



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك سعود  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
برنامج العلوم الإدارية والإنسانية

## حالات عملية في التسويق

١٢١١ تسق

الدكتور

محمد ريجان

## حالات عملية في التسويق

رقم ورمز المقرر:	١٢١١ تسق	اسم المقرر :	حالات عملية في التسويق
الوحدات الدراسية :	٢	المتطلب السابق :	١١٠١ تسق
الساعات الفعلية :	٢	مستوى المقرر :	٣

### أهداف المقرر ( المعرفة والقدرة المستهدف دعمها لدى الطالب، في موضوعات المقرر )

- يهدف هذا المقرر إلى تنمية معارف ومهارات الطالب بكيفية دراسة ومعالجة الحالات العملية (الحقيقية أو الافتراضية)، وكيفية تحليل المواقف وتفسير الظواهر وتشخيص المشاكل، والتفكير الابتكاري لتطوير الحلول البديلة المناسبة للتغلب على المشكلات أو لأجل تحقيق أهداف محددة. ويركز المقرر على الحالات العملية في المجالات التسويقية المختلفة لأجل تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:
- تعريف الطالب بأهمية أسلوب تحليل الحالات العملية كمنهج علمي.
  - إكساب الطالب مهارات قراءة الحالات العملية وتصنيف المعلومات.
  - تعريف الطالب بكيفية تحديد مشكلة الحالة وربطها بالموضوع أو الجانب التسويقي المحدد.
  - تعريف الطالب بكيفية بناء القرارات التسويقية من أسلوب الحالات.

### وصف المقرر ( الموضوعات الأساسية )

- مقدمة عامة : أسلوب تحليل الحالات العملية كمنهج علمي :
  - مفهوم الحالة العملية، ومفهوم وأهداف استخدام أسلوب دراسة الحالات
  - مميزات ومشكلات استخدام أسلوب دراسة الحالات
  - الأنواع المختلفة للحالات الدراسية وخصائصها، وتصنيفات الحالات وفقاً لمعايير معينة
  - طرق وخطوات دراسة الحالات العملية
  - نموذج مقترح لدراسة الحالات العملية
  - مبادئ ونصائح لدراسة الحالات العملية
- مراجعة عامة : التسويق وعناصر المزيج التسويقي:
  - تعريف التسويق ، عناصر إستراتيجية التسويق ، وظائف التسويق ، البيئة التسويقية
  - تجزئة السوق ، أساليب تجزئة سوق المستهلكين ، المعايير التجزئة الفعالة ، مراحل أو خطوات تجزئة السوق
  - إستراتيجيات الوصول للأسواق المستهدفة ، سلوك المستهلك ، العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك
  - المزيج التسويقي ( المنتج - السعر - التوزيع - الترويج )
- حالات تطبيقية في المجالات التسويقية المختلفة
  - تحديد مشكلة الحالة وربطها بالموضوع أو الجانب التسويقي المحدد.
  - كيفية بناء القرارات التسويقية من أسلوب الحالات
  - تحليل المشكلات التسويقية استناداً إلى الأطر والأساليب والمناهج التحليلية
  - المشاكل التسويقية في عناصر المزيج التسويقي منفردة ومتكاملة

### طريقة التعليم والتدريب ( الآليات المطبقة خلال المقرر )

- المحاضرات العلمية .
- عروض الوسائط المتعددة / أو التفاعلية .
- عروض تقديمية من قبل الطلاب .
- تمارين وتطبيقات .
- التفاعل والمشاركة الإيجابية ( من الطالب ) .
- إعداد بحوث: بسيطة/ أو عميقة .

### المعارف والمهارات ( المفترض اكتسابها أو تدعيمها لدى الطالب، خلال هذا المقرر )

- المعرفة والفهم لموضوعات المقرر .
- القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة على أحوال أخرى
- معرفة كيفية الحصول على المعلومات .
- القدرة على التحليل والدراسة .
- القدرة البحثية : إعداداً / تنفيذاً / كتابة .
- التفكير : النقدي / الإبداعي .

### الكتب والمراجع المرشحة : ( من المهم مراعاة تسجيل أحدث إصدار للكتاب المرشح )

- غنيم، أحمد محمد، بحوث التسويق مدخل اتخاذ القرار الفعال، المكتبة العصرية، ٢٠١١
- الفضل، مؤيد عبد الحسين، مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق (تطبيقات في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع - الاردن ، ٢٠٠٨
- طلال عبود ، التسويق عبر الانترنت ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، ٢٠١٠

### الجدول الزمني لمهام التقويم التي يتم تقييم الطلبة وفقها خلال الفصل الدراسي:

رقم التقييم	طبيعة مهمة التقييم (مثلا : مقالة، أو اختبار قصير، أو مشروع جماعي، أو اختبار فصلي.. الخ)	الأسبوع المستحق	نسبة الدرجة إلى درجة التقييم النهائي
١	الاختبار الفصلي الأول	السادس	٢٠%
٢	الاختبار الفصلي الثاني	الثاني عشر	٢٠%
٣	مناقشة، اختبارات فجائية، أبحاث	على مدار الفصل الدراسي	١٠%
٤	الحضور والمشاركة	على مدار الفصل الدراسي	١٠%
٥	الامتحان النهائي	السادس عشر	٤٠%

# حالات عملية في التسويق

## المحتويات

◀ مقدمة عامة : أسلوب تحليل الحالات العملية كمنهج علمي :

- مفهوم الحالة العملية
- مفهوم دراسة الحالات
- أهداف الحالات الدراسية
- مميزات دراسة الحالات
- مشكلات استخدام أسلوب دراسة الحالات
- الأنواع المختلفة للحالات الدراسية وخصائصها
- تصنيفات أخرى للحالات الدراسية
- طرق دراسة الحالات العملية
- خطوات دراسة الحالات العملية
- نموذج مقترح لدراسة الحالات العملية
- مبادئ ونصائح لدراسة الحالات العملية

◀ مراجعة عامة : التسويق وعناصر المزيج التسويقي:

- تعريف التسويق
- عناصر إستراتيجية التسويق
- وظائف التسويق
- البيئة التسويقية
- تجزئة السوق
- أساليب تجزئة سوق المستهلكين
- المعايير الخاصة بوضع تجزئة فعالة
- مراحل أو خطوات تجزئة السوق:
- إستراتيجيات الوصول للأسواق المستهدفة
- سلوك المستهلك
- العوامل المؤثرة في السلوك
- الفرق بين الحاجة والدافع
- المزيج التسويقي ( المنتج - السعر - التوزيع - الترويج )
- حالات تطبيقية في المجالات التسويقية المختلفة
- ✓ تحديد مشكلة الحالة وربطها بالموضوع أو الجانب التسويقي المحدد.
- ✓ كيفية بناء القرارات التسويقية من أسلوب الحالات
- ✓ تحليل المشكلات التسويقية استنادا إلى الأطر والأساليب والمناهج التحليلية
- ✓ المشاكل التسويقية في عناصر المزيج التسويقي منفردة ومتكاملة

## مقدمة عامة

### أسلوب تحليل الحالات العملية كمنهج علمي

ظهر أسلوب دراسة الحالات عام ١٨٨٠م ، عندما ابتكره " كريستوفر لانجدل " أستاذ القانون في جامعة "هارفارد" بالولايات المتحدة الأمريكية ، لأجل شحذ تفكير طلبته وتدريبهم على كيفية إصدار القرارات القضائية في ضوء دراستهم للمواد القانونية. ثم اقتبست هذا الأسلوب كلية إدارة الأعمال في الجامعة نفسها ، والتي اقتفت أثرها فيما بعد كليات أخرى إلى الدرجة التي أصبح معها دراسة الحالات طابعاً مميزاً في الكثير من الجامعات الأمريكية ، وبخاصة بعد الحرب العالمية الثانية.

وقد بدأ استخدام أسلوب دراسة الحالات العملية في مجال العلوم الإدارية بجامعة هارفارد مع بداية القرن العشرين. وقد كان ذلك اكتشافاً بالغ الأهمية بالنسبة لهذا المجال من العلوم الاجتماعية. ولم تعد دراسة الحالات قاصرة فقط على الجامعات ، فقد استخدمت بغزارة وبصورة ناجحة في مجال التدريب سواء في المجال الإداري أو الفني أو التعليمي.

ويعتبر منهج دراسة الحالات العملية التسويقية منهجاً متميزاً يركز على الاهتمام بدراسة النظام التسويقي للمنشأة ككل، أو جزءاً محدداً من النظام التسويقي بالمنشأة.

وتذهب دراسة الحالات العملية التسويقية إلى ما هو أبعد من مجرد الوصف أو الشرح السطحي للمواقف التسويقية ، فهي أحد مناهج التدريب والتدريس القائمة على الفحص الدقيق والمكثف للعناصر المختلفة في الموقف أو الظاهرة موضع الدراسة ، لأجل تشخيص وتحديد المشكلة الرئيسية بذلك الموقف أو لتلك الظاهرة ، وتحديد الجوانب المختلفة للمشكلة ، وتفاعلات هذه الجوانب مع بعضها البعض، وكذلك التحليل العميق بقصد تحديد الأسباب ذات الصلة الوثيقة بالمشكلة ، ومن ثم تطوير واقتراح الحلول المناسبة بما يساعد القادة والمديرين في اتخاذ أنسب القرارات لأجل حل المشكلة موضع الدراسة، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.

ولأهمية دراسة الحالات العملية أصبحت الكثير من المؤسسات التعليمية والتدريبية تعتمد دراسة الحالات العملية كوسيلة تعليمية وتدريبية ؛ ذلك لأن دراسة الحالات العملية تمثل وسيلة فعالة لتطوير مدارك ومهارات رجال الإدارة أو الموظفين أو طلاب الجامعات في المجالات الإدارية المختلفة، بالتمحيص والتمعن ومناقشة حالات واقعية - غالباً - أو مفترضة ، و تطوير حلولاً مناسبة لها ، ومن ثم اقتراح حلول أفضل قابلة للتنفيذ.

## ◀ مفهوم الحالة العملية:

يمكن تعريف الحالة العملية على أنها:

☞ وصف مكتوب لموقف ( أو ظاهرة أو مشكلة ) يواجهه المدير أو مجموعة من المديرين أو منظمة معينة

ويستخدم هذا الوصف المكتوب في شكل قصة للتدريب ؛ حيث يطلب من المشاركين في التدريب إما تشخيص أسباب الموقف ، أو تحليله واقتراح أساليب مناسبة للتعامل معه ، أو تحديد المشكلة واقتراح الحلول الممكنة للتغلب عليها ، أو اتخاذ قرار مناسب لتحقيق هدف معين...

وتمثل الحالة العملية لأغراض الدراسة " رواية مرتبة ترتيباً متسلسلاً " أو " وصف معبر ومماثل للواقع " ، تستهدف توضيح كيفية التوصل إلى قرار لحل المشكلات المتعلقة بأحد المواقف، وهي بذلك تتطلب نوعاً متميزاً من الجهد واستقراء جميع المعلومات والبيانات التي تساعد في صقل وبلورة صورة واقعية متكاملة عن الموقف الذي تتناوله الحالة.

هذا ، وقد يكون الموقف الذي تتناوله الحالة موقفاً حقيقياً ( أي سبق حدوثه فعلاً )، أو موقفاً افتراضياً مشابه للواقع ( أي مجرد تخيلات يرتبها واضع الحالة لإظهار أهمية بعض المشكلات والموضوعات).

وقد تركز بعض الحالات على شرح موقف أو مجموعة مواقف يتعامل معها الأفراد بطريقة خاطئة ، ويطلب من المشاركين نقد هذا التصرف.

وفي بعض الحالات قد يطلب من المشاركين اختيار بديل ضمن مجموعة بدائل متاحة. وفي حالات أخرى قد يطلب من المشاركين التعرف على اتجاه معين ضمن موقف معقد متشابك فيه مجموعة اتجاهات ، ويطلب من المشاركين التعامل مع هذا الاتجاه.

## ◀ مفهوم دراسة الحالات :

يمكن النظر إلى دراسة الحالات العملية على أنها:

☞ منهج تدريسي يعتمد على تحفيز الطلاب على تحليل المواقف وتفسير الظواهر وتشخيص المشاكل ، والتفكير الابتكاري لطرح البدائل المناسبة لحل المشكلات أو لأجل تحقيق أهداف محددة.

☞ منهج تدريسي يعتمد على دراسة مواقف تعبر عن خبرات سابقة للمنظمات بهدف التدريب على الفهم الأعمق للظاهرة أو المشكلات المدروسة وتحليلها وتقييمها والاستفادة المستقبلية منها .

ومن خلال دراسة الحالات تتحقق الحكمة القائلة بضرورة " الاعتبار بنجاح وفشل الآخرين والاستفادة مستقبلاً من خبراتهم وتصرفاتهم تجاه المواقف التي يتم دراستها " .

## ◀ أهداف الحالات الدراسية :

إن الهدف الرئيس من دراسة الحالة العملية ليس التوصل إلى حل المشكلة بقدر ما هو تدريب الأفراد المشاركين على التفكير المنظم وتشجيعهم على المبادرة وزيادة الاهتمام بالمشكلات الإدارية ، مما يسهل إمكانية التوصل إلى الحلول الناضجة. وتعتبر بذلك دراسة الحالة عبارة عن خبرة عملية يمكن أن يكتسبها الأفراد المشاركين ، باستخدام بيانات فعلية أو افتراضية لها مشابه للواقع.

وفي كلمات أخرى يمكن القول بأن الهدف الرئيس لدراسة الحالات العملية هو إكساب الأفراد المشاركين معارف معينة ، وتحسين مهاراتهم في المجال موضع الدراسة ، وذلك من خلال تحقيق العديد من الأهداف الفرعية ، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- ١- إعطاء الأفراد المشاركين الإحساس بمواقف حية وتكيفهم مع ما فيها من تعقيدات.
- ٢- تزويدهم الأفراد المشاركين بمعلومات ، وفهم أكبر في المجال موضوع الدراسة.
- ٣- مساعدة الأفراد المشاركين على أن يكتشفوا بأنفسهم الحقائق ، والأفكار التي لها معنى في المواقف الخاصة.
- ٤- شحذ القدرة الفكرية للأفراد المشاركين ؛ قوة التفكير السريع والمنطقي في حقائق معينة، وتحليلها وترتيبها بحسب الأولوية .
- ٥- المساعدة في تطوير مهاراتهم في اكتشاف وتحديد الأسئلة الحيوية (الجوهرية) التي يمكن أن تثار. وإيجاد أجوبة لهذه الأسئلة.
- ٦- تطوير القدرة على اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، وتطوير الأداء.
- ٧- تطوير القدرة على التعبير عن وجهات نظر الأفراد وأفكارهم .
- ٨- تطوير القدرة على تمييز مشاعر الناس والقوة التي تكمن وراء حججهم .
- ٩- تنمية مدارك الأفراد وشخصياتهم من خلال إدراك أن هناك أكثر من حل واحد للمشكلات المتماثلة ، وزيادة قدرتهم على اقتباس أفكارا جديدة من خبرات الآخرين .
- ١٠- دعم القدرة على تعديل الاستنتاجات في ضوء النقاش مع الآخرين.
- ١١- تنمية الاعتماد على النفس والتعود على التفكير المستقل وإصدار الأحكام المسؤولة.
- ١٢- مساعدة الأفراد في تعلم المبادئ والأفكار التي لها صفة العموم في التطبيق في نطاق المجال موضع الدراسة.

## ◀ مميزات دراسة الحالات:

- ١- تتناول مشكلات واقعية أو قريبة من الواقع ، تسهل على الأفراد المشاركين اكتشاف المبادئ الإدارية واستيعاب المفاهيم النظرية حيث يمكن استخدامها في الربط بين الواقع الإداري والنظريات والمبادئ الإدارية.
- ٢- تساعد على رؤية المشكلة بعيدا عن البيئة الرسمية.
- ٣- تعتبر وسيلة ناجحة في خلق مناقشات حية وعميقة بين الأفراد المشاركين ، وبالتالي تعتبر أكثر تشويقاً من بعض الأساليب التقليدية الأخرى كالمحاضرات.
- ٤- تساعد في تحفيز الأفراد المشاركين ، ودفعهم إلى التفكير الخلاق ، وتنمي قدراتهم على التحليل المتعمق للمواقف الإدارية ، والتركيز على الأسباب الحقيقية وتحديدها بشكل موضوعي ودقيق ، وبالتالي فإنها تنمي مهاراتهم وقدراتهم على الإدراك والحكم الصائب على الأمور.
- ٥- تنمي في المتدربين العديد من المهارات الهامة.
- ٦- تسهل من عملية توصيل المعلومة من خلال بيانات الحالة ، بدلاً من محاولة ضرب أمثلة تلقائية لتقريب المضمون المراد توصيله للأفراد المشاركين.

## ◀ مشكلات استخدام أسلوب دراسة الحالات :

- ١- صعوبة إعداد حالات إدارية واقعية أو قريبة من واقع العمل الإداري.
- ٢- تحتاج إلى وقت وجهد كبير نسبياً وذلك لإتاحة الفرصة للنقاش الموضوعي والتحليل المتعمق.
- ٣- قد تترك انطبعا خاطئاً بسهولة حل المشكلات الإدارية في الواقع العملي.
- ٤- لا تصلح للأعداد الكبيرة من الأفراد المشاركين، أو الأفراد حديثي الخبرة لأنها تتطلب مشاركة فعالة وتبادل الآراء والخبرات في التحليل والنقاش.
- ٥- تتطلب مدربين متمكنين وعلى مستوى عال من الخبرة والمعرفة المتعمقة في موضوع الحالة ومهارة عالية في إدارة النقاش وتوجيهه.

## ◀ الأنواع المختلفة للحالات الدراسية وخصائصها:

من أهم وأشهر الحالات الدراسية أو التدريبية ( بحسب طبيعة الحالة ) ما يلي :

### (١) الحالة التي تقدم معرفة:

وهي تستهدف بشكل أساسي نقل المعرفة للأفراد المشاركين ، وتقديم البيانات والحقائق لهم من خلال المواقف الواقعية في الحياة العلمية بدلا من تقديم بيانات تعطي من فراغ .

#### خصائصها:

- تهتم بسرد أحداث لتجربة ناجحة لمدير أو لشركة.
- غالباً ما تحتوي على تفاصيل كثيرة.
- لا تحتوي على أية استفسارات أو أسئلة.
- لا تتطلب اتخاذ قرار.
- يطلب من الأفراد المشاركين إعداد تقرير عن الحالة يوضح أهم الدروس العلمية المستفادة من الحالة.
- تنفيذ في حالات تدريب الإدارة العليا.

### (٢) حالة التمرين:

وهي تستهدف بشكل أساسي تقديم بعض الأساليب العلمية خاصة تلك التي تتصل بالطرق الكمية والرياضية ، من خلال ربطها المواقف الفعلية العلمية بدلا من تقديمها لتمرين أكاديمية نظرية بحتة.

#### خصائصها:

- سهلة.
- تحتوي على بيانات محددة.
- تتضمن سؤال محدد حول كيفية التعامل مع البيانات الموجودة.
- لا تتطلب اتخاذ قرار.
- لا تحتمل أكثر من حل، فهي تعتمد على إتباع خطوات محددة ذات نتائج موحدة
- تنفيذ في حالات تدريب المبتدئين والطلبة الأكاديميين.

### (٣) حالة الموقف:

وهي الشكل الأكثر شيوعا للحالات الإدارية حيث تصنف أحداثاً غالباً ما تكون واضحة ومحددة إلى حد كبير، والهدف الأساسي هنا هو تنمية مهارة الأفراد المشاركين في النقد للأحداث والأقوال التي تضمنتها الحالة وذلك على ضوء البراهين والأدلة.

#### خصائصها :

- بسيطة
- محددة المعالم
- عادة ما يكون لها قرار أو حل وحيد
- عادة ما تستخدم كحالة افتتاحية
- تستغرق وقت أقل في المناقشة والتحليل



#### (٤) الحالة المعقدة:

وهي حالة الموقف ولكن موقف معقد أحداثه ليس من السهل التعرف عليها من أول وهلة كما في النوع السابق نظرا لأن الأحداث تكون في الغالب تحت كم هائل من البيانات والمعلومات... والهدف الأساسي هنا هو تنمية مهارة الأفراد المشاركين في التفرقة بين القضايا السطحية والعارضة والتي قد توضع بنعمد في الحالة والقضايا الأساسية.

#### خصائصها:

- معقدة
- غير محددة المعالم
- عادة ما يكون لها أكثر من قرار أو حل
- عادة ما تستخدم كحالة تحليلية وتوضيحية
- تستغرق وقت أطول في المناقشة والتحليل
- يمكن استخدامها بنجاح في برامج عملية مثل الفحص

#### (٥) حالة القرار:

الهدف الأساسي هنا هو التعمق في دراسة الحالة وتحليل الموقف للحكم على الأمور مما يساعد على إكساب المهارة في مواجهة الظروف بالتصرف المناسب.

وعادة يكون المطلوب في هذه الحالة توضيح مبررات اتخاذ هذا القرار ، ونتائجه الإيجابية ، ونتائجه السلبية ، وكيف أن الأولى تفوق الثانية ؟ ، وكيف يتمشى القرار مع الأطراف العامة والإستراتيجية التي تتبعها المنظمة أو صاحب الحالة ؟ ، وما الذي يمكن أن نتعلمه من الحالة ؟ ، وكيف يمكن أن يستفيد الأفراد المشاركين من هذه الحالة في خبراتهم ، وفي المشكلات السابقة التي قد تكون واجهتهم .

#### خصائصها:

- محددة المعالم وكلما ازدادت درجة صعوبتها تم إضافة معالم غير هامة يجب استبعادها عند اتخاذ القرار.
- عادة ما يكون لها قرار أو حل وحيد
- عادة ما تستخدم كحالة اختيارية لاختبار مدى قدرة المشارك على تشخيص وحل المشكلات.
- تستغرق وقت أقل في المناقشة والتحليل.
- تفيد في صقل مهارات التبرير المنطقي لدى المشارك.

#### (٦) الحالة التتابعية:

تعتمد على أسلوب التوقف عند نقطة حرجة من القصة المعروضة لكي يتولى المشارك التنبؤ بالنتائج أو اقتراح تصرف معين ثم تستأنف رواية القصة وتجرى المقارنة وتوضح الفروق.

#### خصائصها:

- تعتمد على سلسلة الأفكار.
- تعطي المعلومات بتدرج للمشارك.
- يمكن استخدامها في إعداد المشاريع .

## (٧) الحالة الشاملة :

وهي حالة تحتوي على مشكلة رئيسية ذات فروع وأسباب كثيرة ويتطلب حل كل سبب من الأسباب طريقة معالجة مختلفة وتحتوي على نقاط متعددة.

### خصائصها :

- تحتوي على الخطوط العريضة للمشكلة.
- عادة تتطلب إعداد شجرة مشكلات وشجرة أهداف.
- يمكن استخدامها بنجاح في البرامج المتكاملة التي يقوم مدرب واحد أو اثنين بالتدريب خلال كل أيام البرنامج.

## ← تصنيفات أخرى للحالات الدراسية :

هناك أنواع عديدة للحالات العملية التي يتم تناولها لأجل الدراسية ، ويمكن تصنيفها على النحو

التالي :

### أولاً : من حيث واقعيتها إلى :

- حالات حقيقية واقعية
- حالات افتراضية

### ثانياً : من حيث حجمها إلى :

- حالات طويلة
- حالات متوسطة
- حالات قصيرة

### ثالثاً : من حيث مضمونها إلى :

- حالات اتخاذ القرارات
- حالات تاريخية
- حالات تقويمية
- حالات تحليل سير الحدث

### رابعاً : من حيث تركيبها إلى :

- حالات السلسلة
- حالات عنقودية

### خامساً : من حيث أسلوب عرضها إلى :

- حالات مكتوبة
- حالات مرتجلة
- حالات الدراسة بالمشاركة أو حالات تقمص الأدوار
- حالات سمعية و بصرية

## ← طرق دراسة الحالات العملية :

هناك عدة طرق متعارف عليها لدراسة الحالات ، ويجب الاختيار من بينها، بما يتناسب مع أهداف دراسة الحالة ، وخبرات المتدربين ، وبيئة التدريب. ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

١- العرض الكامل لنص الحالة العملية ثم فتح باب المناقشة مع المتدربين أو الدارسين وتحليل وتقييم الحالة وتحديد أوجه الاستفادة من الحالة المدروسة.

٢- عرض مشكلة الحالة العملية المطلوب دراستها ثم فتح باب المناقشة لتطوير واقتراح الحلول لتلك المشكلة ، ثم إكمال عرض باقي نص الحالة لتوضيح الطريقة التي اتبعتها المنظمة لحل المشكلة وكيف نجحت أو فشلت في طريقها ثم الرجوع للمتدربين ( أو الطلاب الدارسين ) لإكمال المناقشة والتقييم لطريقة المنظمة في حلها المشكلة وتحديد نقاط الاستفادة من الحالة التي تمت دراستها.

٣- عرض نص الحالة العملية المطلوب دراستها والتي لم تنتهي بحل المشكلة وإنما تنتهي بمجموعة من الأسئلة الموجهة للمتدربين ( أو الطلاب الدارسين ) وتحليلاتهم وتقييماتهم لاقتراح أكبر عدد من الحلول وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الحالة محل الدراسة

وما يجب التأكيد عليه عند دراسة الحالة العملية هو أهمية وضرة تحديد المشكلة الحقيقية والتمييز بينها وبين الأعراض ( أو الظواهر) المصاحبة لها ، فانخفاض حجم مبيعات سلعة معينة ( مثلاً ) ليس هو المشكلة الحقيقية للمنظمة بل هو عرض من الأعراض المصاحبة للمشكلة.

وإذا قام الدارس بفحص وتشخيص الموقف فإنه قد يجد أن المشكلة الحقيقية تكمن (مثلاً) في عدم كفاءة رجال البيع ، أو ارتفاع أسعار بيع السلعة ، أو انخفاض مستوى جودتها ، أو عدم وجود نظام حوافز مجدي لرجال البيع .. أو غير ذلك من المشكلات.

وقد يلزم في بعض المواقف اشتراك أكثر من فرد واحد في دراسة الحالة ، فدراسة ظاهرة انخفاض المبيعات قد تستلزم اشتراك فريق من المتخصصين من إدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة المشتريات وإدارة المالية.

## ← خطوات دراسة الحالات العملية :

ليس هناك مراحل أو خطوات ( أو عناصر ) موحدة لدراسة الحالات العملية ، وإنما هناك إطاراً عاماً يمكن الاسترشاد به عند دراسة تلك الحالات ، وفيما يلي مجموعة من الخطوات التي يمكن أن يسترشد بها في دراسة الحالات العملية :

١- تعريف المتدربين بالأهداف العامة من وراء دراسة الحالات العملية ، والأهداف الخاصة المتعلقة بالحالة موضع الدراسة.

٢- تعريف المتدربين بالطريقة التي سيتم إتباعها في دراسة الحالة العملية موضع الدراسة ، وبالطبع تعتمد الطريقة التي يتم اختيارها على الهدف من دراسة الحالة ، ومستوى خبرات المتدربين ، وكذلك ظروف بيئة التدريب.

٣- عرض النص المكتوب المعبر عن الحالة العملية موضع الدراسة على المتدربين أو الدارسين سواء بطريقة العرض الكامل أو العرض الجزأ وفقاً للطريق التي تم اختيارها.

٤- فتح باب الحوار مع المتدربين لتلخيص الجوانب المختلفة للموقف موضع الدراسة، أو لتحديد وصياغة المشكلة بوضوح ودقة ( والتي قد يصرح بها في النص المكتوب للحالة العملية موضع الدراسة أو تترك لاستنتاج المتدربين بأنفسهم ).

٥- استخدام الأدوات المناسب لتحليل المشكلة التي يتفق عليها أنها هي المشكلة الرئيسة بالحالة العملية موضع الدراسة ، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

- تحليل علاقات السبب والنتيجة

- تحليل قائمة الأسباب المحتملة

- تحليل مخطط علاقات السبب والنتيجة، وهو ما يعرف بمخطط "عظمة السمكة"

- التحليل باستخدام نموذج " باريتو "

- تحليل خريطة سير العمل (خريطة التدفق)

- استخدام الأسئلة الذكية (ماذا ؟ - لماذا ؟ - متى ؟ - كيف ؟ - أين ؟ - ومن ؟ )

٦- تطوير واقتراح وتقييم الحلول الممكنة للتغلب على المشكلة ( والتي قد يكون من بينها الحل الذي قامت به المنظمة محل الدراسة )، وهناك العديد من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الحلول ، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

- تحليل **SWOT** لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- طريقة الأمناء الستة أو الأسئلة الذكية (ماذا؟ - لماذا؟ - متى؟ - كيف؟ - أين؟ - ومن؟ )

- طريقة قبعات التفكير

- طريقة العصف الذهني

٧- اختيار الحل الأفضل للمشكلة ، وذلك وفقاً للمعايير المتفق عليها عند تحديد الهدف من دراسة الحالة العملية موضع الدراسة ، فهناك معايير عديدة منها ، تكلفة الحل المقترح ، مدي توافر الإمكانيات البشرية أو الآلية المطلوبة لتنفيذ الحل ، أو معايير مالية أو زمنية .. أو غير ذلك .

٨- تحديد وصياغة أوجه الاستفادة التي تحققت من دراسة الحالة العملية.

## ◀ نموذج مقترح لدراسة الحالات العملية :

يحتاج تطبيق أسلوب دراسة الحالة إلى نموذج يتم إتباعه والالتزام به لأجل تحقيق أفضل استفادة ممكنة من الدراسة ، وفيما يلي المكونات المقترحة بهذا النموذج:

- الغرض من دراسة الحالة
- التحديد الدقيق لعنوان الحالة العملية
- تحديد الهدف أو الأهداف من دراسة تلك الحالة
- تشخيص وتحديد المشكلة
- تقدير وتحديد جوانب القوة و/أو جوانب الضعف
- تقدير وتحديد مواطن الفرص و/أو مواطن التحديات
- تطوير الحلول البديلة للتغلب على المشكلة
- تقدير وتحديد العائد والمزايا من كل من الحلول المقترحة
- تقدير وتحديد التضحيات والعيوب من كل من الحلول المقترحة
- اختيار أنسب الحلول البديلة
- مناقشة جوانب الاستفادة المحققة من دراسة تلك الحالة العملية

## ◀ مبادئ ونصائح لدراسة الحالات العملية :

حتى يتم الاستفادة من أسلوب دراسة الحالات العملية يجب مراعاة العديد من المبادئ والنصائح ، ولعل أهمها ما يلي:

١. احرص على الانتباه والمشاركة المستمرة خلال دراسة الحالة العملية ، وتفاعل مع الحالة موضع الدراسة.
٢. ركز على الجوانب الرئيسية للموقف الذي تعبر عنه الحالة العملية ، وحاول أن تضع لها عنوان رئيس يعبر عنها (إذا لم يكن لها عنوان معبر).
٣. ركز على استخراج الظاهرة الرئيسية أو الظواهر التي تضمنها الحالة العملية موضع الدراسة.
٤. حدد المشكلة الرئيسية بدقة ولا تتسرع في بداية دراسة الحالة العملية ، تأكد من التحديد الصحيح للمشكلة حتى لا يضيع الجهد المبذول.
٥. عليك التفرقة بين أسباب المشكلة وأعراضها كما في المثال الشهير:  
" الفرق بين ارتفاع درجة حرارة المريض والداء المسبب لارتفاع حرارته"
٦. اهتم بالإدارة الجيدة للوقت المخصص لدراسة الحالة العملية واحذر من التهام الفقرة الأولى لأغلب الوقت.
٧. اهتم بالجوانب التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الحلول البديل ( كالفرض المتاحة أو مواطن القوة ) ، ولكن لا تنسى أنه ليست كل الفرص يجب استغلالها وإنما فقط ما يتناسب مع موقف الحالة العملية.
٨. قدم قدر كبير من الاهتمام بتحليل البيانات الإحصائية والمالية الواردة بالحالة العملية للتدريب على كيفية اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية معتمدة على التحليلات العلمية وليست على التقديرات الشخصية أو العشوائية.
٩. تأكد من أنه لا توجد حلول موحدة وإنما عليك التفكير الإبداعي وطرح أكبر قدر من الحلول والبدائل لرفع مهاراتك المطلوبة بالحياة العملية فيما بعد.

## مراجعة عامة

### التسويق وعناصر المزيج التسويقي

تؤدي المنشآت على اختلاف أنواعها وأهدافها وظيفتين رئيسيتين هما إنتاج السلع والخدمات والأفكار أو ما يطلق عليه "المنتجات" ومن ثم تسويقها. وينطبق هذا الكلام على جميع المؤسسات سواءً الكبيرة منها أم الصغيرة، الربحية منها أو غير الربحية، ومن هنا يمكن القول بأن الإنتاج والتسويق هما جوهر الحياة الاقتصادية في أي مجتمع، فالإنتاج هو العملية التي يتم من خلالها تحويل المواد الأولية إلى "منتج" تام الصنع وجاهز للاستهلاك أو الاستخدام في حين أن التسويق هو الذي يُعنى بجميع الحاجات والرغبات ضمن الموارد المتاحة سعياً وراء تحقيق أهدافه سواءً الربحية منها أم غير الربحية.

ويؤدي التسويق مجموعة من المنافع: الشكلية - الزمانية - المكانية - الحيازية.

كما أن تكوين أو إعداد الزبون يعني بالضرورة تحديد الحاجات في السوق، واكتشاف تلك الحاجات التي تستطيع المنظمة تقديمها لزبائنها بشكل مربح، كما أن ما تقدمه المنظمة يمكّنها من تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين. لهذا فإن مسؤولية مديري التسويق تتضمن جملة من الأنشطة الضرورية لتكوين أو إعداد زبائن ترغب المنظمة بهم، وهذه الأنشطة تتضمن:

١. تحديد حاجات الزبائن.
٢. تصميم المنتجات لمقابلة تلك الاحتياجات.
٣. إيصال معلومات عن تلك المنتجات للزبائن المحتملين.
٤. التأكد من ضمان توفر المنتجات في الأوقات والأماكن المناسبة لمقابلة احتياجات الزبائن.
٥. وضع أسعار لتلك المنتجات بحيث تعكس: التكاليف، المنافسة، ومقدرة الزبائن لشرائها.
٦. وضع نظام للمتابعة للتأكد من إرضاء الزبائن بعد الشراء.

### ◀ تعريف التسويق:

عرفته جمعية التسويق الأمريكية قديماً بأنه " أداء أنشطة الأعمال التي تُعني بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل " .

وحديثاً أعادت الجمعية تعريف التسويق بأنه " عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم كل من المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع للأفكار وكذا المنظمات " ويهدف التعريف الجديد إلى التأكيد على :

١. شمول المؤسسات غير الربحية.
٢. توسع أنشطة التسويق لتشمل جميع وظائف المنظمة.
٣. أن الجهود والأنشطة التسويقية تعتمد على الممارسات الأخلاقية، وفاعلة من وجهة نظر كل من المجتمع والمنظمة.
٤. أن التعريف يحدد متغيرات التسويق "المنتج، السعر، الترويج، التوزيع" والتي تستخدم لضمان إرضاء المستهلك.

٥. أن التعريف يشير إلى أن قطاعات المستهلكين المراد إرضائهم قد تم اختيارهم بعناية قبل مباشرة عمليات الإنتاج والتسويق ، مركزاً على دور التسويق في عملية التخطيط لدراسة حاجات ورغبات المستهلكين قبل الشروع في عملية الإنتاج.

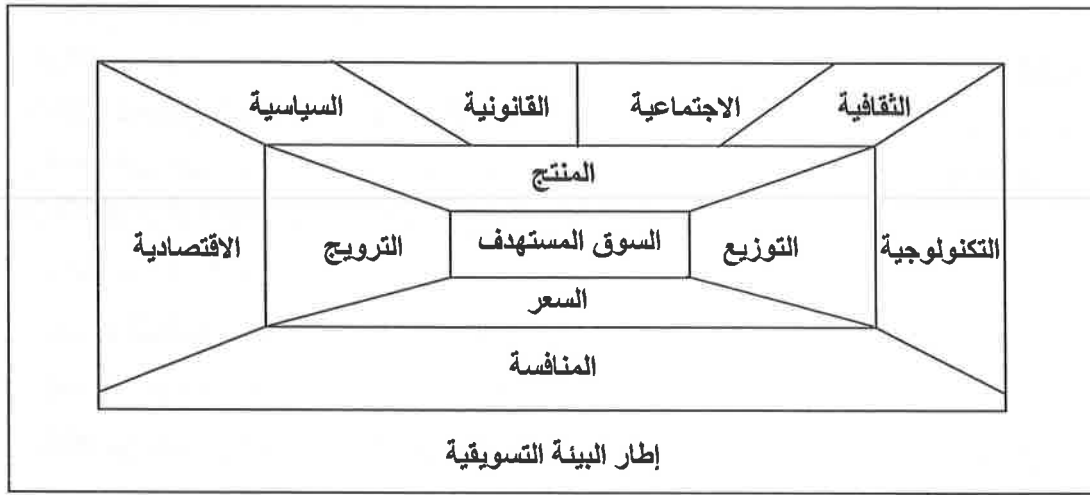
### ← عناصر إستراتيجية التسويق:

تتكون إستراتيجية التسويق من عنصرين أساسيين هما :

١- السوق المستهدف (العملاء).

٢- عناصر المزيج التسويقي الموجه نحو إشباع حاجات السوق المستهدف.

كما أن صياغة إستراتيجية التسويق تتأثر بعوامل البيئة الخارجية ويوضح الشكل التالي عناصر إستراتيجية التسويق وعناصر البيئة الخارجية المؤثرة في صياغة وتشكيل الإستراتيجية.



### ← وظائف التسويق:

الوظيفة التسويقية	وصفها
<b>← وظائف تبادلية</b> - الشراء - البيع	التأكد من أن المنتجات متوفرة بكميات مناسبة لإشباع حاجات الزبائن استخدام الترويج لتوافق المنتجات احتياجات الزبائن .
<b>← وظائف التوزيع المادي</b> - النقل - التخزين	نقل المنتجات من نقطة إنتاجها إلى موقع مناسب وميسر للمشتري. تخزين المنتجات لحين حاجة المشتري إليها وبيعها لهم.
<b>← الوظائف التسهيلية</b> - التتميط والترويج - التمويل	التأكد من أن المنتج سوف يحافظ على مستوى معين من النوعية ، وكذا الرقابة على مستويات الكمية : من حيث الوزن ، وبعض متغيرات المنتج الأخرى تقديم تسهيلات البيع الأجل للوسطاء أو الوكلاء أو المستهلكين
- تحمل المخاطر	تحمل المخاطر من درجة عدم التأكد المصاحبة لشراء المستهلك والناتجة عن أحداث وتسويق المنتجات والتي يمكن شراؤها في المستقبل
- معلومات التسويق	جمع المعلومات عن المستهلكين والمنافسين وقنوات التوزيع لأجل صناعة القرار التسويقي.



## ◀ البيئة التسويقية:

تتكون البيئة التسويقية من مجموعتين من العوامل: عوامل البيئة الجزئية (الداخلية) ، والعوامل الكلية (الخارجية).

أولاً: عوامل البيئة الجزئية (الداخلية)

١ - المنظمة

٢ - الموردون

٣ - الوسطاء

- الوسطاء التجاري، منظمات التوزيع المادي ، وكالات الخدمات التسويقية ،الوسطاء الماليون

٤ - الزبائن

- أسواق المستهلكين ، الأسواق الصناعية ، الأسواق التجارية ، الأسواق الحكومية ،الأسواق الدولية

٥ - الجمهور / العامة

- الجمهور المالي ، الجمهور الإعلامي ، الجمهور الحكومي ، منظمات حماية المستهلك ، وجماعات

حماية البيئة ، الأقليات العرقية، عامة الجمهور ، والجمهور الداخلي (الموظفون) .

ثانياً: العوامل الكلية (الخارجية)

١ - البيئة الديموغرافية

٢ - العوامل الثقافية والاجتماعية

٣ - البيئة التنافسية

- المنافسة المباشرة ، المنافسة فيما بين المنتجات البديلة ، المنافسة فيما بين جميع المنظمات.

## ◀ تجزئة السوق:

إن مدخل تجزئة السوق يقدم لمدير التسويق العديد من الفوائد :

١. تحسن من فهم الإدارة للزبون ، والأكثر أهمية تفسير لماذا يقوم بالشراء ؟

٢. زيادة قدرة المنظمات على توجيه برامجها التسويقية لإشباع هذه الحاجات بشكل أفضل.

٣. تقوي قدرات الإدارة في مقابلة احتياجات السوق المتغيرة .

٤. تزيد من القدرة على تقييم مواطن قوة وضعف المنافسين ، وبالتالي تحديد تلك القطاعات التي يدافع عنها المنافسون بشكل قوي ، ومن ثم توفير الكثير من موارد المنظمة.

٥. تزيد من القدرة على تحديد مواطن قوة وضعف المنظمة من خلال تحديد القطاعات السوقية ، فالخطى المنظم للأسواق المستقبلية هو خطوة إستراتيجية لكسب السوق.

٦. توزيع الموارد التسويقية بكفاءة ، فمثلاً يمكن تنسيق البرامج الترويجية بشكل أفضل ، فخطط الإعلان مثلاً يمكن أن تطور بحيث تقلل من العروض الإضافية غير اللازمة.

٧. التحديد دقيق للأهداف التسويقية، وكذلك معايير لتقييم الأداء .

٨. تساهم في زيادة القدرة على اتخاذ قرارات حرجة مثل: هل نضيف منتجات جديدة ؟ هل نسقط أو نعدل منتجات قائمة ؟. وهكذا .

## ◀ أساليب تجزئة سوق المستهلكين:

أ- التجزئة الجغرافية

ب - التجزئة الديموغرافية " السكانية "

- العمر ودورة حياة الأسر

- الجنس

- الدخل

ج - التجزئة النفسية

د - التجزئة السلوكية أو المنفعة

- نسبة الاستخدام

- حالة الولاء

## ◀ المعايير الخاصة بوضع تجزئة فعالة :

- ١ . يجب أن تكون تجزئة السوق قابلة للقياس من حيث حجم القوة الشرائية .
- ٢ . يجب أن تكون المنظمة قادرة أن تروج بفاعلية وكذلك خدمة القطاع السوقي.
- ٣ . يجب أن تكون القطاعات السوقية كافية من حيث الحجم لتبرر خدمتها وبالتالي تكون مربحة بالنسبة للمنظمة.
- ٤ . يجب أن يتوافق عدد القطاعات مع إمكانية وقدرة المنظمة تسويقياً.
- ٥ . سهولة الدخول لتلك القطاعات من حيث قنوات التوزيع.

## ◀ مراحل أو خطوات تجزئة السوق:

- ١ . تحديد أسس تشكيل القطاعات السوقية
- ٢ . تحديد أوضح لكل قطاع
- ٣ . التنبؤ بالسوق الكامن
- ٤ . التنبؤ بالحصة السوقية
- ٥ . اختيار قطاع سوقي محدد

## ◀ استراتيجيات الوصول للأسواق المستهدفة:

### ١ - التسويق غير المتنوع (الموحد):

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل مؤسسات تنتج منتجاً واحداً أو خطأً إنتاجياً واحداً، ووفقاً لهذه الإستراتيجية يتم توزيع المنتج على جميع المستهلكين باستخدام مزيج تسويقي واحد.

### ٢ - التسويق المتنوع:

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل مؤسسات تقدم منتجات متعددة وتستخدم لها برامج تسويقية مختلفة مصممة لإشباع حاجات أو قطاعات سوقية مختلفة ، حيث تهدف هذه الإستراتيجية لخدمة قطاع كبير من السوق الإجمالية.

### ٣ - التسويق المركز:

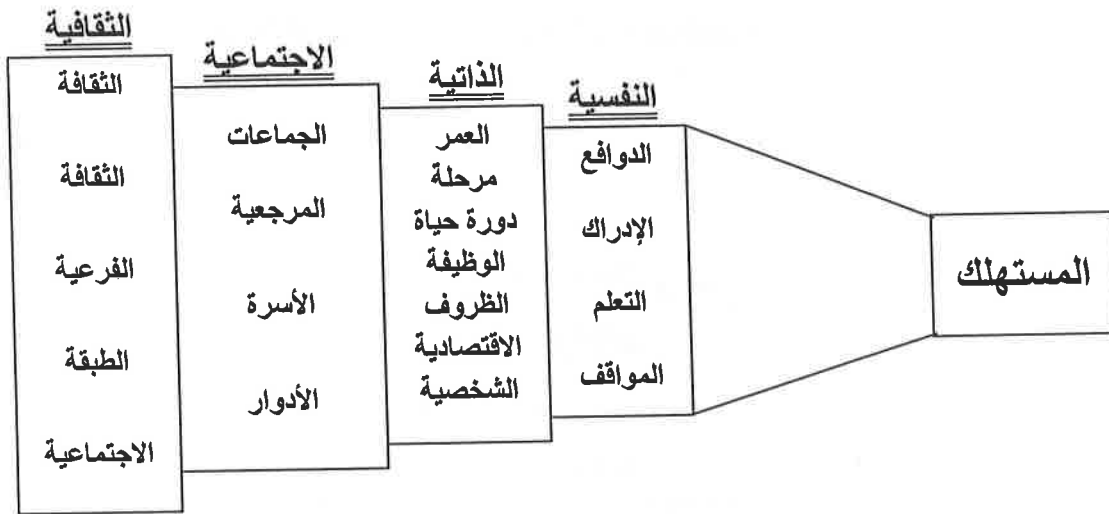
بموجب هذه الإستراتيجية توجه كل موارد المؤسسة باتجاه خدمة قطاع صغير من السوق الإجمالية ، ومن مخاطر هذه الإستراتيجية ارتباط نمو المؤسسة بقطاع سوقي محدد ، حيث أن التغييرات في حجم هذا القطاع أو التغيير في أنماط المستهلكين ربما يؤدي إلى مشاكل مالية حادة ، كما يمكن أن تهبط المبيعات كنتيجة لدخول منافسين جدد لخدمة القطاع السوقي نفسه.

### ← سلوك المستهلك:

يعرف " سلوك المستهلك " بأنه أفعال وتصرفات الأفراد ذات الصلة بالحصول على و/أو استخدام أو استعمال السلع والخدمات ، وبما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتقرر تلك الأفعال.

### العوامل المؤثرة في السلوك:

ويوضح الشكل التالي مجموعات العوامل التي تؤثر على سلوك المستهلك.



### الفرق بين الحاجة والدافع:

#### الحاجات:

الحاجة تعنى ببساطة الافتقار الى شيء مفيد ، وهي التي تشكل حالة عدم التوازن ما بين حالة المستهلك الفعلية والحالة المرغوبة .

#### الدوافع:

الدافع هو الحاجة الداخلية التي توجه الأفراد لإشباع حاجاتهم ، ولهذا فإن الدوافع هامة لأنها توجه أو تقود السلوك إلى الأهداف ، والدوافع قد تكون فسيولوجية مثل العطش ، الجوع ، الدفء ، الراحة الجنس وهناك الدوافع النفسية مثل الانجاز ، العدائية ، الاتكالية ، الحب ، القبول ، السلطة ، الثقة واحترام الذات .

وقد قام العالم " ماسلوا " بتقديم سلم الحاجات ، والذي يتكون من خمس مستويات للحاجات ،  
وذلك على النحو التالي :

المستوى الأول : الحاجات الطبيعية (الفسولوجية) مثل : المأكل ، والمشرب ، الهواء ، النوم .. إلخ

المستوى الثاني : حاجات السلامة والأمن ، مثل : المأوى ، والأمان الاقتصادي

المستوى الثالث : الحاجات الاجتماعية والانتماء مثل : الصداقات ، والعلاقات مع الآخرين ، والانتماء

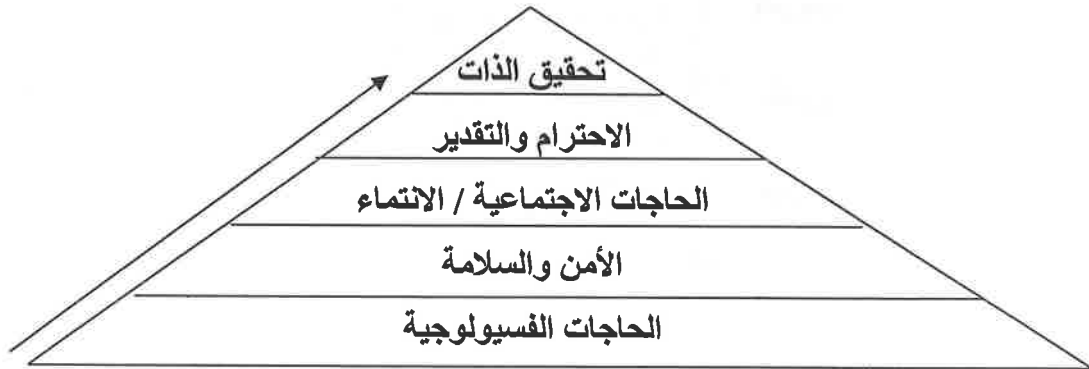
لجماعة أو لفريق.

المستوى الرابع : الحاجة إلى الاحترام والتقدير ، مثل : احترام الذات ، والاعتراف بالذات ، وتقدير الانجاز ،

والكرامة

المستوى الخامس : تحقيق الذات ( تحقيق ما يستطيع المرء من تحقيقه ) .

ويوضح الشكل الآتي هذا السلم



## ◀ المزيج التسويقي:

يتضمن المزيج التسويقي أربعة عناصر رئيسة هي المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، وفيما يلي توضيح موجز لكل منها:

## ◀ أولاً : المنتج Product :

المنتج هو أحد عناصر المزيج التسويقي ، وهو ما يتم إنتاجه لأجل إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ، ولذلك يجب على المنشأة تطوير وتقديم منتجاتها بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين. ولا شك أن تطوير منتجات ناجحة يتطلب من رجال التسويق إدراك ما يلي:

## ◀ المنتج هو:

- أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل ( أي أنه قابل للتداول ) ويتضمن منافع وظيفية ، واجتماعية ، ونفسية.
- أي خصائص تشبع الحاجات ، ويحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة ، والتي تتضمن مجموعة من المنافع النفسية والمادية.

## والمنتج يمكن أن يأخذ الأنواع التالية:

١. سلعة: وهي منتج مادي ملموس كالسيارات والأدوات المنزلية... الخ.
٢. خدمة: وهي منتج غير مادي وغير ملموس ينتج من ممارسة جهود بشرية للأفراد والأشياء الأخرى كالرحلات، والحلاقة... الخ.
٣. أفراد: يمكن اعتبارهم منتجات كتسويق المرشحين للانتخابات وتقديمهم للجمهور بجذب انتباههم والتصويت لهم ودعم برامجهم.
٤. أماكن: مثل الأماكن العامة والأماكن السياحية والمسارح.. التي يمكن أن تقدم للناس لقضاء أوقات فراغهم.
٥. منظمات: منها الهلال الأحمر يعمل على كسب دعم الناس.
٦. فكرة: وهي عبارة عن مفهوم ، فلسفة ، خيال أو قصة يمكن أن تسوق.

## ويمكن أن تصنف المنتجات إلى:

### ١. السلع الاستهلاكية:

- وهي المنتجات التي يتم شراؤها من قبل المستهلك النهائي للاستعمال أو الاستهلاك الشخصي وهي سلع ملموسة يمكن تقسيمها وفق معيارين أساسيين:
- حسب طول فترة الاستخدام ( سلع معمرة ، و سلع غير معمرة ).
  - حسب الجهد المبذول في عملية الشراء ( السلع الميسرة ، و سلع التسوق ، و سلع خاصة ) .

## ٢. السلع الصناعية : يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع منها :

- المواد الخام: وهي المواد التي تدخل جزئياً أو كلياً في إنتاج سلعة ما ( مثل : القطن، والخشب ، والحديد...إلخ).
- مهمات التشغيل: تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج ( مثل : الوقود، والزيوت ).
- المواد المصنعة والأجزاء: تدخل جزئياً أو كلياً في إنتاج سلعة ما، ( مثل : الغزل، والجلود، الأجزاء الإلكترونية...إلخ ). ولكنها ليست مواد خام صرفاً ، فقد أدخل عليها بعض العمليات الإنتاجية.
- التجهيزات الآلية: وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع، ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة ولكنها تساعد على إنتاجها وعادة ما تستهلك هذه التجهيزات الآلية على فترات زمنية طويلة.
- الأجهزة المساعدة: وهي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل ( مثل الآلات الكاتبة والحاسبة ، وآلات الطباعة).

## ٣. الخدمات :

- تتميز بأنها سلع غير ملموسة ، وهي عبارة عن نشاط يتولد عنه منفعة لإشباع الحاجة ( مثل: الخدمات المصرفية والسياحة وشركات التأمين...إلخ )، ومن أهم الخصائص التسويقية للخدمات ما يلي :
- عدم إمكانية تغليفها أو نقلها كونها غير ملموسة.
  - عدم القدرة على تخزينها.
  - عدم وجود نمط تقديم للخدمات بنفس مستوى وجودها في السلعة المادية.
  - غالباً ما يكون استخدام هذه الخدمات والاستفادة منها موسمياً كحركة الطيران أو السياحة.

## ثانياً : السعر Price :

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي، وهو يسمح بالتعبير عن قيمة السلع والخدمات في شكل نقدي حتى يتسنى للمستهلكين الحصول عليها.

### < السعر هو:

- المبلغ الذي يدفعه المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة معينة تشبع حاجة أو رغبة لديه.
- المبلغ الذي يطلب في مقابل الحصول على أو استخدام المنتج أو الخدمة.
- المبلغ الذي تم تحديده من قبل البائع ثمناً لسلعته أو خدمته وما تمثله من منافع أو فوائد

## أهمية التسعير:

التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح الشركة ، وتستمد أهمية قرارات التسعير ليس فقط من التأثير على المزيج التسويقي كأحد عناصره ، ولكن لأن آثاره تمتد لتشمل الأداء الكلي للشركة ، فبالإضافة إلى مساهمة قرارات التسعير في زيادة الربحية، فيمكن استخدامه كعنصر فعال ومؤثر لجذب مستهلكين جدد للشركة بالنسبة لأنواع معينة من السلع.

ويعتبر قرار السعر عاملا متكاملا داخل إستراتيجية التسويق ويتطلب التنسيق بينه وبين عناصر إستراتيجيات التسويق الأخرى ، فعند اتخاذ قرار التسعير يجب على رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار بقية عناصر المزيج التسويقي ( المنتج - التوزيع - الترويج ) لأنه يؤثر فيها ويتأثر بها .

## طرق تحديد السعر:

يتحدد السعر في المؤسسة وفقا لأسس متعددة نذكر منها:

١. على أساس التكاليف : (السعر = التكلفة + هامش الربح المرغوب ، وهي الطريقة الأكثر شيوعا وبساطة في الواقع ، وينتشر استخدامها في متاجر التجزئة ، ومحلات الأغذية والملابس.
٢. على أساس المنافسين : يتم تحدد السعر على أساس أسعار المنافسين (سعر السوق).
٣. على أساس المشتري : يتم تحدد على أساس القيمة التي يعطيها المستهلكون للمنتج.

## سياسات التسعير:

بوجه عام تحدد سياسات الأسعار كما يلي :

١. سياسة التسعير الرائدة : يمكن أن تأخذ المؤسسة أشكالا متعددة للتسعير منها: سعر السوق ، والسعر المرتفع ، والمنخفض واختيار أحد هذه الأنواع يعتمد على جملة من العوامل منها : ظروف السوق ، ونوعية وطبيعة السلعة ، ودورة حياتها وغيرها ، وتأخذ سياسة السعر الرائدة شكلين هما كشط السوق أو التمكن منه.
٢. سياسة التسعير المهني : هذا الأسلوب يساعد الأشخاص الماهرين وذوي الخبرة الكبيرة في مجال معين من تحديد سعر المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها حسب طبيعتها وزمن وفترة أدائها ، وكمثال على ذلك الطب والمحاماة.
٣. سياسة التسعير النفسي : تعتمد هذه السياسة على عواطف المستهلكين وتطبق في ذلك سعر معتاد لدى الزبائن.
٤. سياسة التسعير الجغرافي : تعتمد هذه الطريقة على طرح المنتجات بأسعار مختلفة بحسب اختلاف المناطق الجغرافية التي يتواجد فيها الزبائن، وهنا يأخذ بعين الاعتبار مكان تسليم البضاعة ولكل منطقة سعر خاص بها، ويحدد حسب مجموعة الزبائن .

## ثالثاً : التوزيع Distribution :

التوزيع هو أحد عناصر المزيج التسويقي، وهو مجموعة الأنشطة التي تسمح بتوصيل السلع والخدمات للمستهلكين، ونظراً لأهميته يرى البعض أن التوزيع يمثل نصف التسويق، وسنتناول تعريف التوزيع وقنواته وسياساته.

### ◀ التوزيع هو:

" مجموعة الأنشطة والعمليات التي تعمل على وضع المنتج بعد إنتاجه في متناول المستهلك أو المستعمل "

ويضم التوزيع جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لإشباع حاجاته ورغباته من خلال تصريفها عبر منافذ التوزيع ، ومنافذ التوزيع هذه تساهم في تقريب المنتجات إلى المستهلك في الزمن والوقت المناسبين.

وقرارات التوزيع من القرارات الهامة والدرجة نظراً لوجود ارتباط بينها وبين باقي القرارات الأخرى، فمثلاً هناك علاقة بين القرارات الخاصة بالتوزيع والقرارات الخاصة بالمنتج ، ومثال ذلك نجد أن المنشأة التي تتعامل مع عدد كبير من تجار الجملة والتجزئة تطالب بإتباع سياسة تنويع المنتجات.

### سياسات التوزيع:

تتضمن سياسات التوزيع الكثير من الجوانب بعضها يرتبط باختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها، والبعض الآخر يتعلق بالنقل والتخزين ، بالإضافة إلى تنظيم وتدريب ومكافأة رجال البيع وغيرها.

وأي مؤسسة ترغب في توزيع منتجاتها تختار أحد السياسات التالية :

١. التوزيع الشامل (أو المكثف) : يخص هذا النوع المنتجات التي يكون عليها طلباً واسعاً في السوق (وعادة هي سلع ميسرة ) أو تكون ذات شراء متكرر وبكميات صغيرة ، أو يكون سعرها منخفض نوعاً ما، ولا تتطلب معارف متخصصة لبيعها ، ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع.

٢. التوزيع الانتقائي (أو الاختياري): يستعمل في هذا التوزيع بعض التجار فقط والذين يتم اختيارهم حسب معايير معينة ( مثل : حجم المنشأة وانتشارها ، والقدرات التسويقية ، والخدمات التي يقدمونها للزبائن... ) ، كما يحدد المنتجون عدد الوسطاء الذين يرغبون بتوزيع سلعهم. ( وعادة تكون سلع معمرة ، أو سلع تسوق ) ، والسلع التي تستلزم هذه السياسة عادة تتطلب معارف متخصصة في البيع ، أو خدمات ما بعد البيع ، وغالباً يكون سعر الوحدة الواحدة منها مرتفع نسبياً.

٣. التوزيع الوحيد : وهنا تعتمد المنشأة المنتجة على موزع (أو وكيل) واحد فقط ، يقوم بتوزيع السلعة في المنطقة الجغرافية التي يغطيها ، ويشترط في هذا الموزع عدم قيامه ببيع سلع المنشآت المنافسة ، وهذه السياسة فعالة مع المنتجات التي لديها قيمة جذابة وتتطلب معرفة متخصصة في البيع ولديها سعر بيع مرتفع ( مثل السلع الخاصة).



وإذا لم تستطع منافذ التوزيع التي تم اختيارها أن توصل بالمنظمة للأسواق المستهدفة، فلا بد أن تراجع المنظمة إستراتيجياتها التسويقية.

هذا ، ويمكن للمنظمة الأخذ بإحدى إستراتيجيتي الجذب أو الدفع في تعاملها مع منافذ التوزيع.

وأخيرا يمكن القول بأن التوزيع الناجح هو الذي يخدم كلا من المستهلكين والموردين خاصة إذا تحققت السرعة المطلوبة في توصيل السلعة إلى السوق ، وأحسن طريق توزيع لا يعني أقصر طريق وأقصر مسافة تفصل بين المنتج والمستهلك ، ولكن هناك اعتبارات أخرى يجب أن مراعاتها مثل : الوقت ، والتكلفة ، ودرجة المخاطرة....

### قنوات التوزيع:

هي الطريق الذي يتم من خلاله انتقال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي. فقد يكون التوزيع مباشر وقد يكون التوزيع غير مباشر، على النحو التالي :

#### (١) التوزيع المباشر:

ويعنى الاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك بدون وسطاء، أي قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق، وفي التوزيع المباشر يقوم المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين مباشرة كما يلي:



وهناك بعض الأسباب التي تبرر استخدام سياسة التوزيع المباشر، ومن أهمها:

١. ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء.
٢. رغبة المنتج في الرقابة على السوق.
٣. عدم تعاون الوسطاء في توزيع منتجات الشركة.
٤. محاولة التخلص من المخزون والبحث عن الأسواق الجديدة.
٥. الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق ومعرفة ردود فعل المستهلك من السلعة بصورة سريعة.

ويناسب هذا النوع من التوزيع معظم السلع الصناعية وصغار المنتجين، والسلع سريعة التلف، كما يحقق عدة فوائد منها :

١. سرعة وصول السلعة للمستهلك.
٢. توفير العمولة التي يحصل عليها الوسيط.
٣. قرب المنتج من السوق، وما يتيح ذلك من التعرف على اتجاهات الطلب ورغبات العملاء.
٤. تخفيض تكاليف التسويق، وخاصة إذا كان الطلب على السلعة محدوداً.
٥. الإشراف الجيد من جهة المنتج على توزيع سلعته، مما يساعده على التنبؤ السليم بحالة الطلب مستقبلاً.

ويأخذ التوزيع المباشر للسلع أو الخدمات عدة أشكال، من أهمها:

- فروع البيع المملوكة للمنتج
- لبيع الآلي
- البيع بالبريد
- الطواف بمنازل المستهلكين

## (٢) التوزيع غير المباشر:

ويعنى أن الاتصال لا يكون بين المنتج والمستهلك بشكل مباشر، وإنما يعتمد على الوسيط بإشكالهم المختلفة، وقد ظهرت أهمية استخدام الوسيط في تصريف المنتجات نتيجة لاتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لا يجعلهم قادرين - من خلال اتصالهم المباشر مع المستهلك - على تغطية هذه الأسواق، ولهذا يتم الاستعانة بالوسيط كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك، وبالرغم من تعدد الأشكال المختلفة من الوسيط، واستحداث أشكال أخرى مع تغير الأسواق والبيئة التنافسية، إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة أنواع رئيسة من الوسيط وهم: تجار التجزئة وتجار الجملة والوكلاء والسامسة.

وفي التوزيع غير المباشر يستخدم المنتج الوسيط لأجل الاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين، كما يلي:

المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك الأخير  
المنتج ← تاجر التجزئة ← المشتري الصناعي

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك الأخير  
المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المشتري الصناعي

المنتج ← الوكلاء ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك الأخير  
المنتج ← الوكلاء ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المشتري الصناعي

ويختلف تجار التجزئة وتجار الجملة عن الوكلاء والسامسة في ملكيتهم للسلع محل التداول وتصريفها مقابل هامش ربح معين يحصلون عليه.

وقد يختار المنتج طريقاً واحداً لانتقال سلعته إلى المستهلك أو أكثر من طريق، وذلك وفقاً لنوعية وطبيعة السلع التي يتعامل فيها.

- ويفضل استخدام التوزيع غير المباشر في الحالات التالية :
١. الرغبة في التخصص وتقسيم العمل، حيث يتخصص المنتج في التصنيع، ويتخصص الموزع في البيع للمستهلك الأخير.
  ٢. إذا كانت قنوات التوزيع للسلعة المباعة منتشرة جغرافيا، بحيث يتطلب الأمر التعامل مع الوسطاء.
  ٣. عندما يساهم التوزيع غير المباشر في تخفيض نصيب السلعة من تكاليف التسويق.

وعند اتخاذ القرارات الخاصة باختيار القناة المناسبة يجب مراعاة الاعتبارات التالية :

١. الاعتبارات الخاصة بالسوق: تتعلق تلك الاعتبارات بحجم السوق لأنه إذا كانت السوق واسعة فإن ذلك يتطلب وجود وسطاء .
٢. الاعتبارات الخاصة بالسلعة: يتطلب معرفة قيمة الوحدة من السلعة بحيث كلما ارتفعت قيمة الوحدة تقتصر القناة التوزيعية، ونوعها (إذا كانت سريعة التلف أم لا).
٣. الاعتبارات الخاصة بالمنشأة: من حيث مدى امتلاك المنشأة لقدرات مادية وبشرية وتسويقية وخبرة وسمعة حسنة تمكنها من الاختيار بحرية للقنوات التي تناسبها.
٤. الاعتبارات الخاصة بالوسطاء: إذا كان بإمكان اللجوء إليهم ، هناك عدة معايير يتم في ضوءها اختيار الوسيط من أهمها ما يلي:

- ☞ موقع الوسيط.
- ☞ إمكانيات الوسيط.
- ☞ مدى كفاءة جهاز للبيع لدى الوسيط .
- ☞ مدى تناسب خدمات الوسيط و سياساته الترويجية مع احتياجات المنتج .
- ☞ نوعية الخدمات التي يقدمها الوسيط و مدى اتفاق ذلك مع احتياجات المستهلكين .
- ☞ المركز المالي للوسيط و مدى قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية في مواعيدها .
- ☞ تكاليف التوزيع باستخدام كل نوع من أنواع الوسطاء .
- ☞ اتجاه الوسيط نحو التعاون مع المنتج .

## رابعاً: الترويج Promotion :

إن التنوع الكبير في السلع والخدمات جعل من الضروري البحث عن وسيلة تسهل عملية الاتصال بين المستهلكين والمنتجين والموزعين وهذا يتحقق بالترويج، وما يرتبط به كما يلي:

### ◀ الترويج هو:

- العمل على إيجاد نظام اتصال فعال ما بين المنظمة والمتعاملين معها من موزعين ومستهلكين سواء حاليين أو مرتقبين في المستقبل.
  - شكل من أشكال الاتصال بالمستهلكين يعمل على إيصال المعلومات المناسبة إليهم والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من سلع ليشترونها.
- لذلك يمكن أن يحقق الترويج ما يلي:

#### ○ تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة:

يعمل الترويج على تعريف المستهلكين باسم السلعة أو الخدمة وعلامتها التجارية وخصائصها ، و منافعها وأماكن الحصول.

#### ○ تغيير الآراء والاتجاهات السلبية:

يستهدف الترويج أحيانا تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء واتجاهات إيجابية.

#### ○ إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة لهم.

#### ○ تذكير المستهلكين بالسلعة أو الخدمة:

يحتاج المستهلك الذي يشتري السلع إلى تذكيره بها بين فترة وأخرى، وكذلك المستهلكين ذوي المواقف والآراء الإيجابية لدفعهم لشرائها، وبالتالي يعمل الترويج على تثمين درجة الولاء نحو السلعة وقد يمنعمهم من التحول إلى السلع المنافسة.

## المزيج الترويجي:

يتكون المزيج الترويجي من الإعلان ، والبيع الشخصي ، وتنشيط المبيعات ، والعلاقات العامة والنشر.

ويتطلب نجاح إستراتيجية المنظمة وجود خطة متكاملة تضم الفعاليات المختارة بعناية ، والتي يتم بواسطتها تحريك المنتجات إلى المستهلك الأخير والمنتج الصناعي ، وتنقسم الجهود الترويجية إلى جهود شخصية يقوم بها مندوبو البيع ، وجهود غير شخصية يقوم بها الإعلان ووسائل الترويج الأخرى.

### ١. الإعلان :

يمكن تعريفه على أنه " أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة ترتبط بسلعة أو خدمة بواسطة منظمة ما أو شخص معين".

والإعلان يتم باستخدام بعض الوسائل مثل المجلات ، والصحف ، والملصقات ، ولوحات الإعلان، والإذاعة والتلفزيون والسينما ، ويتميز الإعلان بالانتشار الجغرافي والقدرة على تكرار الرسالة الإعلانية. ويتوقف نجاح الإعلان على تطوير فكرة مقنعة وجذابة ، ومن ثم تنفيذها باستخدام الطريقة المناسبة في تصميم إعلانات جذابة مؤثرة.

## ٢. البيع الشخصي :

هو اتصال شخصي بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل تقوم به المنظمة ، ويمتاز البيع الشخصي بعدة مزايا منها :

- يتمتع البيع الشخصي بالمرونة وذلك لقدرة مندوبي البيع على صياغة رسالة البيع بالطريقة التي تناسب حاجات كل مشتري ، ودوافعه وعاداته؛ حيث تمكن عملية البيع الشخصي من ملاحظة ردود الفعل لدى المشتريين ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الحال ، وهذه المهمة يصعب على أي وسيلة أخرى القيام بها.
  - يولد الاتصال الشخصي علاقات جيدة بين مندوبي البيع والمشتريين ويوطد العلاقات بينهم وبين المنظمة مما يساعد على استمرار التعامل المربح بين الطرفين.
  - يقلل البيع الشخصي من الإسراف في الجهود البيعية إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال قيام المنظمة بتحديد حصتها التسويقية بشكل أكثر كفاءة من أي وظيفة ترويجية أخرى.
  - يستطيع البيع الشخصي أن يقدم للمنظمات خدمات غير بيعية ، وذلك بقيام مندوبو البيع بتجميع بيانات مهمة عن ميول المستهلكين واتجاهاتهم وعن تصرفات العملاء وشكواهم.
- وبقدر المزايا التي تمتلكها هذه الطريقة إلا أنها تعترضها مشكلات كبيرة منها :
- ارتفاع تكلفة البيع الشخصي وعدم تمكن المنظمات من الحصول على مندوبي بيع مؤهلين.
  - تعدد مشكلات البيع الشخصي وخاصة تلك التي تتعلق باختيار المندوبين وإدارتهم والإشراف عليهم.

ويجب أن تسند وظيفة البيع الشخصي لموارد بشرية " قوة بيعية " تتميز بقدرة عالية على تنوع وتغيير المؤثرات المستخدمة أثناء المقابلة مع المشتري، وكذلك تملك القدرة على القيام بأنشطة البيع الشخصي بكفاءة ، وبما يمكن المنظمة من تحقيق النتائج المستهدفة من وظيفة البيع الشخصي.

## ٣. تنشيط المبيعات :

تستهدف أدوات ووسائل تنشيط المبيعات زيادة حجم المبيعات للمنظمة ، وذلك من خلال أنشطة التنشيط والحث للمستهلكين المحتملين على تجربة المنتجات الجديدة المنظمة ، وتقديم الحوافز للمستهلكين الدائمين للاستمرار في لاستهلاك منتجات المنظمة ، كما يستخدم لتحفيز الموزعين ورجال البيع على تصريف المنتجات وزيادة فعالية أدائهم.

ونادراً ما يتم استخدام تنشيط المبيعات بمفرده بل يستخدم بجانب الإعلان والبيع الشخصي ، وهناك عدة وسائل تستعمل في التنشيط :

### ■ وسائل موجهة للمستهلك:

مثال ذلك : العينات المجانية ، والمسابقات ، والهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة ، والتخفيضات في السعر في حالة شراء أكثر من وحدة ، والتخفيضات في فترة زمنية معينة... وغيرها

#### ■ وسائل موجهة للموزعين:

مثال ذلك : جائزة لأحسن موزع ، وسائل مساعدة لعرض السلع ، هدايا في حالة سحب كميات كبيرة من المخزون وبيعها... وغيرها  
ويتميز تنشيط المبيعات بأنه يسمح بتجريب المنتج الجديد ، وتغيير العادات الشرائية وجذب زبائن جدد ، وزيادة الطلب ، ودعم تعاون تجار التجزئة...

#### ٤. العلاقات العامة والنشر :

والنشر هو وسيلة غير شخصية تستهدف " استمالة الطلب على منتج ما أو على منظمة ما ، وذلك من خلال تقديم بعض الأخبار التجارية في وسائل منشورة " أو من خلال تقديم المنتج أو المنظمة عبر الإذاعة ، والتلفزيون ، والمسرح. ويختلف النشر عن الإعلان في أن تكلفته لا يتحملها المسؤول عنها.

ويتم النشر للأخبار والمعلومات عن المنظمة ومنتجاتها وسياساتها بدون مقابل بهدف تحسين الصورة الذهنية للمنظمة. أي أن النشر وسيلة ترويج غير مدفوع الأجر ، بعكس الإعلان الذي هو وسيلة ترويج مدفوعة الأجر.

وعادة يحدث النشر من خلال استمالة محرر أو مذيع أو مقدم برامج لعمل تحقيق صحفي أو نشر الأخبار في مقال عن المنظمة. فالنشر يعمل على استمالة هذا الطرف لكي ينشر الأخبار التي لها جاذبية وأهمية لدى الرأي العام ، وللنشر مساحة كبيرة غير متاحة للإعلان عند استخدامه .

والإعلان يتميز بإمكانية تكرار الرسالة الإعلانية حسب رغبة المعلن ، بينما لا تتوفر هذه الإمكانية في حالة استخدام النشر.

أما العلاقات العامة فما هي إلا بناء علاقات جيدة مع الجماهير المختلفة للمنظمة من خلال النشر الدعائي لبناء صورة ذهنية جيدة للمنظمة ، ومعالجة الأحداث والإشاعات التي يمكن أن تسيء الصورة الذهنية ، وتؤثر العلاقات العامة في النشاط التسويقي من خلال ما يلي :

- تركيز أنشطة العلاقات العامة على مساندة البيع.
- الإسهامات في ترويج المفاهيم الخاصة بإستراتيجية التسويق.
- استخدام السلع والخدمات بكيفية سليمة عن طريق نظام يقوم على استرجاع الأثر.
- إحداث تكامل بين الحاجة إلى السلع والخدمات والاتجاه إلى تحسينها وتطويرها.

إن المتغيرات الأربعة للمزيج التسويقي تعتبر من المتغيرات التي يتحكم فيها رجل التسويق من خلال قدرته على تحليل وتشخيص المنظمة، وبذلك يتمكن من تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتعظيم الأرباح المنظمة.

## حالات تطبيقية في المجالات التسويقية المختلفة

### تطوير الخطة التسويقية

فيما يلي مثالاً مختصراً للإطار العام الخاص بخطة تسويق من أجل مضارب تنس جديدة ، يوضح كيفية ربط العناصر الأربعة للمزيج التسويقي معا لوضع خطة تسويقية متكاملة للمنتج ، وكيفية تكيف كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي لوضع وخلق الصورة الشاملة والسوق المستهدفة لهذا المنتج ، و بما يحسن من أنشطة البيع وبالتالي زيادة الأرباح.

الاسم المقترح : لمضرب التنس الجديد هو " مضرب الصفوة "

الخطة التسويقية : من أجل " مضرب الصفوة "

- ١- المنتج : عبارة عن مضارب تنس جديدة مصنوعة من مواد ستساهم في تحسين أداء اللاعب.
- ٢- السعر : صنعت هذه المضارب من مواد جديدة ، وبالتالي سيرافق هذا التطوير الجديد زيادة كبيرة في السعر ، لذلك يجب اعتماد إستراتيجية جديدة في التسعير. سيتيح المنتج الجديد إمكانية تحسين الأداء ، مما يعني أن اللاعبين سيكونون على استعداد لدفع سعر أعلى، والأسعار التنافسية لن تكون ضرورية نظرا لتفرد المنتج الجديد في أدائه.
- ٣- الترويج : يجب أن يتضمن الشكل الأساسي للإعلان على لاعب تنس مشهور ، و من المرجح أن يكون واحدا من أشهر ثلاثة لاعبي تنس عالميين ، ووسيلة الإعلان المستخدمة لن تكون التلفزيون أو الجرائد اليومية ، لأنها وسيلة مكلفة وسيراها العديد من الأشخاص الذين قد لا يعتبرون من الزبائن المحتملين ، لذلك يجب نشر الإعلان في مجلة رياضية متخصصة وفي مراكز البيع المتخصصة في الأدوات الرياضية.
- ٤- التوزيع : ستباع مضارب التنس حصرا في محلات الأدوات الرياضية المتخصصة للتأكيد على جودة العالية للمنتج . ستكون قنوات التوزيع مباشرة من المصنع إلى محلات التجزئة إلى المستهلك.

### الحالة رقم (١)

(١) اختر واحداً من المنتجات التالية:

- لعبة جديدة للأطفال
  - لعبة حاسوبية جديدة
  - نوع جديد من الشوكولا
  - مجموعة من الأحذية الرياضية
- (٢) ضع خطة تسويقية للمنتج الذي اخترته ، استخدم الأسئلة التالية لمساعدتك :

#### المنتج :

- ☞ اختر اسماً مناسباً للمنتج ، وحدد الصورة التجارية التي ترغب فيها لمنتجك الجديد
- ☞ حدد الغرض من المنتج
- ☞ قم بتوصيف مظهر المنتج ، وصف التعبئة والتغليف الخاصين به.
- ☞ حدد الزبون المستهدف لهذا المنتج ( حدد العمر ، نمط الحياة ، الشريحة الاجتماعية).

#### السعر :

☞ ما هو السعر المناسب الذي ستحدده للمنتج ( بين الأسباب ) ؟

#### الترويج :

- ☞ أين وكيف ستعلن عن المنتج ( ناقش وسائل الإعلان المحتملة ) ؟
- ☞ هل ستستخدم أنواعا مختلفة من الترويج للمبيعات ؟
- ☞ هل ستقوم بالترويج للتعبئة و التغليف ؟

#### التوزيع :

- ☞ أين سيبيع المنتج ( بين الأسباب ) ؟
- ☞ ما هي القنوات التوزيع التي ستعتمدها ؟ (مجددا بين الأسباب ) ؟





## تحسين الحصة السوقية

الحصة السوقية هي النسبة المئوية من مبيعات السوق الإجمالية التي حققتها إحدى منشآت الأعمال. إذا استطاع قسم التسويق أن يحدد متطلبات الزبائن بنجاح وأن يتنبأ بالاحتياجات المستقبلية لهم، فإن ذلك يمكن منشأة الأعمال من تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية والتي تمثل أهداف المنشأة :

- زيادة عائدات وأرباح المبيعات.
- زيادة ( أو المحافظة على ) حصة السوق.
- تحسين ( أو المحافظة على ) صورة المنشأة.
- استهداف سوق ( أو أجزاء سوق ) جديدة.
- ابتكار منتجات جديدة أو تطوير منتجات موجودة.

تعتبر زيادة المبيعات والعائدات ، وبالتالي الأرباح أكثر أهداف إدارة التسويق وضوحاً ، كما يحاول التسويق المحافظة على حصة المنشأة في السوق، وخصوصاً إذا كان السوق شديد المنافسة أو قد يسعى إلى زيادة تلك الحصة.

وعلى المنشأة أن تتخذ الإجراءات التي من شأنها المحافظة على حصتها في السوق كلما زادت المنافسة. وقد تكون هذه الإجراءات ضرورية في حال تشوهت صورة المنشأة عند المستهلكين عن طرق الصحف أو البث التلفزيوني .

فعلى سبيل المثال : إذا حدث وأدت لعبة أطفال إلى إيذاء طفلة صغيرة، فحينئذ يجب على المنشأة المنتجة لهذه اللعبة إيجاد الطريقة الكافية لإقناع الزبائن أنه قد جرت معالجة المشكلة ، وإلا ستنخفض المبيعات ، وبالتالي الأرباح.

كما أن تحسين الحصة السوقية للمنشأة يستلزم قيام المنشأة بواحدة أكثر من الممارسات التالية:

- تحسين صورة المنتج في السوق الحالي.
- بيع منتجاتها في أسواق جديدة ( وقد تكون هذه الأسواق في بلدان أخرى أو تكون أسواقاً مختلفة في البلد نفسه).
- تحسين منتجاتها الحالية ، وهو مطلب أساسي خاصة عندما يحاول المنافسون تحسين منتجاتهم.
- تطوير منتجات جديدة من أجل جذب اهتمام المستهلكين إليها عوضاً عن منافسيها.







## الحالة رقم (٥)

تقوم شركة (S&S) المساهمة المحدودة المسؤولية ببيع الحاسبات الآلية في العديد من الدول. و تقوم الشركة باستخدام إعلان في إحدى الدول يظهر امرأة كبيرة في السن تبدو في غاية السعادة وهي تستخدم حاسوباً من إنتاج الشركة. ومعظم الأشخاص الذين يقومون بشراء حواسيب هذه الشركة في هذه البلد هم رجال أعمال.

ك ما هي الأهداف التسويقية لهذه الشركة حسب اعتقادك ؟ برر إجابتك.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## الحالة رقم (٧)

تنتج إحدى الشركات الصناعية ثلاثة خطوط منتجات هي (س) و (ص) و (ع) ، وتقوم بتوزيعها في الأسواق على النحو التالي:

- يتم توزيع منتجات الخط (س) بالإحجام والأوزان حتى ٥ لتر في محلات البيع المملوكة للشركة، أما الإحجام الكبيرة فيتم توزيعها من خلال عدد كبير من تجار الجملة في الأسواق المختلفة، والذين يتولون بدورهم تسويقها لتجار الجملة بكافة المناطق لتوصيلها للمستهلكين.
- يتم توزيع منتجات الخط (ص) بجميع الإحجام والأوزان من خلال وكيل وحيد للشركة، تعاقدت معه الشركة لتصريف منتجات الخط (ص) لخمس سنوات قادمة، ووفقاً لشروط العقد يصبح هو المسئول عن تصريف منتجات الشركة من الخط (ص) بالمناطق التي تستهدفها الشركة، والتعامل مباشرة مع تجار الجملة.
- يتم توزيع منتجات الخط (ع) بجميع الأحجام والأوزان من خلال محلات ومنافذ البيع التي تمتلكها الشركة.

### المطلوب : مناقشها الحالة مع فريقك بإيجاز مركزاً على العناصر الرئيسية التالية:

- ✓ وضح سياسات التوزيع التي تعتمد عليها الشركة
- ✓ حدد نوع التوزيع وأرسم منفذ التوزيع الذي تعتمد عليه الشركة لتصريف كل خط من خطوط منتجاتها.
- ✓ ناقش مع فريقك مميزات وعيوب سياسات ومنافذ التوزيع التي تعتمد عليها الشركة

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## الحالة رقم (٩)

شركة " الموهوب " تعاني من فقد ملحوظ في عملاءها خلال السنوات الثلاثة الأخيرة ، وتحولهم بشكل ملحوظ إلى الشركات المنافسة، وقد قام الرئيس التنفيذي للشركة بتشكيل لجنة لدراسة أسباب ذلك ، والتي قامت بدورها بالبحث والتحري في جميع الاتجاهات ومع معظم الموظفين بالشركة ، وأسفرت الدراسة والمناقشات المتعمقة فيما بين أعضاء اللجنة عن ما يلي:

- تركز الشركة بشكل مطلق على المنافسين المباشرين في المنطقة الجغرافية الرئيسية لعملائها.
- لا توجد خطط لاستخدام التكنولوجيا التسويقية رغم الارتفاع النسبي في ميزانية التسويق مع وجود وفرة في التسهيلات الإنتاجية المستخدمة بالشركة ونسبة استغلالها لا يتعدى ٤٥ %.
- نظام المعلومات التسويقية بطيء في تقديم المعلومات والنصائح والتوصيات للإدارات المختلفة.
- لا توجد بالشركة أية حوافز استثنائية أو خاصة لمن يعملون في الأقسام الوظيفية للتسويق.

### المطلوب : مناقشها الموقف بإيجاز مركزاً على الأسئلة الثلاث التالية:

- ✓ ما هي المشكلة الرئيسية التي تواجهها الشركة؟
- ✓ ما هي المؤشرات أو الدلائل التي تشير بوضوح إلى مشكلة الشركة من وجهة نظرك؟
- ✓ ما هي أهم الحلول التي تقترحها للتغلب على المشكلة التي تواجهها الشركة؟

## الحالة رقم ( ١٠ )

تتمتع الأسواق حالياً بحالة ملحوظة من الازدهار والنمو الجوهري في مبيعات معظم الشركات، إلا أن " الشركة الخليجية المحدودة " لم تحقق إلا ٣٥% فقط من حجم المبيعات المقدرة لها خلال النصف الأول من الموسم البيعي، مما أزعج القائمون على الشركة ، فقاموا بتشكيل لجنة من خبراء متخصصون في مجال التسويق لدراسة الموقف ، واقتراح ما يناسب الشركة لتدارك الموقف خلال النصف الثاني من الموسم البيعي.

ومن خلال دراسات ومناقشات اللجنة تبين أن الشركة تقدم مزيجا تسويقي واحد لجميع عملائها دون التمييز بينهم ، وأن معظم العملاء يطالبون بتخفيضات جوهرية في سعر السلعة التي تقدمها للشركة، وينصح بعض أعضاء اللجنة بضرورة تخفيض سعر السلعة الرئيسية للشركة طالما أن هذا مطلب أساسي للعملاء.

المطلوب : التوضيح للقائمين على الشركة كيفية تحقيق المبيعات المستهدفة ( أو المقدرة في ظل

### حالة السوق )، مع التركيز على العناصر الثلاثة التالية:

- ✓ وصف الحالة العامة التي تعاني منها الشركة مع عملائها
- ✓ توضيح رأيك في نصيحة بعض أعضاء اللجنة والمتمثلة في تخفيض سعر السلعة الرئيسية للشركة
- ✓ اقتراح ما تراه مناسباً لمساعدة الشركة في زيادة مبيعاتها في الأجل الطويل.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### الحالة رقم (١١)

تعاني احدي الشركات من انخفاض جوهري في الربحية خلال السنوات الخمس الأخيرة، وبدراسة حالة الأنشطة التسويقية تبين أن هناك انخفاض تدريجي في المبيعات، كما تبين أن هناك ارتفاع تدريجي في أسعار بيع السلعة مقارنة بالمنافسين، إلا أن مناقشة مدير المبيعات وبعض رجال البيع أوضحت أن كفاءة رجال البيع منخفضة ، وأنه لا يوجد نظام حوافز فعال لرجال البيع .

المطلوب : مناقشه الحالة مع فريقك ، مع توضيح العناصر الأربعة التالية:

- ☞ الظاهرة التي تعاني منها الشركة
- ☞ المشكلة الرئيسية التي تعاني منها الشركة
- ☞ الأسباب المحتملة للمشكلة من وجهة نظرك
- ☞ مقترحات لمساعدة الشركة في التغلب على مشكلاتها الرئيسية

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### الحالة رقم (١٣)

تعاني احدي الشركات من فقد ملحوظ في حصتها السوقية خلال السنوات الأخير، الأمر الذي جعل الرئيس التنفيذي للشركة يشحن كاهه جهود الشركة لدراسة أسباب ذلك، ومن خلال العديد من المعلومات والمناقشات فيما بين اللجان المختلفة تبين ما يلي:

- الارتباك الواضح في أداء إدارة التسويق في الشركة
  - الافتقار للمهارات التسويقية التي يحتاجها فريق البيع والتسويق
  - ضعف واضح في التعاون والتنسيق بين قسم التسويق والأقسام الأخرى في الشركة
- المطلوب : مناقشه الحالة مع فريقك ، مع توضيح العناصر الثلاثة التالية:**

- ☞ المشكلة الرئيسة التي تعاني منها الشركة
- ☞ المؤشرات أو الدلائل التي تشير بوضوح للمشكلة من وجهة نظرك
- ☞ أهم الحلول التي تقترحها للتغلب على المشكلة التي تواجهها الشركة



## الحالة رقم (١٥)

تعاني احدي الشركات من فقد ملحوظ في حصتها السوقية خلال السنوات الأخير، الأمر الذي جعل الرئيس التنفيذي للشركة يشحذ كافة جهود الشركة لدراسة أسباب ذلك، ومن خلال العديد من المعلومات والمناقشات فيما بين اللجان المختلفة تبين ما يلي:

- عدم وضوح في مكونات خطة التسويق، وارتباك في تنفيذ تلك الخطط
- ضعف في وسائل التنفيذ لمحاكاة الاستراتيجيات البديلة المتعلقة بالأطر المالية والفنية
- ضعف الخطط في مواجهة النشاطات المحتملة الوقوع أو الطارئة

المطلوب : مناقشه الحالة مع فريقك ، مع توضيح العناصر الثلاثة التالية:

- ☞ المشكلة الرئيسية التي تعاني منها الشركة
- ☞ المؤشرات أو الدلائل التي تشير بوضوح للمشكلة من وجهة نظرك
- ☞ أهم الحلول التي تقترحها للتغلب على المشكلة التي تواجهها الشركة

## الحالة رقم (١٦)

تواجه إحدى الشركات الصناعية انخفاضاً جوهرياً في مبيعاتها خلال الفترات السابقة ، وقد لجأت الشركة إلى " مركز استشاري " متخصص في التسويق وموثوق به ، وبعد قيام خبراء المركز الاستشاري بدراسة الشركة بشكل مستفيض ، حددوا المشكلة الرئيسة التي تعاني منها الشركة بالجملة التالية : " الشركة لا تركز على السوق "

**المطلوب : باعتبارك أحد خبراء المكتب الاستشاري :**

هـ ما هي أهم المؤشرات أو الدلائل التي تتوقع توافرها بالشركة ، وتكون هي التي أوضحت للخبراء المشكلة الرئيسة بالشركة ؟

هـ في رأيك ما هي أهم الحلول التي يمكن اقتراحها للتغلب على المشكلة التي تواجهها الشركة ؟

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## الحالة رقم (١٧)

تواجه احدي الشركات انخفاضاً جوهرياً في مبيعاتها خلال الفترات السابقة، ولجأت الشركة إلى " مركز استشاري" متخصص في التسويق وموثوق به، وبعد قيام خبراء المركز الاستشاري بدراسة الشركة بشكل مستفيض ، حددوا المشكلة الرئيسية التي تعاني منها الشركة بالجملة التالية:

" الشركة ضعيفة جداً في مهارات الاتصال مع أسواقها المستهدفة" .

المطلوب : باعتبارك أحد خبراء المكتب الاستشاري:

- ✓ ما هي أهم المؤشرات أو الدلائل التي تتوقع توافرها بالشركة ، وتكون هي التي أوضحت للخبراء المشكلة الرئيسية بالشركة ؟
- ✓ في رأيك ما هي أهم الحلول التي يمكن اقتراحها للتغلب على المشكلة التي تواجهها الشركة ؟

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## الحالة رقم (١٨)

تعاني احدي الشركات من فقد ملحوظ في حصتها السوقية خلال السنوات الأخير، الأمر الذي جعل الرئيس التنفيذي للشركة يشحذ كاهه جهود الشركة لدراسة أسباب ذلك، ومن خلال العديد من المعلومات والمناقشات فيما بين اللجان المختلفة تبين ما يلي:

- لا توجد أي دراسات قامت بها الشركة حول زبائنها منذ ثلاث سنوات مضت.
- لم يشتر الزبائن منتجات الشركة على أساس المعدل المتوقع، وبالمقابل منتجات المنافسين تباع بشكل أفضل.
- عدد لا بأس به من الزبائن يرجعون إلى الشركة ، ويقدمون شكاوى حول طبيعة المنتجات وجودتها.

المطلوب : مناقشه الحالة مع فريقك ، مع توضيح العناصر الثلاثة التالية:

- ☞ المشكلة الرئيسة التي تعاني منها الشركة
- ☞ المؤشرات أو الدلائل التي تشير بوضوح للمشكلة من وجهة نظرك
- ☞ أهم الحلول التي تقترحها للتغلب على المشكلة التي تواجهها الشركة