها من قبل نظام المحاسبة مصدرا ثريا وقيما للمعلومات، ولكن نادرا ما تستعمل كما هي. ويسمى هذا النوع من البيانات بالبيانات الثانوية الداخلية، وهي تأخذ شكل "دفاتر" تسجل الكميات المنتجة، طلبيات السلع، الإرساليات، الفواتير، التحصيلات، زيارات المندوبين (البائعين)، السلع العائدة، النفقات الإعلانية...الخ. وهذه البيانات على

[1] Lambin J-J., Chumpitaz R., de Moerloose Ch., Marketing Stratégique et Opérationnel: Du Marketing à l'orientation marché, 6 Edi., Paris, Dunod, 2005,p.162

العموم يتم معالجتها وتلخيصها في جداول الوضعية لفترة معينة، والتي تنشر سواء بشكل دوري أو حسب الطلب. وتقدم هذه الجداول معلومات قيمة لمتخذي القرار. مثلا، الجدول الشهري للمبيعات حسب المنتجات، الفترات، نوع الزبون، الإقليم...الخ. وهذه البيانات قد تستعمل عليها التحاليل الآتية:[1]

- مقارنة مبيعات الفترة بالنسبة للسنة الماضية (بالحجم وبالقيمة)؛
- التفكير في تكوين تشكيلة المنتجات تبعا لتوزيع رقم الأعمال بحسب المنتج؛
- تحليل درجة تركيز رقم الأعمال على الزبائن الكبار والخطر المحتمل الناتج عن ذلك؛
- تحليل عمل قوة البيع من خلال ملاحظة المبيعات حسب القطاع وتكرار الزيارات؛
- تحليل التوغل التجاري في كل إقليم بواسطة مؤشرات الدرة والرغبة الشرائية...الخ.

وتشكل هذه البيانات الشهرية للمبيعات سلاسل زمنية يمكن الاستفادة منها لاحقا من قبل نظام التحليل التسويقي بطرق مختلفة، وذلك كالآتي:[2]

- بتحليلات بيانية تسمح بتحديد الفترات الموسمية، وحساب معدل النمو؛
- بصياغة تنبؤات قصيرة الأجل مبنية على نماذج تنبؤية ؛
- بتحليلات بيانية بين المبيعات وبعض العوامل المفسرة للمبيعات بغرض تحديد ارتباطات أو تحديد مؤشرات بشكل مسبق؛
- بنماذج قياسية تفسيرية التي تستخدم عدة عوامل، والغرض هو قياس تأثير هذه العوامل على المبيعات.

[1]Ibid.,p.163
[2]Ibid., p.163.

2-3- نظام الاستخبارات التسويقية

إن المعلومات الداخلية التي يقدمها نظام المحاسبة يجب تكملتها بمعلومات عن البيئة الخارجية، وهو دور نظام الاستخبارات التسويقية (Marketing Intelligence System)، ويعرف هذا الأخير على أنه: "مجموعة من الإجراءات والموارد التي يستخدمها المديرون للحصول على المعلومات اليومية ذات الصلة بالتطورات الحاصلة في البيئة التسويقية".[1] ويشير هذا التعريف إلى أن دور نظام الاستخبارات التسويقية هو تزويد المديرين بالمعلومات اليومية المتعلقة بالتطورات في البيئة التسويقية، وهو ما يجعله يختلف عن أنظمة أخرى التي تزود متخذي القرار بمعلومات دورية (أسبوعية، شهرية، سنوية) أو بمعلومات عند حدوث مشكلة معينة تتطلب المعالجة وإيجاد الحلول لها.

كما عرف أيضا على أنه: "العملية الأخلاقية المشروعة لجمع وتحليل وتوزيع المعلومات المناسبة واللائقة والصالحة حول البيئة التسويقية"[2]. ويشير هذا التعريف إلى أن المعلومات التي يقدمها نظم الاستخبارات التسويقية لمتخذي القرار عن البيئة التسويقية الخارجية هي نتاج عملية أخلاقية ومشروعة، حيث أن استعمال الوسائل غير المشروعة قد يعرض المنظمة إلى المتابعة القضائية، وبالتالي يحدث ضررا لها سواء من الناحية المالية أو من ناحية الضرر الذي يلحق بصورتها لدى الزبائن والجماهير الأخرى ذات المصلحة في المنظمة.

وقد يجمع المسؤولون عن نظام الاستخبارات التسويقية المعلومات بكيفيات مختلفة، وهي: قراءة الصحف الاقتصادية، والصحف المهنية والمؤلفات، ومن خلال اتصالهم بالزبائن، والموردين، ووالموزعين ومندوبي المبيعات، ومتابعة المبادلات على وسائل التواصل الاجتماعي عبر الانترنت، والمدونات وتجمعات (نوادي) العلامة التجارية، ولقاء مسؤولي منظمات الأعمال الأخرى. وجميع الوسائل المستعملة التي يجب أن تكون بالطبع أخلاقية وشرعية كما أشرنا سابقا.

---

[1] علاء فرحان طالب، محمد جبار الشمري، حسين الجنابي، نظام الاستخبارات التسويقية، عمان، دار صفاء، 2009،ص.53

[2] المرجع نفسه، ص.58

ويمكن للمنظمة اتخاذ عدة إجراءات لتحسين نظام استخباراتها التسويقية كميا ونوعيا، وذلك كالآتي:[1]

- **تكوين وتحفيز قوة البيع لنقل المعلومة:** إن البائع في اتصال مع الزبائن، والموزعين، وأحيانا المنافسين. وهو في موقع جيد يسمح له يجمع المعلومات. والرهان الأساسي هو تحفيزه للبحث عن هذه المعلومة وبخاصة نقلها إلى المسؤولين الأعلى منه رتبة، ولذلك يجب أن تكون تقارير الزيارة للزبائن سهلة التعبئة، والاجتماعات مع قوة البيع يمكن أن تولد أيضا عددا كبيرا من الأفكار عن المشكلات التي يواجهها الزبائن وكيفيات إيجاد حلول لها.
- **تشجيع الموزعين وتجار التجزئة والوسطاء على جمع وتحويل المعلومات التي بحوزتهم:**فالوسطاء هم في الغالب في اتصال عن كثب مع الزبائن والمنافسين أكثر من المنظمة، وبالتالي يمكنهم تقديم معلومات ثمينة.
- **اللجوء إلى الزبائن السريين:** وهم أفراد موكلين من قبل المنظمة ليقدموا أنفسهم على أنهم زبائن لتقييم تجربة الشراء. بناع السيارات مثلا، يرسلون زبائن مزيفين إلى وكلائهم بهدف ملاحظة كيفية استقبالهم والتعامل معهم. واللجوء إلى الزبائن السريين مألوف بشكل خاص في منظمات الأعمال الخدمية التي تعمل في شكل شبكة، مثل: المطاعم، الفنادق، البنوك، والتي يعد تجانس جودة الخدمة شيئا أساسيا بالنسبة لها لكي تحافظ على صورتها لدى الزبائن في جميع منافذ وأماكن توزيع الخدمة. ويعتبر هذا الأسلوب شائعا أيضا في القطاعات التي تتم فيها العلاقات التجارية عن بعد (بالهاتف النقال، البيع عن بعد، التجارة الالكترونية).
- **الاستناد على شبكتها الداخلية والخارجية:** يمكن للمنظمة جمع العديد من المعلومات من خلال شراء منتجات المنافسين، والمشاركة في الصالونات المهنية، من خلال فحص تقارير نشاط المنافسين، أو الحديث مع موظفيهم القدامى أو الحاليين، أو تحليل حملاتهم الإعلانية، أو لقاء الموردين.
- **تشكيل مجموعة من الزبائن تستشيرهم المنظمة باستمرار:** باختيار عينة ممثلة للزبائن، أو من الزبائن الكبار، أو الأكثر شراء للمنتجات الجديدة، أو الأكثر اهتماما بالمنتج.

[1]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op.cit, p.76

- **استعمال التقارير الحكومية:** يمكن استعمال العديد من المعلومات التي يكون مصدرها منظمات حكومية أو مهنية.
- **شراء معلومات من منظمات متخصصة في المعلومات:** توجد منظمات تقوم بجمع وتحليل المعلومات التي تظهر في وسائل الإعلام والانترنت عن منظمة أو موضوع معين. ويدخل ضمن هذا المصدر من المعلومات ما يسمى بالعينات الدائمة (Panels)، وهي على نوعين: العينات الدائمة من المستهلكين، والعينات الدائمة من الموزعين، والتي تسمح للمنظمة بالحصول على معلومات بشكل دوري (كل أسبوع، شهر أو ثلاثي).
- **استعمال مواقع الانترنت:** يستعمل الزبائن الانترنت بشكل متزايد للحصول على المعلومات عن المنتجات من مواقع المقارنة الافتراضية، ومنتديات النقاش ومواقع التواصل الاجتماعي، والمدونات...الخ. وبالنسبة للمنظمات التي ترغب في معرفة رأي الزبائن في عروضها وعروض المنافسين، فإن الانترنت تعتبر وسيلة إعلام عامة وسريعة وقليلة التكلفة.

3- 3- نظام بحوث التسويق

إذا كان نظام الاستخبارات التسويقية يوفر معلومات يومية عن البيئة التسويقية، فإن نظام بحوث التسويق يوفر معلومات معمقة بخصوص مشكلات أو فرص تسويقية معينة.

وعرفت بحوث التسويق على أنها: "ذلك النشاط الذي يربط بين المنظمة وبيئتها التسويقية، فهو يشتمل على تحديد وتجميع وتحليل وتفسير البيانات التي تعاون الإدارة لتفهم البيئة، ولتحديد وتفسير المشاكل والفرص، ولتنمية وتقييم القرارات التسويقية".[1]

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص.37

وعرفت أيضا على أنها: "تخطيط، وجمع وتحليل المعطيات المتعلقة باتخاذ القرار التسويقي وإبلاغ نتائج هذا التحليل للإدارة".[1]

وعرفت أيضا على أنها: "العملية التي تولد وتحلل وتفسر المعلومة عن البيئة لاستعمالها في اتخاذ القرار التسويقي".[2]

كما عرفت على أنها: "تنمية وتفسير وترويج المعلومة الموجهة بالقرار لاستعمالها في جميع مراحل عملية إدارة التسويق".[3]

وتؤكد التعاريف السابقة على نقطتين أساسيتين هما:

- مسؤولية بحوث التسويق عن تنمية المعلومة، والتي تتضمن تحديد المشكلة، جمع وتحليل المعطيات وتفسير النتائج وتقديم المعلومة للإدارة.
- تؤدي بحوث التسويق دورا بتقديم المعلومات في جميع مراحل عملية إدارة التسويق الثلاثة، وهي: التخطيط، التنفيذ، التقييم والرقابة.

وتنطوي بحوث التسويق على خمس مراحل أساسية وهي: تحديد مشكلة البحث، وخطة البحث، وجمع المعطيات في الميدان، وتحليل المعطيات، وتقديم النتائج.[4] وهو ما يوضحه الشكل (6).

---

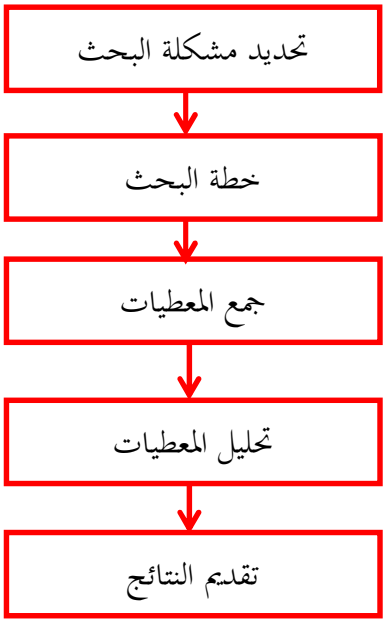
[1]Mc Daniel C. Jr., Marketing Research, 9 Edi., N.J., Wiley, 2013, p.4

[2]Peter J.P., Donnelly J. H. Jr., Op.Cit.,p.32

[3]Etzel M. J., Walker B. J., Stanton W. J., Op. Cit.,p.171

[4]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., pp. 115-134

الشكل (6): مراحل إنجاز البحث التسويقي



Source : Adapted From Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management, 14 Edi. , Paris, Pearson, p.115

3-3-1- تحديد مشكلة البحث/ الفرصة

إن الدافع لإجراء البحوث التسويقية هو تقديم المعلومات التي تساعد مسؤول التسويق على اتخاذ القرارات التسويقية لحل مشكلة معينة أو الاستفادة من فرصة تسويقية. وبصفة عامة، فإن المشكلة تعبر عن خلل في الموقف العادي أو الطبيعي. أمّا الفرصة فيمكن التعبير عنها بأنها مجال تسويقي يمكن استغلاله والاستفادة منه. فمثلا، انخفاض نسبة الإشغال لفندق ما كما هو متوقع، وعدم معرفة أسباب ذلك ربما يمثل مشكلة تتطلب البحث والدراسة. كما أن زيادة شكاوى المسافرين على إحدى الخطوط الجوية وشعورهم بعدم الرضا عن الخدمة لأسباب مختلفة، مثل سوء المعاملة، وعدم دقة المواعيد، قد يمثل مشكلة أخرى تستحق البحث والدراسة؛ وانخفاض الحصة السوقية لإحدى المنظمات بسبب تزايد المنافسة أو لأسباب أخرى، قد يمثل مشكلة ثالثة تحتاج إلى دراسة. وفي

الوقت نفسه، فإن تزايد وقت فراغ المستهلك، قد يمثل فرصة لمنظمات الأعمال في مجال التسلية والاستجمام، ومن ثم تتطلب الدراسة والبحث لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة باستغلالها والاستفادة منها.[1]

إن تحديد مشكلة البحث يجب أن يتم بعناية، بحيث لا يكون واسعا جدا ولا ضيقا جدا، لأن تكلفة البحث مرتبطة بالمعلومات التي يتم جمعها، بينما قيمة البحث مرتبطة بنسبة المعلومات المفيدة حقا.

وبعد تحديد مشكلة/ فرصة البحث، فإنه يتوجب تحديد الأهداف. وعلى العموم، يمكن للبحث التسويقي أن يستند إلى ثلاثة أنواع من الأهداف، وهي:[2] استكشافية، وصفية، وسببية.

وتتضمن البحوث الاستكشافية جمع معلومات أولية تساعد في التحديد الأحسن للمشكلات والفرضيات. دف البحوث الوصفية إلى وصف وقائع موجودة، مثل العادات الشرائية، أو اتجاهات المستهلكين. وتهدف البحوث السببية إلى اختبار مختلف الفرضيات، وتحديد العلاقة بين سبب ونتيجة القرار، مثل معرفة هل يؤدي التخفيض بنسبة 10% في سعر المنتج إلى زيادة في المبيعات. وغالبا ما يبدأ المديرون ببحث استكشافي قبل القيام ببحث وصفي، ثم في النهاية ببحث سببي.

3-3-2- خطة البحث

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى، يجب على المكلف بالبحث أن يحدد بدقة المعلومات الضرورية، وتنمية خطة لجمع هذه المعلومات. وتبين هذه الخطة مصادر جمع المعلومات، والمقاربات المنهجية لجمعها، وأدوات جمعها، وخطة المعاينة، وطرق جمع المعلومات.

أ) مصادر المعلومات

يمكن التمييز بين نوعين من مصادر المعلومات وهي: المصادر الثانوية، والمصادر الأولية.

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص. 100- 101

[2] Armestrong G., Kotler Ph., Op. cit., p.88

- **المصادر الثانوية:** سمى كذلك، لأنها جمعت سابقا ولغايات أخرى، والتي سوف يعاد استعمالها، ويمكن إيجادها داخل المنظمة، أو في وكالات الإعلان، وفي الجمعيات المهنية أو في المنشورات والمطبوعات الرسمية. ومن خلال اطلاع المكلف بالبحث على هذه المعطيات، فإنه يوفر الوقت والمال، غير أنه يجب أن يتحقق من دقتها وملاءمتها.
- **المصادر الأولية:** إذا لم تجد المنظمة إجابات لمشكلاتها في البيانات الثانوية، فيجب عليها جمع المعلومات مباشرة من المستهلكين، والموزعين، والبائعين، والمنافسين، وأي مصدر ملائم آخر.

ب) المقاربات المنهجية لجمع المعلومات

توجد ست مقاربات كبرى فيما يتعلق بجمع المعلومات، وهي:

- **الملاحظة:** يمكن استخدامها لدراسة تقنيات البيع أو تحركات الزبائن. ميزتها الأساسية أنها تعكس بأمانة السلوكيات المدروسة، فمثلا يمكن تصوير فيلم للزبائن في المتجر بهدف ملاحظة مسارهم، وسرعة تنقلهم في الأجنحة والأقسام، وتفاعلهم مع البائعين. بالمقابل، فإن الملاحظة لا تقدم أي معلومات تتعلق بالحالات الذهنية، ودوافع الشراء أو صورة العلامات التجارية، إلا إذا استجوبنا الزبائن بعد تصويرهم عن أفكارهم وحالاتهم الذهنية في كل لحظة.
- **الإثنوغرافيا:** وهي مقاربة خاصة للملاحظة، مبنية على مفاهيم ووسائل الأنثروبولوجيا والإثنولوجيا، بهدف اكتساب فهم عميق للكيفية التي يعيش بها الناس ويستهلكون المنتجات؛ وتتضمن انغماس ف بالبحث في المنزل بهدف تقاسم تجارب الحياة مع أفراد العائلة، وبهذه المعرفة الداخلية يمكنه تحليل مخططات السلوك اتجاه المنتجات والخدمات، وتحديد البدائل المستعملة في حالات معينة، ودراسة معايير وقيم الاستهلاك، وتفكيك مخططات القرار.

ويعد اللجوء إلى الاثنوغرافيا ملائما بشكل خاص لدراسة سلوكيات وإدراكات الأطفال، لأنها تسمح برصد كيفية استهلاكهم أو مناقشة العلامات التجارية.

- **المقاربات النوعية**

تتضمن هذه المقاربات استجواب المستهلكين بعمق، بهدف تحليل المعتقدات والدوافع والعوامل الكابحة لشراء المنتج أو العلامة التجارية. وتفضل هذه المقاربات المعلومات الثرية التي يمكن جمعها من خلال قضاء وقت طويل مع كل مستجوب، وتسعى لاستجواب عدد قليل من المستهلكين. وهي لا تستهدف تمثيل لمجتمع، ولكن تنوع أصناف المستهلكين ونوعية المعلومات المجمعة. وهذه الطرائق مستوحاة من وسائل مستعملة في علم النفس وعلم الاجتماع، وهدفها فهم العالم النفسي للأفراد، وهي تستعمل غالبا لاستكشاف مشكلة غير معروفة كثيرا أو معقدة، أو للتحضير لاستقصاء على نطاق واسع لاحق.

ويمكن التمييز بين طريقتين للاستقصاء النوعي، وهما: المقابلة الجماعية والمقابلة المعمقة.

- **المقابلة الجماعية**: وتتضمن جمع ما بين ستة إلى عشرة أفراد ينتمون إلى القطاع المستهدف، لمدة ساعتين إلى أربع ساعات، لإجراء مناقشة بخصوص منتج أو علامة تجارية، أو أي وحدة تجارية أخرى. ويدير هذه المقابلة منشط متخصص، يشجع المشاركين، ويتأكد من تناول المواضيع المتوقعة. وغالبا ما يلاحظ مسؤولو التسويق الاجتماع من وراء زجاج في قاعة ملاصقة. ويتم تصوير النقاشات بهدف إجراء تحليل معمق لها لاحقا. وفي بعض الحالات، قد تتم المقابلة الجماعية في الانترنيت عبر منتدى للنقاش.
- **المقابلة المعمقة**: وتتضمن إجراء مقابلة وجها لوجه لفترة طويلة، لتحديد الدوافع الواعية واللاواعية للفرد.

وتنقسم المقابلة المعمقة إلى نوعين: المقابلة المعمقة غير الموجهة، والتي لا يتدخل فيها القائم بالاستجواب إلا قليلا ويتبنى وضعية محايدة، والمقابلة المعمقة الموجهة التي يحوز فيها القائم بالاستجواب على دليل مقابلة

يحـ ـري على المواضيع الأساسية التي يجب تناولها، لضمان تغطيتها مع نهاية المقابلة. وتعد المقابلة النصف موجهة الأكثر استعمالا في التسويق.

- **الاستقصاء الواسع**

إن المقاربة الكمية الأكثر رواجا، والمفيدة بشكل خاص في البحوث عن السلوكيات، والمعارف والاتجاهات والتفضيلات والرضا تستند على الاستبيان الفردي. وعلى عكس المقاربات النوعية في جمع المعلومات، فإن

نا هو جمع المعلومات القابلة للتعميم على مجموع المجتمع بفضل عينة واسعة من الأفراد المستجوبين، مع تقليص الوقت الذي يستغرقه كل فرد في معالجة الأسئلة المطروحة. والنتائج التي تلاحظ في العينة تتم معالجتها وتعميمها في إطار مجال للثقة. ويمكن دراسة نسبة المستجوبين في كل نوع من الإجابات، وإعداد المتوسطات والانحرافات المعيارية، ويمكن الربط بين الإجابات المختلفة بما يسمح باختبار الفرضيات وإعداد العناقيد من المستجوبين في كل نوع من الإجابات.

وفي الغالب يزاوج مسؤولو التسويق بين المقاربات النوعية والكمية لأنها تكمل بعضها بعضا.

- **المعطيات السلوكية للزبائن**

يترك الزبائن أثار مشترياتهم في كشوف الماسحات الضوئية للمتاجر، ومواقع الشراء في الانترنيت، وقواعد بيانات الزبائن. ويمكن لمسؤولي التسويق فهم الكثير من هذه المعطيات، وأن يلاحظوا في الغالب بأن لسلوكيات التي يصرح بها المستهلكون لا تتوافق مع ما يفعلونه في الواقع. مثلا، أن المستهلكين ذوي الدخل العالي لا يشترون حتما العلامات المشهورة وغالبا ما يلجؤون إلى العلامات التجارية للموزعين ومتاجر الخصم القوي (Hard discount) ، على عكس ما يعلنونه في الغالب. وإجمالا، يجب تفضيل المعطيات الواقعية والفعلية عن المعطيات المعلنة من قبل المستهلكين.

- **التجربة**

كمقاربة علمية، تهدف التجربة إلى ربط السبب بالنتيجة بين المتغيرات. وتتضمن التجربة تغيير العوامل المفسرة في بيئة محكمة السيطرة، وملاحظة الآثار. وتسمح السيطرة على البيئة بإلغاء الفرضيات المنافسة التي يمكنها تفسير التغيرات الواقعة، وهكذا يمكن المقارنة بين طريقتين بديلتين في تكوين البائعين، واستراتيجيات الأسعار، وعمليات الترويج والحملات الإعلانية.

ج) أدوات جمع المعطيات

- **الاستبيان**

يعد الاستبيان من الوسائل الأكثر استعمالا في بحوث التسويق، وهو عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفا يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها.

ويعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها. ويمكن توزيع الاستبيانات شخصيا، أو بالبريد الكترونيا.[1]

وقد تكون الأسئلة الواردة في الاستبيان على نوعين: مغلقة أو مفتوحة. في حالة الأسئلة المغلقة، فإن المستجيب يجب أن يجيب بأن يختار بين الإجابات المقترحة، والتي قد تكون ثنائية (نعم/لا)، أو إجابات متعددة أو إجابات على سلم ليكرت (المكون من خمس درجات مثلا)، وتسمح الأسئلة المغلقة مع سلم للإجابات بإدراج الاختلاف والتنوع في الآراء والاتجاهات والسلوكيات، مع تسهيل ترميزها.

أما الأسئلة المفتوحة، فإن المستجيب يمكنه أن يجيب باستخدام كلماته ومصطلحاته الخاصة. وعلى العموم، فإن الأسئلة المفتوحة تولد الكثير من المعلومات والتنوع الكبير في الإجابات، وهي مفيدة في المرحلة

[1] أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ، 2012، ص.338

الاستكشافية للبحوث، عندما يتعلق الأمر بمعرفة طيف السلوكيات أو الاتجاهات عوضا عن تكرار ظهورها، وعندما نرغب في الحصول على تنوع كبير في الآراء أو معرفة الكلمات التي يستخدمها المستجيبون. ولكن في المقابل، فإن الإجابات على الأسئلة المفتوحة يصعب ويطول ترميزها وتفسيرها. والاختيار بين نوع الأسئلة يكون تبعا لأهداف الدراسة، ودقة الإجابات المرغوبة، وقيود الموازنات. ويجب تجنب الخطأ الشائع المتعلق بطبيعة الأسئلة المطروحة، بأن يتم مثلا إدراج أسئلة لا يرغب المستجيب بالإجابة عليها، أو حتى لا يعرف الإجابة عليها، مثل: "كم فيلما شاهدت في السنة؟". ويجب التحقق من قدرة المستجيبين على إعطاء إجابات موثوقة.

كما أن الكلمات المستعملة في الأسئلة يجب أن تختار بعناية، حيث يجب على محرر الاستبيان أن يسعى لاستعمال مصطلحات بسيطة ومباشرة ومن دون غموض ولا إيحاءات. وينصح دائما بالاختبار المسبق لكل سؤال لدى عينة من المستجوبين المستهدفين.

وفيما يتعلق بطول الاستبيان ينصح بأن لا يتجاوز المائة في الاستبيان الموزع بالبريد، وأقل من ذلك بكثير في الاستبيان باستعمال الهاتف.

وبالنسبة للترتيب الذي يجب أن تطرح به الأسئلة، فإن الأسئلة الأولى يجب أن تثير الانتباه، والأسئلة الشخصية أو الصعبة تطرح في النصف الثاني من الاستبيان.

وينتهي الاستبيان على العموم بأسئلة وصفية سهلة (الجنس، السن، منطقة السكن...الخ)، فقد يحدث الضرر إذا أدرجت هذه الأسئلة مبكرا، وبخاصة إذا كان انتباه المستجيب عاليا جدا.

- **الأدوات النوعية**

ستعمل هذه الأدوات بهدف تفادي نقائص التقنيات المباشرة لجمع المعلومات (الاستبيان مثلا) في اكتشاف الدوافع العميقة للفرد، وشخصيته، وتصوراته، وقيمه، اتجاهاته، واستراتيجياته، ونواياه السلوكية ومعايير الحكم والسيرة... الخ.

وتهدف هذه التقنيات إلى استخراج الجوانب التي لا يعبر عنها عفويا بخصوص منتج أو علامة تجارية، والتي قد تتعلق أحيانا باللاشعور.

ومن بين التقنيات النوعية التي تستعمل غالبا، هي:

- **تداعي الكلمات**: ويطلب من المستهلك ذكر جميع الكلمات التي تتبادر إلى ذهنه عند ذكر علامة تجارية معينة. وبعد ذكر الكلمات يطلب من المستجيب أن يصف، بالنسبة لكل كلمة أعطاها، قوتها النسبية، مدى طابعها الإيجابي، درجة خصوصية العلاقة التجارية على مستوى هذه الكلمة مقارنة مع علامات تجارية أخرى في الصنف نفسه من المنتج.
- **التقنيات الإسقاطية**: وتتضمن بأن يقوم المستجيب بوعي أو بدونه بإسقاط شعوره أو إحساسه على شيء معين. مثلا، قد نطلب من المستهلك المستجيب أن يقوم بإسقاط نفسه من خلال سرد تاريخ أو قصة فرد ممثل في رسم وهو يستهلك منتجا معينا، أو في الفقاعات التي يجب ملؤها. ومثل هذا الإسقاط يسمح بتحليل صورة مستعمل المنتج من دون طرح السؤال مباشرة على المستجيب، وتفادي بعض التحيزات.

ويوجد نوع آخر من التقنيات الإسقاطية يرتكز على إسقاط الموضوع المعالج في البحث، وذلك بأن يطلب من المستجيب بأن يتكلم عنه مجازيا، وذلك بأن نطرح السؤال الآتي عليه: "لو كان المنتج أو العلامة التجارية حيوانا، أو نباتا، أو كوكبا... الخ ماذا سيكون؟".

وفي التفسير، يقوم الباحث بالبحث عن النقاط المشتركة بين عدة صور مجازية للشخص نفسه، ثم يطلب منه التعمق وتفسير التناقضات المحتملة، ثم فيما بعد يسعى الباحث إلى تحديد نقاط التشابه بين المستجيبين.

- **التصوير**: وتتضمن إعداد رسم أو ملصق انطلاقا من صور للمستجوب ليصف إدراكاته، ثم نطلب منه أن يعلق عليها. وتستعمل هذه التقنيات بشكل واسع في إطار البحوث الاستكشافية والإعلانية.

وإحدى المشاكل الكبرى التي تصطدم بها هي صعوبة تفسير المادة التي تجمع.

- **الشخصنة**: ب من المستهلكين أي نوع من الأشخاص يتبادر إلى أذهانهم عند رؤية المنتج أو العلامة لتجارية، أي أن هذه الطريقة تهدف إلى تحديد الأوصاف الإنسانية للعلامة أو المنتج.
- **الأسئلة التدريجية**: وهي أسئلة متلاحقة مبنية على سؤال "لماذا؟" في كل مرة يجيب فيها المستهلك لفهم دوافعه العميقة لشراء المنتج أو العلامة التجارية.
- **تجهيزات التسجيل**: وهي عديدة ومتنوعة، حيث توجد أجهزة تسمح بالتسجيل الآلي والمستمر للقنوات التي تشاهد في أجهزة التلفاز في البيوت. وأجهزة نظام الموقع العالمي (GPS) تسمح بالمعرفة الآلية لموقع الأفراد المشاركين في البحث، وما هي تنقلاتهم، وتقدير ما هي الإعلانات التي تعرضوا لها يوميا. ويوجد جهاز يسمح بتقييم الكثافة العاطفية للاستجابة لمنبه ما كالرسالة الإعلانية مثلا، من خلال قياس تعرق الجلد، كما يوجد جهاز يسمح بقياس النشاط الكهربائي للعضلات والأعصاب؛ وجهاز آخر يسمح بعرض الإعلانات والصور بسرعات مختلفة، وبعد كل عرض يسأل المستجيب عما تذكره؛ وتوجد كاميرات تسمح بمتابعة حركة عيون المستهلكين والمدة التي تستغرقها أمام كل مكوث في جناح متجر أو إعلان أو مطوية ترويجية.

د) خطة المعاينة

تعد المعاينة مكونا أساسيا في خطة البحث، والتي تتطلب الإجابة على ثلاثة أسئلة: من الذي يجب استقصاءه؟ كم فردا؟ كيف يجب اختيارهم؟

- القرار الأول، والذي يتعلق بمجتمع البحث، هو القرار الأهم، لأن الخطأ على هذا المستوى سيكون كارثيا، ويؤدي إلى الحصول على معلومات خاطئة تضلل متخذ القرار.
- القرار الثاني الذي يجب اتخاذه يتعلق بحجم العينة. بالنسبة للاستقصاءات الواسعة، فإن العينة الواسعة تعطي على العموم نتائج أحسن. يس من الضروري استقصاء كل المجتمع أو حتى نسبة قوية منه، للوصول إلى نتيجة مرضية، .قة النتائج مرتبطة بالفعل بحجم العينة وليس بنسبة المجتمع الذي تمثله. أما الطرق النوعية فتعتمد على عدد محدود من المستجيبين الذين يختارون لتنوع أطيافهم.
- القرار الثالث مرتبط بطريقة المعاينة، وتتعلق بالكيفية التي يختار بها المستجوبون. فالعينة العشوائية تسمح بحساب مجال للثقة، وتسمح بالاستدلال من نوع: "توجد حظوظ بنسبة 95 % بأن تكون حصتنا السوقية بين 26 إلى 28 %". ويجد نوع آخر من العينات وهو العينة غير العشوائية، ولكنها تعاني من مشكلة التحيز، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها.

و) طرائق جمع البيانات

توجد أربع خيارات للاتصال بالأفراد المستجوبين، وهي: الاستقصاء الشخصي أو وجها لوجه، وبالهاتف، وبالإنترنت، وبالبريد.

- **الاستقصاء الشخصي**: وهي الطريقة الأكثر مرونة. ويمكن للقائم بالاستجواب طرح عدد كبير من الأسئلة وتكملة الإجابات بالملاحظات عن ردود الفعل غير الشفوية للمستجوب. والمقابلة يمكن أن تجري في

البيت، أو مكان العمل، أو في الشارع أو بالقرب من المتجر، ويمكن أن تجري في قاعة لتذوق المنتجات أو دراسة ردود الفعل البصرية. وبالإضافة إلى الاستقصاءات الكمية، فإن الطريقة الشخصية هي المفضلة بالنسبة للمقاربات النوعية. ولكن هذه الطريقة مكلفة وتتطلب كفاءة عالية من قبل القائم بالاستجواب. ويجب الحصول على تعاون المستجوب، ثم إدارة العلاقة في المقابلة التي قد تدوم بضع دقائق أو عدة ساعات. وعادة ما تتم منح مكافأة نقدية أو في شكل هدية للمستجوب مع شكره على تعاونه.

- **الاستقصاء بالهاتف:** ويتميز بالسرعة، ويسمح للقائم بالاستجواب بتحديد وتوضيح أسئلته في حالة ما إذا أسيء فهمها. وهذه الطريقة سهلة التطبيق، ولكنها تتطلب استبيانا قصيرا، ولا يتضمن الكثير من الأسئلة الشخصية. ومن بين الصعوبات أيضا هي معدل الاستجابة المنخفض بفعل عدم إمكانية الوصول إلى الأشخاص الذين لا يمتلكون هاتفا ثابتا، وهو ما قد يضر بدرجة تمثيل العينة للمجتمع.

وقد بدأت طريقة الاستقصاء بالرسائل النصية القصيرة (SMS) بالظهور، ولكنها تصطدم بصعوبات تقنية وضرورة استعمال أسئلة قليلة العدد وموجزة.

- **الاستقصاء عبر الانترنت:** والذي يعرف نموا كبيرا، سواء بالنسبة للمنهجيات النوعية أو الكمية، ومن النوع الأول نجد بلات الجماعية عبر الانترنت وأيضا المدونات والمواقع المطورة بهدف معرفة الإدراك للعلامات التجارية، واختبار المنتجات، وطلب الأفكار المبدعة من مستعملي الانترنت ومتابعة العروض. ويمكن الطلب من متابعي منظمة معينة تقييم فكرة جديدة عبر موقع "تويتر"، وبعض منظمات البحوث تستعمل الانترنت لإنشاء مجتمع للعلامة التجارية لتحفيز وملاحظة النقاشات المتبادلة بين المشتركين في هذا الموقع، ومنظمات أخرى تستعمل العوالم الافتراضية لاختبار الأغلفة، وذلك بدعوة المستجوبين للتجول في متاجر افتراضية.

والمقاربات الكمية هي الأكثر قدما، حيث يمكن للمنظمة أن تضع استبيانا على موقعها الإلكتروني، ويمكنها رعاية موقع نقاشات وأن تدرج فيه بانتظام بعض الأسئلة، ويمكنها أيضا تكوين عينة دائمة من مستعملي منتجاتها أو علامتها الذين يجيبون بانتظام عن أسئلتها مع تلقي الهدايا.

- **الاستقصاء بالبريد:** يسمح بالاتصال بالأفراد الذين يرفضون المقابلة الشخصية أو الذين تتأثر إجاباتهم بقوة بالقائمين بالاستجواب. نابل، لا يمكن طرح إلا أسئلة بسيطة نسبيا بهذه الطريقة، كما أن معدل الاستجابة على العموم ضعيف وفترات الإرسال تكون طويلة.

3-3-3- جمع المعطيات

بعد تحديد خطة البحث، فإنه يتوجب جمع البيانات، وهذه المرحلة على العموم هي الأكثر كلفة والأكثر عرضة للأخطاء. فبعض الأفراد المتصل بهم، قد يكونوا غائبين أو يرفضون الإجابة. وقد يحدث تحيز يعزى إلى المستجوب (المبحوث)، الذي قد يعطي إجابات مغلوطة، حتى يتخلص من الباحث، أو أن التحيز قد يكون مصدره الباحث الذي من دون أن يعرف، قد يولد بعض الإجابات من واقع عيشه أو جنسه أو سلوكه أو نبرته.

3-3-4- تحليل المعطيات

ضمن هذه المرحلة تحليل الإجابات المجمعة عن كل متغير، قبل دراسة العلاقة بين اثنين أو أكثر من المتغيرات. وفي الاستقصاءات الكمية، فإن التحليل يبدأ بحساب التكرارات، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات، قبل استعمال تقنيات تحليل المتغيرات المتعددة (الانحدار المتعدد، تحليل التباين، التحليل التمييزي، التحليل العاملي، التحليل الهيراركي، التحليل المشترك، تحليل التشابهات متعدد الأبعاد)، والتي تسمح بإظهار العلاقات المعنوية بين متغيرات عدة وعلاقات السببية والعناقيد. وبالنسبة للبحوث النوعية، فإن المواد المجمعة تعالج بواسطة تقنية تسمى تحليل المضمون. وقد ترتكز دراسة المعطيات النوعية على برمجيات للتحليل الآلي

للمعطيات النصية، والتي تسهل عملية فهم المقارنة بين الأحاديث وتساعد على وصف اللغة التي تستعملها الفئة المستهدفة.

3-3-5- تقديم النتائج

تتضمن هذه المرحلة كتابة تقرير يقدم النتائج والتوصيات الأساسية. ويجب تفادي إغراق المستفيد من البحث بطوفان من الأرقام والتحاليل الإحصائية المفقدة، ولكن على العكس. يجب أن يظهر له البحث بأن النتائج تقلص من حالة اللايقين فيما يتعلق بالقرارات التي سوف يتخذها، أي أن التحاليل يجب أن تترجم إلى توصيات بالقرارات التي يجب اتخاذها.

3- 4- نظام التحليل

يعد هذا النظام المسؤول عن تحويل المعطيات الخام التي تجمع من خلال الأنظمة الثلاثة المكلفة بجمع المعطيات وهي: نظام المحاسبة الداخلي، ونظام الاستخبارات التسويقية، ونظام بحوث التسويق إلى معلومات، وذلك من خلال معالجة المعطيات بأساليب تحليل المعطيات النوعية والكمية، بعدها تقدم هذه المعلومات إلى مسؤول التسويق لتساعده في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة.

الفصل الخامس: السلوك الشرائي للمستهلكين

إن من أهم عناصر البيئة الخاصة أو الجزئية التي يجب على المنظمة متابعتها ودراستها هم المستهلكين. وتعد خدمة المستهلكين هي السبب الرئيس لوجود المنظمة، ولذلك يجب عليها دراستهم وتحديد حاجاتهم ورغباتهم، وكيفية اتخاذهم لقراراتهم الشرائية، وما هي العوامل التي تؤثر عليهم خلال مختلف مراحل هذه العملية، أي عملية اتخاذ القرار الشرائي.

وتعد دراسة سلوك المستهلكين ترجمة لفلسفة التسويق الحديثة، والتي ترى بأن تحقيق المنظمة لأهدافها، لا يتم إلا من خلال تحديد حاجات ورغبات المستهلكين والإجابة عليها بشكل أفضل من المنافسين. كما أن دراسة سلوك المستهلكين تمكن المنظمة من تنمية المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) الملائم الذي يؤدي إلى تحقيق الاستجابات المرغوبة التي تسعى المنظمة إليها، والتي تسمح لها بتحقيق أهدافها المنشودة.

1- تعريف سلوك المستهلك

عرف سلوك المستهلك على أنه: "الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الأفراد أثناء عمليات الاختيار والشراء للسلع والخدمات التي تلبي وتشبع حاجاتهم ورغباتهم الاستهلاكية."[1]

وعرف أيضا على أنه: "التصرفات التي تنتج عن شخص ما نتيجة تعرضه إلى منبه داخلي أو خارجي حيال ما هو معروض عليه، وذلك من أجل إشباع رغباته وسد حاجاته."[2]

كما عرف أيضا على أنه: "سلوك المستهلكين الخاص بالبحث عن السلع والخدمات والأفكار، التي يعتقدون بأنها سوف تشبع رغباتهم، وشرائها، واستخدامها، وتقييمها. "[3]

---

[1] محمد منصور أبو جليل، إيهاب كمال هيكل، إبراهيم سعد عقل، خالد عطا الله الطراونة، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، عمان، دار الحامد، 2013، ص.24.

[2] حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك، عمان، دار زهران، 2012،ص.3

[3] شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص.173

وعرف كذلك على أنه: "ذلك السلوك الذي يبرزه المستهلك في البحث عن السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته، وحسب الإمكانات الشرائية المتاحة، وشرائها واستخدامها ".[1]

وتشير التعاريف السابقة إلى النقاط الآتية بخصوص سلوك المستهلك:

- هي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها الأفراد لإشباع حاجاتهم الاستهلاكية.
- هذه الأنشطة والتصرفات تشمل البحث والاختيار وشراء واستخدام وتقييم المنتجات.
- هذه المنتجات تشمل: السلع، الخدمات الأفكار والتجارب، أي أن سلوك المستهلك يتعلق بالمنتجات بمفهومها الواسع وليس فقط السلع والخدمات.
- أن هذه الأنشطة والتصرفات هي استجابة لمنبه داخلي (الشعور بالجوع أو العطش أو النوم) أو منبه خارجي (رؤية الإعلان بخصوص سلعة أو خدمة أو فكرة أو تجربة).

وهناك تعريف آخر لسلوك المستهلك ومفاده أن سلوك المستهلك هو: "الأنشطة التي يقوم بها الأفراد للحصول السلع والخدمات واستهلاكها والتخلص منها ".[2]

وفي تعريف مشابه أيضا: "السلوك الذي يظهره المستهلكون عند البحث عن شراء السلع والخدمات التي يتوقعون بأنها ستشبع حاجاتهم ، واستعمالها، وتقييمها والتخلص منها ".[3]

يختلف التعريفان السابقان عن التعاريف السا ؛ في أنهما ينصان على أن سلوك المستهلك لا يتعلق فقط بدراسة الأنشطة المرتبطة بالبحث عن المنتجات، وشرائها، واستهلاكها، أو استعمالها، وتقييمها ، حيث أن بعض المستهلكين قد يكون لديهم اهتمام بشراء تلك المنتجات التي يسهل التخلص منها أو من أغلفتها بالشكل الذي يسمح بالمحافظة على البيئة وعدم تلويثها، وبالتالي يكون للمستهلك تفضيل للمنتجات من هذا النوع عن غيرها من المنتجات التي لا تتوافر فيها هذه الميزة.

---

[1] محمد منصور أبو جليل، إيهاب كمال هيكل، إبراهيم سعد عقل، خالد عطا الله الطراونة، مرجع سابق، ص.24

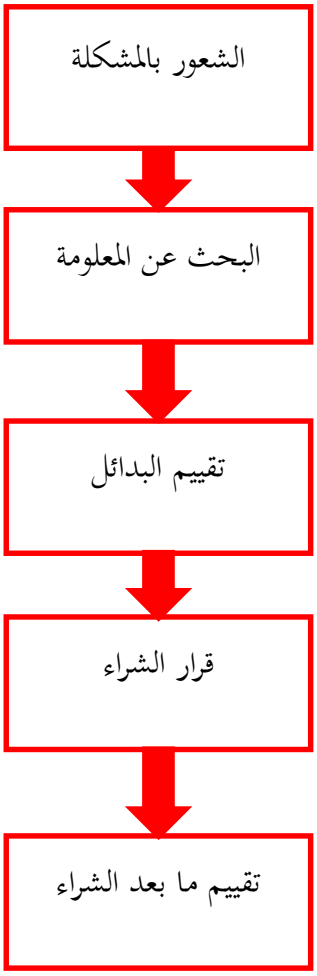
[2] Blackwell R.D., Miniard P. W., Engel J. F. , Consumer Behaviour, 2006, Cengage Learning, New Delhi, 2006, p.18

[3] Schiffman L-G., Kanuk L. L., Hansen H., Consumer Behaviour, 2 Edi., England, Pearson, 2012, p.2

2- عملية القرار الشرائي للمستهلك

تنطوي عملية القرار الشرائي للمستهلك على خمس مراحل، وذلك ما يوضحه الشكل (7).

الشكل (7): عملية القرار الشرائي للمستهلك



Source :Adapted From Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management, 14 Edi., Paris, Pearson, 2012, p.199

يبين الشكل ( ) بأن عملية القرار الشرائي تبدأ بشعور المستهلك المشكلة (الحاجة)، ثم ينتقل إلى البحث عن المعلومة أو البدائل التي تحل هذه المشكلة أو تشبع هذه الحاجة، ثم تقييم هذه البدائل، ثم قرار الشراء، وتقييم ما بعد الشراء. وقد يذهب المسوق إلى أبعد من هذه المراحل الخمس، وذلك بأن يدرس سلوكيات الاستهلاك واستعمال المنتج، وكذلك التخلص من المنتج بعد استعماله.

ولكن على الرغم من أن عملية الشراء المشار إليها سابقا تصف الأنشطة الممكنة التي قد تحدث عند اتخاذ القرارات الشرائية، إلا أن المستهلكين لا يتبعون هذه المراحل بالتتابع دائما، فقد يقفزون على بعض المراحل عند قيامهم بعملية الشراء. على سبيل المثال، شراء منتجات مثل علبة سجائر، أو جريدة، أو الحليب، أو الفواكه والخضر لا يتضمن بحثا مطولا أو أنشطة تقييم، في حين أن المشتريات المعقدة، مثل شراء سيارة أو منزل تكون طويلة، لأنها تتضمن كل مرحلة من مراحل عملية الشراء. كما أن المستهلكين الذين لديهم ولاء لمنتج أو علامة تجارية ينتقلون من مرحلة الشعور بالمشكلة (الحاجة) إلى شراء المنتج نفسه الذي اشتروه آخر مرة، أي أنهم يقفزون على مرحلتي (البحث عن المعلومة وتقييم البدائل). كما أن بعض الأنشطة الشرائية قد تكون متلازمة، فقد يختار المستهلك المنتج والبائع في الوقت نفسه، كما أن اختيار البائع قد يسبق أحيانا اختيار المنتج.

وسوف نتطرق بالتفصيل إلى كل مرحلة من مراحل عملية الشراء للمستهلك.[1]

2-1- الشعور بالمشكلة (الحاجة)

تبدأ عملية الشراء عندما يشعر المستهلك بأن لديه حاجة غير مشبعة. وهذا يحدث عندما يدرك المستهلك بأن هناك تباينا بين مستوى الرضا الحالي ومستوى الرضا المرغوب.

وقد يشعر المستهلك بالحاجة بفعل منبهات داخلية، مثل الجوع والعطش والإعياء. أو بفعل منبهات خارجية. مثل الإعلان، نافذة متجر، التفاعل مع البائعين أو الحديث مع الأصدقاء والعائلة. ويمكن للمنبهات الخارجية أن تثير استجابات داخلية، مثل الشعور بالجوع عند مشاهدة الإعلان عن (Pizza Hut).

[1]Ferrell O. C., Hartline M. D., Op. Cit., pp.119-122.

2-2- البحث عن المعلومة

عندما يطبق المنبه أو المثير التسويقي بشكل جيد، فإنه قد يحفز المستهلكين ليكونوا مهتمين بالمنتج، وهو ما يقودهم إلى عن معلومة إضافية، وهذه الرغبة في البحث قد تكون سلبية (Passive) أو إيجابية (Active). في حالة البحث السلبي عن المعلومة، فإن المستهلك يصبح أكثر انتباها واستقبالا للمعلومة، مثل الملاحظة والانتباه إلى إعلانات السيارات إذا كان للمستهلك رغبة في علامة تجارية محددة للسيارات. وينخرط المستهلك في البحث الإيجابي عن المعلومة عندما يسعى عن قصد إلى الحصول على معلومات إضافية، من خلال تصفح الانترنت وسؤال الأصدقاء، أو زيارة صالات عرض السيارات. وقد تأتي المعلومة من مصادر مختلفة، مثل المصادر الداخلية التي تتضمن التجارب الشخصية والذكريات، وهي النوع الأول من المعلومات الذي يبحث عنه المستهلكون. ويمكن للمعلومة أيضا أن تأتي من مصادر شخصية، والتي تتضمن الكلمات المنطوقة من الأصدقاء، أو العائلة، أو الزملاء.

و تتضمن المصادر الخارجية: الإعلان، والمجلات، ومواقع الانترنت، والأغلفة، وشاشات الإعلان وملصقاته والبائعين. وعلى الرغم من أن المصادر الخارجية هي الأكثر من ناحية العدد في الغالب، إلا أن ثقة المستهلكين فيها أقل مقارنة بالمصادر الداخلية والشخصية.

2-3- تقييم البدائل

من خلال تقييم المنتجات أو العلامات البديلة في مجموعة الاعتبار، فإن المستهلك يعبر عن رغبته في منتج أو علامة تجارية محددة. ويبني المستهلكون هذا التقييم على العديد من المعايير المختلفة، والتي تتوافق عادة مع عدد من صفات المنتج.

ويقيم المستهلكون المنتجات كحزمة من الصفات التي تختلف في قدرتها على إشباع حاجاتهم. فعند شراء سيارة مثلا، فإن كل خيار محتمل يمثل حزمة من الصفات التي تتضمن صفات العلامة (الصورة، السمعة، الموثوقية، الأمان)، وخصائص المنتج (نوافذ قوية، نقل آلي للسرعة، الاقتصاد في الوقود)، وصفات جمالية (الأسلوب،

الرحابة، اللون) والسعر. ولكل مستهلك رأي مختلف فيما يتعلق بأهمية هذه الصفات، فبعضهم يضع الأمان في المرتبة الأولى، وآخرون يضعون السعر. وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب على المسوق أن يراعيها خلال مرحلة التقييم. أولها وأهمها، هي أن تكون منتجات المنظمة ضمن مجموعة الاعتبار للبدائل المحتملة، ولهذا السبب، يجب أن يذكر المسوقون المستهلكين بالمنظمة وعروضها من المنتجات. وثانيا، من المهم أن يتخذ المسوقون طوات اللازمة لفهم معايير الاختيار لدى المستهلكين والأهمية التي يولونها لصفات المنتج، ففهم العلاقة بين حاجات الزبائن وصفات المنتج يعد أمرا مهما في تجزئة السوق وقرارات الاستهداف التسويقي. وأخيرا، غالبا ما يجب على المسوقين تصميم البرامج التسويقية التي تغير في أولوية معايير الاختيار أو تغيير في آراء المستهلكين بخصوص صورة المنتج.

2-4- قرار الشراء

بعد تقييم المستهلك لكل بديل في مجموعة الاعتبار تتشكل لديه النية لشراء منتج أو علامة تجارية معينة. غير أن نية الشراء وفعل الشراء الحقيقي مفهومان متمايزان. فالمستهلك قد يكون لديه نية قوية لشراء سيارة جديدة، ولكن عوامل عديدة قد تمنع الشراء الحالي من الحدوث. فالمستهلك قد يوجل الشراء لظروف غير متوقعة، مثل المرض أو فقدان الوظيفة، وقد يغضب المستهلك من البائع أو مدير المبيعات ويلغي عملية الشراء، وقد لا يتمكن المشتري من الحصول على التمويل لعملية الشراء من البنك، أو ببساطة قد يغير المشتري رأيه في شراء المنتج. وغالبا ما يتمكن المسوقون من تقليص أو القضاء على هذه المشكلات من خلال تخفيض خطر الشراء بواسطة منح الضمانات، وتسهيل مرحلة الشراء إلى أقصى حد ممكن .

وعلى افتراض عدم تدخل العوامل المحتملة، فإن المسائل الأساسية بالنسبة للمسوقين خلال مرحلة الشراء هي الوفرة ومنفعة الحيازة أو التملك. وتعد الوفرة مسألة أساسية فبدونها لا يشتري المستهلكون من المنظمة، وإنما من المنظمات الأخرى التي توفر المنتج. والمفتاح لهذه المسألة هو الأريحية، والهدف هو وضع المنتج في متناول المستهلك

أينما كان، وهذه المهمة مرتبطة بمنفعة الحيازة (سهولة حيازة المنتج). ولزيادة منفعة الحيازة، يمكن للمسوق أن يعرض التمويل والتسليم وتركيب المنتجات، مثل الأجهزة والأثاث.

2-5- تقييم ما بعد الشراء

في سياق جذب الزبائن والمحافظة عليهم، فإن تقييم ما بعد الشراء هو صلة الوصل بين عملية الشراء وتطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. ويجب على المسوقين أن يتابعوا عن كثب استجابات الزبائن خلال هذه المرحلة لمراقبة أداء المنتج وقدرته على الاستجابة لتوقعات الزبائن. وفي مرحلة ما بعد الشراء قد يشعر الزبائن بما يلي:

- **السرور**: أداء المنتج يفوق بكثير توقعات الزبائن.
- **الرضا**: أداء المنتج يتوافق مع توقعات الزبائن.
- **الاستياء**: أداء المنتج يقل عن توقعات الزبائن.
- **التنافر المعرفي**: الزبون غير متأكد من أداء المنتج مقارنة بتوقعاته.

3- العوامل المؤثرة على القرار الشرائي للمستهلك

يتأثر قرار شراء المستهلك للمنتجات بمجموعة من العوامل، والتي يمكن تصنيفها إلى: عوامل ثقافية، وعوامل واجتماعية، وعوامل شخصية، وعوامل نفسية، وعوامل تسويقية، وعوامل موقفية.

3-1- العوامل الثقافية

تمارس الثقافة والثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد تأثيرا عميقا على سلوكياته الشرائية.

3-1-1- الثقافة

الثقافة هي: "مجموعة المعارف، والمعتقدات، والمعايير، والقيم والتقاليد التي يكتسبها الفرد بصفته عضوا في هذا المجتمع أو ذاك".[1]

وتؤثر الثقافة بشكل أساسي على رغبات الأفراد وسلوكياتهم الشرائية. وتؤدي العائلة، ووسائل الإعلام والمدرسة والمؤسسات الدينية دورا كبيرا في نقل القيم، والإدراكات والتفضيلات والسلوكيات إلى الأفراد.[2]

3-1-2- الثقافات الفرعية

يوجد ضمن كل مجتمع مجموعات ثقافية فرعية مبنية على خلفية مشتركة. ففي الولايات المتحدة نجد مجموعات من الناس تتقاسم الخلفيات الجغرافية أو الوطنية أو اللاتينية أو الدينية نفسها. ويستمرون في حمل القيم والاتجاهات والأنماط السلوكية التي تميزهم[3]. وقد تختلف مجموعات الثقافات الفرعية في المنتجات التي تشتريها، والمتاجر التي تشتري منها، والأسعار التي تدفعها ووسائل الإعلام التي تقرؤها.[4]

3-1-3- الطبقة الاجتماعية

الطبقات الاجتماعية هي: "مجموعات متجانسة ودائما نسبيا، مرتبة بالنسبة إلى بعضها بعضا، ويتقاسم أعضائها نظام القيم نفسه، ونمط الحياة نفسه، والاهتمامات والسلوكيات نفسها"[5].

وتعد الطبقة الاجتماعية مؤشرا مركبا يعكس الطبقية الاجتماعية في المجتمع. ويمكن قياسها بواسطة متغيرات عدة هي: المهنة، والدخل، والممتلكات، ومنطقة السكن، ومستوى التعليم...الخ. وعلى العموم، يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الطبقات الاجتماعية، وهي: الطبقة العليا، والطبقة المتوسطة، والطبقة الدنيا. وفي بعض

---

[1]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p.182

[2]Brunet J., Colbert F., Desormeau R., Gendreau R., Legoux R., Quellet J-F., Op. Cit., p.90

[3]Ibid., p.120

[4] Lancaster G., Massingham. L., Op. Cit., p.48

[5]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p.183

لمجتمعات قد نجد أن لكل طبقة من الطبقات السابقة مستويين (عليا، دنيا). ويختلف توزيع الأفراد في الطبقات من مجتمع إلى آخر.

ويميل الأفراد الذين ينتمون إلى الطبقة الاجتماعية نفسها إلى إظهار سلوكيات متجانسة نسبيا فيما يتعلق باختيارهم للعلامات والمنتجات على مستوى العديد من الأصناف، مثل: الألبسة، والأثاث، والسيارة ووسائل التسلية. وعليه، قد نجد أن بعض المنظمات تتوجه إلى الطبقة المتوسطة، وأخرى إلى الطبقة الدنيا، وأخرى إلى الطبقة العليا.

3-2- العوامل الاجتماعية

يؤدي هذا النوع الثاني من العوامل دورا مهما في التأثير على السلوكيات الشرائية، وهو يتعلق بالعلاقات بين الأفراد.

3-2-1- الجماعات

تؤثر الجماعات التي ينتمي إليها الفرد على اتجاهات وسلوكياته الشرائية. ويمكن تقسيم هذه الجماعات إلى: جماعات الانتماء والجماعات المرجعية.[1]

- **جماعات الانتماء**: وهي الجماعات التي يقيم فيها الفرد علاقات مباشرة مع الآخرين، وهي تنقسم بدورها إلى نوعين: الجماعات الأولية، والجماعات الثانوية.
  - **الجماعات الأولية**: وهي التي يكون للفرد فيها اتصالات منتظمة مع الأفراد الآخرين، مثل: العائلة، والجيران،و الأصدقاء، وزملاء العمل.
  - **الجماعات الثانوية**: والتي تكون فيها الاتصالات متباعدة، مثل: الجمعيات والنوادي الرياضية.
- **الجماعات المرجعية**: والتي لا يعرف فيها الأفراد بعضهم بعضا بالضرورة، ولكنهم يمارسون تأثيرا متبادلا فيما بينهم، مثل: المعجبين بالنوادي الرياضية، وأتباع رياضات التزلج، والمنتمون لحزب سياسي.

[1]Ibid., p.185

3-2-2- العائلة

من بين جميع الجماعات تعد العائلة الجماعة الأكثر تأثير على أراء الفرد وسلوكياته الشرائية، فالفرد منذ طفولته يتأثر بوالديه وإخوته وأخواته، وعندما يؤسس عائلة فإنه يتأثر بزوجه وأولاده. ويرتبط تأثير أعضاء العائلة على القرارات الشرائية بالدور الذي يلعبونه، ونوع المنتج المرغوب.[1]

فبعض القرارات الشرائية تكون مشتركة، مثل: العطل، المسكن، السيارة.. بينما بعض القرارات الشرائية الأخرى يكون فيها القرار الأساسي لأحد الزوجين، فالمرأة هي في الغالب المقررة بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية الواسعة، مثل (الأغذية، والمنظفات، وألبسة الأطفال..)

وتمر كل عائلة بمراحل مختلفة مع مرور السنوات، وهو ما يؤثر على السلوكيات الشرائية للأفراد. على سبيل المثال، تركز حاجات الأزواج الشباب على المسكن، والأثاث ووسائل التسلية. ومع قدوم طفل تتغير هذه الحاجات لتتحول إلى شراء أثاث للأطفال، وألعاب، والحفاظات، وأغذية للأطفال وشراء خدمة للعناية بالأطفال. وفي مرحلة لاحقة يصبح الأطفال بحاجة إلى أدوات مدرسية، وألعاب أخرى، والاشتراك في النوادي والفرق الرياضية. وعندما يغادر الأولاد المنزل، يمكن للزوجين الذهاب في رحلات أو تغيير الأثاث وإجراء عمليات تجديد في المنزل، ويصبحون بحاجة أيضا إلى الأدوية والعناية الطبية مع تقدمهم في العمر.[2]

3-3- العوامل الشخصية

تتأثر القرارات الشرائية للمستتهلك أيضا بخصائصه الشخصية، وخاصة السن، والمهنة والوضعية الاقتصادية وقيمة الشخصية، وأسلوب حياته، وشخصيته.

3-3-1- السن

يؤثر السن بشكل كبير عن المنتجات والخدمات التي يستهلكها الفرد، فمع مرور الزمن يغير الفرد في المنتجات الغذائية التي يستهلكها والألبسة ووسائل التسلية... فمثلا نجد أن المراهقين هم الأكثر استهلاكا للأفلام

[1]Brunet J., Colbert F., Desormeaux R., Gendreau R., Legoux R., Ouellet J.F., Op.cit., p.94
[2]Ibid., p.95

والموسيقى والمشروبات الغازية والوجبات السريعة. في حين أن كبار السن يشترون المنتجات المتعلقة بالعناية الطبية، ولكنهم اقل شراء للمنتجات المتعلقة بأثاث المنزل أو الملابس.[1]

3-3-2- المهنة والوضعية الاقتصادية

تعد المهنة التي يزاولها الفرد مصدر العديد من المشتريات، فعامل البناء مثلا بحاجة إلى ألبسة وأحذية متينة ملائمة للبيئة التي يعمل فيها، والكثير من الإطارات يلبسون البدلات الملائمة لوظيفتهم. ويتوجب على مسؤول التسويق أن يقوم بتحديد الفئات المهنية التي تعبر عن اهتمامها بمنتجاته وخدماته. وتحدد الوضعية الاقتصادية أيضا ما يشتريه المستهلكون، وهي مرتبطة بالدخل (مستواه، وانتظامه، ودوريته)، وممتلكاته، وقدرته على الاستدانة واتجاهه نحو الادخار والاقتراض.[2]

3-3-3- الشخصية والصورة الذاتية

لكل فرد شخصية يعبر عنها في سلوكياته الشرائية. وتعرف الشخصية على أنها: "نمط من السمات التي تؤثر على الاستجابات السلوكية للأفراد"[3].

وتتجلى الشخصية على العموم في شكل صفات أو سمات، مثل: الثقة في النفس، والاستقلالية، والاجتماعية، والقابلية للتكليف، والانبساط، والانطواء، والميل للسيطرة، والميل للخضوع، والاندفاعية، والميل للإبداع.

وتعد سمات الشخصية مفيدة في تحليل السلوكيات الشرائية للأفراد، فقد اكتشف بائعو القهوة بأن المستهلكين الكبار للقهوة هم في الغالب اجتماعيون. وبناء عليه قامت (Starbucks) بترتيب متاجرها في شكل مساحات ممتعة ليتمكن زبائنها من الاسترخاء والمناقشة حول كوب من القهوة.[4]

وهناك من يرى أيضا بأن المستهلكين يختارون العلامات التي لديها صورة تتوافق مع صورتهم الذاتية.

---

[1]Hollensen S., Marketing Management, 2 Edi., England, Pearson, 2010, p.119

[2]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit. p.190

[3]Etzel M.J., Walker B.J., Stanton W.J. Op. Cit., p.104

[4]Armstrong G., Kotler Ph., OP. Cit., p.126

وتعرف الصورة الذاتية على أنها: "الممثل الذاتي للشخصية، وهي تتوافق مع صورة الفرد عن نفسه والكيفية التي يرى بأن الآخرين يرونه عليها"[1]

ومفهوم الصورة الذاتية مفهوم ثلاثي، لأنه يعبر عن صورة الفرد عن نفسه، والصورة المثالية التي يريد أن يكون عليها، والكيفية التي يرى أن الآخرين يرونه عليها. وينطبق هذا المفهوم على المنتجات التي تستهلك علنيا أو أمام الجمهور. ووفقا لهذا المفهوم، فإن الممتلكات تحدد هوية الأفراد وتعكسها، أي أن الأفراد هم ما يملكونه. ولفهم سلوك المستهلك، يجب على المسوق أن يفهم العلاقة بين صورة المستهلك عن نفسه وما يملكه.[2]

3-3-4- القيم

القيم هي: "المعتقدات دائمة بأن سلوكا معينا أو نتيجة مرغوبان أو جيّدان"[3] .على سبيل المثال، قد يعتقد الفرد بأنه من الجيد أن يكون بصحة جيدة، وأن تكون العائلة آمنة، ولديه احتراما للذات، وأن يكون حرا.

ا أنها معتقدات دائمة، فإن القيم تعد بمثابة معايير توجه السلوك في جميع الحالات والأوقات. ولهذا، فإن الدرجة التي يقيم بها الفرد البيئة، على العموم، تحدد إلى أي مدى يقوم بفرز وإعادة تدوير أو شراء المنتجات المصنعة من مواد أعيد تدويرها. د القيم مترسخة إلى درجة أن الناس لا يعرفونها بشكل واع أو أن لديهم صعوبة في وصفها. وتشكل القيم وأهميتها النسبية نظام القيم. والسلوك الذي يبديه الفرد في وضعية معينة يتأثر في الغالب بدرجة أهمية قيمة معينة مقارنة بقيم أخرى. فمثلا، اتخاذ قرار بشأن تمضية نهاية الأسبوع بالاسترخاء مع العائلة أو الخروج لممارسة الرياضة يحدده الأهمية النسبة الممنوحة للعائلة مقابل الصحة.[4]

---

[1]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit. p.190

[2]Armestrong G., Kotler Ph., Op. Cit., p.127

[3]Hoyer W.D., MacInnis D.I., Consumer Behaviour, 4 Edi., U.S.A., Houghton Mifflin, 2007, p.361

[4]Ibid., p.361

3-3-5- نمط الحياة

قد يكون هناك شخصان تشابهان من حيث السن والدخل ومستوى التعليم وحتى الوظيفة، ولكن ليس بالضرورة أن يعيشا حياتهما بالطريقة نفسها. فقد يكون لديهما أنشطة واهتمامات وآراء مختلفة. وبالنتيجة، من المرجح أنهما سيبديان نمطين سلوكيين مختلفين، ويتضمن ذلك شراء منتجات وعلامات تجارية مختلفة واستعمالها بطرق مختلفة ولأهداف مختلفة. والأنماط الواسعة من الأنشطة والاهتمامات والآراء والسلوكيات التي تنتج عنها تسمى بأنماط الحياة.

3-4- العوامل النفسية

تمثل العوامل النفسية مجموعة من الأنشطة التي تحدث في ذهن المستهلك ما بين تعرضه للمنبه التسويقي واتخاذه للقرار الشرائي، وتتمثل هذه العوامل في: الدوافع، والإدراك، والتعلم، والاتجاهات، والذاكرة.[1]

3-4-1- الدوافع

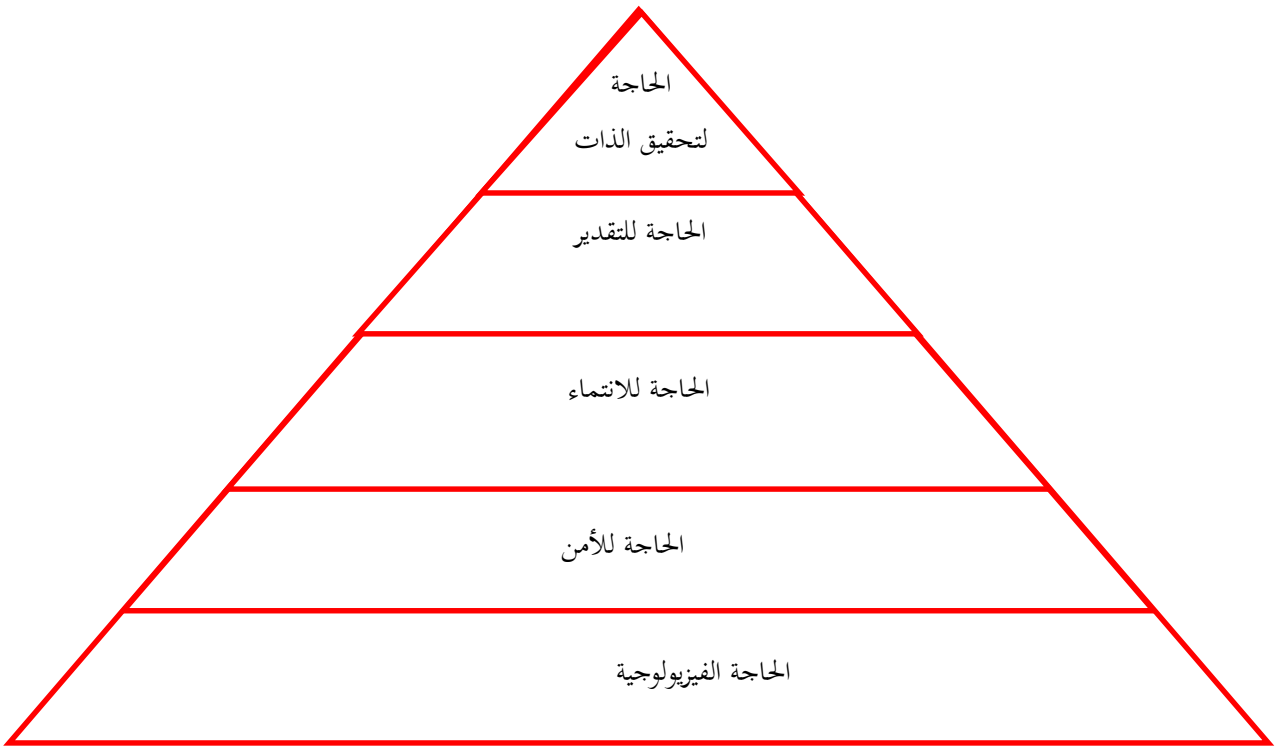
تعد الدوافع أساس الاستهلاك، ولذلك يتوجب على المسوقين السعي لمعرفة الأسباب التي تحفز المستهلك لشراء منتج أو خدمة معينة. والدوافع هي في أصلها حالة من اللاتوازن بين الوضعية الحالية التي يوجد فيها المستهلك وبين الوضعية التي يرغب في بلوغها أو الوصول إليها. وكلما كانت حالة اللاتوازن قوية، زاد الدافع لدى المستهلك للخروج من هذه الوضعية. وهذه الحالة من اللاتوازن أو الرغبة الداخلية بالتصرف تقود المستهلك إلى الرغبة في سد هذه الحاجة.

وقد قام النفساني الأمريكي "أبراهام ماسلو" (Abraham Maslow) بإعداد نظرية الحاجات (1970)، والتي تعد مهمة جدا في عالم التسويق. وبالنسبة إليه، يوجد لدى كل كائن بشري تراتبية من الحاجات تتجلى في

[1]Brunet J., Colbert F., Desormeaux R., Gendreau L. Legoux R. Ouellet J.F., Op. Cit., pp. 83-88

شكل هرم (الشكل 8) ويتشكل هذا الهرم من خمسة طبقات أو مستويات من الحاجات، حيث أن الحاجات الأساسية موجودة في أسفل الهرم، في حين أن الحاجات المعقدة موجودة في الجزء العلوي منه.

الشكل (8): نظرية الحاجات لماسلو



Source: Brunet J., Colbert F., Desormeaux R., Gendreau R., Legoux R., Ouellet J.F., Gestion du marketing, 5 Edi., Québèc, Canada, Chenelière Education, 2011, p.85

وحسب "ماسلو"، يجب أن يقوم الفرد بسد الحاجات الأساسية ليتمكن من سد الحاجات الموجودة في أعلى الهرم. والمستويات الخمسة التي يمكن للفرد أن يشبعها وفق "ماسلو" هي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** الطعام، والشراب، والنوم، واللباس...، والتي تسمح ببقائه حيا وفي صحة جيدة.
- **الحاجة للأمن:** الاستقرار، والحماية، والراحة

- **الحاجة للانتماء**: العاطفة، الحب والصداقة
- **الحاجة للتقدير**: أن يكون له صورة إيجابية عن الذات، أن يتمتع بالفخامة والمكانة والتقدير
- **الحاجة لتحقيق الذات**: كتنمية قدراته، وإنجاز ما يمكنه فعله وتحقيقه.

ويجب على المسوق أن يعرف نوع الحاجة التي يلبيها منتجه أو خدمته وأن يعرف أين تقع هذه الحاجة في سلم الحاجات على سبيل المثال، الشركات الصانعة للدواء، أو منتجو المنتجات الغذائية يمكنهم تلبية حاجات المستوى الأول، في حين أن شركات التأمين والمؤسسات المالية تركز على استيعاب حاجات المستوى الثاني. والنوادي الرياضية تستهدف إشباع حاجات المستوى الثالث. بينما الجامعات، وصانعوا الألبسة عالية الجودة أو صانعوا السيارات الفاخرة يمكنهم تلبية حاجات المستوى الرابع. وفي الأخير يمكن لوكالات الأسفار والنوادي الأدبية أو المنظمات غير الهادفة للربح أن تعطي الفرصة للفرد ليلبي حاجات المستوى الخامس.

3-4-2- الإدراك

يعني الإدراك كيفية استقبال الفرد للرسائل وتفسيرها؛ وهو يرتبط بعالم الحواس. وهو العملية التي بواسطتها يختار الفرد وينظم ويفسر المعلومات الآتية من العالم الخارجي. ويمكن لشخصين تعرضا للإعلان نفسه، والغلاف نفسه، والسعر نفسه والبائع نفسه أن يدركا المنتج بشكل مختلف، ويعود ذلك أساسا إلى الانتقائية التي يقوم بها الأفراد تجاه الرسائل يتلقونها.

ويجب على المسوقين أن يأخذوا عملية الإدراك في الحسبان إذا كانوا يرغبون في جذب انتباه القطاعات المستهدفة من المستهلكين، لأنهم لا يولون اهتماما دائما بالرسائل التي يتعرضون لها. وبالإضافة إلى ذلك، حتى ولو أبدى المستهلكون المستهدفون اهتماما لهذه الرسائل، فقد يمكن ألا يفسروها على النحو الذي يرغب فيه المرسل.

3-4-3- التعلم

إن الإنسان في حالة تعلم خلال حياته، ويتعدل سلوكه بعد مروره ببعض التجارب. والظاهرة نفسها تحدث في مجال التسويق. فحسب التجربة التي ن بها مع المنتج أو الإعلانات التسويقية أو في بحثهم عن المعلومات المتعلقة بالمنتج، فإن الأفراد يتوصلون إلى خلاصات تؤدي بهم إلى تغيير سلوكياتهم الشرائية لاحقا.

4-4-3- الاتجاهات

الاتجاهات هي استعدادات متعلمة للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي نحو شيء أو صنف من الأشياء. وفي التسويق من المهم معرفة اتجاهات المستهلكين نحو المنتجات، والأكثر أهمية فهم الكيفية التي تتشكل بها الاتجاهات وكيف يمكن تعديلها، رغم أنه من الصعب تعديل الاتجاه.

وبحسب الباحثين، يتكون الاتجاه من الأبعاد المعرفية والعاطفية والنزوعية. ويشتمل البعد المعرفي المعتقدات والمعارف التي يملكها المستهلك عن المنتج، ويتعلق البعد العاطفي بالإحساس الذي يشعر به نحو المنتج، والبعد النزوعي يتمثل في النية السلوكية نحو المنتج.

5-4-3- الذاكرة

الذاكرة هي القدرة عن حفظ المعلومة لفترة من الزمن.[1] وتقوم منظمات الأعمال، مثل "بروكتر وغامبل" (Procter & Gamble) بإنفاق ير الدولارات سنويا في جميع أنحاء العالم على المئات من علاماتها التجارية، وهي تعول على ذاكرة المستهلكين واسترجاعهم لقيم العلامة عند ذهابهم للتسوق واختيار منتجاتها عوضا عن منتجات المنافسين.

[1] Wright R., Consumer Behaviour, U.K., Thomson Learning, 2006, p.191

وجد نظريات مختلفة عن كيفية عمل الذاكرة البشرية، ولكن أغلبها يتفق على أنها تعمل على مرحلتين. فالمعلومات من البيئة تعالج أولا بواسطة الذاكرة قصيرة الأجل، والتي تفقد أغلبها في غضون 30 ثانية أو أقل بسبب عدم الانتباه أو إزاحتها بواسطة معلومات وافدة حديثا. ولكن بعض هذه المعلومات، تحول إلى الذاكرة طويلة الأجل، والتي يمكن استعادتها لاحقا.[1] وفي الذاكرة طويلة الأجل، يمكن لكم واسع من المعلومات أن يحفظ لسنوات.

3–5– العوامل التسويقية

تصمم الاستراتيجيات التسويقية غالبا للتأثير على اتخاذ القرار الشرائي للمستهلكين وتحقيق مبادلات مربحة، وكل عنصر في المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) يمكنه التأثير على المستهلكين بطرق مختلفة.[2]

3-5-1- تأثيرات المنتج

العديد من صفات منتج المنظمة، والتي تتضمن: اسم العلامة، والجودة، ودرجة الحداثة، والتعقيد، يمكن أن تؤثر على سلوك المستهلك. والمظاهر المادية للمنتج، والغلاف، ومعلومات تبيين المنتج، يمكنها أن تؤثر على ملاحظة المستهلكين للمنتج وتفحصه وشرائه. وأحد الواجبات الأساسية للمسوقين هو تمييز منتجهم عن المنتجات المنافسة، وتنمية إدراك لدى المستهلكين بأن المنتج يستحق الشراء.

3-5-2- تأثيرات السعر

يؤثر سعر المنتجات على ما إذا كان المستهلكون سوف يشترونها. وإذا كان كذلك، ما هو العرض التنافسي الذي سوف يختارونه؟. بعض المتاجر، مثل "وول مارت" (Wal-Mart) المدركة على أنها الأقل أسعارا، تجذب

[1]Hollenson S., Op. Cit., p. 118
[2]Peter J. P., Donnelly J. H. Jr., Op. Cit., pp. 48-49

العديد من المستهلكين بناء على هذا الواقع فقط. وبالنسبة لبعض المنتجات، فإن الأسعار قد لا تعيق شرائها، لأن المستهلكين يعتقدون بأنها عالية الجودة.

3-5-3- تأثيرات الترويج

قد تؤثر الإعلانات، وعمليات ترويج أو تنشيط المبيعات والدعاية على ما يعتقده المستهلكون بشأن المنتج، وما هي العواطف التي يشعرون بها عند شراء واستعمال المنتج.

وبما أن المستهلكين سيتقبلون العديد من المعلومات من المسوقين، ويصدون جزء كبيرا منها، فإنه من المهم بالنسبة للمسوقين أن يصمموا الإعلانات التي تحوي رسائل متناسقة بشأن منتجاتهم، وأن توضع هذه الإعلانات في وسائل الإعلام التي من المرجح أن يستعملها المستهلكون المستهدفون. ويلعب الترويج دورا حاسما في تقديم معلومات للمستهلكين عن المنتجات، وأين يمكنهم شرائها، وفي تنمية إدراكات وصور إيجابية عن المنتج والمنظمة.

4-5-3- تأثيرات التوزيع

إن إستراتيجية المسوق لتوزيع المنتجات يمكنها التأثير على المستهلكين بطرق مختلفة: أولا، المنتجات المتاحة لشرائها في متاجر مختلفة تزيد من حظوظ إيجادها وشرائها من المستهلكين. وعندما يكون الناس في إطار البحث عن منتجات قليلة الأهمية، فإنهم لا ينخرطون في بحث موسع عن العلامة، وبالتالي تكون الوفرة الفورية مهمة. ثانيا، المنتجات التي تباع في متاجر حصرية يمكن أن تدرك من قبل المستهلكين على أنها عالية الجودة. وفي الواقع، ن بين الطرق التي ينمي بها المسوق قيمة العلامة، بمعنى الإدراكات الإيجابية للعلامة، هي من خلال بيعها في منافذ فاخرة. ثالثا، عرض المنتجات بطرائق البيع خارج المتاجر، مثل الإنترنت والكتالوجات يمكن أن ينمي إدراكات لدى المستهلكين بأن المنتجات مبتكرة وحصرية ومهمة خصيصا لقطاعات سوقية محددة.

3-6- العوامل الموقفية

العوامل الموقفية هي قوى مؤقتة مرتبطة بالبيئة الشرائية الفورية والتي تؤثر على السلوك.[1] ويمكن التمييز بين خمس مجموعات من المؤثرات الموقفية على السلوكيات الشرائية، وهي:[2]

- **الملامح المادية**: وتشمل الموقع الجغرافي، والديكور، والأصوات، والعطور، والإضاءة، والجو، والتصميم المرئي للسلع والمواد الأخرى.

- **الملامح الاجتماعية**: وتتضمن الأفراد الآخرين الحاضرين، وخصائصهم وأدوارهم الظاهرة، والتفاعلات بين الأفراد.

- **الوقت**: ويتضمن تأثير الساعة، واليوم، والأسبوع، والموسم، والأحداث الماضية، والوقت المتاح على القرارات الشرائية الحالية للمستهلك.

- **ملامح مهمة الوضعية**: المهمة قد تعكس اختلافا في الأدوار التي يتوقعها الفرد. على سبيل المثال، الشخص الذي يتسوق لشراء جهاز كهدية زفاف أو هدية لصديق يكون في وضعية مختلفة عندما يتسوق لشراء جهاز للاستعمال الشخصي.

- **الظروف الحالية**: وتشمل المزاج اللحظي (مثل: القلق الحاد، والانزعاج، والعدوانية والإثارة) أو الظروف اللحظية (مثل: السيولة في اليد، والتعب والمرض).

---

[1]Etzel M. I., Walker B. I., Stanton W. I., Op. Cit., p.106

[2]Peter I. P., Donnelly I. H. Jr., Op. Cit., p.51

الفصل السادس: السلوك الشرائي للمنظمات

نجد أن بعض منظمات الأعمال لا تبيع منتجاتها إلا لمنظمات أخرى، في حين أن هناك منظمات أخرى بالإضافة إلى بيع منتجاتها إلى المستهلكين النهائيين، فإنها تبيع منتجاتها إلى منظمات أخرى، كما أن الوصول إلى المستهلكين النهائيين قد يكون عبر بيع منتجاتها إلى منظمات وسيطة، والتي بدورها تبيع المنتجات إلى المستهلكين النهائيين.

وكما يتوجب على المنظمات دراسة عملية الشراء لدى المستهلكين النهائيين، فإنه يتوجب عليها أيضا دراسة عملية الشراء لدى المنظمات التي يحتمل أن تشتري منتجاتها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى: تعريف السلوك الشرائي للمنظمات، وأنواع أسواق المنظمات، وخصائص أسواق المنظمات، وأنواع الوضعيات الشرائية للمنظمات، وعملية القرار الشرائي للمنظمات، والعوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للمنظمات.

1- تعريف السلوك الشرائي للمنظمات

في إطار التسويق بين المنظمات (B2B) أو (Business to Business)، يتوجب على المسوقين دراسة السلوك الشرائي للمنظمات التي تشتري سلعا وخدمات لاستعمالها في إنتاج سلع وخدمات أخرى، أو إعادة بيعها، أو تأجيرها لفائدتها.[1]

وتعرف عملية الشراء لدى المنظمات على أنها:" عملية القرار التي من خلالها تقوم المنظمة بتحديد حاجاتها من السلع والخدمات، وتكتشف، وتقيم، وأخيرا، تختار العلامات التجارية والموردين."[2]

[1] Armstrong G., Kotler Ph., Op. Cit., p.137

[2] Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p. 218

2- أنواع أسواق المنظمات

يتكون سوق المنظمات من مجموع المنظمات التي تشتري سلعا وخدمات لإعادة بيعها، أو لإنتاج سلعا وخدمات أخرى لبيعها لمنظمات أخرى أو إلى المستهلكين النهائيين. وبناء عليه، يمكن التمييز بين الأسواق الآتية من المنظمات، وهي:[1]

- **الأسواق التجارية**: وهذه الأسواق تشتري مواد أولية لإنتاج سلع نهائية، وتشتري كذلك سلعا وخدمات تستعمل في إنتاج سلع نهائية. وتتضمن الأسواق التجارية العديد من الصناعات، مثل: الصناعات الفضائية، والزراعية، والمنجمية، والإنشاءات، والنقل، والاتصالات...إلخ.
- **أسواق الوسطاء**: وتتضمن هذه الأسواق قنوات الوسطاء مثل تجار الجملة وتجار التجزئة الذين يشترون السلع النهائية من أسواق المنتجين ويعيدون بيعها بربح.
- **الأسواق الحكومية**: وتتضمن الأسواق الحكومية: المحافظات والمقاطعات والدوائر والبلديات، التي تشتري طيفا واسعا من السلع النهائية الذي يمتد من الطائرات إلى شاحنات الإطفاء إلى التجهيزات المكتبية. ولكن أغلب المشتريات الحكومية تكون من أجل الخدمات المقدمة للمواطنين، مثل: الصحة، والتعليم، والإطفاء والشرطة، وصيانة وتصليح الطرقات ومعالجة المياه ومياه الصرف الصحي.
- **الأسواق المؤسسية**: ضمن هذه الأسواق مجموعة متنوعة من المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، مثل: المؤسسات الدينية، والمنظمات الخيرية، والمدارس والمستشفيات. وهذه المنظمات تشتري سلعا نهائية التي تسهل عملياتها الجارية.

3- خصائص أسواق المنظمات

تتميز أسواق المنظمات عن أسواق المستهلكين بمجموعة من الخصائص الخاصة، وهي:[1]

[1]Ferrell O. C., Hartline. M. D., Op. Cit., p.126

- **عدد قليل من المشترين بحجم مشتريات أكثر أهمية:** إن عدد المنظمات المشترية أقل بكثير من المستهلكين. ويختلف حجم الطلبيات بشكل معتبر من زبون إلى آخر، وبعض الزبائن قد يمثلون في الغالب جزءا مهما من مبيعات المنظمة. ففي بعض أصناف المنتجات، مثل محركات الطائرات، فإن بعض المشترين الكبار يمثلون مجمل المبيعات.

- **علاقات تجارية ضيقة:** بما أن الموردين والزبائن للصنف نفسه من المنتجات غالبا ما يكون عددهم قليل. فإن العلاقات التي تجمعهم تكون منتظمة وكثيفة. وأحيانا، قد تكون هناك شراكة شبكة تحالف بين الموردين وزبائنهم. وأحيانا قد نجد المنظمات تختار موردين هم أيضا زبائنها، مثل صانع الورق الذي يشتري منتجات منظمة، والتي تشتري بدورها الورق بكميات كبيرة منه.

- **المشترون خبراء:** المشتريات من منظمة إلى منظمة (B2B) تتم من قبل متخصصين، يتبعون إجراءات ومعايير محددة وواضحة. وتؤدي قوة البيع دورا أساسيا بتقديم المعلومات التقنية المفصلة عن المنتجات ومزاياها التنافسية.

- **تعدد المتدخلين:** على العموم، يتدخل العديد من الأشخاص في قرار الشراء المنظمي. ففي حالة المشتريات المعقدة، فإن القرارات تتخذ من قبل لجنة من الخبراء ومسؤولين على مستوى عال (وحدة صنع القرار Decision Making Unit) ومن أجل زيادة الحظوظ للحصول على صفقة، يجب تحديد جميع المتدخلين، وكذلك دورهم في عملية القرار ومعايير الاختبار لديهم.

- **بيع يرتكز على العديد من الزيارات:** بالنظر إلى أن العديد من الأفراد يشاركون في قرار الشراء، فإن من النادر بأن تكفي زيارة واحدة لإتمام عملية البيع. وعلى العموم يجب القيام بحوالي أربع إلى خمس زيارات لإنهاء المفاوضات. وبالنسبة للمشاريع الصناعية الكبرى، قد تمتد دورة البيع إلى العديد من السنوات.

[1]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., pp. 219-222

- **الطلب مشتق**: إن طلب المنظمات مشتق دائما من طلب الاستهلاك النهائي. وكل تطور نوعي أو كمي في الطلب النهائي سيكون له انعكاس على طلب المنظمات. ولذلك يتوجب على المنظمات في إطار (B2B) أن تتابع التطورات في الطلب الموجه إلى زبائنها، حتى تستبق الطلب الموجه إليها في المستقبل، وتكون أكثر تنافسية من منافسيها.

- **الطلب غير مرن**: إن الطلب الإجمالي للمنظمات لا يتأثر كثيرا بالتطور في الأسعار. فصانع الأحذية لا يشتري الكثير من الجلد إن انخفض سعره، ولا أقل كثيرا عندما يرتفع سعره، فالطلب غير مرن، خاصة على المدى القصير، بسبب قيود مرتبطة بجهاز الإنتاج. ويكون الطلب أقل مرونة أيضا عندما تدخل السلعة المشتراة بجزء ضعيف في المنتج المصنع.

- **الطلب متقلب**: يميل طلب المنظمات إلى التقلب أكثر من طلب المستهلكين. فالزيادة في السوق النهائي بنسبة 10 % مثلا، يمكن أن تؤدي بفعل آثار التخزين إلى زيادة في طلب المنظمات قد تصل إلى 200% خلال الفترة اللاحقة.

- **الشراء المباشر**: في العديد من الحالات، يتوجه الزبون مباشرة إلى المنتج عوض المرور بوسيط، وخاصة عندما يتعلق الأمر بمنتجات معقدة تقنيا وباهضة الثمن.

- **التركيز الجغرافي**: في أغلب الدول، نجد أن بعض الجهات تجمع أغلبية المنظمات. ومثل هذا التركيز الجغرافي يؤدي إلى تخفيض مصاريف البيع، ولكنه يتطلب متابعة إعادة الانتشار الجهوي لبعض الصناعات بعناية.

4- أنواع الوضعيات الشرائية للمنظمات

إن القرارات المتخذة في عملية الشراء مرتبطة بوضعية الشراء التي تواجهها المنظمة. ويمكن التمييز بين ثلاث وضعيات شرائية هي:[1]

أ- الشراء الجديد: في هذه الوضعية تشتري المنظمة المنتج لأول مرة، وهذا يعني نقص الخبرة في التعامل مع الموردين واستعمال المنتج، كما أن تكلفة المنتج والمخاطر المرتبطة به قد تكون عالية، وهو ما يؤدي بالمنظمة المشترية إلى الاعتماد على نمط حل المشكلات الموسع، أي الانخراط في البحث الموسع عن المعلومات والتقييم قبل اتخاذ القرار النهائي. ويطرح الشراء الجديد تحديات للموردين، حيث يلزمهم فهم معايير الشراء والدوافع لدى المنظمة المشترية وفهم مشكلاتها والانسجام مع طريقة عملها.

ب- إعادة الشراء المعدلة: في هذه الوضعية، المنظمة قامت بشراء المنتج من قبل، وبناء على تجربة خدام، فإن المنظمة قد ترى بأنها قد تستفيد من بعض المنافع من خلال إعادة النظر في البدائل الممكنة. وقد يحدث هذا بفعل الأداء السيئ للمنتج الموجود أو المورد الموجود، وبالتالي الحاجة لإعادة تقييم البدائل. وبما أن المنظمة المشترية مرت بعملية اتخاذ القرار سابقا، فقد تعمل بنمط حل المشكلات المحدود، لأنه قد تكون لديها معايير محددة جيدا في هذه الوضعية. وبما أن الموردين الموجودين يعرفون الدوافع الشرائية للمنظمة وتوقعاتها، فإنهم يكونون في موقع جيد للإجابة على الحاجات المتغيرة للمنظمة المشترية. وبالنسبة للموردين الجدد، قد تمثل إعادة الشراء المعدلة فرصة لهم للحصول على صفقة، وذلك بعرض منتج بنوعية أحسن أو بخدمات أحسن.

ج- إعادة الشراء البسيطة: وهي وضعية الشراء الروتيني، فقد ينفذ لدى المنظمة بعض التموينات، مثل: الورق، وخراطيش الحبر، والأقلام، وأدوات القرطاسية الأخرى، وبالتالي ترغب في تعويضها بواسطة طلبيات

[1] Evans M., Jamal A., Foxall G., Consumer Behaviour, 2 Edi., England, Wiley,2009, p.467

جديدة. وفي هذا النوع من الحالات تكون للمنظمة على الأرجح جميع المعلومات التي تحتاجها للقيام بالطلبية، وبالتالي من المرجح جدا أن تعمل بنمط حل المشكلات الروتيني مع حاجة محدودة لمعلومات جديدة عن كل من المنتج والموردين. ومع ظهور تكنولوجيا جديدة، فإن أغب الطلبيات المتكررة يمكن معالجتها جيدا بواسطة أنظمة تفاعل تكنولوجية بين المنظمـــات المشترية والمنظمـــات الموردة، مثل نظـــام التبادل الإلكتروني للمعلومـــات (Data Interchange Electronic) أو (EDI)، وهذا يعني ما إن تصبح مستويات المخزن أقل من مستوى معين، فإن إعادة الطلب تتم آليا إلى المورد نفسه، وبكمية محددة مسبقا دون تدخل بشري. وهذا لا يعني أن المنظمات لا تقوم بإعادة تقييم مورديها، ولكنه يتم على مجالات زمنية مختلفة، فمثلا بعد سنة، قد ترغب المنظمة لإعادة تقييم جميع مورديها حتى أولئك الموردين على أساس روتيني.

5- عملية القرار الشرائي للمنظمات

في العادة، تتضمن عملية القرار الشرائي للمنظمات سبع مراحل أساسية. ولكن في حالة إعادة الشراء مع تعديل أو الشراء المماثل أو البسيط، فإن بعض المراحل تختصر أو تحذف. مثلا في حالة الشراء البسيط، فإن المنظمة المشترية يكون لديها مورد مفضل أو قائمة مرتبة للموردين، وبالتالي سوف تقفز على مرحلتي البحث عن الموردين وتلقي الاقتراحات أو العروض. وفيما يلي سوف نعرض هذه المراحل السبع:[1]

5-1- الشعور بالمشكلة (الحاجة)

تبدأ العملية عندما يشعر أحد في المنظمة بوجود مشكلة أو حاجة تتطلب شراء منتج أو خدمة. والإقرار بالمشكلة قد ينجم عن عوامل داخلية أو خارجية. على المستوى الداخلي، فإن المنظمة يمكنها، مثلا، أن تقرر طرح منتج جديد وتحتاج لتجهيزات جديدة، أو أن آلة تعطلت وتحتاج المنظمة لتعويضها، أو أن بعض المواد يتبين

[1]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., pp-232-236

أنها غير ملائمة للاستعمال والمنظمة تبحث عن مورد جديد، أو أنها تسعى للحصول على أحسن نسبة بين الجودة والسعر. وعلى المستوى الخارجي، قد تأتي فكرة الشراء عند زيارة المكلفين بالشراء لصالون معين، أو رؤيتهم لإعلان أو استعمالهم لمندوب البيع لمورد الذي يعرض عليهم خصائص منتج جديد. ومهمة المورد هي تسهيل بل تحفيز الشعور بالمشكلة عبر الوسائل التسويقية المختلفة المتاحة.

5-2- وصف خصائص المنتج ومواصفاته

بعد الإقرار بالمشكلة، فإنه يتوجب على المشتري (المنظمة المشترية) تحديد خصائص المنتج المطلوب. وبالنسبة للمنتجات النمطية فإن ذلك لا يطرح أي مشكلة على الإطلاق. أما في حالة منتج معقد، فإن المشتري يأخذ رأي العديد من الأشخاص (المهندسين، المستعملين، ...) بدف تحديد أهمية الاعتمادية (الموثوقية)، والسعر، وفترات التسليم أو جميع الصفات المرتبطة بالمنتج. ويتوجب لاحقا تحديد المواصفات التقنية المنشودة عند تحرير المناقصة. ويمكن للمورد أن يتدخل في هذه المرحلة بمساعدة المشتري على تحديد حاجاته وتقييم الأهمية التي يمنحها للخصائص المختلفة للمنتج. ويتضاعف احتمال ربح المورد للصفقة عندما يشارك ولو بشكل غير مباشر في تحديد مواصفات المنتج، ويتدخل مسبقا عند إعداد دفتر الشروط.

ويمكن الاعتماد على تحليل القيمة للمنتج كطريقة لإعداد مواصفات المنتج، وهي تقنية لتقليص التكاليف، والتي تتضمن الفحص الدقيق لجميع المكونات التي يمكن تعديلها أو تنميطها أو صناعتها بتكاليف أقل.

5-3- البحث عن الموردين

يسعى المشتري لتحديد الموردين الأكثر ملائمة من خلال الاطلاع على الأدلة المهنية أو صفحات الانترنيت، أو الاتصال بمنظمات أخرى، أو التوجه إلى الصالونات المهنية. وفي هذه الحالة، فإن هدف المورد هو أن يدرج في قائمة الموردين لدى المنظمة، وتلعب شهرة وصورة العلامة التجارية للمورد دورا حاسما في هذه المرحلة، كما يتوجب

عليه أيضا فهم توقعات الزبون بدقة. وبعد الاتصال بمختلف الموردين الممكنين، يقوم المشتري بإعداد قائمة بالموردين المؤهلين.

5-4- استقبال وتحليل العروض

في هذه المرحلة، فإن الموردين الصغار جدا أو الذين لا يقدمون الضمانات الضرورية يتم إقصاؤهم. ويدعو المشتري الموردين المختارين مسبقا لتقديم عروضهم. وبعد تحليل العروض، يمكن للمشتري دعوة الموردين المحتملين لتقديم عروضهم في المنظمة. ومن المهم بالنسبة للمورد أن يعرف كيفية إعداد عروض دقيقة، وأن يقدمها من منظور تسويقي وليس تقنيا فقط. ولهذا، يتوجب على مسؤولي التسويق لدى المورد فهم معايير الشراء لدى المنظمة المشترية، وتحليل إلى أي مدى يثمن الزبون المواصفات المختلفة للعرض. ويمكنهم البناء على تقييم الأداء التقني لمنتجاتهم مقارنة بالمنافسين، ولكن يتوجب عليهم أيضا اللجوء إلى تقنيات دراسة السوق التي تهدف إلى تحليل القيمة التي يمنحها الزبون لكل صفة من صفات المنتج. ويجب تطبيق هذه التقنيات على الأفراد الرئيسيين في وحدة صنع القرار (DMU) أو مركز الشراء في المنظمة، بهدف تحديد الأهمية النسبية لمعايير الاختيار المختلفة وتقييم العرض على مستوى هذه المعايير.

وبعد تحديد المعايير، فإن العرض يجب أن يوضح المزايا بالمقارنة مع المنتجات المنافسة على مستوى الأبعاد الأكثر أهمية في نظر الزبون. ويمكن أيضا الاستناد على المعطيات المتعلقة بالزبائن الحاليين الذين يشهدون على الاقتصاديات أو الارتفاع في مؤشرات الأداء التي تحصلوا عليها بفضل العرض المقترح.

5-5- اختيار الموردين

يقوم أعضاء وحدة صنع القرار (مركز الشراء) في المنظمة بالتحليل المفصل لكل عرض، حيث يمكنهم إعداد قائمة بالمعايير، وتقييم أهميتها، ثم تحليل أداء كل عرض.

بالطبع، تتغير الأهمية النسبية للصفات المختلفة تبعا للوضعية الشرائية التي تواجهها المنظمة. فبالنسبة للشراء الروتيني، فإن احترام الآجال والسعر يأتيان على أساس القائمة وتتبعهما سمعة المورد، وبالنسبة للمنتجات التي تحمل تعديل في أنماط العمل الداخلي، مثل آلة النسخ، فإن الصفات الثلاث الأكثر أهمية هي المساعدة التقنية، القدرة على التكيف لدى المورد، واعتمادية (موثوقية) المنتج. وأخيرا، بالنسبة للمنتجات التي تتداخل مع سياسة المنظمة، مثل نظام الإعلام الآلي، فإن السمعة، واعتمادية المنتج، والخدمة، وكذلك مرونة المورد تعد معايير حاسمة.

5-6- إجراء الطلبية

في هذه المرحلة تقوم المنظمة المشترية بطلبية من المورد الذي اختارته محددة التفاصيل التقنية النهائية، والكميات، والآجال، الضمانات...الخ. وبالنسبة للتجهيزات الثقيلة، مثل الشاحنات والآلات، يلجأ المشتري عادة إلى أسلوب البيع بالإيجار (Leasing) بهدف المحافظة على رأس المال، وحيازة المنتجات الأكثر حداثة، والاستفادة من خدمة أحسن وتخفيف الضرائب. وبالنسبة للصيانة والتصليح والمنتجات الجارية، فإن المشترين يستعملون بشكل متزايد عقودا دائمة يلتزم المورد بموجبها بالإجابة باستمرار على حاجات الزبون. وميزة هذا النظام بالنسبة للمشتري هي تقليص المخزونات، وبالنسبة للبائع هي ضمان تيار من الطلبيات. وينتج عن هذا النظام أيضا علاقة ولاء متبادلة ويجعل المهمة صعبة على المنظمات التي ترغب أن تصبح موردا لهذا الزبون، إلا إذا كان هذا الأخير غير راض على الأسعار، والجودة أو الخدمات المقدمة.

5-7- متابعة وتقييم النتائج

في هذه المرحلة، يقوم المشتري بتقييم أداء المورد، ويمكنه اللجوء إلى عدة طرائق، وهي: الاتصال بزبائنه وقياس رضاهم، أو تنقيط المورد على قائمة من المعايير المعدة مسبقا، أو حساب التكلفة المرتبطة بالخدمة وتقييم التكلفة الإجمالية للشراء. وتبعا لهذه التقييمات، تقرر المنظمة متابعة، تعديل أو توقيف علاقتها مع المورد.

6- العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للمنظمات

يؤثر السلوك الشرائي للمنظمات أيضا لمجموعة من العوامل، والتي يتوجب على المنظمات الموردة رصدها ومتابعتها، وهي: عوامل بيئية، وعوامل تنظيمية، وعوامل تفاعلية بين الأفراد، وعوامل فردية.

أ- العوامل البيئية

يتأثر السلوك الشرائي للمنظمات بتشكيلة من العوامل البيئية، مثل: الاتجاهات الاقتصادية في السوق، وظروف التوريد، والتغيرات التكنولوجية، والاستقرار السياسي والبيئة والمسائل الاجتماعية و الثقافية . وكما أشرنا سابقا، فإن طلب المنظمات للمنتجات يتأثر كثيرا بالتغيرات في الطلب على السلع الاستهلاكية، وبالتالي التغير في الظروف الاقتصادية (معدل النمو الاقتصادي، والدخل المتاح، ومعدلات الفوائد، ومستويات البطالة) قد تكون لها آثار معنوية على ماذا تشتري المنظمات؟ وما هي الكمية التي تشتريها، وما هي الأسعار التي يشتري بها؟

في بعض الأحيان فإن التموين بالموارد الأولية يصبح مقيدا، وقد يكون ذلك مرده إلى بعض الظروف التي لا يمكن تجنبها، مثل إضراب في الجهاز الإنتاجي للمورد، وهو ما قد يؤدي إلى إثارة طلبية غير متوقعة من مورد بديل.

والتقدم التكنولوجي ومعدل التغير التكنولوجي قد يكون له أثر أيضا، لأنه يتوجب على المنظمات إعادة النظر في محفظة المنتجات باستمرار، وبالتالي ما هو مشهور من المنتجات اليوم قد يصبح متقادما في المستقبل، بالإضافة إلى أن المنظمات المشترية تميل إلى استعمال آخر وأحدث التكنولوجيات التي تجعل جهازها الإنتاجي

أكثر فعالية، وكذلك يجب على المنظمات المشترية العمل تحت بعض القيود القانونية (التشريعات لحماية البيئة)، والتي تؤثر على طبيعة المنتجات التي تشتريها. [1]

ب- العوامل التنظيمية

يتأثر السلوك الشرائي للمنظمات أيضا بعوامل تنظيمية، مثل أهداف وغايات المنظمة، والسياسات الشرائية، والموارد، وحجم وتكوين مركز الشراء وهيكلة المنظمة. مثلا، في بعض المنظمات مركز الشراء قد يكون مركزيا، وهو ما يعني أن عددا قليلا من المشاركين لديهم تأثير معنوي على عملية قرار الشراء بغض النظر عن عدد المشاركين في مركز الشراء. بالإضافة إلى ذلك، إلى أي مدى المنظمة المشترية هي عصرية أو بيروقراطية، عة أو تقليدية، منفتحة أو مغلقة، ديناميكية أو ساكنة قد يؤثر على قراراتها الشرائية، لأن التوجه العام وفلسفة الأعمال قد تحدد الاتجاه أو الموقف نحو الشراء والتعامل مع المنظمات الأخرى. على سبيل المثال، بعض المنظمات لديها فلسفة أعمال تقوم على إنشاء علاقات طويلة الأمد مع مورديها والمحافظة عليها، وبالتالي فإن التأثير لا يكون على السعر فقط، ولكن على تنمية القيمة التي قد تكون مفيدة للطرفين. والثقافة التنظيمية قد يؤثر على الحالة الذهنية لمختلف المشاركين في مركز الشراء، بالإضافة إلى أن بعض المنظمات لديها قسم مركزي للمشتريات والمشترون الذين يعملون في مثل هذا السياق يركزون أكثر على التفاوض على أقل الأسعار وتنميط المنتجات بحيث يمكن استعمالها في جميع أرجاء المنظمة. بالمقابل، في منظمات أخرى، تكون وظيفة المشتريات لامركزية بوجود مكاتب شراء محلية منتشرة عبر المنظمة في مواقع مختلفة، والمشترون الذين يعملون في مثل هذا السياق يولون اهتماما أكبر لحاجـات الوحدات المحليــة ومديريهـا. وكذلك الموارد

[1]Evans M., Djamal A. , Foxall G., Op. cit, p.471

(مستوى الخبرة، والمعلومة المتاحة، وطبيعة ونوع التكنولوجيا التي تستعمل) المتاحة لمركز الشراء قد تتنوع في منظمات مختلفة، وهذا ما يؤثر على السلوك الشرائي للمنظمات. [1]

ج- العوامل التفاعلية بين الأفراد

وهو التأثير الذي يمارسه المشاركون في مركز الشراء على بعضهم بعضا. وفي الغالب، يصعب تقييم ديناميكيات الجماعة هذه، لأن دور كل واحد قد يكون ضبابيا جدا، فالعديد من الأفراد قد يشغلون الدور نفسه والفرد نفسه قد يشغل أدوارا متنوعة في آن واحد، بالإضافة إلى أن الوضعية الهيراركية التي يحتلها المشارك في المنظمة لا تتوافق حتما مع تأثيره، فالفرد الذي يقدره الآخرون ولديه معارف خاصة أو الذي يقيم علاقة خاصة مع مشاركين آخرين يمكنه أن يؤدي دورا مهما. ويتوجب على المسوقين أن يأخذوا في الحسبان هذه العلاقات التفاعلية بين الأفراد. [2]

د- العوامل الفردية

يتأثر المشترون في المنظمة بعوامل فردية، فكل مشارك في عملية اتخاذ القرار الشرائي لديه أهداف وإدراك وتفصيلات خاصة به. وهذه العوامل الفردية ترتبط بخصائص شخصية مختلفة، مثل السن، الدخل، مستوى التعليم، الهوية المهنية الشخصية والاتجاه نحو المخاطرة. بالإضافة إلى أن أسلوب الشراء يختلف من مشتري إلى آخر فبعضهم يحلل بعمق العروض المختلفة قبل اختيار مورد، بينما آخرون يفاوضون بشكل حدسي من خلال اللعب على التنافس بين البائعين من أجل الحصول على أحسن عرض. [3]

---

[1] Ibid., p.472

[2] Armstrong G., Kotler Ph., Op. Cit , p.142

[3] Ibid., p.143

الفصل السابع: تقسيم السوق، واختيار القطاعات المستهدفة والمكانة الذهنية

توجد ثلاث مقاربات مختلفة قد تعتمدها المنظمة في التعامل مع الزبائن. فالمقاربة الأولى تتضمن التوجه إلى جميع الزبائن في السوق المستهدف ببرنامج تسويقي موحد (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، ومع أن هذه المقاربة توفر الكثير من التكاليف على المنظمة إلا أنها في النهاية قد تؤدي إلى وجود عدم رضا لدى الزبائن. والمقاربة الثانية، وهي في الطرف النقيض للمقاربة الأولى، تتضمن التوجه إلى كل زبون على حدة، أي ما يسمى (Marketing one to one)، أي من المنظمة إلى الزبون، فهي تعتبر أن لكل زبون حاجات خاصة تختلف عن بقية الزبائن، وبالتالي فإن كل زبون يتطلب معاملة منفردة، أي أن هناك برنامج تسويقي خاص بكل زبون، ومع أن هذه المقاربة تؤدي إلى وجود زبائن راضين إلا أنها مكلفة للمنظمة. والمقاربة الثالثة، وهي ومقاربة وسطية بين المقاربتين السابقتين، ومفادها أنه يمكن تقسيم الزبائن في السوق الواحد إلى مجموعات متجانسة الخصائص داخليا ومتباينة خارجيا أي مع بقية القطاعات، وعليه فإن كل قطاع يتطلب برنامجا تسويقيا خاصا به.

وبعد تقسيم السوق إلى قطاعات تقوم المنظمة بتقييم هذه القطاعات، ثم تختار الوجه إلى قطاع معين، أو عدد نليل من القطاعات، أو إلى جميع القطاعات المكتشفة في السوق، وهذا يعتمد على موارد المنظمة، وقدرتها على خدمة القطاع بشكل أفضل من بقية المنافسين.

وبعد اختيار القطاعات السوقية المستهدفة يتوجب على المنظمة أن تحدد مكانة للمنتج في أذهان الزبائن، وهي التي تبرر شراء منتج المنظمة عوضا عن شراء منتج المنافسين.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى: تعريف السوق، و تعريف تقسيم السوق، و معايير تقسيم السوق الفعالة، وأسس تجزئة أسواق المستهلكين، أسس تجزئة أسواق المنظمات، وتقييم قطاعات السوق، واستراتيجيات استهداف القطاعات السوقية، والمكانة الذهنية.

1– تعريف السوق

يعرف السوق على أنه: "يتكون من الأفراد أو المنظمات الذين لديهم حاجات لإشباعها، والمال لإنفاقه والإرادة لإنفاقه."[1]

من خلال التعريف السابق يتضح أن حاجات الأفراد والمنظمات هي أساس نشوء وجود الأسواق، وهو ما يتسق مع فلسفة التسويق الحديثة التي تنص على أن سبب وجود المنظمات هو تلبية الحاجات، أي أن المنظمات التي تختار سوقا معينا، فهي تهدف إلى تلبية الحاجات في هذا السوق. ولكن وجود الحاجات لا يعني بالضرورة وجود السوق، فالحاجة يجب أن تقترن بتوافر الأموال الضرورية لتلبية هذه الحاجة، فقد نجد أن العديد من الأفراد لديهم حاجات ولكنهم لا يشكلون سوقا بالنسبة للمنظمة، لأنه ليس لديهم الأموال التي تسمح بتلبية حاجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة من خلال عملية التبادل. كما أن وجود الحاجة ووجود المال قد لا يكون كافيا لوجود سوق، وذلك لأن توافر المال يشترط أيضا وجود إرادة لإنفاق هذا المال لتلبية هذه الحاجة، فبعض الأفراد قد يكون لديهم الحاجة والمال، ولكن لا توجد لديهم الإرادة لشراء منتج المنظمة، وهو ما يتطلب منها تقديم لبعض المحفزات التسويقية لدفع هؤلاء لشراء منتجاتها، وذلك من خلال أساليب تنشيط المبيعات، مثل العينات المجانية أو التخفيضات المؤقتة في الأسعار.

2- تعريف تقسيم السوق

يعرف تقسيم السوق على أنه: "عملية تقسيم السوق الكلي لمنتج أو صنف منتج إلى قطاعات أو مجموعات متجانسة نسبيا."[2]

---

[1]Etzel M. J., Walker B. I., Stanton W. I., Op. Cit., p.5

[2]Ferrell O. C., Harline M. D., Op. Cit., p.129

ومن خلال التعريف السابق يتبين أن عملية تقسيم السوق تؤدي إلى استخراج قطاعات من الزبائن متجانسين نسبيا من حيث الحاجات والرغبات والتفضيلات والأهواء والأذواق، ولكن هذه القطاعات تختلف عن بعضها البعض.

3- معايير تقسيم السوق الفعالة

لكي تكون المعايير المستخدمة في تقسيم السوق فعالة، يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية:[1]

أ. **القابلية للقياس / التحديد:** إن المعيار أو المعايير المستخدمة لتقسيم السوق يجب أن تؤدي إلى سهولة التحديد (هوية في القطاع) والقابلية للقياس (ما هو اتساع كل قطاع؟).

ب. **القابلية للوصول:** المعيار أو المعايير المستخدمة يجب أن تؤدي في الحالة المثلى إلى أن يكون المسوقون قادرين على الوصول إلى الأسواق المستهدفة بمجهوداتهم التسويقية.

ج. **الاعتبارية:** المعيار أو المعايير المستخدمة يجب أن تؤدي في الحالة المثلى إلى استخراج قطاعات واسعة بشكل كاف يجعلها تستحق خدمتها كأسواق مستهدفة متميزة.

د. **المعنوية:** المعيار أو المعايير المستخدمة يجب أن تؤدي إلى استخراج قطاعات لديها حاجات وتفضيلات مختلفة، وتظهر تغييرات واضحة في السلوك السوقي والاستجابة للمجهودات التسويقية.

4- أسس تجزئة أسواق المستهلكين

في إطار التسويق من المنظمات إلى الزبون أو (B2C) يمكن للمسوقين تجزئة السوق بناء على الأساس أو الأسس التالية:

[1]Lancaster G., Massingham L., Op. Cit., p.80

4-1- التجزئة الجغرافية

في التجزئة الجغرافية يقسم السوق على أساس الموقع، وخلفية هذه المقاربة أن الأفراد الذين يعيشون في المنطقة نفسها يتقاسمون حاجات ورغبات متشابهة، وهذه الحاجات والرغبات تختلف عن حاجات ورغبات أفراد يعيشون في مناطق أخرى. على سبيل المثال، بعض المنتجات الغذائية تباع بشكل أحسن في جهة معينة من جهات أخرى.

وتعد التجزئة الجغرافية إستراتيجية ناجحة للعديد من المسوقين. فمن السهل نسبيا إيجاد فروق جغرافية بالنسبة للعديد من المنتجات، كما أن القطاعات السوقية الجغرافية يسهل الوصول إليها عبر وسائل الإعلام المحلية، بما في ذلك الصحف اليومية، والتلفزيون، والإذاعة، والإصدارات الجهوية للمجلات.[1]

4-2- التجزئة الديموغرافية

تستعمل الخصائص الديموغرافية، مثل السن، والجنس، والحالة العائلية، الدخل، والوظيفة، والمستوى التعليمي غالبا في التجزئة التسويقية، وتساعد الخصائص الديموغرافية في تحديد الأسواق المستهدفة، في حين أن الخصائص النفسية والاجتماعية، الثقافية تساعد في وصف كيف يشعر ويفكر أعضاء هذه القطاعات. والمعلومات الديموغرافية في الغالب هي الأسهل في الحصول والأقل تكلفة لتحديد القطاع المستهدف. والخصائص الديموغرافية هي الأسهل للقياس من متغيرات التجزئة الأخرى، كما أنها تكون مدرجة في الدراسات السيكوغرافية والاجتماعية الثقافية، لأنها تضيف معنى لنتائج هذه الدراسات.

وقد تكشف التغيرات الجارية في الخصائص الديموغرافية، مثل السن، والجنس، وتوزيع الدخل عن فرص يمكن لمنظمات الأعمال استغلالها.[2]

---

[1] Schiffman L. G., Kanuk L. L, Hansen H., Op. Cit, p.43

[2] Ibid., p.44

4-3- التجزئة الاجتماعية الثقافية

تستخدم المتغيرات الاجتماعية الثقافية أيضا في التجزئة التسويقية. على سبيل المثال، تقسم الأسواق الاستهلاكية بنجاح إلى قطاعات على أساس المرحلة في دورة الحياة، والطبقة الاجتماعية، والثقافة والثقافات الفرعية.[1]

4-3-1- دورة الحياة العائلية

التجزئة على أساس دورة الحياة العائلية مبنية على أساس فرضية مؤداها أن العديد من العائلات تمر عبر مراحل متشابهة هي: التكوين، والنمو، والتلاشي. وفي كل مرحلة تحتاج العائلة إلى منتجات وخدمات مختلفة، فالأزواج الشباب مثلا، يحتاجون إلى الأثاث الأساسي لشقتهم الأولى، والأزواج الذين لديهم أطفال صغار يحتاجون إلى أغذية الأطفال، والحفاظات، وآلات الغسيل والأدوات المدرسية...الخ. وكل مرحلة في دورة الحياة تمثل قطاعا مهما للعديد من المسوقين. مثلا، صناعة الخدمات المالية تقسم المستهلكين بدلالة مراحل دورة الحياة العائلية، لأنه وجد أن الحاجات المالية تميل إلى التغير كلما تقدموا عبر مختلف مراحل الحياة.

4-3-2- الطبقة الاجتماعية

يمكن أن تستعمل الطبقة الاجتماعية كأساس للتجزئة التسويقية. وتقاس عادة بمؤشر يتكون من متغيرات ديموغرافية عدة، مثل مستوى التعليم، والوظيفة، والدخل. ويتضمن مفهوم الطبقة الاجتماعية هيراركية يكون فيها للأشخاص الذين ينتمون إلى الطبقة الاجتماعية نفسها الدرجة نفسها من المكانة، بينما الأعضاء في طبقات أخرى لهم إما مكانة أعلى أو أدنى. وقد أظهرت الدراسات أن المستهلكين في طبقات اجتماعية مختلفة يختلفون بدلالة القيم، وتفضيلات المنتج والعادات الشرائية. فالعديد من البنوك الرئيسية وشركات الاستثمار مثلا، تعرض

[1] Ibid., p.49

أنواعا مختلفة من مستويات الخدمة لأفراد من طبقات مختلفة (خدمات بنكية للطبقات العليا). فبعض شركات الاستثمار تحاول استقطاب زبائن الطبقة العليا من خلال عرض خيارات تتوافق مع مكانتهم الثرية. وعلى العكس، البرنامج المالي الذي يستهدف طبقة اجتماعية أدنى يجب أن يتحدث عن حسابات الادخار.

4-3-3- الثقافة والثقافات الفرعية

بعض المسوقين وجدوا أنه من المفيد تجزئة أسواقهم على أساس الموروث الثقافي، لأن الأفراد من الثقافة نفسها يميلون إلى تقاسم القيم والمعتقدات والعادات نفسها. ويؤكد المسوقون الذين يستعملون التجزئة الثقافية على القيم الثقافية الخاصة والمنتشرة على نطاق واسع بين المستهلكين. وتعد التجزئة الثقافية ناجحة بشكل خاص في التسويق الدولي، ولكن من المهم بالنسبة للمسوق أن يفهم بشكل كامل معتقدات البلد المستهدف وقيمه وعاداته.

وضمن الثقافة الأوسع، توجد مجموعات متميزة (ثقافات فرعية) موحدة غالبا ببعض التجارب، والقيم والمعتقدات التي تصنع منها قطاعات سوقية حقيقية. وهذا التجميع قد يكون مبنيا على خصائص ديموغرافية خاصة (الدين، العرق). وقد أظهرت دراسات عن الاختلافات في الثقافات الفرعية أن المستهلكين أكثر ميلا للاستجابة للرسائل الترويجية التي يدركونها على أنها مرتبطة بعرقهم.

4-4- التجزئة السيكوغرافية

تستخدم الخصائص الديموغرافية لتجزئة السوق لأن هذه المعطيات مرتبطة بالسلوك، ولأنها سهلة نسبيا للجمع. ولكن الخصائص الديموغرافية ليست في حد ذاتها أسبابا للسلوك، أي أن الخصائص الديموغرافية مرتبطة بالسلوك ولكنها لا تفسره.

ويذهب المسوقون عادة إلى أبعد من الخصائص الديموغرافية في مسعى لكي يفهموا بشكل أحسن لماذا يقوم المستهلكون بسلوك معين. وبذلك ينخرطون في ما يسمى بالتجزئة السيكوغرافية، والتي تتضمن فحص الصفات

المرتبطة بكيفية تفكير الفرد وشعوره وسلوكه. وغالبا ما يرتبط بمجهود التجزئة التسويقية: أبعاد الشخصية، وخصائص نمط الحياة (Life style)، وقيم المستهلك.[1]

4-4-1- الشخصية

توصف شخصية الفرد غالبا بدلالة الصفات التي تؤثر على السلوك. ويبدو أن هذه الصفات تصلح كأساس لتجزئة الأسواق. وتظهر التجارب بأن الأشخاص المندفعون يشترون بشكل مختلف عن المستهلكين الحذرين، والمنطوون لا يشترون الأشياء نفسها أو بالطريقة نفسها كما الأشخاص الاجتماعيون. ولكن خصائص الشخصية تطرح مشكلات تحد من منفعتها في تجزئة السوق العملية. أولا، حضور وقوة هذه الصفات في المجتمع من المستحيل قياسها. مثلا، كيف ن قياس عدد الأفراد في الولايات المتحدة الذين يمكن تصنيفهم على أنهم عدائيون. ثانيا، ليس هناك وسيلة إعلانية تقدم الوصول الوحيد لنوع محدد من الشخصية، فالقنوات التلفزيونية تصل على حد سواء إلى المنطوين والانبساطيين، وللعدائيين والخجولين على حد سواء أيضا. وبالتالي فإن واحدا أهم أهداف التجزئة، هو تجنب المجهودات التسويقية الضائعة. ولكن على الرغم من ذلك نجد أن المنظمات تصمم رسائل إعلانية تستدعي صفات الشخصية.

4-4-2- نمط الحياة

تعكس شطة الأفراد واهتماماتهم وآرائهم (Activities, Interests, Opinions) أو ما يرمز إليها (AIO) نمط حياتهم. وبالنسبة للمسوق، فإن نمط حياة الفرد يمثل كيفية إنفاق الفرد لماله ووقته، وما هي معتقداته بشأن القضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية. وهو مفهوم واسع يتجاوز ما يعتبره البعض خصائص الشخصية.

[1]Etzel M. J., Walker B. J., Stanton W. J., Op. Cit., pp.148-150

ويؤثر نمط الحياة من دون شك على المنتجات التي يشتريها المستهلكون وما هي العلامات التجارية التي يختارونها. والمسوقون يعرفون هذا وغالبا ما يصممون استراتيجياتهم على أساس قطاعات نمط الحياة.

وعلى الرغم من أنها وسيلة تسويقية قيمة، إلا أن التجزئة على أساس نمط الحياة تتصف بمحدوديتها كما هو الحال بالنسبة للتجزئة على أساس صفات الشخصية. مثلا، من الصعب قياس حجم قطاعات نمط الحياة في مجتمع بدقة. والمشكلة الأخرى أن قطاعا معينا من نمط الحياة قد لا يمكن الوصول إليه بتكلفة معقولة من خلال نظام التوزيع أو برنامج الترويج العادي.

4-4-3- القيم

يمكن أيضا استخدام القيم التي يطمح إليها الأفراد كأساس لتجزئة السوق. وقد توصل باحثون في مركز بحوث الاستقصاء في جامعة "ميتشغن" إلى تحديد تسع قيم أساسية مرتبطة بالسلوك الشرائي. وهذه القيم التسع تدعى بقائمة القيم(LOV) أي (Liste of Values) وهي:

- احترام الذات
- المرح والمتعة في الحياة
- حس الانتماء
- الأمن
- العلاقات الدافئة
- حس الإنجاز
- الإثارة
- إشباع الذات
- أن تكون محترما

وعلى الرغم من أن كل واحد قد ينظر إلى هذه القيم جميعا على أنها مرغوبة، ولكن أهميتها النسبية تختلف بين المستهلكين، وأهميتها النسبية تؤثر على السلوك. على سبيل المثال، المستهلكون الذين يولون أهمية بالغة لقيم المرح والمتعة هم أكثر ميلا للاستمتاع بالتزلج، والرقص، وركوب الدراجة الهوائية والتنزه على الأقدام. بينما المستهلكون الذين لديهم قيمة عالية للعلاقات الدافئة يميلون إلى منح الهدايا دون سبب محدد. ولهذا قد تكون القوة النسبية للقيمة أساسا لتجزئة السوق.

4-5- التجزئة السلوكية

تعد التجزئة السلوكية المقاربة الأقوى، لأنها تستعمل السلوك الحالي للمستهلك أو استعمال المنتج للتمييز بين قطاعات السوق. وهذا التمييز يرتبط ارتباطا وثيقا بالأسباب التي تدفع المستهلكين إلى شراء واستعمال المنتجات، وبالتالي فإن التجزئة السلوكية هي الأقرب ارتباطا بحاجات المستهلكين.[1]

ويمكن إجراء التجزئة السلوكية على أساس الاستعمال أو وضعية الاستعمال أو المنافع المرغوبة من قبل المستهلكين.[2]

4-5-1- التجزئة المرتبطة بالاستعمال

من أشكال التجزئة المشهورة للغاية والفعالة تلك التي تصنف المستهلكين بدلالة خصائص استعمال المنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية، مثل مستوى الاستعمال، ومستوى المعرفة، ودرجة الولاء للعلامة. وتميز التجزئة على أساس معدل الاستعمال بين المستعملين الكبار والمستعملين المتوسطين والمستعملين الصغار لمنتج أو خدمة أو علامة محددة، ففيما يتعلق بالقهوة مثلا، وجد أن 15% من الزبائن يمثلون 40% من حجم المبيعات.[3] ولهذا السبب نجد أن المسوقين يفضلون استهداف المستعملين الكبار بحملاتهم الإعلانية عوضا عن إنفاق أموال معتبرة أكثر محاولين جذب المستعملين الصغار.

وقد وجدت بعض الدراسات أن المستهلكين الكبار للحساء (Soupe) هم أكثر نشاطا اجتماعيا، ومبدعون ومتفائلون، وظرفاء، وأقل عنادا من المستهلكين الصغار وغير المستهلكين، وهم أيضا أقل ميلا لقراءة مجلات التسلية والمجلات الرياضية وأكثر قراءة لمجلات العائلة والمنزل.

---

[1]Ferrell O. C., Hartline M. D., Op., Cit., p.136

[2]Schiffman L. G., Kanuk L. L., Hansen H., Op. Cit., pp. 50-53

[3]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p.257

ولكن قد نجد أن مسوقين آخرين يرصدون الفراغات في تغطية سوق المستعملين الصغار والمتوسطين ويستهدفون هذه القطاعات مع تحقيق ربحية.

وبالإضافة إلى تجزئة المستهلكين بدلالة معدل الاستعمال، فإنه يمكن تجزئتهم بدلالة الوضعية المعرفية، أي معرفة المستهلك للمنتج، ومستوى الاهتمام بالمنتج، والاستعداد لشراء المنتج، وحاجة المستهلك على العموم لمعلومات متعلقة بالمنتج.

وأحيانا يستعمل الولاء للعلامة التجارية كأساس للتجزئة. فالمسوقون يحاولون غالبا تحديد خصائص المستهلكين المتصفين بولائهم لعلاماتهم التجارية، وهنا يمكنهم توجيه مجهوداتهم الترويجية إلى الأشخاص الذين لديهم خصائص مماثلة في المجتمع الأوسع. وبعض المسوقين يستهدفون المستهلكون الذين لا يبدون أي ولاء لعلامة تجارية معينة (المغيرون للعلامة) على اعتقاد بأن هؤلاء الأشخاص يمثلون سوقا واعدا أكبر من المستهلكين الذين يبدون ولاء للعلامات التجارية.

ويقوم المسوقون بشكل متزايد بتحفيز ومكافأة الولاء للعلامة التجارية من خلال منح منافع خاصة للمستهلكين الثابتين والمتكررين للعلامة التجارية. على سبيل المثال، بعض العلامات تمنح المزايا للمستعملين الكبار من خلال برامج العلاقات، والتي تأخذ في الغالب شكل العضوية في نوادي خاصة بهذه العلامات تقدم من خلالها تسهيلات وخدمات مجانية للمحافظة على ولاء الزبائن وسعادتهم.

4-5-2- التجزئة على أساس وضعية الاستعمال

يعترف المسوقون بأن المناسبة أو الوضعية غالبا ما تحدد ما سيشتريه المستهلكون وما يستهلكونه. ولهذا السبب يركزون على التجزئة على أساس وضعية الاستعمال. فتحت ظروف وفي وضعيات مختلفة فإن المستهلك نفسه قد يقوم بخيارات مختلفة. وبعض الوضعيات التي تؤثر على خيارات الشراء أو الاستهلاك قد تتضمن فيما إذا كان

اليوم هو يوم عمل أو يوم عطلة (الذهاب إلى السينما)، وإذا ما كان هناك وقت كاف (استعمال البريد العادي أو السريع) واختيار مطعم تقليدي أو مطعم للوجبات السريعة، إذا ما كان الأمر يتعلق بهدية لصديق، للوالدين أو لنفسه (مكافأة الفرد لنفسه).

ونجد أن بعض الصناعات تروج لمنتجاتها في مناسبات محددة. فبائع الزهور وصناعات الحلوى تروجون لمنتجاتهم في مناسبات معينة (عيد الأم، رأس السنة الميلادية، عيد الحب)، وصناعة الألماس تروج لخواتم الألماس كرمز للخطوبة، وصناعة ساعات اليد تروج لمنتجاتها كهدايا تخرج.

4-5-3- تجزئة المنفعة المرغوبة

حاول المسوقون والمعلنون باستمرار تحديد أهم منفعة في منتجاتهم، والتي ستكون أكثر معنوية للمستهلكين. ومن الأمثلة عن المنافع المستخدمة بشكل واسع هي: الأمن المالي، وحماية البيانات، والصحة الجيدة، والنفس المنعش وراحة البال.

ويمكن استعمال تجزئة المنفعة لتحديد وضعية علامات متنوعة ضمن فئة المنتج نفسها. والحالة التقليدية لتجزئة عة الناجحة هي سوق معجون الأسنان، فإذا كان المستهلكون ناشطون اجتماعيا، فإنهم يريدون معجون أسنان الذي يمنحهم أسنانا بيضاء ونفسا منعشا، وإذا كانوا مدخنين، فإنهم يريدون معجون أسنان لمكافحة البقع، وإذا كان تركيزهم الرئيس على الوقاية من المرض، فإنهم يريدون معجون أسنان يكافح الجراثيم، وإذا كان لديهم أطفال فإنهم يريدون معجون أسنان يقلل من التسوس، وكمثال آخر على استخدام التجزئة بالمنفعة نجد أن علامة الصابون "ديتول" (Dettol) تستهدف المستهلكين الواعين بالوقاية (الساعين إلى حماية أنفسهم من الجراثيم والعدوى) عوضا عن المستهلكين الباحثين عن الجمال، والعطر، والانتعاش والاقتصاد.

5- أسس تجزئة أسواق المنظمات

حتى ولو كان عدد المشترين في سوق المنظمات قليل نسبيا مقارنة بسوق المستهلكين، فإن التجزئة تبقى مهمة. والسبب بسيط جدا، وهو أن المجهود التسويقي المركز بقوة والموجه نحو الإجابة على حاجات محددة لمجموعة متشابهة من الزبائن هو أكثر فعالية والأكثر ميلا للنجاح.

ويمكن تقسيم سوق المنظمات على أساس موقع الزبون، ونوع الزبون، وشروط الصفقة.[1]

5-1- موقع الزبون

تجزأ أسواق المنظمات عادة على أساس جغرافي. وبعض الصناعات تكون مركزة جغرافيا. فمثلا، نجد أن المنظمات التي تعالج الموارد الطبيعية تتموقع بالقرب من المورد لتقليل تكاليف الشحن، والمنظمات الجديدة تختار التموقع قرب الصناعات الرائدة أو لأنها مشتقة منها.

5-2- نوع الزبون

يمكن تقسيم المنظمات على أساس الصناعة أو الحجم، أو هيكلية المنظمة، أو معايير الشراء.

- **الصناعة**: كل منظمة تبيع لزبائن من صناعات متنوعة قد ترغب في تجزئة سوقها على أساس الصناعة. على سبيل المثال، المنظمة التي تبيع محركات كهربائية صغيرة سيكون لها سوق محتمل واسع في العديد من الصناعات المختلفة، وسيكون من الأحسن بالنسبة لهذه المنظمة تجزئة السوق المحتملة حسب نوع الزبون ومن ثم تتخصص للإجابة تماما على حاجات المنظمات في قطاع معين.
- **الحجم**: يمكن تقدير حجم زبون المنظمة باستعمال عوامل، مثل: حجم المبيعات، عدد الموظفين، عدد التسهيلات الإنتاجية، وعدد مكاتب البيع. والعديد من المنظمات البائعة تقسم سوقها المحتملة إلى كبيرة

[1]Etzel M. I., Walker B. I., Stanton W. I., Op. Cit., pp.152-154.

وصغيرة، وتستعمل قنوات توزيع منفصلة للوصول إلى كل قطاع، حيث يمكن الاتصال بزبائن الحسابات الكبيرة عن طريق قوة البيع، ولكن للوصول إلى الحسابات الصغيرة يمكن استعمال الوسطاء أو الاعتماد على الإنترنت أو البيع بالهاتف.

- **هيكلية المنظمة**: تتبنى المنظمات مقاربات شرائية مختلفة، فبعضها تعتمد بقوة على قسم المشتريات فيها لمراقبة تدفق المعلومات، وتقليص عدد البدائل المحتملة، وقيادة المفاوضات. والبيع لمثل هذه المنظمات يتطلب مجهودا بيعيا شخصيا قويا موجه خصيصا لمنفذي الشراء. ويتطلب أيضا أدوات دعم ممتازة إذا كان المنتج يفوق الخبرة التقنية لمديري الشراء.

وتختار منظمات مشترية أخرى إدماجا أكبر في عملية الشراء للأفراد الذين سيتأثرون مباشرة بالشراء. وهذه المنظمات المشترية تميل إلى إدراج العديد من الأفراد في قراراتها. وعقد اجتماعات على مدى فترة طويلة من الزمن، والشروع في الكثير من الاتصالات الداخلية. وتعرف المنظمات الحكومية خاصة بالقرارات الشرائية الطويلة، والتي قد تستغرق عامين أو ثلاث أعوام. والبيع لمثل هذه المنظمات يتطلب العديد من الاتصالات المتنوعة، وغالبا ما يتطلب انخراط العديد من الأفراد من منظمة البائعة.

- **معايير الشراء**: جميع المشترين يريدون النوعية الجيدة، والأسعار المنخفضة والتسليم في الوقت المحدد. ولكن ضمن السوق تكون هناك مجموعات يهمها معيار من المعايير السابقة، أو بعض المعايير الأخرى. في سوق السيارات نجد أن جنرال موتورز (General Motors) تشتري بما يفوق 90 مليار دولار من المكونات والآلات والتجهيزات كل سنة. وعند اختيار (GM) للموردين، إنها تأخذ في الحسبان القدرات التقنية، ومعدلات العيوب وجدول مواعيد التسليم، إضافة إلى معايير أخرى.

3-5- شروط الصفقة

ظروف الصفقة قد تكون أيضا أساسا لتجزئة السوق. وقد يتوجب على المنظمة البائعة أن تعدل في مجهوداتها التسويقية للتعامل مع وضعيات شرائية مختلفة، ومعدل الاستعمال، وإجراءات الشراء.

- **وضعية الشراء**: يمكن للمنظمة البائعة أو الموردة أن تجزأ السوق بناء على الوضعية الشرائية التي يواجهها بائن، أي وضعية الشراء الجديد، أو وضعية الشراء المعدل أو الشراء البسيط، وبهذا يمكن للمنظمة أن تحصل على ثلاثة قطاعات سوقية، والتي تتطلب تطوير برامج تسويقية مختلفة للوصول إليها.
- **معدل الاستعمال**: يمكن تقسيم الزبائن في السوق كما أشرنا سابقا إلى مستعملين كبار، مستعملين متوسطين، ومستعملين صغار وغير المستعملين. ويعد المستعملون الكبار الأكثر جاذبية بسبب حجم مشترياتهم، ولكنهم موضع منافسة من قبل أغلب المنظمات. وكبديل لملاحقة المستعملين الكبار، وجدت بعض المنظمات أنه من المربح تجنب المنافسة بالتركيز على المستعملين الصغار.
- **إجراء الشراء**: بعض المنظمات تشتري بالسعر المعلن، وأخرى تفاوض، وأخرى تشتري بعد إجراء مناقصة على السعر. فالمنظمات الحكومية تشتري غالبا على أساس المناقصة، حيث أن الموردين يشاركون في مناقصة كإجابة على الوصف المفصل لكل ما تريد المنظمة شراءه. وعندما تفتح الأظرف، فإن المنظمة الحكومية مقيدة بحكم القانون أن تقبل العرض الأقل سعرا إلا إذا كان العرض غير ملائم بوضوح. وتعد المعرفة الجيدة بالصناعة مهمة حتى يتمكن التنبؤ بدقة بعروض المنافسين. وهذا ما يستدعي من المنظمة الموردة أن تتعامل مع المنظمات الحكومية كقطاع متميز.

6- تقييم القطاعات السوقية

جميع المنظمات التي تقوم بتجزئة سوقها يجب أن تقيم **لاحقا جاذبية القطاعات السوقية المستخرجة. وتتضمن** عملية التقييم أخذ عاملين في الحسبان، وهما: **جاذبية القطاع، وأهداف وموارد المنظمة. وترتبط جاذبية القطاع** بحجمه ونموه وربحيته ومستوى المخاطرة فيه، وكذلك حضور المنافسين الذي يحدد إمكانية نفاذ المنظمة إلى القطاع.

ن بعض القطاعات يجب أن تتخلى عنها المنظمة ليس لأنها سيئة في حد ذاتها، ولكن لأنها لا تتوافق **مع** أهداف المنظمة ومواردها أو كفاءاتها الخاصة.[1]

7- استراتيجيات استهداف السوق

إن القطاع السوقي المحدد (الأفراد أو المنظمات) لذي تركز عليه المنظمة مجهوداتها التسويقية يدعى السوق المستهدف، والاستراتيجيات البديلة لاستهداف السوق هي:[2] إستراتيجية **تجميع السوق، وإ**ستراتيجية التركيز على **قطاع واحد،** وإستراتيجية **استهداف قطاعات متعددة.**

7-1- إستراتيجية التجميع

بتبنى إستراتيجية **تجميع السوق - وتعرف أيضا** بإستراتيجية **السوق الشامل أو** إستراتيجية السوق غير المتمايز- فإن المنظمة تتعامل مع السوق الإجمالي كقطاع واحد. ويعتبر أعضاء السوق المجمع على أنهم سواسية في طلبهم **للمنتج.** وفي هذه الحالة يكون السوق الإجمالي **هدف المنظمة. ولذلك يمكن للمسوقين تنمية مزيج تسويقي واحد** للوصول إلى أغلب الزبائن في السوق بأكمله، أي أن المنظمة تعرض منتجا واحدا لهذه الكتلة من الزبائن، **وتصمم هيكلا واحدا للسعر**، ونظاما واحدا لتوزيع منتجاتها، وتستعمل برنامجا ترويجيا واحدا موجها لمجمل السوق.

---

[1] Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p. 265

[2] Etzel M. I., Walker B. I., Stanton W. I., Op. Cit., pp. 154-156

وعلى العموم تختار إستراتيجية التجميع بعد أن تفحص المنظمة السوق في مسعى لاكتشاف قطاعات، وتخلص في النهاية إلى أن أغلبية الزبائن في السوق الإجمالي يميلون إلى الاستجابة بطريقة متشابهة جدا لمزيج تسويقي واحد. وهذه الإستراتيجية قد تكون ملائمة للمنظمات التي تسوق منتجا غير متمايز مثل الملح والسكر، ففي عيون العديد من الناس السكر هو سكر بغض النظر عن العلامة التجارية، وجميع العلامات من ملح المائدة متشابهة إلى حد كبير. وقوة إستراتيجية تجميع السوق هي تدنية التكلفة، فهي تمكن المنظمة من إنتاج المنتجات وتوزيعها وترويجها بكفاءة عالية؛ فإنتاج وتسويق منتج واحد للسوق الكلي يعني عمليات إنتاج طويلة بتكاليف وحدوية أقل. وتقل تكاليف الجرد عندما لا يكون هناك أنواع وأحجام متنوعة من المنتج. ويكون التخزين والنقل أكثر فعالية عندما يذهب منتج واحد إلى سوق واحد. وتقل تكاليف الترويج عندما توجه الرسالة نفسها إلى جميع الزبائن.

7-2- إستراتيجية القطاع الوحيد

تتضمن إستراتيجية القطاع الوحيد (وتدعى أيضا إستراتيجية التركيز) اختيار قطاع واحد ضمن السوق الإجمالي كسوق مستهدف. وتقوم المنظمة بتنمية مزيج تسويقي واحد للوصول إلى هذا القطاع الوحيد. وتختار المنظمة هذه الإستراتيجية لتجنب المنافسة المباشرة مع المنافسين في السوق الأوسع.

فعندما دخل صناع السيارات لأول مرة إلى سوق الولايات المتحدة، قاموا باستهداف قطاع وحيد. فالسيارة الأصلية "فولسفاغن بيتل" (Volkswagen Beetle) كانت موجهة لسوق السيارات الصغيرة والمنخفضة السعر، و"مارسيدس بانز" (Mercedes Benz) استهدفت قطاع ذوي الدخول العالية. واليوم، نجد أن أغلب مسوقي السيارات انتقلوا إلى إستراتيجية القطاعات المتعددة وهي حالة (Volkswagen) مثلا، ونجد القليلون فقط، مثل رولزرويس (Rolls-Royce) وفيراري (Ferrari) تستمر في التركيز على قطاعها الوحيد الأصلي.

وتمكن إستراتيجية القطاع الوحيد المنظمة من التوغل بعمق في السوق واكتساب السمعة كمتخصص أو خبير في هذا السوق المحدود.

ويمكن للمنظمة الشروع في إستراتيجية القطاع الوحيد بموارد محددة، وكلما بقي القطاع الوحيد سوقا صغيرا، فإن المنافسون الكبار يميلون لتركه. ولكن، إذا أظهر السوق الصغير إشارات نمو معتبر، يمكن للمنظمات الكبيرة أن تقفز إليه.

ومن مخاطر ومحدودية إستراتيجية القطاع الوحيد هو أن المنظمة تضع كل بيضها في سلة واحدة، وإذا تدهور السوق المحتمل لهذا القطاع الوحيد، فإن المنظمة قد تعاني كثيرا. وأيضا، المنظمة ذات الاسم القوي والسمعة في قطاع واحد قد تجد صعوبة في التوسع إلى قطاع آخر.

3-7- إستراتيجية القطاعات المتعددة

في ظل إستراتيجية القطاعات المتعددة تحدد المنظمة مجموعتين أو ثلاث مجموعات مختلفة من الزبائن المحتملين كأسواق مستهدفة. وتقوم المنظمة بتنمية أمزجة تسويقية متفرقة للوصول إلى كل قطاع مستهدف. على سبيل المثال، (Bayer) تعرض تسعة أنواع من (الأسبيرين)، ولكل نوع برنامج تسويقي.

وفي إستراتيجية القطاعات المتعددة، فإن المنظمة سوف تقوم بتنمية نسخ مختلفة من المنتج القاعدي لكل قطاع. ولكن قد يتم القيام بتنفيذ إستراتيجية القطاعات المتعددة من دون أي تغيير في المنتج، ولكن بواسطة قنوات توزيع منفصلة أو رسالة ترويجية منفصلة حسب كل قطاع. على سبيل المثال، تحاول (Evian) للمياه المعدنية توسيع سوقها إلى أبعد من الرياضيين والزبائن الموجهين بالرشاقة واللياقة البدنية بإعلانات موجهة إلى مجموعات أخرى، تتضمن النساء الحوامل والمؤيدين للطبيعة. وينتج عن إستراتيجية القطاعات المتعددة عادة حجم مبيعات أكبر من

إستراتيجية القطاع الوحيد. وقد تكون مفيدة أيضا للمنظمات التي تواجه طلبا موسميا. والمنظمات التي لديها طاقة إنتاجية فائضة قد تسعى إلى قطاعات سوقية إضافية لامتصاص هذه الطاقة.

وتقدم إستراتيجية القطاعات المتعددة منافع للمنظمة، ولكن لهذه الإستراتيجية عيوب أيضا مرتبطة بتكاليف تغطية السوق. ففي المقام الأول، التسويق لقطاعات متعددة قد يكون باهظا من حيث إنتاج وتسويق المنتجات. فحتى مع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا، فإنه من الواضح أن إنتاج كميات كبيرة من نموذج واحد ولو واحد أقل تكلفة من إنتاج نماذج وألوان وأحجام متنوعة. وتزيد إستراتيجية القطاعات المتعددة من نفقات التسويق بطرق متعددة، فالتكاليف الإجمالية للجرد ترتفع بسبب عمليات الجرد لكل نموذج، وتكاليف الإعلان ترتفع بسبب أن كل قطاع من السوق يتطلب إعلانا مختلفا، وتكاليف التوزيع تميل إلى الارتفاع وذلك لأن المجهودات تبذل لجعل هذه المنتجات متوافرة للقطاعات المختلفة. وأخيرا، النفقات الإدارية العامة تميل إلى الارتفاع عندما يتوجب على الإدارة تخطيط وتنفيذ برامج تسويقية مختلفة.

8– المكانة الذهنية (Positioning)

بعد تحديد القطاعات السوقية المحتملة واختيار واحد منها أو أكثر يتوجب على المسوق تحديد المكانة الذهنية للمنتج، وهي تحديد موقع إيجابي للمنتج في أذهان الزبائن مقارنة بالمنتجات المنافسة. ويمكن للمنظمة استعمال استراتيجيات مختلفة للمكانة الذهنية. أولا، يمكن تحديد المكانة الذهنية للمنتج بالتركيز على تفوقه على المنتجات المنافسة بناء على صفة أو أكثر. مثلا، يمكن تحديد مكانة ذهنية للسيارة على أنها أقل ثمنا (Hyundai)، أو الأكثر أمانا (Volvo)، أو الأعلى جودة (Toyota)، أو الأكثر فخامة (Lexus) من السيارات الأخرى. ثانيا، يمكن تحديد مكانة ذهنية للمنتج على أساس الاستعمال أو التطبيق. مثلا، حساء (Compbell) مكانته الذهنية محددة ليس فقط على أنه عنصر غذاء، ولكن أيضا للاستعمال كمرق أو كمكون في أغلب الأطباق. ثالثا، يمكن تحديد مكانة ذهنية للمنتج بدلالة نوع محدد من مستعملي المنتج. مثلا، مبيعات غسول الشعر (Johnson's

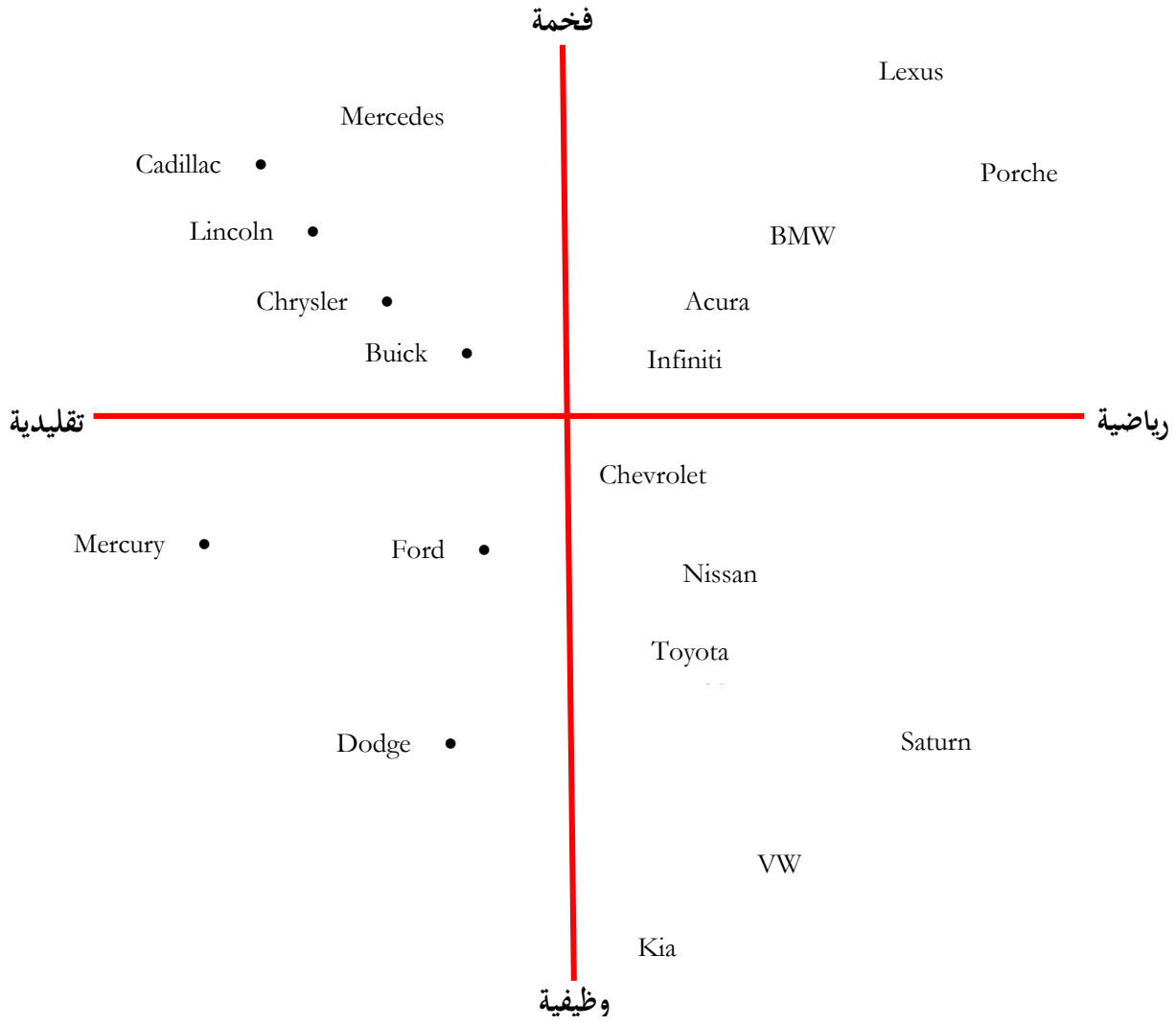
Baby Shampoo) زادت بنسبة كبيرة بعد أن حددت المنظمة المكانة الذهنية للمنتج ليس فقط للأطفال ولكن أيضا للراشدين الذين يحتاجون لغسل شعرهم بشكل متكرر. رابعا، يمكن تحديد مكانة ذهنية للمنتج نسبة إلى صنف المنتج. مثلا، صابون (Caress Soap) حددت مكانته كزيت استحمام عوضا على أنه صابون. وأخيرا، يمكن تحديد مكانة ذهنية للمنتج مباشرة ضد منافسين محددين. مثلا، (Coke) و(Pepsi)، و(McDonald's) و (Burger King) كلاهما يحدد مكانته الذهنية ضد الآخر بناء على معايير متنوعة، مثل الذوق. والمثال التقليدي للنوع الأخير من المكانة الذهنية هو (Seven-Up) التي تقدم مكانتها الذهنية على أنها البديل الأحسن ذوقا من المشروب الغازي المهيمن (Cola).[1]

ومن الطرق التي تبحث بها المنظمة عن كيفية تحديد المكانة الذهنية للمنتج هو استعمال خريطة المكانة الذهنية (Positioning map)، وهي وصف بصري لإدراك الزبائن للمنتجات، أو العلامات لإدراك الزبائن للمنتجات، أو العلامات التجارية والنماذج المتنافسة، والتي يتم بناؤها من خلال استقصاء الزبائن عن صفات المنتج المختلفة وتطوير أبعاد ورسومات بيانية تبين الموقع النسبي للمنافسين.

ويقدم الشكل (9) عينة عن خريطة المكانة الذهنية للسيارات، والتي توفر للمسوقين طريقة لتقييم فيما إذا كانت المكانة الذهنية محددة بشكل ملائم في أذهان الزبائن أم لا. على سبيل المثال، إذا أرادت كل من (Chrysler) أو (Buick) أن تحدد مكانتها الذهنية لدى الزبائن كمنافس حقيقي للعلامة (Lexus)، فإنه يتعين عليها تغيير إستراتيجيتها لكي تتحرك مكانتها الذهنية إلى الأعلى. وبعد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، يمكن تنمية خريطة ذهنية جديدة لكي ترى العلامة هل تتحرك إلى الموقع المرغوب أو لا، وبعد فترة من الزمن قد تتآكل المكانة الذهنية بسبب نقص الانتباه، أو نقصان جاذبيتها للسوق بسبب تغيير الأذواق والحاجات، أو أن المكانة الذهنية استولى عليها منافس آخر.

[1] Peter J. P., Donnelly J. H. Jr., Op. Cit., pp. 79-81

الشكل (9): خريطة المكانة الذهنية للسيارات.



Source: Peter J. P., Donnelly J. H . Jr., Marketing Management, 11 Edi., New York, McGraw Hill, 2013, p.81

ولذلك يتوجب مراقبة المكانة الذهنية بانتظام وتعديلها أحيانا، وهو ما يسمى بإعادة تحديد المكانة الذهنية (Repositioning) على سبيل المثال، عندما اكتشفت (P&G) بأن الزيت له مدلول سلبي لدى النساء الشابات عند تقييم منتجات التجميل، قامت بإعادة تحديد المكانة الذهنية لعلامتها (Oil of Olay) وحولت اسمها إلى (Olay)[1]. وتنبغي الإشارة أخيرا، إلى أن المكانة الذهنية يجب أن تترجم في جميع عناصر المزيج التسويقي (المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع) إذا أرادت المنظمة الحصول على المكانة الذهنية المرغوبة.

[1]Etzel M. J., Walker B. J., Stanton W. J., Op. Cit. p. 159

الفصل الثامن: إستراتيجية المنتج

يعد المنتج أهم عنصر في عناصر المزيج التسويقي، فلا يمكن لأي إستراتيجية تسويقية أن تنجح، إلا إذا كان ج الذي تعرضه المنظمة للمستهلكين المستهدفين يلبي حاجاتهم ورغباتهم على نحو أفضل من المنتجات المنافسة، فمهما كانت استراتيجيات التسعير والترويج والتوزيع ملائمة للمستهلكين المستهدفين، فإنها سوف تكون غير كافية لنجاح الإستراتيجية التسويقية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، إذا لم تكن مدعمة بمنتج يتوافق مع توقعات المستهلكين المستهدفين.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى: تعريف المنتج، ومزيج المنتجات، والتغليف، والتبيين، والتعليم، ودورة حياة المنتج وتطوير المنتجات الجديدة.

1- تعريف المنتج

يعرف المنتج على أنه: "كل ما يمكن عرضه في السوق، ويلبي حاجة فيه، فالمنتج قد يكون سلعة ملموسة، أو خدمة، أو تجربة، أو حدث، أو مكان، أو شخص، أو منظمة، أو فكرة، أو أنه يتكون من توليفة من هذه العناصر المختلفة."[1] ويتفق هذا التعريف مع التعريف الموسع والحديث للتسويق، والذي لا يقتصر فقط على تسويق السلع وهي المنتجات الملموسة، أو الخدمات وهي المنتجات غير الملموسة، وإنما يشمل أنواعا أخرى من المنتجات، وهي [2]: الأماكن، مثل: المدن، والمقاطعات والأقاليم، والجهات؛ وحتى الأمم تتنافس لجذب السياح، والمصانع، ومقرات منظمات الأعمال والمقيمين الجدد؛ والأشخاص، مثل: رجال السياسة والفنانين، والرياضيين، ولكن أيضا الأطباء، والمحامون أو المهندسون المعماريون ؛ وكذلك الأفكار؛ ومنظمات الأعمال والمنظمات والجمعيات التي لا تهدف إلى الربح.

([1]) Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p.374.

([2]) Armstrong G., Kotler Ph., Op. Cit., pp. 188-189.

2- مزيج المنتجات

مزيج المنتجات (Product Mix) أو (Product Assortement) هو مجموع المنتجات التي يعرضها بائع معين للبيع[1].

ويتكون مزيج المنتجات من العديد من خطوط الإنتاج (Product Lines) ويتصف مزيج منتجات المنظمة بأربعة أبعاد هي: العرض (Width)، والطول (Lenght)، والعمق (Depth)، والاتساق (Consistency). ويوضح الجدول (2) هذه المفاهيم.

الجدول (2): عرض مزيج المنتجات وطول خط الإنتاج لمنتجات (Procter & Gamble)

عرض مزيج المنتجات					
	المنظفات	معجون الأسنان	الصابون	الحفاظات	المنتجات الورقية
طول خط الإنتاج	Ivory Snow (1930) Dreft (1933) Tide (1946) Cheer (1950) Dash (1945) Bold (1965) Gain (1966) Era (1972)	Gleem (1952) Crest (1955)	Ivory (1879) Camay (1926) Zest (1952) Safeguard (1963) Oil of Olay (1993)	Pampers (1969) Luvs (1976)	Charmin (1928) Puffs (1960) Bounty (1965)

Source: Kotler Ph., Keller K., Marketing Management, 14 Edi., New jersey, Pearson, 2012, p.337

- **عرض مزيج المنتجات**: ويعني عدد خطوط الإنتاج التي تملكها المنظمة. ويبين الجدول (2) عرض مزيج المنتجات من خمسة خطوط (وفي الواقع، P&G تنتج العديد من الخطوط الإضافية).
- **طول مزيج المنتجات**: ويعني العدد الإجمالي للمنتجات في المزيج. وفي الجدول (2) طول المزيج هو 20.

(1) Kotler Ph., Keller K, Marketing Management, 14 Edi., New Jersey, Pearson , 2012, p.336

ويمكننا أن نتحدث عن متوسط طول الخط في المزيج، وذلك بقسمة الطول الإجمالي (هنا 20) على عدد الخطوط (هنا 5)، والحاصل هو متوسط طول الخط يساوي (4).

- **عمق المزيج:** ويعني عدد الأنواع المعروضة لكل منتج في الخط، فإذا كان (Tide) يأتي بعطرين (Mountain Spring & Regular) وتركيبتين (Liquid & Pouder)، فسوف يكون له عمق (8)، لأن هناك ثمانية أنواع متمايزة منه. ويمكن حساب متوسط عمق مزيج منتجات (P & G)، وذلك بحساب متوسط عدد الأنواع ضمن مجموعات المنتجات أو العلامات.

- **اتساق مزيج المنتجات:** وهو يصف مدى قرب الارتباط بين خطوط الإنتاج المختلفة من ناحية الاستعمال النهائي، أو متطلبات الإنتاج، أو قنوات التوزيع، أو بطرائق أخرى. فخطوط منتجات (P&G) متسقة من حيث أنها سلع استهلاكية والتي توزع عبر قنوات التوزيع نفسها، ولكنها أقل اتساقا من حيث الوظائف التي تؤديها للمشتري.

وتسمح أبعاد مزيج المنتجات الأربعة للمنظمة بتوسيع أعمالها بأربعة طرائق. فيمكنها إضافة خطوط جديدة، أي زيادة عرض مزيج المنتجات، ويمكنها زيادة طول كل خط منتج، ويمكنها أيضا إضافة الأنواع لكل منتج وتعميق مزيج منتجاتها. وأخيرا، يمكن للمنظمة أن تتبنى سياسة مزيج من الاتساق بين خطوط الإنتاج.

3- التغليف (Packaging)

يعني التغليف الأغلفة المختلفة الموجهة لاستقبال المنتج. وهذه الأغلفة يمكن أن تتكون من الحاوي الرئيس (الأنبوبة التي تحوي معجون الأسنان)، ولكن أيضا الغلاف الفوقي الذي يرمى عندما نستعمل المنتج (علبة الكرتون التي تحوي أنبوبة معجون الأسنان) وقد يتضمن أيضا غلاف النقل، الذي يسمح بتخزين المنتج وتحديده وإرساله (الكرتون الذي يحوي ست دزينات من الأنابيب). والمعلومات البيانية التي ترافق أو تكون مطبوعة على الغلاف تشكل جزء منه أيضا.

والوظائف الأولى للغلاف هي وظائف تقنية: وتتعلق بحماية، ونقل، وحفظ، وعزل المنتج. غير أنه في السنوات الأخيرة، حولت عوامل عديدة التغليف إلى أداة تسويقية أساسية. فزيادة كثافة المنافسة وازدحام الأجنحة في المتاجر أدت بالأغلفة إلى أن تضمن مهام جديدة بيعية، وهي: جذب الانتباه، وصف المنتج وإطلاق الشراء. ويمكن للتغليف أيضا أن يكون مصدرا للتمايز وجاذبية المنتج.

ويؤدي التغليف دورا أساسيا في ترويج المنتج،ففي بيئة بيع تعمل بأسلوب الخدمة الحرة، فإن الغلاف يكون المصدر الوحيد للمعلومة عن المنتج.

إن الغلاف المبتكر قد يمنح المنظمة ميزة أكيدة على المنافسين. وبالمقابل، فإن الغلاف المصمم بشكل سيئ قد يثير حنق المستهلكين وخسارة المبيعات للمنظمة.

وفيما يتعلق بالقرارات المرتبطة بالتغليف، يجب على المنظمة أيضا أن تأخذ في الحسبان الحساسية المتزايدة للمستهلكين نحو المشاكل البيئية، ولذلك نجد أن العديد من المنظمات تكيفت مع ذلك، وقامت بتقليص حجم أغلفتها واختيار المواد التي تحترم البيئة. [1]

إن الغلاف يجب أن يضمن حماية السلع المادية، وتسهيل استعمالها أو تخزينها لدى الزبون، وفي الحالة المثلى، تلبية بعض الأهداف المجتمعية، مثل حماية البيئة. على سبيل المثال، منتج "الكاتشاب من الأعلى إلى أسفل" (Katchup Top Dawn) الذي تؤكد فيه (Heinz) على سهولة الاستعمال، فنظام فتحه الفريد (من الأسفل) يسمح فعلا باستعماله من دون مخاطر الاتساخ أو التبذير، كما أنه يعرض ميزة يعترف الزبائن بفائدتها وهي إمكان إعادة تدوير هذا الغلاف. ولدى (Nike)، عوضت العلب المربعة النمطية بعلب مقولبة التي تأخذ تماما شكل الأحذية، وتسمح بتقليص الغلاف، وكذلك مصاريف النقل. ومن العناصر الأساسية للغلاف أيضا هي الألوان والتي تحمل غالبا خصائص رمزية معينة.

---

(1) Armstrong G., Kotler Ph., Op. Cit.,pp.194

وبعد إعداد مشروع الغلاف، ن العديد من منظمات الأعمال تختبره قبل تبنيه نهائيا. وتتحقق الاختبارات التقنية من أن الغلاف يحمي المنتج تماما في ظروف استعمال مختلفة، والاختبارات البصرية تسمح بالتحقق من أن النص قابل للقراءة والألوان متناسقة، واختبارات التوزيع بمعرفة إذا ما كان الموزعون يجدونه جذابا وسهل المناولة، والاختبارات لدى المستهلكين بالتحقق من أن الإدراكات المرتبطة بالغلاف مطابقة للمكانة الذهنية المرغوبة وبأن ردود فعلهم إيجابية، و تسمح أنظمة تعقب العيون بتحديد إلى أي مدى يلاحظ وينظر المستهلكون إلى الغلاف أمام جناح مملوء بالمنتجات. [1]

4- التبيين (Labeling)

يمكن للتبيين أن يأخذ أشكالا مختلفة، من البطاقة اللاصقة المثبتة على المنتج إلى الرسومات البيانية المعقدة المطبوعة على الغلاف. ويؤدي التبيين وظائف عديدة ففي أبسط تجلياته يحدد المنتج أو العلامة ولكنه أيضا يمكن أن يصف المنتج؛ أي من صنعه؟ أين؟ متى؟ ما هي مكوناته؟ كيف يجب استعماله؟ وما هي الاحتياطات التي يجب اتخاذها؟. وأخيرا، يمكن لبطاقة البيانات أن تستعمل لترويج المنتج وتعزيز مكانته الذهنية. وهناك العديد من التشريعات المتعلقة بالمعلومات التي يجب ذكرها على الأغلفة والقواعد التي يجب احترامها، ومن بينها: وجوب كتابة بطاقة البيانات باللغة المحلية، ويجب أن تقدم معلومات موضوعية ونزيهة وغير مضللة للمستهلك.

وفيما يتعلق بالمنتجات الغذائية فإن الملاحظات أو البيانات الضرورية التي يجب ذكرها هي:

- تسمية المنتج، بمعنى الطبيعة الدقيقة للمنتج؛
- التكوين، ويعني قائمة المقادير مرتبة حسب أهميتها؛
- تاريخ الصلاحية، والذي يرافق عبارة «يفضل استهلاكه قبل:» أو «يستهلك إلى غاية:»؛
- اسم وعنوان المسؤول عن المنتج؛

(1) Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p.397

- تحديد المغلف (من قام بالتغليف)؛
- الكمية الصافية أو الوزن الصافي؛
- رقم حصة التصنيع، في حالة استدعاء المنتج؛
- نمط أو طريقة الاستعمالات، واحتياطات الاستعمال إذا كان ضروريا؛

وفي حالات أخرى، قد يجب ذكر بيانات أخرى مثل نسبة الكحول، بالإضافة إلى السعر الذي يجب أن يكون معلنا بوضوح[1].

وداخل الاتحاد الأوروبي، مثلا، صانعوا السجائر مقيدون بتخصيص 30% من المساحة الأمامية للعلبة، و40% من المساحة الخلفية للرسائل الوقائية. [2]

وبطاقة البيانات ليست إعلامية فقط، فمن وظائفها أيضا جذب انتباه الزبون، ووصف المزايا الناتجة عن خصائص المنتج، وتمييزه عن المنتجات المنافسة، وتعزيز صورة العلامة. [3]

5- التعليم (Branding)

ويعني التعليم اختيار علامة تجارية للمنتج ، والعلامة التجارية هي:" اسم، أو مصطلح، أو رسم، أو رمز أو أي خاصية أخرى تستعمل لتحديد سلع وخدمات بائع أو مجموعة من البائعين تميزها عن سلع وخدمات بائعين آخرين."[4]ففي بعض الحالات، قد تكون المنتجات غير متمايزة إلى درجة أن العلامة التجارية وحدها يمكنها أن تميز بعضها عن بعض.

([1]) Armstrong G., Kotler Ph., Op. Cit.,pp.196

([2]) Burk Wood M., Le Nagard-Assayag E, Marketing Planning: Stratégie, Mise en œuvre et Contrôle, Paris, Pearson, 2005, p.142

([3]) Ibid., p.142

[4]Brunet I., Colbert F., Desormeaux R., Gendreau R., Legoux R., Ouellet J. F., Op. Cit., p. 157

ويمكن للعلامة التجارية أن تغطي وحدات متنوعة للغاية ابتداء من السلع الملموسة (Colgate)، والخدمات (McDonalds)، والمتاجر (Carrefour, Auchan)، ومزيج من السلع والخدمات (Virgin هي علامة تجارية لأدوات موسيقية، ومتاجر، وشركة طيران، ومنتجات تأمينية، ... إلخ)، وجمعيات أو منظمات (الصليب الأحمر، Unicef، أطباء بلا حدود)، ووحدات جغرافية (علامات العصائر الطبيعية مثلا).[1]

5-1- مكونات العلامة التجارية

تتكون العلامة التجارية من العناصر الآتية:[2]

- **اسم: مثلا**(Findus)
- **رمز:** (Logo) بالنسبة للعلامة (Findus) وهو نص أبيض في علم أحمر محاط بخط أبيض.
- **ألوان:**الأحمر والأبيض في حالة (Findus)
- **التوقيع** (**الشعار**): **مثلا** (لحسن الحظ توجد Findus)
- **شخصية مثل** (Mr Propre **أو** Pépito)

5-2- اختيار اسم العلامة التجارية

إن اختيار اسم العلامة التجارية يمكن أن يسهم بشكل واسع في نجاحها ونجاح المنتجات التي ستباع تحت هذه العلامة التجارية. ويعد إيجاد الاسم المثالي للعلامة التجارية مهمة صعبة، وهو يبدأ من الفحص الدقيق للمنتج أو المنتجات ومزاياها، والسوق المستهدف، والاستراتيجيات التسويقية المقترحة. وفيما بعد، يجب أن يستجيب اختيار

[1]Heibrum B., La marque, Algérie,ITCIS, 2013, p.14
[2]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p 290

اسم العلامة التجارية لبعض الأهداف والقيود. وعلى العموم، من المرغوب أن يمتلك اسم العلامة التجارية الصفات الآتية:[1]

- يجب أن يذكر المزايا التي يمنحها استعمال المنتج أو المنتجات. مثال: Conforama, TailleFine.

- يجب أن يكون سهل النطق، والتعرف والتذكر، ولهذا يفضل اختيار الأسماء القصيرة، مثل: OMO

- يجب أن يكون مميزا، حيث يوجد غالبا نمط من الأسماء، والذي يؤدي في حالة التمادي إلى حدوث غموض في أذهان المستهلكين، وهي حالة الأسماء التي تنتهي بحرفي "oo"، والتي لقيت رواجا كبيرا في سنوات الألفين، مثل:(Kangoo, Kelkoo, Wanadoo, Tatoo, Kandoo..) .

- أن يكون قابلا للتوسع أو التمدد: فعندما تبنت (France Télécom Mobile) اسم العلامة (Orange)، وهذا سمح لها بتوسيع أنشطتها في آن واحد خارج فرنسا وخارج نشاط الهاتف النقال.

- يجب أن لا يرتبط بدلالات ومعاني سلبية في لغات أخرى، فقبل أن تنفق 100 مليون دولار لتغيير اسمها إلى (Exxon)، فقد اختبرت (Standard Oil of New Jersy) العديد من الأسماء الأخرى في أكثر من 54 لغة وعلى مستوى أكثر من 150 سوقا أجنبيا.

- يجب أن يكون متاحا قانونيا، بما يسمح تسجيله. فالتسجيل الذي يكون عادة في هيئات حماية الملكية الفكرية، قد يكون مستحيلا في حالة ما إذا كان الاسم يؤدي إلى وجود خلط مع علامات تجارية موجودة، أو إذا كان الاسم عاما جدا.

3-5- استراتيجيات العلامة التجارية

يمكن للمنظمات أن تختار ما بين ثلاثة استراتيجيات أساسية للعلامة التجارية، وهي:[2] إستراتيجية العلامة منتج، وإستراتجية العلامة المظلية، وإستراتيجية العلامة المزدوجة.

[1]Armstrong G., Kotler Ph., Op. Cit., p.204

[2] Lendrevie J., Lévy J., Lindon D., Mercator, Op. Cit., pp.780-783

5-3-1- إستراتيجية العلامة منتج

وتتضمن هذه الإستراتيجية بأن لكل منتج مكانة ذهنية وعلامة تجارية خاصة به. والعلامة منتج هي في الغالب علامة تشكيلة أو مزيج من المنتجات، حيث يكون المنتج بأنواع وأشكال مختلفة تحت اسم العلامة التجارية نفسه، والمثال النموذجي للمنظمة التي تتبنى إستراتيجية العلامة منتج هي (Procter & Gamble).

5-3-2- إستراتيجية العلامة المظلية

على عكس العلامة منتج، الخاصة بكل منتج أو تشكيلة منتج، فإن العلامة المظلية توقع على العديد من أصناف المنتجات المختلفة جدا. والمثال على ذلك (Honda) التي تسوق تحت العلامة التجارية نفسها سيارات، ودرجات نارية، وآلات لقص العشب، ومحركات، ومولدات كهربائية...إلخ.

وفي بعض الحالات نجد أن العلامة المظلية تغطي مجالات أنشطة مختلفة جدا، ونتكلم عندئذ عن العلامة التجميعية. وتطبق العلامات التجارية الكبرى اليابانية والكورية غالبا هذه الإستراتيجية، مثل (Hyundai) و(Mitsubishi) التي تغطي منتجات مختلفة في قطاعات متنوعة جدا مثل السيارات، الأجهزة الكترونية المنزلية والصناعية، الطيران، المحركات، والبنوك...إلخ. وفي مجال المنتجات الفاخرة فان العلامات علامات مظلية أيضا لأنها تعبر عن توقيعات مبدعيها، مثل (Cristian Dior, Chanel).

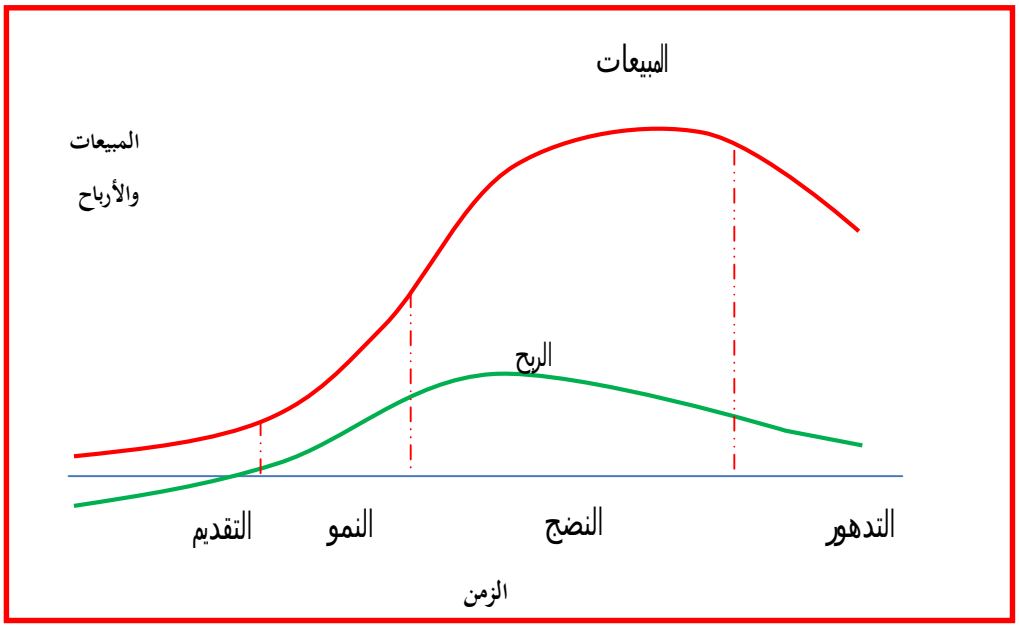
5-3-3- إستراتيجية العلامة المزدوجة

وتتكون من علامتين، علامة تسمى العلامة الأم والعلامة البنت. العلام الأم هي في الغالب علامة مظلية أو علامة منظمية، مثل (Nestlé) أو (Danone) والعلامة البنت هي العلامة منتج، وأمثلة ذلك هي (Kit Kat) للعلامة (Nestlé) و(Activia) للعلامة (Danone).

7- دورة حياة المنتج

إن لكل منتج دورة حياة، والتي تعبر عن التاريخ التجاري للمنتج ، وتأخذ شكل حرف (S)، والذي يوضحه الشكل (10).

الشكل (10): دورة حياة المنتج



Source: Kotler Ph , Keller K , Manceau D , Marketing Management, 14 Edi., Paris, Pearson, 2012, p. 353

على الشكل (10) يمكن تحديد أربع أطوار أو مراحل هي: التقديم، والنمو، والنضج والتدهور.[1]

– **مرحلة التقديم**: وهي فترة نمو ضعيف تتوافق مع التقديم التدريجي للمنتج في السوق، ويكشف منحنى الأرباح عن أرباح سلبية في هذه المرحلة بسبب النفقات المعتبرة التي تمت لإطلاق المنتج. وخلال هذه المرحلة يكون المنتج في شكله القاعدي والسعر يميل إلى الارتفاع، والتوزيع يكون انتقائي، أي أن المنظمة تختار عدد قليل من الوسطاء بعناية، ويهدف الإعلان إلى التعريف بالمنتج، أي تحقيق شهرة للمنتج لدى المشترين المستهدفين، كما أن عمليات تنشيط المبيعات تهدف إلى دفع المشترين المستهدفين إلى تجريب المنتج.

[1]Kotler Ph , Keller K , Manceau D , Op. Cit., p. 353

– **مرحلة النمو:** تتسم بالتوغل السريع للمنتج في السوق وزيادة جوهرية في الأرباح. وخلال هذه المرحلة تعمل المنظمة على توسيع تشكيلة المنتج والخدمات بفعل المنافسة ، وتخفيض السعر تدريجيا للوصول إلى قطاعات جديدة من المشترين، وتتوسع المنظمة في التوزيع بسبب زيادة الطلب على المنتج، وهدف الإعلان في هذه المرحلة تنمية تفضيل المشترين لمنتج المنظمة عن المنتجات المنافسة، وتكون عمليات تنشيط المبيعات محدودة.

– **مرحلة النضج:** تسجل تباطؤ في النمو، بفعل أن المنتج وصل إلى العديد من المشترين المحتملين، وتبلغ الأرباح حدها الأقصى، ثم تبدأ بالانخفاض بسبب النفقات التسويقية لدعم المنتج في وجه المنافسين. في هذه المرحلة تحاول المنظمة التنويع في العلامات والنماذج وذلك بفعل المنافسة، وتخفض السعر لتحسين تنافسيتها، وتتوسع أكثر في توزيع المنتج، كما أن الإعلان يهدف في هذه المرحلة لتمييز منتج المنظمة عن المنتجات المنافسة ، وتهدف عمليات تنشيط المبيعات إلى تنمية ولاء المستهلكين لعلامة المنظمة.

– **مرحلة التدهور:** وتتصف بانخفاض المبيعات والأرباح. وبناء عليه، تقوم المنظمة بحذف العلامات والنماذج تي انخفضت مبيعاتها، كما أنها تقلص في شبكة التوزيع من خلال الاحتفاظ بنقاط البيع أو الوسطاء الذين يحققون مبيعات مقبولة، كما أن الإنفاق على الإعلان يكون منخفض، وتنخفض عمليات تنشيط المبيعات كذلك.

7– تطوير المنتجات الجديدة

إن مواجهة التهديدات واستغلال الفرص التي تحملها التغيرات في البيئة التسويقية (التغير في أدوات المستهلكين، والتغير في التكنولوجيا، وطرح المنافس لمنتج جديد...) يفرض على المنظمة ضرورة تطوير منتجات جديدة باستمرار. ويمكن تصنيف المنتجات الجديدة إلى ثلاثة أنواع: [1]

(1) Etzel M. J., Walker B .J., Stanton W. J., Op. Cit., p.217

- **المنتجات المبتكرة حقا:** ومن المنتجات التي تمثل ابتكارا ملحوظا خلال القرن العشرين هي الآلة الناسخة (Photocopy machine) والكمبيوتر. والمنتج الجديد الذي يدخل ضمن هذا الصنف هو المنتج الذي يلبي حاجة حقيقية التي لم تلب في الوقت الذي يتم فيه تقديم المنتج.
- **المنتجات البديلة والمختلفة معنويا عن المنتجات الحالية: بدلالة الشكل،** والوظيفة، والأكثر أهمية المنافع الممنوحة. فالعدسات اللاصقة التي يمكن التخلص منها بعد الاستعمال، والكاميرات الرقمية وبعض لأغذية قليلة الحريرات قامت بتعويض منتجات سابقة، لأنها تقدم منافع جديدة أو مضافة التي يرغب بها المشترون.
- **المنتجات المقلدة:** وهي المنتجات الجديدة على منظمة معينة، ولكنها ليست جديدة على السوق. وعادة، النماذج من السيارات والنسخ الجديدة من حبوب الفطور (Cereals) تقع ضمن هذه الفئة.

ومع أن تطوير المنتجات الجديدة يمثل ضرورة بالنسبة للمنظمة، إلا أنه يمثل تحد كبير لها أيضا، فقد أظهرت لبعض الدراسات أن نسبة كبيرة من المنتجات الجديدة التي تطرح سنويا في السوق تفشل وتتراوح هذه النسبة ما بين 80 إلى 90%.

إن فشل المنتج في السوق، قد يعرض المنظمة لخسائر كبيرة، ناتجة عن التكاليف التي تحملتها لتطوير وتقديم المنتج إلى السوق. وللتقليل من مخاطر الفشل تنصح المنظمات بإتباع عملية تطوير المنتجات الجديدة، والتي تتكون من مجموعة المراحل الآتية: [1]

7-1- البحث عن الأفكار

إن تنمية المنتجات الجديدة يبدأ بالبحث عن أفكار للمنتجات الجديدة. وتهدف هذه المرحلة إلى جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار قبل التمكن من تحديد بعض منها والتعمق فيها.

([1]) Armstrong G., Kotler Ph., Op. Cit., pp.227-236

ويمكن تحديد نوعين رئيسين من مصادر الأفكار عن المنتجات الجديدة، وهما: العرض (المنظمة نفسها، أو المنافسون، أو الموزعون، أو الموردون) والطلب (الزبائن).

2-7- تنقية الأفكار

رحلة الابتدائية لعملية تطوير المنتجات الجديدة تهدف إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، بينما المراحل اللاحقة تهدف إلى تقليصها. وأولى هذه المراحل ترتكز على عملية التنقية، فتكاليف تنمية المنتجات الجديدة تزداد بقوة أثناء المراحل اللاحقة، وبالتالي فإن من مصلحة المنظمة أن لا تحتفظ إلا بالأفكار التي يمكن أن تتمخض عن منتجات مربحة.

والعديد من المنظمات تضع نظاما رسميا لتقييم وتنقية الأفكار الجديدة للمنتجات. وتتم التنقية على مرحلتين، في المرحلة الأولى يتم إقصاء الأفكار التي يكون من المستحيل تنفيذها بأسباب تقنية، أو قانونية أو أخلاقية، ثم يتم في المرحلة الثانية تقييم الأفكار المتبقية على أساس عدد من المعايير(الأهداف والموارد والكفاءات التقنية والتسويقية المنظمة).

3-7- إعداد واختبار المفهوم

إن الأفكار التي تتجاوز عملية التنقية يجب ترجمتها إلى مفاهيم منتجات. والمفهوم هو وصف للفكرة من زاوية تسويقية بالإجابة على الأسئلة الآتية: من، متى، لماذا، وكيف يستعمل المنتج؟

وبعد إعداد المفهوم يأتي طور اختبار المفهوم. ويمكن تقديم المفهوم في أشكال مختلفة: وصف شفوي أو كتابي، أو رسم أوتصميم. وكلما كان التقديم ملموسا، كانت النتائج أكثر موثوقية، بشرط أن يكون المنتج المستقبلي قريب فعلا من المفهوم المختبر. وهناك منطقان قد يسودان عند اختبار المفهوم:

في إطار منطق تحسين المفهوم، من المفضل اللجوء إلى دراسة نوعية، تسمح بجمع آراء المستهلكين، وتترك لهم إمكانية الإجابة بحرية واقتراح تحسينات. و يمكن إجراء هذا الاختبار وفقا لمنهجية المقابلات الجماعية.

وفي إطار منطق التقييم، يتعلق الأمر بالنسبة للمنظمة بتقدير ما إذا كان المفهوم جذاب كفاية في عيون المستهلكين. وعليه، تفضل المنظمة اختبارا كميا للمفهوم لدى عينة تتكون من حوالي 200 مستهلك، وهذا يسمح أيضا بمقارنة أداء المفاهيم المختلفة، لتقرير المفهوم الذي سوف يتم تطويره لاحقا.

وتتعلق الأسئلة المطروحة على المستهلكين تحديدا بما يلي:وضوح المفهوم، ومصداقيته،وطابعه المميز، وظروف الاستعمال، وتكرارات الشراء المتوقعة، وقيمته المدركة، وبخاصة مقارنة بالسعر المقترح، وقيمة الشراء.

7-4- إعداد الإستراتيجية التسويقية

بعد المصادقة على المفهوم، فإن المرحلة التالية هي تحديد الإستراتيجية التسويقية الملائمة للتقديم، والتي سوف يتم تمحيصها وتدقيقها على طول المراحل اللاحقة.

وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة مكونات. أولا يحدد الهدف (المواصفات، والحجم) والمكانة الذهنية التي تتمخض مباشرة عن المفهوم، وكذلك أهداف المبيعات بالحجم وبرقم الأعمال، والحصة السوقية والربحية للسنتين أو ثلاثة سنوات الأولى. ثم يحدد المزيج التسويقي والموازنة التسويقية للسنة الأولى. وأخيرا، يتم إجراء توقعات (تنبؤات) عن تطور الأهداف، والموازنات والاستراتيجيات التسويقية خلال السنوات اللاحقة.[1]

[1] Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p.673

7-5- التحليل الاقتصادي

ما إن يختار المفهوم ويحدد الإستراتيجية التسويقية، فإن اتجاه المنظمة يكون نحو التحليل الاقتصادي، وإذا كانت الأرقام مطابقة لأهداف المنظمة يمكنها المتابعة في تنمية المنتج.

وبعد إعداد توقعات المبيعات، يمكن تقييم التكاليف والأرباح المتوقعة، وذلك بجمع تكاليف التسويق، والبحث والتطوير، والاستغلال، والمحاسبة والخزينة، ثم تستعمل المنظمة مجموع هذه المعطيات لتحليل الفائدة المالية لمشروع المنتج الجديد.

7-6- إعداد واختبار المنتج

حتى هذه المرحلة، فإن المنتج لا يوجد غالبا إلا في شكل وصف مكتوب، أو مخطط بياني، أو تصميم (مجسم)، أو نموذج ابتدائي (Prototype). فإذا تجاوز المفهوم مرحلة التحليل الاقتصادي بنجاح، فإنه يتم الانتقال عندئذ إلى مرحلة إعداد المنتج، والتي تعني بالنسبة لقسم البحث والتطوير أو مكتب الدراسات تجسيد المفهوم في منتج مادي.

وتخضع المنتجات إلى نوعين من الاختبارات الرئيسة، وهما:اختبارات تقنية، واختبارات التسويقية.

7-7- اختبار السوق

إذا اجتاز المنتج بنجاح الاختبارات التقنية والتسويقية، فإنه ينبغي لاحقا إجراء اختبار السوق. والذي يسمح بأمثلة بعض عناصر المزيج التسويقي، مثل السعر، والغلاف والموازنة الإعلانية، وتدقيق توقعات المبيعات، بهدف تخطيط أحسن للإنتاج. والمنظمات التي تقرر إجراء اختبارات السوق لديها العديد من التقنيات المتاحة، ابتداء من اختبارات السوق بالمحاكاة إلى اختبارات السوق الحقيقية في بيئة حقيقية.

7-8- التقديم

بعد نهاية اختبارات السوق يصبح لدى المنظمة المعلومات الكافية لتحديد مصير المنتج الجديد. ويجب التخطيط لأنشطة التقديم بعناية، حيث يجب على المنظمة أولا أن تختار تاريخ التقديم. وهذا التاريخ يجب أن يحدد وفقا لموسمية السوق، من أجل الاستفادة من ذروة المبيعات. ويجب أيضا أن يأخذ في الحسبان عمليات التقديم المنافسة المتوقعة، حتى لا تجد المنظمة نفسها في منافسة مباشرة، وتسعى جاهدة لأن تصل هي الأولى للسوق. وأخيرا، من المفضل جدولة عمليات تقديم المنتجات في المنظمة، بهدف تعبئة الموزعين وقوة البيع بفعالية. ويجب أيضا تحديد أين يجب إطلاق المنتج . على مستوى محلي، على مستوى السوق الوطني أو على المستوى العالمي. وفيما يتعلق بالأنشطة الترويجية، يمكن للمنظمة أن تختار إستراتيجية الإعلان المسبق للتقديم. وهذا قد يسمح للزبائن بالتخطيط للشراء في حالة المنتجات المعمرة مثل السيارة، وقد يخلق حالة من الانتظار، ويساهم في زيادة الكلمة المنطوقة بين المستهلكين، وبالتالي يؤدي إلى زيادة المبيعات بوتيرة أسرع. غير أنها قد تتضمن خطر تعزيز التقليد والتأثير على مصداقية المنظمة إذا لم يحدث التقديم في الموعد المحدد. وفيما يتعلق بالتوزيع يجب على المنظمة أن تقدم المنتج داخليا ومبرراته التسويقية لقوة البيع والموزعين.

الفصل التاسع: إستراتيجية التسعير

يعد السعر متغيرا، مهما سواء بالنسبة للزبائن أو المنظمات. ففي الأسواق الاستهلاكية على الخصوص يعد السعر من بين المعايير التي يعتمد عليها المستهلكون في اتخاذ قراراتهم الشرائية، وأحيانا يكون أهم معيار. وبالنسبة للمنظمات يعد السعر متغيرا مهما بين متغيرات المزيج التسويقي، لأنه من أهم العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. ولذلك يتوجب على المنظمة أن تولي عناية بالغة لإستراتيجية التسعير لما لها من أثر كبير على أداء المنظمة على المديين القصير والبعيد.

وفي هذا الفصل سوف نتناول تعريف السعر وأهميته، ومراحل تحديد السعر، وتكييف وتعديل الأسعار.

1- تعريف السعر وأهميته

من وجهة نظر البائع، السعر هو مبلغ المال الذي يدفعه له المشتري مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة. ومن وجهة نظر المنظمة، هو الوسيلة لتغطية تكاليفها (مصاريفها) وتحقيق ربح. ومن وجهة نظر المشتري، وهو أكثر ما يهمنا في التسويق، فإن السعر هو ما يتخلى عنه الزبون أو ما هو مسعد للتضحية به من أجل الحصول على مجموعة من المنافع. فالسعر هو المبلغ المدفوع وكذلك الوقت والتكاليف النفسية المستثمرة بهدف الحصول على المنتج.[1]

ويتضمن هذا التعريف في آن واحد البعد الموضوعي للسعر، بمعنى المبلغ الذي يجب دفعه، وأبعاد غير نقدية، مثل الوقت الذي يستثمره في البحث عن المنتج واستهلاكه، وكذلك التكاليف النفسية.

إذن، فالسعر بالمفهوم الضيق، يعني مبلغ المال المطلوب مقابل تبادل السلعة أو الخدمة. وبالمفهوم الواسع، يمثل مجموع التضحيات التي يقوم بها الزبون للاستفادة من المزايا أو المنافع المرتبطة بحيازة أو استعمال السلعة أو الخدمة.

---

(1) Brunet J., Colbert F., Desormeaux R., Gendeau R., Legoux R., Ouellet J-F., Op. Cit., p.218

وهذه التضحيات قد تشمل الوقت (النقل، البحث)، والقيام بمخاطرة أعلى... وهذه التضحيات هي التي تفسر التباين في الأسعار التي توجد في سوق معين.[1]

وإذا كانت هناك عوامل غير تسعيرية، مثل العلامة التجارية اكتسبت أهمية متزايدة، فإن السعر رغم كل شيء يبقى من أحد العناصر المهمة والأساسية التي تحدد الحصة السوقية وربحية المنظمة.

ويحتل السعر مكانة خاصة في المزيج التسويقي؛ لأنه يمتلك خصائص خاصة جدا، وهي:[2]

- هو المتغير الوحيد في المزيج التسويقي الذي قد يحمل عائد، بينما المتغيرات الأخرى تمثل تكاليف.
- وهو أكثر متغيرات المزيج التسويقي مرونة، فعلى عكس خصائص المنتج أو قنوات التوزيع، فإن الأسعار يمكن تعديلها بسرعة كبيرة.
- يشكل في الوقت نفسه المشكلة رقم واحد للعديد من مسؤولي التسويق والعديد من المنظمات تسيء التعامل معه، فاختيار السعر المبني على التكاليف وليس على القيمة المدركة من قبل الزبون يشكل جزء من الأخطاء الأكثر شيوعا.

2- تحديد السعر

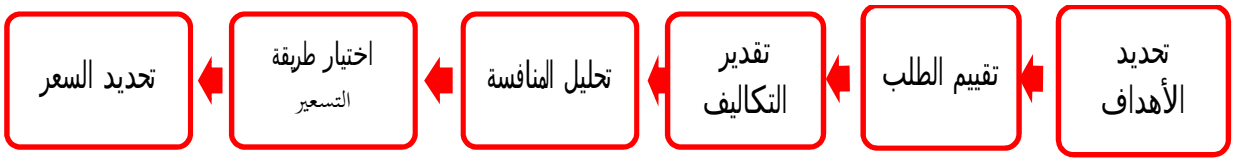
عندما تكون المنظمة بصدد تقديم منتج جديد، أو الدخول إلى سوق جغرافي جديد أو قناة توزيع جديدة أو الاستجابة لمناقصة، فإنها تواجه مشكلة تحديد السعر.

ويقترح (Kotler) وآخرون مقاربة لتحديد السعر مكونة من ستة مراحل، مبينة في الشكل(11).[3]

---

(1) Armstrong G., Kotler Ph., Op. Cit., p.552
(2) Ibid., p.253
(3) Kotler Ph., Keller K., Manceau P., Op. Cit., pp.442-453

الشكل (11): المراحل المختلفة لتحديد السعر



Source: Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management, 14 Edi., Paris, Pearson, 2012, p.442

2-1- المرحلة الأولى: تحديد الهدف

جميع المنظمات يجب أن توضح أولا الهدف الذي تسعى لبلوغه عبر التسعير. وإذا حدد القطاع المستهدف والمكانة الذهنية بوضوح، فإن المزيج التسويقي وبالتالي السعر يتمخض عنه منطقيا. ويمكن لإستراتيجية السعر أن تخدم خمسة أنواع من الأهداف.

أ. البقاء

ندما تكون المنظمة في وضعية فائض في الطاقة الإنتاجية في بيئة تنافسية غير ملائمة، فإنها تميل إلى تخفيض السعر لتصريف إنتاجها وتغطية التكاليف المتغيرة. وتكون هوامش الربح عندئذ بالكاد تكفي لاستمرار وجودها.

ب. تعظيم الربح

وهو أحد أهداف التسعير الأكثر تبنيا من قبل المنظمات. وفي هذه الحالة تستعمل المنظمة دالة الطلب، التي تربط بين السعر والكميات المباعة، ودالة التكلفة التي تحدد التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. ويحسب عندئذ السعر الذي يعظم الربح، وهو ناتج طرح التكاليف الإجمالية من رقم الأعمال، وفي الواقع، يصعب تقدير دوال التكاليف والطلب.

ج. تعظيم الحصة السوقية

نظرا لأن الحجم الكبير يخفض التكاليف بفضل اقتصاديات الحجم، وبالتالي يزيد في الأرباح، فيمكن تحديد سعر منخفض لتحفيز المبيعات. وهو جوهر سعر التوغل أو الاختراق، الذي تطبقه العديد من العلامات، مثل (Acer) و(Moulinex). والعديد من الشروط يجب أن تجتمع لنجاح هذه المقاربة، وهي:

1. يجب أن يكون السوق حساسا للسعر؛
2. تكاليف إنتاج وتوزيع الوحدة يجب أن تنخفض بقوة عندما يزداد الحجم؛
3. السعر المنخفض يجب أن يثبط دخول المنافسة، أو يحافظ على وضعيتها في السوق.

د. الكشط

المنظمات التي تقترح ابتكارا جوهريا ومهما تتبنى في الغالب سعر الكشط، أي أنها تفضل الهوامش الوحدوية، مع التوجه لقطاع السوق الذي يقدر المنتج بقوة، ثم تقوم لاحقا بتخفيض السعر تدريجيا لتوسيع السوق المحتمل لابتكارها ومواجهة وصول المنافسين.

ويبرر سعر الكشط في الوضعيات الآتية:

- شعور عدد مهم من المشترين بحاجة حقيقية للمنتج؛
- تكاليف التصنيع؛
- لا يؤدي السعر المرتفع إلى جذب المنافسين إلى السوق؛
- أن يمنح السعر للمنتج صورة الجودة العالية.

هـ. **الصورة**

بعض المنظمات تحدد السعر تبعا للصورة التي ترغب في إعطائها لمنتجاتها. على سبيل المثال، السعر المرتفع يمنح صورة الجودة العالية، وتمثل (Bang & Olufsen) و(BMW) أمثلة عن هذه المقاربة.

و. **أهداف أخرى**

لمات العامة والجمعيات التي لا تهدف إلى الربح تتبع أهدافا أخرى تقودها إلى تطبيق التسعير المطابق للتكلفة أو المدعم أو الاجتماعي، بهدف تسهيل الوصول إلى المنتج.

2-2- المرحلة الثانية: تقييم الطلب

بعد تحديد الهدف، يجب تقييم الطلب على المنتج، فالسعر له تأثير على مستوى الطلب، الذي يحلل انطلاقا من منحنيات. والمنحنى قد يكون بميل سلبي: أي أن كلما كان السعر أقل، كان الطلب على المنتج أعلى. غير أن العلاقة قد تنعكس في حالة المنتجات الفاخرة.

أ. **الحساسية السعرية**

إن تقدير منحنى الطلب يتضمن أولا تحديد ما الذي يؤثر على الحساسية للسعر. على العموم، الزبائن أكثر حساسية لسعر المنتجات التي تكلف غاليا أو تلك التي تشتري بشكل متكرر. وهم أقل حساسية للسعر في الوضعيات الآتية:

- المنتج يعرض مزايا خاصة يقدرها الزبائن؛
- لا يعرف الزبائن بشكل جيد المنتجات البديلة؛
- يصعب عليهم مقارنة جودة المنتج بجودة المنتجات الأخرى الموجودة في السوق؛

- لا يحبون تغيير عاداتهم الشرائية؛

- النفقة (المصروف) يمثل جزء ضعيفا من دخل المشتري؛

- النفقة ضعيفة مقارنة بالتكلفة الإجمالية للاكتساب (شراء ملحقات السيارة مثلا)؛

- اقتسام النفقة مع طرف آخر؛

- المنتج يستعمل مع عتاد تم شراؤه سابقا؛

- إدراك المنتج على أنه عالي الجودة وفاخر؛

- سعر الشراء لا يمثل إلا نسبة ضعيفة من تكلفة الحيازة الإجمالية للمنتج، التي تتضمن تكاليف أخرى للتشغيل والصيانة خلال فترة حياة المنتج.

ب. طرق تقدير منحنى الطلب

توجد طرق عديدة تسمح بقياس العلاقة بين السعر والحجم من بينها:

- الاستقصاءات: وتتضمن سؤال المستهلكين هل سيشترون المنتج أولا تبعا لمستويات الطلب الموافقة.

- التحليل الإحصائي للأسعار الماضية والكميات المباعة خلال فترة زمنية: وتتميز بموثوقية النتائج، ولكن لا يمكن تطبيقها على المنتجات الجديدة.

ج. مرونة الطلب بالنسبة للسعر

عندما يترجم فرق كبير في السعر بتغير صغير في الطلب، نقول عندئذ بأن الطلب غير مرن للسعر. وفي الحالة العكسية، نقول بأن الطلب مرن جدا.

ويعبر عن المرونة السعرية كالآتي:

المرونة السعرية = $\frac{\%\ \text{التغير في الطلب}}{\%\ \text{التغير في السعر}}$

- **عندما تساوي المرونة** (1) بالقيمة المطلقة هذا يعني تغير الطلب بالنسبة نفسها التي تغير بها السعر.
- المرونة السعرية أكبر من (1) بالقيمة المطلقة تعني تغير في الطلب بنسبة أكبر من نسبة التغير في السعر.
- **المرونة السعرية أقل من** (1) بالقيمة المطلقة تعبر عن تغير في الطلب بنسبة أقل من نسبة التغير في السعر.

2-3- تقدير التكاليف

بينما الطلب يحدد غالبا السعر الأعلى، فإن التكاليف تحدد السعر الأدنى المسموح به. وجميع المنظمات ترغب في تحديد السعر الذي يغطي تكاليف الإنتاج، والتوزيع والبيع، ويمنح مكافأة عن المجهود المبذول والمخاطرة التي تم القيام بها.

أ. أنواع التكاليف

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من التكاليف، **وهي:** التكاليف الثابتة والتي لا تتغير مع حجم النشاط، فمهما كان رقم الأعمال، فإن المنظمة يجب عليها دفع الإيجارات، **والأعباء، والأجور.** والتكاليف المتغيرة، بالمقابل، **تتطور مع حجم الإنتاج.** والتكاليف الإجمالية تتوافق مع مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة المبذولة عند مستوى معين للإنتاج. والتكلفة المتوسطة تحسب بتقسيم التكاليف الإجمالية على عدد الوحدات المنتجة. وسعر البيع يجب أن يغطي على الأقل التكلفة المتوسطة لمستوى الإنتاج.

ويظهر تطور التكلفة المتوسطة غالبا في شكل منحنى (U)، أي أن التكلفة تكون مرتفعة عندما يكون حجم الإنتاج يقل كثيرا عن الطاقة الإنتاجية، ثم ينخفض، قبل أن يزداد من جديد عند أحجام أكبر بسبب مشكلات مرتبطة بالإنتاج الفائض.

ب. الإنتاج المتراكم ومنحنى الخبرة

كلما زادت خبرة المنظمة، تحسنت مهاراتها، فالموظفون يصبحون أسرع، وتكاليف التموين تنخفض، وتتحسن إدارة المخزون... والنتيجة أن التكلفة المتوسطة للوحدة تنخفض.

وعندما يكون ميل منحى الخبرة قوي، فإن إستراتيجية الحجم تصبح مبررة، فالسعر المنخفض يولد طلب قويا ويقود إلى تخفيضات جديدة في التكاليف، ولكن البناء على تأثير الخبرة لا يخلو من المخاطر، فالسعر المنخفض يمكن أن يؤدي إلى تدهور صورة المنتج أو يثير ردة فعل المنافسين. ويمكنه أيضا أن يحث المنظمة على استغلال تكنولوجيا تجاوزها الزمن لهدف بسيط هو زيادة الحجم، فقد يقوم منافس بالاستثمار في تكنولوجيا جديدة تسمح بتقليص التكاليف، وبالتالي يكون في وضعيته أقوى.

ج. التكاليف المحددة مسبقا كهدف (Target Costing)

أن التكاليف تتطور مع الأحجام المصنعة والخبرة، فإنها قد تتطور تحت تأثير مجهودات إرادية للمصممين، والمهندسين ومصالح المشتريات. باليوم، العديد من المنظمات تحدد سعرا لمنتجاتها الجديدة تبعا لدراسات السوق، ثم تحدد هدفا للتكلفة يجب بلوغه بهدف الحصول على الربحية المرغوبة. وعليه، يتم فحص جميع مصادر التكلفة (التصميم، والتصنيع، والتسويق، والمبيعات) بكيفية تسمح ببلوغ هدف التكلفة.

2-4- المرحلة الرابعة: تحليل أسعار وعروض المنافسين

كتكملة للأسعار المقترحة عقب تحليل الطلب والتكاليف، فإن الأسعار الممارسة من قبل المنافسين تشكل قطبا مرجعيا ثالثا. ولمعرفتها توجد العديد من الطرائق، وهي: تقارير الأسعار التي تجرى في نقاط البيع، تحليل أسعار المنافسين (على الإنترنيت أو الكتالوجات)، والاستقصاءا لدى المستهلكين التي تهدف إلى تقييم نسبة الجودة/السعر لكل منافس.

فإذا كان المنتج المقترح يتضمن عناصر اختلاف إيجابية مقارنة بالمنتجات المنافسة، فانه يتعين على المنظمة تقدير قيمتها بالنسبة للزبائن وإضافتها إلى السعر الذي ستطبقه.والمنهجية العكسية هي التي تطبق إذا كانت المنتجات المنافسة تعرض صفات إضافية.

2-5- المرحلة الخامسة: اختيار طريقة للتسعير

بعد معرفة منحنيات الطلب والتكلفة وكذلك أسعار المنافسين، تكون المنظمة بصدد اختيار سعرها. وتحدد التكاليف السعر الأدنى، والمنافسة والمنتجات البديلة تعتبر كقطب مرجعي، والقيمة المدركة تحدد الحد الأعلى. وتركز طرائق التسعير المختلفة على هذا العامل أو ذاك. ويمكن التمييز بين ستة مقاربات للتسعير، وهي:

أ. **التكلفة + الهامش:**

وهي الطريقة الأكثر بساطة وتتضمن تحديد السعر انطلاقا من معدل هامش مطبق على تكلفة المنتج.

أي أن السعر= تكلفة الوحدة/(1– معدل الهامش)

و تعد هذه الطريقة محل نقاش، لأنها لا تأخذ القيمة المدركة ولا المنافسة في الحسبان. وهي تفقد معناها إذا لم تتوافق المبيعات مع ما هو متوقع. ولكنها تبقى سارية في الواقع العملي. لماذا: أولا، لأن المنظمة تبسط تحديد

السعر كثيرا من خلال تأسيسه على التكلفة الوحدوية، وبالتالي ليس عليها تعديل أسعارها باستمرار. بالإضافة إلى أنه عندما تتبنى جميع منظمات القطاع هذه المقاربة، تميل أسعارها إلى أن تكون متقاربة والمنافسة أقل كثافة. وأخيرا، تحديد السعر تبعا للهامش على التكلفة أكثر قبولا اجتماعيا، بالنسبة للزبون أو المورد.

ب. معدل الربحية المرغوب:

وهي مقاربة أخرى تتضمن تحديد السعر الذي يسمح بالحصول على معدل ربحية معين، مع الأخذ في الحسبان حجم مبيعات متوقع.

$$\text{السعر المستهدف} = \text{تكلفة الوحدة} + \frac{(\text{معدل الربحية المرغوب} \times \text{الاستثمار})}{\text{المبيعات بالحجم}}$$

و لكن تحديد السعر تبعا لمعدل الربحية المرغوبة يمثل صعوبة كبرى، حيث يتم استخدام تقدير المبيعات لحساب السعر، بينما السعر هو تحديدا أحد العوامل التي تحدد حجم المبيعات.

ج. القيمة المدركة

تقوم المنظمات أكثر فأكثر بتحديد سعرها انطلاقا من القيمة المدركة للمنتج من قبل الزبون. وهذه الأخيرة مرتبطة بالعديد من العناصر، مثل: الأداء المدرك، ورأس مال العلامة التجارية، وقناة التوزيع، والضمانات، وخدمات ما بعد البيع... وتسعى المنظمات إلى تقدير القيمة المدركة، ثم تحدد فيما بعد السعر الذي يتوافق معها.

د. السعر المنخفض في جميع الأيام

بعض المنظمات تختار اقتراح عر منخفض نسبيا لمنتجات بجودة جيدة، أي أنها تقترح الأفضل بسعر اقل. وترتكز هذه المقاربة على برامج كاملة لإعادة هندسة النشاط وأجهزة التموين، والتصنيع والتوزيع، بكيفية توافق بين التكلفة المنخفضة والجودة الجيدة. وهي حالة (Ikea).

ومنظمات أخرى تقرر الامتناع عن عمليات تنشيط المبيعات لكي تختار أسعارا أقل انخفاضا، ولكنها ثابتة خلال السنة. ويرتكز مفهوم السعر المنخفض في جميع الأيام (Every Day Low Price) على فكرة أن تعدد عمليات تنشيط المبيعات يولد خسارة في ثقة المستهلكين، كما أن عمليات تنشيط المبيعات مكلفة. ففي مواجهة صعود متاجر الخصم القوي (Hard Discount) والوزن المتزايد للسعر كمعيار شراء، من الأفضل إذن تخفيض الهوامش لجذب زبائن جدد، مع إعلان أسعار تدرك على أنها عادلة وواضحة للزبائن.

هـ. سعر السوق

وهي طريقة في تحديد السعر التي تأخذ في الاعتبار أولا المنافسة. فالمنظمة تقرر البيع بسعر أعلى أو أقل أو مساو لسعر منافسها الأساسي. وعندما يكون من الصعب قياس التكاليف، فإن المنظمة تعتبر بأن سعر السوق يترجم الحكمة الجماعية للقطاع، والتي تسمح بالحصول على ربحية مرضية، وقد ترى المنظمات أن تبني سعر مشترك يحافظ على انسجام القطاع.

و. المزادات

تحديد السعر عن طريق إجراء المزادات يصبح مألوف أكثر فأكثر، وبخاصة على الانترنيت، وهي تطبق على جميع أنواع المنتجات. والمزادات أنواع، وهي:

- **المزادات التقليدية (الصاعدة)**: وتضم بائع والعديد من المشترين، وهي تطبق على الأشياء القديمة، والسلع غير المنقولة، والأنعام والتجهيزات المستعملة. **ويعمل موقع** (eBay) **على هذا المبدأ.**

- **المزادات النازلة أو المعكوسة**: وتستند على تخفيض تدريجي في السعر. **ويمكن أن تجمع بين بائع** وعدة مشترين: البائع يعلن عن سعر مرتفع للمنتج، ثم يخفضه تدريجيا إلى أن يعلن مشتري رغبته في الحصول على المنتج بهذا السعر. أي أول مشتري يقدم نفسه يفوز بالصفقة. **وقد تجمع المزادات النازلة أيضا** بين مشتري واحد وعدة بائعين: فالمشتري يعلن عن رغبته في الحصول **على شيء والبائعون المحتملون** يدخلون في منافسة بينهم، فكل واحد منهم يختار أن يخفض سعره أولا تبعا للأسعار المتلاحقة التي يقترحها **البائعون الآخرون** .

- **إجراءات طلبات تقديم العروض أو المناقصات**: وتستعمل بخاصة من قبل الدولة، والجماعات المحلية، **والمنظمات العمومية** وبعض المنظمات الخاصة لمشترياتها المهمة. والبائع الذي يحصل على العقد هو الذي **قدم العرض الأقل سعرا. وعلى عكس إجراءات سابقة، فإن البائع لا يشارك إلا مرة واحدة،** إذ يجب عليه أن يجري تحكيما بين توقعاته لعروض المنافسين وتكاليفه الخاصة.

6-2- المرحلة السادسة: تحديد السعر النهائي

إن هدف المراحل السابقة هو تقليص طيف الأسعار المقبولة. وفي هذه المرحلة يتعلق الأمر بأمثلة السعر النهائي المقترح للسوق التي تأخذ في الحسبان العوامل التالية:

أ. **تأثير متغيرات المزيج التسويقي الأخرى**

السعر الذي يختار في النهاية يجب أن يأخذ في الحسبان العلامة التجارية، **وشبكات التوزيع ومجهود الإعلان.**

ب. السياسة العامة للتسعير

السعر النهائي يجب أن يحترم الخطوط الإرشادية للسياسة العامة المعتادة للمنظمة فيما يتعلق بالتسعير، والتي تحدد ما الذي يدخل في السعر، والذي يجب أن يكون محل فاتورة مستقلة.

ج. تقاسم الربح/ الخطر بين المنظمة والزبون

من أجل رفع تحفظات المشترين نحو خطر عدم الحصول على القيمة المتوقعة من المنتج، بعض المنظمات تقترح عروض "ستكون راض أو ستعوض".

د. المتدخلون الآخرون

كيف سيستقبل الموزعون والتجار السعر الذي اختارته المنظمة؟ وهل ستقبل قوة البيع أن تبيع المنتج بالسعر المقترح؟ وما هي ردود فعل المنافسين والموردين؟ فيجب أن تأخذ المنظمة في الحسبان رأي هؤلاء من أجل تحديد أسعارها.

3- تكييف التسعير

عادة لا تحدد المنظمة سعرا منفردا، وإنما تقوم بتنمية هيكل تسعير يعكس التغيرات الجغرافية في الطلب والتكاليف، والفروق بين قطاعات السوق، والخدمات الخاصة وعوامل أخرى. وسوف نتطرق فيما يلي إلى استراتيجيات عديدة لتكييف السعر، وهي: التسعير الجغرافي، والتخفيضات في السعر، والسعر الترويجي، والسعر التمييزي.[1]

[1]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., pp. 455-458

3-1- التسعير الجغرافي

يجب على المنظمة أن تقرر هل تبيع بالسعر نفسه أولا في بلدان أو جهات مختلفة من العالم. ويمكن للمنظمة أن تتبنى السعر نفسه في كل مكان، أو تحدد السعر تبعا لظروف السوق المحلية (خطر تعزيز الواردات الموازية). أو تعديل سعرها مع التكاليف المحلية بإدراج تكاليف النقل مثلا.

3-2- التخفيضات

العديد من المنظمات تعدل سعر البيع حتى تأخذ في الحسبان وضعيات مثل الدفع نقدا، أوحجم كبير من المشتريات، أو شراء خارج الموسم...إلخ. ومن الأنواع الأساسية للتخفيضات السعرية هي:

- **الخصم (Discount)**: وهو تخفيض في السعر للمشتري الذي يدفع نقدا. وهذه الصيغة شائعة جدا في المشتريات الصناعية، والتي تسمح بإدارة أحسن للخزينة والديون المشبوهة.
- **خصم الكمية (Quantity Discount)**: وهي تخفيض في السعر للذي يشترون بكميات كبيرة.
- **الخصم الوظيفي (Functional Discount)**: ويسمى أيضا بالخصم التجاري (Trade Discount)، والذي يمنحه المنتج لأعضاء وقناة التوزيع إذا كانوا سوف يقومون ببعض الوظائف، مثل النقل والتخزين.
- **الخصم الموسمي (Seasonal Discount)**: وهو تخفيض في السعر لأولئك الذين يشترون السلعة أو الخدمة خارج الموسم، فالفنادق والمنتجات وشركات الطيران تعرض تخفيضات موسمية في فترات تباطؤ المبيعات.

3-3- الأسعار الترويجية

يمكن للمنظمات أن تخفض سعرها مؤقتا لتحفيز المشتريات. وتأخذ الأسعار الترويجية أشكالا متعددة:

- المتاجر الكبيرة تقترح تخفيضات على العلامات الكبرى، في محاولة لدفع الزبائن لشراء منتجات أخرى بأسعار عادية.

- يقدم المنتجون عروضا خاصة موجهة لترويج منتج جديد أو رفع مبيعات المنتجات الحالية.

- يمكن للمنتجين والموزعين أن يخفضوا الأسعار مؤقتا، والتي تكون موجهة لبعض الزبائن الحاملين لبطاقة المتجر.

- القرض المجاني، والذي يمارسه موزعو ومنتجو السيارات. وفي بعض الأحيان، يقدم العرض في شكل دفع مؤجل: "اشتري الآن، وادفع في غضون 6 أشهر".

3-4- التميز بالأسعار

الطريقة الأخرى لتعديل الأسعار تكمن في تبني أسعار مختلفة لقطاعات سوقية مختلفة من السوق:

- **التمييز بين الزبائن**: عندما لا يدفع الزبائن السعر نفسه للحصول على سلعة أو خدمة معينة. قاعات السينما مثلا تقترح أسعارا مخفضة للأطفال.

- **التمييز بين المنتجات**: عندما يقوم المنتج ببيع نسخ معدلة بشكل طفيف من المنتج نفسه تباع بأسعار مختلفة في شكل عبوات بلاستيكية كبيرة، أو عبوات زجاجية صغيرة أو عبوات معدنية.

- **التمييز بالصورة**: ويتخذ عرض المنتج نفسه تحت أسماء وبأسعار مختلفة.

- **التمييز حسب شبكة التوزيع**: ويتضمن بأن يدفع الزبون سعرا مختلفا بحسب شراء المنتج من المقهى أو المتجر أو الموزع الآلي (مشروب كوكاكولا مثلا).

- **التمييز حسب المكان**: وهو من طرائق التسعير الأكثر رواجا. فالأسعار التي تطبقها المسارح تختلف حسب موقع المقعد.

- **التمييز تبعا للوقت**: وتتوافق مع الحالات التي يتغير فيها الطلب تبعا للفصول، والأيام، وأحيانا الساعات. مثلا يباع المنتج بسعر منخفض في الأوقات التي يكون فيها تدفق الزبائن ضعيفا ويباع يباع بسعر عالي في الأوقات التي يزيد فيها الطلب.

4- المبادرات بتعديل الأسعار والاستجابات للتعديل فيها

للمنظمة العديد من الحالات والمناسبات التي تعدل فيها الأسعار سواء بمبادرتها الخاصة أو كاستجابة للمنافسة.[1]

4-1- المبادرة بتخفيض السعر

هنالك العديد من العوامل التي تدفع المنظمة إلى تخفيض أسعارها ومن بينها الفائض في الطاقة الإنتاجية أو الانخفاض في الحصة السوقية التي تعزى إلى اشتداد المنافسة. في هذا النوع من الحالات، للمنظمة إمكانية القيام بتخفيض السعر بهدف تحفيز المبيعات وزيادة حصتها السوقية. غير أن هذه التخفيضات المطبقة في قطاع يعاني من الفائض في الطاقة قد تؤدي إلى زيادة احتمال نشوب حرب الأسعار، التي يحاول فيها كل منافس أن يفعل المستحيل ليحافظ على وجوده. والرغبة أيضا في الاستفادة من انخفاض أسعارها وترجمتها قد تدفع بعض المنظمات الراغبة في الحصول على حصة سوقية واسعة، بتخفيض أسعارها مع أمل الحصول على اقتصاديات الحجم.

4-2- المبادرة برفع السعر

إن الزيادة في السعر عندما تكون مقبولة من السوق تشكل وسيلة مهمة لزيادة الربحية. والظرف الأساسي الذي يردع بالمنظمة إلى رفع السعر هو ارتفاع التكاليف، والتي تعكسها المنظمة على السعر من أجل تجنب الانخفاض في

[1] Armstrong G., Kotler Ph., Op. Cit., pp. 276-279

الربحية. والوضعية الثانية التي تؤدي بالمنظمة إلى رفع السعر هي الفائض في الطلب، فعندما لا يمكن للمنظمة أن تلبي طلبات جميع زبائنها، يمكنها أن ترفع أسعارها أو تعمل بنظام الحصص .

وفي بعض الحالات يتوجب على المنظمة تبرير الارتفاع في الأسعار للزبائن، حتى لا تولد استياء لديهم. ويمكن تبرير الزيادة في السعر بارتفاع أسعار المواد الأولية (سعر الوقود بالنسبة لشركات الطيران مثلا)، أو بالتفكير في سعر صرف المنتجات المستوردة أو بالتضخم.

ويمكن للمنظمة أن تجعل الزيادة في السعر أقل وضوحا، مثلا، في السلع الاستهلاكية تستعمل المنظمات تقنية تتضمن المحافظة على سعر الشراء، ولكن مع تقليص حجم المنتج وهو ما يعني زيادة السعر بالليتر أو الكيلو.

ويمكن للمنظمة أيضا استعمال مكونات أو مقادير أقل سعرا، أو تخفيض بعض الخصائص، وتقليص فترة أو مدى الخدمات المرتبطة ببيع المنتج، أو جعل الزبون يدفع بشكل مستقل العناصر التي كانت تشكل جزء من العرض التجاري.

4-3- الاستجابة للتغيرات في أسعار المنافسين

عندما يقرر أحد المنافسين أن يغير السعر، فكيف تستجيب المنظمة؟

يمكن للمنظمة أن تقرر ببساطة أن تحافظ على السعر الحالي وكذلك هامش الربح. وقد تخمن أيضا بأن حصتها السوقية لن تنخفض كثيرا، أو أن تخفيضها للسعر قد يجعلها تخسر الكثير من الأموال. وأخيرا، قد تقرر بأنه يجب الانتظار قبل التصرف، والحصول على معلومات أكثر عن آثار التغير في السعر التي قام بها المنافس. وإذا انتظرت المنظمة طويلا، فإن المنافس يوشك على أن يربح مبيعات بسرعة، يصعب استرجاعها لاحقا.

وإذا قررت المنظمة أنه يمكن ويجب تطبيق إجراءات فعلية، يمكنها أن تقوم بأربعة أنواع من ردود الفعل. أولا، تخفيض سعرها ليتساوى مع سعر المنافس إذا كانت ترى وجود حساسية سعرية قوية، أو

أنها قد ترى حصتها السوقية تنهار لصالح المنافس. غير أن التخفيض في السعر يؤدي إلى تقليص الأرباح على المدى القصير. وبعض المنظمات تحاول الحفاظ على هوامشها بتخفيض الجودة والخدمات والاتصال التسويقي في الوقت نفسه. ولكن هذا النوع من المواقف سوف يؤدي عاجلا أم آجلا إلى الإضرار بوضعيتها. ومن الأفضل تخفيض السعر مع الحفاظ على الجودة.

و يمكن للمنظمة أيضا المحافظة على السعر وأن تسعى بالمقابل إلى زيادة قيمة العرض الذي تقدمه كما يراها الزبون. ويمكنها بخاصة تحسين الاتصال، مع التأكيد على القيمة العليا لمنتجها مقارنة بقيمة المنتج المنافس الأقل سعرا. ومن دون شك أن المحافظة على السعر والاكتفاء والاستثمار في تحسين القيمة المدركة يكلفها أقل من تخفيض السعر والاكتفاء بهامش ضعيف.

كن للمنظمة أيضا أن تحسن الجودة وترفع في السعر بالتوازي، بهدف إدراج علامتها في السوق الأعلى. وتنعكس زيادة الجودة على القيمة المسلمة للزبون، والتي بدورها تبرر سعرا أكثر ارتفاعا. ويضمن ارتفاع السعر هوامش ربح أكبر.

وأخيرا، تمتلك المنظمة خيارا رابعا وهو تقديم علامة تجارية بسعر منخفض، بمعنى إضافة منتج أقل سعرا في خط منتجاتها أو إنشاء علامة تجارية مستقلة قليلة التكلفة. فإذا كان قطاع السوق الذي توشك المنظمة أن تفقده حساسا للسعر ولا يستجيب لمبرر الجودة الأحسن، فمن الضروري تبني هذا الخيار.

إن دور التوزيع والإمداد وفقا للمفهوم الحديث للإدارة التسويق هو تسليم القيمة للزبائن المستهدفين، وذلك عن طريق قنوات مباشرة أو قنوات غير مباشرة. وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى: تعريف قناة التوزيع، وأنواع قنوات التوزيع، وأنواع الوسطاء، وتصميم قناة التوزيع، وإدارة قناة التوزيع، والعوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع، والقرارات المتعلقة بإستراتيجية الإمداد.

1- تعريف قناة التوزيع

تتضمن قناة التوزيع مجموعة من الأفراد والمنظمات المنخرطين في تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي. وتشمل قناة التوزيع دائما المنتج والمستهلك، إضافة إلى أي وسيط، مثل تجار الجملة والتجزئة.[1]

بعض الوسطاء، مثل تجار الجملة وتجار التجزئة، يقومون بشراء المنتجات، والتي يقومون بإعادة بيعها. وهم يؤدون وظائف مهمة: فهم يتوقعون الطلب على المنتجات، وبناء عليه يقومون بطلبية على هذه المنتجات لدى المنتجين، ويقومون بإدارة المخزونات بالشكل الذي لا يسمح بحدوث الانقطاعات، كما يقدمون معلومات ونصائح عن السلع والخدمات، ويمكنهم تجزئتها أو تجميعها لإعطائها الشكل المرغوب من قبل المستهلكين، كما يضعون في المكان نفسه عروضا متنافسة بما يسمح للمشترين بالمقارنة والاختيار الأحسن، كما يجمعون عروضا متكاملة تسمح للزبائن بإجراء مشتريات عديدة من المكان نفسه...الخ. وهناك فاعلون آخرون في قناة التوزيع وهم: السماسرة، والمندوبون، والملحقون التجاريون ينقبون عن الزبائن ويمضون عقودا باسم المنتج، ولكنهم لا يلتزمون بشكل شخصي، ويسمون الوكلاء. وأخيرا، شركات النقل، وشركات التأمين، وشركات التخزين، والبنوك التي تسهل عملية التوزيع دون أن تشارك في التفاوض التجاري، وهي الهيئات أو المنظمات الداعمة.[2]

---

[1]Etzel M. J., Walker B. J., Stanton W. J., OP. Cit., p.380

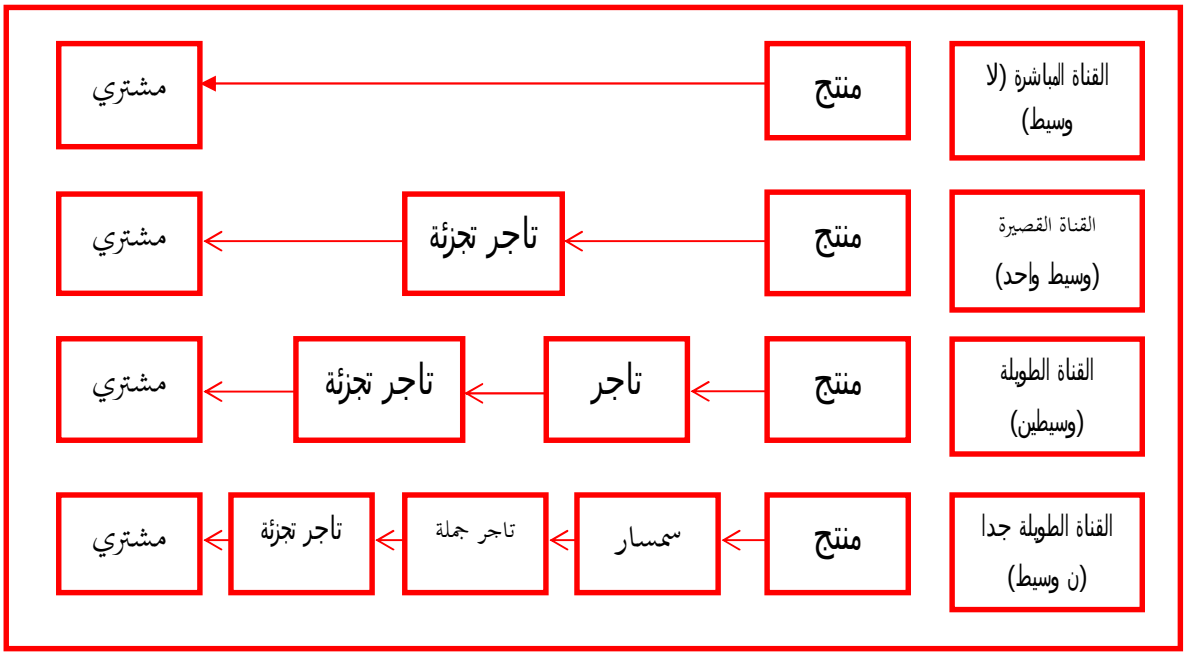
[2]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., OP. Cit., pp.470-471.

2- أنواع قنوات التوزيع

كلما كانت قناة التوزيع طويلة، تضمنت عددا أكبر من الوسطاء الذين يفصلون المنتج عن زبائنه. **والقنوات** الأكثر قصرا هي القنوات المباشرة، التي لا تتضمن أي وسيط وتسمح للمنح بالتعامل مباشرة مع **زبائنه، وهو** الاختيار الأمثل عندما ترغب المنظمة في الرقابة القصوى على العلاقات مع الزبائن، **وعندما تكون المنظمة قادرة** على ضمان جميع وظائف التوزيع. بالمقابل، إذا كانت الأسواق والقطاعات غير محددة بشكل جيد أو إذا كانت **المنظمة لا تمتلك الموارد الكافية أو المعارف** الضرورية، فإن استعمال القناة المباشرة قد يكون في أحسن الحالات غير كفء، وفي أسوأ الحالات غير فعال.[1]

ويوضح الشكل(12) أنواع قنوات التوزيع.

الشكل (12): أنواع قنوات التوزيع



Source: Adapted From Helfer J. P., Orsoni J., Marketing, Paris, Vuibert, 2011, p.103

[1] Burk Wood M., Le Nagard-Assaysag E., Op. Cit., pp.162-166.

2-1- القنوات المباشرة والقنوات القصيرة

إن قناة بدون وسطاء يمكن أن تعطي نتائج جيدة، في إطار التسويق من منظمة إلى منظمة (B-To-B) أو التسويق من منظمة إلى زبون (B-TO-C)، وهذا مهما كانت المنتجات، والزبائن، والأسعار أو الأسواق المعنية. فمنظمة الأعمال اليابانية (Nippon Steal)، إحدى كبرى منظمات صناعة التعدين العالمية، تستعمل قنوات مباشرة لتبيع صفائح الحديد إلى المحترفين في البناء، وصناع السيارات، وإلى المنظمات الأخرى اليابانية والأوروبية والأمريكية. فالمنظمة تعرف كيف تحدد المشتركين المحتملين، وتحديد متى وكيف يريدون الشراء، وهو ما يسمح لها بالاتصال بهم مباشرة. وبعض منظمات (B to C) تستغل أيضا بطريقة فعالة هذا النوع من القنوات. فشركة الطيران (Ryanair) مثلا، تبيع الحجم الأهم من تذاكرهـــا على الانترنت، وهو خيار تمليه اعتبارات اقتصاديــة (المعالجة المباشرة والالكترونية للطلبيات تقلص بشكل معتبر تكاليف التوزيع) وهو مبني أيضا على الفهم الجيد لسلوك الزبائن المستهدفين نحو الانترنت. والبنوك أيضا تستخدم قناة توزيع مباشرة لبيع خدماتها المالية عبر فروعها.

وتستعمل المنظمات أحيانا قناة توزيع مباشرة بالنسبة لبعض القطاعات (الزبائن الصناعيين على العموم)، وقناة توزيع غير مباشرة بمستوى واحد بالنسبة لقطاعات أخرى (المستهلكين). وهذا ما يسمح لها بالرقابة الوثيقة على صفقات (B to B)، التي تمثل في أغلب الأوقـات أحجامـا كبيرة من المبيعـات، وتترك مسؤولية العمليـــات (B to C)، الأكثر عددا والأقل أهمية، إلى الوسطاء. فصناع السيارات، بخاصة، يستعملون قناة توزيع مباشرة يوردون منتجاتهم للإدارات العمومية والمنظمات، بهدف التفاوض على المواصفات، والأسعار وتسليم المركبات، ولكنهم يستعملون أيضا قناة غير مباشرة لبيع مركباتهم للخواص بواسطة الوكلاء.

2-2- القنوات الطويلة

في القناة الطويلة، كالتي تحتوي على مستويين أو ثلاثة مستويات، فإن المنتجات، قبل أن تصل إلى الزبون النهائي، تمر بوسطاء متتابعين، قد يكونوا وكلاء، وتجار جملة وتجار تجزئة. ومثل هذا التنظيم يسمح للوسطاء بإضافة القيمة عندما تستهدف المنظمة أسواقا عديدة أو مشتتة جغرافيا، وعندما لا تملك المنظمة إلا موارد قليلة أو أن معرفتها محدودة بالزبائن، وعندما يعبر الزبائن عن حاجات خاصة، أو عندما تتطلب منتجاتها تكوينا، أو عندما تتطلب تدخل وسيط محترف.

3- أنواع الوسطاء

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية من الوسطاء:[1]

- **تجار الجملة:** وهي منظمات (B to B) التي تمون نفسها من المنتجين، وتقوم بفرز وتخزين المنتجات المشتراة، وتقسمها إلى حصص صغيرة أكثر سهولة في الإدارة، وتقوم بإعادة بيعها على أعضاء آخرين في قناة التوزيع (تجار التجزئة مثلا) أو إلى الزبائن الصناعيين. وبعض تجار الجملة يقومون بإضافة القيمة من خلال تحمل بعض المسؤوليات مثل الرقابة على مستوى مخزون الزبون مثلا أو إدارة إعادة التموين الآلية للزبون.
- **تجار التجزئة:** وهي منظمات (B to C) تمون نفسها من المنتجين أو تجار الجملة لكي تقوم بإعادة بيع هذه المنتجات إلى الزبائن. ويقوم تجار التجزئة بإضافة القيمة من خلال السماح للزبائن بالوصول إلى منتجات متنوعة، وإدارة المعاملات مع الزبائن النهائيين (الفوترة والدفع).
- **المندوبون، والسماسرة والوكلاء** (وكالات الأسفار أو التأمين، مثلا) يصلون بين المنتجين والمستهلكين أو المنظمات الزبونة، ولكنهم لا يشترون المنتجات المباعة (المسوقة) عموما. وهؤلاء الوسطاء يضيفون القيمة من خلال معرفتهم للسوق، وحاجات الزبائن والمنتجات المعروضة.

[1] Burk Wood M., Le Nagard-Assayag E., Op. Cit., pp.161-162.

4- تصميم قناة التوزيع

يتضمن وضع نظام للتوزيع مراحل عديدة، حيث يجب بالتتابع:[1]

- دراسة حاجات الزبائن؛
- تحديد الأهداف المتبعة؛
- تحديد حلول التوزيع المتاحة، وثم تقييمها.

4-1- دراسة حاجات الزبائن

يختار الزبائن اللجوء إلى بعض قنوات التوزيع تبعا للسعر، مزيج المنتجات، وسهولة الوصول إليها ولأهداف خاصة لشرائهم (اقتصادية، أو اجتماعية، تجريبية). والتجزئة التسويقية تطبق على شبكات التوزيع كما تطبق على المنتجات. فمسؤولي التسويق يجب أن يضعوا في أذهانهم أيضا بأن الزبائن لديهم توقعات مختلفة تجاه التوزيع كلما تقدموا في عملية الشراء: نفي فترة البحث عن المعلومة، مثلا، فإنهم يرغبون في الاستفادة من إجابات واضحة دة عن الأسئلة التي يطرحونها عن المنتجات، بينما في مرحلة تجسيد الشراء، يمكن أن يبحثوا عن الخدمة السريعة أو التي تتسم بالعناية. ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من المستهلكين حسب سلوكياتهم.

- المشترون الروتينيون الذي يشترون بالكيفية نفسها وفي الأماكن نفسها؛
- الباحثون عن الصفقات الجيدة الذين يقارنون بين قنوات التوزيع المختلفة قبل أن يختاروا الأقل سعرا؛
- المولعون بالتنوع الذين يجمعون معلومات عن قنوات عديدة، ويستفيدون من النصائح المقدمة في المتاجر، ثم يشترون في قناتهم المفضلة، بشكل مستقل عن السعر.
- المشترون المهتمون جدا الذين يجمعون أيضا المعلومة عن جميع القنوات، ثم يشترون من الأقل سعرا مع الاستفادة من المساعدة والدعم المقدم من القنوات الأكثر شخصية.

[1] Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., pp.478-485

والفرد نفسه قد يكون لديه توقعات وسلوكيات مختلفة حسب أصناف المنتجات، فقد يتوجه نحو المتاجر لأجل بعض المنتجات التي يرغب في الحصول على نصائح عنها (مثلا منتجات التجميل)، ونحو "الويب" من أجل المشتريات المخططة (الأقراص، والرحلات والأسفار) ونحو متاجر الخصم القوي (Hard discourt) من أجل الياغورت (الزبادي) أو المنظفات.

وتتعلق توقعات الزبائن على العموم بخمسة أبعاد:

أ. **الحجم الوحدوي للشراء:** بمعنى حجم الكميات المرغوبة من قبل الزبون عند كل فرصة شراء. فكلما كان أقل، كانت الخدمة التي تقدمها القناة أوسع (التخزين، التجزئة...الخ).

ب. **المدة:** التي تفصل بين الطلبية والتسليم، فالزبائن يبحثون عن السرعة أكثر فأكثر.

ج. **المكان:** من العملي بالنسبة للزبون أن يجد ما يرغب به في أماكن عديدة، وهو ما يتطلب شبكة توزيع تتكون من نقاط بيع عديدة.

د. **الاختيار:** والذي يتوافق مع سعة مزيج منتجات الموزع. وعلى العموم، يثمن الزبائن الاختيار الأوسع لكي يتمكنوا من الحصول بدقة عن ما يبحثون عنه، ولكن الاختيار الواسع جدا قد يؤدي أحيانا إلى آثار سلبية.

هـ. **الخدمة:** وتتضمن جميع العناصر غير الملموسة (قرض، تسليم، تركيب، تصليح) المقدمة من قبل الموزع.

وبعض الزبائن يقبلون طواعية مستوى ضعيف من الخدمة إذا كان ذلك يترجم بمستويات منخفضة من السعر. وكلما كانت الخدمات المقدمة أكثر، زادت الوظائف المنتقلة إلى الموزع.

4-2- تحديد الأهداف والقيود

إن هدف نمط التوزيع يحدد انطلاقا من مستوى الخدمة المرغوبة. ويتعلق الأمر بتنظيم المهام التي يجب انجازها بطريقة تسمح بتدنية التكاليف، وتقديم الخدمة بالنوعية المرغوبة. وفي الواقع، اختيار القنوات مرتبط ارتباطا وثيقا بالزبائن المستهدفين وسياسة العلامة التجارية.

وأهداف قناة التوزيع تابعة لخصائص المنتج، فالمنتجات القابلة للتلف تتطلب على العموم قناة قصيرة، بسبب ضرورة إيصالها سريعا. والمنتجات كبيرة الحجم، مثل مواد البناء أو السوائل، تتطلب قنوات تخفض من عدد مرات النقل. والمنتجات غير المعيارية (القاعدية) مثل سلع التجهيزات الخاصة، تباع في الغالب مباشرة من قبل مندوبي (ممثلي المنظمة) بسبب صعوبة إيجاد وسطاء لديهم الكفاءة التقية الضرورية. والمنتجات التي تكون بحاجة كثيفة إلى خدمة ما بعد البيع تباع وتصان على العموم من قبل المنظمة، أو بواسطة قوة بيع المنظمة عوضا عن الوسطاء. وهناك عوامل أخرى أيضا تدخل على الخط، ويجب أخذها في الحسبان، وبخاصة خيارات المنافسين. والبيئة الاقتصادية مهمة أيضا، فعندما تكون الظروف الاقتصادية سيئة، فإن المنتجين يكونون منشغلين بتوزيع منتجاتهم بأقل تكلفة، وبالتالي يميلون إلى تفضيل القنوات القصيرة والعدول عن الخدمات غير الضرورية. والتشريعات السارية المفعول تؤدي دورا مهما. فعلى العموم، يسعى المشرع إلى منع تكوين نظام توزيع الذي تكون نتيجته تقليص المنافسة وتعزيز نشوء احتكارات.

4-3- تحديد الخيارات الممكنة

تلف كل قنوات التوزيع في مزاياها وعيوبها. فقوة البيع الداخلية تعرف وتفهم المنتجات والمعاملات أو الصفقات المعقدة، ولكنها تشكل خيارا مكلفا. والانترنيت أقل تكلفة، ولكنها أقل فعالية في حالة المنتجات المعقدة. والموزعون المستقلون يحفزون المبيعات، ولكنهم يجعلون المنظمة تخسر الاتصال المباشر مع زبائنها. والبائعون لعلامات عديدة يسمحون بقسمة التكاليف، ولكن مجهود البيع المتعلق بالعلامة يكون أقل كثافة. وكل خيار فيما يتعلق بالتوزيع يتضمن ثلاثة عناصر، وهي: طبيعة الوسطاء، عددهم، ومسؤوليات كل من المنتِج ووسطائه.

أ- طبيعة الوسطاء

ب على المنظمة أن تحدد أولا الوسطاء الأساسيين القادرين على توزيع منتجاتها. فمثلا، منظمة أعمال التي تصنع أجهزة ملاحة (GPS) للسيارات يمكنها تحديد الخيارات الآتية: بيع المنتج لصناع السيارات لتركيبه

في مركباتهم الجديدة، أو بيعه للوكلاء، أو بيعه لبائعي قطع غيار السيارات بواسطة قوة بيع داخلية أو موزعين مستقلين، أو بيعه عن بعد وعلى الإنترنيت، أو بيعه بالكتالوغ، أو المرور عبر الموزعين العامين. ومن المهم في هذه المرحلة معاينة أنظمة التوزيع التقليدية، ولكن أيضا تصور مقاربات جديدة.

ب– عدد الوسطاء

عدد الوسطاء الذين ينبغي استعمالهم عند كل مستوى توزيع هو دالة لدرجة تغطية السوق التي تستهدفها المنظمة. ويمكن تصور ثلاثة أنواع من التغطية: التوزيع الكثيف، والتوزيع الحصري، والتوزيع الانتقائي.

- **التوزيع الكثيف**: ويتعلق باقتراح المنتج في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع. وهي غالبا الإستراتيجية التي تتبناها العلامات التجارية ذات الاستهلاك الواسع، مثلا نجد أن علامة (Coca-Cola) حاضرة في السوبرماركت، ومتاجر الهايبرماركت والبقالات، ومحطات الوقود، والموزعات الآلية في قطار الأنفاق (Metro) والموزعات الآلية في المنظمات، والمقاهي والمطاعم، الخ.
- **التوزيع الحصري**: بعض المنتجين على العكس يفضلون تحديد عدد نقاط البيع المرخص لها بتوزيع علامتها. أحيانا، يطلب المنتج من موزعيه توقيع اتفاق بيع حصري، حيث يلتزم هؤلاء بعدم بيع علامات تجارية منافسة مباشرة. ونجد اتفاقات التوزيع الحصري مألوفة في قطاعات مثل السيارات، ومنتجات التجميل والألبسة. ومن خلال منح ميزة الحصرية، يأمل المنتج أن يحفز الوسطاء على بذل مجهود بيعي كبير، ويحافظ على رقابة أحسن على الوسطاء، ويمنح صورة فاخرة لمنتجه تسمح بتحديد سعر عالٍ.
- **التوزيع الانتقائي**: بين التوزيع الكثيف والتوزيع الحصري، نجد سلسلة من الصيغ الوسطية والتي يمكن تجميعها تحت اسم التوزيع الانتقائي. وهذا النمط من التوزيع تستعمله المنظمات الموجودة أصلا، وكذلك المنظمات الجديدة التي تسعى إلى جذب الوسطاء. ومن خلال إجراء انتقائية في التوزيع، فإن المنتج يتفادى تشتيت مجهوده بين نقاط بيع عديدة، والتي يكون بعضها هامشيا، ويمكنه إقامة علاقات عمل طيبة مع وسطائه

ويتوقع منهم مجهودا بيعيا أعلى من المتوسط. وعلى العموم، يسمح التوزيع الانتقائي للمنتج بالحصول على تغطية مرضية للسوق ورقابة جيدة على شبكته بتكلفة اقل من تكلفة التوزيع الكثيف.

ج- مسؤوليات والتزامات كل طرف

عند إعداد نظام التوزيع، يتوجب على المنتج تحديد الالتزامات والمسؤوليات لكل طرف. والعناصر الأساسية لسياسة العلاقة التجارية هي كالتالي:

- **السياسة السعرية:** المحددة من قبل المنتج تتضمن السعر الرسمي، وكذلك الحسومات والخصومات على الكميات.

- **شروط البيع:** وتغطي أساسا شروط الدفع والضمانات الممنوحة من المنتج فيما يتعلق بمعدل المنتجات المعيبة أو التغيير اللاحق في السعر. وشروط الدفع لها انعكاسات عميقة على تكاليف المنتج والموزع. وأغلب المتاجر ذات المساحات التجارية الكبيرة لديها معدل دوران أعلى كثيرا من استحقاقات الدفع، من هذا الواقع، تصل إلى تمويل مخزوناتها بواسطة مورديها وحتى تحقيق سيولة نقدية.

- **الحقوق الإقليمية:** والتي تحدد المنطقة التي يغطيها الموزع تبعا للمناطق التجارية للموزعين المحليين الآخرين للعلامة التجارية. فوكيل توزيع سيارات مثلا، يحتاج إلى معرفة من هم وكلاء التوزيع الآخرين في جهته، فهو يرغب في الاستفادة من جميع المبيعات المحققة في منطقته الجغرافية.

- **تقديم الخدمات:** والتي يقدمها كل طرف يجب أن تكون موضع تحديد كامل، وبخاصة عندما تكون الروابط بين المنتج والموزع وثيقة (الامتياز والحصرية).

4-4- تقييم الخيارات المتاحة

للاختيار بين الخيارات المتاحة، يتوجب على المنتج أن يأخذ في الحسبان المعايير الثلاثة الآتية:

أ- التكاليف

إن كل خيار يسمح بالحصول على مستوى مبيعات مختلف وتصاحبه تكلفة تميزه. والقنوات الأقل تكلفة يصاحبها في الغالب اتصال أقل مع الزبائن، وهي تلائم المنتجات البسيطة. ولكن الزبائن في الغالب يثمنون العلاقات البينية الشخصية بالنسبة للمنتجات المعقدة.

وتبدأ المرحلة الأولى من التحليل بتحديد رقم الأعمال المحقق من قبل القنوات المتاحة (المستهدفة). فإذا كانت هناك منظمة مترددة بين توظيف عشرة مندوبين واللجوء إلى وكالة تجارية موجودة أصلا في الجهة، فإنها تحدد رقم الأعمال الذي يحققه كل خيار. إن قوة البيع الداخلية لا تنشغل إلا بمنتجات المنظمة، وهي أحسن تكوينا، وأكثر تحفيزا وأحسن أداء في حالة ما إذا كان الزبون يفضل أن يتعامل مباشرة مع المنظمة. ولكن الوكالة يمكن أن تقترح عددا أكبر من البائعين، والذين يمكنهم أن يكونوا أكثر ديناميكية إذا منحوا عمولة كافية، وتعرض اتصالات عديدة مع الزبائن ومعرفة جيدة بالسوق. بالإضافة إلى أن الزبائن قد يثمنون التعامل مع بائعين مستقلين. وبعد تقييم المبيعات، يجب تقدير تكاليف النظامين. وينبغي عندئذ الأخذ في الحسبان التكاليف المباشرة، ولكن أيضا تكاليف الصفقة والتنسيق بين المنتج وموزعيه.

ب- الرقابة والمرونة

إن اللجوء إلى وكيل تجاري يثير عدد من المشكلات تتعلق برقابة المنتج على توزيع منتجاته. فالوكيل هو رجل أعمال مستقل يسعى قبل كل شيء إلى تعظيم أرباحه ويركز مجهوداته على البائع الأكثر أهمية بالنسبة له. وأحيانا، لا يمتلك الكفاءات التقنية الضرورية لبيع المنتج.

بالإضافة إلى أن كل نوع من القنوات يتضمن التزاما على المدى الطويل. فالمنتج الذي يلجأ إلى وكالة يجب أن يوقع عقد لسنوات عديدة؛ وخلال هذه الفترة، تزداد أهميته طرائق بيع أخرى ، والمنتج المرتبط بالتزاماته

السابقة، يستحيل عليه الاستفادة منها. وللتفكير في قناة ثابتة، يجب أن تكون مزاياها جوهرية، سواء بدلالة التكلفة أو الرقابة.

5- إدارة قناة التوزيع

بعد اختيار المنظمة لأحسن تنظيم ممكن لقناتها التوزيعية، فإنه يتبقى لها تنفيذها وإدارتها. إذ يجب عليها اختيار وسطائها، وتحفيزهم، والرقابة على تطور أدائهم مع مرور الوقت.

5-1- اختيار الوسطاء

عند اختيار وسطائه، فإنه يتوجب على المنتج تحديد الخصائص التي تسمح بالتمييز بين الأحسن منهم. فيقيس خبرة كل واحد منهم، ويهتم بالمنتجات الأخرى التي يوزعونها، ويفحص نموهم وأرباحهم الماضية، ويقيس قدرتهم على التعاون ويقيم سمعتهم. فإذا تعلق الأمر بوكالات تجارية، يقوم المنتج بتقييم عدد وطبيعة المنتجات الأخرى، وكذلك حجم ونوعية قوة البيع. وفي حالة المنتج الذي يرغب في الاستفادة من التوزيع الحصري أو الانتقائي، فإنه يتوجب على المنتج أن يعاين زبائنه، وموقعه واحتمال نموه.

5-2- تحفيز الوسطاء

في إطار قناتها التوزيعية، يتوجب على المنظمة أن تقنع الموزعين بأنه يمكنهم النجاح بالعمل سويا داخل نظام تجاري متضامن. على سبيل المثال، (Co-Cola) و (Carrefour) الموزع الفرنسي يتعاونان لمنح قيمة أكبر للزبون، حيث يخططان بشكل مشترك الأهداف والاستراتيجيات، ومستوى المخزونات وحملات الترويج وتنشيط المبيعات.

3-5- تقييم الوسطاء

يجب على المنتج أن يراقب باستمرار أداء الوسطاء، على أساس معايير مثل الحصص البيعية، والمستوى المتوسط للمخزونات، ومدد التسليم، والتكفل بالسلع المتدهورة أو المفقودة، والتعاون الإعلاني، والمشاركة في برامج التكوين وتقديم الخدمات للزبائن. إذ يجب عليه تحديد ومكافأة الوسطاء الأكثر استحقاقا، والذين يضيفون القيمة وأولئك الذين لا يحققون نتائج مرضية يجب مساعدتهم أو كملجأ أخير تعويضهم.

6– العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع

إن العوامل التي يتوجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عندما تكون بصدد اختيار قنوات التوزيع هي: طبيعة السوق، وطبيعة المنتج، والوسيط، والمنظمة نفسها.[1]

6–1– اعتبارات السوق

وتتمثل في نوع السوق، وعدد الزبائن المحتملين، والتركيز الجغرافي للسوق، وحجم الطلبية.

- **نوع السوق**: لأن سلوك المستهلك النهائي يختلف عن سلوك المستعمل الصناعي، فإن الوصول إليها يتم عبر قنوات توزيع مختلفة. فتجار التجزئة يخدمون المستهلك النهائي، وبالتالي فهم ليسوا في قنوات توزيع المنتجات الصناعية.

– **عدد الزبائن المحتملين**: المنتج الذي له عدد قليل من الزبائن المحتملين (منظمات الأعمال والصناعات) يمكن أن يستعمل قوة البيع خاصته ويبيع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين وهي حالة (Boeing) التي تستعمل هذه المقاربة في بيع طائراتها. وعلى العكس، المنتج الذي لديه العديد من الزبائن المحتملين يستعمل وسطاء على الأرجح وهي حالة (Reebok) التي تعتمد على العديد من الوسطاء،

[1] Etzel M. J., Walker B. J., Stanton W. J., Op. Cit., pp.389-392

وبخاصة تجار التجزئة، للوصول إلى الملايين من المستهلكين في سوق الأحذية الرياضية. والمنظمة التي تستعمل وسطاء لا تحتاج إلى قوة بيع بشكل واسع على عكس منظمات أخرى مثل (Avon) التي تعتمد بالدرجة الأولى على البيع المباشر إلى المستهلك النهائي.

– **التركيز الجغرافي للسوق:** عندما يكون الزبائن المحتملون للمنظمة مركزون في مساحات جغرافية قليلة، فإن البيع المباشر يعد مقاربة عملية. وهذه الوضعية نجدها في صناعات النسيج والألبسة. وعندما يكون الزبائن مشتتون جغرافيا، فإن البيع المباشر يكون غير عملي بسبب التكاليف العالية للسفر. عوضا عن ذلك، المنتجون قد يقومون بإنشاء فروع بيع في الأسواق التي تتسم بالكثافة العالية للمستهلكين، ويستعملون وسطاء في الأسواق الأقل تركيزا.

– **حجم الطلبية:** عندما يكون حجم الطلبية أو الحجم الإجمالي للمبيعات واسعا، فإن التوزيع المباشر يكون اقتصاديا، ولهذا منتجوا المنتجات الغذائية يبيعون مباشرة لسلاسل السوبرماركت الواسعة الحجم. وبالمقابل، هؤلاء المنتجون أنفسهم يستخدمون تجار الجملة للوصول إلى متاجر البقالة الصغيرة التي لديها طلبيات صغيرة جدا لا تبرر البيع المباشر.

6-2- اعتبارات المنتج: من بين العوامل المرتبطة بالمنتج يمكن تسليط الضوء على العوامل الثلاثة الآتية:

– **قيمة الوحدة:** إن سعر الوحدة الواحدة من المنتج يؤثر على حجم الأموال المتوافرة للتوزيع. مثلا، يمكن للمنظمة أن تتحمل عبئ موظفها ببيع طابعة تكلف أكثر من عشرة آلاف دولار. ولكن ليس من المنطقي بالنسبة لبائع المنظمة أن يهاتف عائلة أو منظمة أعمال من أجل قلم يساوي دولارين. لهذا نجد (3M) تتفادى البيع على الانترنيت (Online sales) بسبب أن التكلفة الوحدوية المنخفضة والحجم الصغير للكميات المطلوبة يجعل الصفقة غير مربحة للمنظمة. والمنتجات ذات القيمة الوحدوية المنخفضة عادة ما توزع

عبر مستوى أو أكثر من الوسطاء. وبالمقابل، إذا كان حجم الطلبية كبيرا لأن الزبون يشتري العديد من الوحدات من المنتج في الوقت نفسه من المنظمة، فإن قناة التوزيع المباشرة قد تكون مجدية اقتصاديا.

– **القابلية للتلف**: بعض السلع، والتي تشمل المنتجات الزراعية، تتدهور حالتها المادية بسرعة. وسلع أخرى، مثل الملابس تتلف ولكن بفعل الموضة، والخدمات تتلف لأنه لا يمكن تخزينها. ولهذا فإن المنتجات القابلة للتلف تتطلب قنوات توزيع مباشرة أو قصيرة جدا.

– **الطبيعة التقنية**: المنتجات الصناعية عالية التقنية غالبا ما توزع مباشرة إلى المستعمل الصناعي، حيث إنه يتوجب على قوة بيع المنتج أن تقدم خدمات معتبرة قبل وبعد عملية البيع، وتجار الجملة لا يستطيعون عادة القيام بذلك.

6–3– اعتبارات الوسيط

يتوجب على المنظمة اختيار الوسطاء الذين يلبون شروطها.

- **الخدمات التي يقدمها الوسطاء**: كل منتج يجب عليه أن يختار الوسطاء الذين يعرضون الخدمات التسويقية التي لا يستطيع المنتج تقديمها، أو لا يستطيع أداءها بشكل اقتصادي.مثلا، تسعى منظمات الأعمال من دول أخرى للتوغل في الأسواق الأمريكية عادة باستعمال الموزعين الصناعيين. ويحوز هذا النوع من الوسطاء على الكفاءات المطلوبة، مثل تغطية السوق والاتصالات البيعية وإمكانات التخزين.

- **توافر الوسطاء المرغوبين**: الوسطاء المفضلين من قبل المنتج قد لا يكونون متوافرين، فقد نجدهم يوزعون منتجات منافسة، وبالنتيجة، لا يرغبون في إضافة خط آخر. وعندما تكون العلامة غير معروفة، قد تجد صعوبة في شق طريقها إلى رفوف المتاجر، إلا إذا تم شراؤها من قبل علامة معروفة.

- **سياسات المنتجين والوسطاء**: عندما لا يرغب الوسطاء في الانضمام إلى قناة التوزيع، لأنهم يعتبرون أن سياسات المنتج غير مقبولة، فإن خيارات المنتج من قنوات التوزيع تصبح قليلة. وبعض تجار التجزئة أو الجملة،

مثلا، يقبلون بتوزيع خط المنتج فقط عند تلقي ضمانات من المنتج بأن لا يكون هناك وسطاء منافسون لهم في الإقليم نفسه.

6-4- اعتبارات المنظمة

قبل أن تختار قناة توزيع لمنتجاتها يتوجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار وضعيتها:

- **الرغبة في السيطرة على القناة:** بعض المنتجين يختارون قنوات مباشرة لأنهم يرغبون في السيطرة على توزيع منتجاتهم حتى ولو كانت القناة المباشرة أكثر كلفة من القناة غير المباشرة. وبالسيطرة على القناة، يمكن للمنتج تحقيق ترويج أكثر قوة، ويضمن المخزونات أن تكون كافية، ويطبق أسعار التجزئة لمنتجاته.
- **الخدمات المقدمة من قبل البائع:** بعض المنتجين يتخذون قرارات بشأن القنوات التوزيعية بناء على وظائف التوزيع المرغوبة من قبل الوسطاء. مثلا، العديد من سلاسل تجارة التجزئة في الولايات المتحدة لا يوزعون المنتج إلا إذا سبقه إعلان كثيف من المنتِج.
- **القدرة على الإدارة:** التجربة التسويقية والقدرات الإدارية للمنتج تؤثر على قراراته حول أي القنوات التوزيعية يستعمل. وتفتقر العديد من المنظمات إلى المهارات والخبرات في مهمة التوزيع مقارنة بالوسطاء.
- **الموارد المالية:** منظمة الأعمال التي لديها الموارد المالية الملائمة يمكنها امتلاك قوة بيع خاصة، ومنح قروض لزبائنها أو تخزين منتجاتها، والمنظمات الضعيفة ماليا تستخدم الوسطاء لتقديم هذه الخدمات.

7- الإمداد

إن إستراتيجية الإمداد الجيدة، تسمح بخدمة أفضل للزبائن، أو تحقيق تقليص في التكاليف، ويمكنها تحسين تنافسية المنظمة بقوة. فالموزع العالمي (Wal-Mart) بنى إمبراطورية مربحة للغاية على أساس التقليص المستمر في مصاريف الإمداد. ومهما كانت الإستراتيجية التي تفكر المنظمة في إتباعها، فإن الأهداف يجب أن تكون محددة بوضوح وأن لا تتعارض مع بعضها. فإذا كان الأمر يتعلق بتوزيع أكبر عدد ممكن من المنتجات أو تسليمها بشكل

أسرع، فإنه يتوقع زيادة في التكاليف. وإذا كانت المنظمة تسعى إلى تقليص مصاريف الإمداد بكيفية شاملة، فإن الزبائن سوف يلاحظون الفرق بالتأكيد، ولكن مع تقليص المخزونات، فإن المنتجات تأخذ وقتا أطول للوصول أو تصبح غير متاحة على نطاق واسع. وعليه، يجب إيجاد نقطة التوازن بين حاجات الزبائن والأهداف المالية والتسويقية للمنظمة.[1]

وبعد أن تحدد أهداف الإمداد، فإن تحقيقها يستند على سلسلة من القرارات المتعلقة بمستويات المخزون قبل الإنتاج وبعده، والتخزين، والنقل، ومعالجة الطلبيات.[2]

7-1- القرارات المتعلقة بالمخزون

إن القرارات المتعلقة بالمخزونات يجب أن تتخذ حتى قبل أن يتم إدخال أول منتج في القناة. على المستوى الخلفي للإنتاج، يتعلق الأمر بقياس مستوى المخزون المطلوب - من المكونات والمواد – لتصنيع الكميات المتوقعة. وعلى المستوى الأمامي للإنتاج، يتم تقييم المخزونات الضرورية للإجابة على طلب الزبائن، مع الأخذ في الحسبان قيود الموازنة، وطاقات الإنتاج وإمكانات التخزين لدى المنظمة. فعندما تكون المخزونات ضعيفة، فإن الزبائن لا يستطيعون إيجاد المنتج المرغوب في الزمان والمكان المرغوبين، وأعضاء القناة يخسرون المبيعات؛ وإذا كانت المخزونات معتبرة جدا، فإن جزء كبير من استثمار المنظمة يصبح جامدا، وبعض المنتجات قد تصبح متقادمة أو تتعرض للتلف.

واليوم، نجد أن هناك تعاونا متزايدا بين المنتجين، والموردين وأعضاء قنوات التوزيع، بهدف توقع الطلب وإمكان حيازة المخزون الملائم على المستوى المناسب في سلسلة القيمة وفي الوقت المناسب. مثلا نجد أن هناك تعاونا بين (Henkel)، الصانع الألماني لمواد التجميل، و (Eroski)، قائد التوزيع الغذائي في "اسبانيا"، حيث يتبادلان المعطيات التي مصدرها المستودع المركزي للموزع بهدف تعظيم (أمثلة) واستباق إدارة إعادة التموينات. وفي بعض القطاعات، إعادة التموين في الوقت المناسب فقط (Just in time) تشكل الحل الأمثل، حيث تصل

[1]Burk Wood M., Le Nagard-Assayag E., Op. Cit. p.167
[2]Ibid., pp.169-172

للمخزونات في اللحظة التي يستعد في المنتج لإطلاق الإنتاج، أو عندما يكون الزبائن على وشك الشراء. **فصانع الأقراص الصلبة** (Maxtor) قرر اللجوء إلى المقاولة الباطنية لجزء من إدارة مخزوناته لدى منظمة الإمداد (Exel)، التي تلتزم بالتسليم في غضون (48) ساعة إلى مصانع صناع أجهزة الإعلان الآلي، الموجودة في آسيا والولايات **المتحدة الأمريكية. وتدير** (Exel) أيضا بأسلوب التموين في الوقت المناسب عمليات تسليم المكونات نحو (Volkswagen) أو إلى (Nokia). وهو ما يسمح لهؤلاء المنتجين بالاحتفاظ بمستوى أدنى من المخزون.

7-2- القرارات المتعلقة بالتخزين

وتتضمن الإجابة على الأسئلة الآتية: أين ستحتفظ المنظمة بالمواد الضرورية للإنتاج، وتخزن المنتجات النهائية في **انتظار استقبال طلبيات الوسطاء أو الزبائن؟ كم من الوقت؟ وتنبع القرارات المتعلقة بالتخزين من الخيارات المتخذة والمتعلقة بالمخزونات، ومتطلبات الزبائن. فإذا وعدت المنظمة زبونا صناعيا** بإعادة التموين في الوقت المناسب، فإنه من المفضل الاحتفاظ بالمنتجات في مستودع أو مركز توزيع يقع على مقربة منه، بهدف القدرة على التسليم السريع **ما أمكن.** كما يجب التحقق أيضا من مساحة التخزين المتوقعة في الموقع أين يأتي الزبائن فعلا لسحب المنتجات.

يجب على المنظمة أن تهتم أيضا بالمنتج نفسه والتقلبات النموذجية للطلب. **وهل المنتج قابل للتلف أو هش؟** وهل أبعاده كبيرة (أو على العكس صغيرة)؟ وهل يمتلك خصائص مادية قد تؤثر على تخزينه؟ **وفي** ذروة الطلب، هل تحتاج المنظمة بسرعة إلى مخزون معتبر؟ **والطلب** هل هو مستقر أو غير منتظم؟.

7-3- القرارات المتعلقة بالنقل

سواء قبل الإنتاج أو بعده، فإن التخطيط للإمداد يفترض اختيار أنماط **النقل المتلائمة مع المنتج، وموازنة المنظمة وحاجات الزبائن: فالطريق** (للتسليم من المنتج إلى الزبون)، **والسكة الحديدية** (للمنتجات الثقيلة أو كبيرة **الحجم)، والطائرة** (في حالة القيود الزمنية، بشرط أن تسمح الموازنة بذلك)، **والباخرة** (إذا كانت فترات التسليم غير **مهمة،** ولكن التكلفة على العكس على درجة عالية من الأهمية)، **أو أيضا الأنابيب** (Pipeline) **(للسوائل**

والغازات). والمنتجات تنقل في الغالب بأنماط نقل متتابعة ومختلفة، ويمكن بالتالي أن تنقل أولا بالشاحنات، ثم بالقطار، والباخرة أو الطائرة ثم يعاد نقلها بواسطة الطريق إلى وجهتها النهائية.

7-4- القرارات المتعلقة بمعالجة وتنفيذ الطلبيات

عدد من المنظمات تسعى إلى تحسين خدماتها بتسريع دورة أخذ الطلبية، بكيفية تجعل الزبائن ينتظرون لوقت أقل (المستهلكون أو المنظمات) ما بين طلب الشراء والتسليم الفعلي للمنتجات. والقرارات المتعلقة بمعاجلة وتنفيذ الطلبيات تتعلق بالمهام الآتية:

- التصديق على الطلبية؛
- تأكيد الطلبية وتوافر المخزونات؛
- اقتطاع المنتجات التي سترسل؛
- تغليف المنتجات التي سترسل؛
- تسجيل ومتابعة الطلبية المرسلة؛
- تحرير الفاتورة؛
- إدارة المنتجات المعادة، والأخطاء والمنتجات المتضررة.

وتؤدي التكنولوجيا دورا مهما في تحسين أداء المنظمة لهذه المهام، حيث تسمح التكنولوجيات المتقدمة المستعملة لدى بعض المنظمات المشهورة بمعالجة وتنفيذ الآلاف من الطلبيات في غضون 24 ساعة وبدون أخطاء، وهو ما يعني حصول الزبائن على طلبياتهم في وقت سريع، ويؤدي إلى زيادة رضا الزبائن عن خدمات الإمداد التي تقدمها المنظمة.

الفصل الحادي عشر: إستراتيجية الترويج (الاتصال التسويقي)

لا يمكن لمنتج المنظمة أن ينجح من دون إعداد إستراتيجية ترويج (اتصال تسويقي) متكاملة، والتي تتضمن الاعتماد على مزيج ترويجي يشمل الإعلان، وتنشيط المبيعات، والتسويق المباشر، والعلاقات العامة، والبيع. ومن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى ترويج قيمة المنتج الذي قامت بتطويره إلى المستهلكين المستهدفين وإقناعهم بتبنيه.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى: تعريف الاتصال التسويقي ودوره، وعملية الاتصال التسويقي، وعملية تأثير الاتصال التسويقي، ومزيج الاتصال التسويقي، وعملية إعداد إستراتيجية الاتصال المتكاملة.

1- تعريف الاتصال التسويقي ودوره

الاتصال التسويقي هو: "الوسائل التي تستخدمها المنظمة لإعلام الزبائن الحاليين والمحتملين وإقناعهم بخصوص العلامات التجارية، والمنتجات والخدمات التي تسوقها."[1] والاتصال هو صوت المنظمة، الذي يسمح بإنشاء اتصال وحوار مع الزبائن. ودوره هو أن يربط الزبائن ذهنيا العلامة التجارية مع أفراد، أو أماكن، أو أحداث، أو تجارب، أو عواطف، أو أشياء وأحيانا علامات تجارية أخرى. ويسهم الاتصال التسويقي في رأسمال العلامة التجارية ببناء الشهرة، وتغذية صورة العلامة التجارية وتعزيز ولاء الزبائن. ويحفز أيضا المبيعات وقيمة المنظمة في البورصة.

ومن وجهة نظر الزبائن، يؤدي الاتصال وظائف عديدة هي: يبين لهم كيف، ولماذا، وأين ومتى يستعمل المنتج ومن قبل أي نوع من الأشخاص، ويبين من يصنع المنتج وما هي قيم المنظمة، ويشجعهم على تجريب أو إعادة شراء المنتج.

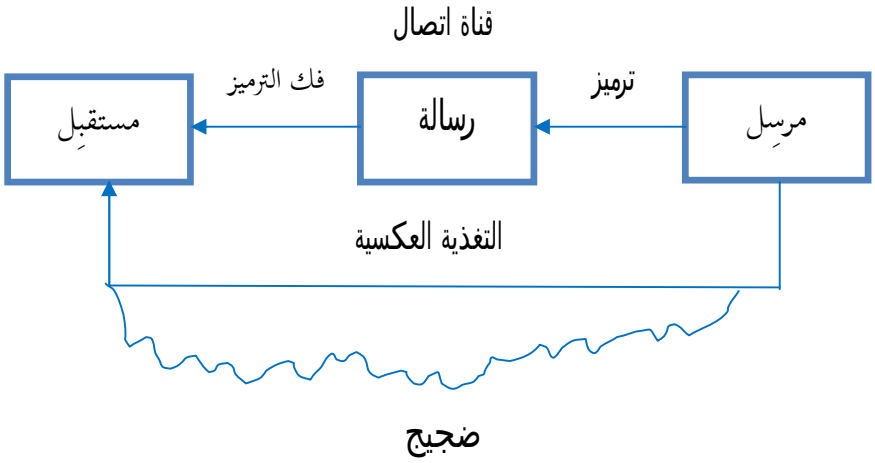
وتشتمل وسائل الاتصال التسويقي: الإعلان، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر، العلاقات العامة، والبيع.

[1] Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., p.540

2- عملية الاتصال التسويقي

يشكل الاتصال التسويقي نشرا أو تبادلا للمعلومة بين مرسل، عادة منظمة، ومستقبل أو مستقبلين عدة، على العموم زبائن حاليين أو محتملين. وترتكز عملية الاتصال التسويقي على نموذج الاتصال القاعدي الموضح في الشكل (13). وحسب هذا النموذج يقوم المرسل بترميز رسالة وإرسالها إلى مستقبل مستعملا وسيلة إعلام. ويقوم المستقبل بفك رموز الرسالة وإرسال الأثر الرجعي للمرسِل (التغذية العكسية من المرسل إليه إلى المرسِل).[2]

الشكل (13): عملية الاتصال



Source: Brunet J., Colbert F., Desormeaux R., Gendreau R., Legoux R., Ouellet J.F., Gestion du marketing, 5 Edi., Québèc, Canada, Chenelière Education, 2011, p.279

2-1- المرسل

مرسل الاتصال هو عادة منظمة الأعمال، أو منظمة لا تهدف إلى الربح، أو منظمة حكومية أو قائد رأي يريد إرسال رسالة إلى مستمعيه. ويمكن للمرسل أن يلجأ إلى طرائق مختلفة لإيصال رسالته، بحسب وسيلة الإعلام المستعملة. في حالات عديدة، يستخدم متحدثا أو ناطقا باسمه، أو نجما، أو شخصية مشهورة، ممثلا أو مندوبا. واختيار الشخص مهم جدا لضمان مصداقية الرسالة.

[2] Brunet J., Colbert F., Desormeaux R., Gendreau R., Legoux R., Ouellet J.F., pp.279-282

بعض المنظمات تفضل استدعاء مندوبيها أو موظفيها لنقل رسالة إلى التلفزيون أو الإذاعة. وبما أن النبرة يجب أن تكون ملائمة، فإنه يصعب أحيانا إنجاز هذا التوكيل. فموظفو المنظمة لا يمتلكون دائما الكاريزما المطلوبة لإيصال الرسالة المرغوبة. وتلجأ المنظمات أحيانا إلى المشاهير (عداؤون، كوميديون، مغنّون، الخ) بهدف جذب انتباه المجموعة المستهدفة وزيادة شهرتها. ويجب أن تكون المنظمة واعية بأن أي انحراف في سيرة الناطق باسمها (المتحدث باسمها) يمكن أن يكون له انعكاسات سلبية على صورتها.

ويمكن للمنظمة أن تستعمل وسائل مختلفة لتسليم رسالتها: فقد يكون شيء، أو صورة، أو كوميدي، أوعدّاء، أو موظف، الخ. والأسئلة الأساسية التي يجب على المرسل طرحها قبل اختيار الكيفية التي تنقل بها رسالته هي:

- الوسيلة هل هي ذات مصداقية؟
- هل تعكس صورة ملائمة لصورة المنظمة؟
- هل هي محبوبة ومقبولة من المجموعة المستهدفة؟
- الوسيلة هل تكمل المنتج أو تحجبه؟
- الوسيلة هل هي مقنعة؟

2-2- الترميز

الترميز يتضمن استعمال عملية لترجمة فكرة التي تصبح رسالة يفهمها المستقبل. وهو يتعلق بتحديد مضمون الرسالة، سواء كان كلمات، رموز أو صور. مثلا، منظمات عديدة تستعمل الحيوانات لترميز بعض من خصائصها: (Alliance) (منظمة تأمين) تستخدم الفيل.

والترميز هو بعد الاتصال الأكثر حساسية في السياق الدولي. فمن الواضح أن هناك اختلاف مثلا، بين اللغة في إقليم "الكيباك" واللغة المستعملة في الولايات المتحدة، ولكن في اللغة نفسها، يمكن ملاحظة فروق عديدة في الرموز: فالكلمة الانجليزية (Pants) مثلا، تعني سراويل في الولايات المتحدة، بينما تعني ملابس داخلية في انجلترا.

2-3- الرسالة

هو المعلومة المرسلة من قبل المرسل إلى المستقبل. وهي تمثل أيضا التوليف بين كلمات ورموز منقولة إلى مستعملين. والأهداف الأكثر تكرار للرسالة هي: الإخبار، والإقناع والتذكير. فالرسالة يجب أن تجذب الانتباه، وتحافظ على الاهتمام، وتخلق الرغبة وتقود إلى التصرف. ويتعلق الأمر بنموذج معروف جدا والمسمى (AIDA).

2-4- قناة الاتصال

مهما كانت الرسالة، يجب نقلها إلى المستقبل بواسطة وسيلة نقل. وتوجد عدة أنواع من وسائل النقل، والمهم هو اختيار تلك التي ستكون أكثر فعالية لبلوغ المستقبل. ويمكن تصنيف هذه الوسائل إلى صنفين أساسيين هما: وسائل الإعلام المباشرة، التي تميز الاتصال من شخص إلى شخص، ووسائل الإعلام غير المباشرة، التي تتعلق بالاتصال الشامل (الكثيف). ويسمح الاتصال المباشر بتبادل المعلومات ثنائية الاتجاه وبقدرته على تكييف الرسالة مع المستقبل. والاتصال غير المباشر يسمح بالوصول إلى جمهور أكثر اتساعا. وبالمقابل، هو أحادي الاتجاه، وأقل مرونة من الاتصال المباشر، ولا يسمح بتكييف الرسالة مع كل شخص.

2-5- المستقبل

المستقبل أو الهدف، أو المرسل إليه الذي يرسل إليه المرسل الرسالة. والمستقبل ليس دائما مستقبلا للرسالة التي توجه إليه. ففي أيامنا هذه، هو محل إغراء دائما ويتلقى العديد من الرسائل كل يوم؛ وبالنتيجة، لا يمكنه أن يكون مستقبلا لجميع هذه الرسائل.

2-6- فك الرموز

فك الترميز يمثل العملية التي بواسطتها يمنح المستقبل معنى للرموز التي أرسلت إليه. ويرغب المرسل تفكيك رموز الرسالة من قبل المرسل إليه بالكيفية المرغوبة؛ من أجل ذلك، يجب أن تستعمل معه الكلمات المناسبة والرموز المناسبة للوصول إلى القطاع المستهدف المناسب.

2-7- التغذية العكسية

التغذية العكسية هي الاستجابة التي يبديها المستقبل للرسالة. ويمكن أن تترجم بشراء، أو رفض شراء، أو تغيير موقف أو معرفة بوجود منتج. والمنظمة يجب أن تكون واعية بوجود جميع هذه الاحتمالات، ويجب عليها بخاصة تصور الوسائل التي تسمح لها بمعرفة هذه الإستجابات. وما أن التغذية العكسية تسمح للمرسل بتكييف رسالته، ن الضروري غالبا إجراء بحث تسويقي بهدف معرفة إذا ما كان الاتصال فعالا. وفي أيامنا هذه، من المهم استشارة وسائل التواصل الاجتماعي لهذا الغرض.

2-8- الضجيج

نموذج الاتصال يبين بأن الرسائل يمكن عرقلتها بواسطة الضجيج، وهذا الأخير هو كل ما يمكن أن يتداخل مع الاتصال الفعال. وتوجد مصادر عدة للضجيج وهي: رسالة من منافس، أو حديث بين الأصدقاء خلال مرور

الرسالة الإعلانية في التلفزيون، أو تدخل من المستقبل أثناء قيام المندوب بتقديم البيع، الخ. وقد تكون نتيجة الضجيج فك رموز الرسالة بشكل خاطئ.

3- عملية تأثير الاتصال التسويقي

هناك العديد من النماذج التي اقترحت لوصف استجابات الأفراد لحملة اتصال. والشكل (14) يوضح أربعة منها.

الشكل (14): نماذج المستويات الهيراركية للاستجابة

المستويات	نموذج AIDA	نموذج هيراركية الآثار	نموذج تبني الابتكارات	نموذج الاتصال
المعرفي	الانتباه	الوعي ← المعرفة	الوعي	التعرض ← الاستقبال ← الاستجابة المعرفية
العاطفي	الاهتمام ← الرغبة	الجاذبية ← التفضيل ← الاقتناع	الاهتمام ← التقييم	الاتجاه ← النية
السلوكي	التصرف	الشراء	التجربة ← التبني	السلوك

Source: Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management, 14 Edi., Paris, Pearson, 2012, p.547

هذه النماذج نفترض بأن المشتري يمر بمراحل ذات طبيعة معرفية، أو عاطفية أو سلوكية بعد عملية الاتصال؛ بعبارة أخرى، استجابته تتوافق مع بناء المعارف، والعواطف والسلوكيات.

وغالبا ما يتم اعتبار أن المرحلة المعرفية تسبق العاطفية، والتي بدورها تسبق السلوكية. وهذا التتابع "معرفة، إحساس، تصرف" يكون ملائم عندما يكون الهدف (الزبون) منخرط بقوة في الشراء، ويعتبر أن هناك فروقا كبيرة بين المنتجات الموجودة. وهي مثلا، حالة شراء السيارات. ويطبق تتابع آخر وهو: "الإحساس- التصرف- المعرفة" عندما يتعلق قرار الشراء بعوامل عاطفية، مثل ألعاب الفيديو أو منتجات الأطفال. والتتابع "تصرف- إحساس- معرفة" من جهته، يطبق عندما يكون الانخراط (الاهتمام، الارتباط) قوي، ولكن المنتجات قليلة الاختلاف ويصعب تقييمها قبل الشراء (النقل الجوي، القصص). وأخيرا، التتابع "معرفة- تصرف- إحساس" يتوافق مع منتجات يكون انخراط المشتري فيها ضعيف وهي قليلة الاختلاف (الملح، الطحين).

ومن بين النماذج الأربعة، يمكن التفصيل في نموذج هيراركية الآثار القابل للتطبيق على المنتجات قليلة الاختلاف وقوية الانخراط (الارتباط)، والتي تتوافق مع تتابع من المراحل المعرفية، والعاطفية، ثم السلوكية. وهي:[1]

- الوعي: إذا كان الجمهور المستهدف ليس له وعي بالمنتج المعني، فإن المهمة الأولى هي بناء الشهرة لجعله معروفا.
- المعرفة: الشهرة البسيطة لا تكفي، فأبعد من تذكر الاسم من قبل المستهلكين، فيجب أن يمتلك هؤلاء معلومات عن خصائص العلامة أو المنتج.
- الجاذبية: قد يعرف الجمهور المنتج جيدا، ولكنهم لا يبالون به، بل يكرهونه. فيجب إذن بناء الاتجاه الأكثر ايجابية ما أمكن نحو العلامة أو المنتج. وهذا المرحلة، وكذلك اللاحقة، تتوافق مع الاستجابة العاطفية للاتصال.

[1] Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op.cit., pp.546-547.

- **التفضيل**: الهدف (الزبون) قد يحب المنتج، ولكن لا يفضله. وهذه المرة، التأكيد يكون على الخصائص المميزة للعلامة ونقاط تفوقها. والقياس المنتظم للتفضيل هو أحد المؤشرات الأساسية لفعالية الاتصال.

- **الإقناع**: التفضيل نفسه يبقى غير كاف ما لم يواكبه اقتناع قوي بالصفات النوعية للعلامة، والذي يترجم بنية للشراء.

- **الشراء**: أخيرا، النية للشراء تتحول على الأقل لدى جزء من الزبائن المستهدفين، إلى شراء فعلي. وهدف الاتصال هو تسهيل هذه المرحلة الأخيرة.

إن حظوظ انتقال الزبائن من مرحلة إلى أخرى بعد عملية الاتصال قد تكون ضعيفة، ولذلك يجب على المنظمة أن تقوم بتصميم حملة تزيد من احتمال حدوث كل مرحلة وتركز على المراحل الأكثر أهمية بالنظر إلى وضعية العلامة وأهداف الحملة.

4- مزيج الاتصال التسويقي

توجد ثمانية أنماط من الاتصال التي تحدد مزيج الاتصال، وهي:[1]

- **الإعلان**: وهو أي شكل مدفوع للتقديم غير الشخصي للأفكار، والسلع والخدمات في وسائل الإعلام (الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، المعلقات، الانترنيت والهاتف النقال).

- **تنشيط المبيعات**: كل محفز على المدى القصير الهادف إلى تشجيع الشراء أو تجريب السلعة أو الخدمة، ويشمل تنشيط المستهلكين (عينات مجانية، تخفيضات سعرية، حجم مجاني، القسائم)، وتنشيط الموزعين (تخفيضات سعرية، كميات مجانية)، وتنشيط قوة البيع (المسابقات).

- **الرعاية والاتصال الحدثي**: كل شراكة مع وحدة تروج لعمل خيري، أو مشروع رياضي، أو ثقافي أو صحي أو حدث باسم العلامة التجارية أو منظمة الأعمال.

[1] Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., pp.542-544.

- **العلاقات العامة**: كل برنامج هدفه تحسين صورة المنظمة لدى مختلف المتحدثين معها (العلاقات مع الصحافة، الإعلان التحريري، الإعلان المؤسساتي، جماعات الضغط،..إلخ).
- **التسويق المباشر**: كل رسالة تنقل مباشرة إلى الزبائن الحاليين أو المحتملين عبر البريد العادي أو الالكتروني، أو الهاتف، أو الفاكس، والتي تسعى إلى استجابة أو رد فعل.
- **التسويق التفاعلي**: كل برنامج على الانترنيت الموجه للزبائن الحاليين أو المحتملين والذي يهدف بشكل مباشر أو غير مباشر إلى زيادة الشهرة، وتحسين الصورة أو تحفيز المبيعات. فظهور إعلانات في محرك بحث على الانترنيت تبعا للكلمات المفتاحية المبحوث عنها مثلا يدخل في هذه الفئة.
- **التسويق الفيروسي**: كل اتصال مبني على الكلمة المنطوقة الشفوية أو المكتوبة أو الالكترونية الذي يروي مزايا وتجارب الشراء أو استعمال السلعة أو الخدمة.
- **البيع**: حديث شفوي مع مشتري محتمل أو العديد من المشترين المحتملين، بهدف تقديم منتج، أو الإجابة عن اعتراضات أو عقد صفقة.

غير أن وسائل الاتصال أبعد من هذه القائمة، فخصائص المنتج وأسلوبه، وسعره، واسمه، والكيفية التي يباع بها، تمثل الكثير من الإشارات المرسلة من قبل المنظمة، ولذلك يجب إدارة هذه المجموعة من الوسائل حتى يكون التأثير الإجمالي أمثليا.

5- إعداد إستراتيجية الاتصال المتكاملة

تتضمن عملية إعداد إستراتيجية الاتصال التسويقي المتكاملة مجموعة من المراحل هي: [1]

5-1- تحديد الجمهور المستهدف بالاتصال

يجب على مسؤول التسويق أن يبدأ بتحديد الهدف الذي يرغب في التوجه إليه. فقد يتعلق الأمر بالمشترين الحاليين أو المحتملين، أو التجار أو الناصحين (الواصفين). ويختلف الهدف الاتصالي عن الهدف التسويقي. فقد يتوجه مخبر أدوية إلى الأطباء لكي يصفوا الدواء لمرضاهم، أي أن الأطباء هم الهدف الاتصالي، في حين أن المرضى هم الهدف التسويقي. وصانع سيارات يمكنه أن يتوجه إلى جزء من هدفه التسويقي (المعجبون بالسيارات، الشباب، الخ) على أمل أن يقلدهم الزبائن الآخرون المستهدفون. وناشر كتب للشباب، قد يتوجه إلى الآباء أو نحو الأطفال. فاختيار هدف الاتصال يمارس تأثيرا عميقا على ما يجب قوله، كيف يجب قوله، أين ومتى.

ومن المفيد تحليل خصائص هدف الاتصال بدلالة الاستعمال والولاء. هل يتعلق الأمر بمستعملين جدد لصنف، أو بمستعملين عرضيين، أو مألوفين؟ والهدف تحديد هل هو موال للعلامة، أو لمنافس، أو أنه يغير غالبا العلامة؟ و يجب على المنظمة أيضا إجراء تحليل الصورة لمعرفة ما هو إدراك الهدف اليوم للعلامة.

5-2- أهداف الاتصال

المرحلة التالية تتضمن تحديد الاستجابة التي تتوقعها المنظمة من الهدف. إذ يجب تحديد إذا ما كانت المنظمة تتوقع استجابة ذات طبيعة معرفية، أو عاطفية أو سلوكية؛ أي هل هو:

- الرغبة لصنف المنتجات، وهو ما يلائم صنف جديد أو جيل جديد من المنتجات (إثارة الرغبة للسيارات الكهربائية مثلا)؛
- الشهرة للعلامة أو المنتج لفرضه في أذهان الزبائن وجعله أكثر ألفة؛

[1] Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. Cit., pp.548-562.

- الاتجاه نحو العلامة أو المنتج، بنشر معلومات أو تنمية عواطف إيجابية؛
- النية للشراء، مثلا من خلال حملة تنشيط مبيعات (تخفيضات في السعر لأسبوع).

3-5- الرسالة

بعد تحديد الهدف والاستجابة المرغوبة، يجب على مسؤول التسويق إعداد رسالة ملائمة. وذلك بطرح ثلاث أسئلة هي:

- ماذا يجب قوله (مضمون الرسالة)
- كيف يجب قوله (الاستراتيجية الإبداعية)
- من يجب أن يقوله (مصدر الرسالة).

أ- مضمون الرسالة

وهو يتعلق بما يجب قوله لإثارة الاستجابة المرغوبة لدى المستقبل. وقد يكون المضمون مرتبطا بأداء المنتج (جودته، سعره) أو لاعتبارات خارجية (إظهار العلامة على أنها معاصرة، شعبية، تقليدية، الخ.)

ويمكن للمستهلكين أن يحصلوا على مكافأة من المنتج والتي قد تكون عقلانية، أو عاطفية، أو اجتماعية أو مرتبطة بإدراك الذات. وهذه المكافآت يمكن الحصول عليها أثناء أو بعد الاستهلاك. وهذا قد يؤدي إلى أنواع مختلفة من المضمون. مثلا، الرسالة التي تبين بأن مسحوق الغسيل يجعل الألبسة نظيفة يتوافق مع وعد عقلاني يحصل عليه بعد الاستعمال والمشروب الذي يظهر إرواء العطش يتوافق مع وعد عاطفي يحدث أثناء التجربة.

ب- الإستراتيجية الإبداعية حول الرسالة

ترتبط فعالية الاتصال أيضا بالكيفية التي يعبر بها عن الرسالة. وتعبر الاستراتيجيات الإبداعية عن الكيفية التي حول بها مضمون الرسالة إلى اتصال محدد. ويمكن التميز عموما بين نوعين من الرسائل: الرسالة المعلوماتية والرسالة المحولة للمعلومة.

- **الرسالة المعلوماتية (الإخبارية)**: وهي مبنية على خصائص السلعة أو الخدمة والمنافع التي تمنحها للزبائن. ونجد ضمن هذه الفئة الإعلانات المركزة على حل المشكلات، أو البرهنة أو شهادات الزبائن. وهذا النوع من المقاربات، يفترض معالجة عقلانية للمعلومة لدى الزبون، وهي مفضلة لترويج المنتجات المثيرة للانخراط (الارتباط، الاهتمام) والتي تتصف ببعد عاطفي ضعيف، والتي نجد فيها أن الزبائن يقارنون العروض بالتفصيل قبل القيام بالاختيار (مثل منتجات التوظيفات المالية). وهي مألوفة أيضا في قطاعات (B to B) لأن المشترين الصناعيين هم غالبا حساسون للمبرر العقلاني، فهم يعرفون المنتجات وخصائصها ويجب أن يقوموا بتحليل خيارهم.

- **الرسالة المحولة للمعلومة**: وهي مبينة على عناصر غير مرتبطة بالمنتج. ويمكنها أن تبين من هم الأشخاص الذين يستعملون العلامة أو ما هي الخبرات والتجارب التي تولدها. والرسائل المحولة للمعلومة تحاول غالبا إثارة المشاعر التي تحفز الشراء. وهي غالبا ما تكون موجهة للأشخاص.

وتفضل على العموم الاتصالات المولدة للمشاعر الإيجابية، لأن اتجاه المستهلكين نحو الإعلان يؤثر على اتجاههم نحو العلامة. ومن أجل جذب الانتباه وزيادة التذكر، يمكن استعمال الدعابة وسرد القصص، واستعمال رموز العلامة مثل (Le bidendum Michelin, Mr Propre)، أو وضع شخصيات جذابة في الواجهة مثل الأطفال، واستعمال الموسيقى المشهورة والشعبية. وعلى العكس، نجد أن المقاربات السلبية تستدعي الخوف، والشعور بالذنب أو الخجل، وبخاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير السلوكيات (ترويج التغذية السليمة والآمنة لمحاربة السمنة، واستعمال حزام الأمان في السيارة، وإيقاف التدخين، ومحاربة الإدمان على الكحول والمخدرات).

ج- مصدر الرسالة

العديد من حملات الاتصال تلجأ إلى استعمال شخصية مجهولة أو مشهورة. والمتحدث باسم العلامة الذي يتصف بالمصداقية يعزز من فعالية الرسالة، وهو ما يسمى بأثر المصدر. هكذا، نجد أن المخابر الصيدلانية

تستدعي الأطباء لترويج مزايا أدويتها، ومنظمات محاربة التبغ تستدعي المدخنين القدامى للشهادة على فعالية برنامجها في الإقلاع عن التدخين، ويلجأ المعلنون إلى النجوم للإطراء على مزايا منتجاتهم.

ولكن ما هي العوامل التي تمنح المصداقية للمصدر؟ هي ثلاثة عوامل: الخبرة، والثقة والشعبية.

- **الخبرة**: وهي مرتبطة بكفاءات الشخص التي من المفترض أن يمتلكها الشخص للتحدث عن المنتج.
- **الثقة**: والتي تمنح إلى المصدر عندما يدرك على أنه ليس له مصلحة، ولذلك يثق الأشخاص أكثر بصديق من ثقتهم بالبائع.
- **الشعبية**: وهي مرتبطة بالجاذبية التي يمارسها المصدر على الجمهور.

5-4- قنوات الاتصال

بعد تحديد الجمهور المستهدف، والأهداف والرسالة، فإنه يجب على مسؤول التسويق التفكير في قنوات الاتصال التي يجب استعمالها. ويمكن تصنيف هذه القنوات إلى: قنوات شخصية وقنوات غير شخصية.

أ- القنوات الشخصية

القنوات الشخصية تتضمن جميع الوسائل التي تسمح بالاتصال الفردي والمباشر مع الجمهور. ويمكن أن ترتكز على التفاعل وجها لوجه، أو الهاتفي أو الالكتروني.

وتنبع فعالية وسائل الاتصالات الشخصية من أنها تسمح بالاستجابة والتعديل الدائمين. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات هي:

- **القنوات التجارية**: والتي تتشكل من البيع، والتسويق المباشر والتسويق التفاعلي، والتي بواسطتها تتوجه العلامة أو ممثليها مباشرة إلى المشتري المحتمل.
- **قنوات الخبراء**: والتي تجمع الأشخاص المستقلين (الواصفون، المستشارون)، والذين يتمتعون بقوة تأثير على المشتري بسبب كفاءتهم.

- **القنوات الاجتماعية**: والتي تتشكل بعلاقات المشتري، وبخاصة زملائه، **وأصدقائه، وعائلته.** وهذه القنوات تمارس غالبا تأثيرا معتبرا في مجال الاستهلاك. والتي نصفها غالبا بالكلمة المنطوقة (Word of Mouth).

ومقارنة بالمصادر الأخرى للمعلومة تتمتع بمصداقية أكثر لأن المستقبل يعرف زميله أو صديقه جيدا.

وعلى العموم، يسيطر تأثير القنوات الشخصية في حالتين:

- عندما يكون المنتج غالي الثمن ويحمل مخاطرة أو عندما يكون عدد مرات شرائه قليل.
- **عندما يكتسب استعماله طابعا اجتماعيا أكثر منه خاصا ومنح المكانة (السيارات والألبسة)، حيث يميل** المستهلك غالبا إلى اختيار العلامات المقبولة من الجماعات الاجتماعية التي ينتمي إليها.

ب- القنوات غير الشخصية

وتضم جميع وسائل الاتصال التي تنقل الرسالة دون اتصال شخصي، وهي: **الإعلان، تنشيط المبيعات، الرعاية والعلاقات العامة.**

ج- تكامل قنوات الاتصال

حتى **ولو كانت وسائل الاتصال الكثيفة** (غير الشخصية) على العموم أقل تأثيرا من وسائل الاتصال الشخصية، فهي تبقى في الغالب أحسن وسيلة لتحفيز التأثير الشخصي. **فهناك من يرى بأن وسائل الإعلام تعدل الاتجاهات والسلوكيات على مرحلتين: تؤثر وسائل الإعلام على قادة الرأي، الذين** يحصلون على معلومات أكثر من الآخرين؛ ثم هؤلاء الأشخاص ينقلون الرسالة إلى أشخاص آخرين أقل انخراطا **(ارتباطا)** عبر الكلمة المنطوقة والشبكات الاجتماعية، موسعين بذلك حقل تأثير وسائل الإعلام.

5-5- موازنة الاتصال

على كل منظمة أن تقرر المبلغ الإجمالي لاستثمارها في الاتصال. وهناك أربع طرائق شائعة الاستعمال لتحديد موازنة الاتصال.

أ- الطريقة المبنية على الموارد المتاحة

العديد من المنظمات تقوم بإعداد موازنة الاتصال تبعا للموارد التي تقدر أنه يمكن تخصيصها، بعد مناقشة مع المسؤولين الماليين. وهذه الطريقة سهلة التطبيق، ولكنها تثير مسألة العلاقة بين مجهود الاتصال والبيع، وتكرارها كل سنة يعيق كل خطة نمو في النهاية.

ب- النسبة المئوية من رقم الأعمال

العديد من المنظمات تحدد موازنة الاتصال انطلاقا من رقم الأعمال المتحصل عليه السنة الماضية، حسب نسبة مئوية معدة مسبقا. ولهذه الممارسة عدة مزايا. أولا، فهي تغير من الموازنة تبعا لرقم الأعمال، وهو ما يسمح بإرضاء الإدارة المالية، أنها تحفز التفكير بخصوص العلاقة بين مجهود الاتصال والأسعار والمبيعات. وأخيرا، تتجنب المزايدة على المنافسين الذين يطبقون نسبة مئوية مقاربة. وبالمقابل، لهذه المقاربة عيوبها أيضا، فهي تعتبر أن المبيعات سبب وليست نتيجة للاتصال، كما أنها من خلال ربط الموازنة بالتقلبات السنوية، تعيق أي برنامج عمل يمتد على سنوات عديدة، وهي لا تقدم أي معيار منطقي لتحديد النسبة المئوية، خارج الخيارات السابقة للمنظمة أو منافسيها. وأخيرا، لا تسهل إطلاقا توزيع الموازنة بين المنتجات المختلفة للمنظمة.

ج- الاصطفاف مع المنافسين

بعض المنظمات تفضل إعداد موازنة تبعا لنفقات منافسيها. وهذه المقاربة تستند على مبررين: فهي تستلهم الحكمة الجماعية للفرع، وتتفادى حرب الموازنات الاتصالية مع المنافسين. غير أن العلامات التجارية، وأهدافها،

واستراتيجياتها ومواردها تختلف ما يجعل المقارنة صعبة للغاية. فمن المفيد معرفة استثمارات الاتصال للمنافسين، ولكن هذا لا يكفي لتحديد موازنتها الخاصة.

د- الطرائق المبينة على الأهداف والوسائل

وتفترض هذه المقاربة بأن يحدد مسؤول التسويق بدقة أهدافه الاتصالية، ويحدد الوسائل التي تسمح ببلوغها ويقيم تكاليف هذه الوسائل، والمبلغ المتحصل عليه هو الذي يشكل الموازنة.

و- التحكيم المتعلق بموازنة الاتصال

في النهاية، وزن النفقات الاتصالية في المزيج التسويقي يرتبط بنوع المنتج، ومرحلة دورة حياته وسهولة بيعه. فبعض العلامات في صناعة منتجات التجميل تستثمر ما بين 30 إلى 50% من رقم أعمالها في الاتصال. وبعض المنظمات الصناعية لا تتجاوز 5%. وتكون الموازنات أعلى أو أكثر ارتفاعا عندما يدعم التوزيع العلامة قليلا، وعندما تتغير الإستراتيجية التسويقية بانتظام، وعندما يصعب بلوغ الزبائن، وعندما تكون قرارات الشراء معقدة، والمنتجات متمايزة، والشراء متكرر والزبائن غير متجانسين.

5-6- تحديد مزيج الاتصال التسويقي

يجب تقسيم الموازنة بين وسائل الاتصال المختلفة. فتلف المنظمات كثيرا في الكيفية التي تجري بها هذا الاختيار، حتى داخل قطاع معين. مثلا، في مجال المنتجات التجميلية، تركز (Avon) على قوة البيع بينما تفضل (Lancôme) الإعلان. وفي كل مرة ينبغي التساؤل عن الوسائل الأكثر فعالية لبلوغ الأهداف المتبعة.

على العموم، تتكامل الوسائل المختلفة وتعزز بعضها بعض. على سبيل المثال، عندما تجرى حملة إعلانية للإعلام بحملة تنشيط مبيعات، أو عندما تحضر عملية علاقات عامة لزيارة البائعين (المندوبين). وهذا التشابك يجعل من الضروري إدارة الوسائل المختلفة للاتصال بكيفية متكاملة ضمن قسم التسويق.

5-6-1- خصوصيات الوسائل المختلفة للاتصال

لكل وسيلة من وسائل الاتصال الكبرى خصائص معينة، وهي:

- **الإعلان:** يسمح الإعلان بالوصول إلى جمهور مشتت جغرافيا. **وبعض وسائل الإعلام (مثل الصحافة المتخصصة)** تتلاءم مع الموازنات الصغيرة، بينما وسائل أخرى، مثل التلفزيون، يتطلب استثمارات معتبرة. ورغم أن الإعلان يتصف بتنوعه الكبير، إلا أنه **يمكن ذكر الخصائص الآتية:**

- **قوة المفعول: الإعلان يسمح للمنظمة بتكرار رسالتها لمرات عديدة.** ووجود حملة إعلانية كبيرة يكشف **قوة معينة للعلامة التجارية.**
- **ثراء استثنائي في التعبير:** تبعا لوسيلة الإعلام المستعملة، يمكن للإعلان تعبئة الصورة والصوت.
- **الرقابة:** تختار العلامة أي الجوانب من العلامة أو المنتج يمكن تقديمها في الاتصال.

- **تنشيط المبيعات: بالرغم من عدم تجانسه** (العينات، المنح، المسابقات، قسائم التخفيض، الخ)، **فإن تنشيط المبيعات** يتسم بثلاث خصائص:

- **قدرته على جذب الانتباه:** تثير **عمليات تنشيط المبيعات اهتمام الزبائن مباشرة،** ويمكن أن تقودهم إلى **التحول** إلى العلامة التجارية.
- **قوة التحفيز: عمليات** تنشيط المبيعات تتضمن دائما ميزة تمنح قيمة للمشتري.
- **تأثير قصيرة المدى: تتسم عمليات تنشيط المبيعات بقوة التحفيز** التي تثير استجابة فورية.

- **الرعاية:** تتصف بخصائص محددة، وهي:

- **الملائمة:**الحدث أو التجربة التي تختار جيدا **يمكن أن يمنح صورة دقيقة وملائمة للعلامة التجارية.**

- **الانخراط**: لأنها تتمحور حول أحداث مباشرة معاشة شخصيا من قبل الزبائن، فإن هذه الأدوات تنمي انخراطا قويا.

- **الطابع الضمني**: لا يتم مدح المنتج بصراحة، وإنما يتم تنمية روابط ضمنية بين خصائص الحدث والعلامة.

- **العلاقات العامة**: يوجد عدد قليل من المنظمات التي تميل إلى استعمال العلاقات العامة، رغم أنها تقدم دعما فعالا في بعض الظروف، وبخاصة عندما تريد المنظمة تصحيح بعض الأفكار الخاطئة عنها لدى الزبائن. ومقارنة بالأنماط الأخرى للاتصال فإنها تتميز بالخصائص التالية:

- **مستوى كبير من المصداقية**: فالمعلومات الصادرة عن الصحافيين تعطي مصداقية تفوق بكثير تلك التي يكون مصدرها الإعلان.

- **القدرة على الوصول إلى المشترين المحتملين**: والذين عادة ما يتجنبون البائعين والإعلان.

- **قوة تعبيرية كبيرة**: مثل الإعلان، فإن العلاقات العامة تعرض إمكانات معتبرة للتقديم الجذاب للمنتج أو المنظمة.

- **التسويق المباشر والتفاعلي**: ورغم تركيزهما على وسائل مختلفة (البريد، التسويق الهاتفي، الانترنيت، الخ)، يمكن الإشارة إلى الخصائص للمشتركة لوسائل التسويق المباشر والتسويق التفاعلي، وهي:

- **الشخصنة**: أغلب الرسائل تكيّف مع كل زبون تبعا للمعلومات التي تمتلكها للمنظمة عن خصائصه وعاداته الشرائية.

- **السرعة**: عملية التسويق المباشر يمكن تحضيرها بسرعة كبيرة.

- **التفاعلية**: مضمون الرسالة يمكن تعديله مع استجابة الزبون.

- **التسويق الفيروسي**: ويأخذ أشكالا عديدة على الانترنيت، وخارج هذه الوسيلة. **وأبرز خصائصه هي:**

- **درجة تأثير قوية:** ن الناس يثقون أكثر في الأشخاص الذين يعرفونهم، فالكلمة المنطوقة الحقيقية أو الرقمية تمارس تأثيرا قويا.

- **طابعه الشخصي**:التسويق الفيروسي يرتكز على حوار شخصي يعكس الآراء والتجارب الفردية.

- **ملاءمته الزمنية**: هناك أوقات يكون فيها الزبائن بحاجة إلى المعلومة.

- **البيع**: و وسيلة اتصال فعالة بشكل خاص في نهاية عملية الشراء لبناء التفضيل، والاقتناع والشراء. وأبرز خصائصه هي:

– **التبادل بين الأشخاص**: فنشاط البيع يفترض اتصالا مباشرا ومتبادلا بين شخصين أو أكثر. فكل طرف يمكنه أن يرى عن قرب خصائص وحاجات الطرق الآخر والتكيف معها بالنتيجة.

– **رؤية على المدى المتوسط**: البيع يسمح بإقامة أنواع من العلاقات الإنسانية، التي تتراوح بين الاتصال التجاري البسيط إلى الصداقة الشخصية العميقة.

– **ضرورة الإجابة**: على عكس الإعلان، فإنه نشاط البيع يلزم المشتري بالاجابة، بحيث أن هذا الأخير يجد نفسه أمام البائع الذي يخصص وقتا في محاولة لإقناعه.

2-6-5- العوامل المؤثرة على اختيار مزيج الاتصال

بصفة عامة، توجد ثلاثة عوامل تؤثر على اختيار مزيج الاتصال.

- نوع الزبائن: يمكن ملاحظة اختلاف بين المنتجات الموجهة المستهلكين وتلك الموجهة للمنظمات. في إطار (B To C)، أهم مراكز الإنفاق هي غالبا الإعلان وتنشيط المبيعات . وفي أنشطة (B To B) بالمقابل، فإن الأولوية في الاتصال هي لقوة البيع. وعلى العموم، هذه المقاربة الأخيرة هي الأكثر

استعمالا كلما كانت المنتجات معقدة، ومكلفة وتحمل مخاطر، وعندما يكون الزبائن مهمّون وبعدد قليل. غير أنه، حتى ولو كانت المنظمة تتوجه إلى منظمات، فإن الإعلان قادر على أداء عدد كبير من الوظائف وهي: التعريف بوجود المنتج بكيفية أكثر اقتصادية من زيارة مندوب البيع، كما يمكن ذكره من قبل المندوب عند زيارته لإرساء مشروعية المنظمة ومنتجاتها، وتذكير الزبائن بالأشكال المختلفة لاستعمال المنتج وتطمينهم بشأن مشترياتهم.

- **الاستجابة المرغوبة لدى المشتري:** تختلف فعالية وسائل الاتصال حسب مراحل عملية الشراء. فالإعلان والعلاقات العامة أكثر فعالية من قوة البيع لتنمية الشهرة. وتتساوى قوة البيع مع الإعلان في ضمان الفهم، ولكنها تأتي في الصدارة في مرحلة الإقناع. بينما يتأثر الشراء بقوة البيع وتنشيط المبيعات. وتتأثر إعادة الشراء بالدرجة الأولى بتنشيط المبيعات ثم قوة البيع، وكذلك بإعلان التذكير.
- **المرحلة في دورة الحياة:** إن الفعالية النسبية لوسائل الاتصال تختلف أيضا حسب المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج.

- في مرحلة التقديم، الإعلان والعلاقات العامة يهيمنان على هذه المرحلة، لأنهما يسمحان بالتعريف بالمنتج. أما تنشيط المبيعات فيستخدم فوق كل شيء في تعزيز تجريب المنتج، بينما تسمح قوة البيع بضمان توزيع المنتج في المتجر.
- في مرحلة النمو، الكلمة المنطوقة تنمو وتحل تدريجيا محل مجهودات المنظمة؛ أي أن التسويق الفيروسي يحتل وزنا مهما.
- في مرحلة النضج، تتصف بكثافة النشاط الترويجي الموجه ضد المنافسين وتنويع استعمال المنتج. والتركيز يكون موجه نحو الشبكة، عوضا عن الإعلان الموجه للمستهلكين.

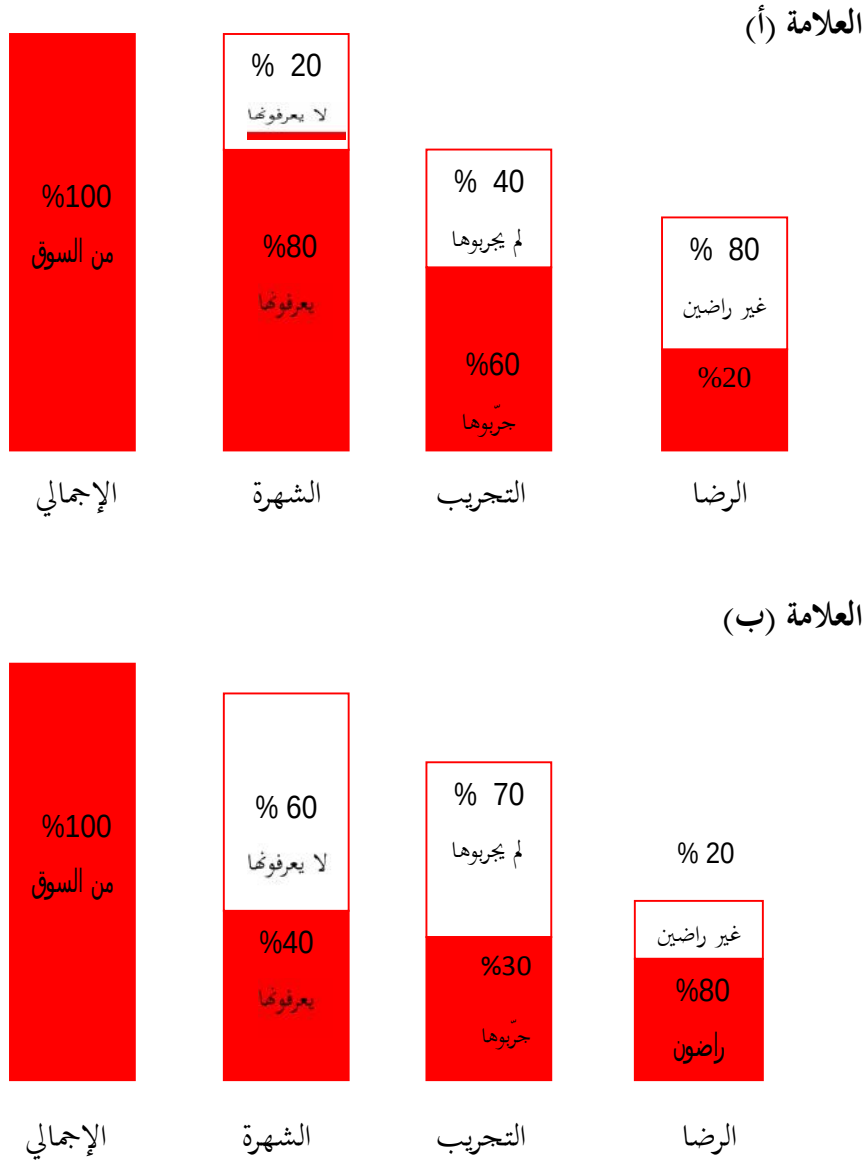
- أخيرا، عندما يتدهور المنتج، فإن الأنشطة الترويجية تنخفض. فموازنة العلاقات العامة تنخفض إلى الصفر عمليا، والبائعون لا يولون أهمية للمنتج مطلقا والإعلان يكتفي بدور الصيانة. وعمليات التنشيط القائمة على الأسعار هي الوحيدة التي تمارس باستمرار.

5-7- قياس النتائج

إن إدارة المنظمة بحاجة إلى معرفة تأثير وربحية العمليات المنجزة. والاتصال يرى في الغالب على أنه مركز للنفقات، وبالتالي يتوجب على مسؤولي الاتصال أن يقيموا آثاره بعناية، بكيفية تسمح بالتبرير الأحسن تثمارات المنجزة واتخاذ قرارات أحسن بشأنها. وتوجد لذلك طرائق عديدة، فيمكن اللجوء مثلا، إلى اختبارات السوق التي تسمح بمقارنة عينات من المستهلكين الذين تعرضوا لعملية اتصال والذين لم يتعرضوا لها بهدف إعداد الحصيلة. وتقنيات أخرى تسعى لقياس العائد على الاستثمار في الاتصال من خلال الأخذ في الحسبان أثاره على المديين المتوسط والطويل. ولهذا يتم اللجوء إلى مؤشرات عديدة تتعلق بالشراء نفسه ما أمكن وليس فقط بتطورات الصورة والشهرة. ويتم مثلا، تحليل قدرة الاتصال على جعل المستهلك ينوي شراء المنتج أو العلامة. والممارسة الأكثر رواجا تتضمن القيام بالاستقصاء لدى عينة من المستهلكين المستهدفين لتحديد إذا ما تعرضوا للرسالة ولكم مرة (الجمهور المفيد ومستوى التكرار)، وإذا كانوا يتذكروها (درجة التذكر)، وإذا فهموها، وإذا كانوا ينسبونها إلى العلامة وليس إلى منافس لها (درجة النسب)، وإذا أحبوها (درجة القبول)، وما هو رأيهم فيها، وإذا ما قاموا بتعديل اتجاههم نحو العلامة والمنتج. ويمكن أيضا معاينة التطورات في السلوكيات الناتجة بدلالة الشراء، والاستهلاك والكلمة المنطوقة المنشورة.

وبهدف إعداد تشخيص دقيق، يمكن تحليل النسبة المئوية للزبائن المستهدفين عند كل مرحلة من عملية الشراء، واحتمال إعداد مقارنة قبل وبعد الحملة ويبين الشكل (15) مقارنة لوضعيتي علامتين جديدتين.

الشكل (15): قياس آثار الاتصال: الوضعية المقارنة لعلامتين جديدتين



Source:Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management, 14 Edi., Paris, Pearson, 2012, p.562

من بين إجمالي المستهلكين 80 %يعرفون العلامة (أ)؛ و60 % جربوها و 20%كانوا راضين. فحملة الاتصال كانت فعالة في بناء الشهرة والتجربة، ولكن يبدوا أن المنتج لا يستجيب لتوقعات الزبائن على العكس، فقط 40% من المستهلكين يعرفون العلامة (ب) وفقط 30% من بينهم جربوها، ولكنها أرضت 80% من الزبائن الذين جربوها. فالمنتج، هنا لا يطرح مشكلة. ولكن الاتصال بالمقابل، كان فاشلا: فلم تستطع تنمية الشهرة الكافية، ولا نسبة معتبرة من التجريب.

الفصل الثاني عشر: تنظيم وظيفة التسويق والرقابة التسويقية

إن تنفيذ الخطة التسويقية يستدعي إعداد الهيكل التنظيمي الملائم، ولهذا نجد العديد من الهياكل التنظيمية والتي تتوافق مع هذه المنظمة أو تلك وهو ما سوف نتطرق أليه في هذا الفصل. **كما أن تنفيذ الخطة التسويقية يستدعي الرقابة على نتائجها** باستخدام أنواع مختلفة أنظمة الرقابة وهو ما سوف نتطرق إليه أيضا في هذا الفصل.

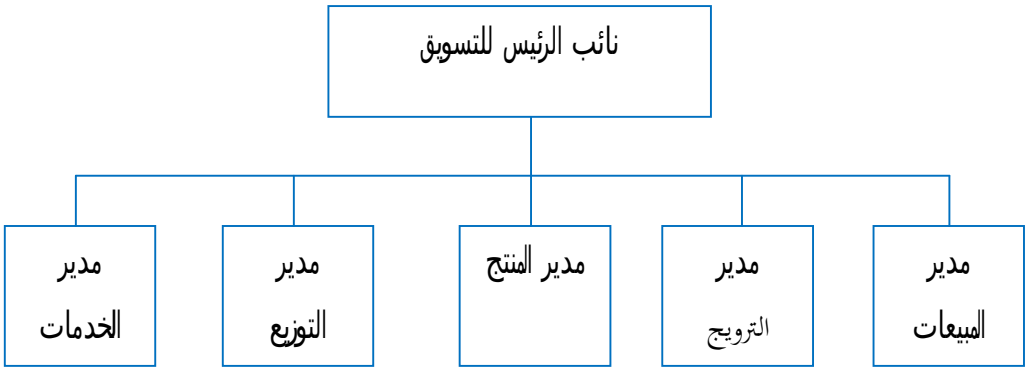
1- تنظيم وظيفة التسويق

تأخذ الهيكلة التنظيمية لأنشطة التسويق أشكالا مختلفة فأقسام التسويق قد تكون منظمة على أساس وظيفي، أو المنتج، أو جغرافي، أو الزبون.[1]

1-1- التنظيم على أساس وظيفي

التنظيم على أساس وظيفي، هو ذلك التنظيم المبني على الوظائف التسويقية الأساسية، **حيث أن المهام** والأعمال مصنفة حسب المجالات الوظيفية، **مثل:** بحوث التسويق، والترويج، **والمبيعات، والمنتج، والتوزيع. ويوضح الشكل (16) تنظيما تسويقيا شائعا على أساس الوظيفة.**

الشكل (16): تنظيم التسويق على أساس وظيفي



Source :Hollensen S., Marketing Management, 2 Edi., England, Pearson, 2010, p.578

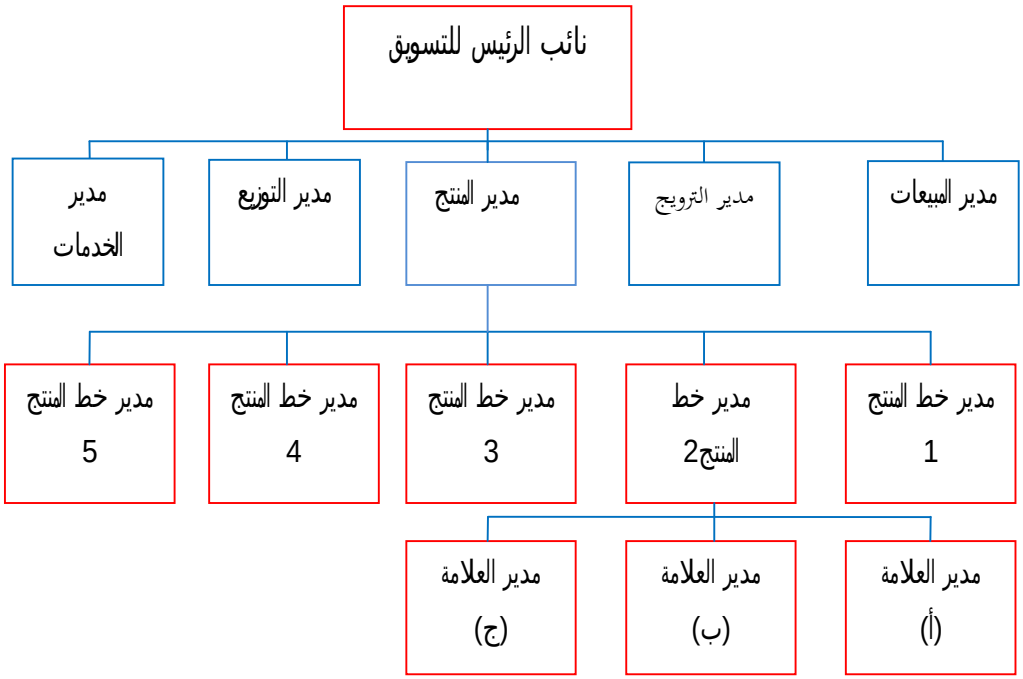
[1]Hollensen S., Op.cit., pp.577-579

أغلب المزايا المرتبطة بهذا النوع من التنظيم هي: المستوى العالي من التخصص الوظيفي، وتركيز المسؤوليات الوظيفية، والإدارة البسيطة نسبيا. ويميل التنظيم على أساس وظيفي أن يكون أكثر فعالية في المنظمات الصغيرة ويفقد بعضا من فعاليته كلما أصبحت المنظمة أكبر وأوسع.

1-2- التنظيم على أساس المنتج

في التنظيم على أساس المنتج، نجد أن العديد من الوظائف التسويقية منظمة على طول المنتج وخطوط العلامة التجارية. وفي هذا الشكل من التنظيم، كل خط منتج، أو صنف منتج أو علامة تجارية غالبا لديه تنظيم تسويقي خاص به. وهذا الشكل التنظيمي موضح في الشكل (17).

الشكل (17): تنظيم التسويق على أساس المنتج



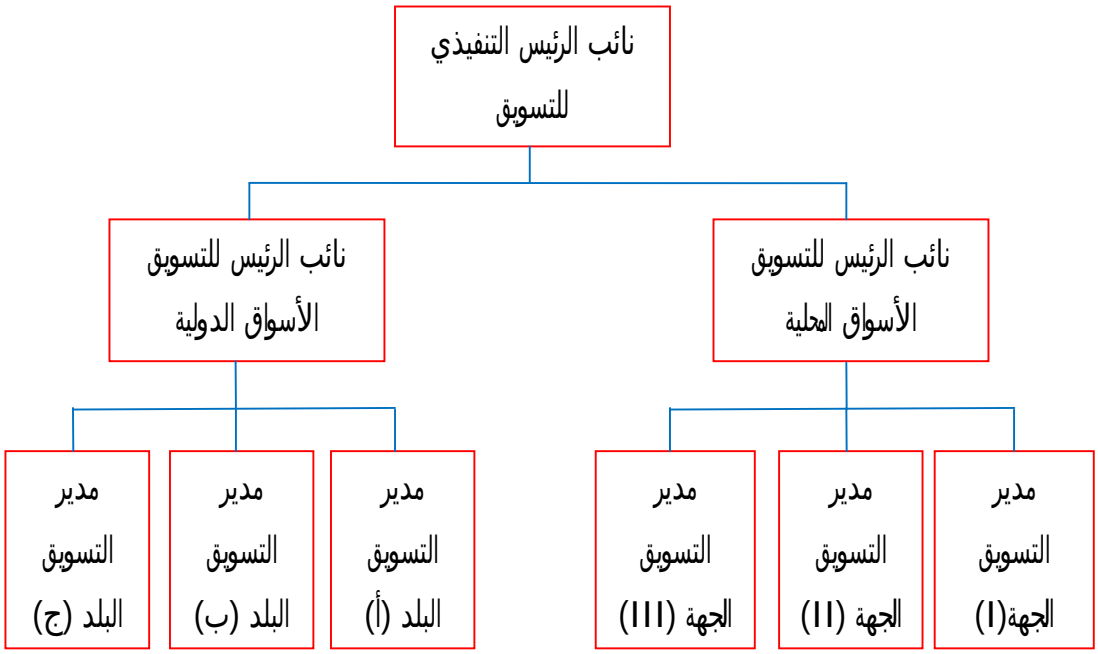
Source: Hollensen S., Marketing Management, 2 Edi., England, Pearson, 2010, p.578

وبالنسبة للتنظيمات التسويقية التي يجب عليها إدارة مجموعة واسعة ومترابطة من خطوط المنتجات فهذا النوع من التنظيم يتميّز بالكفاءة والفعالية. فالتنظيم يركز على التخصص بالمنتج يعرض منافع معتبرة محاولا تفصيل برامج تسويقية محددة لقطاعات المستهلكين المستهدفين. ولكنه في المقابل، مقاربة مكلفة لتنظيم المجهود التسويقي.

1-3- التنظيم على أساس جغرافي

.ما يجب على المنظمة تسويق منتجاتها في مجالات سوقية مختلفة وتحت ظروف سوقية مختلفة، فإن التنظيم على أساس جغرافي يصبح ملائما. فالهيكلة الديموغرافية المختلفة كثيرا للمجالات السوقية والفروق الناتجة في السلوك الشرائي أحيانا تتطلب من المنظمة تكييف برامجها التسويقية من جهة إلى أخرى. ومتطلبات التعديل تصبح واضحة عند الانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية، والتنوع الجغرافي هو حقيقة عملية يجب التكيف معها بكيفية معينة. والعديد من المنظمات اختارت مواجهة هذه الحقائق بتعيين مدير تسويق وإنشاء تنظيم تسويقي على أساس اعتبارات جغرافية. والشكل (18) يبين هذا الشكل من الهيكلة التنظيمية للتسويق.

الشكل (18): تنظيم التسويق على أساس جغرافي



Source: Hollensen S., Marketing Management, 2 Edi., England, Pearson, 2010, p.578

1-4- التنظيم على أساس الزبون

التنظيم على أساس الزبون يقرّ بأن قطاعات زبائن مختلفة لديها حاجات مختلفة، وبالتالي تنظم المنظمة على أساس الزبون الذي تتم خدمته. وبهيكلة وتفصيل المجهود التسويقي للمنظمة ليأخذ في الحسبان الحاجات الخاصة لبعض قطاعات الزبائن، فإن المنظمة تكون قادرة أحسن على استيعاب هذه الفروق والإجابة على هذه الحاجات. على سبيل المثال (IBM) عند إعادة تنظيم عملياتها الدولية قامت بتنظيم طواقم التسويق والمبيعات على 14 مجموعة صناعية، عوض تنظيمها بالبلد. ولعل الشكل الأكثر شيوعا للتنظيم التسويقي على أساس الزبون يتضمن هيكلة المنظمة إلى قسمين قسم مكلف بالزبائن النهائيين وقسم مكلف بالزبائن الصناعيين.

2- الرقابة التسويقية

ب على إدارة التسويق تقييم فعاليتها وإعداد تقرير بذلك للإدارة المالية والإدارة العامة، بهدف تبرير الموازنات التي تستفيد منها.

وتعرف الرقابة التسويقية على أنها: "العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتقييم أثر أنشطتها التسويقية وتقوم بالتغييرات والتعديلات الضرورية"[1].

ويمكن التمييز بين أربعة مستويات من الرقابة هي: الرقابة على الخطة التسويقية السنوية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الإنتاجية والرقابة الإستراتيجية.[2] وهو ما يوضحه الجدول ().

[1]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op.cit., p.729

[2]Ibid., pp. 729-732

الجدول (3): الأنواع المختلفة للرقابة التسويقية

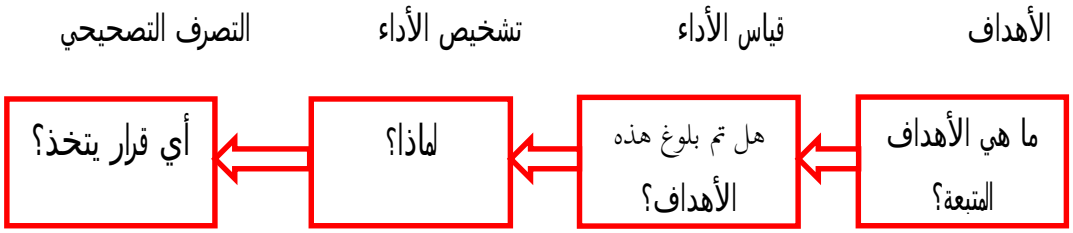
مستوى الرقابة	المسؤولية الأساسية	الهدف	الأدوات
1.الرقابة على الخطة السنوية	الإدارة العامة، الوظائف الوظيفية.	تحليل إلى أي مدى تم بلوغ الأهداف وتحديد التصرفات التصحيحية.	تحليل المبيعات، والحصة السوقية. نسب النفقات إلى رقم الأعمال. التحليل المالي. بارومتر الزبائن.
2.الرقابة على الربحية	مراقب التسويق.	تحليل إلى أي مدى المنظمة تربح أو تخسر النقود.	تحليل الربحية ب: المنتجات، المناطق الجغرافية، قطاعات السوق، قنوات التوزيع، أحجام الطلبيات.
3.الرقابة على الإنتاجية	المسؤولون الوظيفيون ومراقب التسويق.	تقييم وتحسين إنتاجية الوسائل التجارية وتأثير مستوى الإنفاقات.	تحليل: الإنتاجية، قوة البيع، الإعلان، تنشيط المبيعات، التوزيع.
4.الرقابة الإستراتيجية	الإدارة العامة، المدقق التسويقي.	تحليل إلى أي مدى تستغل المنظمة الفرص المرتبطة بالبيئة، وبخاصة فيما يتعلق بالأسواق، والمنتجات والقنوات.	تحليل فعالية التسويق المراجعة التسويقية. حصيلة المسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية لسلوكيات المنظمة.

Source: Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management, 14 Edi., Paris, Pearson, 2012, p.729

2-1- الرقابة على الخطة التسويقية السنوية

الرقابة على الخطة التسويقية تحدد في ما إذا بلغت المنظمة الأهداف بدلالة المبيعات، والربحية والمعايير الأخرى المحددة في الخطة السنوية. وهي تركز على الإدارة بالأهداف: فالإدارة تبدأ بتحديد الأهداف الشهرية أو الثلاثية، قبل تحديد إذا ما تم بلوغها، وتحليل أسباب الفروق المحتملة وتقرير الإجراءات التصحيحية.

الشكل (19): مراحل الرقابة التسويقية



Source: Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management, Paris, Pearson, 2012, p.729

وهذا النمط من الرقابة يطبق على جميع مستويات الأنظمة، ابتداء من مديري المجموعة إلى رؤساء المنتج ورؤساء الجهات، باستعمال مؤشرات عديدة (مؤشرات المبيعات، ومؤشرات الزبائن، ومؤشرات التوزيع ومؤشرات الترويج).

وفي الواقع العملي، ترتكز الرقابة على أربع أدوات للقياس، وهي:

- **تحليل المبيعات**، مع التمييز بين التطورات في المبيعات وفي القيمة؛
- **تحليل الحصة السوقية، الذي يميز بين ثلاثة مؤشرات هي: معدل التوغل** (الاختراق) ويعني النسبة المئوية للزبائن الذين يشترون العلامة المعنية مرة واحدة على الأقل خلال الفترة المعنية؛ ومعدل التغذية الذي يقيس الحصة التي تمثلها العلامة في إجمالي مشتريات الصنف التي يجريها المشترون للعلامة؛ ومعدل تعديل السعر الذي يقيس نسبة سعر العلامة إلى السعر المتوسط للصنف. ومنظمة الأعمال التي تشهد انخفاضا في حصتها السوقية بالقيمة يمكن أن تقيس هذه المؤشرات حتى يمكنها الفرز بين عدة أسباب ممكنة للانخفاض: **فيمكن أن تكون قد خسرت بعض الزبائن** (انخفاض في التوغل)؛ **أو أن** بائنها يجرون حصة أقل من مشترياتهم من المنظمة (انخفاض في معدل التغذية)؛ **أو أن** السعر قد انخفض مقارنة بالمنافسة (فارق في السعر)؛

- نسب النفقات مقارنة إلى رقم الأعمال، مثلا النفقات الإعلانية، الترويجية أو دراسات السوق مقارنة إلى رقم الأعمال؛
- التحليل المالي الذي يقيم ربحية الاستثمارات والأصول المعبأة.

2-2- الرقابة على الربحية

من أجل تعميق التحليل المالي، فإنه يتوجب على المنظمة قياس الربحية حسب كل منتج، ومنطقة جغرافية، وقطاع زبائن، وكل قناة توزيع. وهذا يفترض وضع محاسبة تحليلية دقيقة من أجل تخصيص التكاليف المنفقة على كل نشاط وتحديد ربحيته. وحسب الحالات، يتم تخصيص التكاليف المباشرة المرتبطة بالنشاط فقط أو يتم توزيع كل التكاليف بين جميع الأنشطة حسب مفاتيح توزيع محددة (طريقة التكاليف الكاملة). وهذا النوع من التحليل يسمح بتحديد الربحية لكل مكون نشاط ويساعد في اتخاذ قرار بشأن تطويره، أو تقليصه أو المحافظة عليه، أو البحث عن زيادة ربحيته من خلال زيادة أسعار بيعه، وتقليص الموارد الممنوحة له، يجعل هذه الموارد أكثر إنتاجية أو تسعى المنظمة للحصول عليها بأقل التكاليف.

3-2- الرقابة على الأداء

إذا كشف تحليل الربحية بأن المنظمة قليلة الربحية على مستوى بعض المنتجات أو الأسواق، فإن الرقابة على الأداء تبين إذا كان هناك طرائق أكثر فعالية لإدارة قوة البيع، أو الإعلان، أو تنشيط المبيعات أو التوزيع. وبعض منظمات الأعمال، مثل (Danone, Johnson and Johnson, Dupont, General Foods)، أنشأت منصب مراقب التسويق من أجل الرقابة على تطور النفقات التسويقية والنتائج المتحصل عليها. ويعمل تحت سلطة الرقابة الإدارية ولكنه متخصص في التسويق. ويقوم بمتابعة إنجاز التوقعات فيما يتعلق بالربحية، ويقيم إنتاجية مختلف الأنشطة التسويقية، ويساعد رؤساء المنتجات على تحضير موازناتهم، ويكون مسؤولي التسويق على التقييم الآلي للمضامين المالية لقراراتهم.

2-4- الرقابة الإستراتيجية من خلال المراجعة التسويقية

ـ منظمة بحاجة إلى إعادة الفحص الدوري لأهدافها واستراتيجياتها. والمنظمة التي تكتشف بأن ممارساتها التسويقية بحاجة إلى تحسين، فإنه يتوجب عليها القيام بتحليل أكثر شمولية **يعرف بالمراجعة التسويقية.**

والمراجعة التسويقية هي: "فحص شامل، ونظامي، مستقل ومنتظم للبيئة، والأهداف، والاستراتيجيات وأنشطة لنظمة، بهدف اكتشاف المجالات التي تطرح مشكلا والتوصية بإجراءات تصحيحية تهدف إلى تحسين فعاليتها **التسويقية".**[1]

ويتضمن هذا التعريف أربعة عناصر أساسية، هي:

– **نطاق التغطية**: المراجعة التسويقية تشمل جميع الأنشطة، وليس فقط تلك التي **تشهد صعوبات، لأنه إذا** كانت هذه هي الحالة، فإن المسؤول لا يكون لديه رؤية شاملة، والتي تؤدي إلى تجاهل الأسباب الحقيقية **للقصور.** مثلا، معدل دوران عالي لقوة البيع، قد لا يعود إلى الإدارة السيئة للبائعين، ولكن قد يعود للترويج **(الاتصال)** أو المنتجات غير الملائمة. والمراجعة الشاملة وحدها هي التي تسمح بتحديد الجيوب الحقيقية لعدم **الفعالية.**

– **النظامية**: المراجعة التسويقية يجب أن تتضمن تتابعا منظما من عمليات التشخيص حول البيئة، ونظام **التسويق الداخلي والأنشطة المختلفة.** وعمليات التشخيص يجب أن تتمخض عن إعداد برامج أعمال تصحيحية على المديين القصير والطويل، والقادرة على تحسين مستوى الأداء الكلي.

– **الاستقلالية**: المراجعة التسويقية يجب أن تجرى من قبل مصلحة مستقلة عن قسم التسويق، حتى تكون **لديها الموضوعية اللازمة.** وينصح أيضا باللجوء إلى مستشار خارجي، يمتلك خبرة واسعة في المراجعة و**معرفة جيدة بالقطاع.**

[1]Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Op. cit., p.731

– **الانتظام**: يجب إجراء المراجعة التسويقية بانتظام وليس فقط في حالة وجود أزمة. وهي مصدر إثراء بالمعلومات لأي منظمة سواء كانت في وضعية صعبة أو في حالة ازدهار. وتقوم المراجعة التسويقية بفحص العناصر الستة الأساسية لتسويق المنظمة، وهي:

1- البيئة التسويقية (الاجتماعية الديموغرافية، والاقتصادية، والايكولوجية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والثقافية، والأسواق، والزبائن، والمنافسة، والوسطاء، والموردون، والجمهور).

2- البيئة التسويقية (الرسالة، والأهداف، والإستراتيجية)؛

3- نمط التنظيم (الهيكل التنظيمي للتسويق، وفعاليته، والعلاقة مع الأقسام والمصالح الأخرى)؛

4- الأنظمة والإجراءات (نظام المعلومات، ونظام التخطيط، ونظام الرقابة، وعملية الابتكار)؛

5- الإنتاجية (تحليل الربحية، وتحليل الإنتاجية)؛

6- الوظائف التسويقية (المنتجات، ومستويات الأسعار، والتوزيع، وقوة البيع، والإعلان، وتنشيط المبيعات، والرعاية، والعلاقات العامة والتسويق المباشر).

وتبدأ المراجعة التسويقية بمقابلة معمقة بين الإدارة العامة والمراجع (المدقق) بشكل يسمح بتحديد الأهداف بدقة، والمضمون، ومستوى التفصيل، ومصادر المعلومة، وشكل التقرير وفترات التدقيق. ولاحقا، يتم جمع لمعلومات ويقوم المراجع بإعداد خطة دراسة، ويختار الأشخاص الذين سيستجوبهم ويحدد أسئلته. والأشخاص المستجوبين لا ينحصرون فقط في أفراد المنظمة، ولكنه قد يشمل الموردين، والزبائن، والموزعين أو الشركاء الخارجيين (وكالات الإعلان مثلا). ويقوم المراجع لاحقا بإعداد تقرير الذي يكون موضوع نقاش معمق مع الأشخاص المعنيين بهدف إعداد توصيات.

الخاتمة

التسويق هو فلسفة أعمال ووظيفة في المنظمة تعتبر أن تحقيق أهداف المنظمة يتم من خلال إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن وأطراف أخرى لها تأثير على أداء المنظمة . ولكن نجاح المنظمة في تحقيق هذه الغايات يتطلب تبنيها للتخطيط الاستراتيجي الذي يتم على ثلاثة مستويات وهي المنظمة ووحدة الأعمال الإستراتيجية والوظيفة، أي أن التخطيط الاستراتيجي يعني إعداد الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، ثم الخطط الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، ثم الخطط الإستراتيجية الوظيفية بما في ذلك الخطة الإستراتيجية التسويقية.

ويبدأ إعداد خطة الإستراتيجية التسويقية بتحليل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية بالاعتماد على نظام المعلومات التسويقية، والذي يتكون من نظام المحاسبة الداخلي ونظام الاستخبارات التسويقية ونظام بحوث التسويق.

وتتضمن الخطوة التالية في إعداد الخطة الإستراتيجية التسويقية تقسيم السوق المستهدفة سواء كانت استهلاكية أو صناعية بالاعتماد على مجموعة من المعايير. ويسمح تقسيم السوق الكلي باكتشاف مجموعة من القطاعات، التي قد تستهدف المنظمة خدمة قطاع منها فقط أو عدد قليل من القطاعات أو استهداف جميع القطاعات المكتشفة وذلك من خلال تطوير مزيج خاص بكل قطاع مستهدف من السوق. والخطوة التالية للاستهداف تتضمن تحديد مكانة ذهنية للمنتج في أذهان الزبائن المستهدفين، والتي تتضمن اختيار صفة أو خاصية أو أكثر تميز بها المنظمة عن باقي المنافسين، والتي تكون مهمة للزبائن المستهدفين، وتعد مبررا لهم لشراء منتج المنظمة عوضا عن باقي المنتجات المنافسة.

وانطلاقا من المكانة الذهنية المحددة تقوم المنظمة بالتخطيط لمختلف استراتيجيات المزيج التسويقي، والتي تتضمن: المنتج، والسعر، والتوزيع والترويج، أي أجميع استراتجيات المزيج التسويقي يجب أن تترجم المكانة الذهنية المحددة.

وفيما يتعلق بإستراتيجية المنتج، فانه يتوجب على المنظمة اتخاذ قرارات تتعلق بخصائص المنتج وتشكيلته، وقرارات تتعلق بالتغليف والتبيين والتعليم (العلامة التجارية)؛ كما أن لكل منتج دورة حياة لها خصائص معينة، وتتطلب من المنظمة تبني إستراتيجية تسويقية تتوافق مع المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته، كما أن بقاء المنظمة ونموها مرتبط بتطويرها لمنتجات جديدة، والتي تتطلب إتباع عملية تتضمن مجموعة من المراحل التي يجب على المنظمة اتباعها تجنبا لتطوير منتج يكون فاشلا بعد طرحه في السوق.

وبالنسبة لإستراتيجية التسعير، فإن إعدادها يتم من خلال عملية تتضمن مجموعة من المراحل هي: تحديد أهداف التسعير، وتقييم الطلب، ثم تقدير التكاليف، وتحليل المنافسة، وبعدها اختيار طريقة للتسعير، وفي النهاية تحديد السعر.

وفيما يتعلق بإستراتيجية التوزيع والإمداد فهي تتضمن مجموعة من القرارات، حيث تتضمن إستراتيجية التوزيع المرور بمجموعة من المراحل، والتي تشمل: دراسة حاجات الزبائن، وبعده تحديد أهداف التوزيع والقيود المتعلقة بالتوزيع، ثم تحديد الخيارات الممكنة من حيث عدد الوسطاء والذي يحدد كثافة التوزيع وكذلك تحديد مسؤوليات المنظمة ومسؤوليات الوسطاء بشأن التوزيع، ثم تقييم الخيارات المتاحة للمنظمة وفي النهاية تحديد القناة أو القنوات والوسطاء الأكثر فعالية في توزيع المنتج والرقابة على أداء هؤلاء الوسطاء فيما يتعلق بتوزيع المنتج. وتتضمن إستراتيجية الإمداد اتخاذ قرارات تتعلق بمستوى المخزون والتخزين والنقل ومعالجة الطلبيات.

أما بالنسبة لإستراتيجية الاتصال، فإن إعدادها يتطلب من المنظمة أيضا إتباع مجموعة من المراحل، والتي تشمل: تحديد الجمهور المستهدف بالاتصال، ثم تحديد أهداف الاتصال، وبعدها تحديد الرسالة التي تريد المنظمة إيصالها للجمهور المستهدف، ثم تحديد قنوات الاتصال التي يجب استعمالها لنقل الرسالة، وبعدها تحديد موازنة الاتصال، ثم تحديد مزيج الاتصال التسويقي، وفي الأخير قياس نتائج الاتصال.

ويتطلب تنفيذ الخطة التسويقية وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ هذه الخط والذي يكون مبني على أساس وظيفي، أو المنتج، أو جغرافي، أو الزبون.

ويتطلب تنفيذ الخطة التسويقية الرقابة عليها، وذلك من خلال أربع أنواع من الرقابة وهي: الرقابة على الخطة التسويقية السنوية، والرقابة على الربحية، والرقابة على الأداء، والرقابة الإستراتيجية.

قائمة المراجع

أ- قائمة المراجع باللغة العربية

- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ، 2012.

- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.

- ثامر البكري، إدارة التسويق، ط.4، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع،2011.

- حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك، عمان، دار زهران، 2012.

- شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

- علاء فرحان طالب، محمد جبار الشمري، حسين الجنابي، نظام الاستخبارات التسويقية، عمان، دار صفاء، 2009.

- محمد منصور أبو جليل، إيهاب كمال هيكل، إبراهيم سعد عقل، خالد عطا الله الطراونة، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، عمان، دار الحامد، 2013.

ب- قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Armsrong G., Kotler Ph., Principes de Marketing, 8 Edi., Paris, Pearson, 2007.

- Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F. , Consumer Behaviour, 2006, Cengage Learning, New Delhi, 2006.

- Brunet I. , Colbert F., Desormeaux R., Gendreau R., Legoux R., Guellet J.F., Gestion du marketing, 5 Edi., Montréal, Chenelière Education, 2011.

- Burk Wood M., Le Nagard-Assayag E, Marketing Planning: Stratégie, Mise en œuvre et Contrôle, Paris, Pearson, 2005.

- Etzel M.I., Walker B.I., Stanton W I., Marketing, 14 Edi., New York, McGraw- Hill, 2007.

- Evans M., Jamal A., Foxall G., Consumer Behaviour, 2 Edi., England, Wiley, 2009.

- Ferrell O.C. ,Hartline M.O., Marketing strategy: Text and cases, 6 Edi., USA, South-Western, Cengage Learning, 2014.

- Heibrum B., La marque, Algérie, ITCIS, 2013.

- Helfer J.P., Orsoni J., Marketing, Paris, Vuibert, 2011.

- Hollensen S., Marketing Management, 2 Edi., England, Pearson, 2010.

- Hoyer W.D., MacInnis D.I., Consumer Behaviour, 4 Edi., U.S.A., Houghton Mifflin, 2007

- Kotler Ph. , Dubois B., Manceau D., Marketing Management, 11 Edi., Paris, Pearson, 2003.

- Kotler Ph., Keller K, Marketing Management, 14 Edi., New Jersey, Pearson , 2012.

- Kotler Ph., Keller K., Manceau D., Marketing Management. 14 Edi., Paris, Pearson, 2012.

- Lambin J-J., Chumpitaz R., de Moerloose Ch., Marketing Stratégique et Opérationnel: Du Marketing à l'orientation marché, 6 Edi., Paris, Dunod, 2005.

- Lancaster G, Massingham L., Essentials of Marketing Management, New York, Routledge, 2001.

- Lendrenie J., Lévy J., Lindon D. Mercator,7 Edi., Paris, Dalloz, 2003.

- Mc Daniel C .Jr., Marketing Research, 9 Edi., N.J., Wiley, 2013.

- Peter J. P. , Donnelly J .H. Jr., Marketing Management: Knowledge and Skills, 11 Edi., New York, Mc Grow Hill, 2013.

- Schiffman L-G.,Kanuk L.L., Hansen H., Consumer Behaviour, 2 Edi., England, Pearson, 2012.

- Subhash C. J., Marketing Planning and Strategy, 6 edition, New York, McGraw-hill, 2000.

-Wright R., Consumer Behaviour, U.K., Thomson Learning, 2006.