

إدارة المخاطر التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بولاية سطيف

دكتور/دومي سمراء (*)

ملخص:

تمارس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نشاطها في محيط تتصاعد فيه حالة عدم التأكد. هذا المتغير الجديد أدى إلى زيادة المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسات. من بين هذه المخاطر تلك المرتبطة بفقدان الحصة السوقية والزبائن أو ما يعرف بالمخاطر التسويقية. ونتيجة للتكلفة العالية لهذه المخاطر على حسابات المؤسسة أصبحت عملية إدارة هذه المخاطر تحتل الأولوية في السياسات الإدارية لمسيرى المؤسسة. هذه الورقة تحاول تبين حجم المخاطر التسويقية التي تهدد المؤسسة الجزائرية وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للتحكم فيها.

الكلمات المفتاحية: المخاطر، إدارة المخاطر، المخاطر التسويقية، الفرص والتهديدات.

Résumé: L'entreprise économique algérienne exerce son activité dans un environnement de plus en plus caractérisé par l'incertitude. Cette nouvelle variable a augmenté les risques et les menaces rencontrés par les entreprises. Parmi ces risques il y a ceux liés à la perte des parts de marché et des clients qui sont désignés par les risques commerciaux ou les risques liés à la fonction marketing. Vue les coûts élevés de ces risques sur la situation des entreprises, leur gestion a pris une place primordiale dans les stratégies managériales du staff administratif des entreprises. Cette communication essaie de mettre en évidence l'ampleur du risque commercial dans l'entreprise algérienne et les techniques utilisées pour se protéger.

Mots clés: Les risques, la gestion des risques, les risques commerciaux, opportunités et menaces.

مقدمة

شهدت العقود الأخيرة العديد من المتغيرات وثورة في مجال الاتصالات والمعلومات وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ظهرت التحديات والمشكلات. وفي ظل مفهوم العولمة أصبح العالم اليوم ما يعرف بالقرية الصغيرة، إذ من خلال شبكة الانترنت أصبح بمقدور الفرد معرفة ما يدور في العالم على مدار الساعة وهو في غرفته أو مكتبه، فالعولمة ونظام التجارة الحرة كسرت الحواجز المركبة بين دول العالم وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين، هذه الأوضاع أفرزت منافسة شديدة وأصبحت ظاهرة العرض اكبر من الطلب في العديد من الأسواق، وفي ظل هذه الظروف أصبحت المخاطر التي تواجهها المؤسسات أكبر من ذي قبل مما يتطلب مواجهتها وإدارتها.

إن التسويق كنشاط أساسي في المؤسسات والذي يمثل ذلك الجزء الذي يحول النشاط الإنتاجي إلى النجاح بشكل عام والنجاح المالي بشكل خاص. ولكي يكون هذا النجاح ذا ديمومة لا بد أن تتخذ الإدارة موقفاً صحيحاً ومتوازناً من أجل جعل القرارات التسويقية مركزاً على الربحية طويلة المدى وليس على الأرباح قصيرة الأمد، إذ تشير الكثير من الدراسات الأكاديمية إلى أن استراتيجيات التسويق لا بد أن تعتمد على تحليل (Swot) نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، حيث يعتبر هذا التحليل أداة مفيدة لفهم ديناميكية المؤسسة والبيئة الخارجية. حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف باعتبارها عوامل داخلية (البيئة الجزئية)، بينما تهتم تحليل الفرص والمخاطر بالعوامل الخارجية (البيئة الكلية)، وهذا التحليل يفيد في تحديد وتحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة خاصة المخاطر التسويقية وكيفية مراقبتها والتعامل معها بشكل مستمر عن طريق وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لمواجهة هذه المخاطر. ولكن في هذا البحث سنحاول تحديد العوامل

الخارجية والداخلية (باعتبارها مخاطر) التي تؤثر على تنفيذ الأنشطة التسويقية وبالتالي محاولة قياس مخاطر تنفيذ هذه الأنشطة على مؤشرين أساسيين هما: المبيعات والأرباح باعتبارهما هدفان أساسيان لنجاح وتحقيق المؤسسة لأهدافها. وثم محاولة معرفة السبل اللازمة للتصدي لهذه المخاطر.

إشكالية البحث:

١. ما هي المخاطر التي تؤثر على تنفيذ الأنشطة التسويقية.
 ٢. ما هو حجم تأثير تلك المخاطر على تنفيذ الأنشطة التسويقية وبالتالي على كل من المبيعات والأرباح.
 ٣. كيف يمكن التصدي لهذه المخاطر «من أجل تقليل آثارها السلبية»، وما هي تلك الاستراتيجيات اللازمة لذلك.
 ٤. هل تقوم المؤسسة الجزائرية بإدارة المخاطر التسويقية؟
 ٥. وكيف تنظر المؤسسة الجزائرية إلى محيطها وما يتهددها من مخاطر؟
- هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال هذا البحث الذي قسمناه إلى خمس نقاط أساسية.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث بكونه يعالج مسألة حيوية وذات تأثير على ديمومة وبقاء المؤسسة الجزائرية ألا وهي مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية والعوامل المؤثرة على تنفيذ هذه الأنشطة. وهو محاولة (في ظل غياب المعلومات للباحث الجزائري والصعوبات والعراقيل التي نواجهها من أجل القيام بدراسة ميدانية) للتعرف على

تلك المخاطر وتحليلها وثم كيفية التصدي لها من خلال وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة للتعامل مع تلك المخاطرة... إضافة إلى تحديد الآثار المترتبة على تلك المخاطر من خلال قياس تلك الآثار بأسلوب تحليلي وعلمي.

أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث تتمثل فبمعرفة المخاطر التي تؤثر على تنفيذ الأنشطة التسويقية للمؤسسة الجزائرية وبالتالي انعكاس هذا التنفيذ على مبيعاتها وأرباحها.

أولاً: إدارة المخاطر:

- مفهوم المخاطر: يعد التحديد الواضح لمفهوم الخطر أمراً بالغ الأهمية لأنه يمثل الأساس الموضوعي لاستيعاب دورها ومهامها، ويعتبر الخطر من المصطلحات التي ترد دائماً في أدبيات إدارة الأعمال فهناك أخطار صناعية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، ومخاطر تسويقية في مجال إدارة التسويق، ومخاطر مالية في مجال إدارة الموارد المالية، وفي الحياة العملية فإن مصطلح الخطر يتكرر استخدامه بشكل كبير لأن أي خطوة أو إجراء تقوم به المؤسسات ترافقه درجة معينة من الخطر أو حالة عدم التأكد منه. وتُعرف المخاطر بأنها «احتمالية تعرض المؤسسة إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، و/أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، مما ينتج عنه آثار سلبية، لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح»⁽¹⁾.

(1) Jean Le Ray: «Gérer les risques: Pourquoi - Comment», édition AFNOR, Paris, 2006, Page 36

وتعرف كذلك على أنها «حادث يؤدي إلى خسارة» وبأنها «أي نتيجة غير مرغوبة أو غير متوقعة لقرار معين»، كما يمثل الخطر «أي فعالية أو نشاط لا يضيف قيمة للسلعة أو الزبون» وبأنها «احتمال فشل المستثمر في تحقيق العائد المرجح أو المتوقع على الاستثمار»^(١).

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن^(٢):

«الخطر هو الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع خطر معين». وعلى هذا الأساس فقد أدخل عنصر الاحتمال في وقوع الخطر وليس عنصر عدم التأكد منه، وهذا ما سيسمح لنا من استخدام أسلوب القياس الكمي للخطر.

- طبيعة ومفهوم إدارة المخاطر: إن إدارة الخطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة، ولا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ثقافة المؤسسة تجاه المخاطر، وتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل الكفيلة لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي، ويستلزم ذلك توفر مهارات جديدة ونظم معلومات دقيقة قادرة على التنسيق بين الأطراف المتعددة داخل المؤسسة.

إن مصطلح إدارة المخاطر يضم شقين الأول الإدارة والثاني الخطر، فالإدارة وفق المفهوم الشائع هو التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال المؤسسة، أما الخطر فهو التباين في ما هو متوقع.

وتعرف إدارة المخاطر على أنها: «عملية مدونة من قرارات متخذة وتطبيقاً لوسائل تمكن من تقليص آثار الاختلالات الداخلية والخارجية التي تضغط على كل المؤسسات، وعملية اتخاذ القرارات تتضمن ثلاث مراحل، تحليل ومعالجة

(١) محمد مطر: «إدارة الاستثمارات»، مؤسسة الوراق، عمان، ١٩٩٩م، ص ٤٠.

(٢) مختار محمود الهانسي: «مقدمة في مبادئ التأمين»، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٣م، ص ١٣-١٦.

ومراجعة، والتنفيذ يكون على أساس أن مسير المخاطر مضطلع بالمكونات الأربعة لأي وظيفة إدارية أي تخطيط تنظيم تحفيز ومراقبة»^(١).

أما الجمعية الأوروبية لإدارة المخاطر FERMA فتري بأنه: «جزء من الإستراتيجية المطبقة في كل المؤسسات، فهو عملية تعالج من خلالها المؤسسات بطريقة منهجية المخاطر التي تتعلق بنشاطاتها، وتبحث أيضا عن أرباح دائمة في إطار هذه النشاطات»^(٢).

ومن هنا نستنتج أن إدارة المخاطر:

أ- ليست خطوة تتخذ من حين لآخر لمواجهة بعض المخاطر، وإنما هو مدخل متكامل ومستمر مرافق لكل نشاطات المؤسسة.

ب- يعمل على معرفة المخاطر وتقليصها، حيث يظهر عادة تحت صفته الدفاعية وهي تقليص المخاطر.

- مراحل إدارة المخاطر: تتطلب إدارة المخاطر وجود إدارة فعالة لوضع استراتيجية يتم من خلالها تحديد وتشخيص الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الأخطار ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وفي هذا السياق يمكن تحديد مراحل إدارة الخطر كما يلي:

- مرحلة تحديد الأهداف.

- مرحلة التحديد والاكتشاف.

- مرحلة تقييم الأخطار.

(1) Sophie Gaultier-Gaillard et Jean-Paul Louisot, **Diagnostic des risques**, AFNOR, Saint-Denis-La Plaine Cedex, 2004, Page 30.

(2) www.frema-asso.org, Fédération of European Risk Management Association, 2006.

- مرحلة اختيار إستراتيجية لمواجهة الخطر.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة الرقابة.

ثانياً: إدارة المخاطر التسويقية: يمكن تعريف المخاطر التسويقية بأنها «العقبات التي تحد من تحقيق الأهداف التسويقية المستقبلية أو التقليل من حركة النمو التسويقي وذلك نتيجة ضعف هيكلية المنشأة أو عوامل تتعلق بقوة المنافسين في السوق».

كما تعرف بأنها «أي نشاط تسويقي يعاني من حالة عدم التأكد التي تؤدي إلى تذبذب الأسعار و عدم القدرة على التنبؤ بها و تنشأ حالة تذبذب الأسعار من التغير في العرض والطلب وهو أمر لا يمكن السيطرة عليه».

إن حالة عدم التأكد هذه تؤدي إلى درجة عالية من المخاطر، فكيف السبيل إلى التصدي لمثل هذه المشكلة؟. لعل تحسين نظام المعلومات والعمل على فهم أعمق للعملية التسويقية يسهمان في التغلب على هذه الحالة ... ومن العوامل الأخرى التي تؤدي إلى خلق المخاطر التسويقية التغيرات التي تطرأ على الاقتصاد الوطني والعالمي والتي تفضي إلى زيادة طلب المستهلك ومن الجدير بالذكر إن استجابة المستهلك للسعر ليس منتظماً وعلى هذا فمن المهم مواكبة أذواق وتفضيلات المستهلكين والاستفادة من التغيرات التي تطرأ على هذه التفضيلات.

هنالك العديد من الاعتبارات والمشاكل المتعلقة بالتسويق وبالقرارات التسويقية ومنها عدم استقرار الأسعار وعدم القدرة على التنبؤ بها. ويجب عند تقييم مخاطر المؤسسة دراسة العناصر التالية:

- التطورات التي تطرأ على الصناعة واتجاهات التكنولوجيا والتشريعات والمنافسة.
- الربحية الحالية و المتوقعة للصناعة الحالية.
- هيكل إيرادات المؤسسة ومدى تقلبها.
- الوضع الاقتصادي و المرحلة الحالية و دورة العميل.
- التوقعات الخاصة بالمستقبل.
- أ- خصائص المخاطر التسويقية: من خصائص الخطر التسويقي الخسارة، ذلك أن ما تنظره أو سوف يلحق بالمؤسسة من وراء تعرضها للخطر هو الخسارة، فالخسارة مرتبطة بصفة شديدة مع الخسارة، التي يمكن تعريفها على أنها: «فقدان المؤسسة لشيء تحوزه أو قد يكون مكسب أقل مما كان متوقعا»^(١). والخسارة قد تأخذ الأشكال التالية:
- كلية، بحيث تؤدي إلى فشل المشروع تماما، جزئية، بحيث تفشل أحد مكوناته فقط.
- يمكن أن تكون مادية (تعطل آلة، تلف بضاعة.....).
- يمكن أن تكون معنوية (تأثر سمعة المؤسسة).
- يمكن أن تكون مالية، كعدم قدرة زبون ما على سداد ديونه بفعل إفلاسه.
- تعرض المؤسسة للقرصنة أو سرقة معلومات مهمة كانت بحوزتها.
- عدم إمكانية المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة بصفة واضحة.

(١) طارق عبد العالي حماد: «إدارة المخاطر: أفراد- إدارات- شركات- بنوك»، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣م، ص ١٦.

بطبيعة الحال لا بد من الإشارة إلى أن درجة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة لا تكون بنفس الأهمية أو بنفس التأثير، بل هناك سلم لهذه الأخطار، لا بد أن تدركه المؤسسة، حتى تقوم فيما بعد بالعمل على التخلص منها ابتداء من الأكثر خطراً إلى الأقل خطراً.

ب - أهداف وأدوار إدارة المخاطر التسويقية: إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر توقعات الخاصة بالمستقبل. هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، وهناك عدة أدوار منوطة بإدارة المخاطر التسويقية هي^(١):

- الميزة التنافسية.
 - المساعدة في اتخاذ القرار من خلال رصد المخاطر الكامنة قبل اتخاذ القرار.
 - المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.
 - رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها.
 - وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر.
 - استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي.
- من المعروف بأن تنفيذ الأنشطة التسويقية محكوم بالعديد من العوامل التي تؤثر عليها والتي تعتبر بمثابة مخاطر متعددة التأثير وتلعب دوراً حيوياً في نجاح أو عدم نجاح تنفيذ هذه الأنشطة. ونظراً لكثرة هذه المخاطر أو العوامل فقد تم تقسيمها إلى ما يلي:

أ - المخاطر الناجمة عن العوامل الخارجية وهي:

١. تذبذب الطلب.

(١) طارق عبد العالي حماد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٢.

٢. تذبذب الأسعار^(١): وتنشأ عن التغيرات في أسعار المواد الأولية وأسعار المنتجات، وهناك عدة عوامل تؤثر في مخاطر التسعير كالظروف الاقتصادية المحلية ومناخ الأعمال السائد في السوق..... إلخ.

٣. تذبذب الدخل والقوة الشرائية.

٤. التضخم.

٥. المنافسة: تعتبر المنافسة كلها مخاطر إذ أنها هي التي تسعى لتقليص الحصة السوقية للمنظمة من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على الإعلانات أو التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة سواء من خلال سياسات تسعيرية أو توزيعية أقوى.

■ المنتجات المنافسة.

■ أسعار المنافسين.

■ قنوات التوزيع المنافسة.

■ وسائل الترويج المنافسة.

٦. الموردين: يعبر الموردون عن الأفراد والمنظمات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية لأداء نشاطها، لذا فإن المخاطر الناجمة عنهم تكمن في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصاً إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطراً على هوامش أرباحها، بالإضافة إلى مخاطرة أخرى تتمثل لأي إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل في حالة ما إذا قاموا بالتكامل الرأسي للأمام.

(١) بنك الإسكندرية، الشرة الاقتصادية، المجلد الخامس والثلاثون، ٢٠٠٣م، ص ٦٧

٧. تغير أذواق وتفضيلات المستهلكين وصعوبة الاحتفاظ بهم: أصبحت المؤسسات التي لديها توجه بالعميل تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب واستقطاب عملاء جدد. وبطبيعة الحال يمكن القول بأن مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد، وذلك ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال^(١).

وقد نتساءل لماذا تركز الرؤية الجديدة للتسويق على الحفاظ وتحقيق نمو للمعاملات مع المستهلكين الحاليين على الرغم من أن معظم المؤسسات كانت تركز في الماضي على جذب مستهلكين جدد، وعلى التعامل مع المستهلكين كمعطيات مسلم بها. هنا يمكننا القول أن تلك المؤسسات كانت تمارس الأنشطة التسويقية من خلال ما يطلق عليه بمدخل «الوعاء المثقوب» الذي لا يحتفظ ولا يهتم بالإبقاء على ما فيه نتيجة وجود إمكانية إجراء إضافات مستمرة عليه. وهذا يعني أن المؤسسات في الماضي لم تكن تكثر كثيراً بأهمية الإبقاء على أو الحفاظ على المستهلكين القدامى طالما كانت هناك إمكانية لجذب مستهلكين جدد بسبب النمو السريع في حجم الأسواق التي تمارس فيها نشاطاتها. لكن الوضع الآن تغير، فالمؤسسات أصبحت تواجه بعض التحديات والمعطيات الجديدة للواقع التسويقي الحالي، فالتغير في الخصائص الديموغرافية للمستهلكين، وزيادة حدة المنافسة في الأسواق، ووجود بعض الطاقات الإنتاجية العاطلة أو الفائضة في العديد من الصناعات كلها عوامل تشير إلى عدم وجود وفرة من المستهلكين يمكن الالتفاف حولهم وجذبهم كمستهلكين جدد الأمر الذي أدى إلى جعل العديد من المؤسسات

(1) Philip Kotler & Gary Armstrong. «Principles of Marketing», Prentice Hall N.J, 2003, Page 176-177.

الآن تحارب من أجل حصص سوقية صغيرة إن لم تكن هزيلة في أحيان أخرى، وقد ساهم هذا بدوره في رفع التكاليف الخاصة بجذب مستهلكين جدد^(١).

وفي الحقيقة أصبحت تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل ٥ أو ١٠ أضعاف تكلفة الاحتفاظ برضاء المستهلك الحالي، بل أن هناك بعض الشركات مثل Sears قد وجدت أن تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل تكلفة الاحتفاظ بالمستهلك الحالي ١٢ مرة.

٨. العوامل المؤثرة على البيئة الطبيعية: و تتمثل في جميع العوامل الطبيعية التي من الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام.

الشكل رقم (٠١): العوامل المؤثرة على البيئة الطبيعية



(١) محمد عبد العظيم أبو النجا: «التسويق المتقدم»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨م، ص ٣٣-٣٤.

٩. العوامل التكنولوجية: إنّ التقدم العلمي والتكنولوجي يسير بخطى واسعة يوماً بعد يوم، ولذلك نجد أنّ الإدارة التسويقية بحاجة إلى متابعة التقدّم الفني والعلمي للاستفادة من كل ما هو جديد في هذا المجال من أجل توجيه الأنشطة الاقتصادية لتلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم^(١).

فالمنتجات تحتاج إلى تطوير وتحسين مستمرين بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية والرغبات الجديدة للمستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات جديدة تدعو إلى تقديم أجيال جديدة من المنتجات الخاصة. كما أنّ التكنولوجيا الحديثة تؤثر في الطلب على المنتجات سواء بالتوسّع أو بالانكماش.

وبذلك لا تمنح التكنولوجيا الحديثة ميزة تنافسية نوعية للمنتوج أو للخدمة فقط، وإنّما تعطي للمنتوج أو الخدمة ميزة تسويقية تنافسية على اعتبار أنّ التحسين والتطوير التكنولوجي يساهم في تخفيض التكاليف في المدى البعيد من خلال امتلاك قدرة على المنافسة السعرية، ممّا يدلّ على ضرورة التنبؤ التكنولوجي، واكتشاف متغيّرات المستقبل بمعرفة مدى قدرة التكنولوجيا الحالية المستخدمة من قبل المؤسسة على حماية موقعها في السوق مع الاستمرار في التطوير والتحسين التكنولوجي لمنتجاتها وخدماتها.

ويوجد أربعة أنواع من التكنولوجيا داخل كل مؤسسة وهي^(٢):

(١) طارق الحاج: «التسويق من المنتج إلى المستهلك»، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٠م، ص ٢٧.

(٢) مايكل حروي: «الرافعة التكنولوجية»، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، شعاع، العدد ١٦٠، أب، القاهرة، ١٩٩٩م، ص ٠٨.

- تكنولوجيا أساسية: تركّز المؤسسة عليها وتتخصص فيها وتشتريها ولا تقوم باستئجارها من الخارج.
 - تكنولوجيا مساعدة: وهي تكنولوجيا تقوم المؤسسة باستئجارها من الخارج ولا تتخصص بها.
 - تكنولوجيا الربط: تتمثل بالتكنولوجيا التي تعمل على ربط التكنولوجيا الأساسية بالتكنولوجيا المساعدة.
 - تكنولوجيا الرؤية: وتحتاج هذه التكنولوجيا وأعمالها إلى إجراء تغيير في السياسات الإدارية والتسويقية للمؤسسة معا وفقا للتكنولوجيا الأساسية ولمراحل دورة حياة المنتج الذي تقدّمه هذه التكنولوجيا.
 - وتوجد ثلاث عوامل تؤثر على عملية نقل التكنولوجيا^(١):
 - المدخل الشخصي: الذي يعتمد على الاتصال والتحرّك الشخصي للأفراد والمجموعات للعمل على نقل التكنولوجيا الجديدة.
 - الروابط التنظيمية: وتشمل الروابط المؤلفة من فريق متخصص يضمّ مهارات هندسية وتسويقية ومالية وفريق يمثل المستخدم المتوقع لهذه التكنولوجيا مع فريق ثالث يعمل على تحقيق التكامل بين منتج التكنولوجيا ومستخدميها.
 - المدخل الإجرائي: والذي يعتمد على اشتراك كل من المنتج والمستخدم في التخطيط والتحويل وتقييم المشروعات البحثية المختلفة.
- يتضح أنّه من الواجب عند نقل التكنولوجيا أن يكون هناك تكامل بين منظور وحاجات المؤسسة التكنولوجية وإمكانية استخدامها، وأن تركّز التكنولوجيا على

(١) جون وتراندس: «إدارة منظمات البحوث والتطوير أو (إدارة المستحيل)»، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، شعاع العدد ١٣٠، أيار، القاهرة، ١٩٩٨م، ص ٠٨.

تسويق المنتج وليس على بيعه بالاعتماد على حاجات المستخدم، وهذا يتطلب وجود بنية أساسية تحتية وموارد لتحقيق النجاح فيها.

لتستطيع تبني هذه التكنولوجيا في الأسواق حيث يؤثر ظهور التكنولوجيا وتطورها على أداء المؤسسات.

ب - المخاطر أو العوامل المتعلقة بدخول الأسواق:

١. دخول الأسواق المحلية.

٢. دخول الأسواق الخارجية: أن المؤسسة التي تتجه للعمل في الأسواق الدولية، عليها أن تقيم درجة المخاطرة لكل بديل من البدائل السابقة، لدخول الأسواق الدولية، وكذا درجة الالتزام بخدمة الأسواق المستهدفة، حسب كل بديل تختاره المؤسسة للتوغل في الأسواق الأجنبية، والذي يلاءم ويتوافق مع أهدافها ومواردها.

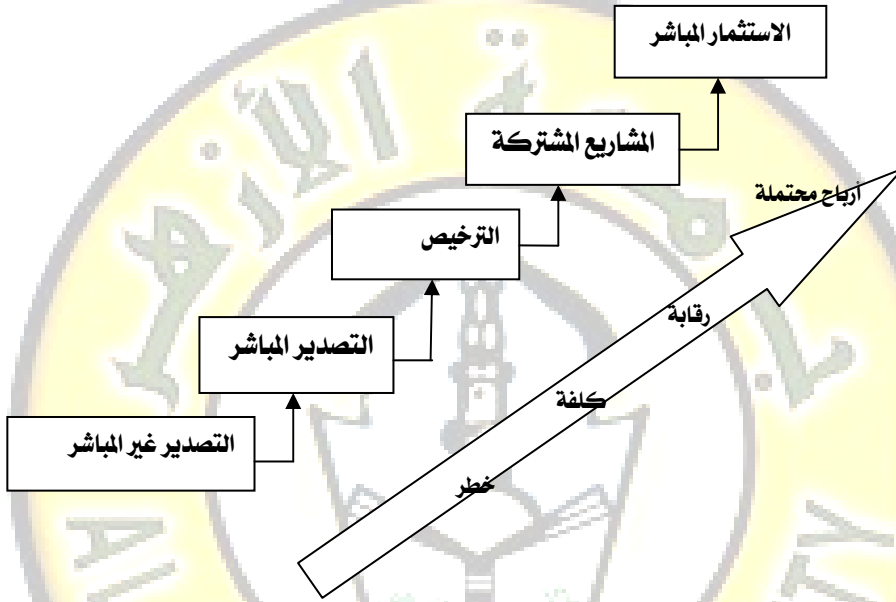
ويمكن تقييم درجة المخاطرة والالتزام بأخذ هذه العوامل في الاعتبار وهي:

- خصائص المنتج.
- خصائص البيئة التسويقية وخاصة العوامل الاقتصادية، الثقافية، السياسية.... إلخ.
- مركز المؤسسة التنافسي (نقاط الضعف و نقاط القوة).
- مدى توافر المتطلبات المادية.
- درجة القدرة على المخاطرة من طرف متخذ القرارات في المؤسسة.

ويوضح الشكل الموالي المعايير والأساليب المعتمدة في تحديد شكل الدخول للأسواق الخارجية والتي يتضح فيها بأن هذه المعايير (الخطر، التكلفة، الرقابة، الأرباح) تزداد كلما اتجهنا صعوداً نحو الأساليب الأكثر تعقيداً في الدخول الأسواق

الخارجية والمتمثلة بالاستثمار المباشر أو بالعكس، والتي يمكن توضيحها كما يأتي^(٢):

الشكل رقم (٠٢): تطور قرار المؤسسة في دخول الأسواق الدولية



من خلال الشكل يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة يمكنها العمل في الأسواق الدولية عن طريق التصدير لأنه يعتبر بديلا للمؤسسات الصغيرة ومحدودة الموارد، ولأنه قليل المخاطرة، ثم تتجه المؤسسة في تغيير نمط الدخول للأسواق حسب ما هو موضح في الشكل بدرجة عالية، واختيار النمط الذي يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية الدولية.

(١) ثامر البكري: «التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة»، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٩.

وفي هذه السياق تجدر الإشارة إلى ذكر مسارات المؤسسات اليابانية في غزو الأسواق الدولية كمثال نموذجي في اقتحام الأسواق الدولية حيث تبدأ المؤسسات التي تنوي التوغل أو العمل في الأسواق الدولية نشاطها بالتصدير، لأنه يعد البديل الأول لدخول الأسواق الخارجية بتكلفة وبدرجة مخاطرة أقل من البدائل الأخرى، وكذلك تستخدم المؤسسات اليابانية هذا النوع من البدائل لغزو الأسواق الأجنبية، بهدف التعرف على طبيعة السوق من حيث المستهلكين، المنافسين... إلخ.

ثم تليه مرحلة أخرى أكثر تقدما من المرحلة السابقة، شريطة أن تتوافر معلومات عن الأسواق المستهدفة، وشروط الاستمرار في خدمة الأسواق المستهدفة، وهي مرحلة الاتفاقات التعاقدية أو إنشاء مشاريع وعمليات تجميع صناعية (وبعد ذلك تقوم بإنشاء مشاريع مشتركة) الأمر الذي يترتب عليه التفكير في اتخاذ قرار بإنشاء مشاريع مملوكة ملكية مطلقة في الدول المستهدفة.

ج- المخاطر المتعلقة بالإنتاج والتخزين والترويج:

١. انخفاض الإنتاج.
٢. طرق الإنتاج.
٣. قلة المخزون السلعي.
٤. كثرة المخزون السلعي.
٥. الإعلان المستخدم.
٦. وسائل الإعلان المستخدمة.
٧. طرق البيع المستخدمة.

إن هذه المخاطر تؤثر على تنفيذ الأنشطة التسويقية والمتمثلة بعناصر المزيج التسويقي والتي هي :

١- المنتج: تعتبر هذه الأخيرة من أقوى المخاطر التسويقية ذلك أنها نقطة التقاء المؤسسة بالسوق المستهدف، وتكمن مخاطرها في إمكانية عدم قبول السوق المستهدف للمنتج المسوق من طرف المنظمة نتيجة أخطار عدة كعدم ملاءمته لحاجاتهم ورغباتهم. فضلاً عن إمكانية وجود عطب أو عيب فني في هذا المنتج مما يمكن أن يسبب للمؤسسة خسائر كبيرة نتيجة استبدال أو إصلاح هذه المنتجات. والخطر الأكبر يكمن في إمكانية إحداث أضرار لمستخدمي هذا المنتج مما يجعل المؤسسة مسئولة أمام المجتمع مع المتابعة القضائية لها وما يترتب عليها من تعويضات. بغض النظر عن الضرر المعنوي الذي سببها بثويه سمعتها في السوق.

٢- التسعير: أما هذه الأخيرة فإن تأثيرها مباشر على الجوانب المالية للمؤسسة نتيجة ارتباطها المباشر بالمبيعات وبالتالي بالإيرادات، وتكمن مخاطر التسعير في إمكانية استخدام هيكل تسعير خاطئ سواء بالزيادة أو بالنقصان مما يكلف المنظمة خسائر مالية معتبرة إن كان بالنقصان، ويكلفها أيضاً خسارة حصتها السوقية نتيجة التسعير المفرط في حالة الزيادة في الأسعار.

٣- التوزيع: يمكن توضيح مخاطر التوزيع في مخاطر سلسلة الإمداد والتوزيع المادي، وتتمثل هذه المخاطر في إمكانية تعرض المخزون إلى التلف أو الحريق أو التقادم نتيجة تقادم تكنولوجيا الإنتاج أو تغير أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم.

٤- الترويج: من أهم هذه المخاطر لدينا الجوانب الأخلاقية لهذه الوظيفة وما يمكن أن يسببه عدم الالتزام بها من خسائر سواء في الحصة السوقية أو نتيجة

متابعات قضائية، بالإضافة إلى إمكانية سوء تقدير وصياغة الرسائل الترويجية إذ قد تقوم المنظمة بإرسال رسائل ترويجية مفرطة في تقديم المنافع التي يحتويها منتجها، دون الأخذ بعين الاعتبار ما سينتج عن ذلك من ارتفاع في توقعات العملاء وبالتالي سيؤثر سلباً على رضائهم، وبالتالي على ولائهم مما يؤدي بالمنظمة إلى خسارة جزء من حصتها السوقية إن لم يكن كلها.

إن انعكاس مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية تؤثر على مؤشرين أساسيين هما:

١. المبيعات.

٢. الأرباح.

إن هذين المؤشرين يلعبان دوراً هاماً في نجاح وبقاء واستقرار المؤسسة وبالتالي يمثلان الأهداف الأساسية التي تسعى هذه المؤسسات للوصول إليها.

ثالثاً: أدوات التصدي للمخاطر التسويقية:

هناك عدة أدوات يمكن استخدامها للتصدي للمخاطر الناجمة عن تنفيذ الأنشطة التسويقية وهي:

١. تحديد واضح لسياسات إدارة المخاطر وأساليب قياسها ومتابعتها والسيطرة عليها.

٢. هيكل تنظيمي يحدد بوضوح وبصورة خاصة مسؤوليات الأشخاص التي تُبنى قرارات أعمالها على المخاطر، وعملية إدارة المخاطر اللازمة.

٣. وبالإضافة إلى ذلك، يجب وجود دائرة تختص بإدارة المخاطر، حتى نضمن متابعة ورقابة فاعلة للمخاطر المحتملة.

٤. وأيضاً الأشخاص القائمون بوظيفة مراجعة المخاطر والتدقيق الداخلي، يجب أن يتمتعوا بالاستقلالية عن الأشخاص الذين يتخذون القرارات التي قد يتولد عنها المخاطر، وتُرفع تقاريرهم مباشرة لمجلس الإدارة.

٥. وجود نظام معلومات إدارية فاعل، يضمن تدفق المعلومات من المستويات التشغيلية إلى أعلى المستويات الإدارية.
٦. يجب أن يخضع إطار إدارة المخاطر للمراجعة المستمرة، من حيث مراجعة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، حتى تتوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية.
٧. تطوير خطة إستراتيجية تسويقية مع الأخذ بالاعتبار جوانب أخرى من المخاطر التي تؤثر في العملية التسويقية والمتعلقة بالإنتاج والتمويل والموارد البشرية والجوانب القانونية.
٨. بعض المنظمات قد لجأت مؤخرا إلى تشكيل نوادي تسويقية « Marketing clubs » وذلك من اجل تحسين المعرفة بالمفاهيم التسويقية وتحقيق نجاحات أكبر في السوق.
- إن النوادي التسويقية عبارة عن مجموعة أو فردين كل فرد ضمنه يساهم في تقديم المعرفة التي يمتلكها ويقتسم الواجبات التي تؤدي إلى تعزيز المعرفة الفنية التسويقية. هذه النوادي تمنح المجال للأفراد لدراسة موضوعات تسويقية محددة بعمق. إن أعضاء هذا النادي هم الذين يختارون الموضوعات التي يتناقشون فيها.
٩. التأمين: إن التأمين ليس أداة استثمارية ولكن في حالة وقوع خطأ فادح أو حادثة أو كارثة من صنع الطبيعة أو البشر فإن تغطية التأمين هي الوسيلة الوحيدة التي تنقذ الوضع.
١٠. المسوقون الناجحون هم الذين يحدثون ويطورون قدراتهم بالعمل على تعلم مهارات جديدة. إن التعرف على الأدوات التسويقية يجعل المسوقين قادة أفضل ومدراء مخاطر متمرسين.

ومن الجدير بالذكر إن القرارات التسويقية يجب إن تتخذ في إطار قرارات المؤسسة وتكون جزءا لا يتجزأ منها.

١١. إدارة الجودة الشاملة^(١): تؤكد المؤسسات الحديثة والمتطورة على استخدام سبعة أنواع من الأدوات للتعرف على مسببات الانحرافات في جودة الإنتاج والعمل على إعادة عملية الإنتاج إلى وضعها الطبيعي بأقصى سرعة مطلوبة عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإزالة مسببات الانحراف عن المواصفات المطلوبة بالوقت المناسب (وهي جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، المدرجات التكرارية، قوائم المراجعة، مخطط باريتو، مخطط السبب والأثر أو النتيجة، مخطط التبعر ولوحات الضبط)، وفي هذا السياق يهدف تطبيق الأدوات السبعة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة إلى منع خروج أي منتج نهائي معيب ومن ثم تقليل العيوب إلى أدنى حد ممكن وصولاً إلى المعيب الصفري (Zero Defect) والذي يعد هدف مثالي يصعب الوصول إليه في واقع الحال على الإنتاج خصوصاً عند تطبيق نظم الإنتاج التقليدية من جهة، ولكنه يمثل أحد العناصر الرئيسية في تطبيق نظم الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج الآلي من جهة أخرى، إذ تؤكد الخبرة المتراكمة في المؤسسات اليابانية أن حوالي ٩٠٪ من مشاكل الجودة يمكن التغلب عليها بتطبيق الأدوات السبعة في تحليل بيانات ومعلومات الجودة واكتشاف أسباب الانحرافات والمعيّبات عن المواصفات المطلوبة في المنتج ومدى

(١) علي فلاح الزعبي، حسن سالم الكساسبة، بلال خلف السكارنة: «دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني (دراسة تحليلية)»، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع الذي عقد في رحاب جامعة الزرقاء ١٠ - ١١/١١/٢٠٠٩م، ص ١٧.

علاقتها بالإجراءات التصحيحية، وفي نفس الوقت يوفر تطبيق الأدوات السبعة المميزات التالية:

- التعرف على استنتاجات علمية تهدف إلى تصحيح مسار العملية الإنتاجية منذ الوهلة الأولى.
- التنبؤ بالانحرافات المتوقعة في مسار العملية الإنتاجية قبل حدوثها وبوقت مبكر.
- تقليص عدد العاملين في عملية الفحص والتفتيش من خلال الاعتماد على أسلوب الفحص بالعينات بدلاً من الفحص الشامل.
- تحديد مسببات الانحرافات في خواص الجودة ودراسة العوامل المؤثرة واتخاذ الإجراءات العلاجية الناجحة.

نستنتج مما سبق أن التركيز على الجودة في أي نشاط يرتبط بعبارة واحدة

«putting the customer first, last, and everywhere in between»

وهو ما يعني أن الجودة تبدأ بوضع العميل أولاً وأخيراً وفي كل مكان داخل المؤسسة، فالجودة هي الطريق الطبيعي لتحقيق الربحية والعائد على الاستثمار، فالجودة هي التي تضمن سعراً عالياً مع المحافظة على الحصة السوقية وضمان الولاء من جانب العملاء. وبلا أدنى شك فإن كل ذلك سوف ينعكس على تخفيض التكاليف و تنمية أعمال المؤسسة ويزيد من المبيعات.

رابعاً: أهمية وضرورة إدارة المخاطر التسويقية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية:

عاشت المؤسسة الجزائرية إلى حد كبير في وضع مريح بسبب الاحتكار وذلك منذ نشأتها وحتى عام ١٩٩٠، ومع بداية التسعينات وجدت هذه المؤسسات نفسها في مستوى من المنافسة لا تسمح لها بمواجهة المؤسسات الأجنبية التي تقوم

بتصريف منتجاتها في السوق الوطنية مما يحتم على المؤسسة الجزائرية القيام بمجهودات أكبر لتوفير وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها إن أرادت البقاء والاستمرار في السوق. ومن هنا بدأ التفكير في إصلاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك لجعلها تستجيب لمتطلبات المحيط المتغير الذي تنشط فيه والذي يتسم بالمنافسة والمخاطرة ويقر آليات السوق ولعل جهود الدولة في إصلاح المؤسسات من خلال رصد مبالغ مالية هامة لم تكن كافية نظراً لأن الإصلاح كان ينظر إليه من زاوية التطهير المالي الذي سوف يمكنها من بعث نشاطها، وهو ما لم يتم في الواقع نتيجة إهمال جانب مهم وهو اعتماد آليات تسيير جديدة وفعالة تتلاءم مع شروط هذه المرحلة أهمها التسويق. فبدراسة محيط المؤسسة يمكننا ملاحظة العديد من الأمور التي جعلت من المؤسسة معرضة للكثير من المخاطر.

أ- دراسة محيط المؤسسات الإنتاجية الجزائرية⁽¹⁾: إن دراسة محيط المؤسسة الجزائرية يتم على مستويين:

١. ملامح البيئة الجزئية: تتألف البيئة الجزئية من العملاء وقنوات التوزيع، والمنافسين والموردين والبنوك... وبالنسبة للمؤسسة الجزائرية فإن:

- العملاء هم عبارة عن مؤسسات عامة مملوكة للدولة.
- شبكات التوزيع عبارة عن مؤسسات عامة مملوكة للدولة.
- الموردون هم عبارة عن مؤسسات عامة مملوكة للدولة (ويتم الإشراف على الموردين الأجانب من قبل الدولة).
- البنوك عبارة عن مؤسسات عامة مملوكة للدولة.

(1) Leila Melbouci: «L'entreprise Algérienne face à quel genre d'environnement», La Revue des Science de Gestion, Changement et Marketing, Direction et Gestion des entreprises, N° 234, Novembre-Décembre 2008, page 78-82.

- المنافسون غير موجودين، ومع الانفتاح الاقتصادي الذي بدأ منذ عام ١٩٩٠، لا يشجع على المنافسة أو على الأقل المنافسة العادلة.

وهذا المستوى لا يسمح للمؤسسة الإنتاجية بالتصرف في أي شيء.

إذن هناك غياب كلي للبيئة الجزئية للمؤسسة الجزائرية بكل معنى الكلمة.

٢. خصائص البيئة الخارجية الخاصة: البيئة الخاصة تتضمن تحليل للمنافسة القطاعية.

وبالنسبة للمؤسسة الجزائرية، فقد وجدت نفسها في بيئة احتكارية (غير تنافسية)، فمن خلال الشكل الموالي، نلاحظ أن المكونات الثلاثة لبيئة الأعمال التجارية في الجزائر هي مجمعة في عنصر واحد هو الدولة.. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين على المؤسسة أن تقدم تقريراً مرحلياً سنوياً إلى كل من الوصاية وإلى وزارة المالية ووزارة التخطيط. وبالموازاة مع ذلك يتلقى الوزير الوصي تقريراً سنوياً من الجمعية العامة للعمال عن إدارة وتسيير المؤسسة.

الشكل رقم (٠٣): محيط المؤسسة الإنتاجية الجزائرية من ١٩٦٣ إلى ١٩٩٠



Source: Leila Melbouci, op. cit., page79

خلال الفترة ١٩٧٩-١٩٩٠ ، نسجل ما يلي:

- المؤسسة الجزائرية منذ إنشائها وهي تسير فرع بكامله يضم منتجات متنوعة جداً، وذلك باستخدام تقنيات مختلفة تماماً عن بعضها البعض. وقد أدت هذه العوامل إلى زيادة تعقيد الأعمال في المؤسسات.
- المديرين التنفيذيين يواجهون مشاكل كبيرة وبشكل واضح أمام العديد من الأنظمة والقوانين التي تؤثر على حياة المؤسسات.
- ضعف التخطيط يرجع إلى عدم وجود المعلومات النوعية والكمية، في حين أن النظام المخطط مبني على التمكن من البيانات الاقتصادية والأساليب

الإحصائية القوية. هذه الفجوة في المعلومات ترجع لعدم وجود رقابة على تنفيذ الخطة على المستوى الكلي وعدم فعاليتها على المستوى القطاعي. خلال عشرية الثمانينيات، وربما خلال كامل فترة الاقتصاد المخطط، اتسمت البيئة التجارية الجزائرية بالاضطراب والتعقيد وبكونها أيضا بيئة ديناميكية.

خلال الفترة ١٩٩٠-٢٠٠٧ ازداد اضطراب بيئة المؤسسة الإنتاجية بعد بدء سريان اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في سبتمبر ٢٠٠٥، وإنشاء عدة قوانين بغرض تشجيع الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي.

من خلال ما سبق فإن المؤسسة الجزائرية ستكون عرضة لمنافسة شديدة وغير متكافئة قد تؤدي بها إلى الإفلاس وزوال الكثير من الأنشطة الاقتصادية المحلية، فغن كانت المنافسة العالمية لا إيجابيات من ناحية الاستفادة من الخبرات المختلفة في مجالات التسيير والتكنولوجيا والتسويق، والحصول على تأهيل المؤسسة الجزائرية على الحصول على شهادة المطابقة الدولية للمعايير ISO وحثها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... الخ، فإن هذه المنافسة تتطلب توفير الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية والتنظيمية والبشرية... الخ.

وأمام هذا الوضع أصبحت المؤسسة الجزائرية أمام خيارين لا ثالث لهما: إما التحدي ومواجهة هذه المخاطر.

وإما الإفلاس والخروج من السوق.

فإذا أرادت المؤسسة الجزائرية الاندماج في عالم العولمة يجب عليها فهم نطاق العالم الذي تعيش فيه ومحاولة الاستفادة من فرصه وتجنب مخاطره من أجل البقاء والنمو داخل محيط عالمي جديد.

خامساً: دراسة حالة بعض المؤسسات على مستوى ولاية سطيف:

لتجسيد ما تطرقنا إليه نظريا حاولنا الاتصال بعدد كبير من المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية سطيف، بلغ عدد المؤسسات التي قبلت التعاون معنا ٤ مؤسسات وهي من بين أهم المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية سطيف قمنا بطرح عدد كبير من الأسئلة (انظر الملحق رقم ٠١) على هذه المؤسسات (تمت الإجابة عن هذه الأسئلة من مدراء الأقسام التجارية مباشرة وفي بعض الأسئلة تم كذلك اللجوء إلى مدير المؤسسة شخصيا).

العلامة - سطيف	GROUP HADDAD	مجمع حداد للخزف
سطيف	ERRIAD SETIF	صناعة العجائن والدقيق ومشتقاته
سطيف	MACS	مؤسسة صناعة الأحذية السطيفية
بوقاعة - سطيف	MEDIFIL	المؤسسة الوطنية لصناعة الخيوط

بينت نتائج هذه الدراسة أن:

١. تقوم هذه المؤسسات بدراسات عن السوق، كما أنها تحتوي على نظام للمعلومات.

٢. رتبت المؤسسات أهمية المعلومات بالنسبة إليها كما يلي:

- المعلومات الخاصة بالزبائن في المرتبة الأولى.
- وتليها المعلومات المالية.
- وفي الأخير المعلومات الخاصة بكل من الأسواق والمنافسين.

٣. تقوم المؤسسات وباستمرار بتقديم منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين المنتجات الموجودة، يمكن القول أن رضا الزبائن من بين أهم المعايير التي تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار عند إطلاق منتجات جديدة.

٤. المؤسسات المختلفة على دراية بتطور منتجاتها في السوق، كما أنها تواكب التطورات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة على خدماتها وسلعها.
٥. تملك ثلاث مؤسسات قسم خاص بالمستهلكين في حين أن في مؤسسة MACS هو في طور الانجاز.
٦. يمكن القول أن التكلفة هي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحديد سعر منتجاتها.
٧. الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه من وراء السعر الذي تعتمد عليه هو تحقيق الربح.
٨. ترقية المبيعات من خلال سياسة التسعير تتم من خلال التخفيضات وكذلك تسهيلات الدفع.
٩. أهم عامل دفع بالمؤسسات بالتقريب إلى تغيير السعر هو زيادة التكاليف.
١٠. تقوم هذه المؤسسات بدراسة الأسعار المنافسة في الأسواق المستهدفة، كما بينت الدراسة أن المؤسسات تقدم أسعار تنافسية منخفضة مقارنة بمنافسيها، كما أنها تقوم بمراقبة أسعار المنافسين لمواكبة أية تغييرات فيها تؤثر على المؤسسة.
١١. بينت نتائج الدراسة أن كل المؤسسات قامت في الآونة الأخيرة بتعديل قنوات التوزيع، بهدف زيادة المبيعات بالدرجة الأولى.
١٢. المعارض والإشهار هما الشكّلين الأساسيين الذين تستعملهما المؤسسات المختلفة كشكل من أشكال الاتصال، وتحدد المؤسسات طريقة ترويجها بناء على دراسة خصائص الزبائن في الأسواق المستهدفة.
١٣. أكدت المؤسسات أكدت أنها على اطلاع دائم على:

- محيطها التنافسي بالدرجة الأولى.
 - والتكنولوجي في المرتبة الثانية.
 - ثم الاقتصادي.
١٤. المؤسسات الأربعة أكدت أن متوسط نمو القطاع خلال السنوات الثلاث القادمة سيكون بين ١,٥٪ و ١٠٪.
١٥. لا تعرف هذه المؤسسات عدد المنافسين المباشرين لها بالتدقيق ولكن يعرفون فقط أنه عدد كبير خاصة المتتجات الصينية..
١٦. المنافسين المباشرين للمؤسسات هم منافسين محليين وأجانب.
١٧. تم ترتيب جودة المتتجات كأول وسائل المنافسة التي تستخدمها المؤسسات، في حين جاء السعر في المرتبة الثانية.
١٨. حدة المنافسة في السوق قوية جدا وهذا ما يجبرها على رفع جودة متتجاتها وتخفيض السعر.
١٩. الوضعية التنافسية لهاته المؤسسات متوسطة وذلك بسبب كثرة المتتجات الأجنبية، والحصص السوقية لهاته المؤسسات يمكن أن تزيد إذا تمكنت من زيادة قدراتها الإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات الحجم.
٢٠. المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ليست لديها كل المعلومات الكافية حول محيطها وغير ملمة بما يحدث في بيئة التسويق على المستويين الوطني والدولي وذلك راجع لعدم قدرتها على إجراء دراسات علمية (مسحية وشاملة) عن الأسواق المحلية على الأقل.
٢١. أوضحت كل المؤسسات أنها تقوم بدراسة أو على الأقل هي على اطلاع بالمخاطر التسويقية المحيطة بها، ولكن لحد الآن لا توجد مصلحة بالمؤسسة أو

بقسم التسويق تهتم بجانب إدارة المخاطر، وما لاحظناه أن مدراء الأقسام التجارية ونظراً لكونهم إطارات في التسويق يعرفون هذا المفهوم ولكنهم غير قادرين على تطبيقه بسبب عدة معوقات أهمها ثقافة المؤسسة.

٢٢. تم ترتيب المخاطر التسويقية بالنسبة لهذه المؤسسات كما يلي:

- المنتجات المنافسة في المرتبة الأولى.
- أسعار المنافسين في المرتبة الثانية خاصة بالنسبة للمنتجات الصينية.
- انخفاض الإنتاج أي القدرة الإنتاجية للمؤسسات ضعيفة بسبب قلة الإمكانيات المالية على الرغم من قدرتها على زيادة حصتها السوقية لو تمكنت من مضاعفة إنتاجها وبالتالي انخفاض التكاليف.
- دخول الأجانب للأسواق المحلية والسهولة التي يلقونها في الأسواق المحلية.
- الموردون وما يخلقونه من مشاكل كبيرة حيث أكدت لنا هذه المؤسسات أنها اضطرت لعدة مرات للتوقف عن الإنتاج بسبب نقص المواد الأولية وعدم قدرتها على التحكم في هذا الجانب.
- تغير أذواق المستهلكين الذين أصبحوا يفضلون المنتجات المستوردة إما بسبب الجودة أو بسبب انخفاض أسعارها.

النتائج والتوصيات:

- إن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث هي:
١. إن وجود المنافسة الأجنبية الشديدة اتجاه المنتجات الوطنية في السوق المحلية يعتبر تحدياً وتهديداً يتطلب الاستعداد له ومواجهته من خلال البحوث والدراسات التحليلية الدقيقة لمعرفة ما تتمتع به المنتجات المستوردة من مزايا تنافسية حتى يمكن تقليدها أو تطويرها.
 ٢. يجب وضع حيز التنفيذ نظام إعلامي وربطه بشبكة الاتصال الدولية، والهدف الرئيسي من هذا الربط هو تمكين مؤسساتنا من الحصول على معلومات ذات منفعة كبيرة.
 ٣. إعطاء أكثر حرية للمبادرات الفردية وخاصة ونحن نعلم أن الإطارات والعمال قد يستطيعون تقديم الكثير إذا أتيحت لهم الفرصة للقيام بذلك عن طريق إدماجهم في حل المشاكل التقنية والإدارية.
 ٤. الاستعمال للطرق الحديثة في مجال البحوث التسويقية وخاصة فيما يتعلق بطرق التنبؤ بالطلب وهذا من أجل التوصل إلى حصر المستقبل المتغير، وإن من أهم الطرق التي يجب الاعتماد عليها في هذا الشأن الأساليب الكمية (مثل طرق السلاسل الزمنية، الأوساط المتحركة البسيطة أو المرجحة، تحليل الانحدار والارتباط... الخ)، وكذلك الأساليب النوعية (مثل الحكم الشخصي، آراء الخبراء، آراء ومقاصد المشتريين... الخ).
 ٥. التوسع في تطبيق المفهوم الشامل للتسويق، والسرعة في استخدام الأساليب الحديثة في التسويق.
 ٦. التدريب المستمر في الداخل والخارج للعاملين في مجال التسويق، وذلك بهدف الوقوف على كل ما هو مستحدث في مجال التسويق محليا ودوليا.

٧. زيادة الحرص على إشباع حاجات العملاء لأنها هي أساس المنافسة والتميز.
٨. ضرورة الاهتمام بالجودة والتصميم بدرجة كبيرة.
٩. ضرورة إعادة تنظيم إدارة التسويق بالمؤسسات وخاصة فيما يتعلق بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال التسويق، وتطوير مهاراتها بشكل دائم لمواكبة التقنية الحديثة في عالم التسويق المتجدد حتى يتسنى لإدارة التسويق القيام بمهامها بكفاءة وفعالية.
١٠. بناء الثقة بالبضائع المحلية: من خلال العرض على إنتاجها بأعلى المستويات والمواصفات العالمية.
١١. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال العامل والإداري الجيد والتسويق الفعال، وهذا يحتاج إلى تدريب متواصل على فنون الإنتاج ومن ثم فنون التسويق. كذلك فإن تأمين الحماية القانونية والاقتصادية للبضائع المحلية له دور كبير في إحياء قدرتها على المنافسة مقابل الشركات الأجنبية التي تحضنا بحريات متنوعة تفوق الحريات المعطاة للمؤسسات الوطنية.
١٢. تحقيق الإنتاج الكبير.
١٣. القيام بإجراء الدراسات والبحوث التسويقية بصورة دورية، وذلك بهدف التعرف على التغيرات المستمرة التي تطرأ على البيئة التسويقية الجزئية أو الكلية، وخاصة تلك التي لها علاقة بالسوق والمستهلك، وهذا يساعد الإدارة في الحصول على المعلومات الحديثة والدقيقة والكاملة التي تضمن صناعة وتنفيذ القرار التسويقي المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
١٤. يعتبر توجه المؤسسات نحو الأسواق الخارجية تحدياً كبيراً في ظل التحولات الاقتصادية، غير أن الأمر الأساسي الذي يجب إدراكه، هو أن العمل في الأسواق الخارجية ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو مجرد وسيلة لضمان النمو.

١٥. لا بد من وجود إرادة سياسية لتسريع عملية تأهيل المؤسسات الجزائرية لجعلها قادرة على المنافسة بدلا من التستر وراء الإجراءات الحمائية، ومن الضروري أن تنبع هذه المجهودات من إستراتيجية واضحة المعالم ومبنية على منهج واضح وموجهة بأهداف قابلة للقياس على الصعيدين المحلي والدولي.

١٦. رفع مستوى جودة الإنتاج للمنافسة العالمية، ونقترح من أجل ذلك:

- تشجيع المؤسسات على الاستعانة بخبرات وحقوق تصنيع من الشركات العالمية.
- تدعيم أجهزة التصميم وأجهزة مراقبة الجودة بالمؤسسات المصدرة.



الختام

بعدما كان الاعتقاد سائداً نحو اعتبار المحيط مصدراً وحيداً وأساسياً للأخطار، توسع هذا الاتجاه لتصبح المؤسسة هي أيضاً مصدر خطر على نفسها، وأن هناك من الأخطار ما يهدد كيانها ويؤثر على وجودها وبقائها أصلاً.

كما لم تعد المؤسسة اليوم تتعرض لحالات من الخطر تتسم بالتأكد، ولكن الأمر تطور إلى حالات من عدم التأكد إلى حالات عشوائية، وليس هذا فحسب بل إلى حالات عدائية يصعب التحكم فيها، وهذا ما أدى في نهاية الأمر إلى ظهور حاجة ملحة لتسيير الخطر تسمح بالإحاطة بكافة حالات مواجهة الخطر مهما كانت درجة تأثيره، قوية أو بسيطة.

أضف إلى هذا فإن مظاهر الانفتاح والتحرير وتراجع الحماية التي تعيشها كل اقتصاديات العالم، ومن ثمة تتحمل تبعاتها المؤسسات، وكذلك ارتباط الأسواق واندماجها وتقاربها وكذا الاتجاه نحو توحيد الإطار القانوني والجمركي والضريبي والمالي الذي يحكم عمل المؤسسات ويضبط المبادلات التجارية والعلاقات الاقتصادية الدولية، كل هذا سمح بظهور مشاكل جديدة من نوع جديد مع بداية الألفية الثالثة، وهذا يتطلب بدوره ممارسات ورؤى جديدة لعل من أهمها تسيير الخطر.

قائمة المراجع

١. طارق عبد العالي حماد «إدارة المخاطر: أفراد - إدارات - شركات - بنوك»، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣ م.
٢. محمد مطر: «إدارة الاستثمارات»، مؤسسة الوراق، عمان، ١٩٩٩ م.
٣. مختار محمود الهانسي: «مقدمة في مبادئ التأمين»، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٣ م.
٤. طارق الحاج: «التسويق من المنتج إلى المستهلك»، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٠ م.
٥. مايكل حروبي: «الرافعة التكنولوجية»، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، شعاع، العدد ١٦٠، أب، القاهرة، ١٩٩٩ م.
٦. جون وتراندس: «إدارة منظمات البحوث والتطوير أو (إدارة المستحيل)»، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، شعاع العدد ١٣٠، أيار، القاهرة، ١٩٩٨ م.
٧. ماجدة أحمد شلبي: الرقابة المصرفية في ظل التحويلات
٨. طارق عبد العالي حماد: «إدارة المخاطر»، الدار الجامعية، ٢٠٠٣ م.
٩. بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، المجلد الخامس والثلاثون، ٢٠٠٣ م.
١٠. محمد عبد العظيم أبو النجا: «التسويق المتقدم»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨ م.
١١. علي فلاح الزعبي، حسن سالم الكساسبة، بلال خلف السكارنة: «دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني (دراسة تحليلية)»، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع الذي سيعقد في رحاب جامعة الزرقاء ١٠-١١/١١/٢٠٠٩ م.
12. Leila Melbouci: «L'entreprise Algérienne face à quel genre d'environnement», La Revue des Science de Gestion, Changement et Marketing, Direction et Gestion des entreprises, N°. 234, Novembre-Décembre 2008.
13. Sophie Gaultier-Gaillard et Jean-Paul Louisot, Diagnostic des risques, AFNOR, Saint-Denis-La Plaine Cedex, 2004; P30.
14. www.frema-asso.org, Fédération of European Risk Management Association, 2006
15. Jean Le Ray: «Gérer les risques: Pourquoi - Comment», édition AFNOR, Paris, 2006.
16. Philip Kotler & Gary Armstrong. «Principles of Marketing», Prentice Hall N.J, 2003.

الملحق رقم (١٠)

١. هل تقوم المؤسسة بدراسات عن السوق؟ ☐ نعم ☐ لا
٢. هل يوجد نظام للمعلومات داخل المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا
٣. ما هي أهمية المعلومات التالية؟
- المعلومات المالية
 - المعلومات التي تخص المنتج
 - المعلومات التي تخص الأسواق
 - المعلومات التي تخص الزبائن
 - المعلومات التي تخص المنافسين
٤. ما هي العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى تعديل تشكيلة منتجاتها؟
- بناءً على طلب الزبائن
 - ارتفاع حدة المنافسة
 - زيادة الطلب
 - تغيير التشريعات في السوق
 - انخفاض في المبيعات
٥. هل المؤسسة على دراية بتطور منتجاتها في السوق؟ ☐ نعم ☐ لا
٦. هل تواكب المؤسسة التطورات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة على خدماتها وسلعها؟ ☐ نعم ☐ لا
٧. هل تقوم المؤسسة بتقديم عروض تشجيعية أو تسهيلات للعملاء والزبائن الدائمين؟ ☐ نعم ☐ لا
٨. حسب رأيكم هل منتجات المؤسسة تحقق رضا الزبائن؟ ☐ نعم ☐ في المستوى ☐ لا أدري
٩. هل هناك قسم في المؤسسة خاص بالمستهلكين (الاستفسارات، الاتصال بالزبائن، التعامل مع الشكاوي)؟ ☐ نعم ☐ لا

١٠. ما هو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحديد السعر؟
☐ السوق (العرض والطلب) ☐ التكلفة ☐ المنافسة
☐ سعر العلامة التجارية ☐ التشريعات
١١. ما هي الأهداف التي تسعون إلى تحقيقها من خلال السعر (يرجى الترتيب من ١ إلى ٦)
☐ البقاء في السوق ☐ تحقيق أهداف الربح ☐ تحقيق أهداف المبيعات
☐ تحقيق أهداف النمو ☐ إرضاء الزبائن ☐ الجودة
١٢. ما هي العوامل التي تدفع المؤسسة إلى تغيير السعر؟
- زيادة الطلب
- انخفاض الطلب
- زيادة التكاليف
- انخفاض التكاليف
- انخفاض أسعار المنافسين
- المحيط **environnement**
١٣. هل تقوم المؤسسة بدراسة الأسعار المنافسة في الأسواق المستهدفة؟
☐ نعم ☐ لا
١٤. هل تقدم المؤسسة أسعار تنافسية منخفضة مقارنة بمنافسيها؟
☐ نعم ☐ لا
١٥. هل تقوم المؤسسة بمراقبة أسعار المنافسين لمواكبة أية تغيرات فيها تؤثر على المؤسسة في المدى الطويل؟
☐ نعم ☐ لا
١٦. هل قامت المؤسسة في الآونة الأخيرة بتعديل قنوات التوزيع؟
☐ نعم ☐ لا
١٧. في حالة نعم، ما هي الأسباب؟
☐ من أجل زيادة المبيعات ☐ من أجل زيادة القدرة التنافسية

☐ من أجل زيادة ولاء الزبائن ☐ بسبب عدم كفاءة الموزع السابق

☐ أسباب أخرى، يرجى تحديدها

١٨. ما هي أشكال الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسة؟

☐ المعارض ☐ الإشهار ☐ الظهور في المجلات المتخصصة

☐ مبيعات شخصية ☐ ترقية المبيعات ☐ Sponsoring

☐ العلاقات العامة ☐ أخرى (يرجى تحديدها)

١٩. هل حققت سياسة الترويج المتبعة في المؤسسة:

☐ تعريف المشترين بمنتجات المؤسسة. ☐ دخول المتوجات على أسواق جديدة.

☐ بناء شهرة وسمعة للمؤسسة.

☐ القيام بحملات ترويجية أقوى من الحملات الترويجية للشركات المنافسة.

☐ الانتظام والاستمرار في النشاط الترويجي للمؤسسة.

☐ إقامة علاقات عامة ممتازة مع العاملين فيها والمستهلكين لمنتجاتها.

٢٠. هل المؤسسة على اطلاع دائم بمحيطها:

☐ التكنولوجي ☐ السياسي ☐ الاقتصادي

☐ الثقافي ☐ التنافسي ☐ لا أدري

٢١. حسب رأيكم نمو القطاع الذي تنشطون فيه خلال السنوات الثلاث القادمة

سيكون بالمتوسط:

☐ بين ٠ و ١٪ ☐ بين ١,١ و ٥٪ ☐ بين ٥,١ و ١٠٪ ☐ أكثر من ١٠٪

٢٢. ما هو عدد المنافسين المباشرين للمؤسسة؟

☐ أقل من ٥ منافسين ☐ بين ٦ و ١٠ منافسين

☐ بين ١١ و ٢٠ منافس ☐ أكثر من ٢٠ منافس

٢٣. أين يوجد أهم منافسيك؟

☐ في ولاية سطيف ☐ في ولايات أخرى ☐ منافسين أجنب

٢٤. ما هي وسائل المنافسة المستخدمة (يرجى الترتيب من ١: الأكثر أهمية إلى ٤: الأقل أهمية)

☐ جودة المنتجات ☐ قنوات التوزيع
☐ السعر ☐ صورة الماركة

٢٥. كيف تصنف المنافسة بينكم: ☐ ضعيفة ☐ عادية ☐ قوية ☐ لا أدري

٢٦. كيف تقيمون الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق؟

☐ المؤسسة مهيمنة و رائدة في السوق

☐ المؤسسة هي من بين ال ٥ مؤسسات الأوائل في السوق

☐ وضعية قوية ☐ وضعية متوسطة

☐ وضعية ضعيفة ☐ لا يمكن تحديدها

٢٧. خلال ال ٥ سنوات الأخيرة، هل حصة المؤسسة في السوق كانت في:

☐ تصاعد ☐ استقرار ☐ في انخفاض

٢٨. هل تقوم المؤسسة بدراسة المخاطر التسويقية التي يمكن أن تتعرض لها؟

☐ نعم ☐ لا

٢٩. هل يوجد مصلحة لإدارة المخاطر بالمؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

٣٠. ما هي المخاطر الأكثر تأثيراً على المؤسسة؟ (يرجى الترتيب)

☐ تذبذب الطلب ☐ انخفاض الإنتاج

☐ المنتجات المنافسة ☐ أسعار المنافسين

☐ تذبذب الأسعار ☐ كثرة المخزون السلعي

☐ الموردون ☐ التضخم

☐ تغير أذواق المستهلكين ☐ وسائل الترويج المنافسة

☐ وسائل الإعلان المستخدمة ☐ دخول الأجانب للأسواق المحلية

☐ أخرى (يرجى تحديدها)

٣١. هل تناسب المتغيرات التالية المؤسسة؟

لا	نعم	
		خصوصية المؤسسات المملوكة للدولة
		تطور قنوات وشبكات من المنتجين و الموزعين الخواص
		إنشاء معايير التصنيع
		القوانين و الأنظمة التي تحكم النشاط الاقتصادي
		تخفيف الرقابة على الأسعار
		إنشاء وكالات ترقية الاستثمار الصناعي
		تحرير التجارة الخارجية
		اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي
		الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC
		إنشاء منطقة للتجارة الحرة مع بعض الدول العربية