الفصل الثاني:

طرق إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن التسويق الإستراتيجي مع نماذج لمؤسسات فندقية

**تمهيد**

رأينا في الفصل السابق أن مفهوم التسويق بالعلاقات مفهوم إستراتيجي، وسنعرج في هذا الفصل على أهم المفاهيم النظرية التي تخص الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، ثم إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن هذه المفاهيم، خاتمين الفصل بنماذج لمؤسسات فندقية.

ولهذا الغرض نجزئ هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كالآتي:

**المبحث الأول**: تعريف التسويق الإستراتيجي ومراحله الأساسية.

**المبحث الثاني**: طرق إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن التسويق الإستراتيجي.

**المبحث الثالث**: نماذج لمؤسسات فندقية في إدراج التسويق بالعلاقات ضمن التسويق الإستراتيجي.

**المبحث الأول: تعريف التسويق الإستراتيجي ومراحله الأساسية**

نلقي الضوء من خلال هذا المبحث على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالإستراتيجيات والتسويق الإستراتيجي، موضحين في ذلك ماهية الأدوات الإستراتيجية وكيفية عملها، منتهين بعرض المراحل الأساسية للتسويق الإستراتيجي.

**المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وأدواتها التشخيصية**

يعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم حديثة الاستعمال، وذلك لتزايد أهميتها في الوقت الحاضر، فمن ناحية الزمن، فهي تتعلق بالمدى البعيد، وأما من ناحية أخطائها، فهي مكلفة جدا وقد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

**/1 مفهوم الإستراتيجية**

تعرف الإستراتيجية بأنها" خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن إنشاء درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".[[1]](#footnote-2)

يركز هذا التعريف على الربط والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، مما يعني زيادة الإهتمام بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

وتعرف كذلك على أنها:" الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها".[[2]](#footnote-3)

تناول هذا التعريف الوجيز أن الهدف التي تسعى من أجله المؤسسة يحقق عن طريق تطبيق الطريقة المناسبة لذلك، ألا وهي الإستراتيجية.

و هناك من يرى أنها:"مجموعة الأفعال الموجهة لملائمة الموارد والحاجات الحالية للمؤسسة مع مواردها و حاجاتها المستقبلية".[[3]](#footnote-4)

يركز هذا التعريف على تخصيص الموارد التكنولوجية، المالية، المادية، البشرية، والتي من شأنها إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية دائمة والممكن الدفاع عنها.

وهناك من يؤكد على أنها: " التصميم العام للسياسات والبرامج التي تستهدف الوصول إلى غاية محددة - عسكرية أو سياسية أو اقتصادية - وهي كأسلوب للعمل لا يمكن تصميمها إلا في إطار الواقع الذي تستنفذ فيه".[[4]](#footnote-5)

يركز هذا التعريف على أن الإستراتيجية أسلوب للعمل خاضع للواقع، مما يحتم على المؤسسة التكيف مع محيطها.

من خلال كل هذه التعاريف نرى أنه يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها:"وثيقة مكتوبة تتضمن خطط مستقبلية بعيدة المدى، تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال إستعمال مواردها المتاحة".

و تجدر بنا الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية والتي يجب تحديدها تحديدا دقيقا لها:

**- السياسة:** تعرف على أنها:"مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة " .[[5]](#footnote-6)

- **المهنة**: تعرف بامتلاك المهارةالمقدمة من طرف المؤسسة، أي الكفاءات المتميزة التي تمتلكها، و التي بواسطتها تستفيد من ميزة خاصة مقارنة ببقية المنافسين.[[6]](#footnote-7)

فتعريف مهنة المؤسسة يعود إلى وصف مهاراتها و كفاءاتها المتميزة في جميع المجالات التكنولوجية، التجارية، المالية...إلخ، ويجب التفريق بين المهنة الحقيقية التي تمثل الكفاءة الموجودة الفعلية والمهنة المتوقعة التي تخص الكفاءات الضرورية للممارسة الفعلية للنشاط.

* **المهمة**:هي "تحديد ما يمكن أن تقوم به و ما يمكن ألا تقوم به".[[7]](#footnote-8)

فالمهمة هي غاية وجود المؤسسة، أي أنواع النشاطات و الأسواق التي تعمل أو تمتنع أن تنشط بها، فهي بذلك خصائص فريدة للمؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.

**2/ أدوات التشخيص الإستراتيجي**

تعتمد إستراتيجية أي مؤسسة على عدة أدوات تساعدها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك لتقليص إحتمال الخطر، لأن في هذا النوع من القرارات الخطأ مكلف للغاية، لأنه يتعلق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمستقبل المؤسسة على المدى البعيد، وظهرت هذه الأدوات من خلال عدة دراسات أكاديمية نظرية و ميدانية في النصف الثاني من القرن العشرين.

وهي أدوات استراتيجية تعمل أيضا على تحليل مختلف الوضعيات الإستراتيجية للمؤسسة ، منها ***ADL ,Mac Kinsey, BCG[[8]](#footnote-9)***

**2-1/نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية "BCG"**.

**2-1-1/:تعريف مصفوفة BCG**:

ظهرت مصفوفة "**B.C.G**" في السبعينات من قبل "مجموعة بوسطن الإستشارية"، وهي مؤسسة أمريكية للإستشارات الإدارية، ويعتبر هذا النموذج من أقدم وأبسط الأدوات التشخيصية إستعمالا، وقبل الولوج في شرح هذا النموذج لابد من توضيح بعض المفاهيم المهمة وهي:

* **مجال النشاط الإستراتيجي**(**DAS)[[9]](#footnote-10)**

يشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي إلى قطاع أعمال، خط إنتاج أو أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج و تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة و تخدم مجموعة معينة من العمــلاء و تتعامل مع عدد معين من المنافسين و هي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها .

* **محفظة الأنشطة**

ويشير مفهوم محفظة الأنشطة إلى مجموعة مجالات النشاط الإستراتيجي بالمؤسسة والتي تخدم كل منها سوق و منتج معين.

* **مفهوم السوق**

يشير مفهوم السوق إلى القطاعات السوقية المستهدفة من قبل مجال النشاط الإستراتيجي، فلا بد من التحديد الدقيق للسوق الذي يتعامل فيه المجال بما يمكن من الدقة في قياس معدل نمو هذا السوق"[[10]](#footnote-11).

ومنه يعتمد هذا النموذج على المبادئ التالية[[11]](#footnote-12):

* **معدل النمو السوقي**: و الذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي (**DAS)** للمؤسسة وهو ممثل في المحور العمودي.
* **حصة السوق النسبية**: تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة لكل مجال نشاط استراتيجي مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي.

و ترتكز منهجية بناء المصفوفة على أن كل مجال نشاط إستراتيجي يتميز بـ:

حجم نسبي من رقم الأعمال: والذي نقيس به الدائرة الممثلة في السوق بالعلاقة التالية:

حيث: ***d***: قطر الدائرة بالسنتيمتر (سم).

***n***: رقم أعمال المجال النشاط كنسبة مئوية من رقم أعمال المؤسسة %

- معدل نمو سوقي.

- حصة سوق نسبية للمؤسسة مقارنة بالمنافس الأحسن وضعا.

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

**+**

**الشكل رقم (2/1) مصفوفة B.C.G**

علامة الإستفهام

النجوم

الأبقار

الحلوب

10 %

معـدل

النمـو

**-**

**-**

المنتجات الضعيفة

1

الحصة السوقية النسبية

**+**

**المصدر**: ردينه عثمان، "**الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق"**، دار زهران، عمان، الأردن،2000، ص186.

يمكن شرح الشكل أعلاه ما يلي:

* **علامة الإستفهام**: تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة و معدل نمو سوقي عال، تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة و تطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية، حيث أن علامة الإستفهام تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، و تعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة و الهامة التي تتطلب من المسؤولين دراسة و تحليلا مستمرا، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

و تتميز هذه المرحلة بعدم معرفة الزبون للمنتج، مما يتطلب جهود إعلانية تعريفية وإخبارية مكثفة لكي يتعرف الزبون على المنتج، و أن إنتاج كميات كبيرة و ضخها إلى الأسواق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات، لذلك يكون الإنتاج محدود ويتم تقديم كميات محدودة و في نقاط مختارة، لكي يتمكن المسؤولون من متابعة سير المنتج في السوق.

* **منطقة النجوم** :وهي منطقة ذات حصة سوقية مرتفعة نسبيا و معدل نمو سوقي مرتفع لأن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا تكفي لتحقيق معدلات نمو عالية يمكنها من مواجهة المنافس، لذلك، فإنها تحتاج إلى المزيد من إستثمار الموارد المالية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز الأبقار الحلوب.

ووفقا لمركز النجوم، فإن المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأمــوال والأرباح وعدد الزبائن وإرتفاع كميات المبيعات.

* **منطقة الأبقار الحلوب**: تكون الحصة السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها وأن الأرباح إضافية والفائض من النقد يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي يكون منخفضا، الأرباح تكون كبيرة والمنافسة كذلك شديدة و تكون دورة حياة المنتج في النضج .

فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة، حيث أن المنتجات التي لا تُدعم بشكل جيد في هذه المرحلة فسوف تبدأ بالتراجع، إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، لأنه في حالة عدم تدعيم هذه المنتجات، فإنها سوف تنتقل إلى مرحلة خطرة وهي مرحلة المنتجات الضعيفة.

* **المنتجات الضعيفة**: حيث إن الحصة السوقية تكون منخفضة ومعدل نمو سوقي منخفض قد تحتاج إلى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة وعلى معدل النمو حيث يعـزف الزبائن عن شراء المنتج – تقابلها مرحلة التراجع و التدهور حسب دورة حياة المنتج – و هذا لـوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة السعرية أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن وتطور أذواقهم.

**2-2/نموذج "Mc Kinsey" لمؤسسة " General Electric"**

**2-1-2/ تعريف النموذج:**

ظهر هذا النموذج في السبعينات من طرف مؤسسة "General Electric"، وذلك لتجنب عيوب مصفوفة "BCG"، ويعتمد هذا النموذج على بعدين أساسيين هما:

* **البعد الأول**: درجة جاذبية الصناعة: وتقاس من خلال عدة معايير ندكر من أهمها:

-حجم السوق. -تنوع السوق. –هيكل المنافسة. –معدل التضخم.

* **البعد الثاني**: القوة التنافسية: وتقاس من خلال عدة معايير يطلق عليها عوامل النجاح الرئيسية"F.R"[[12]](#footnote-13)، نذكر من أهمها:

- حصة السوق. - معدل نمو السوق. - السعر التنافسي. - صورة العلامة.

والشكل التالي يوضح مصفوفة "**Mac Kinsey**":

الشكل رقم(2/2**): مصفوفة "Mac Kinsey"**

**القــوة التنافسيـة**

قوية

متوسطة

ضعيفة

ضعيفة

**درجة جاذبية الصناعة**

متوسطة

قوية

: أنشطة مربحة يجب تطويرها.(المنطقة الأولى)

: أنشطة متوسطة المردودية الإحتفاظ بها.(المنطقة الثانية)

: أنشطة غير مربحة وبدون مستقبل يجب التخلي عنها.(المنطقة الثالثة)

**المصــــــدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على:

Gerard Garibaldi, **L'analyse stratégique**, 3 éme édition ,édition organisation, Paris, 2002, p131

إسماعيل السيد، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص ص: 282-284.

من خلال الشكل السابق، والذي يمثل مصفوفة "**Mac Kinsey**" وإحتوائها على ثلاث مناطق متباينة يمكن توضيحها في ما يلي:

**المنطقة الأولى**:نجد تموضع الأنشطة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتنصح المؤسسة بأن تزيد من حجم الإنفاق والاستثمار في هذه الأنشطة.

وتعد الاستراتيجيات التي تناسب مع هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات المناسبة لقطاع الوحدات أوالأنشطة الساطعة في مصفوفة **BCG** السابقة، ومنها استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة.

**المنطقة الثالثة**: نجدها تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد ودرجة متوسطة في البعد الثاني فلا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق عليها و تمثل هذه الأنشطة والوحدات نفس الأنشطة التي تقع في مربع الوحدات المتغيرة للمنتجات الضعيفة أو التي توجد في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات المُولدَة للنقديات في مصفوفة **BCG** .

وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق.

ومن بين هذه الاستراتيجيات استراتيجيه إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى استراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة،أو استراتيجية التصفية عند ما تزداد درجة ضعف أداة النشاط أو الوحدة.

**المنطقة الثانية**: تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، والواقع أن هذه الأنشطة هي التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG

وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الوحدات أو الأنشطة فإن المؤسسة تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، والذي يؤدي بتحولها إلى مجموعة وحدات أو الأنشطة التي تقع في المنطقة الثانية، وقد تكون هذه الاستراتيجيات إما استراتيجية التخلص أو استراتيجية التصفية.

من كل هذا يمكن القول أنّ مصفوفة "**BCG**" محتواة ضمن مصفوفة "**Mac Kinsey**".

**2-3/نموذج "ADL" لمكتب الإستشارات الإدارية " Arthur D. Little"**

ظهرت هذه المصفوفة في السبعينات بعد ظهور مصفوفة " **Mac Kinsey**"، من طرف مكتب الإستشارات الإدارية " Arthur D. Little"، وتعتمد على بعدين أساسيين هما: نضج الصناعة والوضعية التنافسية.

* **نضج الصناعة:**يمكن توضيح المراحل التي يمر بها نضج الصناعة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2/1):**توضيح لمراحل نضج الصناعة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المرحلة المؤشرات** | **الانطلاق** | **النمو** | **النضج** | **التدهور** |
| **1- معدل النمو** | أكثر سرعة من الناتج الوطني الخام | أسرع من  الناتج الوطني الخام | معادل أو أقل من الناتج الوطني الخام | ضعيف جدا ومنحدر إلى السلب |
| **2- احتمال النمو** | - غير معروف  -غير مرض | - نسبيا معروف  - غير مرض | - معروف  - مرضي | - معروف جدا  - مرضي |
| **3- خط المنتجات** | ضيق و جد محدود | واسع | - واسع  - ترشيد في الخط | - ضيق  - واسع في قطاعات جذابة |
| **4- عدد المتنافسين** | قليل | كثير | كثير | عدد متوسط |
| **5- الحصص السوقية وتوزيعها مع استقرارها** | - مجزأة  - غير ثابتة | - مركزة  - ثابتة نوع ما | - إستقرار الحصص  - جد ثابتة | مركزة أو جد مجزأة (حسب القطاع).  - جد ثابتة |
| **6- ثبات الزبائن** | غير مستقر | أكثر استقرارا | أقل استقرارا | جد مستقر |
| **7- سهولة النفاذ إلى القطاع** | سهلة | أكثر صعوبة | جد صعبة | عدم الرغبة في النفاذ |
| **8- التكنولوجيا** | -تطور سريع في التكنولوجيا  غير معروفة | -متغيرة | -معروفة  -الوصول إليها سهل | -معروفة  -الوصول إليها سهل |

**المصــــــدر**

Jean- pierre Helfer, Jacques Orsoni, Michael Kalika, **Management (Stratégie et Organisation)**, Vuibert édition, Paris, 1996, p136

* **الوضعية التنافسية**: وتتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي DAS.

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2/2): **توضيح لمختلف حالات الوضعية التنافسية**

|  |  |
| --- | --- |
| **الوضعية التنافسية** | **الخصائص** |
| 1- مهيمنة | القدرة على مراقبة سلوك المنافسين.  وضع عدة خيارات استراتيجيه مستقلة عن المنافسين (ميزة تنافسية). |
| 2- قوية | القدرة على وضع السياسات بدون خطر على وضعيتها في الآجال الطويلة. |
| 3- مقبولة | رفع قدرات الاستغلال للمؤسسة من أجل قيادة بعض الاستراتيجيات.  امتلاك خطوط كبيرة للحفاظ على الوضعية التنافسية في الآجال الطويلة. |
| 4- ضعيفة | أداء غير مرضي لتبرير مواصلة أنشطتها.  خطوط متوسطة في الحفاظ على الوضعية التنافسية. |
| 5- هامشية | أداء غير مرضي حاليا وهناك احتمال تحسين الوضعية.  أقل بقاء في الآجال القصيرة، لكن مطلوب تحيينها لوضعية للتمكن من حظوظ البقاء في الآجال الطويلة. |

**المصـــدر**

Jean- pierre Helfer, Jacques Orsoni, Michael Kalika, **Management (Stratégie et Organisation)**, Op.cit, p136

ويمكن تمثيل هذه المصفوفة كما يلي:

**الشكل رقم (2/3): مصفوفة "ADL"**

نضج الصناعة

إحتياج مالي وخطر تنوع المهنة

تطور طبيعي

الوضعية التنافسية

إعادة توجيه

تطوير الصناعة

التنازل

**المصـدر**

Jean- pierre Helfer, Jacques Orsoni, Michael Kalika, **Management (Stratégie et Organisation)**, Op.cit, p. 137.-بتصرف-

من خلال الشكل السابق الذي يمثل مصفوفة "ADL"، يمكن التمييز بين أربع مناطق مختلفة كما يلي:[[13]](#footnote-14)

* **منطقة النمو الطبيعي:** تتميز هذه المنطقة بأحسن القدرات التنافسية، بالإضافة إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الآخر في طور النمو.
* **منطقة تطوير الصناعة:** تنافسية المؤسسة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به، أخطار المؤسسة جد متدنية وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المربحة.
* **منطقة إعادة التوجيه:** تتميز هذه المنطقة بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة، لكن من المهم زيادة الحصص السوقية، وخاصة ذات النمو الضعيف والتي هي أقل من المنافسين الحاليين، وضرورة التركيز على الكفاءات والخبرة لزيادة النمو.
* **منطقة التنازل:** تتميز هذه المنطقة بعدم التنافسية والقطاع ليس جذابا، مع امتلاك المؤسسة لحصص سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من الأرباح المتوقعة، وهنا ضرورة التنازل عنها.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

**الجدول رقم ( 2/3 ) التوصيات الإستراتيجية من خلال مصفوفة "ADL"**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **التدهور** | **النضج** | **النمو** | **الانطلاق** | **نضج الصناعة** | الوضعية التنافسية |
| .الدفاع عن الوضعية  .التركيز  .التجديد والابتكار  .النمو مع الصناعة | .الدفاع عن الوضعية  .النمو السريع  .قيادة التكلفة | .نمو سريع  .قيادة التكلفة  .التجديد  .الدفاع عن الوضعية | .نمو سريع  .توسع تماما لزيادة الحصة السوقية والحفاظ على الوضعية التنافسية | 1. مهيمنة | |
| .التخلي عن بعض الأنشطة.  .تطوير الصناعة. | .قيادة التكاليف  .التركيز والتمييز  الابتكار  .تطوير الصناعة | النمو السريع  قيادة التكاليف  التمييز | التمييز  النمو السريع والتوسع تماما للحفاظ على الحصة السوقية | 2- قوية | |
| .التحول  .تخفيض التكلفة | .الدفاع عن الحصة السوقية و إيجاد موقع ملائم للابتكار ، .التمييز.  .التحول. | .التركيز ثم التمييز اللاحق  . تطور الصناعة. | . التمييز  . التركيز  .النمو السريع | 3- مقبولة | |
| .الانكماش  .تخفيض التكلفة | .التخلي عن بعض الأنشطة.  .تخفيض التكلفة. | .التخلي عن بعض الأنشطة .التركيز | .نمو مع الصناعة.  .التوسع لتحسين الوضعية التنافسية. | 4 – ضعيفة | |
| الانسحاب والتخلي | . الانسحاب  . التحول  . التخلي عن بعض الأنشطة. | .التحول  .التخلي عن بعض الأنشطة  .تخفيض التكاليف | .إيجاد بيئة ملائمة للحاق | 5- هامشية | |

**المصدر**: سعد ياسين غالب، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص136. –بتصرف-

**المطلب الثاني: تعريف التسويق الإستراتيجي**

يختص التسويق الإستراتيجي بدراسة كل المؤثرات التي من شأنها التأثير على المؤسسة في المدى البعيد، والتي يمكن أن تحدد مستقبلها، من أجل ذلك حظي بعناية رجال التسويق لأن الخطأ فيه مكلف جدا ولا يمكن إستدراكه غالبا، وهذه جملة من التعاريف تخص هذا المفهوم:

يعرف التسويق الإستراتيجي على أنه :"تحديد مهنة المؤسسة وميادين نشاطها الإستراتيجي، هذا على مستوى المؤسسة.

أما على مستوى كل نشاط، فهو الخيار الاستراتيجي يمر بالتشخيص ثم تحديد الأهداف، و على مستوى المنتج: الاهتمام بتعريف السوق المستهدفة بواسطة إجراءات التموضع والمزيج التسويقي"[[14]](#footnote-15).

لقد تم في هذا التعريف توضيح المستويات الثلاثة للإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة، النشاط، المنتج، التي يمكن إبرازها كما يلي:[[15]](#footnote-16)

* **على مستوى المؤسسة**: يساهم التسويق الإستراتيجي في تصميم المخطط الإستراتيجي العام للمؤسسة، وكذا في تحديد الأهداف والتوجهات العامة، وفي إتخاذ القرارات المتعلقة بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحـة، ويرتكز هذا المستوى على مسؤولية المؤسسة في الإجابـة عن الأسئلة التالية:[[16]](#footnote-17)

ما هي النشاطات التي تمارسها المؤسسة حاليا؟ وما هي النشاطات التي يجب أن تقوم بها؟ وما هو الجزء الذي يجب تخصيصه من موارد المؤسسة لكل نشاط لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة؟

* **على مستوى وحدات الأعمال**: يلعب التسويق الإستراتيجي الدور المهم في مشاركة خيارات محفظة الأنشطة، وتكون وظيفة التسويق مكلفة بسياسة العلامة مثلا، التي تعد عنصر هاماَ في سياسة المؤسسة.
* **على المستوى الوظيفي**: يختص التسويق الإستراتيجي بتشكيل المنتجات، جزء السوق أو صنف معين من الزبائن الذين يهمون المؤسسة بوجه عملي ستأخذ شكل خيارات استهداف، تموضع، مزيج تسويقي لمنتجاتها التي تنتجها،.

ويعرف كذلك على أنه:" خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف"[[17]](#footnote-18).

* نستخلص من خلال هذا التعريف أن التسويق الإستراتيجي يعبر عن خطة طويلة الأجل متعلقة

بدراسة و تنمية العوامل الداخلية، والتي تستطيع المؤسسة التحكم فيها حتى تستطيع بذلك الوصول إلى أهدافها.

وهناك من يؤكد على أنه:" ذلك البرنامج المتبني من طرف المؤسسة الموجهة بالسوق، وهذا في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للزبائن وهذا بقيمة أكثر من المنافسين"[[18]](#footnote-19).

* نستخلص من خلال هذا التعريف أنه يمكن تلخيص التسويق الإستراتيجي في برنامج يخدم أهداف المؤسسة، ويطبق بطريقة إبداعية وفنية تجعل الزبائن يتجاوبون بطريقة تضمن مصالح المؤسسة.

وهناك من يرى أنه :"السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق وإختيار الهدف المناسب، التموضع، مخططات العمل وكذلك نظـام الرقابة"[[19]](#footnote-20).

* يتجلى من خلال هذا التعريف أن التسويق الإستراتيجي عبارة عن إجراءات تنظيمية تبدأ بتحليل الفرص المواتية وللمؤسسة في السوق، وإختيار سوق أو عدة أسواق منها ثم القيام بالتموضع بها، وذلك بإعداد مخططات العمل مع وجود نظام للرقابة

يتضح لنا ومن خلال التعاريف والدراسات السابقة أن خصائص التسويق الإستراتيجي هي:

* التسويق الإستراتيجي يتطلب لتنفيذه سياسة إبداع وتغيير مستمر في تنظيم المؤسسة و جودة منتجاتها.
* التسويق الإستراتيجي وسيلة التمييز التنافسي.
* يضمن التسويق الإستراتيجي التكامل والترابط مع جميع وظائف المؤسسة، بالإضافة إلى توقع ردود فعل المنافسين.
* التسويق الإستراتيجي يعبر عن خطة طويلة الأجل متعلقة بدراسة وتنمية العوامل الداخلية، والتي تستطيع المؤسسة التحكم فيها حتى تستطيع بذلك الوصول إلى أهدافها.
* يساهم التسويق الإستراتيجي في التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
* يساعد في تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المؤسسة وأهدافها الرئيسية.
* يمتاز التسويق الإستراتيجي بالنظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.
* يحتاج التسويق الإستراتيجي إلى قدر كبير من البيانات أغلبها من محيط المؤسسة.
* يقوم التسويق الإستراتيجي بتوفير التغذية العكسية بالمعلومات.

"

**المطلب الثالث: المراحل الأساسية للتسويق الإستراتيجي**

حددت المنهجية التسويقية مراحل التسويق الإستراتيجي بتقسيمه إلى ثلاث مراحل ألا وهي: مرحلة تقسيم السوق، مرحلة الإستهداف، مرحلة التموضع، وسنتطرق إليها في هذا المطلب وذلك من خلال: مرحلة تقسيم السوق من حيث مزاياه والأسس التي على أساسها يقسم، لنتطرق بعد ذلك إلى كيف نختار الفئة المستهدفة من السوق، ومن ثم طريقة التموضع.

ويمكن تمثيل هذه المنهجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2/4): **المنهجية التسويقية للتسويق الإستراتيجي**

التسويق الإستراتيجي

التسويق العملي

**المصدر**:من إعداد الطالب إعتمادا على:

Nathalie Van Laethem,  « **Toute la fonction Marketing**», édition DUNOD,Paris, 2005, P33.

Ph. Kotler, k. Keller, D. Manceau, B. Dubois, « **Marketing Management**», 13 éme édition, Pearson Education, Paris, 2009, P44.

1. **مرحلة تقسيم السوق**

من الصعوبة بمكان أن تتوجه المؤسسة إلى كافة السوق، وذلك راجع إلى الإختلاف الكبير في أذواق الزبائن، وتوقعاتهم نحو المنتوج، وعادات الشراء لديهم، بالإضافة إلى محدودية موارد المؤسسة، مما يؤدي بها إلى ضرورة أن تعرف سوقها معرفة جيدة وتقسمه إلى أقسام تكون أكثر جاذبية بالنسبة للأقسام المتبقية.

قبل التطرق إلى حيثيات هذه المرحلة نقوم بتناول التعاريف المختلفة للسوق.

**1-1/: تعريف السوق:** يعتبر مصطلح "السوق" مصطلحا مهما يجب التطرق إلى مفهومه، وهذه جملة من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

يعرف السوق على أنه: " مجموع العلامات المستذكرة من طرف زبون فيما يخص نوع منتوج (سوق يضم علامات غير معروفة لدى الزبون، وسوق به علامات معروفة لكنها متروكة، وسوق آخر به علامات معروفة لا يوليها إهتماما وعلامات يستذكرها)".[[20]](#footnote-21)

ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة من الأفراد المعلومين الذين لديهم حاجات ورغبات معينة و قدرة شرائية معلومة و سلوك شرائي معلوم". [[21]](#footnote-22)

وهناك من يرى على أنه :"يستعمل كلمة السوق بمعنيين متكاملين مع أنهما مختلفان:

**أولا:** بالمعنى الضيق نشير بهذه الكلمة إلى مجموع المعطيات الرقمية حول أهمية هيكلة وتطور مبيعات منتوج ما.

**ثانيا:**

بالمعنى الواسع نسمي "سوق" مجموع الجماهير التي يفترض أنها تطبق تأثيرا على مبيعات منتوج ما".[[22]](#footnote-23)

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج ما يلي:

* لتعريف السوق عدة أبعاد فالبعد الإقتصادي يتناوله من خلال مفهومي الطلب والعرض، بينما البعد التسويقي يتناوله من خلال مفهومي القدرة والرغبة.
* لا شك أن القدرة والرغبة تختلف من زبون لآخر، فلا يمكن للمؤسسة إحتواء وتلبية كل رغبات الزبائن بإختلاف قدرتهم على الشراء، وذلك على مستوى كافة السوق، وهذا ما يحتم على المؤسسة تقسيم سوقها.

من خلال ما سبق من التعاريف، يرى الطالب أنه يمكن تعريف السوق كالآتي:

السوق هو :" مجموعة من الزبائن، تشترك في إمتلاكها القدرة، والرغبة في الشراء، ونمط سلوك معين، وذلك من خلال عملية التبادل".

**1-2/تعريف تقسيم السوق**

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم تقسيم السوق، نذكر منها ما يلي:

يعرف تقسيم السوق على أنه:" تقسيم مجتمع مكوّن لسوق(مثل مجتمع مستهلكي منتوج ما) تتمثل في تجزئته إلى عدد من المجموعات الثانوية المتجانسة بقدر الإمكان حتى تسمح للمؤسسة بتكييف أحسن لسياستها التسويقية مع كل المجموعات الثانوية أو البعض منها فقط ".[[23]](#footnote-24)

ويعرف كذلك على أنه:"تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات متجانسة، ويكون من خلال معايير إنتقاء

محددة تسمى بمعايير تقسيم السوق".[[24]](#footnote-25)

وهناك من يؤكد على أنه:" تجزئة السوق وتقسيمه إلى مجموعة من الناس والأفراد الذين ينظر إليهم على أنه لديهم حاجات وإشباعات شرائية متشابهة".[[25]](#footnote-26)

وهناك من يرى أنه:"عبارة عن تجزئة السوق إلى زبائن مجموعة من الزبائن يتفاعلون بنفس الطريقة مع ما تقدمه المؤسسة".[[26]](#footnote-27)

**من خلال التعاريف السابقة التي تناولت مفهوم تقسيم السوق، يمكن إستنتاج ما يلي:**

* **أن السوق غير متجانس، أي يضم قطاعات مختلفة ذات أذواق وسلوكيات متباينة، ويتفاعلون بطريقة مختلفة مع عرض المؤسسة.**
* **أن تقسيم السوق وسيلة لتصب المؤسسة كل مجهوداتها ومواردها، من أجل تحقيق أهدافها، أي** تركيز الجهود التسويقية وعدم تشتتها في قطاعات لا تمثل عامل جذب أو ربحية جيدة.
* **المؤسسة مجبرة على إتّباع إستراتيجية تتماشى والزبائن الذين تود التوجه إليهم.**
* **ليس من الممكن إرضاء زبائن لا تتشابه ردود أفعالهم ولا توقعاتهم، مما يجعل تقسيم السوق وسيلة لإرضاء الزبائن.**
* **ليس من الممكن تقسيم السوق بدون معايير إنتقائية، وأنّ هذه المعايير تختلف من مؤسسة لأخرى.**
* **تسمح عملية تقسيم السوق ب**التعرف على طبيعة المنافسة في مختلف القطاعات.
* **تسمح عملية تقسيم السوق ب**صياغة الإستراتيجيات والخطط التسويقية المناسبة لكل جزء من السوق.
* من مزايا تقسيم السوق أن يسمح بتشخيص أجزاء السوق الجذابة ذات الربحية الأفضل.
* يسمح أيضا بتحديد القطاعات السوقية التي تستطيع إستيعاب منتجات المؤسسة بشكل أسهل وأفضل.

**من خلال التعاريف السابقة، وما تمخض عنها من إستنتاجات، نرى أنه يمكن تعريف تقسيم السوق كما يلي:" هو عبارة عن تجزئة إستراتيجية للسوق إلى أقسام متماثلة، تشترك في معيار أو عدة معايير منتقاة تخدم أهداف المؤسسة".**

**1-3/معايير تقسيم السوق**

يتم تقسيم السوق حسب عدة معايير تتمثل في ما يلي:[[27]](#footnote-28)

**1-3-1/المعيار الجغرافي:** يمكن تقسيم السوق على أساس جغرافي، ويكون ذلك على ثلاثة أبعاد:

**البعد الأول: على أساس المنطقة الجغرافية**: كتقسيم السوق إلى قطاع دولي وإقليمي، مناطق شمالية وأخرى جنوبية.

**البعد الثاني: على أساس المناخ**: كتقسيم السوق إلى مناطق حارة وأخرى باردة، وذلك لكون أن المنتوج له علاقة بالمناخ مثل المكيفات الهوائية، فليس من المعقول أن تسوق هذا المنتوج إلى المناطق ذات البرودة الشديدة مثل "سيبيريا".

**البعد الثالث: على أساس الكثافة السكانية:** كتقسيم السوق إلى مناطق ذات تمركز كبير للسكان مثل العواصم، وأخرى ذات تمركز ضعيف للسكان مثل الأرياف.

ويفيد التقسيم الجغرافي في حالة تسويق المؤسسة لسلع إستهلاكية، وذلك عن طريق دراسة الإحصائيات السكانية.

**1-3-2/المعيار الديمغرافي:**يتم تقسيم السوق على الأساس الديموغرافي بتقسيمه لفئات العمر، والجنس وحجم الأسرة ونمط حياة الأسرة ، والمهنة والدخل والتعليم والديانة، ويعتبر هذا الأساس من أكثر الأسس إستخداما في تقسيم السوق، ويرجع ذلك إلى أن متغيرات هذا الأسـاس ترتبـط بطريقة مباشرة بالحاجة والطلب على عدد كبير من السلع، كما أن هذه المتغيرات تمتاز بسهولة القياس حتى لو عن طريق الملاحظة.

وهذه بعض المعايير الخاصة بالأساس الديمغرافي:

* **السن**: أستعمل التقسيم حسب السن لتطور موارد وإحتياجات ورغبات الزبائن مع السن.
* **الجنس**: أستعمل التقسيم حسب الجنس تقليديا لتقسيم بعض الأسواق كالملابس، أدوات التجميل والمجلات.
* **الدخل**: يعتبر من أقدم المتغيرات المستعملة لتجزئة الأسواق إلى قطاعات، و قد أستعمل الدخل خاصة في مجال السيارات والأسفار.

**1-3-3/المعيار السيكوغرافي:** يتضمن هذا الأساس المتغيرات الخاصة بالإتجاهات والشخصية ونمط الحياة والطبقة الإجتماعية ويرى البعض من الباحثين أن هذا الأساس مازال إستخدامه محدودا، ويرجع ذلك إلى :

-صعوبة قياس المتغيرات المرتبطة بهذا الأساس فمثلا فيما يخص الشخصية فهناك العديد من أنماطها المختلفة.

- العلاقة بين الأساس السيكوغرافي و الحاجة إلى السلع غير واضحة وغامضة

- صعوبة تحديد القطاعات السوقية الناتجة عن هذا التقسيم.

**1-3-4/المعيار السلوكي:** يرتكز هذا المعيار على تقسيم السوق إلى أقسام تشترك في النمط السلوكي كتماثلها في العادات والمواقف الشرائية، حساسيتها للسعر أو دوافع الشراء.

ويمكن تلخيص هذه المعايير في الشكل التالي:

الشكل رقم (2/5): **معاييـر تقسيم السوق**

**على أساس المناخ**

**على أساس المنطقة الجغرافية**

**على أساس الجنس**

**على أساس السن**

**على أساس الشخصية**

**على أساس نمط الحياة**

**على أساس العادات الشرائية**

**على أساس المواقف الشرائية**

**على أساس الحساسية للسعر**

**على أساس الدخل**

**على أساس الكثافة السكانية**

**على أساس الطبقة الإجتماعية**

**المصدر**: من إعداد الطالب إعتمادا على:

Jacques Lendrevie, Denis Lindon,"**Mercator"**, 7 eme édition, édition Dalloz, Paris, 2003, p694

حميد الطائي،"**الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل**)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص84.

**1-4/متطلبات تقسيم السوق الناجح**

ليست هناك وصفة ثابتة تؤدي إلى تقسيم ناجح للسوق، ولكن يمكن الإعتماد على عناصر ذكرها بعض أهم رجال التسويق هي من الأهمية بمكان، تساعد على نجاح هذا التقسيم، يمكن تناولها في ما يلي: [[28]](#footnote-29)

**-إمكانية القياس**: بمعنى وجوب توفر معلومات حول أهم خصائص الزبائن و هذا ما يمكننا من قياس هذه المعلومات.

**-الحجم و الأهمية:** أي ضرورة إعداد أجزاء واسعة و تكون كافية جدا و ذات مردودية لتبرير إعداد استراتيجية تسويقية خاصة.

**-إمكانية النفوذ:**أي قدرة المؤسسة على الامتلاك الفعلي لعروض تجارية باتجاه الأجزاء المختارة.

**-التباين**: أي أن الأجزاء هي فعلا مختلفة من واحد لأخر من وجهة نظر المتغيرات.

**1-5/ المراحل الأساسية لتقسيم السوق:** تمر عملية تقسيم السوق بثلاث مراحل وهي:[[29]](#footnote-30)

**1/مرحلة معرفـة السوق:** هي عبارة عن إجراء سلسلة من المقابلات الجماعية مع الزبائن لفهم سلوكهم ودوافعهم، ثم إنطلاقا من البيانات المجمعة نقوم بإعداد قائمة أسئلة تدرس خصائص المنتوج وأهميتها النسبية، صورة مختلف العلامات، عادات استعمال المنتوج، الخصائص الاجتماعية الديموغرافية، الجوانب النفسية وكذلك عادات التردد على مختلف قنوات التوزيع .

**2/تحديد متغيرات التجزئة وتقسيم السوق على أساسها:** يتم إخضاع البيانات لتحليل عاملي يسمح بحذف المتغيرات الزائدة وإبراز الأبعاد الغامضة، حيث يسمح هذا التحليل النموذجي فيما بعد باكتشاف مختلف الأقسام التي يجب أن تكون متجانسة بقدر الإمكان وفي نفس الوقت متمايزة الواحد عن الآخر، وبعد ذلك نعرّف كل قسم انطلاقا من مواقف الزبون ونمط سلوكه.

**3/تقييم عملي لنتائج التقسيم:** بعد تجزئة السوق تقوم المؤسسة بتقييم كل قسم وفقا لثلاثة معايير أساسية:

* حجم القسم ونموه المحتمل.
* المحيط الكلي والجزئي للمؤسسة.
* موارد المؤسسة المالية، البشرية والتكنولوجية.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (2/6): **المراحل الأساسية لعملية تقسيم السوق.**

**المصدر**

Guy Audgier, "**Marketing pour l'entreprise"**, Op.cit, p 126

**2/مرحلة الإستهداف:** بعد تحديد أقسام السوق المتجانسة من خلال عملية تقسيم السوق، تقوم المؤسسة بإختيار الأسواق الجزئية المستهدفة، التي تكون أكثر جاذبية بالنسبة للأسواق الجزئية الأخرى.

تمر عملية إختيار قسم السوق المستهدف بعدة مراحل، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2/7): **مراحل إختيار قسم السوق المستهدف**

**المصدر**: من إعداد الطالب إعتمادا على:

حميد الطائي،"**الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل**)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص99.

محمد جاسم الصميدعي، **إستراتيجية التسويق(مدخل كمي و تحليلي**)، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر، عمان، 2000، ص .145

التنبؤ بحجم الطلب والتكاليف في كل قسم

من خلال الشكل السابق، يمكن التمييز بين أربع مراحل تسبق عملية إختيار قسم أو أقسام السوق المستهدفة، فبعد تحديد أقسام السوق كلها، وتقسيمها وفق معايير معينة، ثم التنبؤ بحجم الطلب وتقدير التكاليف في كل قسم سوقي، يتم تقييم كل هذه الأقسام من خلال مدى ملاءمة كل قسم لأهداف المؤسسة.

2-1/**الإستراتيجيات التسويقية لأقسام السوق المستهدفة**

يمكن تحديد خمس إستراتيجيات عامة للقسم السوقي المستهدف، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2/8):**إستراتيجيات مرحلة الإستهداف حسب الثنائية (منتوج/سوق)**

التركيز على سوق

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

التركيز على منتوج

التركيز على زوج (منتوج/سوق)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

التركيز الإنتقائي

التغطية الشاملة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**المصـدر**

Ph. Kotler, k. Keller, D. Manceau, B. Dubois, « **Marketing Management**», 13 éme édition, Pearson Education, Paris, 2009, P293.

يوضح الشكل أعلاه مختلف الإستراتيجيات العامة الممكن تطبيقها، والتي تتمثل في:

* **إستراتيجية التركيز على سوق معين:** يتم في هذه الإستراتيجية إستهداف سوق معين نظرا لجاذبيته، حيث تقوم المؤسسة بعرض كل منتوجاتها، وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة كون هذا القسم المستهدف يمتاز بحجم كبير ومعدل نمو مرتفع، أو بحجم قليل ولكن الزبائن في هذه الحالة مستعدون لدفع أي مبلغ مقابل تلبية رغباتهم.
* **إستراتيجية التركيز على منتوج معين:** يتم في هذه الإستراتيجية التركيز على تسويق منتوج واحد لمختلف الأقسام السوقية، حيث تستفيد المؤسسات المتبعة لهذه الإستراتيجية من تخفيض التكاليف بالتخصص مما يمنح إمكانية زيادة والمردودية.
* **إستراتيجية التركيز على الزوج (منتوج/سوق):** يتم في هذه الإستراتجية التركيز على تسويق منتوج معين في سوق معينة، وقد يعود ذلك لمحدودية موارد المؤسسة مما يجعلها تقتصر على أقسام سوقية محددة.
* **إستراتيجية التركيز الإنتقائي:** يتم في هذه الإستراتيجية التركيز على إنتقاء الأقسام السوقية بعناية شديدة، مما يتلاءم مع أهداف المؤسسة، وتلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية عادة لإعتمادها على عدم معايير لتقسيم السوق.
* **إستراتيجية التغطية الشاملة:** عند إتباع هذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بمعالجة السوق بأكملها متجاهلة بذلك التقسيم، حيث تركز على ما هو مشترك بين الزبائن عند تصميمها للمنتوج وكذلك عند إعداد البرنامج التسويقي، هذه الإستراتيجية تبحث على أكبر عدد ممكن من المشترين مما يدفعها إلى توسيع عمليتي التوزيع والإعلان.

بينما هناك من يرى أن الإستراتيجيات العامة في مرحلة الإستهداف، عبارة عن تدرج حسب حجم ونمو الأقسام السوقية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2/9): **الإستراتيجيات العامة مرحلة الإستهداف**

كافة أقسام السوق

**المصدر**

Jacques lendrevie, Denis lindon, **Mercator**, 7 eme édition , Dalloz édition, Paris, 2003, pبتصرف720

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن إستراتيجيات مرحلة الإستهداف إلى أربع، يمكن عرضها في ما يلي:

* **إستراتيجية التسويق غير المتنوع:** تعتمد هذه الإستراتيجية على المعايير المشتركة بين كل الأقسام السوقية، فتسوق المؤسسة منتوجات منمطة لكافة السوق، وهذا هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في مجال تسويق السلع الإستهلاكية.
* **إستراتيجية التسويق المتنوع:** تعتمد هذه الإستراتيجية على الإختلاف في السلوك الاستهلاكي بين الأقسام السوقية.

فتسويق سلع مختلفة لإشباع هذه الحاجات سيمكن المؤسسة من معرفة السوق أكثر، ومن ثم معرفة كيفية خدمتها لهذه الأقسام.

* **إستراتيجية التسويق المركز:** تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على منتوج معين لقسم سوقي مستهدف معين.

وقد يعود ذلك إلى قلة موارد المؤسسة، أو أن هذا القسم السوقي غفل عنه المنافسون فتقتحمه المؤسسة لتكون رائدة فيه.

* **إستراتيجية التسويق "واحد بواحد" (One to One):** تعتمد هذه الإستراتيجية على معاملة كل زبون بعناية خاصة، وبذل مجهودات كبيرة لربط علاقات معه، حيث تتعامل المؤسسة في هذه الإستراتيجية مع عدد محدود من الزبائن.

وهذا هو الحال بالنسبة لكثير من المؤسسات التي تنشط في مجال التسويق الصناعي.

من خلال التمعن العميق في مختلف الإستراتيجيات الخاصة بالأقسام السوقية المستهدفة السابقة نستنتج ما يلي:

الجدول رقم (2/4): **مقارنة إستراتيجيات الأقسام السوقية المقترحة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **إستراتيجيات مرحلة الإستهداف حسب**  **)Ph.Kotler, k.Keller, D.Manceau, B.Dubois,2009)** | الخصائص الإستراتيجية. | **إستراتيجيات مرحلة الإستهداف حسب**  **(J.Lendrevie, D.Lindon, 2003)** |
| **التركيز على سوق** | تعتمد هذه الإستراتيجية على معاملة كل زبون بعناية خاصة. | **إستراتيجية التسويق "واحد لواحد" (One to One)** |
| **التركيز على منتوج** | تسويق منتوج معين لمجموعة أقسام سوقية. | **إستراتيجية التسويق المركز** |
| **التركيز على زوج (منتوج/سوق)** | تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على منتوج معين لقسم سوقي مستهدف معين. | **إستراتيجية التسويق المركز** |
| **التركيز الإنتقائي** | تعتمد هذه الإستراتيجية على الإختلاف في السلوك بين الأقسام السوقية. | **إستراتيجية التسويق المتنوع**  **أو إستراتيجية التسويق المركز** |
| **التغطية الشاملة** | عند إتباع هذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بمعالجة السوق بأكملها متجاهلة بذلك التقسيم. | **إستراتيجية التسويق غير المتنوع** |

**المصدر**: من إعداد الطالب إعتمادا على معطيات إستراتيجية مرحلة الإستهداف السابقة.

نستنتج من خلال الجدول السابق أن الإستراتيجيات الخمس التي وضعها بعض رجال التسويق، ما هي في الحقيقة إلا نفس الإستراتيجيات الأربع، ولكن بتفاصيل أدق.

ومن خلال ما سبق من شرح للإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة إتباعها، أمكن تقديم بعض التوصيات الأساسية التي تساعد رجل التسويق في إتباع الإستراتيجية المناسبة، ونتناولها على النحو التالي:

-عندما تكون موارد المؤسسة محدودة، فالإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية التسويق المركز. أما عندما يكون السوق متجانسا، فالإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية التسويق غير المتنوع.

-عندما يكون المنتوج متجانسا، فالإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية التسويق غير المتنوع. وعند تقديم المنتوج لأول مرة في السوق، يمكن إتباع إستراتيجية التسويق المركز أو غير متنوع، على أن يتم تغيير هذه الإستراتيجية في مرحلة النضج، ويستحسن إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع، وينبغي معرفة إستراتيجيات المنافسين وذلك من أجل البحث في إمكانية إتباع إستراتيجية معاكسة.

**3/التموضـع**

بعد أن تقوم المؤسسة بتقسيم السوق، وإستهداف أقسام سوقية معينة، تأتي مرحلة التموضع الذي يمكن عرض بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم في ما يلي:

**3-1/تعريف التموضع**: يعرف التموضع على أنه:" كيفية إدراك الزبائن المستهدفين للمؤسسة لما تقدمه من منتجات، وذلك مقارنة بما يقدم المنافسون".[[30]](#footnote-31)

كما يعرف على أنه:" تفكير إستراتيجي يعمل على إعطاء المنتج وضعية خاصة في ذهن الزبائن بتمييز عن المنافسين".[[31]](#footnote-32)

ويعرفه أيضا على أنه :" خيار إستراتيجي يبحث عن إعطاء عرض (منتج، علامة أو مؤسسة) وضعية صادقة، مختلفة وجذابة في ذهن الزبون".[[32]](#footnote-33)

**من خلال التعاريف السابقة التي تناولت مفهوم التموضع، يمكن إستنتاج ما يلي:**

* **يركز التموضع على تميز منتوج المؤسسة بالنسبة لمنتوجات المنافسة.**
* **يرتبط التموضع بالصورة الذهنية عند الزبون، وذلك على المدى البعيد.**
* **يحاول التموضع فرض وإبراز صورة معينة على الزبون، مما يعني أنه يوجد نوعين من التموضع:**
* التموضع غير الإرادي**: هو تموضع عفوي، ناتج من مقارنة الزبون منتوج المؤسسة بمنتوجات المنافسين، حيث يتم ذلك بدون إرادة المؤسسة، وقد يكون هذا التموضع إيجابيا في صالح المؤسسة، وقد يكون سلبيا في صالح المنافسة.**
* التموضع الإرادي**: هو تموضع مدروس من قبل المؤسسة، تحاول من خلاله فرض صورة معينة لتجنب التموضع السلبي غير الإرادي الذي لا يكون في صالح المؤسسة.**

**وبالتالي فالتموضع هو خطوة إستراتيجية تحاول المؤسسة من خلالها رسم صورة واضحة، متميزة، وطويلة المدى في ذهن الزبون.**

3-2/الأبعاد المختلفة للتموضع:

**يرتكز التموضع على بعدين أساسيين يمكن توضيحهما من خلال الشكل التالي:**

**الشكل رقم (2/10): البعدين الأساسيين للتموضع**

**البعدين الأساسيين للتموضع**

بعد التميز والإختلاف

بعد المماثلة والتشابه

المصدر

J. Lendrevie et D. Lindon, **Mercator**, 6ème édition, Dalloz édition, Paris, 2000, p735

**من خلال الشكل أعلاه، يمكننا أن نميز بين بعد التميز والإختلاف وبعد المماثلة والتشابه، وفيما يلي شرح هذين البعدين:**

3-2-1/بعد التميز والإختلاف: **يتضمن هذا البعد أن صورة علامة منتوج المؤسسة متميز ومختلف عن المنافسة، وذلك بفضل خصائص المنتوج الفريدة، التي يصعب على المنافسين تقليدها، ومن الضروري جدا أن يشعر الزبون بهذا التميز فعلا.**

**وحسب بعض رجال التسويق، يمكن للمؤسسة أن تتميز من خلال عدة عناصر أساسية أهمها:[[33]](#footnote-34)**

* التميز من خلال قوى البيع: **وذلك من خلال توظيف وتكوين عاملين ذوي كفاءة، حيث إنه يمكن للزبون أن يتخذ موقفا بالنسبة للمؤسسة من خلال معاملته لهم.**
* التميز من خلال شبكة التوزيع: **وذلك من خلال إنشاء شبكات توزيع تختلف عن شبكات توزيع المنافسة، سواء من خلال نقطة البيع، أو من خلال كثافة تغطيتها للأقسام السوقية المستهدفة.**
* التميز من خلال صورة العلامة: **يمكن للمؤسسة أن تتميز من خلال صورة علامتها لدى الزبون، فعلى المؤسسة دوما أن تحرص على تحسين هذه الصورة وتراجع دوما أثرها على الزبون، وذلك لإستدراك النقائص التي يمكن أن تحتويها هذه الصورة.**
* بعد المماثلة والتشابه: **تحتل علامة منتوج المؤسسة نفس المكانة تقريبا التي تحتلها علامة المنتوجات المنافسة، حيث تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف التميز، ولكن تحافظ على جهودها التسويقية الأخرى، وتتبع المؤسسة بعد المماثلة والتشابه عندما يكون منتوج المؤسسة الرائدة في السوق لا يحتل مكانة مهمة.**

3-3/المثلث الذهبي للتموضع: **وضع رجال التسويق مفهوما يطلق عليه بالمثلث الذهبي للتموضع، ويعني تلك العناصر التي يمكن من خلال دراستها أن تحقق تموضعا جيدا في ذهن الزبون، ويمكن تمثيلها في الشكل التالي: الشكل رقم (2/11):**المثلث الذهبي للتموضع

Jacques lendrevie, Denis lindon, **Mercator**, Op.cit,p739 . المصدر:

**من خلال الشكل أعلاه ، نجد أن التموضع لا يستغني عن العوامل الأساسية التالية:**

* توقعات الأقسام السوقية المستهدفة: **وهو مدى تطابق التموضع التي إختارته المؤسسة مع توقعات الأقسام السوقية المستهدفة، فمن الأمور الأساسية المعرفة الجيدة بهذه الأقسام وإهتماماتهم، بالإضافة إلى تقييم الأهمية النسبية للعنصر الذي إختارت المؤسسة أن تتميز عن طريقه.**
* التوقعات المحتملة للمنتوج: **وهو مدى ترابط التموضع الذي إختارته المؤسسة مع الخصائص المتوفرة في المنتوج، حيث يجب توفر ثلاث عناصر حتى نقول أن هذا التموضع جيد، ألا وهي:**

**\*أن يكون التموضع ذو مصداقية بالمقارنة مع ما يوفره المنتوج من خدمات، من خلال خصائصه.**

**\*أن يكون التموضع واضحا في ما سوف يقدمه المنتوج، أي لا يكون معقد الإستعمال مثلا.**

**\*أن يكون هذا التموضع صالحا لمدة طويلة، ويصعب على المنافسة تقليده.**

* تموضع المنافسة: **وهو مدى تميز التموضع الذي إختارته المؤسسة مقارنة بتموضع المنافسين.**

**فمن المهم معرفة وتحليل تموضع المنافسة وذلك قبل أن تختار المؤسسة تموضعها، فقد يلبي تموضع المنافسة توقعات الأقسام السوقية المستهدفة الأساسية، ففي هذه الحالة يمكن للمؤسسة التركيز في تموضعها على توقعات أقل ثانوية ولكن بطريقة أصلية ومبتكرة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الخريطة الإدراكية.**

3-4/الخريطة الإدراكية: **تعرف الخريطة الإدراكية على أنها:" رسم بياني لإدراكات الزبائن لبعض ملامح أو خصائص المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين أو مقارنة بما يطلبه الزبون**".[[34]](#footnote-35)

**فهدف الخريطة الإدراكية هو منح نظرة لكل من المسافات بين إدراكات الزبائن فيما يخص تميز المنتوجات، من خلال تمثيل العناصر الأساسية أو الخصائص التي يأخذها الزبون بعين الإعتبار عند إقتنائه للمنتوج، وتمييزه بين المنتوجات.**

3-**5**/الخطوات المنهجية للتموضع

**تمر مرحلة التموضع بعدة مراحل أساسية، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:**

**الشكل رقم (2/12):** المراحل الأساسية للتموضع

المصدر**: من إعداد الطالب إعتمادا على:**

P. Amerein, **Marketing (Stratégies et Pratiques)**, NATAN édition, Paris, 1997, pp :154-155.

Yves Chirouze, **Le Marketing : Etudes et stratégie**, Transversale édition, 2003, p 320.

**من خلال الشكل أعلاه، يمكن التمييز بين مراحل التموضع المختلفة كما يلي:**

3-5-1/ مرحلة تشخيص السوق: **ترتكز هذه المرحلة على إلقاء الضوء على محورين أساسيين:**

**يتعلق المحور الأول بالبيانات المتعلقة بالمنافسة، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:**

* **من هم المنافسون؟**
* **ما هو تركيز المنافسين في السوق؟**
* **هل المؤسسات المنافسة في وضعية مسيطرة؟**
* **ما هو تموضع المؤسسات المنافسة؟**
* ما هي الوضعيات الشاغرة في السوق؟ و أين تغيب المنافسة؟

**أما المحور الثاني، فيتعلق بالبيانات الخاصة بالزبون، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:**

* على أي أساس يقيم الزبون العلامة، أي ما هي معايير الشراء لديه؟
* ما هي الدوافع الأساسية للزبون؟
* هل الإدراك أو الإنطباع هو نفسه لدى كل الزبائن؟

3-5-2/ مرحلة تحديد مفهوم المنتوج

**يعد المنتج أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي، والذي يعبر عن قلب النشاط التسويقي، لعلاقته بالمؤسسة وأقسامها السوقية المستهدفة، وبغية توضيح هذه المرحلة يجب أن نسوق بعض التعاريف المتعلقة به:**

**يعرف المنتوج على أنه:"كل ما يمكن عرضه في السوق، والذي يحقق تلبية الحاجة"[[35]](#footnote-36).**

**كما يعرف كما يلي:"مجموعة من المواصفات التي تؤدي في إستخدامها إلى الحصول على منافع معينة، تؤدي بدورها إلى الإشباع والحصول على منافع معينة، تؤدي بدورها إلى إشباع حاجات ورغبات معينة لدى الزبائن، سواء كانت أشياء مادية، خدمات أو أفكار"[[36]](#footnote-37).**

**من خلال التعريفين السابقين، نلاحظ أن المنتوج عبارة عن مجموعة من المنافع يريد الزبون الإستفادة منها، (وسيتم التطرق إلى هذا المفهوم بالإضافة إلى عناصر المزيج الأخرى في الفصل الثالث، لكونه يتعلق بالتسويق العملي).**

**تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بمحاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:**

* ما هي أبعاد تموضع منتوج المؤسسة؟
* هل حجم السوق كاف لضمان المردودية ؟
* ما هي ايجابيات تموضع منتوج المؤسسة مقارنة بمنتوجات المنافسين؟

3-5-3/ مرحلة إختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة

**تختار المؤسسة في هذه المرحلة الإستراتيجية التسويقية المناسبة، والتي ذكرناها في مرحلة الإستهداف.**

3-5-4/ مرحلة إختيار إستراتيجيات المزيج التسويقي

**تندرج إستراتيجيات المزيج التسويقي ضمن الإستراتيجيات التسويقية العامة، والتي إختارتها في**

**المرحلة السابقة، ولشرح هذه المرحلة لابد من تناول بعض المفاهيم الأساسية وهي:[[37]](#footnote-38)**

- مفهوم المزيج التسويقي**:يعرف المزيج التسويقي على أنه:" مجموع المتغيرات التي في حوزة المؤسسة وتستعمل للتأثير على سلوك الزبون ".[[38]](#footnote-39)**

**نستخلص من خلال هذا التعريف، أن المزيج التسويقي تتحكم فيه المؤسسة وليس الزبون، فهذا الأخير يتأثر به ولا يتحكم فيه، كما نستخلص أن عناصر المزيج التسويقي هي: المنتوج، السعر، التوزيع والترويج، وفيما يلي شرح بإيجاز لمختلف هذه العناصر:**

* المنتوج**: يعرف على أنه:"كل ما يمكن عرضه في السوق، والذي يحقق تلبية الحاجة"**[[39]](#footnote-40)
* السعر**: يعرف على أنه:" القيمة النقدية للوحدة الواحدة من السلعة أو الخدمة".**[[40]](#footnote-41)
* التوزيع**: يعرف على أنه:"** مجموع الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن حتى الوقت الذي يستعملها فيه الزبون".[[41]](#footnote-42)
* الترويج**:** يعرف على أنه:" مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتري بغرض تعريفه وإقناعه بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء ".[[42]](#footnote-43)

**ونظرا لإحتواء هذا العنصر على معنى واسع يشمل عدة عناصر، فقد وضع له مزيجا يدعى بالمزيج الترويجي، ويمكن تحديده فيما يلي:**

* **الإعلان**: يعرف على أنه:" شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة، وترتبط بالمنتج بواسطة مؤسسة ما أو شخص معين ".[[43]](#footnote-44)
* **البيع الشخصي**: عرّف على أنه:" إتصال شخصي مباشر بين ممثلي المؤسسة والزبون المستهدف، بهدف تقديم المنتوج له و توفير كافة المعلومات التي تساعد على اقتناعه بها وحثه على اتخاذ قرار الشراء".[[44]](#footnote-45)
* **تنشيط المبيعات**: وقد عرّف على أنه:" هي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تستعمل خصيصا في حياة المنتج، من أجل جمهور معروف من الزبائن، والموزعين، وقوى البيع من أجل زيادة المبيعات خلال المدى القصير".[[45]](#footnote-46)
* **العلاقات العامة**: تعرف على أنها:"هي وظيفة أو نشاط لإدارة مؤسسة ما، منظمة عامة أو خاصة، لفرد أو مجموعة أفراد والهادفة إلى إقامة أو الحفاظ وتطوير الثقة وحسن التعامل، وعلاقات جيدة مع كافة الزبائن المستهدفين "[[46]](#footnote-47).

- إستراتيجيات المزيج التسويقي

**نتطرق تحت هذا العنوان إلى مختلف إستراتيجيات المزيج التي يمكن للمؤسسة إتباعها في ظل الإستراتيجية التسويقية العامة المختارة، وفيما يلي شرح مفصل لذلك:**

أ/إستراتيجية المنتوج

**يمكن للمؤسسة إتباع أربع إستراتيجيات في ما يخص المنتوج، وتتمثل في ما يلي:[[47]](#footnote-48)**

* إستراتيجية التمييز**: تتمثل هذه الإستراتيجية في تمييز المؤسسة منتوجاتها عن منتوجات المنافسين، ولكن من نفس نوع المنتوج مع عدم تخليها عن منتوجاتها السابقة، وتركز المؤسسة في تمييزها على تصميم المنتوج، العلامة أو الأغلفة.**

**وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد الأقسام السوقية، أو في حالة وفرة الموارد المالية ووجود طاقات إنتاجية عاطلة بحيث يمكن الإستفادة منها.**

* إستراتيجية التنويع: **تتمثل هذه الإستراتيجية في إضافة منتوجات جديدة يختلف إستخدامها عن المنتوجات الأخرى (على عكس إستراتيجية التمييز)، مما يؤدي إلى إعطاء فرصة للزبون أن يختار.**

**وتتطلب هذه الإستراتيجية مهارات عالية وتقنية جديدة، فضلا عن الموارد المالية، كما يتطلب الأمر إحداث تغيرات تنظيمية وهيكلية في المؤسسة، والتركيز على وظيفة البحث والتطوير، ومن مزايا هذه الإسترتيجية تقليل مخاطر نقص الطلب على بعض المنتوجات خاصة الموسمية منها.**

* إستراتيجية التعديل: **تتمثل هذه الإستراتيجية في إقامة بعض التعديلات على منتوج المؤسسة، وقد يرجع السبب إلى تغير أذواق ورغبات الزبائن، وقد تكون هذه التعديلات نتيجة لظروف موسمية أو نتيجة لعدم نجاح بعض المنتوجات، ولكن هذا التعديل التدريجي قد يمنح فرصة للمؤسسات المنافسة لتعديل منتوجاتها قبل المؤسسة لحين ما تقوم بالتعرف على ردود أفعال الزبائن.**
* إستراتيجية الإنكماش: **تتمثل هذه الإستراتيجية في حذف وإستبعاد منتوجات معينة غير مربحة، والتخلي عن إنتاجها نهائيا، لأنها لا تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وذلك يتيح فرصة للمؤسسة للتركيز فقط على المنتوجات المربحة.**

**ويمكن تمثيل مختلف هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:**

**الشكل رقم (2/13):** الإستراتيجيات المختلفة للمنتوج

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| أ 1  إستراتيجية التمييز  أ 6  أ 5  أ 4  أ 3  أ 2  ب3  ب2  ب1 | إستراتيجية التنويع  ج1  ج2  ب3  ب2  ب1 | إستراتيجية التعديل  أ3  أ2  أ1  ب3  ب2  ب1  أ4  أ3  أ2  أ1 | إستراتيجية الإنكماش  ب3  ب2  ب1  أ4  أ3  أ2  أ1 |

المصدر:محمود جاسم الصميدعي، **إستراتيجية التسويق:مدخل كمي وتحليلي**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 195.

ب/إستراتيجية التسعير:

**يمكن للمؤسسة إتباع ثلاث إستراتيجيات تخص السعر، تتمثل في ما يلي:**

* إستراتيجية كشط السوق :**تتمثل هذه الإستراتيجية في تقديم منتوج ذو سعر مرتفع للإستفادة من ذوي الدخل المرتفع، حتى تتشبع هذه الشريحة من السوق، ثم تقوم المؤسسة بتخفيض السعر لتستهدف بذلك الطبقة المتوسطة، حتى تتشبع هذه الأخيرة، ثم الطبقة السفلى وذلك بطرح المنتوج بسعر يكاد يكون مجانيا، بهذا تكون المؤسسة قد قامت بمسح شامل لمختلف فئات السوق ولكن على مراحل، وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة كون الطلب غير مرن، وصعوبة تقليد المنتوج من طرف المنافسين.**
* إستراتيجية التوغل :**تتمثل هذه الإستراتيجية في تقديم منتوج بسعر منخفض نسبيا، بهدف التوغل في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:**

**-إذا كان السوق يتميز بحساسية عالية للسعر.**

**-رغبة المؤسسة في الإستفادة من إقتصاديات الحجم.**

**-عندما يكون السعر المنخفض غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية.**

* إستراتيجية قيادة السعر :**تتمثل هذه الإستراتيجية في تحديد المؤسسة القائدة في السوق السعر المناسب للمنتوج، في حين تتبعها المؤسسات الأخرى، بأخذ بعين الإعتبار المصلحة المشتركة، إلا إذا أرادت هذه الأخيرة دخول حرب سعرية.**

ج/إستراتيجية التوزيع: **يمكن للمؤسسة أن تتبع ثلاث إستراتيجيات في ما يخص التوزيع، تتمثل في ما يلي:**

* إستراتيجية التوزيع المكثف**: تتمثل هذه الإستراتيجية في إعتماد المؤسسة في توزيع منتوجاتها على القنوات الطويلة، بغية الإنتشار الواسع للمنتوجات في السوق وتوفيره في كل نقاط البيع، وتلائم هذه الإستراتيجية توزيع السلع الإستهلاكية منخفضة السعر.**
* إستراتيجية التوزيع الإنتقائي**: تتمثل هذه الإستراتيجية في إعتماد المؤسسة على قنوات توزيع محدودة، وذلك بالمقارن مع إستراتيجية التوزيع المكثف، وتلائم هذه الإستراتيجية توزيع السلع التي يفضل الزبون فيها العلامة التجارية.**
* إستراتيجية التوزيع الحصري**: تتمثل هذه الإستراتيجية في إعتماد المؤسسة على موزع وحيد وحصري، وقد تشترط عليه أن لا يتعامل مع المؤسسات المنافسة في السوق، وذلك مقابل إحتكار التوزيع، وضمان خدمات ما بعد البيع، تلائم هذه الإستراتيجية توزيع المنتوجات ذات السعر المرتفع، والتي يصنفها الزبون في خانة منتوجات الفخامة والرفاهية، بالإضافة إلى بعض المنتوجات الصناعية.**

د/إستراتيجية الترويج

**يمكن للمؤسسة إتباع الإستراتيجيتين الترويجيتين التاليتين:[[48]](#footnote-49)**

* إستراتيجية الجذبPull : **تقوم هذه الإستراتيجية على تركيز المؤسسة على الإعلان خاصة، فينشأ الطلب المباشر من الزبون عن طريق الأنشطة الترويجية، وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة للقيام بتوفير المنتوجات، والذي يقوم بدوره بتمرير هذا الطلب إلى تاجر التجزئة، حتى يصل هذا الطلب إلى المؤسسة.**
* إستراتيجية الدفع Push: **تقوم هذه الإستراتيجية على تركيز المؤسسة على عناصر المزيج الترويجي، وتدفع تلك الجهود إلى مختلف القنوات التوزيعية، وتستمد هذه الإستراتيجية اسمها من محاولة المؤسسة دفع منتوجاتها خلال هذه القنوات بقوة حتى تصل للزبون.**

**ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:**

**الشكل رقم (2/14):** إستراتيجيتي الدفع والجذب

المنتج

تاجر الجملة

تاجر التجزئة

إستراتيجية الدفع

إستراتيجية الجذب

الزبون

المصـدر**:** محمود جاسم الصميدعي،" **إستراتيجية التسويق:مدخل كمي وتحليلي"**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 269.

3-5-4-3/ مفهوم دورة حياة المنتوج وعلاقتها بإستراتيجيات المزيج التسويقي

**يعتبر مفهوم دورة حياة المنتوج من المفاهيم التي ينبغي تسليط الضوء عليها، وذلك لما تلعبه من دور مهم في إختيار المؤسسة لمختلف إستراتيجيات المزيج التسويقي.**

**تعرف دورة حياة المنتوج على أنها:" تلك المراحل المختلفة التي يمر بها المنتوج خلال فترة تواجده في السوق".[[49]](#footnote-50)**

**فمن خلال هذا التعريف نجد أن الهدف من دراسة دورة حياة المنتوج هو معرفة المرحلة التي وصل إليها لإمداده بالإستراتيجية اللازمة، وتتمثل هذه المراحل في ما يلي:**

أ-مرحلة التقديم: **تبدأ هذه المرحلة عند طرح المنتوج لأول مرة في السوق، وأهم ما يميز هذه المرحلة إنعدام الأرباح، وربما تكون سالبة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تكون قد بذلك جهودا إنتاجية وتسويقية كبيرة، بالإضافة إلى إرتفاع تكاليف التخطيط والتقديم.**

ب-مرحلة النمو**: تتميز هذه المرحلة بالإرتفاع السريع للمبيعات، فيرتفع بذلك معدل الأرباح، كما تتميز بدخول المتنافسين، مما يلزم على المؤسسة تحسين نوعية المنتوج، والبحث عن قنوات توزيعية الأكثر نجاعة.**

ج-مرحلة النضج**: تتميز هذه المرحلة بإرتفاع سريع للمبيعات، ثم تصل إلى ذروتها فتؤول إلى التباطؤ، كما تتميز بإشتداد المنافسة والتوجه نحو تنويع المنتوجات.**

د-مرحلة التدهور: **تتميز هذه المرحلة بإنخفاض حاد للمبيعات، تلجأ المؤسسة في أغلب الأحيان إلى تنشيط المبيعات وذلك للتخلص من الفائض في المخزون.**

**الشكل رقم (2/15):**مفهوم دورة حياة المنتوج وعلاقتها بإستراتيجيات المزيج التسويقي

**المبيعات**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الزمن** |  |  |  |  |

**مرحلة التدهور**

**مرحلة النمو**

**مرحلة النضج**

**مرحلة التقديم**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **متدهورة** | **عظمى** | **إرتفاع سريع** | **منخفضة** | المبيعات |
| **منخفضة** | **منخفضة** | **متوسطة** | **مرتفعة** | تكلفة الوحدة |
| **قليلة** | **مرتفعة** | **متزايدة** | **سلبية** | الأرباح |
| **القدامى** | **الأغلبية** | **اللاحقون** | **المكتشفون** | الزبائن |
| **متدهورة** | **حادة** | **متزايدة** | **محدودة** | المنافسة |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **تخفيض التكاليف** | **زيادة الأرباح، والتحكم في الحصة السوقية** | **بناء حصة سوقية قوية** | **تفضيل تجربة المنتوج** | الأهداف التسويقية |

الإستراتيجيات

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **تقليص التشكيلة** | **تنويع كبير للعلامة ولأنواع المنتوجات** | **توسيع تشكيلة المنتوجات** | **منتوج قاعدي** | المنتوج |
| **تخفيض السعر** | **سعر تنافسي** | **سعر التوغل** | **مرتفع** | السعر |
| **إنتقائي** | **أكثر تكثيفا** | **مكثف** | **إنتقائي** | التوزيع |
| **تخفيض** | **الوفاء** | **محدود** | **التجربة** | الترويج |

المصدرPh. Kotler, k. Keller, D. Manceau, B. Dubois, « **Marketing Management**», 13 éme édition,

– بتصرف -Op.cit, P363

نستخلص من خلال الشكل السابق، أن دورة حياة المنتوج تلعب دورا مهما في تحديد الأهداف التسويقية، ومن ثم تحديد الإستراتيجيات التسويقية للمزيج التسويقي المذكورة سابقا، كما نلاحظ أن:

-إستراتيجية المنتوج في مرحلة التقديم ما هي إلا إستراتيجية التمييز، وفي مرحلة النمو هي عبارة عن إستراتيجية التعديل، و تتمثل في مرحلة النضج في إستراتيجية التنويع، و تجسدت أخيرا في مرحلة التدهور في إستراتيجية الإنكماش.

-إستراتيجية السعر في مرحلة التقديم ما هي إلا إستراتيجية كشط السوق في بدايتها، وفي مرحلة النمو هي عبارة عن إستراتيجية التوغل، وفي مرحلة النضج تتمثل في إستراتيجية كشط السوق في منتصفها، وتتواصل حتى مرحلة التدهور.

-إستراتيجية التوزيع في مرحلة التقديم ما هي إلا إستراتيجية التوزيع الإنتقائي، وفي مرحلتي النمو والنضج هي عبارة عن إستراتيجية التوزيع المكثف، وأخيرا في مرحلة التدهور تجسدت في إستراتيجية التوزيع الإنتقائي، ونلاحظ هنا غياب إستراتيجية التوزيع الحصري لأن هذا النوع مرتبط بنوعية المنتوج وليس بالمرحلة التي يمر فيها من دورة حياته.

-إستراتيجية الترويج في مرحلتي التقديم والنمو ما هي إلا إستراتيجية الجذب، وفي مرحلتي النضج والتدهور هي عبارة عن إستراتيجية الدفع.

3-5-5/ مرحلة مراقبة التموضع

**تركز المؤسسة في هذه المرحلة على مراقبة العناصر التي إعتمدت عليها في عملية التموضع، وذلك من خلال دراسة السوق، حتى تبقى مطلعة على ما يستجد في أذهان الزبائن، أو تصحيح بعض الأفكار السلبية الناجمة عن التموضع غير الإرادي.**

3-6/ نوعية التموضع الجيد (جودة التموضع)

**لكون عملية التموضع خطوة إستراتيجية، يعني هذا أن الخطأ فيها مكلف جدا وغير مسموح بها إطلاقا، لهذا السبب وضعت عدة عناصر أساسية يمكن من خلالها معرفة نوعية التموضع.**

**وتهدف هذه العناصر أساسا إلى محاولة التحسين من تموضع المؤسسة قدر الإمكان وتجنب التموضع غير الإرادي. ويمكن تناولها من حيث الشكل، المضمون والكيفية في النقاط التالية:[[50]](#footnote-51)**

3-6-1/من حيث شكل التموضع

**يجب أن يكون التموضع من حيث الشكل: بسيطا، واضحا ومختصرا، وهذا بغية التأثير على أذهان الزبائن، فتعتمد المؤسسة على عناصر قليلة واضحة في تموضعها، فلو إعتمدت على عناصر كثيرة تعقد التموضع وزاد إحتمال خطر التموضع غير الإرادي، وأحسن تموضع هو ما أمكن تلخيصه في جملة واحدة. وعلى سبيل المثال: لو ذكرت علامة الفندق «Sheraton»، فيتبادر إلى ذهن الأغلبية معنى الفخامة، والسعر المرتفع.**

3-6-2/من حيث مضمون التموضع

**يحتوي التموضع الجيد من حيث المضمون، على الخصائص التالية:**

* جاذبية التموضع

**لا يكون التموقع جذابا إلا إذا كان في مستوى التوقعات المهمة للزبائن بالنسبة للمنتوج المقصود.**

* مصداقية التموضع

**لا يمكن للمؤسسة أن تفرض تموضعها على أذهان الزبائن، إلا إذا كان هذا التموضع ذو مصداقية، أي عدم وجود تناقض بين خصائص المنتوج، وما تدعيه المؤسسة في تموضعها.**

* تميز التموضع

**يجب أن ينفرد تموضع المؤسسة بعناصر فريدة من نوعها، وذلك حتى يتسنى للزبون التفريق بين العلامات في ذهنه.**

3-6-3/من حيث كيفية التموضع

**يحتوي التموضع الجيد من حيث الكيفية على العنصرين التاليين:**

* الجهد الإقتصادي: **التموضع الناجح هو الذي يكون مبنيا على مجهودات إقتصادية تستفيد من خلالها المؤسسة.**
* الإستمرارية: **وذلك لأن التموضع عبارة عن إلتزام لمدة زمنية طويلة، وذلك لإرتباطه بالمعتقدات.**

**ونرى أنه يمكن إضافة عناصر أخرى بالغة الأهمية تتوقف عليها نوعية التموضع، يمكن إبرازها في النقاط التالية:**

* **يجب أن تكون البيانات المجمعة صحيحة، دقيقة وحديثة.**
* **تكليف أكثر من رجل تسويق في المؤسسة بالقيام بإنشاء الخريطة الإدراكية، ثم المقارنة بينهم، مما يسمح بتقليص نسبة الخطأ.**
* **رسم خرائط إدراكية مختلفة ذات معايير مختلفة، مما يعطي صورة أوضح عن تموضع منتوج المؤسسة مقارنة مع تموضع منتوجات المنافسين.**
* **إختبار التموضع قبل طرحه في السوق، ويكون ذلك من خلال مقابلات جماعية مع مجموعات مختلفة من الزبائن، أو من خلال سوق إختبار.**

3-7/إعادة التموضع

**تضطر المؤسسة أحيانا إلى إعادة التموضع لبعض منتوجاتها، ويعود ذلك إلى إنحراف التموضع الذي تريده المؤسسة فرضه على أذهان الزبائن، عن التموضع الفعلي المستقر عندهم، وتعتبر عملية إعادة التموضع عملية مكلفة جدا وتحتاج إلى وقت طويل، ونتائجها غالبا لا تنجح، لأنه من الصعب تغيير المعتقدات الراسخة في أذهان الزبائن، وتغيير مواقفهم. وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحرص على نجاح التموضع الأولي.**

**المبحث الثاني: طرق إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن التسويق الإستراتيجي**

نلقي الضوء من خلال هذا المبحث على كيفية إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن التسويق الإستراتيجي، ففي المطلب الأول ندرج هذا المفهوم ضمن مرحلة تقسيم السوق، ثم نتناول في المطلب الثاني إدراجه ضمن مرحلة الإستهداف، وفي المطلب الأخير سنعمل على إدراجه ضمن مرحلة التموضع، وبهذا نكون قد استوفينا جميع مراحل التسويق الإستراتيجي.

**المطلب الأول:إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن مرحلة تقسيم السوق**

يمكن إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن مرحلة تقسيم السوق، التي تعد أولى مراحل التسويق الإستراتيجي، ويرتبط هذا الإدراج بصفة وثيقة مع نوع المعيار أو المعايير التي تختارها المؤسسة كأساس لتقسيم سوقها إلى أقسام سوقية جزئية.

1. **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن المعيار الجغرافي**

ذكرنا سابقا أن المعيار الجغرافي يضم تقسيم السوق على حسب المنطقة الجغرافية، على حسب المناخ أو على حسب الكثافة السكانية.

فمن بين هذه العناصر نرى أن عامل الكثافة السكانية يؤثر أثرا واضحا مقارنة مع العاملين الآخرين، فكلما قلت الكثافة السكانية كانت الحاجة أكيدة لتبني هذا المفهوم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2/16): **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات على أساس الكثافة السكانية**

مستويات التسويق بالعلاقات

حجم الكثافة السكانية

**المصدر**: من إعداد الطالب إعتمادا على:

ف.كوتلر،"**التسويـق**"، ترجمة مازن نفاع، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر، دمشق، 2002،ص214.

Jacques Lendrevie, Denis Lindon, "**Mercator"**,7 eme édition, édition Dalloz, Paris, 2003, p694

نلاحظ من خلال الشكل أنّ هناك علاقة عكسية بين حجم الكثافة السكانية ودرجة الإهتمام بالزبون متجسدة في مستويات التسويق بالعلاقات، فالتسويق الأساسي يؤكد على التعامل النمطي مع الزبائن، بينما تسويق المشاركة يؤكد على التعامل مع كل زبون على أنه حالة خاصة ، أي محاولة تطبيق تسويق(One to One) "واحد بواحد".

ومنه فعلى المؤسسة التي إختارت أن تقسم السوق على حسب الكثافة السكانية أن تتبنى إحدى مستويات التسويق بالعلاقات مراعية في ذلك الأهمية النسبية لكل زبون.

1. **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن المعيار الديمغرافي**

ذكرنا سابقا أن المعيار الديمغرافي يضم تقسيم السوق على حسب السن، على حسب الجنس أو على حسب الدخل.

فمن بين هذه العناصر يرى الطالب أن عامل الدخل يؤثر أثرا واضحا مقارنة مع العاملين الآخرين، فكلما زاد الدخل عند الزبون كانت الحاجة أكيدة في تبني المؤسسة هذا المفهوم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2/5): **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات على أساس الدخل**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الدخــل** | **مستويات التسويق بالعلاقات** | **أمثلة عن تقنيات**  **إدارة العلاقة مع الزبون** |
| منخفض جدا | التسويق الأساسي | الأكشاك. |
| منخفض | التسويق المستجيب | نقاط البيع التابعة للمؤسسة |
| متوسط | التسويق المسؤول | البريد المباشر. |
| مرتفع | التسويق النشيط | مركز المكالمات. |
| مرتفع جدا | تسويق المشاركة | الرسائل الإلكترونية. |

**المصدر**:من إعداد الطالب.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن هناك علاقة بين مستوى الدخل ومستويات التسويق بالعلاقات، حيث أنّه كلما زاد مستوى الدخل زاد الإهتمام بالزبون من خلال الإتجاه نحو مستوى تسويق المشاركة، ويتجسد ذلك عن طريق حداثة تقنيات "إدارة العلاقة مع الزبون"

وكلما إنخفض مستوى الدخل قل الإهتمام بالزبون نوعا ما، من خلال الإتجاه نحو التسويق الأساسي، ويتجسد ذلك في التقنيات البسيطة لـ"إدارة العلاقة مع الزبون".

1. **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن المعيار السيكوغرافي**

ذكرنا سابقا أن المعيار السيكوغرافي يضم تقسيم السوق على حسب نمط الحياة، على حسب الشخصية أو على حسب الطبقة الإجتماعية.

يرى الطالب أن كل هذه العناصر تؤثر أثرا واضحا على مستوى التسويق بالعلاقات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2/17): **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات على حسب المعيار السيكوغرافي**

نمط الحياة

الشخصية

الطبقة الإجتماعية

الطبقة السفلى

إجتماعية جدا

منعدمة الرفاهية

إجتماعية

قليلة الرفاهية

الطبقة تحت المتوسطة

الطبقة المتوسطة

معتدلة

الطبقة فوق المتوسطة

إنطوائية

معتدلة الرفاهية

رفاهية

الطبقة العليا

إنطوائية جدا

رفاهية جدا

**المصدر:** من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الشكل أنّه كلما زادت رفاهية نمط الحياة، كلما توجب على المؤسسة الإتجاه نحو تسويق المشاركة، وكلما كانت الشخصية أقل إجتماعية صعب التعامل معها، وإتجهت المؤسسة نحو التسويق الأساسي.

وبالنسبة للطبقة الإجتماعية فكلما كانت هذه الطبقة راقية، كلما اضطرت المؤسسة لإتباع تسويق المشاركة.

ومنه فعلى المؤسسة التي تقسم السوق على أساس المعيار السيكوغرافي، أن تأخذ بعين الإعتبار تقدير أهمية وسهولة التعامل مع الزبون، والطريقة المناسبة لذلك من خلال إتباع المستوى المطلوب للتسويق بالعلاقات، مما يوفر لها جهودا تسويقية من حيث التكلفة المالية والوقت المستغل.

ونشير في الأخير أن المعيار السيكوغرافي يعد من أصعب المعايير دراسة، لإحتوائه على كثير من المتغيرات النفسيـة التي يصعب قياسها، فلابـد لرجل التسويق الإستعانة بعلـم النفس، وذلك للتحديد الأمثل لأبعاد هذا المعيار.

1. **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن المعيار السلوكي**

ذكرنا سابقا أن المعيار السلوكي يضم تقسيم السوق على حسب العادات الشرائية، على حسب الحساسية للسعر أو على حسب المواقف الشرائية.

فمن بين هذه العناصر يرى الطالب أن عاملي العادات الشرائية والحساسية للسعر، يؤثران أثرا واضحا مقارنة مع العامل الآخر، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

**4-1/على حسب العادات الشرائية**

كلما كان إقبال الزبون على إقتناء منتوجات المؤسسة عادة روتينية، كانت المؤسسة أمام خيارين، إما أن تتبع التسويق النشيط معه، فتكون بذلك قد حافظت عليه، ويقوم هو بدوره بنشر تجربته الناجحة لزبائن محتملين.

ومنه فعلى المؤسسة التي تقوم بتقسيم السوق على أساس العادات الشرائية، أن تأخذ بعين الإعتبار تطوير تسويقها الشبكي، من خلال تحسين صورتها.

**4-2/على حسب الحساسية السعرية**

كلما كانت الحساسية للسعر كبيرة، إتجهت المؤسسة نحو تسويق المشاركة، وذلك لأن الزبون بحاجة إلى إقناع أكثر.

ويمكن للمؤسسة بلورتها من خلال تحسين العلاقة معه، ليشعر بالراحة والثقة، ويقدم على إقتناء منتوجات المؤسسة ولو إرتفع ثمنها **–** إن كان هذا الإرتفاع مبررا**-**، ويمكن إبراز ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2/6): **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات على حسب الحساسية السعرية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الحساسية السعرية** | قليلة جدا | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا |
| **تصنيف الفندق** | -دون تصنيف  -فنادق ذات نجمة واحدة. | -فنادق ذات نجمتان. | -فنادق ذات ثلاث نجوم. | -فنادق ذات أربع نجوم. | -فنادق ذات خمس نجوم. |
| **مستويات التسويق بالعلاقات** | التسويق الأساسي | التسويق المستجيب | التسويق المسؤول | التسويق النشيط | تسويق المشاركة |

**المصدر:** من إعداد الطالب.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن هذه الأمثلة في مجال قطاع الفندقة، وذلك ليسهل المقارنة بينها، كما أنها نسبية تقريبية.

ولكن بيت القصيد في هذا الجدول هو توضيح العلاقة التي تربط بين مستويات التسويق بالعلاقات، والحساسية السعرية.

**المطلب الثاني: إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن مرحلة الإستهداف**

يمكن إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن مرحلة الإستهداف، من خلال الإستراتيجيات المقترحة في هذه المرحلة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2/18): **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن مرحلة الإستهداف**

كافة أقسام السوق

التسويق المستجيب

التسويق الأساسي

تسويق المشاركة

التسويق النشيط أو المسؤول

**المصدر:** من إعداد الطالب إعتمادا على:

ف.كوتلر،"**التسويـق**"، ترجمة مازن نفاع، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، 2002،ص214.- بتصرف-

Jacques Lendrevie, Denis Lindon, **"Mercator"**, 7 eme édition, Op.cit, pـــ بتصرف- 720

نلاحظ من خلال الشكل أن خصائص الأقسام السوقية المستهدفة تلعب دورا جوهريا في تحديد الإستراتيجية العامة للتسويق، والتي بدورها تحدد أبعاد المستوى المناسب للتسويق بالعلاقات.

**1/ حالة إستهداف كافة السوق**

تتبع المؤسسة في هذه الحالة إستراتيجية التسويق غير المتنوع، وهي إستراتيجية تركز على العناصر المشتركة في كافة السوق، مما يؤدي إلى تماثل الزبائن من حيث الحاجـة والأهمية، مما يتلاءم مع إدراج التسويق الأساسي الذي يركز على الإهتمام البسيط بالزبون.

**2/ حالة إستهداف أقسام سوقية كثيرة**

تتبع المؤسسة في هذه الحالة إستراتيجية التسويق المتنوع، وهي إستراتيجية تركز على العناصر المشتركة لكل قسم سوقي من الأقسام السوقية المستهدفة، فيتشكل عند المؤسسة مجموعة متنوعة من العناصر، مما يؤدي إلى تنوع الزبائن، فتزيد بذلك أهميته مقارنة مع حالة إستهداف كافة السوق، ويتلاءم ذلك مع إدراج مفهوم التسويق المستجيب.

**3/ حالة إستهداف أقسام سوقية قليلة**

تتبع المؤسسة في هذه الحالة إستراتيجية التسويق المركز، وهي إستراتيجية تركز على إعطاء الزبون أهمية كبيرة مقارنة مع الحالات الثلاث السابقة، ويمكن تقسيم الزبائن إلى مجموعتين وتساعدنا في ذلك إستراتيجية )20/80(، كما يلي:

* **المجموعة الأولى:** تمثل 80% من الزبائن، الذين يساهمون في 20% من رقم أعمال المؤسسة، مما يتلاءم مع إدراج مفهوم التسويق المسؤول.
* **المجموعة الثانية:** تمثل 20% من الزبائن، الذين يساهمون في 80% من رقم أعمال المؤسسة، مما يتلاءم مع إدراج مفهوم التسويق النشيط،ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2/19):**إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات في حالة إستهداف أقسام سوقية قليلة**

التسويق النشيط

التسويق المسؤول

**80 %**

**80 %**

رقم أعمال المؤسسة

الأقسام السوقية المستهدفة

**المصدر:** من إعداد الطالب.

نستنتج من خلال الشكل أنه يجب توفر قاعدة معطيات تخص الزبائن تتوفر على البيانات الهامة (Datamining).

**4/ حالة إستهداف زبائن أفراد**

تتبع المؤسسة في هذه الحالة إستراتيجية "واحد بواحد"، وذلك لتجسيد الأهمية البالغة لقيمة الزبون، فمستقبل المؤسسة متعلق بهم، وقد يشارك الزبون المسؤولين في المؤسسة في إتخاذ بعض القرارات الحاسمة، مما يتلاءم مع إدراج تسويق المشاركة.

**المطلب الثالث: إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن مرحلة التموضع**

يمكن إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن مرحلة التموضع، من خلال إدراجه ضمن إستراتيجيات المزيج التسويقي الخاصة بهذه المرحلة.

**1/إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيات المنتوج:**

تتمثل إستراتيجيات المنتوج في إستراتيجيات: التمييز، التعديل، التنويع والإنكماش، ويمكن أن ندرج فيها مفاهيم تتعلق بالتسويق بالعلاقات، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (20/2): **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيات المنتوج**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| تسويق المشاركة  أ 1  إستراتيجية التمييز  أ 6  أ 5  أ 4  أ 3  أ 2  ب3  ب2  ب1 | المستجيب، المسؤول  إستراتيجية التنويع  ج1  ج2  ب3  ب2  ب1 | التسويق النشيط  إستراتيجية التعديل  أ3  أ2  أ1  ب3  ب2  ب1  أ4  أ3  أ2  أ1 | التسويق الأساسي  إستراتيجية الإنكماش  ب3  ب2  ب1  أ4  أ3  أ2  أ1 |

المصدر: **من إعدادا الطالب إعتمادا على:**

محمود جاسم الصميدعي، **إستراتيجية التسويق:مدخل كمي وتحليلي**، مرجع سبق ذكره، ص: 195. –بتصرف-

نلاحظ من خلال الشكل أن الحاجة إلى زيادة توثيق العلاقة مع الزبون تتسبب في الإنتقال بين مستويات التسويق بالعلاقات.

فإستراتيجية التمييز تتطلب العناية الشديدة والإهتمام الكبير بالزبون أكثر من أي إستراتيجية أخرى، مما يوجب على المؤسسة إتباع تسويق المشاركة.

ثم تأتي إستراتيجية التعديل، حيث تقوم المؤسسة بإدخال تعديلات على بعض المنتوجات، مما يوجب إتباع التسويق النشيط،أما إستراتيجية التنويع، فتتميز بمستوى علاقة أقل بين المؤسسة والزبون، وذلك مقارنة مع إستراتيجية التعديل، مما يوجب إتباع التسويق المسؤول في حالة ما إذا كان لديها حصة سوقية صغيرة.

وإتباع التسويق المستجيب في حالة ما إن كان لديها حصة سوقية أكبر، بينما تتبع المؤسسة التسويق الأساسي في حالة إستراتيجية الإنكماش، وذلك ناجم عن المنتوجات المحذوفة من السوق التي أدت إلى خفض العلاقة مع زبائن هذه المنتوجات إلى حد العتبة.

**2/إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيات السعر**

يمكن إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيتي كشط السوق والتوغل، فبالنسبة لكشط السوق فتتم في مراحل متدرجة.

**فمرحلتها الأولى** توجب على المؤسسة طرح منتوج في السوق بسعر مرتفع، مستهدفة في ذلك الزبائن أصحاب الدخل المرتفع جدا، حتى تشبع هذه الطبقة، فإلزامية تطوير وتحسين العلاقة مع الزبون تفرض نفسها، وذلك راجع لزيادة أهمية الزبون، مما يوجب إدراج مفهوم تسويق المشاركة.

**ثم تتعاقب المراحل بعد ذلك** بإنخفاض السعر مقارنة مع المرحلة الأولى، فتستهدف المؤسسة ثانيا أصحاب الدخل فوق المتوسط، فتنخفض قيمة الزبون نوعا ما، مما يتلاءم مع إدراج مفهوم التسويق النشيط.

**ثم يتواصل تدريجيا إنخفاض السعر مقارنة بالمرحلة السابقة**، مستهدفة في ذلك أصحاب الدخل المتوسط، ثم تحت المتوسط، مما يوجب إدراج مفهوم التسويق المسؤول، ثم التسويق المستجيب على التوالي.

**وفي المرحلة الأخيرة،** يستقر السعر عند أدنى مستوى له، مستهدفة أصحاب الدخل الضعيف، ففي هذه الحالة يتوجب إدراج مفهوم التسويق الأساسي، وذلك لخفض تكلفة تطوير العلاقة وتحسينها.

وأما بالنسبة لإستراتيجية التوغل، فهي تحتوي على مرحلة واحدة فقط، وذلك بطرح المنتوج بسعر منخفض لينتشر في السوق، فتدرج المؤسسة في هذه الحالة التسويق الأساسي لعدم الحاجة إلى تطوير العلاقة مع الزبون.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (21/2): **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيتي السعر**

الأهمية

النسبية

للزبون

تسويق

المشاركة

إنخفاض قيمة السعر

التسويق النشيط

التسويق المسؤول

إستراتيجية

كشط

السوق

التسويق المستجيب

مستوى

التسويق بالعلاقات

إستراتيجية

التوغل

التسويق الأساسي

التسويق الأساسي

**المصدر**: من إعداد الطالب.

3**/إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيتي الترويج**

يمكن للمؤسسة أن تدرج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيتي الدفع والجذب. والمتمعن في هذين الإستراتيجيتين يرى أن إستراتيجية الدفع تعتمد أساسا على قوى البيع، أما إستراتيجية الجذب فتعتمد بالدرجة الأولى على الإعلان.

فمن خلال هذه الخصائص يمكن القول أنه كلما زادت أهمية الإعلان، نقص مستوى العلاقة بين المؤسسة والزبون، لإنخفاض أهمية وقيمة هذه الأخير، لذا فكثرت الإعلانات التي تخص السلع الإستهلاكية.

وذلك يوحي بأن زبائن هذه السلع يمكن تلبية حاجياتهم دون اللجوء إلى تطوير العلاقة معهم، مما يؤدي إلى إنخفاض أهمية الزبون وهذا يتجسد في إستراتيجية الجذب.

وذلك على عكس السلع ذات الفخامة فيمكن ملاحظة أن علامة الفندق "Sofitel" غائبة عن الإعلانات التلفزيونية، إلا في بعض المعارض التجارية أين تعتمد على قوى البيع، ففي هذه الحالة يصبح الإهتمام بالزبون أمرا لا مناص منه، فرغم الحصة السوقية الصغيرة التي لديها، إلا أنها تملك زبائن ذو قيمة وربحبة كبيرة، أي أن هدفها تحسين نوعية الزبون وليس زيادة عددهم فقط، وهذا يتجسد في إستراتيجية الدفع.

ومن خلال هذا الشرح يمكن إستنتاج أن:

* كلما إعتمدت المؤسسة على إستراتيجية الجذب، إتجهت نحو إدراج التسويق الأساسي.
* كلما إعتمدت المؤسسة على إستراتيجية الدفع، إتجهت نحو إدراج تسويق المشاركة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2/22): **إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات على حسب قوى البيع والإعلان**

**المصدر**: من إعدادا الطالب

4**/إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيات التوزيع**

يمكن للمؤسسة دمج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيات التوزيع التي تتمثل في:التوزيع المكثف، الإنتقائي والحصري.

وتتبع المؤسسة التسويق الأساسي في حالة إستراتيجية التوزيع المكثف، التي تخص السلع الإستهلاكية الواسعة الإستعمال، والمتوفرة في أغلب نقاط البيع وأكثر تجار التجزئة، مما يفقد الزبون شيئا من قيمته.

أما إستراتيجية التوزيع الإنتقائي، فيمكن للمؤسسة أن تدرج فيها التسويق المسؤول، المستجيب، والنشيط، وذلك على حسب عدد نقاط البيع وطول القناة التوزيعية، فكلما طالت هذه القناة إتجهت المؤسسة إلى التسويق المستجيب، بينما كلما قصرت إتجهت إلى إدراج مفهوم التسويق النشيط.

وتتبع المؤسسة تسويق المشاركة في حالة إستراتيجية التوزيع الحصري، وذلك للأهمية البالغة للزبون التي تتجسد في إهتمام المؤسسة بقوى البيع وخدمات ما قبل وبعد البيع وخدمات أخرى يضمنها الموزع.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2/7):**إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إستراتيجيات التوزيع**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| إستراتيجية التوزيع | الحاجة إلى تطوير العلاقة مع الزبون | إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات |
| المكثـف | قليلة جدا | التسويق الأساسي |
| الإنتقائي ذو قنوات طويلة | قليلة | التسويق المستجيب |
| الإنتقائي ذو قنوات متوسطة | متوسطة | التسويق المسؤول |
| الإنتقائي ذو قنوات قصيرة | كبيرة | التسويق النشيط |
| الحصري | كبيرة جدا | تسويق المشاركة |

**المصدر**: من إعداد الطالب.

**المبحث الثالث: نماذج لمؤسسات فندقية في إدراج التسويق بالعلاقات ضمن التسويق الإستراتيجي**

نسوق في هذا المبحث نموذجين لمؤسسات فندقية، أجنبية وجزائرية، وذلك قصد إضفاء لمسة تطبيقية نسقط من خلالها المفاهيم النظرية المتطرق إليها سابقا في هذا الفصل.

**المطلب الأول: نموذج لتجربة مؤسسة فندقية أجنبية**

نتناول في هذا المطلب بعض نموذج لمؤسسة فندقية في دول أجنبية، تسعى لإدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن مستواها الإستراتيجي.

**1/حالة المجمع الفندقي "Accor"**

قرر المجمع الفندقي "Accor" تطوير التسويق بالعلاقات، وإدماجه ضمن إستراتيجيته، في مجال الزبائن المعنويين "Business to Business"، من خلال تصميم قاعدة بيانات مركزية، تحتوي على كل البيانات التي تخص إهتمامات الزبائن، وعدد الليالي التي قضاها كل زبون، ومستوى رضاه كل مرة يأتي فيها، وتعتمد هذه القاعدة على تراكم البيانات القديمة منها والمتقادمة، كأرضية لإرساء معالم وخصوصية كل زبون[[51]](#footnote-52).

فنجم عن ذلك ظهور البطاقة المتعددة البيانات، التي يمكن من خلالها الحصول على نقاط يمكن تحويلها إلى خدمات وعروض مهداة، صالحة الإستعمال في كل فنادق هذا المجمع، كبطاقة إشتراك مدفوعة الأجر، أو تمنح للزبون تخفيضات سعرية، خدمات خاصة (مثل: إمكانية حجز الغرفة قبل 12 زوالا، أو المغادرة قبل الساعة الرابعة زوالا)، ضمان حجز الغرفة قبل ثلاثة أيام من مجيء الزبون (حتى ولو كان الفندق محجوزا بالكامل)، بالإضافة إلى تكييف الغرفة حسب خصوصية الزبون، وسياسة سعرية على طريقة "Yield Management"[[52]](#footnote-53)، والتي تتناسب مع هذه الحالة.

**2/ تحليل حالة المجمع الفندقي "Accor"**

من خلال هذه الحالة، نلاحظ أن السوق مقسم إلى زبائن طبيعيين (الأفراد)، وزبائن معنويين (مؤسسات)، فلإدراج مفهوم التسويق بالعلاقات قام المجمع الفندقي بتحديد مستوياته، من خلال إجراءات فندقية تترتب حسب تكلفتها وتتناسب مع ربحية الزبون، فميزة حجز الغرفة قبل ثلاثة أيام من مجيء الزبون حتى ولو كان الفندق محجوزا.

ويندرج ذلك ضمن تسويق المشاركة، للأهمية الكبيرة للزبون سواء كان طبيعيا أو معنويا، وميزة إمكانية حجز الغرفة قبل 12 زوالا، أو المغادرة قبل الرابعة مساءا، هي ميزة دون الميزة الأولى، فتكون محتواة ضمن التسويق النشيط.

وغير ذلك من المميزات وتناسبها مع مستوى التسويق بالعلاقات، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2/8):**المميزات الفندقية وتناسبها مع مستوى التسويق بالعلاقات**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ميزة العلاقـة** | **تكلفة الميزة**  **(10/..)** | **ربحية الزبون**  **(10/..)** | **مستوى التسويق بالعلاقات المناسب** |
| حجز الغرفة قبل ثلاثة أيام من مجيء الزبون حتى ولو كان الفندق محجوزا. | 07 | 08 | تسويق المشاركة |
| بطاقة إشتراك مدفوعة لمدة طويلة. | 06 | 08 |
| تثبيت Wifi وشاشة تلفاز 26 بوصة. | 05 | 07 | التسويق النشيط |
| أعمال تنظيف الغرفة تستغرق 26 دقيقة. | 05 | 07 |
| إمكانية مشاهدة التلفاز من حوض الإستحمام. | 04 | 07 |
| سرير بإرتفاع 21 سم بدل 19 سم. | 04 | 05 | التسويق المسؤول |
| غطاء ضد البكتيريا والحساسية. | 02 | 05 |

**المصدر**: من إعداد الطالب على ضوء معطيات حالة المجمع الفندقي "Accor"

**3/تقييم لنموذج المجمع الفندقي "Accor"**

من خلال هذه الحالة، نستنتج أنّ المجمع الفندقي "Accor" قام بإدراج مفهوم التسويق بالعلاقات، حسب ربحية كل زبون مقارنة بتكلفة الميزة التي يوفرها الفندق.

فما تتيحه لزبائن التسويق المسؤول بمقابل، تمنحه لزبائن تسويق المشاركة مجانا، بالإضافة إلى ضرورة الدعم التكنولوجي، من خلال تصميم البطاقة المتعددة البيانات، التي تساعد المؤسسة في تحديد ربحية وأهمية كل زبون.

**المطلب الثاني: نموذج لتجربة مؤسسة فندقية جزائرية**

نسوق في هذا المطلب نموذج لمؤسسة جزائرية، تبنت محاولة لإدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن تسويقها الإستراتيجي.

**1/ حالة فندق الجزائر ( سابقاSaint-Georges )**

يتميز فندق الجزائر عن غيره من الفنادق ذات الخمس نجوم بكونه يقدم كل ما هو تقليدي، ويركز على الخدمات ذات الطابع المحلي، أين يشعر الزبون لا سيما الأجنبي أنه في الجزائر بتقاليدها وعاداتها، سواءا كانت تلك التقاليد تخص خدمات الإطعام أوالإستقبال.

فيستشعر الزبون الأجنبي أنه ليس في بلده، أما الزبون المحلي فلا يحتاج إلى تلك النكهة المحلية كإحتياج الزبون الأجنبي، ومن هذا تتجلى لنا مرحلة تقسيم السوق، وذلك حسب معيار جغرافي ومعيار الدخل.

**2/ تحليل حالة فندق الجزائر ( سابقاSaint-Georges )**

إنتهج فندق الجزائر في إستراتيجيته التسويقية التموضع على أساس توفير ما هو تقليدي في كل الخدمات التي يقدمها، من هنا نرى أن ما قام به الفندق هو محاولة لدمج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن الإستراتيجية التسويقية من خلال تموضعه.

فأقسام السوق هما: الزبائن الأجانب والزبائن المحليون. فبإسقاط مفهوم التسويق المشارك على القسم الأول من السوق، وذلك لأهمية هذا القسم والإحتمال الكبير لأن يصبحوا زبائن أوفياء.

أما القسم الثاني من أقسام السوق فنسقط عليه مفهوم التسويق النشيط، لكونه أقل أهمية من القسم السوقي الأول، وأصعب من حيث التحول إلى زبائن أوفياء، وذلك للحاجة الماسة إلى إستشعار النكهة المحلية في الخدمات التي يقدمها الفندق سواءا كانت أساسية أم ثانوية.

ولا ينفي ذلك أهمية القسم الثاني، لأن قيمة الزبون في الفنادق ذات خمس نجوم أصلا عالية، فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتدهور قيمة الزبون إلى التسويق الأساسي أو المستجيب.

**3/تقييم لنموذج فندق الجزائر**

من خلال دراسة هذه الحالة، يمكن القول أن المعيار الجغرافي غير كاف للتمييز بين الزبائن حسب الأهمية، فلا بد من توفر معيار آخر مثل: نوعية العروض والإمتيازات التي يقدمها الفندق للأقسام السوقية المستهدفة، وتناسبها مع ربحية كل قسم.

فمن خلال هذا التدرج الذي إعتمده هذا الفندق، يمكن توضيح إدراج المفاهيم المتعلقة بالتسويق بالعلاقات، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2/23): **دمج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن التسويق الإستراتيجي** **لفندق الجزائر**

**المصدر**: من إعداد الطالب.

**خلاصة**

لمسنا من خلال هذا الفصل، الأهمية الكبيرة للجانب الإستراتيجي بصفة عامة، والتسويق الإستراتيجي بصفة خاصة، ومن هذا المنطلق سعينا جاهدين لإدراج مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن هذا المستوى، وذلك من خلال مراحله الثلاثة المتمثلة في تقسيم السوق، الإستهداف، التموضع.

وتتجلى أهمية هذا الإدراج في سعي المؤسسة إلى التقليل من خطر الفشل في إستراتيجيتها التسويقية، فهو بمثابة الدعامة التي تساعد على النجاح وذلك على المستوى البعيد، ما يناسب الجانب الإستراتيجي.

ويعتمد إدراج مفهوم التسويق بالعلاقات على مستوى التسويق الإستراتيجي للمؤسس أساسا إلى خصوصية الزبون، وخصائص المنتوج أو الخدمة المقدمة بالإضافة إلى الإمكانيات المادية للمؤسسة والتنظيمية.

1. Thomas ,j .g." **strategic management :concepts** ",practices and cases ,:Harper and publishers , N,Y,1988.p.38 [↑](#footnote-ref-2)
2. محمود محمد جاسم الصميدعي،"**إستراتيجيات التسويق ، مدخل كمي وتحليلي**"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص18. [↑](#footnote-ref-3)
3. Mohamed Seghir Djetli, «  **Marketing stratégique »**, Op.cit, p14. [↑](#footnote-ref-4)
4. صديق محمد عقيقي، "**إدارة التسويق"**، مكتبة عين شمس،2002، ص563. [↑](#footnote-ref-5)
5. محمد أحمد عوض،"**الإدارة الاستـراتيجيـة"**، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص11. [↑](#footnote-ref-6)
6. - Jean Pierre Védrine, Martin Sylvie, **marketing (les concepts clés)**, CHihab édition, Alger, 1996, p.162. [↑](#footnote-ref-7)
7. André Boyer, **Panorama de la gestion,** Edition Organisation, Paris, 1997, p.249. [↑](#footnote-ref-8)
8. **B.C.G**:Boston Consulting **G**roup, **ADL**: Arthur D. Little [↑](#footnote-ref-9)
9. **D.A.S** : **D**omaine d'**A**ctivité  **S**tratégique [↑](#footnote-ref-10)
10. - نبيل مرسي خليل**، "الإدارة الإستراتيجية** : **تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس**"، دار المعارف للنشر، الإسكندرية ، 1995، ص.182. [↑](#footnote-ref-11)
11. Tugrul Atmmer ,Roland Calori, « **Diagnostic et décisions stratégique »**, Dunod édition, Paris,1998, p183. [↑](#footnote-ref-12)
12. F.R : Facteurs de Réussite. [↑](#footnote-ref-13)
13. - Gerard. Garibaldi, Op.Cit, p.288. [↑](#footnote-ref-14)
14. André Boyer," **Panorama de la gestion"**, Edition Organisation, Paris, 1997, p 69. [↑](#footnote-ref-15)
15. - Jacques lendrevie, Denis lindon, " **Mercator"**, Op.cit, p.662. [↑](#footnote-ref-16)
16. عمر لعلاوي،" **دراسة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الإقتصادية في محيط تنافسي"،** أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004،ص8. [↑](#footnote-ref-17)
17. إسماعيل السيد، "**الإدارة الإستراتيجية"**، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 66. [↑](#footnote-ref-18)
18. محمد إبراهيم عبيدات، "**إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)"،** الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص24. [↑](#footnote-ref-19)
19. Philip kotler, Bernard Dubois, " **Marketing Management"**, Op.cit, p120. [↑](#footnote-ref-20)
20. Claude Demeure «**Marketing**";2eme édition, DALLOZ, Paris, 1999, p29 [↑](#footnote-ref-21)
21. ردينه عثمان يوسف، " **الاتجاهات الكمية و الحديثة في التسويق"**، مرجع سبق ذكره ،ص 145. [↑](#footnote-ref-22)
22. Jacques lendrevie, Denis lindon, **Mercator**, 6ème édition, Dalloz édition, Paris, 2000.p39 [↑](#footnote-ref-23)
23. Jacques lendrevie, Denis lindon, «  **Mercator »**, ibid, p161. [↑](#footnote-ref-24)
24. E.Vernette**, « L'essentiel du marketing-marketing fondamental-»** ,éditions d'organisation ,2emeedition ,Paris, 2003, p140. [↑](#footnote-ref-25)
25. بشير العلاق،"التخطيط التسويقي –مفاهيم وتطبيقات-"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان،ص ص:66-67. [↑](#footnote-ref-26)
26. Ph.Kotler, k.Keller, D.Manceau, B.Dubois, « **Marketing Management**», 13 éme édition, Op.cit, P16. [↑](#footnote-ref-27)
27. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،"**سلوك المستهلك**"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007،ص ص:247-249. [↑](#footnote-ref-28)
28. Philip kotler , Bernard Dubois, «  **Marketing Management »**, 10 éme édition, Op.cit, p 300. [↑](#footnote-ref-29)
29. Guy Audgier, « **Marketing pour l'entreprise »**, Gualino édition, Paris, 2003, p 126 [↑](#footnote-ref-30)
30. إسماعيل السيد، **التسويـق**، مرجع سبق ذكره، ص119. [↑](#footnote-ref-31)
31. Yaves Chirouse, **Le marketing (études et stratégies)** , éllipses édition, Paris, 2003, p319. [↑](#footnote-ref-32)
32. Jacques lendrevie, Denis lindon, **Mercator**, Op.cit ,p731. [↑](#footnote-ref-33)
33. Ph. Kotler, k. Keller, D. Manceau, B. Dubois, « **Marketing Management**», 13 éme édition, Op.cit, P358. [↑](#footnote-ref-34)
34. إسماعيل السيد، **"التسويـق"**، مرجع سبق ذكره، ص120. [↑](#footnote-ref-35)
35. Ph.Kotler, B. Dubois**, Marketing management**, 10ème édition, Op.cit, p 412. [↑](#footnote-ref-36)
36. طلعت أسعد عبد الحميد،" **التسويق الفعال"**، دار النهضة العربية ،القاهرة، 2002 ، ص 310. [↑](#footnote-ref-37)
37. نتناول هذه المفاهيم في الفصل الثالث، ولكننا بحاجة إلى تسليط الضوء على بعضها في هذا الفصل، وذلك بغية شرح إستراتيجيات المزيج التسويقي. [↑](#footnote-ref-38)
38. Y. Chirouze,"l**e marketing stratégique ; stratégie, segmentation, positionnement, marketing mix, et politique d'offre**", ELLIPSES, paris, 1995, p95. [↑](#footnote-ref-39)
39. Ph.Kotler, B. Dubois**, Marketing management**, 10ème édition, Op.cit, p 412. [↑](#footnote-ref-40)
40. بشير العلاق، **إستراتيجيات التسويق**، دار زهران، عمان ، 1999، ص 134. [↑](#footnote-ref-41)
41. Ph. Kotler et B. Dubois**, Marketing management**, ibid., p 496. [↑](#footnote-ref-42)
42. طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال**،مرجع سبق ذكره، ص 477. [↑](#footnote-ref-43)
43. عبد السلام أبو قحف، **سياسات التسويق**، الجزء الثاني، قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية ، 1996، ص 571. [↑](#footnote-ref-44)
44. محسن فتحي عبد الصبور، **أسرار الترويج في عصر العولمة**، مجموعة النيل العربي، 2000، ص 103 [↑](#footnote-ref-45)
45. Daniel Durafour, **Marketing**, Edition Dunod, Paris, 1997, p 107. [↑](#footnote-ref-46)
46. Christine Lougovoy, Denis Huisman ) **trait de relation publique** (, paris, 1980, p 181. [↑](#footnote-ref-47)
47. محمود جاسم الصميدعي، **إستراتيجية التسويق:مدخل كمي وتحليلي**، مرجع سبق ذكره، ص: 195. [↑](#footnote-ref-48)
48. محمود جاسم الصميدعي، "**إستراتيجية التسويق:مدخل كمي وتحليلي"**، مرجع سبق ذكره، ص ص:268-269. [↑](#footnote-ref-49)
49. أحمد محمد فهمي البرزنجي، عبد المجيد البرواري،"**إستراتيجيات التسويق:المفاهيم،الأسس،الوظائف**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، 2004، ص ص:166-167 -بتصرف- [↑](#footnote-ref-50)
50. Jacques lendrevie, Denis lindon, «  **Mercator »**, Op.cit, p748. [↑](#footnote-ref-51)
51. Ph.Kotler, k.Keller, D.Manceau, B.Dubois, « **Marketing Management**», 13 éme édition,Op.cit, P190. نقـــلا عـن:

    Ph.Bertinchamps (membre du comité exécutif du groupe Accor), « Faire du client un partenaire », Marketing Direct, 1er Février 2002, PP :52-54. [↑](#footnote-ref-52)
52. تتمثل في زيادة المجال السعري نحو الأعلى أكثر منه نحو الأسفل، مثال: بدل أن تكون الأسعار بين 120 إلى 150 وحدة، يكون المجال السعري حسب "Yield Management" بين 80 إلى 300 وحدة. [↑](#footnote-ref-53)