

الفصل الثالث: عوامل تأثير السياسة المالية على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

تعبر العلاقة المعقدة الموجودة بين مختلف أجزاء المؤسسات الاقتصادية عن صعوبة عملية التسيير الذي يجمع كل هذه الأجزاء و يقوم بالتنسيق بينها بما يكون مزيجا متكاملًا و يسير في اتجاه واحد و لغاية واحدة ألا و هي إستمرارية و نجاح المؤسسة، تقوم هذه الأجزاء بالتأثير و التأثير فيما بينها فهي بهذا متكاملة و لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالاستغناء عن إحداها و ربما من أهم الأجزاء التي تجسد هذا التكامل نجد القسم التسويقي و القسم المالي و هو ما اهتم به هذا البحث.

من أهم النقاط التي تبين الأثر الكبير للسياسة المالية على الاستراتيجية التسويقية داخل المؤسسة نجد سياسة الاستثمار و التي تتطلب دراسة مالية و تسويقية في نفس الوقت لاختيار أفضل الاستثمارات التي ستحقق عائدا أكبر على المدى القصير و الطويل على حد سواء، هناك أيضا سياسة التسعير و التي يظهر تأثيرها على المدى الطويل و التي يجب أن تراعي التوجه و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و تضمن في نفس الوقت تحقيق عائد يغطي التكاليف التي تحملتها المؤسسة إضافة إلى هامش ربح لتبرير الغاية من وجود المؤسسة.

النقطة الثالثة تعد نقطة الالتقاء بين العاملين عنوان البحث، فهي تقدم اختزالا لكل العوامل المشتركة و المتداخلة بينهما، كما تبين طريقة العمل و تنظيم النشاط التي تضمن تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت و تحافظ على التوازن بينهما و بالتالي التوازن المالي و الكلي للمؤسسة.

لذلك فقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- سياسة الاستثمار بين المنظور المالي و التسويقي؛
- سياسة التسعير في المؤسسة بين المنظور المالي و التسويقي؛
- تقييم التأثير المالي على الاستراتيجية التسويقية.

المبحث الأول: سياسة الاستثمار بين المنظور المالي و التسويقي

تبرز أهمية الاستثمار في كونه يحتاج لحجم أموال كبير كما أن نتائجه غير مؤكدة و تحتمل مخاطر كثيرة لذلك قد يسبب سوء اختيار الاستثمارات في كارثة للمؤسسة سواءا من الجانب المالي أو التسويقي بخسارة الحصة السوقية و وفاء الزبائن، و من هذا المنطلق أعطت المؤسسة أهمية كبيرة لاختيار استثماراتها لذلك تتم دراستها دراسة مفصلة من الجانب المالي و التسويقي إضافة لقدرات المؤسسة البشرية لتحقيق هذه المشاريع و هذا ما سيوضحه هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار و أصنافه

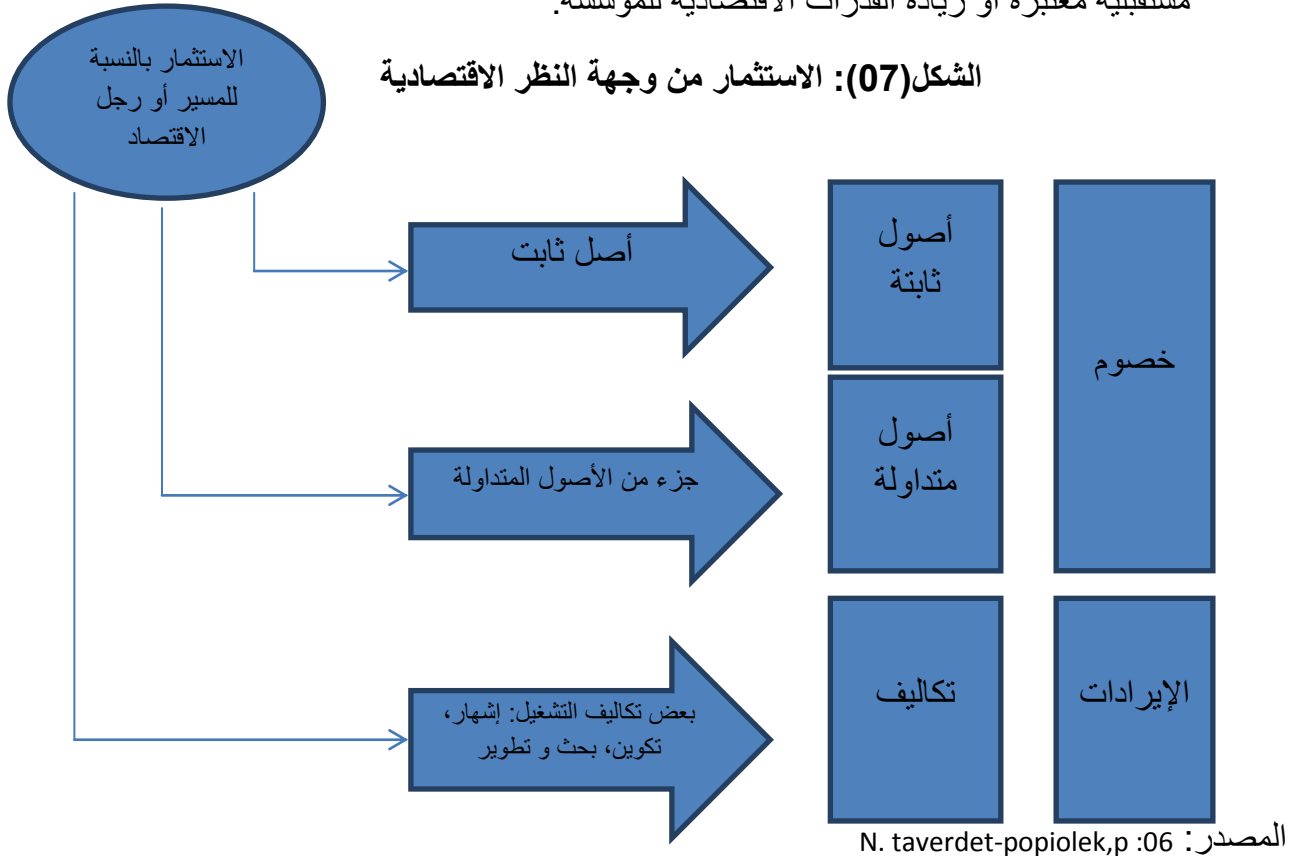
سيهتم هذا المطلب بالاستثمار فيبين مفهومه و كذا أصنافه

1- مفهوم الاستثمار

وردت عدة تعريفات للاستثمار كل حسب وجهة نظره و هنا تعريفين من الجانب الاقتصادي و الجانب المحاسبي¹

- **من الجانب المحاسبي**، بالنسبة للمحاسب فإن الاستثمار عبارة عن تدفق لرأس المال و الذي يحدث تغير على مستوى الأصول الثابتة في المؤسسة فيصبح رأس المال بهذا أصولا ثابتة.
- **من الجانب الاقتصادي**، هو إنجاز أو اقتناء لرأس مال ثابت أو دائم بغرض توفير موارد مستقبلية معتبرة أو زيادة القدرات الاقتصادية للمؤسسة.

الشكل (07): الاستثمار من وجهة النظر الاقتصادية



¹ N. taverdet-popiolek, **Guide du choix d'investissement**, edition d'organisation, Paris, 2006, PP :4-6

يوضح الشكل وجود ثلاث أنواع من الاستثمارات مقسمة حسب نوع الأصول المستثمرة، فهناك المتعلقة بالأصول الثابتة و المتعلقة بالأصول المتداولة إضافة إلى النوع الذي يكون على شكل تكاليف و من أمثلته الإشهار و البحث و التطوير

2- أصناف الاستثمار

يمكن تصنيف 3 أنواع من الاستثمارات و ذلك من وجهة النظر المحاسبية و الاقتصادية على حد سواء و تظهر هذه التصنيفات في النقاط الموالية:

- **استثمارات مادية**، قد تكون عبارة عن أصول مادية ثابتة أو أصول متداولة
- **استثمارات معنوية**، قد تكون أصولا ثابتة معنوية أو مصاريف التكوين أو الإشهار أو البحث و التطوير
- **استثمارات مالية**، قد تكون أصولا ثابتة مالية أو أصولا متداولة كالقروض قصيرة الأجل

المطلب الثاني: خصائص الاستثمار و مخاطره

يعرض هذا الفصل خصائص الاستثمار إضافة إلى تبيان مخاطره

1- خصائص الاستثمار

يمكن تصنيف خصائص الاستثمار المادي فيما يلي¹:

- أن يكون إخراجا فعليا للنقود بينما نتائجه افتراضية تعتمد على تقدير الإيرادات الناتجة عن الاستثمار
- لا يمكن التراجع عنه و بالتالي فإن أي خلل قد يكلف المؤسسة خسائر كبيرة
- أن يكون الاستثمار كاملا غير قابل للتقسيم بمعنى أن يتم اقتناء كل أجزاء الاستثمار أو تجسيده كليا (حسب نوع الاستثمار)

لكن يستثنى هنا الاستثمار المالي لأنه من خصائصه قابلية التقسيم و بالتالي يمكن للمؤسسة أن تتراجع عن شراء الأسهم مثلا ببيعها، أو اقتنائها على فترات.

2- مخاطر الاستثمار

لتأخذ قرار الاستثمار يجب الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي ترتبط به و يمكن تصنيفها في الفئات التالية²:

¹ Eglen J.Y, Micol.A.Stolowry.H, Pujol, **les mécanismes financiers de l'entreprise**, ed : montchristien, E.J.A, 1991, p : 330

² Guedj Norbert, **finance d'entreprise**, ed d'organisation, France, 1997, p :297

- المخاطر التجارية: التقدير السيء للسوق، تراجع الأسعار، المنافسة الحادة
- المخاطر التقنية: فشل المنتج أو عملية الإنتاج
- المخاطر الاجتماعية: خلل في البيئة الاجتماعية و بالتالي انخفاض الطلب
- المخاطر الاقتصادية: ارتفاع أسعار المواد الأولية أو أحد عوامل الإنتاج
- المخاطر السياسية: يمكن أن تصل إلى حد المصادرة
- المخاطر المالية: ترتبط مباشرة بنسبة الاستدانة لتمويل الاستثمار

المطلب الثالث: قرار الاستثمار

نظرا للأهمية البالغة للاستثمار و تأثيره الكبير على المؤسسة فإن اتخاذ قرار الشروع في أي استثمار يستدعي دراسة معمقة للتأكد من توافقه مع استراتيجيات المؤسسة أولا ثم من مردوديته على المدى الطويل.

1- تحديد الأهداف الاستراتيجية و البحث عن الاستثمار

بما أن الاستثمار يعد كإحدى طرق تحقيق أهداف المؤسسة فإنه يكون بذلك قرارا استراتيجيا يجب أن يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية و الاستراتيجيات المسطرة سواء كانت العامة (للمؤسسة ككل) أو الاستراتيجيات التسويقية و المالية، لذلك و جب كخطوة أولى لاتخاذ القرار الاستثماري تحديد الأهداف الاستراتيجية لكي لا تحيد عنها.

بعد تحديد الأهداف تأتي مرحلة البحث عن الاستثمارات التي تحقق للمؤسسة وصولها لأهدافها و هذا البحث لا يقتصر على الإدارة العليا للمؤسسة و لكن تساهم فيه كل الوظائف بما فيها المالية و التسويق و الموارد البشرية و الإنتاج و غيرها فيتم اقتراح استثمارات تتم دراستها ثم تأتي مرحلة الاختيار.

2- دراسة الاستثمار من الناحية المالية و التسويقية

عند اختيار مشروع استثماري ما تتم دراسته دراسة مفصلة و معمقة من مختلف الجوانب فيتم جمع المعلومات الضرورية عنه لتتمكن المؤسسة من تقييمه و بالتالي اتخاذ القرار السليم لأن تأثير هذا القرار سيكون كبيرا و قد تتكبد خسائر ضخمة في حال فشله.

1-2 دراسة الاستثمار من الناحية التسويقية

يتم في هذه الدراسة فحص و تحليل النقاط أدناه¹:

¹ Guedj norbert, op-cit, p :275

- دراسة السوق و طبيعتها و معدل نموها
- أسعار البيع في السوق و سياسة التوزيع المتبعة
- الطاقة البيعية و سياسة الترويج و الاتصال التي تتبعها المؤسسة
- الحصة السوقية الحالية و المتوقعة بعد الاستثمار
- دراسة المنافسة الحالية و المتوقعة بعد الاستثمار
- بالإضافة إلى هذه النقاط التسويقية توجد نواحي أخرى يجب دراستها و منها:
- احتياجات رأس المال البشري من حيث العدد و الكفاءات
- الجانب التشريعي و كذا الجبائي و محدودية الموارد
- مدة حياة المشروع الاستثماري و آجاله و تكاليفه

2-2- دراسة الاستثمار من الناحية المالية

بالنسبة للجانب المالي فدراسة الاستثمارات عموما تركز على جانبيين أولهما اختيار نمط التمويل للاستثمار و الآخر دراسة المردودية المالية له مما يعني أن هذا البحث سيرتكز على المراحل و ليس على التقنيات و الأساليب المالية في اختيار الاستثمارات.

2-2-1- اختيار طريقة التمويل المناسبة و الموافقة للاستراتيجية المالية للمؤسسة

يتم ذلك عن طريق تحديد موارد التمويل الممكنة، معدل الفائدة، ملاءة المؤسسة، و الاختيار بين التمويل الداخلي أو الخارجي و كذا الاستراتيجية المالية المتبعة.

2-2-2- دراسة المردودية المالية للاستثمار

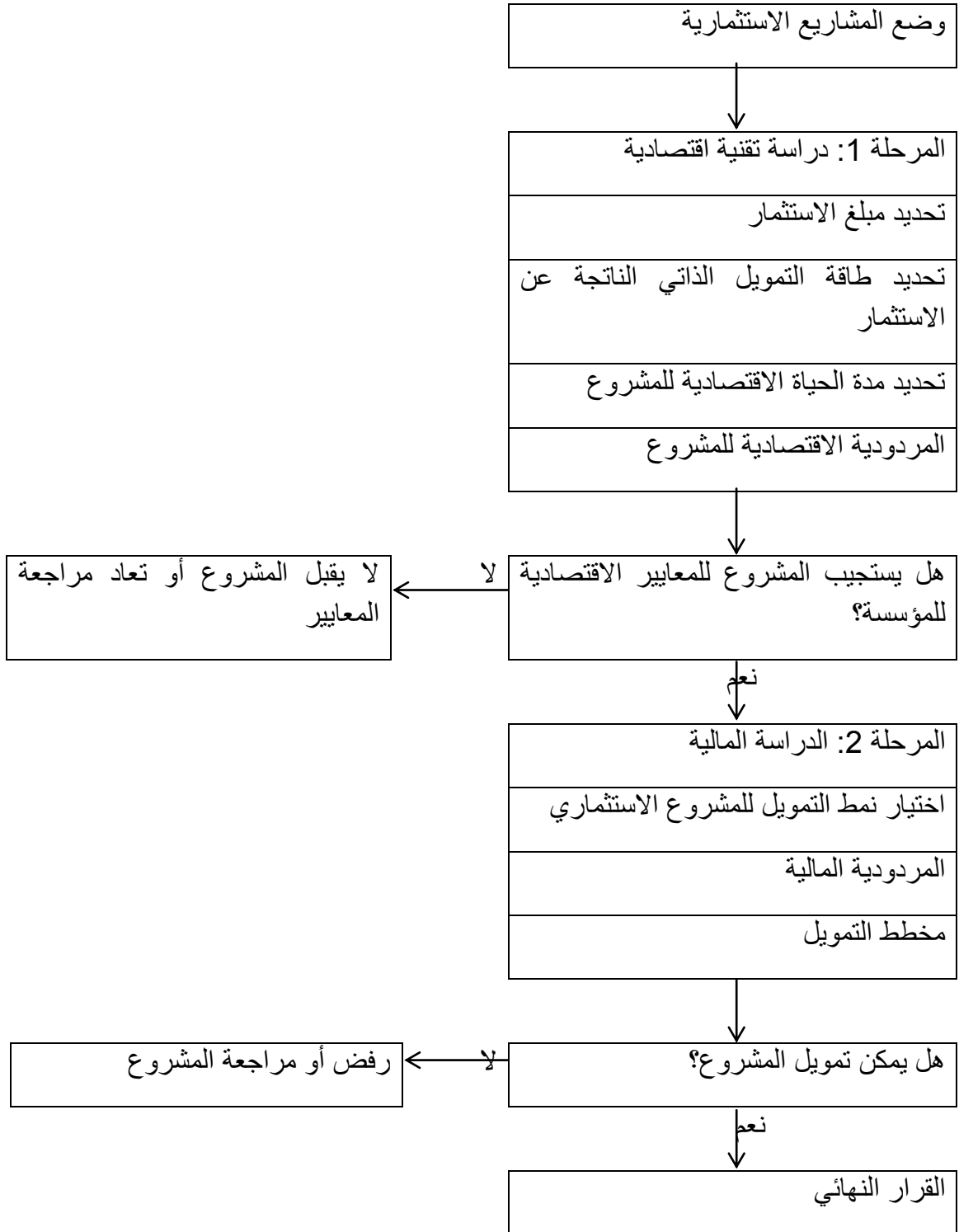
يتم تقدير المردودية التي يمكن لكل طريقة تمويل أن تحققها ليتم بعد ذلك اختيار الاستثمار الأكثر مردودية و الذي سيحقق أرباحا أكبر للمؤسسة.

بالإضافة إلى هذين العنصرين من الضروري أن تهتم المؤسسة بتوازنها المالي سواء على المدى القصير أو الطويل و ذلك عند اختيار طريقة التمويل أو عند اختيار المشروع ككل.

3- اتخاذ القرار الاستثماري

بعد دراسة كل الجوانب السابق ذكرها يتم اتخاذ قرار الاستثمار و الشكل الموالى يوضح مراحل سيرورة اتخاذ القرار إلا أن هذا الشكل اهتم بشكل خاص بالجانب المالي للاستثمار و لم يذكر الجانب التسويقي رغم أهميته البالغة فقد يؤثر أي عنصر من عناصر التسويق بشكل كبير على نجاح الاستثمار من عدمه لذلك فمن الضروري إدراج دراسة السوق و تقبها للمشروع الاستثماري و كذا نجاعته و قدرة المؤسسة على تحقيقه.

الشكل (08): سيرورة اتخاذ القرار الاستثماري



المبحث الثاني: سياسة السعر في المؤسسة بين المنظور المالي و التسويقي

"يمثل السعر من وجهة نظر المستهلك تلك القيمة التي تم تحديدها من قبل المنتج ثمنا لسلعته أو خدمته و ما تمثله من منافع أو فوائد أيضا" إذن فالتسعير هو " فن ترجمة القيمة في وقت معين و مكان معين للسلع و الخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع"¹

¹من خلال هذا التعريف يمكن القول أن للسعر أبعاد مختلفة لكل من المستهلك و المنتج، فالمستهلك يرى السعر على أنه قيمة التضحية التي يكون مستعدا لتقديمها في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة و هذه القيمة تختلف من مستهلك لآخر حسب نسبة إدراكه للقيمة التي يقدمها المنتج أو الخدمة و كذا المتغيرات التي يأخذها بعين الاعتبار لتقييم السعر كمقارنته له بأسعار المنافسة مثلا أو تموقع العلامة التجارية في السوق أو توفر المنتجات مقارنة بالسعر المطبق.

أما بالنسبة للمنتج فالسعر عبارة عن تلك القيمة التي تغطي التكلفة و تضمن مردودية مناسبة هذا من جهة، و من جهة أخرى هو القيمة التي تتوافق مع توجه المؤسسة و تموقعها و تناسب متغيرات السوق و متطلبات الزبائن، لذلك يجب مراعاة ألا يكون السعر المحدد أقل أو أكبر من اللازم لأن تأثيره سيكون كبيرا على المؤسسة من حيث المردودية (ماليا) و كذا من حيث حصة السوق و تموقع المنتجات أو الخدمات (تسويقيا).

المطلب الأول: أهداف سياسة التسعير

تقوم المؤسسة بتحديد سياستها التسعيرية بما يتوافق مع أهدافها الكلية عامة و التسويقية خاصة و يمكن اختصار أهداف التسعير الأساسية في ثلاث فئات و هي²:

- أولا: تحقيق أقصى ربح ممكن
- ثانيا: تحقيق أقصى رقم ممكن للمبيعات
- ثالثا: تحقيق الثبات و الاستقرار في السوق

الأهداف المتعلقة بالربح

- تغطية التكاليف التي تم إنفاقها على الإنتاج و ما يتصل به إلى غاية وصول المنتج للمستهلك
- تحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال من عملية الإستثمار
- تحقيق عائد مناسب من الأموال التي تحتاج إليها المؤسسة

الأهداف المتعلقة بالمبيعات

- زيادة كمية الوحدات المباعة
- زيادة القيمة النقدية للوحدة المباعة
- زيادة الحصة السوقية

¹إيناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق و فن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، العين دولة الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص:

² بشير العلاق و قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 1999، ص:141/147

أهداف متعلقة بالمحافظة على الثبات و الاستقرار في السوق¹

- المحافظة على الحصة السوقية
- المحافظة على صورة المؤسسة
- مواجهة المنافسين أي الابتعاد عن المواجهة بالسعر و التوجه إلى المواجهة بالترويج و التطوير
مثلا
- التوجه نحو المستهلك لضمان ولائه و استمرارية عملية الشراء
- البقاء و ذلك في حالة المنافسة الشرسة.

الجدول التالي يوضح بعض سياسات التسعير المتبعة من طرف المؤسسة مع تبيان متى تطبق و كيف تستخدم

الجدول (04): أهم سياسات التسعير التي يمكن اتباعها

كيف تستخدم	متى تطبق	سياسة التسعير المتبعة حسب الهدف
اختراق السوق جذب فئات جديدة من الزبائن زيادة حجم الطلب الكلي الحصول على حصة سوقية كبيرة في أقصر وقت ممكن	عند تقديم منتج جديد لأول مرة فترة النمو في دورة حياة المنتج انخفاض التكاليف بالنسبة للمؤسسة إمكانية إنتاج كميات كبيرة لمقابلة طلب السوق	زيادة تميز المنتجات إلى أكبر حجم ممكن و اختراق السوق
سعر أعلى من المنافسين سعر أعلى يعني صورة ذهنية أفضل	المنتج في فترة النضج الجودة المدركة لدى الزبائن عن منتجات المؤسسة بحيث تكون أعلى من المنافسين ارتفاع التكلفة الزبائن أقل حساسية للتغير في السعر	الجودة و التميز في الخدمة
سعر عالي للغاية قابل للتخفيض	منتج في طور التقديم مؤسسة جديدة في السوق القدرة الإنتاجية محدودة وجود تكنولوجيا متقدمة وجود عوائق أمام المنافسين لدخول السوق	تحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل القصير (كشط السوق)
تحقيق أقصى ربح ممكن أو أقصى عائد ممكن على الإستثمار حتى لو أدى ذلك إلى قيام الزبائن بشراء منتج آخر	منتج في طور النضج تتبع المؤسسة استراتيجية دفاعية زيادة في الحملات الإعلانية مع تطور المنتجات	تحقيق أقصى ربح ممكن كعائد على الإستثمار (الحصاد)
تخفيض السعر و قد يكون أقل من التكلفة الكلية بما يحقق تغطية للتكلفة المتغيرة و نسبة من الثابتة	المنتج في وضع تنافسي ضعيف إلى حد ما المؤسسة في حالة سيولة المنتجات في مرحلة النمو	البقاء

المصدر: إيناس رأفت، استراتيجيات التسويق و فن الإعلام، ص: 227

¹ علي الجياشي، التسعير (مدخل تسويقي)، مكتبة الراتب العلمية، الأردن، 2002، ص: 109/107

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تحديد السعر

قد سبق ذكر بعض العوامل المؤثرة على تحديد السعر ضمن المزيج التسويقي لكن هذا الجزء سيوضح أكثر هذه العوامل و يقسمها إلى صنفين عوامل داخلية و عوامل خارجية

1- العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على اتخاذ قرار التسعير عموما في النقاط التالية: طبيعة و حجم الطلب، المنافسون و العوامل الاقتصادية.

1-1- طبيعة السوق و حجم الطلب

تعتبر طبيعة السوق التي تتواجد بها المؤسسة و حجم الطلب بها من أهم العناصر المؤثرة على قرار التسعير، و هذا ما ستوضحه النقاط التالية:

1-1-1- التسعير في ظل أشكال السوق المختلفة

بما أن سياسة التسعير تتأثر بشكل السوق إذن لكل شكل من أشكال السوق سياسة مختلفة و نميز هنا أربع أشكال و هي¹:

- سوق المنافسة التامة

تتميز هذه السوق بوجود عدد كبير من المتعاملين الاقتصاديين (المنافسين) فيطغى عليها إذن سيطرة حجم العرض و الطلب على تحديد الأسعار.

- سوق المنافسة الاحتكارية

تتميز هذه السوق بتعدد المنافسين و عدم تجانس السلع و كذا بالاهتمام بالمنافسة غير السعرية، لذلك فالتسعير في هذه السوق يتحكم به عن طريق إضافة ميزات تنافسية للمنتجات و التي تجعلها متميزة عن منتجات المنافسة.

- سوق احتكار القلة

تتميز هذه السوق بقلة عدد المنافسين الذين يسيطرون عليها لذلك قد يتم تحديد السعر بالاتفاق بينهم أو كل منافس على حدى، لكن التسعير هنا يكون دقيقا لأن أي رفع للسعر قد يعني خسارة في الحصة السوقية كما أن أي تخفيض قد يجبر المنافسين على التماشي معه، فالسعر هنا هو العامل الرئيسي في التنافس.

¹ حسين أحمد توفيق، إدارة المبيعات و فن البيع، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2001، ص:135

- سوق الاحتكار الكامل

تتميز هذه السوق بعدم وجود منافسين و لا منتجات بديلة فالمؤسسة الوحيدة و المهيمنة هنا تكون لها حرية اختيار السعر شرط ألا تتعدى سقف السعر المحدد من طرف القانون

2-1-1- قناعة الزبائن بالسعر و القيمة

بما أن قرار الشراء يعود في النهاية إلى الزبائن فهم إذن لهم تأثير كبير في عملية اتخاذ قرار التسعير فعلى المؤسسة إذن الاهتمام بسلوكهم الشرائي و ذلك من خلال النقاط التالية:¹

- درجة حساسية الزبائن للسعر و التي قد تتأثر بالحالة الاجتماعية
- الصورة الذهنية التي يملكها المنتج أو الخدمة في ذهن المستهلكين، فكلما كانت جيدة كان الزبائن أكثر استعدادا لدفع مبالغ أكثر للحصول على المنتج أو الخدمة.
- درجة إدراك المنافع المقدمة من طرف المنتج أو الخدمة و ربطها بالسعر المقترح

3-1-1- تحليل العلاقة بين السعر و الطلب

من المعلوم أن الطلب يتأثر مباشرة بالسعر فكلما زاد السعر كلما قل الطلب و كلما انخفض السعر زاد الطلب ، و يستنتى من هذه القاعدة المنتجات الكمالية و الخاصة (طبية مثلا)

2-1- المنافسون

من العوامل الخارجية المؤثرة أيضا في قرار التسعير سلوك المنافسين و عددهم في السوق و كذا المنتجات التي يعرضونها في السوق، فكلما زاد عدد المنافسين كلما اضطرت المؤسسة لمسايرة اختياراتهم التسعيرية خاصة في حالة المنتجات غير المتميزة.

3-1- العوامل الاقتصادية

يؤثر الاقتصاد العام للبلد على المؤسسات و بالتالي على سياسة التسعير التي تنتهجها و من ضمن أهم العوامل الاقتصادية المؤثرة نجد:

التضخم، و الذي يستلزم رفع الأسعار مع محاولة الحفاظ على الحصة السوقية

الانكماش، يستدعي تخفيض الأسعار للحفاظ على الطلب

الكساد، في حالة الكساد ينقص الطلب بشكل واضح لذلك تحاول المؤسسة تخفيض تكاليفها و أسعارها بغرض المحافظة على الطلب.

¹ علي الجياشي، مرجع سابق، ص: 48-50

العجز و القصور، قد تواجه المؤسسة حالة من العجز في توفير موارد الإنتاج (المواد الأولية) مما يضطرها للتخلي عن المنتوجات ذات الطلب الضعيف لتعزيز خطوط المنتوجات المهمة بالنسبة لها و لتفادي ارتفاع الأسعار الناجم عن ارتفاع أسعار المواد الأولية جراء نقصها، عليها بالتحكم في التكاليف قدر الإمكان و تبرير الأسعار المقترحة من خلال جودة المنتوجات المقترحة.

2- العوامل الداخلية

تعتبر المؤسسة العوامل الداخلية المؤثرة في قرار التسعير من العوامل التي يكون التحكم فيها سهلا فهي تخص الشأن الداخلي للمؤسسة عكس العوامل الخارجية التي يكون التحكم فيها صعبا جدا. من أهم العوامل الداخلية ما يلي:

1-2- الأهداف العامة للمؤسسة

يتوقف تحديد السعر أولا على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال سياستها التسعيرية و التي سبق ذكرها

2-2- أهداف المزيج التسويقي

من خلال استراتيجية التسويق المتبعة تقوم المؤسسة بتحديد مزيجها التسويقي و بالتالي سياسة السعر كعنصر من عناصر المزيج التسويقي لذلك و يجب أن تكون الأسعار المقررة متوافقة مع الاستراتيجية المتبعة، فالمنتوج المميز ذو الجودة العالية مثلا يستدعي سعرا عاليا لأن السعر المنخفض في هذه الحالة قد لا يغطي التكاليف كما أنه يضر بالصورة الذهنية و التوقع الذي يحتله المنتوج في السوق.

2-3- التكاليف

تعتبر التكاليف من أهم عناصر تحديد السعر بما فيها التكاليف الثابتة و المتغيرة و مجموعهما يعبر عن التكاليف الكلية التي يتوجب على المؤسسة تغطيتها كحد أدنى للسعر و الذي لا يجوز قانونيا وضع سعر أدنى منه.

2-4- درجة اختلاف و تميز المنتج أو الخدمة

تؤثر درجة اختلاف المنتج و تميزه بشكل كبير على درة المؤسسة في اختيار السعر فيمكنها من اقتراح سعر أعلى من أسعار المنافسين مقابل الميزة و الجودة التي يتميز بها المنتج المعروض و هذا هو حال العلامات التجارية الكبرى المعروفة و هذا عكس المنتوجات العادية التي لا تختلف عن المنتوجات المنافسة لها مما يعني أن أي زيادة في السعر قد تؤدي إلى انخفاض في الطلب.

2-5- دورة حياة المنتج

لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج سياسة سعرية مناسبة

- مرحلة التقديم

في هذه المرحلة تملك المؤسسة ثلاث خيارات تسعيرية و هي:

تسعير المنتجات بنفس مستوى الأسعار الجارية أو بسعر مرتفع عنها أو بسعر منخفض عنها و ذلك حسب نوع المنتج و الأهداف التي ترغب المؤسسة الوصول إليها.

- مرحلة النمو

في هذه المرحلة تنخفض الأسعار عادة بسبب ضغط المنافسة.

- مرحلة النضج و الإشباع

تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى المحافظة على حصتها السوقية و ذلك من خلال تخفيض طفيف في الأسعار أو تثبيتها.

- مرحلة الإنحدار

تخفيض سعر المنتجات التي وصلت لهذه المرحلة يعد مساهمة في استراتيجية التصفية بغرض نفاذ المخزون.

2-6- الاعتبارات التنظيمية

تختلف كيفية تحديد السعر باختلاف التنظيمات في المؤسسة فبعض المؤسسات تكلف مدير التسويق باختيار السعر بينما تلجأ مؤسسات أخرى إلى اعتماد طريقة التفاوض بين عدة مديريات كالتسويق و الإنتاج و المالية، و هناك مؤسسات تترك قرار اختيار السعر لمندوب المبيعات مع تحديد سعر أدنى و سعر أقصى و يكون هذا عادة في المؤسسات الصغيرة، و منه يمكن القول أن طريقة التسعير تختلف حسب حجم المؤسسات و طريقة تنظيمها إضافة إلى العوامل الأخرى¹.

2-7- الموارد المتاحة:

قد تكون القدرة المالية الجيدة للمؤسسة عاملا مهما في اختيار السعر فهي تسمح بتحمل تخفيض السعر بغرض الدخول بقوة إلى السوق مما يعني حرية أكبر في تسعير منتجاتها و اعتماد سياسات تسعيرية متنوعة كالخصومات و التخفيضات، و كذلك الأمر بالنسبة للإمكانيات البشرية و المادية و يظهر ذلك من خلال القدرات التسويقية كالترويق و التوزيع.

و بالتالي يمكن القول أنه كلما كانت إمكانيات المؤسسة كبيرة سواءا المالية، المادية أو البشرية كلما كانت أقوى في التحكم بسياساتها التسعيرية.

¹ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للطباعة و النشر، مصر، 2001، ص: 213

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ قرار تحديد السعر

تمر عملية اتخاذ قرار تحديد السعر عموماً بستة مراحل وهي¹:

1- تحديد الهدف من سياسة التسعير

كأول خطوة تحدد المؤسسة هدفها التي تريد الوصول إليه من خلال سياسة التسعير و هو عموماً
إما:

- كشط السوق: تعتمد فيه على سعر أعلى من أسعار المنافسين
- اقتحام السوق: أي الهجوم على المنافسين
- المتابعة أو البحث عن صورة للمنتوج و المؤسسة

2- تقييم الطلب

و ذلك من خلال حساب مرونة السعر و كذلك معرفة القيمة المتحصل عليها من خلال المنتوج أو الخدمة من طرف الزبائن.

3- حساب التكاليف

انطلاقاً من التكاليف الثابتة و المتغيرة يمكن إيجاد عتبة المردودية أو ما يسمى بالنقطة الميتة.

4- المقارنة مع الزبائن

في حالة المنتوجات المختلفة و المتميزة تكون المؤسسة قادرة على الصمود في وجه السياسات السعرية للمنافسين، أما في حالة منتوجات عادية غير متميزة فالمؤسسة تكون مجبرة على اتباع السياسات السعرية للمنافسين خاصة في حالة تخفيض سعر المنتوجات المنافسة

5- استعمال طريقة لتسعير المنتوجات أو الخدمات

و ذلك كما يلي:

- انطلاقاً من التكاليف و تطبيق هامش للربح
- انطلاقاً من نسبة المردودية التي تسعى إليها
- انطلاقاً من القيمة المتصورة من طرف الزبائن (هي قيمة غير دقيقة لذلك تسعى للاقترب منها)
- انطلاقاً من المقارنة مع المنافسين إما باعتماد المنافس المباشر أو المهيمن على السوق

¹ P.Villemus, op-cit, p :109

6- تحديد السعر

يتم تحديد السعر كمرحلة أخيرة و ذلك إما بتثبيته أو تخفيضه أو زيادته للمنتجات الموجودة، إلا أن هذه القرارات الثلاث لها ردة فعل من الطرفين الزبائن و المنافسين.

6-1- تخفيض السعر

يتم اتخاذ قرار تخفيض السعر في حالة انخفاض الحصة السوقية أو في حالة زيادة في القدرات الإنتاجية، لكن هذا التخفيض قد يؤدي إلى التقليل من قيمة الصورة الذهنية، انخفاض المردودية، التقليل من حالات الوفاء لدى الزبائن كما أنه من الصعب جدا زيادة السعر بعد تخفيضه.

6-2- رفع السعر

قرار رفع السعر يعد قرارا فيه مخاطرة كبيرة أيضا إلا أنه ضروري في حالة ارتفاع التكاليف أو فائض في الطلب أو في حالة رغبة المؤسسة في رفع التوقع أو الصورة الذهنية للمنتوج.

المبحث الثالث: تقييم التأثير المالي على الاستراتيجية التسويقية

يبرز التأثير المالي على الاستراتيجية التسويقية من خلال وثائق تبين التداخل الحاصل بين الطرفين و من أهم هذه الوثائق هناك خطة العمل و التي تعتبر كتلخيص و توضيح لأهم نقاط التداخل كما تبين طريقة سير عمل كل جزء لضمان نجاح كل الأطراف و هذا ما سيبينه المطلب الثاني من هذا المبحث، أما المطلب الأول فسيخصص لعرض أهم الأدوات المالية المستعملة في التسويق إضافة إلى الموازنات التسويقية.

المطلب الأول: الموازنة التسويقية و أهم الأدوات المالية في التسويق

يعتبر حساب المردودية من أهم الأدوات المالية التي تستغلها الوظيفة التسويقية لضمان السير الحسن لنشاطاتها و هذا ما سيوضحه هذا المطلب كما سيعرض أهمية الموازنات التسويقية للمؤسسة.

1- أهم الأدوات المالية في التسويق

تسمح الأدوات المالية بتقييم النشاط التسويقي للمؤسسة و بالتالي نجاعة الاستراتيجية التسويقية المتبعة و المزيج التسويقي، و من أهم الأدوات المالية المستعملة ما يلي¹:

- عتبة مردودية المنتج
- قياس المردودية
- حساب التشغيل التقديري

¹ N.A. laethem, *Toute la fonction marketing*, Dunod, Paris, 2005,p :336

1-1- أهمية حساب المردودية للاستراتيجيات التسويقية

يعتبر حساب المردودية الحالية و التقديرية للمنتوجات مهما جدا لتدخله المباشر في الاستراتيجيات التسويقية و يظهر هذا من خلال الأسباب الموالية:

- حين تكون المردودية المحققة غير متوافقة مع المردودية التي يرغب المسؤولون تحقيقها فهذا ما يؤدي عادة إلى إقصاء المنتج فتأثيرها إذن أكبر من تأثير نسبة النمو المنخفضة في السوق.
- في الحالة العكسية أي في حالة المردودية العالية جدا يبحث المسؤولون التسويقيون عن فرص للتطوير من خلال تحليل أكثر عمقا و تدقيقا لأقسام السوق و لتموقع المنافسين و الزبائن المحتملين، الفوائد المالية تتعزز إذن في حالة نسبة النمو المرتفع للسوق.
- تسمح معرفة مردودية المنتوجات بالقيام بالمقارنات بالنظر للأولويات المحددة على أساس معايير الأهداف المستمدة من الوضع المالي و المحاسبي للمؤسسة.
- تحليل العوامل المفسرة لنسبة المردودية يمكن أن يسمح باستخراج نقاط الضعف و بالتالي السماح بالقيام بخطة العمل التي تحد من هذه النقاط.
- تعتبر معرفة المردودية كأداة لقياس أو معايرة المنتوجات الجديدة و بالتالي معرفة المردودية المتوقعة يسمح بالتقليل من المخاطر المالية و التجارية للعمليات.
- معرفة المردودية تعني المعرفة المضبوطة للتأثير الذي قد يسببه قرار الاستثمار على المردودية الحالية.

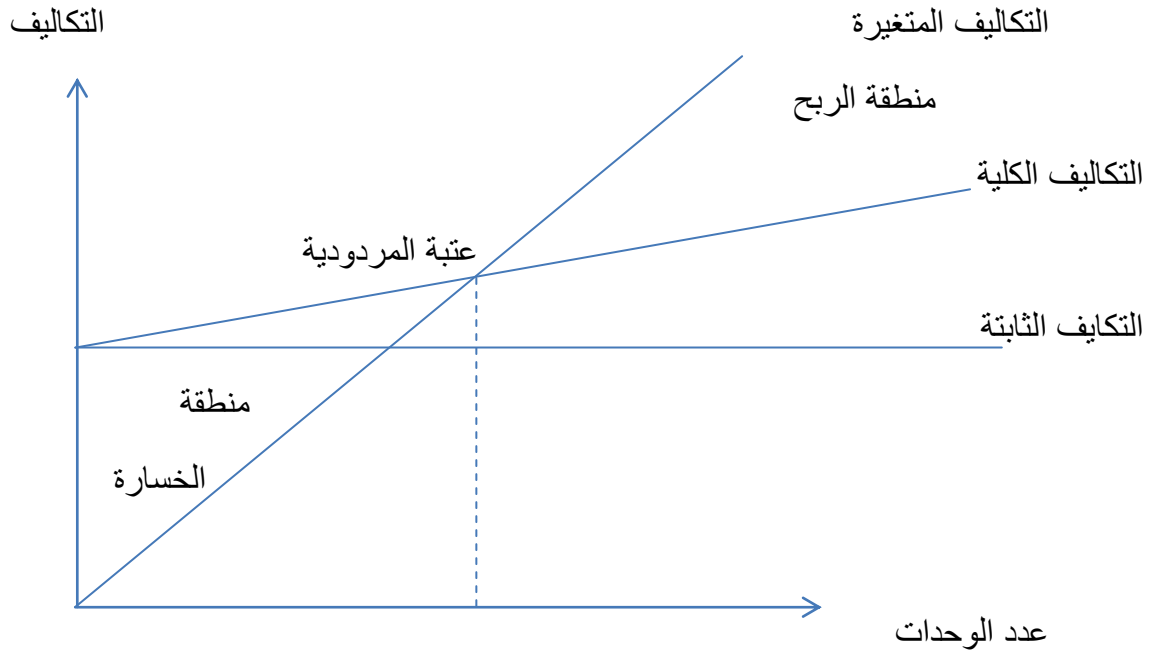
1-2- قياس مردودية المنتوجات

النقطة الميتة أو عتبة المردودية هي النقطة التي تكون فيها المؤسسة لا في حالة ربح و لا خسارة و بالتالي معرفتها تحدد حجم المبيعات الضروري الذي تحتاج إليه المؤسسة لتحقيق الربح و معرفة هذه العتبة ضرورية خاصة في حالة المنتوجات الجديدة¹.

الشكل الموالي يوضح عتبة المردودية بالاعتماد على التكاليف الثابتة و المتغيرة و منطقة الربح و منطقة الخسارة.

¹ www.my-business-plan.fr/seuil-rentabilité le 31/1/2016

الشكل (09): تحديد عتبة المردودية للمنتجات



عتبة المردودية = التكاليف الثابتة / نسبة الهامش على التكاليف المتغيرة

حيث نسبة الهامش على التكاليف المتغيرة = (رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة) / رقم الأعمال

النقطة الميتة = (عتبة المردودية * 360 يوم) / رقم الأعمال

3-1- حساب التشغيل التقديري

يقوم المسؤول التسويقي بعد إعداد الخطة التسويقية بترجمتها إلى أرقام مما يعني أنه ينهي خطته التسويقية بما يسمى بحساب التشغيل التقديري للسنوات الثلاث القادمة و الذي يحدد فيه بالاستعانة بمراقب التسيير تقديرات التكاليف و المردودية و كذا تقديرات المبيعات التي تتم من خلال تقديرات السوق و كذا أهداف المؤسسة.

يتم تقديرا المبيعات بالكمية و القيمة باتباع المراحل الأربعة التالية:

- استقراء الاتجاهات باستعمال طريقتين مختلفتين من أصل ثلاث طرق ممكنة
- ضبط و تعديل التنبؤات وفقا لعاملين مرتبطين نوعيا و كذا لأهداف الخطة التسويقية
- تثمين أحجام المبيعات
- التنسيق بين مكونات البناء المختلفة.

1-3-1- استقراء الاتجاهات لاستعمال طريقتين مختلفتين من أصل ثلاث طرق ممكنة

و تظهر الطرق الثلاث و كذا مراحلها من خلال الجدول الموالي:

الجدول (05): الطرق الثلاث للاستقراء

المراحل	الاتجاهات الثلاث
<ul style="list-style-type: none"> - تقييم حجم السوق للسنوات الثلاث القادمة - تحديد حصتها السوقية للسنوات الثلاث القادمة - استنتاج نظرية للمبيعات 	استقراء السوق
<ul style="list-style-type: none"> - انطلاقا من المبيعات المحققة مسبقا - الاستقراء بالاعتماد على ما تم بيعه في السنوات الخمسة الماضية - استنتاج نظرية للمبيعات 	انطلاقا من المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - استقراء التكاليف - تحديد مستوى الأرباح المتوقعة على المدى المتوسط - استنتاج نظرية للمبيعات 	انطلاقا من الاحتياجات المالية

المصدر: N.A. laethem, op-cit, p:340

1-3-2- ضبط و تعديل التنبؤات وفقا لعاملين مرتبطين نوعيا

التصحيح النوعي يتم على قاعدة مزدوجة:

- على تشخيص و حكم المسؤول التسويقي كخبير و هذه الطريقة غير موضوعية، يمكن لأعضاء الفريق التسويقي إبداء رأيهم و عموما تكون على هيئة مناقشة بين مدير المنتج (المسؤول عن السوق) و المسؤول التسويقي.
- مقارنة مع أهداف الخطة التسويقية: هنا الفرضية التي تعتمد هي التي تكون أكثر ملاءمة و توافقا مع أهداف الخطة التسويقية و يمكن مراجعة هذه الأخيرة إن لم تكن هناك فرضية تسمح بتحقيقها.

1-3-3- تئمين أحجام المبيعات

و ذلك بالاعتماد على سياسة التسعير للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التشخيص المحقق لقنوات التوزيع و كذا المعلومات التطبيقية السابقة و التطورات المسجلة.

1-3-4- التنسيق بين مكونات البناء المختلفة

يتعلق بالبحث عن أفضل اتساق بالنسبة لأهداف الخطة التسويقية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الفرضيات المأخوذة.

النقاط الثلاث الأساسية التي يجب مراعاتها لتكوين هذا الاتساق هي:

- فرضيات حجم المبيعات

- تثمين حجم المبيعات بالاعتماد على تموقع الأسعار
- الفرضية التي تعظم الأرباح

الشكل النهائي لجدول حساب التشغيل التقديري في الملحق رقم (02)

2- تحديد الموازنة التسويقية

الموازنة التسويقية هي وثيقة سنوية تعنى بالنقاط التالية¹:

- موازنة عمل الوظيفة التسويقية.
- الموازنة المرتبطة بمجموعة من المنتجات المرتبطة بتنبؤات المبيعات المحددة في الخطة التسويقية.

يتم إنشاء الموازنة التقديرية التسويقية من خلال المراحل السبعة الموضحة في الجدول التالي و جدير بالذكر أنها ليست نهائية فيمكن مراجعتها.

الجدول (06): مراحل إنشاء الموازنة التسويقية

المرحلة (العملية)	الأساليب المستعملة	المسؤول عن العملية
تحديد و حساب توقعات المبيعات	النتائج المحققة سابقا، الحصة السوقية، نمو السوق و مبادرات المنافسين، محيط المؤسسة	التسويق و المبيعات
تحديد تكاليف كل النشاطات	بنسبة مئوية عن رقم الأعمال، عن طريق الأولوية	التسويق و العمليات
دراسة مردودية كل النشاطات التسويقية	نسبة المردودية و العائد عن الاستثمارات	التسويق و المالية
تحرير و كتابة موازنة مبدئية و حساب النتائج التقديري	بالتوافق مع المعلومات المتعاقبة و العمليات	المالية و التسويق
تقييم جدول النتائج التقديري محاسبيا	المقارنة مع الأهداف المالية للمؤسسة، الموارد المتاحة، دراسة المنافسين	التسويق، المالية و الإدارة العامة
مراجعة الموازنة و جدول النتائج التقديري	تقييم و ترتيب الأولويات	التسويق و المالية
تبني موازنة و جدول نتائج تقديري نهائيين	عرض خلال الاجتماع	الإدارة العامة

المصدر: P.villemus, op-cit p :156

¹ P.villemus, op-cit, p :156

المطلب الثاني: خطة العمل Business plan

تعرف خطة العمل على أنها تجسيد لتنبؤات الإدارة للنشاط أو هي التعبير عن الاستراتيجية المختارة و التنبؤات و تنفيذ النشاطات الموجهة لتحقيق النتيجة المستهدفة.

تسمح خطة العمل أو الخطة المتوسطة المدى بما يلي¹:

- محاكاة البدائل: تقوم المؤسسة برسم مخططات مختلفة لتخصيص الموارد
- تقييم المخاطر: تتوقع المؤسسة نتائج خسارة جزء من السوق مثلا، فيسمح تقييم المخاطر إذن بتوقع التدابير الواجب اتخاذها في حالة تحقق المخاطر
- إيصال الأهداف لكل المسؤولين في المؤسسة عن طريق معلومات تحليلية مفصلة

1- مكونات خطة العمل

تكون خطة العمل مختلفة من حيث مكوناتها من مؤسسة لأخرى حسب خصائص كل مؤسسة و عموما يمكن تحديد ثلاث أجزاء أساسية و هي:

1-1 أسباب تحقيق و بيع المشروع

- السوق: الحجم، النمو، الجهات الفاعلة، التنظيم (القوانين)
- القدرة على التميز: العرض، نسبة تطور المنتج أو الخدمة، التكنولوجيا المستعملة، براءة الاختراع، العلامة، السعر.
- عمليات الاتصال و خطة العمل التجارية
- الزبائن المحتملين: الفئة المستهدفة، الخصائص، الاحتياجات
- المنافسة: الحجم، الموقع، نقاط القوة، علامات التميز

2-1 استراتيجية المؤسسة

- الاستراتيجيات: الكفاءات، التحالفات، البحث و التطوير
- الانتاج أو الاستعانة بمصادر خارجية، التوزيع، الخطة التسويقية
- التركيب و المعدات: الشراكة الاستراتيجية
- الموردون: الحجم، الموقع، النقل
- النتائج المحققة في الخطة التجارية

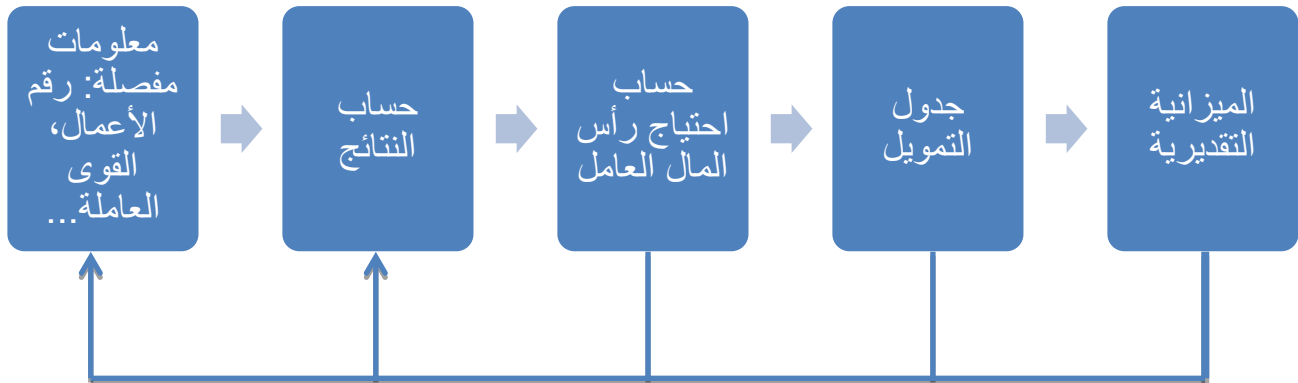
¹ Caroline Selmer, *Toute la fonction finance*, Dunod, Paris, 2006, pp :177-208

3-1- ملخص مالي للعمليات المقترحة

- الامكانيات الاقتصادية الخاصة: التثبيتات و تمويل دورة التشغيل، الجدول الزمني للاستثمارات، تخطيط التشغيل، تحديثات السوق
- الموارد المالية الخاصة: الاحتياجات، الوجة المطلوب البحث عنها، المدة، سوق الأسهم و السندات، الانفتاح على رأس المال الاستثماري
- الموافقة المالية للنتائج الاقتصادية للمشروع عن طريق: تقييم المردودية المتوقعة و إنشاء القيمة عن طريق أهداف حصة السوق، رقم الأعمال، التكاليف الثابتة و المتغيرة
- تقييم المخاطر و سبل معالجتها.

إنجاح خطة العمل هو عبارة عن عملية تفاعلية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (10): عملية حسابات خطة العمل



المصدر: Caroline Selmer, op-cit, p : 179

عموما يمكن القول أن خطة العمل تتمحور حول ثلاث معايير أو وحدات و هي:

- الوحدة التسويقية و التجارية
- الوحدة التكنولوجية و الانتاج
- الوحدة الاقتصادية و المالية

2- عوامل كفاءة خطة العمل:

يوضح الجدول الموالي عوامل كفاءة خطة العمل حسب الوحدات الثلاث

الجدول (07): عوامل كفاءة خطة العمل حسب الوحدة

الوحدة الاقتصادية و المالية	الوحدة التكنولوجية و الإنتاج	الوحدة التسويقية و التجارية
<ul style="list-style-type: none"> • حساب التشغيل حسب عائلة المنتجات ، حسب السوق، و الكلي. • تطور رأس المال العامل مع الاختلافات في الاحتياجات و الموارد. • حساب المنتجية الكلية للمؤسسة. • تطور التكاليف العامة مع المقارنة بالنشاطات. 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات أسعار الشراء لكل فئة من المشتريات • تقييم لمصاريف كل مصنع أو تكنولوجيا مستعملة • الإنتاجية المقدمة من طرف كل مصلحة الشراء (تغيير الموردين أو المواد الأولية) • تطور المردودية، معدل النفقات، معدل التعديلات و الإصلاحات • تطور أسعار التكلفة حسب عائلات المنتجات و حسب مواقع الإنتاج • الاستثمارات حسب الأهداف الاقتصادية، حسب عائلة المنتجات، حسب الموقع. • تطور أسعار التكلفة و مقارنتها بالنشاطات المنجزة 	<ul style="list-style-type: none"> • نمو المبيعات • تطور حجم المبيعات بالأسعار الثابتة أو بالكمية • نسب تطور أسعار المبيعات • عدد المنتجات الجديدة و تأثيرها على حجم المبيعات و نسبة الهامش على الربح • نسبة الهامش حسب لكل عائلة منتجات • تطور النفقات العامة مقارنة بالنشاطات.

المصدر: Caroline Selmer, op-cit, p :180

خطة العمل إذن هي العامل الذي يربط بين مختلف أجزاء المؤسسة بشكل يضمن استقرار و نجاح كل جزء على حدى و المؤسسة ككل، إذن دقة و نجاح خطة العمل تعني نجاح الاستراتيجية التسويقية و السياسة المالية للمؤسسة على حد سواء.

خلاصة الفصل الثالث

تعد سياسة الاستثمار و سياسة التسعير من أهم العوامل التي تبين العلاقة بين السياسة المالية و الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فتقوم المؤسسة في إطار اختيارها للاستثمارات بدراسة الاقتراحات دراسة معمقة من الجانب المالي بالتوازي مع الجانب التسويقي.

في الجانب المالي تتم دراسة مردودية الاستثمار و طريقة التمويل التي تناسب التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أما في الجانب التسويقي فتتم فيه دراسة العوامل الداخلية كطاقة البيع و سياسة التوزيع والترويج و الاتصال من جهة، و من جهة أخرى دراسة السوق و المنافسة و الحصة السوقية الحالية و المتوقعة بعد الاستثمار، لذلك فالاستثمار مهما كان يخدم جيدا الاستراتيجية التسويقية إلا أنه سيتم رفضه و البحث عن غيره في حالة ما إذا كان لا يتوافق مع توجه السياسة المالية للمؤسسة.

بالنسبة لسياسة التسعير فهي تهدف ماليا إلى تحقيق الأرباح و تسويقيا إلى زيادة رقم المبيعات و تحقيق الثبات في السوق، لذلك يجب على السعر المقترح أن يتوافق مع العاملين إضافة إلى توافقه مع الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأمد للمؤسسة أي التوجه الاستراتيجي التسويقي و العام لها.

إذن فالمؤسسة بحاجة إلى نقطة التقاء توفق من خلالها بين سياستها المالية و استراتيجيتها التسويقية و هذا ما توفره خطة العمل التي تعد كتعبير كمي للاستراتيجية المختارة من خلال تنبؤات الإدارة للنشاطات لمدة سنة تقوم خلالها بعملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف المسطرة، كما أن خطة العمل هذه تسمح بتخصيص الموارد بشكل دقيق و تفادي المخاطر المحتملة، فهي ترجمة للأهداف على شكل معلومات مفصلة جاهزة للتطبيق.