

# مقرر

أساسيات

التسويق

**تنفيذ**

حاتم عمر مرعي

بكالوريوس إدارة الأعمال

## محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
3	الجزء الثالث : إدارة النشاط التسويقي .
4	الفصل السادس عشر: اتخاذ القرارات التسويقية.
12	الفصل السابع عشر: تخطيط النشاط التسويقي.
21	ملحق الفصل السابع عشر .
27	الفصل الثامن عشر: تنظيم النشاط التسويقي.
40	الفصل التاسع عشر : التوجيه إرشادات ونصائح عامة لرجل التسويق .
49	الفصل العشرون : الرقابة وتقييم الأداء التسويقي .
52	الجزء الرابع : خاتمة : الموضوعات المعاصرة في التسويق .

### الجزء الثالث إدارة النشاط التسويقي أهداف الجزء الثالث

خمسة مجالات رئيسية تمثل جوهر النشاط التسويقي في المنظمات وهي :

1. اتخاذ القرارات .
2. التخطيط .
3. التنظيم .
4. التوجيه .
5. الرقابة وتقييم الأداء التسويقي .

## أهداف النشاط التسويقي

وذلك مع الأخذ في الاعتبار أن النشاط التسويقي في أي منظمة يستهدف بالدرجة الأولى :

- إشباع حاجات ورغبات المستهلك من السلع / الخدمات .
- تحقيق أهداف المنظمة .

وذلك من خلال : الاستخدام الجيد للموارد المتاحة ، والفاعلية في استخدام مكونات المزيج التسويقي أو الأدوات التسويقية الأربعة التي تم تناولها في الجزء السابق.

## الفصل السادس عشر اتخاذ القرارات التسويقية

تعريف اتخاذ القرارات

" عملية اختيار بديل واحد من بين بدائل التصرف الممكنة لحل مشكلة أو تحقيق هدف معين " في ضوء عدد من المعايير بعضها كمي والآخر كيفي .  
ويمكن تصنيف أنواع القرارات طبقاً لدرجة التكرار والشمول إلى مجموعتين هما :

1. من حيث درجة التكرار : تنقسم القرارات إلى قرارات روتينية ( مبرمجة / متكررة ) ويتم اتخاذها بصورة دورية كل يوم أو شهر ... كما أن إجراءات اتخاذها وتنفيذها محدد سلفاً .
2. من حيث درجة الشمول : فهناك قرارات عامة أي تشمل وتؤثر على المنظمة ككل ، وقرارات فرعية تكون على مستوى الوحدات التنظيمية ( الإدارات والأقسام ) .

## خطوات اتخاذ القرارات

- 1) تحديد المشكلة - تحديد الهدف .
- 2) تحليل المشكلة من ناحية الأسباب والمظاهر والآثار الحالية على الأقسام والإدارات والمنظمة .
- 3) تحديد بدائل الحل / أو الوصول للهدف .
- 4) تقييم البدائل .
- 5) اختيار البديل المناسب .
- 6) إصدار القرار ( إضفاء الشرعية التنظيمية أو صفة الإلزام للقرار ) .
- 7) المتابعة والتقييم .

## أولاً : المجالات الرئيسية لقرارات التسويقية

1. قرارات السلعة :

وتشمل هذه القرارات عدة مجالات هي :

- تحديد مزيج السلعة ( تحديد خطوط المنتجات ، تحديد تشكيلة الألوان والأحجام على كل خط ، وتحديد مجالات الترابط بين السلع المختلفة.... )
- تحديد تشكيلة السلع .
- تحديد مزيج السلعة / السوق .
- اختيار سياسات التغليف واختيار الغلاف .
- التغيير في خطوط المنتجات ( بالإضافة أو الحذف لبنود السلع أو الأحجام مثلاً سواء على مستوى كل خط أو على مستوى جميع الخطوط )
- تطوير خط أو خطوط المنتجات .
- اختيار أو تحديد العلامة والاسم التجاري للسلعة .
- تحديد مستوى / جودة العلامة .
- اختيار العلامة أو الاسم لمجموعة السلع التي تشكل عائلة واحدة .
- المفاضلة بين استخدام علامة واحدة لكل المنتجات أو عدة علامات ، أو استخدام علامة المنتج ام التاجر / الموزع .
- الخدمات المقدمة للمستهلك والتي ترتبط بالسلعة ( مثل الخدمات الفنية ، النقل ، التسليم ، خدمات ما بعد البيع ، تسهيلات عملية اختيار السلعة ، الضمانات وغيرها ) .
- تطوير السلع .
- ابتكار سلع جديدة .

- التنوع والتبسيط .

## 2. القرارات المرتبطة بالتسعير : ومن أمثلة

مجالات هذه القرارات ما يلي :

- تحديد سعر الوحدة من السلعة .
- تحديد أسعار بنود السلع على خطوط المنتجات أو على كل خط (تسعير خط المنتج أو جميع الخطوط) .
- تحديد أسعار الترويج ، وأسعار المناطق الجغرافية .
- تحديد الخصومات السعرية .
- تسعير السلع الجديدة .
- اختيار سياسة أو سياسات التسعير .
- تحديد نسب رفع أو تخفيض الأسعار .

## 3. القرارات المرتبطة بقنوات التوزيع : ومن

أمثلة مجالات القرارات في هذا الخصوص ما يلي :

- تحديد قناة التوزيع الملائمة للسلعة ، لخط / لخطوط المنتجات .
- تحديد مزيج قنوات التوزيع الملائم .
- تحديد الخدمات التي يمكن للموزع أن يقوم بها نيابة عن المنظمة .
- تحديد عدد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهاراتهم .
- تحديد اتجاه ومعدلات النمو المرتقب أو المطلوب في نظام التسويق هل يوجه إلى نظام التسويق المباشر ( بيع شخصي ، منافذ

مملوكة للمنظمة ، البيع بالبريد ، استخدام البيع المباشر ، البيع بالتليفون ، .. الخ ) أم إلى التنمية الرأسية لنظام التسويق ( حيث يكون الإنتاج والتوزيع مسؤولية المنظمة بالدرجة الأولى ، حتى ولو قامت بعقد اتفاقيات توزيع مع تجار الجملة ، أو تعاونيات البيع بالتجزئة ، منح تراخيص توزيع ... الخ ) ، أم سيكون نمو نظام التسويق أفقياً (حيث يمكن عقد اتفاقيات مع منظمة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتوزيع المنتجات بالمشاركة ) .

- تحديد المساعدات ( من حيث النوع أو الكم أو الاثنين معاً ) .
- تحديد أساليب وطرق تحفيز أعضاء منافذ التوزيع .
- تحديد طرق وأساليب نقل السلع من المصنع إلى منافذ التوزيع .
- تحديد مستويات المخزون من السلع .
- تحديد شروط التسليم .
- تحديد نظم الفحص .

4. القرارات المرتبطة بمزيج الاتصال التسويقي ( المزيج التسويقي ) : من أمثلة المجالات الخاصة بهذه القرارات ما يلي :

- تحديد ميزانية الترويج بصفة عامة ، وميزانية كل عنصر من عناصر المزيج .
- ما هي وسائل الترويج الملائمة ( أو ما هو المزيج المناسب ) .
- ما هي الرسالة الإعلانية التي يجب استخدامها ؟ .

- تحديد أساليب تنشيط المبيعات الملائمة ( أي هل يتم التنشيط من خلال العينات ، الكوبونات ، البيع بالتقسيت ، خدمات ما بعد البيع ، الخصم النقدية ، الإعلان لخصوصي ... الخ ) .
- اختيار وسيلة الإعلان ( الوسائل المرئية أو المسموعة ، الصحف ، المجالات ، الإعلان في الطرق ... الخ )
- تحديد أزمنا البدء والانتها من الحملة الإعلانية .
- اختيار وتحفيز ومكافأة وتدريب رجال البيع الشخصي .
- تحديد هيكل توزيع رجال البيع ( على أساس المناطق أو السلع .. ) .

**5.** القرارات التنظيمية والإدارية المرتبطة بالنشاط التسويقي : أي ( داخل إدارة التسويق ) ، مثل قرارات اختيار أساس تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية داخل الإدارة ، والقرارات المرتبطة بانجاز كافة الوظائف الإدارية ( التخطيط التسويقي ، الرقابة وتقييم الأداء ... الخ ) داخل الإدارة .

**ثانياً : أساليب اتخاذ القرارات :**

**1.** الأساليب الكيفية .

**2.** الأساليب الكمية .

## تحليل التعادل



$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{حجم المبيعات المستهدف}} = \text{الربح الحدي للوحدة الواحدة}$$

## الانحراف المعياري

" هو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن القيم المتوقعة "

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\text{مج [ (الكميات المطلوبة) - القيمة المتوقعة لمبيعات كل سلعة ] ( الاحتمالات المختلفة )}}$$

## استخدام الربح الحدي لترشيد القرارات التسويقية

الربح الحدي هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف المتغيرة . ويقوم تحليل الربح الحدي على أساس أن التكاليف الثابتة هي تكاليف زمنية لا علاقة لها بحجم النشاط (في الأجل القصير) وبالتالي يتحملها المشروع سواء زاد حجم نشاطه أو انخفض ، ومن ثم تعتبر التكاليف المتغيرة هي المؤثر في اتخاذ القرار .

## الحالة الأولى : تحديد ربحية الخطوط الإنتاجية :

وتقوم الدراسة في هذه الحالة على تبيان مدى مساهمة كل منتج في تحقيق الربح ومساهمته في تغطية التكاليف الثابتة .

$$\text{* قيمة حد الأمان} = \text{قيمة المبيعات} - \text{قيمة مبيعات التعادل}.$$

$$\text{* نسبة حد الأمان} = \frac{\text{قيمة حد الأمان}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

## قيمة

### المبيعات الفعلية

ويتضح من هذا التحليل أن أسلوب التكاليف المتغيرة يوفر بيانات ومعلومات قابلة للمقارنة نتيجة استبعاد تأثير التكاليف الثابتة لأنها تكاليف زمنية لا علاقة لها بحجم النشاط ( في الأجل القصير ) ومن ثم فهي تكاليف غارقة .

### الحالة الثانية : تحديد المزيج البيعي

تساعد هذه الدراسة القائمة على العلاقة بين الإيرادات والتكاليف المتغيرة فقط على اختيار أحسن تشكيل بيعي وذلك بالنسبة بالمنظمات التي تقوم ببيع منتجات متعددة يختلف الربح الحدي لكل منها ، ولا شك أن الربح الناتج يعتمد على تشكيلة البيع ، فإذا احتلت المنتجات الأقل ربحية جزءاً كبيراً من تشكيلة البيع ، فإن الربح الناتج يكون أقل منه في حالة ما إذا احتلت المنتجات الأكثر ربحية جزءاً كبيراً في تشكيلة البيع .

### الحالة الثالثة : المفاضلة بين البدائل والخطط

وتشمل هذه الحالة المفاضلة بين بديلين لاختيار أحدهما وكذلك إرشاد الإدارة في وقف إنتاج سلعة تحقق خسائر أو إضافة منتج جديد إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمنظمة ير مستغلة بالكامل .

ونتناول فيما يلي هذه الحالات باختصار :

1 . المفاضلة بين بديلين .

2 . وقف إنتاج سلعة أو إضافة سلعة جديدة

يفيد التحليل الحدي في ترشيد القرارات الإدارية في وقف إنتاج سلعة من عدمه إذا كانت تحقق خسائر وذلك في الأجل القصير أو إضافة منتج جديد .

توقف إنتاج وبيع هذه السلعة واستخدام الطاقة العاطلة في إنتاج المنتجات الأخرى أو إضافة منتج جديد أو بقاء الطاقة عاطلة حتى لا تتحمل الشركة أية خسائر كما يتضح من الدراسة التالية :

أولاً : في حالة بقاء الطاقة عاطلة .

ثانياً : في حالة إضافة منتج جديد .

ويتضح من دراستنا لتحليل الربح الحدي أنه يساعد الإدارة في مجال تخطيط الأرباح والمبيعات واختيار أحسن تشكيل بيعي والمفاضلة بين البدائل المختلفة في الحالات التي تختلف فيها التكاليف المتغيرة والإيرادات دون التكاليف الثابتة التي ينظر إليها على أنها تكاليف زمنية لا علاقة لها بحجم النشاط . وبالتالي فهي أعباء واجبة التحمل على مستوى المنظمة ( تكاليف غارقة ) سواء أنتجت أم لم تنتج .

## الفصل السابع عشر تخطيط النشاط التسويقي

يتناول هذا الفصل تحليلاً مبسطاً ومختصراً للتخطيط التسويقي من حيث طبيعته ودوره في تحقيق مستوى مرضي من الفاعلية من انجاز الأنشطة التسويقية .

ويمكن استعراض عدداً من الخطط التي تتطلب مدخلات تسويقية طبقاً لاقتراح (كوتلر) في هذا الشأن وذلك على النحو التالي :

### 1. الخطة العامة للمنظمة :

تستخدم لوصف النشاط الكلي للمنظمة . وقد تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل . وتتعامل هذه الخطة مع رسالة المنظمة ، واستراتيجيات النمو ، ومحفظة القرارات ، وقرارات الاستثمار ، والأهداف والغايات الحالية . ولا تحتوي هذه الخطة أي تفاصيل عن الأنشطة الخاصة بالإدارات أو الوحدات داخل المنظمة .

### 2. خطة الإدارات أو الأقسام :

تتشابه مع خطة المنظمة وتصف الاستراتيجيات التسويقية ، والمالية ، والإنتاجية ، وكذلك استراتيجيات الموارد المالية التي يمكن استخدامها في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل ، والتي تساعد في تحقيق النمو والربحية .

### 3. خطة خط المنتجات :

وتصف الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات المرتبطة بخط منتجات معين . ويكون مدير خط المنتجات مسئولاً عن إعداد هذه الخطة .

### 4. خطة السلعة :

تصف هذه الخطة الأهداف والاستراتيجيات ، والتكتيكات المرتبطة بسلعة معينة أو مجموعة معينة من السلع ، ويكون مدير السلعة هو المسؤول عن إعداد هذه الخطة .

### 5. خطة العلامة :

يكون مدير العلامة هو المسؤول عن إعداد هذه الخطة . وتصف هذه الخطة الأهداف والاستراتيجيات ، والتكتيكات المرتبطة بعلامة تجارية / اسم تجاري معين .

## 6. خطة السوق :

ويتم إعداد هذه الخطة لتنمية (أو تطوير) أو خدمة سوق محدد . وإذا كان لدى الشركة مديرين مسئولين عن العلامات والمنتجات والأسواق فإن مسؤولية إعداد خطة السوق تقع على عاتق مديري الأسواق .

## 7. خطة السلعة - السوق :

ترتبط هذه الخطة بتسويق سلعة أو مجموعة من السلع المعينة ، أو خط منتجات معين في منطقة جغرافية أو سوق ( صناعي ، استهلاكي ) معين .

## 8. الخطة الوظيفية :

ويتم إعداد هذه الخطة لنشاط رئيسي معين مثل التسويق ( خطة التسويق ) ، والإنتاج ( خطة الإنتاج أو التصنيع ) ، والتمويل ( الخطة المالية ) وهكذا . وتصف هذه الخطة الأنشطة أو الوظائف الفرعية المرتبطة بالوظيفة الرئيسية . فخطة التسويق تحتوي على مجموعة الخطط الخاصة بالآتي على سبيل المثال :

- خطة الإعلان .
- خطة رجال البيع .
- خطة التسعير .
- خطة تنشيط المبيعات .
- خطة بحوث التسويق .
- خطة التوزيع .

## خطوات التخطيط :

1. التأكد من وجود فرصة أو البحث عن الفرص ( وهذا يتطلب تحليل الموقف الحالي للمنظمة والسوق ، والبيئة ... الخ ) .
2. تحديد الأهداف .
3. تحديد البدائل الممكنة ( أو الاستراتيجيات البديلة ) والافتراضات المرتبطة بكل بديل .
4. تقييم البدائل ( الاستراتيجيات ) .
5. اختيار البديل المناسب .
6. تصميم الخطة الرئيسية .
7. تكوين الخطط الفرعية .
8. التنفيذ والمتابعة المستمرة .

فنقطة البداية في أي عملية تخطيط هي محاولة / ضرورة الإجابة على تساؤل

مؤداه :

ما هو حجم المبيعات الذي تأمل  
المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية  
معينة لتحقيق رقم معين من الأرباح  
أو نسبة معينة من مبيعات الصناعة ؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تستلزم القيام بالتحليل التسويقي وتنمية خطة تسويقية . وبعد الموافقة على هذه الخطة تبدأ الإدارات الأخرى ( الإنتاج ، التصنيع ، القوى العاملة ، التمويل ... وغيرها ) في وضع الخطط الخاصة بها والتي تساعد في تنفيذ الخطة التسويقية . وهذا يعني أن الخطة التسويقية - باختصار - هي أساس التخطيط لباقي الأنشطة الأخرى داخل المنظمة .

## مكونات الخطة التسويقية

هناك عدداً من الموضوعات والجوانب والمكونات التي يجب أن تتوافر أو تتضمنها كل خطة بغض النظر عن أي اختلافات بين المنظمات . فخطة السلعة أو العلامة مثلاً يجب أن تحتوي على المكونات الآتية :

## 1. ملخص الخطة :

يجب أن تفتح الخطة بصفحة أو اثنتين تنطوي على الأهداف والحقائق والتوصيات التي تحتويها .

## 2. تحليل الموقف :

يعتبر تحليل الموقف أو تحديد أين تقف المنظمة في الوقت الحالي من أكثر مكونات أو خطوات إعداد الخطة أهمية . فالخطط الغير فعالة تكون دائماً نتيجة لعدم اكتراث أو خبرة المدير بأهمية تحليل الموقف ، وبالنسبة للموضوعات أو الجوانب التي ينطوي عليها تحليل الموقف يمكن استعراضها باختصار كالآتي :

### (1) العوامل المرتبطة بالمزيج التسويقي للمنظمة :

- سياسات السلعة : ( خط / خطوط المنتجات ، مركز كل سلعة من حيث تميزها عن السلع الأخرى للمنافسين وجودتها ، الغلاف ، الخدمات المرتبطة بها ، مزيج السلعة " العمق ، الاتساع ، الترابط " ، مراحل دورة حياة كل سلعة ، الأسماء أو العلامات التجارية ) .
- سياسات التوزيع : ( القنوات المستخدمة والغير مستخدمة في توزيع السلعة ، جودة ودرجة التغطية لكل قناة وللقنوات ككل ، هل تستخدم أسلوب التوزيع الانتقائي أو الحصري أو الشامل ، الخدمات التي تقدمها المنظمة لقنوات التوزيع ، اتجاهات الأوساط التجارية نحو المنظمة ) .

- مزيج الاتصال التسويقي ( الترويج ) : المخصصات أو ميزانية الترويج بالمقارنة بمخصصات المنافسين ، حجم أو عدد رجال البيع ونوعياتهم وأدوارهم ، مدى فاعلية الإعلان ، الوسائل الإعلانية المستخدمة .
- التسعير : سياسات وممارسات وطرق التسعير المستخدمة وتلك التي يستخدمها المنافسين بالنسبة للقطاعات السوقية والسلع والتكاليف والضمانات والخدمات التي تقدمها المنظمة ، علاقة السعر بمرونة الطلب ، طبيعة وهيكل نماذج السوق السائدة ، اتجاهات مستويات الأسعار ، الخصم الممنوح ( تجاري ، نقدي ، جغرافي ، ترويجي ..) .

## (2) المستهلك :

من هو المستهلك النهائي ، من يتخذ قرار الشراء ، من يؤثر على قرار الشراء ، ومدى تكرار الشراء .. الخ .

## (3) العوامل الاقتصادية :

على مستوى الدولة وعلى مستوى الصناعة ومن أمثلتها :

- السياسات الحكومية المالية وسياسات التصدير والاستيراد ، العوامل المرتبطة والمؤثرة على الطلب ، التنبؤ به ، المنافسة ، التنبؤ بمبيعات الصناعة.
- المبيعات الحالية والمتوقعة للمنظمة ، ودورة الأعمال ، حصة المنظمة من السوق ، الأرباح .
- تحديد الفجوة التخطيطية .

## (4) العوامل الاجتماعية والثقافية :

المؤثرة على قرارات الشراء لدى المستهلك والتغير فيها ، خصائص السلوك الشرائي ، درجة تكرار الشراء ، وحركة السكان .

## (5) الأسواق المخدومة حالياً :



والتي لم يتم خدمتها من حيث الحجم والموقع والربحية ، والتغير في هيكل الأسواق .

- 6) القيود الخاصة والداخلية .
- 7) الفرص الحالية والمرتبقة .
- 8) التهديدات الحالية والمرتبقة .
- 9) المشكلات وجوانب الضعف .
- 10) جوانب القوة أو مجالات القوة الدافعة للمنظمة .

يتم تلخيص تحليل الموقف بالشكل الآتي :

جوانب الضعف	جوانب القوة
الفرص	المشكلات أو التهديدات

### 3. الأهداف والغايات :

في ضوء تحليل الموقف يمكن للمنظمة معرفة أين تقف الآن ، وإلى أين يجب أن تتجه ، ومن ثم فإن الإدارة التسويقية يجب أن تضع أهداف وغايات محددة بشرط أن تلقى قبول الإدارة العليا . وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا تضع فقط الأهداف العامة التي تسعى المنظمة ككل إلى بلوغها . وعلى أساس هذه الأهداف تقوم الإدارات والأقسام بوضع أهدافها .

### 4. الاستراتيجيات :

في هذا الجزء من الخطة يتم تصميم وبناء وصياغة الإستراتيجية الرئيسية التي ستحقق الأهداف المطلوب بلوغها . وفي هذا الشأن يجدر بالذكر ما يلي :

- إن مدير التسويق يجب أن يصمم عدداً من الاستراتيجيات البديلة لمواجهة أي تغير في الظروف .
- إن الإستراتيجية التسويقية ليست مجموعة معينة من التصرفات أو الأنشطة والأعمال المحددة ولكنها تشير أو تنطوي على تحديد ما هي المجالات التي سوف توجه إليها الجهود الرئيسية للمنظمة ككل لتحقيق الهدف الأساسي .
- إن الهدف الرئيسي وما يرتبط به من توجهات عامة لجهود المنظمة يتولد منه أهدافاً فرعية . فمثلاً إذا كان الهدف الأساسي للمنظمة هو " زيادة المبيعات " فإن هذا الهدف يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة أهداف فرعية . فزيادة المبيعات يمكن تحقيقها من خلال \* زيادة متوسط سعر الوحدات المباعة ، \* زيادة حجم المبيعات ، \* محاولة رفع كمية المبيعات بأعلى سعر ممكن . كما أن زيادة حجم المبيعات تحقيقه مثلاً من خلال : \* تنمية السوق ورفع معدل نموه ، \* زيادة حصة المنظمة من السوق ..وهكذا .
- يجب على مدير التسويق مراعاة الوضوح والدقة في صياغة الإستراتيجية كلما أمكن .
- عند قيام مدير التسويق بتصميم وبناء الإستراتيجية العامة يجب مناقشة مدير الأنشطة الرئيسية الأخرى بالمنظمة .

## 5. البرنامج / البرامج ( التكتيكات ) :

البرامج أو التكتيكات هي خطط فرعية ، وإذا كانت صياغة الإستراتيجية توضح الإطار العام لكيفية تحقيق الأهداف ، فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تحديد

التصرفات أو التكتيكات اللازمة أو الواجب إتباعها في هذا الشأن ، وكذلك تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ أو القيام بهذه التصرفات أو التكتيكات .

## 6. الموازنات :

في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والبرامج أو التصرفات المخططة يستطيع المدير تصميم الموازنة الخاصة بتنفيذ الأنشطة والعمليات . والموازنة بصفة عامة هي عبارة عن خطة مترجمة إلى لغة الأرقام . وبمعنى آخر هي قائمة تحتوي على الأرباح والخسائر والإيرادات والمصروفات المتوقعة ، حيث يعكس الجانب الخاص بالإيرادات عدد الوحدات المتوقع بيعها في ظل سعر أو متوسط سعر معين . أما الجانب الآخر فهو المصروفات المتوقعة ( والخاصة مثلاً بتكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق... وغيرها ) والفرق بين الجانبين ( الإيرادات والتكاليف أو المصروفات ) فيمثل الأرباح أو الخسائر المتوقعة وكما هو الحال في الاستراتيجيات يجب على المدير - مدير التسويق - وضع عدد من الموازنات البديلة لمواجهة أي تغير يحدث في الظروف . وبمجرد الموافقة على الموازنة المقترحة يتم وضع جداول الإنتاج والقوى العاملة والتسويق والإمداد والتمويل .

## 7. الرقابة :

آخر جزء في الخطة يعكس الإجراءات والمعايير الرقابية التي سوف تستخدم لقياس مدى التقدم في إنجاز الخطط والأنشطة . وفي بعض الحالات ينطوي الجزء الخاص بالرقابة على بعض التصرفات الموقفية الواجب إتباعها في حالة التغيير في الظروف أو ظهور تحديات جديدة مثلاً .

## أساليب التخطيط

تعدد أساليب ومداخل التخطيط التسويقي بتعدد أهدافه والظروف المحيطة بالمنظمة وخصائص المنظمة أيضاً . وبوجه عام فإن نقطة البداية في عملية التخطيط

هي التنبؤ بالمبيعات . وكما تتعدد أساليب التخطيط وتباين تتعدد أيضاً أساليب التنبؤ بالمبيعات . أما بخصوص مداخل بناء وتنمية الخطط التسويقية فيمكن ذكر بعضها بدون شرح على النحو الآتي :

1. التخطيط على أساس حجم المبيعات .
2. مداخل التخطيط على أساس الربح المستهدف .
3. مدخل تعظيم الأرباح .
4. المدخل التاريخي .

## ملحق الفصل السابع عشر أمثلة لبعض أنواع الإستراتيجيات التسويقية

أولاً : الإستراتيجيات التنافسية :  
وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى :

1) استراتيجيات القيادة السوقية :  
وتنقسم إلى عدة أنواع هي :

أ- إستراتيجية تنمية / تطوير وتوسيع السوق : ويندرج تحت هذه الإستراتيجية عدداً من البدائل منها :

● جذب مستخدمين جدد للسلعة من خلال تبني استراتيجيات مثل :

- إستراتيجية اختراق السوق .

- إستراتيجية التوسع الجغرافي .

- إستراتيجية غزو سوق جديد .

ب- إستراتيجية تطوير السلعة : من خلال خلق استخدامات جديدة للسلعة بجانب الاستخدامات الحالية .

## 2) إستراتيجيات المحافظة على الحصة :

وتشمل هذه الإستراتيجيات عدة أنواع هي :

أ- إستراتيجية الابتكار أو التجديد للسلع .

ب- إستراتيجية التحسين أو التدعيم ( حيث تحاول المنظمة المحافظة على السعر عند مستوى معتدل أو مقبول من قبل المستهلك وذلك في إطار علاقة السعر بالمنفعة التي يحصل عليها . ويمكن للمنظمة مثلاً أن تقدم السلعة في عدة أحجام مختلفة لمقابلة تفضيلات المستهلكين وقدراتهم الشرائية ) .

ج- إستراتيجية المواجهة : تعتبر هذه الإستراتيجية من الأنواع الهجومية أكثر منها دفاعية . وعادة ما تنطوي على حرب في الترويج بين المنافسين لتجنب الدخول في حرب الأسعار مع الشركات القائمة . لكن قد يحدث أن تتبنى الشركة القائمة سياسة تخفيض الأسعار مما قد يجبر الشركات الأخرى إلى الخروج من السوق أو تخفيض الأسعار هي الأخرى إن استطاعت . وبصفة عامة فإن الحالة الأخيرة تستهدف تخويف الشركات الصغيرة .

د- إستراتيجية التهديد أو الضغط : حيث تقوم الشركة القائمة أو المسيطرة على السوق بتهديد الموردين الأساسيين ( كبار الموردين ) للمواد الخام والأولية...بتخفيض مشترياتهم منهم إذا قاموا بالتوريد للشركات الجديدة أو الشركات المنافسة الأخرى . وتمارس نفس الضغوط أو التهديدات بالنسبة للموزعين أيضاً .

## 3) إستراتيجية زيادة الحصة من السوق .

## ثانياً : إستراتيجيات مواجهة التحديات السوقية :

بصفة عامة يمكن للمنظمات زيادة حصتها من السوق بعدة طرق أو من خلال

إتباع بعض الإستراتيجيات منها :

- إستراتيجية الهجوم المباشر .
  - إستراتيجية الباب الخلفي ( حيث الالتفاف أو مجاراة المنافس القوي بدلاً من مواجهته بشكل مباشر )
  - إستراتيجية الاقتصار حيث يتم الهجوم على صغار المنافسين بدلاً من كبار المنافسين .
- ويمكن عرض أهم أنواع الإستراتيجيات من خلالها مواجهة التحديات في السوق - بدون شرح - كالأتي :

- إستراتيجية الخصم السعري .
- إستراتيجية السلع رخيصة السعر .
- إستراتيجية تقديم السلع التفاخرية .
- إستراتيجية تنويع السلع .
- إستراتيجية تحسين الخدمات .
- إستراتيجية تطوير السلع .
- إستراتيجية منافذ التوزيع ( أو الابتكار التوزيعي ) من خلال استخدام منافذ توزيع جديدة .
- إستراتيجية تخفيض تكاليف التصنيع .
- إستراتيجية الإعلان المكثف .

ثالثاً : إستراتيجية التخصيص أو استغلال  
فرص محددة في السوق  
رابعاً : إستراتيجية إتباع القادة .  
خامساً : الإستراتيجيات المرتبطة بدورة  
حياة السلعة :

بالإضافة إلى أنواع الإستراتيجيات التي سبق الإشارة إليها في هذا الخصوص  
بالجزء الثاني من هذا الكتاب يمكن ذكر الإستراتيجيات الآتية بدون شرح :

1. الإستراتيجيات المرتبطة بمرحلة تقديم السلعة : باعتبار السلعة المقدمة  
جديدة أو لكونها تقدم أول مرة فيمكن للإدارة اختيار إستراتيجية أو  
أكثر من الإستراتيجيات الآتية :

(أ) إستراتيجية الكشط السريع للسوق : حيث تقدم السلعة الجديدة بسعر مرتفع  
وبجهود أو برنامج ترويجي مكثف .

(ب) إستراتيجية الكشط البطيء للسوق : حيث تقدم السلعة للسوق بسعر مرتفع  
ولكن بجهود ترويجية منخفضة .

(ج) إستراتيجية الاختراق السريع للسوق : تدخل السلعة للسوق طبقاً لهذه  
الإستراتيجية بسعر منخفض ولكن بدرجة عالية من الكثافة في الجهود الترويجية  
.

(د) إستراتيجية الاختراق البطيء : وطبقاً لهذه الإستراتيجية يكون السعر منخفض  
والجهود الترويجية متواضعة أو منخفضة حين تقديم السلعة للسوق .

## الترويج

الإستراتيجية ( أ ) " RSS "	الإستراتيجية ( ب ) " SSS "
-------------------------------	-------------------------------

منخفض

الإستراتيجية (ج)  
" RPS "

الإستراتيجية (د)  
" SPS "

عالي

عالي

السعر

منخفض

2. الإستراتيجيات المرتبطة بمرحلة النمو : مثل إستراتيجية تطوير السلعة ، وإستراتيجية غزو أسواق أو قطاعات سوقية جديدة .
3. الإستراتيجيات الابتكارية : وترتبط هذه الإستراتيجيات بمرحلة التشبع أو الاستقرار . وطبقاً لهذه الإستراتيجيات تقوم المنظمة بتطوير وتجديد السلعة ، والأسواق وتطوير باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى .
4. الإستراتيجيات المرتبطة بمرحلة التدهور ومن بينها :
  - (أ) إستراتيجية الاستمرار : حيث تستمر المنظمة في إتباع الإستراتيجية التسويقية التي كانت مستخدمة من قبل سواء ما يرتبط منها بالسوق الحالي ، وقنوات التوزيع ، والسعر ، والترويج إلى أن تصل السلعة إلى نقطة إسقاطها أو إقصائها من خط الإنتاج .
  - (ب) إستراتيجية التركيز : حيث تقوم المنظمة بالتركيز على الأسواق المربحة أو القوية ، وقنوات التوزيع الفعالة مثلاً .
  - (ج) إستراتيجية Harvesting Strategy حيث تقوم المنظمة بتخفيض أو ضغط التكاليف إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى زيادة الأرباح الحالية .



## سادساً : الإستراتيجيات المرتبطة بتطور السوق :

من المعروف أن سوق السلعة يمر بعدة مراحل تطور معينة ، حيث يكون :

- في المرحلة الأولى سوقاً كبير كما يوجد أيضاً في نفس المرحلة ما يسمى بالسوق الكامن وهذا النوع من الأسواق ينطوي على المستهلكين أو عدد من الناس لهم حاجات غير مشبعة ترتبط بسلعة غير موجودة .
  - أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التوسع في السوق ، حيث تدخل شركات جديدة وحيث يكون السوق كبيراً .
  - وفي المرحلة الثالثة ، هي مرحلة تشتت أو تفتت السوق ، حيث يبدأ المنافسين في خدمة قطاعات جديدة أو قطاعات صغيرة أو البحث عن قطاعات سوقية جديدة . كما تكون جميع القطاعات الكبيرة أو الرئيسية في السوق مخدمومة بالكامل من قبل المنافسين .
  - وتمثل عملية إعادة تجميع السوق المرحلة الرابعة ، وتم عملية التجميع هنا من خلال تقديم ابتكارات جديدة .
  - أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة التدهور أو التدمير للسوق .
- وبصفة عامة يرتبط بمراحل تطور السوق عدد من الإستراتيجيات ( يتم الاختيار من بينها طبقاً لطبيعة كل مرحلة وفي ضوء أهداف المنظمة ) هي :

(1) الإستراتيجية وحيدة الفرصة .

(2) إستراتيجية السوق الكبير .

(3) الإستراتيجية متعددة الفرص .

## سابعاً : إستراتيجية تنمية المنتجات الجديدة .

ثامناً : الإستراتيجيات المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي .

## الفصل الثامن عشر تنظيم النشاط التسويقي

والتنظيم بشقيه أو أركانه ( ركن العمليات ، ركن البناء ) ينطوي على تحديد وتوزيع الأنشطة والمهام والمسؤوليات والسلطات على العاملين بالمنظمة ككل أو بالإدارة أو القسم المعين بالإضافة إلى تحديد العلاقات المتبادلة بين العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف .

وتكمن أهمية فهم التنظيم بصفة عامة في عدة مجالات من

أهمها :

1. المساعدة في فهم وحل المشكلات داخل المنظمة أو على مستوى الإدارات .

2. المساعدة في التعرف على الاختلافات القائمة بين المنظمات سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للفرد الباحث عن وظيفة .
3. المساعدة على تفهم وإدراك الفرد لدوره بالمنظمة / الإدارة / القسم وعلاقاته بالزملاء والرؤساء وكيفية انجاز الأعمال المناطة به ، فضلاً عن حقوقه وواجباته .
4. المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة ( الحالية والمرتبقة ) أمام الفرد للترقي إلى مراكز وظيفية أعلى ، فضلاً عن مساعدة الفرد أيضاً في تخطيط مساره الوظيفي سواء داخل المنظمة أو الإدارة المعينة أو خارج المنظمة .
- وقبل تناول الأشكال المختلفة لتنظيم النشاط التسويقي يجدر بالذكر الإشارة إلى عدة أمور منها ما يلي :

(1) أن عملية التنظيم تنطوي على عدد من الخطوات النمطية التي لا تختلف سواء في مجال / نطاق تطبيقها أو مستوى التطبيق من منظمة لأخرى حتى وإن اختلفت المنظمات ( أو الإدارات داخلها ) من حيث الحجم أو طبيعة النشاط أو غيرها من الخصائص الأخرى .

(2) إن التغيير الذي يحدث على التنظيم عادة ما ينسحب على الهيكل أو البناء التنظيمي والتصميم المرتبط به . ويحدث التغيير المشار إليه لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية :

- تغير إستراتيجية المنظمة ، فالتغير في الإستراتيجية يتطلب تغييراً في الهيكل .
- كبر أو نمو حجم المبيعات الذي يتطلب زيادة في حجم القوى العاملة والمشرفين وعدد مستويات الإشراف .
- الحاجة إلى متخصصين للتعامل مع المشكلات الناجمة عن تعقيدات العمل بسبب كبر الحجم أو ظهور واستخدام تكنولوجيا جديدة .

- إضافة منتجات جديدة .
- دخول أسواق جديدة .
- تنويع الأنشطة أو مجالات الأعمال .
- التوسعات في حجم الطاقة .
- القرارات الخاصة بمركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات .
- تدهور المبيعات أو اتخاذ قرارات خاصة باستبعاد نقص المنتجات أو تغيير النشاط .
- الاندماج أو شراء شركات أخرى .

## التوصيف الوظيفي

- توصيف الوظائف جزء أصيل من عملية التنظيم ، وعموماً تستهدف عملية توصيف الوظائف تعريف وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة والملقاة على عاتق الفرد . أي أنها تجيب على تساؤلات مثل :
- ماذا يجب أن يفعل الفرد ؟
  - مع من يعمل ؟
  - مع من يتصل ؟
  - لمن يقدم شكواه أو تقارير تقدم العمل ؟
  - ما هو نطاق سلطته ؟
  - ما هي مسؤولياته ؟
  - ما اسم وظيفته ؟
  - ما هو موقعه / مركزه الوظيفي أو التنظيمي ؟

## الأشكال البديلة لتنظيم النشاط التسويقي ( بناء الهيكل التنظيمي ) على مستوى المنظمة :

تجميع أنشطة أو مهام في إدارات أو أقسام ... أي تكوين وحدات  
تنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى إدارة من  
الإدارات داخلها .

### 1. حجم المنظمة :

فكلما كبر حجم المنظمة كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل  
والتخصيص .

### 2. درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة :

كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تخدمها المنظمة وكلما تعددت المناطق  
الجغرافية كلما أدى هذا إلى ميل المنظمة إلى تجزئة العمل .

### 3. درجة تقسيم العمل أو التخصص المطبقة في المنظمة :

كلما زادت درجة تقسيم العمل المطبقة في المنظمة كلما أدى هذا إلى  
احتمال زيادة عدد الإدارات والأقسام .

### 4. مدى تعدد أو تنوع نشاط المنظمة أو نواتجها :

عندما تتعدد أنشطة المنظمة وتنوع نواتجها أو خدماتها المقدمة فإن تقسيم  
العمل وإنشاء إدارات وأقسام للقيام بانجاز الأعمال المرتبطة بكل نشاط أو سلعة  
يصبح ضرورة تفرضها متطلبات الاهتمام الملائم لكل نشاط . وقد يصبح هذا التقسيم  
ملحاً كلما تباينت طبيعة كل سلعة أو نشاط عن الآخر .

### 5. درجة التغير التكنولوجي :

قد يترتب على ارتفاع درجة التغير التكنولوجي ( طرق الإنتاج ، نظم التسويق ، نظم الإدارة ، التجهيزات الآلية ... الخ ) ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك عدد الإدارات والأقسام ، أو درجة التخصص سواء كان هذا من خلال إنشاء إدارات جديدة أو إلغاء أقسام أو ضم وحدات إنتاجية لأخرى .

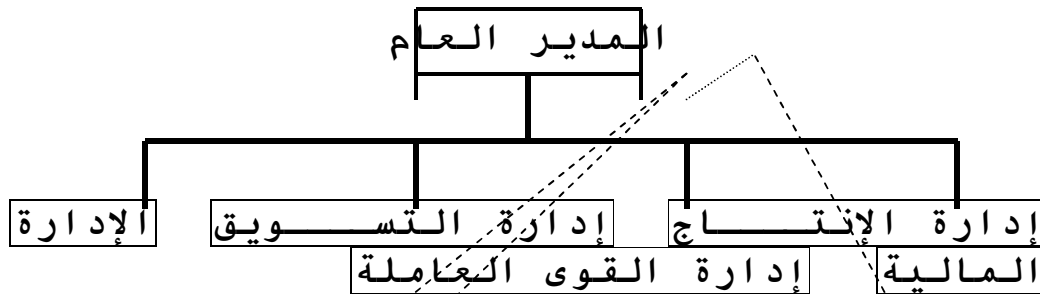
## 6. معدل نمو المنظمة :

كلما زاد معدل نمو المنظمة كلما أدى هذا إلى كبر حجمها . وقد سبقت الإشارة إلى أن النمو قد يحدث بطرق كثيرة أو أنه يأخذ أشكالاً متعددة . فقد يكون من خلال تنويع المنتجات أو الأنشطة ، وقد يكون من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج .

## أولاً - الوظائف :

في ظل هذا الأساس يتم تجميع الأنشطة والأعمال في أقسام بناء على طبيعة الوظيفة التي تندرج تحتها هذه الأنشطة ، فمثلاً يتم تجميع الأنشطة والأعمال المرتبطة بالبيع والإعلان والترويج وبحوث السوق .. الخ، في إدارة أو قسم هو قسم / إدارة التسويق . وبالمثل يتم تجميع الأعمال والمهام الخاصة بالنتاج أو التصنيع في إدارة واحدة هي إدارة الإنتاج وهكذا . ويوضح هذا الشكل مثلاً على الهيكل التنظيمي تم بناؤه على أساس الوظائف .

## هيكل التنظيم الوظيفي



قسم	قسم	قسم	قسم	قسم	قسم	قسم	السلعة
الخدمات	البيع	بحوث	بحوث	البيع	الترويج	الدعاية	قسم
التسويقية		السوق	الإعلان				التخطيط

ومن بين أهم مزايا وعيوب هذا النوع من التجميع أو التكوين التنظيمي

للإدارات والأقسام ما يلي :

**المزايا :**

1. إنه انعكاس طبيعي لطبيعة نشاط المنظمة .
2. المساعدة في تطبيق مبدأ التخصص .
3. ضمان الإشراف والرقابة الجيدة على جميع الأنشطة .
4. ضمان الاهتمام بالأنشطة الأساسية للمنظمة .

**العيوب :**

1. تركيز مسئولية تحقيق الأرباح على المدير العام / رئيس مجلس الإدارة / الإدارة العليا فقط .
2. صعوبة التنسيق في كثير من الأحيان بين الوظائف .
3. قد يؤدي توسع المنظمة وانتشارها الجغرافي وتعدد العملاء .. الخ إلى عدم صلاحية هذا النوع من التجميع .

متى يستخدم هذا الأساس لتجميع الأعمال في إدارات أو أقسام ؟

1. تجانس نواتج المنظمة .

2. تجانس العملاء الذين تخدمهم المنظمة .
3. الصغر النسبي لحجم المنظمة .
4. استقرار الظروف البيئية .
5. توافر قدرات إدارية عالية في أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة .
6. إذا كانت قدرات وخبرات العاملين بالمنظمة محدودة نسبياً .

## ثانياً - المناطق الجغرافية

عندما تتعدد وتتنوع أو تنتشر المناطق ( أو الأسواق ) الجغرافية التي تخدمها المنظمة يصبح من الممكن تجميع الأنشطة والأعمال على أساس هذه المناطق .  
بحيث تخصص كل إدارة أو قسم في خدمة منطقة جغرافية بذاتها .

### المزايا :

1. سرعة اتخاذ القرارات .
2. ضمان إلمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة جغرافية .
3. تسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة .
4. توفير فرص للترقي .

### العيوب :

1. صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية وبين المركز الرئيسي من ناحية أخرى .
2. احتمال مخالفة الفروع في المناطق الجغرافية لسياسات المركز الرئيسي .
3. صعوبة الرقابة - رقابة الإدارة العليا على الفروع .

متى يستخدم الأساس الجغرافي في تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية؟



1. التشتت الجغرافي للمناطق التي تخدمها المنظمة .
2. تباين أو اختلاف المناطق أو الأسواق في خصائصها واحتياجاتها .
3. كبر الحجم النسبي لتعامل المنظمة مع كل منطقة أو سوق .
4. إمكانية تطبيق نظم للرقابة والحوافز على أساس نتائج التعامل مع المناطق.
5. تدويل نشاط المنظمة ، أي قيام المنظمة بغزو / دخول الأسواق الأجنبية سواء من خلال التصدير أو الاستثمار المباشر .

**ثالثاً : النواتج ( سلع / خدمات ) :**  
 وفقاً لهذا الأساس يتم تجميع الأعمال لتكوين وحدات أو إدارات تنظيمية متخصصة طبقاً لنوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها للعملاء أو المنتفعين ، سواء تم هذا على مستوى إدارة التسويق أو المنظمة ككل ، حيث يتم تخصيص إدارة أو قسم لكل سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة .

### المزايا :

1. يسمح بالاستخدام الجيد للمعرفة المتخصصة في السلعة أو الخدمة المقدمة .
2. يساعد في تسهيل تحديد مسؤولية تحقيق الأرباح على مستوى كل إدارة أو قسم .
3. توفير فرص لنمو وتنويع المنتجات والخدمات .

### العيوب :

1. الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج والبيع وشراء مستلزمات الإنتاج... الخ .
2. المشاكل التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات والأقسام .

3. احتمالات عدم توافر المهارات الكافية لسد احتياجات الإدارات المختلفة .

متى يطبق هذا الأساس؟ يطبق هذا الأساس في الحالات والظروف الآتية :

1. تعدد وتنوع المنتجات والسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة .
2. اختلاف طبيعة العمليات الإنتاجية المتصلة بكل نوع من أنواع النواتج / السلع / الخدمات .
3. توفر قدرات إدارية عالية وكذلك توافر مهارات كافية لدى القوى العاملة .

#### رابعاً : العملاء :

من الممكن تجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية متخصصة على أساس مجموعات العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة ، حيث تضطلع كل إدارة / قسم بكافة الأنشطة الخاصة بخدمة مجموعة معينة من العملاء أو المستهلكين لسلعة ما ، أو المنتفعين بخدمة معينة .

#### خامساً : العمليات أو المراحل الفنية :

من الممكن تطبيق معيار العمليات أو المراحل الفنية في تجميع الأنشطة والمهام في إدارات أو أقسام إذا توافرت الشروط الموقفية التالية :

1. تعدد العمليات أو المراحل الفنية مع التكامل النسبي للأعمال التي تنتمي لكل واحدة منها .
2. اختلاف متطلبات وطرق أداء كل مرحلة أو عملية وكذلك المشاكل التي تواجهها .

3. سهولة التنسيق المسبق لعلاقة المراحل والعمليات ببعضها البعض .

4. إمكانية قياس الأداء والرقابة على كل مرحلة أو عملية من العمليات .

### سادساً : تعدد الأسس :

تجدر الإشارة إلى أنه من النادر استخدام معيار أو أساس واحد لتجميع الأنشطة و الأعمال في وحدات تنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى إدارة من إداراتها .

ومن ثم فإن الوضع الغالب في معظم منظمات الأعمال هو استخدام أكثر من معيار واحد . كأن يستخدم المعيار الجغرافي مع المعيار الوظيفي في تكوين الوحدات التنظيمية وبناء الهياكل التنظيمية وذلك مع الأخذ في الاعتبار الشروط الموقفية التي تحكم إمكانية استخدام كل أساس / معيار من هذين المعيارين .

### أسس ومعايير أخرى لتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية

1. التكوين المصفوفي .

2. التجميع على أساس الوقت .

3. التجميع الموجه بالسوق .

4. التجميع على أساس المشروعات .

5. التجميع على أساس الوحدات الإستراتيجية .

6. التجميع على أساس المدخلات .

### التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم : أولاً :

النمو قد يأخذ أشكالاً متعددة كما أنه يتم بطرق مختلفة ويقاس النمو إما بحساب معدل الزيادة السنوي في المبيعات ، أو القوى العاملة ، أو رأس المال ،

أو الطاقة الإنتاجية ، أو الأصول بالإضافة إلى نمو قيمة المنظمة أو نمو الأرباح أو ثروة الملاك وغيرها من المقاييس الأخرى .

ويعتبر تنويع النشاط أو المنتجات أو الأسواق والاندماج والتكامل الرأسي الأمامي والخلفي والتكامل الأفقي ( النمو التكاملي ) من الأمثلة الشائعة لطرق وأساليب النمو .

ويعتبر النمو من أهم العوامل التي تجعل من إعادة التنظيم أو تطوير التنظيم ضرورة تفرضها متطلبات الإنجاز الفعال للأنشطة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها . وبنظرة سريعة ومبسطة لتأثير النمو على الهيكل التنظيمي وتطوره يمكن ملاحظة الآتي :

**1** عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم وتتخصص في إنتاج أو تسويق منتج واحد أو تقديم خدمة ( وحيث يكون المالك هو المدير ) نجد أن الهيكل التنظيمي بسيط والعلاقات التنظيمية يغلب عليها الطابع غير الرسمي . وبمعنى آخر قد لا يوجد هيكل تنظيمي رسمي .

**2** في حالة الانتقال من المرحلة السابقة إلى مرحلة تخصص المنظمة في إنتاج أو تسويق سلعة أو خدمة واحدة وفي حالة اختلاف مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ومع تكامل المعاملات أو العمليات التسويقية نجد أن الهيكل التنظيمي يتم بناء على أساس العمليات أو الوظائف .

**3** وفي حالة انتقال المنظمة إلى مرحلة أخرى حيث :

- تعدد السلع / الخدمات المنتجة أو المقدمة .
- تعدد وانتشار المناطق الجغرافية التي تخدمها المنظمة .
- تختلف الأسواق في طبيعتها واختلفت أساليب التعامل أو البيع في كل سوق ، فإن الهيكل التنظيمي يتم بناؤه على أساس المنتجات أو المناطق الجغرافية أو الاثنين معاً .

**4** أما في حالة انتقال المنظمة إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً حيث :

- تعدد المنتجات / السلع والخدمات وكذلك خطوط الإنتاج .
- تعدد المناطق الجغرافية أو الأسواق .
- عدم التكامل في العمليات الإنتاجية ( أي استقلال كل عملية عن الأخرى أو عدم اعتمادها على أخرى ) .
- اختلاف العمليات التسويقية نجد أن بناء الهيكل التنظيمي يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة ويقوم على أساس السلعة أو المنطقة الجغرافية .

## ثانياً :

ضغوط البيئة الخارجية .. ومن بين هذه الضغوط زيادة تدخل الحكومة بأجهزتها المختلفة في ميدان الأعمال سواء من خلال قيامها بدعم بعض الصناعات أو الرقابة على الأسعار أو الضرائب على الأرباح التجارية أو الصناعية والدخول . ففي مثل هذه الحالات قد تلجأ إدارة المنظمة إلى تطبيق درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتسعير منتجاتها ، وبالتالي تقليص حرية الفروع المنتشرة في المناطق الجغرافية في اتخاذ مثل هذه القرارات . كما أن مثل هذه الممارسات الحكومية قد تؤدي إلى تردد المنظمة في إجراء برامج التوسع في الطاقة الإنتاجية أو تتوسع الأنشطة .

## ثالثاً :

التكنولوجي : كلما ارتفع مستوى التكنولوجي ( نظم الإنتاج والصنع والإدارة والتسويق .. الخ ) كلما انخفضت الحاجة إلى العنصر البشري . ففي المنظمات كثيفة رأس المال - التكنولوجي نجد أن عدد العاملين فيها أقل من نظيرتها في المنظمات كثيفة العمالة . وهذا قد يعني انخفاض عدد المستويات الإدارية وصغر نطاق الإشراف ، وارتفاع درجة المركزية في اتخاذ القرارات ... الخ . ومن ثم فإن اتجاه المنظمة نحو التحديث التكنولوجي يترتب عليه ضرورة إعادة بناء وتكوين الوحدات

التنظيمية وهيكل العلاقات بينها ، مع ضرورة الاعتراف بان مشاكل عديدة قد تواجه هذه العملية ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة القيام بالتنبؤ بمثل هذه المشكلات وإعداد الترتيبات الخاصة بمواجهتها .

## الفصل التاسع عشر التوجيه : إرشادات ونصائح عامة لرجل التسويق

أولاً : كيف يمكن لمدير التسويق تحقيق  
استمرارية الأداء والسلوك الجيد من قبل  
العاملين بالإدارة ؟  
مع الأخذ في الاعتبار نظريات الدافعية والسلوك القيادي والمحددات  
الأساسية لأداء الفرد :

## 1. بالنسبة للأجور :

يمكن لمدير التسويق ( أو مدير السلعة أو مدير العلامة التجارية ) الاختيار

بين إحدى السياسات الآتية لتقرير الأجور مع مراعاة مزايا وعيوب كل سياسة :

- ربط الأجر بتحقيق أرقام معينة من المبيعات .
- تحديد حد أدنى للأجر ، وربط الزيادة الشهرية مثلاً بتحقيق أرقام معينة من المبيعات .
- الأجر الثابت بغض النظر عن أرقام المبيعات المحققة .
- ربط الأجر بعدد ساعات العمل .

## 2. بالنسبة للحوافز :

يمكن أيضاً المفاضلة بين الأنواع الآتية والاختيار من بينها ذلك النوع الذي

يحقق الهدف :

- حوافز الوقت الإضافي ( مادية أو عينية أو أدبية ) .
- الحوافز الجماعية .
- الحوافز الأدبية .
- الحوافز العينية مثل التأمين العلاجي والخدمات الاجتماعية والترفيهية كالمواصلات والرحلات والإسكان ... الخ .

## 3. يمكن التمييز بين رجال البيع

وبين باقي العاملين في الإدارة

من حيث تطبيق أو اختيار سياسة الأجور وسياسة الحوافز كما يمكن استخدام

أسلوب العمولة الثابتة أو المتغيرة مع رجال البيع كبديل لكل من الأجر والمكافأة /

الحوافز .

بعض المهارات المتقدمة في البيع الشخصي  
لممثلي شركات الأدوية ( رجال البيع  
الشخصي والدعاية )

1. عندما تخطط للمقابلة مع العميل ( الطبيب أو الصيدلي ) : حاول أن

تتذكر ما يلي :

● أن الوقت المتاح للعميل ضيق ، وبالتالي يجب أن تكون محدداً ودقيقاً  
في معرفة وعرض ما يحتاجه العميل من معلومات . كما أن التخطيط  
للمقابلة يساعد في تحديد الهدف والتساؤلات الصحيحة . ومن أهم  
عناصر التخطيط للمقابلة ما يلي :

— الهدف .

— الافتتاح .

— أسئلة لجس النبض .

— المزايا والمنافع .

— خصائص السلعة .

— الأسئلة والاعتراضات المتوقعة .

— الإجابات الخاصة بالأسئلة .

— إنهاء المقابلة .

— موعد المقابلة التالية .

كيف تعظم أثر المشاركة في الإعلان :  
الإعلان ذو المهمة المزدوجة :

من الممكن رفع فاعلية الإعلان دون الحاجة إلى زيادة الإنفاق . فالقيمة

المضافة للإعلان تزداد إذا ما تم الإعداد والتنفيذ الجيد للجهود الإعلانية بحيث



يحق الإعلـان مهمـتين ( أو هدفـين ) أو أكثر في نفس الوقت . وعلى رجل التسويق أن يتذكر أن الإعلـان ذو المهمة الواحدة يعتبر الغلطة الكبرى الأكثر تكلفة .  
وتخفيض تكلفة الإعلـان تتحقق من خلال زيادة عدد المهام التي يحققها وزيادة المبيعات ومن ثم الأرباح.  
ولتعظيم اثر المشاركة في الإعلـان لتحقيق هدفين أو مهمتين أو أكثر يمكن استخدام الوسائل أو الأساليب الآتية :

1 . استغل المساحة أو المدة المتاحة لك في الإعلـان ليس فقط عن اسم السلعة وخصائصها ..... الخ ، بل أيضاً الترويج لهدية تقدم للمستهلك عند شرائه للسلعة أو الخصم الذي سيمنح له عند قيامه بتكرار الشراء.

2 . حاول الترويج في الإعلـان الواحد لقناتين أو أكثر من قنوات التوزيع ( تجار الجملة والتجزئة والبيع بالبريد مثلاً ) وبشكل متوازن .

3 . حاول ربط عملية الترويج بالمساهمة في تقديم خدمة عامة للمجتمع كلما أمكن هذا : فالمستهلك عادة يتعاطف مع الشركات في مثل هذه الأمور .

## التسويق الشامل أو المكثف أو الواسع

: كيف ترفع قدرة المنظمة على توزيع السلع ؟

الاقتراح : إتباع إستراتيجية تعدد قنوات التوزيع .

● الجمع بين التوزيع المباشر وغير المباشر كوسيلة لزيادة المبيعات وتوزيع الأخطار .

● يمكنك القيام كبداية بعملية البيع عن طريق الكتالوجات وطلبات البريد وفي ضوء المعلومات التي تجمعها عن المناطق الجغرافية التي تستوعب أكبر كمية من المبيعات أي التي يكون الإقبال على السلعة

فيها كبيراً من خلال البيع بالكتالوج أو البريد يمكن إنشاء محلات للتجزئة فيها ، وهذا يساعد على زيادة جذب المستهلكين خاصة هؤلاء الذين يرغبون رؤية السلع قبل شرائها .

● لا تلغي البيع بالبريد أو التليفون أو الكتالوجات في المناطق التي لا تستطيع إنشاء محلات تجزئة فيها إلا إذا ترتب على إلغاء هذه الطريقة وفر في التكاليف على أن ينعكس هذا على السعر وبالتالي احتمال زيادة الطلب على السلعة في المحلات الحالية .

● في حالة تعدد بنود السلع التي تنتجها الشركة ( خاصة تلك التي تنتمي إلى عائلة واحدة أو بنود مرتبطة مع بعضها البعض ) الأمر الذي يجعل من الصعب حصول المستهلك على كل مجموعة السلع من محل واحد يمكنك إرسال كتالوجات للمستهلكين واستخدام البيع بالبريد لتغطية القصور لدى محلات التجزئة أو لتغطية وسد الفجوات الجغرافية في التوزيع .

● حاول استعمال الوسيط ( أو تاجر التجزئة ) لتوصيل المعلومات عن السلع للمستهلك حيث يمكن للوسيط أن يقوم بإعطاء النشرات أو الإعلانات والبروشورات عن السلع للعملاء .

● حاول جذب اهتمام محلات التجزئة للشراء من الشركة .. كأن تطلب من المستهلك في الإعلان عن السلعة أن يقوم مباشرة بالذهاب إلى المصنع للشراء .. هذا قد يدفع التاجر إلى طلب السلعة منك .

تعلم خصائص ومهارات التسويق المعروف باسم الغوريلا

● من بين خصائص رجال التسويق المعروف بهذا الاسم ما يلي :

الصبر :

ويمكن إدراك معناه وأهميته من دراسة أجريت للإجابة على سؤال مؤداه " كم مرة يحتاج المستهلك إلى العميل المحتمل لمشاهدة الرسالة الإعلانية مثلاً ليصبح مستهلكاً فعلياً ؟ " .

1. إن تحول المستهلك المحتمل إلى مستهلك فعلي لا يتحقق إلا بعد أن تخترق الرسالة عقله 9 مرات .

2. إنه من بين كل 3 رسائل تصل رسالة واحدة للمستهلك . وهذا يعني لكي نحصل على التسع مرات المشار إليها في ( 1 ) يجب تحضير 27 رسالة تسويقية أو إعلانية .

## الكفاح والمغامرة :

1. رجل التسويق يجب أن يتعلم كيف يستخدم كل الأسلحة / الآليات التسويقية بشكل دائم وفعال .

2. استخدام عدد أكبر من الأسلحة التسويقية في العام التالي .

3. حاول أن يكون لديك بالإدارة / المنظمة على الأقل شخص واحد يفكر دائماً في الوظيفة التسويقية حتى وإن كان هذا الشخص هو أنت .

4. كلما زادت استثماراتك في النشاط التسويقي ( 10-15% ) مثلاً من قيمة المبيعات ( وهذا يعتبر مغامرة ) كلما زادت مبيعاتك وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسات الميدانية ببعض الشركات الأمريكية متوسطة الحجم .

## الحساسية :

رجل التسويق يجب أن يدرك أن الناس أصبحوا أكثر فهماً ووعياً وحصافة وخيالاً عن ذي قبل . والحساسية للمنافسة تعني الحساسية تجاه العملاء أو السوق من حيث معرفة الحاجات والرغبات للمستهلك والظروف الاقتصادية وطبيعة الأسواق... كما أن الحساسية لا تعني الذكاء . فالذكاء قد يكون العدو الأول لأسلوب الغوريلا

في التسويق .. فذكاؤك قد يجعلك أحياناً تصمم إعلاناً قد يتذكره الناس ولكن ينسوا في نفس الوقت عن ماذا تعلن .

## القوة الذاتية :

المقصود بالقوة الذاتية هنا هو الإيمان بالسلعة / الخدمة التي تقوم بتسويقها والإخلاص وتقديم معلومات كافية . فضلاً عن هذا يجب أن يتوافر لرجل التسويق القوة لمواجهة أطراف التعامل مع شركته أو الذين يشترون سلعته .. فقد يشعرونك بأن حالة ملل انتابهم من أسلوبك في الإعلان أو التسويق .. وهنا تكمن الخطورة إذا غيرت الأسلوب دون مبررات كافية وعملية . وهذا يعني ألا تسمع كثيراً خاصة لمحيطك القريب منك .. وتلتزم بالأسلوب التسويقي الذي اتبعته طالما أثبت فاعلية . ( يمكن الرجوع إلى المثال المشار إليه سلفاً بشأن خاصية الصبر ) .

## سبع كلمات تحقق الفوز في التسويق

### 1. الالتزام :

● ممارسة النشاط التسويقي يحتاج إلى الالتزام ... وبالرجوع إلى نفس المثال الوارد عن خاصية الصبر ، وخاصية القوة الذاتية سألقة الذكر يمكن القول مثلاً بأن الالتزام بنفس برنامج التسويق بدون تغيير أو تعديل لفترة زمنية معينة يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية . ( هذا إذا لم يحدث تغيرات جوهرية في السوق تجعل من التغيير أمراً لا بد منه ) .

### 2. الاستثمار :

● التسويق استثمار .. وإذا تعاملت مع هذا النشاط بهذا المفهوم سوف تعطي له الوقت والاهتمام الملائم .

### 3. التماسك أو الثبات :

- هنا نذكر ما سبق عرضه من نصائح في السياق المرتبط بخاصية القوة الذاتية وكلمة " الالتزام " .

## تذكر

إذا كان محور تركيزك في الإعلان هو تحقيق المرح والإضحاك فأنت قد تنجح في تسهيل تذكر المستهلك بالرسالة / الإعلان لكن ستفشل بتذكيرهم بالسلعة.

### 4. الثقة :

- شعور عملائك بأنك ملتزم بخطتك وأفكارك يزيد من ثقتهم بك والالتزام والاستثمار والتماسك يؤدي للثقة . فكر في المنافع التي ستحقق قبل أن تقرر الإنفاق . بالبحث والدراسة تستطيع أن تعرف ماذا يريد المستهلك .
- فنتائج الدراسات تشير مثلاً إلى أن المستهلك يتعامل مع المنظمة إذا :
  - كانت تعرض أوسع تشكيلة ممكنة من المنتجات / الألوان / الأشكال ...
  - تؤمن خدمة ممتازة .
  - كانت محلاً للثقة .
  - تذكر أن العملاء / المستهلكين يبحثون عن الجودة .. ورجل التسويق الذي يتبع أسلوب الغوريلا لا يستطيع أن يبيع السلعة الرديئة إلا مرة واحدة .

### 5. الصبر :

- وقد سبق الإشارة إليه .

### 6. التنسيق :

- لا شك أن التنسيق في استخدام الأسلحة التسويقية يمثل ضرورة ، وهذا لا يتحقق إلا إذا تفهمت أن التكلفة التسويقية تعتبر استثماراً وكان لديك ثقة بطريقة استعمالك للأسلحة التسويقية ، وتكون صبوراً بما فيه الكفاية لحماية جهودك التسويقية .

## 7. المتابعة :

- وهي الكلمة السابعة والأخيرة ... ويكفي أن يتذكر رجل التسويق بأنه في دراسة ميدانية أجريت تبين أن 80% من الشركات التي تم دراستها فقدت مركزها في السوق بسبب اللامبالاة بعد وصول المستهلك إلى مرحلة الشراء وهذا يعني أن الاهتمام بالمستهلك يجب أن يكون أكبر بعد البيع منه قبله .

## و أخيراً

- متى بدأت الهجوم لا تتوقف أبداً .
- تنويع الأسلحة ضرورة ... والتنويع يكون على حسب المرحلة التي تمر بها السلعة - قد تلغي استخدام بعض الأسلحة ، وتبقى على البعض ، وتضيف البعض الآخر .

## الفصل العشرون الرقابة وتقييم الأداء التسويقي

طبقاً ( لبويل ) يمكن تعريف الرقابة الإدارية على العمليات التسويقية بأنها " الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء - أو تعديل الأهداف - في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة " .

وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين : الرقابة السابقة ، والرقابة المتزامنة ، والرقابة اللاحقة على الأداء التسويقي . كما يجب أيضاً الإشارة إلى أن تقييم الأداء التسويقي كنظام هو جزء من النظام الرقابي الشامل على التسويق . فتقييم الأداء كنظام يحتوي على مجموعة من الأنشطة والعمليات يهتم بالدرجة الأولى بالآتي :

تحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص وكذلك الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمنظمة ككل أو لجزء من أجزاء العملية التسويقية .

الرقابة السابقة :

ويقصد بها الرقابة التنبؤية . أي التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المستقبل تمهيداً لاقتراح بدائل التصرف الممكن تبنيها لمواجهة هذه المشكلات أو حلها .

الرقابة المتزامنة :

ويقصد بها الرقابة أثناء تنفيذ العمليات والأنشطة التسويقية .

الرقابة اللاحقة :

والمقصود بها الرقابة التاريخية . أو عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط . وهذا بالطبع يتم في ضوء ما يتم تجميعه من بيانات مجمعة وتفصيلية عن جوانب الأداء المختلفة للنشاط .

عملية التقييم :

تتم عملية التقييم سواء على مستوى المراجعة الشاملة للنشاط التسويقي ككل أو لجزء معين من نشاطاته على ثلاث مراحل أساسية يمكن تلخيصها كالآتي ، مع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء الموضوعة للنشاط .

المراحل الأساسية لعملية التقييم :

1. ماذا حدث بالضبط ( فعلي ) .
2. لماذا ( في حالة وجود انحرافات ) .
3. ماذا يجب عمله ( إجراءات تصحيحية ) .

أنواع التقارير الرقابية :

تنقسم التقارير الرقابية إلى نوعين أساسيين هما :

- التقارير الرسمية : ويحتوي هذا النوع على معلومات وبيانات مجمعة أو مجزأة أو الاثنين معاً عن نتائج العمليات والإنجاز التسويقي ، كما يقدم خلال فترات زمنية منتظمة ( كل أسبوع أو شهر أو سنة .. ) .
- التقارير غير الرسمية أو الاتصالات غير الرسمية : أما هذا النوع فلا يأخذ الشكل المكتوب . فالتقارير في هذه الحالة تقدم من خلال التليفون أو المقابلة الشخصية وجهاً لوجه أو الاجتماعات ... وغيرها، وعادة تقدم التقارير غير الرسمية لتنبه الإدارة التسويقية عن تطورات



السوق وأوضاع المنافسة والأسعار... الخ ، وما يتم انجازه وأي مشكلات أخرى قبل تقديم التقارير الرسمية .

أساليب القياس

في هذا الخصوص يمكن عرض بعض الأساليب باختصار على النحو التالي :

1. مصفوفة الأهداف .
2. حساب النسب .
3. قياس الأداء باستخدام مصفوفة المتغيرات كبديل للطريقة أو الأسلوب السابق .

## خاتمة

بخصوص المؤشرات السلوكية :  
من المعروف أن هناك بعض الأنشطة وبعض جوانب الأداء الخاصة بكثير من الأعمال التي يصعب الرقابة عليها وتقييم الأداء فيها باستخدام مؤشرات كمية . كما أن العلاقات بين العاملين من حيث درجة جودتها أو انسجامها يصعب أيضاً قياسها كميّاً . صحيح أنه من الممكن قياس درجة التعاون من عدمه ومدى الانضباط السلوكي من قبل الأفراد باستخدام مؤشرات كمية مثل عدد الشكاوى أو عدد مرات الغياب أو التأخير ..إلا أنها لا تكفي للتقييم ومن المفضل استخدام مؤشرات سلوكية إضافية حتى يمكن ضمان مستوى مقبول أو مرض من الحكم على الأداء الكلي للفرد.

## الجزء الرابع

خاتمة : الموضوعات المعاصرة

في التسويق

التسويق الدولي : فكرة عامة

المفهوم :

يمكن تعريف التسويق الدولي بأنه مجموعة الأنشطة ( اكتشاف حاجات ، نقل وتوزيع وتسعير وترويج ... الخ ) والجهود التي تهتم بتوجيه تدفق السلع والخدمات لشركة ما لإشباع حاجات المستهلكين في دولة أجنبية أو أكثر وما يتطلبه ذلك من تنظيم وإدارة .. لهذه الأنشطة .

التسويق الدولي ... لماذا ؟  
تكمُن الأهمية النسبية للتسويق الدولي في عدة جوانب بعضها يرتبط بالشركة والبعض الآخر يرتبط بالدولة أو الصالح العام للدولة . ويمكن على سبيل المثال ذكر بعض الفوائد باختصار كالآتي :

- يساعد في اتساع السوق وجذب عملاء جدد .
- يساعد في الهروب من حدة المنافسة أو انخفاض الطلب بالسوق المحلي .
- زيادة رقم أعمال الشركة .
- بناء سمعة جيدة على المستوى المحلي والدولي للشركة .
- المساهمة في وتشجيع الإنتاج على نطاق واسع مما يحقق وفورات كبيرة .
- المزايا التي تعود على الدولة من التصدير والاستيراد ، وتوسع الشركات في الإنتاج بالداخل والخارج ، مما يخلق فرصاً للتوظيف وتحسين ميزان المدفوعات .. واستحداث تقنيات جديدة في مجال الإنتاج والتسويق ...

مبادئ تحكم التسويق الدولي :  
العوامل التي يصعب السيطرة عليها :  
**1** . سياسات الحكومة الخاصة بالتصدير والاستيراد .

2. الأشكال المسموح بها للاستثمارات الأجنبية داخل الدولة وخارجها .
3. القوانين المنظمة للتجارة الدولية .
4. اختلاف خصائص الدول من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
5. المعاهدات والتكتلات الاقتصادية الدولية .

مبادئ التسويق الدولي :

1. تقسيم العمل والتخصيص .
2. التكاليف المقارنة .
3. فائض الإنتاج .
4. المحافظة على توازن ميزان المدفوعات .
5. توافر القوة الشرائية للدولة المستوردة .
6. حتمية الترويج .

## تسويق الخدمات

مع التقدم السريع في الاقتصاد الخدمي أصبحت قضايا ومشكلات تسويق الخدمات تحظى بدرجة عالية من الاهتمام خاصة أن قطاع الخدمات تزايد دوره بشكل ملحوظ وأصبح يمثل جزءاً كبيراً من الاقتصاد الكلي في أي مجتمع . وان التغير والنمو المستمر أصبحا يمثلان . سمات أساسية لهذا القطاع خاصة في ظل ثورة المعلومات التي يعيشها العالم الآن .

خصائص الخدمات :

تختلف خصائص الخدمات عن نظيرتها المرتبطة بالسلع المادية أو تلك التي تتعلق بنواتج المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح ( كالمساجد ، والجمعيات الخيرية ... وأجهزة تنظيم الأسرة ، وغيرها ) .

1. عدم القابلية للتخزين .
2. غير ملموسة .
3. عدم التجانس .
4. تفرد / تميز قنوات توزيعها .
5. الفناء أو التقادم السريع .
6. الارتباط بين إنتاجها ( تقديمها ) والاستفادة منها ( أي استهلاكها إن صح التعبير ) .

المزيج التسويقي  
كما يوجد كثيراً من أوجه التشابه في القضايا والأمور المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي للسلع المادية والخدمات يوجد أيضاً الكثير من الاختلاف في متطلبات تطبيق السياسات والخطط وغيرها المرتبطة بعناصر مزيج تسويق السلع المادية والخدمات .

سياسة المنتج :  
نتيجة لان الخدمات تعتبر من النواتج غير الملموسة فإن هذه الخاصية تعتبر أحد أهم أسباب الاختلافات القائمة بين سياسة السلع الملموسة وسياسة الخدمات . الأمر الذي يجعل من الضرورة أن تكون سياسة تنمية المنتج الخدمي ( الخدمات ) أكثر تركيزاً . فكثيراً من الاعتبارات التسويقية المادية المرتبطة بطبيعة السلع الملموسة مثل الحجم ، والشكل ، والألوان ، ... الخ غير موجودة بالنسبة للخدمات . وهذا يجعل الصورة الذهنية لدى المنتفع بالخدمة ( العملاء ) عن جهود الشركة المرتبطة

بالخدمة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على مركزها التنافسي . وفي المقابل تقل أهمية عوامل أخرى مثل العلامة التجارية كما هو الحال في السلع المادية .

## ملحوظة هامة :

الإعلان المكثف والجيد عن الخدمة قد يساهم بدور فعال في بناء الصورة الذهنية الجيدة .

## سياسة التسعير :

من أكثر السياسات أهمية هي سياسة تسعير الخدمات مقارنة بتسعير السلع المادية . فالعملاء يعتمدون بالدرجة الأولى على المعلومات المرتبطة بسعر الخدمة للاختيار بين الحصول عليها من منظمة دون أخرى خاصة أن المستهلك يمكنه الاعتماد على المعلومات غير السعرية للمقارنة والاختيار بين سلعة مادية ( علامة تجارية ) وأخرى وهذا غير وارد تقريباً في حالة الخدمات .

## بعض الأمثلة

- طريقة التوجه بالتكلفة ( الاعتماد على التكلفة ) في التسعير تصلح لتسعير الخدمات العامة .
- طريقة تقليد الشركات المنافسة تصلح لتسعير جميع أنواع الخدمات ( مع الأخذ في الاعتبار بعض الفروق في خصائص الشركات ) .
- سياسات الخصم في التسعير تصلح لتسعير كثير من أنواع الخدمات .
- طريقة المزايدة تصلح لتسعير الخدمات الصناعية .
- التسعير الموجه بالطلب تصلح لتسعير خدمات الكهرباء .

