

الفصل الخامس

دور التحسين المستمر في ادارة التسويق

الفصل الخامس

دور التحسين المستمر في إدارة التسويق

الغرض من هذا الفصل التعرف على مراحل التطور التاريخية لمفهوم التسويق، والتعرف على مفهوم إدارة التسويق وأهميتها وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن التعرف على عناصر المزيج التسويقي، وقياس الأداء التسويقي، مع تخصيص فقرة مستقلة للتعرف على دور التحسين المستمر في إدارة التسويق في ضوء الفقرات التي تضمنها الفصل. إذ كان للضغوط التنافسية وتغير اتجاهات الزبائن نتائج بالغة الأثر في صناعة السلع والخدمات، فقد تحولت الكثير من الشركات إلى واحدة من المع الشركات بعد إيمانها بفلسفة عمل تركز على امتلاكها المزايا التقنية في إطار سعيها لتحقيق ميزات فريدة لقاعدة الزبائن المستفيدين من السلع والخدمات والمحافظة على قدراتها التنافسية في سوق متسارع الوتيرة في مجال الإبداعات التكنولوجية وهذا ما زاد من أهمية استعمال التقنيات في الإنتاج وتسويقها. ولأهمية استخدام التقنيات في التسويق ومن أجل المحافظة على حالة المواكبة الدائمة للتطورات والتغيرات المحيطة وباتجاه بلوغ الأهداف، أصبح من الضروري عليها اعتماد مداخل حديثة في تنفيذ وظائفها التي تشكل إدارة التسويق إحدى هذه الوظائف (الزويني، 2009:1).

أولاً: مراحل تطور مفهوم التسويق

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبياً ، إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ و جيرون ميكارتي" أن الإدارة في المؤسسات لم يعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات ، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع، و يرى "روبرت كينغ" أن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث التالية (www.clubnada.jeeran.com):

1. مرحلة التوجيه بالإنتاج (1900-1930): وفيها كانت مشكلة الإنتاج

هو محور انشغال الإدارة في المؤسسة ، و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة ، ولذا كان التركيز في

هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات، وأنّ قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج، وتميزت هذه المرحلة بعدما تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج واقتصار وظيفتهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك.

2. مرحلة التوجيه للبيع (1930-1950): حيث زاد الإنتاج بمعدلات

كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات واقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، وازداد الاهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد استخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج و التخزين و التوزيع...إلخ.

3. مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي (من سنة 1950 إلى اليوم): و

فيها تبنت الإدارة في المؤسسة فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع"، و قد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، و ازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين و كسب رضاهم. و قد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجية، اقتصادية و اجتماعية.

ومن خلال ما ذكر يمكن القول بان اعتماد مدخل التحسين المستمر في الإنتاج ساهم بدرجة كبيرة في تطور مفهوم التسويق من خلال دوره في زيادة الإنتاج وظهور الحاجة الى اعتماد اساليب حديثة في تسويقها.

ثانياً: مفهوم ادارة التسويق

يشير مفهوم التسويق الى عملية تحديد وتشخيص وتلبية الحاجات البشرية والاجتماعية. وأن من أقصر التعاريف المتداولة لمفهوم التسويق هي تلبية الحاجات بربحية. وقد قدمت المؤسسة الأمريكية للتسويق بعض التعريفات منها التسويق هو "وظيفة تنظيمية متكونة من مجموعة من العمليات التي تخلق وتربط وتوصل القيمة إلى الزبائن وعمليات إدارة علاقات الزبون بطريقة تعود بالمنفعة على المنظمة والمتعاملين معها". وأن محاكاة العمليات التبادلية يتطلب

جهد كبير من المهارة والعمل المتواصل، وتحدث الإدارة التسويقية عندما يفكر على الأقل طرف بالتبادل المحتمل ويتوصل إلى وسيلة تحقيق الاستجابة المطلوبة من الأطراف الأخرى. وأن إدارة التسويق هي "فن وعلم في اختيار الأسواق المستهدفة للحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وتطويرهم من خلال إيجاد وتوصيل والاتصال للوصول إلى القيمة المستدامة للزبون". ونستطيع ان نميز بين تعريف التسويق الإداري والاجتماعي. فالتعريف الاجتماعي يوضح الدور التسويقي الذي يمارسه في المجتمع، اذ يقول أحد المسوقين بأن دور التسويق هو التسليم بمستوى عالي من المعيشة. وهناك تعريف اجتماعي آخر يصب في هدف دراستنا وهو أن التسويق عبارة عن "عملية اجتماعية يستطيع من خلالها الافراد أن يكسبوا ما يحتاجونه وما يرغبونه من خلال ايجاد وعرض التبادل للسلع والخدمات القيمة". أما بالنسبة للتعريف الإداري فغالبا ما يوصف التسويق بأنه "فن بيع المنتجات ولكن يتفا جي الأفراد عندما يتبادر إلى أذهانهم ان الجزء الأكثر أهمية في التسويق ليس البيع، فالبيع ما هو إلا حافة عالية من جبل التسويق". وقد ناقش بيتر دركر وهو احد منظري القيادة الإدارية هذه النظرية قائلاً يفترض البعض بان هنالك حاجة لبعض البيع ولكن ان هدف التسويق جعل البيع مزدهر ومنتعش، إذ ان هدف التسويق هو معرفة وفهم الزبون بصورة جيدة لكي يتلاءم المنتج او الخدمة مع احتياجات الزبون وتلبية رضاه. ومن المثالية أن نقول أنم التسويق ناتج عن وجود زبون متعطش للشراء وكل ما يجب عمله لهذا الزبون هو توفير المنتج او تلك الخدمة المراد شرائها. وعندما صممت شركة SONY إحدى ألعابها من Play-station كان ذلك وفق دراسة دقيقة لمتطلبات الزبائن لذلك تم تصميم المنتج الصحيح بعناية (Kotler, 2009:27). لذا فمن الضروري الاعتماد على مدخل التحسين المستمر في ادارة التسويق لكي تتمكن من تنفيذ كافة المهام والواجبات التي تقع على عاتقها بالكفاءة وفاعلية المطلوبة وبما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة الكلية. كما تم تعريف ادارة التسويق بانها العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للافكار والسلع والخدمات وذلك لتحقيق عمليات التبادل باتجاه ارضاء الافراد ومقابلة اهداف المنظمة. او هي مجموعة من العمليات التي تحدث التوزيع، الترويج والتسعير للسلع والخدمات والافكار التي تسهل وتعمل في اشباع علاقات التبادل مع المستهلك في ظل ديناميكية. او كما عرفه كوتلر بانه العمليات الاجتماعية والادارية والمنجزة بواسطة الافراد والجماعات لتحقيق ما يريدونه

من حاجات ورغبات عبر عمليات تبادل لأقيام المنتجات مع الآخرين. وهو العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة، وإشباع حاجات المستهلكين، ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد، يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر هي: (www.clubnada.jeeran.com):

1. تقدير و تفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة ونموها واستقرارها.
2. إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى وعلى التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة.
3. إهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.
4. إهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر والمستقبل، وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة، من جهة نمو الأرباح وضمان استقرارها.
5. تقدير عام لدور بحوث التسويق، ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.
6. عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة، والأقسام تكون مفهومة و مقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.
7. التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للشركة.
8. خلق أو التوسع في إلغاء و إعادة تنظيم أقسام الشركة إذ استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة واستخدام والرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.

كل هذه العناصر لها علاقة وثيقة بمدخل التحسين المستمر ويتوجب على ادارة التسويق اعتماد هذا المدخل لتحقيقها. وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح عملية تسويق اهمها:

1. **تركيب الاسرة:** فالاسرة الممتدة التي تتكون من جيلين او ثلاث يسكنون في دار واحدة سلوكها يختلف عن سلوك الاسرة النواة التي تتكون من زوج وزجة وابنائهم.

2. **مستوى التعليم ونوعه:** فالسلوك الاستهلاكي لذوي التعليم العالي يختلف عنه لذوي التعليم المحدود ولنفس مستوى الدخل الاقتصادي يميل اصحاب التعليم العالي الى الصرف الاكبر على التعليم والكتب والنشاطات الثقافية.

3. **التركيب والمستوى الاجتماعي:** فسلوك العمال يختلف عنه لدى التجار وللمهنيين ذوي نفس الدخل حيث يميل ابناء الطبقات الوسطى الصرف على مستلزمات التعليم حاجة ضرورية في حين يعتبرها ابناء الفلاحين اقل اهمية.

4. **التركيب المهني للسكان:** فالسلوك الاستهلاكي لدى الاطباء يختلف عنه للعسكريين حتى اذا كانوا بمستوى دخل وتركيب عائلي واحد، وكذلك الحال للمدرسين يختلف سلوكهم الاستهلاكي عن اصحاب الحرف.

وهناك عوامل اخرى ترتبط بذات الشخص وذوقه وعمره وطبيعة حياته... الخ. وكل هذه العوامل بامكان ادارة التسويق التكيف معها بالشكل الذي لا يؤثر في اداء مهامها اذا ما تم اعتماد مدخل التحسين المستمر وبشكله الصحيح.

ثالثاً: أهمية ادارة التسويق واهم اهدافها

غالباً ما تعتمد النجاحات كمدخل لإدارة علاقات الزبون على القدرة التسويقية، فالمالية والعمليات والمحاسبة وبقية وظائف الأعمال الأخرى سوف لن تكون مهمة جداً إذا لم يكن هنالك طلب للسلع والخدمات لكي تحقق الشركة الربح. ولقد أوجدت الآن معظم الشركات وظيفة رئيسية وهي ادارة التسويق والتي تعتمد بالأساس على وضع التسويق في موقع متساوي مع بقية مستويات الإدارة التنفيذية مثل (المدير التنفيذي الرئيسي ومدير المالية الرئيسي)، وتعد الدراسات التي تعدها كل المنظمات وبجميع أنواعها (من المنظمة التي تصنع

السلع إلى منظمات الضمان الصحي والمنظمات الغير ربحية والمنظمات الصناعية) كسوق لأحدث الانجازات التسويقية والتي تنشر ايضا في المواقع الإلكترونية. حيث تكرر العديد من المقالات لاستراتيجيات التسويق والتكتيك في مجلة الأعمال، ولكن يعد التسويق أمر معقد وغير مفهوم والذي أصبح السبب الرئيس في نجاح وازدهار معظم الشركات وليس من السر ان تقول بأن الشركات الكبرى والمشهورة كشركة Sears وشركة Cears وشركة Levis وشركات المحركات العامة وشركة Kodak وشركة Xerox قد واجهت زبائن جدد ومنافسين جدد متسلحين بالقوى وكان ينبغي على هذه الشركات أن تراجع التفكير في نماذج عملها. وحتى قادة التسويق كشركة Microsoft وشركة Wal-Mart وشركة Intel قد أدركت بأنها لا تستطيع تحمل العبء ولا يوجد مكان للراحة. أن عملية اتخاذ القرارات الصائبة ليس دائماً عملية سهلة، إذ ينبغي على مدراء ادارة التسويق أن يتخذوا قرارات حاسمة مثل الخصائص التي تؤثر على تصميم المنتج الجديد والأسعار التي سوف تعرض على الزبائن والمكان الذي ستباع فيه المنتجات وحساب مصاريف الإعلانات أو المبيعات. وكذلك يجب عليهم أن يهتموا بشكل تفصيلي عند اتخاذهم القرار وبكل الأجزاء ومن كافة النواحي كاسم العلامة التجارية أو لون تعبئة المنتج والكلمات التي سوف تكتب على التغليف. وتنص مذكرة التسويق بأنه غالباً ما يسأل المسوقون الأسئلة ويمكننا أن اقتباس هذه المذكرة واستخدامها كقائمة للأسئلة التي سوف يسألها مدراء التسويق. أن الشركات التي تواجه المخاطرة العالية هي تلك الشركات التي تفشل في الرقابة الدقيقة لزبائنهم ومنافسيها، إذ يجب عليها أن تحسن من قيمة معروضاتها حيث أنها تتبنى خطط قصيرة الأمد ومبيعات موجهة لنمط معين من الأعمال وسوف تفشل في إرضاء حملة الأسهم وموظفيها ومجهزيها ومنافسيها وشركاءها فالتسويق الماهر ليس نهاية مقنعة دائماً؟ (Kotler , 26: 2009). ويقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي يرغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق، فهناك إجماع بين الإقتصاديين والمسيرين على أن للمؤسسة الإقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، و هذه الأهداف هي: الربح، النمو، البقاء (www.clubnada.jeeran.com):

1. هدف الربح: يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الإقتصادية ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع الامر محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم

كتصرفات المنافسين والرقابة الحكومية على الأسعار، والتشريعات الجنائية، وهكذا يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل وهذا الربح القابل للتحقيق والذي يضمن إيرادا مقبولا (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس المال المؤسسة، كما تمتد المؤسسة بفائض قابل للإستثمار والذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فكيف تحقق وظيفة التسويق هذا القدر من الربح؟؟. يعتقد بعض رجال الأعمال والإدارة أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق هو إعتقاد خاطئ لأنه حسيلة تظافر جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، [الربح=الإيراد-التكلفة]، فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة، و لذا يكون دور التسويق هو تحقيق حجم مربح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة...إلخ.). كما يظهر دور التسويق في زيادة معدل العائد على الإستثمار من خلال تحسين كل من معدل الربح و معدل الدوران.

2. هدف النمو: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو: " زيادة الطلب على الإنتاج: حيث تعمل المؤسسة على توسيع قاعدتها الإنتاجية، أي زيادة عدد الأقسام و الوحدات و هو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي. وزيادة شدة المنافسة مما يؤدي بالمؤسسة إلى القيام باستثمارات جديدة و الذي يترتب عليه زيادة التكلفة الثابتة.

3. هدف البقاء: يعتبر بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام ووحدات المؤسسة، ويقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة وتقتنع بها، ومن ثم ذلك فإنه تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين: " البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى بضاعات تسويقية أكثر ربحية. وضرورة تنظيم و تطوير نظم

المعلومات التسويقية أي نظام جمع و معالجة و تدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

ومن الممكن ان تزداد أهمية إدارة التسويق في المنظمات المعاصرة في حالة اعتماد مدخل التحسين المستمر، وبالشكل الذي من الممكن ان ينعكس في زيادة قدرة إدارة التسويق على تحقيق اهدافها والتي تتناسب مع اهداف المنظمة الكية.

رابعاً: عناصر المزيج التسويقي

يتألف المزيج التسويقي من اربعة عناصر اساسية: " المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وسيتم توضيحها فيما يلي (محسن، 2008: 64-126):
أ: المنتج:

عندما نفكر في المنتجات فأن أول ما يبادر إلى أذهاننا هو السلع المادية ولكن هناك أيضا أنواع أخرى من المنتجات لا تعتبر سلع مادية فهناك (الخدمات) التي تلبي احتياجات معينة وكذلك (الأماكن) للمناطق السياحية وكذلك (الأفكار) وكذلك التسويق (للمنظمات والمنتوج السياسي) ومن المهم إن نتذكر هذه الأنواع المتباينة من المنتجات المعروضة عندما تدرس المنظمة كيفية تسويقها. ونظراً لأهمية المنتج على صعيد الاستراتيجيات التسويقية فأن العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وخاصة التسويق قد أطلقوا عدة تعاريف للمنتج. اذ يعرف (العلاق والطائي، 1998) بأن المنتج في مفهومه الواسع هو كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس يتلقاه الفرد من خلال عملية التبادل، وفي هذا الإطار فأن المنتج قد يكون في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة أو أي تركيبة تجمع بينهم. كما عرف (Kotler & Armstrong, 2005) المنتج بأنه أي شيء يمكن طرحه في السوق للجذب والحيازة والاستخدام أو الاستهلاك والذي يلبي رغبة أو حاجة الزبون. أما (Etezel et al, 2006) فقد عرفوا المنتج بأنه مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن إن تشمل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته. ويمكن إن يكون المنتج سلعة أو خدمة أو مكانا أو شخصا أو فكرة وبشكل جوهري يقوم الزبائن بشرائه، أكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية

الملموسة عندما يقومون بشراء المنتج، حيث انهم يشتررون لإرضاء الحاجة وإشباعها في صورة المزايا التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج. من خلال التعاريف السابقة تتضح أهمية اعتماد مدخل التحسين المستمر في إدارة المنتجات والخدمات التي تطرحها المنظمة في البيئة التي تعمل ضمنها وبالشكل الذي يساعدها على التميز وتلبية رغبات زبائننا. وتتجلى أهمية المنتج سواء كان ذلك بالنسبة إلى البائع أو الزبون من خلال المؤشرات الآتية:

1. يعد المنتج بمثابة الحلقة الرئيسية في تحقيق عملية الاتصال مابين المشتري والبائع.

2. الاهتمام بالمنتج من قبل البائع سيساهم في زيادة مكانة وموقع المنظمة في السوق وزيادة أرباحها.

3. يساهم المنتج في بناء حالة تطور اجتماعي لدى الأفراد.

4. المنتج يواكب حاجات الإنسان المستجدة ويشبعها من خلال إنتاج سلع تشبع الحاجات المستجدة لدى الأفراد.

وهناك ثلاثة مستويات يتوجب على مسؤول تخطيط المنتج ان يفكر بها:

1. **المستوى الأول جوهر الإنتاج:** أو الفائدة الجوهرية والتي تعالج السؤال ماذا يشتري المستهلك في حقيقة الأمر، فعند تصميم المنتج يجب على المسوقين تحديد الجوهر وفوائد حل المسألة أو المشكلة التي يسعى الزبائن الحصول عليها.

2. **المستوى الثاني الجوانب الملموسة في المنتج:** تقع على كاهل مخطط المنتجات مسؤولية تحويل جوهر المنتج (الفائدة الجوهرية) إلى منتج ملموس أو سلعة حقيقية ويحتاج إلى تطوير السلعة والتصميم واسم العلامة التجارية والتعبئة والتغليف ومستوى الجودة... الخ.

3. **المستوى الثالث خدمات إضافية تتعلق بالمنتج:** إن مسؤول عملية تخطيط المنتج يتبنى سلعة معززة حول الفائدة الصحيحة أو انه قد يعرض خدمات ومنافع إضافية والتي تمثل المنتج الإضافي، فمثلا (شركة سوني) تطلب من وكلائها عند بيع جهاز تزويد المشتري بضمان للأجزاء والخدمة والتعليمات عن كيفية استخدام الجهاز والخدمات السريعة للإصلاح عند الحاجة ورقم الهاتف المجاني في حالة وجود مشكلات أو أسئلة وهذه الخدمات المتعلقة بالمنتج تجعل رجل التسويق يعير اهتماماً أكبر لنظام الاستهلاك الكلي

للمشتري والذي يعني بإيجاز الكيفية التي في ضوءها يقوم مشتري المنتج بأداء كامل المهمة التي يحاول إنجازها من خلال استخدام المنتج. وبهذا يستطيع رجل التسويق أن يشخص فرصاً عديدة لإضافة منافع وخدمات على المنتج وتقديمه بطريقة تنافسية فاعلة، وتقديم منتجات على شكل تغليف وتعبئة وإعلان وتحويل ونصائح للمستهلك وترتيبات تسليم المنتج وخدمات تخزين فضلاً عن أنها تمثل قيمة للمستهلك أو المستخدم.

ويمكن ان يمارس التحسين المستمر دور مهم في مساعدة الافراد المسؤولين عن تخطيط المنتج في اداء مهامهم بافضل شكل ممكن وفي المستويات الثلاثة لتخطيط المنتج من خلال دوره في مواكبة المستجدات التي من الممكن ان تحدث في رغبات واحتياجات الزبائن. اذ إن عملية تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة تعتبر من الضرورات الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة الاستمرار والبقاء عن طريق توفير الفرص وتقوية مركزها التنافسي. ويوضح Stanton إن المنتج الجديد هو معنى غير محدد فهو قد يصف الابتكار الحقيقي بحيث يكون فريداً أو قد يصف عملية إحلال أو استبدال منتجات قائمة بأخرى شبيهة بها وقد يعود المقصود بالمنتج الجديد إلى تقليد أو محاكاة منتجات موجودة بالسوق ولكنها جديدة بالنسبة إلى المنظمة. وعملية تخطيط وتطوير المنتج يشمل جميع النشاطات المؤدية إلى تقديم أو تنقيح أو حذف منتجات وهي عملية مستمرة لا تنتهي أبداً. ويمكن أن تمر عملية تطوير المنتج الجديد بعدد من الخطوات وقد تتعدد أو تتقلص تبعاً لحدود التداخل أو الانفصال الواضح بين تلك الخطوات، وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد هذه المراحل إذ حددها البعض بثمان خطوات والآخر سبعة والآخر ست أو خمس، وعلى العموم فإن عملية تطوير المنتج تمر بالمراحل الآتية:

1. ولادة الفكرة: ومعناه البحث عن أفكار جديدة للمنتج المراد تقديمه

والذي سيساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، أي البحث النظامي للأفكار عن المنتج الجديد. وعلى المنظمة إن تولد كثير من الأفكار لتحصل على أفكار قليلة وجيدة. وإنّ المصادر الرئيسية للأفكار المنتج الجديد تتضمن مصادر داخلية وخارجية مثل (الزبائن، المنافسين، الموزعين والمجهزين وغيرهم) من خلال الاستماع إلى أسئلتهم وشكاويهم. وكذلك من خلال المصادر الرئيسية الداخلية تستطيع الشركة إيجاد الأفكار الجديدة من خلال

البحث والتطوير والتقاط الذكاء من مديريها التنفيذيين والمهندسين والخبراء وطاقم التصنيع ومندوبي البيع.

2. **غربة الفكرة:** غربة (استخلاص) الأفكار تعني تنقية الأفكار واستخلاص انسبها في ضوء إمكانيات المنظمة. إذ يستحيل تنفيذ غالبية الأفكار لأن ما تكلفه من وقت ومال يفوق المردود الاقتصادي للفكرة، ويرى (Kotler & Armstrong, 2005) إن هناك معايير للأفكار المختارة وهي: " يحقق فائدة للمنظمة والمستهلك والمجتمع، ويحقق شيء جديد وجيد للشركة بالتحديد، ويتعاشق بشكل جيد مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها، ويقدم قيمة أكبر للزبائن، وسهل الإعلان والتوزيع ".

3. **اختبار الفكرة:** وتسمى أيضاً التقييم الاقتصادي للأفكار، في هذه المرحلة على المنظمة أن تدرس إمكانية تعريف هذا المنتج ومدى قبوله من المستهلكين، وذلك من خلال إجراء استقصاء أو استبيان إلى الجمهور المستهدف في الأسواق التي لهم علاقة مع عملية التصميم والإنتاج للمنتج الجديد، وكذلك دراسة تأثيرات العوامل البيئية (السياسية والقانونية والاجتماعية والتنافسية والاقتصادية) على مبيعات المنتجات وكلفها وأرباحها وتقييمها أيضاً.

4. **تطوير المنتج:** وهي المرحلة التي تتحول من مرحلة المفهوم إلى مرحلة التنفيذ الفعلي وعلى المنظمة إن تحدد إذا كان لديها القدرات الكافية لإنتاج المنتج بأقل كلفة ممكنة لكي يتم بيعه بسعر معقول ، ومن ثم تقوم المنظمة باختبار الجوانب الأخرى في المنتج والمتمثلة بـ (الأداء، الأمان، الملاءمة، الجودة)، والتي يتم قياسها مخبرياً للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة. إن خطوة تطوير المنتج ستؤدي بقفزة كبيرة في الاستثمار حيث ستظهر فيما إذا كان من الممكن تحويل الفكرة إلى منتج عامل ويأمل قسم البحث والتطوير بتصميم النموذج الأصلي الذي يشبع ويحمس المستهلكين وإن ينتج بسرعة وبكلفة الموازنة، إن تطوير نموذج أصلي يمكن إن يأخذ أياماً، أسابيع، شهور أو حتى سنين، وغالباً ما تتجاوز المنتجات تجارب أو اختبارات صارمة للتأكد من أدائها بأمان وفاعلية وإن المستهلكين سيجدون القيمة فيها.

5. **اختبار التسويق:** ويطلق عليه أيضاً إختبار المنتج وهي المرحلة التي يقدم فيها المنتج وبرنامج التسويق على إعدادات السوق الأكثر واقعية. لأنه يعطي خبرة للمسوق مع تسويق المنتج قبل البدء بالصرف الهائل للتقديم الكامل. فهو يسمح للشركة تجربة المنتج وبرنامج التسويقي الشامل - استراتيجية الإعلان، التوزيع، التسعير، العلامة التجارية والتغليف ومستويات الميزانية. وهذا يعني إن تسويق التجربة يكون تكاليف اقل من تسويق المنتج وخاصة عندما تكون الإدارة غير متأكدة من المنتج أو برنامج التسويق لتقليل المخاطر.

6. **الإتجار:** وهي المرحلة الأخيرة في تطوير المنتج والتي يعطي فيها اختبار التسويق للإدارة المعلومات المطلوبة، كصنع القرار النهائي حول إطلاق المنتج الجديد، ويعرف الإتجار بأنه تقديم منتج جديد إلى الأسواق. وعلى المنظمة إن تطلق المنتج الجديد أولاً وان تقرر توقيت التقديم وبعدها تقرر المنظمة الموقع إذا كان محلي أو عالمي. أما (البكري، 2006) فيرى بعد القيام بتحليل النتائج الاختبارية ورصد الموازنة الكافية لتغطية نشاط إدخال المنتج إلى السوق. وتنفيذ برنامج المزيج التسويقي في مجال النشاط الترويجي والتي تهتم بإخبار السوق والمتعاملين مع أفراد ومنظمات عن المنتج الجديد لكي تتحقق له فرصة النجاح الأكثر احتمالاً.

ولضمان التنفيذ الناجح لمراحل تصميم المنتج فمن الضروري اتباع مدخل التحسين المستمر في كل مرحلة من هذه المراحل لضمان الحصول على افضل النتائج المتواخاة منها. وبعد اطلاق المنتج ترغب الادارة ان يستمر دورة حياة المنتج فترة طويلة ، على الرغم من أنها لا تتوقع ان يباع المنتج الى الابد، وترغب الشركة ان تكسب ربحاً معقولاً لتغطي كل الجهود والمخاطرة التي رافقت اطلاقه. ويمكن عرض اهم مراحل دور حياة المنتج بالاتي:

1. **نشوء أو تطوير المنتج:** تبدأ عندما تجد الشركة وتطور فكرة منتج جديد، وتكون المبيعات صفراً وكلف استثمار الشركة مرتفعة.

2. **التقديم:** وهي مدة النمو البطيء للمبيعات بينما يتم تقديم المنتج في السوق. الارباح غير موجودة في هذه المرحلة بسبب المصاريف العالية لتقديم المنتج.

3. **النمو:** انها مدة تقبل السوق السريع والارباح المتزايدة.
4. **النضوج:** انها مدة الابطاء في نمو المبيعات لان المنتج قد حقق القبول من قبل اغلب المشتركين المحتملين ومستوى الارباح يتوقف بسبب ازدياد مصاريف التسويق لحماية المنتج من المنافسة.
5. **الانحدار:** هي مدة هبوط المبيعات وانخفاض الارباح وضعف حادة في الطلب على المنتج.

ب: السعر:

يعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنشأة نظراً لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته وهو من أول ما يقيمه الزبون ويستند إليه قرار الشراء، وينظر إلى السعر بأنه الوجه الآخر للتسويق واستناداً إلى أحد خبراء تحديد الأسعار إن العمل على تطوير وتعزيز وتوزيع المنتج الفاعل على نشر بذور نجاح الأعمال سيكون تحديد السعر هو النتيجة، لأنّ تحديد السعر الجيد سيعمل على إيجاد توازن بين رغبة الزبون للحصول على قيمة جيدة وحاجة الشركة في تغطية النفقات والحصول على الأرباح. لذا يعتبر التسعير من ابرز عناصر المزيج التسويقي في المنظمة للأسباب الآتية:

1. يعتبر العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يتمثل في كونه مولداً للإيرادات والأرباح بينما البقية الأخرى من العناصر تعتبر تكاليف.
2. إن السعر اكثر العناصر في المزيج التسويقي مرونة واستجابة للمتغيرات البيئية بينما بقية العناصر تحتاج إلى وقت أطول وإجراءات معقدة ليتم تغييرها.
3. تحتل الأسعار التنافسية المرتبة الأولى من حيث الصعوبة والمشكلات التي يتعرض لها مديري التسويق في المنظمات لما لها من تأثير كبير على ديمومة المنظمة واستمرارها وتحقيقها للأرباح أو العكس.

لذا من الممكن تبني مدخل التحسين المستمر في بناء السياسات التسعيرية في المنظمة لضرورة تحقيق الاهداف المتواخاة منه. وظهرت أهمية التسعير في المدة التي أعقبت عام 1980، نتيجة لانخفاض الطلب والدخل الحقيقي للأفراد في دول العالم المختلفة، فقد عدت المنافسة السعرية كأحد المتغيرات المهمة والرئيسية في أدوات المجال التسويقي حتى عد السعر أهم عناصر المزيج

التسويقي بعد مزيج المنتج. فالسعر بالنسبة للمنظمة يعد عامل مهم في تغطية التكاليف المترتبة على قيامها بالأنشطة المختلفة سواء كان ما يتعلق بالأنشطة غير التسويقية (عمل إدارة، بحث وتطوير، مواد أولية) أو أنشطة تسويقية (ترويج، بيع، توزيع... الخ) لتحقيق إجمالي العائد وبالتالي للحصول على الأرباح المتحققة. كما إن أهداف التسعير تتحدد في الرؤية العامة للمزيج التسويقي لا في معزل عنها كما يجب إن تتوافق هذه الأهداف مع أهداف المنظمة ككل، فالمنظمة التي تسعى إلى زيادة معدل الشراء ستضع سعراً مختلف عن تلك التي تسعى إلى المحافظة على العملاء الحاليين. وأن هناك ثلاث مجموعات من الأهداف السعرية هي: " التسعير بهدف تعظيم الربح (أهداف ربحية). والتسعير بهدف تحقيق حجم مبيعات كبير (أهداف بيعية). والتسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق (أهداف راهنة)". ويمكن إيجاز أهم الأهداف المتوقعة من التسعير بالاتي:

1. مشاركة المستهلك بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي.
2. الاستخدام الكامل والفعال للموارد المتاحة.
3. تحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات المعتمد على الأسعار التنافسية.
4. إستقرار الأسعار.
5. المحافظة على الحصة السوقية للمبيعات وتحسينها.
6. مقابلة المنافسة او تجنبها.
7. إشباع حاجات المستهلك بمراعاة دخله.
8. تنشيط السوق، توجيه الطلب برفع أسعار بعض المنتجات الضارة على الصحة والبيئة كالكسائر مثلاً، او تخفيض الأسعار على بعض المنتجات لتشجيع استهلاكها.
9. الحد من المخالفات من خلال الرقابة الحكومية على الأسعار لحماية المستهلك.

اذن من الضروري استخدام مدخل التحسين المستمر في تحقيق الاهداف المرجوة من التسعير في المنظمة. كما تتأثر قرارات المنظمة الخاصة بتحديد الأسعار بكل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية، العوامل الداخلية تشمل ما يأتي: " الأهداف التسويقية: قبل تحديد السعر على المنظمة تحديد استراتيجياتها الخاصة بالمنتج فإذا كان الهدف السوقي هو إنتاج منتج ذو جودة عالية بهدف الصمود والمنافسة مع المنتجات المماثلة في السوق فان ذلك سوف يقترح

أسعار مرتفعة وبالعكس، وبذلك تكون استراتيجية الأسعار محددة بشكل واسع من قبل القرارات الخاصة بالأهداف التسويقية. إستراتيجية مزيج التسويق: إن السعر أحد أدوات المزيج التسويقي والذي يحقق أهداف المنظمة ويجب تنسيق القرارات مع تصميم المنتج والتوزيع والترويج ليشكل برنامج تسويقي مؤثر وفعال، إن أهداف المنظمة تقوم بتوجيه الأهداف التسويقية التي يجب إن تتوافق وتتلاءم معها ثم يتم تحديد أهداف التسعير في ضوء فهم كامل لكافة ظروف المنظمة وبعدها ينبغي صهر الأهداف السعرية في بوتقة المزيج التسويقي. الكلف: تعتبر من أبرز العوامل في قرارات التسعير كون إن الكلف الكلية (الثابتة والمتغيرة) تؤثر باتجاه الأرباح ومستوى الأسعار المقررة. الاعتبار التنظيمية: تقوم الإدارة العليا غالباً بتحديد أهداف وسياسات التسعير والتي غالباً ما تتوافق أو تصادق على الأسعار المقترحة من قبل الإدارات في المستويات الدنيا في المنظمة و تعتمد أيضاً على حجم المنظمة وتنوع المنتجات. اما العوامل الخارجية وتشمل هذه العوامل طبيعة السوق والطلب والمنافسة والعوامل البيئية الأخرى: " السوق والطلب بينما تقوم التكاليف بتحديد مستوى الأسعار يقوم كل من السوق والطلب بتحديد المستوى الأعلى لان كل من الزبائن والمشتريين الصناعيين يوازنون سعر المنتج مقابل فوائد امتلاكه، لذلك على المسوقين إن يفهموا العلاقة بين السعر والطلب لمنتجاتهم. المنافسة الكاملة: وفيها لا يستطيع البائع فرض سعر أعلى من السعر السائد لان الزبائن يستطيعون الحصول على أكثر ما يحتاجون حسب ذلك السعر. المنافسة الاحتكارية: وفيها تتألف الأسواق من عدد قليل من البائعين والذين يكونون حساسين جداً لاسعار بعضهم البعض. إحتكار القلة: وفيها تتألف الأسواق من بائعين قليلين ويكونوا حساسين جداً لاستراتيجيات الآخرين الخاصة بتحديد الأسعار والبائع الذي يبدأ بتخفيض السعر فان الزبائن سيتحولون إليه مما يجعل استجابة بقية البائعين لهذا التخفيض. الاحتكار: وفيها يظهر بائع واحد فقط في السوق لسلعة لا يمكن استبدالها بسلعة أخرى ويكون حر في تحديد السعر. لكون التسعير يشكل ابرز عناصر المزيج التسويقي فمن الضروري تبني مدخل التحسين المستمر في تنفيذ كافة الاجراءات المتعلقة به لضمان تحقيق كافة الاهداف المتواخاه منه وفي اطار عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي من الممكن ان تؤثر عليه.

ج: الترويج:

من سمات نظام السوق الحر في استخدام الاتصالات الفعالة كأداة للتأثير وفي نظامنا الاجتماعي الاقتصادي الحالي تنعكس هذه الحرية في جهود الترويج التي تقوم بها المنظمات للتأثير على مشاعر المستهلكين المرتقبين ومعتقداتهم وسلوكهم، ويتضمن الترويج مجموعة من الأنشطة الترويجية وهي (البيع الشخصي، التسويق المباشر، الدعاية، النشر، الإعلان، ترويج مبيعات، العلاقات العامة والانترنت)، فالبينة لا يمكنها إن تعرف شيئاً عن المنظمة ونشاطها التسويقي أو الاجتماعي أو الإنتاجي إلا من خلال وسائلها الترويجية أولاً والعناصر الأخرى التي يتضمنها المزيج التسويقي ثانياً، حتى بدى بأن نجاح العديد من السلع والمنتجات يعود بالأساس إلى نجاح البرامج الترويجية المعتمدة، ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي الهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجحة بين ما تقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات أو أفكار تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن من أفراد أو منظمات وفق إمكانياتهم وتوقعاتهم. عرفه (Etezel et al, 1997) انه أحد عناصر المزيج التسويقي للمنظمة والذي يتم استخدامه لأخبار وحث وتذكير السوق بما تبيعه، ومن منظور السوق تظهر أهمية الترويج في ثلاثة أدوار أساسية هي الأعلام والإقناع والتذكير للعملاء المرتقبين والحاليين ولغيرهم من الزبائن المتفاعلين مع التي تواجهها المنظمة:

1. **الإعلام:** إن أكثر المنتجات أو العلامات التجارية المفيدة تصبح فاشلة إذا لم يعرف الناس إنها متوفرة ومتاحة، حيث إن قنوات التوزيع غالباً ما تكون طويلة لذا على الشركة إن تقوم بأخبار وإعلام الوسطاء والزبائن بشأن المنتج.
2. **الإقناع:** حيث تضع المنافسة المكثفة بين المنتجات المتنافسة ضغطاً هائلاً على البرامج الترويجية للبائعين، فحتى المنتج الذي يتم تصميمه لارضاء حاجة فيسيولوجية أساسية يحتاج أيضاً للترويج المُقنع القوي، وذلك لوجود بدائل أخرى يمكن الاختيار فيما بينها لذا فان أهمية إقناع الزبون تصبح أكثر حتمية وإلحاحاً.
3. **التذكير:** يجب تذكير الزبائن دائماً بمدى توفر المنتج واحتمالات إرضائه للحاجات الخاصة بهم ويغرق البائعون السوق بالآلاف من الرسائل كل يوم على أمل جذب زبائن جدد وتأسيس أسواق جديدة للمنتجات الجديدة وحتى المنظمات الراسخة والقوية يجب عليها

التذكير بشكل مستمر بعلامتها التجارية للاحتفاظ بمكان لها في عقولهم.

وفي ضوء أهمية الترويج يتجلى دور التحسين المستمر في مساعدة المنظمة على زيادة مبيعاتها من خلال اعتماد الأساليب الملائمة للإعلام والإقناع والتذكير. وترتبط أغلب أهداف الترويج بالبرنامج التسويقي الشامل للمنظمة ومع ذلك تؤثر أحياناً عوامل وقوى من خارج المنظمة في أهداف الترويج ويمكن إيجاز أهداف الترويج بالآتي:

1. التوسع في تقديم المنتجات، كهدف مرحلي لخدمة المستهلك في الأمد البعيد.
2. تدعيم ما تقدمه المنظمة من منتجات للمحافظة على سوقها.
3. التركيز على السوق لإيصال إرشادات المنظمة وأفكارها المهمة كتعريف الجمهور بكيفية الحصول على المنتج واستخدامه ومنافعه.
4. تصحيح الأخطاء في أدراك المستهلكون عن المنتجات المقدمة لهم وما يترتب من مواقف عن تجربتهم السابقة لها.
5. التمسك بالزبائن الجيدين من خلال بناء علاقات جيدة معهم والحصول على قناعتهم ومطابقة توقعاتهم حول المنتجات.
6. تقليل تقلبات السوق وذلك من خلال اعتماد التقنيات الترويجية التي تقلل التقلبات عن طريق توليد مبيعات خلال الفصول بطيئة البيع، فيكون بإمكان الشركة استخدام مصادرها الخاصة بكفاءة أكثر.

ويتكون المزيج الترويجي من عدد من العناصر والتي تهدف كل منها إلى التأثير بالزبون لتحفيزه في تحقيق عملية الشراء و لا يمكن إن تأخذ الدور الكامل في عملية الترويج دون التفاعل والارتباط مع بقية العناصر الأخرى، واختلف الكتاب في تصنيفهم لعناصر المزيج الترويجي فبعضهم قسمها إلى أربعة عناصر وبعضهم إلى خمسة أو سبعة وكذلك صنفها البعض إلى عناصر الترويج الشخصي (كالبيع الشخصي والتسويق المباشر) وعناصر الترويج الغير شخصي ك (الإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والنشر والانترنت)، وفيما يلي شرح لأهم هذه العناصر:

1. البيع الشخصي: وهو تقديم المنتج مباشر للزبون المرتقب بواسطة ممثل المنظمة التي تقوم ببيعه، ويحدث البيع الشخصي وجهاً

لوجهه أو عبر الهاتف، ويمكن إن يتم توجيهه للمستخدم التجاري أو الزبون النهائي ويعتبر أهم العناصر لأنه في كل المنظمات يتم أنفاق أموال كبيرة على البيع الشخصي أكثر من تلك التي يتم أنفاقها على أي شكل من أشكال الترويج. ويرى (البكري وحسام، 2001) إن البيع الشخصي هو قلب المزيج الترويجي لمختلف المنتجات إذ يتطلب توفير قوة بيع متفهمة لحاجات المستخدمين وورقاتهم لضمان تحقيق الأهداف.

2. الإعلان: هو اتصال غير شخصي يدفع نفقاته بشكل واضح للقيام بترويج الأفكار أو المنتجات ويعد أكثر المنافذ المألوفة للإعلانات هي: وسائل البث "التلفزيون والمذياع" والطباعة والصحف والمجلات وعلى الرغم من ذلك فإن هناك العديد من وسائل الإعلان الأخرى التي تتراوح بين لوحات الإعلان إلى القمصان التي يطبع عليها أسماء المنتج أو علامته وأحدث وسيلة للإعلانات هي شبكة الانترنت.

3. ترويج المبيعات: نشاط لحث الطلب يتم تصميمه لدعم الإعلانات ولتسهيل عملية البيع الشخصي ويتم الدفع مقابل ترويج المبيعات من قبل الراعي، ويشتمل هذا الشكل من الترويج على حافز مؤقت بشكل متكرر لتشجيع البيع أو الشراء، إن ترويج المبيعات هي تلك الأشياء المتنوعة والتي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة والتي صممت لأن يكون تأثيرها سريع في تحقيق عملية الشراء للمنتج من قبل الزبون، وهي عملية ذات أمد قصير تسعى إلى توليد استجابة فورية من الزبون.

4. العلاقات العامة: هي مجموعة متنوعة من جهود الاتصالات للمساهمة في تكوين مواقف وآراء مرضية تجاه المنظمة ومنتجاتها، وعلى العكس من الإعلان والبيع الشخصي، فإن العلاقات العامة لا تتضمن رسالة بيع محددة ويمكن إن تكون أشكال العلاقات العامة المستهلكين أو حاملي الأسهم، ويمكن إن تأخذ العلاقات العامة العديد من الأشكال، بما فيها النشرات الأخبرية، التقارير السنوية والمناورات لجميع الأصوات وحشد الدعم وتعد منطيد Good year الهوائية التي تعمل بالمحركات

وسيارات أوسكار Oscar Mayer التي تتخذ شكل السجق أمثلة مألوفة من وسائل العلاقات العامة الشائعة.

كل هذه العناصر من الممكن ان تحقق الاهداف المرجوة منها في حالة اعتماد مدخل التحسين المستمر في تصميمها وتنفيذها وبالشكل الذي يتوافق مع الاهداف التسويقية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

د: التوزيع:

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بإيصال السلعة إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع التي تتمثل بسلسلة من الحلقات المتصلة، فضلاً عن تمكين المنتج أو المورد من الحصول على المعلومات من المستهلك. ويمثل التوزيع الحلقة الرابعة في عناصر المزيج التسويقي، اذ يتم من خلاله إيصال تلك المنتجات من مصدرها إلى نهايتها المقصودة، ومع تعدد وانتشار القطاعات السوقية المستهدفة كان لابد من وضع إستراتيجية كفوءة وفاعلة لإيصال تلك المنتجات في الوقت والمكان المناسبين لطالبيها. ويعتمد نجاح المنظمات في أعمالها واستمرارها في السوق في الدرجة الأولى على نجاحها في اختيار منفذ توزيعي مناسب. ويعرف التوزيع بأنه العملية التي يتم فيها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها. ويعرف أيضاً بأنه ذلك المزيج المعقد من الوكلاء تجار الجملة وباعة التجزئة والذي يتم من خلال تحريك المنتجات إلى الأسواق المستهدفة. ومن جهة أخرى يمكن ان تعرف قنوات التوزيع بأنها مجموعة من الأشخاص والأفراد الذين يتدخلون في عملية نقل ملكية المنتج عند انتقال المنتج من الشركة المنتجة إلى الزبون النهائي أو المستخدم التجاري. وتؤدي قنوات التوزيع دوراً مهماً من خلال مقارنتها بعناصر المزيج التسويقي الأخرى إذ إن لها دوراً تكميلياً ضمن استراتيجية المنظمة التسويقية فان دور التوزيع ينطوي على تزويد المنظمة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة فضلاً عن أنه يربط المنظمة بالمستهلكين. ومن ثم يعتمد نجاح أي شركة في السوق على قابليتها في اختيار وتنظيم القناة التوزيعية بطريقة علمية وعملية، وينشأ عن أداء قنوات التوزيع استحداث عدة أنواع من المنفعة للمستهلكين:

1. **المنفعة الزمانية:** عندما توفر القنوات المنتجات التي يحتاجها المستهلكون في الوقت المناسب أي تخزينها لحين موعد الطلب عليها.
 2. **المنفعة المكانية:** عندما توفر القنوات المنتجات بأماكن مناسبة وميسرة للمستهلكين أي من مكان يقل الطلب إلى مكان يزداد الطلب على المنتجات
 3. **المنفعة الحيازية أو التملك:** من خلال انتقال هذه المنتجات من المنتجين إلى الوسطاء ومن ثم إلى المشتريين.
 4. **المنفعة الشكلية:** يتم عن طريق تغيير شكل السلعة المراد تقديمها.
 5. **منفعة المعرفة** لأن المنافذ التوزيعية ستساعد في تحقيق التواصل والإمداد بالمعلومات لكل منهما باتجاه الآخر وذلك عن طريق الإعلان والعلاقات والبيع الشخصي والبحوث التسويقية.
 6. **تقليص عدد عمليات الاتصال** أو ما تسمى أهمية دور الوسيط حيث تساهم القنوات التوزيعية باستخدام الوسيط في تقليص عدد عمليات الاتصال التي تحدث بين المنتج والمشتري.
- كل هذه المنافع من الممكن تحقيقها بكفاءة وفاعلية أعلى باستخدام مدخل التحسين المستمر في تصميم وتنفيذ كافة الإجراءات ذات العلاقة بقنوات التوزيع. ومن وجهة نظر (Kotler, 1997) إن قنوات التوزيع تهتم بشكل أساسي في عملية تحريك البضائع من المصنع إلى المستهلك بالوقت والمكان المناسب، وبما لا يحدث هناك فجوة في طلبه والاستجابة لحاجته ولكن الأمر لا يقتصر عن هذا الحد بل إن أعضاء القناة يودون وظائف أخرى يمكن تأشيرها بالاتي:
1. **المعلومات:** وهي المهمة المتعلقة بجمع وتفريغ المعلومات المتولدة عند إجراء بحوث التسويق حول الزبائن الحاليين والمرتقبين والمنافسين والقوى المؤثرة في السوق.
 2. **الترويج:** تطوير وتصميم الاتصالات المقنعة والمؤثرة على الزبائن.
 3. **التفاوض:** العملية المتعلقة بالوصول إلى اتفاق نهائي حول السعر والشروط الأخرى لكي يكون تحويل ملكية البضاعة ممكن.

4. **الطلب أو الاتصال:** الاتصالات التي يقوم بها أعضاء القناة التسويقية والتي تهدف إلى الشراء من المنتج.
5. **التمويل:** وهي عملية تحصيل وكسب المبالغ المطلوبة لتحويل الخزين وتحت ظل مختلف المستويات الخزنية.
6. **المخاطرة:** وهي أخذ الاحتياطات لمواجهة أية مخاطر محتملة ومن الممكن أن تحصل خارج عمل القناة.
7. **الامتلاك المادي:** وهي العمليات المتعلقة بخزن وتحريك المنتجات المادية والمواد الأولية إلى المستهلك النهائي.

ولاختيار المنفذ التوزيعي وتحديد شكله فالأمر يستوجب دراسة وتفحص بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر سلبياً أو إيجاباً على ذلك الاختيار ومن أهم هذه العوامل: "العوامل المتعلقة بالمستهلك مثل طبيعة المستهلك، مكان المستهلك. والعوامل المتعلقة بالسوق وتشمل حجم السوق، تركيزه الجغرافي، حجم الطلب، المنافسة. والعوامل المتعلقة بالمنتج مثل مكان المنتج، والقابلية للتلف والكساد، وقيمة الوحدة من المنتج، وحجم ووزن المنتج، والطبيعة الفنية للمنتج. وأخيراً العوامل المتعلقة بالمنظمة منها حجم المنظمة، السمعة، الخبرة والقدرة الإدارية". ويضيف (البكري) إن هناك اعتبارات تتعلق تتعلق بالوسطاء التي تؤثر بشكل كبير في اختيار المنفذ التوزيعي مثلاً الخدمات التي يقدمها الوسيط، العلاقة ودرجة الاستجابة بين الوسيط والمنتج وعدد الوسطاء الموجودين في السوق ومدى تمتع الوسطاء بالقوة البيعية. كما يضيف (الصميدعي) عامل آخر وهو عنصر البيئة حيث أكد تأثير البيئة الاقتصادية والثانوية والسياسية والمالية للدولة، والاعتبارات القانونية لها الأثر على طبيعة القناة التسويقية فالحد من توزيع منتجات في منطقة دون أخرى وبحكم القانون يجعل من شكل القناة على نحو مختلف من بيئة لأخرى. كل هذه العوامل من الممكن أن يسهم التحسين المستمر في التكيف معها وبالشكل الذي يساعد على تحقيق المنافع المتواخاه من قنوات التوزيع.

خامساً: قياس الأداء التسويقي

تكمن مشكلة قياس الأداء التسويقي في تحديد المقاييس والإجراءات الأفضل، وكذلك في وضع مقاييس داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها دورياً للتأكد من كونها تسير على نحو سليم، إذ أن مهمة القياس ليست بالأمر السهل

وفق متغيرات عديدة ومنوعة قابلة للتغيير والتبديل، وفي ظروف متباينة في طبيعتها، وأشكالها. وان ما يمتاز به منظمات الأعمال التي تنتج بمستوى عالمي هو قدرتها على تكرار واستمرارية نجاحها، وتحسين أدائها بشكل ثابت، لذلك فان امتلاكها لنظام شامل من المقاييس لقياس الأداء يعدّ أمراً ضرورياً، خصوصاً إذا ما أريد تحقيق مضاعفة في الأداء بمقدار خمسة أو عشرة أضعاف الأداء الحالي. واستخدم مصطلح قياس الأداء لقياس ما يحصل في مجمل الأنشطة والمهام، وقد أخذ من علم الموسيقى الذي يقصد به الانتظام، أي أن هذا الأمر ومن خلال تعلقه بالجانب التسويقي يفترض أن يتم على نحو منتظم سنوياً أو نصف سنوي، كما أن كلمة القياس ليست بديلاً عن كلمة المقياس، فعملية القياس يفترض أن تكون منتظمة وضرورية ودقيقة ومتطابقة وشاملة لأغراض المراجعة. أما من ناحية الفرق بين مصطلح المقاييس والقياسات، فقد يتبادر للأذهان أن هذين المصطلحين يعينان شيئاً واحداً، إلا أن حقيقة الأمر تكشف عن وجود فرق بينهما، إذ أن كلمة مقياس (أداة) تطبق على أي شيء يمتلك خاصية ممكنة القياس مقارنة بها، أما القياس فيتمثل بعملية القياس. وتكون عملية قياس الأداء عملية دقيقة مستمرة وشاملة تجريها المنظمة على أنشطتها للتأكد من كون المنظمة تسير بالشكل الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويرفع من مستويات أدائها. ويتمثل التوجه السائد حالياً في قياس الأداء التسويقي في ضرورة استخدام مقاييس المخرجات غير المالية مع مقاييس المخرجات المالية لأن مقاييس المخرجات المالية تركز على الأداء في الماضي، وإن بعض العناصر الأساسية في الأداء التسويقي كرضا الزبون وولائه ومساهمة (أسهم) العلامة لم يتم تناولها والإحاطة بها في المقاييس المعروفة عند قياس الأداء التسويقي. بادرت منظمات الأعمال إلى اختيار مقاييس أخرى للأداء، فضلاً عن مقاييس المخرجات غير المالية، فكان التوجه صوب المقاييس متعددة الأبعاد التي لها القدرة على الإحاطة بالمزيد من أوجه الأداء مقارنة بما يستطيعه أي مقياس ذات بعد واحد مفرد، وهناك من أكد على أن الأداء التسويقي لا يقاس أصلاً إلا من خلال العديد من المقاييس، وقد لوحظ مثلاً أن بعض المنظمات الكبيرة تعتمد في قياس أدائها على (50-60) مقياس، ولكن يعتقد أن تراكم أو تزايد أعداد المقاييس التي تعتمد عليها المنظمات في قياس أدائها التسويقي سيزيد من العبء الذي يلقي على عاتق إدارتها ويولد نتائج يصعب تأويلها وتفسيرها، كما أنه يصعب معرفة أي من هذه المقاييس هي الأفضل. ولبناء أي نظام لقياس الأداء فإنه يجب أن يترجم أهداف المنظمة إلى

إجراءات واضحة ممكنة القياس بغض النظر عن زيادة أعداد هذه المقاييس. وبصدد قيام المنظمات باختيار مقاييس أفضل للأداء، تبين أنه في أواخر عقد الثمانينات من القرن الماضي قامت منظمات أعمال كثيرة بإجراء المقارنة المرجعية، وذلك لمعرفة كيف تدير المنظمة الأفضل في العالم لأعمالها وتطوير منتجاتها، واتضح لها أن لقياس جودة العملية دوراً هاماً في تحقيق النجاح، فضلاً عن ما تقوم به المنظمات من التركيز على قياس جودة المنتج. يستخلص من كل ما تقدم أنه يفترض تقديم مقاييس للأداء تمتاز بالبساطة ومؤهلة لأن تكون شاملة وممكنة الاستخدام، وتعطي تقييماً صحيحاً للأداء، وعلى الرغم من ما أكدته البعض من أن الأداء التسويقي لا يتم قياسه أصلاً إلا من خلال الكثير من المقاييس، أكد آخرون أن ما يحتاجه قياس الأداء التسويقي، القليل من المقاييس مع زيادة الفهم للعلاقات المتداخلة فيما بينها كي تكون الصورة أوضح وأفضل (الزيواني، 111: 2004-113). ولضمان البناء الجيد لمقاييس الاداء التسويقي فمن الضروري الاعتماد على مدخل التحسين المستمر في بناءها . سوف نتطرق الى مقياس الكفاءة أولاً ثم الفاعلية ثم التطرق الى بطاقة التقييم المتوازنة (ابوغنيم، 2007: 137-141):

1. الكفاءة: الكفاءة التسويقية تمثل إحدى المقاييس المهمة والمعتمدة في قياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، وتشير الكفاءة الى العلاقة بين الموارد والمخرجات أو النتائج ، وتقاس نسبة المخرجات الى المدخلات المستخدم في تحقيق الأهداف وقد ربطت الكفاءة بأداء الأعمال بشكل صحيح وذلك عن طريق تعريفها بأنها عمل الأشياء بشكل صحيح. وعلى الرغم من أهمية مقياس الكفاءة في قياس الأداء التسويقي للمنظمات، فلا يوجد إجماع بين الباحثين حول مؤشرات محدده للقياس، فقد تعتمد بعض المنظمات على التكاليف بوصفها مؤشراً للقياس، أو تغيير الكفاءة بتحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، ويزداد مستوى الكفاءة بتخفيض التكاليف بشرط عدم التأثير في جودة المخرجات. ومن المؤشرات التسويقية لقياس الكفاءة هي المبيعات اثناء مدة زمنية معينة (اسبوع، شهر، سنة) اتجاه المبيعات (مفرد، جملة)، المبيعات عن كل بائع، المؤشرات التي تفصح عن تحقيق الأهداف البعيدة للمنشأة ونجاحيها في جذب زبائن جدد .

2. الفاعلية: على الرغم من إجماع الكتاب والباحثين على أهمية الفاعلية بوصفها احد مقاييس الأداء المعتمدة فاعلية المنظمة، ألا أنهم يتباينون

في تحديد مفهومها، وقد ربط البعض بين الفاعلية ودرجة تحقيق الأهداف عن طريق تعريفها (مدى قدرة أي نظام على انجاز الأهداف المقررة)، وهي المدى الذي تتحقق عنده الغايات سواء كانت رسمية أم تشغيلية وهي الدرجة التي تحقق عندها المنظمة غاياتها، كما تعرف بأنها قابلية المنظمة سواء من الناحية النسبية أم المطلقة في الحصول على الموارد النادرة أم القيمة التي تستخدمها المنظمة وتديرها بنجاح. وهناك من أشار إلى أن أفاعلية التسويقية هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس عن طريق العلاقة بين المخرجات المتحققة والمخطط، وعلى الرغم من أهمية الفاعلية بوصفها أحد مقاييس الأداء، ألا أنه يصعب قياس الفاعلية الشاملة، فالمنظمات تؤدي العديد من النشاطات في آن واحد وتسعى نحو أهداف متعددة، وتنتج الكثير من المخرجات، والمدراء هم الذين يحددون نوعية المؤشرات اللازمة لغرض تقييم فاعلية منظماتهم. وهناك عدد من مداخل قياس الفاعلية التي يستطيع المدراء أن يختاروا من بينها، وإن هذه المدخل تسمى مداخل الفاعلية الظرفية، إذ تركز هذه المداخل عند قياس الفاعلية على الأجزاء المختلفة للمنظمة، إذ تجلب المنظمة الموارد إليها عن طريق البيئة، ثم تحول هذه الموارد إلى مخرجات تعاد ثانية إلى البيئة. وإن مدخل الغاية للفاعلية التنظيمية هو مدخل يهتم بجانب المخرجات وهل إن المنظمة تحقق غاياتها في ضوء المستويات المطلوبة من المخرجات المتمثلة بالأرباح ورضا الزبون، كما يستخدم هذا المدخل في منظمات الأعمال التي تقيم الأداء في ضوء الربحية والنمو والحصة السوقية والعائد على الاستثمار. أما المدخل المستند على الموارد فيقيس الفاعلية بوساطة مراقبة بداية العملية وقياس هذا المدخل هل إن المنظمة تحصل بفاعلية على الموارد المطلوبة للأداء العالي؟. أما مدخل العملية الداخلية فيبحث بالنشاطات الداخلية وقياس الفاعلية بمؤشرات الكفاءة الداخلية.

3. بطاقة التقييم المتوازنة: تعد أحد المقاييس المهمة والجديدة التي اعتمدت عليها منظمات الأعمال في قياس أدائها التسويقي، ثم تطويرها وصياغة مفهومها لأول مرة من قبل شركة استثمارية في بوسطن، وشارك رئيسها ديفيد نورتن وزميله كابلن في تأليف أول كتاب حول بطاقة التقييم المتوازنة عام (1992). وانطلق هذا المقياس من مجموعة مبررات أهمها: تتعامل المنظمات مع مجموعة من الأطراف تشمل

الإدارة والعاملين والمساهمين والمستهلكين والمجتمع المحلي وكل طرف من هذه الأطراف له هدف معين، فالعاملون والزبائن يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب والإدارة ترغب بتبني أساليب عمل يحقق أعلى إنتاجية، لذا فإن المقاييس المركبة هي التي تحدد مدى تحقيق تلك الأطراف لغاياتها، وإن المنظمات تضع مجموعة من الأهداف وليس هدفاً واحداً، لذا من المناسب اعتماد مقاييساً مركبة تتناسب ومجموعة الأهداف بدل المقاييس ذات البعد الواحد، وتمتع البيئة المالية للمنظمات بالديناميكية مما يتطلب أن تعتمد المنظمات على مقاييس أداء تحدد مدى سيطرتها على أنشطتها المختلفة. وقد نفذت العديد من المنظمات وبنجاح بطاقة التقييم المتوازنة، إذ تم تبني هذا النظام من قبل 50% من المنظمات حول العالم، وعزت مجموعة فنادق هلتون سبب نجاحها إلى أنها تحتل المرتبة الأولى في رضا زبائنها أثناء عام 2000، ويعود ذلك لكونها أعلى شركة رابحة في هذه الصناعة إلى استخدامها لهذه البطاقة. وتوجد أربع مجاميع أساسية من مقاييس بطاقة التقييم المتوازنة وهي كالآتي:

- **مقياس المنظور المالي:** يعكس الأهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق رضا المساهمين عن طريق تحقيق معدلات عوائد مرضية لاستثماراتهم ويرتبط هذا المنظور بقياس نفقات الدخل وقياس العوائد على الاستثمار ويجب أن تهتم المنظمات بربط مقاييس المنظور المالي مع المقاييس الأخرى للوصول إلى حالة الأداء الأفضل.
- **مقاييس منظور المستهلك:** كيف ينظر لنا المستهلك والذي يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا المستهلكين أثناء تحقيقه النوعية والسعر الملائم، وعبر هذا المنظور عن مجالات تعامل المستهلكين مع المنظمة المعنية وما تحققه المنظمة من أرباح وعوائد. وقد حددت عدد من المقاييس الفرعية التي يمكن عن طريقها قياس درجة نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتقيس هذه المقاييس ولاء المستهلك ودرجة رضائه عن أداء منتج ما أو قياس الحصة السوقية للمنظمة.
- **مقاييس منظور العمليات الداخلية:** يمثل مقياساً لما على المنظمة القيام به داخلياً لتلبية توقعات المستهلك، ويقوم منظور

العمليات الداخلية درجة نجاح المنظمة وقدرتها في تلبية توقعات المستهلكين، إذ يقيس درجة مهارات العاملين، وطريقة تقديم الخدمة والإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة.

- **مقاييس منظور الإبداع والتعليم:** كيف يمكن للمنظمة ان تطرح منتجات جديدة وخلق قيمة اكبر للمستهلكين وتحسين كفاءة التشغيل بهدف تحقيق الاستقرار في تصنيع منتجات جديدة أكثر من تحسين منتجات قائمة.

سادساً : دور التحسين المستمر في إدارة التسويق

من خلال الاطلاع على الفقرات السابقة يتضح ان التحسين المستمر يمارس دور مهم في ادارة التسويق. اذ اسهم التحسين المستمر في تطوير مفهوم ادارة التسويق لكي يتوافق مع التغييرات التي شهدتها العملية الانتاجية في المنظمات المعاصرة. كما ان التحسين المستمر له علاقة وثيقة بكافة العناصر التي يتكون منها مفهوم ادارة التسويق، فضلاً عن دوره في مساعدة ادارة التسويق على التكيف مع العوامل التي من الممكن ان تؤثر في ادائها. كما تزداد اهمية ادارة التسويق في المنظمات عند اعتماد مدخل التحسين المستمر في تطبيقها وذلك من خلال دوره في مساعد ادارة التسويق على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها والتي من الممكن ان تنكس في بقاء واستمرار المنظمة في العمل ونموها. كما يمارس التحسين المستمر دور مهم في كافة عناصر المزيج التسويقي، فمن الممكن ان يؤثر في مراحل تصميم المنتج ودوره حياته، اذ من الممكن ان يسهم التحسين المستمر في استمرار دوره حياة المنتج لاطول فترة وبشكل خاص في مراحل النمو والنضج التي تعد من اكثر المراحل المربحة بالنسبة للمنظمة، ولكون التسعير يشكل ابرز عناصر المزيج التسويقي فمن الضروري تبني مدخل التحسين المستمر في تنفيذ كافة الاجراءات المتعلقة به لضمان تحقيق كافة الاهداف المتواخاه منه وفي اطار عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي من الممكن ان تؤثر عليه، كما من الضروري اعتماد التحسين المستمر في تصميم عناصر الترويج لضمان تحقيق الاهداف التسويقية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال برنامجها الترويجي. ويمارس التحسين المستمر دور مهم في التغلب على اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في فاعلية عمل قنوات التوزيع وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق المنافع المتواخاه منها. كما ان التحسين المستمر يمارس دور مهم في بناء المقاييس التي من الممكن اعتمادها في تقييم الاداء التسويقي للمنظمات وبالشكل الذي يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي تعزيز الاولى والتغلب على الثانية.

اسئلة الفصل

- س1: ناقش مراحل التطور التاريخية لمفهوم ادارة التسويق.
- س2: ناقش مفهوم ادارة التسويق مركزاً على اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في اداء ادارة التسويق.
- س3: ناقش اهمية ادارة التسويق مركزاً على اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة.
- س4: ناقش ما المقصود بالمنتج مركزاً على دور التحسين المستمر في مراحل تصميم المنتج ودوره حياة.
- س5: ناقش ما المقصود بالتسعير مركزاً على دور التحسين المستمر في تنفيذ كافة القرارات المتعلقة به.
- س6: ناقش ما المقصود بالترويج مركزاً على اهم عناصره واهم الاهداف التي يسعى الى تحقيقها.
- س7: ناقش ما المقصود بقنوات التوزيع واهم منافعها والعوامل التي من الممكن ان تؤثر عليها.
- س8: ناقش ما المقصود بقياس الاداء التسويقي مركزاً على اهم المقاييس التي من الممكن اعتمادها.