



جمهورية السودان  
وزارة الرعاية الاجتماعية  
وشؤون المرأة والطفل

بسم الله الرحمن الرحيم

الأمانة الفنية

لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب



جامعة الدول العربية  
الأمانة الفنية لمجلس وزراء  
الشؤون الاجتماعية العرب

## البرنامج الزمني لورشة عمل

إشكاليات تسويق منتجات الأسر المنتجة

## تحت شعار

معاً لتطوير آفاق التسويق لمنتجات  
الأسر المنتجة في الوطن العربي

### ورقة عمل:

أساليب التدريب العملية على التسويق في  
مشروعات الأسر المنتجة وأثارها في زيادة الإنتاجية

إعداد: أ. مديحة أيوب

قاعة الصداقة - الخرطوم - (٢٩/أبريل - ١/مايو) ٢٠٠٨م

مشروعات الأسر المنتجة هي من نوع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر التي كثيراً ما تعتبر أن وضع خطة تسويقية خارج دائرة اهتماماتها، ويأتي هذا نتيجة قصور في فهم ما تعنيه خطة تسويقية، ويؤدي غياب هذه الخطة إلى وقوع مشروعات الأسر المنتجة في أخطاء كثيرة يؤدي تراكمها إلى التشكيك في جدوى المشروع من أساسه.

فإذا كان المشروع تنظمه جهة إدارية كوزارة الشؤون الاجتماعية، أو أحد أنشطة منظمات المجتمع المدني أو صناديق توفير فرص العمل، فإنه من إجراءات مساندة هذه المشروعات أن تتولى هذه الجهة التدريب على التسويق ويشمل ذلك التدريب على وضع خطة تسويقية لها، وبهذا لا تكون مشروعات الأسر المنتجة جزر منعزلة، ويمكن أن يخلق بينها نوع من التكامل والتشابك يجعل كل منها سوق للآخر، وتبرز أهمية هذه المساندة من أن مشروع الأسر المنتجة غالباً ما تقوم به امرأة معيلة محدودة الموارد، ويكون المشروع بالنسبة لها مصدراً لاكتساب الدخل يدخل ضمن المشروعات متناهية الصغر ذات الافتقار التمويلي والانتشار التسويقي المحدود.

والتدريب على وضع خطة تسويقية يبدأ بتحديد مفهوم أن خطة التسويق شأنها شأن أي خطة تبدأ من الوضع القائم وتسعى خلال فترة زمنية محددة وعبر مجموعة برامج ومشروعات وإجراءات إلى الوصول إلى أهداف معينة موظفة في ذلك ما لديها من موارد وإمكانات، وإذا كانت هذه العملية كلها في ذهن صاحب المشروع دون أن يكتبها، فإن حاجة المشروع إلى البقاء وسط المنافسة وظروف السوق المتغيرة، وحاجته إلى النمو والتطور تفرض أن تكون هناك خطة تسويقية يكون المشروع نفسه جزء منها، يتولاها ويتابع تنفيذها جهة أخرى غير المشروع نفسه، لأن هذه الجهة هي التي ستحدد له بناءً على هذه الخطة مزيج المنتج الذي يتولاه في إطار المزيج التسويقي الذي تتضمنه هذه الخطة.

وفيما يلي فإننا نتناول أساليب وموضوعات التدريب على الخطط والبرامج التسويقية لمشروعات الأسر المنتجة بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وذلك على النحو التالي:

- أهمية التدريب على الخطة التسويقية لمشروعات الأسر المنتجة ومكوناتها.
- التدريب للتعرف على الأسواق المستهدفة لمشروعات الأسر المنتجة.
- التدريب لتحديد استراتيجية الخطة التسويقية لمشروعات الأسر المنتجة.
- التدريب لتحديد المزيج التسويقي لمشروعات الأسر المنتجة.
- التدريب لتخطيط تسويق منتجات مشروعات الأسر المنتجة في حالة الركود.

## أهمية التدريب على وضع الخطة التسويقية

### لمشروعات الأسر المنتجة ومكوناتها

يعد وضع خطة تسويقية أمراً بالغ الأهمية لمشروعات الأسر المنتجة، وأي استراتيجية لزيادة المبيعات والأرباح تتطلب فحصاً كاملاً للنظم الحالية في سوق يتسم بالمنافسة، فكل منشأة تحتاج لهذه الخطة التسويقية التي تجلب لها عملاء جدد ومبيعات مربحة، وتقدم هذه الخطة منهجية شاملة عن المنشأة ومستوى نجاحها، وتشمل ماضيها وعملياتها الحالية وآفاقها المستقبلية.

وفي التدريب على إعداد هذه الخطة، تتبع عدة أساليب مباشرة وغير مباشرة، وتشمل الأساليب المباشرة المحاضرات والندوات والحلقات النقاشية والمحاكاة أما الأساليب غير المباشرة فتعتمد على التدريب عن بعد وتفضي هذه الأساليب جميعاً إلى أن يقدم رجال البيع دراسة مكتوبة لموقف المبيعات الحالي والجهود التسويقية، مع تحليل للاتجاهات الشرائية للمستهلكين المتعاملين في منتج المشروع، والمزيج التسويقي الحالي، ونصيب المشروع من السوق وأسواقه المحتملة، ويتم فحص نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها لتحقيق أهداف المبيعات، كما يقدمون الصورة الذهنية السائدة عن المنتج والمشروع، وما يوصون به من تدريب وتطوير للمنتج والقائمين عليه.

وكثيراً ما تتجاهل مشروعات الأسر المنتجة أهمية خطة التسويق، وكثيراً ما يحدث الخلط بين هذه الخطة وخطة الأعمال Business Plan، أو يعتبرون خطة التسويق جزء من خطة العمل، وبينما تسعى هذه الأخيرة إلى ترويج المنشأة لدى المستثمرين أو المصارف، أي أنها خطة متوجهة للخارج، وتتشعب إلى خمسة أقسام (المنشأة، الأسواق، المنتجات، التمويل، العاملين) بغض النظر عن المرحلة التي فيها المنشأة (بداية- نمو - نضوج) فإن الخطط التسويقية هي مسودة نجاح الأعمال، ومكوناتها هي أدوات التخطيط الداخلي وتنفيذ تفصيلي لطرق لتحقيق مبيعات مربحة وتنمية الأعمال.

والخطوة الأولى في أي خطة تسويق هي تقييم السوق المحتمل لكل منتج

بطرح الأسئلة الآتية:

- ما هو مدى اتساع السوق المحتمل.
- كم عدد الناس والمنشآت التي تستخدم منتجات مماثلة أو منافسة.
- كم يبلغ العدد المحتمل لاستخدام المنتج.
- هل السوق متنامي أو منكمش أو مستقر.

وبصفة عامة فإن السوق المتنامي هو المرغوب فيه، ليس فقط بسبب وجود فرصة مبيعات كبيرة محتملة، لكنه الأسهل في دخوله وبناء قاعدة تسويقية عن الأسواق الثابتة والمنكمشة.

وبالنسبة للمشروعات الصغيرة كالأسر المنتجة فإن السوق الكبيرة هو سلاح ذو حدين، فمن الناحية الإيجابية توجد فرصة المبيعات الكبيرة، ومن الناحية السلبية فإن المؤسسات الأكبر ذات النفاذ المستقر للقنوات التسويقية والتمويل الأكبر تجد إغراءً كبيراً للدخول في هذه الأسواق، وتجد المنشآت التي تخصصت في منتج معين أنه عليها أن تبذل موارد معتبرة لحماية وزيادة نصيبها السوقي الحالي .

وتتكون خطة التسويق الجيدة من تسعة عناصر:

- التوزيع.
- استراتيجية السوق.
- معرفة المنافسين.
- نظم التسويق.
- الميزانية.
- قياس الكفاءة.
- تنفيذ خطة التسويق.
- تحديد مؤثرات الخطة.
- تنمية الأعمال.

ففي التوزيع يجري استعراض عام لمنهج المشروع في التسويق الآن وقبل ذلك، وتحديد رسالة المشروع، والمنتجات التي يوفرها ووضعها التنافسي، وقائمة معايير الصناعة، والأفكار الجديدة في التسويق، ودورة حياة المنتج، والقوى البشرية اللازمة للتنفيذ ومواصفاتها.

وفي استراتيجية التسويق يتحدد من هم عملاء المشروع الآن والمتوقعين، وأهم أفضل، وهل يتم البيع لمنشآت وسيطة أم البيع مباشرة للمستهلك، وفي استراتيجية التسويق يجب أن توضح الشواهد أن المستهلك النهائي يحتاج منتج المشروع، وأن تكون طلبات المستهلك واستجابته محل أولوية في الاهتمام، وتشمل الاستراتيجية تجزئة السوق، ثم الاستهداف بناءً على معايير التقسيم (جغرافية أو ديموغرافية أو خصائص سلوكية.. إلخ) ثم التوجه إلى العميل الذي يتوقع المشروع أنه سيشتري منتجه.

وفي معرفة المنافسين ، من هم ، وما هي منتجاتهم، وما هي أسعار هذه المنتجات، ماهي نقاط القوة والضعف لديهم، ما هو نصيبهم السوقي، ما هو مزيجهم التسويقي، ما هي

استراتيجية التسويق لديهم، وهذه المعلومات يتم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية أو المقابلة الشخصية، مع خلق ملف لكل منافس يتم به متابعة كل ما يتعلق به، وبدورة حياة هذا المنتج .

وفي نظم التسويق يتحدد ماهو نظام البيع والعلاقات العامة وترويج المبيعات. وفي الموازنة تتحدد ميزانية التسويق السنوية مقسمة إلى فترات إنفاق والعائد المتوقع. وفي قياس الكفاءة يتم سؤال العملاء عن السبب الذي جعلهم يقبلون على منتجات المشروع والمحافظة على الاتصال بالعملاء.

وفي تنفيذ خطط التسويق تتحدد الأوقات المثلى لبيع كل منتج، وتخطيط التعامل مع حدود البيع الدنيا، وتحديد مسئولية كل شخص بتعليمات محددة واضحة ومتابعته في الأداء والنتيجة.

أما العوامل المؤثرة على خطة التسويق فتشمل الوضع العام للاقتصاد والسياسات الحكومية والقيم الثقافية والاجتماعية والمنافسة والتقنية ومكان المشروع وجغرافية التوزيع واتجاهات نمط الحياة والعاملين بالمشروع والموردين.

ولجعل المشروع ينمو يتحدد ما يحتاجه المشروع لجذب عملاء جدد والمحافظة على العلماء الحاليين، وكيف يمكن للمشروع أن يخدم عملائه بشكل أفضل.

وهذه العناصر السابقة تتطلب من واضعي خطة التسويق بداية تجزئة السوق، ونجد أن كل الأسواق تقريباً لديها القابلية للتجزئة حتى ولو كانت غير مجزئة، وحتى في السوق الواحدة الكبيرة لا يستطيع مشروع صغير كالأسر المنتجة أن يكون متنافساً إن لم يحدد شريحة السوق التي يستهدفها.

وهذه الشريحة تتحدد على أسس مختلفة، إلا أن كل الأسواق تقريباً يمكن تقسيمها عادة إلى أسواق سعر وأسواق جودة، برغم أن السعر والجودة لا يمثلان التعريف القاطع والواضح لشريحة السوق المستهدف، والأسباب القوية لتجزئة السوق توجد غالباً في فحص استخدام المنتج والفوائد التي تعود على المستهلك من استخدامه.

ويرتبط بتحديد شريحة السوق المستهدفة تحليل المستهلك المتوقع، وهناك اعتبارات لا حصر لها في هذا التحليل، ولكن المشروع يركز على أهمها ارتباطاً بسلوك المستهلك المتوقع مثل:

- ماهي ملامح المنتج المطلوبة من المستهلك.
- ما هو الدخل القابل للتصرف لدى هذا المستهلك كي ينفقه على هذا المنتج.
- ماهي الاختيارات بين هذا المنتج ومنافسه.

- كيف يقرر هذا المستهلك شراء منتج معين.
- هل اعتاد هذا المستهلك شراء ماركة معينة.
- ماهي أكثر عناصر الترويج تأثيراً على هذا المستهلك.
- الوضع الجغرافي لهذا المستهلك.
- ما هي أنشطة هذا المستهلك في وقت فراغه.

ومن الأهمية بمكان التمييز الواضح بين خصائص منتج المنافسين والفوائد التي يجنيها المستهلك من هذه الخصائص أو خاصية بعينها، فهذا يفيد في تطوير المنتج بحيث يحقق فائدة أكبر للمستهلك لا يحققها المنتج المنافس.

ولا يعني أن المشروع لديه قوة بيع أو طريقة مستقرة في بيع المنتجات أن قنوات البيع الحالية هي ملائمة للمنتج الجديد، فإذا كان هذا المنتج الجديد يحتاج إلى قنوات جديدة أو متخصصة فإن هذا يقتضي بحث التكلفة الإضافية وقدرة المشروع على تحملها. كما أنه من الأمور الهامة التحسب لرد فعل المنافسين، فإذا ما أسفر تنفيذ الخطة التسويقية عن هبوط حاد في الطلب السوقي للمنافسين يجب أن يكون المشروع مستعداً لردود أفعالهم وبعد الأخطر في هذا الشأن هو المنافسة السعرية التي قد تقود إلى حرب أسعار طارئة.

ولا تعد أي خطة تسويقية ناجحة مالم تشتمل على تركيز على المدى البعيد، فهل الخطة تسهم في تحقيق استراتيجية المشروع على المدى البعيد وهل تجعل المشروع يقوم على بناء نقاط قوة أكثر، وماهو تأثيرها على المنتجات الأخرى للمشروع.

كما لا تعد أي خطة تسويق مكتملة دون مشروع رقمي كمي لربحية كل منتج Proforma موضعاً النفقات والمخصصات العامة وتلك التي تتعلق بكل منتج بشكل واقعي، وهي التي على أساسها يجري متابعة مدى نجاح كل خطة ويجري التعديل فيها.

وتبدو أهمية الخطة التسويقية في أنها تمثل دليلاً للعمل على مدى العام، وغالباً ما يتم وضع هذه الخطة في نهاية العام في فترة إعداد الميزانية، إلا أن هذه الخطة يجري تطويرها وتحديثها مع الوقت لأنها تساعد في اتخاذ القرارات بعيدة المدى بالإضافة إلى كونها دليل العمل اليومي.

ويتم بداية وضع الخطوط العامة للخطة، وتوجد عدة طرق لإعداد الخطة تتراوح بين الخطة البسيطة إلى الخطة الضخمة ذات الوثائق المتعددة، وأحد هذه الطرق هو البدء بوضع الإطار العام على خمس خطوات، ثم وضع هذه الخطوات تفصيلاً حتى تكون متلائمة مع موقف المشروع، ولا توجد طريقة واحدة محددة لوضع هذا الإطار، ولكن هناك توافق عام على أركان لا بد من توافرها في الخطة كالاتي:

١. ملخص تنفيذي .
٢. تحليل المشروع: عناصر القوة. عناصر الضعف. الفرص. المخاطر، ويشمل التحليل . العملاء. المشروع. المنافسون الحاليون والمحتملون، الموردون. التدخل الخارجي (تدخل الحكومة مثلاً بقوانين أو أسعار).
٣. السوق المستهدف، تحليله ديموغرافياً، مستويات دخول، أنشطة، ظروف معيشية، ومصالح، الفئة العمرية، جغرافيته، ذوق المستهلك، حاجاته ومدى استفادته من منتجات المشروع، اتجاهات الصناعة أو الاتجاهات الاجتماعية المؤثرة على العملاء.
٤. استراتيجية التسويق: الأهداف العامة ورسالة المشروع، المكانة التنافسية للمشروع وصورته الذهنية لدى العملاء، الاستراتيجيات العامة للوصول إلى الأهداف المبتغاة وتحقيق رسالة المشروع، المزيج التسويقي شاملاً المنتجات والتسعير والتوزيع والترويج.
٥. التوقعات: حجم السوق المستهدف ومشروعات النمو للسوق والمبيعات.
٦. التحليل المالي: ربح وخسارة كل منتج وبشكل إجمالي، توقعات المبيعات، تكلفة المنتج، تكلفة التسويق، التكاليف الثابتة والمتغيرة، هوامش الربح، مع إجراء تحليل يقوم على سيناريو ماذا لو.
٧. وضع معايير: لقياس مدى الوصول إلى الأهداف لكل ابرنامج وإمكانية المراقبة والمراجعة.

وبوضع هذا الإطار العام يمكن التقدم منه لإنشاء الخطة على خمس خطوات كالآتي:

١. جمع وتحليل البيانات.
٢. تحديد التحديات الرئيسية.
٣. تطوير الأهداف.
٤. وضع الاستراتيجيات.
٥. اختيار برامج التسويق.

#### ١) جمع وتحليل البيانات:

حيث يحتاج المشروع إلى بيانات عن نفسه ومنافسيه وعملائه والعاملين في مجال منتجه، ويشمل هذا كل ما يعرفه المخطط وكل ما يمكنه الوصول إليه في المشروع ذات صلة بالمنتج والترويج والتوزيع والتسعير والتدخلات الخارجية، ويمكنه أيضاً الاستعانة بما هو موجود على شبكة الانترنت.

#### ٢) تحديد التحديات الرئيسية:

حيث ينبغي على المخطط أن يحدد لكل منتج التحديات التي يجب أن يتغلب عليها، كفرصة عدم إشباع أو نقص إشباع حاجة لدى عملائه، والمكونات الأربعة للمزيج التسويقي، وينبغي عليه في كل وقت الرجوع إلى كيف أمكن للمشروع التعامل مع هذه التحديات.

### ٣) تحديد الأهداف:

وهي الصورة الكبيرة للمشروع غداً بعد أن يكون قد تغلب على التحديات، ويشمل هذا انتشار المشروع في السوق وحجم مبيعاته ونصيبه السوقي ومنتجاته.

### ٤) وضع الاستراتيجيات:

وهي الداعمة للوصول إلى الأهداف بتحديد المناهج العامة التي يتم اتباعها لتحقيق الأهداف، فاستراتيجية التحرك إلى منطقة جغرافية جديدة يمكن أن تشمل إنشاء علاقات مع موردين أو منافذ توزيع واختيار المزيج الإنتاجي الذي يلبي احتياجات العملاء في هذه المنطقة مع التسعير الملائم وشن حملة ترويج لهذا المزيج في المنطقة المستهدفة.

### ٥) اختيار برامج التسويق (التكتيك):

وهذه البرامج هي التجسيد الحي للاستراتيجيات، فبرنامج الحملة الترويجية في المثال السابق يمكن أن يشمل حملة ملصقات وخصومات وجوائز ولافتات مضيئة.

والرؤية التي تكونت من هذه الخطوات الخمسة يمكن استخدامها في تمكين وتوسيع وتطوير الخطة والتي يعد وضعها كدليل للعمل ويجري تعديلها من وقت لآخر حسب ما يطرأ من أسباب جوهرية تدعو إلى هذا التعديل.

والأكثر أهمية من وضع الخطة الجدية هو تنفيذها، وأن تكون دقيقة واضحة متطلعة إلى الأمام وتعطي توجيه واضح لجهود التسويق في الفترة المقبلة، وقبل بداية وضع الخطة ينبغي توافر الآتي:

- أحدث التقارير المالية عن مشروع الأسر المنتجة وأحدث أرقام المبيعات وفق كل منتج وكل منطقة ويفضل لمدة آخر ثلاثة سنوات.
- قائمة بالمنتجات الحالية مع الأسواق المستهدفة.
- إذا كان المشروع لديه أكثر من خمس عاملين خريطة تنظيمية للمشروع.
- فهم المشروع لحدوده الجغرافية وأنواع المستهلكين المتعاملين معه، وقنوات التوزيع الحالية والمنافسين ومكانته في السوق واتجاهاتها.
- النقاط الحرجة في المشروع من وجهة نظر رجال البيع والعملاء والتي تحتاج إلى معالجة في الخطة.

ويشمل موقف التسويق المراد تحديده والإنطلاق منه ما يلي:

- ما هي منتجات المشروع.

- ما هو الحجم النقدي لأسواق المشروع.
  - ما هي منافذ البيع.
  - ما هي المنطقة الجغرافية التي يقع فيها المشروع.
  - وصف الذين يغطيهم الترويج ديموغرافياً وجغرافياً ومستوى دخل.
  - من هم منافسي المشروع.
  - كيف تمت مبيعات المشروع في الماضي.
- ومعظم هذه المعلومات موجودة في أذهان القائمين على المشروع ولكنها تحتاج إلى كتابتها حين وضع الخطة، حيث أنها ستوضح الفرصة التسويقية التي يتعين على المشروع أن يتجه إليها، كما أنها تضع أفكاراً يكمل بعضها بعضاً.
- فإذا ما تحدد الموقف التسويقي Market Situation ينتقل المخطط إلى تحديد الفرص والمخاطر، وهو امتداد للموقف التسويقي يركز على الجانبين السلبي والإيجابي لحالة التسويق الحالية فيتناول:

- اتجاهات التوزيع المضادة للمشروع.
  - اتجاهات المنافسة المؤثرة سلباً على المشروع.
  - مدى نجاح المنافسين على حساب المشروع.
  - اتجاهات التوزيع المساندة للمشروع.
  - اتجاهات المنافسين الداعمة للمشروع.
  - هل اتجاهات السوق مع المشروع أم ضده.
- والمعلومات في هذا الشأن يمكن الحصول عليها من نشرات المنافسين ونشرات الأعمال وغرف التجارة والاتحادات الصناعية والناشطين في مجال التسويق.
- بعد ذلك ينتقل المخطط إلى وضع الأهداف التسويقية مستهدفاً الإمساك بالفرص وتجنب المخاطر والتهديدات، ووضع الأهداف يعني برسم صورة مستقبل المشروع، ويشمل تحديد الأهداف وصف لها وتحديد ما ينوي المشروع القيام به مدعماً بالأرقام، كرفع رقم المبيعات من إلى في خلال المدة كذا سواء بالكمية أو القيمة، ويمكن بناء الأرقام في ضوء الماضي كأرقام مطلقة ومعدلات النمو، ويمكن أن تشمل الأهداف:
- إدخال منتجات جديدة.
  - تجديد أو استعادة سوق منتج معين.
  - دخول مناطق جديدة.
  - تعظيم مبيعات منتج معين ومن أين تأتي هذه الزيادة.
  - تطوير بيع حزمة منتجات (كمفروشات تشمل أغطية أسرة وبطاطين مثلاً)

- الدخول في عقود طويلة المدى مع عملاء مختارين.
- رفع الأسعار دون التأثير على أوضاع المبيعات.
- تطوير المنتج.
- تنمية تصنيع أو تسليم المنتج.

ويجب أن تكون صياغة هذه الأهداف بسيطة وقابلة للعد وطموحة وقابلة للإنجاز .  
ولاتعد خطة التسويق ذات شأن إذا لم يخصص المشروع ميزانية لتنفيذها، فكل  
عنصر من عناصر الخطة تكلفة، وللتحوط توضع زيادة في حدود ٢٥% لتقديرات التكلفة،  
ولمتابعة الخطة تجري اجتماعات دورية تقدم فيها وتناقش تقارير موقف المبيعات مقارنة  
بالأهداف، ويتم الاستفادة من التغذية المرتدة لتطوير المزيج التسويقي، كما يتم تعديل الخطة  
بناء على التطورات الجديدة.

## (٢)

### التدريب على التعرف على

#### الأسواق المستهدفة لمشروعات الأسر المنتجة

مشروعات الأسر المنتجة هي من قبيل المشروعات الصغيرة التي لا تستطيع أن  
تغطي كل قطاعات السوق، ومن ثم يتعين على المخطط تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام  
أحد أسس التقسيم وحسب طبيعة المنتج الذي يبغى تسويقه، واختيار السوق المستهدف أو  
الشريحة المناسبة لهذا المنتج ثم التوجه إليها عبر المزيج التسويقي، وبحسب المنتج فإنه يمكن  
تقسيم السوق بصفة مبدئية إلى سوق استهلاكي أي إذا كان هذا المنتج سلعة استهلاك نهائي  
وسوق صناعي إذا كان هذا المنتج سلعة وسيطة، وهناك عدد متباين من الأسس التي يمكن  
عليها تقسيم السوق الاستهلاكي، منها التقسيم على الأساس الجغرافي، أو على الأساس  
الديموغرافي، وعلى أساس الخصائص السلوكية للأفراد، أو على أساس فائدة المنتج، أو كثافة  
الاستعمال، أو درجة حساسية المنتج للمزيج التسويقي أو على أساس الولاء لمشروع الأسر  
المنتجة.

فعلى الأساس الجغرافي يمكن تقسيم السوق إلى مدن وقرى وضواحي، أو مناطق  
صناعية وزراعية، أو مصايف ومشاتي، أو مناطق سكنية ومناطق خدمات ومناطق تجارية.  
وعلى الأساس الديموغرافي يمكن تقسيم السوق حسب السن والمهنة والجنس والدخل  
وحجم الأسرة والتعليم.

وعلى الأساس المرتبط بالخصائص السلوكية الطبقة الاجتماعية وطريقة المعيشة  
والشخصية، وعلى أساس فائدة السلعة، الفائدة الملموسة والفائدة المعنوية، وعلى أساس كفاءة  
الاستعمال استعمال متكرر أو متوسط، ومؤقت أو دائم، وعلى أساس المنتج للمزيج التسويقي

أي تأثره بالسعر والجودة والإعلان ومنافذ التوزيع والترويج، وعلى أساس الولاء لمشروع الأسر المنتجة إذا كان شديداً أو متغيراً أو ضعيفاً.

ويلجأ مشروع الأسر المنتجة إلى التقسيم الجغرافي إذا كان منتجها يستخدم في مناطق دون غيرها، فالجلباب أكثر استخداماً في القرى، ولباس البحر أكثر استخداماً في المناطق الساحلية.

ويلجأ إلى التقسيم الديموغرافي إذا كان المنتج تستخدمه فئة دون غيرها كملابس المدارس أو غطاء الرأس للمحجبات.

ويلجأ المشروع إلى الخصائص السلوكية للفرد إذا كان منتجها تستخدمه طبقة اجتماعية دون غيرها كصناعة الملابس الرياضية أو الحلى النسائية أو الأثاث الراقى.

وعلى أساس فائدة السلعة إذا كان المنتج يستفيد منه فئة دون غيرها، كإقبال الشباب على الملابس الحينز دون الفئات الأخرى.

وعلى أساس كثافة الاستعمال إذا كان المشروع ينتج سلع متكررة كالمناديل الورقية فعليه أن يتجه إلى قطاع السوق الذي يستخدمها.

وعلى أساس درجة استجابة المستهلكين لعنصر من عناصر المزيج التسويقي كالسعر مثلاً يقوم المشروع باختيار قطاع التسويق أو تحديد مستهلكه المستهدف الذي يفضل السعر على عناصر المزيج الأخرى.

وإذا كان هناك قطاع من المستهلكين يود التعامل مع مشروع الأسر المنتجة لأنه مؤمن برسائله (كمشروع مساندة للمرأة المعيلة) أو لأنه أيقن أن إنتاج هذا المشروع متفرد فإن المشروع يتجه إلى هذا المستهلك كمستهدف.

أما إذا كان المشروع ينتج سلعة صناعية (مشروعات الأسر المنتجة في دمياط مثلاً العاملة في أجزاء الأثاث) فإنه يقسم السوق حسب القطاعات التي تستخدم سلعتها، ويمكن أن يكون هذا التقسيم على أساس الكمية بين مشتري كبير ومشتري صغير.

وفي كل الحالات فإن قطاع السوق المستهدف ينبغي أن يتوفر به القابلية للقياس، مثل عدد الأفراد المتعاملين مع منتجات الأسر المنتجة، وسهولة الوصول إليه، وأن يكون حجمه بالدرجة التي تستوعب منتجات المشروع.

ويعد تحديد المستهلك المستهدف بمشروع الأسر المنتجة الخطوة الثانية من خطوات خطة التسويق، ومن المعلوم أن كل مشروع عند بدايته يحتاج خطة أعمال Business Plan ولكن كثير من المنظمين لا يدرك أن خطة التسويق لا تقل أهمية عن خطة الأعمال، وخطة التسويق تركيزها العملاء، وهي تحوي أرقام وحقائق وأهداف ولكنها ليست رقمية أساساً، أي أنها استراتيجية، وهي تسعى للإجابة على الأسئلة الآتية:

- ماذا يبيع مشروع الأسر المنتجة.
- لمن يبيع مشروع الأسر المنتجة.
- كيف يبيع مشروع الاسر المنتجة.
- بأي سعر يبيع مشروع الأسر المنتجة.
- كيف يأتي بالمنتج إلى المشتري.

وعليه فإن خطة التسويق تشتمل أساساً على الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد المنتج بشكل واضح وتفصيلي من حيث خصائصه ومكوناته واختلافه عن منتجات المنافسين، وكلما كان التحديد والوضوح قاطعاً، كلما كان الاتصال أفضل بالمستهلك المستهدف، وقد غدت الأسواق والمنتجات مجزئة بشكل كبيرة، وكل منتج من هذه المنتجات يتوجه إلى مستهلك بعينه، ومن ثم فوضع المنتج في مكانه التنافسي يتطلب فهماً وإدراكاً جيداً للسوق المجزء، وعليه فإنه في تحديد المنتج لا ينبغي أن يكون المروج قد فهم جيداً منتجه ولكن أيضاً منتجات المنافسين، ويكون قادراً على الإقناع بأن منتجه هو الأفضل، ووضع منتج مشروع الأسر المنتجة في مكانه التنافسي يتطلب خطوتين:

١. تحليل منتج المشروع وإقرار الاختلاف بينه وبين المنتجات المنافسة.

٢. تحديد أي من المشتريين أكثر ميلاً لشراء منتج المشروع.

ومن ثم فإن التسعير والتوزيع تعتبر أموراً حيوية في المكان التنافسي، وقد غدت ثقافة السوق والتسعير غير ممكنة الفصل عن المنتج، فإذا كانت محلات السوبرماركت ذات الخدمة الذاتية هي الأكثر شيوعاً في توزيع منتجات البقالة فإن كثير من الأسر التي ليس لديها وقت تريد خدمة أسرع وأكثر راحة حتى لو دفعت سعراً أعلى، ومن ثم نشأت خدمة التوصيل للمنازل والتسويق الشخصي، ومحلات الجملة التي تبيع للمستهلك، وهذه يفضلها المستهلك الذي يعطي أولوية للسعر، ومن ثم فإنه في تطوير خطة تسويق ناجحة ينبغي تحليل كل هذه العناصر وأكثرها مناسبة، فماذا يقدم مشروع الأسر المنتجة مع منتجه، هل يقدم الجودة، هل يقدم الراحة في الحصول على المنتج، أسعار مميزة، خصم مميز، إن المشروع قد لا يستطيع أن يقدم كل هذه العناصر ولكنه يركز على العنصر المطلوب من غالبية المستهلكين.

الخطوة الثانية: هي تحديد المستهلك المستهدف ورسم صورة كاملة عنه كما ذكرنا

حسب أي من الأسس التي يمكن اتباعها في تقسيم السوق، هل المستهلك المستهدف من النوع المحافظ أو المجدد، هل هو من النوع القيادي أو التابع، عدواني أو خائف، تقليدي أم حديث، متوجه إلى الداخل أم الخارج، وكم مرة يشتري المنتج في وقت محدد يوم أو شهر أو أسبوع، وهل هناك فترات ذروة لشرائه في السنة.

الخطوة الثالثة: وهي خلق استراتيجية اتصال، فلا ينبغي أن يكون المستهلك المستهدف قد عرف مكان تواجد منتج مشروع الأسر المنتجة ولكنه لم يتأثر بهذا المنتج أو يدرك فوائده، ويشمل الاتصال كل شئ ابتداءً من تصميم شعار المنتج إلى الإعلان إلى العلاقات العامة والترويج، وعليه على المخطط أن يعرف ماذا يقرأ المستهلك المستهدف، وإلى ماذا ينصت حتى يستطيع أن يستحوذ على انتباهه كما أنه على المخطط أن يعرف في أي مكان يضع رسالته حتى يستطيع مستهلكه المستهدف أن يتردد عليها مرات كثيرة، وهذا الجزء من الخطة يحقق انتشار وترويج لمنتج الأسر المنتجة وفيه يتحدد ماذا يريد المشروع أن يعرفه المستهلك عنه، هل هو اسمه أو مكانه أو مزايا منتجه، وفي هذا التخطيط يتم اختيار انسب الوسائل وأقلها تكلفة وأكثرها تأثيراً على المستهلك المستهدف.

### (٣)

#### التدريب على تحديد استراتيجية

#### الخطة التسويقية لمشروعات الأسر المنتجة

للوصول إلى قطاع السوق الذي يستهدفه مشروع الأسر المنتجة فإن عليه أن يختار بين ثلاثة استراتيجيات بديلة، لأن هذا الاختيار هو الذي سيحكم تخطيط المزيج التسويقي الذي سيتبعه المشروع، وهذه الاستراتيجيات هي:

١. استراتيجية التسويق غير المتنوع Undifferentiated Marketing.

٢. استراتيجية التسويق المتنوع Differentiated Market.

٣. استراتيجية التسويق المركز.

في استراتيجية التسويق غير المتنوع حين يكون مشروع الأسر المنتجة له منتج نمطي متكرر (كغطاء الرأس للمحجبات أو أغطية الأسرة) لا يقوم المشروع بتقسيم السوق إلى قطاعات سوقية، حيث كل مستهلكي السوق تجمعهم صفات مشتركة يركز عليها المشروع ويتغاضى عن الاختلافات بينهم، ويقوم بتصميم المزيج التسويقي الذي يجذب أكبر عدد من المستهلكين، بأن يكون منتج الأقل سعراً والأكثر تحقيقاً لرغبات المستهلك كمنتج، والأكثر تواجداً في التوزيع من حيث المنافذ بما يحقق سرعة الانتشار وسهولة الوصول إليه، وإن كانت هذه الاستراتيجية تحتاج إلى تخطيط حملات إعلانية مكثفة أحياناً، وتتميز هذه الاستراتيجية بتحقيق وفورات في التكاليف ولتخطيط الإنتاج وعدم الحاجة إلى القيام ببحوث تسويقية لتجزئة السوق وعدم تخصيص حملات إعلانية لكل قطاع من قطاعات السوق، ولكن إذا ما ظهر منافسين لمشروع الأسر المنتجة في المنتج الذي يقوم بتسويقه فإن على المشروع أن يحقق تميزاً في المنتج أو السعر أو كلاهما بما يمكنه من المحافظة على سوقه وتوسيعها.

وفي استراتيجية التسويق المتنوع يصمم مشروع الأسر المنتجة مزيجاً تسويقياً يتلائم مع كل قطاع من قطاعات السوق، فمشروع إنتاج الأثاث يمكنه تصميم مزيج تسويقي يركز على المنتج قبل السعر (الأثاث الراقى) ومزيج آخر يركز على السعر قبل المنتج (الأثاث الشعبي) وذلك بعد دراسة وتحديد الخصائص والصفات المشتركة لكل قطاع، بهذا يسعى المشروع إلى تحقيق السيطرة على قطاع أو أكثر من السوق يحقق ضمان ولاء للمنتج بما يؤدي إلى زيادة مبيعاته منه، إلا أنه قد يعيب هذه الاستراتيجية ارتفاع تكاليف تطوير المنتج وتعديله بما يتطلبه ذلك من تصميم جديد وترويج لهذا التعديل فضلاً عن احتمالات ركود كميات المنتجات التي لم تلحق التعديل وضرورة إجراء تصفية لها بين الحين والآخر.

وربما كانت استراتيجية التسويق المركز هي الأكثر ملائمة لمشروع الأسر المنتجة باعتبار أن هذه الاستراتيجية تخدم المنظمات ذات الموارد المحدودة ومنها الأسر المنتجة، وفي هذه الاستراتيجية يقوم المشروع باستهداف قطاع واحد في السوق ويحدد المزيج التسويقي الذي يناسبه، فإذا كان المشروع ينتج الأثاث مثلاً فإنه يختار الأسر محدودة الدخل التي تتبغى شكلاً يماثل الأثاث الراقى ولكن يصنع بخامات أقل تكلفة، ولكن من مخاطر هذه الاستراتيجية رغم الوفورات التي تحققها، نتيجة التخصص، احتمال دخول منافسين جدد على نفس القطاع السوقي واحتمال انخفاض المبيعات مما يتطلب من المشروع تحقيق مزايا في المنتج لا يوفرها غيره ومن ثم ضرورة استمراره في القيام ببحوث التسويق والاهتمام بالتغذية المرتدة.

وهناك عدد من العوامل يحكم اختيار مشروع الأسر المنتجة لأي من الاستراتيجيات الثلاثة السابقة في وقت معين، حيث أنه يمكن لهذا المشروع الانتقال من استراتيجية إلى أخرى وفقاً لتغير هذه العوامل، وأهم هذه العوامل موارد المشروع نفسه وأمكانياته، فكلما قلت هذه الموارد كلما دفعته أكثر إلى استراتيجية التسويق المركز، ومن هذه العوامل أيضاً مدى قابلية المنتج للتنوع، فكلما كان المنتج أكثر تنميماً (كأغطية الأسرة وغطاء الرأس للمحجبات) كلما اتجه مشروع الأسر المنتجة إلى استراتيجية التسويق غير المتنوع، وكلما كان المنتج أكثر تنوعاً كالملابس الجاهزة كلما اتجه المشروع إلى استراتيجية التسويق المتنوع، أما العامل الثالث فهو مدى تجانس المستهلكين، فعندما يشترك هؤلاء في نفس الاحتياجات (كالمرأة في غطاء الرأس للمحجبات) فإن التسويق غير المتنوع يصبح الأكثر ملائمة، مع الأخذ في الاعتبار أن التجانس لا يعني التماثل، أما العامل الرابع فهو دورة حياة المنتج، والتي تبدأ من تقديمه Introduction إلى نموه إلى وصول الطلب عليه إلى ذروته إلى تدهوره Decline، وكلما كانت دورة حياة المنتج طويلة كلما كانت استراتيجية التسويق غير المتنوع أكثر ملائمة والعكس صحيح.

وتشمل استراتيجية مشروع الأسر المنتجة إذا عديد من الأبعاد منها:

- سوق المنتج الذي يتوقع المشروع أن ينافس فيه.
- مستوى الاستثمار المطلوب لتحقيق نمو المشروع وبنائه وسيطرته على السوق.
- خط المنتجات والتسعير واستراتيجية التوزيع المطلوبة للمنافسة في أسواق بعينها.
- الأصول والمهارات التي يملك فيها المشروع ميزة استراتيجية، وهو يعتمد على دمج هذه الأصول والمهارات لتحقيق مزايا تنافسية تقوم على أساسين وهما التكلفة المنخفضة، والتفرد عن الآخرين الذي يقوم على تطوير منتجات ذات تصميم ليست عند المنافسين أو أداء مختلف لهذه المنتجات أو جودة معينة.
- ويساعد وجود الاستراتيجية مشروع الأسر المنتجة فيما يلي:
  - اكتشاف العوامل الخارجية والتعامل معها.
  - توقع التغيرات المحتملة والاستعداد للتعامل معها بكفاءة.
  - الاهتمام بتوجيه النظر إلى الأجل الطويل.
- ويمر وضع الاستراتيجية بعدة مراحل تبدأ بوضع تصور عام وشامل لمهمة مشروع الأسر المنتجة، ثم تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية في المشروع ووضع تحليل مفصل لأداء كل وحدة، ثم وضع الاستراتيجية التسويقية لكل وحدة أعمال أو منتج، ثم تحويل هذه الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية ثم تنفيذ هذه الخطط، وهناك نقاط مركزية في نجاح خطط التسويق ويوجد توافق كبير عليها وتشمل:
  - التكامل بين التخطيط قصير الأجل والتخطيط طويل الأجل، أي بين الهدف المرحلي للمشروع والهدف البعيد له.
  - التحديد السليم للأسعار، ولا يعني هذا في كل وقت الأسعار المنخفضة، كما أن الأسعار لا ترتبط في كل وقت بالتكاليف.
  - رصد تغيرات السوق وما تتطلبه من تغيير مستمر في المنتج.
  - الملائمة بين متطلبات العملاء وما يناسب المشروع.
  - مراقبة المنافسين.
  - المعرفة الجيدة بالعملاء والموزعين.
  - التجزئة الجيدة للسوق ومعرفة خصائص كل جزء.
  - تطوير المهارات البيعية للمشروع.
  - وجود اعتماد مالي كافي للمشروع.

- اتصالات المشروع كالعلاقات العامة والإعلان والترويج تكون في إطار الخطة.

#### (٤)

#### التدريب على تحديد المزيج التسويقي

#### لمشروعات الأسر المنتجة

يتضمن المزيج التسويقي تخطيط ووضع استراتيجيات لأنشطة الإنتاج والتسعير والتوزيع والترويج، ويؤدي الإخفاق في تخطيط أي من هذه العناصر الأربعة إلى النيل من كفاءة المزيج كله ويحول بين مشروع الأسر المنتجة وتحقيقه أهدافه، فإذا ما أنتج المشروع ملابس جاهزة على درجة عالية من الإتقان والجودة ونشرها في أكبر عدد من منافذ التوزيع، ولكنه لم يراعي في تخطيط السعر قدرة المستهلك المستهدف، فإنه حتى مع بذل جهد ترويجي كبير لن يتمكن من تسويق ما أنتجه حسب الهدف الذي توقعه، وفيما يلي نتناول تخطيط مكونات المزيج التسويقي.

#### أولاً: المنتج: Product

وهو أول مكونات المزيج التسويقي، وهو العنصر الرئيسي الذي يقدمه المشروع لمستهلكه المستهدف يبغي به الحصول على رضا هذا المستهلك فيوفر له المواصفات والشروط التي يدرك أن هذا المستهلك يتوقعها وتلبي احتياجاته، والمنتج هو العنصر المادي الملموس في المزيج التسويقي، وهو المحور التي تدور عليه العناصر الأخرى من تسعير وترويج وتوزيع، ويرتبط بالمنتج خامات ومواصفات وعبوات ومواد تعبئة وأسم والعلامة التجارية لمشروع الأسر المنتجة، كما يرتبط بالمنتج المنافع التي يحصل عليها المستهلك المستهدف بما يحقق له إشباع احتياجاته، كما يرتبط به أيضاً خدمة ما بعد البيع من ضمان وإصلاح وصيانة.

وقد يكون هذا المنتج جديداً بما يحمل مخاطرة الإخفاق في الحصول على رضا المستهلك، والإخفاق في تقديم هذا المنتج بشكل تنافسي نتيجة تفوق المنتجات المماثلة عليه، فضلاً عما يتضمنه هذا المنتج الجديد من بحوث تسويق وتصميم مزيج تسويقي متميز قادر على المنافسة بما يرفع التكلفة، أو نزول هذا المنتج في وقت غير مناسب ودون أن يكون قد حدث له التمهيد الكافي الذي يكفل له النجاح.

وحتى يمكن للمشروع أن يطرح منتجاً جديداً، فإنه يبدأ أولاً بجمع المعلومات والأفكار من داخل المشروع وخارجه خاصة من قبل مندوبي المبيعات ومديري المشروع، أو إذا كان للمشروع إدارة بحوث وتطوير تقوم بين الحين والآخر بإجراء بحوث تسويق، بينما يعتبر

المستهلك والمنافسين وملاحقة التطور العام للمنتج من أهم المصادر الخارجية، وبعد أن يكون المشروع قد جمع ما يعتقد أنه كل الأفكار المتعلقة بهذا المنتج، فإنه يقوم بإجراء عملية تقييم واختبار لهذه الأفكار، وفي هذه المرحلة يقوم باستبعاد ما يؤدي إلى خسارة المشروع، أو أن تكون تكنولوجيا تنفيذه غير متوافرة، ويتم ترتيب هذه الأفكار وفقاً لأهداف المشروع وتحقيق الأرباح والمبيعات والاستحواذ على حصة سوقية أكبر ومدى الملائمة لإمكانيات المشروع وموارده ومدى توافر الخبرات الفنية والبشرية اللازمة لتنفيذه.

ويُلي عملية التقييم إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، أي دراسة مدى المنافع والتكاليف الاقتصادية، وإذا ما ثبت أن المنافع على المشروع تفوق تكاليفه، يتم وضع المنتج اختبارياً في السوق، أي طرح كمية محدودة من المنتج في عينة ممثلة للسوق المستهدف مع تحديد المزيج التسويقي الذي يلائم هذه العينة، ومن الطرق التي تتبع في الاختبار والتي تقل تكلفتها عن غيرها الاختبار بواسطة مديري المشروع وموظفيه، إلا أنه يعاب عليها احتمال التحيز، كما أنه من بين هذه الطرق طرح في عدد من متاجر التجزئة، ويفضل التاجر الذي يتمتع بدرجة عالية من تردد المستهلكين، ومن هذه الطرق أيضاً الزيارات المنزلية وإن كان يعيبها ارتفاع التكلفة المرتبطة بكثرة عدد المندوبين والوقت الطويل الذي يتطلبه إقناع كل مستهلك على حدى.

وبعد أن يمر المنتج بهذه الخطوات الأربعة يتم تقديمه للأسواق Commercialization بعد أن تكون نتائج الاختبار قد أوضحت وجود احتمالات كبيرة قوية لتحقيق هذا المنتج لنجاح في السوق، في هذه المرحلة تعد خطة الإنتاج ويصمم برنامج الترويج وتوضع سياسات الأسعار واختيار منافذ التوزيع، وتقوم التغذية المرتدة أي المعلومات العائدة للمشروع من السوق بتقديم المعلومات اللازمة لتطوير المنتج بما يحقق له ثبات التوزيع وزيادته.

وقد لا يكون ما يطرحه المشروع منتج جديد ولكنه إضافة إلى منتج يقوم بتوفيره، ويقوم المشروع بذلك لعدة أسباب منها:

- تعدد وتنوع رغبات المستهلكين واحتياجاتهم.
- مواكبة التطور السريع والمتلاحق في تكنولوجيا الإنتاج والتصنيع.
- التعويض عن حالة الكساد التي يتعرض لها المنتج القائم مما يتيح أيضاً استغلال طاقة المشروع وخطوطه الإنتاجية المعطلة.
- زيادة عدد القطاعات السوقية التي يخدمها المشروع.
- التمكن من إنتاج هذه الإضافات محلياً بدلاً من استيرادها.
- التغلب على المنافسة الشديدة التي يواجهها المشروع بالنسبة للمنتج القائم.

ويرتبط بالمنتج أيضاً تعميق التشكيل وتوسيعه، فإذا كان المشروع ينتج مثلاً أغطية الأسرة، فإنه ينتج أغطية الأسرة المزدوجة والفردية، وإذا كانت الأغطية تتم بأقمشة مطبوعة يوفر أغطية بأقمشة غير مطبوعة أو يعدد الألوان أو عدد القطع أو المادة المصنوعة منها الأغطية، بما يوفر لنفس الإشباع مستويات مختلفة في الأسعار والجودة.

وإضافة إلى تشكيل المنتجات فإن على المشروع أيضاً أن يستمر في تطوير المنتجات الحالية توظيفاً للتكنولوجيا الحديثة وبما يتمشى مع تطور العادات الاستهلاكية، كما أن اكتشاف أوجه استعمال للمنتج لم تكن مطروقة من قبل من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى اتساع سوق هذا المنتج.

وكثيراً ما يخفق مشروع الأسر المنتجة لأنه لم يراعي تصميم وإنتاج عبوة السلعة وغلافها الخارجي، حيث يلعب التغليف دوراً هاماً في جذب انتباه المستهلك، وعلى المشروع في هذا الشأن مراعاة العوامل الآتية:

- أن الغلاف يحقق المحافظة على السلعة أثناء نقلها وتخزينها وعرضها في متاجر التجزئة وذلك بعدم تعرضها لعوامل المناخ المختلفة التي تؤثر في مكوناتها.

- أن التغليف يقلل نفقات التلف والضياع والكسر في مراحل تداول السلعة.
- أنه وسيلة لجذب انتباه المستهلك أي أنه أحد وسائل الترويج.
- يعتبر مساعداً للبيع بمحلات السوبرماركت حيث الخدمة الذاتية.
- أن اختلاف حجم العبوات يتيح تقسيم السوق وتوزيعه.
- أن العبوة نفسها يمكن إعادة استخدامها (كالعبوات البلاستيكية والزجاجية) وهو عامل إضافي في زيادة الطلب على السلعة محل التغليف، ولكن ينبغي مراعاة أن العبوة لن تؤدي إلى التأثير على مكونات السلعة وخواصها، وأنها متلائمة مع وسيلة النقل والشحن المستخدمة، وأن ألوانها جذابة، وأن تكلفتها محتملة، وهنا تبرز أمام المشروع سياسات التغليف التي تغطي المجالات الآتية:

- تغيير أو تعديل الغلاف ، وذلك عند انخفاض مبيعات السلعة أو ظهور مواد تعبئة جديدة أو منافسين جدد أو بغرض زيادة عمر السلعة أو بغرض تقليل المساحة التي تحتاجها السلعة عند المستهلك أو الموزع، وتهدف هذه السياسة إلى توسيع نطاق سوق المشروع وزيادة ترويج السلعة.
- توحيد أو تعدد العبوات لكل منتج، ويعتمد هذا على مدى تنميط المنتج وقابلية تجزئته، فكلما كان المنتج واحداً غير قابل للتجزئة كلما اتجه المشروع إلى العبوة

الواحدة، وكلما قل تنميته وزادت قابليته للتجزئة اتجه المشروع إلى تعدد العبوات، وقد يقوم المشروع بتعبئة أكثر من منتج في عبوة واحدة بما يحقق زيادة المبيعات لكلاهما ويتم هذا غالباً في حالة العروض الخاصة والسلع المكملة لبعضها.

ويرتبط بعملية التعبئة والتغليف وقبل طرح المنتج للسوق عملية تبيين المنتج Labeling أي تعريف المستهلك بالبيانات اللازمة عن السلعة من حيث مكوناتها ونسب هذه المكونات وتاريخ الإنتاج والانتهاء (في حالة الصلاحية) وكيفية استعمالها ومكان تصنيعها ووزنها وطريقة المحافظة عليها وأسم المنتج أو الموزع وعنوانه والإرشادات الموجهة للمستهلك، وتوضع هذه البيانات في مكان ظاهر باللغة التي يفهمها المستهلك.

ومع استخدام الحاسب الآلي في تداول السلع أصبحت هذه السلع تتميز برمز سلعي حين يمرر أمام الجهاز الخاص لدى البائع يظهر سعره، بما ييسر عملية الشراء للمستهلك ووضع المشتريات والمسحوبات من هذه السلع بما يمكن المشروع من إجراء تقييم مستمر لمنتجه في السوق، وإضافة إلى هذا الترميز فهناك أيضاً التمييز التجاري Branding، وكلما اكتسبت منتجات المشروع رسوخاً في السوق وثباتاً كلما اكتسب هذا التمييز ثقة المستهلك في المشروع وعليه إذاً أن يختار أسم سهل الحفظ لا يسقط بسهولة من الذاكرة ويمكن تمييزه عن غيره من الأسماء المتداولة، وإضافة إلى هذا الاسم Trade name، فهناك أيضاً العلامة التجارية التي يختارها المشروع، وقد تكون العلامة واحدة لكل منتجاته وقد يختار علامة لكل منتج على حدى، إلا أن الشركات الأكثر رسوخاً في الأسواق تختار علامة تجارية واحدة لكل منتجاتها، بل إنها كثيراً ما تتيح لآخرين الإنتاج تحت علامتها في مقابل مادي كبير.

وحين يصل المنتج في دورة إنتاجه في السوق إلى قمة نضوجه فإنه يبدأ بعدها الانحدار، وهي المرحلة التي لا يستطيع فيها المشروع أن يوقف هبوط المبيعات بأي وسيلة تسويقية ممكنة، ويؤدي استمرارها إلى استنزاف المشروع، وفي هذه المرحلة يتعين أن يوقف المشروع هذا المنتج ويدخل إلى منتج جديد بدورة جديدة، ويظهر هذا بشكل خاص في صناعة الملابس الجاهزة، حيث تتغير الموديلات بسرعة خاصة الملابس النسائية، ويصير مؤشر اضطراب انخفاض المبيعات هو الأفضل خاصة بعد أن يكون المشروع قد استفد كل السبل الممكنة لتنشيط المبيعات، في هذه المرحلة يقوم المشروع بتصفية ما تبقى من المنتج، والأفضل في هذه الحالة استخدامه في الترويج لمنتج جديد دون أن يشعر المستهلك أنه قد دفع ثمناً إضافياً.

وهناك عدد من العوامل ذات الأهمية البالغة في إقبال المشروع على منتج دون غيره، وعلى رأسها تحقيق كفاءة عنصر التكاليف ومن بينها:

- قوة إدارة الإنتاج بما يشمل ذلك من خبرات فردية وتقنية حديثة وجديدة وآلات ومعدات مستخدمة في الإنتاج.
- تحقيق اقتصاديات الحجم بما يتيح المشاركة في العمليات والإنتاج وإمكانية الاندماج الرأسي.
- الخبرة الإنتاجية والتكنولوجية.
- مستوى مهارة الأفراد القائمين بالإنتاج وقدرة المشروع على استئجار أو تدريب أشخاص مؤهلين.
- قدرة المشروع على المساومة مع الموردين.
- قدرة المشروع في السيطرة على جودة الخامات والإنتاج.
- النفاذ المناسب للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

ومن المعلوم أن غالبية منتجات الأسر المنتجة هي من سلع التسوق Shopping كالأثاث والملابس الجاهزة، وهي تلك السلع التي نجد مستهلكيها على استعداد لبذل بعض الوقت والجهد لانتقاء واختيار ما يناسبهم، ويقارن المستهلك بين المنتجات المختلفة على أساس عناصر المتانة والجودة والسعر، وشراء هذه السلع غير متكرر بنفس درجة السلع الاستقرائية Convenience، كما أن موديلاتها تتغير من وقت إلى آخر ويكون هامش الربح أكبر نسبياً وهو ما يتطلب من مشروع الأسر المنتجة بذل جهد ترويجي وإعلاني كبير، كما أن رغبة المستهلك في البحث والاختيار والانتقاء تدفع المشروع إلى عرض منتجاته في الأسواق التي يعرض فيها المنتجون الآخرون حتى تتاح للمستهلك فرصة إجراء المقارنة والاختيار، ويتعامل المشروع مباشرة مع تجار التجزئة وليس مع تجار الجملة.

وحتى يتجاوز مشروع الأسر المنتجة أزمات الركود ومخاطر دورة حياة المنتج، فإن السياسة الأقرب إلى تحقيق استدامته هي سياسة مزيج المنتجات، وقد أخذت بالفعل كثير من شركات الإنتاج ذات السمعة العالمية في اتباع هذه السياسة (كشركات الإلكترونيات والأجهزة الكهربائية المنزلية) وتتعدد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في هذا المجال على النحو الآتي:

- استراتيجية المزيج الكامل حيث يقوم مثلاً بإنتاج الأثاث بأنواعه، وتعكس هذه الاستراتيجية الرغبة في الوصول إلى كافة أجزاء السوق عن طريق تقديم مزيج متنوع من المنتجات.
- استراتيجية تخصيص السوق، إذا ما تخصص المشروع في إنتاج هذا المزيج لشريحة معينة من المستهلكين كمحدودي الدخل أو ساكني المناطق الشعبية.

- استراتيجية تخصيص خط الإنتاج، إذا ما تخصص المشروع في إنتاج الأسرة بأنواعها إلى جميع قطاعات السوق.
- استراتيجية التخصص المحدود لخط الإنتاج، حيث يقوم المشروع مثلاً بإنتاج الأسرة المزدوجة فقط.
- استراتيجية المنتج المعين باعتباره منتج تحقق للمشروع فيه اختراق كبير للسوق واستحواد على نسبة غالبية منه بدون منافسة.
- استراتيجية الموقع الخاص حيث يكون كسب الثقة متعلقة بهذا الموقع كشروعات الملابس الجاهزة والمفروشات في منطقة المحلة الكبرى بمصر.

ويتوقف اختيار أي من هذه الاستراتيجيات على عوامل الربح ونمو المبيعات واستقرار هذه المشروعات، كما ينتقل المشروع في تشغيل خطوط إنتاجه بين التبسيط والتنوع اعتماداً على أي استراتيجية تم الاستقرار عليها وهناك من الأسباب ما يدفع إلى التنوع ابتداءً من إرضاء الموزعين إلى اتباع نفس سياسة المنافسين إلى اتباع تناقص التكاليف إلى العمل على إشباع الحاجات المتنوعة لفئات المستهلكين إلى توسيع نطاق السوق وإلى توزيع المخاطر وإلى الاستخدام الأمثل لمستلزمات الإنتاج وذلك في مقابل مزايا أخرى تتعلق بالتبسيط تشمل ضمان جودة المنتجات وخفض رأس المال المستثمر وسرعة دوران المخزون والاستفادة من مزايا التخصص وسرعة اكتساب الخبرة في الشراء وتحقيق وفورات كبيرة في الصيانة والتخزين والنقل والإدارة، ولكنها تقابل مخاطر فقدان جزء من السوق أو إغراض الموزعين أو احتكار الموردين، ولهذا فإن الاتجاه الغالب في مشروعات الأسر المنتجة هو إلى التنوع ومزيج المنتجات.

#### ثانياً: السعر Price:

ينتسم سوق مشروعات الأسر المنتجة بأنه سوق سعر، أي يعطي أفضلية للسعر المنخفض على ما عداه من عناصر أخرى، وهذا يفسر لماذا اخترقت السلع الصينية الأسواق العربية في قواعدها الشعبية، ولهذا يعد التسعير من أهم قرارات مشروع الأسر المنتجة، فهو يرتبط مباشرة بحجم المبيعات والأرباح، وهذا السعر ينبغي له أن يغطي تكلفة الإنتاج ويوفر هامش ربح في نفس الوقت الذي يبقي المشروع في المنافسة، وعليه أن يجعل المستهلك يدرك أن ما دفعه يحقق له المنفعة القصوى بأقل ألم، ونظراً للأهمية المحورية للسعر في بقاء المنتج واستمراره ونموه أو العكس، فإن مسؤولية تحديد هذا السعر لا ترتبط بشخص بعينه في المشروع، ولكن ما هي العوامل التي تؤثر في تحديد هذا السعر.

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، والعوامل الداخلية هي الأهداف البيعية والربحية التي يسعى إليها المشروع، والموقع التنافسي الذي يحتله في السوق، وتكلفة المنتج حتى بيعه، واعتبارات كفاءة المزيج التسويقي، أي ارتباط السعر بالمنتج ومكان التوزيع والترويج، أما العوامل الخارجية فتشمل أسعار المنافسين ومدى حدة الطلب على المنتج والظروف الاقتصادية، ما إذا كان هناك كساد أو رواج، والتدخل الحكومي في تحديد الأسعار والهوامش.

وعليه فإن تحديد السعر يمر بعدة خطوات، تبدأ بتحديد الهدف من السعر، وهنا لا ينبغي خاصة في المنتج الجديد، أو الدخول الجديد للمشروع في السوق أن يحمل كل تكلفته الابتدائية أو شطراً كبيراً منها على السعر، حيث أنه ينبغي تحقيق اختراق للسوق الذي لم يكن أصلاً متواجداً فيه، وينبغي أن يكون السعر أول ما يلفت المستهلك للقبول بالتضحية بعدم شراء منتج منافس كان قد اعتاد عليه، ويجب أن يأخذ السعر في تحديده الاعتبارات طويلة الأمد للمشروع كاستمراره وحصوله على حصة سوقية مناسبة، وأن يحدث توازن بين هذه الاعتبارات والاعتبارات قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق أقصى رقم مبيعات وأقصى ربح.

فإذا ما تحدد الهدف من السعر فإن الخطوة الثانية هي تحديد توقعات الطلب على المنتج بالسعر الهدف، مع التذكر أنه مع كل رفع سعر يتم استبعاد شريحة الطلب، وعند كل خفض يتم إضافة شريحة طلب، ويرتبط بهذه الخطوة تحديد المستهلك المستهدف من مشروع الأسر المنتجة.

والخطوة الثالثة هي تقدير التكاليف المتوقعة فإذا كانت تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة قد حسمت وعرفت بالانتهاء من خروج المنتج من ورشة التصنيع أو خط الإنتاج، فإن تكلفة التسويق والتوزيع يظل بعضها غامضاً حتى تمام البيع، فالمدة التي يمكنها المنتج في المخزن أو على رف البيع تظل غير محسومة حتى تمام البيع، ويلجأ المشروع إلى تقدير تكلفة ذلك الانتظار.

ويمكن تحديد السعر إما استناداً إلى التكلفة مضافاً إليها هامش ربح، أو الاسترشاد بأسعار المنافسين المماثلين في نفس الجودة والعبوة والكمية والحجم والمواصفات مع إمكانية مراجعة هذا السعر رفعاً وخفضاً حسب موقف المبيعات، وبالطبع يختلف وضع المشروع إذا كان ينفرد بهذا المنتج ونجح في خلق طلب عليه من خلال الترويج، فإن هذا يعطيه فرصة التسعير على أساس التكلفة الكلية+هامش ربح يستهدفه، أما إذا كان المشروع يطرح منتج له منافسين في نفس مناطق التوزيع فإن هذا يدفعه إلى استخدام الاسترشاد بأسعار المنافسين حتى ولو كانت على حساب ربحه وتكاليفه وإلا واجه مخاطر الركود، وفي هذه الحالة يدرك المشروع أنه قد اخطأ في اختيار المنتج وعليه أن يطور فيه بإضافة ميزة تفتقدها المنتجات

المنافسة حتى يتسنى له البيع بالسعر الذي يغطي تكاليفه ويحقق له ربحاً ويجعله مستمراً في السوق، ويمكن للمشروع البيع بسعر أقل من المنافسين بهدف الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة إذا كانت تكلفته تسمح بذلك أو إذا كانت لديه موارد تسمح له بتحمل خسارة مؤقتة في البداية، قبل أن يتمكن من وضع احتكاري بعد طرد منافسيه، ويقتضي هذا بالطبع أن يكون للمشروع استراتيجية تسعير.

ويتوقف اختيار مشروع الأسر المنتجة لاستراتيجية ما للتسعير على أهداف المشروع وظروف السوق وطبيعة وحجم الطلب المتوقع على منتجاته والمنافسين والاستراتيجيات التسعيرية لمنافسيه وعدالة السعر من وجهة نظر المستهلك، فإذا كان مشروع الأسر المنتجة يتمتع بمركز قوي في السوق فإن هذا يتيح له إمكانية تبني استراتيجية القيادة في التسعير، أي أن السعر الذي يحدده لمنتجه يقوم المنافسين بتحديد أسعارهم على هداية، وفي هذه الحالة فإنه وقبل أن يتمكن المنافسون من اللحاق به يمكنه تحديد أعلى سعر للمنتج يتيح له الحصول على أكبر ربح في الأجل القصير أو ما يسمى بأسلوب قشط السوق، ويمكن النجاح في ذلك في السلع التي تظهر في السوق لأول مرة أو السلع حديثة التطور والتعديل أو السلع المتميزة بشكل ظاهر على المنافسين، كما يمكنه اتباع أسلوب معاكس وهو أسلوب اختراق السوق (المنهج الصيني) إذ يقوم المشروع بتحديد سعر منخفض يمكنه من تحقيق أكبر حجم مبيعات، ويشترط اتباع هذه الأسلوب أن يتمتع المنتج بمرونة سعرية تمكنه من زيادة مبيعاته إذا انخفض سعره، كما ينبغي ألا يؤثر هذه السعر على ربحية المشروع بأن يكون دون التكلفة أو يكون سبباً في حرب أسعار لا يستطيع المشروع مجاراتها، ويقترب من أسلوب أسعار الاختراق استراتيجية التسعير الترويجي، أي وضع السعر الذي يكفل بذاته ترويج السلعة وتنشيط مبيعاتها بأن يكون هذا السعر مفضلاً عن أسعار المنافسين وهو ما يسمى بسعر الاستدراج لحث المستهلك على شراء السلعة، ويمكن اتباع هذه الأسلوب في أوقات الأوكازيونات أو مناسبات البيع التقليدية كدخول المدارس والأعياد الرسمية والاجتماعية كعيد الأم، أو يقوم المشروع بوضع سعر مقارن بين السعر في فترة ماضية والسعر الآن، أو بين السعر لدى السوق وسعر المشروع، وقد يقوم المشروع بالبيع بسعر واحد في جميع المناطق مهما كانت المنطقة الجغرافية، وفي هذه الحالة فإن المناطق القريبة تتحمل تكلفة النقل للمناطق البعيدة، أو يقوم بالبيع في كل منطقة بسعر يختلف عن الأخرى إما بسبب تكلفة النقل أو العوامل الاجتماعية حين يكون السعر منفراً للمستهلك في منطقة ومحفزاً له في منطقة أخرى.

### ثالثاً: الترويج Promotion:

كثيراً ما يخفق مشروع الأسر المنتجة ليس بسبب جودة منتجه أو ملائمة سعره، ولكن لأنه لم يقم بما يلزم من ترويج لهذا المنتج، والترويج كما هو معلوم هو عملية خلق الاتصال

بين المشروع والمستهلك بهدف إعلامه وإقناعه وتذكرته بالمنتج الذي يقدمه المشروع، وعلى هذا فالتررويج لا يعني فقط الإعلان والنشر، ولكنه يشمل أيضاً تنشيط المبيعات والبيع الشخصي والعلاقات العامة، وما يدفع المشروع إلى هذا الاتصال رغبته في استهداف قطاعات كبيرة من المستهلكين يتواجدون في أماكن متفرقة، وزيادة عدد المنتجات المنافسة وتنوعها مما يصعب على المستهلك الاختيار بينها، وهو ما يقتضي أن يكون لدى من يقوم بالتررويج معلومات تفصيلية عن المنتج ومزاياه.

وعليه فإن الترويج يهدف إلى إعداد المستهلك الحالي أو المتوقع بما يلزمه من معلومات حتى يستطيع حسم اختياره والاتجاه إلى شراء منتج المشروع، وعليه فإن هناك تكاملاً بين الترويج كعنصر في المزيج التسويقي وباقي العناصر الأخرى، فلا ينبغي الترويج لسلع على أنها جيدة وهي ليست كذلك، أو أن سعرها هي الأفضل وهو ليس كذلك، أو أنها موجودة في منافذ التوزيع المنتشرة في المنطقة وهي ليست كذلك.

ويعد الإعلان من أهم أساليب الترويج وأصبح من العناصر المؤثرة في نجاح المشروع أو إخفاقه، بل إنه يعد وسيلة من وسائل البيع غير الشخصي، وهو يمثل العنصر النشط داخل الاستراتيجية التسويقية بهدف خلق رغبة لدى المستهلك في شراء المنتج الذي يشبع احتياجاته، وتتعدد وسائل نشر هذا الإعلان بين وسائل مقروئة ومسموعة ومرئية (صحف ومجلات وملصقات وراديو وميكروفونات سيارة وتليفزيون وسينما) بما يضمن وصول الرسالة إلى أكبر عدد من المستهلكين، وفي هذا الإعلان يتم التعريف بالمشروع نفسه وهدفه فضلاً عن التعريف بالمنتج.

وفضلاً عما يقوم به الإعلان من توفير معلومات عن السلع التي يوفرها المشروع، فإنه يحقق لها ميزة تنافسية، ويمكن تصميمه بحيث يخدم القطاع المستهدف، مثل منتجات الأطفال بإعلانات موجهة للأطفال فقط أو الأطفال ومن يقوم بالشراء لهم، بل إنه يمكن من خلال الإعلان تغيير اتجاهات وتفضيلات المستهلكين في المدى الطويل، ويعتبر وسيلة متفوق عليها للمنافسة غير السعرية.

ويستهدف الإعلان تحقيق زيادة مستمرة في المبيعات وخلق صورة ذهنية طيبة عن المنتج ودعم الروح المعنوية لرجال البيع وتشجيع الموزعين ومساندتهم وتغيير الاتجاهات عن استخدامات السلعة.

ويمكن تقسيم الإعلان وفق الطريقة التي يسعى إلى تحقيقها ما بين إعلان تعليمي، حيث يتم توضيح خصائص السلعة وكيفية استخدامها والاستفادة من مزاياها وكيفية صيانتها والمحافظة عليها، والإعلان الإرشادي، وذلك بالنسبة للمنتجات الجديدة والتي لا يعرف المستهلك أنها موجودة في السوق فيرشده الإعلان عن أماكنها وسعرها ومزاياها التنافسية التي

تحقق للمستهلك احتياجاته مقارنة بالمنتجات الأخرى، ويصلح هذا الإعلان أيضاً في حالة نقص السلعة، والنوع الثالث هو الإعلان التذكيري، أي تذكير المستهلك بالسلع الموجودة في السوق منذ فترة حرصاً على استمرارية شراء المنتج وعدم نسيانه لمنتجات المشروع، والنوع الرابع هو الإعلان التنافسي وهو يتعلق بالمنتجات المعروفة ذات السمعة الطيبة ولكن لها منتجات منافسة، ويكون هدف هذا الإعلان التركيز على ميزة تنافسية بإبراز خصائص السلعة مقارنة بالسلع الأخرى.

كما يمكن تقسيم الإعلان وفق المنطقة الجغرافية، كالإعلان على المستوى القومي حين يكون مشروع الأسر المنتجة ذو انتشار واسع أو توزع منتجاته في أنحاء البلاد، أو الإعلان المحلي إذا كان المشروع يقصر نشاطه أو توزيع منتجاته على منطقة بعينها، أو الإعلان الدولي، وهذا نادراً ما تتبعه مشروعات الأسر المنتجة، إلا إذا اتيح لها التعاون مع مشروعات مماثلة في الخارج أو تتبادل معها المنتجات.

أيضاً يمكن تقسيم الإعلان بحسب القطاع المستهدف بالتسويق، هل يقوم المشروع بإنتاج سلعة استخدام نهائي فيوجه الإعلان للمستهلك أو يقوم المشروع بإنتاج سلعة وسيطة فيوجه إعلانه للمهني أو المنتج الذي يستخدم هذه السلعة.

كما يمكن تقسيم الإعلان وفقاً للوسيلة التي يتم الإعلان بها، ما بين إعلانات مقروءة أو مسموعة أو مرئية، وتختلف فيما بينها من حيث تكرار الإعلان وعدد من يخاطبهم، والأثر الذي يتركه الإعلان في نفس المتلقي، وهناك أيضاً بالإضافة إلى هذه الصور الإعلان البريدي بإرسال رسائل مباشرة إلى المستهلك المتوقع، مثل أسلوب جريدة الوسيط في مصر.

فإذا ما تحدد لمشروع الأسر المنتجة نوع الإعلان وفق أي من التقسيمات السابقة، فإنه يحدد الوسيلة الإعلانية التي يتبعها بعد دراسة تفصيلية للسوق الذي يعلن فيه بما يجب تقديمه من معلومات وبيانات عن السلعة التي تقوم ببيعها والجمهور المستهدف بالإعلان وتحديد محتوى الرسالة الإعلانية بحيث تكون بسيطة وسهلة الحفظ والترديد وكثيرة التكرار، أي أن طبيعة السوق وطبيعة الرسالة الإعلانية وطبيعة السلعة وطبيعة الوسيلة الإعلانية وتكلفة الوسيلة الإعلانية والرسائل التي يستخدمها المنافسون كلها محددات تجعل المشروع يختار هذه الوسيلة أو تلك، فالصحف واسعة الانتشار ويتم تداولها بين عدد كبير من المستهلكين، وتكلفة الإعلان بها قد تكون أقل منا لوسائل الأخرى، كما أنه يمكن عن طريقها توفير معلومات كثيرة عن السلع والوصول بها إلى قطاعات سوقية عديدة على المستوى القومي، ويمكن قياس ردود فعل المستهلكين تجاه السلع، ومن ثم إجراء تعديل سريع في الإعلان عن طريقها سواء من خلال الأبواب الثابتة أو الإعلانات التي تأخذ شكل مقالات أو الإعلانات الموبوابة أو الموجودة في الصفحات الرئيسية، والمجلات قد تكون أقل انتشاراً من الصحف وتحظى بعدد

أقل وتخدم التوجه إلى قطاعات سوقية بعينها هي التي تقبل على شراء المجلات، ومن الوسائل المطبوعة أيضاً البريد حيث يقوم المعلن باختيار عملائه الذين يتوجه إليهم بالرسالة البريدية، والإعلان البريدي أقل تكلفة من الصحف وأكثر اتصالاً بالمستهلك، كما يمكن إرفاق كتالوج بالسلع محل الترويج، وأيضاً من الإعلانات المقروءة إعلانات الطرق المضئية والمبهرة والملونة، هذا بشأن الإعلان المقروء، أما الإعلان المسموع فيمكن الإعلان في الإذاعة وهو من أقدم الوسائل الإعلانية المسموعة ويتسم بتكرار الإعلان عدم مرات ويغطي مساحات جغرافية وجمهور لا تصله الصحف والمجلات كما أنه يمكن تغييره بسرعة.

وقد أصبح الإعلان التلفزيوني أكثر أنواع الإعلان تأثيراً على المستهلك ولكنه أكثرها تكلفة، ويمكنه الوصول إلى أعداد كبيرة من المستهلكين الذين لم يعد يستهويهم سماع البرامج الإذاعية أو قراءة الصحف، وتتعدد أنواع الإعلان التلفزيوني ما بين إعلان درامي وإعلان برسوم متحركة وإعلان حوارى وإعلان تذكيري وإعلان غنائي.

ومما سبق يمكن القول أن تخطيط الحملات الإعلانية يقتضي اتباع الخطوات التالية:

- دراسة السوق وهو ما يتطلب جمع بيانات عن المنتج الذي يوفره مشروع الأسر المنتجة والقطاعات السوقية المستهدفة، وعناصر المزيج الترويجي الأخرى كوسائل البيع الشخصي وتنشيط المبيعات، وعناصر المزيج التسويقي الأخرى كالمنتج والسعر والتوزيع، وبيانات عن الوسائل الإعلانية التي يتبعها المنافسون، وما يرغب المستهلك في معرفته عن السلعة، ودراسة الوسائل الإعلانية الموجودة من حيث تكاليفها وتغطيتها الجغرافية ومعدلات توزيعها.
- تحديد الأهداف الإعلانية، أي الهدف الذي يسعى مشروع الأسر المنتجة إلى تحقيقه من وراء الإعلان، وذلك بناء على المعلومات المتوافرة عن دراسة السوق كهدف زيادة المبيعات أو خلق وزيادة الطلب على السلعة أو التغلب على المنافسة أو اجتذاب قطاعات سوقية جديدة أو تغيير نمط الاستهلاك السائد أو دعم الصورة الذهنية للمنتج لدى المستهلكين، وزيادة نصيب المشروع من السوق، أو خلق مركز متميز للمشروع أو تحقيق زيادة ولاء المستهلك للمشروع.
- تحديد مخصص الحملة الإعلانية، ويؤثر في ذلك دورة حياة السلعة وطبيعة المنافسة وظروف المشروع وموارده المالية وحجم المبيعات المستهدفة والأهداف الإعلانية المضمنة، ويتم هذا إما عن طريق وضع

نسبة من عائد المبيعات أو تخصيص مبلغ مالي كجزء من التكلفة، أو بناءً على المخصصات التي يرصدها المنافسون.

- تصميم الرسالة الإعلانية، أي تحديد شكل الإعلان ومضمونه.
- اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة وتحديدها.

والبيع الشخصي هو ثاني مكونات المزيج الترويجي لمشروع الأسر المنتجة، إلا أنه الأكثر ملائمة لقدرات هذا المشروع، حيث أنه يحقق اتصالاً مباشراً وشخصياً بين المشروع والمستهلك، حيث يقوم بالبيع أعضاء مشروع الأسر المنتجة بأنفسهم، وهم من ثم أكثر قدرة من أي وسيط آخر على الإقناع بما قاموا بإنتاجه، وقد يستعين مشروع الأسر المنتجة برجال البيع أو بائعات غير القائمين بالإنتاج، على أن يقوم بتدريبهم وإكسابهم القدرة الإقناعية، وتشمل عملية البيع الشخصي في هذه الحالة البحث عن المستهلكين المستهدفين ثم الاتصال بهم مرة أو أكثر، ثم عرض السلعة عليهم والرد على استفساراتهم ثم إقناع المستهلك بالشراء ومعرفة رد فعله.

وبخلاف الإعلان والبيع الشخصي فهناك تنشيط المبيعات كنشاط ترويجي سواء عن طريق العينات المجانية أو الهدايا أو الكوبونات التي تستبدل بهدايا أو الأوكازيونات أو المعارض أو المسابقات، وهذه الوسائل يمكن أن يسلكها مشروع الأسر المنتجة بينما الوسائل الإعلانية قد تكون مكلفة له.

ويشمل المزيج الترويجي أيضاً النشر الذي يهدف إلى خلق طلب المستهلك بوسائل اتصال غير شخصية لكن دون دفع مقابل للإعلان، وهدف النشر هو تعريف المستهلك بالسلعة وتقديم معلومات عنها، كما يشمل هذا الترويج العلاقات العامة وهي الجهود التي يبذلها المشروع للتأثير على رأي واتجاه المستهلكين وتكوين صورة طيبة عنهم.

#### رابعاً: التوزيع Place :

يهدف التوزيع إلى تقريب السلعة للمستهلك، أي توصيلها من مكان إنتاجها إلى المشتري من خلال منافذ التوزيع، وقد تكون هذه المنافذ تابعة لمشروع الأسر المنتجة أو تابعة للغير وتسمى الأولى بسياسة التوزيع المباشر، وفي حالة عدم قدرة المشروع على إقامة منافذ خاصة به يلجأ للاستعانة بمنافذ الآخرين وتسمى هذه الوسيلة بسياسة التوزيع غير المباشر.

ويتميز التوزيع المباشر بانخفاض تكلفة التوزيع، ويمكن المشروع من معرفة ردود فعل المستهلكين مباشرة، كما يمكنه من السيطرة والرقابة على سوقه، كما أن المشروع هو أكثر قدرة من غيره على توضيح مزايا منتجه، بينما يعيب هذه السياسة تحمل المشروع تكلفة فتح منافذ وصعوبة تحقيق انتشار مطلوب للسلعة فضلاً عن مخاطر تلف المخزون وارتفاع تكلفته وزيادة حجمه نتيجة بطئ التصريف المرتبط بقلّة عدد المنافذ.

وتتعدد وسائل التوزيع المباشر ما بين متاجر يملكها المشروع او يستأجرها، أو الاستعانة برجال بيع مدربون يعملون بالمشروع ويقومون بالتردد على المستهلك في مكان تواجد، أو البيع بالبريد، وكلا الوسيلتين الأخيرتين يتسمان بقلة كميات السلع الموزعة. أما وسائل التوزيع غير المباشرة فهي تنقسم إلى أسلوبين، الأول البيع على منافذ تجزئة يملكها أو يشغلها آخرون، أو العرض بهذه المنافذ لحساب المشروع (بضاعة أمانة) وفي الحالة الأولى يفقد المشروع بعد بيعه السلعة السيطرة على طريقة عرضها وسعر بيعها للمستهلك، كما أن عليه أن يقدم من الإغراءات والحوافز لتاجر التجزئة ما يجعله يدفع مقدماً ثمن سلعة قبل أن يقوم ببيعها، ولكن سلعة المشروع تجتذب ميزة عرضها وسط سلع أخرى وفي أماكن مختلفة، بينما يعيب هذا الأسلوب حاجته إلى توظيف عدد من رجال البيع للتوزيع على متاجر التجزئة ومتابعة التحصيل في حالة البيع الآجل الذي غالباً ما يطلبه تجار التجزئة تحسباً لمخاطر بطئ التوزيع، وأيضاً حاجة المشروع إلى وسائل نقل للتوزيع ومخازن ومخزون كبير يتم التوريد منه.

وتتعدد متاجر التجزئة التي يتم التوزيع من خلالها ما بين متاجر صغيرة، وهي تمثل الشكل التقليدي الأكثر انتشاراً، وغالباً ما يديرها ويملكها تاجر فرد هو الذي يقوم بكل الأعمال وهذه المتاجر قد تكون متاجر عامة أو متاجر متخصصة، وتتميز بوجود صلات شخصية بين التاجر والمستهلك وسرعة خدمة العملاء، ولكن يعيبها ضعف الإمكانيات والموارد المالية وسرعة تأثرها بالحالة الاقتصادية العامة وضعف خبرة التاجر أحياناً في التعامل مع سلع المشروع.

والنوع الثاني هو متاجر السلسلة حيث يقوم مجموعة أشخاص بإدارة مجموعة متاجر تحت اسم واحد (كالتوحيد والنور) وتخضع نفس السلعة لنظام أسعار موحد ويكون التوزيع والترويج والإدارة تحت إدارة مركزية تضع سياسات الشراء والتخزين والتمويل، وميزة هذه المتاجر أنها تشتري بكميات كبيرة وأنها تستعين برجال بيع على درجة كفاءة عالية وأنها تهتم بما تعرض من سلع بالجودة والتغليف المتميز وغالباً ما تحوز على ثقة المستهلك، ولكن يعيبها بالنسبة لمشروع الأسر المنتجة قدرتها التساومية العالية في الحصول على أقل سعر وأعلى مزايا وشروط وعدم وجود حافز شخصي لدى العاملين على بيع منتج بعينه، وعدم وجود مرونة لديهم في التصرف، وتأخر صدور القرارات المتعلقة بإعادة التسعير وأسلوب العرض والخصم.

أما النوع الثالث فهو متاجر الأقسام، وهي متاجر كبيرة تقوم بتوزيع انواع مختلفة من السلع (عمرافندي) ويمكنها توصيل الطلبات للمنازل والتوزيع بالبريد وقبول مردودات المبيعات، وهي تعتمد كثيراً على الإعلان المسموع والمرئي والمكتوب، وتتواجد في أماكن

مختلفة ويتمتع كثير منها بثقة العملاء وخبرة رجال البيع وتعدد الخدمات التي تقدمها، بينما يعيبها انخفاض الحافز الشخصي وارتفاع النفقات الإدارية.

والنوع الرابع من المنافذ هو الجمعيات التعاونية الاستهلاكية، وهي تمثل المنافذ الأكثر قرباً من مشروع الأسر المنتجة حيث أنها منظمات غير هادفة للربح وتحوز ثقة المستهلك لقناعته أن أسعارها هي الأقل كما أن لها حجم عضوية يكفل حد أدنى من المبيعات، ويحصل المستهلك العضو على نسبة من الأرباح في شكل عائد على المعاملات، مما يجعل لديه حافز شراء من الجمعية، وتخفض فيها نفقات الإدارة والتشغيل، ولكن يعيبها أحياناً انخفاض حجم التشكيلة السلعية المعروضة، واحتمال وجود رجال بيع أقل كفاءة وضعف نشاطها الترويجي.

ومن منافذ التوزيع التي أخذت في الانتشار متاجر السوبرماركت القائمة على أن يخدم العميل نفسه بنفسه، وتتميز بانخفاض أسعارها مقارنة بمنافذ التوزيع الفردية، كما أنه كثيراً ما تقدم عروض خاصة وحوافز للمستهلكين نتيجة اشتداد المنافسة بينها، ولكن يعيبها أنها في حالات كثيرة تقوم بتوزيع سلع لا يدخل فيها منتجات مشروع الأسر المنتجة.

وإضافة إلى منافذ التجزئة السابقة كأسلوب للتوزيع غير المباشر، فهناك تجار الجملة وهم يشتركون بكميات كبيرة ولديهم وسائل النقل الخاصة بهم وشبكة التجزئة التي يقومون بالبيع إليها، كما يملكون إمكانية تقديم الائتمان لهذه الشبكة، وتنقسم متاجر الجملة هذه بين متاجر عادية للسلع الاستهلاكية أو السلع الصناعية ومتاجر متخصصة إضافة إلى متعهدي الطلبات ومتعهدي التوزيع ومتعهد التوزيع بائتمان محدود، والاول يقوم بجمع الطلبات من تجار التجزئة ثم يقوم بالحصول على المنتج والثاني يقوم بالحصول على السلع من المنتجين قبلاً ثم يبيعها إلى تاجر التجزئة نقداً وهو الذي يقوم بالنقل بمعرفته، أما الثالث فهو يقوم ببيع ونقل وتوصيل السلع ويحصل على قيمتها على فترات، وإضافة إلى هذه المتاجر يوجد نظام الوسطاء أو السماسرة والوكلاء سواء كانوا وكلاء منتجين أو وكلاء شراء أو وكلاء بيع، ويكون اختيار هؤلاء الوسطاء بشروط أهمها حسن السمعة وكفاءة ومهارة رجال البيع وخبرة الوسيط بالمنتج وقدراته المالية وتناسب خدماته مع احتياجات المشروع.

إلا أن ما يحكم اختيار المشروع لأي من هذه الوسائل السابقة هي طبيعة السلعة التي يقوم بإنتاجها وطبيعة السوق المستهدف وظروف المشروع وموارد المالية ومدى قدرته على رقابة المنافذ ومزيج المنتجات الذي يقدمها، ويختار المشروع بين عدة بدائل اعتماداً على ما تحققه وسائل التوزيع من كثافة في المنافذ أو توزيع مكثف، فإذا لم يكن للمشروع حاجة إلى ذلك فإنه يختار الوسيلة التي تحقق له التوزيع المحدود أو التوزيع الانتقائي.

(٥)

## التدريب على تخطيط تسويق منتجات مشروعات

### الأسر المنتجة في حالة الركود

يتبع المخطط التسويقي في حالة الركود مزيجا تسويقياً مختلفاً خاصة فيما يتعلق بالمنتجات والتسعير، فعناصر سياسة المنتجات للخروج من الركود تعتمد على سياسة واسعة للتشكيل، وسياسة فعالة للتنويع، وسياسة مرنة للاستكمال والدمج، وسياسة ذكية للتجزئة والارتقاء، وسياسة واعية للاستبدال والإحلال، وسياسة تحفيزية للتخصيص، وسياسة متنوعة للأحجام وسياسة متعددة للألوان وسياسة فعالة للطعم والرائحة وكل هذه السياسات تقوم على تحليل الموقف الحاضر وتحدد من خلال رؤية فاعلة للمستقبل تقوم على النزول إلى مستويات الحاجة والإشباع الخاص.

فسياسة التشكيل الواسعة للمنتج تتناول الشكل الخارجي للسلعة التي ينتجها المشروع والتصميم الشكلي لها، كما يرتبط بسياسات الشكل سياسات الحجم مثل:

- الحجم الصغير للمنتج للاستعمال مرة واحدة من جانب العميل.
- الحجم المتوسط للمنتج للاستعمال اليومي أو الاسبوعي من جانب العميل.
- الحجم الكبير للمنتج للاستعمال العائلي.

هناك أيضاً السياسة الفعالة لتنويع المنتجات بإدخال أنواع جديدة في مزيج المنتجات الحالي، وقد تكون أنواع متكاملة أو غير متكاملة، بل قد تكون أنواعاً بديلة ومتنافسة. أما السياسة المرنة للاستكمال والدمج في المنتجات الحالية فهي أن يتم دمج سلعة أو منتج في سلعة أخرى متكاملة معها لاستكمال حاجة الإشباع. وتوسعى السياسة الذكية للتجزئة والارتقاء إلى مخاطبة المحترفين المتخصصين، وكلما كانت كفاءة المنتج مرتفعة كلما كانت جاذبة للمعاملات.

أما السياسة الواعية للاستبدال والإحلال ففيها يتم منتج جديد يحل محل منتج قديم آخر بل ويلغيه تماماً لكونه أكثر إشباعاً وفعالية.

والسياسة التحفيزية للتخصيص هي زيادة التخصيص في إنتاج السلعة الخاصة لأفراد بعينهم كنوعية من غطاء الرأس للمحجبات تقبل عليها فئة محددة من النساء في منطقة معينة. وسياسة تنويع الأحجام المختلفة تصبح مرغوبة في وقت الركود ليصبح المنتج أكثر مناسبة لاستخدام المستهلك.

أما السياسة المتعددة الألوان فتسعى لإرضاء الذوق المختلف للمستهلكين مع اختلاف المناطق والأعمار والتفضيلات بين مستهلك وآخر.

وتكون السياسة الفعالة للطعم والرائحة أكثر مناسبة للسلع الغذائية والعطرية حين يكون مشروع الأسر المنتجة قائماً بها.

وإضافة إلى التغيير في سياسة المنتجات لحفز البيع في أوقات الركود، فإن مشروع الأسر المنتجة يلجأ أيضاً في هذه الأوقات إلى استخدام سياسة ذكية للتسعير للخروج من الركود، فالسياسة السعرية هي من أهم الآليات المؤثرة على كل من قوى الاستهلاك والإنتاج، فالسعر عنصر حاكم ورئيسي في قدرة المشروع على بيع إنتاجه، ولما كانت الأسعار تقوم بدورها الرئيسي في تشكيل حركة ومعاملات الأسواق المختلفة سواء أسواق السلع المماثلة أو المنافسة أو البديلة، ومن حيث علاقات الإحلال كل منها محل الأخرى، ومن حيث علاقات التفضيل والأولويات لكل من المستهلك والمشروع، فإنها تسهم (أي السياسة السعرية) بدور رئيسي في الخروج من أزمة الركود، ويتم ذلك من خلال استخدام عدة أدوات سعرية على النحو الآتي:

- أسعار مرنة.
- خصومات فعالة.
- أسعار شبه الجملة.
- أسعار التحميل.
- الأسعار المناوية.

وتسعى هذه الأدوات السعرية إلى أن يكون لمشروع الأسر المنتجة تواجد مؤثر في السوق ويقوم بجذب واستقطاب فعال للمستهلك الحالي والمرتبب، وهناك عدة حزم أو مجموعات سعرية تستخدم من أجل إنعاش وتنمية وتوسيع نطاق الطلب وحث المستهلكين على زيادة استهلاكهم على النحو التالي:

- أداة الأسعار المرنة، وهي أسعار قابلة للتعديل والتغيير وفقاً للقوة التفاوضية واسلوب المساومة التي قد يستخدمها المشتري عند قيامه بالشراء، ويمكن تقسيم هذه الآداة إلى قسمين، الأول أسعار عالية المرونة جداً ومن خلال مدى تفاوضي واسع قد يصل إلى تجاوز حاجز التكلفة والبيع بأسعار تقل عن التكلفة، والثاني أسعار مرنة نسبياً أو مرنة قليلاً، والتي يتم التفاوض فيها فقط في إطار هامش الربح، أي لا بد أن يفسر التفاوض عن تحقيق المشروع ربح مهما كان حجمه صغيراً.
- أداة الخصومات السعرية، وهي أداة فعالة للتعامل مع الموزعين والوكلاء التجاريين، كما أنها أداة فعالة أيضاً للتعامل مع المستهلكين (الأوكازيونات) ويتم

استخدام أداة الخصومات لصنع فرص تسويقية للمستهلك الذي تؤثر فيه عملية الخصم السعري، وهناك عدة أنواع من الخصومات التي تستخدم في هذا المجال:

- خصومات محددة ومعلنة مسبقاً وبنسبة شاملة.
  - خصومات متدرجة تصاعدياً وفقاً لحجم المشتريات.
  - خصومات بمبالغ مقطوعة على إجمالي المشتريات.
  - أسعار شبه الجملة، في وقت الركود تنخفض الدخل فتقل القدرة البيعية والتصرفية ويزداد الراكد والمخزون لدى كل من البائع والمنتج، وتزداد معه تكلفة المخزون، ويلجأ المشروع إلى إعداد عبوات مجمعة من المنتجات المختلفة التي ينتجها ويقوم ببيعها للأفراد المستهلكين بسعر منخفض ملحوظ عن أسعارها العادية، وباعتبار أن هذه الأسعار هي أسعار تاجر الجملة، ومن هنا يتبع المشروع اسلوبين هما:
    - حزم المجموعات السلعية المتكاملة مع بعضها (الأدوات المدرسية مع بعضها).
    - حزم المجموعات السلعية المماثلة أي عمل عدد من السلعة الواحدة داخل مجموعة (مثل ٣ وحدات تباع بسعر وحدثين).
  - أسعار التحميل، وتتبع المشروعات هذا الأسلوب عندما يكون لديها منتج يلاقي رواجاً والطلب عليه مرتفع والإقبال عليه من جانب المستهلك شديد ولكنها في الوقت نفسه لديها منتج آخر يعاني من نقص في الطلب لوجود منتج مماثل أو منافس تقدمه شركة أخرى، وهنا يقوم هذا المشروع بتحميل هذا المنتج على المنتج الذي يلاقي رواجاً مع تقديم سعر خصم مناسب لفترة محدودة يتم خلالها إقناع المستهلك عملياً بكفاءة ومناسبة وسلامة هذا المنتج.
  - الأسعار المناوئة المدعمة ائتمانياً، وهي أسعار تعاقدية مستقبلية يتم التعامل معها من خلال المقدمات الخاصة بالحجز والمتأخرات الخاصة بسداد باقي القيمة على أقساط.
- وفي إطار هذا كله يتم الخروج عن سياسة التسعير بالتكلفة الإجمالية بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح والعدول عنها إلى سياسة التسعير بالتكاليف الجزئية بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح أي باللجوء إلى السياسات السعرية الآتية:
- سياسة التسعير بالتكلفة المتغيرة، وهي تقوم على تقسيم التكاليف إلى نوعين: تكليف ثابتة لا تتغير أو لا تتأثر بتغير النشاط حيث هي مرتبطة

بوجود واستمرار المشروع، وتكاليف متغيرة مرتبطة بالإنتاج تزداد بازدياده وتقل بانخفاضه.

- سياسة التسعير بالتكلفة المباشرة، حيث يتم تقسيم التكاليف إلى قسمين أساسيين وهما: تكاليف مباشرة ترتبط بإنتاج السلع وتقديم الخدمات والأفكار إلى المستهلك وهي تكاليف متصلة بالعملية التشغيلية وتزداد بازديادها، وعناصر تكاليف غير مباشرة لا ترتبط كثيراً بالإنتاج بل يتحملها المشروع كنتيجة لاستمراره وتواجده في السوق، ويتم التسعير وفقاً لهذه السياسة بسعر يغطي التكاليف المباشرة ويحقق هامش ربح إضافي بعد تغطية هذه التكاليف، وباعتبار أن التكاليف المباشرة هي التي يتعين تغطيتها في وقت الركود، حيث يصعب تغطية إجمالي التكاليف.

- التسعير بالتكلفة المستغلة، حيث تقسم عناصر التكاليف إلى قسمين أساسيين هما تكاليف مستغلة أي متصلة وموظفة في عملية إنتاج السلع وتقديم الخدمات والأفكار، وتكاليف غير مستغلة لا ترتبط بالإنتاج ولا تتأثر بالزيادة أو النقص في حجمه، وهذه التكاليف تزداد قيمتها وحجمها في وقت الركود نظراً لأنها مرتبطة بالآتي:

(أ) الفاقد في العمليات الإنتاجية والمهدر وغير المستخدم.  
(ب) التالف من مستلزمات التشغيل من المخزون من المواد الخام وكذلك من الإنتاج تام الصنع.

(ت) المعيب من الإنتاج تام الصنع.  
(ث) مردود المبيعات وعدم قابلية المردود لإعادة البيع مرة أخرى.  
(ج) العاطل من خطوط الإنتاج والضائع من ساعات العمل.

ويتم التسعير وفقاً لهذه السياسة بتغطية التكاليف المستغلة مع تحقيق هامش ربح، ووفقاً لهذه السياسات السعرية المختلفة يتم تحقيق التواجد المؤثر في السوق بهدف جذب واستقطاب فعال لشرائح مختلفة ومتنامية من العملاء المستهلكين الحاليين والمرتقبين، وزيادة معاملاتهم، وتوسيع حجم مشترياتهم، الأمر الذي يعمل بدوره على إنعاش الطلب وزيادة نموه بشكل دائم مستمر، ومن ثم الخروج من دائرة الركود الاقتصادي.

ولا يقتصر تخطيط الخروج من الركود على الاعتماد على تغيير مزيج المنتج والتسعير في المزيج التسويقي، ولكنه لا بد أن يتطرق أيضاً إلى استخدام سياسة ذكية للترويج للخروج من الركود، حيث يمثل الترويج أداة رئيسية في مكافحة الركود، لما يملكه من طرق ووسائل فعالة لتنشيط المبيعات وزيادة إقبال المستهلكين على استهلاك المنتجات المختلفة بما

يشمله من عناصر البيع الشخصي والإعلان والإعلام وتنشيط التعاقدات المتوجهة إلى مجموعات المستهلكين الحاليين والمرتبين ووسائل ترويجية تعريفية بالمنتجات، وقد يشمل البيع الشخصي في وقت الركود على تحقيق أهداف بيعية تقوم على تنفيذها فرق مهام بيعية المؤلفة من رجال بيع يقومون بزيارات للمستهلك المتوقع، أو باعة غير دائمين، وتتنوع هذه الفرق بين فرق مهام جواله، وفرق مهام للتوزيع وفرق مهام للتعاقد، وفرق مهام للتجريب وفرق مهام للعرض، ويكون من مهام هذه الفرق معرفة القدرة التصريفية للمشروع، ومعرفة توقيتات الطلب، وإيجاد تشكيل فعال في المحطة البيعية وتنظيم التوريد المتدفق للسلع والخدمات أيضاً ينشط في وقت الركود الأنواع المختلفة من الإعلان، كالإعلان المكثف والإعلان الانتقائي والإعلان الحي الإعلان الواعد والإعلان العام، وكلها تهدف إلى المحافظة على الطلب وتنشيطه وإنعاشه والارتقاء بمستوياته وتوسيع نطاقه، ويدخل في نشاط التعاقدات للخروج من الركود أساليب المسابقات والمعارض والندوات واللقاءات والزيارات والهدايا والتبرعات وحفلات الخير وخلق المناسبات، أيضاً فإن التوزيع كمدخل للخروج من الركود يتنوع ما بين التوزيع المكثف والتوزيع الانتقائي والوكالات المتعددة والتوزيع المؤقت التدريجي والتوزيع للمستخدم الصناعي الكبير، وعلى مخطط التسويق إذاً أن يؤلف من المزيج التسويقي السابق التعرض إلى مكوناته ما يتلائم مع كل درجة من درجات الركود وصولاً إلى المحافظة على حد أدنى لمبيعات مشروع الأسر المنتجة تحفظ له تواجد في السوق حتى يتم تجاوز الركود والانتقال إلى انتعاش السوق.

## تسويق منتجات مشروعات الأسر المنتجة

### في حالة نقص المعلومات والبيانات

كثيراً ما يجد مخطط التسويق في مشروعات الأسر المنتجة أن أمامه مشكلة في عدم توافر البيانات اللازمة لوضع خطة التسويق، وهو ما يقتضي منه اتباع المناهج التسويقية الموصى بها في هذه الحالة وعلى رأسها منهج الاستقراء المستقبلي الذي يقوم على اكتشاف ورصد حركة الدلالات والمعالم المستقبلية التي لازالت تتشكل معالمها وتحدد أبعادها بالتدرج، ومنهج بالونات الاختبار وذلك عندما يكون السوق شبه مغلق على منتج بعينه أو خاضع لقوى احتكارية ولا تتوافر بيانات أو معلومات كافية عن نقاط القوة أو الضعف القائمة في هذه السوق، إلا أن أهم المناهج في هذا الشأن منهج الحقن السوقي أو الضخ السوقي والمنهج المتكامل.

ومنهج الحقن السوقي والضخ السوقي هو من أهم المناهج في التعامل في السوق غير المعروف ابعاده وجوانبه ومقدار استجابته للجهد التسويقي ومقدار قدرته على تصريف منتجات المشروع، ويتم استخدام هذا المنهج للتغلب على الخطر الناجم عن عدم معرفة ماذا سيحدث حاضراً أو مستقبلاً.

ويتوقف استخدام هذا المنهج على عاملين أساسيين هما:

١. مقدار التعطش السوقي للمنتج الذي يقدمه مشروع الأسر المنتجة ومدى ترحيبه بهذا المنتج، فإذا ما وجد مشروع الأسر المنتجة أن هناك تعطشاً وترحيباً كبيراً للمنتجات التي يقدمها، يتم استخدام الضخ التسويقي وإغراق السوق بأعداد هائلة وكميات كبيرة وأنواع متعددة من المنتج في محاولة للاستفادة من الطلب الكبير غير المشبع القائم في السوق وذلك قبل أن يتنبه إليه المتنافسين.

٢. مقدار التشبع القائم في السوق بالنسبة للمنتجات المماثلة والمنافسة، أي تحديد مقدار الفجوة القائمة التي لم يقم المنافسين بسدها أو وجدوا أنه من غير الاقتصادي لهم إشباع هذا الجزء من السوق، ومن ثم تركوه لمن يرغب في تحمل تكلفة هذا الإشباع، فإذا ما وجد أن هذا الإشباع شبه كامل يتم استخدام منهج الحقن، أي الدخول بحذر شديد إلى السوق وبأعداد وبكميات قليلة جداً من المنتجات وبأنواع محدودة للغاية من المنتج حتى لا يتراكم مخزون منها لدى الموزعين ويحدث لهم ولديهم رفض له لعدم سرعة تصريفه بقلة الطلب عليه بشكل عام.

وينهض هذا المنهج على عدة عوامل والعناصر كالآتي:

١. معدل نمو السكان، حيث يشكل عدد السكان ونوعيتهم وتوزيعهم العمري أهم المحددات الرئيسية في تشكيل الطاقة الاستيعابية للسوق.

٢. معدل نمو الدخل حيث يؤدي توافر الدخل إلى تحقيق القدرة على الشراء والاستهلاك.

٣. معدل النمو الحضري، حيث كلما زاد معدل تحضر السكان كلما تنوعت واتسعت رغباتهم وتطورت وارتقت احتياجاتهم.

٤. معدل نمو وتطور الحاجات الإنسانية، فكلما زاد الدخل وارتقى المجتمع كلما تطورت أيضاً ونمت الحاجات الإنسانية.

٥. معدل التغيير الثقافي، حيث كلما زادت ثقافة الفرد واتسعت مداركه كلما تنوعت حاجاته الاستهلاكية.

ويترجم هذا كله في الطاقة الاستيعابية للسوق حيث هي المعبرة عن إجمالي الطلب الحالي والاحتمالي للسوق، وليس فقط عن فجوة الطلب غير المشبع حالياً، ومن ثم فإن هناك جملة عوامل تتحكم في الطاقة الاستيعابية، وفي إمكانيات زيادة أو نقص هذه الطاقة وتشمل هذه العوامل ما يلي:

١. وفرة منافذ التوزيع.
  ٢. وفرة وسائل النقل والمواصلات.
  ٣. وفرة وسائل الاتصال السريعة.
  ٤. وفرة مؤسسات الترويج.
  ٥. وفرة أجهزة البحث والدراسات السوقية.
  ٦. وفرة المؤسسات المساعدة التي تؤدي إلى زيادة الطاقة الاستيعابية للسوق.
- ووفقاً لحالة السوق يتم استخدام مجموعة من الأدوات التسويقية الفعالة التي تنقسم إلى نوعين أساسيين وهما:

١. أسلوب الضخ السوقي ونستخدم معه الأدوات والأساليب الآتية:
  - أسلوب الوفرة والتغطية الكاملة، ويقوم هذا الأسلوب على توفير السلع بأكبر كمية منتجة، وبالألوان والأحجام المختلفة، وبالشكل الذي يغطي احتياجات السوق بالكامل، ويطلق البعض على هذا الأسلوب مصطلح الاغراق، حيث يتم القضاء تماماً على أي تعطش من جانب المستهلك للسلع المعروضة ومن خلال ضخ كميات ضخمة متدفقة من السلع بشكل مستمر للسوق.
  - أسلوب الضخ الجزئي، ويقوم هذا الأسلوب على الإبقاء على حالة التعطش والتشوق في السوق، حيث لا يتم توفير كافة الاحتياجات وإنما يتم توفير جانب كبير منها، ويبقى على جانب محدود لإحداث عملية إزكاء في الطلب أو تدفيع وتحفيز على الشراء، وفي الوقت ذاته الحفاظ على مكانة السلعة وعلى أسعارها، فإحساس المستهلك أن هناك نقصاً في المعروض السلعي من سلعة معينة يدفعه إلى التصارع والتكالب على شرائها، بل وشراء ما يستطيع الحصول عليه منها بصرف النظر عن حاجته الفعلية واحتياجاته الاستهلاكية.

٢. أسلوب الحقن السوقي، وتستخدم أدوات هذا الأسلوب في حالة ما إذا كان السوق قد وصل إلى حد التشبع أو قارب على الوصول إليه، ولا توجد سوى فجوات موسمية، أو فجوات عارضة نتيجة اختناقات أو مشاكل حدثت لبعض المنتجين

المماثلين أو المنافسين، ولوقت محدود قصير، أو لأسباب ظرفية طارئة عرضية لن تستمر طويلاً مثل توقف أحد المنتجين المنافسين عن الإنتاج لتعطل الآلات الرئيسية في خطوط إنتاجه، أو لإجراء الصيانة الدورية، أو للقيام بعمليات الإحلال والتجديد، وظهور طلب فجائي عارض لا يوجد عرض كافي لإشباعه، وفي هذا الأسلوب يتم استخدام أي من الأدوات الآتية:

- الحقن المنظم للسوق، ويستخدم في حالة ما إذا كانت هناك فجوات دائمة ومستمرة، أو ذات طابع دوري منظم ترتبط بموسم معين أو بعادة استهلاكية منتظمة معينة، ومن ثم يتم استخدام أسلوب الحقن المنتظم لإشباع وتغطية هذه الفجوة، ومن خلال تعاقبات شبه مستقرة.
- أسلوب الحقن العارض، ويقوم هذا الأسلوب على أساس الصفقات العارضة نتيجة لظهور فجوات عارضة في السوق ويتم تغطيتها، ويتبع في هذا الأسلوب طريقتين:

- أ) أسلوب الصفقات المخططة لافترال أزمة في السوق والاستفادة منها.
- ب) أسلوب الصفقات العشوائية الناجمة عن أزمة حقيقية تمت فعلاً في السوق ودون تدخل من مشروع الاسر المنتجة.

أما المنهج الذي صار أكثر ثقة في الاعتماد عليه في حالة نقص البيانات والمعلومات عند التخطيط السوقي فهو المنهج المتكامل، ويخضع هذا المنهج لعدة خطوات منطقية علمية وهي الآتي:

- خطوة الاختراق.
- خطوة التمركز.
- خطوة التوسع.
- خطوة الانتشار.
- خطوة التحكم والسيطرة.
- خطوة التوجيه.

#### أولاً: مرحلة الاختراق:

وهي أخطر المراحل وأهمها على الإطلاق وبها يبدأ المنهج المتكامل تعامله مع المجاهيل السوقية، حيث يتم اختراق السوق المستهدف من أضعف مكان فيه وبانتهاز وجود ثغرة أو فجوة في بنيان السوق أو في أداء آليات السوق.

#### ثانياً: مرحلة التمركز:

وهي من أهم المراحل التي تعمل على إيجاد موضع ارتكاز وقاعدة يرتكز عليها المنتج ويواجه بها الجمهور والمستهلكين والمنافسين وبشكل علني صريح وباستخدام منتجات وأسماء وعلامات تجارية، وإن كانت تقوم على إجراء تحالفات وتكوين جبهات وتشكيل قوى نفوذ ومصالح قوية تضمن للمشروع التواجد وتؤمن له عدم المواجهة أو عدم الدخول في حروب اقتصادية وقدّر مناسب من الاستجابة والتعاون من الأطراف الأخرى، ويمكن له اتباع أحد الأساليب الآتية:

- أسلوب التوكيلات التجارية، وهو من أهم الأساليب في التغلب على المجاهيل التسويقية، ويتم اختيار الوكلاء على معايير أهمها:

- المركز التسويقي وحصّة كل منهم في السوق.
- الوضع التنافسي للمنتجات التي يقوم بتوزيعها.
- علاقات النفوذ والمصالح والقوى التي يتسعين بها.
- مركزه المالي ونفوذه التسويقي والاقتصادي والسياسي.
- طموحاته وأهدافه في الأجل القصير والمتوسط والطويل.

ويقوم المشروع باختيار الوكيل الذي يحقق له القدرة على التواجد والتمركز في السوق المستهدف.

- أسلوب المعارض البيعية، حيث يتم فتح معارض تعمل على عرض نماذج من السلع وعينات منها بما يساعد على جذب المهتمين إلى المشروع والوصول إلى من منهم يمكن الاعتماد والتعويل عليه في توزيع منتجات المشروع.

- أسلوب المشروعات المشتركة، ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك قيود معينة من خارج المشروع تحول دون الإعلان عنه مباشرة وعن منتجاته بشكل مباشر أو أن تكون الصورة الذهنية عنه سلبية.

### ثالثاً: مرحلة التوسع:

وهي مرحلة يتم فيها زيادة النصيب السوقي تدريجياً وزيادة الحصة السوقية والقدرة التصريفية والقدرة المالية، وتأكيد المكانة التسويقية وتمييزها، وزيادة الارتباط بالمستهلك، وإيجاد علاقة ولاء قوية من جانبه للسلع والخدمات التي يقدمها المشروع، ويستخدم المشروع في التوسع عدة أساليب لتشجيع المستهلكين وتحريضهم وحثهم على زيادة الاستهلاك من السلع والخدمات التي يقدمها المشروع من أهمها:

- نسب الخصم الضخمة سواء كان خصم تجاري أو خصم كمية أو خصم تعجيل دفع أو خصم أوكازيونات.

- البيع بالتقسيط بما يمكن شرائه من متزايدة من المستهلكين من الحصول على السلعة وفقاً لدخولهم المحدودة وقدرتهم على السداد.
- الهدايا المكملة المرتبطة بالسلع أو الخدمة المقدمة.
- خدمات ما بعد البيع مثل خدمات التوصيل للمنازل وخدمات الصيانة.
- أساليب السعر الرخيص أو الإغراق السوقي بهدف إيجاد قاعدة ضخمة من حائزي السلعة ومستخدميها الذين لمسوا عن قرب منافعها.

#### رابعاً: مرحلة الانتشار:

- وهي من أهم المراحل التي تقوم على زيادة حجم المشروع وزيادة قدرته التسويقية والدخول على أسواق جديدة، ويستخدم في عملية الانتشار عدة طرق وأساليب أهمها ما يلي:
- الامتداد والانتشار الجغرافي إلى أماكن جغرافية جديدة وإلى مساحات جغرافية لم يكن المشروع يتواجد فيها قبلاً.
  - الامتداد والانتشار السلعي، أي بإدخال سلع وخدمات جديدة إلى منافذ التوزيع الحالية.
  - الامتداد والانتشار العملائي، أي توسيع قاعدة العملاء.
  - الامتداد والانتشار الترويجي، أي باستخدام وسائل ترويجية جديدة هدفها إكساب المشروع قدرة أفضل.
  - الامتداد والانتشار التوزيعي، أي باستخدام منافذ توزيع جديدة لم يكن يستخدمها المشروع من قبل.
  - الامتداد والانتشار المستقبلي، أي الامتداد إلى أسواق المستقبل، كالمناطق العمرانية الجديدة.
  - الامتداد والانتشار الشامل، الذي يتسع ليشمل كل شئ ويخطط ويضم ويعمل من أجل الوصول إلى تغطية كافة الجوانب والأبعاد.
  - الامتداد والانتشار التكاملي، أي الذي يتكامل مع الغير ويحول المنافسين إلى مشاركين.
  - الامتداد والانتشار التمييزي، أي الذي يتيح إمكانية التفوق وخلق أوضاع متميزة.

#### خامساً: مرحلة التحكم والسيطرة:

وفي هذه المرحلة يكون المشروع قد استطاع أن يحكم قبضته على السوق وآلياته، وأصبح له من النفوذ والقوة ما يجعله يفرض سيطرته على المنافسين ويبدأ في التحكم في نواحي الكمية المعروضة والسعر المعروض والأنواع المعروضة والموديلات المعروضة

وشروط العرض المكمل، وعملية التحكم لا تعني أبداً النزول بمستويات الجودة أو رفع الأسعار أو إساءة منافذ التوزيع ولكنها تعني اكتساب قدرة فائقة على تحقيق مستويات عالية جداً من الجودة وتخفيض أكبر في السعر وفاعلية كبرى في منافذ التوزيع.

#### سادساً: مرحلة التوجيه:

وهي آخر المراحل التي يكون فيها المشروع قد حقق أهدافه، ومن ثم يبدأ ممارسة دوره في توجيه قوى السوق إلى الاتجاه الذي يراه ومن أهم طرق هذا التوجيه:

- التأثير على قوى السوق أي قوى العرض وقوى الطلب سواء بزيادة المعروض أو إنقاصه.
- التأثير على المؤسسات المتعاملة مع المشروع.
- التأثير على المصارف المتعاملة معه.
- التأثير على السياسات الحكومية بشأنه.

## أهم المراجع

١. د. أمل مصطفى عصفور، أسس ومبادئ التسويق، مكتبة الجلاء الجامعية، ٢٠٠٦.
٢. د. طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق الحديث، مكتبة الجلاء الجامعية، ٢٠٠٥.
٣. د. محسن أحمد الخضيرى، التسويق في ظل عدم وجود نظام معلومات، إيتراك للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
٤. د. محسن أحمد الخضيرى، التسويق في ظل الركود، إيتراك للنشر والتوزيع ١٩٩٦.
٥. د. محمد فريد الصحن، مصطفى محمود بكر، بحوث التسويق مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية، الدار الجامعية بالإسكندرية ١٩٩٨.
٦. د. حسين خير الدين، الأصول الإعلامية للإعلان، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٦.
٧. د. نبيل الحسينى النجار، الإعلان والمهارات البيعية، مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
٨. د. وائل قرطام، الاتجاهات الحديثة في التسويق، كتيب المؤتمر السنوي للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، ابريل ١٩٩٩.
٩. د. وائل قرطام، رؤية مستقبلية لدور أكثر إيجابية وحيوية لبحوث التسويق في منشآت الأعمال المعاصرة، كتيب المؤتمر السنوي للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، ابريل ٢٠٠٠.
١٠. Philip Kotler: "Marketing Management, Analysis Planning and Control, Prentice – Hall inc., 1984.