

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية  
فرع تسويق

دور المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح "ENASEL"  
المنطقة الصناعية "بالما" ولاية قسنطينة

تحت إشراف الدكتور:  
كورتيل فريد

من إعداد الطالب:  
ماي علي

### أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة قسنطينة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. شمام عبد الوهاب
جامعة سكيكدة	مقرر	أستاذ محاضر	- د. كورتيل فريد
جامعة قسنطينة	عضوا	أستاذ محاضر	- د. مرداوي كمال
جامعة قسنطينة	عضوا	أستاذ محاضر	- د. يعطوش عبد الله

السنة الجامعية: 2007/2006

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

الوالدين العزيزين

إلى كل زملائي في العلم وإلى كل أصدقائي

# شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا البحث المتواضع ، وأتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور كورتل فريد على كل ما قدمه لي من توجيهات ونصائح لإنجاز هذا البحث .

كما أشكر مسؤولي الشركة الوطنية للملح بالمنطقة الصناعية "بالماء" بولاية قسنطينة على كل التسهيلات .  
أشكر كل من ساعدني في هذا البحث من قريب أو من بعيد.

## فهرس المحتويات

.....	مقدمة عامة
.....	الفصل الأول : أساسيات التسويق
02.....	المبحث الأول :طبيعة التسويق وأهميته
02.....	المطلب الأول :مفهوم التسويق
02.....	الفرع الأول : تعريف التسويق
04.....	الفرع الثاني : مفهوم التسويق
11.....	المطلب الثاني: أهمية التسويق
11.....	الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للتسويق
11.....	الفرع الثاني: أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة
12.....	الفرع الثالث: ظهور وظيفة التسويق
15.....	المبحث الثاني : مرتكزات التسويق
15.....	المطلب الأول: السوق
15.....	الفرع الأول: دراسة السوق
18.....	الفرع الثاني: تقسيم السوق إلى قطاعات
24.....	المطلب الثاني: المستهلك
25.....	الفرع الأول : مفهوم سلوك المستهلك
27.....	الفرع الثاني:العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك
29.....	الفرع الثالث: سلوك المستهلك يحتوي على مجموعة أنشطة
32.....	المطلب الثالث: مرتكزات التسويق و المزيج التسويقي
32.....	الفرع الأول: تحضير و صياغة المزيج التسويقي
37.....	الفرع الثاني: دراسات السوق و المزيج التسويقي
38.....	الفرع الثالث: المزيج التسويقي و سلوك المستهلك
.....	الفصل الثاني : السياسات التسويقية
41.....	المبحث الأول : سياسة المنتجات
41.....	المطلب الأول: مفاهيم حول المنتج
41.....	الفرع الأول: تعريف المنتج
44.....	الفرع الثاني: تصنيفات المنتجات

44.....	<b>المطلب الثاني: القرارات الهامة المتعلقة بسياسة المنتجات</b>
44 .....	الفرع الأول: تصميم المنتجات
48.....	الفرع الثاني: تعليم المنتجات
54.....	الفرع الثالث: تغليف المنتجات
57.....	الفرع الرابع: وضع بيانات المنتج
57.....	الفرع الخامس: مفهوم دورة حياة المنتج
61.....	الفرع السادس: بعث المنتجات الجديدة
65.....	<b>المبحث الثاني سياسة الأسعار</b>
65.....	<b>المطلب الأول- طبيعة ودور السعر</b>
66.....	الفرع الأول: مفهوم السعر
66.....	الفرع الثاني: دور وأهمية السعر
68.....	<b>المطلب الثاني: عملية التسعير</b>
69.....	الفرع الأول: مرحلة العمل الإداري والتحليل البيئي
77.....	الفرع الثاني: مرحلة تحديد سعر المنتج
83.....	<b>المبحث الثالث: سياسة التوزيع</b>
83.....	<b>المطلب الأول : أساسيات حول سياسة التوزيع</b>
83.....	الفرع الأول: تعريف التوزيع
84.....	الفرع الثاني : دور ووظيفة التوزيع
85.....	<b>المطلب الثاني : الوطاء</b>
85.....	الفرع الأول: دور الوطاء في عملية التوزيع
86.....	الفرع الثاني: أنواع الوطاء
94.....	الفرع الثالث: تحفيز الوطاء
96.....	<b>المطلب الثاني: طرق التوزيع</b>
96.....	الفرع الأول: طبيعة و دور قنوات التوزيع
97.....	الفرع الثاني: تصميم قناة التسويق
101.....	الفرع الثالث: بعض القرارات الهامة والمكاملة لعملية تصميم قناة التوزيع
106.....	<b>المبحث الرابع: الإتصال التسويقي</b>
106.....	<b>المطلب الأول: طبيعة الاتصال التسويقي</b>
106.....	الفرع الأول: مفهوم الاتصال
109.....	الفرع الثاني: مراحل إعداد و تطوير عملية الاتصال الفعّال

117.....	<b>المطلب الثاني: العلاقات العامة</b>
117.....	الفرع الأول: أهمية وأهداف العلاقات العامة
119.....	الفرع الثالث: وضع ميزانية العلاقات العامة وتقييم أنشطتها
122.....	<b>المطلب الثالث: الإشهار</b>
122.....	الفرع الأول: أهمية الإشهار أهدافه
126.....	الفرع الثاني: عوامل و متطلبات الإشهار الفعال و الجيد
128.....	<b>المطلب الرابع: قوة البيع</b>
128.....	الفرع الأول: أهمية وأهداف قوة البيع
130.....	الفرع الثاني: تنظيم و تسيير قوة البيع
132.....	<b>المطلب الخامس: ترقية المبيعات</b>
132.....	الفرع الأول: ماهية وأهداف ترقية المبيعات
134.....	الفرع الثاني: وضع ميزانية ترقية المبيعات وقياس فعالية الترقية
136.....	<b>المطلب السادس: التسويق المباشر</b>
136.....	الفرع الأول: أهداف التسويق المباشر
137.....	الفرع الثاني: التقنيات الأساسية للتسويق المباشر
138.....	الفرع الثالث: التسويق المباشر المتكامل
141.....	<b>المبحث الأول: تشخيص المؤسسة الوطنية للأملح ENASEL</b>
141.....	<b>المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وواقع التسويق بالمؤسسة</b>
141.....	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
142.....	الفرع الثاني: إدارة التسويق ومكانة الوظيفة التسويقية على مستوى المؤسسة
146.....	<b>المطلب الثاني: نظام التسيير على مستوى المؤسسة الوطنية للملح</b>
146.....	الفرع الأول: نظام تسيير متكامل
147.....	الفرع الثاني: الموارد البشرية في المؤسسة و كيفية تطويرها
150.....	الفرع الثالث: واقع التكنولوجيا و نظام المعلومات على مستوى المؤسسة
151.....	الفرع الرابع: إستراتيجية مؤسسة ENASEL و أهدافها
155.....	<b>المبحث الثاني: واقع مرتكزات التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للملح</b>
157.....	<b>المطلب الأول: دراسة السوق على مستوى المؤسسة</b>
157.....	الفرع الأول: الدراسة الكمية والنوعية بالمؤسسة
167.....	الفرع الثاني: واقع تقسيم واستهداف السوق على مستوى المؤسسة
168.....	<b>المطلب الثاني: المستهلك</b>

171.....	المبحث الثالث: واقع دور المزيج التسويقي بالمؤسسة الوطنية للملح
171.....	المطلب الأول: واقع سياسة المنتج على مستوى المؤسسة
172.....	الفرع الأول: عملية إنتاج الملح بالمؤسسة
173.....	الفرع الثاني: تشكيلة منتجات المؤسسة
176.....	الفرع الثالث: واقع تصميم المنتجات على مستوى المؤسسة
179.....	الفرع الرابع: واقع التغليف و تعليم المنتجات على مستوى المؤسسة
180.....	الفرع الخامس: واقع عمليتي وضع البيانات وبحث و تطوير المنتجات الجديدة على مستوى المؤسسة
180.....	المطلب الثاني: واقع سياسة الأسعار على مستوى المؤسسة
181.....	الفرع الأول: تحديد ووضع الأسعار على مستوى المؤسسة
182.....	الفرع الثاني: بعض السياسات والاستراتيجيات السعرية المطبقة بالمؤسسة
182.....	الفرع الثالث : تعديل أسعار منتجات المؤسسة الوطنية للملح
186.....	المطلب الثالث : واقع سياسة التوزيع على مستوى المؤسسة
186.....	الفرع الأول: دور وظيفة التوزيع بالمؤسسة
188.....	الفرع الثاني: قنوات التوزيع المتبعة من طرف المؤسسة
192.....	المطلب الرابع: واقع سياسة الاتصال التسويقي بالمؤسسة
192.....	الفرع الأول: وظائف المديرية الفرعية للاتصال
194.....	الفرع الثاني: واقع الإشهار بالمؤسسة الوطنية للملح
196.....	الفرع الثاني: دور العلاقات العامة بالمؤسسة
198.....	الفرع الثالث: واقع ترقية المبيعات بالمؤسسة
199.....	الفرع الرابع: واقع قوة البيع و التسويق المباشر بالمؤسسة
202.....	خاتمة عامة
203.....	الملاحق
223.....	قائمة الأشكال
225.....	قائمة الجداول
226.....	قائمة المراجع
	الملخص بالعربية
	الملخص بالفرنسية
	الملخص بالإنجليزية



## الجانب التطبيقي

### المبحث الأول: تشخيص المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL

لقد ظهرت المؤسسة الوطنية للأملاح بموجب المرسوم رقم (83-444) المؤرخ في 16 جويلية 1983، وذلك بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للأملاح من مؤسسة عامة إقتصادية إلى مؤسسة مساهمة SPA في تاريخ جوان 1990، و أما عن تطورات رأس مال المؤسسة و التي كانت رأسمالها الابتدائي بقيمة 30.000.000 دج سنة 1984، أصبح الآن 2005 504.000.000 دج، و تزامنا مع ذلك، فالمؤسسة لها طموحات كبيرة لتوسيع نشاطها باستمرار، فهي تعمل على تطوير و تنويع منتجاتها مع مرور السنوات، فبعد ما كانت تنتج نوعان فقط من الملح هي: الملح الغذائي و الملح الصناعي، أصبحت تملك تشكيلة غنية و متنوعة من الأملاح ذات الجودة العالية.

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن مجال نشاط المؤسسة يشمل كافة التراب الوطني، و هو لا يقتصر فقط على تزويد السوق المحلي بمنتجاتها، و إنما يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي، أي الأسواق الدولية، و ذلك بإنتاج و تسويق تشكيلة من الأملاح تقوم بتوجيه الفائض إلى التصدير مثل: أوروبا، الشرق الأوسط، و بلدان الساحل غرب إفريقيا. و لذلك كان لا بد على المؤسسة أن تبني هيكل تنظيمي فعال يمكنها من خوض غمار المنافسة الداخلية و الخارجية، و قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي كان لا بد من التعريف بمختلف وحدات المؤسسة.

### الفرع الأول: وحدات المؤسسة.

تقوم المؤسسة ENASEL بإنتاج الملح عبر ستة وحدات إنتاجية و وحدات توزيع و وحدة تصدير و وحدات دار الأملاح.

(1) الوحدات الإنتاجية: تقوم مؤسسة ENASEL بإنتاج أملاحها عبر وحدات هي:

- مركب تكرير الملح: و يقع المركب بالوطاية بولاية يسكرة.
- مركب المغير: و يوجد بولاية الوادي و تقدر طاقته بما يقارب بـ 100.000 طن سنويا.
- ملاحات يطيوة: و توجد بولاية وهران و تقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي: 30.000 طن سنويا.
- ملاحات قرقور العمري: بولاية سطيف، و التي تقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 17.000 طن سنويا.
- ملاحات أولاد زواي: و هي تتواجد بولاية أم البواقي و تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 5.000 طن سنويا.
- ملاحات سيدي بوزيان: بولاية غليزان و تقدر الطاقة الإنتاجية بها: 40.000 طن سنويا.

(2) وحدات التوزيع: حيث تقوم المؤسسة الوطنية للأملاح بتصريف منتجاتها من خلال شبكة توزيع تتكون أساسا من:

- مركز التوزيع الجهوي بالجزائر العاصمة.
- مركز التوزيع الجهوي بجاية.
- مركز التوزيع الجهوي بعنابة.
- مركز التوزيع الجهوي بوهران.

(3) وحدات دار الأملاح: و هي تتمثل مهامها في التعريف بالمنتج و الاتصال بالمستهلكين و هي:

- وحدة قسنطينة.
- وحدة الخروب.
- وحدة عين مليلة.
- وحدة الجزائر العاصمة.
- وحدة حسين داي.
- وحدة جيجل.
- وحدة عنابة.
- وحدة أولاد زواي: أم البواقي.
- وحدة وهران.
- وحدة حاسي مسعود.

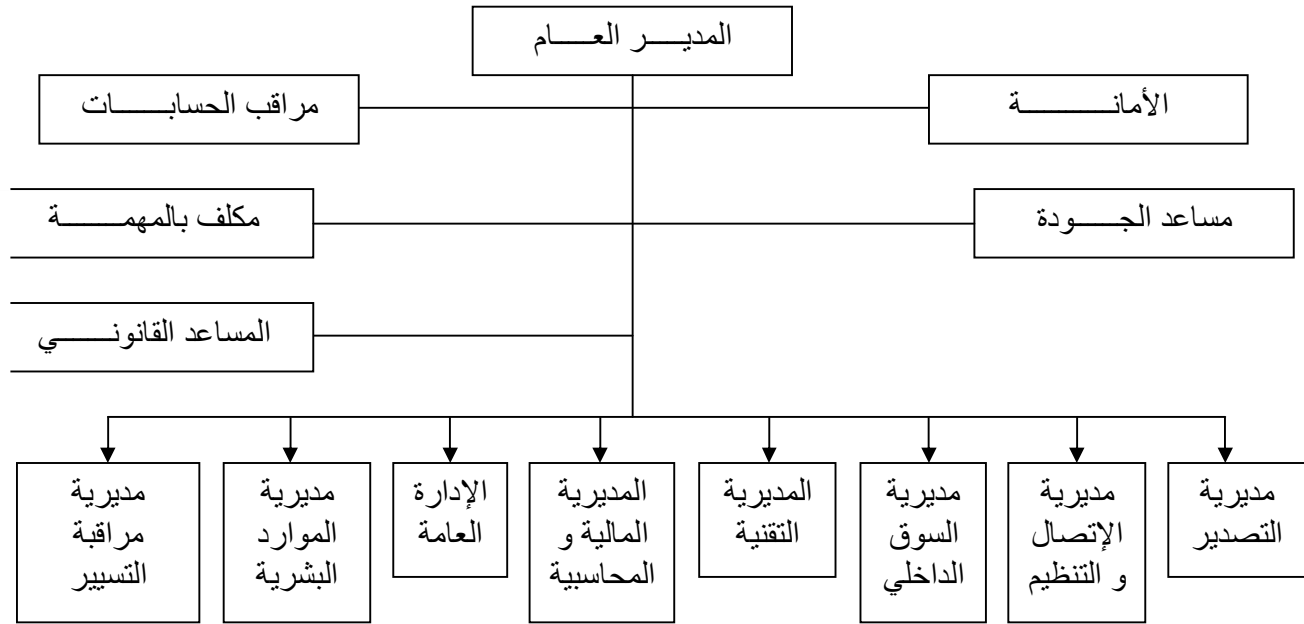
كما تم فتح خلال سنة 2004 وحدتين لدار الأملاح في كل من ولايتي بجاية و تيزي وزو.

(4) وحدة التصدير: و هي مخصصة أساسا للملح الموجه للتصدير و تتم عملية التصدير عن طريق ميناء جن جن بجيجل.

**الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.**

يقع المقر الاجتماعي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية "بالما" الرمال بقسنطينة و يمكن تلخيصه فيما يلي:

الشكل رقم: 1ت: الهيكل التنظيمي للمؤسسة « ENASEL »



المصدر: مديرية المؤسسة

- 1) مديرية التصدير: حيث تتمثل مهمة هذه الأخيرة بتصدير منتجات المؤسسة بمختلف أنواعها إلى الخارج، حيث تقوم بدراسة للسوق الخارجية، و إذا تمّ الاتفاق على تواجد المعايير و توفرها في الملح بجميع أنواعه تقوم المديرية بالتفاوض مع المتعاملين الأجانب من أجل الاتفاق على العقد.
- 2) مديرية الاتصال و التنظيم: و تتمثل مهمتها أساسا في التعريف بالمؤسسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة، و ضمان اتصال خارجي و وضع سياسة اتصال للمؤسسة، و اختيار الوسائل الاستثمارية و ضمان الاتصال الداخلي بين أعضاء المؤسسة و تقديم معلومات عن مرحلة الدخول في البورصة و متابعة عمليات البورصة باستمرار، و هذه المديرية تعتبر كفرع تابع لمديرية التسويق الداخلي.
- 3) المديرية التقنية: تتمثل مهمتها الأساسية في تحديد و وضع البحث و التنمية التي لها علاقة بتوجهات السوق، و تحرص كذلك على الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف الوحدات، كما تضمن تحقيق الدراسات و العمليات و المشاريع المنفذة و الجديدة التي لها علاقة مباشرة بالشركاء و الفروع.
- 4) مديرية المالية و المحاسبة: و هي مسؤولة عن الوظيفة المالية و المحاسبية للمؤسسة.
- 5) مديرية مراقبة التسيير: حيث تقوم بتحليل و مراقبة مختلف النتائج الإقتصادية المحققة (المالية، الإنتاجية، التطوير، الموارد البشرية).
- 6) مديرية الإدارة العامة: و هي تقوم بوضع و تحضير الإستراتيجية بعد اجتماع كل المسؤولين و ذلك في إطار توصيل التعليمات و النصائح و مراقبة تنفيذها.
- 7) مديرية الموارد البشرية: و هي تقوم بالنشاطات التالية:

إجراء عمليات التوظيف، أجور العمال، وضع مخطط للتكوين، قادة العمال و كذلك النظام و علاقات العمال داخل المؤسسة.

8) مديرية السوق الداخلي: و تتمثل مهمتها أساساً في إقامة دراسة السوق المرتبطة بالعملاء الحاليين و المرتقبين، و بتحديد و تطوير السياسة التجارية للمؤسسة للمؤسسة سواء على المستوى الوطني، وفيما يلي مهام مديرية السوق الداخلي:

- تنسيق المبيعات.

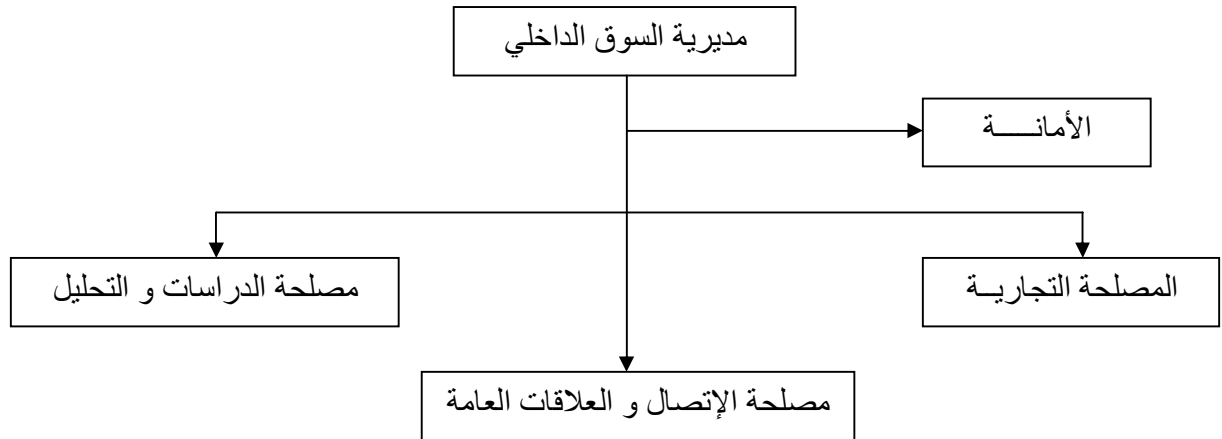
- الدراسة والتحليل.

-إرضاء الزبائن.

- الإتصال الخارجي ( المعارض،الإشهار....).

و فيما يلي الهيكل التنظيمي لمديرية السوق الداخلي:

### الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية السوق الداخلي.



المصدر: مديرية المؤسسة

فبالإضافة إلى المهام الأساسية التي تقدمها مديرية السوق الداخلي، فإن مهام مختلف فروعها لا تقل أهمية، و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الأمانة: و تكون مهمته أساساً في التطلع على كيفية تسيير العمل و إنجازة بدقة و إتقان، و هو يعتبر اليد اليمنى الأولى لصاحب العمل أي لمدير السوق الداخلي، و بدونها لا يمكن إنجاز الأعمال الخاصة بالمؤسسة.
- مصلحة الدراسة و التحليل: و هم الأشخاص المسؤولون عن دراسة و تحليل المنافسين الأسعار و السوق:

- تحليل و عرض أسعار و هوامش المنافسة.
- دراسة مستمرة للسوق من أجل ضمان نمو منتظم لرقم الأعمال.
- الاهتمام بالمنافسين.
- ضمان الحوار مع المؤسسات و الهيئات (وزارة التجارة، سفارة...).
- إقامة تحاليل سنوية تخص فعالة التجارة.
- البحث عن جميع المعلومات التي تخص المنتج و تحليل حالة السوق التي تتماشى مع المعلومات.
- الإهتمام بالدراسات و البحوث التي تهتم بكيفية استعمال المنتج.
- متابعة النتائج المتحصل عليها.
- و في الأخير إرجاع النتائج إلى المسؤولين و مالكي القرار من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

المصلحة التجارية: و هي تهتم أساساً بـ:

- الإعلان عن منتج جديد.
- تسويق و دعاية و إشهار المنتجات.
- تصريف المنتجات و معالجة الطلبات.

المطلب الثاني: نظام التسيير على مستوى المؤسسة

بعدما تحصلت المؤسسة الوطنية للملح على شهادة « ISO 9001V2000 » في 20 سبتمبر 2004 و التي أشرف على تقديمها طرف « AFAQ » « الجمعية الفرنسية لتحسين الجودة » في 20 سبتمبر 2004 « ASSOCIATION FRANCAISE D'AMELIORATION DU QUALITE »

و ذلك بعد إلقاء خطاب السيد وزير الطاقة و المناجم ألقاه بالنيابة عنه السيد النائب العام للوزارة، دخلت المؤسسة في مجموع حلقات التنمية المستدامة من خلال التخطيط، عمل، قياس و تحسين، و إلى جانب القيام بعمليات المراجعة لشهادة الإيزو المحصل عليها و اعتبار ذلك مصدر أساسي لتطوير المؤسسة.

**الفرع الأول: نظام تسيير متكامل (جودة، أمان، بيئة)**

إن إدراك و تبني المؤسسة لهذا النظام و الذي يتضمن المجالات الثلاثة: الجودة، الأمان، و البيئة « Qualité, Sécurité, Environnement » و الذي يمثل الرهان الأساسي للمؤسسة و جدير بالإستجابة لحاجات مجموع المتعاملين: زبائن، أفراد، موردين إلى جانب البيئة و المجتمع في مجمله.

و المؤسسة من خلال نظام التسيير المتكامل « SMI » تهدف أساساً إلى:

- وضع حيز التنفيذ نظام تسيير متناسق و منسجم لهياكلها.
- إعطاء صورة لقيمتها من خلال سياستها.
- أخذ عنصر البيئة و المحيط بعين الاعتبار.
- تحسين عمليات النظافة و الأمان لموظفيها.
- البحث على التنمية المستدامة (اقتصادية، بشرية، تقنية، بيئية).

بالإضافة إلى ذلك فقد قامت المؤسسة باعتماد « ISO 2200 » و هو معيار عالمي لنظام تسيير من أجل الأمن و السلامة الغذائيين، فهو يركز على التحكم أكثر في الأمن الغذائي و الأخطار الناجمة عنه، و هذا المنهج نشر و وضع من طرف اللجنة العالمية و من طرف المنظمة العالمية للتجارة « OMC »، و قد أوكلت في بداية الأمر لمكتب خارجي لتطبيق تلك المناهج و اختيار وحدتين هما مركب الوطاية و ملاحه قرقور العمري كأولى التجارب و الاختيارات و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من تقييم مجموع كل ما تمّ تطبيقه و للتأكد من أنّ منتجاتها تنتج وفق الشروط الصحية.

و من أجل سماح المؤسسة لأفرادها في المشاركة في تحسين تسيير المؤسسة و جودة منتجاتها، فقد قامت بوضع منهج يسمح من خلالها للأفراد من التعبير و تقديم الأفكار و المقترحات من خلال صندوق الأفكار الموجودة بالمؤسسة إلى جانب الاجتماعات الثلاثية لكل مصلحة و لكل وحدة.

### الفرع الثاني: الموارد البشرية في المؤسسة و كيفية تطويرها:

لقد قامت المؤسسة الوطنية للملح بالعديد من التعديلات على مواردها البشرية و ذلك على اعتبار أن ذلك رأسمالها الحقيقي، حيث قامت بسلسلة من عمليات التكوين على موظفيها و الذي يمثل حسبها استثمار حقيقي و محور أساسي لتطوير و تحسين كفاءة موظفيها و عمالها و كذلك كرأس مال ثمين و أساسي و كثرة للمؤسسة، و انطلاقا من ذلك فقد قامت المؤسسة بإنشاء مركز للتكوين يقع بالوطاية بولاية بسكرة أين تتم عمليات الرسكلة و التكوين و ذلك بالاعتماد على هيئات مختصة ك (بومرداس INPED، و CETIC بومرداس ...)

فخلال الثلاثي الثالث لسنة 2005 قامت المؤسسة بالعديد من عمليات التكوين أهمها:

- 1) أدوات الجودة: و كان ذلك من طرف مركز التقنيات للإعلام و الاتصال لبومرداس (CITIC).
- 2) كيفية تسيير التكوين: و لقد تمّ ذلك من طرف معهد التكوين و تحسين شروط العمل « IFACT الجزائر » و ذلك بهدف التعرف على كيفية التنظيم و التسيير الحسن لهيكل التكوين.
- 3) « Ecoute Clients » هو شعار حول زبائن المؤسسة، و قد تمّ من طرف " IFACT الجزائر " و ذلك لعشرة من الإطارات التجارية للمؤسسة و ذلك بهدف تحسين كفاءة المؤسسة و زيادة حصتها السوقية.
- 4) نظام « G.M.A.O » و ذلك في ميدان تسيير و صيانة العتاد عن طريق الإعلام الآلي من طرف NTSS الجزائر « Network Telecom Security Solution » و ذلك لـ 18 إطار متخصص في الإعلام الآلي للمؤسسة.

- 5) مشاركة إطار بالمؤسسة للتكوين حول منهج « HACCP » من طرف فريق " CESI الجزائر " مركز الدراسات العليا الصناعية « Centre d'études supérieures industrielles ».

- 6) مشاركة مسؤول تسيير جودة المؤسسة في التكوين كمسؤول مراجع « Audit/Auditeur » و ذلك من طرف " Qualitest الجزائر ".

و لم تكثف المؤسسة بذلك بل قامت و بهدف تحفيز عمالها و تشجيعهم على دفع عجلة المؤسسة إلى زيادة أرباحهم بنسبة 7%.

كما قامت المؤسسة و في إطار إعادة هيكلة كفاءاتها و من أجل وضع مخطط إستراتيجي تسييري للمؤسسة، قامت هذه الأخيرة بعمليات توظيف لعشرات الإطارات الجامعية إضافة إلى عملية تكوينهم لمدة سنة، هذه العملية تمت من طرف المعهد الوطني للإنتاجية و التطوير الصناعي INPEP بيومرداس و كذلك من طرف مركز تكوين المؤسسة، و كل ذلك من أجل إرساء ثقافة تسييرية لمجموع إطارات المؤسسة، و تطوير تفكيرهم، تحليلهم، إدراكهم، اتصالهم و لغتهم و ذلك مع المحيط الوطني و العالمي و القيام بمواجهة التحولات المفروضة من طرف العولمة و اقتصاد السوق.

و قد بلغت المصاريف المخصصة للتكوين: 696357900 دج و هي مقسمة إلى:

- ملتقيات: 258426200 دج.

- تحمل الأعباء: 310536500 دج.

- مصاريف البعثة: 127395200 دج.

و عملية التكوين مست 480 عامل بنسبة 44 ٪ من التوقعات المقدرة بـ 1097 عامل كما أتت المحاور الأساسية لسنة 2005 مخصصة للمواضيع التالية:

الموارد البشرية، إعلام آلي و خصوصا الجودة أين المؤسسة قد تحصلت على نتائج دراستها المخصصة في الميدان و الهدف من ذلك هو البقاء و الاستمرار في النشاط.

و بعد عملية التكوين قامت المؤسسة بتقييم المتربصين بحسب نشاطهم التكويني.

#### الفرع الثالث: التكنولوجيا و نظام المعلومات على مستوى المؤسسة

من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا الجديدة للاتصالات فقد قامت المؤسسة بإطلاق برنامج جديد لإنشاء شبكات محلية في بعض وحدات إنتاجها، و هذه الشبكات تشمل هياكل في المستقبل لنظام معلومات متكامل و الذي يحوي كل معطيات المؤسسة من أجل ضمان أكثر فأكثر للأمن و سرعة حركة المعلومات، و هذا الاختيار الجديد نتج عنه برنامج إنشاء جديد في كل من:

- مركب بالوطاية بيسكرة، ملاحه قرقور العمري بولاية سطيف، و ملاحه سيدي بوزيان بغيليزان و ملاحه بطيوة بوهران.

أما بالنسبة لنظام الإعلام الآلي بالمؤسسة، سواء تعلق الأمر ببرامج « Soft » أو الآلات و التجهيزات « Hard »، و لقد باشرت المؤسسة بوضع تحت تصرف إطاراتها المختصة في الإعلام الآلي قاعة للإعلام الآلي مجهزة بشبكة، و اختيار مواضيع خاصة تكون في خدمة و تأخذ بعين الاعتبار لحاجات المؤسسة و مستوى أفرادها المكونين مع تقديم دراسة حالة نوعية لكل هيكل، و قد برمجت المؤسسة بذلك في السداسي الأول لسنة 2005 ما يلي:

- نظام تسيير لقاعدة معلومات (Bases de Données).

- مدخل إلى استغلال شبكات الإعلام الآلي.

- إعداد مخطط استخراج الملح.

- الإعلام الآلي في التسيير و حسب التخصص.
- و كل هذه المواضيع كانت على شكل ورشات عمل، و قد قامت كذلك المؤسسة بإدخال الإعلام الآلي في خدمة الصيانة من خلال ما يسمى بـ« OPTIMaint » و كذلك « G.M.A.O » « Gestion de la maintenance avec assistance d'ordinateur » و قد حققت المؤسسة بذلك العديد من الأهداف أهمها:
- تنظيم العمل..
- تسيير المخططات: من خلال تسيير آلات القياس.
- سرعة عملية إعادة النشاط: من خلال التدخل السريع في كل عمليات توقف أو تعطل الآلات بطريقة مناسبة و في وقت قياسي.
- متابعة الأعمال: معرفة من و ماذا تمّ فعله؟ و معرفة كم كانت كلفة التدخلات التي تمّ القيام بها حول جهاز أو آلة ما؟.
- تسيير المشتريات و المخازن.
- تواريخ التعطلات و توقفات الماكينات و الآلات: و معرفة كذلك المشاكل و الحلول التي اتخذت في ذلك و حجم الخسائر في الإنتاج و كذلك الأسباب و عليه يمكنها التقليل من معدلات مختلف التعطيلات و تحسين الإنتاجية بذلك.
- تحليل التكاليف و النتائج: كم تبلغ تكلفة عملية صيانة تلك الماكينة؟ و هل من الأفضل استبدالها بدلا من عملية الصيانة المستمرة؟ كم تكلف عملية صيانة المؤسسة؟ و ما هو توزيع التكاليف لكل قسم؟ و ما هي الميزانيات التقديرية؟ ...
- وسيلة للاحتفاظ و التحكم و الكفاءة: فعملية الاحتفاظ بالحلول لمختلف التوقفات و التعطيلات، و كذلك تسيير ملفات تقنية، ملفات الجودة، مخططات ...

كذلك يعتبر عمل كبير و وسيلة هامة للصيانة و المعرفة العملية و التطبيقية « SAVOIR FAIR ».

### المطلب الثاني : الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- إنّ وضعية أو مركز المؤسسة الوطنية للملح هو نتيجة التطور الحاصل في حركة التخطيط الإستراتيجي التي تمّ إملأؤه من طرف الحكومة.
- فمنذ نشأة "SONAREM" أنطلقت المؤسسة في سياسة استثمار مدعمة كان هدفها هو تجهيز البلاد لعمليات البحث و استغلال المناجم القادرة على تدعيم التطور الصناعي الوطني، وبفضل مركزها الإحتكاري-في بادئ الأمر- وبرنامج تنمية قطاع المناجم وترقيته ، حيث أستطاعت المؤسسة الوطنية للملح من الحصول على مكانة هامة في مجال نشاطها.
- فبعد ما كانت المؤسسة في وضعية شبة احتكارية، دخلت الآن في حالة منافسة اقتصادية مفتوحة، و في الوقت الحالي مجال التنافس مفتوح بشكل واسع، و ذلك نتيجة تزايد الضغط على محتكر النشاط، و كذا تحرير الأسعار و التزام الخواص و فتح التجارة الخارجية، كل هاته العوامل ساهمت في رسم محيط تنافسي مفتوح.



ومن أجل وضعية إستراتيجية سليمة وفعالة فقد أوكلت المؤسسة الوطنية للملح لمكتب دراسات بوضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### الفرع الأول: إستراتيجية الأساس للمؤسسة الوطنية للملح

إن إستراتيجية الأساس للمؤسسة للملح هي نتيجة إستعمالها لميزتها التنافسية (عن طريق التكاليف) وكذا مجال تنافسها (حيز واسع).

#### الشكل رقم 3 ت: الميزة التنافسية

مجال التنافس	هيمنة التكاليف	تنوع (تميز)	حيز واسع ↑ حيز ضيق ↓
	إستراتيجية التكلفة	تنوع متخصص (تميز)	

إن مركز المؤسسة يعطيها مكانة ممتدة فيما يخص التكلفة في مجال نشاطها واسع فالمؤسسة تولي أهمية كبيرة للإستراتيجية الأساسية والتميز التنوع

المصدر: مديرية مؤسسة ENASEL  
فبهذا التنوع من الإستراتيجيات على المؤسسة أن تكون قادرة زبائنها وهذا بتكلفة قابلة للتنافس.

ومن أجل خلق ميزة تنافسية أحسن من الآخرين على المؤسسة أن تكون قادرة على عرض متواصل لزبائنها من خلال نوعية عالية من تلك التي يملكها المنافسون، كما عليها أيضا أن تكون ذات فعالية في الإنتاج ( الإحتكار عن طريق التكاليف).

تحليل الوضعية المقدمة للتطور، يجعلنا ن فكر أن المؤسسة تقوم بتطوير وضعية أخرى مغايرة لهذه الإستراتيجية وهذا بتغيير منتجات عن طريق مراقبة النوعية ومصدر المنتج المنافس حتى لا يستطيع هذا الأخير من تقليدهم مع فرض تعليمات خاصة حول أسعار البيع.

لكن هذه التغييرات لم يستوعبها زبائن المؤسسة الوطنية للملح، حيث يرون بأن الأسعار الموضوعه من طرف المنافسين هي أقل ارتفاعاً من أسعار مؤسسة ENASEL و من أجل ذلك فقد قامت هذه الأخيرة بالعديد من الجهود من أجل توعية المستهلكين و الزبائن بأهمية احتواء الملح على عنصر اليود أي أن منتجاتها صحية لهم.

#### 1 - التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة ENASEL:

حيث قامت المؤسسة بتحديد خطة تعديلية داخلية سنة 1995 صادق عليها مجلس الإدارة و الذي أعيد تشغيله، حيث اتجهت المؤسسة إلى التوجهات الإستراتيجية التالية:

- مساندة و مؤازرة مكانتها الاحتكارية في السوق العالمي و الدفاع على الحصة السوقية.

- النزول في السوق بأنواع مختلفة و متنوعة من الملح و هذا مع القلق الكبير على النوعية و مدى تواجد المنتج.

- التجديد و الربحية لطاقتها الموجودة.

- تطوير الشراكة بجميع أشكالها.

- التبنى الدائم للمؤسسة، و هذا لنشاط التصدير الذي سيصبح النشاط الأكثر أهمية في المؤسسة.

كل هذه الإستراتيجيات هي دوماً حاضرة و تعمل في الإتجاه الصحيح و خلال هذه الفترة و ردًا على الوضعية، كان يجب عليها أن تعمل بسرعة و بصفة اختيارية لكل الوضع لابد و هكذا، فإذا كان التخمين صائب فإن النشاط يبقى غير كافي إلا أنه هناك انطلاق جديد تمّ إبتداءا من سنة 1999.

فعملية تسيير المؤسسة الوطنية للملح يبدو أنه يملك رؤية إستراتيجية نوعا ما واضحة و متناسقة:

- تقادي التنوع في جميع الاتجاهات و الالتزام بطرق الاستثمار الوحدي اللازم لتطوير النشاطات المتكاملة.

## 2- التقسيمات الإستراتيجية:

تقوم المؤسسة الوطنية للملح بتقسيم أسواقها على ميدان العمليات أو مجال النشاط، مجموع قطاعات نشاط الملح لها درجة تحليل دمج جد كبيرة، فهو ليس مجال نشاط متجانس حيث نجد:

\* ملح غذائي.

\* ملح صناعي.

\* سوق موجه للتصدير ...

فكل واحد إذاً يمثل مجال نشاط معين و تقسيم إستراتيجي مختلف، فعملية تقسيم النشاطات المتجانسة هو إذن أساسي للبحث عن أسباب الظواهر الثابتة و تحديد الطرق الممكنة للنمو، و بالفعل المصادر المتاحة تمنح ما يلي:

- القدرات التقسيمية (الإنجذاب) نتج عنه سيولة.

- على مستوى المخاطر (الوسائل، الإجراءات) المتخذة من طرف مؤسسة ENASEL فيما يتعلق بـ:

- الزيادة المثلى في إنتاج السيولة.

- تخفيض درجة خطر الأسعار.

في الحقيقة المؤسسة تدخل ضمن مجال نشاط إستراتيجي واحد أين الناتج الأساسي هو الملح (غذائي أو صناعي) على أشكاله المتنوعة.

لكن فيما يخص أسباب التقسيم يمكننا اعتبار المؤسسة تدخل في سوقين مختلفين هما السوق المحلي و التصدير.

و الجدول الموالي يبين التقسيم الإستراتيجي للمؤسسة.

جدول رقم 1 : التقسيم الإستراتيجي لمؤسسة ENASEL.

التصدير		السوق المحلي الوطني			مجال النشاط الإستراتيجي
الملح الصناء	الملح الغذائي	استعمالات أخرى	الملح الصناعي	الملح الغذائي	التقسيم الإستراتيجي
			- ملح التنظيف. - ملح صناعي بالوحدة.	- ملح المائدة الرفيع - ملح غذائي.	حظ المنتجات
		- ملح الحمام . - ملح الغسالة للأواني. - أقراص الملح.	- ملح $\frac{4}{50}$	- ملح رفيع في أكياس 1 كلف . - ملح رفيع في الكارتون. - ملح رفيع أكياس كبيرة 25 كلف.	المنتجات

المصدر: مؤسسة ENASEL.

2-1- تقييم الصفات و الوسائل في كل مجال نشاط إستراتيجي:

الجدول الموالي يسمح بتحليل الصفات لكل تقسيم إستراتيجي و القوى المنافسة للمؤسسة الوطنية للملح في كل قسم، سوف تقوم بصفة غير منظمة، و مع مستويات الترجيح، و تبعا لتقسيم السوق نضع في الحسبان معايير مختلفة:

- الصفات: هناك تسعة معايير هي:

\* إحتمال النمو \* حجم السوق \* الأسعار \* كثافة المنافسة \* مستوى الأرباح (الهوامش)  
\* تنوع الأسواق \* دفعية الزبائن \* حاجز الإنطلاق \* التكنولوجيا البسيطة.

- الوسائل (عوامل النجاح):

\* الحصاة السوقية \* معدل النمو \* التشكيلة المقدمة أو مروحة خط المنتجات \* تموقع وحدات الإنتاج  
و التسويق \* التسليم المنظم \* نوعية المنتجات \* نوعية الغلاف \* تحسين دائرة التوزيع  
\* نوعية الشركاء \* الإشهار/الترقية \* العلاقات العامة.

و الجدول الموالي يسمح بتحليل صفات و وسائل كل مجال نشاط إستراتيجي.

جدول رقم 2 ت: مجال النشاط الإستراتيجي بالنسبة للسوق المحلي:

البيان	الملح الصناعي	الملح الغذائي	استعمالات أخرى للملح
حصة في رأس المال	52 %	48 %	مقبولة
معدل النمو في السوق عموماً	3 % إلى 5 %	2,1 %	6 % في المتوسط
القدرة على التمويل	لا توجد	لا توجد	متوسط (التغليف)
مخاطر الإحلال	لا توجد	لا توجد	ضعيف (التصدير)
مخاطر الداخلين الجدد	قوية إلى متزايدة	قوية إلى متزايدة	ضعيفة
المنافسون و كثافة المنافسة	متوسط إلى قوي	متوسط إلى قوي	ضعيف التصدير، هذا السوق يتميز بالتواجد
كثافة رأس المال	ضعيفة	ضعيفة نوعاً ما	ضعيفة جداً
معدل الضريبة على الهامش الصافي	متوسطة إلى قوية	ضعيفة إلى متوسطة	ضعيفة جداً
حجم السوق	متوسطة إلى قوية	ضعيفة إلى متوسطة	نوعاً ما قوية
تركيبية الصفات	قوي	قوي	غير محدد (ND)
الحصة السوقية لـ ENASEL	37 % إلى 43 %	68 % إلى 75 %	مقبولة
معدل النمو لـ ENASEL	0 %	7 %	10 %
العوامل المساعدة على النجاح عموماً	- الإلتزام - النوعية - السعر - التكلفة - التغليف.	- النوعية - السعر - التكلفة - التغليف - التشكيلة المقدمة تعدد دائرة التوزيع	- مكانة التشكيلة - تجديد - التكلفة - التغليف

المصدر: مديرية مؤسسة ENASEL

الفرع الثاني: تحليل حافظة النشاطات

لقد تمّ تحليل حافظة نشاطات مؤسسة ENASEL من خلال ثلاث أبعاد:

- المجموعة الإستراتيجية و التمثيل البياني التنافسي لأقسام النشاطات.

- المصفوفات الإقتصادية مع الأخذ بعين الإعتبار:

\* الصفات و القوة الإقتصادية للنشاط.

\* الصفات/الوسائل (عوامل النجاح) في المؤسسة.

- التحليل الضريبي عبر أقسام النشاطات و عبر الوحدات.

## 1- المصفوفة الإقتصادية:

### 1-1- مصفوفة الصفات/القوة الإقتصادية NICOLAS MAJLUS et ARNOLD MAX

حيث تسمح بتحليل صفات كل ميدان نشاط إستراتيجي، و قوة المؤسسة في كل قسم من أقسام النشاطات الأربع و الذي يسمح بتحديد موقع الأقسام في المصفوفة التالية:

الشكل رقم 4 ت: المصفوفة الإقتصادية.

	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
القوة الإقتصادية	إستثمار و نمو ملح غذائي ملح صناعي		إختياري
	نمو إختياري ملح صناعي		
			مرتفعة
			متوسطة
			ضعيفة

صفات النشاط

المصدر: مديرية المؤسسة.

و فيما يلي جدول يبين أقسام النشاطات الأربع و كذا مختلف المعايير المستعملة في المصفوفة الإقتصادية

جدول رقم 3 ت: المعايير المستعملة في المصفوفة الإقتصادية

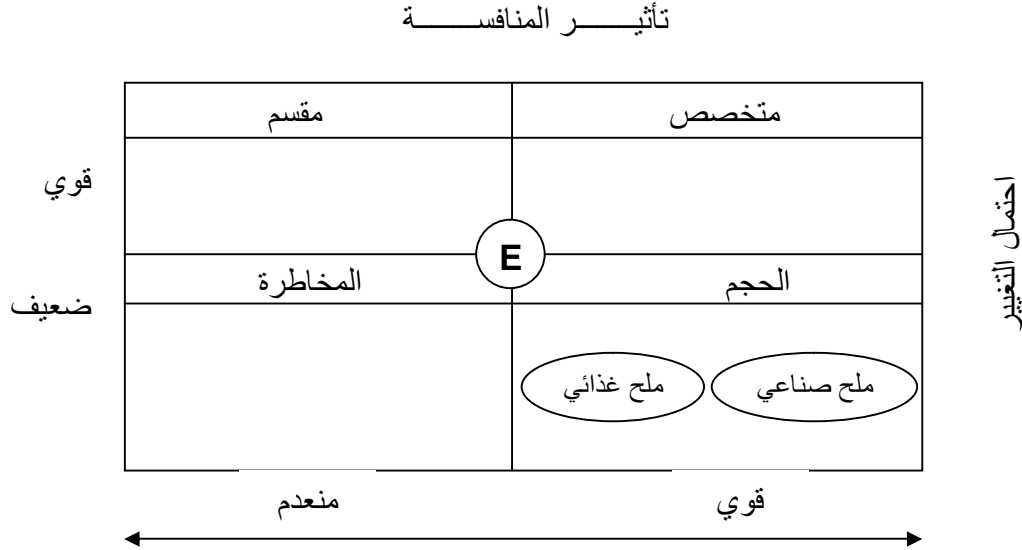
القوة الإقتصادية	الصفات الصناعية (النشاط)	البيان
- حصة الأقسام - معدل النمو - التأثير على السوق - تشكيلة المنتجات المقدمة	- الحجم - حجم الأقسام الأساسية - مستوى النمو- تعدد الأسواق - ثبات الأسعار - الترابط	عوامل السوق
- تغيير الأقسام - الشبكة الحساسة - مدى الإندماج.	- نوع المنافسين - درجة التركيز - المدخلات و المخرجات - تغيير الوضعية - البدائل	العوامل التنافسية (المنافسة)
- المثلوية و الربحية. - الميزة التنافسية. - تقديرات أخرى.	- الربحية - الهامش على الضريبة - الإقتصاد المتصاعد استغلال القدرات - حواجز و عراقيل التغلغل	عوامل إقتصادية و مالية
- القدرة على مواجهة التغيرات - كثافة التنافس - المصادر.	- الجودة و قابلية التحول - التنوع و التجديد التكنولوجي - تحسين الصنع	عوامل تكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات و وثائق المؤسسة.

## 2-1- المجموعة الإستراتيجية و التمثيل البياني:

بتحليل الفضاء التنافسي لمختلف أقسام النشاطات لمؤسسة ENASEL يمكننا الحصول على معلومات هامة و الشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم 5 ت: البيان التنافسي.



#### المصدر : مديرية المؤسسة

فهذه المصفوفة توضح أربع أنواع للنشاط حسب تأثير المنافسة و احتمال التغيير و هي:

أ- **نشاطات الحجم:** أين عامل الحجم يعتبر ذو ميزة هامة للتكاليف و بالتالي الأسعار و في هذا الصنف أو النوع الحصة السوقية و الربحية في ارتباط ضيق.

ب- **نشاطات التقسيم:** تعتبر نشاطات الحجم ليس له أثر إيجابي فقط، و إنما يؤدي إلى فقدان القدرة على المنافسة، فعلا فهو لم يعد يتبنى بسرعة في السوق و الذي يعتبر هذا العامل الأساسي للنجاح.

الربحية الناتجة عن هذا الصنف، لا يرتبط مع الحصة السوقية، المهن التقسيمية تختلف بقوة و قليلة الحساسية مع الأحجام: \* الإبداع \* التجديد \* المظاهر النوعية للتقديم و التصميم \* القدرة على التطور و بسرعة كبيرة. و الإستراتيجية هنا تكون من نوع "التنوع" خاص بقسم "استعمالات أخرى للملح" أين المنافسة منعدمة و بالتالي ميزة تنافسية أحسن.

ج- **نشاطات متخصصة:** هي عبارة عن أنظمة تنافسية أين توجد عدة مصادر مغيرة للتنوع (تجديد) خاصة المقدره للمنتوجات و الأسواق.

و من أجل الوصول إلى الطرق المثلى توجد فضاءات للتركز على الأحجام أو التخصص.

د- **نشاطات المخاطرة:** و هنا لا توجد ميزة تنافسية تذكر نظرا لمحدودية النشاط في هذا المجال.

فالملاحظ إذا لمصفوفة المؤسسة المتعلقة بالبيان التنافسي فهي نفسها تقريبا مصفوفة BCG للميزة التنافسية أين نشاطات المخاطرة هي نشاطات مستقرة أين المؤسسة الوطنية للملح في هذه الحالة تتمركز في نشاطات الحجم

أين ميزتها التنافسية تركز - كما أشرنا سابقا- على التكاليف، و أين يمكن القول حسب مصفوفة BCG بأنّ مردودية المؤسسة الوطنية للملح مرتبطة أساساً بحجمها و كذا حصتها السوقية. كما أنه يجب عليها اتباع سياسة التجديد المستمر من أجل أن تكون ميزتها التنافسية ممكنة و هامة و من أجل كذلك توجيه إستراتيجية المؤسسة.

### 3-1- الدراسات الإستراتيجية لمؤسسة ENASEL:

و التي يمكن إجمال ذلك في الجدول الموالي:

#### جدول رقم 4 ت: تحليل درجة 1

تقسيم إستراتيجي	نوع الإستراتيجيات	ما يجب القيام به
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملح صناعي</li> <li>• ملح غذائي</li> </ul>	استثمار و نمو	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن الأولويات- تحديد الاستثمارات (تقليلها)</li> <li>- الاستثمار من أجل النمو (بصفة كبيرة)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استعمالات أخرى للملح</li> </ul>	اختياري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الأقسام الثانوية للنمو - البحث عن كيفية الاستفادة من الربح - أحداث تقاطعات في التشكيلات الهامة - الاستثمار لكن بصفة اختيارية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملح التصدير</li> </ul>	نمو اختياري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم ميل المهيمنين عبر التقسيم (السوق)</li> <li>- تحديد نقاط الضعف - تكوين قوة جديدة.</li> </ul>

المصدر: مؤسسة ENASEL.

المصفوفة:

#### الشكل رقم 6 ت: نمو الأقسام الأساسية

الربحية	التحكم في الوضعية و الربحية	الإستثمار من أجل التحكم فيه و تحسين الوضعية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملح غذائي</li> <li>• ملح غذائي</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإختيار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإستثمار من أجل تحسين الوضعية</li> </ul>

صفات النشاط الصناعي للمؤسسة

المصدر: مديرية المؤسسة

فالفراغ الحالي في المنطقة السفلى و على يمين المصفوفة ، هذا يعني أن مجال النشاط يتقدم في مناطق أخرى مرغوب فيها (حيث تكون متوسطة إلى مرتفعة).

فإذا أخذنا بنظرية الأوزان المؤثرة على المتغيرات فإننا نحصل على حافظة النشاطات في الجدول السابق ، مبينا الفراغ الحالي في المنطقة السفلى وفي يسار المصفوفة يظهر لنا نمو الأقسام الأساسية للمؤسسة مع أهمية الإستثمار من أجل ضمان النمو.

فمن خلال المصفوفة كذلك يتضح مايلي:

- مجموعة أقسام النشاطات تتمركز في المنطقة المتوسطة إلى المرغوبة ( صفات ووسائل متوسطة إلى قوية).
  - أقسام النشاط "ملح صناعي" و"ملح غذائي" بالنسبة للسوق الوطني تمثل 85 ٪ من رقم الأعمال تتمركز في الخانة المرغوبة (وسائل مرتفعة وجاذبية مرتفعة).
  - أقسام النشاط "ملح صناعي" و"ملح غذائي" تفرض وسائل أكثر جاذبية للقطاع أو السوق.
  - في المقابل قسم نشاط التصدير يتمركز في إطار الصفات هي أكثر قوة فيما أن وسائل المؤسسة تحضى بارتباط ضعيف.
- والجدول الموالي يلخص كل ذلك.



جدول رقم 5 ت: الدراسة الإستراتيجية

تقسيم إستراتيجي	نوع الإستراتيجية	التوجهات الأولية
- ملح صناعي - ملح غذائي	التحكم في الوضعية وتحقيق الربحية.	- التحكم في الوضعية المهيمنة وتحقيق ربح من الصناعات الإنتاجية. - التحكم أو /ورفع الحصة السوقية. - مراقبة السوق. - التمرکز في الأسواق التي لديها أهم الأحجام.
إستعمالات أخرى للملح	الإختيار	- الإستثمار لكن بصفة اختيارية. - إندماج عملاء جدد والبحث عن مناطق تصريف جديدة. - تنمية الجهود وهذا ضمن التجديد.
- ملح التصدير	الإستثمار من أجل تحسين الوضعية	- الإستثمار من أجل النمو(داخليا وخارجيا)، وتحسين نسبة الإشتراك في التصدير. - متابعة التطور. - مراقبة السوق والتمرکز في الأسواق التي تمثل أهم الأحجام.

المصدر: مديرية المؤسسة

4-1 تحليل حافظة نشاطات الوحدات

1-4-1- جوانب الوحدات عبر أنواع الملح

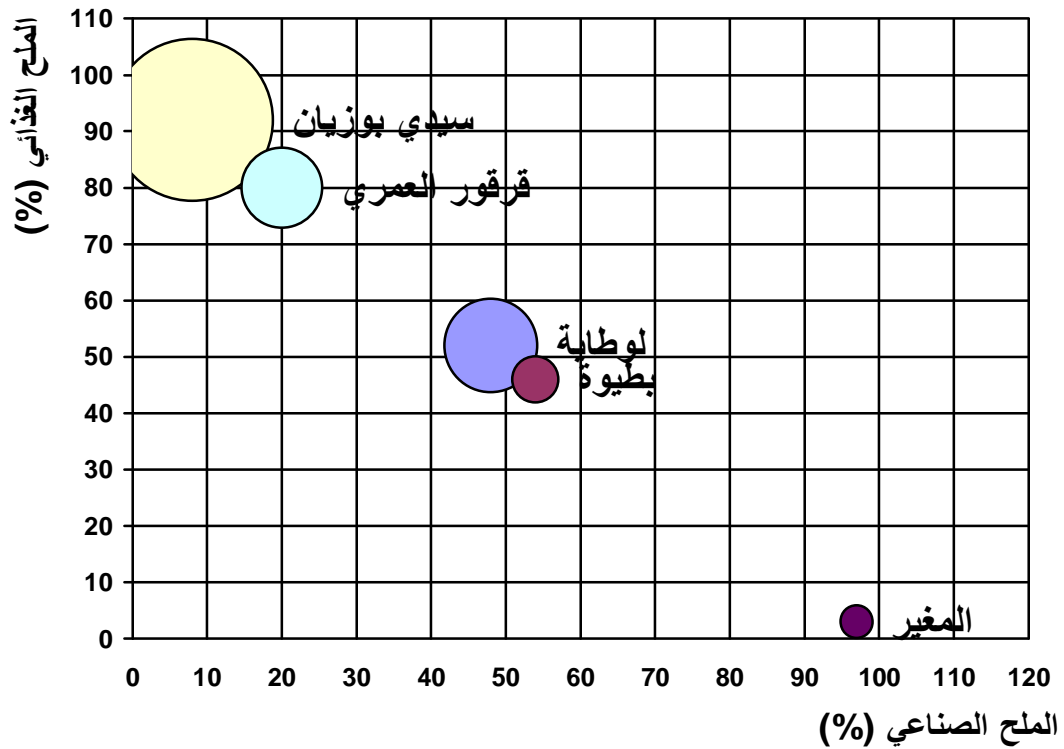
حيث الجدول الموالي يبين تموقع وحدات الإنتاج لكل نوع من أنواع الملح.

الجدول رقم 6 ت: تخصص الوحدات في إنتاج أنواع الملح

الوحدات	الملح الصناعي	الملح الغذائي
لوطاية	٪48	٪52
بطيوة	٪54	٪46
سيدي بوزيان	٪8	٪92
قرقور العمري	٪20	٪80
لمغير	٪97	٪3
مركز التوزيع بالجزائر	٪40	٪60
مركز التوزيع بعنابة	٪21	٪79
مركز التوزيع بوهراڤ	٪16	٪84
مؤسسة ENASEL	٪52	٪48

المصدر: مديرية المؤسسة (1999)

الشكل رقم 7 ت: الشكل رقم 7 ت:



بالملاحظة لهذا التمثيل البياني يمكننا تحديد الآثار التالية:

- تتواجد حاليا ثلاث وجهات صناعية أين تظهر في :

\*لمغير ( في الأسفل يمين المصفوفة).

\*غليزان و قرقور العمري ( يسارا و في أعلى المصفوفة).

- وحدة المغير الأكثر تخصصا في المجال الصناعي.

- على العكس وحدة قرقور العمري وسيدي بوزيان بغليزان تتخصص في مجال الملح الغذائي.

- ظهور مرتبط ومتوازن في الوحدات لكل من بطيوة و لوطاية التي تفرض وجهات مختلطة ( ملح غذائي و ملح صناعي ).

#### 1-4-2- جوانب الوحدات وتطبيقاتها الاقتصادية

أ- ضريبة كل وحدة مع الإنتاج ومع الهامش

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم 7 ت : الإنتاج و القيمة المضافة حسب الوحدات

البيان	المغير	قرقور العمري	سيدي بوزيان	بطيوة	لوطاية
إنتاج خاص	77709	130567	77713	105994	176872
الهامش على الإنتاج	55960	55643	28930	59615	61985
نسبة الهامش	%57,27	%42,62	%37,23	%56,24	%35,05
VA/عون	729	533	392	383	254
EBE/عون	449	148	131	129-	5-

المصدر: المديرية المالية للمؤسسة(1999)

من خلال الجدول نستطيع الحصول على الآثار التالية:

- لوطاية تساهم بالقدر الأكبر في إنتاج المؤسسة بـ : 30% حيث أنها لا تساهم إلا بـ : 24 % من الهامش الإجمالي للإنتاج ، وقيمتها المضافة من الأعوان تعتبر الأضعف.
- على عكس "المغير" والتي تساهم بـ : 17% من إنتاج المؤسسة ، فهي تمثل 21 % من الهامش على جمالي الإنتاج، كذلك تغطي قيمة مضافة من أعوانها والتي تعتبر الأكثر أهمية.
- إذا قارنا وحدة " لمغير" مع وحدة " قرقور العمري " نجد أنهما يحققان تقريبا هامش على الإنتاج يقدر بـ : 56مليار دينار من أجل حجم مختلف للإنتاج ، فالتحليل الأولي يسمح لنا بالقيام أولا بوضع قوانين حافظة لنشاطات الوحدات المعبرة ، يظهر أن أهمية الملح الصناعي في حافظة نشاطات الوحدات الجارية على أجزاء في تكوين النتائج.

#### ب- التحليل الضريبي:

فالتقسيمات التي تمت تسمح لنا بإجراء تحليل ضريبي وحدوي بالتقاطع مع مفتاحين هامين هما:

- القيمة المضافة

- التمويل الذاتي.

كما هو موضح في الشكل التال

### جدول رقم 8 ت : التحليل الضريبي

ضريبة الوحدات	تمويل ذاتي(كلغ دج)	قيمة مضافة(كلغ دج)	تمويل ذاتي (%)	قيمة مضافة(%)
لوطاية	7121	91953	5,9%	23,4%
بطيوة	25747	69728	21,2%	17,7%
سيدي بوزيان	24040	71013	19,8%	18%
قرقور العمري	14070	49555	11,6%	12,6%
لمغير	57207	91839	47,1%	23,3%
مركز التوزيع بالخروبة	2141-	1142	1,8%	0,3%
مركز التوزيع بعنابة	3061-	3252	2,5%	0,8%
مركز التوزيع بالجزائر	1530-	15240	1,3%	3,9%
المجموع	121453	393722	100%	100%

المصدر: مديرية المؤسسة

من خلال الجدول نجد أن التقسيمات تسمح بتصريف نوعية خاصة من الوحدات:

- الوحدات الهامة وذات إرتباط مثلوي.
- الوحدات الهامة لكن ليست مثلوية.
- الوحدات المثلى لكن قليلة الأهمية.
- الوحدات الغير مثلى ودون أهمية.
- فبالنسبة لبطيوة ،سيدي بوزيان، قرقور العمري ،فإن هناك ضريبة متوسطة على القيمة المضافة ومتوسطة على التمويل الذاتي.
- بالنسبة للوطاية : ضريبة هامة على القيمة المضافة وضعيفة على التمويل الذاتي.
- بالنسبة للمغير: ضريبة هامة على القيمة المضافة وقوية على التمويل الذاتي.
- بالنسبة لمراكز التوزيع لكل من الجزائر، الخروبة ، عنابة فهناك ضريبة ضعيفة على القيمة المضافة وكذا على التمويل الذاتي.

إضافة إلى هذه الأمثلة ليست فقط إحياءات مقدمة بل إختيار المقارنة المكملة التي تبين علاقة نسبية معينة بين مستوى النشاط ومستوى الهامش وهيكل حافظة النشاطات.

وأخيرا فقد خلصت المديرية العامة إلى بناء موقعها الإستراتيجي من خلال ما يلي:

\*بالنسبة للملح الغذائي والصناعي : فإن المؤسسة الوطنية للملح وضعت مركز متوسط وهو التحكم في

الوضعية و الربحية وكذلك مركز مفضل وهو الإستثمار والنمو من خلال التوجهات التالية:

- التحكم في وضعيتها المهيمنة وتحقيق ربحية التركيبية الإنتاجية.

- التحكم وزيادة حصتها السوقية.

- مراقبة السوق.

- التمركز في الأسواق التي تمثل أحجام هامة.

- البحث عن السيطرة والهيمنة.

- زيادة الإستثمارات.

- الإستثمار من أجل النمو ( داخليا و خارجيا).

- إرتفاع الأقسام الرئيسية للمؤسسة مع الإلتزام بالإستثمار من أجل الزيادة.

أما بالنسبة للإستعمالات الأخرى للملح فإن الموقع الإستراتيجي للمؤسسة تتمحور حول مركز متوسط إختياري

حيث كانت التوجهات كما يلي:

- الإستثمار لكن بصفة إختيارية.

- إدماج عملاء جدد والبحث عن مواقع جديدة للتصريف.

- تنمية الجهود خاصة في مجال التجديد.

- تحديد الأقسام الثانوية للزيادة.

- البحث على طرق الإستفادة من الأرباح.

- الإستثمار ولكن بصفة إختيارية.

و بالإضافة إلى كل ما تمّ القيام به من طرف المؤسسات من تحقيقات، فقد قامت بتحديد و تحليل البيئة التي تتم

فيها بأنشطتها و ذلك عن طريق ما يسمى بتحليل FFOM (Menaces, Opportunités, Faiblesses,

Forces) و الجدول التالي يبين ذلك:

## جدول رقم 15 ت: تحليل FFOM.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خبرة طويلة في مجال صناعة الأملاح.</li> <li>- موقع جيد في السوق الوطنية.</li> <li>- هياكل جيدة.</li> <li>- هرم عمال المؤسسة الملائم حيث 75 % من عمال المؤسسة هم بين 30-40 سنة.</li> <li>- نسبة ترك العمل ضعيفة.</li> <li>- ملح غذائي في رأي المستهلكين مناسب و صحي.</li> <li>- وضعية تمويل مضمونة و آمنة للمستهلكين الصناعيين.</li> <li>- تواجد المؤسسة و لسنوات في السوق العالمية.</li> <li>- تنوع منتجات المؤسسة.</li> <li>- تحسين محسوس لجودة التغليف على مستوى المؤسسة.</li> <li>- معظم مشتريات المؤسسة هي من السوق المحلي.</li> <li>- ميزة تنافسية ملائمة للمؤسسة نظرا لجودة منتجاتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدم أدوات الإنتاج.</li> <li>- الملح هو منتج لا يحتمل مصاريف نقل لمسافات طويلة.</li> <li>- ضعف قنوات التوزيع.</li> <li>- ضعف مستوى تكوين أفراد المؤسسة .</li> <li>- تكاليف الإنتاج نوعاً مت مرتفعة: ضعف مردودية المنشآت الموجودة.</li> <li>- ضعف عملية إتصال المؤسسة نحو زبائنها.</li> <li>- وسائل التخزين، المناولة و النقل غير كافية.</li> <li>- عدم وجود عمليات الإدارة للصيانة.</li> <li>- ضعف وسائل الرقابة بالمخبر المركزي.</li> <li>- عدم وجود تخطيط عملي (استغلال، صيانة، تسويق، موارد بشرية ...)</li> <li>- ضعف أدوات الإعلام الآلي.</li> <li>- تشتت الوحدات.</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك العديد من المنتجات المشتقة من الملح.</li> <li>- تنوع الزبائن خاصة بالنسبة للملح الغذائي.</li> <li>- لا توجد سلعة بديلة للملح.</li> <li>- تنمية و تطوير انتقائي للملح.</li> <li>- تغطية سوق المغرب العربي من الأملاح الخاصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسة وطنية غير قانونية</li> <li>- انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC و خطر دخول منافسين جدد.</li> <li>- ضعف النقل بالسكك الحديدية.</li> <li>- العدد القليل للزبائن الصناعيين.</li> <li>- نشاط صناعة الملح مرتبط بالظروف المناخية.</li> <li>- انخفاض مبيعات الملح الصناعي و الذي يرجع إلى الحالة الاقتصادية للبلاد.</li> </ul>

المصدر: مديرية المؤسسة

## المبحث الثاني: البيئة التسويقية و مؤسسة ENASEL

إنّ قبل هيكلة مؤسسة SONAREM أي قبل 1990، فإنه لم يكن هناك دراية أو الاهتمام بمفهوم التسويق، حيث كان مفهوم منحصر في نقاط البيع للمؤسسة أي الإنتاج و البيع دون الاهتمام بالمنافسة أو حاجات و رغبات المستهلكين، و مع ظهور المنافسة و استدادها في التسعينات 1990 زاد تخوف المؤسسة من فقدانها حصتها السوقية رغم أنّها تعطي كافة التراب الوطني، و كان للمؤسسة ذلك ابتداءً من سنة 2001/2000 أين غيرت المؤسسة من سياستها و أكدت على الدور الفعّال الذي يلعبه التسويق في إنجاح نشاطات المؤسسة و كل هذه الأسباب جعلت مؤسسة ENASEL تعطي اهتمامًا كبيرًا لمفهوم التسويق بحيث أن مسؤول مديرية التسويق الداخلي يقترح أفكار متنوعة متعلقة بالمنتج و جودته و تغليفه و كذا مختلف السياسات التسويقية الأخرى.

و من أجل ذلك فقد قامت المؤسسة بدراسة مختلف العناصر المكونة للسوق و التعرف على جميع المتغيرات الاقتصادية الموجودة فيها من مستهلكين و منافسين و متغيرات أخرى.

### المطلب الأول: دراسة السوق و المنافسة

فمن أجل احتياجات تخطيط الاتصال و التسويق و كذا أهمية المنافسة في سوق الملح الغذائي خاصة، قامت المؤسسة بهذه الدراسة لكي تسمح لها بتبني إستراتيجية تسويقية تضمن لها بقاءها و صيغتها في السوق الجزائري للأملاح، حيث قامت المؤسسة بتقسيم السوق إلى قطاعات اعتمادًا على المعيار الجغرافي إلى أربع مناطق و حسب معيار الزبائن إلى زبائن الملح الصناعي و زبائن الملح الغذائي.

1- منطقة الشرق.

2- منطقة الغرب.

3- منطقة الوسط.

4- منطقة الجنوب

بالإضافة إلى اكتشافها لقطاع سوقي هام و هو سوق الخبازين.

### الفرع الأول: دراسة الطلب على منتج الملح الغذائي في الجزائر

#### 1- تقدير الطلب على الملح "سوق المخابز":

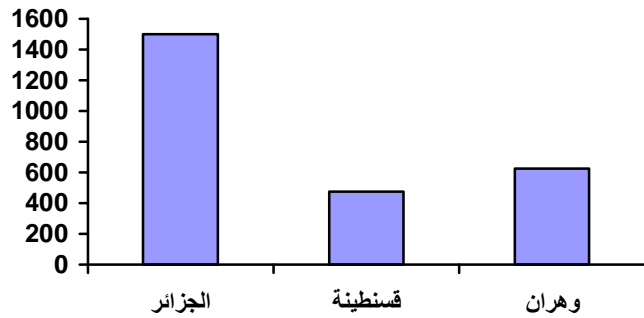
حيث يعتبر سوق هام بالنسبة للمؤسسة، و بدأ الاهتمام به في السنوات الأخيرة، و ذلك لتحقيقه أرباح طائلة للمؤسسة، و ذلك نتيجة العدد الهائل للمخابز في الوطن و استعمالها اللازم و الضروري للملح في مختلف منتجاتها، لذلك خصصت مديرية التسويق الداخلي دراسة خاصة لسوق الخبازين، و ذلك بهدف زيادة التعامل معهم و التحكم في هذا القطاع الهام عبر كامل أنحاء الوطن، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 9: تقدير الطلب على الملح "سوق الخبازين"

المناطق	عدد المخابـز	الاستهلاك اليومي	الاستهلاك الشهري	الاستهلاك السنوي
الجزائر	1500	12000	262500 طن	3168000
قسنطينة	475	3800	83125 طن	1003200
وهران	625	5000	109375 طن	1320000

المصدر: مديرية السوق الداخلي

الشكل رقم 8: توزيع المخابز عبر الولايات



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول 1ت.

من خلال الشكل يتضح أنّ معظم المخابز تتمركز في الجزائر العاصمة مقارنة بباقي مناطق الوطن، كما أنّ الهدف من هذه الدراسة هو التعرف بعدد المخابز الذين يمارسون المهمة عبر الوطن و كميات الملح اللازمة لصناعة الخبز و حسب إحصائية المديرية CNRC فإنّ عدد المخابز عبر الوطن يقدر بـ: 9060 مخبزة.

الجدول رقم 10: "الاستهلاك اليومي و الشهري للملح"

الحد الأدنى	الحد الأقصى	الاستهلاك
400 كلغ	700 كلغ	الاستهلاك اليومي للفريضة من طرف الخبازين
8 كلغ	14 كلغ	الاستهلاك اليومي للملح من طرف الخباز
240 كلغ	420 كلغ	الاستهلاك الشهري للملح من طرف الخباز
2175 طن	3800 طن	الاستهلاك العام للملح من طرف الخباز (حسب كل شهر)
14,8 مليون دج	26 مليون دج	رقم أعمال لكل شهر
178 مليون دج	312 مليون دج	رقم أعمال سنوي
26100 طن	45600 طن	الطلب السنوي للملح
36000 طن		متوسط الطلب السنوي



المصدر: مديرية السوق الداخلي.

و عليه فإنّ الاستهلاك الشهري للملح من طرف مخبزة واحدة يقدر بـ 240 كلغ إلى 420 كلغ أي في المتوسط هو 330 كلغ و هو يعادل متوسط يقدر بـ 36000 طن/سنة، أمّا رقم الأعمال السنوي فيقدر بـ: 178 مليون دج و يصل إلى غاية 312 مليون دج و هذا يرجع إلى الزيادة في الطلب على استهلاك الملح.

## (2) تقدير الطلب الإجمالي على الملح الغذائي:

كما أنّ تحديد الطلب على الملح الغذائي في الجزائر كان اعتمادا على:

- الإحصائيات المقدمة من طرف المعهد الوطني للإحصاء "O.N.S" و ذلك بتقديمه توزيع الأسر الجزائرية حسب الولايات.
- نتائج التحقيق الوطني المحقق من طرف المعهد الوطني للإحصاء "O.N.S" و المتعلق باستهلاك الملح الغذائي من طرف العائلات الجزائرية و التي كانت نتيجتها بأنّ الأسرة الجزائرية تستهلك في المتوسط 22 كلغ من الملح الغذائي في العام.
- الإحصائيات المقدمة من طرف المديرية العامة لـ CNRC بالجزائر و المتعلقة بتوزيع الخزائين حسب الولايات.
- الدراسة التي تمت على مستوى مديرية السوق الداخلي و تقدير الاستهلاك الشهري للخزائين – كما ذكر سابقا- هو 330 كلغ في المتوسط.

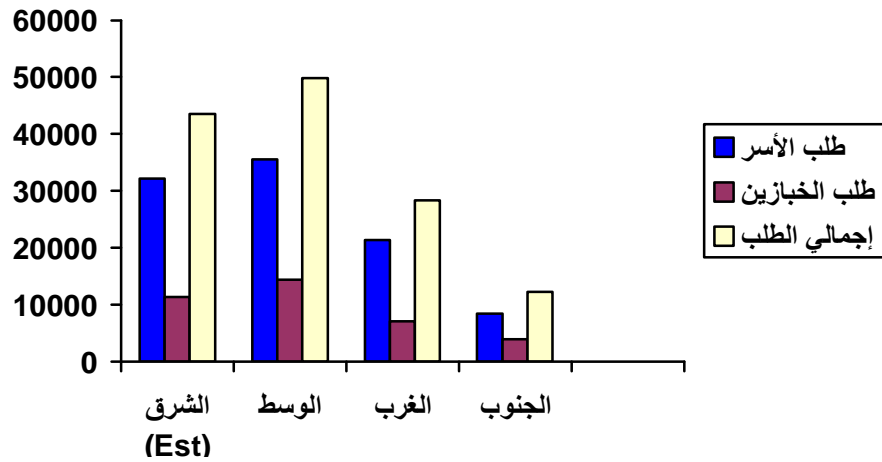
وفيما يلي جدول يوضح حجم الطلب على الملح الغذائي لكل من قطاع الأسر و قطاع الخزائين.

### الجدول رقم 11: حجم الطلب على الملح الغذائي في الجزائر.

إجمالي الطلب (طن)	الطلب (طن)		التكرار		
	الخزائين	الأسر	الخزائين	الأسر	
43507	11310	32197	2856	1463508	الشرق
49843	14351	35492	3624	1613277	الوسط
28354	7017	21337	1772	969880	الغرب
12224	3889	8335	982	378859	الجنوب
133928	36567	97362	9234	4425524	المجموع

المصدر: مديرية السوق الداخلي.

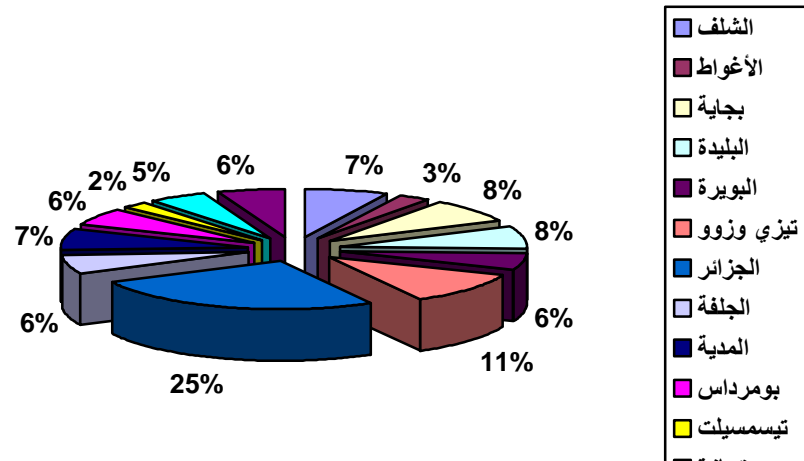
شكل رقم: 9ت: حجم الطلب على الملح الغذائي لكل من الأسر و الخبازين



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول

فمن خلال الجدول يتبين أنّ توزيع الأسر هو أنّ العدد الأكبر منها يتركز في منطقة الوسط أين تأتي العاصمة الجزائر في المرتبة الأولى حيث يقدر عدد الأسر بـ 419177 ثم تليها تيزي وزو بـ 172610 أسرة ثم تليها مختلف الأسر الأخرى لـ 13 ولاية بوسط الجزائر أين سجلت أضعف عدد بولاية تيسمسيلت بـ 36367 أسرة و الشكل الموالي يوضح نسب توزيع الأسر بوسط الجزائر:

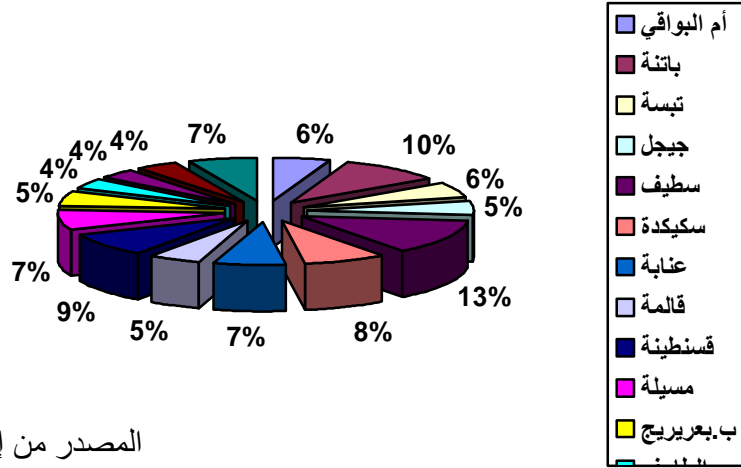
الشكل رقم 10ت: توزيع الأسر بمنطقة الوسط



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ثمّ تلي منطقة الشرق من حيث عدد الأسر حيث قدر بـ: 1463508 أسرة أين تحتل ولاية سطيف المرتبة الأولى بـ 188250 أسرة ثم ولاية باتنة بـ 146276 أسرة ثم ولاية قسنطينة بـ 131958 أسرة ثمّ تليها باقي الأسر الأخرى لـ 15 ولاية بشرق البلاد و الشكل الموالي يوضح توزيعها:

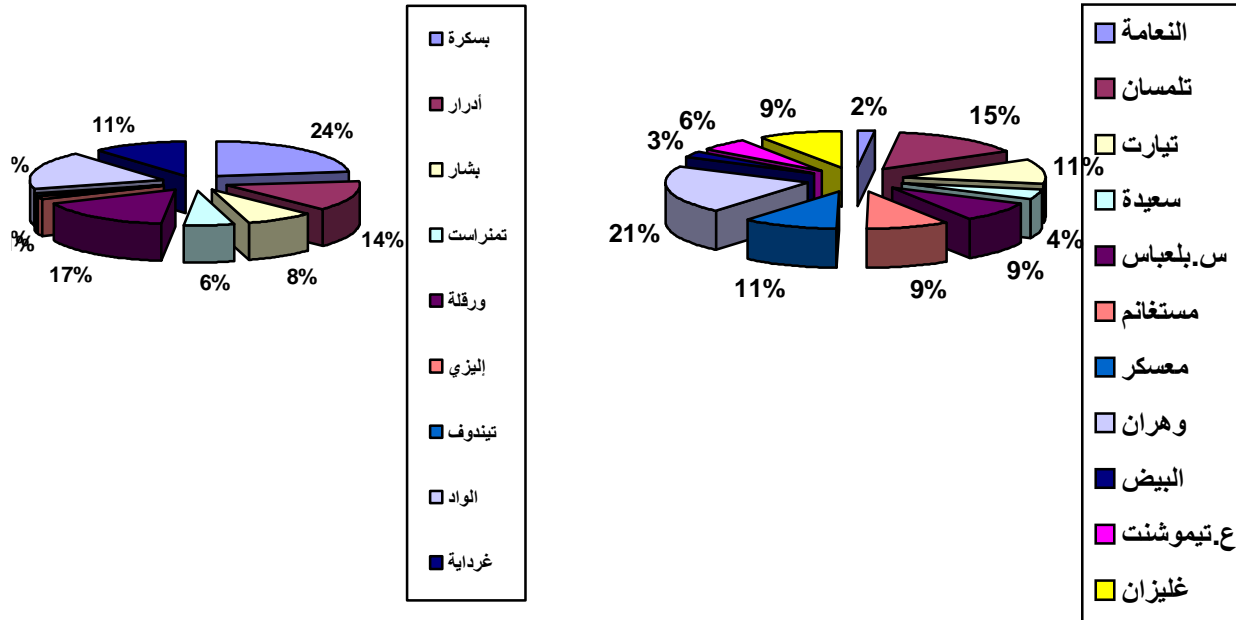
الشكل رقم 11ت: توزيع الأسر بشرق البلاد.



المصدر من إعداد الطالب

ثم تلي منطقتي الوسط و الشرق كل من منطقتي الغرب و الجنوب على التوالي و الشكل الموالي يوضح ذلك:

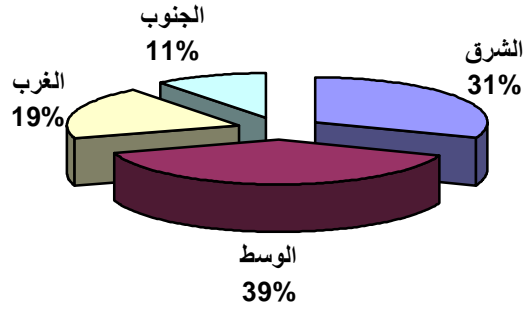
الشكل رقم 12ت: توزيع الأسر في منطقتي الغرب و الجنوب



المصدر من إعداد الطالب

أما بالنسبة لتوزيع الخبازين فكما هو واضح بالجدول رقم 3 فتأتي منطقة الوسط أولاً و بـ: 3624 خباز تليها منطقة الشرق بـ: 2856 خباز ثم منطقتي الغرب و الجنوب بـ: 1772 و 982 خباز على التوالي، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

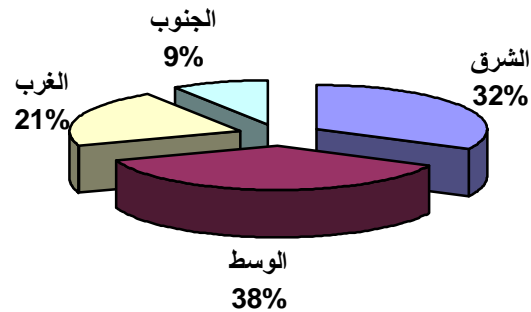
الشكل رقم 13: توزيع الخبازين حسب المناطق



المصدر من إعداد الطالب

فانطلاقاً من توزيع كل من الأسر و الخبازين في كل مناطق الوطن و كذا متوسط استهلاك الملح الغذائي لكل منهما يمكن تقدير الطلب كما هو موضح بالجدول رقم 3 و من ثمّ تحديد أو تقدير الطلب الإجمالي على الملح الغذائي في الجزائر و الذي يمكن تلخيصه في الشكل الموالي:

شكل رقم 14: إجمالي الطلب على الملح الغذائي في الجزائر (طن)



المصدر: من إعداد الطالب

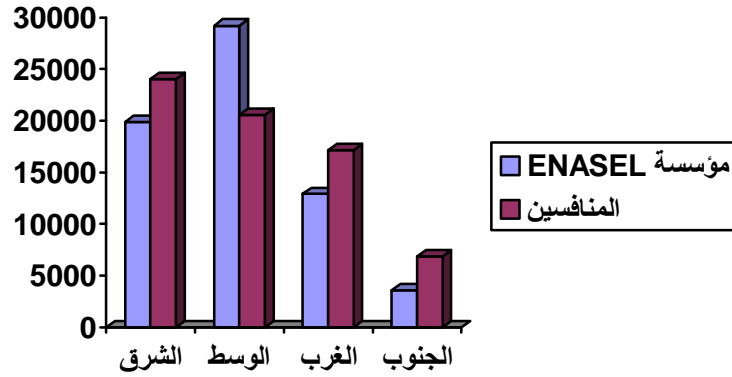
الفرع 2- دراسة عرض الملح في الجزائر: و قد تمّ التطرق إلى عرض كل من المؤسسة الوطنية للأملاح و عرض المنافسة بالإضافة إلى المعطيات و المعلومات المتعلقة بالمنافسة، و الجدول الموالي يوضح عرض منتج الملح الغذائي في الجزائر.

جدول رقم 12ت: عرض منتج الملح الغذائي في الجزائر.

المجموع	المنافسين	ENASEL	المناطق
43856	24000	19856	الشرق
49757	20574	29183	الوسط
30042	17148	12894	الغرب
10432	6858	3574	الجنوب
134086	68580	65506	المجموع (طن)

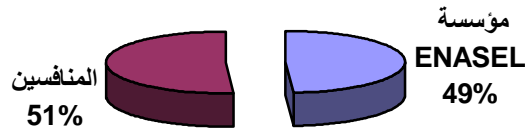
المصدر: مديرية السوق الداخلي

الشكل رقم 14 ت: عرض منتج الملح الغذائي حسب المناطق لكل من المؤسسة والمنافسين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

الشكل رقم 15 ت: عرض منتج الملح الغذائي في الجزائر لكل من المؤسسة و المنافسين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

إن الشيء الملاحظ أنّ المنافسة على أشدها في مناطق الشرق و الغرب و الجنوب و هذا ما يشكل خطر على الحصة السوقية للمؤسسة ENASEL من طرف بعض الخواص.

إلى جانب ذلك فإن الدراسة التي قامت بها المؤسسة حول عرض منتج الملح الغذائي في السوق الجزائرية أوضحت بأنّ هناك فئتين من الموردين لهذا المنتج و هما:

- عرض ب: 65506 طن لصالح المؤسسة الوطنية للملح، و الممثلة من طرف مختلف وحداتها و الموزعة في كافة التراب الوطني و التي تتواجد في الشرق، الوسط، الغرب و الجنوب.

- عرض ب: 68580 طن لصالح المنافسة و التي شملت خاصة منطقتين أساسيتين:

\* الجزء الأول هو المنطقة الجنوبية أين الطاقة الإنتاجية هي 5000 طن في الشهر مع 40 % توزع في سوق المنطقة الشرقية و 30 % نحو سوق المنطقة الوسطى و 20 % نحو منطقة الغرب و 10 % توزع في سوق الجنوب.

\* الجزء الثاني: في الغرب أين القدرة الإنتاجية هي 715 طن في الشهر و هي توزع على الشكل التالي:

- 30 % نحو المنطقة الوسطى.

- 60 % نحو المنطقة الغربية.

- 10 % نحو المنطقة الجنوبية.

**الفرع الثالث: تقدير الحصة السوقية لسوق الملح الغذائي في الجزائر.**

فانطلاقا من المعطيات السابقة و المتعلقة بكل من الطلب و العرض الإجماليين لمنتج الملح الغذائي و المصدرين على التوالي ب: 133928 طن و 134086 طن يمكن إيجاد معدل تغطية السوق الجزائرية لمنتج الملح لكل منطقة كما يلي:

- المنطقة الشرقية: طلب مقدر بـ 43507 طن مغطى عرضه قدره 43856 طن أي: 101 % أين: 46% لصالح المؤسسة الوطنية للملح و 55 % لصالح المنافسين.

- المنطقة الوسطى: طلب مقدر بـ 49843 طن مغطى بعرض قدره 49757 طن أي ب: 100 % أين: 59 % لصالح المؤسسة الوطنية للملح ENASL و 41 % لصالح المنافسين.

- المنطقة الغربية: طلب مقدر بـ 28354 طن مغطى بعرض 30042 طن أي 105 % أين: 45 % لصالح المؤسسة الوطنية للملح و 60 % لصالح المنافسين.

- المنطقة الجنوبية: طلب مقدر بـ 12224 طن مغطى بـ 10432 طن أي نسبة تغطية 85 % أين 29 % لصالح المؤسسة الوطنية للملح و 56 % لصالح المنافسين.

و بعد التشخيص و التحليل ليتضح أن المستوى المرتفع أو المنافسة شديدة في كل من منطقة الغرب بنسبة 60 % و منطقة الجنوب بنسبة 56 % و منطقة الشرق بنسبة 55 % أما الوسط فكانت 41 %.

و يمكن تلخيص كل ذلك في الجدول الموالي:

**جدول رقم 13: الحصة السوقية للمؤسسة الوطنية للملح (الملح الغذائي).**

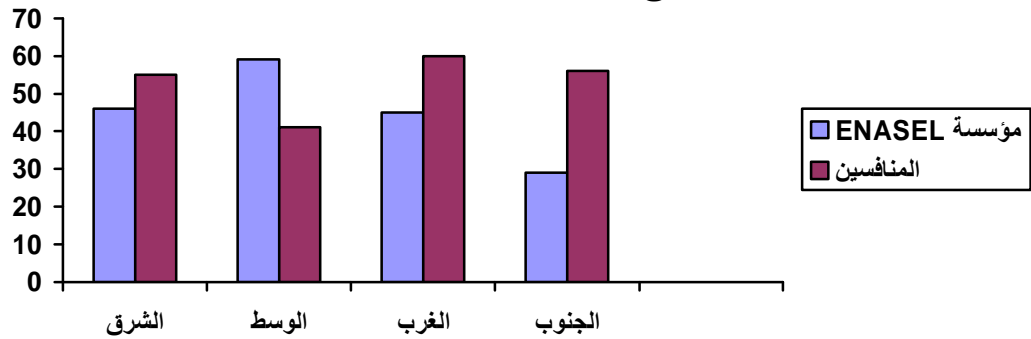
الوحدة: الطن.

المنارة للإسارات

معدل تغطية السوق	معدل تغطية الطلب		الطلب غير المغطى		العرض		طلب السوق	المناطق
	المنافسين	مؤسسة ENASEL	الفرق	مجموع العرض	المنافسين	مؤسسة ENASEL		
% 101	% 55	% 46	349	43856	24000	19856	43507	الشرق
% 100	% 41	% 59	86-	49757	20574	29183	49843	الوسط
% 105	% 60	% 45	1687	30042	17148	12894	28354	الغرب
% 85	% 56	% 29	1792-	10432	6858	3574	12224	الجنوب
% 100	% 51	% 49	158	134086	68580	65506	133928	المجموع (وطنيا)

المصدر: مديرية السوق الداخلي

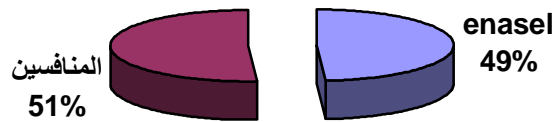
الشكل رقم 16: الحصة السوقية لمنتوج الملح الغذائي حسب المناطق لكل من المؤسسة والمنافسين



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم 5

أما وطنيا فكانت الحصة السوقية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم 17: توزيع الحصة السوقية لمنتوج الملح الغذائي



المصدر: من إعداد الطالب

إلى جانب كل ذلك فقد قامت المؤسسة بتحليل المنافسة فيما يتعلق بالملح الغذائي حيث وجدت في أن هناك حوالي 27 منافسين يمارسون نشاطهم في أكثر من 25 ولاية و بطاقة تجارية من الملح الغذائي 5000 طن/الشهر، و يتموقع منافسي المؤسسة في ولاية الوادي و بالتحديد في بلديات حمراوية و وستيل، و حسب مسؤولي المؤسسة الوطنية للملح فإنّ عملية تمويل هذه الشركات للملح الخام يكون إما مباشرة على مستوى شط مروانة "حمراوية" و إما عن طريق مؤسسة البلدية للملح في "المغير" الذين يبيعون الملح الخام، و من دون معالجة أو تكرار أو إضافة عنصر اليود، بالإضافة إلى أسعارهم المنخفضة، و أصبحوا بذلك يشكلون تهديدا حقيقيا للمؤسسة نظرا لطرق استغلال هؤلاء المنافسين للشروط غير المصرح بها و عدم التزامهم الدولية و الوطنية إلى جانب تركيزهم على النقاط التالية:

- إتباع سياسة سعرية من خلال سعر منخفض.
  - محاولتهم لجلب عملاء جرد من خلال بيعهم منتجات بطريقة مشبوهة و بدون T.V.A و كذا البيع بدون فواتير.
  - القيام بعمليات تقليد لمنتجات المؤسسة الوطنية للملح من خلال علب تغليف مشابهة لمنتجاتها.
- إذ كل هذه العوامل و النقاط جعلت المؤسسة في تخوف من فقدانها لجزء من حصتها السوقية و بالتالي تكبيدها العديد من الخسائر.

### المطلب الثاني: المستهلك.

بعد تطبيق المؤسسة لنظام الجودة ISO 9000 خاصة الفوائد و المزايا التي جنتها المؤسسة الوطنية للملح من ذلك خاصة الموجه نحو الزبائن، و فعالية ذلك يرتكز أساسا على التحليل الموضوعي لهؤلاء الزبائن و لرغبتهم و احتياجاتهم، المنتجات و الخدمات التي يجب تقديمها إليهم.

و دراسة مختلف الفروقات بين خصائص منتجات المؤسسة و بين ما يرغبه و ما يحتاجه مستهلكيها بشكل عام، و هذا لا يكون إلا من خلال تحليل مفصل و دقيق لمختلف العمليات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق ذلك و الذي يكون عن طريق دراسة السوق و الرجوع إلى معلومات شبكة التوزيع و كذلك معلومات زبائنها و معالجة مختلف شكاويهم و دراسات و تحقيقات رضا زبائنها.

إنّ المؤسسة الوطنية للملح تنتج تشكيلة متنوعة من الأملاح، و لذلك فهي تقوم بالتعرف على أهم أنواع المستهلكين و الزبائن لكل نوع من الأملاح على حدى:

**1- الملح الغذائي:** و هو منتج واسع الاستهلاك من طرف الجميع لأنه ضروري في كل أغذية الإنسان و من أهم زبائن المؤسسة هي:

- \* الأفراد.
- \* تجار الجملة.
- \* وزارة الدفاع و المستشفيات و الفنادق و غيرها من الهيئات الحكومية.



\* مؤسسة صناعة الجبن و العجائن الغذائية ... إلخ.

\* التعاونيات المختلفة... إلخ.

2 - **الملح الصناعي** : إنّ الملح كما هو ضروري للإنسان هو كذلك ضروري تقريبا لكل الصناعات و هو يغطي 85% تقريبا من سوق الأملاح الجزائرية، و من أهم المستهلكين للملح الصناعي:

\* المؤسسات البتر و كيميائية كمركب ENIP بسكيدة.

\* الصناعات الغذائية (المؤسسات الغذائية) كمنتجات جانبو، و CEVITAL و كل أنواع الياوورت و مشتقات الحليب كمؤسسة نوميديا، فالصومام، فصافي لي، دانون، بالما نوبا ... إلخ.

\* مركب الحجار.

\* يستعمل لحفر الآبار.

\* الصناعات النسيجية و غيرها.

\* مؤسسات تغذية الأنعام... إلخ.

3- **أملاح طبية**: و هو موجه لمرضى ضغط الدم، و الأمراض الناتجة عن التهابات لدغة الحشرات باعتبارها ملحًا معالجًا، و كذا منتج البيكاربونات.

4- **أملاح خاصة**: و هي أملاح مستخلصة من الملح الأساسي، و هي أملاح مصنفة ضمن الملح الصناعي و هي أملاح آلات الغسيل (ثياب و أواني) و أملاح الحمام المعطرة.

و كان للمؤسسة ذلك من خلال التحقيق الذي تمّ و الذي سمي بـ: "Enquête écoute client" التي كانت من طرف المؤسسة بالتعاون مع المعهد الوطني للإحصاء "O.N.S" و الذي تضمن دراسة مستهلكي الملح و الاستثمار المبين في الملحق سبق ذلك.

و قد تضمنت الاستثمارة النقاط الأساسية التالية:

- رضا الزبائن حول المنتج، جودته و وجه رأيهم في منتجات المؤسسة.

- رأي الزبائن فيما يتعلق بغلاف المنتج.

- رأي الزبائن حول أسعار منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

- و هل المنتجات معروفة لدى الزبائن.

- و ما هي أدوات الاتصال التي من خلالها تمكن الزبائن من خلالها من معرفة منتجات المؤسسة.

- تواجد المنتج في السوق (التوزيع).

- ضرورة إنشاء نقاط لبيع منتجات المؤسسة الوطنية للملح (التوزيع).

بالرغم من مختلف الدراسات التي تمت على مستوى المؤسسة و التي توحى بأنّ هذه الأخيرة تعي جيدًا المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها السوق إلا الممارسات التسويقية تقتضي ما يلي:

- إن قيام المؤسسة بدراسة سوق الملح الغذائي وحده لا يكفي بل لا بد من دراسة الملح الصناعي كذلك خاصة و أنه يعرف هو الآخر منافسة كبيرة من طرف الخواص.

- كذلك لا بد من وضع نظام معلوماتي تسويقي متطور بحيث يكون لديه كل المعلومات المتعلقة بالسوق و المنافسين و المستهلكين.

- إن الممارسة التسويقية تقتضي تتبع المنافسة - مادامت تشكل خطر على المؤسسة- و إعداد مختلف التقارير المتعلقة بتحركات و مناورات هؤلاء المنافسين، و هذه التقارير تكون بشكل مستمر و دورية (تقارير حول كل الجهود التسويقية المبذولة من طرف المنافسين كأسعارهم و مختلف السياسات التسويقية كالحسومات و الخصومات التي تقوم بها المنافسة، مختلف ترقية المبيعات المستعملة ...).

- يجب أن تكون الدراسات المُعدّة على كل منتجات المؤسسة و مستهلكيها و زبائنها، فبالنسبة للمنتجات فكما لاحظنا فإن المؤسسة لا تهتم بالأملح الخاصة و الصيدلانية في شكل كبير و لم تقم بأي دراسة تذكر حول هذه المنتجات، سوقها، منافسيها، و لا حتى مستهلكيها و زبائنها.

- مختلف الدراسات التي تمت في المؤسسة كانت نتائجها كلية تفتقر إلى الدقة، فلا بد مثلاً على المؤسسة أن تدرس كل منتج على حدى.

- إن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات أيضا يفتقر إلى الدقة، فبالرغم من تقسيم المؤسسة سوقها إلى أربع مناطق جغرافية (معيار جغرافي) إلا أنه لا بد عليها من إجراء تقسيم آخر حسب درجة استعمال المنتج حيث هناك منتجات ليست غذائية، فليها منتجات "سلما" و "أنيا" التي يمكن وضعها في سوق المنظفات، و هناك أيضا أملاح خاصة و تنتمي إلى سوق مواد التجميل (Sel cosmétique) و كان لزاماً على المؤسسة أن تأخذ كل ذلك بالحسبان أثناء عمليات تقسيم و استهداف الأسواق.

- كما لاحظنا أنّ مفهوم التوقع لا يوجد تماماً لدى مسؤولي مديرية السوق الداخلي، و هذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر هام من عناصر الإستراتيجية التسويقية و هو ما يجعلها غير دقيقة في عملية إعداد و صياغة مزيجها التسويقي في مراحل لاحقة.

### إستراتيجية مؤسسة ENASEL و أهدافها:

إن الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة يتناسق مع عمليات التطوير الذاتية التي تقوم بها ، هذا التعاقب الحذر يسجل في المحيط الحالي والذي يمتاز بانطلاقة إقتصادية لا بأس بها بالنسبة للمؤسسة ، و التوجه في الوقت الراهن يسمح بزيادة مردودية نشاطاتها الحالية و ذلك باختيارها إحدى السبل التالية أو الدمج فيما بينها:

- إعادة وضع أبعاد القطاع الصناعي الكامن و ذلك بالأخذ بالحسبان لحالة السوق.

- إعادة تصحيح لمختلف الهياكل و ذلك بتكيفها وفق المتطلبات الراهنة.

- التحكم أكثر في تكاليف كل مراحل عمليات الإنتاج و التوزيع.

- إيجاد أنشطة (منتجات) مكملة و جديدة باستحواذها على هوامش إضافية و هامة.

و في كل الحالات يجب تحسين الإنتاجية و تقليص التكاليف بكل الوسائل.

إنّ اختيار هذه الإستراتيجية أستوجب الأهداف الاستراتيجية التالية:

- استهداف حصة سوقية شاملة و المقدره بـ 57 %.
- حصة سوقية حسب نوع الملح مثل: 51 % للملح الغذائي و 67 % بالنسبة للملح الصناعي.
- محقطة نشاط مهيمنة للسوق مقدره بـ 78 %.
- مستوى نشاط كلي مقدر بـ، 230000 طن.

بالإضافة إلى أولية المحاور التالية:

- الإحتفاظ بالوضعية الحالية و زيادة مردودية مختلف ما تمّ إنشاؤه.
- التطوير الإنتقائي (بلد، زبائن، منتجات): تقسيم السوق إلى قاطعات سوقية أكثر دقة.
- خلاصة القول فإنّ المحاور الإستراتيجية للمؤسسة هي:

- متابعة تطور السوق.
- تطوير منتجات جديدة.
- تنويع غلاف المنتجات (عملية التغليف).
- تكوين و إعادة رسكلة أفراد المؤسسة.
- إعادة تجديد أدوات الإنتاج.
- الاقتراب أكثر من المستهلكين.
- تطوير قنوات التوزيع.
- مجابهة المنافسة عن طريق الجودة.
- تحسيس السلطات العمومية بالمنافسة غير الشرعية.
- البحث عن شركاء أجنب.
- تقوية الخبرة عن طريق التكوين.

السياسة العامة للمؤسسة: و هي تتمثل أساساً في:

- زبائن/تجارية: **Client/Commercial.**

- \* جعل الزبائن أوفياء أكثر للمؤسسة.
- \* تعريفهم بمنتجات المؤسسة.
- \* تواجد المنتج الدائم.
- \* تحسين الحصة السوقية.
- \* توفير في متناول الزبائن منتجات مناسبة و صحية.
- \* تحسين جودة منتجات المؤسسة.

\* توسيع و تعزيز قنوات التوزيع.

\* المعرفة الجيدة بالسوق.

### - تكنولوجيا: Technologie

\* ضمان نظام مخبرات تكنولوجيا و صناعي.

\* إعادة تأهيل و وضع في المستوى لمنشآتها.

\* ضمان و بقاء منشآتها.

\* ضمان المستوى الأمثل للإنتاج.

\* التحكم أكثر في تكاليف الاستغلال.

\* تطوير أدوات الإنتاج.

\* تطوير نظام الرقابة على الجودة.

### - تجديد: Innovation

\* تنوع تشكيلة المنتج.

\* تحسين عملية تغليف المنتج.

### - أمن/بيئة: Environnement/Sécurité

\* تحسين شروط العمل.

\* ضمان الأمن للسلع و الأفراد.

\* المحافظة على محيط العمل.

\* المحافظة على محيط القطاع ككل (المناجم).

\* متابعة تأثير المؤسسة على محيط قطاع المناجم.

### - المشتريات Achats:

\* مركزية مختلف المشتريات.

\* تنوع مصادر التموين بالنسبة للمؤسسة.

\* تأهيل موردي المؤسسة.

### - التسيير Management:

\* تطوير عملية التخطيط.

\* تقوية عملية الرقابة.

\* تحسين عملية التسيير.

\* الإتصال مع محيط المؤسسة.

### - مديرية الموارد البشرية DRH:

- \* تكوين و تأهيل الأفراد.
- \* تحفيز الأفراد.
- \* عقلنة و ترشيد استعمال الموارد البشرية .
- \* تطوير عملية الاتصال الداخلي.
- \* إثراء العلاقات مع الشريك الاجتماعي.

#### - مالية Finances:

- \* البحث و تحويل و بطريقة عقلانية مختلف الثروات.
- \* ملائمة النتائج المحققة.
- \* الاتصال مع الهيئات المالية.

#### \* سياسة الجودة على مستوى المؤسسة:

إن المؤسسة انطلقت في نهج جديد يمثل أساساً في إدارة الجودة الشاملة و اعتبار ذلك كتوجه إستراتيجي هام لشهرتها و تطورها و ازدهارها.

هذا المشروع الذي يضع الزبون في مركز انشغالاتها، و هي تسعى لبلوغ الأهداف التالية:

- إرضاء الزبون.
- تقديم منتج مناسب يحوز على ثقة الزبائن.
- تقييم كفاءات أفرادها.

فبعد الحصول على شهادة ISO 9001/2000 في جويلية 2004.

و يمكن تلخيص مختلف أهداف الجودة التالية:

#### جدول رقم 14 ت: أهداف الجودة

الأهداف	أهداف على شكل أرقام
1- إرضاء الزبائن	- معدل شكوي الزبائن للشهر = 2 %.
	رضا الزبائن: المستهلكون = 80 %.
	الزبائن الصناعيين = 95 %.
	معدل وفاء الزبائن الصناعيين = أكثر من 98 % في السنة.
2- منتج مناسب و يحوز على ثقة الزبائن و وفق ما تمليه	ضمان تناسب المنتجات مع المقاييس و المعايير المعمول و المنصوص عليها:
	- الملح الغذائي: المعدل خارج المعايير التقنية = 1 %.
	- الملح الصناعي: المعدل خارج الخصوصيات و المعايير التقنية=0,5%
تواجد المنتج بصفة	- معدلات غير متوافقة (غير مناسبة) = 1 %.

	دائمة	- معدلات طلبيات غير ملبأة = 1 %.
3	3- تقييم كفاءة أفراد المؤسسة	معدل التكوين 2 % من كتلة الأجور للسنة.

مصدر: المؤسسة ENASEL.

## مقدمة

إن كثرة مؤسسات الأعمال اليوم وتباينها وكذا تعدد وتنوع التحديات التي يمر بها العالم كله، سواء كانت تحديات محلية، إقليمية أو دولية فإنها قد شكلت في مجملها مجموعة من المتغيرات العالمية التي تتسم بالسرعة وشدة التأثير واتساع مجال ونطاق الأعمال هذا إلى جانب التغير في حاجات الأفراد ورغباتهم الذي يمثل أحد الملامح الأساسية للمجتمعات في الوقت الراهن .

وأصبحت إدارة تلك المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات تتسم بإنتاجية أعلى، نمو مستمر مع تحقيق رضا العميل في حيرة من أمرها في كيفية التعامل مع هذه المتغيرات.

إن المؤسسة التي وجدت لتبقى تعمل بكل طاقاتها للتعامل مع تلك المتغيرات، تبحث عن الأسلوب والمدخل الذي يمكنها من مواجهة هذه التحديات للاستفادة من الفرص التي توجد وتحد من الصعوبات والمشاكل التي تنجر عنها، ومن أجل ذلك ولمواجهة هذا الموقف كان لزاما على تلك المؤسسات أن تحسن وتطور من أدائها آخذة بعين الاعتبار اتجاهات المستهلك، مطالبه وتفضيلاته، ولذا بات لزاما على المؤسسات تبني القرار التسويقي كأحد السبل التي تساعد على خدمة عملائها بشكل جيد، وعليه ازداد وعيها وحاجاتها إلى وظيفة إدارية جديدة تتماشى وهذه التحولات ومنه ظهرت الوظيفة التسويقية التي أصبحت مع مرور الوقت أهم الوظائف الإدارية على الإطلاق في مجال الأعمال، بعدما كان الإهتمام منصباً على باقي الإدارات والوظائف الأخرى، حيث أصبح رجل التسويق بالمؤسسة هو الذي يحدد للمهندس ولمصمم المنتج ولرجل الإنتاج ما يريده العميل من مواصفات ولمسؤول المبيعات متى وأين يريد هذا العرض وكذا السعر الذي يرغب في دفعه ذلك العميل .

وهكذا أصبح للتسويق الصوت المسموع بمؤسسات الأعمال، وأخذ دوره يزداد يوماً بعد يوم، وأصبحت معظم تلك المؤسسات موجهة بالتسويق، واعتبار نجاحها في ذلك كفيل ببقائها وإزدهارها وتحقيقها إما تسعى إليه من أهداف، وبذلك أصبح نشاط التسويق هو القوة الدافعة والأساسية لجميع الأنشطة الأخرى، والذي يتم من خلال إتباع ووضع مزيج تسويقي فعال ومناسب، والذي يتمثل أساساً في السياسات الأساسية التي تكون هذا المزيج، فسياسة المنتجات تحتل مكانتها الهامة ضمن هذا المزيج لما توفره للمؤسسات مرونة أكبر وإستقلالية في وضع بقية السياسات الأخرى، هذا إلى جانب سياسة الأسعار التي لها هي الأخرى دوراً وأهمية كبيرتين في نجاح تلك المؤسسات، حيث أضحت السعر أحد الإنشغالات الهامة بالنسبة للمستهلك والمورد والمنافس وحتى أجهزة الدولة.

أما سياسة التوزيع فلها دور كبير، فبدونها قد لا يصل عرض المؤسسة إل مستهلكيها ومن أجل أن يعلم هؤلاء العملاء بذلك العرض كان لا بد من أداة وسياسة رابعة مكملة لهذا المزيج ألا وهي سياسة الإتصال التسويقي أو الترويج هذا الأخير الذي له دوره الخاص في خلق الشروط الملائمة والمشجعة على الشراء، فهو يعطينا الكيفية للحوار ليس مع العملاء الحاليين للمؤسسة بل والمحتملين، ومنه ومما تم ذكره تتجلى الأهمية

الكبيرة للمزيج التسويقي وكذا دوره الكبير في مؤسسات الأعمال اليوم والذي يشكل إلى جانب ذلك أحد دعائمها في ظل الإقتصاد الحر.

وعليه وبناء على ما سبق نصل إلى طرح جملة من التساؤلات:

- ماهو مفهوم التسويق وأهميته على مستوى المؤسسة ؟
- أين تكمن أهمية المزيج التسويقي ودوره في المؤسسات الإقتصادية ؟ وما هي أساليب تطويره ؟
- هل هذه المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تتبنى المزيج التسويقي وبطريقة سليمة في ظل الظروف الراهنة وفي ظل إنفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية ؟
- ومن أجل محاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية :
- نعتقد أن المؤسسات الإقتصادية تتبنى المفهوم التسويقي لكن بطريقة وتفكير سطحيين.
- لا تمارس المؤسسة الجزائرية المزيج التسويقي بمفهومه الحديث وبشكل وأسلوب يمكنها من الوصول إلى أهدافها.
- كما نعتقد أن تلك المؤسسة تركز جهودها التسويقية على واحدة من السياسات في حين تهمل بقية السياسات التسويقية الأخرى، وأهميتها، دورها وتكاملها.
- ولإجراء دراسة ميدانية فقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية للملح ENASEL بولاية قسنطينة و السبب في هذا الاختيار أن المؤسسة موضوع الدراسة تمارس نشاطها في سوق تسوده منافسة شديدة، بحيث توجد الكثير من المؤسسات في القطاع الخاص التي تنتج نفس منتجات المؤسسة المذكورة، الأمر الذي يحتم عليها انتهاز أسلوب مغاير و متطور في التأقلم مع السوق و الأوضاع الراهنة و الانفتاح من جهة و مع رتم المنافسة التي تشتد مع مرور الوقت من جهة أخرى الأمر الذي يستوجب من المؤسسة بأن تنتهج الممارسة التسويقية على اعتبار أن التسويق في هاته الظروف يعتبر ركيزة أساسية في الدخول للاقتصاد الحر بالنسبة لكل المؤسسات الإقتصادية و منه المزيج التسويقي.
- ولإنجاز هذا العمل فقد أعتدنا على المنهج التحليلي الوصفي، والذي يعتبر من أكثر المناهج إستخداما في مجال العلوم الإنسانية، وقد وجدنا أنه يتناسب وطبيعة موضوع بحثنا، بالإضافة إلى إستخدامنا لبعض الأساليب الإحصائية والمقابلة والزيارات الميدانية.
- ولمعالجة الإشكالية المطروحة، فقد ارتأينا تقسيم هذا العمل إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وذلك بإتباع الخطوات التالية:
- فبالنسبة للفصل الأول فقد خصص للحديث عن أساسيات التسويق حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى مختلف المفاهيم الأساسية للتسويق وتطورها عبر الزمن وصولا إلى الحديث عن المفهوم الحديث للتسويق، ودوره وأهميته الإقتصادية والإجتماعية خاصة دوره بالنسبة للمؤسسة.



كما تناولنا كذلك في المبحث الثاني للدعائم الأساسية التي يجب على رجل التسويق الإعتماد عليها من أجل وضع مزيج تسويقي ملائم وفعال، والمتمثلة في مرتكزات التسويق، وذلك للتعرض لكل من السوق والمستهلك.

أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه للحديث عن دور المزيج التسويقي من خلال التطرق لمختلف السياسات التي تكون هذا المزيج وكذا أساليب وطرق تطوير كل سياسة من هذه السياسات، حيث تناولنا في المبحث الأول إلى دور سياسة المنتجات بالمؤسسة، أين تكلمنا عن المفاهيم المختلفة حول المنتج ثم إلى القرارات الهامة المتعلقة بهذه السياسة من تصميم المنتج، تغليفه، وضع بياناته، بعث منتجات جديدة، أما المبحث الثاني فتناولنا لسياسة الأسعار من خلال الحديث عن طبيعة ودور السعر وأهميته هذا إلى جانب عملية التسعير بالمؤسسة.

أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى سياسة التوزيع من خلال تبيان دورها بالمؤسسة حيث تكلمنا عن دور الوسطاء وتحفيزهم من جهة وطبيعة ودور قنوات التوزيع من جهة أخرى. أما المبحث الرابع فقد تناولنا فيه لطبيعة ودور الإتصال التسويقي بالمؤسسة، هذا إلى جانب مراحل إعداد وتطوير عملية الإتصال الفعال، وهذا بالإضافة إلى تطرقنا لمختلف عناصر مزيج الإتصال التسويقي من علاقة عامة، إشهار، قوة البيع، ترقية المبيعات وأخيرا التسويق المباشر.

أما في الفصل الثالث فكان فصلا تطبيقيا حيث تعرضنا فيه إلى دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية الملح أين تناولنا في مبحثها الأول إلى التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة، هيكلها التنظيمي، واقع الفلسفة التسويقية بها، طريقة التسيير بالمؤسسة، أهداف هذه الأخيرة وإستراتيجيتها العامة. أما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه لواقع مرتكزات التسويق بالمؤسسة أين تحدثنا عن مختلف الدراسات التي قامت بها المؤسسة الوطنية للملح حول كل من السوق والمستهلك.

وفي المباحث الأربع المتبقية فقد تحدثنا فيها عن واقع المزيج التسويق بالمؤسسة من خلال التعرض لمختلف السياسات الأربع المكونة لهذا المزيج وما مدى إعتمادها على هذا الأخير في ممارستها التسويقية. لنستكمل بحثنا في الأخير بجملة من النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة وكذلك بعض التوصيات التي نرى أنها مناسبة لأخذها بعين الإعتبار من أجل وضع وتطوير مزيجها التسويقي.

هذا وقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء دراستنا الميدانية، حيث لم نحصل على كل المعلومات الضرورية لإعداد هذه الدراسة، والسبب حسب مسؤولي المؤسسة هو خوفها الشديد من تسرب هذه المعلومات إلى المنافسة مما قد يشكل خطر عليها.

نستطيع القول أن هناك اهتمام واضحاً يزداد يوماً بعد يوم بالنشاط التسويقي، وهذا راجع لإدراك منظمات الأعمال اليوم بأهمية ودور هذا النشاط في إيجاد حلول للمشكلات و التحديات و التهديدات التي أصبحت تواجهها يوماً بعد يوم، ولعل هذا الإدراك لم يأت هكذا بل جاء بعد تطور وتبلور الأفكار التسويقية عبر الزمن بالإضافة إلى اقتناعها- المنظمات- بأن إشباع حاجات أفراد المجتمع من السلع و الخدمات و من ثم المستهلك يكمن في الحل التسويقي وعليه ضرورة تبني إستراتيجية ومزيج تسويقي فعال وتطويره عبر الزمن ،وذلك لتتمكن هذه المنظمات من ضمان بقائها في السوق وبالتالي إستمراريتها .

وعليه وانطلاقاً مما سبق سنتناول في هذا الفصل لمختلف التعاريف والفلسفات والمفاهيم التسويقية فأهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة والاقتصاد ثم تطور وتبلور دور التسويق، ثم نتطرق في المبحث الثاني للركائز الأساسية للتسويق والمتمثلة في السوق والمستهلك لنختم هذا الفصل بعلاقة مرتكزات التسويق بالمزيج التسويقي وذلك كما يلي :

**المبحث الأول: طبيعة التسويق وأهميته**

**المبحث الثاني: مرتكزات التسويق**

## المبحث الأول

### طبيعة التسويق وأهميته

على الرغم من وجود النشاط التسويقي منذ زمن بعيد للغاية - وإن اختلف فيه بين كتاب التسويق-فلأن هذا النشاط قد تغير بشكل كبير وتدرجي عبر الزمن، وهو ما يفسر لنا وجود تعاريف ، مفاهيم وفلسفات مختلفة.

#### المطلب الأول: مفهوم التسويق

قبل التطرق لمفهوم التسويق لا بد أولاً من معرفة معنى كلمة التسويق وكذا تعريف التسويق.

#### الفرع الأول : تعريف التسويق

قبل تناولنا لمختلف التعاريف المختلفة يجدر بنا التطرق لكلمة التسويق.

فكلمة التسويق، marketing، هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني marcatus، و الذي يعني السوق وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية marcari، والتي تعني المتجر، وأصل هذه الكلمة- أي التسويق -marketing- أنجلو ساكسوني، وقد حاولت الأكاديمية الفرنسية ترجمة هذه الكلمة إلى mercatique et marchéage، غير أن هذه الترجمة لم تستسغ حتى من قبل الفرانكفونيين أنفسهم وبالتالي ابقوا الكلمة الأنجلوساكسونية marketing في كل الأدبيات التسويقية.

و قد مر التسويق في تعريفه بعدة تعاريف عبر الزمن، وفيما يلي نورد أهمها وذلك حسب تطورها

التاريخي :

1- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1960، ولقد أخذت الجمعية الأمريكية للتسويق بالتعريف الذي قدم في عام 1948 عندما كان ألكسندر رئيساً للجنة ووفقاً لهذا التعريف-الذي أصبح تعريفاً رسمياً للتسويق سنة 1960- يعرف التسويق على أنه :

"ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم"<sup>1</sup>.

2- تعريف مجموعة أساتذة التسويق في جامعة أوهايو سنة 1965: "التسويق هو العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ وزيادة إشباع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم وترويج و تبادل و التوزيع المادي لهذه السلع والخدمات"<sup>2</sup>.

3- تعريف "كوتلر" سنة 1980: "التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات من خلال عملية التبادل"<sup>3</sup>.

4- ثم جاءت المحاولات التي قدمها "MC cARTHY" سنة 1981 والتي عرف التسويق كما يلي :

"التسويق هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك

بطريقة تضمن التوافق بين العرض والطلب و تؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - د/أبو قحف عبد السلام -التسويق: مدخل تطبيقي-الدار الجامعية الجديدة-الإسكندرية -2002-ص59

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق-ص58

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق-ص58

5- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" سنة 1985، والذي على ما يلي: "التسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ التصور والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لإتمام عمليات المبادلة التي تشبع أهداف كل من الفرد و المنظمة"<sup>2</sup>.

6- تعريف Stanton سنة 1984، "التسويق هو نظام كلي متكامل لأنشطة منظمة الأعمال بغرض التخطيط وتسعير و ترويج سلع وخدمات تشبع حاجات و رغبات المستهلكين الحاليين والمرقبين"<sup>3</sup>.

7- تعريف J.Lendrevie, J.Levy et D.Lindon: و الذي عبروا فيه عن توسع وتطور المفهوم التسويقي ليشمل مجالات عديدة من مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية من خلال اقتراحهما لتعريفين أحدهما مفهوم ضيق والآخر مفهوم موسع للتسويق وهذا الأخير ينص على ما يلي: "مجموع الأساليب والوسائل التي بحوزة منظمة ما من أجل ترقية داخل الجماهير التي تهتم بها سلوكيات على نحو ملائم لتحقيق أهدافها الحقيقية"<sup>4</sup>.

8- تعريف B.Dubois و P.Kotler و اللذان جاء، هما الآخرين، بتعريفين للتسويق أحدهما يركز على الجانب أو الدور الاجتماعي والآخر يركز على الجانب التسييري، فتعريف التسويق من وجهة النظر الاجتماعية هو: " ميكانيزم اقتصادي و اجتماعي، والذي من خلاله الفرد و الجماعات تشبع حاجاتها ورغباتها عن طريق خلق التبادل مع الآخرين للمنتجات و الخدمات ذات قيمة"<sup>5</sup>

أما التعريف ذو البعد التسييري فهو الذي يشبه التسويق فيه عادة إلى "فن البيع"، فالتسويق يشمل التخطيط و التنفيذ الجيدين والتسعير والترويج والتوزيع لفكرة أو منتج أو خدمة من أجل تبادل الذي يرضي المنظمات والأفراد في آن واحد"<sup>6</sup>.

ومنه فتفسير التسويق هو علم وفن اختيار الأسواق المستهدفة، جذب، الاحتفاظ وتطوير عميل أو زبون من خلال إيجاده، تسليمه والإتصال به عن طريق إستخدام مفهوم القيمة. وبالرغم من أن مختلف هذه التعاريف - والتي أوردناها سابقا- اختلفت في الصياغة و التعبير إلا أنها لم تختلف كثيرا في جوهر ومكونات هذا النشاط، ذلك أن كل منها ربما أهتم بإبراز جانب أو ناحية معينة عن رؤية المعرف لأهمية ومفهوم هذا النشاط، ومن ثم اختلفت فيه مكوناته وأبعاده وذلك تماشيا مع ما عرفها العالم من تطور في المجالين الاقتصادي والاجتماعي حتى وصلت إلى المفهوم والشكل المتكامل الذي يعبر بالفعل عن أهمية واتساع هذا النشاط وأهدافه ومفاهيمه، ويذهب " Kelly Eugene " إلى ذلك عندما يقول " بأنه عندما نتساءل ما هو التسويق؟ فإننا لن نجد إجابة واحدة عن هذا السؤال لأن للتسويق أبعاد اقتصادية واجتماعية وقانونية"<sup>7</sup>.

1- نفس-المرجع السابق-ص58

2-Colin Gilligan ,R.MS Wilson-strategic marketing planing-Elsevier-France-2003-p3.

3- د/مصطفى محمود أبو بكر-إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، مدخل إستراتيجي تطبيقي-الدار الجامعية - الإسكندرية -2004/2003-ص68.

4 - J. Lendrevie, J. Levy, D. Lindon- MARCATOR- 7<sup>ème</sup> édition- Dalloz- 2003- Paris- p10.

5- P. Kotler, B. Dubois- marketing management- Pearson education- 11<sup>ème</sup> édition-paris-2004- p 12.

6 - Ibid- p13.

7- صلاح الشنواني-الإدارة التسويقية الحديثة-مؤسسة شباب الجامعة-الإسكندرية-1996-ص16

## الفرع الثاني : مفهوم التسويق

على الرغم من وجود النشاط التسويقي منذ زمن بعيد، و إن اختلف فيه بين كتاب التسويق، فإن هذا النشاط قد تغير بشكل كبير غير الزمن، و لعل القيام بعملية مراجعة للتطور التاريخي لرؤية المؤسسات لهذا النشاط ، تمكننا من إدراك هذا التغيير و التطور، حتى أصبح بالمفهوم الذي نعرفه اليوم وبناء عليه فالمفهوم التسويقي لا يمكن حصره في كونه ميكانيزم أكثر تكيف بل يرتكز على مفهوم واسع و ثري.<sup>1</sup>

### 1- التطور التاريخي للتسويق

نقلا عن بعض الأدبيات التسويقية يصور Stanton<sup>2</sup> التطور الذي مر به التسويق باستعراض تاريخي، فيعود بنا إلى اقتصاد الإقطاع حيث كان الناس يعتمدون إلى حد كبير على الاكتفاء الذاتي. فكانوا يزرعون طعامهم و ينتجون كساءهم و يبنون مأواهم و لم يكن هناك إلا القليل من التخصص و تقسيم العمل. إلا أنه بمضي الوقت بدأ هذا الأخير يظهر بقوة و ازداد بذلك التركيز على إنتاج سلعة معينة، وأصبح الفرد بذلك ينتج أكثر من حاجته، و بدأ التبادل في الاقتصاديات الزراعية و لكن على أسس بسيطة، و كانت الأهمية الكبرى تعطى للإنتاج بالطبع و ليس للتسويق و كان معظم الإنتاج يتم يدويا و حسب الطلب، و ذلك في انتظار طلبات أخرى، و ظهر من الأفراد من يساعد في الجمع بين المنتجين و المستهلكين، و أطلق عليهم اسم الوسطاء.

و قد بدأ التسويق الحديث مع الثورة الصناعية، والذي نتج عنها نمو المناطق الحضرية و تدهور المناطق الريفية بسبب النزوح الريفي إلى المدن و انتقلت الصناعات الحرفية من المنازل إلى المصانع و لم يكن للتسويق أهمية عندما كان الطلب أكبر من الكميات المنتجة من السلع، إلا أنه بفضل الإنتاج الكبير و التقدم التكنولوجي زاد الإنتاج بحيث أصبحت المشكلة هي التسويق و أصبح من المعترف به حاليا أنه بفضل التسويق الجيد يظل في الإمكان بقاء الإنتاج الكبير و المحافظة عليه، و بذلك ظهرت أهمية التسويق عندما ظهرت كلمة فائض الإنتاج، أين يكون المطلوب هو حث الناس على الشراء بكل وسيلة ممكنة.

فهذا التطور التاريخي للتسويق ارتبط بتطور الصناعة الأولية، الإنتاج الكبير، كبر حجم المنشآت و اتساع الأسواق و ازدياد حدة المنافسة ليمتد بعد ذلك ليرتبط بتطور علم الإدارة و وظائفها و الحاجة الماسة إليها و تطور مفاهيمها، و تطور الإنسان و المجتمعات و حاجاتهم و رغباتهم و تطلعاتهم نتيجة تطور مستوى معيشتهم وثقافتهم ، تطور وسائل الاتصال ، الإعلام و المواصلات و غيرها.

و في هذا الخصوص تشير كذلك بعض الأدبيات التسويقية إلى أن البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كانت في القرن السابع عشر<sup>3</sup>، ففي عام 1650 على وجه التقريب قامت عائلة ميسوي اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر بطوكيو، و منذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات و تنمية الموارد اللازمة للإنتاج و ظهور الإعلانات و رسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك، مثل: " لا تسأل... اشترى منا و إذا لم ترض بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك"، كما ظهرت فكرة الكتالوجات و البيع بالحزم.

<sup>1</sup> - P.L. Dubois, A. Jolibert- le marketing, fondement et pratique- édition economica-3ème édition-paris-1998-p9

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني-مرجع سابق-ص18.

<sup>3</sup> - أبو قحف عبد السلام، التسويق مرجع سابق- ص 21.

و يشير بيتر دراكر "DRUKER" نقلا عن المرجع السالف ذكره بأن الغرب لم يعرف شيئا عن التسويق إلا منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة هارفيستر العالمية و كان سيروس ما كورميك، C.Mc Cormick، أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي بل الوحيد للمؤسسة ، كما أن اصطلاح التسويق ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة بلسيلفينا في أوائل القرن العشرين، وتم تدريسه تحت عنوان " تسويق المنتجات". و في عام 1910 قام بتلر Boutler بتدريس " أساليب التسويق" بجامعة ويسكنسون Wisconsin. أما منظمات الأعمال فقد ظهر أو " قسم التسويق" و " بحوث التسويق" في أوائل القرن العشرين حيث قامت شركة كيرتس، Curtis، بإنشاء قسم بحوث التسويق عام 1911، و ذلك تحت مسمى " البحث التجاري"، و منذ عام 1917 بدأت الشركات الصناعية و التجارية إدراك أهمية النشاط التسويقي بمجالاته المختلفة، و استمر هذا الاهتمام حتى الآن، و حتى المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح مثل المستشفيات و الجامعات و الشرطة و الجمعيات الخيرية و غيرها أصبحت تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا في وقتنا الحالي.

## 2- تطور مفهوم التسويق (فلسفات التسويق)

بادي ذي بدأ لابد أن نميز هنا بين اصطلاح المفهوم التسويقي و اصطلاح التسويق<sup>1</sup> فالمفهوم التسويقي عبارة عن فلسفة، عبارة عن ميول أو طريقة تفكير، في حين أن التسويق فهو عملية أو مجموعة أنشطة و من الطبيعي أن طريقة التفكير هي التي تحدد مجموعة الأنشطة.

و فيما يلي عرض لتلك المفاهيم و المداخل المتعاقبة، و التي تمثل كل منها إطارا أو مدخلا و عناصر مختلفة بل و فلسفة مختلفة لتناول النشاط التسويقي:

### 1-2 المفهوم الإنتاجي:

يعتبر هذا المفهوم أو المدخل التقليدي المستعمل من طرف المؤسسات، فهذا المفهوم يفترض بأن المستهلك يختار المنتجات حسب سعرها و توافرها، و على المؤسسة أن تركز إنتاجها و توزيعها على تلك المنتجات التي تتصف بعملية إنتاجها بأكبر درجة من الكفاءة، و مثل هذه الفلسفة قامت على أساس الفرض الاقتصادي بأن العرض يخلق الطلب الخاص به، و يعني ذلك أن على المؤسسة أن تركز جهودها في عملية الإنتاج، حيث أن هذا الأخير يغطي وحده الطلب في السوق، فليس هناك ما يدعو إدارة المؤسسة إلى أن تتعرف أو حتى تفكر في تفضيلات و رغبات المستهلكين في ذلك السوق، و كانت النظرة إلى جهاز البيع أو أي هدف في المؤسسة هو القيام ببيع ما تم إنتاجه و فقط و لم يكن هناك اهتمام بوظيفة رجل البيع.

### 2-2 مفهوم المنتج:

و هو مفهوم أو مدخل يتمحور حول المنتج نفسه، و هو يقوم على أساس أن المستهلك سوف يفضل تلك المنتجات التي تقدم له بأعلى جودة ، أكفأ أداء ، أحسن شكلا و مواصفات، و تركز المؤسسات في هذه الحالة على تحسين و تطوير منتجاتها لمواجهة المنافسة، و ذلك على أساس أن المنتج يبيع نفسه، و منه فمهمة البيع ستكون سهلة أو هي أقل أهمية و أن الاهتمام فقط يمكن أن يوجه نحو رجل البيع، كما أن الكثير من المؤسسات

<sup>1</sup>-صلاح الشنواني-مرجع سابق-ص27.

تغالي كثيرا في الاهتمام بالمنتج بما لا يتماشى مع الواقع و بما يزيد عن اهتمامها بنواحي أخرى. و قد يكون لها أهمية أكثر من وجهة نظر المستهلك و الذي يتطلع إليها بجانب السلعة نفسها، و من ثم نجد هذه المؤسسات تقدم أعلى المنتجات جودة و لكن المستهلك هو الذي يقبل عليها بشكل كافي أو أنها لا تحقق أرقام مبيعات أو أرباح متوقعة، و هذا ما يشير إليه P.Kotler و B.Dubois<sup>1</sup>، من خلال مفهوم "Myopé" و هو شكل من أشكال قصور النظر للتسويق و خاصة في الميادين أين تكون فيها عامل التكنولوجيا هو الغالب.

وعليه و مما تقدم ذكره سواء المفهوم الإنتاجي أو مفهوم المنتج ربما كان مقبولا في فترة من الفترات السابقة أين كان الإهتمام موجه نحو زيادة الإنتاج ثم تحسينه فالمنتجات ، و لكن الأمر بدأ يختلف بعد زيادة الآلية و وفرة الإنتاج و زيادة عدد المشروعات و كبر حجمها نتيجة لذلك تحولت بعض المؤسسات من تفكيرها من فلسفة المنتج إلى فلسفة البيع أو ما يسمى بالمفهوم البيعي.

### 2-3 المفهوم البيعي:

و يعتبر هذا المفهوم من المداخل الشائعة الاستخدام لدى غالبية مؤسساتنا الكبيرة و يعني هذا المفهوم أن كل شيء يمكن بيعه بصرف النظر عن رغبة المستهلك فيه، عدمه و ذلك من خلال استخدام رجال البيع و القيام بالضغط على المستهلكين أي أن المستهلكين، إذا ما تركوا لأنفسهم، فإنهم لن يشتروا القدر الكافي من منتجات المؤسسة ، و من ثم يجب عليها بذل نشاط أو جهد كاف و مكثف في مجال البيع و الإعلان و الإهتمام بهاتين الوظيفتين.

ولقد ظهر المفهوم البيعي بعد مفهوم المنتج و ذلك من أجل حل مشكلة الإنتاج، الإنتاجية و ظهور الإنتاج الكبير، ظهور البدائل وجود العديد من المنتجات و بكميات كبيرة لدى المنتجين، و بالتالي الحاجة إلى تصريف هذا الإنتاج بطرق و وسائل بيعية و ترويجية منظمة و فعالة، و ما نتج عن ذلك من تقدم و تطور في وظيفة البيع والترويج، و قواعدها ، فنونها و مدارسها حتى أن هذا العصر سمي " بعصر المبيعات". و من ثم فإن هذا المدخل يقوم على الإهتمام بوظيفة الإعلان و تنشيط المبيعات و ذلك بجانب الإنتاج ، وأن الهدف من ذلك هو بيع و تصريف ما تم إنتاجه.

إن هذا التفكير قد يبدو معقولا أو مقبولا في ظل ظروف معينة، إلا أنه مع تطور هذه الأخيرة أتضح أن التركيز و الإهتمام فقط بوظيفة البيع و الإعلان ليس كافيا و أن وظيفة البيع ليست بالضرورة هي أهم عنصر في النشاط التسويقي المطلوب، بل هناك عناصر و أنشطة أخرى لها أهمية كبيرة ، الأمر الذي دعا إلى التفكير و التحول إلى مفهوم أو مدخل آخر و هو المفهوم التسويقي.

<sup>1</sup> - P. Kotler, B. Dubois- op cit- p 23

## 4-2 المفهوم التسويقي:

هذا المفهوم الذي ظهر في سنوات الخمسينات، أين أنصب الإهتمام على الزبون و ذلك من خلال بحث و تحليل رغباته (الإجابة عنها) و الرد عليها، و ذلك لمواجهة المفهوم البيعي الذي يسعى لجذبهم<sup>1</sup>، و نحن هنا بصدد توطيد و تطوير العلاقة معهم، فنحن لا نبحث عن تعريف أفضل الزبائن لمنتجاتهم و لكن أفضل المنتجات لزبائنهم، فمدخل علاقات التبادل إذن يختلف جذريا عن المفاهيم الثلاثة سالفة الذكر.

فالمفهوم التسويقي يعتبر مفتاح النجاح للمؤسسات ، فلا بد أن تكون أكثر فعالية من المنافسة، ومن خلال إيجاد و تقديم و عملية الإتصال في القيمة بالنسبة للزبائن المختارين لخدمتهم.

بعض الشعارات تقدم أو تمثل أحيانا (وبشكل) و بأسلوب جيد هذه الفكرة (المفهوم):

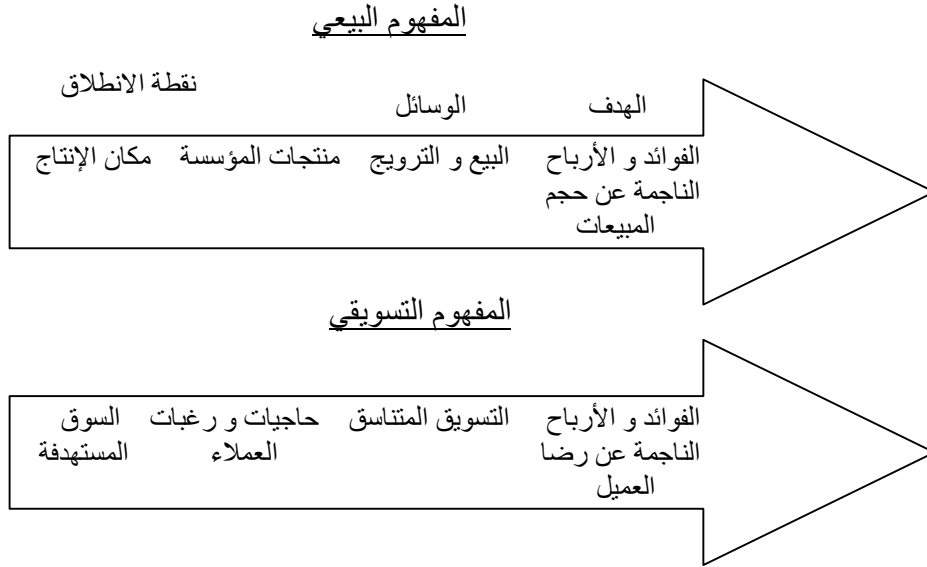
- أوجد الحاجيات و قدمها.
- أوجد العميل و ليس المنتج.
- نحن نضع الابتسامة ❑ شعار شركة "Accor".
- أنت السيد ❑ شعار شركة "United Airline".

إن السيد Theodore Levitt، بروفييسور بهارفارد يعبر بطريقة جيدة عن التعارض بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي و ذلك كما يلي:

- البيع يركز على الحاجيات البائع، التسويق يركز على المشتري.
  - البيع يهتم يقوم بتحويل منتج البائع إلى نقود سائلة أما التسويق هو إرضاء رغبات العميل .
- فالمفهوم التسويقي هو عكس منطق المفهوم البيعي، فبدلا من أن تكون نقطة الانطلاقة في منتجات المنظمة و ترقيتها من أجل تحقيق رقم أعمال، فتغطيه الانطلاقة من الزبائن وحاجياتهم ثم وضع مجموعة من المنتجات و البرامج الموجهة لتقديم وخدمة هذه الحاجيات و ثم الحصول على فائدة رضا الزبون و الشكل الموالي يوضح هذه الفكرة.



## الشكل رقم 1: الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي

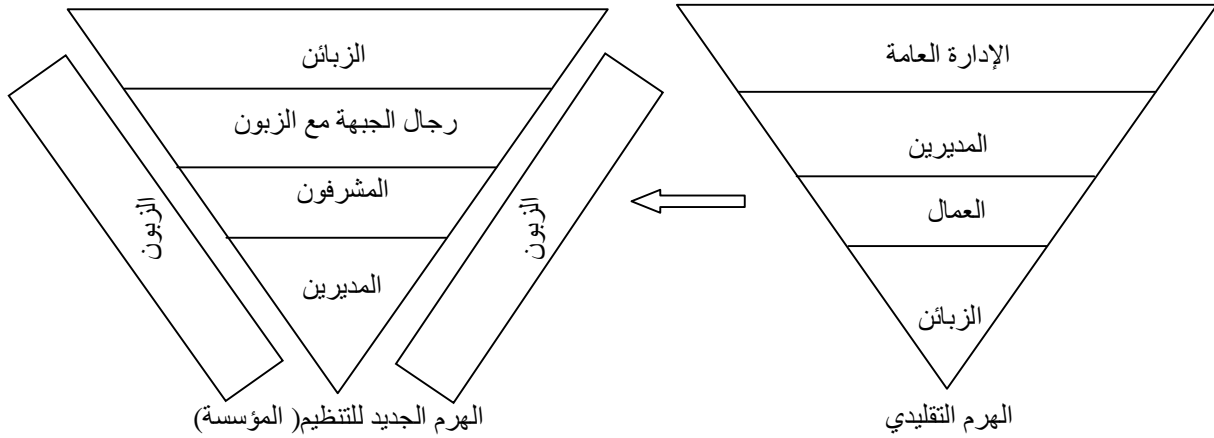


المصدر: P.Kotler, B.Dubois-op cit-p26

بالإضافة إلى ما سبق فإن المفهوم التسويقي يركز على الأربع أفكار الأساسية التالية:

- أ- **اختبار السوق:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تغزو كل الأسواق ولا إرضاء كل العملاء في العالم، فالمفهوم التسويقي يفترض مجهود حقيقي لاستهداف السوق، لتوجيه نشاطات المنظمة.
- ب- **توجه يركز أساسا على العميل:** فالمؤسسة يمكنها تعريف السوق المستهدف بطريقة صحيحة وحيدة لكن تتخذ بطبيعة حاجيات العملاء، لذلك فهم الحاجيات و رغبات المستهلكين ليس بالأمر السهل فهناك بعض ليس لديهم وعي بحاجياتهم و لا يمكنهم التعبير عليها بشكل واضح، و أن العميل يستعمل ألفاظا تحتاج إلى ترجمة، أو البعض الآخر لا يعرف ما ينتظر من هذا المنتج خاصة إذا كان جديدا لذلك فمن المهم إرضاء و الاحتفاظ بالعميل بدل غزوه.
- ج- **تسويق متناسق و منظم:** و يكون ذلك على مستويين، فالأول يتعلق أولا بالتنسيق بين مختلف المتغيرات التسويقية أو المزيج التسويقي، و كل النشاطات لابد أن تعكس نفس الإستراتيجية الموضوع انطلاقا من حاجيات الزبائن، و المستوى الثاني لابد أنه يتغلغل المفهوم التسويقي إلى كل مصالح و أفراد المؤسسة أي من أبسط عامل إلى المدير، و يكون بالتالي الزبون و ليس المدير في قمة الهرم عكس التنظيم التقليدي و الشكل الموالي يوضح ذلك.

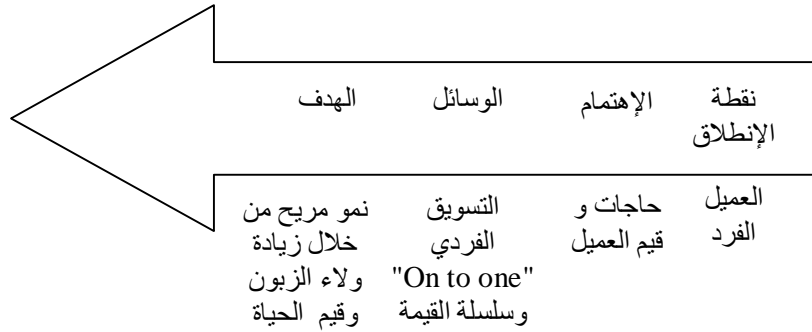
## الشكل رقم 2 ن : النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة



المصدر: P.Kotler, B.Dubois, Op. Cit-p 29

د- **المر دودية:** فالنشاط التسويقي يخدم أهداف المؤسسة سواء كانت خاصة و هدفها الربح أو جمعيات لا تهدف إلى الربح و التي يكون هدفها الخدمة العامة، ففي المفهوم التسويقي، الربح هو نتيجة رضا العميل. **5-2 مفهوم العميل:** بعض المؤسسات اليوم ذهبت إلى أبعد من المفهوم التسويقي لتتبنى بذلك مفهوم العميل أو الزبون، فإذا فالمفهوم التسويقي يطبق على مستوى مقاطعات سوقية، فهنا الأمر يتعلق بإعداد منتجات و خدمات و رسائل مختلفة لكل زبون على حدى (فردى) ، فهنا نقوم بجمع المعلومات عن المشتريات السابقة للزبون و انطلاقا من خصائصه السوسيوديموغرافية و النفسية و أيضا عاداته من خلال الإعلام و ترده على نقاط البيع، فالهدف هو الحصول على حصة كبيرة لمشتريات العميل من خلال تطوير ولاءه على المدى الطويل. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم 3ن: مفهوم العميل



المصدر: P.Kotler, B.Dubois, Op. Cit. -p 34

وهذا الشعور نتج عن التطور التقني الذي سمح اليوم التكيف مع كل فرد و حاجاته و منتوجه، و هذا المفهوم إذا يوجه إلى المؤسسات التي تستطيع بيع العديد من المنتجات لنفس الزبون أي العرض يكون مكلف و عملية الشراء تكرر.

**2-6 المفهوم الاجتماعي للتسويق:** بينما يكون مطلوباً من الشركات أن تستجيب لحاجات و رغبات المستهلك وفقاً للمفهوم التسويقي فإنه في بعض الأحيان قد تكون الاستجابة لبعض الحاجات و الرغبات الخاصة بجماعة معينة متعارضة مع اهتمامات المجتمع ككل، و وفقاً لهذا التعارض فقد تم توسيع نطاق المفهوم التسويقي وتعديله الذي أدى إلى ظهور ما يسمى بالمفهوم الاجتماعي للتسويق، هذا المدخل لاتخاذ القرارات الذي يؤدي إلى تكامل كل أنشطة المنظمة لإشباع حاجات المجتمع ككل و كذلك حاجات المستهلك، و عليه فإن عناصر هذا المدخل هو نفس عناصر المفهوم التسويقي السالف الذكر و المفهوم الحديث للتسويق مع إضافة العنصر الخاص بمراعاة الصالح العام للمشتري و الوفاء بالمسئوليات الاجتماعية تجاه المجتمع، و لذلك يمكننا أيضاً اعتبار هذا المفهوم هو امتداد للمفهوم التسويقي أو هو تطور داخل إطار المفهوم التسويقي.

و ما نود الإشارة إليه، و إلى أهميته، هو أن هذه المفاهيم التطورية المتعاقبة تاريخياً و فكرياً يمكن اعتبارها مناهج أو مداخل بديلة للنشاط و الفكر التسويقي لكن أن يتم إتباعها، بمعنى أن بعض المؤسسات ما زالت تتبع مفهومها، و بالتالي مدخلا، سابقاً و البعض الآخر يتبع المفهوم المتقدم و ذلك طبقاً لاستجاباتها و طبيعة حجمها و ظروفها من ناحية أخرى، و طبقاً لمدى وعيها و تقدمها و فهمها و تطورها إلى التطور من ناحية أخرى و طبقاً لمدى قناعتها و توجهاتها، فالتسويق يعد ميدان دراسة يتصف بالديناميكية، بشكل دائم و مستمر هناك العديد من الأفكار و الفلسفات الجديدة، اتجاهات حديثة في التسويق، و المتعلقة بالتوصل لطرق أفضل لمقابلة حاجيات و رغبات المستهلك و الحصول على أعلى درجة من رضاه، و هذا ما يجعل التسويق يحضاً بأهمية كبيرة في اقتصاديات الدول و المنظمات، و هذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

### **المطلب الثاني: أهمية التسويق**

في ضوء العرض السابق كانت الحاجة للنشاط التسويقي ملحّة و عليه ازدادت أهمية التسويق أكثر فأكثر و ازداد دوره في الدول كنظام اقتصادي و اجتماعي و كذلك مكانته و أهميته بالنسبة للمؤسسة.

### **الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للتسويق**

تتمثل الأهمية الأساسية للتسويق في إشباع الحاجيات البشرية لأفراد المجتمع، و أن الهدف الأساسي للتسويق هو تحقيق التوافق بين حاجات و رغبات الأفراد و بين السلع و الخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات و الرغبات و كلما تزايد هذا التوافق بين الرغبات و الحاجات و بين السلع الموجودة كلما كان الإشباع أكبر و من واقع إجماع من الكتاب و الممارسين فإن أهمية التسويق لا تقتصر على توصيل هذه السلع و تقديم الخدمات إلى المستهلكين المنتفعين بل أن الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد أو يساهم في:

- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة و ذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين و أرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو للاستخدامات و حتى أساليب و طرق التغليف.

- خلق الكثير من فرص العمل أو التوظيف، حيث أو وجود النشاط التسويقي يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته كرجال البيع و الإشهار و الدعاية و البحوث، بل أماكن أخرى داخل إدارات كالتصميم و الإنتاج الأفراد و غيرها.

- كما أن التسويق يخلق مجموعة من المنافع، فالمنفعة المكتسبة تخلق عن طريق جعل المنتج متوافر في المكان الذي يرغبه المستهلك، و المنفعة الزمنية تخلق عن طريق توفير المنتج في الوقت الذي يرغبه و منفعة الحيازة التي تتم عن طريق توصيل السلع و تقديم الخدمات للمستهلكين أي نقل حيازة السلع من المصنع إلى المستهلك مقابل معين.

كما أن التسويق يساعد على زيادة حجم السلع المتداولة، و عندما تنظر على الأرقام و قيمة السلع المتداولة لمنشأة الجملة و التجزئة تستطيع أن تبين هيكل التوزيع داخل المجتمع.

لكل ما سبق فإن للتسويق أهمية كبير حتى مع استمرار النمو الاقتصادي و رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع من خلال تقديم السلع و الخدمات لإشباع حاجاتهم و استخدام و استغلال المواد المتاحة في المجتمع.

#### الفرع الثاني: أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة

فإذا أخذنا في الاعتبار الحقيقة القائلة بأنه لا يوجد مؤسسة تقوم بالإنتاج لغرض الإنتاج و لكن لغرض التسويق، و هذا ما يبين الأهمية و دور التسويق بالنسبة للمنظمة، فهو يساعد المنظمة على:

- تعظيم حصتها في السوق أو مبيعات الصناعة، بالإضافة على تحقيق رقم معين من عمليات البيع، فرجل التسويق يعتبر مهندساً مهمته الأساسية توليد المكاسب و الأرباح من المبيعات.

- التنبؤ برغبات و حاجات أفراد المجتمع و القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بالسلعة أو خدمة معينة، كما تساعده على تنمية ثقافته و مساعدته في تحديد البدائل و المفاضلة بينها و ترشيد قراره بشأن شراء السلعة و الحصول على الخدمة و كذلك مساعدته لحسن استخدامها و الانتفاع بها.

- المحافظة على تنمية المركز التنافسي للمنظمة

كما تمكن المؤسسة من غزو الأسواق من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء تم هذا الأسلوب المباشر ( استثمار أجنبي مباشر) أو عن طريق الأسلوب الغير مباشر ( استثمار أجنبي غير مباشر من خلال التصدير و تراخيص البيع... )، إلى جانب كل ذلك نستطيع مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.

و نتيجة لهذه الأهمية الكبيرة للتسويق كان لابد من خلق تنظيم جديد توكل له مهمة التسويق، فالمنظمات الحالية أين تكون فيها القرارات التجارية متعددة، كان لابد من وجود تنظيم صارم يكون قادرا على مواجهة التحديات و التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية.

### الفرع الثالث: ظهور وظيفة التسويق

في الوقت الذي ازداد دور التسويق و أهميته- كما أشرنا لذلك في المطالب السابقة- على مستوى المؤسسات حيث أصبح ضرورة لا غنى عنها. فميدانه توسع من خلال مظهرين: من جهة داخل المنظمة من خلال توسيع وظائفها و تنوعهم و من جهة أخرى توغل عدد متزايد من قطاعات النشاط. إن تسارع وتيرة الإنتاج و تزايد كمياته عن حجم الطلب و بزيادة العرض عن الطلب تحول الإهتمام من الإنتاج إلى التسويق، لكنه تسويق تقليدي اقتصر على قسم مبسط للمبيعات ضمن باقي الوظائف التقليدية الأخرى للمؤسسة كالإنتاج و إدارة المالية و الموارد البشرية.<sup>1</sup>

فتوسع و تطور الوظيفة التسويقية جاء نتيجة و عي المؤسسات شيئا فشيئا من أهمية الحفاظ و تطوير أسواقها فلا يكفي البحث عن تصريف منتج بسعر ثابت أو معين، و هذا ما أدى بالقائمين على هذه الوظيفة من وضع إدارة تسويق تكون مسؤولة عن تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الأنشطة التسويقية حتى تتم عملية التبادل بفعالية و كفاءة مرتفعة لتحقيق أهداف أطراف التبادل و التي تعتمد أساسا على تكامل و تناسق عناصر المزيج التسويقي و المتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع و الترويج.<sup>2</sup>

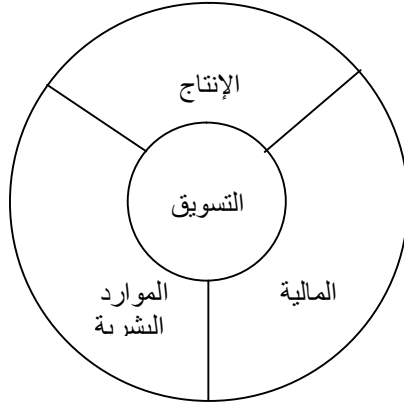
أصبح من المتعارف عليه أن وظيفة التسويق بكفاءاتها و فعاليتها يمكنها أن تقود باقي الوظائف المنظمة بما يؤدي في النهاية إلى إنجاح المؤسسة ككل و مع استمرار نجاحها و تراكم نتائج كفاءاتها تتحقق ريادتها في مجال الأنشطة التي تعمل بها.

و يمكن إبراز تطور الوظيفة التسويقية من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - كمال مرداوي- رؤية متجددة في أهمية التسويق-مجلة روسيكادا-العدد2-مطبعة جامعة سكيكدة-2004ص149.

<sup>2</sup> -د/عصام الدين أمين أبو علفة-التسويق-مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع-2002 ص 49.

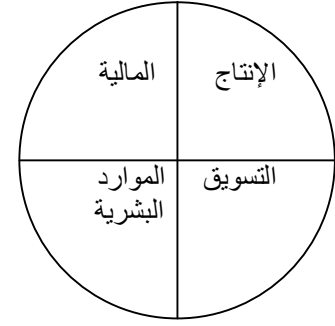
شكل رقم 4ن: تطور المفاهيم المرتبطة بدور التسويق في المؤسسة.



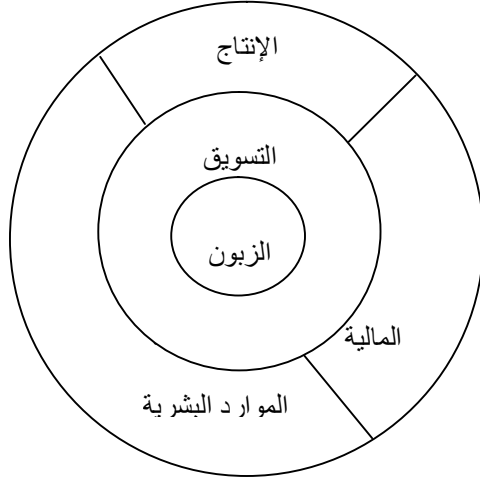
(أ) التسويق هو أحد الوظائف الأربعة الأساسية للمؤسسة



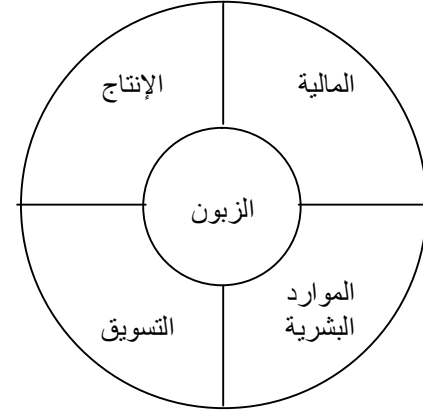
(ب) التسويق هو أكثر أهمية من باقي الوظائف الأخرى



(ج) التسويق هو الوظيفة الرئيسية.



(د) التسويق هو الوظيفة المكملة و الزبون هو في قلب وسط المؤسسة



(هـ) الزبون هو جوهر المؤسسة

المصدر: P. Kotler, B. Dubois- Marketing Management- 10<sup>eme</sup> édition- Paris- p59

و يرجع رجال التسويق تطور دور التسويق في مؤسسات الأعمال إلى النقاط الست التالية:<sup>1</sup>

- 1- أن قيمة المنشأة يرجع إلى وجود الزبون.
- 2- الهدف الأولي للمؤسسة هو الحصول و الحفاظ على زبائنها.
- 3- لقد ظهر في قمة تلك الوعود بأنّ المؤسسة يمكنها جذب زبائنها و الاحتفاظ بهم.

<sup>1</sup> - P. Kotler, B. Dubois-10<sup>eme</sup> édition- op. cit.- p60.

4- مهمة التسويق يتمثل و يشمل عملية التعريف بالوعود المناسبة و التأكد من أنّ الزبائن سيكونون راضون عنها.

5- إنّ درجة إشباع الزبون يعتمد كذلك على كفاءة الخدمات الأخرى للمؤسسة.

6- إذن من الطبيعي بأنّ التسويق يؤثر و يراقب تلك الخدمات قبل تأكد من أنها تشبع رغبات زبانتها.

إذن فلا يوجد شك بأن الفلسفة التسويقية تبدأ بدراسة البيئة الخارجية و هي السوق و الاهتمام بالمستهلك خاصة و غيرها من المتغيرات الأخرى التي تؤثر على المنظمة ثم يأتي بعد ذلك تحصيل النتائج و جمع المعلومات الكافية نستطيع استخدامها لاختبار السوق المستهدف و كل هذه الأمور هي التي مرتكزات التسويق التي تستند عليها رجل التسويق في وضع المزيج التسويقي بهدف الحصول على أهداف المنظمة، و منه لكل منظمة تعمل في إطار الفلسفة التسويقية سيرورة تسويقية خاصة، طريقة تسيير التسويق، بها و ذلك حسب ظروفها و محيطها و إمكانياتها، وتصبح بذلك الوظيفة التسويقية هي القوة المحركة لبقية الأنشطة داخل المؤسسة، وتكون الأنشطة التي يقوم عليها مدير التسويق باتخاذ قراراته التي تقع في أربع مجموعات رئيسية هي المنتج، المكان (التوزيع)، و التسعير و الترويج والتي تكون عناصر المزيج التسويقي.

و عليه على إدارة التسويق تطبيق و تسيير الخطط بطريقة سليمة و بأحسن الوسائل و الإجراءات المناسبة و من ثم على رجل التسويق أن يكون مدركا للمتغيرات المتعلقة بالسوق والمستهلكين والمنافسة وذلك لأهمية إنعكاس ذلك كله على منتجات وأسعاره وطرق توزيعه مختلف وسائل الترويج الأخرى التي تتبعها المؤسسة، فكما نعلم فإن كلمة التسويق أشتقت من السوق ومعناه يدور حول هذا الأخير ويعبر عن مجموع نشاطات المؤسسة الاقتصادية ومهامها ووظائفها المنجزة بكيفية مستمرة و متصلة و المتصلة بالسوق والمستمدة منه والموجهة إليها، كما أن نجاح هذه الأخيرة ترتكز على المستهلك كمدخل للنجاح التسويقي ومن ثم على دراسة سلوك المستهلك في اتخاذ مختلف القرارات التسويقية معتبرة ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد كثيرا على الطريقة التي يتصرف بها المستهلكون والمشترون أمام ما تعرضه من سلع وخدمات ، و عليه يظهر جليا أهمية وضرورة دراسة العوامل سالفة الذكر-السوق ، المستهلك - والتي تعد حجر الأساس في بناء ووضع باقي المراحل الأساسية من أجل إعداد مزيج تسويقي فعال، وهذا ما سنتطرق له في المبحث الموالي .

## المبحث الثاني

### مرتكزات التسويق

يعتبر كل من السوق والمستهلك من بين الدعامات الأساسية التي يجب على رجل التسويق الاعتماد عليها في وضع باقي مراحل العملية التسويقية، فهما يعدان حجرا الأساس من أجل إعداد السياسات التسويقية للمؤسسة.

#### المطلب الأول: السوق

بطبيعة الحال يختلف الأفراد داخل السوق، فالسوق إذا يشتمل على مجموعة من الأفراد ذوي حاجات و رغبات مختلفة و لهم أنماط معيشية مختلفة و تختلفون فيما بينهم فيما يحبون و لا يحبون... و لكي يتم خدمة السوق بشكل جيد فمن المهم لرجل التسويق أن يتفهم ذلك التنوع الشديد في هذا السوق، وعادة ما يبدأ رجل التسويق بتقسيم السوق غير المتجانس إلى عدد من القطاعات المتجانسة ثم يقرر بعد ذلك ماهية المدخل الاستراتيجي الملائم لاختيار تلك القطاعات التي سوف تستهدفها المنظمة ثم تحديد بعد ذلك الانطباع الذي يرغب رجل التسويق تكوينه في أذهان هؤلاء الأفراد الموجودين في هذه القطاعات، ويطلق على هذه الأخيرة اسم تكوين الانطباع الذهني للمنتوج. و لان الحقيقة أن تقسيم السوق إلى قطاعات واختيار السوق المستهدف و تكوين الانطباع الذهني عن المنتوج هي مفاهيم جد هامة لرجل التسويق الموجه للمستهلك و قبل التعرض إلى كل ذلك لابد أولاً من معرفة السوق و الذي لا يمكن التوصل إلى ذلك إلا من خلال دراسة السوق، و تقسيم السوق.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: دراسة السوق

قبل التعرض لدراسة السوق لابد من أن نعرف السوق و الشيء الملاحظ في الأدبيات التسويقية وجود تعاريف عديدة له

**1-تعريف السوق:** فكلمة السوق استعملت من طرف رجال التسويق في اتجاهات ثلاثة مختلفة و متكاملة، و هي:<sup>2</sup>

- الاتجاه أو التعريف الكمي و الذي يشار إليه "بسوق المنتج"، و هو "مجموعة من معطيات رقمية هامة حول هيكلية و نمو مبيعات هذا المنتوج".
- أما التعريف الثاني و هو " سوق- نظام": نسمي "سوق" مجموع المشتريين و المستهلكين و أكثر اتساعا كل الجمهور المحتمل و الذي يؤثر على مبيعات منتوج ما".
- أما التعريف الثالث، فهو يهدف إلى اتجاه استراتيجي و الذي يسمى " السوق الملائم لمنتج أو العلامة "، هو الفضاء التنافسي أين تتموقع المؤسسة و الذي يعين ب " سوق- المستهدف "، و عدد و طبيعة الزبائن الذين يمكن إستهدافهم .

كما يعرف السوق بأنه مجموعة من الأفراد أو المنظمات لديهم الحاجة والقدرة والرغبة والسلطة على شراء سلع أو خدمات معينة.

<sup>1</sup> - د/ فريد كورتل، ناجي بن حسين، التسويق و المبادئ و السياسات، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة- 2001- ص 10.

<sup>2</sup> - J.Lendrevie, J.Lévy et D.Lindon, Op Cit-p43.



وفي ضوء هذا التعريف السابق يستلزم توفر أربعة شروط أساسية لكي يكون هناك سوق وهي :

- حاجة الأفراد أو المنظمات.
- القدرة الشرائية التي يمتلكها الأفراد أو المنظمات التي بدونها لا يوجد سوق
- رغبة الأفراد والمنظمات في إنفاق الأموال على السلع و الخدمات.
- السلطة المطلوبة لاتخاذ القرار الشرائي.

بالإضافة إلى ذلك هناك نوعين من الأسواق هما :

**1-1 سوق المستهلك النهائي:** وهو ذلك السوق الذي يتكون من مجموعة الأفراد الذين يقومون بشراء المنتجات ( السلع و الخدمات ) لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية.

**2-1 سوق الأعمال:** هو ذلك السوق الذي يتكون من مشتريين يقومون بشراء السلع و الخدمات والتي تساعدهم إما في إنتاج أو تزويد المستهلكين النهائيين بما يحتاجونه من منتجات، ويمكن اعتبار أي جهود توجه إلى أي جماعة من المستهلكين غير جماعة المستهلكين النهائيين هي جهود موجهة إلى سوق الأعمال .

وهناك مجموعة من الفروق التي توجد بين هذين النوعين من السوقين أهمها الاختلاف في طبيعة الطلب، وحجم السوق، ووسائل الترويج المستخدمة وعدد الأفراد المشاركين في عملية الشراء ودرجة الخبرة ورشد المشتري في كل سوق، والواقع أن الفهم الجيد لمثل هذه الفروق تعد أمرا ضروريا وهاما في تخطيط الإستراتيجيات التسويقية لكل سوق.

## 2- تعريف دراسة السوق:

إن دراسة السوق تعني التحليل الكمي والكيفي للسوق بمعنى العرض و الطلب الحقيقي أو الكامن للمنتوج أو الخدمة حتى تسمح باتخاذ القرارات،<sup>1</sup> و انطلاقا من هذا التعريف نستنتج أن دراسات تركز على جانبين هامتين من الدراسة و هما:

**1-2 الدراسة الكمية:** تهدف إلى تحديد الكمية التي يمكن بيعها و الأوقات التي تباع فيها و الأماكن التي يتم فيها تصريف السلعة، فهي توصلنا للإجابة على التساؤلات: كم تنتج؟ و متى تنتج؟ و تتم الدراسة الكمية من خلال:<sup>2</sup>

أ- **سبر الآراء:** فالقيام بسبر الآراء يستوجب الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكلة التي توج حلها أو دراستها كدراسة المنافذ، و تحديد سوق المنظمة و وضعية منتجاتها و معرفة استقبال المنتوج الجديد أو دراسة صورة العلامة أو الغلاف...إلخ

ب- **طريقة العينة الدائمة:** و هي عينات ممثلة للمجتمع المدروس، و هو شرط ضروري في وضع العينة و شكلها، و دائمة و تتم التحقيقات على نفس الأشخاص، و توجد عدة نماذج مختلفة للعينة الدائمة:

- عينة دائمة لمستهلكين

<sup>1</sup> - M<sup>ed</sup> Seghir Jitli- Comprendre le marketing -Berti édition-Algerie-1990-p97.

<sup>2</sup> - فريد كرتل، ناجي بن حسين-مرجع سابق- ص 10.

- عينة دائمة للموزعين

- عينة دائمة للمهنيين.

و في كل مرة تود المؤسسة متابعة تطوير منتجاتها، سوقها تستطيع استعمال طريقة العينة الدائمة الذي يمكنها من الحصول على المعلومات حول ظروف المنافسة و نوعية المنتجات المشتراة من طرف المستهلكين و أسعارها و قنوات توزيعها...الخ، و هذا ما يجنب المؤسسة إجراء دراسة للسوق كل مرة الأمر الذي يسمح بتخفيض تكاليفها.

**2-2 الدراسة النوعية(الكيفية):** و الهدف منها هو الحصول على معلومات عن السوق ستؤثر في النهاية على طبيعة السلعة و تكشف عن استعمالات جديدة يمكن للسلعة أن تقوم بها، فهذا النوع من الدراسة سوف يجيبها على الأسئلة التالية: ما ذا تنتج؟

وعموما هذه الدراسة تكون مكتملة للدراسة الكمية للسوق، و تهدف الدراسات كذلك إلى الكشف عن محفزات الاستهلاك و رغبات وسلوك المستهلك وردود الأفعال اتجاه المنتج.

أما التقنيات المستعملة عموما فهي:

- المقابلة المباشرة مع المستهلكين التي تتم عن طريق محترفين قادرين على تحليل ردود فعل المستهلكين.

- الملاحظات على الحالات الحقيقية بواسطة آلة تصوير مخفية لتسجل السلوك الطبيعي للشراء عند المستهلكين...الخ.

### 3-أهداف دراسة السوق<sup>1</sup>:

والتي يمكن إجمالها في النقاط الجوهرية التالية :

أ- **هدف النمو:** وذلك من خلال تطوير المبيعات والقيام بزيادة رقم الأعمال.

ب- **هدف المردودية :** ربح أكبر نقود ممكنة، بيع بأقل ثمن و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي البحث على تحسين الأرباح و الفوائد.

ج- **هدف الأمان:** وذلك بالحفاظ على المستقبل، ومدة حياة المؤسسة، ويكون لديها زبائن أكيدون وكثير ونشاطات متنوعة.

و بدون توقف فإن المؤسسة تعيد دراسة السوق من أجل متابعة التغيرات التي تحدث في بيئتها وحتى تتمكن من اكتشاف حاجات جديدة ورغبات جديدة لمستهلكيها تسمح لها ببيع منتجات جديدة تضاف على المنتجات الحالية أو تستبدلها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Elizabeth Vinay et guide méthode –réaliser votre étude de marché- édition d'organisation- Paris- 2005- p6

<sup>2</sup> - Guy Audigier-marketing pour l'entreprise- édition Gualino-Paris-2003-p27

## الفرع الثاني: تقسيم السوق إلى قطاعات

تختلف السوق فيما بينها في مدى تجانسها، فالمستهلكون في تلك الأسواق مختلفون فيما بينهم في خصائصهم الشرائية و تفضيلا تهم و طرق استجابتهم لأي مزيج تسويقي تقدمه المنظمة لهم، و تعدد مقابلة هذه الحاجيات في مثل هذه الأسواق المتباينة هي التحدي الحقيقي لرجل التسويق بتقسيم سوقه الكبير و المتباين إلى مجموعة من القطاعات المتجانسة في حاجاتها و رغباتها و تفصيلاتها، كما أن عملية التقسيم هذه يعد أمرًا هامًا في سوق الأعمال مثلما هو هام في سوق المستهلك النهائي، ويعود ذلك إلى كون أن أسواق الأعمال تعد أكثر من حيث عدم التجانس، وتعدد المنتجات المشتراة وتعدد استخداماتها بالإضافة إلى وجود درجة عالية من الاختلافات بين المشترين أنفسهم.

إلا أن السؤال الأساسي المطروح لماذا نقوم بعملية تقسيم السوق إلى مقاطعات؟

إن الإجابة على هذا السؤال يتم من خلال عرض ما يلي:<sup>1</sup>

- من أجل الاختلاف عن المنافسين كنا يجب القيام بعملية تقسيم السوق إلى مقاطعات فهي ثمرة إذا الضغوط المنافسة.

- فالمنظمة تقوم بعملية التقسيم هذه لكي تجيب بشكل أفضل على رغبات الزبائن، كذلك لاستغلال فرص جديدة بالإضافة إلى تركيز كل الجهود على سوق ما و كل ذلك يجعل سياسة التقسيم سلاح استراتيجي.

و عليه يمكن تعريف تقسيم السوق إلى قطاعات كما يلي: " هو منهج أو فلسفة لتوجيه السلعة أو الخدمة نحو مجموعة مستهدفة من المستهلكين و ليس للمجتمع ككل"<sup>2</sup>

و في هذا الصدد يستطيع رجل التسويق استخدام بعض الخصائص الإنسانية أو الأسس المميزة كمتغيرات يستند إليها في عملية تقسيم السوق إلى مقاطعات.

**1- أسس تقسيم السوق إلى قطاعات:** تمثل هذه المرحلة الأكثر أهمية و الأكثر حساسية من مراحل التجزئة و التقسيم بحيث تؤثر بصفة مباشرة على المراحل اللاحقة كما يتوقف عليها النجاح أو الفشل في تحقيق الغرض من عملية التجزئة و التقسيم و من ثم عدم تحقيق هدف أو أهداف دراسة السوق، كما أن المعايير و الأسس المستعملة تكتسي هي الأخرى أهمية لأنها تمكن من تجزئة السوق الكلي و تفسير طبيعة و فائدة كل جزء من الأجزاء المحصل عليها و هذه الأسس و المعايير كثيرة و مختلفة و فيما يلي عرض لأهمها:

**1-1 الأساس الجغرافي:** حيث يقوم رجل التسويق بتقسيم و تجزئة السوق الكلية إلى عدد من القطاعات على أساس الموقع، و هنا يمكن استخدام العديد من أنواع المواقع مثل: المناطق الجغرافية و الدول و المحافظات و المدن و القرى و الأحياء و مع نمو الأسواق العالمية ازدادت فرص استخدام الأساس الجغرافي في تقسيم السوق إلى مقاطعات، فالعديد من رجال التسويق الذين يركضون فقط على أسواق بلدانهم قد وجدوا أن قطاعات

<sup>1</sup>- J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, Op. Cit-p 686.

<sup>2</sup>- أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، ص 527

السوق التي تعددها مواقع مختلفة في العالم تمثل لهم فرص كبيرة لغاية لتسويق منتجاتهم و التي قد وصل بعضها إلى مرحلة الشيع في بلدانهم و من أمثلة ذلك: التلفزيون، المجلات، الراديو و السيارات... الخ

**1-2 الأساس الديمغرافي:** إن عملية تقسيم السوق الكلية إلى عدة مقاطعات على أساس بعض المتغيرات الديموغرافية كالعمر، السن، التعليم، لون البشر، الجنسية، الديانة، الحالة الاجتماعية و الطبقة الاجتماعية يعد الأكثر استخداما من قبل رجل التسويق، و يعود ذلك إلى سببين أساسيين، أولهما أن حاجات المستهلكين و رغباتهم غالبا ما ترتبط بخصائصهم الديموغرافية، فالجنس يعد أساسا هاما لتقسيم السوق سواء التحميل كذلك العمر يعتبر متغير هاما لتقسيم سيارات الرفاهية، أما السبب الثاني فيعود إلى كون تلك المتغيرات الديموغرافية، هي متغيرات سهلة القياس نسبي مثل إحصاء السكان.

**1-3 الأساس الجغرافي:** ويستند هذا التقسيم على فرضية أساسية و هي أن الأفراد ذوو الخلفيات الاقتصادية و الحضارية المتشابهة ذوو وجهات نظر متقاربة يميلون إلى أن يتجمعوا سويا و تتجه العديد من شركات الدراسات و البحوث إلى توفير مثل هذه البيانات اللازمة لاستخدامها كأساس في تقسيم السوق إلى مقاطعات.

**1-4 الأساس النفسي ( أو السيكوغرافي):** ويقصد بالمتغير السيكوغرافي هو المتغير الذي يتعلق بخصائص الشخصية للمستهلك و نمط حياته، و تشير أنماط الحياة إلى مجموعة القيم التي تظهرها مجموعة المستهلكين و خاصة تلك التي تنعكس على حياتهم. و نظرا لأن المتغيرات السيكوغرافية هي متغيرات الجانب الفكري و العقلي للمستهلك فإن عملية جمع المعلومات عنها يجب أن يكون تحديا كبيرا لرجل التسويق.

**1-5 الأساس السلوكي:** و وفقا لهذا الأساس فإن السوق يتم تقسيمه إلى عدة قطاعات طبقا للسلوك الحقيقي ويتضمن هذا التقسيم عددا من المتغيرات الهامة مثل: معدل الاستعداد و الولاء للعلامة و مرحلة الاستعدادات الخاصة بالمستهلك و المنافع التي يسعى المستهلك للحصول عليها من وراء قيامه بشراء المنتج و سوف نقوم بالتطرق لهذه المتغيرات الهامة فيما يلي:

**1-5-1 معدل الاستخدام:** و الذي يشير إلى تكرار مرات الشراء من قبل المستهلكين، و عندما يختار رجل

التسويق معدل الاستخدام كمتغير لتقسيم السوق إلى قطاعات فإنه يقسم السوق ككل إلى ثلاثة قطاعات و هي:

- قطاع المستخدمين للمنتج بكثافة عالية و الذي يطلق عليهم اسم النصف الثقيل في السوق.
- قطاع المستخدمين ذوي الاستخدام المحدود و الذي يطلق عليهم اسم النصف الخفيف في السوق.
- قطاع غير المستخدمين للمنتج على الإطلاق.

و بطبيعة الحال يقوم رجل التسويق باكتشاف تلك الخصائص التي ترتبط ايجابيا بمعدل الاستخدام و من ثم تسمية تلك الاستراتيجيات المختلفة و الموجهة لكل قطاع على حدا.

**1-5-2 الولاء للعلامة:** عادة ما يظهر المستهلكون درجات مختلفة من الولاء للعلامة التجارية و الذي يتم التعبير عنها في صورة شراء متكرر لتلك السلعة أو الخدمة التي يفضلها، و من هنا فإنه من المهم لرجل التسويق أن يميز أولئك المستهلكين التي تهدف إلى الحفاظ عليهم مند درجة عالية من الرضا و يهتم كذلك ويشجع أولئك المستهلكين الذين لا يقومون بشراء علامة تجارية واحدة و لكنهم ينقلون في شرائهم بين العلامات المختلفة إلى

التحول إلى سلوكهم الشرائي إلى تفضيل علامتهم و الإصرار عليها، و ذلك باستخدام بعض الوسائل الترويجية مثل لكل فئة.

**1-5-3 مرحلة الاستعداد:** لأي سلعة أو خدمة نجد أن المستهلكين المختلفون يكونون في مراحل مختلفة من حيث درجة الاستعداد للشراء، فالبعض يكون غافلا كليا و آخرين لا يعرفون بوجود المنتج و مستهلكون آخرون... و على رجل التسويق أن يقوم بوضع لكل قطاع من هؤلاء المستهلكين استراتيجيات تسويقية من أجل تغيير موقفه.

**1-5-4 المنافع المستهدفة:** و في هذه الحالة يقسم السوق طبقا لاختلافات المنافع التي يستهدفها المستهلك من وراء قيامهم بشراء السلعة أو الخدمة، و نظرا لأن هذه الطريقة في تقسيم السوق إلى قطاعات تستخدم مفهوم السببية بدلا من العوامل الوصفية فإن هذا المدخل يعد أكثر تقدما من المداخل الأخرى، و لذلك فإن التعرف على تلك المنافع يعد تحديا لرجل التسويق من أجل التعرف على المستهلكين الذين يرغبون في استخدام هذا الأساس في تقسيم السوق إلى مقاطعات، و يستخدمون في ذلك بحوث التسويق لمساعدتهم في التعرف على تلك المنافع.

## 2- اختيار معايير و أسس التقسيم المثلى

إن اختيار معايير أو مجموعة معايير لعملية التقسيم من بين كل المعايير الممكنة ليس بالأمر السهل، لأنه في الواقع الذي يوجد ما يسمى بالأساس الأمثل لتقسيم السوق إلى قطاعات، فطبيعة الموقف الذي يوجد فيه رجل التسويق هو الذي يرشده إلى اختيار ذلك المعيار (الأساس) المناسب، و عمل ذلك يتطلب أيضا قدرته الموقفة على الحكم و مقارنة بين مزايا و عيوب هذه المعايير، فعلى هذه المنظمة أن تختار المعايير التي تتماشى و طبيعة نشاطها و كذلك طبيعة منتجاتها كي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية التي تطمح لتحقيقها من وراء ذلك، كما أن أسس التقسيم في سوق الأعمال يستخدم معظم أسس تقسيم السوق إلى مقاطعات سألفة الذكر و المتعلقة بسوق المستهلك النهائي غير أن الأساس النفسي أو السيكوجرافي -مثل الشخصية و نمط المعيشة لا يمكن استخدامهما في تقسيم سوق الأعمال، و على وجه آخر نجد أن أسس خصائص عملية الشراء قد تستخدم كأساس في تقسيم سوق الأعمال لقطاعات ولكنها لا تصلح للاستخدام في تقسيم سوق المستهلكين النهائيين.

لكن هناك ست صفات جوهرية يجب أن تتوفر لدى معيار التقسيم المستعمل.<sup>1</sup>

1-2- إمكانية القياس : أي أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس.

2-2- إمكانية الوصول : أي أن تكون من السهل الوصول إلى القطاعات.

3-2- استجابة السوق : أن يستجيب القطاع للجهود التي تبذلها المنظمة.

4-2- كبر حجم القطاع : أن يتوافر لأعضاء القطاع القوة الشرائية الكافية.

5-2- درجة الانسجام : أي تقسيم المشتري إلى جماعات متجانسة.

6-2- القابلية للتنفيذ : أن تفيد الأسس المستخدمة في تحديد العملاء و اتخاذ قرارات المزيج التسويقي.

<sup>1</sup> - د/ عبد الرحمن توفيق- المناهج التدريبية المتكاملة: منهج مهارات البيع و التسويق- الطبعة الثالثة- الجزيرة- مصر- 2004- ص37

### 3- إستراتيجيات استهداف السوق:

بعدما تقوم المنظمة بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات فإنها تتحول إلى اتخاذ قرار بشأن تحديد ما هي القطاعات التي سوف تقوم باستهدافها، حيث أن استهداف السوق يمكن أن يساعد المؤسسة في<sup>1</sup> استغلال فرص سوقية إلى جانب الاستجابة الفعالة لرغبات المستهلكين بالإضافة إلى تركيز جهود المؤسسة. و في هذا الصدد يوجد أمامها عدد من الاستراتيجيات البديلة و التي تختار بينها.

**3-1 إستراتيجية التسويق غير المتميز:** و يطلق على هذه الإستراتيجية اسم التسويق الكلي، و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم رجل التسويق بتقديم نسيج واحد هو خط منتجات واحد لكل السوق مصحوبا بالمزيج تسويقي واحد.

و تعد هذه الإستراتيجية جيدة في حالة وجود سوق يتصف بالتجانس التام و كذلك هو الحال في حالة غياب عامل المنافسة، و لكنها تعد إستراتيجية غير موجهة بالمفهوم التسويقي إذا كانت الأسواق غير متجانسة بطبيعتها، إلا أن هذه الإستراتيجية غير موجهة بالمفهوم التسويقي إذا كانت الأسواق غير متجانسة بطبيعتها، إلا أن هذه الإستراتيجية قليلة الاستخدام في الواقع و في الوقت الحالي نظرا لرغبة العديد من منظمات الأعمال اليوم في إشباع الحاجات المختلفة للمستهلكين، و من مزايا هذه الإستراتيجية أنها توفر موارد المنظمة حيث أن هذه الأخيرة تحقق اقتصاديات الحجم الكبير لإنتاج منتج واحد و مزيجا تسويقيا واحدا.

**3-2 إستراتيجية التسويق المتميز:** في ظل هذه الإستراتيجية فإن كل قطاع من قطاعات السوق يكون مستهدفا للمنظمة من خلال تنمية مزيجا تسويقيا فريدا أو مميذا لكل قطاع، و على الرغم من أن هذه الإستراتيجية تؤدي دورا هاما في إشباع حاجات المستهلكين إلا أنها تضع عبئا ثقيلًا على موارد المنظمة و على هذه الأخيرة أن تكون على دراية تامة بذلك و أن تأخذ هذا العامل، موارد المنظمة، بالحسبان أثناء وضع قراراته بشأن اختيار هذا النوع من الاستراتيجيات لأن عدم كفاية الموارد لتغطية كل قطاع تغطية فعالة فإن ذلك سيؤدي إلى شعور بعض المستهلكين بالاستياء و عدم الرضا نتيجة عدم وصول المنتج أو وجود أسعار متباينة في قطاعات و هذا كله يؤدي إلى فقدان هؤلاء المستهلكين.

**3-3 إستراتيجية التسويق المركز:** في هذا النوع من الاستراتيجيات يقوم رجل التسويق بالتعامل و استهداف قطاعا سوقيا واحدا من تلك القطاعات التي تم تحديدها في السوق، كما أن هذه الإستراتيجية توفر فوائد من خلال تحقيق وفرة في الإنتاج و تركيز الموارد لخدمة القطاع المختار وبشكل أفضل و في نفس الوقت يقوم رجل التسويق بتنمية مزيجا تسويقيا واحدا.

**3-4 إستراتيجية المدخل المركب:** و تعد هذه الإستراتيجية نوعا من الحلول الوسطى و في ظل هذه الإستراتيجية يقرر رجل التسويق ما إذا كان بالإمكان القيام بجمع عدد من القطاعات السوقية معا في سوق واحد كبير و الذي يمكن أن يستجيب للجهود التسويقية الخاصة بالمنظمة بنفس الطريقة على الرغم من وجود بعض الاختلافات

<sup>1</sup>- G. Lancaster et P. Reynolds-marketing the one semester introduction-ed Butterworth-heinemann-oxford-2002-p72

البسيطة فيما بينهم و مثل هذه الإستراتيجية تسمح لرجل التسويق أن يتعامل مع سوق أكبر من خلال استخدام مزيج تسويقي واحد و ذلك مقارنة بإستراتيجية التسويق المركز.

**3-5 إستراتيجية تجزئة السوق:** قد يلجأ رجل التسويق في التعامل مع تقسيم السوق من خلال القيام بتفتيت أو تجزئة السوق، فهو يرى أن كل مستهلك أو منظمة أعمال في السوق الكلي قطاعا سوقيا مستقلا ويقوم بتنمية مزيجا تسويقيا مستقلا لكل مستهلك، و تظهر هذه الإستراتيجية خصوصا في بعض المنظمات التي تسمح للمستهلك أن يقوم بتعديل المنتج وفقا لحاجاته و رغباته ك بعض شركات السيارات والحاسبات الآلية الأكثر الشخصية، كما توجد هذه الإستراتيجية لدى بعض المنظمات الخدمية كعيادات الأطباء و المراكز الإستشفائية.

#### **4- عوامل اختيار إستراتيجية استهداف السوق:**

قبل أن يقوم رجل التسويق باتخاذ قراراته المتعلقة باختيار إستراتيجية من الاستراتيجيات سألقة الذكر كان لابد من أن يأخذ بعين الاعتبار لعدد من القضايا أو العوامل الهامة و التي يعزى بعضها إلى عوامل داخلية متعلقة بالمنظمة و البعض الآخر خارج نطاقها.

**4-1 العوامل الداخلية:** والتي تكون متعلقة بالمنظمة نفسها، فلا بد من أن يراعي رجل التسويق إلى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كذلك الموارد المتاحة لها، فبالنسبة لعامل الأهداف فله دور مؤثر لاختيار تلك الإستراتيجية التي يمكن أن تأخذ بها المنظمة و خير مثال على ذلك العيادات الطبية الحكومية غير الهادفة للربح و المستشفيات الخاصة و الهادفة لتحقيق الربح. فبالنسبة للأولى و التي تهدف إلى تقديم خدمات صحيحة لابد أن تتبع إستراتيجية التسويق غير المتميز و ذلك بالرغم من أن بعض القطاعات قد تكون تكلفة خدمتهم عالية قد يكون بعضها الآخر من الصعب الوصول إليه.

أما بالنسبة للثانية، المقتنيات الخاصة، فهي قد تختار إستراتيجية التسويق المركز بحيث تركز خدماتها الطبية لذلك القطاع المربح و القادر على دفع مقابل الخدمات الخاصة.

كذلك فإن عامل توافر الموارد للمنظمة الذي يؤثر بدوره في اختيار الإستراتيجية المناسبة، فإستراتيجية التسويق المتميز تحتاج إلى توافر قدر كبير من الموارد التي قد تجعل المنظمة تختار إستراتيجية التسويق غير المتميز و إستراتيجية التسويق المركز.

**4-2 العوامل الخارجية:** و التي تتمثل أساسا في دراسة درجة المنافسة في السوق و كذلك في درجة عدم الاتساق و التجانس الموجود في هذه السوق، فكلما كانت درجة المنافسة كبيرة في السوق كلما كانت احتمالات نجاح إستراتيجية التسويق غير المتميز محددة في للغاية، و كذلك كما كانت درجة عدم التجانس في السوق كبيرة كانت إستراتيجيات التسويق المتميز و المركز و التجزئة إستراتيجيات فعالة و ناجحة.

و إضافة إلى كل ما سبق ينبغي الإشارة إلى أن عملية اختيار إستراتيجية استهداف السوق التي تتبعها المنظمة تؤخذ بعين الاعتبار القيام بتحليل التكلفة/منفعة و الذي يتم بعد الأخذ في الاعتبار تلك العوامل الداخلية و الخارجية سألقة الذكر. فالمنظمة تقوم بالنسبة لكل سوق، بأخذ تكلفة تخطيط و تنفيذ المزيج التسويقي الملائم

للقطاع و مقارنة ذلك بتلك الإيرادات المتوقعة من ذلك القطاع و تختار المنظمة عادة تلك القطاعات السوقية التي تحقق لها أكبر درجة من الربحية.

## 5- عملية التوقع:

بمعنى أكثر ديناميكي هو اختيار المقاطعة السوقية التي تشمل السوق المستهدف وهل يجب أن تكون هذه المقاطعات موجودة وأن خصائص المنتج أو العلامة تتناسب مع توقعات هذه المقاطعات، فالتوقع يمكن المؤسسة من التوجه إلى قطاعات جديدة أو التميز في الأسواق الحالية.<sup>1</sup> فالمنهج المتبع يمكن وصفه بالطريقة التالية:<sup>2</sup>

**1-5 القيام بوضع قائمة للخصائص والمواصفات الموجودة بالمنتج:** هذه الخصائص والمواصفات بعضها موضوعية كالحجم، خدمات ما بعد البيع و السعر و الأخرى شخصية كالعناصر الجمالية خاصة صور العلامة أو خصائص أخرى.

ثم ترتيب هذه الخصائص أو المواصفات حسب توقعات المقاطعة السوقية، ويتعلق الأمر هنا بوضع هذه الخصائص على شكل سلم متسلسل للترقية لما هو مهم في توقعات السوق وما هو شائع وذلك عن طريق استعمال عينة ممثلة لذلك.

**2-5 تعيين خصائص ومواصفات كل منتج:** وذلك عن طريق العينات الممثلة من أجل العناصر الأكثر موضوعية، فهو عمل المخبر والمقارنات الشخصية .

**3-5 بناء الخرائط الإدراكية :** و عادة ما يطلق على هذه العملية اسم خلق المركز الذهني للمنتج، و تعرف هذه العملية بأنها كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين من طرف المؤسسة لما تقدمه من منتجات و ذلك مقارنة بما يقدمه منافسوها، فإعداد تصور معين عن المنتج و علامته بهدف إعطائه مكانا يختلف عن المكان الذي يحتله هؤلاء المنافسون داخل ذهن وتفكير المستهلك<sup>3</sup>، كما يمكنها أن تستخدم بعض العوامل الأخرى في حل مثل هذا المركز.

فمن الممكن خلق المركز الذهني للمنتج وفقا للسعر أو حتى وفقا لوقت استخدام المنتج، و من بين الطرق المفيدة في اختيار إستراتيجية خلق المركز الذهني الملائم للمنتج هي الخرائط الإدراكية و التي ما هي إلا رسم بياني لإدراكات المستهلكين لبعض ملامح أو خصائص المنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة أو مقارنة بما يطلبه المستهلك و على رجل التسويق أن يعتمد على بحوث التسويق في عمل هذه الخرائط.

و عليه، و بناءا على كل ما سبق، فإن دراسات السوق تعتبر كنقطة انطلاق لكل العمليات التسويقية فهي ضرورية لكل مرحلة من مراحل السيرورة التسويقية، كما يمكن اعتبارها وظيفة بالمرّة قبلية و بالتوازي مع باقي الوظائف التسويقية الأخرى، إلا أن وجود بعض الصعوبات التي تعيق رجل التسويق في بعض الأحيان أو دائما في فهم بشكل عميق لإبعاد السلوك الشرائي للمستهلكين، و لهذا لا بد على المؤسسة دراسة ظاهرة اتخاذ

<sup>1</sup>- P.Kotler-lateral marketing-hoboken-new jersey-2003-p32.

<sup>2</sup>- P. Amerein-etudes de marché- édition Nathan-paris-2000-p84.

<sup>3</sup>-Jack Tront et Alries-le positionnement la conquête de l'esprit -MC Graw-hil-Paris-p24.

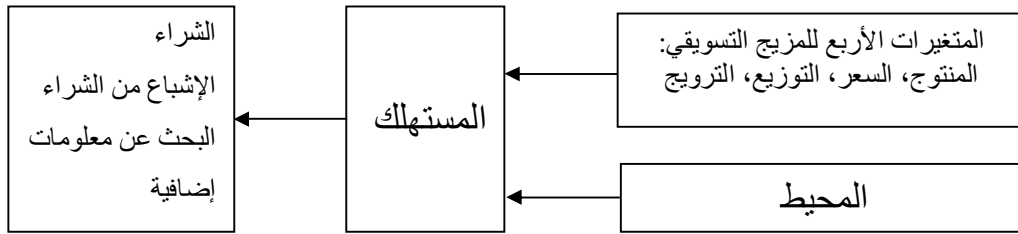


قرار المنتج المقترح و محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى أن مستهلكا آخر يعدل عن الشراء، و تركز المؤسسات على دراسة سلوك المستهلك في اتخاذ القرارات التسويقية و إذا تعرفت على هذا السلوك فإنها تستطيع أن تتكيف و تؤثر عليه وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة الشيء الذي وجب عليها محاولة دراسة هذا السلوك المعقد و الذي يعتبر من بين مرتكزات العملية التسويقية.

### المطلب الثاني: المستهلك

يتوقف نجاح المؤسسات على مدى إشباعها لحاجات و رغبات المستهلكين، و هذا ما دفع العديد من الباحثين في التسويق للاهتمام بدراسة العلاقة الموجودة بين المنبه التسويقي و استجابة المشتري، و يبقى تحديد الاستجابة الناتجة عن المؤثرات التي يخضع لها المستهلك ليس بالأمر الهين الشيء الذي جعل علماء السلوك يطلقون تسمية " اللعبة السوداء " على السلوك الإنساني نتيجة صعوبة الإطلاع على أسراره الكثيرة، و هكذا يعتبر المستهلك " كعبة السوداء " التي تستقبل المؤثرات و تصدر استجابات معينة، بمعنى أن العقل البشري أصبح كوحدة لتشغيل البيانات التي تقوم باستقبال مدخلات تمثل المثيرات، كما أن له مخرجات تمثل الاستجابات أو التصرفات، و قد اقترح كل من Pettigrew(D) و Turgeon(N) نموذجا للعبة السوداء ممثلا كما يلي:

شكل رقم 5 ن : نموذج اللعبة السوداء



المصدر: عنابي بن عيسى-سلوك المستهلك عوامل التأثير البنائية-الجزء الأول-ديون المطبوعات الجامعية-الجزائر-2003- ص 19

كما يخضع المستهلك إلى تأثير متغيرات نفسية خارجية عديدة تحرك دوافعه و رغبته و قبل التطرق إلى هذه المتغيرات و العوامل لابد من تعريف المستهلك.

### الفرع الأول : مفهوم سلوك المستهلك

وقبل التطرق لماهية سلوك المستهلك لا بد لنا أن نعرف المستهلك أولا

1-تعريف المستهلك: يستخدم لفظ المستهلك للتمييز عادة بين نوعين أساسيين من المستهلكين:

- الأفراد

- المنظمات (المؤسسات، الحكومة...الخ)

1-1- الأفراد: هناك تعاريف عديدة للمستهلك و فيما يلي واحدة منها:

" المستهلك الفردي هو الشخص الذي يقوم بشراء السلع و الخدمات للاستعمال الشخصي (شراء صابون الوجه بالنسبة للمرأة) أو للاستهلاك العائلي (شراء الشكولاتة لكل العائلة) أو لتستهلك من طرف فرد العائلة أم لتقديمها كهدية لصديق"<sup>1</sup>.

1-2- المنظمات أو المستهلك الصناعي أو التنظيمي: و في هذه الحالة تكون الجهة المستهلكة عبارة عن أي منظمة كانت إلى الربح أو لا أو منظمة حكومية أو منظمة دينية و تعليمية.

و يتم اتخاذ قرار الشراء في المنظمات من طرف عدد من الأفراد بحيث تكون لكل واحد منهم دور معين في كل من عمليتي اتخاذ القرار الشراء و عملية الشراء نفسها، و يتمثل الدافع الأساسي للشراء بالنسبة للمنظمات في شراء السلع و معدات بهدف تشغيلها في إنتاج سلع أو تقديم خدمات أخرى.

2- تعريف سلوك المستهلك: يشير سلوك المستهلك إلى " دراسة المستهلكين عندما يقومون بتبادل شيء ذي قيمة بالسلعة أو الحزمة التي تشبع حاجاتهم"، و من خلال هذا التعريف يحاول رجل التسويق أن يقدم السلع و الخدمات التي ترضي المستهلكين مما يسهل شراءها منهم.

و هناك تعريف آخر لسلوك المستهلك هو " الأفعال والتصرفات والنمط الذي يتبعه المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو الاستهلاك أو التقييم للمنتجات والخدمات التي تشبع حاجاته ورغباته"<sup>2</sup> و يمتاز هذا التعريف عن سابقه بأنه:

أ- يلقي الضوء على الأنشطة التي يبذلها الفرد بهدف الحصول على أو استخدام السلع و الخدمات التي تشبع حاجاته.

ب- يبين جوهر دراسة سلوك المستهلك هو الإجابة عن الأسئلة المتعلقة ب: ماذا يشتري المستهلك؟ و لماذا يشتري؟ و كيف يشتري؟ و متى يشتري؟ و من أين يشتري؟ و مدى تكرار الشراء؟

و ينجم سلوك المستهلك عن التأثيرات النفسية و عوامل المحيط التي يمكن جمعها في المعادلة المختصرة التالية و التي تدعى معادلة السلوك:<sup>3</sup>

$$C = f(P, E)$$

$C$ : يعبر عن سلوك المستهلك

$P$ : هي تأثير العوامل النفسية لفرد

$E$ : هي الضغوط التي تؤثر على المستهلك من طرف قوى المحيط.

و مما سبق سنقوم بشرح دراسة سلوك المستهلك انطلاقا من التعريف الثاني حيث سيقوم أولا بدراسة العوامل النفسية والعوامل البيئية المحيطة المؤثرة في سلوك المستهلك ثم نعرض إلى دراسة سلوك المستهلك على أنه يحتوي على مجموعة أنشطة (السلوك الشرائي).

<sup>1</sup>-أ/عنابي بن عيسى -سلوك المستهلك، عوامل التأثير البيئية-الجزء الأول-ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر-2003-ص15.

<sup>2</sup>-د/ماهر العجي - سلوك المستهلك-دار الرضا للنشر-2000-ص17.

<sup>3</sup>-عنابي بن عيسى -مرجع سابق -الجزء الثاني-ص17.

**3 - أهمية دراسة سلوك المستهلك:**<sup>1</sup> إن دراسة سلوك المستهلك استحوذت على اهتمام العديد من الأفراد خاصة المستهلكين و الباحثين و رجال التسويق، و يمكن بيان الفوائد التي تحققها دراسة المستهلك لكل طرف كما يلي:

1-3 أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة لرجل التسويق: تساعد في تصميم الاستراتيجيات التسويقية التي لا تتم بدون الوصول إلى التفهم الكامل لسلوك المستهلك، كما تفيدهم في فهم لماذا و متى يتم اتخاذ القرار من قبل المستهلك و التعرف على أنواع السلوك الاستهلاكي و الشرائي، و أخيرا تساعد في فهم و دراسة المؤثرات على هذا السلوك، فرجل التسويق الذي يفهم سلوك مستهلكه يحقق أو يدعم مركز المؤسسة التنافسي في السوق.

**3-2- أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمؤسسات:** إن دراسة سلوك المستهلكين تساعد مسؤولي المؤسسات في الميادين التالية:

- اكتشاف الفرص التسويقية المنافسة و هذا بواسطة بحوث التسويق و عملية التكيف بينها و بين المحيط.
- تقسيم السوق أين المؤسسة مطالبة بتحليل أسواقها و الإلمام بخصائص المستهلكين و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم و سلوكهم الشرائي و الاستهلاكي بصفة منتظمة حتى تضمن بقائها و نموها في السوق.
- تصميم الموقع التنافسي لسلع المؤسسة: و ذلك من خلال الفهم الكامل و الدقيق لسلوك قطاعها المستهدف.
- الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في حاجات و رغبات المستهلكين
- تطوير و تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة لربائنها
- تفهم أدوار أعضاء العائلة في عملية اتخاذ القرار
- التعرف على أثر تفاعل و احتكاك الفرد بجماعات عديدة و هذا يمكن المؤسسة أن تقدم تصميم لسياساتها التسويقية و هذه التأثيرات.

### **الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك**

**1- العوامل النفسية:** و التي تتمثل أساسا في تشكل واقع و حوافز، فسلوك المستهلك ينتج عن الدوافع و الحوافز و نقصد بالدوافع تلك القوى المحركة الداخلية التي تدفع المستهلك إلى انتهاج سلوك معين بغرض تحقيق هدف ما، كما تعمل على تخفيض حالة التوتر الداخلي لديه، و عليه يمكن القول أن السلوك الشرائي، و الاستهلاكي للفرد يتأثر بمعدات ذاتية ترجع إلى المستهلك نفسه كالدافع و الإدراك و التعلم و الشخصية و الاتجاهات.

**1-1 الدوافع:** إن سلوك الفرد عموما موجه و يخضع لعدة دوافع كثيرة أهمها ما لا يعرفها و منها من لا يعرفها بدون نسيان الحاجة التي تقوي الرغبة و التي يمكن اعتبارها كأساس للسلوك و كذلك الخبرة و التجربة و المحيط الذي له أثره على سلوك الفرد. و كل مؤسسة تتفق على الأخذ بالمفهوم التسويقي الحديث يجب عليها التفكير بالدرجة الأولى في مشاكل المستهلك و حاجاته و تقديم السلع و الخدمات التي تشبعها و التعرف على الدوافع التي تجعله يقوم بشرائها دون غيرها.

<sup>1</sup> أ/ عنابي بن عيسى - سلوك المستهلك عوامل التأثير النفسية- الجزء الثاني-ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر-2003-ص21.

**1-2- الإدراك:** على رجل التسويق أن يحدد مستوى تأقلم المستهلك ثم جذب انتباهه و تحقيق الإدراك لديه، و قد يصبح المثير ملفتا للانتباه إذا ابتعد عن مستوى التأقلم سواء بالسلب أو الإيجاب.

**1-3 التعلم:** تعتبر نظرية التعلم ذات أهمية كبيرة في دراسة سلوك المستهلك، و على رجل التسويق الإجابة على بعض الأسئلة الهامة المتعلقة بهذا الجانب:

- كيف يتعلم المستهلكون استعمال المنتجات؟

- ما هو السبب الذي يجعلهم يبنون منتجات جديدة بسهولة؟

- و كيف أصبحوا أوفياء لمحلات تجارية معينة؟

إلا أن المشكل الرئيسي الذي يواجهه رجل التسويق هو كيفية مراقبة التعلم حتى يتسنى له الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

**1-4 الشخصية:** تعتبر الشخصية متغيرا مهما و نافعا لتحليل سلوك المستهلك الشرائي و التنبؤ به في المستقبل كما تساعد رجل التسويق على تخطيط أوجه الأنشطة التسويقية ، كما يضمن استجابة المستهلك لهذه الأنشطة لكن ليس معنى هذا أن سلوك الفرد يقع تحت تأثير الشخصية فقط، و إنما هناك عوامل أخرى تؤثر عليه كذلك و لهذه الأخيرة دورا إيجابيا في تحديد السلوك و توجيهه باتجاه معين.

**1-5 الاتجاهات:** لقد بينت الدراسات التي تناولت موضوع الاتجاهات أن هناك علاقة مباشرة بين اتجاهات المستهلكين و تبنيهم للمنتجات، و طبيعة هذه العلاقة طردية محضة، فالإتجاه الإيجابي نحو منتج يؤدي إلى زيادة الإقبال عليه في السوق و الإتجاه السلبي يؤدي إلى إقبال ضعيف أو عدم إقبال بتاتا.

ومن هذا المنطلق كان الشغل الشاغل لرجل التسويق هو السعي إلى خلق اتجاه إيجابي نحو منتجاتهم أو تغيير الإتجاه أحيانا من السلبي إلى الإيجابي أو تقوية الإتجاه الإيجابي أو الحفاظ على درجة الإتجاه الإيجابي لمدة زمنية أطول.

## 2 - عوامل التأثير البيئية:

**1-2- الثقافة:** إن على رجل التسويق أن يأخذ هذا العامل بجديّة كبيرة، خاصة في ميدان التسويق الدولي و أن يدرك التفاوت الموجود بين ثقافات المجتمع عن المجتمعات الأخرى، و حتى بين المناطق داخل المجتمع الواحد كالاختلاف في المفاهيم، الوقت، المسافة، الثقافة الجزئية، و الأشياء المادية و الاتفاقات الاجتماعية و غيرها بهدف التعرف على السلع و الخدمات التي لها طلب في السوق مما يسهل عليه وضع المزيج التسويقي المناسب لطبيعة المجتمع الثقافية الذي يريد التعامل معه.

**2-2- الطبقة الاجتماعية:** إن الطبقة الاجتماعية التي ينتمي لها الفرد تؤثر على سلوكه بصفة عامة و على سلوكه الاستهلاكي بصفة خاصة، إذ أن الأفراد الذين يشغلون نفس الطبقة الاجتماعية يشتركون أو يتشابهون إلى حد كبير في القيم و الإتجاهات و طرق المعيشة، و بالتالي يميلون إلى استهلاك سلع و خدمات متشابهة و قراءة جرائد و مجلات ، و متابعة برامج تلفزيونية معينة و الاستماع إلى برامج إذاعية محددة و التسوق في أماكن مشتركة لشراء حاجياتهم.

و يستند رجل التسويق إلى بعض العوامل كالدخل و المهنة و التعليم و مكان السكن و نوع السكن و فيها بنسب معينة بهدف الوصول إلى تقسيم المجتمع إلى طبقات و بالتالي وضع المزيج التسويقي الملائم لكل طبقة من المجتمع المدروس.

**2-3- الجماعات المرجعية:** يتأثر الفرد في حياته بعدد كبير من الجماعات كالعائلة و الجيران الأصدقاء و زملاء العمل و النوادي، الأبطال الرياضيين...الخ، التي يتخذونها نموذجا أو إطارا مرجعيا لاتخاذ قراراته الشرائية و تسمى هذه الجماعات المختلفة بالجماعات المرجعية، و على رجل التسويق أن يكون على علم بكل أنواع الجماعات المرجعية و العوامل التي تحدد تأثيرها في الفرد أو المستهلك حتى يمكنه وضع البرنامج التسويقي الملائم لكل جماعة من الجماعات.

**2-4- العائلة:** للعائلة مكانة هامة في دراسات سلوك المستهلك الأخير باعتبارها الجماعة المرجعية المؤثرة الأولى كما أنها الوحدة الاستهلاكية الطبيعية التي تقوم بشراء عدد كبير من السلع و الخدمات و يتأثر سلوك العائلة (الأسرة) بعوامل كثيرة منها الطبقة الاجتماعية و الجماعات المرجعية و المرحلة التي تمر بها العائلة من دورة حياتها، و إذا كانت المرأة تعمل أم لا، الموقع السكني (حضري أو ريفي) و شخصية كل من الزوج و الزوجة.

و على رجل التسويق عند دراسته سلوك الشراء لدى العائلة أن يأخذ بعين الاعتبار بعض النقاط التي نذكر منها:

- ما هي الأدوار و التأثيرات النسبية الممارسة من قبل كل فرد من أفراد العائلة؟

- ما هو تأثير كل من الزوج و الزوجة؟ و ما هو دور الأطفال؟ و ما هي دورة حياة العائلة؟

**2-5- الظروف المحيطة بالموقع الشرائي و الاستهلاكي:** تعتبر الظروف المحيطة بالموقع الشرائي و الاستهلاكي من العوامل البيئية التي تؤثر في قرارات الفرد الشرائية و الاستهلاكية و على رجل التسويق أن يكون على دراية تامة بمختلف أنواع العوامل الموقفية المؤثرة في سلوك المستهلك و كذلك الظروف المشجعة على تأثير الموقف في السلوك و كذلك بإمكانه استخدام العوامل الموقفية في إعداد الاستراتيجيات التسويقية كتقسيم السوق إلى مقاطعات و تصميم الموقع التنافسي للسلعة و إيجاد استعمالات جديدة للسلعة.

و يمكن كذلك إضافة للعوامل البيئية سאלفة الذكر أن نشير إلى عوامل و متغيرات أخرى تؤثر على سلوك المستهلك و هي:<sup>1</sup>

- **العوامل التسويقية:** و هي تشمل كل المؤثرات التي تصدر عن المؤسسة و المتمثلة في مجموع متغيرات المزيج التسويقي التي تتوفر عليه المؤسسة و تستعملها للتأثير على سلوك المستهلك أو السوق المستهدفة.

- **الظروف الخارجية:** و تشمل كل العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوك المستهلك و منها التضخم و الركود و الازدهار الاقتصادي...الخ.

<sup>1</sup>--نفس المرجع السابق -ص19.

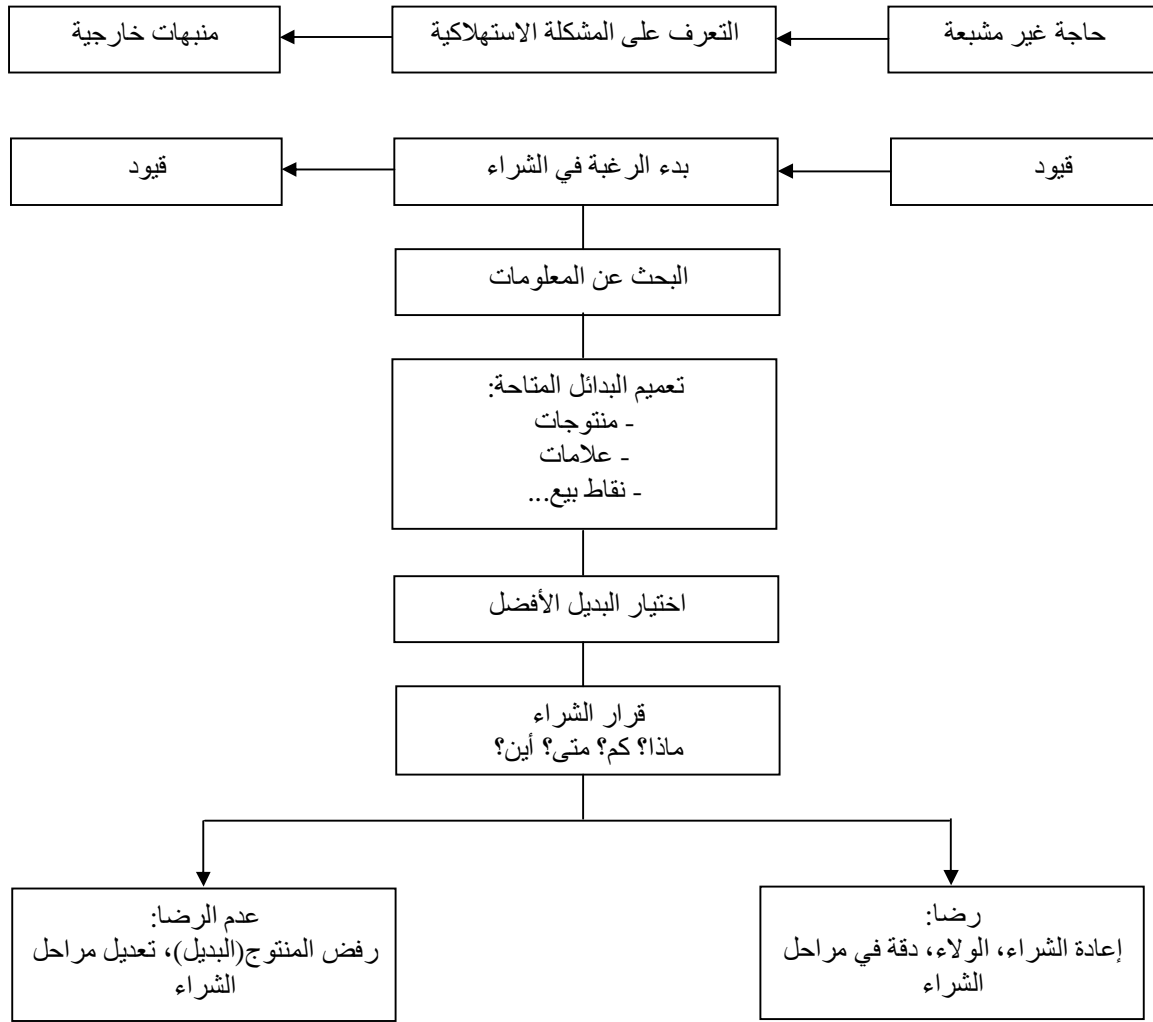
### الفرع الثالث- سلوك المستهلك يحتوي على مجموعة أنشطة:

يقوم المستهلك يوميا باتخاذ العديد من قرارات الشراء حيث أن العامل السابقة المستخدمة لتقييم سلوكيات المستهلكين تساعد على فهم هذه السلوكيات ولكنها غير قادرة تماما على توضيح السيورة التي يعتمد عليها كل شخص للتوجه نحو قرار الشراء أو عدم الشراء<sup>1</sup>، و من المهم لرجل التسويق أن ينصب اهتمامه على هذه العوامل المؤثرة على المشتري، و إنما يجب عليه أن يلم و يفهم كذلك كيف يمكن لهذا الأخير أن يتخذ قراراته أي العمليات و الأنشطة التي تنطوي عليها عملية الشراء التي يقوم بها و كذلك العوامل التسويقية التي يمكن أن تؤثر على تلك القرارات و للوصول إلى ذلك فلا بد عليه الإلمام بالجوانب التالية:

- متى يشترك في عملية الشراء؟
- ما هي مختلف مراحل عملية الشراء؟ أي المراحل الأساسية التي يمكن أن يمر بها المستهلك حتى يصل إلى قراره الخاص بشراء أو استعمال السلعة أو الخدمة؟
- كيف يتم الشراء؟ و أي العمليات و الأنشطة التي تنطوي عليها عملية الشراء؟
- إن المستهلك يمر بمراحل عديدة قبل اتخاذ القرار الشرائي و تتطلب كل مرحلة بعض التدخلات من طرف رجل التسويق و التي تهدف أساسا إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار الشرائي و الاستهلاكي و بالتالي حل مشاكله الاستهلاكية و من ثم تخفيض درجة المخاطرة في الشراء و الاستهلاك و الخدمات على مستوى يمكن قبوله و نقدم فيما يلي المراحل التي نواجهها تقريبا في معظم حالات الشراء و في هذا المجال تتكون عملية اتخاذ القرار الشرائي من مراحل يمر بها المستهلك. كما هو موضح على الشكل أسفله.
- و نشير فقط إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر المستهلك بمراحل الشراء الخامس الموضحة بالشكل بطريقة متعاقبة و إنما تمثل نموذجا تقليديا للمستهلك، فنجد أن المراحل التي يمر بها المستهلك في حل مشاكله الاستهلاكية وفقا لعوامل كثيرة و منها على سبيل المثال: نوع المنتج، ضغط الوقت، مقدار المخاطرة المدركة تكرار الشراء و مقدار البحث عن المعلومات و مقدار انغماس و تورط المستهلك و غير ذلك من العوامل. فعلى سبيل المثال، يختلف سلوك المستهلك لشراء سيارة عن سلوكه لشراء جريدة يومية.

<sup>1</sup> - د/نصيب رجب-دراسة السوق-دار العلوم للنشر والتوزيع- عنابة-2004-ص56.

شكل رقم 6 : نموذج لمراحل اتخاذ القرار الشرائي



المصدر: عنابي بن عيسى-نفس المرجع السابق-الجزء الثاني- ص 17.

### المطلب الثالث: مرتكزات التسويق والمزيج التسويقي

إن دراسات السوق و المستهلك تعتبر كنقطة انطلاق لكل العمليات التسويقية، فهي ضرورية لكل مرحلة من مراحل تلك العمليات، و هي بذلك تعد كوظيفة بالمرّة قبلية و بالتوازي مع باقي الوظائف التسويقية للمؤسسة و قبل التطرق لتلك العلاقة ما بين مرتكزات التسويق و المزيج التسويقي، كان لا بد من التعرف على هذا الأخير و كيفية إعداده.

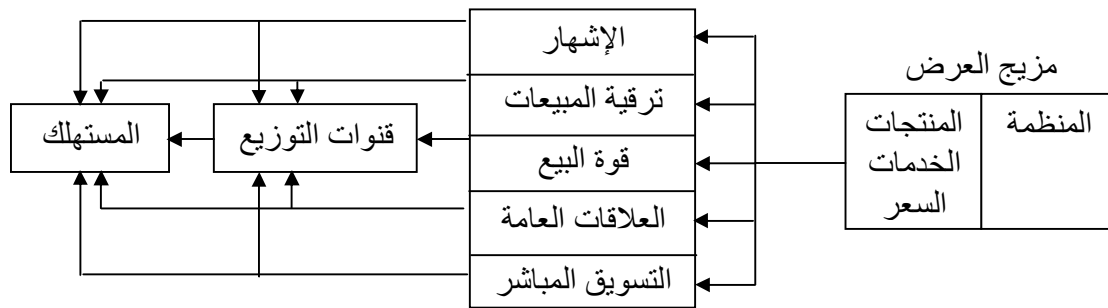
#### الفرع الأول: تحضير و صياغة المزيج التسويقي

##### 1- تعريف المزيج التسويقي

يمكننا تعريف المزيج التسويقي كمجموعة القرارات الأساسية التي تأخذ من طرف مسئول التسويق في كل ما يتعلق بالمتغيرات الأساسية و العملية المستعملة و المعروفة بسياسات المنتج و السعر و التوزيع و الاتصال.<sup>1</sup>

فالمزيج التسويقي هو الترجمة المحسوسة أو الملموسة للتوجهات و الاستراتيجيات و التي تناولناها في المطالب السابقة، و سبب التنوع الكبير و عدم تجانس وسائل المنظمات في سعيها في عمليات استهداف أسواقها اقترح E.Jeron ,MC Carthy لتبسيط اختيار المتغيرات العملية المراقبة ثم تجميعها في أربعة عناصر أساسية سماها "les 4P" و أن كل هذه القرارات لا بد أن تؤخذ لأجل الوسطاء و المستهلكين النهائيين، كما أن المزيج التسويقي يعرف من طرف "P.Kotler & B.Dubois" بأنه مجموع الأدوات التي بحوزة المؤسسة التي يستخدمها للوصول إلى أهدافها في مواجهة الأسواق المستهدفة<sup>2</sup>، فهناك مزيج العرض و المتمثل في المنتجات أو الخدمات و السعر و هناك مزيج الاتصالات من خلال الإشهار و ترقية المبيعات و قوة البيع و العلاقات العامة و التسويق المباشر، كل هذه تستهدف التوزيع و الاستهلاك، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

#### الشكل رقم 7: إستراتيجية المزيج التسويقي



المصدر: P.Kotler, B.Dubois-11<sup>eme</sup> édition- Op. Cit. -p 258

<sup>1</sup> - J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, Op. Cit-p 870.

<sup>2</sup> - P. Kotler, B.Dubois-11<sup>eme</sup> édition- Op. Cit-p 19.



فالمزيج التسويقي هو اختيار وكثافة وتركيب و تنظيم الوسائل التي من خلالها تغزوا المؤسسة أسواقها و كل الأسئلة المتعلقة بكثافة العناصر ( موجودة أو لمتغيرات مسطرة...) تبقى بدون جواب كاف و أكثر دقة يحدث أجوبة متناقضة، وهو بذلك يتكون من مجموعة من المتغيرات وعن طريقها يمكنه تعريف و وصف ظاهرة ما ولا يمكن اعتبار تلك المتغيرات بأنها نهائية بل تختلف<sup>1</sup>.

ولذا فيما يتعلق بكل عملية صياغة المزيج التسويقي، ففي حالة ما مثلاً تركيز المعطيات التي بحوزتنا حول المؤهلات الفريدة للمؤسسة و العوامل الجيدة للنجاح و كذلك معطيات متعلقة بالسوق المستهدفة ( توقعات محفزات، معايير اختيار المستهلكين، التوقع المراد...)، سنقوم باستخراج الربح من التجارب السابقة و من النظريات التسويقية الناجحة و الفاشلة و المزيج التسويقي للمنافسين...الخ. فلنأخذ عدة أمثلة:

- المؤسسة التي تملك تكنولوجيا عالية مقارنة بمنافسيها يمكنها اختيار المنتج كعامل محرك بمزيجها التسويقي.

- إذا كان السعر للمنتج هو معيار اختيارهم لمستهلكين، المؤسسة التي لديها ميزة تنافسية بالنسبة لتكاليف يمكن وضع قبل كل شيء سعرها.

- كما أن المؤسسة التي تكتشف بأن المستهلكين يفضلون شراء منتجاتهم في محل فقامتهم، فيمكن هذه المنظمة إذا كانت لديها الإمكانيات بوضع نظام بيع مباشر، تسويق مباشر، و الذي يمثل هذا العنصر المسيطر على مزيجها.

و لهذا قبل صياغة المزيج التسويقي بطريقة محددة بكل سياسة من السياسات التسويقية الأربع، على رجل التسويق أن يبدأ أولاً بالبحث عن الأهمية النسبية لكل عنصر و يحكم بينها من أجل وضع إستراتيجية أو بمعنى آخر أيهم يمثل العناصر المحركة لإستراتيجيتها، فحسب هذا الاختيار يمكن توزيع مختلف مواردها بين مختلف مكونات المزيج التسويقي.

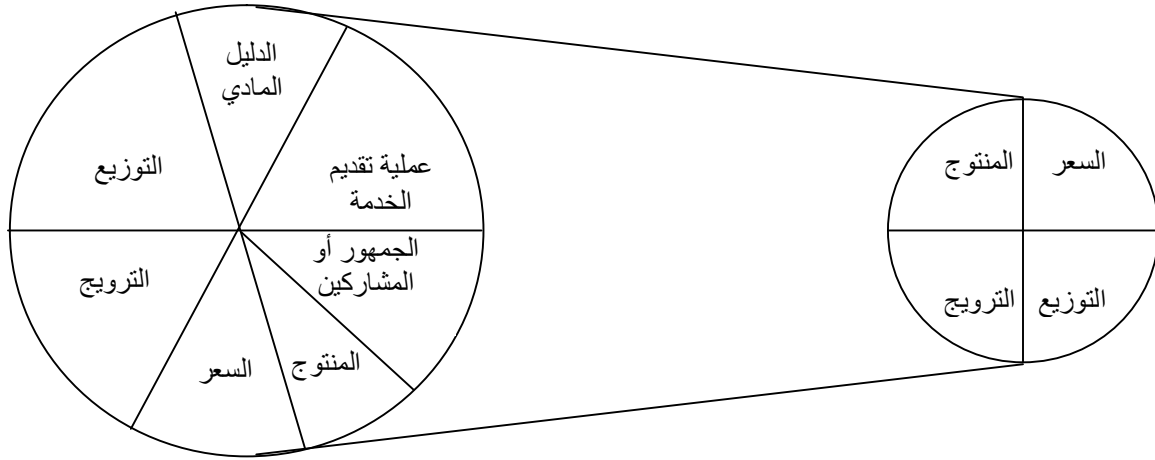
للإشارة فقط فإنّ العناصر التقليدية التي تمّ تطويرها أصلاً و التي وصفت من قبل MC CARTHY قد استخدمت بغض النظر عن المحتوى، فهذه العناصر الأساسية تحتاج إلى تعديل إذا أريد لها أن تكون ذات فائدة لأوضاع و متطلبات تسويق الخدمات، والتي سميت بالمزيج التسويقي المدد، و من أجل ذلك فإنّ هناك العديد من العناصر التي يمكن إضافتها للإطار الحالي بحيث تشكل المعدلة و الإضافية، سبعة عناصر للمسوق الخدمي هذه العناصر قد تكون في قلب العديد من برامج المنظمات الخدمية و أنّ تجاهل أي منها سيؤثر على نجاح أو فشل البرنامج الكلي<sup>2</sup>

- الجمهور (الناس) People: و هنا يكمن الدور الأساسي للموظفين مقدمي الخدمة إلى جانب العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة و العملاء المستفيدين الذي يجعل الخدمة أكثر جودة.

<sup>1</sup> -C.Gronroos-keynote paper: from marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing-management decision-5/4-Australia-1997-p323.

<sup>2</sup> - داهاني حامد الضمور- تسويق الخدمات- دار وائل للنشر- الطبعة الأولى-2002- ص 139.

- البيئة المادية « Physical evidence » حيث تسهل هذه الأخيرة عملية تقديم الخدمة.
  - عملية تقديم الخدمة « Process »: إنّ كيفية تقديم و توصيل الخدمة كالترحيب و الاستقبال و غيرها لها أهمية في إرضاء المستهلكين للخدمة المعروضة.
- كما أشار الدكتور محمد سعيد المصري في كتابه إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية إلى أنّ هذه العناصر في تزايد مستمر و أنها بلغت اثنتا عشر (12) عنصراً.
- أما Beckwith (2001) فيرى أنّ المفاتيح الأربعة لتسويق الخدمات الحديث هي: <sup>1</sup> السعر، العلامة التغليف و العلاقات. Price, Brand, Packaging, Relationship.
- و يمكن تناول العناصر السبع سالفة الذكر في الشكل الموالي:
- شكل رقم 8 ن: المزيج التسويقي المدد.



المصدر: محمد فريد الصحن- قراءات في إدارة التسويق- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2002- ص 373.

## 2- مناهج إعداد المزيج التسويقي

بالرغم من أننا عرفنا التوجهات العامة للإستراتيجية التسويقية و خاصة فيما يتعلق بالتوقع المرغوب فيه للمنتوج تم الترويج الأمثل لمكونات المزيج التسويقي و عدد التوليفات الممكنة لسياسة المنتوج، السعر التوزيع و العلاقة تبقى غير منتهية على الإطلاق ( عدد المزيج التسويقي) و الممكن من الناحية النظرية، لذلك و جب على رجال التسويق البحث عن واحد هو الأحسن أو الأمثل، و هناك منهجين لصيغة المزيج التسويقي و هما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- E. CONSTANTINIDES- The Marketing Mix revised: towards The 21st Century Marketing- U. Twente- The Netherlands.

<sup>2</sup> - J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, Op. Cit-p 863.

## 2-1-1- مناهج التفاؤل لتشكيل المزيج التسويقي:

إن المبدأ العام لمناهج التفاؤل للمزيج التسويقي يشمل ما يلي:

2-1-1- اكتشاف وقياس العلاقة الموجودة بين كل متغيرات النشاط التي بحوزتنا من منتج و سعر و توزيع و اتصال و ولاء من جهة و بين حجم المبيعات من جهة أخرى أو بمعنى آخر فيما يتعلق بالمنتجات المعنية عن طريق وضع منحنيات تدعى "منحنيات الاستجابة للسوق"، و هذا ما يؤدي إلى أن حجم المبيعات لمنتج ما يعتمد ليس على عامل البيع الحقيقي ولا على مجهودات الاتصال و التوزيع و لكن أيضا يعتمد على عامل المنافسة أي مقارنة بأسعارها النسبية و بالمبالغ النسبية لميزانيتها في مجال الاتصال و التوزيع و هذا ما تحاول مناهج التفاؤل البحث عنها و لحساب مرونة المبيعات لمنتج ما.

2-1-2- التعريف على أساس العلاقات بواسطة منهج و أساليب بيانية أو عن طريق الحساب بالتوليفات من المتغيرات و التي تؤخذ بالحسبان تكاليف المتغيرات موضع التنفيذ و كذلك تعظيم مردودية المنتج المعني.

إلا أن هذا المنهج عرف العديد من الصعوبات الميدانية لإنشاء منحنيات الاستجابة، هذه الصعوبات تتمثل أساسا في منحنيات الاستجابة بالنسبة للمبيعات مع المتغيرات العملية التسويقية (السياسات التسويقية)، فنادرا ما تكون لدينا معطيات إحصائية كافية و من أجل وضع و بطريقة دقيقة و أكيدة العلاقات بين السعر و ميزانية الإشهار أو شرائية التوزيع، و عادة ما يأتي إلى طريقة التجربة و المتمثلة في متغيرات مستوى السعر أو ميزانيات الاتصال و التوزيع لكي تستطيع قياس تأثيرات هذه المتغيرات على المبيعات، و في الغالب تستطيع بطريقة تقريبية و تكون خاضعة للصدفة و من منحنيات الاستجابة تكون كذلك، و فيما يلي بعض عيوب هذا المنهج و التي سنوردها كالاتي:

- إن الافتراض المبدئي القائم على أساس منحنيات الاستجابة هي ثابتة على نحو معقول (احتمالية) و هي لم تأخذ بالحسبان للتغيرات العديدة التي تحدث بصفة دائمة في البنية الاقتصادية و التسويقية و التشريعية و التنافسية... الخ
- عدم استقلالية الاستجابة، أي أن التأثير المطبق على المبيعات لكل متغير من المتغيرات التسويقية (سعر، ميزانية التوزيع، ميزانية الاتصال) هو غير مستقل، فهذا المنهج، المتفائل، يفترض أن منحنى الاستجابة للمبيعات بالنسبة للسعر مثلا تحتفظ بنفس الشكل مهما كانت مبالغ ميزانيات التوزيع و الاتصال، فلا يمكن الحصول على استجابة مبيعات من خلال سياسة واحدة و إهمال السياسات الأخرى.
- إن ثالث ضعف لهذا المنهج المتفائل و هو صعوبة الأخذ في الحسبان استعمالنا لمنحنيات الاستجابة للنشاطات المستقبلية، و ذلك من أجل وضع و تحديد المستوى الأمثل للسعر النسبي للمنتج و كذلك المستوى الأمثل لكل من التوزيع و الاتصال، و في غالب الأحيان لا يمكننا معرفة ذلك.

- و أخيرا هذا المنهج يتمثل أساسا في منحنيات الاستجابة و التي لم تأخذ بالحسبان إلا المتغيرات العملية الرقمية أو العددية لتنفيذ متغيرات نوعية، فهي أهملت بطريقة كبيرة مظهرين نوعيين أساسيين في النشاط التسويقي، و هما:

- خصائص المنتج ( الجودة، التغليف، تركيب التشكيلة، الخدمات المرفقة... الخ) و التي تلعب دورا كبيرا و هام لاختيارات المستهلكين.
- الطريقة الغير فعالة في استعمال الميزانيات التسويقية، وملائمة التخطيط الاستراتيجي و نوعية تخطيط العملية الإعلامية، و طبيعة تنشيط المبيعات و جودة البرامج التي تعمل على زيادة وفاء المستهلكين... ، و الجلي أن ميزانية الاتصال أو التوزيع لديها تأثيرات مختلفة على المبيعات و ذلك حسب الطريقة المستعملة.

و أخذنا في الحسبان لهذه العيوب أو القصور في المنهج التفاوضي لصياغة المزيج التسويقي، يستعمل عادة منهج آخر عملي أكثر و بسيط و يمتاز بالحذر التام، و الذي يمكن أن نسميه المنهج "Heuristique".

## 2-2- المنهج " الاستكشافي " Heuristique لإعداد المزيج التسويقي:

من خلال هذا المنهج نصل إلى فعالية متساوية لكل المتغيرات التسويقية و هذه المنهج له أربع خصائص أساسية:<sup>1</sup>

2-2-1- فهذه الخاصية لا تثبت الإطلاع بطريقة مستنفذة لكل إمكانيات المزيج التسويقي المحتملة و ذلك من أجل اكتشاف التوليفة المثلى له، و لكن تكتفي بإنشاء عدد صغير من التوليفات المحتملة على أمل إيجاد من بينها من تكون مرضية و منفعة.

2-2-2- لإنشاء هذا العدد من التوليفات المحتملة على رجل التسويق أن يستعمل حدسه معتمدا على حاسته الجيدة و تجربته و قوة تخيله، أحسن من الأساليب التي تبالغ في استعمال المناهج العلمية.

2-2-3- المقارنة بين التوليفات تلك تنفيذ كأساليب التفاوض، سألغة الذكر، و على ضوء التأثيرات المحتملة على المبيعات، التكاليف، المردودية ولكن على إختلاف أساليب التفاوض هذه التأثيرات تقدر بطريقة تكون نسبيا شخصية و ليس بطريقة حسابية و عن طريق الدوال الرياضية، و بمعنى آخر أن رجل التسويق نفسه الذي على أساس خبرته تجاربه يحاول التنبؤ بالطريقة رد فعل كل من المستهلكين و الموزعين و المنافسين.... إلخ، لكل إمكانيات و بدائل مزيج تسويقي معين.

2-2-4- و لكي تتمكن من حساب بطريقة سريعة التأثيرات المحتملة على شكل مبيعات، تكاليف، نتائج مالية لعدد ما من المزيج التسويقي المتعاقبة، فرجال التسويق يستعملون برامج معلومات التي تسمح بتقييم تلك الخيارات ولكن في إطار هذا المنهج، Heuristique، الإعلام الآلي ليس لديه إلا دور آخر أنه وسيلة تقوم بالمقارنة السريعة للخيارات المتعاقبة و لا يمكنه استبدال و بأي طريقة كانت الأحكام الشخصية أو الذاتية لمسئولي

<sup>1</sup> - Ibid -p 866.

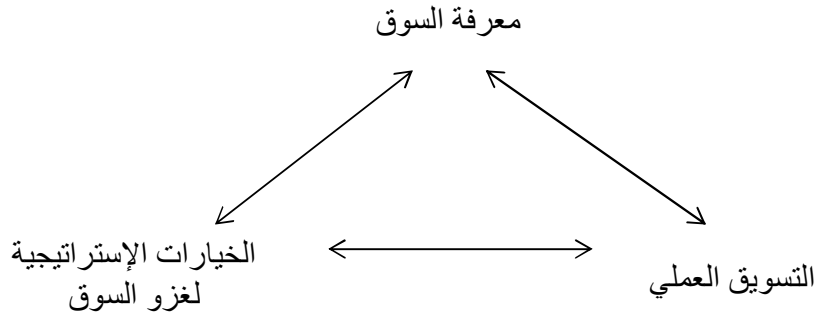
التسويق لما تكون في مواجهة ردود الأفعال المحتملة للسوق و بمساعدة هذه المناهج الاستكشافية، فعلى رجل التسويق صياغة مزيج تسويقي الذي يكون كاف بشكل كبير.

### الفرع الثاني: دراسات السوق و المزيج التسويقي<sup>1</sup>

فالبحوث التسويقية تهدف إلى تقييم و وضع المفهوم التسويقي من خلال:

- المساعدة على الفهم (وصف، تحليل، قياس، تقدير الطلب و مختلف العوامل المؤثرة ...).
  - المساعدة على اتخاذ القرار (التعرف على وسائل الحصول على الطلب الكامن و تحديد درجة التوغل).
  - المساعدة على الرقابة (تحليل كفاءة النتائج المحصلة).
- إلى جانب ذلك فدراسة السوق تركز أساساً على ثلاث أنواع من الأهداف:<sup>2</sup>
- فهدفنا الأول هو معرفة السوق أما الهدف الثاني فهو الخيارات الإستراتيجية لغزو السوق، و المتمثلة في تحليل و تقسيم السوق إلى قطاعات و التعرف على مصادر القيمة للزبون و معرفة قلب الهدف و معرفة من ثم موقع المنتج أو الخدمة مقارنة بالمنافسين و استنتاج حصتهم السوقية بالقيمة و حسب الزمن.
- و الهدف الأخير هو تعريف العرض الخاصة الجديد و ذلك من خلال بناء مزيج متناسق (المزيج التسويقي) و هذه الخطوات الثلاث تكون ذات تفاعل متبادل، كما يوضحه الشكل الموالي:

#### الشكل رقم 9: العلاقة بين دراسة السوق و العملية التسويقية.



المصدر: Catherine Leger- jarnion- OP Cit-p7.

و حتى تكون الدراسة قيمة و فعالة لا بد أن تكون ذات توجه منطقي و موضوعي و حيادي.

- 1- **دراسات السوق و سياسة المنتج:** إنّ مساهمة دراسة السوق في سياسة المنتج هي مهمة لتكيفه مع السوق، و الذي يعتبر كمرجع و الذي لا بد من ربطه بصفة دائمة بالقضايا التقنية و التجارية للمؤسسة.
- كما أنّ الدراسات تتعلق بعمليات تصور و إطلاق منتجات جديدة، و هي تسمح في العديد من الحالات من تقادي الفشل سواء بالنسبة للمنتج نفسه أو بالنسبة لصورة المؤسسة و كذا المستهلك.

<sup>1</sup> - M.V. CAMMEN- Marketing : L'essentiel pour comprendre, décider, agir- édition 1<sup>ère</sup> Edition- DEBOECK- Belgique- 2002-p197.

<sup>2</sup> - CATHERINE Leger- jarnion- Réalisés l'étude de marché de son projet d'entreprise- 2<sup>ème</sup> édition- Dunod- Paris- 2004- P6.

كما تلعب دورا كبيرا من أجل إعادة التعريف بالمنتجات الحالية من أجل تعديلها بما يتوافق مع رغبات المستهلك (دراسات التوقع و تقسيم السوق إلى قطاعات).

**2- دراسات السوق و سياسة السعر:** إنّ البحوث أثبتت بأنّ تحديد السعر لا يتم هكذا، و لكن تتم بالنسبة للمحيط التنافسي، و كذا فالسعر لا بد أن يحدد حسب الطلب كذلك، و خلال السنوات الأخيرة، فإن تلك الدراسات عرفت تطورا هاما حيث أصبحت شيئا فشيئا كأدوات تنبؤ، و المناهج سعت إلى محاكاة سيرورة عملية الشراء و قياس حساسية الأفراد بالنسبة للسعر.

**3- دراسات السوق و سياسة التوزيع:** فالمنتج يبحث عن اختيار، قنوات التوزيع و نقاط البيع الأكثر كفاءة و الأكثر تلاؤم و تكيف مع أهدافها.

فذلك فهو بحاجة إلى معلومات حول هيكل التوزيع، حول تكرار نقاط البيع و حول المبيعات المحققة و المطبقة من طرف كل نقطة بيع (قناة توزيع) و التي توضع ضمن اختياراته.

**4- دراسات السوق و الاتصال:** هناك العديد من الدراسات جاءت لمساعدة مسؤول الإتصال على مستوى المؤسسة، فيمكن ذكر التحقيقات الكيفية أثناء اختيار المواضيع و الاختيارات (القبلية و البعدية) لفهم الإشهار و رسالته إلى غاية إطلاق الحملة الإعلامية، إلى جانب تحقيقات المقابلة الضرورية لإعداد المخطط الإعلامي و التحقيقات التي تسعى المؤسسة من خلالها لإعداد ميزانيات الاتصال (قياس فعاليته).

#### الفرع الثالث: المزيج التسويقي و سلوك المستهلك<sup>1</sup>

إنّ لضمان نجاح المزيج التسويقي يجب أن يتم بناؤه على أساس سلوك المستهلك و هذا يتم على النحو التالي:

**1- المنتج:** إنّ المعرفة الجيدة للصفات و الخصائص التي يرغبها المستهلك في المنتج تمكن رجل التسويق من تصميم هذا المنتج لتناسب الصفات المرغوبة.

**2- السعر:** يجب تحديد الأسعار التي تتناسب و ظروف و استعداد المستهلك على الدفع للحصول على ما يحتاجه من سلع و خدمات.

**3- الترويج:** أنه لا بد من إعداد مزيج ترويجي (إعلان، تنشيط مبيعات، علاقات عامة، قوة بيعية، تسويق مباشر) يستطيع إقناع المستهلك الحالي أو المحتمل على الإقبال على السلع و الخدمات.

**4- التوزيع:** على رجل التسويق أن يبحث عن الطريقة المثلى لتوصيل السلع و الخدمات للمستهلك في المكان و الزمان المناسبين على سلوكه.

<sup>1</sup>-عنابي بن عيسى – نفس المرجع السابق- الجزء الأول- ص 31.

إن التسويق - كما سبق الذكر أوضحنا - مجموعة من الوظائف والأنشطة، وبعد تحديد ودراسة مختلف الفرص التسويقية التي سنتوجه إليها المؤسسة ومن ثم بجهودها التسويقية والإنتاجية والمالية وتحددت الإستراتيجية التي تقوم على استغلال تلك الفرص كما تحددت الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي واختيرت السوق أو الأسواق المستهدفة وتحددت الإستراتيجية المرتبطة بها كما اتخذت بعض القرارات الإستراتيجية الأساسية المتعلقة بالموقف التنافسي وأسلوب مواجهته، يصبح رجال التسويق بالمؤسسة مستعدين لتخطيط وتكوين المزيج التسويقي المناسب بعناصره الرئيسية والفرعية المختلفة أو من ثم وضوح أهداف وسياسات وأساليب كل عنصر من هذه العناصر وخططها التنفيذية، وفي النهاية بما يضع إستراتيجية التسويق موضع التنفيذ وبما يحقق أهداف النشاط التسويقي، ويمكن للمؤسسة إتباع الخطوات التالية في سبيل ذلك:

- أن تحدد المنشأة العناصر والمكونات الفرعية لكل عنصر من العناصر الأربعة للمزيج التسويقي حتى يمكن تحديد إطار الجهود التسويقية المطلوبة وتصنيفها

- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر ولكل مكون من مكونات المزيج التسويقي في ضوء الإستراتيجية والأهداف المطلوبة وفي ضوء موقف المنتج والسوق والمؤسسة حتى يمكن معرفة مدى وحجم وطبيعة الجهد الذي يبذل أو يؤديه كل عنصر من هذه العناصر ومكوناتها ومن ثم تصميمه وتخطيطه في هذا الإطار.

- تحديد وتكوين السياسات واتخاذ القرارات التخطيطية والتنفيذية لكل عنصر لتحديد وتخطيط ما سيتم عمله وذلك في ضوء ما تقدم.

- الربط والتنسيق بين العناصر الأربعة ودراسة مدى توافر الارتباط بينها، ومن ثم تكوين المزيج المطلوب أو المستهدف.

- التطبيق أو متابعة التطبيق واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتوفير إجراءات وإمكانات نجاح وتطوير هذا المزيج.

وسوف نتناول لكل عنصر من عناصر ذلك المزيج التسويقي وكيفية تطويره في الفصل الموالي.

كما أشرنا إلى أنه طبقا للمفهوم الحديث للتسويق يجب تحقيق التكامل بين الجهود التسويقية، ومن ثم جاءت فكرة المزيج التسويقي لضمان هذا التكامل وخاصة - وهذا ما يجب أن تدركه المؤسسات تماما - أن المؤسسة من وجهة نظر المستهلك أو المشتري لا تقدم سلعة مقبولة فقط بصرف النظر عن أي اعتبار آخر ولكن ما ينظر إليه المستهلك ويتأثر به ويسلك أو يتصرف على أساسه هو السلعة بشكلها وتصميمها وطرازها وبغلافها وأسسها التجارية والخدمة أو الضمان المتوفر لها وسعر السلعة ومقارنته بغيره وبمعامل أخرى وشروط الدفع والنشاط الترويجي ثم المكان الذي تقدم فيه هذه السلعة وكيف يوفرها المنتج له ومنفذ التوزيع الذي يعرضها، كل هذه السياسيات والعناصر التي تمثل مخرجات النشاط التسويقي أو الذي تقدمه المنشأة للسوق المستهدف كوحدة واحدة يتأثر بها المستهلك أو المشتري جميعا وفي آن واحد. ومن ثم أيضا لا بد أن توضع وينسق فيما بينها في ضوء احتياجات السوق والمستهلك من كل عنصر من هذه العناصر وكيف ومدى تأثيره بكل منها ومن هنا جاءت أهمية فكرة المزيج التسويقي لوحده حتى يتحقق هدف المؤسسة ولضمان اكتمال واتساق عناصره كمدخل استراتيجي فعال لنجاح النشاط التسويقي وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل وذلك من خلال مختلف السياسات والتكتيكات التفصيلية لكل عنصر من عناصر هذا المزيج وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: سياسة المنتجات**

**المبحث الثاني : سياسة الأسعار**

**المبحث الثالث : سياسة التوزيع**

**المبحث الرابع : سياسة الإتصال التسويقي**



## المبحث الأول

### سياسة المنتجات

إن أول متطلب للتسويق الفعال هو وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك فمهما كانت الجهود التسويقية الأخرى فعالة وممتازة فإنها لا تستطيع أن تنفذ المؤسسة وتبقيها في الأسواق إذا كانت جودة المنتج نفسه رديئة، ويواجه رجال التسويق العديد من القرارات والتحديات المتنوعة في مجال المنتج.

فعلية أو لا اكتشاف وتحديد تلك المنتجات التي تتماشى مع حاجات ورغبات القطاع أو القطاعات السوقية المستهدفة، ثم عليهم بعد ذلك القيام بإدارة هذه المنتجات للتعامل مع المنافسين الموجودين بهذه الأسواق. ولقد برزت وازدادت أهمية وظيفة تخطيط المنتجات بعناصرها ونواحيها وأهمية تكامل تلد النواحي وقيامها على سياسات وقواعد سليمة، ومن ثم كان لابد للنشاط الإنتاجي ألا ينفرد بتقديم السلعة بل لابد وأن يتعاون ويعتمد على تنشيط المنتج بصفة سليمة التي تكون قائمة على الأبحاث التسويقية العملية وفي ضوء الاستراتيجيات التسويقية السابق تحديدها، ومن ثم فإن وضع سياسة المنتجات للمؤسسة يكون من خلال تصميم وإعداد المنتج بالخصائص والمواصفات اللازمة ومستويات الجودة اللازمة والمظهر واللون والحجم المناسب وتحديد الأنواع والتشكيلة التي ستتعامل بها المنظمة، ثم اختيار العلامات والأسماء المميزة للمنتج وكذلك سياسات التغليف التي تتعلق باختيار العبوات والأغلفة المناسبة من ناحية الحجم والشكل واللون والتصميم وكيفية الاستخدام ثم تحديد سياسات الضمان والخدمة وشروطها، وكل ذلك أمور يجب أن تعتمد وتتفاعل مع رغبات المستهلك وعاداته ودوافعه الشرائية كما أشرنا إليها ذلك سابقا، وقبل التطرق إلى مختلف سياسات المنتج كان لابد من إيضاح بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة به.

### المطلب الأول: مفاهيم حول المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي خاصة وأن عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعتمد بشكل أساسي على وجود منتج معين لتنتجه بمجمل مختلف النشاطات لتسويقها.

### الفرع الأول: تعريف المنتج:

لقد ساد اعتقاد لفترة طويلة بأن المنتج هو عبارة عن مجموعة من الخصائص الكيماوية والملموسة والتي تنتج مع بعضها البعض لتخرج لنا بسلعة تشبع حاجة معينة للمستهلك، ولهذا اقتصر الاهتمام في تعريف المنتج بمعناه الضيق على الجوانب المادية فقط، لكن الواقع العملي أثبت أن المستهلك يبنى تفضيله على عوامل عديدة من تصميم المنتج وتاريخ وشهرة المؤسسة وطريقة تغليفه... الخ، فهو يستمد على هذا كله من شراءه للمنتج منافع أخرى بجانب المنافع الملموسة. فيمكن تعريف المنتج إذا كما يلي:

- نسمي منتج كل ما يمكن تقديمه في سوق ما بطريقة تشبع من خلالها حاجة ما.<sup>1</sup>

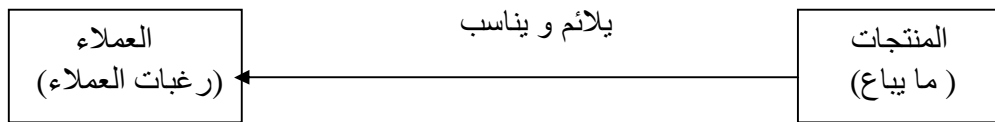
<sup>1</sup> - P. kotler, B.Dubois-11<sup>eme</sup> édition - op cit- p 442.

- مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته.<sup>1</sup>
- هو كل عرض في السوق سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة أو ممزوج بينهما ويكون المنتج دلالة ومعنى وقيمة.<sup>2</sup>

ووفقا لهذه التعاريف فالمستهلك لا يشتري المنتج بخصائصه مادية فحسب وإنما يشتري الانطباع عنه وأيضا الذي يتجسد في الصورة التي يتخيلها عن هذا المنتج من جراء مشاهدته له وسماعه عنه كالاسم التجاري... المميز (الشهرة أو خدمات ما بعد البيع... الخ).

(كما يشمل المنتج على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات والأفكار). إذا فلا بد لنا أن ننظر إلى المنتجات التي نبيعها لعملائنا، ويمكن النظر إلى المنتج كحل وعلاج لمشكلات العميل وكذلك كأداة مساعدة على تحقيق أهداف المنشأة والطريقة المثلى لتحديد مكونات المنتج تتم عن طريق معرفة ما يريد العملاء شراءه، والشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم 10: النظرة إلى المنتج



المصدر : د/مالكوم هـ.ب. ماكدونالد- ترجمة صالح محمد درويش، محمد عبد الله عوض- الخطط التسويقية  
كيفية إعدادها وكيفية تطبيقها- معهد الإدارة العامة للبحوث- الرياض- 1996-ص123.

ونميز هنا خمس مستويات للمنتج:<sup>3</sup>

- 1- المنتج الأساسي أين يوجد نواة المنتج "Noyau de produit": والتي يجيبنا على السؤال التالي: ماذا يشتري الزبون؟ فهي إذا تكوين الميزة الأساسية المقدمة للمشتري.
- 2- المنتج الجنيس "Le produit générique": وهي تمثل كل ما يحيط بنواة المنتج من خصائص.
- 3- المنتج المنتظر "Produit attendu": فهي توافق كل مواصفات والخصائص التي يرغب بها وينتظرها المشتري من المنتج.
- 4- المنتج الشامل: فهو يمثل كل ما يقدمه المنتج حول المنتج الجنيس Product générique حتى عملية تمييزه.
- 5- المنتج الكامن "Produit potentiel": والتي يمثل كل التحسينات والتحويلات التي تشمل المنتج والتي هي عادة كثيرة.

<sup>1</sup> - د/محمد فريد الصحن، د/إسماعيل محمد السيد، التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص226.

<sup>2</sup> - J.Lendrevie, J.Levy, D.Lindon, – op cit-P250.

<sup>3</sup> - [www.alshamsi.net/friends/b700th/buss\\_agric/montaj.html](http://www.alshamsi.net/friends/b700th/buss_agric/montaj.html)

كما أن تعريف كل من J.Lendrevie, وزملاءه في كتابهم "MARCATOR" على تصنيف المنتجات من حيث كونها أشياء مادية أو غير مادية كما يشمل المنتج على الأشياء المادية و الخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمؤسسات والأفكار وهذا يقودنا إلى تصنيف المنتجات إلى - خدمات وسلع مادية - والتي هي موضوع دراستنا وهذه الأخيرة تقوم بعملية تصنيفها لما لذلك من أهمية ودور كبيرين في مساعدة مدير التسويق على فهم القرارات والخطط الواجب استخدامها عبر عناصر المزيج التسويقي المختلفة والأساس الذي يمكن استخدامه لتصنيف المنتجات بالشكل الذي يساعد على تصميم وتنفيذ العديد من الاستراتيجيات التسويقية المصاحبة لهذه المنتجات هو أساس تقييم الأسواق، كما أنه أيضا لا بد وأن يستخدم في تصنيف وتقسيم المنتجات.

### الفرع الثاني: تصنيفات المنتجات:

إن المنتجات التي يقوم معظم المؤسسات بتقديمها تنحصر إما في سلع مادية أو خدمات غير ملموسة، في هذا الصدد تنقسم هذه المنتجات إلى تقسيمات مختلفة كالتالي:

#### 1- السلع المادية: والتي بدورها تنقسم إلى قسمين:

1-1- السلع الاستهلاكية: وهي تلك السلع الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي.  
1-2- السلع الصناعية: والتي هي سترى بواسطة رجال الأعمال إما بغرض إنتاج منتج آخر أو بغرض إعادة بيعها، والتي تتمثل أساسا في المواد الخام والمواد المصنعة لإجراء ومهمات التشغيل كالوقود والزيوت، وكذلك التجهيزات الآلية، بالإضافة إلى الأجهزة المساعدة كالألات الكاتبة والحاسبة مثلا.

2- الخدمات: وتتميز هذه السلع شكل أساسي بأنها سلع غير ملموسة بل هي عبارة عن نشاط يتولد عن منفعة لإشباع حاجة، ومن الأسئلة على ذلك: النشاطات المصرفية والسياحية وشركات التأمين.

وللتفرقة بين السلع المادية والخدمات هناك معيارين أساسيين لذلك هما:<sup>1</sup>

#### فالمعيار الأول: يركز على مفهوم المحسوس واللامحسوس.

والمعيار الثاني: يركز على مفهوم تحويل الملكية، فعملية بيع سلعة ما هو تحويل الملكية من البائع إلى

المشتري في حين أن تقديم خدمة ليس كذلك.

إلى أنه نشير هنا أن المنتجات عادة ما تحوي جزء من المحسوسية وعدم المحسوسية في آن واحد.

### الفرع الثالث: مزيج المنتج:

حيث يعرف بأنها مجموع تشكيلات والمنتجات المقترحة من طرف المؤسسة أو المنظمة.<sup>2</sup>

وبصفة عامة يتصف هذا المزيج بالخصائص الآتية:

1- الاتساع: ويعني عدد خطوط المنتج الموجودة داخل المؤسسة، فبعض هذه المؤسسات يقتصر إنتاجها على خط منتجات واحد أو مزيج ضيق في حين نجد بعضها الآخر لديها مزيج متسع جدا.

<sup>1</sup> - J.Lendrevie, J.Levy, D.Lindon, op.cit- P 254.

<sup>2</sup> - P. kotler, B.Dubois-11<sup>eme</sup> édition- op.cit-p447.

**2- العمق:** ويشير إلى عدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة داخل كل خط .

**3- الارتباط أو الاتساق:** وتحدد درجة اتساق مزيج المؤسسة ما على سبيل المثال عن طريق درجة الارتباط الذي يوجد بين كل منتجاتها سواء في الاستخدام أو التوزيع أو نوع القطاع السوقي المستهدف أو بأي وسيلة أخرى.

ويمكن القول بأن المنتج بأبعاده الثلاثة وخصائصه يحقق أهدافا تسويقية، وله دور كبير في سياسة المنتجات فزيادة درجة الاتساق يمكن المؤسسة من تحقيق سمعة طيبة وتقديم منتجات تدور حول احتياجات المستهلك، بينما يمكن دور عمق مزيجها أساسا في تحقيق الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة وتلبية الحاجيات المتباينة للمستهلك.

وأخيرا كلما زاد الارتباط بين هذا المزيج كلما أمكن تحقيق اسم للمؤسسة، وتدعيم ذلك الاسم في مجال معين ونظرا للدور الهام الذي يلعبه مزيج المنتجات في سياسة المنتجات كان لزاما على رجل التسويق أن يقوم بإدارة وتسيير هذا المزيج بناء على ضوء الأهداف المستقبلية للمؤسسة، ولما كان يتكون من العديد من تشكيلات المنتج وجب إذا القيام بدراسة وتسيير واحدة من القرارات الهامة المكونة لسياسة المنتج ألا وهي التشكيلة والتي سوف نتناولها في .

#### **المطلب الثاني: القرارات الهامة المتعلقة بسياسة المنتجات**

لقد برزت وازدادت أهمية وظيفة "تخطيط المنتجات" بعناصرها ونواحيها، وأهمية تكامل تلك النواحي وقيامها على سياسات وقواعد سليمة، والهدف من كل ذلك هو تقديم المنتج الملائم وبالشروط الملائمة لارصاد أكبر عدد ممكن من المستهلكين، وهذا يتطلب التخطيط السليم للمنتج الذي يقوم على اعتقاد تلك النواحي والسياسات المتكاملة والتي جمعت تحت وظيفة سياسة المنتج، ومن ثم كان لابد أن يعتمد على التخطيط السليم للمنتج القائم أساسا على الأبحاث التسويقية العلمية ، وكذلك اشتراك أكثر من إدارة إلى إدارة التسويق عند وضع خطة المنتجات وسياستها خاصة إدارة الإنتاج، وقد اشترك أيضا إدارة التمويل وإدارة الشؤون القانونية وذلك تحت الإشراف والتنسيق المباشر للمدير العام ثم اعتماد الإدارة العليا لسياسة المنتجات نظرا لحساسية وتأثير تلك الوظيفة وقد تكون لجنة خاصة دائمة لهذه المهمة متكونة من مدير الإنتاج ومدير التسويق ورئيس المبيعات أو بالإضافة إلى غيرهم وتحت رئاسة المدير العام، وقد يستعان ببعض المستشارين أو مراكز الأبحاث الخارجية إذا استدعى الأمر ذلك أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

#### **الفرع الأول: تصميم المنتجات:**

لاشك أن الاطمئنان على سلامة المنتج من الناحية الإنتاجية الفنية ومطابقتها للعوامل والمواصفات الفنية المحددة وقدرتها على تحقيق المنافع والأهداف الفنية المحددة لها، وكذلك إجراء الأبحاث الفنية التي من شأنها تحسين كفاءة المنتج الفنية من عدة نواح، كلها أمور تؤدي إلى الاطمئنان على سلامة وكفاءة السلعة من وجهة نظر إدارة الإنتاج ولكن مما لا شك فيه أن نظرة رجال الإنتاج قد تكون بعيدة عن السوق وظروف المستهلك ورغباته وميوله وعاداته ودوافعه، فالمنتج مثلا لا يستطيع أن يفرض على المستهلك جهاز تلفزيون

أو راديو أو سيارة لمجرد أنها قوية و متينة وذي مواصفات ممتازة، فهناك عوامل تفضيل أخرى كالحجم والشكل والتصميم وطريقة الاستعمال، وهذه العوامل لا يمكن تجاهلها لما لها من أهمية في نجاح المنتج ومنه ظهرت سياسة التصميم لتضيف إلى النشاط إدارة الإنتاج ما كان ينقصه، نظرا لكون المستهلك أصبح لا ينظر إلى ذلك بقدر ما ينظر إلى الشكل والتصميم الذي يقوم به المنتج، وكل هذه النواحي تدخل في اختصاص إدارة التسويق تعتمد فيها على خبرتها وخبرة العاملين فيها وعلى جهاز بحوث التسويق بها يهدف تصميم وإعادة المنتج المقبول من الناحية التسويقية، ومن ثم إدماج تصميم المنتج ضمن باقي القرارات الهامة الأخرى لسياسة المنتجات.

### 1- مفهوم تصميم المنتج:

فهناك إذا مستويين لفهم عملية التصميم في المجال التسويقي:<sup>1</sup> سواء كان التصميم يرى كخاصية إضافية يمكن إضافتها للمنتج، فهو يفهم كمظهر خارجي وهو بذلك خاصية من خواص المنتج، أو هو شامل وهو يتعدى المنظر الخارجي للمنتج، من خلال التمييز والتي تتم من خلال ثمانية أبعاد، كالبعد التشغيلي، الكفاءة، التلاؤم، قابلية الدوام، قابلية الإصلاح، الأسلوب (المظهر الخارجي) والخدمة (عن طريق الصورة والشعار) بالإضافة إلى قابلية الأداء المتميز "Fiabilité". وكل هذه الأبعاد تكون نتيجتها في فكرة ومفهوم التصميم وبالتالي في قلب مفهوم المنتج فالتصميم إذا يكون متواجدا ابتداء من التعريف بخصائص المنتج الفيزيائية ولا يمكن إضافته في مستوى واحد فقط، كما يريد الواقع الحالي أن تحديد مفهومه وحصره في مستوى واحد، وهذه هي الصورة الكلاسيكية للمنتج في مجال التسويق أين أهملت إذا الحقيقة الوظيفية والعملية للتصميم واقتصر دوره عند ذلك المستوى المحدود، ليعاد إذا رسم صورة جديدة تبين الدور الجديد لسياسة التصميم وأهميتها ضمن سياسة المنتجات وضمن المزيج التسويقي أين تدخل سياسة التصميم في كل المستويات ابتداء من كون المنتج في حالته الفيزيائية الأولى إلى غاية كل القرارات المتعلقة بالمنتج ودخوله في سياسات أخرى - سنتطرق لها فيما بعد - كسياسة العلامة وسياسة التغليف وكيفية الاستعمال بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالمنتج الشامل وكفاءته في المدى الطويل. فهذه الصورة والنظرة الجديدة لسياسة التصميم تنوعت، وبأن دور التسويق سيتم اختياره انطلاقا من العديد من أهداف التصميم، كما أن إدماج التصميم في مجال سياسة المنتج يمكن أن تتم بطريقة مختلفة، وقد قسم "Robert vryzer" الدراسات التي تبين تأثير التصميم على خصائص ومواصفات المنتج من خلال أربع أنواع:<sup>2</sup>

- **خواص عملية للمنتج:** والمتمثلة في كفاءته، منفعته، درجة تجديده، جودته،...
- **خواص متعلقة بالإدراك (الفرد):** والمتمثلة في عامل الهوية والفهم.
- **خواص متعلقة بعملية البناء:** والمتمثلة في عملية وقابلية التكييف، الصيانة، التصنيع، الاقتصاد،...

<sup>1</sup> - Brigitte Borja de MOZOTA – Design Management – édition d'organisation – Paris 2002 – P.211

<sup>2</sup> - Ibid- P214

## - **خواص متعلقة بالرغبات:** والمتمثلة في درجة الجاذبية، خلق القيمة،...

فللتصميم إذا دور كبير في كل سياسات المنتج وكذلك كل العناصر المكونة للمزيج التسويقي، الى جانب إلى دور وأهمية التصميم في المنتج ذاته، فدور التصميم يتمثل أساسا في:

- بقاء المنتج وتكيفه حسب كل مرحلة من مراحل حياته، وهذا يقودنا إلى دراسة المرحلة التي يتواجد بها المنتج ثم تهذيبه وتطويره عن طريق سياسة التصميم الملائمة لذلك.
- سياسة العلامة فهذه الأخيرة لا يمكن أن يكون لها وجود دون هوية شكلية وبيانية وبالتالي بدون تصميم للشكل، فالتصميم إذا يعد ضمن أصول العلامة.
- كما أن عملية التصميم تشارك في وضع سياسة توزيع مثلى عن طريق تحسين الخدمات المرتبطة والمرافقة للمنتج من خلال عمليات وضع البيانات، والتغليف، الإشهار مكان البيع وغيرها، وكذلك الإدارة المثلى لمتاحات التوزيع والإمدادات وذلك من خلال تخفيض تكاليف النقل والتقليل من مخاطر التلف وغيرها.
- كما أن للتصميم دور كبير في كل من سياسة الاتصال التسويقي والبيع خاصة الإشهار، هذا الأخير الذي لا بد وأن يفكر بطريقة متناسقة وملائمة للمنتج والذي يستلزم عمل متعاون بين عمليتي التصميم والإشهار.

كما يساهم التصميم في زيادة فعالية سياسة البيع من خلال تقديم منتج له فعالية خارجية بفضل أدوات التشكيل وتقديم المنتج للزبون، إنها القوة الجمالية والتصميم الجيد شكلا وبيانا.

**2- معايير التصميم الجيد:** مما تقدم تبين أن كل منتج يحتاج عند تصميمه وإعداده ثم عند تطويره وتهذيبه أن يتعاون جهاز الإنتاج والتسويق، حيث يقوم جهاز الإنتاج بأبحاثه ودراساته الفنية التي ما شأنها أن تؤدي إلى تصميم إنتاج المنتج بالجودة والمواصفات الفنية السليمة في ضوء المعلومات التي يمدها بها جهاز التسويق ثم التنسيق فيما بينها متطلبات الإنتاج والنواحي الفنية وبين متطلبات إدارة التسويق والنواحي التسويقية، حيث تقوم إدارة التسويق بدورها الواضح في سبيل الوصول إلى التصميم الجيد والمقبول للمنتج من الناحية التسويقية وعليه فهناك خمسة معايير أساسية للتصميم الجيد للمنتج هي:<sup>1</sup>

**1-2 عملية تشغيل وعمل المنتج ومنفعته:** بالإضافة إلى تكيف المنتج مع استعماله إلى جانب سهولة الاستخدام وسهولة التشغيل وسهولة الصيانة والإصلاح.

**2-2 الكفاءة والفعالية:** من أجل وضع مفهوم للمنتج بطريقة جيدة وإنتاجه بطريقة مثلى.

**2-3 التكيف الاجتماعي:** فالتصميم الجيد لا بد أن يكيف المنتج مع استعماله الاجتماعي والذي يختلف حسب المنتج والعلامة.

**2-4 المظهر والجاذبية:** وذلك يجعل المنتج أكثر جاذبية .

<sup>1</sup> - J.Lendrevie, J.Levy, D.Lindon, – op.cit-p272.

2-5 هوية العلامة أو المنتج: فال تصميم الجيد لابد أن يكون لديه توجه نحو تقوية وتقييم هوية العلامة والمنتج كذلك.

كما أنه من أجل تطوير عملية أو سياسة التصميم ضمن مزيج المنتج كان لابد أن يصمم المنتج بطريقة جيدة أخذًا بعين الاعتبار للمعايير الخمسة سالفة الذكر بالإضافة إلى التسيير الحسن لهذه العملية أو السياسة وذلك من خلال الأساليب التالية:

2-6 الدراية التامة بالتصميم ولنوعيات وجودة العلاقات التي يقوم بها المصمم، ويكون لديه حسن الأعمال وكفاءات في تسيير المشروعات وقدرات للقيام بالإشرافات.

2-7 كذلك تحديد مهمة ووظيفة المصمم وأهدافه بدقة والمتمثلة أساسا في تنسيق إستراتيجية التصميم مع باقي الوظائف التسويقية للمؤسسة ووظائف التطوير والإبداع ووظائف الاتصال، إلى جانب تحديد هدف التصميم في تطوير المفاهيم الجديدة والمشاركة في عمليات التجديد في المؤسسة. ومن أجل ذلك لابد من خلق محيط تسيير جيد ومناسب لتطوير عمل المصمم في المؤسسة والبحث في المستقبل على تطوير أدوات تسييره الأساسية.

كما يمكن للمؤسسة - إذا فشلت في وضع التصميم الجيد- أن تستعين بخبراء تصميم من خارجها كوكالات التصميم بالتنسيق مع مسؤول مهمته الإشراف على عمليات التنسيق والإشراف والتسيير الحسن للعلاقة والتي لابد أن تكون فعالة بين المنظمة وأهدافها وبين وكالات التصميم وكل ذلك من أجل تصميم المنتج وتطويره وتهذيبه بما يعود بالنفع على المؤسسة. وهذا كله يترجم من خلال القرارات التالية:

- التعرف الجيد بعملية التصميم الشاملة والمتناسقة مع صورة المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية.
- البحث عن المفاهيم الجديدة للمنتجات بالاتفاق مع مختلف التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة (في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة).
- القيام بعمليات التجديد بالتنسيق مع وظائف التسويق والوظيفة التقنية والفنية.
- اقتراح تصميم للنظام المرئي والشكلي والجمالي للمنظمة والتأكد من تجانسه ووحدته.
- عملية متابعة وتحقيق المشاريع المحققة.
- معالجة مشاكل الجودة ومدى أهمية هذه العوامل عند عملية الشراء بالإضافة إلى وضع تجديد موجه نحو الزبائن و الذين هم سبب استمرارية وبقاء المنظمة.

كما أن قيام إدارة التسويق بإجراء التجارب والاختبارات التسويقية على المنتج بعد الانتهاء من تصميمه مبدئيا أو بعد وضع واقتراح عدة تصميمات وذلك قبل تعميمها وإقرارها بصفة نهائية، وذلك بأن تقوم بعرض التصميم المقترح أو التصميمات البديلة المقترحة على الفنيين والعاملين لديها وعلى رجال البيع ثم على مجموعة من الموزعين وتجار الجملة والتجزئة ثم على مجموعة أو عينة من المستهلكين، وقد تقوم أيضا بطرح السلعة في بعض المتاجر أو في بعض المناطق على نطاق ضيق لإعطاء الفرصة لعرض السلع في ظروف

طبيعية ثم متابعة النتائج وحركة السلعة وتعليق وآراء التجار والعملاء عليها، ثم ونتيجة لذلك كله يعمل اقتراح التعديلات النهائية أو إقرار التصميم المقترح للمنتوج.

## الفرع الثاني- تعليم المنتجات:

إن العلامة هي العنصر الأساسي لإستراتيجية المنظمة، فهي تساهم إذا في زيادة قيمة العرض لهاته الأخيرة، ولذلك وجب وضعها بعناية فائقة وحذر شديد وقد أخذ الوعي بأهمية ودور قيمة العلامة من طرف رجال الأعمال في بداية سنوات الثمانينات وذلك نتيجة ولأسباب عديدة منها: وصول بعض الأسواق حالة تتبع خاصة أسواق المنتجات واسعة الاستهلاك، وهذا ما أدى إلى زيادة واشتداد حدة المنافسة، وبروز العديد من العلامات بحيث أحدث اضطرابا كبيرا بالنسبة للأسواق وكذلك اضطرابا في قرارات المستهلك وفي اختياراته وقراره الشرائي، إلى جانب ارتفاع تكاليف الإشهار وما ترتب عنها من نفقات إضافية من أجل بناء شهرة وصورة العلامة، فكل هاته الأسباب أدت إلى رد فعل من طرف مسؤولو مؤسسات الأعمال للاستمرار في علاماتهم، ومن ثم الاهتمام بسياسة العلامة والتسيير الأمثل لها أو عن طريق عمليات التملك والاندماج وذلك من أجل التحصل على العلامة الجيدة.

فلقد ظلت أدبيات التسيير وأدبيات التسويق لم توليا الاهتمام الكافي لتطور مفهوم العلامة، فأدبيات التسويق ركزت أكثر على عمليات إطلاق منتجات جديدة، معتبرة العلامة في كل ذلك ما هي إلا قرار تكتيكي ومكمل، لكن الحقيقة تختلف ومن الآن فصاعدا أصبح السؤال الإستراتيجي المطروح على المنظمة هو معرفة إذا كان نموها سيكون بناء على علاماتها الحالية والموجودة، وذلك عن طريق تطوير مجال نشاطها أو ضرورة شراء أو إطلاق علامات جديدة.

إن النماذج الإستراتيجية الكلاسيكية تكلمت بإسهاب على محفظة نشاطات المنتج لكن في حقيقة الأمر أنه على المؤسسات أن تسيير محفظة علاماتها، فالعلامة ليست هي المنتج، فهي تعطيه هويته خلال الزمن وفي مجال نشاط المؤسسة، فقبل سنوات الثمانينات كان البحث والاهتمام منصب على شراء مصنع أو طاقة إنتاجية أما الآن فرجال الأعمال أصبحوا يبحثون ويهتمون بشراء موقع في ذهن المستهلك، فنحن مررنا من مرحلة أو مستوى أين كانت الأصول المادية والملموسة هي القيمة الحقيقية إلى مستوى حقيقي هو أن رأسمال الحقيقي للمنظمة هو غير ملموس وغير مادي والذي يمكن في علامتها.

وقبل التطرق إلى دور العلامة وأهميتها ومختلف القرارات الإستراتيجية المتعلقة بعملية وضعها وتطويرها لابد أولا من تعريف للعلامة.

**1- تعريف العلامة :** والتي يمكن تعريفها كما يلي: "العلامة هي اسم أو كلمة أو إشارة أو رمز، رسم من كل هاته العناصر وذلك بصدد التعريف بهوية وشخصية السلع والخدمات لبائع أو لمجموع البائعين وذلك من أجل تمييزها عن السلع وخدمات المنافسين".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-P.Kotler, B. Dubois-11<sup>eme</sup> édition -op cit-p455.



فمن هذا التعريف تبين لنا بأن للعلامة مميزات كثيرة، فيمكن للعلامة أن تكون:

- إشارة شفوية أو مكتوبة أو منطوقة: كاسم المالك (Michelin) أو اسم جغرافيا (Evian) أو شعار (C'est fin....) أو رقم (1604) أو حروف (CBS) أو حروف وأرقام (3M) أو حروف وإشارات (signal+).

- إشارة مصورة والتي ترى بالعين مثال: Coca Cola

- إشارة مركبة تتضمن رموز مكتوبة ومصورة.

- إشارة صوتية: مكونة من أصوات وجمل موسيقية وإيقاعية.

- شكل المنتج وعلامته مثل قارورة Coca Cola

كما أنه من خلال التعريف يتبين الدورين الرئيسيين للعلامة في التعريف بها وتمييزها، حتى أن بعض

الأدبيات التسويقية تسمى سياسة العلامة بسياسة التمييز بدلا من سياسة العلامة.

2- دور وأهمية العلامة ضمن المزيج التسويقي وفي المؤسسة: إن للعلامة دور كبير بالنسبة للمنتج والمستهلك والموزع، فهي تساعد رجل التسويق إذا في:

- الرقابة على السوق وذلك من خلال حصوله على نصيب أكبر من سوق المنتجات وكذلك معرفة مبيعات المنظمة ونسبتها إلى مبيعات الصناعة ككل.

- كما تعطيه استقلالية أكثر في وضع سياسة التسعير لمنتجاته حيث يقدم المستهلكون على شراء المنتجات ذات العلامة حتى ولو كانت أسعارها أعلى على بقية السلع الأخرى.

- كما تساعد رجل التسويق كذلك في وضع سياسة الترويج حيث أنه إذا استقرت العلامة في ذهن المستهلك وكانت محل ثقته ستصبح الحملات الإعلانية أكثر كفاءة وأقل تكلفة.

- إلى جانب ذلك فالعلامة دور كبير في سياسة التوزيع، فمن خلالها يمكن لرجل التسويق ومتاجر الجملة والتجزئة أن تخلق الولاء لمستهلكيها، فالمستهلك يتأثر اختياره لأحد متاجر التجزئة بنوع وعدد العلامات التي يحملها.

- كما أن للعلامة لها دور كبير في تسهيل عملية التسوق بالنسبة للمستهلك وتجعلها أكثر كفاءة من حيث الجهد والوقت الذي يبذله المستهلك للحصول على ما يريده من سلع وخدمات المنظمة.

- كما أن العلامة تساعد المستهلك في التعامل مع المخاطر المدركة، فهي تعطيه الأمان عند قيامه بشراء منتجات المنظمة خاصة لأول مرة.

- كما أن العلامة تلعب دور كبير في معدلات الوفاء مع استقرار المبيعات النقدية إلى جانب كون شهرتها وسمعتها هما مصدرا الطلب وكذلك الجاذبية للزبون، فهي أيضا تمثل حاجز دخول للمنافسين بسبب كونها تحتل أساس مرجعي أو حامل للتمايز عن بقية المنافسين.

إذا ومما تقدم يتبين لنا لما لسياسة العلامة من دور لكل أطراف قنوات التوزيع والذي يعد ذلك حافزا هاما لدى منظمات الأعمال ولرجل التسويق للأخذ بهذه السياسة والاستمرار فيها وهو بذلك يواجه العديد من القرارات الإستراتيجية في سبيل وضع سياسة للعلامة سليمة ومن ثم القيام بعملية تطويرها.

**3- اختيار العلامة:** إن قبل اختيار اسم لعلامة المنتج، فمن الضروري التفكير الجيد في الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ونوع الإستراتيجية المنتهجة كذلك، أضف إلى ذلك القيود المتعلقة بكل ذلك خاصة الميزانيات التي توضع من أجل وضع العلامة وحسب حالة المؤسسة، فيمكن أن يكون لديها فائدة في إعطاء علامة للمنتج أو العكس من خلال بيعه بدون علامة (علامة الصنف).

- فهناك إذا ثلاث عوامل أساسية عادة تحدد الخيارات الأساسية والإستراتيجية للمنظمة أهمها:<sup>1</sup>
- **الميزانية المتاحة:** بالاعتماد على وسائل الاتصال التسويقي وذلك من أجل تدعيم شهرة العلامة وتدعيمها.
  - **العلاقات التي تكون مع الموزعين:** والتي يكون لها الأثر الكبير في اختيار سياسة العلامة.
  - **ثبات جودة المنتج:** حيث أن هذا العامل يحدد نوع سياسة العلامة والتي تختلف حسب درجة خطورة الجودة.

- وانطلاقا من هذه العوامل يكون أمام المؤسسة ثلاث إستراتيجيات أساسية هي:<sup>2</sup>
- 3-1- إستراتيجية العلامة الفردية:** والتي تتمثل في إعطاء اسم لكل منتج، وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية تعدد العلامات أو إستراتيجية علامات-منتجات وهي تركز أساسا على الثلاثي: منتج - وعد - اسم، ولهذا الإستراتيجية دور كبير في المؤسسة لما تمنحه من مزايا أهمها:
- تمكين وتجنب المؤسسة من تأثير فشل إحدى المنتجات، فصور المنتجات تكون مستقلة وبالتالي أخطار أقل.
  - كما تسمح هذه الإستراتيجية لتمييز منتجات المنظمة، وبالتالي إشباع العديد من المقاطعات السوقية وإتباع سياسة تسعير وتوزيع مختلفين في مواجهة المنافسة.
  - كما تخلق هذه الإستراتيجية أو السياسة منافسة داخلية بين رؤساء المنتجات وهذا ما يعود بالإيجاب على مردودية وسيعات المنظمة.

فبالرغم من الدور الذي تلعبه الإستراتيجية إلا أنها لا تخلو من بعض المساوئ والمتمثلة فيما يلي:

- المنتج لا يجني أرباح من جراء شهرة وصورة العلامات الموجودة في حالة وجود نتائج جيدة لا من جهة الموزعين ولا من جهة المستهلكين (غياب الأثر).
- زيادة مصاريف الإشهار وسياسة الاتصال التسويقي المتبعة لكل علامة.

<sup>1</sup> - Y.Chirouz - le marketing stratégique- édition marketing- Paris, 1995-p158.

<sup>2</sup> - Ibid-p161

• إلى جانب إمكانية وجود خطر يكمن فيما بين العلامات في مواجهة بعضها البعض، وعلى العموم يمكن للمنظمة تجاوز كل هاته المساوئ بإتباع هاته الإستراتيجية وذلك بتخفيض أقصى ما يمكن تلك المساوئ.

3-2- إستراتيجية العلامة الواحدة: وتتمثل في إعطاء علامة واحدة لكل منتجات المنظمة، وتتبع المنظمات هذه الإستراتيجية لما لها من مزايا من أجل تطوير سياسة العلامة وهذه المزايا تتمثل فيما يلي:

- صورة للعلامة وحيدة وهذا ما يسهل على المنظمة إطلاق منتجات جديدة.
- تكاليف الإطلاق للمنتجات تنخفض وأن هذه المنتجات الجديدة تسمح بإعادة تجديد صورة العلامة وبالتالي تساهم في تطويرها.

كما أن لهذه السياسة أو الإستراتيجية بعض المساوئ هي:

- في حالة كون المنتج ذو جودة رديئة فهناك خطر على صورة العلامة وعلى كل منتجات المنظمة.
- كما أنه لما تكون المنتجات غير متجانسة، فهناك إمكانية فقدان شخصية العلامة عن طريق تنافس المنتجات فيما بينها.

3-3- إستراتيجية العلامات المركبة: إن بين الإستراتيجيتين سالفتي الذكر حلول وسطية بينهما والمتمثلة في:

3-3-1 إستراتيجية علامة - مزيج أو علامة - خط: فلما تقترح المنظمة منتجات غير متجانسة، فهناك صعوبة في انتهاج علامة واحدة، وبالمقابل فهي تقوم بوضع علامة لكل تشكيلة والمكونة لمحفظة منتوجاتها. ولهذه الإستراتيجية مزايا عديدة إضافة إلى مزايا العلامة الواحدة هنا ميزة أساسية والمتمثلة في وحدة وتناسق الوعد وبالمقابل فهي يمكنها كبح إمكانات التنوع.

3-3-2 إستراتيجية علامة - ضمان: فهي تشمل وتجمع علامة - مزيج ذو علامة خط، فهي علامة التي تحمل ضمان جودة المنتجات وشكل إتحاد المنتجات المنظمة، ولهذا مزايا ودور كبير في تسهيل عملية قبول منتجات جديدة من طرف المستهلكين والموزعين وبدون قيود على المنظمة.

3-4 اختيار علامة المنتج أم علامة الموزع: إن أحد القضايا الهامة التي لا بد أن يواجهها رجل التسويق عندما يقوم بعملية تعليم منتجاته هو تقريره ما إذا كان سوف يقوم بتسويق علامته هو كمنتج أم يعمل علامة الموزع الذي سيقوم بتوزيع منتوجه، فعلمة الموزع هي تلك العلامة المملوكة بواسطة أحد الوسطاء مثل متاجر التجزئة أو متاجر الجملة<sup>1</sup> أما علامة المنتج فهي تلك العلامة المملوكة بواسطة

المنتج ذاته ويطلق عليها عادة اسم العلامة القومية<sup>2</sup>، وهناك العديد من العوامل التي قد تؤدي إلى استخدام المنتجين لعلامة الموزعين، وعلى العموم تنتج العديد من منظمات الأعمال في الميدان الصناعي المنتجة إلى التعامل مع علامات الموزع وذلك للتقليل من الإنفاق على كل من نشاطي الإعلان وتنشيط المبيعات، وكذلك من إقامة علاقة تضامن وشراكة مع الموزعين.

<sup>1</sup> د- إسماعيل السيد-التسويق-الدار الجامعية-الأسكندرية-1999-ص290.  
<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص. 290.

- 4- اختيار اسم العلامة وشعارها "Logo": إن اختيار الاسم المناسب للمنتوج يعتبر واحد من أصعب القرارات التي تواجه رجل التسويق والسبب في ذلك أن اختيار الاسم عملية تتعدى مداها الأجل القصير، بل ترتبط بالمنتج لمدة طويلة حيث أنه من الصعب تغيير الاسم، والتجارب أثبتت فشل العديد من المنظمات في السوق نتيجة لسوء اختيارها للاسم المناسب للمنتوج وقت تقديمها وبالتالي علامة جيدة والتي لا بد أن تتصف بالخصائص التالية:
- أن يتضمن اسم العلامة اقتراحا ومعنى معين للمستهلك عن خصائص المنتج وفوائده واستعمالاته.
  - يجب أن يسهل نطقه وتكرره، وتمييزه عن علامة المنافسة.
  - يجب أن يكون قابل للتكيف لمنتجات جديدة ومتنوعة قد تضاف إلى خطوط منتجات المنظمة.
  - يجب أن يكون لديه أصالة وميزة خاصة.
  - يجب أن تكون لديه صيغة قانونية (علامة مسجلة).
  - يجب أن يكون سهل وبسيط بحيث يمكن المعلنون من إحياء شعار إلهاري مناسب له.
  - يجب أن يكون مفضل للأشخاص الذين اختيروا لعملية الاختبار من مستهلكين وكل أطراف قنوات التوزيع.

وهناك العديد من الأساليب من أجل الاختيار الجيد للعلامة الجيدة أهمها:<sup>1</sup>

- اجتماعات الإبداع العقلي من خلال أسلوب الإعصار الذهني "Brainstorming".
  - كذلك هناك أسلوب البرامج المعلوماتية لخلق وإيجاد أسماء للعلامات.
  - أضف إلى ذلك هناك أسلوب الدراسات الوثائقية وذلك بالاعتماد على قاعدة للمعلومات وحسب نتيجة البحث هذه وتكون متبوعة بدراسة معمقة من طرف مختصين في وضع العلامات.
- كما أن عملية وضع شعار أو رمز بياني يرافق العلامة ويساعدها في عمليات الاتصال والتعريف والتمييز مقارنة بمنافسيها، وتم وضع الشعار "Logo" والذي يكون إما من طرف فريق مختص بالمنظمة أو عن طريق وكالات الاتصال من خارج المؤسسة.
- فحتى يكون الشعار جيد لا بد أن يحمل الصفات التالية:
- \* يجب أن يكون سهل الملاحظة والتمييز.
  - \* يجب أن يكون له دور في التعريف بهوية المنظمة.
  - \* يمكن تكرره وحفظه في ذاكرة المستهلكين... الخ.

- 5- تطوير العلامة: إن من بين الأساليب والمفاهيم الهامة التي يمكن لرجل التسويق الاعتماد عليها في وضع العلامة ومن ثم تطويرها هو مفهوم رأسمال العلامة وذلك من خلال التسيير الجيد والأمثل لرأسمال علامة المؤسسة، كما أنه هناك أيضا تحليل يستعمل للتعرف على الأشكال الشائعة في قياس قيمة العلامة:
- قياس نقدي قصير المدى يتمثل في التحقيقات حول المستهلكين والتي تكون مقترحة من طرف معاهد سبر الآراء، فهذا القياس لا يتضمن لا المنافسة ولا الخطر ولا المزيج التسويقي ولا التفاعل والتداوب.

<sup>1</sup> - Y.Chirouz-op cit-p 156.

- قياس نقدي قصير المدى يشمل المنافسة، ويقوم بالبحث عن ربط علاوة السعر للعلامة ومن أجل ذلك لابد من التفرقة بين أصول العلامة وقيمة العلامة.

فأصول العلامة تقاس بالنسبة للمشتريين النهائيين والموزعين وهي تتمثل فيما يلي:

- الشهرة (قدرة العلامة على وضع رمز للخصائص وتكوين أحسن نموذج مثالي).
- مستوى الجودة التي يستحوذ عليها المنتج أو العلامة مقارنة بالمنافسين.
- مستوى الثقة، التلاؤم والتقدير.
- غنى وجاذبية خيال العلامة، والقيم المرتبطة بعملية استهلاك العلامة.

فهذه العوامل تندمج وتتحدد في ذهن الجمهور لتحديد القيمة المستحوذ عليها مقارنة بالمنافسين ومصدر جاذبيتها وولائها، وهذه القيمة هي التي تقر بشرعية ومصداقية المؤسسة لتواصل سياسة العلامة.

بالإضافة إلى كل ما سبق (على رجل التسويق) ذكره فيما يخص سياسة العلامة وتطويرها يمكن لرجل التسويق أن يستعمل العديد من الأساليب لتطوير تلك السياسة والتي نذكر أهمها:

\* القيام بعمليات الاستثمار وذلك في مجالات عديدة، فعملية الاستثمار في الإنتاج والإنتاجية وفي البحث والتطوير يمكن المؤسسة من اكتساب العديد من المعارف "Know-how" خاصة.

\* الاستثمار في البحث والدراسات التسويقية وذلك لمعرفة والاستباق لمعرفة تطورات المشتريين والمستهلكين وكذلك الموزعين أنفسهم قبل التعريف بالتجديدات القوية اللازمة وسيارة "Twingo" خير مثال على المنتجات التي وجدت نتيجة الاستباق الجيد لنمو رغبات وأذواق جزء معين من الجمهور، فمنطق العلامة ينص على تكامل كل التطورات لتعظيم رضا المستهلكين. أما بالنسبة للموزعين فهو الفهم والتكيف مع منطلق الموزعين والذي يغذي بذلك علاقات جيدة مع الشبكات والتي أصبحت اليوم الوجه الحقيقي والمفتاح لأصول العلامة.

\* وأخيرا الاستمرار في قوة البيع من خلال مفهومي Trade Marketing, Merchandising و بطبيعة الحال في مجال الاتصال مع المستهلكين لترقية العلامة، فبدون الإشهار لا يمكن للمستهلك أن يدرك جودة المنتج الخفية وكذلك القيم الغير المادية التي سيحصل عليها.

فبدون اتصال سريع وكبير الاستثمارات المنجزة لا تكون ذات مردودية في الفترة الاقتصادية التي ترغب فيها المنظمة في تطوير سياسة علامتها.

بالرغم من كل ذلك على المؤسسة أن تقوم بإعادة النظر في الأدوات المستعملة في سياستها المتبعة في العلامة وذلك التأكد من مدى قدرة الأسماء التجارية على تحقيق الأهداف الموضوعية لها، فقد يقوم المنافسون بتقديم منتجات جديدة بأسماء تجارية تحقق قبولا عند المستهلكين وتغيير مستوى تفضيلاتهم كالعودة لمفهوم المنتج والجودة، ومراقبة كذلك قنوات توزيعها، إلى جانب خلق حواجز دخول من خلال التحكم في المصادر الأساسية لحواجز الدخول كتكلفة عوامل الإنتاج، التحكم في التكنولوجيا والجودة GILLETE, L'ORIAL وكذلك السيطرة عن طريق صورة العلامة والاتصال كما فعلت كوكاكولا، بالإضافة إلى الولاء للعلامة

ورأسمال الزبون الذي يكون له حق الأولوية، لأن العلامة لا تساوي إلا ما تمثله في أعين وذهن عملائها والعلامة ما هي إلا وسيلة تمييزية لتطوير رأسمال الزبون.<sup>1</sup>

وخاصة القول إن كل هذه العوامل والأساليب تساهم بشكل أو بآخر في تطوير سياسة العلامة ومن ثم سياسة المنتج وبالتالي تطوير المزيج التسويقي.

**الفرع الثالث- تغليف المنتجات:** في الفترة الأخيرة زاد إدراك رجال التسويق لأهمية عملية تغليف منتجاتها وقد تبلور ذلك عبر زمن ، ونتيجة التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم، فبعدها كان البقال في مجال المواد الغذائية- يلف منتوجه بقطعة من الورق أو الجريدة وتقديمها للمستهلك بدون لا شكل ولا علامة ولا اسم للمنتج، وبعدها كان ينظر إلى الغلاف بعدها على أنه مجرد عبوة وكان التركيز منصبا على قدرة هذه العبوة على حماية ما بداخلها من منتج، تبلور الدور الحديث للتغليف نتيجة لتطور مستوى معيشة الفرد كذلك وظهور أماكن التسوق وسلاسل المحلات الكبيرة، إلى جانب الانترنت وامتداد المنافسة بين العلامات المختلفة بالإضافة إلى وسائل الإعلام الإشهارية، كل هاته الأسباب والظروف إذا غيرت وعدلت من مبادئ البيع، حيث أصبح التغليف رجل بيع صامت<sup>2</sup> وله دور ترويجي وأصبح الغلاف بذلك وتحديد إسهاماته يتم قبل إنتاج المنتج وليس بعدها وإعادة النظر في المنتجات داخل أرقى المحلات، وقوة جاذبيتها وحماية المنتج داخليا وخارجيا حتى يصل إلى المستهلك.

#### **1- دور التغليف:** ويمكن سرد الدور الحديث للتغليف في النقاط المهمة التالية:

- يزيد التغليف من قيمة المنتج المقدم للمستهلك حيث نجد أن العديد من المنتجات مثل مستحضرات التجميل والعمود مثلا نجد أن تصميم غلاف جذاب لها يزيد من قيمتها نفسيا- في نظر المستهلك ويبرر قيام المستهلك بدفع سعرا أعلى في سبيل الحصول عليها.
- كما أن الغلاف الجيد يزيد من قيمة المنتج عن طريق شرح الفوائد التي يحتويه، إمداد المستهلك بالمعلومات المتعلقة بتركيبه... الخ، ويقدم معلومات عن طريق الاستخدام السليم للسلعة... الخ.
- يلعب التغليف دورا هاما في الترويج في العديد من المنتجات، فالغلاف الجذاب يلعب دورا كبيرا في التأثير على المستهلك في تحديد اختياره بالإضافة إلى إمكانية استخدام خصائص العبوة من حيث سهولة الاستعمال والمحافظة على محتويات المنتج، وإمكانية استخدام العبوة في أغراض أخرى بعد استهلاك المنتج... الخ، كمؤثرات إعلانية دون أن يؤدي ذلك إلى تلوث البيئة.
- إن الغلاف الجيد كذلك يزيد من استعمال المنتج، ويؤدي إلى الدخول في قطاعات سوقية جديدة واستخدام العبوة الورقية والألمنيوم في تغليف المياه الغازية والعصائر أو من نطاق السوق، واستخدام المنتج في مناسبات متعددة مثل: الرحلات والمباريات الرياضية تجعله يصل قطاعات سوقية لم تكن تستخدم هذا النوع من المشروبات.

<sup>1</sup> - P.Kotler, B. Dubois-11<sup>eme</sup> édition -op cit -p 460.

<sup>2</sup> - P.Devismes-packaging:mode d'emploi-2<sup>eme</sup> édition-Dunot-paris-2000-p2.

- يلعب التغليف دورا بارزا في تمايز المنتج، حيث أنه يقوم بإيجاد اختلافات نفسية لدى المستهلك وبالتالي زيادة مركز المنتج في السوق.

- كما أن الغلاف الجيد يمكن أن يعبر عن جودة ما بداخله من منتج.

وأخيرا فإن الغلاف الجذاب والمبتكر يمكن أن يعطي المؤسسة فرصة الحصول على أماكن جيدة وملحوظة من قبل المستهلكين على أرفف المحلات التي يباع فيها المنتج.

فالتغليف إذا هو جزء متكامل للتسويق وللمزيج التسويقي، خاصة بعد ظهور المختصين حقيقيين في ميدان التغليف -المهندس بالتغليف- يكون مؤهلين للقيام بمعالجة وحل كل المشاكل المتعلقة بأنشطة التغليف حتى أن سياسة المنتج وإطلاق منتجات جديدة أصبحت لا تتم إلا بعد التأكد من نجاعة وفعالية سياسة التغليف لذلك المشروع.

فالتغليف الناجح إذا هو الفيصل بين منتج ناجح ومنتج فاشل.

ونظرا لأهمية ودور سياسة التغليف وجب على رجل التسويق أن يوليها الاهتمام الكافي ضمن سياسة المنتجات ومن ثم محاولة تطويرها فكما أشار Philippe Devismes في كتابه حول التغليف<sup>1</sup> بأنه يجب على التغليف أن يتكيف مع كل منتج لكي يضمن حمايته ضد المؤثرات الداخلية والخارجية والحفاظ عليه حتى عملية استعماله من طرف المستهلك، كما أنه لكل منتج لا يوجد تغليف ولكن هناك العديد ومن البداية ولا بد من التفكير في المنتج وفي عمليات التغليف بطريقة تمكن من تحسينه وتطويره حتى يصل إلى المستعمل النهائي بطريقة وبحالة مطابقة لرغباته وتوقعاته.

**2- تطوير عملية التغليف:** إن عملية التغليف تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتصميم وإنتاج عبوة المنتج وغلافها الخارجي.<sup>2</sup>

وعليه هناك ثلاث مستويات للتغليف:

- **التغليف الأولي:** وهو الذي يحتوي على المنتج والذي نجده إذن في اتصال مباشر له (عبوة مباشرة) مثال: Pots de Yaourt.

- **التغليف الثانوي:** هو الذي يجمع عدة وحدات من المنتج لجعلها في وحدة مباعية أي هي حاوية إضافية للمنتج مثال: علبة مكونة من 12 قارورة من الحليب.

- **المستوى الثالث:** هو التغليف الذي يسمح بنقل و شحن عدد كبير من المنتجات من المنتج إلى نقاط البيع مثل: حاوية تضم العديد من العلب المكونة هي الأخرى من 12 قارورة من الحليب.

Des palettes en contreplaqué regroupant plusieurs dizaines des packs de lait.

وعليه فإن تطوير سياسة التغليف يتم من خلال تطوير كل من تصميم الغلاف ثم تطوير الغلاف نفسه.

<sup>1</sup>-Ibid - p7.

<sup>2</sup> - د/ فريد الصحن ، إسماعيل السيد-مرجع سابق-. ص.259.

**1-2 - تصميم الغلاف:** يعتبر تصميم الغلاف أو تخطيطه مشكلة فنية تزيد حداثتها إذا عهدنا بها إلى أفراد ليس لديهم خبرة - كما تطرقنا لذلك في تصميم المنتج- ولا بد أن يتماشى المنتج مع آخر اتجاهات تصميم الغلاف لكي يبقى هذا الأخير متماشيا مع سلع المنافسة ولكي يصبح المنتج وكذلك الغلاف مقبول من جانب المستهلك الأخير، فالغلاف يعتبر الصورة المرئية للمنتج وهو بذلك يعتبر رجل بيع صامت ، وأهم هذه الاتجاهات هو التبسيط في تصميم الغلاف وفي تكوينه وفي تصويره وفي الألوان، وقد أعاد الكثير من المنتجين تصميم الغلاف لكي تظهر سلعتهم بطريقة فعالة في وسائل الإعلام المختلفة كما أنه يجب القيام بالدراسات الدقيقة وبحوث التسويق للتعرف أكثر على ذلك من أجل تحديد حجم العبوة، أخذ بعين الاعتبار الاختلاف في القوة الشرائية بين المستهلكين ودوافع الشراء وعاداته، وسوف يتأثر حجم العبوة بعوامل كثيرة منها: حجم الاستهلاك، والسوق نوع ومنافذ التوزيع، وأن لون الغلاف له أهمية بالغة في مساعدة المستهلكين في تمييز المنتج إضافة إلى جذب أنظار واهتمام المستهلكين لهذا المنتج، فهذا على المصمم أن يأخذ في الاعتبار أهداف كل من المنظمة والموزع والمستهلك في الغلاف قبل أن يقوم بتصميمه.

**2-2- تطوير الغلاف:** يعتبر عدم تحسين وتطوير الغلاف وبالتالي إبقاءه على حاله لمدة طويلة من الزمن سياسة لا تتماشى والتطور الحديث في مواد وأدوات التغليف، وربما تحد هذه السياسة من قدرة المؤسسة على الوفاء بحاجات السوق والتصدي للمنافسة، الذين يستفيدون مما يبتكر من مواد مما قد يؤدي إلى التأثير في مركز المؤسسة، فيبدو مختلفا في نظر المستهلكين وتقل ثقتهم في قدرتها الفنية وربما في جودة منتجاتها. فتطور الغلاف يساهم في تنشيط المبيعات أو الحد من تدهورها عن طريق اجتذابه لأنظار المستهلكين بفضل مظهره وشكله أو لونه، كما أن تطوير الغلاف قد يهدف إلى تعديل أحجام المنتج التي يحويها لما يناسب العادات أو الحاجات الاستهلاكية، وقد يقصد من تطوير الغلاف تخفيض النفقات كهدف ثانوي.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك إجراءات وأساليب لتطوير الغلاف تبدأ بدراسة الغلاف القديم واستقصاء آراء ورغبات المستهلكين عنه، وعن أغلفة المنتجات المنافسة من حيث الحجم والشكل، المادة وكيفية الاستعمال ودرجة وقابته للمنتج ومدى دلالة مظهره على محتوياته إلا أنه تظهر مشكلة تقديم الغلاف الجديد إلى الأسواق سواء كان جديد أو بعد إجراء بعض التعديلات على الغلاف القديم أي تهذيبه وتغييره.

فعندما يقرر المنتج تطوير غلافه فإنه سيواجه الموزعون والوسطاء والمستهلكون مشاكل حيث أن الموزعين سيجدون مشكلة في توزيع المنتج الأول نتيجة إقبال المستهلكون على الغلاف الجديد، إلا أنه ثمة طرق لمواجهة ظهور الغلاف الجديد ويكون ذلك من خلال تشجيع وتحفز رجال البيع سوء تجار الجملة أو تجار التجزئة على أن يعملوا على تصفية المخزون القديم على أمل انتظار ظهور المنتجات ذات الغلاف الجديد.



**الفرع الرابع- وضع بيانات المنتج:** تعتبر عملية التبيين من الوظائف التسويقية التي حظيت بعناية كبيرة واهتمام واسع ويقصد بتبيين المنتجات<sup>1</sup> "تلك البيانات التي يتم الإفصاح عنها حول المنتج من حيث وزنه أو حجمه أو محتوياته... الخ وسواء كانت هذه البيانات على الغلاف أم في بطاقة داخل العبوة، وتتضمن البيانات التي يتولى المنتج الإفصاح عنها سواء إراديا أو إجباريا حسب القوانين والتشريعات وهي تتضمن عادة مايلي:

الوزن أو الكمية أو الحجم، العدد لمحتويات العبوة والسعر، تاريخ المنتج أو محتوياته، طريقة الاستخدام إذا لزم الأمر، وطريقة حفظ السلعة، أو التحذيرات، اسم الشركة المنتجة وعنوانها، واسم البلد الخاص بالمنتج.

كما أن للتبيين وظائف ودور كبير في:

- مساعدة المستهلك عند اختيار واتخاذ قرار الشراء حيث تستخدم البيانات في إجراء المقارنات والتفضيلات بين العلامات المختلفة.

- ترويج للعلامة من خلال توفير البيانات اللازمة عنها.

- حماية المستهلك من خلال مساعدته في الحصول على السلعة التي لم تنته بعد مدة صلاحيتها... الخ.

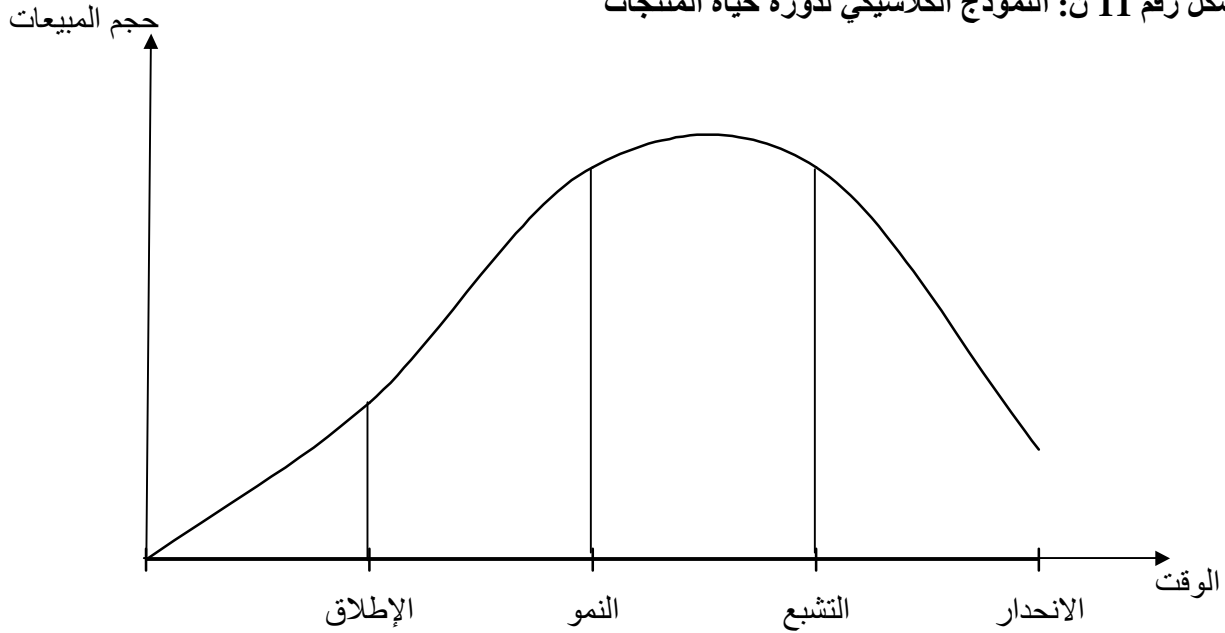
فإذا وضعت كل الأنشطة المتعلقة بسياسة التغليف من تصميم الغلاف وعملية التبيين بدقة وبعناية فهي تساهم بطريقة غير مباشرة في تطور هاته السياسة والتي يكون لها الأثر المباشر على باقي السياسات التسويقية الأخرى ومن ثم تطوير المزيج التسويقي وهذا الأخير الذي له دور فعال في مؤسسات الأعمال اليوم.

#### **الفرع الخامس: مفهوم دورة حياة المنتج:**

يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الهامة في مجال سياسة المنتجات وأحد الطرق المفيدة في تخطيط النشاط التسويقي للمنتج، ويقوم هذا المفهوم على افتراض أساسي ألا وهو أن المنتج سوف تتغير حجم مبيعاته عبر الزمن فدورة حياة المنتج ما هي إلا مجموعة من المراحل التي يمر خلالها المنتج في السوق، وعادة ما يتم تقسيم هذه الدورة إلى أربعة مراحل أساسية كما هو موضح في الشكل الموالي :

<sup>1</sup> - د/ ثابت عبد الرحمان، د/ جمال الدين المرسي- التسويق المعاصر- منشورات الدار الجامعية الإسكندرية. 2005 .

## الشكل رقم 11 ن: النموذج الكلاسيكي لدورة حياة المنتجات



المصدر: Hervé Fenneteau- cycle de vie des produits- Economica- Paris- 1998- p9.

**1- مرحلة تقديم المنتج:** تبدأ هذه المرحلة عندما يصبح المنتج مستعدا للبيع في السوق لأول مرة وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دورة حياة المنتج وأحيانا تعتبر من أخطرها حيث هي الفترة التي سيتأكد فيها مدى تقبل السوق وإقباله على هذا المنتج من عدمه.

وفي هذه المرحلة قد يتطلب الأمر مزيدا من الإنفاق والجهد لتثبيت موقف المنتج في السوق وإعلام أكبر عدد من المستهلكين به وبمزاياه وإقناعهم به، ثم لجذب وحث الموزعين والوسطاء على التعامل في هذا المنتج. وأمام رجل التسويق تحدي كبير في هذه المرحلة بالذات وذلك من خلال إتباعه بعض الأساليب والتكتيكات الهامة على مرحلة التقديم ومن ثم سياسة المنتج وبالتالي محاولة تطويره وذلك بإتباع بعض المداخل والاستراتيجيات لضمان السير الحسن للمنتج، فإتباع مدخل التوزيع ثم الترويج على نطاق واسع دفعة واحدة كما أشرنا إلى ذلك سابقا، إلا أنه هناك مدخل آخر تدريجي في البيع والتوزيع والترويج والذي يتمثل أساسا في التركيز على مناطق جغرافية معينة أو على بعض مجموعات في السوق المستهدفة ثم التوسيع شيئا فشيئا إلى مناطق ومجموعات أخرى، ومع ذلك فسوف تظل الحاجة ماسة إلى الإتصال التسويقي في هذه المرحلة، هذا من ناحية، وفيما يتعلق بعامل الترويج والسعر وفي ضوء أهداف هذه المرحلة وبالإضافة إلى المداخل السالفة الذكر لتطوير سياسة المنتج هناك أربع أساليب واستراتيجيات يمكن لرجل التسويق أن يختار بينها وذلك على النحو التالي:

**1-1- إستراتيجية القشط السريع للسوق:** وتقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج بجهد واتفاق إعلاني كبير وبسعر مرتفع نسبيا لتحقيق أعلى ربح ممكن له الوحدة، ويؤدي النشاط الترويجي المكثف إلى زيادة سرعة معدل قشط السوق والتغلغل أو التمكن منه بعد ذلك في أقل وقت ممكن.

**1-2- إستراتيجية القشط البطيء للسوق:** وتقوم على تقديم المنتج بسعر مرتفع وترويج محدود، والنتيجة الموجودة هنا هي تحقيق أو قشط أكبر قدر من الأرباح من هؤلاء الذين يستقبلون على هذا المنتج في أول مرحلة.

**1-3- إستراتيجية التغلغل السريع:** وتقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج بسعر منخفض نسبياً وترويج مكثف أو تهدف المؤسسة من ذلك إلى زيادة درجة أو معدل اختراق السوق والتمكن منه و أكبر حصة أو نصيب المؤسسة في السوق.

**1-4- إستراتيجية التغلغل البطيء:** تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج الجديد بسعر منخفض وترويج محدود، وتسير المؤسسة إستراتيجيتها هذه على أساس اعتقادها الجازم بأن مرونة الطلب اتجاه السعر مرتفع وأن مرونته اتجاه الترويج له مرونة منخفضة.

**2- مرحلة النمو:** في هذه المرحلة سوف تتجه المبيعات نحو الارتفاع وعادة ما يكون ذلك الارتفاع بمعدل سريع، أو في هذه المرحلة سوف يفكر ويبدأ عدد من المنافسين في دخول السوق نتيجة الاطمئنان إلى زيادة درجة تقبل هذا المنتج ووجود فرص النجاح والأرباح، وهذا يؤدي أيضاً إلى زيادة عدد الوسطاء و منافذ التوزيع ومن ثم يزداد الإنتاج والبيع، ومن ثم وخلال هذه المرحلة تهدف المؤسسة – كهدف إستراتيجي – إلى استغلالها وتحقيق أعلى درجة من معدلات البيع ومعدلات الأرباح إلى أقصى فترة ممكنة طالما كان ذلك ممكناً ويمكنها ذلك بعدة أساليب أو إستراتيجيات أو تكتيكات منها:

**1-2- تحسين جودة المنتج ودرجة إتقانها وإضافة لأشكال وموديلات جديدة.**

**2-2- إمكانية فتح من الدخول إلى أسواق مستهدفة جديدة.**

**2-3- تحويل سياستها ورسائلها الإشهارية من أجل زيادة قبول السلعة وزيادة شرائها وذلك لمواجهة المنافسة القوية التي بدأت ... الخ.**

**2-4- جذب موزعين جدد والبحث عن قنوات توزيع إضافية لزيادة درجة انتشار السلعة.**

**2-5- تقرير الوقت المناسب لعمل تخفيضات على الأسعار لجذب عملاء جدد من هؤلاء الذين يتأثرون بخفض الأسعار، وخاصة إذا كان ذلك ممكناً ومطلوباً في حالة مرونة الطلب.**

**3- مرحلة النضج:** وعند نقطة معينة نجد أن معدل نمو المنتج في السوق يبدأ في التفوق ثم الانخفاض البطيء ومن ثم يدخل المنتج في مرحلة الاستقرار والنضج، وتشكل هذه المرحلة أعلى درجات التحدي أمام إدارة التسويق بالمؤسسة خاصة في مواجهة المنافسة القوية،

وعليه فإن أمامها إذا من أجل الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي في السوق في مرحلة النضج العديد من

الأساليب والإستراتيجيات فيما يتعلق بسياسة المنتجات ومن ثم تطويرها والتي تتمثل عموماً فيما يلي:

**1-3- تعديل السوق:** وأمام مدير التسويق في هذا المجال بعض الأساليب والتكتيكات منها:

- البحث عن أسواق جديدة ومقاطعات سوقية جديدة لم تكن قد حاولت استخدام المنتج بعد.

- البحث عن إمكانية زيادة معدلات الشراء والاستخدام بين المشتريين الحاليين.

**3-2- تعديل المنتج:** وهنا يحاول المنتج كسر حدة الجمود التي وصل إليها المنتج، وأمام المؤسسة في

هذه الحالة بعض الأساليب أو التكتيكات وأحيانا بعض الإستراتيجيات مثل:

- **تحسين الجودة:** وذلك بزيادة قدرة وكفاءة وأداء المنتج مثلا.
- **تحسين المواصفات الشكلية للسلعة:** وذلك بقصد زيادة مجالات الاستخدام وزيادة درجة الأمان وزيادة الراحة في الاستخدام على سبيل المثال.
- **تحسين الطراز:** وذلك بالاهتمام بالناحية الجمالية لزيادة درجة القبول في السلعة.

**3-3- تعديل المزيج التسويقي:** ومن خلال هذا الأسلوب تقوم المنظمة بتغيير واحد أو أكثر من عناصر المزيج

التسويقي كتخفيض السعر لجذب عملاء جدد أو لسحب عملاء المنافسين أو تغيير الأساليب والمغريات والرسائل الإعلانية أو إتباع وسائل وخطط جديدة في مجال تنشيط المبيعات كالمسابقات وتوزيع الهدايا أو القطع المجانية أو اللجوء إلى منافذ توزيع جديدة منشرة ومتطورة وذات إمكانية أكثر أو تقديم نوعية أفضل من الخدمات والضمان ... الخ.

**4- مرحلة الانحدار:** وتتم بهذه المرحلة معظم العلامات والأشكال المختلفة من المنتجات وقد يكون الانحدار في

المبيعات بطيئا وقد يكون سريعا، وقد يصل رقم المبيعات إلى الصفر وقد يصل إلى حد معين ويستمر عند هذا الحد المنخفض لعدد من السنوات.

وعموما في هذه المرحلة يكون للمؤسسة خياران: إما الاستمرار وإما وقف أو إسقاط هذا المنتج. وفي حالة الاستمرار والبقاء على المنتج إلى حين فإن أمام المؤسسة واحد من الأساليب لتطوير سياسة منتجاتها:

- الاستمرار والإبقاء فقط على الأسواق والشرائح التي تحقق مبيعات أكثر نسبيا، ومن خلال الإبقاء على منافذ التوزيع الأكثر فاعلية.
- البدء في تقليل الإنفاق على الجهود التسويقية اتجاه هذا المنتج يقدر الإمكان لتقليل النفقات وزيادة الأرباح نسبيا مع إدراك أن ذلك سوف يؤدي تلقائيا وفي النهاية وفي أقصر وقت إلى إسقاط هذا المنتج. أما في حالة اختيار قرار وقف إنتاج هذا المنتج، فإن هناك أيضا بعض القرارات أو الأساليب التي يجب على المنظمة اختيارها:

- ما إذا كان من الأفضل إسقاط هذا المنتج في الحال أم تدريجيا.
  - ما إذا كانت تقوم ببيع حق إنتاج هذا المنتج إلى شركات أخرى في أسواق أخرى ليبدأ المنتج فيها دورة حياة جديدة، أم إسقاطه كلية من كافة الأسواق.
- أن تقرر أي أنواع من الخدمات وقطع الغيار يجب استمرار تواجدها حفاظا على احتياجات مجموعة من المستهلكين أو مستخدمي السلعة وحفاظا على العلاقات الطيبة معهم وحفاظا على سمعتها وذلك طبعاً إذا كانت طبيعة السلعة تتطلب ذلك

**الفرع السادس-بعث المنتجات الجديدة:** تعتبر عملية تطوير المنتجات وإيجاد أفكار لتقديم منتجات جديدة من التحديات الرئيسية في مجال التخطيط التسويقي والسلي، فالمؤسسة لابد لها أن تفكر في إيجاد منتجات جديدة تحل محل منتجاتها التي وصلت إلى مرحلة الانحدار في دورة حياتها، كما أن المستهلكين يتطلعون دائما إلى منتجات جديدة أو متطورة، ومن ناحية أخرى فإن المنافسين دائما يبذلون جهدهم لتقديم تلك المنتجات إلى هؤلاء المستهلكين، وعليه فإن هذا الاتجاه الإستراتيجي الهام يعتبر أحد الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المنشآت لاستمرارها ونمو تلك المنظمات، واعتبار ذلك أحد مجالات فرص النمو التنويعي الذي تخطط له المنشأة. ولاشك أن تلك الأهمية الواضحة والمتزايدة لدور المنتجات الجديدة في حياة المؤسسات هي التي أدت بهذه الأخيرة إلى تبني تلك الفلسفة أو السياسة الإستراتيجية.

### 1- دور عملية بعث المنتجات الجديدة:

وفي ضوء ما تقدم يتضح الدور والأهمية الكبيرين لهذا الاتجاه وذلك في تحقيقه لعدد من الأهداف الهامة التي تسعى إليها المؤسسات ويتمثل هذا الدور لهذه السياسة في:

- تمكين المؤسسة من الاستمرار و الاستقرار ونمو المبيعات والأرباح.
- مقابلة الاحتياجات المتطورة للسوق والمستهلك.
- مواجهة المنافسة القائمة والمحتملة.
- مواجهة مرحلة انحدار المنتجات الحالية.
- الاستفادة من نظام التسويق والتوزيع القائم ومن ثم تعظيم كفاءة وفاعلية نظم التوزيع والبيع لدى المؤسسة.
- استغلال طاقة وإمكانيات وخبرة الإنتاج لدى المؤسسة.
- استغلال الفاقد والعدم من المواد الخام أو المواد الناتجة من العمليات الإنتاجية الحالية.
- مواجهة مشاكل تقلص المبيعات في فترات معينة بالنسبة للمنتجات الموسمية.
- تكوين صورة ذهنية جيدة لدى مستهلكي المؤسسة اتجاهها وسعتها ومكانها.

و لا شك أن تلك الأهمية الواضحة والمتزايدة وكذلك الدور الكبير لسياسة المنتجات الجديدة في حياة المؤسسة هي التي أدت بهذه الأخيرة إلى تبني تلك الفلسفة أو السياسة الإستراتيجية، وهي واحدة من أصعب القرارات التي تواجه رجل التسويق، والذي لابد أن يولي لها العناية اللازمة من أجل وضعها وتخطيطها ومن ثم تطوير هذه السياسة.

**2- مصادر ووسائل تبني المنتجات الجديدة:** لاشك أن هناك عددا من المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تقابلها منظمات الأعمال في هذا المجال، الأمر الذي يجب أن تنتبه إليه وتحاط له جيدا ويرجع ذلك كله<sup>1</sup> إلى عدم توفر الدراسات الكافية للأفكار الجديدة المقترحة، وعدم إخضاعها للمراحل الواجب دراستها.

<sup>1</sup> - محي الدين الأزهرى - مرجع سابق- ص.349.

إلى جانب عدم توفر الاستعدادات التنظيمية اللازمة لتبني الأفكار والمنتجات الجديدة، أضف إلى ذلك الاندفاع والتحمس الزائد، والتوقيت غير المناسب لتقديم المنتج الجديد وعدم وضع الإستراتيجيات والتكتيكات التسويقية السليمة عن تقديم المنتج الجديد إلى الأسواق.

وتقوم المنظمة بتبني وتقديم المنتجات الجديدة من خلال مصدرين أساسيين:

- **عن طريق الشراء أو الامتلاك:** وذلك إما بشراء منظمة من المنظمات الصغيرة التي لديها منتج متميز يمكن تبنيه وتدعيمه، أو شراء براءات الاختراع من أصحابها، أو الحصول على إذن ترخيص بإنتاج المنتج الجديد من الشركة الرئيسية المنتجة له.

- **أما المصدر الثاني:** فهو أن تقوم المؤسسة نفسها وبمجهود ذاتي في اقتراح وإيجاد الأفكار الجديدة ودراستها حتى تصبح منتوجا جديدا مقبولا تقدمه إلى السوق، وسوف تقوم بالتطرق لهذا الأسلوب الثاني والذي سوف تعتمد عليه المنظمة في تطوير وتقديم المنتجات الجديدة نظرا لأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق وإدارة التسويق في هذا المجال، وأهمية تخطيط وتنظيم جهود المنظمة في هذا المجال، وإلا قابلة المنظمة هاته العديد من المشاكل التسويقية والإنتاجية والمادية.

**3- بعض القرارات الهامة المتعلقة ببعث منتجات جديدة:** لابد على منظمات الأعمال التي يكون ضمن نشاطها وأهدافها الإستراتيجية بحث ودراسة وتقديم الأفكار والمنتجات الجديدة إلى الأسواق أن تخضع هذا النشاط وتلك الجهود الفنية والتسويقية للتخطيط والتنظيم الجيدين، ومن ثم أمام رجل التسويق أربع قرارات هامة من أجل أن يهتم ذلك بفعالية ومن ثم تطوير هاته السياسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل هذه القرارات فيما يلي:

- مراحل التخطيط التي يجب أن تمر بها جهود بحث وتقديم المنتجات الجديدة من جانب المنظمة.
- مراحل وسلوك تبني المنتجات والأفكار الجديدة من جانب المشتريين.
- السياسات التسويقية اللازمة لتقديم المنتج الجديد إلى الأسواق.
- الجانب التنظيمي للنشاط تخطيط المنتجات الجديدة.

**3-1 مراحل التخطيط للمنتجات الجديدة:** إن عملية تبني وتقديم منتج جديد وتحمل مسؤولية ذلك ليس بالأمر البسيط أو الهين، كما أن تكلفة تبني الأفكار حتى ينتهي الأمر إلى منتج جديد ناجح أمر يكلف المنظمة أموال طائلة تتفق على طرح الأفكار ثم إخضاع عدد منها للدراسة ثم استبعادها جميعا أو الخروج بواحدة منها وإخضاعها لدراسة أكثر تفصيلا إلا أن مراحل بث منتج جديد من جانب المنظمة، قد اختلف فيه بين الكتاب إلا إن التقسيم الموالي يكون أسهل حيث يمكن عرضه في المراحل الثمانية التالية وحسب التسلسل:<sup>1</sup>

**3-1-1- البحث عن الأفكار:** في هذه المرحلة يجب الحصول على أفكار جديدة عن المنتجات المرغوب فيها من قبل المستهلكين في السوق المستهدفة، ويتم تجميع هذه الأفكار الجديدة إما عن طريق مصادر داخلية للمنظمة

<sup>1</sup> - Y.Chirouz-le marketing de l'étude de marché au lancement d'un produit- tome 1-2<sup>eme</sup> édition-o.p.u.algerie-1990- p128.

مثل: قسم الأبحاث والتطوير، قسم التسويق أو عن طريق مصادر خارجية كالمستهلكين أو الوسطاء أو المنافسين.

**3-1-2- تقييم الأفكار:** فبعد عملية الحصول على الأفكار تأتي عملية غربلتها للاحتفاظ بالأفكار التي تصلح للمنظمة وبحذف تلك الأفكار الأقل واقعية والتي تبدو غير ممكنة التحقيق، ومن الطرق المستعملة في تقييم الأفكار المتوفرة هو أسلوب المنافسة من قبل المعنيين بالأمر والتي تتضمن مدى جاذبية الفكرة من الناحية المالية، التقنية والتجارية ودرجة استجابة المستهلكين.

**3-1-3- التعريف بفكرة المنتج وتجربتها:** إن الأفكار التي تم الإبقاء عليها في المرحلة السابقة يجب أن يتبلور في صورة المنتج وخصائص ومواصفات بديلة ومحددة ومن ثم تعريف محدد وواضح قد يأخذ شكل جملة معينة أو صفات معينة أو صورة معينة.

**3-1-4- التحليل الاقتصادي للمشروع – التنبؤ بالمبيعات والأرباح:** حيث تقوم المنظمة بعدها بدراسة السوق والتنبؤات الخاصة برفع المبيعات للمنتجات الجديدة والتقديرات والتكاليف الخاصة بالمشروع وتحديد بالتالي المرادودية المتوقعة من وراء المشروع.

**3-1-5- نضج المنتج:** فبعد القيام بدراسة السوق في المرحلة السابقة نستطيع وضع المنتج في السوق ومقارنة بمنتجات المنافسة، والطرق المستعملة فيما يخص اختيار وضع المنتج هي تتمثل في الاختيارات العشوائية والاختيارات التجريبية إلى جانب تحليل التصميم والتفضيلات ما بعد الاستعمال.

**3-1-6- البرنامج التسويقي:** ويتمثل في وضع تحليل مختلف السياسات الموافقة لهذا المنتج.

**3-1-7- اختيار المنتج:** وتتمثل هذه الاختيارات في كل سياسات المنتجات سالف الذكر بالإضافة إلى سياسي التسعير والإشهار.

**3-1-8- بعث منتج جديد:** وفي هذه المرحلة يتم إنتاج المنتج الجديد.

و أخيرا وحتى يضمن رجل التسويق بأن قراراته سليمة وأنها ستساهم في تطوير سياسة تبني المنتجات الجديدة لابد له من عملية المتابعة لما لها من دور هام في نجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتم ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- متابعة عملية تقديم المنتج الجديد للسوق.
- متابعة تنفيذ البرنامج التسويقي.
- متابعة مدى استجابة المستهلكين للمنتج.
- متابعة حجم المبيعات أول بأول.

<sup>1</sup> - أحمد شاكر العسكري: دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران، عمان، 2000 ص.84- ص 85 .

### 3-2- مراحل وسلوك تبني المستهلك للمنتجات الجديدة وانعكاسها على القرارات التسويقية: بعد تعرضنا

لمراحل التخطيط للمنتجات الجديدة والتي تنتهي بمرحلة قبول ومن ثم بث منتج جديد وتقرير تقديمه للسوق وضرورة أن يتم ذلك التقديم من خلال سياسات إستراتيجية وتكتيكية تسويقية ملائمة، وعلى رجل التسويق في

هذه المرحلة الإجابة على عدد من الأسئلة المباشرة والمفيدة التي منها لمن يقدم وكيف يقدم المنتج الجديد؟

و على رجل التسويق أن يتوجه وأن يركز أولاً على هؤلاء الذين لديهم استعداد للإقبال المبكر على شراء وتبني الأفكار والمنتجات الجديدة، حيث يختلف الناس في ذلك، كما على رجل التسويق أن يقوم بدراسة مختلف المراحل التي يمر بها المستهلك منذ علمه بالمنتج الجديد حتى تقريره أو عدم تقريره شراءه وتبنيه، بالإضافة إلى الفترة التي يستغرقها في ذلك والتي تختلف أيضاً من مستهلك لآخر.

ومن الضروري تحديد نوعية المجموعة -أو الشريحة- من المستهلكين التي سيتوجه إليها، بل يستطيع بشيء من الدراسة أو البحث المعمق - أن يحدد حجم هذه المجموعة ومواقعها بشكل عام، ومن ثم يصمم نظامه وأساليبه الترويجية على هذا الأساس، وسوف يساعده في ذلك بعض البحوث الميدانية المتخصصة.

### 3-3 الجانب التنظيمي لنشاط تخطيط المنتجات الجديدة: حيث أن هناك عددا من الإدارات أو الأقسام والأنشطة

العاملة بالمنظمة لها علاقة بتخطيط المنتجات الجديدة، وهي إدارة البحوث والتطوير، الهندسة، الإنتاج، التسويق المشتريات، التمويل، الأفراد ثم الإدارة القانونية كما أنه لا يجب أن تفسد مهمة تخطيط المنتجات الجديدة إلى إدارة من هذه الإدارات حتى لا تصبح تلك المهمة هي مهمة ثانوية لها، كما قد تقوم بعض المنظمات بإنشاء إدارة خاصة بتخطيط المنتجات الجديدة طبقاً لهذا المفهوم، إلا أن قصور ذلك يقتضي ويجب على رجل التسويق إذا إيجاد الوسيلة التنظيمية التي تضمن إمكانية التنسيق السليم بين تلك الأنشطة، وأخذ وجهات النظر هذه في الحسبان وإشراكها أو من يمثلها عند التخطيط، لهذا المنتج الجديد، وخاصة عندما يظهر بالفعل فكرة جادة مطلوب توليها والعمل عليها بشكل جاد.

عموما تعتبر مختلف المفاهيم الأساسية والسياسات والقرارات التي تم التعرض إليها جد مهمة في وضع وإعداد وتطوير عملية بعث المنتجات بالمؤسسة والتي تمكنها من إشباع وتلبية رغبات مستهلكيها بفعالية وتخلق ولاء أكبر لهم، فهم هدف وسبب بقاءها -كما أشرنا إلى ذلك سابقا- ومواجهة منافسيها، وأمام رجل التسويق تحد كبير إذا لتحقيق ذلك، إلا أن ذلك كله غير كاف لأن مزيج عرض المؤسسة لا يحتوي سياسة المنتجات فقط بل كذلك سياسة الأسعار التي تعد أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة ككل، بالإضافة إلى أنها تعتبر من أكثر الأدوات أو العناصر المكونة للمزيج التسويقي حساسية بالنسبة لإدارة هذه المؤسسة، بل تتعدى وتمتد آثارها لتشمل الأداء الكلي لها وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.



## المبحث الثاني

### سياسة الأسعار

يعتبر تحديد السعر المناسب للمنتوج من أهم القرارات التسويقية وذلك لإرتباط سياسة التسعير وتأثيرها الواضح على العديد من الجهات والنواحي ، والتي منها سلوك وتصرفات المستهلكين وعدادهم ونوعيتهم وسلوك المنافسين، وسلوك الموزعين والوسطاء الذين يقومون بتوزيع المنتوج، والأقسام الأخرى للمؤسسة التي تقوم على الأنشطة ذات العلامة مثل: نشاط البيع والإشهار وتخطيط جهود رجال البيع ونشاط الائتمان والبيع بجانب نشاط التمويل ثم بعض الجهات الحكومية ذات العلاقة مثل وزارة الصناعة والتجارة والتمويل ثم الرأي العام والصحافة، ويعزى تعاظم دور السعر في المزيج التسويقي بمرور الوقت لاسيما مع التحديات البيئية وتنامي دور التسويق في مؤسسات الأعمال وظهور فلسفات متتابعة في إدارة المؤسسات والتسويق خصوصا، ففي إحدى الدراسات التي أجريت في مطلع الستينات 1964 من قبل الكاتب "John G.Udell" حول موقع السعر في القرارات التسويقية من قبل مديري التسويق، وجد أن السعر يقع في المرتبة السادسة من بين 12 عاملا تسويقيا حيث أكد نصف أفراد عينة المديرين الذي تم استطلاع آراءهم بأن السعر لا يكون ضمن العوامل التسويقية الخمسة الأولى، ثم أخذ بعدها موقع السعر يتدرج إلى أن وصل إلى المرتبة الثانية، حسب ما أكدته دراسة أخرى أجريت في عام 1987 حيث احتل السعر المرتبة الثانية بعد تخطيط المنتوج من بين 12 عامل من عوامل التسويق وقد أجريت هذه الدراسة من طرف "Saed"<sup>1</sup>، كما أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أنه يحتل المرتبة الأولى من حيث ترتيب أهمية التسعير على الإستراتيجية التسويقية<sup>2</sup>، ومما تقدم يتبين أثر سياسة التسعير و دورها بالنسبة للمستهلك والمنظمة، وللمجتمع وللاقتصاد الوطني وللمزيج التسويقي كذلك، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

#### المطلب الأول: طبيعة ودور السعر

كم يبلغ ثمن هذا الشيء؟ هذا السؤال يتكرر آلاف المرات في اليوم الواحد داخل المتاجر وفي جميع أنحاء العالم، فالأفراد يتعاملون يوميا مع أسعار السلع والخدمات والمنظمات كذلك والدولة وتنظيماتها الاقتصادية الأخرى وقبل التطرق إلى دور وأهمية السعر بالنسبة للمستهلك، وللنظمات والمجتمع والاقتصاد الوطني لابد علينا أولا من معرفة ماهية ومفهوم السعر.

<sup>1</sup> -د/علي الجياشي- التسعير مدخل تسويقي -مكتبة الراتب العلمية- عمان- الأردن- 2002- ص.22.  
<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق-ص 8.

## الفرع الأول: مفهوم السعر

يعتبر مفهوم السعر مفهوماً واسعاً وتباينت التعاريف والآراء التي تناولت السعر سواء من وجهة النظر الاقتصادية أم من وجهة نظر المسوقين، فالسعر هو كل ما يحيط بنا وله تسميات عديدة يمكن تعريفه أنه "مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة"<sup>1</sup>.  
فغالبية التعاريف المقدمة قد اتفقت على القيمة التي يتبدل بها المشتري أو البائع لتحديد السعر الذي يسهل عملية المبادلة وتحقيق الطرفين في الربحية للبائع وإشباع الحاجات من خلال الحصول على المنافع التي يمتلكها والتي من خلال الاستعمال يتحقق الإشباع، وبناء على ما سبق فإن السعر بمعناه البسيط هو انعكاس لقيمة شيء ما خلال فترة زمنية معينة<sup>2</sup>.

كما أن السعر لا يعكس فقط المكونات المادية للسلعة، ولكن يمكن أن يشمل أيضاً العديد من النواحي النفسية شهرة المنتج، مجموع الخدمات المقدمة والمرتبطة ببيع السلعة أو الخدمة<sup>3</sup>.  
إلى جانب ذلك على رجال التسويق أن يدركوا بأن السعر مرتبط بالمنافع التي تحملها السلعة أو الخدمة وليس النقد المخزرج من المقارنة، فالتسعير هو لقيمة المنتج من وجهة نظر المشتري وعليهم خلق هذه القيمة للزبون، وكذلك العمل على مساعدة الزبون في إدراك تلك القيمة، فالقيمة هي نسبة المنافع المدركة إزاء السعر فإذا لم يدرك الزبون حجم المنافع الحقيقية في المنتج فلن يكون لذلك المنتج قيمة في نظره وبالتالي لن يكون مستعداً لدفع السعر الذي حددته المؤسسة.

إن إستعداد المشتري لدفع السعر المطلوب مرتبط بحجم المنافع المتوقعة وكذلك بمستوى إدراك تلك المنافع من قبل الزبون، ويقبل السعر المطلوب متى ما وجد أن حجم المنافع المدركة توازي ما يطلبه البائع من سعر لسلعة أو خدمة ما، ويحاول تخفيض السعر.

**الفرع الثاني: دور وأهمية السعر:** فكما تم التنويه إليه في مقدمة هذا المبحث للدور والأهمية لسياسة التسعير على كل من المستهلك والمؤسسة والمجتمع والاقتصاد ككل سوف نتعرض لكل ذلك فيما يلي:

**1- بالنسبة للمستهلك:** فالسعر يعد عنصراً مؤثراً في القدرة الشرائية للمشتري كونه جزءاً مستقطعاً من الدخل الحقيقي ومؤثراً "أيضاً" في حجم مشترياته المعبرة عن حجم الإشباع المطلوب ومستواه الذي سوف يتأثر نتيجة للسعر، وقد يلجأ البعض في هذه الحالة إلى البحث عن بدائل تكون أقل سعراً ذو إعادة سلم الأولويات في ترتيب الحاجات الضرورية والكمالية وإلى الموازنة بين حجم الدخل والأسعار المقررة لشراء السلع والخدمات.

**2- بالنسبة للمؤسسة:** حيث يتجلى دور وأهمية السعر - وهذا يدخل ضمن موضوع دراستنا- أين يكون هذا الأخير بمثابة أداة فعالة في تحقيق الأهداف التسويقية وأهداف المؤسسة بشكل عام، إذ من خلال السعر يمكن تحقيق عدة أغراض، فهو الأداة الفاعلة في تقسيم السوق إلى مقاطعات وفقاً للقدرة الشرائية التي يتمتع بها الزبائن، إضافة إلى ذلك يمكن للمنظمة ومن خلال السعر تحديد حجم الطلب حيث بعضها يحدد مستوى معين من

<sup>1</sup> - د/محمد عبد الرحيم-التسويق المعاصر-مطبعة جامعة القاهرة-1988-ص 240.

<sup>2</sup> - د/ علي الجياشي -مرجع سابق -ص. 8

<sup>3</sup> - د/ أبو قحف عبد السلام-أساسيات التسويق-دار الجامعة-الأسكندرية-2002-ص 206.

الطلب على منتجاته وقد يكون عالياً أو منخفضاً وهذا يخضع إلى درجة المرونة السعرية للطلب وحسب طبيعة السوق والسلعة، كذلك السعر هو بمثابة المصدر الذي تحقق المنظمة من خلاله الفوائد والأرباح حيث يعد من وجهة نظر المالية للمنظمة المدخل الذي يجلب معه هامشاً معيناً وهو مكافأة للمؤسسة على ما قامت به من أجل تقديم المنتج، كما أنه بمثابة الإشارة للزبون فيما يخص جودة المنتج والعلامة حيث تلجأ المنظمة إلى استخدام مثل هذه الإشارات في تسعير منتجاتها، إضافة إلى ذلك فهو بمثابة وسيلة للتعلم فيما يخص المنشآت حيث يعبر المستهلك عن عناصر التفضيل للمنتج ويكون السعر أحد أدوات المنظمة في تحقيق جانب التعلم إذ سيرسل الزبون إشارات واضحة لما يريد، وقد تمنح المنظمة بعض المحفزات السعرية للزبون بهدف التعبير عن الربط بين القيمة والسعر ومن ثم ما هو مفضل بالسعر المحدد وما هو غير مفضل، حيث يدفع المنظمة لأن تعمل وفقاً لتوجهات الزبون وتحقيق "مبدأ الإيصالية" وذلك باستخدام بطاقات الشراء المدفوعة وذات المرونة في الاستخدام، فالتسعير إذاً يلعب دوراً في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبون.

**3- دور السعر في المزيج التسويقي:** يلعب السعر دوراً في المزيج التسويقي،<sup>1</sup> وأحدهما يتمثل في حجم الطلب الذي سيخلقه السعر على المنتج إذ سيقدر كم من الوحدات التي يمكن شراءها من قبل المستهلك أو المنظمات كذلك يلعب دور كبير في تحديد الربحية للمنظمة والأهداف الأخرى التي تسعى إليها، كما أنه يتجلى دور السعر في عناصر المزيج التسويقي الأخرى وذلك من خلال:

- دور السعر ومساعدته في خلق مواقع متابعة للمنتج في السوق خلال دورة حياته وذلك من خلال تغيير سعر المنتج في كل مرحلة من مراحله مما يعطيه الدعم واحتلال موقع في السوق.
- كما أن السعر يلعب دوراً في دفع أو تكاسل أعضاء المنفذ التوزيعي في تبني توزيع المنتج وترويجه.
- إلى جانب ذلك يساهم السعر في تقييم السوق فيما يتعلق بسعر منتجات المجموعة الواحدة.
- يساهم كذلك في دعم مندوبي المبيعات حينما تمنح المنظمة مرونة التفاوض على السعر بين المندوب والزبون ويسهل من مهمته في إقناع هذا الأخير بالشراء.
- كما للسعر دور كبير في تعزيز الحاجة للتنسيق بين الجهود التسويقية وقسم المالية في المنظمة.
- كما أن للسعر دور في تعزيز مستوى قدرة المنظمة في حملات الترويج وتكثيفها من خلال تحديدها من ربح إجمالي ضمن سعر المنتج بدعم ميزانية الترويج والتكاليف الأخرى.

خلاصة القول أن سياسة السعر تعالج الكثير من المشاكل وجوانب الضعف في عناصر المزيج التسويقي الأخرى، فالجودة المنخفضة تعالج من خلال السعر المنخفض والترويج المنخفض كذلك يعالج من خلال السعر المنخفض وهو ما يعرف بالأسعار الترويجية – والتي سنتناولها في النقاط اللاحقة- إذ يتكون السعر من وجهة واضع المزيج التسويقي والمستند إلى كلفة المنتج وهامش الربح وآخر يستخدمه رجل التسويق في دعم المنتج والترويج له من خلال تقديم خصومات وتخفيضات تزيد من مبيعات المنتج والإقبال عليه بما يجعل المزيج التسويقي مقبولاً ومغرياً بنظر الزبون.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق- ص.20.

#### 4- بالنسبة للمجتمع والاقتصاد القومي: فبالنسبة للمجتمع يتجسد البعد الاجتماعي للسعر من خلال تأثير ودور

السعر في المجتمع ويعبر عن قيمة المنتجات من وجهة نظر المجتمع بأشكال متعددة منها:

- دور السعر ومساهمته في خلق المنافسة وبروز العقلانية في التعامل مع المجتمع وذلك بتحديد الأسعار التي تأخذ حاجات المجتمع بعين الاعتبار، بالإضافة إلى استثمار الموارد الاجتماعية ومنع هدر في الموارد والاستثمار غير الكفء لها من خلال آلية السعر والعرض والطلب.
- كما يساهم السعر في حماية البيئة من خلال الإضافة المطلوبة على السعر والتي تمثل بمثابة الكلفة الاجتماعية حيث نلاحظ ارتفاع أسعار السلع ذات الأضرار البيئية وذلك من خلال فرض الحكومات للرسوم والضرائب.
- كما للسعر دور كبير في ترشيد الاستهلاك، وتبرز ذلك من خلال آلية التسعير في السوق والمتاجر الكبرى ومتاجر السلسلة وغيرها.

أما بالنسبة للاقتصاد الوطني، فللسعر دور كبير وأساسي للنظام الاقتصادي كونه عنصرا محددًا لتكاليف المنتج النهائي، وأيضًا مساهمته في توزيع الموارد المحدودة على أفراد المجتمع، وله دور كبير كذلك لكونه عنصر حاسم في انتعاش أو انكماش الاقتصاد الوطني وتحديد مستويات التضخم والقدرة الشرائية والنمو الاقتصادي.<sup>1</sup>

ومما سبق ذكره يتضح لنا الدور والأهمية للسياسة السعرية، الشيء الذي يجعل من القرارات المرتبطة بعملية تسعير المنتجات من أهم القرارات على الإطلاق وأصعبها، وأمام رجل التسويق العديد من التحديات لاتخاذ تلك القرارات الهامة والتي يكون لها الأثر على المؤسسة خاصة وعلى نتائجها والتي سوف نتناولها في مواضيع لاحقة.

#### المطلب الثاني: عملية التسعير

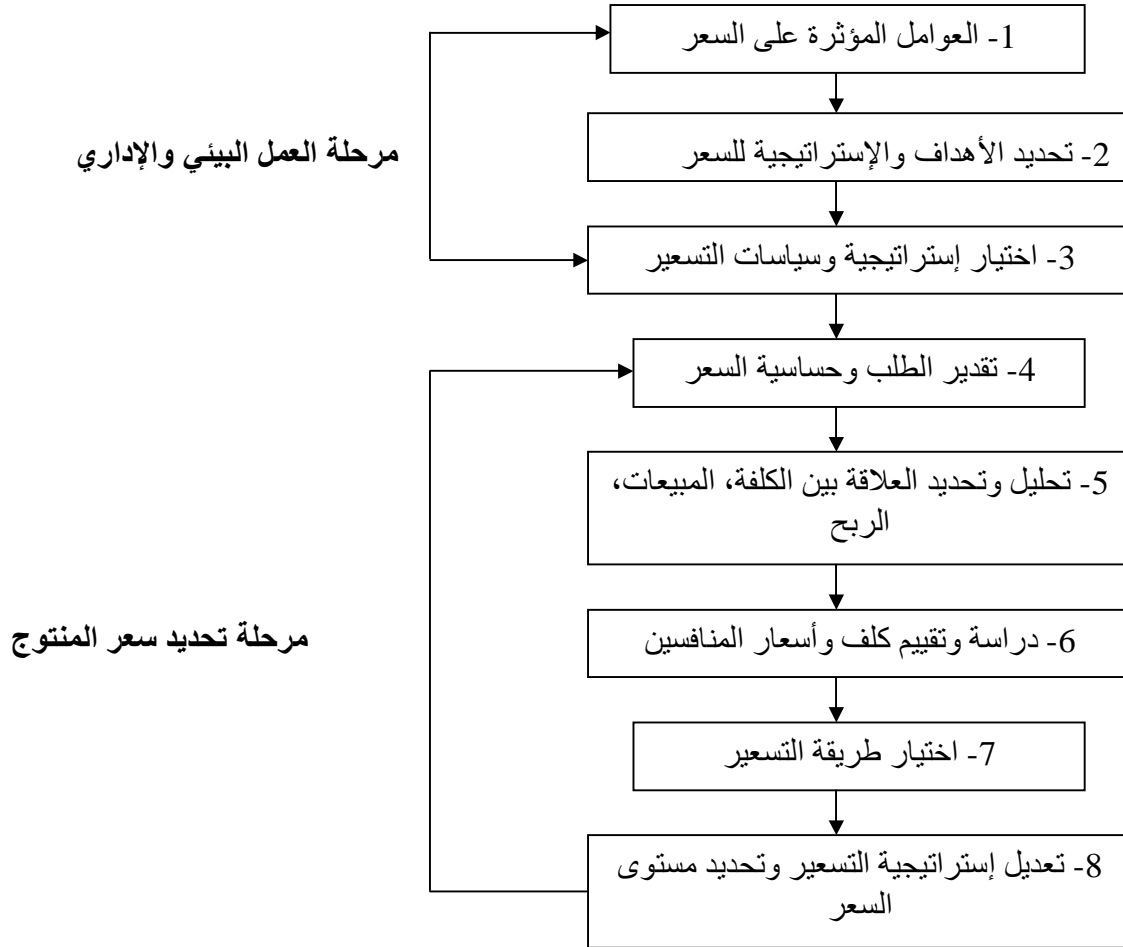
إن التسعير هو "عملية وضع قيمة نقدية أو عينية للسلعة أو الخدمة يمكن إستخدامها لتلبية حاجة معينة"<sup>2</sup> وعملية التسعير في أي منشأة تمر بعدد من الخطوات قبل اتخاذ القرار بتحديد السعر الذي سيساعد المنتج من دخول السوق والاستمرار فيه محققًا الأهداف التي تسعى إليها المنشأة، ولذلك فإن قرار التسعير يتطلب دراسة كافة الظروف الداخلية والخارجية والأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة وبالتسويق إضافة إلى دراسة الطلب والتكاليف والمنافسين ومن ثم تحديد الطريقة الملائمة التي سيتم تحديد سعر المنتج من خلالها وبعد كل ذلك يصار إلى تحديد السعر ويمكن تبويب خطوات التسعير إلى مرحلتين كما هو موضح بالشكل أسفله. فبالإضافة إلى هاتين المرحلتين هناك مرحلة أخيرة تلجأ إليها المؤسسة قصد تعديل هيكل السعر المحدد من أجل مواجهة الاختلاف في الطلب والتكاليف وفقا لأنواع الزبائن أو مناطق البيع أو أجزاء السوق.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق- ص 6.

<sup>2</sup> - بيان هاني حرب-مبادئ التسويق-مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع-عمان-1999-ص162.

إلا أن هاته المراحل والخطوات التي تضمنتها يتفق عليها أغلب الكتاب عن الخطوة الخاصة بتحديد إستراتيجية التسعير، فالبعض يضعها ما قبل خطوة تحديد السعر النهائي للمنتوج والبعض يرى أن مرحلة التحليل البيئي تجعل المؤسسة قادرة على تصور الطريق الإستراتيجي في تسعير منتجاتها.<sup>1</sup>

### الشكل رقم 12 ن: خطوات التسعير



المصدر: د/على الجياشي – مرجع سابق- ص 29.

#### الفرع الأول: مرحلة العمل الإداري والتحليل البيئي:

في هذه المرحلة من عملية التسعير أمام رجل التسويق الكثير من العمل من أجل التعرف على كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد الأهداف السعرية التي يمكن تحقيقها، ومن ثم تحديد مختلف السياسات والتكتيكات المطلوبة.

#### 1- العوامل المؤثرة في قرارات التسعير: إن قرارات التسعير كغيرها من القرارات التسويقية فهي تتأثر بعوامل

كثيرة منها ما هو متعلق بالمنظمة، وأخرى ذات صلة بظروف خارجها.

#### 1-1- العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تقع في مجال تحكم المنظمة ومن أبرزها مايلي:

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق. ص 35.

**1-1-1- الأهداف:** فهل الهدف التي تسعى إليه المؤسسة هو تعزيز الربحية أو استرجاع أكبر نقد ممكن أو تهدف إلى تثبيت أو توسيع الحصة السوقية والمركز السوقي ومن أمثلة هذه الأهداف ما يلي:

أ- **هدف البقاء:** حيث يعتبر الهدف الرئيسي لأي منظمة خاصة تلك المنظمات الكبيرة، حيث تعتمد على عنصر السعر كأحد أدوات لتحقيق الهدف وتحدد سعرا منخفضا يساعد على زيادة الطلب وتكون الأرباح أقل أهمية من البقاء.

ب- **الحصة السوقية:** قد يكون هدف المنظمة تحقيق حصة سوقية أعلى أو المحافظة على الحصة السوقية الحالية حيث يكون السعر في مثل هذه الحالة مدخلا ملائما لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.

ج- **القيادة السعرية:** سواء كان السعر مرتفعا أو منخفضا مع ترافق خصائص المنتج الملائمة لحاجات الزبون مما يمنحها فرصة قيادة السوق من خلال السعر.

د- **قيادة الجودة:** حيث تسعى بعض المنشآت إلى تمييز منتجاتها عن طريق الجودة، وهذا يدفعها إلى السعر الأعلى المرتبط بالكلفة الأعلى نتيجة تكاليف التطوير والابتكار والتحسينات على المنتج وجودته.

**1-1-2- هيكل كلفة المنتج:** يتأثر سعر المنتج بكلفته، فالمنتج ذو التكاليف العالية يكون سعره مرتفعا ولا يمكن لمخطط السعر أن يتجاهل الكلفة كونها القاعدة الأساس لقرار التسعير في غالبية المنظمات.

**1-1-3- الموارد المتاحة:** حيث أنه مثلا نلاحظ أن المنظمات ذات الإمكانيات والطاقات الإنتاجية الكبير تستطيع تخفيض سعر المنتج نتيجة اقتصاديات وفرات الحجم في حين لا يمكن للمنظمات الصغيرة ذات الإمكانية المحدودة القيام بذلك.

**1-1-4- درجة تفرد المنتج وتميزه:** حيث تتمتع إدارة المنشآت ذات المنتجات المتفردة في خصائصها بحرية أكبر في اتخاذ قرارات تحديد الأسعار، إذ يصعب على المستهلك في مثل هذه الحالة عقد المقارنات السعرية.

**1-1-5- إستراتيجية المزيج التسويقي:** فقرار التسعير لا يتخذ بمعزل عن بقية العناصر، بل قد تلجأ المنشأة إلى منح هوامش سعرية للوسطاء من أجل نجاح نشاط التوزيع للمنتج وحثهم على الترويج للمنتج وتبني توزيعه وقد تم التطرق لدور وتأثير السعر في بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى فيما سبق.

**1-1-6- الاعتبارات التنظيمية:** حيث يتأثر المنتج بالجهة التي تقرر السعر، وذلك حسب الآلية المتبعة للتسعير والتي يتم اعتمادها من قبل مختلف المستويات التنظيمية والجهة التي تقوم بعملية التسعير سواء الإدارة العليا أو إدارة التسويق والمبيعات وغيرها، وعليه تنوع التنظيم وعدد المستويات التنظيمية وحجم المنشأة وسعة أسواقها المحلية والدولية لها دور تأثير في تحديد طريقة التسعير.

**1-1-7- قيمة الخبرة المتراكمة:** فالمؤسسات تختلف بمستوى خبراتها المتراكمة وهذا يؤدي إلى الاختلاف في القيمة المضافة في المنتج المقدم والوحدة الواحدة، حيث أن المؤسسات أصحاب الخبرات المتراكمة الكبيرة والناجحة عما يسمى بمنحنى التعلم، ويمنحها ميزة تنافسية في التسعير مما يساعدها في تحقيق أفضل العوائد والأرباح بأقل الأسعار.

**1-2- العوامل الخارجية:** هناك العديد من العوامل خارج نطاق سيطرة المنشأة وهي خارجية تلعب دورا مؤثرا في تحديد سعر المنتج وقرارات التسعير، ومن بين أبرز تلك العوامل:

**1-2-1- طبيعة السوق (الطلب):** يتأثر سعر المنتج بطبيعة الطلب على المنتج ونوع سوق ذلك المنتج حيث هناك السلع الموسمية وهناك سلع الطوارئ و السلع الرفاهية ويختلف بذلك خصائص السوق وخصائص الطلب في سوق هاته المنتجات ومدى تأثيرها على أسعارها، وكذلك مدى تأثير السلع على طلب المنتج.

**1-2-2- المنافسون:** فقبل قيام المؤسسة بوضع السعر لمنتجاتها عليها ملاحظة حركات وسياسات وإستراتيجيات المنافسين، و من المعروف أن أحد أسلحة المنافسين هو السعر، وعلى المنظمة أن تحسن استخدامه كسلاح مضاد إزاء تصرفات المنافسين السعرية.

**1-2-3- الزبائن:** فكما هو معلوم فإن الزبون يتربع على قمة هرم المؤسسة بالمنظور التسويقي، ولذلك فهو يعتبر عنصر حاسم في عملية التسعير لا يمكن إهماله، ولهذا فإن مخطط السعر عليه دراسة خصائص الزبائن الذين لهم علاقة بالمنتج، وأن يدرك متخذ قرار السعر سلوك المشتري وفقا لعدد من الأركان المحددة لذلك السلوك والتي من بينها:

- درجة حساسية الزبون للسعر وذلك من خلال تحديد درجة ردة فعل إزاء حركة سعر المنتج.
- الصورة الذهنية التي يحملها الزبون عن المنتج وما لها من تأثير في قبول السعر المعروض أم لا.
- درجة إدراك الزبون للربط بين السعر والمنافع المتوقعة وهذه العملية ليست بالأمر اليسير واليهين.
- درجة أهمية المنتج حيث تختلف أهمية المنتج من زبون لآخر.

**1-2-4- دورة حياة المنتج:** يتأثر سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها في دورة حياته، ففي مرحلة التقديم يكون أمام المنظمة ثلاث خيارات سعرية، إما المحافظة على السعر السائد حاليا أو تخفض أو ترفع مقارنة بأسعار المنتجات المماثلة، أما في مرحلة النمو فإن أسعار المنتج تميل عادة إلى الانخفاض بسبب ضغط المنافسة، وعندما يدخل المنتج في مرحلة النضج والإشباع فإن المنظمة تحاول تثبيت أسعار المنتج أو تخفيضها بشكل طفيف أما في مرحلة الانحدار فالمنظمة ستسعى إلى اعتماد إستراتيجية التصفية له وتخفيض سعره إلى المستوى الذي يساهم في نفاذ مخزون المنتج في المنظمة كليا.

**1-2-5- سياسات وإجراءات حكومية:** تمارس الحكومة والسلطة السياسية في بعض البلدان تأثيرها على حركة الأسعار، ويختلف دورها في تحديده من دولة إلى أخرى وحسب النظام السياسي والاقتصادي السائد في ذلك البلد.

**1-2-6- الظروف الاقتصادية السائدة:** إن قرارات تسعير المنتجات يتأثر بالحالة الاقتصادية السائدة في البلد كون المؤسسة جزء من الاقتصاد الوطني، سواء كان ذلك التأثير إيجابيا بالنسبة لها أو العكس ففي مرحلة الرفاهية والانتعاش فإن الطلب سيرتفع، وهذا إما يسمح للمنشأة بحرية أكبر في اتخاذ قراراتها السعرية واستقلالية واضحة في صياغة إستراتيجية التسعير.

أما في مرحلة كون الاقتصاد يمر بمرحلة الانكماش وأقل انتعاشا فإن إستراتيجية التسعير سوف تتأثر أكثر من عامل من العوامل والتي تتمثل في كل من التضخم، الانكماش، الكساد التضخمي، العجز والقصور.

**1-2-7- الوسيطاء والباعة:** عندما تقرر المؤسسة سياسة سعرية معينة تبيع لها المنتجات للمشتري الأخير تأخذ بالاعتبار الحوافز المالية التي من خلالها تجعل الموزعين ووكلاء البيع والتجار على درجة من الاستعداد لإنجاح سياسة التوزيع، وعليه فإن قنوات التوزيع لها دورا مهما في التأثير على أسعار المنتجات فيما يتعلق بالهوامش والأرباح المقررة الحصول عليها من خلال السعر النهائي الذي يتقرر بيعه للمشتري النهائي.

**1-2-8- المجهزون:** ويأتي تأثير المجهزون من خلال كلفة مستلزمات الإنتاج أو السلعة النهائية التي تاجر بها المنظمة التسويقية.

**1-2-9- الاعتبارات الأخلاقية:** يتمثل الجانب الأخلاقي في التسعير من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية في نشاطات التسويق والتي تأخذ بالاعتبار حاجات المجتمع ومدى مساهمتها في إشباع تلك الحاجات بأقل التكاليف من أجل تحقيق الرفاهية له، إضافة إلى القيود القانونية المفروضة من طرف الدولة على مستويات الأسعار لبعض المنتجات وعلى بعض المنظمات.

**1-2-10- مركز المنشأة في السوق:** يتأثر سعر المنتج للمنظمة وذلك حسب مركزها في السوق، كفاءة أو تابعة، ففوة المنظمة إذا أو ضعفها يوفر الدعم أو الإحباط عند اتخاذ قرار التسعير عند منافسة إستراتيجية التسعير وعليه أن يأخذ حقيقة موقع المنظمة في السوق بنظر الاعتبار عند تحديده لأسعار ومنتجات المنظمة.

**2- تحديد الأهداف الإستراتيجية للسعر:** فبعدما يقوم رجل التسويق باستكمال دراسة كافة العوامل البيئية والمؤثرة على تسعير المنتج تتوضح أمامها صورة المستقبل وحدود طموحاتها السعرية وتساهم في تحديد ما تريد من السعر، فهل الهدف هو القيادة السعرية للسوق أو اختراق السوق بالسعر الأقل أو أنها تهدف إلى تعظيم الربح، وربما يكشف لها التحليل ليكون هدفها الإستراتيجي هو المحافظة على الوضع الراهن دون طموحات أكثر

**3- سياسات وإستراتيجيات التسعير:** وتعتبر من الخطوات الهامة والقرارات الصعبة التي تواجه المنظمة ورجل التسويق خاصة، حيث يتطلب في هذه المرحلة بالذات أن يتم وضع مختلف الإستراتيجيات والسياسات والتكتيكات السعرية التي تساهم في الوصول إلى الهدف السعري، حيث يتم ذلك من خلال الخطوات التالية:<sup>1</sup>

**3-1- تحليل ظروف التسعير:** إن إستراتيجية التسعير لأي منظمة كانت تتطلب إعادة النظر وإعارة الانتباه وبشكل مستمر لما يحصل من تغيرات في الظروف الخارجية كتصرفات المنافسين والفرص التي تظهر وذلك من أجل كسب اشتداد المنافسة عن طريق فعاليات التسعير ويمكن الإشارة إلى أنه على اتخاذ القرار السعري أن يكون على علم بالظروف التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د/ علي الجياشي – مرجع سابق- ص 266.  
<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق – ص 267.



- أ- تحديد الكيفية التي سيتم بها تحديد سعر المنتج الجديد وغالبا ما تتوفر المرونة في اختيار السعر.
  - ب- تقييم الحاجة لتعديل السعر بسبب القوة الخارجية والتغيرات في دورة حياة المنتج.
  - ج- تغيير إستراتيجية التوقع التي تتطلب تعديل إستراتيجية السعر القائمة حاليا.
  - د- الاستجابة لضغوط حرب الأسعار وتهديدات المنافسين الآخرين.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن على مخطط السعر أن يدرك أهمية التشخيص للظروف السعرية بدقة وتحديد الإجابات الملائمة عندما تظهر تساؤلات بخصوص بعض العوامل التي برزت أمامه وهناك بعض النقاط الجوهرية التي يتطلب الأخذ بها من قبل المنظمة في مثل هذه المواقف وهي:
- القيام بتقدير الاستجابة الخاصة بالسوق / المنتج فيما يتعلق بالسعر.
  - تحليل التكاليف من خلال تحديد هيكل الكلفة وكذلك تحليل الميزة التنافسية لكلفة المنتج في السوق.
  - تحليل المنافسة لمعرفة أي من المنظمات هي الأكثر تأثيرا وقربا من المنافسة المباشرة للمنتج وكيفية التعامل مع ذلك.
  - الاعتبارات القانونية والأخلاقية وذلك بالأخذ بالاعتبارات المحددات القانونية والترتيبات الحكومية ومدى تأثيرها على إستراتيجية التسعير.

**2-3- تحديد أهداف التسعير:** لقد سبق الحديث عن الأهداف السعرية وكيفية تأثيرها على إستراتيجية التسعير المختارة حيث تعتبر الإستراتيجية المختارة بمثابة انعكاس للهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في ذلك السوق المستهدف خلال الفترة الزمنية.

**3-3- اختيار إستراتيجية التسعير:** إذا فبعد القيام بتحليل الظروف السعرية وتحديد الأهداف يحصل متخذ القرار على معلومات مفيدة تساعده في اختيار إستراتيجية التسعير، وعليه على رجل التسويق البحث عن معرفة عدة أمور جوهرية مثل: ما مقدار المرونة المطلوبة في إستراتيجية التسعير؟ إلى جانب ما هي رؤية المنظمة المنشأة لحالة السوق والعوامل المختلفة التي تراها المنشأة؟

بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجية التنافسية و عملية الإحلال أين يتم استخدام السعر وفقا للحالة التنافسية.

و أما المنظمة ورجل التسويق العديد من الإستراتيجيات والسياسات، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**3-3-1- إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة:** حيث تواجه المنظمات أحيانا مهمة تحديد الخيار الإستراتيجي لتسعير المنتج الذي تقدمه للسوق في مرحلة التقديم، وذلك يعتمد على أهداف هذه المنظمة والظروف السائدة في السوق والتي تحكم قرار المنظمة في تحديد هذا الخيار السعري وهناك ثلاث إستراتيجيات في مثل هذه الحالة هي:

- أ- **الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية تسعيرة القشط:** أين تقوم المنظمة بتقديم منتجاتها بأسعار عالية نتيجة وجود عدد من الزبائن الذين لديهم القدرة والاستعداد لدفع أسعار أعلى من أجل الحصول على المنتج لسبب أو لآخر والذي يمثل المنتج قيمة عالية من وجهة نظرهم.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق - ص 279.

وعلى المؤسسة وعلى رجل التسويق أن يأخذ مجموعة من الظروف عند إتباع مثل هذه الإستراتيجية وذلك حتى تكون ناجحة ومناسبة وحتى تساهم بذلك في وضع سياسة سعرية فعالة وهذه الظروف هي:

- أن يكون ذلك الجزء من السوق مهيناً لدفع زيادة سعرية ويمكن من تحقيق عائد مبيعات مجزي ومحققاً الأرباح المستهدفة من إستراتيجية التسعير المتبعة.

- كلفة الإنتاج والتوزيع تكون مستقرة للوحدة الواحدة في نطاق كمية الإنتاج والبيع التي تقررها المنشأة وأن المنافع المتحققة من خاصية منحى الخبرة ليست بذات الأهمية إذا ما توسعت المنشأة في إنتاجها أو توزيعها للمنتوج.

- أن لا تكون الزيادة في السعر كبيرة بحيث تدفع المنافسين لدخول السوق بوقت مبكر، بالإضافة إلى ما سبق فإن إتباع مثل هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى تعديل كبير في عناصر المزيج التسويقي عند قيام المنظمة بتخفيض أسعارها في المستقبل، وكل هذه التغييرات تتطلب مهارات إدارية وتسويقية وموارد مالية لكي تعمل هذه الإستراتيجية بكفاءة.<sup>1</sup>

ب- **الإستراتيجية الثانية: - إستراتيجية التسعير لاختراق السوق:** حيث تعتبر هذه الإستراتيجية واحدة من الطرق لتحقيق حصة سوقية عالية في سوق المنتج الجديد من خلال السعر المنخفض الذي يحرك الطلب على المنتج أو هناك عدد من العوامل والظروف التي تشجع على استخدام هذا النوع من إستراتيجيات التسعير من بينها الحساسية العالية للسعر مما يجعل السعر عاملاً "مهماً" لدفع المزيد من الزبائن لدخول سوق المنتج كما هو الحال في سوق الحاسوب مثلاً.

وحتى تكون هذه الإستراتيجية ناجحة لابد أن تتوقف مجموعة من الظروف أهمها:  
أن يكون للمنظمة طاقات وإمكانيات هائلة لمواجهة الطلب المتزايدة وإشباع حاجات زبانتها بفعالية بالإضافة إلى تمتع المنظمة بقدرات تكنولوجية وهيكل تكلفة يسمح لها بالتميز عن المنشآت المنافسة في مجال السعر مما يدفع عنها خطر حرب الأسعار إلى جانب استعمال عنصر المفاجأة للمنافسين وتحجيم قدرتهم في رد الفعل في مجال التسعير.

ج- **الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية التسعير لاسترداد النقد مبكراً:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى استرداد النقد بوقت مبكر من دخول المنتج إلى السوق، وأن بعض المنشآت غير واثقة بأن سوق منتجها سوف يستمر لأبعاد طويلة أو أن وضعها ومركزها في مجال السيولة النقدية يتصف بالقصور إلا أن البقاء لا يعد جوهر بالنسبة لها، إلا أن هناك ظروف تتصل بالسوق وظروف مرتبطة بالإنتاج والتكاليف تساعد على اعتماد إستراتيجية التسعير لاسترداد النقد مبكراً.

**3-3-2 إستراتيجية التسعير حسب أجزاء السوق:** إن سوق أغلب منظمات الأعمال يتكون من أجزاء، وكل جزء فيه يحتاج إلى مزيج تسويقي مختلف والذي يعني وجود أكثر من مستوى سعري حسب ذلك الجزء من السوق، والتسعير حسب أجزاء السوق قد يتبنى إستراتيجية تسعير القشط للسوق أو أسعار الاختراق السوقي

<sup>1</sup> - د/ محمد فريد الصحن - د/ إسماعيل اسيد - مرجع سابق - ص. 296.

أو تقوم المنظمة باعتماد إستراتيجية الربط بين هذين في التسعير من أجل التغطية المبكرة للنقد الذي أنفقته على المنتج، ومن الضروري على رجل التسويق في هذه الحالة تحديد السعر الملائم لجزء السوق وللمنظمة في آن واحد أخذاً بالاعتبار خصائص الزبائن وفئاتهم وكذلك الظروف التنافسية السائدة ولكي يتم تنفيذ مثل هذه الإستراتيجية بشكل فعال يتطلب توفر عدد من الشروط أهمها:<sup>1</sup>

- أن يتم تقسيم السوق إلى قطاعات.
- أن تبدي هذه القطاعات السوقية درجات مختلفة من الطلب.
- ألا يقدر الزبائن الموجودين في القطاع السوقي الذين يدفعون أسعار أقل من إعادة بيع المنتج في قطاعات سوقية أخرى أعلى سعراً.
- ألا يستطيع المنافسون البيع بأسعار أقل من أسعار الشركة في القطاع السوقي الذي يدفع أسعار أعلى.
- يجب أن لا تتجاوز تكلفة تقسيم السوق ومراقبته العوائد الناتجة من التمييز السعري.
- ألا يؤدي تنفيذ هذه الإستراتيجية إلى امتعاض واستياء الزبائن.
- أن شكل التمييز السعري خاضعاً للمنطق.

### 3-3-3- إستراتيجيات هادفة لتحقيق مركز تنافسي: قد يكون الخيار الإستراتيجي للمنظمة هو تحسين المركز

التنافسي ويأتي السعر لكي يساهم في ذلك ويمكن أن يستخدم رجل التسويق العديد من النقاط الهامة لذلك أهمها:

أ- الإيماءات السعرية (الإشارات): حيث تستخدم المنظمة السعر كإشارة لجودة المنتج، ويكون ذلك أكثر فعالية عندما يهتم الزبون بمعلومات السعر أكثر من الجودة أو من خلال اهتمام الزبون العالي بالجودة وتقليل المخاطر أو إلى جانب ذلك وجود عدد كبير من الزبائن ليسوا بنمط واحد.

ب- تسعيرة الاختراق للمنتجات الجديدة: من أجل تحقيق مركز الزيادة والذي يعتبر مشجعاً لأولئك الزبائن الذين لديهم حساسية إزاء السعر.

ج- التسعير على أساس منحنى الخبرة: حيث السعر الأقل نتيجة التكلفة الأقل مما يعزز مركز الزيادة للمنظمة ويعظم من مركزها السوقي.

د- التسعير الجغرافي: وذلك عندما يكون للمنظمة أسواق متعددة تتأثر بالبعد الجغرافي من حيث التكاليف كالنقل والشحن، ولكن هذا الاتجاه يتأثر بشدة المنافسة السائدة في المنطقة الجغرافية أو الإقليم الذي يعرض فيه المنتج.

### 3-3-4- إستراتيجيات تسعير تشكيلية المنتج: تعتمد هذه الإستراتيجية السعرية على تشكيلية المنتج وتأخذ أكثر

من شكل:

أ- تسعيرة التصور أو خلق الصورة من خلال السعر: قد تقدم المنظمة منتجها بعدة أسماء وبأسعار من نقطة وأخرى مرتفعة وهي بذلك تخلق صورة معينة لدى الزبون عن كل منتج أو علامة.

<sup>1</sup> - د/ علي الجياشي - مرجع سابق - ص. 289.

ب- **الحزمة السعرية:** أو تسعير التشكيلة وهو وجود أكثر من منتج في نفس التشكيلة لا يكون أحدهما بديلا تماما عن الآخر أو أنها تباع بشكل متكامل بعضها مع البعض الآخر أي يكمل بعضها البعض وبسعر خاص للتشكيلة كلها.

ج- **العلاوة السعرية:** وهو التسعير العالي للمنتجات ضمن خط المنتج وهي تمثل تحفيز ومكافأة تعبر عن الجودة التي يتمتع بها المنتج مقارنة بمنتجات ذات الأسعار المنخفضة.

د- **التسعير التكميلي:** أو تسعير الأجزاء المتممة تقوم بعض المنظمات بتسعير المنتجات في التشكيلة بأسعار منخفضة ولكنها تسعر الأجزاء المكملة للمنتج بأسعار عالية مثل: أجهزة الإعلام الآلي.

ومن أجل وضع إستراتيجية تسعر للتشكيلة بطريقة فعالة لابد من أخذ بالاعتبار مجموع منتجات التشكيلة ودراسة علاقة الارتباط فيما بينها، وهذا العمل يسمح بتحديد أي أنواع المنتجات التي يمكن تخفيضها لرفع النتيجة العامة للمنظمة، وبهذا فعندما تنظم المنظمة حسب مراكز الربح المختلفة هذه القياسات يمكن أن تلاقى مقاومة داخلية شديدة، ومن بين الحلول الممكنة تتمثل في وضع تنظيم حسب فئات المنتجات، والعديد من العلامات التي مبيعاتها مرتبطة مع بعضها يمكن وضعها تحت مسؤولية مسؤول واحد<sup>1</sup> بالرغم من وجود صعوبة كبيرة لحجم المعلومات الضرورية لكل ذلك.

فبعد تعرضنا لمختلف الإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بعملية التسعير والتي يجب على رجل التسويق الإلمام بها حتى يستطيع وضع وتطوير سياسته السعرية، إلا أن ذلك غير كاف حيث توجد العديد من التكتيكات السعرية والقرارات التي تتخذ من أجل تحقيق أهداف قصيرة المدى عكس ربما مصطلح إستراتيجية التسعير التي تهدف إلى تحديد مستوى وهيكل السعر وتطويره على المدى البعيد<sup>2</sup>.  
ومن أهم التكتيكات السعرية نذكر ما يلي:

**3-3-5- الأسعار الترويجية للزبون وتاجر المفرد:** في عمليات الخصم التي تتم على الأسعار الأساسية يلاحظ تأثيرها على المبيعات في المدى القصير والبعيد ولكن لابد من التفرقة بين تأثيرها على نوع معين من المنتجات وتطبيقاتها على أنواع أخرى أو لغايات أخرى غير الصنف موضوع الخصم.

أ- **تأثير الخصومات التكتيكية على نوع السلعة المراد ترويجها:** حيث يلاحظ في الأدبيات التسويقية ظهور تلك التأثيرات على الأصناف الترويجية من خلال قطع الأسعار الأساسية وانعكاس ذلك على مبيعاتها.

ب- **التكتيك السعري لوسيط الفرد:** يطبق هذا النوع من التكتيكات في قطع الأسعار للمتجر الذي يبيع تلك السلعة وليس السلعة ذاتها، حيث يعتمد تاجر المفرد على الأسعار الترويجية لجذب المزيد من الزبائن وبذلك تزيد القدرة التنافسية والترويجية للمتجر.

<sup>1</sup>- Hermann Simon et Florent Jaquet, Fronk roult – la stratégie prix: Agir sur le prix pour optimiser le résultat – Dunod – Paris -2000 – p. 234.

<sup>2</sup> - د/ علي الجياشي – مرجع سابق – ص. 294.

**3-3-6- تكتيك الخصومات:** حيث تلجأ المنظمة إلى منح خصومات على السعر بأكثر من وجه تكتيكي سعري يساهم في تشجيع المشتري على زيادة مشترياته أو التعجيل بالدفع أو هو مكافأة للوسيط لقاء ما يقدمه من خدمات، وأهم هذه التكتيكات مايلي:

أ- **الخصم النقدي:** وهو تخفيض في السعر يقدمه البائع للمشتري الذي يدفع بشكل فوري أو خلال فترة زمنية قصيرة يحددها البائع.

ب- **خصم الكمية:** وهو تخفيض السعر يقدمه البائع للعميل الذي يشتري كمية كبيرة.

ج- **الخصم التجاري:**<sup>1</sup> ويطبق عليه أحيانا الخصم الوظيفي وهو عبارة عن تخفيض نسبة أو مبلغ معين يتم إعطاءه لبعض الوسطاء "تجارة الجملة والتجزئة " مقابل وظائف يؤولها لتمام عملية بيع المنتج أو الخدمة مثل التخزين، التأمين والنقل وتختلف معدلات الخصم التجاري من صناعة لأخرى ويحصل الوسطاء عليه بصرف النظر عن الكمية التي يشترونها .

د- **الخصم الموسمي:** هو تخفيض في السعر يحصل عليه العميل مقابل شراءه المنتج في غير موسمه ويسمح ذلك للبائع استقرار الإنتاج خلال السنة.

هـ - **المسموحات:** وهي نوع آخر من التخفيضات في الأسعار مثل: مسموحات الاستبدال خير مثال على ذلك.

**3-3-7- التسعير النفسي:** وهو السعر الذي يظهر أقل ممل عليه ويكون ذلك من خلال الاختلافات البسيطة في السعر بحيث يوحي للمستهلك بوجود اختلافات بين المنتجات خاصة أولئك المستهلكون الذين يستخدمون السعر للحكم على جودة المنتج.

**3-3-8- التسعير الترويجي:** وحسب هذا التكتيك السعري فإنه يتم تخفيض الأسعار بشكل مؤقت وقد يصل هذا التخفيض إلى أقل من التكلفة أحيانا حيث الغرض منه هو ترويج أو تنشيط المبيعات ومن أهم أشكال التسعير الترويجي مايلي:

أ- **أسعار الاستدراج:** حيث يتم وفق هذا الأسلوب بيع منتجات بسعر أقل من الأسعار التي تعرض بها هذه المنتجات في متاجر أخرى بهدف جذب المستهلك على أمل أن يقوم بشراء سلع أخرى تباع بأسعار معتادة دون تخفيض.

ب- **أسعار المناسبات الخاصة:** حيث يقوم البائعون بتخفيض أسعارهم في بعض المناسبات للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

ج- **الخصم الترويجي:** قد يقوم البائع بتقديم خصومات في السعر من أجل زيادة المبيعات وتخفيض المخزون السلعي لديه وهو لهدف محدد ولفترة محددة.

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات-مبادئ التسويق:مدخل سلوكي-دار المستقبل للنشر-1989-ص 97.

## الفرع الثاني- مرحلة تحديد سعر المنتج:

بعد أن تكون المنظمة قد حددت الأهداف والإستراتيجيات السعرية عليها البدء بالمرحلة الثانية ألا وهي تحديد السعر الذي ستبيع به منتوجاتها، حيث تبدأ بدراسة وتقدير الطلب على المنتج وتنتهي بتحديد السعر النهائي مع مراجعة إستراتيجيتها السعرية والقيام بالتعديل لها عندما تقتنع بذلك وفيما يلي الخطوات المطلوبة في هذه المرحلة وهي متواصلة في تسلسلها مع الخطوات السابقة:<sup>1</sup>

**1- تقدير الطلب وحساسية السعر:** حيث يعتبر الطلب على المنتج إحدى القوى الرئيسية التي يحدد سعر المنتج، فبينما تحدد التكاليف الحدود الدنيا للسعر الذي يسمح به المنتج فإن مستوى الطلب يضع الحدود القصوى لما يستطيع المستهلك دفعه، ومنه يجب إذا تحليل الطلب حيث يلاحظ وبصفة عامة أن هناك علاقة عكسية بين السعر والطلب، فكلما انخفض السعر كلما ازدادت الكمية المطلوبة، ولكن بطبيعة الحال ليست كل المنتجات يمكن إدراجها تحت هذه العلاقة، فقد تعرضنا في نقاط سابقة إلى أنه هناك من المستهلكين من يفضلون السعر الأعلى لأنه مؤشر للجودة والاطمئنان، وعليه أمام رجل التسويق تحد كبير في هذا المجال لتقدير الطلب ودراسته بعناية وللإشارة فقط هناك طرق عديدة ومختلفة يمكن استخدامها لتحليل الطلب والتنبؤ به أهمها:<sup>2</sup>

**1-1- أساليب الحكم الشخصي واستفتاء خبراء الآخرين:** وتعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق المستخدمة في تقدير الطلب وأكثرها شيوعاً، فالكثير من المديرين يعتمدون على خبراتهم إلى جانب خبرات الآخرين في تكوين بعض الاتجاهات العامة عن مستقبل الطلب لمنتجات المنظمة، بالإضافة إلى القيام باستطلاع آراء المجموعات المختلفة المكونة للسوق والمتمثلة في كل من المستهلكين حيث أن معرفة إحتياجات ومقلصد المشتريين يعتبر أفضل المصادر التي يمكن الإعتماد عليها وفي هذا الصدد فعن طريق بحوث التسويق يمكن تحديد المشتريين المحتملين ومقابلتهم وسؤالهم عن إحتياجاتهم وأسباب الشراء والأسعار التي يمكن يدفعوها في المنتجات المماثلة... إلخ، ويصلح ذلك في حالة المنتجات الصناعية.

كما يمثل آراء رجال البيع المصدر الثاني من أساليب التنبؤ حيث أن الأفراد المتصلين بالسوق هم أقدر من أن يقوم بالتنبؤ بالطلب خلال الفترة الزمنية المقبلة، وتتميز هذه الطريقة بمشاركة رجال البيع في التنبؤ بالمبيعات واضعين في الإعتبار الظروف المحلية والمنافسة والفرص المتاحة والتي يكونوا من أفضل الأطراف قدرة على تقديرها.

وبنفس المنطق يمكن الإستفادة من رجال الإدارة في إعدادهم تقديراتهم عن إتجاهات الطلب المستقبلية وإعادة ما يقوم المدير بتعديل الآراء والتنبؤات المأخوذة من رجال البيع الإدارة ودمجها مع النتائج المتحصل عليها من مسح المستهلكين وإضافة خبرته وحكمه الشخصي لتكوين الإتجاهات العامة للطلب وتحديد السعر المناسب لهذا المستوى من الطلب.

<sup>1</sup> - د/ علي الجياشي - مرجع سابق - ص. 31.

<sup>2</sup> - د/ فريد الصحن/ إسماعيل السيد - مرجع سابق - ص. 289.

**1-2- الطرق الاقتصادية:** ومن بين المفاهيم الأساسية في هذا الصدد هو عامل المرونة أي مرونة الطلب والتي تعني مدى تغير الطلب بتغير محدداته أي مدى تأثر أو رد فعل الطلب للتغير في الأسعار والدخل والإشهار وغيرها من المحددات. وذلك بحساب مختلف أنواع المرونات ووصولاً إلى مرونة الطلب السعرية والتي تحسب كما يلي:<sup>1</sup>

$$\text{مرونة الطلب السعرية} = \frac{\text{التغير النسبي في حجم الطلب}}{\text{التغير النسبي في السعر}}$$

حيث تمارس مرونة الطلب السعرية تأثيراً كبيراً على منظمات الأعمال حيث تؤثر على الإيرادات الناجمة من أي تغيير في السعر، كما تحدد أيضاً كم من الزيادة في التكاليف يمكن تحملها المستهلك في شكل زيادة في السعر، فلو تميز الطلب بأنه غير مرن أمكن للمنظمة تمرير هذه التكاليف الإضافية إلى المستهلك في شكل زيادة في الأسعار والعكس صحيح بالنسبة للطلب المرن.

**1-3- الطرق الإحصائية والنماذج الكمية:** هناك العديد من الطرق الإحصائية المتقدمة التي تبحث في العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر في الطلب مما يمكن من التنبؤ باتجاهاته المستقبلية، ومن هذه الطرق تحليل الارتباط والانحدار، السلاسل الزمنية وطريقة التمهيد الآسي والمربعات الصغرى... الخ.

**2- تحليل العلاقة بين الكلفة، المبيعات والربح:** بالإضافة إلى ما سبق فإن سعر المنتج يتأثر بتكاليف المنتج كتكاليف الإنتاج والبيع والتوزيع وغيرها، وأن حجم مبيعات المنتج سيتأثر بالتكاليف وأن التكاليف وحجم المبيعات سوف ينعكس تأثيرهما على الربح الكلي للمنظمة من بيع ذلك المنتج بالسعر المحدد، والتسعير على أساس التكلفة يعتبر من أحسن الطرق في هذه المرحلة من عملية التسعير حيث يسمى أيضاً مدخل التكلفة زائد<sup>2</sup> وفقاً لهذه الطريقة يتحدد السعر كالتالي:

$$\text{السعر} = \text{التكاليف الكلية} + \text{هامش الربح}$$

وهناك طرق مختلفة للتسعير على أساس التكلفة كاستعمال التسعير على أساس التكلفة الكلية أو التسعير على أساس معدل عائد على الاستثمار بالإضافة إلى التسعير على أساس التكلفة الحدية إلى جانب أسلوب تحليل التعادل، فكل هذه الطرق تمكن المؤسسة ورجل التسويق من دراسة وتحليل العلاقة بين العناصر الثلاثة، كلفة مبيعات، أرباح والتي لها صلة وثيقة بعملية التسعير وتحديد السعر النهائي للمنتج.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق-ص292  
<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق-ص280.

**2-1- التسعير على أساس التكلفة الكلية:** حيث يتم التسعير على أساس نسبة إضافة معينة على تكلفة الوحدة أو متوسط التكلفة للوحدة، و هذه الطريقة تضمن بالرغم من العيوب التي تكتنفها أن تقوم المؤسسة بتغطية تكاليفها و تحقق في نفس الوقت الربح المرغوب فيه.

**2-2- التسعير على أساس معدل عائد على الاستثمار:** باستخدام هذا المدخل يحاول المنتج أن يحصل على نسبة عائد محددة مقدم على كمية الأموال المستثمرة في إنتاج و تسويق المنتج أو كمبرغ إجمالي محدد و هي مشابهة إلى حد ما لطريقة متوسط التكلفة.

**2-3- التسعير على أساس التكلفة الحدية:** وفق هذا المدخل فإن المؤسسة تحاول بيع وحدة إضافية من المنتج في مقابل التكلفة الإضافية التي تحملتها لإنتاج هذه الوحدة، إلا أن هذه الطريقة تستخدم في أوقات معينة فقط، حيث يسعى المنتج إلى البقاء في السوق أو مواجهة المنافسة لفترة زمنية معينة.

**2-4- أسلوب تحليل التعادل:** و يعتمد هذا المدخل على حساب كلف التكاليف الكلية و الإيرادات الكلية لمعرفة الحجم الذي يمكن للشركة أن تغطي عنده تكاليفها، فهو يساعد جزئيا على تحديد السعر حيث يوضح الأثر المقارن بين بدائل السعر، التكلفة و الكمية على نقطة التعادل.

**3- دراسة و تقييم كلف وأسعار المنافسين:** حيث تسعى المؤسسة و رجل التسويق خاصة إلى التقصي والبحث عن أسعار منتجات المنافسين و معرفة تكاليفهم، حيث تعتبر هذه العملية مستمرة و دائمة و هي جد مهمة كونها مؤشرا لحالة السوق و اتجاهات الشراء بالأسعار الجارية و تمنح المؤسسة القدرة على تحديد أسعارها بما يتناسب و المنافسة السعرية الجارية إضافة إلى إمكانية قياس رد فعل المنافسين إزاء أسعار المؤسسة و ذلك في ضوء معرفة تكاليف المنتج و السعر و من ثم هامش الربح لكل منافس و ما هي قدرته للمناورة بالأسعار أو التأثير على أسعار المنظمة و بناء عليه إمكانية تعديله أو ضرورة الإبقاء عليه، حتى ولو اضطرت الظروف إلى إعادة في تكاليف المنتج أو في سياسته التسويقية أو الاكتفاء مبدئيا بهامش ربح أقل أو النظر في إعادة تهذيب المنتج.<sup>1</sup>

**4- اختيار طريقة التسعير:** وفي هذه المرحلة تصل المنظمة إلى تحديد الإطار العام للسعر، ولكن لم تحدد بعد، وإنما لها القدرة في تحديد الطريقة المناسبة في تسعير منتجاتها فقد تختار إحداها في الفترة الأولى أو تستمر أو ربما تغير من الطريقة التي تسعر فيها منتجاتها، فقد ترى أن طريقة التسعير وفق التكلفة هي الأنسب في ضوء الحالة التنافسية و الطلب و غيرها، وربما يكون المدخل هو التسعير على أساس الطلب و حساسيته للسعر و مدى ردة فعل أجزاء السوق إزاء سعر المنتج، وأحيانا تجد المنظمة أن طريقة التسعير على أساس أسعار المنافسين هي الأكثر صوابا عندما تكون المنافسة السعرية شديدة و أن منتجاتها لا تقصف بالتميز بالإضافة إلى أن الظروف الراهنة في سوق الصناعة قد يتطلب طريقة معينة في التسعير، وهكذا فإن طريقة التسعير لها تفاصيل والتي تعتبر المرحلة قبل الأخيرة في عملية التسعير.

**5- تحديد السعر و تعديل إستراتيجية التسعير:** في هذه المرحلة الأخيرة من عملية التسعير تكون المنظمة في وضع أكثر وضوحا فيما يتعلق بالسعر المناسب لبيع منتجها و الإستراتيجية السعرية الملائمة، و هنا لا بد من

<sup>1</sup> د/ محي الدين الأزهرى - مرجع سابق - ص. 423.



الإشارة إلى أن تعديل الإستراتيجية لا يعني إلغاء توجهات المنظمة كليا بل قد ترى هذه الأخيرة بعد مسيرة التحليل أن بعض جوانب إستراتيجيتها السعرية تتطلب التعديل كي تصل إلى الأهداف، فقد تعدل هيكل الخصومات والمسموحات وبعض شروط الدفع تحقيقا لإستراتيجية السعر المنخفض أو تعديل حزمة الخدمات المقدمة للزبون وفقا لتباين الأسعار عندما تكون إستراتيجيتها السعرية هي الإستراتيجية المرنة والتميز السعري.

**1-5- تغيير الأسعار:** أي تغيير في الأسعار يعتبر من القرارات الهامة لرجل التسويق لما له من تأثير على المشترين، المنافسين، الممولين وعلى كثير من الجهات الحكومية ذات العلاقة، وعليه لا بد على رجل التسويق التخطيط الجيد والسليم

لإحداث التغيير في الأسعار، فعند رفع الأسعار لا بد وأن تضع المنظمة برنامجا يمكن تطبيقه بحيث لا يؤثر في حجم المبيعات، وأمام المنظمة عدة خيارات إذا وجدت أنه من الضروري رفع أسعارها بسعر آخر قبل أن ترفع من أسعارها تستطيع أن تحول إنتاجها إلى إنتاج الأنواع الغالية الثمن أو يمكن أن تبقى على السعر كما هو ولكن تضاعف من كثافة إعلاناتها ويمكن أن تلجأ إلى طرق أخرى بديلة إذا وجدت المنظمة أنه ليس هو الوقت المناسب لرفع أسعارها.

**1-1-5- العوامل التي تدفع لتغيير الأسعار:** إن عملية تغيير الأسعار قد يتم بالزيادة أو الانخفاض أو بالتالي سنتناول العوامل التي تدفع لزيادة الأسعار بالإضافة إلى العوامل التي تدفع لتخفيض الأسعار:<sup>1</sup>

- أ - العوامل التي تدفع إلى تخفيض الأسعار:** هناك العديد من العوامل التي تدعو لتخفيض السعر أهمها:
- وجود طاقة فائضة غير مستغلة بالمنظمة والتي تعمل هذه الأخيرة على توظيفها من خلال زيادة مجهودات البيع أو تطوير المنتج أو عوامل أخرى فتلجأ بذلك إلى تخفيض أسعارها من أجل هذا الهدف.
  - انخفاض الحصة السوقية بسبب المنافسة السعرية القوية.
  - كما قد تقوم المنظمة بتخفيض أسعارها بهدف التحكم بالسوق من خلال التكاليف المنخفضة وهذا يؤدي إلى الحصول على حصة سوقية أكبر.

**ب -العوامل التي تدفع لرفع الأسعار:** كثير من منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة رفعت أسعار منتجاتها وذلك للعديد من العوامل أهمها:

- زيادة حجم الطلب حيث لا تستطيع المنظمة في السوق تلبية كافة احتياجات عملائها.
- ارتفاع قيمة المنتج لدى المستهلك مقارنة بمنتجات المنافسة.
- وبصفة عامة فإنه عندما تقوم المنظمة برفع أسعار منتجاتها فإنه ينبغي أن يصاحب ذلك برنامج ترويجي لإخبار الناس سبب أو أسباب رفع الأسعار، كما ينبغي كذلك على القوى البيعية لدى المنظمة أن تقم شروحات للعملاء حول الطرق لاقتصادية لاستهلاك أو لاستخدام المنتج.
- بالإضافة إلى ما سبق لا بد على المنظمة أن تدرس وأن تكون على علم بردود أفعال المشترين اتجاه تغيير السعر لأنه عادة ما يضعون تفسيرات مختلفة سواء لزيادة أو تخفيض السعر، كذلك عليها أن تأخذ بالاعتبار أيضا ردود

<sup>1</sup> - د/ علي الحياشي - مرجع سابق - ص. 300.

أفعال المنافسين وبصفة خاصة إذا كان هناك عدد قليل فقط من المنافسين وتكون المنتجات متجانسة وكذلك عندما تتوفر لدى المستهلكين المعلومات الكافية عن هذه المنتجات، وأمام رجل التسويق تحد كبير في مثل هذه الظروف والمواقف وذلك للإجابة على العديد من الأسئلة منها: لماذا يقوم المنافسون بتغيير أسعارهم؟ هل للإستحواذ على أو لاستغلال طاقة غير مستغلة أو لمواجهة التغيرات في التكاليف أو لقيادة تغير السعر على مستوى الصناعة؟ وهل يخطط المنافسون لتغيير السعر مؤقتاً أم بشكل دائم؟ ماذا سيحدث لحصة المنظمة السوقية ولأرباحها إذا لم تتجاور مع حالة تغير أسعار المنافسين؟ هل هناك منظمات أخرى ستتجاوب مع هذه التغيرات؟ وما هي تصرفات المنافسين إزاء كل رد فعل محتمل؟

فعلى المؤسسة إذا وعلى رجل التسويق القيام بتحليل أوسع لكل العوامل والبدائل في وقت تغيير السعر لألا تقع في الفخ سعري الذي ينشأ عادة جراء بروز حساسية للسعر في السوق أين يبدأ المنافسون بتخفيض أسعارهم وتقديم خصومات مجزية حيث تضطر المؤسسة من أجل محافظتها على حصتها السوقية مجارات المنافسة وفي حالة عدم قدرتها على التكيف معها جراء هذا الفخ سعري قد تضطر إلى مغادرة السوق.

وعلى العموم تعتبر هذه أهم النقاط الجوهرية -والتي تعرضنا لها في هذا المبحث- والمهمة التي يجب على المؤسسة ورجل التسويق أخذها بعين الاعتبار من أجل وضع سياسة أسعار سليمة وفعالة وتطويرها عبر الزمن والتي تعود على هذه المؤسسة بنتائج مرضية في رسم باقي سياسات المزيج التسويقي وذلك ما ينعكس بالإيجاب على مردودية وكفاءة أداء المؤسسة في السوق، إلا أن هذه السياسة (سياسة الأسعار) إلى جانب سياسة المنتجات والتي تم التعرض لها في مبحث سابق يشكلان مزيج عرض المؤسسة، ولا يمكن لهذا المزيج أن تكون له أهمية ما لم يمد المستهلك بالإشباع اللازمه و المختلفة وذلك في المكان والوقت المناسبين وهذا هو هدف أي مشروع كما أشرنا إلى ذلك مباحث سابقة والمتمثل في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية، وهنا تظهر أهمية التوزيع ضمن عناصر المزيج التسويقي والتي تستند على منطق مؤداه أن أي منتج مبتكر ومتميز في سياسة المنتجات -والذي يباع بسعر جذاب- سياسة أسعار سليمة وفعالة- قد لا تعني أي شيء للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له عندما يريد المنتج في المكان والوقت الذي يطلبه.

ولهذا نجد أن توافر المنتج مكانيا وزمانيا يعتبر عنصر أساسي في تسويق المنتجات، وهنا تظهر ضرورة عملية توزيع المنتج والتي سنتناولها في المبحث الموالي ضمن سياسة التوزيع.

## المبحث الثالث سياسة التوزيع

يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي باعتباره المسؤول الرئيسي عن توفر المنتج في الأماكن الملائمة، فإذا كان هناك شيء يساهم في أن يجعل تصريف السلع سهلا وميسرا ما بين أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وبالأوضاع والأوقات المناسبة، فإن أول ما يتبادر للذهن للإجابة على ذلك هو عنصر التوزيع حيث ان هذا الأخير هو المسؤول عن تحقيق ذلك بل أبعد منه، بل إن نشاط التوزيع بجانب نشاط البيع الشخصي هما اللذان يضعان المزيج التسويقي في موضع التنفيذ الفعلي وهما المصدران الرئيسيان لإجراءات المنظمة، ولذلك فأمام رجل التسويق العديد من القرارات والتحديات الهامة من أجل وضع سياسة توزيع فعالة ومزيج توزيعي ملائم لما لذلك من دور كبير وتأثير على المركز الاقتصادي والتنافسي للمؤسسة .

### المطلب الأول: أساسيات حول سياسة التوزيع.

فقبل التطرق إلى مختلف النقاط الجوهرية ضمن سياسة التوزيع لابد من التطرق إلى بعض المفاهيم الهامة والمتعلقة بهذه السياسة.

### الفرع الأول: تعريف التوزيع.

يمكن تعريف التوزيع كمجموع النشاطات المحققة من طرف المنتج سواء عن طريق أو بدون مساعدة هيئات أخرى، انطلاقا من لحظة كون المنتج في مرحلة نهائية حتى يكون في متناول المستهلك النهائي ويكون على إستعداد لإستهلاكه في المكان واللحظة وتحت الأشكال والكميات الموافقة لحاجات المستعملين.<sup>1</sup> فالتوزيع إذا يشمل بيع المنتجات بالإضافة إلى أنه لا يستلزم بالضرورة وجود وسطاء - وهذا ما سنتطرق إليه في مطالب لاحقة- فيمكن للمنظمة أن تباع منتجاتها بطريقة مباشرة أو عن طريق الوسطاء فالتوزيع إذا هو متغير استراتيجي هام، بالإضافة إلى أنه يجب إلى أنه لا يوجد تعريف موحد وشامل للتوزيع، فقد اختلف في ذلك حسب آراء المهتمين والمختصين في التوزيع.

فالتوزيع اليوم هو الذي فرض نفسه وذلك لأن الإنتاج وحده لا يكفي إذ لابد من تصريفه وبيعه للمستهلكين الحاليين والمحتملين، نتيجة لذلك أصبح من الاهتمامات التي تحاول المنظمة تحقيقها ، إذن فالتوزيع له أهمية ودور كبير باعتباره يساهم في زيادة قيمة المنتج، فتواجهه في آخر مرحلة من مراحل العملية الاقتصادية يحقق تقييم النشاطات السابقة له خاصة الإنتاج، كما تنحصر أهميته أساسا في الوظائف التي يمارسها والتي تعد منتجة نظرا لمساهمتها في خلق وزيادة في قيمة ومنفعة المنتج وذلك من خلال المنافع المكانية والمنافع الزمنية ومنفعة الملكية.

<sup>1</sup> - Marc Vandercammen et Nelly Jospin-pernet-la distribution-1è édition-édition deboeck-Belgique-2004-p26.

## الفرع الثاني : دور سياسة التوزيع.

يمكن القول أن الدور الرئيسي للتوزيع – كما أشرنا لذلك فيما سبق – يتمثل أساسا في تدعيم المركز السوقي للمنظمة عن طريق تحسين مستوى مرتفع لخدمة المستهلك ومستوى منخفض من التكاليف بالإضافة إلى ذلك للتوزيع دور في :

- تحقيق الانتشار المناسب للمنتج في الأسواق.
  - دخول أسواق جديدة من خلال قنوات توزيع فعالة.
  - زيادة الحصة السوقية في مقاطعات معينة من السوق.
  - توفير وترشيد مستويات ومعدلات تخزين مناسبة.
  - توفير إمكانيات ووسائل نقل مناسبة.
  - توفير نظم اتصالات فعالة بين مراكز الإنتاج والتوزيع.
  - دعم العلاقات مع الموزعين وزيادة ولائهم.
  - السيطرة على توزيع المنتج بالسوق.
- إلى جانب دور التوزيع فإن لهذا الأخير وظائف مختلفة تختلف من باحث لآخر، ولكنها تتلخص في مجملها في تحقيق هدف أساسي والمتمثل في إيصال المنتج إلى حوزة المستهلك وهذه الوظائف يمكن إدراجها إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- جمع المعلومات : حول الزبائن الحاليين والكامنين وحول المنافسين ومختلف متعاملي القيمة التسويقية.
  - الاتصال : من خلال إعداد وبعث المعلومات اللازمة للحث على عملية الشراء.
  - التفاوض: البحث عن اتفاق عن معايير التبادل.
  - أخذ الطلبية : تحويلها للمنتج انطلاقا من رغبات ونوايا شراء الزبائن.
  - التمويل: خاصة المخزونات الضرورية لكل مستوى من قنوات التوزيع.
  - تحمل الخطر : والمرتبط بمختلف عمليات التوزيع.
  - التوزيع المادي: نقل، تخزين ومناولة.
  - الفوترة وتسيير عمليات الدفع.
  - تحويل الملكية من البائع إلى المشتري.
- فيرى P. Kotler بأن هذه الوظائف تتعلق بالمرحلة بتدفقات نحو الأمام أو نحو الخلف، وأن تحليل هذه الوظائف والتدفقات هو مهم جدا لرجل التسويق لأنه يضع بديها السؤال المركزي ولا يسعى للتوزيع وأن المشكلة ليس في معرفة إن كان هناك داع أم لا لتستغل هذه الوظائف – والتي يجب ذلك – ولكن معرفة من سيستغل هاته الوظائف، وخلص في النهاية إلى أن تاريخ الجهاز التسويقي وكل التجديدات التي أدخلت ما هي إلا نتيجة الجهود الرامية لتعديل توزيع هذه الوظائف في اتجاه تحسين فعالية عملية وسياسة التوزيع.

<sup>1</sup> - P.Koter .B.Dubois- 11<sup>eme</sup> édition-op cit-p542.

## المطلب الثاني : الوسطاء

يقوم المنتجون في عالم الأعمال اليوم بتداول السلع والخدمات وذلك من خلال الوسطاء أو المنظمات التسويقية كما يسميها بعض المؤلفين، ولا بد على المنتجين إذا من دراسة هؤلاء الوسطاء دراسة وافية ومعرفة دور كل منها وظروف وعوامل اللجوء إليها حتى يتمكن المنتجون بعد ذلك ورجل التسويق من اختيار طرق ومنافذ التوزيع المناسبة التي تتفق مع طبيعة السوق والمستهلك والسلعة وخصائص وظروف كل منها، وبهذا أيضا ترتبط دراسة هؤلاء الوسطاء بدراسات السوق والمستهلك والسلعة ويكمل كل منهما الأخرى في خدمة البرنامج والمزيج التسويقي المتكامل<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: دور الوسطاء في عملية التوزيع.

إن كل الوظائف الأساسية لعملية التوزيع والتي تم التطرق إليها سابقا لا بد أن تطبق سواء من طرف المنتج نفسه (البيع المباشر) أو عن طريق وبمساعدة الوسطاء خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال المختصة في المنتجات واسعة الاستهلاك والتي لا تملك الوسائل التقنية والمالية والبشرية لمباشرة ذلك، وأن الشواهد تشير إلى أن معظم تلك الوظائف تؤدي بفعالية عالية عندما يتم أداءها من طرف الوسطاء.

وقبل التطرق لدور الوسطاء لا بد من تقديم تعريف لهم والمتمثل في: " الوسطاء ما هم إلا مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يوجدون في عملية تدفق السلع والخدمات بين كل من المنتج والمستهلك كأعضاء في القناة<sup>2</sup> "، فمن خلال هذا التعريف تتجلى أهمية ودور الوسطاء داخل عملية التوزيع، فبالرغم من أن اللجوء إلى الوسطاء يؤدي في بعض الحالات إلى فقدان المنظمة لبعض الرقابة على اختيار الزبون وعلى مناهج البيع والهوامش<sup>3</sup> ومن وجود بعض السلبيات وبالرغم من أن عدم اللجوء إلى الوسطاء يؤدي إلى زيادة المبيعات بشكل فعال في بعض الحالات كذلك كما حدث لشركة " أبل " للحاسبات أو شركة " Dell " <sup>4</sup> فإنه في الغالب عملية اللجوء إلى الوسطاء أمر لا يمكن تفاديه وذلك لتقديمه للعديد من الفوائد أهمها:<sup>5</sup>

- يقرب الوسيط المنتجات من السوق.
- يسمح بتخفيض تكاليف التوزيع المادية وذلك لكونه يقلل من تكاليف نقل المنتجات.
- يتقاسم الوسيط مع المنتج المخاطر المالية، وحتى الخطر الذي يمكن أن تتعرض له المنتجات كالتلف.
- يسمح الوسيط بتقديم أحسن عرض منسق نتيجة لتعامله مع عدد كبير من المنتجين، ومن ثم يوفر للمستهلك كل ما يحتاجه في مكان واحد.
- كما أن الوسيط يعمل على تقليص عدد التعاملات بين المنتج والمستهلك، فالوسيط بذلك يقلص الوقت والجهد لكل منهما (المنتج والمستهلك).

<sup>1</sup> - د/ محي الدين الأزهرى- مرجع سابق - ص. 473.

<sup>2</sup> - د/ إسماعيل السيد- مرجع سابق - ص. 305.

<sup>3</sup> - P. Kotler et B. Dubois -11<sup>ème</sup> édition- op.cit - 541.

<sup>4</sup> - د/ إسماعيل السيد- مرجع سابق - ص. 308.

<sup>5</sup> - Yres chirouze, le Marketing: le choix des moyens de l'action commerciale- Tome2 - 2<sup>ème</sup> édition-Alger- 1990 -P33.

كما أن اللجوء إلى الوسطاء يبرر أولاً من خلال فعاليتهم الكبيرة في أداء بعض الوظائف وكذلك تخصصهم واتصالاتهم ومستوى نشاطهم، فهم يقدمون للمنتجين خبرة وتجربة لا يمكن امتلاكه إلا بطريقة تصاعدية وخلال الزمن.

كما أن دور الوسطاء التجاريون يمكن في تحويل تشكيلات المنتجات لمختلف المنتجين إلى مزيج متناسق وملائم لحاجات المشترين.

ونتيجة للدور الهام الذي يقوم به الوسطاء، كان على المنتج أن يدرس هؤلاء الوسطاء ويدرك ما تقوم به من وظائف ويقارن بين إمكانية قيامه بها بنفسه وبين اللجوء إلى هؤلاء الوسطاء وذلك على أساس عاملين أساسيين وهما كفاءة الأداء وتكلفته<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع الوسطاء.

يمكن التمييز بين نوعين من أنواع الوسطاء فهناك الوسطاء الموظفين أو المؤسسات الوظيفية والمتمثلة في السماسرة والوكلاء والمؤسسات أو المنظمات التجارية والمتمثلة في منشآت تجارة الجملة ومنشآت تجارة التجزئة. كما يقسمها هاني حامد الضمور في كتابه طرق التوزيع-<sup>2</sup>، فالنوع الأول إذا يقوم بأداء مجموعة من الوظائف التسويقية ويختلف عن النوع الثاني في أنه لا يمتلك السلع موضوع التعامل ولكنه يقوم بعمليات البيع والشراء لحساب الموكل، وحتى وإن كانت البضاعة في حيازتهم فإن ملكيتها تبقى بصورة دائمة بيد الموكل كما يجب الإشارة إلى أن وظائف السماسرة تتعدى عملية البيع والشراء أحياناً إلى القيام بوظائف أخرى مساعدة على تسهيل وتسويق السلع مثل: الإعلان، النقل، جمع المعلومات... الخ وكل هذه الخدمات والوظائف لقاء عمولة تدفع له عند إبرام عقود البيع والشراء من قبل موكله.

### 1- أنواع المؤسسات الوظيفية

يمكن تقسيم هذه المؤسسات بشكل عام على أساس الوظائف التي يقومون بتأديتها إلى نوعين هما:<sup>3</sup>

- الوسطاء الوكلاء الذين يقومون بإجراء مفاوضات للبيع والشراء مثل السماسرة وولاء الشراء ووكلاء البيع ووكلاء المنتج والوكلاء بالعمولة والمزادات العلنية ووكلاء الاستيراد والتصدير.
- الوسطاء الوكلاء الذين يقومون بتأدية وظائف تسويقية أخرى غير وظائف البيع والشراء وأهم الأمثلة على ذلك: وكلاء الدعاية والإعلان، ووكلاء التمويل (البنوك التجارية وشركات الائتمان) ووكلاء التخزين (المخازن العامة التابعة للحكومة) ووكلاء النقل ووكلاء تحمل الأخطار ووكلاء جمع المعلومات.

ويؤدي وسطاء النوع الأول خدمات لكل من البائع والمشتري وسوف نتعرض فيما يلي لدراسة هذا النوع من الوسطاء، ويمكن تقسيم الوسطاء الوكلاء إلى نوعين رئيسيين هما:

<sup>1</sup> - د/ محي الدين الأزهرى: مرجع سابق- ص.473.  
<sup>2</sup> - د/هاني حامد الضمور - طرق التوزيع- دار وائل للنشر -عمان -الأردن- 2000- ص 97.  
<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق- ص.102.

- **النوع الأول: الوكلاء السماسرة:** وهم الوسطاء الوكلاء الذين يقومون بالتفاوض على أعمال بيع وشراء السلع دون أن تكون في حيازة البعض منهم أو ملكيتهم.
- **النوع الثاني: الوكلاء بالعمولة:** وهم الوكلاء الذين تكون السلع موضع التعامل في حيازتهم كاملة ويحتفظون بها كأمانة على ذمة الموكل لحين إبرام العقد.

#### 1-1- أنواع الوكلاء والسماسرة: فهم ينقسمون إلى: <sup>1</sup>

**1-1-1- السماسرة:** وهو الوكيل المتخصص المستقل في أعماله عن موكله والذي يقوم بعمليات البيع والشراء لصالح موكله دون أن تكون البضاعة موضع التعامل في حيازته أو ملكا له، ومن أجل أو مبلغ معين عن كل وحدة تباع أو تشتري، كما أنه يكتسب عمولته بمجرد توقيع عقد البيع وذلك بغض النظر عن تسليم البضاعة موضع التعامل.

كما يمكن تقسيم السماسرة حسب طبيعة العلاقة التي تقوم بينهم وبين الموكل، ونوع الخدمات التي يقدمونها إلى أربعة أنواع رئيسية هي: السماسرة الحر، وكيل البيع، وكيل المنتج ووكيل الشراء.

**1-1-2- شركات البيع بالمزاد العلني:** وهي محلات للبيع والتخزين المؤقت، يقوم بعملية البيع علنا أمام عدد من المشتريين نيابة عن البائع، حيث يقوم المشتري بالمزايدة على السلعة المعروضة ويشترى السلعة من يدفع أعلى سعر، إلا أن للبائع حق الرفض أو القبول لعقد الصفقة موضع التعامل وهناك نوعين من المزايدات: المزايدات المنظمة كالمزايدات التي تحدث في سوق الخضر والفواكه والمزايدات غير المنظمة كالمزايدات التي تعقد لبيع السيارات والآلات... الخ.

وهذا النوع من الوكلاء السماسرة يؤدي وظائف هامة والتمثلة أساسا في كل من وظيفة التخزين ووظيفة البيع والتجميع بالإضافة إلى وظيفتي التمويل والإعلان.

**1-1-3- وكلاء الاستيراد والتصدير:** وهم أي من الوكلاء السابقين، يتعامل مع طرفين (المصدر والمستورد) على أن يكون تعاملهم في التجارة الخارجية وليس التجارة الداخلية، وبذلك فهم يقدمون خدماتهم في منشأة الاستيراد والتصدير على اختلاف أنواعه.

#### 2-1- الوظائف الأساسية للسماسرة والوكلاء: <sup>2</sup>

**1-2-1- وظيفة البيع:** حيث تعد هذه أهم الوظائف التي يقوم بها الوكلاء في مجال التجارة.

**1-2-2- وظيفة تقديم المعلومات:** وذلك نظرا لمعرفتهم بظروف السوق الاقتصادية ومقدار الطلب والتقلبات السعرية (العرض والطلب) وأوضاع المنافسة في السوق وهكذا.

**1-2-3- وظيفة التمويل:** فبعض الوكلاء السماسرة كوكيل البيع ووكيل المنتج يقومون بدعم موكلهم ماليا خاصة صغار المنتجين.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق - ص. 103.

<sup>2</sup> - د/ هاني حامد الضمور - طرق التوزيع - مرجع سابق - ص 110.

**1-2-4- وظيفة الشراء:** ومثل هذه الوظيفة عادة ما يقوم بها وكيل الشراء حيث يقوم بالنيابة عن موكله بالبحث عن مصادر الموارد والتعاقد والتفاوض لتزويدها حسب شروط الموكل والصلاحيات المعطاة له.

**1-3-3- الصفات الأساسية للسمسار الوكيل الناجح:** والتي تتمثل فيما يلي:

**1-3-1- الصفات الشخصية:** فالسمسار الناجح هو الذي تتوفر فيه مجموعة من الصفات الشخصية أهمها:

- القدرة والرغبة في العمل.

- قوة الشخصية والقدرة على الإقناع والبيع.

- الحنكة والقدرة على التفاوض.

- الخبرة والمهارة في مجال البيع والشراء.

**1-3-2- الصفات المادية:** والتي تتمثل فيما يلي:

- الإمكانية المالية (رأس المال): تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.

- الخبرة السوقية: وذلك بعمله التام والمستمر بحالة الطلب والعرض والأسعار السائدة في السوق.

- عنصر تنظيم العمل والموقع: والذي يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح عمل السمسار وخاصة الوكلاء.

**1-4-4- الوكلاء بالعمولة:** وهو الذي يتميز بالخصائص الأساسية التالية:

- حيازته للسلع موضع التعامل بالرغم من بقاء ملكيتها للموكل.

- يتعامل الوكيل بالعمولة بالسلع لحساب الغير ولكن تحت اسمه التجاري الخاص.

- يقوم عادة بتمثيل البائع فقط.

- يبيع السلع التي يتعامل بها دون الحاجة إلى إذن مسبق من الموكل الذي يبقى اسمه مجهولاً من قبل المشتري.

**1-2-1- الوظائف التسويقية التي يقوم بها الوكلاء بالعمولة:**

أ- **وظيفة التخزين:** وذلك حتى ظهور الطلب عليها.

ب- **وظيفة النقل:** وذلك بنقل البضاعة من الموكل إلى مخازنه ومن مخازنه إلى المشتري.

ج- **وظيفة التمويل:** وذلك بتقديمها لموكليهم وعملاءهم من أجل تسهيل عملية التسويق والتسويق.

د- **وظيفة تقديم المعلومات:** وذلك لاتصالهم الدائم بالأسواق وبأحوال المنافسة والمستهلكين وردود أفعالهم.

هـ - **وظيفة تجزئة السلع:** وذلك بالنسبة للسلع التي تحتاج إلى ذلك وذلك وفق طلبات العملاء.

وعليه وبناء على ما سبق فإن المنتج الذي يرغب في تسويق منتجاته أو يتخلى عن جزء من وظائفه التسويقية إلى الوكلاء والسماصرة يجب عليه إذا أن يتبنى خطة واضحة لإدارة أعمال الوكلاء والسماصرة المفوض لهم تنفيذ مجموعة من الوظائف التسويقية.



طلب هذه الخطة اتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة باختيار الوكلاء والسماسة من حيث العدد والنوع وتحديد المعايير الخاصة باختيارهم، وأهم المعايير التي تلجأ إليها الكثير من المنتجين ورجال التسويق على الخصوص عند اختيار الوكلاء والسماسة ما يلي:

- شهرة الوكيل التجاري في السوق الذي يعمل به.
- خبرته في سوق العمل وطول الفترة الزمنية التي يعمل بها في مجال العمل المفوض.
- قوة مركزه المالي والإداري.
- التخصص الفني والتجاري.

1-3- تحفيز السماسرة والوكلاء: فبعد اختيار السماسرة والوسطاء المناسبين لأداء المهمة الموكلة إليهم كان لابد من تعزيز قدراتهم لتنفيذ تلك المهام وعلى تعزيز واستمرار العلاقة معهم ويكون ذلك عن طريق عملية التحفيز والتي تتمثل فيما يلي:

1-3-1- الحوافز المعنوية: مثل إرسال مندوبي المنظمة لزيارة الوكلاء والسماسة وتبادل الآراء معهم في مواقع عملهم وتقديم اقتراحات تساعد على تطوير أعمالهم.

1-3-2- الحوافز المادية: وتتمثل فيما يلي:

أ- تقديم مكافآت مالية للوكلاء والسماسة الذين يجتازون بيع الحد الأدنى المقرر لهم خلال فترة زمنية معينة.

ب- تقديم مساعدات فنية وبرامج تدريبية خاصة لتطوير أعمالهم وفي طبيعة العمل الذين يقومون به.

2- المؤسسات التجارية:

والتي تنقسم بدورها إلى تجار الجملة وتجار التجزئة وتختلف عمليات بيع وشراء المنتجات التي يقوم بها تجار الجملة عن تلك التي يقوم بها تجار التجزئة وأهم المعايير المستخدمة في مجال التفرقة بين نشاطات تجار الجملة وتجار التجزئة ما يلي:

- المعيار الأول: هو نوع الأسواق المتعامل بها وهدف الشراء أي أن الوسيط التاجر الذي يتعامل بها بصورة أساسية لمشروعات الأعمال أو متاجر التجزئة بهدف إعادة بيعها للمستهلك النهائي هو تاجر الجملة، أما الوسيط التاجر الذي يتعامل بصورة رئيسية مع المستهلك النهائي فهو تاجر التجزئة.
- المعيار الثاني: حجم الصفقات أو الطلبية والتي بكميات ونسب كبيرة عند تاجر الجملة منه عند تاجر التجزئة.

- المعيار الثالث: أسلوب العمل والتنظيم الإداري أو الخدمة المتبعة وطريقة تنظيم مكان العمل.

1-2- تاجر الجملة: فتجارة الجملة هي تلك الأنشطة التي تقوم بها بعض المنشآت أو الأفراد بغرض البيع لتجار التجزئة أو لتجار جملة آخرين أو للمشتري الصناعي، وفي أحيان نادرة للمستهلك النهائي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د/ هاني حامد الضمور - طرق التوزيع - مرجع سابق - ص. 121.

ومن ثم يمكن لتجار الجملة سد الفجوة الموجودة بين المنتج وتاجر التجزئة وحتى المستهلك، ومن وجهة نظر التسويق الكلي فإن منشآت الجملة تحقق لنظام التوزيع اقتصاديات المهارة والحجم الكبير والمعاملات وهذا كله يؤدي إلى فعالية النظام التوزيعي وتخفيض التكاليف كما أشرنا إلى لذلك سابقا في دور الوسطاء.

**1-1-2- أنواع متاجر الجملة:** هناك تصنيفات عديدة لمتاجر الجملة إلا أن أهمها هو ذلك التصنيف الذي يقوم على أساس طبيعة الخدمات أو الأنشطة التسويقية التي يؤديها حيث يقيمون إلى:

أ- **تجار الجملة العاديون (التقليديون):** حيث يقومون بأداء جميع وظائف تجار الجملة من شراء وبيع وتفاوض، تخزين، نقل وتمويل... الخ، وإن المبرر الاقتصادي لوجوده هو أن كثير من المنتجين متخصصون في إنتاج سلعة من السلع بكميات محدودة بالإضافة إلى اعتبارات أخرى وهم ينقسمون إلى قسمين رئيسيين الأول حسب درجة تخصصهم السلي والثاني وفق سعة المنطقة الجغرافية التي يشملها نشاطهم.

- فتقسيم التجار العاديون حسب درجة تخصصهم السلي بدوره ينقسم إلى:

- **تاجر الجملة للبضائع العامة:** وهنا يتعامل تاجر الجملة مع عدد كبير وأنواع مختلفة من البضائع غير المتجانسة.

- **تاجر الجملة لبضائع المجموعة الواحدة:** وهنا يتعامل تاجر الجملة مع مجموعة سلع ذات طبيعة متجانسة.

- **تاجر الجملة المتخصص:** حيث يتميز نشاطه التجاري بنوع معين من مجموعة البضائع.
- أمام تجار الجملة العاديون حسب المناطق الجغرافية التي يشملها نشاطهم فهم ينقسمون إلى:
- **تاجر الجملة المحلي:** حيث يقتصر نشاطه على منطقة جغرافية واحدة لا تتعدى حدود مدينة واحدة.
- **تاجر الجملة القطري:** حيث يقتصر نشاطه على كافة المناطق الجغرافية للدولة التي يعمل بها.
- **تاجر الجملة الدولي:** حيث يكون نشاطه في عدة دول أو مناطق جغرافية متقاربة.

ب- **تجار الجملة المتخصصون أو ذو الوظائف المحدودة:** وهم التجار الذين يقومون ببعض الوظائف التسويقية وليس جميعها والتي تكون أقل من تلك التي يؤديها تاجر الجملة العادي. ويمكن تمييز عدة أنواع من تجار الجملة المتخصصين من أهمهم:

- **متعهدو التوزيع أو تجار النقدية:** تؤدي معظم أنشطة تجار الجملة باستثناء التمويل والتسليم.
- **متعهدو الطلبات:** حيث يقوم هؤلاء التجار بطلب من المنتج بإرسال البضائع مباشرة إلى عملائهم من تجار التجزئة.

- **منشآت البيع بالبريد:** وهناك يعتمد على الكاتالوجات بدلا من رجال البيع ويتم استلام أوامر الشراء بالتلفون أو البريد.

- **تاجر الجملة الطواف:** ويتم ذلك عن طريق السيارة بصفة أساسية في عمليات التوزيع إلى متاجر التجزئة.

- **تجار الأرفق:** حيث توضع السلع في الأرفق وعندما تباع يخضم تاجر التجزئة ما يستحقه ويسلم الباقي لتاجر الجملة.

ج- **تجار الجملة المتكاملون:** وهم التجار الذين يقومون بالإنتاج والإيجار بالجملة أو يقومون بالمتاجرة بالجملة والتجزئة وهم يحققون بذلك تكاملا رئيسيا ومنهم الأنواع التالية:

- **تجار نصف الجملة:** وهم التجار الذين يقومون بوظيفة الإيجار بالجملة والتجزئة.
- **تجار الجملة المنتجون:** حيث يقوم تجار الجملة إضافة إلى عملهم المعتاد ببعض العمليات الإنتاجية.
- **المنتجون الذين يتاجرون بالجملة:** وهم المنتجون الذين يفضلون الاتصال المباشر بتجار التجزئة وعدم استخدام الوسطاء.

**2-1-2- وظائف تجار الجملة:** تعتمد نوعية الخدمات والوظائف التسويقية التي يقوم بها تاجر الجملة على نوع وطبيعة وحجم العمل الذي يقوم به، فالبعض يقدم خدمات تسويقية كاملة والبعض الآخر يقتصر نشاطه في عدد محدود من الخدمات، وفيما يلي أهم الوظائف والخدمات التي يقدمها تاجر الجملة لكل من المنتجين وتجار التجزئة.

- أ- **فبالنسبة لوظائف تاجر الجملة لتاجر التجزئة:** فهي تتمثل فيما يلي:
- **الشراء:** حيث يكون تاجر الجملة بمثابة إدارة مشتريات لمتاجر التجزئة.
- **البيع:** إن وظيفة البيع والتوزيع التي يقوم بها تاجر الجملة تعود بالكثير من النفع لتجار التجزئة.
- **التخزين:** حيث يعد تاجر الجملة بمثابة مخزن عمومي لكثير من تجار التجزئة.
- **النقل:** حيث يقدم تاجر الجملة لتاجر التجزئة خدمتين متمثلتين في تخفيض تكاليف النقل وتلبية حاجياتهم بأسرع وقت ممكن.
- **الائتمان التجاري:** يقدم بعض تجار الجملة تسهيلات ائتمانية لتاجر التجزئة.
- **تقليل المخاطر التجارية:** حيث يرفع هذه الأخيرة عن كاهل تاجر التجزئة.
- **تقديم المعلومات والمساعدات لتوزيع السلع.**
- **الرقابة على جودة السلع المشتركة** من طرف تاجر الجملة وبالتالي فتاجر التجزئة سيقبل من الرقابة على تلك السلع.

- ب- **وظائف منشآت الجملة أو تاجر الجملة للمنتج:** والتي تتمثل فيما يلي:
- **البيع:** حيث يعتبر تاجر الجملة بمثابة إدارة مبيعات خاصة بالنسبة لصغار المنتجين.
- **التخزين:** وبالتالي يخفض عبء التخزين على المنتج.
- **النقل:** حيث يقوم تاجر الجملة بنقل المشتريات من مخزن المنتج وبكميات كبيرة نحو مخازنه.
- **المساعدات المالية** بالإضافة إلى التسهيلات اللازمة.
- **تقديم المعلومات:** نظرا لاحتكاك تاجر الجملة بالسوق.
- **تحمل المخاطر:** والمتمثلة أساسا في تقلبات الأسعار والملف المادي وتحصيل الديون... الخ.

وعليه وبناء على ما سبق فإن على متاجر أو مؤسسات الجملة حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار في المستقبل عليها تحديد وتطوير استجابات معينة حتى تتعايش مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي يعمل بها وهذه المؤسسة بحاجة إلى تطوير استراتيجيات تسويقية تستطيع من خلالها خدمة عملائها بكفاءة وفعالية، فنجاح هذه المؤسسات يتحدد على ضوء معيارين هما: فاعلية أو تأثير مؤسسة الجملة أي كيف تستطيع إشباع رغبات وحاجات أسواق عملاءها، والمعيار الثاني هو الربحية أي كيف تستطيع هذه المؤسسة الحصول على ممول الإيراد المستهدف على أصولها أو استمرارها.<sup>1</sup>

والحقيقة أن مؤسسات الجملة تواجهها العديد من التحديات وتهدد دورها في العملية التوزيعية ومن أجل ذلك لا بد عليها انتهاز العديد من الأساليب حتى تضمن نجاحها وتطورها واستمراريتها والذي يكون عن طريق تحسين مستوى الفعالية في تقديم الخدمات وفاعلية الإدارة التسويقية لمؤسسة الجملة أو لتاجر الجملة والتي تتمحور في نقاط ثلاث هي:

- تحديد حاجات الأسواق المستهدفة والاستمرار في ذلك حتى تستطيع خدمة أسواق مختلفة أو التخصص في سوق واحد ومتى تصل إلى هذا القرار عليها استخدام معايير لاختبار السوق إما عن طريق الحجم، نوعية العملاء أو نوعية الخدمات التي يحتاجها العملاء.
- تطوير مزيج الخدمات والمنتجات التي تشبع تلك الحاجات، فعلى تاجر الجملة إذا أن يقرر مدى اتساع أو عمق تشكيلة المنتجات التي سيتعامل معها.
- تعديل وتكييف ذلك المزيج من الخدمات والمنتجات لمقابلة التغيرات التي تحصل في حاجات تلك الأسواق المستهدفة.

وأخيرا وحتى تنجح متاجر الجملة في البقاء والاستمرار عليها إدارة عناصر العملية التوزيعية الأخرى مثل السعر، التوزيع والترويج وذلك بما يخدم مصالحها وتحقيق أهدافها.

**2-2- تاجر التجزئة:** فمتجر التجزئة هو المتجر الذي تكون النسبة الكبيرة من مبيعاته إلى المستهلكين النهائيين بصرف النظر عما إذا كان يبيع أحيانا أو باستمرار إلى بعض الهيئات والمؤسسات والمصالح أو إلى بعض صغار المشترين الصناعيين كالمطاعم والمقاهي وما شابه ذلك.<sup>2</sup> وتكسب المنشأة صفة التجزئة سواء كانت متجرا يفتح أبوابه للبيع للمستهلكين النهائيين أو عن طريق الطواف بمنازل المستهلكين أو عن طريق البيع بالبريد أو التلفون.

**2-1- أنواع متاجر التجزئة:** تعدد أنواع متاجر التجزئة وتعددت أسس تقسيماتها، فهي جميعا تنافس في سبيل الحصول على أكبر حصة من سوق التجزئة، وبالرغم من أن جميع أنواع منشآت التجزئة تشترك في خاصية واحدة – كما أشرنا إلى ذلك سابقا – وهي البيع للمستهلكين النهائيين إلا أنها تأخذ أشكالا متفاوتة من حيث الحجم

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق - ص. 141.

<sup>2</sup> - محي الدين الأزهرى - مرجع سابق - ص. 501.

<sup>3</sup> - د/ هاني حامد الضمور - طرق التوزيع - مرجع سابق - ص. 169.

والسياسات والاستراتيجيات التسويقية، لذلك فإن هناك العديد من أسس التقسيم يمكن استخدامها لتصنيف الأنواع المختلفة منها في مجموعة والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

### جدول رقم 1ن : تصنيف الأنواع المختلفة لمنشآت التجزئة

المعيار	أنواع منشآت التجزئة
1- الحجم	متاجر التجزئة كبيرة الحجم / متاجر التجزئة صغيرة الحجم.
2- نوع الملكية	متاجر التجزئة المستقلة / متاجر السلسلة / الامتياز / الجمعيات التعاونية والاستهلاكية / المتاجر المملوكة للمنتج / مؤسسات تجزئة تملكها الحكومة.
3- أسلوب البيع (الاتصال بالعملاء)	متاجر التجزئة العادية / متاجر البيع بالكتالوجات / البيع الأمي ، الطواف بالمنزل / البيع بالتلفون / شبكات الكمبيوتر.
4- أسلوب الخدمة	متاجر الخدمة المحدودة / محلات الخدمة الذاتية / متاجر الخدمات المتكاملة.
5- نوع البضاعة	منتجات غذائية / ملابس / خدمات / ... الخ
6- مجموعات السلع	متاجر التجزئة العمومية / متاجر التجزئة المتخصصة.
7- التنظيم والإدارة	متاجر السلسلة / السلسلة الاختيارية / المحلات ذات الأقسام / الجمعيات التعاونية الاستهلاكية.

المصدر د/علي الجياشي -نفس المرجع السابق-ص169

#### 2-2-2 - الوظائف الرئيسية لمتاجر التجزئة:

تبرز أهمية منتجات التجزئة في قناة التسويق من خلال الوظائف الحيوية التي تؤديها لكل من المنتجين و المستهلكين و ذلك على النحو التالي :

أ- وظائف منشآت التجزئة للمنتج: والتي تتمثل فيما يلي :

- التجميع و التصنيف: و ذلك حسب الرغبات و الأذواق المختلفة من المستهلكين.
- الترويج و خدمات ما بعد الشراء: من خلال العرض الجذاب و الجيد للمنتجات و تصميم للإعلانات و غيرها من الخدمات.... الخ.
- الاتصال و جمع المعلومات : و ذلك لتحقيق الاتصال بين المنتج و المستهلك.
- وظيفة البيع: و هي بذلك تخلق منفعة الملكية أو الحيازة للمستهلك النهائي.
- الاحتفاظ بالمخزون المناسب: و ذلك لتلبية لحاجيات المستهلكين في الوقت المناسب ودون انقطاع.
- مساعدة الموردين الصغار: من خلال التسهيلات المالية للمنتجين هذا بالإضافة إلى خدمات أخرى كالنقل.... الخ

ب- وظائف منشآت التجزئة للمستهلك النهائي: و من ناحية أخرى تؤدي منشآت التجزئة عدة وظائف

ضرورية للمستهلك و التي يمكن إجمالها فيما يلي :

- توفير احتياجات المستهلكين في الوقت المناسب و المكان المناسب كذلك.
  - تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلك مثل: النقل للمنازل و التركيب، و الصيانة... الخ.
  - مساعدة المستهلكين غير القادرين على الشراء نقدا من خلال عروض البيع بالتقسيط (البيع بالأجل).
  - مقابلة احتياجات المستهلك الخاصة بالشراء بكميات صغيرة للسلع أي تجزئتها و جعلها في متناولهم.
- وعليه و انطلاقا مما سبق يظهر الدور الذي تلعبه متاجر التجزئة عن قنوات التوزيع و من اجل أن يتم ذلك بفعالية و كفاءة كان لزاما على هاته المنشآت اتخاذ العديد من القرارات و التحديات الأساسية لكي تمارس مهامها بدقة و نجاح في ظل التعقيدات البيئية الراهنة و خاصة المنافسة .

### 2-3- بعض القرارات الهامة المتعلقة بمتاجر التجزئة :

إن أهم القرارات التي تنتظر متاجر التجزئة هي التخطيط الاستراتيجي و المتمثل أساسا في اختيار السوق المستهدفة و تطوير المزيج التسويقي الملائم لذلك إلى جانب الاهتمام الأكثر بتحديد وضعها و موقفها و الذي يتم وفق الأساليب التالية:

أ/ **اختيار الأسواق المستهدفة و تطوير المزيج التسويقي:** حيث تحاول متاجر التجزئة عن طريق البحث و الدراسة استكشاف تلك الأجزاء الصغيرة من الأسواق و التي لا زالت غير مشبعة و التعامل معها و بالتالي استغلال فرص تسويقية كبيرة ، بالإضافة إلى انه على مسؤولي هذه المتاجر اخذ بعين الاعتبار لبعض الجوانب الهامة و التي تعتبر كمقومات أساسية لنجاح متاجر التجزئة و المتمثلة في ما يلي :<sup>1</sup>

- **الموقع:** و الذي له أهمية و دور في نجاح محل التجزئة و لذلك يجب دراسته و تحليله و اختباره بدقة.
- **التصميم:** هذا العامل أو لعنصر يرتبط بالمظهر الخارجي و الداخلي للمحل.
- **الترتيب الداخلي:** أي المساحات التي توزع عليها تشكيلة خطوط المنتجات، وكذلك المواقع المحددة للسلع و المساحات التي يتحرك فيها الزبائن.

ب/ **الموقف أو المكانة التنافسية:** فالموقف و المكان يشيران إلى استراتيجيات و تكتيكات تاجر التجزئة المصممة تجعل هذا المحل مميزا عند المنافسين من وجهة نظر الزبائن في السوق المستهدفة.

و الموقف و المكان يكونان في ثلاث متغيرات هي: تشكيلة السلع و الأسعار و خدمات الزبائن.

ج/ **التحديات في نشاط التجزئة :** تواجه محلات التجزئة اليوم العديد من التحديات بسبب التعقيدات البيئية و حتى تستطيع هذه المحلات البقاء و الاستمرار و تحقيق أهدافها عليها القيام بالدراسات و الأبحاث اللازمة لتزويد متخذي القرار فيها بالمعلومات الفردية للتخطيط و رسم السياسات و تطوير الاستراتيجيات و التكتيكات المناسبة لممارسة نشاط التجزئة في ظل تلك الظروف غير المستقرة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق- ص199.

## الفرع الثالث: تحفيز الوسطاء

إنه يجب على المنظمة و على رجل التسويق أن يقوم ببعض القرارات الإستراتيجية الهامة فيما يتعلق بالوسطاء حتى يضمن أدائهم الفعال و المخطط له ضمن إستراتيجية و أهداف المنظمة و من بين القرارات الهامة هي تحفيز الوسطاء داخل القناة التوزيعية و الذي يعتبر من المسائل الصعبة نظرا لوجود في بعض الأحيان صراعات أكثر منها تعاون بين المنتجين و الموزعين.

فتحيز الوسطاء إذا لا بد أن يبدأ من دراسة سلوكهم ف Mc Vey ذكر ثلاث قواعد يمكن من خلالها وضع خصائص للوسطاء هي :

- الوسيط يعتبر أولا المتكفل بمشتريات زبائنه، و يكون فقط كممثل لمورديه، فهو يكون على استعداد لبيع كل المنتجات التي يرغب الزبائن بوجودها لديه.
- الوسيط يبحث على تجميع كل مصادره إلى مجموعة منتجات و التي يمكن بيعها لكل زبون فهو يبحث عن بيع تشكيلة أو مجموعة منتجات و ليس منتج وحيد.
- كما أنه إذا كان هناك تحفيز اقل فالوسيط لا يجمع إلا الإحصائيات حول مبيعات المنتجات و العلامات و كذلك المعلومات التي يمكن استعمالها لتطوير منتجات جديدة أو إعداد إستراتيجية أسعار أو تغليف أو ترويج و التي يكون بطريقة سيئة و في بعض الأحيان تكون مستترة عند الموردين و لذا فعملية تحفيز الموزعين تكون ضمن سياسة تتبناها المنظمة اتجاه الوسطاء و يمكن التفرقة بين ثلاث مقاربات أساسية التعاون، الشراكة أو التسويق التجاري Trade Marketing<sup>1</sup>.

### 1- التعاون "La coopération"

فالعديد من المنتجين يبحثون على هذا التعاون مع موزعيهم و ذلك حسب الحالة ، فأحيانا يستعملون الهوامش العروض الخاصة، العلاوات، المسابقات و أحيانا أخرى يستعملون تمديد المهلة و استبعاد التهديدات .

### 2- الشراكة "Le partenariat"

في هذا الصدد المنتج و الموزع يقفون حول ما ينتظره كل واحد منهم من الآخر و يخططون اتفاقهم بناء على ما تم تقريره.

فشركة Dayoo مثلا المختصة في مواد البلاستيكية و المطاط تنظم كل عام ملتقى ذكرى لأسبوع يجمع عشرون إطار من هذه الشركة و 20 موزع.

### 3- التسويق التجاري "Le Trade Marketing"

وهو يمثل الطريقة الأكثر مرونة لتسيير علاقة المنتمين بالموزعين، و المتمثلة في خلق مصلحة مختصة مكلفة بالعلاقات مع الموزعين بالإضافة إلى مهام متابعة تطور حاجيات الزبائن و نشاطاتهم و هذه المصلحة تقام بالربط بين الموزعين، الأهداف التجارية و مستويات المخزون، و مختلف العمليات الترويجية، و الهدف الأساسي هو إقناع الموزعين التركيز أكثر على بيع المنتجات للزبائن و ليس على التفاوض على المشتريات مع المنتج

<sup>1</sup> - P. Kotler et B.Dubois—11<sup>ème</sup> édition -op cit-p557.

و من الناحية العملية التسويق التجاري يشمل سلسلة من العمليات تتعدى التعاقدات التجارية المعتادة (البيع و الشراء).

فبالإضافة إلى عملية التحفيز و التي تساهم في زيادة كفاءة و في تطوير المزيج التوزيعي و بالتالي المنظمة تعتبر عملية تكوين و تدريب الوسطاء مهمة في المساهمة في ذلك خلال وضع برنامج كامل كما عملت شركة Ford من خلال بعث عن طريق الهوائيات برامج تكوين و تدريب 6000 وكيل أو تعهد ببيع منتجاتها، أما التقنيون فيشاركون في ملتقيات عبر الفيديو و التي تفصل و تشرح لهم كل العمليات المتعلقة بالتركيب و التصليح و ذلك حتى يتسنى لهم الإجابة على كل الأسئلة المطروحة.

خلاصة القول فان دراستنا لمختلف الوسطاء و دورهم و مميزاتهم ووظائفهم بالإضافة إلى دراستنا السابقة للمستهلك و عاداته و السوق و طبيعته و المنتج و خصائصه تمكن المنتج و رجل التسويق بعد ذلك و انطلاقا من كل ما سبق من اختيار منافذ التوزيع السليمة لمنتوجه.

### المطلب الثاني: طرق التوزيع.

إن اختيار قنوات التوزيع و التي لم تظهر أهميتها إلا في الفترات الأخيرة ، عندما تعقدت وظائف التسويق و ظهور هذه لمشكلة في إيجاد منافذ و قنوات توزيع لتلك الفائض من الإنتاج و لمقابلة الطلب المتزايد يمكن الاعتماد عليها في تسويق المنتجات المختلفة ، لذلك فان أهم القرارات التسويقية التي تواجه رجل التسويق هو قرار اختيار القناة التوزيعية الملائمة للوصول إلى العملاء المستهدفين ، وأهمية اختيار القناة التوزيعية تكمن في كون هذه القناة تمثل الأداة و الوسيلة التي تستخدمها منظمات الأعمال اليوم في خلق الطلب على منتجاتها و إتباعه و ذلك عن طريق جعل تلك المنتجات متاحة في السوق بالكمية المناسبة و الجودة المناسبة و الوقت المناسب و بالتشكيلة المناسبة .

### الفرع الأول: طبيعة و دور قنوات التوزيع.

يقصد بقناة التوزيع " مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف و المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة<sup>1</sup> كما يرى بيرترون " J.P. BERTRAND " إن القناة هي الطريق الذي يسلكه المنتج لكي يصل إلى المستهلك الأخير"<sup>(2)</sup> أما حلقة التوزيع فهي مجموعة القنوات التوزيعية التي يتم بواسطتها تصريف هذا المنتج إلى المستهلك النهائي.

و النموذج المتعارف عليه لقناة التوزيع أنها تحوي المنتج و العميل النهائي للسلعة أو الخدمة كما أنها قد تحوي مختلف أنواع الوسطاء الذين تم التطرق إليهم فيما سبق إلى جانب ذلك هناك العديد من المنظمات التي تقدم المساعدة في العملية التوزيعية: كالبنوك ، شركات التأمين، شركات النقل... الخ، و أن لكل عضو في القناة بعض المهام و الوظائف إذا أداها كل منهم بكفاءة و فعالية ستكون النتيجة لمصلحة جميع الأعضاء في القناة

<sup>1</sup> داهامي حامد الضمور - طرق التوزيع - مرجع سابق - ص20

<sup>2</sup> - J.P. Bertrand - techniques commerciales marketing – Berdi editions-1994-p15.



و تحقيق الأهداف العامة لها كما انه ليس من السهل تحديد أهداف قناة التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح و عليه فللقناة دور كبير لما لها من مساهمة كبيرة في تحقيق مجموعة من الأهداف و المتمثلة في ما يلي :

- تطوير و توسيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق للمنظمة تقديمها فيها.

- تحسين حصة المؤسسة من السوق التي تتعادل معه عن طريق قنوات التسويق ، كقيامها بزيادة عدد الموزعين مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع و الخدمات إلى السوق و تحقيق درجة اكبر من الانتشار للمؤسسة.

- رفع كفاءة التوزيع لان التوزيع نشاط متكامل،تتدفق من خلاله الموارد و الأفراد و الأفكار و المعلومات إلى الأمام و إلى الخلف و ذلك لتحقيق رضا المستهلك عن طريق توصيل السلعة في المكان الملائم و بالشكل و الوقت المناسبين و بأقل تكلفة.

بالإضافة إلى كل ذلك فان دور و أهمية قناة التوزيع تمثل في خلق العديد من المنافع اللازمة و الفردية لإنجاح عملية التبادل التجاري و تحقيق أهداف المنتجين و العملاء و هذه المنافع هي المنفعة الشكلية و المنفعة الزمنية و المكانية و منفعة التملك و الحيازة.

و نتيجة للدور الذي تلعبه قناة التوزيع لما تحققه من أهدافه و لما تقدمه من منافع و لما لها من وظائف .  
قد تم التطرق لها في المطلب السابق- و حتى يتسنى إذا للمنتج اختيار قناة توزيع تحقق له تلك الأهداف و تمكنه من مواجهة المنافسة و كذلك تحقق أهداف عملاءه، فإن ذلك يتطلب عليه و على رجل التسويق خاصة وضع نهج تنظيمي لتصميم تلك القناة.

#### الفرع الثاني: تصميم قناة التوزيع.

إن قنوات التوزيع تختلف من مؤسسات أعمال لأخرى و يعزى ذلك إلى وجود العدد الهائل من أنماط التوزيع إلى جانب العدد الهائل من الوسطاء الذين يمكن الاختيار من بينهم، و كذلك وجود العديد من العوامل و المتغيرات التي تحكم عملية اختيار النمط التوزيعي الذي يتلاءم مع أهداف و سياسات و استراتيجيات المؤسسة حتى و إن كانت هذه الأخيرة متشابهة، و هذا ما أدى إلى تبني مجموعة من الخطوات المتسلسلة لتصميم قناة توزيعية فعالة و ذلك كما يلي:

#### 1- تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي:

وهنا يجب أن تحدد المنظمة دور سياستها التوزيعية في ضوء النشاطات التسويقية الأخرى و التي ترتبط بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، و مراجعة أهداف التسويق أولاً قبل الشروع في عملية تصميم القناة التسويقية.

## 2- تحديد نوع قناة التوزيع:

قد تعتمد المنظمات في التوزيع على القنوات الحالية الموجودة أو قد تختار لنفسها تطوير قناة جديدة لتحقيق أفضل خدمة لعملائها الماليين أو للوصول إلى عملاء جدد أو لتحقيق تفوق على المنافسين، و أيا كان توجه المنظمات فإن معظم قنوات التوزيع تتضمن وسطاء أو لا يوجد فيها وسطاء، فالقناة التوزيعية التي يقتصر تكوينها على المنتجين و العملاء يطلق عليها اسم " قناة توزيع مباشرة " و على العكس من ذلك فالقناة التي تتكون من منتج و عملاء و على الأقل وسيط فانه يطلق عليها اسم " قناة توزيع غير مباشرة"، إلا أن المشكلة التي تواجه رجل التسويق هي إذا ما قرر اختيار قناة توزيع غير مباشرة الآن هناك العديد من المستويات التوزيعية داخل هذه القناة و كذلك هناك العديد من الأطراف على نفس المستوى التوزيعي، و عليه فان هناك اختلاف بين أنواع قنوات التوزيع للسلع الاستهلاكية و السلع الصناعية و الخدمات، إلا أننا سنقتصر في دراستنا على النوع الأول و أنواعه هي كما يلي:<sup>1</sup>

- **المنتج ÷ المستهلك :** و هي المباشرة و الأفضل من بين نماذج التوزيع الأخرى و من أمثلة ذلك طريق البيع الشخصي أو عن طريق البريد أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها.
- **المنتج ÷ تاجر التجزئة ÷ المستهلك:** هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين و يبيعون إلى المستهلكين مثال: الألبان، و الخضار، الفواكه، الدواجن....الخ.
- **المنتج ÷ تاجر الجملة ÷ تاجر التجزئة ÷ مستهلك:** وهو النموذج التوزيعي التقليدي والأكثر شيوعاً من غيره و يستخدم بحكم صغر حجم المنتجين و تعدد محلات التجزئة و انتشارها.
- **المنتج ÷ وكيل ÷ تاجر تجزئة ÷ مستهلك:** للوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم المنتج عادة يسمح بدلاً من استخدام تجار الجملة بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبيري الحجم.
- **المنتج ÷ وكيل ÷ تاجر الجملة ÷ تاجر تجزئة ÷ مستهلك:** للوصول إلى تاجر التجزئة صغير الحجم المنتج عادة يستخدم وسيط وكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة و الذي بدوره يبيع لمحلات صغيرة.

وتجدر الإشارة إلى انه هناك العديد من المنتجين في الحقيقة ليسوا ملزمين باستخدام قناة واحدة فبدلاً من ذلك و لأسباب مثل الوصول إلى تغطية عريضة للسوق أو لتجنب الاعتماد على حلقة توزيعية واحدة يميلون لاستخدام نماذج توزيعية مضاعفة للتوزيع و الاتصال مع أسواقهم. وهناك العديد من المعايير المستعملة من أجل إعداد شكل أو نوع قناة التوزيع، وقد حددها « M. Fisler » في ثلاث معايير هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - د/ هاني حامد الضمور - طرق التوزيع- مرجع سابق- ص32.

<sup>2</sup>-M.Fisler-canaux de distribution,-vuibert gestion-paris-1989-p13.

- طول القناة.
- تقنيات البيع المستعملة في العلاقة مع المشتري ( المستهلك النهائي).
- شكل تنظيم القناة .

### 3- تحديد طول قناة التوزيع:

إن التمييز بين قنوات التوزيع من حيث القول يستند أساسا على عدد المستويات التي تتألف منها كل قناة و بصفة عامة هناك أربعة أنواع رئيسية من قنوات التوزيع المختلفة و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- قناة التوزيع ذات المستويين (المباشرة): و هي أقصر قنوات التوزيع.
- قناة التوزيع ذات المستويات الثلاثة: بالإضافة إلى كل من المنتج و المستهلك كطرفين في قناة التوزيع، فإن وسيط واحدا من وسطاء التوزيع يظهر بينهما في هذا النوع من القنوات.
- قناة التوزيع ذات المستويات الأربع: إن رجال التسويق يطلقون على هذه القناة اسم قناة التوزيع التقليدية و ذلك لكثرة شيوع استخدامها في توزيع المنتجات و في هذه القناة تحوي على نوعين من الوسطاء يمثل كل واحد بحد ذاته مستوى واحد إضافة إلى كل من المنتج و المستهلك.
- قناة التوزيع ذات المستويات الخمسة: بالإضافة إلى المستويات الأربعة التي ذكرت في قناة التوزيع السابقة فإن مستوى آخر يبرز هنا متمثلا في الوسيط التاجر.

فبعدما أصبحت المؤسسة على علم و معرفة بدور التوزيع داخل نظامها التسويقي و نوع و طول قناة التوزيع (توزيع مباشر أو غير مباشر) الذي تزيد اختياره، فإن المرحلة الموالية هي تحديد درجة كثافة التوزيع التي تريدها عند كل مستوى من مستويات قناة التوزيع.

### 4- تحديد كثافة التوزيع:

و هناك ثلاث نماذج توزيعية متاحة أمام المؤسسة يمكنها الاختيار من بينها وفقا لكثافة التوزيع التي تريدها و هي كالآتي:

4-1- التوزيع الشامل: في كل هذه الإستراتيجية المنتج يعرض منتجاته أو منتجه من خلال أكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيعية المتاحة في السوق حيثما كان المستهلك يبحث في هذه المنتجات و استخدام هذه الإستراتيجية يكون بقصد تحقيق أحجام مبيعات كبيرة.

4-2- التوزيع الانتقائي: و يعني ذلك وضع السلع في عدد محدد من المنافذ التوزيعية ، فالمنتج إذا يقوم بإعطاء حق التوزيع او بيع منتجاته لعدد قليل من الوسطاء في مناطق مختلفة و لا يمكن إتباع هذه السياسة لجميع أنواع السلع، و تحتل هذه السياسة موقع الوسط بين سياستي التوزيع الشامل و التوزيع الوحيد.

4-3- التوزيع الوحيد (المحصور): ووفقا لهذه السياسة يعمد المنتج إلى الحد من عدد الوسطاء الذين يتعاملون مع منتجاتهم، و يعتمد ذلك على إتباع سياسة منح منفذ لبيع حقوق كاملة لتوزيع منتجات المنظمة في منطقة جغرافية واحدة ، وقد يصاحب ذلك التزام تاجر الجملة أو التجزئة بعدم بيع سلع أخرى منافسة أو يمكن إتباع هذه السياسة في حالة بيع السلع الغالية الثمن مثل: السيارات و بعض الأجهزة الكهرومنزلية.

## 5- العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع:<sup>1</sup>

إن على رجل التسويق أن يراعي العديد من المتغيرات و الاعتبارات عند قيامه بعملية اختيار قناة التوزيع و ذلك حتى يتفادى الوقوع في أخطاء و في اختيار غير ملائم أو لا يتصف بدرجة عالية من الكفاءة و فيما يلي أهم هذه المتغيرات و الاعتبارات:

5-1- الاعتبارات الخاصة بالسوق: إن نقطة البداية المنطقية في اختيار القناة التوزيعية هي الأخذ بالحسبان لحاجات و هيكل و سلوك الأفراد للأسواق المستهدفة ، وذلك حتى تكون هذه القناة فاعلة و تحقق أهدافها بعناية و متغيرات السوق المؤثرة في الاختيار هي:

أ- نوع السوق: حيث أن السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين يختلف من سوق لآخر.

ب- عدد العملاء المحتملين: فالعدد الكبير من العملاء يمكن من استخدام الوسطاء و العكس في العدد الصغير حيث سيستخدم رجال البيع للبيع مباشرة إلى العملاء.

ج- التركيز الجغرافي للسوق: فكلما كان العملاء منتشرين جغرافيا فان بالإمكان استخدام الوسطاء.

د- حجم الطلبية .

هـ- عادات الشراء: فمثلا بعض المستهلكين يفضلون الاتصال المباشر مع رجال البيع التابعين للمنظمة.

و- حجم السوق: فإذا كان السوق صغيرا فان ذلك يتطلب استخدام وسطاء أو حلقة توزيعية طويلة.

5-2: الاعتبارات الخاصة بالمنتج: هناك العديد من المتغيرات المرتبطة بالمنتج تؤثر في اختيار قناة التوزيع نذكر منها:

أ- قيمة الوحدة: فالمنتجات ذات القيمة المرتفعة على وحداتها توزع من خلال قناة قصيرة أو مباشرة.

ب- القابلية للتلف: حيث تتبع عادة قنوات قصيرة و ذلك للمحافظة على حساسية هذه المنتجات.

ج- الحجم و الوزن: فكلما كان حجم السلعة ووزنها كبيرا كلما تطلب الأمر حلقات توزيع قصيرة و العكس صحيح.

د- الطبيعة الفنية للمنتج: فمثلا المنتجات الكهربائية قد توزع مباشرة أو عن طريق اقصر الحلقات التوزيعية... الخ

هـ- السلع المنتجة حسب الطلب: فإذا كانت السلعة تنتج حسب طلب العميل فانه من المستحيل أن توزع مباشرة لان لعميل هو الذي يتصل بالمنتج مباشرة.

و- مدى التوسع في خط المنتجات: فكلما توسع المنتج في خط منتجاته كلما كان بإمكانه استخدام مسالك توزيع قصيرة.

5-3: الاعتبارات الخاصة بالوسطاء: والمتمثلة في:

أ- الخدمات المقدمة من الوسطاء: فالمنتج يختار الوسيط الذي سيستطيع تقديم خدمات تسويقية مجدية.

ب- توفير الوسيط المرغوب: فالوسيط المرغوب من قبل المنتج قد لا يكون موجودا.

<sup>1</sup> -نفس المرجع السابق- ص 46

ج- اتجاهات و مواقف الوسطاء تجاه سياسات المنتج: فبعض تجار التجزئة أو الجملة مثلا يهتمون في التعامل مع منتجات خط معين إذا ضمنوا أن هذه المنتجات لن تكون معروضة لدى مؤسسات منافسة لهم.

4-5 الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة: قبل اختيار قناة التوزيع الملائمة للمنتج على المسؤولين في المؤسسة و على رجل التسويق تحليل و دراسة تلك لمتغيرات المرتبطة بوضع المؤسسة نفسها مثل:

أ- الرغبة في الرقابة على قناة التوزيع: فبعض المنتجين يطورون قناة توزيع قصيرة من اجل التمكن من الرقابة و السيطرة على توزيع منتجاتهم.

ب- الخدمات المقدمة من البائعين: بعض المنتجين يعتمدون في قرار اختيار قناة التوزيع على قدراتهم التي من خلالها يستطيعون تأدية الوظائف التوزيعية و لمطلوبة من الوسطاء.

ج- القدرة الإدارية: فنجد أحيانا أن بعض المنتجين الذين لا يعرفون كيف يقومون بالتوزيع "Know-how" و تنقصهم الخبرة التسويقية يجذبون التعامل مع الوسطاء.

د- الموارد المالية: فالمؤسسات التي تملك قدرات مالية كبيرة تميل لان تؤمن لنفسها قناة توزيع خاصة و ذلك من خلال تطوير بيعية خاصة بها.

5-5- الاعتبارات الخاصة بالبيئة: كما أن عملية اختيار قناة التوزيع يتأثر بعوامل بيئية أهمها:

أ- خصائص المنافسين: فالمنتج يمكن أن ينافس منافذ توزيع أخرى تقوم تقريبا ببيع نفس السلعة أو تحاول استخدام قنوات توزيع مخالفة لمنافستها و تحقق لها أهداف أفضل.

ب- عوامل اقتصادية: ففي حالة الكساد عادة يتم استخدام قنوات قصيرة في إيصال المنتجات إلى السوق.

ج- التشريعات و السياسات الحكومية: فبعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين خوفا من الاحتكار أو لأسباب صحية أو أمنية... الخ.

الفرع الثالث: بعض القرارات الهامة و المكتملة لعملية تصميم قناة التوزيع.

إن عملية تصميم القناة و اختيار أعضائها لا يكون له معنى إذا حدث في محيط الأسواق التي يأمل المصمم في خدمتها، و تصبح هذه الحقيقة أساسية سواء أكانا نراعي قرارات المنتج بالنسبة للوسيط أو العكس لذلك فعلى رجل التسويق التخطيط للقناة و الذي يلزمه بان يقرر أي طرق الوصول إلى الأسواق التي يود أن يخدم أكثر ربحية و فعالية، خاصة و أنت المنظمات أصبحت تعامل مع أكثر من قناة توزيعية او مع عدة قنوات في ان واحد ، و كل قناة منها تطلب مستويات مختلفة من الخدمات و في الوقت الحالي تصبح استخدام قناة توزيعية واحدة نادرة الحدوث إذا تعلق الأمر بالسلع الاستهلاكية .

و عموما أمام رجل التسويق العديد من القرارات الهامة أهمها:

1- التغطية و الكثافة والدعم:

فتغطية السوق و كثافة التوزيع و الدعم المطلوب عناصر مهمة في إستراتيجية القناة لأنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، و المقصود هنا عدد المنافذ الواجب توافرها في منطقة جغرافية معينة، و القدر المتوقع من كل منها و اللازم لخدمة المستهلكين في تلك المناطق و هناك استراتيجيات أساسية لعملية التوزيع و هي

مصنفة على أساس كثافتها و هي: التوزيع الشامل و التوزيع الانتقائي و التوزيع المحصور و لقد تم التطرق إليهم سابقا.

كما أن اختيار الإستراتيجية الصحيحة لتغطية السوق لمنتج ما ليست سهلة ، ففي بعض الأحيان أو المواقف نجد أن الإستراتيجية الخاصة بدرجة تغطية السوق و التي تبدو ملائمة للمنتج قد لا تكون صحيحة فلا توجد إذا معادلة سحرية و مثلى يمكن من خلالها لرجل التسويق أن يحدد أفضل اختيار لعملية تغطية السوق التي يرغب فيها، و لكن ما يوجد هو بعض العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد إستراتيجية تغطية السوق و أهم هذه العوامل هي:<sup>1</sup>

أ- **معدل الطلب الكلي للسوق و معدل نمو هذا الطلب:** فالتنبؤ بذلك يمكن لرجل التسويق من تحديد مناطق السوق التي يجب تغطيتها من خلال استخدام بعض الموزعين و كذلك العدد اللازم لتغطية كل منطقة من هذه المناطق.

ب- **كيفية قيام المستهلك باختيار المتاجر أو الموزعين:** فعلى رجل التسويق إذا ألا يعتمد على نوع واحد بينهما فقط في تغطية السوق لان هذا النوع قد لا يكون كافيا لتحقيق درجة تغطية السوق المطلوبة.

ج- **الطاقة الخاصة بكل موزع أو تاجر تجزئة:** يجب على هذه المنظمة أن تستنفذ كافة الوسائل المحكمة لزيادة إنتاجية الوسطاء الحاليين الموجودين في القناة و ذلك قبل اتخاذ أي قرار بإضافة أي موزع أو تاجر جديد.

## 2- إدارة قناة التوزيع:

فهذه الإستراتيجية لا تقل أهمية عن إستراتيجية التغطية و الكثافة و الدعم فهذه الإستراتيجية هي التي تضمن تحقيق قدرا عاليا من التعاون بين أعضاء القناة و ذلك بدلا من وجود نوعا من الصراع و النزاع بينهم و يظهر هذا الصراع نتيجة أن الوسطاء لهم أيضا مجموعة من الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها ما وراء وجودهم مثلهم مثل المنتجين، و لذلك فقد لا تتماثل أهداف و أغراض الموزعين و الوسطاء مع أهداف المنظمات، و هذا يؤدي إلى الانقطاع في الاتصالات بين الأعضاء داخل القناة، و كذلك تقل درجة الاتفاق بين الأعضاء بشكل مستمر أو عندما تقل درجة الثقة المتبادلة بين الأعضاء فان ذلك يقود القناة إلى عدم الكفاءة و سوء الأداء، فوجود كل ذلك لا يؤدي إلى وجود التسويق الكفاء و الفعال.

و الواقع أن إدارة قناة التوزيع بشكل جيد هو الذي يضمن وجود درجة عالية من التعاون في أعضاء القناة و مثل هذا التعاون هو الأساس في نجاح المزيج التوزيعي و من ثم المزيج التسويقي بعناصره الأربعة في تحقيق الهدف المرجو منه، و لذلك على رجل التسويق أن يراعي كل ذلك إضافة إلى تعامله مع هذا الصراع و حله، و ذلك عن طريق خلق ذلك الشعور المحايد و التعاون في جو يسوده التفاهم و التأزر، و أحد الطرق المستعملة في ذلك هي وجود قائد للقناة و الذي يتبعه الجميع و الذي تكون له قيادة القناة و إدارتها إلى جانب استعمال نظام التسويق المتكامل سواء أفقيا أو راسيا و يمكن التعرض له فيما يلي :

1-2- **التكامل الأفقي:** يتم التكامل الأفقي بين المؤسسات التوزيعية حيث تقوم إحدى المؤسسات بالاندماج أو الارتباط بمؤسسة أخرى متشابهة لها من نوع النشاط و على نفس مستوى التوزيع الذي تقوم به، و الحقيقة أن

<sup>1</sup> اسماعيل السيد- مرجع سابق - ص 332

التكامل الأفقي يحقق العديد من المزايا أهمها: تحقيق الكفاءة في التوزيع و تحقيق وفورات الاقتصادية في الإعلان و البحوث التسويقية، و توظيف أشخاص متخصصون و الاستفادة من خبراتهم و مهاراتهم في المجال.

2-2- **التكامل الرأسي:** يتم التكامل الرأسي بين مؤسسات التوزيع حين تقوم إحدى هذه المؤسسات بالاندماج مع مؤسسات أخرى، في مستويات مختلفة في القناة ، فلو اندمج تاجر التجزئة مع تاجر الجملة أو المنتج تحت إدارة واحدة، فالنتيجة هي تكامل رأسي، ولقد اثبت هذا التكامل فعاليته، وذلك لتضافر جهود المؤسسات المختلفة في جميع المستويات في القناة، ويمكن التمييز بين ثلاث من نظم التكامل الرأسي و هي:

أ- **التكامل الرأسي الكامل:** و يتم هذا النوع من التكامل عن طريق امتلاك المنتج لمؤسسات التوزيع ليضمن إيصال المنتج إلى المستهلك، إلا أن كل ذلك قد لا يتم إلا في المنظمات ذات الموارد الاقتصادية الكبيرة.

ب- **التكامل الرأسي التعاقدى:** و يتم ذلك عن طريق الاتفاق كتابة على توزيع النشاطات التوزيعية بين أطراف التعاقد التكاملية و يكون كل طرف ملزم من الناحية القانونية بتنفيذ بنود الاتفاق .

3- **اختيار بدائل منافذ التوزيع:** إن على رجل التسويق مسؤولية التقرير في أي الخطوط أو الطرق يجب على المنظمة أن تبيع سلعتها أو خدمتها تحت الطلب للمستهلك النهائي و ذلك بمجرد وضع أهداف القناة و عزل المسائل المتعلقة بإستراتيجية القناة كالملكية و مدى الدعم و مدى التغطية، و لان المنظمة نادرا ما تقيد بطريقة واحدة للوصول إلى الأسواق أو الحصول على المخزون فان على رجل التسويق أن يجيب على السؤال التالي:

كيف يستطيع المدراء أن يتوصلوا إلى قرار حكيم لإسالة أي القنوات يجب أن يستخدموا؟

ولقد وضع فيليب كوتلر "P.KOTLER" عدة اقتراحات مختلفة لعملية اختيار القنوات و لخصها في ثلاث خطوات و هي:

- **الخطوة الأولى:** تتضمن عملية تحديد نوع الوسطاء المراد اختيارهم للوصول الى السوق المستهدف و تصنيف الطرق البديلة.

- **الخطوة الثانية:** تضمن عملية التحليل للبدائل المتاحة.

- **الخطوة الثالثة:** تضمن عملية تقدير أي القنوات أفضل، أي محاولة تقييم للبدائل المتاحة.

#### 4- تقييم قنوات التوزيع:

و ذلك من خلال تقييم أداء أعضاء القناة، و منه يكون لزاما على رجل التسويق أن ينمي برنامجه لتقييم أداء أعضاء منافذ التوزيع في قنواتهم، و هناك العديد من المؤشرات و المعايير الكيفية و الكمية للإجابة على السؤال:

أي من بدائل التوزيع يمكن اختياره لتحقيق أهداف التسويق طويلة الأجل؟ و هذه المعايير هي:

4-1 **معيار السيطرة (الرقابة):** و هنا من الأسئلة التي تواجه رجل التسويق عند اختيار طريق لتوزيع ما يلي:

- هل هناك تعارض في المصالح بين الموزعين أنفسهم و بين المنتج بحيث يصعب تحقيق الرقابة عليهم؟

- هل هناك تجانس في المصالح بين أعضاء القناة أو في النظام الكلي للقناة فتكون الرقابة أسهل؟

- هل التعامل مع منافذ التوزيع بطريقة معينة تحمل أي نوع من المشاكل القانونية؟
- 4-2 معيار التلاؤم أو المرونة في الحركة: و يقصد بذلك حرية المنتج في التكيف مع الظروف المتغيرة، وهنا كلما كان المستقل غير أكيد فان من الأفضل عدم الالتزام مع الوسطاء لفترات طويلة المدى.
- 4-3 معيار إمكانية التطبيق: أو القيود القانونية التي تفرضها لحكومات على مختلف الاتفاقات و ذلك لا بد من اخذ كل ذلك بعين الاعتبار في اختيار البدائل.
- 4-4 المعيار الاقتصادي: وهو من أهم الاعتبارات عند اتخاذ قرار طريق التوزيع، و طالما أن الأرباح هي أهم هدف تسويقي فان على رجل التسويق الاعتماد على حدود التكلفة الكلية أي تحديد اثر التوزيع على التكلفة التسويقية ثم تحاول المنظمة أن تصل إلى تقديرات عن الربح المتوقع من تطبيق أي إستراتيجية و تختار منها الأنسب من ضمن البدائل المعروضة.
- كما يقوم رجل التسويق باستخدام بعض المعايير الكمية الأخرى مثل:
  - **حجم المبيعات:** على أساس انه من المفترض أن طريق التوزيع يؤثر تأثيرا مباشرا على مبيعات و المنظمة و على تحقيقه لأهدافه البيعية.
  - كما أن **عامل تكلفة التوزيع:** تختلف حسب اختلاف منافذ التوزيع المتبعة، و من ثم يقتضي الأمر التحليل الدقيق للنفقات المحتملة لكل طريق من طرف التوزيع المقترحة.
  - كما أن الاعتماد فقط على حجم المبيعات قد يكون مضللا إذا لم يقارن بتكاليف التوزيع التي ستحملها المنظمة نتيجة إتباعها لهذا المنفذ أو البديل.
  - **إلى جانب معيارها في الربح:** الذي يعتبر الهدف النهائي للمنظمة – بشكل عام- من اختيار طريق التوزيع الملائم من بين الطرق البديلة الممكن إتباعها.
- وتجدر الإشارة أن هذا المعيار لا يجب أن يتم إتباعه على حساب إغفال النواحي و العوامل و الأهمية الأخرى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وراء إتباع منفذ توزيع المناسب.
- إن على رجل التسويق عند استعماله لهاته المعايير أن يكون على جانب كبير من الحيطة و الحذر إلا أن توفرت له الثقة الكافية في البيانات و المعلومات التي استند عليها إلى جانب إخضاع منافذ التوزيع البديلة للاختبار و التجربة ثم تقدير و حساب النتائج قبل التعميم.
- 5- **تعديل طرق التوزيع:**<sup>1</sup> إن مهمة رجل التسويق لا تنتهي بمجرد اختيار قناة التوزيع المثلى بل يجب عليه أن يقيم طرق التوزيع بين وقت و آخر طالما أن التغييرات لن تستمر على حال واحد و قد يعني هذا التقييم البدء في إستراتيجية جديدة أو تعديل الإستراتيجية السابقة.
- وقد لخص "KOTLER" أنواع ثلاثة للتعبير هي:
  - إضافة أو إسقاط بعض الموزعين.
  - إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة.

<sup>1</sup> محمد سعيد عيد الفتح – مرجع سابق- ص 488



- إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.

كما قام كل من **Stern** و **Sturdiront** بوضع طريقة أو منهجية موجهة نحو تطوير نظام التوزيع و المتمثلة في ستة مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى** : التعريف باتجاهات و إدراكات و رغبات الزبائن و المتعلقة بالخدمات المقدمة من طرف قنوات التوزيع.

**المرحلة الثانية** : تحليل كفاءة نظام التوزيع الحالي للمؤسسة و لمنافسيها.

**المرحلة الثالثة** : تحديد الفروقات مع رغبات الزبائن.

**المرحلة الرابعة** : دراسة القيود التي تعيق إمكانات التغيير.

**المرحلة الخامسة**: تخيل وتقدير نظام جديد.

**المرحلة السادسة**: وضع (حيز التنفيذ) النظام الجديد.

و عليه و بناء على ما سبق فإن المؤسسة تستطيع تحقيق أهدافها المسطرة، السيطرة على أكبر جزء من السوق و الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين لذا يجب عليها تطبيق سياسة توزيعية فعالة و يكون ذلك من خلال الاختيار الجيد للوسطاء و متابعة نشاطهم لتدعيم موقع المؤسسة التنافسي إلى جانب الاختيار الجيد لقناة التوزيع التي تستعملها لإيصال منتجاتها و ذلك بالمراقبة الدائمة عليها و تطويرها بشكل يتلاءم و تطور حاجات و رغبات المستهلكين و طلب السوق، و بالرغم من أهمية و دور هذه المؤسسة في إيصال المنتج للمستهلكين إلا أن ذلك لا يكف بل لابد أن يعلم هذا الأخير عن هذا المنتج و كيفية إشباعه و ذلك لا يتم من خلال سياسة الاتصال التسويقي، هذه الأخيرة التي تعد أكثر الأنشطة التسويقية رؤية من طرف الأفراد فبدونها لا يستمتع المستهلك بالمرّة عن وجود المنتج و لا يعرف عنه أي شيء، فالإتصال التسويقي إذن له من أهمية كبرى داخل المزيج التسويقي خاصة في خلق الشروط الملائمة و المشجعة على الشراء، و هو يعطينا الكيفية للحوار ليس فقط مع العملاء الحاليين بل كذلك المحتملين، بالإضافة إلى كل ذلك فسياسة الإتصال التسويقي لها أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل و هذا ما سنتطرق إليه في المبحث الرابع.

<sup>1</sup> - P. Kotler, B. Dubois- 11<sup>ème</sup> édition- op cit- p562.

## المبحث الرابع الاتصال التسويقي

إن عملية الإنتاج وحده لا يضمن للمؤسسة النجاح بل عليها أن تبيع ما تنتجه وقبل كل ذلك يجب عليها أن تعرف بمنتجاتها إنه الدور الذي يلعبه الإتصال بمختلف أوجه نشاطاته والتي وإن اختلفت كل منها في تحقيق غايات معينة في مجالات متنوعة ، وقد تختلف عن غايات و أهداف أوجه النشاط الأخرى إلا أن المتغير الرئيسي الذي يربطها كونها عمليات اتصال تستخدم فنون الإتصال ووسائله وتقنياته في تحقيق أهدافها. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى طبيعة الإتصال التسويقي ومفهومه ثم نتعرض في مختلف المطالب المتبقية لمختلف عناصر أو ما يعرف بمزيج الإتصال التسويقي .

### المطلب الأول: طبيعة الاتصال التسويقي.

وقبل التطرق إلى أهم و دور الاتصال التسويقي و ضمن المزيج التسويقي لا بد من أن نفهم بعض الأمور الأساسية المتعلقة بعملية الاتصال حتى تمكنا من تنمية استراتيجيات اتصال تسويقي فعالة و ذلك على اعتبار أن هذا العنصر من المزيج التسويقي و المتمثل في الاتصال التسويقي يعد سلاح الاتصال الخاص بالمزيج التسويقي.

### الفرع الأول: مفهوم الاتصال.

فيمكن القول بان الاتصال يقع و يحدث إذا ما أعطى الفرد الذي يتقبل الرسالة اهتماما خاصا بالرسالة<sup>1</sup> فالإتصال هو وضع بصفة مشتركة، فكرة أو موقف ولأجل ذلك لا بد من توفير العديد من العناصر ضمن تثار في نظام<sup>2</sup>.

فكلمة الاتصال تعني<sup>3</sup> Etymologiquement - "الدخول في علاقة مع" و هنا يتعلق الأمر بإقامة علاقة بين الأفراد ، و الإتصال هو وضع جسور ربط بين عدة أفراد أو مجموعات، و الإتصال يستلزم أيضا تبادل المعلومات.

### 1- عملية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال كحوار حقيقي بين المؤسسة وزبائنهما، و الذي تتم قبل و أثناء و البيع و خلال و بعد الاستهلاك، فالمؤسسة إذا و رجل التسويق لا بد عليه أن لا يكتفي بمعرفة كيفية الاتصال بزبائنه و لكن لا بد عليه أيضا معرفة كيفية السماح لهؤلاء الزبائن بالاتصال به و بالمؤسسة، و عليه ولكي تم عملية الاتصال بفعالية لا بد من فهم مختلف عناصر عملية الاتصال و التي يمكن تمثيلها في الشكل أدناه.

و قد وضع [هارولد لاسويل] منذ حوالي خمسين عاما صيغة سؤال محوري، يضم عناصر عملية الاتصال و يلخصها، و يرى أنها و مهما تنوعت عمليات الاتصال و تعددت أساليبها لا تتم إلا إذا توافرت لها جميع هذه العناصر و هي:<sup>1</sup>

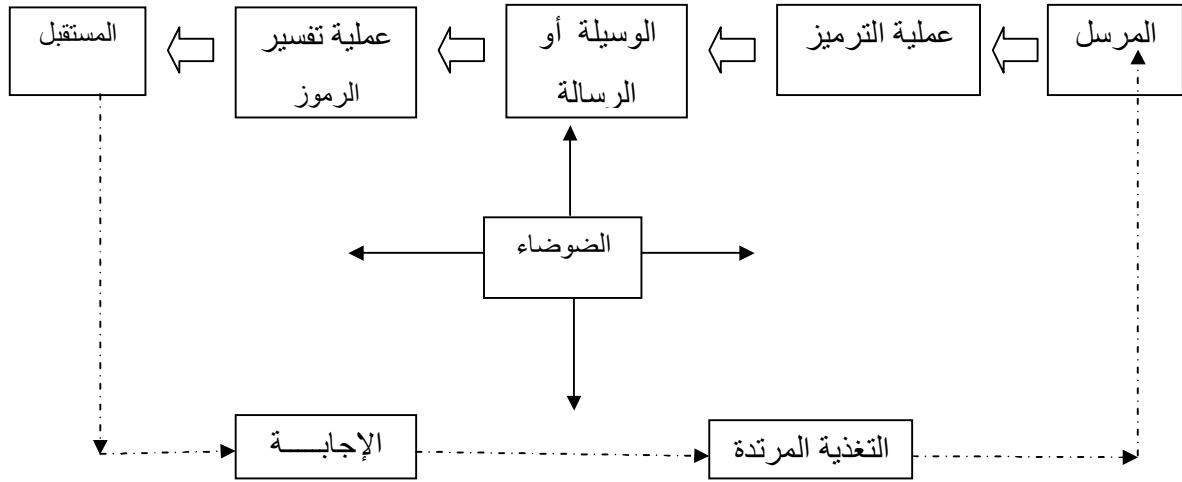
1- د- اسماعيل محمد السيد - الاعلان سلسلة التسويق الحديث - كلية التجارة - المكتب العربي الحديث - الاسكندرية بدون تاريخ

2- J.lendrevie-j.levy, D.lindon -op.cit p491.

3- Communication et promotion de la santé - communauté française Belgique Question santé - Bruxelles - 1998 - P11.

- من المتصل المرسل.
- ماذا محتوى الرسالة أو المضمون.
- لمن المستقبل.
- كيف قناة أو وسيلة الاتصال.
- لماذا تحليل الآثار أو النتائج لعملية الاتصال (التغذية المرتدة).

### الشكل رقم 13: عناصر عملية الاتصال



المصدر : P.Kotler, B. Dubois-11<sup>ème</sup> édition- op cit – p 603

**فالمرسل:** هو الذي يجيبنا على السؤال الذي أثاره "لا سويل" و الذي يجيب على جزئية [من]، و المرسل هنا هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، و على ذلك فانه لا بد وان تتوافر في المرسل عددا من الخصائص التي تزيد من فعاليته و قدرته على إتمام الاتصال الفعال. و من أهم هذه الخصائص ما يلي:<sup>2</sup>

- المصدقية:** حيث تعتمد مصداقية المصدر على خبرته، موضوعيته، وأهليته للثقة.
- الجاذبية:** حيث تلعب جاذبية المتصل و مهاراته التعبير به غير اللفظية دورا مؤثرا في تحديد الإستجابات.
- التأثير:** وذلك من خلال سلطة معينة أو قدرة على التأثير في المستقبل و استمالاته.

<sup>1</sup> دة) هالة منصور – الاتصال الفعال: فاهميه و اساليب مهارته – المكتبة الجامعية- الاسكندرية – 2000 ص 21 .  
<sup>2</sup> -نفس المرجع السابق – ص 23

أما الرسالة: و هي تعد أهم مكونات هذه العملية و أكثرها فعالية، تمثل مضمونه الذي ينتظم من خلال متصل يترجمه في مجموعة رموز يرسلها إلى المستقبل من خلال قناة أو عدة قنوات. وهناك عدة خصائص تزيد من تأثير الرسالة و تحقق الفعالية المرجوة منها:<sup>1</sup>

أ- الإعداد الجيد للرسالة: وذلك من خلال التسلسل المنطقي لمضمون الرسالة و تدعيمها من خلال تكامل النسق الرمزي بها، و تأكيدها على الأفكار المطروحة.

ب- أسلوب تقديم و عرض الرسالة: وذلك من خلال ترتيب العرض و طرح الأولويات و تحديدها في إطار الهدف ، إضافة إلى ذلك القدرة على التأكيد على المفاهيم الواردة بالرسالة، عن طريق استخدام المؤثرات الدالة على ذلك مثل استخدام الإشارات، و نبرة الصوت... الخ، على أن تكون تلك الاستخدامات في اتجاه مدعم للهدف من هذه الرسالة و ليس معارضا له.

ج- الوسيلة أو قناة الاتصال: والتي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المتصل أو المرسل إلى المستقبل و تختلف هذه الوسيلة وفقا لهدف الرسالة و طبيعة المتلقي لتلك الرسالة، و يتوقف اختيار وسيلة الاتصال أو قناة الاتصال على عدة عوامل أهمها: موضوع الرسالة، الهدف منها، طبيعة المستقبل للرسالة، مستوى فهم المستقبل و إدراكه و قدرته على استيعاب الرسالة و التفاعل معها و غيرها.

هذا ما يؤكد الكثيرون على أن النجاح في اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يؤدي حتما إلى نجاح عملية الاتصال.

د- المستقبل: سواء كان ذلك شخصا أو مجموعة أشخاص أو جماعات، حيث يستقبل الرسالة المرتدة و يقوم بفك رموزها وفقا لإطاره المرجعي محاولا فهم الفكرة التي أراد المرسل إرسالها و التي توافق مع الهدف منها.

هـ- التغذية المرتدة "Feed Back": الذي تجيب على الجزئية الخاصة بـ [ماذا] من سؤال "لا سويل" ، و يلعب هذا العنصر دورا غاية في الأهمية لأنه يحيط المرسل علما بان رسالته قد لاقت تفسيرا ، فالاتصال الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها.

## 2- دور و هدف الاتصال:

إن الاتصال التسويقي هو التوجه من طرف المؤسسة إلى مختلف متعاملي السوق (زبائن، موزعين مستوصفون، قادة الرأي...) و ذلك من أجل تسهيل تحقيق أهدافها التسويقية<sup>2</sup>.

فالاتصال إذا يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف و قد لخصها "محسن فتحي عبد الصبور" في كتابه أسرار الترويج في عصر العولمة كما يلي:

- تدعيم موقف الآراء الحالية الايجابية للمستهلكين حول السلعة أو الخدمة و ذلك بهدف دفعهم لشرائها باستمرار.

- العمل على تغيير الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية السليمة للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى اتجاهات و آراء و أنماط سلوكية ايجابية نحو السلعة أو الخدمة المطروحة للتبادل.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق - ص 25.

<sup>2</sup> - J.endrevie, J.levy, D.Lindon-op.cit- p503

- تقديم مختلف المعلومات و البيانات عن السلعة أو الخدمة للمستهلكين الحاليين و المحتملين من الأهداف الرئيسية للمشروع (الاتصال التسويقي) في الأوقات المناسبة بواسطة وسائل الاتصال المناسبة.
- محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين و المحتملين بالمنافع و الفوائد التي تؤديها السلعة أو الخدمة و التي ستؤدي إلى إشباع حاجاتهم و رغبتهم بشكل مرض.
- تذكير المستهلكين من مختلف فئاتهم بالسلعة أو لخدمة من وقت لآخر و خاصة أولئك المستهلكين ذوي المواقف و الآراء الايجابية حول السلعة، حيث يعتبر تحقيق هذا الهدف الاتصالي ضروريا حيث انه يصل إلى تعميق درجة الولاء النسبي للمستهلكين نحو العلامة من السلعة أو الخدمة بالإضافة إلى انه قد يمنع المستهلكين من التحول لعلامات المنافسين و يزداد تأثير وسائل أخرى كالبيع الشخصي ووسائل الإشهار كأداة هامة للاتصال بالمشتريين.
- وعليه و بناء على ما تم ذكره يتجلى دور الاتصال التسويقي في تحقيق أهداف المؤسسة و من ثم ضرورة على المؤسسة تنويع اتصالاتها و تكيفها مع كل مقاطعة سوقية بل مع كل فرد متعامل معه.

#### الفرع الثاني: مراحل إعداد و تطوير عملية الاتصال الفعال.

- إن إعداد نشاط اتصالي فعال يتم من خلال ثمانية مراحل حددها P.Ketler, B.Dubois كما يلي:
- تحديد الجمهور المستهدف، تحديد الأهداف، إعداد الرسالة، اختيار قنوات الاتصال، وضع الميزانية، التعرف بالمزيج الاتصالي، قياس النتائج و أخيرا تسيير و إدارة اتصال تسويقي مندمج و متكامل.
- 1- التعريف بالجمهور المستهدف:

فعلى رجل التسويق إذا البدء بتعريف و تحديد الجمهور المستهدف من عملية الاتصال و الذي يختلف عن الجمهور المستهدف من التسويق، لان اختيار الجمهور المستهدف من عملية الاتصال هو الذي يكون له الأثر العميق حول ما يجب قوله، و كيف، و أين، و متى و لمن يجب أن نقول:

و أول ما تقدم المؤسسة هو تحليل مختلف مكونات صورتها أمام و في نظر جمهورها المستهدف و لذلك يجب على رجل التسويق و اعتمادا على معطيات إعداد تشخيص للصور الحالية و مقارنتها بالصورة المرغوب فيها تم توجيه سياسة الاتصال انطلاقا من الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تحسين صورة وفق معيار ما سيؤدي إلى تحسين الصورة الكلية للمؤسسة ؟
  - ما هي تكلفة ذلك؟
  - ما هي الآجال المحددة لذلك؟
- و لذلك على رجل التسويق و مسؤول الاتصال خاصة أن يعمل على وضع صورة جيدة للمؤسسة و محاولة تحسينها باستمرار لأنها تغير بحق رأسمال حقيقي للمؤسسة كما رأينا ذلك في رأس مال العلامة.

## 2- تحديد الأهداف:

إن الهدف من الاتصال – غالبا – هو الحصول على رد فعل مرغوب فيه من طرف الجمهور المستهدف، فالأهداف التسويقية يمكن التعبير عنها على شكل:<sup>1</sup>

- حصة تسويقية.

- حجم مبيعات.

- المساهمة في ربح المؤسسة.

و الاستجابة المرغوب فيها من عملية الاتصال قد تأخذ ثلاثة أنواع أو أشكال فقد تكون إدراكية فكرية و قد تكون حسية (وجدانية) أو تكون سلوكية .

و لعل أهم النماذج التي تنطبق إلى جمع الأهداف الثلاثة سالفة الذكر للاتصال التسويقي هي التي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup>-Jean Marc Decaudin-la communication Marketing- 2<sup>ème</sup> édition- economica- Paris- 1999- p40, 41.

## الجدول رقم 2ن : نموذج المستويات الترتيبية لأهداف الاتصال

المستوى	نموذج AIDA	نموذج ترتيب المؤثرات	نموذج تبني التحديد	نموذج الاتصال
1- الفكري	انتباه	الوعي	الوعي	العرض
	اهتمام	المعرفة	الاهتمام	الاستقبال
	الرغبة	الميل	التقييم	الإدراك
2- الحسي	الشراء	التفضيل	التجريب	الموقف
		الاقتناع	التبني	اللاشعور
3- السلوكي		الشراء		السلوك

المصدر: د/ ناجي بن حسين ، دافريد كورتل – مرجع سابق- ص 68

إن مفهوم التدرج في الاستجابة بصفة عامة يعني انه على رجل التسويق أن يقود المستهلك عبر عدد من المراحل و الخطوات قبل أن يصل هذا المستهلك إلى المرحلة الأخيرة ألا و هي القيام بعملية الشراء الفعلي.

### 3- إعداد الرسالة:

إن إعداد الرسالة يتطلب تحديد إجابة دقيقة على التساؤلات التالية:

- مضمون الرسالة : ماذا يجب أن نقول؟
- بنية الرسالة : كيف يقال من الناحية المنطقية؟
- شكل الرسالة : كيف يتم التعبير عن ذلك؟
- مصدر الرسالة : من الذي سيقول؟

### 3-1 مضمون الرسالة:

إن وضع الرسالة يتطلب وجود تصور مسبق للإجابة المحتملة التحقق، و عادة ما يركز المختصون في الاتصال على ثلاث محاور رئيسية في تحديد مضمون الرسالة هي:  
المحور العقلي، المحور الحسي، المحور الأدبي والأخلاقي.

3-2 **هيكل الرسالة:** فهناك العديد من الدراسات حول هذا الموضوع و طرحت العديد من التساؤلات من بينها: هل من المفيد وضع خلاصة واضحة لمضمون الرسالة أو على العكس ترك ذلك للمستقبل الذي يفسرها بالكيفية التي تناسبه.

3-3 **شكل الرسالة:** يجب أن يتناسب شكل الرسالة مع موضوعها و هيكلها، فشكل سيئ للرسالة قد يحطم رسالة جيدة.

3-4 – **مصدر الرسالة:** فعلى رجل التسويق إذا أن يراعي الخصائص الجيدة المتوفرة في مصدر الرسالة.

4- **اختيار قنوات الاتصال (وسائل الاتصال):**<sup>1</sup>

بمعنى اختيار مختلف المنافذ الأكثر تلاؤماً و التي تسمح بتمرير الرسالة إلى المستقبل هذه الوسائل تصنف إلى مجموعتين:

4-1 : **قنوات الاتصال الشخصية:** والتي تتمثل أساساً في كل الوسائل التي تسمح بالاتصال الفردي و المباشر مع الطرف المصغي، فيمكن أن يتعلق الأمر هنا بالحوار ووجه لوجه أو من خلال اتصال هاتفي أو من خلال رسالة إلكترونية... الخ.

و تكمن فعاليتها بصفة أساسية في تحقيق تغذية عكسية متزامنة مع فترة الاتصال وتصنف الاتصالات الشخصية من وجهة نظر تسويقية إلى ثلاث قنوات:

أ- **القنوات التجارية:** و تشكل من ممثلي و أعوان المؤسسة الذين يتوجهون نحو المشتري قصد التأثير عليه و إقناعه.

ب- **قنوات الخبراء:** والذين يتمثلون في أشخاص مستقلين عن المنظمة كالأطباء، والصيادلة.

ج- **قنوات اجتماعية:** و هم يتمثلون في مختلف الأفراد الذين لهم علاقة مع المشتري و بإمكانهم التأثير عليه كالأصدقاء والجيران، العائلة... الخ.

4-2 **قنوات الاتصال الغير شخصية:** وتتخلص في كل الوسائل التي تسمح بإيصال الرسالة دون تحقيق اتصال مباشر، و هي ترتب في ثلاث مجموعات:

أ- **وسائل الاتصال الجماهيرية:** وهي تكمن في وسائل الاتصال كالراديو و التلفزة، السينما و المعلقات و الجرائد.

ب- **فضاءات خاصة:** و يكون ذلك من خلال تشكيل فريق يسمح بتحقيق ردود فعل إيجابية حول المؤسسة ومنتجاتها.

ج- **الأحداث:** و هي التي ترتبط بتظاهرات محضرة بصفة مسبقة، قد تكون ثقافية أو علمية أو تجارية.

5- **ميزانية الاتصال:**

إن على كل مؤسسة إذا أن تقرر المبلغ الإجمالي لاستثماراتها في مجال الاتصال و يعتبر هذا القرار من بين أصعب القرارات الواجب اتخاذها، و قد قسم كل من P.Kotler, B.Dubois أربع مناهج أو الطرق لوضع

ميزانية الاتصال و هي كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - P. Kotler, B. Dubois –11<sup>ème</sup> édition- op Cit- P 619.



## 1-5 المنهج المبني على الموارد المتاحة للمؤسسة:

وهذه الطريقة تتبعها العديد من المؤسسات إلا أن لهذه الطريقة بعض الانتقادات أو العيوب و المتمثلة في أنها لم تأخذ بعين الاعتبار للمجهود الاتصالي و المبيعات المحققة و من جهة أخرى يعيق ذلك أي مخطط للقيام بعملية تطوير الاتصالات و ذلك في الأمد الطويل.

## 2-5 نسبة من رقم الأعمال:

فهناك إذا العديد من المؤسسات كذلك تحدد ميزانية الاتصالات من خلال حساب نسبة معينة من رقم الأعمال، فبالرغم من المزايا الذي تحققه هذه لطريقة لما لها من تناسب حجم الاتفاق الاتصالي مع حجم المؤسسة و مداخلها مما ينقص الصراع مع الإدارة المالية، إلا انه من جهة أخرى و من وجهة نظر تسويقية فالأمر يبدو و كأنه موضوع بشكل عكسي إذا تم اعتبار المبيعات هي السبب و ليس كنتيجة للجهود الاتصالية و بالتالي فهذه الطريقة لا تشجع أية محاولة لزيادة الإنفاق الاتصالي في حالة انخفاض حجم المبيعات كما أن هذه الطريقة تمنع كل برنامج طويل المدى من أجل التطوير، إلى جانب كل ذلك فهذه الطريقة لا تحدد أي معيار منطقي في كيفية تحديد النسبة المئوية التي تحصى الاتصال.

## 3-5 إتباع أسلوب المنافسين:

هناك بعض المؤسسات تفضل وضع ميزانية اتصالها حسب نفقات منافسيها و بطريقة تحتفظ ببعض الأجزاء، فبالرغم من الدراسات و التحليل و التجارب انه لا يوجد هناك سبب يثبت نجاعة هذه الطريقة و هذا ما حدث مع احد شركات التنظيف من خلال منتج OMO و خلصت في الأخير إلى أن هذه لطريقة لا تكفي لتحديد ميزانية حقيقية.

## 4-5 الطريقة المبنية على أساس الأهداف و الوسائل:

هذه الطريقة تفترض بان رجل التسويق يحدد أهداف الاتصال بدقة و بعدها يحدد أو يقدر لوسائل التي تسمح بالوصول إلى تحقيق أهدافه، إنه المبلغ الإجمالي و الذي يمثل الميزانية.

## 6- التعريف بمزيج الاتصال التسويقي :

فبعدما تحدد ميزانية الاتصال التسويقي يجب توزيعها بين مختلف الأدوات الأساسية للاتصال التسويقي و المتمثلة في: الإشهار، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر، العلاقات العامة وقوة البيع، فعلى رجل التسويق إذا ورجل الاتصال التسويقي خاصة أن يقوم بزيادة للفعالية الكلية و ذلك من خلال استبدال بعض تلك الأدوات المتعلقة بمزيج الاتصال التسويقي بأدوات أخرى من نفس المزيج و التي تكونه ، و هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مزيج الاتصال التسويقي و بصفة عامة خمسة عوامل تحدد إلى حد بعيد اختيار مزيج الاتصال التسويقي وهي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-Ibid- p 619

<sup>2</sup>د/ فريد كورتل ، ناجي بن حسين - مرجع سابق - ص 74

## 1-6- التوليفة للمنتوج/ السوق:

إن توزيع ميزانيات الاتصال التسويقي تختلف باختلاف طبيعة المنتجات و الشكل الموالي يوضح ذلك.  
الشكل رقم 14 ن : الأهمية النسبية لوسائل الاتصال التسويقي حسب طبيعة المنتوج.

المنتجات الصناعية	المنتجات ذات الاستهلاك الواسع
1- قوة البيع	1- الإشهار
2- ترقية المبيعات	2- ترقية المبيعات
3- الإشهار	3- قوة البيع
4- العلاقات العامة	4- العلاقات العامة
الأهمية النسبية	الأهمية النسبية

المصدر: فريد كورتل، ناجي بن حسين - مرجع سابق - ص 75

## 2-6- الإستراتيجية المختارة:

- إستراتيجية الدفع "Push" تركز هذه الإستراتيجية على استخدام قوة البيع و شبكة التوزيع من اجل ترقية فعالة للمبيعات و دفع المنتوج نحو المستهلك النهائي.
- إستراتيجية السحب "Pull" تركز كثيرا على الإشهار كوسيلة تعمل على تحسين صورة المنتوج و ترغب المستهلك فيه.

3-6- درجة استجابة المشتري: إن فعالية وسائل الاتصال تختلف باختلاف مراحل عملية الشراء، فالإشهار و العلاقات العامة أكثر فعالية من ترقية المبيعات من اجل تطوير و تحسين سمعة المؤسسة و قوة البيع تتساوى مع الإشهار من اجل تحقيق فهم المستهلك للمنتوج و لكنها تأتي في الصدارة في مرحلة الإقناع بينما في مرحلة الشراء فتكون أكثر ارتباطا بوجود ممثل المؤسسة (قوة البيع) .

4-6- دورة حياة المنتج: مما لا شك فيه أن أهداف و أنشطة الاتصال المختلفة عندنا تتغير المرحلة التي يوجد بها المنتج في دورة حياته.

أ- مرحلة الانطلاق: في هذه المرحلة بالذات هدف رجل التسويق هو التعريف بالمنتوج من خلال القيام باتصال مكثف قصد تحسين صورة لمؤسسة من خلال قنوات الإشهار و العلاقات العامة أساسا كما تساهم ترقية المبيعات في إمكانية تجريب المنتوج بينما تحاول قوة البيع ضمان التغطية الواسعة في التوزيع.

ب- مرحلة النمو: ويتمثل الهدف في هذه المرحلة في توسيع حجم السوق و مواصلة اقتحام قسم كبير من السوق لذلك يجب الاستمرار في الإشهار و تركيز قوة البيع قصد إقناع الزبائن بدلا من تكثيف ترقية المبيعات.

ج- مرحلة النضج : الهدف هو البقاء أطول مدة ممكنة في السوق لذلك يجب تكثيف الأنشطة المتعلقة بترقية المبيعات و توسيع شبكة التوزيع بغرض مواجهة المنافسة الشديدة و تنويع استعمالات المنتوج.

د- **مرحلة الانحدار:** خلال مرحلة خروج المنتج تقل ميزانية الاتصال ككل حيث يقلص المبلغ المخصص للعلاقات العامة لأدنى حد، فات يهتم الباعة بالمنتج و يكون الهدف الوحيد للإشهار هو صيانة المنتج و تمديد حياته لفترة أطول، و النشاط الوحيد الذي يبقى منتظما هو ترقية المبيعات.

**5-6- الوضعية التنافسية:** فالعلامات الفائزة تستفيد أكثر من دعم الإشهار مقارنة بالأنشطة الترقية، فبالنسبة للعلامات الجيدة يتم التركيز على الإشهار و بالنسبة للمنتجات التي لا تحتل مكانة مرموقة في السوق فقوة البيع و ترقية المبيعات تكون أكثر فعالية.

#### 7- قياس نتائج الاتصال:

فإدارة المؤسسة إذا بحاجة إلى معرفة تأثير ودرجة مروية كل العمليات المحققة- سألقة الذكر- ثم تصحيح الأخطاء اللازمة ، ولقياس هذه النتائج عادة ما يتم الاعتماد على مقاربتين: <sup>1</sup>

**1-7 المقاربة المباشرة:** وذلك بالاعتماد على نماذج اقتصادية و ذلك من خلال استعمال منحنيات الاستجابة و ذلك بقياس الإجابة انطلاقا من المكانة، المبيعات، حصة السوق، عملية الشراء الأولى، تكرار الشراء....الخ.

**2-7 المقاربة الغير مباشرة:** حيث تستخدم عدة طرق للإجابة على ثلاث تساؤلات أساسية:

- فيما يتمثل حفل التقييم؟

- ماذا تقيم؟

- متى تقيم؟

فحفل التقييم عادة ما يكمن في لب الجمهور المستهدف، حيث توجد له أسئلة كتقييم للحملة الاتصالية ككل أو الرسالة الاشهارية، تعتمد في ذلك على اختبار مسبق للحملة و ذلك قبل أو أثناء أو بعد بث الرسالة.

**8- تسيير اتصال تسويقي متكامل:** وذلك من خلال التخطيط الجيد للاتصال التسويقي المتكامل، ، فالعديد من المؤسسات تركز جهودها في الاتصال على عدد محدود من العناصر (المتغيرات بينما تتطلب درجة تنوع الأسواق إجابات متعددة و متكيفة مع كل نوع على حدى، فعدد متزايد حاليا من المؤسسات الرائدة في العالم تبنى مفهوم مزيج الاتصال التسويقي المتكامل الذي يمكننا تعريفه بأنه مخطط شامل تحدد فيه الأدوار و تقييم مختلف أساليب و عناصر الاتصال ثم يؤلف فيما بينها من أجل تحقيق التناسق و الفعالية.<sup>2</sup>

إن مفهوم مزيج الاتصال التسويقي المتكامل يتعارض ووضعية الصراع الذي كان يقوم بها الاختصاصيين و لكن عند تبني مفهوم مزيج الاتصال التسويقي المتكامل زال ذلك الصراع و ذلك من خلال القيام ب:

- وضع منصب مدير الاتصال التسويقي مهمته وضع الإستراتيجية اللازمة للاتصال.

- وضع فلسفة عامة تحدد الدور و الحجم النسبي لكل وسيلة من وسائل الاتصال التي بحوزة المؤسسة.

<sup>1</sup> - غربي نجوى - التسويق العملي للمواد الغذائية واسعة الإستهلاك: دراسة حالة مجموعة من المنشآت العمومية المحولة للطبيب -كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير - جامعة سكيكدة-2004/2005-ص120.

<sup>2</sup> P.Kotler, B.Dubois-11<sup>ème</sup> édition -op.cit- p 628

- تحليل و قياس فعالية كل النشطة الترويجية حسب كل: منتج ، نشاط، مرحلة من حياة المنتج و القيام بالبحوث اللازمة من اجل تطوير و تحسين فعالية استقبال الرسائل المختلفة.
- التنسيق بين مختلف أنشطة الاتصال و برمجتها مكانيا و زمانيا.

إن التنسيق والتنسيق الدائم بين وسائل الاتصال المختلفة يدعم صورة المؤسسة ليس فقط باتجاه زبائنها و لكن أيضا داخليا و هو ما تحققه إستراتيجية الاتصال التسويقي المتكامل و عليه و بناء على ما سبق فان المراحل الثمانية سالفة الذكر تؤدي إلى تطوير الاتصال التسويقي للمؤسسة و لما له اثر على مختلف عناصر مزيج الاتصال التسويقي، و قد أضاف كل من D.Lindon, J.Levy, J.Lendrevie مجموعة من الشروط تمكن عملية الاتصال من أن تكون أكثر فعالية و هي كما يلي:<sup>1</sup>

أ- مبادئ الاتصال الجيد: و هي كما يلي:

- **عدم الإكثار من الكلام:** أي تحتوي على عدد صغير من المعلومات، الأفكار، الحجج.
- **وعد قوي و مميز:** و هنا يتعلق الأمر بتحسين شهرة العلامة أي تواجدها بذهن الجمهور المستهدف.
- **التكرار و الإسهاب:** فلا تكرر لما يتعلق الأمر بالاتصال الإشهاري و الإسهاب "Redondance" لما يتعلق الأمر بالعلاقات العامة و غيرها.
- **الاستمرارية و الديمومة:** ضرورة الاستمرارية هو مهم جدا، فهي تسمح و تعطي رموز قوية (شعار، رموز بيانية، رنات صوتية) و التي تسهل مساهمة جيدة للرسائل بالنسبة للعلامة.
- **التناسق الشامل:** لا بد على رجل التسويق إذا أن يضمن عملية التوحيد أو على الأقل التناسق للرسائل المرسله و التي لا بد أن تكون متفقه أو متكاملة و ليس متناقضة لمختلف أدوات الاتصال المختلفة من إشهار علاقات عامة، الرعاية...الخ).

**ب- تحديد و بطريقة جيدة ميزانية الاتصال:** فكل عام و في فترة إعداد المخطط التسويقي مسؤول المنتج أو العلامة لا بد عليه أن يقترح ميزانية شاملة لمجموع نفقات الاتصال، فتحدد هذه الميزانية – كما اشرنا إليه سابقا- هي واحدة من المشاكل الصعبة التي تواجه رجل التسويق، و منه لا بد و أن تحدد الميزانية بطريقة جيدة ووفق إحدى الطرق سالفة الذكر ضمن مراحل إعداد و تطوير عملية الاتصال.

**ج- اتصال تسويقي متكامل و موجه:** إنها المرحلة الأخيرة من مراحل إعداد و تطوير عملية الاتصال التي وضعها B.Dubois و P.Kotler و التي سماها بتخطيط الاتصال التسويقي (تسيير عملية اتصال التسويقي المتكامل).

إذا وانطلاقا من كل النقاط الهامة التي تعرضنا إليها في هذا المطلب و التي تعرضنا فيها لجوهر عملية الاتصال و الخصائص التي تجعله فعالا إضافة إلى الدور الذي يلعبه في المؤسسة و في تحقيق أهدافها إلى جانب مختلف مراحل تطوير عملية الاتصال و شروط فعاليته كلها نقاط ستؤدي الى تطوير سياسة الاتصال التسويقي

<sup>1</sup> - J.lendrevie. J.LEVY, D.lindon-op cit-p508.

و لما لذلك اثر على المزيج التسويقي و تطويره كذلك و بعد تعرضنا لكل ما سبق و جب علينا إذا التعرض لمختلف عناصر الاتصال التسويقي.

### المطلب الثاني: العلاقات العامة

إن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، و من ثم فان العلاقات العامة تسم بالديناميكية و الحيوية و الاستمرارية و قوة الفاعلية بين الطرفين، و تعد بذلك إحدى وسائل الاتصال التسويقي الهامة في المؤسسات المعاصرة ، و لقد وضح مما لا يدع مجالاً للشك أن العلاقات العامة قد أصبحت ضرورة هذا العصر الذي يتسم بالتغيرات السريعة و نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة به، فقد تزايد اهتمام المؤسسات المعاصرة بها و خلال العقود الأخيرة من هذا القرن، و السؤال المطروح هنا:

ما هو دور و أهداف العلاقات العامة؟ و ما هي طرق تحسينها و تطويرها؟

### الفرع الأول: أهمية وأهداف العلاقات العامة

لقد أدت عوامل عديدة إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كنشاط إداري متخصص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المشروعات، فتزايد المنافسة و اشتدادها إلى جانب تزايد الوعي من جانب الجماهير بالإضافة إلى التطور الهائل لوسائل الاتصال عبر الزمن و مساهمة في انتشار و تطور العلاقات العامة التي تقيمها المؤسسات. و قبل التطرق لأهمية و أهداف العلاقات العامة لا بد من تعريف لها.

### 1- تعريف العلاقات العامة:

لقد تعددت التعاريف التي قدمت للعلاقات العامة من جانب الدارسين و الممارسين و من جانب الهيئات المختصة و في ما يلي نورد أهم هذه التعاريف :

تعريف مجلة العلاقات العامة الأمريكية و هو من التعاريف التي يكثر استخدامها و هو : " العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية المتعلقة بتقييم الجمهور، و تحديد سياسات و إجراءات الفرد أو المنظمة مع مصلحة الجمهور و تنفيذ برنامج عملي للحصول على فهم و قبول الجمهور".<sup>1</sup>

كما عرف " كان فليدمور " العلاقات العامة بأنها: " الفلسفة الاجتماعية للإدارة و التي تعبر عنها من خلال أنشطتها و سياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته و تفاهمه"<sup>2</sup>

أما من زاوية التسويق فقد قدم " Nickels " التعريف الآتي: " العلاقات العامة هي نشاط تسويقي يدرك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و يساعدها على تنمية برامج و إنشاء طريق اتصال مزدوج الاتجاه مع جماهير المنظمة لكي تضمن أن يكون كل منهم راضياً على سياسات و إجراءات المنظمة ".<sup>3</sup>

فمن خلال هذه التعاريف إذا يتضح لان العلاقات العامة هي نشاط و فلسفة و إدارة تتعامل مع المستهدفين من الداخل و مستهدفون من الخارج و ذلك من اجل كسب ثقة و تفاهم و رضا الجميع.

<sup>1</sup> - د/ عبد السلام ابو قحف - محاضرات في العلاقات العامة- المكتب العربي الحديث- الإسكندرية- ص 21

<sup>2</sup> - د/ علي جعوة- العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق - جامعة القاهرة- 2001- ص 14

<sup>3</sup> - د/ محمد فريد الصحن - العلاقات العامة المبادئ و التطبيق- 2004/ 2003 ص 21

## 2- أهمية العلاقات العامة:

إن أهمية العلاقات العامة التي تظهر في كل أنواع المؤسسات ، فتبرز أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية التي تنتج العديد من المنتجات التي تهدف وصولها إلى أيدي المشتريين و المستثمرين و هي في ذلك ترتبط بالموردين و المنشآت الأخرى التي تعاون معها، و تمدها باحتياجاتها المختلفة، بالإضافة إلى احتياج جمهورها الداخلي الذي يتمثل في الموظفين و العمال إلى من تربطهم بالمنشأة و أهدافها و يجيبهم فيها و يزيد من إخلاصهم وولائهم لها.

و تبدو أهمية العلاقات العامة كذلك في المنشآت الخدمية و كذا في المنظمات الحكومية حيث تقوم بدور هام في تحسين العلاقات بين الحكومة أو الوزارة و الجمهور، فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين و بالتالي تحويلهم إلى جمهور ايجابي متعاون مع الحكومة.

## 3- أهداف العلاقات العامة:

تعمل العلاقات العامة على تحقيق عدد من الأهداف، فكل حملة من حملات الإعلام ينبغي أن تركز على سلسلة من الأهداف و الأغراض توضح سلفا فتحقق هدف و راء هدف في سلسلة مرتبة و النتيجة العامة هي تحقيق الأهداف جميعا، و يمكن تلخيص أهم أهداف العلاقات العامة في الآتي:<sup>1</sup>

- تهدف العلاقات العامة إلى التوعية بالأهداف العامة للدولة و تعليم الجمهور عن السياسة العامة و مسؤوليته في تنفيذها كما تهدف المنظمات إلى التوعية بأهدافها و أسلوب عمل و نوع نشاطها و خططها للجماهير، كما تسهل التنسيق بين مجهودات الأفراد.
- تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات طيبة، و زيادة فرص التفاهم المتبادل و التوافق و الانسجام بين المنظمة و لجماهير سواء الداخلي أو الخارجي.
- تسعى العلاقات العامة إلى القيام بالأعمال المتنوعة التي تقوم بها الإدارات الأخرى و مساعدتها.
- تهدف العلاقات العامة إلى رفع الكفاية الإنتاجية بتوفير العامل المادي و المعنوي و زيادة الفوائد إلى تعود على أصحاب الشركات و عمالها و منتجاتها و الجماعات التي تعمل فيها.
- تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات ودية مع المساهمين، و ذلك من خلال التعرف على رغباتهم و إشباعها بأحسن طريقة.
- كما تهتم العلاقات العامة بتلقي رغبات الموزعين و ملاحظاتهم و مقترحاتهم، و حرصها كذلك على تهيئة أساليب الاتصال بينهم و بين المؤسسة.
- تهتم العلاقات العامة بإنشاء الصلات الطيبة بين المستهلكين و المؤسسة و ذلك من خلال الاستجابة هو الآخر إلى رغباتهم، فهو قوة رئيسية تؤثر في نجاح الشركات أو فشلها.
- تهدف العلاقات العامة إلى تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية و القومية لدى المواطنين و مساعدتهم على تحمل المسؤولية في رسم السياسة العامة للمنظمة و حل مشاكلها.

<sup>1</sup> د/ سعيد بهاني العوضى - العلاقات العامة : مفاهيم نظرية - مجالات تطبيقية - 2001 / 2002 - ص 45

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تعمل من خلال العلاقات العامة لتحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- السمعة الحسنة للمؤسسة: فبفضل النشاط الفعال للعلاقات العامة كثير من منتجات و علامات المؤسسة ستبدو للعيان بصورة جيدة.
- المصداقية: للعلاقات العامة فائدة كبيرة في إضفاء مصداقية أكبر لبعض المنتجات والخدمات المشكوك .
- تحسين فعالية قوة البيع والتوزيع: إن برنامج العلاقات العامة يدفع البائعين و الموزعين أكثر فالحديث المسبق عن منتج جديد قبل طرحه في السوق يسهل كثيرا من عمل ممثلي المؤسسة اتجه تجار التجزئة.
- الاقتصاد في النفقات: حتى و إن كانت تبدو مكلفة فإنها اقل تكلفة من وسائل الاتصال الأخرى (الإشهار)، فكلما كانت ميزانية الاتصال قليلة كلما ازداد استخدام العلاقات العامة .

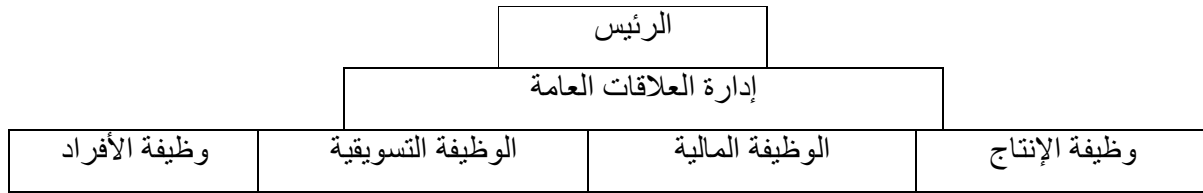
### الفرع الثاني: طرق تطوير العلاقات العامة في المؤسسة.<sup>2</sup>

إن عملية تطوير الاتصال و تحسينه في المؤسسة يتم عادة وفق مراحل أهمها التركيز على الفرد باعتباره محور العملية ثم تطوير نظام الإعلام و اختيار وسائل و تقنيات الاتصال الملائمة.

#### 1- تطوير نظام الإعلام في المؤسسة:

إن تطوير نظام الإعلام في المؤسسة يعني أولا إعطاء مكانة خاصة للمعلومات و تبادلها بصفة مجدبة و فعالة ، و يعتقد العديد من الأخصائيين انه من الواجب وضع إدارة مستقلة مكلفة بالإعلام و العلاقات العامة ثم القيام باتباع و اختيار انسب وسائل الاتصال في تمرير رسائل المؤسسة، و تكون تلك الإدارة المستقلة متواجدة في أعلى الهرم التدريجي لمختلف الإدارات ووظائف المؤسسة كإدارة المالية أو الموارد البشرية..... الخ و ذلك حسب الشكل التالي:

#### شكل رقم15ن : موقع إدارة الإعلام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: فريد كورتل، ناجي بن حسين – مرجع سابق- ص 101

فإلى جانب وضع إدارة مستقلة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب التركيز - كما اشرنا سابقا- على مهمة الشخص المكلف بالإعلام في المؤسسة و التي هي مهمة مزدوجة فأولها السهر على أن تكون الهياكل و الإجراءات تسهل تدفق المعلومات من خلال الشبكة الرسمية، ثم تسخير الوسائل المادية لذلك باعتباره

<sup>1</sup> - فريد كورتل ، ناجي بن حسين – مرجع سابق- ص 98  
<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق -ص101.

الشخص الأقرب من الناحية الإدارية لمركز القرارات فهو مستشار الإدارة فيها يتعلق بالسياسة الإعلامية ووجوده في هذا الموقع يؤهله التمتع بمصداقية لدى الجمهور المكلف بإعلامه، فإذا اقتنعت الإدارة العامة بأهمية وجود اتصالات جيدة إلى الدرجة التي تضع فيها هياكل و طرق تسيير تماشى و هذا الهدف، فما على مسؤول الإعلام إلا ضمان استمرار تدفق المعلومات حيث يقوم بدور المنشط للتنظيم شرط أن تتوافر في هذا الشخص بعض الخصائص و الشروط أهمها:

- **شروط موروثية:** و هي تتعلق بالدوافع الفطرية و هي أساس السلك الإنساني.
- **شروط تعليمية:** و هي تضمن التعليم و التدريب الجامعي و الذي يؤهل المتخصص في العمل في هذا المجال.
- **شروط مكتسبة:** و التي تكون نتيجة لحياة الفرد في بيئة معينة و تأثرها بها.

بالإضافة إلى ذلك لا بد من إعداد أخصائي العلاقات العامة و ذلك من خلال القيام بثلاث عمليات أساسية و هي<sup>1</sup>:

عملية اختيار الممارسين ، عملية الإعداد العلمي ثم الأخلاقيات المهنية للممارسين، و ذلك حتى يتم تحسين و تطوير هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة و من ثم الوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة و تحقيق الاتصال مع الجماهير الداخلية و الخارجية للمؤسسة بفعالية، كما أن حجم المؤسسة و طبيعة تنظيمها و هيكلها و مناخها الاجتماعي هي التي تؤكد على مدى أهمية و ضرورة وضع قسم خاص بالإعلام و العلاقات العامة.

## 2- الأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة:

لقد أصبح السعي نحو تطوير العلاقات العامة من الانشغالات الأساسية للمؤسسات الاقتصادية حيث تقوم في هذا الصدد بعدة أنشطة أهمها:

2-1- **العلاقة مع الصحافة:** ويتم هذا إعادة عن طريق عقد مسؤولي المؤسسة لندوات صحفية لشرح أهداف و برامج المؤسسة و ذلك من أجل التعريف بهذه الأخيرة لدى الجمهور بأكمله.

2-2- **زيارات المؤسسة:** فعملية فتح أبواب المؤسسة أمام الجمهور تعد خطوة هامة في التعريف بالمؤسسة و استقطاب زبائن جدد.

2-3- **المشاركة في المعارض:** خاصة المخصصة للمنتجات الجديدة يتيح لها فرصة دخول الأسواق و إبرام العديد من الاتفاقيات، و كذلك التعرف على مستويات التقدم لدى المؤسسات المنافسة يمكن من وضع إستراتيجيات تسويقية فعالة.

2-4- **تمويل النشاطات الثقافية والرياضية (Sponsoring):** حيث تستعمل هذه المؤسسة الوسيلة الجديدة - الرعاية - طريق دعم و تمويل شخصية رياضية أو ثقافية معروفة قصد التعريف بنفسها من خلالها.

2-5- و نفس الشيء يقال عن الكفالة "Le mécénat" كالتكفل بالجمعيات الخيرية والاجتماعية أو ذات المنفعة العامة، بالإضافة إلى النشاطات سالفه الذكر هناك العديد منها : كتتظيم الملتقيات ، تنظيم أبواب مفتوحة، تنظيم

<sup>1</sup> د- سعيد يمانى العوضى - مرجع سابق- ص 62



معارض أو ملتقيات تقنية أو جريدة المؤسسة.... إلخ، وللإشارة فإن الأنشطة الواجب على المؤسسة القيام بها تختلف باختلاف الجمهور المستهدف.

### الفرع الثالث: وضع ميزانية العلاقات العامة وتقييم أنشطتها.

#### 1- ميزانية العلاقات العامة:

إن عملية وضع ميزانية العلاقات العامة تعد من صلاحيات رجل العلاقات العامة وهذا بالاشتراك مع جميع المسؤولين الآخرين المشرفين على الإدارات الأخرى ويتم تحديد ميزانية العلاقات العامة بعد القيام بدراسة كافية تأخذ بعين الاعتبار عدة قيود منها على الخصوص:

- الميزانية الكلية المخصصة للاتصال في المؤسسة.
- طبيعة وحجم الجمهور الذي تتعامل معه.
- طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة.
- المرحلة الراهنة لدورة حياة منتجاتها.

#### 2- تقييم أنشطة العلاقات العامة:

فبعد القيام باختيار النشاط الملائم لطبيعة الجمهور المراد التأثير عليه يتم تحديد ميزانية العلاقات العامة المناسبة لهذا النشاط ثم يتم تقييم النتائج المحققة.

وتعتبر مرحلة التقييم هذه أصعب مرحلة نظرا لصعوبة معرفة الأثر المباشر للعلاقات العامة بمعزل عن تأثير باقي متغيرات المزيج التسويقي غير أنه عادة مسؤولي العلاقات العامة يركز على بعض العوامل في تقييمهم نذكر منها:

- **العرض:** إن التقييم أو طريقة القياس الأكثر استخداما والأكثر سهولة هي القيام بحساب عدد مرات العرض في وسائل الإعلام المختلفة، حيث يقوم مسؤول العلاقات العامة بتقدير حجم التغطية الإعلامية لأنشطته. إلا أن هذه الطريقة لا تعتبر في بعض الأحيان قياسا مرضيا نظرا لعدم دقته حيث لا نعرف بالتدقيق عدد الأشخاص الفعليين الذين سمعوا أو قرءوا الرسالة الإعلانية.

- **السمعة ودرجة الفهم ومواقف الجمهور:** إن أفضل طريقة للقياس هي التي تستطيع قياس مدى تفهم الجمهور للرسالة الإعلانية وأيضا قياس التغيير في مواقفه، ويمكن القيام بذلك عن طريق المقارنة بين المواقف المسجلة عند الجمهور قبل وبعد القيام بالنشاط الإعلامي.

إن مختلف النقاط التي تم التعرض لها خلال هذا المطلب والمتمثل في العلاقات العامة تعتبر أهم النقاط الرئيسية والهامة التي يجب على رجل التسويق وعلى رجل العلاقات العامة خاصة أن يأخذها بالحسبان أثناء القيام بمختلف أنشطة العلاقات العامة وذلك من أجل وضع سياسة فعالة والتمكن من تطويرها خلال الزمن، فبعد ما يقوم رجل التسويق بتكوين سمعة و شهرة و ثقة طيبة مع جماهير المؤسسة و كذا تحسين صورتها أمامهم مما يزيد من إقبالهم على التعامل معها، كان لا بد عليه في مرحلة قادمة من تعريف هذه الجماهير بمنتجات

المؤسسة، و حثهم على شراءها و تفضيلها على منتجات المنافسين، إنه فن التعريف الذي تتميز به وسيلة الإشهار ضمن عناصر مزيج الترويج بالمؤسسة و التي سوف نتطرق لها في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: الإشهار

يعتبر الإشهار احد الأنشطة الرئيسية في مجال تسويق السلع و الخدمات للعديد من المؤسسات، إذ يعتمد عليه في تحقيق أهدافه اتصالية بالأطراف التي تتعامل معها هذه المؤسسات.

وقد أدى تزايد استخدام النشاط الإشهاري كأداة مؤثرة في نجاح الكثير من المؤسسات نتيجة اشتداد المنافسة ووجود العديد من المنتجين و الموزعين بل و الملايين من المستهلكين ، و بالتالي أضحي الإشهار يمثل ضرورة لا غنى عنها لكل من المنتج و الموزع بل و المستهلك نفسه و أصبح بذلك من المستلزمات التسويق السليم و ازدادت أهميته و دوره الكبير في التعريف السليم و الأمين بالسلع و الخدمات و الفرص المتاحة و ذلك من خلال تقريب المسافة بين المنتج أو مقدمة الخدمة أو الباحث عن الفرصة.

### الفرع الأول: أهمية الإشهار و أهدافه

يمثل الإشهار احد العناصر الأساسية لمزيج الاتصال التسويقي، و كما تتعدد لادوار التي يلعبها الإشهار في مجال الترويج تعدد و تختلف أنواع ووظائفه، و قبل التعرض لدور و أهمية الإشهار لابد أولاً من تعريف هذا الأخير.

#### 1- تعريف الإشهار:

فمن حيث المدلول اللفظي فقد عرفه الشيرازي بأنه المهاجرة في حين عرفه بطرس البستاني بأنه يعني الإظهار و النشر.<sup>1</sup>

أما من حيث الإصلاح فهناك العديد من التعاريف هي :

- تعريف "SALACRON" والذي هو من أكبر أصحاب الإشهار -  
"Qui a été un grand publicitaire" و الذي يقول بأن الإشهار " تقنية تسهل نشر سواء بعض الأفكار أو التقارير ذات طابع اقتصادي بين بعض الأشخاص الذين يملكون سلعة أو خدمة للبيع أو عرضها و أشخاص آخرين مستعدون و لديهم لاستعمال تلك السلع أو الخدمة".<sup>2</sup>  
بالرغم من أن هذا التعريف قريب كفاية إلى ما نفكر فيه إلا انه يختصر الإشهار في تقنية و بدون أن يدخل جانب الفن و الخيال.

أما "Robert Leduc" فقد عرف الإشهار بأنه: " هو مجموعة الوسائل المسخرة لإعلام الأفراد و دفعهم لشراء سلع وخدمات".<sup>3</sup>

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفته بأنه: " وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة و مقابل اجر مدفوع".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد جودت ناصر - الدعاية و الاعلان و العلاقات العامة - الطبعة الاولى - دار مجدلاوي - عمان - 1998 - ص 102

<sup>2</sup> J.lendrevie, Bernard, Brochand- Publicitor- Dallaz- 5 eme edition - 2001- p03

<sup>3</sup> - Robert Leduc- "Qu'est-ce-que la publicité"- Dumod, 2° édition- P.02

وعليه وبناء على ما سبق هناك خصائص أربعة يتميز بها الإشهار عن بقية أشكال الاتصال الأخرى وهي:

- الاتصال غير شخصي: أي الاتصال يتم بين المعلن و المستهلك و بطريقة غير شخصية.
- دفع اجر لوسائل الإعلام: لجهة معينة مثل الوكالة الاشهارية.
- استخدام وسيلة متخصصة: من خلال وسائل الإعلام المسموعة أو المرئية.
- إفصاح المعلن عن نفسه في الإشهار: و هذا ما يميزه مثلا عن الدعاية التي غالبا ما يخفى صاحبها.

## 2- أهمية الإشهار:

إن الإشهار – كما أشرفنا إلى ذلك سابقا- أصبح يمثل في وقتنا الحالي ضرورة لا غنى عنها لكل من المنتج و الموزع بل و المستهلك نفسه لمل يقدمه من فوائد لكل هؤلاء.

### 2-1-أهمية الإشهار بالنسبة للمنتج:

فعن طريق الإشهار إذا يتمكن المنتج من تعريف المستهلك مهما كان نوعه أو جنسه أو موقعه بالسلعة أو الخدمة التي يقدمها، و خاصة إذا كان المنتج جديدا في السوق، فالمنتج ، و كثيرا ما تكون أهمية الإشهار بالنسبة للمنتج متزايدة حسب ما يتوافر بالسوق من منافسين و موزعين لسلع مستوردة، لان الإشهار في هذه الحالة يمثل جهدا غير عادي يشتد كل ما اشتدت المنافسة.<sup>2</sup>

كما أن الإشهار يساعد في زيادة الكفاية الإنتاجية للأفراد و المنشآت كما يساعد في تقليل مرونة الطلب على المنتجات الى جانب المساهمة في تطوير السلع و الخدمات و خلق القيمة لهما.<sup>3</sup>

### 2-2-أهمية الإشهار بالنسبة للموزع:

فمن المعروف -في مجال التسويق- أن منافذ التوزيع تخلف من سلعة لأخرى و الإقبال على السلعة يتوقف على مدى ملاءمتها للمستهلك و إشباعها لحاجاته و رغباته، و قد يجد الموزعين جهدا و معاناة في تصريف السلع ما لم تكن هناك جهودا اشهارية من خلال عدة وسائل اشهارية ذات فاعلية و اثر على المستهلك، و من هنا تبرز أهمية الإشهار لهؤلاء الموزعين ، أما بالنسبة للموزعين في الأسواق الجديدة فان الإشهار الفعال يسير لهم الدخول إلى السوق و بيع كميات ملائمة من المنتجات.

### 2-3- أهمية الإشهار للمستهلك:

إن أهمية الإشهار بالنسبة للمستهلك تمكن أساسا في انه يساعد المستهلك على اخذ القرار الذي يتوافق أكثر مع تفضيلاته و يقضي على عامل الحيرة و التردد لديه أثناء قيامه بعملية الشراء و بالتالي فالإشهار له دور في التغيير حتى من سلم تفضيل المستهلك .

وهنا يأتي دور الإشهار في تقديم و توفير المعلومات التي تساعد المستهلك على اتخاذ قرار الشراء الذي يلاءمه إلى جانب أن الإشهار يمكن أن يكون ذلك الجزء الذي يمد المستهلك بإشباع معين و يعطي للسلعة ميزة تنافسية في السوق تختلف عن السلع المنافسة و ذلك عن طريق إبراز الخصائص و الإسهامات التي تحققها السلعة

<sup>1</sup> د/ احمد عادل راشد "مبادئ التسويق و ادارة المبيعات" دار النهضة – بيروت- لبنان- 1985- ص 447

<sup>2</sup> د/ احمد محمد المصري – الاعلان- مؤسسة شباب الجامعة – الاسكندرية – 200 – ص 14

<sup>3</sup> د/ محمد جودت ناصر – مرجع سابق- ص 143

للمستهلك و ربطها بمؤثرات سلوكية ونفسية معينة تحقق الإشباع الذاتي له (1)، كما يضيف محمد فريد الصحن أهمية أخرى تتمثل في سرعة تأثير الإشهار بصفته عنصر فعال و سريع لاستمالة المبيعات في الفترة القصيرة و تغيير الاتجاهات و تفضيلات المستهلكين في الأجل الطويل.

### 3- أهداف الإشهار:

- فقبل البدء في تصميم الرسالة الاشهارية يكون هنالك هدف للإشهار عن المنتجات أو المؤسسات أو الأفكار يسعى لتحقيقه دوماً، وبشكل عام يمكن أن نقول إن أهداف الإشهار تتحدد عادة فيما يلي: 2
- تعريف الجمهور بمنتج جديد أو ببعض الخصائص و المزايا لمنتج موجود و معروف.
  - إيجاد الألفة بين المستهلك و السلعة و محو الشك 3 إلى جانب إحداث تغييرات ايجابية في سلوك المستهلكين تجاه السلعة أو الخدمة أو الشركة المعلن عنها.
  - لفت انتباه الناس إلى منتج معين و تذكيرهم به و بأماكن تواجده
  - الحفاظ على العملاء السابقين على الأقل من اجل التقليل من التقلبات في كمية المبيعات.
  - تكوين فكرة معينة عن السلعة يمكن من خلالها دعم و مساندة أعمال و جهود رجال البيع.
  - تقديم أفكار وبيانات تستطيع إقناع المستهلكين بمزايا و فوائد المنتج و بتفوقه على منتجات المنافسة.
  - عرض صور أو بيانات أو رسوم أو جمل قصيرة من شأنها خلق صورة ذهنية و انطباع ذهني لدى المستهلكين أو الشركة.
  - إثارة المستهلكين و حثهم على زيادة استهلاكهم و بالتالي زيادة مشترياتهم من المنتج.
  - إغراء العملاء الجدد و جذبهم نحو السلعة المعلن عنها عن طريق الترغيب و لإقناع بمزاياها.
  - اكتساب حرب المنافسة بتحويل المستهلكين من السلع المنافسة إلى السلع التي تم الإشهار عنها.
  - تعريف المستهلكين على طرق استخدام السلعة و على كيفية صيانتها و فكها و تركيبها إذا كانت سلعة ذات طابع فني.

### 4- وسائل الإشهار:

يعتبر اختيار الوسيلة الاشهارية من بين القرارات الهامة رجل التسويق و للجهة المكلفة بالحملة الاشهارية، سواء كانت المؤسسة أو الوكالة الاشهارية، و لذلك لا بد أن تدرس الوسائل الاشهارية المتاحة قبل أن يتم اختيار إحداها ، و ينطوي اختيار الوسيلة على تفهم الإمكانيات و الطاقات المالية المتاحة للمكلف بالعملية الاشهارية و دراسة تكاليف الإشهار في كل وسيلة على حدى ثم مقارنة ذلك بين الوسائل المختلفة للإشهار و التي يمكن تقسيمها الى مجموعتين: 4

1 د / محمد فريد الصحن - الاعلان- الدار الجامعية - الاسكندرية- 2000 - ص 78

2 - د/ محمد جودت ناصر - مرجع سابق- ص 116

3 - د/ محمد ريفيق البرقوقي و آخرون - في البيع و الإعلان- دار القاهرة للطباعة- مصر- ص 197

4 - د/ محمد فريد الصحن - مرجع سابق- ص 183.

## 5-1 الوسائل المقروءة و المطبوعة:

فهناك إذا العديد من وسائل نشر الإشهار المطبوعة و التي يمكن استخدامها بنجاح، وسوف نذكر منها أهمها: الصحف، المجلات، الإشهار بالبريد والإشهار في وسائل النقل والطرق.

5-2 الوسائل المسموعة و المرئية: و هي تنقسم عموما إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- الإذاعة.
- التلفزة.
- السينما.

إن اختيار واحدة من هذه الوسائل من جانب الجهة المكلفة بالإشهار تحكمه العديد من العوامل التي يجب أخذها بالحسبان كطبيعة السوق وطبيعة نظام و هيكل التوزيع و طبيعة السلعة.....الخ.

## 5- تحديد ميزانية الإشهار:

إن ميزانية الإشهار في الحقيقة ما هي إلا تعبير عن الخطة الاشهارية في صورة مالية، و لاشك أن أهمية تقدير الميزانية هذه تزداد عندما تكون المبالغ المنفقة على النشاط الاشهاري في المؤسسة تمثل جزءا هاما من الإنفاق العام للمؤسسة و يمكن اعتماد إحدى الطرق التالية لتحديد ميزانية الإشهار: <sup>1</sup>

5-1- تقدير الميزانية على أساس نسبة معينة من المبيعات: و فيما يتم تحديد نسبة معينة من مبيعات المؤسسة على أنها الميزانية المخصصة للإشهار.

5-2- تقدير الميزانية على أساس ما ينفقه المنافسون: و ذلك بعد جمع المعلومات اللازمة عن المنافسين.

5-3- تقدير الميزانية على أساس الهدف المراد تحقيقه: و ذلك بتحديد ذلك الهدف بوضوح ودقة كبيرتين

5-4- تقدير الميزانية على أساس شخصي: وذلك من طرف مدير الإشهار و يكون ذلك جزافيا.

كما تتوقف الميزانية المخصصة للإشهار على ثلاثة متغيرات أساسية و هي: الوزن المالي للمؤسسة و الأهداف المتوخاة من الإشهار و طبيعة الجمهور المستهدف بالإشهار. <sup>2</sup>

## الفرع الثاني: عوامل و متطلبات الإشهار الفعال و الجيد:

يجب الأخذ بالاعتبار العديد من العوامل و المتطلبات و القواعد الهامة و المتعلقة بالعملية الاشهارية و التي يجب على رجل التسويق و على مدير الإشهار خاصة أن يضعها في الحسبان من أجل تحسين و تطوير سياسته الاشهارية و أهم هذه العوامل هي:

## 1- عوامل متعلقة بالجوانب الفنية للرسالة الإشهارية:

فحتى تحقق الرسالة الاشهارية غرضها في الوقت المناسب و بأقل تكلفة نسبية ممكنة ينبغي أن يتم تصميم الرسالة الاشهارية بطريقة علمية و فنية سليمة، و تبرز أهمية عملية تصميم الإشهار وإخراجه من خلال مساهمته في تحقيق العديد من الوظائف و الأهداف التي تتحقق من خلال الإشهار جيد الإعداد.

<sup>1</sup> - د / علي السلمي - الإعلان - مكتبة غريب - مصر - 1998 - ص 133  
<sup>2</sup> - فريد كورتل و ناجي بن حسين - مرجع سابق - ص 88

**1-1- متطلبات التصميم الفعال:** إن التصميم الفعال -بصفة أساسية- يجب أن يعمل على جذب الانتباه وإثارة اهتمام المستهلك المرتقب وأن يوفر أساليب الرقابة على الطريقة التي يتم بها مشاهدة أو قراءة الإشهار، ويتم معظم المستغلين بالحقل الاشهاري على أن التصميم الفعال يجب أن تتوافر لديه العديد من المتطلبات والخصائص الفنية ومنها:

- أن يكون التصميم متوازنا بحيث يتحقق معه التنسيق المتكامل بين أجزاء وعناصر الإشهار.
  - يجب تقسيم المسافات في التصميم الإشهاري بصورة متناسبة وذلك يتطلب التركيز المرغوب لكل من حجم وشكل ولون كل عنصر من عناصر الإشهار.
  - يجب أن يكون اتجاه البصر للقارئ يسمح بالانتقال بين عناصر الإشهار بسهولة.
  - يجب أن يبدو الإشهار بمختلف عناصره كوحدة متماسكة، فيجب أن يكون هناك ارتباط قوي بين معاني الصور والعنوان الرئيسي والفرعي والرسالة التفصيلية حتى يساعد على الانتقال الفكري للقارئ أو المشاهد من عنصر لآخر.
  - أن يعكس التصميم الأهداف الخاصة بالإشهار والمتمثلة أساسا في تحقيق أهداف اتصالية أو بيعية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من وراء الإشهار.<sup>1</sup>
- فبالإضافة إلى كل هاته المتطلبات السابق ذكرها فإن استخدام الصور والرسوم في الإشهار يفيد في تحقيق الكثير من الأهداف الاشهارية وذلك إلى جانب فعالية استخدام الألوان في ذلك حيث يؤدي أيضا إلى تحقيق العديد من الأهداف التسويقية والاشهارية.<sup>2</sup>

### **1-2- العوامل المساعدة على نجاح الرسالة الإشهارية:** إن أهم العوامل المساعدة في ذلك تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- التكرار : من أجل تثبيت الرسالة في ذهن الجمهور المستهدف.
  - الاستمرار : فالاستمرار في الإشهار يؤدي إلى تكوين عادة شراء المنتج المعلن عنه لدى المستهلكين.
  - الوقت.
- كما أضاف الدكتور إسماعيل محمد السيد في كتابه الإعلان مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها عند كتابة الرسالة الإشهارية وذلك إذا أردنا أن تكون رسالة ناجحة وفعالة وهذه الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>4</sup>
- أن تعكس الرسالة الإشهارية الحقيقة: وأن تكون سهلة التصديق أي دون المبالغة أو التهويل.
  - سهولة قراءة الإشهار: دون الدخول في التعقيدات اللغوية أو استخدام الصور البلاغية المعقدة في التعبير.
  - البساطة في الرسالة وخلق الاهتمام.
  - عدم استخدام الكليشيهات اللغوية وعبارات المغالاة أو التهويل.
  - أهمية المعاني الخاصة في الكلمات المستخدمة في الرسالة.

<sup>1</sup> - د/ إسماعيل محمد السيد - الإعلان- مرجع سابق - ص 491.

<sup>2</sup> - د/ محمد فريد الصحن - مرجع سابق - ص. 245.

<sup>3</sup> - د/ غريب سيد أحمد - علم الاجتماع، الاتصال والإعلام - دار المعارف - الإسكندرية - 1996 - ص 95.

<sup>4</sup> - د/ إسماعيل محمد السيد - الإعلان - مرجع سابق - ص 483.

- أن تعمل كل كلمة في الرسالة على تحقيق هدف محدد.

## 2- عوامل متعلقة بالتخطيط الجيد للحملة الإشهارية وقياس فعالية الإشهار:

إن تخطيط البرامج والحملات الإشهارية سواء من قبل مدير الإشهار أو من قبل الوكالة الإشهارية المكلفة بذلك يعتبر من المتطلبات الأساسية ليس فقط لنجاح النشاط الإشهاري للمؤسسة بل المساهمة في نجاح النشاط التسويقي ككل.

فعلمية التخطيط الإشهاري إذا كعملية مستقلة -تستلزم مجموعة من القرارات الهامة الضرورية واللازمة لنجاح الخطة الإشهارية، ويمكن أن نطلق على هذه القرارات "مكونات المزيج الإشهاري" <sup>1</sup> The adrestising Mix، وتتصف هذه القرارات بالتعاونية والتكامل بين خطواتها حيث أن التخطيط لكل خطوة يستلزم بالضرورة الأخذ في الاعتبار الخطوات الأخرى المكونة لذلك المزيج الإشهاري كما أن عملية القيام بالإشهار وحده لا يكفي، بل لابد من تقييم فعاليته وقياسها وذلك من أجل التنبؤ بالأداء المتوقع للحملات الإشهارية سواء قبل تنفيذها أو بعد تنفيذها.

وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لقياس فعالية الإشهار أهمها: <sup>2</sup>

**2-1- قياس فعالية الإشهار من خلال الاتصال:** حيث يوجد العديد من الوسائل من أجل قياس قيمة الاتصال التي يحملها إشهار معين من بينها:

أ/ أسئلة التقييم: والتي تتمثل في عرض الإشهار أمام عدد من المستهلكين والخبراء ثم طرح بعض الأسئلة عليهم مثلاً: ما هو أفضل إشهار من بين العدد المعروض أمامكم ولماذا؟  
ب/ الاختبارات المتعلقة بالذاكرة: وذلك من خلال ما يتذكره المستجوبون عن أنواع الإشهار المعروضة.  
ج/ القيام بدراسات استطلاعية حول درجة مقروئية الإشهار.

**2-2- قياس الفعالية حسب حجم المبيعات:** من الصعب تحديد العلاقة بدقة بين تطور المبيعات وحجم الإنفاق الإشهاري لأن المبيعات تتأثر بالعديد من العوامل الأخرى كالمنتوج والسعر وغيرها، ولغرض تحديد العلاقة بين الإشهار والمبيعات يتم اللجوء إلى بعض الطرق الرياضية والإحصائية، إلا أن هذه الطريقة تكتنفها بعض الصعوبات عند استخدام الطرق الإحصائية لذلك فالمؤسسة طريقة ثانية تقوم أساساً على التجارب والقيام بعمليات المقارنة بين النتائج المحصل عليها في الإنفاق الإشهاري لتلك التجارب، وتعتبر هذه الطريقة المقاربة الحقيقية التي يمكن أن تسمح بمقارنة وقياس درجة تأثير النفقات الإشهارية في حجم المبيعات.

وعليه فإن على رجل التسويق إذا أن يتخذ مختلف القرارات المتعلقة بالإشهار انطلاقاً من تحديد دور وهدف الإشهار إلى غاية المرحلة الأخيرة والمتمثلة في قياس فعالية ذلك الإشهار، وأن تكون تلك القرارات منسجمة ومتكاملة - كما ذكرنا ذلك سابقاً - لكي تؤدي في نهاية المطاف إلى وضع إشهار فعال وجيد ومن ثم التمكن من تحسينه وتطويره وتحقيق الأهداف المسطرة من وراءه وبالتالي تحقيق الأهداف التسويقية وأهداف

<sup>1</sup> - د/ محمد فريد الصحن - مرجع سابق - ص 256.

<sup>2</sup> - فريد كورتل، ناجي بن حسين - مرجع سابق - ص 93.

المؤسسة ككل، إلا أن الإشهار لا يستطيع حل بعض المشاكل التسويقية في بعض الأحيان والتي تواجه المؤسسة، فهو وحده لا يكفي لتحقيق كل الأهداف التسويقية لذلك ولا بد من وسيلة أخرى لتحقيق أهدافها البيعية خاصة ، و من هنا تظهر أهمية البيع الشخصي أو قوة البيع بانفرادها بمزايا و مميزات لا تتوافر في غيره من وسائل الاتصال الأخرى من خلال إيجاد و تحديد العملاء المرتقيين، إقناع هؤلاء العملاء بالشراء و كذا الحفاظ على رضا العملاء و سوف تتناول دور قوة البيع في المطلب الموالي.

### المطلب الرابع: قوة البيع

إن الهدف الأساسي للتسويق هو بيع المنتجات بطريقة مريحة للزبائن، وكل وسائل العملية التسويقية والتي تم التعرض لها سابقا هي ضرورية لعملية البيع، لكن على العموم فهي لا تكفي لإثارة عملية الشراء الفعلي بطريقة فعالة، لذلك كان لابد من وجود وسيلة أخرى تسمى قوة البيع، هذه الأخيرة التي تتمثل مهمتها الأساسية في بيع منتجات المؤسسة من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن الكامنين ومع الموزعين ومستوصفو المنتجات، فكل المؤسسات إذا لديها رجال للبيع.

ففعالية قوة البيع إذا تلعب دائما دور أساسي في النجاح أو الفشل التجاري للمؤسسة وأن هناك خطر كبير للفشل إذا لم تكون هناك تغطية للسوق من طرف قوة البيع مؤهلة وفعالة وكفوة.

### الفرع الأول: أهمية وأهداف قوة البيع

لقد تعددت التسميات لهذا الشكل من أشكال الاتصال التسويقي بين كتاب التسويق، فهناك من يسميه بالبيع الشخصي، قوة البيع وهناك من يسميه بالترويج المباشر كالمؤلف محسن عبد الصبور، ولذلك فقبل التعرض لأهمية ودور قوة البيع لابد من التعريف أولا بها.

#### 1- تعريف قوة البيع:

فيمكن تعريفها "هو المحادثة الشخصية وجها لوجه بين البائع والمشتري حيث أن الهدف من التفاعل هو إقناع المشتري بقبول وجهة نظر البائع أو إقناع المشتري بالقيام بفعل معين".<sup>1</sup> أما فيما يخص المهام الرئيسية لقوة البيع فيمكن تقديم التعريف التالي: "قوة البيع هي العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات وإغرائه وإقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الشخصي في موقف تبادلي وتشكل قوة البيع من مجموعة الأفراد المكلفين بالبيع ودراسة الطلب ومحاولة التأثير عليه إيجابيا.<sup>2</sup> فمن خلال هذه التعاريف نستخلص أن قوة البيع تتميز بالاتصال الشخصي الشفوي عكس عناصر الاتصال التسويقي الأخرى، التي تتميز بأنها غير شخصية بالإضافة إلى المرونة التامة في التكيف مع مختلف المواقف والمشكلات التي تواجه العميل أو عند عرض المبيعات وعمل المقابلات.

<sup>1</sup> - د/ احمد عرفه وسمية شلبي - المبيعات والترويج - الكاتب الثامن - جامعة نيويورك، جامعة اليوسفور، جامعة تكساس - بدون تاريخ - ص. 248.

<sup>2</sup> - فريد كورتل - مرجع سابق - ص. 119.



## 2- أهمية وأهداف قوة البيع: <sup>1</sup>

تهدف المؤسسة من استخدام البيع الشخصي في تحقيق عدة أهداف لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة النشاط المكثف الذي يزاوله رجال البيع، وتختلف المؤسسات فيما بينها من حيث الأهداف الخاصة التي تحددها للبيع الشخصي وبصرف النظر عن ذلك فإنه يمكن جمعها في الأهداف التالية:

- البحث عن العميل المرتقب.
- إقناع العميل المرتقب بالشراء.
- المحافظة على إرضاء المستهلكين لحفزهم على تكرار الشراء ووفائهم لمنتجات المؤسسة.
- ويعتمد التسويق في كثير من الأحيان على مهارات رجال البيع في التوفيق بين كل من منتجات المؤسسة وحاجات العملاء، وفي التأثير على عملية الشراء، وتهتم إدارة المؤسسة بمدى مساهمة هذه الأهداف في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتتوقف أهداف البيع الشخصي على كل من إستراتيجية التسويق وطبيعة الاتصال التسويقي.

هناك العديد من الباحثين في التسويق من يصنف أهداف قوة البيع إلى نوعين رئيسيين هما:

### 2-1- الأهداف الكمية: والمتمثلة فيما يلي:

- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.
- الحصول على حصة أو نصيب من السوق والحفاظ عليها.
- الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي ضمن حدود معينة والحفاظ عليها.
- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات والأسعار بصورة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة كالربح مثلا.

### 2-2- الأهداف النوعية: وهي تمثل أساسا في تحقيق الأهداف التالية:

- خدمة المستهلكين الحاليين أي الاتصال بالعملاء وتلقي طلبيات الشراء.
- البحث عن عملاء جدد.
- الحصول على تعاون الموزعين في ترويج خط المنتجات.
- إبلاغ العملاء وبصورة دائمة بالتغيرات التي قد تطرأ على السلعة أو على جانب من جوانب إستراتيجية التسويق.

- مساعدة العملاء على إعادة بيع السلعة المشتراة.

- تزويد العميل بالمساعدة الفنية في حالة احتياجه لها.

- تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها لإدارة المؤسسة.

إلى جانب ذلك فرجل البيع الناجح هو:

- من يلعب دورا هاما في المساهمة في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
- من لديه القدرة على معرفة احتياجات عملائه و دوافعهم الشرائية... الخ.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، ناجي بن حسين - مرجع سابق - ص. 118.

• من يركز في عمله على الأجل الطويل وليس الجبل القصير.

ومن ثم فقد أطلقت بعض الشركات الأجنبية على رجل البيع عدة أسماء هي: <sup>1</sup> " مهندس مبيعات "، " ممثل الخدمة الطبية "، " مدير الميدان البيعي "، " خبير البيع "، " خبير الاتصالات "، " مندوب التسويق " و " مندوب خدمة المستهلك "...الخ.

### الفرع الثاني: تنظيم و تسيير قوة البيع: <sup>2</sup>

إن التنظيم الجيد إذا لقوة البيع مرتبط بالإستراتيجية المتبعة في المؤسسة، فإن كانت تبيع منتج واحد لفئة متجانسة من الزبائن، فهي تعتمد هيكله حسب القطاع، أما في حالة تعاملها مع عدة زبائن أو أسواق مختلفة فالتنظيم يكون حسب المنتج أو الزبون.

إن تطور الهائل الذي عرفته الأسواق والزبائن والمنتجات يجعل المؤسسة تبحث عن وضع شبكة توزيعية تمس أكبر عدد ممكن من الزبائن وبأدنى تكلفة.

كما أن عملية التسيير لقوة البيع تتم من خلال اختيار وتدريب، تحفيز، مراقبة وتقييم لرجال البيع وذلك حتى تتمكن المؤسسة من توظيف جيد لقوة البيع المتاحة ومن ثم تحسين مردوديتها وتطويرها خلال الزمن.

### 1- البحث والاختيار للقوى البيعية:

يعتبر البحث والاختيار من الوظائف الهامة التي يقوم بها عادة مديرو المبيعات في العديد من المؤسسات، وذلك لتحديد وإيجاد رجل البيع الناجح وهذا ما ذهب إليه كلا من الدكتور أحمد عرفه وسمية شلبي لما أشار إلى جودة رجل البيع.

### 2- تكوين وتدريب رجال البيع:

إن عملية البحث والاختيار لرجل البيع ولو تمت على أفضل وجه لا تكون كافية، ويحتاج رجال البيع إلى التدريب ويكون لزاما على المؤسسة وضع برنامج تدريبي والذي تختلف من مؤسسة لأخرى، ويتم التدريب عادة عن طريق استخدام عدة طرق أهمها: المحاضرات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، تمثيل الأدوار، التدريب الميداني، التعليم بالمراسلة، الكتيبات والنشرات والتقارير والكتب والوسائل الإيضاحية (الرسوم، الخرائط، الأفلام السينمائية...الخ)<sup>3</sup>، وعلى كل فإن كل مداخل التدريب والتكوين تساعد على تحويل رجل البيع من حالة عدم الفعالية ومجرد متلقي للطلبات إلى أن يكون فعالا ويقوم بالحصول على الطلبات إلى غيرها من النشاطات والأعمال التابعة لها.

### 3- تحفيز ومراقبة قوة البيع:

إن تلك العمليات السابقة من بحث واختيار سليم ثم تكوين وتدريب فعال لقوة البيع وحدهما لا يكفيان لعملية تسيير قوة البيع بطريقة ناجحة وفعالة ومن أجل ذلك ومن أجل أداء جيد ومقنع لرجال البيع وجب على المؤسسة أن تضع أنظمة أخرى من أجل تحسين وتطوير ذلك الأداء، وعليه تظهر أنظمة التحفيز والمراقبة.

<sup>1</sup> - د/ محمود صادق بازرع - البيع والإعلان - كلية التجارة - القاهرة - 2000-2001 - ص 69.

<sup>2</sup> - فريد كورتل - مرجع سابق - ص. 124.

<sup>3</sup> - ج/ محمود صادق بازرع - مرجع سابق - ص. 163.

**3-1- تحفيز رجال البيع:** إن استخدام أنظمة المكافأة المختلفة يساعد على تحفيز ودفع رجال البيع والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم وذلك من أجل تقديم عمل أفضل للمؤسسة، وعادة يتم التركيز على الأجور الممنوحة لرجال البيع وتختلف الطرق المعتمدة في تحديد أجور رجال البيع من مؤسسة لأخرى تبعا لطبيعة العمل وطبيعة السلعة أو طبيعة السوق.

**3-2- مراقبة قوة البيع:** وهاته المراقبة التي تم خاصة من خلال متابعة مجموع النفقات المستثمرة في قوة البيع إلى جانب متابعة النشاط مستعملة في ذلك تقنيات الإعلام الآلي للحصول على المعلومات اللازمة وطريقة

تدفعها، ومنه فالاهتمام بهذين العنصرين سيسمح بتأطير جيد للمراقبة والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- المراقبة الشخصية: ويكون بمراقبة مسؤول المبيعات عادة لرجل البيع وتقدير عمله.
- تحليل وثائق رجل البيع:

**4- تنشيط وتقوية رجال البيع:**<sup>2</sup>

**4-1- تنشيط رجال البيع:** إن على المسير أن يبحث دائما على الطرق السليمة لتحسين وتطوير قوى البيع لديه، ولذلك لا بد له من القيام ببعض العمليات التنشيطية والمحفزة لجهودهم وذلك من خلال استخدام الأشكال التالية:

**4-1-1- الاتصال الدائم:** وذلك من خلال جو يسوده التفاهم وملائم للعمل وبعيدا عن الصراعات.

**4-1-2- التكوين:** فالمؤسسة تعطي قيمة لقوة البيع وتقوي قدرتها وفي نفس الوقت تحفزهم.

**4-1-3- الانتداب:** وذلك عن طريق السماح لرجل البيع أن ينوب عن المؤسسة في البيع في بعض

النشاطات وهي بذلك تعبر له عن ثقته به من خلال توكيله بتلك المهم.

إن القيام بتنشيط رجال البيع يكون من خلال تخطيط إستراتيجي طويل المدى.

**4-2- تقوية رجال البيع:** فعملية تقوية رجال البيع مرتبطة أساسا بهدف المؤسسة من هذه العملية وهي أداة

تكتيكية آنية وهي تضم عادة ما يلي:

**4-2-1- تقنيات التحريك:** وهي مجموع التقنيات التي تدفع برجال البيع إلى زيادة جهودهم وهي:

- المسابقات: أي تنظيم مسابقات في البيع بين رجال البيع وذلك حسب الهدف المرجو من ذلك.

- اللعبة: وهي تركز أساسا على سرعة رد فعل رجل البيع والمعارف التي يمتلكها.

- التحدي: وذلك يتطلب من رجل البيع امتلاك نفس طويل لتحقيق النتيجة المرجوة.

**4-2-2- الانجازات:** وهي العنصر الأكثر تنشيطا لحملة التقوية وهي تضم ما يلي:

- النقود: وهي عبارة عن محرك فعال لتحفيز وتقوية نشاط رجل البيع إذا تم استعمالها بحكمة.

- الهدايا: فالوعد بهدية يساعد رجل البيع على تحمل أعباء إضافية.

- الأسفار: وهي فرصة للمؤسسة لزيارة اندماج رجال بيعها وتحسين الجو السائد في العمل.

<sup>1</sup> - فريد كورتل - مرجع سابق - ص. 150.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق - ص. 154.

- الإجازات الشرفية: وذلك من خلال تقديم المؤسسة لرجال بيعها شهادات تقدير أو ميداليات أو نصب تذكارية تعترف من خلالها بجهود رجال بيعها.

### المطلب الخامس: ترقية المبيعات

تعتبر ترقية المبيعات من بين عناصر المزيج الاتصالي الأكثر أهمية وحتى ضمن عناصر المزيج التسويقي، فهي<sup>1</sup> تمثل اليوم 16% من نفقات الاتصال التسويقي، وتتجلى أهمية ترقية المبيعات خصوصا من خلال استعمالها من طرف كل المؤسسات سواء كانت مؤسسات منتجة، بائعو جملة، بائعو تجزئة، النقابات العمالية وحتى المؤسسات الغير هادفة للربح، وهناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية تبين النمو الكبير التي شهدته ترقية المبيعات خلال 20 سنة هاته، فمعرفة الإدارة العامة لهذه التقنية كأداة تسويقية فعالة إلى جانب الكفاءة العالية لرؤساء المنتج في هذا المجال والسعي نحو تحقيق نتائج خاصة على المدى القصير، بالإضافة إلى العوامل الخارجية والمتمثلة في تعدد العلامات، وكثافة نشاطات وعمليات المنافسة وكذلك ردود الأفعال الإيجابية للعروض الترقية المقدمة إلى جانب ضعف عملية التوزيع أمام وفي مواجهة المنتجين وغيرها، كل ذلك إذا يبين الأهمية الكبيرة التي حضيت بها ترقية المبيعات والدور التي تلعبه في مؤسسات اليوم.

### الفرع الأول: ماهية وأهداف ترقية المبيعات

فترقية المبيعات هي مصطلح متعدد الأشكال ومحيط ببعض عدم الوضوح بسبب اختلاف الإدراكات والمفاهيم المتعلقة بالدور الاستراتيجي لترقية المبيعات والتي تم التطرق له من قبل الممارسين والمهنيين في مجال ترقية المبيعات.<sup>1</sup>

### 1- تعريف ترقية المبيعات:

هناك العديد من التعاريف التي قدمت لترقية المبيعات لأنه هناك من الصعب اقتراح تعريف شامل ومتعارف عليه عاليا كما أشار إلى ذلك P. Ingold.

- **تعريف P. Ingold**<sup>2</sup>: "ترقية المبيعات هي منهج يلم مجموعة التقنيات ووسائل الاتصال والتي توضع في إطار خطة العملية التسويقية للمؤسسة وذلك لإثارة في مواجهة الجمهور المستهدف وخلق سلوك شراء أو استهلاك في المدى القصير أو في المدى الطويل".

- كما عرفه **P. Kotler et B. dubois**<sup>3</sup>: "ترقية المبيعات هي مجموع التقنيات الموجهة لتنشيط أو إثارة الطلب في الأجل القصير وذلك من خلال رفع وتيرة أو مستوى المشتريات لمنتج أو خدمة محققة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين".

أما عملية ترقية المبيعات فهي: "التوليف المؤسس من مختلف العمليات مستعملة في ذلك تقنيات ترقية ووسائل إلام خاصة هدفها هو تعديل سلوكات مختلف الجماهير المستهدفة أو الموجودة داخل العملية التجارية للمنتج، وذلك في المدى القصير أو المدى الطويل".<sup>1</sup>

1-P. Ingold – promotion des ventes et action commerciales – Vuibert – France – 1995. P.22.

2- P. Ingold – op.cit – P.25.

3- P. Kotler et B. Dubois – 11<sup>ème</sup> édition- op.cit – P.659.

فالشيء الملاحظ لمختلف التعاريف سالفة الذكر هو وجود عنصر الزمن، فهاته السياسة تستعمل لفترة زمنية معينة.

2- أهداف ترقية المبيعات: إن ترقية المبيعات - كما أشرنا سابقا - يعد نشاطا هاما ضمن عناصر المزيج الاتصالي وحتى ضمن عناصر المزيج التسويقي، كما أن له دور كبير في تحقيق المؤسسة للعديد من أهدافها والمتمثلة أساسا فيما يلي: <sup>2</sup>

1-2- أهداف متعلقة بالمبيعات: حيث تهدف الترقية إلى كل ما يرفع من مبيعات المؤسسة باستخدام طرق مختلفة وذلك لتحقيق:

- زيادة حجم المبيعات في الأجل القصير.
- مواجهة المنافسة في السوق.
- زيادة الحصة السوقية للشركة في الأجل القصير.

2-2- أهداف متعلقة بالمستهلكين: حيث تعمل الترقية على تقوية استعمال المنتجات موضوع الترقية وذلك قصد:

- جذب مستهلكين جدد وتحويل مستهلكي المؤسسات المنافسة إلى منتجات المؤسسة.
  - مكافأة المستهلكين الأوفياء على الشراء، وتشجيعهم على إعادة ومواصلة الشراء.
  - حث المستهلك على تجربة السلعة الجديدة.
  - زيادة عدد الوحدات المقنتاة من المستهلك.
- ويمكن لعملية ترقية المبيعات أن تمر عبر الأهداف التالية:

- الحث على تجريب المنتج.
- تشجيع عملية الشراء الأولية.
- تشجيع إعادة الشراء.
- كسب ولاء وثقة المستهلك.

2-3- أهداف متعلقة بالموزعين: وهي تهدف أساسا إلى:

- زيادة مستويات المخزون لدى الموزعين.
- تنمية ولاء الموزعين للاسم التجاري للمنتج.
- تشجيع الموزعين على التعامل في أحجام متعددة من السلع.
- إضافة قوائم جديدة من منتجات المنظمة لدى الموزعين.
- المشاركة في نشاط التجار.

<sup>1</sup> - P. Ingold – op.cit – p. 31.

<sup>2</sup> - فريد كورتل - دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره - رسالة دكتوراه - كلية العلوم الاقتصادية - علوم التسويق - جامعة الجزائر - 2004 - 2005 - ص 161.

## 2-4- الأهداف المتعلقة برجال البيع (قوة البيع): وهي ترمي أساسا إلى:

- زيادة دافعية واهتمام رجال البيع لتصريف أكبر كمية ممكنة من منتجات المنظمة.
  - تنمية ولاء رجال البيع.
  - حث رجال البيع على زيادة مبيعاتها للاستفادة من نظام الحوافز المطبق.
- وعليه وبناء على ما سبق فإن لترقية المبيعات دور وفعالية كبيرتين في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، وقد تفوق فعاليتها باقي الأنشطة التسويقية الأخرى.

### الفرع الثاني: وضع ميزانية ترقية المبيعات وقياس فعاليتها.

إن أهم القرارات التي يجب على رجل التسويق وعلى رجل ترقية المبيعات خاصة هو وضع وتحديد ميزانية ترقية المبيعات، وذلك لما لها تأثير على عملية الترقية ككل، كما أن عملية قياس فعالية ترقية المبيعات جد مهمة وذلك للتأكد من مدى نجاعة وفعالية النشاط الذي تم القيام به، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة.

#### 1- ميزانية ترقية المبيعات: <sup>1</sup>

إن عملية وضع ميزانية ترقية المبيعات لا تتم بطريقة منفصلة، بل هي جزء من ميزانية الترويج (الاتصال)، ويتحدد حجمها حسب عدة معايير وأسس سنتطرق لها فيما يلي:

1-1- الميزانية المعدة حسب الأهداف: وفيها تعد ميزانية ترقية المبيعات حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

1-2- الميزانية المعدة حسب رقم الأعمال: وهي طريقة شائعة في تحديد حجم ميزانية ترقية، وهي تعكس رغبة المؤسسة سواء في إعادة التوازن عن طريق نسبة صغيرة أو توسيع الحصة السوقية عن طريق نسبة كبيرة.

1-3- الطرق الاختبارية: فعالية مخطط الترقية لمنتوج جديد يمكن أن تختبر في إطار سوق اختباري، أيضا لا يمكن ملاحظة فعالية هذا الأخير إلا داخل المزيج التسويقي.

#### 1-4- أسس تحديد ميزانية الترقية: ويمكننا إجمال هذه الأسس في النقاط التالية:

- مستوى مردودية المنتج.
- مستوى نشاط المنافسة.
- درجة تطور المنتج.
- الإستراتيجية العلاماتية المعتبرة والممكنة للهجوم.
- أهمية الاستثمار الإشهاري.

1-5- تقسيم ميزانية ترقية المبيعات: يبقى على المسؤول عن ترقية المبيعات في المؤسسة مهمة توزيع هذا النصيب على الوسائل التي تستعمل على مدار المدة الزمنية وفي ضوء هذه التكلفة الخاصة بهذه الوسائل، وغالبا ما تنقسم هذه التكلفة إلى تكلفة تجهيز وتطبيق الوسيلة وكذا تكلفة الوسيلة نفسها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق - ص 166.

## 2- قياس فعالية ترقية المبيعات:

إن ترقية المبيعات تشكل جزءا أساسيا من الإستراتيجية التسويقية، لذا يجب العناية بها وتصحيح المفاهيم الخاطئة منها، لذلك فالتخطيط الجيد لعملية ترقية المبيعات تعد من القرارات الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسات، وتعد عملية تقسيم نتائج عملية ترقية المبيعات آخر خطوات عملية التخطيط الجيد والفعال لتلك الأخيرة، ولذلك فيجب -غالبا- الأخذ بالحسبان للمبيعات المحققة ولكن أيضا مردودية هذه العملية، ولذلك فقد اقترح كل من P. Kotler و B. Dubois أربع طرق عملية لذلك:<sup>1</sup>

### 2-1- مقارنة مبيعات (الحصة السوقية) قبل وأثناء وبعد عملية ترقية المبيعات.

2-2- الطريقة الثانية هي تركز على القيام بتحقيق حول عينة من المستهلكين وحول تذكرهم لعملية الترقية ومختلف سلوكياتهم.

2-3- تشمل هذه الطريقة على وضع تجارب يتم مراقبتها في فضاء وزمان من خلال تغيير البعد والزمن ووسائل عملية الترقية.

### 2-4- معطيات عينة يمكن تقديم قياس لاستجابة السوق.

ويمكن تلخيص كل ما سبق بأن ضمان ونجاح التطبيق الفعلي والجيد والفعال لمختلف الخطوات الأساسية لإعداد خطة ترقية المبيعات فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح وتكامل كل ذلك مع الخطة التسويقية الشاملة، فوجود تعارض بين أهداف خطة الإشهار وخطة ترقية المبيعات سيؤدي لا محالة إلى فشل الخطتين معا، وفي هذا الإطار فإن كل الجهود تلك ستؤدي إلى تطوير عملية ترقية المبيعات ومن ثم تطوير مزيج الاتصال التسويقي. وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن عملية ترقية المبيعات لا تمكن رجل التسويق من تحقيق كل أهداف المؤسسة، من خدماتها. ولهذا وجب عليه البحث على وسيلة أو تقنية أخرى تمكنه من تحقيق أهدافا أخرى للمؤسسة، ومن بين هذه الوسائل الاتصالية (الترويجية) نجد التسويق المباشر والذي سنتطرق له في المطلب الموالي.

### المطلب السادس: التسويق المباشر.

إن التطور الذي يعرفه العالم اليوم من تطور مستمر في مجالات التكنولوجيا والاتصال خاصة، وما أنجز عن ذلك من تطور في الميدان التسويقي كاتقسام الأسواق والبحث عن مقاربات جديدة خاصة مع الزبون وخدمته بشكل أفضل ك: "Marketing one to one" إلى جانب النمو الكبير لقواعد المعلومات كل ذلك أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة كالتسويق المباشر كوسيلة اتصال تسويقي جديدة أكثر ملائمة للظروف الراهنة، فتمو أساليب المعيشة، ومحاولة تقليص الوقت المخصص للتسوق، والقضاء على عرقلة السير والانتظار أمام صناديق الدفع، وعنصر الأمان في عملية أو وسائل الدفع عن بعد تشجيع الشراء في محل الإقامة، كل ذلك يبين الأهمية الكبيرة لهذه الوسيلة في إرضاء المستهلكين هذا الأخير الذي يعتبر هو سبب بقاء مؤسسات الأعمال اليوم وهدفها الأسمى.

<sup>1</sup> - P. Kotler et B. Dubois - 11<sup>ème</sup> édition - op.cit - P 666.

## الفرع الأول: أهداف التسويق المباشر.

فقبل التطرق إلى مختلف أهداف التسويق المباشر بالنسبة لكل من المستهلكين و المؤسسة، و كل المتعاملين الاقتصاديين، كان لابد أولاً من تقديم تعريف موجز لهذه الوسيلة من وسائل الاتصال التسويقي.

### 1- تعريف التسويق المباشر:

التسويق المباشر هو تسويق تفاعلي و الذي يستعمل وسيلة أو عدة وسائل إعلامية من اجل الحصول على إجابة أو تعاقد<sup>1</sup> فمن خلال هذا التعريف إذا يتبين انه من خصائص التسويق المباشر هو غياب الوسيط بين المؤسسة و الزبون، ووجود وظيفة مضاعفة للاتصال او البيع المباشر، و انتظار بعد ذلك لرد فعل سريع للزبون و الذي يكون عادة طلبية أو طلب معلومة، إما أن القنوات المستعملة هنا و هي: الرسائل البريدية، و استعمال المجلات "catalogue" الهاتف، التلفزة، بعث رسائل عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني "e-mail" و الرسائل القصيرة "SMS" أو "WAP"، و سوف نتطرق في الفرع الموالي لتقنيات التسويق المباشر.

### 2- أهداف التسويق:

فللتسويق المباشر أهداف عديدة و ذلك من خلال المزايا التي يقدمها لكل من الزبون و مختلف المؤسسات العاملة في النشاط الاقتصادي و هي تتمثل في:

- فالتسويق المباشر يسمح للزبون بالشراء عن بعد ، وهو عملي أكثر، يمثل ربح للوقت و يسمح بمقارنة العروض و الأسعار في كل الأوقات.
- يسمح كذلك لمؤسسات الأعمال "Business to Business" بالحصول على المعلومات و من ثم تتم الاستخبار حول السلع و الخدمات بأقل وقت ممكن إن هي استقبلت ممثلي المؤسسة.
- كما يمنح للمؤسسة البائعة ميزة الاختيار، فهو لا يتوجه إلا نحو الهدف المعني و بدقة كبيرة.
- يسمح للمؤسسات ببناء علاقات مع كل زبون و تكييف الرسائل بشكل دقيق مع كل واحد منهم الى جانب كون عملية الإرسال التي تكون بعناية تامة (الوقت المناسب).

و عليه عموماً التسويق المباشر يقدم فائدة كبيرة للزبائن اكبر من وسائل الاتصال الأخرى فبالإضافة إلى ملائمة و مناسبة الرسائل المرسله، فالمجهودات المحققة هي غير مرئية للمنافسين مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى ، كما يمكن حساب بدقة التأثيرات المختلفة للتسويق المباشر و كذلك مردودية مختلف العمليات.

### الفرع الثاني: التقنيات الأساسية للتسويق المباشر.

إن للتسويق المباشر العديد من الأدوات و التقنيات أهمها:<sup>2</sup>

#### 1- البيع وجه لوجه.

2- "Mailling": فهي وسيلة تستعمل كثيراً لكونها تستعمل بانتقاء أحسن و اكبر خصوصية و أقصى مرونة و في نفس الوقت تكون متاحة جيداً لعمليات الاختبار، و هي تعتبر وسيلة تسويقية أكثر أهمية خاصة للمنتجات:

<sup>1</sup> - Ibid- p672

<sup>2</sup> - Ibid- p675



الكتب، الاشتراك في المجالات، و عقود التامين...الخ و قد عرفت في الآونة الأخيرة أشكال جديدة و متطورة من خلال الرسائل الالكترونية "e-mail" و الرسائل القصيرة "SMS" و غيرها.

وهذه الأشكال الجديدة تميز قبل كل شيء بسرعتها و لها مزايا أحسن من لرسائل الكلاسيكية.

3- البيع عن طريق السجلات: "catalogue" : وقد حققت العديد من الشركات نتائج كبيرة باستعمالها هذه التقنية.

4- التسويق باستعمال الهاتف: "Le télémarketing" : و تمثل هذه التقنية في استعمال الهاتف لجذب المستهلكين ، اخذ الطلبات و الرد على أسئلة الزبائن، فهي تسمح للمؤسسة بزيادة رقم أعمالها و تقليص التكاليف التجارية و تحسين درجة رضا الزبون.

5- استعمال وسائل الإعلام الكبرى للتسويق المباشر:

فهي تعلق باستعمال وسائل الإعلام الكبرى لاقتراح عملية الشراء كالصحف، الراديو، التلفزة، من خلال الزبائن لمختلف الأشهرات المختلفة و التي تكون مرفقة برقم اخضر يسمح بأخذ و تقديم الطلبات أضف إلى ذلك الاسطوانات، عقود التامين ومنتجات المالية التي تباع بهذه الطريقة.

6- الأكشاك: "Les kiosques" : فبعض المؤسسات تقوم بإنشاء في بعض الأماكن (بيع و شراء) تسمح فيها بمباشرة عمليات الشراء.

الفرع الثالث: التسويق المباشر المتكامل.

فالعديد من مؤسسات الأعمال اليوم أصبحت تعي أهمية تناسق و تكامل عملياتها الاتصالية كما هو الشأن في التسويق المباشر و الذي هو وسيلة من وسائل ذلك الاتصال و في هذه الحالة هو يسمى "Dircom" و الذي يتكفل عادة بالاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة من خلال مضاعفة الاتصالات المختلفة، و هنا يظهر مفهوم التسويق المباشر المتكامل" حيث يسمح هذا الأخير بتحسين عمليات التسويق المباشر و جعلها أكثر فعالية و نجاعة، إلى جانب ذلك ظهور مفهوم آخر أو نموذج Collins et Rapp و الذي يسمى "Maxi marketing" فهذا الأخير يعتبر فعال لكل تقنيات التسويق المباشر، وهو ينص على خلق بنك للمعلومات حول الزبائن و إقامة علاقة مباشرة معهم، و يركز على إجراء العديد من مراحل من اجل عملية الاتصال و القيام بالبيع و تطوير العلاقة مع الزبائن.

بالإضافة إلى ذلك هنا مفهوم التسويق عبر الانترنت "Le marketing en ligne" من خلال استعمال و تبادل معطيات بطريقة الكترونية و القيام بعمليات التفاوض التجاري عن طريق الرسائل الالكترونية "e-mail" حتى استعمال الانترنت كمصدر للمعلومات و كذلك بوابات "Web" الذي يستعمل كبديل عن المجالات، الجرائد، المكتبات و الهاتف كما يظهر من خلال هذا المفهوم مفهوم آخر هو التسويق المرخص "Marketing Autorisé" و الذي يمكن من خلال تفاعل المؤسسة و الزبون و إقامة "علاقة ثقة" من أول عملية اتصال مع كل زبون محتمل.

فشركة الرسائل الالكترونية "e-mail" تسمح بإقامة علاقة ذات جودة مع الزبائن و كذلك مباشرة أرباح للمؤسسة.

وعليه و بناءا على ما سبق فإن تبني هذه المفاهيم الحديثة في التسويق المباشر ستؤدي إلى الوصول نتائج جيدة للمؤسسة و من ثم الوصول إلى الأهداف المسطرة و هي تساهم بذلك في تحسين و تطوير عملية التسويق المباشر و أساليب اتصاله و من ثم تطوير مزيج الاتصال التسويقي ككل.

فكما أشرنا إلى أنه طبقًا للمفهوم الحديث للتسويق، يجب تحقيق التكامل بين الجهود التسويقية، و من ثمّ جاءت فكرة المزيج التسويقي لضمان هذا التكامل و خاصة - و هذا ما يجب أن تدركه مؤسسات الأعمال تمامًا- أنّ المؤسسة من وجهة نظر المستهلك أو المشتري لا تقدم منتج بشكله و تصميمه و بغلافه و اسمه التجاري، و كذا سعر االمنتوج و مقارنته بغيره و بعوامل أخرى و شروط الدفع، و النشاط الترويجي و ما يثار و ما يقال عن هذا المنتج، و ما يقوم به رجل البيع في سبيل تقديم المنتج ثمّ المكان الذي يقدم فيه و منفذ التوزيع الذي يعرضه، كل هذه السياسات و العناصر هي التي تمثل مخرجات النشاط التسويقي أو الذي تقدمه المؤسسة للسوق المستهدف، و من ثمّ لا بد أن يوضع و أن ينسق فيما بينها في ضوء احتياجات السوق و المستهلك من كل عنصر من هذه العناصر و كيف و مدى تأثيره بكل منها بما يضع استراتيجية التسويق موضع التنفيذ، و بما يحقق أهداف النشاط التسويقي و المؤسسة ككل.

## تمهيد:

بعد أن تعرضنا في الفصل الأول إلى أساسيات التسويق من خلال طبيعة التسويق و أهميته، و في الفصل الثاني إلى دور المزيج التسويقي و تطرقنا لمختلف السياسات الأربع المكونة له و كذا أساليب تطويره في المؤسسة الاقتصادية.

سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إلى معرفة واقع المزيج التسويقي على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال إبراز مدى تبنيها للمفهوم التسويقي بصفة عامة و المزيج التسويقي بصفة خاصة، خاصة مع سلسلة الإصلاحات و التحولات التي عرفت تلك المؤسسات، و قد اخترنا المؤسسة الوطنية للملح كعينة من هذه المؤسسات التي عرفت تحولا كبيرا في السنوات الأخيرة، و التي تسعى إلى النمو و التطور و إيجاد مكانة لها في السوق الوطنية و الدولية، و من أجل دراسة حالة هذه المؤسسة ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ستة مباحث:

- المبحث الأول: تشخيص المؤسسة الوطنية للملح.
- المبحث الثاني: واقع مرتكزات التسويق بالمؤسسة.
- المبحث الثالث: واقع سياسة المنتجات على مستوى المؤسسة.
- المبحث الرابع: واقع سياسة الأسعار بالمؤسسة.
- المبحث الخامس : واقع سياسة التوزيع
- المبحث السادس : واقع سياسة الإتصال التسويقي بالمؤسسة الوطنية للملح.

## المبحث الأول

### تشخيص المؤسسة الوطنية للأملح

لقد ظهرت المؤسسة الوطنية للأملح بموجب المرسوم رقم (83-444) المؤرخ في 16 جويلية 1983 و ذلك بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للأملح من مؤسسة عامة اقتصادية إلى مؤسسة مساهمة SPA في تاريخ جوان 1990، و أما عن تطورات رأس مال المؤسسة و التي كانت رأسمالها الابتدائي بقيمة 30.000.000 دج سنة 1984، أصبح الآن 2005 504.000.000 دج، و تزامنا مع ذلك، فالمؤسسة لها طموحات كبيرة لتوسيع نشاطها باستمرار، فهي تعمل على تطوير و تنويع منتجاتها مع مرور السنوات، فبعد ما كانت تنتج نوعان فقط من الملح هي: الملح الغذائي و الملح الصناعي، أصبحت تملك تشكيلة غنية و متنوعة من الأملح ذات الجودة العالية.

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وواقع التسويق بالمؤسسة

إنّ مجال نشاط المؤسسة يشمل كافة التراب الوطني، و هو لا يقتصر فقط على تزويد السوق المحلي بمنتجاتها، و إنّما يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي، أي الأسواق الدولية، و ذلك بإنتاج و تسويق تشكيلة من الأملح تقوم بتوجيه الفائض إلى التصدير مثل: أوروبا، الشرق الأوسط، و بلدان الساحل غرب إفريقيا.

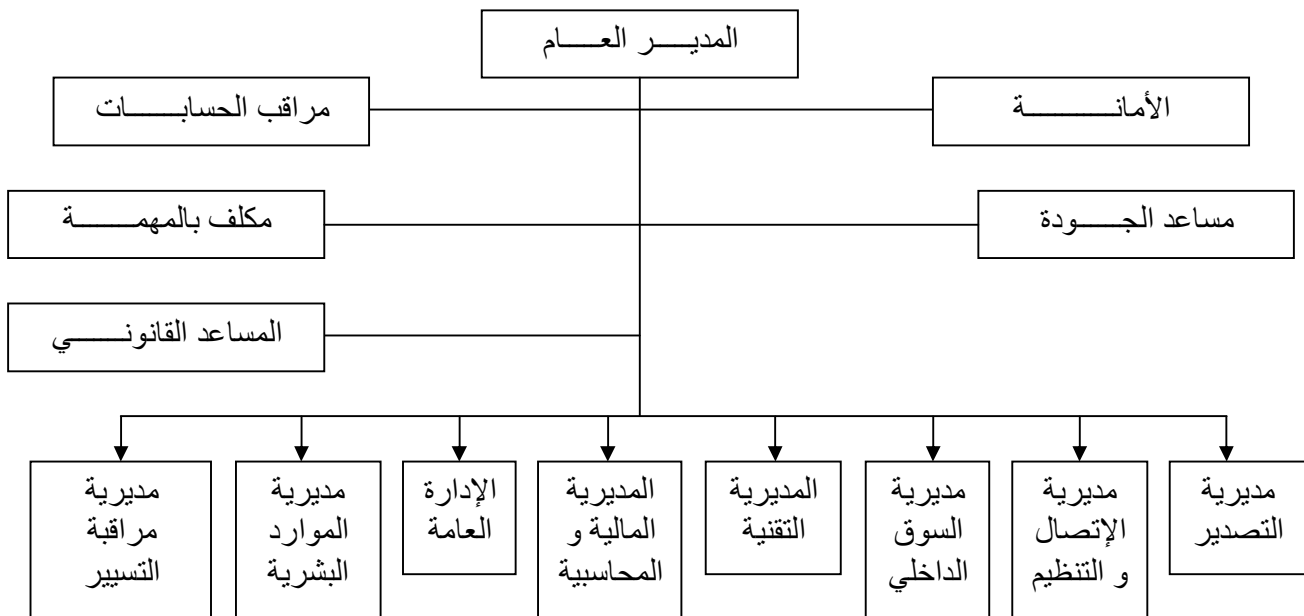
و لذلك كان لا بد على المؤسسة أن تبني هيكل تنظيمي فعّال يمكنها من خوض غمار المنافسة الداخلية و الخارجية، و سنتطرق في هذا المبحث إلى الهيكل التنظيمي وكذا واقع إدارة التسويق بالمؤسسة.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يقع المقر الاجتماعي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية "بالمال" الرمال بولاية قسنطينة و يمكن تلخيصه فيما يلي:

يلي:

### الشكل رقم: 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة « ENASEL »



المصدر: مديرية المؤسسة

**1- مديرية التصدير:** حيث تتمثل مهمة هذه الأخيرة بتصدير منتجات المؤسسة بمختلف أنواعها إلى الخارج، حيث تقوم بدراسة للسوق الخارجية، و إذا تمّ الاتفاق على تواجد المعايير و توفرها في الملح بجميع أنواعه تقوم المديرية بالتفاوض مع المتعاملين الأجانب من أجل الاتفاق على العقد.

**2- مديرية الاتصال و التنظيم:** و تتمثل مهمتها أساسا في التعريف بالمؤسسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة و ضمان اتصال خارجي و وضع سياسة اتصال للمؤسسة، و اختيار الوسائل الاستثمارية و ضمان الاتصال الداخلي بين أعماء المؤسسة و تقديم معلومات عن مرحلة الدخول في البورصة و متابعة عمليات البورصة باستمرار، و هذه المديرية تعتبر كفرع تابع لمديرية التسويق الداخلي.

**3- المديرية التقنية:** تتمثل مهمتها الأساسية في تحديد و وضع البحث و التنمية التي لها علاقة بتوجهات السوق و تحرص كذلك على الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف الوحدات، كما تضمن تحقيق الدراسات و العمليات و المشاريع المنفذة و الجديدة التي لها علاقة مباشرة بالشركاء و الفروع.

**4- مديرية المالية و المحاسبة:** و هي مسؤولة عن الوظيفة المالية و المحاسبية للمؤسسة.

**5- مديرية مراقبة التسيير:** حيث تقوم بتحليل و مراقبة مختلف النتائج الاقتصادية المحققة (المالية، الإنتاجية التطوير، الموارد البشرية).

**6- مديرية الإدارة العامة:** و هي تقوم بوضع و تحضير الإستراتيجية بعد اجتماع كل المسؤولين و ذلك في إطار توصيل التعليمات و النصائح و مراقبة تنفيذها.

**7- مديرية الموارد البشرية:** و هي تقوم بالنشاطات التالية:

إجراء عمليات التوظيف، أجور العمال، وضع مخطط للتكوين، قادة العمال و كذلك النظام و علاقات العمال داخل المؤسسة.

**8- مديرية السوق الداخلي:** و تتمثل مهمتها أساساً في إقامة دراسة السوق المرتبطة بالعملاء الحاليين و المرتقبين و بتحديد و تطوير السياسة التجارية للمؤسسة على المستوى الوطني.

**الفرع الثاني: واقع التسويق بالمؤسسة الوطنية للملح:**

و يتضح ذلك من خلال معرفة مكانة إدارة و وظيفة التسويق في المؤسسة.

**1-إدارة التسويق بالمؤسسة**

إن إدارة التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للملح تمارس عن طريق مديرية السوق الداخلي و التي تتكون من ثلاث دوائر فرعية و هي دائرة الدراسة و التحليل، دائرة الاتصال و العلاقات العامة، و دائرة المبيعات.

**1-1 المهام الأساسية لمديرية السوق الداخلي بالمؤسسة:**

إن المهمة الرئيسية لمديرية السوق الداخلي تتمثل أساسا في:

- ضمان الاستماع للزبون .

- إطلاق منتوج جديد.

- تسويق و ترقية المنتجات بالمؤسسة.

- تخزين المنتجات الموجهة للاستهلاك.

- توزيع هذه المنتجات إلى دار الأملاح.

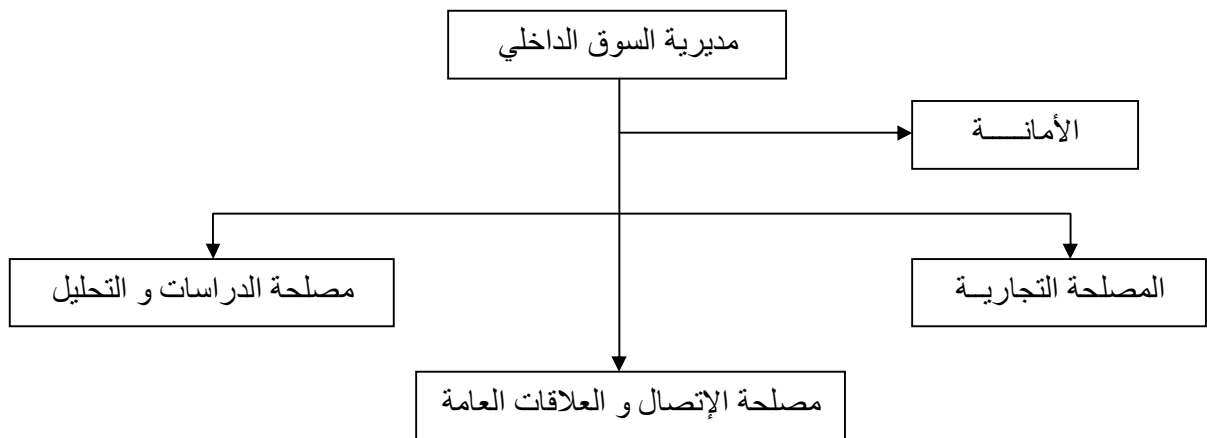
كما يمكن ذكر المهام الأساسية لمديرية السوق الداخلي كما يلي:

- ضمان تطوير قوة البيع و الحصول على رقم أعمال متطور بصفة مستمرة على مستوى سوق المؤسسة.
- تنظيم شبكة التوزيع.
- إعداد إستراتيجية التسويق للمؤسسة من خلال وضع مخطط للعمليات.
- وضع سياسة الاتصال للمؤسسة.
- التعريف و تحسين العمليات المرتبطة بوظيفة التسويق.
- التسيير و ضمان زيادة و تطور عمليات التوثيق الداخلية و الخارجية و كذا المعارف المرتبطة بتسيير المؤسسة.
- التعريف بمعايير الكفاءة و كذا بالمصادر و الوسائل المخصصة لذلك.
- برمجة و تحقيق و ضمان متابعة مراجعة الجودة و العمليات.

## 1-2 الهيكل التنظيمي لمديرية السوق الداخلي:

إنّ مديريةية السوق الداخلي تتكون من ثلاث دوائر فرعية و هي دائرة الدراسات و التحليل، دائرة الاتصال و العلاقات العامة و دائرة المبيعات، و فيما يلي الهيكل التنظيمي لمديرية السوق الداخلي:

### الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية السوق الداخلي.



المصدر: مديريةية المؤسسة

فبالإضافة إلى المهام الأساسية التي تقدمها مديرية السوق الداخلي، فإن مهام مختلف فروعها لا تقل أهمية، و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الأمانة:** و تكون مهمته أساسا في التطلع على كيفية تسيير العمل و إنجازه بدقة و إتقان، و هو يعتبر اليد اليمنى الأولى لصاحب العمل أي لمدير السوق الداخلي، و بدونها لا يمكن إنجاز الأعمال الخاصة بالمؤسسة.

- **مصلحة الدراسة و التحليل:** و هم الأشخاص المسؤولون عن دراسة و تحليل المنافسين الأسعار و السوق:

- تحليل و عرض أسعار و هوامش المنافسة.
- دراسة مستمرة للسوق من أجل ضمان نمو منتظم لرقم الأعمال.
- الاهتمام بالمنافسين.
- ضمان الحوار مع المؤسسات و الهيئات (وزارة التجارة، سفارة...).
- إقامة تحاليل سنوية تخص فعالة التجارة.
- البحث عن جميع المعلومات التي تخص المنتج و تحليل حالة السوق التي تتماشى مع المعلومات.
- الإهتمام بالدراسات و البحوث التي تهتم بكيفية استعمال المنتج.
- متابعة النتائج المتحصل عليها.
- و في الأخير إرجاع النتائج إلى المسؤولين و مالكي القرار من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

- **المصلحة التجارية:** و هي تهتم أساساً بـ:

- الإعلان عن منتج جديد.
- تسويق و دعاية و إشهار المنتجات.

### تصريف المنتجات و معالجة الطلبات

إن وضع إدارة متخصصة بالتسويق منعزلة عن بقية الإدارات و المصالح الأخرى للمؤسسة يقلل من فعالية الوظيفة التسويقية، و هذا ما لاحظناه على مستوى المديرية، حيث أن النظرة العامة للتسويق داخل المؤسسة الوطنية للملح تختلف حسب وجهة نظر العاملين بها و كذا المسيرين و هذا ما سنراه لاحقا.

### 2- وجهة نظر العامة للتسويق على مستوى المؤسسة:

حيث ارتأينا من خلال احتكاكنا بعمال و إدارات المؤسسة خلال فترة تربطنا بالمؤسسة و كذا معرفة وجهة نظرهم من المفهوم التسويقي

### 1-2- بالنسبة للعاملين: و الذين يصنفون إلى صنفين:

أ- الأشخاص الذين يقومون بالعملية الإنتاجية و منفذي الأوامر "Les executants" فهؤلاء لا يملكون أية فكرة عن ماهية التسويق نظرا لضعف مستواهم العلمي و الثقافي فمهمتهم الأساسية هي الإنتاج و التعبئة و كذا تنفيذ الأوامر معتمدين أكثر على القوى العضلية و اليدوية أكثر من الفكرية.



ب-**المتحكمون " Les maîtrisant "**: و هذه الفئة من العمال لديها مستوى لا يتعدى الثالثة ثانوي، و مهمتهم هي إنجاز الأعمال و الوظائف المخولة لهم، و عندما سألناهم عن مفهوم التسويق كانت الإجابة للبعض بأنه نشاط توزيع للمنتجات و البعض الآخر بأنه نشاط إنتاج و بيع المنتجات و حسب رأيهم فإن المهمة الأساسية للمؤسسة هي الإنتاج و البيع بالدرجة الأولى دون مراعاة عامل المنافسة و لا السوق على اعتبار أنها المؤسسة الوطنية الوحيدة لإنتاج الملح.

## 2-2- بالنسبة لمسيري و إطارات المؤسسة:

إن وجهة نظر هذه الفئة تختلف اختلافا كبيرا عن نظرة العاملين و هذا يرجع بالدرجة الأولى إلى المستوى الثقافي و العلمي و الدراسي، فهم من خريجي الجامعات و هذا يعد هام بالنسبة للمؤسسة، إلا أن نظرتهم للسوق هي سطحية فقط.

إن وضع إدارة تسويق على مستوى المؤسسة لا يعد كافيا لكي نقول بأن المؤسسة تتبنى المفهوم التسويقي، هذا الأخير الذي لا بد أن يتغلغل إلى كل المصالح و الإدارات المتواجدة على مستوى المؤسسة، حتى يصبح كل فرد على مستوى المؤسسة يعي جيدا دور و أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة، و خلال تواجدها بمديرية المؤسسة لمسنا الفهم السطحي للتسويق و حتى بعض إطارات المؤسسة لا تفرق بين مصلحة المبيعات و مصلحة التحليل و المصلحة التجارية و مديرية السوق الداخلي، و لذا على المؤسسة نشر ثقافة التسويق من أبسط عامل بالمؤسسة إلى المدير العام للمؤسسة إذا أرادت فعلاً تبني بها للتسويق كما هو الحال بالنسبة لكبريات الشركات في العالم.

## 3- مكانة وظيفة التسويق:

لقد دخلت الجزائر منذ ما يزيد عن عشرية من الزمن، قصد إحداث تغييرات جذرية في المنظومة الاقتصادية في مشروع طموح و هو ما اصطلح عليه ببرنامج الإصلاحات الاقتصادية إلا أن المتمعن في الاتجاهات الإصلاحية نجد أنها تركز في جوهرها على الجوانب المالية و النقدية و المحاسبية لإحداث التوازن على المستوى الكلي للاقتصاد، في حين أنها أهملت البعد التسويقي من حيث غياب التركيز على النواحي التالية:<sup>1</sup>

- حاجات السوق الجزائرية.
- ردود فعل و سلوك المستهلك الجزائري.
- التنظيم التسويقي للمؤسسة الاقتصادية.

إن عدم إدراج مثل هذه النواحي في برنامج الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر يخلق إلى حد ما وضعا مفارقيا، إذ قد يسأل المرء عن كيفية الدخول إلى اقتصاد السوق دون الإهتمام بالتسويق المرتبط أصلا بالمستهلك و ديناميكية الأسواق من جهة و نشاط المؤسسات من جهة أخرى.

و المؤسسة الوطنية للملح هي واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أهملت الوظيفة التسويقية في بادئ الأمر، فقبل إعادة هيكلة مؤسسة "سونارم" أي قبل سنة 1990 فإنه لم يكن هناك تطبيق للمفهوم التسويقي،

<sup>1</sup> - د/ بوخاوة اسماعيل، أ. بن يعقوب الطاهر- إستراتيجية التأهيل التسويقي و التوزيعي في المؤسسة الاقتصادية - مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة سطيف- العدد 01- 2002- ص 140.

حيث كان ينحصر مفهومه في نقاط بيع المؤسسة أي الإنتاج و البيع دون الاهتمام بالمنافسة و لا بحاجات و رغبات المستهلكين، إلا أنه مع ظهور المنافسة و استبدالها خلال سنوات التسعينات زاد تخوف المؤسسة من فقدانها لحصتها السوقية بالرغم من تغطيتها لكافة التراب الوطني و بمجيء مدير العام الجديد سنة 2001 الذي جاء بفكرة ضرورة تغيير السياسة المتبعة ممارسة الوظيفة التسويقية، حيث أصبحت المؤسسة تقوم بالعديد من النشاطات المتعلقة بالتسويق كدراسة السوق، المستهلك ... إلخ، و هذا ما سنراها في مطالب سابقة.

أما إدارة التسويق، فمعظم المؤسسات الجزائرية سواء كانت خاصة أو عامة ليس لديها إدارة تسويقية بالمفهوم الحديث، و إنما كل ما لديها هو مصلحة للمبيعات تنحصر مهمتها فقط في تسجيل الصادر و الوارد من السلع و السبب في ذلك راجع إلى النظام الذي كان سائد و الذي يتم فيه تمويل المؤسسات من الجهات المركزية بغض النظر عن النتائج المحققة ميدانيا، فقصور مسيري المؤسسات الاقتصادية في فهم البعد التسويقي ساهم كثيرا في عدم إنتشاراتها على المستوى التنظيمي، إذ أن الدراسة<sup>1</sup> أظهرت أن المسيرين كانوا يعتمدون في تنظيم الإدارة التجارية على كل من:

- المبيعات: 29%.
- التوزيع أو التموين: 19%.
- التقني- تجاري: 12%.

أما إدارة التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للملح فهي الأخرى عرفت نفس مصير إدارة التسويق على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأخرى، إلا أنها مع بداية سنة 2001 قامت بخلق مديرية السوق الداخلي.

#### المطلب الثاني: نظام التسيير على مستوى المؤسسة الوطنية للملح

بعدما تحصلت المؤسسة الوطنية للملح على شهادة الإيزو 9001 ف 2000 في 20 سبتمبر 2004 و التي أشرف على تقديمها من طرف "أفاق " "الجمعية الفرنسية لتحسين الجودة"، وأثناء ذلك قام السيد وزير الطاقة و المناجم بخطاب ألقاه بالنيابة عنه السيد النائب العام للوزارة، أين أكد بأن المؤسسة دخلت في مجموع حلقات التنمية المستدامة من خلال التخطيط، عمل، قياس و تحسين، و إلى جانب القيام بعمليات المراجعة لشهادة الإيزو المحصل عليها و اعتبار ذلك مصدر أساسي لتطوير المؤسسة.

#### الفرع الأول: نظام تسيير متكامل

إن إدراك و تبني المؤسسة لهذا النظام و الذي يتضمن المجالات الثلاثة: الجودة، الأمان و البيئة، و الذي يمثل الرهان الأساسي للمؤسسة و جدير بالاستجابة لحاجات مجموع المتعاملين: زبائن، أفراد، موردين إلى جانب البيئة و المجتمع في مجمله.

و المؤسسة من خلال نظام التسيير المتكامل « SMI » تهدف أساسا إلى:

- وضع حيز التنفيذ نظام تسيير متناسق و منسجم لهياكلها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق- ص 142.

- إعطاء صورة لقيمتها من خلال سياستها.
- أخذ عنصر البيئة و المحيط بعين الاعتبار.
- تحسين عمليات النظافة و الأمن لموظفيها.
- البحث على التنمية المستدامة (اقتصادية، بشرية، تقنية، بيئية).

بالإضافة إلى ذلك فقد قامت المؤسسة باعتماد إيزو 22000 و هو معيار عالمي لنظام تسيير من أجل الأمن و السلامة الغذائيين، فهو يركز على التحكم أكثر في الأمن الغذائي و الأخطار الناجمة عنه، و هذا المنهج نشر و وضع من طرف اللجنة العالمية و من طرف المنظمة العالمية للتجارة « OMC »، و قد أوكلت في بداية الأمر لمكتب خارجي لتطبيق تلك المناهج و اختيار وحدتين هما مركب الوطاية و ملاحه قرقور العمري كأولى التجارب و الاختبارات الأولية و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من تقييم مجموع كل ما تمّ تطبيقه و للتأكد من أنّ منتجاتها تنتج وفق الشروط الصحية.

و من أجل سماح المؤسسة لأفرادها في المشاركة في تحسين تسيير المؤسسة و جودة منتجاتها، فقد قامت بوضع منهج يسمح من خلالها للأفراد من التعبير و تقديم الأفكار و المقترحات من خلال صندوق الأفكار الموجودة بالمؤسسة إلى جانب الاجتماعات الثلاثية لكل مصلحة و لكل وحدة.

فبالرغم من ذلك فإن المؤسسة لا تقوم باعتماد نظام التسيير المتكامل بطريقة فعّالة و جيدة حيث لاحظنا خلال تواجدنا بالمؤسسة ضعف التنسيق و التكامل داخل المصلحة الواحدة و كذا بين المصالح والمديريات المختلفة، فضعف التنسيق بين رجل البيع لدار الأملاح و مديرية السوق الداخلي و بين المدير التجاري و مديريةية السوق الداخلي كذلك حول طريقة العمل و كذا معالجة المشاكل المتعلقة بعمليات البيع و سياسة التسعير خاصة، إلا أنه لاحظنا وجود تنسيق بين المديرية العامة و بعض المديريات فيما يخص بعض القرارات الهامة ، هذا ما يجعل عملية تبني المؤسسة لنظام التسيير المتكامل تنقصها الفعالية اللازمة للقيام بمختلف أنشطتها على أكمل وجه.

#### الفرع الثاني: الموارد البشرية في المؤسسة و كيفية تطويرها:

لقد قامت المؤسسة الوطنية للملح بالعديد من التعديلات على مواردها البشرية وذلك على اعتبار أن ذلك رأسمالها الحقيقي، حيث قامت بسلسلة من عمليات التكوين على موظفيها و الذي يمثل حسبها استثمار حقيقي و محور أساسي لتطوير و تحسين كفاءة موظفيها و عمالها و كذلك كراسمال ثمين و أساسي و كثرة للمؤسسة و انطلاقا من ذلك فقد قامت المؤسسة بإنشاء مركز للتكوين يقع بالوطاية بولاية بسكرة أين تتم عمليات الرسكلة و التكوين و ذلك بالاعتماد على هيئات مختصة كـ (بومرداس INPED، و CETIC بومرداس ...)

#### 1- عدد العمال بالمؤسسة

أما عدد عمال المؤسسة الوطنية للملح فقد بلغ 997 عامل، حيث لوحظ أنه هناك تناقص بـ 9 عمال مقارنة بسنة 2004، و هم ينقسمون حسب وظائفهم إلى:

- المصلحة الإنتاجية : 319 عامل .
- المصلحة التجارية 140 عامل.

- مصلحة المساعدة التقنية : 130 عامل.

- مصلحة المساعدة الإدارية : 408 عامل.

فالملاحظ لتوزيع العمال على مستوى المصالح يجد بأن 41% منهم يشغلون مناصب إدارية وهذا يرجع لكون الموظفين المخصصين للأمن يمثلون 15% من عدد العمال الإجمالي.

ارتفاع إشارات المؤسسة من 162 إلى 167 عامل في سنة 2004 أي بزيادة 5 عمال مقارنة بإجمالي العمال كما يلاحظ أن عدد العمال للمجموعة الثانية وهم "Les maîtrises" قد زاد عددهم من 326 إلى 332 مقارنة بسنة 2004 أي بزيادة 6 عمال أما المنفذين فقد طرأ عليهم تغيير، حيث قامت المؤسسة بتخفيض عددهم ب 20 عامل مقارنة بالعدد السابق (أنظر الملحق).

## 2- هرم الأعمار و الأقدمية :

أما هرم الأعمار و الأقدمية، فحسب الملحق رقم يمكن تلخيص ما يلي:

- 39% من عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة.

- 12% من عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 21 و 30 سنة.

- 26% من عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة.

إلى جانب ذلك فإن 33% من مجموع العمال لديهم 11 و 20 سنة خدمة على مستوى المؤسسة ، وهذا ما يدل على تعلق و ارتباط العاملين بمؤسستهم وعامل الاستقرار على مستوى المؤسسة ، وكل ذلك يعطيها ميزة تنافسية هامة و المتمثلة في خبرة موظفيها في مجال نشاط المؤسسة و كذا عامل الاستقرار و الذي يعد هاما لزيادة و مردودية أفراد المؤسسة و بالتالي تحقيقها لأهدافها المسطرة بفعالية.

## 3-التكوين:

إنّ السياسة التكوينية التي تتبعها المؤسسة الوطنية للملح ترمي إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية:

- تقوية ما هو موجود عن طريق إجراءات تحسين و رسكلة.

- مرافقة و تسهيل التطورات عن طريق تكوين ذو طابع ديبلوماسي.

إن التكوين بالمؤسسة، يشمل جميع الميادين: التجارة، مراقبة الجودة، الإنتاج، الصيانة، التسويق، الموارد البشرية، وكل الفئات الاجتماعية المهنية.

لتأمين تكوين موظفيها، تستعين المؤسسة بهيئات خارجية : "SOFIM"، معهد التكوين وتحسين شروط العمل "IFACT"، مركز التقنيات للإعلام والإتصال "CETIC"، المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير الصناعي "INPED" وغيرها.

يتم تأمين عدد من الحصص التكوينية في مكان العمل، من قبل السيد المدير العام و المسؤول المسير للجودة وذلك في إطار وضع نظام تسيير للجودة إيزو 9001 النسخة 2000.

منشآت و إمكانيات:

إن المؤسسة تحضى منذ أربع سنوات بمركز تكوين يقع في الأوطايا (25 كلم من بسكرة). يتم إلقاء دروس للتكوين والتحسين و الرّسكلة في هذا المركز الذي يحتوي على:

- قاعة دروس (إمكانية بيداغوجية 40سا/اليوم).
- قاعة الإعلام الآلي المجهزة بعشرين حاسوبا (بالإضافة إلى شبكة أنترنت و أنترانيت).
- 06 غرف ذات سريرين
- مطعم.
- قاعة الاستراحة.
- فضاء الاسترخاء و الترفيه.
- موقف السيّارات.

في إطار إستراتيجية التطور، تسعى المؤسسة الوطنية للملح إلى توسيع المركز عن طريق تهيئة قاعة دروس و غرف إضافية،وقد تم التخطيط للتكوين حول المواضيع التالية :

- التسويق.
- الإتصال.
- مراقبة الجودة الداخلية.
- التقييم.
- تحديد الأهداف.
- تسيير المهن.
- تسيير التكوين.
- الجباية.
- تلقين القانون التجاري.
- إدارة الخزينة.
- المحاسبة العامة.

فخلال الثلاثي الثالث لسنة 2005 قامت المؤسسة بالعديد من عمليات التكوين أهمها:

- 1) أدوات الجودة: و كان ذلك من طرف مركز التقنيات للإعلام و الإتصال ليومرداس (CITIC).
- 2) كيفية تسيير التكوين: و لقد تمّ ذلك من طرف معهد التكوين و تحسين شروط العمل « IFACT الجزائر » و ذلك بهدف التعرف على كيفية التنظيم و التسيير الحسن لهيكل التكوين.
- 3) « Ecoute Clients » هو شعار حول زبائن المؤسسة، و قد تمّ من طرف معهد " IFACT الجزائر " و ذلك لعشرة من الإطارات التجارية للمؤسسة و ذلك بهدف تحسين كفاءة المؤسسة و زيادة حصتها السوقية.

4) نظام «G.M.A.O» و ذلك في ميدان تسيير و صيانة العتاد عن طريق الإعلام الآلي من طرف NTSS الجزائر « Network Telecom Security Solution » و ذلك لـ 18 إطار متخصص في الإعلام الآلي للمؤسسة.

5) مشاركة إطار بالمؤسسة للتكوين حول منهج تحليل المخاطر و النقاط الحساسة للتحكم في الأمن الغذائي « HACCP » من طرف فريق مركز الدراسات العليا الصناعية "CESI الجزائر".

6) مشاركة مسؤول تسيير جودة المؤسسة في التكوين كمسؤول مراجع ومدقق « Audit/Auditeur » و ذلك من طرف مؤسسة "Qualitest الجزائر".

و لم تكثف المؤسسة بذلك بل قامت و بهدف تحفيز عمالها و تشجيعهم على دفع عجلة المؤسسة إلى زيادة أجورهم بنسبة 7٪.

و في إطار إعادة هيكلة كفاءاتها و من أجل وضع مخطط إستراتيجي تسييري للمؤسسة، قامت هذه الأخيرة بعمليات توظيف لعشرات الإطارات الجامعية إضافة إلى عملية تكوينهم لمدة سنة، هذه العملية تمت من طرف المعهد الوطني للإنتاجية و التطوير الصناعي "INPEP" ببومرداس و كذلك من طرف مركز تكوين المؤسسة و كل ذلك من أجل إرساء ثقافة تسييرية لمجموع إطارات المؤسسة، و تطوير تفكيرهم، تحليلهم، إدراكهم اتصالهم و لغتهم و ذلك مع المحيط الوطني و العالمي و القيام بمواجهة التحولات المفروضة من طرف العولمة و اقتصاد السوق.

و قد بلغت المصاريف المخصصة للتكوين: 696357900 دج و هي مقسمة إلى:

- ملتقيات: 258426200 دج.

- تحمل الأعباء: 310536500 دج.

- مصاريف البعثة: 127395200 دج.

و عملية التكوين مست 480 عامل بنسبة 44 ٪ من التوقعات المقدرة بـ 1097 عامل كما أنت المحاور الأساسية لسنة 2005 مخصصة للمواضيع التالية:

الموارد البشرية، إعلام آلي و خصوصا الجودة أين المؤسسة قد تحصلت على نتائج دراستها المخصصة في الميدان و الهدف من ذلك هو البقاء و الاستمرار في النشاط.

أما عمليات التكوين التي قامت بها المؤسسة فهي تفتقر لعنصر الفعالية و كذا عنصر التقييم، فمختلف فترات التكوين التي تمت على مستوى مركز التكوين بالوطاية بولاية بسكرة لا تكفي لجعل أفراد المؤسسة يحسنون من أدائهم، إلى جانب عدم وجود معايير لتقييم فعاليات التكوين و كذا الأداء، حيث و بالرغم من اعتماد المؤسسة لعمليات التكوين إلى أن مشاكل التسيير و كذا التسويق لا تزال قائمة و هذا ما لاحظناه أثناء تواجدنا بالمؤسسة. و من أجل السير الحسن لعمليات التسيير المنتهجة من طرف المؤسسة فقد قامت هذه الأخيرة بالاعتماد على التكنولوجيا و المعلوماتية في تحقيق ذلك.

### الفرع الثالث: واقع التكنولوجيا و نظام المعلومات على مستوى المؤسسة

من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا الجديدة للاتصالات فقد قامت المؤسسة بإطلاق برنامج جديد لإنشاء شبكات محلية في بعض وحدات إنتاجها، و هذه الشبكات تشمل هياكل في المستقبل لنظام معلومات متكامل و الذي يحوي كل معطيات المؤسسة من أجل ضمان أكثر فأكثر للأمن و سرعة حركة المعلومات، و هذا الاختيار الجديد نتج عنه برنامج إنشاء جديد في كل من:

- مركب بالطواية ببسكرة، ملاحه قرقور العمري بولاية سطيف، و ملاحه سيدي بوزيان بغليزان و ملاحه بطوية بوهران.

أما بالنسبة لنظام الإعلام الآلي بالمؤسسة، سواء تعلق الأمر ببرامج « Soft » أو الآلات و التجهيزات « Hard »، و لقد باشرت المؤسسة بوضع تحت تصرف إطاراتها المختصة في الإعلام الآلي قاعة للإعلام الآلي مجهزة بشبكة، و اختيار مواضيع خاصة تكون في خدمة و تأخذ بعين الاعتبار لحاجات المؤسسة و مستوى أفرادها المكونين مع تقديم دراسة حالة نوعية لكل هيكل، و قد برمجت المؤسسة بذلك في السداسي الأول لسنة 2005 ما يلي:

- نظام تسيير لقاعدة معلومات (Bases de Données).

- مدخل إلى استغلال شبكات الإعلام الآلي.

- إعداد مخطط استخراج الملح.

- الإعلام الآلي في التسيير و حسب التخصص.

و كل هذه المواضيع كانت على شكل ورشات عمل، و قد قامت كذلك المؤسسة بإدخال الإعلام الآلي في خدمة الصيانة من خلال ما يسمى بـ« OPTIMaint » و كذلك « G.M.A.O » و قد حققت المؤسسة بذلك العديد من الأهداف أهمها:

- تنظيم العمل..

- تسيير المخططات: من خلال تسيير آلات القياس.

- سرعة عملية إعادة النشاط: من خلال التدخل السريع في كل عمليات توقف أو تعطل الآلات بطريقة مناسبة و في وقت قياسي.

- متابعة الأعمال: معرفة من و ماذا تمّ فعله؟ و معرفة كم كانت كلفة التدخلات التي تمّ القيام بها حول جهاز أو آلة ما؟.

- تسيير المشتريات و المخازن.

- تواريخ التعطلات و توقفات الماكينات و الآلات: و معرفة كذلك المشاكل و الحلول التي اتخذت في ذلك و حجم الخسائر في الإنتاج و كذلك الأسباب و عليه يمكنها التقليل من معدلات مختلف التعطلات و تحسين الإنتاجية بذلك.

- تحليل التكاليف و النتائج: كم تبلغ تكلفة عملية صيانة تلك الماكنة؟ و هل من الأفضل استبدالها بدلا من عملية الصيانة المستمرة؟ كم تكلف عملية صيانة المؤسسة؟ و ما هو توزيع التكاليف لكل قسم؟ و ما هي الميزانيات التقديرية؟ ...
- وسيلة للاحتفاظ و التحكم و الكفاءة: فعملية الاحتفاظ بالحلول لمختلف التوقفات و التعطلات، و كذلك تسيير ملفات تقنية، ملفات الجودة، مخططات ...

كذلك يعتبر عمل كبير و وسيلة هامة للصيانة و المعرفة العملية و التطبيقية « SAVOIR FAIR ».

وبالرغم من سعي المؤسسة لوضع شبكة معلومات تساعده في أداء مختلف نشاطاتها، إلا أنها لم تصل إلى ذلك حيث لاحظنا إفتقار المؤسسة لكل المعلومات المتعلقة بالموزعين و المنافسة و حتى منتجاتها ، و المتصفح لموقع المؤسسة على الأنترنت يلاحظ عدم توفر العديد من المعلومات متعلقة ببعض نشاطاتها، فالمؤسسة وضعت كل إمكانياتها في مجال التكنولوجيا و المعلوماتية لخدمة وحداتها الإنتاجية متناسية دورها في كل وحدات و هياكل المؤسسة، وكذا إداراتها.

#### الفرع الرابع : إستراتيجية مؤسسة ENASEL و أهدافها:

إن الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة يتناسق مع عمليات التطوير الذاتية التي تقوم بها، هذا مع أخذ الحذر الذي يسجل في المحيط الحالي والذي يمتاز بانطلاقة اقتصادية لا بأس بها بالنسبة للمؤسسة. و التوجه في الوقت الراهن يسمح بزيادة مردودية نشاطاتها الحالية و ذلك باختيارها إحدى السبل التالية أو الدمج فيما بينها:

- إعادة وضع أبعاد القطاع الصناعي الكامن و ذلك بالأخذ بالحسبان لحالة السوق.
  - إعادة تصحيح لمختلف الهياكل و ذلك بتكييفها وفق المتطلبات الراهنة.
  - التحكم أكثر في تكاليف كل مراحل عمليات الإنتاج و التوزيع.
  - إيجاد أنشطة (منتجات) مكملة و جديرة باستحواذها على هوامش إضافية و هامة.
- و في كل الحالات يجب تحسين الإنتاجية و تقليص التكاليف بكل الوسائل.
- إنّ اختيار هذه الإستراتيجية أستوجب الأهداف الإستراتيجية التالية:

- استهداف حصة سوقية شاملة و المقدرة بـ 57 %.
- حصة سوقية حسب نوع الملح مثل: 51 % للملح الغذائي و 67 % بالنسبة للملح الصناعي.
- محفظة نشاط مهيمنة للسوق مقدرة بـ 78 %.
- مستوى نشاط كلي مقدر بـ 230000 طن.

بالإضافة إلى أولية المحاور التالية:

- الاحتفاظ بالوضع الحالية و زيادة مردودية مختلف ما تمّ إنشاؤه.
- التطوير الانتقائي (بلد، زبائن، منتجات): تقسيم السوق إلى قاطعات سوقية أكثر دقة.



خلاصة القول فإنّ المحاور الإستراتيجية للمؤسسة هي:

- متابعة تطور السوق.
  - تطوير منتجات جديدة.
  - تنويع غلاف المنتجات (عملية التغليف).
  - تكوين و إعادة رسكلة أفراد المؤسسة.
  - إعادة تجديد أدوات الإنتاج.
  - الاقتراب أكثر من المستهلكين.
  - تطوير قنوات التوزيع.
  - مجابهة المنافسة عن طريق الجودة.
  - تحسيس السلطات العمومية بالمنافسة غير الشرعية.
  - البحث عن شركاء أجنب.
  - تقوية الخبرة عن طريق التكوين.
- 1- الأهداف العامة لسياسة المؤسسة: و هي تتمثل أساساً في:

#### - زبائن/تجارية: Client/Commercial.

- جعل الزبائن أوفياء أكثر للمؤسسة.
- تعريفهم بمنتجات المؤسسة.
- تواجد المنتوج الدائم.
- تحسين الحصة السوقية.
- توفير في متناول الزبائن منتجات مناسبة و صحية.
- تحسين جودة منتجات المؤسسة.
- توسيع و تعزيز قنوات التوزيع.
- المعرفة الجيدة بالسوق.

#### - تكنولوجيا: Technologie

- ضمان نظام مخبرات تكنولوجيا و صناعي.
- إعادة تأهيل و وضع في المستوى لمنشآتها.
- ضمان و بقاء منشآتها.
- ضمان المستوى الأمثل للإنتاج.
- التحكم أكثر في تكاليف الاستغلال.
- تطوير أدوات الإنتاج.
- تطوير نظام الرقابة على الجودة.

## - تجديد: Innovation

- تنوع تشكيلة المنتج.
- تحسين عملية تغليف المنتج.

## - أمن/بيئة: Environnement/Sécurité

- تحسين شروط العمل.
- ضمان الأمن للسلع و الأفراد.
- المحافظة على محيط العمل.
- المحافظة على محيط القطاع ككل (المناجم).
- متابعة تأثير المؤسسة على محيط قطاع المناجم.

## - المشتريات Achats:

- مركزية مختلف المشتريات.
- تنوع مصادر التمويل بالنسبة للمؤسسة.
- تأهيل موردي المؤسسة.

## - التسيير Management:

- تطوير عملية التخطيط.
- تقوية عملية الرقابة.
- تحسين عملية التسيير.
- الإتصال مع محيط المؤسسة.

## - مديرية الموارد البشرية DRH:

- تكوين و تأهيل الأفراد.
- تحفيز الأفراد.
- عقلنة و ترشيد استعمال الموارد البشرية.
- تطوير عملية الاتصال الداخلي.
- إثراء العلاقات مع الشريك الاجتماعي.

## - مالية Finances:

- البحث و تحويل و بطريفة عقلانية مختلف الثروات.
- ملائمة النتائج المحققة.
- الاتصال مع الهيآت المالية.

## 2- أهداف متعلقة بالجودة :

إنّ المؤسسة انطلقت في نهج جديد يمثل أساساً في إدارة الجودة الشاملة و اعتبار ذلك كتوجه إستراتيجي هام لشهرتها و تطورها و ازدهارها.

هذا المشروع الذي يضع الزبون في مركز انشغالاتها، و هي تسعى لبلوغ الأهداف التالية:

- إرضاء الزبون.

- تقديم منتج مناسب يحوز على ثقة الزبائن.

- تقييم كفاءات أفرادها.

و يمكن تلخيص مختلف أهداف الجودة التي قامت المؤسسة في الجدول الموالي:

### جدول رقم 1 ت: أهداف الجودة

الأهداف	أهداف على شكل أرقام
1 - إرضاء الزبائن	- معدل شكاوي الزبائن للشهر = 2 %.
	رضا الزبائن: المستهلكون = 80 %.
	الزبائن الصناعيين = 95 %.
	معدل وفاء الزبائن الصناعيين = أكثر من 98 % في السنة.
2 - منتج مناسب و يحوز على ثقة الزبائن و وفق ما تمليه	ضمان تناسب المنتجات مع المقاييس و المعايير المعمول و المنصوص عليها:
	- الملح الغذائي: المعدل خارج المعايير التقنية = 1 %.
	- الملح الصناعي: المعدل خارج الخصوصيات و المعايير التقنية = 0,5 %.
تواجد المنتج بصفة دائمة	- معدلات غير متوافقة (غير مناسبة) = 1 %.
	- معدلات طلبيات غير ملبأة = 1 %.
3 - تقييم كفاءة أفراد المؤسسة	معدل التكوين 2 % من كتلة الأجور للسنة.

المصدر: مديرية المؤسسة

## المبحث الثاني

### واقع مرتكزات التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للملح.

قبل هيكله مؤسسة "سونرام" أي قبل 1990، لم يكن هناك دراية أو اهتمام بمفهوم التسويق، حيث كان مفهومه منحصرًا في نقاط البيع للمؤسسة أي الإنتاج و البيع دون الاهتمام بالمنافسة أو حاجات و رغبات المستهلكين، و مع ظهور المنافسة و اشتدادها في التسعينات زاد تخوف المؤسسة من فقدانها لحصتها السوقية رغم أنّ نشاطها يغطي كافة التراب الوطني، و كان لها ذلك التحول إبتداءً من سنة 2001 أين غيرت المؤسسة من سياستها و أكدت على الدور الفعّال الذي يلعبه التسويق في إنجاح نشاطاتها و كل هذه الأسباب جعلتها تعطي اهتمامًا كبيرًا لمفهوم التسويق، حيث أن مسؤول مديرية السوق الداخلي أصبح يقترح أفكارًا متنوعة متعلقة بالمنتوج و جودته و تغليفه و كذا مختلف السياسات التسويقية الأخرى.

و من أجل ذلك فقد قامت المؤسسة بدراسة مختلف العناصر المكونة للسوق و التعرف على جميع المتغيرات الاقتصادية الموجودة.

و بالإضافة إلى كل ما تمّ القيام به من تحقيقات من طرف المؤسسة ، فقد اعتمدت هذه الأخيرة على إستراتيجية جعلتها تقوم بتحديد و تحليل البيئة التي تمارس فيها أنشطتها و ذلك عن طريق ما يسمى بتحليل نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص و التهديدات "FFOM" (Menaces, Opportunités, Faiblesses, Forces) و الجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم 2 ت: تحليل FFOM.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خبرة طويلة في مجال صناعة الأملاح.</li> <li>- موقع جيد في السوق الوطنية.</li> <li>- هياكل جيدة.</li> <li>- هرم عمال المؤسسة الملائم حيث 75 ٪ من عمال المؤسسة هم بين 30-40 سنة.</li> <li>- نسبة ترك العمل ضعيفة.</li> <li>- ملح غذائي في رأي المستهلكين مناسب و صحي.</li> <li>- وضعية تمويل مضمونة و آمنة للمستهلكين الصناعيين.</li> <li>- تواجد المؤسسة و لسنوات في السوق العالمية.</li> <li>- تنوع منتجات المؤسسة.</li> <li>- تحسين محسوس لجودة التغليف على مستوى المؤسسة.</li> <li>- معظم مشتريات المؤسسة هي من السوق المحلي.</li> <li>- ميزة تنافسية ملائمة للمؤسسة نظرا لجودة منتجاتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدم أدوات الإنتاج.</li> <li>- الملح هو منتج لا يحتمل مصاريف نقل لمسافات طويلة.</li> <li>- ضعف قنوات التوزيع.</li> <li>- ضعف مستوى تكوين أفراد المؤسسة .</li> <li>- تكاليف الإنتاج نوعاً مت مرتفعة: ضعف مردودية المنشآت الموجودة.</li> <li>- ضعف عملية إتصال المؤسسة نحو زبائنها.</li> <li>- وسائل التخزين، المناولة و النقل غير كافية.</li> <li>- عدم وجود عمليات الإدارة للصيانة.</li> <li>- ضعف وسائل الرقابة بالمخبر المركزي.</li> <li>- عدم وجود تخطيط عملي (استغلال، صيانة، تسويق، موارد بشرية ...)</li> <li>- ضعف أدوات الإعلام الآلي.</li> <li>- تشتت الوحدات.</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك العديد من المنتجات المشتقة من الملح.</li> <li>- تنوع الزبائن خاصة بالنسبة للملح الغذائي.</li> <li>- لا توجد سلعة بديلة للملح.</li> <li>- تنمية و تطوير انتقائي للملح.</li> <li>- تغطية سوق المغرب العربي من الأملاح الخاصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسة وطنية غير قانونية</li> <li>- انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC و خطر دخول منافسين جدد.</li> <li>- ضعف النقل بالسكك الحديدية.</li> <li>- العدد القليل للزبائن الصناعيين.</li> <li>- نشاط صناعة الملح مرتبط بالظروف المناخية.</li> <li>- انخفاض مبيعات الملح الصناعي و الذي يرجع إلى الحالة الاقتصادية للبلاد.</li> </ul>

المصدر: مديرية المؤسسة

## المطلب الأول: دراسة السوق على مستوى المؤسسة

فمن أجل احتياجات تخطيط الاتصال و التسويق و كذا أهمية المنافسة في سوق الملح، قامت المؤسسة بدراسة السوق تحت اسم "دراسة المنافسة" وكذا تحقيق الاستماع للزبائن من خلال أسلوب الاستمارة، وفيما يلي أهم المحاور الأساسية لهذه الدراسة والتي تمت في سنة 2004، ولم تقم المؤسسة بعدها بأية دراسة تذكر.

**الفرع الأول: الدراسة الكمية والنوعية بالمؤسسة:** حيث ومن خلال مدة تواجدنا بالمؤسسة لاحظنا اعتماد هذه الأخيرة وبشكل كلي على الدراسة الكمية لدراسة سوقها بينما أهملت الدراسة النوعية، وسنتعرض فيما يلي للدراسة الكمية فقط.

**1- دراسة الطلب والعرض على منتج الملح في الجزائر:** حيث أنصبت الدراسة حول الطلب والعرض الكلي لسوق الملح الغذائي وكذا تحديد الحصة السوقية لكل من المؤسسة والمنافسة وذلك لكل من الأسر وقطاع الخبازين.

### 1-1 تقدير الطلب على الملح الغذائي في الجزائر

#### 1-1-1 تقدير الطلب على الملح "سوق المخابز":

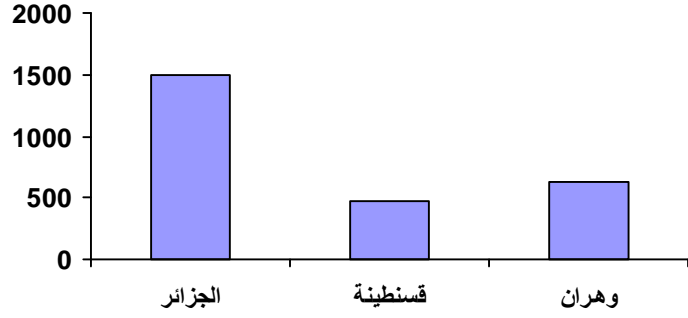
حيث يعتبر سوق هام بالنسبة للمؤسسة، و بدأ الاهتمام به في السنوات الأخيرة، و ذلك لتحقيقه أرباح طائلة للمؤسسة، و ذلك نتيجة العدد الهائل للمخابز في الوطن و استعمالها اللازم و الضروري للملح في مختلف منتجاتها لذلك خصصت مديرية السوق الداخلي دراسة خاصة لسوق الخبازين، و ذلك بهدف زيادة التعامل معهم و التحكم في هذا القطاع الهام عبر كامل أنحاء الوطن، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 3: تقدير الطلب على الملح "سوق الخبازين"

المناطق	عدد المخابز	الاستهلاك اليومي	الاستهلاك الشهري	الاستهلاك السنوي
الجزائر	1500	12000	262500 طن	3168000
قسنطينة	475	3800	83125 طن	1003200
وهران	625	5000	109375 طن	1320000

المصدر: مديرية السوق الداخلي

### الشكل رقم 3: توزيع المخابز عبر الولايات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 1ت.

من خلال الشكل يتضح أنّ معظم المخابز تتمركز في الجزائر العاصمة مقارنة بباقي مناطق الوطن، كما أنّ الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على عدد المخابز الذين يمارسون المهنة عبر الوطن و كميات الملح اللازمة لصناعة الخبز و حسب إحصائية المديرية CNRC فإنّ عدد المخابز عبر الوطن يقدر بـ: 9060 مخبزة.

### الجدول رقم 4: "الاستهلاك اليومي و الشهري للملح"

الحد الأقصى	الحد الأدنى	الاستهلاك
700 كلغ	400 كلغ	الاستهلاك اليومي للفرينة من طرف الخبازين
14 كلغ	8 كلغ	الاستهلاك اليومي للملح من طرف الخباز
420 كلغ	240 كلغ	الاستهلاك الشهري للملح من طرف الخباز
3800 طن	2175 طن	الاستهلاك العام للملح من طرف الخباز (حسب كل شهر)
26 مليون دج	14,8 مليون دج	رقم أعمال لكل شهر
312 مليون دج	178 مليون دج	رقم أعمال سنوي
45600 طن	26100 طن	الطلب السنوي للملح
36000 طن		متوسط الطلب السنوي

المصدر: مديرية السوق الداخلي.

و عليه فإنّ الاستهلاك الشهري للملح من طرف مخبزة واحدة يقدر بـ 240 كلغ إلى 420 كلغ أي في المتوسط هو 330 كلغ و هو يعادل متوسط يقدر بـ 36000 طن/سنة، أمّا رقم الأعمال السنوي فيقدر بـ: 178 مليون دج و يصل إلى غاية 312 مليون دج و هذا يرجع إلى الزيادة في الطلب على استهلاك الملح.

## 2-1-1 تقدير الطلب الإجمالي على الملح الغذائي:

كما أن تحديد الطلب على الملح الغذائي في الجزائر كان اعتمادا على:

- الإحصائيات المقدمة من طرف المعهد الوطني للإحصاء "O.N.S" و ذلك بتقديمه توزيع الأسر الجزائرية حسب الولايات.
  - نتائج التحقيق الوطني المحقق من طرف المعهد الوطني للإحصاء "O.N.S" و المتعلق باستهلاك الملح الغذائي من طرف العائلات الجزائرية و التي كانت نتیجتها بأن الأسرة الجزائرية تستهلك في المتوسط 22 كلغ من الملح الغذائي في العام.
  - الإحصائيات المقدمة من طرف المديرية العامة لـ CNRC بالجزائر و المتعلقة بتوزيع الخزائين حسب الولايات.
  - الدراسة التي تمت على مستوى مديرية السوق الداخلي و تقدير الاستهلاك الشهري للخزائين – كما ذكر سابقا- هو 330 كلغ في المتوسط.
- و فيما يلي جدول يوضح حجم الطلب على الملح الغذائي لكل من قطاع الأسر و قطاع الخزائين.

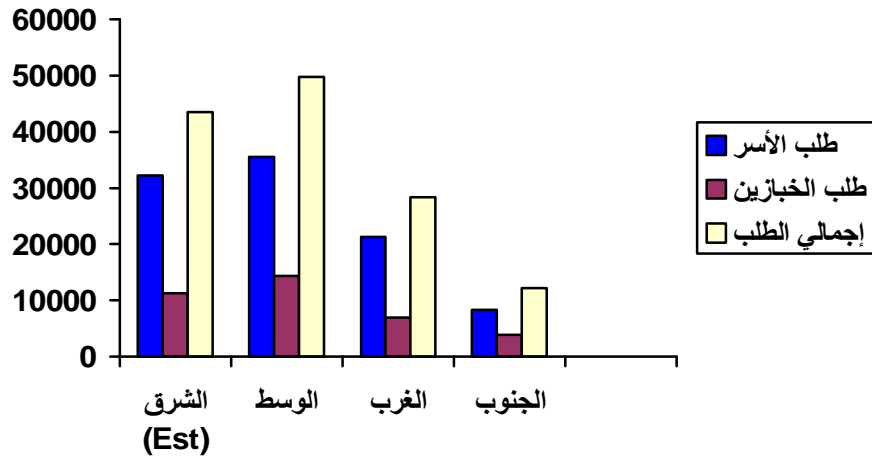
### الجدول رقم5ت: حجم الطلب على الملح الغذائي في الجزائر.

إجمالي الطلب (طن)	الطلب (طن)		التكرار		
	الخزائين	الأسر	الخزائين	الأسر	
43507	11310	32197	2856	1463508	الشرق
49843	14351	35492	3624	1613277	الوسط
28354	7017	21337	1772	969880	الغرب
12224	3889	8335	982	378859	الجنوب
133928	36567	97362	9234	4425524	المجموع

المصدر: مديرية السوق الداخلي.



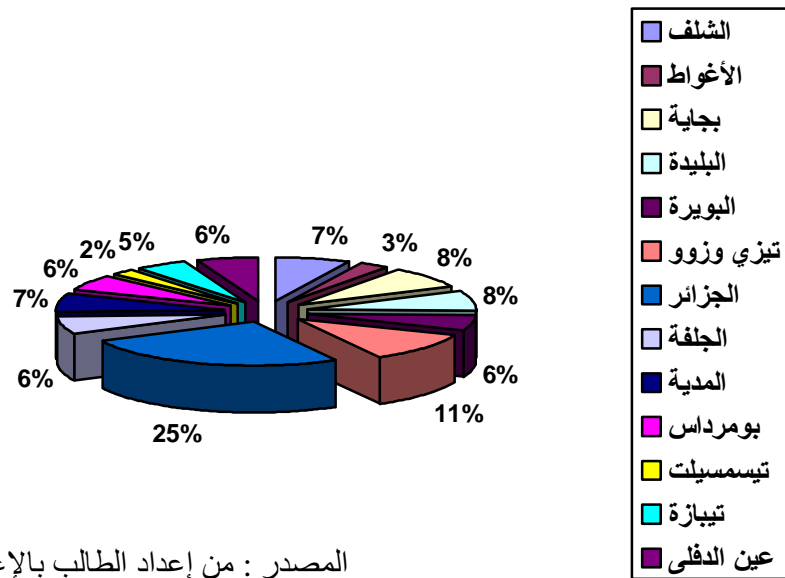
شكل رقم 4: حجم الطلب على الملح الغذائي لكل من الأسر و الخبازين



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول

فمن خلال الجدول يتبين أنّ توزيع الأسر هو أنّ العدد الأكبر منها يتركز في منطقة الوسط أين تأتي العاصمة الجزائر في المرتبة الأولى حيث يقدر عدد الأسر بـ 419177 ثم تليها تيزي وزو بـ 172610 أسرة ثم تليها مختلف الأسر الأخرى لـ 13 ولاية بوسط الجزائر أين سجلت أضعف عدد بولاية تيسمسيلت بـ 36367 أسرة و الشكل الموالي يوضح نسب توزيع الأسر بوسط الجزائر:

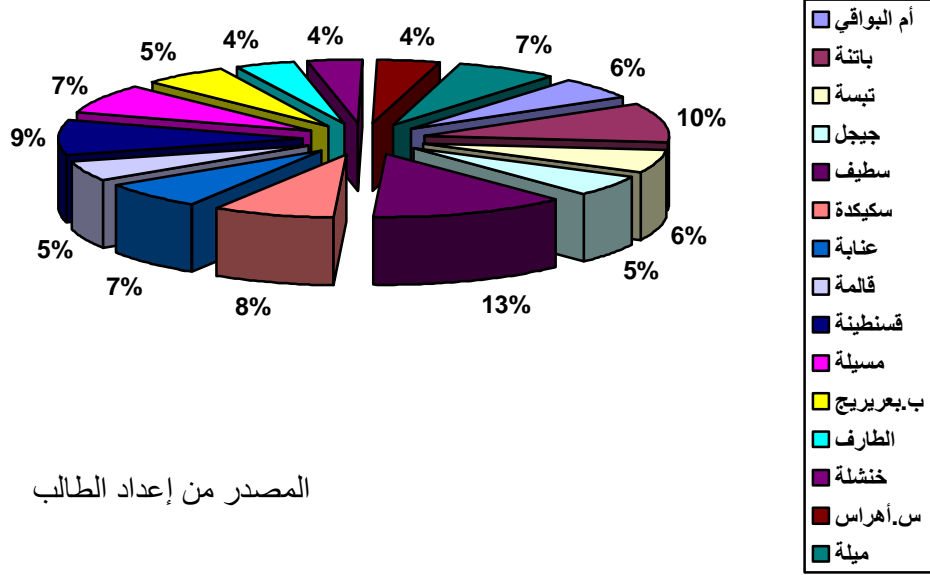
الشكل رقم 5: توزيع الأسر بمنطقة الوسط



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ثمّ تلي منطقة الشرق من حيث عدد الأسر حيث قدر بـ: 1463508 أسرة أين تحتل ولاية سطيف المرتبة الأولى بـ 188250 أسرة ثم ولاية باتنة بـ 146276 أسرة ثم ولاية قسنطينة بـ 131958 أسرة ثمّ تليها باقي الأسر الأخرى لـ 15 ولاية بشرق البلاد و الشكل الموالي يوضح توزعها:

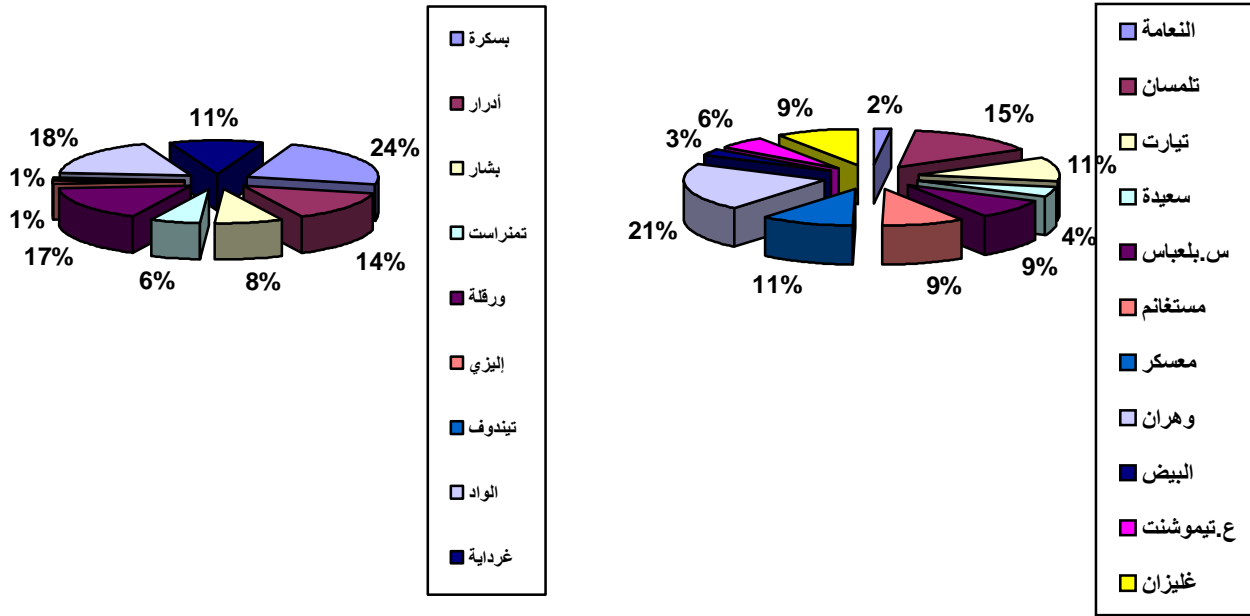
الشكل رقم 6: توزيع الأسر بشرق البلاد.



المصدر من إعداد الطالب

ثمّ تلي منطقتي الوسط و الشرق كل من منطقتي الغرب و الجنوب على التوالي و الشكل الموالي يوضح ذلك:

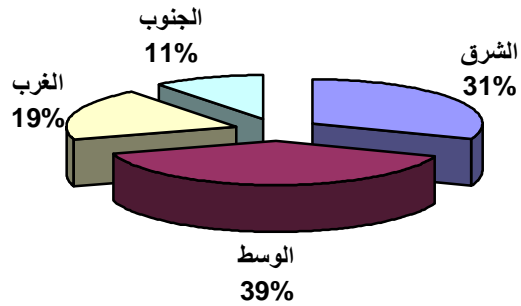
الشكل رقم 7: توزيع الأسر في منطقتي الغرب و الجنوب



المصدر من إعداد الطالب

أما بالنسبة لتوزيع الخبازين فكما هو واضح بالجدول رقم 3 فتأتي منطقة الوسط أولاً و بـ: 3624 خباز تليها منطقة الشرق بـ: 2856 خباز ثم منطقتي الغرب و الجنوب بـ: 1772 و 982 خباز على التوالي و الشكل الموالي يوضح ذلك:

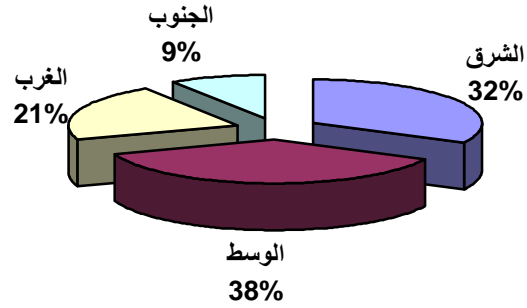
الشكل رقم 8: توزيع الخبازين حسب المناطق



المصدر من إعداد الطالب

فانطلاقاً من توزيع كل من الأسر و الخبازين في كل مناطق الوطن و كذا متوسط استهلاك الملح الغذائي لكل منهما يمكن تقدير الطلب كما هو موضح بالجدول رقم 3ت و من ثمّ تحديد أو تقدير الطلب الإجمالي على الملح الغذائي في الجزائر و الذي يمكن تلخيصه في الشكل الموالي:

شكل رقم 9ت: إجمالي الطلب على الملح الغذائي في الجزائر (طن)



المصدر: من إعداد الطالب

إن تقدير الطلب الإجمالي على الملح الغذائي من طرف المؤسسة يفتقر للدقة حيث لم تأخذ هذه الأخيرة بالحسبان للعديد من العناصر كعدد الأفراد المرضى بالضغط، والرضع الذين لا يستهلكون منتج الملح، وبالتالي ضرورة تحديد المستهلكين الفعليين والمحتملين إضافة إلى المستهلكين غير الفعليين .

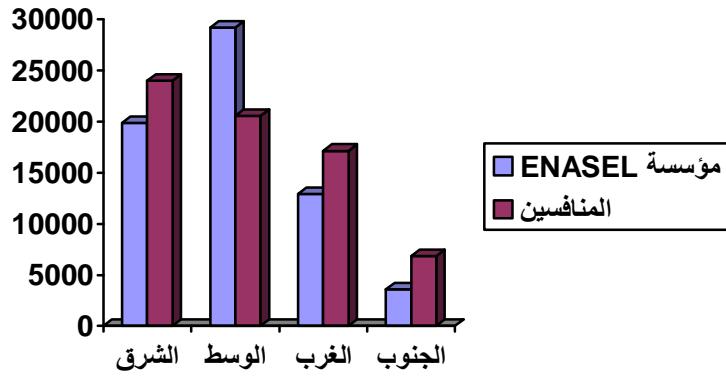
1- 2 دراسة عرض الملح الغذائي في الجزائر: و قد تمّ التطرق إلى عرض كل من المؤسسة الوطنية للأملاح و عرض المنافسة بالإضافة إلى المعطيات و المعلومات المتعلقة بالمنافسة، و الجدول الموالي يوضح عرض منتج الملح الغذائي في الجزائر.

جدول رقم 6ت: عرض منتج الملح الغذائي في الجزائر.

المجموع	المنافسين	ENASEL	المناطق
43856	24000	19856	الشرق
49757	20574	29183	الوسط
30042	17148	12894	الغرب
10432	6858	3574	الجنوب
134086	68580	65506	المجموع (طن)

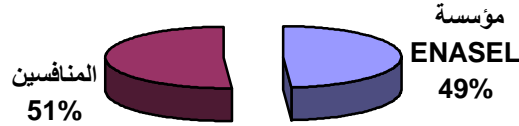
المصدر: مديرية السوق الداخلي

الشكل رقم 10 ت: عرض منتوج الملح الغذائي حسب المناطق لكل من المؤسسة والمنافسين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

الشكل رقم 11 ت: عرض منتوج الملح الغذائي في الجزائر لكل من المؤسسة والمنافسين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

- إنّ الشيء الملاحظ أنّ المنافسة على أشدها في مناطق الشرق و الغرب و الجنوب و هذا ما يشكل خطر على الحصة السوقية للمؤسسة ENASEL من طرف بعض الخواص.
- إلى جانب ذلك فإن الدراسة التي قامت بها المؤسسة حول عرض منتوج الملح الغذائي في السوق الجزائرية أوضحت بأنّ هناك فئتين من الموردين لهذا المنتج و هما:
- عرض بـ: 65506 طن لصالح المؤسسة الوطنية للملح، و الممثلة من طرف مختلف وحداتها و الموزعة في كافة التراب الوطني و التي تتواجد في الشرق، الوسط، الغرب و الجنوب.
  - عرض بـ: 68580 طن لصالح المنافسة و التي شملت خاصة منطقتين أساسيتين:
  - الجزء الأول هو المنطقة الجنوبية أين الطاقة الإنتاجية هي 5000 طن في الشهر مع 40 ٪ توزع في سوق المنطقة الشرقية و 30 ٪ نحو سوق المنطقة الوسطى و 20 ٪ نحو منطقة الغرب و 10 ٪ توزع في سوق الجنوب.
  - الجزء الثاني: في الغرب أين القدرة الإنتاجية هي 715 طن في الشهر و هي توزع على الشكل التالي:
  - 30 ٪ نحو المنطقة الوسطى.

- 60 ٪ نحو المنطقة الغربية.

- 10 ٪ نحو المنطقة الجنوبية.

### 3-1 تقدير الحصص السوقية لسوق الملح الغذائي في الجزائر.

فانطلاقا من المعطيات السابقة و المتعلقة بكل من الطلب و العرض الإجماليين لمنتوج الملح الغذائي و المصدرين على التوالي بـ: 133928 طن و 134086 طن يمكن إيجاد معدل تغطية السوق الجزائرية لمنتوج الملح لكل منطقة كما يلي:

- المنطقة الشرقية: طلب مقدر بـ 43507 طن مغطى عرضه قدره 43856 طن أي: 101 ٪ أين: 46 ٪ لصالح المؤسسة الوطنية للملح و 55 ٪ لصالح المنافسين.

- المنطقة الوسطى: طلب مقدر بـ 49843 طن مغطى بعرض قدره 49757 طن أي بـ: 100 ٪ أين: 59 ٪ لصالح المؤسسة الوطنية للملح ENASL و 41 ٪ لصالح المنافسين.

- المنطقة الغربية: طلب مقدر بـ 28354 طن مغطى بعرض 30042 طن أي 105 ٪ أين: 45 ٪ لصالح المؤسسة الوطنية للملح و 60 ٪ لصالح المنافسين.

- المنطقة الجنوبية: طلب مقدر بـ 12224 طن مغطى بـ 10432 طن أي نسبة تغطية 85 ٪ أين 29 ٪ لصالح المؤسسة الوطنية للملح و 56 ٪ لصالح المنافسين.

و بعد التشخيص و التحليل ليتضح أن المستوى المرتفع أو المنافسة شديدة في كل من منطقة الغرب بنسبة 60 ٪ و منطقة الجنوب بنسبة 56 ٪ و منطقة الشرق بنسبة 55 ٪ أما الوسط فكانت 41 ٪.

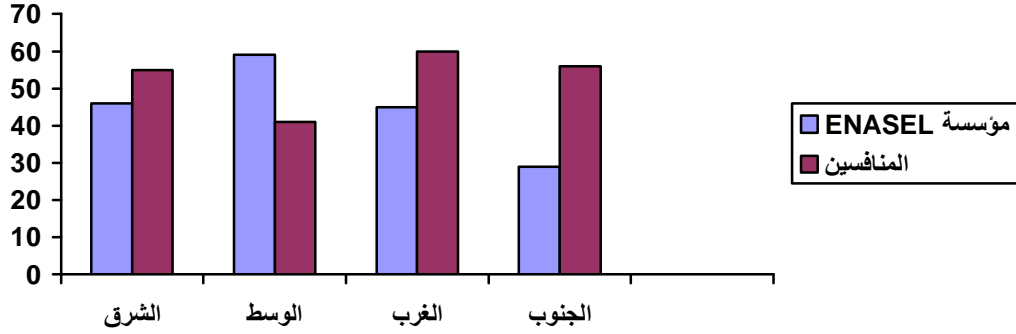
و يمكن تلخيص كل ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم 7: الحصص السوقية للمؤسسة الوطنية للملح (الملح الغذائي). الوحدة: الطن

معدل تغطية السوق	معدل تغطية الطلب		الطلب غير المغطى		العرض		طلب السوق	المناطق
	المنافسين	مؤسسة ENASEL	الفرق	مجموع العرض	المنافسين	مؤسسة ENASEL		
٪ 101	٪ 55	٪ 46	349	43856	24000	19856	43507	الشرق
٪ 100	٪ 41	٪ 59	86-	49757	20574	29183	49843	الوسط
٪ 105	٪ 60	٪ 45	1687	30042	17148	12894	28354	الغرب
٪ 85	٪ 56	٪ 29	1792-	10432	6858	3574	12224	الجنوب
٪ 100	٪ 51	٪ 49	158	134086	68580	65506	133928	المجموع (وطنيا)

المصدر: مديرية السوق الداخلي

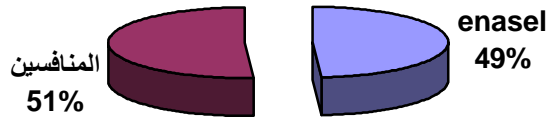
الشكل رقم 12 الحصة السوقية لمنتوج الملح الغذائي حسب المناطق لكل من المؤسسة والمنافسين



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم 5

فمن خلال الجدول السابق نجد بأن الطلب بالمنطقة الشرقية هو ملبي كلية من طرف المؤسسة ومنافسيها وهناك 349 طن من الملح هو عرض إضافي، بينما نجد أن الطلب غير مغطى من طرف عارضي الملح بالنسبة لمنطقة الوسط والمقدر بـ 86 طن ونفس الأمر بالنسبة للمناطق الجنوبية أين الطلب هو الآخر غير ملبي، إلا أن السؤال المطروح هنا على مؤولي المؤسسة هو هل كلا نوعي الطلب هما من نصيب أو حصة المؤسسة أو منافسيها لذا لا بد من تحليل ذلك بدقة و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من أخذ القرارات المناسبة، كأن تقوم مثلا بتصريف تلك الكمية أو الجزء إن كان من نصيب المؤسسة للمناطق التي تعاني عجز في الطلب كما هو الحال في الوسط و الجنوب و بالتالي زيادة حصتها السوقية. أما وطنيا فكانت الحصة السوقية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم 13 : توزيع الحصة السوقية لمنتوج الملح الغذائي



المصدر: من إعداد الطالب

إلى جانب كل ذلك فقد قامت المؤسسة بتحليل المنافسة فيما يتعلق بالملح الغذائي حيث وجدت في أن هناك حوالي 27 منافسين يمارسون نشاطهم في أكثر من 25 ولاية و بطاقة تجارية من الملح الغذائي 5000 طن/الشهر و يتموقع منافسي المؤسسة في ولاية الوادي و بالتحديد في بلديات حمراوية و وستيل، و حسب مسؤولي المؤسسة الوطنية للملح فإنّ عملية تموين هذه الشركات للملح الخام يكون إما مباشرة على مستوى شط

مروانة "حماوية" و إما عن طريق مؤسسة البلدية للملح في "المغير" الذين يبيعون الملح الخام، و من دون معالجة أو تكرار أو إضافة عنصر اليود، بالإضافة إلى أسعارهم المنخفضة، و أصبحوا بذلك يشكلون تهديدا حقيقيا للمؤسسة نظرا لطرق استغلال هؤلاء المنافسين للشطوط غير المصرح بها و عدم التزامهم الدولية و الوطنية إلى جانب تركيزهم على النقاط التالية:

- إتباع سياسة سعرية من خلال سعر منخفض.
- محاولتهم لجلب عملاء جرد من خلال بيعهم منتجات بطريقة مشبوهة و بدون T.V.A و كذا البيع بدون فواتير.
- القيام بعمليات تقليد لمنتجات المؤسسة الوطنية للملح من خلال علب تغليف مشابهة لمنتجاتها.

إذ كل هذه العوامل و النقاط جعلت المؤسسة في تخوف من فقدانها لجزء من حصتها السوقية و بالتالي تكبيدها العديد من الخسائر.

**2- أسلوب الإستثمار:** حيث قامت المؤسسة وبالإعتماد على الديون الوطني للإحصاء بإعداد إستمارتين حيث تضمنت الأولى المستهلكين النهائيين للمؤسسة كما هو موضح في الملحق رقم 3، بينما تعرضت الإستثمار الثانية للزبائن المهمين كما تسميهم المؤسسة وهم الزبائن المتمثلين أساسا في المؤسسات الصناعية، تجار الجملة والموزعين كما هو مبين في الملحق رقم 4، كما أن الملاحظ للملحقين 3 و 4 يجد بأن المؤسسة قامت بوضع الإستمارتين باللغة الفرنسية، متناسية في ذلك إختلاف ثقافة مختلف المستهلكين، وما مدى تأثير ذلك على نتائج الدراسة.

هذا بالإضافة إلى أن وضع الإستمارتين كان سنة 2003 ولم تقم المؤسسة بأية دراسة أخرى مما يجعل إعتماد المؤسسة على نتائج هذه الدراسات نوع من المجازفة فيما يخص قراراتها المتخذة على ضوء ذلك، وعليه فنعتقد أن الحل - إلى جانب الدراسة الأولية سالفة الذكر - نضرا للمحيط الذي تمارس فيه المؤسسة لنشاطها، إلى جانب إستراتيجيتها في تطوير منتجاتها في كل مرة هو أسلوب العينة الدائمة حيث نجد مختلف ديار الأملاح وكذا مختلف الموزعين عبر مناطق الوطن، فإعتماد المؤسسة لعينة دائمة بالنسبة للموزعين والوسطاء وعينة للمستهلكين عن طريق إتصالهم بديار الأملاح وكذلك عينة دائمة للمهنيين فيما يخص منتجات الأملاح الخاصة والصيدلانية، كل ذلك يمكن المؤسسة من الحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بظروف المنافسة ونوعية منتجاتها وتتبع المستهلكين وآرائهم وشكاويهم حول كل منتجات المؤسسة، مما يجعلها تتخذ قراراتها على ضوء التغذية العكسية لكل تلك المعلومات مما يحسن من أدائها ومرد وديتها.



## الفرع الثاني: واقع تقسيم واستهداف السوق على مستوى المؤسسة:

### 1-تقسيم السوق إلى قطاعات

لقد قامت المؤسسة الوطنية للملح و من أجل خدمة أسواقها بطريقة جيدة أحسن من منافسيها من تقسيم سوقها إلى قطاعات من خلال اعتماد معيارين هما:

- المعيار الجغرافي: حيث قامت بتقسيم سوقها إلى أربع مناطق هي:
  - . منطقة الشرق.
  - . منطقة الغرب.
  - . منطقة الوسط.
  - . منطقة الجنوب.

و هو يعتمد كذلك في كل أنواع منتجات المؤسسة.

- المعيار الديمغرافي: حيث قامت المؤسسة باعتماد مايلي:
  - . قطاع العائلات (الأسر).
  - . قطاع الخبازين.

و هذا المعيار يعتمد فقط بالنسبة للملح الغذائي.

إن مفهوم تقسيم السوق على مستوى المؤسسة لم يول الاهتمام الكافي مما قد يفوت على المؤسسة فرصة خدمة قطاعاتها و بالتالي زبائنها يشكل أفضل من منافسيها مما قد يخلف الاستياء لديهم.

### 2-استراتيجيات استهداف السوق و عملية التموقع على مستوى المؤسسة:

فبعد ما نقوم المؤسسة بتقسيم سوقها إلى عدد من القطاعات، فإنها تتحول إلى اتخاذ القرار بشأن تحديد ما هي القطاعات السوقية التي سوف تقوم المؤسسة باستهدافها، و خلال مدة تربصنا بالمؤسسة استنتجنا بأن المؤسسة تقوم بإتباع إستراتيجية التسويق المتمايز- لم نجد إجابة عن هذا المفهوم بالمؤسسة- و ذلك من خلال وضع مزيجا تسويقيا فريد و مميزا لكل قطاع مستهدف فبالنسبة لقطاع الخبازين فليده مزيجه الخاص و كذا قطاع العائلات أو الأسر، و نفس الشيء ينطبق على مؤسسات الأعمال حيث هي الأخرى لديها مزيجها الخاص بها و ذلك اعتمادًا على الطلبات المقدمة.

أما مفهوم التموقع فهو غير موجود تمامًا على مستوى مديرية السوق الداخلي،نتيجة ضعف إطارات المؤسسة في مجال التسويق. إلا أنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لخلق صورة ذهنية بالنسبة لزبائنها من خلال المنتج و جودته.

### المطلب الثاني: المستهلك

إن بعد تطبيق المؤسسة لنظام الجودة إيزو 9000 خاصة يرى مسؤولو المؤسسة بأن الفوائد و المزايا التي جنتها المؤسسة الوطنية للملح من ذلك خاصة الموجه نحو الزبائن، و فعالية ذلك يرتكز أساسا على التحليل الموضوعي لهؤلاء الزبائن و لرغباتهم و احتياجاتهم، المنتجات و الخدمات التي يجب تقديمها إليهم.

و دراسة مختلف الفروقات بين خصائص منتجات المؤسسة و بين ما يرغبه و ما يحتاجه مستهلكيها بشكل عام، و هذا لا يكون إلا من خلال تحليل مفصل و دقيق لمختلف العمليات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق ذلك و الذي يكون عن طريق دراسة السوق و الرجوع إلى معلومات زبائنها و معالجة مختلف شكاويهم و دراسات و تحقيقات رضا زبائنها ، إلا أن ما خطط له و ما تم تطبيقه على المستوى العملي يختلف و هذا ما سوف نراه لاحقاً.

إنّ المؤسسة الوطنية للملح تنتج تشكيلة متنوعة من الأملاح، و لذلك فهي تقوم بتحديد أنواع المستهلكين و الزبائن لكل نوع من الأملاح على حدى.

**1- الملح الغذائي:** و هو منتج واسع الاستهلاك من طرف الجميع لأنه ضروري في كل أغذية الإنسان و من أهم زبائن المؤسسة هي:

- الأفراد.
- تجار الجملة.
- وزارة الدفاع و المستشفيات و الفنادق و غيرها من الهيئات الحكومية.
- مؤسسة صناعة الجبن و العجائن الغذائية ... إلخ.
- التعاونيات المختلفة... إلخ.

**2- الملح الصناعي :** إنّ الملح كما هو ضروري للإنسان هو كذلك ضروري تقريبا لكل الصناعات و هو يغطي 85% تقريبا من سوق الأملاح الجزائرية، و من أهم المستهلكين للملح الصناعي:

- المؤسسات البتر و كيميائية كمركب ENIP بولاية سكيكدة.
- الصناعات الغذائية (المؤسسات الغذائية) كمنتجات جانبو، و CEVITAL و كل أنواع الياوورت و مشتقات الحليب كمؤسسة نوميديا، فالصومام، فصافي لي، دانون، بالما نوبا ... إلخ.
- مركب الحجار.
- يستعمل لحفر الآبار.
- الصناعات النسيجية و غيرها.
- مؤسسات تغذية الأنعام... إلخ.

**3- أملاح طبية:** و هو موجه لمرضى ضغط الدم، و الأمراض الناتجة عن التهابات لدغة الحشرات باعتباره ملحاً معالجاً، و كذا منتج البيكاربونات.

**4- أملاح خاصة:** و هي أملاح مستخلصة من الملح الأساسي، و هي أملاح آلات الغسيل (ثياب و أواني) و أملاح الحمام المعطرة.

و كان للمؤسسة ذلك من خلال التحقيق الذي تمّ و الذي سمي بـ: "Enquête écoute client" التي كانت من طرف المؤسسة بالتعاون مع المعهد الوطني للإحصاء "O.N.S" و الذي تضمن دراسة مستهلكي الملح كما هو مبين في الملحق رقم 3.

و قد تضمنت الاستثمارة النقاط الأساسية التالية:

- رضا الزبائن حول المنتج، جودته و وجه رأيهم في منتجات المؤسسة.
- آراء الزبائن فيما يتعلق بغلاف المنتج.
- آراء الزبائن حول أسعار منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- و هل المنتجات معروفة لدى الزبائن.
- و ما هي أدوات الاتصال التي من خلالها تمكن الزبائن من خلالها من معرفة منتجات المؤسسة.
- تواجد المنتج في السوق (التوزيع).
- ضرورة إنشاء نقاط لبيع منتجات المؤسسة الوطنية للملح.

إلا أنه خلال تربصنا بالمؤسسة الوطنية للملح هناك التباس حول مفهوم سلوك المستهلك حيث ترى بأن الاستماع إلى الزبون هو دراسة للمستهلكين إلا أن المتمعن في الإستثمار المبينة في الملحق رقم 3 التي قامت بها المؤسسة والتي تضمنت النقاط سالفة الذكر، حيث نرى بأنها تجهل مختلف العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك كالعوامل النفسية و كذا العوامل البيئية، كما أنها لم تولي العناية اللازمة للعوامل المؤثرة على المشتري و كذلك الأنشطة التي تنطوي عليها عملية الشراء إلى جانب إهمالها للعوامل التسويقية التي يمكن أن تؤثر على تلك القرارات حيث لمسنا فهم سطحي لسلوك المستهلك ، بالإضافة إلى عدم مراعاة المؤسسة لدوافع و عادات الشراء لدى مستهلكيها، و عليه نعتقد بأنه لا بد على المؤسسة أن تعيد النظر في هذا العنصر المهم و الذي يعد من الركائز الأساسية للتسويق حتى تتمكن فيما بعد من وضع مزيجها التسويقي بطريقة سليمة و فعالة.

أما دراسة المؤسسة لزبائنها المهمين "gros client" فهو يتضح من خلال ما تضمنته الإستثمارة أين تعرضت المؤسسة فيها إلى مستوى رضا زبائنها من منتجاتها ، إلى جانب مستوى وصول الطلبات في آجالها المحددة وكذا العوامل المؤثرة على شرائهم ، حيث مكنت الدراسة المؤسسة من التعرف على زبائنها أكثر ، لكن أهملت دراسة سلوك المشتري الصناعي وكذا مختلف عاداته ودوافع شرائه.

وبالرغم من مختلف الدراسات التي تمت على مستوى المؤسسة و التي توجي بأنّ هذه الأخيرة تعي جيداً المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها السوق إلا أن الممارسات التسويقية تقتضي ما يلي:

- إنّ قيام المؤسسة بدراسة سوق الملح الغذائي وحده لا يكفي بل لا بد من دراسة سوق الملح الصناعي كذلك خاصة و أنّه يعرف هو الآخر بعض المنافسة من طرف الخواص.
- كذلك لا بد من وضع نظام معلوماتي تسويقي متطور بحيث يكون لديه كل المعلومات المتعلقة بالسوق و المنافسين و المستهلكين.
- إنّ الممارسة التسويقية تقتضي تتبع المنافسة – مادامت تشكل خطر على المؤسسة- و إعداد مختلف التقارير المتعلقة بتحركات و مناورات هؤلاء المنافسين، و هذه التقارير تكون بشكل مستمر و دورية (تقارير حول كل الجهود التسويقية المبذولة من طرف المنافسين كأسعارهم و مختلف السياسات التسويقية كالحسومات و الخصومات التي تقوم بها المنافسة، مختلف ترقية المبيعات المستعملة ...).

- يجب أن تكون الدراسات المُعدّة على كل منتجات المؤسسة و مستهلكيها و زبائننا، فبالنسبة للمنتجات فكما لاحظنا فإنّ المؤسسة لا تهتم بالأملاح الخاصة و الصيدلانية في شكل كبير و لم تقم بأي دراسة تذكر حول هذه المنتجات، سوقها، منافسيها، و لا حتى مستهلكيها و زبائننا.

- إنّ عملية تقسيم السوق إلى قطاعات أيضا يعد غير كاف بالنسبة للمؤسسة ، فبالرغم من تقسيمها لسوقها إلى أربع مناطق جغرافية (معيّار جغرافي) إلا أنّه كان عليها أن تقوم بإجراء تقسيم آخر حسب درجة استعمال المنتج حيث هناك منتجات ليست غذائية، فليها منتجات "سلما" و "أنيا" التي يمكن وضعها في سوق المنظفات حيث يختلف المنافسون وكذا نوع المنافسة في مثل هذه الأسواق وكذا حجم الطلب والسوق وكل العوامل المتعلقة بالبيئة الجديدة..... إلخ ، و نفس الشيء ينطبق على منتج الأملاح الخاصة والذي ينتمي إلى سوق مواد التجميل (Sel cosmétique) و عليه فنحن نرى بأنه على المؤسسة أن تأخذ كل ذلك بالحسبان أثناء عمليات تقسيم و استهداف مختلف الأسواق.

- كما لاحظنا أنّ مفهوم التموقع لا يوجد تمامًا لدى مسؤولي مديريةية السوق الداخلي، و هذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر هام من عناصر الإستراتيجية التسويقية و هو ما يجعلها غير دقيقة في عملية إعداد و صياغة مزيجها التسويقي في مراحل لاحقة.

- إن الدراسات والتحقيقات التي تمت على مستوى المؤسسة كانت خلال سنوات 2003 و 2004 ولم تقم المؤسسة بعدها بأية دراسة تذكر، و على المؤسسة القيام بدراسات دورية و دائمة لكل من السوق والمنافسة و كل بيئتها التسويقية.

فبعد إعداد المؤسسة لمختلف الدراسات المتعلقة بالسوق و المستهلك ، و تحليل بيئتها تكون الآن على استعداد لوضع مزيج تسويقي مبني على مرتكزات سليمة ، و من ثم تمكين المؤسسة من مواجهة منافسيها بفعالية كبيرة. إن إدراك المؤسسة الوطنية للملح لدور المزيج التسويقي جاء نتيجة الدراسات و التحقيقات الميدانية التي قامت بها في صيف 2003، أين رأت ضرورة الاهتمام أكثر من ذي قبل ببعض عناصر المزيج التسويقي التي لها دور كبير و التي أهملت من طرف مسؤولي المؤسسة و قد خلصت هذه الأخيرة إلى التأكيد على خطر المنافسة المتزايدة يومًا بعد يوم، و لذا فقد قررت المناورة في السوق من خلال التركيز على المحاور التالية:

- سياسة الاتصال.
- سياسة التوزيع.
- سياسة قوة البيع.
- سياسة السعر.

إلا أن السؤال المطروح هنا، هل فعلا قامت المؤسسة بوضع واعتماد مختلف هذه السياسات؟ و هل تمّ تطبيقها فعلا؟

وهذا ما سنراه في المباحث المتبقية من خلال الوقوف على دور و واقع المزيج التسويقي على مستوى المؤسسة.

## المبحث الثالث

### واقع سياسة المنتجات على مستوى المؤسسة

إن المؤسسة الوطنية للملح تعطي مكانة هامة جدًا لسياسة المنتج ضمن مزيجها التسويقي، و هذا ما لاحظناها خلال تواجدها بالمؤسسة، فهي تولي أهمية كبيرة للمنتج من حيث جودته، تغليفه، تطويره و مختلف القرارات الهامة المتعلقة به، و بالتالي فهي تسعى لتوفيره بالمواصفات الجيدة التي تتوافق مع حاجات مختلف زبائنها، كما تقدم منتجات تستجيب لمعايير الجودة الغذائية و الصحة العمومية، و هذا ما يفسر الرقابة الصارمة لكل المراحل الإنتاجية، إلى جانب إضافة عنصر اليود لمادة الملح الموجه للاستهلاك و ذلك حسب المعايير الدولية و توصيات المنظمة العالمية للتجارة و التشريع الجزائري و كذا التغليف المناسب.

فالمعيار الجزائري، فيما يتعلق بجودة الملح الغذائي خاصة تمّ نشره من طرف المعهد الوطني للمعايير و الملكية الصناعية "INAPI" في 20 أوت 1993 و الذي كان متبوع من قبل ذلك بالنص القانوني رقم 02/89 المؤرخ في 07 فيفري 1989 و المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك و في المادة 02 و على توفر المنتج على ضمانات ضد كل المخاطر التي من شأنها أن تمس بصحة المواطن أو المستهلك.

و لذلك فقد صدر مرسوم تحت رقم 90/04 و المؤرخ في 30 جانفي 1990 و المتعلق بإلزام كل منتجي مادة الملح الغذائي بإضافة عنصر اليود للملح الغذائي الموجه للاستهلاك البشري و الحيواني في شكل أيودات البوتاسيوم بنسبة 84,25 ملغ لكل 1 كغ من الملح لمكافحة الافتقار لعنصر اليود.

و لذلك و من أجل ضمان جودة منتجاتها و المترجمة خاصة من خلال نظام الجودة إيزو 9001، فالمؤسسة قد باشرت في كل وحداتها الإنتاجية بفرض خريطة لجودة الملح الموجه للاستهلاك البشري .

و في إطار تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، فقد قامت المؤسسة بتكليف مخبرها المركزي المتواجد بولاية بسكرة للقيام بمهام مراقبة و تحسين جودة منتجات المؤسسة.

و قبل تعرضنا لمختلف القرارات الهامة المتعلقة بسياسة المنتج على مستوى المؤسسة سنتطرق أولاً وقبل كل شيء لوحدات و عمليات الإنتاج و تطوره.

### المطلب الأول: عملية الإنتاج بالمؤسسة

حيث نتناول في هذا المطلب إلى مايلي:

**الفرع الأول: الوحدات الإنتاجية:** تقوم المؤسسة الوطنية للملح بإنتاج مختلف أنواع الأملاح عبر وحدات إنتاجها المتواجدة و الموزعة عبر كامل التراب الوطني و هي:

- مركب الوطاية بولاية بسكرة لتكرير الملح.
- مركب المغير: و يتواجد بولاية الوادي و تقدر طاقته الإنتاجية بـ: 100.000 طن سنويا.
- وحدة بطيوة: و تتواجد بولاية وهران، و تقدر طاقتها بحوالي: 30.000 طن سنويا.
- وحدة قرقور العمري: بولاية سطيف و التي تقدر إنتاجيتها بحوالي: 17.000 طن سنويا.
- وحدة أولاد زواي: بأم البواقي و تقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي: 5.000 طن سنويا.

- وحدة سيدي بوزيان: بولاية غيليزان و تقدر الطاقة الإنتاجية بها: 40.000 طن سنويا.

### الفرع الثاني : تطور الإنتاج على مستوى المؤسسة

إن عملية صنع الملح يتم وفق طرق مختلفة، و ذلك حسب المصدر الذي استخرج منه حيث نجد:

- الملح البحري.

- ملح الشطوط.

- الملح الحجري.

- الملح المنجمي.

أما المؤسسة الوطنية للملح فهي تعتمد على مصدرين فقط هما:

- ملح الشطوط أو ملح السبخة.

- الملح الحجري و المتواجد بمركب لوطاية بولاية بسكرة.

فاستغلال ملح الشطوط يتم من خلال وضعه أولاً في المياه أو ما يعرف بالسبخة و في أحواض ملحية صغيرة و تكون طبيعية غير مغطاة ثم تبخيره و من ثم تكديس الملح في أسفل الأحواض، أين يتم بعدها نقله إلى مقر الوحدة ثم تطهيره، تصفيته، تنقيته ثم بيعه سواء على شكله الحالي إلى المستهلكين الصناعيين أو القيام بمعالجته بمادة اليود ثم بيعه لاحقاً كملح غذائي.

أما استغلال الملح الحجري فهو الآخر يمر بعدة مراحل هي:

- الحصول على صخور ملحية كبيرة و ذلك بتفجير الجبال الملحية بالمواد المتفجرة.

- نقل الصخور الملحية إلى وحدات الإنتاج.

- تكسير هذه الصخور و تفتيتها إلى حبيبات ملحية صغيرة.

- تنقية و تصفية الحبيبات الملحية لنحصل على ما يسمى بالملحة.

- تجفيف الملحة مرة ثانية طبيعياً عن طريق الطاقة الشمسية.

- و في الأخير يتم تخزين الملح بعد نقله إلى المخابر الخاصة لتعديل نسبة المكونات فيه و إزالة بعض الشوائب الكيميائية و إضافة المواد الأساسية المكونة للملح مثل اليود و تعديل نسبته حتى تكون مناسبة و ضرورية لجسم الإنسان.

أما أهداف المؤسسة والمتعلقة بالإنتاج، فقد كانت انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية المطبقة من طرف المديرية العامة و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إنتاج 13000 طن من الملح الموجه ( للخبازين) لقطاع الخبازين و الذي مس كل وحدات الإنتاج

- إنتاج الملح الغذائي على مستوى وحدة "أولاد زواي" و ذلك لأول مرة و كذا إنشاء سلسلة إنتاج جديدة

- زيادة إنتاج الملح الصناعي على مستوى "مركب المغير" وذلك لمواجهة الطلب المتزايد من طرف

بعض الزبائن كالمؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيماوية "ENIP" و كذا عمليات التصدير التي بلغت

40000 طن (ملح إذابة الثلوج) كما قدر الإنتاج 15000 طن على مستوى "ملاحة بطبوة" وذلك بفضل

تمكن المؤسسة من القيام بعمليات استخراج الملح مرتين خلال نفس المرحلة كما أنه كذلك تم على مستوى " ملاحه سيدي بوزيان " من زيادة استغلال آلات الإنتاج بمعدل (3×8) .  
و الجدول الموالي يوضح قدرات الإنتاج على مستوى المؤسسة الوطنية للملح

### جدول رقم 8 ت: تطور الإنتاج بالمؤسسة

الوحدة: بالطن

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الإنتاج	163748	183753	184682	205321	210000	156000	264650

المصدر: مديرية السوق الداخلي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النتائج كانت مستوى تطلعات المؤسسة حيث و مقارنة مع تم تحقيقه في سنة 2004 فقد كانت النتائج كما يلي:

- الملح الغذائي : +29950طن أي زيادة بمعدل 50%

- الملح الصناعي: +78700طن أي زيادة بمعدل 82%

و عموما فإن المجموع الكلي عرف زيادة ب: 108650طن أي بمعدل 70%

و هذا يرجع حسب مدير السوق الداخلي أن المؤسسة بدأت تجني فوائد و مزايا تطبيقها لنظام الجودة "إيزو 9001" و تبنيها لنظام التسيير الجيد على مستوى وحداتها الإنتاجية سواء من الناحية الكمية أو الكيفية (الجودة) و كل ذلك بهدف تمكين موقعها و حصتها في السوق.

**المطلب الثاني: القرارات الهامة المتعلقة بسياسة المنتجات على مستوى المؤسسة**

حيث اعتمدت المؤسسة في وضع وتطوير سياسة منتجاتها على النقاط الأساسية التالية:

### الفرع الأول: تشكيلة منتجات المؤسسة

إن مختلف عمليات الإنتاج التي تقوم بها المؤسسة تمس تقريبا كل ميادين النشاط المختلفة ، فهي تدخل ضمن القطاع الغذائي، الفلاحي، الصيدلاني، مواد التجميل، الصناعي، التنظيف، معالجة المياه... إلخ. و هذا ما يجعلها تستحوذ على تشكيلة متنوعة من المنتجات - و التي هي في تزايد مستمر- تمكنها من تنويع محفظة نشاطاتها و بالتالي إكتساب مزايا تنافسية هامة مقارنة بالمعاملين الآخرين في مجال إنتاج و صناعة الملح و فيما يلي أهم منتجات المؤسسة.

## 1- الملح الغذائي:

حيث تضع المؤسسة الوطنية للملح في متناول زبائنها نوعين من الأملاح الغذائية و ذلك باستخدام أسلوبين مختلفين من الإنتاج:

1-1- ملح رفيع: و هو ملح مكرر و مصفى مستخرج من الملح الحجري و هو عادة ملح رطب يستعمل

كملح مائدة و هو يتكون من المنتجات الأساسية التالية:

- ملح رفيع: ذو وزن 60 غ و هو معد و مغلف في ملاحه بلاستيكية.
- ملح رفيع: ذو وزن 250 غ و هو معد و مغلف في ملاحه بلاستيكية.
- ملح رفيع: ذو وزن 500 غ و هو معد و مغلف في علب ورقية و كذلك أكياس بلاستيكية مصنوعة من مواد صحية (بولي بروبيلين PP).

- ملح رفيع علبة 250 غ و هو في علب ورقية كذلك.

- ملح رفيع علبة بلاستيكية ذات 1 كلغ و هو ملح مكرر و يحتوي على اليود للمطبخ.

- ملح رفيع علبة ذات 2 كلغ و هو ملح مكرر و موجه للمطبخ.

- ملح رفيع على شكل أكياس صغيرة بحجم 10 غ و هي موجهة للوجبات الخاصة و المحمولة.

- ملح رفيع معالج باليود في أكياس مصنوعة من مواد صحية (PP,PE) و في أحجام مختلفة: 10كلغ و 25 كلغ و 50 كلغ و هو موجه للصناعات الغذائية .

1-2- ملح شمسي: و هو ملح الملاحات و الشطوط ، و هو معالج بمادة اليود و هو يضم كذلك منتجات عديدة بأشكال و أحجام مختلفة أهمها:

- ملح شمسي: و هو ملح على شكل علب ورقية بحجم 1 كلغ و هو ملح المطبخ و هو يحتوي كذلك داخليا على غلاف إضافي مصنوع من مادة بلاستيكية صحية مصنوعة من مادة "بولي إيثيلان" "P.E".

- شمسي S100: و هو مثل المنتج السابق إلا أنه على شكل أكياس بلاستيكية بدلا من علب ورقية.

- شمسي C4000: و هو ملح في علب كبيرة الحجم و هو ذو وزن 4 كلغ.

- شمسي صناعي: و هو ملح معالج موجه للصناعات الغذائية و هو بأحجام: 10 كلغ، 25 كلغ و 50 كلغ.

2- الملح الصناعي: و هو يصنع و يوزع انطلاقا من الملح المكرر أو من الملاحات (النوع الآخر) و ذلك وفق ما تتطلبه شروط النظافة، حيث يتم بعد ذلك إنتاجه و تغليفه حسب أهداف و أغراض الإستعمال، ويتم نقله سواء بريا أو عن طريق السكك الحديدية، و أهم أنواع الملح التي تدخل في عملية إنتاج الملح الصناعي هي:

- ملح غير معالج.

- ملح مغسول.

- ملح لا يحتوي اليود.

- ملح مكرر ولا يحوي اليود.

- ملح إزالة الثلوج .



3- الأملح الخاصة : وهي عبارة عن منتجات أوجدت نتيجة عمليات البحث والتطوير التي قامت بها المؤسسة وهي تتواجد بأنواع وإستعمالات مختلفة أهمها :

- ملح الحمام "راحة" : فملح التجميل راحة له مميزات الخاصة حيث يملأ الحمام بعطره ، كما يحافظ على صحة الجسم بتحسين سريان الدم ويجلب الإحساس بالراحة و الاسترخاء و الانتعاش ، وهو يتواجد بأنواع أشكال و عطور مختلفة أهمها :
- "راحة p300" : وهو يتميز بالخصائص سالفة الذكر وفي شكل قارورات بلاستيكية 300غ وبأربعة عطور مختلفة هي : ورد ، ليمون ، ريحان ، منعش .
- "راحة v 350" : وهو نفس المنتج السابق لكن بحجم 350غ.
- "راحة v100" : نفس المنتجات سالفة الذكر لكن بحجم 100غ.
- "راحة 50" : هذا المنتج موجه للإستعمالات الشخصية ، تقوم المؤسسة بتوزيعه على مستوى المؤسسات والفنادق خاصة ، وهو يتواجد على شكلين :
- راحة 50 غ على شكل كيس بلاستيكي، وكذا على شكل جرعات صغيرة من ورق غليظ، وهو يتوفر بأربعة عطور كذلك.

- 1-3- منتج سلمى : يستخرج هذا المنتج من الملح المكرر والرطب والنقي ، وهو يكون على شكل أقراص ومن خصائصه أنه يحمي الآلة من التكلس ، ويعطي رائحة زكية للملابس ويحافظ على ألوانها ، ويتم وضعه في أغلفة وأحجام مختلفة بلاستيكية أو ورقية وهو عدة أنواع :
- سلمى 2 في 1: وهو يوضع في علب ورقية تحوي 36 أو 40 قطعة.
  - سلمى ( 3,5 كغ ) .
  - سلمى 4كلغ .

2-3- منتج أنية : وهو ملح موجه كذلك لعمليات التنظيف ، وهو مخصص لآلات غسل الأواني ، فهو يزيل التكلس منها وهو كذلك مقتصد للطاقة الكهربائية ، وهذا المنتج إلى جانب منتج سلمى ينتمي إلى الملح المستعمل في معالجة المياه.

- 3-3- منتج جسيم : وهو ملح مستخرج من الملاحات وهو يستعمل لعمليات تصبير المواد الغذائية و الأسماك وهو يتكون من :
- جسيم 4 كلغ في شكل علب كبيرة من الكارطون .
  - جسيم 5 كلغ في شكل علب كبيرة بلاستيكية .
  - جسيم في علب بلاستيكية في شكل آخر "pot" وهو ذو حجم 1,8 كلغ .

4- الأملح الصيدلانية : حيث يتم إنتاج هذا النوع من الأملح على مستوى مركب الوطاية ، وهو موجه للصناعات الصيدلانية ، وكذا المستهلك النهائي ، وهو يتوفر بالأحجام التالية :

- ميديسال 100غ : في شكل قارورة بلاستيكية .

- ميديسال 60 غ : على شكل علب صغيرة.

- بيكاربونات في قارورة بلاستيكية.

إذا فالملاحظ لتشكيلة منتجات المؤسسة يجد ذلك التنوع الكبير في تلك المنتجات ، ولقد لاحظنا خلال تواجدنا بالمؤسسة بأن مسؤولي هذه الأخيرة يقومون بعملية توسيع تشكيلتها دون القيام بحساب مردودية وأداء كل منتج وبدون دراسات وأدوات لاتخاذ مثل القرارات المتعلقة بالمنتج، فحسب المدير التجاري، فإن هناك مجموعة من المنتجات التي تتميز بمردودية ضعيفة إلا أن المؤسسة لم تتخذ بعد أي إجراءات أو قرارات بإسقاطها أو تطويرها، كما أن افتقار المؤسسة – كما أشرنا ذلك سابقا – إلى بعض التقنيات لتحليل مردودية منتجاتها كدورة حياة المنتج – الغير موجودة على مستوى المؤسسة – حال دون فعالية سياسة المؤسسة المتعلقة بالتوسيع العشوائي في مزيجها الإنتاجي.

### الفرع الثاني: واقع تصميم المنتجات على مستوى المؤسسة

إن مفهوم التصميم على مستوى المؤسسة الوطنية للملح يقتصر فقط عند صورته الكلاسيكية والدور المحدود له فخلال فترة تواجدنا بالمؤسسة وأثناء حديثنا مع المكلف بالتصميم على مستوى المؤسسة وهو المساعد المباشر للمدير هذا الأخير الذي يرى بأن التصميم يتمثل ويشمل المنتج فقط ، حيث أغفل دور هذا المفهوم – التصميم – في باقي القرارات الأخرى المتعلقة بسياسة العلامة وبالمنتج ككل وكفاءته على المدى الطويل، فكما نعلم فإن التصميم يساهم في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي – كما ذكرنا ذلك في الجانب النظري – لذلك فعلى مسؤولي المؤسسة إعادة النظر في هذا العنصر الهام من عناصر سياسة المنتج وكذا المعايير الجديدة لإعداده وتطويره حتى ولو استلزم الأمر الاستعانة بخبراء في مجال التصميم من خارج المؤسسة مع ضرورة التنسيق بينهم وبين مديرية السوق الداخلي وذلك من أجل وضع تصميم مناسب وجيد ضمن سياسة المنتج وتطويره بما يعود بالنفع على المؤسسة.

### الفرع الثالث: واقع التغليف و تعليم المنتجات على مستوى المؤسسة.

يعتبر كل من التغليف و التعليم من القرارات الهامة التي يجب أن تولى بالاهتمام الكافي ضمن سياسة المنتج على مستوى المؤسسة و فيما يلي سنتعرض لواقع التغليف بالمؤسسة ثم إلى واقع ودور العلامة بها .

#### 1- تغليف المنتجات بالمؤسسة الوطنية للملح:

إن المؤسسة الوطنية للملح تعي جيدا الدور الكبير الذي يلعبه التغليف في بيع و ترويج منتجاتها، و هذا ما لاحظناه و لمسناه على مستوى المؤسسة التي في كل مرة تقوم بتطوير أغلفة منتجاتها، فإذا رجعنا قليلا إلى الوراء عندنا كانت المؤسسة في عهد "مؤسسة سونارام" أين كان التغليف بسيطا و في أكياس ذات 500 غ فقط و هو ملح واحد و هو خشن، أما واقع التغليف اليوم فهناك اختلاف كبير حيث نجد أنه تطور كثيرا من حيث الشكل، النوع و كذا مختلف العوامل التي تجعل ذلك الغلاف عامل هام ضمن سياسة منتجات المؤسسة، كما هو

موضح في الملحق رقم 7.

**1-1- مهام تصميم الغلاف و وضعه:** حيث توكل مهمة وضع و تصميم الغلاف على مستوى المؤسسة للمدير العام و ذلك بعد الاجتماع بمديرية السوق الداخلي و كذا مساعده الإداري المكلف بالمهام و الإنتاج حيث يتم تشكيل النماذج للمنتجات المراد تغليفها ثم يتخذ قرار بشأنها، أما القرار النهائي فهو يتم من طرف المدير العام للمؤسسة.

بعد ذلك يتم الاتصال بالموردين المعنيين بصنع الأغلفة ثم الاتفاق على المواصفات و الكميات المناسبة لعملية التغليف، حيث يعمل المورد على تزويد المؤسسة بعدة أنواع من الأغلفة مختلفة الحجم و اللون و ذلك حسب نوع المنتجات، سواء كانت موجهة نحو الاستهلاك الغذائي أو باقي الاستعمالات الأخرى، فعلى سبيل المثال وكما رأينا سابقا ضمن تشكيلة المنتجات بأن هناك غلاف بلاستيكي من مادتي "بولي بروبيلان" و "بولي إيثيلان" و هما يخصان منتجات الملح الغذائي وفق ما تنص عليه التشريعات من أجل حماية المستهلك من الأخطار. كما تتعامل المؤسسة مع موردين كذلك من خارج الوطن، إلا أن عدم إشراكها لمختصين في الفنون لإختيار الألوان و غيرها قد يجعل عملية وضع و تصميم الغلاف غير مطابقة للسياسات الحديثة في مجال التصميم و التغليف.

### **1-2- أشكال الغلاف و تطويره:**

إن المؤسسة الوطنية للملح تلجأ إلى أشكال مختلفة للأغلفة حيث تكون في أكياس و علب متفاوتة الأحجام مصنوعة من مادتي الورق أو البلاستيك و ذلك وفق ما تقتضيه وظيفة التغليف و وفق ما تنص عليه التشريعات المتعلقة بنوع الغلاف المستعمل بالنسبة خاصة للملح الغذائي الموجه للاستهلاك الإنساني و الحيواني و الجدول الموالي يبين بعض أنواع و أشكال الأغلفة المستعملة من طرف المؤسسة على بعض منتجاتها.

أ-بالنسبة للملح الغذائي: سوف تأخذ كمثال ملح المائدة "رفيع" و ذلك في الجدول التالي:  
جدول رقم 9 ت: بعض أنواع الأغلفة المستعملة لمنتجات الملح الغذائي .

التغليف	نوع الغلاف	وزن/الوحدة
كميات	ورق	2 غ.
علب	ورق مقوى	500 غ.
أكياس مربعة	بلاستيك	1 كلغ.
علب	ورق مقوى	4 كلغ
وعاء (Pot)	بلاستيك P.P	1 كلغ
وعاء (Pot)	بلاستيك P.P	2 كلغ
مملحة (Salière)	بلاستيك P.P	60 غ.
مملحة (Salière)	بلاستيك P.P	250 غ.
مملحة (Salière)	بلاستيك P.P	750 غ.
أكياس	بلاستيك P.P	25 غ.
أكياس كبيرة	بلاستيك P.P	1000 كلغ.

\* P.P (Polypropylène) / P.E (Polyéthylène).

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

ب-بالنسبة للملح الصناعي:

جدول رقم 10 ت : بعض أنواع الأغلفة المستعملة لمنتجات الملح الصناعي

التغليف	نوع الغلاف	وزن/الوحدة
Vrac	بدون غلاف (Vrac)	-
أكياس	بلاستيك	25 كلغ
أكياس كبيرة	بلاستيك	1000 كلغ.

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

ج- بالنسبة للملح الصيدلاني:

جدول رقم 11 ت: بعض أنواع الأغلفة المستعملة لمنتجات الملح الصيدلاني.

ملح صيدلاني	التغليف	نوع الغلاف	وزن/الوحدة
ميديسال	Pot	بلاستيك P.P	100 غ.
بيكربونات الصود	Pot	بلاستيك P.P	175 غ.

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

أما عمليات تعديل و تحسين أغلفة بعض المنتجات جاء نتيجة عمليات التطوير التي تقوم بها المؤسسة إلا أن الممارسات التسويقية تقتضي القيام بمسح للسوق و المستهلكين و استقصاء آراءهم و رغباتهم، و كذا أغلفة منتجات المنافسة من حيث الحجم و الشكل و كيفية الاستعمال و درجة وقاية الغلاف للمنتوج و ما مدى دلالة مظهره على محتوياته، قبل المباشرة في تلك العمليات الهامة، إلى جانب ذلك و حتى تكون عمليات تطوير و تعديل الغلاف ناجحة يجب أن تتم هذه العملية بالتنسيق و التعاون مع مختلف الوسطاء و الموزعين من خلال تحفيزهم و تشجيعهم من أجل تصفية مخازنهم القديمة من تلك المنتجات على أمل حصولهم على المنتجات الجديدة، كما يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لنوع المنتوج المراد تعديل و تطوير غلافه خاصة إذا تعلق الأمر بأنواع مختلفة من المنتجات و الأسواق المستهدفة، فعلى سبيل المثال نجد ملح مواد التجميل وفي مثل هذه الحالة يجب أن يصمم هذا المنتوج بغلاف جذاب نظرا لخصائص و طبيعة هذا السوق أين يمثل الغلاف و التصميم الأهمية الكبرى بالنسبة لهذا النوع من المنتجات مقارنة بطبيعة و خصائص المنتجات أو الأسواق الأخرى.

## 2- تعليم المنتجات على مستوى المؤسسة الوطنية للملح:

يعتبر وضع علامة المنتوج من بين المهام الأساسية و الهامة على مستوى المؤسسات، نظرا لما لها من دور و أهمية كبيرتين بالنسبة للمنتوج و المؤسسة كذلك، و نتيجة لذلك فالمؤسسة الوطنية للملح تسعى لوضع علامة تميزها عن بقية منافسيها، إلا أنه و خلال تواجدنا بالمؤسسة المعنية، فهي تقوم بوضع علامتها و ذلك يتم بين المديرية العامة بالتنسيق مع مديرية السوق الداخلي و المدير المساعد المكلف بالمهمات و الإنتاج، هذا الأخير الذي أكد لنا بأن اختيار علامة المؤسسة يتم انطلاقا من خصائص كل منتوج فمثلا يرى بأن منتوج "شمس" قرر إعطاؤه هذا الاسم انطلاقا من أن عملية إنتاجه تخضع لثلاثة عوامل طبيعية هي: الشمس، الرياح و الأمطار، و رأت المؤسسة بأن الاسم الأمثل هو شمس نظرا لجاذبية هذا الاسم، و بعد ذلك يتم تقرير وضع العلامة من طرف المدير العام، أما إستراتيجية العلامة المتبعة على مستوى المؤسسة فلم نجد إجابة تذكر، نظرا لنقص خبرة المؤسسة في هذا المجال، حيث أنه و خلال تواجدنا بالمؤسسة تبين لنا بأن المؤسسة تتبع إستراتيجية العلامة المركبة.

و من أجل حماية المؤسسة لمنتجاتها و لعلامتها خاصة، فقد قامت بعملية تسجيل علامتها بالمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، مصلحة العلامات و النماذج و الرسوم - كما هو مبين في الملحق رقم 6- و ذلك حتى يتسنى للمؤسسة من محاربة عمليات التقليد الممارسة من طرف بعض المنافسين غير الشرعيين و التي كبدتها خسائر كبيرة.

إن عملية وضع العلامة يأتي بعد تفكير جيد في الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و نوع الإستراتيجية المتبعة فعلى المؤسسة أن تقوم إضافة إلى ذلك باختيار لعلامتها قبل وضعها بصفة نهائية في السوق خاصة إذا علمنا بأن العلامة هي لا تساوي إلا ما تمثله في أعين و ذهن عملائها، و ما هي إلا وسيلة تمييزية لتطوير رأسمال الزبون و الذي يعد هذا الأخير الهدف الأسمى للمؤسسة و سبب بقائها. كما لمسنا

عمليات الخلط بين مفهومي العلامة و الشعار "label"، حيث أدى ذلك حتى إلى الالتباس بالنسبة للمستهلك فخلال تحدثنا مع رجل البيع على مستوى دار الأملاح بولاية قسنطينة و الذي يرى بأنه يتدخل مرارا لتنبية زبائنه بأن المنتج الذي اقتناؤه هو ليس ملح غذائي بل هو منتج آخر ، فمثلا منتج شمس - شمسي و شمس- أنية ، حيث المؤسسة تقوم بكتابة شمس بخط كبير و ملفتا للانتباه في حين يقوم بكتابة العنصر المميز والذي هو مثلا: شمسي و أنيا بخط صغير غير ملفت للانتباه، مما يحدث نوع من التشويش في ذهن مستهلكيها نظرا لتباعد و اختلاف استعمالات المنتجين، كما ل تراعي المؤسسة شروط العلامة الجيدة، وما لذلك من أثر على هذه العملية، لذلك عليها أن تعيد النظر في عملية وضع علامتها.

#### **الفرع الرابع: واقع عمليتي وضع البيانات وبعث و تطوير المنتجات الجديدة على مستوى المؤسسة:**

يعتبر كل من وضع البيانات وكذا بعث و تطوير منتجات جديدة من بين كذلك القرارات الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل سياسة منتجات فعالة و سليمة.

#### **1- عملية وضع بيانات بالمؤسسة:**

إن عملية وضع البيانات بالمؤسسة الوطنية للملح، فهي تختلف من منتج لآخر، إلا أن المؤسسة تركز عادة على:

- تاريخ المنتج.
  - اسم الشركة أو المؤسسة و عنوانها و مقرها الاجتماعي.
  - طريقة حفظ السلعة (بارد، جاف).
  - طريقة الاستخدام (ميديسال + أنية، سلمى).
  - الوزن، الحجم، الكمية.
  - وجوب وجود احتواء المنتج على مادة اليود .
- إلا أنه خلال تفحصنا لمنتجات المؤسسة و خلال مختلف التساؤلات حول عملية وضع بيانات المنتج بها، هناك عدم العناية اللازمة بهذه العملية فلو قارنا مثلا كل شمس شمسي و منتج رفيع لنجد هذا الأخير لا يحوي مكونات المنتج التي أقرها التشريع الجزائري و المتضمنة مثلا: أيودات البوتاسيوم 84.25 بلغ لكل 1 كلغ ملح كما ينص عليه التشريع.

أو كما ينص عليه المرسوم 90- 367 المؤرخ في 10 نوفمبر 1990 المتعلق بالبطاقات الغذائية، الذي يحدد فيه مثلا تلك العبارات الإيجابية التي لا بد أن تظهر على تعبئة المواد الغذائية.

#### **2- عملية بعث و تطوير المنتجات بالمؤسسة الوطنية للملح:**

تقوم المؤسسة الوطنية للملح بعمليات بعث و تطوير منتجات جديدة بمعدل منتوجين في السنة حيث أنها تبذل مجهودات معتبرة في هذا المجال، و حسب مدير السوق الداخلي فإن ذلك يتم من أجل الأهداف التالية:

- البحث عن قطاعات سوقية جديدة
- توسيع و تنويع تشكيلة منتجات المؤسسة مما يمكنها من مواجهة المنافسة

- زيادة مكانة المؤسسة في السوق الوطنية وتحسين صورتها
- محاولة زيادة الحصة السوقية للمؤسسة

## 2-1-1- مراحل بعث منتج جديد على مستوى المؤسسة

تقوم المؤسسة الوطنية للملح وبمخبرها المركزي بالوظاية بولاية بسكرة مباشرة مجموعة من العمليات من أجل وضع منتجات جديدة بحوزة زبائننا، وهذه العمليات هي:

**2-1-1- البحث عن الأفكار:** تقوم المؤسسة من خلال مختلف معلومات المتأتية من المديرية العامة و المصالح التقنية و التجارية أي المصادر الداخلية و كذا من المصادر الخارجية و التي تتمثل أساسا في السوق من إيجاد أفكار جديدة، كما هو الحال بالنسبة لمنتوج " راحة " أين جاءت فكرة إنتاجه و بعثه من خلال تقليد منتوج أجنبي ثم تحليله و فحصه بالمخبر المركزي، ومنه إيجاد منتج جديد.

**2-1-2: تقييم الأفكار:** فحسب مسؤول المخبر المركزي فعلمية دراسة الأفكار تتم من خلال الاجتماعات و المناقشات مع المدير العام للمؤسسة ، ثم بعد ذلك تقوم المؤسسة بدراسة الجدوى التقنية ثم يوضع المنتج قيد الإنتاج و الصنع وهذا كله يتم في حدود الإمكانيات المالية و التكنولوجية للمؤسسة .

**2-1-3: إعداد المنتج واختباره:** حيث تتم على مستوى المؤسسة مختلف عمليات الاختبار الوظيفي والتقني فقط في حين تهمل بقية الاختبارات.

إذا هذه هي أهم المراحل التي تتبعها المؤسسة الوطنية للملح من أجل بعث منتج جديد أو تطوير منتج قديم، والتي تتميز بعدم الاهتمام بالعديد من الخطوات المهمة لإنجاح عملية البحث والتطوير، فالممارسة التسويقية تقتضي قيام المؤسسة بخطوة هامة والمتمثلة في التحليل الاقتصادي وكذا التنبؤ بالمبيعات والأرباح إلى جانب مختلف الاختبارات التجريبية وكذا تحليل التصميم والتفصيلات بالإضافة إلى كل ذلك فعلمية المتابعة لها دور هام في نجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة، كما أغفلت المؤسسة نقطة هامة والمتمثلة في معرفة ما مدى تبني مستهلكيها أو المستهلك الجزائري للأفكار والمنتجات الجديدة كأن تقوم المؤسسة إلى جانب ذلك بدراسة تتضمن مختلف المراحل التي يمر بها المستهلك منذ عمله بالمنتوج الجديد حتى تقريره بشرائه أو عدم قبوله، كل هذه النقائص تجعل من عملية بعث منتج جديد تكيفها العديد من المخاطر والمغامرة.

## 2-2: الجانب التنظيمي للمنتجات الجديدة:

إن عملية بعث المنتجات الجديدة هي من مهام المخبر المركزي المتواجد بولاية بسكرة هذا إلى جانب مهامه الأساسية المتمثلة في المراقبة المركزية لمخابر الوحدات المنتجة لمختلف المنتجات، وللإشارة فقط فهو لم يرتق بعد إلى مركز للبحث والتطوير، كما أنه يعاني مشاكل عديدة.

إذا هذه هي أهم العمليات المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية للملح من أجل وضع سياسة منتجاتها أين حاولت المؤسسة التركيز على جودة منتجاتها وكذا تطويرها عبر الزمن ، وقد قامت بوضع سياسة أخرى ضمن أولوياتها والتي سنتطرق لها في المبحث الموالي للوقوف على واقع سياسة الأسعار وما مدى تطبيقها فعليا على مستوى المؤسسة.

## المبحث الرابع

### واقع سياسة الأسعار بالمؤسسة

إن أي مؤسسة اقتصادية كانت تهدف أساسا إلى تحقيق الربح، والمؤسسة الوطنية للملح هي واحدة من هذه المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ذلك، ويعتبر عامل السعر من العوامل الهامة لزيادة أو انخفاض ربح المؤسسة كما أن المؤسسة موضوع الدراسة تعاني منافسة سعرية كبيرة، حيث أن منافسيها يقدمون وجب على المؤسسة وضع سياسة أسعار ملائمة وذلك مكن أجل الحفاظ على زبائنها وبالتالي على حصتها السوقية.

### المطلب الأول: تحديد ووضع الأسعار على مستوى المؤسسة

إن خلال مدة تربصنا بالمؤسسة الوطنية للملح اتضح لنا بأنه لا توجد سياسة أسعار حقيقية وفعالة، حيث أن مسؤولية وضع أسعار المنتجات تقع على عاتق مديرية السوق الداخلي وذلك بالتنسيق مع المدير العام ومساعدته المكلف بالإنتاج والمهمات حيث تتم دراسة الأسعار و مناقشتها ثم تقريرها وإعلانها في السوق .

**الفرع الأول : تحديد سعر البيع على مستوى المؤسسة:** حيث تقوم المؤسسة بتحديد أسعار منتجاتها بالاعتماد على العلاقة التالية :

$$\text{سعر البيع} = \text{سعر التكلفة} + \text{هامش الربح}$$

و منه فالمؤسسة تقوم بتحديد أسعارها من خلال طريقة التكاليف وبالرغم من أن منتجاتها تغطي كافة التراب الوطني فهي تسعى إلى وضع أسعار موحدة وشاملة لكل منتجاتها، نظرا لعدم وجود مصلحة حقيقية ومختصة في المحاسبة التحليلية.

**الفرع الثاني : العامل المؤثرة في تحديد سعر البيع:** فحسب مساعد المدير العام للمؤسسة فإن سعر البيع يتأثر بعاملين أساسيين هامين أحدهما داخلي و المتمثل في التكاليف و الآخر خارجي هو المنافسة.

**1- التكاليف:** حيث يرى مساعد المدير و المكلف بالمهمات و الإنتاج بأن التكاليف تعد طرفا في العلاقة السابقة و التي تحدد السعر و أن ما يميز المؤسسة الوطنية للملح عن منافسيها هو زيادة تكاليف التغليف و كذا الإنتاج ، حيث تسعى المؤسسة -كما ذكرنا ذلك سابقا- إلى تطوير منتجاتها و كذا تعديل أغلفة تلك المنتجات بهدف زيادة مبيعاتها و كذا متابعة التطورات الحاصلة في مجال التغليف، هذا إلى جانب عمليات المعالجة على مستوى المخبر المركزي و كذا إضافة عنصر اليود لمنتجاتها ، كل ذلك أدى إلى زيادة تكاليف المؤسسة و كذا ارتفاع أسعارها مقارنة بمنافسيها .

**2- المنافسة:** إن المستهلك عند قيامه باقتناء حاجياتهم يختار عموما المنتجات الأقل سعرا، و لذلك فالمنافسة السعرية هي أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة ، وهذا ما جعل المؤسسة الوطنية للملح متخوفة من المنافسة خاصة غير الشرعية و التي هي في تزايد مستمر، فبعد ما كان عدد المنافسين 27 منافس ، أصبحوا الآن 33 منافس و هم متواجدون في الشرق و الغرب و الجنوب و حسب مساعد المدير المكلف بالإنتاج فإن المؤسسة تستطيع مجاراة المنافسين إلى درجة -وذلك إن لزم الأمر- أن يصبح سعر البيع يتساوى مع سعر التكلفة.



إن إتباع مثل هذه الإجراءات والسياسات قد يكلف المؤسسة خسائر فادحة، فالممارسة التسويقية تقتضي القيام بتحليل أوسع لكل العوامل والبدائل في وقت تغيير السعر، لآلا تقع في الفخ السعري نتيجة مجارة المنافسة، وهذا ما حدث فعلا للمؤسسة لما أرادت إيصال منتجاتها إلى المناطق الجنوبية والتي تتميز بتكاليف إضافية في التوزيع والنقل أين كانت أسعار الملح الغذائي لا تغطي تكاليفه، وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة إعادة النظر في مثل هذه الإجراءات كأن تقوم بإتباع أو استخدام التسعير الجغرافي.

### **المطلب الثاني: بعض السياسات والاستراتيجيات السعرية المطبقة بالمؤسسة**

من خلال مختلف المقابلات التي تمت مع مسؤولي المؤسسة اتضح لنا بأن هذه الأخيرة تتبع نوعين من التكتيكات هي:

**الفرع الأول : الكمية** حيث تقوم المؤسسة بمنح خصوما على السعر لعملائها وتقدر هذه الخصومات بـ 10% وهي تقدم ضمن الشروط التالية:

- الكمية المشتراة من طرف العملاء هي ما بين 400-500 طن في الشهر.

- التسديد الفوري "Payement en cache"

- احترام شروط العقد

حيث يكون الهدف من هذه السياسة هو محاولة تصريف منتجات المؤسسة بكميات كبيرة، وزيادة قدرة المؤسسة على الإنتاج على نطاق واسع مما يجعلها تصل إلى الحجم الاقتصادي للإنتاج.

**الفرع الثاني : خصم ترويجي** حيث تقوم المؤسسة بمنح خصومات سعريّة، الهدف منها هو تنشيط مبيعات المؤسسة وخدمة أسواقها المنتشرة في كل مناطق التراب الوطني.

فبالإضافة إلى التكتيكين سالفين الذكر هناك تكتيك هام كذلك نرى بأنه يمكن للمؤسسة استعماله بهدف التخلص من المنتجات المتراكمة أو بيع منتوج قبل ظهور طراز جديد منه، خاصة وكما نعلم بأن المؤسسة في كل مرة تقوم بعمليات تطوير وبعث منتجات جديدة، وهذا التكتيك مناسب جدا في مثل هذه الحالات ألا وهو أسلوب التنزيلات وذلك من أجل ترويج منتجات المؤسسة أو الحصول على سيولة نقدية.

بالإضافة إلى كل ذلك فتحديد مختلف السياسات والتكتيكات السعرية تتطلب قبل كل شيء تحديد الأهداف السعرية إلى جانب معرفة ردود أفعال المشتريين أو المستهلكين لاتجاه تغيير السعر، لأنه عادة ما يصنعون تفسيرات مختلفة سواء لزيادة أو تخفيض السعر وكذا ردود أفعال المنافسة ويكون لزاما على واضعي سياسة الأسعار الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بـ :

لماذا يقوم المنافسون بتغيير أسعارهم؟

هل يتم تغيير السعر مؤقتا أم بصفة دائمة؟

وماذا يحدث للحصة السوقية للمؤسسة ولأرباحها مع حالة تغير أسعار المنافسين؟

### المطلب الثالث : تعديل أسعار منتجات المؤسسة الوطنية للملح :

إن المؤسسة تقوم أحيانا بتغيير أسعار بعض منتجاتها و ذلك حسب الظروف التي تمر بها و تضطر بذلك إلى زيادة أو تخفيض أسعارها و فيما يلي بعض المنتجات التي قررت المؤسسة تغيير أسعارها.

**الفرع الأول : تعديل الأسعار باتجاه الزيادة:** وقد شملت منتجات الملح الغذائي وكذا الملح الصناعي.

1- **زيادة أسعار الملح الغذائي:** حيث قامت المؤسسة بالنسبة لهذا النوع من المنتجات بزيادة السعر و يرجع ذلك أساساً إلى مختلف التغيرات أو التحسينات التي طرأت على تغليف معظم منتجات المؤسسة و هذا ما أدى إلى زيادة مصاريفها و منه تكاليفها، و الشكل الموالي يوضح الزيادات في أسعار الملح الغذائي.

#### الجدول رقم 12 ت: زيادة أسعار الملح الغذائي

الوحدة: دج.

2006	2005	2004	الملح الغذائي
35,75	30,76	30,76	أكياس ملح مربع 1 كغ
130	98,44	98,44	علب 4 كغ
12,40	10,46	10,46	ملح شمسي أكياس 1 كغ
5,13	-	-	أكياس مخصصة للخبازين 10 كغ
5,64	-	-	أكياس مخصصة للخبازين 1×10 كغ

المصدر: مديرية السوق الداخلي

فمن خلال الجدول و من خلال تربعنا بالمؤسسة نستنتج بأن مختلف الزيادات كانت لها أسباب متعلقة بالعملية الإنتاجية كقدم آلاتها كما حدث مع ملح ربيع، حيث أوقفت المؤسسة عملية إنتاجه و هي بصدد إعادة هيكلة هاته الآلات، و لتوفير مصاريف إعادة بناءه و إعادته فإنها قامت برفع أسعار مختلف منتجاتها، أما الأسباب الأخرى فهي متعلقة بإستراتيجية التطوير و النمو التي تقوم بها المؤسسة خاصة في مجال التغليف، أين تلجأ المؤسسة أحيانا إلى استيراد بعض أغلفتها من الخارج، مما يؤثر ذلك على تكاليف الإنتاج و بالتالي ارتفاع الأسعار.

#### 2- زيادة أسعار الملح الصناعي:

إن الأسعار في مثل هذا النوع من المنتجات قد عرف هو الآخر تغير لكن نحو الزيادة وهذا يرجع حسب مسؤولو المؤسسة إلى جودة ونوعية المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة وكذا زيادة الأعباء الناتجة عن مصاريف النقل والبنزين والكهرباء.....الخ.

والجدول الموالي يبين حجم الزيادة في بعض أنواع هذه الأملاح:

جدول رقم 13 ت: زيادة أسعار الأملاح الصناعية (للطن الواحد)

الوحدة : دج

2006	2005	2004	السنوات أنواع الأملاح
4000	3999,13	3999,13	ملح 25/2 للتحميل
6500	5000	5000	ملح صناعي 25/4
30760	30762,5	30762,5	ملح مكرر 25/1 من دون اليود
8000	7000	7000	ملح معالج 25/1 من دون اليود
3100	1947,40	1947,40	كميات مشحونة من دون غسل (vrac)

مديرية السوق الداخلي

فمن خلال الجدول أعلاه يتضح زيادة ملحوظة لأسعار الأملاح الصناعية، نظرا لأن المؤسسة تتم بالتعامل مع زبائن هذا النوع من المنتجات بطريقة مباشرة خاصة الصناعيين وكذا المؤسسات البترولية والتي تعتبرهم المؤسسة زبائن أوفياء، وذلك عن طريق عقود تربطهم بها.

**الفرع الثاني : تعديل الأسعار باتجاه النقصان :** وقد شملت عمليات التخفيض باقي منتجات المؤسسة والمتمثلة أساسا في الأملاح الخاصة والأملاح الصيدلانية.

**1- تخفيض أسعار الأملاح الخاصة:** حيث اتبعت المؤسسة في هذا النوع من المنتجات لسياسة تخفيض

أسعارها كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم: 14 ت: تغيرات أسعار الأملاح الخاصة

الوحدة: دج.

2006	2005	2004	السنوات أنواع الأملاح
15	17	17	ملح الحمام 60 غ
120	219	219	ملح الحمام 560 غ
85	84	84	ملح الحمام 300 غ
100	101	101	ملح الحمام 350 غ
115	143	143	ملح الحمام 500 غ
200	202	202	ملح الحمام 750 غ
50	51	51	ملح الحمام 200 غ بلاستيك
80	118	118	ملح الحمام 500 غ بلاستيك
300	421	421	ملح سلمى 3,5 كلغ
40	67	67	جسيم 4 كلغ
80	110	110	أنيقة 4 كلغ

المصدر: مديرية السوق الداخلي

من خلال الجدول إذن يتضح تخفيض المؤسسة لأسعارها، و السبب في ذلك يرجعه مسؤولو المؤسسة إلى إعطاء الفرصة لأكبر قدر ممكن من المستهلكين لاقتناء مختلف أنواع هذه الأملاح خاصة ذوو الدخل المنخفض.

2- تخفيض أسعار الأملاح الطبية: حيث عرفت هذه المنتجات كذلك انخفاض في أسعارها و ذلك كما هو

مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 15 ت: تغيرات أسعار الأملاح الطبية.

الوحدة: دج

2006	2005	2004	السنوات أنواع الأملاح
115	118	118	ميديسال 100 غ
80	84	84	بيكاربونات الصوديوم 175 غ
80	-	-	ميديسال 60 غ
70	-	-	بيكاربونات الصوديوم (20 جرعة)

مديرية السوق الداخلي

كما هو مبين في الجدول نلاحظ أن المؤسسة اتبعت نفس السياسة السعرية المطبقة على الأملاح الخاصة ، فهي ترى بأن الأسعار مرتفعة ومن أجل ذلك فقد خصصت عبوات 60 غ وعلى شكل جرعات حتى يتمكن المستهلكو المؤسسة من شراء مثل هذه المنتجات.

إن المؤسسة الوطنية للملح اتبعت إجراءات مختلفة فيما يتعلق بأسعار منتجاتها، و هذا يرجع حسب المعلومات التي تحصلنا عليها بالمؤسسة -عموما- للأسباب التالية:

- **تقلبات الطلب:** حيث أن المؤسسة و نتيجة للتزايد المستمر للطلب على الملح الصناعي سواء بالنسبة للسوق الداخلي أو الخارجي تلجأ إلى زيادة أسعارها لتحقيق هامش ربح معتبر من جهة، و لتغطية الخسارة الناتجة عن الأنواع الأخرى للمنتجات.

أما الملح الغذائي و الذي يعرف منافسة شديدة، الشيء الذي جعل الطلب عليه يتميز بنوع من الثبات.

- **ارتفاع التكاليف:** الناجمة على تغيير أغلفة منتجات المؤسسة من فترة لأخرى.

- **قدم آلات المؤسسة و محاولة المؤسسة استرجاع بعض مصاريف تلك التوقفات و التعطيلات.**

بالإضافة إلى كل ما سبق فإن الممارسة التسويقية تقتضي أن تستغل المؤسسة تراكم خبرتها في مجال صناعة الأملاح و ذلك من خلال تخفيض متوسط التكاليف المتغيرة و عن طريق زيادة الكفاءة و الفاعلية التي يكتسبها العاملون بها لفترات العمل الطويلة و بالتالي تقليص تكاليف إنتاجها و من ثم وضع سياسة سعرية مناسبة، إلى جانب محاولة المؤسسة لتبني إستراتيجية هادفة لتحقيق مركز تنافسي أين تستخدم السعر كإشارة لجودة منتجاتها و الذي يميزها عن منافسيها و الذين يقدمون منتجات أقل جودة.

إذا فهذه إذا هي أهم النقاط التي تم اعتمادها من قبل المؤسسة الوطنية للملح من أجل وضع سياستها السعرية، هذه الأخيرة التي لم تعطى العناية اللازمة و الكافية ضمن عناصر المزيج التسويقي و التي لمسناها خلال تواجدنا بالمؤسسة، إذا فبعد قيام هذه الأخيرة بإعداد سياسة منتجاتها وكذا سياسة تسعيرها تأتي الآن لعملية إيصال ذلك العرض لمستهلكيها في الوقت و المكان المناسبين، وذلك يكون من خلال سياسة التوزيع والتي سنتعرض لها في المبحث الموالي.

## المبحث الخامس

### واقع سياسة التوزيع

إن نشاط المؤسسة الوطنية للملح تمتد إلى كل ولايات الوطن ، وهي بذلك تسعى إلى إيصال منتجاتها إلى كل مستهلكيها بمختلف أنواعهم سواء الصناعيين أو النهائيين وإلى كل قطاعاتها السوقية ، ومن أجل ذلك ومن أجل تواجد منتجاتها فقد قامت المؤسسة بوضع سياسة توزيعية تمكنها من تحقيق ذلك .

#### المطلب الأول: دور وظيفة التوزيع بالمؤسسة

إن المؤسسة تحاول جاهدة إلى تحسين مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية ، وعليه فهي ترى ضرورة الإنسياب الجيد والواسع لكل منتجاتها ، ولن يكون ذلك إلا من خلال الدور الذي تلعبه الوظيفة التوزيعية وهي تتمثل فيما يلي :

- ضرورة الانتشار الواسع لمنتجاتها في السوق.
- السيطرة على عملية التوزيع .
- دخول أسواق جديدة واكتشاف قطاعات سوقية .
- القيام بعمليات التحويل ما بين الوحدات و كذا التخزين والنقل.

#### الفرع الأول: دور الوسطاء في المؤسسة

إن عملية التوزيع بالمؤسسة ليست بالأمر السهل ، خاصة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بالنسبة لسياسة التوزيع لذلك فهي تلجأ للوسطاء والتي تعتمد عليهم بشكل كبير هذا بالإضافة إلى موزعيه المنتشرين عبر وحداته التوزيعية وكذا وحدات ديار الملح وفيما يلي مراكز التوزيع وكذا ديار الملح :

- مركز التوزيع الجهوي بالجزائر العاصمة.
  - مركز التوزيع الجهوي بولاية بجاية.
  - مركز التوزيع الجهوي بولاية عنابة.
  - مركز التوزيع الجهوي بولاية وهران.
- أما وحدات دار الأملاح: و هي تتمثل مهامها في التعريف بالمنتج و الاتصال بالمستهلكين و هي:
- وحدة قسنطينة.
  - وحدة الخروب.
  - وحدة عين مليلة.
  - وحدة الجزائر العاصمة.
  - وحدة حسين داي.
  - وحدة جيجل.
  - وحدة عنابة.
  - وحدة أولاد زواي: بأم البواقي.

- وحدة وهران.

- وحدة حاسي مسعود.

كما تم فتح خلال سنة 2004 وحدتين لدار الأملاح في كل من ولايتي بجاية و تيزي وزو. إذا فالمؤسسة تعتمد على موزعين خواص تربطهم علاقة بها عن طريق عقد، ونفس الشيء ينطبق على ديار الأملاح الخاصة.

### الفرع الثاني : اختيار الوسطاء وتحفيزهم على مستوى المؤسسة

من أجل السير الحسن للعملية التوزيعية ومن أجل تطوير سياستها التجارية فالمؤسسة تسهر على اختيار موزعيها وذلك من أجل احترام شروط العقد الموقع بين الطرفين وكذا شروط العمل الأساسية المسطرة من طرف المديرية التجارية، ولذلك فالموزعين الذين تم اختيارهم من طرف المؤسسة يجب أن تتوفر فيهم الشروط التالية :

1- تقديم الوثائق الضرورية لتوقيع العقد والتمثلة فيما يلي:

- نسخة طبق الأصل من السجل التجاري مصادق عليه من طرف المجلس الوطني للسجل التجاري.

- نسخة مصادق عليها للرقم الجبائي خلال تلك السنة.

- نسختان طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطني.

- شهادة الإقامة.

- شهادة الميلاد.

- شهادة السوابق العدلية.

- شهادة تثبت الوضعية العامة للموزع .

إلى جانب ذلك فالعقد يوقع لمدة سنة ، وتسح المؤسسة للموزع باستعمال كل الوسائل والوثائق الإشهارية ولوحاته الإشهارية على واجهة المقر أو المحل، وكذا العلامة التجارية للمؤسسة.

2- ضمان سلامة المنتج من طرف الموزع أو الوسيط .

3- ضرورة حسن الاستقبال للزبائن .

بالإضافة إل كل ذلك فإن عمليات النقل وإرسال المنتج للزبائن تكون بوسائل الموزع الخاصة.

وفي حالة عدم احترام أحد الموزعين لشروط العقد أو مخافة شروط العمل المسطرة من طرف المديرية التجارية

يتم إلغاء العقد ويضطر بعدها ذلك الموزع لعدم مزاولته نشاطه لمدة سنة، كما هو موضح في الملحق رقم 8

و نفس الأمر يتعلق فيما يخص ديار الأملاح الخاصة، أين تكون العلاقة وفق عقد بين دار الأملاح الخاصة وبين

المؤسسة أين يتم التطرق فيه لكل شروط العمل، وطبيعة العلاقة بين الطرفين المتعاقدين.

أما عملية التحفيز التي تقوم بها المؤسسة بالنسبة لموزعيها وكذا تجار الجملة فهي تختلف من وسيط لآخر

و من منتج لآخر، فبالنسبة للملح الغذائي "شمسي" فإن الموزعين يحصلون على عمولة 98% من مبيعات

المؤسسة في حين تجار الجملة يحصلون على 20% فقط، و هذه العملية تتم في حالة وصول مختلف وسطاء المؤسسة إلى تحقيق 50% من الأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة. أما بالنسبة لكل منتجات المؤسسة فالموزعون يحصلون على 70% من رقم أعمال المؤسسة كما يحصلون على 15% تخفيض عن تجار الجملة إن الشيء الملاحظ على مستوى عمليات اختيار و تحفيز الموزعين أو الوسطاء على مستوى المؤسسة يعد غير كاف يا لتحقيق فعالية هؤلاء الوسطاء و الموزعين لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية فيما يتعلق بسياسة التوزيع، فبالنسبة لعملية اختيار الوسطاء فإن المؤسسة أهملت العديد من الصفات الأساسية للموزع الناجح فخبيرته السوقية و عمله التام و المستمر بحالة العرض و الطلب، و الأسعار السائدة في السوق إلى جانب قوته الشخصية و قدرته على الإقناع و البيع و التفاوض و كذا حنكته في عقد الصفقات مع الزبائن و ما لذلك من دور في إيجاد زبائن جدد للمؤسسة و زيادة حصتها السوقية كل ذلك يعد هام أثناء اختيار مختلف الوسطاء.

أما بالنسبة لعنصر التحفيز فلاحظنا بأن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز مادية فقط و بالرغم من أنها مغرية، إلا أنها لا تكفي حيث تفتقر عملية التحفيز إلى العنصر المعنوي كالزيارات التي يجب أن يقوم بها مسؤولو المؤسسة إلى مواقع عمل الوسطاء و منه تبادل الآراء معهم و تقديم الاقتراحات اللازمة التي تساعد على تطوير أعمالهم كما تعد البرامج التدريبية جد هامة كذلك لزيادة فعالية موزعي و وسطاء المؤسسة خاصة لمؤسسة كبيرة كالمؤسسة الوطنية للملح و التي تملك شبكة توزيع ضخمة و التي تعاني مشاكل عديدة في مجال التوزيع كما أكده لنا المكلف بالمديرية التجارية بالمؤسسة، كعدم قدرتها على إيصال منتجاتها إلى بعض المناطق الجنوبية بسبب رفض الموزعين القيام بذلك، وبالتالي فقداها لقطاعات سوقية قد تكون هامة.

#### **المطلب الثاني: قنوات التوزيع المتبعة من طرف المؤسسة.**

تستعمل المؤسسة مجموعة مختلفة من قنوات التوزيع تختلف باختلاف المنتج، حيث هناك مجموعة من العوامل تستخدمها المؤسسة لاختيار قناة توزيع معينة.

**الفرع الأول: أنواع قنوات التوزيع:** حيث تستخدم المؤسسة نوعين من أنواع التوزيع هي:

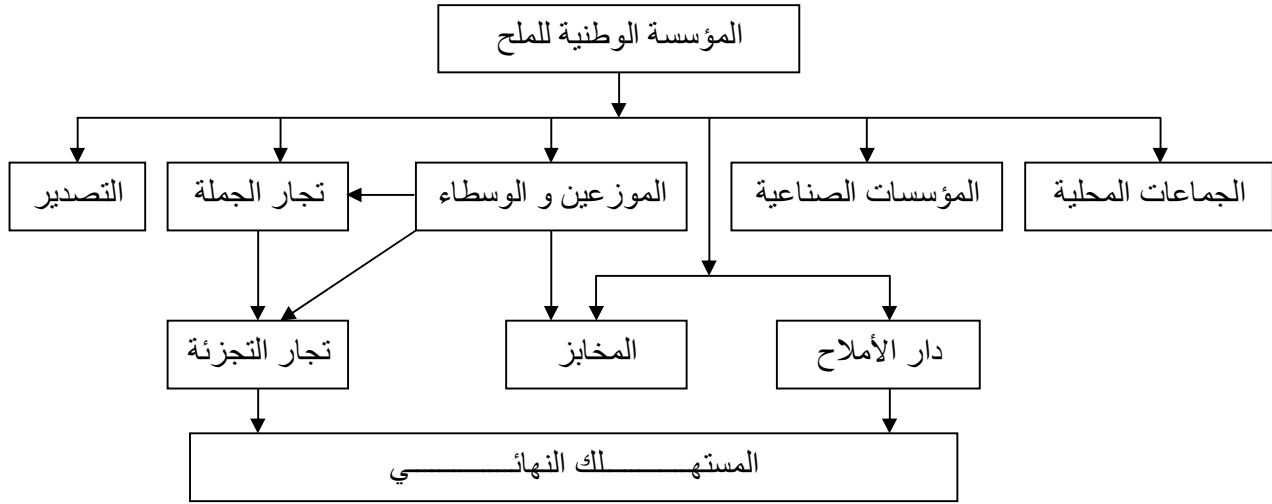
1- **التوزيع المباشر:** و يكون ذلك بالنسبة للملح الصناعي، حيث تقوم المؤسسة بتوزيع منتجات الملح الصناعي مباشرة إلى مختلف المؤسسات الصناعية و المستشفيات و الفنادق و الجماعات المحلية وذلك دون استعمال الوسطاء.

المؤسسة الوطنية للملح ← مستهلك صناعي.

2- **التوزيع غير المباشر:** حيث تقوم المؤسسة بالاعتماد على موزعيها و الموزعين المتعاقدين و كذا مختلف الوسطاء لإيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي و الشكل الموالي يوضح مختلف قنوات المؤسسة.



## شكل رقم 14 ت: قناة التوزيع.



### المصدر: مديرية السوق الداخلي

إن ملاحظتنا لقناة توزيع المؤسسة يقودنا إلى الحديث عن قنوات التوزيع التقليدية و كذا قنوات التوزيع المتكاملة اللتان تتبعهما المؤسسة لتصريف منتجاتها.

إن مختلف القنوات التي تتبعها المؤسسة، والتي تعتمد عليها في تصريف منتجاتها و بالتالي زيادة مبيعاتها، حيث حققت بذلك المؤسسة نتائج معتبرة، فحجم المبيعات لسنة 2005 قدرت بـ 141061 طن و سنة 2004 بلغت 103816 طن أي وجود زيادة بنسبة 36% بين السنتين، و تعود هذه الزيادة إلى زيادة حجم مبيعات الملح الصناعي و الغذائي و الأملاح الأخرى.

فبالنسبة للملح الغذائي فقد قدرت المبيعات لسنة 2005 بـ 69790 طن و مبيعات سنة 2004 قدرت بـ 63174 طن يعني وجود زيادة نسبة 10% كما حققت مبيعات الملح الصناعي زيادة بنسبة 75% و هذا راجع إلى مبيعات 2005 التي قدرت بـ 71271 طن مقارنة بمبيعات سنة 2004 التي قدرت بـ 40692 طن و يرجع ذلك إلى ما يلي:

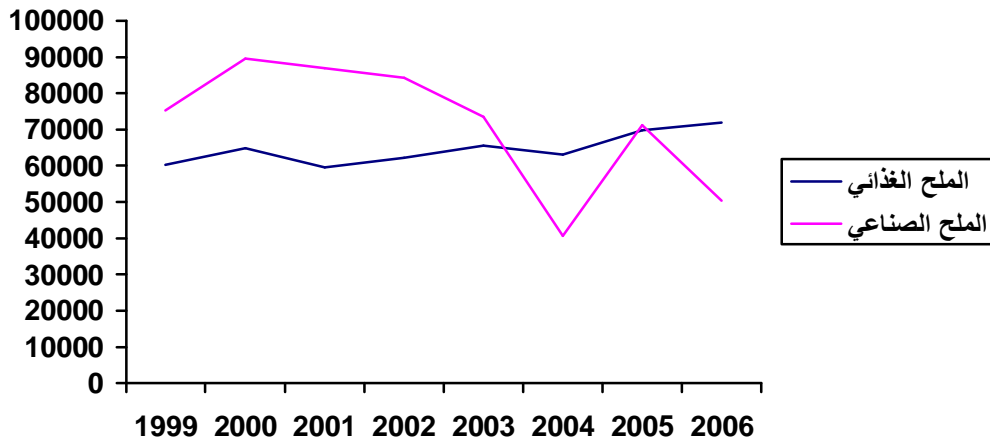
#### أ- بالنسبة للملح الغذائي:

- إطلاق منتج جديد لملح الخبازين بكمية 13000 طن.
- ارتفاع مبيعات ملح 1 كلغ و ذلك نتيجة عمل الوحدات بأقصى طاقاتها.
- و من أجل زيادة مبيعاتها إضافة إلى جودة منتجاتها و عمليات التغليف، فقد قامت المؤسسة بتخفيضات لأسعارها و ذلك بنسبة 15% مقارنة بـ 2004 و ضمان عملية تسليم المنتجات خاصة لسوق الخبازين، إذ هنا إستراتيجية المؤسسة التي تتمحور أساساً على الجودة، السعر، تقديم الخدمات.

## ب- بالنسبة للملح الصناعي:

- عودة عمليات البيع بالنسبة للمؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيمياوية "ENIP" بولاية سكيكدة و التي قدرت ب 40000 طن و هذا ما يفسر انخفاض مبيعات سنة 2004 نتيجة قيام هذه المؤسسة بعمليات الصيانة.
- إبرام عقد مع سوق البترول.

الشكل رقم 15: تطور مبيعات الملح الغذائي والصناعي



المصدر: من إعداد الطالب

أما رقم أعمال المؤسسة لسنة 2005 فقد قدر بـ 992390000 دج بعدما كان 879473000 دج لسنة 2004 أي بنسبة زيادة تقدر بـ 13%.

و ترجع زيادة رقم أعمال المؤسسة إلى إعادة إبرام العقود مع الشركات و المؤسسات البترولية سألفة الذكر و المتعلقة بمادة الملح الصناعي و كذا زيادة مبيعات الملح الغذائي، و لذلك فقد برمجت المؤسسة انطلاقاً من تحليل مبيعات و رقم أعمالها إلى تخصيص كميات تقارب بـ 15000 طن لسوق الخززين و 5000 طن من الأقراص الصناعية لسنة 2006، غير أنّ رقم أعمال المؤسسة انخفض لسنة 2006 نتيجة عودة أشغال الصيانة لمؤسسة "ENIP" و ذلك بنسبة 1,5 %، وذلك بسبب انخفاض مبيعات الملح الصناعي بنسبة 29 % مقارنة بسنة 2005 في حين عرف الملح الغذائي زيادة ضعيفة بنسبة 3% مقارنة بسنة 2005 دائماً.

إن الاعتماد فقط على حجم المبيعات قد يكون مضللاً بالنسبة للمؤسسة، إذ لم تقارن تكاليف توزيعها نتيجة إتباعها منفذ أو بديل معين، إذا فالمعيار الاقتصادي هو من أهم الاعتبارات عند اتخاذ قرار طريق التوزيع، هذا إلى جانب معيار الرقابة على القناة حيث و حسب المسؤول التجاري للمؤسسة فهي تعاني كثيراً في هذا المجال لعدم

قدرتها للسيطرة و الرقابة على النظام الكلي للتوزيع، لذلك فتجانس المصالح بين أعضاء القناة و المؤسسة يعد هو الآخر هام لوضع قناة توزيع مناسبة و منه سياسة توزيع فعّالة.

كما أن قيام المؤسسة بعملية توزيع منتجاتها للموزعين أو الوسطاء و هؤلاء بدورهم يقومون بتوزيع تلك المنتجات إلى تاجر الجملة ثم تقوم هي بعملية التوزيع لتاجر التجزئة كذلك فإن كل هاته العمليات ستؤدي إلى زيادة تكاليف النقل و التوزيع و كذا التخزين، و نفس الإشكال مطروح على مستوى سوق الخبازين حيث أن هذه الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة ستؤدي إلى خلق منافسة شديدة داخل قنوات توزيعها وتؤدي إلى وصول المنتج لمختلف الزبائن وكذا المستهلك النهائي بأسعار مختلفة، و يصعب عليها فيما بعد التحكم و السيطرة على مختلف هاته القنوات و لذلك فالممارسة التسويقية تقتضي إعادة تنظيم قنوات توزيع المؤسسة، كأن تقوم المؤسسة بإتباع قنوات التوزيع التالية:

#### • قنوات التوزيع: المؤسسة ← المستهلك النهائي "B to C"

حيث يمكن في هذه الحالة إتباع قنوات التوزيع التالية:

#### • المؤسسة ← دار الأملاح ← المستهلك النهائي.

أين يعد هذا التوزيع متكامل بالنسبة للمؤسسة.

#### • المؤسسة ← الموزعون أو الوسطاء ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي.

#### • المؤسسة ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي.

و في هذه الحالة فالمؤسسة تتبع التوزيع التقليدي.

#### • المؤسسة ← الموزعون أو الوسطاء ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي.

و كل هذه القنوات لا بد أن تتم بعد التقسيم الجغرافي لمناطق التوزيع.

#### قنوات التوزيع: "B to B"

حيث نجد ثلاث قنوات للتوزيع في مثل هذه الحالة و هي تتمثل فيما يلي:

#### - المخابز: المؤسسة ← المخابز.

#### المؤسسة ← الموزعون ← المخابز.

و هنا لا بد للمؤسسة من تنظيم هاتين القناتين حتى لا يتم خلق منافسة بين المؤسسة و موزعين و يكون مثلا على أساس جغرافي أي حسب المناطق.

#### - المؤسسات: المؤسسة ← الجماعات المحلية.

#### المؤسسة ← المؤسسات الصناعية.

كما أن الشيء الملاحظ على مستوى قنوات توزيع المؤسسة و ذلك حسب حديثنا مع المسؤولين بها، استنتجنا بأن مجرد تصريف المنتج للموزعين و الوسطاء و لتجار الجملة تتوقف مهمة المؤسسة، و هذا قد يضعف من فعّالية و دور سياسة التوزيع في إيصال المنتج في الوقت و المكان المناسب، حيث على المؤسسة أن تتابع

منتجاتها حتى تتأكد من وصولها إلى أيدي مستهلكيها و زبائننها، كما أن اختيار المكان المناسب يعد هاماً في العملية التوزيعية و ضمن سياسة التوزيع، حيث لا بد للمؤسسة من قيام بدراسة للتعرف على الأماكن التي يرغب مستهلكوها اقتناء و شراء منتجات المؤسسة بمختلف أنواعها سواء أملاح غذائية، خاصة، طبية أو أملاح خاصة و بالتالي إيجاد الأماكن و القنوات المثلى لتصريف منتجاتها.

### الفرع الثاني : العوامل الخاصة باختيار قناة التوزيع:

هناك العديد من العوامل التي دفعت بالمؤسسة إلى اعتماد النموذج السابق و المتعلق بقناة التوزيع، و هذه العوامل هي:

1- **عوامل خاصة بالسوق المستهدف:** فالمؤسسة تعتمد على قناة التوزيع القصيرة أو التوزيع المباشر لما يتعلق الأمر باستهداف المؤسسات الصناعية أو الجماعات المحلية أو سوق الخبازين بينما تعتمد على التوزيع غير المباشر باستخدام الموزعين و تجار الملة في حالة استهداف المستهلك النهائي.

2- **عوامل خاصة بالمنتوج:** حيث أنه لكل نوع من المنتجات قناة توزيع معينة فالملح الغذائي مثلاً يتبع عادة التوزيع غير المباشر من أجل إيصاله للمستهلك النهائي في حين نجد أن الملح الصناعي يعتمد على قنوات توزيع مغايرة.

3- **عوامل خاصة بالمؤسسة:** إن الملح يعتبر مادة واسعة الاستهلاك، فلذلك فمن أجل القيام بعمليات توزيعه لكل المستهلكين، و في ظل الإمكانيات المادية و البشرية التي بحوزة المؤسسة و التي لا تمكنها بالتكفل بكل المناطق و المقاطعات السوقية المختلفة، فهي تلجأ إلى الموزعين الخواص و الوسطاء و كذا دار الأملاح الخاصة و بالتالي اعتماد قنوات تتماشى و ظروفها و إمكانياتها.

إذن فهذه مختلف العمليات التي تقوم المؤسسة من أجل وضع سياسة توزيع تمكنها من فرض تواجدها في كامل التراب الوطني، و لذلك فإعادة النظر في هذه السياسة يعد هاماً للمؤسسة بهدف خدمة عملائها بشكل أفضل من منافسيها و تواجد منتجاتها في كل نقاط البيع و بالتالي تطوير سياستها التوزيعية.

وكل ذلك لا يعد كافياً، فلا بد للمؤسسة من تعريف مستهلكيها و زبائننها بمختلف منتجاتها و دفعهم و حثهم على استهلاك تلك المنتجات، إنه إذا الدور الأساسي للاتصال التسويقي و الذي سوف نتطرق له في المبحث الموالي.

## المبحث السادس

### واقع سياسة الإتصال التسويقي بالمؤسسة الوطنية للملح

إن إدراك المؤسسة الوطنية للملح لأهمية و دور سياسة الاتصال التسويقي جاء نتيجة الدراسة الميدانية التي قامت بها، و التي تمكنت مديرية السوق الداخلي من خلالها من معرفة تلك الحقيقية و المتمثلة في عدم معرفة المستهلكين لكل تشكيلة المؤسسة هذا إذا استثنينا ملح الطعام شمسي 1 كلغ، و لذا فقد قامت المؤسسة في المناورة في السوق من خلال العديد من السياسات التسويقية كانت سياسة الاتصال على رأس كل ذلك، فهل المؤسسة الوطنية للملح استطاعت فعلا وضع سياسة اتصال تسويقي مناسبة؟ و هل سيمكنها ذلك من تحقيق أهدافها؟.

#### المطلب الأول: وظائف المديرية الفرعية للاتصال.

إن عمليات الاتصال المختلفة التي تقوم بها المؤسسة تقع على عاتق المديرية الفرعية للاتصال، و هي تسعى من خلال ذلك إلى تنمية و تطوير الاتصال على مستوى كافة الوحدات بغية تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تحسين صورة العلامة و شعار المؤسسة.
- المشاركة في المعارض و الملتقيات الوطنية و الدولية.
- تنمية الاتصالات المباشرة و الدائمة من خلال دليل المؤسسة، بطاقات الزيارة و البطاقات التجارية.
- القيام بالإشهار من أجل التعريف بالنشاطات و منتجات المؤسسة.
- ربط المؤسسة بمحيطها.

و من أجل تحقيق ذلك فإن المؤسسة تقوم عادة بوضع مخطط اتصال أين يكرس هذا الأخير ميكانيزم التأثير و خلق عامل تفضيل المستهلكين لمنتجات المؤسسة، و تقوم هذه الأخيرة بتخصيص 2% إلى 3% من رقم أعمالها للقيام بمختلف عمليات الاتصال، فإذا أخذنا على سبيل المثال ميزانية الاتصال لسنة 2005 و المبينة في الجدول أسفله لوجدنا أن ما خصص لميزانية الاتصال هو 2% من رقم أعمال المؤسسة فقط مما يدل بأن المؤسسة لم تولي العناية اللازمة لهذه السياسة الهامة ضمن عناصر المزيج التسويقي.

جدول رقم 16 ت: ميزانية الاتصال لسنة 2005

الوحدة: دج.

المبلغ	العدد	النشاط
500.000	05	1- إعادة تشكيل و تزيين واجهات ديار الأملاح
40.000	20	2- وضع ملصقات إشهارية على شاحنات المؤسسة
100.000	20000	3- إعداد و نشر مجلة كل ثلاثة أشهر
2.000.000	04	4- تمويل جمعيات رياضية
50.000	100	5- إعداد التقرير السنوي لسنة 2004
500.000	10000	6- إعداد ملصقات إشهارية
2.000.000	15	7- المشاركة في المعارض و التظاهرات الاقتصادية
3.200.000	04	8- تنظيم أيام دراسية حول الملح و أهمية اليود
600.000	04	9- وضع لوحات إشهارية جديدة بالطرقات
1.500.000	01	10- إنجاز شريط (سمعي بصري) حول المؤسسة
1.500.000	01	11- بث إشهار تلفزيوني
1.200.000	01	12- تمديد عقد كراء للوحات الإشهارية المتواجدة بالطرقات و
200.000		الملاعب الرياضية
	01	13- بث إشهار بالراديو
100.000	05	14- وضع علامات إشهارية على سيارات توزيع الملح للتجار
500.000	10	15- إيجار جناح بالمساحات التجارية التابعة للخواص
500.000	44	16- شراء بذلات لعمال ديار الأملاح تحمل علامة المؤسسة

المصدر: مديرية الاتصال.

إن الشيء الملاحظ على الجدول السابق هو تركيز المؤسسة من خلال عمليات الاتصال على كل من الإشهار و العلاقات العامة بينما إهمالها لباقي مكونات المزيج الترويجي كما و أنه خلال حديثنا مع مدير الاتصال وجدنا بأن عملية الاتصال تفتقر للتنظيم الذي رأيناه سابقا و المتمثل في المراحل الأساسية لإعداد و تطوير عملية اتصال فعّالة فإذا استثنينا تحديد الجمهور المستهدف و كذا وضع الميزانية -التي تعد ضعيفة مقارنة برقم الأعمال المحقق و لمؤسسة كبيرة ورائدة في مجال إنتاج و تسويق الملح بمختلف أنواعه - فكل المراحل الأخرى هي غير واضحة و سنورد فيما يلي مختلف عناصر المزيج الترويجي المتبع من طرف المؤسسة.

## المطلب الثاني: واقع الإشهار بالمؤسسة الوطنية للملح

كانت المؤسسة الوطنية للملح في بداية نشاطها تعمل من أجل زيادة إنتاجها و ذلك لتلبية حاجات و متطلبات مستهلكيها، و كان كل ما يعرض يباع و بالسعر الذي تحدده المؤسسة، و من ثم لم تواجه المؤسسة أية مشكلة في تصريف منتجاتها، هذا بالإضافة إلى أنها كانت تحتكر صناعة و بيع الملح في الجزائر، و لهذا فقد رأى مسؤولو المؤسسة بأنه لا يوجد داعي للقيام بعملية الإشهار.

لكن و بدخول الجزائر مرحلة جديدة، و مع تنامي المؤسسة و ظهور منافسين غير شرعيين فرضت هذه الحالة على المؤسسة القيام ببعض الأنشطة الإشهارية، و كانت أولى محاولات المؤسسة في هذا المجال سنة 1994 من خلال أول إشهار تلفزيوني غير أنه تم بطريقة ارتجالية و بدون جهة مختصة.

### الفرع الأول : أهمية الإشهار بالنسبة للمؤسسة:

إن الإشهار يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية التي تودع مرحلة الوصاية متعددة الجوانب إلى مرحلة اللأوصاية، و حتى تتحصل على حصتها من السوق المحلي أو الخارجي فإن الإشهار يمكن أن يعطي للمؤسسة فرصا تجنّبها الكثير من المعوقات أهمها:<sup>1</sup>

- صعوبة التسويق و البيع.

- الجهود المضنية في التعريف بمنتجاتها.

- معرفة المنتجات المتاحة أمام المستهلك.

و المؤسسة الوطنية للملح هي واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تعاني من هذه المعوقات، و لذى فهي تسعى للقيام بالعديد من الأنشطة الإشهارية و ذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بالمؤسسة و بمنتجاتها.

- خلق صورة إيجابية للمؤسسة و إعطاء فكرة جيدة عنها.

- إعلام المستهلكين و زبائن المؤسسة بجودة منتجاتها.

هذا بالإضافة إلى مواجهة المنافسة و محاولة استرجاع حصتها السوقية و كذا زيادة رقم أعمالها.

و بالرغم من كل ذلك فالمؤسسة لا تملك مصلحة خاصة بالإشهار، حيث يقوم بوضع رسالتها الإشهارية عن طريق وضع تصميم مبدئي ثم تقوم بتكليف وكالة إشهارية مختصة في هذا المجال، أما عملية الإخراج فتقوم به المؤسسة الوطنية للإشهار "ANEP" حسب مرسوم وزاري، حيث تقوم هذه الأخيرة بنشر و توزيع الإشهار عبر:

• لافتات كبيرة الحجم عبر الطرقات الوطنية.

• الجرائد المحلية منها و الوطنية و باللغتين العربية و الفرنسية.

• ملصقات توزع على أصحاب المحلات و المعارض.

<sup>1</sup> - د/ش. سعدان و أ. حفيظ مليكة- الإشهار التجاري في الجزائر- مجلة الاقتصاد و المجتمع- مخبر المغرب الكبير- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة منتوري- قسنطينة- العدد 4-2006- ص 93.

إن عملية التكوين الفني للإشهار تعد أحد العوامل الأساسية في تحقيق نجاح وفعالية العملية الإشهارية، و نظرا لانعدام مصلحة و أناس مختصين في هذا المجال و القيام بمحاولات ارتجالية -حسب ما لمسناه على مستوى المؤسسة- فإن وضع البرنامج الإشهاري من خلال أعمال التخطيط و الرقابة خاصة سيؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الموجودة من الإشهار و المتمثلة أساسا في حث المستهلكين أو الزبائن على اقتناء منتجات المؤسسة و كذا عدم لفت انتباههم.

### الفرع الثاني : وسائل الإشهار المستعملة على مستوى المؤسسة:

حيث و من خلال حديثنا مع المكلفة بالاتصال على مستوى المؤسسة خلصنا إلى أنه هناك وسائل عديدة تستخدمها المؤسسة من أجل الإشهار عن منتجاتها و هي كما يلي:

#### 1- اللوحات الإشهارية و الملصقات: حيث تقوم المؤسسة بهذا النوع من الإشهار بمساعدة المؤسسة الوطنية

للنشر و الإشهار، حيث تتواجد اللوحات الإشهارية في مداخل الولايات و بالملاعب، و قد بلغت بمدينة قسنطينة مثلا 6 لوحات إشهارية، أما الملصقات فهي على شكل إشهار و رقي و تقوم المؤسسة بتوزيعها على المحلات و نقاط بيع المؤسسة.

#### 2- الإشهار عبر الصحف و المجلات: كما تقوم المؤسسة عن طريق الصحف بعملياتها الإشهارية، و هذه

الصحف هي باللغتين العربية و الفرنسية كالنصر و الشروق، اليوم، الخبر، بالإضافة إلى "Liberté" "Watan" "Acil" هذا إلى جانب المجلات الوطنية.

#### 3- الإشهار في الراديو و التلفزيون: حيث اعتمدت المؤسسة عملياتها الإشهارية في الإذاعات التالية:

- إذاعة البهجة بولاية وهران.
- إذاعة عنابة.
- القناة الأولى بإذاعة الجزائر.
- إذاعة "سيرتا" بولاية قسنطينة.
- إذاعة الزيبان بولاية بسكرة .

وكان هدف مختلف هذه الأنشطة هو التعريف بمنتجات المؤسسة وبخطورة الأملح الغير معالجة باليود ، أما الإشهار التلفزيوني فلا تعتمد عليه إلا نادرا بالرغم من أهميته وفعاليتها خاصة بالنسبة للمنتجات واسعة الإستهلاك كالمح ، وحتى وإن تم فهو يكون مرة واحدة ودون تكرار مما يفقده النجاعة و الفعالية في تذكير المستهلكين خاصة بالمنتوج الشهر عنه.

إذا وبالرغم من اعتماد المؤسسة على مختلف الأنشطة الإشهارية سألفة الذكر لإيصال رسالتها الإشهارية إلا أن هذه الأخيرة يتم وضعها بدون الرجوع إلى مختصين في هذا المجال ، حيث تتم وبطريقة ارتجالية على مستوى مديرية الاتصال ، مما يجعل إحدى الخطوات الهامة في تخطيط الحملة الإشهارية من خلال التصميم الجيد للرسالة الإشهارية لا يتم بطريقة جيدة مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها المتوخاة من عملية الإشهار ، كما أن الممارسة التسويقية تقتضي التعرف على جميع الوسائل الإشهارية المختلفة و كذا مزاياها



و عيوبها و ما كان منها مناسباً للهدف من الإشهار فقد تصلح بعض الوسائل في بعض الحالات و الأخرى لا تصلح في حالات أخرى، حيث لا بد أن يبدأ المسؤول عن الاتصال بتحديد عام للوسائل التي تستخدم ثم القيام بالمفاضلة بينها وذلك بعد دراسة فعالية و نجاعة كل منها.

**الفرع الثالث : تحديد الميزانية الإشهار بالمؤسسة:** إن تحديد ميزانية الإشهار يتم عن طريق نسبة من رقم أعمال المؤسسة والمقدرة بـ : 2٪، و هو بذلك يعد ضعيف مقارنة برقم أعمال و بحجم مؤسسة كالمؤسسة الوطنية للملح، و كذلك هو غير كاف للقيام بالعمليات الإشهارية على أحسن وجه و بالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف الإشهار، كما يعيب كذلك على المؤسسة عدم قيامها بقياس فعالية الإشهار و ذلك للتعرف على مدى مساهمة الإشهار في تحقيق أهداف المؤسسة.

### **المطلب الثالث : دور العلاقات العامة بالمؤسسة.**

إن سعي المؤسسة الوطنية للملح للإتصال بمحيطها و بجمهورها بمختلف عناصره، جعلها تلجأ إلى وسيلة هامة من وسائل الإتصال ألا و هي العلاقات العامة و ذلك من أجل إقامة علاقات جيدة مع مختلف متعاملاتها و مع الهيئات الوطنية و الدولية من أجل تسهيل مختلف نشاطاتها، هذا بالإضافة إلى إعطاء سمعة حسنة للمؤسسة نفسها و كذا جودة منتجاتها خاصة في مواجهة منافسيها الذين يقومون بأنشطة لم ترق بعد إلى المعايير الوطنية و الدولية المعمول بها في مجال صناعة الملح و تسويقه، كما تهدف المؤسسة من خلال العلاقات العامة إلى كسب ثقة متعاملاتها في مختلف الخدمات و المنتجات المقدمة لهم و ما مدى ملاءمتهم لهؤلاء الزبائن، و هي تعتمد في تحقيق أهدافها من خلال العديد من الأنشطة أهمها:

### **الفرع الأول : المعارض و الأيام الدراسية:**

حيث تهدف المؤسسة من خلال مختلف المعارض التي تقيمها للتقرب و الاحتكاك بالمستهلكين و ذلك بتقديم و تعريفه بمختلف منتجات المؤسسة و كذا الإجابة عن استفساراته و تساؤلاته و من بين أهم المعارض الوطنية التي شاركت فيها المؤسسة نذكر:

1- قصر المعارض بالجزائر العاصمة.

2- معرض عنابة، قسنطينة، وهران، ورقلة، سطيف.

و هي بذلك تخص مختلف مناطق الوطن إلا أنها تهمل مناطق أخرى.

أما الأيام الدراسية و الملتقيات فهي تتم عادة إما في الفنادق المتواجدة بالوطن كما هو الشأن بالنسبة لفندق سييوس بولاية عنابة أو مركز الصحافة و المجاهد أين تمّ من خلال ذلك عقد اتفاقية بين مدير المؤسسة الوطنية للملح و كذا مدير الاتحاد العام للتجار و الحرفيين الجزائريين تقضي بتكفل المؤسسة بتوزيع إنتاج الملح عبر 48 ولاية و عليه فالمؤسسة بهذه الوسيلة استطاعت أن تقيم علاقات عديدة مع مختلف المؤسسات و كذا الخبازين مما يمكنها من زيادة حصتها السوقية و زيادة مبيعاتها كما أن إقامة المؤسسة للعديد من الملتقيات و الدراسات بالفنادق الضخمة لا يسمح الفرصة للمستهلكين للحضور و بالتالي يجب على المؤسسة اختيار أماكن تمكنها من الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين.

**الفرع الثاني : الرعاية "Sponsoring":** في هذا المجال قامت المؤسسة برعاية بعض البرامج أو الجمعيات كـ رعاية المؤسسات لجمعية حماية المستهلك، كما قامت بتمويل و رعاية بعض الفرق الرياضية مثل: شباب قسنطينة و كذا مولودية قسنطينة، اتحاد بسكرة و فريق مروانة و فريق لوطاية.

و بالرغم من أهمية هذا النشاط في مجال العلاقات العامة إلا أن المؤسسة ركزت جهودها على فرق الشرق الجزائري و كأن المنتج موجه لمنطقة الشرق فقط، في حين كان لا بد عليها أن توجه نشاطها إلى الفرق الكبرى و التي تملك جماهير عريضة ستصبح لو نجحت المؤسسة في ذلك جماهير مستهلكة و ودية للمؤسسة التي مولت تلك الفرق، هذا إلى جانب أن مجال الرعاية لا يقتصر على الرياضة فقط بل لديه ميادين مختلفة يمكن للمؤسسة من استغلالها أحسن استغلال كرعاية بعض الحصص التلفزيونية مثلا.

### **الفرع الثالث : المشاركة في التظاهرات الاقتصادية:**

حيث قامت المؤسسة بالتظاهرات الاقتصادية التالية:

- 1- الصالون الوطني الثاني للمنتجات الجزائرية، و الذي انعقد بولاية تبسة و عبر غرفة التجارة و الصناعة.
- 2- الأسبوع العالمي للفلاحة الغذائية و الذي انعقد بولاية بجاية.
- 3- المعرض الدولي المنظم خلال نفس السنة بولاية قسنطينة.
- 4- المعرض التجاري بولاية أم البواقي بالتنسيق مع قصر المعارض بالجزائر العاصمة و كذا غرفة التجارة و الصناعة الأوراسية.
- 5- معرض الإنتاج الوطني للأوراس بولاية باتنة بالتنسيق كذلك مع غرفة التجارة و الصناعة الأوراسية و كذا قصر المعارض.
- 6- و أخيرا معرض الإنتاج الوطني بولاية وهران.

إن الملاحظ لمختلف التظاهرات الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة اقتصر على عدة مدن من شرق البلاد و مدينة وهران فقط من غرب البلاد، حيث لاحظنا و في كل مرة تركيز المؤسسة لجهودها الاتصالية على منطقة الشرق و ذلك لكون المؤسسة تعرف منافسة كبيرة بهدف المنطقة، و كذا تقدير المؤسسة لخصتها السوقية أثناء قيامها بدراستها الميدانية حيث تحصلت المنافسة على 51% من الحصة السوقية مما جعل المؤسسة تسعى جاهدة لإستعادة مكانتها الريادية في سوق الأملح في الجزائر.

إلا أن ما يعيب المؤسسة في هذا المجال هو عدم قياسها لفعالية أنشطة العلاقات العامة و هل فعلاً تمكنت المؤسسة من الوصول إلى أهدافها؟.

كما أن الممارسة التسويقية تقتضي القيام بتحديد قائمة الجمهور المستهدف وكذا الأهداف المسطرة بعدها تقوم المؤسسة بدراسة العلاقات العامة، فمن خلال مختلف الأنشطة التي تعرضنا لها سابقا نجد أن العلاقات العامة الخارجية خاصة تتمثل في المستهلكين و كذا السلطات العامة و بعض الزبائن، حيث أن كلما اتسعت العلاقات العامة الخارجية للمؤسسة كلما كان ذلك عاملا مهماً في كسب معركة المنافسة و كذا التخفيف من ضغط المحيط الخارجي مما يمكن للمؤسسة من رسم سياسات و استراتيجيات واضحة و مستقرة تؤهلها لتحقيق أهدافها بفعالية.

كما أن الميزانية المخصصة للعلاقات العامة هي شأنها في ذلك شأن ميزانية الإشهار هي ضعيفة مما يجعل مختلف الأنشطة غير كافية لجعل العلاقات العامة في المكانة التي تستحقها، كما أن غياب المختصين في هذا الميدان دائما إلى جانب القصور الذي يكتنف نشاط العلاقات العامة و الذي لاحظناه خلال مدة تربصنا بالمؤسسة سيقفل من مكانة المؤسسة لدى جمهورها كما قد يشنت جهودها.

#### المطلب الرابع : واقع ترقية المبيعات بالمؤسسة.

إن دور ترقية المبيعات بالمؤسسة الوطنية هو رفع قيمة ساعاتها و كذا الاحتفاظ بمكانتها في السوق الوطني للأملاح و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، إلا أن ما لاحظناه بالمؤسسة هو عدم الاهتمام اللازم لمثل هذه الوسيلة الهامة ضمن المزيج الترويجي للمؤسسة و ذلك نظرا لدورها المكمل لمختلف عناصر هذا المزيج و ذلك للتأثير على المستهلك أو المشتري الصناعي و كذا الموزع خاصة في ظل الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تطوير منتجاتها و بعث منتجات جديدة و ذلك عن طريق ترقية المبيعات تستطيع المؤسسة من تحقيق العديد من الأهداف:

- تشجيع الزبائن على تجريب المنتجات الجديدة.
- تشجيع الموزعون و الوسطاء على تصريف منتجات المؤسسة التي تعرف ركودًا.
- فكما أشرنا إلى ذلك في سياسة المنتجات، أين تتواجد بعض المنتجات التي تعرف بعض الركود بالرغم من جودتها و هذه الوسيلة هي المنافسة في مثل هاته الحالات لتصريف هذه المنتجات و كذلك تجريبها من طرف الزبائن.
- تشجيع الموزعون و الوسطاء على دفع الفواتير في الأوقات المحددة.
- ترغيب الزبائن بإعادة الشراء و كذا المحافظة عليهم.
- زيادة حجم المبيعات في الأجل القصيرة.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة في الأجل القصير.
- جذب مستهلكين جدد و تحويل مستهلكي المؤسسات المنافسة إلى منتجات المؤسسة.

و بالرغم من كل ذلك فالمؤسسة تقوم ببعض أشكال ترقية المبيعات أهمها:

**1- عروض خاصة من خلال تخفيض الأسعار:** كما هو الشأن بالنسبة لملاح الطعام شمسي حيث قامت المؤسسة ولأول مرة بتجربة هذه العروض خلال شهر رمضان، وذلك بتخفيض أسعار هذا المنتج بنسبة 14٪ موجه للمستهلكين.

**2- الطمبولات و المسابقات:** كما قامت المؤسسة كذلك خلال جويلية 2005 بعمليات سحب على مستوى دار الأملاح و تقديم هدايا و رحلات للفائزين.

هذا بالإضافة إلى هدايا إلى موزعيها في حالة ترويج أفضل لمنتجاتها إن ترقية المبيعات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الوطنية للملاح و ذلك من أجل خدمة زبائنها و مختلف أسواقها و قطاعاتها السوقية بطريقة سليمة، لذا يجب العناية بهذه الوسيلة الهامة من وسائل المزيج الترويجي من طرف المؤسسة و التي لاحظنا خلال تواجدها

بها عدم الفهم الجيد لهذه الوسيلة و كذا عدم إدراج خطة واضحة و أهداف تفصيلية لترقية المبيعات يمكن قياسها فيما بعد، فلا يمكن أن تكون هناك إدارة فعالة للترقية ما لم تحدد الأهداف بدقة، كما يجب عليها مثلا تحديد ما نوع المنتجات التي يجب تشجيع العملاء على اقتناءها خاصة المنتجات التي تعرف بعد الركود و كذا تشجيع الموزعين و الوسطاء على تصريف تلك المنتجات خاصة مع زيادة قنوات توزيع المؤسسة كما رأينا سابقا في سياسة التوزيع.

هذا إلى جانب انعدام عملية تقييم فعالية ترقية المبيعات بالمؤسسة، هذه العملية التي تعد بالغة الأهمية من أجل إعادة إدخال تعديلات فورية على خطة ترقية مبيعاتها إذا لزم الأمر.

إذا هذه هي النقاط الأساسية التي اعتمدها المؤسسة من أجل وضع خطة لترقية مبيعاتها و التي تفتقر -كما أشرنا سابقا- إلى العديد من العوامل و الشروط التي تؤدي إلى فعالية هذه الوسيلة خاصة بالنسبة لمنتجات الملح الصناعي أين تظهر تلك الوسيلة ذات أهمية نسبية إلى جانب قوة البيع بالنسبة للمؤسسة، و كل ذلك سيفوت العديد من الفرص الهامة بالنسبة إليها من أجل خاصة استقطاب زبائن جدد و بالتالي حصة سوقية أكبر و قهر منافسيها.

#### **المطلب الخامس : واقع قوة البيع و التسويق المباشر بالمؤسسة.**

يعتمد نجاح العديد من المؤسسات على مهارات رجال البيع في التوفيق بين منتجات المؤسسة و حاجات العملاء خاصة بالنسبة للمنتجات الصناعية، لذا فإن هذه الوسيلة تعد هامة من وسائل الاتصال الشخصي، و هي إحدى أهم الوسائل كذلك لتحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة ذلك.

فما هو دور قوة البيع بالنسبة للمؤسسة الوطنية للملح.

#### **الفرع الأول : دور قوة البيع بالمؤسسة:**

إن المؤسسة الوطنية للملح تعي الدور الذي تلعبه هذه الوسيلة ضمن عناصر المزيح الترويجي و ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع رجال البيع المتواجدين بالمؤسسة و في أسواقها المختلفة و يتمثل دور قوة البيع في ما يلي:

- بيع منتجات المؤسسة و دخول أسواق جديدة.
- كسب زبائن جدد.
- التفاوض على الأسعار.
- توسيع نشاط المؤسسة من خلال وضع ممثلين تجاريين في العديد من الولايات التي تعرف انخفاض في نسبة المبيعات.

إن تحقيق قوة البيع بالمؤسسة لهاته الأهداف يعد كافيا حيث أنه بإمكان المؤسسة الوطنية للملح و من خلال تواجد ممثلها التجاريين و عن طريق مصلحتها المبيعات التي تسهر على رجال بيع المؤسسة أن تحقق أهداف أخرى عديدة كتجميع المعلومات التسويقية الضرورية و رفعها لإدارة المؤسسة، هذا إلى جانب تجميع طلبيات مختلف زبائن المؤسسة و إبرام صفقات معهم نيابة عن إدارة المؤسسة كما يمكن لرجال البيع أن يسعوا

للمحافظة على رضا زبائن المؤسسة و ذلك بحفزهم على تكرار الشراء و وفائهم لمنتجات المؤسسة، و كل ذلك يتم من خلال ضرورة التنظيم و التسيير الجيد لرجال بيع المؤسسة.

### 1- تنظيم و تسيير قوة البيع بالمؤسسة:

إن عملية قوة البيع تتم من خلال اختيار و تدريب و تحفيز و مراقبة و تقسيم رجال البيع و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من توظيف جيد لقوة بيعها و من ثم تحسينها.

**1-1- اختيار قوة البيع:** حيث تعتمد المؤسسة على عدة معايير في اختيار قوة بيعها و التي تعتبرها هامة من أجل تنفيذ المهام على أكمل وجه و هذه المعايير هي:

- الخبرة.
- الإعفاء من الخدمة الوطنية.
- الكفاءة.
- القدرة على العمل.
- تحمل المسؤولية.
- حسن التفاوض و قوة الإقناع.

هذا بالإضافة إلى المستوى الدراسي في ميدان الاقتصاد أو التسويق.

**1-2- تدريب رجال البيع:** حيث يقوم مدير المؤسسة بالاجتماع بممثليه التجاريين و الذين يمثلون رجال البيع بالمؤسسة، و يقدم لهم نصائح و تنبيهات حول طريقة عملهم و ضرورة تحليهم بالصبر و إعطاء صورة مشرفة للمؤسسة.

إن عملية التدريب بهذه الطريقة تعد غير كافية لرجل البيع لتنمية مهاراته و قدراته من أجل أداء وظيفته على أكمل وجه، فهذه العملية لا بد من التخطيط لها ثم تقييم فعالية التدريب و التكوين و هذا ما لم يتم بالمؤسسة.

**1-3- مكافأة و تنشيط قوة البيع:** حيث تختلف هذه المكافآت و هي نوعين:

- أ- بالنسبة لرجال البيع خارج المؤسسة: فالمؤسسة تقوم بمكافأتهم عن طريق تحقيقهم لرقم الأعمال المطلوب و تكون هذه المكافآت إما على شكل منتج أو تخفيض في الأسعار أو يكون على شكل نقدي.
  - ب- رجال البيع داخل المؤسسة: فتكون مكافأتهم بنسبة معينة من رقم الأعمال المحقق.
- كما تهتم المؤسسة بتحفيز و تشجيع رجال بيعها من خلال الحوافز المادية سالفه الذكر وكذا الحوافز المعنوية من خلال إعطائهم مثلاً: عطل قصيرة للراحة و الاسترجاع الذهني و المعنوي.

### 1-4- تقييم قوة البيع بالمؤسسة:

يعمل مدير المؤسسة على متابعة ممثليه التجاريين بصفة دائمة التقييم ما تم إنجازه و انعكاس نشاطهم على مردودية المؤسسة حتى يبقى على صلة دائمة بهم و اتخاذ القرارات المناسبة.

إذا فالمؤسسة الوطنية للملح تقوم بمختلف العمليات المتعلقة بقوة بيعها من تدريب و تكوين، تحفيز ثم تقييم، إلا أن عملية الرقابة على رجال البيع تعد غير كافية من طرف مدير المبيعات بسبب نقص المعلومات الواردة من

طرفهم و هذا ما يجعل هناك صعوبة في اختيار منافذ التوزيع و كذا تحديد السياسات البيعية المناسبة، هذا إلى جانب اعتمادها على اختيار المعايير الكمية في تقييم جهود البيع في حين إغفالها لأهمية المعيار النوعية من أجل معرفة ما مدى قدرة قوة بيعها على التأقلم مع ظروف السوق و المنافسة و ما مدى إبرامهم لمختلف الصفقات هذا إلى جانب قدرتهم على التفكير و المبادرة و ما مدى تكامل الأداء و السلوك من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها مديرية المبيعات كما أن الممارسة التسويقية إعطاء الأهمية اللازمة لمثل هذه الوسيلة من وسائل الاتصال التسويقي لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهداف لا تستطيع تحقيقها من خلال الإشهار و العلاقات العامة و ترقية المبيعات.

### الفرع الثاني : واقع التسويق المباشر بالمؤسسة:

إن مثل هذه الوسيلة من وسائل الاتصال بالمؤسسة تعمل أساسا من أجل إعطاء صورة علاماتها وشعارها من خلال بوابة "الواب" كما سمحت للمؤسسة بوضع مختلف منتجاتها و وحداتها الإنتاجية و التوزيعية وذا إلى جانب قيامها بسبر الآراء عن طريق الانترنت من أجل معرفة آراء مختلف زوار الموقع و كذا زبائنها من المؤسسة ومنتجاتها .

إذا فهذه الإجراءات و العمليات التي قامت بها المؤسسة الوطنية للملح من أجل وضع سياستها الترويجية و التي لاحظنا خلال كل ذلك تركيزها على كل من وسيلتي الإشهار و العلاقات العامة مع عدم الاهتمام اللازم لباقي الوسائل الأخرى المكونة للمزيج الترويجي و التي تعد هامة لبعض القطاعات السوقية للمؤسسة و كذا بعض منتجاتها كالملاح الصناعي الموجه للمؤسسات الصناعية أين تكون كل من وسيلتي قوة البيع و ترقية المبيعات جد مهمة في مثل هذه الحالة لتحريض و زيادة الطلب و تصريف منتجات المؤسسة من المخازن، و بالتالي وصول تلك المنتجات إلى كل المستهلكين و من ثم التعرف عليها و تجربتها، و منه خلق الوفاء لدى هؤلاء المستهلكين أما قوة البيع و خاصة رجال بيع المؤسسة المتواجدين بديار الأملاح حيث أنها ترى بأنهم يشكلون عبئا على المؤسسة، في حين أن لهم دور كبير للاتصال بمختلف مستهلكي المؤسسة و خدمتهم و تقديم لهم كل المعلومات المتعلقة بمنتجاتها، كما أن الميزانية المخصصة للاتصال هي غير كافية الأمر الذي يضعف و يعيق مختلف الأنشطة المتعلقة بالاتصال التسويقي، كما أن مديرية الاتصال لا تعي ماهية و دور تكامل مختلف الأنشطة المتعلقة بعمليات الاتصال التسويقي، مما قد يؤثر على مختلف الأهداف المسطرة على مستوى هذه المديرية و بالتالي محدودة عمليات الاتصال بالمؤسسة.

## الخاتمة:

في ظل التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني، و اختيارها نهج اقتصاد السوق، و ما يترتب عليه من مواكبة ذلك عن طريق التكيف و تكثيف الجهود، هذا النهج الذي يعتبر المستهلك هو ملك السوق و الذي يحتم على المؤسسة توجيه كل هذه الجهود و السياسات من أجل إرضاءه، و ذلك من أجل تحقيق أهدافها من أجل البقاء و الاستمرارية و من ثمّ التطور.

فالرهانات هي مهمة و المنافسة شديدة و لا بد من التحضير لها و التنظيم و ذلك لا يكون إلا من خلال تبني المؤسسة للمفهوم و الممارسة التسويقية و منه دور المزيج التسويقي في جعل الإستراتيجية التسويقية حيز التنفيذ الفعلي بالكفاءة و الفعالية اللازمة لتحقيق أهداف النمو و التطور، فبالرغم من وضع المؤسسة الوطنية للملح لإستراتيجيتها و سياستها العامة و تسطير أهدافها بطريقة إلى حد ما مقبول فإن الوصول لتحقيق ذلك من خلال مزيجها التسويقي الذي يركز أساسا- كما أشرنا إلى ذلك سابقا - على سياسة الإنتاج و سياسة الإتصال التسويقي، يفترق إلى الفعالية و الدقة، لعدم وجود موظفين على دراية تامة بمختلف المناهج و الطرق العلمية لدراسة السوق، المستهلك، و مختلف مكونات المزيج التسويقي و التي يجب الاهتمام بها.

فبعد الدراسة و البحث الميداني التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الوطنية للملح و ذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة البحث و المتمثلة في واقع دور المزيج التسويقي في المؤسسة الاقتصادية و أساليب تطويره، و من خلال تشخيص واقع التسويق في المؤسسة الوطنية للملح و التي وقع عليها اختيارنا كواحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الظروف الراهنة، استطعنا أن نخرج بجملة من النتائج و هي كما يلي:

- إرادة النجاح المستمر، وكذا البحث عن التطور وتحسين الجودة والخدمات والتي ستقود المؤسسة نحو الامتياز وذلك باعتماد المؤسسة على نظام التسيير المتكامل ونظام الجودة الشاملة.
- تحصل المؤسسة على الجائزة الأولى في مجال الجودة لسنة 2006.
- اهتمام المؤسسة بالتسويق كفلسفة بالرغم من حداثة عهد المؤسسة في هذا المجال.
- حرص المؤسسة على عماله وموظفيها، تكوينه وتطويره، وذلك من أجل جعلهم في مستوى تطلعاتها وطموحاتها .
- تسليم المؤسسة بأن " الزبون هو الملك" ، وضرورة إشباع حاجاته ورغباته من خلال شعار الأذن الصاغية للزبون.
- ضعف المؤسسة وعدم فعاليتها في تنفيذ وتطبيق كل ما سطر وخطط له، نتيجة ضعف أفرادها وعدم تخصصهم وقلة خبرتهم في ميدان التسويق خاصة.
- إحترام المؤسسة لالتزاماتها المتعلقة بالتشريعات والنصوص القانونية والمعايير الوطنية و الدولية فيما يخص نشاطها.

- عدم وجود قسم للمحاسبة التحليلية يمكن للمؤسسة الإعتماد عليه في تحديد تكاليفها بدقة ، وما مدى تأثير ذلك على العديد من العمليات والقرارات الهامة كسياسة التسعير مثلا.
  - إعتماد المؤسسة بالدرجة الأولى على تحسين منتجاتها وتطويرها، وتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.
  - قيام المؤسسة بمختلف التحقيقات المتعلقة بدراسة السوق ، المستهلك وكذا تحليل بيئتها ووضع إستراتيجيتها.
  - تعاني المؤسسة من مشاكل تسويق منتجاتها فيما يخص الملح الغذائي مقارنة بالملح الصناعي وذلك لوجود منافسة كبيرة في هذا المجال.
  - تبعية المؤسسة للخارج في مجال التمويل بالآلات الإنتاجية وكذا بعض أنواع الأغلفة لبعض المنتجات.
  - معاناة المؤسسة من التقليد، و ذلك لسهولة ذلك بالرغم من أنها تقوم بتسجيل ذلك إلى جانب علامتها في المعهد الوطني للملكية الصناعية بمصلحة العلامات و النماذج و الرسومات.
  - اهتمام كبير للمؤسسة بسياسة الإنتاج و بدرجة أقل الترويج و تعاني مشاكل على مستوى التوزيع و التسعير.
  - اهتمام المؤسسة أكثر ببعض منتجاتها كالمح الغذائية و الصناعي بينما بدرجة أقل بالنسبة للأصناف الخاصة و الصيدلانية.
  - عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل و توزيع بشكل كافي مما يجعلها تعتمد على موزعين ووسطاء خواص و بالتالي ارتفاع تكاليفها نظرا لعدم تحكمها ورقابتها بشكل كلي على مختلف منافذ توزيعها.
- و من أجل ترقية المؤسسة و تجنب بعض النقائص الموجودة على مستوى الممارسات التسويقية و كذا المزيج التسويقي للمؤسسة و من أجل تطويره، نقترح على المؤسسة إتباع ما يلي:
- § التركيز و الاعتماد على إطارات مختصة في ميدان التسويق.
  - § لا بد من إتباع الخطوات الأساسية لبعث المنتجات الجديدة و القيام باختيار قبل و بعد عرضها و طرحها في السوق.
  - § الاعتماد على بعض المفاهيم الهامة في مجال سياسة المنتجات كتحليل التشكيلة و كذا متابعة دورة حياة كل منتج حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات اللازمة و في الوقت المناسب من أجل زيادة مردودية كل منتجات المؤسسة.
  - § الاهتمام أكثر بسياسة التسعير لأن المنافسة تتمحور أساساً حول عامل السعر و ما مدى تأثير ذلك في سلوك المستهلك الجزائري.
  - § تخصيص ميزانية أكبر لمديرية التسويق الداخلي خاصة و للتسويق عامة على مستوى المؤسسة.
  - § إعادة النظر في إستراتيجية تقسيم سوق المؤسسة إلى قطاعات خاصة مع وجود تشكيلة متنوعة و استهداف أسواق مختلفة.



- § ضرورة تتبع المنافسة من طرف المؤسسة حتى تتمكن هذه الأخيرة من الحد منها و اتخاذ الإستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب.
- § وضع نظام معلومات أكثر مرونة و تطور تمكن المؤسسة من معرفة و تتبع مختلف المعلومات المتعلقة بالسوق، المستهلكين و المنافسة.
- § المتابعة المستمرة و الدائمة لكل من السوق و المستهلكين و الاهتمام ببحوث التسويق.
- § ضرورة إعادة النظر في قنوات توزيع المؤسسة و البحث عن الطرق المثلى لذلك إضافة إلى كيفية التعاقد و كذا نظام الحوافز المطبق من طرف المؤسسة و الذي يجرمها من مزايا عديدة.
- § ضرورة الاهتمام بقوة البيع و ترقية المبيعات لما لهم من دور كبير بالنسبة للمؤسسة خاصة بالنسبة للمنتجات الصناعية.
- § لا بد من دراسة فعالية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.
- § ضرورة اهتمام المؤسسة بكل منتجاتها و ليس فقط منتوجي الملح الغذائي و الملح الصناعي.
- § ضرورة قيام المؤسسة بإعلام جمهورها و زبائنها بكل منتجاتها و بشكل فردي و قيامها بمختلف أنشطة الاتصال التسويقي المختلفة.
- § الإعتقاد على عامل التخصص من أجل تحسين أداء وفعالية كل أنشطة المؤسسة خاصة التسويقية.

# البيبلوغرافيا

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### I-الكتب:

- 01- د/أحمد عرفه و سمية شلبي- المبيعات و الترويج- الكتاب الثامن- جامعة نيويورك- جامعة البوسفور- جامعة تكساس، بدون تاريخ.
- 02- د/أحمد راشد- مبادئ التسويق و إدارة المبيعات- دار النهضة- لبنان، 1985.
- 03- د/أحمد محمد المصري- الإعلان- مؤسسة شبابا الجامعة- الإسكندرية، 2000.
- 04- د/أمين عبد العزيز حسن- استراتيجيات التسويق في القرن 21- دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001.
- 05- د/إسماعيل السيد- التسويق- الدار الجامعية- الإسكندرية- القاهرة- 1999.
- 06- د/إسماعيل السيد- الإعلان سلسلة التسويق الحديث- كلية التجارة- المكتب العربي الحديث- الإسكندرية، بدون تاريخ.
- 07- بيان هاني حرب- مبادئ التسويق- مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع- عمان- 1999.
- 08- د/ثابت عبد الرحمان، د/جمال الدين المرسي- التسويق المعاصر- منشورات الدار الجامعية- الإسكندرية، 2005.
- 09- د/أحمد شاكر العسكري- التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية و سلوك المستهلكين و المزيج التسويقي- دار الشرق للنشر و التوزيع- عمان- 2000
- 10- د/أحمد شاكر العسكري- دراسات تسويقية متخصصة- دار زهران- عمان- 2000.
- 11- د/سعيد يماني العوضي- العلاقات العامة- مفاهيم نظرية- مجالات تطبيقية- مصر، 2001- 2002.
- 12- د/شريف أحمد شريف العاصي- التسويق بين النظرية و التطبيق- دار الكتب المصرية، 2004.
- 13- د/صلاح الشنواني- الإدارة التسويقية الحديثة- مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية، 1996.
- 14- د/عبد الرحمان توفيق- المناهج التدريبية المتكاملة: منهج مهارات البيع و التسويق- الطبعة الثالثة الجيزة- مصر- 2004.
- 15- د/عبد السلام أبو قحف - التسويق: مدخل تطبيقي- الدار الجامعية الجديدة- الإسكندرية- 2002.
- 16- د/عبد السلام أبو قحف- محاضرات في العلاقات العامة- المكتب العربي الحديث- الإسكندرية.
- 17- د/عصام الدين أمين أبو علفة- التسويق- مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع- 2002.
- 18- د/علي الجياشي- التسعير: مدخل تسويقي- مكتبة الراتب العلمية- عمان- الأردن، 2002.
- 19- د/علي السلمي- الإعلان- مكتبة غريب- مصر، 1998.

- 20- د/علي عوجة- العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق- جامعة القاهرة، 2001.
- 21- د/عناي بن عيسى- سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية- الجزء الأول- ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 22- د/عناي بن عيسى- سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية- الجزء الثاني- ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 23- د/غريب سيد أحمد- علم الإجتماع- الاتصال و الإعلام – دار المعارف- الإسكندرية، 1996.
- 24- د/فريد كورتل و ناجي بن حسين- التسويق و المبادئ و السياسات- منشورات جامعة منتوري- قسنطينة، 2001.
- 25- د/مالكوم هـ.ب. ماكدونالد- ترجمة صالح محمد درويح، محمد عبد الله عوض- الخطط التسويقية، كيفية إعدادها و كيفية تطبيقها- معهد الإدارة العامة للبحوث- الرياض، 1996.
- 26- د/ ماهر العجي – سلوك المستهلك- دار الرضا للنشر- 2000.
- 27- د/مؤمن محمد بطران- فن البيع و الإشهار- دار الثقافة- بيروت، 1996.
- 28- محمد إبراهيم عبيدات- مبادئ التسويق:مدخل سلوكي- دار المستقبل للنشر- 1989.
- 29- د/محمد جودت ناصر- الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة- الطبعة الأولى- دار مجدلاوي- عمان- الأردن، 1998.
- 30- د/محمد رفيق البرقوقي و آخرون- فن البيع و الإعلان- دار القاهرة للطباعة- مصر.
- 31- د/محمد سعيد المصري- إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية- الدار الجامعية- الإسكندرية، 2001-2002.
- 32- د/محمد سعيد عبد الفتاح- التسويق- دار النهضة العربية- بيروت- 1983.
- 33- د/محمد فريد الصحن، د/إسماعيل محمد السيد- التسويق- الدار الجامعية- الإسكندرية، 2000.
- 34- د/محمد فريد الصحن- الإعلان- الدار الجامعية- الإسكندرية، 2000.
- 35- د/محمد فريد الصحن- قراءات في إدارة التسويق- للدار الجامعية- الإسكندرية، 2002.
- 36- د/محمد فريد الصحن- العلاقات العامة المبادئ و التطبيق- مصر، 2003- 2004.
- 37- د/محمود صادق باززع- البيع و الإعلان- كلية التجارة- القاهرة، 2000- 2001.
- 38- د/محي الدين الأزهرى- التسويق الفعال- جامعة القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1995.
- 39- د/مصطفى محمود أبو بكر- إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة- الدار الجامعية- الإسكندرية، 2000.
- 40- د/نصيب رجب- دراسة السوق- دار العلوم للنشر و التسويق- عنابة- 2004.
- 41- د/هاني حامد الضمور- طرق التوزيع- دار وائل للنشر- عمان- الأردن، 2000.
- 42- د/هاني حامد الضمور- تسويق الخدمات- دار وائل للنشر- الطبعة الأولى- الأردن، 2002.

## II- المجلات:

- 1- د/كمال مرداوي- رؤية متجددة في أهمية التسويق- مجلة أبحاث روسيكادا- العدد 2- مطبوعة جامعة سكيكدة، 2004.
- 2- د/ بوخاوة اسماعيل، أ. بن يعقوب الطاهر- إستراتيجية التأهيل التسويقي و التوزيعي في المؤسسة الاقتصادية – مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة سطيف- العدد 01- 2002.
- 3- د/ ش. سعدان و أ. حفيظ مليكة- الإشهار التجاري في الجزائر- مجلة الاقتصاد و المجتمع- مخبر المغرب الكبير- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة منتوري- قسنطينة- العدد 4 - 2006.

## III- الرسائل الجامعية:

- 1- غربي نجوى - التسويق العملي للمواد الغذائية- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية – كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة سكيكدة -2004/2005.
- 2- فريد كورتل- دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية و أساليب تطويره- رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة الجزائر - 2004/2005.

## ثانيا : باللغة الفرنسية

### I- الكتب:

- 01- Brigitte Borja de Mozota- **Design management**- édition organisation- Paris-
- 02- Guy. Audigier- **Marketing pour l'entreprise**- edition GUALINO- Paris, 2003.
- 03- Hermman Simon et Florent, Frank Brault- **la stratégie prix : Agir sur le prix pour optimiser le résultat**- Dunod- Paris, 2000.
- 04- Hervé Fenneteau- **cycle de vie des produits**- Economica- Paris- 1998.
- 05- Jack Tront et Alries- **le positionnement : la conquête de l'esprit**- MC GRAW-Hill- Paris, 1987.
- 06- J. Lendrevie, J. Levy et D. Lindon – **Marcator** - Dalloz, 7<sup>eme</sup> édition- Paris, 2003.
- 07- Jean Noël Kepferer- **les marques capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes**- 3eme édition- édition d'organisation- Paris, 1999.
- 08- Jean Pierre Helfer, Jaques Orson- **Marketing**- Vuibert, 7<sup>eme</sup> Edition- Paris.
- 09- J. P. BERTRAND- **Techniques commerciales marketing**- Berti édition- Algérie, 1994.

- 10- Marc Vander Cammen- **Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir- édition Debboeck- 1<sup>ere</sup> édition- Belgique.**
- 11- Marc Vandercammen et Nelly Jospin-pernet-**La distribution-1è édition- édition deboeck-Belgique-2004.**
- 12- M<sup>ed</sup> Seghir jitli- **Comprendre le marketing -Berti édition-Algerie-1990.**
- 13- M.Fisler-**Canaux de distribution-vuibert gestion-paris-1989.**
- 14- Philippe Devismes- **Packaging, mode d'emploi- 2eme Dunod- Paris, 2000.**
- 15- P. Kotler, B. Dubois- **Marketing Management- 10eme édition- Paris.**
- 16- P. Kotler, B. Dubois- **Marketing management- édition Pearson- 11<sup>eme</sup> édition- Paris, 2003.**
- 17- P. Amerein- **Etudes de marché- édition Nathan- Paris, 2000.**
- 18- Pierre Louis Dubois Alein Jolibert- **Le marketing, fondements et pratique- édition economica- 3<sup>eme</sup> édition- Paris, 1998.**
- 19- Robert Leduc- **"Qu'est-ce que la publicité"- Dunod, 2<sup>o</sup> édition.**
- 20- Y. Chirouze- **Le marketing stratégique- édition marketing- Paris, 1995.**
- 21- Yves. Chirouze- **Le marketing : le choix des moyens de l'action commerciales- Tome 2- 2eme édition- O.P.U- Algérie, 1990.**
- 22- Yves. Chirouze- **le Marketing de l'étude de marché au lancement d'un produit- Tome 1- 2eme édition- O.P.U- Algérie, 1999.**

## II- المجلات

- 1- Communication et promotion de la santé- communauté française- - Question santé- Bruxelles- Belgique- 1998

## ثالثا : بالإنجليزية

### I- الكتب:

- 1- C. GILLIGAN- R.M.S WILSON- **strategic marketing planning- ELSEVIER- France, 2003.**
- 2- G. LANCASTER et P. REYNOLDS- **Marketing the one semester introduction- ED BUTTER WORTH- HEINEMANN- Oxford, 2002.**

## II- مقالات:

- 1- E. CONSTANTINIDES- The Marketing Mix revised: towards The 21st Century Marketing- U. Twente- the Netherlands.
- 2- C.Gronroos-keynote paper: from marketing mix to relationship marketing- towards a paradigm shift in marketing-management decision-5/4-Australia-1997

## رابعاً: مواقع الإنترنت:

[www.alshamsi.net/friends/b700th/buss\\_agric/montaj.html](http://www.alshamsi.net/friends/b700th/buss_agric/montaj.html).

[www.enasel.com](http://www.enasel.com)

# قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1ن	الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي	08
2ن	النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة	09
3ن	مفهوم العميل	09
4ن	تطور المفاهيم المرتبطة بدور التسويق في المؤسسة	13
5ن	نموذج العلبة السوداء	24
6ن	نموذج لمراحل اتخاذ القرار الشرائي	30
7ن	إستراتيجية المزيج التسويقي	31
8ن	المزيج التسويقي المدد	33
9ن	العلاقة بين دراسة و غزو السوق و العملية التسويقية	36
10ن	النظرة إلى المنتج	41
11ن	النموذج الكلاسيكي لدورة حياة المنتجات	57
12ن	خطوات التسعير	68
13ن	عناصر عملية الاتصال	106
14ن	الأهمية النسبية لوسائل الاتصال التسويقي حسب طبيعة المنتج	113
15ن	موقع إدارة الإعلام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	118
1ت	الهيكل التنظيمي للمؤسسة "ENASEL"	140
2ت	الهيكل التنظيمي لمديرية السوق الداخلي	142
3ت	توزيع المخابز عبر الولايات	158
4ت	حجم الطلب على الملح الغذائي لكل من الأسر والخبازين	160
5ت	توزيع الأسر بمنطقة الوسط	160
6ت	توزيع الأسر بشرق البلاد	161
7ت	توزيع الأسر في منطقتي الغرب و الجنوب	161
8ت	توزيع الخبازين حسب المناطق	161
9ت	إجمالي الطلب على الملح الغذائي في الجزائر(طن)	163
10ت	عرض منتج الملح الغذائي حسب المناطق لكل من المؤسسة والمنافسين	164
11ت	عرض منتج الملح الغذائي حسب المناطق لكل من المؤسسة والمنافسين	164

12ت	الحصة السوقية لمنتوج الملح الغذائي حسب المناطق لكل من المؤسسة والمنافسين	166
13ت	توزيع الحصة السوقية لمنتوج الملح الغذائي	166
14ت	قناة التوزيع	192
15ت	تطور مبيعات الملح الغذائي والصناعي	193



# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
92	تصنيف الأنواع المختلفة لمنشآت التجزئة	1ن
110	نموذج المستويات الترتيبية لأهداف الاتصال	2ن
154	أهداف الجودة	1ت
156	تحليل FFOM	2ت
157	تقدير الطلب على الملح "سوق الخبازين"	3ت
158	الاستهلاك اليومي و الشهري للملح	4ت
159	حجم الطلب على الملح الغذائي في الجزائر	5ت
163	عرض منتج الملح الغذائي في الجزائر	6ت
165	الحصة السوقية للمؤسسة الوطنية للملح (الملح الغذائي)	7ت
174	تطور الإنتاج بالمؤسسة	8ت
179	بعض أنواع الأغلفة المستعملة لمنتجات الملح الغذائي	9ت
179	بعض أنواع الأغلفة المستعملة لمنتجات الملح الصناعي	10ت
179	بعض أنواع الأغلفة المستعملة لمنتجات الملح الصيدلاني	11ت
185	زيادة أسعار الملح الغذائي	12ت
186	زيادة أسعار الأملاح الصناعية (للطن الواحد)	13ت
187	تغيرات أسعار الأملاح الخاصة	14ت
187	تغيرات أسعار الأملاح الطبية	15ت
197	ميزانية الاتصال لسنة 2005	16ت

# قائمة المختصرات

**ENASEL:** entreprise national de sels.

**SONAREM:** société national de recherche et d'exploitation minière.

**SMI :** système de management intégré.

**INPED:** institut national de la productivité et du développement industriel.

**AFAQ:** association française d'amélioration de qualité.

**CETIC:** centre des techniques de l'information et de communication.

**IFACT:** institut de formation et d'amélioration des conditions de travail.

**HACCP:** hasard analysis critical control point.

**CESI:** centre d'étude supérieure industrielle.

**GMAO:** gestion de la maintenance avec assistance d'ordinateur.

**NTSS:** network telecom security solutions.

**ONS:** office national des statistiques.

## الملخص

بعد التحول الاقتصادي الذي عرفته الجزائر و من ثمّ انتقالها إلى اقتصاد السوق يحتم عليها إعادة النظر في مؤسساتها و مطالبتها بالتأقلم مع القواعد الاقتصادية الجديدة التي تميز السوق الوطنية و العالمية في الفترة الراهنة و ذلك من خلال إجراء مختلف التعديلات اللازمة من الناحية التنظيمية و طريقة اتخاذ القرارات و إدارتها بكيفية تتفق و هذه التحولات، و هذا يتطلب من هذه المؤسسات تبني المفهوم الحديث للتسويق لأنه هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى و كذا لدوره و أهميته الكبيرة، و هذا يقودنا إلى الحديث على دور المزيج التسويقي من أجل وضع برنامجا تسويقيا فعالا يقابل احتياجات المستهلكين و يعطيها بعض المزايا التسويقية إلى جانب اعتباره أداة أساسية لوضع الإستراتيجية التسويقية حيز التنفيذ و تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

و المؤسسة الوطنية للملح هي واحدة من هذه المؤسسات التي أعيد هيكلتها، وهي تسعى جاهدة إلى التأقلم مع هذه التغيرات، و ذلك من أجل زيادة حصتها السوقية و تحقيق إستمرارية و نموها، إلا أنه وبالرغم من إعتماها على المقاربة التسويقية إلا أنها لم تستطع ترجمة كل تلك الأهداف و الإستراتيجيات إلى مزيج تسويقي متناسق و متكامل، و كذا وضع إستراتيجيتها حيز التنفيذ بطريقة تضمن لها أداء جيد لأنشطتها، و هنا يكمن دور المزيج التسويقي في المؤسسة وكذلك تطويره عبر الزمن من أجل تحقيق كل ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** المزيج التسويقي، دور، طرق، تطوير

## The summary

After the economic transformation of Algeria and its transition to the market economy that makes it reconsider its institutions and its adaptation to the new economic rules that discriminate national and global market in the current period and that through various amendments necessary organizational and decision-making method and how to manage consistent with the new changes, and this requires a modern concept of marketing in these institutions because it is the main axis around which all other activities turn, as well as the cycle of its great importance, And this leads us to talk on the role of the marketing mix in the development of a relative effectively offset the needs of consumers and gives them some advantages as well as a marketing tool essential for the development of marketing strategy into effect and achieve the objectives of the establishment as a whole.

And the National Foundation for salt is one of those institutions that have been restructured and is striving to cope with these changes, in order to increase market share and achieve continuity and growth, but it was unable to translate all these ambitions and ideas into policies and effective marketing strategy as well as develop into effect, and here lies the importance of the role of the marketing mix in the institution in order to achieve all this .

**Key words:** marketing mix, the role, methods, development.

## LE RESUME

Après la transformation économique qu'a connue l'Algérie et aussi son passage à l'économie de marché elle devra revoir ses établissements et leurs adaptation aux nouvelles règles économiques qui distinguent le marché national et international de la période courante à travers les différents amendements sur le plan organisationnel et la prise de décision en s'adaptant suivant ces transformation et ceci exige un concept moderne de marketing dans ces entreprises parce que c'est l'axe principal autour duquel tourne toutes les autres activités, et ceci nous amène à parler du rôle du mix marketing pour mettre un programme marketing efficace pour excentrer les besoins des consommateurs et leur en donne les avantages concurrentiels aussi bien que le marketing usinent essentiel pour le développement de la stratégie marketing dans l'effet et atteignent les objectifs de l'entreprise dans l'ensemble.

L'entreprise nationale de sel est l'une des entreprises qui ont été restructurée et tâchent à faire face à ces changements, afin d'augmenter la part de marché et réaliser la continuité et la croissance, mais elle ne pouvait pas traduire toutes ces ambitions et les idées dans des politiques et la stratégie efficace de marketing aussi bien que se développent en effet, et se trouvent ici l'importance du rôle du mix de marketing dans l'entreprise afin de réaliser tout ceci .

**Les mots clés:** marketing mix, le rôle, méthode, développement.