

واقع وآفاق تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة -باتنة-

The reality and prospects of applying marketing strategy in the Algerien industrial company

Case study of cement company Ain touta-Batna-

وردة خنوفة،* جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، ouarda.khennoufa@gmail.com

ايمان بن زيان، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، iman_benziane@yahoo.fr

مخبر البحث في استراتيجية المؤسسة والتسويق

تاريخ القبول: 20.../.../...

تاريخ الاستلام: 2022/08/...

ملخص: يسعى هذا المقال إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية ومختلف عملياتها والإستراتيجيات المختلفة التي يمكن للمؤسسة تطبيقها من جهة، والوقوف على واقع تطبيق الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، ولفت إنتباه المسيرين إلى وجود أساليب علمية تسويقية تسمح لهم بمسايرة التغيرات البيئية والتحكم فيها ومواجهة تحدياتها، بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة الإسمنت بعين التوتة (باتنة).

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية التسويقية؛ التجزئة؛ الاستهداف؛ التوقع؛ المؤسسة الصناعية.

تصنيفات JEL: M31

Abstract: This article seeks to draw attention to theoretical concepts related to the marketing strategy and the various strategies that the company could implement. Its aim is also to attract the interest of the managers to the scientific marketing methods to enable them to defend against the environment variations. This paper presents results of an empirical study in the cement company of Ain Touta (Batna).

Keywords: marketing strategy; segmentation; targeting; positioning; industrial company.

JEL classifications codes: M31

مقدمة:

تعمل جل المؤسسات الاقتصادية حاليا بمحاولات لتطبيق المفاهيم الإستراتيجية لوظائفها، باعتبار وظيفة التسويق المسؤولة عن الاتصال بالمحيط الخارجي وهذا بتصريف منتجاتها وخدماتها وإشباع رغبات عملائها وخدمة أسواقها المستهدفة أفضل من المنافسين الحاليين والمرتبين وخلق إدراك متميز لهم وموضع بين الزحام التنافسي للمؤسسات. ولن يتأتى ذلك إلا بإعداد إستراتيجية تسويقية محكمة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة من قبل المؤسسة وعلى اعتنام جميع الفرص التسويقية الموجودة بالبيئة التسويقية وتجنب التهديدات الممكنة للمؤسسة.

أ- الإشكالية:

من خلال ما سبق يتم طرح الإشكالية التالية: **ما هو واقع وآفاق تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟**

ومن أجل معالجة أكثر دقة يتعيّن طرح مجموعة من التساؤلات نوردتها فيما يلي:

- هل المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحليل بيئتها التسويقية؟
- هل المؤسسة محل الدراسة تهتم بالإستراتيجية التسويقية؟
- هل تطمح المؤسسة محل الدراسة البقاء بنفس الاستراتيجيات التسويقية المطبقة حاليا؟

ب- الفرضيات:

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بتحليل بيئتها الخارجية دون الداخلية.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة باختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لبيئتها.
- تطمح المؤسسة محل الدراسة على البقاء بنفس الاستراتيجيات التسويقية المطبقة حاليا.

ج- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات بالإستراتيجيات التسويقية.
- إعطاء صورة عن واقع وآفاق تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- لفت انتباه المسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى أهمية الإستراتيجية التسويقية في تنمية قدرات المؤسسة لمواجهة مختلف التغيرات والظروف التي يمكن أن تطرأ.

د- منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لتحليل بيئة المؤسسة وتحليل نتائج أجوبة المقابلات.

أولاً- التأصيل النظري للدراسة:**1- مفهوم الإستراتيجية التسويقية:****1-1- تعريف الإستراتيجية التسويقية:**

عرف Dibb الإستراتيجية التسويقية على أنها "اتجاهات أسواق معينة تتوجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تتطور وتستثمر" (م. الصميدي، 2007، 119).

أما Kotler فقد عرفها على أنها "منطق التسويق الذي تأمل المؤسسة أن تحقق علاقات مربحة وقوية مع زبائننا" (ف. كوتلر، 2007، 136).

ويمكن استخلاص تعريف يعكس المفهوم الشامل للإستراتيجية التسويقية: الإستراتيجية التسويقية هي مجمل القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة، تهدف إلى تكييف المؤسسة مع كل تغيير حاصل، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

1-2- أهمية الإستراتيجية التسويقية:

- تتمثل أهمية الإستراتيجية التسويقية في جملة من النقاط أهمها (أ. بلالي، 101):
- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمؤسسة وبالتالي أهدافها الكلية.
- تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في المؤسسة، وكذا الإدارة التي يتم من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل تلك النقاط.
- تساهم في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط.
- تعبر عن النظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المؤسسة، وقدرتها في الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك.
- كونها تساعد على انتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية وهذا بالاعتماد على بحوث تسويقية دقيقة وتجزئة سوقية فعالة.

1-3- مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية:

- **تحليل البيئة التسويقية:** يقصد بالبيئة التسويقية مجموعة المتغيرات الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة والمؤثرة عليها والمحددة للأنشطة التسويقية. وتنقسم إلى البيئة الداخلية للمؤسسة وتشتمل على عدة متغيرات يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة المؤسسة، وبيئة خارجية للمؤسسة تتمثل في المتغيرات الخارجية ذات العلاقة المستمرة والمباشرة مع المؤسسة (ز. الشрман، 35-36).

ويقصد بعملية تحليل البيئة الداخلية عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. أما عملية تحليل البيئة الخارجية يقصد بها عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية من أجل تحديد الفرص والتهديدات.

- **تشكيل الأهداف:** يعتبر تحديد الأهداف مرحلة أساسية في الإستراتيجية التسويقية، حيث يجب على هذه الأهداف أن تتوافق مع أهداف الموضوع من قبل المديرين في المؤسسة (C. Demeure, 83).

ويمكن تعريف الأهداف على أنها "النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي" (ث. إدريس، 123).

- **الرقابة والمراجعة التسويقية:** تعتبر الرقابة على الإستراتيجية التسويقية حلقة مهمة تكتمل بها الإستراتيجية التسويقية، وهي التأكد من أن الأهداف المسطرة في الإستراتيجية التسويقية مطابقة لما حدث في الواقع العملي لها. ويشير porter إلى أنها "عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية" (م.الصميدي، 2007، 321).

2- عمليات الإستراتيجية التسويقية

1-2- التجزئة السوقية:

عرفها كوتلر أنها "عملية تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة ومختلفة عن بعضها البعض، قبل اختيار ما هي المجموعة التي ستستهدفها" (P. Kotler, 2012, 249).

لذلك فهي تعتبر خطوة أولية تسمح باختيار السوق الهدف، وتصميم المنتجات والخدمات التي تتأقلم مع حاجات الزبائن المستهدفين. للتوصل إلى تجزئة سوقية كفؤة وناجحة وذات كفاءة فإن هناك مجموعة متطلبات أساسية يجب الأخذ بها (G. Armstrong, 161):

- **قابلية للقياس Mesurable**: يجب أن تكون قادرة على قياس الحجم والقوة الشرائية والخصائص.

- **إمكانية الوصول Accessibles**: هناك إمكانية للوصول إلى القطاعات المستهدفة بصورة كفؤة وفعالة في نفس الوقت.

- **التمايز والاختلاف Differentiable**: يجب أن تكون القطاعات السوقية مختلفة فيما بينها اختلافا جوهريا، بحيث تستجيب بطريقة مختلفة لمختلف عناصر المزيج التسويقي والإجراءات المقررة.

- **حيوية وإمكانية تحقيق الربح Substantiels**: يجب أن تكون القطاعات السوقية كبيرة أو مريحة بدرجة كافية لتبرير تطوير البرامج التسويقية الملائمة لها.

- **إمكانية التأثير على التصرفات الشرائية Actionnable**: يجب أن يتم اختيار القطاعات السوقية التي يمكن التأثير على أفرادها ودفعهم للشراء، وذلك من خلال البرامج السوقية التي يتم تصميمها لجذب وخدمة المستهلكين الموجودين فيها (م. عبد العظيم، 77-78).

يقسم Kotler و Dubois معايير تجزئة السوق حسب فئتين، سوق المنتجات ذات الإستهلاك الواسع والسوق الصناعية بحيث تتمثل معايير تجزئة سوق الإستهلاك الواسع فيما يلي:

أ- **التجزئة الجغرافية**: هي عبارة عن تجزئة السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة مثل: الدول، المناطق، المدن والأحياء المجاورة (P. Kotler, 2012, 249).

ب- **التجزئة السوسيوديموغرافية:** المتغيرات السوسيوديموغرافية هي أكثر المعايير استخداما في عملية تجزئة السوق وذلك لسببين، من جهة، هذه الخصائص تؤثر بشدة على السلوك الاستهلاكي للأفراد، ومن جهة أخرى هذه المتغيرات سهلة القياس نسبيا (P. Kotler, 285-286, 2006). ويحتوي هذا المعيار على ما يلي: السن ودورة حياة الأسرة، الجنس، الدخل، الطبقة الاجتماعية، الجيل.

ج- **التجزئة النفسية:** يتم تقسيم السوق إلى قطاعات من المستهلكين وفقا لسماتهم الشخصية وأسلوب حياتهم والتي يفترض أنها تؤثر على سلوك الفرد تجاه المنتجات والعلامات التي يشتريها (ط. بلحاج، 250).

د- **التجزئة السلوكية:** تقسيم المشترين إلى مجموعات بناء على معرفتهم بالمنتج، ومواقفهم منه واستخدامهم له (المناسبات، المنفعة، حالة المستخدم، معدل الاستخدام، حالة الولاء) (ف. كوتلر، 2007، 402).

هـ- **التجزئة متعددة المعايير:** يستخدم رجال التسويق في الغالب أكثر من أساس في سعيهم للوصول إلى استهداف جماعات أصغر ومحددة بشكل أفضل (م. عبد العظيم، 69).

بالنسبة لأسواق الأعمال، يمكن تجزئتها وفقا للمعايير الجغرافية والسلوكية والديموغرافية التي يتم استخدامها في تقسيم أسواق الاستهلاك الواسع، ولكن يمكن أيضا استخدام متغيرات أخرى تتمثل في (P. Kotler, 261, 2012):

أ- **محيط المؤسسة:** المعايير الأكثر استخداما فيه هي نوعية القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسات المستهدفة، وحجم المؤسسات وكذلك الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه.

ب- **معالم التشغيل:** والتي تميز نشاط العميل كالتكنولوجيا المستعملة، وإمكاناته التقنية والمالية.

ج- **طرق الشراء:** الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وسياستها في قراراتها الشرائية وكذلك المعايير التي تتم على أساسها عملية الشراء للمنتجات الصناعية.

د- **العوامل الموقفية:** وتتمثل أساسا في درجة استعجاله الطلبات، وطرق وظروف استعمال المنتجات وكذلك أهمية تلك المنتجات بالنسبة للعميل.

2-2- **الاستهداف السوقي:** بعد تعريف المجموعات المتجانسة من المستهلكين من خلال عملية التجزئة السوقية يتم تحديد واختيار الأسواق المستهدفة وذلك من خلال تقييم مختلف القطاعات السوقية التي سوف تستهدفها. تحتاج المؤسسة عند تقييمها إلى التركيز على ثلاثة عوامل مهمة (م. عبد العظيم، 78-79):

- حجم القطاع ومعدل نموه؛

- الجاذبية الهيكلية للقطاع؛

- موارد وأهداف المؤسسة.

هناك ثلاث إستراتيجيات بديلة للمؤسسة تختار من بينها عند تحديد التغطية السوقية تتمثل في:

أ- **إستراتيجية التسويق غير المتنوع:** يركز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية أن حاجات المستهلكين متشابهة ونمطية، ومن ثم يمكن لمنتج واحد أن يخدم جميع المستهلكين وبمزيج تسويقي واحد. إن التسويق غير متنوع يحقق وفورات في التكاليف بشكل أساسي حيث يترتب عليه الاستفادة من مزايا التتميط والإنتاج الكبير في عمليات التصنيع. إلا أن هذه الإستراتيجية تتجاهل فكرة اختلاف حاجات المستهلكين وأنهم لا يتشابهون من حيث رغباتهم وأذواقهم وخصائصهم وقدراتهم الشرائية. كما أن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية

تواجه منافسة حادة في الأسواق نظرا لزيادة عدد المنافسين الذين يحاولون خدمة نفس القطاع السوقي الكبير .

ب- إستراتيجية التسويق المتنوع: تعتمد المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية على فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات وتقديم منتجات مختلفة ومزيج تسويقي مختلف لكل قطاع. ويرتكز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على فكرة الحاجات المتباينة للأفراد. ومن ثم فإن تصميم منتجات مختلفة لإشباع هذه الحاجات سيمكن المؤسسة من تحقيق مبيعات أعلى من خلال خدمة كل قطاع بكفاءة. والميزة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي زيادة المبيعات مقارنة بالإستراتيجية السابقة، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة قدرتها على خدمة عملائها مما يزيد من ولاء المستهلك للمؤسسة وزيادة حصتها في السوق. وفي المقابل فإن إستراتيجية التسويق المتنوع يترتب عليها زيادة وتكاليف في أداء الأعمال (تكاليف تعديل المنتج لمقابلة الحاجات المختلفة للأقسام والقطاعات المختلفة للسوق، تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف هندسية، بحوث تسويقية إضافية، تنبؤات، تحليل مبيعات وترويج، زيادة التكاليف الإدارية (م. صحن، 58-59).

ج- إستراتيجية التسويق المركز: عادة ما يتم تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات ذات الموارد المحدودة. فبدلاً من قيام المؤسسة بتحقيق حصة سوقية صغيرة داخل سوق كبير، تسعى المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى تحقيق حصة سوقية كبيرة داخل سوق واحد أو عدد قليل من القطاعات السوقية، أو داخل أجزاء صغيرة من السوق Niches. وفي الوقت الذي تجذب فيه القطاعات السوقية الكبيرة الكثير من المنافسين، فإن القطاعات السوقية الصغيرة أو الأجزاء الصغيرة من السوق لا تجذب إلا منافس واحد أو عدد قليل من المنافسين (م. عبد العظيم، 84).

2-3- عملية التوقع:

بعد أن تقوم المؤسسة باختيار الهدف السوقي، فإنه على إدارة التسويق أن تخلق انطبعا محددا عن منتجاتها في ذهن المستهلك ويطلق على هذه العملية عدة تسميات منها: التوقع، المركز الذهني للمنتج، المركز السوقي، إحلال المنتج أو تثبيت الصورة الذهنية "le positionnement". يعرف التوقع على أنه "الكيفية التي يدرك بها المستهلكين الخصائص الهامة في المنتج، وبمعنى آخر الحيز الذي يشغله المنتج داخل أذهان المستهلكين مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة" (م. عبد العظيم أبو النجا، 143). كما يعرف أنه "تقديم المؤسسة لعلامة أو عرض خاص بها محدد بوضوح في أذهان المستهلكين، بحيث يمكن تمييزها عن منافسيها" (A. Steyer, 77).

تتكون مهمة تحديد التوقع في ثلاث خطوات رئيسية وتتمثل في (م. فريد صحن، 61):

- تحديد المزايا التنافسية الممكنة؛
- اختيار المزايا التنافسية المناسبة؛
- اختيار إستراتيجية بناء المركز الذهني: تقليديا يختار المستهلكون المنتجات والخدمات التي تعطيهم أكبر قيمة (ف. كوتلر، 2007، 439).

توجد خمس إستراتيجيات مختلفة لبناء الموقع الذهني وتتمثل في:

- **قيمة أكبر بسعر أكبر:** توجد دائما مؤسسات متخصصة في عمل أحسن نسخة معدلة للمنتج وفرض سعر عال لتغطية تكلفته العالية، السلع التي تسمى سلع رفاهية Luxury goods تدعي بأنها ذات جودة أفضل وتصنيع أفضل، وعمرها أطول وأسلوبها أفضل (ف. كوتلر، 2004، 69-70).

- **قيمة أكبر بنفس السعر:** يمكن للمؤسسات أن تهاجم المنافسين الذين يبنون مركزهم الذهني على أساس تقديم قيمة كبيرة بسعر مرتفع من خلال قيامها بتقديم علامة ذات جودة مرتفعة ولكن بسعر أقل.

- **قيمة أكبر بسعر أقل:** يمكن أن يكون تقديم "قيمة أكبر بسعر أقل" اقتراح قيمة قوي، فالاستمرار في تقديم العروض ذات القيمة الكبيرة سوف يكون من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع حجم التكاليف التي تحملها، وبالتالي تكمن الصعوبة هنا في الوفاء بتقديم أقل الأسعار.

- **نفس القيمة بسعر أقل:** تعتمد المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية إما على مصادر توريدها لتخفيض أسعارها أو إلى قيامها بتقليد المؤسسة القائمة، حيث لا يوجد لديها أي تكاليف تخص عملية تنمية وتطوير المنتجات التي قامت باستساخها (م. أبو النجا، 158-160).

- **قيمة أقل بسعر أقل بكثير:** دائما يوجد سوق المنتجات التي تقدم قيمة أقل، وبالتالي بتكلفة أقل. وفي الكثير من الحالات، سيسعد المستهلكون للأداء الأقل من المثالي، أو يتنازلوا عن بعض الإضافات في مقابل السعر الأقل (ف. كوتلر، 2007، 441).

3- اختيار الإستراتيجية التسويقية

إن اختيار تبني أي إستراتيجية مشروط بعوامل عديدة يرجع بعضها إلى نماذج السوق أو هيكل المنافسة السائد، والظروف البيئية الخاصة والعامة وكذلك خصائص المؤسسة من ناحية وطبيعة كل إستراتيجية من ناحية أخرى. وتم تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى:

3-1- الإستراتيجيات العامة لبورتر:

يقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة لتحقيق أفضلية تنافسية كما هي موضحة في الجدول رقم 1.

الجدول 1: الاستراتيجيات العامة لبورتر

تكلفة منخفضة	ميزة فريدة يشعر بها الزبون	
إستراتيجية القيادة في التكلفة	إستراتيجية التمييز	القطاع كله
إستراتيجية التركيز		جزء من القطاع

Source: Daniel Durfour, 2001, 74.

أ- إستراتيجية التمييز: وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التميز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة. وترتكز هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة (خ. الحاج نعاس، 19).

ب- إستراتيجية القيادة في التكلفة: تركز إستراتيجية القيادة في التكلفة على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة وتقدم للعملاء الحساسين للسعر، لقد سادت هذه الإستراتيجية في السبعينات لشيوع مفهوم الخبرة وتكرس هذه الإستراتيجية اهتماما على تقليل التكلفة إلى أدنى حد ممكن (خ. الحاج نعاس، 19).

ج- إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قطاع محدد من السوق بدلا من التعامل مع السوق بأكمله (ع. أبو قحف، 71).

3-2- إستراتيجيات المزيج التسويقي:

وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

أ- إستراتيجية تطوير المنتج: وتتمثل في (ن. علي، 135-137):

- الإستراتيجيات المبدئية: وهي إستراتيجيات مخططة تختارها المؤسسة في بداية عملية إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج مثل:

- قائمة المنتج المنفرد: وهي إستراتيجية تهدف إلى أن المنتج القديم الذي يكون منتشرًا على نطاق واسع في الوقت المخطط لتقديم المنتج الجديد، يجب أن يباع بالكامل. وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات مخاطرة عالية، وعائد عالي.
- قائمة المنتج الثنائي: هي إستراتيجية تخطط لبيع كل من المنتجات القديمة والجديدة معًا في آن واحد لفترة من الوقت، أثناء تقديم المنتج الجديد.
- إستراتيجيات الطوارئ: عندما يتغير المنتج أو تغير ظروف السوق ووضع المخاطرة للمنتج، ففي هذه الحالة يمكن للمؤسسات الاختيار من بين البدائل الأربعة لإستراتيجيات الطوارئ التالية:
- بيع المنتج القديم بسعر منخفض بنية التخلص من المخزون الزائد منه.
- تأجيل تاريخ تقديم المنتج الجديد.
- تقديم المنتج الجديد في وقت مبكر عما هو مخطط له.
- المزج بين اثنين أو أكثر من إستراتيجيات قائمة المنتج الثنائي.
- ب. إستراتيجية التسعير: ومن بين أنواع إستراتيجيات التسعير ما يلي:
- إستراتيجية كشط السوق: تقوم هذه الإستراتيجية على وضع سعر مرتفع نسبيًا للمنتج بالمقارنة بأسعار المنتجات الأخرى المنافسة. ويمكن قول أن إستراتيجية كشط السوق تصلح للتطبيق بصفة خاصة عندما (م. عبد العظيم، 356):
- يكون السوق على استعداد لشراء المنتج حتى لو كان سعره أعلى من متوسط السعر السائد فيه.
- تكون هناك صعوبات لدخول منافسين جدد إلى السوق.
- يكون هناك طلب على المنتج يفوق العرض المتاح منه.

■ إضافة إلى أنه يزداد احتمال نجاحها في حالة انخفاض المرونة السعرية للطلب على المنتج.

- **إستراتيجية الاختراق السوقي:** على عكس إستراتيجية كشط السوق، فإن إستراتيجية الاختراق السوقي تعني وضع سعر منخفض للمنتج بغرض الوصول إلى حجم كبير من السوق وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة (Mabaval, 391).

وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية (ح. شريط، 6):

- إذا كانت الأسعار في السوق مرتفعة (السوق ذا حساسية عالية للتغير في الأسعار).
- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم.
- عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

- **إستراتيجية قيادة السعر:** وينظر إلى قيادة السعر دائما على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف الاختراق وتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار وهناك نوعين رئيسيين في قيادة السعر هما³:

- عندما تكون المؤسسة القائدة بصدد أخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المؤسسات مستعدة لإتباعه، على أن يحقق هذا التغير ربحا كافيا للمؤسسات التابعة.
- وجود مؤسسة صغيرة معتمدة كقائد للسعر، بعدما أثبتت أنها قادرة على تحليل وتشخيص التغيرات في السوق.

ج. إستراتيجية التوزيع: هناك إستراتيجيتان رئيسيتان في مجال التوزيع هما (أ. جبر، 242):

- إستراتيجية التوزيع المباشر: حيث يقوم المنتج بالاتصال مباشرة بالمستهلك النهائي أو العملاء الصناعيين، ولكن هذا البديل يحتاج إلى إمكانيات ويتطلب توافر ظروف معينة.

- إستراتيجية التوزيع غير المباشر: تعتبر هذه الإستراتيجية الأكثر استخداما في مجال التوزيع حيث يوجد وسيط بين المنتج والمستهلك.

د. إستراتيجية الترويج: توجد عدة بدائل إستراتيجية للترويج يمكن للمؤسسة أن تختار منها (304 Debourg):

- إستراتيجية الدفع (La stratégie push): وهو التركيز على ترويج المنتجات للوسطاء الذين بدورهم يدفعون المستهلك لشراء المنتجات المعروضة.

- إستراتيجية الجذب (La stratégie pull): تسمى بإستراتيجية الجذب لأنها تركز على المستهلك النهائي من أجل إقناعه وحثه على شراء السلعة أو الخدمة، وذلك من خلال مختلف وسائل الإعلان، فيقوم المستهلك بطلب المنتج من تاجر التجزئة الذي يقوم بدوره بطلبها من تاجر الجملة حيث يطلبها هذا الأخير من المنتج.

ثانيا: الدراسة الميدانية بمؤسسة إسمنت عين التوتة-باتنة-

1- لمحة عن مؤسسة إسمنت عين التوتة (باتنة)

تمثل مؤسسة الإسمنت عين التوتة فرعا من مجمع (SPA/GIC.ERCE) ومن المحافظة (SGP-GICA) فهي مؤسسة مساهمة (EPE/SPA) ذات رأس مال يقدر ب 2.250.000.000 دج، وتتكون من المديرية العامة المتواجدة بباتنة، وحدة إنتاج الإسمنت

بلدية تيلاطو (عين التوتة)، وحدة إنتاج الحصى ببلدية تيلاطو (عين التوتة)، وحدة توزيع الإسمنت ببسكرة، وحدة توزيع الإسمنت بنقرت (ولاية ورقلة). وتعتبر مؤسسة إسمنت عين التوتة (S.CIM.AT: société Ciment Ain Touta) من أهم المؤسسات الاقتصادية الناشطة على مستوى شرق البلاد. ولقد تم اختيار هذه المؤسسة لأنها تعتبر كنموذج لإحدى المؤسسات الناجحة في القطاع (<http://www.scimat.dz>).

2- الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

2-1- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة المعنية في المسؤولين بمؤسسة الاسمنت عين التوتة -باتنة- والبالغ عددهم 6 إدارات خلال سنة 2021. ويتمثل في:

- مدير التسويق والتموين بالمديرية العامة لمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- نائب مدير التسويق والتموين بالمديرية العامة لمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- مدير دائرة التجارة بوحدة عين التوتة.
- رئيس مصلحة الزبائن بدائرة التجارة بوحدة عين التوتة.
- رئيس مصلحة الفوترة بدائرة التجارة بوحدة عين التوتة.
- رئيس مصلحة البرمجة بدائرة التجارة بوحدة عين التوتة.

2-2- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على المقابلات الشخصية لجمع المعلومات من خلال أسئلة موجهة وأخرى مفتوحة بين الباحثين ومجتمع الدراسة وكذا وثائق داخلية للمؤسسة. وقد تم التحصل على المعلومات واستخدامها في تحليل بيئة المؤسسة وتحديد كيفية تطبيقها لعمليات الإستراتيجية التسويقية وتحديد مختلف الإستراتيجيات التسويقية المطبقة من طرف المؤسسة.

2-3- المقابلات: تم وضع دليل للمقابلة بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة. معظم الأسئلة كانت نصف موجهة بهدف تحديد مجال البحث من جهة وعدم تقييد

المجيبين من جهة أخرى. تم إجراء عدة مقابلات بمدة ساعة متكررة في عدة أيام من شهر جوان 2021.

وتم تقسيم دليل المقابلة إلى 4 محاور:

- محور خاص بالتعريف بالمؤسسة، أهدافها ووظائفها؛
- محور متعلق بتحليل البيئة؛
- محور حول عمليات الاستراتيجية التسويقية؛
- ومحور أخير خاص بالاستراتيجيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

3- تحليل بيئة المؤسسة:

3-1- تحليل البيئة الخارجية

من خلال عملية تحليل أجوبة المقابلات نتوصل إلى الفرص والتهديدات الموجودة ببيئة المؤسسة.

الجدول 02: الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة

الفرص	التهديدات
- تصدير منتج الاسمنت وذلك لتشبع السوق الجزائري حيث تم في سنة 2022 تصدير 90 ألف من مادة الكلنكر النصف مصنعة في مدة 10 أيام والعملية مازالت مستمرة لتصدير كميات أكبر.	- منافسة شديدة للمؤسسة من طرف مؤسسة الاسمنت العمورية "البسكرية" ومؤسسة لافارج "cilas"
	- نقص الطلب على منتج الاسمنت بالمقارنة مع السنوات الماضية
	- الغلاء المعيشي أدى إلى نقص عملية البناء الخاصة.
	- نقص وتوقف بعض المشاريع خلال فترة الكورونا.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل أجوبة المقابلات ووثائق المؤسسة.

3-2- تحليل البيئة الداخلية:

من خلال تحديد مهام كل دائرة في المؤسسة والمعلومات المتحصل عليها تبين أن نقاط قوة وضعف المؤسسة تتمثل فيما في الجدول التالي:

الجدول 03: نقاط قوة وضعف المؤسسة (التحليل الداخلي الوظيفي)

نقاط القوة	نقاط الضعف
الوظيفة الإنتاجية	
- إنتاج إسمنت ذو جودة (شهادة الإيزو). - التكوين المستمر لأفرادها لتحسين جودة منتجاتها. - الرقابة المحكمة لعملية الإنتاج منذ وصول المواد الأولية إلى غاية تسليم الإسمنت.	- التعطيل الكبير للآلات بسبب إهلاكها وذلك لأن الإنتاج يفوق الطاقة الإنتاجية. - الإفراط من استهلاك الغاز والكهرباء. - كثرة التوقيفات بسبب تجديد غلاف الفرن الداخلي الذي يتم كل سداسي.
الوظيفة التسويقية	
- محاولة دراسة شكاوي الزبائن. - امتلاك نقاط بيع تابعة للمؤسسة.	- نقص تكوين الأفراد فيما يتعلق بدراسة السوق وتحديد رغبات الزبائن وكيفية التعامل معهم. - عدم الاهتمام بالشكل الجيد بعمليات الترويج.
الوظيفة المالية	
- تحقيق التوازن المالي للمؤسسة. - تحقيق الأرباح كل سنة.	- عدم تحديد سعر التكلفة بدقة بسبب عدم تطبيق للمحاسبة التحليلية. - ارتفاع تكاليف المؤسسة (قطع الغيار الخاصة بالآلات، غيابات العمال المتكررة، أخرجة أعمال التنظيف لمؤسسة خاصة...).
- توفير مواد أولية مطابقة للمواصفات.	- عدم حساب لتكاليف اللاجودة سواء قبل أو بعد تطبيقها لنظام الجودة.
الوظيفة التموينية	
- توفير مواد أولية مطابقة للمواصفات.	- التعامل مع عدد محدود من الموردين مما يخفض

- من قدرة الشركة التفاوضية. - المعانة المستمرة من التبعية للدول الأجنبية في شراء قطع الغيار وفي التمويل من مادة الآجر.	- القضاء على مشكل انقطاع التمويل وذلك لتوفر المصنع على مستودعات كثيرة وكبيرة. - العمل على توفير وسائل نقل تضمن جودة المشتريات. - القيام بتقييم الموردين في نهاية كل سنة.
الوظيفة البشرية	
- زيادة حوادث العمل. - وجود منحى تزايدى في عدد الغيابات لأسباب متعددة. - عدم إشراك العمال في الاجتماعات أو القرارات المتعلقة بالمشاكل القريبة من عملهم. - عدم توظيف متخصصين في الجانب التكنولوجي الحديث لتخفيض التعطلات بالمؤسسة.	- ارتفاع مستمر لإنتاجية العمل. - تحفيز الأفراد لرفع مستوى الإنتاج بالمؤسسة. - التكوين المستمر للأفراد لتحسين مستواهم وقدراتهم. - زيادة في الأجر الثابت للعمال لتعويض الجزء المتغير بسبب تراجع نتائج المؤسسة. - بعث شعور الأمان والاطمئنان لدى العمال. - تقديم الهدايا والإعانات المالية في مختلف المناسبة كالأعياد

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثائق المؤسسة.

4- عمليات الإستراتيجية التسويقية

تم التوصل الى نتائج هذا الجزء من تحليل أجوبة المقابلات ووالوثائق الداخلية للمؤسسة.

4-1- التجزئة السوقية:

إن المؤسسة تتخذ معيارين لتجزئة السوق هما المعيار الجغرافي ومعيار محيط المؤسسة بما أن المؤسسة صناعية، حيث تقوم بتغطية بعض ولايات الشرق والجنوب المحيطة بها. هذا ليس لأن منتجها لا يباع إلا في هذه المناطق وإنما لأنها تابعة للمجمع الوطني للإسمنت

والذي لديه فروع أخرى موجودة في كل من شمال، جنوب، شرق وغرب البلاد. أي هي من تحدد للمؤسسة المناطق التي تتعامل معها وهذا لوجود ثلاثة منافسين في المنطقة، مؤسسة ACC بالمسيلة، مؤسسة البسكرة "العمورية" ومؤسسة لافارج "Cilas" ببسكرة. حيث تقوم مؤسسة الاسمنت بتوزيع منتجاتها على ولايات الشرق والجنوب الشرقي للجزائر، إضافة إلى تصدير المنتجات ذلك لتحقيق الاكتفاء على المستوى الوطني وفتح السوق الجزائري وذلك لأنه يتميز بجودة عالمية. وبما أن المؤسسة تنتج لولايات في الشرق والغرب يتم تقسيمه إلى قطاعين هما قطاع المناطق الشرقية وقطاع المناطق الجنوبية.

4-2- عملية الإستهداف:

بالنسبة لعملية الاستهداف فإن المؤسسة تستهدف المؤسسات الصناعية (الإنجاز)، مؤسسات تسويق مواد البناء ومشتقاتها للشرق (SCMCE)، المستثمرون، مؤسسات الترقية العقارية، الإدارات والجماعات المحلية، مؤسسات توزيع مواد البناء للولاية (EDIMCO). وتقوم بتلبية حاجاتهم من خلال تقسيم القطاع إلى قسمين، المناطق الشرقية بمنتجين هما: CPG، CRS والمناطق الجنوبية الشرقية بمنتج واحد هو CRS. وبالتالي فإنها تتبع إستراتيجية التسويق المتنوع أي كل قطاع سوقي بمنتج معين يتلائم مع حاجيات ومتطلبات الزبائن.

4-3- عملية الترويج:

يعتبر المسؤولون بالمؤسسة أنهم يمتلكون صورة محددة بشكل جيد في برنامجهم التسويقي حيث أنها تبرز مميزاتها من خلال الاتصال التسويقي ما يتعلق بالإشهار والعلاقات العامة (الذين يساهمان بشكل كبير في رسم صورة المؤسسة لدى جمهور المستهلكين).

وتتمثل المميزات التي يتميز بها المنتج عن المنتجات المنافسة والتي تسعى المؤسسة للتعريف بها من خلال الإشهار والعلاقات العامة ووضع صورة ذهنية واضحة هي: الجودة والسعر المنخفض. وبالتالي فإن المؤسسة تطبق إستراتيجية تقديم قيمة أكبر من التي يقدمها المنافسون ويسعر أقل.

5- الإستراتيجيات التسويقية المطبقة من طرف المؤسسة وآفاقها المستقبلية:

تم التوصل الى نتائج هذا الجزء من تحليل أجوبة المقابلات.

5-1- الإستراتيجيات التسويقية المطبقة من طرف المؤسسة: تقوم المؤسسة بتطبيق مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية تتمثل في:

- تخفيض سعر منتجاتها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وهذا ما أدى بها للحصول على مجموعة من المزايا أهمها:

- المحافظة على حصتها السوقية.

- الحصول على مركز إستراتيجي للتكاليف.

- كما أن المؤسسة تقوم بتطبيق إستراتيجية التمييز من خلال مطابقة منتجها للمعايير الدولية وحصولها على شهادة الجودة فتسعى من خلال هذه المميزات على:

- تكوين صورة حسنة لدى زبائنها الحاليين والمحافظة عليهم.

- جذب زبائن جدد.

- التميز عن منافسها من خلال الخصائص الفريدة والمميزة وبالتالي تكوين صورة ذهنية جيدة لدى زبائنها.

- مواجهة المنافسة الحالية والمحتملة.

وبالتالي فإن المؤسسة تنتج منتجا ذو جودة عالية وبسعر منخفض، ما أدى بها إلى تحقيق مبيعات كبيرة في قطاعها وولاء زبائنها لها لأنها تلبي رغباتهم من حيث جودة المنتج إضافة إلى السعر المنخفض إلا أنها تركز على منطقة جغرافية معينة (هي مناطق شرقية وجنوبية شرقية محيطة بالمؤسسة). وذلك لأنها تطبق تعليمات المجمع الوطني للإسمنت التابعة له.

- وبما أن هدف النمو هي صورة في معظم إستراتيجيات المؤسسة المتجسدة في زيادة المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح أو حجم المؤسسة فإن المؤسسة تطبق إستراتيجية إختراق السوق من خلال زيادة مبيعات منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية، وذلك من خلال:

- تنشيط طلب العملاء الحاليين.
- الإستلاء على زبائن المنافس.

وبما أن وضعيتها جيدة في القطاع فإنها تسعى دوما إلى زيادة حصتها السوقية وذلك من خلال التركيز على نقاط قوتها تجاه نقاط ضعف المنافس، من خلال الحصول المستمر على المواد الخام ذو الجودة العالية وتوفير آلات ذات تكنولوجيا متطورة والاستفادة من أثار منحني الخبرة وتكوين مواردها البشرية.

- أما فيما يتعلق بإستراتيجيات المزيج التسويقي فإن المؤسسة تتبع الإستراتيجيات التالية:

أ- **إستراتيجية تطوير المنتج:** عند طرح المؤسسة لمنتجها من نوع CRS (منتج مضاد للأملح) اتبعت المؤسسة إستراتيجية تطوير المنتج تتمثل في قائمة المنتج الثنائي أي بيع كل من المنتج القديم CPG والجديد CRS في آن واحد وباستهداف نفس القطاع السوقي وذلك لتلبية رغبات زبائنها في المناطق الجنوبية.

أما في الوقت الحاضر لا تتبع المؤسسة أي إستراتيجية لتطوير منتجاتها بل تسعى للمحافظة على جودة منتجاتها.

ب- إستراتيجية السعر: تلجأ المؤسسة إلى تخفيض سعر منتجاتها مقارنة بالمنافسين وهذا يعود إلى تطبيقها لقرارات المجمع الوطني للإسمنت التابعة له وبما أنها مؤسسة عمومية تابعة للدولة فإن سعر منتجاتها تفرضه الحكومة.

ج- إستراتيجية التوزيع: تتبع المؤسسة نوعين من الإستراتيجيات وهي:

- إستراتيجية التوزيع المباشر: فالمؤسسة تقوم بتقديم المنتج مباشرة إلى المستهلك في حالة نسبة الطلبية تتجاوز 300 طن ويتم التعاقد بينها وبين الزبائن والاتفاق حول: مدة توزيع الطلبية، طريقة الدفع. ويجب أن يكون من هذه المجموعة: المؤسسات الصناعية (الإنجاز)، مؤسسات تسويق مواد البناء ومشتقاتها للشرق (SCMCE)، المستثمرون، مؤسسات الترقية العقارية، الإدارات والجماعات المحلية، مؤسسات تابعة للمؤسسة الأم (نقاط بيع)، مؤسسات توزيع مواد البناء للولاية (EDIMCO)، نقاط البيع التابعة للمؤسسة والموجودة في كل من بسكرة، تفرت، إليزي، الوادي.

- إستراتيجية التوزيع غير مباشر: بمعنى وجود وسيط بين المؤسسة والمستهلك وذلك من خلال مؤسسات التوزيع (EDIMCO) التي تحصل على المنتج من نقاط البيع التابعة للمؤسسة. ويتم توزيع منتج الإسمنت في شكل أكياس (SAC) أو في شكل سائب (VRAC) وذلك عبر الشاحنات أو السكك الحديدية.

د- إستراتيجية الترويج: تتمثل أهم الأنشطة الترويجية التي تقوم بها المؤسسة في:

- الإعلان: هو أحد أشكال النشاطات الاتصالية الخارجية، حيث أن المؤسسة تكثف في إعلاناتها المقدمة في الإذاعة على التعريف بها وبناء صورة للمؤسسة وتمييزها عن المنتجات المنافسة وخلق انطباع إيجابي في ذهن المستهلك من خلال الجودة التي تميز منتجاتها والسعر المنخفض.

- **العلاقات العامة:** وهي سياسة دائمة ومستمرة تحاول من خلالها المؤسسة التقرب أكثر لزبائنها وعمالها... إلخ، بهدف بناء صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة. ومن بين الأعمال التي قامت بها في هذا الخصوص هي المشاركة في المعارض الولائية والوطنية.
 - **الرعاية:** تقوم المؤسسة بالإتفاق الكلي أو الجزئي على حدث ما (اجتماعي أو رياضي أو إعلامي أو تليفزيوني..)، بحيث يتم الإعلان عن اسم المؤسسة أو منتجاتها أو علاماتها التجارية أثناء الحدث أو من خلال وسائل الترويج المختلفة، وهو ما تقوم به المؤسسة من خلال رعاية فرق كرة اليد للولاية الموجودة بها.
 - **الهدايا:** تقدم لعمالها خاصة في نهاية كل سنة عند تحقيقها للأرباح وعند حصولها على شهادة الإيزو. وتقدم لزبائنها عند بداية كل عام.
 - **مجلات دورية** والتي تصدر من طرف المديرية العامة.
- ومن خلال الأنشطة الترويجية التي تقوم بها المؤسسة يتبين أنها تتبع إستراتيجية الجذب لأنها تركز على المستهلك النهائي من أجل إقناعه وحثه على شراء منتجها من خلال مختلف الأنشطة الترويجية.

5-2- الآفاق المستقبلية للمؤسسة فيما يتعلق بالإستراتيجيات التسويقية

إن المؤسسة تهدف إلى تطبيق مستقبلا ما يلي:

- التركيز على إستراتيجية التمييز من خلال المحافظة على الجودة والمميزات التي تتميز بها منتجاتها لمواجهة المنافسة الحالية والمحتملة.
- الإبقاء على السعر المنخفض وذلك للحفاظ على حصتها السوقية.
- التوجه إلى قطاعات سوقية جديدة للحصول على زبائن جدد.
- الإبقاء على نفس الإستراتيجية السعرية وذلك لزيادة مبيعات المؤسسة.
- إتباع نفس إستراتيجية التوزيع أي باستخدام توزيع مباشر وغير مباشر.

- تتبع المؤسسة إستراتيجية الترويج (إستراتيجية الجذب) إلا أنها ستكتف من أنشطتها الترويجية وذلك للمحافظة على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد في ظل المنافسة الحالية والمحتملة. وستستخدم أيضا إستراتيجية الدفع وذلك من خلال دفع الوسطاء لحث الزبائن على شراء منتجاتهم، ووضع إعلانات في نقاط البيع.

ثالثا: مناقشة الفرضيات

من خلال نتائج تحليل أجوبة المقابلات والوثائق الداخلية للمؤسسة، تم التوصل إلى:

- **عدم صحة الفرضية الأولى** والتي مفادها: تقوم المؤسسة محل الدراسة بتحليل بيئتها الخارجية دون الداخلية، حيث من خلال إجابات المستجوبين تبين أن المؤسسة تقوم بتحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية وهي على علم بكل التغيرات الحالية والمستقبلية التي تحدث أو ستحدث مستقبلا، وهي حريصة على ذلك خاصة مع شدة المنافسة الحالية ونقص الطلب على مادة الاسمنت (الجدول رقم 3).

- **صحة الفرضية الثانية** والتي مفادها: تهتم المؤسسة محل الدراسة باختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لبيئتها، حيث من خلال إجابات المستجوبين تبين أن المؤسسة تقوم بعمليات الاستراتيجية التسويقية (التجزئة السوقية، الاستهداف والتوقع) ومن ثم تطبق كل من إستراتيجية تخفيض السعر والتميز أي تجمع بينهما في نفس الوقت وذلك من خلال انتاج منتج ذو جودة عالية ويسعر منخفض. كذلك تطبيق إستراتيجيات المزيج التسويقي من استراتيجية تطوير المنتج، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع واستراتيجية الترويج.

- **قبول الفرضية الثالثة جزئيا** والتي مفادها: تطمح المؤسسة محل الدراسة على البقاء بنفس الاستراتيجيات التسويقية المطبقة حاليا. حيث من خلال إجابات المستجوبين تبين أن المؤسسة تسعى إلى التوجه إلى قطاعات سوقية جديدة خارج حدود الجزائر مع المحافظة

على إستراتيجية الجودة عالية مع سعر المنخفض للمنتج والمحافظة على نفس استراتيجيات المزيج التسويقي.

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والمتعلقة بواقع وآفاق تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الصناعية، وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة ما هو واقع وآفاق تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الصناعية بشكل عام، وبشكل خاص في المؤسسة محل الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- السعي الدائم للمؤسسة للمحافظة على جودة منتجاتها وتمييزها على منتجات المنافسين.
- استخدام معيارين لتجزئة السوق وهما المعيار الجغرافي ومعيار محيط المؤسسة دون الأخذ بمعيار الموقفي مثل إستعجالية الطلبات.
- تضع المؤسسة إستراتيجية التمييز، لتمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة وبناء صورة ذهنية جيدة لدى المستهلكين.
- عدم الاهتمام بالقدر الكافي بتطبيق الإستراتيجيات التسويقية بالمؤسسة محل الدراسة من طرف المدراء.

قائمة المراجع:

- 1- أبو قحف عبد السلام، (2002)، التسويق -مدخل تطبيقي-، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 2- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، (2001-2002)، الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم ونماذج تطبيقية-، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 3- أبو النجا محمد عبد العظيم، (2010-2011)، إدارة التسويق -مدخل إستراتيجي-، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 4- الشorman زياد محمد، عبد السلام عبد الغفور عبد الله، (2001) مبادئ التسويق، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 5- الصميدي محمود جاسم محمد، (2007)، إستراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 6- جبر احمد، (2007)، إدارة التسويق -المفاهيم، الإستراتيجيات، التطبيقات-، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 6- صحن محمد فريد، عباس نبيلة، (2004)، مبادئ التسويق، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 7- عبد العظيم محمد، (2008)، إدارة التسويق -مدخل معاصر-، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 8- كوتلر فيليب، (2004)، كوتلر يتحدث عن التسويق -كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها-، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، الطبعة الثالثة، الرياض: مكتبة جرير .
- 9- كوتلر فليب، أرمسترونج جاري، (2007)، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 10- بلالي أحمد، (2008)، "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، ورقلة، عدد 06.
- 11- الحاج نعاس خديجة، معمر قوادي فضيلة، (8-9 نوفمبر 2010)، "أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية"، ملتقى حول صياغة وتنفيذ إستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف.
- 12- أمين محمد علي نادية، (6-8 أكتوبر 2003)، "إستراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين"، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة.
- 13- بلحاج طارق، (2006-2007)، "المسار التسويقي لإستهداف السوق"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 14- بلعلياء خديجة، معموري صورية، (14 ديسمبر 2011)، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف.
- 15- بن زيان إيمان، 2002، "تسيير أساليب التوزيع"، محاضرات أقيمت على طلبه ماستر 1 تسويق وإستراتيجية، جامعة باتنة.

- 16- Armstrong Gary, Kotler Philip, (2007), **principes de marketing**, 8^{ème} édition, France: Pearson Education.
- 17- Camille Debourg Marie et autres, (2004), **pratique du marketing**, Alger : berti éducation.
- 18- Demeure Claude, (2008), **Aide-mémoire de marketing**, 6ème édition, Paris: Dunod.
- 19- Helfer Jean-pierre, Orsoni Jacques, (2011), **marketing**, France: vuibert.
- 20- Kotler Philip, Dubois Bernard, Manceau Delphine, Keller Kevin, (2006), **marketing management**, 12 ème édition, Paris: Pearson Education.
- 21- Kotler Philip, Keller Kevin, Manceau Delphine, (2012), **marketing management**, 14èmeédition, France: Pearson.
- 22- Mabaval Philip, Bénaroya Christophe, (2005), **Marketing business to business (du marketing industriel au marketing d'affaires)**, 3ème édition, France: Pearson Education.
- 23- حسين الأمين شريط، نبيلة ميمون، (2015)، القرارات الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة بها نشرت في موقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-pdf/content/uploads/2010/03>
- 24- <http://www.scimat.dz> (consulté: 12/05/2021)