

دراسة حاله عامه

## الخطة التسويقية

### التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق للشركة العقارية

نبذه عن شركة جوجان لخدمات الاعمال التي تع د من افضل شركات دراسات الجدوى الاقتصادية المعتمدة في عامنا العربي .

نموذج عام

نموذج لعملية التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق.

الدراسة المعمقة :

1- التركيز على تحديد جودة المنتج، والحصة السوقية وتحديد تكاليف التسويق والبحوث والتطوير، والمبيعات.  
2- الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية الجزئية مثل كيفية إحداث تكامل بين أفراد التسويق في المستوى الاستراتيجي، والمدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق، ودقة المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق، بالإضافة إلى بعض القضايا الأخرى مثل الحصة السوقية وتطوير المنتجات الجديدة، .... الخ .

3- التركيز على المزايا والمشاكل المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق.

لذلك نرى ضرورة توافر إطاراً متكاملاً للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق بما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

فيما يلي وصف لكل مرحلة من هذه المراحل بالتفصيل.

### **أولاً: صياغة الاستراتيجية التسويقية :**

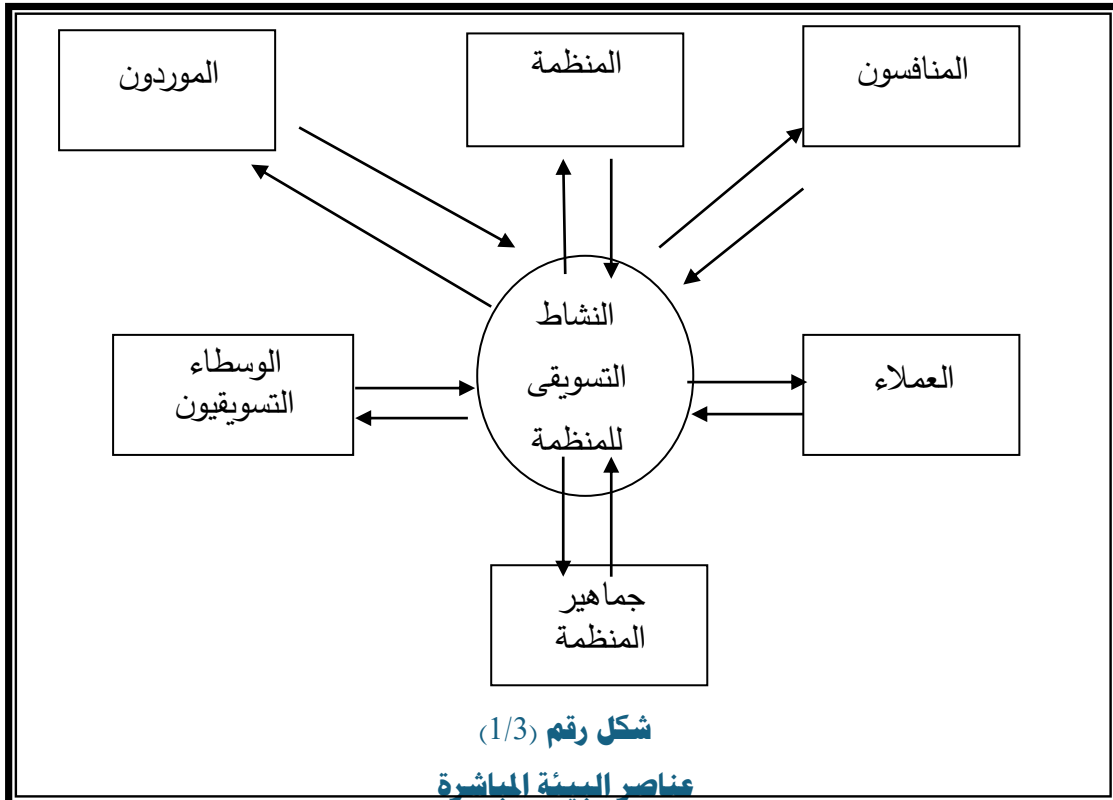
ولذلك سوف نحاول التغلب على أوجه القصور هذه من خلال تناول العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية وهي : دراسة البيئة التسويقية، تحديد الفرص التسويقية وضع أهداف التسويق الاستراتيجية تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة. وهذه العناصر الرئيسة:

### **1- دراسة البيئة التسويقية**

تعتبر هذه الخطوة هامة وحيوية لما ينتج عنها من بيانات ومعلومات تساعد في وضع أهداف ملائمة وواقعية للتسويق ومن ثم التوصل إلى استراتيجيات يمكن تنفيذها في الواقع العملي. ويمكن تقسيم البيئة التسويقية إلى قسمين رئيسين وهما البيئة المباشرة والبيئة غير المباشرة كما يلي :

### **1/1- البيئة المباشرة :**

تشتمل البيئة المباشرة على المنظمة، والعملاء ، والمنافسين، والوسطاء التسويقيين، والموردين، وجماهير المنظمة. وتعتبر هذه البيئة ذات تأثير كبير على النشاط التسويقي للمنظمة، لذلك فإنه من الأهمية دراستها وتحليلها، ومن هنا يظهر دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمتغيرات هذه البيئة ومعرفة اتجاهاتها. وفيما يلي شكل رقم (1/3) يوضح عناصر البيئة المباشرة ومدى تأثيرها على النشاط التسويقي للمنظمة.



وفيما يلي عرض لعناصر البيئة المباشرة وتأثيرها على النشاط التسويقي للمنظمة.

#### 1/1/1 - المنظمة :

عند تصميم الاستراتيجية التسويقية، فإن إدارة التسويق يجب أن تأخذ في الحسبان المجموعات الأخرى بالمنظمة مثل الإدارة العليا، التمويل، البحوث والتطوير، الإنتاج، ... الخ، فكل هذه المجموعات لها تأثير على نشاط التسويق، فمثلاً الإدارة العليا تقوم بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، ومديرو التسويق يقومون بصنع القرارات في نطاق الاستراتيجيات الموضوعية بواسطة الإدارة العليا. كذلك يجب على مديري التسويق أن يكونوا على علاقة بالإدارات الأخرى بالمنظمة، فعلى سبيل المثال فإن إدارة التمويل تقوم بتدبير الأموال اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وإدارة البحوث والتطوير تركز على تصميم المنتجات الآمنة والجذابة، وإدارة الإنتاج تقوم بإنتاج المنتجات والتي تلبى رغبات العملاء وتحقق الأهداف الاستراتيجية للتسويق... إلخ، وعلى ذلك فإنه طبقاً للمفهوم التسويقي فإن تلك الإدارات يجب أن تفكر في العميل أولاً، فهي يجب أن تعمل بصورة متناغمة ومتسقة مع بعضها البعض لتوفير قيمة متميزة للعميل ومن ثم كسب رضاه وولاءه.

#### 2/1/1 - العملاء :

يمثل العملاء نقطة التركيز الأساسية للمنظمة، فهي تفكر في كيفية الوصول إليهم وخدمتهم بطريقة مريحة وبأسلوب يراعى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. لذلك فإن نقطة البدء الطبيعية للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق بصفة عامة وصياغة الاستراتيجية التسويقية بصفة خاصة هو تحليل هؤلاء العملاء، ويفيد هذا التحليل في فهم كيفية تقسيم السوق إلى مقاطع، ومعرفة الدوافع الشرائية لدى العملاء، واكتشاف الحاجات غير المشبعة لديهم ، مما يساعد على تقديم منتجات (حلول) تشبع هذه الحاجات.

#### 3/1/1 - المنافسون :

يعتبر المنافسون ذات تأثير رئيسي على النشاط التسويقي للمنظمة. ولكي يتم النجاح لأي منظمة فإنه يجب عليها أن تقدم درجة من الإشباع لرغبات العملاء المرتقبين أكبر من الدرجة المقدمة من قبل المنافسين ويأتي ذلك من خلال تحقيق ميزة إستراتيجية لها على منافسيها تمكن من خلق انطبعا جيدا في أذهان العملاء عن المنظمة ومنتجاتها.

لذلك فإنه من الأهمية معرفة من هم المنافسين الرئيسيين، وماهى أهدافهم وإستراتيجياتهم ونقاط القوة والضعف لديهم وحصصهم السوقية، كذلك لابد من فهم شكل المنافسة في المستقبل وتوقع الأنماط المختلفة لردود المنافسين وتأثيرها على منتجات المنظمة.

#### 4/1/1 - الوسطاء التسويقيون :

يلعب الوسطاء دور هام في تحقيق أهداف المنظمة، فلم يعد هؤلاء الوسطاء تلك المنشآت صغيرة الحجم التي تساهم في توزيع منتجات المنظمة، بل أصبح هؤلاء الوسطاء من القوة الآن بحيث يملون شروطهم على المنظمات ولهم من القدرة على إخراج المنظمة من أسواقها الكبيرة. لذلك فإنه من الأهمية الاهتمام بحصر هؤلاء الوسطاء وتقييمهم واختيار أفضلهم لما في ذلك من تأثير على نجاح البرنامج التسويقي للمنظمة والمركز التنافسي لها.

#### 5/1/1 - الموردون :

لا تستطيع المنشأة بيع منتج إذا لم تستطع تصنيعه أو شراؤه. ومن هنا تظهر أهمية الموردين في إمداد المنظمة بما ترغبه من مواد خام وقطع غيار ... الخ بمستوى جودة معينة وتكلفة مناسبة وفي الوقت الملائم مما يؤدي في النهاية إلى النجاح التسويقي. لذلك فإنه يجب الاهتمام بدراسة الموردين من حيث مصادر التوريد المتاحة وأهدافهم، واتجاهاتهم المستقبلية ، ومن ثم تقييمهم لاختيار أفضلهم. ولقد اتجهت العديد من الشركات حالياً إلى استخدام الإنترنت لإيجاد مثل هؤلاء الموردين.

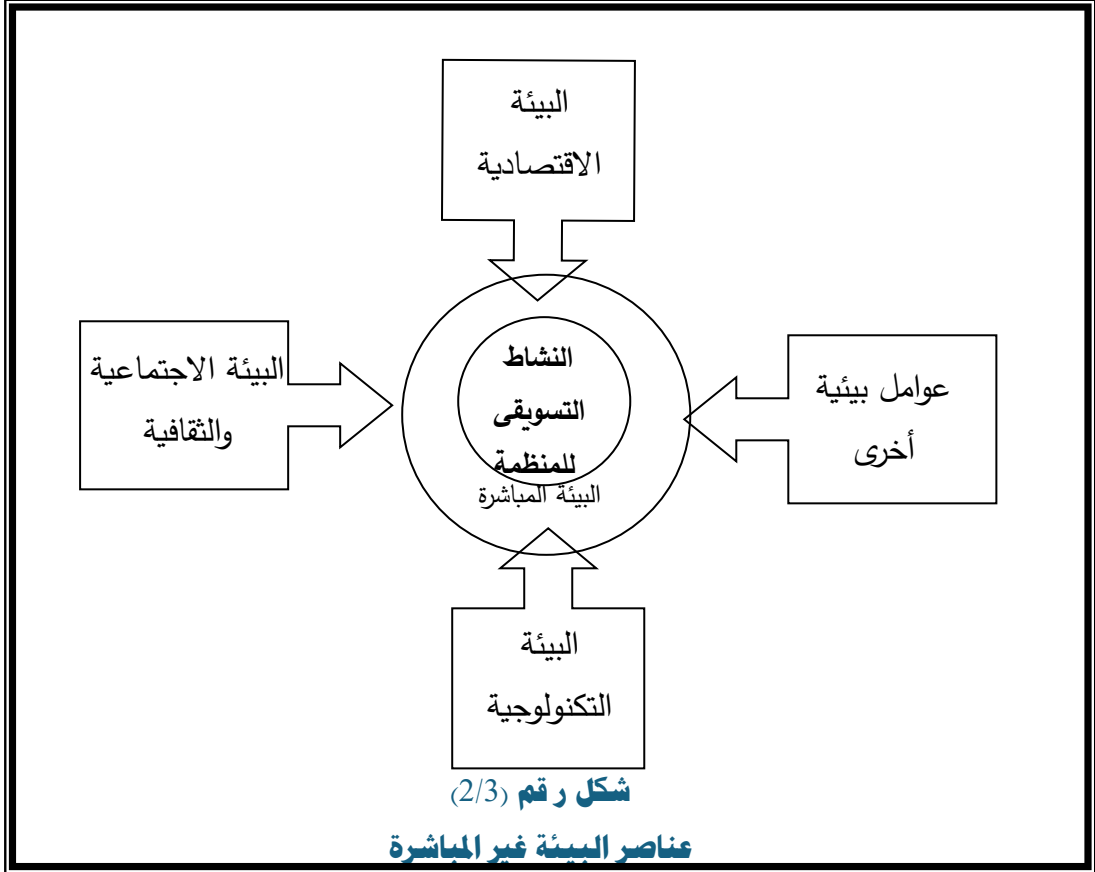
#### 6/1/1 - جماهير المنظمة :

وهي عبارة عن المنظمات الحكومية ووسائل الإعلان والبنوك. وهذه الفئات لها تأثير على النشاط التسويقي للمنظمة، سواء من حيث الاشتراطات الصحية أو الالتزام بالأسعار وذلك بالنسبة للمنظمات الحكومية، أو تعريف العملاء بالمنظمة ومنتجاتها وذلك بالنسبة لوسائل الإعلان، أو إمداد المنظمة بالأموال اللازمة وتحديد الفوائد عليها وما لذلك من تأثير على السعر النهائي للمنتج وهذا بالنسبة للبنوك.

## 2/1- البيئة غير المباشرة :

تشمل البيئة غير المباشرة المتغيرات المرتبطة بالنواحي الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، ... الخ. وهذه المتغيرات لها تأثير غير مباشر على النشاط التسويقي للمنظمة، ولا تستطيع المنظمة التحكم فيها، لذلك فإنه من الأهمية دراسة تلك المتغيرات وتحليلها وبيان آثارها على القرارات التسويقية.

ويوضح الشكل التالي رقم (2/3) أهم عناصر البيئة غير المباشرة ومدى تأثيرها على النشاط التسويقي للمنظمة.



وفيما يلي توضيح لأهم عناصر البيئة غير المباشرة

#### 1/2/1 - البيئة الاقتصادية

تتضمن البيئة الاقتصادية العديد من العوامل مثل دورة الأعمال الاقتصادية (رواج، كساد، الاتجاه إلى الرواج مرة أخرى)، والتضخم، وسعر الفائدة، بالإضافة إلى الدخل، والأسعار، والمدخرات، والائتمان وغيرها من العوامل التي تؤثر بدرجة كبيرة على القوة الشرائية، والطلب، والمبيعات. ومن ثم يجب على المنظمة أن تستوعب مثل هذه العوامل ومراقبة مدى تطورها لما في ذلك من تأثير على استراتيجياتها وبرامجها التسويقية.

#### 2/2/1 - البيئة الاجتماعية والثقافية :

يواجه مديرو التسويق بمتغيرات أكثر تعقداً والتي تتمثل في القوى الاجتماعية والثقافية والتي تتغير بدرجة أسرع مما يتوقعه هؤلاء المديرون. وهذه التغيرات سواء في أنماط الحياة أو قيم ومعتقدات المجتمع تؤثر بدرجة كبيرة على الأنشطة التسويقية للمنظمات. فمثلاً في التسعينيات زاد التركيز على ما يسمى بجودة الحياة The quality of life في المجتمع الأمريكي وليس على كمية السلع التي يتم استهلاكها ولذلك تم رفع شعار "ليس الأكثر - بل الأفضل" "Not more- but butter" ومن هنا بدأت المنظمات تبحث عن القيمة والجودة والأمان في منتجاتها.

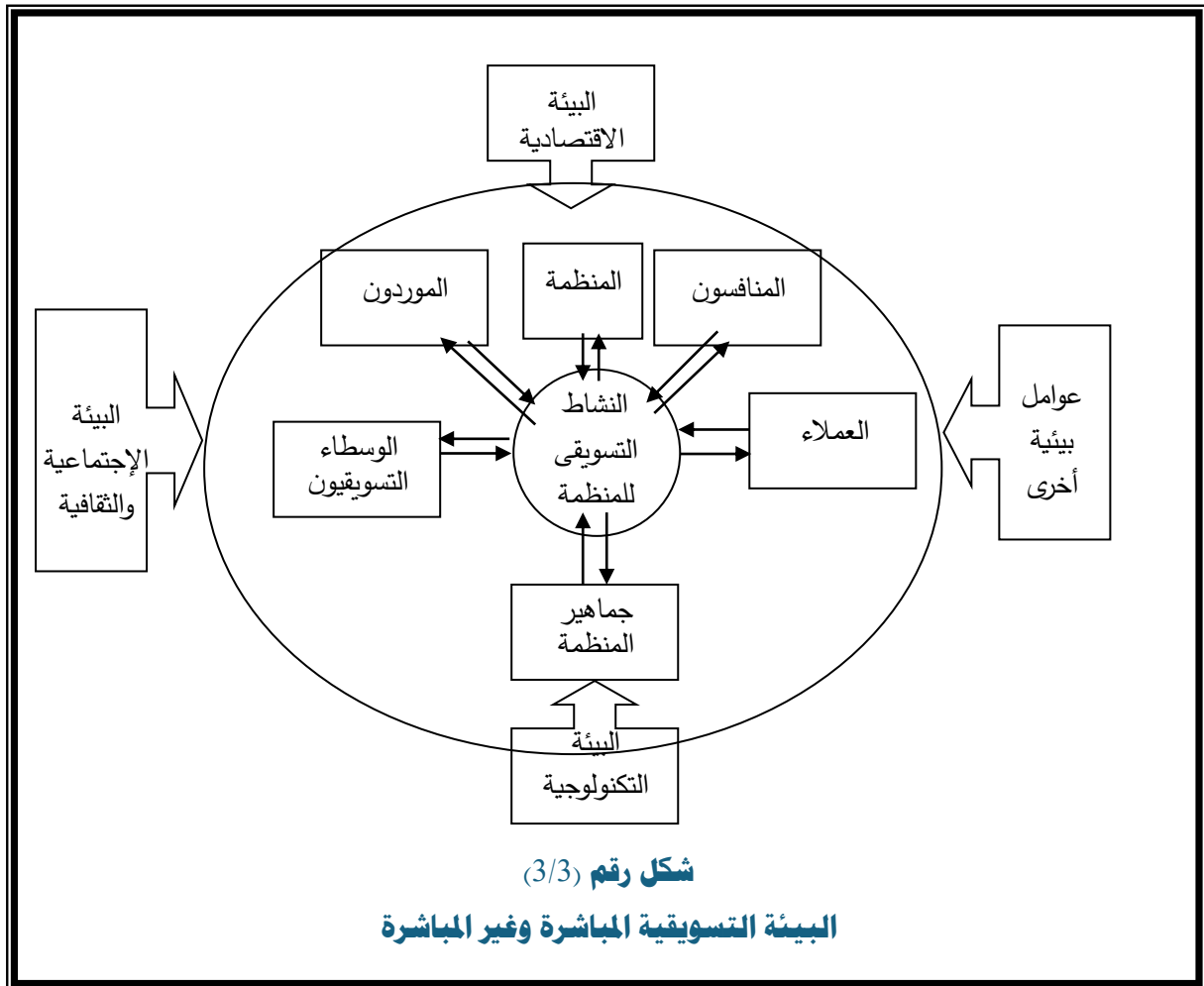
#### 3/2/1 - البيئة التكنولوجية :

تعتبر التطورات التكنولوجية سواء داخل الصناعة أو خارجها من أكثر المتغيرات البيئية تأثيراً على الإستراتيجية التسويقية، فهي إما تمثل فرصة لتدعيم المركز التنافسي أو تمثل تهديد جوهري، لذلك كان لزاماً

على المنظمة أن تتبنى مفهوم "استعارة الأفكار الابتكارية" creative swiping وهي تعنى الحصول على الأفكار الجيدة من المجالات الأخرى وتكيفها مع سوق المنظمة. إن ذلك سيؤدي إلى ظهور حلول (منتجات) جديدة وتنافسية لمشاكل العميل. لذلك فإنه من الأهمية معرفة التغيرات الرئيسية التي حدثت في تكنولوجيا المنتجات والعمليات، وموقع المنظمة من هذه التكنولوجيا، ومعرفة التكنولوجيا المستقبلية التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم الحلول الحالية .

#### 4/2/1- عوامل بيئية أخرى

وهي عوامل سياسية (مثل مدى الاستقرار السياسي)، وقانونية (مثل قوانين الملكية الفكرية)، وديموجرافية (مثل عدد السكان والفئات العمرية) ... الخ، وهي أيضاً لها تأثير على النشاط التسويقي للمنظمة. ويجب أخذ هذه العوامل في الحسبان عند التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق. ويمكن بلورة عوامل البيئة التسويقية المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر على نشاط التسويق للمنظمة من خلال الشكل التالي رقم (3/3): -



وبصفة عامة، فإن دراسة البيئة التسويقية يمثل الخطوة الأولى والأساسية فى عملية التخطيط الاستراتيجى لنشاط التسويق والتي على ضوءها سوف يتم القيام بباقي الخطوات الأخرى. والجزء التالى سوف يتم تناول الخطوة الثانية من خطوات التخطيط الاستراتيجى لنشاط التسويق وهى تحديد الفرص التسويقية.

## 2- تحديد الفرص التسويقية

فى هذه الخطوة من مرحلة صياغة الاستراتيجية التسويقية يتم دراسة الفرص التسويقية الناتجة من دراسة البيئة التسويقية فى الخطوة السابقة وذلك بشكل أكثر تفصيلاً وبحيث تساعد المنظمة على وضع أولويات الأهداف التسويقية وبلورة إستراتيجيات تحقيقها. وتعرف الفرصة التسويقية بأنها مجال حاجة واهتمام العميل والذي يمكن أن يكون هناك احتمال كبير للشركة أن تحقق فيه ربحية معينة من خلال إشباع تلك الحاجة. وبالتالي فالفرصة التسويقية تمثل حاجة غير مشبعة لدى العميل وتسعى الشركة إلى إشباعها من خلال تقديم منتج ذات قيمة. والفرصة التسويقية للشركة تنبع من الفرص التسويقية المتاحة فى البيئة التى تعمل فيها الشركة طالماً أن هناك احتياجات لا تشبعها المنتجات الحالية، وحيث أنه لا يمكن أن تعتبر الفرص المتاحة فى البيئة فرصاً تسويقية لكل شركة ، فإنه يجب على المنظمة دراسة مصادر الفرص التسويقية وأشكالها وصور استغلالها حتى يمكنها الوصول إلى فرصة تسويقية ملائمة يمكن على أساسها تحديد أهداف أكثر واقعية.

## 1/2- مصادر الفرص التسويقية

هناك عدة مصادر للفرص التسويقية أهمها مايلى:-

### 1/1/2- فترات نقص العرض عن الطلب

عندما يكون هناك نقص فى عرض منتج ما فى السوق مع وجود إصرار من جانب المشتريين فى طلبه ، فإنه يمكن القول أن هناك فرصة تسويقية. ويظهر هذا الموقف بصفة خاصة فى أوقات الأزمات والتي تستمر لفترات قصيرة، ولذلك تعتبر الفرصة التسويقية أيضاً قصيرة الأجل. ويمكن أن تستفيد المنظمة من وراء تلك الفرصة التسويقية عدة مزايا منها : (1) عدم الحاجة إلى مهارات تسويقية متميزة ، (2) إمكانية رفع أسعار المنتجات، (3) وتقديم منتجات أقل جودة.

### 2/1/2- تطوير المنتج الحالى

فى هذه الحالة تبحث المنظمة عن أفكار جديدة لتطوير المنتج الحالى للوصول إلى فرصة تسويقية، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد تلك الأفكار منها: (1) طريقة اكتشاف المشكلة حيث يتم سؤال مستهلكى المنتج إذا كان لديهم أى اقتراحات بشأن تطوير ذلك المنتج، وبالتالي يعتبر كل اقتراح بمثابة فرصة تسويقية، (2) طريقة التخيل حيث يقوم المسوق بالمقابلة الشخصية مع مجموعة من العملاء وسؤالهم عن الشكل المثالى للمنتج، ومن هنا يمكن أن تتولد مجموعة من الفرص التسويقية، (3) طريقة خطوات الاستهلاك حيث يقوم المسوق بمقابلة عدد من المستهلكين لمعرفة الخطوات التى يمرون بها عند شراء واستخدام والتخلص من المنتج ثم يقوم المسوق بعمل خريطة تسمى خريطة سلسلة الاستهلاك ودراسة إمكانية استفادة الشركة من كل خطوة فى تقديم منتجات جديدة أو مزايا جديدة.

### 3/1/2- تقديم منتج جديد

يلاحظ أن الطرق السابقة تعتمد على دراسة كيفية قيام المشتريين بالشراء والبحث عن حاجاتهم، ولكن نجد أن هؤلاء المشتريين قد يكون ليس لديهم القدرة الكافية على تصور المنتجات الجديدة النابعة من التقدم التكنولوجى. ولذلك يقترح الفريق الاستشارى بشركة جوجان للدراسات والاستشارات طريقتين لتنمية المنتجات

الجديدة وهما : (1) إنشاء إدارة مستقلة للمنتجات الجديدة تضم مجموعة من المتخصصين والخبراء فى المنتجات الجديدة ويكون مسئول عنها مدير يسمى مدير تنمية المنتجات الجديدة ويكون على نفس المستوى الإدارى مع المديرين الآخرين مثل مدير التسويق ومدير الإنتاج ... الخ. (2) أو تكوين فريق عمل بشكل رسمى يضم مجموعة من الخبراء من مختلف الإدارات التنظيمية على أن يتقابل هؤلاء الخبراء بشكل دورى وتقديم اقتراحاتهم فى اجتماع يضم رئيس مجلس الإدارة ونوابه ورؤساء القطاعات ومديرى العموم لبحث هذه الاقتراحات واختيار أفضل الفرص التسويقية منها .

## 2/2- أشكال الفرص التسويقية

يذكر البعض أن الفرص التسويقية تأخذ عدة أشكال أهمها: - (1) التكنولوجيا الجديدة واستخداماتها، (2) استغلال خبرات المنشأة السابقة فى منتجات جديدة، (3) تقديم خدمات معاونة للعملاء تساعد فى دعم الخدمات الأساسية، (4) تغيير انطباعات وحاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات تجاه منتجاتها، (5) زيادة فعالية منافذ التوزيع، (6) الانتشار الجغرافى ، (7) الثقة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين، (8) وجود رجال بيع متميزون ، (9) أسعار منافسة، (10) صورة ذهنية جيدة أمام جميع الأطراف، (11) الاهتمام بالمسئوليات الاجتماعية، (12) سرعة تقديم المنتج للعميل، (13) إعطاء معلومات ونصائح كافية للعملاء، (14) تسهيل عملية شراء المنتج من خلال الانترنت .... الخ.

مما سبق يتضح أن أشكال الفرص التسويقية قد تكون فى شكل منافسة سعرية (أسعار منافسة)، ومنافسة غير سعرية (تكنولوجية جديدة، خبرات المنشأة ، .... الخ).

## 3/2 - صور استغلال الفرص التسويقية

يمكن القول أن هناك عدة صور لاستغلال الفرص التسويقية وهى كمايلى:

### 1/3/2- تجنب استغلال الفرصة التسويقية :

تتبنى المنظمة هذه الصورة إذا كان سلوكها عند استغلال الفرصة التسويقية يتسم بعدم الفعالية (السلبية) فى ظل ظروف السوق الحالية. وينتج عن إتباع المنظمة لتلك الصورة توفير التكلفة فى الأجل القصير ولكن على الجانب الآخر تودى إلى انخفاض الإيراد فى الأجل القصير وعدم رضا العمل فى الأجل الطويل.

## 2/3/2- اقتناص الفرصة التسويقية

تتبنى المنظمة هذه الصورة إذا كان سلوكها عند استغلال الفرصة التسويقية يتميز بالفعالية (الإيجابية) فى ظل ظروف السوق الحالية. وينتج عن إتباع المنظمة لتلك الصورة انخفاض التكلفة فى الأجل الطويل وزيادة المكاسب على حساب المنافسين فى الأجل القصير ولكن على الجانب الآخر قد يؤدي إتباع تلك الصورة إلى زيادة التكلفة فى الأجل القصير.

### 3/3/2- رفض التكيف مع الفرصة التسويقية

تتبنى المنظمة هذه الصورة إذا كان سلوكها عند استغلال الفرصة التسويقية يتسم بعدم الفعالية فى حالة تغير ظروف السوق الحالية حيث لا تستطيع المنظمة التكيف مع ظروف السوق الجديدة نتيجة لعدم مرونة المنظمة فى التعامل مع الفرصة التسويقية فى ظل تغير قواعد السوق. وينتج عن ذلك تحقيق المنظمة لخسائر فى الأجل القصير وضياع إيرادات كثيرة فى الأجل الطويل نتيجة لسوء التكيف مع ظروف السوق الجديدة.

## 4/3/2- قوة إعادة التفاوض على الفرصة التسويقية



وتتبنى المنظمة هذه الصورة إذا كان سلوكها عند استغلال الفرصة التسويقية يتميز بالفعالية في حالة تغير ظروف السوق الحالية، حيث تستطيع المنظمة مواجهة الظروف الجديدة في السوق والتعامل معها بمرونة عالية، وينتج عن ذلك انخفاض التكلفة وزيادة العائد في الأجل القصير.

يتضح مما سبق أن هناك أربع صور أساسية لاستغلال الفرص التسويقية وهي : تجنب الفرصة التسويقية، اقتناص الفرص التسويقية، رفض التكيف أو عدم المرونة في استغلال الفرص التسويقية، وقوة إعادة التفاوض على الفرصة التسويقية. ويرى مستشاري أن من أفضل تلك الصور كل من اقتناص الفرصة التسويقية وقوة إعادة التفاوض على الفرصة التسويقية.

إن تحديد الفرص التسويقية وأشكالها وصور استغلالها يساعد كثيراً في تحديد الأهداف التسويقية الاستراتيجية تحديداً دقيقاً وبحيث يتم ترجمة الفرص التسويقية الملائمة في صورة أهداف تسويقية استراتيجية يمكن تحقيقها. لذلك فإن الخطوة التي تلى تحديد الفرص التسويقية هي وضع أهداف التسويق الاستراتيجية.

### 3- وضع أهداف التسويق الاستراتيجية

تعتبر أهداف التسويق أهم عناصر صياغة الاستراتيجية التسويقية لأنها تشتمل على معايير الأداء المستقبلية الواجب تحقيقها. وهناك العديد من أهداف التسويق الاستراتيجية والتي يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات وهي:-

#### 1/3- أهداف أولية Primary objectives

تتعلق هذه الأهداف بالأهداف المالية مثل المبيعات الحالية والمتوقعة ، والأرباح، والحصة السوقية، ومعدل العائد على الاستثمار، .... الخ.

#### 2/3 أهداف تتعلق بالفرص المستهدفة Targets of opportunity objectives

تتمثل هذه الأهداف في الابتكارات في المجالات المتعددة مثل الأسواق ، وعناصر المزيج التسويقي الموجه بالعميل (\*\*)، .... الخ.

#### 3/3 أهداف وظيفية Functional objectives

وتتضمن هذه الأهداف مايلي :

##### 1/3/3 أهداف تتعلق بالمنتجات Product objectives

توجد هنا العديد من الأهداف مثل المنتج (حل مشاكل العملاء) وما يرتبط به من الجودة، والتطوير، والتعديل ، والتميز ، والتنوع، والحذف، والتعبئة والتغليف، وتقسيم السوق، والسعر (القيمة المالية) ، والتوزيع (سهولة الوصول للحل) ، والترويج (توفير المعلومات عن الحل) ... الخ

##### 2/3/3 أهداف لا تتعلق بالمنتجات Nonproduct objectives

تشتمل هذه الأهداف على : (1) المنافع المستهدفة (بمعنى تطوير العلاقات مع العملاء من خلال تقديم حلول خاصة لمشاكل العملاء ، وخدمات مرتبطة بالحلول، والمشاركة في برامج تحسين الجودة، .... الخ) ، (2) التصنيع (بمعنى القيام بأنشطة معينة لتحقيق ميزة تنافسية مثل تطوير خطوط الإنتاج، وتخفيض مستويات المخزون ، .... الخ)، (3) البحوث (بمعنى القيام بدراسات خاصة بالعميل لتحديد العوامل الأساسية المرتبطة بعملية الشراء، كما تتضمن أيضاً الاستخبارات التنافسية)، (4) الائتمان (تتضمن أى برامج تمويلية قد تضيف قيمة للحل مثل تقديم نصيحة مالية ، أو تقديم خصومات للعملاء في مواقف معينة)، (5) أنشطة المبيعات الفنية (عبارة عن أنشطة مساعدة مثل تخصيص خط ساخن لمدة 24 ساعة لتلقى أى شكاوى أو استفسارات من العملاء والرد عليها)، (6) البحوث والتطوير (تتعلق بمشروعات البحوث والتطوير التي تتم داخل المنظمة بالإضافة إلى المشروعات المشتركة)، (7) التدريب (تتضمن برامج التدريب التي تتم داخل المنظمة للعاملين

بالإضافة إلى برامج التدريب الموجهة للوسطاء والعملاء)، (8) تطوير الموارد البشرية (بمعنى تحديد المهارات ومستويات الأداء للأفراد)، (9) أهداف أخرى (تتعلق بالأنشطة الفريدة والتميزة في المنظمة).

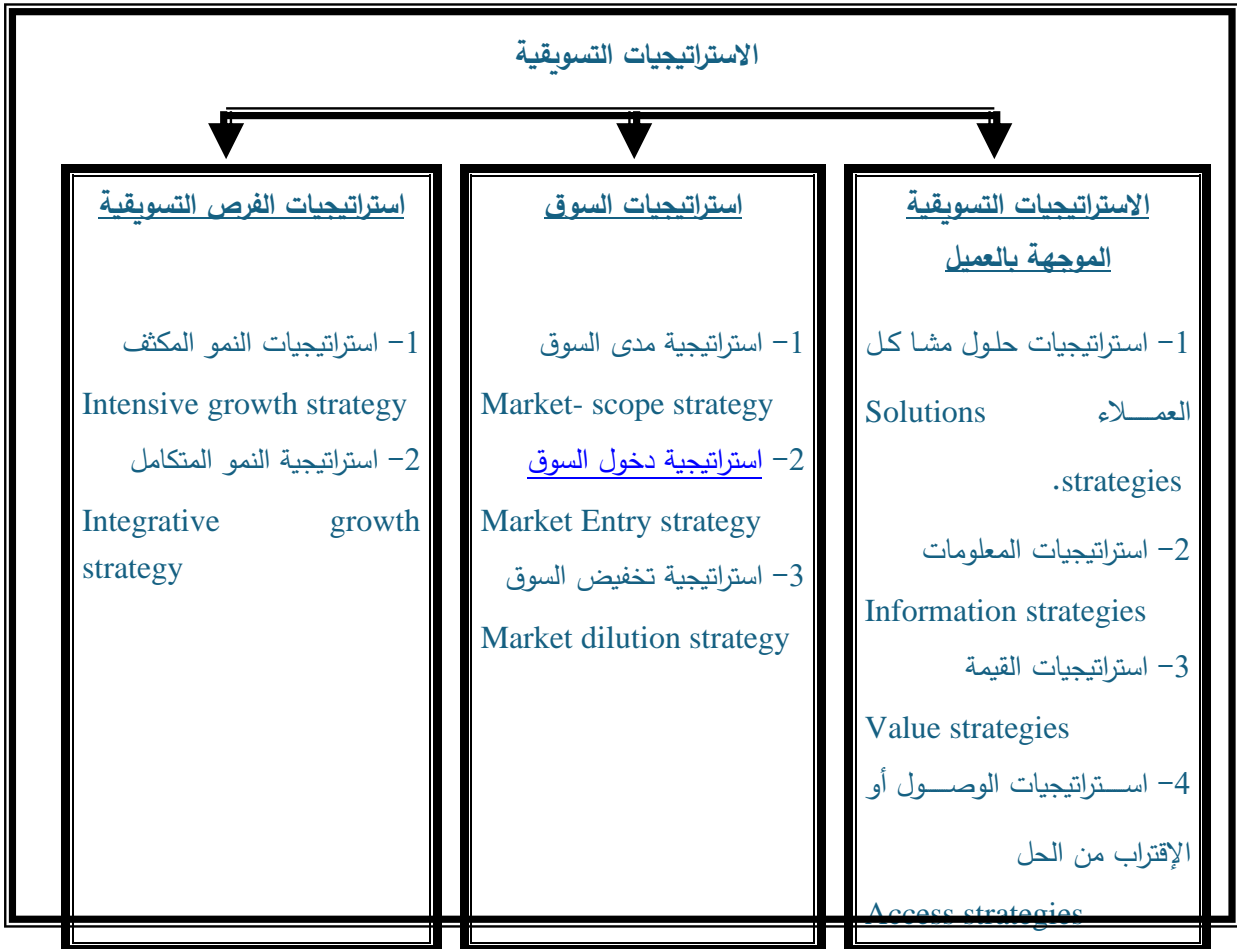
ويجب في حالة وجود أكثر من هدف واجب تحقيقه في نفس الوقت وذلك عند وجود أكثر من حل أو أكثر من سوق مستهدف فلا بد أن تكون هذه الأهداف متماسكة ومترابطة وبينها انسجام تام ، وفي حالة وجود تعارض بين تلك الأهداف، فإنه يجب التركيز على الأهداف التي تمثل أولوية خاصة لدى المنشأة. كما يجب على المنظمة أن تراعى بعض الخصائص عند صياغة الأهداف مثل التحديد والوضوح والواقعية والطموح والرسمية والكمية بقدر الإمكان. ويلى وضع الأهداف الإستراتيجية للتسويق ضرورة تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

#### 4- تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية:

تمثل الاستراتيجيات التسويقية الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف التسويق الاستراتيجية. وتتمثل أهم الاستراتيجيات التسويقية من واقع الدراسات السابقة فيما يلي:

- الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعميل
- استراتيجيات السوق
- استراتيجيات الفرص التسويقية

ويمكننا استخدام توضيح هذه الاستراتيجيات وفروعها من خلال الشكل التالي رقم (4/3) كما يلي :



### شكل رقم (4/3) الاستراتيجيات التسويقية

وسوف يتم تناول الاستراتيجيات التسويقية السابقة بشكل أكثر تفصيلاً لتوضيح معالم كل استراتيجية كما يلي :

#### أولاً: الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعميل (منهج SIVA)

يعتبر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق الأساس في تشكيل استراتيجيات المزيج التسويقي حيث أنه يساهم في وضع واختيار أفضل الاستراتيجيات المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي وذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسويق وبما ينعكس على إشباع حاجات ورغبات العملاء وزيادة رضائهم وولائهم .

وقبل تناول أهم الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعميل والمرتبطة بعناصر المزيج التسويقي الموجه بالعميل، فيجب التعرف أولاً على أهمية هذا المزيج التسويقي ، وعناصره، ومدى حتمية إحلاله محل عناصر المزيج التسويقي التقليدي (المنتج، السعر، المكان، الترويج).

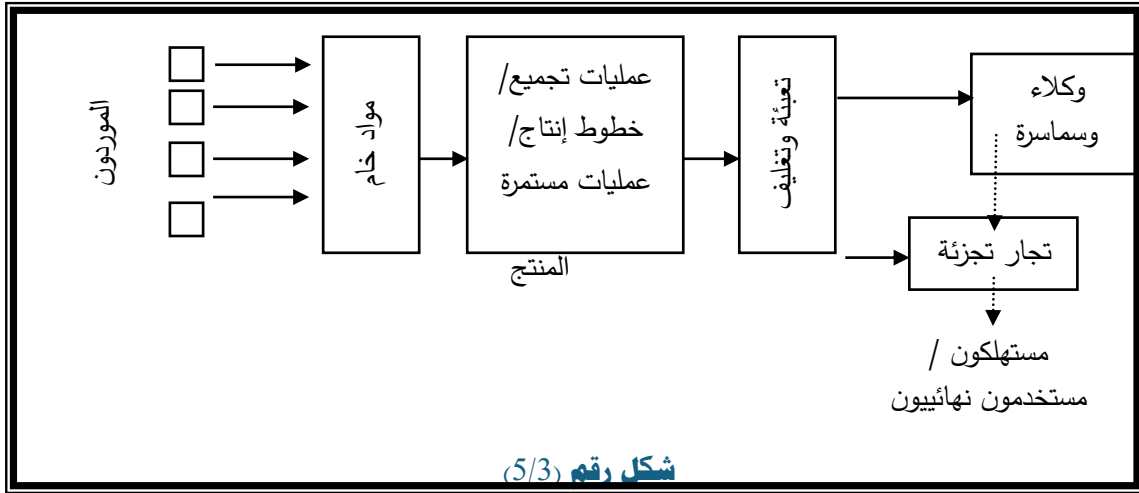
فلقد ظل إطار عناصر المزيج التسويقي التقليدي المنهج الواقعي لإدارة أنشطة التسويق منذ منتصف القرن العشرين. ومنذ ذلك الوقت، فإنه من المستحيل إيجاد مرجع أو محاضرة أو بحث تسويقي لا يعتمد على مفهوم عناصر المزيج التسويقي التقليدي. وفي حين أن المفهوم التسويقي يفترض وجود العملاء في المرتبة الأولى لأي إستراتيجية لنشاط التسويق، إلا أن منهج المزيج التسويقي التقليدي قد تجاهل أولوية العملاء الحاليين والمرتبين. حيث أنه في ظل هذا المنهج، يفترض المديرون أنهم إذا قاموا بتنظيم وتنفيذ أفضل مزيج من تلك العناصر الأربعة التقليدية فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة العملاء والأرباح، ومن ثم تقدم المنظمة بنجاح نحو الإمام.

لذلك فإن هناك إيمان كامل لمعظم الأكاديميين والممارسين التسويقيين بدور الـ 4P's، بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذا المفهوم والتي تتمثل في أن ذلك المفهوم لم يوضح وجود علاقة تفاعلية بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة من حيث طبيعة وأبعاد العلاقة التفاعلية بين تلك العناصر، كما لا يوجد أساس واضح لتصنيف أنشطة التسويق إلى أربعة عناصر تبدأ جميعها بالحرف "P" مما جعل الكثير من الكتاب إلى إضافة عناصر أخرى تبدأ بهذا الحرف بدون تبرير مقنع مثل *physical facilities* ، *process* ، *people* ، فضلاً عن أن مفهوم المزيج التسويقي يركز على إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة التسويق بصفة خاصة ولم يأخذ هذا المفهوم وجهة نظر العميل في الحسبان.

وعلى الجانب الآخر، يقترح بعض الكتاب أن عناصر المزيج التسويقي التقليدي والمناهج التي تتبعه من المحتمل أن تكون أكثر ضرراً من نفعها على التسويق وذلك خلال القرن الواحد والعشرين. لذلك يجب إعادة النظر في عناصر المزيج التسويقي التقليدي الذي لم يعد ملائماً في الوقت الحاضر لأنه لا يعكس واقع السوق الذي يتميز بالتغير الديناميكي خلال القرن الواحد والعشرين. وتتمثل المشكلة الآن في أن معظم المنظمات التسويقية تصر على محاولة إدارة جانب العرض للمنشأة من خلال عناصر المزيج التسويقي التقليدي.

فسلسلة العرض أو منهج سلسلة القيمة - والذي قدمه "ميشيل بورتر" في "جامعة هارفارد" في الثمانينيات - كان ناتج طبيعي لاستخدام ذلك المزيج. حيث اقترح "بورتر" أن الفرصة الرئيسية للمسوق تتمثل في إضافة قيمة إلى كل الخطوات المتمثلة في تطوير وترويج وتسليم واستهلاك المنتج، بمعنى آخر فإن الخطوات

المختلفة في عملية صنع وتوزيع وتسليم المنتج قد وفرت فرصة للمسوق أو نظام التسويق لكي يضيف قيمة (1)، هذا المفهوم يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي (2) رقم (5/3) :-



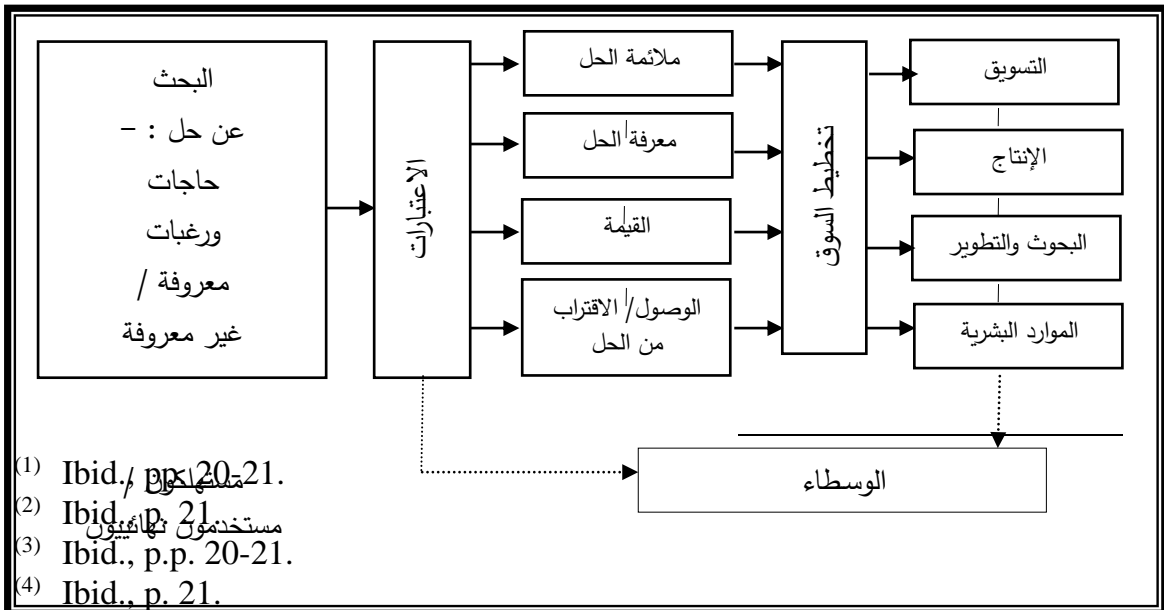
شكل رقم (5/3)

### سلسلة العرض

ويتضح من الشكل السابق رقم (5/3) أن المستهلك يأتي في نهاية العملية التسويقية وأنه يأتي في المرتبة الأخيرة من حيث التفكير في رغباته واحتياجاته.

ولقد ارتبط المسوقون بمنهج عناصر المزيج التسويقي التقليدي الموجة بالعرض لأنه يمكن المسوق من رقابة النظام ويجعل العمل وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة في ظل الصراع المتزايد بين المنافسين في سلسلة العرض. ولكن الآن، فإن التسويق يجب أن يستجيب لتداعيات القرن الواحد والعشرين وليس مجرد بيع المنتجات لأن القوة تحولت خلال العشر سنوات الأخيرة لتكون في صالح العميل الذي أصبح يمتلك القوة ويتصرف في أمواله بحرية كاملة.

لذلك فإن المسوق يجب أن يتحول من "نموذج العرض" القائم على أساس عناصر المزيج التسويقي التقليدي إلى "نموذج الطلب" الذي يشجع المستهلك على إبداء آراءه مترجمة في صورة مبيعات وعلاقات مستمرة (3) ويمكن توضيح ذلك التغيير من خلال الشكل التالي (4) رقم (6/3) والذي يوضح سلسلة الطلب كما يلي :



(1) Ibid., pp. 20-21.

(2) Ibid., p. 21.

(3) Ibid., p.p. 20-21.

(4) Ibid., p. 21.

### شكل رقم (6/3)

#### سلسلة الطلب

يتضح من الشكل السابق رقم (6/3) أن وجهة نظر المسوق القائمة على أساس الطلب تقدم وسيلة مختلفة للنظر إلى نشاط التسويق حيث أنها تضع المستهلك في بداية العملية التسويقية وليس في نهايتها.

لذلك فإنه يجب استبدال المفهوم القديم لعناصر المزيج التسويقي الموجه بالعرض بمنهج جديد وحديث موجة بالطلب أو موجة بالعميل، بحيث يتم إعادة تكوين المزيج التسويقي ليصبح مجموعة من القدرات التنافسية التنظيمية الموجهة أكثر بالطلب والتي تحدد وتتسق الأنشطة المختلفة للمنظمة بحيث تكون مجموعة من النظم أو العمليات الوظيفية ذات العلاقة والموجهة بواسطة / ومن أجل العميل.

مما سبق يتضح أن المزيج التسويقي الجديد يعيد توضيح المنهج التسويقي من وجهة نظر العميل، ويكشف عن إمكانيات كبيرة لدى المسوق والتي لا يسمح بها المنهج التسويقي الحالي، فضلاً عن أنه يقترح فرص جديدة للمسوق، ويؤدي إلى نتائج مختلفة، كما أنه يغير طريقة ارتباط وصلة المنشأة بالعميل.

فالمنهج التسويقي الجديد الذى يركز على العميل يشتمل على أربعة عناصر أساسية قائمة على أساس أربع أسئلة رئيسية يقوم العميل بسؤالها لنفسه عندما يقوم بشراء منتج ما، وهذه العناصر الأربعة هي : الحلول solutions، المعلومات Information، القيمة value، وسيلة الوصول أو الاقتراب من الحل Access ويمكن اختصار هذه العناصر فى كلمة "SIVA". وفى الجزء التالى سوف يقوم الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات بعرض تلك العناصر ومحتواها كمايلى:-

#### 1- الحلول Solutions

يتمثل سؤال العميل هنا فى : كيف يمكن أن أحل مشكلتى ؟ فالعميل لا يسعى إلى امتلاك منتج ما فى حد ذاته، وإنما يبحث عن حل / حلول لمشكلة يواجهها بالفعل، فلا يهتم العميل بشكل أو حجم أو طراز أو لون المنتج بقدر ما يهتم بمدى معالجته للمشكلة التى يواجهها. ورغم ذلك فإن المسوقين يسعون قدر جهدهم إلى تطوير المنتجات بدلاً من التركيز على تقديم حلول لمشاكل العملاء، فهم يغمرون هؤلاء العملاء بكم هائل من المنتجات التى لا تحل مشاكلهم الحقيقية، ولذلك فإن معدل فشل المنتجات الجديدة مرتفع لعدم قدرة الشركات على موازنة منتجاتهم مع حاجات ورغبات العملاء بالرغم من اهتمام علم التسويق بتطوير المنتجات الجديدة منذ حوالى نصف قرن ، لذلك يجب على الشركات أن تفهم مشاكل العميل أولاً بدلاً من تطوير المنتجات ثم محاولة جعلها ملائمة لحاجات العملاء.

وفى إشارة إلى أحد التقارير التى نشرتها McKinsey Quarterly فقد ذكرت أن المنظمات التى تقدم حلول فإنها تحقق معدل عائد على المبيعات إضافى يتراوح بين 3% - 7%. لذلك فقد حاولت بعض المنظمات الاستفادة من مزايا تقديم حلول وليس منتجات من خلال إتباع منهج سلسلة الطلب الذى يبدأ بهدم فكرة المنتج كأول عنصر

من عناصر المزيج التسويقي ثم إعادة تكوين ذلك المنتج بحيث يصبح حل لمشكلة العميل. فمثلاً اتجهت شركة IBM إلى إعادة النظر في منتجاتها بحيث تحولت من شعار "نحن نبيع الكمبيوتر" إلى "نحن نبيع حلول".

وبعد أن يتم إيجاد أفضل حل لمشاكل العميل، فإن الخطوة التالية هي تعريف العملاء الحاليين والمرتبين بمثل هذه الحلول، ولذلك فإن عنصر الترويج كأحد عناصر المزيج التسويقي يجب أن يتم استبداله وأن يعاد تكوينه كمعلومات يسعى العميل إلى الحصول عليها.

## 2- المعلومات :

يتمثل سؤال العميل هنا في : أين أعرف وأتعلم أكثر عن الحل ؟، فالعميل في بحثه عن الحل لمشكلته يحتاج إلى معلومات كثيرة عن ذلك الحل، لذلك فإنه يبحث عن هذه المعلومات في كل مكان. وهم في سبيل ذلك يقومون بالاتصال ببعضهم البعض، كما يتعرضون للعديد من الوسائل (الإنترنت والتلفزيون والمجلات ... الخ) في نفس الوقت. ورغم ذلك فإن معظم المناهج التسويقية تقترح أن يتم التركيز على نقطة واحدة أساسية في الرسالة الموجهة للعملاء أو أن يتم تصميم الأنشطة التسويقية بحيث يتم توجيه رسائل غنائية مطولة من جانب واحد (جانب الشركة) في محاولة لإقناع العملاء الحاليين والمرتبين لشراء أو لتجربة المنتجات التي طورتها الشركة بالفعل، وهذا ليس سليم في ظل بحث العميل عن المعلومة في وسائل متعددة في نفس الوقت.

بالإضافة إلى ماسبق، فإنه بالرغم من أن التسويق الحالي والاتصالات التسويقية توجه إلى العملاء العديد من الرسائل سواء البصرية أو السمعية، بالإضافة إلى محاصرة العميل بأشكال الترويج المختلفة، والكوبونات، والخصومات، إلا أن العملاء لا يزالون يعانون من نقص المعلومات عن الحلول لمشاكلهم، لذلك يجب أن تعيد المنظمة التفكير في كيفية تقديم المعلومات والرسائل المقنعة للعملاء في ظل السوق الجديد من خلال التحول من النموذج التقليدي للترويج القائم على أساس الانتشار إلى نموذج الترويج القائم على أساس عرض معلومات مفيدة للعملاء الحاليين والمرتبين عن الموضوع المناسب وفي الوقت المناسب وبشروط العملاء أنفسهم، لذلك فقد زاد الاهتمام بالتسويق القائم على أساس الكلمة المنطوقة Word of Mouth Marketing (المعلومات التي يتم نقلها من شخص لآخر) والذي يعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات لمعظم العملاء اليوم وخاصة العملاء الجدد، ومن ثم فقد اتجه المسوقون حالياً إلى تخصيص الموارد من أجل الحفاظ على ومتابعة مواقع المحادثة Chat Rooms على الإنترنت بهدف توفير المعلومات التي يرغب فيها العميل عندما يحتاج إليها.

وبمجرد حصول العميل الحالي أو المتوقع على المعلومات (وليس نشر المعلومات بواسطة المسوق)، فإن الأمر يتطلب تحديد قيمة الحل لإتمام التبادل، ولذلك سيتم هنا استبدال كلمة السعر بكلمة القيمة طبقاً لنموذج SIVA.

## 3- القيمة :

ويتمثل سؤال العميل هنا: ماهي تضحيتي الإجمالية للحصول على هذا الحل؟ ، فلقد عرّف علماء الاقتصاد القيمة منذ أكثر من مائة عام بأنها عبارة عن السعادة مطروح منها الألم، أو الإشباع مطروح منه التضحية، ولكن تخلت المنظمات عن ذلك المفهوم واستمرت في التركيز على السعر، حيث تعتقد معظم المنظمات أن السعر والترويج يمثلان الأداتين الأساسيتين لزيادة المبيعات أو الحصة السوقية، ولكن أثبتت الدراسات أن العملاء الذين يستجيبون للسعر يمثلون 15% - 20% فقط من كل المتسوقين في معظم المنظمات ، ولذلك فقد أدرك بعض المسوقين المتميزين أن العميل قد تحول من التركيز على السعر إلى التركيز على القيمة، بمعنى أن العميل لم يعد يهتم بالتكاليف المالية التي يدفعها فقط وإنما أصبح يهتم أيضاً بالأسلوب والوقت

والتسليم، أى العناصر غير السعرية للقيمة ، وبالتالي فإن القيمة هى ما يريد العميل الحصول عليه من قيم ومنافع سعرية (تخفيض الأسعار، خصومات، ... الخ) ، وقيم ومنافع غير سعرية (معاملة متميزة، توفير الوقت، سهولة الإجراءات ... الخ)، وعلى ذلك فإنه فى ظل حصول العميل على القيمة الملائمة، فإنه أحياناً قد يرغب فى دفع مبلغ أكبر من أجل توفير الوقت، وتسهيل الإجراءات، والحصول على المعاملة الجيدة والتميزة.

ومن هنا، فإن المنظمة يجب أن تحدد العوامل الرئيسية التى تدفع العميل إلى شراء الحل ثم تحدد قيم لكل منها، بدلاً من تحديد التكاليف المرتبطة بالمنتج ثم تحديد السعر بناءً على ذلك، ولذلك يجب على المنظمة عدم التفكير فى السعر فقط وإلا سوف تفقد العديد من العناصر غير السعرية للقيمة التى أصبحت الآن هامة وثمانية.

وبمجرد تطوير أفضل حل، وعرض معلومات مفيدة فى الوقت المناسب، وتحديد المستوى الصحيح من التضحية التى سوف يتحملها العميل، فإن السوق الآن يجب أن يقدم الحل. ولذلك سيتم استبدال العنصر الأخير من عناصر المزيج التسويقي وهو المكان بوسيلة الوصول أو الاقتراب من الحل (وجود الحل بسهولة).

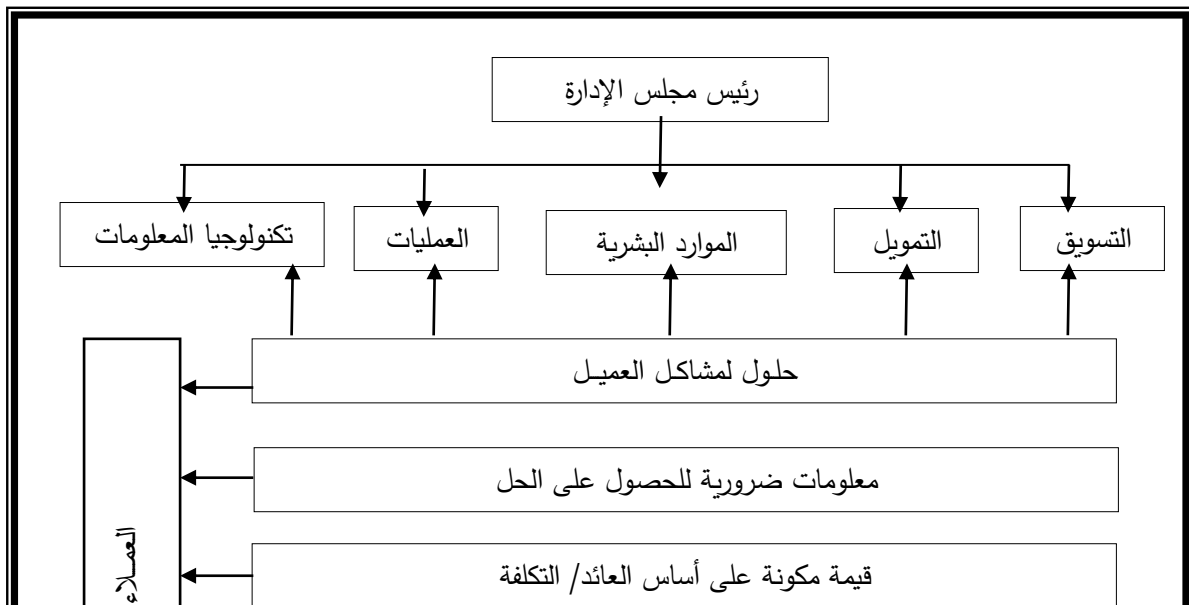
#### 4- وسيلة الوصول أو الاقتراب من الحل

يتمثل سؤال العميل هنا فى : أين يمكن أن أجد الحل؟، وهنا يجب على المسوق ألا يفكر بمفهوم إنتاج السلعة والمتمثل فى تقديم السلعة للعميل، وإنما يفضل أن يفكر بلغة إنتاج الخدمة والمتمثل فى جذب العميل للحل ، وبمعنى آخر فإن العميل يجب أن يجد الحل بسهولة.

فى ظل التغيرات العالمية الآن ، لم يعد الأمر قاصراً على نظام التوزيع التقليدى الذى يتبناه المسوق، ولكن الأكثر أهمية هو معرفة نظام التوزيع الذى يرغب العميل فى الوصول إليه، فالقضية أذن ليست قضية مكان، ولكن القضية هى مامدى قدرة المسوق على توفير وسيلة الوصول للحل من قبل العميل بطريقة أسرع وأسهل وأقل تكلفة، لذلك يمكن القول أن وسيلة وصول أو اقتراب العميل من الحل يتضمن على الأقل عنصرين وهما: -

- جذب عملاء للحل وفقاً لشروطهم: ما الذى يريدونه ، ومتى، وأين ، وكيف.
- الاتصال المباشر مع العميل.

ومن خلال العرض السابق لعناصر المزيج التسويقي الموجه للعميل فإنه يمكن بلورة هذه العناصر فى الشكل التالى رقم (7/3) والذى يوضح المنهج المتكامل لـ SIVA كما يلى:





**شكل رقم (7/3)**

**المنهج المتكامل لعناصر المزيج التسويقي الموجه بالعميل**

ويوضح الشكل السابق رقم (7/3) أن المنظمة يجب أن تنتج حلول لمشاكل العملاء، وأن توفر لهم المعلومات الضرورية للحصول على هذه الحلول، وأن تعمل على تقديم قيمة لهم متضمنة الجوانب السعرية وغير السعرية، وأن توفر لهم وسيلة الوصول لتلك الحلول بسرعة وسهولة وبأقل تكلفة وذلك بهدف تحقيق الإشباع الكامل للعميل وتكرار شراؤه في المستقبل، وهذا لا يتحقق إلا في ضوء تضافر الجهود والتعاون والتكامل بين جميع أنشطة المنظمة.

وفى ضوء ماسبق يمكن للباحث اقتراح الوسائل أو الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعميل والمرتبطة بعناصر المزيج التسويقي الموجه بالعميل والتي يمكن تطبيقها فى شركات إنتاج الدواء كمايلى:

#### 1- استراتيجيات حل مشاكل العميل Solution strategies

تتضمن هذه الاستراتيجيات مايلي : -

##### 1/1- استراتيجية مركز الحل Solution-positioning strategy

وتعنى وضع انطباع وتصور مميز عن الحل فى ذهن العميل بحيث يكون مقبولاً بالمقارنة بحلول المنافسين. وقد تهدف الشركة من وراء إتباع هذه الاستراتيجية أن يتم تمييز الحل عن الحلول المنافسة، وتعريف العميل عما تهدف إليه الشركة وخصائصها. أما فى حالة تعدد الأسماء التجارية فقد يكون الهدف النمو وتجنب تهديدات المنافسين، وفى سبيل تحقيق ذلك فإن الشركة تسعى إلى الاستخدام الكفء لعناصر المزيج التسويقي الجديد، والاستعانة بإدارة ناجحة لمواجهة المنافسين، وفى نفس الوقت محاولة الحفاظ على المركز الفريد لحلها. ويؤدى إتباع تلك الاستراتيجية إلى مقابلة احتياجات القطاعات السوقية المختلفة ومواجهة التغيرات المفاجئة فى المبيعات، وأيضاً زيادة ولاء العميل.

##### 2/1- استراتيجية إعادة مركز الحل Solution- Repositioning Strategy

وتعنى مراجعة المركز الحالى للحل والبحث عن مركز جديد بحيث يبدو أكثر ملائمة وذلك بهدف زيادة عمر الحل فى السوق وتصحيح الأخطاء المتعلقة بمركز الحل الأصلي. ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية ضرورة ترويج الاستخدامات المتعددة للحل للعملاء الحاليين، وتقديم الحل بطريقة مختلفة وجديدة للوصول إلى العملاء الجدد، والبحث عن الاستخدامات المستترة للحل لبيان الاستعمالات الجديدة له. وتحقق تلك الاستراتيجية عدة فوائد أهمها :

- بالنسبة للعملاء الحاليين فإنها تعمل على زيادة نمو المبيعات والربحية.
- وفى حالة العملاء الجدد فإنها تساعد على توسيع نطاق السوق.
- أما بالنسبة للاستخدامات الجديدة للحل فإنها تعمل على زيادة المبيعات والحصة السوقية والربحية.

##### 3/1- استراتيجية تعدد الحلول A multiple solution strategy

ويقصد بها تقديم أكثر من حل إلى السوق وذلك بهدف تجنب خطر التقادم فى حالة الاعتماد على حل وحيد. ورغم أن هذه الاستراتيجية تساهم فى زيادة النمو والحصة السوقية والأرباح إلا أنها تتطلب توافر الإمكانيات المادية والبشرية ووجود إدارة ذات مهارات متعددة.

##### 4/1- استراتيجية الحل حسب طلب العميل Customized solution strategy

وتعنى تقديم حل ذات مواصفات خاصة حسب طلب العميل بهدف منافسة منتجى الحلول النمطية وذلك من خلال مرونة التصميم. وتتطلب هذه الإستراتيجية التحليل الدقيق لاحتياجات العميل وكذلك تحليل المتغيرات البيئية المباشرة وغير المباشرة. ويؤدى إتباع تلك الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة هامة وهى ولاء العميل.

##### 5/1- استراتيجية التميز والتفرد Differentiation strategy

وهى تعنى تقديم حل وبرنامج تسويقي متميز بدرجة عالية لتعميق الإحساس لدى العميل بأنه يحصل على حل فريد. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق قيمة للعميل، وحماية المنشأة أمام منافسيها من خلال تشكيلات مختلفة للحل، وتوفير جودة متميزة، وقيادة تكنولوجية عالية، وتقديم خدمات متميزة لما بعد البيع، وبناء اسم تجارى قوى. ولتحقيق هذه الأهداف فإنه يجب أن تتميز المنشأة بعدة خصائص أهمها : توافر عمالة ماهرة، ومقدرة عالية فى الأبحاث، وقدرات تسويقية قوية، وخبرة طويلة فى الصناعة، وعادة تحقق مثل هذه الإستراتيجية

عدة مزايا مثل جذب العميل وزيادة حجم المبيعات وتحقيق أرباح عالية.

#### 6/1- استراتيجية الحل الجديد New solution strategy

وتعنى مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى تقديم حل جديد إلى السوق من خلال استراتيجية تطوير الحل Solution improvement strategy أو استراتيجية تقليد حل ما solution imitation strategy أو استراتيجية ابتكار حل solution innovation strategy. وتهدف استراتيجية الحل الجديد إلى مقابلة احتياجات جيدة للعملاء ومواجهة ضغوط المنافسة. ويتم تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال وجود نظام قوى للبحوث والتطوير وبحوث السوق، ومرونة التنظيم، وتوافر مناخ عمل جيد للإبداع، وأيضاً الاهتمام بعملية التقييم. وتساهم تلك الاستراتيجية بدرجة كبيرة في نمو الحصة السوقية، ونمو الربحية وذلك في الأجل الطويل.

#### 7/1- استراتيجية التنوع Diversification strategy

ويقصد بها إضافة حلول جديدة إلى الحلول الحالية من خلال عدة إستراتيجيات أهمها: (أ) استراتيجية التنوع المتمركز Concentric diversification strategy (إضافة حلول جديدة لفئات جديدة من العملاء باستخدام نفس نظم الإنتاج والتسويق الحالية)، (ب) إستراتيجية التنوع الأفقى Horizontal diversification strategy (إضافة حلول جديدة لنفس العملاء الحاليين باستخدام نظم إنتاج وتسويق جديدة)، (ج) استراتيجية التنوع المختلط Conglomerate diversification strategy (إضافة حلول جديدة لفئات جديدة من العملاء وباستخدام نظم إنتاج وتسويق جديدة). وتهدف استراتيجية التنوع إلى تحقيق عدة أهداف أهمها : تحقيق النمو عندما تصل الحلول/ الأسواق إلى مرحلة النضج، وتحقيق الاستقرار عن طريق توزيع مخاطر التذبذبات في الإيرادات، وتحقيق الأمان عندما تخشى الشركة من قيام أحد عملائها بالتكامل الرأسى للخلف، وأخيراً تحقيق المصدقية للحصول على وزن أكبر في الأسواق المالية. ويمكن أن تحقق استراتيجية التنوع أهدافها من خلال توافر إمكانيات مادية عالية ، ومعرفة جيدة عن الأسواق، والتنبؤ بآثار التنوع على خطوط المنتجات (الحلول) الحالية ويؤدي إتباع استراتيجية التنوع إلى نمو المبيعات والأرباح والمرونة.

#### 8/1- استراتيجية تسويق القيمة Value marketing strategy

وتعنى هذه الاستراتيجية إعطاء حل ذات قيمة للعميل أى تقديم مجموعة من المنافع التي يتوقعها العميل مثل الجودة، وخدمة أفضل، والتزام الشركة بالمواعيد، ... الخ. وتهدف الشركة من وراء تلك الإستراتيجية إلى محاولة البحث عن الإشباع الكامل للعميل بالإضافة إلى المنافسة غير السعرية، وفي سبيل ذلك فإنها يجب أن تقوم بدراسة وجهات النظر المختلفة الخاصة بقيمة العميل وتصميم برامج خاصة لمقابلة متطلبات الجودة والخدمة والوقت، ... الخ، وأيضاً تدريب العاملين والموزعين لكيفية تقديم تلك القيمة. وينتظر أن تحقق تلك الإستراتيجية عدة نتائج متوقعة أهمها: رضا وولاء العميل، وزيادة الحصة السوقية، وتجنيب الشركة لحرب الأسعار وأيضاً رفع القيمة المالية مما يؤدي إلى نمو الأرباح.

#### 2- استراتيجيات المعلومات :

سبق القول أن العميل يسعى دائماً للحصول على معلومات عن حل للمشكلة التي يواجهها، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمة يجب أن توفر له المعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.

ويطلق على عملية تبادل المعلومات من/ إلى المنظمة بالاتصالات التسويقية، ولا تقتصر عملية الاتصالات التسويقية على العلاقة بين العملاء والمنظمة، بل تمتد لتشمل مختلف الأطراف الأخرى مثل : المساهمون ،

المنافسون، العاملون بالمنظمة، الوسطاء، المنظمات الحكومية، والجمهور بصفة عامة. وتسعى الاتصالات التسويقية إلى تحقيق عدة أهداف إستراتيجية أهمها: تعريف الأطراف المختلفة بالحلول وقيمتها ووسيلة الوصول إليها، و بناء صورة ذهنية إيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة وبالحلول التي تقدمها بصفة خاصة، و تحديد العملاء المتوقعين وبناء علاقات معهم، و الحفاظ على العملاء من خلال بناء وتسليم قيمة لهم وإشباع رغباتهم وكسب ولائهم، وأخيراً التأثير في سلوك الأطراف المختلفة. وفي ضوء ماسبق يمكن للباحث اقتراح عدة إستراتيجيات يمكن للمنظمة أن تستخدمها في الاتصالات التسويقية وتوفير المعلومات اللازمة والضرورية كمايلي:

### 1/2- استراتيجية الاتصالات كثيفة المعلومات

#### High involvement communications strategy

تفترض هذه الاستراتيجية أن العميل يبحث دائماً عن المعلومات المتعلقة بالمنافع الملموسة المتضمنة في الحلول المتنافسة، ولذلك فإن وظيفة الاتصالات هنا هو مساعدة العميل على حل هذه المشكلة عن طريق توفير المعلومات الضرورية له وذلك لاحتوائه أثناء التعلم عن الحل المقترح وبناء اتجاهات إيجابية لشراءه، وتلجأ المنظمة إلى تلك الاستراتيجية خاصة في حالة المواقف الشرائية المعقدة التي تستدعي من العميل البحث المكثف عن المعلومات ، وتهدف الشركة من وراء ذلك إلى زيادة عدد العملاء وزيادة قيمة المبيعات.

وتنقسم تلك الاستراتيجية إلى نوعين فرعيين وهما: (1) الإستراتيجية المعرفية وهي تتعلق بالمواقف التي يتخذ فيها العميل القرار بطريقة رشيدة، ويتمثل دور الاتصالات هنا في المقام الأول في تعريف العملاء بالحل، ثم جذبهم لفهم خصائصه، ثم إقناعهم بشرائه، (2) والاستراتيجية التأثيرية وهي تتعلق بالمواقف التي يتخذ فيها العميل القرار بطريقة عاطفية، ويتمثل دور الاتصالات هنا (بعد التعريف بالحل) في بناء مشاعر إيجابية عن الحل. وتعتبر كلا الاستراتيجيتين السابقتين نشاط هجومي من أجل زيادة المبيعات. وتتطلب أن يكون الاتصال في اتجاهين Two-way من المنظمة للعميل ومن العميل للمنظمة لذلك يفضل هنا استخدام وسائل الاتصال الشخصي مثل البيع الشخصي، التليفون ، حجرات المحادثات Chat Rooms من خلال الإنترنت .. الخ.

### 2/2- استراتيجية الاتصالات منخفضة المعلومات

#### Low Involvement communications strategy

تفترض هذه الاستراتيجية أن العميل قد قام بشراء الحل أكثر من مرة، فهو على دراية بخصائص الحل ومنافعه، ولذلك فإن دور الاتصالات هنا ليس إقناع العملاء بتجربة الحل وإنما يتمثل الدور في تدعيم العادات الشرائية الحالية. وتلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية في حالة المواقف الشرائية الأقل تعقيداً التي لا تستدعي من العميل البحث المكثف عن المعلومات، مثل الشراء الروتيني أو الشراء بطريقة اندفاعية.

ويلاحظ أن هذه الاستراتيجية تمثل استراتيجية دفاعية بهدف الحفاظ على العملاء الحاليين وليس كسب عملاء جدد. وتتطلب هذه الاستراتيجية أن يكون الاتصال في اتجاه واحد one-way من المنظمة إلى العميل، لذلك يفضل هنا استخدام وسائل الاتصال غير الشخصية مثل الإعلان.

### 3/2- استراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة

#### Integrated Marketing communication (IMC)

يمكن تعريف الاتصالات التسويقية المتكاملة بناءً على المنهج الاستراتيجي بأنها : التحليل الاستراتيجي، الاختيار، التنفيذ، والرقابة على جميع عناصر الاتصالات التسويقية والتي تؤثر بكفاءة وفعالية على

المعاملات بين المنظمة والأطراف المرتبطة بها الحاليين والمرقبين. ويتضح من هذا التعريف أن الاتصالات التسويقية المتكاملة يتضمن عدة خطوات وهي: (1) التحليل الإستراتيجي ويتضمن تحليل الموقف الحالي والاتجاهات التاريخية، (2) الاختيار ويشتمل على تحديد إستراتيجية الاتصالات التسويقية الملائمة، (3) تنفيذ الإستراتيجية، (4) رقابة الاستراتيجية . ومن خلال استراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة فإن المنظمة يمكنها استخدام عدة عناصر في صورة مزيج من الاتصالات بشكل متسق حتى يوفر الوضوح والتأثير التسويقي بدرجة أكبر. ويتضمن ذلك المزيج عدة عناصر وهي الترويج (الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات ، والنشر) والتبيين والتغليف والتمييز والضمان والخدمة باعتبار أن هناك بيانات يتم انسيابها من الشركة وإدارة التسويق إلى الأطراف المختلفة، كما تشمل بحوث التسويق باعتبار أن البيانات الخاصة بالأطراف المختلفة يتم تدفقها عن طريق بحوث التسويق إلى الشركة وإدارة التسويق بها، وتتضمن أيضاً الاتصالات التسويقية العلاقات العامة باعتبار أنها تعتمد أساساً على الاتصالات مع أطراف الشركة.

### 3- استراتيجيات القيمة

هناك عدة استراتيجيات لتحديد القيمة والتي يمكن للمنظمة أن تفاضل من بينها لتحديد قيمة حلولها، وهذه الاستراتيجيات يجب أن تدعم وتساعد في تحقيق أهداف التسويق التي تم تطويرها عن طريق التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق. وتبرز أهمية استراتيجيات القيمة من كونها أنها تحقق عدة أهداف للمنظمة أهمها : تدعيم مركز الحل في السوق، وتحقيق المستويات المستهدفة للمبيعات والأرباح، ومواجهة المنافسة، وتمكين المنظمة من الاستمرار في السوق، ومقابلة معايير المسؤولية الاجتماعية.

ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق في الوصول إلى استراتيجيات ملائمة للقيمة تمكن من تحقيق الأهداف السابقة. وتتمثل أهم استراتيجيات القيمة فيما يلي :

### 1/3- استراتيجيات تحديد قيمة الحلول الجديدة

#### New- solution valuating strategies

تتضمن هذه الاستراتيجيات مايلي :

#### 1/1/3- استراتيجية كشط السوق Skimming valuating strategy

تعنى هذه الاستراتيجية وضع قيمة مرتفعة للحل الجديد مع تخفيضه مستقبلاً استجابة لضغوط السوق وذلك بهدف تحقيق أرباح عالية من وراء أصحاب الدخول العالية قبل دخول المنافسين وتغطية تكاليف توفير المعلومات والبحوث والتطوير .

وتعتبر هذه الاستراتيجية ملائمة في ظل الظروف التالية:

- أن يكون الحل ذات خصائص مميزة وأن تكون هذه الخصائص مرغوب فيها بقوة من جانب العملاء .
- أن يكون الطلب على الحل الجديد غير مرن نسبياً، وتظهر هذه الحالة بصفة خاصة في المراحل المبكرة من دورة حياة الحل .
- أن تفرض المنشأة قيد أو أكثر على دخول المنافسين السوق كأن يكون للحل الجيد براءة اختراع. وتحقق تلك الاستراتيجية مزايا عديدة للمنشأة أهمها : تحقيق هامش ربح مرتفع ووجود فرصة تخفيض السعر مستقبلاً لكسب قطاعات أخرى من العملاء .

#### 2/1/3- استراتيجية التمکن من السوق Penetration valuating strategy

- ويقصد بها تقديم الحل بقيمة منخفضة جداً بهدف عدم تشجيع المنافسين على دخول السوق من خلال الحصول على حصة سوقية كبيرة وبسرعة واكتساب ميزة في التكلفة عن طريق تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير. ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في حالة توافر الظروف التالية: -
- أن يكون سوق الحل كبير جداً.
  - أن يكون الطلب على الحل ذات مرونة عالية وتظهر هذه الحالة بصفة خاصة في المراحل المتأخرة من دورة حياة المنتج.
  - أن تكون تكلفة الوحدة منخفضة بفعل حجم الإنتاج الكبير، وبمعنى آخر أن تكون اقتصاديات الحجم ممكنة.
  - توافر المنافسة السعرية في السوق أو يمكن توقعها بمجرد تقديم الحل إلى السوق.
- ويؤدي إتباع تلك الإستراتيجية إلى ارتفاع حجم المبيعات، والحصة السوقية، وانخفاض هامش الربح على المبيعات.

### 3/1/3- استراتيجية القيمة التجريبية Trial valuating strategy

وتعنى تقديم الحل الجديد بقيمة منخفضة لفترة محدودة من الوقت بهدف جذب العملاء وتشجيعهم على تجربة الحل. وتساهم تلك الاستراتيجية في زيادة رضا العميل، وتحقيق أرباح في الأجل الطويل.

### 4/1/3- استراتيجية تحديد القيمة طبقاً لقيمة الحل

#### Value valuating strategy

لاتزال كثير من الحلول (المنتجات) المقدمة بواسطة المنتجين يتم تسعيرها طبقاً لتكلفة الإنتاج، ولكن اتجه الآن بعض المنتجين إلى استخدام منهج جديد يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات في معرفة قيمة الحل (المنافع الملموسة وغير الملموسة التي سوف يحصل عليها العميل من استخدامه للحل)، ثم تحديد القيمة المالية المقابلة لقيمة هذا الحل. فلقد قامت إحدى شركات الأدوية بتحديد القيمة المالية لدواء ضد قرحة المعدة ليس عن طريق تحديد تكاليف تطويره وإنتاجه ثم إضافة مبلغ الربح المطلوب إليه، ولكن من خلال تحديد قيمة الحل (الملموسة وغير الملموسة) أولاً ثم تحديد قيمته المالية بعد ذلك، وكان سلاحها في ذلك أنها اكتشفت على تجنب إجراء العمليات الجراحية المكلفة. ويكمن الهدف من وراء إتباع تلك الإستراتيجية في تجنب وضع قيمة مالية أعلى من اللازم بحيث لا يستطيع العميل دفعها وأيضاً التأكد من أن هذه القيمة المالية ليس أقل من المستحق. ويرى الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق ولاء العميل.

### 2/3- استراتيجيات تحديد قيمة الحلول الحالية

#### Established-solution valuating strategies

#### 1/2/3- استراتيجية الحفاظ على القيمة Maintaining the value

يقصد به العمل على استقرار وتثبيت القيمة وعدم تغييرها باستمرار وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي في السوق (مثل الحصة السوقية، والربحية، ... الخ)، وتدعيم الصورة الذهنية العامة، وقد تتبع المنشأة هذه الاستراتيجية في حالة عدم تأثر السوق بالتغيرات البيئية بدرجة كبيرة، كذلك قد يتم اتباعها كاستجابة لمطالب الحكومة والرأي العام. وتساعد تلك الاستراتيجية على بقاء المركز السوقي كما هو على الوضع الراهن، وتعزيز الصورة الذهنية العامة عن المنشأة.

### 2/2/3- استراتيجية تخفيض القيمة Reducing the value

ويقصد بها تخفيض قيمة الحل لمواجهة ظروف بيئية معينة مثل مواجهة المنافسة، والاستجابة لحاجة العميل، وقد تكون هذه الاستراتيجية فعالة في حالة مرونة الطلب، وإذا توافرت القوة المالية والتنافسية للمنشأة. ورغم أن تلك الاستراتيجية تؤدي إلى انخفاض هامش الربح إلا أنها قد تساهم في زيادة الحصة السوقية ولكن سوف يتوقف ذلك على ردود أفعال المنافسين.

### 3/2/3- استراتيجية زيادة القيمة Increasing the value

ويقصد بها زيادة قيمة الحل لمواجهة التغيرات البيئية مثل الحفاظ على الربحية خلال فترة التضخم. ولكي يتم تحقيق هذه الاستراتيجية فإنه يشترط عدم مرونة الطلب نسبياً، وتدعيم عناصر المزيج التسويقي الأخرى مثل رفع القيمة مع تمييز الحل. وقد تؤدي تلك الاستراتيجية إلى ارتفاع هامش الربح على المبيعات.

### 4- استراتيجيات الوصول للحل أو الاقتراب من الحل بسهولة

تظهر هنا أهمية التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق في تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتسهيل وصول العميل إلى الحل ، ويجب على المسوقين عند اتخاذ القرارات الخاصة بوسائل الوصول للحل أن يكونوا موجّهين بقيمة العميل، فيجب على المسوقين أن يختاروا القنوات التي تخلق قيمة من خلال عرض الحلول حسب شروط العميل: متى يرغب العميل في الشراء، وأين وكيف. ويمكن توضيح أهم استراتيجيات وسيلة وصول العميل للحل كمايلي :

### 1/4- استراتيجية آلات البيع Vending Machines

يطلق على هذه الاستراتيجية في بعض الأحيان بالتجارة الأتوماتيكية والتي تعتبر مفيدة في حالة الحلول التي يمكن بيعها بواسطة كروت الائتمان أو بمبالغ مالية بسيطة نسبياً مثل بيع المشروبات والأغذية الخفيفة مثل الألبان والجيلاتى ... الخ. وتوفر هذه الاستراتيجية القرب من العميل حيث أن العميل يمكن أن يستخدمها في أى وقت وعند طلبها وبدون ضرورة تواجد رجال البيع، إلا أن مثل هذه الآلات تعتبر مكلفة من حيث صيانتها، كما أنها قد لا تناسب بعض المنتجات مثل الأدوية ... الخ.

### 2/4- استراتيجية التسويق المباشر Direct Marketing

يقصد الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات بالتسويق المباشر هو قيام الشركات المختلفة بالجهود التسويقية المختلفة الشخصية وغير الشخصية لتوفير الحلول اللازمة بما يتوافق مع رغبات العملاء وبناءً على طلباتهم.

ومن أهم طرق وأدوات التسويق المباشر مايلي:

### 1/2/4- البيع المباشر Direct selling

وهنا يقوم رجال البيع بالطواف على العملاء في أماكن عملهم أو في منازلهم حيث يقدمون للعملاء التفسيرات الشخصية عن الحلول المختلفة للمشاكل التي يواجهونها. مثل قيام رجال البيع التابعين لشركات الأدوية بالمرور على المستشفيات المختلفة لعرض الأدوية الحديثة لمعالجة أمراض معينة أو تلقي منهم ما يرغبونه من أدوية ومحاولة تلبية رغباتهم من خلال عرض مختلف الحلول عليهم. وقد زاد استخدام هذه الاستراتيجية في الأونة الأخيرة حيث بلغت المبيعات المحققة من وراء تلك الإستراتيجية في الولايات المتحدة مايقرب من 17 بليون دولار سنوياً.

### 2/2/4- البريد المباشر Direct Mail



تتضمن هذه الوسيلة إرسال الكتالوجات والخطابات والوسائل المختلفة إلى العملاء والتي توضح بها الحلول المختلفة لمشاكلهم ومعها طلبات الشراء والسداد ويقوم العميل بإرسال طلب الشراء بالبريد إلى الشركة والتي تقوم بدورها بإرسال الحل بالبريد لذلك العميل. ويختلف البريد المباشر عن البيع المباشر في أن الأول لا يتيح للعميل تجربة الحل ولكن على الجانب الآخر فقد زاد استخدامه أيضاً مثل البيع المباشر حيث أظهرت الدراسات أن الكتالوجات التي يتم إرسالها بالبريد في الولايات المتحدة أكثر من 12 بليون كتالوج سنوياً .

#### 3/2/4- الطلب البريدي Mail order

وطبقاً لهذه الاستراتيجية فإن المنتج، أو الموزع يقوم بالإعلان عن حلوله في أحد الصحف أو المجالات ويرفق بهذا الإعلان نموذج يقوم العميل بملئه وإرساله للشركة بالبريد لكي تصله الطلبية، ولقد تم استخدام هذه الاستراتيجية بنجاح بواسطة بعض الصيدليات والتي أصبح يطلق عليها مسمى صيدليات الطلب البريدي Mail order pharmacies.

#### 4/2/4- التسويق بالتليفون Telemarketing

وهنا تقوم الشركة بالاتصال بالعملاء لبيان الحلول التي ينتجونها وإقناعهم بشرائها، كما أيضاً تستقبل الشركة طلبات العملاء من الحلول طبقاً لرغباتهم واحتياجاتهم من خلال التليفون، ومحاولة تسويق هذه الحلول إليهم. ويجب على المنظمة في هذه الحالة أن توفر عدد من الخطوط الساخنة على مدار اليوم لتلقى طلبات العملاء وشكواهم. وهذا النوع من الاستراتيجيات يوفر وسيلة الاتصال الشخصي المباشر مع العميل، كما أنه يعتبر مفيد في حالة توافر أسئلة معينة لدى العميل ويرغب في الاستفسار عنها.

#### 5/2/4- الإعلانات المباشرة Direct- Action Advertising

طبقاً لهذه الوسيلة، فإن المسوقين يقومون بعرض إعلانات مباشرة إلى العملاء من خلال الإذاعة أو التليفزيون أو المجالات أو الجرائد أو لوحات الإعلانات، وتتضمن هذه الإعلانات معلومات عن طريقة الوصول إلى الحلول مثل أرقام تليفونات المنظمة أو العنوان الذي يمكن للعميل أن يرسل إليه طلباته.

#### 6/2/4- التسويق الفوري On-line marketing

يمكن للمنظمة أن تساعد العميل على إيجاد الحل بسهولة من خلال شبكات الكمبيوتر (الإنترنت) حيث تقوم المنظمة بأداء مختلف الوظائف التسويقية من تخطيط للحلول وعرض المعلومات عنها وتحديد قيمتها وتوفيرها في ضوء حاجات ورغبات العميل، وهو ما يعرف بالتسويق الإلكتروني. ولقد كانت البداية الحقيقية لهذا المفهوم قد بدأت في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين والتي صاحبت بداية تطور تكنولوجيا المعلومات، ومع التقدم التكنولوجي فقد زاد الاستخدام التجاري للإنترنت في أوائل ومنتصف التسعينيات ليحدث طفرة كبيرة في هذا المجال خاصة في تجارة التجزئة والتعامل المباشر مع العميل، فشبكات الإنترنت توفر درجة عالية من التفاعل الاجتماعي بين أطراف التعامل، ويضيف أبعاداً جديدة في معاملات الأعمال يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم نظم التجارة الإلكترونية، ويذكر الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات هنا أن التجارة الإلكترونية كانت تهتم ببعض الوظائف التسويقية مثل الترويج للمنتجات وبيعها، ولكن مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات فقد تم تحويل مسمى التجارة الإلكترونية إلى ما يعرف بالتسويق الإلكتروني ليعبر عن ممارسة جميع الأنشطة التسويقية عبر الإنترنت.



ويلاحظ أنه لم يدخل ضمن هذه السلع الأدوية مما يدل على قصور من جانب شركات الأدوية وعدم اهتمامها ببناء مواقع خاصة بها على الإنترنت تتضمن الأدوية التي تقوم بإنتاجها وتسويقها وكافة المعلومات عنها وكيفية الحصول عليها وذلك لتشجيع العملاء على استخدام مثل هذه الوسيلة التي يفضلها العميل في كثير من الأحيان لسهولة استخدامها.

- 1- أما فيما يتعلق بمصادر المشتريات التي يعتمد عليها العميل العربي عند الشراء، فقد نالت المواقع الأجنبية النصيب الأكبر حيث بلغت نسبة المشتريات من هذه المواقع الأجنبية حوالي 82%، ومن المواقع المحلية والعربية حوالي 18% ويرجع الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات ذلك إلى نقص مواقع التسوق العربية ونقص المنتجات المعروضة بها.
- 2- وبالنسبة لطرق دفع قيمة المشتريات فقد كانت كما يلي : 80% من المشتريين اعتمدوا على البطاقات الائتمانية، 11% التمويل المصرفي، 9% الدفع نقداً عند التسليم، 3% الدفع بشيكات، ويرى الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات كبر نسبة المشتريين عن طريق البطاقات الائتمانية إلى تميز هذه الوسيلة بالأمان والسهولة والسرعة عند شراء المنتجات.
- 3- وفيما يتعلق بدرجة ثقة العملاء في الوسيلة التي يستخدمونها عند الشراء فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي رقم (1/3).

**جدول رقم (1/3)**

**درجة ثقة العملاء فى وسيلة الشراء مرتبة حسب درجة الثقة**

الوسيلة	درجة الثقة
1- المواقع الآمنة	91%
3- الهاتف	70%
4- البريد الإلكتروني	50%
5- المواقع غير الآمنة	5%

4- وبالنسبة لمواقع التسوق الإلكتروني التي يفضلها العملاء كانت كما يوضحها البيان التالي رقم (1/3): -

**بيان رقم (1/3)**

**مواقع التسوق الإلكتروني المفضلة لدى العميل**

**مرتبة حسب درجة التفضيل**

أسم الموقع
جوجل
فيسبوك
تيك توك
انستقرام
سناب جات
اكس

7/2/4- أخرى مثل ، البريد الإلكتروني، ... الخ.

**8/2/4- التسويق المباشر المتكامل Integrated Direct Marketing**

وطبقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنتجين غير مقيدين باستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات السابقة، ولكن فى الحقيقة يمكنهم استخدام مزيج ملائم من الاستراتيجيات السابقة مما يؤدي إلى تحسين أداء الجهود التسويقية بصفة عامة.

والجدير بالذكر هنا أن طرق وأدوات التسويق المباشر تستخدم أيضاً كوسائل اتصال بين الشركة وعملائها لنقل واستقبال المعلومات المتبادلة بينهما، وعلى ذلك فإن التسويق المباشر فضلاً عن أنه يمثل توزيع مباشر (قنوات تسويق بدون وسطاء) فإنه يمثل أيضاً عنصر من عناصر مزيج الاتصالات التسويقية للاتصال المباشر بالعملاء.

### **ثانياً: استراتيجيات السوق :**

توضح هذه الاستراتيجيات نطاق أسواق المنظمة وكيفية التعامل معها، حيث أن الخطأ في تحديد السوق الملائم والتعامل معه قد يعرض المنظمة لعدم التكيف مع هذا السوق ومن ثم الفشل والخروج منه نهائياً. ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى استراتيجيات محددة وملائمة لكل سوق من أسواق المنظمة.

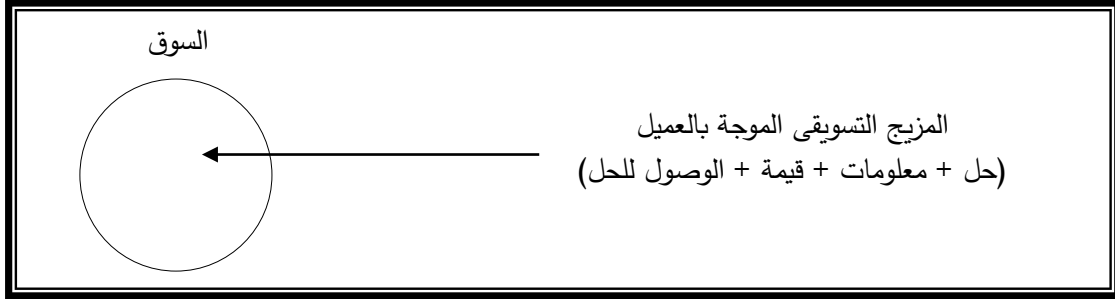
وتتقسم هذه الاستراتيجيات إلى:

### 1- استراتيجية مدى السوق :

تشير هذه الاستراتيجية إلى مدى قدرة المنظمة على تغطية السوق الذي ترغب في التعامل معه. وتظهر هنا عدة استراتيجيات فرعية وهي :

#### 1/1- استراتيجية السوق الكلى (الموحد) Total -market strategy

والتي تعنى توجيه مزيج تسويقي واحد إلى كل السوق بغض النظر عن الاختلافات في حاجات ورغبات وخصائص العملاء. وهنا ينظر إلى السوق على أنه سوق متجانس وأن جميع وحدات السوق لها نفس الخصائص والمتطلبات. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير، مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة وارتفاع الحصة السوقية وزيادة نمو المبيعات. ولكن يعاب على هذه الإستراتيجية أنها لا تراعى اختلاف رغبات وخصائص العملاء. ويوضح الشكل التالي رقم (8/3) كيفية تطبيق هذه الاستراتيجية:-



شكل رقم (8/3)

#### استراتيجية السوق الكلى (الموحد)

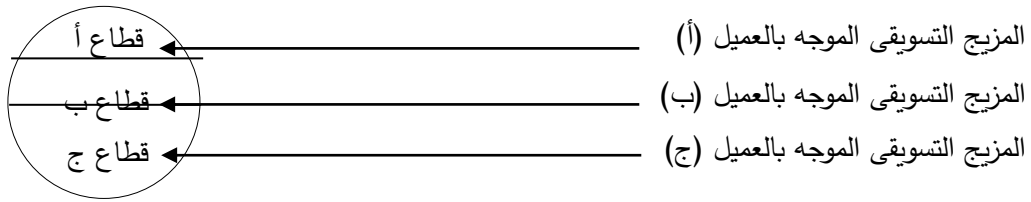
يوضح الشكل السابق رقم (8/3) أنه يتم عمل مزيج تسويقي واحد لكل السوق بغض النظر عن مدى اختلاف حاجات ورغبات العملاء.

#### 2/1- استراتيجية السوق المتعدد (المتباين) Multi-market strategy

وهنا يتم تقديم أكثر من مزيج تسويقي إلى عدة أسواق لمراعاة الاختلافات في حاجات ورغبات وخصائص العملاء، حيث ينظر إلى السوق على أنه غير متجانس ومن ثم يجب تلبية رغبات مفردات كل سوق بما يتفق مع اختلاف خصائصها.

والهدف من وراء هذه الاستراتيجية هو إشباع احتياجات ورغبات المجموعات المتباينة من العملاء وكذلك تنويع الخطر في حالة انخفاض الطلب على أحد حلول المنظمة. وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية وارتفاع ولاء العملاء، إلا أنه يعاب عليها أنها تتطلب توافر إمكانيات مادية وبشرية كبيرة. ويوضح الشكل التالي رقم (9/3) كيفية تطبيق هذه الاستراتيجية:-





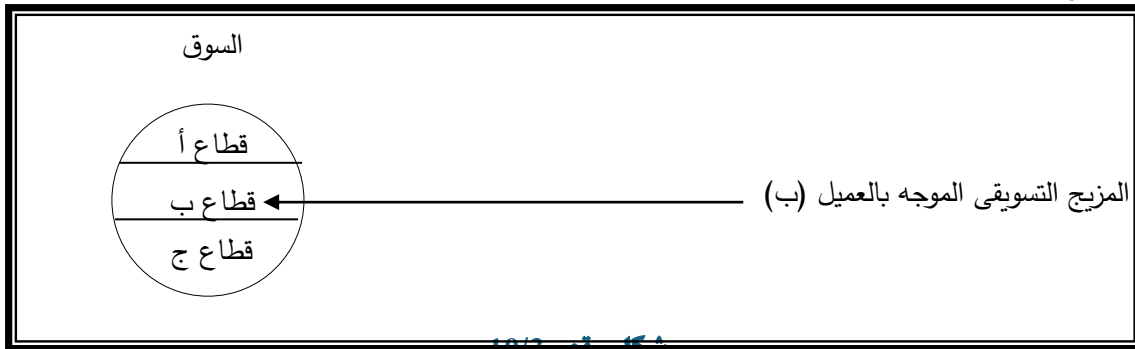
شكل رقم (9/3)

### استراتيجية السوق المتعدد (المتباين)

يوضح الشكل السابق رقم (9/3) أنه يتم عمل أكثر من مزيج تسويقي مع توجيه كل مزيج إلى القطاع الملائم - وليس إلى كل القطاعات - وذلك طبقاً لاختلاف حاجات ورغبات العملاء من قطاع لآخر.

### 3/1- استراتيجية السوق الواحد (التركيز) Single- Market Strategy

وهنا يتم تركيز الجهود التسويقية على قطاع واحد من قطاعات السوق . وتهدف هذه الاستراتيجية إلى محاولة إشباع احتياجات العملاء غير المشبعة نهائياً أو مشبعة بدرجة غير كافية. ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية ضرورة خدمة القطاع السوقى بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية مع تجنب المنافسة مع المنظمات التي تعمل فى نفس السوق وقد يؤدي إتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مركز قوى ومكانة وشهرة عالية للمنظمة ، ويعاب عليها أنها قد تؤدي إلى فقد الشركة لفرص بيعية عديدة وزيادة مخاطر التركيز على قطاع سوقى واحد فى حالة انخفاض الطلب على الحل (المنتج). ويوضح الشكل التالى رقم (10/3) كيفية تطبيق تلك الاستراتيجية:-



شكل رقم (10/3)

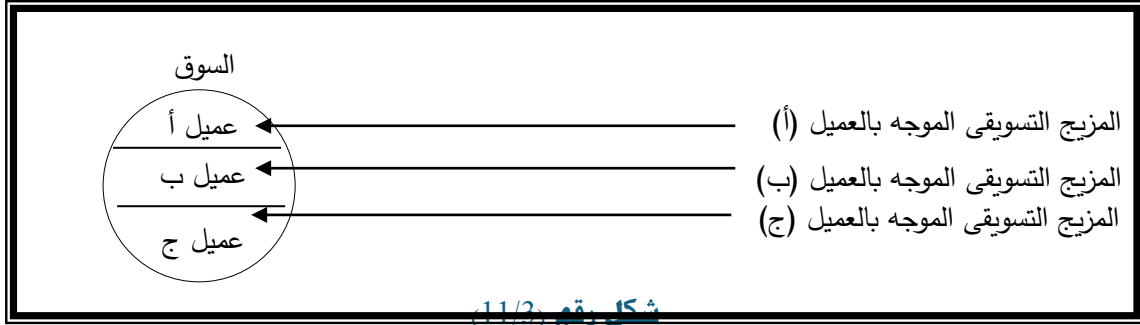
### استراتيجية السوق الواحد (التركيز)

يوضح شكل رقم (10/3) أن الشركة يمكن أن تختار قطاع واحد من قطاعات السوق والتركيز عليه من خلال توجيه مزيج تسويقي واحد لهذا القطاع.

### 4/1- استراتيجية السوق حسب الطلب Custom market strategy

وتعنى توجيه الجهود التسويقية لكل عميل على حدة حيث تقتضى هذه الإستراتيجية عدم تجانس السوق تماماً وأن كل عميل له خصائص واحتياجات مميزة عن غيره من العملاء وبالتالي تسعى هذه الاستراتيجية إلى مقابلة احتياجات كل فرد أو منشأة حسب الطلب مما يؤدي إلى تكوين علاقات متميزة مع العملاء، وعلى الجانب

الآخر قد تظهر بعض المشاكل أهمها : ضرورة توافر الموارد والإمكانيات وانخفاض المبيعات. ويوضح الشكل التالي رقم (11/3) كيفية تطبيق هذه الاستراتيجية:-



### استراتيجية السوق حسب الطلب

طبقاً للشكل السابق رقم (11/3) فإن الشركة تقوم بتكوين مزيج تسويقي لكل عميل على حدة نظراً لاختلاف حاجات كل عميل عن الآخر.

### 2- استراتيجية توقيت دخول السوق :

تشير هذه الاستراتيجية إلى توقيت دخول الحل (المنتج) إلى السوق المستهدف. وتتضمن هذه الاستراتيجية عدة استراتيجيات فرعية وهي :

#### 1/2- استراتيجية دخول السوق أولاً First-in strategy

وتتضمن هذه الاستراتيجية تقديم الحل إلى السوق قبل كل المنافسين الآخرين بهدف ترسيخ القيادة في السوق والسيطرة على السوق وتحقيق الأرباح المرتفعة، وتطبيق تلك الاستراتيجية يتطلب توافر عدة أمور أهمها : أن يكون لدى المنظمة الرغبة في تحمل المخاطر، وتوافر التكنولوجيا العالية، وتقييم نقاط القوة والتميز لدى المنظمة.

#### 2/2- استراتيجية دخول السوق مبكراً Early-Entry strategy

وهنا يتم دخول الحل إلى السوق مبكراً بعد القائد وذلك بهدف منع القائد من احتكار السوق. وتساهم هذه الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية وارتفاع الأرباح، أما على الجانب الآخر فإنها تتطلب توافر استراتيجية تسويق متميزة وموارد متعددة والتزام قوى من جانب الشركة بعودها أمام عملائها طبقاً لاختلاف أهميتهم النسبية بالنسبة لها.

### 3/2 استراتيجية دخول السوق متأخراً Laggard -Entry strategy

وهنا يتم دخول الحل إلى السوق في نهاية مرحلة النمو أو خلال مرحلة النضج له. والهدف من هذه الاستراتيجية هو تقليد المنافسين ومحاولة خدمة السوق بطريقة أفضل. ومن أهم مزايا هذه الاستراتيجية هو زيادة الأرباح في الأجل القصير وتوليد بعض الفرص التسويقية، أما أهم متطلباتها هو قوة بحوث السوق وتميز عمليات الإنتاج، وتوافر إستراتيجيات تسويق ابتكارية.

### 3- إستراتيجية تخفيض السوق Market dilution strategy

وتشير إلى إنهاء الشركة لجزء من أعمالها في السوق نتيجة لانخفاض الأرباح الحالية أو المتوقعة بهذا السوق. وتتقسم هذه الاستراتيجية إلى :

#### 1/3 - استراتيجية التسويق التي تحد من الطلب Demarketing strategy

وتعنى عدم تشجيع العميل على البحث عن الحل وذلك بهدف الحفاظ على العلاقات الودية مع العملاء خلال فترات نقص الحل في السوق، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة متابعة متطلبات العملاء في الأوقات المختلفة والاقتصاد في عرض الحل واستخدام نظام الحصص في توزيع الحل مع اكتشاف واقتراح حلول بديلة لمقابلة احتياجات العملاء، ولكن تتمثل أهم عيوب هذه الاستراتيجية في عدم رضا العملاء عن المنظمة.

#### 2/3 - استراتيجية تهذيب الأسواق الهامشية

##### Pruning of marginal markets strategy

وهنا يتم التخلص من الأسواق التي لا ينتج عنها معدلات عائد مرضية، وبالتالي تقوم المنظمة بتحويل الاستثمارات إلى الأسواق الأخرى الأكثر نمواً، ويؤدي اتباع هذه الاستراتيجية إلى انخفاض الحصة السوقية، والنمو في الأجل الطويل وبالتالي تطوير العائد على الاستثمار.

#### 3/3 - استراتيجية الأسواق الرئيسية Key- markets strategy

وتعنى تركيز الجهود التسويقية نحو الأسواق الأساسية المختارة بهدف خدمة الأسواق الرئيسية بالنسبة للشركة بطريقة أفضل. وتتطلب هذه الاستراتيجية اكتساب معرفة جيدة عن الأسواق المختارة وتركيز كل الطاقات لهذه الأسواق وتطوير الاستراتيجيات الفريدة لخدمة تلك الأسواق ولذلك حتى يمكن زيادة الحصة السوقية والأرباح في تلك الأسواق المختارة.

#### 4/3 - استراتيجية الحصاد Harvesting strategy

تعنى هذه الاستراتيجية أن يتم الدراسة المتأنية للجهود التسويقية للاستفادة بأكبر محصلة ممكنة من وراء ذلك قبل انحدار الحصة السوقية وخروج الشركة من السوق. والهدف من وراء هذه الاستراتيجية هو توليد تدفقات نقدية إضافية وزيادة الإيرادات في الأجل القصير. ولتحقيق هذا الهدف فإن الأمر يتطلب توافر حصة سوقية مرتفعة. ويؤدي إتباع تلك الاستراتيجية إلى تدهور المبيعات ولكن الإيرادات الإجمالية لا تزال مستمرة.

### **ثالثاً: استراتيجيات الفرص التسويقية**

توضح هذه الاستراتيجيات كيفية استغلال الفرص التسويقية المتاحة أمام المنظمة. ويساهم التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق في توليد هذه الإستراتيجيات وكيفية استغلالها لتلك الفرص.



وتتضمن تلك الإستراتيجيات مايلي:

### 1- استراتيجية النمو المكثف

تشمل هذه الاستراتيجية ثلاث استراتيجيات فرعية وهي :

#### 1/1- استراتيجية النفاذ إلى السوق Market penetration strategy

وتعنى زيادة مبيعات الشركة من حولها الحالية فى أسواقها الحالية وذلك بهدف السيطرة على السوق. ويؤدى إتباع هذه الاستراتيجية إلى زيادة المبيعات والأرباح وكذلك تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير. ولكى يتم تحقيق ذلك فإنه لابد من توافر عدة شروط أهمها: توافر مجهودات تسويقية ذات كفاءة عالية، وتخفيض الأسعار فى حالة الطلب المرن، ومحاولة ترويج استعمالات جديد للحل (للمنتج)، وأيضاً إقناع من لا يرغبون فى استعمال حلول الشركة باستعمالها من خلال الإعلان وتقديم العينات المجانية والبيع الشخصى.

#### 2/1- استراتيجية تنمية السوق Market development strategy

وهى تسعى إلى زيادة مبيعات الشركة من حولها الحالية ولكن فى أسواق جديدة بهدف توسيع نطاق السوق. ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية ضرورة توافر إمكانيات مادية وبشرية كبيرة والدخول إلى أسواق جديدة سواء كانت أسواق محلية أو أسواق خارجية عن طريق التصدير وذلك حتى تتمكن الشركة من زيادة مبيعاتها.

#### 3/1- استراتيجية تنمية الحل Solution development strategy

وهى تعمل على زيادة مبيعات الشركة عن طريق تقديم حلول متطورة إلى نفس الأسواق الحالية بهدف إشباع احتياجات ورغبات العملاء ومن ثم زيادة رضا العميل وولائه ومن ثم زيادة المبيعات، ويتطلب ذلك تقديم أشكال جديدة للحل من حيث اللون والحجم والطعم.. الخ ، ويمكن أيضاً تقديم الحل بجودة مختلفة.

### 2- استراتيجية النمو المتكامل

تتضمن هذه الاستراتيجية نوعين رئيسيين وهما :

#### 1/2- استراتيجية التكامل الرأسى Vertical integrative strategy

وهى تشتمل على نوعين فرعيين: استراتيجية التكامل الرأسى للخلف Backward وتعنى ملكية الشركة لمصادر التوريد أو زيادة السيطرة عليها (أى تملك أكثر من 50% من أسهم الشركة الموردة)، وتهدف الشركة من وراء ذلك التأكد من نوعية المواد والأجزاء، والتحكم فى استمرار تدفق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، والتحكم فى التكاليف وإدارتها بكفاءة، ورفع كفاءة تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية ومراقبتها. ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية توافر الإمكانيات المادية ، ووجود خبرات إنتاجية وإدارية، وتحليل التكلفة، وكذلك تحديد تأثير هذه الاستراتيجية على أرباح الشركة. إن ذلك سوف يؤدى إلى زيادة الأرباح والعائد على الأموال المستثمرة.

أما النوع الآخر لاستراتيجية التكامل الرأسى فهى استراتيجية التكامل الرأسى للأمام forward والتي تسعى إلى ملكية الشركة لمنافذ التوزيع أو زيادة السيطرة عليها وذلك بهدف التحكم فى نوعية الحل النهائى وفى تسويقه وأيضاً التحكم فى الخدمات المقدمة للحل النهائى. وبالرغم من أن هذه الاستراتيجية تعمل على زيادة الرقابة على منافذ التوزيع والقرب من العميل وخدمة العميل بطريقة أفضل، إلا أنها تتطلب توافر العديد من الإمكانيات المادية والبشرية.

## 2/2- استراتيجية التكامل الأفقى Horizontal integration strategy

ويقصد بها ملكية الشركة لبعض الشركات المنافسة لها أو زيادة السيطرة عليها من أجل محاولة احتكار السوق والاستفادة من الخبرات الإنتاجية والتسويقية. وتتطلب هذه الاستراتيجية توافر الإمكانيات المادية والبشرية مع الأخذ فى الاعتبار المتطلبات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية ، ويمكن للشركة من خلال إتباع تلك الاستراتيجية أن تحقق زيادة فى المبيعات والأرباح.

وبعد أن تقوم المنظمة بتحديد الاستراتيجيات التسويقية اللازمة، فإنها يجب أن تختار من بين الاستراتيجيات التسويقية الملائمة وفقاً لعدة معايير. وهذا ما سيتم تناوله فى الجزء التالى.

## 5- اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة

لقد تعرض الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات فى الجزء السابق لمجموعة من الاستراتيجيات التسويقية البديلة، والتعرف على النتائج المتوقعة من كل استراتيجية، وهذه النتائج المتوقعة سواء كانت تمثل مزايا أو عيوب هى بمثابة الأساس الذى يتم اللجوء إليه لتبنى الاستراتيجية أو عدم تبنيها وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من المعايير السلوكية الهامة التى يجب أخذها فى الاعتبار قبل اختيار الاستراتيجية التسويقية. وبمراجعة الدراسات السابقة فإن الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات يقترح المعايير السلوكية التالية :

## 5/1- دور الاستراتيجية التسويقية الحالية

يعتبر نجاح الاستراتيجية التسويقية الحالية محفز كبير للإدارة لتكرار استخدامها فى المستقبل وبشرط توقع استمرار الظروف الحالية على ما هو عليه فى المستقبل. أما فى حالة فشل الاستراتيجية التسويقية الحالية أو تغير الظروف المستقبلية قد يبرر اللجوء إلى استراتيجية تخفيض السوق أو الحصاد أو تهذيب الأسواق الهامشية وذلك فى ضوء الصناعة وموقعها من مرحلة الانحدار .

## 5/2- درجة اعتمادية المنشأة على عناصر البيئة التسويقية

تحدد درجة اعتمادية المنشأة على عناصر البيئة التسويقية (مثل الموردين والموزعين) مدى قدرتها على اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة. فإذا كانت الشركة تعتمد اعتماداً كبيراً على الموردين فى الحصول على مصادر إنتاجها والوسطاء فى توزيع منتجاتها فإنها يمكن أن تتبع إستراتيجية التكامل الرأسى للخلف فى الحالة الأولى لضمان استمرار تدفق المواد الخام والأجزاء والتحكم فى التكاليف وكذلك يمكن أن تتبع استراتيجية التكامل الرأسى للأمام فى الحالة الثانية للتحكم فى تسويق الحل والرقابة عليه ولكن بشرط ضرورة توافر الإمكانيات المادية والبشرية.

### 3/5- تحمل المخاطرة

إن اتجاه الإدارة نحو تحمل المخاطرة يؤثر كثيراً على الاختيار الاستراتيجي. فإذا كانت الإدارة تفضل تحمل الخطر فإنها يمكن أن تتبع استراتيجية دخول السوق أولاً لأنها تتطلب استثمارات ضخمة أما في حالة الرغبة في تجنب المخاطرة فإن الشركة يمكنها إتباع استراتيجية دخول السوق متأخراً.

### 4/5- اهتمامات أو أهداف الأطراف المختلفة :

قد ترغب الإدارة في زيادة الأرباح لذلك قد تتبع المنشأة استراتيجية النفاذ إلى السوق أو تنمية السوق، وقد تتجه الإدارة إلى زيادة القيمة للمساهمين من خلال إتباع استراتيجية التكامل واستراتيجية التنويع، في حين قد تتجه الإدارة نحو خلق قيمة للعميل لذلك قد تتبع استراتيجية تسويق القيمة.

#### 5/5- الاعتبارات السياسية الداخلية :

تؤثر العوامل السياسية أو عوامل القوة داخل المنظمة على اختيار الاستراتيجية التسويقية، حيث يلاحظ اختلاف القوة النسبية للأفراد أو الجماعات داخل المنظمات، ولذلك من المتوقع أن الأكثر قوة داخل المنظمة (سواء كان فرد أو جماعة) هو الذى يمكنه فرض استراتيجية تسويقية معينة، ولقد أوضحت الدراسات أن المصدر الأساسى لهذه القوة داخل معظم المنشآت تتمثل فى رئيس مجلس إدارة الشركة.

#### 6/5- استراتيجية المنافسين

عند اختيار الاستراتيجية التسويقية فإنه يجب الأخذ فى الاعتبار الاستراتيجية التى يتبناها المنافسون. فعلى سبيل المثال فى حالة نجاح الشركات المنافسة فى إتباع إستراتيجية السوق الواحد (التركيز) أو استراتيجية السوق المتعدد (المتباين) فإنه لا يجب على الشركات الأخرى اتباع استراتيجية السوق الكلى (الموحد) لأنها فى هذه الحالة قد تفقد فرصاً بيعية كثيرة، ولكن يمكن أن تتجح هذه الشركات فى حالة إتباعها لاستراتيجية المنافسين (استراتيجية التركيز أو المتباين).

#### 7/5- أخلاقيات العمل

تعتبر أخلاقيات العمل عن تطبيق المبادئ والمعايير الأخلاقية العامة على سلوك المنظمة. ويجب أن تتوافق الاستراتيجية التسويقية المتوقعة اختيارها مع تلك الأخلاقيات وذلك لسببين وهما: (1) إن اختيار استراتيجية غير أخلاقية - سواء فى مضمونها العام أو جزء منها - يعتبر مخالف لمبادئ العمل وغير شرعى كما أنه ينعكس بالسلب على شخصية العاملين بالمنظمة، (2) إن الاستراتيجية الأخلاقية تعتبر عمل ذى قيمة ونافع وفى مصلحة المساهمين، وخاصة أن الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات يرى أن مثل هذه الاستراتيجية تحسن الصورة الذهنية للمنظمة أمام جميع الأطراف المتعاملة معها. وحتى تتوافق الاستراتيجية التسويقية مع أخلاقيات العمل، فإنه يجب على المنظمة أن تكون على دراية ومعرفة بمناهج إدارة السلوك الأخلاقى للعمل، واختيار المنهج الذى يلائم ظروفها وثقافتها، ويمكن القول أن هناك أربعة مناهج أساسية وهى:

(1) منهج عدم الاهتمام بالسلوك الأخلاقى The unconcerned or non issue approach.

(2) منهج الرقابة الهدامة للسلوك الأخلاقى The damage control approach.

(3) منهج الإجبار لإتباع السلوك الأخلاقى The compliance approach.

(4) منهج الثقافة الأخلاقية The Ethical culture approach.

وفيمائلى بيان رقم (2/3) يوضح هذه المناهج وأوجه المقارنة والاختلاف بينها:-

#### بيان رقم (2/3)

#### مناهج إدارة السلوك الأخلاقى للعمل

المناهج	منهج عدم الاهتمام	منهج الرقابة الهدامة	منهج الإجبار	منهج الثقافة الأخلاقية
أوجه المقارنة				
1- المفهوم	يعتبر هذا المنهج هو الغالب فى	يظهر هذا النوع فى الشركات التى تضم	ينتج هذا النوع فى الشركات التى تضم	فى بعض الشركات، فإن الإدارة العليا

	<p>الشركات التي تضم مديريين غير أخلاقيين وفاقدين لحس المسؤولية في الأخلاقية في ممارسة العمل ولكن بصفة غير متعمدة . وهم يعتقدون في شعار "البقاء للأقوى".</p>	<p>مديرين فاقدين لحس المسؤولية الأخلاقية في ممارسة العمل بصفة متعمدة ولكن يخشون الفضيحة والمساءلة القانونية ولديهم الرغبة في احتواء أى مشكلة تنتج من الدعاوى القضائية بسبب وجود بعض العناصر غير الأخلاقية بالإستراتيجية أو نتيجة تورط أفراد الشركة في ممارسات غير أخلاقية.</p>	<p>مديرين يتميزون بالآتى: (1) الميل نحو عدم الأخلاقية إلى حد ما ولكن لديهم اهتمام قوى بامتلاك سمعة حسنة وأخلاقية،(2) يرون أن طرق الإجبار الصارمة لاتباع السلوك الأخلاقى أفضل وسيلة لتعزيز القواعد والمعايير الأخلاقية.</p>	<p>تعتقد أن المبادئ الأخلاقية العالية يجب أن تكون راسخة بعمق فى ثقافة المنظمة وأن تكون دالة لجميع العاملين لإرشادهم نحو كيفية عمل الأشياء داخل المنظمة.</p>
<p>2- المعتقدات الأساسية</p>	<p>- العمل هو العمل، لا أخلاق. - لا مكان للأخلاق عند إدارة العمل. - يجب عدم محاسبة الشركات أخلاقياً عن تصرفاتها.</p>	<p>- الحاجة إلى وضع إشارات رمزية تدل على رفض السلوك غير الأخلاقى (مثل وضع مجموعة من القواعد والمبادئ) ولكن ذلك على الورق فقط.</p>	<p>- يجب التزام الشركة بالمعايير الأخلاقية مع متابعة الأداء الأخلاقى. - يجب منع السلوك غير الأخلاقى والعقاب فى حالة حدوثه. - أهمية توافر سمعة جيدة نتيجة وجود معايير أخلاقية عالية.</p>	<p>- تعتبر الأخلاق أساسية فى ثقافة المنظمة. - يجب أن يكون التصرف بأخلاقية متأصل فى قيم المنظمة وأن يصبح وسيلة الحياة. - توقع التزام كل فرد داخل المنظمة بالقيم الأخلاقية والعمل على نشرها.</p>
<p>3- وسائل التعامل مع القضايا الأخلاقية.</p>	<p>- ليس هناك حاجة لصنع قرارات تتعلق بأخلاق العمل. - عدم الاعتراض فيما يتعلق بالعنصر الأخلاقى للقرارات.</p>	<p>- العمل على حماية الشركة ضد مخاطر الإستراتيجيات والسلوكيات اللا أخلاقية. - تجاهل السلوك الغير أخلاقى أو السماح به دون عقاب إذا لم يكن الموقف متطرف</p>	<p>- وضع مجموعة من المبادئ والقواعد التى تتصف بالوضوح والشمول. - منع السلوك غير الأخلاقى - وضع وتنفيذ برامج التدريب على السلوك الأخلاقى لجميع العاملين - قيام الشركة</p>	<p>- ترسيخ وتعزيز السلوك الأخلاقى كجزء من الثقافة التنظيمية. - قيام زملاء العمل الشرفاء بملاحظة المعايير الأخلاقية - يعتبر كل فرد داخل المنظمة حارس على السلوكيات</p>

<p>الأخلاقية. - إقامة الاحتفالات لتكريم الأفراد ذوى الممارسات الأخلاقية العالية. - إخبار جميع العاملين بالمنظمة عن القصص الأخلاقية المرتبطة بالأفراد الذين سبق العمل لهم بالمنظمة أو بالمنظمات الأخرى.</p>	<p>بالآتى : - تأسيس مكتب للتحقيقات فى الانحرافات الأخلاقية. - تعيين مدير للتحقيقات. - وضع إجراءات رسمية للتقصى عن الانحرافات الأخلاقية. - تكوين لجنة للإرشاد عن الأدوار الأخلاقية. - إعلان المراجعة الأخلاقية لقياس وتوثيق مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية - إعطاء المكافآت الأخلاقية للعاملين نتيجة لجهودهم فى خلق مناخ أخلاقى وتحسين الأداء الأخلاقى. - تجهيز الخطوط الساخنة لإتاحة الفرصة لأى فرد للإبلاغ عن أى انحرافات أخلاقية.</p>	<p>ويتطلب تصرف معين</p>		
<p>- تعريف العاملين الجدد بالمبادئ الأخلاقية للعمل. - عدم التركيز على النظم الرسمية لإدارة أخلاقيات العمل. - إن الاعتماد على ضغوط الشرفاء من زملاء العمل وعلى المعايير الثقافية لتعزيز المعايير الأخلاقية يمكن أن يؤدى إلى التخلخ</p>	<p>- اعتماد أعضاء المنظمة على القواعد المتوافرة والمرشدة للسلوك الأخلاقى - تزايد القواعد والإرشادات. - تعتمد الرقابة الأخلاقية على مجموعة القواعد والمبادئ المستهدفة</p>	<p>- ظهور مشاكل عدم الثقة مع الأطراف المتعاملة مع المنظمة. - يمكن أن تكون الشركة عرضة لفضائح أخلاقية.</p>	<p>- احتمال عدم زيادة النواتج المالية. - نفور بعض الأطراف المتعاملة مع المنظمة وعدم الرغبة فى التعامل معها.</p>	<p>4- النتائج</p>

من بعض أو كثير من طرق الإجبار وساعات العمل الإضافية التي تجعل أفراد المنظمة أقل التزاماً بالمعايير الأخلاقية.				
---	--	--	--	--

المصدر : من إعداد الباحث.

وكما يتضح من البيان السابق رقم (2/3) أن أفضل الاستراتيجيات التسويقية هي تلك التي تراعى أخلاقيات العمل طبقاً للمنهج الرابع وهو منهج الثقافة الأخلاقية.

### 8/5- المسؤولية الاجتماعية

عند اختيار الاستراتيجية التسويقية فإنها يجب أن تراعى وتتوافق مع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. ويقصد بالمسؤولية الاجتماعية التزام المنظمة بالعمل من خلال الوسائل التي تجنب الضرر للبيئة ولجميع المتعاملين معها ، وأن تأخذ في الاعتبار الصالح العام للمجتمع في قراراتها وتصرفاتها. وحتى تراعى الاستراتيجية التسويقية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، فإنه يجب على المنظمة أن تقوم بصياغة استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية تتضمن العناصر الأساسية لسلوك العمل المسئول اجتماعياً وهي: -

- 1- الجهود اللازمة لتوظيف استراتيجية أخلاقية وملاحظة المبادئ الأخلاقية في تشغيل العمل لأن الاستراتيجيات غير الأخلاقية تعتبر متعارضة مع مفهوم سلوك العمل المسئول اجتماعياً.
- 2- تنظيم الجهود المتعلقة بالمساهمات الخيرية، منح المال وتخصيص وقت أفراد المنظمة لخدمة المجتمع، تدعيم مختلف القضايا التنظيمية الهامة، والمساهمة في تحسين المعيشة.
- 3- اتخاذ التصرفات اللازمة لتحسين أو حماية البيئة من أنشطة المنظمة الضارة.
- 4- صنع القرارات المتعلقة بخلق مناخ عمل يساعد على تحسين جودة الحياة للعاملين.
- 5- التصرفات اللازمة لبناء قوة عمل متنوعة من حيث الجنس، الدين، العرق، اللون، ... الخ.

ويرى الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات أن مجرد اختيار المنظمة للاستراتيجية التسويقية الملائمة ليس له معنى في حد ذاته إلا إذا تم تحويل هذه الاستراتيجية إلى تصرفات وسلوكيات من خلال وضع الخطط اللازمة لتنفيذها. ولذلك كان من الأهمية ضرورة تناول كيفية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وهذا ما سيتم توضيحه في الجزء التالي.

### ثانياً: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

إن الهدف الأساسي من صياغة استراتيجية تسويقية هو تطوير الخطط اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية، ولكن اتضح من مراجعة الدراسات السابقة وجود أوجه قصور كثيرة في إعداد تلك الخطط، ويرجع ذلك إلى النظر إلى تنفيذ الاستراتيجية التسويقية من وجهة نظر ضيقة وهي أنها جزء مكمل لعملية التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق ، فضلاً عن عدم وجود منهج متكامل لتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية. وقبل تقديم منهج مقترح لتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية فإنه سيتم تناول أهم المداخل التي تناولت تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.



## 1- مداخل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:

ركزت أولى هذه المداخل بدرجة قاصرة على بعض قضايا التنفيذ حيث وجهت الانتباه إلى مجموعتين من المتغيرات المؤثرة على تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية هما: (1) متغيرات هيكلية تتضمن الوظائف التسويقية، ونظم الرقابة، واتجاهات السياسة الداخلية (2) متغيرات سلوكية تتمثل في سلوكيات مديري التسويق المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية مثل مهارات المساومة والتفاوض، وتخصيص الموارد، والقدرة على تطوير الموارد التنظيمية غير الملموسة بفعالية. وقد تناول مدخل آخر بعض القضايا الأخرى لكيفية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مثل القضايا التنظيمية، تطوير برامج التسويق المحددة، وإنجاز هذه البرامج. وقد أوضحت بعض المداخل أهمية الوحدة التنظيمية أو الوظيفية عند تنفيذ الاستراتيجية التسويقية حيث ذكرت أن التسويق والمجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة ما هي إلا مجموعات داخلية متكاملة تسعى بشكل مستمر للحصول على الموارد الضرورية لإشباع المجموعات الخارجية، وبالتالي طبقاً لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية التسويقية ينظر إليها على أنها ناتج عملية المساومة بين المجالات الوظيفية والإدارة العليا داخل المنظمة. ولقد تبني البعض وجهة نظر مشابهة حيث تناولت مفهوم "مركز الإستراتيجية التسويقية" للتعبير عن الدور المنظم لنشاط التسويق في تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية.

ولقد اتجهت بعض المداخل لربط تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالعلاقات المحتملة بين الموارد والعمليات مثل هيكل التسويق، والسياسات، والإجراءات، والبرامج. وقد اقترحت هذه المداخل ثلاثة عوامل تؤثر على نجاح وحدة الأعمال عند تنفيذ الإستراتيجية التسويقية وهي: (1) مدى استقلال مديرو وحدات الأعمال، (2) درجة تكامل برامج وتسهيلات وحدات الأعمال مع وحدات الأعمال الأخرى، (3) طريقة تقييم أداء مديري وحدات الأعمال ومكافأته.

وقد تناولت دراسات أخرى تنفيذ الاستراتيجية التسويقية من خلال الإثنوبولوجيا الوصفية للكشف عن وجهات النظر المختلفة حيث تناولت تلك الدراسات العوائق التي تواجهها المجموعة التسويقية بصفة عامة عند توظيف وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية في ظل بيئة عالية التكنولوجيا. وقد طور البعض ذلك المنهج بحيث يبدو أكثر هيكلية حيث أوضحوا أن كل من الهيكل الرسمي للمنشأة وشبكات الاتصال غير الرسمية تؤثران على جهود المديرين عند تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

وبصفة عامة يمكن تقسيم الدراسات السابقة التي تناولت مداخل تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية إلى ثلاث مجموعات وهي .

### أ- وجهة النظر الهيكلية أو التنظيمية Structural / Organizational views

تتضمن وجهة النظر هذه البحوث التي تناولت الآثار المختلفة للهيكل التنظيمية ونظم الرقابة على العمليات التنظيمية التي تشتمل على التنفيذ وطبقاً لذلك فإن العلاقة الجيدة بين الاستراتيجية التسويقية والهيكل والرقابة يمكن أن تخلق بيئة ملائمة لنجاح التنفيذ.

### ب- وجهة نظر العلاقات بين الأفراد Interpersonal process views

تناولت وجهة النظر هذه دراسة الآثار المختلفة لكل من الانسجام الجماعي، والاستقلالية، وتعدد الابتكارات، وأنماط القيادة والتنفيذ، وعمليات الاتصال على الأداء.

ويلاحظ هنا أن التنفيذ يتأثر ببعض الظواهر مثل درجة المشاركة بين مديري التنفيذ، مدى تحقيق المديرين للأهداف الذاتية، وطبيعة الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين.

### ج- وجهة النظر الفردية Individual level processes

تشتمل وجهة النظر هذه على الدراسات والبحوث التي تناولت العمليات المعرفية التي يقوم بها المديرون، مثل الإدراك، والأدوار التنظيمية، والالتزام. ويلاحظ أن التنفيذ هنا يعتمد على العمليات الإدراكية للمديرين، وأسلوب تفسير المديرين لأدوارهم، ودرجة شعور المديرين بالالتزام تجاه ضرورة البقاء والاستمرار للمنظمة.

يلاحظ أنه على الرغم من أن البحوث السابقة في مجال الإستراتيجية التسويقية قد عرضت وجهات نظر مختلفة لعمليات تنفيذ الإستراتيجية التسويقية إلا أنها تعاني جميعاً من أوجه قصور أهمها :-

- (1) محدودية البحوث التي تناولت تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.
- (2) تركيز الدراسات على قضايا التنفيذ على المستوى التنظيمي أو الوظيفي بينما أعطت اهتمام ضئيل للعوامل على المستوى الفردي (مستوى المدير).
- (3) وكثير من البحوث ليست قائمة على أساس خلفية نظرية قوية رغم أهمية ذلك الموضوع.

### 2- إطار مقترح لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية

بمجرد اختيار الإستراتيجية التسويقية فإن التركيز ينصرف إلى كيفية تنفيذ هذه الإستراتيجية. ورغم أن التحدي الأساسي للإدارة في تحقيق ميزة تنافسية يعتمد بدرجة كبيرة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ، إلا أن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي. لذلك وفي ضوء الدراسات السابقة فإن الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات يقترح الإطار التالي لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية والذي يتضمن تنفيذ الإستراتيجية التسويقية على مرحلتين وهما : المرحلة الأولى على مستوى السوق والمرحلة الثانية على مستوى المنظمة كمايلي:

#### 1- المرحلة الأولى على مستوى السوق :

لقد ظلت معظم المنظمات ولفترات طويلة تأخذ بالمنهج الموجة بالمنظمة وذلك عند تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية، ويتضمن هذا المنهج أربع خطوات أساسية وهي وضع أهداف المنظمة في صورة نتائج أو عوائد سوقية ، وتحديد الموارد التنظيمية التي يمكن استخدامها في تحقيق أهدافها، وتطوير منتجات المنظمة وتحديد بدائل المنتجات والسعر والمكان والترويج، وأخيراً قياس النجاح أو نتائج برنامجها والعوائد المتولدة لملاكها ومساهميها<sup>(1)</sup>.

ويتضح من هذا المنهج أنه قد يناسب عناصر المزيج التسويقي التقليدي والقائم على أساس نظام موجة داخلياً حيث أن المسوق يراقب كل الأصول وكل الموارد وكل القوة، بمعنى أن المسوق يراقب النظام ويضع

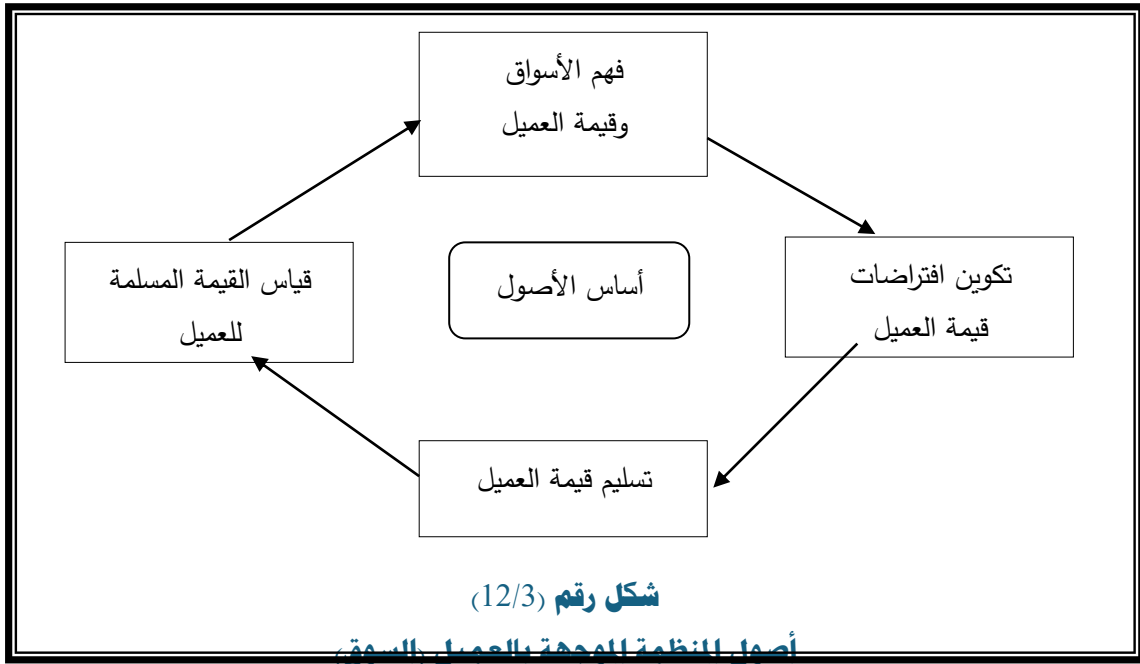
---

(1) C.S. Dev and D.E. Schultz, "Simply SIVA", Marketing Management, Mar., Apr., 2005, p.p. 38-39.

الأهداف ويحدد المنتجات وكيفية توزيعها وقياس العوائد، وبالتالي فإن العميل غير ظاهر في هذه العملية، ولهذا فإن ذلك المنهج يعتبر غير ملائم في ظل أليات السوق في القرن الواحد والعشرين<sup>(1)</sup>.

ومن ثم فإن ذلك المنهج يجب أن يتغير لكي يكون موجه بالعميل (السوق)، فلقد ذكرت مجلة The wall street في صفحة كاملة عنوان رئيسي مؤداة " عملائك يتوقعون أن يدور مشروعك بالكامل حولهم ". لذلك فإن معظم المسوقين يجب أن يتحولوا من السؤال " هل يجب أن نغير؟ " إلى السؤال " ماذا يجب أن نغير ومتى وكيف؟ " <sup>(2)</sup>.

ومن ثم، فإنه في المرحلة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالعميل، يمكن للباحث أن يقترح الشكل التالي<sup>(3)</sup> رقم (12/3) لخطة التنفيذ كما يلي :



يتضح من الشكل السابق رقم (12/3) أن المرحلة الأولى من خطة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية تتكون من الخطوات التالية: -

1- محاولة فهم السوق على أساس الإدراكات الحقيقية للعميل، وبالتالي فإن الهدف هنا سوف يكون تحديد وتوضيح ماهى قيمة العميل وتحديد ما إذا كانت المنظمة يمكنها تكوين هذه القيمة باستخدام ما تمتلكه من أصول وموارد.

2- العمل على تحديد وتكوين الافتراضات المختلفة لقيمة العميل ، حيث تحاول المنظمة هنا تحديد حاجات ورغبات العميل، ثم توجيه مواردها وقاعدة أصولها لملء هذه الحاجات والرغبات.

3- تعمل المنظمة هنا على اكتشاف وسائل وطرق لتسليم القيمة للعميل التي يبحث عنها بدلاً من التركيز على المنتجات التي يتم صنعها أو تجميعها أو تطويرها.

(1) Idem.

(2) Ibid., p.38.

(3) Ibid., p39.

4- تقوم المنظمة هنا بقياس إلى أى مدى تم تسليم القيمة للعميل، وليس مجرد قياس العوائد لنشاط التسويق أو المنظمة.

وبعد أن تقوم المنظمة بتحديد متطلبات المرحلة الأولى فإنها تنتقل إلى المرحلة الثانية على مستوى المنظمة لتقرير كيفية تنفيذ ما جاء بالمرحلة الأولى

## 2- المرحلة الثانية على مستوى المنظمة وتتمثل فى:

### 1/2- بناء منظمة ذات قدرات خاصة :

إن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يعتمد بدرجة كبيرة على ثلاثة جوانب أساسية وهى :-

#### 1/1/2- أفراد المنظمة :

لكى يتم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بكفاءة وفعالية فإن الأمر يتطلب وضع خطة لتنمية القدرات الإدارية واستقطاب عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة الفنية والفكر المرتفع مع ضرورة الاحتفاظ بهم وتمكينهم بحيث يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات فى المواقف المختلفة.

#### 2/1/2- القدرات التنافسية

إن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب أيضاً وضع خطة لبناء وتطوير مجموعة من الإمكانيات فى أنشطة المنظمة المختلفة سواء التسويق أو الإنتاج أو البحوث والتطوير... الخ، وبحيث تمكن من التنفيذ الجيد للاستراتيجية بالإضافة إلى تحديث تلك الإمكانيات فى حالة تغير الاستراتيجية أو الظروف الخارجية وذلك مقارنة بالمنافسين.

#### 3/1/2- هيكلية المنظمة

هنا يتطلب الأمر وضع خطة لتنظيم أنشطة سلسلة القيمة وعمليات المنظمة مع تقرير مقدار سلطة صنع القرارات الممنوحة للمديرين والعاملين فى المستويات الأدنى.

#### 2/2- تنظيم الموارد

عند قيام المديرين بتنفيذ استراتيجية تسويقية جديدة فإن الأمر يستدعى ضرورة تحديد المتطلبات من الموارد لتنفيذ الاستراتيجية مع الأخذ فى الاعتبار مدى ملائمة الأسلوب الحالى لتخصيص الموارد والموازنات. فلكى تنفذ المنظمة الاستراتيجيات التسويقية بكفاءة وفعالية فإنها تحتاج إلى العديد من الموارد سواء كانت موارد ملموسة مثل الموارد المالية والتنظيمية والمادية والتكنولوجية أو موارد غير ملموسة مثل الموارد البشرية والموارد الإبتكارية والموارد المتعلقة بالشهرة. وتعتبر هذه الموارد هى الأساس لتحقيق ميزة تنافسية. وتتوقف قدرة المنظمة على الحفاظ على هذه الميزة التنافسية على خاصيتين وهما: مدى توافر الموارد وحدائتها، ومدى قدرة المنافسين على تقليد مواردها. ويلي عملية تخصيص الموارد ، تطوير الموازنات التسويقية ويجب أن تعكس هذه الموازنات عدة اعتبارات أهمها:- (1) الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، (2) تمييز الحل (المنتج) فى الأسواق الحالية والمستهدفة، (3) تحديد هيكل المنظمة وممارستها ومواقعها الجغرافية والتوقعات الخاصة بالمنتجات والأداء، (4) العملاء وكيفية حصولهم على المعلومات المتعلقة بالمنتجات، (5) تكامل إدارة التسويق مع الإدارات الأخرى، (6) مدى معرفة مديري التسويق بكل من التسويق التنافسى، والسيطرة على الأسواق، ومدى الحاجة إلى وضع موازنة تحقق مركز تنافسى أقوى، (7) كيفية قياس النتائج.

### 3/2- وضع السياسات والإجراءات

- إن تبنى استراتيجية تسويقية جديدة تتطلب تصميم سياسات وإجراءات عمل جديدة لتسهيل تنفيذ هذه الاستراتيجية حيث أنها تعمل على :
- إرشاد جميع العاملين لما يجب أن يتم عمله من خلال تنظيم التصرفات المصاحبة للاستراتيجية ، ووضع الحدود على سلوك الأفراد، وتوجيه الجهود الفردية والجماعية تجاه الاستراتيجية الجديدة.
  - تعزيز التناسق عند تأدية الأنشطة المتعلقة بالاستراتيجية خاصة فى حالة الوحدات التنظيمية المنتشرة جغرافياً.
  - التشجيع على خلق مناخ عمل ملائم بحيث يسهل عملية تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

### 4/2- تبنى أفضل الممارسات من أجل التحسين المستمر

إن التفوق فى تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية يتحقق من خلال تحديد وتبنى أفضل الممارسات لأداء أنشطة سلسلة القيمة فضلاً عن التحسين المستمر فى العمليات الداخلية. ويقصد بمصطلح "أفضل ممارسة" بأنه أسلوب أداء نشاط أو عملية معينة بطريقة متميزة. ومن هذه الأساليب التى تحقق أفضل ممارسة مايلى: إعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering ، إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management ، تحديد وتنظيم أنشطة الجودة Quality Function Deployment ، أسلوب المقارنات التنافسية Competitive Benchmarking.

### 5/2- وضع نظم المعلومات والتشغيل

لا يمكن تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية بطريقة فعالة بدون توافر عدد من النظم الداخلية التى تمكن أفراد المنظمة من تنفيذ أدوارهم الاستراتيجية بمهارة. وتتمثل تلك النظم فى نوعين رئيسيين وهما : (1) نظم المعلومات التى يجب أن تغطى خمسة مجالات أساسية وهى بيانات كل من العميل، والعمليات، والعاملين، والموردين، والشركاء، والأداء. وكلما كانت هذه البيانات والمعلومات دقيقة ومتوافرة فى الوقت المناسب كلما تقدمت عملية تنفيذ الاستراتيجية، (2) نظم التشغيل، ويرى الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات أن هذه النظم لا تمكن فقط من تنفيذ الاستراتيجية بطريقة جيدة بل أيضاً تؤدي إلى تقوية القدرات التنظيمية، وعلى سبيل المثال فإن استراتيجية التمييز يمكن أن تضيف قدرة إضافية للمنظمة لو أنها تمتلك نظم جيدة لتدريب الأفراد على أساليب تحسين الجودة.

### 6/2- تحديد المكافآت والحوافز

يعتبر تصميم هيكل المكافآت والحوافز من أكثر الأدوات قوة لدفع الأفراد وخلق التزام تنظيمى لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح، وبصفة خاصة فى حالة ربط نظام المكافآت والحوافز بالأداء. ولكى يتم وضع خطة جيدة للمكافآت والحوافز فإنه يجب مراعاة عدة اعتبارات أهمها: (1) أن تمثل مكافأة الأداء نسبة كبيرة من حزمة التعويضات الإجمالية حتى تكون مجزية، (2) أن تغطى خطة الحوافز جميع المديرين والعاملين وألا تكون قاصرة فقط على الإدارة العليا، (3) يجب أن تكون نظم المكافآت عادلة ولذلك من الضرورى التأكد من واقعية معايير الأداء، ودقة تقييم أداء الأفراد والمجموعات، والرضا عن النظام، (4) لا بد أن تكون الحوافز قائمة فقط على أساس تحقيق الأداء المستهدف المبين باستراتيجية نشاط التسويق، (5) أن يحدد الأداء المستهدف المخرجات

المتوقعة لكل فرد، وهنا فإن دور الحوافز هو تشجيع الالتزام الفردي لتحقيق تلك المخرجات، (6) أن يكون الفاصل الزمني قصير بين مراجعة الأداء ودفع المكافآت، (7) أن تتضمن نظم الحوافز كل من المكافآت المادية وأيضاً المكافآت غير المادية مثل المديح والثناء، والاهتمام الخاص، وشهادات التقدير، ... الخ، (8) إعطاء المكافآت بناءً على النتائج فقط.

## 7/2- بناء ثقافة تنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مناخ العمل الداخلى للمنظمة وشخصيتها التى تتشكل فى ضوء القيم، والمعتقدات، ومبادئ العمل، والتقاليد، والسلوكيات الراسخة، ونمط التشغيل الخاصة بالمنظمة. وتوجد علاقة قوية بين ثقافة المنظمة وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، فالثقافة التنظيمية توفر أساس قوى لتنفيذ الإستراتيجية لأنها تمثل عامل قوى لتوفير التركيز، والتحفيز، والمعايير فى العمل. وقد تكون الثقافة الحالية متوافقة مع متطلبات التنفيذ الفعال للإستراتيجية المختارة، وفى هذه الحالة فإن الثقافة تمثل عنصر ذات قيمة فى تدعيم عملية تنفيذ الإستراتيجية، وقد تكون غير متوافقة وفى هذه الحالة فإن الثقافة تعتبر عائق فى سبيل تطبيق الإستراتيجية. وهنا يصبح تغيير الثقافة ممكن وضرورى من أجل جودة تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تحسين الأداء، ولكن قد تسيطر بعض الآليات (مثل مقاومة العاملين) على عملية توفير المعلومات اللازمة لإحداث مثل هذا التغيير مما يقلل من فعالية النتائج المستهدفة.

- لذلك فإنه يجب إدارة تغيير الثقافة لى تتوافق مع الإستراتيجية المختارة من خلال الخطوات التالية:-
- 1/7/2- تحديد عناصر الثقافة الحالية وأى منها يمثل عوامل مساعدة لتنفيذ الإستراتيجية وأيها يؤدي إلى الاختلال الوظيفي ومن ثم تمثل عائق أمام تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأداء المستهدف.
  - 2/7/2- تحديد السلوكيات المستهدفة والخصائص الأساسية للثقافة الجديدة.
  - 3/7/2- التحدث بصراحة مع جميع العاملين عن المشاكل المتضمنة فى الثقافة الحالية مع توضيح كيفية تطوير الأداء التنظيمي من خلال السلوكيات الجديدة.
  - 4/7/2- وأخيراً والأكثر أهمية ، فإنه يجب القيام بتصرفات هجومية وواضحة بسرعة لتشجيع الأفراد على الالتزام بالسلوكيات الجديدة والتي تعزز عملية تنفيذ الإستراتيجية. ومن هذه التصرفات التى تدعم الثقافة الجديدة: بناء الثقة فى إعادة تنظيم الشركة، وتدعيم بقاء العاملين فى وظائفهم، و ربط الأداء بالثقافة الجديدة، وقياس أداء كل عامل طبقاً لمساهمته فى المنظمة ، واستقطاب العاملين المهمين بالمستقبل وليس الماضى، وجذب قادة فرق العمل من كل إدارة وتحقيق التعاون بينهم من أجل نجاح ونمو المنظمة، ووضع أهداف فردية وجماعية بكل إدارة للمساهمة فى تحقيق الأهداف العامة، وتشجيع العاملين على تحمل الخطر، وفهم وتعديل نمط الإدارة بما يتلائم مع عملية تنفيذ الإستراتيجية الجديدة، والاهتمام بالتغذية العكسية.

## 8/2 - تخطيط جهود القادة من أجل إنجاز عملية التنفيذ

تعتبر القيادة الفعالة (سواء كانت قيادة إستراتيجية أو قيادة وسطى أو قيادة مباشرة) هى الأساس لضمان نجاح إدارة عملية تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية نظراً للأدوار المتعددة التى يقومون بها وأهمها: - الحصول على الموارد وتخصيصها، وبناء القدرات، وتحفيز ودفع الأفراد، وصنع السياسات، وتدعيم السياسات، وإشاعة روح التفاؤل، وحل الأزمات، وصنع القرارات، وتحديد المهام.

ونتيجة لذلك فإنه يجب وضع خطط لجذب القيادة القادرة على القيام بالأدوار السابقة بصفة عامة وتحمل المسئوليات أثناء تنفيذ الاستراتيجية بصفة خاصة وتتمثل أهم هذه المسئوليات فى: - (1) تطوير شبكة من الاتصالات ومصادر المعلومات الرسمية وغير الرسمية لمعرفة ماذا يحدث من أعمال، ومراقبة مدى التقدم، واكتشاف المشاكل، والتعلم من العوائق التى تقف عثرة فى مسار التنفيذ الجيد، (2) وضع الضغوط البناءة على المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة من خلال خلق مناخ عمل موجه بالنتائج عن طريق تدعيم الإحساس القوى بالمشاركة لدى العاملين، والتركيز على الابتكارات الفردية، وتقدير المساهمات الفردية والجماعية، والاعتزاز بفعل الأشياء الصحيحة، (3) الحفاظ على التفوق فى العمل من خلال تشجيع الأفراد والجماعات على توليد الأفكار لتطوير الأعمال، ومحاولة تحويل أفكارهم إلى ممارسة عملية، والتأكيد على ضخامة المكافآت للمتفوقين، ووضع إمكانيات المنظمة لتجربة الأفكار، واستخدام أدوات تحسين الجودة لتركيز الانتباه نحو التحسين المستمر، (4) تقوية الكفاءات التنظيمية والقدرات التنافسية من خلال إدارة كل من المهارات البشرية، وأساسيات المعرفة، والقدرات العقلية، (5) توضيح أساسيات السلوك الأخلاقى فى العمل وقيادة المبادرات التى تنم عن المسئولية الاجتماعية، (6) قيادة عملية وضع الضوابط والإجراءات التصحيحية من خلال تحديد تلك الضوابط وتوقيت استخدامها.

ويرى الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات أن وجود خطة جيدة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية لا يغنى عن ضرورة توافر خطة لرقابة هذه الاستراتيجية والتحقق من مدى تقدمها نحو الأهداف المستهدفة، وهذا ما سيتم تناوله فى الجزء التالى.

### ثالثاً : رقابة الاستراتيجية التسويقية

حتى يتم مواجهة المفاجآت التى قد تحدث أثناء تنفيذ الاستراتيجية التسويقية فإنه يجب على المنظمة متابعتها وراقبتها باستمرار، ولكن أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن الكثير من الشركات لا تهتم بدرجة كافية بإجراءات الرقابة، ولا تركز على وضع أهداف واضحة أو نظم لقياس الأداء، كما لا تعتنى بتطوير تقارير رقابية دقيقة. ونظراً لعدم وجود إطار متكامل لعملية رقابة الاستراتيجية التسويقية، فإنه من خلال مراجعة الدراسات السابقة فإن الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات يمكن أن يقترح الإطار التالى لعناصر تلك العملية كما يلى :-

#### 1- رقابة الافتراضات Premise control

وهى عملية رقابة الافتراضات الاستراتيجية الأساسية التى تم بناؤها فى مرحلة صياغة الاستراتيجية والمتعلقة بعوامل البيئة التسويقية المحددة مسبقاً . والتى بناءً على تلك الافتراضات قد تم وضع الاستراتيجية التسويقية. وهنا يجب على المنظمة تصميم وتنفيذ نظم الرقابة للتحقق من مدى استمرار صحتها وعدم تغيرها، وبالتالي تحديد أى مشاكل متوقعة وقبل تأثيرها على كفاءة وفعالية الأداء .

#### 2- المتابعة الاستراتيجية Strategic surveillance

وهى مراقبة على نطاق واسع وبواسطتها تقوم المنظمة بتفسير وتحليل العوامل الاستراتيجية والاستجابة لها. فالمدير الاستراتيجى يجب أن يعطى اهتمام أكبر لكل ما يحدث فى البيئة التسويقية من تطورات واتجاهات



لم يتم رصدها مسبقاً كعوامل هامة ومؤثرة وبالتالي يجب جمع البيانات عنها وتصنيفها فى مجموعات أو قضايا متناسقة ومتربطة مع تحليلها وتقييم تأثيرها المتوقع على الاستراتيجية التسويقية المتبناة.

### 3- رقابة التنفيذ Implementation control

تهتم هذه المرحلة من الرقابة بمراقبة أداء تنفيذ الاستراتيجية التسويقية. ويوضح الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات أن تلك المرحلة تمرّ بعدة خطوات وهى :

#### 1/3- تحديد ما سيتم رقبته

هنا يجب أن يحدد مدير التسويق أى المجالات التسويقية التى يجب مراقبتها

#### 2/3- تحديد المعايير الرقابية

يجب هنا تحديد المعايير الرقابية المستمدة من أهداف التسويق الاستراتيجية وتتمثل أهم تلك المعايير فى : مستوى المبيعات المستهدف، مستوى الأرباح المستهدف، عدد الابتكارات المتوقعة، المدى المستهدف لإشباع العميل، مستوى العلاقات المتوقع مع العملاء، مستوى الجودة المستهدف، مدى الائتمان الممنوح للعملاء، ..... الخ.

#### 3/3- قياس الأداء الفعلى

يتم هنا تحديد كيفية القياس الفعلى للعناصر السابقة والوسائل والأساليب التى سيعتمد عليها المدير التسويقى فى القياس مثل تحليل الاتجاه، وبحوث التسويق، والمراجعة التسويقية.

#### 4/3- مقارنة الأداء الفعلى بالمعيارى

تتم المقارنة هنا بين نتائج القياس الفعلى والمعايير المحددة مسبقاً لتحديد الانحرافات.

#### 5/3- تحديد أسباب الانحرافات

يجب هنا تحديد الأسباب وراء وجود الانحرافات، فقد ترجع هذه الانحرافات إلى عدم واقعية الأهداف التسويقية، وحدثت ظروف غير طبيعية فى البيئة التسويقية، وعدم ملائمة أى استراتيجية من الاستراتيجيات التسويقية، وقصور فى الإدارة والمسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية .... الخ.

#### 6/3- معالجة الانحرافات

يتم هنا تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة الواجب اتخاذها فى حالة حدوث أى انحراف، وقد تتمثل هذه الإجراءات فى إعادة صياغة الأهداف التسويقية بطريقة واقعية، وإعداد خطط مرنة لمواجهة الظروف البيئية الحالية والمتوقعة، وإعادة اختيار الإستراتيجية التسويقية، وإعداد برامج التدريب والتنمية الإدارية، ..... الخ.

اقترح الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات في هذا الفصل منهجاً متكاملاً للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق يتضمن العناصر التالية :

- 1- **صياغة الاستراتيجية التسويقية:** حيث تم وضع خطوات معينة لصياغة الاستراتيجية التسويقية تبدأ بدراسة البيئة التسويقية حتى يمكن تحديد الفرص التسويقية وتعيين أهداف استراتيجية واقعية لنشاط التسويق، وفي ضوء هذه الأهداف فقد تم تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية العامة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وهي تشمل على : الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعميل (استراتيجيات المزيج التسويقي الموجه بالعميل)، واستراتيجيات السوق، واستراتيجيات استغلال الفرص التسويقية. وفي النهاية فقد حدد الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات مجموعة من المعايير اللازمة للاختيار من بين تلك الاستراتيجيات.
- 2- **تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:** فقد حدد الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات إطاراً متكاملاً لتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعميل والذي يتمثل في مرحلتين وهما : المرحلة الأولى على مستوى السوق وتتضمن: فهم الأسواق وقيمة العميل، وتكوين افتراضات قيمة العميل، وتسليم قيمة العميل، وقياس القيمة المسلمة للعميل، أما المرحلة الثانية فإنها تتضمن: بناء منظمة ذات قدرات خاصة وتنظيم الموارد، ووضع السياسات والإجراءات، وتبنى أفضل الممارسات من أجل التحسين المستمر، ووضع نظم المعلومات والتشغيل، وتحديد المكافآت والحوافز، وبناء ثقافة تنظيمية، وتخطيط جهود القادة من أجل إنجاز عملية التنفيذ.
- 3- **رقابة الاستراتيجية التسويقية:** حدد الفريق الاستشاري بشركة جوجان للدراسات والاستشارات العناصر الأساسية لعملية الرقابة والمتمثلة في: رقابة الافتراضات، والمتابعة الاستراتيجية، ورقابة التنفيذ.