

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان-

مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
التخصص: تسويق
بغنوان:

دراسة علاقة المزيج التسويقي بالإستراتيجية الشاملة
للمؤسسات الجزائرية
حالة مؤسسة تلواز.

إعداد الطالب (ة) : لوخاد يمينة

المناقشة بتاريخ 2021 /09 /19

الصفة	الرتبة	اسم ولقلب الأستاذ
رئيسة(ة)	أستاذ التعليم العالي	سماحي أحمد
مشرف(ة)	أستاذ محاضر "أ"	مطعش محمد
ممتحن(ة)	أستاذ محاضر "ب"	بن عيسى كمال

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و التقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا ؛

نتقدم بجزيل الشكر وأسمى معاني التقدير إلى الأستاذ والدكتور المشرف " مطعش محمد أمين " على توجيهاته القيمة معلوماته التي لم يبخل عليها بها والتي ساهمت بإثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة ، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة ، وإلى كل أساتذة وموظفي المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان . الذين لم يبخلوا علينا طيلة مشوارنا الدراسي كانوا بمثابة عائلتنا الثانية .

كما أتوجه بجزيل الشكر للسيد مدير شركة التلاوز “السيد هني عزوز رشيد” و رئيس المصلحة التجارية “السيد صادق مريم خرافة” الذين رافقون طيلة فترة التربص ، وكل عمال شركة التلاوز .

الاهـ _____ دا٤

إلى صاحب السيرة العطرة، الفكر المستنير،

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والذي الحبيب (معمّر) “أطال الله عمره،

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وراعتني حتى صرت كبيراً، إلى التي تفرح لفرحتي ،

أمي الغالية “فتيحة” أطال الله في عمرها ،

إلى إخوتي :هاجر وحفصة وعبد الرحمان ،

إلى رفيقة دربي زميلتي وأختي ” إكرام “،

إلى جميع أساتذتي الكرام ،إلى زملائي في الدراسة ، أهدي عملي هذا.

خطة البحث

مقدمة عامة.....02.

I. الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجيات الشاملة.....08.

تمهيد

1. المبحث الأول: التسويق الاستراتيجي 10

2. المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية 17

3. المبحث الثالث : أهم الاستراتيجيات المتبعة23.

4. المبحث الرابع : الإستراتيجيات الشاملة للتنافس.....29.

37 خاتمة الفصل الاول

II. الفصل الثاني: المزيج التسويقي..... 39

تمهيد

41 1. المبحث الأول: سياسة المنتج

57..... 2. المبحث الثاني: سياسة التسعير

70 3. المبحث الثالث: سياسة التوزيع

78..... 4. المبحث الرابع: سياسة الترويج (الاتصال)

88..... خاتمة الفصل الثاني

III. الفصل الثالث: العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والمزيج التسويقي..... 89

تمهيد

91 1. المبحث الأول: المزيج التسويقي الذي يتناسب و إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

99..... 2. المبحث الثاني: المزيج التسويقي الذي يتناسب و إستراتيجية التمييز

104..... 3. المبحث الثالث: المزيج التسويقي الذي يتناسب و إستراتيجية التركيز

107..... خاتمة الفصل الثالث

IV. الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تلواز 109

تمهيد

111 1. المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

116 2. المبحث الثاني : تشخيص إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة

127 3. المبحث الثالث: دراسة المزيج التسويقي في المؤسسة محل الدراسة

4. المبحث الرابع: مدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة

132..... ومزيجها التسويقي

136..... خاتمة الفصل الرابع

V.	خاتمة عامة	137
VI.	قائمة المراجع	139
I.	الملاحق	145

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مستويات الإستراتيجية للمنظمة ومسؤولية التطوير	12
2	إستراتيجية نموذج بورتر	24
3	خصائص الرئيسية للإستراتيجيات الشاملة	30
4	مقارنة القوى الخمسة لبورتر مع الاستراتيجيات العامة	33
5	ملخص نتائج الاعمال و الاستراتيجيات التسويقية لكل مرحلة من مراحل السلعة (المنتج)	51
6	نموذج التسعيري	63

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات الإدارة الإستراتيجية	14
02	مثلث التسويق الاستراتيجي	15
03	استراتيجيات الحرب التسويقية	21
04	الاستراتيجيات العامة الثلاث	25
05	مستويات المنتج	39
06	العوامل التي تؤثر على سياسة التسعير	50
07	طول قنوة التوزيع	59
08	التكامل بين عناصر المزيج الترويجي وبين عناصر المزيج التسويقي	63
09	استراتيجية الدفع والجذب	67
10	المزيج التسويقي من وجهة كل من المشتري 4 Cs والبائع 4Ps	69
11	الإطار الاستراتيجي لتحديد التشكيلة	74
12	الأهمية النسبية للوسائل الترويج المتوافقة مع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	78

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	البطاقة التقنية للمؤسسة	114
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	116
03	تشكيلة منتجات المؤسسة	118
04	الطاقة الإنتاجية للطماطم المصنعة	121
05	الطاقة الإنتاجية للمنتجات 2020/2016	122
06	القدرة التحويلية	122
07	وصل إستلام (نموذج)	157
08	فاتورة الزبون (نموذج)	158
09	فاتورة أولية للزبون (نموذج)	159

مقدمة

عام

تمهيد :

ضمن بيئة تنافسية بقدر ما هي عليه اليوم، والتي تحمل في طياتها العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة في جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتعليمية، بات من الضروري على أخصائي التسويق التعامل مع الجزء الاستراتيجي من التسويق للحفاظ على مركزها بين المؤسسات المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، إذ يتضمن التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الاسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للمنتج بالإضافة إلى انه يسعى لتطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المؤسسة والإشراف على تنفيذها، والأمر الكفيل الذي يسهر على ضمان استمرارية وبقاء المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن ظفر وتفوق المؤسسة لا يتوقف على حسن اختيار استراتيجيات مواجهة المنافسة بل يتعداها إلى ما يسمح بالإنسجام بين الخيارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية.

يعد اختيار استراتيجية الاسواق المستهدفة كخطوة الأولى لأخصائي التسويق للولوج إلى بوابة اختيار البرنامج التسويقي الفعال و الهادف لأشباع رغبات المستهلكين، فقد أصبحت تدرك المؤسسات الآن انها لا يمكن ان تجذب كل المشترين في السوق او على الأقل كل المشترين بنفس الطريقة وبناءا على هذا يعتبر ايجاد ميزة التنافسية للمؤسسة جوهر الإستراتيجية التسويقية أي أول شيء يجب معرفته ماهو مصدر الميزة التنافسية الامر الذي يدفع بالمؤسسة بالتنافس اما في سياسة المنتج وموصفاته او تنافس في السعر، فحسب مايكل بورتر هناك 03 استراتيجيات شاملة صالحة في كل المجالات وكل المؤسسات ولكل الاوقات على حسب الظروف كل مؤسسة، فنتبنى المؤسسات واحد من بين الاستراتيجيات الثلاثة الشاملة وتحدد في إطارها سلوكها الاستراتيجي، فإما انها تسعى إلى التقليل من التكلفة مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج أي أنها تهتم بالجودة إلى حد ما ولكن في حدود اقل سعر، من خلال إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وإما تتبنى استراتيجية التميز بتقديم

منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد و التميز , او تتبنى استراتيجية التركيز على شريحة محددة مما يمكن من تقديم منتجات مميزة لها من حيث الجودة او السعر او الاثنين معا .

بمجرد تحديد السوق المستهدف وكذلك جمهور المستهدف سيتعين على المؤسسة تفعيل استراتيجية المزيج التسويقي أو P 04 يجب ان تقوم بتحليل ودراسة السوق لايجاد ما يجذب اهتمام المستهلكين من جهة , ومن جهة اخرى لأن كل خيار استراتيجي يرافقه توجهات تسويقية معينة. حيث ان إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تتطلب سياسة تسعيرية صارمة بالإضافة الى حملة اتصالية مكثفة تعتمد بالدرجة الأولى على الحملات الاعلانية التلفزيونية منها والإذاعية كما انها تتميز بتغطيتها لنطاق واسع من السوق , وتشكيلة انتاجية واسعة، على خلاف استراتيجية التمييز تعتمد على توفير جودة اعلى للعلامة التجارية مع افضل قيمة , بالإضافة الى اعتمادها على تكنولوجيا متطورة (تكنولوجيا خاصة بها) لا يستطيع غيرها استخدامها)اما بالنسبة لاستراتيجية التركيز فهي الاخرى لديها ميزة تنافسية خاصة بها هي الاخرى اذ انها تركز على نطاق او شريحة محددة , الانتاج بكميات قليلة او عادة ما تكون تشكيلتها ضيقة , و بالنسبة لوسائل الترويج فإنها تعتمد بدرجة كبيرة على البيع الشخصي

الإشكالية:

وعلى ضوء ما سبق عرضه تبرز لنا ملامح إشكالية البحث التي يتم صياغتها كالآتي :

«ما مدى تأثير الخيارات الإستراتيجية الشاملة على المزيج التسويقي للمؤسسة؟»

من أجل الوصول لحل هذه الإشكالية، يجب علينا البحث في التفاصيل الموجزة في الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الخيارات الإستراتيجية الشاملة التي تتناسب مع كفاءة وأهداف المؤسسة ؟
- ماهي عناصر المزيج التسويقي ومدى تأثيرها بالإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة ؟

الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية والأسئلة الفرعية التابعة لها، يمكننا طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:تعتمد الميزة التنافسية للمؤسسة على انسجام وتلاءم الإستراتيجية الشاملة التي تبنتها مع مزيجها التسويقي

الفرضية الثانية: لكل إستراتيجية شاملة مزيج تسويقي خاص بها

أهمية الدراسة:

تسعى مؤسسات الأعمال إلى تحسين أدائها الحالي والتنافسي وهذا من أجل فهم المستجدات والتغيرات الخارجية والتفاعل معها بهدف ضمان بقاءها واستمرارها . فقديمًا كانت المؤسسة تبحث عن ما ذا لديها

لكي توصله للمستهلك أما في الوقت الراهن فهي تبحث عن ماذا يريد المستهلك وتحاول ان تلبيه أي ان المستهلك هو سيد السوق أو "الملك" .

تعد الخيارات الإستراتيجية والسياسات التسويقية هي إحدى الدعائم الأساسية للتنافسية إذ أنها تحقق درجة عالية من الكفاءة والتطوير التحسين المستمر كما أنها تساعد على زيادة أرباح المؤسسة , حيث أن الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في مدى زيادة إدراكها لمتطلبات البيئة المتقدمة والتكنولوجيا المستقبل ,على أساس الاستجابة للسوق وجودة المنتج او الخدمة , رؤية جديدة في مجال التسويق

مبشرات اختيار الموضوع:

- ✓ تبين دور الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة في إكسابها للميزة التنافسية والوصول إلى إشباع للمستهلكين ؛
- ✓ إظهار مدى تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة بنوع الإستراتيجية التي انتهجتها ؛
- ✓ تشخيص واقع التفكير الاستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية والخيارات الاستراتيجية المتاحة ؛
- ✓ التعرف على الإستراتيجيات الشاملة في المؤسسات الجزائرية ؛

الإطار المنهجي للدراسة:

يقتصر البحث على الارتباط الموجود بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة من قبل المؤسسة ومزيجها التسويقي ومدى تأثر هذا الأخير بالاستراتيجية المتبناة.

جرت هذه الدراسة في المؤسسة الاقتصادية لتحويل وتصبير الخضر و الفواكه " التلواز " بولاية شلف .

اعتمدت الباحثة على الدراسة بنوعيتها النوعية والكمية لمعالجة موضوع البحث، وسوف تستثمر نوعين من البيانات :

البيانات الثانوية والتي يتم استخلاصها من : تقارير المؤسسة محل الدراسة، بعض المطبوعات والمقالات، بالإضافة إلى أطروحات ومقالات الباحثين .

و بيانات أولية تم جمعها بأداة المقابلة؛ حيث يتم إجراء مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة حتى يتم تأكيد ما تم التوصل إليه من البيانات الثانوية التي تساعد على إثبات الفرضيات أو نفيها.

الدراسات السابقة:

مما لاشك فيه أن الدراسة الحالية إستفادتها كثيرا مما سبق من دراسات ،حيث حاولت أن توظف كثير من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي من بينها ما يلي :

1. 2008 : بوطلاعة محمد شمام عبد الوهاب ، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ،جامعة أم البواقي ،
2. 2016: بلحسيني عبد الخالق ، المزيج التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، جامعة بسكرة
3. 2016: خوالد أبو بكر ،المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف ،دكتورا جامعة باجي مختار -عنابة -
4. 2018: خنفوف سميرة حساني عبد الكريم ، دور رضا الزبون في تحقيق الميزة التنافسية،جامعة أم البواقي .
5. 2019: صيرينة حموش،إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة بسكرة .

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية وتقييم الفرضيات تم تقسيم البحث إلى جزئين رئيسيين :

الجزء الأول يتناول الإطار النظري للدراسة، وينقسم إلى ثلاثة فصول :

- فصل أول : ويتناول مفهوم الإستراتيجية ، الاستراتيجيات الشاملة لبور تر وأهم الخصائص التي تميز كل واحدة منها
- فصل ثاني: ويتناول عناصر المزيج التسويقي وأهم العوامل التي تساهم في تحديده
- فصل ثالث :يخصص لتوضيح العلاقة التي تربط بين المزيج التسويقي المتبنى والإستراتيجية المعتمدة

أما القسم الثاني فيتمثل في الجانب التطبيقي لموضوع البحث؛ والذي هو عبارة عن إسقاط لمفاهيم الجزء النظري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك لمحاولة تقييم مدى التوافق بين الخيارات الإستراتيجية والمزيج التسويقي المتبنى من طرف هذه المؤسسة . والوقوف على واقع المزيج التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالاستراتيجية الشاملة المتبعة.

الفصل

الأول:

الإستراتيجية و الإستراتيجيات الشاملة

تمهيد

إن بيئة الأعمال للمنظمة تشهد تغيرا مستمرا ومتسارعا , ولمواجهة هذا التغير والقدرة على التكيف معه يتوجب على المؤسسة التسلح بالفكر والتوجه الاستراتيجي وذلك من خلال وضع العديد من الخيارات الإستراتيجية البديلة الممكنة , ومن ثم تترجم هذه الخيارات لتصبح خطط تسويق إستراتيجية بإمكانها المجابهة والتعامل السريع مع ما قد يحدث في بيئة الأعمال من التغيرات والتي تأثر على عمل المؤسسة وإدارة تسويقها سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.و ذلك من خلال ترجمة الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة إلى أهداف تسويقية قصيرة المدى يمكن تحقيقها من خلال استعمال أساليب و خطط تسويقية مفصلة قصيرة المدى.

كما أن اهتمام المؤسسة بتسخير كل الموارد المادية والبشرية والمالية ,ومدى قدرتها على توفير منتجات ذات جودة عالية لفترات ما , لا يكفي لضمان بقائها واستمراريتها في التوسع ما لم تقم بتحسين استغلالها على الأمد البعيد في ظل إستراتيجية واضحة و شاملة موضوعة مسبقا.

ومنه فان مبدأ استخدام الإستراتيجية موجه لحل مشكلات رئيسية و الإجابة على أسئلة جوهرية مثل :ماذا نعمل كمؤسسة؟,ماهي أهدافنا؟ , ماهي منتجاتنا في السوق؟, ماهي أسواقنا المستهدفة؟, ما طبيعة المنافسة التي نواجهها؟ ما الصورة التي نريدها لمؤسستنا في السوق، سواء لدى الزبائن، أو الموردين، أو المنافسين...؟,وعليه فان الإستراتيجية هي اتخاذ القرارات طويلة الأمد الموجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التطرق لعوامل القوة والضعف للمحيط الداخلي للمؤسسة وكيفية تلاؤمها مع الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية للمؤسسة وهذا ما يعزز موقفها التنافسي .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

قد تتدهور العديد من مؤسسات الأعمال لضعف إستراتيجيتها الحالية لقلة التقويم، و يرجع ذلك لقصور عملية الإدارة الإستراتيجية عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب "القرار الاستراتيجي".

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

يعد التفكير الاستراتيجي في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات احد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة المنافسة و التغيرات التي تطرأ على بيئة أعمالها.

أ. تعريف الإستراتيجية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، ومنه فإن نقل وتطبيق هذا المصطلح على مستوى الإدارة يعني بصورة أولية "فن الإدارة أو القيادة" ونظرا

لأهمية هذا المصطلح فقد تطرق له العديد من رواد الفكر الإداري , وسوف نبين هنا بعض التعريفات على سبيل الذكر وليس الحصر لبعض هؤلاء الرواد .

نُفقد عرفها بيتر دروكر Peter Drucker في خمسينيات القرن الماضي على أنها "تحليل للموقف الحالي وتغييره إذ ما تطلب الأمر بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد " , وقدم كانون Cannon في الستينات تعريفاً إلى كونها "القرارات الموجهة نحو التنافس وبما يحقق أهداف المؤسسة " , وفي السبعينيات عرف كليووك Glueck الإستراتيجية على أنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية " .

ii لقد تم تعريف الإستراتيجية من قبل (Hofer and Schendel) على أنها التلميح الموجه للمنظمة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها.

iii و يعرفها Porter على أنها بناء وإقامة دفاعاً ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وفي نفس هذا الاتجاه يعرفها Kay بأنها مجموعة من تقنيا تحليلية التي تسمح بفهم وتوجيه تموقع المؤسسة في السوق .

iv أيضاً عرفها "منتزبرج Mintzberg" على أنها " :الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، فهي الجسر أو الممر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك."

كما عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى :

✓ **القرارات الإدارية :** هي تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكلية الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة؛

✓ **القرارات العملية:** هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح؛

✓ **القرارات الإستراتيجية:** تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتج، سوق)

ⁱ ثامر ياسر البكري استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2008 ، ص22

ⁱⁱ محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي "، عمان، 2007، ص18

ⁱⁱⁱ د / جريبي السبتي ، طبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم إقتصادية والتجارية قسم العلوم ، قالمة، 2017/2018 ، ص03

^{iv} احمد محي خلف صقر ، العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم "دراسة تحليلية ميدانية "، كلية الآداب، جامعة المنيا، الإسكندرية ، 2019 ، ص 24

يتضح من تعريف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتنحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتجات والأسواق المستهدفة.

كما تعرف الإستراتيجية بأنها تقوم بتوجيه أعمال المؤسسة على المدى البعيد، واكتشاف الميزة التنافسية من خلال إعادة تشكيل موارد المؤسسة في محيط متغير، بهدف استجابتها لحاجات السوق وتوقعات مختلف الأطراف الفاعلة (مالك، عمال، زبائن...)... ومنه فإن الإستراتيجية توضح المنهجية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة فإنه يجب إجراء تغييرات إستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق و الملائمة بين أهداف وغايات المؤسسة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المتواصل والمستمر لبيئة أعمال المؤسسة.

ب. الخيار الاستراتيجي Strategic Choice هو عملية اختيار بين البدائل المتاحة وتتضمن

هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجيهات الإدارة فالمؤسسة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات وعادة تتميز كل إستراتيجية بمزايا و عيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعا لكثير من العوامل .

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية و القرارات الإستراتيجية

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتيجية يمكن أن نلاحظ أن القرارات الإستراتيجية ليست كباقي القرارات و إنما لها خصائص تميزها عن الباقي و يتلخص أهمها في :

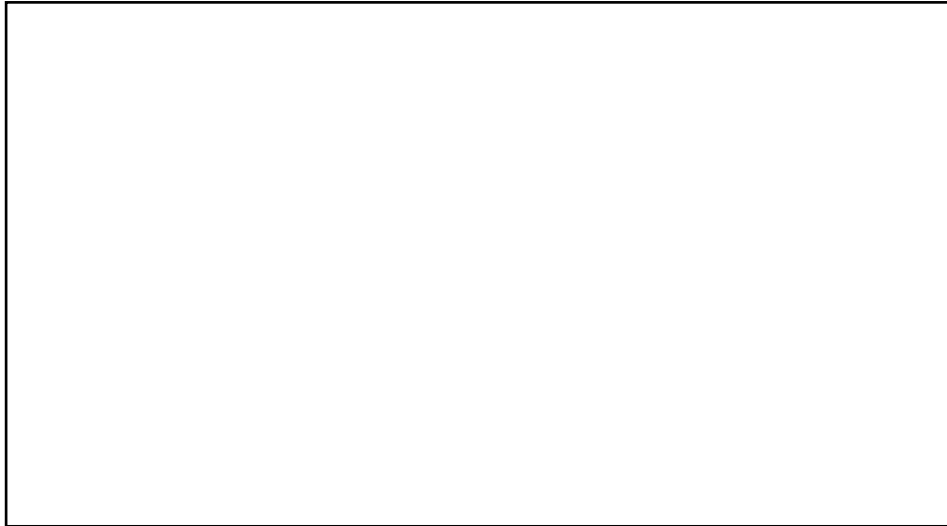
- ✓ الإستراتيجية يتم استنباطها من الشروط البيئية لأعمال المؤسسة .
- ✓ يتم بناء الإستراتيجية استنادا على موارد ومهارات المؤسسة و التي تتركز على خلق فرص جديدة .
- ✓ إن إستراتيجية المؤسسة لا تتأثر فقط بالتغيرات البيئية والموارد المتاحة , وإنما أيضا بقيم وانتظارات الفاعلين في المؤسسة " les acteurs " القادرين على ممارسة السلطة عليها .
- ✓ تتميز الإستراتيجية بالشمولية، إذ أنها تشمل جميع الأفراد و الوظائف في المؤسسة كما تتضمن أيضا الإدارة بالإضافة إلى العلاقات مع الأشخاص الخارجيين (مثل الممولين).
- ✓ اعتبار أن الإستراتيجية ما هي إلا رد فعل المؤسسة على التغيرات التي تطرأ في المحيط محاولة بذلك تغيير اتجاهها من أجل التكيف مع البيئة الجديدة , أي أنها تتسم بالمرونة .

المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

ان الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) عادة ما يتكون من مجموعة من المجالات الوظيفية / الأقسام ويختص كل قسم بنشاط معين ويؤدي دورا معينا وجانبا وظيفيا محددا كأقسام: الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية. التسويق، البحث والتطوير، إدارة الخزينة، إدارة المعرفة، المالية والمحاسبة، الرقابة والتدقيق ... الخ.

نصفة عامة يوجد ثلاثة مستويات للإستراتيجية كما هو موضح في الشكل رقم (01) وهي :

الشكل (01):مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: الغالبي , طاهر محسن , وادريس وائل محمد صبحي ، (2008)، « الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الأول) »، ص38

يجب أن لا تكون مستويات المؤسسة مجرد جمع شكلي خالي من التماسك والتجانس, إذ يتوجب على المؤسسة تسخير آليات مناسبة للتنسيق الكفاء بين هذه المستويات, وكذا وضع إستراتيجيات أو خطط وبرامج لهذه المستويات بما يحقق انسيابية من قبل المجالات المختلفة في أداء الواجبات على مستوى

ⁱ الغالبي , طاهر محسن , وادريس وائل محمد صبحي ، (2008)، « الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الأول) »، ص38

وحدات الأعمال والمؤسسة، بالتنسيق مع الإدارة العليا مما يدفع بالمؤسسة للعمل مع قدرة تنافسية عالية،ⁱ كما أن القوة الإستراتيجية تتعزز عندما يتم مطابقة الإستراتيجيات الوظيفية وملائمة الواحدة مع الأخرى من أجل بناء كل وحدة , كما هو مبين لنا من خلال الجدول رقم (01).

الجدول (01): مستويات الإستراتيجية للمؤسسة ومسؤولية التطوير

المستوى	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	العناصر الأساسية
المؤسسة	الإدارة العليا للمؤسسة "مجلس الإدارة، والمدير العام وفريقه "	- هيكلية محافظة الأعمال الكلية وإدارتها. - تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمؤسسة - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال
وحدات الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	- اختيار كيفية المنافسة ونوع الميزة التنافسية المراد بناءها - تطوير الردود والاستجابات المناسبة على الظروف /التنافسية المتغيرة - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم (مدراء الأقسام) بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال	- تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدات الأعمال التابعة لها. - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال

ⁱ الغالبي , طاهر محسن , وادريس وائل محمد صبحي ، (2008) ، « الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الأول) » ، ص39

الوظيفة وزيادة قدرته على الأداء.		
----------------------------------	--	--

المصدر:الغالبى, طاهر محسن , وادريس وائل محمد صبحي ،(2008)، « الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الأول) »، ص39

المبحث الثاني: مفهوم التسويق الاستراتيجي

يهتم التسويق الاستراتيجي بالأنشطة الطويلة التي تحددها المؤسسة لتحقيقها الميزة التنافسية في بيئة متغيرة تلجا منظمات الأعمال إلى التسويق الاستراتيجي بهدف وصولها إلى إشباع رغبات المستهلكين من أجل رفع أرباحها والإنتاجية .

المطلب الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي

لا شك أن أكثر التعريفات إثارة للجدل هو التعريف الذي قدمته لجنة التعريفاتCommiteeDefinition التابعة للجمعية الأمريكية للتسويق (American Association Marketion) . يقول هذا التعريف التسويق هو مجموعة الوظائف التي تتعلق يتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الخير .

ⁱالتسويق الاستراتيجي: هو عبارة عن الفلسفة التي تؤدي إلى تلك العمليات التي تجعل كلا من المنظمات و المجموعات، والأفراد يحصلون على ما يريدونه ويحتاجونه من خلال تمييز القيمة. إن التسويق الاستراتيجي يهتم بالأنشطة الطويلة التي تحددها المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية في بيئة متغيرة، وتتسم بالمنافسة الشديدة. إن الرؤيا التطبيق مفهوم التسويق الاستراتيجي تتطلب تطوير إستراتيجية مبتكرة لمجارات المنافسة يتم من خلالها تحقيق متطلبات كل من المستثمرين، المستهلكين، والمجتمع.

ⁱⁱفي حين يعرفه Parry على أنه ضمن الأعمال المسؤولة عن التميز، و توقع، وإرضاء متطلبات الزبون، ومن ثم الربحية وبالتالي فإنه يمثل فلسفة ومجموعة من التقنيات التي تخاطب تلك الأمور من خلال تطوير المزيج التسويقي مثل: تصميم وتطوير المنتجات والتسعير و التوزيع و الترويج و التغليف وخدمات ما بعد البيع وتتم هذه الأنشطة المجال التسويقي الذي يجب أن يتكامل ويتوازن في الخطة الإستراتيجية التسويقية .

يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي تمكن المؤسسة من التميز بفعالية عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها ، باستغلالها لجميع إمكانياتها من أجل بلوغ أهدافها التسويقية ، تجزئة السوق، موقعها في السوق، التنبؤ بحجم السوق واكتساب حصة سوقية.

ⁱⁱⁱ كما يشمل التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، و تطوير الأهداف التسويقية الواقعية الممكنة لكل وحدة داخل المؤسسة والإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى إشباع حاجيات و رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

^{iv}ويعرف Mc Carthy إستراتيجية التسويق على أنها "هي إلا نتيجة عمليات تخطيط التسويق في المستويات الثلاثة (الإدارة العليا // S. B. U الوظيفية) وينتج عن ذلك ثلاث مجموعات من الاستراتيجيات هي : إستراتيجية النمو (على مستوى المؤسسة) وإستراتيجية مزيج المنتجات (على مستوى وحدة الأعمال) وإستراتيجية التسويق (على المستوى الوظيفي) ... وتنقسم إستراتيجية التسويق بدورها إلى ثلاثة أنواع هي إستراتيجية مكانة المنتج/إستراتيجية القطاع السوقي /إستراتيجية المزيج التسويقي . وتستلزم إستراتيجية التسويق مطابقة أنشطة المؤسسة مع مواردها .

ⁱمحمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2010، ص14
ⁱⁱد/إياد عبد الفتاح النصور، د/عبد الرحمن عبد الله الصغير، « قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة »، دار صفاء، جامعة الامام محمد بن سعود

الإسلامية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الرياض، 2014، ص19

ⁱⁱⁱ د / جريبي السبتي، طبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم إقتصادية والتجارية قسم العلوم، قالمة، 2017/2018، ص12

^{iv}نزار عبد المجيد البروراي/د/احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق " المفاهيم . الاسس. الوظائف"، دار وائل، عمان، 2008، ص

ترتكز إستراتيجية التسويق على تفاعل الديناميكي بين القوى الثلاثة المعروفة « Stratégies » « 03C » كما هو موضح في الشكل رقم 02 إستراتيجية الزبون « Customer » وإستراتيجية المنافسة « Competition » وإستراتيجية الشركة , « Corporation » إذ انه يجب ملائمة ما يحتاجه الزبون مع ما تحتاجه الشركة من اجل بناء علاقة جيدة ومستمرة, و إذا كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل ففي هذه الحالة الزبون لم يستطيع التمييز بينهما , ونتيجة هذا ستكون حرب للأسعار من اجل تلبية وإرضاء الزبون وليس احتياجات المؤسسة, كما يجب أن تتصف الإستراتيجية الجيدة بالتوافق بين احتياجات السوق والقوة الكلية في محيط بيئي معين وذلك بناء على 03 قرارات :

- مكان التنافس تحديد السوق " كمعرفة خصائص السوق "
- كيفية التنافس وسيلة التنافس " التعريف بمنتج جديد وترسيخه في ذهن الزبون "
- وقت التنافس توقيت دخول إلى السوق " كان تكون الأول في السوق وأن تنتظر إلى أن يثبتته الطلب السياسي "

الشكل (02):مثلث التسويق الاستراتيجي

المصدر: Sabhashc.jain, (1990)، «إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي»، 133

المطلب الثاني: أهمية التسويق الاستراتيجي

نظرا لمدى أهمية التسويق الاستراتيجي فانه في الموقع الوسطي بين المفاهيم الأكثر تأسيسا مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter و الإطار التسويقي لـ Kotler، بالإضافة إلى انه يمكن إدارة التسويق في المؤسسات عبر التوجه نحو السوق و التي بها معلومات عن المنافسين و الزبون لصياغة الإستراتيجية وقيادة المؤسسة, جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يتحدد في :

- ✓ تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المرغوب وضعها وتنفيذها " الرؤية الإستراتيجية "؛
- ✓ سيادة السوق؛
- ✓ خلق الميزة التنافسية؛

- ✓ تعظيم القيمة للزبون؛
- ✓ ابتكار وصياغة إستراتيجية تسويقية فعالة؛
- ✓ الإبداع في التنفيذ و الأداء؛
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة للمؤسسة ؛

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي

إنهناك العديد من العوامل التي يجب أن تدرس بعناية فائقة، مثل اتخاذ أي قرار للتسويق الاستراتيجي، وهذه العوامل هي:

أ. المدخلات الكلية

إن قرارات التسويق الاستراتيجي تتطلب ثلاثة مدخلات ذات جوانب شاملة ومكلفة، وهي:

- **الثقافة الكلية:** تشير الثقافة الكلية إلى القيم و الأساليب، التقاليد، السلوكيات، الطقوس، المواقف والميول، الميزات، النزوات، الثقافة السائدة في المؤسسة، المناخ التنظيمي... إلخ، التي تم قبولها من الإدارة العليا بمرور الوقت وأصبحت كشيء أساسي وجوهري وكقواعد تدير الأعمال داخل المؤسسة.
 - **المجاميع الكلية:** وهي المجاميع المتمثلة بأصحاب المصلحة والمخاطرة الذين لهم مصلحة في المؤسسة، ويؤلف هؤلاء بشكل نموذجي كل من المستهلكين، الموظفون، أصحاب الأسهم، المستثمرون، الحكومات، المنظمات، النقابات المختلفة، لهم تأثير مباشر وغير مباشر على عمل المؤسسة.
 - **الموارد الكلية:** تتضمن الموارد الكلية كافة الموجودات والأصول، الخبرة البشرية، الإمكانيات المالية والبشرية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- لقد حددت التطورات الكلية درجة الحرية التي يمتلكها واضع إستراتيجية التسويق في اتخاذ القرار حول الأسواق التي يراد دخولها والأسواق المراد التخلص منها، وكذلك نوع الأعمال التي تتناسب مع طبيعة كل سوق من الأسواق المراد التعامل معها، كذلك الأعمال التي يجب الاستثمار فيها.
- إن استخدام المدخلات الكلية تساعد في صياغة استراتيجيات التسويق التي تؤدي إلى تعظيم الفوائد الكلية للمنظمة.ⁱⁱ

ⁱ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2010، ص31
ⁱⁱ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2010، ص14

ب. الأدوار المختلفة للمنتجات الأسواق

فإن الاعتقاد الذي كان سائدا بأن كل مؤسسة تبذل جهودا كبيرة لتجعل من منتجاتها الأساس في تعظيم الربحية وهذا احد التوجيهات الأساسية للتسويق الاستراتيجي.

إن التسويق الاستراتيجي يبدأ من المقولة المنطقية بأن الأعمال المختلفة تمتلك أدوار متنوعة للمنظمة. فمثلا تكون بعض المنتجات الأعمال في مرحلة النمو لدورة حياة المنتج، والبعض الآخر في مرحلة النضوج، وبعضها في مرحلة التقديم. ويتطلب كل موقع في دورة الحياة إستراتيجية مختلفة، ويعطي توقعات مختلفة. إذ تحتاج المنتجات في مرحلة النمو إلى استثمار إضافي، بينما يجب أن تولد تلك التي في مرحلة النضوج فائضا نقدية. بينما يشترك هذا المفهوم بشكل واضح بمفاهيم لعدة سنوات، إلا أنه ظهر واضحة في التطبيق الفعلي في السنوات الأخيرة فقط بأن المنتجات المختلفة تحقق أغراض مختلفة. وكانت القيادة في هذه الناحية للمجموعة الاستثمارية لبوسطن (BCG Consulting Group) (Boston)

ج. العلاقة بالتمويل (الموارد المالية)

يرتبط صنع قرار التسويق الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بالوظيفة المالية، ولا تعد أهمية الحفاظ على علاقة وثيقة بين التسويق والمالية بقدر تعلق الأمر مع المجالات الوظيفية الأخرى للعمل أمرا جديدة. ولكن في السنوات الأخيرة تطورت أطر العمل بحيث جعلت ربط التسويق بالمالية بشكل متزامن في صنع القرارات الإستراتيجية أمرا مناسبة.

المبحث الثالث: أهم الاستراتيجيات المتبعة

تتنوع الإستراتيجيات الخاصة بالتسويق طبقا لطبيعة عمل الشركة وطبيعة البيئة المحيطة ، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الإستراتيجيات المتبعة

المطلب الأول:أنواع الاستراتيجيات المتبعة

¹هناك عدد كبير من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في مقابل تصنيفات مختلفة ,واختصارا فإننا نوضح أنواع الاستراتيجيات بناء على الميزة التنافسية وهي كما يلي :

أ. إستراتيجية التميز في السعر :نعني بها سعي المؤسسة إلى جذب الزبائن من منافسيها من

¹ د/ وهبة مقدم ,الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة ,دار التعليم الجامعي , ص 88_89

خلال عرض سلعها وخدماتها بأسعار تقل عن أسعار المنافسين , إذا اختارت المؤسسة هذه الإستراتيجية عليها تخفيض التكاليف وتقليص الخدمات الإضافية لكي لا تتكبد خسائرًا جراء تخفيض الأسعار

ب. إستراتيجية التميز في خصائص و نوعية المنتج :نعني بها جذب الزبائن من المنافسين من

خلال تقديم خدمات ومنتجات بنوعية أفضل و خصائص مميزة تجعل من الزبائن مستعدين على دفع أعلى الأسعار في سبيل الحصول على المنتج الأفضل.

ج. إستراتيجية التميز بكثافة الخدمة المقدمة : ونعني بهذه الإستراتيجية هو إن تقدم المؤسسة

مجموعة كبيرة من الخدمات التي يحتاجها الزبون بحيث يختار التعامل معها وتفضيلها على المنافسين اختصارًا للوقت و الجهد.

المطلب الثاني:أنواع الخيارات التسويقية

تعددت الاستراتيجيات التسويقية وهذا بسبب التطورات التي طرأت على الفكر الاستراتيجي التسويقي جراء طرح العديد من الاستراتيجيات التسويقية تتماشى مع الظروف البيئية , بالإضافة إلى طبيعة المنافسة , وطبيعة الزبائن والسوق , ضف إلى هذا حالة التمييز و الريادة في الأنشطة التسويقية , سننظر فيما يلي إلى أهم أنواع الخيارات الإستراتيجية وهي :

أ. استراتيجيات الحرب التسويقية Marketing Warfare Strategies

إن النهج العام لهذا النوع من الاستراتيجيات يأخذ اتجاهين أساسيين :إما الاتجاه الهجومي الذي تتبناه المؤسسة للتوسع في حصتها السوقية على حساب المنافسين , أو الاتجاه الدفاعي بهدف الحفاظ على موقعها وحصتها السوقية ,وعليه فان استراتيجيات الحرب التسويقية تتضمن نوعين أساسيين من الاستراتيجيات :

1. الاستراتيجيات الهجومية في التسويق Marketing StrategiesAttack

ان هذا النوع من الاستراتيجيات يكون الأفضل للمؤسسات التي ترغب بالحصول على ميزة تنافسية في السوق لكونها ليست الرائدة في مجال عملها ,لذلك تقوم هذه المنظمات بمهاجمة المؤسسات المنافسة في الأسواق محددة أو أجزاء من الأسواق بهدف توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين في نفس مجال المنظمات التي تقدمها وهذا يحدث في كثير من القطاعات المنافسة .

بشكل عام تنقسم هذه الاستراتيجيات إلى ما يلي :

◀ إستراتيجية التغلغل السوقي : MarketPenetrationStrategy

إن اعتماد هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يهدف إلى اختراق أو التغلغل في الأسواق و النمو فيها و بالتالي الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة بالشكل الذي يؤدي الى زيارة الربحية على الأمد الطويل , وذلك من خلال استخدام الأسعار المنخفضة لمنتجاتها المقدمة كوسيلة لدفع مبيعاتها . ولذلك فان أساس

هذه الإستراتيجية يركز على جذب الزبائن الجدد من خلال التأثير عليهم بأسعار مشجعة مع مستوى جودة مقبولة لخدماتها.

➤ إستراتيجية التوسع الجغرافي Geographical Expansion Strategy: يطلق

على هذه الإستراتيجية تسمية إستراتيجية التعمين (Fortification Strategy) وتستند على إقامة شبكة واسعة من الوسطاء، أو الفروع أو استخدام شبكة الانترنت... إلخ، وتهدف هذه الشبكة إلى الدخول إلى أجزاء كبيرة في الأسواق في محاولة للتعطية الشاملة لتلك الأسواق.

➤ إستراتيجية السوق الجديد New Market Strategy: وفق هذه الإستراتيجية تقوم

المؤسسة بمحاولة الاتصال وتقديم خدماتها للزبائن الجدد في أسواق أو قطاعات جديدة لم يسبق التعامل معها سابقة. وإن هذا الاتجاه الإستراتيجي رغم أهميته وأثره على ديمومة وتطور ونمو المؤسسة الخدمية إلا أنه لا يخلو من مخاطر متعددة ما لم يدرس بعناية وتمعن لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على هذه الأسواق الجديدة، وخاصة الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى خصائص وأنواع زبائن هذه المنتجات المقدمة في هذه الأسواق، وإن مثل هذه الدراسة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة إذا ما أرادت الفهم الصحيح للاحتياجات ورغبات وخصائص الزبائن في كل قطاع من هذه القطاعات الجديدة، الأمر الذي يتيح لها وضع الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي الملائم والمناسب لطبيعة هذه القطاعات السوقية الجديدة (الصميدعي، الجيوسي، 2009، ص 534)

2. إستراتيجيات المدافع التسويقية Defender Marketing Strategies

إن إستراتيجيات المدافع التسويقية تستخدم تكتيك الدفاع عن حصتها السوقية في الأسواق المختلفة وذلك باستخدام كل الوسائل الدفاعية عن تلك الحصة السوقية

وإن هذه الإستراتيجية تمثل الاتجاه الإستراتيجي للمنظمات القائمة في مجال أنشطتها الخدمية أو في الأسواق التي تعمل فيها، وتكون على درجة عالية من الإمكانات المادية والبشرية التي تتفوق على المنافسين الذين يحاولون اللحاق بها. وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى:

➤ إستراتيجية سوق الفئة المهمة Market – Riche Strategy إن هذه

الإستراتيجية تنبع من قبل المؤسسات التي لديها موارد محدودة بقيامها بخدمة قطاع أو قطاعات خاصة (فئة خاصة من الزبائن، فمثلاً يقوم Courts Bank في المملكة المتحدة بخدمة العائلة المالكة والزبائن الأغنياء جداً). وإن المنظمات التي تقدم منتجاتها في قطاع يفضلها المنافسون الرئيسيون، لذلك فإن المؤسسة تسعى لتقديم منتجات تنصف بالجودة العالية والتميز والتي تتناسب مع الأهمية الخاصة لهذا القطاع الخاص

➤ إستراتيجية التنوع Diversification Strategy: إن إستراتيجية التنوع تنبع من

قبل المؤسسة التي ترغب في النمو، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية الانتقال إلى مناطق

ⁱ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2010، ص

نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة لأسواقها الحالية بالإضافة إلى أنشطة عملياتها الحالية.

الشكل رقم (03) : استراتيجيات الحرب التسويقية

المصدر:محمود جاسم الصميدعي,ردينة عثمان يوسف ,التسويق الاستراتيجي ,دار المسيرة ,عمان
2010,ص 283 ,

ب. الاختيارات الإستراتيجية المتاحة Strategic Options

يمكن بشكل عام إيراد الاختيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات أو المشروعات الصناعية و التسويقية على الشكل التالي :

1. إستراتيجية التوجه نحو السوق الكلي Mass MarketStrategy

تفترض هذه الإستراتيجية تشابه حاجات ورغبات المستهلكين في سوق السلعة من حيث استجاباتهم لبرنامج إستراتيجية الإحلال التسويقية, ذلك إن شركة ما قد توجه إستراتيجية إحلال واحدة لكل من المستهلكين بدلا من توجيه إستراتيجية مستقلة لكل جزء أو مجموعة محددة من المستهلكين في السوق إلا إن ما يجب الإشارة إليه هو انه لابد من توافر بعض الشروط الأساسية لتطبيق هذه الإستراتيجية وعلى الوجه التالي :

✓ وجود عدد كاف من المستهلكين من ذوي الحاجات و الرغبات المتشابهة نسبيا بحاجات متشابهة نسبيا.

✓ ضعف درجة المنافسة في السوق الكلي للسلعة .

✓ كون تكاليف خدمة سوق الماركة السلعية الجديدة عالية حيث لابد من العمل على تخفيضها, على سبيل المثال تسويق ماركة سلعية في سوق ضيقة أو محدودة .

2. إستراتيجية تجزئة السوق المستهدفة Strategy Segmentation Market Target

تفترض هذه الإستراتيجية أن المستهلكين في سوق السلعة ومن مختلف الماركات قد يكونوا مختلفين من حيث استجاباتهم لأي إستراتيجية إحلال تسويقية وذلك لوجود اختلاف في رغبات وأذواق المستهلكين وإمكاناتهم الشرائية. ذلك إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تحديد جزء أو أكثر في السوق الكلي للماركة ثم توجيه إستراتيجية تسويقية خاصة للمستهلكين في كل جزء بحيث تناسبهم وتلقى قبولهم وتشبع حاجاتهم المحددة وحسب أذواقهم وإمكاناتهم الشرائية .

المبحث الرابع: الإستراتيجيات الشاملة للتنافس

إذا كان المحدد الرئيسي تفوق مؤسسة ما هو جاذبية المجال الذي تعمل فيه، فإن المحدد الثاني الهام لتفوقها هو مكانة المؤسسة. وحتى لو كانت ربحية الشركة أقل من المتوسط إلا إن تمتعها بمركز مثالي يمكنها من أن تحقق عائدا ممتازا والارتقاء في السوق عن طريق تدعيم نقاط القوة فيها. ويرى مايكل بورتر أن نقاط القوة لدى أي مؤسسة تدخل تحت بندين أساسيين: ميزة التكاليف *cost advantage* والمفاضلة *differentiation*. ويترتب عن تطبيقهما « سواء كان على نطاق واسع أو على نطاق ضيق » ثلاث استراتيجيات عامة وهي: القيادة بالتكلفة *cost leadership* والمفاضلة أو التمييز *differentiation* والتركيز *focus*. وتطبق هذه الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال، وتسمى استراتيجيات عامة لأنها لا تعتمد إلى المؤسسة أو على مجالها.

المطلب الأول: الميزة التنافسية

تعد المنافسة غريزة حب التفوق وهي تنشأ مع الفرد إنها من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها غير أنها أصبحت ضرورية في النشاط الاقتصادي على وجه الخصوص حيث إنها أصبحت من أحد الشروط اللازمة لاحترافه.

أ. تعريف الميزة التنافسية:

ⁱ يعرف (Porter.M) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

وضح (Render and Heizer) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق المؤسسة بها على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Tampo and Macmillan) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من

ⁱ سمية بن عامر بزران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، جامعة بشار - الجزائر - ، المركز الأكاديمي، 2016، ص98

خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة ، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على تقدم في السوق مركز تنافسي .

ب. خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- ✓ أن تكون دائمة و مستمرة بمعنى أن تحقق المؤسسة الربح على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط .
- ✓ أن تكون متجددة وفق المعطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى أي "مرنة" قابلة للتغير .
- ✓ أن تتناسب مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد

المطلب الثاني : استراتيجيات الشاملة لبورتر

يرى بورتر أن "الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعا ، ضد القوى التنافسية ،أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف مايكون" ، بناءا على هذا فأول شئ يجب معرفته من قبل المؤسسة أو المسوقون "ماهو مصدر الميزة التنافسية" أي أن المؤسسة تنافس في سياسة مواصفات المنتج أو تنافس في السعر .

أ. تعريف الاستراتيجيات الشاملة لبورتر

يطلق عليها الإستراتيجية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية التي وضعها (1980 Porter)، تعتبر وسيلة مهمة في كيفية تعامل منظمة الأعمال مع المنافسين لنفس الصناعة أو السوق. وإن اختيار أي من تلك الإستراتيجيات لابد أن يتوافق مع ظروف عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف , ويفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة التنافسية كما يتوضح من خلال الجدول رقم(02) .

الجدول رقم 02 :إستراتيجية نموذج بورتر

إستراتيجية القيادة في التكاليف Cost Leadership Strategy	إستراتيجية التميز Differentiation strategy	إستراتيجية التركيز Focus strategy
وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال	إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذا قيمة	تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على

الاستثمار الأمثل للموارد وفيها تكون إستراتيجية المؤسسة هو محاولة تخفيض التكلفة بكافة الوسائل الممكنة مع الاستمرار في تقديم مستوى جودة مقبول نوعا ما مثل الكثير من المنتجات التي تصنع في الصين في الوقت الحالي	كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية و خدمات ما بعد البيع وفيها تكون إستراتيجية المؤسسة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد مثال منتجات منظمة ابل Apple	جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما مثال جوجل Google
---	---	---

المصدر : د/احمد طاهر احمد , التخطيط الاستراتيجي المستدام , 2018, ص 86
ويمكن تمثيل تلك الاستراتيجيات في الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : الاستراتيجيات العامة الثلاث

المزايا "مصدر الميزة التنافسية "		مجال الهدف "مجال التميز "
منتجات فريدة من نوعها	تكاليف منخفضة	
إستراتيجية المفاضلة	إستراتيجية قيادة التكاليف	على النطاق الواسع (الصناعة ككل)
إستراتيجية التركيز "مفاضلة"	إستراتيجية التركيز "تكاليف منخفضة "	على النطاق الضيق (جزء من السوق)

المصدر : د/احمد طاهر احمد , التخطيط الاستراتيجي المستدام , 2018, ص 87

ب. شروط تطبيق استراتيجيات الشاملة لبورتر :

1. شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :

بما أن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف هدفها الدائم هو البيع بأقل من التكلفة الوحودية للمنافسين؛ مع عدم إهمال جانب الجودة المطلوبة في السوق. كل هذا يتطلب توفر المؤسسة على الشروط اللازمة للتطبيق الفعال لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية.

➤ من حيث الإمكانيات والموارد :

✓ استثمارات كبيرة: إذ يجب توفر نسب مرتفعة لاستغلال الطاقة؛ لتطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف .

✓ أنظمة توزيع متطابقة: والتي تتناسب وسياسة الحجم الكبير من أجل خفض التكاليف؛

✓ تبسيط أسلوب الإنتاج: لا يجب أن تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها؛

✓ هندسة وفعالية تقنية: من خلال استخدام مواصفات أقل للمواد المشتريات ؛

✓ كفاءة كبيرة لليد العاملة: إذ لابد من الاستفادة من أثر الخبرة.

2. شروط تطبيق إستراتيجية التمييز :

هناك مجموعة من الشروط لنجاح المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية أهمها:

✓ على المؤسسة أن تحديد نوعية زبائنهم؛

✓ ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المرغوب و وصوله؛

✓ من الضروري تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم و إمكانياتهم) وبالتالي التعرف على

السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق نحو العولمة؛

✓ يجب اعتماد المؤسسة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، من اجل عدم قدرة على التمييز وكذا من

الصعب على المنافسين تقليدها؛

✓ لابد من التفريق بين القيمة الإضافية في السعر و القيمة التمييزية الإضافية في المنتج، حتى يكون

الزبون مستعدا لدفع هذه الزيادة في السعر و هو مقتنع بها؛

✓ على المؤسسة أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون

أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة

لا يبررها الارتفاع في السعر؛

3. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز :

✓ تمتع المؤسسة بالقدر الكاف من التمييز لكي تتمكن من الحفاظ على ولاء الزبائن؛

✓ لابد أن يكون السوق المستهدف محدود لتجنب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال،

✓ خصوصية الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة ؛ تكنولوجيا مملوكة، آلات مكيفة،

قنوات توزيع محتكرة،...وذلك من أجل تشكيل عائق للمنافسين؛

✓ الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر؛

✓ إبراز المميزات والخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج عبر وسائل الاتصال .

يمكننا تلخيص هذه الخصائص من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : خصائص الرئيسية للإستراتيجيات الشاملة

الإستراتيجية	الخصائص	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث الموارد والمهارات	المخاطر
إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	- توجه الجهود نحو تخفيض التكاليف . - الاستفادة اثر من التجربة . - الإنتاج بكميات كبيرة وبالتالي الاستفادة من اقتصاديات الحجم . - توزيع واسع النطاق. - أسلوب الإنتاج البسيط . - التدويل .	- تشييد الرقابة على التكلفة . - هيكلية تنظيمية ذات مسؤوليات محددة . - تحليل القيمة ومراجعة التكاليف الغالية . - أهداف كمية محددة .	- مهارات هندسية فنية . - إشراف مكثف وكفاء على العمالة . - تصميم المنتجات النحوي الذي يسهل عملية التصنيع . - نظام توزيع ذات تكلفة منخفضة.	- تشبع السوق. - التقليد من طرف المنافسين . - التطور التكنولوجي منافسة الدول ذات التكاليف المنخفضة العمالة. - امتلاك أدوات الإنتاج.
إستراتيجية التمييز	- جودة عالية للمنتج . - قنوات توزيع مشتركة ومكثفة وتعاون قوي مع الوسطاء. - صورة قوية للعلامة. - قدرات إبداعية كبيرة	- تنسيق كبير بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. - أهداف نوعية وليست كمية. - العمل على جذب عمالة ذات مهارات	- قدرات ومهارات تسويقية عالية. - مواصفات في المنتجات متميزة . - شهرة المؤسسة في مجال الريادة في الجودة و التكنولوجيا.	- عوائق التكاليف الإضافية الناتجة عن التمييز . - تضيق جاذبية في نظر الزبون. - التقليد من طرف المنافسين.

		عالية ومبدعة إضافة إلى العلماء وبالباحثين .	– قدرات ومهارات تسويقية عالية.	
إستراتيجية التركيز على النشاط	– محدودة الحصة السوقية – استهداف مجموعة معينة من المستهلكين – خصوصية السلعة أو الخدمة المقدمة للزبون . – سوق جغرافية معينة .	– القدرة على التكيف مع متطلبات الزبون . – مرونة داخلية لإرضاء الزبائن. – هيكلية موجهة بالهدف .	– ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبنى نفس إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. – مواجهة المنافسة من طرف المؤسسات الكبيرة . – تكاليف خدمات باهظة.	

المصدر: د. ثابت إبراهيم إدريس، د. جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص283.

ليست هذه الاستراتيجيات الثلاثة بالضرورة متوافقة مع بعضها البعض. فإذا حاولت الشركة تحقيق ميزة على جميع الجبهات فإنها قد لا تحقق أي ميزة على الإطلاق. مثال: إذا قامت الشركة بتمييز نفسها بتوريد منتجات ذات جودة عالية جدا فإنها تجازف بتخفيض هذه الجودة إذا حاولت أن تصبح قائمة للتكلفة، وحتى إذا لم تتأثر الجودة، فإن صورة الشركة قد تتعرض للارتباك.

ولهذا السبب يقول بورتر أن الشركة التي تريد النجاح على المدى الطويل لابد أن تختار لنفسها إستراتيجية واحدة من هذه الاستراتيجيات العامة، وإلا فإنها إذا اختارت أكثر من إستراتيجية واحدة فإنها سوف

"تتوقف عند منتصف الطريق" ولن تحقق ميزة تنافسية.

ويرى بورتر أن الشركات التي تتمكن من النجاح باستعمالها لاستراتيجيات متعددة، تحقق نجاحها عادة بفضل تكوينها لوحدات أعمال منفصلة عن بعضها لكل إستراتيجية، إذ يؤدي هذا الفصل بين الاستراتيجيات في وحدات أعمال مختلفة ذات سياسات مختلفة بل وثقافات مختلفة أحيانا إلى جعل الشركة أقل عرضه "للتوقف في منتصف الطريق".

خلاصة الفصل:

إن إدارة وتنفيذ الإستراتيجية بشكل سليم يضع المؤسسة في موقع تكافئ مع مكونات بيئتها , بمعنى أن التطورات التي تطرأ في البيئة الداخلية للمؤسسة تتجلى أثارها في البيئة الخارجية إذا كانت الإستراتيجية المصممة بطريقة تسمح للمؤسسة الولوج في الوقت المناسب لها , وان تتفادى من خلالها أيضا التهديدات و المخاطر التي قد تواجهها وبما يمكنها من الحفاظ على مكانتها الحالية و المخططة .

كما أن من الوظائف الرئيسية تحديد مجالات الموارد وأسلوب اقتنائها , حيث إن هيكلة الإستراتيجية وتجانسها مع القرارات ومع طبيعة احتياجات أنشطة المؤسسة وأعمالها تؤدي إلى تعزيز كفاءة العمليات والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالإضافة إلى دفع المؤسسة نحو استثمار الفرص الخارجية المتاحة وفتح آفاق جديدة .

الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من التفوق أو التميز على منافسيها سواءا كان بأعلى سعر أو أعلى جودة , من خلال انتاجها لإستراتيجية ذات نطاق محدود من السوق أو على نطاق واسع ,مايكل

بورتر والذي هو من الأشخاص المتميزين أو الرائدین في مجال الإدارة تكلم عن 03 استراتيجيات أساسية صالحة في كل المجالات وكل المؤسسات وكل الأوقات على حسب ظروف كل مؤسسة وظروف كل منتج تقدمه المؤسسة , تمثلت في كل من إستراتيجية اقل تكلفة وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز .

الفصل

الـ الثاني:

المزيج التسويقي

تمهيد:

يعرف التسويق بأنه كل ما يساهم في جذب واستقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد والحفاظ على ولاء زبائن المؤسسة وذلك يعني أن التسويق يشمل النشاطات التي تساعد على إيجاد وانتقال المنتجات (السلع والخدمات و الأفكار) عن طريق التبادل بين المنتج والمستهلك بغرض تحقيق أهداف كل منهما .

بعدما تقوم المؤسسة بتحديد إستراتيجيتها التسويقية التي تمكنها من التنافس تصبح متأهبة لتخطيطها لتفاصيل مزيجها التسويقي، إذ أن العملية التجارية بالمنتج تتطلب فهما معمقا لآليات السوق وسلوك المستهلك حيث انه تم إدخال مصطلح المزيج التسويقي « 4 P » Mix Marketing للإشارة إلى مجموعة من المتغيرات التجارية التي يمكن أن تتوفر لدى المؤسسة فهي تمثل محاور العمل التسويقي فالسياسة التسويقية للمؤسسة تكمن في كيفية مزج هذه المحاور مع بعض.

المزيج التسويقي (Marketing Mix) مصطلح هام للغاية لكل من هو مهتم بالتسويق، أياً كانت نوعية الخدمة أو المنتج الذي تريد أن تسوق له فمعرفتك بعناصر المزيج التسويقي أمر ضروري. هذا المصطلح ظهر للنور عام 1950 كمحاولة لوضع التعريفات والقواعد الأساسية لمساعدة المسوقين الأمريكيين على النجاح في عملهم من قبل جمعية التسويق الأمريكية (American Marketing Association).

تعددت واختلفت التعاريف حول عدد عناصر المزيج التسويقي فهناك من حددها حسب طبيعة المؤسسات ووظائفها وطريقة عمل المتخصصين فيها . في حين حددها آخرون بوجود ثماني متغيرات P 8 أضاف لها متغير تاسع بالرمز (S) ليرمز لها ب (S+8P) ويعني (المكان، الجمهور، الأرباح، السياسة، التوقع، السعر، الترويج، المنتج والخدمة)، وهي ترجمة موجزها لمصطلحات (المنتج، السعر، المكان " التوزيع" ، والترويج). لكن رغم هذا التعدد الشكلي في التعاريف ومضمونها فهناك اتفاق متعارف عليه ومقبول بين العاملين والدارسين في مجال التسويق على أنه يتكون من أربعة عناصر رئيسية هي : السلعة (المنتج)؛ السعر؛ الترويج؛ التوزيع (المكان) وهو التعريف الأكثر استعمالاً في الأدبيات التسويقية، والذي تعتمد عليه الكثير من الشركات والمؤسسات، حتى أن بعض المسوقين يعتمدون على بعض عناصره وهم لا يدرون بذلك . وليس هذا فحسب، سنقوم أيضاً بتعريف كل العناصر التي تكون معاً المزيج التسويقي، والتي تُعرف باسم الـ Ps4. تم تسميتها هكذا لأنها ترمز إلى 4 كلمات تبدأ كلها بحرف P : " Product المنتج، Pric السعر، التوزيع Place، الترويج".

هذه العناصر يجب أن تدركها أي شركة أو صاحب عمل ينوي طرح أي شيء في السوق حتى يشتريه الناس، لهذا يجب أن تتم دراسة هذه العناصر الأربعة بشكل جيد، فعند دراسة هذه العناصر الأربعة، سيسهل على متخذ القرار تحديد القنوات التسويقية التي سيعتمد عليها، والميزانية اللازمة لخطة التسويق، وتحليل النتائج ومراقبة السوق.

المبحث الأول: سياسة المنتج

إن إدارة المنتجات كإدارة مسؤولة في الدرجة الأولى عن حقبة المنتجات في المؤسسة، فهي تتولى العمليات الخاصة بالتطوير والتعديل لحقبة منتجاتها من خلال إحداث التطورات اللازمة والمناسبة لاتجاهات السوق والمؤسسة، بالإضافة إلى العمليات المعقدة الخاصة بإدخال منتجات جديدة.

كما هو معروف فإن نجاح أية منظمة في السوق وصمودها أمام المنافسة الشديدة التي تتسم بها الأسواق في الوقت الحاضر تتطلب وجود إدارة واعية ومبدعة لمنتجاتها باعتبار أن المنتجات هي أساس وجود أية منظمة وعماد نجاحها واستمرارها.

إن المهام العديدة والمعقدة التي تضطلع بها الإدارة الكفوة لحقبة المنتجات تتطلب تخطيطاً وتنظيماً ومتابعة ورقابة لمجريات العمليات المتعلقة بمراحل التطور والتصميم ووضع النماذج الأولية والنهائية للمنتجات الجديدة والمطورة، كذلك الاختبارات الخاصة للمنتج والسوق ومتابعة مراحل الإنتاج بشكل مستمر ودقيق وغيرها مما يتطلب إنشاء إدارة خاصة بها ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمات الحديثة والمعاصرة وهذه الإدارة أطلق عليها إدارة المنتجات التي ترتبط بها هذه المهام وأصبحت مسؤولة عنها.

المطلب الأول: تعريف سياسة المنتج

يعد المنتج الحجر الأساسي من أجل نجاح الإستراتيجية التسويقية وبالتالي أحد أهم العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي إذ أنه حلقة وصل بين المؤسسة وأسواقها ومستهلكيها من أجل بلوغ المؤسسة لأهدافها وحفاظها على مكانتها واستمراريتها .

حيث أن المنتج الناجح له قدرة على خلق درجة أعلى من الحماس بين رجال البيع وهو أمر حيوي للمؤسسة، بالإضافة إلى توفيره لمرونة أكبر للمؤسسة وتحريرها في التسعير والترويج والتوزيع.

لقد تطرق العديد من الباحثين والكتاب الإداريين لتقديم والتعريف بالمنتج أو السلعة، وسوف نبين هنا بعض التعريفات على سبيل الذكر وليس الحصر لبعض هؤلاء الكتاب الإداريين .

بصفة عامة يمكن القول بأن لفظ المنتج أكثر شمولاً من لفظ السلعة، فالسلعة دائماً ترتبط بجوانب الظاهرة أو الخارجية للملموسة للأشياء، حتى وإن كانت تحتوي على جوانب غير ظاهرة أو ضمنية فهي عادة ترتبط بذهن الفرد العادي بالأشياء الملموسة (الملابس والأطعمة والمشروبات الغازية.....الخ) أما لفظ المنتج والذي يتفق مع سياق الجهود والأنشطة التسويقية فهو أكثر اتساعاً من لفظ السلعة .

أعرف Frain⁸⁶ بأنه مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته عن طريق منافعها المادية والمعنوية والاجتماعية إذ أنه مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة لإشباع حاجات معينة .

نؤيشر "Meenaghan 1995" إلى أهمية المنتج في خلق الصورة الذهنية لدى المستهلك باعتباره يلعب الدور الأساسي في تكوين هذه الصورة أما باقي عناصر المزيج التسويقي فإن دورها تدعيمي أو على أحسن تقدير قد تمثل بدائل يمكن الاعتماد عليها إذا ما تعذر خلق منتج متميز.

نؤيشر Murray & Driscoll⁹⁶ المنتج على أنه حزمة من المنافع المادية والخدمات التي تقدم لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، أما Kotler⁹⁷ فقد عرفه على أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما .

المطلب الثاني: تشكيلة المنتج

⁸⁶د/ محمد الصريفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 311
⁸⁷د/ حسين محمد حسين إسماعيل، التسويق باختصار، المنهل، 2013، ص 45
⁸⁸محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، عمان، 2007، ص 182

إن الحديث عن تشكيلة المنتج يؤدي إلى الكشف عن مجموعة من النقاط، أهمها:

أ. **خط المنتجات:** مجموعة من المنتجات التي يوجد علاقة فيما بينها، لأنها تؤدي وظيفة متشابهة سواء على مستوى الهدف السوقي، أي إتباع لنفس المجموعة من الزبائن النهائيين أو المشترين الصناعيين، أو على مستوى منافذ التوزيع أو تسعيرها الأساليب نفسها، معناه وجود تشابه في عناصر المزيج التسويقي .

ب. **مزيج المنتج:** يشكل تركيبة من جميع المنتجات و خطوط المنتجات التي تنتجها المؤسسة .

وتقوم بتسويقها خلال فترة زمنية معينة، يمكن أن يكون المزيج مكون من منتج واحد وهذا يسمى بالمزيج المبسط، أو مكون من العديد من الخطوط لمنتجاتها ما يسمى بتشكيلة المنتجات، ولمزيج المنتجات عدة أبعاد منها :

1. **العمق:profondeur**ويقصد به عدد أنواع المنتجات المختلفة التي تقدمها المؤسسة داخل كل خط إنتاج، كإنتاج منتجات ذات ألوان مختلفة أو عبوات مختلفة .

2. **الاتساع:larguer**ويتمثل في عدد خطوط الإنتاج المختلفة التي تمتلكها المؤسسة. وذلك عبر

التوسع في التشكيلة عن طريق إضافة نماذج جديدة على سبيل المثال شركة بيجو لديها عدة تشكيلات من السيارات "بيجو 406, بيجو 206.....بهدف إشباع وتلبية رغبات المستهلكين المتنوعة .

3. **الطول:langueur**ويدل على مجموعة المنتجات الفردية الخاصة بمزيج المنتجات.

4. **العصرنة:** وهو تكييف المنتجات القديمة وعن طريق إجراء تحسينات و تعديلات عليها من أجل إعادة تقديمها للمستهلكين.

5. **التغليف:** وهو مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تتعلق بتصميم و إنتاج العبوة الحاوية للسلعة، وكل ما هو مرتبط بها لتسهيل حمايته، نقله، رصه، تقديمه و استعماله من طرف المستهلك.

ج. مستويات المنتج

1. **المستوى الأول:** المنتج الجوهرى CoreProduct في ظل هذا المستوى يجب معرفة المنتج الجوهرى الطمأنينة الذي يسعى المشتري إلى شرائه ليحقق الإشباع المطلوب فالأم عندما تقوم بشراء ألعاب لطفها لاتشتري في الحقيقة الألعاب بذاتها وإنما تشتري للقضاء وقت ممتع معها للشعور بالراحة و الطمأنينة.

ⁱ د محمد خضر ، إدارة المنتج والعلامة التجارية ، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص02

2. **المستوى الثاني :** المنتج الملموس Tangible Product هو الجانب الملموس في كل من المكونات المنتج وخصائصه وشكله وعناصر الجودة فيه واسمه المميز وعبوته وغلافه والبيانات اللازمة على الغلاف

3. **المستوى الثالث:** المنتج المضاف Augment Product يتضمن هذا المستوى الخدمات مثل البيع بالأجل واللف والحزم والصيانة والتركيب والضمان والكفالة خدمات ما بعد البيع .

الشكل رقم (05) :مستويات المنتج

المصدر :د محمد خضر ، إدارة المنتج والعلامة التجارية ، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص02،

د. العوامل المؤثرة في تحديد مزيج المنتجات :

عند اختيار المؤسسة للمزيج الذي يتناسب ومنتجاتها عليها أن تطرأ لدراسة كافة العوامل المحيطة و التي تؤثر على تقدم أعمالها, بصفة عامة فان هذه العوامل تصنف ضمن صنفين رئيسيين وهما :

1. **العوامل الداخلية:** هي جميع العوامل الخاصة بالمؤسسة نفسها وإمكانياتها المادية عدد العاملين ،

عدد الخطوط الإنتاج أساليب وطرق الإنتاج وغيرها من العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم و السيطرة عليها

2. **العوامل الخارجية:** وهي تلك المتعلقة ببيئة أعمال المؤسسة والتي هي خارج سيطرتها

كالمنافسين

والعوامل الاقتصادية تقلبات الأسعار الضرائب وأيضا العوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد وأثرها

على الطلب وكذلك العوامل الديمغرافية كنمو السكان وتوزيعهم الديمغرافي وهناك أيضا العوامل

الطبيعية فيما يخص المناخ وغيره الخ, كل هذه العوامل وغيرها تؤثر على النوعية والكمية المطلوبة من المنتج .

المطلب الثالث: استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج

نيمر المنتج من خلال أربع مراحل من دورة حياته. كل مرحلة تطرح فرصاً وتحديات مختلفة للمسوق. كل مرحلة تتطلب مجموعة فريدة أو متميزة من استراتيجيات التسويق وقد حدد Kotler 97 عدة استراتيجيات تسويقية بناءاً لدورة حياة المنتج وهي :

أ. إستراتيجيات التسويق للمقدمة المرحلة: Introduction Stage

تتميز مرحلة التقديم بنمو بطيء في المبيعات وربح قليل جداً أو معدوم. وهذا يرجع لطرح المنتج للمرة الأولى في السوق, فنلاحظ أن المنتج قد تم تقديمه حديثاً وأن حجم المبيعات محدود. في هذه المرحلة لا يتم إعطاء المنتج والتوزيع المزيد من التركيز, لأن المكونات الأساسية لاستراتيجيات التسويق المرتبطة بمرحلة التقديم تهتم بتقديم منتج جديد بالاعتماد على السعر والترويج. السعر أو الترويج أو كليهما يمكن أن يظل مرتفعاً أو منخفضاً اعتماداً على وضع السوق ونهج الإدارة..

فيما يلي الاستراتيجيات الممكنة خلال المرحلة الأولى :

1. إستراتيجية القشط السريع Rapid Skimming Strategy: تتكون هذه الإستراتيجية من تقديم

من تجديد سعر مرتفع ومصاريف ترويجية عالية (الترويج الكثيف) الغرض من السعر المرتفع هو استرداد الربح لكل وحدة قدر الإمكان بهدف تغطية التكاليف وتحقيق هامش ربح معقول. كما تهدف النفقات الترويجية العالية إلى إقناع السوق بمنتج يستحق حتى بسعر مرتفع. تعزيز عالي يسرع معدل اختراق السوق ، هذه الإستراتيجية منطقية في إتباع الافتراضات:

- ✓ الجزء الرئيسي من السوق لا يدرك المنتج.
- ✓ العملاء مستعدون لدفع سعر الطلب "المبتكرين و المجددين".
- ✓ هناك إمكانية للمنافسة وتريد الشركة بناء تفضيل العلامة التجارية.
- ✓ السوق محدود الحجم.

2. إستراتيجية بطيئة القشط Slow Skimming Strategy: تتضمن هذه الإستراتيجية

إطلاق منتج بسعر مرتفع وترويج منخفض. الغرض من السعر المرتفع هو استرداد أكبر قدر ممكن من الربح الإجمالي. كما أن انخفاض العرض يحافظ على انخفاض نفقات التسويق. مما يمكن

المؤسسة من إضفاء سمعة مميزة لمنتجاتها الجديد، هذه المجموعة تمكن من الحصول على أقصى ربح من السوق. يمكن استخدام هذه الإستراتيجية في إطار الافتراضات التالية:

- ✓ سوق محدود الحجم.
- ✓ معظم المستهلكين على دراية بالمنتج.
- ✓ المستهلكون على استعداد لدفع الثمن الباهظ.
- ✓ تقل إمكانية المنافسة.

3. إستراتيجية الاختراق السريع **Rapid Penetration Strategy**: تتكون الإستراتيجية من

إطلاق المنتج بسعر منخفض وترقية عالية "مستوى ترويجي عالي". الغرض من ذلك هو اختراق السوق بشكل أسرع للحصول على حصة أكبر في السوق. يحاول المسوق توسيع السوق عن طريق زيادة عدد المشتريين. وهذا بناء على ما يلي:

- ✓ سوق كبير من حيث الحجم .
- ✓ معظم المشتريين حساسين للسعر وتفضيلهم لمنتجات ذات أسعار منخفضة.
- ✓ توجد إمكانات قوية للمنافسة.
- ✓ السوق ليست على دراية كبيرة بالمنتج.
- ✓ يمكن تخفيض تكلفة الوحدة بسبب زيادة الإنتاج ، وربما المزيد من الأرباح بسعر منخفض.

4. الاختراق البطيء **Slow Penetration Strategy**: تتضمن الإستراتيجية على تقديم

المنتج الجديد بأسعار منخفضة و ترويج منخفض المستوى. لان السعر المنخفض يحفز المستهلكين المستهدفين لقبول المنتجات ، ويمكن أن يساعد الترويج المنخفض في تحقيق المزيد من الأرباح ، حتى بسعر منخفض. يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :

- ✓ لوجود سوق كبير الحجم .
- ✓ السوق على دراية بالمنتج حيث إن المستهلكين شبه واعين.
- ✓ إمكانية المنافسة منخفضة.
- ✓ يتحمل المشترون حساسية السعر العالية ، وليس المرونة الترويجية.

ب. استراتيجيات التسويق لمرحلة النمو **Growth Stage**

تتصف هذه المرحلة بالارتفاع السريع للمبيعات حيث يبدأ المستهلكون بشراء المنتج عليه فان هذه المرحلة تمتاز بالنمو السريع في الأعمال /تدفقات نقدية ايجابية /أرباح عالية /ازدياد المنافسة /تطور الحصة السوقية الحالية / البحث عن قطاعات سوقية جديدة. تستعمل المؤسسة العديد من الاستراتيجيات الممكنة من أجل إطالة مدة النمو قدر الإمكان، استنادا على :

- ✓ صفات المنتج وتحسين الميزات
- ✓ إضافة نماذج جديدة وتحسين التصميم
- ✓ دخول إلى قطاعات جديدة في السوق
- ✓ تصميم وتحسين وتوسيع شبكة التوزيع " قنوات جديدة "
- ✓ تحويل الإعلانات والجهود الترويجية الأخرى من زيادة الوعي بالمنتج إلى تشجيعه ودفعه لاقتناء المنتج

- ✓ تقليل السعر في الوقت المناسب لجذب المستهلكين ذوو الحساسية للسعر
- ✓ منع المنافسين لدخول السوق بأسعار منخفضة وجهود ترويجية عالية

ج. استراتيجيات التسويق للنضج: Maturity Stage

تتميز هذه المرحلة بشدة القتال وحدته بين المنافسين للحصول على المزيد من الحصة السوقية الأمر الذي يؤدي بتبني استراتيجيات تسويقية هجومية / عدوانية لإلحاق الهزيمة بالمنافسين. كما أنها تمر بثلاثة مراحل :

- ◀ أولاً: النضج النامي أو الصاعد Maturity Growth حيث يبدأ معدل المبيعات بالارتفاع
- ◀ ثانياً : النضج المستمر Stable Maturity حيث يبدأ فيه مستوى المبيعات بالاستقرار نتيجة تشبع السوق
- ◀ ثالثاً : النضج المتضائل Decaying Maturity حيث يبدأ مستوى المبيعات بالانخفاض نتيجة توجه المستهلكين إلى منتجات أخرى تعد مرحلة النضج من أطول مراحل دورة حياة المنتج حيث تقوم فيها إدارة التسويق بمواجهة جملة من التحديات الكبيرة من بين الاستراتيجيات الممكنة اتخاذها لدينا مايلي:

1. إستراتيجية تعديل السوق Market Modification Strategy:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى دراسة إمكانية التوسع في الأسواق و زيادة المبيعات عن طريق زيادة عدد مستخدمي العلامات التجارية ومعدل الاستخدام لكل مستخدم ،هناك ثلاث طرق لتوسيع عدد المستخدمين:

- ◀ أولاً: تحويل المستهلكين الغير المستعملين للمنتج إلى مستعملين عن طريق إقناعهم بخصوص استخدامات المنتجات
- ◀ ثانياً :دخول قطاعات أجزاء جديدة من السوق
- ◀ ثالثاً : كسب مستهلكين المنافسين وجذبهم بطريقة جديدة

كما يمكن للمنظمة زيادة حجم مبيعاتها بزيادة معدل الاستخدام لكل مستخدم. عن طريق الطرق التالية:

- **أولا :** استخدام أكثر تواترا للمنتج
- **ثانيا :** المزيد من الاستخدام في كل مناسبة
- **ثالثا :** استخدامات جديدة وأكثر تنوعاً للمنتج .

2. تعديل المنتج Product Modification Strategy :

يتضمن تعديل المنتج تحسين ميزات المنتج وتعديل خصائص المنتج لجذب مستخدمين جدد و / أو زيادة معدل الاستخدام لكل مستخدم.

يمكن أن يستغرق تعديل المنتج عدة أشكال:

- **أولا :** إستراتيجية لتحسين الجودة: يتضمن تحسين الجودة تحسين السلامة والكفاءة و الموثوقية والمتانة والسرعة والطعم والصفات الأخرى. يمكن تحسين الجودة تقديم المزيد من الارتياح.
- **ثانيا:** إستراتيجية لتحسين الميزة: ويتضمن ذلك لتعديل وتحسين الميزات ، مثل الحجم واللون والوزن والملحقات والنموذج والجاهزة والمواد وما إلى ذلك. يؤدي تحسين الصفات إلى الراحة والتنوع والجاذبية من قبل المستهلكين . حيث أن العديد من الشركات تختار تحسين المنتج للحفاظ على مرحلة النضج أن إعادة تقديم المنتج قد تكون بعدة طرق مثل:
 - ✓ بناء صورة ذهنية جيدة عن الشركة ،
 - ✓ إجراء تعديل المنتج بتكلفة قليلة جدا ،
 - ✓ كسب فئات جديدة من المستهلكين ،
 - ✓ تشجيع قوة المبيعات والموزعين.

3. تعديل المزيج التسويقي Marketing Mix Modification Strategy:

هذه هي الإستراتيجية الاختيارية الأخيرة لمرحلة النضج يحتوي على تغيير عناصر المزيج التسويقي لتحفيز وتنشيط المبيعات. يجب على الشركة أن تقوم بتعديل عنصر أو أكثر من عناصر التسويق (4P's) بشكل معقول لجذب المشترين والقتال مع المنافسين. يجب إجراء تعديل المزيج التسويقي بعناية .

د. استراتيجيات التسويق للتدهور " الانحدار Declinstrategy:

تقوم الشركة بصياغة استراتيجيات مختلفة لإدارة مرحلة التراجع. يكون فيها انخفاض حاد في مستوى المبيعات و المنافسة مم ينتج عنه أرباح قليلة. قد تتبع الشركة أيًا من الخيارين التالية:

إذا ما قررت المنشأة عدم الانسحاب مبكراً أو حذف المنتج فانه يمكنها تطبيق بعض الإستراتيجيات مثل:

- **إستراتيجية الاستمرار:** حيث تستمر المنشأة في إستراتيجيتها التسويقية السابقة بالنسبة لعناصر

المزيج التسويقي وتقسيم السوق وذلك حتى يختفي أو ينتهي المنتج من السوق

- **إستراتيجية إنهاء المنتج:** حيث يتم تخفيض تكلفة التسويق بشدة من أجل زيادة الأرباح مع

العلم إن هذا سيؤدي إلى زيادة معدل انحدار المبيعات وفي النهاية الأمر سينتهي المنتج .

إذا قررت الإسقاط المنتج, عند عدم قدرة المؤسسة على الاستمرار في المنتجات إما في شكلها الأصلي

أو مع التحسن , تقرر الشركة في النهاية إسقاط المنتجات. قد يتم إسقاط المنتج بالطرق التالية:

✓ بيع الإنتاج والمبيعات لشركات أخرى.

✓ الإيقاف التدريجي للإنتاج لتحويل الموارد إلى منتجات أخرى.

✓ إسقاط المنتج على الفور

يمكننا تلخيص الاستراتيجيات التسويقية لكل مرحلة من حياة المنتج (السلعة) سابقة الذكر في الجدول

رقم (05) كما يلي :

جدول رقم 05 : ملخص نتائج الأعمال و الاستراتيجيات التسويقية لكل مرحلة من مراحل السلعة (المنتج)

الصفات	التقدم	النمو	النضوج	الانحدار
المبيعات	منخفضة	ارتفاع سريع وكبير	تبلغ ذروتها في البداية	تتخفض بحدّة
الأرباح	سالبة في البداية	تبدأ بالارتفاع	مرتفعة نسبياً	تبدأ بالانخفاض وتميل إلى السلبية
العملاء	المبتكرون	المجددون الأوائل	غالبية متوسطة	المتقاعدون
المنافسون	قد يكون واحداً فقط	أكثر من واحد	عدد كبير	العدد يتناقص

المصدر : د/ محمد إبراهيم عبيدات ، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي ، دار وائل للنشر ،الأردن ،2002،
ص84

المبحث الثاني: سياسة السعر

يعتبر السعر أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، لما له من أثر على المبيعات والأرباح في المؤسسات ،
لذا سنتطرق خلال هذا المبحث إلى مفهوم السعر العوامل المؤثرة على القرارات التسعير ، كذلك
سنتناول بعض إستراتيجيات التسعير ..

المطلب الأول: مفهوم سياسة التسعير

لا يمكننا أن نحدد مفهوم السعر قبل أن نقارنه بالقيمة والمنفعة إذ هي تعاريف متفاوتة و لا كن ذات صلة
ببعضها البعض ,تعرف القيمة على أنها مقياس كمي لمقارنة المنتج بالمنتجات الأخرى, يستخدم للتعبير
عن قيمة المنتج النقود ,أما المنفعة فهي مدى قدرته على إشباع وتحقيق الرغبة للمستهلك .

السعر هو التعبير الذي تعكسه أو تجسده قيمة الشيء خلال مدة معينة ومحددة بالنسبة للمستهلك ,حيث انه
تم تعريف السعر» على انه المقدار المادي لمبادلة المنتج أو الخدمة أو المعروض للبيع إلى المشتريين
المحتملين بغض النظر عن القيمة "

ⁱ يشير (Shari , 2009, P5 5 إلى أن السعر من وجهة النظر الاقتصادية يمثل التعبير النقدي لقيمة
المنتج، وكلما كانت قيمة المنتج عالية فإنها تشير لارتفاع سعره.

السعر: هو التعبير النقدي لقيمة السلعة في وقت ومكان معين وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي
الذي يمثل إيرادات المنشأة.

إن النسبة لـ Armstrong & Kotler السعر هو مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك ويعتبرها الأساس في
الحصول على المنافع من خلال امتلاكه للسلعة أو استخدامه للخدمة و أن الأفراد يقومون بإجراء الموازنة
وذلك من خلال مقارنة كمية النقود المدفوعة وكمية الإشباع المتحقق ويتحقق هذا الإشباع عندما يمتلك
المنتج الخصائص التي يبحث عنها المستهلك و يرغب في الحصول عليها .

ⁱمحمود جاسم الصميدعي/ردينة عثمان يوسف ,التسويق الصناعي,دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمان الاردن ,ص204
للمحمود جاسم الصميدعي/ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق ، الطبعة الاولى ،دار المنهاج،عمان الاردن ،2006،ص146

يعتبر السعر من المؤثرات التسويقية الأساسية لتسويق أي سلعة, يتأثر المستهلك أثناء اتخاذ قرار الشراء إلى حد كبير بالسعر في اتخاذ قرار الشراء كما أن إيرادات المؤسسة تتأثر تبعا لذلك ,والحقيقة أن للسعر أهمية خاصة للمؤسسات وذلك للأسباب التالية:

- ✓ إن السعر من أسهل وأسرع عناصر المزيج التسويقي تغيير و تعديلا لمقابلة الطلب أو تصرفات المستهلكين .
- ✓ إن السعر غالبا ما يعتبر مؤشرا على الجودة من وجهة نظر فئة من المستهلكين.
- ✓ وجود علاقة بين السعر ومقدار إيرادات المؤسسة وأرباحها.
- ✓ يعتبر أحد مجالات التنافس بين المؤسسات.

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة على قرارات التسعير

إن القرارات المتعلقة بسعر المنتج تأثر على العديد من العوامل الحاسمة لنجاحه واستدامة العمل, وتنقسم هذه العوامل إلى صنفين وهما :

- أ. **العوامل الداخلية:** وهي عوامل تخص المحيط داخلي للمنظمة ومنها:
 1. **الأهداف التسويقية:** من أهم الاعتبارات التي يجب على إدارة التسويق أن تأخذها بالحسبان عند تسعير المنتجات, فبعد أن تكون المؤسسة قد قامت بتحديد الجمهور المستهدف بالسلعة أو الخدمة, لتكون عملية تحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة (والسعر أحد عناصرها) هي الخطوة التالية, من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها هي:
 - ✓ إنتاج منتج ذو جودة عالية بهدف الصمود في وجه المنافسة
 - ✓ الحصول على أكبر نصيب من السوق "صدارة سوق الأسهم وصدارة جودة المنتجات وغيرها
 - ...
 - ✓ بقاء واستمرار المؤسسة .
 - ✓ زيادة عائدات المبيعات .
 - ✓ تعظيم الأرباح في المدى الطويل.
2. **إستراتيجية مزيج التسويق :** فإن القرارات المتعلقة بالتسعير يجب أن تتخذ في إطار من التنسيق التام مع العناصر الأخرى للإستراتيجية التسويقية " المنتج , التوزيع , الترويج " .
3. **التكلفة:** تشكل تكلفة إنتاج السلع أو الخدمة أساسا تعتمد عليه المؤسسة في تحديد سعرها. حيث يجب على السعر تغطية كافة التكاليف الخاصة بإنتاج وتوزيع وترويج تلك السلعة أو الخدمة مع

هامش للربح، تنقسم التكاليف الى نوعين تكلفة ثابتة Find Costs وهي تكاليف لا تتغير أبدأولذلك فإنه يتعين على المؤسسة أن تتحملها تحت كافة ظروف العمل كالإيجارات، والراتب وما شابه ذلك، وأخرى تكاليف متغيرة Costs Variable فهي تكاليف تتغير مع تغير مع عدد وحدات الإنتاج.

4. اعتبارات المؤسسة : على المؤسسة أن تقرر من الذي يجب أن يضع الأسعار حيث أن الأسعار غالباً تقرر من الإدارة العليا في المنظمات الكبيرة فان التسعير يكون من اختصاص مدراء الخطوط الإنتاجية أو الأقسام في الأسواق الصناعية فان البائعين قد يسمح لهم بالتفاوض مع الزبائن ضمن مدى سعر معين وعلى رغم ذلك فان الإدارة العليا تضع أهداف التسعير وان هذه الأهداف هي التي تضع السياسات السعرية وغالباً ما توافق أو تصادق على الأسعار المقترنة من قبل الإدارة في مستويات الأدنى في المؤسسة أو البائعين

ب. العوامل الخارجية : وهي عوامل تؤثر بالمحيط الخارجي للمنظمة من بينها :

1. الخاصة بالطلب : أثر عامل الطلب في التسعير، ويقصد به حجم المبيعات التي تستطيع المؤسسة تحقيقه عند مستوى سعر معين. تعتمد بعض المؤسسات على عنصر السعر لإيجاد سوق لمنتجاتها وتحقيق وفورات عند خفض تكلفة الوحدة لزيادة مبيعاتها وهو عنصر مهم في تصور المنتج من قبل المستهلك المحتمل .
2. الخاصة بالمرونة الطلب : هي مقدار تجاوب التغير في السعر مع تغير الطلب .
3. الظروف الاقتصادية : و التي تؤثر بشكل كبير وقوي على إستراتيجية المؤسسة التسعيرية إذ أنها تؤثر مباشرة في تكلفة الإنتاج مثل الحركات الاقتصادية النشيطة مثل التضخم وقرارات الدولة وأسعار الفائدة ... الخ

الشكل رقم 06 العوامل التي تؤثر على سياسة التسعير

المصدر :كارتن قيثو, التسويق, ص 198

المطلب الثالث: استراتيجيات التسعير

عموماً تتعدد استراتيجيات التسعير و المؤسسة تختار استراتيجيات التسعير التي تناسب مع ظروفها الداخلية والخارجية ، في ضوء المتغيرات والتطورات التي تطرأ في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية . وتواجه المؤسسة بمشكلة الاختيار بين استراتيجيات التسعير البديلة ، على النحو التالي:

- ✓ سعر موحد أم أسعار متعددة .
- ✓ سعر ثابت أم سعر متغير .
- ✓ سعر مرتفع أم سعر منخفض .
- ✓ تسعير كل منتج على حدة أم تسعير مزيج المنتجات .
- ✓ أسعار كسرية أم مألوفة أم رمزية .
- ✓ سياسة الاستدراج أم سياسة التحميل .
- ✓ تسعير محلي أم تسعير دولي

تشكل إستراتيجية التسعير أهمية خاصة لدى المنظمات وذلك لارتباطها الوطيد بالموارد والإيرادات والأهداف لذا فان اختيارها يعد من الأمور الأكثر تعقيدا وإشكالا, وفيما يلي سرد لبعض أهم استراتيجيات التسعير المعتمدة على سبيل الذكر وليس الحصر لأن هناك عدد من استراتيجيات التسعير التي يمكن للشركة أن تلجأ إليها لبيع منتجاتها .

أ. تسعير الدخول أو اختراق السوق Penetration Pricing

أويقصد به التسعير الأولي أو المبدئي المنخفض للدخول للسوق ويتم تحديده لغرض التواجد بالسوق ولزيادة المبيعات وحصة السوق. يمكن القيام بذلك لإنشاء مركز في السوق مع منتجات مماثلة موجودة

نسامي محمد ، 2020 ،التسويق المفيد في التسويق -مقالات حول التسويق الإلكتروني- ، 2021/05/03،

www.e-maretips.com,

ومعروضة مسبقاً، وبمجرد إنشاء هذا المركز أو تحقيق غاية الانتشار الأولى قد يتم اللجوء إلى رفع الأسعار لاحقاً.

ب. التسعير المتغير (الكشط) Price Skimming

تحتوى هذه الإستراتيجية هو عرض المنتج في السوق بأعلى سعر ممكن مصحوباً بحملة ترويجية كبيرة ، بهدف تحقيق أقصى قدر من المبيعات والأرباح في الأجل القصير وقبل ظهور المنافسين . وتستهدف الحملة الترويجية هنا استمالة أو جذب المشتريين المرتقبين من ذوى الدخل المرتفعة والذين يهتمون بالحصول على المنتج في أول حياته ، ويكونون على استعداد لدفع سعر عالٍ في سبيل اقتنائه ، لما يحققه لهم هذا المنتج من إشباع نفس ويعطى لمالكه مركز أدبي واجتماعي . فهؤلاء المشترون لا يكثرثون بالسعر المرتفع بقدر ما يهتمهم من ارتفاع خصائص المنتج وقيمتة. والمؤسسة هنا لا تهتم بحجم المستهلكين إلا أن ارتفاع السعر بدرجة كبيرة جداً يعوضها عن كثرة العدد. كما تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية سرعة استرداد النفقات المفرقة في إنتاج المنتج الجديد.

تتفترض هذه الإستراتيجية أن ظهور المنافسة في السوق فيما بعد سيؤدي إلى تخفيض السعر ، ويبدأ تخفيض سعر المنتج الجديد في نهاية مرحلة النمو وبداية مرحلة النضوج من دورة حياة المنتج الجديد ، وذلك لسببين :

✓ ظهور المنافسة الشديدة في هذه المراحل "مراحل المنافسة".

✓ الرغبة في توسيع نطاق سوق المنتج.

وقد اتبعت هذه الإستراتيجية شركة وينولدر للأقلام الجافة عند بداية ظهورها ، شركة J . V . C . اليابانية عندما قامت الفيديو للسوق لأول مرة ، وشركة فودا فون و موبينيل . كما يشيع استخدام هذه الإستراتيجية بين شركات صناعة السيارات لاسيما السيارات المتميزة في خصائصها الشكلية ، والشركات العاملة في حقل البناء عندما تبنى مساكن أو فيلات بطرز متميزة في أماكن متميزة ، وتلك العاملة في مجال الموضة مثل صناعة الملابس والأحذية والحقائب.

ج. تسعير المنافسة Competition-based pricing

i المؤسسة تتابع أسعار المنافسة الإستراتيجية السعريّة التي تتبعها لكي تستطيع استخدام إستراتيجية هجومية / دفاعية متحركة لتحقيق الأرباح .

ii السعر الناتج في هذه الحالة ليس بالضرورة أن يكون متطابق مع السعر الأقل بالسوق ولكنه قد يأخذ إحدى الحالات التالية:

✓ سعر أعلى وذلك لخلق تصور أعلى جودة أو لاستهداف سوق متخصصة.

✓ السعر نفسه لإظهار المزيد من الفوائد لنفس السعر.

✓ سعر أقل لمحاولة كسب قاعدة عملاء أوسع.

د. استراتيجيات التسعير الترويجي Promotional Pricing Strategy

iii والهدف هنا هو الترويج أو تنشيط المبيعات لسلع محدودة وهو عدة أنواع منها :

1. سياسة السعر القائد Price Event Pricing وهو قيام بعض الشركات:

بتسعير السلع المعروفة بسعر اقل من المعتاد وذلك للترويج لبعض المحلات التجارية على أنها تقدم أسعاراً أفضل من المتاجر الأخرى وهي سياسة الاستدراج .

2. سياسة الأسعار المناسبات الخاصة Special Event Pricing وهذه تتم عادة في المناسبات مثل

عيد الأم وعيد الأضحى أو عيد الفطر أو رمضان المبارك أو نهاية في موسم محدد.

3. إستراتيجية السعر المحدد One- Price Strategy

يقصد بها تحديد سعر واحد أو موحد لجميع المشتريين دون تفرقة بينهم ، مهما اختلفت ظروفهم من حيث مكان الشراء أو شروط الدفع أو الكمية التي يشتريها أي منهم ، على أن يتحمل هذا السعر كلفة النقل . فعلى خلاف إستراتيجية التمييز السعر ، قد تتجه المؤسسة لتحديد سعر موحد لكل العملاء مهما اختلفت مواقعهم الجغرافية وظروفهم . وهو ما يسمى بسعر طابع البريد.

١محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ،التسويق الاستراتيجي ،دار المسيرة ،عمان 2010، ص323

٢سامي محمد ، 2020 ،التسويق المفيد في التسويق -مقالات حول التسويق الإلكتروني-، 2021/05/03،

www.e-maretips.com,

٣محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ،التسويق الاستراتيجي ،دار المسيرة ،عمان 2010، ص324_325

ومما يترتب عن تطبيق إستراتيجية السعر المحدد من مزايا ما يلي:

- ✓ زيادة حجم التسويق
- ✓ تفرغ المديرين إلى نواحي تسويقية أخرى خلاف السعر بمجرد الاتفاق على هذا السعر الواحد.
- ✓ أن الموزع الضعيف المساومة لا يظلم في السعر.
- ✓ إن مجهودات البيع كلها تسلط حول خصائص ومنافعه المنتج وليس فقط على سعره .
- ✓ توفير الوقت والجهد لكل من البائعين والمشتريين .
- ✓ طمأنة وكسب ثقة المستهلك ، بأنه يدفع نفس المقابل الذي يدفعه غيره من المستهلكين .
- ✓ إن تمسك المؤسسة بسعر واحد يكسبها الشهرة والسمعة الطيبة ضف الى ذلك تكون فكرة لدى المستهلك بان هذا السعر عادل

أما عيوب هذه الإستراتيجية فهي نادرة ، مثلا جمود السعر وعدم استطاعه على مجابهة الحالات الطارئة في ظروف السوق ، ومعناه إضاعة المؤسسة لفرص سوقية قد تمكنها من زيادة رقم مبيعاتها.

4. التسعير النفسي Psychological Pricing

إن القاعدة التسويقية لتبني إستراتيجية التسعير النفسي تستند على أن بعض الأسعار لها تأثير نفسي على الأفراد وتدفعهم لاتخاذ قرار الشراء « Sehity and Other ,2005 ,PP471-480 » وان نظرية التسعير النفسي مستندة على :

- ✓ يهمل المستهلكون أجزاء الأرقام على الرغم من مشاهدتها (8.99) دينار وترى وكأنها (8) دنانير

(199.99 ديناراً وقد يلاحظون الفرق عن (2000) ديناراً.

- ✓ العديد من المستهلكين أصبحوا متعودين على هذا النمط من التسعير.
- ✓ يظهر للمستهلكين بان أسعار السلع خفضت إلى اقل ما يمكن .

5. تسعير التكلفة المضافة Cost-plus pricing

ii هذه الإستراتيجية تعتمد في تحديد السعر على حساب سعر التكلفة مضاف إليه هامش ربح أو نسبة ربح، مع الأخذ في الاعتبار التغير في سعر التكلفة الذي يعتمد على عوامل أو قيم ثابتة والقيم الأخرى المتغيرة الداخلة في عملية الإنتاج.

ⁱمحمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان 2010، ص 326_327

ⁱⁱسامي محمد ، 2020 ،التسويق المفيد في التسويق -مقالات حول التسويق الإلكتروني-، 2021/05/03،

نماذج التسعير

يوضح الجدول رقم (06) الذي في الأسفل نموذج من بين النماذج التي تلجا الشركات إليها لتقييم وضعها في السوق نلخصها في الحالات الموالية :

✓ **في حالة السعر مرتفع مع جودة مرتفعة :** ينتج لدينا إستراتيجية ممتازة أو استثنائية والتي تكون من اجل زيادة الأرباح الحالية وزيادة التدفقات النقدية تلجا المؤسسات لهذه الإستراتيجية في حالة قلة المنافسين .

✓ **في حالة السعر متوسط مع جودة مرتفعة :** ينتج لدينا إستراتيجية ذات قيمة عالية والتي تكون من اجل الريادة في الجودة تلجا المؤسسات لهذه الإستراتيجية في حالة إذا أرادت أن تكون قائدة في السوق بحيث تقدم أجود المنتجات وعليه يمكن ان تحدد السعر الذي يحقق لها ذلك .

✓ **في حالة السعر منخفض مع جودة مرتفعة :** ينتج لدينا إستراتيجية ذات قيمة رائعة والتي تكون بهدف البقاء الصمود في السوق تلجاء المؤسسات لهذه الإستراتيجية في حالة تعرضها لمنافسة شديدة او ظروف صعبة , وهنا يمكن أن تتحمل خسارة اقتصادية بشرط ان تغطي السعر جميع التكاليف المتغيرة وجزء من التكاليف الثابتة بغرض بقائها في السوق وعدم خروجها منه .

✓ **في حالة السعر منخفض مع جودة متوسطة :** ينتج لدينا إستراتيجية ذات قيمة جديدة والتي تكون من اجل زيادة الحصة السوقية تلجاء المؤسسات لهذه الإستراتيجية في حالة إذا أرادت أن ترفع نسبة مبيعاتها .

✓ **في حالة السعر متوسط مع جودة متوسطة "ينتج لدينا إستراتيجية ذات قيمة متوسطة" و في حالة السعر منخفض مع جودة منخفضة " ينتج لدينا إستراتيجية ذات تسعير اقتصادي " :** كلتا الحالتين تكون المؤسسة في وضع مثالي لها سواء من حيث السعر او من حيث المبيعات واستنادا لهذا تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على وضعها الراهن كما إنها لا تطمح للمنافسة التسعيرية .

✓ **في حالة السعر مرتفع مع جودة متوسطة " ينتج لدينا إستراتيجية ذات الثمن الأعلى " في حالة السعر مرتفع مع جودة منخفضة " ينتج لدينا إستراتيجية المراوغة " في حالة السعر متوسط مع جودة منخفضة " ينتج لدينا إستراتيجية الاقتصاد الخاطئ " في هذه الحالات تكون المؤسسات في وضع خطر حيث تقوم بتسعير المنتجات بطريقة غير عادلة بهدف تغطية التكاليف بشكل سريع مع تقديم منتجات بجودة اقل من السعر**

السعر Price				
Product or ServicesQuality		High مرتفع	Medمتوسط	Low منخفض
	High مرتفع	ممتازة أو استثنائية Premium	القيمة العالية High Value	القيمة الرائعة Super Value
	Med متوسط	التمن الاعلى Overcharging	القيمة المتوسطة Med Value	القيمة الجيدة Good Value
	Low منخفض	Rip المراوغة off	الاقتصاد الخاطئ False Economy	التسعير الاقتصادي Economy

الجدول رقم (06) : نموذج التسعير

المصدر : نموذج التسعير , solide Sahara.net

المبحث الثالث: سياسة التوزيع

من بين المهام الرئيسية لوظيفة التسويق هي كيفية إيصال السلع و الخدمات إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي بأكبر قدر ممكن من الكفاءة أي في ظروف تتماشى مع رغبات المستهلكين أو بمعنى آخر تضيق الفجوة بين المنتج و عملائه حيث يقوم بهذه المهمة شخص من المؤسسة أو من المؤسسات المختصة في التوزيع .

المطلب الأول: مفهوم سياسة التوزيع

يُعرف التوزيع بأنه عملية إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي و المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمانية والمكانية والحيازة للسلع

ii يعرف (Kotler & Armstrong, 2002, p 215) التوزيع بأنه مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن الموارد الأخرى ويستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغيير

التوزيع هو عبارة عن مجموعة من الوظائف التي يقوم بها المنتجين وحدهم أو باللجوء إلى منظمات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت المناسبين وبالشكل والكميات الموافقة لرغبات المستهلكين

iii أما (Mc Garthy 86) فقد عرف التوزيع على أنه "جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى ما طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك

يعرف التوزيع بأنه مجمل العمليات التي تعمل على انسياب وانتقال المنتج إلى المستهلك أو الوسيط بالكمية المطلوبة و اللازمة وفي الوقت والمكان المحدد وبذلك أصبحت عملية الاتصال بالمستهلكين وإيصال المنتجات تتطلب جهدا كبيرا نظرا لانتشارهم في نقاط جغرافية واسعة متباعدة صف إلى هذا اشتداد المنافسة وتعدد المنتجات في السوق مما يتوجب على المؤسسة بالقيام بالدراسات لحاجيات ومتطلبات جمهورها المستهدف "المستهلكين " حيث يعتبر التوزيع نقطة اتصال يربط بين المنظمات و المستهلكين والموزعين الصناعيين

تناجي معلا ,رائف توفيق ,أصول التسويق مدخل تحليلي ,عمان ,دار وائل للنشر ,2005,ص 241
للحمود جاسم الصميدعي,ردينة عثمان يوسف ,التسويق الاستراتيجي ,دار المسيرة ,عمان ,2010,ص 328
للحمود جاسم محمد الصميدعي ,استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي ",عمان,2007,ص 244

أ. أهمية الترويج :

يعد التوزيع عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي تكسب المؤسسة من خلاله ميزة تنافسية فريدة وذلك من خلال:

- ✓ تقريب المسافة بين البائع و المشتري وربط الاتصال و التفاهم بين الطرفين.
- ✓ الوصول إلى السواق
- ✓ تأثيره على باقي عناصر المزيج التسويقي
- ✓ تحقيق المنفعة المكانية والزمانية مما يؤثر على أرباح ومبيعات المؤسسة

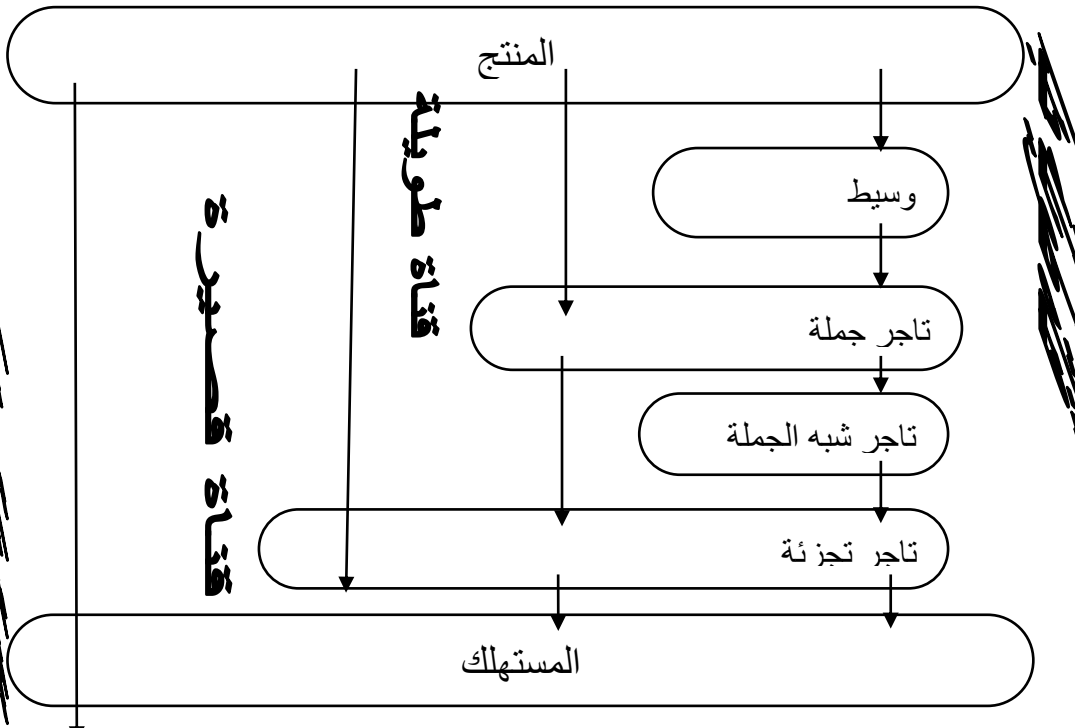
المطلب الثاني:قنوات التوزيع ووظائفها

تعريف منافذ التوزيع على أساس الطول :

إن قنوات التوزيع تمثل مجموعة أو سلسلة من الوكلاء التابعين للمنظمة أو الأحرار مهمتهم هي ضمان وصول المنتج للمستهلك.وتتميز القناة بطولها الذي يقاس بعدد الوسطاء الذين يشكلونها .حيث نميز ثلاثة منافذ وهي :

- **المنفذ المباشر :** ويسمى أيضا المنفذ يتصف و يتميز عن غيره بغياب الوسطاء بين المنتج و المستهلكين
- **المنفذ القصير :** هو ذلك المنفذ الذي لا يفصل فيه بين المنتج والمستهلك إلا من خلال وسيط واحد
- **المنفذ الطويل :** هو الذي يحتوي على أربع مستويات على الأقل أو بشكل آخر يحتوي على وسيطين على الأقل بين المنتج والمستهلك
- **المنفذ الطويل جدا :** هو الذي يحتوي على أربع مستويات على فما فوق حيث يكون فيه عدد اكبر من الوسطاء بين المنتج والمستهلك

شكل رقم 07 طول قنوات التوزيع



المصدر: وردية واشد, كارتن فيتو, التسويق "معرفة السوق و المستهلكين من الدراسة التسويقية إلى خيارات الإستراتيجية المزيج التسويقي", مجد, بيروت "الحمرا", 2008, ص267

كخلاصة تكون القناة أكثر كفاءة عندما يخصص لكل عنصر المهام التي يمكن ان تعمل مع بعضها البعض بسلاسة وينسقوا الأنشطة , كما يمكننا أن نستنتج بأنه كلما كان هناك عدد اكبر من مستويات التوزيع كلما كان هناك تحكم اقل وتعقيد أكثر للقناة .

ب. وظائف قنوات التوزيع

إن قنوات التوزيع تقوم بعدة وظائف هي:

✓ تقديم المعلومات للمنتجين من خلال قيامهم ببحوث التسويق وجمع المعلومات عن المنافسين والمنتجات المنافسة والأسواق والبيئة التسويقية المحيطة بهم وتوجهات المستهلكين وردود أفعالهم
✓ نشاطات الترويج وهو القيام ببناء وتطوير عمليات الاتصال مع المستهلكين من خلال برامج ترويجية معدة من قبله ممثل: الإعلانات والمشاركة بالمعارض والندوات والإعلانات في الصحف و المجلات والتلفزيون الخ ,وان هذا النشاط يتم بناؤه وفقا للاتفاق مع منحى السلع التي تتعامل بها قنوات التوزيع .

التفاوض القيام بكل أنواع المناقشات و الاجتماعات والتفاوض حول الأسعار وطرق التسليم والشحن نيابة عن المنتج .

الشراء القيام بشراء السلع المنتجة وتوصيلها إلى المستهلك النهائي من المنتجين .

✓ التمويل القيام بكل عمليات التمويل من التسهيلات والتحصيل والدفع إلى المنتج وتحمل المسؤولية الكاملة بما فيها من المخاطرة

✓ تحمل المخاطرة وهي عبارة عن شراء المنتجات على حساب الموزع وشحنها إلى المستهلك وكذلك تخزينها وتركيبها

✓ وتصلحها إذ لزم الأمر و إعطاء التسهيلات المالية كل هذه عبارة عن مخاطر يتحملها هذا الموزع نيابة عن المنتج

✓ التخزين القيام بتخزين وشحن المنتجات من المنتج إلى المستهلك

المطلب الثالث: صياغة استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية

لاختيار نوع قنوات التوزيع من قبل إدارة التسويق أو الإدارات العليا يعد بمثابة الدور الاستراتيجي لمزيجها التسويقي، وهذا من خلال استخدام الوسطاء في التأثير على المستهلك و تحفيزه أو جذبته من خلال الإعلان ومنه نستنتج وجود اتجاهين مختلفين كل واحد منهم يعبر عن إستراتيجية خاصة وهما:

أ. إستراتيجية الدفع: **Push Strategy** بناءا على هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تستخدم

الوسطاء في التأثير أو تحفيز طلب زبائنهم، تقوم المؤسسة المنتجة بدفع منتجاتها من خلال قنوات

التوزيع ومن ثم من قبل الوسطاء، وهذا من خلال:

✓ هامش ربح عالي كمحفز لبيع المنتج

- ✓ المشاركة في نفقات الإعلان .
 - ✓ منح خصم أكبر من المنافسون.
 - ✓ منح جوائز لتحفيز البيع.
 - ✓ إقامة برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على المخزون، الحسابات وطرق النقل.
 - ✓ منح وكالات مطلقة و تجهيز مواد العرض
- يلجأ مسوقوا السلع الصناعية لهذا النوع من إستراتيجية وذلك نظرا لأهمية البيع الشخصي، و أيضا تستخدم من طرف المؤسسات الصغيرة وذات الإمكانيات المتوسطة والضعيفة لتحفيز الوسطاء على قبول التعامل مع منتجات هذه المؤسسات
- ب. إستراتيجية الجذب : **Pull Strategies** بناء على هذه الإستراتيجية يتم التأثير على طلب الزبائن من خارج نظام التوزيع، لان المستهلك يتم التأثير عليه بالذهاب إلى المتاجر عن طريق الإعلان وجذب المنتج خارج قناة التوزيع، أو هذا بواسطة :
- ✓ الإعلان بمختلف أنواعه.
 - ✓ الجوائز ووسائل الترويج الأخرى لجذب المستهلك.
 - ✓ نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق .
 - ✓ الخدمات (قبل وبعد البيع).
 - ✓ الضمانات المقدمة عند شراء المنتج
 - ✓ خطوط الإنتاج المتكاملة.
- وفي كل من هذه الحالات فإن المنتج هدفه هو خلق حالة من الولاء في علاقته وهذا من خلال المنتجات ووسائل الترويج
- بدلا من استراتيجيات التوزيع وتلجأ المؤسسات الكبيرة والتي ليس لديها اهتمام كبيرا بالوسطاء لاستعمال هذا النوع من الاستراتيجيات من أجل التأثير على المستهلك وجذبه نحو منتجاتها .

المبحث الرابع : سياسة الترويج

يعد الترويج عنصرا مهما وضروريا في إقناع المستهلكين وتعريفهم بالمنتج وتحفيزهم لشراء منتجات المؤسسة ولهذا فان نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها مرتبط بتكامل سياسة الترويج مع بقية السياسات للمزيج التسويقي (سياسة المنتج , سياسة التسعير وسياسة التوزيع).

المطلب الأول: مفهوم سياسة الترويج

إن تعريف الترويج ينطلق من الدور الذي يلعبه وطبيعة الإجراءات المتبعة لتنفيذ وتحقيق الأهداف المنشودة منه لذلك سنحاول إعطاء بعض هذه التعريفات :

نلقد لاحظ الباحثان (Weaver & Lawton,2002) بأنه غالبا ما يتم النظر إلى عملية (عصر) الترويج كونها مرادفا لعملية التسويق ولكنها في حقيقة ما هي إلا واحدة من عناصر المزيج التسويقي , وللترويج علاقة بالنقل المعلومات بشكل دقيق عن المنتج والسعر و التوزيع إلى المستهلكين (Kern ,2006 ,p9)

iii الترويج يمثل الأنشطة التي تؤثر على معتقدات وقناعات البائع و المشتري لتحقيق عملية التبادل

iii يعرف الترويج على انه :مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع و الخدمات المنتجة ودفعه للشراء

iv عرف كل من Edward & William الترويج على انه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات وفي تسهيل بيع السلع و الخدمات أو في قبول فكرة معينة . أما Stanton 84 فقد عرفه على انه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمنظمة ويتم بوسائل الاتصال . أما Kotler 97 فقد عرفه بأنه النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي و ينطوي على عملية اتصال إقناعي

i /د/ درمان سليمان صادق, د/ عاكف يوسف الزيادات ,/ نزار عيسى صديق ,التسويق المستدام والتسويق العكسي , زمزم ,الأردن عمان 2014, ص156

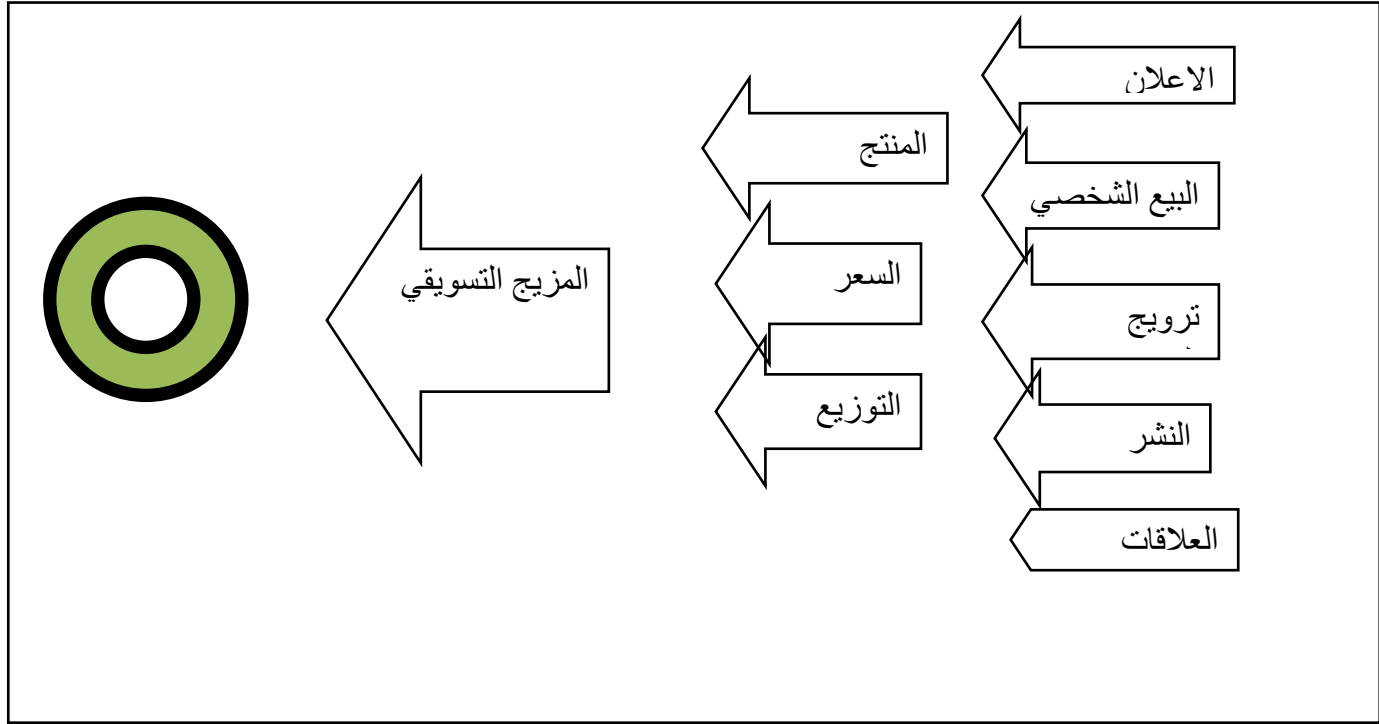
ii /د/محمود جاسم الصميدعي ,د/دسنة عثمان يوسف , التسويق الصناعي ,دار المسيرة ,عمان ,2014,ص310

iii /د/ رعد الصرن, د/ مجد صقور , استراتيجيات وسياسة التسويق,الجامعة الافتراضية السورية ,2020,ص221

iv /محمود جاسم محمد الصميدعي , استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي", عمان,2007,ص260

حتى يمكن الوصول إلى الأسواق المستهدفة والتأثير على الزبائن يجب أن يكون هنالك تنسيق وتكامل بين عناصر المزيج الترويجي من جهة ومن جهة أخرى التنسيق والاتحاد مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى

الشكل رقم (08): التكامل بين عناصر المزيج الترويجي وبينها وبين عناصر المزيج التسويقي



المطلب الثاني: عناصر المزيج الترويجي

أ. **الإعلان**: عرفه فيليب كوتلر على أنه " كل نشاط مدفوع الأجر للاتصال غير الشخصي وترويج الأفكار حول السلع أو الخدمات من طرف هيئة معينة وعليه فان الإعلان هو ذلك النشاط التسويقي الذي ينطوي على عملية اتصالية غير شخصية و مدفوعة الأجر وتهدف من ورائه الجهة المعلنة إلى ترويج أفكار عن منتجاتها وبالتالي فان الجهة المعلنة تكون معلومة وهي المتحركة في محتوى الرسالة الإعلانية

ب. **الترويج (تنشيط) المبيعات Sales Promotion** هو مجموعة من الحوافز القصيرة المدى التي تشجع على شراء أو بيع سلع أو خدمة, ومنه إن تنشيط أو ترويج المبيعات هو عبارة عن عرض مقدم من طرف المؤسسة خلال فترة معينة بهدف إضفاء قيمة مضافة على منتجاتها

¹والى عمار ا, د/حملاوي ربيعة, اثر المستهلك على الإستراتيجية الترويجية للمؤسسة الاقتصادية, مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية

مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر, 2018, 03ص486

²محمود جاسم الصميدعي, ردينة عثمان يوسف, التسويق الاستراتيجي, دار المسيرة, عمان 2010,, ص338

وزيادة مبيعاتها من بين الوسائل التي تستعملها لدينا : الجوائز التحفيزية العينات المجانية المسابقات..... الخ

ج. ⁱالبيع الشخصي **Personal Selling**: هو عبارة عن اتصال مباشر بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل وتقوم الشركة أو المنتج بالبيع الشخصي من خلال القوى البيعية التي تعمل لديها يلعب رجال البيع دورا بارزا في الترويج عن المنتجات أي شركة

إن البيع الشخصي يتميز بتكاليفه المرتفعة من حيث العدد والكفاءة وذلك حسب حجم كل منظمة صف إلى هذا لا يحقق انتشار الذي يحققه الإعلان لأن البيع الشخصي يعتمد في رسالته على التوجه إلى مجموعة معينة من الأفراد خلال مدة زمنية محدد

د. ⁱⁱالعلاقات العامة **Public Relations** عن طريق الحصول على دعاية مفضلة وبناء صورة

إيجابية جيدة في ذهنية الجمهور إضافة لإبطال الشائعات و الأحداث غير المحببة

ر. ⁱⁱⁱالنشر **Publicity** يمثل النشر أو الدعاية عملية اتصال غير مباشرة بهدف إثارة الطلب على المنتج وإخبار المستهلكين بالمنتج بأساليب غير شخصية ومن خلال وسائل معلومة ويكون مجانا تهدف المؤسسة من خلال النشر إلى زيادة الوعي لدى المستهلكين وتقديم لهم كل المعلومات عن المنتج وخصائصه وإعلامه في حالة إجراء تعديلات على المنتجات مثلا فيما يخص السعر أو خدمات ما بعد البيع الخ

المطلب الثالث: استراتيجيات الترويج

تعد إستراتيجية الترويج العنصر الرابع من استراتيجيات التسويق للمنظمة وتتطلب هذه الإستراتيجية خلق حالة من التنسيق للجهود المبذولة من قبل المؤسسة التي تستهدف فئة معينة من المستهلكين وبناءا على أهداف الإستراتيجية التسويقية المنشودة من طرف الشركة والتي تريد تحقيقها بشكل عام تنقسم استراتيجيات الترويج إلى أربعة أنواع هي :

ⁱ د/عيسى محمود الحسن, الترويج التجاري للسلع والخدمات, دار الزهران , عمان , 2010, ص31

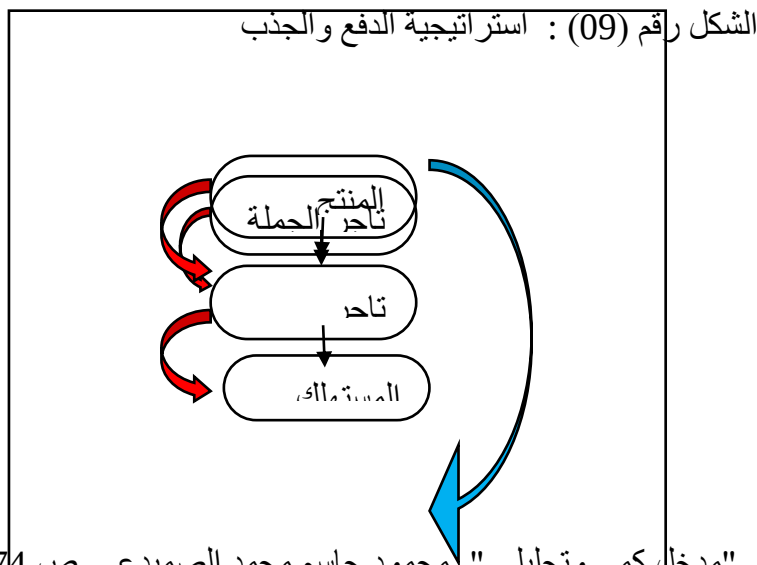
ⁱⁱ نفس المرجع , ص339

ⁱⁱⁱمحمود جاسم محمد الصميدعي, استراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي", عمان, 2007, ص267

أ. إستراتيجية الدفع الترويجي **Push Strategy Promotion** في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمات بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان..... الخ) وتوجه تلك الجهود إلى العاملين في منافذ التوزيعية (تجار الجملة) ودفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تجار التجزئة وتجار التجزئة يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى الزبائن وضمن هذه الإستراتيجية تمنح الخصومات كحافز للعاملين في منافذ التوزيعية و الدفع يعني اشتراك المنتج و الموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للزبون.

ب. إستراتيجية الجذب الترويجية **Pull Strategy Promotion** يقوم المنتج وفق هذه الإستراتيجية بخلق الطلب المباشر من الزبون عن طريق الأنشطة الترويجية، بالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من الزبون و الذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى قنوات التوزيع (تاجر الجملة أو تاجر التجزئة) ثم المنتج .

وتعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين ولدى المستهلكين و التي تجذب الزبون وتدفعه لطلب السلعة وتستطيع المنظمات استخدام كل من الإستراتيجيتين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين , وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع متاجر التجزئة في منتجاتها وخدماتها , والشكل التالي يوضح كلا من الإستراتيجيتين (الدفع والجذب)



المصدر : استراتيجية التسويق "مدخل كمي وتحليلي" ,محمود جاسم محمد الصميدعي , ص 274

ج. إستراتيجية الضغط الترويجية **Hard Sell Strategy** تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات

د. إستراتيجية الإيحاء الترويجية **Soft Sell Strategy** إن هذه الإستراتيجية تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات

وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة

إن برنامج التسويق الفعال عبارة عن مزيج بين عناصر المزيج التسويقي هذه كلها في برنامج منسق من أجل تحقيق أهداف التسويق ,ومن ان خليط التسويق يتكون من صندوق الأدوات التكتيكي للشركة لبناء موقع قوي و التأثير على طلب منتجها في الأسواق المستهدفة

أيشعر النقاد أن الأربعة Ps يمكن أن تحذف أو تغفل أنشطة مهمة أخرى مثال ذلك يسألون "أين توجد الخدمات ؟" ليس هناك ما يبرر حذفها لأنها لا تبدأ بالحرف P فقط الإجابة هي أن الخدمات مثل خدمات البنوك و الخطوط الجوية و تجارة التجزئة تكون منتجات أيضا و يمكن أن نسميها منتجات الخدمات Service Products ويمكن أن يسأل النقاد ، "أين التغليف Packaging ؟" ويمكن أن يجيب المسوقون أنهم يشملوا التغليف كأحد قرارات المنتج العديدة. تكون الكثير من أنشطة التسويق التي يمكن أن يبدو كما لو كانت موجودة كجزء فرعي من احد الأربعة بي .وليس الموضوع إذا كانوا يجب أن يكونوا أربعة أو ستة أو عشرة Ps بقدر ما يكون ما الإطار الأكثر فائدة في تصميم برامج التسويق .

ولكن إن مفهوم الأربعة Ps يوضح نظرة السوق للبائع , وليس نظرة المشتري. ومن هنا يظهر مصطلح 4 Cs وهو يمثل الخليط التسويقي بالنسبة للمشتري وهي :حل العميل Customer Solutions , وتكلفة العميل Customer Cost , و الراحة Convenience , و الاتصالات Communication

الشكل رقم(10) : المزيج التسويقي من وجهة كل من المشتري 4 Cs والبائع 4Ps

المصدر : فيليب كوتلر, جاري امسترونج , أساسيات التسويق , الكتاب الأول , ص 145

لا يلفت اهتمام العملاء السعر فقط فهم يهتموا أيضا بإجمالي التكاليف للحصول على المنتج . من خلال الشكل رقم (10) الذي يبين المسوقون كبائعين للمنتجات , ويظهر من الجهة أخرى العملاء أنفسهم كمشتريين للقيمة أو حل لمشاكلهم , حيث يسعى العملاء لحصولهم على المنتج أو الخدمة المتاحة بأكبر قدر ممكن من الراحة . وفي النهاية يريدوا اتصالات في اتجاهين . و منه على المسوقون التفكير جيدا في الأربعة Cs أولا ثم بينوا الأربعة Ps لتحقيقهم للاستجابة التي يردون الوصول إليها في سوق الهدف .

كما تم طرح سنة 2013 نموذج تسوقي من خلال مقالة كتبها مجلة هارفرد بيزنس بعنوان اعادة تهيئة وتطوير نموذج التسويقي التقليدي ليتناسب مع متطلبات الاعمال في الوقت الحالي تم تسميته ب SAVE Marketing Mix والذي يركز على اربعة جوانب من المزيج التسويقي وهي الحل solution و ذلك من خلال التركيز على الحلول بدلا من التركيز على المنتج : وذلك المنتج او تلك الخدمة في حل م يواجهون من مشاكل فل المستهلك لا يهتمون بالمنتج نفسه بل بالحل الذي يقدمه لمشاكلهم , ثاني عنصر امكانية الوصول Access حيث يتم فيه التركيز على امكانية الوصول بدلا من التركيز على المكان او التوزيع : اذ لم يعد المكان الذي يتوفر فيه المنتج من العناصر المهمة لدى المستهلك فالיום ومع انتشار التجارة الالكترونية يبحثون عن اسهل وايسر الطرق التي يمكن من خلالها الحصول على ما يردون في الوقت والمكان الذي يرغبون , أما ثالث عنصر فهو القيمة Value ومعناه التركيز على القيمة بدل السعر : اذ يعد السعر مهم بالنسبة للمستهلك ولكن اهميته تلي اهمية القيمة التي يقدمها المنتج لهم , فمع توافر الكثير من المعلومات و الخيارات المتاحة بالنسبة للمستهلك اليوم اصبحت القيمة ذات اهمية كبرى اثناء عملية اتخاذ قرار الشراء , و اخر عنصر تمثل في نشر المعلومات و المعرفة Education من خلاله تم التركيز على نشر المعلومات بدلا من التركيز على الترويج : تعمل من خلاله الشركات على تقديم معلومات للمستهلك حول ما يهمه والتعريف بنفسها ورسالتها بهدف خلق الألفة والثقة فيما بينهم.

خلاصة الفصل:

بمجرد تحديد السوق الخاص بالمؤسسة وكذلك جمهورها المستهدف سيتعين عليها تفعيل إستراتيجية 4 P للمزيج التسويقي إذ يجب عليها أن تقوم بتحليل ودراسة السوق لإيجاد ما يجذب اهتمام المستهلكين , إي تحليل منتجها لإتقانه حتى يتمكن من تلبية توقعات جمهورها المستهدف , وبعد أن تتأكد وتطمأن من أن المنتج يلبي متطلبات مستهلكيها تقوم بتحديد السعر , ومن ثم تسعى إلى وضع خطة التسويق أو كيفية الترويج لمنتجها , ومن ثم تختار القنوات التي ستوزع من خلالها منتجها ويكزن هذا حسب طبيعة المنتج حيث انه ليست كل المنتجات تباع بنفس الطريقة .

يقوم المزيج التسويقي على فكرة جوهرية أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل الإشكال وبناءا على هذا يعرف بأنه خليط من الأنشطة الرئيسية .

المزيج التسويقي الأمثل يتلخص في تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات من خلال تحسين هوامش الربح , يسمح المزيج التسويقي بالاستفادة من نقاط القوة في منتجات المؤسسة واستغلالها في التسويق ولفت انتباه العملاء , كما انه يمكن من معرفة كيف ومتى وأين عليك طرح وعرض المنتجات .

الفصل الثالث:

العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والمزيج التسويقي

تمهيد:

تسعى أي مؤسسة إلى ضمان مكانة في السوق والتي بموجبها تصبح قادرة على المنافسة سواء على المدى القريب أو المدى البعيد، والتي تكسبها ميزة تنافسية عن طريق تقديم قيمة ممتازة للعميل وهذا من خلال الأسعار المنخفضة أو تقديم فوائد أكثر والتي تبرر الأسعار المرتفعة، لذلك من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أداء متميز وكفاءة عالية. ولهذا سوف نتطرق إلى ثلاث إستراتيجيات، تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية.

يعتمد نجاح المؤسسة على مدى جودة تأدية و جودة عمل الأقسام مع بعضها البعض لخدمة العميل وبعد ذلك تصميم المزيج التسويقي الذي يوفر الاستجابة التي تريدها في سوق الهدف إذ انه يتكون من مجموعة قرارات المتعلقة بالمنتج والسعر و المكان "التوزيع" والترويج، حيث أنها تحتاج إلى أن تنظر إلى كل الأبعاد من أجل تقويم نقاط قوة كل منافس ونقاط ضعفه بعناية من خلال معرفة ومقارنة كلا من جودة منتج كل منافس وسماته، وخليطه، وخدمات العملاء، وسياسة تسعيره، وتغطية التوزيع، وإستراتيجية قوة المبيعات وكيفية الترويج و الإعلان

يوجد علاقة تربط بين الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة ومزيجها التسويقي، إذ تحدد الأهداف التسويقية ثم مستويات إنفاق التسويق و بعدها الاستراتيجيات المحدد لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بناء على ذلك، ولإيجاد أكفاً إستراتيجية وأفضل مزيج وتناسقهما مع بعض، يجب أن تكون لدى المؤسسة فعالية في التنفيذ وهي قدرتها على تحويل هذه الاستراتيجيات التسويقية إلى إجراءات لتحسين أداء التسويق الشامل.

المبحث الأول: المزيج التسويقي الذي يتناسب و إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تهدف المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية السيطرة بالتكلفة لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج و التوزيع ، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها و خدماتها بأسعار منخفضة عن المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة .فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، وطرده المنافسة تماما . غير أن نجاح المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية مرهون باختيارها للمزيج التسويقي المناسب، فهذه الإستراتيجية تتطلب سياسة تسعيرية صارمة، حملة ترويجية مكثفة، كما أنها تشمل أسواق واسعة، ضف إلى هذا شبكات توزيع واسعة وغيرها من السياسات الأخرى المتعلقة بالمزيج التسويقي التي يمكن التطرق إليها بشكل من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: سياسة المنتج

يعد المنتج أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي يعبر عن جوهر النشاط التسويقي حيث يعرف بأنه استجابة المؤسسة لحاجة تم اكتشافها في السوق وتتضمن القرارات المتعلقة بالمنتج من حيث شكله وكيفية تصميمه، وجودته التي تتوافق ومتطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وتتضمن عناصر عدة من أهمها ما يلي :

أ. **تشكيلة المنتج** تتمثل تشكيلة المنتج في مختلف المنتجات التي تعرضها المؤسسة في السوق خلال فترة زمنية معينة، ويمكن اعتبار أن التشكيلة التي تقدمها المؤسسة المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف واسعة نظرا لأن منتجات هذه المؤسسة موجهة لمختلف الشرائح . وتتسم تشكيلة المنتجات لهذه المؤسسة بخاصيتين رئيسيتين

1. سياسة خط المنتجات

وتتمثل في اتساع الخط بإضافة منتجات أخرى من جهة ، والزيادة في العمق بزيادة عدد السلع الموجودة في الخط من جهة أخرى ، وبالتالي فإن هذه السياسة تضمن للمنتج تغطية السوق بطريقة جيدة، وهي تشمل بذلك جميع شرائح المجتمع دون استثناء ويمكن استخلاص مزايا تشكيلة المنتج المتعلقة بإستراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(11) الإطار الاستراتيجي لتحديد التشكيلة



من خلال الشكل رقم (11) الموضح أعلاه تسعى المؤسسة المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلى تركيزها على رفع معدلات الكفاءة وخفض معدلات التكاليف مقارنة بالمنافسة بتكوين تشكيلة منتج تتميز بالبحث عن أكبر حصة سوقية، انخفاض في التكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة ومرونة سعرية كبيرة، وبالتالي جودة المنتجات تكون أقل وهذا لارتباطها المباشرة بالسعر المنخفض، كما أنها تكون موجهة إلى جميع الأفراد دون استثناء بالاعتماد على شبكات توزيع ملائمة ومنخفضة من حيث التكاليف.

كما تقتضي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلى رفع درجة الارتباط بين خطوط الإنتاج للمؤسسة من حيث المادة الأولية للإنتاج إذ تحاول المؤسسة البحث عن الموارد (المواد الأولية) الأقل ثمنًا من أجل تقادي

ارتفاع تكاليف الإنتاج؛ واللجوء إلى الحملات الترويجية والتي تخدم بقدر الإمكان جل منتجات المؤسسة، وبساطة النظام الإنتاجي لكي تتمكن من تحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من أثر الخبرة.

2. سياسة التغليف:

بالنسبة للتغليف ليس له دور كبير في المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية القيادة بالتكلفة، أي ليس لجمال أو زخرفة التغليف أهمية كبيرة للمستهلك ، فالمؤسسة في هذه الحالة تستعمل الغلاف الذي لا يكلفها مبالغ إضافية و يساعدها على تخفيض التكاليف الكلية مما يمكنها من البيع بأسعار تنافسية.

المطلب الثاني : سياسة السعر

تعتبر سياسة التسعير ذات أهمية كبيرة في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعد الركيزة الأساسية لبلوغ المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية أهدافها لأن تحديد السعر يرتبط ارتباطا مباشرا بالتكاليف لذا فإن سياسة التسعير تتميز ب :

✓ سياستها سعرية حازمة من طريق تشديد الرقابة على عملية التسعير، وارتباط السعر مباشرة بالتكلفة .

✓ حصول المستهلكين أو الزبائن على المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة .

✓ البقاء في المقدمة من حيث إستخدامها لمنحنى الخبرة " الأسعار اقل وتكاليف منخفضة " .

✓ ميزة تنافسية عن طريق السعر مع محاولة المؤسسة الحفاظ على الحصة السوقية .

حتى تتمكن المؤسسة من اكتساب الميزة التنافسية عن طريق الريادة بالتكلفة كإستراتيجية شاملة لا بد لها الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتعلق بالتكلفة مثل : نوع التكاليف، مستوى التكاليف، بنية التكاليف، لكي تحافظ على الهامش الإجمالي، كما أن تحديد مستوى التكاليف يحدد الهامش ويمكنها من المقارنة مع المنافسة،

إن مستوى التكاليف يتأثر بحجم الإنتاج و بإنتاجية العوامل ويتم تحدد هذه التكاليف من خلال شكلين جوهريين وأساسيين:

➤ **الشكل الأولي:** و يتمثل في مجموعة التكاليف المتغيرة / التكاليف الثابتة، حيث تحدد من خلالها عتبة المردودية .

➤ **الشكل الثانية:** و الذي يتمثل في مجموعة تكاليف الاستثمار/ تكاليف التشغيل، والتي يتم من خلالها تحديد الطاقة المؤسسة .

المطلب الثالث: سياسة التوزيع

تركز معظم جهود المؤسسة على سياسة التوزيع إذ أن هذه الأخيرة هي الكفيلة بالوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية , كما أن سياسة التوزيع الشامل هي السياسة الملائمة لهذا النوع من المؤسسات، باعتبار أنها تقوم على توفير المنتج لدى أكبر عدد ممكن من تجار التجزئة الذي يتردد إليها المستهلكون في مختلف منافذ البيع التي يتعامل معها المنتج. وبهذا تستطيع المؤسسة أن تحصل على أكبر حصة سوقية مقارنة مع المنافسين، بالإضافة إلى تكاليف المباشرة وغير المباشرة مخفضة . تعتمد أيضا على متاجر البيع بالخصم بناء على ما تقدمه من تخفيضات في السعر خلاف المتاجر الأخرى بشرائها كميات كبيرة من المنتج والحصول على نسبة عالية من الخصم مقابل ذلك، والتي تمنح نسبة منه للمستهلك الأخير في شكل سعر بيع منخفض.

تعتمد المؤسسة في توزيعها للمنتج على قنوات التوزيع المباشرة (قنوات قصيرة)، من خلال إنشاء نقاط بيع مختلفة على مستوى السوق، لكي تستطيع الحفاظ على الربح لوحدها دون مشاركة الوسطاء فيها) البيع من الوحدة المنتجة إلى المستهلك مباشرة) و التقرب من الزبائن ومعرفة احتياجاتهم ولرغباتهم أكثر , و كما أنها تعتمد أيضا على التوزيع غير المباشر لتشمل عملية التوزيع السوق بأكمله.

المطلب الرابع: سياسة الترويج

تهدف إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلى تغطية أسواق واسعة جدا جغرافيا أي الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن , الأمر الذي يلزم المؤسسة باتخاذها سياسة الاتصال المكثف والتنوع في وسائل الترويج لجذب الزبائن , حيث يعمل المنتج على إيجاد الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية المختلفة. من خلال طلب الزبائن من تجار التجزئة توفير المنتجات التي تشبع رغباته وتلبي حاجاته ، وبنفس الطريقة يتوجه تاجر التجزئة بطلباته إلى تجار الجملة أو المؤسسات المنتجة من أجل توفير السلع التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن

أ. الإعلان

تنفقد المؤسسة الإعلان عبر التلفزيون نظرا للتكاليف المرتفعة كما يحتاج إلى جهود تنظيمية معينة حيث أنها تعتمد بصفة كبيرة على الإعلان الصحفي باعتبارها الأقل تكلفة كما أن الصحف تتميز بالتغطية الواسعة لجمهور القراء "جميع شرائح المجتمع" ، بالإضافة إلى الإعلان عن طريق وسائل النقل والذي يعد هو الآخر من أهم الوسائل الترويجية نظرا لسرعته ومرونته في التغطية الجغرافية.

ب. تنشيط المبيعات

يعتبر تنشيط المبيعات الأقل تكلفة مقارنة بباقي الوسائل الترويجية الأخرى لهذا سبب يحضى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسة , ويكون من خلال: العينات، التعويض المالي ، تقديم علاوات، المسابقات

ج. البيع الشخصي :

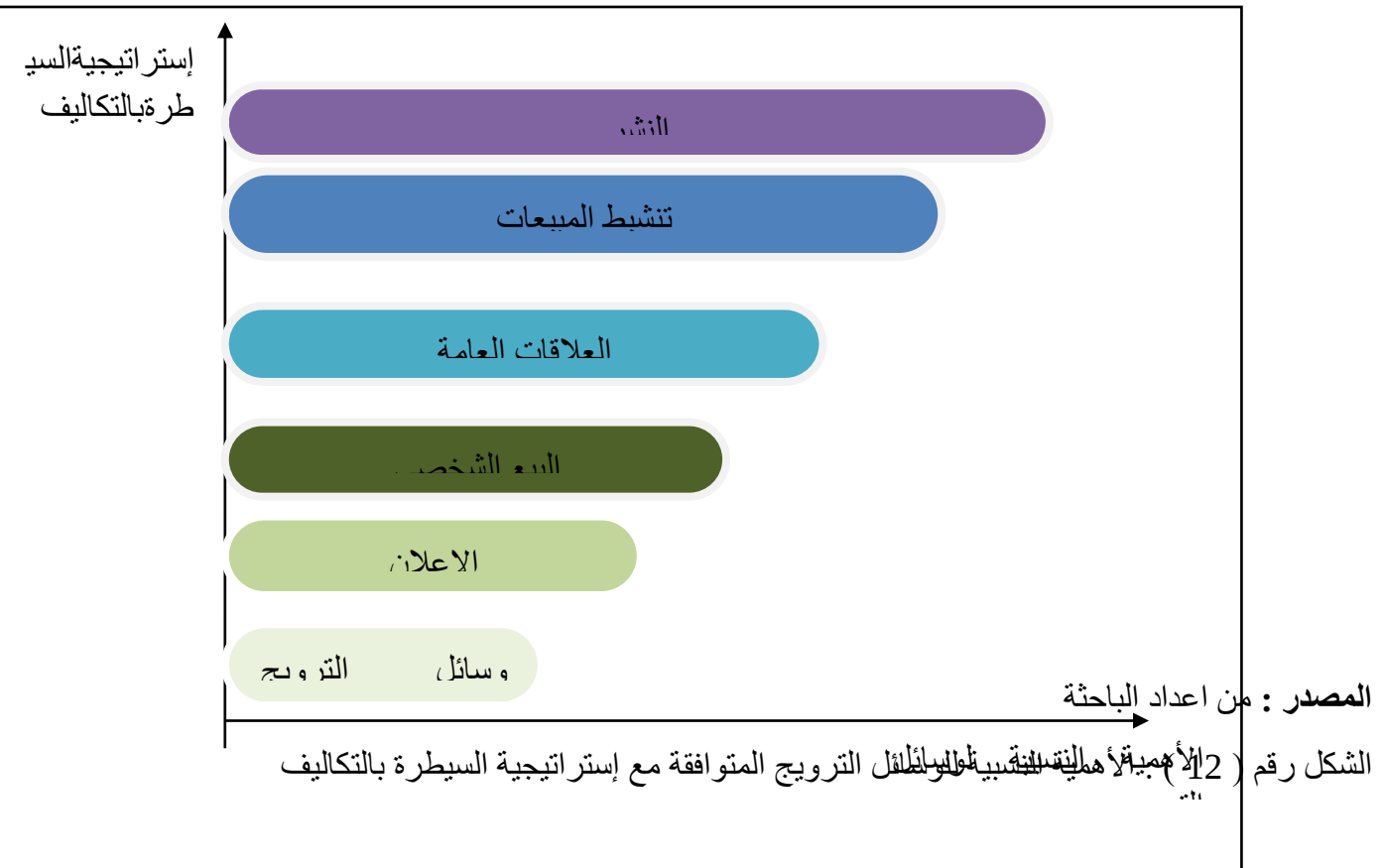
يتميز البيع الشخصي بتكاليف مرتفعة حيث تحتاج المؤسسة للترويج لمبيعاتها إلى حصص تدريبية لرجال البيع الذين يتولون عملية البيع الشخصي, وبيع أكبر عدد ممكن يتطلب تقديم حوافز لهم. بالإضافة إلى كونه وسيلة ترويجية للإعلان المباشرة, إذ تستخدم فيها كل الحواس للترويج عن السلعة, من خلال إجراء مقابلات وحوارات بغرض إقامة علاقات مع هؤلاء الزبائن والتعرف على تطلعاتهم ورغباتهم

د. العلاقات العامة

تعتبر العلاقات العامة مكلفة مقارنة بباقي الوسائل الترويجية الأخرى, لان الحصول على دعاية مفضلة وبناء صورة ايجابية جيدة في ذهنية الزبون .

ر. النشر

من بين الوسائل الترويجية الغير المكلفة ,يهدف إلى إثارة الطلب على المنتج و زيادة الوعي لدى المستهلكين بالمنتج بأساليب غير شخصية ومن خلال وسائل معلومة ويكون مجاناً يمكن تلخيص الأهمية النسبية للوسائل الترويجية السابقة في الشكل التالي :



لكي تتمكن المؤسسة من اكتساب الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية تخفيض التكاليف عليها إيجاد مصادر مختلفة لأن الاعتماد ها على مصدر واحد فقط، غير كفيل باستمرارها في هذه الميزة، لأن مراد المؤسسة ليس اكتساب الميزة التنافسية فقط و إنما في كيفية الحفاظ عليها. كما انه يرتبط بقدرة المؤسسة على كيفية اختيارها للمزيج التسويقي الملائم و التنسيق الجيد بين مختلف عناصره، إذ أن محافظة المؤسسة على تكاليف منخفضة يفرض عليها عدم اهتمامها بالتغليف الجيد ولا بالجودة المرتفعة، كما أنها تحاول التخفيض من تكاليف التوزيع والترويج باختبار الوسائل الأكثر فعالية.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الذي يتناسب و إستراتيجية التمييز

تهدف المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التمييز إلى التميز بمنتجاتها ، من خلال خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة، أي إن المؤسسة تسعى إلى الانفراد ، لتجد نفسها المشبع الوحيد لهذه الحاجات، وفيما يلي سنوضح التفوق عن طريق التميز ، بأقل قدر من تكاليف الإنتاج و التوزيع ، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار منخفضة تميزها عن بقية المنافسين لنفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة، تكمن فكرة هذه الإستراتيجية في تحديد المؤسسة أسعارا منخفضة عن المنافسين للحصول على أكبر حصة في سوق، وطرده المنافسة تماما، والتي سنتطرق إليها بشكل من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول : سياسة المنتج

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات تتميز عن باقي المنتجات المنافسة بالجودة العالية وبالتالي السعر المرتفع، حيث انه لا بد من أن تتوفر سياسة المنتج بالعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ذلك

أ. التشكيلة المنتج

تقدم المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التمييز تشكيلة محدودة وذلك ما يبينه الشكل رقم () نظرا لأن منتجات هذه المؤسسة تكون موجهة لفئات معينة من الزبائن.

1. سياسة خط المنتجات

وتتمثل في المنتجات التي تقدمها المؤسسة والموجهة لفئات معينة تبحث عن منتجات ذات جودة عالية ومنه فإنها لا تسعى إلى تقديم منتج واحد فقط و إنما تحاول أن تقدم منتجات مختلفة مع محاولة التركيز على جعل منتجاتها تنفرد بخصائص تختلف عن التي يعرضها المنافسين.

✓ **العمق:** نظرا لأن زبائن هذه المؤسسة يتطلعون إلى منتجات لها (منتجات جديدة) لهذا تكون درجة العمق لمنتجات كبيرة نسبيا من حيث الخصائص التي تميزها عن باقي المنتجات الخاصة كما تنسم الأسواق المستهدفة بحدة التجزئة

✓ **الاتساع:** تمتلك المؤسسة خطوط إنتاج مختلفة ولكن اقل اتساعا من المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف لتتمكن من التحكم في جودة منتجاتها .

✓ **الطول:** المنتجات الفردية الخاصة بالمؤسسة كبير إلى حد ما, أما بالنسبة إلى درجة الارتباط بين خطوط هذه المنتجات تكون ضعيفة, سواء كان من ناحية المواد الأولية المتعلقة بالإنتاج استعمال المواد الأعلى جودة, و من جهة أخرى فإن الوسائل الإعلانية المستخدمة في عملية الترويج غير مشتركة.

بالإضافة إلى أن الآلات المستعملة في عملية الإنتاج تتصف بالحدثة والعصرية , الأمر الذي يمكن المؤسسة من فهم الحاجيات والرغبات التي لم تشبع من طرف المؤسسات المنافسة , والتمكن في نفس الوقت من إيجاد الوسيلة المناسبة لإشباع تلك الحاجات بالسعر والتكلفة التي تتماشى مع السوق

2. سياسة التغليف

نجد أن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز تكلف نفسها جهدا لإيجاد الغلاف الذي له مظهر حسن أو أجمل ويحظى بإعجاب (جذب) الزبون, عكس إستراتيجية السيطرة بالتكاليف التي لا تولي أي أهمية للغلاف الأمر الذي يجعل المنتج مميزا , فمن خلاله يمكن :

- ✓ التعرف على المنتج : تسعى المؤسسة من خلاله إلى كسب ولاء الزبون عن طريق علامة المؤسسة؛
- ✓ لفت الانتباه والإغراء :حيث يعد الغلاف أول وسيلة اتصال بين المستهلك والمنتج ومنه فان تصميم الغلاف له دور في جعل المستهلك يقتنع بان المنتج ذا جودة عالية وهذا ما يثير الرغبة في شرائه؛
- ✓ يحمل الغلاف مجموعة من المعلومات حول المنتج :مكونات المنتج ,تاريخ الإنتاج ونهاية الصلاحية ,طريقة استعماله,... الخ؛
- ✓ ضمان الجودة العالية للمنتج :كما انه يعكس الصورة الجيدة للمؤسسة؛

ولا كن في المقابل يترتب على المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية دفع تكاليف إضافية.

المطلب الثاني :سياسة السعر

تعتبر سياسة التسعير بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز اقل قيمة مقارنة بالأهمية المعتبرة لسياسة التسعير للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف, إذ أن المؤسسة لا تستند على التكاليف بقدر استنادها او اعتمادها على الجودة العالية و المنافسة, ولكي يكون هناك تمييز لابد من يكون لدى العملاء استعداد لدفع قيمة إضافية من أجل هذا الفرق والاختلاف الذي تقدمه المؤسسات, كما إن ارتباط نجاح هذه إستراتيجية مقترن بمدى خلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر, إذ أن هذه الإستراتيجية ستفشل إذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لذلك على المؤسسة أن تكون يقضة أثناء تحديدها للأسعار (أسعار معقولة) لضمان ثقة و الولاء حيث إن الإلتزام والإخلاص للعلامة (المنتج), يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛

كما إن السياسة السعرية المناسبة و إستراتيجية التمييز هي سياسة كشط السوق، حيث تدخل المؤسسة للسوق بأسعار مرتفعة محاولة من خلالها بيع أكبر حجم من المبيعات خلال فترة وجيزة، تستعمل المؤسسة السعر المرتفع كحاجز أمام دخول منافسين جدد , ضف إلى ذلك فان قوة المؤسسة ومؤهلاتها ومهاراتها تزداد أكثر.

المطلب الثالث : سياسة التوزيع

نظرا لاقتصار المؤسسة على تلبية حاجات فئة معينة دون الفئات الأخرى ان منتجات هذه المؤسسة تنفرد بخصائص فنية ومميزات عالية لذا يفضل انسيابها عبر منافذ مباشرة وهذا راجع لما تتطلبه تلك المنتجات من توضيح لأهم مميزاتها وكيفية الاستعمال.

◀ من بين أهم الوسطاء الذين تعتمد عليهم المؤسسة نجد :

- ✓ متاجر التجزئة
 - ✓ الوكلاء بمختلف أنواعهم
 - ✓ تلجأ المؤسسات إلى سياسة النقل الخاصة لتتولى عملية الشحن والتفريغ والنقل بهدف حفظ الجودة والقيمة الفنية للمنتج...الخ
- المطلب الرابع : سياسة الترويج

إن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمييز هو الحصول على أكبر حصة سوقية من خلال تقديم منتجات تتميز عن باقي المنتجات المنافسة بالجودة العالية وبالتالي السعر المرتفع مما يستدعي المؤسسة للجوء إلى إيجاد وسيلة ترويجية لإقناع الزبائن بدفع الأسعار المرتفعة مقابل حصولهم على المنتج من بين هذه الوسائل لدينا :

أ. الإعلان

تعد هذه الوسيلة مكلفة جدا بالنسبة للمؤسسة ,على غرار إن المستهلكين لايهمهم السعر إنما يسعون لحصولهم على منتج يتميز بالجودة العالية ,حيث يعتبر الإعلان في المجلة الأكثر استخداما من طرف المؤسسة حيث إن ارتفاع جودة الورق المستخدم في الطباعة يعكس مدى جودة الرسالة الإعلانية, ثم يليه الإعلان التلفزيوني الذي يعد هو الآخر وسيلة كفيلة بتوضيح أهم الخصائص التي تنفرد بها السلعة عن غيرها من السلع والتي يعكسها السعر المرتفع .

ب. تنشيط المبيعات

بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز لا تولي أهمية كبيرة لتنشيط المبيعات نسبيا مقارنة مع الإعلان والبيع الشخصي إذ أنها تلجا للمعارض التجارية وخاصة الدولية منها، كما تستعمل المسابقات وتقديم المنتجات بشكل مجاني ، لا كنها دائما تأخذ الجودة بعين الاعتبار .

ج. البيع الشخصي

بما أن هذا النوع من المنتجات يتطلب الإقناع لدفع السعر المرتفع لقاء الحصول عليها، فإن البيع الشخصي هو الوسيلة الأمثل لتولي المهمة ، وهذا يتطلب من المؤسسة بإجراء تربية و برمجة حصص تدريبية لرجالها بهدف بذل مجهودات لإقناع وتوضيح الاختلاف ما بين المنتج المراد تسويقه وبقيّة المنتجات الموجودة في السوق.

د. العلاقات العامة

تعتبر العلاقات العامة من بين الوسائل التي تؤثر في إقناع المستهلك ، لأنه يمكن المؤسسة من بناء صورة ايجابية جيدة في ذهنية الزبون وحيث لا يمانع العملاء في دفعهم للسعر عالي للمنتجات .

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الذي يتناسب و إستراتيجية التركيز

تكمن أهمية هذه الإستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، إذ قامة بالتركيز جهودها على الشريحة المستهدفة أو خط منتجات أو القطاع جغرافي الذي تريد العمل عليه ، وهذا من خلال الإعتماد على واحدة من الميزتين التنافسيتين السابقتين، فإما التركيز بالتكاليف للحصول على ميزة تكلفية في السوق المستهدفة أو التركيز التمييزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجها في السوق المستهدفة ، سنتطرق إليها بشكل من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول : سياسة المنتج

أ. تشكيلة المنتج

1. في حالة تبني المؤسسة إستراتيجية التركيز على أساس السيطرة بالتكاليف

تقدم المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التركيز على أساس السيطرة بالتكاليف منتجات متنوعة في التشكيلة و متميزة ، كما أن لها نطاق جغرافي معين فئة محدودة وبناء على ذلك فان الإنتاج يكون بكميات قليلة، بتكاليف قليلة نوعا ما

2. في حالة تبني المؤسسة إستراتيجية التركيز على أساس التميز

من خلال هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات ذات جودة متميزة مع وجود احتمالات للنمو السوق وازدهاره حيث تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة معينة، وكل هذا كون المؤسسات التي تلجا لهذه الإستراتيجية تكون ذات حجم صغير كما إنها لا تزال غير قادرة على مواجهة المنافسين الأقوياء.

ب. سياسة التغليف

إن إستراتيجية التركيز تعتمد على جودة المنتج ولا كن يعد التغليف أيضا عنصرا مهما ولا كن ليس بالغ الأهمية كما في إستراتيجية التميز إذ انه يؤدي دورا تقنيا فقط حيث أن زبائن المؤسسة على دراية بمنتجاتها وبالتالي فإن تحمل تكاليف إضافية هي في غنى عنها

المطلب الثاني : سياسة التسعير

تتشترك إستراتيجية التركيز والسيطرة بالتكاليف في نفس التوجه في سياسة التسعير، حيث تتسم كلاهما بالصرامة في تحديد الأسعار، إلا انه يمكن اعتبار إن السياسة السعرية لإستراتيجية التركيز أكثر صرامة من إستراتيجية السيطرة بالتكاليف لأنها تستطيع أن تحقق المردودية من خلال الخبرة واقتصاديات الحجم" مزايا منحى الخبرة". في حين أن إستراتيجية التركيز تقتضي ضرورة التوفيق بين التخفيض التكاليف وجودة المنتج مع مراعاة تحقيق أكبر هامش من الربح مقارنة بالمنافسين الآخرين.

المطلب الثالث : سياسة التوزيع

إن سياسة التوزيع التي تتوافق واستراتيجي التركيز تختلف عن السياسات التوزيعية التي ترتبط والإستراتيجيات السابقة الذكر، حيث تعتمد في أغلب الأحيان في توزيع المنتجات على سياسة التوزيع الوحيد عن طريق اختيارها لأحد الموزعين ليتولى مهمة القيام بتوزيع المنتج إلى القطاع السوقي المحدد، إذ أن هناك احتكار لقناة التوزيع ويكون هذا غالبا من قبل تاجر جملة. بغرض

✓ إجراء الرقابة على الموزع لتفادي توزيعه لمنتجات المنافسين؛

✓ تجنب اقتسام الأرباح مع الوسطاء؛

✓ تفادي المنافسة في الأسعار من طرف الموزعين المنافسين.

المطلب الرابع : سياسة الترويج

أ. البيع الشخصي

يعد البيع الشخصي من أهم الوسائل الترويجية التي تساعد المؤسسة للترويج لمبيعاتها، حيث إنها تمكن المؤسسة من معرفة الزبائن والمؤسسات الوسيطة، والذين هم على استعداد تام لشراء منتجاتها وتركيز الجهود عليهم. كما أنها تحتوي على رسائل ترويجية بناء على حاجة كل فئة (قطاع) في السوق

ب. الإعلان

فيما يخص الوسائل الإعلانية فيعد الإعلان بواسطة الإذاعة الوسيلة المناسبة و بالأخص الجهوية منها أي تلك التي توجه إلى منطقة محددة ضف إلى هذا الإعلانات في الجرائد والمجلات وكذلك المعارض التي تعد وسيلة اتصال مباشرة تربط بين المنتج والزبون

خلاصة

الفصل:

بعد تعريف المؤسسة منافسيها الرئيسيين , وتقويمها لهم , يجب عليها أن تصمم الآن استراتيجيات التسويق التنافسي التي يمكن أن تكسب عن طريقها ميزة تنافسية عن طريق تقديم قيمة ممتازة للعميل وتضمن بقاءها على قيد الحياة والنمو طويل المدى , وعليه يجب ان يحدد المسوقون المستوى الصحيح للتوقعات بعناية , فمن خلال هذا الفصل يمكن التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية لا يكمن فقط في تبني واحدة من الاستراتيجيات الشاملة، و إنما بمدى التوافق بين هذه الإستراتيجية المتبناة والمزيج التسويقي الذي يتلاءم معها.

حيث أن استراتيجيات بورتر تستند على أبعاد المجال الاستراتيجي وهذه تشير إلى الاختراق (نطاق واسع أو نطاق محدود), كما تستند على أبعاد القوة الإستراتيجية (مصدر الميزة التنافسية) وهذه تشير إلى ميزة المؤسسة التنافسية المستمرة أي أنها تمثل تجزئة السوق وتميز المنتج , فالمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تقتضي سياسة سعرية صارمة بالإضافة إلى تمييزها بنظام مراقبة ممتاز , مع قدرتها على الحفاظ على مستوى الأسعار أقل من مستوى المنافسين دون إهمال عامل الجودة إلى حد ما , وبما أن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة هو الحصول على أكبر حصة سوقية وبالتالي أكبر عدد من الزبائن فإنها لا تتطلب سياسة التوزيع الشامل بالاعتماد على الوسائل الخاصة بالمؤسسة ومحاولة التخلص من الوسطاء بقدر الإمكان وتحاول تعويضهم بتكثيف الجهود الترويجية وخاصة الإعلان.

أما بالنسبة لإستراتيجية التميز فسياستها السعرية تعتمد على اقل صرامة لأن الزبائن الذين تقوم بخدمتهم أقل حساسية للسعر، لان هدفها هو إنتاج منتجات مميزة و فريد ذات جودة عالية وتتميز عن منتجات باقي المنافسين, وبناءا على هذا فإنها تعتمد على سياسة توزيع انتقائية وقنوات متكاملة التوزيع , أما بالنسبة للترويج فهي تتطلب وسائل ذات تكلفة عالية لإبراز الجوانب الفنية والجمالية للمنتج أي أنها تنافس على في سياسة مواصفات المنتج .

أما في ما يخص استراتيجيات التركيز فهي في حالة وسط بين الإستراتيجيتين تركز على شريحة أو شرائح محددة لما يمكن من تقديم منتج متميز لها من حيث الجودة أو السعر .

بمعرفة التغيرات السريعة في مذاقات المستهلك والتقنية والمنافسة يجب أن تطور المؤسسات تدفقا مستمرا من المنتجات والخدمات الجديدة , وإذا استطاعت المؤسسة أن توافق بين مزيجها التسويقي والإستراتيجية الشاملة التي تبنتها , فتكون بذلك قد تمكنت من اكتساب أفضلية تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق والتفوق على منافسيها لضمان استمراريتها لأطول مدة في السوق.

**الفصل الرابع :
دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تلواز**

تمهيد:

وبعد تحول الجزائر إلى مرحلة اقتصاد السوق، بالإضافة إلى دخول المستثمرين الأجانب، أدى إلى ضرورة ولوج المؤسسات الجزائرية لعالم المنافسة. وبالتالي بات عليها تطبيق إستراتيجية تسويقية، حتى تحقق الريادة و بهذا يعتبر ضرورة قصوى لاستمرار بقاء المؤسسات في هذه البيئة التسويقية الشرسة والمعقدة هذا من جهة ومن جهة أخرى يقع على عاتق المؤسسات تقديم قيمة اكبر على المستهلكين الحاليين والمرتقبين وذلك بتقديم منتجات عالية الجودة وأسعار اقل من المنافسين أو عن طريق تقديم منافع اكبر لتبرير الأسعار الأعلى.

ولإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة علاقة المزيج التسويقي بالإستراتيجية الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تلواز ومعرفة مدى تأثير الخيارات الإستراتيجية الشاملة على المزيج التسويقي للمؤسسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المؤسسة أو وحدة التي تشكل موضوع دراستنا هي شركة اقتصادية تختص في تحويل وتصبير الخضر والفواكه بشلف كانت تدعى عند بنائها سنة 1965 بالشركة الجزائرية للمصبرات الغذائية (S.O.A.L.C.O) وفي سنة 1972 أطلق عليها اسم شركة التسيير وتنمية الصناعات الغذائية SO.GE.DIA ثم سميت المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية E.NA.JU.C والتي تفرعت عنها كل من :

✓ المؤسسة الوطنية للأجسام الدسمة E.N.C.G

✓ المؤسسة الوطنية للسكريات E.N.A.SUCRE

✓ المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية E.NA.JU.C

وهذا بعد ظهور سياسة إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 وأصبحت تحت وصاية وزارة الفلاحة سنة 1986 طبقا لمرسوم 452/82 الصادر 1982/12/11 بعدما كانت تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة و الذي يناسب المؤسسة لهدف تمويلها مباشرة من طرف المستثمرات الزراعية بصفة دائمة دون اللجوء إلى ديوان الخضر و الفواكه « O.F.L. A »

تقع المديرية العامة لهذه المؤسسة بالبلدية، وكانت تضم 14 وحدة موزعة على 03 أقطاب وهي : القطب الغربي ، القطب الأوسط، القطب الشرقي ، إلا انه تم ابتداءا من سنة 1997 هيكلة خمسة مجموعات وأصبحت هذه الوحدات مستقلة عن المؤسسة الأم، بينما 09 وحدات الباقية استمرت تزاوّل نشاطها في ظل سياسة جديدة تتمثل في إشراف إحدى الوحدات على الأخرى ذلك بوضع مسيرة على رأس الوحدة المشرفة ، وفي صدد ذلك أصبحت وحدة غيليزان تشرف على وحدة الشلف وسميت العلاقة الموجودة بين الـوحدتين بـ"التلية". تحت عقد 97/772 الموافق لـ 1997/01/03 واطلق عليها اسم "التلواز " « LA TELLOISE » وهذا لكون موقعها التلي .

أ. التعريف بالوحدة :

انطلقت أشغال بناء هذه الوحدة (وحدة شلف) سنة 1965 ودخلت عملية الإنتاج سنة 1967 وقد ساهم في المشروع مكتب الدراسات و الانجازات الصناعية بالجزائر « B.E.R.I » والشركة اليوغسلافية « JEDINSTVO » .

تقع شركة تحويل وتصبير الخضر و الفواكه على بعد 01 كلم من مقر ولاية الشلف الى الجهة الشرقية وبالضبط على حافة الطريق الوطني رقم 04 الذي يربط بين الجزائر العاصمة وهران ، بالقرب من السكة الحديدية وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 04 هكتارات منها 02 مغطاة .

سبب وجود هذه الشركة في هذا الاقليم يكمن في كون المنطقة ذات طابع زراعي وبالتالي فهي تشكل مصدرا هاما للمواد الاولية لمثل هذا النوع من الصناعات اضافة الى موقعها الاستراتيجي الذي يسهل عملية التموين و التسويق إلى جانب ذلك فان هذه الوحدة تشكل عنصرا لا يقل أهمية في توزيع الدخل القومي وذلك عن طريق توفير فرص العمل لسكان هذه المنطقة ، إن شركة التلواز يمكن تصنيفها حسب طبيعة نشاطها بالمؤسسات الإنتاجية التجارية في نفس الوقت إذ تقوم بشراء سلع ثم بيعها دون إجراء أي تغيير عليها وهذا من اجل تغطية بعض الخسائر المحتملة وزيادة الفائض المادي (الربح).

أما من الجهة القانونية تعتبر من المؤسسات العامة التابعة لقطاع الدولة ,وتكمن أهميتها في تلبية حاجيات السوق ومتطلبات المجتمع ومستوى نشاطها محلي جهوي (إقليمي) و وطني, وأما نشاطها الأساسي فيعتمد على القطاع الزراعي على وجه الخصوص ,وفق نشاط صناعي يتمشى مع إنتاج زراعي .

ب. خوصصة الشركة :

في شهر جويلية سنة 2007 تم خوصصة وحدة التيلواز وكل الوحدات التابعة للمؤسسة الأم ENAJUC بالبلدية . وسميت بمؤسسة ذات الشخص الوحيد EURL-LATELLOISE وفي شهر مارس سنة 2010 تم تحويلها إلى شركة ذات المسؤولية المحدودة « ش.ذ.م.م » SARL-LATELLOISE " ,حيث يقدر رأسمالها الإجمالي ب 70 000 000.00 دج وتتوفر الشركة على أحدث المعدات و التجهيزات المستعملة في صناعة المصبرات الغذائية ,حيث تقدر الطاقة الإنتاجية ب 20 000 طن سنويا ,وقدرات تشغيل العمال هي 75: عامل دائم منهم: 12 عامل بالإدارة , 15 عامل في الصيانة , 43 عامل بورشة الإنتاج , 05 عمال في المخبر ويزيد عدد العمال في المواسم إلى 120 عامل .ملحق رقم (01).

ج. مهامها

إن شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه "التلواز " تقوم بإنتاج عدة منتجات غذائية منها العصير, مربى الفواكه,مصبرات الخضر, انطلاق من المواد الأولية التي تستقبلها من طرف الفلاحين و السوق المحلية والدولية أحيانا أي المستورد ,وتسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ زيادة كمية المنتجات المطلوبة بكثرة في السوق للحصول على هامش ربح كبير.
- ✓ كفاية السوق المحلية .
- ✓ استغلال الثروة الطبيعية التي تتوفر عليها المنطقة .
- ✓ القضاء على التبعية الغذائية .
- ✓ فتح مناصب عمل جديدة وخاصة في بعض المواسم التي تتطلب يد عاملة إضافية.
- ✓ زيادة القدرة الإنتاجية للشركة .
- ✓ إعداد وتكوين عمال من ذوي الخبرة للارتكاز عليهم في المستقبل .

د. الهيكل التنظيمي لشركة التلواز

تسعى شركة التلواز للمصبرات إلى تصميم هيكل تنظيمي يستجيب للتغيرات البيئية لتحاول الانسجام معها، ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من سبعة (07) مصالح أساسية وكل مصلحة لها فروع

حيث يمكننا تقسيم هذا الهيكل إلى قسمين: قسم مصالح الإدارة , وقسم مصالح التقنية ويتأخر هذه المصالح المدير , كما هو موضح في الملحق رقم (02).

المبحث الثاني : التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر عملية التشخيص الإستراتيجي مرحلة مهمة لأية مؤسسة تفكر في اختراق أي قطاع سوقي والتميز فيه ،وبما أن هذه تساعد على معرفة نقاط القوة والتميز والضعف للمؤسسة وما هي الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تشكل خطرا عليها ,الأمر الذي يسمح لها بتقديم قيمة متفوقة وبالتالي كسب مزايا تنافسية وإمكانية الاستمرار في القطاع. كان لابد من القيام بعملية تشخيص إستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة(مؤسسة التلواز) بالاعتماد على قانون القوى الخمس لبورتر ممن عملية التشخيص الخارجي وسلسلة القيمة لبورتر للقيام بعملية التشخيص الداخلي للمؤسسة

المطلب الأول :التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة

إن هذه العملية تهدف إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة , بالاعتماد على سلسلة القيمة لبورتر التي تسمح بالتعرف على الأنشطة الرئيسية في المؤسسة ووضع تقييم للأنشطة المساندة لدينا ما يلي :

أ. الأنشطة الرئيسية :

تقتصر الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر على :

1. الإمداد الداخلي:

يشمل الإمداد الداخلي للمؤسسة على مجموع الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتجات ,ضاف إلى هذا اهتمام هذه الأنشطة بالشراء بالكمية والجودة المطلوبة والمتابعة المستمرة للطريق الذي تسلكه هذه المشتريات إلى غاية وصولها الى عملية الإنتاج.

وكما تتلخص المنتجات الرئيسية للمؤسسة في 05 سلسلات متنوعة ،الملحق رقم (03):'

◀ سلسلة الحوامض :

تبدأ من بداية 01جانفي إلى غاية 20 فيفري

يتم فيها استقبال مادة البرتقال من نواحي شلف, غيليزان, مستغانم, ومتيجة, وتيبارزة ليتم تحويل المادة الولية إلى :

لب البرتقال Pulpe d'orange en fut (منتوج نصف مصنع يتم تحويله فيما بعد إلى منتوج تام الصنع) المتمثل في :

✓ ثلاثي مركز البرتقال Triple Concentré d'orange " منتج تام الصنع "

✓ مربى البرتقال « فئة 400 غ وفئة 800 غ »

◀ سلسلة المشمش :

تبدأ من بداية 20 ماي إلى غاية 15 جويلية

يتم فيها استقبال مادة المشمش من نواحي مسعد, نقاوس, شلف, مستغانم ليتم تحويل المادة الولية إلى :

لب المشمش Pulpe d'abricot en fut (منتوج نصف مصنع يتم تحويله فيما بعد الى منتوج تام الصنع) المتمثل في :

✓ ثلاثي مركز المشمش Triple Concentré d'abricot " منتج تام الصنع "

✓ مربى المشمش « فئة 400 غ وفئة 800 غ وفئة 05 كلغ »

◀ سلسلة الطماطم الصناعية :

تبدأ من بداية 01 جويلية إلى غاية 30 سبتمبر :

يتم فيها استقبال مادة الطماطم الصناعية من الفلاحين فقط المتعاقدين مع المؤسسة, من نواحي شلف) أولاد بن عبد القادر, الشطية , أولاد فارس, الصبحة, بوقادير) , عين الدفلى, غيليزان , ليتم تحويل المادة الولية الى :

ثلاثي مركز الطماطم Triple Concentré tomate 36 %

✓ مضاعف مركز الطماطم Double Concentré tomate 28 %

✓ مركز الطماطم Concentré tomate 22 %

◀ سلسلة التين :

تبدأ من بداية 01 سبتمبر إلى غاية 15 سبتمبر

يتم فيها استقبال مادة التين من الفلاحين من بني حواء مستغانم ليتم تحويل المادة الولية الى :

✓ لب التين Pulpe d figue en fut

✓ مربى التين « فئة 400 غ وفئة 800 غ »

◀ سلسلة الهريسة :

تبدأ من بداية 16 سبتمبر إلى غاية 15 أكتوبر

يتم فيها استقبال مادة الفلفل الحلو والحار من الفلاحين من شلف, مستغانم , غليزان ليتم تحويله إلى :

✓ هريسة Harissa

كما تنتج المؤسسة منتجات أخرى :

✓ مربى التفاح و الاجاص

✓ مربى الفراولة و مربى الكرز

تقدر الطاقة الإنتاجية (النظرية) للمؤسسة كما يلي :

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
عدد المزارع	141	191	229	241	298
المساحة (هكتار)	753	1 073	1 231	1 278	1 470
الكمية المستلمة من الطماطم (طن)	10 043	32 602	33 728	34 100	37 095
الإنتاج الثلاثي المركز من الطماطم (طن)	1 394	4 528	4 684	4 736	5 152

المصدر: مصلحة التجارة الملحق رقم (04)

✓ الطماطم الصناعية 15 000 طن سنويا إلى 400 000 طن سنويا

السنوات	الطاقة الإنتاجية
2010	15 000 طن
2015	20 000 طن

2017	32 000 طن
2021	40 000 طن

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الإنتاج

عرفت الشركة خلال فترة 2007/ 2005 حالة صعبة حيث تم إغلاق مصنع الطماطم وترك العديد من الفلاحين المهنة" تخطى عن ما يقارب 60% من محاصيلهم " , لا كن الشركة لم تستسلم بل سعت لوضع مخطط عمل خاص خلال سنة 2008 بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية , لاستقبال الفلاحين أثناء عملية الإيداع بالإضافة إلى مرافقتهم في فترة الغرس ومنحهم قروض مالية بغية تحفيزهم , كما شهدت خلال سنة 2020 على فتح وحدة جديدة لاستقبال المنتوجات المجاورة ذات قدرة إنتاجية قدرت 800 طن /يوميا , مما سمح 1300 طن في اليوم علما ان المصنع تعاقد مع 198 فلاح من ولايات الشلف , وعين الدفلى , وغليران .

بالإضافة إلى منتجات أخرى كمربى التين، التفاح، والإجاص .ويمكن توضيح نسب الطاقة الإنتاجية لكل منتج على حدا من خلال الجدول الموالي:

المنتجات	2016	2017	2018	2019	2020
المشمش	2 423	3 202	4 994	3 770	2 780
الفاقل (الهريسة)	1 542	1 401	1 407	1 408	840
البرتقال	365	1016	330	670	603
التين	322	516	403	287	402
الفراولة	266	289	144	251	96

المصدر : مصلحة الانتاج ملحق رقم (05)

حققت ولاية شلف قدرة إنتاجية قدره 180 000 طن من مختلف الحمضيات بمختلف اصنافها (واشنطن و دابل فين والكليمونتين و المندرين) خلال الموسم الفلاحي 2015/ 2014 وهذا بزيادة تفوق ال 20 ألف طن عن الموسم 2014/2013 , وتبلغ المساحة الكلية لبساتين البرتقال بالولاية 5700 هكتار بمردود بحوالي 20 طنا في الهكتار الواحد . كما عرفت خلال الموسم 2019 بإنتاج 670 من الحمضيات لتتحول إلى مصبرات غذائية تنتوع ما بين المربى وعصير ثلاثي مركز البرتقال .

بالإضافة إلى طاقة تحويل من 90طن \اليوم سنة 2007 لتصبحة 2840طن /اليوم سنة 2021 ، ملحق رقم (06)

2. الأنشطة الداعمة:

تتمثل هذه الأنشطة حسب سلسلة القيمة لبورتر في كل من الوظيفة التموين، و التطور التكنولوجي والهياكل القاعدية للمؤسسة .

◀ وظيفة التمويل: وتعتبر من بين الأنشطة الداعمة الأكثر حساسية ,ويمكن تقسيمها إلى مواد مستوردة والتي تتمثل في غلاف ، وبعض المواد الأولية المستهلكة سكر حمض ستريك البكتين ، و باقي المواد (العلب الفارغة) تعتبر ذات إنتاج محلي

◀ وظيفة البحث والتطوير:

تعتبر وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة من بين الأمور الهامة, والتي يشرف عليها رئيس المخبر ومهندسان و02 تقني سامي يساعده في أداء مهامه ,خاصة و أن المؤسسة تعمل على توفير منتجات طبيعية تخلو من أية مواد كيميائية قد تضر بالمستهلك ,كما أنها تعمل في مجال تطوير التغليف ومراعاة أذواق المستهلكين خاصة في نوعية الغلاف المستعمل سواء من الناحية الصحية أو الجمالية .

◀ وظيفة الموارد البشرية:

بالنظر إلى حجم عمال المؤسسة يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات المتوسطة, يمثل كل من عمال وخبراء و مهندسوا الإنتاج والفلاحين المتعاقدين خلايا دائمة العمل و السهر على توفير منتجات صحية وذوقية تليق بالمائدة الجزائرية .

◀ الوظيفة المالية:

ويمكن التعرف على قدرات التمويل من خلال نتائج عملية التسيير

السنوات	2011	2014	2015	2016	2020
رقم	710 000	780 000	985 000	1 262 000	1 380 000 .00
الأعمال	000.00	000 .00	000.00	000.00	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة التسيير

◀ وظيفة الإدارة العامة:

إن تركيز المؤسسة جهودها على الحصول على أكبر حصة سوقية أولا ثم التفكير بعدها في الحصول على رقم أعمال أكبر يعتبر تفكير سليم يمكنها من التغطية الشاملة لأنحاء القطر الوطني، وذلك من خلال تعزيز علاقتها بزبائننها عن طريق سياسة التوزيع المباشر, وعلى الرغم من أنها لم تتمكن من تحقيق كل أهدافها التي كانت تسعى لتحقيقها ، إلا أن طموحاتها في زيادة القدرة الإنتاجية وكفاية السوق المحلية وغيرها , يميزها عن غيرها من المؤسسات .

عموما يمكن اختصار أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة في النقاط التالية :

المتغيرات	قوي	متوسط	ضعيف
تنوع الإنتاج	✓		
موقع الإنتاج	✓		
وسائل الإنتاج		✓	
الصيانة		✓	
البحوث و التطوير		✓	
استغلال الطاقة		✓	
التمويل	✓		
الرقابة على الجودة	✓		
طاقة التخزين		✓	
حركة المبيعات		✓	
هيكله الرأسمالي		✓	
السياسة التنظيمية			✓
السياسة التجارية		✓	
حصة السوق		✓	
الموارد البشرية		✓	
الجو العام للعمل	✓		
الخبرة والتجربة	✓		
المحاسبة التحليلية	✓		
التمويل ذاتي	✓		

وكخلاصة يمكننا الخروج بها من خلال التشخيص الاستراتيجي الداخلي لمؤسسة التلواز اتضح جليا بأن المؤسسة تسعى لأن توسع حجم مبيعاتها، كما تمكنت من الحصول على شهادة الجودة العالمية لمدة 6 سنوات .

المطلب الثاني: التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة

بما أن شركة تلواز كغيرها من المؤسسات تربطها علاقات مختلفة ببيئتها الخارجية الأمر الذي يدفعها لمعرفة الفرص التي تنتج عن هذه العلاقة قصد محاولة استغلالها والاستفادة منها، كما يمكن أن تنشأ من

هذه العلاقات تهديدات للمؤسسة ,ويمكن إتباع نموذج القوى الخمس لبورتر لتوضيح المكانة التنافسية للمؤسسة في مجال نشاطها .

أ. المنافسة في المجال :

يتصف سوق المشروبات و المصبرات بالمنافسة الشديدة، لذلك فإن مؤسسة التلواز تعاني من منافسة من طرف العديد من المؤسسات من بينها :ازدهار, عمر بن عمر, SIM, عمور, جيناك أما على المستوى الدولي فإن المؤسسة تعاني من منافسة شديدة من طرف منتجات كل من التراباك الذي يستورد من تونس ومنتوج آخر الذي يستورد من مصر .

وتشكل هذه المنافسة خطرا على المؤسسة سواء من ناحية الجودة أو من ناحية الأسعار، كما ان عامل عدم وجود عراقيل دخول المنافسين الجدد يعد العامل الرئيسي لوجود منافسة قوية في السوق.

ب. القوة التفاوضية للمورد :

تعتمد شركة تلواز في تعاملها مع الفلاحين على مبدأ الشريك الأساسي بحيث تقوم بالتعاقد معهم ومرافقتهم وتقديم الدعم الكامل لهم طيلة فترة استغلالهم لأراضي الزراعية وذلك بتوفير البذور مع المتابعة الدورية للمنتج من طرق السقي الى غاية جني المنتج واستلامه من طرف وحدة الإنتاج المكلفة والتي بدورها تقوم بالتحاليل اللازمة بيولوجيا حتى يتم تامين المادة الأولية وضمان استهلاك امن بالنسبة للمواد الأولية تعاني الشركة من مشكلة بالنسبة لفاكهة الفراولة والكرز التي تقوم باستردادها من الخارج,أما بالنسبة لبقية الفواكه الأخرى فان المؤسسة لا تعاني من مشاكل فهي محلية 100 % , بالإضافة أيضا إلى بقية المواد الاستهلاكية كالسكر تتحصل عليه من مؤسسة :لا بال او برحال , كما تتحصل على العلب الفارغة من المؤسستين الوطنيتين للتعليب (EMB الجزائر و FBF الجزائر) والكرتون من « TONIC/جنيراك EMBALAGE » ,بالإضافة إلى مؤسسات خاصة في مجال التعليب مثل Entreprise publique Economique , أما بالنسبة للمادة الطماطم الصناعية فهي حالة خاصة إذ تتحصل عليها المؤسسة مباشرة من الفلاحين ولن فقط الفلاحين المعاقدة معهم "147 فلاح يتوزعون على الولايات عين الدفلى شلف غليزان " .

إن القيد الوحيد للمؤسسة في تأثير تغيرات الظروف الطبيعية على أسعار المادة الأولية وخاصة في الآونة الأخيرة أين عرفت تقلب في الظروف الجوية "نتيجة سقوط الأمطار في موسم غير موسمها أو في حالة قلة الأمطار", ويمكن اعتبار أن للمؤسسة قوة تفاوضية قوية.

ج. القوة التفاوضية للزبائن :

تتعامل المؤسسة التلواز مع زبائن مختلفين وتحاول أن تصل إلى أبعد منطقة، فهي بذلك لا تعاني من تركيز الزبائن، إذ أنها تتعامل مع تجار جملة، تجار تجزئة ومستهلكين، ولكن ما يقلل من القوة التفاوضية للمؤسسة أمام الزبون هو أن التجار الذين تتعامل معهم لا يبيعون منتجات المؤسسة فقط وإنما منتجات المنافسين أيضا .

كما أن تشبع السوق أدى إلى زيادة الإنتاج أكثر مما هو مطلوب، بناء على هذا فإن المؤسسة الآن تسعى إلى المحافظة على الزبائن الحاليين الذين تعتبرهم المؤسسة أوفياء لها، غير أن المسؤولين في المؤسسة لا يزالون يتفائلون في إمكانية زيادة إقبال الزبائن على منتجاتهم نظرا للمجودات التي تبذلها لتحسين نوعية المنتجات.

د. الداخليين الجدد:

يعد الداخليين الجدد بمثابة تهديد للشركة باعتبار أن لهم رغبة في اقتحام السوق، الأمر الذي يدفعهم إلى الولوج بقدرات وتجهيزات حديثة والتي تؤثر على مردودية القطاع ، وتعد كل من شركة ازدهار وجيناك أحد الداخليين الجدد إلى قطاع صناعة المصبرات الغذائية .

ر. المنتجات البديلة :

إن منتجات الشركة معظمها تستهلك في كل وجبة من وجبات اليوم، رغم ذلك لا تعتبر مادة أساسية وإنما يمكن استبدالها بمنتجات أخرى، خاصة وأن العصائر يمكن استبدالها بمشروبات أخرى كالمشروبات الغازية و القهوة، الشاي الخ ، والتي تتلاءم مع ثقافة المستهلك الجزائري ، أما فيما يخص مصبرات الخضر (الهريسة والطماطم) فهي الأخرى لا تعتبر مادة أساسية بل يمكن استبدالها ،على عكس مصبرات الفواكه (المربي) فلا يمكن استبدالها بمنتجات أخرى ما عدا منتوج الزبدة في الفترة الصباحية.

و كإيجاز لأهم الفرص المتاحة للشركة والتهديدات التي يمكن أن تشكل خطرا عليها تم إعداد الجدول التالي:

الفرص	التهديدات
✓ منتجات المؤسسة يتم استهلاكها من طرف جميع الفئات والشرائح (الفردية والعائلية)	✓ عدم وجود حواجز الدخول إلى المنافسة ووجود منافسة غير قانونية
✓ الموقع الاستراتيجي للشركة (تموين والتسويق)	✓ وجود مساحات غير مستغلة
	✓ عدم تولي المؤسسة عملية استيراد المادة الأولية

✓ منتجات المؤسسة يتم استهلاكها من طرف جميع الفئات والشرائح	✓ بنفسها من الخارج
✓ وجود متعاملين أوفياء للمؤسسة	✓ عدم قدرتها على الإشهار لمنتجاتها
✓ مشاركتها في المعارض (الدولية / الوطنية) للتعريف بمنتجاتها	✓ تواجد المؤسسة في مرحلة انعطاف مما يمنح فرصة للمنافسين (انتقالها من القطاع العام إلى الخاص)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الإدارة

المبحث الثالث: دراسة سياسة المزيج التسويقي في المؤسسة محل الدراسة

سوف نحاول في هذا البحث إسقاط ما تم التطرق إليه في الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة لنتمكن في الأخير من معرفة السياسات المختلفة للمؤسسة.

المطلب الأول: دراسة سياسة المنتج في المؤسسة

لدراسة سياسة المنتج في شركة "التلواز" يستوجب منا تقديم تشكيلة منتجاتها ثم التطرق إلى مختلف الأنشطة المتعلقة بها ؛ كالتغليف، التمييز والجودة.....

أ. تشكيلة المنتجات:

سيتم التعرف على تشكيلة المؤسسة ودراستها من حيث الاتساع والعمق ودرجة الارتباط من خلال الجدول التالي :

الاتساع	العمق	الطول
المصبرات	مربي الفواكه	400 غ / 500 غ / 800 غ / 5 كغ
	الهريسة	135 غ / 500 غ / 1 كغ
	مركز طماطم 22 %	400 غ / 800 غ / 500 غ / 1 كغ
	ثلاثي مركز طماطم 36 %	400 غ / 800 غ
	مضاعف مركز الطماطم 28 %	400 غ / 800 غ

المشروبات	ثلاثي مركز	5كلغ
-----------	------------	------

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الإنتاج

ما يمكن قوله عن تشكيلة منتجات المؤسسة أن التشكيلة المتعلقة بالمصبرات تعتبر تشكيلة واسعة لحد ما، إلا أنها لا تستهدف كل الفئات، أما من ناحية طول التشكيلة فهي تشكيلة طويلة، أما بالنسبة للتشكيلة الثانية التي تحتوي على المشروبات فيمكن القول أنها ضيقة وليست بالطويلة.

ب. التعبئة والتغليف ودورها في المؤسسة:

يقودنا الحديث عن التعبئة والتغليف على مستوى المؤسسة للحديث عن السياسة التي تنتهجها في تعبئة وتغليف منتجاتها إذ أنها تعتمد على مادة واحدة فقط وهي :

العلب المصنوعة من الحديد : وتعتبر مادة جيدة لحفظ المنتج حيث تتميز هذه الأنواع من الأغلفة بصعوبة تلفها خاصة أثناء عملية الشحن وإمكانية حفظ المنتج لأطول مدة ممكنة (03 سنوات)، و يعكس استعمال هذا النوع من الغلاف مدى جودة المنتج نظرا لارتفاع تكاليف هذه المادة، غير أن هذا النوع من الأغلفة يمنع المستهلك من رؤية المنتج داخل العلبة مما يتسبب في امتناع العديد منهم من شراء المنتج.

ج. تطوير المنتجات :تسعى شركة التلواز إلى تطوير أو إجراء بعض من التغييرات على منتجاتها تماشيا مع طلبات وأذواق مستهلكيها، فيما يتعلق بكل من :

➤ سلسلة المشمش

➤ سلسلة الطماطم الصناعية مثل : ثنائي مركز ب % 28/ 30 ,هلا

خاصة باعتبار أن السلسلتين يمثلان منتجات أساسية بالنسبة للمؤسسة حيث أنهما منتجات " في مرحلة النضج " من جهة ومن جهة أخرى إنها منتجات يكثر الطلب عليها .

د. المنتجات التي تم استبدالها أو الخلي عنها :قامت شركة التلواز باستبدال بعض منتجاتها بأخر كما سبق الذكر " مثل سلسلة الطماطم الصناعية "ثنائي مركز الطماطم % 28 " تم استبداله ب ثنائي مركز الطماطم "28/30% " ..

كما أنها قامت بتخليها عن بعض منتجاتها وهذا نظرا لتكاليفها المرتفعة أو صعوبة استيراد المادة الأولية من بين هذه المنتجات لدينا معجون الكرز و الفراولة خلال سنة « 2015/ 216 » ثلاثي الفراولة خلال سنة « 2016/2021 »

ر. سياسة التركيز :

فيما يخص التمييز فقد اعتمدت المؤسسة على سياسة التمييز الموحدة لجميع منتجاتها وهي علامة "التلواز" نسبة إلى المنطقة التي تتواجد فيها، والتي تسعى من خلالها إلى تمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة المطروحة في السوق، كما تسمح للمستهلك بمعرفة منتجات المؤسسة التي يريدها مقارنة بالمنافسين، لأن ولاء المستهلك بمنتجات الشركة لا يرتبط فقط بخصائص منتجاتها وإنما يرتبط أيضاً باسم المؤسسة المنتجة لها، الأمر الذي يساعد على التوقع في ذهن المستهلك.

المطلب الثاني: دراسة سياسة التسعير في المؤسسة

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى الطرق التي يتحدد من خلالها أسعار منتجات المؤسسة وسياسة التسعير المطبقة في المؤسسة.

أ. طرق تحديد أسعار منتجات المؤسسة: تعتمد سياسة التسعير في المؤسسة على عنصرين أساسيين وهما:

1. تحديد السعر انطلاقاً من التكاليف، أي: السعر = سعر التكلفة + هامش الربح؛ حيث أن سعر

التكلفة = تكاليف الإنتاج + تكاليف التوزيع

2. تحديد السعر انطلاقاً من الطلب: يجب دراسة وتحليل مرونة سلوك المستهلك؛ كما لا يمكن تجاهل المنافسين.

ب. سياسة التسعير المطبقة في المؤسسة: تعتمد المؤسسة على سياسة تسعير الدخول أو اختراق السوق Penetration Pricing أي التسعير الأولي أو المبدئي المنخفض للدخول للسوق بهدف التواجد بالسوق ولزيادة المبيعات وحصة السوق، وإنشاء مركز في السوق مع منتجات مماثلة موجودة ومعروضة مسبقاً، ثم يتم اللجوء إلى رفع الأسعار لاحقاً.

المطلب الثالث: دراسة سياسة التوزيع في المؤسسة

يعتبر التوزيع الوسيلة التي تساعد شركة التلواز على إيصال منتجاتها إلى المستهلك في المكان والوقت المناسبين وذلك باستخدام أشكال التوزيع المختلفة، عمدت المؤسسة إلى استعمال القنوات التالية:

أ. القناة القصيرة: أو ما يسمى بالتوزيع المباشر تقوم المؤسسة بفتح نقاط معتمدة في عدة مناطق باستعمال شاحنات خاصة " 15 شاحنة ذات الوزن الثقيل (20 طن)؛ أو شاحنات ذات الوزن الثقيل أيضاً (10 طن)؛ أو شاحنات ذات الوزن الخفيف (5 طن)". والتي تقوم بالتوزيع وفق لبرنامج مسطر له من قبل، من بين أهم الولايات المعتمد عليها في ذلك ولاية شلف، ولاية وهران، ولاية باتنة، ولاية مستغانم.... تستخدم المؤسسة هذه القناة بنسبة 25%، يتم الدفع فيها نقداً " ESP".

- ب. **القناة الطويلة**: تلجا شركة التلواز في توزيعها لمنتجاتها بنسبة 60% إلى هذه الطريقة، وذلك من خلال استعانتها بتجار الجملة أو التجزئة الموزعة عبر الوطن مثل: الجزائر، سطيف، غرداية، الجلفة. ويكون التسديد فيها لأجل.
- ج. **القناة الجد طويلة**: تقوم المؤسسة من خلال هذه الطريقة بتوزيع منتجاتها إلى الفضاءات التجارية الكبرى «ARDIS, FAMILLYSHOP, KAR FOUR...» بالإضافة إلى كاترينغ أو ما يسمى "بقواعد الحياة" مثل مؤسسات النفط.... تشكل هذه الطريقة نسبة 15%، ويكون التسديد فيها عن طريق شيك بنكي.

المطلب الرابع: دراسة سياسة الترويج في المؤسسة

أ. وسائل الترويج المستعملة من طرف المؤسسة:

باعتبار أن شركة تلواز لا تزال مؤسسة فتية فإنها ليس لديها قدرة على استعمال كل الوسائل فهناك من تكلفها الكثير مثل الإعلانات في التلفزيون أو المجلات أو الملصقات... .. ولكن هذا لا يعني أنها لا تستخدم وسائل الترويجية، من بين الوسائل المستعملة لدينا:

1. **تنشيط المبيعات**: تستخدم شركة التلواز هذه الوسيلة خاصة في حالة رغبة المؤسسة

بالتعريف لمنتجاتها الجديدة وكسب ثقة وولاء الزبائن، ومن أهم هذه الأنشطة:

➤ مشاركتها في 25 معرض وطني " عيد البرتقال "؛

➤ أما دوليا مشاركتها في معرض GAZA GROS الذي يقام سنويا؛

2. **العلاقات العامة**: تستعمل المؤسسة هذه الوسيلة بهدف خلق انطباعات لدى المستهلك،

وذلك من خلال المقابلات الصحفية مع الجرائد، المشاركة في مهرجانات الممشى و

البرتقال التي تقام سنويا، المشاركة في حملات تضامنية....

المبحث الرابع: مدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة ومزيجها التسويقي

إن الوقوف على الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة ومدى التوافق بينها وبين مزيجها التسويقي قد أدى بنا إلى الوصول إلى بعض النتائج، التي توصلنا إليها من خلال عرض الجزء النظري لموضوع البحث والذي حاولنا إرساء معالمه في الجزء التطبيقي بدء بالتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة بنوعيه الداخلي والخارجي وكذلك مزيجها التسويقي.

من ناحية تشكيلة المنتج، فكما رأينا في الجزء النظري فإن تشكيلة المنتج بالنسبة لإستراتيجية التركيز و السعر Cost-Focus تكون محدودة نوعا ما فإن تشكيلة منتجات مؤسسة التلواز تعتبر ضيقة نتيجة اعتمادها على منتجين رئيسيين فقط وهما الطماطم الصناعية و سلسلة المشمش (مربى)، إذا تكون المؤسسة أهملت فئات من المجتمع خاصة فئة مرضى السكري أو فئة الأطفال والتي لها نسبة معتبرة من المجتمع الجزائري، وحسب نتائج المقابلات التي جمعتها مع المسؤولين في المؤسسة فإن المؤسسة لا تعمل على توسيع تشكيلتها في المستقبل وإنما تسعى لحفاظها على منتجاتها الحالية وتطويرها نتيجة الإمكانيات المحدودة للمؤسسة .

أما بالنظر إلى الجانب التكنولوجي فإن شركة التلواز لديها نقص هذه التكنولوجيا، وهذا لأن إستراتيجية التركيز على السعر تعتمد على البساطة في أسلوب الإنتاج من جهة، ومن جهة أخرى كما سبق الذكر تعد هذه الشركة مؤسسة فنية، وبالنسبة لسياسة المؤسسة اتجاه نوع الغلاف المستعمل تعتبر في محلها من خلال سعيها في كل مرة ادخل تحسينات على الغلاف لحصول على الغلاف الأكثر جاذبية، فهي ترى بأنه من الضروري أن تحصل على غلاف أكثر جاذبية وهي الآن بصدد جمع الاقتراحات الممكنة من طرف الموردين لمادة الغلاف.

وإذا قلنا بأن إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكاليف تستدعي الإنتاج بكميات كبيرة للتخفيض من تكلفة الوحدة الواحدة، وحسب المسؤولين في شركة التلواز فإن " في حقيقة الأمر المؤسسة تسعى لتوفري منتوج صحي ذو جودة عالية يليق بالمائدة جزائرية لكن هذا لا يعني بأن المؤسسة تهمل جانب التكاليف حيث تؤخذ بعين الاعتبار أثناء تحديد سعر المنتج "، أما فيما يخص الرقعة الجغرافية التي يجب أن تعمل المؤسسة على تغطيتها لما تطلبه الإستراتيجية نجد أن المؤسسة وفقت إلى حد ما في إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة ممكنة، بوصول بعض من منتجاتها إلى خارج الحدود الجزائرية "كالعصير" .

إن التفكير الذي يدعو إليه بورتر والذي يدور حول وجود ثلاث خيارات إستراتيجية أمام المؤسسة لا يزال قائما وهو نظرية ثابتة، وكل التقسيمات التي يقدمها مختلف الباحثين في مجال الإستراتيجية ما هي إلا تقسيمات يمكن إدراجها ضمن الإستراتيجيات الشاملة الثلاث؛

اعتبار المزيج التسويقي عنصر مهم في نجاح تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تختلف من إستراتيجية لأخرى، وهو بمثابة برهان على وجود علاقة وطيدة بينه وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

كما تم التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في كسب أفضلية تنافسية يرتبط بمدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة ومزيجها التسويقي كما أن الأمر لا يرتبط بكسب الأفضلية التنافسية فقط وإنما لابد من العمل لحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة.

أما فيما يخص إشكالية البحث التي تتمثل في ان الخيارات الإستراتيجية الشاملة لها تأثير على المزيج التسويقي للمؤسسة , استطنا الوقوف على مجموعة من النتائج :

- ✓ إن غياب نظام المعلومات سواء الداخلية منها أو الخارجية حال دون تمكن المؤسسات الجزائرية من المعرفة الجيدة لمحيطها التنافسي، الأمر الذي ينتج عنه عدم التعرف على نقاط القوة والضعف للمنافسين وكذا الفرص التي يمكن أن تستغلها ومواجهة التهديدات التي تواجهها.
- ✓ عدم إعطاء الأهمية اللازمة للإستراتيجيات الشاملة

وبناء على هذا يمكن أن نلخص فيما يخص فرضيات موضوع البحث مايلي :

1. الفرضية الأولى: تعتمد الميزة التنافسية للمؤسسة على انسجام و تلائم الإستراتيجية الشاملة التي تبنتها مع مزيجها التسويقي, تحققت بشكل كلي
2. الفرضية الثانية: لكل إستراتيجية شاملة مزيج تسويقي خاص بها , تحققت شكل كلي

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن التوصل إلى أن مؤسسة تلواز استطاعت أن توسع من مجال نشاطها سواء من حيث كميات الإنتاج السنوية أو من حيث رقم الأعمال المحقق ويضاف إلى ذلك انها تعتمد على البساطة في أسلوب الإنتاج من جهة افتقار المؤسسة إلى وظيفة البحث والتطوير التي هي بحاجة إليها ما دامت تسعى إلى توفير منتج يتميز عن منتجات باقي المنافسين من حيث السعر. ولقد حاولت في السنة الحالية استدراك بعض ضرورة القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة من خلال قيامها بالكشف عن أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة وأهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتخطيط لمواجهة التهديدات التي تشكل خطرا على مستقبلها وذلك باتباع تحليل SWOT لبيئتها الداخلية والخارجية.

خاتمة

خاتمة عامة

يعتبر إيجاد الميزة التنافسية للمنتج أو الخدمة بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون جوهر الإستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة . ذلك إن إيجاد ميزة تنافسية يمكن المؤسسات من تحقيق مزايا تنافسية قوية في مواجهة بعضها البعض من خلال تحقيق حصة سوقية كبيرة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها بالمقارنة مع المنافسين . وتندرج ضمن هذه الإستراتيجيات مختلف الإستراتيجيات المتعلقة بحافظة أنشطة المؤسسة, لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الاختيار فحسب بل أن تبني المؤسسة إحدى هذه

الاستراتيجيات , لا يمكن أن يتم بشكل مستقل وإنما لابد من أن يرتبط بحسن اختيارها لمختلف السياسات الأربعة المشكلة للمزيج التسويقي والتي تتضمن كل من سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع وسياسة الترويج.

ان استراتيجية المزيج التسويقي اذا ما اعد لها اعدادا صحيحا فانه حتما سوف يؤثر على نجاح تنفيذ استراتيجية المزيج التسويقي باعتبار ان هذه العناصر تشكل وحدات العمل الاستراتيجية بناء على هذا لا بد لها من ان تتكامل وتتفاعل فيما بينها وصولا لمزيج تسويقي فعال , يمكن بشكل عام تصنيف الاستراتيجيات التنافسية كنظام قيمة مغريا فتعرف إستراتيجية التسويق بالنسبة الى متابعة الذهن الفردي لتسليم قيمة ممتازة للعملاء فيعرف كل نظام قيمة طريقة محددة لبناء علاقات عميل دائمة من خلال تحديد تلك الحاجات أو الرغبات الواجب إشباعها لدى المستهلكين بالإضافة إلى تطوير تلك الإستراتيجية الفعالة لمواجهة المنافسين ,ويقترح مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات عامة ,

قائمة المراجع

1. الكتب

- أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر ،جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال ،2011،
- طاهر أحمد ،التخطيط الإستراتيجي المستدام ،2018
- انس عبد الباسط عباس،جمال ناصر الكميم،التسويق المعاصر contemporary marketing La Manhal , 2015
- إياد عبد الفتاح النسور،د. عبد الرحمن بن عبد الله الصغير ،قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2014
- بيومي محمد عمارة ، سياسة التسعير وخصومات البيع ،كلية التجارة ،2010
- ثابت إبراهيم إدريس ،جمال الدين محمد المرسي التسويق المعاصر الإسكندرية ،2005،
- ثامرة البكري ،إستراتيجيات التسويق ،دار اليازوري،2019
- حسين محمد حسين إسماعيل،التسويق بإختصار ،المنهل،2013
- حميد الطائي ،بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)،دار اليازوري،2008
- حميد عبد النبي الطائي ،بشير عباس العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها ،دار اليازوري ،2008
- درمان سلمان صادق ،عاكف يوسف ،الزيادات، نزار عيسى صديق ،الاتسويق المستدام والتسويق العكسي ،زمزم للنشر والتوزيع ،الأردن ،2014
- رائد محمد عبد ربه،أسس التسويق الحديث ،الجنادرية للنشر والتوزيع ،2013

- سمية بن عامر بزران ،إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ،جامعة بشار -الجزائر - ، المركز الأكاديمي ،2016
- علي فلاح الزعبي ، إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي وظيفي ،دار اليازوري،2019
- عيسى محمود الحسن ،الترويج التجاري للسلع والخدمات ،دار الزهران ،عمان ،2010،
- فيليب كوتلر ،جاري أرمسترنج، تعريب دم.سرور علي إبراهيم سرور ،أساسيات التسويق،الكتاب الأول، دار المريخ للنشر ،الرياض،2008
- فيليب كوتلر ،جاري أرمسترنج، تعريب دم.سرور علي إبراهيم سرور ،أساسيات التسويق،الكتاب الثاني ، دار المريخ للنشر ،الرياض،2008
- قطحان بدر العبدلي ،سمير الرزاق العبدلي ، الترويج والإعلان ،زهران ،1998
- كارتن فيو،التسويق معرفة السوق والمستهلكين من الدراسة التسويقية إلى الخيارات الإستراتيجية المزيج التسويقي ،مجد ،الطبعة الأولى ،بيروت، لبنان ،2008
- محمد خضر ، إدارة المنتج والعلامة التجارية ، الجامعة الافتراضية السورية،2020
- محمود جاسم الصميدعي/ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق ،الطبعة الاولى ،دار المنهاج،عمان الاردن 2006 ,
- محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق مدخل كمية وتحليلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ، 2007
- محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2009
- محمود جاسم الصميدعي ،ردينة عثمان يوسف ، ،التسويق الإستراتيجي ، دار المسير للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2010
- محمد إبراهيم عبيدات ، إستراتيجيات التسويق (مدخل سلوكي) ، دار وائل للنشر ،الطبعة الثالثة ،عمان الأردن ،2002
- محمد الصيرفي ،التسويق الإستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث ،2009
- ناجي معلا رائف توفيق ،أصول التسويق مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ، 2005

- نزار البراوي ،إستراتيجيات التسويق ، دار وائل للطباعة والنشر التوزيع ،عمان الأردن،2004
- نزار البراوي ،إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس ،الوظائف)، دار وائل للطباعة والنشر التوزيع, عمان الأردن ،2008
- نظام موسى سويدان ،شفيق إبراهيم حداد ،التسويق مفاهيم معاصرة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،2003

2. الاطروحات

- حمزة بن زينة،دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية خلال (2006/2014),(رسالة دكتوراه ،جامعة ورقلة ،2018
- مزهودة عبد الملوك ،مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي (رسالة دكتوراه،جامعة باتنة ،2007)

3. مطبوعة دروس

- د / جريبي السبتي ، طبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم إقتصادية والتجارية قسم العلوم ،قالمة، 2017/2018

4. مجلة

- والي عمار ،حملوي ربيعة ،أثر المستهلك على الإستراتيجية الترويجية للمؤسسة الإقتصادية ،مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة المالية ،مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر ،2018

5. المراجع باللغة الفرنسية

- Dion , Delphine et sueur , I sabelle.**La Distribution** (Paris: Dunod , 2006)
- J.Lendrevie- J. Lévy- D London, **Mercator ,Théories et Nouvelles pratiques du Marketing** ,09 édition ,(Paris: Dunod , 2009)
- Jacques de g et Jean-Claude , **G. Contrôle et choix stratégique**
- Marion Ville et Michel Danual.**Marketing Mode,d'Emploi** (Paris : Édition d'organisation ,1990)

- Pelliceli, G.stratégie D'Entreprise (Paris:De boeck ,2007)
- Porter , M .L'avantage concurrentielle (Paris : Dunod , 1999)
- Porter M.La concurrence Selon Porter (Paris : édition village mondiale, 1999)
- Stratégor , politique Générale D'Entreprise : Stratégie , Structure , Décision , Identité (Paris : Dunod , 1997)

6. مواقع أنترنت

- د ثامر البكري, 2019/ 03/20 ,مراحل دورة حياة المنتج Production Life Cycle , 01\05/2021 ,
<https://almerja.com/reading.php?idm=113802>

- سامي محمد ، 2020 ،التسويق المفيد في التسويق -مقالات حول التسويق الإلكتروني- ، 2021/05/03، Www.e-maretips.com

الملاحق

m de l'Entreprise : La Telloise

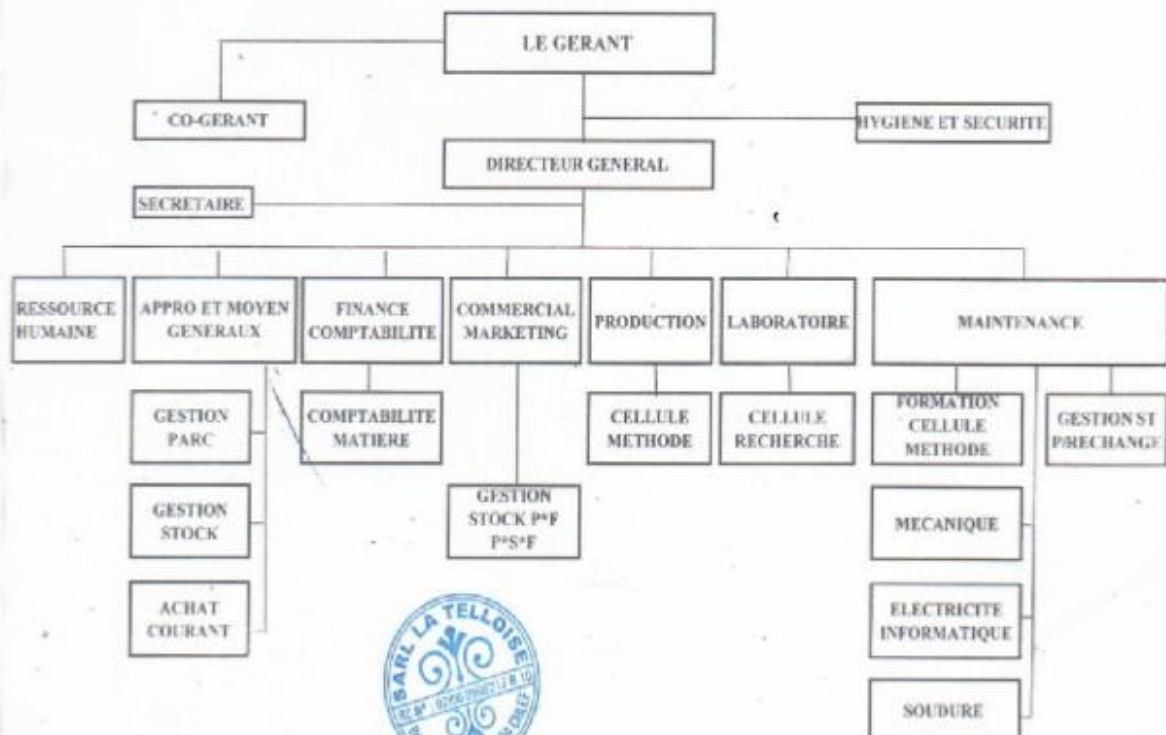
ture Juridique : Société à responsabilité limitée (SARL)

née de Création : 2007 (ex: enajuc)

ivité : transformation et conservation des fruits et légumes

ملحق رقم 2

SARL LA TELLOISE
CHLEF



telloise

ملحق رقم 3

تنويز

GAMMES DES PRODUITS TELLOISE

CONCENTRÉ TOMATE



مركز الطماطم

HARISSA



هريسة

CONFITURE

مربي

ABRICOT



مشمش

ORANGE



برتقال

FRAISE



فرولة

FIGUE



تين

POMME



تفاح

Jus (triple concentré)

عصير ثلاثي مركز

ABRICOT



مشمش

ORANGE

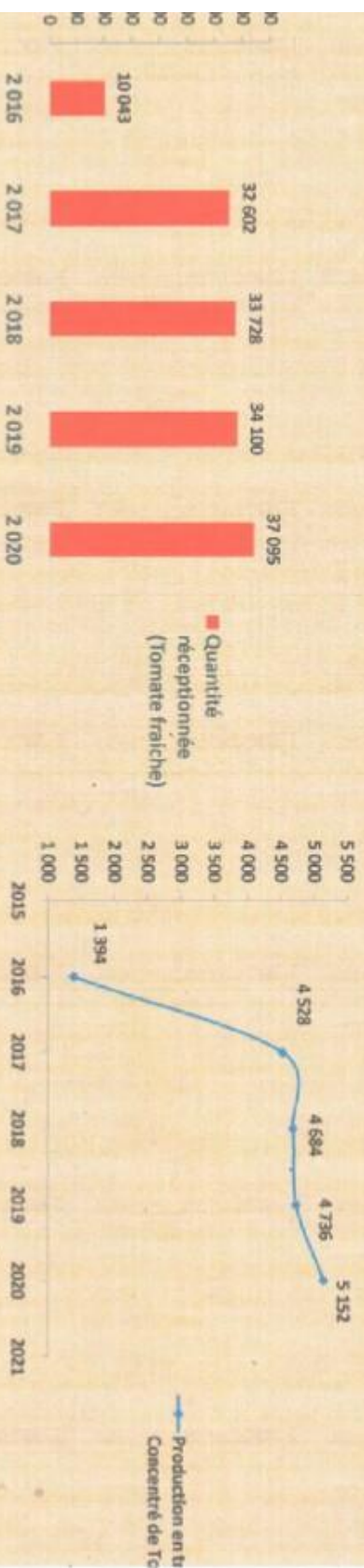


برتقال

Evolution de la Production 2016-2020

Tomate industrielle

Designation	Année	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre d'agriculteurs		141	191	229	241	298
Superficie(ha)		753	1 073	1 231	1 278	1 470
Quantité réceptionnée Tomate fraîche (Tonne)		10 043	32 602	33 728	34 100	37 095
Production en triple Concentré de Tomate (Tonne)		1 394	4 528	4 684	4 736	5 152



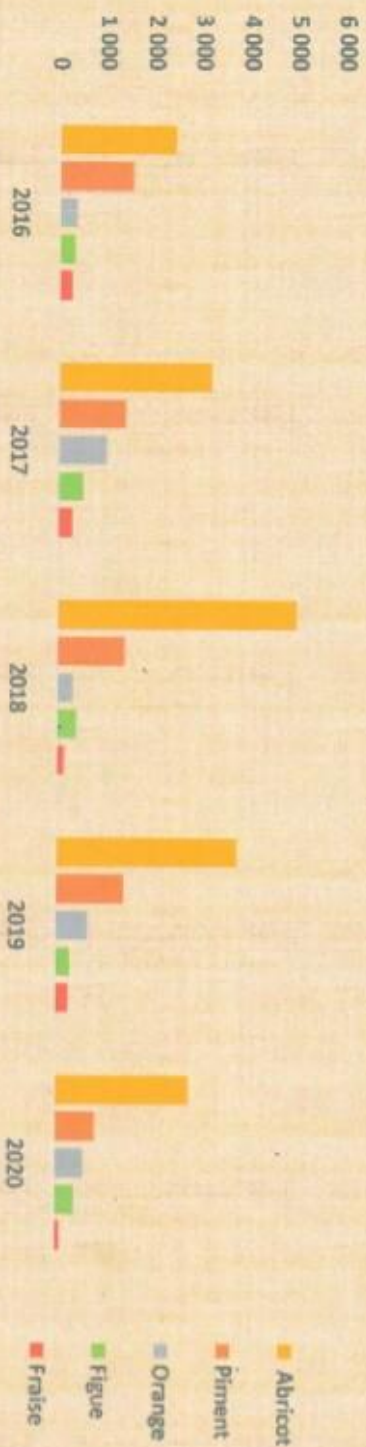
Evolution de la Production 2016-2020

Autres Produits

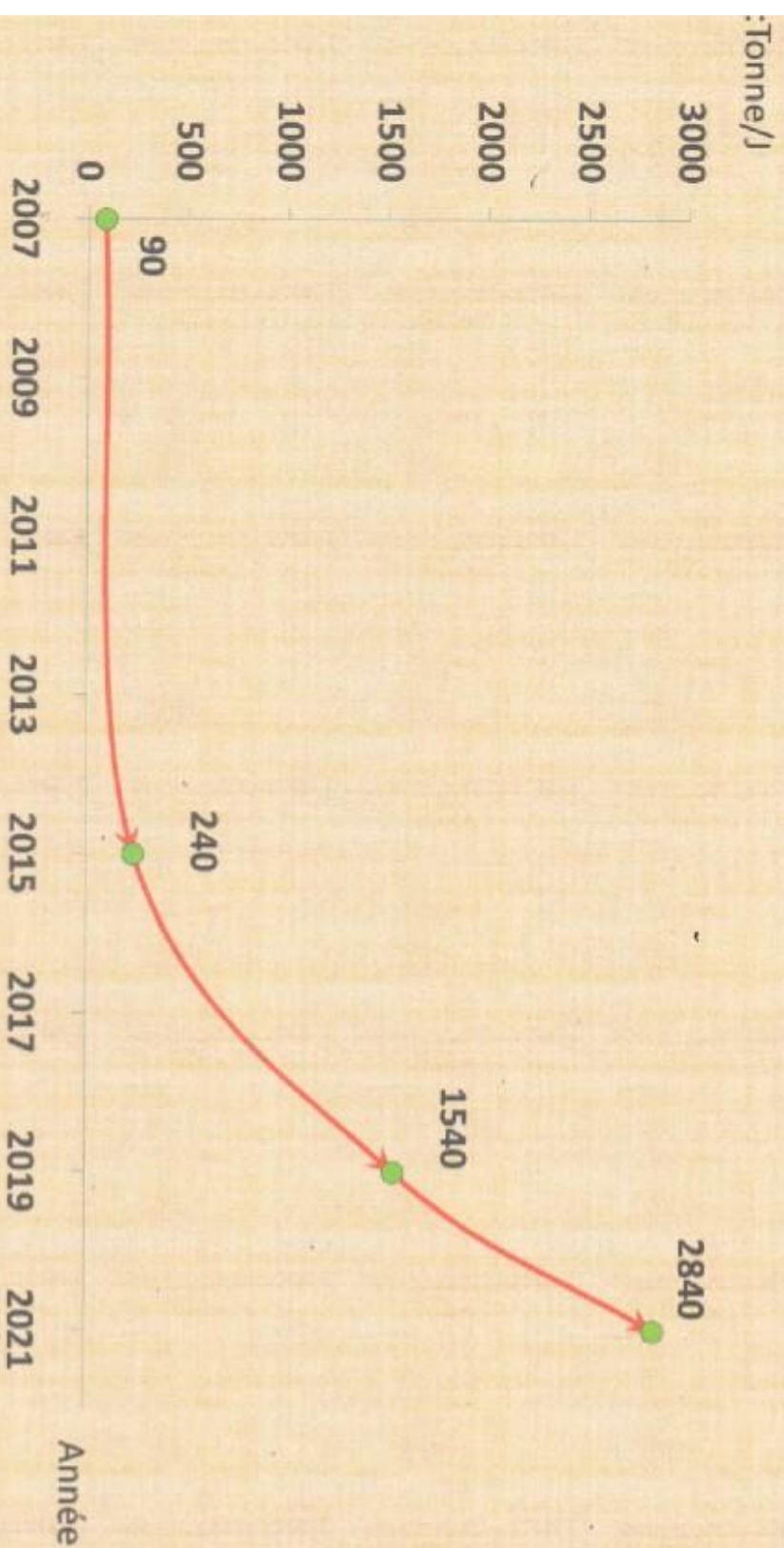
tello

Produit	Année					
	2016	2017	2018	2019	2020	
Abricot	2 423	3 202	4 994	3 770	2 780	
Piment	1 542	1 401	1 407	1 408	840	
Orange	365	1 016	330	670	603	
Figue	322	516	403	287	402	
Fraise	266	289	144	251	96	

U: Tonne



Capacités de transformation



SARL LA TELLOISE

TRANSFORMATION ET CONSERVATION
DES FRUITS ET LEGUMES
ROUTE NATIONALE N° 04 CHLEF (ALGERIE)
Email : latelloise@gmail.com
TEL: (+213) 27 77 19 13 - FAX: (+213) 27 77 24 46

**RETOUR BON DE LIVRAISON N°**

M-PF—OFFERTS—ECHANTILLON ET DONS

Date :

Client :

Adresse :

Référence	Désignation	Um	Quantité	Bts	Observation
355305	Confiture Abricot Telloise	1/2		24	
355308	Confiture Abricot Telloise	4/4		12	
355301	Confiture Abricot Azzouz	1/2		24	
355330	Confiture Figue	1/2		24	
355336	Confiture Figue	4/4		12	
355318	Confiture Orange	1/2		24	
355304	Confiture Orange	4/4		12	
355311	Confiture Pomme	1/2		24	
355316	Confiture Pomme	4/4		12	
355310	Confiture Poire	1/2		24	
355315	Confiture Poire	4/4		12	
355309	Confiture Fraise	1/2		24	
355405	Concentré Tomate 22 %	1/2		24	
355402	Concentré Tomate 22 %	4/4		12	
355403	Concentré Tomate 22 %	1/6		50	
355410	Double Concentré Tomate 28%	1/2		24	
355413	Double Concentré Tomate 28%	4/4		12	
355416	Harissa	1/2		24	
355417	Harissa	4/4		12	
355415	Harissa	1/6		50	
355306	Confiture Abricot Telloise	5/1		1	
355320	Triple Concentré Orange	5/1		1	
355322	Triple Concentré Abricot	5/1		1	

Délai de Livraison :

Lieu de Livraison :

Mode de Règlement :

Chauffeur :

Matricule :

Signature et Cachet

ملحق رقم 08



SARL LA
TRANSFORMATION ET CONSERVATION DES FRUITS ET LEGUMES
ROUTE NATIONAL N°04 CHLEF (ALGERIE)
RC:02/00-0906217 B 10 NIF:001002090621798
AI:02014980052 NIS:001002010002778
Capital: 70 000 000.00 DA RIB AGB N°:03200201593420120826
Tél:027 77 19 13 Fax:027 77 24 46 E-mail:latelloise@gmail.com

FACTURE CLIENT: #0001

Date: 06/06/2021

Code Client : III

III

III

III

RC:III

NIF:III

AI:III

NIS:III

ARTICLE	DESIGNATION	QUANT	PRIX U.	TOT. HT	% TVA	%REM

Arrêtée la présente facture à la somme de:
ZERO DINAR(S) ET ZERO CENTIME(S)

Mode de règlement : A TERME

NET HT 0,00

T.V.A 0,00

Net à Payer 0,00

E-mail : datelloise@gmail.com

Date : 06/06/2021

NIS :111

Arrêtée la présente facture proforma à la somme de:
ZERO DINAR(S) ET ZERO CENTIME(S)

0,00

فهرس المحتويات

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة علاقة المزيج التسويقي بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسات الجزائرية ،حيث تمت الدراسة على مؤسسة التلواز ،قسم البحث إلى 04فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس ،كما تناولنا في الفصل الثاني إلى المزيج التسويقي أما الفصل الثالث فكان العلاقة بين الفصلين والفصل الرابع تم تخصيصه لدراسة حالة المؤسسة وعرض النتائج ومناقشتها حيث تم الوصول إلى مجموعة نتائج أهمها : تم التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في كسب أفضلية تنافسية

يرتبط بمدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة ومزيجها التسويقي كما أن الأمر لا يرتبط بكسب الأفضلية التنافسية فقط وإنما لابد من الحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة.

الكلمات المفتاحية : إستراتيجيات شاملة ، الميزة التنافسية ، المزيج تسويقي ، التركيز ، التمييز ، السيطرة بالتكاليف

Résume :

Cette recherche a pour objectif d'étudier la relation du marketing mix avec la stratégie globale des institutions algériennes, où l'étude a été menée sur la Fondation Teloise, la partie recherche a été divisée en 04 chapitres. Elle a été consacrée à l'étude du cas de l'institution et de la présentation et discussion des résultats, où un ensemble de résultats a été atteint, dont le plus important était : Il a été conclu que le succès de l'institution à obtenir un avantage concurrentiel est lié au degré de compatibilité entre la stratégie globale adoptée et son marketing mix, et que la question n'est pas seulement liée à l'obtention d'un avantage concurrentiel, mais qu'elle doit plutôt être maintenue le plus longtemps possible.

Mots clés : Stratégies globales, avantage concurrentiel, mix marketing, focus, excellence, contrôle des coûts

Abstract :

This research aims to study the relationship of the marketing mix with the comprehensive strategy of Algerian institutions, where the study was conducted on the Teloise Foundation, the research section was divided into 04 chapters. It was devoted to the study of the institution's case and the presentation and discussion of the results, where a set of results was reached, the most important of which was: It was concluded that the success of the institution in gaining a competitive advantage is related to the extent of compatibility between the adopted comprehensive strategy and its marketing mix, and that the matter is not only related to gaining competitive advantage, but rather it must be maintained for as long as possible.

Keywords: comprehensive strategies, competitive advantage, marketing mix, focus, differentiation, cost leadership

