MARKETING MANAGEMENT

إدارة التسويق

تأليف

دكتور طارق طه

2008

دار الفكر الجامعى
٣٠ شارع سوتير - الاسكندرية
ت : ٤٨٤٣١٣٢

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب : ٢٠٠٧/١٠٠٢٥

للطلب أو الاستفسار عن المرجع الحالي أو أي مراجع أخرى خاصة بالمؤلف يمكن الرجوع إلى أرقام الهواتف التالية من داخل وخارج مصر :

هاتف : ٤٨٦١٢٢٠ (٠٠٢٠٣)

جوال : ٠١٠٢٨٩٣٤٣٤ (٠٠٢)

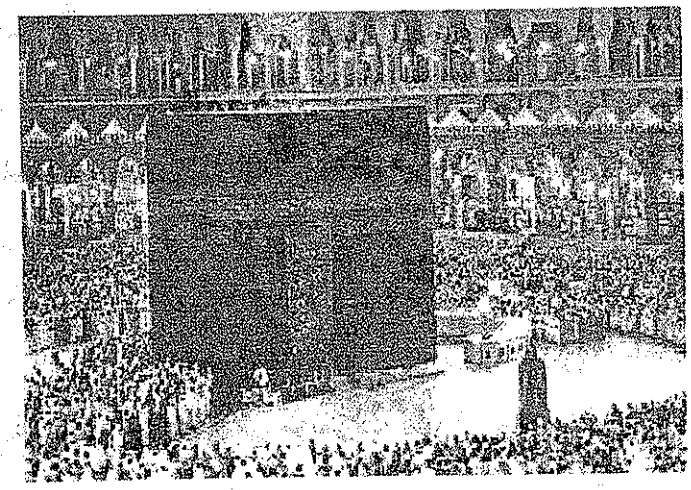
٠١٠١٨١٧١١٠ (٠٠٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

سبحانك لا علم لنا

إلا ما علمتنا إنك

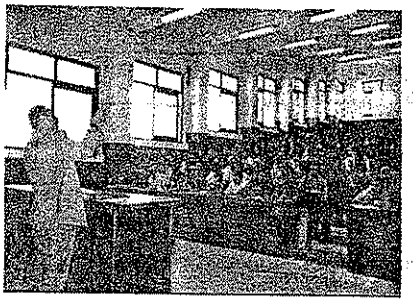
أنت العليم الحكيم



صدق الله العظيم

حول المؤلف

الدكتور طارق طه أحمد



- يتولى التدريس باللغتين العربية والإنجليزية مقررات نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، التحليل والتصميم التنظيمي، إدارة الأعمال، إدارة البنوك، التسويق، الترويج والإعلان، بحوث التسويق، الإدارة العامة، إدارة منشآت متخصصة، التجارة الإلكترونية، بكلية التجارة جامعة الإسكندرية وجامعة بيروت العربية، والمعهد العالي للحاسب الآلي، وذلك لطلاب مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.
- قدم عددا من الأبحاث والدراسات المنشورة بمجلات علمية محكمة.
- يحاضر ويدير حلقات النقاش بالعديد من الدورات التدريبية التي تعقد خارج وداخل مصر، كالتي تعقدها غرف التجارة والصناعة ومراكز التنمية الإدارية بالدول العربية، والمعاهد المصرفية بالبنوك المركزية، واتحاد بنوك مصر، وقطاعات التدريب بشركات قطاع الأعمال.
- شارك ببحوث ونماذج في مؤتمرات علمية داخل وخارج مصر.
- قدم العديد من الاستشارات والدراسات المتنوعة في مجال نظم المعلومات وشبكات الحاسبات الآلية ودعم القرار، كما أشرف على تطوير وتطبيق بعض النظم في مؤسسات مختلفة، داخل وخارج مصر.
- نشرت له العديد من المؤلفات العلمية في مجالات نظم المعلومات والحاسبات، الإدارة، التنظيم، التسويق، البنوك، التجارة الإلكترونية.

إهداء

يتشرف المؤلف أن يهدي إنتاجه العلمي إلى عالما فاضلا من علماء مصـــر في الإدارة ورائد علم تسويق الخدمات، اعترافا بفضله، جزاه الله كل خير، أستاذي وزميلي وصديقي:

الأستاذ الدكتور / محمد فريد الصحن.

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الإسكندرية

تقديم للمرجع

الحمـــد لله حمـــداً كثـــيراً كما ينبغي لجلال وجه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، أشرف المرسلين وخاتم النبيين ﷺ.

يستهدف هذا المرجع تزويد القراء والباحثون وطلاب العلم والمسوقون Marketers على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالقدر الملائم من الخلفية العلمية اللازمة لاستيعاب المفاهيم والتطبيقات والنماذج والنظريات الحديثة في مجال التسويق، والتجارة الإلكترونية، والتسويق بالإنترنت، والتي تم التعرض لها، ولم تتناولها معظم الكتابات العربية ذات الصلة.

وتبنى المؤلف مدخل تطبيقي معاصر يتناول أحدث ما قدمته أدبيات الفكري الإداري، ليتلاءم مع مقتضيات البيئة المعاصرة، التي توصف بأنها بيئة عصر المعلومات والحاسبات والإنترنت. لذا تضمن المرجع عددا وافرا من أحدث الدراسات العلمية، والنظريات، والنماذج المختلفة، وشرائح العرض التوضيحية، والرسومات البيانية، ومواقع الإنترنت ذات الصلة. تم استخدامها في تبسيط وتقريب المفاهيم للقارئ، فضلا عن العديد من تطبيقات الواقع العملي، وأهم المصطلحات المستخدمة.

وتضمن المرجع خمسة أجزاء رئيسية. عالج الجزء الأول منها أحدث المفاهيم التسويقية، والتي تمثل الأساسيات المتعارف عليها لهذا العلم. وتتبع في ذلك أسس التقسيم القطاعي للسوق، وخلق المركز السوقي للمنظمات، وتحليل السلوك الشرائي لكل من الأفراد والمنظمات.

بينما تناول الجزء الثاني البيئة التسويقية المعاصرة، حيث تم التعرض لمفاهيم وكيانات تلك البيئة، واختبرت الآليات الإبتكارية، وتم تحليل الممارسات التسويقية المختلفة في بيئة العولمة.

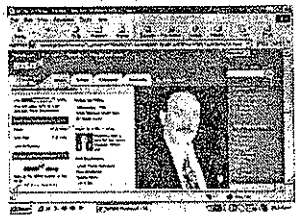
أما الجزء الثالث، فقد عني بالتسويق الإستراتيجي، حيث اختبرت عمليات التخطيط الإستراتيجي للسوق، وكيفية استخدام أدواته المختلفة، والإدارة الإستراتيجية للسوق، والإستراتيجيات والعمليات التسويقية.

وأهتم الجزء الرابع بنظم المعلومات التسويقية، واختبرت عمارتها ونظمها الفرعية، كنظم المخابرات التسويقيةMarketing Intelligence ، ونظم تشغيل التعاملات التسويقية، ونظم بحوث السوق.

وأخيرا تناول الجزء الخامس إستراتيجيات المزيج التسويقي، وتسويق الخدمات، ومفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة IMC، وكيفية تطبيق آلية لتنميتها، وتطبيقات التسويق بالإنترنت Internet Marketing، وظاهرة التجارة الإلكترونية e-commerce، والأسواق الإلكترونية.

ولما كان إخراج وطباعة هذا العمل لا يمكن أن يتم إلا بتوفيق من الله سبحانه وتعالى ثم بجهود الزملاء، لذا يتوجه المؤلف بالشكر لدار الحرمين لأعمال الحاسب على جهدهم الصادق في إخراج هذا المرجع.

ونظراً لأن المجال العلمي يمثل تراكماً معرفياً منظماً تم تجميعه وقبوله لتفسير الظواهر المختلفة، فقد كان من الصعب الخوض في هذا المجال دون الاعتماد على المساهمات العلمية للآخرين، لذا تم الإشارة إليهم بدقة في الموضع المناسب داخل المرجع، وكلما أمكن ذلك.



ويرحب المؤلف بتلقي مقترحاتكم وآرائكم سواء حول هذا المرجع، أم مؤلفاته الأخرى من خلال شبكة الإنترنت، على عنوانه التالي:

drtarektahaahmed@yahoo.com

دكتور طارق طه

الإسكندرية ٢٠٠٦

قائمة المحتويات

الفصل الثالث

السلوك الشرائي

الباب الثاني

البيئة التسويقية

Marketing Environment

الفصل الرابع

مفاهيم وكيانات البيئة التسويقية

البند	الموضوع	الصفحة

الباب الرابع
نظم المعلومات وبحوث التسويق
Information Sys. & Marketing Researches
الفصل الثامن
التسويق ونظم المعلومات

الباب الأول

الجانب النظري

1

أساسيات التسويق

Foundations of Marketing

[illegible]

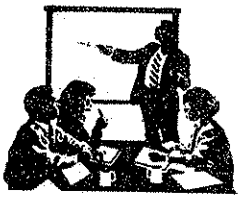
[illegible]

I

[illegible]

[illegible]

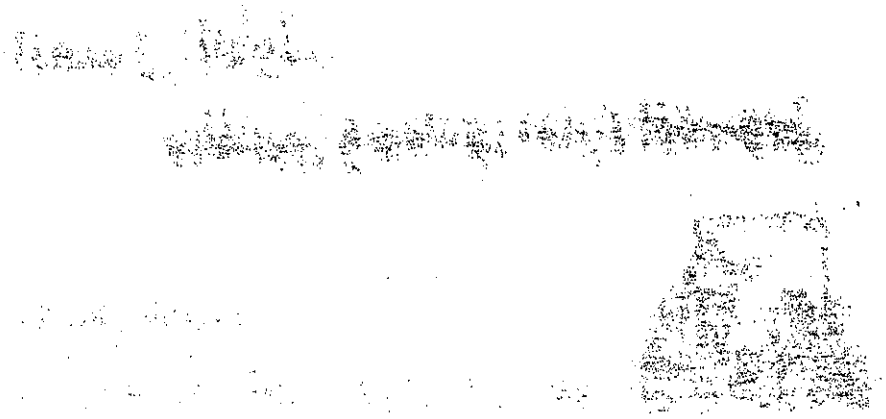
الفصل الأول:
مفاهيم ومبادئ إدارة التسويق



الأهداف التعليمية:

بعد استكمال هذا الفصل ستتوافر القدرة على:

- ✓ استيعاب المبادئ والمفاهيم والأساسية للتسويق.
- ✓ إدارة الأنشطة التسويقية بمختلف أنواع المنظمات.
- ✓ بناء علاقات تسويقية جيدة مع العملاء.
- ✓ اختبار الممارسات التسويقية بالمنظمات، كالتسويق التجريبي، التسويق المهيكل، التسويق المبادر.
- ✓ تحليل فلسفات إدارة التسويق.
- ✓ تحديد اعتبارات المفهوم التسويقي الاجتماعي.
- ✓ الوقوف على أحدث أدبيات الفكر التسويقي بالإنترنت.



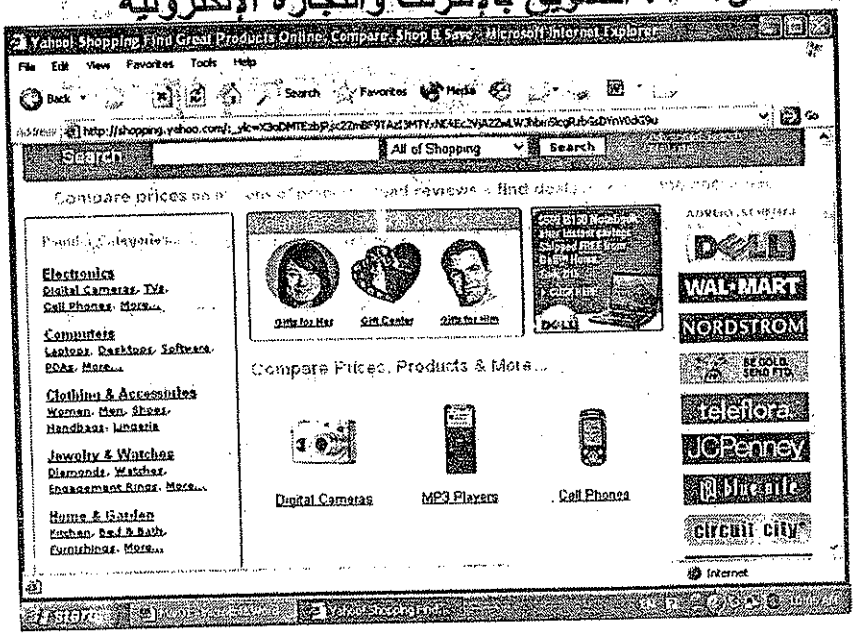
١-١ ما هو التسويق

من الملاحظ أن بيئة الأعمال المعاصرة أثرت بدرجة كبيرة على طبيعة الأنشطة التسويقية للمنظمات، فالتطور التقني المتواصل، والعولمة، وشبكة الإنترنت، أثرت بصورة ملحوظة على نمط الطلب، ودرجة تنوع حاجات العملاء، وأساليب اتصال ووصول المنظمات إلى هؤلاء العملاء.

فمثلا، كان الاتصال في الماضي بحوالي ١٠ مليون عميل يقتضي اتصالات هاتفية لمدة ٤٠ سنة متصلة، أما الآن فيمكنا الوصول لهذا العدد في فترة زمنية لا تتجاوز ١٨ شهرا، باستخدام صفحات الإنترنت[١].

وظهر الآن ما يعرف بالتسويق بالإنترنت Internet Marketing، والتجارة الإلكترونية e-commerce حيث أمكن إجراء عمليات التسوق بين أنواع المنتجات المعروضة على شبكة الإنترنت، وإصدار تعليمات بالتعاملات المرغوبة، وذلك كما هو موضح بالشكل (١-١).

شكل ١-١: التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية



والوصول إلى تعريف محدد لمصطلح التسويق ليست بالسهولة التي يتصورها البعض، فالنشاط التسويقي يمارس في جميع التعاملات Transactions اليومية للأفراد والجماعات، طالما كانت هناك أشياء مشبعة للحاجات والرغبات الإنسانية وكانت هناك عمليات تبادلية للحصول على تلك الأشياء ذات القيمة.

ويظهر مسح الدراسات ذات الصلة أن هناك أكثر من تعريف للتسويق، فضلاً عن وجود كثير من الخلط في المفاهيم بين الدارسين والممارسين حول ما هو التسويق . فقد ساد لفترات طويلة الاعتقاد لدى البعض من غير المتخصصين أن التسويق هو البيع، ومع ظهور الإعلانات بكثافة اعتبر هؤلاء البعض أن التسويق هو البيع والإعلان.

ومـــن المعلوم أن ظهور العديد من التعاريف المختلفة التي تصف نفـــس الظاهـــرة خلال فترة زمنية متقاربة يقود إلى التضارب. لذا سوف يتبع هذا المرجع منهجاً يعتمد على تناول أهم التعاريف الحديثة التي لاقت قـــبولاً نسبياً من المتخصصين في مجال التسويق، هو ما يمكننا في النهاية من طرح تعريف مقترح للتسويق.

وقد عرف البعض من كتاب هذا المجال التسويق بأنه: عملية إدارية واجتماعية يحصل بمقتضاها الأفراد والجماعات على ما يحتاجونه ويريدونه من خلال خلق وتقديم وتبادل منتجات لها قيمة لدى الآخرين[٢]. بينما عرفه فريق آخر من علماء التسويق بأنه نظام كلى لأنشطة الأعمال مصمم لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات المشبعة للحاجة في الأسواق المستهدفة بغرض إنجاز الأهداف التنظيمية [٣].

وقدم فريق ثالث مفهوم آخر حيث عرفوا التسويق بأنه عملية تخطيط وتنفيذ أنشطة متنوعة تتضمن بيع السلع والخدمات والأفكار والتي تؤدى إلى حدوث تبادل بين البائع والمشترى[٤].

ومن ناحية ثانية عرف التسويق آخرون بأنه أنشطة يقوم بها الأفراد والمنظمات لتسهيل علاقات التبادل في بيئة متفاعلة من خلال خلق وتوزيع وتسعير السلع والخدمات والأفكار[٥].

بينما عرفه فريق خامس، بأنه عملية تخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، بغرض خلق والمحافظة على علاقات، تحقق أهداف الأفراد (العملاء) والمنظمات[٦].

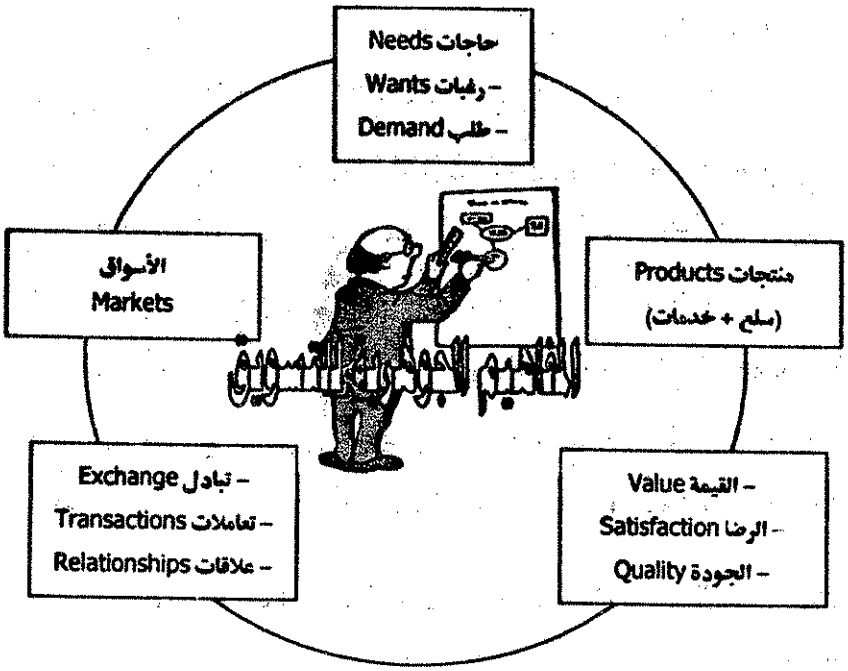
وفى ضوء المفاهيم السابقة يمكن تطوير التعريف التالي للتسويق:

يقصد بالتسويق Marketing تلك العملية الاجتماعية والإدارية التي يتم بمقتضاها الحصول على الاحتياجات والرغبات عن طريق خلق وتبادل منتجات ذات قيمة مع الآخرين، ويتضمن ذلك تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع تلك المنتجات.

٢-١ المفاهيم الجوهرية للتسويق

يستخلص من التعاريف السابقة، أن التسويق يتضمن عددا من العناصر المختلفة تشكل ما يطلق عليه علماء التسويق المفاهيم التسويقية الجوهرية Core marketing concepts، وهي التي تمثل الأساسيات التي يرتكز عليها النشاط التسويقي في مختلف المنظمات عموما. يلخص لنا الشكل (١-٢) أهمها، وفيما يلي تناول موجز لها[٧].

شكل ١-٢: المفاهيم الجوهرية للتسويق



١ - الحاجات Needs:

تتمثل الحاجة وفقا لمفهومها الحديث حالة الشعور بالحرمان من الشيء A state of felt deprivation، وبالتالي فهي تعبر عن الفرق بين الوضع الفعلي للفرد، والوضع الذي يرغبه أو يتمناه، والذي يعد بمثابة الحالة المثالية له. وتعتبر الحاجات الإنسانية المفهوم الأساسي لدراسة التسويق، فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها، وفقا لما أشار إليه العالم السلوكي إبراهام مازلو.

وبطبيعة الحال يسعى الفرد إلى التدرج في إشباع هذه الحاجات بحيث ينتقل من مستوى معين للحاجات بعد إشباعها إلى مستوى أعلى لمحاولة تحقيقها وإشباعها. وتفرض الحاجة الغير مشبعة على الفرد تصرفين أساسيين هما: التطلع إلى إشباع الحاجة، أو محاولة تقليل مستوى الحاجة.

فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك حاجة مثارة لدى الفرد لتمويل مشروع معين، فهو إما سيحاول الاقتراض من البنوك لتدبير النفقات اللازمة لهذا المشروع، أو محاولة الاعتماد على موارده الذاتية دون الالتجاء للبنك، ويمكن التمييز بين خمسة أنواع من الحاجات، وذلك على النحو الموضح بالجدول (١-١)[٨].

جدول ١-١: أنواع الحاجات

م	نوع الحاجة	مضمونها
١	الحاجة الحقيقية Real Need	وتعبر عن الاحتياج الحقيقي للعميل (مثلا يحتاج العميل للحصول على قرض لتمويل مشروعاته)
٢	الحاجة الخفية Secret Need	وتتمثل في الحاجة التي لا يفصح عنها العميل صراحة (يرغب العميل في الحصول على القرض لإجراء عملية الرفع المالي من أموال الغير والتمتع بالوفر الضريبي)
٣	الحاجة الثابتة Stated Need	وهي الحاجة المشتركة لجميع العملاء (يريد العميل في أن يكون سعر الفائدة على القروض الممنوحة له أقل ما يمكن، وسعر الفائدة على ودائعه أعلى ما يمكن له)
٤	الحاجة الغير ثابتة Unstated Need	وتتمثل في الحاجة المثارة عن بعض العملاء وليس جميعهم (يتوقع العميل أن يقدم له المنظمة خدمات متميزة ومعاملة جيدة نظير تعامله معه)
٥	الحاجة المبهجة Delight Need	وتتمثل في الحاجة التي إذا ما تم إشباعها فأنها تدخل البهجة للعميل (يرغب العميل أن يفاجأ بخدمات إضافية مثل قيام البنك بإعداد دراسة جدوى لمشروعاته)

وكان مازلـــــــو Abraham Maslow (١٩٠٨ – ١٩٧٠) قد قدم مـــن خـــلال نظريـــته هرمية الحاجات Hierarchy of Needs، خمســـة مســـتويات للحاجـــات الإنسانية تتدرج في شكل هرمي طبقاً لأهميتها النسبية، على النحو الموضح بالشكل (١-٣)، وهى[٩]:

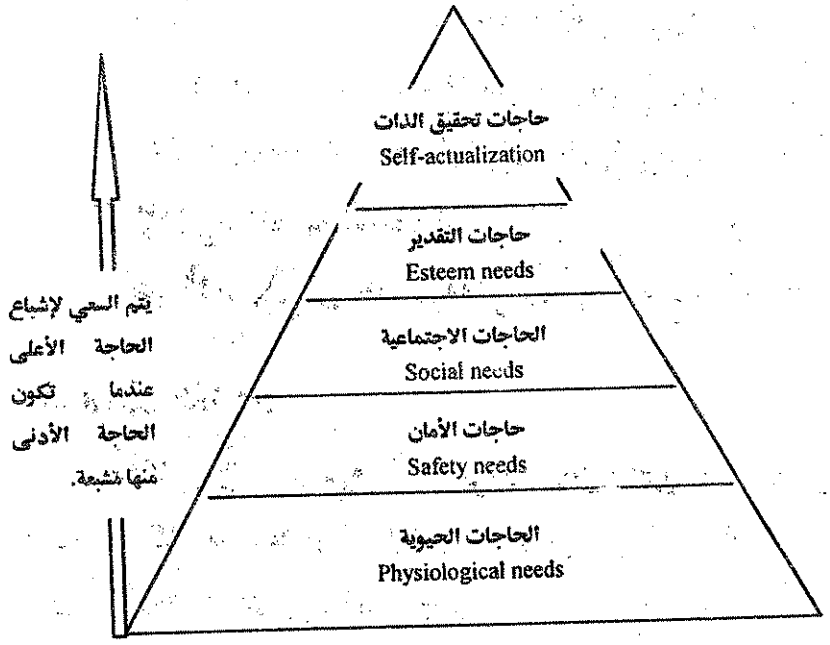
(أ) الحاجات الحيوية Physiological Needs :

وتتضـــمن جميع الحاجات الإنسانية الضرورية للفرد مثل الحاجة للـــبقاء، الطعـــام، الشـــراب، الـــنوم، الإشباع الجنسي Sexual Satisfaction، وأي متطلبات جسدية أخرى (كممارسة الرياضة، الاســـتحمام، تلقى العلاج، وهكذا). وتفترض النظرية أن إشباع تلـــك الحاجات تمكن الإنسان من الحياة، ولا شئ يعلو في أهميته عن إشباع الحاجات الحيوية بالنسبة للفرد.

(ب) حاجات الأمان Safety Needs :

وتتمـــثل في حاجة الفرد للشعور بالأمان والحماية من التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها. وتفترض النظرية أن الفرد لا يبدأ في التفكـــير حـــول إشباع تلك الحاجة، إلا عندما يتم إشباع الحاجات الحـــيوية السابقة لها. ويجب الإشارة هنا أن الشعور بالأمان الذي يبحـــث عنه الفرد لا يقتصر فقط على الجانب المادي أي الحماية مـــن الإيـــذاء البدني أو تهديدات الطبيعة كالحريق والفيضان، بل يشـــمل أيضاً الجانب النفسي. فاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله، وتأمين مستقبلة، كلها تمثل أماناً نفسياً للفرد.

شكل ١-٣: هرمية الحاجات لمازلو
Maslow's Hierarchy of Needs



(ج) الحاجات الاجتماعية Social Needs:

وتحتل تلك الحاجات المرتبة الثالثة في هرمية الاحتياجات الإنسانية طبقاً لأهميتها بالنسبة للفرد. وتتمثل في الحاجة نحو التفاعل مع الآخرين، وحاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها، والحاجة لأن يكون الفرد مقبولاً من الآخرين. وأن يكون له أصدقاء ويتمتع بسلطة.

(د) حاجات التقدير Esteem Needs

وتعنى حاجة الفرد لأن يشعر بأنه محل تقدير واحترام من المجتمع الذي يعيش فيه. ويرى علماء السلوك أن إشباع حاجات التقدير يبدأ من احترام الفرد لذاته Self-respect، وهو ما يدفع الآخرين بالتالي إلى احترامه وتقديره. ويطلق على احترام وتقدير الآخرين للفرد بالتقدير الخارجي External Esteem.

(هـ)حاجات تحقيق الذات Self-actualization :

تمثل حاجات تحقيق الذات قمة هرم الحاجات وفقاً لنظرية مازلو ، وبالتالي فإن سعى الفرد لإشباع تلك الحاجة يعنى ضمناً أن جميع الحاجـات التـي تدنوها قد تم إشباعها. وقد أطلق عليها الحاجة ذات الـنهاية المفـتوحة Open-ended. بمعنى أنه لا توجد حدود لإشباع حاجات تحقيق الذات. فهذه حاجات تعبر عن رغبة الفرد في الوصول إلى أقصى ما يمكن أن تسمح به قدراته ومواهبـه.

٢- الرغبات Wants:

وتشير إلى الشيء المرغوب Desirable من الفرد في ضوء خبراته، ثقافته، شخصيته، وتعد الرغبات هي الوسائل التي تستخدم في إشباع الحاجة. فقد يحتاج العميل إلى المنتج، لكنه يرغب في علامة تجارية معينة. وبالتالي فأن دور مسئول التسويق هو الاهتمام بتقديم المنتجات التي تشبع الحاجة، وخلق تفضيلات معينة لدى العميل حتى يختار منتجات المنظمة بدلا من منتجات المنظمات المنافسة.

الطلب Demand:

يعرف الطلب بأنه الرغبة في الحصول على المنتج المدعمة بالقدرة على شراءه، ومن الملاحظ أن الأفراد لديهم رغبات غير محدودة، وفي المقابل هناك موارد وأموال محدودة. ولهذا فإن الطلب على المنتج غالبا ما يتحدد برغبة العميل في التعامل مع المنظمة والقوة المالية المتاحة لديه التي تمكنه من هذا التعامل.

٤- المنتج Product:

يعرف المنتج بأنه أي شئ يمكن أن يقدم للسوق بغرض الاستهلاك، او الاستخدام، لإشباع حاجة أو رغبة. وتشمل المنتجات ما يلي:

(أ) السلع المادية وتتمثل في المنتجات الملموسة كأجهزة الحاسبات الآلية، السجاد، الثلاجات، الهواتف المحمولة.

(ب) الخدمات وهي منتجات غير قابلة للمس، كالخدمات المصرفية، التعليمية، الصحية، القانونية، السياحية، الترفيهية.

(ج) الأفكار كفكرة تنظيم الأسرة.

(د) الأفراد كتسويق مرشح الحزب في الانتخابات.

وبالتالي يمكن تعريف الخدمة على النحو التالي:

تشير الخدمة Service إلى أي نشاط أو منفعة يقدمه طرف لأخر في صورة غير قابلة للمس.

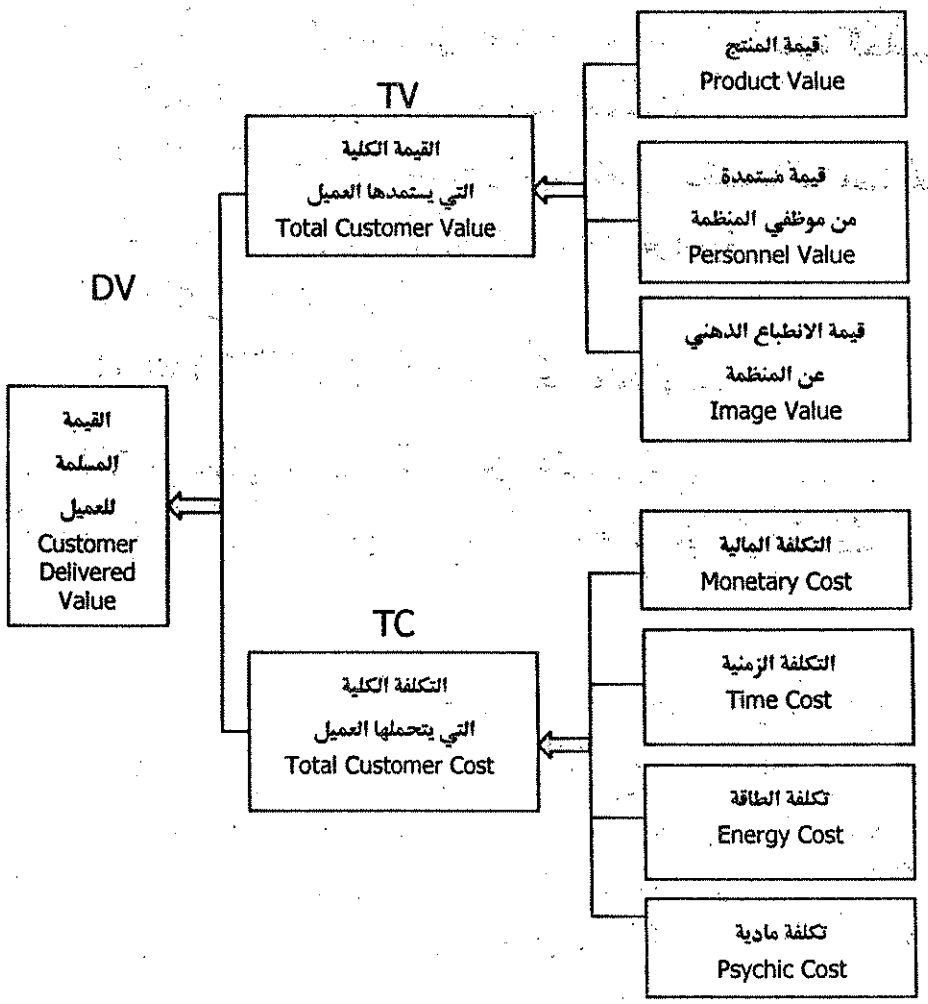
٥-القيمة Value:

تعرف القيمة بأنها الفرق بين القيمة الكلية التي يستمدها العميل من المنتج، والتكلفة الكلية التي يتحملها في سبيل الحصول عليها. بمعنى أنها تعبر عن تقدير العميل للقدرة الكلية للمنتج على إشباع حاجاته، ويوضح الشكل (١-٤) محددات القيمة المسلمة للعميل Delivered Value[١٠].

لذا تعرف القيمة الكلية للمنتج على النحو التالي

تشير القيمة الكلية Total Value إلى مجموعة المنافع التي يتوقع أن يحصل عليها العميل من المنتج، بينما يقصد بالتكلفة الكلية Total Cost مجموع النفقات التي يتحملها في سبيل الحصول على هذا المنتج.

شكل ١ – ٤ : محددات القيمة المسلمة للعميل
Determinants of Customer Delivered Value



وتستخدم المعادلة التالية في التعبير عن القيمة المسلمة.

$$DV = TV - TC$$

حيث،

DV = القيمة المسلمة للعميل Delivered Value.

TV = القيمة الكلية التي يستمدها العميل Total Customer Value.

TC= التكلفة الكلية التي يتحملها العميل Total Customer Cost.

بمعنى أن،

القيمة المسلمة للعميل = القيمة الكلية التي يستمدها العميل – التكلفة الكلية التي يتحملها العميل

ويتبين من النموذج أن المنتج من وجهة النظر التسويقية هو مجموعة من القيم Bundle of Value. فالقيمة الكلية التي يستمدها العميل من المنتج، هي محصلة القيم التالية:

أ- قيمة المنتج: وتتمثل في المنافع التي يحصل عليها العميل من تعامله مع المنظمة.

ب- قيمة العاملين وتتمثل في المنفعة التي يستمدها العميل نتيجة احترام العاملين بالمنظمة له، والمعاملة الحسنة التي يلقاها منهم، وهو ما يشبع حاجات التقدير التي تحدث عنها العالم السلوكي إبرا هام مازلو.

ت- قيمة الانطباع الذهني وتتمثل في المنفعة التي يستمدها العميل نتيجة الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور عن المنظمة أو منتجاتها.

وفي المقابل فأن التكلفة الكلية التي يتحملها العميل، هي بدورها محصلة التكاليف الفرعية التالية:

أ- التكلفة المالية: وتتمثل في المقابل المادي الذي يدفعه العميل للحصول على المنتج.

ب- التكلفة الزمنية: ويقصد بها الفترة الزمنية التي يقضيها العميل للحصول على المنتج، والمقتطعة من وقته المتاح.

ت- تكلفة الطاقة: وتتمثل في الجهد البدني أو الطاقة التي بذلها العميل في سبيل الحصول إلى المنتج.

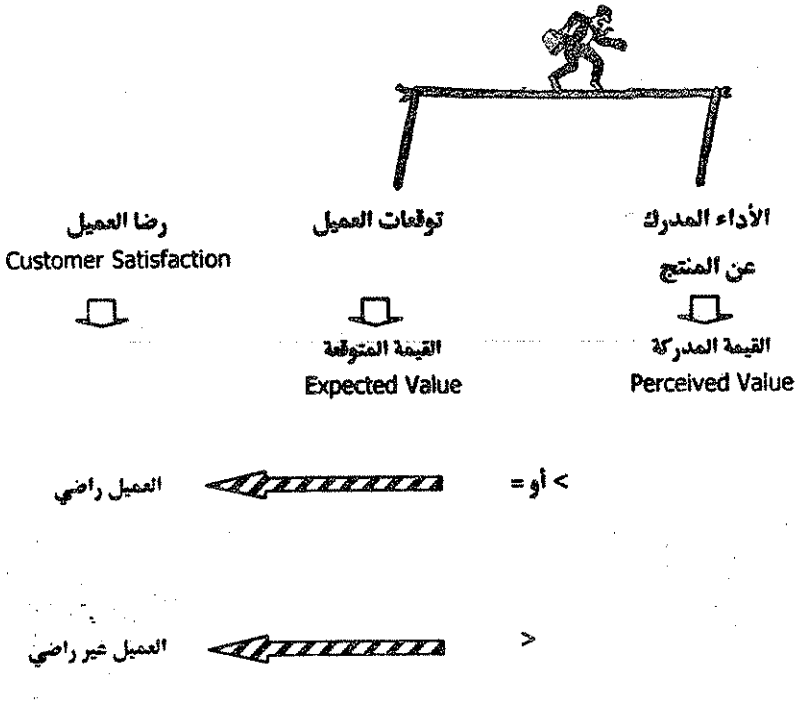
ث- التكلفة المادية: وتشير إلى الأدوات والوسائل التي استخدمها العميل في الحصول على المنتج، فالسيارة مثلا استخدمت في الانتقال إلى متاجر البيع، الحقيبة استخدمت في نقل الأموال، وهكذا.

٦- رضا العميل Customer Satisfaction والجودة Quality:

يرتبط مفهوم القيمة المسلمة للعميل السابق تناوله بمفهوم رضا العميل، والذي يقارن بين الأداء أو القيمة التي أدركها عن المنتج نتيجة استخدامه و استهلاكه، بما كان يتوقعه والتي يطلق عليه القيمة المتوقعة.

فإذا تجاوزت القيمة المدركة عن المنتج Perceived Value أو على الأقل تساوت مع القيمة المتوقعة Expected Value كان هناك شعور بالرضا. وإذا حدث العكس بمعنى أن القيمة المتوقعة جاءت أقل من توقعات العميل، كان هناك شعور بعدم رضا العميل أو الاستياء. وذلك على النحو المبين بالشكل (١-٥).

شكل ١-٥: محددات رضا العميل
Customer Satisfaction



وبالتالي يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي لرضا العميل:

يشير رضا العميل Customer Satisfaction إلى درجة مطابقة الأداء المدرك للمنتج مع توقعات المشتري.

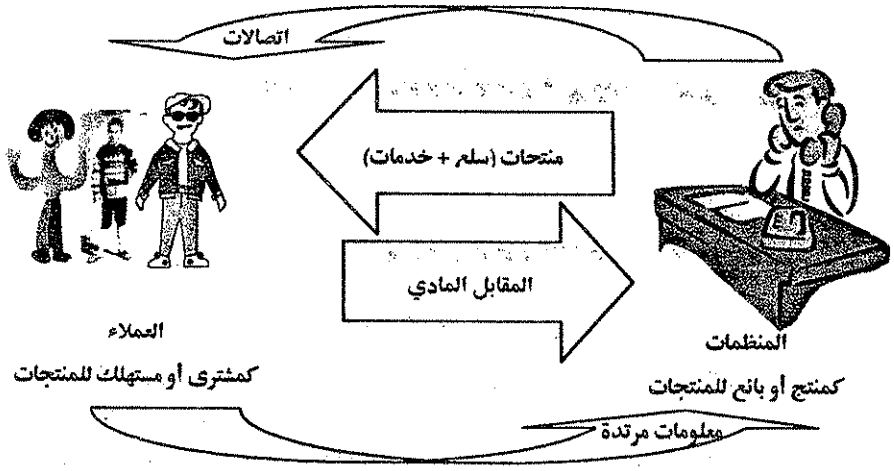
ومن ناحية ثانية، يرتبط مفهوم رضا العميل بجودة المنتج، فكلما كان هناك تحسين في الجودة ارتفعت بالتبعية درجة رضا العميل عن هذا المنتج، والعكس صحيح. حيث تعرف الجودة في الفكر التسويقي المعاصر على النحو التالي:

الجودة Quality هي مدى قدرة المنتج على مقابلة توقعات العميل وإشباع احتياجاته.

٧- التبادلExchange:

يقصد بالتبادل التصرف الذي يحصل بمقتضاه الفرد على المنتج الذي يرغبه من خلال تقديم المقابل للطرف الآخر الذي يملك هذا المنتج، فهناك طرف وهو المنظمة يملك المنتج، وفي المقابل يوجد طرف ثان يرغب هذا المنتج هو العميل، ومن ثم عليه تقديم المقابل المادي للحصول على خدمة الطرف الأول. وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (١-٦).

شكل ١-٦: تبسيط لمفهوم العملية التبادلية



ويتضح مما تقدم أن هناك خمسة شروط يجب توافرها لإتمام عملية التبادل بين المنظمة والعميل، هي:

١- وجود طرفين على الأقل هما موظف المنظمة والعميل.
٢- امتلاك كل طرف شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر.
٣- قدرة كل طرف على الاتصال بالطرف الآخر.
٤- تمتع كل طرف بالحرية المطلقة في القبول أو الرفض
٥- اعتقاد كل طرف بوجود فائدة من تعامله مع الطرف الآخر.

٨ - المعاملات Transaction

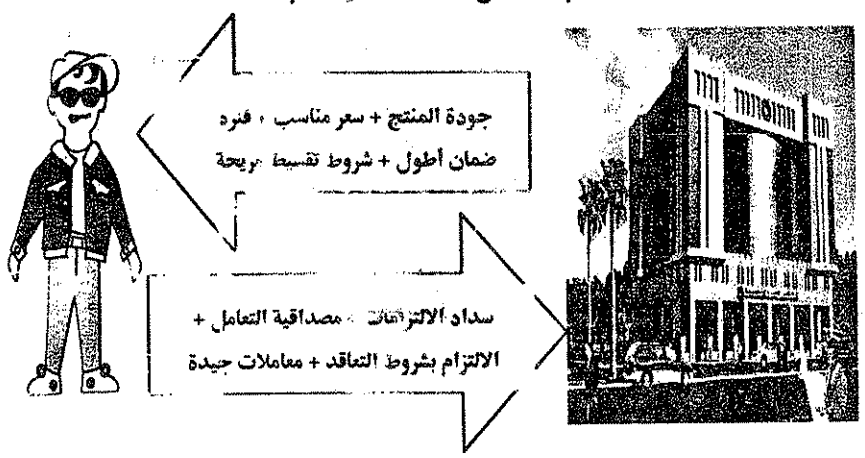
يقصد بها التبادل بين الأطراف حول شيئين ذو قيمة لكل طرف وشروط وتوقيت ومكان الاتفاق. فعندما يتفق الطرفان المنظمة والعميل على عملية التبادل، فيمكن القول حينئذ أن هناك تعامل قد تم.

ولضمان تحقيق تبادل فعال وناجح، فإن على مسئول التسويق المصرفي أن يقوم بتحليل توقعات كل طرف في عملية التبادل وإعدادها في شكل قائمة تسمى قائمة رغبات العميل.

ويتم التعبير بيانياً عن تلك القائمة في صورة خريطة تبادل بين طرفين (منظمة عميل)Two-party Exchange Map، وذلك على النحو الموضح بالشكل (١ ٧)[١١].

شكل١-٧: خريطة التوقعات المتبادلة بين المنظمة والعميل

Two-party Exchange Map



العميل المنظمة

وبتحليل رغبات العميل وفقا للخريطة السابقة، يتضح لنا أنه يتوقع من المنظمة تقديم منتج عالي الجودة، وضع سعر ملائم للمنتج، تقديم شروط سداد مريحة، مصداقية في التعامل، خدمة ما بعد البيع، الاهتمام بشكواه، المعاملة المتميزة، فترة ضمان طويلة.

وفي المقابل فأن المنظمة بدورها تتوقع من العميل، سداد التزاماته في مواعيدها، التعامل بصورة حسنة مع موظفيها، الالتزام بلوائح ونظام المنظمة، صحة البيانات وسلامة المستندات المقدمة منه، احترام مواعيد العمل الرسمية، التحدث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين.

٩- العلاقات Relationships:

تعتبر التعاملات التسويقية جزء من مفهوم أوسع يسمى العلاقات التسويقية، أو تحديدا تسويق العلاقات، والذي تقوم على بناء علاقة ثقة طويلة الأجل بين المنظمة وعملائه يكون كلا الطرفان في هذه العلاقة فائز وفائز Win–Win Relationship، أي المنظمة رابحة والعميل راضي.

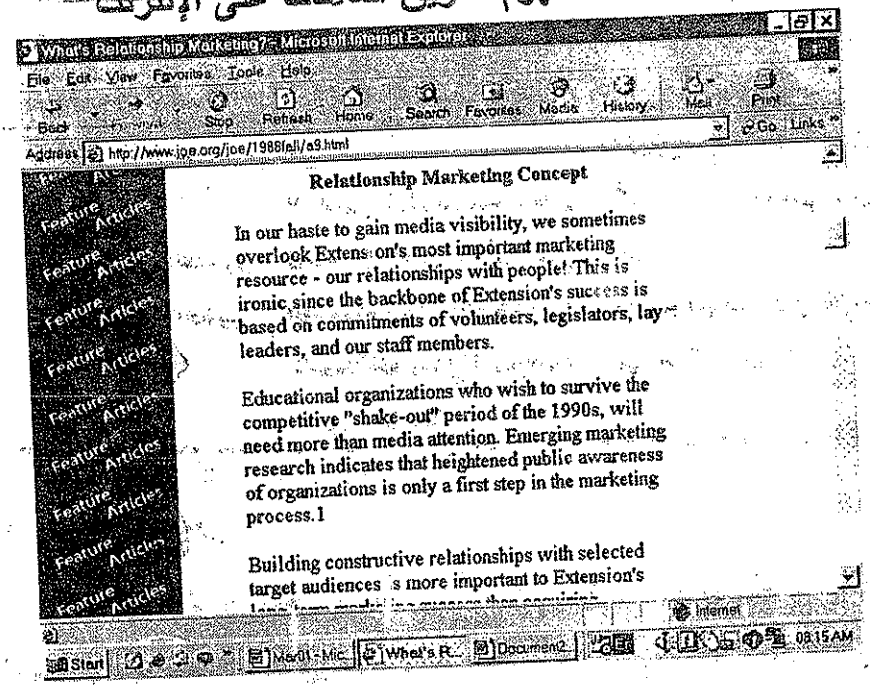
التسويق بالعلاقات Relationship Marketing يتمثل في عملية خلق وتحسين والمحافظة على علاقات قوية طويلة الأجل مع العملاء والأطراف المحيطة بالمنظمة بما يعود بالفائدة المشتركة على الجميع*.

وبالتالي فأن منظمات التي تتبنى مفهوم التسويق بالعلاقات تقوم وبصفة مستمرة في الواقع العملي بتقييم ما يعرف **بشبكة الأنشطة التسويقية** Marketing Networks.

(*) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى البحث المشترك التالي للمؤلف:
Elshan, F. and Taha, T. (2004) "Examining Relationship Marketing Practices in the Egyptian Banking Environment", *Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research*, Alexandria University, Volume 41 No.1, March.

ويمكـــن للقارئ الذي يرغب في المزيد من المعلومات حول مفهوم تسويق العلاقات الرجوع لبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (١-٨).

شكل ١-٨: مفهوم تسويق العلاقات على الإنترنت



ومـــن الملاحظ أن الإنترنت أصبح يسهم بدور ملموس في تحسين العلاقـــات التســـويقية بين المنظمات وعملائها، ويوضح الجدول (١-٢) التأثير المحتمل لتلك الشبكة في هذا الصدد[١٢].

جدول ١-٢: تأثير الإنترنت في تحسين العلاقات التسويقية

البحوث التسويقية	نشاط البيع والتوزيع	الاتصالات التسويقية
▲ توفير المعلومات اللازمة للقيام بالبحوث التسويقية المتعلقة بالعملاء ▲ الحصول على ردود فعل العملاء حول المنتجات الجديدة ▲ تسهم في تحقيق رضا العملاء بصورة أكثر فاعلية.	√ تتيح فرص تسويقية جديدة أمام المنظمة. √ تتيح منافذ توزيع رخيصة وسريعة. √ صفحات الشبكة تعد بمثابة كتيبات إلكترونية مصورة تروج للمنظمة. √ تمثل أداه ترويجية ذات تقنية مرتفعة في التأثير على العملاء وتكلفة منخفضة بالنسبة للوسائل الترويجية الأخرى كالإعلان	▪ تتيح الوصول المرن إلى قطاعات جديدة من العملاء المستخدمين للإنترنت ▪ تحسن من نمط التفاعل بين العميل و المنظمة من خلال تقنيات الإنترنت ▪ تسهل من عملية الاتصال بأكبر عدد ممكن من العملاء ▪ تتيح إمكانية الرد الفوري على مشاكل العملاء

١٠- السوق Market:

تقليديا كان ينظر للسوق على أنه المكان الذي يلتقي فيه البائعين والمشترين ويتم فيه تحويل ملكية المنتج. أما الاقتصاديون فقد استخدموا لفظ السوق للإشارة إلى مجموعة المشترين والبائعين الذين يتعاملون في المنتجات وتحدده قوى الطلب والعرض (سوق البنوك، سوق الإسكان).

أما من وجهة النظر التسويقية فيعرف السوق كما يلي:

السوق Market هو جميع المشترين الفعليين والمحتملين للمنتج.

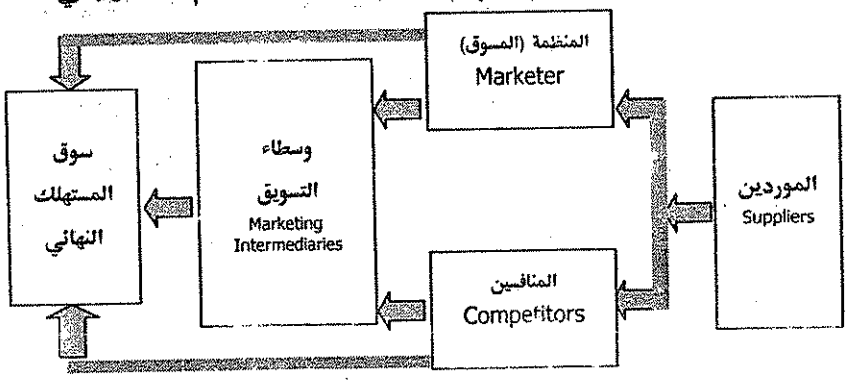
ويميز حاليا الفكر التسويقي المعاصر بين ثلاثة مفاهيم للسوق مرتبطة من وجهة النظر التسويقية، هي المكان السوقي Marketplace، الفضاء السوقي Market space، السوق المتشعب Meta Market.

ويعكس المكان السوقي Marketplace التواجد المادي للسوق، حيث يتمثل في ذهاب المشترين إلى منافذ التوزيع لشراء المنتج، أما الفضاء السوقي Marketspace فيعكس التواجد الإلكتروني الرقمي للسوق، ويتمثل في قيام المشترين بالدخول على شبكة الإنترنت للشراء من الأسواق الإلكترونية. بينما يقصد بالسوق المتشعب Meta Market فيقصد به الهيكل العنقودي المدرك في ذهن المشتري عن السلع والخدمات المرتبطة ببعضها بشدة، والمنتشرة عبر صناعات متنوعة

فمثلا، يتكون السوق المتشعب للسيارات من منتجي (مصنعي) السيارات، البنوك التي تمنح قروض لشراء السيارات، مجلات السيارات، الصحف التي تنشر الإعلانات المبوبة عن السيارات، مواقع شركات السيارات على الإنترنت، مواقع الإنترنت التي تقدم معلومات كيفية شراء السيارات بواسطة الإنترنت.

ويتضح بالتالي أن النشاط التسويقي يتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وترتبط بعدد من العلاقات، وتستهدف إتمام العملية التبادلية، مع المستهلك النهائي، وتشكل تلك العناصر ما يعرف بالنظام التسويقي الحديث، كما هو مبين بالشكل (١-٩).

شكل١-٩: القوى والعناصر الرئيسية للنظام التسويقي



١-٣ مفهوم إدارة التسويق

إذا أمعنا النظر في حياتنا اليومية، سننجد أن الإدارة تمارس أولا على المستوى الشخصي، من خلال إدارة الفرد لشئون معيشته، لذا فهي توصف بأنها إحساس طبيعي Common Sense، فكل منا تقريبا يقوم "بتخطيط" نشاطه اليومي، و"تنظيم" ارتباطاته ووقته، و"التنسيق" بين متطلباته المختلفة، سواء الأسرية أم العملية، و"الرقابة" على تصرفاته وتصرفات من يتعامل معهم.

ومن ناحية أخرى، سنجد أيضاً أن الإدارة مطبقة على المستوى الجماعي، وذلك من خلال ممارسة مختلف أنواع منظمات الأعمال للأنشطة الإدارية، فكل نشاط جماعي يبغي تحقيق أهداف معينة، والإدارة هنا تقوم بتهيئة البيئة الملائمة على إنجاز هذه الأهداف.

وتوجد العديد من التطورات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية التي تعمل في ظلها المنظمات تجعل من الإدارة ضرورة للتعامل والتكيف معها، فإذا نظرنا مثلاً للإدارة من الجانب الاقتصادي سنجد أن ندرة الموارد من ناحية يملي على المنظمات ضرورة استخدام مدخلاتها بفاعلية وكفاءة وبأقل فاقد لتحقيق أفضل مخرجات ممكنة.

وإذا نظرنا إلى الإدارة من الجانب التمويلي سنجد أن المنظمات هي مشروعات متعددة الملاك (المساهمين)، تتصف بانفصال إدارتها عن ملاكها، وهي النمط السائد حاليا في مجال الأعمال المعاصر، ويتطلب ذلك وجود مديرين محترفين يمكنهم إدارة هذه المنظمات لتعظيم ثروة الملاك وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى.

وطالما ذكرنا الجانب التنظيمي فيمكننا القول أن كبر حجم المنظمات أدى إلى زيادة تعقد Complexity العمليات الإدارية، وهو ما أظهر الحاجة الشديدة نحو التنسيق والتخطيط والتنظيم والرقابة، وبالتالي تزايد الحاجة نحو التخصصات الإدارية الدقيقة التي تستطيع أن تضطلع بتلك الوظائف.

وبالنسبة للجانب السلوكي، فالإدارة تفسر إلى حد كبير وتحلل سلوك الأفراد المتباين داخل المنظمات المختلفة، وهو ما يعرف بالسلوك التنظيمي Organization Behavior.

فالله سبحانه وتعالى خلق الأفراد مختلفين ظاهريا في الجنس والملامح والأعمار، وباطنيا في القدرات الذهنية والمهارات والدوافع والمشاعر والاتجاهات النفسية، وهذه الاختلافات تنعكس بصورة مؤثرة على سلوكيات هؤلاء الأفراد أو العاملين في تعاملهم مع المنظمة*.

وتشرح لنا العلوم الإدارية الدوافع Motives وكيفية تحفيزها، وأنماط القيادة الملائمة للسيطرة على هذا السلوك. وفي هذا الصدد تقدم لنا الدراسات والكتابات ذات الصلة العديد من النظريات والنماذج الإدارية.

أما على الجانب التسويقي موضع اهتمام هذا المرجع، فوجود الإدارة يعد أمر بالغ الأهمية، فالمنافسة المشتعلة بين المنظمات على اقتسام الحصة السوقية تحتاج إلى مهارات إدارية Managerial Skills للابتكار وتطوير منتجاتها، وتحقيق الميزة التنافسية، واستخدام الأساليب الترويجية في جذب وإقناع العملاء.

(*) بسم الله الرحمن الرحيم " ومن آياته خلق السماوات والأرض واختلاف ألسنتكم وألوانكم" (الروم،٢٢) – "ومن الناس والدواب والأنعام مختلف ألوانه" (فاطر،٢٨).

وعـرف الـبعض الإدارة بأنها عملية أداء العمل مع أو من خلال الآخريـن لإنجاز الأهداف التنظيمية في ظل بيئة متغيرة[١٣]. ويتشابه هذا المفهـوم مع مفهوم آخر عرف الإدارة بأنها عملية تنسيق أنشطة الأعمال بطريقة تؤدي إلى إتمامها بفاعلية وكفاءة من خلال أو مع الآخرين[١٤].

بيـنما وسع آخرون من مفهوم الإدارة لتشمل الموارد المادية وليس فقـط الموارد البشرية ، حيث عرفت بأنها عملية تشغيل الأفراد والموارد لإنجاز الأهداف التنظيمية[١٥].

أمـا الـبعض الآخر فقد اتخذ اتجاهاً مغايراً لما سبق، حيث عرف الإدارة مـن خـلال وظائفهـا الأساسية ، بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على استخدام الموارد لإنجاز أهداف الأداء[١٦].

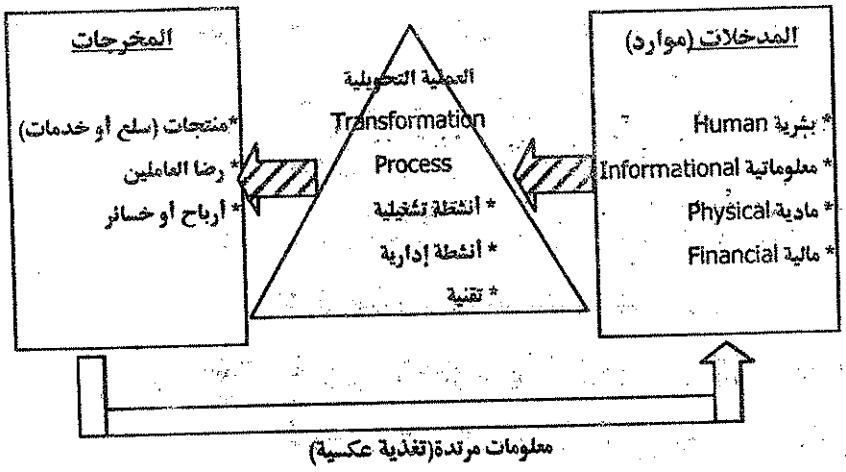
وفـي ضوء ما سبق، يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي لإدارة الأنشطة التسويقية:

يقصد بإدارة التسويق Marketing Management عملية تخطيط وتنفيذ والرقابة على الأنشطة المصممة لخلق وبناء عمليات تبادلية مفيدة مع العملاء المستهدفين للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية.

أمـا مفهـوم **المنظمة** فمن الممكن أن يختلف تعريفه تبعاً لمنظور تناولـنا له، فمن الناحية التنظيمية يمكننا وفقا للنظرية العامة للنظم النظر إلى المنظمة كنظام System إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف[١٧]. وذلك كما يبسطه الشكل (١-١٠).

ويقـبل فـي سبيل ذلك مدخلات Inputs تتمثل في الموارد المتاحة للمـنظمة Resources، وهـي مـوارد بشـرية (الأفـراد العاملين بها)، ومعلوماتـية (نظم المعلومات)، مادية (الآلات، المعدات، الأثاث، المباني، الأراضي، وسائل النقل)، ومالية (الأموال اللازمة للقيام الأنشطة).

شكل ١-١٠: المنظمة كنظام
Organization as a System



وتقوم المنظمات باستخدام تلك الموارد في أنشطتها المختلفة، وهو ما يعرف بالعملية التحويلية Transformation Process، بغرض تقديم مخرجات Outputs تتمثل في المنتجات المقدمة للسوق، الأرباح والخسائر، رضا العاملين.

فالمنظمة وفقاً لهذا المفهوم ليست مجرد مجموعة من الأفراد يتم تجميعهم عشوائياً بمحض الصدفة، بل هو تنظيم رسمي موجه لتحقيق أهداف معينة، يعمل أفراده مجتمعين نحو تحقيق تلك الأهداف.

فهناك هدف تعظيم ثروة الملاك، وهدف تقديم منتجات ذات جودة ومواصفات معينة، وهدف زيادة حجم المبيعات، وهدف تخفيض الأنفاق، وهدف زيادة دخل العاملين، وهدف تقليل الفاقد.

أما الموارد Resources فتتمثل فيما يلي:

أ- المـوارد **البشـرية** Human: ويقصـد بها الأفراد والجماعات التي تساعد المنظمة على تقديم منتجاتها.

ب- المـوارد **المادية** Physical: ويقصد بها العوامل أو التسـهيلات الماديـة اللازمة لقيام المنظمة بممارسة أنشطته كأجهزة الحاسبات، الآلات، الأثاث، المعدات.

ت- الموارد **المالية** Financial وتتمثل في الأموال اللازمة لقيام المنظمات بأنشطتها المختلفة.

ث- الموارد **المعلوماتية** Informational ويقصد بها نظم المعلومـات المختلفة، والتي لابد أن تتوافر بصورة فوريـة ودقيقة، وفى التوقيت الملائم لمتخذي القرار في ظل ظروف عدم التأكد.

وبالتالي تعرف المنظمة تنظيميا بأنه ذلك الكيان الإداري المنظم من الأفـراد مختلفي التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والواعية، لتحقيق أهداف محددة ، يصعب إنجازها في الأحوال الطبيعية إذا ما تم أداؤها بشكل منفرد.

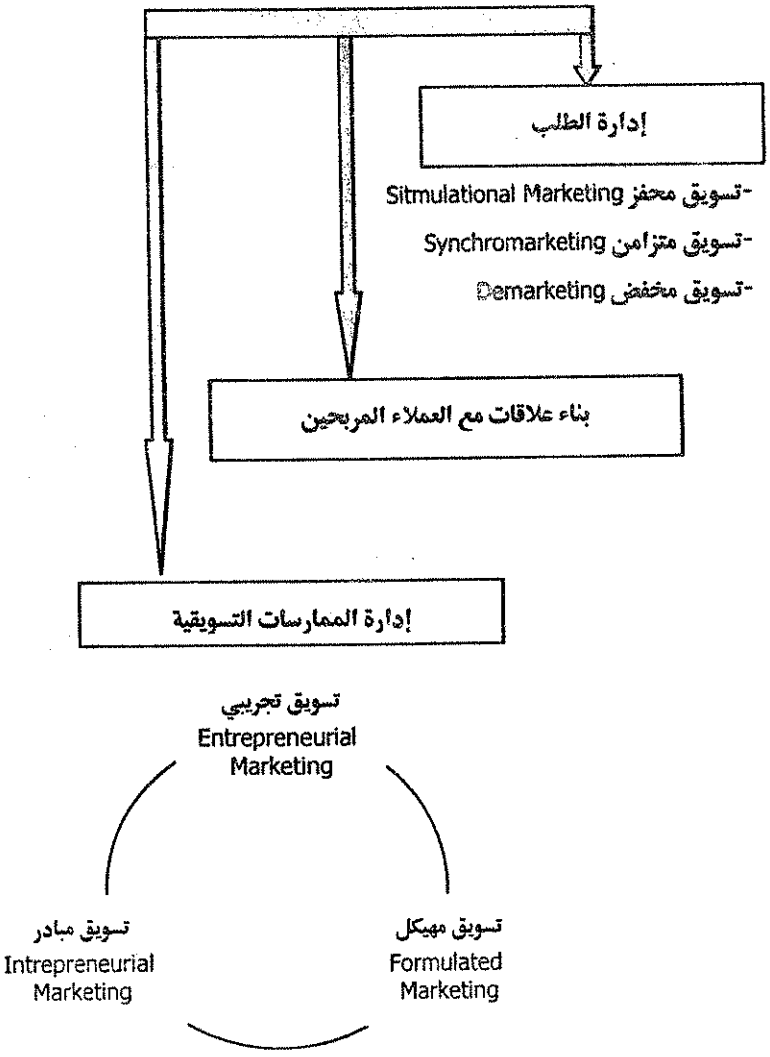
أمـا من الناحية **التسويقية** فينظر إلى المنظمات باعتبارها كيانات تقوم بإشباع الحاجات والرغبات، من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية(١٨).

وبالتالي يمكن للمؤلف تطوير التعريف الآتي للمنظمات:

المنظمات Organizations هي كيانات إدارية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال إشباع حاجات ورغبات عملائها.

وتتمثل إدارة التسويق في ثلاثة أنشطة رئيسية، وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (١-١١)، هي[١٩]:

شكل١-١١: الأنشطة الرئيسية لإدارة التسويق



١/٣/١ إدارة الطلب Demand Management:

يستخلص من مفاهيم التسويق السابق تناولها، أن جوهر التسويق يتمثل في عملية إدارة للطلب. حيث تواجه المنظمات في الواقع العملي بأوضاع متباينة من الطلب، تستلزم منها معالجات تسويقية مختلفة للتوفيق بين مستوى الطلب المرغوب من المنظمة والطلب الفعلي على منتجاتها.

فإذا كانت المنظمة تواجه بحالة عدم وجود طلب No Demand، بمعنى أن العملاء المستهدفين لا يهتمون بمنتجاتها، ولكن لا يرفضونها في نفس الوقت، فينبغي على هذه المنظمة علاج ذلك من خلال التسويق المحفز Sitmulational Marketing، ويتمثل في تلك الجهود التسويقية الرامية إلى تحفيز العملاء على شراء منتجات المنظمة، من خلال ربطها باحتياجاتهم واهتماماتهم.

وإذا كانت المنظمة تواجه بحالة طلب غير منتظم Irregular Demand، يرتفع في بعض الأحيان وينخفض في أحيان أخرى، وهو ما يشار إليه بموسمية الطلب، مثل الطلب على المياه الغازية الذي يشتد في الصيف وينخفض في الشتاء. فذلك يقتضي قيام المنظمة بالتسويق المتزامن Synchromarketing، والذي يتمثل في الجهود التسويقية الهادفة نحو تحقيق الموائمة بين الطلب والعرض، من خلال سياسات التسعير المرن، تكثيف الترويج، زيادة الطاقة الإنتاجية.

أما في حالة الطلب الزائد Overfull Demand، بمعنى أن مستوى الطلب الفعلي على منتجات المنظمة يفوق المستوى الذي يمكن للمنظمة تلبيته، هنا تلجأ المنظمات إلى تطبيق استراتيجية التسويق المخفض، والذي يمكن تعريفها على النحو التالي.

يقصد بالتسويق المخفض Demarketing تلك الجهود التسويقية الهادفة إلى الخفض المؤقت أو الدائم للطلب على بعض المنتجات، وليس تدمير هذا الطلب تماما.

وبالتالي يتضح لنا أن التسويق ليس موجه فقط لتنشيط طلب العملاء على المنتج، فالمنظمات تواجه بأوضاع مختلفة من الطلب، وعادة ما تفضل وجود مستوى من الطلب يلائم ما هو معروض من منتجاتها. كما يحتمل أن تجد المنظمات نفسها في وضع ترغب معه تقليل الطلب على بعض أنواع المنتجات التي لا تحقق لها ربحية مقبولة، أو التي تعجز فيها عن تلبية الطلب الفعلي.

٢/٣/١ بناء علاقات مع العملاء المربحين

إدارة الطلب تعني إدارة العلاقات مع العملاء، والذي يتمثلون بصفة أساسية في العملاء المتكررين وهم الذين يشترون منتجات المنظمة بصفة متكررة، والعملاء الجدد وهم الذي يشترون منتجات المنظمة لأول مرة.

ومن الملاحظ أن الجهود التسويقية انصبت تقليديا ولفترات طويلة على جذب العملاء الجدد، وخلق تعاملات معهم، دون إعطاء نفس القدر من الاهتمام للعملاء المتكررين.

لكن مع تطور بيئة الأعمال والعولمة وما صاحبها من ارتفاع حدة المنافسة، أدركت المنظمات أن تكلفة استقطاب العملاء الجدد تفوق بكثير تكلفة الاحتفاظ بالعملاء المتكررين. ومن ثم خلصت إلى استنتاج مفاده أن جذب العملاء الجدد يعد أمر هام، إلا أن تركيز الجهود التسويقية يجب أن يوجه إلى الاحتفاظ بقطاعات العملاء الأكثر ربحية للمنظمة، وبناء علاقات قوية ومستديمة معهم.

٣/٣/١ إدارة الممارسات التسويقية

برغم أن المنظمات تستخدم التسويق إلا أنها تمارسه بأساليب متباينة، ويمكن القول أن الممارسات التسويقية Marketing Practices في المنظمات تمر عادة بثلاثة مراحل متعاقبة، هي:

١- مرحلة التسويق التجريبي Entrepreneurial Marketing:

تمارس معظم المنظمات في بداية حياتها التنظيمية التسويق التجريبي، فهي لا تزال جديدة في السوق ولم يتوافر لها بعد الخبرة، وتحاول اقتناص حصة سوقية ملائمة. لذا فهي تسعى وراء جميع العملاء المحتملين، متبعة ما يطلق عليه "سياسة طرق جميع الأبواب". ويحفل الواقع العملي بالعديد من الشركات العالمية الكبرى التي بدأت بمرحلة التسويق التجريبي، ثم انتقلت حاليا إلى مراحل تالية، مثل شركة Boston Beer الأمريكية.

٢- مرحلة التسويق المهيكل Formulated Marketing:

تدخل المنظمات تلك المرحلة عندما تأخذ في النمو، وتكتسب الخبرة التسويقية الملائمة، التي تمكنها من تمييز القطاعات الأكثر ربحية بصورة أكثر دقة، ليتم التركيز عليها، ومن ثم تكف المنظمة عن سياسة طرق جميع الأبواب وتنتهج استراتيجية انتقائية، وتصبح لها سياسات وبرامج تسويقية مقننة وواضحة، وأسواق مستهدفة ومحددة بصورة دقيقة.

٣- مرحلة التسويق المبادر Intrepreneurial Marketing:

عندما يزاد نمو المنظمات، ويرتفع بالتالي درجة تعقدها التنظيمي، تفقد ممارساتها التسويقية قدر كبير من المرونة ورح المبادرة. ومن جانب آخر يصبح التسويق المهيكل قيدا على التفكير التسويقي الخلاق. ومن ثم تبدأ المنظمات بالعودة إلى الممارسات التسويقية الأولي التي تتصف بقدر كبير من المبادأة لاجتذاب عملاء جدد.

١-٤ فلسفات إدارة التسويق

وصفنا سلفا التسويق بأنه عملية اجتماعية وإدارية يتم بمقتضاها الحصول على الاحتياجات والرغبات عن طريق خلق وتبادل منتجات ذات قيمة مع الآخرين، ويتضمن ذلك تخ سعير وترويج وتوزيع تلك المنتجات.

والآن ما هي *الفلسفة* Philosophy التي ترشد تلك الجهود التسويقية بمنظمات الأعمال؟ وما هو الوزن النسبي الذي ستعطيه المنظمة لكل من العميل والمجتمع الذي تعمل داخله.

في الواقع العملي، يمكن التمييز بين **ستة بدائل فلسفية** تنتهجها المنظمات في ممارساتها التسويقية، هي[٢٠]:

١/٤/١ المفهوم الإنتاجي Production Concept:

يعد هذا المفهوم من الفلسفات المبكرة التي تبنتها منظمات الأعمال في ممارستها للتسويق. وتوصف المنظمة بأنها موجهه بالإنتاج عندما يتم التركيز على جانب العرض (الإنتاج) دون إعطاء قدر مماثل له من الاهتمام بجانب الطلب (العملاء).

يفترض المفهوم الإنتاجي Production Concept أن المستهلكين يفضلون المنتجات المتاحة على مدى جغرافي متسع والمنخفضة التكلفة، وبالتالي يجب على الإدارة التركيز على تحسين العمليات الإنتاجية ورفع كفاءة الأنشطة.

ومعنى ذلك أن الاهتمام وفقاً لهذه الفلسفة ينصب على جانب العرض، ومن أمثلة المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم المؤسسات الحكومية، حيث يتم التركيز غالبا على عدد الحالات التي يتم خدمتها، دون الاهتمام كثيرا بدرجة رضا المواطنين عن الخدمة.

ومع ذلك فإن الأخذ بهذا المفهوم لا يزال يصلح في حالتين هما:

أ- عند تجاوز الطلب على المنتج المعرض منه، وهو ما يبرر الاهتمام زيادة الإنتاج.

ب- عندما تكون تكلفة الإنتاج مرتفعة للغاية، وبالتالي يصبح تحسين الإنتاجية Productivity مطلباً ملحاً لخفض السعر حتى يصبح في متناول العميل، وتعد شركة Ford الأمريكية للسيارات مثالا واضحا للمنظمات التي تتبنى هذه الفلسفة.

٢/٤/١ مفهوم المنتج Product Concept:

يفترض مفهوم المنتج Product Concept أن المستهلكين يفضلون المنتجات مرتفعة الجودة، وهو ما يعنى التركيز بصفة مستمرة على تحسين جودة المنتج.

ويرفع مفهوم المنتج الشعار القائل بأن السلعة مرتفعة الجودة تبيع نفسها في السوق، دون الحاجة للترويج عنها. وبالتالي يؤدى تطبيق هذا المفهوم إلى ما يعرف بقصر النظر التسويقي، حيث يتم التركيز على المنتج وليس على إشباع احتياجات المستهلك.

يشير مصطلح قصر النظر التسويقي Marketing Myopia الذي استخدمه رائد علم التسويق تيودور لافايت Theodore Levitt إلى التوجه بالمنتج الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على المنتجات التي تقدمها، وتغفل التركيز على المنافع التي يجب أن يتم إشباعها للعميل. حيث تعرف مجال أعمالها بصوره ضيقه، باعتبار أنها مورداً للمنتج وليس مصدراً لإشباعه Fulfiller[٣١].

ولعلاج المنظمات المصابة بقصر النظر التسويقي ينصح المجددون من علماء الفكر التسويقي بضرورة قيامها بإعادة تعريف المجال الذي تعمل به بصورة أوسع، ليشمل إشباع الاحتياجات العملاء بصفة عامة، وليس فقط تقديم المنتج.

كما يجب أيضا على إدارة المنظمة عدم تجاهل منافسيها، ومحاولة الابتكار حتى يمكنها تحقيق الميزة التنافسية في السوق التي تعمل به. ومن الملاحظ أن المنظمة التي تستمر في ممارسة قصر النظر التسويقي تدفع ثمناً فادحاً، يكلفها الخروج كلياً من السوق، وتاريخ الأعمال يحفل بالعديد من تلك الأمثلة.

٣/٤/١ المفهوم البيعي Selling Concept:

لا تزال العديد من منظمات الأعمال تتبنى هذه الفلسفة في ممارستها لأنشطتها التسويقية، حتى وقتنا هذا.

ويفترض المفهوم البيعي Selling Concept أن العميل لن يشتري القدر الكاف من منتجات المنظمة ما لم يتم دفعه إلى ذلك عن طريق الجهود الترويجية والاستراتيجيات الهجومية في البيع.

وبالتالي تعطي المنظمات التي تتبنى فلسفة المفهوم البيعي وزن نسبي أكبر للجهود الترويجية، بهدف التأثير على قرار العميل بالشراء، ومن ثم فأن معيار النجاح في هذه الحالة هو زيادة حجم المبيعات من فترة زمنية لأخرى. ونستطيع أن نلمس هذا المفهوم في الواقع العملي من خلال مندوبي المبيعات الذين ترسلهم العديد من المنظمات إلى منازل العملاء، بهدف إقناعهم بالتعامل معها.

ويمكن تلخيص أهم **الافتراضات الضمنية** التي تقوم عليها فلسفة المفهوم البيعي، على النحو التالي:

أ- إذا لم ندفع العميل من خلال الجهود الترويجية المكثفة، فلن يقوم من تلقاء نفسه بالتعامل مع المنظمة.

ب- عادة ما ينسى العميل الخبرات الغير سارة الناتجة عن التعامل السابق مع المنظمة، ولا يقوم في أغلب الأحيان بنقلها للآخرين، وبالتالي فأن هناك احتمال في أن يكرر التعامل معنا، برغم تعرضه لتلك الخبرات.

ت- توجد فرص بيعيه كثيرة متاحة في السوق، وهو ما يقتضي الاهتمام بتحقيق حجم أكبر من المبيعات، دون الالتفات كثيرا لمسألة الاحتفاظ بولاء العملاء للتعامل مع المنظمة.

ويلاحظ أن المنظمات التي تتبنى فلسفة المفهوم البيعي تعتمد بصفة أساسية على الترويج، وخاصة في ظل ظروف سوق المشترين الذي يتميز بزيادة العرض على الطلب عليه.

ففي ظل هذا الموقف تسعى المنظمات إلى فرض منتجاتها في السوق مستخدمه الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع، وفقد أدى هذا إلى الاعتقاد بأن التسويق ما هو إلا الإعلان أو البيع الضاغط.

١/٤/٤ المفهوم التسويقي Marketing Concept:

المفهوم التسويقي Marketing Concept هو فلسفة لإدارة الأنشطة التسويقية تعتمد في إنجازها للأهداف التنظيمية على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة من المنظمة، ثم تحقيق الأشباعات المرغوبة لتلك الأسواق بصورة أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين.

ويتبين مما تقدم، أن المفهوم التسويقي Marketing Concept يختلف بذلك عن مفهوم التسويق Concept of Marketing السابق تناوله، والذي يشير إلى تلك العملية الاجتماعية والإدارية التي يتم بمقتضاها الحصول على الاحتياجات والرغبات عن طريق خلق وتبادل منتجات ذات قيمة مع الآخرين، وتضمن تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع تلك المنتجات.

أما الفاعلية Effectiveness فيقصد بها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، بينما تشير الكفاءة Efficiency إلى العلاقة بين مدخلات ومخرجات المنظمة[٢٢].

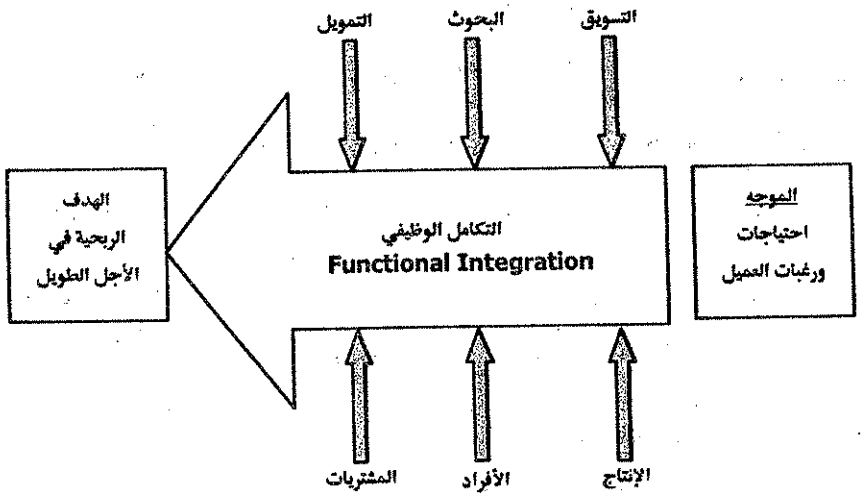
ويعني ذلك، أن كلما أدى الأداء التسويقي إلى اقتراب أو تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أسرع، كان ذلك مؤشراً على زيادة فاعلية هذا الأداء. وفي المقابل تتحقق كفاءة النشاط التسويقي إذا توافر أي من أو كل الشروط التالية: (أ)زيادة المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات، (ب)تحقيق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل، (ج)تقديم المخرجات بأقل فاقد ممكن من المدخلات.

كما يتضح لنا أيضا، أن المفهوم التسويقي يهدف إلى مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها وأولها الربحية، ويتم تحقيق ذلك من خلال رضا العميل Profitability through Customer Satisfaction.

ويعني ذلك، أن تركيز المنظمات وفقا للمفهوم التسويقي ينبغي أن ينصب على تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال رضا العميل، وليس فقط الاهتمام بحجم المبيعات والأرباح قصيرة الأجل.

وتستند تلك الفلسفة على فكرة مؤداها أن قبول ورضا العميل عن المنظمة ومنتجاتها، يعد أساس نجاحها، وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (١-١٢)[٢٣].

شكل ١-١٢: فلسفة المفهوم التسويقي

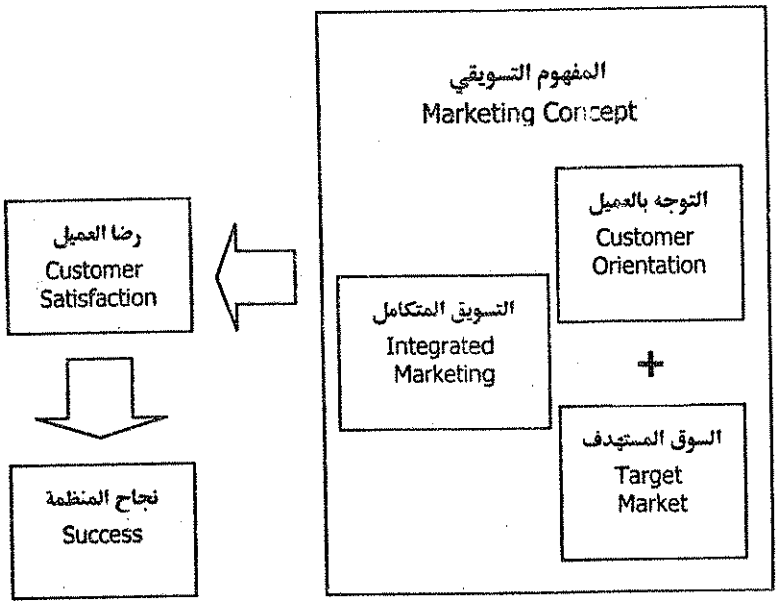


ويتكون المفهوم التسويقي بصفة أساسية من ثلاث **توجهات** فرعية Orientations يوضحها الشكل (١-١٣)، يمكن تناولها على النحو التالي:

(أ) التوجه بالعميل Customer- orientation:

يعني هذا التوجه أن جميع جهود وخطط المنظمة يجب أن تكون موجه بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه، باعتباره محور ارتكازها، وبالتالي فوفقا لافتراضات هذا التوجه فأن الاهتمام باحتياجات ورغبات العميل هي المدخل الحقيقي للنجاح أي منظمة.

شكل ١-١٣: مكونات وعوائد المفهوم التسويقي
Components & Outcomes of Marketing Concept



ويلاحظ في الواقع العملي أنه بالرغم من نجاح بعض المنظمات في تحديد أسواقها بدقة، ألا أنها تظل غير قادرة على التفكير تسويقياً أي غير موجهة باحتياجات العميل. ولتقريب هذا المفهوم يوضح الجدول(١-٣) نموذج للافتراضات الضمنية للتوجه بالعميل.

(ب) التركيز على السوق المستهدف Target Market

يصعب من الناحية العملية على أي منظمة أن تعمل في جميع الأسواق وتشبع مختلف الاحتياجات، كما أنه من غير المنطقي أيضا أن يعامل السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفراده.

جدول ١-٣: الافتراضات الضمنية لفلسفة التوجه بالعميل

م	من هو العميل؟
١	العميل هو أهم شخص بالنسبة للمنظمة
٢	العميل لا يعتمد على المنظمة، لكن المنظمة هي التي تعتمد عليه.
٣	العميل لا يعوق المنظمة عن أداء عملها، ولكن المنظمة تؤدي هذا العمل من أجل العميل.
٤	العميل يحضر إلى المنظمة حاملا رغباته، وواجب المنظمة تلبية تلك الرغبات والعمل على رضاء العميل.

لذا فالمفهوم التسويقي يتضمن أن تقوم المنظمات المختلفة بتعريف وتحديد أسواقها المستهدفة بدقة، ثم تقوم بإعداد البرنامج التسويقي الملائم لهذا السوق المستهدف والتركيز عليه.

ويعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي، يتبعه قيام المنظمة بتحديد احتياجات العميل من وجهة نظره، وليس من وجهة نظرها.

فنحن نلحظ في الواقع العملي أن الكثير من المنتجات تتحدد وفقا لرؤية الإدارة العليا ما تعتبره مناسباً لعملائها. وليس من خلال معرفة ما يرغبه هؤلاء العملاء، وهو ما يؤدي إلى تخفيض درجة رضائهم عن تلك المنتجات المقدمة إليه. ويتطلب ما سبق قيام المنظمات بصفة مستمرة بقياس مدى رضا العملاء من خلال الدراسات البحثية.

ومما ينبغي التأكيد عليه أن ارتفاع أو انخفاض أرباح المنظمة قد لا يكون مؤشر كاف لقياس هذا الرضا، فانخفاض الأرباح في سنة معينة على سبيل المثال قد يكون بسبب ارتفاع التكاليف أو دخول المنظمة في توسعات، وليس نتاج ارتفاع حجم مبيعاتها.

(ج) التسويق المتكامل Integrated Marketing:

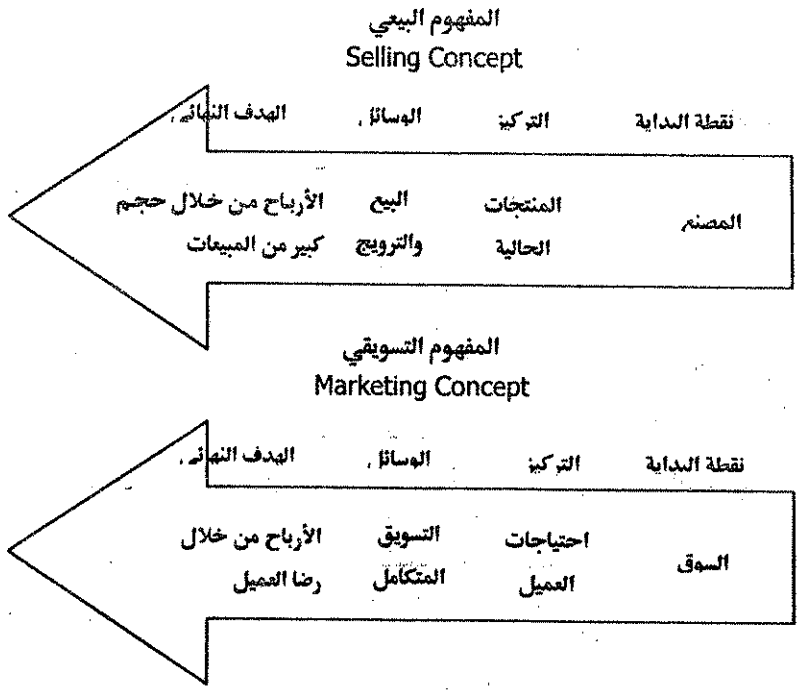
ينبغي وفقاً للمفهوم التسويقي أن تتعاون وتتكامل جميع أقسام المنظمة بغرض خدمة العميل، وان تكون المنتجات موجهة لإشباع احتياجاته، فهو كما سبق الإشارة نقطة الارتكاز الرئيسية في تخطيط أوجه الأنشطة المختلفة داخل المنظمة.

ويتحقق التكامل المطلوب بين جميع الوظائف المؤداة داخل المنظمة من خلال وجود هدف عام كالربحية، يندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية، مثل زيادة حجم المبيعات، تحسين جودة المنتج، خفض التكاليف، زيادة منافذ التوزيع، تنويع المنتجات، يتم عن طريقها الوصول إلى هذا الهدف العام.

ويتمثل البعد الثاني في التسويق المتكامل في ضرورة وجود تكامل بين الوظائف التسويقية للمنظمة (تسعير، إعلان، توزيع)، ويقتضي ذلك ضم جميع الأنشطة والأقسام التي تزاول نشاطاً تسويقياً في المنظمة داخل إدارة واحدة تسمى "إدارة التسويق" حتى يتحقق التكامل والتنسيق بين جميع أوجه الأنشطة التسويقية.

وفي ضوء التناول السابق، يمكن لنا التفرقة بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي على النحو المبين بالشكل (١-١٤).

شكل ١-١٤: الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي

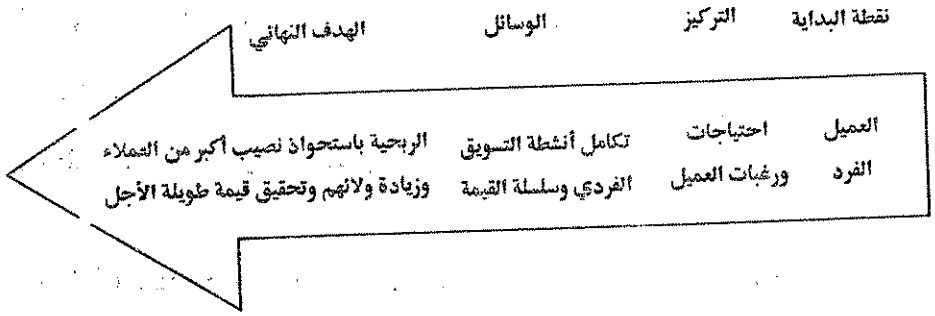


ويلاحظ أن تبني المنظمات للمفهوم التسويقي يجعلها تضع العميل واحتياجاته على قمة الهرم التنظيمي، ويطلق عليها في هذه الحالة المنظمة الموجهة بالتسويق. وذلك عكس الوضع في حالة المنظمات الغير موجهة بالتسويق، حيث تأتي متطلبات واحتياجات العملاء في اسفل الهرم التنظيمي، كما الحال في معظم المؤسسات العامة بالدول المتخلفة[٢٤].

١/٤/٥ مفهوم العميل الفرد Customer Concept:

تتبنى الآن العديد من المنظمات مفهوم العميل الفرد الموضح بالشكل (١-١٦)، والتي تتمحور فيه الممارسات التسويقية للمنظمة حول احتياجات كل عميل كحالة فردية، بدلا من التعامل مع العملاء كقطاع سوقي مستهدف، حيث يعرف هذا المفهوم على النحو التالي:

شكل ١-١٦: مفهوم العميل الفرد
Customer Concept



مفهوم العميل الفرد Customer Concept يفترض أن نقطة البداية هي العميل الفرد، حيث يجب أن تتركز جهود المنظمة لإشباع احتياجاته ورغباته، من خلال تكامل الأنشطة التسويقية الموجهة على أساس فردي One-to-one Marketing، وسلسلة القيمة Value Chain، ويتمثل الهدف النهائي للمنظمة في تنمية الربحية من خلال استحواذ نصيب أكبر من العملاء، وضمان ولائهم، وتوفير قيمة طويلة الأجل لهم.

ويرتبط تسويقيا مفهوم العميل الفرد بتوجهين متكاملين للمنظمات، هما تفصيل المنتج وتفصيل التعامل:

يعكس تفصيل المنتج Customization مدى قدرة المنظمة على تعديل مواصفات المنتج أو طريقة تقديم الخدمة للعميل وفقا للطلبات التي تتلقاها (سواء بالحضور الشخصي للعملاء، أو الاتصال الهاتفي، أو من خلال ملء أمر الشراء بواسطة الإنترنت)، أو بناء على سلوكه الشرائي السابق.

أما تفصيل التعامل Customerization فيشير إلى مدى قدرة المنظمة على مخاطبة (حوار) كل عميل بصورة منفردة، والاستجابة له، من خلال تفصيل المنتج أو تقديم الخدمة أو تصميم الرسالة الترويجية الملائمة لكل عميل على حدا.

وقد أسهمت **الإنترنت** في زيادة توجه المنظمات نحو مفهوم العميل الفرد، حيث اتاحت لها: (أ) قدرات أكثر فاعلية على تصميم رسائل إلكترونية شخصية لكل عميل "عبر البريد الإلكتروني للشبكة"، (ب) تحديث قواعد بيانات عملائها، (ج) بناء قاعدة ملامح متطورة للعملاء Customer profile database.

٦/٤/١ المفهوم التسويقي الاجتماعي Social Marketing Concept:

يتبين من الاستقراء المتعمق للمفاهيم السابقة أنها ركزت على احتياجات ورغبات العملاء المستهدفين من المنظمات دون الأخذ في الاعتبار البعد الاجتماعي، أو رفاهية المجتمع الذي تعمل به المنظمة، كالسعي نحو محاربة التلوث، ترشيد استخدام الموارد، المحافظة على البيئة، الاهتمام بصحة المواطنين.

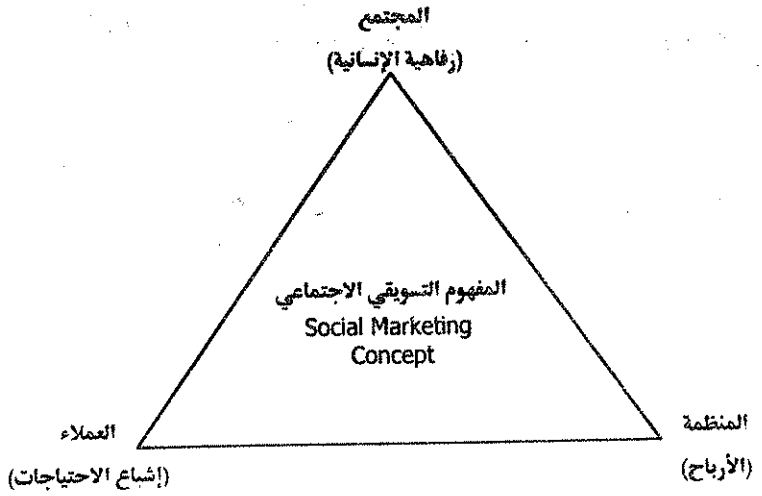
فعلى سبيل المثال، تقوم شركات التدخين بتوفير منتجاتها التي تشبع رغبات العملاء في الوقت والمكان والسعر الملائم لهم، دون الالتفات كثيرا لما يسببه التدخين من مخاطر صحية في الأجل الطويل، كالسرطان، وضعف الخصوبة. وكذا شركات الأسمنت، توفير احتياجات العملاء من مستلزمات البناء، وتنفث غبارها في الوقت ذاته من مداخن مصانعها، مسببة تحجر وسرطان الرئة للمواطنين القاطنين حولها.

ويعني ما تقدم، أن هناك تعارض واضح بين المفهوم التسويقي الخالص Pure Marketing Concept الذي يركز على إشباع رغبات العملاء في الأجل القصير Short-run wants دون مراعاة البعد الاجتماعي، وبين ورفاهية العملاء في الأجل الطويل Long-run welfare، وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم التسويق الاجتماعي.

وينادي المفهوم التسويقي الاجتماعي Social Marketing Concept بأن المنظمة عليها تحديد وإشباع احتياجات أسواقها المستهدفة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة من منافسيها، مع الأخذ في الاعتبار مسئوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به.

ووفقـــا لهذا التعريف، فإن مفهوم التسويق الاجتماعي يرعى ثلاثة اعتبارات Considerations أساسية يوضحها الشكل (١-١٦)، هي:

شكل١-١٦: اعتبارات المفهوم التسويقي الاجتماعي



(أ) المجتمع: يجـــب التركـــيز على احتياجات المجتمع أي رفاهية الإنســـانية وليس احتياجات المستهلك فقط، ومن أمثلة احتياجات المجتمع المحافظة على البيئة، تقديم منتجات خالية من الإضرار بالصحة.

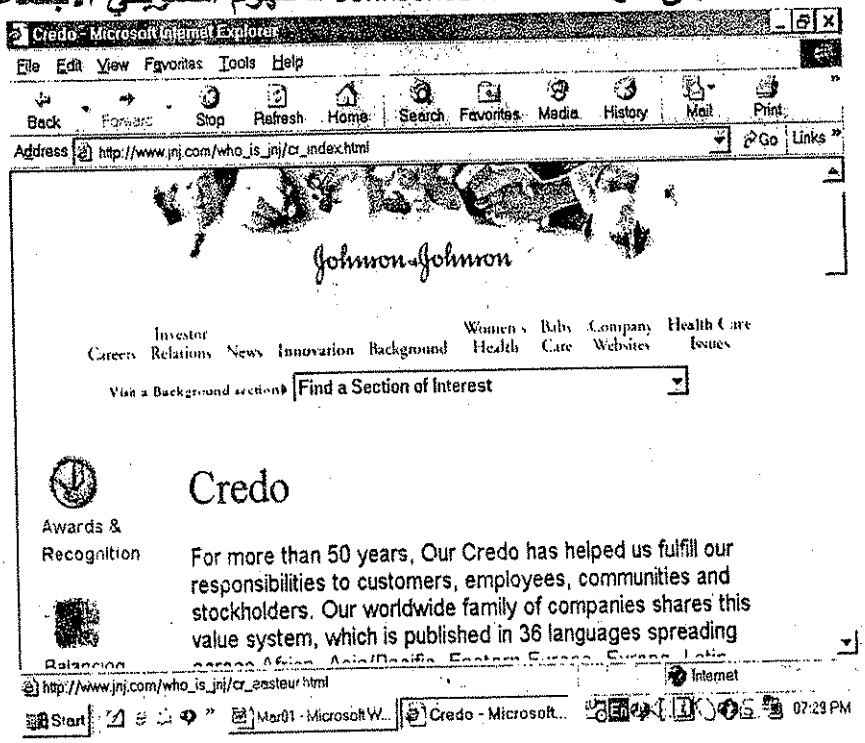
(ب) العملاء: ينادى المفهوم التسويقي الاجتماعي بإشباع احتياجاتهم بما لا يتعارض مع مصالح المجتمع.

(ج) المنظمة: يمكن للمنظمات تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال الجمع بين إشباع احتياجات العملاء وتحقيق الرفاهية الإنسانية.

مثال من الواقع العملي

تعد شركة Johnson & Johnson نموذجا واضحا للمنظمات التي تتبنى المفهوم التسويقي الاجتماعي، وتنص على ذلك لائحة الشركة التي توضح القيم والمعتقدات التي تتضمنها الثقافة التنظيمية لتلك الشركة، وذلك على النحو المبين بالشكل (١-١٧)

شكل ١-١٧: تتبنى شركة Johnson&Johnson المفهوم التسويقي الاجتماعي



٥.١ مصطلحات مستخدمة

فيما يلي أهم المصطلحات المستخدمة في الفصل الأول*.

التسويق بالإنترنت	Internet Marketing
التجارة الإلكترونية	e-commerce
القيمة المسلمة للعميل	Delivered value
القيمة الكلية	Total Value
القيمة المدركة	Perceived Value
القيمة المتوقعة	Expected Value
تسويق العلاقات	Relationship Marketing
شبكة الأنشطة التسويقية	Marketing Networks
النظام التسويقي	Marketing System
إدارة التسويق	Marketing Management
تسويق محفز	Stimulational Marketing
تسويق متزامن	Synchromarketing
تسويق مخفض	Demarketing
تسويق تجريبي	Entrepreneurial Marketing
تسويق مهيكل	Formulated Marketing
تسويق مبادر	Intrepreneurial Marketing

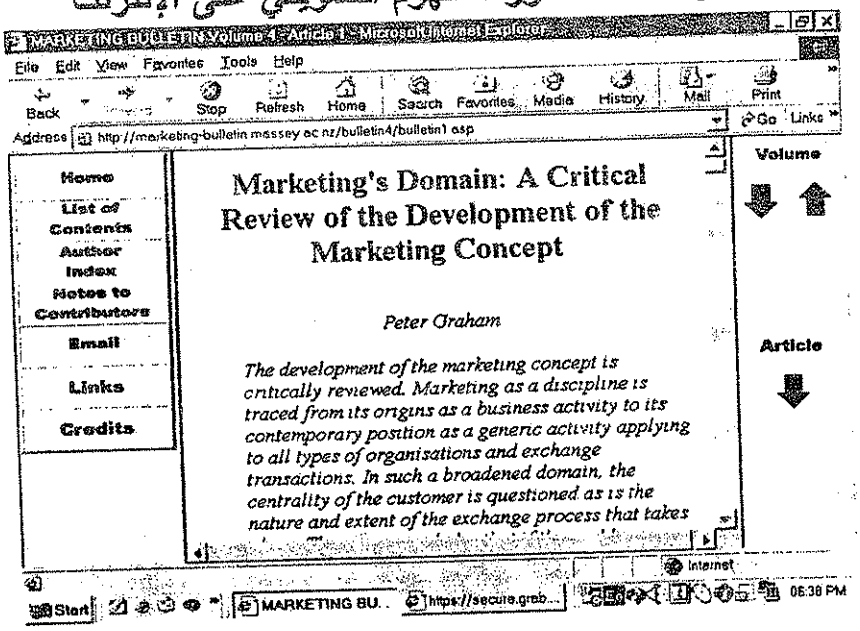
(*) مسلسلة وفقاً لتتابع ورودها داخل الفصل.

المفهوم الإنتاجي	Production Concept
مفهوم المنتج	Product Concept
قصر النظر التسويقي	Marketing Myopia
المفهوم البيعي	Selling Concept
المفهوم التسويقي	Marketing Concept
مفهوم التسويق	Concept of Marketing
التوجه بالعميل	Customer-orientation
التسويق المتكامل	Integrated marketing
السوق المستهدف	Target Market
مفهوم العميل الفرد	Customer Concept
مفهوم تفصيل المنتج	Customization
مفهوم تفصيل التعامل	Customerization
المفهوم التسويقي الاجتماعي	Social Marketing Concept
المفهوم التسويق الخالص	Pure Marketing concept

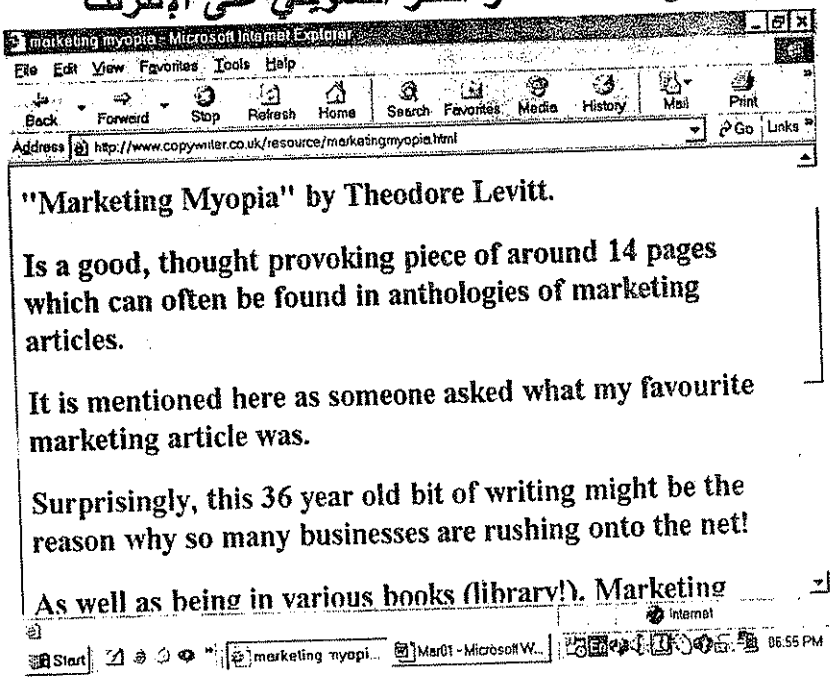
١-٦ اكتشف من الإنترنت

يستهدف هذا المرجع توفير أكبر قدر من التحديث لمصادر المعلومات المتعلقة بكل جزئية تناولها، ولتحقيق ذلك الغرض بصورة أكثر فاعلية وكفاءة يعرض المؤلف في نهاية كل فصل بعضا من أهم المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت.

شكل ١-١٨: تطور المفهوم التسويقي على الإنترنت



شكل ١-١٩: قصر النظر التسويقي على الإنترنت



٧.١ تطبيقات عملية

١- ما هو التسويق؟

٢- صمم نموذج بياني يوضح محددات القيمة المسلمة للعميل؟

٣- ما المقصود بتسويق العلاقات؟

٤- وضح بالرسم القوى والعناصر الرئيسية للنظام التسويقي؟

٥- تطبق مؤسسة Ben&Jeryy المفهوم التسويقي الاجتماعي، استخرج ملامح هذا التطبيق من موقعها على الإنترنت بالشكل (١-٢٠)، بينما في المقابل تطبق شركة Apple المفهوم التسويقي وضح كيف أمكن الاستدلال على ذلك من خلال موقعها على الشبكة بالشكل (١-٢١)؟

٦- استخلص الافتراضات التي يقوم عليها المفهوم الإنتاجي بالشكل (١-٢٢) والمفهوم البيعي بالشكل (١-٢٣).

ضع علامة (√) أو (×) أمام العبارات التالية مع ذكر السبب سواء كانت العبارة صواب أم خطأ، وذلك فيما لا يزيد عن سطرين فقط داخل جدول، على النحو التالي:

رقم العبارة	العلامة	السبب (سطرين فقط)
	√ أو×	

٧- تتمثل القيمة المسلمة للعميل في القيمة الكلية التي يحصل عليها.

٨- يتولد الشعور بالرضا عند تجاوز قيمة المنتج المدركة قيمته المتوقعة.

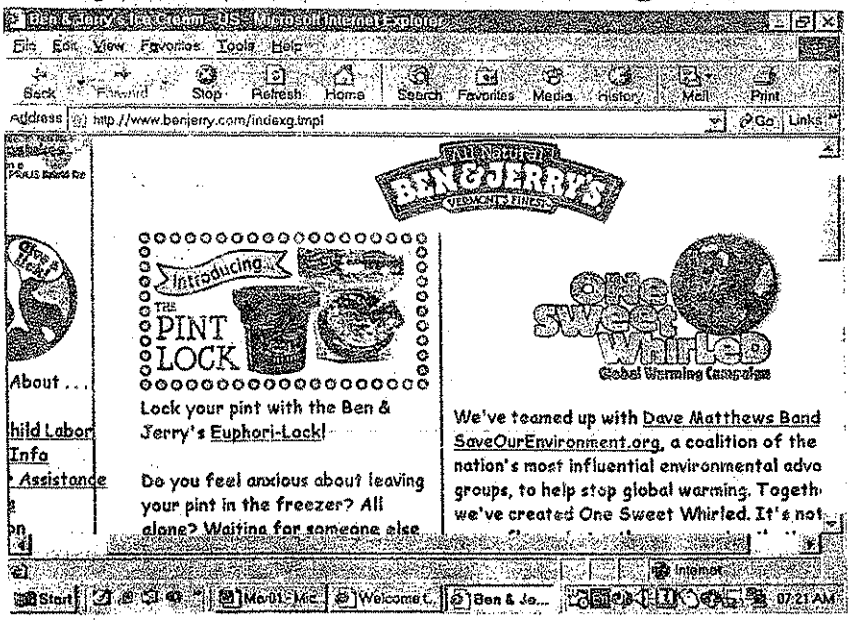
٩- يستهدف تسويق العلاقات توافر علاقات جيدة بين العملاء وبعضهم.

١٠- يقصد بالتسويق المخفض تخفيض النفقات الغير ضرورية للتسويق.

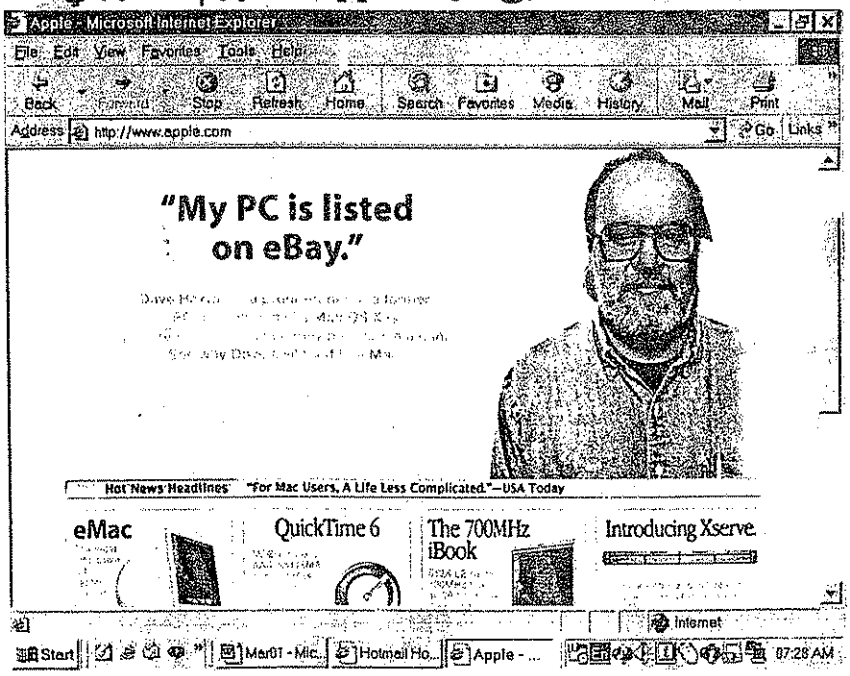
١١- تمر غالبا الممارسات التسويقية للمنظمات بثلاثة مراحل متعاقبة.

١٢- يصلح المفهوم الإنتاجي في بعض الحالات دون الأخرى.

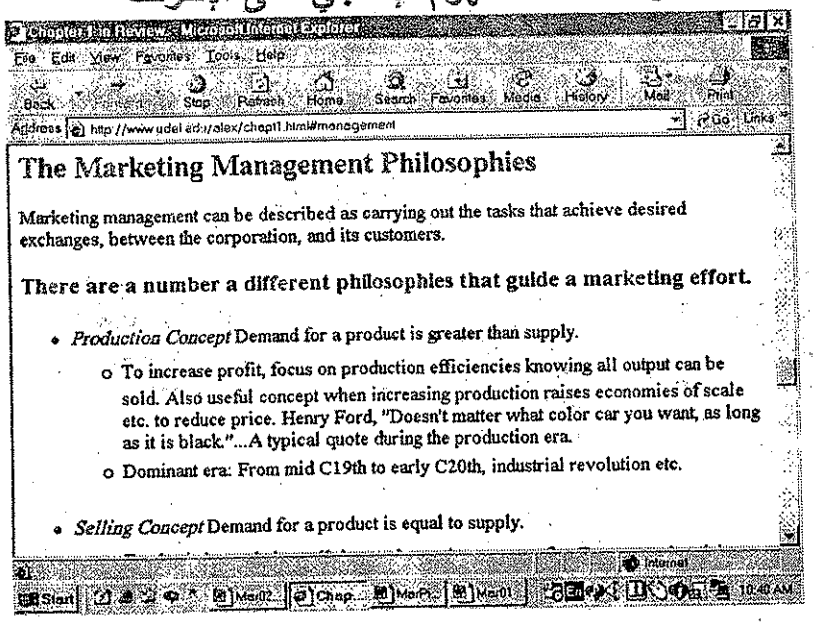
شكل ١ – ٢٠ : تطبق مؤسسة Ben&Jerry المفهوم التسويقي الاجتماعي



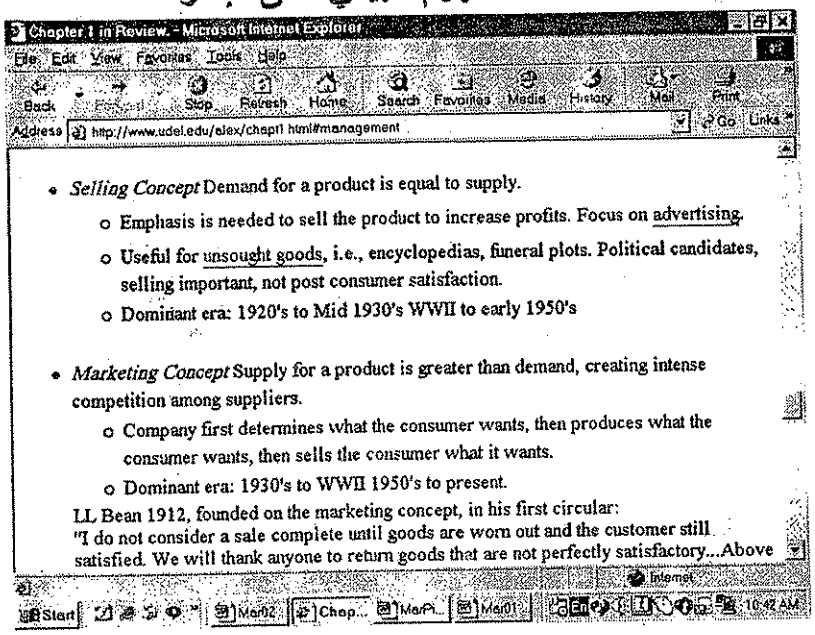
شكل ١ – ٢١ : تطبق شركة Apple المفهوم التسويقي



شكل ١-٢٢: المفهوم الإنتاجي على الإنترنت



شكل ١-٢٣: المفهوم البيعي على الإنترنت



١-٨ مراجع الفصل الأول

1- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

- د. طارق طه، العوامل المؤثرة على تبني البنوك التجارية بمصر للإنترنت كقناة استراتيجية للتوزيع المصرفي: دراسة تطبيقية ونموذج مقترح، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد ١، المجلد ٣٩، مارس ٢٠٠٢.

2- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .

3- Etzel, M., Walker, B. and Stanton, W., Marketing, University of Notre Dame, (The McGraw - Hill Companies, Inc.), 1997 .

4- Keegan, W., Moriarty, S. and Duncan, T., Marketing, Pace University, (Prentice - Hall, Inc.),1992 .

5- Pride, W. and Ferrell,O., Marketing: Concepts and Strategies, Texas A&M University, (Houghton Mifflin Company), 1991.

٦- مرجع رقم ١.

7- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

٨- مرجع رقم ٢.

8- Bateman, T. and Snell,S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

13- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

14- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.

15- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

16- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

17- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.

18- Etzel, M., Walker, B. and Stanton, W., Marketing, University of Notre Dam, (The McGraw - Hill Companies, Inc.), 1997 .

- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .
- Pride, W. and Ferrell, O., Marketing : Concepts and Strategies, Texas A&M University,(Houghton Mifflin Company), 1991.

19- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

٢٠- مرجع رقم ١٩.

21- Bovee, C. and Thill J., Marketing, (McGraw - Hill, Inc.), 1992 .

22- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.

- د. طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.

- _____، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

- _____، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

24- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٢٣- مرجع رقم ١.

الفصل الثاني:

الأسواق

(التقسيم القطاعي للسوق - استهداف السوق - خلق المركز السوقي)

الأهداف التعليمية:

بعد استكمال هذا الفصل ستتوافر القدرة على:

- ✓ تحليل الأنواع المختلفة من الأسواق.
- ✓ تحديد ملامح السوق المستهدف للمنظمات Target Market.
- ✓ القيام بالتقسيم القطاعي للسوق Market Segmentation.
- ✓ اختبار المستويات المختلفة للتقسيم القطاعي للسوق.
- ✓ تطبيق البدائل الاستراتيجية للتغطية السوقيةMarket-coverage
- ✓ خلق المركز السوقي Market Positioning.
- ✓ الوقوف على أحدث أدبيات الفكر التسويقي بالإنترنت.

٢-١ التنوع السوقي

تعمل المنظمات في ظل تنوع سوقي، حيث تميز حاليا أدبيات الفكر التسويقي المعاصر بين ثلاثة أنواع من المنظمات من حيث تواجد أسواقها، وبين ثلاثة أنواع من الأسواق من حيث التعاملات، كما يلي[١]:

(أ) منظمات ذات أسواق مادية تقليدية Traditional brick-only:

ويقصد بها المنظمات التي تطرح منتجاتها أو تقدم خدماتها من خلال منافذ (قنوات) التوزيع المادي التقليدية "متاجر، مبنى البنك، مبنى الفندق"، بمعنى أنها تتبنى مفهوم المكان السوقيMarketplace.

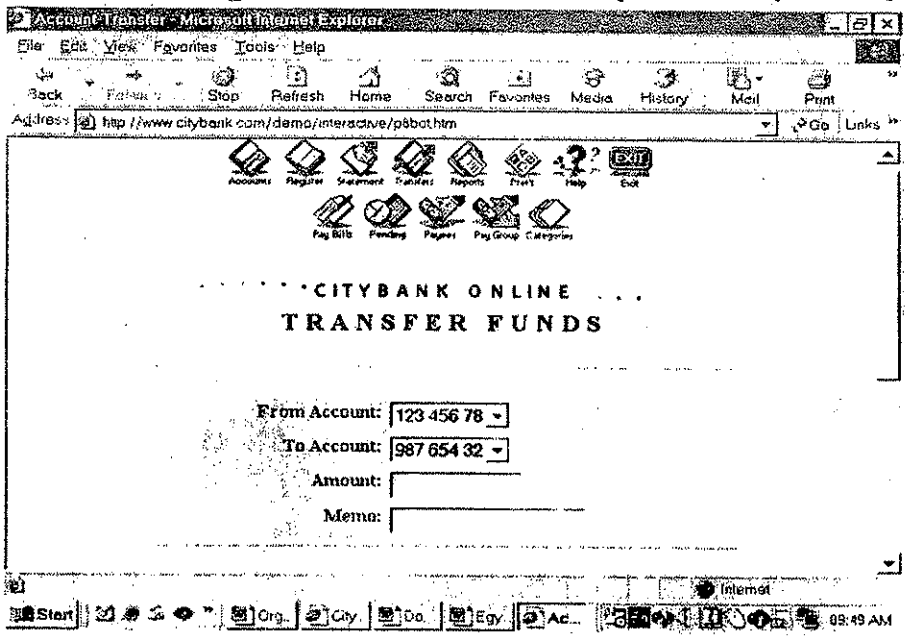
(ب) منظمات ذات أسواق مادية وإلكترونية Brick-and-click:

وتتمثل في المنظمات التي تطرح منتجاتها أو تقدم خدماتها من خلال منافذ (قنوات) التوزيع المادي ومن خلال مواقعها على شبكة الإنترنت، فمثلا عميل البنك أو عميل الفندق يمكنه الحصول على الخدمة المصرفية "كإيقاف صرف شيك" أو الخدمة الفندقية "كحجز غرفة" من خلال ذهابه لمبنى البنك أو مبنى الفندق (Brick)، ومن ناحية ثانية يمكنه الدخول على موقع البنك أو الفندق على الإنترنت والحصول على الخدمة من بواسطة الضغط (Click) على فأرة الحاسب Mouse "أنظر شكل٢-١ و٢-٢"، بمعنى أن تلك المنظمات تتبنى مفهومي المكان السوقي والفضاء السوقي Marketspace.

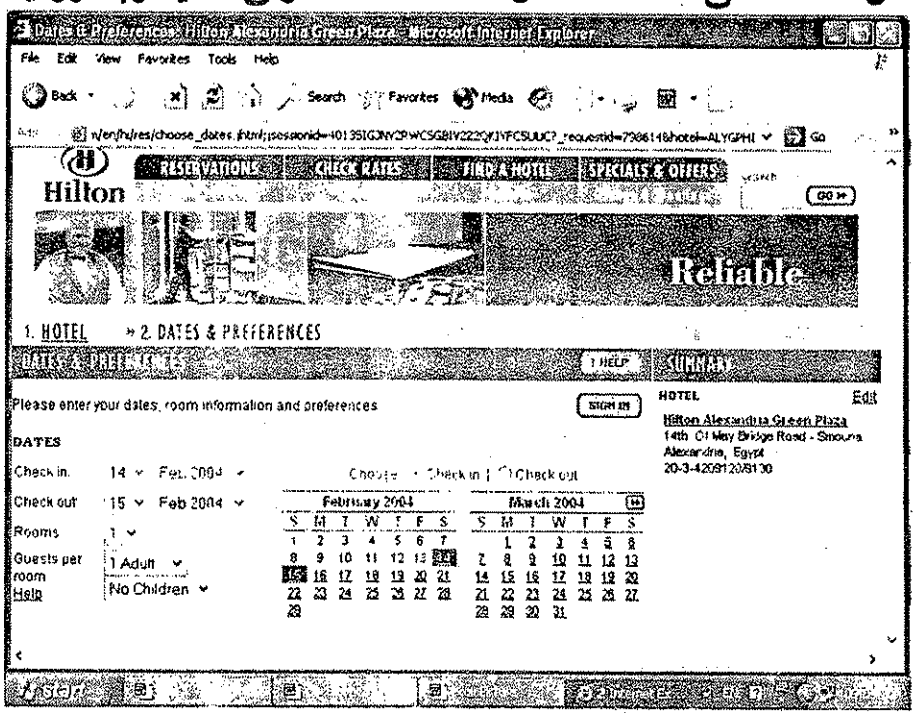
(ج) منظمات ذات أسواق إلكترونية خالصة Pure-click:

وهي المنظمات التي تقدم منتجاتها أو خدماتها من خلال موقعها على شبكة الإنترنت فقط، فتواجدها في السوق إلكتروني خالصا، حيث تتبنى مفهوم الفضاء السوقي Marketspace

شكل ٢-١: بنك City Bank كمثال لمنظمة ذات أسواق مادية وإلكترونية

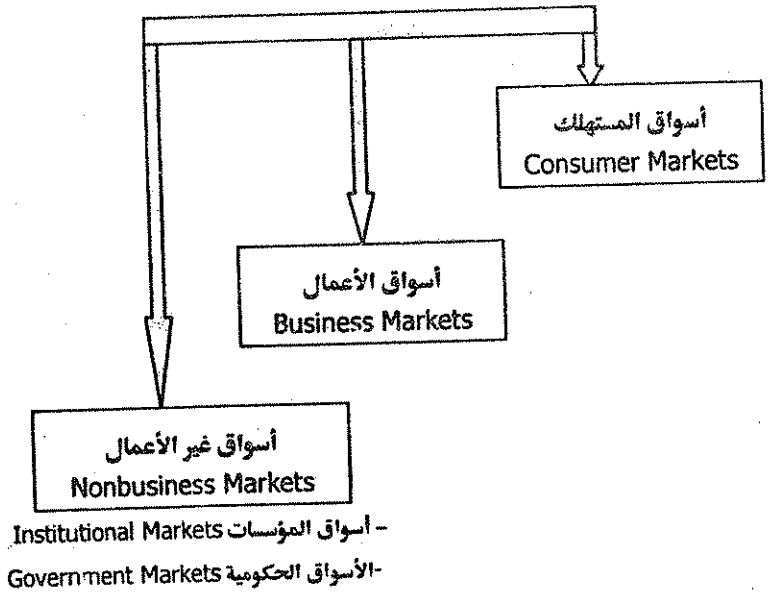


شكل ٢-٢: فندق Hilton كمثال لمنظمة ذات أسواق مادية وإلكترونية



أما من وجهة نظر التعاملات، فيمكن تصنيف الأسواق إلى ثلاثة أنواع رئيسية، على النحو الموضح بالشكل (٢-٣)، هي:

شكل٢-٣: أنواع الأسواق من حيث التعاملات



٢-٢ أسواق المستهلك

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة نموا متزايدا في حجم أسواق المستهلك، فعلى سبيل المثال يقدر حاليا عدد المستهلكين الذين يقومون بشراء المنتجات من سلع وخدمات في السوق الأمريكي وحده بأكثر من ٢٧٣ مليون مستهلك، يختلفون في احتياجاتهم، وخصائصهم، وأنماط شرائهم، ويمكننا تعريف سوق المستهلك على النحو التالي[٢]:

يشير سوق المستهلك Consumer Market إلى جميع الأفراد الذين يشترون السلع والخدمات بغرض استهلاكهم الشخصي.

٣-٢ أسواق الأعمال

تقوم العديد من المنظمات العالمية الكبرى مثل شركة Xerox لأجهزة تصوير المستندات ومستلزمات المكاتب، وشركة Motorola لأجهزة الهاتف بشراء كميات كبيرة من المنتجات تقدر بملايين الدولارات في شكل مواد أولية وخامات وأجهزة نصف مصنعة، بغرض استخدامها في عملياتها الإنتاجية.

ومن جانب آخر، تقوم المحال التجارية بشراء المنتجات تامة الصنع بالجملة، بغرض إعادة بيعها بالتجزئة إلى المستهلكين، ويطلق على تلك النوعية من الأسواق بسوق الأعمال.

ويتشكل سوق الأعمال Business Market (سوق المنظمات Organizational Market) من كافة المنظمات التي تشتري السلع والخدمات بغرض استخدامها في العمليات الإنتاجية، أو إعادة بيعها، أو تأجيرها، وذلك بغرض تحقيق الربح.

وبرغم أن سوق الأعمال وسوق المستهلك يتضمنان أفراد يفترض قيامهم بعدد من الأدوار الشرائية Buying Roles، وبالتالي اتخاذهم للعديد من قرارات الشراء Purchase Decisions، لإشباع احتياجاتهم. إلا أن هناك بعض الخصائص التي يتصف بها سوق الأعمال وتفرقه عن سوق المستهلك، يلخص أهمها الجدول (٢-١)، وتتمثل في الآتي[٣]:

١- هيكل السوق والطلب Market Structure and Demand:

يواجه مسوقي سوق الأعمال Business Marketers بهيكل مختلف للسوق والطلب، وذلك على النحو التالي:

جدول ٢-١: خصائص سوق الأعمال
Characteristics of Business Market

م	الخاصية	مضمونها
١	هيكل السوق والطلب	(أ) قلة عدد المشترين وكبر حجم الشراء (ب) التركز الجغرافي (ج) الطلب مشتق (د) الطلب غير مرن (هـ) الطلب متقلب
٢	طبيعة وحدة الشراء	(أ) كثرة المشاركين في عملية الشراء (ب) جهود شرائية محترفة
٣	عملية اتخاذ القرارات	(أ) تعقد العمليات الشرائية (ب) رسمية الإجراءات (ج) العلاقات طويلة الآجل

أ- قله عدد المشترين وكبر حجم الشراء: يتصف مشتروا الأعمال بقله عددهم مقارنة بعدد المستهلكين النهائيين، لكنهم في الوقت ذاته يشترون بكميات كبيرة تفوق ما يقوم بشرائه المستهلك النهائي في المتوسط.

ب- التركز الجغرافي: يتركز غالبا مشتروا الأعمال في مناطق جغرافية معينة، عكس الحال في أسواق المستهلكين المنتشرين في مناطق جغرافية متعددة. فمثلا تتركز أغلب أسواق الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية في ثمانية ولايات فقط، هي كاليفورنيا، أوهايو، نيوجيرسي، إلينوي، نيويورك، تكساس، بنسلفانيا، ميتشيجان. بينما في المقابل تتركز بمصر في ثلاثة محافظات، هي الإسكندرية، القاهرة، السويس.

ت- الطلب مشتق: يتصف الطلب في سوق الأعمال بأنه طلب مشتق من طلب المستهلك النهائي. فمثلاً زيادة الطلب على سيارات المستهلك النهائي، تؤدي بالتبعية إلى زيادة طلب المنظمات المصنعة السيارات على المواد التي تدخل في صناعتها، كالزجاج، البلاستيك، الصاج، حتى يمكنها تلبية احتياجات السوق.

ويعرف الطلب المشتق Derived Demand بأنه نمط الطلب في سوق الأعمال الناتج عن طلب المستهلك النهائي للمنتجات.

ث- الطلب غير مرن: يتصف الطلب الكلي للعديد من المنتجات المشتراة بسوق الأعمال بعدم تأثره كثيرا بالتغيرات السعرية، وبصفة خاصة في الأجل القصير، وذلك عكس الحال في سوق المستهلك.

ويعني ما سبق، أن طلب سوق الأعمال يتصف بانخفاض مرونته السعرية. فمثلاً أي ارتفاع في سعر مادة البلاستيك، لن يؤدي في الأجل القصير على الأقل إلى توقف الشركات المصنعة للحاسبات الآلية عن طلب هذه المادة الأولية.

و تعد المرونة السعرية Price Elasticity مؤشرا لقياس حساسية الطلب للتغير في السعر، وذلك من خلال قسمة مقدار التغير في الكمية المطلوبة على مقدار التغير في السعر.

ج- الطلب متقلب: يتصف الطلب في سوق الأعمال بأنه متقلب، حيث يخضع للكثير من التقلبات نتيجة التغيرات الموسمية والاقتصادية، فهو بصفة عامة ينتعش خلال فترة الرواج الاقتصادي، وينخفض في ظروف الكساد.

٢- طبيعة وحدة الشراء Nature of the buying unit:

عند مقارنة الشراء الاستهلاكي بالشراء في سوق الأعمال، يمكنا استخلاص ما يلي:

أ- كثرة المشاركين في عملية الشراء: بينما يتخذ المستهلك عادة قرار الشراء بمفردة أو في بعض الأحيان بمشاركة عدد قليل من أفراد أسرته (الأب، الأم، الزوجة، الابن، الابنة)، نجد في المقابل أن منظمات الأعمال تشكل عادة لجنة للمشتريات مكونة غالبا من عدد كبير نسبيا من الموظفين المحترفين، تتولى عمليات الشراء.

ب- جهود شرائية محترفة: تتصف عمليات الشراء في سوق الأعمال باعتمادها على الجهود الشرائية المحترفة، لموظفي المنظمات المشترية، الذي يغلبون الدوافع الرشيدة في اتخاذ قراراتهم، نظرا لالتزامهم بالمواصفات المطلوبة في المنتجات المزمع شرائها. بينما نلحظ العكس في الشراء الاستهلاكي، الذي يعتمد غالبا على الدوافع الغير رشيدة للمستهلك كالتفاخر، التقليد، التباهي.

٣- عملية اتخاذ القرار Decision Process:

يواجه عادة متخذي القرارات الشرائية بسوق الأعمال بما يلي:

أ- **تعقد العملية الشرائية:** حيث يصاحب قرار الشراء الفعلي في منظمات ـ دراسـ وبحوث ستهدف تحديد الكميات الواجب ـ ، والمفاضلة بين أفضل العروض المقدمة، والأسعار المناسبة، ومصادر التوريد الملائمة وتوقيتاته.

ب- **رسمية الإجراءات:** تتصف القرارات الشرائية بمنظمات الأعمال بارتفاع درجة الرسمية، حيث تمر بعدد من الخطوات التنظيمية المحددة، ويمكن أن يشارك فيها أكثر من قسم وإدارة بمنظمة الأعمال.

ت- **العلاقات طويلة الأجل:** تتميز عادة العلاقات المنظمات المشترية والبائعه في سوق الأعمال بأنها علاقة قوية طويلة الأجل، نظرا لاعتماد كل طرف على الآخر بدرجة كبيرة.

وبالتي يمكنا تعريف عملية الشراء في سوق الأعمال كما يلي:

تتمثل عملية الشراء بمنظمات الأعمال Business Buying Process في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات من المنتجات المطلوب شرائها، وتقييمها والاختيار بين البدائل المتاحة من العلامات التجارية والموردين.

٢-٤ أسواق غير الأعمال

بخلاف منظمات الأعمال التي تقوم بشراء السلع والخدمات بغرض استخدامها في العمليات الإنتاجية، أو إعادة بيعها، أو تأجيرها، توجد منظمات أخرى تقوم بالشراء تشكل ما يعرف بسوق غير الأعمال Nonbusiness Markets، والذي يتكون بصفة أساسية من:

٢/٤/١ أسواق المؤسسات Institutional Market:

تقوم العديد من المؤسسات كالمدارس، الجامعات، المستشفيات، بشراء أنواع مختلفة وعديدة من المنتجات كالمواد الغذائية والأدوات المكتبية، والجرائد، ليس بغرض المتاجرة فيها، أو إعادة تصنيعها، ولكن بهدف توفير الرعاية لطلابها إذا كانت مدرسة، أو مرضاها إذا كانت مستشفى، وبالتالي يمكننا تعريف سوق المؤسسات على النحو التالي:

يشير سوق المؤسسات Institutional Market إلى المؤسسات التي تقوم بشراء السلع والخدمات وتقدمها للأفراد بغرض توفير الرعاية لهم، كالمدارس، الجامعات، المستشفيات.

٢/٤/٢ السوق الحكومي Government Market:

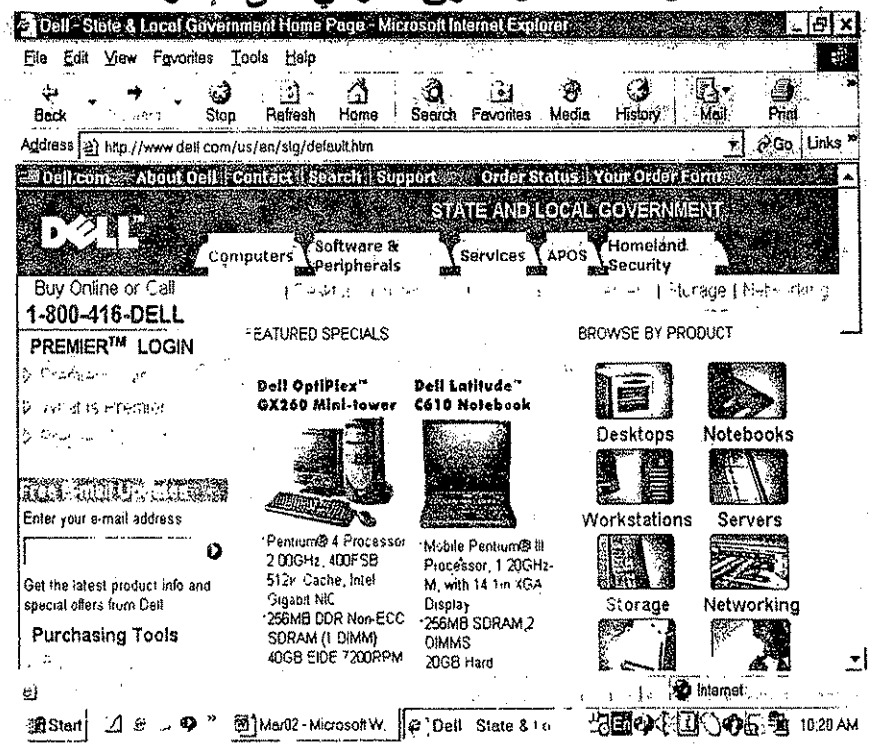
تشتري أيضا المنظمات والحكومية العديد من المنتجات اللازمة لمباشرة أنشطتها المختلفة، كالسيارات، والأدوات الكتابية، وغيره، ويشكل ذلك ما يعرف بالسوق الحكومي، والذي يمكن تعريفه على النحو التالي:

يشير السوق الحكومي Government Market إلى كافة المنظمات والوحدات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات بغرض استخدامها في أنشطتها المختلفة.

مثال من الواقع العملي

تخصص شركة Dell للحاسبات الآلية صفحة إلكترونية مستقلة بموقعها على الإنترنت www.Dell.com للسوق الحكومي تعرض من خلالها مختلف أنواع أجهزة الحاسبات الآلية التي تناسب الوحدات الحكومية، وكذا مواصفاتها، أسعارها، شروط وتسهيلات السداد، الضمان وخدمات ما بعد البيع، الدعم الفني، وغيره، وذلك على النحو لنا المبين بالشكل (٢-٤).

شكل٢-٤: مثال لسوق حكومي على الإنترنت



٢-٥ تحديد السوق المستهدف

نظرا لأن السوق – كما سبق الإشارة – يتمثل في جميع المشترين الفعليين والمحتملين للمنتج، وبالتالي فهناك صعوبة لخدمة جميع هؤلاء العملاء بنفس الأسلوب، أي دون مراعاة الاختلافات بينهم.

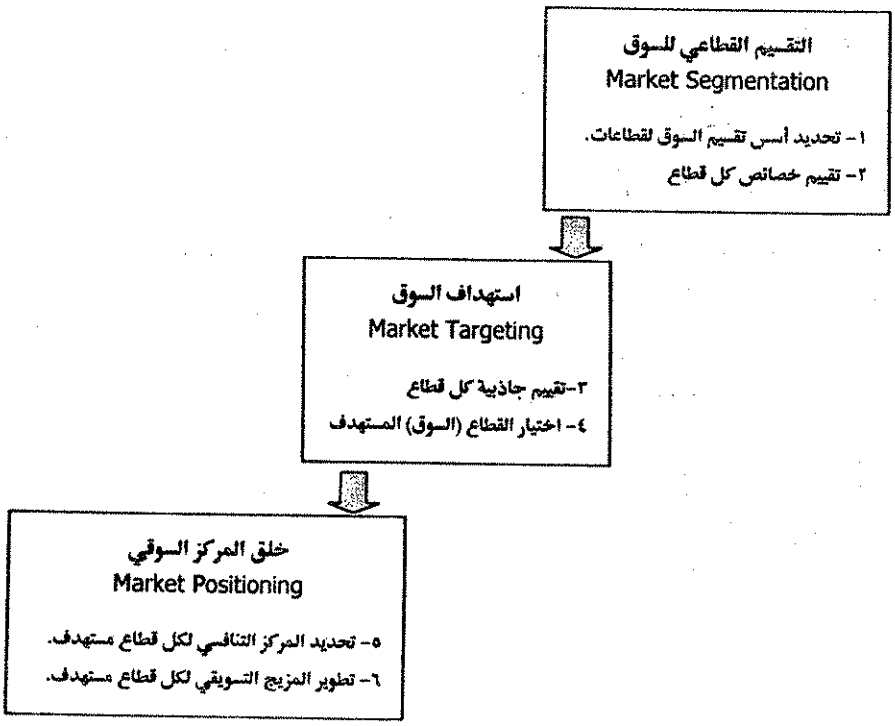
لذا تقوم معظم المنظمات بتقسيم فإن هذا السوق الغير متجانس في رغباته واحتياجاته إلى قطاعات سوقية متجانسة نسبيا في احتياجاتها، وتمثل تلك القطاعات السوق أو الأسواق المستهدفة من المنظمة، بحيث يمكن توجيه المزيج التسويقي الذي يتلاءم مع كل منها.

ويشار إلى عملية تحديد السوق المستهدف بمصطلح **التسويق المستهدف** Target Marketing، والذي يتضمن ثلاثة خطوات رئيسية يوضحها الشكل (٢-٥)، وهي:

- التقسيم القطاعي للسوق
- استهداف السوق
- خلق المركز السوقي.

وبرغم أن مدخل التسويق المستهدف يمثل تكلفة أكبر للمنظمات، وذلك عما إذا تعامل مع السوق كوحدة واحدة، لكنه في المقابل يمكنها من تلبية احتياجات ورغبات العملاء المستهدفين بصورة أكثر فاعلية. وبالتالي تحقيق معدلات ربحية أعلى في الأجل الطويل، نتيجة حصولها على درجة أكبر من رضائهم. ونتناول – بأذن الله تعالى – في الجزء التالي خطوات مدخل التسويق المستهدف بصورة أكثر تفصيلا.

شكل ٢-٥: خطوات مدخل التسويق المستهدف
The steps of Target Marketing



٢-٦ التقسيم القطاعي للسوق

تبين مما سبق أن التقسيم القطاعي للسوق يمثل الخطوة الأولى للتسويق المستهدف، ويمكنا تعريف هذا التقسيم على النحو الآتي:

يشير التقسيم القطاعي للسوق Market Segmentation إلى عملية تقسيم السوق إلى قطاعات أو مجموعات من المشترين متجانسة نسبياً فيما بينها، وفقا لاحتياجاتهم، خصائصهم، سلوكهم، بحيث يمكن توجيه المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع مستهدف.

١/٦/٢ خطوات التقسيم القطاعي للسوق

يتضمن التقسيم القطاعي للسوق خطوتين فرعيتين، هما:

أولا: تحديد أسس تقسيم السوق إلى قطاعات:

لا يوجد في الواقع العملي أساس وحيد يتخذ كمعيار لتقسيم السوق إلى قطاعات، بل تستخدم المنظمات أكثر من معيار في نفس الوقت، وهو ما يقتضي قيام المنظمة بتطوير أو تحديد المعايير التي ستقسم سوقها على أساسه، وأهم هذه الأسس، هي:

(أ) التقسيم الجغرافي Geographic Segmentation:

يتم وفقا لهذا المعيار تقسيم السوق إلى مناطق أو قطاعات جغرافية، مثل السوق المصري، السوق الخليجي، السوق الأوربي، سوق الإسكندرية، سوق القاهرة.

(ب) التقسيم الجغرافي Geographic Segmentation:

يتم وفقا لهذا المعيار تقسيم السوق إلى مناطق أو قطاعات جغرافية، مثل السوق المصري، السوق الخليجي، السوق الأوربي، سوق الإسكندرية، سوق القاهرة.

(ج) التقسيم السكاني Demographic Segmentation:

بمعنـــي تقســـيم الســـوق طبقا لبعض العوامل السكانية، كالسن، الدخل، المهنة، التعليم، الدخل. مثل سوق ملابس الأطفال، سوق ملابس الشباب.

(د) التقسيم السلوكي Behavior Segmentation:

وفيه يتم تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة لأن هناك تجانس [illegible] استجابتهم للمنتج

ثانيا: تقييم القطاعات المستهدفة:

تقوم المنظمات باختبار مدى فاعلية كل قطاع سوقي باستخدام عددا من المعايير، أهمها ما يلي:

(أ) قابلية القطاع للقياس Measurable:

فالقطاع السوقي الذي يمكن قياس مثلاً حجمه بسهولة من خلال السن أو الدخل أكثر فاعلية من قطاع يصعب قياسه، وهكذا.

(ب) إمكانية الوصول للقطاع Accessible:

بمعنى إمكانية انتقال المنظمة للقطاع السوقي.

(ج) حجم القطاع Substantial:

يجب أن يكون حجم القطاع السوقي كبيرا بدرجة كافية تسمح ببذل جهود تسويقية.

(د) قابل للتمايز Differentiable:

بمعنى اتصاف القطاع السوقي بدرجة من التمايز عن القطاعات الأخرى بحيث يمكن توجيه البرنامج الملائم له.

(هـ) إمكانية خدمة القطاع Actionable:

بمعنى قدرة المنظمة على تصميم المزيج التسويقي الذي يمكنه جذب هذا القطاع السوقي بصورة فعالة.

س: كيف تتم عملية التقسيم القطاعي للسوق العالمي ؟

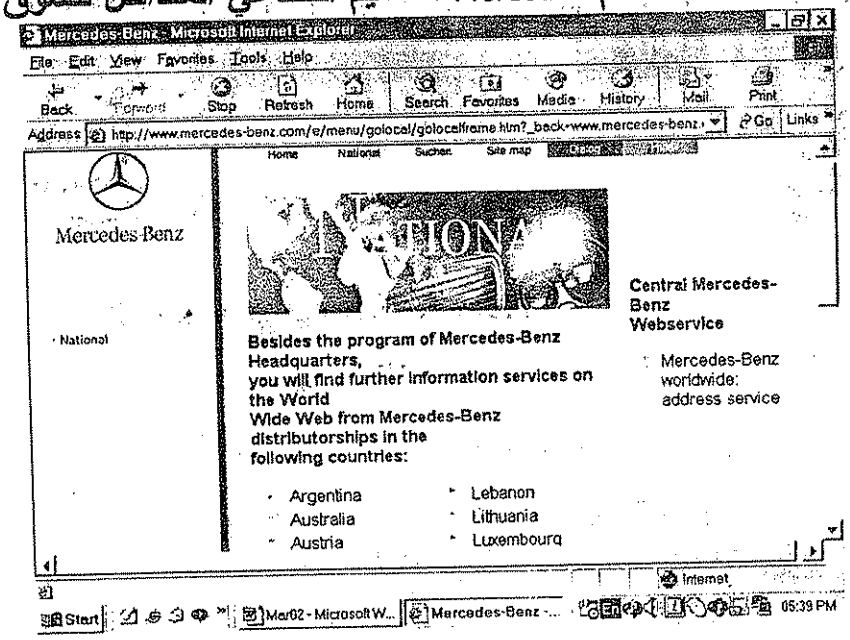
ج: تستخدم المنظمات مدخل التقسيم القطاعي المتداخل للسوق:

التقسيم القطاعي المتداخل للسوق Intermarket Segmentation هو عملية تقسيم السوق العالمي إلى قطاعات من المستهلكين، بحيث يتضمن كل قطاع أفراد في أكثر من دولة لديهم احتياجات متشابهة أو يتصفون بعادات شرائية متقاربة[٣].

مثال من الواقع العملي

تقوم شركة مرسيدس لصناعة السيارات بتقسيم السوق إلى قطاعات وتوجه برنامجها التسويقي للقطاع المستهدف، بغض النظر عن الدولة التي ينتمي إليها الأفراد المستهدفين وذلك على النحو الذي يمكن تبينه من زيارة موقع الشركة على الإنترنت الموضح بالشكل (٢-٦)، وعنوانه www.mercedes-benz.com

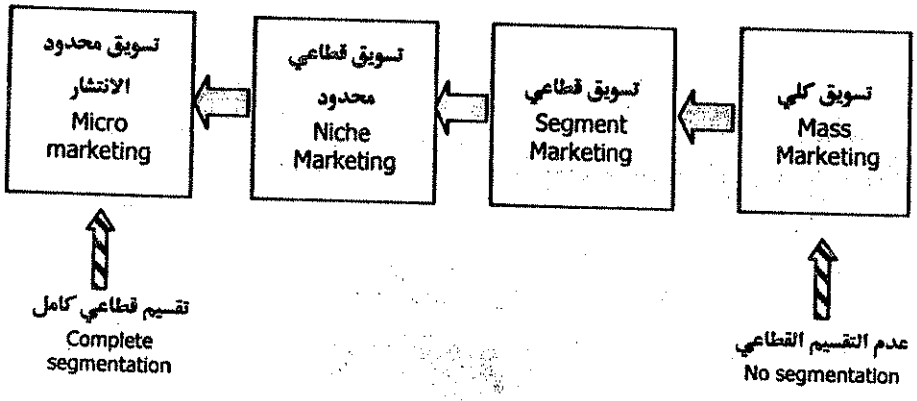
شكل ٢-٦: تستخدم Mercedes التقسيم القطاعي المتداخل للسوق



٢/٦/٢ مستويات التقسيم القطاعي للسوق

تتباين منظمات الأعمال في أخذها بمدخل التقسيم القطاعي للسوق، حيث تبدأ من مستوى عدم التقسيم القطاعي للسوق ممثلا في التسويق الكلي Mass Marketing، انتهاء بمستوى التقسيم القطاعي الكامل للسوق، والذي يتمثل في التسويق محدود الانتشار Micro Marketing، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٢-٧).

شكل٢-٧: مستويات التقسيم القطاعي للسوق
Levels of Market Segmentation



١- التسويق الكلي Mass Marketing:

وفقاً لهذه الاستراتيجية لا تمارس المنظمة التسويق المستهدف حيث تعتمد على التوزيع والترويج واسع الانتشار لمنتج واحد تقدمه لجميع المستهلكين دون مراعاة الاختلافات بينهم. لذا تعرف هذه الاستراتيجية بالتسويق الغير متمايز Undifferentiated Marketing.

ومـــن أمـــثلة المنظمات التي تطبيق استراتيجية التسويق الكلـــي مـــنظمات صناعة الملابس الجاهزة التي تطرح المنـــتجات ذات الحجم الموحد Free Size، متبنيه الشعار القائل "حجم واحد يناسب الجميع One-size-fits-all".

ويذكـــر أن شركة فورد الأمريكية لصناعه السيارات قد طبقت في الماضي هذه الاستراتيجية، عندما قدمت طراز السيارات Ford T لجميع المستهلكين.

٢- التسويق القطاعي Segment Marketing:

تعـــتمد هـــذه الاســـتراتيجية على توجيه جهود المنظمة التسويقية إلى قطاع واحد أو عدد قليل من القطاعات دون بقـــية القطاعـــات الأخرى التي يتكون منها السوق. لهذا يطلق على هذه الاستراتيجية في الفكر التسويقي بالتسويق المتمايز Differentiated Marketing.

فعلـــى سبيل المثال، تقوم شركة Marriott لفنادق بتقسيم ســـوقها المســـتهدف إلى عملاء رجال الأعمال، وعملاء عـــائلات، وتوجيه لكل قطاع مزيج تسويقي مختلف عن الآخـــر، وذلـــك على النحو الذي يمكننا تبينه من زيارة موقـــع هذه الشركة على شبكة الإنترنت بالشكل (٢-٨) وعنوانها www.marriott.com.

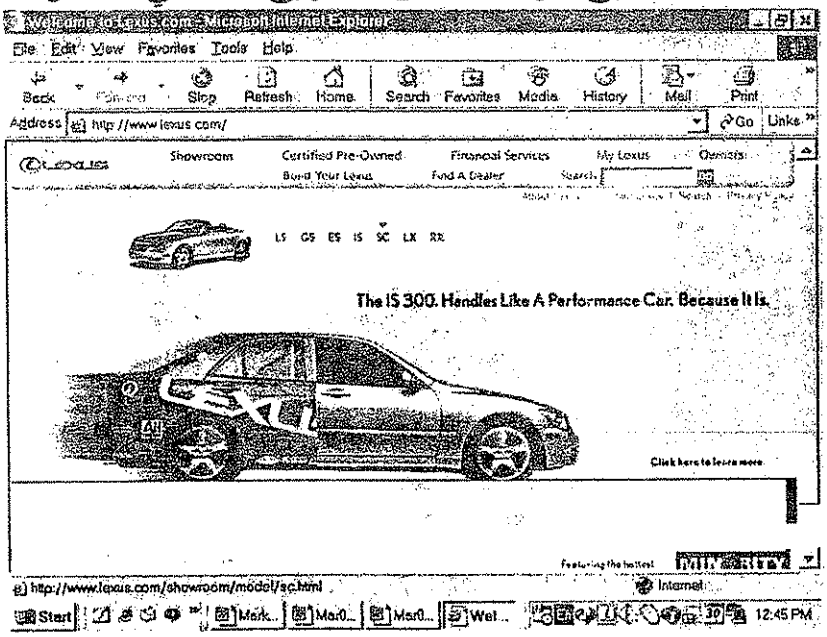
شكل٢-٨: تطبق ماريوت استراتيجية التسويق القطاعي

٣- التسويق القطاعي المحدود Niche Marketing:

طبقا لهذه الاستراتيجية يتم التركيز على قطاعات فرعية Subsegment تتصف بخصائص معينة. وتبحث عن احتياجات متميزة، وبالتالي يطلق على هذه الاستراتيجية التسويق المركز Concentrated Marketing.

فعلى سبيل المثال تقسم سوق السيارات إلى قطاع من العملاء يشترى السيارات العادية وقطاع آخر يشترى سيارات السباق، أو السيارات الرياضية. ثم يتم تقسيم قطاع السيارات الرياضية إلى قطاعين فرعيين، سيارات رياضية اقتصادية (كسيارات Ford، سيارات Chevrolet)، وسيارات رياضية فاخرة (مثل سيارات Lincoln، وسيارات Lexus). ويعرض الشكل (٢-٩) موقع شركة لكساس التي تطبق التسويق القطاعي المحدود.

شكل٢-٩: تطبق شركة لكساس التسويق القطاعي المحدود

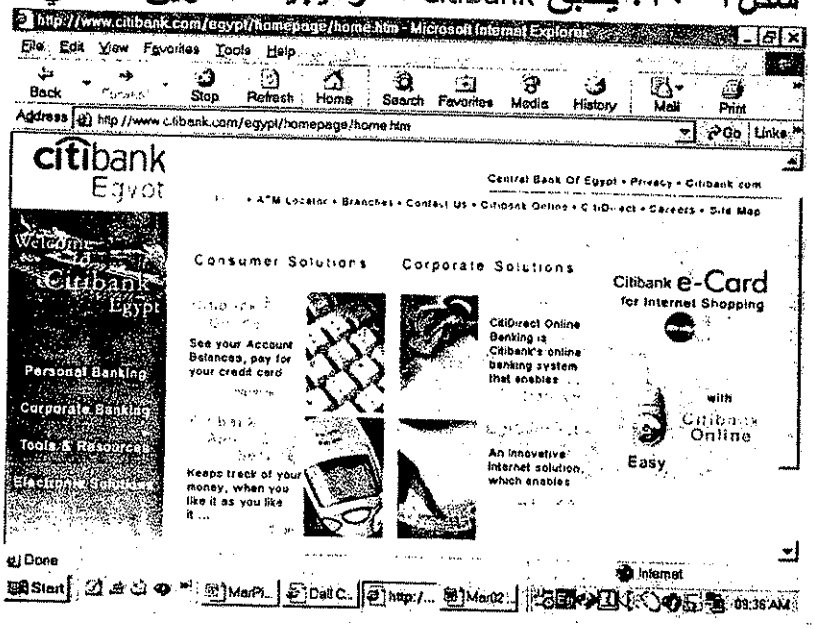


٤- تسويق محدود الانتشار Micromarketing:

يعتبر بمثابة تقسيم قطاعي كامل للسوق، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على تفصيل Tailoring برامج تسويقية تناسب قطاعات محددة من الأفراد أو الأماكن. وبالتالي فأن التسويق المحدود الانتشار ينطوي على استراتيجيتين، فرعيتين،هما:

(أ) تسويق لشريحة صغيرة Local Marketing: ويعتمد على تفصيل منتجات وبرامج ترويجية تتلاءم مع احتياجات ورغبات شريحة من العملاء داخل السوق (مواطنين داخل مدينة معينة، متاجر محددة، وهكذا). فمثلا يقدم بنك CitiBank خدمات مصرفية وبرامج ترويجية لكل سوق محلي، كما هو مبين بموقع البنك بالشكل (٢-١٠).

شكل ٢-١٠: يطبق CitiBank استراتيجية التسويق المحلي



(ب) التسويق الفردي Individual Marketing: ويقصد به تلك الاستراتيجية التسويقية التي تعتمد على تفصيل منتجات وبرامج ترويجية تناسب احتياجات وتفضيلات عملاء فرديين. لذا يطلق عليها البعض كتاب الفكر التسويقي تسويق واحد لواحد One-to-one Marketing.

ومن أمثلة المنظمات التي تتبنى استراتيجية التسويق الفردي شركة Dell لصناعة الحاسبات الآلية، فهي تقوم بتقديم مكونات وأجهزة حاسبات متنوعة تناسب عملاء فرديين معينين. ويمكن تبين ذلك بصورة أكثر وضوحا من تفحص موقع هذه الشركة على شبكة الإنترنت بالشكل (٢-١١)، وعنوانه www.dell.com.

شكل٢-١١: تطبيق شركة Dell استراتيجية التسويق الفردي

مثال من الواقع العملي

كشفت إحدى الدراسات البحثية الحديثة للمؤلف عن قيام بعض البنوك التجارية العاملة بمصر بتقديم منتجات مصرفية وبرامج ترويجية تمثل تطبيقات لاستراتيجية التسويق الفردي، وذلك من خلال مواقعها على شبكة الإنترنت*.

(*) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع لبحث المؤلف بعنوان العوامل المؤثرة على تبني البنوك التجارية بمصر للإنترنت كقناة استراتيجية للتوزيع المصرفي: دراسة تطبيقية ونموذج مقترح، مؤتمر التجارة الإلكترونية: الأفاق والتحديات، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، المجلد الأول، الإسكندرية ٢٥-٢٧ يوليو ٢٠٠٢.

٧.٢ استهداف السوق

يتضمن استهداف السوق Market Targeting قيام المنظمة بخطوتين فرعيتين هما:

أولا: تقييم القطاعات السوقية Evaluating Market Segments:

بعد قيام المنظمة بالتقسيم القطاعي للسوق، يصبح أمامها عددا من القطاعات السوقية التي ينبغي تقييمها لاختيار القطاع أو القطاعات التي ستقرر المنظمة تغطيته.

وعادة ما يتم تقييم كل قطاع سوقي، وفقا لتوافر ثلاثة معايير هي:

(أ) حجم القطاع السوقي Segment size: والذي يجب أن يكون كبيرا بالدرجة التي تتيح للمنظمة تحقيق عائد مناسب، ويحمل مؤشرات نمو مستقبلية لضمان استمرار الربحية في الأجل الطويل.

(ب) الجاذبية الهيكلية للقطاع Structural attractiveness: ويقصد به مدى جاذبية العوامل المتعلقة بالهيكل الذي يتشكل منه القطاع، فعلى سبيل المثال القطاع الذي يتصف هيكله بكثرة المنافسين الأقوياء يعد قطاع غير جذاب للمنظمة.

(ج) أهداف وموارد المنظمة Objectives & resources: توافر حجم ملائم للقطاع السوقي، وتمتعه بجاذبية هيكلية لا يعني أنه سيصبح هو القطاع الذي يناسب المنظمة، فيجب أن يسمح هذا القطاع بتحقيق أهداف المنظمة وفي حدود الموارد المتاحة لديها.

ثانيا: اختيار القطاعات السوقية Selecting Marketing Segments:

عقب الانتهاء من تقييم القطاعات السوقية، فأن الخطوة التالية تتمثل في اتخاذ المنظمة قرارها المتعلق بتحديد ما هي القطاعات التي سوف تخدمها، وكيفية خدمتها أو تغطيتها، بمعنى اختيار سوقها المستهدف، والذي يمكن تعريفه على النحو الآتي:

يشير السوق المستهدف Target Market إلى مجموعة المشترين الذين يشتركون في خصائص أو احتياجات معينة قررت المنظمة خدمتها (تغطيتها)

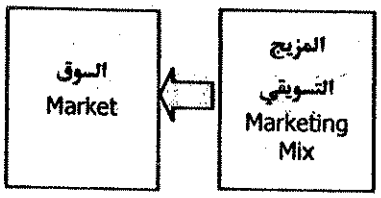
وتوجد ثلاثة استراتيجيات بديلة للتغطية السوقية Market-coverage، متاحة أمام منظمات الأعمال، كما هوموضح بالشكل (٢-١٢)، هي:

١/٧/٢ استراتيجية التسويق الغير متمايز Undifferentiated Marketing:

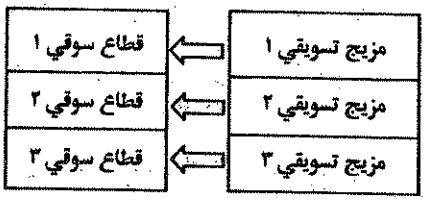
إستراتيجيات للتغطية السوقية تتجاهل الاختلافات بين القطاعات التي يتكون منها السوق، حيث تتعامل معه كوحدة واحدة. بمعنى عدم القيام بالتقسيم القطاعي للسوق، حيث تقدم مزيج تسويقي موحد للسوق معتمدة على التوزيع والإعلان الواسع الانتشار، لذا يطلق على هذه الاستراتيجية كما سبق الإشارة بالتسويق الكلي Mass Marketing.

ومن الملاحظ أن استراتيجية التسويق الغير متمايز يحتمل أن تحقق بعض النجاح في حالة اتصاف سوق المنظمة بالتجانس، ومن ثم يصبح تقديم مزيج تسويقي موحد أمرا مقبولا، يحقق وفر تكاليفي من خلال اقتصاديا الحجم الكبير، وضغط النفقات الترويجية.

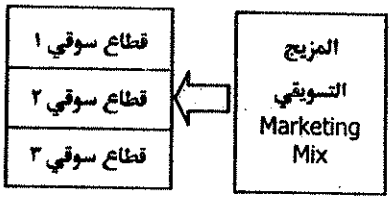
شكل٢-١٢: استراتيجيات التغطية السوقية البديلة
Alternative market-coverage strategies



تسويق غير متمايز
Undifferentiated Marketing



تسويق متمايز
differentiated Marketing



تسويق مركز
concentrated Marketing

٢/٧/٢ استراتيجية التسويق المتمايز Differentiated Marketing:

إحدى استراتيجيات التغطية السوقية التي يتم من خلالها تقديم مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع مستهدف من المنظمة، وذلك باعتبار أن احتياجات الأفراد متباينة ويصعب خدمتهم من خلال مزيج تسويقي واحد، لذلك تسمى بالتسويق القطاعي Segment Marketing.

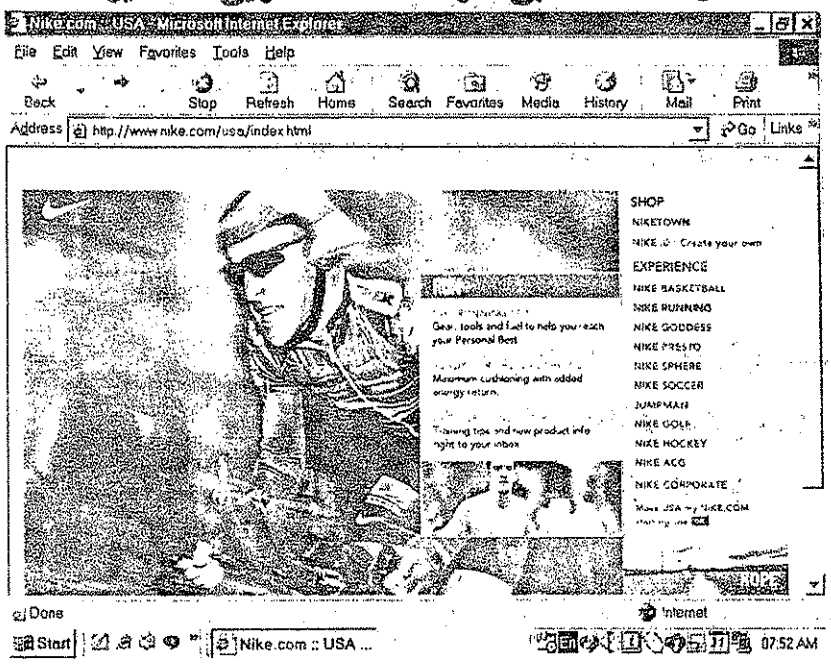
فعلى سبيل المثال، تقوم شركة General Motors الأمريكية لصناعة السيارات بإنتاج طراز مختلف من السيارات لكل قطاع سوقي مستهدف، فهي تقدم سيارات للرحلات، وسيارات للشباب، وسيارات لرجال الأعمال، وأخرى للمسابقات الرياضية، وهكذا.

وبالتالي فأن استراتيجية التسويق المتمايز تتطلب موارد مالية أكبر، للإنفاق على البحوث التسويقية، ودراسة خصائص القطاعات المستهدفة. وتطوير المنتجات الملائمة لكل قطاع. لذا يجب على المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية الموازنة بين الزيادة المتوقعة في المبيعات والزيادة في التكلفة التي ستتحملها.

مثال من الواقع العملي

تعد شركة Nike للملابس الرياضية مثالا واضحا على المنظمة التي تطبق استراتيجية التسويق المتمايز في التغطية التسويقية، فهي تقدم حذاء رياضي معين لكل قطاع مختلف من الرياضيين، فهناك أحذية للعدو، وأخرى لكرة السلة، والكرة الطائرة، وكرة القدم، والدرجات، وغيره. ويمكن تبين ذلك بصورة أكثر وضوحا عند زيارة موقع الشركة على شبكة الإنترنت، المبين بالشكل (٢-١٣)، وعنوانه www.nike.com

شكل٢-١٣: تطبق شركة Nike التسويق المتمايز



٣/٧/٢ استراتيجية التسويق المركز Concentrated Marketing:

استراتيجيات للتغطية السوقية تستهدف خدمة قطاع واحد أو عدد قليل من القطاعات، لذا يطلق عليها في الفكر التسويقي التسويق القطاعي المحدود Niche Marketing.

ويتم غالبا استخدام هذه الاستراتيجية في حالة قلة موارد المنظمة، وبالتالي فهي تناسب المنظمات صغير الحجم، والتي تواجه منافسة حادة من منافسيها.

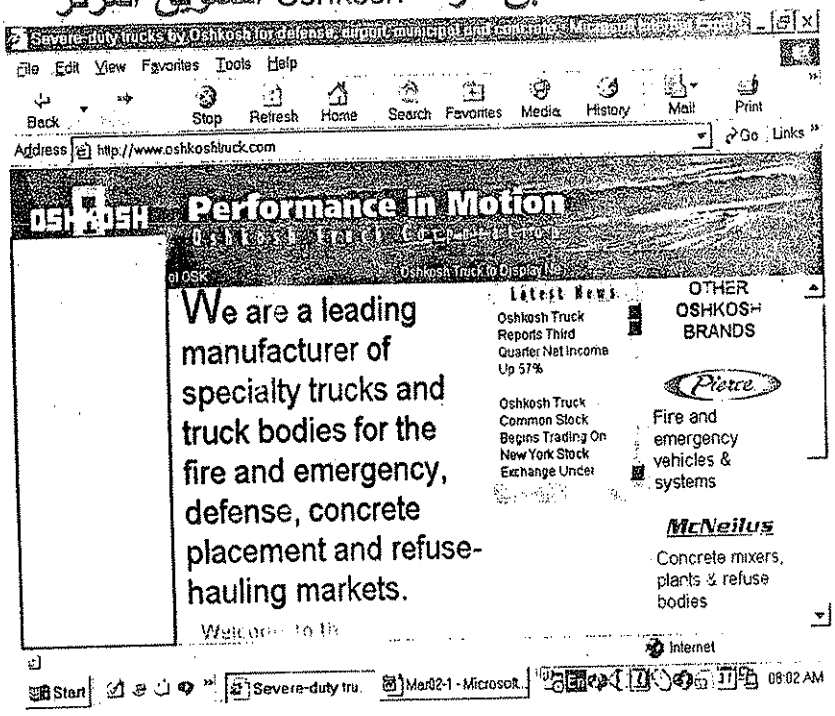
ويلاحظ أن التسويق المركز يطرح نوع من التوافق في التغطية السوقية بين استراتيجيتي التسويق المتمايز والغير متمايز، فهي من ناحية تتعامل مع خاصية عدم تجانس احتياجات الأفراد في السوق، ومن ناحية ثانية تركز على قطاع سوقي واحد، تنمي له مزيج تسويقي موحد.

مثال من الواقع العملي

تطبق شركة Oshkosh لسيارات الشحن الثقيل استراتيجية التسويق المركز كبديل استراتيجي للتغطية السوقية، حيث قامت بالتركيز على خدمة شركات البناء والمقاولات والمؤسسات الحكومية، وذلك من خلال تخصصها في إنتاج سيارات خلط الأسمنت، وعربات إطفاء الحريق، وشاحنات نقل الوقود.

وللقارئ الذي يرغب في التعرف على استراتيجية الشركة بصورة أكثر تفصيلا، يمكنه زيارة موقع الشركة على شبكة الإنترنت، المبين بالشكل (٢-١٤)، وعنوانه www.oshkoshtruck.com

شكل ٢-١٤: تطبيق شركة Oshkosh التسويق المركز



سؤال

ما هي استراتيجية التغطية السوقية التي يجب على المنظمة اختيارها؟

جواب

يتوقف اختيار استراتيجية التغطية على عدد من المعايير، يلخص أهمها الجدول(٢-٢):

جدول٢-٢: معايير اختيار استراتيجية التغطية السوقية

م	المعايير	مضمونها
١	موارد المنظمة	إذا كانت محدودة يفضل التسويق المركز
٢	درجة الاختلاف بين المنتجات	إذا كانت قليلة يفضل التسويق الغير متمايز
٣	مرحلة المنتج في دورة حياته	إذا كان المنتج في بداية دورة الحياة يفضل التسويق المركز أو الغير متمايز
٤	درجة الاختلاف في السوق	إذا كانت الاختلافات بين المستهلكين قليلة يفضل استراتيجية التسويق الغير متمايز
٣	الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين	إذا كان المنافسين يطبقون استراتيجية التسويق الغير متمايز، فإن قيام المنظمة بتطبيق التسويق المتمايز أو المركز سيحقق لها ميزة تنافسية

٨-٢ خلق المركز السوقي

يتضمن خلق أو بناء المركز السوقي Market Positioning خطوتين فرعيتين، هما: (أ) تحديد المركز التنافسي لكل قطاع مستهدف، و(ب) تطوير المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع مستهدف.

ويعني ما تقدم، أن المنظمة تقوم بتحديد المركز لذي ستحتله منتجاتها داخل كل قطاع، أو الانطباع الذهني الذي ترغب المنظمة أن يأخذه العملاء عن منتجاتها، وهو ما يطلق عليه مركز أو وضع المنتج والذي يمكن تعريفه على النحو التالي:

يقصد بوضع المنتج Product Position الطريقة التي يعرف بها المستهلكين المنتج في السوق وفقاً لخصائص معينة، أو الانطباع الذي يشغله المنتج في ذهن المستهلك مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة.

فنظرا لسيل المعلومات والإعلانات المنهمر على المستهلكين، يميل المسوقين إلى خلق صورة ذهنية Image لمنتجاتهم تميزها عن المنتجات المنافسة، وتنمي نوع من الولاء نحو العلامة التجارية التي ينتجونها.

فعلى سبيل المثال، يضع مستهلكي السوق الأمريكي سيارة Toyota في مركز المنتج الاقتصادي، وارتبطت السيارة Mercedes في أذهانهم بوضع الرفاهية والثراء، والسيارة MBW بالأداء القوي، وهكذا.

وتوظف المنظمات عددا من الأدوات التسويقية المختلفة لخلق وضع المنتج، مثل السعر، القيمة، تصميم المنتج، توقيت توافره في السوق. وذلك بغرض تحقيق الميزة التنافسية، والتي يمكننا تعريفها كما يلي.

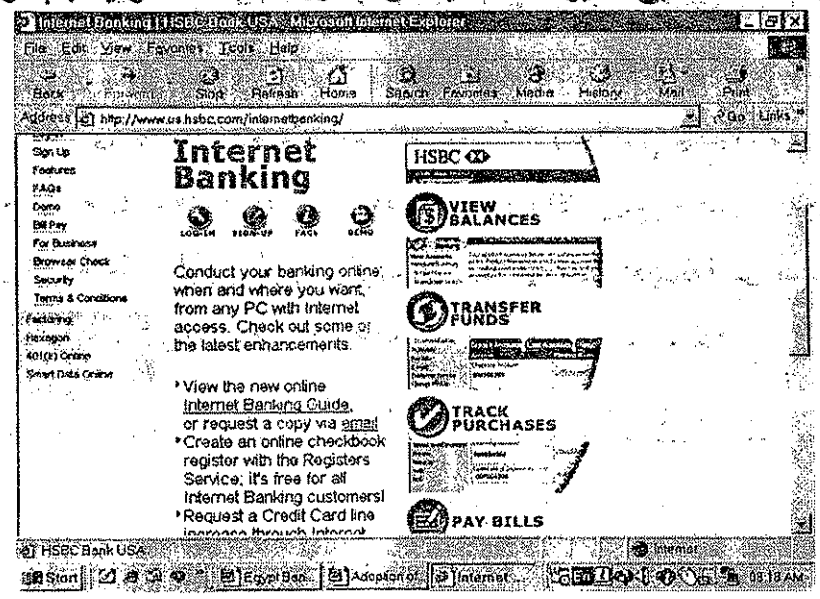
تشير الميزة التنافسية Competitive Advantage إلى تلك الميزة التي تتفوق بها المنظمة عن منافسيها نتيجة قدرتها على تقديم منتجات أقل سعراً، أو جودة أعلى تبرر السعر المرتفع.

ويستفاد مما تقدم، أن وضع المنتج يتحدد وفقا لمجموعة الإدراكات Perceptions والانطباعات Images التي تترسب في ذهن المستهلك عن منتجات المنظمة، وبالتالي فأن دور مسئولي التسويق هو خلق الانطباع الذهني المرغوب، أو محو الانطباع الذهني الغير مرغوب.

مثال من الواقع العملي

يطور بنك HSBC.خدماته مصرفية بالإنترنت Internet Banking بصورة مستمرة وبرسوم مخفضة للغاية لعملائه بغرض تحقيق ميزة تنافسية على البنوك المنافسة، ولمزيد من التفاصيل يمكن زيارة للقاري زيارة موقع البنك على الإنترنت المبين بالشكل (٢-١٥)، وعنوانه www.hsbc.com [٤]

شكل٢-١٥:تحقيق الميزة التنافسية من خلال الخدمة المصرفية بالإنترنت



٩-٢ مصطلحات مستخدمة

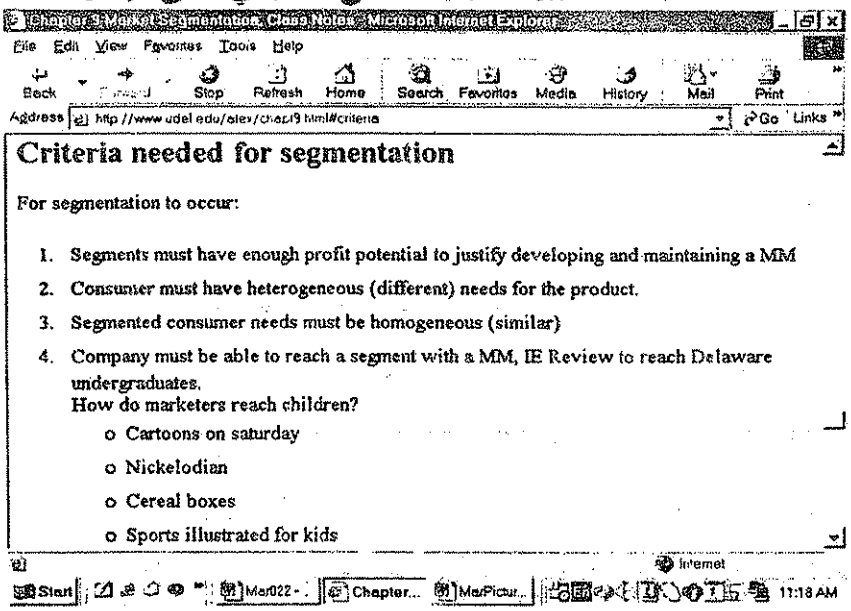
أسواق المستهلك	Consumer Markets
أسواق الأعمال	Business Markets
أسواق غير الأعمال	Nonbusiness Markets
هيكل السوق	Market structural
الطلب المشتق	Derived demand
المرونة السعرية	Price elasticity
وحدة الشراء	Buying Unit
عملية الشراء بالمنظمات	Business buying process
أسواق المؤسسات	Institutional Markets
السوق الحكومي	Government market
التقسيم القطاعي للسوق	Market Segmentation
استهداف السوق	Market Targeting
خلق المركز التنافسي	Market Positioning
التقسيم القطاعي المتداخل للسوق	Intermarket segmentation
التسويق الكلي	Mass Marketing
التسويق القطاعي	Segment Marketing

التسويق القطاعي المحدود	Niche Marketing
تسويق محدود الانتشار	Micromarketing
تسويق لشريحة صغيرة	Local Marketing
التسويق الفردي	Individual Marketing
الجاذبية الهيكلية	Structural attractiveness
السوق المستهدف	Target Market
استراتيجيات التغطية السوقية	Market-coverage Strategies
استراتيجية التسويق الغير متمايز	Undifferentiated Marketing
استراتيجية التسويق المتمايز	Differentiated Marketing
استراتيجية التسويق المركز	Concentrated Marketing
وضع المنتج	Product Position
الميزة التنافسية	Competitive Advantage

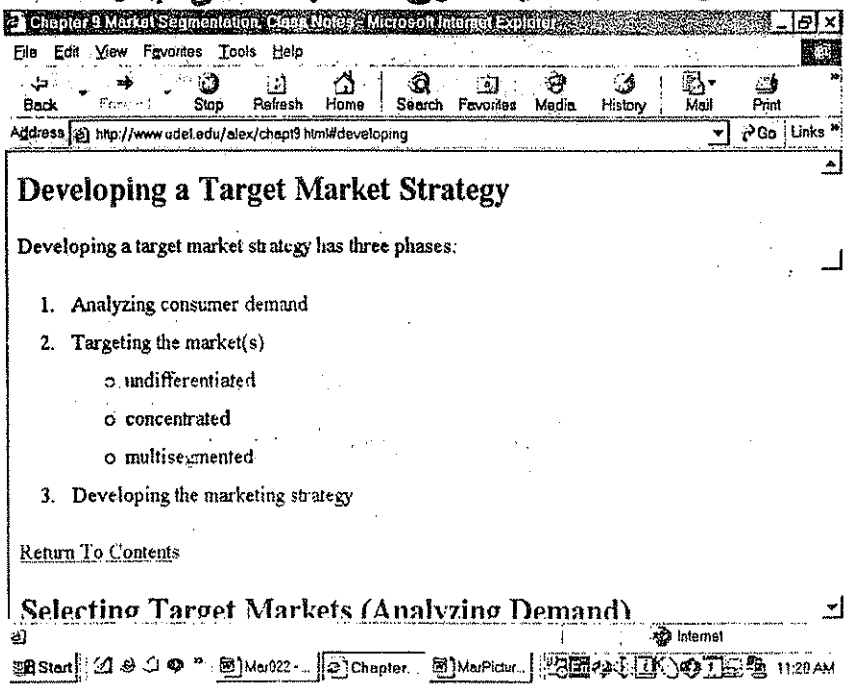
١٠-٢ اكتشف من الإنترنت

ندعو القارئ لزيارة المواقع التالية على شبكة الإنترنت ذات الصلة بالموضوعات التي تم تناولها داخل هذا الفصل، بهدف التحديث المتواصل لمصادر المعلومات.

شكل٢-١٦: معايير اختبار القطاع السوقي على الإنترنت



شكل٢-١٧: تحديد السوق المستهدف على الإنترنت



٢-١١ تطبيقات عملية

١- وضح الفرق بين سوق الأعمال وسوق المؤسسات؟

٢- ما المقصود بالتقسيم القطاعي للسوق؟

٣- ما الفرق بين استهداف السوق والسوق المستهدف؟

٤- وضح الفرق بين التسويق المتمايز والغير متمايز؟

٥- استخلص ملامح تحول شركة فورد لصناعة السيارات من التسويق الكلي إلى التسويق القطاعي، وذلك من موقعها على الإنترنت بالشكل (٢-١٨)، ووضح كيف أمكن الاستدلال على قيام موقع TicketMaster على الإنترنت المبين بالشكل (٢-١٩) بالتقسيم القطاعي للسوق وفقا للأساس الجغرافي؟

ضع علامة (√) أو (×) أمام العبارات التالية مع ذكر السبب سواء كانت العبارة صواب أم خطأ، وذلك فيما لا يزيد عن سطرين فقط داخل جدول، على النحو التالي:

رقم العبارة	العلامة	السبب (سطرين فقط)

٦- يتصف الطلب في سوق المستهلك بأنه غير مرن ومتقلب.

٧- تشير المرونة السعرية لقابلية المستهلك لدفع سعر أعلى في المنتج.

٨- يقصد بالسوق الحكومي موظفي الحكومة الذي يشترون المنتجات.

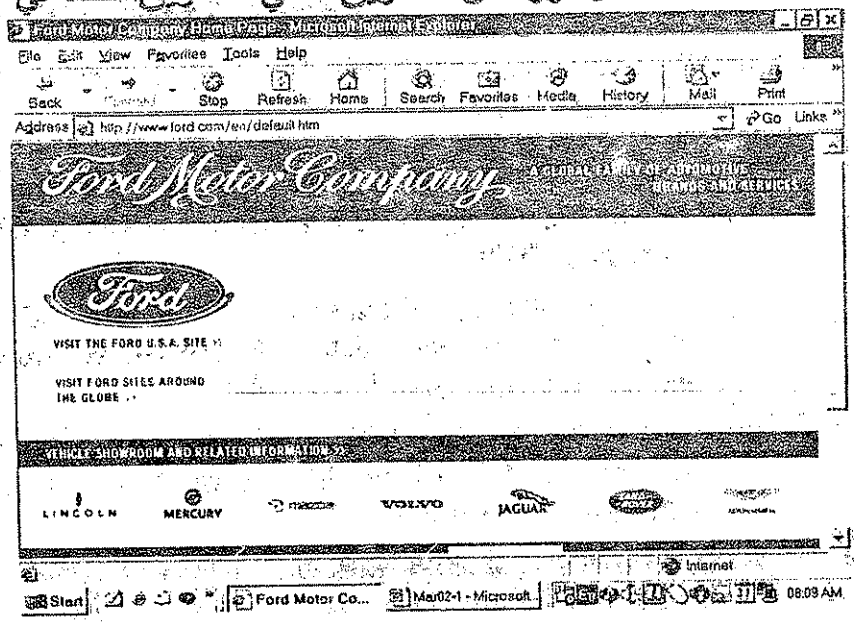
٩- يتضمن مدخل التسويق ثلاثة خطوات رئيسية.

١٠- لا يوجد أساس وحيد يمكن أن يتخذ كمعيار لتقسيم السوق.

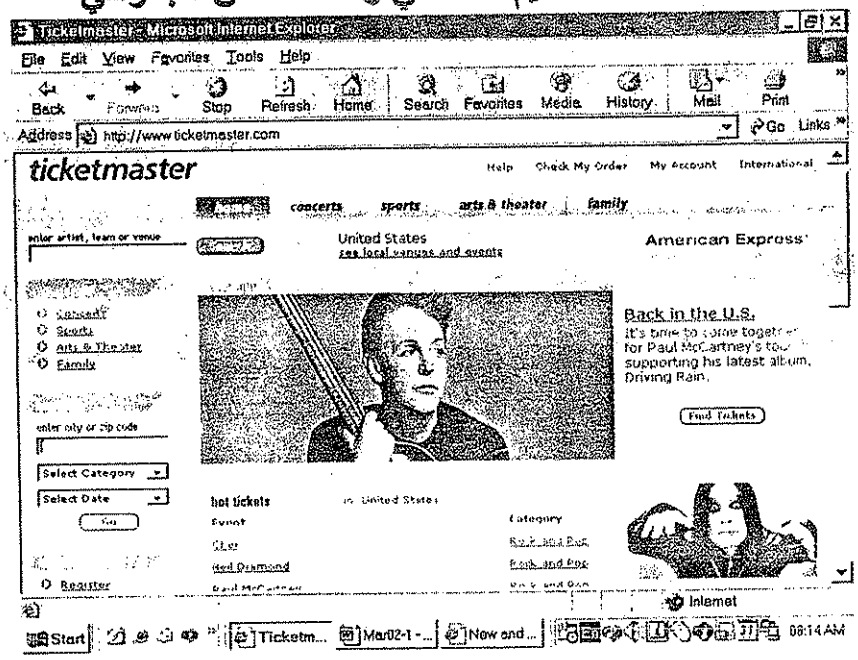
١١- تختبر فاعلية كل قطاع سوقي باستخدام عدد من المعايير.

١٢- تتباين المنظمات في أخذها بمدخل التقسيم القطاعي للسوق.

شكل٢-١٨: انتقال فورد من التسويق الكلي للتسويق القطاعي



شكل٢-١٩: التقسيم القطاعي وفقا للأساس الجغرافي



٢-٨ مراجع الفصل الثاني

1- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

٢- مرجع رقم ١.

3- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

- _____, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .

- Belch, G. and Belch, M., (2001), Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective, (McGraw – Hill Irwin).

- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

- **د. فريد الصحن**، التسويق، الإسكندرية، ١٩٩٩.

- _____، د. إسماعيل السيد، التسويق، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

٤- **د. طارق طه**، العوامل المؤثرة على تبني البنوك التجارية بمصر للإنترنت كقناة استراتيجية للتوزيع المصرفي: دراسة تطبيقية ونموذج مقترح، مؤتمر التجارة الإلكترونية: الأفاق والتحديات، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، المجلد الأول، الإسكندرية ٢٥-٢٧ يوليو ٢٠٠٢.

الفصل الثالث:

السلوك الشرائي

الأهداف التعليمية:

بعد استكمال هذا الفصل ستتوافر القدرة على:

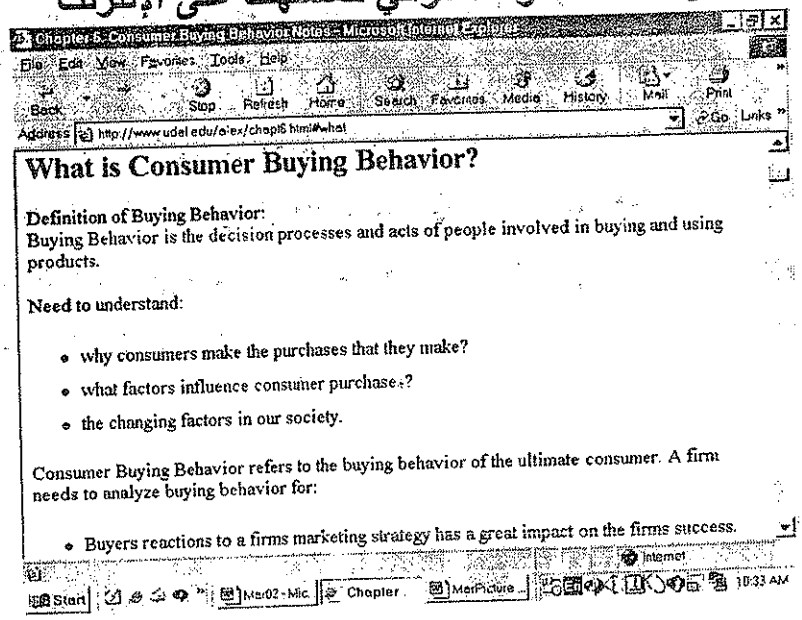
- ✓ إدراك أهمية ومفهوم السلوك الشرائي للأفراد والمنظمات.
- ✓ اختبار نموذج سلوك المستهلك.
- ✓ تحديد العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك.
- ✓ تطبيق آلية عملية اتخاذ قرار الشراء.
- ✓ تحليل الأوضاع الشرائية بالمنظمات المختلفة.
- ✓ تنسيق أدوار المشاركين في عملية الشراء بالمنظمات.
- ✓ الوقوف على أحدث أدبيات الفكر التسويقي بالإنترنت.

٣-١ أهمية السلوك الشرائي

اعتمدت إدارة الأنشطة التسويقية بالعديد من المنظمات لفترات طويلة ماضية في تخطيط استراتيجياتها التسويقية على الخصائص المادية للسلعة المعلن عنها، دون إعطاء قدر من الاهتمام المماثل بالعوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على سلوك المستهلكين.

أما الآن فقد أولى المسوقين اهتماماً متزايداً بتفهم أنماط هذا السلوك، نظرا لتعقد عمليات اتخاذ القرارات الشرائية، وارتفاع معدلات فشل الكثير من المنتجات الجديدة، فضلاً عن تزايد تأثير متغيرات البيئة التي تعمل فيها المنظمات. ولمزيد من المعلومات حول السلوك الشرائي للمستهلكين يمكن للقارئ زيارة بعض المواقع ذات الصلة على الإنترنت كالتي يعرضها الشكل (٣-١).

شكل٣-١: السلوك الشرائي للمستهلك على الإنترنت



٢.٣ مفهوم السلوك الشرائي

أن تحديد ما هو المقصود بالسلوك الشرائي يساعد كثيرا في التعرف على الممارسات الشرائية التي يقوم بها العميل Customers، سواء كان:

- ❑ **مستهلك نهائي** Final Consumer (يشتري المنتجات بغرض استهلاكه الشخصي).

أو

- ❑ **مشتري أعمال** Business Buyer (يشتري المنتجات من أجل إعادة بيعها أو تصنيعها أو تأجيرها للآخرين بغرض تحقيق الربح).

ويمكننا تعريف السلوك الشرائي للمستهلك على النحو التالي[١]:

يقصد بالسلوك الشرائي للمستهلك Consumer Buying Behavior تصرفات المستهلكين النهائيين الذين يشترون السلع والخدمات من أجل استهلاكهم الشخصي.

أما عملية الشراء بمنظمات الأعمال Business Buying Process فقد تبين لنا سلفا أنها تتمثل في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات من المنتجات المطلوب شرائها، وتقييمها والاختيار بين البدائل المتاحة من العلامات التجارية والموردين.

٣-٣ نموذج سلوك المستهلك

يتخذ المستهلك العديد من القرارات الشرائية في اليوم الواحد، وفي المقابل تبحث منظمات الأعمال من جانبها بصفة مستمرة عن إجابات على التساؤلات التالية: لماذا، كيف، متى، أين يقوم المستهلك بالشراء؟

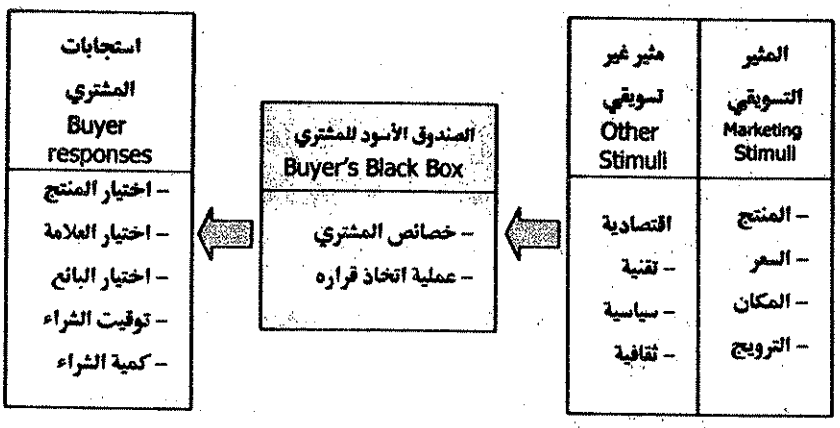
يمكن لنا تفهم السلوك الاستهلاكي من خلال نموذج يطلق عليه **نموذج سلوك المشترى** Model of Buyer Behavior، **يفسر كيفية استجابة المستهلكين للجهود التسويقية المتنوعة التي يقوم بها المنتجين**[٣].

فوفقاً لفروض هذا النموذج المبين بالشكل (٣-٢) فإن تفاعل المثيرات التسويقية Marketing Stimuli (المنتج، السعر، المكان، الترويج) مع المثيرات الأخرى Other Stimuli (كالتقنية، الظروف السياسية، الثقافية، الاقتصادية) يمثل نقطة البداية في التأثير على سلوك المشترى.

حيث تعمل تلك المثيرات كمدخلات **للصندوق الأسود للمشترى** Buyer's black box الذي يضم الخصائص التي يتصف بها، وتتم داخله عمليات اتخاذ القرارات الشرائية التي يقوم بها.

وينتج هذا التفاعل استجابات المشتري Buyer's responses مثل اختيار المنتج، اختيار العلامة أو الاسم التجاري، اختيار البائع، توقيت الشراء، كمية الشراء، وتعد تلك الاستجابات الشرائية بمثابة مخرجات لهذا الصندوق الأسود.

شكل٣-٢: نموذج سلوك المشتري
Model of Buyer Behavior



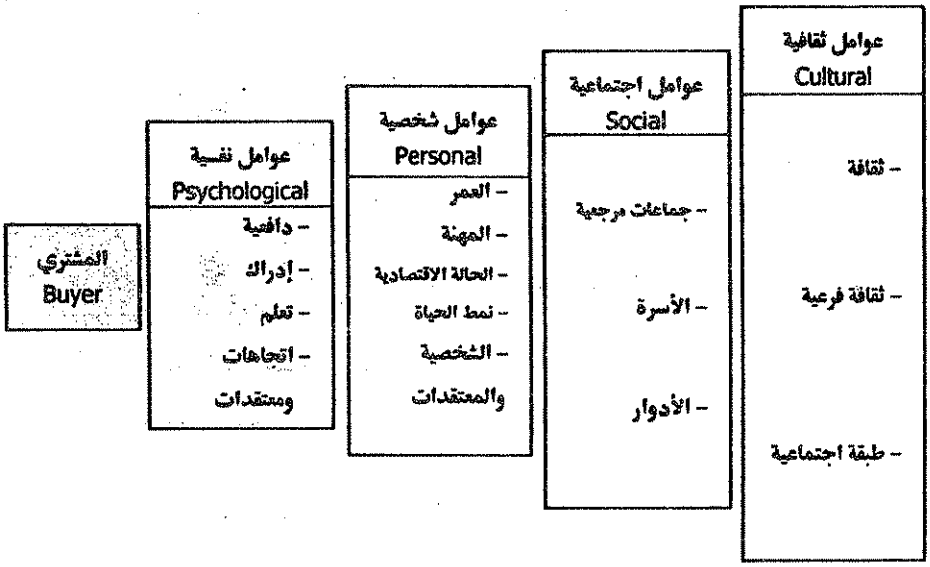
٣-٤ العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك

تتأثر القرارات الشرائية التي يتخذها المستهلك بعدد من العوامل المختلفة، والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية كما هو موضح بالشكل (٣-٣)، تتمثل في:

أولا: عوامل ثقافية Cultural Factors:

وتتضمن تلك العوامل كل من الثقافة، والثقافة الفرعية، الطبقة الاجتماعية الخاصة بالمستهلك، فعلى سبيل المثال يتبع عادة الأفراد الذي يحملون ثقافة معينة أو ينتمون إلى طبقة اجتماعية محددة أنماط شرائية مختلفة عن الأفراد الذين ينتمون إلى طبقات اجتماعية مغايرة.

شكل٣-٣: العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك
Factors influencing consumer behavior



١- الثقافة Culture:

تعتبر ثقافة المستهلك من أكثر العوامل تأثيرا في تشكيل سلوكه الشرائي، فكل مشتري يحمل ثقافة معينة تنعكس بصورة واضحة على عمليات اتخاذ القرارات الشرائية، وتفرقه عن مستهلك آخر يحمل ثقافة مغايرة، ويمكن تعريف الثقافة على النحو التالي:

يقصد بالثقافة Culture مجموعة القيم الأساسية، والادراكات، والسلوكيات التي تعلمها الفرد من الأسرة ومن المؤسسات الأخرى التي يضمها المجتمع (مؤسسات دينية، تعليمية، مهنية، وغيره).

٣- الثقافة الفرعية Subculture:

كل ثقافة تحمل بداخلها عدد من الثقافات الفرعية، وتشير الثقافة الفرعية إلى مجموعة الأفراد الذين يشتركون في قيم معينة مبنية على خبراتهم المكتسبة.

٣- الطبقة الاجتماعية Social Class:

تمتلك معظم المجتمعات عددا من المعايير التي تشكل ما يعرف بهيكل طبقاتها الاجتماعية Social Classes Structure، ولا تتحدد تلك الطبقات الاجتماعية طبقا لمعيار وحيد كالدخل مثلا، بل وفقا لتوليفة أو مجموعة من المعايير، مثل: (أ) الدخل Income، (ب) التعليم Education، (ج) المهنة Occupation، (د) الثروة Wealth، وغيره. وبالتالي يمكن تعريف الطبقة الاجتماعية كما يلي:

يقصد بالطبقة الاجتماعية Social Class تلك المعايير الدائمة نسبيا التي تصنف أفراد المجتمع إلى مجموعات وفقا لسلوكهم، أو القيم المشتركة التي يحملونها، أو الاهتمامات التي تجمعهم.

وتميل غالبا كل طبقة اجتماعية إلى أنماط شرائية مختلفة نسبيا عن أنماط الطبقات الاجتماعية المغايرة لها، ويظهر ذلك بصورة أكثر وضوح في القرارات الشرائية المتعلقة ببعض المنتجات، كالملابس، الأثاث، الخدمات الترفيهية. فعلى سبيل المثال تختلف عادة الملابس المشتراة بواسطة الفتاة التي تتمتع بمستوى تعليم ودخل اسري مرتفع وتسكن في منطقة راقية من المدينة، عن تلك الملابس التي تفضلها الفتاة التي تقطن في المناطق الشعبية، ولم تنل القدر الكاف من التعليم، وتنتمي لأسرة ذات دخل محدود.

ثانيا: عوامل اجتماعية Social.Factors:

تتضمن العوامل الاجتماعية الجماعات المرجعية، قادة الرأي، الأسرة، الأدوار والأوضاع، وفيما يلي تناول موجز لكل منهم.

١ – الجماعات المرجعية Reference Groups:

يتباين تأثير الجماعات المرجعية على المستهلك تبعا لنوعية المنتج المطلوب شرائه، ففي حالة المنتجات المعروفة لدى المستهلك أو ذات الشهرة الواسعة، لا يحتاج الفرد لمعلومات عنها أو أخذ رأي الآخرين، وبالتالي يقل تأثير الجماعات المرجعية على قرار الشراء. بينما يحدث العكس في حالة المنتجات الجديدة أو المبتكرة أو الغير معروفة، حيث يحتاج المستهلك إلى مشورة الآخرين، وبالتالي يظهر تأثير الجماعات المرجعية بصورة أوضح.

ويقصد بالجماعات المرجعية Reference Groups تلك الجماعات الاجتماعية والمهنية التي تؤثر على سلوك المشترى نتيجة تفاعلها المباشر معه وجهاً لوجه،أو غير المباشر عن طريق اتخاذها كأساس للمقارنة.

٣– قادة الرأي Opinion Leaders:

يعد قادة الرأي في الواقع إحدى أنواع الجماعات المرجعية الذين يمتلكون مهارات خاصة ومعلومات واسعة وشخصيات قوية تجعل المستهلك يتأثر بنصائحهم إلى حدا كبير.

ويتباين أيضا تأثير قادة الرأي على المستهلكين تبعا للمنتج المشترى، فهم أوضح تأثيرا في حالة المنتجات التي يجهل المستهلك الكثير من خصائصها، كالأجهزة والمعدات المعقدة، الأدوية الحديثة، وذلك عن المنتجات التي تشترى بصورة متكررة، ويتوافر قدر كبير من الخبرة عنها، كالمواد الغذائية مثلا.

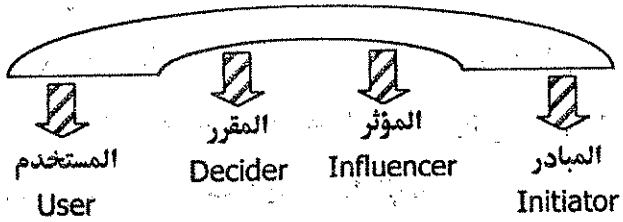
فعندما يوصي الطبيب المعالج بدواء حديث وهو في هذه الحالة يعتبر أحد قادة الرأي بالنسبة للمريض، فأن تأثيره يكون أكبر عنه في حالة دواء يشتريه هذا المريض بصفة متكررة.

٣- الأسرة Family:

تمـــارس الأسرة دوراً مؤثراً على السلوك الشرائي، ويمكن التمييز بيـــن عدة أدوار شرائية يمارسها أعضاء الأسرة، وذلك على النحو المبين بالشكل (٣-٤)، هي:

(أ) دور المبادر Initiator: يتمـــثل فـــي الفرد الذي يطرح فكرة شراء المنتج.(ب) المؤثر Influencer: وهو الفرد الذي يؤثر في قرار الشراء من خلال توفير المعلومات حول هذا المنتج وكيفية الحصول عليه (أيـــن يباع) واستخدامه. (ج) المقرر Decider: ويقصد به الفرد الذي يملك الكلمة الأخيرة في قرار الشراء. (د) المستخدم User ويتمثل في الفرد الذي له علاقة مباشرة باستخدام المنتج.

شكل٣-٤: الأدوار الشرائية للأسرة



ومن الملاحظ في الواقع العملي، أن الفرد الواحد في الأسرة يمكنه أن يمـــارس أكثر من دور في ذات الوقت. فمن الممكن أن يمارس الابن في حالة شراء سلعة كالسيارة دور المبادر والمؤثر، ويمارس الأب دور المقرر، ويمارس جميع أفراد الأسرة دور المستخدم. كما يمكن في حالة شراء سلعة كالغسالة أن تمارس الزوجة دور المبادر والمؤثر والمستخدم، بينما ينحصر دور الزوج في المقرر، أو حتى لا يمارسه إطلاقا إذا كانت الزوجة هي المسيطرة على القرارات.

ويـــنعكس تفـــاوت تلـــك الأدوار الشرائية للأسرة على التطبيقات التسويقية بصفة عامة، والترويج بوجه خاص، حيث يقوم المسوقين Marketers بتغيـــير التركيز النسبي في الإعلان ليشمل جميع أفراد الأســـرة، وليس الزوج وحده، باعتبار أن هؤلاء الأفراد لهم أيضا إسهامات مؤثرة في قرار الشراء.

٤- الأدوار Roles والأوضاع Status:

يقصد بالأدوار Roles الأنشطة التي يتوقع المحيطين بفرد معين أن يقوم بها، أما الأوضاع Status فتعكس المكانة أو التقدير التي يعطيه المجـــتمع للفرد. فمثلاً سيختلف سلوك الفرد في الشراء عندما يقوم بـــدور الأب أو الزوج عن سلوكه عندما يقوم بدور مدير التسويق بإحدى المنظمات.

ثالثا: عوامل شخصية Personal Factors:

تتضـــمن العوامل الاجتماعية العمر وموقع الفرد في دورة الحياة، المهنة، الحالة الاقتصادية، أسلوب حياة الفرد، الشخصية.

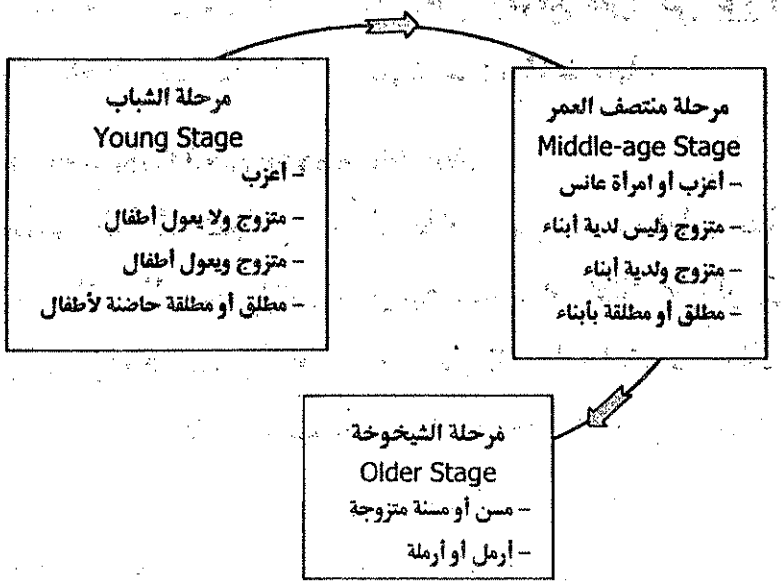
أ- العمر ودورة الحياة Age & Life Cycle:

يتباين السلوك الشرائي تبعاً لاختلاف عمر الفرد، فعلى سبيل المثال تخـــتلف الاهـــتمامات الشـــرائية للشاب أو الفتاة عن الرجل المسن والمـــرآة العجـــوز، ففـــي حين تتركز عادة اهتمامات الفتاة الشابة بمنتجات كالملابس الحديثة وأجهزة الهاتف المحمول ومستحضرات التجمـــيل المختلفة، نجد في المقابل أن المرأة العجوز تهتم بمنتجات مختلفة كأدوية الضغط والسكر والقلب والروماتيزم.

كمـــا يتشـــكل أيضـــا السلوك الشرائي تبعا للمرحلة التي يمر بها المستهلك في دورة حياته الأسرية Family Life Cycle، حيث يميز علمـــاء السلوك بين ثلاثة مراحل أساسية مؤثرة، تضم كل مرحلة منها عددا من الأوضاع الاجتماعية المختلفة، وذلك على النحو الذي يبينه الشكل (٣-٥) ويلخصه الجدول (٣-١).

وتتمـــثل هـــذه المراحل في: (أ) مرحلة الشباب (أعزب، متزوج ولا يعـــول أطفـــال، مـــتزوج ويعول أطفال، مطلق أو مطلقة حاضنة لأطفـــال).(ب) مرحلة منتصف العمر (أعزب أو امرأة عانس، متزوج وليس لديه أبناء، متزوج ولديه أبناء، مطلق أو مطلقة بدون أولاء، مطلـــق أو مطلقـــة بأبـــناء). (ج) مرحلة الشيخوخة (مســـن أو مسنة متزوجة، أرمل أو أرملة).

شكل٣-٥: دورة الحياة الأسرية
Family life cycle



جدول٣-١: دورة الحياة الأسرية وأوضاعها الاجتماعية

المرحلة	الأوضا: الاجتماعية لكل مرحلة
الشباب	أعزب، متزوج ولا يعول أطفال، متزوج ويعول أطفال، مطلق أو مطلقة حاضنة لأطفال.
منتصف العمر	أعزب أو امرأة عانس، متزوج وليس لدية أبناء، متزوج ولدية أبناء، مطلق أو مطلقة بأبناء.
الشيخوخة	مسن أو مسنة متزوجة، أرمل أو أرملة

فعلى سبيل المثال، يتوقع أن تتركز الاهتمامات الشرائية للزوج الشاب الذي يعول أطفال رضع على منتجات مثل اللبان ومستلزمات الأطفال، الأجهزة المنزلية. بينما نتوقع في المقابل أن يهتم الزوج الذي في منتصف العمر ولدية أبناء كبار بالخدمات التعليمية والملابس الخاصة بهؤلاء الأبناء.

٣- الحالة الاقتصادية Economic Situation:

يشير علماء السلوك بأن الحالة الاقتصادية للأفراد تؤثر بشدة على سلوكهم الشرائي، فعلى سبيل المثال يميل المستهلك ذو الحالة الاقتصادية الجيدة إلى شراء المنتجات الجديدة، بينما نجد في المقابل أن المستهلك ذو الحالة الاقتصادية المتواضعة إلى إصلاح المنتجات القديمة والمستعملة، خاصة السلع المعمرة (سيارات، ثلاجات).

٣- المهنة Occupation:

تؤثر المهنة على السلوك الشرائي للأفراد، فعلى سبيل المثال يختلف السلوك الشرائي للموظفين وكبار المسئولين عن سلوك عمال المصانع، والمزارعين.

٤- نمط الحياة Lifestyle:

مـــن الممكن أن يختلف نمط حياة الأفراد المستهلكين برغم انتمائهم لنفس الطبقة الاجتماعية، أو يشغلون نفس المهنة، أو يحملون نفس الثقافة. ويعرف نمط الحياة من وجهة النظر التسويقية كما يلي:

يقصد بنمط الحياة Lifestyle الأنساق المعيشية التي يتم التعبير عنها في صورة اهتمامات وأنشطة وآراء الأفراد.

ويشـــير علمـــاء السلوك إلى أن السلوك الشرائي للفرد يختلف تبعا لنمط حياته، فالفرد الذي يتسم بنمط حياة منفتح على الآخرين ويهتم كثـــيرا بالعلاقات الاجتماعية تتركز اهتماماته الشرائية على الأثاث والملابـــس والســـلع الـــتفاخرية، أما الفرد الذي يتصف بنمط حياة رياضـــي فيفضـــل المنتجات ذات القيمة الغذائية العالية، والأدوات والملابس الرياضية.

٥- الشخصية Personality:

يـــتأثر الســـلوك الشـــرائي للمستهلك بشخصيته، حيث تشكل تلك الشخصـــية الاستجابات التي يبديها الفرد في السوق تجاه المؤثرات التســـويقية المستخدمة، كالإعلانات، والتخفيضات، وجهود مسئولي البيع، ويمكن تعرف الشخصية على النحو التالي:

يقصد بالشخصية Personality مجموعة الخصائص النفسية التي تشكل الاستجابات التي يبديها الأفراد للبيئة المحيطة بهم.

رابعا: عوامل نفسية Psychological Factors:

يتخذ المستهلك قراراته الشرائية متأثرا بأربعة عوامل نفسية، تتمثل في الدافعية، الإدراك، التعلم، المعتقدات والاتجاهات. وفيما يلي تناول موجز لكل منهم.

١- الدافعية Motivation:

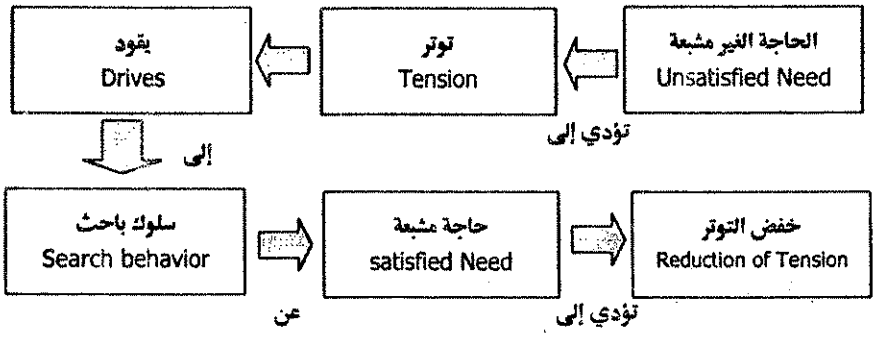
تؤثر الدافعية على السلوك الشرائي للمستهلك، فالفرد لديه العديد من الحاجات الحيوية Biological كالحاجة للنوم والشراب والأكل والجنس، والحاجات النفسية Psychological كالحاجة للتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

ووفقا لما تشير إليه أدبيات الفكر السلوكي، فأن الحاجات الغير مشبعة Unsatisfied Needs تمثل الدافع أو المحرك للسلوك الباحث عن إشباع تلك الحاجة، لخفض إنهاء حالة التوتر لدى التي تصيب الفرد نتيجة نقص الإشباع، وذلك على النحو التي توضحه عملية الدافعية Motivation Process بالشكل (٣-٦)[٣].

فمثلا، إذا كان الفرد يعاني من الوحدة الشديدة، أي يشعر بالحاجة للتسلية أو الاختلاط والتفاعل الاجتماعي، فأن هذه الحاجة الغير مشبعة تمثل دافع له للبحث عن سلع للتسلية كالتلفزيون، أو خدمات ترفيهية كالرحلات، أو رياضية كالاشتراك في الأندية.

وقدم لنا الفكر الإداري أكثر من تعريف للدافعية Motivation والتي اشتقت من الكلمة اللاتينية "Movere"، المرادفة لمعنى يتحرك "Move" باللغة الإنجليزية.

شكل٣-٦: عملية الدافعية
The Motivation Process



فقـد عرفها البعض بأنها عملية نفسية توجه السلوك[٤]. بينما أشار إليها آخرون بصورة أكثر شمولية، حيث عرفوها بأنها جميع القوى التـي تنشـط وتوجـه وتعزز Sustain جهود الفرد[٥]. ووفقاً لهذا المفهـوم فإن جهود الأفراد ستظل في حالة سكون، وغير موجهة نحو غرض معين، ما لم يتم إثارة دافعيتها.

ويـرى فريق ثالث أن الدافعية هي القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثـر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول[٦]. بينما قـدم فـريق رابـع مفهومـاً للدافعية يعرفها بأنها الرغبة في بذل الجهـود لتحقيق الأهداف المشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول[٧].

وفي ضوء ما تقدم يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي للدافعية:

الدافعية Motivation هي قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد.

ويجدر الإشارة إلى أن الفكر السلوكي أعتمد على نظريتين أساسيتين في تفسير الدافعة، هما نظرية هرمية الحاجات لإبراهام مازلو Abraham Maslow السابق تناولها، ونظرية الدافعية لسيجمند فرويد Freud's Theory of Motivation، التي افترضت عدم وعي الأفراد الكامل بالعوامل النفسية الحقيقة التي تشكل سلوكهم، وبالتالي فهم غير متفهمين تماما لدوافهم.

وما يهمنا هنا من وجهة النظر التسويقية، أن تلك النظريات برغم تباين تفسيراتها، إلا أنها تنبه المسوقين Marketers إلى أهمية دراسة دوافع المستهلكين المختلفة نحو الشراء، وذلك من خلال القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السوق وجمع المعلومات الدقيقة حول العملاء، حتى يمكن للمنظمات المختلفة تقديم البرامج التسويقية التي تتلاءم مع احتياجات مستهلكيها بصورة أكثر فاعلية.

٣- الإدراك Perception:

يتعرض المستهلك للعديد من المثيرات التسويقية (كالإعلانات مثلا) كل يوم، ومن الملاحظ أن تأثير تلك المثيرات يختلف من مستهلك إلى آخر وبالتبعية سلوكه الشرائي وذلك وفقا لما إدراكه لها. ويمكن تعريف الإدراك على النحو التالي:

يشير الإدراك Perception إلى العملية التي بمقتضاها يقوم الأفراد بانتقاء وتنظيم وتفسير المعلومات في شكل أو سياق ذو معنى أو دلالة.

٣- التعلم Learning:

يعتبر الكثير من المنظرين Theorists أن معظم السلوك البشري يتشكل من التعلم، وذلك خلال عمليات تعرض الفرد لمثيرات ومدعمات وأوضاع مختلفة تكسبه مزيد من الخبرات، ويعرف التعلم من وجهة النظر التسويقية على النحو التالي:

يقصد بالتعلم Learning التغير في سلوك الأفراد الناتج عن الخبرة.

٤- المعتقدات Beliefs والاتجاهات Attitudes:

يكتسب الأفراد أثناء عملية التعلم المثير من المعتقدات، كما يتبنوا العديد من الاتجاهات، وهو ما يعني من وجهة النظر التسويقية أن سلوكهم الشرائي يتشكل أو يتأثر وفقا لتلك المعتقدات أو هذه الاتجاهات، والتي يمكنا تعريفها كما يلي:

تشير المعتقدات Beliefs إلى أفكار التي يحملها الفرد نحو شيء معين. أما الاتجاهات Attitudes فهي ميل الفرد نحو اتخاذ موقف معين أو تبني فكرة ما في صورة تفضيل أو عدم تفضيل.

مثال من الواقع العملي

تعرض سوق الألبان الأمريكي لانخفاض حاد في معدلات الاستهلاك عام ١٩٩٤، لم يشهده منذ ٢٥ عاما مضت. وقد دفع هذا الوضع الشركات الأمريكية المنتجة للألبان إلى القيام بدراسات وأبحاث سوقية للوقوف على معتقدات واتجاهات العملاء. حيث أشارت تلك الأبحاث إلى شيوع اعتقاد لدى المستهلك الأمريكي بأن الألبان مفيدة صحيا فقط للأطفال، ولا تناسب الكبار.

لذا تبنت تلك الشركات حملات إعلانية مكثفة واسعة النطاق أنفق عليها أكثر من ١١٠ مليون دولار، استهدفت تغيير معتقدات واتجاهات المستهلكين نحو شرب اللبن، كما اشتركت في إنشاء موقع على شبكة الإنترنت وعنوانه www.whymilk.com لتحقيق نفس الهدف، وذلك على النحو المبين بالشكل (٣-٧).

وقد أسفرت تلك الجهود التسويقية عن ارتفاع معدلات الاستهلاك من جديد بحلول عام ١٩٩٩.

شكل٣-٧: مثال لتغيير اتجاهات المستهلكين بالإنترنت

٣-٥ أنواع السلوك الشرائي

إذا أمعنا النظر في السلوك الشرائي Buying Behavior للمستهلك في حالة سلعة كالمياه الغازية سنجد أنه يختلف تماما عن سلوك نفس المستهلك في حالة قيامه بشراء سلعة أخرى كالسيارة أو المنزل.

ففي الوقت الذي يتسم غالبا السلوك الشرائي للسلعة الأولى بالبساطة والاعتيادية، نظرا لكونها سلعة متكررة الشراء ومنخفضة الثمن، سينتهج المستهلك في المقابل سلوك شرائي أكثر تعقيدا وأكثرا تداخلا في العملية الشرائية للسيارة، نظرا لارتفاع سعرها، وتنوع علاماتها التجارية المطروحة في السوق، وعدم شرائها بصورة متكررة، وضرورة الحصول على معلومات كافية حولها.

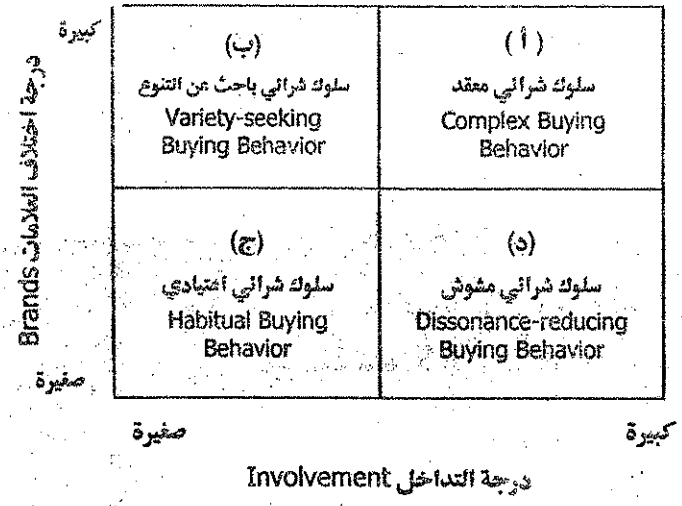
س: ما الذي يجعل السلوك الشرائي لنفس المستهلك يختلف من وضع لأخر؟

ج: يفسر لنا نموذج أنماط السلوك الشرائي هذا التساؤل

فوفقا لمصفوفة نموذج أنماط السلوك الشرائي التي يوضحها الشكل (٣-٨) فأن السلوك الشرائي الذي ينتهجه المستهلك يتحدد وفقا لبعدين، هما: (أ) درجة **تداخل المستهلك في العملية الشرائية** Involvement، ويقصد بها مدى الجهد والفكر الذي يبذله المستهلك في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الشرائي، ومدى سعيه للحصول على كافة المعلومات المتاحة حول المنتج، لمساعدته في تحديد معايير المفاضلة والاختيار (ب) **درجة الاختلاف بين العلامات التجارية** Brands للمنتج المطروحة في السوق.

وبالتالي توجد أربعة أنواع من السلوكيات الشرائية المحتملة، تعبر عنها خلايا مصفوفة النموذج، وهي الناتجة من تقاطع البعدين السابقين، نتناول – بأذن الله– فيما يلي كلا منهم[٨].

شكل٣-٨: أنواع السلوك الشرائي



خلية (أ) سلوك شرائي معقد Complex Buying Behavior:

يظهر هذا السلوك عندما يتداخل المستهلك بدرجة كبيرة في العملية الشرائية ويواجه باختلافات كبيرة بين العلامات التجارية المطروحة في السوق للمنتج.

وتتصف المنتجات التي ينتهج فيها المستهلك السلوك الشرائي المعقد بأنها منتجات مرتفعة الثمن، وغير متكررة الشراء، ويجهل المستهلك الكثير عن خصائصها الفنية، ويحتاج لتجميع معلومات عنها قبل اتخاذ قرار الشراء.

ومن أمثلة المنتجات التي يتبع فيها السلوك المعقد الحاسبات الآلية، فهي مرتفعة الثمن نسبيا، ولا تشترى غالبا بصورة متكررة، وتوجد اختلافات كبيرة بين مكوناتها، فالمستهلك العادي لا يمكنه بسهولة التعرف على الكثير من خصائصها الفنية، كسرعة الذاكرة المؤقتة، وعزم الشاشة، وسعة الذاكرة العشوائية RAM، وسرعة وحدة التشغيل المركزية، وغيره.

لذا فهو يتداخل بشدة في العملية الشرائية، ويبذل جهدا في البحث عن المعلومات حول الاختلافات بين مكونات تلك الأجهزة*، لأنه ببساطة لا يعلم عنها الكثير.

خلية (ب) سلوك شرائي باحث عن التنوع Variety-seeking Buying Behavior:

ينتج هذا السلوك عندما ينخفض تداخل المستهلك في العملية الشرائية ويواجه باختلافات كبيرة بين العلامات التجارية للمنتج المطروحة في السوق.

ولعل أوضح مثال على المنتجات التي يتبع فيها المستهلك السلوك الشرائي الباحث عن التنوع هي، الحلويات والخدمات الفندقية والسياحية. فعادة لا يبذل المستهلك جهدا كبيرا في تجميع المعلومات، ولا في المفاضلة والتقييم بين البدائل المتاحة في السوق برغم تنوعها. بل يكتفي بعملية التقييم عند استهلاكه للمنتج (تذوق الحلوى، الإقامة في الفندق، القيام برحلة).

وعند تكرار عملية الشراء، يميل المستهلك في أغلب الأحيان إلى اختيار علامة تجارية مختلفة (حلويات أخرى، فندق جديد، رحلة لمكان مختلف) على سبيل التجربة، وذلك بحثا عن التنوع، أو سعيا لإشباع حاجته بصورة أكبر.

(*) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع لأحد المراجع المتخصصة، ككتاب نظم المعلومات والحاسبات الآلية من منظور إداري معاصر، للمؤلف، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

خلية (ج) سلوك شرائي اعتيادي Habitual Buying Behavior:

يتمثل هذا السلوك في الحالات التي ينخفض تداخل المستهلك في العملـية الشرائية ويواجه باختلافات قليلة بين العلامات التجارية للمنتج المطروحة في السوق.

فالمنـتجات التي يتبع فيها المستهلك السلوك الشرائي الاعتيادي، كالملح، السكر، الخبز، تتصف بتكرار معدلات شرائها، وانخفاض أثمانها، وعدم وجود اختلافات واضحة بين العلامات التجارية، أو وجود عدد قليل من العلامات التجارية للمنتج، ولا يجهد المستهلك نفسـه كثيـرا في تجميع المعلومات حولها، لمساعدته في اتخاذ قراره الشرائي، فعملية المفاضلة ليس لها وزن نسبي كبير.

ونظـرا لأن السلوك الشرائي المعتاد يتم من خلاله شراء منتجات بطـريقة متكررة وتلقائية، تخلو غالبا من الولاء للعلامة التجارية Brand Loyalty فأن الترويج لها يتم من خلال الحملات الإعلانية المتكـررة التي تخلق اعتياد العلامة التجارية Brand Familiarity للمنتج وليس الاقتناع بالعلامة التجارية Brand Conviction.

خلية (د) سلوك شرائي مشوش Dissonance-reducing Buying Behavior:

يحـدث هـذا السـلوك عندما يتداخل المستهلك بدرجة كبيرة في العملـية الشرائية ويواجه باختلافات قليلة بين العلامات التجارية المطروحة في السوق للمنتج.

وتتصـف المنـتجات التـي يكون فيها السلوك الشرائي مشوش كالسجاد مثلا بأنها غير متكررة الشراء، ومرتفعة الثمن. لكن في الوقت ذاته لا توجد اختلافات جوهرية بين العلامات التجارية.

وبالتالي تمثل عملية شرائها مخاطرة للمستهلك Risky Purchase إذا لـم يحسن الاختيار منذ البداية، حيث سيتورط في شراء منتج مرتفع الثمن غير مقتنع به.

لـذا يتصف سلوك ما بعد الشراء Postpurchase Behavior بعدم الانسجام أو التشوش، حيث يصاب العميل غالبا بشعور من عدم الارتـياح بعـد البيع After-sale Discomfort عند اكتشافه لأي عيوب في المنتج لم يتبينها قبل الشراء.

٦.٣ عملية اتخاذ القرار الشرائي

كيف يتخذ المستهلك قراره الشرائي؟ هل يختلف قرار شراء المنتجات الحالية عن تلك المنتجات الجديدة أو المبتكرة والتي تطرح في السوق لأول مرة؟ للإجابة علـى هذا التساؤلات ينبغي أولا التفرقة بين مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار، ثم الآلية التي يمر بها المستهلك عند اتخاذه لقرار الشراء.

١/٦/٣ مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار:

القرار Decision هو اختيار لبديل من بين بدائل للتصرفات. أما عملية اتخاذ القرار Decision Making Process فتتمثل في سلسلة الخطوات التي تتضمن تحديد المشكلة، طرح الحلول، تقييم بدائل الحلول، اختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم نتيجة القرار المتخذ[٩].

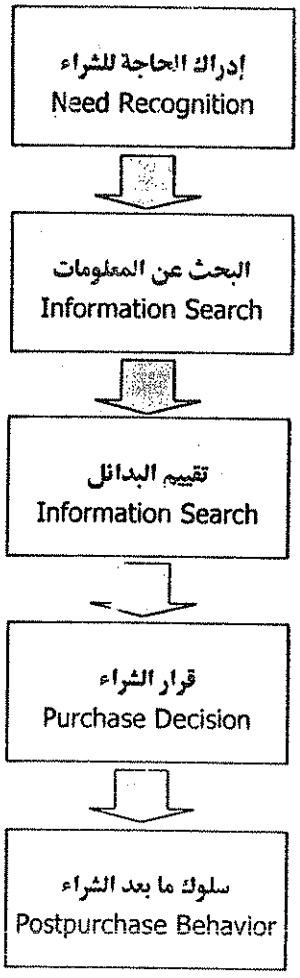
ويتضح مما تقدم، أن عملية اتخاذ القرارات لا تعكس نشاطاً وحيداً يتم القيام به مرة واحدة، ولكنها تتم عبر آلية تنطوي على أنشطة متعاقبة، وأن كانـت بعضـا من تلك المراحل يتم إسقاطها في حالات شراء السلع الميسـرة Convenient Goods المنخفضة الثمن والمتكررة الشراء، والتي ينتهج المستهلك السلوك الشرائي الاعتيادي معها.

٢/٦/٣ آلية عملية اتخاذ قرار شراء المنتجات الحالية:

يقصد بالمنتجات الحالية تلك السلع والخدمات المعروفة لدى المستهلك والمتداولة في سوق ما. ويتم اتخاذ القرار الشرائي للمنتجات من خلال آلية تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعاقبة، تأخذ خمسة مراحل أساسية يمر بها المستهلك تقريبا عند قيامه بكل عملية شراء.

وتتمثل تلك المراحل التي يوضحها الشكل (٣-٩) فيما يلي[١٠]:

شكل٣-٩: آلية عملية اتخاذ قرار شراء المنتجات الحالية



١- إدراك الحاجة للشراء Need Recognition:

يمثل إدراك المستهلك الحاجة نحو شراء منتج معين الخطوة الأولى في عملية الشراء. وتنشأ الحاجة من مقارنة الوضع الفعلي Actual State بالموضع المرغوب Desired State.

فمثلا تنشأ الحاجة لشراء السيارة عند قيام المستهلك بمقارنة وضعه الفعلي المتمثل في عدم وجود وسيلة انتقال خاصة به، مع الوضع المرغوب وهو امتلاكه لوسيلة خاصة للتنقل.

ويلاحظ أن إدراك المستهلك للحاجة قد يحدث دفعة واحدة، أو يأتي على عدة مراحل، فمثلا عندما يتعرض الفرد بصورة متكررة لمتاعب ومعاناة من وسائل التنقل العامة (سيارات عامة، سيارات أجرة، قطارات)، ويبدأ في إدراك حاجته لسيارة، يمكن القول هنا أن إدراكه هذا جاء بصورة متدرجة أو على عدة مراحل.

كما يمكن في المقابل أن تدفع الجهود التسويقية الفرد لإدراك حاجته نحو الشراء، فعند مشاهدة المستهلك للإعلانات الجذابة، بصورة متكررة، والتي تخاطب احتياجات يتطلع لإشباعها، فمن الممكن هنا أن تتحرك دوافعه نحو الشراء.

٣- البحث عن المعلومات Information Search:

يمثل البحث عن معلومات حول المنتج المطلوب شرائه، الخطوة التالية لإدراك المستهلك بحاجته للشراء. وتتراوح مستويات البحث عن المعلومات من مجرد الاهتمام الملحوظ Heightened Attention إلى البحث النشط عن المعلومات Active Information Search، ويتوقف ذلك حسب طبيعة المنتج المرغوب شرائه.

فمـــن المتوقع مثلا في حالة المنتجات مرتفعة الثمن والغير متكررة الشـــراء كالمـــنازل والســـيارات، أو ذات التقنية المرتفعة كنظم المراقبة الإلكترونية أن يسعى المستهلك بصورة نشطة للحصول على قدر أكبر من المعلومـــات، وذلك عن سلع منخفضة الثمن ومتكررة الشراء كالصابون، السكر، الملح، الخبز.

بـــل قـــد يجد المستهلك نفسه في غير حاجة عملية للحصول على معلومات حول تلك السلع الأخيرة، ومن ثم يسقط هذه المرحلة من عملية اتخاذ قراره الشرائي، بمعنى أنه ينتقل لا شعوريا إلى المرحلة التالية لها.

ويستقي المستهلك معلوماته حول المنتجات المطروحة في السوق، والتي يرغب في شرائها من عدة مصادر مختلفة ، يلخص أهمها الجدول التالي رقم (٣-٢)، وهي:

جدول٣-٢: مصادر معلومات المستهلك عن المنتجات

نوع المصادر	أمثلة لها
شخصية	أفراد الأسرة – الأصدقاء – الزملاء – الجيران.
تجارية	شبكة الإنترنت – الإعلانات التجارية – البائعين – الكتيبات المصورة – النشرات المصاحبة للسلع – أرفف ولوحات العرض بالمتاجر المختلفة
عامة	وسائل الإعلام العامة (صحف، مجلات) – جمعيات حماية المستهلك – الوزارات والهيئات الحكومية
تجريبية	تجربة واستخدام المنتج عمليا

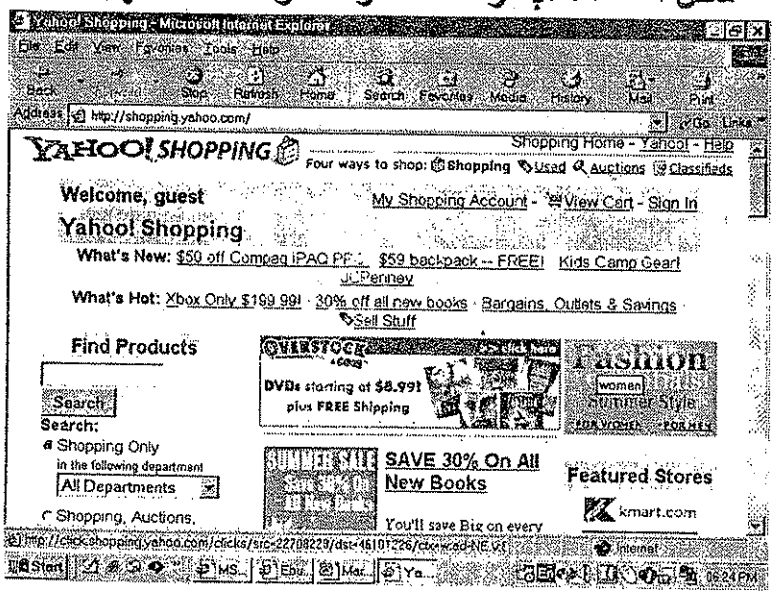
(أ) مصادر شخصية Personal Sources:

وتتمثل في المعلومات التي يحصل عليها المستهلك من أفراد أسرته، أصدقائه، زملائه، جيرانه. ويكتسب عادة هذا المصدر مصداقية كبيرة لدى المستهلك، لأنه يأتي من أفراد يتمتعون بثقة المستهلك، لانتفاء المصلحة الشخصية.

(ب) مصادر تجارية Commercial Sources:

وتتمثل في المعلومات التي يستقيها المستهلك حول المنتجات من شبكة الإنترنت، الإعلانات التجارية، البائعين، الكتيبات المصورة Catalogs، النشرات المصاحبة للمنتج (كنشرات الأدوية)، أرفف ولوحات العرض بالمتاجر. ويقدم الشكل (٣-١٠) نموذجا للمعلومات التي تتوافر للمستهلك من الإنترنت.

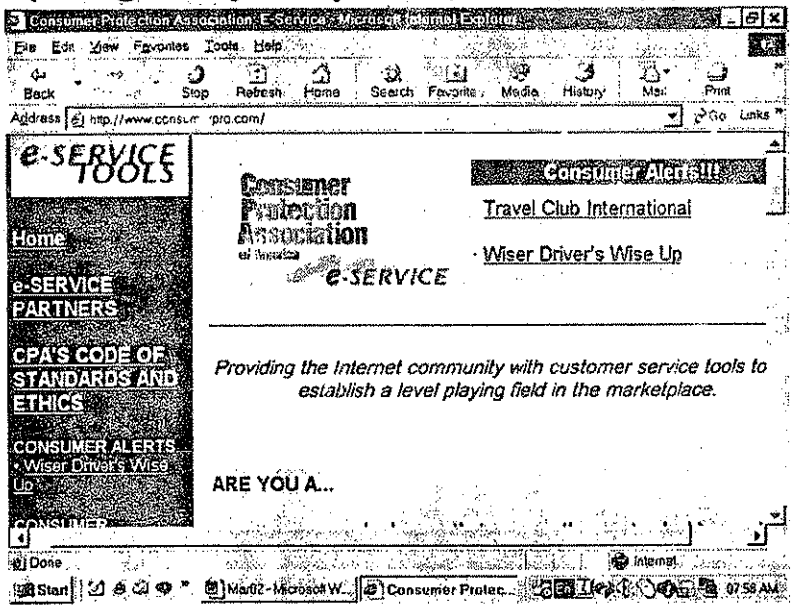
شكل٣-١٠: الإنترنت مصدر لمعلومات المستهلك



(ج) مصادر عامة Public Sources:

وهي المعلومات التي تتوافر للمستهلك حول المنتجات من وسائل الإعلام العامة (كالصحف، والمجلات)، جمعيات حماية المستهلك، الوزارات والهيئات الحكومية. ويعرض لنا الشكل (٣-١١) أمثلة للمعلومات التي يمكن أن توفرها جمعيات حماية المستهلك.

شكل٣-١١: توفر جمعيات حماية المستهلك معلومات عن المنتجات



(ج) مصادر تجريبية Experiential Sources:

وتتمثل في المعلومات التي يحصل عليها المستهلك نتيجة التجربة والاستخدام العملي للمنتج، فعند استخدام المستهلك لسيارة من علامة تجارية معينة (مرسيدس مثلا)، سيكتسب معلومات عنها، لم تكن لتتوافر له إذا لم يستخدمها مطلقا.

٣- تقييم البدائل Evaluation of alternatives:

تتمثل هذه المرحلة في قيام المستهلك باستخدام المعلومات التي جمعها في تقييم والمفاضلة بين العلامات التجارية للمنتج المطروحة في السوق، فكل منها يعتبر بديل للأخر.

ويعتمد عادة المستهلك في عملية التقييم على أكثر من معيار، كالسعر، الحجم، اللون، الشكل، الموقع. فعلى سبيل المثال إذا كان العميل يفاضل بين عدد من الوحدات السكنية (شقق)، فهو لن يكتفي بالسعر فقط برغم أهميته، ولكنه سينظر أيضا إلى مساحة الوحدة، موقع المبنى الذي يضمها، مدى القرب من وسائل المواصلات، عمر المبنى، وهكذا.

ومع ذلك، فقد تختلف أولويات أو الأهمية النسبية لتلك المعايير بين المستهلكين، فمن المتوقع مثلا أن يحتل السعر أهمية نسبية كبيرة للمستهلك محدود الدخل، بينما في المقابل تقل تلك الأهمية بالنسبة للمستهلك الذي يتمتع بدخل مرتفع.

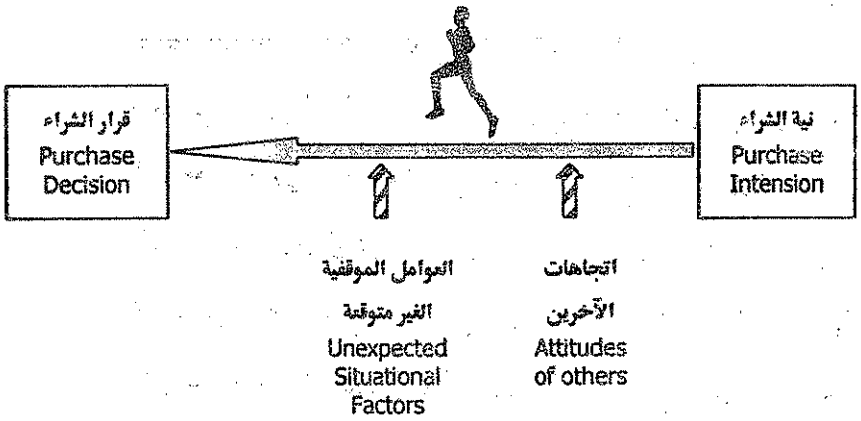
٤- قرار الشراء Purchase Decision:

عند قيام المستهلك بتقييم البدائل من العلامات التجارية تتوافر لديه رؤية واضحة حول سلم تفضيلاته، والذي يبدأ بالعلامة التجارية الأكثر تفضيلا له إلى الأقل. ومن البديهي أن العلامة الأكثر تفضيلا هي التي اتخذ المستهلك قرار الشراء بشأنها. والذي يمكن تعريفه كما يلي:

يمثل قرار الشراء Buying Decision إحدى مراحل عملية اتخاذ القرارات التي يقوم فيها المشتري بالشراء الفعلي للمنتج.

ويوجد عاملين يؤثران على المستهلك منذ اللحظة التي ينوي فيها الشراء، أي نية الشراء Purchase Intension واتخاذه لقرار الشراء Purchase Decision، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٣-١٢)، وهما:

شكل٣-١٢: العوامل المؤثرة بدء من نية الشراء حتى قرار الشراء



(أ) اتجاهات الآخرين Attitudes of others:

يمكن أن تؤثر اتجاهات الآخرين على المستهلك بعد توافر نية الشراء لديه، وقبل قيامه بالشراء الفعلي. مما قد يحول دون إتمام عملية البيع. فإذا افترضنا أن إحدى الزوجات توافرت لديها نية شراء نوع معين من الملابس، وجاءت اتجاهات الزوج غير مفضلة لذلك، فأن هذه الاتجاهات ستصبح عامل سلبي محبط لقرار الشراء.

(ب) العوامل الموقفية الغير متوقعة Unexpected Factors:

عـــادة مـــا يـــتخذ المستهلك قرار الشراء وفقا لعدد من العـــوامل المـــتوقعة Expected factors، كالسعر المتوقع للمنـــتج، الـــدخل المـــتوقع للمستهلك، المنافع التي يتوقع المستهلك أن يحصل عليها من المنتج.

ومـــع ذلك، ففي الكثير من الأحيان قد تتوافر نية الشراء للمســـتهلك ولكـــن تحدث ظروف أو مواقف غير متوقعة Unexpected تحول دون اتخاذ قرار الشراء الفعلي.

فعلـــى ســـبيل المثال، يعتبر فسخ الخطبة نموذج للعوامل الموقفية الغير متوقعة التي تحول دون اتخاذ قرار شراء الشـــبكة برغم توافر نية الشراء المسبقة. كما يعتبر فقدان العمـــيل لنقود شراء السيارة مثالا أخرا للعوامل الموقفية الغيـــر متوقعة التي تحول دون اتخاذ قرار الشراء الفعلي لهذا المنتج، وهكذا.

٥- سلوك ما بعد الشراء Postpurchase Behavior:

يمـــثل المرحلة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار الشرائي، حيث يقوم المســـتهلك عقب الشراء الفعلي بعملية تقييم للمنتج ذاته، والتي تسفر عن شعور بالرضا أو عدم الرضا. وبالتالي يعرف سلوك ما بعد كما يلي:

يتمثل سلوك ما بعد الشراء Postpurchase Behavior في التصرفات التي يبديها المستهلك بعد شرائه للمنتج، طبقا لشعوره بالرضا أو عدم الرضا عنه.

وقد تبين لنا مسبقا، أن شعور المستهلك بالرضا أو عدم الرضا يتحدد وفقا للعلاقة بين توقعات العميل Customer's expectations أي المنافع التي يتوقع الحصول عليها من استهلاكه للمنتج، و الأداء المدرك Perceived Performance عن المنتج، أي الأداء الذي أدركه العميل نتيجة استهلاكه أو استخدامه لهذا المنتج.

فإذا جاءت الفجوة الممثلة للفرق بينهما سالبة
(أي الأداء المدرك < توقعات العميل) ⟸ يتولد شعور بعدم الرضا.
وفي المقابل إذا جاءت الفجوة موجبة
(الأداء المدرك => أو توقعات العميل) ⟸ يتولد شعور بالرضا.

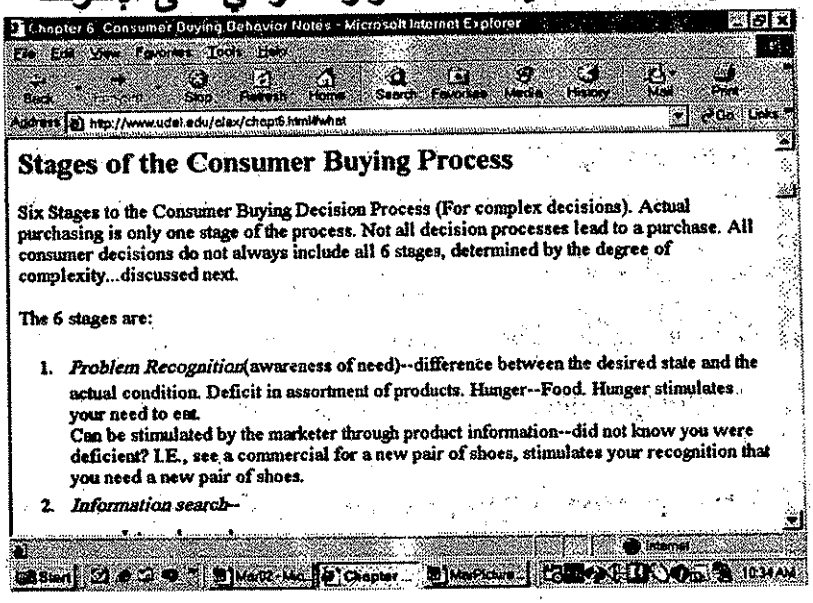
ويعني ما سبق، أن الوضع ما بعد الشراء يمكن أن يتضمن في الواقع عددا من الجوانب المتعارضة، وهي التي يطلق عليها كتاب الفكر التسويقي تعارضات ما بعد الشراء Postpurchase Conflicts.

فهناك جوانب تشعر العميل بالارتياح كنجاحه في اختيار العلامة التجارية للمنتج التي يرغبها، وبسعر مقبول لديه. وفي المقابل هناك جوانب تشعر العميل بعدم الارتياح أو القلق، نتيجة عدم تأكده من حصوله على المنافع التي كان يتوقعها من المنتج، أو اكتشافه لعيوب أو قصور في أداء المنتج، لم يتبينها إلا عند الاستخدام. ويشار إلى هذا الوضع بالتشوش الإدراكي للمشتري، والذي يمكن تعريفه على النحو التالي[١١]:

يشير التشوش الإدراكي Cognitive Dissonance إلى شعور المستهلك بعدم الارتياح أو القلق الناتج عن إدراكه لوجود بعض الجوانب المتعارضة بعد عملية شرائه للمنتج.

وللقارئ الذي يرغب في المزيد من التفاصيل حول آلية عملية اتخاذ قرار الشراء يمكنه زيارة أي من المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٣-١٣)، والذي يشير بوضوح إلى أن خطوات تلك الآلية تبدأ بإدراك الحاجة (المشكلة)، ثم البحث عن المعلومات، وذلك على النحو السابق تناوله.

شكل٣-١٣: عملية اتخاذ القرار الشرائي على الإنترنت



٣/٦/٣ عملية تبني المنتجات الجديدة:

تختلف عملية اتخاذ قرار شراء المنتجات الجديدة أو المبتكرة عن عملية اتخاذ قرار شراء المنتجات الحالية السابق تناولها. حيث يتعرض المستهلك في الوضع الأول لمنتجات غير مألوفة لديه، أو منتجات لم يسبق طرحها في السوق.

وفـــي هـــذا الصـــدد، تشير الدراسات ذات الصلة إلى وجود تباين واضح في استجابة المستهلكين نحو المنتجات الجديدة أو المبتكرة، فهناك نســـبة قليلة من الأفراد هم الذين لديهم الاستعداد نحو تجربة أو تبني تلك المنـــتجات ويطلق عليهم رواد التبني Early Adopters. أما النسبة الأكبر فتفضل الانتظار والتريث، حتى يتم تجربة المنتج من الآخرين.

وإذا كـــان الابـــتكار Innovation يشير إلى عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية[١٢]، أو الانتقال من الوسائل الحالية إلى وسائل أكثر تطورا[١٣]. فيمكننا تعريف المنتجات الجديدة على النحو التالي[١٤]:

ويقصد بالمنتجات الجديدة New Products تلك السلع أو الخدمات أو الأفكار التي يتم إدراكها من بعض العملاء المحتملين كمنتجات غير مألوفة لديهم.

أما عملية تبني المنتجات الجديدة و المبتكرة، فتعرف كما يلي[١٥]:

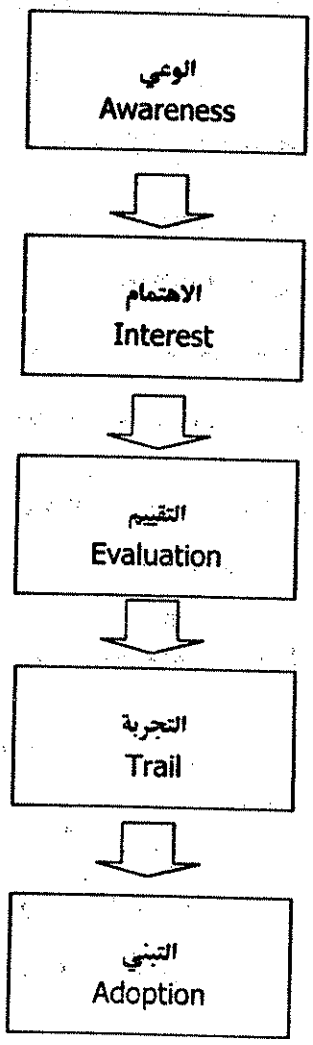
تشير عملية التبني Adoption Process إلى مجموعة المراحل التي يمر بها الفرد منذ لحظة إدراكه للمنتج الجديد (سلعة، خدمة، فكرة) حتى الأخذ به أو الاستخدام المنتظم له.

ويستخدم نموذج تبني الابتكار في تفسير تلك المراحل، وذلك على النحو الذي يمكن تبينه على النحو الآتي.

٤/٦/٣ نموذج تبني الابتكار:

يوضح نموذج تبني الابتكار Innovation Adoption Model مراحل عملية تبني المنتجات الجديدة التي يمر بها المستهلك، المبينة بالشكل التالي رقم (٣-١٤)، وهي[١٦]:

شكل٣-١٤: نموذج تبني المنتجات المبتكرة والجديدة



١- الوعي Awareness:

تمثل هذه المرحلة عندما يبدأ المستهلك في إدراك وجود منتج جديد في السوق، ولكن تنقصه معلومات حوله (خصائصه، أين يباع، سعر بيعه، كيفية استخدامه).

٣- الاهتمام Interest:

وهي المرحلة التي يبدأ فيها المستهلك البحث وتجميع المعلومات حول المنتج الجديد.

٣- التقييم Evaluation:

وتتمثل في المرحلة التي يشعر فيها المستهلك بحاجته نحو تجربة المنتج الجديد.

٤- التجربة Trial:

وهي المرحلة التي يقوم فيها المستهلك بتجربة المنتج الجديد بغرض تقييم المنافع التي يمكن أن يشبعها له.

٥- التبني Adoption:

وتتمثل في المرحلة التي يقرر عندها المستهلك استخدام المنتج الجديد بصفة منتظمة، بمعنى أنها تعد الخطوة الأخيرة في القرار الشرائي للمنتج المبتكر أو الجديد.

٣-٧ الأوضاع الشرائية بمنظمات الأعمال

تشتري منظمات الأعمال كافة السلع والخدمات التي تحتاج إليها من سوق الأعمال وفقا لثلاثة **أوضـــاع شرائية** Buying Situations، يوضحها الشكل (٣-١٥)، هي:

شكل٣-١٥: الأوضاع الشرائية بمنظمات الأعمال

١- مهمة الشراء الجديد New task:

يتمـــثل هـــذا الوضـــع عـــند قيام منظمة الأعمال بشراء المنـــتجات لأول مرة من السوق، فهي تواجه هنا بموقف أو وضـــع يمـــثل لها مهمة شرائية جديدة، لا يتوافر عنه خبرات ومعلومات كافية.

وفـــي ظـــل هـــذا الوضع تحتاج المنظمة لقدر أكبر من المعلومـــات، كما تتصف تعاملاتها مع الموردين بدرجة عالية من التحفظ والحذر لعدم وجود سابقة تعامل معهم.

٣- إعادة الشراء المعدل Modified rebuy:

ويشير إلى الحالة التي تقوم فيها المنظمة بإعادة شراء منتجات سبق لها شرائها من قبل، ولكن مع تعديل في مواصفات المنتج Product Specifications أو أسعاره، أو شروط السداد، أو تغيير المورد. وتستهدف المنظمات من إعادة الشراء المعدل البحث عن جودة أعلى للمنتجات الموردة، أو شروط سداد أفضل، أو أسعار أقل.

٣- إعادة الشراء المباشر Straight rebuy:

يتمثل في ذلك الوضع الشرائي الذي تقوم فيه المنظمات بشراء المنتجات بصورة متكررة وتلقائية دون إحداث تغييرات تذكر. فالمنظمة هنا تقوم بالشراء المباشر بناء على رضائها السابق عن المنتجات المشتراة، والخبرة التي اكتسبتها في تعاملها مع الموردين.

٣-٨ المشاركون في عملية الشراء بالمنظمات

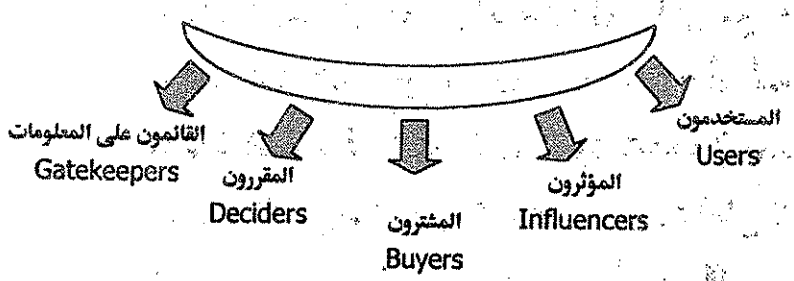
س: من هم المشاركين في عملية الشراء بمنظمات الأعمال؟
Participants in the business buying process

ج: وحدة اتخاذ القرار الشرائي في منظمات الأعمال هي مركز الشراء، والذي يمكن تعريفه كما يلي:

يشير مركز الشراء Buying Center إلى أفراد وأقسام المنظمة المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

ويمارس أفراد مركز الشراء بمنظمات الأعمال خمسة أدوار رئيسية، على النحو الموضح بالشكل (٣-١٦)، هي:

شكل٣-١٦: الأدوار الممارسة داخل مركز الشراء بالمنظمات



١- المستخدمون Users:

وهم أفراد المنظمة الذي يقومون فعليا باستخدام المنتجات المشتراة. وبالتالي فغالبا ما تبدأ عملية الشراء من عندهم، فهم الذين يطلبون المنتج، ويحددون المواصفات المرغوب في هذا المنتج، ويساهمون في تقييم تلك المنتجات بعد عملية شرائها.

٣- المؤثرون Influencers:

ويتمثلون في أفراد مركز الشراء الذين لهم تأثير على القرار الشرائية، نتيجة قيامهم بالمساعدة في تحديد المواصفات المطلوبة في المنتج، توفير المعلومات اللازمة لتقييم البدائل المطروحة أمام المنظمة.

ومن أمثلة هؤلاء المؤثرون مهندسي الإنتاج، والكيميائيين في المنظمات الصناعية، والفنيين بالمصانع.

٣- المشترون Buyers:

وهم أفراد المنظمة الذين لهم صلاحية اختيار الموردين، وترتيب بنود الشراء وإبرام العقود ووضع شروط الاتفاق. ومن أمثلة هؤلاء الأفراد مديري المشتريات، وكلاء البيع، مندوبي المشتريات.

٤- المقررون Deciders:

ويتمثلوا في أفراد مركز الشراء الذين تتوافر لهم سلطة رسمية أو غير رسمية لاتخاذ القرار النهائي بشأن اختيار أو الموافقة على المنتج والمورد. ويلاحظ أنه في حالة الشراء المتكرر والروتيني عادة ما يكون المشترون هم المقررون في ذات الوقت.

٥- القائمون على المعلومات Gatekeepers:

ويقصد بهم أفراد مركز الشراء بالمنظمة الذين يسيطرون على تدفق المعلومات داخله. ومن أمثلة هؤلاء الأفراد موظفي الحاسب الآلي لقسم المشتريات، ماسكي دفاتر الشراء، موظفي السكرتارية.

٩-٣ مصطلحات مستخدمة

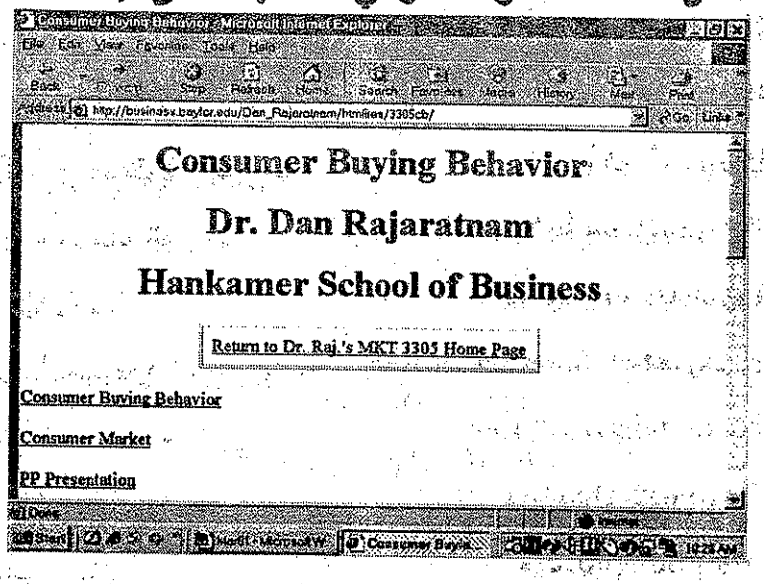
السلوك الشرائي للمستهلك	Consumer buying behavior
المستهلك النهائي	Final consumer
مشتري الأعمال	Business buyer
نموذج سلوك المشتري	Model of buyer behavior
الصندوق الأسود للمشتري	Buyer's black box
استجابة المشتري	Buyer's responses
العوامل الثقافية	Cultural factors
العوامل الاجتماعية	Social factors
العوامل الشخصية	Personal factors
العوامل النفسية	Psychological factors
الثقافة الفرعية	Subculture
الجماعات المرجعية	Reference groups
قادة الرأي	Opinion leaders
دورة الحياة الأسرية	Family life cycle
الدافعية	Motivation
عملية الدافعية	Motivation process
الإدراك	Perception
الاتجاهات	Attitudes

سلوك شرائي اعتيادي	Habitual buying behavior
اعتياد العلامة التجارية	Brand familiarity
الاقتناع بالعلامة التجارية	Brand Conviction
سلوك ما بعد الشراء	Postpurchase behavior
نية الشراء	Purchase intension
العوامل الموقفيه الغير متوقعة	Unexpected situational factors
تعارضات ما بعد الشراء	Postpurchase conflicts
التشوش الإدراكي	Cognitive Dissonance
عملية التبني	Adoption process
نموذج تبني الابتكار	Innovation adoption model
الأوضاع الشرائية	Buying situations
إعادة الشراء المعدل	Modified rebuy
إعادة الشراء المباشر	Straight rebuy
مواصفات المنتج	Product specification
مركز الشراء	Buying center

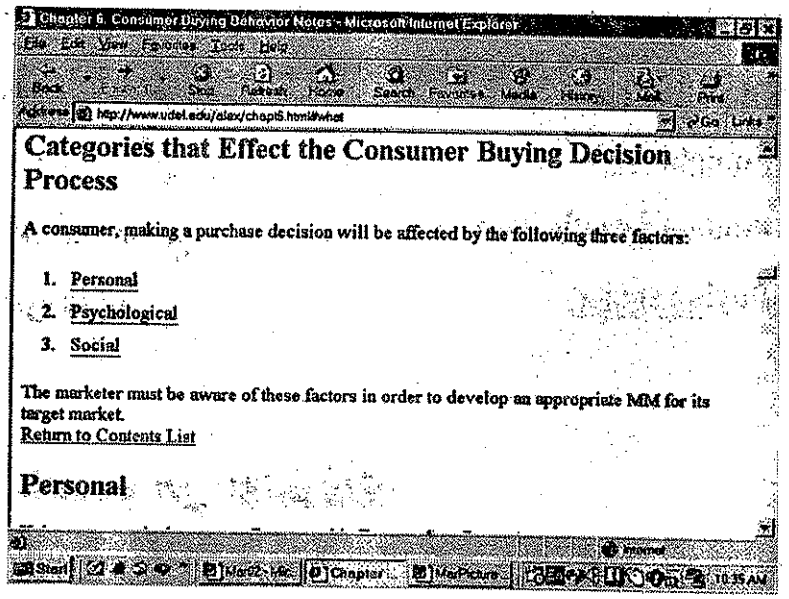
١٠-٣ اكتشف من الإنترنت

ندعو القارئ لزيارة المواقع التالية على شبكة الإنترنت ذات الصلة بالموضوعات التي تم تناولها داخل هذا الفصل، بهدف التحديث المتواصل لمصادر المعلومات.

شكل٣-١٧: السلوك الشرائي للمستهلك على الإنترنت



شكل٣-١٨: مؤثرات عملية اتخاذ القرار الشرائي



١١.٣ تطبيقات عملية

١- ما هي الأدوار الشرائية التي يمارسها أعضاء الأسرة؟

٢- صمم نموذج بياني يوضح عملية دافعية المستهلك؟

٣- أعطي أمثلة لمنتجات يتبع فيها سلوك شرائي معقد؟

٤- ما الذي يجعل السلوك الشرائي يختلف من وضع لأخر؟

٥- وضح آلية عملية اتخاذ قرار شراء المنتجات الحالية؟

٦- تتنافس شركة Airbus و Boeing في التأثير على مشتري الأعمال، وضح ذلك من خلال موقعيهما على الإنترنت بالشكلين (٣-١٩) و(٣-٢٠)، بينما تتنافس شركة Toshiba وSanyo للتأثير على سلوك المشتري النهائي، استخرج هذا التأثير من موقعيهما بالشكلين (٣-٢١) و(٣-٢٢).

ضع علامة (√) أو (×) أمام العبارات التالية مع ذكر السبب سواء كانت العبارة صواب أم خطأ، وذلك فيما لا يزيد عن سطرين فقط داخل جدول، على النحو التالي:

رقم العبارة	العلامة	السبب (سطرين فقط)

٧- تتأثر القرارات الشرائية للمستهلك بعدد من العوامل المختلفة.

٨- يخذ المستهلك قراره الشرائي متأثرا بخمسة عوامل نفسية هامة.

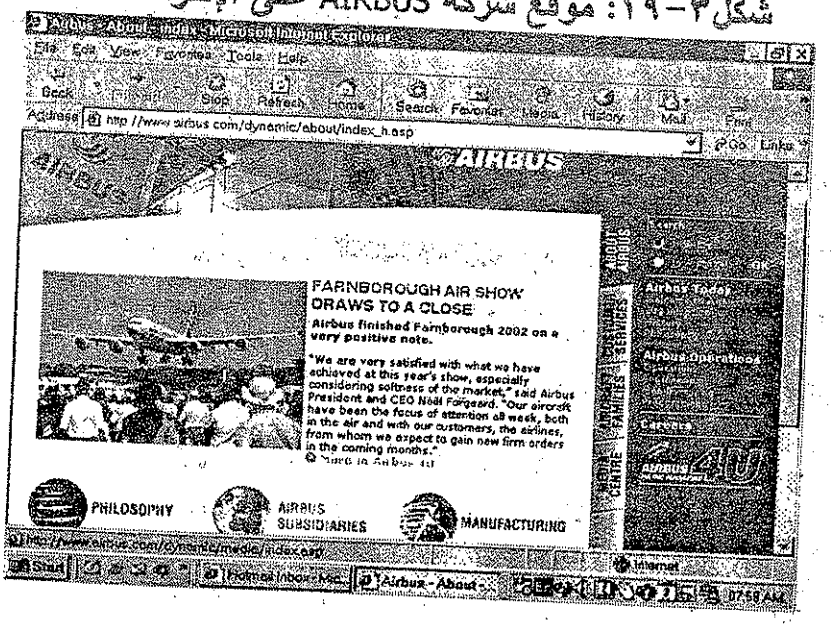
٩- يحصل المستهلك على معلومات حول المنتجات من عدة مصادر.

١٠- يوضح نموذج تبني الابتكار مراحل عملية تبني المنتجات عموما.

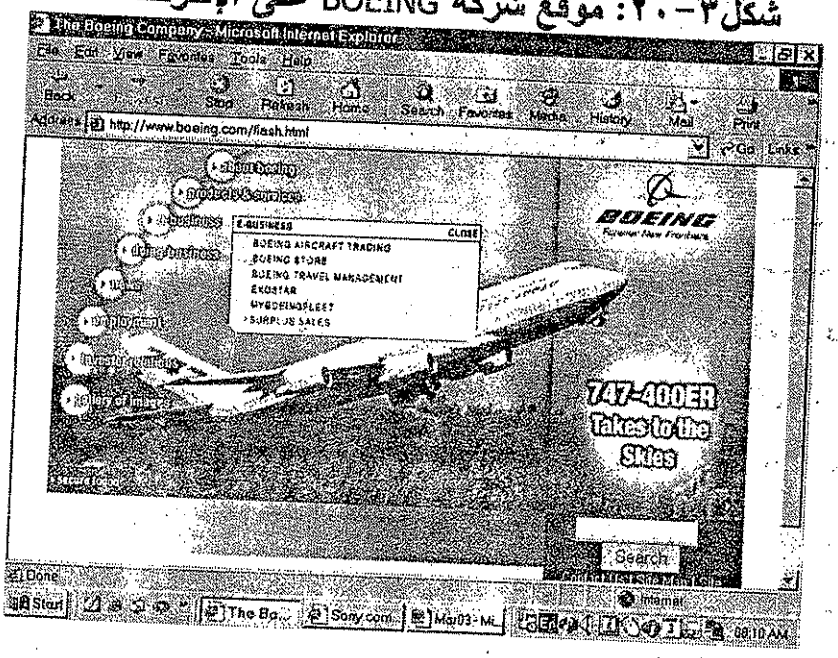
١١- تشتري المنظمات السلع والخدمات طبقا لربعة أوضاع شرائية.

١٣- يقصد بمراكز الشراء مجموعة متاجر لبيع المنتجات للمشترين.

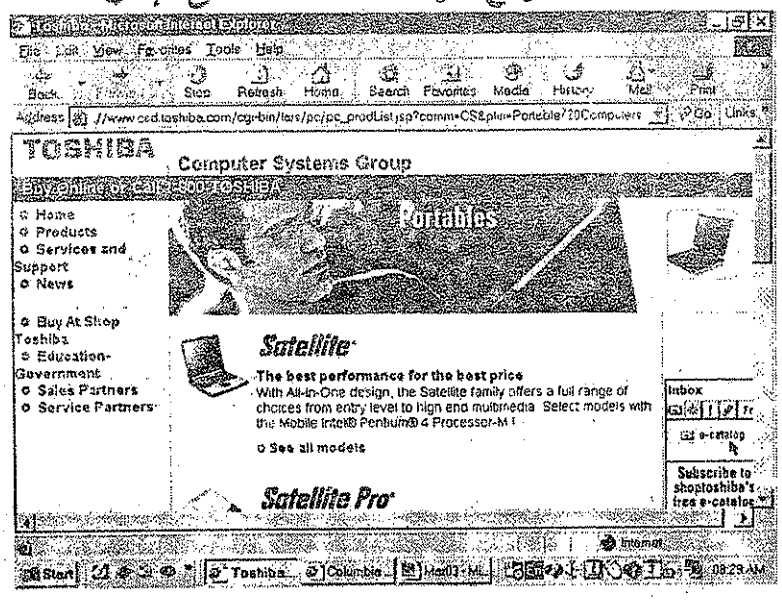
شكل٣-١٩: موقع شركة AIRBUS على الإنترنت



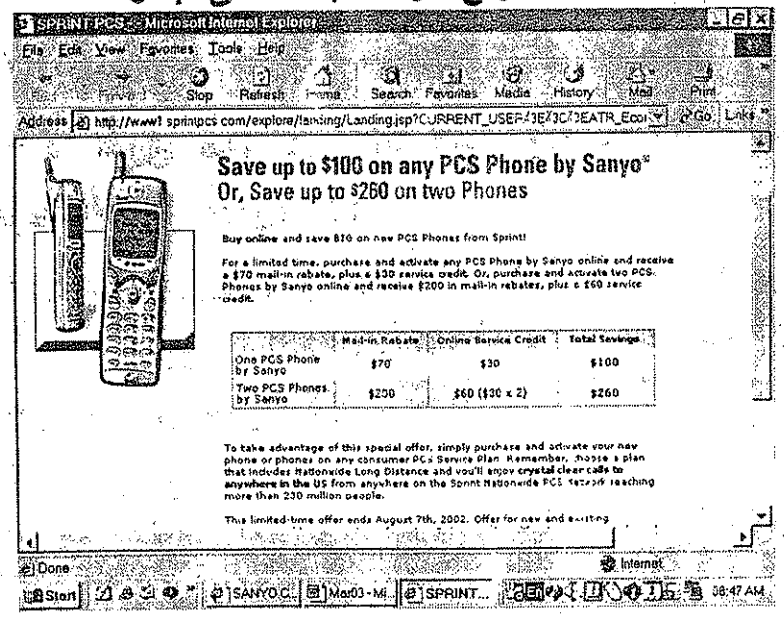
شكل٣-٢٠: موقع شركة BOEING على الإنترنت



شكل ٣-٢١: موقع شركة TOSHIBA على الإنترنت



شكل ٣-٢٢: موقع شركة Sanyo على الإنترنت



١٢-٣ مراجع الفصل الثالث

1- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

٢- مرجع رقم ١.

3- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.

4- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

5- Bateman, T. and Snell,S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

6- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٧- مرجع رقم ٣.

- د. طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.

- _____، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

- _____، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

٨- مرجع رقم ١.

9- Bateman, T. and Snell,S., Management: Building Competitiv Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

١٠- مرجع رقم ١.

11- Bovee, C. and Thill J., Marketing, (McGraw - Hill, Inc.), 1992.

١٢- مرجع رقم ٦.

١٣- مرجع رقم ٥.

١٤- مرجع رقم ١.

15- Au, A. and Enderwick, P. (2000), "A cognitive model on attitude towards technology adoption", Journal of Managerial Psychology, Vol. 15 No. 4, PP.266-282.

- Doherty, C. and Chadwick, F. (2000), "Retailer adoption of the internet: Implications for retail marketing", European Journal of Marketing, Vol. 34 No. 8, PP.964-974.
- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.
- Sathye, M. (1999), "Adoption of Internet banking by Australian consumers: An empirical investigation", International Journal of Bank Marketing, Vol. 17, No. 7, PP. 324-334.
- Szmigin, I. and Bourne, P. (1999), "Electronic Cash: a qualitative assessment of its adoption", International Journal of Bank Marketing, Vol. 17 No. 4, PP.192-202.

- د. طارق طه، العوامل المؤثرة على تبني البنوك التجارية بمصر للإنترنت كقناة استراتيجية للتوزيع المصرفي: دراسة تطبيقية ونموذج مقترح، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد ١، المجلد ٣٩، مارس ٢٠٠٢.

١٦- مرجع رقم ١.

الباب الثاني

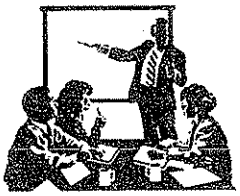
الجزء الثاني

2

البيئة التسويقية

Marketing Environment

الفصل الرابع:
مفاهيم وكيانات البيئة التسويقية



الأهداف التعليمية:

بعد استكمال هذا الفصل ستتوافر القدرة على:

- ✓ إدراك طبيعة وأهمية البيئة التسويقية.
- ✓ تحليل كيانات وقوى البيئة التسويقية.
- ✓ قياس درجة عدم التأكد بالبيئة التسويقية.
- ✓ اختبار البيئة الابتكارية للتسويق.
- ✓ تطبيق الآلية الابتكارية.
- ✓ التنبؤ باستجابة المنظمات تجاه البيئة التسويقية.

١.٤ طبيعة وأهمية البيئة التسويقية

نبهنا مدخل النظم إلى أهمية البيئة التسويقية، فالمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تتصف بالحركية Dynamic، بمعنى أنها تتعامل وتتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي تعمل بها. فهي تستمد منها مواردها البشرية، المعلوماتية، المادية، المالية، في صورة مدخلات.

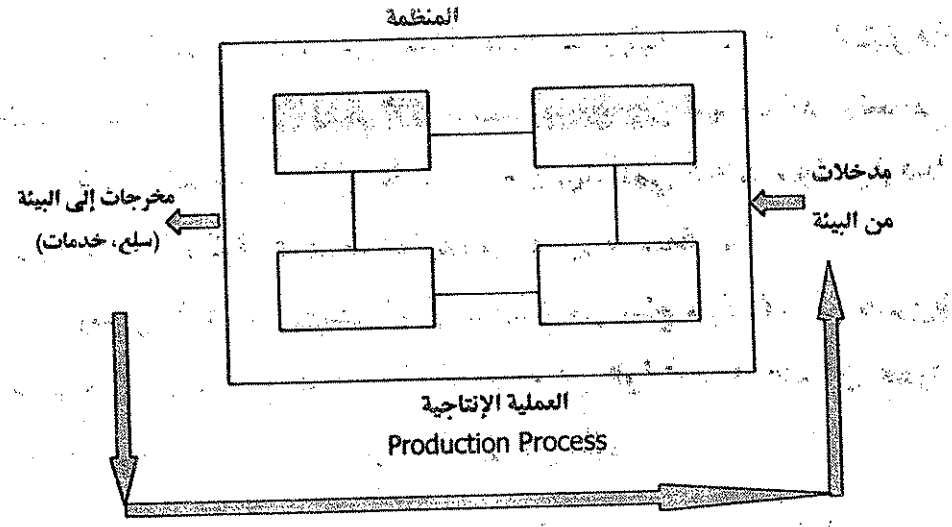
وفي المقابل يقدم لها منتجات من سلع وخدمات في صورة مخرجات. وتضع عليها تلك البيئة في الوقت ذاته عدد من القيود Constrains ينبغي التكيف معها، والعمل في ظلها.

فمديري التسويق بالمنظمات المختلفة يعملون ويتخذون قراراتهم في ظل قيود، حيث تشكل البيئة التي تعمل فيها إدارة التسويقي أو ما يطلق عليها البيئة التسويقية Marketing Environment، وثقافة المنظمة ويطلق عليها الثقافة التسويقية محددات لحرية التصرف الإداري[١].

وتشير الثقافة التنظيمية Organizational Culture إلى مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل المنظمة، والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها.

كما ينظر حالياً إلى المنظمات من منظور بيئي Environmental Perspective، باعتبارها هياكل اجتماعية رسمية تأخذ مواردها من البيئة المحيطة بها، وتجرى عليها عمليات، لتعيد ثانياً تقديمها إلى تلك البيئة في شكل مخرجات من المنتجات (سلع، خدمات، أفكار)، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٤-١)[٢].

شكل ٤-١: المنظمة من المنظور البيئي



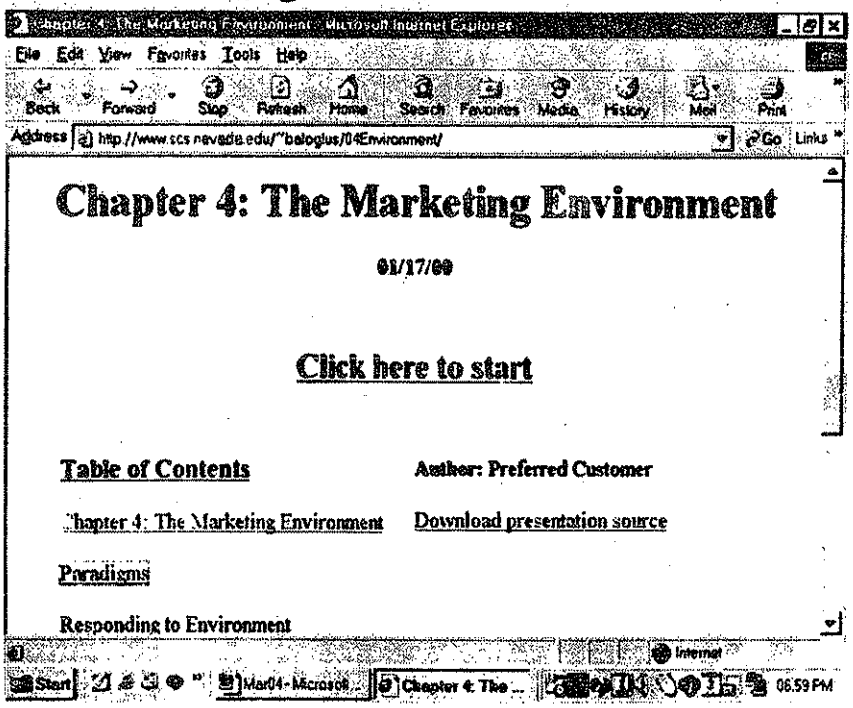
وبالتالي فإن مدير التسويق الفعال هو من يتفهم جيداً مكونات أو عناصر البيئة التي تعمل فيها منظمته، ويتعامل معها بنجاح، ويحاول قدر المستطاع أن يؤثر فيها لما فيه صالح المنظمة.

فمثلاً الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم، وتنمية ولائهم نحو منتجات المنظمة، يساعدها على الاحتفاظ بالمستوى المرغوب من الطلب. كما أن إقامة علاقات جيدة مع الموردين يضمن التدفق السلس Smooth Flow للخامات والموارد الأولية التي تستخدمها المنظمة في عملياتها الإنتاجية والتصنيعية.

والوسطاء وهم كافة الكيانات التي تسهل إتاحة منتجات المنظمة في الأسواق، يؤدون العديد من الخدمات لنشاطها التسويقي، مثل مساعدتها في توزيع وتخزين ونقل المنتج، وهكذا.

ويمكـــن للقـــارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول البيئة التسويقية زيـــارة أي من المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٤-٢).

شكل٤-٢: البيئة التسويقية على الإنترنت

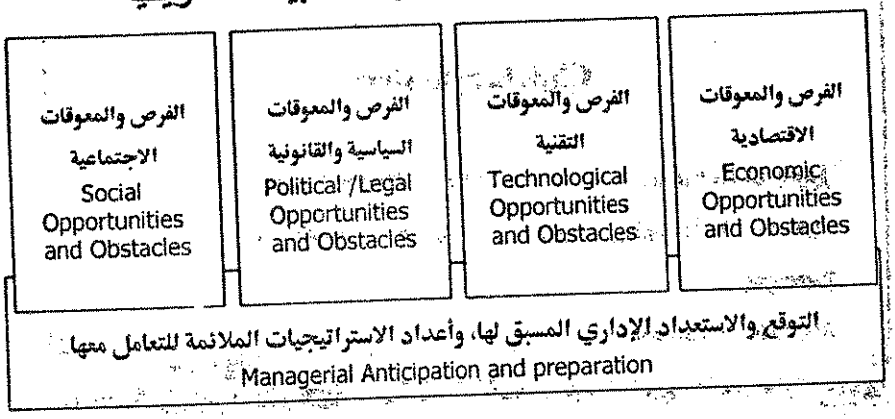


وإذا كان البعض قد أعزى تصاعد الاهتمام بكيانات البيئة التسويقية إلى التغير والتبدل السريع لبيئة العولمة، وتزايد التدخل الحكومي، والتشريعات الاقتصادية المقننة للنشاط الاقتصادي، فإن البعض الآخر يرجع ذات الاهتمام إلى زيادة الفرص Opportunities التي يمكن أن تقتنصها إدارة التسويق من البيئة التي تعمل بها، وكذا التهديدات أو المعوقات Obstacles التي يمكن أن تتعرض لها.

ويتطلب ما سبق من إدارة العليا للمنظمة بصفة عامة، وإدارة التسويق خاصة الاستعداد الإداري المسبق Managerial Anticipation، وإعداد الاستراتيجيات والسياسات الملائمة للتعامل معها. وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (٤-٣)[٣].

ويقصد بالفرص مجالات الأعمال المرغوبة من المنظمة التي يمكن أن يؤدى فيها بربحية، أما التهديدات فتشير إلى مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تؤدى إلى تدهور ربحية المنظمة، أي ذات التأثيرات السلبية الغير مرغوبة على أداء المنظمة[٤].

شكل ٤-٣: فرص ومعوقات البيئة التسويقية



ولإدراك طبيعة وأهمية البيئة التسويقية، يقتضي الأمر أن نتناول — بإذن الله — مفهوم تلك البيئة، والقوى أو الكيانات التي تتكون منها، ودرجة التأكد أو عدم التأكد البيئي التي يعمل في ظلها مديري التسويق.

٢.٤ مفهوم البيئة التسويقية

عرف البعض البيئة بصورة عامة بأنها كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود المنظمة، ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة جميع المتغيرات أو الكيانات Entities التي تؤثر على أداء المنظمة(٥).

ومن أمثلة تلك الكيانات أو القوى، المنافسين (المنظمات المنافسة)، العملاء ، الظروف السياسية، الاقتصادية. وبالرغم من أن معظم تلك الكيانات غير خاضع لسيطرة المنظمة Uncontrollable، إلا أن الإدارة العليا لا يمكن أن تتجاهلها، لتأثيرها عليها.

ويتشابه التعريف السابق مع مفهوم آخر عرف البيئة بأنها كيانات تقع خارج المنظمة وتؤثر على أدائه(٦). ومن ثم فيجب على مديري التسويق الاهتمام بها ومحاولة التكيف معها.

كما عرفها آخرون بأنها المؤسسات أو القوى التي يحتمل أن تؤثر على أداء المنظمة(٧). وعرفها فريق رابع بأنها كل ما يحيط بالمنظمة ويمثل سياق لعمله(٨).

أما علماء التسويق فقد عرفوا البيئة التسويقية تحديدا بأنها كافة القوى التي تؤثر في قدرة الإدارة التسويقية على تطوير والمحافظة على تعاملات ناجحة مع عملائها المستهدفين(٩).

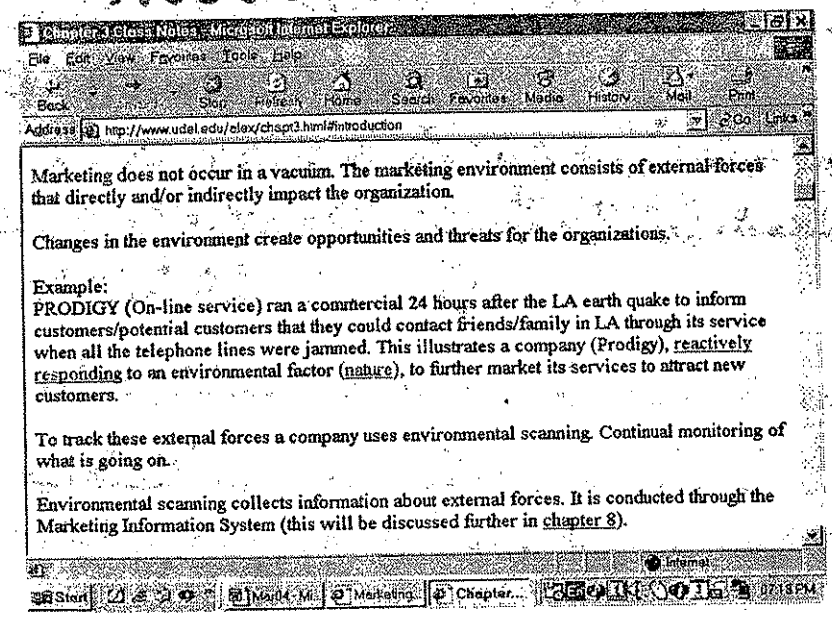
وفي ضوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي للبيئة:

تشير البيئة التسويقية Marketing Environment إلى كافة القوى أو الكيانات التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على قدرة إدارة التسويق بالمنظمة على خدمة أسواقها.

ويتبيـــن لنا من التعريف المقترح، أن قوى البيئة التسويقية ، أو ما يطلق عليها الكيانات البيئية Environmental Entities (منافسون، عملاء، موردون، ظروف سياسية، ظروف اقتصادية) تحدد بدرجة كبيرة الوسائل والأساليب والسياسات التي ينبغي على إدارة التسويق اتباعها في التعامل والتكـيف معهـا، لأنها لا تخضع تماماً لسيطرتها، وفي الوقت ذاته تؤثر بصورة ملحوظة على أدائها.

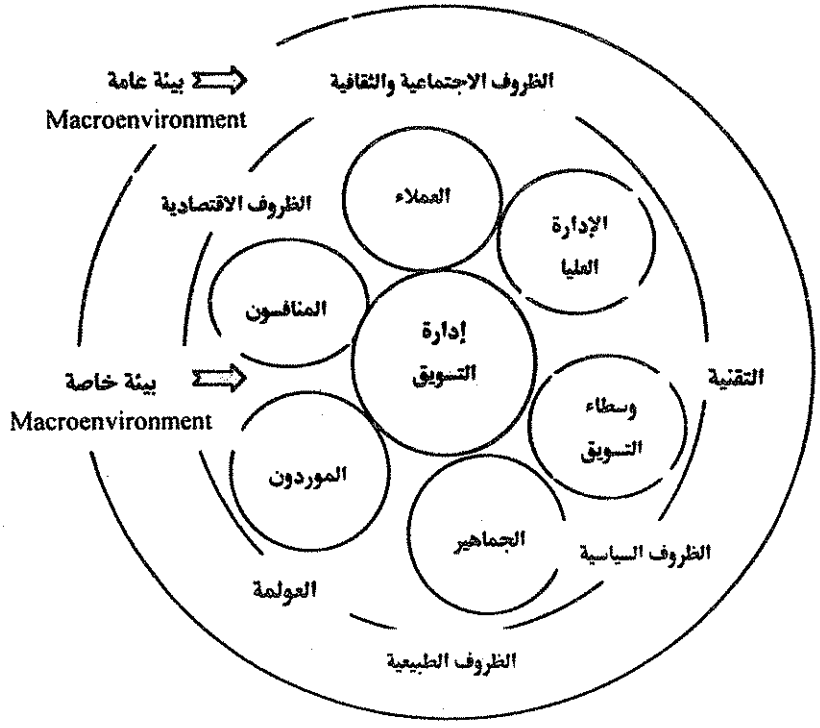
فهـي كمـا سـبق الإشـارة تعد مصدرا للفرص والتهديدات التي يـتعرض لهـا النشـاط التسويقي، كما أنها تمثل قيودا على هذا النشاط. وبالتالـي فمـن الأهمـية بمكان قيام إدارة التسويق، بالتحديد والتعريف الدقيق لهذه المتغيرات، حتى يسهل التعامل معها لاحقاً. وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل (٤-٤).

شكل ٤-٤: البيئة التسويقية تمثل فرص وتهديدات



وتـــتكون البيـــئة التسويقية من طبقتين، الأولى طبقة خارجية وهي البيئة العامة Macroenvironment، وتعكسها الدائرة المتباعدة نسبيا بنموذج الشكل (٤-٥)، للتعبير عن نمط التأثير الغير مباشر على إدارة التسويق، والثانـــية طبقة داخلية هي البيئة الخاصة Microenvironment، وتتمثل في الدوائر المتماسة معها، لتظهر نمط التأثير القريب والمباشر عليها[١٠].

شكل ٤-٥: قوى (كيانات) البيئة التسويقية



٤-٣ البيئة التسويقية الخاصة

تتشكل البيئة التسويقية الخاصة Microenvironment من جميع القوى التي تؤثر بصورة قريبة ومباشرة في قدرة إدارة التسويق بالمنظمة، على خدمة أسواقها، مثل الموردين، الوسطاء التسويقيين، العملاء، الإدارة العليا، العملاء، الجمهور(١١).

ونظرا لأن تلك البيئة تضم من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على المنظمة، وهم المنافسون، فقد أطلق عليها بعض الباحثين البيئة التنافسية Competitive Environment، باعتبار أن المنظمات ومنافسيها يتصارعون حول الفوز أو التعامل مع بقية الكيانات الأخرى المكونة للبيئة الخاصة وأولهم العملاء.

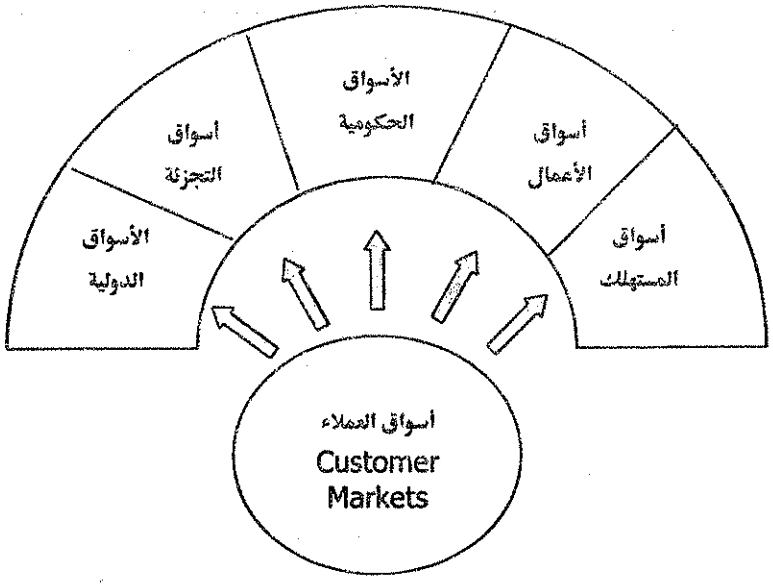
وفيما يلي أهم كيانات أو عناصر هذه البيئة:

١/٣/٤ العملاء Customers:

يتمثل العملاء في جميع الأفراد والهيئات التي تقوم بشراء منتجات المنظمة من سلع وخدمات، سواء كانوا مستهلكين نهائيين، أو مشترين صناعيين. ويعني ذلك أن سوق عملاء المنظمة Customer Market يضم أسواق المستهلك، أسواق الأعمال، الأسواق الحكومية، أسواق بائعي التجزئة، الأسواق الدولية، كما هو مبين بالشكل (٤-٦).

ويعد العملاء وفقا للمفهوم التسويقي المعاصر هم أساس وجود أي منظمة، فالمنظمات توجد لإشباع احتياجات عملائها، وبالتالي تحقيق الأرباح في الأجل الطويل التي تمكنها من الاستمرار والنجاح.

شكل ٤-٦: أسواق العملاء



كما يشكل العملاء أحد عناصر عدم التأكد في البيئة التسويقية، فولاء العملاء لمنتجات المنظمة يمكن أن يتحول. لذا تقوم معظم المنظمات العالمية بجهود بحثية لدراسة الأسواق، والتعرف على أنماط السلوك الاستهلاكي للعملاء، وعاداتهم الشرائية، وتفضيلاتهم. مستخدمة في ذلك نظم معلوماتها المبنية على الحاسبات الآلية.

وقد تبين لنا أن معظم المنظمات حاليا تتبنى سياسات تسويقية موجهة بالعميل Customer – Orientation، بمعنى أن جميع الجهود وخطط المنظمة تكون موجة بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه Customer Satisfaction باعتباره محور الارتكاز.

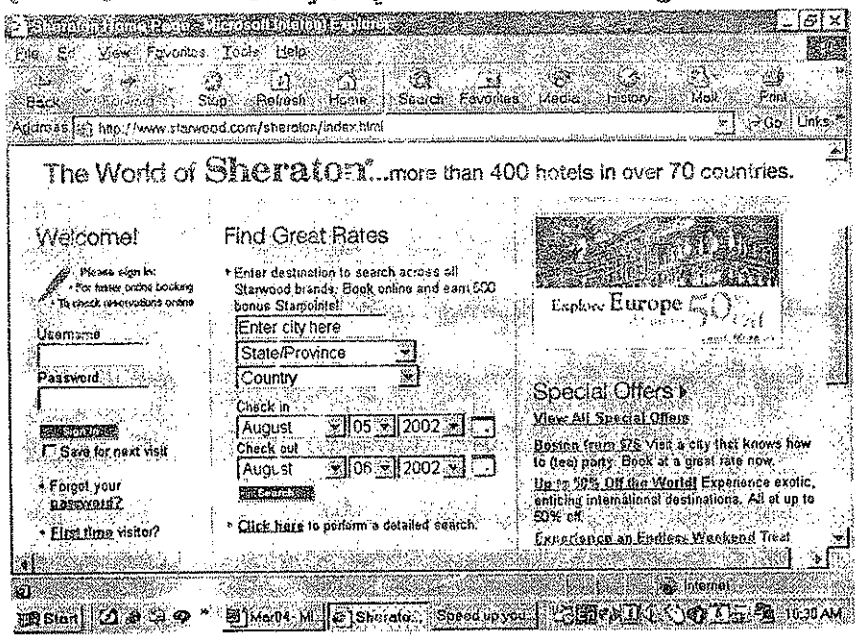
فالاهتمام بإشباع احتياجات العميل له أهمية قصوى لدى المنظمة، حيث يتم ترجمته من خلال المبيعات التي تحققها، وتحقق هذه المبيعات من خلال الشراء الجديد (عملاء جدد)، أو إعادة الشراء (عملاء حاليين).

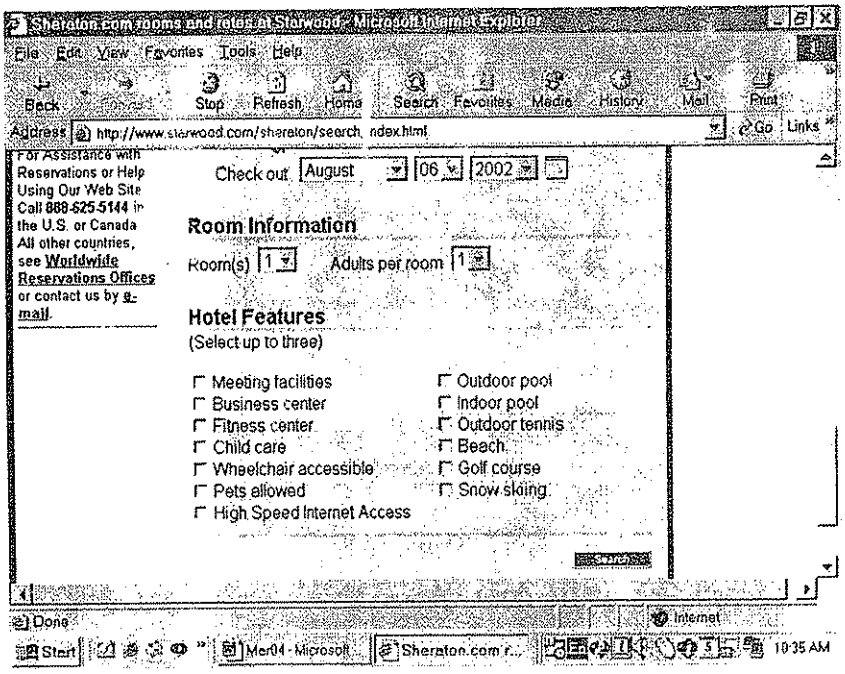
وبالتالي فإن الاحتفاظ بالعميل أو ترغيبه في إعادة الشراء تعد من المهـــام الصـــعبة بالنسبة للمسوقين Marketers، حيث يتطلب ذلك جهود ترويجية مكثفة، وحملات إعلانية، وكفاءات ومهارات بيعية، تستطيع أن تقنع العملاء بالمنتج. وقد نوهنا سابقا إلى أن ارتفاع أو انخفاض الأرباح فـــي فـــترة معينة، مؤشر هام ولكن غير كاف لقياس رضا العملاء، فقد يكـــون هـــذا الارتفـــاع ناتج عن انخفاض التكلفة، أو بيع بعض الأصول الرأسمالية، وليس نتيجة زيادة ربحية متولدة من المبيعات.

وتتـــيح الآن شـــبكة الإنترنـــت نمـــط تفاعلـــي قوي بين المنظمة وعملائها، وذلك من خلال قيام العملاء الحاليين والمحتملين بالدخول على موقع المنظمة على الإنترنت، وتحديد المواصفات والخصائص المطلوبة، والسعر المرغوب، ثم انتقاء المنتج الذي يتفق مع رغبات العميل.

فمـــثلا عندما يقوم العميل بالدخول على موقع فندق Sheraton على الإنترنت وعنوانه www.sheraton.com، كما هو موضح بالشكل (٤-٧) يطلب من العميل القيام بتحديد الدولة والمدينة التي يرغب في الإقامة بها، وكذلـــك تاريخ الإقامة والمغادرة، وعدد الغرف المطلوبة، ومعلومات عن الغرفة المطلوبة مثل هل يفضل غرفة تطل على حمام السباحة، أم شاطئ الـــبحر، هـــل الغـــرفة مـــزودة بتســـهيلات لرجال الأعمال، كالفاكس، والإنترنـــت، وحاسب آلي، وغيره. ثم يقوم العميل بعد ذلك بالضغط على اختـــيار بحث Search ليقوم برنامج البحث بعرض الغرف أو الغرفة التي تتفق مع المواصفات المرغوبة من العميل.

شكل ٤ – ٧: يتيح الإنترنت نمط تفاعلي قوي بين المنظمة و عملائها





٢/٣/٤ الإدارة العليا Top Management:

تؤثر الإدارة العليا في قدرة مديري التسويق على خدمة العملاء، فالإدارة العليا هي التي تحدد مهمة المنظمة Mission، وتضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات العامة، التي يجب تنفيذها، وتباشر إدارة التسويق أنشطتها في إطار تلك الاستراتيجيات والسياسات.

ومن ناحية أخرى، فإدارة التسويق مطالبة بالتعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى كإدارة الإنتاج، المشتريات، الموارد البشرية، التكاليف، لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها المنظمة.

فعلى سبيل المثال تتولى إدارة المشتريات توفير المواد الخام ومستلزمات إنتاج المنتج، بينما تقوم إدارة الإنتاج بكافة العمليات التشغيلية لتحويل تلك المواد إلى منتجات تامة الصنع، بينما يهتم قسم البحوث والتطوير بتصميم الشكل النهائي للمنتج، ويوفر قسم التمويل المخصصات اللازمة لإنتاج وتسويق المنتج. بينما يقوم قسم التسويق بمختلف الأنشطة التسويقية للمنتج، من تخطيط وتسعير وتوزيع وترويج، وهكذا.

٣/٣/٤ المنافسون Competitors:

ويقصد بهم جميع المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات، أو منتجات مشابهة لما تقدمه المنظمة. وتواجه المنظمات غالبا بنوعين أو شكلين أساسيين من المنافسة، هما:

أ- منافسة مباشرة: وهى المنافسة التي تدور بين المنظمات وبعضها، فهناك مثلا منافسة مشتعلة بين كل من شركة مرسيدس، وشركة BMW لصناعة السيارات،

ومنافسة بين جامعة New York University وجامعة City University of New York المناظرة لها. وهذه المنافسة تحد كثيراً من المرونة المتاحة أمام المنظمات المنتمية لنفس مجال الصناعة على استخدام استراتيجياتها التسعيرية، لذا تشتعل تلك المنافسة غالبا حول جودة وتماير المنتجات.

ب- منافسة غير مباشرة: وتتمثل في المنافسة التي تشتعل بين المنظمات وبين المنظمات الأخرى التي تقدم منتجات تشبع نفس الحاجة، أو تقدم منتجات متشابهة، كالمنافسة بين البنوك وشركة التأمين، في مجال الخدمات المالية.

ولا يمكن حالياً لإدارة أي منظمة أعمال أن تتجاهل منافسيها، والتي تفعل ذلك تدفع ثمناً فادحاً، قد يكلفها الخروج كلياً من السوق، فمثلا يرجع تعثر السكك الحديدية الأمريكية في الستينيات لفشلها في تحديد منافسيها بدقة، حيث افترضت أنها تعمل في مجال السكك الحديدية، وبالتالي لا يوجد منافسون.

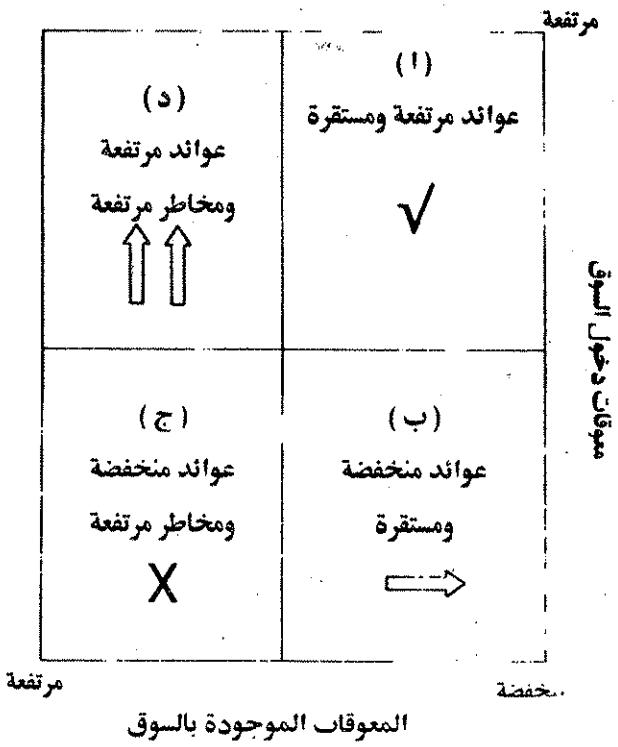
بينما هي في الواقع العملي تعمل في مجال خدمات النقل عموماً، ومن ثم جاءت المنافسة المدمرة لها من الشركات العاملة في هذا المجال، مثل شركات النقل بالسيارات، وشركات الطيران الداخلي.

ومـــن الملاحظ، أن وجود أو عدم وجود معوقات لدخول منافسين، يؤثر بصورة ملموسة على مدى ارتفاع واستقرار عوائد المنظمة، ودرجة تعرض تلك للعوائد للمخاطر.

فوفقاً لمصفوفة العوائق والربحية المبينة بالشكل (٤-٨)[١٢]، توجد أربعـــة أوضاع يمكن أن تواجهها المنظمات في هذا الصدد، تمثلها خلايا هـــذا الشكل، وينجم عن كل وضع درجات متفاوتة من الربحية واستقرار العوائد، وذلك على النحو التالي:

شكل ٤-٨: مصفوفة العوائق والربحية

Barriers/Profitability Matrix



خلية (أ): المعوقات الموجودة بالسوق منخفضة، ومعوقات دخول السوق مرتفعة	يعد هذا الوضع أفضل الأوضاع التي يمكن أن تواجهها المنظمات، أي هو الوضع المثالي. فانخفاض المعوقات الموجودة بالسوق يؤدى إلى استقرار عوائد المنظمة، أما صعوبة دخول منافسين جدد يضمن ارتفاع هذه العوائد، أي أن العوائد مرتفعة + مستقرة High + Stable
خلية (ب): المعوقات الموجودة بالسوق منخفضة، ومعوقات دخول السوق منخفضة:	في ظل هذا الوضع فإن عوائد (إيرادات) المنظمة المتوقعة ستكون مستقرة لعدم وجود معوقات بالسوق تؤثر سلباً على أدائها، ولكن تلك العوائد ستكون منخفضة في نفس الوقت لكثرة عدد المنظمات المنافسة، نظرا لسهولة دخولهم السوق، أي أن العوائد منخفضة +مستقرة Low + Stable.

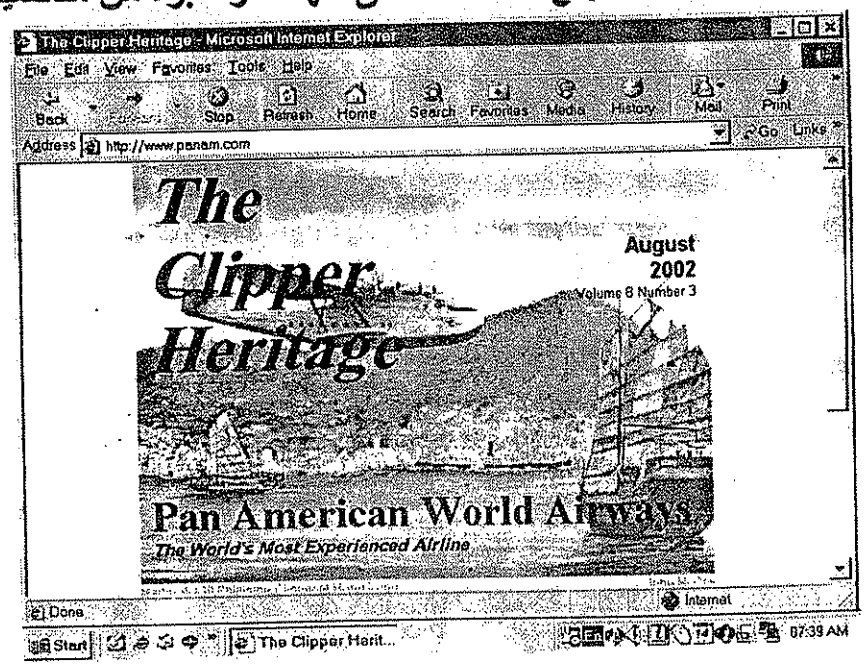
خلية (ج): المعوقات الموجودة بالسوق مرتفعة، ومعوقات دخول السوق منخفضة:	يعد هذا الوضع من أسوء الأوضاع التي يمكن أن يواجه المنظمة، فارتفاع المعوقات الموجودة بالسوق، يهدد استقرار عوائد المنظمة، وبالتالي يصبح العائد محمل بالمخاطر، وفي نفس الوقت فأن تلك العوائد ستكون منخفضة لكثرة عدد المنظمات المنافسة، نظرا لانخفاض معوقات دخول منافسين جديد للسوق. بمعنى أن **العوائد منخفضة + غير مستقرة (محملة بالمخاطر)** Low + Risky.
خلية (د): المعوقات الموجودة بالسوق مرتفعة، ومعوقات دخول السوق مرتفعة:	يؤدي هذا الوضع إلى ارتفاع عوائد المنظمة نظراً لعدم وجود معوقات مؤثرة على أدائها، لكن هذه العوائد غير مستقرة، أي تحمل درجة مرتفعة من المخاطرة بسبب سهولة دخول المنافسين الجدد للسوق، أي أن **العوائد مرتفعة + غير مستقرة (محملة بالمخاطر)** High + Risky

مثال من الواقع العملي

علم مدير شركة Pan Am الأمريكية للطيران في صباح أحد أيام شهر مايو ١٩٩٠ ، أن شركة Delta أكبر منافس له، قامت بتخفيض سعر تذكرة الطيران من مدينة نيويورك إلى مدينة ميامي بولاية فلوريدا ليصبح ٦٩ دولار فقط، بعد أن كانت ١٩٩ دولار أمريكي، وحين إذ أدرك مدير شركة Pan Am أنه يتعين عليه إذا رغب في الاحتفاظ بحصته السوقية النزول بسعر تذكرته إلى الحد الذي وصل إليه منافسه،. وهو ما يوضح مدى تأثير إحدى كيانات البيئة وهم المنافسون على أداء وربحية المنظمة.

كما تبنت Pan Am حملات ترويجية تؤكد على أنها الأكثر خبرة من منافسيها، وذلك على النحو الموضح بموقع الشركة على الإنترنت بالشكل (٤-٩) وعنوانه www.panam.com.

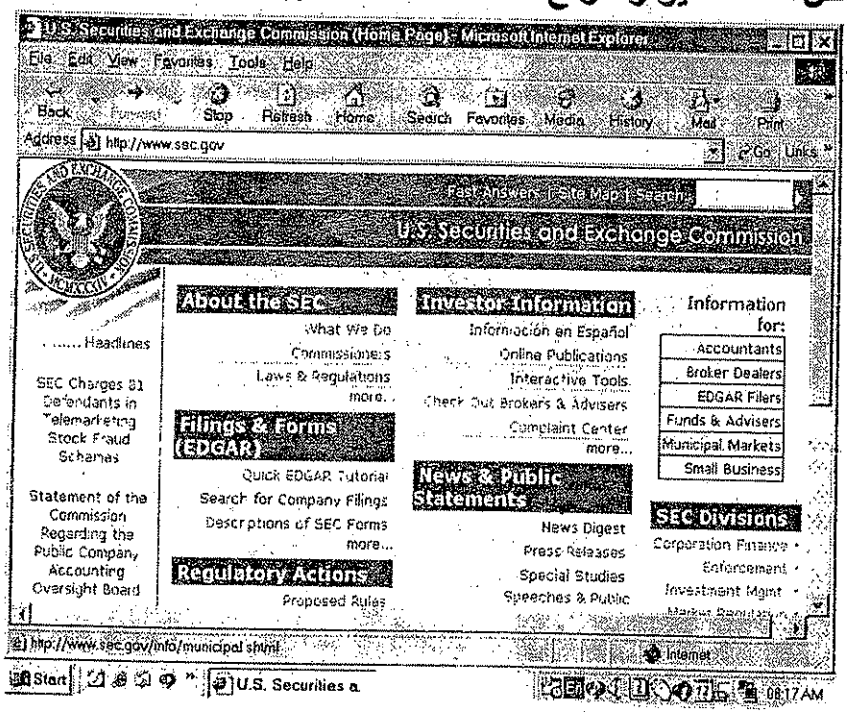
شكل ٤-٩: يؤكد موقع Pan AM على أنها أكثر خبرة من منافسيها



وتستخدم حاليا منظمات الأعمال شبكة الإنترنت كأداة تسويقية للتعرف على منافسيها ومنتجاتهم، والأسعار التي يبيعون بها. وذلك من خلال توظيف محرك أو برنامج البحث Search Engine داخل الشبكة للحصول على معلومات بأسماء وأنشطة منافسيه.

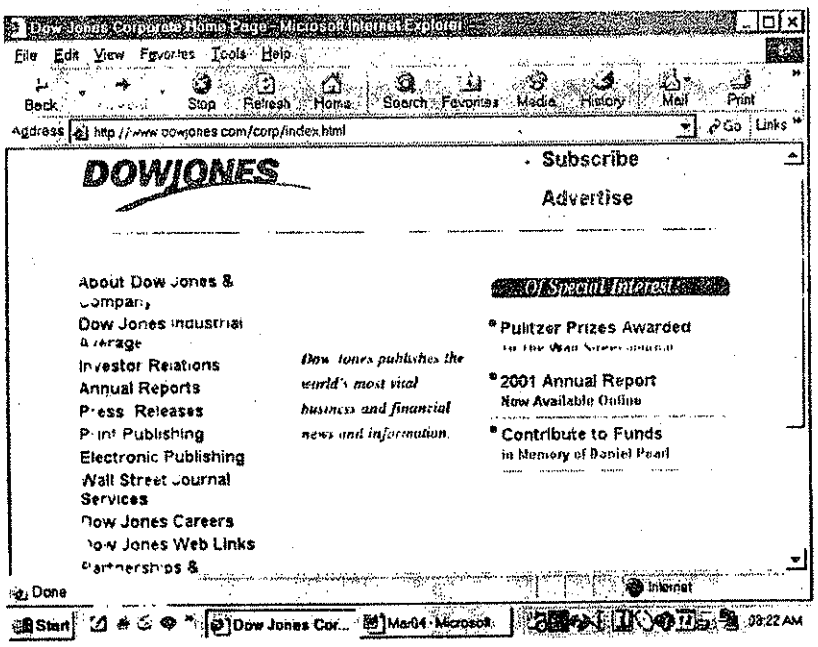
فعلى سبيل المثال، تعتمد معظم منظمات الأعمال الأمريكية على موقع www.sec.com في الحصول على قاعدة بيانات كاملة ومجانية عن آلاف الشركات العاملة في مجالات الأعمال المختلفة، وكذا التعاملات المالية، كما هو مبين بالشكل (٤-١٠).

شكل٤-١٠: يوفر موقع Sec.com قاعدة بيانات عن المنافسين



بينما في المقابل، تقدم مواقع بيوت المعلومات على شبكة الإنترنت مثل موقع www.dawjones.com بالشكل (٤-١١) وموقع www.dialog.com معلومات تسويقية هامة للمنظمات حول منافسيها نظير مقابل مادي (اشتراك).

شكل ٤-١١: يقدم موقع Dawjones معلومات تسويقية مقابل اشتراك



٤/٣/٤ الموردون Suppliers:

يتمثل الموردون في المؤسسات التي تقوم بمد المنضمة بالعوامل أو الموارد اللازمة للأداء نشاطها، فهذه الموارد قد تكون مادية (أثاث، أجهزة كهربائية، أجهزة الحاسبات، أجهزة التصوير). بشرية (الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة من سوق العمل)، معلوماتية (معلومات متنوعة)، مالية (الأموال اللازمة لبدء ومزاولة النشاط).

فمثلا، تعد شركات النقل بالسيارات، شركات إنتاج الطوب، شركات الأسمنت، المحاجر بمثابة المورد لمنظمة تعمل في مجال البناء. أما المنظمة التي تعمل في إنتاج البترول فيتمثل مورديها في شركات إنتاج الحفارات، وشركات تصنيع الأنابيب، وغيره.

ويتباين عدد الموردين ودرجة اعتماد المنظمة عليهم وفقا لحجمها وطبيعة نشاطها. فمثلا تعتمد الجامعات الأمريكية على عدد محدود من الموردين (لتوريد المطبوعات، الورق، أجهزة المعامل، الحاسبات الآلية، المكاتب، المواد الكيميائية،وغيره)، بينما تزداد بشدة درجة ... اد الشركات الصناعية الأمريكية كبيرة الحجم مثل شركة General Motors ... على عدد كبير للغاية من الموردين، لا يقل عن خمسة آلاف مورد تقريبا.

وعادة ما تبحث إدارة المنظمة في كيفية توفير تدفق ثابت أو مستقر للمواد الموردة إليها وبأسعار مناسبة، لأن أي اختلال في معدلات التوريد من شأنه تهديد استمرارية النشاط، كما أن ارتفاع تكلفة الموارد الموردة تعنى في المقابل انخفاض في هامش الربح المحقق.

لذا، فإدارة المنظمة يقع عليها عبء البحث المستمر عن أفضل الموردين، من حيث جودة المادة الموردة وسعرها، والقيام بالاتصالات اللازمة لتحقيق ذلك.

فكما أن البائعين يقومون بجهود تسويقية مختلفة لجذب المشترين، فإن المشترين أيضاً ينبغي لهم استخدام الأساليب التسويقية، للحصول على الاستجابات المطلوبة من البائعين.

وكلما زادت قدرة المنظمة على التأثير في الموردين، تحسن موقفها التنافسي وارتفعت قدرتها على خفض التكاليف والأسعار، وبالتالي تحقيق معدل ربحي أفضل.

وتشير سلسلة التوريدات Supply Chain إلى جميع القنوات التي تقوم بتوفير المواد الأولية حتى وصول المنتج النهائي إلى المشتري

فعلى سبيل المثال، تتمثل سلسلة التوريدات بالنسبة لسلعة كالحاسبات الآلية، من موردي المكونات الأولية الحاسب، ومصنعي أجهزة الحاسبات، والموزعين، وتجار التجزئة التي يبيعون الحاسب في شكله النهائي إلى المستهلك أو مشتري الأعمال.

وتوظف أيضا منظمات الأعمال تقنيات الإنترنت لخدم سلسلة توريداتها، حيث تستخدم برنامج البحث Search Engine داخل الشبكة في توسيع نطاق البحث عن قنوات التوريد بمختلف دول العالم، كما تستخدم البريد الإلكتروني e-mail في الاتصال بالموردين الحاليين والمحتملين.

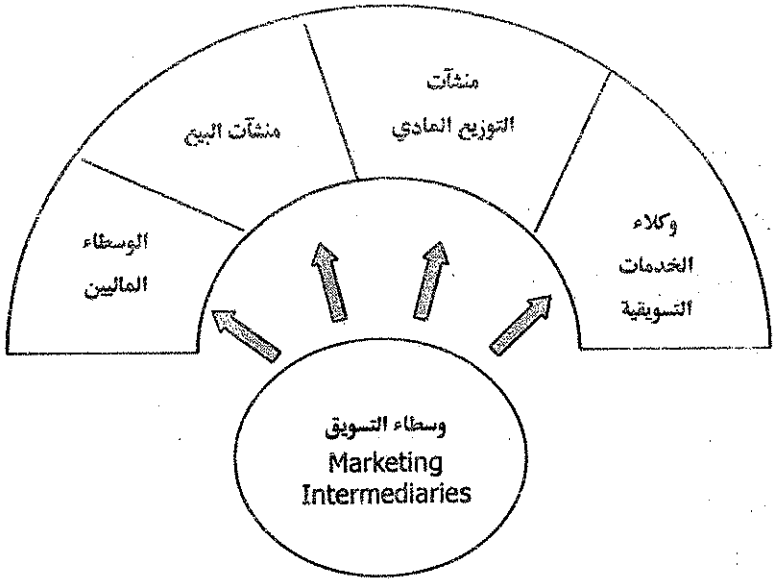
٥/٣/٤ وسطاء التسويق Marketing Intermediaries:

يتمثل وسطاء التسويق في منشآت البيع، منشآت التوزيع المادي، وكلاء الخدمات التسويقية، الوسطاء الماليين، حيث يعرف هؤلاء الوسطاء على النحو التالي:

يشير وسطاء التسويق Marketing Intermediaries إلى كافة المنشآت التي تساعد المنظمة في ترويج أو بيع أو توزيع منتجاتها.

وتناول - بأذن الله تعالى- هؤلاء الوسطاء التسويقيين بصورة موجزة، على النحو الموضح بالشكل (٤-١٢).

شكل ٤-١٢: وسطاء التسويق



(أ) منشآت البيع Reseller:

وهي المنشآت التي كقنوات لتصريف أو توزيع منتجات المنظمة، من خلال شرائها ثم إعادة بيعها مرة ثانية للمستهلكين أو مشترين الأعمـــال، أو مساعدة المنظمة في إيجاد عملائها. وتتضمن تجار الجملة Wholesalers وتجار التجزئة Retailers.

وتتبايـــن القـــوة النســـبية بين المنتج (المنظمة المنتجة) والبائعين (تجـــار الجملة أو التجزئة)،وفقا لعدد الأطراف المشاركة والطلب علـــى المنتجات، فعندما لا تجد المنظمة إلا عدد محدود من تجار الجملـــة أو الـــتجزئة يقبلون ببيع منتجاتها ذات الطلب المنخفض علـــيها، تصبح في موقف أضعف كثيرا من منظمة يتهافت العديد من التجار على بيع منتجاتها ذات الطلب المرتفع.

(ب) منشآت التوزيع المادي Physical distribution firms:

وتتمثل في كافة المنشآت التي تساعد المنظمة في تخزين ونقل منتجاتها من مواقع إنتاجها حتى منافذ توزيعها. وبالتالي فهي تضم شركات النقل، شركات التخزين، شركات الشحن.

(ج) وكلاء الخدمات التسويقية Marketing services agencies:

ويقصد بها تلك المنشآت التي تقدم للمنظمة خدمات تسويقية، مثل وكالات الإعلان، مكاتب الاستشارات التسويقية، المؤسسات الإعلامية (تلفزيون، إذاعة، صحف، مجلات).

(د) الوسطاء الماليين Financial Intermediaries:

ويتمثلوا في الهيئات والمؤسسات التي تمول تعاملات المنظمة كالبنوك، ومؤسسات الائتمان. أو تلك التي تأمن المخاطر المصاحبة لعمليات بيع وشراء منتجات المنظمة كشركات التأمين.

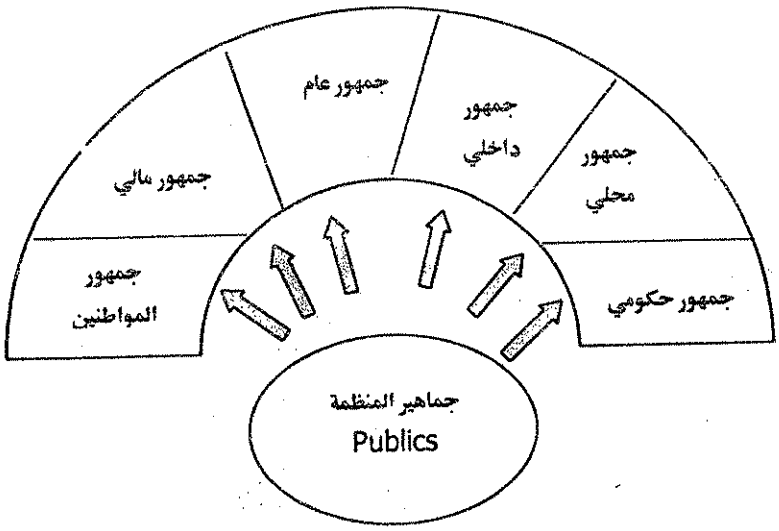
٦/٣/٤ الجماهير Publics :

تضم البيئة التسويقية للمنظمات ستة مجموعات أساسية من الجماهير تشكل جماعات ضغط Pressure Groups على أدائها التسويقي، وهي الموضحة بالشكل (٤-١٣).

ويعرف الجمهور من وجهة النظر التسويقية كما يلي[١٣]:

يقصد بالجمهور Public أي جماعة لديها اهتمام فعلي أو محتمل بالمنظمة، وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها.

شكل ٤-١٣: جماهير المنظمة



١- الجمهور الحكومي Government Public:

ونعني بها الجهات والهيئات الحكومية ومجموعة القواعد والتشريعات والإجراءات التي تحكم البيئة التي تعمل بها المنظمة. حيث تلعب تلك العوامل دوراً مؤثراً ومباشراً في تحديد سياسات وأنشطة المنظمة وقدرتها التسويقية.

فمثلاً، تخضع المصارف للعديد من القواعد والإجراءات الحكومية التي تؤثر في أنشطتها، مثل شروط منح الائتمان، التشريعات الخاصة بالاحتياطي القانوني، تحديد أسعار الفائدة، وغيرها.

كما تقوم هيئة الأغذية والعقاقير الأمريكية بتحديد أنواع الأدوية التي يمكن أن تبيعها أو تتعامل معها المنظمات العاملة في مجال الصيدلة داخل الولايات المتحدة الأمريكية.

وتوجـــد العديد من التشريعات والقواعد القانونية التي تؤثر على قدرة المنظمات الأمريكية، فهناك مثلاً القانون الاتحادي للاستقرار الاقتصـــادي Economic Stabilization لعـــام ١٩٧٠ الخـــاص بمحاربة الاحتكار، وقانون حماية المستهلك Consumer Product Safety لعـــام ١٩٧٢، الذي يحدد الشروط والمواصفات الواجب مراعاتها في المنتج.

ويلاحظ الآن أن التوجه العالمي الجديد في الكثير من الدول يميل نحـــو خفـــض درجة التقيد بالقواعد والإجراءات المفروضة على المنظمات Deregulation، بهدف تقوية المركز التنافسي للمنظمات المحلية، حتى تتمكن من مسايرة بيئة العولمة.

٢- الجمهور المحلي Local Public:

وتتمثل في الأفراد الذين يقطنون حول المنظمة، أو أفراد المجتمع المحلـــي الـــذي تعمل المنظمة داخله. وتهتم العديد من المنظمات بإقامة علاقات قوية مع هذا المجتمع.

٣- الجمهور العام General Public:

وهـــم الجمهـــور العادي من المستهلكين، وتتأثر منتجات المنظمة بالانطباع الذهني الذي يأخذه هذا الجمهور عن المنظمة.

٤- الجمهور الداخلي Internal Public:

ويقصـــد بهـــم العاملين بالمنظمة، من عمال، وموظفين، وفنيين، ومديري أقسام، وأعضاء مجلس إدارة. وينعكس الشعور الإيجابي لدى العاملين نحو منتجات المنظمة على الجماهير الخارجية.

٥- الجمهور المالي Internal Public:

ويتمثلوا في الجهات التي تؤثر على قدرة المنظمة في الحصول على أموال، مثل البنوك وحملة الأسهم. فعلى سبيل المثال، يضطر عمداء أكبر المراكز والجامعات العلمية الأمريكية، كجامعة هارفرد ومعهد Massachusetts التقني إلى تغيير قرارات سبق اتخاذها نتيجة ضغوط حملة الأسهم، وذلك برغم استقلالية القرار المعروفة عن تلك المراكز العلمية.

٦- جمهور المواطنين Citizen Public:

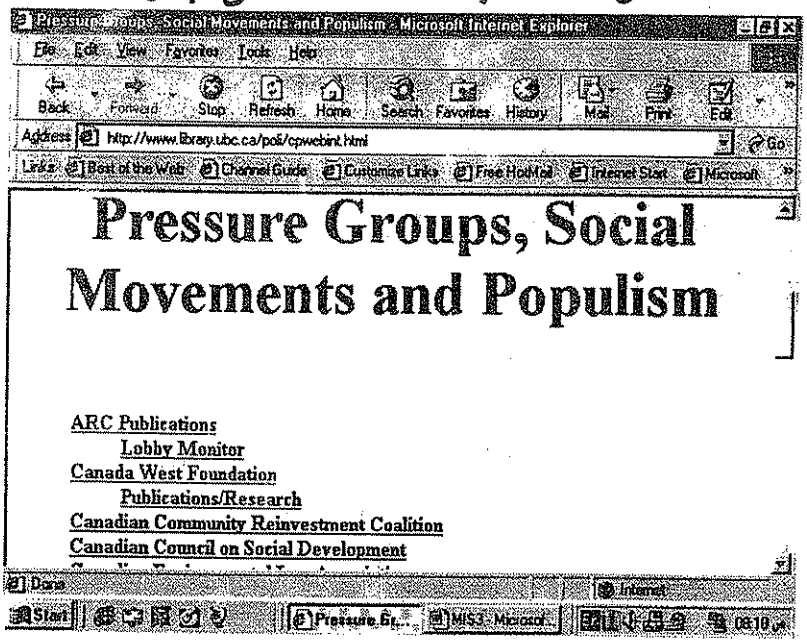
ويقصد بهم الجمعيات التي تحمي أو تدافع عن حقوق المواطن، كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة. وتحرص حاليا العديد من المنظمات على توفير قنوات اتصال مفتوحة مع تلك الجمعيات، بهدف تحسين أو على الأقل المحافظة على الصورة الذهنية للمنظمة لدى المجتمع.

ويمكن للقارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول تأثير تلك الجماهير على أداء المنظمة زيارة إحدى المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٤-١٤).

٤.٤ البيئة التسويقية العامة

تتشكل البيئة التسويقية العامة Macroenvironment من جميع القوى الخارجية الكبرى التي تؤثر بطريقه غير مباشرة على قدرة المنظمة، كالظروف الاقتصادية، الظروف السياسية، الظروف الاجتماعية والثقافية، التقنية، الظروف الطبيعية، العولمة.

شكل ٤-١٤: جماعات الضغط على الإنترنت



١/٤/٤ الظروف الاقتصادية Economic Conditions

تؤثر الظروف الاقتصادية على أنشطة المنظمة و ممارستها التسويقية، ومن أمثلة تلك الظروف أو المتغيرات الاقتصادية مستوى الدخول، معدلات الفائدة، معدل التضخم، البطالة، البنية التحتية.

> **وتشير البنية التحتية Infrastructure إلى التسهيلات المادية التي تدعم الأنشطة الاقتصادية في البيئة التي يعمل بها المنظمة، مثل شبكات الطرق والأنفاق، خطوط السكك الحديدية، خطوط الهاتف والغاز، وسائل الاتصالات، محطات الإذاعة[١٤].**

ويوضح المثال التالي كيف كان للظروف الاقتصادية التي عايشتها بعض المنظمات تأثير بالغ على أنشطتها.

مثال من الواقع العملي

أقرضت عدد من البنوك الأمريكية الكبرى كبنك Chase Manhattan وبنك Citicorp في عام ١٩٨٦ بلايين الدولارات لبعض الدول المتخلفة المنتجة للبترول كالمكسيك ونيجيريا وفنزويلا، ذلك بضمان احتياطيات النفط المتوافر لتلك الدول.

لكن الظروف الاقتصادية جاءت معاكسة تماماً لتوقعات البنوك الأمريكية فقد انخفضت أسعار البترول بنسبة ٤٠٪ عما كانت عليه، وهو ما أثر سلبياً بشدة على قدرة تلك الدول على سداد مديونياتها للبنوك المذكورة والتي اضطرت إلى إعادة جدولة الديون ومنح الدول المنتجة فترات سماح أطول للسداد.

ومن الملاحظ، أن الظروف الاقتصادية تؤدى إلى تغير نمط الطلب على منتجات معينة، مما يترتب عليه نشوء احتياجات ورغبات جديدة للأفراد تتطلب قيام المنظمات تقديم سلع وخدمات تشبع هذه الاحتياجات.

فمثلا يؤدى ارتفاع مستوى الدخول إلى زيادة الطلب على بعض السلع المعمرة مثل أجهزة استقبال القنوات الفضائية، السيارات، أجهزة التكييف، وهو ما يعنى من جانب آخر خلق فرص تسويقية جديدة أمام المنظمات الصناعية المنتجة لهذه السلع.

وفي المقابل يخلق تفشى الكساد وارتفاع معدلات البطالة انكماش في القوة الشرائية للأفراد، وبالتالي يزيد من صعوبة تصريف منظمات الأعمال لإنتاجها.

٢/٤/٤ الظروف السياسية Political Conditions

وتشـــمل درجة الاستقرار Stability السياسي الذي تتمتع به الدولة التي يعمل المنظمة داخلها، والتوجهات التي تتبناها القيادة السياسية. فمثلا أثرت السياسة التي اتبعتها الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات على العديد من منظمات العاملة داخلها بصورة متباينة.

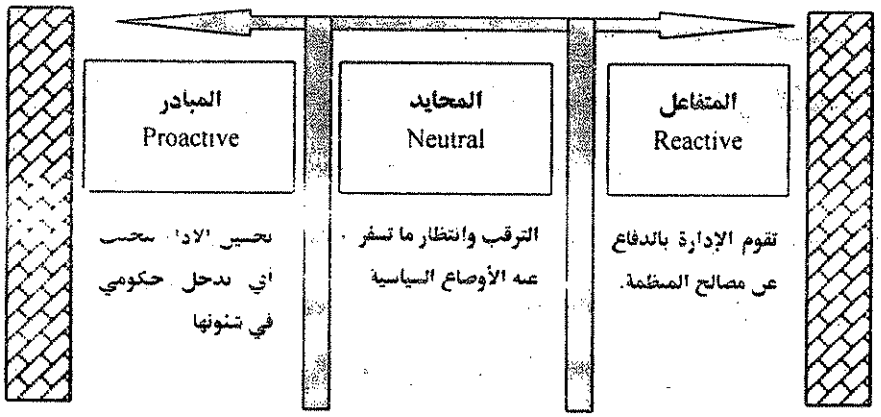
فقـــد التزمـــت القيادة السياسية آنذاك بالتوسع في الإنفاق العسكري لمواجهة متطلبات الحرب الباردة بين المعسكر الغربي والشرقي، وتدعيم دولـــة أفغانســـتان فـــي نضالها ضد الاحتلال الروسي، وهو ما أدى إلى انـــتعاش نشـــاط المـــنظمات المنتجة للأسلحة، ومعاناة أنشطة المنظمات الاجتماعية التي كانت تعتمد على الدعم الحكومـــي من جانب آخر.

ويمكن أيضاً الإشارة إلى مثال آخر لتأثير الظروف السياسية على أنشـــطة المنظمات المصرية، فقد أدت حادثة الاعتداء على السائحين في عام ١٩٩٧ بمدينة الأقصر إلى توقف نشاط العديد من المنظمات السياحية المصرية، لانكماش حركة السياحة خلال الفترة التي أعقبت تلك الحادثة.

وتجـــد الآن مـــنظمات الأعمـــال في الكثير من دول العالم نفسها مضـــطرة للتفاعل مع المتغيرات والأوضاع السياسية في البيئة التي تعمل بها، سواء مشاركة فيها، أو متخذة لقرارات ذات أبعاد سياسية، أو مـــرقبة لما تسفر عنه تلك المتغيرات من تأثيرات موجبة أو سالبة على أنشطتها. ويشار إلى ذلك بالتسييس Politicization[١٥].

بمعـــنى أن المنظمات تتباين في استجاباتها للمؤثر السياسي، فهناك ثلاثة استجابات أساسية متاحة للمنظمة تجاه هذا المؤثر البيئي، يفسرها لنا نموذج الاستجابات السياسية بالشكل (٤-١٥)، هي[١٦]:

شكل ٤-١٥: نموذج الاستجابات السياسية لإدارة المنظمات
Management's Political Response Model



١- المنظمة المتفاعلة Reactive:

تتفاعل المنظمة التي تتبع هذه الاستجابة مع الأوضاع السياسية، كمحاولة التقرب من السلطة السياسية، أو الاشتراك في التنظيمات السياسية الرسمية كالأحزاب السياسية و غيره، بغرض الدفاع عن مصالح المنظمة من أي ضغط أو تأثير حكومي سلبي عليها وتفسر لنا هذه الاستجابة، حرص الكثير من رجال الأعمال وأصحاب المصانع في مصر على خوض الانتخابات النيابية، لاحتلال مقاعد في مجلسي الشعب والشورى.

٢- المنظمة المحايدة Neutral:

تلزم إدارة هذا المنظمة الحياد تجاه الأوضاع السياسية، بمعنى أنها لا تحاول أن تتفاعل مع النظام السياسي. فهي تكتفي عالم دور المراقب والمنتظر لما تسفر عنه التغيرات الحكومية

٣- المنظمة المبادرة Proactive:

تقوم هنا إدارة المنظمة بالتحرك المسبق للحيلولة دون التدخل الحكومة في شئونها، وتجنب أي تهديدات سياسية. ومثال ذلك تحسين الإنتاجية والأداء، إمساك دفاتر منتظمة لأغراض المحاسبة الضريبية، تشغيل نسبة من المعاقين التي تنص عليها قوانين العمل، الحرص على عدم تلوث البيئة، وغيرها من الأمور التي تكفل عدم خضوعها للعقوبات الحكومية.

٣/٤/٤ الظروف الاجتماعية والثقافية Sociocultural

وتتعلق بالأوضاع والعادات Customs الاجتماعية، وأنماط السلوك السائدة في المجتمع الذي تعمل به المنظمة، ومستويات واتجاهات التعليم.

وينبغي هنا التفرقة بين مفهوم الظروف الاجتماعية والثقافية كإحدى الكيانات البيئية المؤثرة على أنشطة المنظمة وبين الثقافة التنظيمية السابق تناولها، والتي يقصد بها مجموعة القيم والمعاني المشتركة السائدة داخل المنظمة وليس المجتمع.

وتلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع دوراً لا يمكن إغفاله في التأثير على المنظمات، فمثلا أدى وارتفاع معدلات الطلاق في المجتمع الأمريكي إلى انكماش أنشطة منظمات الأعمال التي تعمل في مجال توصيل المنتجات إلى ربات المنازل. حيث خرجت معظمهن للعمل، وأصبحن يفضلن الذهاب بأنفسهن إلى متاجر Super Market لشراء مستلزماتهن أثناء العودة إلى المنزل. وفى المقابل ازدهرت سوق شركات إنتاج السيارات الصغيرة وأدوات التجميل التي أقبلن بشدة عليها، وكذا منظمات رعاية الطفل (دور الحضانة).

ومـــن ناحـــية أخرى أدى ارتفاع متوسطات أعمار مواطني الدول الغربـــية ـــ وخاصـــة النساء ـــ إلى زيادة الطلب على أنشطة المنظمات العاملـــة فـــي مجال الرعاية الصحية، والمؤسسات التي ترعى المسنين، والأدوات المســـتخدمة في الرياضات الخفيفة التي يمكن أن يمارسها كبار السن، مثل مضارب الجولف، وأحذية المشي الرياضية.

أمـــا فيما يتعلق بتأثير الاتجاه التعليمي، فقد لوحظ أن في منتصف الســـتينات كانت كليات إدارة الأعمال بالجامعات الأمريكية تعانى من قلة إقـــبال الطلـــبة عليهم، حيث كان ١٤% تقريباً من الطلبة الأمريكيين هم الذين يرغبون في تخصص إدارة الأعمال.

ومع تطور الأعمال ارتفعت حاجة المجتمع لهذا التخصص، فقفزت نســـبة الراغبيـــن فـــي الالـــتحاق بكليات الإدارة إلى ١٨% في منتصف السبعينات، أما حالياً فقد وصلت نسبة من يتخصصون في إدارة الأعمال إلى ٢٥% من إجمالي طلاب الجامعات الأمريكية.

وأصـــبحت بالتالـــي الجامعة التي لا تضم كلية للإدارة تعانى من انخفاض حاد في عدد الطلاب المتقدمين لها، لأن النسبة السابقة تعنى أن من بين أربعة طلاب هناك طالب يفضل أن يتخصص في مجال الإدارة.

٤/٤/٤ الظروف التقنية Technological Conditions

مـــن الملاحـــظ أن الفكر الإداري لم يستقر حتى الآن على تعريف محـــدد لمفهوم التقنية Technology، نظرا للتطورات المتلاحقة والسريعة التي يرتبط بها هذا المفهوم.

فقـــد عرفها البعض بأنها تطبيق للمعرفة المنظمة على نحو يساعد في حل مشاكل المجتمع[١٧]. وعرفها آخرون بأنها مستوى المعرفة الفنية المتاح والمستخدم في البيئة لإشباع الاحتياجات أو إنتاج سلع وخدمات[١٨].

ونظـــر إلـــيها فريق ثالث من منظور تجاري، حيث اعتبر التقنية بمثابة التطبيق التجاري للعلم Commercialization of Science، وبالتالي عرفت بأنها التطبيق المنتظم للمعرفة العلمية في العمليات الإنتاجية وتقديم منـــتجات جديدة[١٩]. وتبنى فريق رابع وجهة نظر النظم في تحديد مفهوم التقنـــية، حيـــث عرفـــت بأنهـــا المعرفة والأدوات والأساليب والأنشطة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات[٢٠].

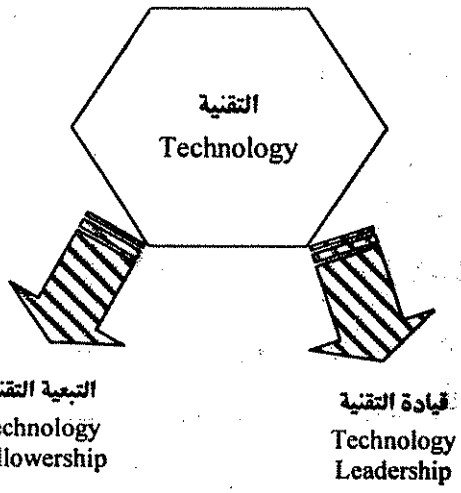
وفي ضوء ما تقدم، يمكن للمؤلف تطوير التعريف الآتي للتقنية:

تشير التقنية Technology إلى مدى المعرفة، والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات.

وبالتالـــي عندمـــا نتحـــدث عن الظروف التقنية Technological Conditions كـــإحدى عناصـــر البيئة التسويقية العامة، فإننا نقصد بذلك مســـتوى تطبـــيق المعرفة العلمية المتاح في بيئة المنظمة والمستخدم في إنـــتاج الســـلع أو الخدمات. ويعتبر البعض أن التطور التقني يعد من أهم العوامل التي أسهمت في زيادة حركية أو عدم استقرار البيئة الحالية.

ويمكن التمييز بين نمطين لتعامل المنظمات مع التقنية، يوضحهما الشكل (٤-١٦)، ولكل منهما مميزاته وعيوبه، التي يلخصها لنا الجـــدول (٤-١)، وفيما يلي تناول موجز لكليهما[٢١]:

شكل ٤-١٦: نمط تعامل المنظمات مع التقنية



جدول ٤-١: مميزات وعيوب قيادة وتبعية التقنية

نمط التعامل مع التقنية	المميزات Advantages	العيوب Disadvantages
قيادة التقنية Technology Leadership	١- تحقيق ميزة تنافسية ٢- عدم وجود منافسين ٣- تحقيق هامش ربح مرتفع ٤- تحقيق سمعة فنية طيبة ٤- تمثل عوائق فنية طيبة ٦- الفوز بأفضل حصة سوقية ٧- فرصة جيدة لتعلم المنظمة	١- مخاطرة كبيرة ٢- تحمل تكلفة التطوير ٣- إضعاف المنتجات الحالية
التبعية التقنية Technology Followership	١- التعلم من أخطاء الآخرين ٢- تجنب الدخول في مخاطرة ٣- عدم تحمل تكلفة التطوير	١- احتمالات فقدان الأسواق ٢- جمود عملية الابتكارية ٣- التخلف عن المنافسين ٤- إضعاف المركز التنافسي

(أ) قيادة التقنية Technology Leadership :

ويعني أن المنظمة تأخذ بزمام المبادرة في تطبيق التقنيات الحديثة، وتتبنى عملية التطوير لوسائل الإنتاج، بغرض رفع كفاءة التشغيل الداخلي من ناحية، وتحقيق ميزة تنافسية لها من جانب اخر، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة ومطورة. وتعد شركة IBM للحاسبات مثلاً واضحاً لمنظمات في التقنية. فهي تعتمد على السبق في تطبيق التقنية.

(ب) التبعية التقنية Technology Followership

ويقصد به أن المنظمة تكتفي بدور المتابع للتطورات التقنية، حيث لا تبدأ في تطبيقها إلا بعد قيام الآخرين بتطبيقها وثبوت نجاحها. فمثلاً جميع الشركات العاملة في شرق اسيا التي تقوم بإنتاج حاسبات آلية شخصية متوافقة مع الحاسبات التي تنتجها شركة IBM الأمريكية تعتبر شركات تبعية تقنية، فهي تنتظر قيام شركة IBM بتطوير منتجاتها ثم تقوم هي بتقليدها وإنتاج حاسبات تستطيع التعامل مع حاسبات IBM الأصلية، وتطرحها في الأسواق بأسعار أرخص

٥/٤/٤ الظروف الطبيعية Natural Conditions

وتتمثل في المتغيرات أو الظواهر الطبيعية التي تعمل في ظلها المنظمة، كدرجة الحرارة، الرطوبة، نسبة التلوث، الأمطار، لذا يطلق عليها الوسط المادي

ويستخدم حاليا مصطلح **البيئماتية** Environmentalism للإشارة إلى التوجه المهتم بالمحافظة على البيئة من التلوث ومحاربة كل ما يهدد الحياة الطبيعية النظيفة للكائنات الحية (الإنسان، الحيوان، النبات).

وتؤثر الظروف الطبيعية بصورة ملحوظة على أداء وأنشطة المنظمات، فمثلا المنظمات العاملة في أماكن شديدة الحرارة، كدول الخليج مطالبة بتهيئة المناخ الملائم لأداء العنصر البشرى، وذلك من خلال استخدام أجهزة التكييف. وفي المقابل فأن المنظمات العاملة في المناطق الشديدة البرودة، كدول اسكندنافيا، وروسيا مطالبة أيضا باستخدام أجهزة التدفئة، لتهيئة المناخ المواتي لعمل موظفيها.

٦/٤/٤ العولمة Globalization :

ينظر الآن إلى العولمة باعتبارها أحد الكيانات البيئية المؤثرة على المنظمات بمختلف دول العالم، وسوف يتم تناولها تفصيليا بأذن الله لاحقا.

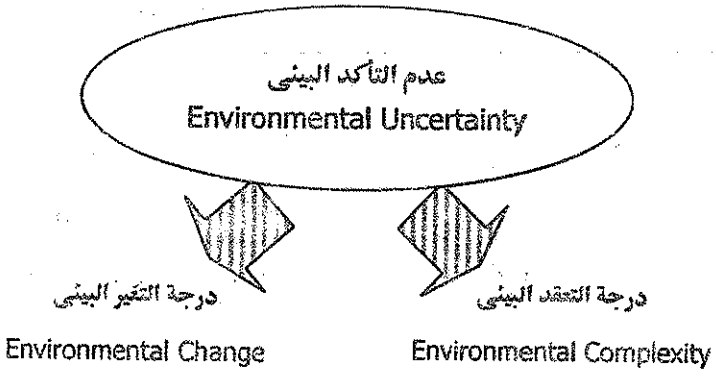
٤-٥ عدم التأكد في البيئة التسويقية

يتخذ مديري التسويق بمختلف منظمات الأعمال قراراتهم في ظل ظروف من عدم التأكد، ويتم اختبار أو تقييم درجة عدم التأكد في البيئة التسويقية من خلال بعيدين رئيسيين، كما هو موضح بالشكل (٤-١٧):

(أ) درجة التعقد البيئي (بسيط-معقد)

تشير درجة التعقد البيئي Environmental Complexity إلى عدد الكيانات التي تشكل بيئة المنظمة، ومدى المعرفة المتوافرة حول تلك الكيانات. وتتراوح تلك الدرجة بين بسيطة ومعقدة.

شكل ٤-١٧: أبعاد عدم التأكد بالبيئة التسويقية



فكلما زادت مكونات البيئة التسويقية (عملاء، منافسون، موردون)، وكان هناك أكبر من الاحتياج للمعرفة المطلوب توافرها حول هذه المكونات وارتفعت درجة تعقد البيئة التسويقية.

(ب) درجة التغير البيئي (مستقرة-متحركة)

تتراوح درجة التغير البيئي Environmental Change بين مستقر ومتحرك، فكلما كانت بيئة التسويقية للمنظمة متحركة أو غير مستقرة فذلك يعد مؤشراً على ارتفاع درجة تغير تلك البيئة، ومن أمثلة عدم الاستقرار البيئي دخول منافسين جدد باستمرار، أو تطور الفن التقني في مجال نشاط المنظمة بصورة سريعة.

ويلاحظ أن ارتفاع درجة التعقد والتغير البيئي يؤدي بالتبعية إلى عدم التأكد البيئي، والذي يمكن تعريفه على النحو التالي[٢٢].

يشير عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty إلى درجة التغير والتعقد في البيئة التي يعمل بها المنظمة.

ويجدر هنا الإشارة إلى أن استخدام منظمات الأعمال لنظم المعلومات المبنية على الحاسبات يسهم على نحو مؤثر في تخفيض درجة عدم التأكد للبيئة التسويقية، فتيار المعلومات المتولد عن تلك النظم يمكن مديري التسويق من التخطيط المستقبلي، والتحليلات التنبئية (كتحليلات ماذا إذا What if Analysis)، التي توضح التداعيات المتوقعة لكل موقف.

٤-٦ البيئة الابتكارية للتسويق

يعمل مديري التسويق في ظل بيئة ابتكارية، فالمنظمات تسعى بصورة متواصلة لابتكار منتجات جديدة، تشبع الاحتياجات المتطورة للمستهلكين، وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ونتاول -بأذن الله- فيما يلي المفهوم الابتكاري، والآلية والقصور الابتكاري، والأدوار الإبتكارية بالمنظمات، و المقاومة التنظيمية للابتكار.

٤/٦/١ المفهوم الابتكاري

ويختلف مفهوم الابتكار عن التقنية برغم الارتباط الشديد بينهما. فالبعض يعرف الابتكار بأنه التغير في التقنية المستخدمة، بمعنى الانتقال من وسائل حالية إلى وسائل جديدة أكثر تطور تقني[٢٣].

بينما يعرفها آخرون بأنها عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسة عملية[٢٤]. وينظر إليها فريق ثالث على أنها التطوير المنتظم والتطبيق العملي Practical Application للأفكار الجديدة[٢٥].

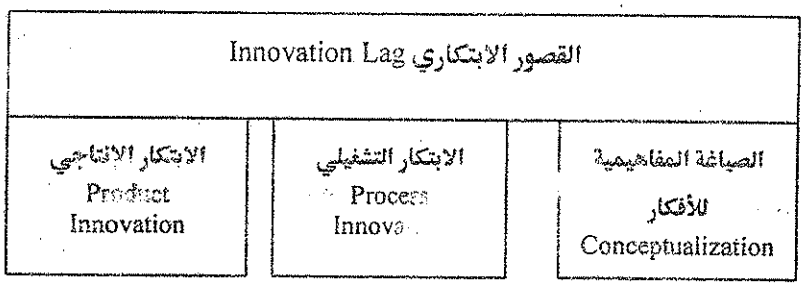
وبالتالي يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي للابتكار:

يشير الابتكار Innovation إلى عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية.

٤/٦/٢ الآلية الابتكارية والقصور الابتكاري

تـــتم العملية الابتكارية Innovation Process من خلال آلية تنطوي على ثلاثة خطوات رئيسية متتابعة، يوضحها الشكل (٤-١٨)، هي[٣٦]:

شكل ٤-١٨: آلية العملية الابتكارية
Innovation Process



١- الصياغة المفاهيمية Conceptualization:

وتتمـــثل في صياغة المفاهيم المرتبطة بالأفكار الجديدة المطلوب تحويلها إلى تطبيقات عملية. أي تحديد وتعريف الفكرة المتولدة.

٢- الابتكار التشغيلي Process Innovation:

وهـــي الخطوة التالية التي تعقب صياغة الفكرة، وتتضمن تغيير الأساليب المستخدمة في إنتاج المخرجات.

٣- الابتكار الإنتاجي Product Innovation:

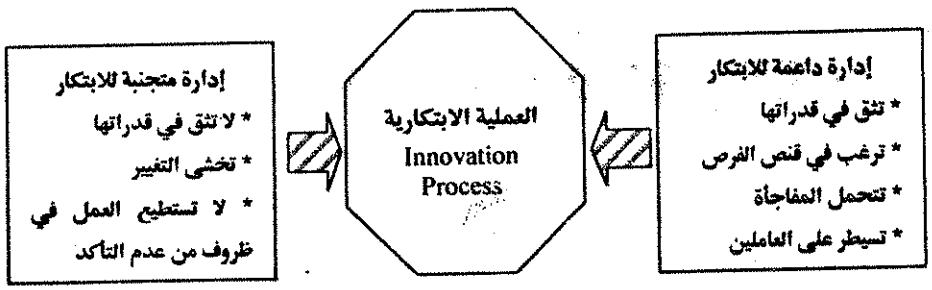
وتمـــثل الخطوة الأخيرة للعملية الابتكارية، وتعنى التغير الفعلي لمخرجات المنظمة من سلع أو خدمات.

أمـــا **القصـــور الابتكاري** Innovation Lag فيشير إلى الوقت الذي ينقضي بين تحويل الفكرة الجديدة إلى منتج مبتكر، يشبع الاحتياجات التي مـــن أجلهـــا تم القيام بالعملية الابتكارية. ويعنى ذلك أنه كلما زادت تلك الفترة تزايد قصور العملية الابتكارية[٢٧].

ويـــرجع البعض سبب التفوق الابتكاري لبعض المنظمات، وتخلف البعض الآخـــر، إلـــى نمـــط الإدارة العلـــيا، فهناك إدارة تدعم العملية الابتكارية، وفي المقابل توجد إدارة تتجنب العملية الابتكارية.

ويوضـــح لنا الشكل (٤-١٩) تأثير نمط الإدارة العليا على العملية الابـــتكارية، بينما يلخص الجدول (٤-٢) خصائص إدارة المنظمة الداعم والمتجنب للابتكار[٢٨].

شكل٤-١٩: تأثير نمط الإدارة على العملية الابتكارية



جدول ٤-٢: المنظمة الداعمة والمتجنبة للابتكار

نمط الإدارة العليا	خصائصها
الإدارة الداعمة للابتكار	١- تثق في قدراتها. ٢- تستطيع تحمل المخاطرة. ٣- ترغب في قنص الفرص التسويقية المتاحة. ٤- قادرة على تحمل النتائج الغير متوقعة. ٤- يمكنها السيطرة بقوة على أفراد المنظمة.
الإدارة المتجنبة للابتكار	١- لا تثق في قدراتها و لا قدرات مرءوسيها. ٢- تخشى التغيير. ٣- لا تستطيع العمل في ظروف عدم التأكد. ٤- تفضل انتظار الآخرين للقيام بالابتكارات. ٤- لا تسيطر تماما على أفراد المنظمة.

٤/٦/٣ الأدوار الابتكارية بالمنظمات

يوجد عدد من الأدوار الابتكارية Innovation Roles المختلفة التي تؤدى داخل المنظمةات، يوضحها الشكل (٤-٢٠)، أهمها ما يلي[٢٩]:

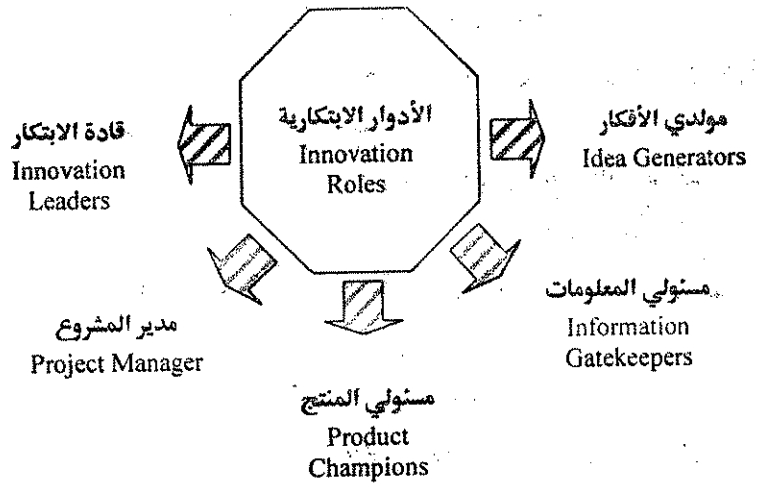
١- مولدي الأفكار Idea Generators:

ويتمثلوا في أفراد المنظمة الذين يقوم بخلق الأفكار الجديدة، التي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى تطبيق عملي، من خلال إنتاجها كسلع أو خدمات مبتكرة.

٢- مسئولي المعلومات Information Gatekeepers:

ويقصد بهم الأفراد الذين يمثلون حلقة الوصل بين القائمين بالعملية الابتكارية داخل المنظمة، وبين المصادر الخارجية التي يستقى منها المنظمة معلوماته اللازمة للقيام بالابتكار.

شكل ٤-٢٠: الأدوار الابتكارية بالمنظمات
Innovation Roles in Organizations



٣- مسئولي المنتج Product Champions :

ويقصد بهم الأفراد الذين يقومون بتبني العملية الابتكارية، وتشجيع المنظمة على تقديم المنتجات الجديدة، سواء كانت سلع أم خدمات.

٤- مديري المشروع Project Managers:

ويتمثلون في مدير التسويق القائمين على قيادة فرق العمل المنوط بها تحويل الفكرة الجديدة إلى منتجات مبتكرة.

٤- قادة الابتكار Innovation Leaders:

وهم الأفراد الذين يتولون مسئولية رعاية النشاط الابتكاري للمنظمة، والتأكد من أن المنتجات الجديدة المقدمة للسوق تحمل الترجمة الدقيقة للأفكار المطورة.

مثال من الواقع العملي

قامت شركة Intel الأمريكية المنتجة للمشغلات أو المعالجات الدقيقة الخاصة بالحاسبات الآلية Microprocessors في عام ١٩٨٣ بإنتاج المعالج طراز ٨٠٢٨٦ الذي أدى إلى زيادة سعة ذاكرة الحاسبات من 1MB إلى 16 MB ، وسرعة تشغيل قدرها واحد مليون من التعليمات في الثانية الواحدة MIPS *.

وفي عام ١٩٨٦ طرحت في الأسواق المعالجات الدقيقة طراز ٨٠٣٨٦ بسرعة تشغيل قدرها 5MIPS أي خمسة مرات سرعة المعالجات القديمة، وبعد ثلاثة سنوات من التطوير والابتكار قدمت عام ١٩٩٠ المعالج طراز ٨٠٤٨٦ بسرعة تشغيل قدرها 20MIPS .

وفي عام ١٩٩٤ ابتكرت طراز جديد تماماً هو Pentium بسرعة تشغيلية قدرها ١٠٠ مليون من التعليمات في الثانية الواحدة 100 MIPS

٤/٦/٤ المقاومة التنظيمية للتطبيق الابتكاري

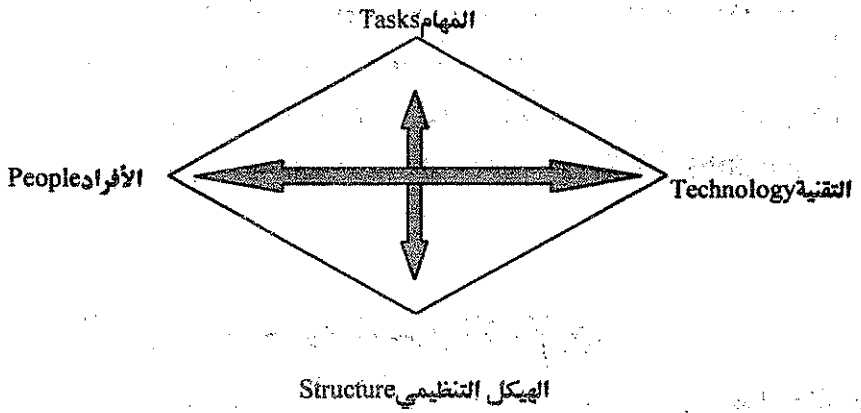
يواجه عادة تطبيق أي ابتكار، أو حتى تطوير أي نظام قائم بتحدي يتمثل في مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة له، وهو ما يطلق عليه المقاومة التنظيمية للتغيير Marketing Resistance.

فتطبيق تقنيات النظام المبتكر (Technology) يتطلب من أفراد المنظمة (People) تعديل المهام الموكلة، أو القيام بمهام جديدة (Tasks). كما يتطلب من ناحية ثانية تعديل في الهيكل التنظيمي (Structure) ليسمح بوجود مسارات لمرور معلومات حول التطبيق الابتكاري، وخطوط اتصال تربط بين مستخدميه.

* MIPS: Million Instructions Per Second.

ويعنـــي مـــا تقـــدم، أن تطبـــيق الابتكاري تصحبه عادة تداعيات Consequences مؤثـــرة علـــى العاملين بالمنظمة، وعلى المهام الموكلة إليهم، وعلى الهيكل التنظيمي للمنظمة المطبقة للتطبيق. وهو ما يؤدي في النهاية لمقاومة تنظيمية، وذلك على النحو المبين بالشكل (٤-٢١)[٣٠].

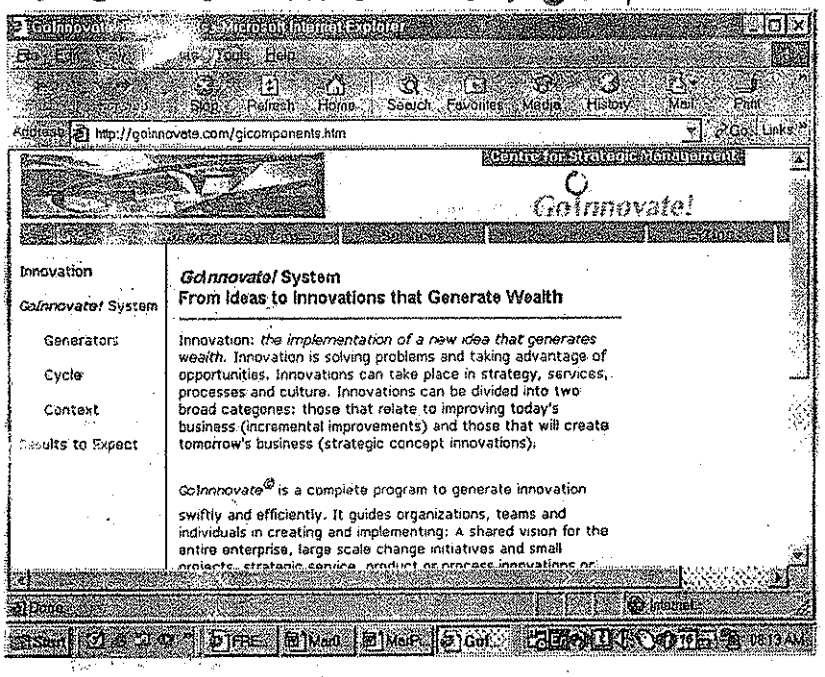
شكل ٤-٢١: تداعيات التطبيق الابتكاري بالمنظمات



وبالتالـــي يمكن أعزاء سبب المقاومة التنظيمية الصادرة من أفراد المـــنظمة، إلـــى أنهم اعتادوا العمل في ظل تطبيقات قديمة استوعبوها، وبالتالي يقاومون أي تطبيق ابتكاري يمكن أن يستشعروا منه تهديد محتمل لمراكزهم التنظيمية، أو تعديل في مهامهم الوظيفية، أو تقليص في درجة احتياج المنظمة لهم مستقبلا.

ويمكـــن للقـــارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول عمليات ابتكار المنـــتجات زيارة أي من المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كموقع مركز الإدارة الاستراتيجية المبين بالشكل (٤-٢٢).

شكل ٤-٢٢: يقدم موقع الإدارة الاستراتيجية معلومات عن الابتكار

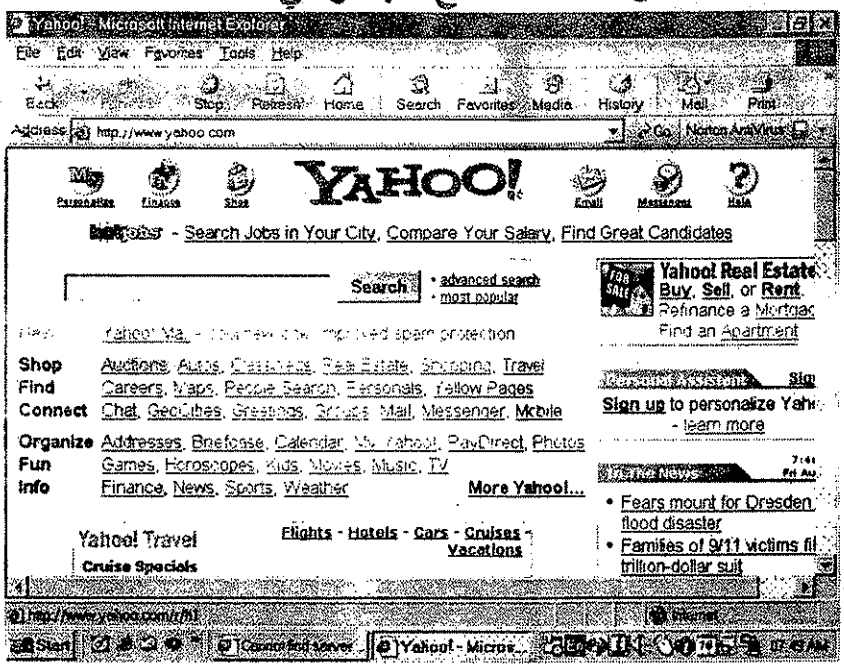


مثال من الواقع العملي

عندما قام Jerry Yang وزميله David Filo خريجي جامعة Stanford ابتكار موقع Yahoo على شبكة الإنترنت، كان هدفهم الرئيسي هو تطوير برمجيات قادرة على خفض الفاقد من الوقت أثناء تعامل المستخدم مع الشبكة، وذلك من خلال التركيز على مجالات اهتمام المستخدم، أكثر من مجرد توفير معلومات له فقط.

وبالتالي تم تصنيف الموقع إلى العديد من المجالات كالصحة، العقارات، الرياضة، الرحلات، الماليات، المشتريات، السيارات، الأخبار، الطقس، السيارات. وذلك عن النحو الموضح بالشكل (٤-٢٣).

شكل ٤-٢٣: ملامح الابتكار في Yahoo



٤-٧ الاستجابة تجاه البيئة التسويقية

تتباين المنظمات في استجابتها تجاه البيئة التسويقية، فالنسبة الغالبة منها تنظر إلى بيئتها التسويقية باعتبارها عنصر غير قابل للتحكم فيه Uncontrollable element ينبغي التكيف معه، وبالتالي فهي تقبل معظم متغيرات تلك البيئة كما هي، دون السعي أو على الأقل محاولة تغييرها.

ومع ذلك، فأن قيام المنظمة بتحليل كيانات أو القوى البيئية Environmental forces السابق تناولها، وتصميم الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لها، يساعد كثيرا في تجنب أو الحد من التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، والاستفادة من الفرص التسويقية التي تتيحها.

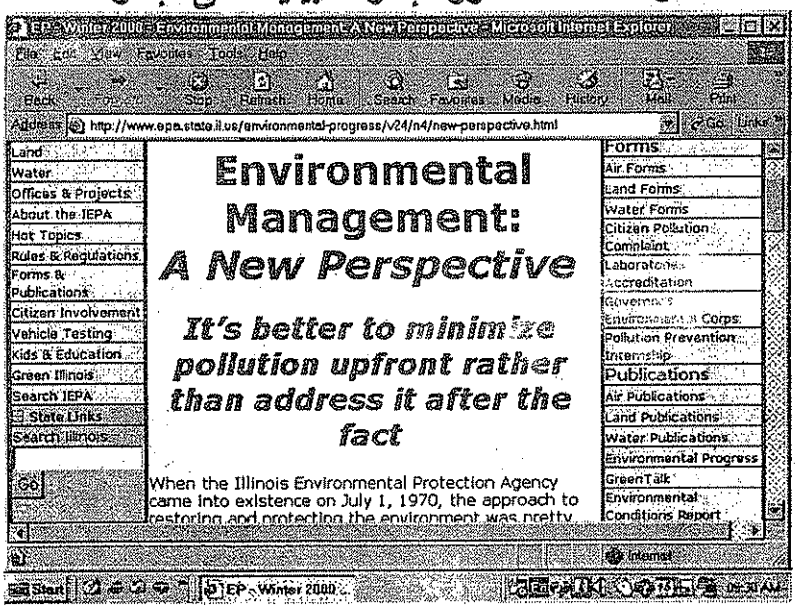
وفي المقابل، تتبنى بعض المنظمات الأخرى منظور الإدارة البيئية، بدلا من مجرد بدور الاكتفاء المراقب أو المتفاعل مع البيئة التسويقية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات هجومية Aggressive Strategies تستهدف التأثير على الجماهير والقوى الأخرى لبيئتها التسويقية.

ويتم ذلك من خلال توظيف جماعات ضغط أو التفاف ذات نفوذ على وسائل الإعلام ومسئولي الحكومة، تعمل لصالح المنظمة، وتحاول تشكيل رأي عام مؤيد لها. ويعرض الشكل (٤-٢٤) معلومات عن منظور الإدارة البيئية، من خلال إحدى المواقع على شبكة الإنترنت.

وبالتالي يمكن تعريف منظور الإدارة البيئية على النحو الآتي[٣١]:

يشير منظور الإدارة البيئية Environmental Management Perspective إلى ذلك المنظور الإداري الذي يتبنى استراتيجيات هجومية تسعى للتأثير على الجماهير وقوى البيئة التسويقية للمنظمة، بدلا من الاكتفاء بدور المراقب أو المتفاعل مع تلك البيئة.

شكل ٤-٢٤: منظور الإدارة البيئية على الإنترنت



٨-٤ مصطلحات مستخدمة

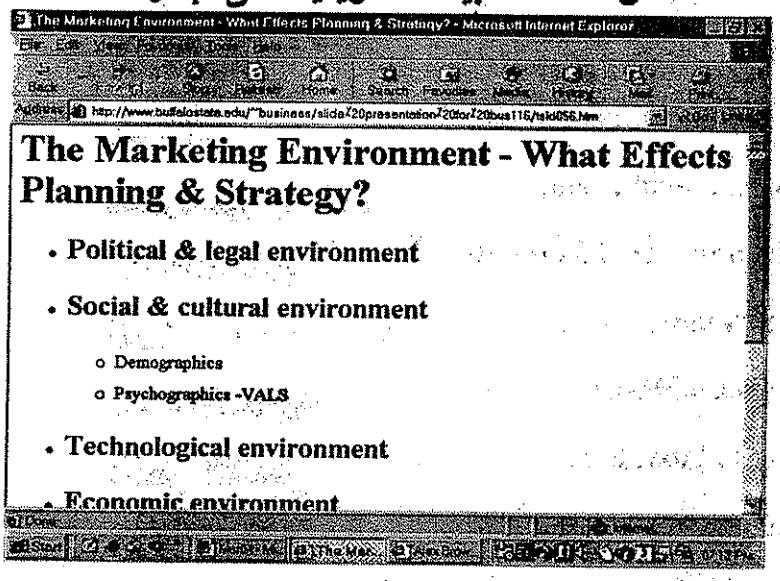
البيئة التسويقية	Marketing Environment
الاستعداد الإداري المسبق	Managerial Anticipation
الكيانات البيئية	Environmental Entities
البيئة التسويقية العامة	Macroenvironment
البيئة التسويقية الخاصة	Microenvironment
سوق العملاء	Customer Market
رضا العملاء	Customer satisfaction
مصفوفة العوائد والربحية	Barriers/Profitability Matrix
سلسلة التوريدات	Supply chain
وسطاء التسويق	Marketing Intermediaries
الجمهور المحلي	Local Public
الجمهور العام	General Public
الجمهور الداخلي	Internal Public
البيئة التحتية	Infrastructure
التسييس	Politicization
نموذج الاستجابات السياسية	Political response model
الظروف الاجتماعية والثقافية	Sociocultural
قيادة التقنية	Technology leadership
التبعية التقنية	Technology followership

العولمة	Globalization
التعقد البيئي	Environmental complexity
التغير البيئي	Environmental change
عدم التأكد البيئي	Environmental Uncertainty
الابتكار	Innovation
العملية الابتكارية	Innovation Process
الابتكار التشغيلي	Process Innovation
الابتكار الإنتاجي	Product Innovation
القصور الابتكاري	Innovation Lag
الأدوار الابتكارية	Innovation Roles
مولدي الأفكار	Idea generators
مسئولي المعلومات	Information gatekeepers
قادة الابتكار	Innovation leaders
استراتيجيات هجومية	Aggressive Strategies
منظور الإدارة البيئية	Environmental management perspective

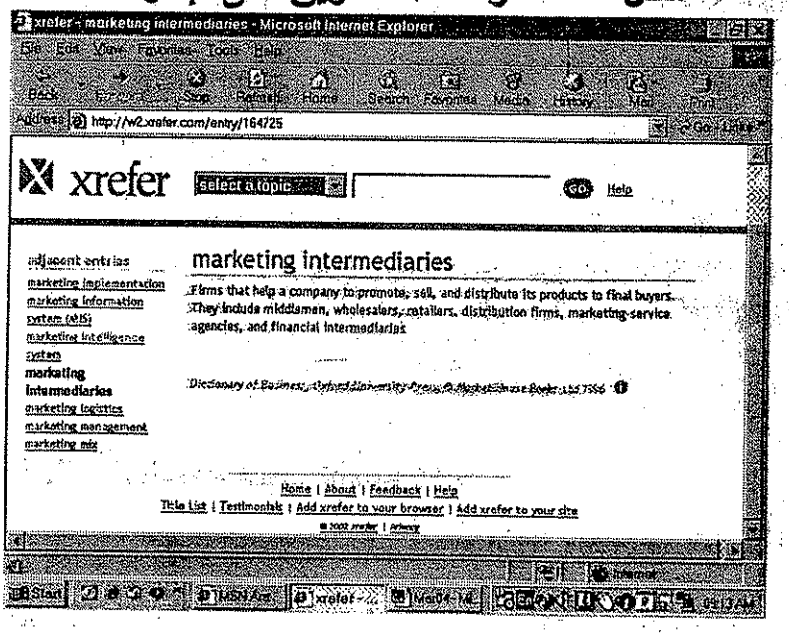
٩-٤ اكتشف من الإنترنت

ندعو القارئ لزيارة المواقع التالية على شبكة الإنترنت ذات الصلة بالموضوعات التي تم تناولها داخل هذا الفصل، بهدف التحديث المتواصل لمصادر المعلومات.

شكل ٤-٢٥: البيئة التسويقية على الإنترنت



شكل ٤-٢٦: وسطاء التسويق على الإنترنت



٤-١٠ تطبيقات عملية

١- ما هي البيئة التسويقية؟

٢- صمم نموذج بياني يوضح قوى (كيانات) البيئة التسويقية؟

٣- ما المقصود بالبنية التحتية للبيئة التسويق؟

٤- يتطلب التغير في البيئة التسويقية قيام المسوقين بتلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء، وهو ما تقوم به الشركة المنتجة للدمية Barbie. المطلوب استخلاص ذلك من موقع الشركة على الإنترنت www.barbie.com بالشكل (٤-٢٧).

٥- استخرج أسباب الاعتماد على وسطاء التسويق من شبكة الإنترنت بالشكل (٤-٢٨).

٦- تعد المنافسة بين جامعة New York University وجامعة City University of New York مباشرة، وضح ملامح تلك المنافسة من موقع الجامعتين على الإنترنت www.nyu.edu بالشكل(٤-٢٩) و www.cuny.com بالشكل (٤-٣٠).

ضع علامة (√) أو (×) أمام العبارات التالية مع ذكر السبب سواء كانت العبارة صواب أم خطأ، وذلك فيما لا يزيد عن سطرين فقط داخل جدول، على النحو التالي:

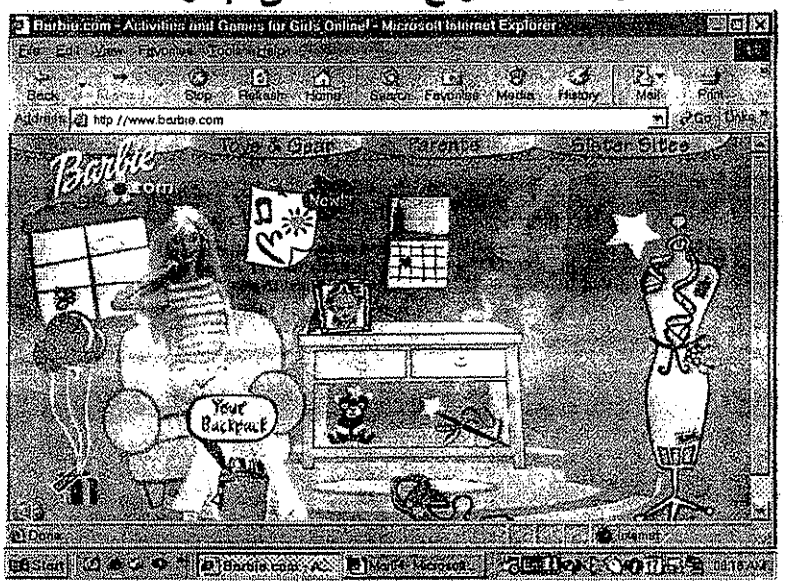
رقم العبارة	العلامة	السبب (سطرين فقط)

٧- تتيح البيئة التسويقية فرص للمنظمات كما تعرضها للتهديدات.

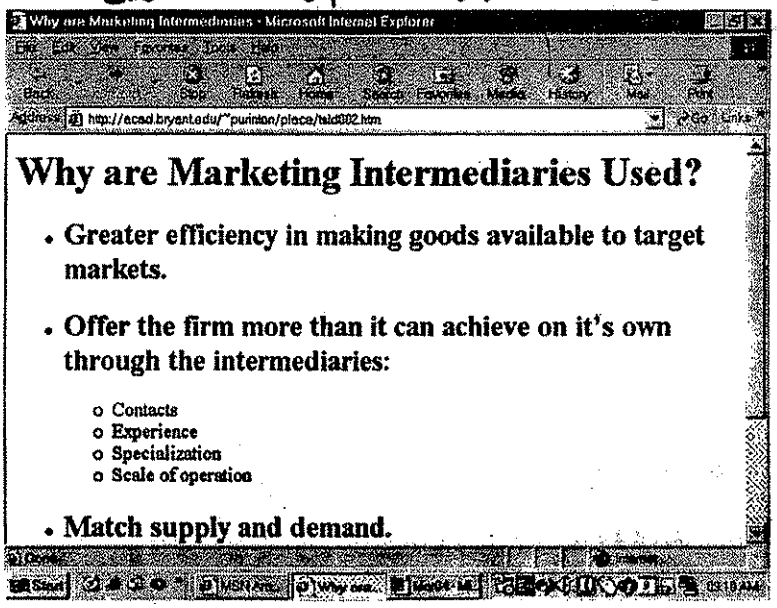
٨- يقصد بالجمهور من وجهة نظر التسويقية مشاهدي الإعلانات.

٩- تغير الظروف الاقتصادية من نمط الطلب على منتجات معينة.

شكل٤-٢٧: موقع Barbie على الإنترنت

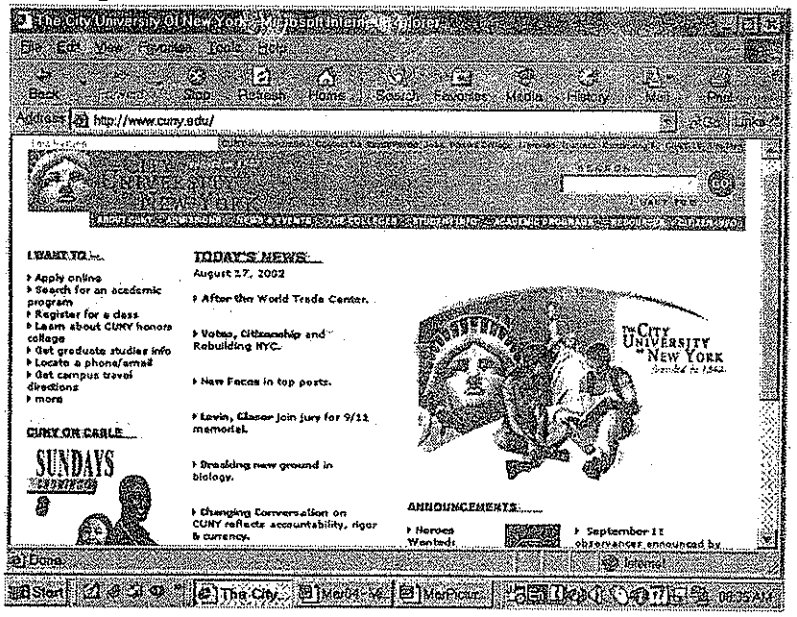


شكل٤-٢٨: أسباب استخدام وسطاء التسويق



شكل ٤-٢٩: جامعة New York University على الإنترنت

شكل ٤-٣٠: جامعة City University of New York على الإنترنت



٤-١١ مراجع الفصل الرابع

1- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.

2- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology, (Prentice Hall, Inc.), 1998.

3- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

4- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .

4- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

6- Kroeber, D. and Watson, H., Computer-based Information Systems : A Management Approach, Radford University, (Macmillan Publishing Company), 1990.

7- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.

8- Gupta, U., Information Systems: Success in The 21st Century, Greighton University, (Prentice Hall), 2000.

9- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

10- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.
- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- د.طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.

11- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- د.طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.
- _____، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

١٢- مرجع رقم ٤.

١٣- مرجع رقم ٩.

١٤- مرجع رقم ٩.

١٥- مرجع رقم ٣.

١٦- مرجع رقم ٣.

١٧- مرجع رقم ٣.

18- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

١٩- مرجع رقم ٥.

20- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

٢١- مرجع رقم ٥.

٢٢- مرجع رقم ٧.

٢٣- مرجع رقم ٥.

٢٤- مرجع رقم ١٨.

٢٥- مرجع رقم ٣.

26- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

٢٧- مرجع رقم ٣.

٢٨- مرجع رقم ١٨.

٢٩- مرجع رقم ١٨.

٣٠- مرجع رقم ٢.

٣١- مرجع رقم ٩.

الفصل الخامس:

التسويق في بيئة العولمة

الأهداف التعليمية:

بعد استكمال هذا الفصل ستتوافر القدرة على:

- ✓ تتبع المراحل التطورية للتسويق باتجاه العولمة.
- ✓ استيعاب مفاهيم واستراتيجيات التسويق العالمي.
- ✓ اختبار تأثير العولمة على الأنشطة التسويقية للمنظمات.
- ✓ التعامل تسويقيا مع بيئة العولمة.
- ✓ إدارة الجودة الكلية وتطوير دوائر الجودة.
- ✓ تطبيق الرقابة الإحصائية على الجودة من الجانب التسويقي.
- ✓ القيام بالتقييم المقارن Benchmarking.
- ✓ تحليل المنظمة التعلمية في بيئة التسويق العالمي
- ✓ إعادة هندسة Reengineering الأنشطة التسويقية.

١.٥ تحول التسويق باتجاه العولمة

لـــم يجد مديري التسويق أنفسهم فجأة يعملون في بيئة أو عالم بلا حدود Borderless World، فالتقدم التقني المتواصل في وسائل الاتصالات مـــن أقمـــار صناعية، ونظم استقبال، وتقنيات شبكات الحاسبات أدى إلى امتداد نشاط العديد من منظمات الأعمال إلى مختلف الأسواق العالمية.

وقـــد مر التسويق عبر أربعة مراحل تطورية باتجاه العولمة، حيث بدأ بالمحلية، ثم أنتقل للدولية، ثم المرحلة متعددة الجنسيات، وانتهى حاليا بمرحلة العولمة، وذلك على النحو المعروض على شبكة الإنترنت بالشكل (٥-١)، والموضح بالشكل (٥-٢)، وفيما يلي تناول لتلك المراحل[١]:

شكل٥-١: تحول التسويق باتجاه العولمة على الإنترنت

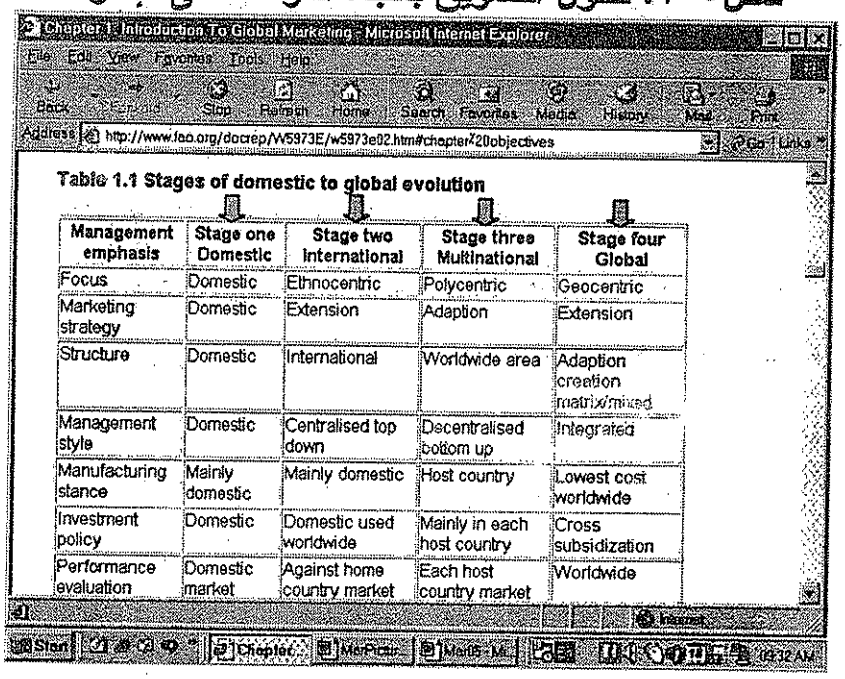
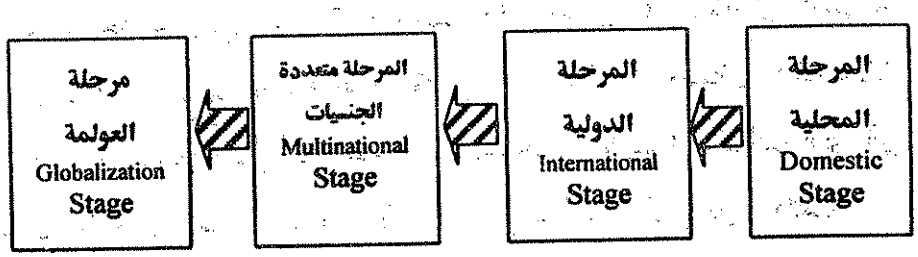


Table 1.1 Stages of domestic to global evolution

Management emphasis	Stage one Domestic	Stage two International	Stage three Multinational	Stage four Global
Focus	Domestic	Ethnocentric	Polycentric	Geocentric
Marketing strategy	Domestic	Extension	Adaption	Extension
Structure	Domestic	International	Worldwide area	Adaption creation matrix/mixed
Management style	Domestic	Centralised top down	Decentralised bottom up	Integrated
Manufacturing stance	Mainly domestic	Mainly domestic	Host country	Lowest cost worldwide
Investment policy	Domestic	Domestic used worldwide	Mainly in each host country	Cross subsidization
Performance evaluation	Domestic market	Against home country market	Each host country market	Worldwide

شكل٥-٢: المراحل التطورية للتسويق باتجاه العولمة



١- المرحلة المحلية Domestic Stage:

وتشير إلى تلك المرحلة التي اقتصرت فيها الأسواق المحتملة والجهود التسويقية والإنتاجية للمنظمات على منطقة جغرافية داخل الدولة التي تعمل بها كل منظمة. وقد استدعى التحول من تلك المرحلة إلى المرحلة التالية لها توافر استجابات إيجابية لدى منظمات الأعمال نحو تطوير أنشطتها، وتبني استراتيجيات للنمو والتوسع في الأسواق الخارجية.

٢- المرحلة الدولية International Stage:

وتشير إلى المرحلة التي غطت فيها الجهود التسويقية والإنتاجية للمنظمات مختلف مناطق الدولة التي تعمل بها كل منظمة، وهو ما عرف بمدخل التغطية المحلية المتعددة Multidomestic Approach، كما امتدت أيضا تلك الجهود بصورة محدودة لتشمل بعض الأسواق في دول أخرى، وبالتالي ظهر التبادل الدولي القائم على المجهود المنفرد لكل منظمة أعمال.

٣- المرحلة متعددة الجنسيات Multinational Stage:

وهي المرحلة التي كثفت فيها المنظمات من جهودها التسويقية والإنتاجية في العديد من دول العالم، وأنشأت لها فروع أو وحدات تنظيمية في دول مختلفة، واعتبرت تلك المنظمات متعددة الجنسيات، فالمركز الرئيسي غالبا في الدولة الأم، والفروع منتشرة في دول متعددة.

٤- مرحلة العولمة Globalization Stage:

وتمثلت في انهيار الحدود بين الأسواق العالمية، وأصبح العمل والتنافس يتم في سوق مفتوح ومتداخل، وظهر مفهوم الإدارة الدولية، الذي سوف نتناوله لاحقا. وباتت العديد من الشركات الكبرى، كشركة Sony اليابانية، شركة IBM الأمريكية، شركة BMW الألمانية، تمتد جهودها الإنتاجية والتسويقية، ووحداتها التنظيمية في مختلف دول العالم. وأصبح مثلاً بنك طوكيو الياباني Bank of Tokyo يعد حالياً من أكبر البنوك العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، متخطياً بذلك العديد من البنوك الأمريكية الوطنية.

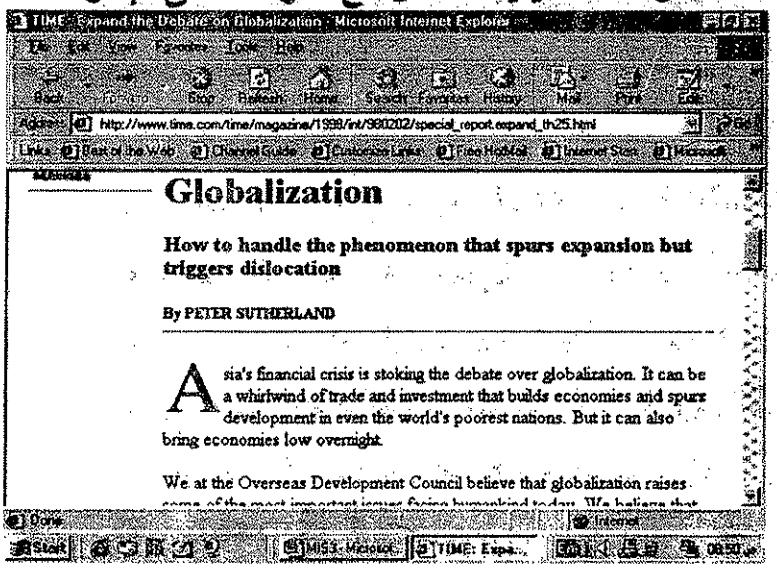
ونظرا لأن ظاهرة العولمة تطلبت استعانة المنظمات ببعض العمالة المتوافرة في كل سوق محلي. فقد أصبحت تلك المنظمات تتعامل مع ثقافات تنظيمية متباينة، وأسواق مختلفة، وعمالة متعددة الجنسيات، تتصف بعدم التجانس سواء في المهارات، أو الاتجاهات، أو الثقافات.

وبالتالي يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي للعولمة[٢]:

> **تشير العولمة Globalization ظاهرة تداخل العلاقات بين المنظمات بمختلف دول العالم، حيث أصبحت تعمل وتتنافس في سوق عالمي بلا حدود، وتستخدم عمالة دولية متنوعة، وتتفاعل مع ثقافات متباينة.**

لـــذا تزايد حاليا اعتماد المنظمات على نظم المعلومات المبنية على الحاســبات في مدها بالبيانات والمعلومات اللازمة حول ظاهرة العولمة، كما هو موضح بالشكل (٥-٣)، لمساعدتها في التعامل مع تلك الظاهرة.

شكل٥-٣: كيفية التعامل مع العولمة على الإنترنت



ونستخلص مما تقدم، أن العولمة لا تعني الأمركة، كما كان يروج لها البعض فيما مضى، حيث يقصد بها ما يلي[٣]:

> **يقصد بالأمركة Americanization ممارسة أنشطة الأعمال وفقا للنمط الأمريكي، وبما يتفق مع السياسات والاستراتيجيات المطبقة داخل الولايات المتحدة الأمريكية.**

٥-٢ التسويق العالمي

تبيـــن لـــنا أن ظاهـــرة العولمة أدت إلى امتداد أنشطة العديد من المنظمات من المحلية Domestic إلى العالمية Global، بمعنى أن الأنشطة الإنتاجية والتسويقية أصبحت تم في سوق مفتوح ومتداخل لا حدود له.

ويتبايـــن تعامل منظمات الأعمال مع السوق العالمي، فالبعض منها مد نشاطه إلى عدد قليل من الأسواق الخارجية، بينما تعامل البعض الآخر مـــع معظم أسواق العالم. فعلى سبيل المثال تبيع شركة General Electric الأمريكـــية ســـنويا منتجات تزيد قيمتها عن ١٥٠ مليون دولار أمريكي، ١٥٠ سوق بإنحاء العالم. ويشير الجدول (٥-١) إلى أهم عشرة منظمات عالمية النشاط، والتي يعرفها حاليا الفكر التسويقي على النحو الآتي[٤]:

جدول٥-١: أمثلة لمنظمات عالمية

م	اسم المنظمة
١	Coca-cola
٢	IBM
٣	Kodak
٤	Nestle'
٥	Sony
٦	Mercedes
٧	Panasonic
٨	McDonald's
٩	Toyota
١٠	Gillette

تعرف المنظمة العالمية Global Organization بأنها تلك المنظمة التي تمتد أنشطتها التسويقية والإنتاجية في أكثر من دولة، وتتمتع بميزة تكاليفية وسمعة غير متاحة للمنافسين المحليين.

ويستخلص مما تقدم، أن المسوقين Marketers ينبغي عليهم التفكير والتخطيط التسويقي بمنظور أن السوق المحتمل هو كل العالم، وليس مجرد فقط السوق المحلي، الذي تعمل داخله المنظمة. وسواء كان هذا السوق العالمي يمثل فرص تسويقية جديدة، أم يحمل تهديدات مستقبلية محتملة نتيجة، المنافسة العالمية، ويشار إلى ذلك بالتفكير العولمي(٥).

وبالتالي يمكننا تعريف التسويق العالمي على النحو الآتي(٦):

يشير التسويق العالمي Global Marketing إلى ممارسة الأنشطة التسويقية من منظور أن السوق المحتمل للمنظمة يتجاوز حدود السوق المحلي ليشمل جميع أنحاء العالم.

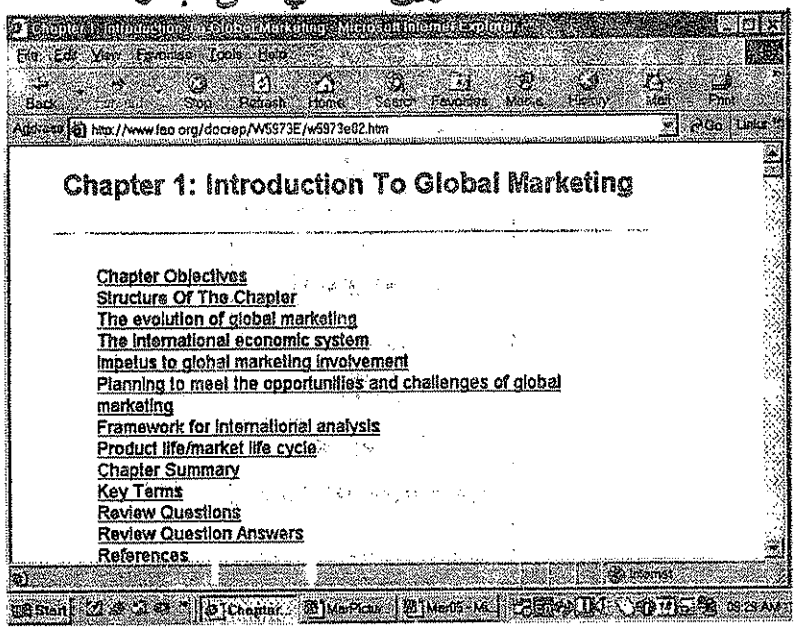
ومع ذلك، لا يجب يفهم أن التسويق العالمي ينطوي على تقديم مزيج تسويقي موحد لكل المستهلكين بجميع دول العالم، دون مراعاة الاختلافات بين أذواق وتفضيلات وثقافة عملاء كل سوق.

بل يعني أن الأنشطة الإنتاجية والفرص التسويقية المتاحة للمنظمات أصبحت في ظل العولمة تتجاوز حدود السوق المحلي لكل منظمة. وأن المنظمات عليها إدارة أنشطتها طبقا لهذا الواقع العملي، وهو ما يعبر عنه مفهوم الإدارة الدولية. والذي يعرف على النحو الآتي(٧):

يشير مفهوم الإدارة الدولية International Management إلى إدارة أنشطة الأعمال التي تمتد في أكثر من دولة.

والقـــارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول مفهوم التسويق العالمي وممارساته المنظمات المختلفة يمكنه زيارة بعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كموقع www.fao.org الموضح بالشكل (٥-٤).

شكل٥-٤: التسويق العالمي على الإنترنت



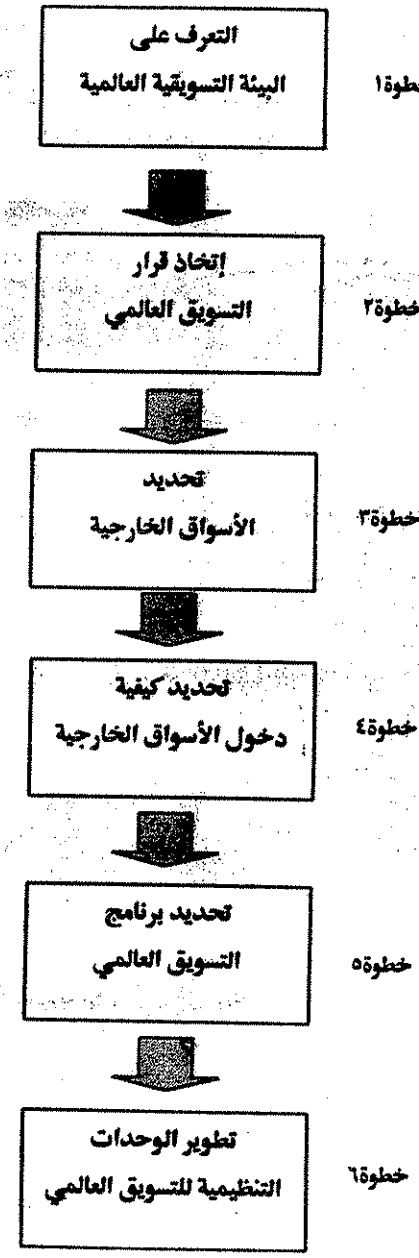
٥-٣ آلية تطبيق التسويق العالمي

يمـــر تطبـــيق التسويق العالمي في منظمات الأعمال المختلفة من خـــلال آلـــية تتضمن ستة خطوات رئيسية متتابعة، بيانها كالآتي، وهي الموضحة بالشكل (٥-٥):

خطوة ١: التعرف على البيئة التسويقية العالمية

قـــبل اتخاذ قرار التسويق الدولي ينبغي أولا على المنظمة التعرف على ودراسة عناصر البيئة التسويقية العالمية.

شكل٥-٥: آلية تطبيق التسويق العالمي



وذلـــك حتى لا يتم تقديم منتجات تتعارض مع ثقافات وقيم عملاء هذا السوق. فليس كل ما يصلح للمجتمعات الغربية يناسب بالضرورة المجتمعات العربية، وهكذا.

فعلـــى ســـبيل المـــثال أدى جهل شركة Nike العالمية للملابس الرياضية بالثقافة العربية إلى إنتاج أحذية رياضية تحمل لفظ مقدس في اللغة العربية، مما ترتب عليه اعتذار الشركة للعملاء وسحب منتجها فورا من الأسواق العربية، تجنبا لمقاطعة منتجاتها من قبل الدول العربية والإسلامية.

خطوة ٢: اتخاذ قرار التسويق العالمي

تصـــبح المنظمة بعد دراسة البيئة التسويقية العالمية مؤهلة لاتخاذ قرارها بالقيام أو عدم القيام بالتسويق العالمي، وذلك وفقا لما أسفرت عنه نتائج دراستها والتحليل البيئي.

خطوة ٣: تحديد الأسواق الخارجية

تحـــدد المنظمة السوق أو الأسواق الخارجية التي ستتعامل معهـــا وفقا لنتائج كل من التحليل البيئي والتحليل الداخلي لأوضـــاعها، الذي يوضح للمنظمة مدى قدرتها على خدمة كـــل سوق خارجي. حيث يتطلب كل سوق تطوير برامج واستراتيجيات ملائمة له.

وتتبايـــن قـــدرة المـــنظمات في التعامل مع الأسواق الخارجـــية، فالـــبعض منها يتعامل مع عدد محدود، بينما تتعامل منظمات أخرى مع معظم أسواق العالم.

فعلى سبيل المثال، تبيع شركة General Electric الأمريكية سنويا منتجات تزيد قيمتها عن ١٥٠ مليون دولار في أكثر من ١٥٠ دولة في إنحاء العالم، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٥-٦) وعنوانه www.ge.com.

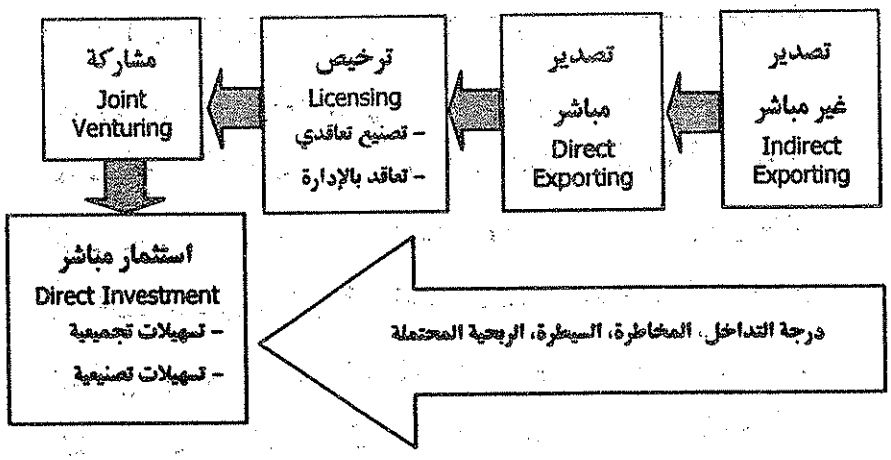
شكل٥-٦: تبيع شركة General Electric في أكثر من ١٥٠ دولة

خطوة ٤: تحديد كيفية دخول الأسواق الخارجية

بمجرد أن تتخذ المنظمة قرارها بشأن اختيار الأسواق الخارجية التي ستتعامل معها، يتعين عليها تحديد كيفية دخولها لهذه الأسواق.

وتوجد خمسة بدائل استراتيجية متاحة للمنظمات للدخول إلى السوق العالمي، يتباين كل بديل منها في درجة المخاطر المصاحبة له، والربحية المتوقعة منه. وذلك على النحو الموضح بالشكل (٥-٧)، وهي:

شكل ٥-٧: استراتيجيات دخول السوق العالمي



١- تصدير غير مباشر Indirect Exporting:

إحدى استراتيجيات دخول السوق العالمي التي تتضمن قيام المنظمة بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية عن طريق وسطاء (مثل شركات التصدير)، يقومون بشراء منتجات المنظمة ثم يتولون تصديرها للخارج بمعرفتهم، وبالتالي فليس للمنظمة تعامل مباشر مع السوق العالمي.

٢- التصدير المباشر Direct Exporting:

ويتمثل في قيام المنظمة بالتعامل المباشر مع السوق العالمي من خلال تصدير منتجاتها مباشرة إليه، وبالتالي فهي تتداخل بدرجة أكبر في السوق العالمي وتتحمل درجة أعلى نسبيا من المخاطرة عن التصدير الغير المباشر، وفي المقابل تتمتع باحتمالات ربحية.

٣- الترخيص Licensing:

استراتيجية لدخول السوق العالمي يتيح للشركة الحاصلة على الترخيص الحق في تصنيع منتج عالمي أو استخدام علامته التجارية، وتسويق، مع احتفاظ الشركة المانحة للترخيص غالبا بسر صناعته Trade secret. ويعني ذلك أن الترخيص يمكن المنظمة الحاصلة عليه بإنتاج المنتج العالمي باستخدام التقنيات المتاحة لديها. ويمكن للترخيص اتخاذ أشكال أخرى للدخول إلى السوق العالمي، بخلاف شكله النمطي، مثل:

(أ) التصنيع التعاقدي Contract Manufacturing:

عن طريق تعاقد المنظمة مع مصنعين في الأسواق الخارجية لتصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها في هذه الأسواق، كقيام شركة IBM بتصنيع وبيع مكونات الحاسبات في أسواق خارج الولايات المتحدة الأمريكية.

(ب) التعاقد بالإدارة Management Contracting:

بمقتضاها تقدم منظمة الخبرة الإدارية بينما تقدم منظمة أخرى تعمل في سوق آخر رأس المال. بمعنى أن المنظمة المقدمة لرأس المال تستورد الخبرة الإدارية المتقدمة التي تمكنها من إنتاج المنتج، وليس استيراد المنتج نفسه، ومثال قيام العديد من الفنادق المحلية بإسناد الإدارة إلى شركات أجنبية عالمية متخصصة في الفندقة كماريوت وهيلتون.

٤- المشاركة Joint Venturing:

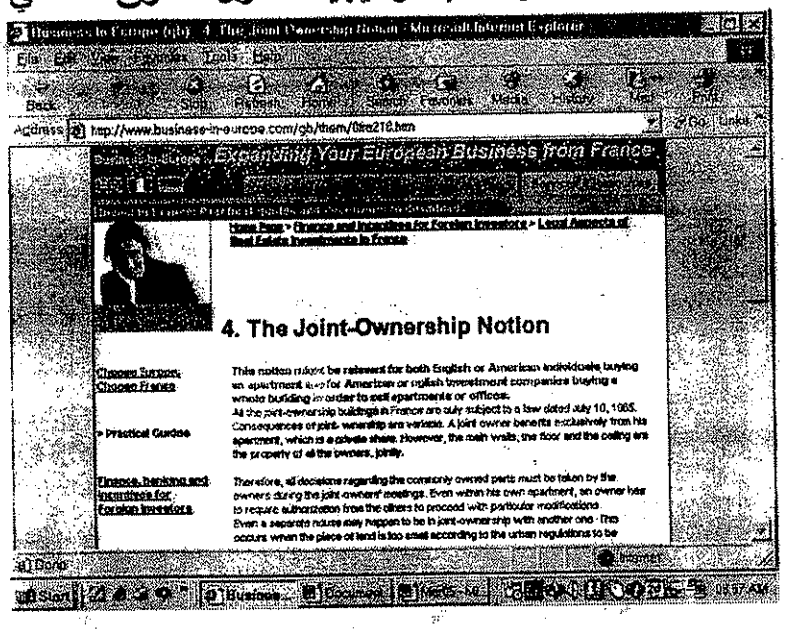
استراتيجية لدخول السوق العالمي من خلال مشاركة المنظمة المحلية لشركة عالمية في إنشاء كيان أو شركة جديدة مشتركة بينهما في الملكية أو الإدارة، وبالتالي تختلف المشاركة عن التصدير في أن المنظمة تشارك طرف أخر ينتمي إلى سوق خارجي لإنتاج أو تسويق منتجات داخل هذا السوق. لذا فهي تنطوي على درجة أكبر من المخاطرة، مع احتمالات ربحية أكبر. فعلى سبيل المثال تمكنت شركة KFC من دخول السوق الياباني من خلال الملكية المشتركة مع شركة Mitsubishi.

وللقارئ الذي يرغب في مزيد من التفاصيل حول المشاركة كإستراتيجية للدخول إلى السوق العالمي يمكنه زيارة بعض المواقع ذات الصلة على الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٥-٨).

٥- الاستثمار المباشر Direct Investment:

تمثل إحدى استراتيجيات دخول السوق العالمي، من خلال تقديم ١- تسهيلات تجميعية Assembly facilities (تجميع المنتج بالسوق الخارجي)، ٢- تسهيلات تصنيعية Manufacturing facilities (تصنيع المنتج بالسوق الخارجي).

شكل٥-٨: المشاركة كإستراتيجية لدخول السوق العالمي



وبالتالي يعد الاستثمار المباشر أكثر استراتيجيات دخول السوق العالمي مخاطرة وأعلاها ربحية محتملة. فالمخاطرة تكمن في احتمالات فشل الاستثمار في السوق الخارجي، وتعاملها مع موردون وموزعون مختلفون عما هو الحال في سوقها المحلي، فضلا عن اختلاف أذواق ثقافة وعادات المستهلكين الشرائية.

بينما ترجع احتمالات الربحية المرتفعة في أن المنظمات العالمية تقوم بالاستثمار المباشر في دول تتصف بانخفاض الأجور (تكلفة العمل) والمواد الأولية، لتحقيق الوفر التكاليفي، الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. فمثلا يرجع اعتماد شركة IBM الأمريكية على التسهيلات التجميعية في دول شرق أسيا إلى انخفاض الأجور.

خطوة ٥: تحديد برنامج التسويق العالمي

بعد استقرار المنظمة على استراتيجية دخولها إلى السوق العالمي، تبدأ الخطوة التالية لها والمتمثلة في تحديد البرنامج التسويقي الملائم للسوق الخارجي المستهدف.

ويوجد برنامجين تسويقيين يقفان تقريبا على طرفي نقيض بالنسبة للسوق العالمي المستهدف، هما:

(أ) المزيج التسويقي النمطي Standardized Marketing Mix:

استراتيجية للتسويق العالمي تعتمد بصفة أساسية على استخدام نفس عناصر المزيج التسويقي (منتج، توزيع، ترويج) في جميع الأسواق الخارجية المستهدفة للمنظمة.

(ب) المزيج التسويقي التكيفي Adapted Marketing Mix:

استراتيجية للتسويق العالمي تعتمد على تفصيل مزيج تسويقي لكل سوق خارجي مستهدف من المنظمة، والتي تتحمل في سبيل ذلك بتكلفة أعلى بغرض الحصول على حصة تسويقية أكبر في السوق العالمي.

ويعرف المزيج التسويقي، كما سيتبين لنا لاحقا كالآتي[٨]:

المزيج التسويقي Marketing Mix هو خليط من الأدوات التسويقية التي يمكن التحكم فيها، تستخدمها المنظمة بغرض تحقيق الاستجابة المطلوبة في سوقها المستهدف، وتتمثل بصفة أساسية في المنتج Product، السعر Price، المكان Place، الترويج Promotion، ويشار إليها بالـ 4Ps.

سؤال

هل من الأفضل استخدام المزيج النمطي أم التكيفي في التسوق العالمي؟

الإجابة

يتوقف ذلك على عدد من العوامل

فـــإذا كانت الأسواق الخارجية المتاحة أمام المنظمة كبيرة الحجم، تتمـــتع منـــتجات المنظمة فيها بسمعة عالمية واسعة، يمكن هنا استخدام زيج التسويقي النمطي، حيث يتيح هذا المزيج تقديم المنتج بتكلفة أقل بودة أعلى، مما يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق العالمي. ومثال ذلـــك شركة McDonald's ريكية بالنسبة للوجبات السريعة، و شركة a-cola النسبة للمياه الغازية.

المقابل إذا كان السوق العالمي للمنظمة محدود، وهناك تباين واضـــح في أذواق المستهلكين مما يتعارض مع توحيد المزيج التسويقي، فينصـــح في هذه الحالة باتباع استراتيجية المزيج التسويقي التكيفي، حيث يـــتم تفصـــيل بـــرنامج تســـويقي لكل سوق خارجي مستهدف، يتفق مع احتياجات ورغبات مستهلكيه، مع تحمل المنظمة لتكاليف أعلى في سبيل الحصول على حصة سوقية أكبر.

خطوة ٦: تطوير الوحدات التنظيمية للتسويق العالمي

اتخـــاذ قرار ممارسة التسويق العالمي يتطلب من المنظمة تطوير الوحدات التنظيمية اللازمة لإدارة التسويق العالمي. فمعظـــم المـــنظمات عندما تدخل السوق العالمي تبدأ عادة بقســـم للتصـــدير، وعـــندما تـــزيد أنشطتها تفكر في قسم للعلاقات الدولية، وتنتهي بقسم للتسوق العالمي.

٥-٤ تأثير العولمة على النشاط التسويقي

أعادت العولمة تشكيل البيئة التسويقية من جديد، وأثرت على نمط الممارسات التسويقية الذي كان متبعا في السابق، وفيما يلي أهم التداعيات Consequences التي رصدها المحللون لتلك الظاهرة على النشاط التسويقي لمنظمات الأعمال المختلفة:

١- السعي لتحقيق المعايير العالمية World Standards:

أصبح الآن مديري التسويق مطالبون أكثر من أي وقت مضى بتحقيق المعايير العالمية في منتجاتها من سلع أو خدمات، حتى يمكن أن يجدوا أسواق خارجية تقبلها.

فبيئة العولمة تهتم بالجودة، وهو ما يعني ضرورة قيام منظمات الأعمال المحلية بجهود متواصلة لتحسين منتجاتها، بغرض استيفاء أو مقابلة تلك المعايير الدولية.

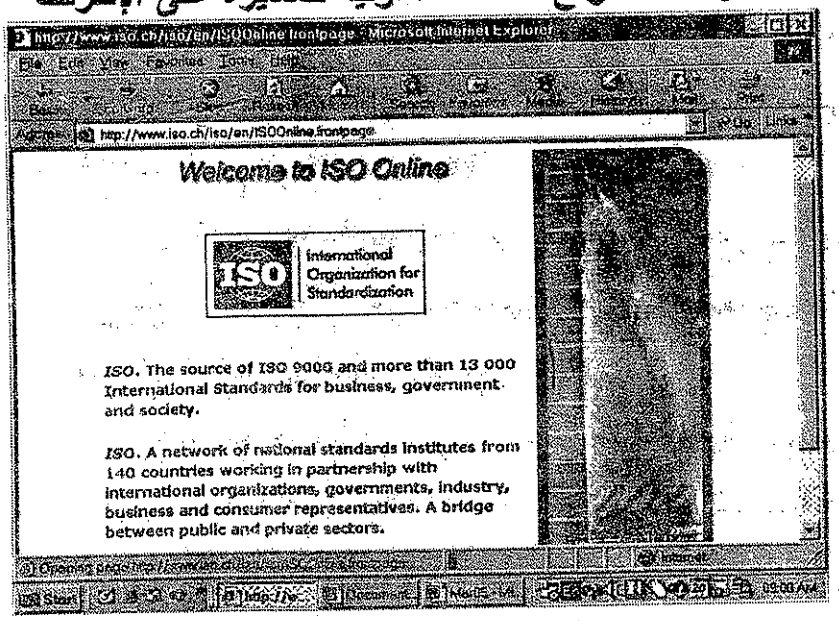
حيث تشترط حاليا العديد من التعاملات الدولية الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO9000 التي تمنحها المنظمة الدولية للمعايرة International Organization for Standardization، كإشارة إلى أن المنتجات تفي بمتطلبات الجودة المطلوبة عالميا[٩]. ويلخص الجدول (٥-٢) أهم مبررات السعي نحو الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO[١٠].

والقارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول المنظمة العالمية للمعايرة وشهادة الجودة يمكنه زيارة موقعها على شبكة الإنترنت، المبين بالشكل (٥-٩)، وعنوانه www.iso.ch.

جدول٥-٢: أسباب سعي مديري التسويق نحو شهادة الجودة

م	المبرر
١	مقابلة توقعات العملاء
٢	تحقيق ميزة تسويقية تنافسية
٣	مواجهة الضغوط التنافسية
٤	التأكيد على جودة المنتجات (سلع أو خدمات) أمام الجهات المعنية

شكل٥-٩: موقع المنظمة الدولية للمعايرة على الإنترنت



ومـــن ناحية أخرى تميل البيئة العالمية إلى تخفيض ساعات العمـــل، فمجـــتمعات الوفرة المتقدمة اقتصادياً تحاول الآن زيادة اســـتمتاع أفـــراد المجتمع بحياتهم الاجتماعية. وهو ما يمثل في المقابل بالنسبة للمنظمات المحلية، والتي تعمل في بيئة أقل تقدماً زيادة في تكلفة التشغيل، لأنها سوف تدفع نفس القدر من الأجور والمرتبات لكمية عمل أقل.

ومـــع ذلك، يرى أنصار العولمة، بأنها لا تقتضي فقط تغيير فـــي أساليب العمل والاهتمام بالجودة، لكنها تحمل أيضاً عدد من المنافع للبيئة التسويقية، يلخصها لنا الجدول (٥-٣).

جدول٥-٣: فوائد العولمة بالنسبة للبيئة التسويقية

م	الفائدة المتوقعة
١	تتيح أسواق جديدة للمنظمات الأعمال
٢	تتيح مصادر توريد جديدة
٣	تتيح مصادر تمويل متنوعة
٤	تتيح الحصول على أيدي عاملة رخيصة

٢- الدخول في اتفاقيات دولية:

ارتبط في ظل العولمة السوق العالمي وحركة التجارة الدولية بعدد متـــنوع مـــن الاتفاقيات تحت الشعار القائل "اقتصاد واحد، سوق واحد One Economy, One Marketplace". ومن أهم تلك الاتفاقيات الاتفاقـــية العامـــة للرسوم والتجارة GATT*، واتفاقية دول شمال أمريكا للتجارة الحرة NAFTA *.

* General Agreement on Tariffs and Trade (GATT).
* North American Free Trade Agreement.

٣- التخلي عن المنظور الأحادي في التسويق Parochialism:

غيرت العولمة من نظرة مديري التسويق لبعض المفاهيم التسويقية التقليدية، كالمنظور الأحادي، والذي يمكن تعريفه على النحو الآتي(١١):

يشير المنظور الأحادي Parochialism إلى النظرة الضيقة للأمور التي لا تستوعب الاختلافات بين المستهلكين.

فمديري التسويق الذين يتبنون هذا المنظور يتعاملون عادة مع السوق كوحدة واحدة، مفترضين أن احتياجات ورغبات وأذواق العملاء متجانسة أو غير مختلفة. وبالتالي لا يبذلون الجهد الكاف نحو تبني استراتيجيات لتنويع منتجاتها، باعتبار أن المنتج المقدم من المنظمة يلبي كافة الاحتياجات والرغبات.

بينما تتبنى في المقابل بيئة العولمة مفهوم التقسيم القطاعي للسوق Market Segmentation، السابق تناوله، والذي يعتمد على تقسيم عملاء السوق إلي قطاعات يتم تحديدها بصورة واضحة، ثم انتقاء القطاعات المستهدفة، وتوجيه الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع.

وذلك بافتراض أن كل قطاع يختلف في احتياجاته ورغباته عن القطاع الآخر، وأن تلك الاحتياجات والرغبات متجانسة لحد كبير داخل كل قطاع.

٤- تغير النهج الفكري للإدارة التسويقية Paradigm:

لـم يقتصر تأثير العولمة على تغيير بعض المفاهيم والممارسات التسويقية، بل امتد إلى إحداث تحول شبه جذري في النهج الفكري لإدارة الأنشطة التسويقية(١٢).

ويقصد بالنهج الفكري Paradigm مجموعة وجهات النظر المشتركة التي تمثل إطار فكري لتفهم وأدراك الكيانات داخل البيئة التسويقية.

فقـد تحـول الـنهج الفكـري التقليدي على تجانس الاحتياجات والـتعامل مع السوق المحلي، إلى النهج الفكري الحديث المتبني للاسـتراتيجيات التسـويقية الهجومـية والانفتاح على الأسواق العالمية، وفرق العمل الوظيفية.

٥- التحول نحو التفكير العولمي Thinking Globally:

دفعـت ظاهـرة العولمة مديري التسويق بمختلف المنظمات إلى إعطـاء اهتمام أكبر بالأسواق العالمية، سواء كانت تلك الأسواق تمثل لها تهديدا أو فرصا جديدة للربحية. وهو ما أشرنا إليه سلفا بالتفكـير العولمي. أما استراتيجيات العولمة التسويقية فأصبحت تعرف على النحو الآتي(١٣):

استراتيجيات التسويق العولمية Globalization Strategies هي تلك الاستراتيجيات التي تستهدف تحقيق الميزة التنافسية خارج السوق المحلي للمنظمة.

٦- الصدمة الثقافية Culture Shock:

تبين لنا أن العولمة استدعت استعانة منظمات الأعمال ببعض العمالة المتوافرة في الأسواق الخارجية. وبالتالي باتت تتعامل مع ثقافات تنظيمية متباينة، وهو ما أدى إلى حدوث ما يعرف بالصدمة الثقافية، والتي يمكن تعريفها على النحو التالي(١٤):

يقصد بالصدمة الثقافية Culture Shock شعور أفراد المنظمة بالتخبط وفقدان التوجه الناتج عن التعرض لثقافة مغايرة للمألوفة لديهم.

٥.٥ كيفية التعامل تسويقيا مع بيئة العولمة

يتطلب التعامل التسويقي الفعال والكفء مع بيئة العولمة تطبيق استراتيجيات تسويقية عولمية ومداخل إدارية حديثة، وتطوير نظم معلومات، وبناء بنية معلوماتية تحتية معينة، وتعديل الهياكل التنظيمية، لاستيعاب متغيرات العولمة. وفيما يلي تناول موجز لتلك المتطلبات.

١- تطبيق استراتيجيات ومداخل العولمة Globalization Approaches:

يتطلب تعامل مديري التسويق مع بيئة العولمة تطبيق عددا من الاستراتيجيات التسويقية العولمية، والمداخل الإدارية الحديثة. وقد تناولنا سابقا الاستراتيجيات العولمية، أما مداخل العولمة فهي تلك المداخل الإدارية القائمة على افتراض أساسي مفاده أن مجالات العمل والمنافسة لا حدود جغرافية لهما(١٥).

ومن أهم هذه المداخل الحديثة، إدارة الجودة الكلية، المنظمة التعلمية، إعادة الهندسة. وسوف نتناول - بأذن الله - تلك المداخل على نحو أكثر تفصلا لاحقا.

٢- تطوير نظم معلومات عالمية

يصعب على مديري التسويق اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق العالمي، والتعامل مع الأسواق الخارجية، في غيبة نظم معلومات توفر لهم ما يحتاجونه من بيانات وتحليلات ومعلومات حول متغيرات وعناصر البيئة التسويقية العالمية. ويتطلب ما سبق، تطوير تطوير نوعية معينة من نظم المعلومات المبنية على الحاسبات، يطلق عليها نظم المعلومات العالمية.

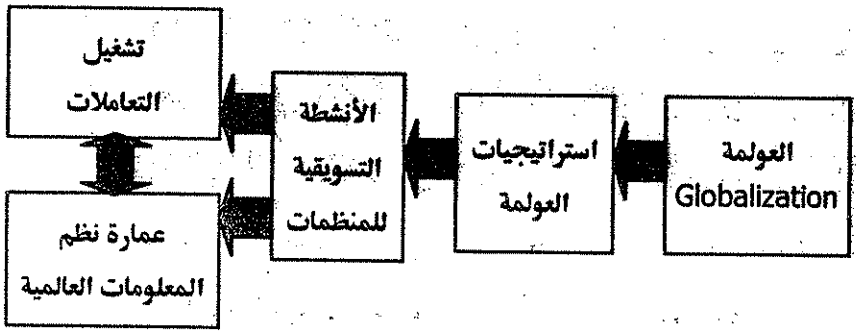
وقد عرف البعض نظم المعلومات العالمية بأنها نظم تربط الأفراد والنظم ووحدات العمل بجميع أنحاء العالم من خلال شبكة الاتصالات[١٦]. بينما استخدم آخرون مصطلح نظم المعلومات الدولية، فعرفوها بأنها نظم تستخدمها المنظمات للتنسيق بين أنشطتها وتجارتها العالمية[١٧].

ويمكن للمؤلف تطوير التعريف الآتي لنظم المعلومات العالمية:

نظم المعلومات العالمية Global Information Systems هي إحدى أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات التي تمكن مديري التسويق من التعامل مع ظاهرة العولمة من خلال ربط أنشطة وتعاملات منظماتهم بمختلف أنحاء العالم عبر شبكات اتصال عالمية.

وبديهيا كما أثرت ظاهرة العولمة على الأنشطة التسويقية للمنظمات، فقد امتد هذا التأثير ليشمل نظم وعمارة المعلومات المستخدمة بكل منظمة، كما هو موضح بالشكل (٥-١٠)[١٨].

شكل٥-١٠: تأثير العولمة على الأنشطة التسويقية للمنظمات وعمارة نظم معلوماتها



ويقصد بعمارة نظام المعلومات Is Architecture الشكل المعبر عن تصميم هذا النظام، ويوضح الملامح الرئيسية التي يتكون منها، والأنشطة التي يقوم بها، ومسارات التدفق داخله[١٩].

٣- تنمية بنية تحتية للمعلومات العالمية

تطلب التعامل التسويقي مع العولمة بناء بنية تحتية لنظم المعلومات العالمية Global IS Infrastructure، تتضمن ما يلي:

أ. تقنيات تسمح بالاتصالات الدولية.

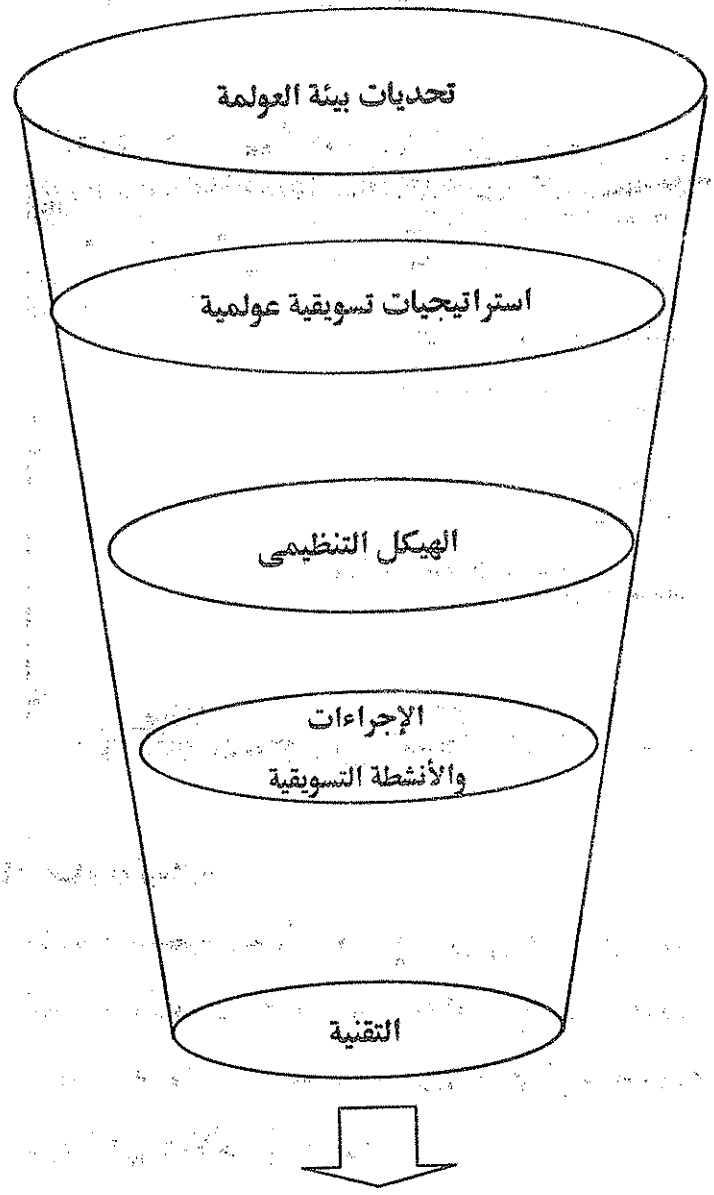
ب. إجراءات تسويقية موجهة نحو عالمية النشاط.

ت. هياكل تنظيمية مرنة، تتيح للمنظمة التكيف مع متغيرات بيئة العولمة.

ث. استراتيجيات تسويقية عولمية لمقابلة التحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة في الأسواق العالمية.

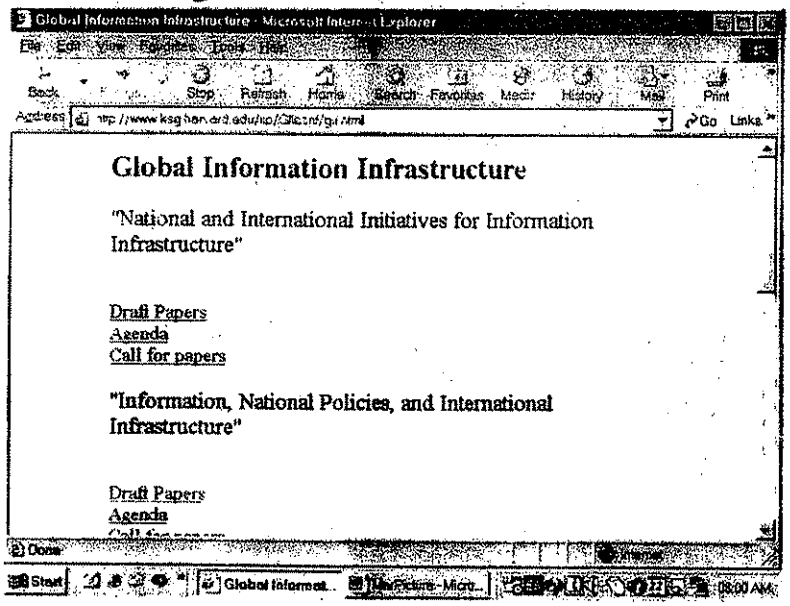
ويوضح الشكل (٥-١١) أهم عناصر تلك البنية التحتية[٢٠].

شكل٥-١١: البنية التحتية لنظم المعلومات العالمية
Global IS Infrastructure



ويمكـــن للقـــارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول البنية التحتية للمعلومـــات العالمـــية زيـــارة المواقـــع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها الشكل (٥-١٢).

شكل٥-١٢: البنية المعلوماتية التحتية على الإنترنت



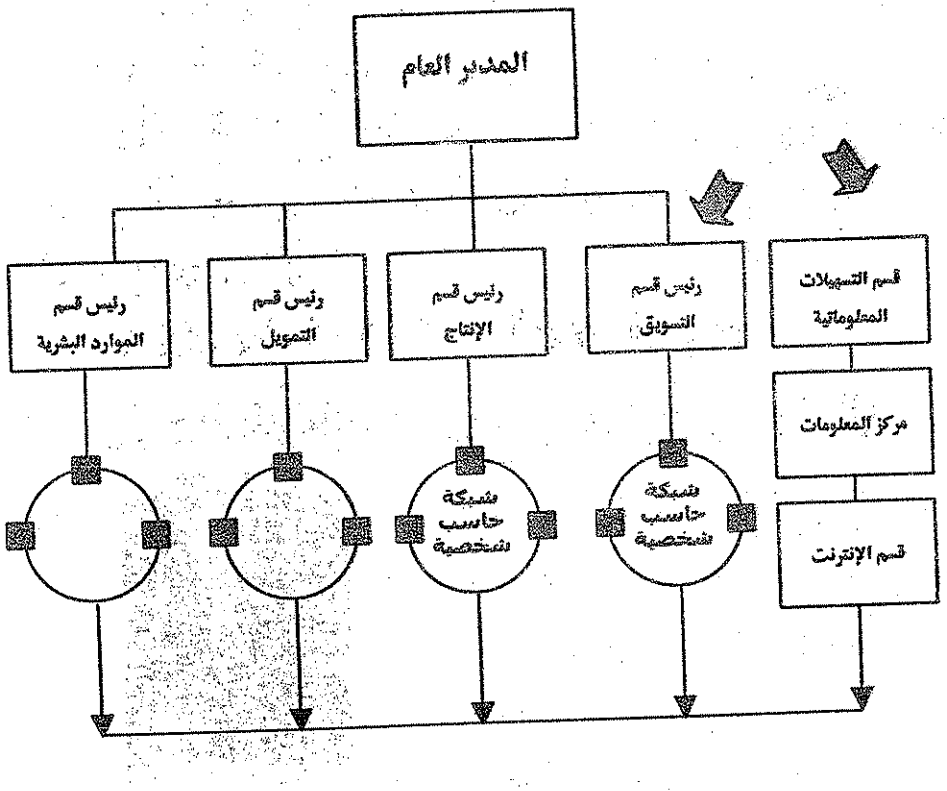
٣- إنشاء أقسام معلوماتية

كنتيجة منطقية لتعاظم احتياج مديري التسويق بمنظمات الأعمال لنظم المعلومات العالمية في تعاملهم مع بيئة العولمة، فقد اقتضى الأمـــر قـــيام تلك المنظمات بإنشاء أقسام معلوماتية تحتل مواقع بارزة في هياكلها التنظيمية.

ويقصد بالأقسام المعلوماتية تلك الأقسام التي توفر المعلومات والأجهزة للأقسام الوظيفية للمنظمة (تسويق، إنتاج، حسابات، تمويل، موارد بشرية).

ومن أمثلة تلك الأقسام قسم الحاسب الآلي، قسم الإنترنت، مركز المعلومات. ويوضح الشكل (٥-١٣) التصور المفترض أن تحتله الأقسام المعلوماتية في الهياكل التنظيمية للمنظمات الكبرى[٢١].

شكل٥-١٣: موقع الأقسام المعلوماتية في الهياكل التنظيمية



٥-٦ التسويق وإدارة الجودة الكلية

لـم تعـد الجودة كما كانت في الماضي تعنى درجة مطابقة المنتج للمواصفات المعيارية، وهو ما يتم التأكد منه من خلال فحص المنتج بعد انتهاء تشغيله أو الخدمة بعد أدائها ، بل اتخذت أبعاد جديدة.

فالجودة الآن تعرف وفقاً لما أشار إليه فيليب كوتلر Philip Kotler بأنهـا الملامح أو الخصائص الكلية للمنتج (سلع أم خدمات) والتي تحمل قدرتـه علـى إشباع الحاجة[٢٢]. بينما عرفها آخرون بأنها درجة تطابق المواصفات المتوافرة في المنتج مع توقعات العميل حولها[٢٣].

وأشار إليها فريق ثالث بأنها درجة الإجادة الهادفة لإشباع احتياجات العمـيل[٢٤]. في حين اعتبرها البعض بأنها القدرة على إشباع احتياجات العميل بنسبة ١٠٠٪[٢٥].

وبالتالي يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي للجودة:

تشير الجودة Quality إلى قدرة المنتج على تحقيق إشباع تام لاحتياجات العميل.


Deming

أمـا إدارة الجـودة الكلـية (اختصارها المـتداول TQM) فقـد عـرفها إدوارد ديمنج Deming وجوزيـف جوران Juran بأنها مدخل إداري متكامل يسعى للتحسين المستمر في جودة منتجات المنظمة لتحقيق رضا العملاء[٢٦].

بيـنما عـرفها بعض علماء الإدارة المعاصرون بأنها مفهوم يركز علـى إدارة أنشـطة المـنظمة ككل لتسليم منتجات ذات جودة للعملاء، ومساعدة المديرين على التعامل مع المنافسة العالمية.

فمـــن وجهة نظرهم أن إدارة الجودة تمثل التزام من المنظمة تجاه العميل بتحقيق الجودة في كل نشاط من أنشطتها، وذلك من خلال التحسين المستمر أو المتواصل لتلك الأنشطة[٢٧].

أما البعض الآخر فقد عرف إدارة الجودة الكلية TQM بأنها مدخل إداري اســتراتيجي شــامل يهدف لتحقيق الجودة في كل أنشطة المنظمة كأســلوب لتحقــيق رضا العملاء[٢٨]. ويرى فريق رابع أنها تمثل فلسفة إداريـــة موجهة نحو مقابلة احتياجات وتوقعات العملاء من خلال التركيز على التحسين المستمر في العمليات التشغيلية[٢٩].

وفي ضوء التناول السابق للمفاهيم، يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي لإدارة الجودة الكلية.

إدارة الجودة الكلية Total Quality Management هي إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعولمة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المنظمة ككل لتقديم منتجات مرتفعة الجودة للعملاء، ومساعدة الإدارة على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية.

ويستخلص مما تقدم ، أن إدارة الجودة الكلية تستهدف الوصول إلي مســتوى الخطــأ صفر Zero Defect بمعنى منع خطأ الأداء قبل حدوثه[٣٠]. وأن التحســين في الجودة يجب أن يتم من المنظور الكلي للمنظمة، وليس من منظور كل قسم على حده Departmental Perspective[٣١].

ومـــن المنطقـــي أن تحسين تلك الجودة على النحو الذي يستهدفه مفهوم إدارة الجودة الكلية يتطلب تيار متدفق ومحدث من المعلومات، يبدأ قـــبل إنـــتاج الســـلعة أو تقديم الخدمة، وحتى لحظة تسليمها للمستهلك أو العميل، في المكان الملائم والتوقيت المناسب له.

وهو ما يمكن تحقيقه من خلال استخدام إدارة التسويق لنظم المعلومات المبنية على الحاسبات، حيث توفر لها المعلومات الضرورية عن الأسواق، الأذواق، المنافسين، الموردين، وكافة العناصر الأخرى المؤثرة على الجودة.

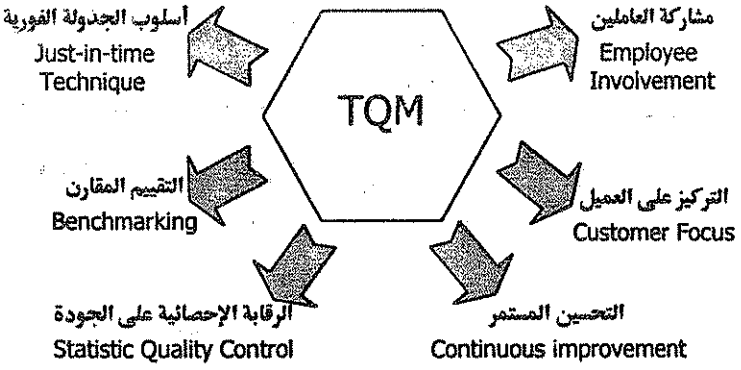
وذلك، باعتبار أن الجودة هي أداة تسويقية لتحقيق الميزة التنافسية، التي تمنح المنظمة، وضع أفضل من منافسيها، وبالتالي فرصة أكبر في البقاء في ظل بيئة العولمة. ويلخص الجدول (٥-٤) أهم المبادئ العامة التي يقدمها مدخل إدارة الجودة الكلية.

جدول ٥-٤: المبادئ العامة لمدخل إدارة الجودة الكلية
General Principles of Total Quality Management

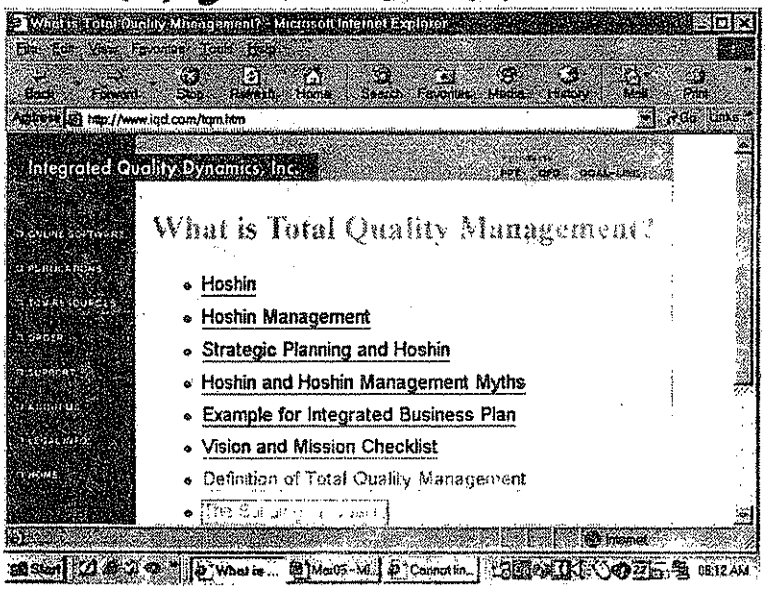
م	المبدأ
١	التحسين المستمر في جودة المنتجات
٢	محاولة فعل الصواب من البداية
٣	تنمية روح العمل الجماعي بالمنظمة
٤	تشجيع العاملين على السؤال والاستفسار والتجربة
٥	إزالة المعوقات التي تحول التعاون بين أقسام المنظمة
٦	تقييم الأداء وفقا لجودة الوحدات المنتجة وليس عددها
٧	توفير برامج تدريبية متواصلة للعاملين بالمنظمة
٨	زيادة درجة الاحترام بين العاملين
٩	تنمية درجة الثقة بين العاملين
١٠	الإنصات والتعلم من العملاء والموظفين

ويقتضي مدخل إدارة الجودة الكلية التركيز على ستة عناصر أساسية، يوضحها الشكل(٥-١٤)، يحدثنا عنها موقع www.iqd.com على شبكة الإنترنت بالشكل (٥-١٥)، بصورة أكثر تفصيلا، وفيما يلي إشارة موجزة لكل عنصر منها[٣٢]:

شكل٥-١٤: عناصر إدارة الجودة الكلية
Basic Elements of Total Quality Management



شكل٥-١٥: إدارة الجودة الكلية على الإنترنت



١/٦/٥ مشاركة العاملين Employee Involvement:

يقصد بمشاركة العاملين منحهم صلاحية التأكد من جودة المنتج المقدم للعميل Quality Assurance، بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم منتج يعتقدون أنه لا يفي بمعايير الجودة المطلوبة.

وكذلك قيام مديري التسويق بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكرا فقط على مستويات الإدارة العليا بالمنظمة.

وترجع أهمية مشاركة العاملين، إلى أن العميل يحكم على أداء المنظمة ككل، ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى المدير العام. ويعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة، والذي يعرف على النحو التالي:

مدخل الإدارة بالمشاركة Participative Management أو الإدارة بالكتاب المفتوح Open book Management هو مدخل إداري يتبنى توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.

٢/٦/٥ التركيز على العميل Customer Focus:

ويعني ذلك أن إدارة التسويق مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تحقق رضا العميل، باعتباره مصدر ربحية المنظمة، وسبب وجودها. فالمنظمات تحقق أرباحها من خلال العملاء، بمعنى أن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون أجور ومرتبات العاملين بالمنظمة.

ويعتمد مبدأ التركيز على العميل على مفهوم التوجه بالعميل، باعتبار أن الاهتمام باحتياجات ورغبات العميل هو المدخل الحقيقي للنجاح التنظيمي، ويمكننا تعريف هذا المفهوم على الوجه التالي[٣٣].

التوجه بالعميل Customer Orientation فلسفة تسويقية مفادها أن جميع السياسات والخطط التسويقية للمنظمة يجب أن تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه باعتباره محور ارتكاز أنشطة المنظمة

٣/٦/٥ التحسين المستمر في الجودة Continuous Improvement:

لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الكلية ما لم يكن هناك التزام من قبل المنظمة بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة منتجاتها، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة.

ويتطلب ذلك تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير المنتج، استحداث منتجات جديدة تلبى الاحتياجات المتغيرة للعملاء، تسليم المنتج إليهم في التوقيت والمكان الملائم للعميل. وكنتاج لارتفاع حدة المنافسة في بيئة العولمة، اعتبرت العديد من المنظمات أن السعي المستمر نحو تحسين الجودة، ضرورة يقتضيها لاستمرارها في تلك البيئة.

٤/٦/٥ الرقابة الإحصائية على الجودة Statistic Quality Control:

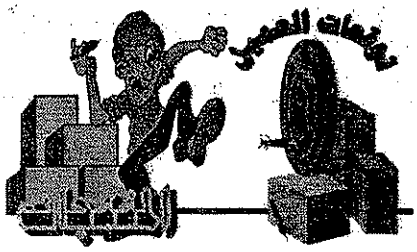
استتبع تبني المنظمات للمفهوم الحديث للجودة في بيئة العولمة، تغيرا مصاحبا له في مفهوم الرقابة على الجودة، والتي كانت تعني الإجراءات النمطية والمتكررة لمراجعة واختبار المنتجات تامة الصنع للتأكد من أن جودتها مطابقة للمعايير الموضوعة[٣٤]. حيث أصبحت تعرف على النحو التالي:

تشير الرقابة على الجودة Quality Control إلى مجموعة الأنشطة المتعلقة بمراجعة واختبار المنتجات، للتأكد من مدى مطابقتها لتوقعات واحتياجات العملاء.

وتبلور ذلك الاهتمام بالجودة، في تبني منظمات الأعمال لمدخل أكثر شمولاً للرقابة على الجودة، عرف بمدخل توكيد الجودة، والذي يمكن تعريفه كما يلي[٣٥]:

توكيد الجودة Quality Assurance هو نظام من السياسات والممارسات والإجراءات يطبق عبر المنظمة ككل، لتقديم منتجات تحقق أعلى درجة من الإشباع للعملاء.

ويستفاد مما تقدم، أن الرقابة على الجودة هي جزء من مفهوم توكيد الجودة، فمن خلال تلك الرقابة يتم مراجعة واختبار المنتجات، للتأكد من مدى مطابقتها لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وهو ما يسهم بالتالي في رفع درجة إشباعهم المتحقق من استهلاك تلك المنتجات.

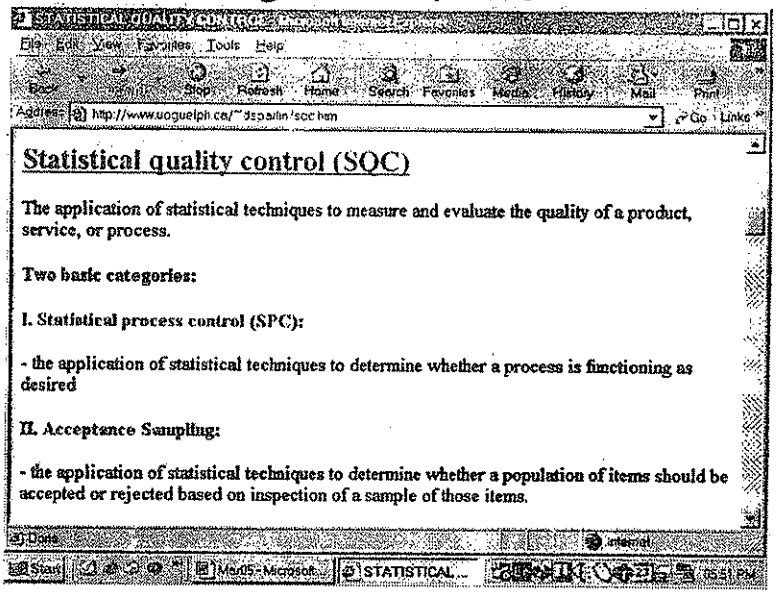


ويعتمد مدخل توكيد الجودة على متابعة جميع مظاهر أو خطوات العمليات الإنتاجية، بغرض التأكد من أنها تتم وفقا لما هو مخطط لها. ويستخدم في ذلك أسلوب الرقابة الإحصائية على الجودة SQC، والذي يمكن تعريفه على النحو الآتي[٣٦]:

الرقابة الإحصائية على الجودة Statistical Quality Control هو نظام يستخدم الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات.

والقارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول مفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة يمكنه زيارة بعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتـــي يعرضها علينا الشكل (٥-١٦). والذي يشير بأنه تطبيق للأساليب الإحصائية لقياس وتقييم جودة السلع والخدمات أو العمليات التشغيلية.

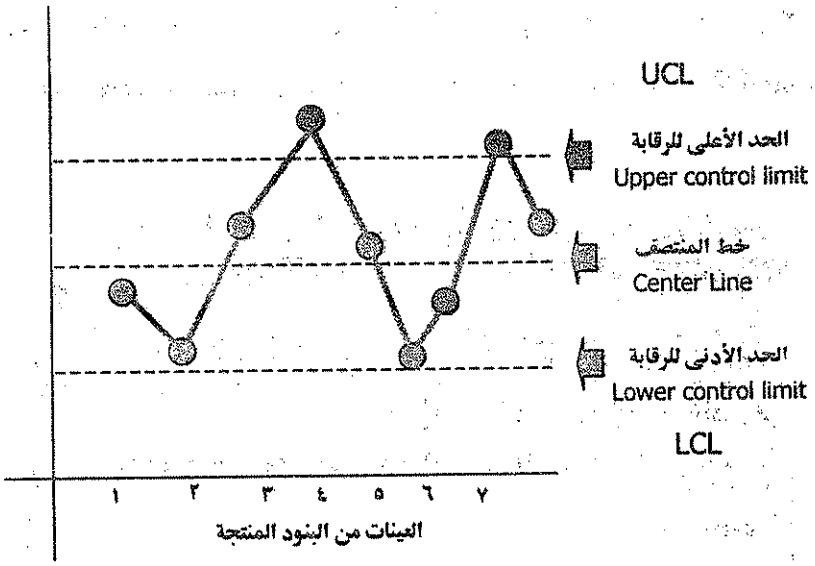
شكل٥-١٦: الرقابة الإحصائية على الجودة بالإنترنت



وتتخذ غالبا نتائج عمليات الرقابة الإحصائية شكل بياني لأغراض التحلـــيل الإحصـــائي. وتعد خرائط الرقابة الإحصائية من أكثر الأدوات استخدما في هذا الغرض، وهي المبينة بالشكل (٥-١٧).

وتعرف خريطة الرقابة الإحصائية Statistical control chart بأنها عرض بياني لنتائج الأعمال يظهر الحدود الرقابية الدنيا والعليا المقبولة للأداء المحقق[٣٧].

شكل٥-١٧: خريطة الرقابة الإحصائية على الجودة
Statistical Control Chart

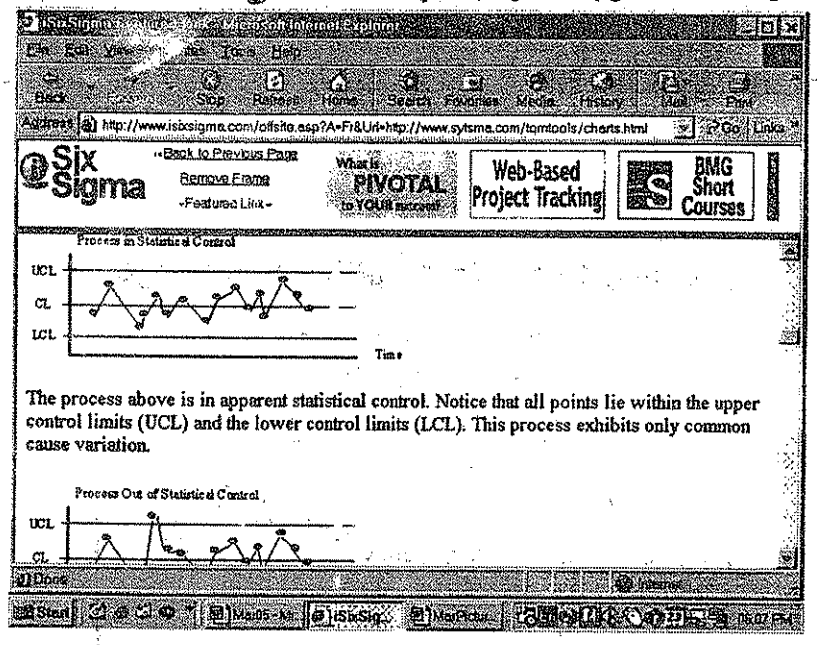


حيث تؤخذ عينات عشوائية من الأصناف المختلفة من المنتجات، للتعرف على ما إذا كانت انحرافاتها تتجاوز الحد الأدنىLCL، أو الأعلى للرقابة UCL. بحيث يستبعد أي صنف تتجاوز انحرافاته المدى المقبول المحصور بين هذين الحدين. ويعرف ذلك بعملية الرقابة الإحصائية.

تشير عملية الرقابة الإحصائية Statistical Process Control إلى عملية استخدام العينات العشوائية من أصناف المنتجات وخرائط الرقابة الإحصائية، في متابعة العمليات الإنتاجية المختلفة للمنظمات[٣٨].

ولمزيد من التفاصيل حول خرائط الرقابة الإحصائية على الجودة يمكن للقارئ زيارة بعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها الشكل (٥-١٨).

شكل٥-١٨: خريطة الرقابة الإحصائية على الجودة بالإنترنت



٥/٦/٥ التقييم المقارن Benchmarking:

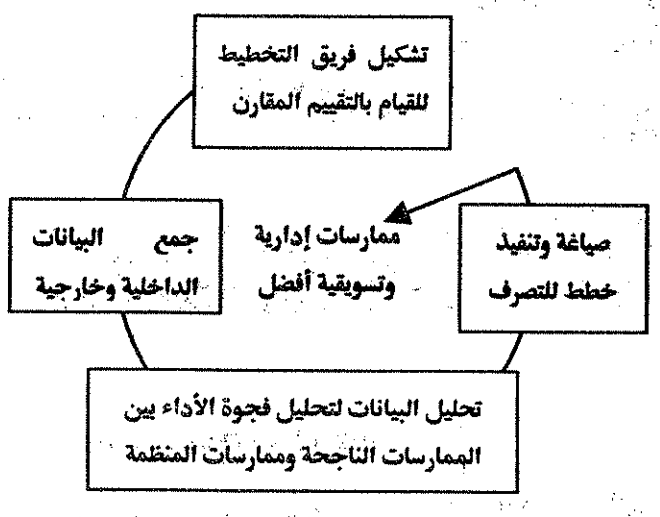
يستخدم أسلوب التقييم المقارن بغرض اكتشاف أفضل الأساليب والممارسات الإدارية التي يطبقها منافسوا المنظمة، وبصفة خاصة قادة الصناعة Industry Leaders، الذي يتصفون بمعدلات إنجاز مرتفعة.

ويمكن لنا تعريف التقييم المقارن على النحو التالي[٣٩]:

يشير أسلوب التقييم المقارن Benchmarking إلى عملية تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية للمنظمات التي تتصف بأدائها المتفوق، ومحاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف المنظمة.

ويتم التقييم المقارن من خلال آلية تتضمن عدد من الخطوات المتتابعة يقتضي اتباعها كلما دعت الحاجة للقيام بهذا النشاط، يوضحها لنا الشكل (٥-١٩)، هي:

شكل٥-١٩: آلية التقييم المقارن Benchmarking



خطوة ١: تشكيل فريق التخطيط للقيام بالتقييم المقارن

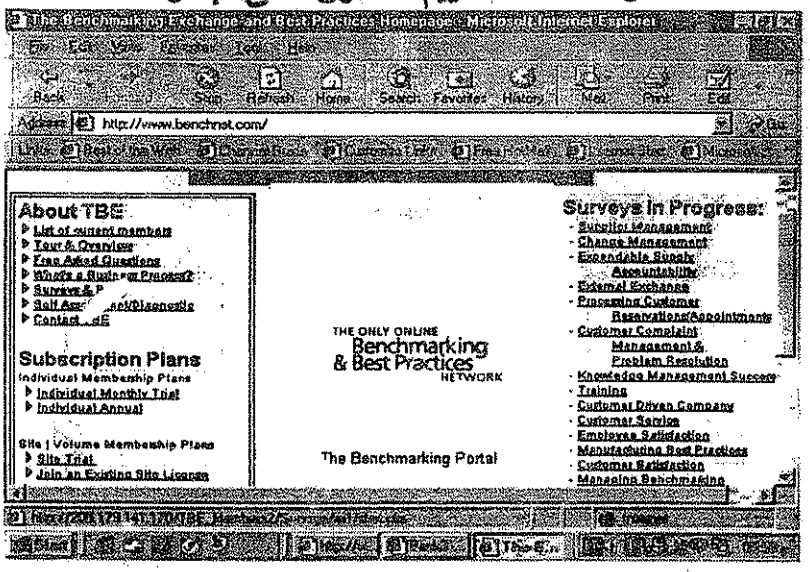
خطوة ٢: جمع البيانات الداخلية وخارجية

خطوة ٣: تحليل البيانات لتحليل فجوة الأداء بين الممارسات التسويقية الناجحة وممارسات المنظمة.

خطوة ٤: صياغة وتنفيذ خطط للتصرف، للوصول إلى ممارسات أفضل.

ويمكن للقارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول أسلوب التقييم المقارن زيارة إحدى المواقع ذات الصلة على الإنترنت، كالموقع المبين بالشكل (٥-٢٠) وعنوانه www.benchnet.com.

شكل٥-٢٠: التقييم المقارن على الإنترنت



ويختلف بذلك مفهوم إدارة الجودة الكلية عن مفهوم دوائر الجودة Quality Circles، والتي يلخص مراحلها نموذج الشكل (٥-٢١)، ويمكن تعريفها كما يلي[٤٠]:

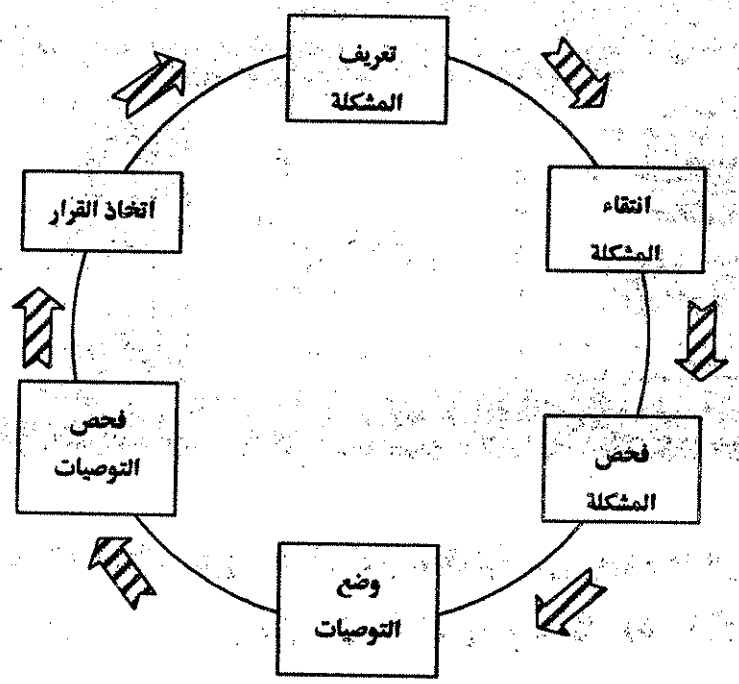
دوائر الجودة Quality Circles هي مجموعات عمل داخل المنظمات تجتمع بصفة دورية لتبحث المشاكل التي تعوق تحقيق الجودة، وتضع حلول لها.

٦/٦/٥ أساليب الجدولة الفورية Just-in-time Scheduling Techniques:

تستخدم الجدولة الفورية على نطاق واسع في الصناعات اليابانية والتي تطلق عليه Kanban *، كأسلوب رقابي منخفض التكلفة على المخزون، يستهدف توفير تدفق فوري من المواد الأولية الداخلة في العمليات التصنيعية.

*Kanban: The Japanese term for JIT Scheduling.

شكل٥-٢١: دوائر الجودة
Quality Circles



فاحتفاظ المنظمة بحجم زائد من المخزون، يعنى قيامها بتجميد جزء كبير من مواردها المالية في أصل لن يتولد عنه عائد، بل من الممكن أن يحمل المنظمة نفقات في سبيل المحافظة عليه، كتكلفة تخزينه وحراسته.

ولكن في المقابل، فإن عدم احتفاظ المنظمة بحجم ملائم من المخزون يمكن أن يترتب عليه ضياع فرص تسويقية عليها، لفشلها في تلبية طلبات العملاء. وهو ما يترك آثار بالغة السلبية على حجم المبيعات، وبالتالي معدلات الربحية. كما يمكن أيضاً أن يهدد استمرارية العملية الإنتاجية لعدم وجود تدفق كاف من المواد الأولية الداخلة في التصنيع.

ويقضي أسلوب الجدولة المباشرة للمخزون Just-in-time Scheduling Technique بتوريد المواد الخام إلى مواقع الإنتاج مباشرة، عند الحاجة إلى استخدامها في العمليات الإنتاجية، دون القيام بعمليات تخزينية [٤١].

٧-٥ التسويق والمنظمة التعلمية

تعد المنظمة التعلمية Learning Organization إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي يمكنها التعامل بصورة جيدة مع بيئة العولمة والأسواق العالمية. فتطبيق التسويق العالمي يتطلب عدم انعزال المنظمة على نفسها، بل يجب أن يسمح نظامها الإنتاجي والتسويقي بالمشاركة في التغيرات التي تحدث بها، واستيعاب التقنيات الحديثة.

وبمعنى آخر ينبغي أن يتصف النظام التسويقي والإنتاجي المطبق داخل المنظمات بالمرونة الكافية للتعامل مع مستحدثات ومتغيرات هذه البيئة، بدلاً من الاكتفاء بدور المتلقي لتلك المتغيرات.

١/٧/٥ مفاهيم المنظمة التعلمية

عرف البعض المنظمة التعلمية بأنها المنظمة التي يتيح نظامها للعاملين بها فرصة الإطلاع على كل ما يدور حولهم من متغيرات، والتفكير البناء، وتعلم الجديد، وحل المشاكل بأسلوب فعال، وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة[٤٢].

بينما عرفها آخرون بأنها المنظمة الذي يكون كل فرد من العاملين بها مشاركا في تحديد وتعريف المشاكل التي تواجهه، على نحو يمكنه من زيادة رصيد خبراته وتحسين قدراته بصورة مستمرة[٤٣].

وفـــي المقابل قدم فريق ثالث مفهوما مختلفا نسبيا عما سبق، حيث عرفها بأنها المنظمة التي تقوم بتطوير قدرتها على التكيف باستمرار مع متغيرات البيئة المحيطة بها[٤٤].

ويمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي للمنظمة التعلمية:

المنظمة التعلمية Learning Organization هي إحدى المداخل الإدارية الحديثة للعولمة الذي يتبنى توفير المعلومات للعاملين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تعترض الأداء بغرض التحسين المستمر في قدرات المنظمة.

٢/٧/٥ المنظمة التعلمية و إدارة التسويق بالكتاب المفتوح

يتضح لنا من مفهوم المنظمة التعلمية تبنيها لمدخل **الإدارة بالكتاب المفتوح** Open-book Management، **هو مدخل إداري يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.**

فوفقـــا لهـــذا المدخـــل، يـــتاح للعاملين رؤية نتائج أداء المنظمة، كمعلومات معروضة على شاشات الحاسب الآلي، أو تقارير مطبوعة، أو ملخصـــات إحصـــائية وبيانية. وبالتالي يتمكن العاملون من الوقوف على مدى إسهامهم في توليد الأرباح الكلية للمنظمة.

ويســـتهدف مدخـــل الإدارة بالكتاب المفتوح من ذلك بناء نوع من الـــرقابة الذاتـــية لـــدى العامليـــن على أنفسهم، وتنمية درجة الإحساس بالمسئولية نحو المنظمة، كما لكانوا ملاك لها، أو حملة لأسهمها، أكثر من كونهم موظفون يتقاضون أجور عن الأداء.

ويقدم الجدول (٥-٥) أمثلة لبعض المنظمات العالمية التي يعتبرها الباحثون بمثابة منظمات تعلمية، تستحق ممارستها التسويقية الدراسة من المنظمات الأخرى التي تعاني مشاكل تسويقية.

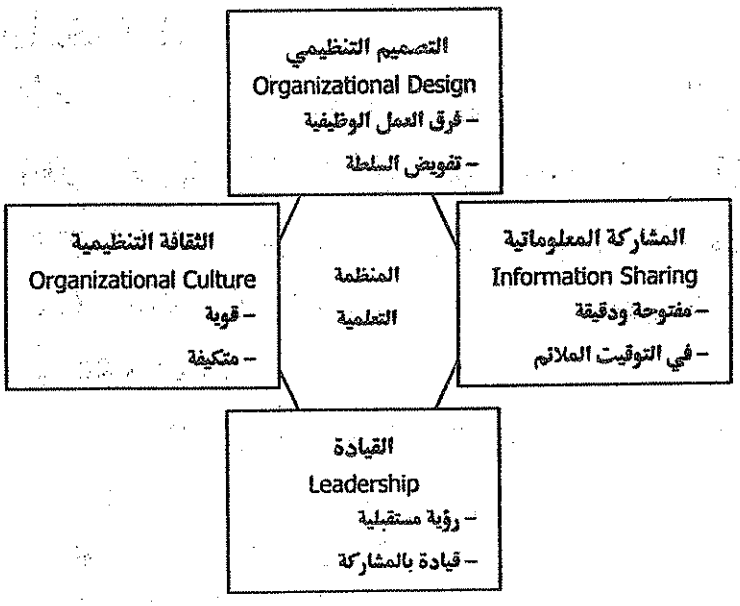
جدول٥-٥: أمثلة لبعض المنظمات التعلمية

م	المنظمة
١	Sony
٢	General Electric
٣	Mitsubishi
٤	McKinsey
٥	Johnson & Johnson

٣/٧/٥ تحليل المنظمة التعلمية في بيئة التسويق العالمي

يمكننا إدراك ملامح المنظمة التعلمية من خلال تحليل أربعة أبعاد، يوضحها الشكل (٥-٢٢)، هي التصميم التنظيمي، المشاركة المعلوماتية، القيادة، الثقافة التنظيمية، وفيما يلي إشارة موجزة لكل منها[٤٥]:

شكل٥-٢٢: الأبعاد التحليلية للمنظمة التعلمية ببيئة التسويق العالمي



١- التصميم التنظيمي Organizational Design:

يتصف التصميم التنظيمي للمنظمة التعلمية باعتماده على فرق العمل الوظيفية، وقدر أوسع من تفويض السلطة للمرؤوسين. وذلك بغرض حل المشاكل المشتركة التي تعاني منها أقسام المنظمة (تسويق، إنتاج)، واكتشاف أي فرص تسويقية محتملة.

٢- المشاركة المعلوماتية Information Sharing:

تتميز المنظمة التعلمية بالتشارك المعلوماتي بين أفرادها، بمعنى إتاحة كافة المعلومات للعاملين وهو ما يطلق عليه المعلومات المفتوحة Open Information. وتتصف أيضا تلك المعلومات بالدقة بمعنى أن تعبر عن أحداث المنظمة كما هي في الحقيقة، كما تقدم المعلومة في الوقت الملائم، فأي تأخير للمعلومة يخفض من منفعتها بالنسبة لأفراد المنظمة المستخدمين لها.

٣- القيادة Leadership:

تشير القيادة إلى الأنشطة التي تستهدف التأثير في أفراد المنظمة وإثارة دافعيتهم للأداء بأسلوب يحقق الأهداف التنظيمية، وتتصف المنظمة التعلمية بالقيادة البصيرة Visionary Leadership ويقصد بها أن إدارة المنظمة تمتلك رؤية مستقبلية Vision وتصور ذهني لأوضاع المنظمة المستقبلية والمحتملة.

كما تتبنى المنظمة التعلمية مدخل القيادة بالمشاركة Participation Leadership الذي يعتمد على قيام مدير المنظمة بإشراك المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات، حيث يفترض أن هذا الإشراك يمكن أن يحدث تأثير إيجابي على أداء وسلوك ورضا المرؤوسين.

ومع ذلك يرى المحللون ضرورة وجود درجات متفاوتة من المشـــاركة يمكن أن يتيحها القائد لمرءوسيه، وأن هذه الدرجات تـــتأثر بأسلوب القائد في اتخاذه للقرار، وما يتمتع به من سلطات داخل المنظمة.

٤- الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

تتمـــتع المـــنظمة التعلمـــية بثقافة تنظيمية قوية، وتوصف الثقافة التنظيمـــية بـــالقوة عندما يتمسك بشدة معظم أفراد المنظمة بالقيم والمعاني المشتركة التي تحملها تلك الثقافة.

كما تتميز أيضا الثقافة التنظيمية للمنظمة التعلمية بأنها ثقافة متكـــيفة Adaptive Organizational Culture، بمعـــنى أن القـــيم والمعاني السائدة في المنظمة يمكن أن تتكيف وتساير المتغيرات الخارجية للبيئة التسويقية العالمية التي تعمل بها المنظمة.

٥-٨ إعادة هندسة النشاط التسويقي

تواجـــه أحياناً بعض المنظمات بتدهور تسويقي حاد، يمثل تراجعا حـــادا فـــي أوضاعها السوقية، كانهيار مفاجئ في حجم مبيعاتها، تقلص حصتها السوقية، وهو ما يستدعي إعادة هندسة أنشطتها التسويقية.

ففي ظل التدهور التسويقي ببيئة العولمة تصبح المعالجات التقليدية غـــير ذات فاعلـــية، حيـــث تحتاج هنا المنظمات لما هو أبعد من مجرد تحســـين الجـــودة، أو تكثيف الجهود الترويجية. فهي في حاجة لمعالجات جذريـــة تحدث طفرات في الإنجاز، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إعادة هندسة النشاط التسويقي للمنظمة[٤٦].

١/٨/٥ مفاهيم إعادة الهندسة

طبقاً للتصور الذي قدمه أشهر رواد هذا المدخل من أمثال ميشيل همر Hammer وجيمس شامبى Champy فإن إعادة الهندسة تتضمن إعادة تصميم جميع أنشطة المنظمة من جديد بغرض إحداث تحسين غير عادى في الأداء والجودة ونمط العمليات التشغيلية(٤٧).

وعرفها آخرون بأنها إعادة تصميم جذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسين غير عادي في الجودة والسرعة والأداء(٤٨).

ومن ناحية أخرى قدم بعض الباحثين مفهوما أكثر تحديدا للإعادة الهندسة، حيث عرفوها بأنها عملية إعادة التصميم الجذري لكل أو بعض أنشطة المنظمة لتحسين معدلات إنتاجيتها، وأدائها المالي(٤٩). لذا وصفها البعض بأنها الدواء القوي لخلل إداري خطير(٥٠).

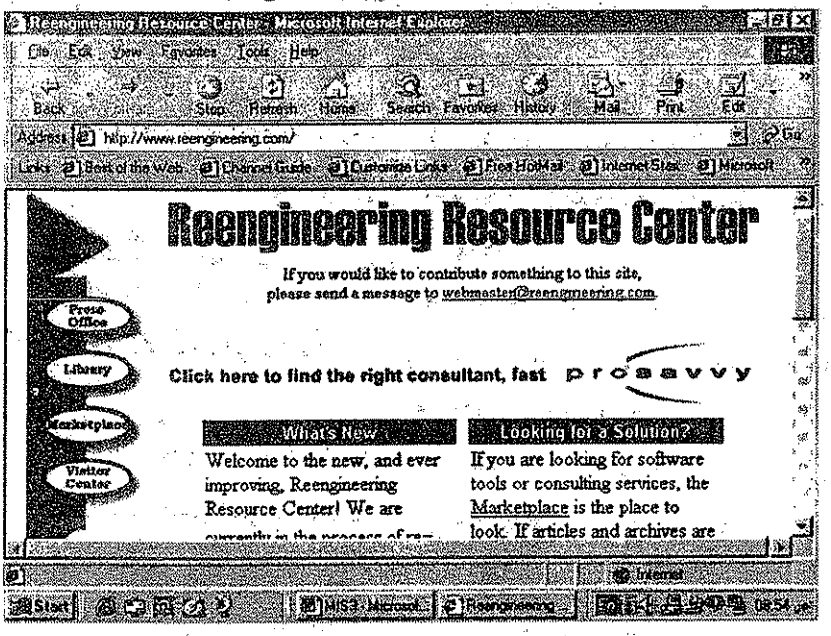
ويذهب البعض لما هو أبعد مما تقدم، حيث يشيرون إلى أن مدخل إعادة الهندسة، لا يجب أن يتضمن فقط هدم الأوضاع القائمة، وإعادة تصميم الأنشطة من جديد. بل ينبغي أن يصحبه تغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة، والتي أدى اعتناقها إلى تدهور أوضاع المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن تطوير التعريف التالي لإعادة الهندسة:

إعادة الهندسة Reengineering هو مدخل إداري حديث يتضمن هدم الأوضاع القائمة بالمنظمة، وإعادة تصميم وبناء جميع أنشطة أعمالها، مصحوباً بتغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة، بهدف تحقيق طفرات إنجازية كبيرة.

ويعرض الشكل (٥-٢٣) موقع مركز إعادة الهندسة على شبكة الإنترنت، والذي يمكن للقارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول مفاهيم إعادة الهندسة زيارته على العنوان WWW.reengineering.com. بينما يشير الجدول (٥-٦) إلى بعض المنظمات التي أعادت هندسة أنشطتها.

شكل٥-٢٣: إعادة الهندسة على الإنترنت



جدول٥-٦: منظمات قامت بإعادة الهندسة

م	المنظمة
١	Pepsi-cola North America
٢	Pacific Bell
٣	Union Carbide
٥	Bellsouth Telecommunications

٢/٨/٥ قيم إعادة هندسة النشاط التسويقي

تبيـــن لنا أن مفاهيم إعادة الهندسة تتطلب تغيرا جذريا في المفاهيم والقـــيم التـــي تحملها الثقافة التنظيمية للمنظمات الراغبة في القيام بإعادة هندسة أنشطتها التسويقية. ويلخص الجدول (٥-٧) أهم قيم إعادة الهندسة مقارنة بالقيم التقليدية في بيئة ما قبل العولمة.

جدول ٥-٧: قيم إعادة الهندسة في مقابل قيم ما قبل العولمة

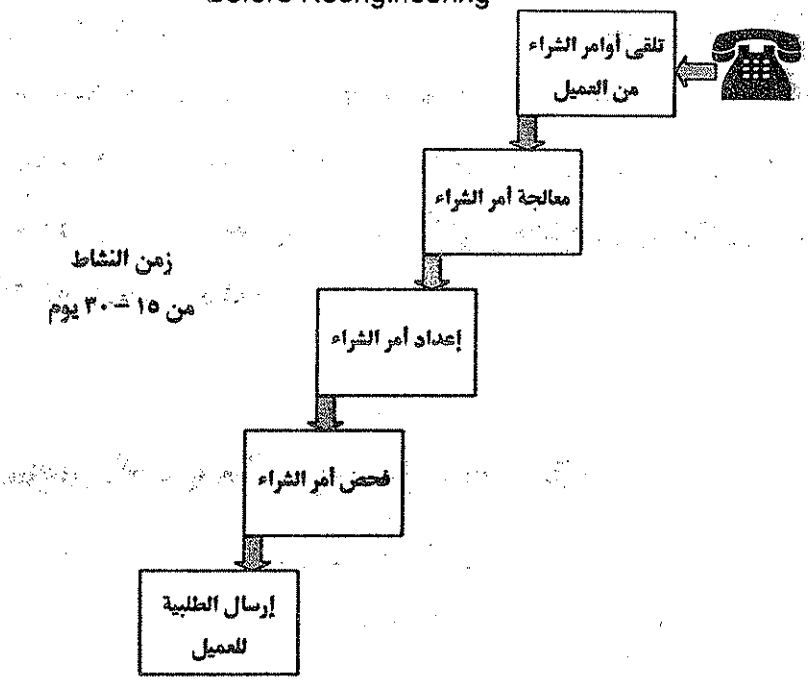
م	القيم التقليدية Traditional Values	قيم إعادة الهندسة Reengineering Values
١	لا تتوقف الجهود التسويقية والعمليات الإنتاجية على أي موظف بالمنظمة	كل عمل يؤدى داخل المنظمة يعتبر في غاية الأهمية لأنه يشارك في تحقيق الأهداف التنظيمية
٢	الحرص على رضاء المدير لأنه يحدد الأجور والمرتبات	الحرص على رضاء العملاء باعتبارها سبب ربحية المنظمة وبالتالي يتقاضى العاملين أجورهم من خلال هؤلاء العملاء
٣	يجب محاولة إلقاء المسئولية دائما على الزملاء تجنبا للمسئولية	يجب تحمل المسئولية باعتبار أن كل موظف هو عضو في فريق العمل يشتركون في النجاح والفشل معا.
٤	لماذا محاولة التطوير، فالغد كاليوم ليس هناك تغيير	التعلم والتطوير هو جزء من الواجبات الوظيفية لأفراد المنظمة، وبدونهما لن يحقق المنظمة أي نجاح مستقبلي

٣/٨/٥ اختبار فاعلية إعادة هندسة النشاط البيعي

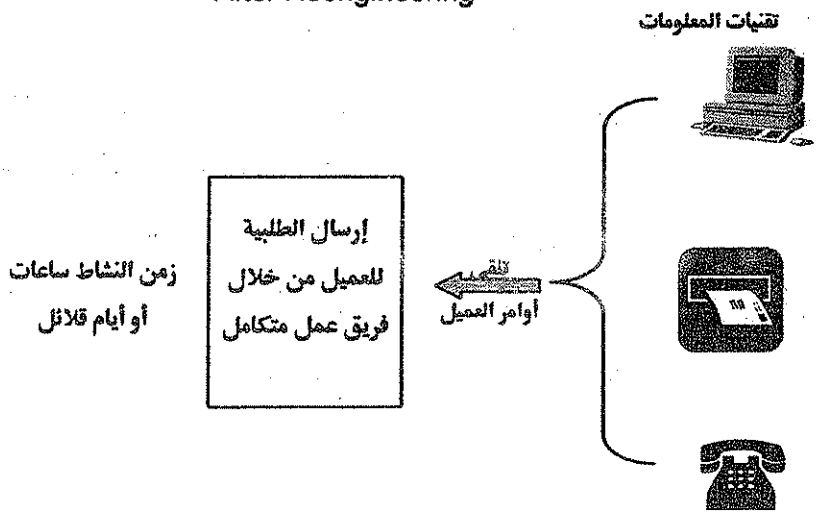
يمكـــن اختـــبار فاعلية إعادة الهندسة في تحسين أداء النشاط البيع للمـــنظمات مـــن خلال القيام باختبار قبلي وبعدي Pretest-posttest. أي مقارنة الوضع قبل وبعد إعادة الهندسة، كما هو المبين بالشكل (٥-٢٤).

شكل ٥ – ٢٤ : إعادة هندسة النشاط البيعي

(حالة أ) النشاط البيعي قبل إعادة الهندسة
Before Reengineering



(حالة ب) النشاط البيعي بعد إعادة الهندسة
After Reengineering



فالحالة (أ) تمثل الوضع قبل إعادة الهندسة، بينما في المقابل تشير الحالة (ب) إلى الوضع بعد إعادة هندسة النشاط البيعي للمنظمة، والذي يبدأ بتلقي أوامر الشراء من العملاء، وينتهي بإرسال الطلبية إليهم[٥١].

حيث يتبين لنا أن زمن الأداء البيعي الذي كان يستغرق في الوضع الأول (الحالة أ) من ١٥ إلى ٣٠ يوم، انخفض إلى زمن يحسب بالدقائق أو عدد محدود من الأيام في الوضع الثاني (الحالة ب)، وذلك بعد إعادة هندسة النشاط البيعي للمنظمة.

٥-٩ دروس تسويقية من بيئة العولمة

طرحت مداخل العولمة كإدارة الجودة الكلية، المنظمة التعلمية، إعادة الهندسة أبعاداً جديدة للممارسات التسويقية في ظل أوضاع لم تألفها مختلف منظمات الأعمال من قبل.

فمدخل إدارة الجودة الكلية على سبيل المثال يعالج الأوضاع التنافسية العالمية، ومعايير الأداء العالمي التي أصبحت تواجه المنظمات المحلية. حيث يعتبر هذا المدخل بمثابة المخرج أو المنهج لبقاء المنظمات في ظل بيئة العولمة والتسويق العالمي.

ومن ناحية أخرى نبه مدخل المنظمة التعلمية مديري التسويق إلى ضرورة عدم انعزال المنظمة على نفسها، بل يجب أن يسمح نظامها الإنتاجي والتسويقي بالمشاركة في التغيرات التي تحدث بها، واستيعاب التقنيات الحديثة، حتى يمكنها التعامل بصورة جيدة مع بيئة العولمة، والأسواق العالمية.

فتطبيق التسويق العالمي يتطلب وجود نظام التسويقي يتصف بالمرونة الكافية للتعامل مع مستحدثات ومتغيرات هذه البيئة، بدلاً من الاكتفاء بدور المتلقي لتلك المتغيرات.

بينما قدم لنا مدخل إعادة الهندسة الأعمال علاجاً أكثر فاعلية لحالات الانهيار التسويقي الذي يمكن أن تتعرض له العديد من المنظمات. وبالتالي يمكن القول أن مداخل العولمة تتلاءم وبصورة أكبر من غيرها مع التطورات المعاصرة للبيئة التسويقية المعاصرة

١٠.٥ مصطلحات مستخدمة

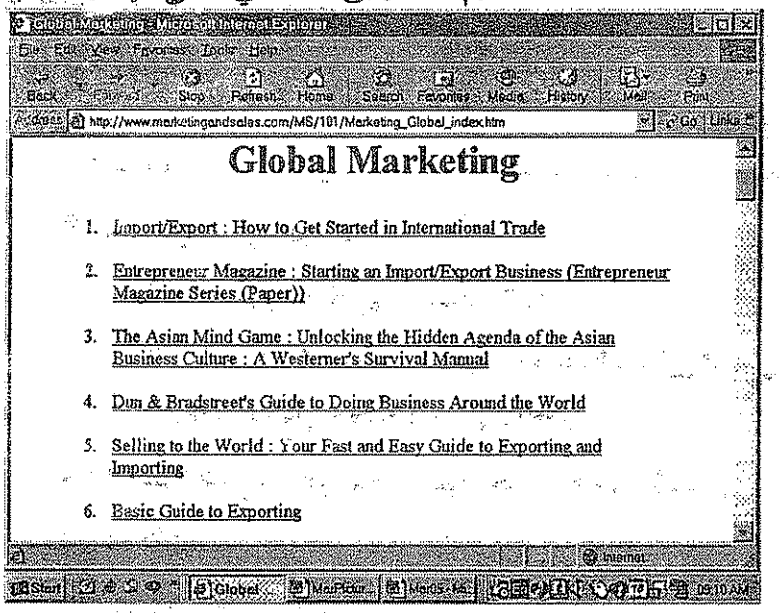
العولمة	Globalization
مدخل التغطية المحلية المتعددة	Multidomestic Approach
التسويق العالمي	Global Marketing
الإدارة الدولية	International Management
المشاركة	Joint venturing
الاستثمار المباشر	Direct Investment
الترخيص	Licensing
التصنيع التعاقدي	Contract Manufacturing
التعاقد بالإدارة	Management Contracting
الملكية المشتركة	Joint Ownership
تسهيلات تجميعية	Assembly Facilities

تسهيلات تصنيعية	Manufacturing Facilities
المزيج التسويقي النمطي	Standardized marketing mix
المزيج التسويقي التكيفي	Adapted marketing mix
المنظور الأحادي	Parochialism
استراتيجيات التسويقي العولمية	Globalization strategies
مداخل العولمة	Globalization Approaches
عمارة نظم المعلومات العالمية	Global Information Systems
بنية تحتية لنظم المعلومات العالمية	Global IS Infrastructure
إدارة الجودة الكلية	Total Quality Management
مدخل الإدارة بالمشاركة	Participative Management
الإدارة بالكتاب المفتوح	Open book management
الرقابة الإحصائية على الجودة	Statistical Quality Control
توكيد الجودة	Quality Assurance
التقييم المقارن	Benchmarking
أساليب الجدولة الفورية	Just-in-time Scheduling
إعادة الهندسة	Reengineering

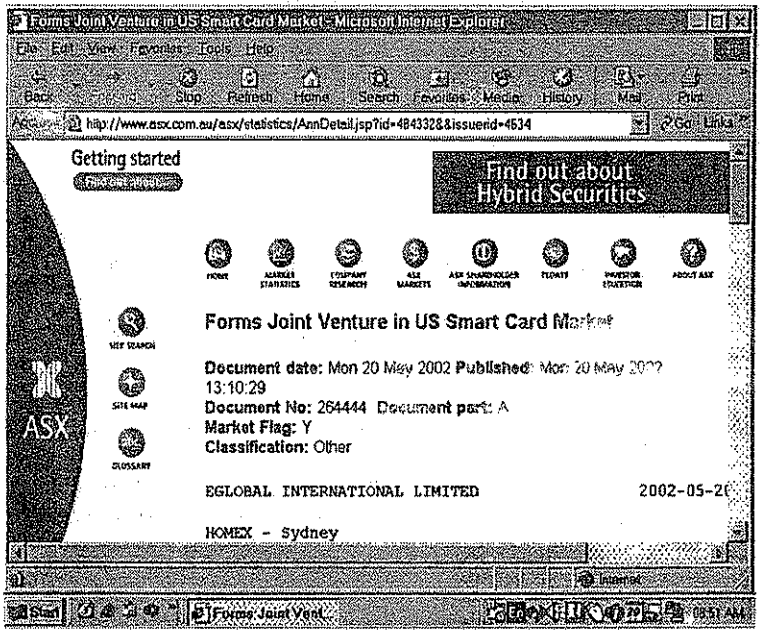
٥-١١ اكتشف من الإنترنت

ندعو القارئ لزيارة المواقع التالية على شبكة الإنترنت ذات الصلة بالموضوعات التي تم تناولها داخل هذا الفصل، بهدف التحديث المتواصل لمصادر المعلومات.

شكل٥-٢٥: مفاهيم التسويق العالمي على الإنترنت



شكل٥-٢٦: أشكال المشاركة كاستراتيجية لدخول السوق العالمي



١٢.٥ تطبيقات عملية

١- ما هو التسويق العالمي Global Marketing؟

٢- صمم نموذج بياني يوضح آلية تطبيق التسويق العالمي ؟

٣- ما الفرق بين كل من:

(أ) التصنيع التعاقدي – التعاقد بالإدارة

(ب) المزيج التسويقي النمطي – المزيج التسويقي التكيفي

(ج) الرقابة على الجودة – توكيد الجودة

٤- ارسم نموذج بياني يفسر آلية عملية التقييم المقارن؟

٥- ما المقصود بدوائر الجودة؟

٦- ما هو أسلوب الجدولة المباشرة للمخزون؟

٧- كيف يتم تحليل المنظمة التعلمية في بيئة التسويق العالمي؟

٨- تقوم شركة Konica بممارسة التسويق العالمي من خلال موقعها على الإنترنت وعنوانه www.konica.com المبين بالشكل (٥-٢٧)، المطلوب زيارة الموقع واستخراج أهم ملامح تلك الممارسة التسويقية. ووضح من خلال الإنترنت استخدامات خريطة الرقابة الإحصائية على الجودة المعروضة بالشكل (٥-٢٨).

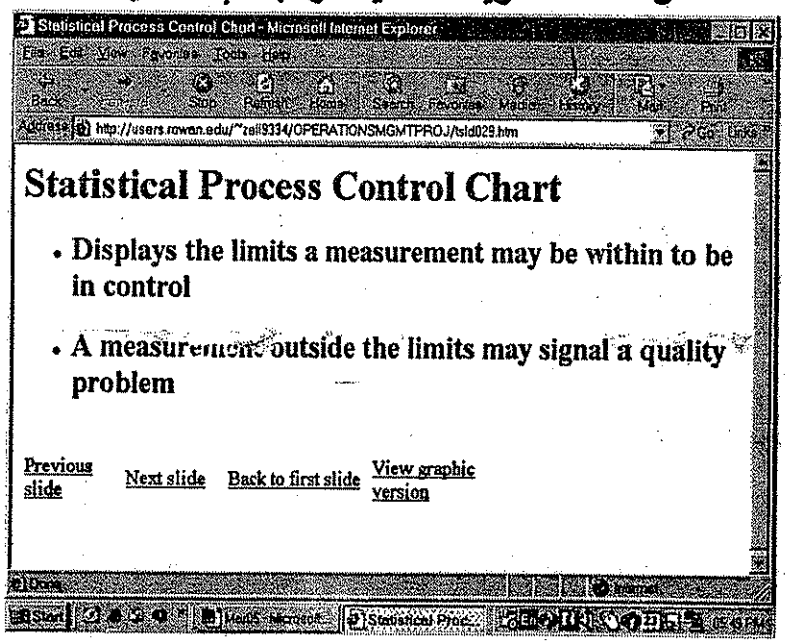
ضع علامة (√) أو (×) أمام العبارات التالية مع ذكر السبب سواء كانت العبارة صواب أم خطأ، وذلك فيما لا يزيد عن سطرين فقط داخل جدول، على النحو التالي:

رقم العبارة	العلامة	السبب (سطرين فقط)

١- مر التسويق بخمسة مراحل تطورية باتجاه العولمة.
٢- أعادت العولمة تشكيل البيئة التسويقية.
٣- تشير مرحلة العولمة إلى الفترة التي كثفت بها جهود التسويق بالعالم.
٤- يمر تطبيق التسويق العالمي بآلية تتضمن ستة خطوات متتابعة.
٥- توجد ثلاثة بدائل استراتيجية للدخول إلى السوق العالمي.
٦- تتخذ المشاركة أربعة أشكال أساسية للدخول للسوق العالمي.
٧- تمثل التسهيلات التجميعية استراتيجية لدخول السوق بتصنيع تعاقدي.
٨- يعتبر الاستثمار المباشر أكثر استراتيجيات دخول السوق مخاطرة.
٩- يتطلب التعامل التسويقي مع العولمة تطبيق عدد من الاستراتيجيات.
١٠- تشير الجودة إلى درجة مطابقة المنتج للمواصفات المعيارية.
١١- تستهدف إدارة الجودة الكلية الوصول لمستوى الخطأ صفر.
١٢- تعتبر الجودة أداة تسويقية لتحقيق الميزة التنافسية بالسوق العالمي.
١٣- يتطلب مدخل الجودة الكلية التركيز على بعض العناصر الأساسية.
١٤- تعد الرقابة على الجودة جزء من مفهوم واسع يسمى توكيد الجودة.
١٥- يستخدم أسلوب التقييم المقارن في الرقابة الإحصائية على الجودة.
١٦- يتم التقييم المقارن من خلال آلية تتضمن عدة خطوات متتابعة.
١٧- تستخدم إعادة الهندسة لمواجهة أي مشكلة تسويقية للمنظمة.
١٨-توظف الجدولة الفورية للمخزون للقيام بالتقييم المقارن.
١٩- تتخذ نتائج عمليات الرقابة الإحصائية شكل بياني لأغراض التحليل.
٢٠- تتم إعادة هندسة الأنشطة التسويقية من خلال التقييم المقارن.

شكل٥-٢٧: موقع شركة Konica على الإنترنت

شكل٥-٢٨: خريطة عملية الرقابة الإحصائية



١٣.٥ مراجع الفصل الخامس

1- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.

2- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

- د.طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.

- _____، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

- _____، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

4- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

5- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

- د.فريد الصحن، د.إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

6- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

- د.طارق طه، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

٧- مرجع رقم ١.

٨- مرجع رقم ٤.

9- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

١٠- مرجع رقم ١.

١١- مرجع رقم ١.

12- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.

13- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .

١٤- مرجع رقم ١.

15- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

16- Gupta, U., Information Systems: Success in The 21st Century, Greighton University, (Prentice Hall), 2000.

17- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology, (Prentice Hall, Inc.), 1998.

18- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

19- Englander, I., The Architecture of Computer Hardware and Systems Software : An Information Technology Approach, (John Wiley & Son, Inc.), 1996.

- Stern, N. and Stern, R., Computing In The Information Age, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996 .

٢٠- مرجع رقم ١٧.

٢١- مرجع رقم ١٧.

٢٢- مرجع رقم ٤.

23- Bolton, R. and Drew, J., "A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value", Journal of Consumer Research, Vol.17, March 1991, PP: 375-384.
- Skinner, S., Marketing, University of Kentucky, (Houghton Mifflin Co.), 1990 .

24- Bitner, M., "Evaluating Services Encounters : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", Journal of Marketing, April 1990, PP:69 - 82 .
- Wyckoff, D., "New Tools for Achieving Service Quality", Managing Service :Marketing, Operations and Human Resources, (Prentice - Hall Int. Inc.), 1992, PP: 236-249 .

٢٥- مرجع رقم ٩.

26- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٢٧- مرجع رقم ١٢.

28- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

٢٩- مرجع رقم ١.

٣٠- مرجع رقم ١.

٣١- مرجع رقم ١٦.

32- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

33- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

٣٤- مرجع رقم ٢٨.

٣٥- مرجع رقم ٢٨.

٣٦- مرجع رقم ٩.

٣٧- مرجع رقم ٩.

٣٨- مرجع رقم ١.

39- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

42- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

٤٣- مرجع رقم ١٢.

٤٤- مرجع رقم ١.

٤٥- مرجع رقم ١.

٤٦- مرجع رقم ١٧.

٤٧- مرجع رقم ٤٢.

٤٨- مرجع رقم ١٩.

٤٩- مرجع رقم ٤.

٥٠- مرجع رقم ٩.

٥١- مرجع رقم ١٨.

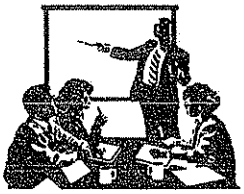
الباب الثالث

3

التسويق الإستراتيجي

Strategic Marketing

الفصل السادس:
التخطيط الاستراتيجي للسوق



الأهداف التعليمية:

بعد استكمال هذا الفصل ستتوافر القدرة على:

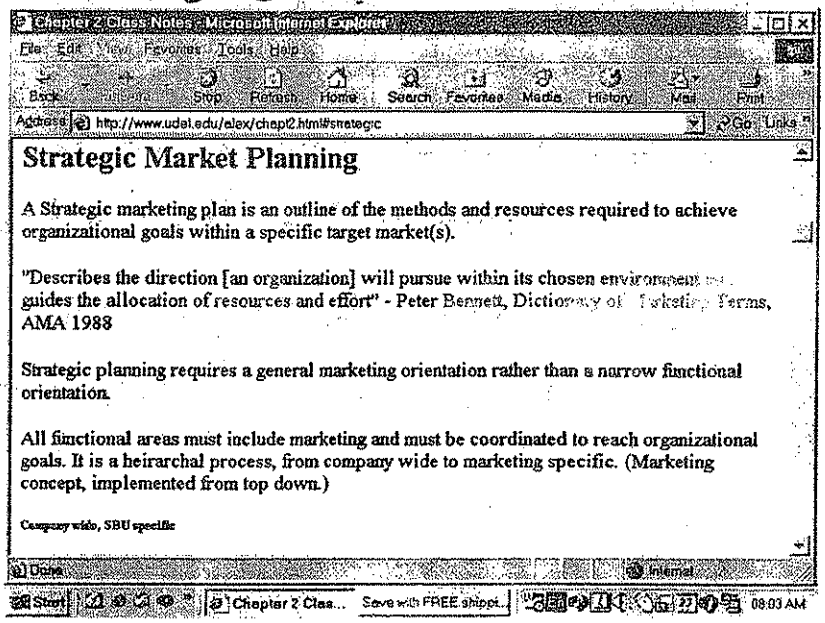
- ✓ التخطيط الإستراتيجي الفعال للسوق.
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للسوق.
- ✓ التطبيق السليم لآلية عملية الإدارة الإستراتيجية للسوق.
- ✓ إدارة المحافظ الإستراتيجية للمنظمات.
- ✓ اختبار الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمات.
- ✓ الاستخدام الكفء لأدوات التخطيط الإستراتيجي للسوق.

١-٦ مفهوم التخطيط الاستراتيجي للسوق

بـــدأ الحديث منذ أوائل الستينيات عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي للسوق، وشهدت الخمس والعشرون سنة التالية لذلك أي حتى عام ١٩٨٥ تقريـــباً اهـــتماماً ملحوظـــاً به في معظم الكتابات والممارسات التسويقية باعتـــباره المـــنهج التخطيطي الملائم للتعامل مع بيئة التسويقية المتغيرة، والقائم علي النظرة المستقبلية[١].

ويقتضـــي الاستيعاب الملائم لطبيعة وأهمية وآلية عملية التخطيط الإســـتراتيجي للســـوق، أن تـــناول -بـــأذن الله- أولا المفاهيم والمداخل التخطيطـــية، والاستراتيجيات ومستوياتها المختلفة. ويمكن للقارئ المهتم بمـــزيد مـــن التفاصـــيل حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي زيارة بعض المواقع ذات الصلة علي الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٦-١).

شكل٦-١: التخطيط الاستراتيجي للسوق على الإنترنت



التخطيط ببساطة هو الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب عمله، ومكان عمله، وتوقيت عمله، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل. وكذا دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل.

وتظهر الحاجة جلياً للتخطيط في ظل الصعوبات التي ينطوي عليها التنبؤ بالظروف المستقبلية التي يمكن أن تواجهها منظمات الأعمال، والمتغيرات البيئية العديدة والشديدة التعقيد المحيطة بتلك المنظمات.

فالتخطيط الجيد والمستند على نظم المعلومات الحديثة والقائمة على الحاسبات الآلية يخفض بنسبة كبيرة درجة عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات، ويحول دون تحول النشاط الكلي للمنظمة إلى مجموعة من التصرفات العشوائية التي تفتقر لأهداف واضحة.

وعرف البعض التخطيط بأنه عملية وضع الأهداف وتحديد الأساليب التي يجب أن تتبع لتحقيقها(٢). بينما عرفه عالم الإدارة Kreitner بأنه عملية إدارية تستهدف التغلب على عدم التأكد من خلال صياغة مجموعة من التصرفات لتحقيق نتائج محددة(٣).

وبالتالي فإن التخطيط وفقاً لرؤية كريتنير يعد بمثابة الجسر أو المعبر للفجوة بين المفاهيم والمبادئ الإدارية وبين الواقع العملي، أو بين الوضع الحالي للمنظمة وبين ما ترغب في الوصول إليه. ولتدعيم مفهومه السابق استشهد كريتنير بالممارسات التخطيطية للمثال التالي.

مثال من الواقع العملي

أدرك دافيد جنفر مدير أحد الأقسام الإنتاجية بشركة General Electric في فترة الثمانينات أن الطلب على الكهرباء كقوى محركة في المصانع قد دخل مرحلة التدهور نظراً للارتفاع المتصاعد في تكلفة استخدامها مقارنة ببدائل الطاقة الأخرى.

وفي ظل عدم التأكد من إمكانية الشركة من تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية حال استمرارها في الاعتماد على الكهرباء كقوة محركة. قام جنفر بوضع خطط لتحويل قسمه الإنتاجي إلى قسم يعتمد على المحركات العاملة بالغاز.

وقد أسهم ذلك في توسيع العمليات الإنتاجية للشركة وخفض التكلفة المصاحبة لها في الوقت ذاته.. وهو ما يدعم المفهوم القائل بأن التخطيط هو مجموعة تصرفات لتحقيق أهداف محددة في ظل ظروف عدم التأكد التي تواجه المنظمة

ومن جانب آخر، يرى بعض الباحثين، أن المدخل السليم لتعريف التخطيط يقتضي أن يشمل الغرض منه، حتى يمكن التوصل إلى مفهوم يتسم بالشمول، ولا يفتقر في الوقت ذاته إلى الوضوح والتحديد.

لذا عرفوا التخطيط بأنه عملية تحديد الأهداف التنظيمية، ووضع الاستراتيجيات التي تكفل تحقيق تلك الأهداف، وتطوير هرمية شاملة Comprehensive Hierarchy من الخطط لتنسيق وتكامل الأنشطة(٤).

بينما عرف فريق ثالث من العلماء التخطيط بأنه عملية متتابعة ومنتظمة من اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف والأنشطة التي ينبغي على الأفراد، وجماعات العمل، والمنظمة ككل تحقيقها والقيام بها في المستقبل(٥).

وفـــي المقـــابل اعتبر فريق رابع أن التخطيط كوظيفة إدارية أولية يمـــارس بصـــفة أساسية داخل منظمات الأعمال، لذا عرفوه بأنه عملية تحديد أهداف المنظمة ووسائل تحقيق تلك الأهداف[٦]

وبالتالـــي يمكـــن للمؤلف في ضوء التناول المفاهيمي السابق، أن يطور التعريف الآتي للتخطيط:

يشير التخطيط Planning إلى العمليات المتتابعة المتعلقة بوضع أهداف المنظمة وتحديد أساليب تحقيقها.

ويوجـــد فرق بين مفهوم الخطة، والتخطيط، فالخطة غالبا ما تأتي في شكل قائمة توضح ما يجب أن يتم اتباعه لتحقيق الأهداف. فهي تعرف وتحـــدد الموارد المتاحة للمنظمة، المهام التي يجب إنجازها، التصرفات الواجب اتخاذها، الجدول الزمني الذي يلزم إتباعه. وبالتالي يمكننا تعريف الخطة على النحو الآتي:

الخطة Plan هي قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها، والوسائل التي ستستخدم لتحقيق تلك الأهداف، وتوقيتات الاستخدام.

مثال من الواقع العملي

وضعت شركة Elizabeth Arden خطة لتحقيق هدف يتمثل في أن تصبح شركة مستحضرات التجميل الأولي من حيث معدل النمو في السوق الأمريكي. لذا تم التركيز علي ابتكار منتجات جديدة خاصة بمراهم التجاعيد، ومراهم الحماية من أشعة الشمس، ومراهم تسلخات جلد الأطفال. وقد أمكن للشركة تحقيق زيادة في حجم مبيعاتها لعام ١٩٩٠ قدرها ٢٥٪ عن العام السابق

ويمكن تصنيف الخطط من حيث نطاق الأنشطة التي تغطيها الخطة، إلى ما يلي:[٧]

١- خطط استراتيجية Strategic Plans : هي خطط شاملة تعكس أهداف واحتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل. ويتبين من ذلك أن الخطط الاستراتيجية ترتبط بصفة أساسية بالمستويات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، نائب الرئيس، المدير العام). فهذه المستويات تتخذ ما يعرف بالقرارات الغير مهيكلة

والقرارات الغير مهيكلة Unstructured Decisions هي تلك القرارات التي تتعامل مع المواقف التي لا يمكن معالجتها من خلال الإجراءات المحددة مسبقاً، ومثال ذلك القرارات التي يتم اتخاذها بناء علي تحليلات ماذا سيحدث في المستقبل What If Analysis.

ويستفاد من ذلك أن الخطط الاستراتيجية تبين لمسئولي المنظمة النتائج المتوقعة، كما تتطلب معلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة.

٢- خطط ميدانية Tactical Plans: وتتمثل في تلك الخطط التي تترجم أهداف المنظمة إلى تصرفات رئيسية Major Actions ينبغي أن تقوم بها مستويات الإدارة الوسطى، بحيث تختص كل إدارة أو قسم بالمنظمة بتنفيذ الجزء الذي يتعلق به من الخطة الاستراتيجية الشاملة. وبالتالي فأن مستوي الإدارة الوسطي هو المعني بالخطط الميدانية.

ويتخذ هذا المستوى القرارات النصف مهيكلة Semistructured، ويقصد بها تلك القرارات التي تتعامل مع مواقف يمكن معالجة البعض منها من خلال تطبيق إجراءات محددة مسبقاً، والبعض الآخر لا يمكن معالجته، ومثال ذلك القرارات التي يتم اتخاذها بناء علي تحليل نتائج العمليات التشغيلية مع أهداف الخطط الاستراتيجية.

٣- خطط تشغيلية Operational Plans: تتمثل في الخطط قصيرة الأجل (يومية، أسبوعية، شهرية) التي تحدد الإجراءات، والمهام الواجب تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الدنيا بالمنظمة. ويعني ذلك أن مستوي الإدارة الأول هو الـذي يتولى وضع هذه الخطط، في شكل معايير ومعدلات تسمح بتحديد النتائج بشكـل محدد للغاية، في ظل الموارد المتاحة للمنظمة.

ومن أمثلة الخطط التشغيلية، الخطة الشهرية لتحديد حجم المخزون من السلع تامة الصنع لمقابلة الطلبات الجارية، تخطيط المركز الشهري أو الأسـبوعي مـن السـيولة لتحديد الحاجة من الأموال لمواجهة الأجور الشهرية أو الأسبوعية.

ويمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي للإستراتيجيات التسويقية:

الإستراتيجيات التسويقية Marketing Strategies هي خطط شاملة تعكس أهداف واحتياجات وتوجهات المنظمة التسويقية في الأجل الطويل وترتبط بالمستويات الإدارية العليا بصفة أساسية.

وبالتالي تتضمن الاستراتيجيات التسويقية غالبا تقييم الموارد المالية، وموارد الطاقة الخاصة بالمنظمة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لها. وكذا تقيـيم وتخطـيط وضـع المنظمة في السوق ودخولها في أسواق جديدة، وسياسات التعامل مع المنافسين وبقية عناصر البيئة العامة مثل الموردين والجهـات الحكومـية. كمـا تعد الاستراتيجيات التسويقية بمثابة مرشدا لعملية تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف التسويقية.

ويتبين لنا أن الأهداف هي أساس التخطيط، فالنشاط التخطيطي ينطوي أولا على قيام المنظمات بوضع أهدافها المرغوبة، ثم تحديد أساليب تحقيقها، وذلك خلال فترة زمنية معينة.

ويوجد أكثر من تعريف للهدف، فقد عرفه البعض بأنه التزام بتحقيق نتائج يمكن قياسها Measurable خلال فترة زمنية معينة[٨]. بينما عرفه آخرون بأنه نتائج محددة أو نهايات مرغوبة Desired Ends يتم السعي لتحقيقها[٩]. وعرفه فريق ثالث من علماء الإدارة بأنه عوائد مرغوبة للأفراد والجماعات والمنظمات[١٠].

ومن ناحية أخرى أشار إليه فريق رابع بأنها غايات يرغب مدير التسويق في الوصول إليها[١١]. بينما ركز آخرون على دور المنظمة في مفهومهم للهدف، حيث اعتبروا الهدف بمثابة حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها[١٢].

ويمكن تعريف الأهداف الإستراتيجية كما يلي[١٣]:

الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives هي غايات تغطي نطاق زمني متسع وتتعلق بنمو وبقاء المنظمة في الأجل الطويل.

مثال من الواقع العملي

كانت إحدى شركات النحاس والمطاط الأمريكية المنتجة لإطارات السيارات تدرك جيداً أنها تواجه منافسة شرسة من الشركات العالمية التي تقدم إطارات Michelin ، Goodyear ، Bridgestone.

لذا وضعت الشركة عدد من الأهداف التي التزم بها جميع العاملين بها، كمحاولة تخفيض تكلفة المنتج، رفع كفاءة أداء العاملين، تقليل نسبة الفاقد، استخدام تقنيات إنتاجية متطورة، لزيادة قدرتها على تقديم أسعار تنافسية

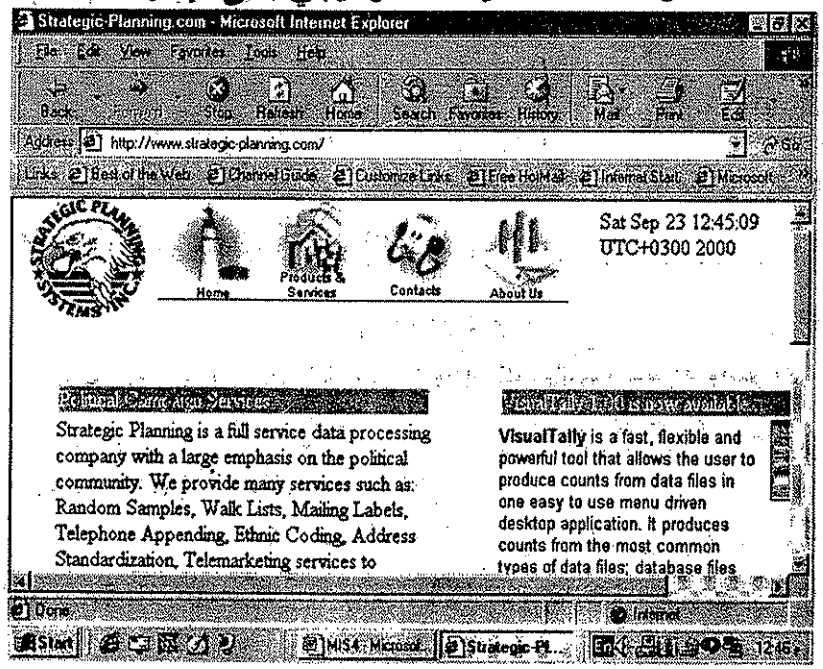
كما هدفت إلى زيادة منافذ توزيعها بتوفير الإطارات في معظم محطات خدمة السيارات بدلاً من الاعتماد على استراتيجية التوزيع المباشر

ويمكننا الآن في ضوء التناول المفاهيمي السابق، تعريف التخطيط الاستراتيجي للسوق على النحو الآتي:

يشير التخطيط الاستراتيجي للسوق Strategic Market Planning إلى العمليات المتتابعة من وضع الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها في السوق المستهدف للمنظمة، وتحديد الأساليب اللازمة لإنجازها من خلال خطط شاملة تعرف بالاستراتيجيات تعكس توجهات المنظمة في الأجل الطويل.

وللمزيد من المعلومات حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يمكن للقارئ زيارة أي من المواقع ذات الصلة على الإنترنت، كالتي يعرضها الشكل (٦-٢) وعنوانه WWW.strategic-planning.com.

شكل٦-٢: التخطيط الاستراتيجي على الإنترنت



ويتبـــنى التخطـــيط الاستراتيجي بصفة عامة مدخـــل التخطيط من أعلي إلي أسفل Top-down approach، بمعني بدء العملية التخطيطية من أعلي الهرم التنظيمي للمنظمة نزولاً إلى أسفله.

فالإدارة العليا تضع الأهداف، والسياسات العامة طويلة الأجل التي تغطـــي نطاقـــاً زمنياً متسعاً وتشمل المنظمة ككل، وتحدد الأساليب التي ينبغـــي اتـــباعها لتحقـــيق تلك الأهداف، والتي تعد بمثابة قيود تخطيطية Constraints ترشد المستويات الإدارية الأقل، كالإدارة الميدانية، والإدارة التشغيلية، وذلك في صياغة الخطط الخاصة بها، وتنفيذ التوجهات العامة.

٢-٦ التحول إلى الإدارة الإستراتيجية للسوق

نظرا لظهور العديد من الأساليب التحليلية المتقدمة، التي تعتمد على الحاسبات الآلية ونظم دعم القرار DSS، فقد أمكن إلي حد كبير التخطيط واتخاذ القرارات لمشاكل ومواقف إدارية وتسويقية عديدة غير واضحة أو غـــير مقننة Unstructured، وأخري غير واضحة جزئياً أو نصف مقننة Semistructured، وهما اللذان تعنيان بهما الإدارة العليا.

وحيـــث أن التخطيط لتلك المواقف والمشاكل يحتاج لرأي جماعي وتميز إنساني، فقد استدعي ذلك توسيع نطاق مشاركة المستويات الإدارية المخـــتلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي، لتشمل عدد أكبر من الأفراد، ومستويات تنظيمية أقل.

فاســـتحداث منـــتجات، أو الدخـــول فـــي أسواق جديدة تماماً علي المنظمة، والتخطيط للقيام بتوسعات مستقبلية، كلها مواقف تتطلب مشاركة أكثر من رأي فردي.

لـــذا بدأت مرحلة التحول منذ منتصف الثمانينيات، كما هو موضح بالشكل (٦-٣)، من مفهوم التخطيط الاستراتيجي للسوق إلي مفهوم أحدث ونعني به الإدارة الاستراتيجية للسوق.

ويعتمد مفهوم الإدارة الاستراتيجية للسوق Strategic Market Management على إشراك مديري التسويق في وضع الأهداف وصياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، كما يرتبط بمفهوم الوحدات الإستراتيجية للمنظمة [١٤].

فالعديد من المنظمات العالمية الكبرى أصبحت تضم أنشطة متنوعة ومتباينة، وكل منها يتطلب استراتيجية خاصة به. لذا قامت تلك المنظمات بإنشـــاء وحـــدات تنظيمـــية تتولى وضع استراتيجيات مستقلة لكل نشاط منفصل من أنشطتها.

وتتصف وحدات الأعمال الاستراتيجية بثلاثة ملامح، هي[١٥]:

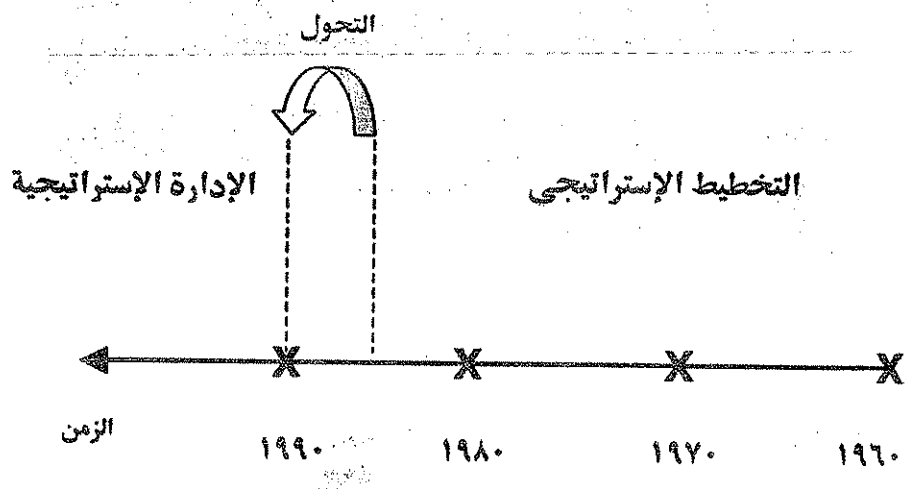
أ- تمثل نشاطاً مستقلاً أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها يمكن تخطيطها استراتيجياً بصورة منفصلة عن بقية الأنشطة الأخرى للمنظمة.

ب- كل نشاط له منافسوه.

ت- لكل وحدة أعمال استراتيجية مدير مسئول عن تخطيطها الاستراتيجي، وعن الأداء الربحي، والعوامل المؤثرة على هذا الأداء.

وتعرف وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمات Strategic Business Units (SBU) بأنها وحدات تنظيمية داخل المنظمة تتمتع بكيان مستقل للقيام بالتخطيط الاستراتيجي لنشاط أو أنشطة معينة[١٦].

شكل٦-٣: التحول إلى الإدارة الإستراتيجية للسوق



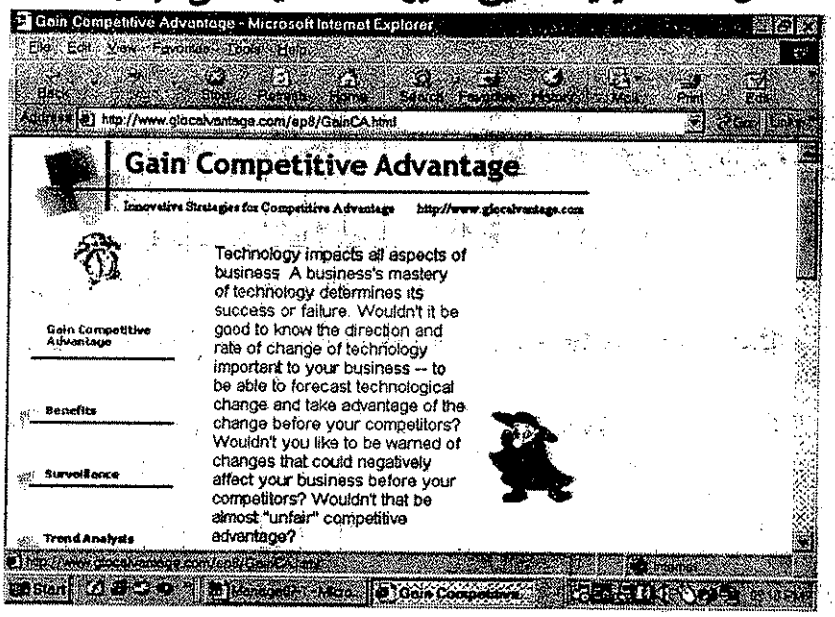
٦-٣ الإدارة الإستراتيجية للسوق وتحقيق الميزة التنافسية

تبيـــن لنا مما تقدم أن الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية ينصب على محاولة تحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage للمنظمة، والتي عرفـــنها سلفا بأنها إلى تلك الميزة تتفوق بها المنظمة عن منافسيها نتيجة قدرتها على تقديم منتجات أقل سعراً، أو جودة أعلى تبرر السعر المرتفع. وتحقـــيق المـــنظمة لهذه الميزة التنافسية يتيح لها الوصول إلى ما يعرف بحالة المنافسة المتميزة.

يقصد بالمنافسة المتمايزة Distinctive Competency مجال نشاط تتصف فيه المنظمة بقوة نسبية نتيجة تمتعها بمميزات لا تتوافر لبقية المنظمات المنافسة، وتنخفض فيه مخاطر تعرضها للتهديدات البيئية.

ولمزيد من الإيضاح يقدم الشكل (٦-٤) معلومات من خلال شبكة الإنترنت حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات.

شكل٦-٤: كيفية تحقيق الميزة التنافسية على الإنترنت



وإذا كـــان البعض من الباحثين يرى أن المنافسة المميزة هي حالة خاصة من القوة تعطى للمنظمة ميزة تنافسية في مجال عملها، فإن آخرين يـــرون أن هـــذه المنافسة تتحقق في أي مجال نشاط تستطيع المنظمة أن تؤدي فيه بصورة أفضل من منافسيها(١٧).

ويرتـــبط أيضـــا مدخـــل الإدارة الاســـتراتيجية بما يعرف بالنافذة الاستراتيجية والتي تشير إلى ما يلي(١٨):

تشير النافذة الإستراتيجية Strategic Window إلى تلك الفترة الزمنية التي تكون فيها خصائص السوق الذي تعمل فيه المنظمة مواتياً لتطبيق استراتيجياتها للمنافسة المتميزة.

وتحتاج منظمات الأعمال لقيامها بالتخطيط الإستراتيجي للسوق بصفة عامة، وتحقيق ميزتها التنافسية الإستراتيجية بوجه خاص إلى نوعية خاصة من نظم المعلومات، توفر لها احتياجات متنوعة من المعلومات والتحليلات والتنبؤات المستقبلية، وهذه النوعية يطلق عليها نظم المعلومات الاستراتيجية.

وقد عرف البعض نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها إحدى أنواع نظم المعلومات التي تستهدف تحسين المركز التنافسي للمنظمة(١٩). بينما عرفها آخرون بأنها أي نظام معلومات يستخدم تقنيات المعلومات لمساعدة المنظمة في تحقيق ميزة استراتيجية تنافسية في السوق الذي تعمل به(٢٠).

وقدم فريق ثالث مفهوماً أكثر توسعاً لنظم المعلومات الاستراتيجية، حيث عرفوها بأنهما نظم معلومات مبنية على الحاسبات تساعد المنظمة في تغيير أهدافها، وعملياتها التشغيلية، ومنتجاتها من السلع أو الخدمات، علاقاتها البيئية المختلفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية(٢١).

وفي ضوء التناول السابق لمفاهيم نظم المعلومات الاستراتيجية يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي لها:

تعرف نظم المعلومات الاستراتيجية Strategic Information Systems بأنها إحدى أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية التي تستهدف مساعدة منظمات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية.

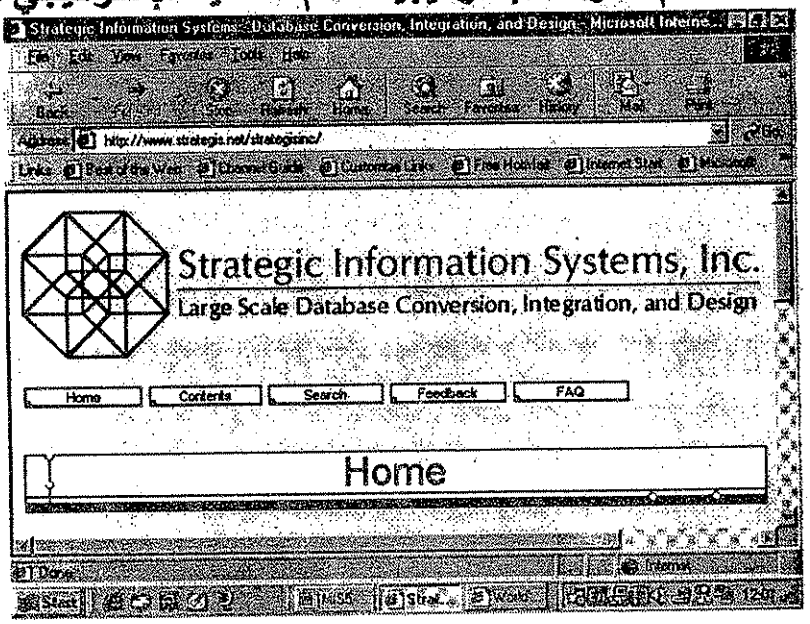
ومن الملاحظ أن المنظمات المتعددة الجنسيات والتي يمتد نشاطها في أكثر من دولة تحتاج أكثر من غيرها لنظم المعلومات الإستراتيجية. حيث توفر لها تلك النظم المعلومات عن مختلف الأسواق العالمية، وطبيعة سوق العمل بكل دولة، ونمط الاستهلاك المحلي.

ومن جانب آخر فإن نظم المعلومات تقوم بربط متخذي القرار بتلك المنظمات بالرغم من التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التي يعملون بها، وكذا تباعدهم الزمني.

فإذا فرضنا أن المركز الرئيسي لإحدى المنظمات متعددة الجنسيات في مدينة لوس أنجلوس على الساحل الغربي للولايات المتحدة، بينما فرع الشركة في الإسكندرية على ساحل البحر المتوسط، فعندما ينتصف النهار في المدينة الثانية، يكون الليل لا يزال يخيم على المدينة الأولى. لكن من خلال نظم المعلومات يمكن لفرع الإسكندرية التعامل الفوري مع بيانات المركز الرئيسي بغض النظر عن هذا البعد الجغرافي وذلك البعد الزمني.

ويعرض علينا الشكل (٦-٥) مزيد من المعلومات حول دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم أنشطة التخطيط الإستراتيجي للسوق.

شكل٦-٥: نظم معلومات إستراتيجية لدعم التخطيط الإستراتيجي للسوق

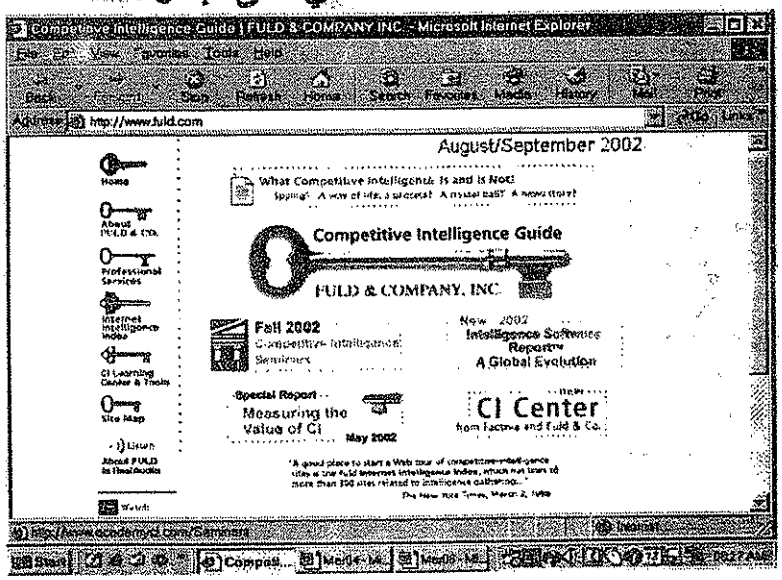


ومـــن ناحـــية أخرى تساند نظم المعلومات الاستراتيجية منظمات الأعمـــال فـــي تطبيق الأساليب العلمية في تعامل كل منظمة مع منافسيها باعتبارهم مصدر التهديد الرئيسي لها في بيئة أعمالها. وذلك من خلال ما توفـــره من معلومات عنهم وعن مصادر قوتهم ونقاط ضعفهم، والموارد التي يعتمدون عليها، والأسواق التي يعرضون فيها منتجاتهم، وتعرف تلك الأساليب بأساليب الذكاء مع المنافس، أو الذكاء التنافسي.

ويشير الذكاء التنافسي Competitive Intelligence إلى عملية الجمع والتحليل المنتظم للبيانات المتعلقة بالمنظمات المنافسة بغرض تفهم واستيعاب أوضاعها في السوق ومصادر قوتها، وبالتالي إعداد وصياغة الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها[٢٢].

ويمكـــن للقارئ المهتم بمزيد من التفاصيل الرجوع لبعض المواقع ذات الصـــلة علـــى الإنترنـــت التي تقدم إرشادات للذكاء التنافسي، وذلك كالموقع المعروض علينا بالشكل (٦-٦).

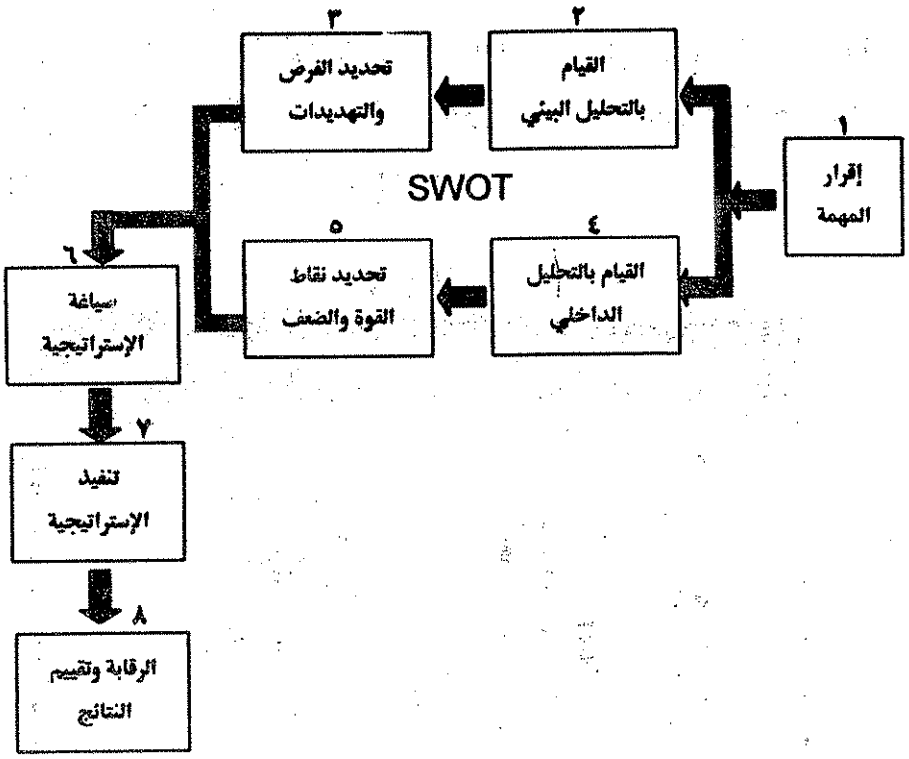
شكل٦-٦: الذكاء التنافسي على الإنترنت



٤-٦ آلية عملية الإدارة الإستراتيجية للسوق

تتم عملية الإدارة الإستراتيجية للسوق من خلال آلية تتضمن ثمانية خطـــوات متتابعة تنفذ بصورة منتظمة، كلما قامت المنظمة بهذا النشاط، وتتمثل تلك الخطوات التي يوضحها الشكل (٦- ٧) فيما يلي[٢٣]:

شكل٦-٧: عملية الإدارة الإستراتيجية
The Strategic Management Process



٦/٤/١ إقرار المهمة والرؤية الإستراتيجية:

تتمثل الخطوة الأولي لعملية الإدارة الإستراتيجية للسوق في إقرار المهمـــة والرؤية الاستراتيجية للمنظمة، ويمكننا تعرف هذه المهمة وتلك الرؤية على النحو التالي[٢٤]:

يقصد بمهمة المنظمة Organization Mission الغرض الأساسي من قيام المنظمة، والنطاق المحدد لأنشطتها وعملياتها. أما الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision فتقتضي تعريف مجال أعمال المنظمة من وجهة النظر المتعلقة بإشباع احتياجات العملاء، وليس من وجهة النظر الإنتاجية المتعلقة بالمنتجات التي تقدمها المنظمة.

فإذا اعتبرت مثلاً إدارة المنظمة أن مهمتها هي تعظيم ثروة الملاك، فذلـــك اقتضـــى السعي لتحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بتلك المهمة، كمحاولة زيادة معدل العائد على الملكية، الاستغلال الأمثل للمواد.

وفى المقابل سوف تختلف تلك الأهداف بصورة ملحوظة إذا كانت المهمة الأساسية لمنظمة خيرية هي التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، سنجد أن الأهداف ستتمثل في تقديم الرعاية الطبية والاجتماعية لأكبر عدد مـــن الأعضـــاء أو المنتفعيـــن، تقديم إعانات أو مساهمات مالية للأسر المحتاجـــة، تلقى تبرعات من منظمات الأعمال أو المتبرعين.

ويلاحـــظ في الواقع العملي، أن هناك العديد من المسئولين يعملون دون أن يستقر لديهم تصور أو رؤية واضحة لمهمة أو رسالة المنظمة التي يعملون بها، وغياب هذه الرؤية يؤدى إلى تجريد الأداء من الفاعلية وبالتالي الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وينبغي أن تجيب مهمة أي منظمة على عدد من التساؤلات الهامة، يلخص أهمها الجدول (٦-١).

جدول ٦-١: تساؤلات مهمة المنظمة

م	التساؤل
١	ما هو مجال أعمال المنظمة ؟
٢	من هم عملاء المنظمة؟
٣	ما هي القيمة التي تقدمها المنظمة لعملائها؟
٤	ماذا سيكون عليه مجال أعمال المنظمة في المستقبل؟

مثال من الواقع العملي

تتمثل مهمة المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة ومعظم دول العالم المتقدم في غرض تعليمي يستهدف تنمية قدرات ومهارات الأطفال على القراءة والكتابة والنطق، واستيعاب العلوم الأساسية ، وغرض سلوكي يستهدف تنمية السلوك الجيد للمواطنة Citizenship (كيفية التصرف كمواطن صالح)، وتعميق قيمة العمل والإنجاز ، والبحث عن كل جديد، والإطلاع.

وفى المقابل نجد أن المهمة التنظيمية للمدارس الابتدائية بمعظم الدول النامية اختزلت في تأهيل الأطفال على كيفية إفراغ ما تم تحفيظه لهم سلفاً من مواد دراسية عديدة في ورقة الامتحان ، دون الالتفات لمدى استيعابهم الحقيقي، أو تنمية مهاراتهم على نحو يمكنهم من توظيفها مستقبلياً.

٢/٤/٦ التحليل البيئي Environmental Analysis

يتضمن التحليل البيئي أو ما يطلق عليه التحليل الخارجي عملية تقييم عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، سواء كانت البيئة الخاصة، كالعملاء، الموردين، المنافسين. أم البيئة العامة (الخارجية)، كالظروف والأوضاع الاقتصادية، الظروف السياسية، التشريعات الحكومية.

ويعني ذلك، أن التحليل البيئي يتضمن في الواقع العملي إجراء عدد من التحليلات الفرعية للوصول إليه، مثل:

أ- **تحليل السوق Market Analysis**: ويتضمن التقسيم القطاعي للسوق، تحليل القطاعات السوقية المستهدفة، فرص النمو المتاحة في السوق.

ب- **تحليل المنافسين Competitor Analysis**: ويشمل تحليل أهداف واستراتيجيات ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين (المنظمات المنافسة)، حصصهم السوقية، درجة تمايز منتجاتهم، مدى أتساع وعمق المزيج السلعي أو الخدمي لكل منهم.

ت- **التحليل السياسي Political Analysis**: ويتضمن تحليل الأوضاع والمناخ السياسي الذي تعمل في ظله المنظمة، لما له من تأثير ملحوظ على أنشطتها.

ث- **التحليل الاجتماعي** Social Analysis : وينطوي على تحليل الأوضاع الاجتماعية المؤثرة على المنظمة.

ج- **تحليل الموارد البشرية**Human Resources Analysis: ويشمل تحليل احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وأوجه النقص التي تعاني منها، وحجم ونوعية العمالة المعروضة في سوق العمل، والمشاكل المرتبطة بتعيين وتوظيف تلك العمالة.

ح- **التحليل الاقتصادي الكلي**Macroeconomic Analysis: ويتضمن تحليل الظروف الاقتصادية المؤثرة على نشاط المنظمة، وتحليل قوى العرض والطلب، وفرص الربحية المواتية.

خ- **التحليل التقني** Technological Analysis: وينطوي على تحليل الوسائل الفنية والعلمية المطبقة في مجال نشاط المنظمة، وأحدث الابتكارات، والتقنيات المحتمل استخدامها في المستقبل.

ومن الملاحظ أن حملة الأسهم هم أكثر الفئات اهتماماً بموضوع التحليل البيئي، نظراً لتشعب وتغلغل تأثيره على الأنشطة المولدة للربحية، فحملة أسهم المنظمة ينتظرون من الإدارة المحترفة السعي نحو تحقيق الهدف المتعلق بتعظيم ثروة الملاك.

٣/٤/٦ تحديد الفرص والتهديدات

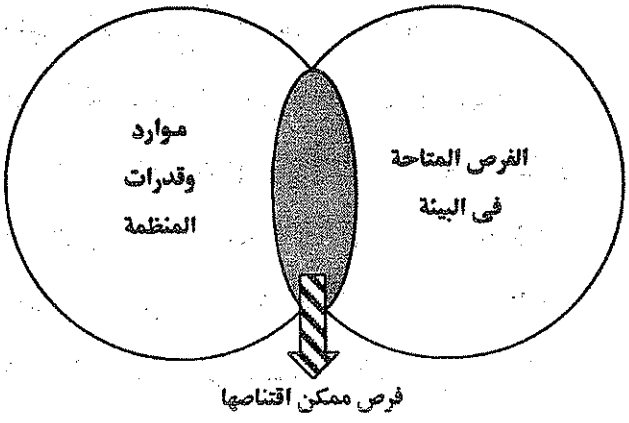
يوضح لما نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية أن التحليل الداخلي يقود المنظمة إلى تحديد الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل بها، والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها.

ويقصد بالفرص Opportunities مجالات الأعمال المرغوبة من المنظمة، والتي يمكن أن تؤدي فيها بربحية[٢٥].

بمعنى أن الفرص تمثل وضعاً أفضل للمنظمة تجعلها في موقف تنافسي جيد. لذا يرى البعض أن هذه الفرص يمكن أن تتحقق عندما تستطيع المنظمة من خلال قدراتها ومواردها (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية) قنص المتاح منها في البيئة التي تعمل بها.

ويبسط المفهوم السابق الشكل (٦-٨)، حيث تتمثل فرص المنظمة الممكن اقتناصها في الجزء المظلل، الذي تتداخل فيه الفرص المتاحة في البيئة مع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة[٢٦].

شكل٦-٨: فرص المنظمات
Organization's Opportunities



أما التهديدات البيئية Threats فتشير إلى مجموعة العوامل المتعلقة ببيئة المنظمة والتي يمكن أن تؤدى إلى تدهور مبيعاتها أو أرباحها[٢٧].

وبالتالي فإن التهديدات تمثل المشاكل والاضطرابات والأضرار محتملة الحدوث ذات التأثيرات السلبية على المنظمات، كدخول منافسين جدد، شحوب الموارد، تغير تفضيلات أو أذواق العملاء، صدور قوانين وتشريعات جديدة مؤثرة على نشاط المنظمة.

ومن الملاحظ أن هذه الفرص والتهديدات قد تختلف في احتمال حدوثها وفي الأثر الذي يمكن أن تحدثه على أهداف واستراتيجيات المنظمات، أو وحدات أعمالها الاستراتيجية.

لذا ينبغي على الإدارة العليا تحديد الأهمية النسبية لتلك الفرص والتهديدات، وتحديد ما إذا كانت مجمل أنشطة المنظمة تواجه فرصاً أكبر من التهديدات أم العكس. ويقدم الجدول (٦-٢) أمثلة لبعض الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها منظمات الأعمال.

٦/٤/٤ التحليل الداخلي Internal Analysis

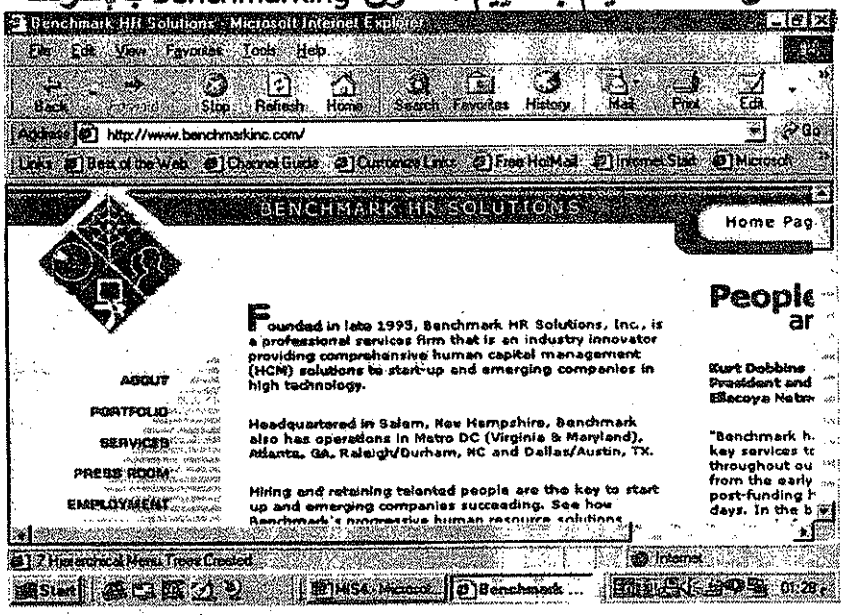
ينصب التحليل الداخلي على تحليل موارد المنظمة وأوضاعها الداخلية، بما يخدم أهدافها الاستراتيجية، حيث يتيح لصناع القرار الإستراتيجي التعرف على مخزون المهارات Inventory of Skills الذي تضمه المنظمة، والموارد المتاحة التي يمكن توظيفها في الاستخدامات المختلفة، وكذا الأداء الوظيفي لمختلف المستويات الإدارية.

جدول٦-٢: الفرص والتهديدات البيئية للمنظمات
Environmental Opportunities and Threats

م	الفرص	التهديدات
١	اكتشاف أسواق جديدة محتملة	صدور قوانين أو تشريعات جديدة
٢	ظهور بدائل جديدة من المواد الأولية	نقص الموارد الأولية
٣	نمو الأسواق الحالية للمنظمة	إلغاء الدعم الحكومي عن المنظمة
٤	صعوبة دخول منافسين جدد للسوق	دخول منافسين جدد في السوق
٥	التوصل إلى أساليب إنتاجية مبتكرة	تغير الفن التقني المستخدم
٦	توفر موارد مالية جديدة	ظهور بدائل لمنتجات المنظمة
٧	ارتفاع الطلب على منتجات المنظمة	تحول الطلب عن منتجات المنظمة

ويعد أسلوب التقييم المقارن Benchmarking من أكثر وسائل التحليل الداخلي استخداماً. ويوضح الشكل (٦-٩) كيفية القيام بالتقييم المقارن من خلال أحد المواقع على الإنترنت، وعنوانه WWW.benchmarking.com.

شكل٦-٩: القيام بالتقييم المقارن Benchmarking بالإنترنت



٥/٤/٦ تحديد نقاط القوة والضعف

يؤدي قيام المنظمة بالتحليل الداخلي إلى تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها، ونقاط الضعف التي تعاني منها، والتي يمكن تعريفهما كما يلي[٢٨]:

تشير نقاط القوة Strengths إلى الأنشطة التي تؤديها المنظمة بكفاءة، والموارد التي تتحكم فيها. أما نقاط الضعف Weaknesses فيقصد بها الموارد التي تحتاجها المنظمة (مالية، بشرية، مادية، معلوماتية) ولكن لا تمتلكها.

ويشير الجدول (٦-٣) إلى أمثلة لبعض نقاط القوة التي يمكن أن تتمتع بها منظمات الأعمال، ونقاط الضعف التي يمكن أن تعاني منها.

جدول ٦-٣: نقاط القوة والضعف في المنظمات
Strengths and Weaknesses

	قوة	ضعف
١	تمتع المنظمة بسمعة جيدة في السوق	عدم كفاية الأبحاث التطويرية
٢	انخفاض تكلفة نشاط المنظمة	تقادم التسهيلات الإنتاجية
٣	قدرة المنظمة على الأداء بجودة مرتفعة	ضعف الإدارة العليا
٤	توافر قوى بيعية ذات مهارة عالية	عدم الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة
٥	ارتفاع الحصة السوقية للمنظمة	ارتفاع تكاليف الإنتاج بالمنظمة
٦	انخفاض معدل دوران العمالة	اختلال الهيكل المالي للمنظمة
٧	نجاح الخطط السابقة	فشل عمليات التخطيط السابقة

وفي هذا الصدد يظهر نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية أن القيام بالتحليل البيئي وما يستتبعه من تحديد لنقاط القوة والضعف، وكذا التحليل الداخلي وما ينتج عنه من تحديد للفرص، والتهديدات، يتم من خلال ما يعرف **بتحليل الموقف** Situation Analysis، أو أسلوب SWOT.

٦/٤/٦ صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

عقب القيام بالتحليل الداخلي والتحليل البيئي فإن متخذي القرار الإستراتيجي تتوافر لديهم المعلومات المطلوبة لصياغة أو إعداد الخطة الاستراتيجية للسوق.

وتبدأ الخطوة الأولى في صياغة الاستراتيجية بتلخيص أهم النتائج التي تمخضت عن هذين التحليلين. ومن خلال هذا الملخص يتم تحديد الخطوات التي سيتم اتباعها لإعداد إستراتيجية السوق المستهدف.

وينبغي هنا عند إعداد الاستراتيجية التسويقية مراعاة التوازن بين الموارد المتاحة للمنظمة ككل، وبين الاستخدامات المتنوعة لهذه الموارد والموجهة نحو أنشطة المنظمة، وذلك باعتبار أن الاستراتيجية هي المرشد لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية في الآجل الطويل، وتتسق مع القرارات التي تتخذها الإدارة العليا للمنظمة.

٧/٤/٦ تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation

تعد مرحلة تطبيق أو تنفيذ الاستراتيجية من أصعب مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للسوق، فالصياغة الجيدة لاستراتيجية ملائمة غير كاف لضمان التنفيذ السليم لها. فقد تتوافر للمنظمة استراتيجية واضحة ومدعمة بمجموعة من البرامج لكنها لا تقوم بتطبيقها كما هو مخطط لها.

وهناك ثلاثة عوامل هامة يقتضي توافرها حتى نكفل التطبيق الفعال والكفء للاستراتيجية التسويقية، هي:

(أ) الحشد Competence:

ويقصد به حشد المهارات البشرية والتقنيات والمعلومات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد.

(ب) التنسيق Coordination:

ويعنى ذلك ترتيب وتنسيق جهود جميع الأفراد المنوط بهم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

(ج) الالتزام Commitment:

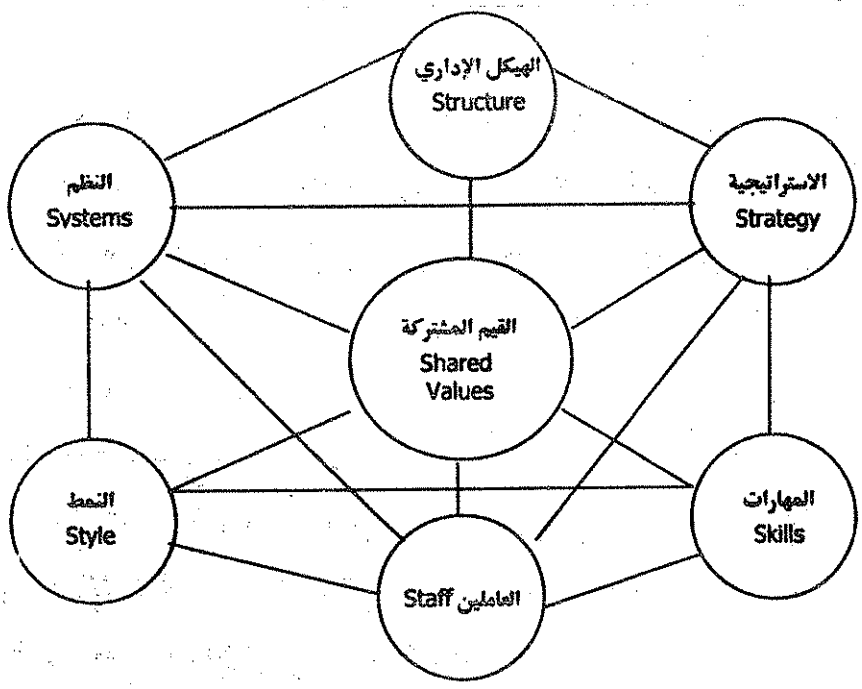
حيث يجب أن يتسم أفراد المنظمة بارتفاع مستوى دوافعهم نحو تحقيق مهمتها الاستراتيجية.

ومن الملاحظ أن الصياغة الواضحة للاستراتيجية التسويقية لها تأثير كبير على حسن تنفيذها. فالواقع العملي يشير إلى فشل تنفيذ العديد من الاستراتيجيات التسويقية لغموضها وعدم استيعاب الأفراد المكلفين بتنفيذها بما تحتويه. وهو ما يتطلب قيام مسئولي التخطيط الإستراتيجي ومديري التسويق بشرح الأستراتيجية للعاملين قبل الشروع في تطبيقها.

ويعيد نموذج Mckinsey الذي قدمته مؤسسة ماكنزي للاستشارات التأكيد على أهمية الاستراتيجية التي تدعمها نظم المعلومات في نجاح مختلف منظمات الأعمال.

فبعد دراسة العديد من المنظمات الناجحة وجد أن أسباب النجاح تكمن في توافر سبعة عناصر كلها تبدأ بحرف الـ S، ومنها اتخذ النموذج اسمه. وقد اعتبرت هذه العناصر الموضحة بالشكل (٦-١٠) بمثابة الإطار Framework الواجب توافره لنجاح أعمال أي منظمة.

شكل٦-١٠: نموذج ماكنزي للنجاح الإداري
Mckinsey 6-S Framework Model



وقد تم تصنيف عناصر النموذج إلى نوعين، هما: (أ) دعامات أساسية للنجاح Hardware of Success وتتضمن الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي للمنظمة، للنظم المتبعة داخلها.

(ب) دعامات مساعدة للنجاح Software of Success وتشمل العاملين بالمنظمة، ومن الضروري هنا استقطاب العمالة القادرة أو المدربة على أداء الأنشطة المختلفة، نمط سلوك وتفكير أفراد المنظمة المهارات الواجب توافرها لدى العاملين حتى يمكنهم تنفيذ استراتيجيات الفندق بكفاءة. وأخيراً القيم المشتركة ويقصد بها توافر رغبة مشتركة لدى جميع أفراد المنظمة في العمل وفقاً للقيم التي وضعتها إدارة المنظمة بحيث تصبح مرشداً لتصرفاتهم وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم[٢٩].

٨/٤/٦ الرقابة الاستراتيجية وتقييم النتائج Strategic Control:

تمثل الرقابة الخطوة النهائية في عملية الإدارة الاستراتيجية للسوق، وهذه المرحلة أو الخطوة تستهدف مساندة مديري التسويق في تقييم التقدم الذي تحقق في الاستراتيجية، ومدى الالتزام بتنفيذ الأهداف التي تتضمنها. وما إذا كانت هناك معوقات تعترض عملية التنفيذ لاتخاذ الإجراء أو التصرف التصحيحي في الوقت المناسب قبل إهدار موارد المنظمة.

وينبغي هنا أن يسمح نظام التسويق ونظمه الفرعية بدعم العمليات التشغيلية التي تتسق مع الخطة الاستراتيجية. وأن يتم استبعاد أو تجنب الأنشطة المتعارضة معها. كما يجب أيضاً أن يتصف النظام التسويقي بقدر من المرونة اللازمة للتعامل مع المتغيرات التي تستجد أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، لأن الاستراتيجية ببساطة تغطى فترة زمنية طويلة، وبالتالي فإن احتمالات حدوث مستجدات هو أمر وارد.

٦-٥ إدارة المحفظة الإستراتيجية

استخدم أصلاً مصطلح المحفظة Portfolio في مجال الإدارة المالية للإشارة إلى التشكيلة أو التوليفة المتنوعة من الأوراق المالية التي تستثمرها منظمات الأعمال أو الأفراد، بغرض تحقيق هدف الربحية. وتضم هذه التنويعة الاستثمارية السندات (بما فيها أذونات الخزانة، شهادات الإيداع القابلة للتداول)، والأسهم بأنواعها (عادية وممتازة)[٣٠].

وقد تم تطبيق هذا المفهوم في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تقوم معظم منظمات الأعمال العالمية، بإدارة محافظها الاستراتيجية، والتي تعرف على النحو التالي[٣١]:

إدارة المحافظة الاستراتيجية هو مدخل يستهدف تحديد وتطبيق أفضل البدائل من فرص الأعمال المختلفة التي يمكن استثمار موارد المنظمة فيها، بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.

ويعنى ما تقدم أن الهدف الأساسي من استراتيجية المحفظة هو تحديد وتعريف أفضل مزيج من الاستثمارات Mix of Investment يمكن أن يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهو ما يقتضي تحليل وتقييم مختلف البدائل من فرص الأعمال لمعرفة ربحيتها، ومدى توافقها مع الاستراتيجية العامة للمنظمات.

ونتناول -بأذن الله- فيما يلي أهم أدوات التخطيط الإستراتيجي للسوق التي يمكن لإدارة المنظمة توظيفها بشكل فعال في تخطيط محفظتها الإستراتيجية.

٦-٦ أدوات التخطيط الاستراتيجي للسوق

يوجد في الواقع العملي أكثر من أداة ونموذج يمكن أن تستخدمها الإدارة العليا ومديري التسويق بالمنظمات المختلفة في عملية التخطيط الإستراتيجي للسوق، واتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظ الإستراتيجية.

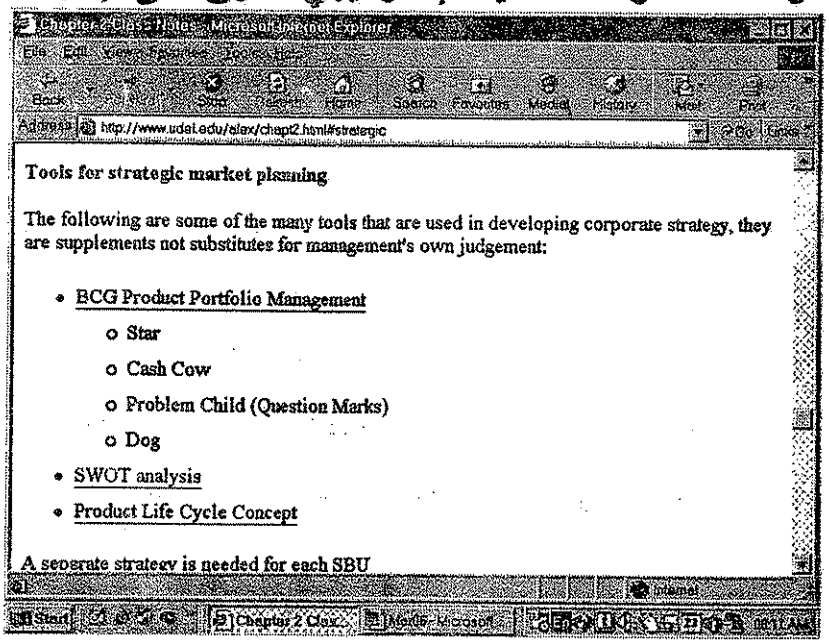
وتساعد تلك الأدوات في تقييم الأنشطة الحالية للمنظمة، أو أنشطة وحدات أعمالها الاستراتيجية، لتحديد أي من الأنشطة يجب الاحتفاظ بها، وأي يجب التخلص منه وتصفيته، سواء أكان تدريجياً أم نهائياً ببيعه.

ونظرا لأن تناول جميع أدوات التخطيط الإستراتيجي للسوق يخرج عـــن نطاق هذا المرجع، لذا سوف نشير فيما يلي إلى أهم تلك الأدوات، وهي الموضحة على شبكة الإنترنت بالشكل (٦- ١١).

وتتمـــثل تلك الأدوات في مصفوفة جماعة بوسطن BCG Matrix، أسلوب تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT، مفهوم دورة حياة المنتج Product life-cycle concept.

ولكن يجدر التنويه أن تطبيق أي أداة من الأدوات السابقة، لا يحقق مـــا تأملـــه المـــنظمة فـــي غياب نظام معلومات تسويقي يوفر البيانات والمعلومات اللازمة عن المتغيرات المستخدمة بكل أداة.

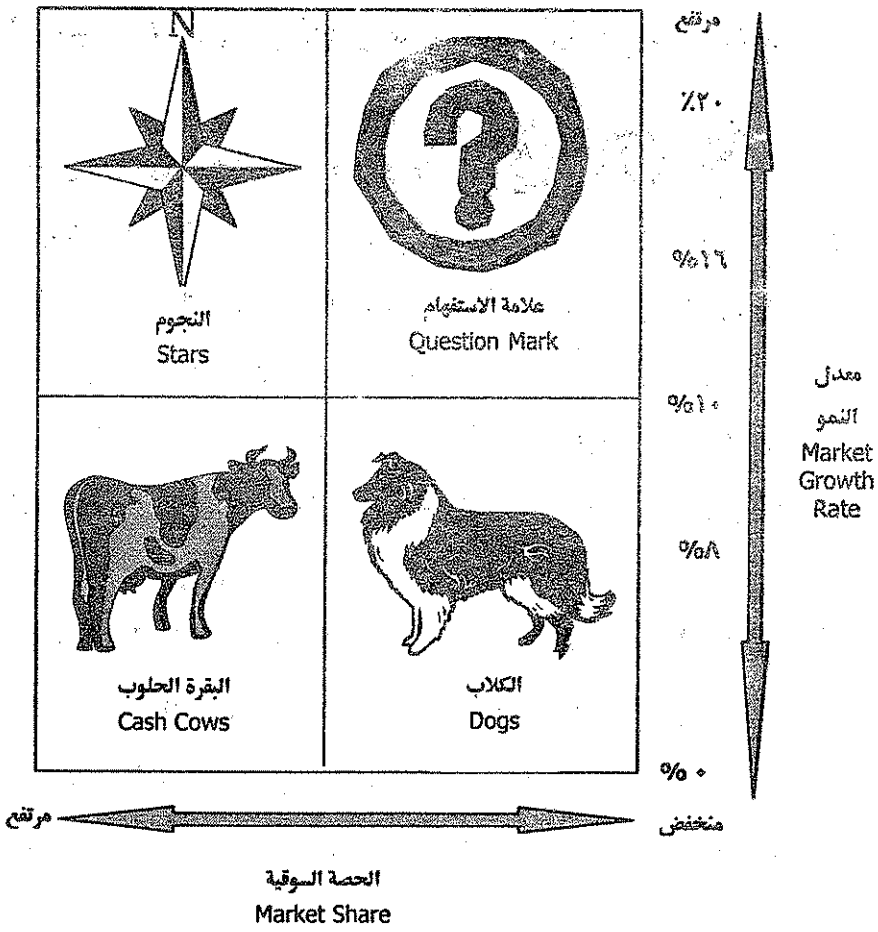
شكل٦-١١: أدوات التخطيط الإستراتيجي للسوق على الإنترنت



١/٦/٦ مصفوفة النمو السوقي / الحصة السوقية:

وتعرف أيضا بمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG Matrix، حيث تم تطوير هذا النموذج المبين بالشكل (٦-١٢) في أوائل السبعينات بواسطة جماعة بوسطن الاستشارية، كإطار استرشادي للتخطيط الإستراتيجي للسوق، وإدارة المحافظ الاستراتيجية للمنظمات.

شكل٦-١٢: مصفوفة النمو السوقي/الحصة السوقية



وتعتمد فروض النموذج على وجود مصفوفة ثنائية البعد، يتمثل بعدها الأفقي في الحصة السوقية للمنظمة، ويتم التعبير عنها في صورة حصة منخفضة أو حصة مرتفعة وفقاً لناتج قسمة مبيعات نشاط المنظمة على أجمالي المبيعات في سوق معين.

بينما يمثل معدل النمو السوقي بعدها الرأسي، وبنفس المنطق أيضاً يتم تحديد معدل نمو السوق بالنسبة لكل نشاط تعمل فيه المنظمة إما معدل منخفض، أو معدل مرتفع.

فمثلاً إذا كان معدل النمو يساوى ٢% فهو منخفض، أما إذا كان ٢٠% فهو مرتفع. وبدمج البعدين ينجم أربعة أوضاع افتراضية، هي[٣٢]:

١- علامات الاستفهام Question Marks: 

يعكس هذا الوضع انخفاض الحصة السوقية للمنظمة، بالرغم من ارتفاع معدل النمو في السوق، وبالتالي فإن وضع المنظمة هنا يثير التساؤل، لأن حصة نشاط المنظمة من مبيعات الصناعة (مبيعات المنظمة في سوق معين) منخفض في الوقت الذي يتصف به مجال أعمال هذا النشاط بالنمو. وقد يعكس هذا الوضع سوء في تخطيط النشاط أو مشاكل تسويقية حادة تعانى منها المنظمة.

ومن الملاحظ فى الواقع العملى أن معظم أنشطة المنظمات تبدأ بوضع علامات الاستفهام، حيث تغرى معدلات النمو المرتفعة فى السوق والتى تعكس حالة رواج لهذا المجال العديد من المنظمات الآخري للدخول فى هذا السوق. ومن ثم تبدأ المنظمة بحصة سوقية صغيرة فى وجود معدلات نمو مرتفعة.

وبالتالـــي فإن وضع علامات الاستفهام ينطوي على قدر كبير من المخاطـــرة Risk، فنشـــاط المنظمة لا يغل عوائد ربحية مرتفعة في ظل سوق ينمو بسرعة كبيرة. أي أنها في مركز تنافسي ضعيف نسبياً.

ومـــن ثـــم فإن الاستراتيجية التي ينصح بها هي استراتيجية النمو Growth Strategy. لكـــن نجـــاح هذه الاستراتيجية يتوقف على الظروف البيئية للمنظمة، ومدى إمكانية زيادة حصتها السوقية.

واستخدام نموذج جماعة بوسطن لعلامات الاستفهام في الإشارة إلى هـــذا الوضع ذو دلالة. فهو يدعو المنظمة للتساؤل والتفكير حول جدوى الاســـتثمار فـــي هذا النشاط، نظراً لأن زيادة الحصة السوقية التي تأملها إدارة المنظمة يتطلب إنفاق أموال كثيرة لتحسين مركزها التنافسي (زيادة الإنفاق على الإعلان، تحسين جودة المنتج، رفع كفاءة القوى البيعية).

٢- النجوم Stars: ✵ ✵ ✵

وتعـــنى أن الحصة السوقية للمنظمة مرتفعة، أي حصة النشاط من مبيعات الصناعة مرتفعة وفى نفس الوقت معدل النمو في السوق مرتفع. ويْعني ذلك أن مجال الاستثمار الاستراتيجي مفتوح أمام المنظمة.

ويعـــد وضـــع الـــنجوم الساطعة بمثابة وضع مثالي لنشاط منظمة الأعمـــال، لذا فإن الاستراتيجيات الملائمة التي ينبغي اتباعها هي النمو، لتوسع، اختراق السوق.

٣- الكلاب Dogs :

يمثل هذا الوضع انخفاض في الحصة السوقية للمنظمة في ظل سوق تنخفض فيه معدلات النمو. فحصة النشاط من مبيعات الصناعة منخفضة وبالتالي لا يتولد عنه ربحية مرتفعة، كما أن المؤشرات المستقبلية تنبئ بمزيد من التدهور، وتدني معدلات النمو.

وبالتالي فإن وضع هذا النشاط بالنسبة للمنظمة يمثل كلاب مسعورة تنبح دون فائدة ترجى، ومن ثم فإن الاستراتيجية التي يوصى بها في هذه الحالة هي الانسحاب أو تقليص النشاط Retrenchment Strategy.

وبالرغم من صعوبة اتخاذ قرار التصفية، إلا أنه يصبح أمراً ضرورياً لتجنيب المنظمة خسائر مستقبلية تلتهم رأس مالها. ويذكرنا ذلك بشركة General Electric حيث استطاعت تصفية بعض أنشطتها التي انطبقت عليها حالة الكلاب المسعورة.

٤- البقر الحلوب Cash Cows:

يعكس هذا الوضع ارتفاعاً في الحصة السوقية للمنظمة، في ظل انخفاض معدلات النمو في السوق الذي تعمل به. ويعنى ذلك أن نشاط المنظمة في حالة جيدة حيث يدر أرباحاً مرتفعة بالرغم من أنه ليس هناك فرص مستقبلية للنمو في هذا المجال من نشاط الأعمال.

ويجب على المنظمة في هذه الحالة الاستمرار في حلب هذا النشاط Cows Should be milked لتوليد مزيد من الأرباح، وحتى يبدأ منحنى الربحية في الهبوط، لأن معنى الاستمرار بعد ذلك هو التحول إلى وضع غير مرغوب فيه، وهو وضع الكلاب المسعورة.

وبالتالـــي فـــإن الاســـتراتيجية التي يوصى بها في هذه الحالة هي اســـتراتيجية الاستقرار Stability Strategy، بمعنى المحافظة على الوضع الحالي قدر الإمكان.

ونظـــراً لأهمية نموذج جماعة بوسطن الاستشارية ، فقد قدم التسويقي أكثر من تعريف له، فعلى سبيل المثال عرفه البعض بأنه لتخطـــيط المحفظـــة الاســـتراتيجية يقوم بتحليل فرص الأعمال للمنظمات وفقاً لمعدل النمو السوقي والحصة السوقية للمنظمة[٣٣].

بيـــنما اعتـــبره آخـــرون بمثابة أداة إستراتيجية ترشد عملية القـــرارات المتعلقة بتخصيص الموارد طبقاً لمعدل النمو السوقي الســـوقية للمنظمة[٣٤]. وعرفه فريق ثالث بأنه أحد الوسائل المتعددة أنشـــطة الوحـــدات الاستراتيجية من الناحية الاستثمارية[٣٥]. وفريق رابع بأنهـــا مصفوفة تصنف منتجات المنظمة من خلال بعدين هما معدل النمو الســـوقي وحصـــتها الســـوقية[٣٦] وخـــامس عرفها بأنها أسلوب تحليلي لاستراتيجيات المنظمات[٣٧].

كمـــا قـــدم فـــريق سادس مفهوماً أكثر توسعاً حيث عرفوا نموذج مصـــفوفة بوســـطن بأنـــه مفهـــوم يعـــتمد علـــى تقييم أنشطة الوحدات الاستراتيجية للمنظمة من خلال بعدين يعبر الأول عن معدل نمو الأعمال، والثانـــي عن الحصة السوقية[٣٨]. وبالتالي يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي لمصفوفة النمو السوقي/الحصة السوقية:

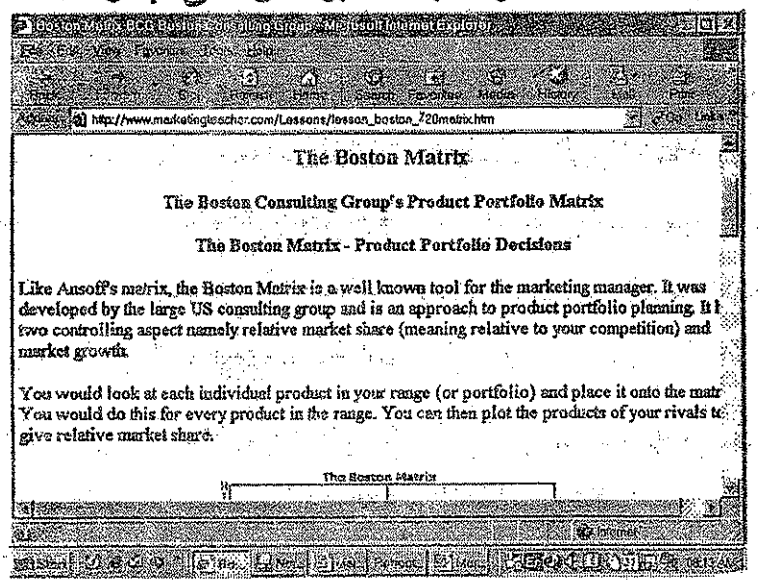
مصفوفة النمو السوقي/الحصة السوقية هي أسلوب تحليلي يستخدم كإطار استرشادي في التخطيط الإستراتيجي للسوق وإدارة المحافظ الاستراتيجية للمنظمات، وفقاً للحصة السوقية النسبية لمنظمة ومعدل النمو في السوق.

وبـــرغم أن مصفوفة جماعة بوسطن ساعدت العديد من المنظمات فـــي تخطيط وإدارة محافظها الاستراتيجية، بتحديد أي من الأنشطة التي يجـــب إسقاطها، وأي منها يجب إبقاؤها والمحافظة عليها، أو تنميتها. إلا أنها لم تسلم من الانتقادات الشكلية، والجوهرية.

فقـــد عاب عليها البعض استخدام مصطلحات منفرة نسبياً للإشارة إلـــى أوضاع النشاط، كما الحال في وضع الكلاب المسعورة. فضلا عن أنهـــا لـــم تقـــدم في الوقت نفسه منهجاً واضحاً لكيفية تحسين الأوضاع التنافسية لمنظمات الأعمال المختلفة.

ويمكـــن للقارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول مصفوفة بوسطن كـــأداة للتخطيط الإستراتيجي زيارة بعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٦-١٣).

شكل٦-١٣: مصفوفة جماعة بوسطن على الإنترنت



٢/٦/٦ أسلوب تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT:

يتيح أسلوب تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات أو ما يعرف أيضا بتحليل الموقف Situation Analysis تفهماً أكثر واقعية وعمقاً لعلاقة كل منظمة ببيئتها. ومن ثم مساندة عمليات التخطيط الإستراتيجي للسوق، ووضع الاستراتيجيات التي تحقق أفضل استثمار ممكن للفرص المتاحة. وفي المقابل تخفيض التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، والتغلب على نقاط الضعف التي تعانى منها.

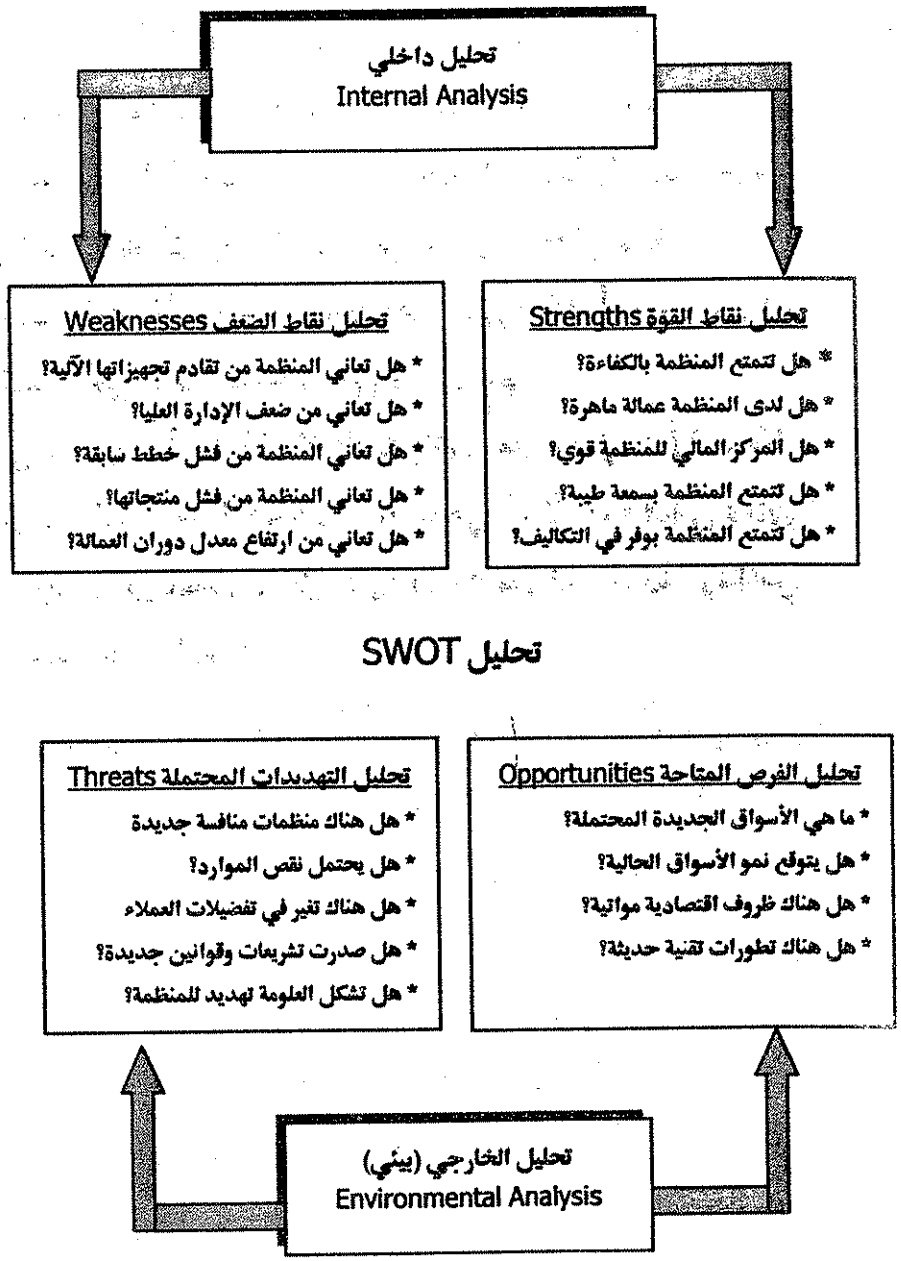
ويعني ما سبق، أن تحليل SWOT يتكون من شقين، الأول تحليل داخلي يتمثل في تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة، والثاني تحليل خارجي أو بيئي ويتضمن تحليل الفرص والتهديدات البيئية. وبالتالي يمكننا تعريفه على النحو الآتي[٣٩]:

> **تحليل الموقف Situation Analysis أو تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT هو أسلوب تحليلي يختبر ويقيم نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة، ونقاط الضعف التي تعاني منها، والفرص المتاحة أمامها، والتهديدات البيئية التي تتعرض لها.**

ويقدم لنا النموذج المبين بالشكل (٦-١٤) إطاراً مفاهيمياً مبسطاً لتحليل SWOT، حيث يبدأ بالتحليل الداخلي لأوضاع المنظمات، ويتضمن ذلك القيام بتقييم لنقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة، مثل هل تتميز المنظمة بكفاءة في الأداء؟ هل لديها عمالة ماهرة؟ هل تتمتع بمركز مالي قوي؟، هل تمتلك سمعة قوية في السوق؟

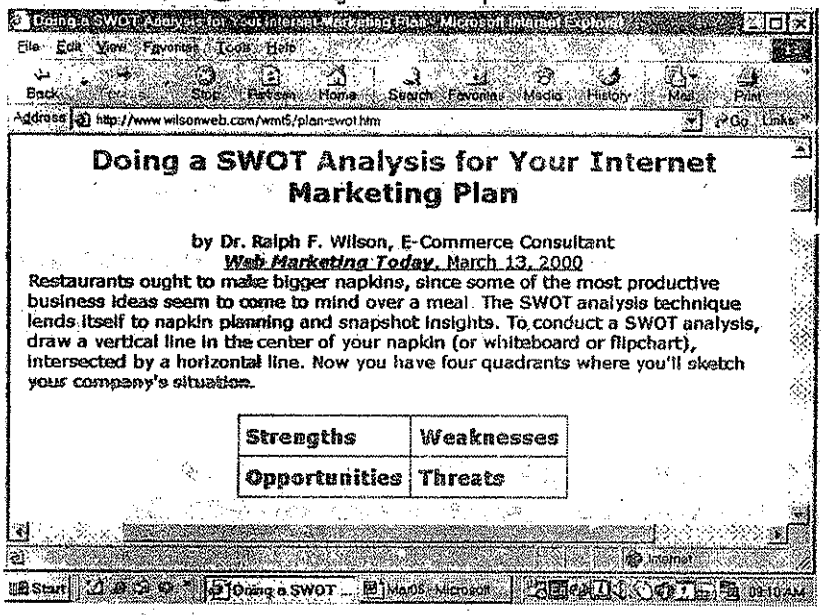
أما التحليل الخارجي أو البيئي فيتضمن تحليل الفرص المتاحة أمام المنظمة، مثل الأسواق الجديدة المحتملة، نمو الأسواق الحالية، الابتكارات والتطورات التقنية الحديثة، الظروف الاقتصادية المواتية.

شكل٦-١٤: تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات
SWOT Analysis (Situation Analysis)



ولتنمية مهارة القارئ على استخدام أسلوب SWOT، ندعوه لزيارة إحدى المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، المبينة بالشكل (٦-١٥)، والتي توضح كيفية القيام بهذا الأسلوب في تحليل خطة التسويق بالإنترنت Internet Marketing.

شكل٦-١٥: استخدام SWOT في التسويق بالإنترنت



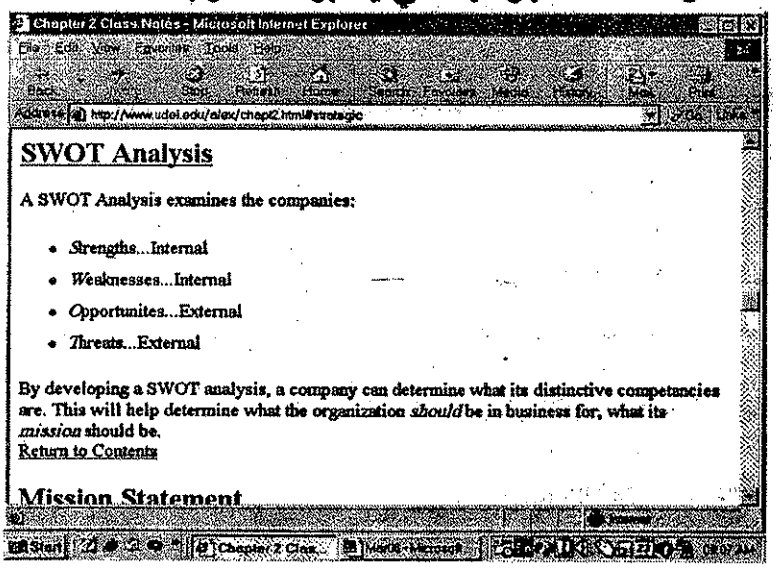
ويسهم أسلوب SWOT بصورة فعالة في زيادة قدرة المنظمات على اقتناص حصة سوقية ملائمة تمكنها من الوصول إلى حالة المنافسة المتميزة، وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (٦-١٦)[٤٠].

فمن خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة من جانب، وتحليل الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة من جانب آخر، تتمكن المنظمة من التحديد الدقيق لسوقها المستهدف، وتستثمر نقاط قوتها في تطوير حصتها السوقية، وتتجنب في الوقت ذاته مسببات ضعفها التي يمكن أن تؤثر سلبيا على تلك الحصة السوقية.

شكل٦-١٦: تأثير SOWT على الحصة السوقية والمنافسة المتميزة

ولمزيد من التفاصيل حول أسلوب SWOT، يمكن زيارة مكتبة موقع جامعة University of Delaware على شبكة الإنترنت وعنوانها www.udel.edu، والمبينة بالشكل (٦-١٧)، حيث يشير الشكل إلى أن هذا الأسلوب يختبر نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمات.

شكل٦-١٧: الجوانب التي يختبرها أسلوب SWOT



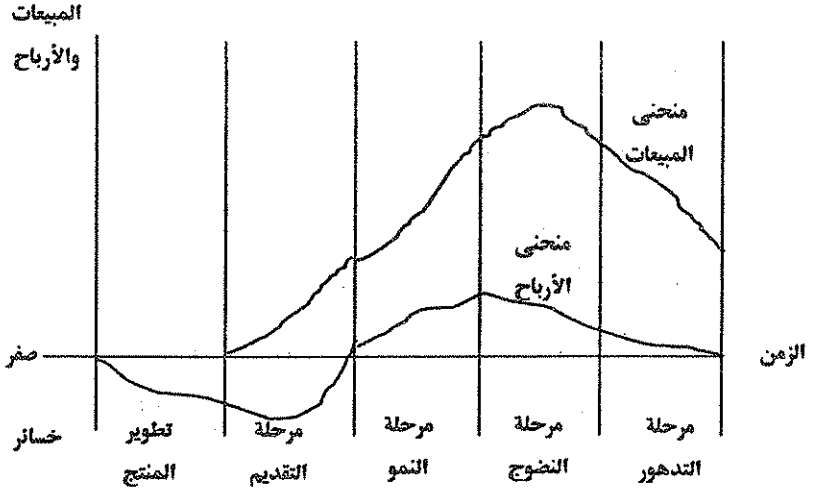
٣/٦/٦ مفهوم دورة حياة المنتج Product life-cycle concept:

يستخدم مفهوم دورة حياة المنتج لمساعدة مديري التسويق في التخطيط الإستراتيجي للسوق. حيث يفترض هذا المفهوم أن حجم مبيعات المنتج في السوق وبالتالي الأرباح المتولدة منه تتغير عبر الزمن، وهو ما يتطلب خطه تسويقية لكل مرحلة زمنية يمر بها هذا المنتج في السوق[٤١].

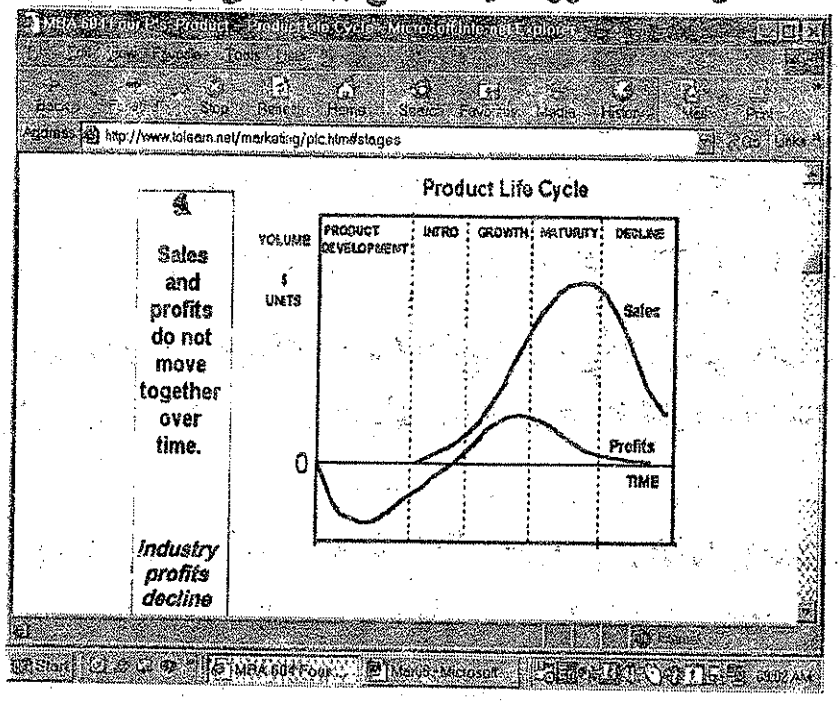
وتشير دورة حياة المنتج Product life-cycle إلى المراحل المتباينة في حجم المبيعات والأرباح التي يمر بها المنتج في السوق، وتتمثل في مرحلة تطويره، تقديمه، نموه، نضوجه، تدهوره.

ويعكس بيانيا الشكل (٦-١٨) تلك المراحل المتباينة الخمسة، التي يمر بها المنتج في السوق، أما الشكل (٦-١٩) فيعبر عنها من خلال شبكة الإنترنت. وفيما يلي تناول موجز لكل مرحلة:

شكل٦-١٨: التمثيل البياني لدورة حياة المنتج



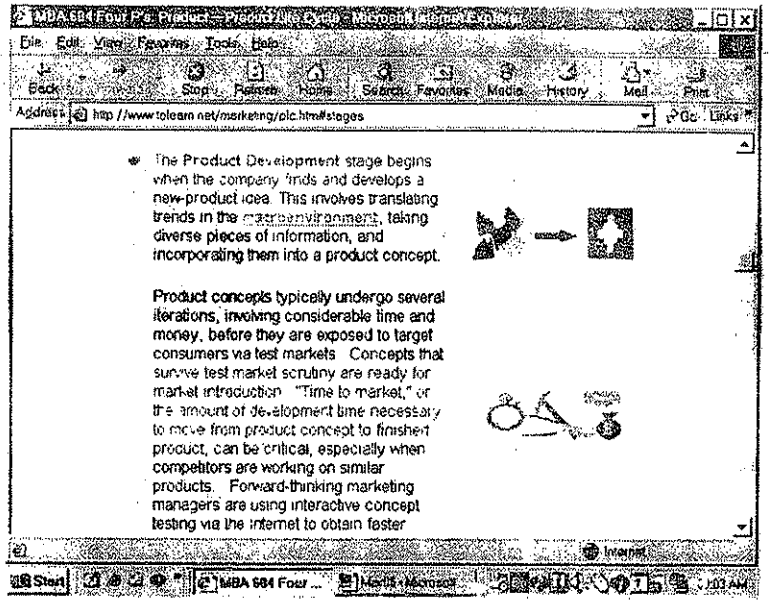
شكل٦-١٨: دورة حياة المنتج بيانيا على الإنترنت



١- مرحلة تطوير المنتج Product Development:

تبدأ هذه المرحلة عندما تقوم المنظمة بتطوير أو تصميم منتج جديد لطرحه في السوق المستهدف. وبديهيا فأن مرحلة تطوير المنتج تتصف بوجود نفقات دون أن يقابلها إيرادات، فالمنتج لا يزال بعد فكرة يتم تطويرها وإنتاجها. ولمزيد من التفاصيل حول مرحلة تطوير المنتج يمكن زيارة أي من المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٦-١٩).

شكل ٦-١٩: مرحلة تطوير المنتج على الإنترنت

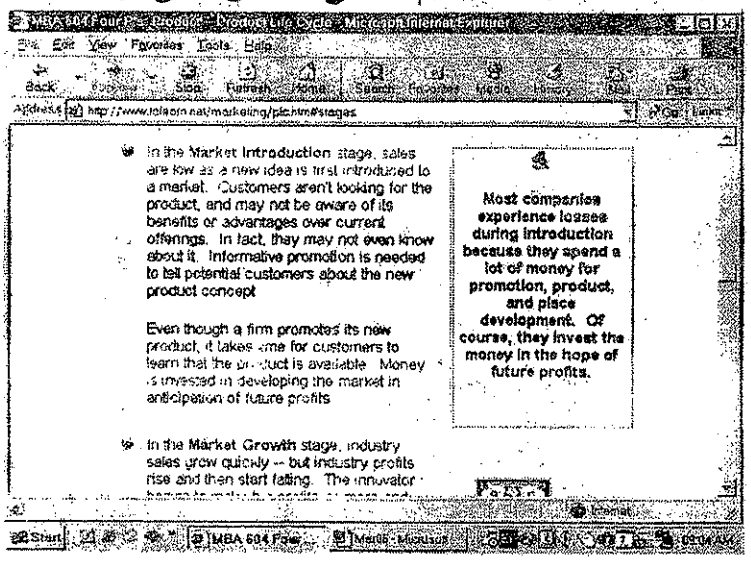


٢- مرحلة التقديم Introduction Stage:

وهـــي المرحلة التي يقدم فيها المنتج تجاريا للسوق لأول مرة، أي يتم توزيعه في السوق للمرة الأولى ليصبح متاح للشراء. وهنا تكون المبيعات صفرا في البداية، ثم تبدأ في التحرك بمعدلات منخفضة حتى نهاية هذه المرحلة.

فالمستهلك مازال لا يعرف الكثير عن منافع المنتج، أو اســتخداماته المحــتملة. وكانعكاس لهذا الوضع تكون الأرباح أما غائبة (عدم وجود أرباح) أو سالبة (خسائر)، نظــرا لارتفــاع الــنفقات المطلوبة للإعلان والأنشطة الترويجية الأخرى الهادفة إلى إقناع المستهلكين المحتملين بشراء وتجربة المنتج الجديد. ولمزيد من التفاصيل حول مــرحلة الــتقديم يمكن زيارة أي من المواقع ذات الصلة على الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٦-٢٠).

شكل٦-٢٠: مرحلة تقديم المنتج للسوق على الإنترنت



٣- مرحلة النمو Growth Stage:

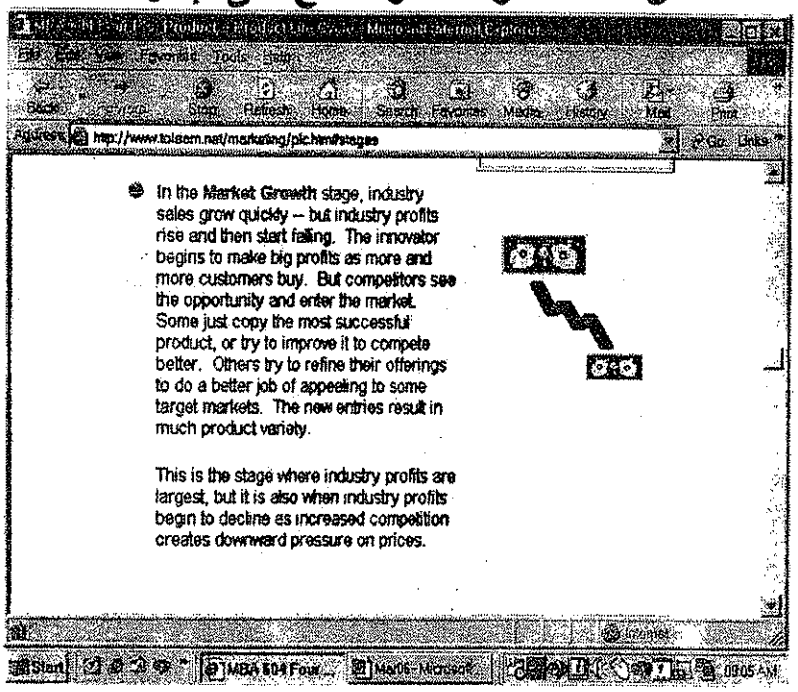
تتمثل في تلك المرحلة التي ينمو فيها حجم المبيعات بصورة سريعة، يأخذ فيها منحنى المبيعات في الارتفاع بصورة سريعة، مصطحبا معه زيادة كبيرة في معدلات الربحية، نتيجة قبول المنتج في السوق، وقيام عدد كبير من المستهلكين بالشراء. ويعني ذلك أن منحنى المبيعات يأخذ في الصعود إلى أعلى بزاوية حادة تقريبا.

ويمثل هذا الوضع دعوة للعديد من المنافسين للدخول إلى السوق، بغرض الاستفادة من حالة الرواج. وبدخول هؤلاء المنافسين الجدد يبدأ منحنى الأرباح المتصاعد في التسطح والثبات النسبي، نتيجة تأثر سعر المنتج بالمنافسة المشتعلة والمتصاعدة.

ومـــن ناحية ثانية تتحمل الإيرادات بمزيد من أعباء الحملات ترويجية التي تستهدف إقناع المستهلكين بتفضيل منتجات المنظمة عن منتجات منافسيها.

ولمزيد من التفاصيل حول مرحلة النمو يمكن للقارئ زيـــارة أي من المواقع ذات الصلة على الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٦-٢١).

شكل٦-٢١: مرحلة نمو المنتج على الإنترنت

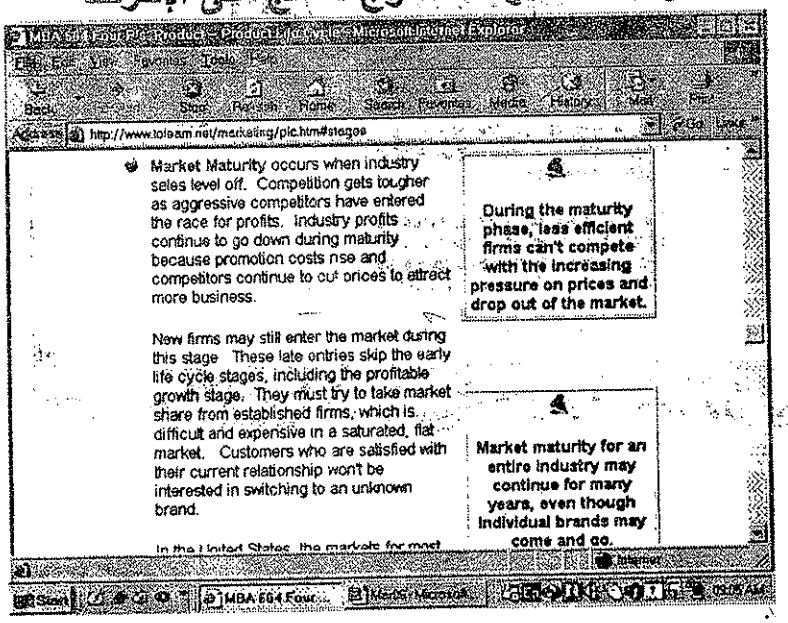


٤- مرحلة النضوج Maturity Stage:

في هذه المرحلة يدرك المستهلكون بوضوح الفروق بين الأنواع والأسماء التجارية المعروضة في السوق، ويواصل منحنى المبيعات صعوده، لكن بمعدل متناقص، ثم يبدأ في الانحدار إلى أسفل بنهاية تلك المرحلة.

ويعني ذلك أن منحى الأرباح يواصل انخفاضه بصورة ملموسة، ويتمحور الصراع بين المنافسين حول المحافظة على الحصة السوقية، ويتجه البعض منهم إلى تقديم تخفيضات سعرية للمحافظة على تلك الحصة. ولمزيد من التفاصيل يعرض الشكل (٦-٢٢) معلومات حول مرحلة النضوج من خلال الإنترنت.

شكل٦-٢٢: مرحلة نضوج المنتج على الإنترنت

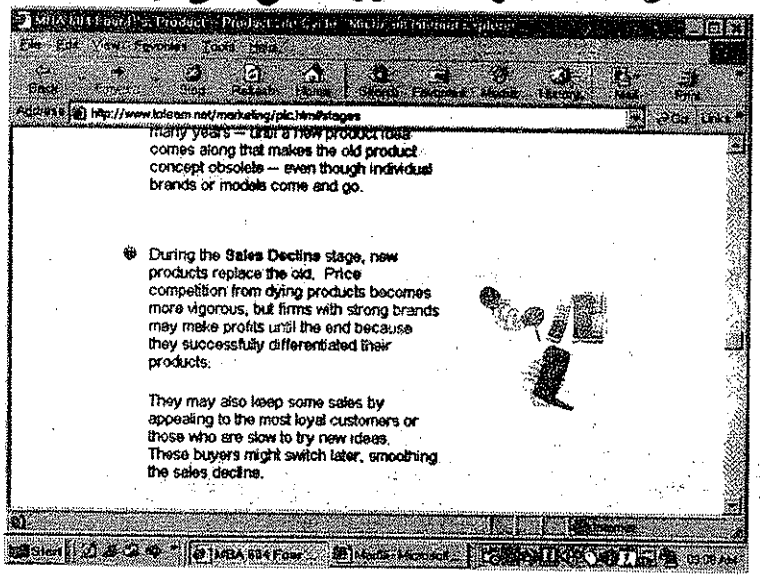


٥- مرحلة التدهور Decline Stage:

تتمثل هذه المرحلة عندما يأخذ كلا من منحنى المبيعات والأرباح في الانحدار والتدهور السريع إلى أسفل بزاوية حادة، نتيجة وصول السوق إلى حالة التشبع. أو تغير الأنماط الاستهلاكية لأفراد المجتمع، أو ظهور تقنيات جديدة أدت لتقادم المنتج (ظهور تقنيات الهاتف المحمول أدت إلى تدهور هاتف السيارة بصورة سريعة للغاية).

وتبدأ هنا المنظمات التفكير في إسقاط المنتج من مزيجها السلعي (التوقف عن إنتاجه)، وبالتالي تظهر خطورة الاحتفاظ بمخزون سلعي كبير من المنتج. ولمزيد من التفاصيل يعرض الشكل (٦-٢٣) معلومات حول مرحلة النضوج من خلال شبكة الإنترنت.

شكل٦-٢٣: مرحلة تدهور المنتج على الإنترنت

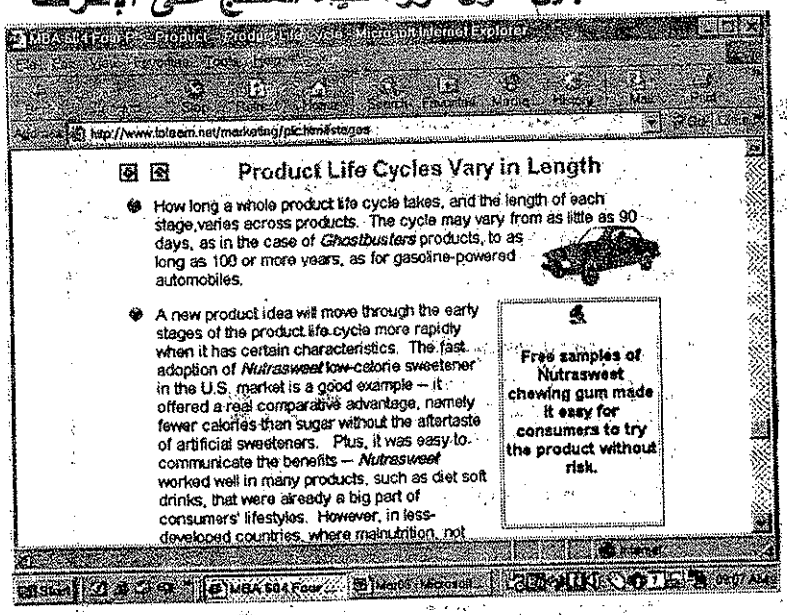


وبـــرغم أن جمـــيع المنتجات (سلع، خدمات) تمر جميعا بالمراحل الســـابقة، إلا أن مفهـــوم دورة حياة المنتج لا يتنبأ بالوقت الذي يمكنه أن يمكـــثه المنتج في كل مرحلة. وهو ما يعني أن شكل دورة حياة كل منتج تختلف عن الآخر بمقدار الوقت المنقضي بكل مرحلة.

ومـــع ذلـــك، توجد بعض العوامل المحددة لطول وشكل دورة حياة المنتجات، أهمها: (أ) حاجات ورغبات واتجاهات المستهلكين، (ب) معدل التغير التقني، (ج) درجة المنافسة، (د) كفاءة النشاط التسويقي للمنظمة.

ولمـــزيد مـــن التفاصيل حول اختلاف طول دورة حياة المنتجات، يمكن للقارئ الرجوع إلى بعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها علينا الشكل (٦-٢٤).

شكل٦-٢٤: تباين طول دورة حياة المنتج على الإنترنت



٧-٦ مصطلحات مستخدمة

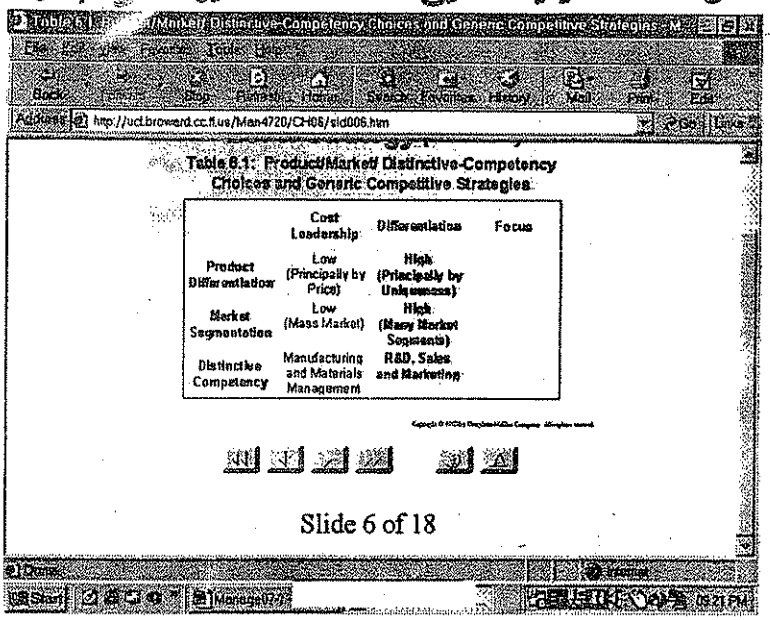
التخطيط الاستراتيجي للسوق	Strategic Market Planning
الإستراتيجية التسويقية	Marketing Strategies
الإدارة الإستراتيجية للسوق	Strategic Market Management
الأهداف الاستراتيجية	Strategic objectives
التخطيط من أعلى إلى أسفل	Top-down approach
وحدات الأعمال الاستراتيجية	Strategic Business Units
المنافسة المتميزة	Distinctive Competency
النافذة الاستراتيجية	Strategic Window
نظم المعلومات الإستراتيجية	Strategic Information Sys.
الذكاء التنافسي	Competitive Intelligence
عملية التخطيط الاستراتيجي	Strategic Planning Process
مهمة المنظمة	Organization Mission
الرؤية الاستراتيجية	Strategic Vision
التحليل الداخلي	Internal Analysis
التحليل البيئي	Environmental Analysis
تحليل السوق	Market Analysis
تحليل المنافسين	Competitors Analysis
التحليل السياسي	political Analysis
التحليل الاجتماعي	Social Analysis
تحليل الموارد البشرية	Human Resources Analysis

التحليل الاقتصادي الكلي	Macroeconomic analysis
التحليل التقني	Technical Analysis
الفرص التسويقية	Marketing Opportunities
التهديدات البيئية	Environmental Threats
مخزون المهارات	Inventory of Skills
التقييم المقارن	Benchmarking
تحليل الموقف	Situation Analysis
تحليل قوة ضعف فرص تهديدات	SWOT Analysis
صياغة الاستراتيجية	Strategy Formulation
دعامات أساسية للنجاح	Hardware of success
دعامات مساعدة للنجاح	Software of success
مصفوفة النمو/الحصة السوقية	Market growth/Market share
مفهوم دورة حياة المنتج	Product life-cycle Concept

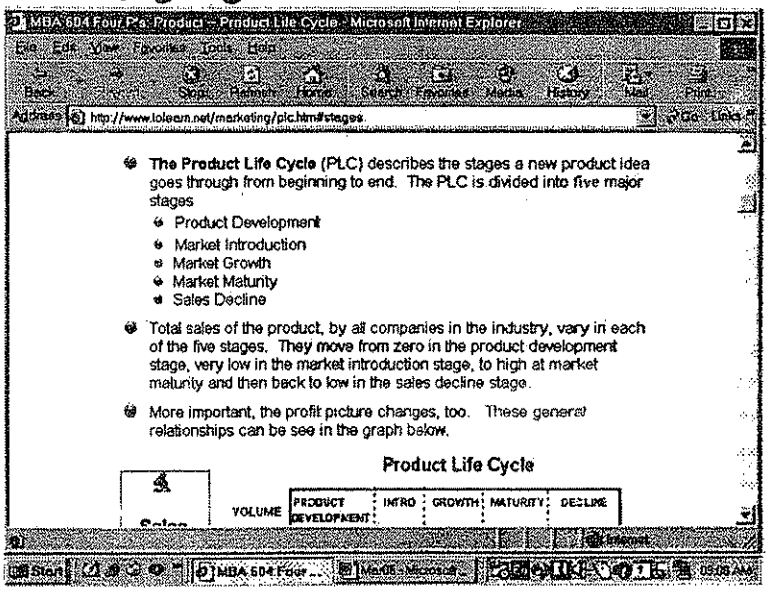
٦-٨ اكتشف من الإنترنت

ندعو القارئ لزيارة المواقع التالية على شبكة الإنترنت ذات الصلة بالموضوعات التي تم تناولها داخل هذا الفصل، بهدف التحديث المتواصل لمصادر المعلومات.

شكل٦-٢٥: كيفية تحقيق المنافسة المتميزة على الإنترنت



شكل٥-٢٦: مراحل دورة حياة المنتج على الإنترنت



٩.٦ تطبيقات عملية

١- ما هو التخطيط الإستراتيجي للسوق، وأدواته؟

٢- لماذا التحول من التخطيط إلى الإدارة الإستراتيجية للسوق؟

٣- ما الفرق بين الميزة التنافسية، منافسة متميزة، ذكاء تنافسي؟

٤- صمم نموذج يوضح آلية عملية الإدارة الإستراتيجية للسوق؟

٥- ما المقصود بالذكاء مع المنافس، الرؤية الإستراتيجية؟

٦- وضح كيفية استخدام أسلوب SWOT في التخطيط الإستراتيجي للسوق مستعينا بشبكة الإنترنت على النحو المبين الشكل (٦-٢٧)، ثم قم بزيارة أحد المواقع على شبكة الإنترنت ذات الصلة بمصفوفة نمو السوق/الحصة السوقية، وعنوانه www.netmba.com، والموضح بالشكل (٦-٢٨)، واستخرج منه أهم ملامح تلك المصفوفة.

ضع علامة (√) أو (×) أمام العبارات التالية مع ذكر السبب سواء كانت العبارة صواب أم خطأ، وذلك فيما لا يزيد عن سطرين فقط داخل جدول، على النحو التالي:

رقم العبارة	العلامة	السبب (سطرين فقط)

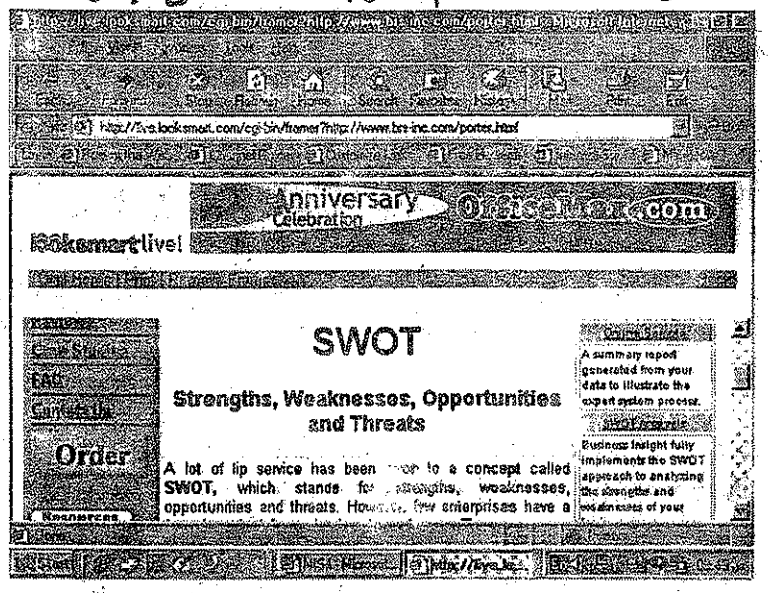
٧- يقصد بالنافذة الإستراتيجية المنفذ التي تبيع منه المنظمة منتجاتها.

٨- يشير الذكاء التنافسي إلى تحقيق المنظمة لمبيعات أكثر من منافسيها.

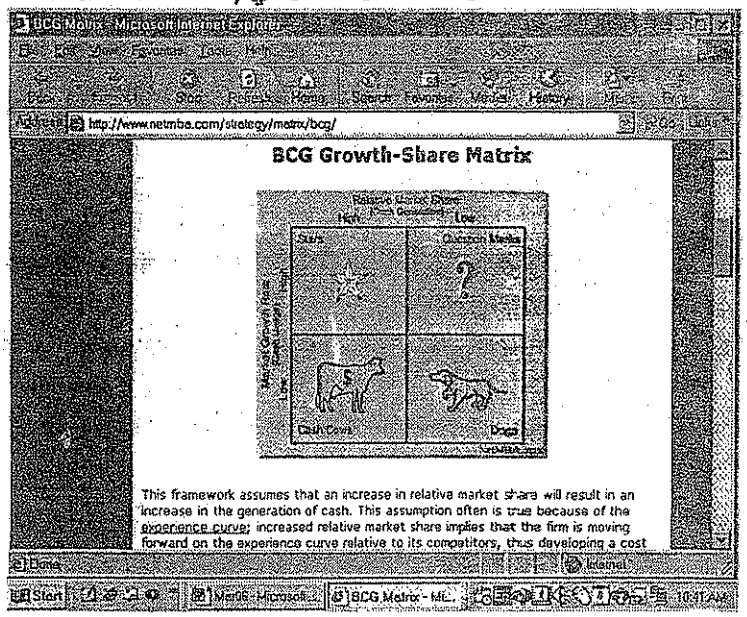
٩- تختبر مصفوفة النمو السوقي/الحصة السوقية دورة حياة المنتج.

١٠- يصعد منحنى المبيعات بزاوية حادة خلال فترة نضوج المنتج.

شكل ٦-٢٧: استخدام أسلوب SWOT على الإنترنت



شكل ٦-٢٨: مصفوفة النمو السوقي/الحصة السوقية



٦-١٠ مراجع الفصل السادس

1- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- د.طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.

3- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

4- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.

٥- مرجع رقم ١.

6- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.

7- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Boone, L. and Kurtz, D., Contemporary Marketing, University of South Alabama, (The Dryden Press - Harcourt Brace College Publishers), 1995.
- Bovee, C. and Thill, J., Marketing, (McGraw - Hill, Inc.), 1992.
- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٨- مرجع رقم ٣.

٩- مرجع رقم ٢.

١٠- مرجع رقم ٤.

١١- مرجع رقم ١.

١٢- مرجع رقم ٦.

١٣- د. طارق طه، مقدمة في إدار ، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.

- _____، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢

- _____، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

١٤- مرجع رقم ٦.

15- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

- ____, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .

16- Bovee, C. and Thill J., Marketing, (McGraw - Hill, Inc.), 1992.

17- Bovee, C. and Thill J., Marketing, (McGraw - Hill, Inc.), 1992.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley&Sons, Inc.), 1996.

١٨- مرجع رقم ١٥.

19- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

20- Gupta, U., Information Systems: Success in the 21st Century, Creighton University, (Prentice Hall, Inc.), 2000.

21- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology, (Prentice Hall, Inc.), 1998.

22- Boone, L. and Kurtz, D., Contemporary Marketing, University of South Alabama, (The Dryden Press - Harcourt Brace College Publishers), 1995 .
- Bovee, C. and Thill J., Marketing, (McGraw-Hill, Inc.), 1992.

23- Robbins, S. and Coulter, M., Management, San Diego State University, (Prentice Hall International Inc.), 1999.
- _____, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

24- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley&Sons, Inc.), 1996.

٢٥- مرجع رقم ١٥.

٢٦- مرجع رقم ٤.

٢٧- مرجع رقم ١٥.

٢٨- مرجع رقم ٤.

٢٩- مرجع رقم ١٥.

٣٠- د. طارق طه، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

31- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

- د.طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الثاني، ٢٠٠١.

32- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.

- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley&Sons, Inc.), 1996.

٣٣- مرجع رقم ٢.

٣٤- مرجع رقم ٤.

٣٥- مرجع رقم ١٦.

36- Boone, L. and Kurtz, D., Contemporary Marketing, University of South Alabama, (The Dryden Press - Harcourt Brace College Publishers), 1995 .

٣٧- مرجع رقم ١.

٣٨- مرجع رقم ٦.

39- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley&Sons, Inc.), 1996.

٤٠- مرجع رقم ٣.

41- Kotler, P., and Armstrong, G. Principles of Marketing, (Prentice Hall, Int.), 2001.

الفصل السابع:

الإستراتيجيات والعملية التسويقية

الأهداف التعليمية:

بعد استكمال هذا الفصل ستتوافر القدرة على:

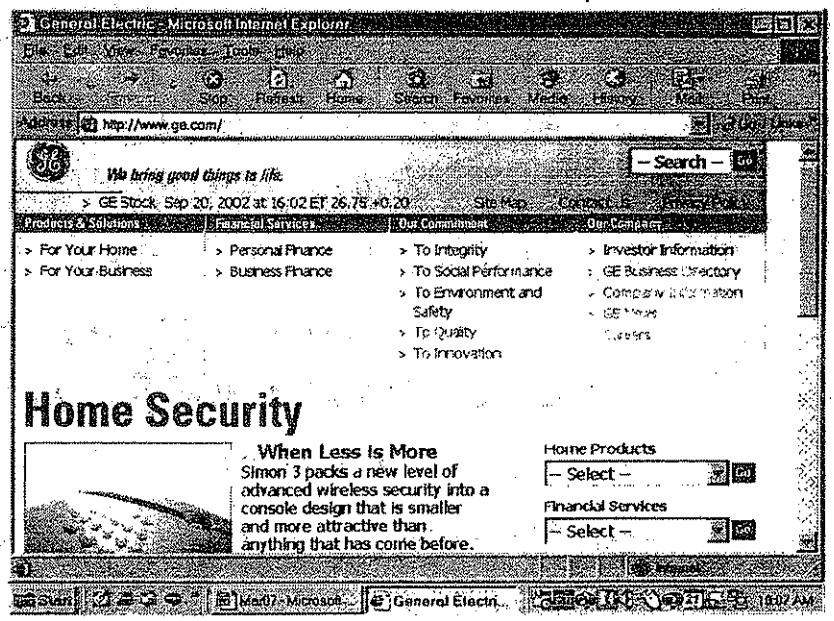
- ✓ اختبار المستويات المختلفة من الإستراتيجيات التسويقية.
- ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية للنمو.
- ✓ التطبيق الفعال للإستراتيجيات التنافسية.
- ✓ التوظيف الكفء للإستراتيجيات التكيفية.
- ✓ إدارة العملية التسويقية بكفاءة.
- ✓ تطوير المزيج التسويقي لمنظمات الأعمال.
- ✓ القيام بعملية الرقابة والمراجعة التسويقية.

١-٧ مستويات الإستراتيجيات التسويقية

لا تقوم معظم المنظمات بإنتاج منتج وحيد، أو تقصر نشاط أعمالها على مجال واحد فقط، حتى يمكنها بالتالي إعداد استراتيجية واحدة. فالواقع العملي يشير بغير ذلك، حيث تتشعب مجالات أعمال العديد من المنظمات، وتتنوع خطوط إنتاجها.

فمثلا يمتد نشاط شركة General Electric إلى أكثر من مجال للأعمال من تصنيع محركات الطائرات، وإنتاج الأنواع المتعددة من الأجهزة الكهربائية، إلى امتلاك شبكة تلفزيون NBC. ويمكن تبين ذلك من خلال زيارة موقعها على شبكة الإنترنت، وعنوانه www.ge.com، وذلك على النحو المبين بالشكل (٧-١)، وبالتالي فهي تستخدم استراتيجيات متعددة المستويات.

شكل٧-١: تستخدم GE استراتيجيات تسويقية متعددة المستويات



ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجيات التسويقية، يوضحها الشكل (٧-٢)، هي استراتيجيات المستوى الكلي، استراتيجيات مستوى الأعمال، استراتيجيات المستوى الوظيفي، تناول -بأذن الله- في الجزء التالي كلا منهم بصورة مستقلة[١].

٢.٧ إستراتيجيات المستوى الكلي

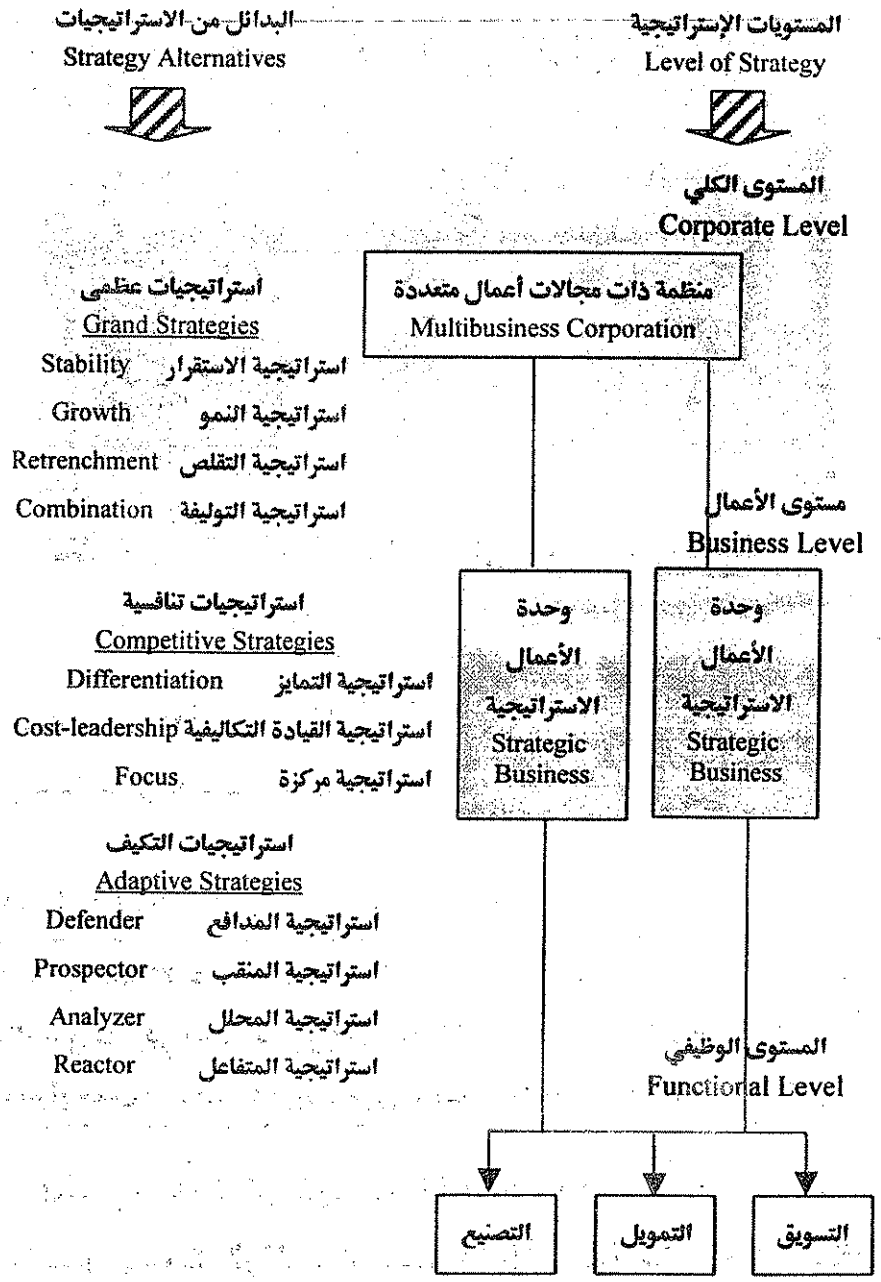
ويطلق عليها كتاب الفكر التسويقي أيضا **بالاستراتيجيات العظمى** Grand Strategies، أو **الاستراتيجيات السائدة** Master Strategies باعتبارها الإطار المرشد أو الحاكم لمختلف الاستراتيجيات التسويقية والسياسات الأخرى للمنظمة.

تتمثل استراتيجيات المستوى الكلي Corporate-level Strategies في تلك الاستراتيجيات التي تحدد التوجهات المستقبلية للمنظمة ككل في الأجل الطويل،حيث تعد مرشد لكافة مجالات أعمالها ووحداتها الاستراتيجية وأنشطتها.

وبمعنى آخر فإن هذه الاستراتيجيات تجيب على هذا التساؤل: "ما هي مجالات الأعمال التي ستباشر فيها المنظمة أنشطتها؟".وهو ما يعني أن استراتيجيات المستوى الكلي ترسم الأدوار التي ستلعبها مختلف وحدات الأعمال الاستراتيجية بالمنظمة.

فعلى سبيل المثال شركة Kodak تقوم استراتيجيات المستوى الكلي لها بتحديد أدوار وحدات أعمالها الاستراتيجية، والمكونة من وحدة أعمال مختصة بالأفلام الخام، وحدة مختصة بالكيماويات، وحدة اسطوانات الحاسبات الآلية، وحدة للبطاريات، وذلك على النحو الذي يمكن استخلاصه من موقع الشركة على الإنترنت بالشكل (٧-٣).

شكل٧-٢: المستويات الإستراتيجية



شكل٧-٣: تتبع Kodak استراتيجيات المستوى الكلي

وتضم المستوى الإستراتيجي الكلي عدد من الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تأخذ المنظمات بأي منها، سوف نكتفي بأذن الله تعالى بإشارة موجزة لكل منها:

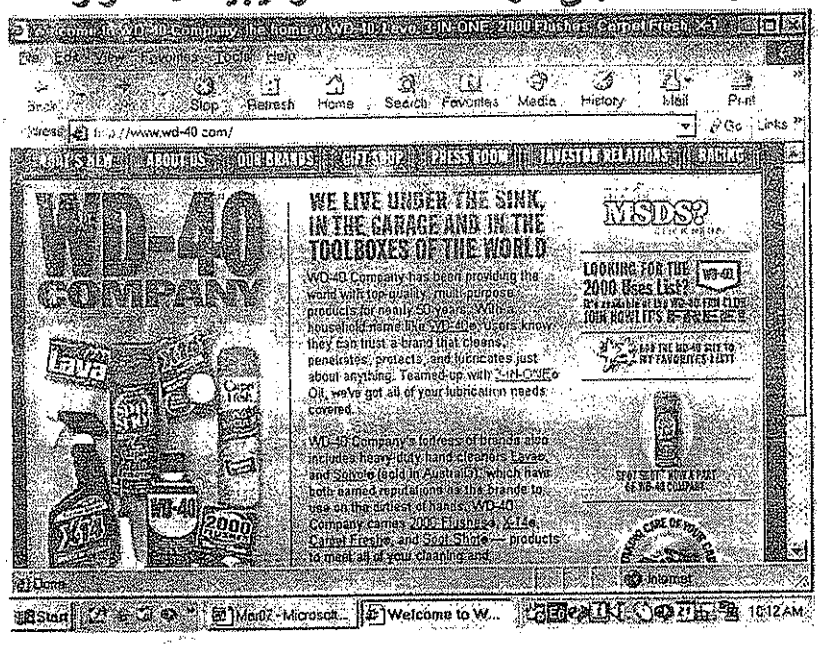
١/٢/٧ استراتيجية الاستقرار Stability Strategy :

تهدف استراتيجية الاستقرار Stability Strategy إلى المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المنظمة، وذلك في حالة عدم وجود متغيرات جوهرية من شأنها تهديد هذا النشاط، كانعدام أو ضعف المنافسة، صعوبة دخول منافسين جدد، عدم وجود منتجات بديلة.

فعلى سبيل المثال تتبنى شركة WD-40 التي تستخدم منتجاتها في ٧٥% من بيوت الولايات المتحدة الأمريكية استراتيجية الاستقرار كاختيار (أو بديل) استراتيجي لها، حيث تفترض أنها تواجه منافسة ضعيفة للغاية في السوق الذي تعمل به.

وللقارئ المهتم بمزيد من التفصيل حول ممارسة الشركة السابقة لإستراتيجية الاستقرار، يمكنه زيارة موقعها على شبكة الإنترنت، وعنوانه www.wd-40.com، والموضح بالشكل (٧-٤).

شكل٧-٤: تتبنى شركة WD-40 استراتيجية الاستقرار



ويتبين مما تقدم أن استراتيجية الاستقرار تعنى قيام المنظمة بمحاولة الحفاظ على حصتها السوقية، وخدمة نفس القطاع المستهدف من العملاء، ونفس مزيج المنتجات Product Mix. ومن الملاحظ أن هذه الاستراتيجية يصادفها النجاح عندما تتسم البيئة التي تعمل بها بالاستقرار، أو انخفاض درجة التغاير.

كما يجب الالتفات إلى أن استراتيجية الاستقرار لا تعني أسلوب أو مدخل الفعل اللاشيء Do nothing approach، لأن محاولة المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة ينطوي فعلاً على بذل جهود متواصلة لاستمرار المنظمة بنفس مستوى نشاطها، وحماية حصتها السوقية.

٧/٢/٢ استراتيجيات النمو Growth Strategies

نظر الكثير من المنظمات العالمية إلى استراتيجيات النمو كضرورة حيوية لاستمرار بقاءها في الأجل الطويل، وأوضح مثال لذلك شركة McDonald's التي تطبق استراتيجية تنموية محلية (داخل الولايات المتحدة الأمريكية)، وعالمية (خارج الولايات المتحدة).

> تهدف استراتيجية النمو إلى زيادة الحجم الحالي لعمليات وأنشطة المنظمة، وينطوي ذلك على التخطيط لزيادة حجم المبيعات، العائدات، الحصة السوقية، وغيره

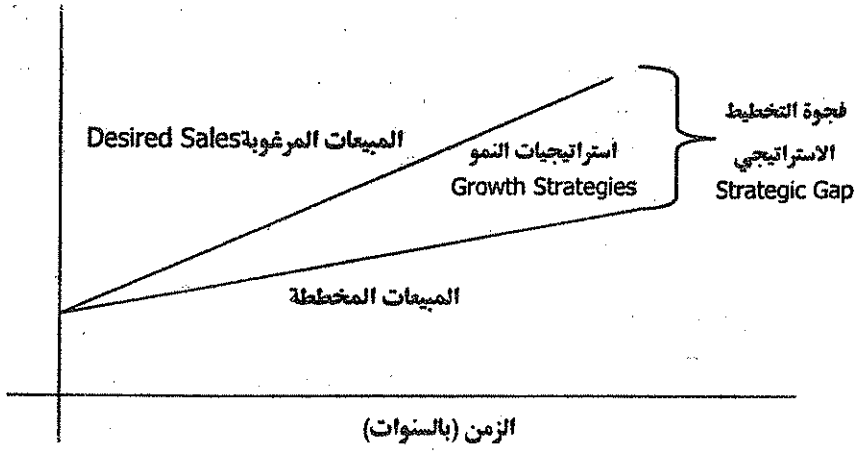
وتتعدد أشكال تطبيق المنظمات لاستراتيجيات النمو في الواقع العملي، فمنها من يقوم بالتوسع في أنشطته الحالية، أو الاندماج في منظمات أخرى، التنويع بالدخول في مجالات جديدة، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٧-١)[٢].

جدول ٧-١: أشكال استراتيجيات النمو للمنظمات العالمية

المنظمة	وسيلة النمو المستخدمة
McDonald's - Wal-Mart	التوسع في أنشطتها الحالية
Texaco Gulf Oil	الاندماج في منظمات أخرى
Philip Morris	التنويع بالدخول في مجالات جديدة

وعند القيام بالتخطيط الاستراتيجي المستقبلي غالباً ما تحدث فجوة في الأجل الطويل بين المبيعات المرغوبة من الإدارة العليا للمنظمة وكذا الأرباح المصاحبة لها وبين المبيعات المخططة. وتسمى بفجوة التخطيط الاستراتيجي Strategic-Planning Gap، وهذه الفجوة يتعين سدها من خلال استراتيجيات النمو، كما هو مبين بالشكل (٧-٥)[٣].

شكل٧-٥: فجوة التخطيط الاستراتيجي



ويجدر الإشارة إلى أنه توجد ثلاثة بدائل استراتيجية للنمو، هي:

- استراتيجيات التركيز Concentration.
- استراتيجيات التكامل Integration.
- استراتيجيات التنويع Diversification.

سيتم -بأذن الله تعالى- تناولهم لاحقا، عند الحديث عن استراتيجيات النمو بصورة منفصلة.

٣/٢/٧ استراتيجية التقلص Retrenchment Strategy :

برغم أن استراتيجية التقلص يعتبرها البعض أحد أوجه الفشل، إلا أن الكثير من المنظمات بدأت في اتباعها مؤخراً كحل أخير لمواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة السائدة في مجالات أعمالها.

ومن أمثلة المنظمات المطبقة لتلك الإستراتيجية شركة Kodak التي قامت بتصفية بعض الأنشطة التي لا ترتبط بمجال عملها الأساسي، والتي كانت قد سبق وأدخلتها ضمن مجالات أعمالها عندما تبنت استراتيجية التنويع في فترة سابقة.

وتستهدف استراتيجية التقلص Retrenchment Strategy تخفيض نطاق عمليات المنظمة من أجل التركيز على الأنشطة الأكثر ربحية، وتحسين كفاءة الأداء.

وتتخذ استراتيجية التقلص ثلاثة بدائل مختلفة، هي:

أ- تخفيض حجم العمليات Downsizing: بغرض تدنيه التكاليف وإعادة هيكلة أنشطة المنظمة لتحسين كفاءة العمليات.

ب- إلغاء بعض الأنشطة الغير مربحة، أو التخلص من بعض أجزاء المنظمة.

ت- تصفية المنظمة Liquidation وإنهاء أنشطتها من خلال بيع أصولها بالكامل.

٤/٢/٧ استراتيجية التوليفة Combination :

يشير مصطلح التوليفة إلى أن هناك خليط من البدائل التي يمكن أن تتخذها هذه الاستراتيجية. فيمكن أن تتضمن الثلاث استراتيجيات معاً (استقرار + نمو + تقلص)، أو تتضمن الاستقرار والنمو. أو الاستقرار والتقلص، أو النمو والتقلص.

فقد نجد المنظمة أن أحد مجالات أعمالها تتوافر فيه فرص ربحية مرتفعة، ومن ثم تقرر تطبيق استراتيجية للنمو. وفى نفس الوقت تجد أن هناك مجال أعمال آخر لديها بمثل نشاط غير مربح، وبالتالي تقرر تصفيته أي تطبيق استراتيجية التقلص.

وفي ضوء ما تقدم، يمكنا تعريف استراتيجية التوليفة كما يلي:

تنطوي استراتيجية التوليفة على تطبيق متزامن لاستراتيجية أو أكثر من استراتيجيات الاستقرار، النمو، التقلص.

مثال من الواقع العملي

وجدت شركة طيران Texas Air في عام ١٩٨٩ أن نشاط إحدى وحدات أعمالها الاستراتيجية، وهي المختصة بالطيران الخارجي يدر عليها عوائد ربحية مرتفعة، بينما يعاني نشاط وحدة أعمال استراتيجية أخرى وهى المختصة بالطيران الداخلي بين الولايات الشرقية لأمريكا من انخفاض حاد في معدل ربحيته.

وبالتالي قررت الإدارة العليا للشركة استخدام استراتيجية التوليفة. حيث قامت بتطبيق استراتيجية للنمو بالنسبة للخطوط الخارجية (القارية)، وفى نفس الوقت تطبيق استراتيجية التقلص على الخطوط الداخلية.

لذا تم بيع عدد من الطائرات العاملة على هذه الخطوط، وتخفيض عدد الرحلات التي تصل إلى مدن الولايات الشرقية، وتخفيض عدد المدن الداخلية التي تخدمها تلك الخطوط.

٣-٧ إستراتيجيات مستوى الأعمال

تتمثل استراتيجيات مستوى الأعمال Business-level Strategies في مجموعة الاستراتيجيات المتعلقة بالوضع التنافسي للمنظمة، وكيفية التعامل أو التكليف مع البيئة المحيطة بها، وبالتالي فهي تعد إطار عمل منظم لمديري وحدات الأعمال الاستراتيجية بمختلف أنواع المنظمات.

وتضم استراتيجيات مستوى الأعمال مجموعتين أساسيتين هما:

- ❑ **الاستراتيجيات التنافسية** Competitive Strategies:

وتنطوي على عدد من البدائل الاستراتيجية المختلفة، كاستراتيجيات التمايز، استراتيجيات القيادة التكاليفية، الاستراتيجيات المركزة.

- ❑ **الاستراتيجيات التكيفية** Adaptive Strategies:

وتتمثل بدائلها في استراتيجية المدافع، استراتيجية المنقب، استراتيجية المحلل، استراتيجية المتفاعل.

وسوف يتم -بأذن الله- تناولها لاحقا.

٤-٧ إستراتيجيات المستوى الوظيفي

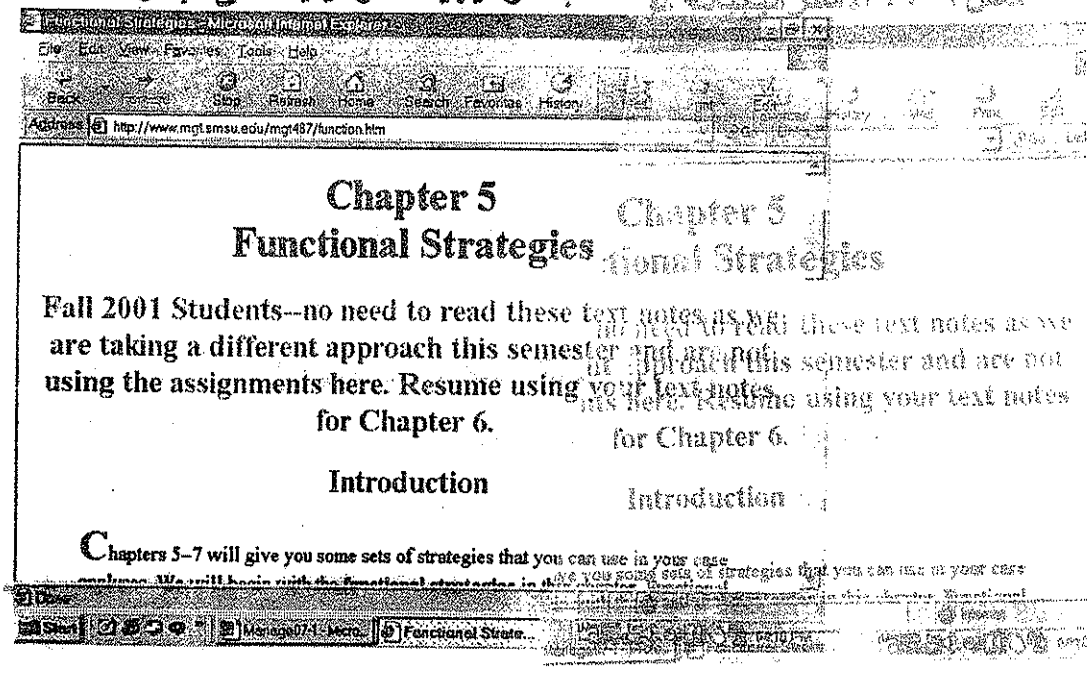
تتمثل استراتيجيات المستوى الوظيفي Functional level Strategies في تلك الاستراتيجيات تستهدف دعم أنشطة أعمال المنظمة بصورة مثلى.

وبالتالي فإن هذه الاستراتيجيات تصمم لتوجيه أنشطة الأقسام الوظيفية المختلفة التي تضمها المنظمة، كقسم التسويق، الإنتاج، نظم المعلومات، الموارد البشرية، البحوث والتطوير، المالية.

فمثلاً إذا تبنت المنظمة استراتيجية تنويعية على المستوى التجميعي خلال تقديم منتج جديد في السوق، فإن قسم التسويق بالمنظمة على مستوى الوظيفي المناسب سيقوم بتطوير استراتيجية تسويقية (وظيفية) لترويج المنتج، تكفل له النجاح.

وللقارئ المهتم بمزيد من التفاصيل حول الإستراتيجيات الوظيفية المهتم بمزيد من التفاصيل حول الإستراتيجيات الوظيفية، زيارة أي من المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت، كالتي يعرضها علينا (٧-٦).

شكل ٧-٦: الإستراتيجيات الوظيفية على الإنترنت



٧-٥ البدائل الإستراتيجية للنمو

تبيـــن لنا أن الكثير من المنظمات العالمية تعتبر استراتيجيات النمو ضـــرورة حيوية لاستمرار بقاءها في الأجل الطويل، حيث تستهدف تلك الإســـتراتيجيات زيادة أو تمديد الحجم الحالي لعمليات وأنشطة المنظمة، ويتضمن ذلك التخطيط لزيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، وغيره.

وتوجد ثلاثة أنواع من استراتيجيات النمو متاحة للمنظمات، يطلق عليها البدائل الإستراتيجية للنمو، يوضحها الشكل (٧-٧)، هي:

٧/٥/١ استراتيجيات النمو المركز Concentration Strategies

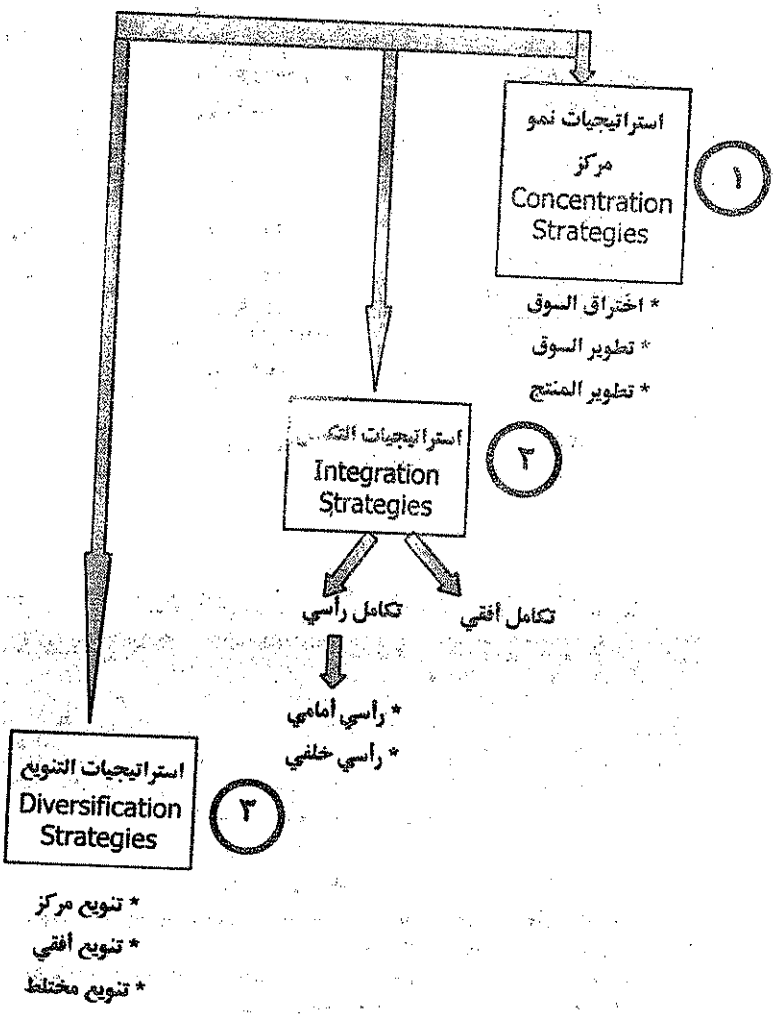
وتعـــرف أيضـــا باستراتيجيات النمو المكثف Intensive Growth، وتركـــز المـــنظمة فيها على البحث عن فرص ووسائل معينة داخل نفس مجموعة الأعمال التي تمارس فيها أنشطتها. وعادة ما تزداد جاذبية هذه الاستراتيجيات عندما تواجه المنظمة بمنافسة ضعيفة في مجالات الأعمال التي قررت التركيز عليها.

وتنطوي استراتيجيات التركيز على عدد من البدائل الاستراتيجية، تشغل الخلايا أرقام ١، و ٢، و٣ بشبكة المنتج/السوق Product/Market Grid المبينة بالشكلين (٧-٨) و(٧-٩)، وهي:

- ❑ استراتيجية تطوير السوق.
- ❑ تطوير المنتج.
- ❑ اختراق السوق.

ونتناول -بأذن الله- فيما يلي كل منهم[٤].

شكل ٧-٧: أنواع استراتيجيات النمو
(البدائل الإستراتيجية للنمو)
Growth Strategic Alternatives



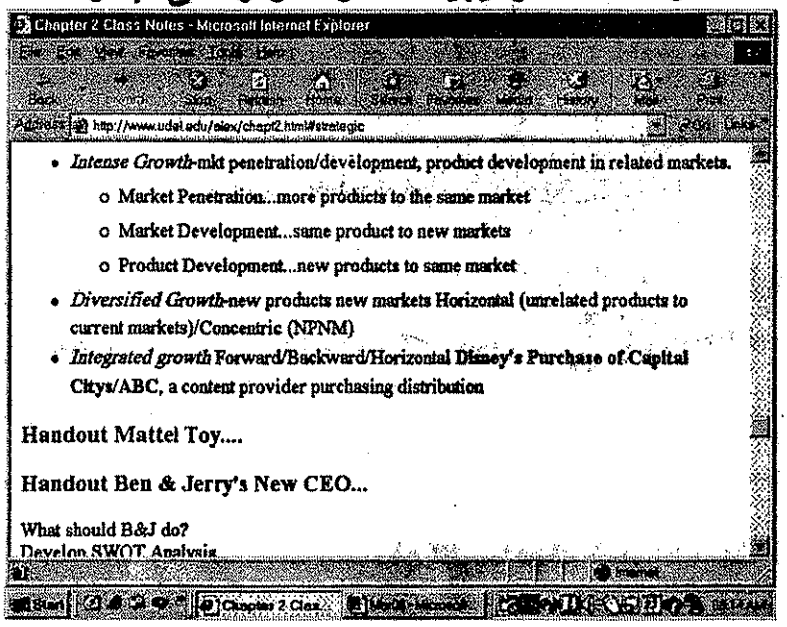
شكل٧-٨: شبكة المنتج/السوق
Product/Market Grid

(ب) استراتيجية تطوير المنتج **Product-development Strategy**	(أ) استراتيجية اختراق السوق **Market-penetration Strategy**	أسواق حالية
(د) استراتيجية تنويع مجال الأعمال **Diversification Strategy**	(ج) استراتيجية تطوير السوق **Market-development Strategy**	أسواق جديدة
منتجات حديدة	منتجات حالية	

السوق

المنتج

شكل٧-٩: استراتيجيات النمو المركز على الإنترنت



١- استراتيجية اختراق السوق Market Penetration :

ويقصد بها تلك الاستراتيجية التي تسعى إلى زيادة حجم مبيعات المنظمة من منتجاتها الحالية المقدمة في نفس السوق الذي تعمل به، عن طريق زيادة الحملات الإعلانية، تحسين كفاءة القوى البيعية، محاولة إقناع الأفراد الغير عملاء بالتعامل مع المنظمة، إقناع عملاء المنظمات المنافسة بالتحول للمنظمة.

٢- استراتيجية تطوير المنتج Product Development:

وفقا لهذه الاستراتيجية تقوم المنظمات بالتخطيط لزيادة حجم مبيعاتها من خلال تقديم منتجات جديدة تماما، أو تطوير منتجاتها الحالية، ومحاولة تسويقها في سوقها الحالي.

٣- استراتيجية تطوير السوق Market Development:

تعني هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بالتخطيط لزيادة حجم مبيعاتها من خلال تسويق منتجاتها الحالية في أسواق جديدة عليها. ويتحقق ذلك من خلال مد نشاط المنظمة إلى أسواق خارجية، أو الدخول في أسواق محلية جديدة.

بمعنى توسيع أو تمديد النطاق الجغرافي للأسواق التي تخدمها، كأن تفتتح المنظمة فرعا لها في مدينة أخرى داخل أو خارج الدولة التي تعمل بها.

٢/٥/٧ استراتيجيات التكامل Integration Strategies

تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجيات إلى تكامل مجالات أعمالها أو أنشطتها الحالية، عن طريق استخدام نظم معلوماتها في البحث عن فرص جديدة لكنها مرتبطة بتلك المجالات. بغرض تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح. وتتمثل البدائل لهذه النوعية من الاستراتيجيات فيما يلي:

١- استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration:

تتمثل استراتيجية التكامل الأفقي في قيام المنظمة بالتخطيط لملكية بعض المنظمات المنافسة لها، أو زيادة السيطرة عليها، وذلك إذا كانت التشريعات الحكومية أو قوانين العمل في البلد الذي تعمل فيه المنظمة تسمح بذلك. نظراً لأن بعض الدول تضع قيود على هذا البديل الإستراتيجي تجنباً لمساوئ الاحتكار.

٢- استراتيجية التكامل الرأسي الأمامي Vertical Forward:

وتعنى قيام المنظمة بالتخطيط لامتلاك وحدات يمكن من خلالها تقديم منتجاتها إلى العملاء، كقيام إحدى المنظمات بشراء مؤسسة توزيع تعمل كمنفذ لبيع منتجاتها.

٣- استراتيجية التكامل الرأسي الخلفي Vertical Backward:

تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى محاولة امتلاك مصادر التوريد اللازمة لأنشطتها، أو على الأقل زيادة السيطرة عليها. ومثال ذلك قيام المنظمة بالتخطيط لامتلاك مصنع لصناعة المعلبات لتغليف منتجاتها.

٣/٥/٧ استراتيجيات التنويع Diversification Strategies

وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمات إلى تنويع مجالات أعمالها، من خلال البحث عن فرص أعمال جديدة غير مرتبطة بالأنشطة التي تعمل بها حاليا.

ومع ذلك، فأن التنويع برغم كونه يتيح للمنظمات فرصاً للنمو المستقبلي، إلا أن الدخول في مجالات جديدة غير مرتبطة بأنشطة المنظمة الحالية ينطوي على قدر كبير من المخاطرة، ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي.

وتشمل استراتيجيات التنويع البدائل الاستراتيجية التالية: التنويع المركز، التنويع الأفقي، التنويع المختلط . وفيما يلي تناول موجز ــ بإذن الله ــ لكل بديل من البدائل:

١- استراتيجية التنويع المركز Concentric Diversification:

تعنى استراتيجية التنويع المركز قيام المنظمة بإضافة منتجات جديدة تستخدم نفس التسهيلات التسويقية والفن التقني المتوافر لديها، وتقديم تلك المنتجات إلى قطاعات جديدة من العملاء.

مثال من الواقع العملي

قامت مؤسسة Marriott المالكة لسلسلة الفنادق الشهيرة التي تحمل نفس الاسم، بتقديم خدمات جديدة مثل خدمة وجبات الطائرات، والفنادق، في مدن وأسواق خارج واشنطون. فهي هنا استخدمت نفس التسهيلات الإنتاجية المتوافرة لديها في تقديم منتج جديد بسوق جديد عليها.

٢- استراتيجية التنويع الأفقي Horizontal Diversification:

وتتمثل هذه الاستراتيجية في قيام المنظمة بالتخطيط لتقديم منتجات جديدة إلى نفس قطاعات العملاء الذين تقوم بخدمتهم، ويعني ذلك أن المنظمة تقوم بتوسيع مزيج منتجاتها أفقيا، من خلال استحداث منتجات جديدة تضاف إلى هذا المزيج.

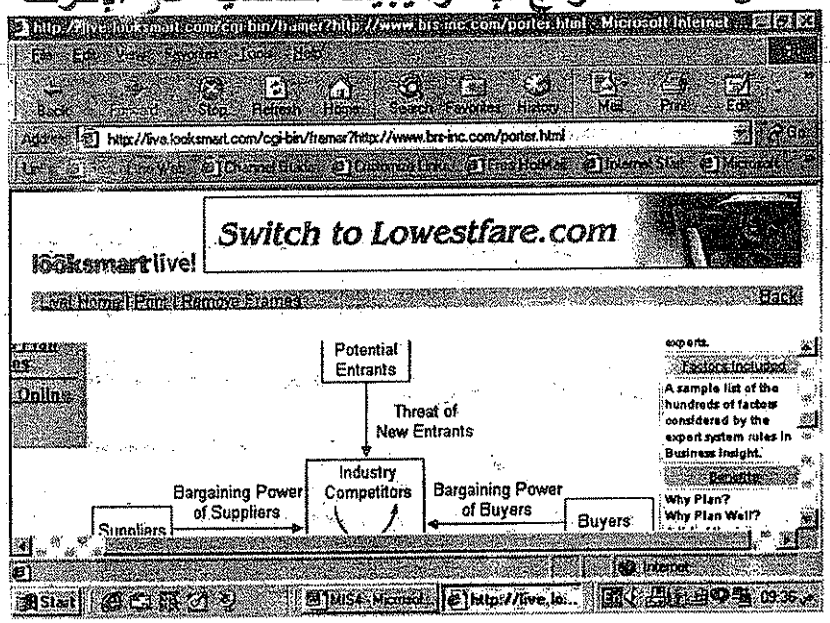
٣- استراتيجية التنويع المختلط Conglomerate Diversification:

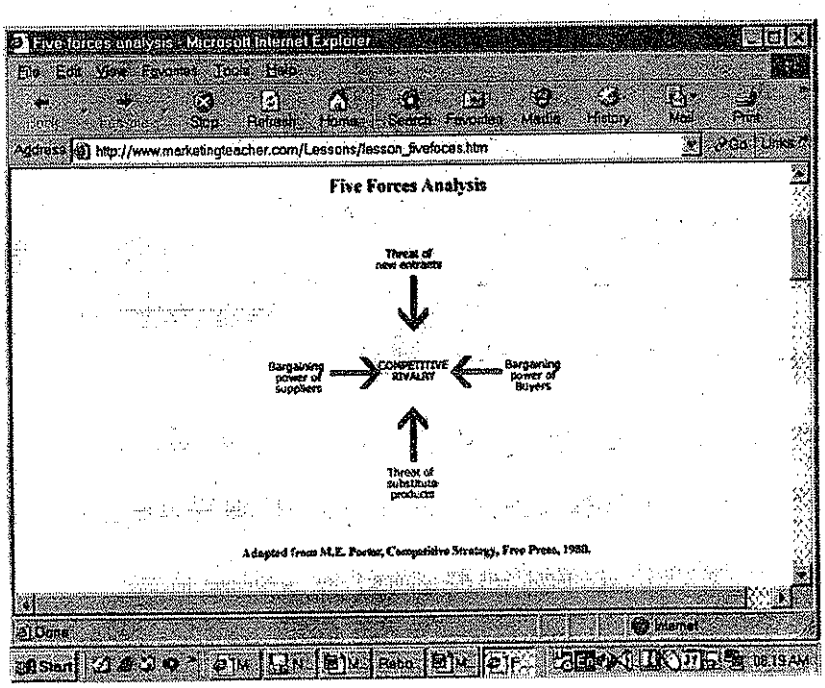
طبقاً لاستراتيجية التنويع المختلط تقوم المنظمة بالتخطيط للدخول في مجالات أعمال جديدة، من خلال تقديم منتجات لا ترتبط بالفن التقني، أو بالتسهيلات المستخدمة في تقديم منتجاتها الحالية، وخدمة قطاعات جديدة من العملاء تحتاج إلى سياسات وبرامج تسويقية مختلفة. وبرغم مخاطرة الدخول في مجالات جديدة بالنسبة للمنظمة قد لا تتوافر لها الخبرة الكافية بها، إلا أنها في المقابل تخفض من مخاطر اعتمادها على مجال أعمال معين قد يحدث به تدهور.

٧-٦ الإستراتيجيات التنافسية

تبين لنا أن الإستراتيجيات التنافسية هي إحدى الأنواع الرئيسية لإستراتيجيات مستوى الأعمال Business-level Strategies التي تتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة، وكيفية التعامل أو التكيف مع البيئة المحيطة بها. وفيما يلي تناول موجز بأذن الله لنموذجها الذي قدمه بورتر، وكذا بدائلها الإستراتيجية المختلفة، الموضحة على الإنترنت بالشكل (٧-١٠).

شكل٧-١٠: نموذج الإستراتيجيات التنافسية عبر الإنترنت





١/٦/٧ نموذج الإستراتيجيات التنافسية لبورتر Porter

وفقاً لنموذج الإستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies Model الذي أسفرت عنه دراسات ميشيل بورتر Porter بجامعة هارفرد الأمريكية، توجد خمس قوة أساسية ذات صلة تؤثر بشدة على البيئة التنافسية الحالية والمحتملة للمنظمات، أطلق عليها القوة التنافسية المرتبطة Relevant Competitive Forces.

وبالتالي أمكن استخدام نموذج لتوصيف المؤثرات الخارجية التي تعمل كمسببات للفرص، والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها منظمات الأعمال، وتؤثر على استراتيجياتها وقدرتها على المنافسة[٥]. وتتمثل تلك القوى وهي المبينة بالشكل (٧-١١) فيما يلي[٦]:

١- **العملاء أو المشترون:** يتمثل نفوذ أو تأثير العملاء على البيئة التنافسية للمنظمة في قوة المساومة Bargaining Power التي يمتلكونها، وتتحدد تلك القوة وفقاً لعدد من العوامل مثل حجم هؤلاء العملاء فمثلا كلما توافر للعملاء أو المشترين قدر أكبر من المعلومات تزايدت قوتهم التساومية بالنسبة للمنظمة.

٢- **الموردون:** تتأثر القوة التساومية للموردين بحجم أعمالهم مع المنظمة، وعدد الموردين بالسوق، ومدى توافر بدائل للمواد التي يتم توريدها. فكلما زاد عدد الموردين وتوافرت بدائل متعددة لمنتجاتهم كلما ضعفت قوتهم التساومية المؤثرة على المنظمة.

شكل٧-١١: نموذج الإستراتيجيات التنافسية
Competitive Strategies Model