

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه " دفعة 2006/2007 "

رقم التسجيل : 14/M/06

تخصص : تسويق

## دور التسويق العملي في المحافظة على صورة العلامة أثناء الأزمات التسويقية

- دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (Djezzy) -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير

تحت إشراف الدكتور:

بن ناصر عيسى

من إعداد الطالبة:

عيون سهيلة

### أعضاء لجنة المناقشة

جامعة منتوري - قسنطينة

رئيسا

أستاذ محاضر

د. بعلوج بو العيد

جامعة منتوري - قسنطينة

مقررا

أستاذ محاضر

د. بن ناصر عيسى

جامعة منتوري - قسنطينة

عضوا

أستاذ محاضر

د. مرداوي كمال

جامعة سكيكدة

عضوا

أستاذ التعليم العالي

أ.د. كورتل فريد

السنة الجامعية: 2011/2012

# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر لله عز و جل على كرمه و فضله و جزيل

نعمته علينا

الحمد للمولى جل جلاله و تقدست أسماؤه على إتمام هذه المذكرة

ولا تبرأ ذمتنا حتى ننحني تواضعنا و تقدير بالعرفان لمن ساقهم الله لنا

لإتمام هذا الجهد و نخص بالشكر الأستاذ المشرف : **بن ناصر عيسى**

الذي تكرم بالإشراف على هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى موظفي فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات

(Djezzy) للمركز الجهوي بقسنطينة و المقر الإداري و التقني بالجزائر العاصمة

الذين ساهموا في إثراء هذا البحث بالمعلومات القيمة

و نوجه خالص الشكر لجميع الأساتذة الكرام الذين ساهموا في إرشادنا لإتمام

هذا البحث و إلى جميع أفراد أسرة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

و علوم التجارة.

# اهداء

« الحمد لله الذي هداني و أنار لي طريقي، فلو لا فضله العظيم لما وصلت لما أنا عليه

و لو لا نعمته لما استطعت إتمام هذا العمل البسيط

و لو لا كرمه و جوده لما وصلت إلى هذه الدرجة من العلم و المعرفة

اللهم بارك لي في كل خطوة أقوم بها و كل عمل أنجزه

اللهم أرشدني وأهني

اللهم أصلح بالي

اللهم اجعلني عمادا و سندا لمن أحب

اللهم امنحني القوة و الشجاعة و العقل السليم و التفكير الصحيح

اللهم أنر مستقبلي وأحفظ أحب و أعز الناس إلي «

أهدي ثمرة جهدي إلى أبي العزيز الذي تحمل مشقة تعليمي و تربيته

إلى من ربته و سهرت الليالي على راحتي و صحتي، إلى من كانت سندي و عمادي في

الدنيا إلى أمي العزيزة

إلى أختي رجاء و أخي وليد أتمنى لهما النجاح في دينهما و دنياهما

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى صديقاتي : نجوى، سامية و كل زميلاتي

إلى طلبة مدرسة الدكتوراه دفعة 2006/2007 تسويق

إلى كل من لم يتسنى لي ذكره

إلى كل طالب علم

سهيلة

## الفهرس

الصفحة

أ-هـ	المقدمة العامة.....
01	<b>الفصل الأول : تسيير الأزمات التسويقية.....</b>
02	تمهيد.....
04	المبحث الأول : ماهية الأزمة التسويقية.....
04	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الأزمات.....
05	أولاً. تعريف الأزمة.....
08	ثانياً. خصائص الأزمة التسويقية.....
11	ثالثاً. أسباب الأزمة التسويقية و محفزات نشوبها.....
15	رابعاً. أنواع الأزمات التسويقية.....
18	المطلب الثاني : مراحل تطور الأزمة التسويقية (دورة حياة الأزمة).....
19	أولاً. المرحلة الأولى : ميلاد الأزمة.....
21	ثانياً. المرحلة الثانية : التأزم و الاشتداد.....
22	ثالثاً. المرحلة الثالثة : اختفاء الأزمة و استعادة التوازن.....
23	<b>المبحث الثاني : مبادئ التعامل مع الأزمات التسويقية.....</b>
23	المطلب الأول : التعامل العقلاني مع الأزمات.....
23	أولاً. آلية التعرف على الأزمة.....
24	ثانياً. خطوات التعامل مع الأزمة.....
28	المطلب الثاني : التوعية التسييرية للمؤسسات اتجاه الأزمات.....
28	أولاً. الأخطاء التسييرية في التعامل مع الأزمات.....
30	ثانياً. معيقات التعامل مع الأزمة التسويقية.....
32	ثالثاً. تصحيح الفكر التسييري.....
35	<b>المبحث الثالث : التنظيم الإداري و التخطيط الإستراتيجي للتعامل مع الأزمات التسويقية.....</b>
35	المطلب الأول : التنظيم الإداري لمواجهة الأزمة التسويقية (خلية مواجهة الأزمة).....
35	أولاً. خلية مواجهة الأزمة وسيلة لليقظة.....
37	ثانياً. آلية تسيير خلية مواجهة الأزمة و انتقاء أعضاء فريقها.....
44	ثالثاً. مهام خلية مواجهة الأزمة و عراقيل نشاطها.....
48	المطلب الثاني : التخطيط الإستراتيجي الموجه لتسيير الأزمات التسويقية.....
49	أولاً. تشخيص مستوى تهيؤ المؤسسة للأزمات التسويقية.....
51	ثانياً. تشخيص الأزمة التسويقية في بيئة المؤسسة.....
55	ثالثاً. إعداد إستراتيجية مواجهة الأزمة التسويقية.....
57	خلاصة.....

58	الفصل الثاني : التسويق العملي في مواجهة الأزمة و تحسين صورة العلامة.....
59	تمهيد.....
60	المبحث الأول : استراتيجيات تحليل و تسيير صورة العلامة التجارية.....
60	المطلب الأول : أساسيات حول العلامة.....
61	أولا. مفهوم العلامة.....
63	ثانيا. أهمية العلامة.....
64	ثالثا. مكونات العلامة و أنواعها.....
70	المطلب الثاني : إستراتيجيات تسيير العلامة.....
70	أولا. إستراتيجية رأسمال العلامة (stratégie du capital marque).....
72	ثانيا. إستراتيجية توسع العلامة (stratégie d'extension de marque).....
75	المطلب الثالث : تحليل الصورة الذهنية للعلامة.....
75	أولا. مفهوم الصورة الذهنية للعلامة.....
76	ثانيا. مكونات صورة العلامة.....
78	ثالثا. أنواع صورة العلامة.....
79	المطلب الرابع : دور صورة العلامة في تحقيق ولاء المستهلك و المحافظة عليه.....
79	أولا. دور الصورة الذهنية في تحفيز قرار شراء المستهلك و تحقيق ولاءه.....
81	ثانيا. أثر الأزمة التسويقية على صورة العلامة.....
86	المبحث الثاني : طرق تبني استراتيجيات التسويق العملي لمعالجة أزمة صورة العلامة.....
88	المطلب الأول : استراتيجية المنتج.....
88	أولا. ماهية المنتج.....
89	ثانيا. الأدوات الإستراتيجية للمنتج.....
93	المطلب الثاني : استراتيجية التسعير.....
93	أولا. أساسيات حول التسعير.....
95	ثانيا. طرق التسعير و استراتيجياته.....
98	ثالثا. حساسية أفراد البيئة التسويقية لتغير السعر.....
101	المطلب الثالث : استراتيجية التوزيع.....
101	أولا. أساسيات حول التوزيع.....
103	ثانيا. الأدوات الإستراتيجية للتوزيع.....
106	ثالثا. العوامل المؤثرة على استراتيجية توزيع المؤسسة.....
107	المطلب الرابع : استراتيجية الاتصال التسويقي (الترويج).....
107	أولا. مفاهيم عامة حول الاتصال التسويقي.....
111	ثانيا. أدوات الاتصال التسويقي (المزيج الترويجي).....
124	ثالثا. الاتصال التسويقي الأزماتي (Communication de crise).....
126	خلاصة.....

128	الفصل الثالث : دراسة حالة أزمة صورة العلامة <i>Djezzy</i> لمؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات...
129	تمهيد.....
130	المبحث الأول : التعريف بفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات (OTA).....
130	المطلب الأول : مدخل عام حول فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات.....
130	أولاً. وصف عام لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات.....
133	ثانياً. الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.....
135	ثالثاً. التنظيم الإداري للمؤسسة.....
140	المطلب الثاني : البيئة التسويقية لمؤسسة ( <i>Djezzy</i> ).....
140	أولاً. السوق الجزائرية لخدمات الهاتف النقال.....
143	ثانياً. الفئات السوقية المستهدفة من قبل مؤسسة <i>Djezzy</i> .....
144	المطلب الثالث : المزيج التسويقي لمؤسسة <i>Djezzy</i> .....
144	أولاً. دراسة عرض مؤسسة <i>Djezzy</i> (متنوع، سعر، علامة).....
148	ثانياً. الأسلوب التوزيعي لمنتجات المؤسسة.....
149	ثالثاً. تحليل الاتصال التسويقي لمؤسسة <i>Djezzy</i> .....
154	المبحث الثاني : تسيير الأزمة التسويقية لعلامة <i>Djezzy</i> .....
154	المطلب الأول : دراسة الأزمة التسويقية لعلامة <i>Djezzy</i> .....
154	أولاً. موضوع أزمة علامة <i>Djezzy</i> .....
157	ثانياً. التنظيم الإداري و التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة <i>Djezzy</i> خلال الأزمة.....
158	المطلب الثاني : الخطة التسويقية المتبناة من طرف مؤسسة <i>Djezzy</i> في معالجة الأزمة.....
158	أولاً. خطوات الخطة التسويقية في حل الأزمة.....
160	ثانياً. تحليل خطوات المعالجة التسويقية لأزمة صورة العلامة <i>Djezzy</i> .....
162	المبحث الثاني : دراسة تأثير صورة الفرد الجزائري بأزمة علامة <i>Djezzy</i> .....
162	المطلب الأول : تخطيط و تصميم الدراسة الميدانية.....
162	أولاً. تخطيط الدراسة الميدانية.....
163	ثانياً. تصميم الدراسة الميدانية.....
164	المطلب الثاني : تقديم نتائج الدراسة و تحليلها.....
164	أولاً. تقديم نتائج الدراسة الميدانية.....
185	ثانياً. تحليل معطيات الدراسة الميدانية.....
187	خلاصة.....
188	الخاتمة.....
192	المراجع.....
197	الملاحق.....
235	فهرس الأشكال.....
237	فهرس الجداول.....
238	فهرس الملاحق.....
239	الملخصات.....

## المقدمة العامة

المعروف عن المحيط الاقتصادي أنه غير أكيد و سريع التغير، ما يظهر من خلال : سرعة تبادل المعلومة، التكنولوجيات العالية المتبناة من طرف الدول المتقدمة، انفتاح الأسواق و اشتداد المنافسة، التأثير المتزايد للمستهلك على قرارات المؤسسة الذي سببه تنوع الحاجات و الرغبات و تطور الطلبات... الخ جعل التسويق ركيزة المؤسسة في تسيير نشاطها الإنتاجي و التجاري و العلاقي. حيث بدأت تسعى إلى تطوير منتجاتها و تحسين خدماتها بهدف استباق المنافسة، بل أكثر من ذلك تفتنت إلى أن المستهلك هو أساس بقائها و استمرارها. فحولت اهتمامها نحوه من خلال البحث في حاجاته و رغباته و تتبّعها بهدف إشباعها بالطريقة المثلى التي تجعلها تتفوق عن منافسيها، متجاوزة بذلك قصر النظر التسويقي.

إن مستوى اليقظة الذي توصلت إليه المؤسسة الاقتصادية بفضل التسويق، جعلها تستحدث صفة تنافسية تميزها عن بقية منافسيها. بحيث تمكنها من اكتساب ثقة المستهلك من جهة، و تحسين صورة علامتها من جهة أخرى. إذ تتمركز أهمية هذه الأخيرة بصفة أساسية في نوع العلاقة التي تربط بين المؤسسة و السوق التي تنشط فيها، أي بين العلامة و المستهلك. فعلى المؤسسة أن تحافظ على صورة علامتها و تعمل على تعزيزها أمام المستهلك، من خلال توظيف كل القدرات و المهارات التي تتوفر عليها، سعياً لتسويق صورة إيجابية لعلامتها أكثر من تسويقها لمنتجاتها، ما يؤمن لها ثقة المستهلك بعلامتها و ولاءه لها.

لكن ما يعرف عن محيط المؤسسة أنه سريع التغير الذي يُعرّضها إلى أوضاع مفاجئة تأتي في شكل أزمات تواجهها خلال نشاطها. و تظهر هذه الأزمات على أشكال عديدة تؤثر سلباً على مختلف وظائف المؤسسة، و خاصة على الصورة الذهنية للعلامة. و تظهر الأزمات التسويقية بمواضيع متعددة كتعرض المؤسسة لإشاعات سلبية حول منتجاتها، أو كبيعها لمنتجات صناعية لا تتوافق و معايير الجودة، أو كفقدانها لحصتها السوقية سببها رسالة اشهارية غير مناسبة، أو كفقدانها لمصداقيتها أمام زبائنها بسبب أسلوب آدائها لخدماتها، أو كتعرضها إلى سلوك غير لائق لأحد مسؤوليها. كما قد تكون أسبابها اقتصادية أو اجتماعية أو حتى سياسية تؤثر على استمرارية نشاطها.

في سياق ما سبق تظهر أهمية إبراز صورة إيجابية لعلامة المؤسسة كونها دافع من دوافع اتخاذ قرار شراء المستهلك و ولاءه ثم المحافظة عليها، باعتبارها أول عنصر يتأثر بالأزمات لكونها في هذه الحالة عامل إيجابي أو سلبي لمصداقية المؤسسة في سوقها. هنا يطرح الإشكال الرئيسي ليس في الأزمة ذاتها و لكن في

قدرة المؤسسة على تجاوز الوضع المتأزم من جهة، و مهارتها في توظيف تسويقها العملي للمحافظة على جمهورها.

إن استمرارية المؤسسة مرهون بالمحافظة على الصورة الذهنية لعلامتها، حيث يتحقق ذلك بتعزيز مكانتها خاصة أثناء الأزمات من خلال إعادة النظر في مهنتها و مهمتها حسب ما تتطلبه ظروف الأزمة، و ذلك عن طريق تبني تنظيم إداري فعال يساعدها على الاستخدام الأمثل للأدوات الإستراتيجية اللازمة، لدراسة الوضع المتأزم و التخطيط لمعالجته. ما يمكنها من تحديد التوليفة المثلى من استراتيجيات تسويقها العملي، المتمثلة في عرضها (المنتوج، السعر، التوزيع) و اتصالها التسويقي لاستعادة مكانتها السوقية.

و إن كان عليه الحال هكذا في الدول المتقدمة فالدول السائرة في طريق النمو تشهد توجهات جديدة في نفس هذا السياق، و الجزائر إحدى الدول التي عرفت اختراقا من طرف المؤسسات الأجنبية بعد التعبير عن نيتها لتحرير السوق. حيث أن هذه الأخيرة قدمت للمستهلك منتجات مرفقة بآداءات تسويقية للمحافظة على الصورة الذهنية لعلامتها التجارية و تعزيزها. و رغم الجهود المبذولة إلا أن هذه المؤسسات التي تنشط في السوق الجزائرية قد تتعرض لأزمات تؤثر على الصورة الذهنية، فتتأثر ثقة المستهلك الجزائري بها. و قد كان مصير بعضها الإخفاق و الخروج من السوق (Carrefour, 2007)، و أما أخرى لجأت إلى تغيير علامتها، و البعض الآخر مواجهة الأزمة و النجاح في معالجتها بزيادة ثقة الزبائن بها (مؤسسة BELLAT، و مجمع IFRI).

### أسباب اختيار الموضوع

- من خلال ما سبق فإننا نلخص أسباب اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي :
- أن موضوع الصورة الذهنية للعلامة واسع بمفهومه و ضيق بتطبيقه. بعبارة أخرى أن نطاقه النظري واسع مقارنة مع مجال تطبيقه، لما تواجهه المؤسسات الاقتصادية من صعوبات في تكميم المؤثرات الذهنية للمستهلك ما يزيد من الفضول العلمي للموضوع ؛
  - قلة الدراسات و الأبحاث السابقة في هذا الموضوع، الذي يدرس تغير صورة العلامة أمام المستهلك أثناء أزمة تمر بها المؤسسة. و مدى نجاح هذه الأخيرة أو إخفاقها في إبراز مهاراتها التسويقية لتجاوز هذه الأزمة ؛
  - رغبة التطلع و التعمق في ميادين و تخصصات التسيير لما له من أهمية في بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؛



- الميل الشخصي للبحث في هذا الموضوع، لما يستدعيه من إبراز للابتكار التسويقي و الإبداع التسيري من جهة، و لما يضيفه من ايجابيات و منافع على الاقتصاد الجزائري من جهة أخرى، نسبة لما شهدته بعض المشاريع التي كانت قائمة بذاتها من إخفاق بسبب تشوه صورة علامتها.

### التساؤل الرئيسي

من هذا المنطلق تظهر إشكالية بحثنا من خلال التساؤل الرئيسي التالي :

هل للتسويق العملي دور جوهري في استعادة ثقة المستهلك الجزائري من خلال المحافظة على

صورة علامة المؤسسة أو إعادة بنائها خلال أزمة تسويقية؟

لتدعيم التساؤل الرئيسي قمنا بطرح أسئلة فرعية تستجيب لموضوع البحث و التي تتمثل في :

- ما هي أنواع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية و كيف يتم التنبؤ و التخطيط لها ؟
- كيف يتم تسيير الأزمات في المؤسسة ؟
- هل لفلسفة الأزمات دور ضمن الفكر التسيري للمؤسسة ؟
- ما هي أهمية التنظيم الإداري في معالجة الأزمة، و هل للتخطيط الاستراتيجي دور في ذلك ؟
- ما هي علاقة الأزمة بصورة العلامة، و هل لهذه الأخيرة علاقة بالتسويق العملي ؟
- ما هي الاستراتيجيات التسويقية التي تعتمدها المؤسسة في مواجهتها لهذه الأزمات، و هل يتم تكييفها حسب الوضع المتأزم ؟
- كيف يمكن تبني أدوات التسويق العملي لمعالجة الأزمة و تحسين و تعزيز صورة العلامة ؟
- ما هي أسباب أزمة الصورة التي تعرضت لها مؤسسة (Djezzy) ؟
- ما مدى تأثير صورة علامة مؤسسة (Djezzy) لدى الفرد الجزائري و خاصة لدى مشترك العلامة؟
- هل لنشاطات التسويق العملي التي تبنتها مؤسسة (Djezzy) أثر إيجابي على صورة علامتها لدى الفرد الجزائري؟ و ما دور الإعلام و التدخل الحكومي في الخروج من الأزمة ؟

## فرضيات البحث

- هذه التساؤلات السابقة فتحت لنا المجال في وضع فرضيات البحث التي نصوغها كما يلي :
- يرتكز نجاح معالجة الأزمة على تعديل عرض المؤسسة دون التأثير على مهنتها، و إعداد اتصال تسويقي أزماقي خاص.
  - يعمل التسويق العملي على تحقيق توازن المؤسسة في محيطها، من خلال استعادة ثقة المستهلك وإعادة بناء صورة العلامة في حالة تأثرها بأية أزمة كانت.
  - تطور الأداء التسويقي لمؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (Djezzy) من شأنه أن يعالج أزمة الصورة التي تعرضت لها عن طريق تعزيز جانبها المؤسسي. و ذلك باستخدام الاتصال التسويقي الأزماقي و تعديل عرض المؤسسة حتى تحافظ على استمرارية تواجدها في السوق الجزائرية.

## منهجية البحث

لقد فرضت علينا طبيعة الموضوع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يختص بجمع المعلومات، تحضيرها، معالجتها لتخضع إلى المناقشة، حيث تقودنا إلى النتائج المتوصل إليها. إذ تم الارتكاز على أدبيات الدراسة من خلال إجراء بحث واثقي باللغة العربية و اللغة الأجنبية، الذي أرفق بدراسة ميدانية انصبت على حالة أزمة الصورة التي تعرضت لها علامة مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (Djezzy). إذ تم هذه الدراسة بالمعالجة و التحليل على مستويين : على مستوى المؤسسة من خلال إجراء مقابلة مع كل من رئيس مصلحة التخطيط الاستراتيجي للمقر الإداري التقني للمؤسسة بالجزائر العاصمة، و رئيس مصلحة التوزيع لوحدة قسنطينة للمؤسسة، و رئيس مصلحة الاتصال التسويقي لوحدة قسنطينة للمؤسسة مستنديين في ذلك على دليل مقابلة. و المستوى الخارجي الذي استهدفنا من خلاله دراسة كمية على المستهلك. هذا التحليل المزدوج يسمح لنا بادراك درجة التطابق بين الأداء التسويقي لمؤسسة (Djezzy) و تطلعات المستهلك أثناء الأزمة.

## أهداف البحث

للبحث هدفان : الأول هدف علمي يبين التناسق بين تخصصي التسويق و التسيير، فكلاهما يهتم بنوع العلاقة التي تجمع المؤسسة و المستهلك، و كلاهما يرتبط بصورة العلامة و أثرها على هذين الأخيرين. و الثاني هدف عملي يحلل إلى أي مدى تصل فعالية المؤسسات في السوق الجزائرية في توظيف مزيجها التسويقي و تكييفه حسب الوضع المتأزم، بغية تحسين الصورة الذهنية للعلامة و بذلك استعادة ثقة جمهورها.

## خطة البحث

اعتمادا على ما سبق قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول، حيث مثل الفصلان الأول و الثاني الإطار النظري من البحث، أما الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي.

يتعلق الفصل الأول بدراسة علم تسيير الأزمات التسويقية التي تؤثر على صورة العلامة، حيث أُستهل بمبحث أول للتعريف بالأزمة و التطرق لأسبابها و أنواعها و كذا دورة حياتها. أمّا في المبحث الثاني تطرقنا إلى مبادئ التعامل مع الأزمات التسويقية بغية تجاوزها، و الذي تضمن تصحيح فكر الأزمات داخل نظام المؤسسة و ثقافتها. في حين شمل المبحث الثالث الأسلوب الأمثل في التهيؤ للأزمات التسويقية و طرق مواجهتها من خلال إبراز التنظيم الإداري للمؤسسة في هذا الوضع، كما استخلصنا نموذجا للتخطيط الإستراتيجي الضروري لدراسة الوضع المتأزم.

يتمثل الفصل الثاني في عرض استراتيجيات المزيج التسويقي العملي لمواجهة أزمة صورة العلامة. إذ تطرقنا في المبحث الأول إلى الإحاطة بمفهوم العلامة التجارية ، ثم أبرزنا دور الصورة الذهنية للعلامة في تحقيق ولاء المستهلك و مدى تأثيرها بالأزمة. أما في المبحث الثاني تعرضنا إلى استراتيجيات المزيج التسويقي العملي و أدائها المختلفة التي من دورها أن تحسن أو أن تحافظ على صورة العلامة أمام المستهلك.

أخيراً خصصنا الفصل الثالث للدراسة الميدانية التي شملت أزمة الصورة التي تعرضت لها علامة *Djezzy* لمؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (OTA). إذ تضمن المبحث الأول منه عرض معلومات خاصة بالمؤسسة و بيئتها التسويقية و كذا تحليل مزيجها التسويقي. أمّا في المبحث الثاني قمنا بتحليل الأزمة الأخلاقية التي تعرضت لها المؤسسة، ثم تطرقنا إلى السيرورة التي تبنتها لمعالجة الأزمة الشاملة على كل من التنظيم الإداري و التخطيط الاستراتيجي و خطوات التسويق العملي. أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى الاستطلاع الميداني الذي قمنا من خلاله بدراسة تأثير الفرد الجزائري و خاصة مشترك *(Djezzy)* بهذه الأزمة عن طريق أداة الاستبيان.

# الفصل الأول

## تسيير الأزمات التسويقية

- المبحث الأول : ماهية الأزمة التسويقية
- المبحث الثاني : مبادئ التعامل مع الأزمات التسويقية
- المبحث الثالث : التنظيم الإداري و التخطيط الإستراتيجي للتعامل مع الأزمات التسويقية

## الفصل الأول : تسيير الأزمات التسويقية

### تمهيد

بالرغم من تعدد الدراسات حول الأزمات و حول الأحداث التاريخية المختلفة في حياة المؤسسات الاقتصادية فلا تزال الجهود العلمية لضبط نظريات خاصة بتسيير الأزمات محدودة. إذ على الرغم من وضوح أسبابها وظروف نشأتها إلا أن الغموض -باعتباره المكون الأساسي للأزمة- يحيط بطرق معالجتها و التصدي لها، ما يجعل تفسيرها وتوضيح مفهومها من الإسهامات الصعبة و الشاقة على الباحثين، هذا لم يمنع مواصلة المحاولات في تفكيك هذا الغموض. هذا الأخير يجعل الأزمات و خاصة الأزمات التسويقية مصدر قلق و ضغط نفسي على المؤسسات خاصة أمام البيئة غير الأكيدة و المعقدة التي تنشط فيها، حيث تأتي هذه الأخيرة بمظاهر مختلفة : تعقد حاجات و رغبات الزبائن و الأفراد و تضاعفها، تطور تكنولوجيات و وسائل الإعلام و الاتصال (NTIC) مما يسهل حرية التواصل و سرعة نشر المعلومات و تنقلها، التطور التكنولوجي في تحقيق الجودة المرجوة... الخ. ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن الإحساس بالأمن و الاستقرار من خلال رفع درجة يقظتها.

مهما تزايد اهتمام المؤسسات في السعي وراء رفع درجة اليقظة المستمر لتجاوز كل أزمة محتملة، فإن تطور البيئة التسويقية يبرز أزمات تسويقية بمظاهر جديدة، سبب ذلك تشابك أسباب هذه الأخيرة و سرعة تفاقم عواقبها. و بذلك تفقد المؤسسة توازنها أمام الوضع الحاد للأزمة، فهذا الوضع الذي يواجهه المسير يعتبر مصدر توتر و ارتباك يثير عنده سلوكيات لا إرادية : كرفض مسؤولية اتخاذ القرارات الصائبة أو تجاهل الإنذارات التي تشير بقدوم أزمة. هذه السلوكيات تكون سبب تصرفات عفوية تظهر في شكل إجراءات دفاعية غير عقلانية أو في شكل تباطؤ في التجاوب مع الأزمة التسويقية.

تجاهل المسير لأسباب الأزمة المتراكمة (بوادر و أحداث مسببة) يؤدي إلى نشوبها. وعدم صد هذه الأخيرة يؤدي إلى تكاثر أسبابها و تراكمها و بذلك اشتدادها. هذا التجاهل سببه الرعب الذي تثيره الأزمة في نفسية المسيرين لنقص الاحتكاك مع هذا الموضوع، لذا تلجأ معظم المؤسسات الناجحة إلى إدماج "فلسفة الأزمة" ضمن فكرها التسييري، و تطويرها بهدف تحفيز الرغبة في اكتساب المعارف و المهارات الكفاء في مواجهة الأزمة التسويقية حيث تركز تلك الفلسفة على اعتبار هذه الأخيرة كنقطة إيجابية في حياة المؤسسة.

بعد تبني فلسفة الأزمات تلجأ المؤسسة إلى تطبيق الأسس التسييرية للتهيؤ لها و مواجهتها، من خلال تنظيم إداري محكم و تخطيط استراتيجي فعال. إذ تعمل المؤسسة على تحديد فريق عمل مخصص بهدف تحليل أسباب الأزمة و دراسة عواقبها و الخروج بالقرارات الواجب تطبيقها، لتجاوز الأزمة و استعادة التوازن.

هذا ما سنركز عليه في هذا الفصل الأول من هذا البحث، إذ سنحاول تفكيك غموض الأزمة لتوضيح ماهيتها، عن طريق تحليل استنتاجي نتطرق من خلاله إلى مختلف الإسهامات العملية في إيجاد أسباب الأزمة التسويقية و تبين أنواعها و كذا دراسة الوضع المتأزم بتركيب تحليلي لمراحل تطور الأزمة في البيئة النشيطة للمؤسسة خلال المبحث الأول. ثم ننتقل إلى التطلع للأخطاء التسييرية المألوفة عند مواجهة الأزمات لتصحيحها بهدف تطوير فلسفة الأزمة ضمن فكر المؤسسة التسييري، لحو المعققات الوهمية التي تتدفق من جراء تلك الأخطاء و التي تحتمى ورائها المؤسسة. و في نفس السياق نتناول من خلال مبحثنا الثاني مبادئ التعامل مع الأزمة، لنتقل إلى المبحث الثالث والأخير الذي نخصه للتعلم في التنظيم الإداري الذي تتبناه المؤسسة خلال مواجهتها للأزمة، حيث يشمل تكوين خلية مواجهة الأزمة و أيضا تحديد مهام هذه الخلية، و كذا مهام مصلحة التسويق في التخطيط الاستراتيجي لمواجهة تلك الأزمة.

## المبحث الأول : ماهية الأزمة التسويقية

رغم الإسهامات العملية في محاولة حصر علم الأزمات إلا أن المجهودات العلمية (محسن أحمد الخضيرى 2002، 1991 Patrick LAGADEC... الخ) في تأسيس نظريات متكاملة لموضوع تسيير الأزمات كعلم قائم بذاته لا تزال محدودة. فالأزمة ذات امتدادات و مجالات كثيرة ليس من الممكن تعريفها بطريقة مباشرة، و إنما يستمد تعريفها عبر استنتاجات مترابطة و متعاقبة، حسب المجال العلمي الذي تمتد إليه. قد يعود ذلك إلى صعوبة التحكم في مجرى الأزمة في حد ذاتها، و إلى صعوبة بحث جوانبها و تفسير أسبابها. سبب ذلك هو المكون الأساسي للأزمة ألا وهو "الغموض"، الذي سنحاول تفكيكه خلال هذا المبحث عن طريق الإحاطة بالجوانب الأساسية للأزمة المتمثلة في: خصائصها، أسبابها، أنواعها و مراحل تطورها.

## المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الأزمات

قد يكون أول مدغم لتلاشي الغموض الذي يميز الأزمة هو التفريق بين الوضعيات التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية و التي تشمل على ثلاثة أوضاع : الوضع الطبيعي (العادي)، الوضع المضطرب، الوضع المتأزم. إن الوضع الطبيعي الذي تنشط فيه المؤسسة يظهر في شكل مجموعة من الإجراءات التنظيمية و الإستراتيجية التي تساعد نظامها الإداري على المحافظة على التوازن العام، و مجرد وقوع حدث ما يؤثر بهذا التوازن و يحوله إلى وضع مضطرب. في هذه الحالة يتم تنشيط إجراءات و إستراتيجيات خاصة -تحتفظ بها المؤسسة جانبا لمثل هذه الأوضاع- بهدف الرجوع إلى الوضع الطبيعي. يرتبط الوضع غير الطبيعي الذي تواجهه المؤسسة بنوع الحدث الذي تتعرض إليه إذ يتحول كل وضع طبيعي إلى وضع مضطرب بفعل حدث يؤثر على الوضع الأول شرط أن يكون هذا الحدث مألوفاً (معلوماً : منافسة مثلاً)، بحيث أن حدته لا تتجاوز قدرة المؤسسة في مواجهة الوضع المضطرب. إذا اعتبر الحدث السابق ليس مألوفاً، أي في حالة ما إذا تجاوزت مؤثرات هذا الحدث حدود قدرات المؤسسة على التفاعل معه و/أو إذا واجهت صعوبة في التحكم في الاختلال الناجم عنه، تتعرض المؤسسة لوضع متأزم، هنا تعجز الإجراءات و الإستراتيجيات الخاصة بالأوضاع المضطربة في استعادة الوضع الطبيعي. في هذه الحالة يتخذ الحدث صفة السببية نسبةً للأزمة و يصبح "حدثاً مسبباً للأزمة"<sup>(1)</sup>.

بعبارة أخرى، قبل الحكم على وضع معين أنه متأزم، على المسير الكفاء أن يطابق مؤثرات هذا الوضع وأسباب الحدث الذي يثيره مع تلك التي ترتبط بالحدث العادي. إذا تبين عكس ذلك، أي إذا عجزت إجراءات الطوارئ المتعارف عليها لدى المؤسسات عن تفكيكه، فهذا الوضع يعتبر "أزمة".

(1) - Patrick LAGADEC : La gestion des crises (Outils de réflexion à l'usage des décideurs), McGRAW-HILL, Mars 1991, p 25.

## أولاً. تعريف الأزمة

عادة ما يتداخل مفهوم الحدث العادي مع مفهوم الحدث المسبب ويعود ذلك إلى تقارب مفهوم الأزمة مع مفاهيم أخرى لأحداث مشابهة لها، حيث تتلخص تعاريف هذه الأخيرة في النقاط الموالية<sup>(1)</sup> :

- المشكلة (Le problème) موقف غامض يثير مجموعة من التساؤلات حول إمكانية الاستمرار في تحقيق الأهداف، وهي حالة غير مرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها ؛
- الكارثة (Le désastre) تغيير مفاجئ ذو أثر حاد أو مدمر ينتج عنه تغييرات أو نتائج سلبية تحتاج للجهود غير العادية لاستعادة التوازن. وتعد الكارثة في مجملها سببا للأزمة ؛
- الواقعة (L'incident) حدث محدود الأثر قد يكون إيجابيا أو سلبيا ويمكن التعامل معه و السيطرة عليه في فترة زمنية قصيرة نسبيا ؛
- الظاهرة (Le phénomène) تغيير تدريجي لموقف غريب و غير عادي قد يكون إيجابيا أو سلبيا، كما يتسم بال تكرارية و إمكانية التعامل معه ؛
- الحادث (L'accident) خلل يؤثر ماديا على كفاءة النظام في مجمله مما قد يحدث توقفه و إعاقته عن تحقيق أهدافه، و هو ينتهي في لحظة انفجاره (ليس له امتداد).

إضافة إلى المصطلحات السابقة يضيف الدكتور محسن أحمد الخضيرى أحداث أخرى : "كالقوة القاهرة" التي يقترب مفهومها من مفهوم الأزمة ولكن لا ينطبق عليه، فهو يشمل عامة الكوارث الطبيعية (براكين، زلازل، صواعق، أعاصير، فيضانات ...). إذ يعرفها على أنها كل ما صدر أو يصدر عن القوة الإلهية و التي يتعذر التحكم فيها و يصعب التعامل معها؛ أو كمصطلحي "الصراع" (Le conflit) و "الخلافا" (La dispute) اللذان يدخلان ضمن مفهوم المشكلة -بدرجات حدة مختلفة- من جانبها الإداري التنظيمي<sup>(2)</sup>.

تعتبر هذه الأحداث السابقة مخاطر محتملة في نشوب أوضاع مضطربة أو أوضاع متأزمة بالنسبة للمؤسسة، هذا ما يولد الخلط بين الحدث العادي و الحدث المسبب ومن ثم الأزمة و الخطر. و لتوضيح مفهوم الأزمة تجدر بنا الإشارة إلى مفهوم الخطر. "فالخطر إذاً هو موقف أو وضع ذو تواجد مستمر في محيط المؤسسة نتيجة تطور البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها و/أو الأخطاء و الإختلالات التنظيمية التي تحدث داخلها. ويكون الخطر ذو مصدر داخلي نسبة للمؤسسة (الإدارة العامة، الأفراد، الإستراتيجية، المنتجات، الهياكل التنظيمية، الإعلام و الاتصال الداخلي)، أو ذو مصدر خارجي (التكنولوجيا، المستهلك، المنافسة)<sup>(3)</sup>.

(1) - جمال الدين المرسي : إدارة الأزمات البيعية و التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، صرص 13- 14.

(2) - محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، صرص 126- 130.

(3) - حوري زينب : تحليل و تقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية، دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، صرص 58 - 100.



من هذا، سنركز في دراستنا على المخاطر التي تنجر عنها الأوضاع المتأزمة، بمعنى تلك التي تعتبر أحداثاً مسببة على وجه الخصوص لأزمات تسويقية. و في هذا السياق نشير إلى أن هذه الأحداث و الأوضاع السابقة تختلف من مؤسسة إلى أخرى : "فما يعتبر أزمة بالنسبة لمؤسسة ما، قد يكون مجرد وضع مضطرب بالنسبة لأخرى، ويعد فرصة حاسمة بالنسبة للثالثة"<sup>(1)</sup>. ولهذا فإن كل وضع متأزم يعد فريد من نوعه نسبة لاختلاف أنواع المخاطر التي تسببه من جهة و لتمايز إجراءات اليقظة داخل كل مؤسسة و أخرى من جهة ثانية، إضافة إلى التفاعلات التي تتعرض لها المخاطر بفعل مؤثرات أخرى و التي تؤدي إلى نتائج متباينة.

كل هذا التعقيد في مجال الأزمات جعل الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع تواجه صعوبة في تعريف مصطلح الأزمة و تحديد مفهوم صحيح وواضح لها، يرى الباحث Edgard MORIN الذي أسس علم الأزمات، أنه عند حدوث الأزمة تتعرض بيئة المؤسسة إلى انقلابات معاكسة للاتجاه المعتاد : ما يوافق "اتخاذ القرار" و "اعتماد هياكل إستراتيجية واضحة و مدروسة" في الوضع العادي، يصبح في وضع متأزم يوافق "التردد وعدم اليقين"<sup>(2)</sup>، فهو وضع يُحوّل بيئة المؤسسة من المعلوم إلى المجهول. و لهذا نعيد التأكيد إلى أن ليس كل وضع غير طبيعي تمر به مؤسسة ما يعد أزمة حيث بظهور مصطلح الأزمة في القرن العشرين ميلادي و بعد انتشاره الواسع و العشوائي على كل المستويات و المجالات أفقد مستوى المصطلح من جوهره حتى أنه أصبح يعد تعريف هذا الأخير من الأمور شبه المستحيلة في عشرينيات ماضية. و يؤكد ذلك A. BOLZINGER في مجال الطب النفسي بقوله: "إذا عرفنا أزمة كل فترة صراع و تحول، متبوعة بمقاومة التغييرات و فترات توتر متواصلة، فيمكننا اعتبار كل الحياة المعاشة أنها أزمة"<sup>(3)</sup>.

هذا الانتشار العشوائي لمصطلح الأزمة على مختلف المجالات إضافة إلى الخلط المستمر الذي يرافقه عند كل حالة توتر معينة، بعثر الهياكل التي يرتكز عليها جوهر المصطلح، فأصبح جمع الأفكار من الأمور العسيرة التي كانت ولا تزال عائقاً في وضع تعريف صحيح و دقيق لمصطلح الأزمة. و لكن بالرغم من ذلك فقد تعددت الجهود في وضع بعض التعاريف، بدءاً من القواميس وصولاً إلى الباحثين في مجال إدارة الأعمال و التسويق.

إن أصغر تعريف لمصطلح الأزمة هو الناتج على الترجمة للكلمة الصينية (Wei-Ji) التي تعني الخطر (Wei) والفرصة (Ji) في آن واحد. أما الأزمة حسب قاموس ويبستر (Webster) فهي نقطة تحول يحدث عندها تغييرٌ إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب<sup>(4)</sup>. وأما في المعجم الفرنسي لـ A. COMPTE-SPONVILLE "فالأزمة تغيير سريع لا إرادي تأثيره إيجابي أو سلبي وهو دائماً وضع صعب و مؤلم"<sup>(5)</sup>.

(1) - Patrick LAGADEC : La gestion des crises, op-cit, p 26.

(2) (3) - Ibid. , P 45.

(4) - سيد الهواري : الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى(1)، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1998، ص 3.

(5) - H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : Gestion des crises (mode d'emploi), Editions Liaisons, Paris, 2007, p 12.

من جانب آخر تعرف القواميس الحديثة الأزمة على أنها : "طور خطير وهام في تطور الأوضاع و الأحداث والأفكار"<sup>(1)</sup>. وفي نفس السياق تعتبر الأزمة في قاموس Encarta أنها : إحساس حاد وعنيف ولكن عابر، أو هي أعلى درجات الحدة لمرحلة من عدم التوازن الناتج عن مؤثرات طبيعية<sup>(2)</sup>.

أول ما يلاحظ على التعاريف السابقة أنها تتصف بالاختصار الشديد، و إذا تعمقنا في عباراتها فهي تظهر في شكل سرد لآثار الأزمة و عواقبها دون التدقيق في طبيعتها و أسبابها، فهي تعاريف موضوعية يمكن إسقاطها على جميع المجالات (سواءً تعلق بالطب، الاقتصاد، السياسة، الثقافة، الأمن، الاجتماع ...). لكن أهم ما يلفت التفكير هو الامتداد الزمني المختلف للأزمة بين تعريف القواميس الحديثة و التعاريف الأخرى : فالأزمة لحظة من الزمن تارة ومرحلة تطوّر تارة أخرى ... ما يثير التساؤل : هل الأزمة مجرد لحظة تفنّى وقت نشوبها أم هي طور من الزمن تمر خلاله المؤسسة الاقتصادية بمراحل تغيير و تطوّر مختلفة؟

للإجابة عن هذا التساؤل نحاول حصر الأزمة على مجال بحثنا فيما يتعلق بوضع تعريف لها، حيث كانت إجابات مسيري المؤسسات من جانب إدارة الأعمال أن : "الأزمة التسويقية تظهر عادة في شكل حدث غير متوقع يصعب التحكم فيه، وهو حدث ذو تأثير سلبي على صورة علامة المؤسسة و الذي يكون صداه الإعلامي كبير و يصل حتى إلى حد تدميري"<sup>(3)</sup>، الأزمة التسويقية هنا تمتد فقط على الحدث المسبب لها. أيضا يتبنى الدكتور زيد منير عبوي هذا التعريف بارتكازه على أثر الأزمة من الجانب المعنوي-النفسي للإدارة العامة للمؤسسة (المسير) من خلال تعريفه لها على أنها : "موقف محدد يهدد مصالح المؤسسة و صورتها أمام الجمهور مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي"<sup>(4)</sup>. أما من جانب الاقتصاد فكانت إجابات الباحثين كـ SHRIVASTAVA أن الأزمة : "سلسلة تحولات ناتجة عن انقطاع جوهري يُسبب إعادة هيكلة الأنظمة الاجتماعية، الاقتصادية، الإنسانية، التكنولوجية، الطبيعية ..."<sup>(5)</sup>. نفس الاختلاف السابق في الامتداد الزمني للأزمة يظهر من خلال هذه التعاريف بين الباحثين و المسيرين بالرغم من اتفاق الطرفين على المدى المدمر للوضع المتأزم. إذن فما سبب هذا الاختلاف؟

استطاع PAUCHANT خلال استطلاع ميداني محدود قام به، تحديد المدى الزمني للأزمة نسبياً -و التي أكدتها دراسات معمقة لـ PAUCHANT و MITROFF (1992) بعد ذلك- حيث عرف الأزمة على أنها تراكم و تتابع أحداث محتملة في البيئة التسويقية للمؤسسة (الداخلية و الخارجية) الذي يؤدي إلى انقطاع نشاط هذه الأخيرة، ما يؤثر على مكونات أطراف هذه البيئة من أفراد و مجتمعات و كذا المؤسسة ذاتها على المستوى المادي و المعنوي وحتى الحيوي<sup>(6)</sup>. بهذا التعريف تمكن PAUCHANT من تقديم لمحة مختصرة لطبيعة الأزمة من جهة، و حدها على أنها تسلسل

(1) - Ibid.

(2) - Encyclopédie Encarta Dico, 2006.

(3) - H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : Gestion des crises (mode d'emploi), op-cit, p 12.

(4) - زيد منير عبوي : إدارة الأزمات، الطبعة الأولى(1)، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007 ، ص 19.

(5) - H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : Gestion des crises (mode d'emploi), op-cit, p 12.

(6) - Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2003, p17.

لأحداث مترابطة من جهة أخرى، ما يعيد فكرة اقتصرها على حدث واحد (الحدث المسبب) و بذلك فهي تمتد على فترة زمنية معينة.

إجابة للسؤال السابق فإن اختلاف التعاريف بين المسيرين و الباحثين يرجع إلى كون المسير يعيش الوضع المتأزم ذاتيا ما يجعله يحتفظ في ذاكرته إلا بالحدث المسبب الذي من خاصيته أن يعلن وجود الأزمة، إضافة إلى التسارع الزمني لأحداثها ما يظهرها على أنها لحظة من الزمن. و من خلال جملة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص المميزة لمفهوم الأزمة و الذي سنتناوله في العنصر الموالي.

إنّ ما يُميّز كل التعاريف السابقة هي السطحية و عدم التعمّق في جوهر المصطلح، إضافة إلى عدم دقتها فيما يتعلق بطبيعة الوضع المتأزم و مجال تأثيره. ولذا يتعذر علينا وضع تعريف دقيق بمجرد الاعتماد على تلك التعاريف دون التطرق لخصائص الأزمة لتوضيح طبيعتها و دون الإحاطة بجميع جوانبها.

### ثانيا. خصائص الأزمة التسويقية

قبل التطرق لخصائص الأزمة التسويقية تجدر بنا الإشارة لميزات الوضع المتأزم كمدخل عام. تحت هذا السياق استطاع P. LAGADEC خلال بحثه لجوانب الأزمة و جهوده في تحديد مفهومها، تحديد ميزات الوضع المتأزم الذي تمر به المؤسسات الاقتصادية خلال مواجهة الأزمة ولقد لخصها في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- عجز مادي كبير سببه المخاطر التي يصعب التحكم فيها ؛
- عجز معنوي يقلب التوازن البيئي للمؤسسة ؛
- السرعة والعجلة المتزايدتين بتفاقم الوضع المتأزم، فكل تأخير في إبداء رد فعل يزيد في تعقّد و حدة الوضع؛
- عدم تطابق إجراءات و إستراتيجيات الأوضاع المضطربة مع هذا الوضع بسبب الغموض الذي يحيط بهذا الأخير ؛
- تضاعف الجهود المبذولة و الوظائف الداخلة لمعالجة هذا الوضع إضافة إلى انتشاره على أطراف متعددة من الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسات (موردين، موزعين، زبائن، منافسين، صحافة و إعلام، الجمهور العام...) ؛
- تفاقم المشاكل الاتصالية أثناء الوضع المتأزم سواء كانت بين الإدارة العامة ومختلف وظائف المؤسسة أو ما بين الوظائف أو ما بين المؤسسة و الجمهور المعني بالأزمة ؛
- عواقبه مدمرة حيث يمكن أن يأخذ المدى الذي لا تتصوّره الإنسانية.

<sup>(1)</sup> - Patrick LAGADEC : La gestion des crises, op-cit, pp 29-37.

تؤكد ميزات الوضع المتأزم أعلاه الخاصية الأساسية للأزمة ألا وهي الغموض، حيث تنجر عنه المفاجأة العنيفة التي تصدم مسير المؤسسة وتوصله إلى حد الرعب من المجهول و تعجزه على اتخاذ "قرار الأزمة". حيث يرى الباحثون أنه بفعل المفاجأة و ضيق الوقت والشعور بالخطر الداهم و التوتر المرافق لاتخاذ القرارات الصحيحة يكون تعريف "قرار الأزمة" على أنه : "قرار عادي في ظروف استثنائية يؤثر سلبا عما ينبغي توفره في الظروف الطبيعية (العادية) من بيانات و تحليل هادئ و صياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل منها"، إذ يتطلب حل الأزمة اتخاذ القرارات المثلى إلى جانب المهارة في الاتصال الداخلي و الخارجي، و التي يقودها التفكير الإبداعي<sup>(1)</sup>.

من التعاريف و الميزات السابقة يمكن استنباط خصائص الأزمة بهدف توضيح مفهومها بدقة، و نلخصها في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- المفاجأة العنيفة و المخادعة ؛
  - تعدد و تغلغل أسبابها و تداخل و تشابك عناصرها ؛
  - تولد ضغوط حادة على الإدارة العامة للمؤسسة (المسير) ؛
  - تُهدد بشدة مصالح المؤسسة و أهدافها ؛
  - يصعب تحملها لفترة طويلة، و استمرارها يسبب تفاقم العواقب ؛
  - تثير الشكوك و تفقد المسير ثقته بنفسه، حيث تُولد لديه الحيرة و العجز أمام الوضع المتأزم بفعل ضيق الوقت؛
  - تُوسّع دائرة عدم الأكادة و نقص المعلومات ؛
  - تمثل صراعا حادا بين قوتين : الفعل ورد الفعل؛
  - تحتاج المؤسسة لمواجهتها إلى أساليب و طرق جديدة مبتكرة تكتيكية و إستراتيجية غير معمول بها سابقا.
- بالرغم من الزمن القصير الذي تمتد عليه الأزمة، لا يمكنها أن تكون حادة و ذات عواقب مدمرة على المؤسسة. فالأزمات حسب ما سبق، تعتبر مخاطر جوهرية تُهدد استمرارية المؤسسة نسبة للعواقب السلبية الناجمة عنها. إذ ترجع صفة الخطورة التي تتسم بها الأزمات التسويقية لأسباب منها<sup>(3)</sup>:

- التأثير على الموقع و المكانة السوقية للمؤسسة ؛
- الارتباط بمصالح فئات عديدة من الجمهور العام ؛
- ارتفاع التكاليف الناتجة عنها و التأثير السلبي على الأوضاع المالية للمؤسسة ؛
- تعرض قيم و ثقافة و سمعة المؤسسة و كذا صورة علامتها للتهديد ؛
- تعرض أعضاء الإدارة العامة للمؤسسة و بعض مسؤوليها إلى فقدان مناصبهم ؛
- الحاجة إلى مهارات إبداعية و إستراتيجيات إبتكارية متميزة للخروج منها.

(1) - أيمن علي عمر : دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2007، ص 137.

(2) - جمال الدين المرسي: إدارة الأزمات البيعية و التسويقية، مرجع سابق ذكره، ص 15.

(3) - نفس المرجع السابق، ص 20.

إن أكثر ما يلفت الانتباه هي الآثار السلبية التي تظهرها خصائص الأزمات التسويقية، بالرغم من أن بعض التعاريف السابقة تصف الأزمة على أنها ذات عواقب سلبية وفي نفس الوقت يمكن أن تكون نتائجها إيجابية. في هذا المجال يختلف رأي المسيرين والباحثين : حيث يرى المسيريون أن الأزمة التسويقية حدث مدمر و ذو آثار سلبية على استمرارية المؤسسة في بيئتها الاقتصادية و بالأخص في بيئتها التسويقية؛ في المقابل ينظر الباحثون للأزمة على أنها مرحلة صعبة و لكنها تعد فرصة حاسمة للمؤسسة في مضاعفة شهرة علامتها التجارية ورفع ثقة الجمهور بها، شرط أن تكون كفاءة في التعامل مع الأزمة و تجاوزها. الجدول رقم (01) يلخص آراء كل من الباحثين و المسيرين حول الأزمة.

### جدول رقم (01)

#### الآثار السلبية و الآثار الإيجابية للأزمة التسويقية

رأي الباحثين (الإيجابيات)	رأي المسيرين (السلبيات)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُظهر الأزمة جوانب الضعف و القصور الخفية لإدارة المؤسسة؛</li> <li>• الإسراع بعمليات التغيير في المؤسسة بما يوافق البيئة التسويقية التي تنشط فيها؛</li> <li>• تُمكن من تعديل المسار الإستراتيجي قصد بلوغ أهداف المؤسسة؛</li> <li>• تُتيح فرصة بروز المهارات الإبداعية غير الظاهرة من بين أفراد المؤسسة؛</li> <li>• اكتساب كفاءات جديدة من خلال تبني فكر الأزمات ضمن النظام التسييري للمؤسسة؛</li> <li>• النجاح من خلال التغلب على التحدي وتحقيق ميزات تنافسية جديدة بهدف تدعيم الرغبات السابقة للجمهور.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعيق الإدارة العامة للمؤسسة عن تحقيق أهدافها؛</li> <li>• تُعرضها لخطر التغيرات الشاملة و العنيفة، وقد تصل إلى درجة التصفية؛</li> <li>• تُسبب التوتر الشديد للمسيرين؛</li> <li>• تؤدي إلى تشويه سمعة المؤسسة و تهديد مكانتها على جميع المستويات؛</li> <li>• تؤثر على طبيعة المستوى المعيشي للجمهور المعني بالأزمة؛</li> <li>• تُسبب الخسارة على كل المستويات و كذا انتشار الكراهية و العداوة و الانتقام.</li> </ul>

المصدر بتصرف

سيد الهواري : الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى(1)، دار الخيل للطباعة، القاهرة، 1998، ص 12.

الأزمة التسويقية وضع حاد يُهدد نشاط المؤسسة : أين ترتفع أثناءه درجة عدم الأكادة -تحت تأثير عامل الزمن المتسارع- في اتخاذ القرارات الصائبة من جهة و في المحافظة على العقلانية من جهة أخرى، ما يُسيء بسمعة المؤسسة و صورة علامتها التجارية. إلا أنها تفتح المجال أمام الإبداع و التغيير إلى الأفضل بما يتماشى مع ظروف البيئة العامة دائمة التطور التي تنشط فيها المؤسسة.

إذا وقفنا عند كل نقطة من النقاط السابقة فإنّ خصائص الأزمة التسويقية أو ميزات الوضع المتأزم متركرة في مرحلة معينة هي مرحلة ما بعد الأزمة. فهي تصف الأزمة بعد نشوبها (عواقب الأزمة) أو حتى بعد استعادة التوازن هذا لا يبرر غموضها. ولعل الخطأ الأساسي الذي يعرقل جهود فك ذلك الغموض بهدف وضع أسس هيكلية علمية لعلم الأزمات هو البحث في الأزمة بعد وقوعها.

من هذا، فإن صعوبة تمييز المسير للمدى الزمني للأزمة و مدى تأثيرها، بالإضافة إلى ضعف قدرته على التنبؤ بها و التعامل معها، أجبر الباحثين على التعمق في موضوع الأزمات من خلال البحث في الظروف التي تولدت فيها الأزمة. و البحث في ظروف نشأتها يدفعنا إلى البحث في أسبابها.

### ثالثا. أسباب الأزمة التسويقية و محفزات نشوبها

أشرنا سابقا إلى أن المؤسسة تنشط في وضع طبيعي و أنها قد تفقد توازن هذا الوضع إذا واجهت حدثا يؤثر عليه، فيتحول الوضع الطبيعي إلى وضع مضطرب بفعل حدث عادي، أو يصبح وضعا متأزما يثيره حدث مسبب للأزمة. ارتكازًا على المفاهيم الأولى التي تعرف الأزمة على أنها مجرد حدث مفاجئ، استطاع PAUCHANT و MITROFF (1992) في دراسات ميدانية تخص مؤسسات اقتصادية مختلفة، تحديد بعض الأحداث المسببة للأزمة التسويقية (الأكثر ألفة منها) و التي تعتبر مخاطر<sup>(\*)</sup> من الواجب على المؤسسة التهيؤ لها<sup>(1)</sup>.

إذا أسقطنا هذه الأحداث المسببة على البيئة التسويقية التي تنشط فيها المؤسسة فإننا نستطيع تصنيفها ضمن مجموعتين : أحداث تنشأ في البيئة الداخلية للمؤسسة و أحداث أخرى تنشأ في البيئة الخارجية لها.

#### 1. الأحداث الداخلية المسببة للأزمة التسويقية

و هي التي تتعلق بالنشاط الداخلي للمؤسسة حيث تتلخص في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- سوء تصميم المنتج أو خلل في السلسلة الإنتاجية ؛
- ضعف الإستراتيجية التسويقية التي تتبناها المؤسسة و عدم تطابقها مع قيم الجمهور العام ؛
- تراجع المستوى التكنولوجي ؛
- الاضطرابات العمالية ؛
- ضعف أنظمة التشغيل و أنظمة الأمن و الحماية التابعة للمؤسسة ؛
- ضعف كفاءة الموارد البشرية ؛
- عدم النزاهة و المصداقية المالية ؛
- الفشل في استرجاع المنتجات المعيبة لضعف الإستراتيجيات الاتصالية المعتمدة ؛
- غياب الدراسات و البحوث التسويقية.

(\*) - المخاطر جمع خطر، و هي تعتبر أسباب الأزمة في حالة التوقع و الاحتمال و هي نفسها الأحداث المسببة في حالة وقوع الأزمة.

(1) - Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, p 41.

(2) - جمال الدين المرسي : إدارة الأزمات البيعية و التسويقية، مرجع سابق ذكره، ص 24.

## 2. الأحداث الخارجية المسببة للأزمة التسويقية

و التي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية تحت إطار نشاطها و هي تلخص في النقاط التالية<sup>(1)</sup> :

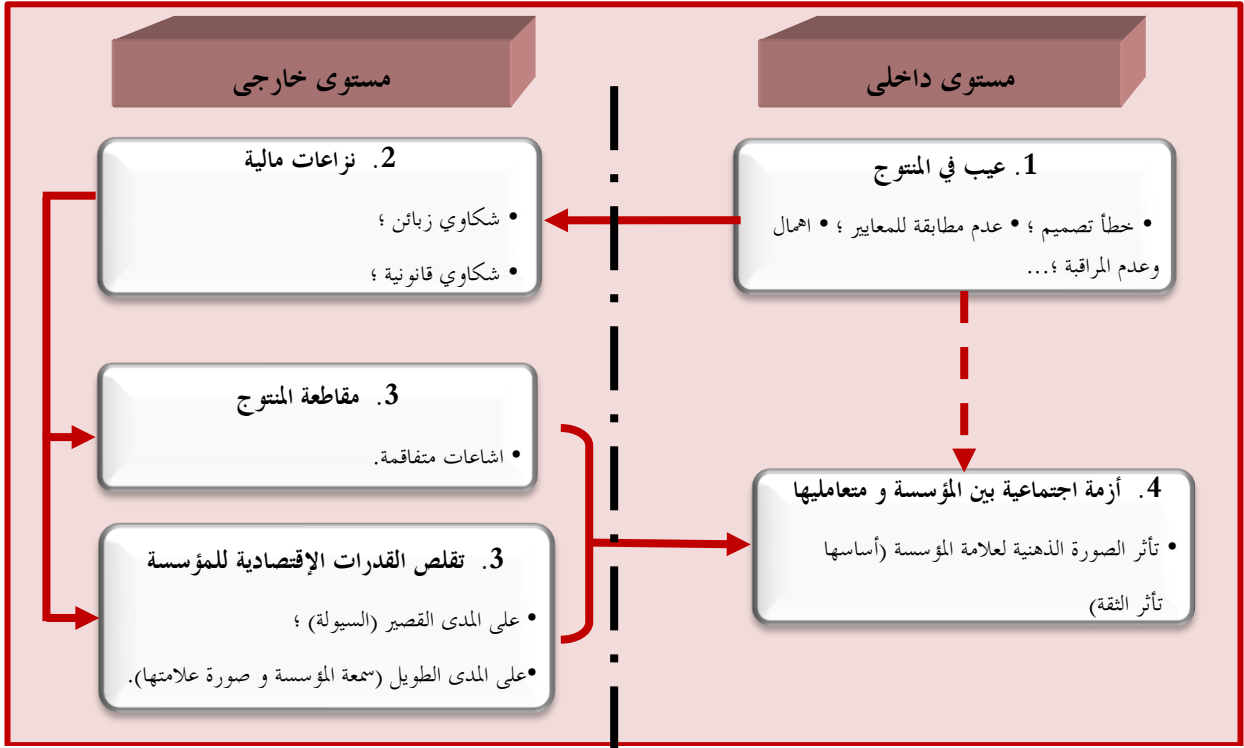
- الاستراتيجيات المعاكسة للمنافسين ؛
- تهديدات الموردين بالامتناع عن التعامل مع المؤسسة ؛
- التلوث البيئي من مصانع المؤسسة ؛
- تعرض سمعة المؤسسة إلى إشاعات ؛
- تغير أذواق أهم الزبائن ؛
- موقف الصحافة و الرأي العام و منظمات حماية المستهلك ؛
- الظروف الاقتصادية المعاشة (كساد، تضخم، تغيّر أسعار الصرف ... ) ؛
- التعدي على الملكية الفكرية و الصناعية (التقليد) ؛
- المقاطعة، الإغراق، الإرهاب ... ؛
- التغير التكنولوجي المفاجئ.

هذه الأحداث المسببة تُؤلّد سلسلة من الانقطاعات في نشاط المؤسسة وقد يمتد نطاقها من الداخل إلى الخارج أو العكس. إذ من المحتمل أن يكون انفجار الحدث المسبب الذي يعلن الأزمة التسويقية، مؤثرا لاندفاع أحداث أخرى متتابعة في كلتا المجموعتين السابقتين، أو قد لا تنشب الأزمة التسويقية إلاّ بفعل سلسلة من الأحداث المُسبِّبة ذات درجات خطورة متفاوتة نسبة للتراكم الناتج عنها. فتسويق منتج معيب من قبل مؤسسة صناعية - مهما كانت أسباب هذا العيب- قد ينجر عنه أحداث أخرى تزيد من حِدّة الأزمة التسويقية ما نوضحه من خلال الشكل الآتي :

(1) - نفس المرجع السابق، ص 23.

## شكل رقم (01)

التسلسل التراكمي للأحداث المسببة لأزمة تسويقية : تسويق منتج معيب



المصدر

H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : gestion des crises (mode d'emploi), Editions Liaisons, Paris, 2007, pp 15 -160.

تتولد الأزمة التسويقية عن خلل في الأداء لسلسلة من المنتجات، الذي تكون أسبابه إما خطأ في تركيبة المنتج في حد ذاته وإما عدم مطابقة هذا المنتج للمعايير الصناعية. يُحدث هذا العيب في المنتج، بعد طرحه في الأسواق نزاعات مالية (سواء كانت تجارية أو قانونية) تظهر في شكل شكاوى زبائن. في حالة انعدام استجابة من قبل المؤسسة، أو التأخير في إبداء رد فعل، أو في حالة معالجات تقنية تسويقية ذات نسبة إرضاء ضعيفة، تتفاقم الأزمة لتصل إلى درجة انتشار الإشاعات حول المؤسسة (بفعل الصحافة والإعلام، أو تنقل المعلومات عبر الاتصال الحر « Bouche à oreille ») إضافة إلى محاولات مقاطعة منتجاتها. ينتج عن هذه السلسلة من الأحداث المتعاقبة تدهور الفعالية والكفاءة الاقتصادية للمؤسسة على المدى القصير التي تظهر في شكل أتعاب مالية (كنقص السيولة)، وكذا على المدى الطويل والتي تتأثر فيها صورة العلامة التجارية وسمعة المؤسسة. إضافة إلى ذلك تُواجه المؤسسة أزمة تسويقية اجتماعية ناتجة عن تأثر الثقة التي كونتها مع المتعاملين الاقتصاديين (وسطاء، موزعين، شركاء...) أين تكتسب المؤسسة صور ذهنية سلبية لعلامتها التجارية.

إنَّ الحدث المسبب لا ينشأ من العدم، بل اكتساب الحدث العادي صفة السببية لأزمة تسويقية معينة لا يحدث إلا بعدة مؤثرات : أيُّ عيب يُدرِكه المستهلك في منتج المؤسسة ويُعبّر عنه بشكوى لهذه الأخيرة يعتبر عاملا في إدراكها لتواجد خلل مسبق أثر على الأداء الفعّال للمنتج. قد يرتبط الخلل بعدم احترام أنظمة التخزين أو التغليف



أو التوزيع؛ تقدير خاطئ لمدة اختبار أداء المنتج (بالنسبة للمنتجات الجديدة) ؛ تعرض العلامة التجارية للمؤسسة إلى التقليد (حالة المياه المعدنية /يفري) ؛ إهمال صيانة آلات الإنتاج؛ نقص المراقبة ؛ ... كلها عوامل محفزة تتراكم على بعضها لتشكيل مدفعًا ذخيرته الحدث المسبب للأزمة.

تظهر هذه المحفزات في شكل أخطاء بشرية، وعادة ما يكون نطاقها البيئية الداخلية للمؤسسة. و قد تأتي هذه المحفزات في شكل أخطاء عفوية : كسوء فهم قرار معين أو سوء تقدير وتقييم نتائج هذا القرار أو إدراكها ؛ الإشاعات الداخلية المتعلقة بأحد المسيرين أو بنشاط المؤسسة ؛ استياء المسيرين و الموظفين من واجباتهم اليومية ؛ التسيير العشوائي للموارد ؛ الأخطاء التقنية. و قد تكون تصرفات متعمدة : كالرغبة بالابتزاز بين المسيرين ؛ الأخطاء المتعمدة و المخططة للإساءة بالآخرين ؛ استعراض القوة (التمايز) ؛ تعارض المصالح والأهداف في نفس سياسة المؤسسة ؛ تعارض الأطراف المكونة للإدارة العامة للمؤسسة (شركاء، مساهمين، مسيرين...)<sup>(1)</sup>.

يمكننا تلخيص هذه المحفزات في الجدول رقم (02) كما يلي :

#### جدول رقم (02)

#### محفزات نشوب الأزمة التسويقية



المصدر بتصريف

محسن أحمد الحضيري : إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص 66.

هنا نؤكد ما توصلنا إليه سابقا، فالأزمة ليست مجرد حدث أو خطر يهاجم المؤسسة في لحظة من الزمن وإنما هي سلسلة من الأحداث المتعاقبة التي تزيد من حدة الأزمة. إضافة إلى ذلك فإن وقوع الحدث المسبب الذي يُعدُّ شعلة انفجار الأزمة التسويقية لا يحدث إلا بتراكم محفزات تأتي في شكل أخطاء بشرية، تفقده صفة الحدث العادي

(1) - أيمن علي عمر: دراسات متقدمة في التسويق، مرجع سابق ذكره، ص 136.

من خلال تحويل طبيعته إلى مسبب جوهري للأزمة. هذا يجعل التنبؤ بوقوع هذه الأخيرة ليس بالأمر المستحيل. و لكن كيف للأزمة أن تكون قابلة التوقع و في آنٍ واحد طارئة و مفاجئة؟<sup>(1)</sup>

بالرجوع إلى نفس الحالة السابقة فإن مجرد عيب في المنتج قد يكون ناتجا عن مجموعة من الاختلالات ذات الطابع التسييري، التقني أو حتى المالي : تبني إستراتيجية علامة سيئة مع الزبائن، إجراءات غير قانونية أو غير لائقة فيما يخص الضمانات و التعويضات، وغيرها من الاختلالات والأخطاء توقع المؤسسة في أزمة تسويقية محتملة. هذا الوضع غير المتوازن يثير عدم رضا الزبائن، إضافة إلى انزعاج الموظفين تجاه سلوك المؤسسة. قد يأخذ تطور الأوضاع بعدها، شكوى جماعية من طرف الزبائن و إضرابات عمالية ما يعلن الأزمة على الجمهور تحت واجهة الحدث المسبب غير المتوقع.

بالإضافة إلى الاختلالات والأخطاء الخفية التي تعتبر 'بوادر الأزمة' والتي يرتبط الكشف عنها بمهارة المؤسسة ويقظتها على ذلك، فإن الحدث المسبب لها و الذي من دوره إعلان هذه الأخيرة على الجمهور العام، هو الآخر يعتبر من الأسباب قابلة التوقع والتقدير بصفته من المخاطر المحتملة. إذن فالأزمة ليست ظاهرة غامضة لحد انعدام القدرة والوسائل للتنبؤ بها، فالغامض في الأمر هو الاتجاه الذي قد تسلكه عند نشوبها بفعل اصطدام الحدث المسبب مع البوادر المتراكمة من جانب، والمؤثرات الخارجية (كوارث، وقائع، مشاكل و الأوضاع الاجتماعية و السياسية والاقتصادية المعاشة، إضافة إلى أحداث مختلفة) التي قد تتفاعل مع الظاهرة من جانب آخر. أهم من ذلك عامل الفجأة الذي يتمثل في عدم إدراك لحظة نشوبها.

هذا النجاح الذي حققه الباحثين في إزاحة نسبة من الغموض الذي يُلْفُ حول مفهوم الأزمة التسويقية شجع الجهود المتواصلة للتدقيق في موضوعها وتكوين أسسها، إذ تعدد أسباب الأزمة أدى إلى تنوع الأزمات التسويقية الناجمة عنها.

#### رابعاً. أنواع الأزمات التسويقية

عند مواجهة المسير لأزمة معينة قد يصطدم بصعوبة تصنيفها، خاصة أمام ضيق الوقت من جهة و غموض عواقبها من جهة أخرى. و بتحديد الحدث المسبب تصبح العملية أكثر وضوحاً، رغم أن موضوع تحديد نوع الأزمة بشكل دقيق يبقى كتطلع يسعى كل من الميسيرين و الباحثين لبلوغه.

و مهما اختلفت الأزمات التسويقية عن بعضها البعض من حيث ظروف نشأتها، إلا أنه يمكن تجميعها في فئات كبيرة من وجهة نظر أسبابها. هذا ما يبرزه التقسيم الموضح في الشكل رقم (02) و الذي تم تحقيقه خلال دراسة قامت بها مجموعة باحثي جامعة كاليفورنيا الجنوبية (أمريكا) في 1988 و تم تعديل هذا التقسيم من قبل P. LAGADEC (1992) ثم من طرف Ch. ROUX-DUFORT (2003). حيث ساعدت هذه الدراسات على تحديد فئات من الأحداث المتكررة المسببة للأزمة، والتي تكون جديرة بإثارة وضعيات متأزمة في بيئة نشاط المؤسسة. و باعتبارهم لتلك الأزمات

<sup>(1)</sup> - H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : Gestion des crises (mode d'emploi), op-cit, pp 25-28.

كأوضاع نموذجية مرجعية لا كأزمات في حد ذاتها -نسبة لأشهر الأحداث المسببة لها وأكثرها تكرارا- استطاع هؤلاء الباحثين تصنيف الأحداث المسببة للأزمات التسويقية حسب بعدين : البعد الأول يُصنّف الحدث المسبب من حيث مستوى نشوبه (كما تطرقنا إليه سابقاً في أسباب الأزمة : مستوى داخلي أو مستوى خارجي) والبعد الثاني يصنفه حسب طبيعته سواء كان اقتصادي/تقني أو اجتماعي/إنساني.

### شكل رقم (02)

#### أنواع الأحداث المسببة للأزمات التسويقية



المصدر

Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2003, p 42.

كما أشرنا إليه سابقاً، فإن الحدث المسبب يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً في سلسلة أحداث من مستوى أو طبيعة أخرى، تُوسّع نطاق الأزمة التسويقية إلى ميادين أخرى في بيئة نشاط المؤسسة. فالبرغم من الفواصل التي يُظهرها الشكل السابق بين المجموعات الأربعة، إلا أن الأحداث المسببة للأزمة من كل مجموعة ذات ترابط مع بعضها البعض

هذا ما يؤكد خاصية الأزمة في تداخل عناصرها و تشابك أسبابها. بعبارة أخرى فإن الفصل بين حدود كل تصنيف غامضاً لترابطها مع بعضها البعض.

ما يميز هذا التقسيم هو الاعتماد على طبيعة و مستوى الحدث المسبب، ما يساعد المسير على التحكم في مجرى الأزمة التسويقية نسبياً، من حيث أسبابها، عبر مراحل متسلسلة مفادها تفكيك تراكم هذه الأسباب حتى يتمكن المسير من التعامل معها : هذه التقنية تُتيح المجال أمام المسير للرجوع بالأزمة حسب مراحلها حتى يتمكن من التعرف على أسبابها وظروف نشأتها، بهدف وضع سيناريوهات إستراتيجية بغية مقارنتها مع أزمات سابقة لصدة الأزمة التسويقية الحالية قبل اشتدادها من جهة، و ليتمكن المسير من تتبع مسارها والتعامل معها من جهة أخرى. إلا أنه يحتاج إلى مهارة كفاء في تحديد نوع الحدث المسبب و التنبؤ لعواقبه منذ ظهور بوادر الأزمة، و ذلك في فترة زمنية قصيرة جداً.

أيضاً، هناك تقسيمات أخرى للأزمة التسويقية حسب نفس مبدأ الحدث المسبب، و لكن تُجمَع أنواع هذا الأخير في عائلات أكثر تفصيلاً حسب طبيعته ومدى وعواقبه<sup>(1)</sup> : اقتصادية، تقنية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية، طبيعية، أمنية، هيكلية (Actionnaire)، مؤسسية (Corporate).

باستنادنا على كل التحليلات السابقة يمكننا وضع تعريف شامل للأزمة التسويقية : فالأزمة مرحلة من الأسباب المتراكمة، تأتي في شكل أحداث و أخطاء تُحدث اختلالات في الوظائف التسييرية للمؤسسة، و التي تثير وضعاً مفاجئاً وطارئاً يقلب التوازن الطبيعي الأكيد للمؤسسة، أين تتطلب عملية استرجاع هذا الوضع أساليب إبداعية تدفع للابتكار. هذه المتطلبات تُشعر المسير بالعجز و عدم الأكادة في اتخاذ القرارات اللازمة لإزاحة التهديدات، وتفقدته الثقة في قدرته على استعادة الوضع الطبيعي.

و الأزمة ذات عواقب مدمرة لما تسببه من خسائر مادية و معنوية و اختلالات حادة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، إذ تؤثر سلبيًا على سمعة المؤسسة و مكانتها إضافة إلى الصورة الذهنية لعلامتها التجارية. إلا أن نتائجها تعتبر ايجابية و تعتمد على قدرة المؤسسة في التعامل معها، فهي تظهر عيوب إستراتيجية المؤسسة و عيوب أدائها التسييري بهدف العمل على تعديلها. إضافة للكفاءات التسييرية الجديدة التي تكتسبها المؤسسة، إذ تحقق من خلالها ميزات تنافسية تدعم مكانتها و ثقة الجمهور العام بها. إذا فالأزمة طورٌ من الزمن تميزه أحداث خاصة تطور مجراه.

(1) - ibid., pp 14-22.

## المطلب الثاني : مراحل تطور الأزمة التسويقية (دورة حياة الأزمة)

حسب التعاريف التي عرضناها سابقا ميزنا وجهتي نظر في تحديد المجال الزمني للأزمة : الأولى تعبر عن الأزمة على أنها حدث (Evénement) و الثانية تعبر عنها على أنها سلسلة أو سيرورة من الأحداث (Processus). و لقد أشرنا أن هذا التضاد سببه الخلط بين الأزمة و الحدث المسبب لها الذي يرجع بالدرجة الأولى إلى دور هذا الأخير في إعلان الأزمة على الجمهور العام و على المؤسسة ذاتها. إضافة إلى ذلك، قد تنشأ الأزمة بعد فاصل زمني قصير من الحدث المسبب أو بعد تراكم سلسلة من الأحداث المسببة (بعد البوادر) : ففي مجال الطيران تدرك أي مؤسسة (المسير) بإمكانية وقوع حوادث كعطل تقني أو خطأ في السياقة (الخطر معلوم)، لكن ما لا تدركه هو زمن حدوثها (عامل المفاجأة) و نوع و شدة عواقبها (الأزمة في حد ذاتها مجهولة). هذا ما يوضح التباعد المفاهيمي بين مصطلحي الحدث المسبب و الأزمة.

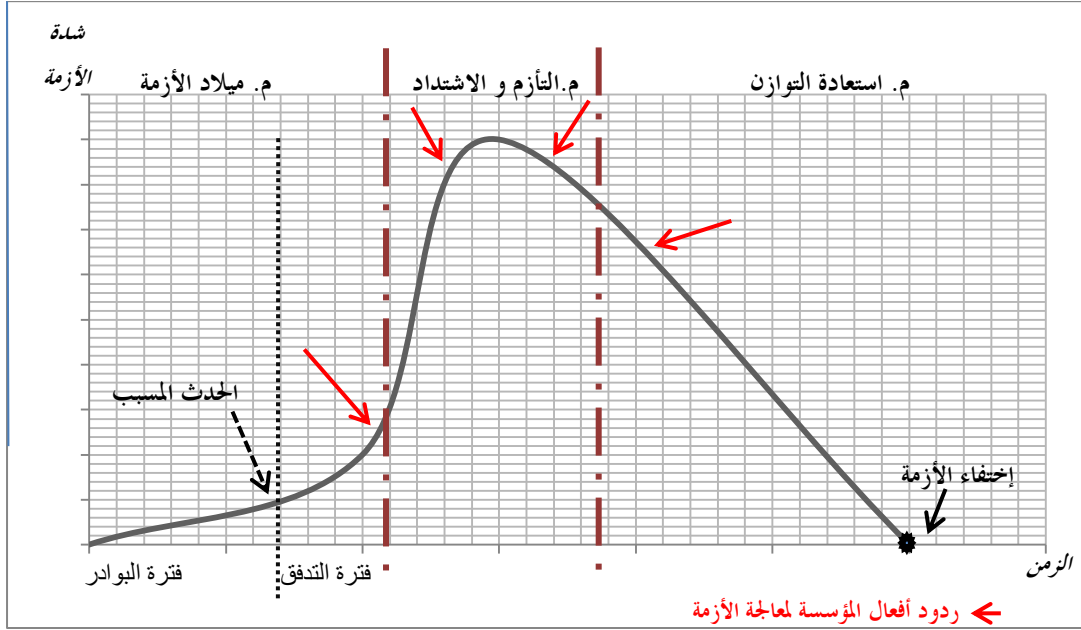
إذن فالأزمة ليست مجرد لحظة زمنية فهي امتداد زمني لأوضاع متسلسلة، ما تؤكده الوجهة الثانية إذ تُعرّف الأزمة على أنها سيرورة حركية تُنشط سلسلة من الاضطرابات المتضاربة مع بعضها البعض تحت تأثير حدث مسبب. هذا ما يترجم في شكل تجمّد مفاجئ، جزئي أو كلي، لنشاط المؤسسة، و كذا عجزها على معالجة الأحداث المتدفقة و التحكم فيها، و التي تُسبب في عواقب ذات تأثير مباشر و مدمر لإستراتيجية المؤسسة و وظائفها التسويقية و كل نشاطها<sup>(1)</sup>.

مما سبق، لا تقتصر الأزمة على لحظة انفجارها فقط و إنما تعتبر دورة كاملة تجمع عدة مراحل تعكس تطورها. و لتحديد هذه المراحل فقد اعتمدنا في بناء دورة حياة الأزمة التسويقية على ثلاث فرضيات ارتكزنا في وضعها على ما يلاحظ في الواقع المعاش : الأولى تعتبر أن لكل أزمة نهاية، فالأزمة ليست فترة دائمة؛ و الثانية تربط شدة الأزمة بلحظة معالجتها من جهة و صدها الإعلامي من جهة ثانية : فكلما أبدت المؤسسة رد فعل لمعالجة الأزمة كلما تقلصت شدة هذه الأخيرة، و كلما تسارعت ردود الأفعال كلما زاد انحسار الأزمة. في المقابل، كلما تباطأت ردود الأفعال كلما كان انتشار الأزمة التسويقية إلى جمهور أوسع و كلما تفاقت أكثر؛ أما الفرضية الثالثة فهي تركز على مدى تأثير عواقب الأزمة على الجمهور المعني نسبة لثقلته بالعلامة التجارية للمؤسسة، ما يتعلق أساسا بالزمن الذي تأخذه الأزمة في الاختفاء.

باعتبار لحظة انفجار الأزمة هي لحظة وقوع الحدث المسبب و اعتماداً على الفرضيات السابقة، قمنا بتقسيم دورة حياة الأزمة التسويقية إلى ثلاثة مراحل : مرحلة ميلاد الأزمة، مرحلة التأزم و الاشتداد، مرحلة استعادة التوازن. كما هي موضحة في الشكل الموالي.

(1) – Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, p 19.

شكل رقم (03)  
مراحل دورة حياة الأزمة التسويقية



المصدر : من إعداد الطالبة.

ارتكزنا في تحديد مراحل دورة الحياة على محورين أساسيين : عامل الزمن و شدة الأزمة. و تُفسَّر هذه المراحل المبينة في الشكل رقم (03) كما يلي :

### أولاً. المرحلة الأولى : ميلاد الأزمة

تعتبر الشوط الجوهرى الذي يُمكن المسير من تجاوز الأزمة -على البعد الزمني- لوفرة المعلومات و المعطيات الخاصة بها. تبدأ هذه المرحلة في شكل تراكم اختلالات أو معلومات مفتاحية تنذر بوجود خطر غير معلوم و التي تتجاهلها المؤسسة أو تخطئ في تقييم مدى أهميتها، لسبب أنها لم تتنبأ بها أو لم تكن مستعدة لها. إذا اصطدمت هذه المعلومات مع وضع حرج و مفاجئ أدت إلى ظهور الأزمة. إذن لميلاد الأزمة نوعين من الأسباب تتالى زمنياً<sup>(1)</sup> : الأولى هيكلية والثانية ظرفية مصادفة. تتوافق هذه الأخيرة مع مفهوم الحدث المسبب، أما الأسباب الهيكلية فتمثل علامات السداحة التي تتموضع تدريجياً في نظام المؤسسة وهي ما تعرف بـ : "بوادر الأزمة".

التتابع الزمني لهذه الأسباب يقودنا إلى تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين : الفترة الأولى التي تعرف بفترة البوادر والفترة الثانية التي هي فترة التدفق (كما هو موضح في الشكل رقم (03)). تبدأ فترة البوادر منذ ظهور أول إشارة تُنبئ بخلل وتكون بؤرة اندفاع إشارات أخرى. وتنتهي قبل وقوع الحدث المسبب (عند آخر إشارة). إن تتابع هذه البوادر و انفصالها ليس منبئ حتمي للأزمة ولكن تراكمها التدريجي هو الذي يشكل حلقة من عدم التوازن أين تهدد بيئة المؤسسة بالأزمة.

<sup>(1)</sup> - Ibid., p 20.

تفاعل الحدث المسبب و البوادر (الأسباب الظرفية المصادفة والأسباب الهيكلية) يُطور مجرى هذه المرحلة من مجرد فترة أعراض تقتصر على علامات إنذار فقط إلى فترة تظهر فيها الأزمة علانية. هذا ما يسوق المؤسسة إلى فترة التدفق التي تبدأ منذ لحظة وقوع الحدث المسبب و تمتد على فترة انتشار الأزمة إلى الجمهور العام. إذن فالأزمة ليست مجرد محصلة حدث منعزل، و إنما هي نتيجة لتراكم مجموعة من الاختلالات و الانقطاعات غير الظاهرة و التي بمجرد الاحتكاك بمؤثر صغير (الحدث المسبب) يُولِّدُها.

بإمكان المسير في هذه المرحلة أن يتحكم في الأزمة و يصحح الخلل الذي سببته قبل إتساعها و اشتدادها يرجع ذلك إلى صفات يجب أن يتميز بها المسير : فإدراكه المسبق للأزمة في مرحلة ميلادها و خبرته السابقة في التعرف عليها، و مواجهة أوضاع مماثلة لها، و كذا يقظته في إدراك بوادر الأزمة يساعده على التعامل معها. يكون محور هذا التعامل حسب فترة الأزمة التي وصلت إليها في هذه المرحلة : قد يرتبط هذا التعامل بفترة البوادر فيترجم في شكل "تنفيس الأزمة" من خلال إفقادها مرتكزات النمو، ما يساعد على تجميدها و تجاوزها قبل أن تصل إلى مستوى الانفجار و من ثم الاتساع و الاشتداد (المرحلة الثانية). تتم عملية تفكيك الأزمة عن طريق<sup>(1)</sup>:

- إفقاد الأزمة أهميتها و قيمتها داخل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة (خاصة بالنسبة للجمهور المعني)، بخلق موضوع اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة بهدف تسهيل التحكم فيها، و إبعاد الضغط الخارجي الذي يفقد المسير تركيزه نحو الأزمة؛
- البحث في العوامل التي من دورها تحفيز نشوب الأزمة (البوادر) و تصحيح السلوكات الخاطئة إن وجدت ؛
- فصل هذه العوامل لتشتيت تأثيرها، حتى تسهل عملية معالجتها ؛
- التفاؤل بالتوقعات المستقبلية مع اتخاذ الاحتياطات اللازمة.

إتباع المسير لهذه الخطوات في الفترة الأولى من مرحلة الميلاد يساعد على تفادي وقوع الحدث المسبب أو التقليل من حدة تأثيره، من خلال عزل المؤثرات (البوادر) عن بعضها و إفقادها فطرة التراكم التي كانت عليها حتى تسهل معالجتها على حدى، فيكون تأثير الحدث المسبب عند اصطدامه بما أقل حدة أو حتى لا تأثير له. و من جهة أخرى قد يترجم التعامل مع الأزمة في فترة التدفق من هذه المرحلة في شكل إفقادها روافدها المحفزة و تفتيت القوة الدافعة التي تساعد على إعلانها، عن طريق عزل الحدث المسبب (القوة الدافعة) عن المؤثرات الهيكلية و العمل على تقليل صداه الإعلامي و أثره المدمر، ثم التحكم في بوادر الأزمة و معالجتها حسب الخطوات اللازمة المتبعة في الفترة الأولى<sup>(1)</sup>.

إن عدم قدرة المؤسسة على التحكم في البوادر و الحدث المسبب، يطور مجرى الأزمة إلى التدفق و من ثم التفاقم و الاشتداد.

(1) - محسن أحمد الحضري : إدارة الأزمات، مرجع سابق ذكره، ص ص 145 - 146.

## ثانيا. المرحلة الثانية : التأزم و الاشتداد

بعد أن تندفق الأزمة تسلك مسارين : إما أن تتقلص و تنحسر فترجع المؤسسة إلى الوضع الطبيعي الذي كانت عليه، وإما أن تشتد وتتفاقم لتصل إلى هذه المرحلة. ويرتبط مسار الأزمة هذا بصفة متداخلة مع السلوك المتبنى من قبل المسير تجاه أسباب نشوب الأزمة (البوادر والحدث المسبب) في المرحلة الأولى. فحسب فرضية دورة حياة الأزمة فإن مدى اشتداد هذه الأخيرة يتعلق بالزمن الذي يستهلكه المسير في إبداء رد الفعل المناسب لمواجهتها. إذا كانت المؤسسة غير مجهزة لمواجهة الأزمة في بداية مرحلة اشتدادها أو أخطأ المسير في اتخاذ القرارات المناسبة، تصبح الأزمة بالغة العنف بحيث تُفقد المؤسسة قدرتها على التحكم في الأحداث الناتجة عنها.

و عادة ما يتبنى المسير التفكير العقلاني الصحيح خلال هذه المرحلة من الأزمة، و الذي يكون سببه اشتداد حدة هذه الأخيرة، حيث يظهر هذا السلوك في شكل مراجعة وضعية المؤسسة و موقفها. إذ يعمل المسير، في هذه المرحلة، على تصحيح الأخطاء التسييرية قصد تقليص مدى الأزمة تدريجيا إلى حين اختفاءها واسترجاع توازن طبيعي للمؤسسة. قد يظهر هذا التوازن على وجهتين : إما استعادة التوازن السابق المعتمد قبل ظهور الأزمة، وإما التغيير التدريجي للهيكل التسييرية للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

إذن فالأزمة توفر للمؤسسة حلين إيجابيين في هذه المرحلة : الأول يتمثل في التراجع و الثاني يتمثل في التقدم. في تبني حل التراجع تسعى المؤسسة إلى تثبيت هويتها القوية من خلال تبني 'آلية كلاسيكية'<sup>(2)</sup> تساعد على الرجوع السريع نحو الوضع الطبيعي السابق عن طريق تقويم الهياكل المبدئية التي قامت عليها المؤسسة. وفي هذا المجال تصبح الأزمة مجرد مرحلة خاصة و متميزة في نشاط المؤسسة، و التي تعتمد كمرجع لتجارب مستقبلية قد تصادفها. أما في تبني حل التقدم تحاول المؤسسة تعديل و تحسين هويتها حيث تجد فيها فرصة للتغيير الهيكلي الذي تسعى من وراءه إلى اكتساب ميزات و كفاءات جديدة تساعد على تعديل أسس مهمتها أو تطوير كفاءات مهنتها بهدف استرجاع سمعتها و صورة علامتها الإيجابية.

يرى الدكتور محسن أحمد الخضيرى في هذا المجال، أن الانحسار الذي تتعرض له الأزمة و الذي يليه استعادة التوازن يكون دافعا لإعادة البناء أو لإعادة التكييف، لأن هذا الأخير سيقي على آثار و عواقب الأزمة بعد اختفاءها أما الأول (إعادة البناء) فيرتبط أساسا بعلاج هذه الآثار و العواقب<sup>(3)</sup>.

كلا السبيلين له محله و توظيفه الخاص، فقد يكون التراجع مناسبا لمؤسسة تعرضت لأزمة معينة إذا مست هذه الأخيرة مهنتها، هنا تستطيع تدعيم هياكل سمعتها من خلال الاعتراف بالأزمة و تصحيح الأخطاء الناجمة عن الوضع. و قد يكون التقدم كحل جوهري مناسبا لنفس المؤسسة التي تعرضت لنفس الأزمة و لكن مسّت هذه الأخيرة مهنتها، بمعنى الحاجة التي تتعهد بتبليتها في البيئة التسويقية التي تنشط فيها. فتسعى بذلك إلى تصحيح هياكلها

(1) – Ch. ROUX- DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, p40.

(2) – محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 148.

(3) – نفس المرجع السابق.



الأخلاقية و القيمة حتى تحدد المكانة المناسبة و الصورة الذهنية الحسنة لعلامتها التجارية في نفس هذه البيئة. و بما أن سبب وجود المؤسسة هو الذي يعبر عنه 'بالمهمة'، فإن الأزمة التي تمس سبب وجود المؤسسة وبذلك المبادئ الأخلاقية و الأسس القيمة التي تُكوّن ثقافة المؤسسة، تكون عواقبها مدمرة لأنها تهدد سمعتها. و لذا فمراجعة مهمة المؤسسة ليس بالأمر السهل، فهي تعتبر النظام الأخلاقي الذي يرسخ مهنة المؤسسة و سمعتها على مستوى البيئة التي تنشط فيها.

كما يتوفر للمؤسسة في هذه المرحلة حلين ظاهرين : فإما أن تستسلم للأزمة بجعلها القوة المسيرة ما قد يؤدي بها إلى الانهيار و الاختفاء، و إما مواجهتها من خلال تغيير اتجاهها لتفكيك أسبابها المتراكمة بهدف تقليص عواقبها<sup>(1)</sup>. من خلال تبني الحل الثاني تبرز المؤسسة قدرتها على التفوق على الأحداث بإبداء ردود أفعال إيجابية للخروج بقرارات رشيدة و كفاء لتحسين الوضع المتأزم، ما يقلص من مدى و شدة هذا الأخير إلى حدّ اختفاء الأزمة.

### ثالثا. المرحلة الثالثة : اختفاء الأزمة و استعادة التوازن

قد تختفي الأزمة التسويقية بطريقتين : الطريقة الأولى أنها تختفي مع اختفاء المؤسسة بسبب استسلام هذه الأخيرة للأزمة، و الطريقة الثانية أنها تختفي بعد انحسارها و تقلصها لسيطرة المؤسسة عليها. الطريقة الأولى ناتجة عن تجاهل المسير للقرارات الصائبة أو الإخطاء في اتخاذها، الذي يفتح المجال أمام الأزمة للتغلغل داخل بيئة المؤسسة و التأثير على وظائفها و نشاطها و بذلك تهديد استمراريتها، أما الطريقة الثانية فهي ناتجة عن تفتن المسير للأخطاء و السلوكات غير الرشيدة و محاولته لتصحيحها.

قد يتعلق أمر التعديل و التصحيح لأسس المهنة بنوع الأزمة و مداها، فأحيانا التراجع يزيد من ثقة الجمهور المعني بالمؤسسة، الذي يحفره تماسك هذه الأخيرة بأصولها، كما قد يكون قرارا خاطئا إذا وُجد خلل في هذه الأصول ما يستدعي تعديل أسس المهمة أو المهنة. كما يقتضي الأمر بالمؤسسة أن تعمل باستمرار على مراجعة مهنتها و مهمتها -دون حدوث الأزمة- بغية تفادي الإختلالات من جهة و تعزيز صورة علامتها و سمعتها من جهة أخرى.

مهما كانت النتائج و القرارات التي ستتبنها المؤسسة للخروج من الأزمة بصورة ذهنية جيدة لها و لعلامتها التجارية فإن أهم مؤثر تضطر للتحكم فيه هو العامل البشري. فالمواصلة في اتخاذ القرارات الخاطئة دون عقلانية و كذا السلوكات الخاطئة، سواء كانت اختلالات عفوية أو تصرفات مفتعلة، يثير ردود أفعال تؤثر على مجرى الأزمة إلى أوضاع أسوأ. هذا جعل المؤسسات الاقتصادية تلجأ إلى تنمية فلسفة الأزمات داخل فكرها التسييري بهدف تعامل أمثل مع الوضع المتأزم و تسيير كفاء للأزمة التسويقية.

(1) - نفس المرجع السابق، ص 147.

## المبحث الثاني : مبادئ التعامل مع الأزمات التسويقية

حتى تكتسب المؤسسة مهارات جديدة تساعدها على الاستمرار في بيئتها التسويقية و التكيف مع مؤثراتها عليها أن تفتح المجال أمام اكتساب معارف جديدة تتماشى مع التطور الاقتصادي المعاش و خاصة مع الآفاق التي يظهر بها التسويق الحديث. و علم تسير الأزمات التسويقية يعد من هذه الآفاق الحديثة. إذ أن نجاح المؤسسات الاقتصادية في التعامل مع الأزمة التسويقية و تجاوزها، يكسبها معارف جديدة تمكنها من مواجهة أزمات مستقبلية محتملة. حيث تتجلى هذه المعارف في تصحيح الهياكل التسييرية و خاصة منها الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة هذا من جهة؛ و التعرف على التقنيات الجديدة التي توسع مجال كفاءتها و مهاراتها من جهة أخرى. إذ أن التعامل مع الأزمات التسويقية يعتمد على تفكير تسييري يقين يستدعي شروطا لنجاحه، و نُدرج في هذا المبحث هذه الشروط و تلك المعوقات التي تتأثر بها عملية التعامل مع الأزمة التسويقية، تحت محورين أساسيين هما :

- المطلب الأول : التعامل العقلاني مع الأزمات؛
- المطلب الثاني : التوعية التسييرية للمؤسسات تجاه الأزمات.

### المطلب الأول : التعامل العقلاني مع الأزمات

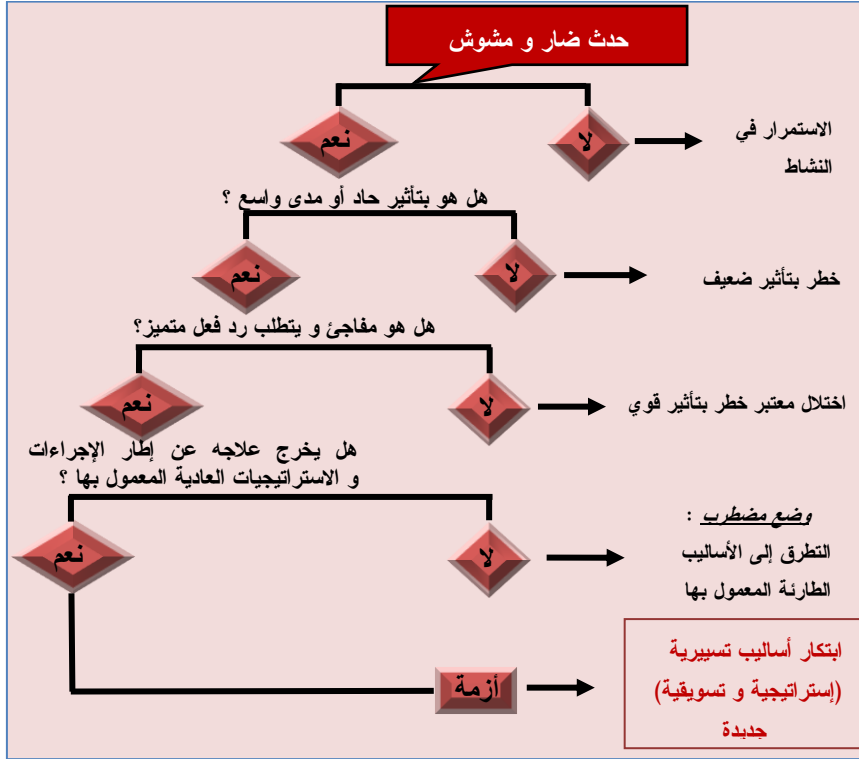
يتطلب التعامل العقلاني مع الأزمات عنصرين أساسيين للخروج منها و تجاوزها. يتعلق الأول في محاولة التعرف على الوضع المتأزم و تفريقه عن باقي الأوضاع المضطربة، أما الثاني فيتمثل في تبني سيرورة فعالة تتماشى و أهداف المؤسسة و كفاءاتها. ما سنتطرق إليه خلال هذا المطلب.

#### أولا. آلية التعرف على الأزمة

تتطلب عملية معالجة الأزمة تنفيذ إجراءات و تخطيط استراتيجيات إبتكارية تتوافق و التغيرات التي تتعرض لها البيئة التسويقية للمؤسسة. و لذا يتوجب على المسير التفريق بين الوضع المتأزم و الأوضاع الأخرى من خلال تبني آلية للتعرف على الأزمة كما يوضحه الشكل الآتي :

## شكل رقم (04)

### معايير التعرف بالأزمة حسب 'Reilly'



المصدر

Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, p 34.

إتماماً لنموذج Reilly يرى Patrick LAGADEC (1991) : "أن فلسفة الأزمات تتعلق بالقدرة الجماعية التي يتمتع بها أفراد المؤسسة في طرح الأسئلة المثلى لا في قدرة البعض منهم على الإجابة". فحتى تستطيع المؤسسة تجاوز الأزمة على المسير توسيع مجال الرؤية حتى يتمكن من قلب البيئة الاقتصادية التي تؤسسها حقائق عقلانية إلى تفكير خارق للتقاليد التسييرية - التي تقود نشاط المؤسسة - من خلال اقتباس شخصية الأزمة قبل حدوثها.

يعتبر هذا النموذج السابق ذو فعالية نسبية، إذ قد تصادف المؤسسة نفس المجموعة من الاختلالات والمعلومات المنذرة (البوادر) و نفس الحدث المسبب كمرحلة أولى واجهتها في أزمة سابقة، لكنها تقع في أزمة مختلفة العواقب عن السابقة. هذا يعني أن لكل أزمة هياكلها فمهما تنبأت المؤسسة لوقوع الأزمة إلا أن المؤشرات البيئية التي تنشط فيها هي التي تؤثر بصفة جذرية على مجرى الأزمة ومن ثم عواقبها، وهذا هو منبع ميزة الغموض في الأزمة. حيث يعتمد التعرف على الأزمة على مهارة المسير في تصور الأوضاع المستقبلية و وضع الاحتمالات الممكنة و دراستها لإيجاد حلول لها بهدف التهيؤ للأزمة أو التعامل معها.

### ثانياً. خطوات التعامل مع الأزمة

بعد التعرف على الوضع المتأزم على المؤسسة تنظيم نشاطها التسييري حتى تتمكن من مواجهة كل أزمة تسويقية والتعامل معها بغية تجاوزها، يتطلب ذلك العمل بخطوات أساسية على مستوى بيئتها الداخلية و المتمثلة في :

## 1. تفادي تعقيد الإجراءات وخلق وعي عام

إن المؤسسة مجبرة في مواجهتها للأزمة على التحكم في الزمن المتاح لها، فهي تحتاج في الوضع المتأزم إلى السرعة في اتخاذ القرارات الصائبة و في تنفيذ الإجراءات و الاستراتيجيات اللازمة -لما تواجهه من تسارع في الأحداث- بهدف معالجة الوضع. إن محاولة تناسي بواذر الأزمة أو عدم الاعتراف بخطورة الوضع المتأزم أو اتخاذ قرارات غير مناسبة، تعتبر آليات تجاهل للأزمة -تنطرق إليها لاحقاً- إذ تأتي في شكل مؤثرات تعرقل إجراءات التعامل معها، و التي نرجعها بالدرجة الأولى لنقص الوعي فيما يتعلق بضرورة الاهتمام بالأساليب التسييرية الحديثة التي تتضمن تسيير الأزمات التسويقية. تساعد تلك الأساليب على تنمية فلسفة الأزمات ضمن الفكر التسييري لنظام المؤسسة، حتى يتمكن المسير من المحافظة على حالته النفسية الطبيعية (تفادي الارتباك و القلق الذي يعيق عملية اتخاذ القرارات اللازمة)، و كذا المحافظة على الاستقرار المعنوي لمؤسسته<sup>(1)</sup>.

## 2. التنسيق الفعال

و يقصد به التنظيم الإداري المثالي أثناء الأزمة التسويقية، حيث لا تستطيع مصلحة التسويق بمفردها تحمل عبء الأزمة. و حتى تتمكن المؤسسة من التحكم في مسار هذه الأخيرة و التقليل من شدة عواقبها يتوجب عليها تكوين فريق إداري يدعي 'خلية مواجهة/تسيير الأزمة' (Une cellule de crise) يختص في : ترصد إنذارات الأزمة (البواذر)، و التنبؤ للحدث المسبب و لمسار الأزمة و سلوكها من خلال وضع سيناريوهات مختلفة، ما يساعد على تتبع أحداثها. كل هذا بهدف انتقاء القرارات الصائبة و تنفيذها عبر استراتيجيات فعالة، و من ثم استخلاص قصة الأزمة التسويقية للتعلم منها بعد زوالها بغية مواجهة أزمات مماثلة لها في المستقبل<sup>(1)</sup>.

## 3. التخطيط الجيد و التشخيص المتقن

خلال تهيئتها لأزمات محتملة تنظم المؤسسة تدريبات بهدف التنبؤ بمسارها و عواقبها، من خلال وضع سيناريوهات لدراسة كل السلوكات المحتملة للأزمة، و ذلك قبل حدوثها. و عند نشوب الأزمة أول ما تقوم به خلية مواجهة الأزمة هو البحث في أسباب هذه الأخيرة لمعرفة مدى اتساعها و نطاق تطور أحداثها. يتواصل تشخيص الأزمة التسويقية من خلال مقارنة أسبابها و مسارها مع مدى تطابقها لتنبؤات نتائج المحاكاة (Simulation) المسبقة في محفظة سيناريوهات<sup>(\*)</sup> الأزمات التسويقية، و ذلك بغية وضع الخطط الإستراتيجية لمعالجة هذه الأزمة<sup>(2)</sup>.

(1) - زيد منير عبوي : إدارة الأزمات، مرجع سابق ذكره، ص ص 22-25.

(\*) - تجمع تجارب الأزمات التسويقية السابقة للمؤسسة و سيناريوهات الأزمات المحتملة الناتجة عن التدريبات في محفظة تسيير الأزمات.

(2) - نفس المرجع السابق.

#### 4. تنفيذ الخطة العملية و متابعة التطورات الحاصلة

بعد اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمة التسويقية، تشرع الخلية في تطبيقها بأمر من مسيرها، و مراقبة نتائج تنفيذ الخطة العملية المنتتجة منها و التي تتجلى في تتبع معدل تحسن الوضع و معدل تراجع الأزمة. و نشير في هذا المجال إلى أن حالة التطور و التراجع تتعلق بمدى تقبل الجمهور المعني لاستراتيجيات المواجهة المقدمة من قبل المؤسسة إضافة إلى درجة تأثر صورته الذهنية بعلامتها التجارية. فإذا لم تحقق النشاطات العملية للخطط الإستراتيجية الموضوعة تطورا ايجابيا فيجب على المؤسسة (الخلية) تعديلها و تغيير أساليب تعاملها مع الجمهور لاسترجاع ثقته بعلامة المؤسسة و تحقيق رضاه.

#### 5. الاستفادة من التجارب السابقة و التيقظ للأزمات المستقبلية

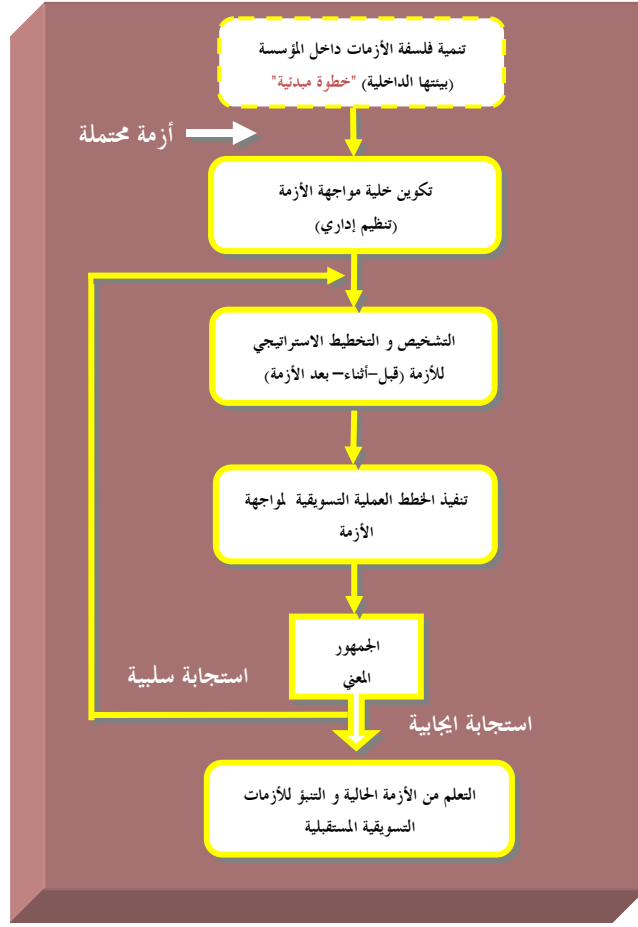
بعد تجاوز الأزمة التسويقية تكتسب المؤسسة ثقة أكبر و قبولاً متزايدا على منتجاتها، فمن المحتمل أن يصبح الزبائن المرتقبين لها زبائن حاليين بعد الأزمة، نتيجة مهارتها في التعامل مع تلك الأخيرة. فالمؤسسة التي لا تواجه أزمات تسويقية لا تعتبر ناجحة لأنها لم تكتسب المهارات و المعارف اللازمة للتعامل معها، و حدوث أي اضطراب كان يؤدي بها إلى فقدان توازنها. إذ يقول Bill GATES في هذا المجال : "النجاح معلم سيء، لأنه يدفع الأفراد الأذكياء إلى الاعتقاد أنهم معصومون عن الإخفاق"<sup>(1)</sup>.

حتى تحافظ المؤسسة على تجاربها السابقة و تتهيأ لتجارب مستقبلية في مجال الأزمات التسويقية، عليها أن تقوم بتقييم فعالية الإجراءات و الاستراتيجيات و النشاطات العملية المنفذة أثناء الأزمة. و كذا تقييم القرارات المتخذة مقارنة مع تأثيرها على الجمهور المعني بالأزمة بهدف الخروج بنتائج تجربة الأزمة، حتى تتمكن من الاستفادة منها وتصحيح الهياكل التسييرية التي تسببت في نشوبها. فمن خلال التعلم من تجربة الأزمة تستطيع المؤسسة التنبؤ لأزمات محتملة قد تواجهها مستقبلا في بيئتها التسويقية.

تظهر الخطوات السابقة في شكل سيرورة يتوجب على المؤسسة إتباعها للخروج من الأزمة التسويقية، وستبنى هذه الخطوات خلال بحثنا هذا باعتبارها آلية لمواجهة الأزمات التسويقية و التعامل معها. نلخص هذه الآلية في الشكل الآتي :

<sup>(1)</sup> – Patrick LAGADEC : La gestion des crises, op-cit, p20.

## شكل رقم (05) آلية تسيير الأزمات التسويقية



المصدر

من إعداد الطالبة.

من الواجب على المؤسسة التي تسعى إلى تطوير معارفها بهدف رفع درجة يقظتها لمواجهة كل أزمة تسويقية متأتية، أن تتبع الخطوات السابقة، إذ هي متطلبات ضرورية لمواجهة الأوضاع المتأزمة بكفاءة و مهارة، حتى تتفادى الارتباك و التوتر الذي تثيره الأزمة. كما عليها أن تعمل على الاحتكاك بموضوع الأزمة على مستوى بيئتها الداخلية قبل حدوثها، حيث يُجسّد هذا الاحتكاك بعد ذلك من خلال إدماج فلسفة الأزمات و تكوين خلية مواجهة الأزمة كتنظيم إداري يعكس كفاءة المؤسسة من خلال تشخيص الأزمات التسويقية و التخطيط لها و وضع الخطط العملية التسويقية و تنفيذها ثم التعلم من الأزمة بعد زوالها.

لا يجب أن تؤخذ هذه الخطوات بعفوية إذ تعتبر جد هامة لاستمرارية المؤسسة الاقتصادية في بيئتها، و بالرغم من توفير كل صلاحيات اتخاذ القرارات و تنفيذها لدى خلية مواجهة الأزمة إلا أنه تحرص الإدارة العامة على مراقبة نشاطها لتفادي الأخطاء البشرية الناتجة عن نقص الوعي المتعلق بفلسفة الأزمات.

## المطلب الثاني : التوعية التسييرية للمؤسسات اتجاه الأزمات

الأزمة حلقة انفعال في حياة المؤسسة إذ تبعث الغموض و التشويش داخل نظامها التسييري من خلال بعثرة هياكل نشاطها الطبيعي وإثارة الشك في الحقائق العقلانية التي تعمل بها. و حتى يتمكن المسير من تنمية فلسفة الأزمات ضمن الفكر التسييري للمؤسسة - كخطوة مبدئية و أساسية في سيرورة مواجهة الأزمات التسويقية- عليه أن يتقبل حقيقة وجود و حدوث هذه الأخيرة، و يحسن تفاعله مع الموضوع من خلال التفتن للأخطاء التسييرية والمعتقدات الوهمية التي تعيق التعامل مع الأزمة، ثم تصحيحها. ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

### أولاً. الأخطاء التسييرية في التعامل مع الأزمات

تظهر هذه الأخطاء عادة في مرحلة ميلاد الأزمة أين تكون عملية التنبؤ بها من قبل المؤسسة أكثر سهولة، في حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة تملك القدرة اللازمة و الكفاءة المطلوبة في تمييز بوادر الأزمة. لكن عادة ما يقع المسير في الأخطاء المتواصلة ما يُصعّبُ تسيير الأزمة و يزيد في حدتها، فخبرة المسير المحدودة و التفاهة التي يبيدها اتجاه البوادر التي تولد الأزمة إضافة إلى التراكم السريع لهذه البوادر، يولد لدى المسير 'آلية تجاهل' للأحداث، و الذي يترتب عن هذا الأخير أربعة عوامل متسلسلة تدفع بنشوب الأزمة. تتمثل هذه الدوافع التي تُفسّر آلية التجاهل و تطورها في: الاختلالات، الإهمال، التخلي عن المسؤولية، الانقطاع و الانهيار.

تظهر هذه العوامل الدافعة في شكل سلسلة زمنية خطية نوضحها في النقاط التالية<sup>(1)</sup> :

#### ▪ الدافع الأول : الاختلالات

تواجه المؤسسة الاقتصادية خلال نشاطها مجموعة من الاختلالات سواء كانت ذات طبيعة تقنية أو بشرية متواجدة في بيئتها التسويقية الداخلية أم الخارجية (عيب في جودة المنتج، إشاعات متواصلة، شكاوي الزبائن، فقدان حصص سوقية معتبرة، نوايا سيئة لقرار معين، اضطرابات اجتماعية و إدارية داخل المؤسسة، سوء تقدير مشروع معين... الخ). تعتبر المؤسسة تواجه هذه الاختلالات من الظواهر العادية و المتكررة في بيئتها، مهما كانت طبيعة المؤسسة أو طبيعة نشاطها. ما يقود المسير في أغلب الأحيان إلى 'تناسي' تلك الاختلالات و تأجيل معالجتها، مما يولد لديه إحساس التفاهة اتجاهها الذي يجعلها غير مرئية بالنسبة له رغم خطورة عواقبها.

#### ▪ الدافع الثاني : الإهمال

تضخم الاختلالات بسبب تراكمها يجعلها أكثر وضوحا في بيئة المؤسسة بحيث لا يستطيع المسير تناسيها. في هذه المرحلة بإمكانه اتخاذ قرارات رشيدة لتصحيح الوضعية دون أن تُكَلّف المؤسسة إمكانيات كبرى أو أن تكون ذات أثر كبير على نشاطها. لكن حقيقة الوضع أنه عادة ما يكون المسير مهتما بمشاريع طارئة و هامة (كتوسيع خط المنتجات، إيجاد تشكيلة منتجات جديدة، برمجة نشاطات لترويج صورة المؤسسة و علامتها، بعث منتجات جديدة في الأسواق، البحث عن تكنولوجيات جديدة لتطوير منتج معين، اكتساح أسواق جديدة...) إلى درجة اللامبالاة بتضخم تلك الاختلالات.

<sup>(1)</sup> - Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, pp 23-25.

تظهر هذه 'اللامبالاة' من خلال إبداء آليات دفاع نفسية من قبل المسير تتمثل إما في تقليص مدى درجة خطورة الوضع ("الوضع ليس خطيراً إلى هذا الحد")، إما في تبني تفكير عقلائي خاطئ ("لا يستحق الأمر كل هذا الذعر")، وإما في اتخاذ موقف القوة ("إذا تدهور الوضع بإمكاننا السيطرة عليه").

هذا التجاهل الذي يتطور مع تطور ميلاد الأزمة يدفع المسير إلى اختلاق أسباب للاختلالات المتركمة.

#### ▪ الدافع الثالث : التخلي عن المسؤولية

اللامبالاة التي يبديها المسير اتجاه تلك الاختلالات غير المصححة يجعل حجمها يزداد إلى أن تدفع بالمؤسسة إلى حلقة عدم التوازن و لا يستطيع المسير الفرار منها. أمام واقع استحالة تجاهل علامات الضعف التي تتغلغل تدريجياً داخل كيان المؤسسة، يُرجع المسير الأسباب إلى مؤثرات يصعب عليه التحكم فيها (المنافسة، الصحافة و الإعلام، فهم خاطئ للرسالة الإشهارية من قبل المستهلك، الرأي العام، النظام القانوني، النظام السياسي، الوضع الاجتماعي والديني، المستوى الثقافي... الخ). كما يُسقط العتاب و المسؤولية على الأفراد الذين يقفون وراء هذه النشاطات. يُفسّر هذا السلوك الذي يبديه المسير بظاهرة 'التهرب' (من المسؤولية) والتي تظهر على شكل ردود أفعال حادة: كنسب مسؤولية الاختلالات لأفراد وعوامل أخرى و معابرتهم ("هذا ذنب هذا وسبب ذاك")، أو اتخاذ موقف المؤسسة المثالية ("في حالة حدوث مشكلة ما، أتوقع أن كل شيء تم التخطيط له") أو اتخاذ موقف القوة. هذه المواقف تزيد من درجة خطورة و حدة الأزمة أين يصبح من الصعب التحكم فيها.

#### ▪ الدافع الرابع : الانقطاع و الارتفاع

كل الدوافع السابقة عادة ما يكون نطاقها فترة البوادر أين من الممكن تصحيحها، عكس ما يكون عليه الأمر في هذا المستوى الذي يخص فترة التدفق، إذ عادة ما يفوت الأوان على المسير لتعديل الوضع من جراء القرارات الإستراتيجية الخاطئة المتخذة في الأوضاع السابقة، إضافة إلى السلوكات غير المناسبة المتبناة من قبله. فالقرارات التي يتخذها هنا تعد حاسمة و حساسة حيث تصبح نقاط ضعف المؤسسة أكثر وضوحاً على بيئتها التسويقية (الداخلية : الإدارة العامة، الخارجية: الجمهور المعني)، و تظهر في شكل انقطاعات في نشاطها.

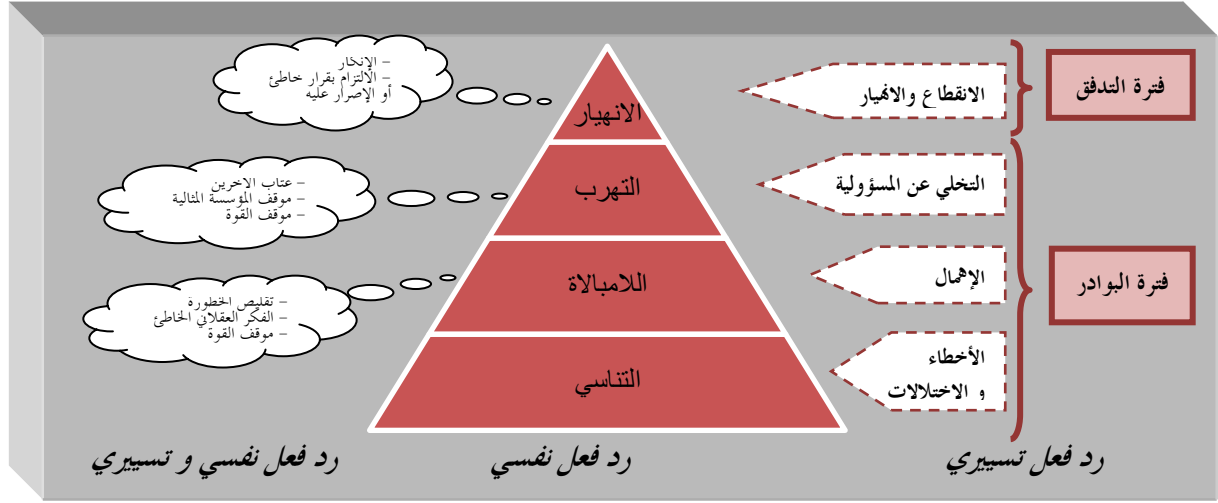
مواجهة الحدث المسبب (الانقطاع) متبوعاً بتأزم الأوضاع يجعل المسير يولد سلوك 'انبهار' تجاه هذا الوضع والذي يتميز بـ ردّي فعل مختلفين : إما أن ينكر المسير حقيقة الوضع المتأزم، وإما أن يُصرّ على قرار خاطئ يلتزم به اعتقاداً منه أن هذا القرار هو الأمثل في معالجة الوضع المتأزم. ما يدفع بالمؤسسة إلى مرحلة التأزم و الاشتداد.

تظهر هذه الدوافع في شكل سلسلة من الأحداث تعكس آلية تجاهل المسير لإنذارات الأزمة بدءاً من مرحلة ميلادها و التي نلخصها في الشكل الموالي :



## شكل رقم (06)

### تطور آلية التجاهل لأسباب الأزمة التسويقية في سلوك المسير



المصدر

من إعداد الطالبة.

خلاصة ما سبق، أنه مهما كانت الأسباب المتعددة لنشوب الأزمة، يوجد عامل وحيد يضخم شدتها هو *العامل البشري*. فتمادي المسير في تجاهل تطور أحداث الأزمة حتى لحظة انفجارها يجعل هذه الأخيرة تنمو و تتسع لتدفع بالمؤسسة إلى مرحلة أخرى من الدورة.

### ثانيا. معيقات التعامل مع الأزمة التسويقية

حتى تتمكن المؤسسة من تنمية فلسفتها تجاه الأزمات و التفتن لأخطائها التسييرية تلجأ إلى استشارة متخصصين من خارجها لتصحيح عيوبها التسييرية، ذلك من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة بهدف تنظيم إداري واستراتيجي وعملي فعال لمواجهة الأزمة، لذا تظهر المهمة الجوهرية للمتخصص بالأزمات في الإحاطة "بالحالة الذهنية العامة للمؤسسة" بصفة عامة وردود أفعال مسيرها تجاه الأزمات التسويقية بصفة خاصة.

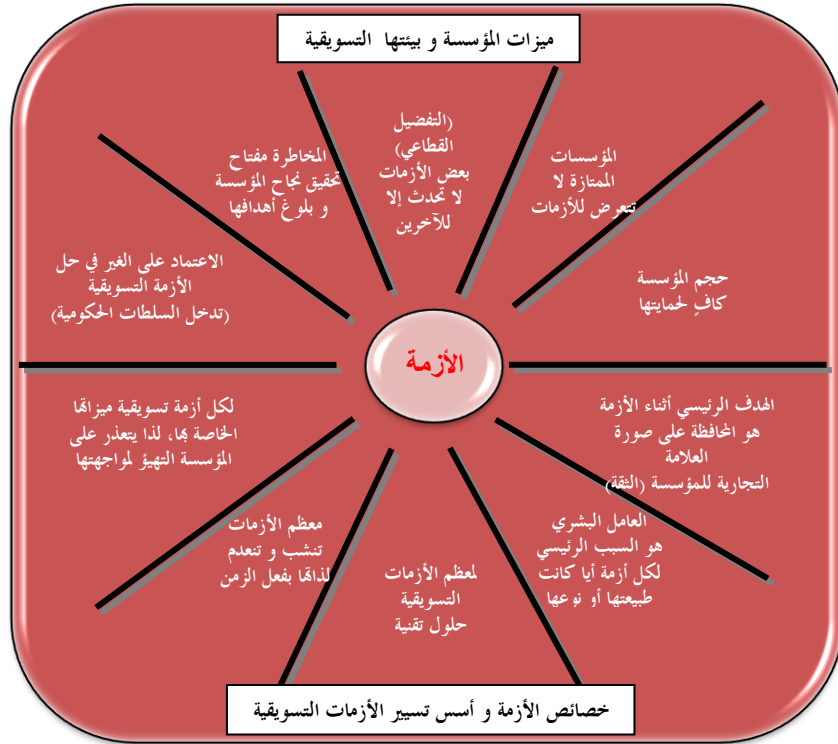
أظهرت دراسات قام بها (Mitroff و Pearson, 1993) ثم (Mitroff و Pauchant, 1995) أن معظم مسيري المؤسسات المستجوبين حول الأزمات التسويقية المتعرض لها أو المحتملة، و حول مستوى التهيؤ لها، كانت الأجوبة المقدمة من قبلهم مجرد حجج كاذبة لتبرير الجهود النسبية التي قاموا بها في مجال تسيير الأزمات. و قد أثبتت هذه الدراسات أن تلك الحجج الكاذبة يعتبرها المسيرون مصادر حماية ضد الأزمات، تتجلى هذه المصادر في شكل قناعات وقائية وهمية تبحث عنها المؤسسة باستمرار بهدف الاطمئنان من جهة، و لتكوين حجة لتهيؤ شبه منعدم فيما يتعلق بمواجهة الأزمات التسويقية من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

(1) – Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, p152.

تنسب المؤسسة هذه القناعات الوقائية الوهمية التي تعتبرها ركائز تحميها من الأزمات التسويقية لميزات المؤسسة في حد ذاتها و ميزات بيئتها التسويقية، ثم لبعض خصائص الأزمات التسويقية ولأسس تسيير الأزمات، و التي عادة ما ترسخ في الفكر التسييري للمؤسسات حيث نوضحها من خلال الشكل الموالي :

### شكل رقم (07)

#### القناعات الوقائية الشائعة في الفكر التسييري للمؤسسات



المصدر بتصرف

Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2003, pp 87-89.

بالرغم من سلبيات هذه القناعات الوقائية إلا أنها تتوفر على جوانب ايجابية، فهي توجه الخبير بالأزمات المعتمد من قبل المؤسسة في تقييم مستوى تبني هذه الأخيرة لفلسفة تسيير الأزمات ضمن فكرها التسييري. ما يساعده على تصحيح ثقافة المؤسسة و تقييم مدى تهيئتها للتعامل مع الأزمات. يعتمد الخبير في الكشف عن القناعات الوقائية الوهمية على تقنية المقابلة مستهدفاً بها مسيري و مديري مختلف الوظائف المكونة للمؤسسة (الإدارة العامة، قسم الإنتاج، التخزين، التوزيع، المالية، مراقبة الجودة، التجارة، التسويق، ..الخ). إذ تتم هذه المقابلة بواسطة استبيان يتركب من أسئلة من دورها إبراز هذه القناعات، ليس لتأكيددها و إنما لغاية تصحيحها و إثارة رد فعل اتجاهها. حيث يقوم الخبير بإزالة الشلل الإداري الذي تسببه خاصة عند حدوث الأزمة التسويقية.

## ثالثا. تصحيح الفكر التسييري

يهدف الخبير من خلال الكشف عن القناعات الوهمية إلى إعادة إبراز الدور الحقيقي للمكونات الأساسية للمؤسسة، بهدف ترشيد الإدارة العامة و كامل وظائف المؤسسة. كما هو مُبيّن في الجدول رقم (03) :

### جدول (03)

جدول النتائج المصححة للمكونات الأساسية للمؤسسة بعد رفع القناعات الوهمية عنها

القناعات الوهمية الوقائية	المكونات الأساسية المصححة ← النتائج المستدركة
حجم المؤسسة كاف لحمايتها	تظهر قدرة المؤسسة المعنوية والمادية في مواجهة الظواهر المفاجئة ← تكوين خلية مواجهة الأزمات وتخصيص نسبة من تلك القدرات في تطوير نشاطها
المؤسسات الممتازة لا تتعرض للأزمات	تسمح بمناقشة المرور الإجباري بالاختلالات التي قد تواجهها المؤسسة خلال نموها وتطورها
بعض الأزمات لا تحدث إلا للآخرين (التفضيل القطاعي)	تبين الأزمات التسويقية المرتقبة والأزمات التي من الضروري التهيؤ لها
المخاطرة مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها	تسمح بتقييم مدى الأزمات المحتملة نتيجة القرارات الإستراتيجية
الاعتماد على الغير في حل الأزمة التسويقية (تدخل السلطات الحكومية إغانات)	تثير التفكير عن مسؤولية المؤسسة في مواجهة الأزمة وتحمل عواقبها دون الاعتماد على مصادر خارجية في ذلك
لكل أزمة تسويقية ميزاتها الخاصة بها، لذا يتعذر على المؤسسة التهيؤ لمواجهتها	تشير إلى قابلية التنوع في مختلف السيناريوهات التي قد تتوصل إليها المؤسسة من خلال مراقبة مختلف مسببات ومحفزات الأزمات المحتملة
معظم الأزمات التسويقية تنشب وتعدم لذاها بفعل الزمن	تساعد على دراسة خطط المخاطر المفاجئة بمدف الحد من درجة تقادم الأزمة والتحكم في آثارها من خلال الاعتماد على عامل الزمن إبداء رد الفعل اللازم
لمعظم الأزمات التسويقية حلول تقنية	توضح كل واحدة منها المجالات المتنوعة المتاحة لمعالجة الأزمة التسويقية المتحملة و المجالات الواجب إعدادها للتهيؤ لها
العامل البشري هو السبب الرئيسي لكل أزمة أيا كانت طبيعتها أو نوعها	
الهدف الرئيسي أثناء الأزمة هو المحافظة على صورة العلامة التجارية للمؤسسة (الثقة)	

المصدر

Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, p 100.

تهدف هذه الإجراءات إلى كسر الحواجز التي تعيق تطور المؤسسة وازدهارها عن طريق تقييم أهمية الخصائص والميزات المعتمدة التي تشكل المكونات الأساسية.

لإتمام دور المتطلبات السابقة يجب أن تتوفر داخل النظام الإداري للمؤسسة بعض الشروط الجوهرية لتسيير الأزمة التسويقية والتي تساهم في تغطية بعض النقائص التسييرية حول فلسفة الأزمات ندرج هذه الشروط في النقاط التالية<sup>(1)</sup> :

- الاستغناء عن عادة التفكير بالسبب الواحد بتوسيع النظر في كل المجالات التسييرية التابعة للمؤسسة نسبة لحركية الأزمة و سرعة انتشارها ؛
  - الأخذ بعين الاعتبار لأهمية الوقت في تسيير الأزمات التسويقية كمتعامل و ليس كمنافس، فمهما تسارعت الأحداث تتطلب الأزمة تحليل دقيق و تخطيط فعال ؛
  - أهمية بناء الثقة أثناء الأزمة، التي تتحقق باعتراف المؤسسة وتحملها المسؤولية و مواجهة الوضع، والأهم هو اتخاذ المؤسسة الموقف القيادي من خلال التوجه بالوضع المتأزم إلى الجمهور المعني قبل أن يقوم بذلك أفراد آخريين ؛
  - تنمية العلاقات مع الجمهور المعني ما يزيد من فعالية مجهودات خلية مواجهة الأزمة : كالتحكم في الإشاعات، و توفير المصدقية في إستراتيجيتها الاتصالية، و الاستجابة للإجراءات والنشاطات الموجهة للتعامل مع الأزمة ؛
  - الاعتماد على بحوث التسويق في جلب المعلومات حول الأزمة و الجمهور المعني، و حتى عن المؤسسة في حد ذاتها، إذ تساعد بحوث التسويق في الترقب المستمر لأية أزمة محتملة و من ثم سهولة التهيؤ لمواجهتها.
- إن ترسخ فلسفة الأزمات ضمن الفكر التسييري للمؤسسة الاقتصادية هو أساس كفاءتها في تسيير الأزمات التي تواجهها. من خلال تبني هذه الفلسفة تتمكن المؤسسة من تكوين ثقافة جديدة تركز على معارف تسويقية و تسييرية حديثة تساعدها على التهيؤ لكل أزمة محتملة و التنبؤ بعواقبها لمعالجتها ثم الاستفادة منها.
- إذن فلسفة الأزمات هي ذاك التفكير الذي يساعد على توقع أوضاع مفاجئة و مستحيلة قد تواجهها المؤسسة و التي تتجلى في مراجعة قناعات خاطئة تعتمد عليها المؤسسة في تبرير عجزها.

تتجلى خلاصة مبحثنا هذا، في كون الأزمة التسويقية دورة من المراحل المتعاقبة و الناتجة عن سلسلة من أحداث و أسباب و أخطاء متراكمة، تتفاعل مع حدث غير عادي (الحدث المسبب) يُولدُها. و بفعل قوة تراكم الأحداث تتفاقم الأزمة لتصل إلى أشدها، و تزول بتعامل فعّال معها.

(1) - جمال الدين المرسي : إدارة الأزمات البيعية و التسويقية ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 64 - 68.

تعتبر الأزمة فترة عابرة ذات عواقب مدمرة بدرجات متفاوتة حسب شدة الأزمة، و لكن نتائجها إيجابية بالنسبة للمؤسسة التي تدرج فلسفة الأزمات ضمن فكرها التسييري و تعمل بها. حيث تساعد هذه الأخيرة على كسر الحواجز التسييرية الخاطئة التي تظهر في شكل قناعات وهمية وقائية. هذا التجاهل الذي تبديه المؤسسة تجاه بوادر الأزمة و أسبابها و دوافع نشوبها يجعلها تتخذ مواقف سلبية مختلفة تفقد ثقة الجمهور المعني بها، ما يؤثر على صورة علامتها التجارية و على سمعتها. فَيَهْدَدُ بذلك استمرار نشاطها في بيئتها التسويقية .

مهما كانت شدة خطورة الأزمة التسويقية و مهما تنوعت أسبابها و تفاقمت عواقبها، فيمكن التعامل معها وتجاوزها. يرتكز ذلك على خطوات تسييرية فعّالة تساعد على مواجهة الأزمة التسويقية بخطة عملية مدروسة. و حتى تنتقل المؤسسة من تبني فلسفة الأزمات، كخطوة أولى في التعامل مع الأزمة، إلى مواجهة الأزمة ميدانياً كخطوة نهائية، تحتاج إلى المرور بخطوتين أساسيتين تهدف من خلالهما إلى تنظيم إداري و تخطيط استراتيجي فعّالين تتعرض لهما في المبحث الثالث من هذا الفصل.

## المبحث الثالث : التنظيم الإداري و التخطيط الإستراتيجي للتعامل مع الأزمات التسويقية

لا يقتصر التعامل مع الأزمات التسويقية على تبني فلسفة الأزمات و تحديد الأفكار التسييرية بل يفرض أيضاً إجراءات إدارية و تخطيطات إستراتيجية، حيث يتغير بذلك التنظيم الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية و من ثم وظائفها و مهامها.

إن التنظيم الإداري داخل المؤسسة الذي ينشط تحت إطار فكر تسييري يتضمن فلسفة الأزمات، يتطلب تنشيط خلية مواجهة (تسيير) الأزمات ما يُهمله العديد من المؤسسات الاقتصادية. هذا الإهمال يرجع دون شك إلى الوظيفة الإدارية التي تؤديها الخلية باعتبارها وسيلة لمواجهة الأزمة التسويقية لا حلاً لها، أين في المقابل، في وضع متأزم، تسعى المؤسسة في البحث عن الحلول قبل تحديد الوسائل. فصحيح أن التعامل مع الأزمة لمواجهتها يحتاج إلى ردود أفعال سريعة للأحداث العنيفة المندفعة، لكن يتطلب ذلك دراسة إستراتيجية لتلك الأحداث و عواقبها و نتائج تفاعلها مع ردود أفعال المؤسسة. ما سنتطرق إليه خلال مبحثنا هذا.

### المطلب الأول : التنظيم الإداري لمواجهة الأزمة التسويقية (خلية مواجهة الأزمة)

باعتبار الأزمة التسويقية سلسلة من الأسباب المتتابعة و المترابطة ، تشمل اختلالات خفية (بوادر الأزمة) على المؤسسة الإسراع في تحديدها و إدراكها. فأول خطوة تقوم بها هي التعرف على حقيقة درجة خطورة الوضع الذي تواجهه : إذا كان هذا الوضع مجرد فترة اضطراب صعبة تمرُّ بها المؤسسة و قد تعالج بالآليات اتخاذ القرار المعتاد التعامل بها، أو إذا كان هذا الوضع ينبئ بأزمة تسويقية متأتية و يتطلب آليات اتخاذ قرار موجهة لضبط إجراءات تنظيمية خاصة.

مهما كان نوع الوضع الذي ستواجهه المؤسسة (مضطرب أو متأزم)، فإن كفاءتها في تحديد حقيقة هذا الوضع تتعلق بدرجة يقظتها الدائمة و المستمرة.

### أولاً. خلية مواجهة الأزمة وسيلة لليقظة

ترتبط درجة يقظة المؤسسة بمستوى تهيؤها لمواجهة الأزمات المحتملة. فبتطور مجال تسيير الأزمات و انتشاره كعلم و كتقنية إستراتيجية داخل نظام المؤسسات الاقتصادية، أصبحت تظهر خلية مواجهة الأزمة كحلٍ بديهي في معالجة الأزمات التسويقية و كَرَدٍ فعل لتبرير يقظتها. يُعدُّ هذا التفكير فهم خاطئ لفلسفة الأزمات و يؤثر على كفاءة

خلية الأزمة في مواجهة الوضع المتأزم. "فالخلية تعتبر هيئة، مهامها التركيز على مسار الأحداث، و هي هيئة قرار وتنفيذ رجعي<sup>(\*)</sup> و عملي في آن واحد"<sup>(1)</sup>.

فخلية الأزمة ليست حلاً و إنما وسيلة يتمثل دورها الأساسي في التسيير الأمثل لأحداث الأزمة (الأسباب والمؤثرات)، و هدفها الرئيسي امتصاص الأزمة و الخروج منها بغية استعادة التوازن الداخلي و الخارجي للمؤسسة. إن اختلاف الأفكار و المفاهيم حول الغاية الجوهرية لخلية الأزمة (حل أم أداة) هو الذي يعكس مستوى تهيؤها و بذلك درجة يقظتها فيما يتعلق بكفاءة تحليل المخاطر التي تستقطب إنذاراتها المؤسسة بحيث نعرض فيما يلي ثلاث حالات لدرجة اليقظة نُوضِّح فيها مستوى التهيؤ الموافق لكل حالة<sup>(2)</sup>.

### 1. المؤسسة في حالة درجة يقظة عالية

في هذه الحالة تتوفر المؤسسة على آليات تعمل من خلالها على الكشف عن المخاطر المحتملة في نشوب الأزمة والتي تنحصر ضمن مهام الفرق التنفيذية للمؤسسة. إذ يتمحور الدور الجوهري لهذه الأخيرة في تحديد ضرورة تنشيط خلية الأزمة، في حالة استقطابها لإنذارات تنبئ بوضع متأزم محتمل. إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة التي تكون في درجة عالية من اليقظة، تنظم برنامجاً دورياً لمحاكاة سيناريوهات الأزمات المحتملة بهدف التهيؤ و التنبؤ لها.

### 2. المؤسسة في حالة درجة يقظة متوسطة

في هذه الحالة تتوفر المؤسسة على بعض كفاءات تسيير الأزمات التسويقية الخاصة بالتعرف عن بواطن الأزمة الحالية، حيث تُعتمد على إجراءات فعّالة تهيكل نشاطها الإداري من خلال تنشيط خلية مواجهة الأزمة. إلا أنها لا تتبنى آليات الكشف عن المخاطر، ما يؤخر عملية تشكيل أعضاء خلية الأزمة و احتكاكهم مع أحداث الوضع المتأزم، ما يؤثر على الوقت المتاح لمعالجة الأزمة.

### 3. المؤسسة في حالة درجة يقظة ضعيفة (شبه منعدمة)

عادة ما يكون رد فعل المؤسسة في هذه الحالة بعد الحدث المسبب، الناتج عن نقص التهيؤ للأزمة و انعدام التنبؤ لها، الذي يجعل عملية تكوين أعضاء خلية الأزمة عشوائية. فبصفة لا رسمية قد يبادر أحد المسؤولين التنفيذيين في تحديد اجتماع طارئ مع أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لطرح موضوع الأزمة و تحليل الوضع. أمّا بصفة رسمية، فعادة ما يكون مسير المؤسسة هو متخذ قرار تشكيل و تنشيط خلية الأزمة، التي في عادة ما يكون أعضاؤه رؤساء الأقسام التنفيذيين.

(\*) - قرار و تنفيذ رجعي، أي تتفاعل خلية الأزمة مع أحداث هذه الأخيرة من خلال تأثير معاكس بواسطة رد فعل (De cause à effet).

(1) - H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : gestion des crises (mode d'emploi), op-cit, p50.

(2) - Ibid., pp 68-69.

تظهر أهمية تهيؤ المؤسسات الاقتصادية لاحتمال وقوع أزمات تسويقية -الحالات الثلاثة السابقة - من خلال نقاط عدّة: كوضع آليات لاستقطاب إنذارات الأزمة؛ التحضير الأمثل لخلية مواجهة الأزمة عن طريق التدريب؛... الخ. إذا راجعنا الحالة الأخيرة فإننا نلاحظ أنّ اليقظة لا تتوقف عند تبني فلسفة الأزمات و تكوين فريق لمواجهتها وإنما يرتبط ذلك بفطرة الوقاية التي تمتلكها المؤسسة و التي تتجلى في التتبّع الإستراتيجي لكل القرارات الرشيدة التي يتخذها المسير العام، و الإجراءات التي تنجر عنها في تسيير الأزمات التسويقية، إضافة إلى الحرص على التطبيق الصحيح لها.

في هذا السياق سنركّز على المؤسسة التي تكون في حالة يقظة عالية في دراسة مهام خلية الأزمة و تحليل وظائفها و طبيعة نشاطها. حيث أول ما تهتم به المؤسسة المتيقظة في مواجهتها لأزمة محتملة هي ضرورة الانتقاء الأمثل لأعضاء فريق الخلية و التنظيم الفعال لهذه الأخيرة، بهدف تفادي الإختلالات و الأخطاء التي تطور الوضع المتأزم إلى الأسوأ.

### ثانياً. آلية تسيير خلية مواجهة الأزمة و انتقاء أعضاء فريقها

إنّ تشكيل فريق خلية الأزمة ليس بالأمر العشوائي، و إنما يتم انتقاء أعضائها ارتكازاً على آليات معينة يتحكم فيها التفكير الإستراتيجي العقلاني من جهة، و عامل الإبداع من جهة أخرى، و التي سنعرضها تدريجياً على النحو الآتي:

#### 1. الإبداع الفكري لأعضاء خلية مواجهة الأزمة

للتعامل مع الأزمة التسويقية تحتاج المؤسسة (كما سبقت الإشارة إليه) إلى تقنيات و إجراءات إبتكارية جديدة. هدفها تغيير النشاط الحالي أو تصحيحه من خلال إيجاد حلّ للوضع غير العادي الذي تعيشه المؤسسة الاقتصادية. فالإبتكار هو: "وضع لفكرة مبدعة و تحويلها إلى إستراتيجية جديدة تعتمدُها إدارة المؤسسة داخل البيئة التسويقية التي تنشط فيها بغية تحقيق الأهداف المرجوة"<sup>(1)</sup>. فحتى تتمكن المؤسسة من تجاوز الأزمة تحتاج إلى أفكار مبدعة تجسدها في شكل إجراءات إبتكارية: منتج جديد، خدمة ترويجية جديدة، إستراتيجية عملية جديدة... الخ بهدف تصحيح اختلالات الوضع المتأزم.

إذن فأهم معيار تنتقي على أساسه الإدارة العامة للمؤسسة أعضاء خلية الأزمة هو القدرة الفردية و البراعة الجماعية على الإبداع.<sup>(2)</sup>

فهنا تداخلت الدراسات التطبيقية على أهمية إلقاء الضوء على مختلف جوانب "الإبداع"، إلا أنّ كل التساؤلات المطروحة حول هذا الموضوع لم توفق بأجوبة منطقية و موضوعية. النتائج الوحيدة التي خرجت بها تلك الدراسات هي الخصائص المتفق عليها و التي يتصف بها الأفراد المبدعون إذ تمتد على ثلاثة جوانب هي<sup>(1)</sup>:

(1) - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 358.

(2) - الإبداع هو البراعة الفردية و الجماعية في استحداث أفكار جديدة هدفها تغيير أو تعديل النشاط الحالي إما موافقة ذبذبات البيئة التسويقية المتغيرة أو حل مشكلة (أزمة) تصادفها المؤسسة الاقتصادية خلال نشاطها.



أ. خلفية التجارب التي تشتمل على عدد (نسبة) التجارب التي عاشها الفرد داخل المؤسسة نفسها أو في مؤسسات أخرى، و لا يشترط الاشتراك فيها بتقديم أفكار و إنما مجرد معاشتها و كفاءته في تحليلها.  
ب. الكفاءات و القدرات المعرفية تتمثل بالدرجة الأولى في المهارة العقلية على التفكير و التحليل و التصور معاً.  
ج. الصفات الشخصية و هي تلعب دوراً بارزاً في تحديد الفروقات الإبداعية بين الأفراد، و أهمها :

- ❖ الميول إلى التعقيد و بالمقابل إلى الاكتشاف ؛
- ❖ الاهتمامات الواسعة للفرد دون حدود أو إنتقادات معينة ؛
- ❖ الثقة بالنفس و الإيمان بالقدرة الإبداعية الشخصية ؛
- ❖ التفكير العقلاني المتسلسل و الموضوعي الذي يُوكّد صفة التمسك بالأفكار و الجزم بها ؛
- ❖ الاستقلالية في تنشيط الأفكار الشخصية و تحليلها من جهة، و الاستقلالية الإدارية (الميول إلى اللامركزية) من جهة أخرى ؛

❖ اختزان مستوى عالٍ من الطاقة الفردية : الفكرية و العملية.  
من خلال عامل الإبداع تستطيع الإدارة العامة تقليص<sup>(\*)</sup> قائمة الأفراد المرشحين للانتماء إلى فريق الخلية. هذا يساعدها على استخدام الآليات اللازمة في وضع تنظيم إداري لخلية مواجهة الأزمة و انتقاء أعضائها.

## 2. تحديد المستويات الإدارية لخلية الأزمة و تخصيص مهام أعضائها

يتغير التنظيم الإداري لخلية الأزمة من مؤسسة اقتصادية إلى أخرى حسب تفاوت تهيؤها. إلا أنه تبقى أربعة مستويات رئيسية تبناها معظم المؤسسات المتبقطة فيما يتعلّق بالتنظيم الإداري للخلية<sup>(2)</sup> :

أ. المستوى الأول : مسير خلية الأزمة

من الشائع في المؤسسات أن يكون مسير الخلية عضو منها لكن الحقيقة غير ذلك. فلتفادي الارتباك السائد لدى أعضاء الخلية، لا يتدخل المسير في نشاط الفريق حتى يتمكن من اكتساب نظرة عن بعد لتطورات الأزمة التسويقية و التطلّع على المعلومات المندفعة عنها و بالمقابل تتبع ردود الأفعال الإستراتيجية لفريق الخلية و تأثيرها في إخماد الأزمة ما يساعده على اتخاذ القرارات العقلانية البعيدة عن الارتباك و التوتر بهدف توجيه عمل الخلية.

تتمثل المهمة الأساسية لمسير خلية مواجهة الأزمة في تحديد أعضاء فريقه بإدماج أطراف الوظائف ذوي العلاقة بالأزمة أو إقصاء بعضهم حسب تطوّر مجرى الأزمة. و عادة ما يكون نائب المسير العام هو مسير الخلية أو أحد

(1) - المرجع السابق، ص 362.

(\*) - يشترط أن لا يتعدى عدد أعضاء فريق خلية الأزمة 15 عضواً في مؤسسة كبيرة الحجم و أن يقل عن 10 أعضاء في حالة مؤسسة صغيرة أو متوسطة، حتى يكون نشاطها فعالاً و متناسقاً.

(2) - Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, pp 169-191

المسؤولين الوظيفيين غير المنضمين في فريق العمل، حيث يجب استبعاد أعضاء مجلس الإدارة العامة للمؤسسة لإقضاء عامل الذاتية حتى لا تُعَرَّفَ مهمة و عمل خلية الأزمة<sup>(1)</sup>.

#### ب. المستوى الثاني : منسق الخلية

تعتمد خلية الأزمة في التواصل بين أعضائها و مختلف مستوياتها الإدارية على منسق من مهامه الرئيسية تنشيط خلية الأزمة و تجميع أعضائها في حالة ظهور أية أزمة. إضافة إلى ذلك فهو ينظم مجموع الإجراءات اللازمة في مواجهة الأزمة و تنسيق القرارات المتخذة لتسييرها : حيث يعتبر المنسق نقطة التقاء كل المعلومات المتوفرة والضرورية ليعيد تنظيمها و بثها على مختلف مستويات خلية الأزمة. أمّا من واجباته : أن يكون في انتظام مستمر مع مستجدات الأزمة من جهة و مع مسير الخلية من جهة ثانية، من خلال المصادقة على القرارات المتخذة و توجيه الإجراءات المتبناة لمواجهة الأزمة التسويقية. كما أن ليس له تدخل كمختص في محاكاة الأزمة و لا يمثل وظيفة أساسية كعضو في ذلك و إنما يضع كفاءاته العملية للربط بين أطراف خلية الأزمة تماشيًا مع التنظيم العام للمؤسسة.

عادة ما يتولى مسير الخلية منصب المنسق داخلها كدور إضافي و ذلك توافقًا مع حجم المؤسسة ذاتها (خاصة داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) لتسيير فعال لفريق العمل.

#### ج. المستوى الثالث : الفريق العملي للخلية

يتكون الفريق العملي لخلية الأزمة من مجموعة من المتخصصين المبدعين حيث أن تدخُّل كل عضو منهم يرجع للنطاق الذي امتدت إليه الأزمة التسويقية. تتلخص مهام كل عضو في دراسة الوضع المتأزم حسب مجال وظيفته لتفكيك مؤثراته من خلال عرض الكفاءات المبدعة لحل الأزمة. في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى خدمات متخصصين خارجيين بهدف الحصول على نظرة إنتقادية خارجية لنظام تسيير و عمل خلية الأزمة، حتى يتمكن مسير الخلية و المسير العام من معرفة الإختلالات الخفية خلال الوضع المتأزم من الجانب الإداري، و توجيه نشاط الخلية نحو الأساليب الإستراتيجية لحل الأزمة من الجانب العملي.

إذن فلدور المتخصصين الخارجيين أهمية خاصة في توجيه نشاط الخلية و إرشادها، لذلك فمن الضروري أن يحتفظ منسق الخلية بكل المعلومات الخاصة اللازمة للاتصال بكل المتخصصين عند الحاجة.

#### د. المستوى الرابع : الأمانة العامة والأمانة التنفيذية

لتكميل التنسيق بين مختلف مستويات خلية مواجهة الأزمة تحتاج هذه الأخيرة إلى وظائف الأمانة العامة لوضع يومية الأحداث و إعداد جدول الخطط العملية الموافقة لها بأمر من منسق الخلية. في مواجهة أزمة تسويقية عنيفة، قد يلجأ مسير الخلية إلى استدعاء أمانة تنفيذية تشكل من مساعدين عمليين تمثل وظائفهم في إعداد أدوات تحليل الأحداث التي تساعد في اتخاذ القرار و العمل على التقاط المعلومات الخاصة بالأزمة و تنشيط تناقل المعلومة بين مختلف أعضاء الخلية، إضافة إلى مراقبة الوقت المتاح و العمل على حسن تسييره حسب الخطط العملية التي تتماشى مع الأحداث المتراكمة للأزمة و الإستراتيجية المدروسة لمواجهتها<sup>(2)</sup>.

(1) - H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : Gestion des crises (mode d'emploi), op- cit, p 83

(2) - Ibid., pp 85-86.

تساعد هذه المستويات الإدارية الخلية مواجهة الأزمة على تسهيل نشاط هذه الأخيرة، بهدف التسيير الناجح للأزمة التسويقية، من خلال إعداد تنظيم إداري فعال، ما يوفر لها الانسجام و التنظيم المحكمين. فيبقى على الإدارة العامة للمؤسسة، اختيار الأفراد اللازمين و تخصيصهم في المناصب الملائمة لتفادي الأخطاء الإدارية و العملية التي تزيد من شدة الأزمة.

### 3. آليات اختيار مسير الخلية و انتقاء أعضاء الفريق العملي لها

أشرنا سابقا إلى المهمة الأساسية لمسير خلية الأزمة، ألا و هي الاختيار الأمثل لأعضاء الفريق العملي للخلية. إذ يعتبر هذا الأخير السبيل (الاختيار) الجوهرى في تفكيك الأزمة و تجاوزها، و لذا يعتبر اختيار مسير خلية الأزمة من الخطوات الصعبة التي تتطلب عقلانية مثلى (Rationalité Optimale). ما ينطبق على مسير الخلية ذاته فيما يتعلق بانتقاء أعضاء فريق عمل الخلية.

في الواقع تكون هذه العقلانية محدودة و بالأخص خلال ظهور بوادر الأزمة، إلا أنه تتوفر بعض الآليات التي تساعد على اختيار مسير الخلية و أعضاء الفريق العملي لها بطريقة موضوعية.

#### أ. اختيار مسير خلية مواجهة الأزمة

لا تتوفر في علم التسيير آلية محددة تساعد على اختيار مسير خلية الأزمة، فالطريقة الوحيدة التي تركز عليها الإدارة العامة للمؤسسة في ذلك، هي بعض الصفات الواجب توافرها في مسير الخلية حيث تشمل على نوعين : الخصائص الشخصية التي تكون فطرية و تعكس شخصيته، و الخصائص الموضوعية التي يكتسبها من معاشته لأوضاع نشاط المؤسسة المختلفة. نوضح هذه الصفات في الجدول الموالي :

#### جدول رقم (04)

#### الخصائص الواجب توافرها في مسير خلية مواجهة الأزمة

مسير الخلية	
الخصائص الموضوعية (المكتسبة)	الخصائص الشخصية (الفطرية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة اللازمة و الكافية ؛</li> <li>- حد أدنى من التدريبات؛</li> <li>- القدرة على جمع و تحليل المعلومات و تصوّر النتائج في آن واحد؛</li> <li>- السرعة و البراعة في رسم التكتيكات ؛</li> <li>- المهارة في عرض الأفكار و تخصيص الوظائف المناسبة للأعضاء؛</li> <li>- كفاءات عالية للسيطرة على الأوضاع المتقلبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشجاعة ؛</li> <li>- الثبات و مهارة التكيف ؛</li> <li>- التفاؤل ؛</li> <li>- العقلانية و التأهيل و مهارة القيادة ؛</li> <li>- مهارة تنمية العلاقات الإدارية ؛</li> <li>- المشاركة الوجدانية ؛</li> <li>- الإرادة و الحيرة الإدارية ؛</li> <li>- التفكير الابتكاري و مهارة التصور.</li> </ul>

المصدر بتصريف

محسن أحمد الحضيري : إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص ص 368-371.

يوضح هذا الجدول أهم الخصائص المميزة لمسير الخلية : فعلى المسير أن يتمتع بالشجاعة في اقتحام المخاطر عوض التهرب منها، ما يولد لديه نوعاً من الثبات و السيطرة على أحاسيسه و قدرة في التكيف مع تقلبات الوضع المتأزم، يستدعي ذلك ثقة بالنفس و بالفريق الذي يسيّره - مهما كان نوع و حجم الأزمة - ، ما يرفع معنويات

التفاؤل داخل الخلية، وما يحفز المسير على تنمية العلاقات الإدارية مع فريقه من جانب، و التضامن النفسي معه من خلال مشاركته في الوضع المتأزم من جانب آخر (المشاركة الوجدانية)، إضافة إلى التمتع بالعقلانية في اتخاذ القرارات ومهارة التسيير الإداري و العملي و النفسي في آن واحد، التي تعتمد على الخبرة الإدارية و الإرادة القوية في الخروج من الأزمة. هذا يستدعي أهم خاصية : هي التمتع بالشخصية الإبداعية في وضع حلول إبتكارية والقدرة على تصوّر الأحداث و الحلول الموافقة لها و العواقب الناجمة عنها.

تعتبر هذه الأخيرة خصائص فطرية تتوفر في شخصية مسير الخلية، أما الخصائص الموضوعية هي تلك التي يكتسبها مسير الخلية خلال معاشته لأوضاع اقتصادية سابقة، ويستمدّها من خبرته التي تمتعه بمعرفة كافية وحدّ معتبر من التدريبات، وتكسبه كفاءة عالية في السيطرة على الأوضاع المتقلبة، إضافة إلى تخزين مهارة في جمع و تحليل المعلومات و تصوّر النتائج، من خلال البراعة و السرعة في رسم التكتيكات الموجهة للتعامل مع الأزمة التسويقية. هذا يتطلب المهارة في عرض الأفكار و تخصيص الوظائف اللازمة للأعضاء المناسبين.

الأرجح على الإدارة العامة للمؤسسة إعداد اختبارات للأفراد المرشحين بهدف الكشف عن هذه الصفات وتحديد الفرد الكفء. بمنصب "مسير خلية مواجهة الأزمة" وتعدّ هذه الخصائص و خاصة الموضوعية منها عاملاً إيجابياً في انتقاء رشيد لأعضاء الفريق العملي للخلية.

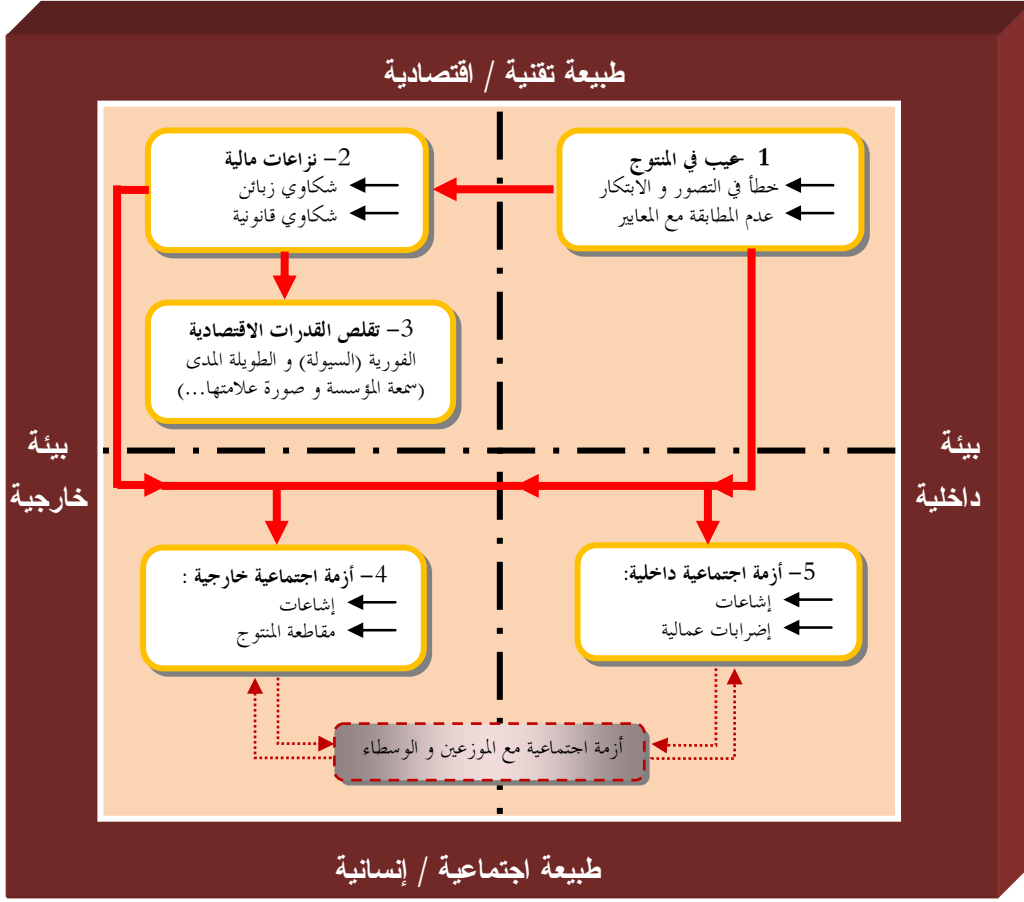
#### ب. انتقاء أعضاء الفريق العملي لخلية مواجهة الأزمة

مهما كانت طبيعة أسباب الأزمة فإنّها قد تنتشر إلى نطاقات غير تلك التي بدأت منها. ومن المعتاد داخل المؤسسات الاقتصادية أن يُحدّد أعضاء الفريق العملي لخلية مواجهة الأزمة حسب طبيعة الأزمة التي تواجهها المؤسسة. بمعنى أن تكون خلية مواجهة الأزمة حركية من حيث تكوين أعضائها نسبة لحركية الأزمة التسويقية. عند استقطاب إندارات (بوادر) أزمة محتملة، أوّل ما يقوم به مسير خلية الأزمة هو وضع خريطة حركية للأحداث المتراكمة للأزمة، من خلال الكشف عن مختلف أسبابها بهدف تحديد وظائف المؤسسة التي انتشرت إليها الأزمة. تعتبر الخريطة الحركية للأزمة أداة لاتخاذ القرار في انتقاء أعضاء خلية الأزمة : إذ يقرّر مسير الخلية دمج الأعضاء اللذين تتدخل وظائفهم في حل الأزمة أو تلك التي تأثرت بها، ثم يقرر بعد ذلك إضافة أو إقصاء أعضاء آخرين حسب تطوّر أحداث الأزمة. و حسب الكفاءات الإبداعية لأفراد المؤسسة.

بهدف توضيح آلية انتقاء أعضاء فريق عمل الخلية، أسقطنا التسلسل المتراكم لأسباب أزمة تسويقية محتملة ولتكن بعث منتج معيب إلى الأسواق، على مصفوفة تقسيم الأحداث المسببة وذلك حسب المصدر و الطبيعة (والتي تعرضنا لها في الشكل رقم (02)). يوضح الشكل رقم (08) الخريطة الحركية (La carte dynamique) لهذه الأزمة.

شكل رقم (08)

الخريطة الحركية لأزمة تسويقية (محتملة) حدثها المسبب منتج معيب في السوق



المصدر

H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : Gestion des crise (mode d'emploi), op-cit, p75

اعتمادا على إعداد الخريطة الحركية للأزمة التسويقية التي ستواجهها المؤسسة، يستطيع مسير الخلية تحديد أعضاء فريقه حسب الأحداث الناتجة أو المحتملة عن الأزمة، كما هو مبين في الجدول الآتي :

جدول رقم (05)

آلية تعيين أعضاء فريق عمل خلية الأزمة

أعضاء الوظائف ذوي العلاقة بالأزمة	الأحداث المتسلسلة و المتراكمة للأزمة
— مسؤول الجودة. — المسؤول القانوني.	عيب في المنتج (أزمة مع السلطات العامة)
— المسؤول القانوني. — المسؤول المالي.	نزاعات مالية
— المسؤول المالي. — مسؤول العلاقات العامة والاتصال (الداخلي و الخارجي).	تقلص القدرات الاقتصادية
— مسؤول العلاقات العامة والاتصال (الداخلي و الخارجي).	مقاطعة المنتج (أزمة اجتماعية خارجية)
— مسؤول العلاقات العامة والاتصال (الداخلي و الخارجي). — مسؤول الموارد البشرية.	نقابات عمالية (أزمة اجتماعية داخلية)
— مسؤول العلاقات العامة والاتصال (الداخلي و الخارجي). — المسؤول التجاري / التسويق.	تنازل الوسطاء و الموزعين عن تسويق المنتج (أزمة ثقة)

المصدر من إعداد الطالبة.

ما يلاحظ على الشكل و الجدول السابقين هو الخانات المتقطعة، هذا ما يعكس حركية (تكييف) خلية مواجهة الأزمة : فحسب تطوّر أحداث الأزمة التسويقية في الخريطة الحركية تُسَيَّر خلية مواجهة الأزمة أعضاء فريقها. في نفس هذا الإطار، فإنّ مسير خلية الأزمة هو الذي يتولى تحديد أعضائها نسبة للوظائف التي يجب تعديلها و/أو التي ينتشر إليها مدى الأزمة التسويقية.

إذا رجعنا إلى الشكل رقم (08) و في حالة عدم تأثر ثقة الموزعين و الوسطاء، يقتصر أعضاء الفريق العملي لخلية مواجهة الأزمة على :

— مسؤول الجودة ؛

— المسؤول المالي ؛

— المسؤول القانوني ؛

— مسؤول العلاقات العامة و الاتصال الخارجي و الداخلي ؛

— مسؤول الموارد البشرية.

وباعتبار الأزمة "تسويقية" من حيث أسبابها فهذا لا يعني بالضرورة إدماج مسؤول التسويق (التجاري) ضمن الفريق العملي للخلية، و إنما يرجع ذلك للأسباب التسويقية للأزمة حدّ ذاتها و إلى الطرق المتبعة في معالجتها (التسويق العملي : الخطط الإستراتيجية العملية).

في حالة رفض الموزعين و الوسطاء تسويق منتج المؤسسة (إنهاء كل التعاملات معها)، و بما أنّ وظيفة التوزيع من مهام مسؤول التسويق (التجاري)، هنا يدمج هذا الأخير إلى الفريق العملي للخلية كما هو موضح في الجدول والشكل السابقين. في حالة ثانية، إذا اعتُبرَ هذا المنتج المعيب مشروعاً جديداً بالنسبة للمؤسسة، فإنه يشترط مساهمة مسؤول المشروع و المسؤول التقني خاصة في حالة المنتجات الصناعية و/أو التكنولوجية واسعة الاستهلاك.

و تجدر الإشارة إلى أنّ أعضاء فريق الخلية يتغير حسب طبيعة و حجم المؤسسة ونطاق نشاطها الجغرافي، إذ يأخذ هذا التنظيم حجماً أوسع (خلية محلية و خلية مركزية) من مؤسسة محلية النشاط إلى مؤسسة دولية النشاط<sup>(1)</sup>.

بالرغم من توفر هذه الآلية لاختيار أعضاء الفريق العملي إلا أنه لا يتم ذلك إلا بالوثوق التام لمسير الخلية في قدراتهم الإبداعية و كفاءاتهم المكتسبة. و ليتمكن مسير الخلية من الكشف عن هذه الأخيرة و تنميتها في كل عضو يُنظَّم تدريبات مسبقة تركز على سيناريوهات أزمات محتملة بهدف توسيع المجالات المعرفية للفريق العملي. و بذلك فإنه لا يتوقّف انتقاء أعضاء الخلية، من خلال الآليات السابقة، على فترة الأزمة فقط. بحيث يمتدّ عمل خلية الأزمة في المؤسسات الاقتصادية المتبقية إلى ما قبل و ما بعد الأزمة التسويقية و أثناءها، إذ يجب أن تكون ذو نشاط مستمر للحفاظ على مستوى يقظة معتبر و كافٍ لاستقطاب إنذارات الأوضاع غير العادية التي تواجهها المؤسسة.

<sup>(1)</sup> – H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : Gestion des crises (mode d'emploi), op- cit, pp 77-83.

إنّ التشكيل الأمثل لخلية مواجهة الأزمة يستدعي التوظيف الفعّال للقدرات و المهارات الفردية و الجماعية لأعضائها، بهدف: تنمية يقظة المؤسسة لاستقطاب بوادر كلّ أزمة محتملة قبل نشوبها، وتخصيص الوسائل اللازمة للتعامل معها و الخروج منها عند حدوثها، ثمّ التعلم منها و اكتساب مهارات جديدة للتهيؤ لأزمة مستقبلية مماثلة بعد زوالها. فهذا النشاط المستمر يحتاج إلى تنظيم ناجح و تقسيم فعال لمهام الخلية للتقليل كحد أدنى أو تفادي العراقيل التي قد تصادفها خلال نشاطها.

### ثالثاً. مهام خلية مواجهة الأزمة و عراقيل نشاطها

إنّ الاختيار الجيّد لأعضاء فريق خلية الأزمة و حسن تنظيمها ليس ضماناً للتسيير الفعّال لها و بذلك التعامل الأمثل مع الأزمة التسويقية. بالرغم من الجهود التي تبذلها الخلية في تخصيص مهامها و تقسيمها حسب مراحل الوضع المتأزم، و تحت ضغوطات هذا الأخير يتعرض نشاط الخلية إلى انحرافات تنظيمية و تسييرية. ولذا على المؤسسة (المسير العام) أن تكون في يقظة دائمة و مراقبة مستمرة لحسن تسيير الخلية حتى تتمكن من تحديد حدود قدراتها الوظيفية التي تعكس أخطاء إدارية تأتي في شكل عراقيل لنشاط الخلية. قبل التطرق إلى هذه الأخيرة نعرض مهام خلية مواجهة الأزمة خلال مختلف أوضاع النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

#### 1. مهام خلية مواجهة الأزمة

تعدد المؤسسات التي تُقصرُ من مهام خلية مواجهة الأزمة على لحظة حدوثها، حيث تختلف هذه المهام حسب الوضع الذي تمرُّ به المؤسسة إلى ثلاث حالات<sup>(1)</sup> :

##### أ. قبل حدوث الأزمة

إذا كانت خلية الأزمة من المشاريع المسبقة (الأولية) للمؤسسة و ليست حتمية الوضع المتأزم المفروض، فإنّ دورها يتمثل في ضرورة وضع إجراءات وقائية للتهيؤ للأزمات التسويقية المحتمل وقوعها، و التي أشرنا إليها سابقاً بمصطلح السيناريوهات. تتلخص مهام خلية الأزمة قبل وقوع هذه الأخيرة في هدف جوهرى يتمثل في المحافظة على التدريبات المتواصلة من خلال اختبار الإجراءات و الوسائل و التقنيات المجهزة لمواجهة الأزمة التسويقية، و كذا اختبار الشبكات التي تعتمد عليها الخلية في تجميع المعلومات المتدفقة و نقل هذه الأخيرة. تساعد التدريبات على السيناريوهات المختلفة في تنمية العلاقات الاجتماعية و الإدارية بين أعضاء الخلية ذاتها باعتبارهم ينتسبون إلى مؤسسة واحدة ما يخفف من حدة الارتباك أثناء الأزمة، و يساعد على خلق التضامن و التناسق والعمل الجماعي.

##### ب. أثناء حدوث الأزمة

تشتمل مهام خلية مواجهة الأزمة خلال حدوث هذه الأخيرة على أربع خطوات أساسية تتلخص في النقاط التالية :

<sup>(1)</sup> – Ch. ROUX–DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op- cit, pp 171-177.

#### ■ تنشيط خلية الأزمة

حتى تتمكن خلية الأزمة من مواجهة هذه الأخيرة، يجب أن تخصص الإمكانيات اللازمة لاستقطاب المعلومات الخاصة بالأزمة التسويقية من خلال استطلاعات ميدانية. في حالة أزمة تسويقية دولية تبعد عن بيئة النشاط المحلية للمؤسسة يصعب على الخلية الحصول على المعلومات الكاملة و/أو الصحيحة. ولذا عليها إما أن تنتقل إلى بيئة الأزمة، أو أن تنشط خلية أزمة ثانوية، إذا كان للمؤسسة فرع في البيئة الجغرافية التي نشأت فيها الأزمة، بحيث تكون على تواصل مستمر معها.

في هذا المجال يلعب الوقت الذي تستغرقه المؤسسة في تنشيط خلية الأزمة عاملاً مهماً، تحت تأثير الأحداث المترابطة، فربح الوقت من الضروري تكوين فريق الخلية مسبقاً. إضافة إلى ذلك فعلى الإدارة العامة للمؤسسة أن توفر للخلية مساحة مخصصة تنشط فيها، لتفادي عرقلة نظام عمل كل من الخلية و المؤسسة، و من تم توفير جو مناسب يضمن لأعضاء الخلية التميز بالتفكير العقلاني و كذا توفير كل متطلبات و أجهزة العمل. تدعى هذه المساحة "غرفة العمليات"<sup>(1)</sup>، حيث تسمح بجمع كل الأعضاء بهدف تنسيق العمل بينهم و تسهيل تنفيذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأزمة.

#### ■ جمع المعلومات و تسيير الاتصالات

من أهم اهتمامات خلية الأزمة أثناء الوضع المتأزم هو التسيير الفعال للمعلومات : حيث يتوجب عليها تركيز كل المعلومات المتاحة نحو الداخل عن طريق إعداد وسائل التقاط المعلومات (يقظة إعلامية، مراقبة الاتصالات، أحدث وسائل الاتصال، فرق ميدانية، تقنيات متطورة لبحوث التسويق،... الخ) ثم القيام بتحليلها كخطوة أولى. إن سرعة تدفق المعلومات عند تفاقم الوضع المتأزم يدفع خلية الأزمة إلى ضرورة غربلة المعلومات الجوهرية و حسن تصنيفها و تحليلها خاصة التي تتعلق بالأزمة التسويقية الحالية و الجمهور المعني بها، حتى تتمكن من تحديد إستراتيجية الاتصال المناسبة مع أطراف هذا الأخير كخطوة ثانية.

فعند كل اجتماع تنظمه الخلية، خلال معالجتها للوضع المتأزم، تقوم فيه بالمصادقة على الرسالة التي ستتواصل بها مع الجمهور المعني ونوع الوسيلة التي ستستخدمها في ذلك -سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي- كما تختار المتحدث الممثل للمؤسسة و الذي سيعرض المعلومات اللازمة على الجمهور المعني لإعلامه بالمستجدات بغية تفادي قطع الصلة معه.

#### ■ التقييم و التشخيص

تساعد عملية تجميع المعلومات السابقة في تقييم الأزمة التسويقية من جميع جوانبها، لمعرفة مدى شدتها ومسارها المحتملة. هذا التقييم المبدئي يؤهل خلية الأزمة على تشخيص الأزمة بهدف تنشيط مهاراتها و إجراءات المواجهة و الوسائل الإستراتيجية اللازمة للتعامل معها.

(1) - Ibid., p 172.



خلال الوضع المتأزم قد تسلك الأزمة مسارات مختلفة و غير متوقعة، فمن مهام خلية الأزمة خلال هذه المرحلة الاستخدام الأمثل لنتائج التقييم و التشخيص السابقين لإعداد كل السيناريوهات الممكنة. تظهر هذه الأخيرة على شكل سلسلة من الأحداث المترابطة (الأسباب و المؤثرات، تطوراتها، العواقب المنتظرة و المحتملة). تساعد عملية وضع السيناريوهات على توسيع مجال نظرة خلية الأزمة لها و تفادي التركيز على وجهة واحدة. ولذا نؤكد في هذا المجال على أهمية الجهود التي توظفها الخلية في عملية تجميع المعلومات الصحيحة و تحليلها دون استثناء بهدف تشخيص صحيح للوصول إلى سيناريوهات أكيدة.

### ج. بعد زوال الأزمة

تستهدف خلية مواجهة الأزمة بعد زوال الوضع المتأزم الانشغال على مستويين : في المستوى الأول تعمل الخلية على استنتاج الدروس من تجربة الأزمة التسويقية من خلال التحليل الدقيق و العميق في كل أحداثها لتعلم منها. إذ عادة ما تنجر المؤسسة وراء خطأ العودة إلى الوضع العادي السابق، هذا قد يعيد توليد الأزمة بعواقب أشدّ دماراً، ولذا فمن الضروري معالجة الإختلالات و إعادة النظر في سياسة المؤسسة و استراتيجياتها العملية التي كانت عواملاً في نشوب الأزمة. أمّا على المستوى الثاني فتحاول الخلية تقييم فعالية نشاطها و تصحيح الأخطاء التنظيمية المتواجدة، حيث في أحسن الأحوال قد تقوم الخلية بإعداد ميزانية لتقييم الوضع مع الجمهور المعني و قد تستدعي حتى متخصصين خارجيين بهدف الحصول على آراء جديدة و مفيدة، أو في أسوأ الأحوال تتحلل الخلية و تعود الأوضاع إلى طبيعتها و تستعيد المؤسسة نشاطها.

يساعد هذا التنظيم المحكم لمهام خلية الأزمة على تسهيل نشاطها قبل و أثناء و بعد الأزمة التسويقية إلا أنّها قد تواجه اختلالات و عراقيل إدارية-اجتماعية نسبة لصعوبة إدراك السلوكات الإنسانية لأعضاء الخلية في مجملها. فلاستمرارية المؤسسة الاقتصادية في نشاطها، يتوجب على الإدارة العامة أن لا تتحكم في نشاط خلية مواجهة الأزمة و إنّما تعمل على تتبع نشاطها و مراقبة سيرها بهدف تصحيح الأخطاء التي تعرقل بلوغ أهدافها.

### 2. العراقيل الداخلية لنشاط و انسجام خلية مواجهة الأزمة

يتعرض النظام الإداري لخلية الأزمة، كأى نظام إداري آخر، لأخطاء و اختلالات متكررة خلال نشاطه. فإضافة إلى التسارع الزمني للأحداث المتراكمة و التي تواجهها المؤسسة خلال الوضع المتأزم، من الضروري تفادي تلك الأخطاء التي تكبح المهارات الإبداعية لفريق الخلية أو الإسراع في تصحيحها، بهدف تجميع التركيز اللازم حول عملية تسطير الخطط الإستراتيجية الموجهة لمعالجة الأزمة التسويقية. و قد تمكنا من تجميع أهم العراقيل التي تواجهها خلية الأزمة خلال نشاطها، إذ تختلف من حيث<sup>(1)</sup> :

(1) – H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : Gestion des crises (mode d'emploi), op-cit, p 98.

#### أ. التعامل الداخلي بين أعضاء الخلية

عادة ما تنشأ الخلافات داخل خلية الأزمة من تعارض أفكار أعضائها في طرق معالجة الأزمة التي سببها النظرة الذاتية لها ما يشوّش التفكير العقلاني. كما قد يكون الخلاف الإداري عمودياً بين أحد الأعضاء و مسير الخلية لأسباب مختلفة (عدم قبول فكرته أو عدم احترام الدرجة الإدارية لمسير خلية الأزمة إذا كان أحد المسؤولين التنفيذيين... الخ). هذه الإختلالات تؤثر على توازن الفريق و نشاطه ما يقلص من مردوديته.

#### ب. كفاءة التسيير

لا يكفي أن يكون مسير الخلية ذو تجربة في مجال الأزمات، ففي غالب الأحيان يرجع إخفاق مسير الخلية في تسيير فريقه إلى إهمال المؤسسة عند اختياره للصفات الأساسية الواجب توفرها فيه، ككفاءته في تحليل تصرفات أعضاء فريقه و تتبعها و معرفة تسلسل أفكارهم.

#### ج. وظائف الخلية

صحيح أن المحاكاة من خلال السيناريوهات قبل حدوث الأزمة التسويقية يُعدّ عاملاً وقائياً هدفة تهيئ المؤسسة، لكن يجب توضيح نطاق هذا الأخير : إضافة إلى التهيؤ من الجانب العملي الذي يتمثل في وضع مختلف السيناريوهات للأزمات المحتملة، فإن المحاكاة تساعد على اختبار فعالية الأدوات و وسائل العمل المتاحة للخلية (فعالية الاتصال و سرعة التواصل، أساليب جمع المعلومات، وسائل الإعلام الآلي و الشبكات الهاتفية،...) من جهة، و تطوير كفاءات مختلف الأعضاء الأساسيين و الثانويين في مواجهة أزمة محتملة. لكن هذه المحاكاة لا تضمن التصرفات المثالية لأعضاء الخلية أثناء أزمة حقيقية، حيث تنحصر أهميتها في التهيؤ العملي و الإداري النسبيين فقط. و يبقى موضوع تسيير خلية الأزمة و التنظيم الجيد لها داخل حلقة الالأكادة.

#### د. التكوين الإداري للخلية

تتأثر فعالية نشاط خلية الأزمة بالتكوين العشوائي لها الذي يظهر بصفة دائمة في مؤسسة اقتصادية غير مجهزة وبصفة استثنائية في أخرى مجهزة. و كما سبق لنا ذكره يكون في هذه الحالة تشكيل فريق خلية الأزمة -بصفة رسمية أو لا رسمية- عشوائياً، أين يُهمل مسير الخلية إضافة عناصر داخل الفريق يكون دورهم أساسياً في معالجة الأزمة. كذلك فإن إضافة أعضاء مجلس الإدارة ضمن الخلية يعرقل نشاطها و يفقدها توازنها الداخلي لاختلال التناسق بين الدرجات الإدارية المختلفة للأعضاء.

هذه الإختلالات تقودنا إلى استنتاج بعض الوصايا الضرورية للنشاط الفعال لخلية مواجهة الأزمة على مستوى التكوين الإداري لفريق الخلية و التعامل و التنظيم الداخليين لها، و كذا من حيث تسييرها و تحديد مهامها و وظائفها:

- حسن اختيار مسير خلية الأزمة حسب الصفات اللازمة ؛
- حسن اختيار أعضاء الفريق العملي للخلية حسب درجة تورط و وظيفة كل عضو في الأزمة التسويقية ؛
- تفادي اختيار أعضاء ذوي درجات إدارية كثيرة التفاوت في الخلية، ما يؤثر سلباً على تضامنية و انسجام الفريق الذي ينتج عنه تقلص مردودية الخلية ؛

- استغلال مسير الخلية لامتيازاته مع الإدارة العامة في إظهار منصبه لأعضاء فريقه لتبيين الحاجز التنظيمي بين الاثنين بهدف التحكم في الخلافات ؛
- اعتبار خلية الأزمة كوسيلة في مواجهة الأزمة لا كحل لها ؛
- تحديد إطار مفهوم التهيؤ للأزمات التسويقية حتى لا تقع المؤسسة أو الخلية ضحية معتقدات خاطئة تشوش نشاطها.

استنتاجا لما سبق تظهر الأهمية الجوهرية لخلية مواجهة الأزمة كأداة لليقظة، من دورها أن تحافظ على الاستقرار الدائم لنشاط المؤسسة من خلال تركيز مجال الأزمة التسويقية ضمن نشاطها دون باقي الوظائف المكونة للمؤسسة. فتصبح "الأزمة التسويقية لخلية مواجهة الأزمة" كما هو "الإنتاج لقسم الإنتاج و التطوير" و كما هو "التوزيع لقسم التسويق و التجارة" في المؤسسة. و باعتبار خلية الأزمة الوسيلة في إيجاد الحل للتعامل مع هذه الأخيرة، فالهدف منها هو تشخيص الأزمة التسويقية لتحديد الخطة المثلى لمواجهتها و تجاوزها بغية استعادة التوازن الطبيعي للنشاط الاقتصادي للمؤسسة.

### المطلب الثاني : التخطيط الإستراتيجي الموجه لتسيير الأزمات التسويقية

إنّ ترابط أسباب الأزمة الذي يثير وقوع أحداثها بصفة متضاربة يدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى البحث في هذه الأسباب بهدف التهيؤ لها أو مواجهتها. فالمؤسسات المتيقظة هي تلك التي تعمل على وضع خطة إستراتيجية وقائية لكل حدث مُسبب محتمل تعرفت عليه ضمن نشاطها، لمواجهة كل وضع متأزم مفاجئ يَنجُرُّ عنه. ما يسمح بمراقبة الوظائف الحساسة داخل المؤسسة و تَتبَع مؤثرات يبعثها التسويقية.

تساعد الخطة الإستراتيجية في إدراك نقاط ضعف و نقاط قوة المؤسسة من خلال تشخيص بيئة نشاط هذه الأخيرة بهدف تحديد حساسيتها اتجاه الأحداث المسببة للأزمات التسويقية و عواقبها. هنا تظهر أهمية تقييم تهيؤ المؤسسة و ضرورة تشخيص الأزمات التسويقية المحتمل وقوعها، بهدف إعداد سيناريوهات مختلفة تضع عن طريقها خلية مواجهة الأزمة استراتيجيات على المدى القصير تأتي في شكل تكتيكات تواجه بها كل أزمة ممكنة وفقا للأسباب المدروسة و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

من هذا المنطلق فإنّ خلية مواجهة الأزمة تنشط حسب ثلاث خطوات أساسية في وضع خطط إستراتيجية تواجه بها الأزمات التسويقية التي تتعرض لها المؤسسة و التي تتمثل في :

- تشخيص مستوى تهيؤ المؤسسة للأزمات التسويقية.
- تشخيص أزمات البيئة التسويقية للمؤسسة.
- إعداد الإستراتيجية التسويقية لمواجهة الأزمة (وضع سيناريو الأزمة).

و نفصل هذه الخطوات خلال هذا المطلب.

## أولاً. تشخيص مستوى تهيؤ المؤسسة للأزمات التسويقية

لا يكفي على المؤسسة الاقتصادية أن تتعرف على الأزمات التي قد تواجهها، خاصة إذا كانت لا تُدركُ كفاءتها في التعامل معها. و لذا تساعد هذه الخطوة في الكشف عن وظائف المؤسسة الساذجة و الحساسة عند الأوضاع غير العادية من جهة، و الكشف عن الأزمات (المخاطر) المحتملة من جهة ثانية. حيث تهدف خلية مواجهة الأزمة من تقييم مستوى تهيؤ المؤسسة إلى تحديد أبعاد نشاط المؤسسة قابلة للتأثر بالأزمات التسويقية و كذا الإجراءات التي تواجهها بما على مستوى نفس هذه الأبعاد.

### 1. تحديد أبعاد نشاط المؤسسة و تقييمها

عرفنا الأزمة التسويقية سابقا على أنها كل خطر تتأثر به إحدى أو بعض إستراتيجيات المزيج التسويقي (منتوج، سعر (منافسة)، اتصال، توزيع)، ما لا يمنع المؤسسة أن تواجه أزمات أخرى على مجالات مختلفة. هذا يعني أنه مهما كانت طبيعة الأزمة التي تواجهها المؤسسة فلا تركز معالجتها بالضرورة على مهام وظيفة التسويق، كما تتطلب أخرى معالجة تسويقية رغم أسبابها المختلفة.

انطلاقا مما سبق سنركز دراستنا على الأزمات التسويقية من حيث طبيعة أسبابها و كذا من حيث معالجتها، إذ نضيف في النقاط الآتية الأزمات التي تتدخل وظيفة التسويق في معالجتها<sup>(1)</sup> :

- الأزمات الاقتصادية ؛
- الأزمات الاجتماعية ؛
- الأزمات المتعلقة بالمنتجات ؛
- الأزمات المتعلقة بالصورة الذهنية ؛
- الأزمات المتعلقة بالجانب الأخلاقي.

كما نشير إلى أن معظم الأزمات التي تتعرض إليها كل منظمة، تتضمن معالجتها اتصالا تسويقيا أزماتيا مهما كانت طبيعتها. إنَّ تحديد مجال الأزمات التسويقية يمكن خلية مواجهة الأزمة من تقسيم نشاط المؤسسة إلى أبعاد و تقييم مستوى تهيؤها عند كل بعد منها. حيث قسم (1995, Kovoov - Misra) على هذا الأساس نشاط المؤسسة الاقتصادية إلى سبعة أبعاد، أين يُحدّد عند كل بُعد منها الأزمات المحتملة و الإجراءات الوقائية (أو إجراءات المواجهة) التي تركز عليها المؤسسة في التعامل مع تلك الأولى. و تتمثل هذه الأبعاد في<sup>(2)</sup> :

- البعد التقني، كالحوادث الصناعية و غيرها،... الخ ؛
- البعد الاجتماعي - الإنساني، كالإضرابات العمالية ؛
- بعد المعلومة، كالإشاعات،... الخ ؛
- البعد السياسي، كمقاطعة المنتجات ؛

(1) - N. VAN LAETHEM et L. BODY : Le plan marketing, DUNOD, Paris, 2004, P234.

(2) - Ibid., pp 208-209.

- البعد القانوني، كالتشريعات غير الثابتة أو المفاجئة ؛

- البعد الاقتصادي-الإستراتيجي، كالأزمات المالية و الاقتصادية ؛

- البعد الأخلاقي، كتصرف غير لائق لأحد المسيرين.

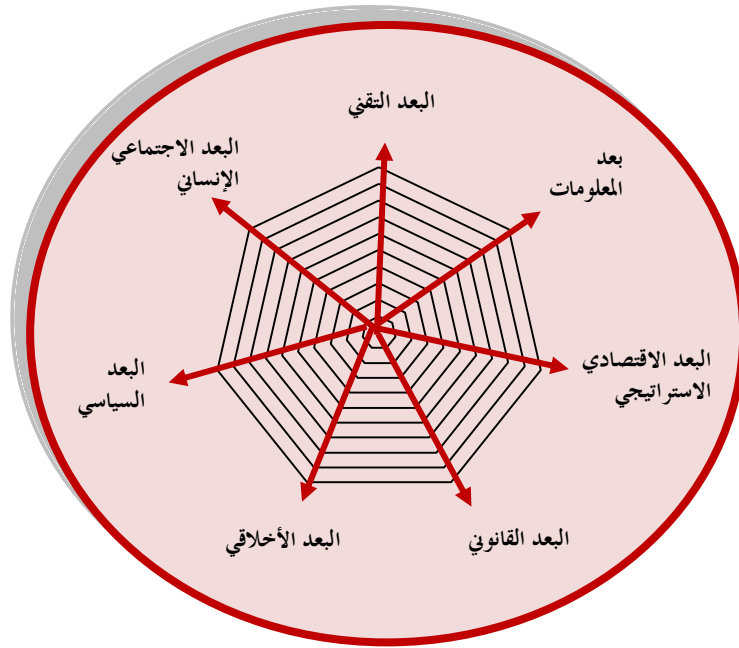
تعتمد خلية مواجهة الأزمة على هذه الأبعاد في تحديد الأحداث المسببة على مستوى كل واحد منها، حيث يساعدها تحليل كل بعد و دراسة مجاله في التعرف على وسائل و إجراءات الوقاية و التهيؤ، و تقييم فعاليتها لحساب معدل تهيؤ كل بعد في مواجهة الأزمات التسويقية (أنظر الملحق رقم (01)).

## 2. مستويات تهيؤ المؤسسة للأزمات التسويقية

يُظهر معدل التهيؤ لكل بعد العوامل المجهزة التي تتركز عليها المؤسسة في مواجهة الأزمة و العوامل التي يتوجب عليها تنشيطها و تحسيسها حتى لا تكون مصدر أزمات لها. لذا تعمل خلية مواجهة الأزمة على تحديد الأبعاد المجهزة و تلك غير المجهزة على معلم ذو سبعة محاور (وفقاً لأبعاد النشاط)، بهدف اختبار قدرتها على مواجهة أية أزمة متأتية أو أية أزمة حالية.

### شكل رقم (09)

معلم لتقييم مستوى تهيؤ المؤسسة



المصدر

N. Van LAETHEM et L. BODY : Le plan marketing, DUNOD, Paris, 2004, P209.

فإذا فرضنا أن مؤسستنا، في مواجهتها للأزمة الحالية، تحصل على معدل ضعيف (1 = تهيؤ ضعيف) عند البعد الاجتماعي-الإنساني فإننا نستنتج بذلك<sup>(1)</sup> :

- أن درجة تعرُّضها لأزمات اجتماعية إنسانية عالية ؛
- مواجهتها بصعوبة لتسيير العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية من الجانب الاتصالي و/أو من جانب تحمل المسؤولية في معالجة عواقب الأزمة على الجمهور المعني، ما قد يفاقم الأوضاع الحادة.

و مهما يكن مستوى تهيؤ المؤسسة عليها أن تتحكم في إجراءات و استراتيجيات التعامل مع أزمات أبعاد نشاطها و توسيع اهتماماتها إلى أزمات تسويقية قد تواجهها على مستوى الأبعاد الأخرى، من خلال تنمية معارفها في تسيير الأزمات و إتقان التعامل الاتصالي مع جمهورها المعني للمحافظة على ولائه و ثقته و بذلك الاستمرار في تعزيز صورة علامتها معه.

تسعى خلية مواجهة الأزمة من خلال هذه التقنية السابقة إلى إبراز نقاط قوة مؤسستها و نقاط ضعفها فيما يخص تسييرها للأزمات من جهة، و الكشف عن قابليتها للتعرض إلى أزمات معينة من جهة أخرى. ما يبين للخلية معظم الأزمات التسويقية الممكنة بهدف التهيؤ لها، أو يظهر طبيعة أسباب الأزمة الحالية ما يساعدها على تشخيص هذه الأخيرة لتخصيص الإستراتيجية اللازمة لمواجهتها.

### ثانيا. تشخيص الأزمة التسويقية في بيئة المؤسسة

إن نقطة الوصل في هذه الخطوة هي معرفة درجة خطورة الأحداث المسببة (المخاطر) و درجة احتمال وقوع أزمات تتجرُّ عنها. و لذا تتطلب هذه الخطوة تشخيص البيئة التسويقية للمؤسسة و التي تهدف من خلالها إلى تحديد أو الكشف عن الأزمات التسويقية و أسبابها ثم تقييم مدى خطورتها على نشاط المؤسسة.

#### 1. تشخيص بيئة الأزمة التسويقية

نعتمد في تحليلنا للبيئة التسويقية للمؤسسة على تقنية دراسة الفرص و المخاطر(التهديدات) على المستوى الخارجي للبيئة و نقاط القوة و نقاط الضعف على المستوى الداخلي لها، و التي تجمع في مصفوفة («SWOT أو EMOFF») و ذلك بهدف تحديد الأحداث المسببة (المخاطر) للأزمات التسويقية.

##### أ. التشخيص الخارجي (الفرص و المخاطر)

تمثل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية في الاختلال الذي يظهر في بيعتها التسويقية الخارجية الذي يأتي في شكل أحداث مسببة للأزمات، و يظهر خاصة في حالة انعدام معالجة تسويقية سريعة ؛ أما الفرص فهي تلك الركائز الإستراتيجية التي تأتي لصالح المؤسسة و التي تعتمد عليها في ترقية نشاطها<sup>(2)</sup>.

(1) - Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, p13.

(2) - Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2003, pp 112-113.

و انطلاقا من هذه التعاريف فبإمكان خلية مواجهة الأزمة الكشف عن الفرص و المخاطر من خلال استطلاعات إلى البيئة الخارجية تعتمد فيها على مختلف أدوات بحوث التسويقية و جمع المعلومات لإعداد التشخيص الخارجي.

#### ب. التشخيص الداخلي (نقاط القوة و نقاط الضعف)

على المؤسسة أن تعمل باستمرار على تقييم مجال نشاطها فيما يخص نقاط الضعف و نقاط القوة الخاصة بكل وظيفة من وظائفها. هذا يساعدها، في وضع طبيعى، على تحديد العوامل التي قد تُشكل مخاطر على نشاطها، و في المقابل تلك التي تكسبها ميزة تساعدها على حماية صورة علامتها و سمعتها<sup>(1)</sup>. حيث تستعين المؤسسة في تشخيصها الداخلي باستبيان تقييم النشاط في وضع طبيعى أو متأزم ما يساعدها على انتقاء نقاط الضعف التي قد تساهم في حدوث أزمة تسويقية ما.

بعد جمع المعلومات الخاصة ببيئتها التسويقية، تضع خلية الأزمة مصفوفة (SWOT) التي تشتمل على المخاطر والفرص و نقاط قوة مؤسستها و نقاط ضعفها. ولتبيين الاستخدام الصحيح لهذه التقنية في تسيير الأزمات التسويقية نسقطها على حالة مؤسسة اقتصادية ترغب في تسويق منتج صناعي ضمن مشروع جديد لتوسيع تشكيلة منتجاتها والتي نوضحها في الجدول الآتي :

#### جدول رقم (06)

##### مصفوفة تحديد المخاطر لمشروع تسويق منتج صناعي جديد

المخاطر (أحداث مسببة)	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بعث المنافسة لنفس المنتج بتكنولوجيا أحدث ؛</li> <li>- وجود خلل عند استعمال المنتج ؛</li> <li>- مقاطعة منتجات المؤسسة من قبل الموزعين ؛</li> <li>- إصدار قوانين تشريعية تُعارض المشروع الجديد ؛</li> <li>- التلوث البيئي (إشاعات) ؛ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قطاع متطور و نامي ؛</li> <li>- إقبال متزايد لزيائن جدد ؛</li> <li>- رواج المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة في الأسواق العالمية؛ ...</li> </ul>
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتساب مستمر لتكنولوجيات متطورة ؛</li> <li>- أكبر تشكيلة منتجات في القطاع ؛</li> <li>- ارتفاع مستوى الجودة نسبة لمنافسيها ؛</li> <li>- صورة ذهنية ممتازة لعلامة المؤسسة ؛ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص كفاءة قوة البيع ؛</li> <li>- ضعف التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل (مؤسسة نامية) ؛ ...</li> </ul>

المصدر بتصرف

N .Van LAETHEM : Toute la fonction marketing, DUNOD, Paris, 2005, p 32

إنّ الهدف من هذه التقنية هو تحديد أسباب نشوب الأزمة التسويقية من جهة، والركائز الإيجابية التي تدعم صورة علامة المؤسسة أمام جمهورها من جهة أخرى، بهدف تجاوز الأزمة. إذ تحتاج في ذلك إلى تقييم مدى تلك الأخيرة لتتمكن من التهيؤ لها أو التعامل معها.

<sup>(1)</sup> – Ibid, p114.

## 2. تقييم مدى الأزمة التسويقية

إنّ تشخيص البيئة التسويقية (الداخلية والخارجية) للمؤسسة يكشف عن الأحداث المسببة لأزمات محتملة. وحتى تتمكن خلية مواجهة الأزمة من التهيؤ لها أو تجاوزها يتوجب عليها تقييم احتمال وقوعها وفقاً للمخاطر التي تعرضت لها.

في هذا السياق تنشط الخلية على مرحلتين: مرحلة أولى تحدد فيها احتمال وقوع الأزمة ومدى خطورتها ومرحلة ثانية تكشف فيها عن عوامل التوازن التي تعتبر مؤهلات النجاح في التحكم في الأزمات التي تواجهها.

أ. تقييم درجة خطورة الأزمة التسويقية و احتمال وقوعها

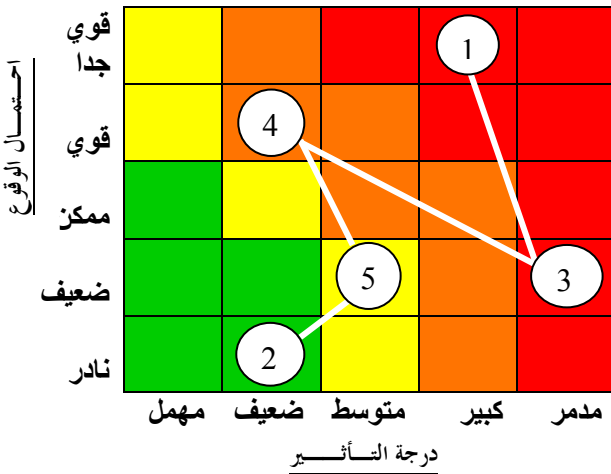
بعد التعرف على الأحداث المسببة تهدف خلية مواجهة الأزمة إلى تقييم "احتمال الأزمة التسويقية" الناشئة عنها و الذي يقاس على بعدين : الأول يقيم احتمال وقوعها و الثاني يقيم مدى خطورتها المحتملة، بغية تحديد أولوية كل أزمة تسويقية نسبة لحدثها المسبب.

بإسقاط الأحداث المسببة الواردة في المصفوفة السابقة على الشكل رقم (10) -أ تتضح لنا أولوية كل حدثٍ من بينها، حسب درجة خطورته و درجة احتمال تدفقه نسبة للمؤسسة. و تُرتَّبُ هذه الأحداث بعد ذلك حسب أولويتها على المصفوفة المقابلة في الشكل رقم (10) -ب، لتقييم مدى الأزمة الناتجة عنها حسب تأثيرها و احتمال وقوعها.

### شكل رقم (10)

#### تقييم احتمال وقوع الأزمة التسويقية

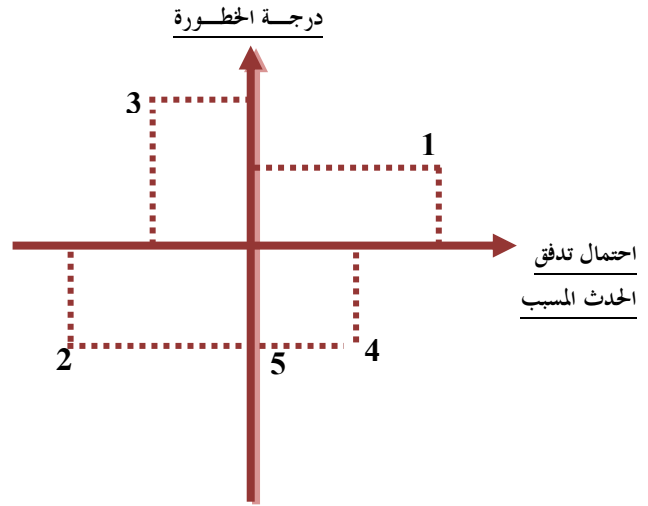
ب- تقييم خطورة الأزمات المنجزة عنها



المصدر بتصرف

R. PINEAULT : De la gestion des crises à la gestion des risques opérationnels, ING, 2007.p10  
([http://www.msp.gouv.qc.ca/Secivile/colloques/2007/presentations/gestion\\_risques\\_ING.pdf](http://www.msp.gouv.qc.ca/Secivile/colloques/2007/presentations/gestion_risques_ING.pdf)) 24/02/2009.

أ- تحديد أولوية الأحداث المسببة



المصدر بتصرف

N. Van LAETHEM et L. BODY : Le plan marketing, DUNOD, Paris, 2004, p 204.



بتحديد أولوية الأحداث المسببة تستطيع خلية مواجهة الأزمة معالجة الأزمات التسويقية الناشئة عنها حسب حدة كل حدثٍ منها، بدءاً من المنطقة الحرجة (الحمراء) أين تستدعي الأحداث المسببة عندها معالجة فورية و دقيقة. نُدرج هذه الأخيرة حسب الترتيب الموضح في الشكل رقم (10) -ب كالآتي:

- بعث المنافسة لنفس المنتج و لكن يظهر بتكنولوجيات أحدث ① ؛
- مقاطعة منتجات المؤسسة من قبل الموزعين ③ ؛
- إصدار قوانين تشريعية تعارض المشروع الجديد ④ ؛
- إشاعات حول التلوث البيئي ⑤ ؛
- وجود خلل عند استعمال المنتج ② .

من الضروري على خلية الأزمة تتبع كل الأحداث حتى تلك التي تتموقع في المنطقة الآمنة (الخضراء) فالبحث الدائم للمستهلك عن الإتقان التام في المنتجات التي يفتنيها يُعقد رغباته وحاجاته ما يدفعه إلى انتقاد تلك المنتجات: فإذا اعتمدنا على الحدث المسبب الأخير ② فقد يُخطئ المستهلك استخدام منتج المؤسسة لكن يُعَاتَبُ بذلك كفاءتها في استخدام تكنولوجيات جديدة لتصميم منتجاتها. فتتأثر بذلك مهنة المؤسسة رغم وجود العيب في المستهلك لا في المنتج، إذ يشير ذلك أزمة تسويقية عنيفة تتأثر فيها الصورة الذهنية لعلامة المؤسسة. هذا يفرض على المؤسسة عدم إهمال الأزمات (الأحداث المسببة) التي تتعرض لها في بيعتها التسويقية مهما تقلصت خطورتها، ما يؤكد خاصية غموضها من حيث مساراتها المفاجئة.

#### ب. الكشف عن عوامل التوازن

من خلال تشخيصها للبيئة التسويقية للمؤسسة، تتعرض خلية مواجهة الأزمة لنقاط قوة المؤسسة التي تعتبر ميزات إيجابية تستغلها للتقليل من شدة الأحداث المسببة التي تتعرف عليها. تُوظفُ نقاط القوة كعوامل لتحقيق (استرجاع) التوازن حسب الحدث المسبب الذي يرافقها. إذ في نفس سياق المثال السابق وبالاعتماد على الحدث المسبب الأول (بعث المنافسة لنفس المنتج بتكنولوجيات أحدث) بإمكاننا إدراج جدول يجمع عوامل التوازن الموافقة لهذا الأخير والإجراءات اللازمة للحفاظ على الوضع الطبيعي أو لاستعادته بالإضافة إلى تحديد الأهداف الواجب تحقيقها. و الجدول رقم (07) يوضح ذلك :

#### جدول رقم (07)

##### تقييم درجة خطورة الأزمة التسويقية نسبة لعوامل التوازن

الأهداف	الإجراءات	عوامل التوازن	الحدث المسبب (الخطر)
<ul style="list-style-type: none"> <li>← الحفاظ على الزبائن الحاليين</li> <li>← العمل على تنمية الحصص السوقية</li> <li>← دعم مخبر البحث و التطوير... الخ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← المحافظة على نفس المنتج و تطوير التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاكتساب المستمر لتكنولوجيات متطورة</li> </ul>	بعث المنافسة لنفس منتج المؤسسة بتكنولوجيا أحدث
<ul style="list-style-type: none"> <li>← العمل على اقتحام الأسواق العالمية</li> <li>← تنشيط قوة البيع</li> <li>← تفادي فقدان ثقة الزبائن بعلامة المؤسسة خاصة تحت تأثير منافسة سريعة... الخ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← دعم علامة منتجات المؤسسة بشهادات الجودة المكتسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع مستوى الجودة نسبة لمنافسيها</li> </ul>	

المصدر بتصرف N. Van LAETHEM et L. Body : le plan marketing, op-cit, p 201

بمذه الطريقة تدرس الخلية كل حدثٍ مسبب بغية تقييم أدقٍ لمدى الأزمة التسويقية و درجة خطورتها إضافة إلى احتمال وقوعها في حالة التهيؤ لها.

و كما هو مُبين في الجدول السابق فإنّ هذه التقنية تُمهّد للخطوة الثالثة من التخطيط الاستراتيجي للأزمة التسويقية، المتمثلة في تحديد الأهداف و الإجراءات لمواجهة هذه الأخيرة و التي تعتبر نقطة البداية في وضع الإستراتيجية التسويقية.

### ثالثا. إعداد إستراتيجية مواجهة الأزمة التسويقية

بعد انتقاء الأحداث المسببة التي تعتبر الأكثر احتمالاً في وقوع الأزمات التسويقية تعمل خلية الأزمة على وضع إستراتيجية المواجهة المثلى التي تُلخّصُ فيما يعرف بـ: "سيناريو الأزمة".

يُعرّف السيناريو على أنه مُلخّصٌ يجمع بين أحداث الأزمة و المهام المحددة لمواجهةها. كما تعتبر السيناريوهات أدوات للوقاية من الأزمات و أدوات للتهيؤ لها، لأنّ إعدادها يكون في وضع طبيعي. وقد يحصل الأمر أن تضع الخلية سيناريو أزمة حالية في بدايتها-إذا لم تجهز لمثلها من قبل- لتحديد الوسائل التي تلزمها لمواجهةها. لكن يتطلب ذلك مهارة و سرعة عاليتين في تخيل البدائل من السيناريوهات و انتقاء الأنسب منها، و لذا تعتمد معظم المؤسسات في إطار التهيؤ و الوقاية فقط.

يشتمل السيناريو على ملخص الخطوات السابقة التي قمنا بها، حيث يمكن تلخيصها في جدول نموذجي (أنظر الملحق رقم (02)) بإمكان أي مؤسسة اقتصادية أن تعتمد للتعامل مع الأزمات التسويقية التي تتعرض لها.

حتى تصل خلية الأزمة إلى مرحلة وضع سيناريوهات، عليها أن تقوم بدراسة تحليلية معقمة للأحداث من خلال القيام بتدريبات ميدانية تُمكنها من تثبيت قرارات خطة المواجهة و المصادقة على صحتها، لتفادي أي خللٍ ممكن خلال الأزمة الحقيقية.

تعتبر الخطوات السابقة أيضا تكتيكات ثانوية لإبداء رد فعل لأحداث الأزمة، تتبع مبادئ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و التي تعتمد لمعالجة تلك الأخيرة. و لكل نوعٍ من الأزمات استراتيجياته الخاصة : فإستراتيجية التمييز و التوجه نحو الزبون تعتمد خاصة لمعالجة الأزمات الاقتصادية، أما استراتيجيات التنويع و الابتكار و استراتيجيات الخدمات عادة ما توظف لمعالجة الأزمات الاجتماعية و التقنية، فأما إستراتيجية إعادة موقعة العلامة تعالج الأزمات ذات الطابع الأخلاقي و الأزمات المتعلقة بصورة العلامة التجارية<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> - N. Van LAETHEM et L. Body : Le plan marketing, op-cit, p 234.

ما نستخلصه من هذا المبحث، أنّ تنمية فلسفة الأزمات لا تقتصر على تصحيح الأفكار الخاطئة فقط وإنّما يتوجب تطبيق مبادئ تسيير الأزمات على نشاط المؤسسة، و يتأتى ذلك بتخصيص أفرادٍ يمثلون خلية لمواجهة الأزمات التسويقية والتي تعمل على التهيؤ لهذه الأخيرة أو التخطيط لها للتعامل معها وتجاوزها. تعتبر هذه الخطوات ضرورية في تسيير الأزمات التسويقية حتى تتمكن خلية مواجهة الأزمة من الشروع في تطبيق الخطة العملية للمحافظة على صورة علامتها أو إعادة بنائها و إنعاشها (Revitaliser) بعد تأثرها بالأزمة.

## خلاصة

تعتبر الأزمة طور تمر به كل مؤسسة اقتصادية، و هي ذات تأثير سلبي مباشر على صورة علامتها أمام المستهلك (الجمهور العام). و رغم الغموض الذي تتميز به الأزمة فإن النتائج الايجابية التي توصلت إليها المؤسسات الاقتصادية من خلال إدماج فلسفة الأزمات ضمن فكرها التسييري، مكنتها من التنبؤ بأحداث الوضع المتأزم و التهيؤ لعواقبه، من خلال تنمية يقظتها بتخصيص خلية أزمة مهامها توظيف مهاراتها في التخطيط الاستراتيجي لدراسة أسباب الأزمة و استنتاج القرارات الرشيدة لمعالجتها.

و رغم التهيؤ الناجع للأزمات المحتملة الذي يساعد المؤسسة على تجنب وقوعها أو تقليص عواقبها، قد تتعرض هذه الأخيرة لأزمة ذات عواقب مدمرة خاصة إذا كانت أسباب الأزمة سياسية أو أخلاقية. فمهما تطورت طرق تسيير الأزمات، لا تزال تتوفر على نقائص سببها عدم أكادة التنبؤات المتعلقة بعواقب الأزمة، ما يؤثر على عملية معالجة هذه الأخيرة حين وقوعها.

حتى تتم معالجة الأزمة التسويقية يتوجب على المؤسسة تطبيق القرارات الرشيدة التي تخرج بها خلية الأزمة بعد تخطيط خططها الإستراتيجية، التي تهدف من خلالها استرجاع ثقة المستهلك بعرض المؤسسة و ولاءه بعلامتها. ما يستلزم تبني خطة تسويق عملي تتماشى و القرارات الإستراتيجية المتخذة، بهدف تحسين صورة علامتها و استعادة مكانتها التسويقية. ما خصصناه للفصل الثاني من بحثنا.

# الفصل الثاني

## التسويق العملي في مواجهة الأزمة و تحسين صورة العلامة

المبحث الأول : استراتيجيات تحليل و تسيير صورة العلامة التجارية

المبحث الثاني : طرق تبني استراتيجيات التسويق العملي لمعالجة أزمة صورة العلامة

## الفصل الثاني : التسويق العملي في مواجهة الأزمة و تحسين صورة العلامة

### تمهيد

يتمحور أساس المعالجة التسويقية للأزمة في كون المستهلك جوهر بقاء و استمرارية المؤسسة في بيئتها التي تنشط فيها. فمهما كان نوع الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة، يتوجب على هذه الأخيرة تسطير خطة تسويقية عملية لكون التسويق العملي نقطة التواصل بينها و بين جمهورها المستهدف.

يختلف توظيف استراتيجيات التسويق العملي حسب مدى الأزمة، إذ تتطلب الأزمة التي تتعلق بمهنة المؤسسة مراجعة عرضها (منتوج، سعر، توزيع)، أما الأزمة التي تتعلق بمهمتها فهي تؤثر على الجانب الأخلاقي/المؤسسي الذي يتطلب إعادة النظر في قيم و مبادئ المؤسسة ما يستدعي مراجعة اتصالها التسويقي. و في كلتا الحالتين يتأثر تموقع علامة المؤسسة و بذلك تتدهور الصورة الذهنية لها. و باعتبار هذه الأخيرة العامل الجوهري في توجيه قرار الشراء و تحقيق ولاء المستهلك نحو العلامة، فيترتب على المؤسسة توظيف قدراتها و مهاراتها التسويقية لإعداد خطة عملية تهدف من خلالها إلى تحسين أو إعادة بناء صورة علامتها بهدف استرجاع مكانتها في بيئتها التسويقية و تجاوز الأزمة نهائيا.

هذا ما يتمحور حوله هذا الفصل من بحثنا إذ قمنا بتقسيمه إلى مبحثين : نتعرض في المبحث الأول إلى دراسة و تحليل الصورة الذهنية للعلامة التجارية من خلال التطرق إلى أساسيات العلامة التجارية، ثم دراسة مختلف جوانب صورة العلامة و تأثيرها بالأزمة التسويقية. أما المبحث الثاني فنخصصه للتطرق إلى مختلف التقنيات التي توفرها استراتيجيات المزيج التسويقي العملي، و المتمثلة في المنتج، التسعير، التوزيع، الاتصال التسويقي بهدف معالجة الأزمة و إعادة بناء الصورة الذهنية للعلامة.

## المبحث الأول : استراتيجيات تحليل و تسيير صورة العلامة التجارية

تشهد الأسواق الحالية اشتداد المنافسة على مختلف القطاعات الاقتصادية، التي تظهر في شكل تزايد مستمر للمنتجات المتقاربة من حيث مستوى الجودة، ما سبب تردد المستهلك في عملية اختيار المنتجات التي يرغب في اقتنائها. و بذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعتمد العلامة التجارية، ليس كرمز أو كاسم للتعريف بها أو بمنتجاتها فقط، و إنما كإسما مريح تهدف من خلاله إلى تحسين إنتاجيتها للحفاظ على ولاء زبائنها و لاكتساب ولاء مستهلكين جدد. ما حقق للعلامة دوراً استراتيجياً برز من خلال التطورات الاقتصادية، فوسَّع مجال استخدام مفهومها. إذ تعتبر العلامة أنها كل عنصر يهدف إلى التعريف بمنتج المؤسسة و تمييزه عن منتجات المنافسة (تعريف تجاري واقتصادي)، و هي قوة كامنة في لاشعور الفرد لتحفيز عملية شراء و بيع مستقبلية (تعريف اتصالي)، و هي عامل التمييز و التفرقة بين منتج و آخر (تعريف قانوني)<sup>(1)</sup>.

و مهما اختلفت التعاريف حول مفهوم العلامة فإن مقصدها واحد ألا و هو "استهداف حيز من ذهنية المستهلك النهائي" ما يعرف بـ "التموقع"، الذي يكون أساسه الصورة الذهنية للعلامة و مبتغاه الولاء و الوفاء لها. لكن تختلف نتائج التموقع حسب طرق توظيفه، فكثيرة هي المؤسسات التي تخضع إلى فكرة أن المستهلك هو الذي يُموِّع علامتها. أي أنها تتأقلم مع الصورة المدركة من قبل المستهلك عوض أن تسعى إلى تقريب هذه الصورة من الصورة المرجوة من طرفها (أي موقعة الصورة المرجوة)<sup>(2)</sup>. لذا يتوجب على المؤسسة في تسييرها لإستراتيجية علاماتها أن تحرص على استحداث الصورة المرجوة لعلامتها، حتى تتفادى الآثار السلبية لتغيرات البيئة التي تنشط فيها. من منطلق هذا الاستدلال تظهر أهمية ضبط المفاهيم المتعلقة بالعلامة و دراسة جوانبها أولاً، ثم حصر مفهوم الصورة الذهنية للعلامة و دورها في تأسيس العلاقة مع المستهلك و آثار تدهورها بفعل الأزمة، حتى تتمكن من معرفة كيفية إعادة بنائها ثم المحافظة عليها. هذا ما سنخصصه لهذا المبحث.

### المطلب الأول : أساسيات حول العلامة

العلامة التجارية عنصر فعال، فقد أصبحت تمثل إحدى الهياكل الأساسية في إستراتيجية المؤسسة من خلال المهام التي تؤديها. فبتطور التسويق تعددت استخدامات العلامة و اتسع نطاقها نسبة للأهمية المزدوجة التي تقدمها للمؤسسة و للمستهلك في آن واحد. و نوضح هذه الأهمية من خلال المفاهيم الأساسية التي سنعرضها، بهدف الإحاطة بجوانبها.

<sup>(1)</sup> – Fabien KELLETER : Branding -Concept de l'image de marque-, Séminaire d'échange des pratiques, Ecole de Gestion de l'Université de Liège (HEC), France, 2004/2005, p 04.

<sup>(2)</sup> – Ibid., p 06.

## أولاً. مفهوم العلامة

اختلفت مفاهيم العلامة خاصة بتطور استخدامها كأداة إستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة و توجيه قرار المستهلك عند الشراء. و حتى تتمكن من الإحاطة بمفهومها، يتوجب علينا التطرق إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم أولاً، ثم البحث في أدبيات الدراسة لضبط تعريف خاص بها.

### 1. مراحل نشأة العلامة

يعتبر مصطلح العلامة من المصطلحات قديمة الاستخدام، إذ تُعرَّفُ في معظم القواميس على أنها رمز معيّن يساعد في التعرف على الشيء أو التحقق منه أو إيجاده ؛ فهي نقطة يُستدلُّ بها للتعريف بمختلف الأشياء و في مختلف المجالات<sup>(1)</sup>.

كان للعلامة أهمية رئيسية و لا تزال في مجال الاقتصاد و التجارة، نسبة لتزايد المهام التي تؤديها بفعل تطور الأنظمة الاقتصادية و التعاملات التجارية خلال المراحل التاريخية المختلفة. فبدأ استخدام مفهوم العلامة، في مجال الاقتصاد منذ القدم، إذ أنّ مصطلح «*marque*» مشتق من الفعل «*marquer*» و يقصد به التعيين أو التعليم، كما أنّ المصطلح الإنجليزي «*Brand*» مشتق من المصطلح الفرنسي «*Brandon*» الذي يشار به إلى المعدن الأحمر (المسخن) المرّمز المستخدم لتعيين الماشية (le fer porté au rouge pour marquer le bétail)، حيث يستعمله الرعاة للتعرف على مصدر هذه الأخيرة. تطوراً لهذا الوضع فإنّ نشأة العلامة كانت مع التعاملات التجارية الأولى التي تمثلت في وضع رموز بدائية مكتوبة بصفة يتعذر محوها على المنتجات لضمان مصدرها، و التي تبناها الحرّثيون اليونانيون و المصريون لضمان مصدر و جودة منتجاتهم من الأقمشة و الأواني الفخارية في القدم<sup>(2)</sup>.

أمّا في العصور الوسطى اتّخذ استخدام العلامة التجارية الطابع الطائفي، فمع احتكار الطوائف<sup>(\*)</sup> التجارية (les corporations) للنشاط الاقتصادي أصبحت العلامة أداة لحماية المستهلكين من المنتجات المقلدة. و بذلك كان استخدام علامة الطوائف كعلامة "تجارية" (علامة موزع) للحماية متبوعة بعلامة "الحرّفي أو المُنْتِج" (علامة المنتج) للضمان. تطور مفهوم العلامة بعد الاستغناء عن المذهب الطائفي الذي تواصل إلى غاية القرن التاسع عشر ميلادي (ق19 م) أين شهد الاقتصاد العالمي بروز مبادئ الليبرالية الكلاسيكية، التي نقدت مبادئها حقيقة البيئة السوقية بعد النهضة الصناعية. فأصبحت المؤسسة المنتجة تبحث عن الطلب خارج الأسواق المحليّة. و لكن بعد الاستغناء عن مفهوم العلامة، كيف استطاعت المؤسسة تمييز عرضها عن عرض منافسيها خاصة في سوق المنتجات المتماثلة آنذاك ؟ هنا ظهرت العلامة التجارية بمفهوم التمييز أين بدأ استخدامها يتطور بتطور مفهوم التسويق داخل المؤسسات الاقتصادية، ليحقق لها في الوقت الحالي قيمة مالية و ذهنية جعلتها عاملاً إستراتيجياً ترتكز عليه المؤسسة في تكوين ثقافتها. و ذلك للأهمية المزدوجة التي تقدمها للمؤسسة ذاتها و للمستهلك الذي تتعامل معه<sup>(3)</sup>.

(1) – Petit Larousse (illustré), Librairie Larousse, Paris, 1999, pp 603-604.

(2) – Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, Les Editions DALLOZ, Paris 1997, p 607.

(\*) – الطوائف هي منظمات ذات طابع اقتصادي تجمع تحت نفس الاسم الأفراد ذوي نفس الحرفة.

(3) –Serge DIMITRIADIS: Le Management de la Marque(vecteur de croissance), Les Editions d'Organisations, Paris,1994, pp 16-19.



هذه التطورات في مجال العلامة أكسبتها وظائف متعددة في البيئة التسويقية، التي تظهر من خلال التعاريف المختلفة للعلامة حسب الهدف المبتغى منها.

## 2. تعريف العلامة التجارية

تعددت تعريفات العلامة عند مختلف الباحثين المتخصصين في مجال التسويق بحيث يُعرّفها كل واحد من وجهة نظرٍ خاصة، إذ يُعرّفها Philip KOTLER (2006) على أنها : "اسم أو عبارة أو علامة أو رمز أو رسم أو تركيبة من كل هذه العناصر تستخدم في التعريف بعرض بائع أو مجموعة بائعين و تمييزهم عن منافسيهم"<sup>(1)</sup>. و يرى KOTLER أنّ العلامة عامل جوهري ترتكز على مفهومي التعريف و التمييز (Identification et Différentiation)، فهو يعرفها من وجهة نظر تسويقية. يستند John A. QUELCH على فكرة التمييز و لكن يحددها في مجال الشراء - و بذلك الاستهلاك - فيرى أنّ سبب وجود العلامات التجارية هو تسهيل اتخاذ قرار الشراء في أسواق مكتظة بالمنتجات البديلة و المتماثلة، باعتبار المستهلك يبحث عن الجودة<sup>(2)</sup>. فالعلامة حسب هذين الباحثين هي كل ما يُعرّف بعرض المؤسسة بهدف تمييزه عن عرض منافسيها و لتوجيه قرار شراء المستهلك نحوه.

من جهة أخرى يختلف كل من الباحثين Jean-Noël KAPFERER (1991) و David A. AAKER (1994) في تعريف العلامة من حيث القيمة، إذ يرى KAPFERER أنّ للعلامة قيمة مالية تمثل القيمة المضافة لمنتجات المؤسسة، و يلخص ذلك في عنوان كتابه "العلامة، رأسمال المؤسسة"<sup>(3)</sup>. أمّا AAKER فيرى أنّ للعلامة قيمة ذهنية بالنسبة للمؤسسة وللمستهلك التي تتجلى من خلال تعريف المستهلك بمصدر و صحة منتج المؤسسة، كما تحمي المؤسسة من خطر التقليد<sup>(4)</sup>.

إن اختلاف التعاريف السابقة للعلامة دفع بالباحث Georges LEWI (2005) إلى وضع تعريف شامل لها يجمع بين كل وجهات النظر السابقة. فحسب LEWI : "العلامة نقطة استدلال ذهنية ترتكز على قيم ملموسة و أخرى غير ملموسة"<sup>(5)</sup>. بمعنى أنّ لكل علامة تجارية مكانة فريدة في سوقها تستمدّها من وظيفتها الأساسية المتمثلة في الاستدلال بالتموقع المتواجد في ذهنية المستهلك، و الذي يرتكز أولاً على القيم المادية (المنتج، السعر، قنوات التوزيع، المسموعات sensorialité) و كل ما يمكن تقييمه و مقارنته ؛ ثم على القيم المعنوية (تاريخ العلامة أو المؤسسة، شهرتها، صورتها، هويتها، مبادئها، ثقافتها،... الخ)<sup>(6)</sup>. إذن فالعلامة هي المرجع الذهني الذي يرتكز على قيم حسية و أخرى غير حسية تُعتمد في تمييز عرض السوق من خلال التعريف بمنتجات المؤسسة و توجيه قرار شراء المستهلك.

من هذا المنطلق فإن تعريف العلامة يختلف حسب المهمة التي تخصصها لها المؤسسة أو حسب الوجهة التي يراها من خلالها الباحث، إذ يرجع الاختلاف الملاحظ في تعريف العلامة السابقة إلى تعدّد مهامها و تطوّر استخداماتها.

(1) – Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> Edition, Pearson Education France, Paris, 2006, p 314.

(2) – Georges LEWI : Branding Management (La marque de l'idée à l'action), Pearson Education France, Paris, 2005, p 09.

(3) – Ibid., p 09.

(4) – David A. AAKER : Le Management du capital-marque, Les Editions DALLOZ, Paris, 1994, pp 12-13.

(5) – Georges LEWI : Branding Management, op-cit, p 12.

(6) – Ibid., p 13.

حيث أصبح للعلامة تسيير خاص بها متفرع على التسويق. تظهر تلك المهام من خلال أهمية العلامة التي تقدمها للمؤسسة و للمستهلك.

## ثانياً. أهمية العلامة

ما نستخلصه من التعاريف السابقة أن للعلامة أهمية جوهرية، ما يتضح من خلال دورها في استحداث قيمة ذهنية و مالية يستفيد منها كل من المؤسسة و المستهلك. حيث يمكن استنتاج هذه الأهمية من المهام التي تؤديها العلامة كالاتي :

### 1. أهمية العلامة بالنسبة للمستهلك

للعلامة التجارية أهمية جوهرية بالنسبة للمستهلك، إذ تمثل نقطة استدلال ضرورية في الأسواق، و التي نبرزها من خلال النقاط التالية<sup>(1)</sup> :

#### ▪ العلامة ضمان للمستهلك

تعتبر العلامة التجارية ضماناً لمصدر و جودة المنتجات التي يقتنيها المستهلك، و بعبارة أدق فهي تضمن لهذا الأخير مستوى مماثل من الرضا (الإشباع) مهما اختلف مكان شراء المنتج أو أسلوب توزيعه. و بذلك فإن العلامة تُقلّصُ من درجة الخطر المدرك من خلال تسهيل عملية الشراء بتأمين جودة المنتج المقتنى ؛

#### ▪ العلامة تميز عرض المؤسسة

من دور العلامة أنها تُؤثّرُ على إدراك المستهلك للمنتج، فمن خلال التعريف بالمؤسسة التي تُسوّقُ هذا المنتج و ربطها بالتجارب الاستهلاكية السابقة لمنتجات نفس العلامة، إضافة إلى النشاطات التسويقية (الاتصالية) التابعة لها يستطيع المستهلك أن يحدد قيمة العلامة ما يساعده على تمييزها عن العلامات التجارية الأخرى<sup>(2)</sup> ؛

#### ▪ العلامة تمنح قيمة للمستهلك (Valoriser)

التقييم الصحيح للعلامة و المنتجات التي تُعلّمُ بها يساعد المستهلك على إيجاد المنتجات التي تتناسب مع قيمته ومستواه الاجتماعي. فالقيمة المضافة للعلامة إما أن توافق قيم المستهلك و بذلك يحقق ذاتيته باقتناء المنتج (Identification)، و إما أن يسعى المستهلك إلى بلوغ قيمة العلامة (إسقاط : Projection). مثال ذلك العلامات الفخمة للسيارات (BMW, Mercedes-Benz) ؛

#### ▪ العلامة تسهل كسب ولاء المستهلكين

في سوقٍ تَعجُّ بالمنتجات المماثلة و البديلة تعمل العلامة على توجيه قرار شراء المستهلك خاصة بالنسبة للمنتجات واسعة الاستهلاك، ما يسمح بكسب ولاء المستهلك من خلال كون العلامة نقطة استدلال في توجيه قراراته.

(1) – Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 608-609.

(2) – Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 315.

## 2. أهمية العلامة بالنسبة للمؤسسة

تُقَدَّم العلامة بميزات كثيرة للمؤسسة باعتبارها ذات قيمة تجارية و معنوية. و تتمثل هذه الميزات فيما يلي<sup>(1)</sup> :

أ. للعلامة قيمة تجارية تتمثل في :

- العلامة رأسمال قابل للتفاوض إمّا عن طريق استراتيجيات الإدماج و الامتصاص أو عن طريق نظام التراخيص؛
- العلامة تعزز شهرة المحل (Fond de commerce)، فالمستهلك عادة ما يتعلق بالعلامة لا بالمؤسسة ؛
- هي عامل جوهري للتحكم في تكاليف الاتصال (الترويج، الإشهار،... الخ) من جهة و في قنوات التوزيع من جهة أخرى ؛
- تسمح العلامة بزيادة هامش إضافي في سعر المنتج ما يسمى "Price Premium" نسبة لقيمة العلامة و جودة منتجاتها ؛
- العلامة تزيد من قيمة المؤسسة في البورصة<sup>(\*)</sup>.

ب. للعلامة قيمة معنوية (ذهنية) تتمثل في :

- العلامة وسيلة لحماية منتجات المؤسسة من التقليد سواءً من حيث الخصائص الوظيفية المتمثلة في : آلية الصنع (processus de fabrication)، شكل المنتج، شكل الغلاف أو العبوة. أو من حيث الخصائص الرمزية كالخصائص الجغرافية للغلاف، أو الاسم،... الخ ؛
  - تحقق العلامة إحساس بالافتخار لدى العاملين بالمؤسسة ما يضاعف الجهود الفكرية و البدنية، كما أنّها تجلب موظفين جدد ذوي مهارات خاصة.
- تتمثل الأهمية الجوهرية للعلامة في كونها عنصر اتصال بين المؤسسة و المستهلك نسبة للمهام المتعددة التي تتميز بها و وسّعت مجال استخدامها. حيث ترتبط هذه المهام بمكونات العلامة من جهة و بأنواعها من جهة أخرى.

### ثالثاً. مكونات العلامة و أنواعها

ما نلاحظه بالرجوع إلى تاريخ العلامة و مقارنة بالواقع المعاش هو تطور العلامة سواءً من حيث الجانب الشكلي الذي يتعلق بمكوناتها كالاسم و العبارات و المسموعات و المرئيات، أو من حيث الجانب النوعي الذي يتمثل في أنواع العلامة، ما سنفصله من خلال ما يلي :

(1) – Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 609-610.

(\*) – معظم المؤسسات الفرعية للمؤسسة الأم تُغيّر اسمها إلى اسم العلامة المشهورة في البيئة السوقية لاكتساب حصة أكبر في البورصة العالمية (DATSUN أصبحت NISSAN، BSN أعيد تسميتها Danone،... الخ).

## 1. مكونات العلامة

تنقسم مكونات العلامة إلى مجموعتين أساسيتين هي الرموز الاسمية و شعارات العلامة :

أ. الرموز الاسمية

تعتبر الرموز الاسمية المكون الجوهري في آلية التعريف بالعلامة و هي تنقسم إلى نوعين : الاسم الكامل للعلامة (اسم العلامة) و الاسم المقصر للعلامة.

- اسم العلامة (le nom de marque)

يختلف شكل و مصدر الاسم من علامة إلى أخرى، و عادة ما يتركب من كلمة واحدة<sup>(1)</sup> :

- اسم ملقب (Jean-Louis DAVID) أو اسم أسرة (Citroën، Peugeot) أو كنية عن المؤسس (Bic : Marcel BICH) ؛

- اسم شائع (شيبس مهبول، Signal، Carrefour، الخ...)

- اسم كيفي أو خيالي ليس له علاقة بالمؤسسة أو بمنتجاتها (OMO ، Apple) ؛

- اسم حاكية صوتية (Crunch).

هذا لا يمنع وجود علامات تجارية تكون في شكل عبارة كاملة<sup>(2)</sup> :

- جملة قصيرة (La vache qui rit, La jeune vache) ؛

- شعار (Algérie télécom، Algérienne des eaux) ؛

- مجموعة كلمات أو أسماء (club méditerranée) ؛

- تَجْمَعُ عدّة أسماء (Colgate-Palmolive) ؛

- أرقام (n°5 لـ Chanel، 207 لـ Peugeot).

أضاف Daniel DURAFour إلى هذه الأسماء ما يعرف باسم الوعد كالعلامة "Slimfast" التي تُعبّر عن الوعد

بالنحافة أو فقدان الوزن<sup>(3)</sup>.

- الاسم المُقَصَّر (le sigle)

يستعمل الاسم المقصر لاختصار اسم العلامة إذا كان طويلا و معقدا، و عادة ما يتضمن الحرف الأوّل من كل

كلمة مستخدمة في اسم العلامة. ينقسم الاسم المقصر إلى نوعين : الاسم المختصر (Abréviation) لتسهيل النطق

والتذكر (مثلا Société des Matériels de GERbage et de MANutention : GERMAN) الذي يأتي في شكل أحرف متتالية

تشكل كلمة ؛ و الاسم المُرمَّز (Initiales) لتسهيل التذكر بالاسم الكامل للعلامة، الذي يأتي في شكل أحرف متشابهة

(مثلا YVES SAINT LAURENT)<sup>(4)</sup>، ما نوضحه في الملحق رقم (03).

(1) – Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 615-616.

(2) – Caroline DAYEN : Le nom de marque (création et utilisation), Université de Genève (section HEC), Octobre 2003, pp 2-3, <http://mkg.unige.ch/Travaux%PDF/Caroline%20DAYEN.pdf> (11/12/2007).

(3) – Daniel DURAFour : Marketing et Action Commerciale, DUNOD, Paris, 2000, p 131.

(4) – ابن سيروود فاطمة الزهراء : دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي (دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد القسنطيني)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص 48.

كان من المعتقد في الممارسات الأولى للتسويق، أن أي اسم يُختار للعلامة يؤدي مهمة التعريف بالمنتج وتمييزه لاستقطاب فئات مختلفة من المستهلكين. لكن نَبَتَ أن سوء اختيار الاسم هو أحد العوامل المؤدية إلى فشل المنتج لذا تمَّ تحديد بعض الشروط اللازمة لنجاح هذا الأخير في إطار اختيار الاسم، أهمها<sup>(1)</sup> :

- أن يكون الاسم قصيرا و سهل التذكر ؛
  - أن لا يتعلق مفهومه بشيء غير مرغوب ؛
  - اسم عالمي حتى يسهل استعماله بمختلف اللغات (بعض الكلمات صعبة النطق في دول أخرى غير دول المنشأ كـ : Whirlpool الأمريكية، أو Daewoo الكورية و التي يختلف نُطقُها من فردٍ إلى آخر في نفس المنطقة) ؛
  - قابل للحماية القانونية المحلية و الدولية و العالمية (فمصطلح «Cola» في العلامة «COCA Cola» غير محمي ما عرّض هذه الأخيرة إلى المنافسة الشديدة من خلال هذا المصطلح كـ : «PEPSI Cola») ؛
  - أن يسهل توقع العلامة في ذهنية المستهلك، إذ كلما زاد تخصيص الاسم على مجال نشاط المؤسسة كلما سَهَلَ توقعه من جانب، و كلما تقلص استعماله في أسواقٍ (قطاعات) أخرى من جانب آخر.
- من هذا يمكن للمؤسسة أن تعتمد على هذه الشروط لتفادي الوقوع في الخطأ عند اختيار اسم العلامة.

#### ب. شعارات العلامة (Emblèmes de marque)

يقصد بشعار العلامة كل الرموز السمعية البصرية التي تتبع اسم العلامة و يتكون عادة من واحدٍ منها أو مجموعة منها. تتمثل هذه الرموز فيما يأتي :

- الشارة (logotype ou logo)

تُعرَّفُ الشارة على أنها التمثيل الهندسي الذي تبناه المؤسسة للتعريف بعلامتها (منتجاتها) أو اسمها، و ليس من الضروري أن يتضمنهما معاً. إذ من الممكن أن يكون مجرد شكل أو لونٍ (أو مزيج من الألوان) التي تعمل على تمييز عرض المؤسسة<sup>(2)</sup>. و تُمثَلُ الشارة الهوية المرئية التي تُعرَّفُ بالعلامة، فهي تتأقلم مع الأجيال الاجتماعية المتجددة والتطور التكنولوجي دون أن يؤثر ذلك على المستهلك (أنظر الملحق رقم (04)).

حسب BOTTON و CEGERRA (1996) تنقسم الشارة إلى أربعة أنواع<sup>(3)</sup> : الشارة البسيطة التي تختلف عن بعضها البعض من حيث الكتابة (الخط و الطباعة) ؛ الشارة المعقدة أين يتداخل اسم العلامة مع أشكال هندسية بسيطة ؛ النوع الثالث للشارة ما يعرف بـ : Siglotype المكون من «Siglo» للإشارة إلى الاسم المقصر و هو تصور يجمع بين هذا الأخير و أشكال و رموز بسيطة ؛ أمّا النوع الرابع هو الـ Icotype الذي يشير إلى «Icon» أي الصورة التي تُعبّر عن نشاط المؤسسة و تحمل اسم العلامة.

(1) – Claude DEMEURE : Marketing, 4<sup>ème</sup> édition, Les Editions DALLOZ, Paris, 2003, p127.

(2) – Philippe MOREL : Communication d'entreprise, VUIBERT, Paris, 2000, p 125.

(3) – Caroline DAYEN : Le nom de marque (création et utilisation), op-cit, p 04.

- الشعار (le slogan)

يستخدم في التعريف بمهنة المؤسسة و يُمثل العبارة التي تعرضها المؤسسة في عرض هوية العلامة و التعريف بها مثال عن ذلك علامة صومام التي تستخدم الشعار الإشعاري "صَحَّ صومام" أو علامة Nescafé "اكتشف القهوة من جديد" (Redécouvrez le café). و قد يتغيَّر الشعار الإشعاري للحفاظ على العلامة و صورتها و الاعتناء بها ما يزيد من قيمتها. و يكون هذا التغيير كلي أو جزئي للشعار لكن مع المحافظة على جوهر الرسالة الاتصالية.

- إمضاء العلامة (la signature de la marque)

يرفق مصطلح شعار للعبارة الإشعارية التي تتعلق بعلامات المنتج، و يرفق المصطلح إمضاء للعبارة التي ترتبط بالطابع المؤسسي للعلامة (marques institutionnelles) و التي يقصد بها الصورة الاجتماعية للعلامة، مثلاً علامة Sony : « Je l'ai rêvé, Sony l'a fait ». يستخدم إمضاء العلامة في التعريف بمهمة المؤسسة و عادة ما يكون استخدامها دائماً<sup>(1)</sup>.

- اللآزمة الموسيقية (le jingle)

هي مقطع موسيقي يسمح بالتعرف على العلامة بصفة دائمة. تظهر اللآزمة الموسيقية إلا في الإشهار و قد تكون موسيقي تاريخية أو موسيقي مشهورة (مثل أغنية We Will Rock You لعلامة Evian) أو موسيقي خاصة بالعلامة ذاتها (مثال ذلك مارغرين Sol، منتجات نورة)<sup>(2)</sup>.

- رموز العلامة (les symboles)

يمكن أن تتبع الرموز الشارة أو تدمج فيها، و قد تكون شخصيات (الرجل المطاطي لـ Michelin، الرجل الأصلع القوي لـ Mr. Propre، الطباخ الحلواني لـ Sol... الخ) أو حيوانات (كالتنين لـ Lindt، القط الأبيض لـ Feuvert، الأسد لـ Lion... الخ).

أصبحت مكونات العلامة لا تُعدُّ بتطور الـ NTICs، إضافة للمكونات السابقة نجد الرموز الجغرافية التي تعتبر حالياً نقطة التعرف على العلامة من قبل المستهلك و تتجلى هذه الأخيرة في الألوان الهندسية المرفقة للعلامة التي نجدها في غلاف المنتج أو في نقاط البيع (مثال ذلك خدمات الهاتف النقال : Mobilis , Nedjma, Djezzy).

عادة ما يقتصر استخدام المؤسسات الاقتصادية لمكونات العلامة على وضع اسم و شارة إضافة إلى الرموز الجغرافية، و تخصيص المكونات الباقية للإعلانات بغية تقليص التكاليف، ما يساعد على ترقية علاماتها. و ذلك حتى لا تشوش ذهنية المستهلك بكثرة اندفاع المعلومات، خاصة إذا تنوعت علامات المؤسسة.

## 2. أنواع العلامة التجارية

في الواقع المعاش يواجه المستهلك اندفاع العلامات التجارية و تُعدُّها، إذ أصبحت الأسواق العالمية و المحلية تُعجُّ بأسماء لمختلف المنتجات المتواجدة. و إما أن تكون تلك المنتجات من إنتاج نفس المؤسسة و لكن تعرضها

(1) – Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 618-620.

(2) – Ibid., pp 618-620.

بعلامات مختلفة، أو أن يُرفق نفس اسم العلامة لمنتجات مختلفة الاستعمالات و متنوعة الطبيعة. يرجع هذا التنوع إلى كيفية استخدام المؤسسة لعلامتها تبعاً للإستراتيجية التي تسعى إلى تطبيقها، إذ تعتبر هذه الاستخدامات المختلفة أنواعاً للعلامة التجارية تتعرض لها خلال هذا العنصر.

#### أ. علامة المنتج (marque-produit)

هذا النوع من العلامة يتمثل في إسناد اسم بصفة حصرية لمنتج معين. بعبارة أخرى، لكل منتج من منتجات المؤسسة علامة و تموقع<sup>(\*)</sup> خاص به<sup>(1)</sup>. و بذلك فإن هذه العلامة تنشأ و تنمو و تنعدم مع مراحل تطوّر المنتج الذي ترفق له<sup>(2)</sup>. مثل ذلك استخدامات علامة المنتج في مؤسسة "Procter & Gamble" (أنظر ملحق رقم (05)).

#### ب. علامة التشكيلية و علامة الخط (La marque-gamme /La marque-ligne)

تتمثل علامة الخط - كما يدل عليه الاسم - في منح اسم واحد لمجموعة منتجات مكاملة كعلامات مستحضرات التجميل. من هذا المنطلق فلعلامة التشكيلية نفس المبدأ، حيث تجمع تحت نفس الاسم المنتجات التي تنتمي إلى نفس التشكيلية أي تلك التي تلي نفس الحاجة أو تجتمع تحت نفس النشاط، مثال ذلك علامة "L'Oréal" (مواد التجميل) أو علامة "La Rose Blanche" (للمعجنات) أو "Seb" للأجهزة الكهرومنزلية، تنتمي هذه المنتجات إلى علامة واحدة تحت مفهوم واحد<sup>(3)</sup>.

#### ج. العلامة المظلة (La marque-ombrelle)

عندما تقوم المؤسسة بتسويق مجموعة من المنتجات غير المتجانسة من حيث النشاط و تُرفق لكل منتجاتها نفس الاسم فإن هذا الأخير يُعدّ علامة مظلة. يُمكن أن تُستعمل هذه الطريقة إذا كانت علامة المؤسسة ذات شهرة و رواج مسبقين. يبقى فقط على المؤسسة تخصيص إستراتيجية اتصال نوعية لكل منتج<sup>(4)</sup>.

تحت هذا الإطار فإن مؤسسة "Peugeot" تُسوِّق إضافة إلى السيارات منتجات أخرى كالدراجات النارية و العادية و بعض الأجهزة الكهرومنزلية، ما ينطبق على مؤسسة "Honda" التي أضافت إلى مجموعتها من نفس المنتجات السابقة محركات الزوارق و أجهزة أخرى للاعتناء بالحدائق المنزلية<sup>(5)</sup>. من جهة أخرى فإننا نصادف العلامة المظلة في المنتجات الفخمة و تطلق عليها اللفظة الفرنسية "Griffes" باعتبارها إمضاء مُصمِّمها - خاصة في سوق المواضع - نذكر منها Christian Dior, Yves Saint-Laurent, Chanel التي تُسوِّق تحت نفس العلامة (الاسم) ألبسة، أكسيسوارات، عطور، مواد تجميل،... الخ<sup>(6)</sup>.

(\*) - التموقع هو مجموع الآليات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في بناء تصوّر لمنتجاتها أو علامتها و تحقيق مكانة له في ذهنية المستهلك.

(1) - Nathalie VANLAETHEM : Toute la fonction Marketing, DUNOD, Paris, 2005, p 61.

(2) - Daniel DURAFOUR : Marketing (Réviser la gestion), 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2001, p 87.

(3) - Nathalie VAN LAETHEM : Toute la fonction Marketing, op-cit, pp 62-63.

(4) - Ibid., p 63.

(5) - Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 621.

(6) - Ibid., p 623.

#### د. علامة الضمان (La marque-caution) و العلامة المزدوجة (La double marque)

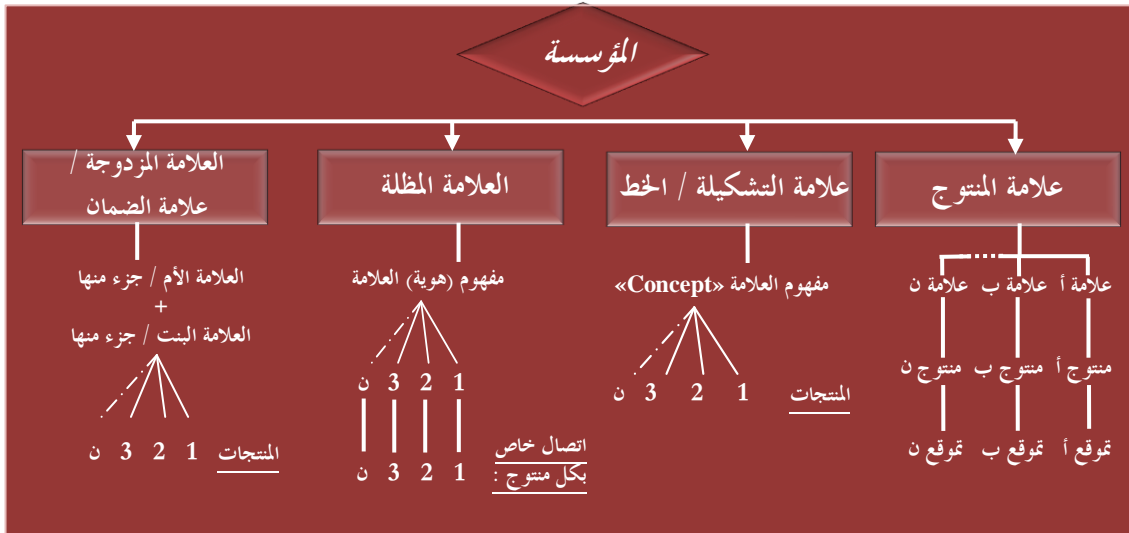
تتمثل علامة الضمان أو علامة الكفالة في تركيب جزء من اسم العلامة الأم مع لفظة أو جزء منها يكمل معنى العلامة و التي تستخدم في حالة رواج العلامة الأم بهدف تسويق المنتجات الجديدة، كما هو الحال بالنسبة لمجمع "Danone" (Danino, Danao, Dan' up, Danette) أو مؤسسة Nestlé (Nesquick, Nestea, Nescafé) الموضحة في الملحق رقم(06). أما العلامة المزدوجة فهي جمع بين العلامة الأم و العلامة البنت، تهدف من خلالها المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن بعضها البعض كما هو الحال بالنسبة لنفس مجمع "Danone" (Velouté de Danone, Fjord de Danone)<sup>(1)</sup>.

تعتبر أنواع العلامات التجارية السابقة استراتيجيات منفردة، بحيث يمكن توظيفها حسب أهداف المؤسسة. ففي نفس القطاع نواجه أنواع متضادة بين المنافسين : حيث أسندت مؤسسة Procter & Gamble اسم علامة منفرد لمنتجاتها المتمثلة في معجون الأسنان (Fixodent, Crest)، في حين فضّلت مؤسسة Colgate-Palmolive منّح نفس المنتج البديل اسم العلامة الشامل «Colgate»<sup>(2)</sup>.

من جهة ثانية تبني بعض المؤسسات هذه الأنواع في آنٍ واحد : فمجمع L'Oréal يستخدم أسماء منفردة لبعض المنتجات (علامة منتج : Narta, Dop)، و بعض الأسماء لعلامات مظلة (Vichy, Garnier, Lancôme) التي تجتمع منتجات مختلفة، و ترفق العلامة الأم L'Oréal لمجموعة من منتجاتها (Elnett de l'Oréal, Elsève de l'Oréal) و التي تعتبر في حدّ ذاتها علامات تشكيلة أو علامات خطوط منتجات المؤسسة<sup>(3)</sup>. الشكل الآتي يوضح الفرق بين الأنواع السابقة كما يلي :

#### شكل رقم (11)

#### أنواع العلامة التجارية (استخداماتها النوعية)



المصدر بتصريف

Nathalie VAN LAETHEM : Toute la fonction marketing, DUNOD, Paris, 2005, pp 62-64.

(1), (2), (3) - Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 344.



حاليا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التنوع في استخدامات العلامة التجارية خاصة عند طرح علامات جديدة إلى الأسواق، لما لكل نوع من العلامات السابقة مزايا و عيوب تؤثر على نجاح العلامة. إذ يساعدها ذلك التنوع و الجمع بين مختلف أنواع (استراتيجيات) العلامة على تخصيص مهام كل واحدة منها ضمن نشاطها الاقتصادي، إذ تظهر أهمية هذا التنوع من خلال<sup>(1)</sup> :

- إعلام و توجيه المستهلك داخل البيئة التسويقية للمؤسسة بتحديد خاصية و وظيفة كل علامة ؛
- تغطية نسبة هامة من حاجات و رغبات المستهلكين المختلفة ؛
- تأمين التفرّد من حيث المنتجات (الحصرية) بالنسبة للموزعين (مثال ذلك : Fluocaryl في الصيدليات و Fluoryl في المساحات الكبرى).

هذا ما وسع من أهمية و نطاق استخدام العلامة و بذلك طوّر مجال تسييرها.

## المطلب الثاني : إستراتيجيات تسيير العلامة

إنّ تطوّر نشاط المؤسسات الاقتصادية و اتساعه، يدفع بها إلى ضبط إستراتيجية تسيير لعلاماتها حسب ذلك التطوّر. إذ تختلف النظرة إلى العلامة من مستهلك إلى آخر وفقاً للمحيط الذي يعيش فيه. و لذا يجب على كل مؤسسة تحديد النماذج الإستراتيجية للعلامة لتفادي التسيير العشوائي، بهدف ضمان بقائها و استمرار نشاطها. توصلت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة إلى قواعد جوهرية في تسيير العلامة التجارية، و التي قمنا بفصلها إلى جزئين أساسيين : إستراتيجية رأسمال العلامة و إستراتيجيات توسع العلامة.

### أولاً. إستراتيجية رأسمال العلامة (stratégie du capital marque)

حتى تستطيع المؤسسة تمديد دورة حياة علامتها من خلال التوسيع و التطوير، عليها أن تتأكد من رواج علامتها وولاء المستهلكين لها. و بذلك عليها ضمان رأسمال علامتها حتى يسهل عليها اقتحام أسواق جديدة عالمية أو محلية من خلال ثقة الأفراد بعلامتها.

#### 1. تعريف رأسمال العلامة

يُمثّل رأسمال العلامة القيمة المضافة لمنتوج المؤسسة و التي يتم تقييمها إمّا من وجهة نظر المستهلك أو من وجهة نظر المؤسسة. فالتحكم في البعد التجاري لرأسمال العلامة يسمح برفع قيمتها إلى البعد المالي (النقدي). من هذا المنطلق يرى ERDEM و KELLER أنّ المستهلك النهائي للمنتوج هو العامل الجوهرية في تقييم العلامة التجارية<sup>(2)</sup>. ما يؤكده KOTLER و DUBOIS و MANCEAU، حيث كلما كانت الصورة و الجودة المدركتين من طرف المستهلك إيجابيتين كلما زاد ولاؤه للعلامة ما يؤلّد للمؤسسة ميزة تنافسية ترفع رواجها و كذا أرباحها<sup>(3)</sup>.

(1) – Daniel DURAFOUR : Marketing (Réviser la gestion), 2<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 87.

(2) – La marque, p35, [\(http://www.marketing-etudiant.fr/mémoires/m/lamarque.php\)](http://www.marketing-etudiant.fr/mémoires/m/lamarque.php).(15/02/2008)

(3) – Philip KOTLER, Bernard DUBOIS et Delphine MANCEAU: Marketing management, 11<sup>ème</sup> éd., Pearson Education France, Paris, 2003, p 443.

## 2. مكونات رأسمال العلامة

يُعرَّفُ رأسمال العلامة منهجياً بالجمع بين خمسة عناصر أساسية تتمثل في :

### أ. الولاء للعلامة (La fidélité à la marque)

يُعتبر الولاء للعلامة العنصر الجوهري في رأسمال العلامة، حيث يرتبط هذا الولاء بمستوى إرضاء المستهلك وإشباع حاجاته و رغباته من جهة، و بالعلاقة مزدوجة التأثير بين العلامة و زبائنها من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

### ب. رواج العلامة (La notoriété de la marque)

يتعلق رواج العلامة التجارية بدرجة تذكورها من قِبَلِ المستهلك، و كذا الخاصية و المكانة التي يُسندُها للعلامة في ذهنيته. إذ يُمثَلُ رَوَاجُ العلامة مؤشراً لقياس تواجدها و استمراريتها<sup>(2)</sup>.

### ج. الجودة المدركة (La qualité perçue)

تسمح الجودة المدركة، بالنسبة للعلامة، باستحداث دوافع الشراء خاصة عند توسيع التشكيلة من خلال إبراز ميزة المنتج التي تنتج عنها زيادة الحصة السوقية للمؤسسة و رفع ذروة أرباحها<sup>(3)</sup>.

### د. الصورة الذهنية للعلامة (L'image de la marque)

كل الصفات الذهنية المرتبطة بالعلامة تُمثل ميزة صورة العلامة حيث أن هذه الأخيرة تساعد المستهلك على معالجة المعلومات المتعلقة بمختلف المنتجات التي تُعرضُ عليه. و بذلك فإن الصورة الذهنية للعلامة هي التي تضع الفارق بين منتج المؤسسة و منتجات المنافسين، ممّا يُوجِّه قرار الشراء، و يعملُ على بناء الركائز الذهنية الأساسية لتوسعات العلامة المستقبلية<sup>(4)</sup>.

### هـ. الموجودات الإضافية للعلامة (Les autres actifs de la marque)

تعتبر هذه الموجودات مقومات لدعم رأسمال العلامة و ليست بالضرورة عناصر أولية في تكوينه. نذكر منها<sup>(5)</sup> :

- المعارف و المهارات الحصرية التي تستثمرها المؤسسة في تطوير منتجاتها ؛
- شهادات الملكية الصناعية و العلامات التجارية المسجلة التي تُمكنها من التمتع بالاحتكار المؤقت للطلب ؛
- طبيعة العلاقات مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين الذين تتعامل معهم المؤسسة خاصة الموزعين، اللذين أصبح دورهم جوهري في تسيير المعاملات التجارية و العلاقات الهامة مع المستهلك النهائي.

إنَّ التحكم في البعد التجاري/الذهني (Dimension Commerciale) لرأسمال العلامة يسمح بتعزيز البعد المالي (Dimension financière)، الذي يوسع مجالها من خلال اقتحام مجالات نشاط جديدة و/أو أسواقٍ خارجية جديدة.

(1), (2), (3), (4) – La marque, op-cit, p 37.

(5) – Sylvain RICHARD, Guillaume PIVETEAU et Pauline WOLFANGEL : Comment développer son capital-marque ?, 2006/2007, p21, <http://www.marketing-etudiant.fr/exposés/m/capital-marque.php>. (13/02/2008)

## ثانياً. إستراتيجية توسع العلامة (stratégie d'extension de marque)

تعتبر استراتيجية التوسُّع منهج من مناهج تسيير العلامة الذي يضمن نموّها و قدرتها على التجدّد و الحفاظ على ميزتها التنافسية<sup>(1)</sup>. و تُطبَّق إستراتيجية التوسع على مجالين : التوسع الداخلي و التوسع الخارجي.

### 1. التوسع الداخلي للعلامة

تتكون إستراتيجية التوسع الداخلي من عدّة إستراتيجيات فرعية ناتجة عن تقاطع محورين أساسيين هما نوعية المنتج و نوعية العلامة، كما يبيّنه الجدول الآتي :

#### جدول رقم (08)

#### الإستراتيجيات الفرعية المكونة للإستراتيجية التوسع الداخلي

نوعية المنتج / نوعية العلامة	حالية	جديدة
	حالية	توسيع التشكيلة
جديدة	العلامات المتعددة	العلامة الجديدة

المصدر

Philip KOTLER, Bernard DUBOIS et Delphine MANCEAU : Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2003, p 451.

تعتمد المؤسسات الاقتصادية كل هذه الإستراتيجيات الفرعية أو بعضها حسب أهدافها التسويقية و التطوّرات التي تطرأ على بيئتها التسويقية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في :

#### أ. توسيع التشكيلة

تعتمدها المؤسسة الاقتصادية حينما تتعامل مع فئات مختلفة من المستهلكين، باستخدام نفس العلامة (الحالية) على منتجات مكملّة للمنتجات الحالية للمؤسسة في البيئة الحالية لنشاط المؤسسة (مثال ذلك مؤسسات الياغورت التي أصبحت تُسوّق نفس المنتج في شكله السائل)<sup>(2)</sup>.

#### ب. توسيع العلامة

تُوظَّف إستراتيجية توسيع العلامة في بعث منتج جديد لاقتحام أسواق جديدة بنفس العلامة الحالية. نرى ذلك في المنتجات الفخمة التي بدأت بالألبسة و الأزياء و انتقلت إلى الأكسيسوارات و العطور... الخ<sup>(3)</sup>.

#### ج. العلامات المتعددة و العلامات الجديدة

تتمثل العلامات الجديدة في إرفاق اسم علامة جديد للمنتجات الجديدة، التي ترغب المؤسسة من خلالها دخول أسواق جديدة. أمّا إستراتيجية العلامات المتعددة تتمثل في بعث منتجات متماثلة أو بديلة، تتنافس فيما بينها، تكون

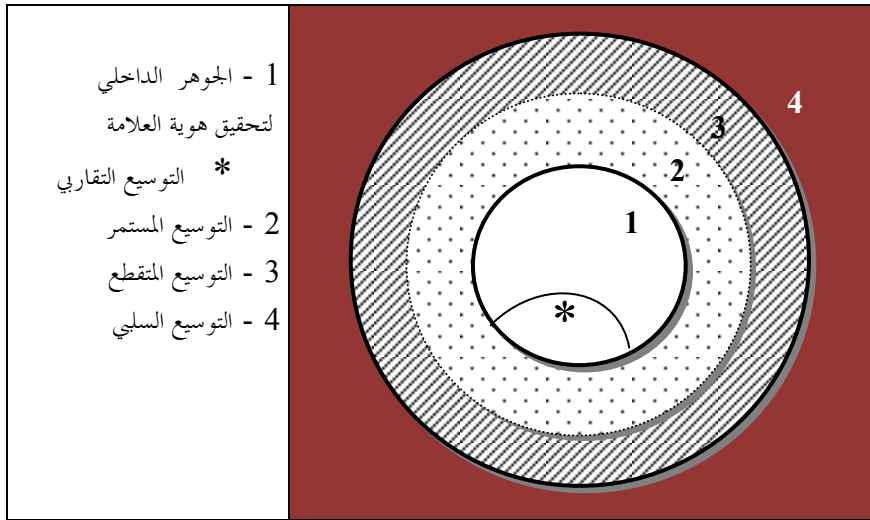
(1) – Jean-Noël KAPFERER : Les marques (capital de l'entreprise), Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, p 247.

(2), (3) – Philip KOTLER et autres : Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 451-452.

بعلامات مختلفة في نفس الأسواق الحالية<sup>(1)</sup> (مثال ذلك مؤسسة *Henkel* .ممنتجاتها : *ISIS, OMO, Telj, Le Chat*). هاتين الإستراتيجيتين تساعدان المؤسسة على الحفاظ على المستهلكين ذوي الآراء المتغيرة.

إنّ الإشكال الذي يُطرحُ من بين كل تلك الإستراتيجيات الفرعية السابقة هو الذي يتعلق بتوسيع العلامة، إذ يتمثل في مدى هذا التوسيع. في هذا المجال حدّد Davidson ما يُعرف بـ "إقليم العلامة" و هي المجالات التي تقبل توسيعاً للعلامة حسب ما يوضحه الشكل الموالي :

### شكل رقم (12) إقليم العلامة التجارية



المصدر بتصرف

Jaques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, Les Editions DALLOZ, Paris, 1997, p 630.

يجمع "جوهر العلامة" المنتجات الأساسية التي بدأت بها المؤسسة نشاطها، إضافة إلى تاريخ علامتها و القيم التي تركز عليها (بالنسبة لـ *Lacoste* كان كل من القميص و الشارة -على شكل تمساح- المعروفين). و انطلاقاً من جوهر العلامة يمكن توسيع النشاط إلى منتجات ذات ارتباط مهني مع المنتج الأساسي. و لا نقصد بذلك المنتجات المكملة أو البديلة (التوسيع التقاربي : توسيع التشكيلة) و إنّما المنتجات التابعة. إذ تتعامل المؤسسة هنا مع التوسيع المستمر (البدلات الرياضية لـ *Lacoste*). أيضاً، بإمكان المؤسسة توظيف مهارات جديدة بما يعرف بالتوسيع المتقطع (أصبحت *Lacoste* تُسوّق نظارات شمسية، عطور، أكسيسوارات أخرى كساعات اليد و الحقائب و غيرها). آخر مجال هو المنطقة الممنوعة التي لا يجب أن يصل إليها نشاط المؤسسة لما لها من تأثير سلبي على صورة العلامة (حصرت *Lacoste* نشاطها على الرياضة الفردية لا على الرياضات الجماعية ككرة القدم أو غيرها، هذا ما زاد من قيمة صورتها)<sup>(2)</sup>.

(1) - Ibid., p 452.

(2) - Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 628-630.

إنَّ الفرق بين توسيع العلامة و الإستراتيجيات الفرعية الأخرى هو الأساس الذي يقوم عليه كل من التوسيع المستمر و التوسيع المتقطع : إذ يتبنى الأول منتج و تكنولوجيا مختلفين، و توزيع و سوق معتادين ؛ أما الثاني فيتبنى اختلافًا في كل من المنتج و التكنولوجيا و السوق. مثال ذلك مؤسسة "Philips" التي وسعت علامتها من الأجهزة الكهرومنزلية (جوهر العلامة) إلى أجهزة الـ Hifi (توسيع مستمر) ثم إلى الإعلام الآلي " Informatique d'entreprise" (توسيع متقطع)<sup>(1)</sup>.

يُعتمد التوسع الداخلي في تمديد حياة العلامة التجارية من خلال التجديد. و لكن قد يُقلص هذا الأخير من قيمة العلامة إذا اتسعت حافظة نشاطات المؤسسة، ما يدفعها إلى إهمال النشاط الأساسي الذي كوّن هوية علامتها. لذا تلجأ المؤسسات إلى سلوك طريق التوسع الخارجي من خلال اختراق أسواقٍ دولية عبر منتجاتها.

## 2. التوسع الخارجي للعلامة

يقصد بالتوسع الخارجي للعلامة، تنميطها في جميع الأسواق. فالعلامة المنمطة هي العلامة التي تُسوّق على المستوى العالمي بنفس الخصائص : بنفس التموقع و المنتجات و نفس إستراتيجيات الاتصال و التوزيع<sup>(2)</sup>. هذا يعني أنّ العلامة الموسعة على نوعين : العلامة المحلية التي يكون نطاقها إمّا إقليمي أو وطني، و العلامة العالمية التي تكون كاملة التنميط أو نصف منمطة.

### أ. العلامة كاملة و شبه كاملة التنميط (La marque global parfaite et quasi parfaite)

في هذه الحالة تكون العلامة موافقة لمزيجها التسويقي من جميع النواحي، أي أن تكون موحدة على المستوى العالمي من حيث التموقع و المنتجات و الاتصال و التوزيع، كخدمات الأكلات السريعة العالمية (مثلاً *McDonald's*) أو العلامات الفخمة. أمّا إذا أُخضعت سياسة توزيع المؤسسة أو سياسة اتصالها إلى قوانين تابعة لدولة السوق المستهدفة و يبقى المنتج و التموقع منمطين فهذا يعتبر تنميط شبه كامل كما هو الحال بالنسبة لـ *Coca Cola*<sup>(3)</sup>.

### ب. التنميط المحلي للعلامة أو العلامة نصف منمطة (L'hybride ou la marque globale)

تُبنى هذه الحالة على مبدأ "*Think global, Act local*"، إذ تتبنى المؤسسة خلالها العلامة المنمطة بتكييف محلي وذلك من خلال المحافظة على صفاتها الجوهرية العالمية كاسم المؤسسة و قيمها من جهة، و تكييف بعض عناصر المزيج التسويقي حسب عادات و حاجات و رغبات و استخدامات و سلوكيات المستهلكين المحليين للسوق العالمية المستهدفة من جهة أخرى<sup>(4)</sup>.

إنَّ إستراتيجية التوسع، على العموم، تسمح للمؤسسة بتمديد دورة حياة علامتها من خلال كسب ولاء مستهلكين جدد. في المقابل عليها أن تحرص على المحافظة على صورة علامتها أمام الجمهور المستهدف، التي عملت على تحقيقها عن طريق تسيير فعال لرأسمال علامتها. و بذلك فإنَّ جوهر العلامة هو صورتها الذهنية التي تستمدّها من بناء هوية قوية، هدفها استمرارية نشاط المؤسسة.

(1) – Géraldine MICHEL : La stratégie d'extension de marque, Librairie VUIBERT, Paris, Mai 2000, p 22.

(2) – Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 626.

(3) – Ibid., pp 627-628.

(4) – Georges LEWI : Branding Management (La marque, de l'idée à l'action), op-cit, p 284.

## المطلب الثالث : تحليل الصورة الذهنية للعلامة

تعتبر الصورة الذهنية العامل الرئيسي في تكوين رأي الفرد حول موضوع أو شيء معين، و لذا فهي العنصر الجوهرى بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية (أو أي منشأة كانت) الذي يحقق هوية و سمعة إيجابيتين لها و لعلامتها أمام المستهلكين الحاليين و المستهلكين المحتملين لمنتجاتها، و حتى الجمهور العام. و لأهمية هذه الأداة فإننا خصصنا هذا المطلب للتعريف بها و التطرق إلى مختلف جوانبها.

### أولاً. مفهوم الصورة الذهنية للعلامة

مصطلح صورة العلامة أو "الصورة الذهنية للعلامة" ناتج عن تفرع لمفهوم عام و هو الصورة الذهنية. حيث تعدد تعاريف الصورة في مجال علم النفس إلا أنّ ما يأخذ اهتمامنا في بحثنا هو مفهومها التسويقي. يتفرع هذا المفهوم إلى عدّة مجالات، فالصورة الذهنية في تعريفها العام و البسيط هي : "التمثيل الذهني لشخص أو شيء معين في ذهنية الفرد"<sup>(1)</sup>. إنّ هذا التعريف يعتبر مفهوماً عاماً للصورة، و بغية توضيح مفهومها التسويقي يتوجب علينا التطرق في هذا العنصر، إلى درجات الصورة التي تتعرض إليها المؤسسة خلال تعاملها مع جمهورها و التي تتمثل فيما يلي :

#### 1. صورة المؤسسة

تُعرّف صورة المؤسسة على أنّها التصور الذهني الناتج عن إدراك شيء أو حدث معين متعلق بالمؤسسة، هذا التصور قابل للاستمرار و الدوام عبر الوجود و الزمن و إعادة الظهور عند الاستخدام<sup>(2)</sup>.  
فصورة المؤسسة هي مجمل الآراء المتعلقة بنشاطها و التي يكونها عنها الجمهور الذي تتعامل معه. و تنقسم صورة المؤسسة إلى نوعين : الصورة المؤسساتية (L'image institutionnelle) التي تعكس الجانب الأخلاقي لنشاط المؤسسة، و الصورة الذهنية التجارية (L'image commerciale) التي تعكس أداء و كفاءات و مهارات المؤسسة في نشاطها<sup>(3)</sup>.

#### 2. صورة المنتج

يتكون المنتج من ميزات وظيفية و ميزات ذهنية. و بغض النظر عن الميزات الوظيفية التي تمثل التركيب و الفعاليات التقنية و غيرها، فإنّ الميزات الذهنية هي التي تُنقل صورة المنتج. تشمل هذه الأخيرة القيم المدركة و الميزات التي يلحظها الجمهور في المنتج إضافة إلى الشخصية التي يُظهرها كل مستهلك أو يرغب في إظهارها من خلال استهلاكه لهذا المنتج<sup>(4)</sup>.

(1) – Michel RATIER : L'image en Marketing (cadre théorique d'un concept multidimensionnel), Cahier de Recherche n° 2002-152, Centre de Recherche en Gestion -Toulouse-, France, Novembre 2002, p 03.

(2) – Ibid., p 05

(3) – Philippe Morel : Communication d'Entreprise, op-cit, p 16.

(4) – Michel RATIER : L'image en Marketing, op-cit, p 10.

### 3. صورة العلامة

هي النوع الشائع في التسويق و تُعرَّف صورة العلامة على أنها مجمل التصورات الذهنية العاطفية (Affectives) و المدركة (Cognitives) التي تكون في شكل قيمة مضافة للعلامة (و/أو للمنتوج، و/أو للمؤسسة) تجمع بين قيم حقيقية (فطرية)، أفكار مكتسبة، أحاسيس ذاتية أو موضوعية، إرادية أو لا إرادية<sup>(1)</sup>.

تظهر العلاقة بين المفاهيم الثلاثة للصورة في الارتباط المتداخل بينها : فالصورة التي يكتسبها المستهلك (الجمهور عامة) على المنتوج يسقطها على مهنة المؤسسة حسب الميزات الوظيفية التي يجدها في المنتوج و الجهود التي تبذلها لإرضائه من خلال توظيف التكنولوجيا المكتسبة، هذا من جهة. كما أن صورة المنتوج تُغذي صورة العلامة من جهة ثانية، و العكس صحيح. بحيث أن صورة العلامة تزيد من قيمة المنتجات الجديدة التي تهدف إلى عرضها المؤسسة في أسواق جديدة أو حالية، ما يُكسب هذه المنتجات ميزة تنافسية مهما تساوت ميزات التقنية مع الميزات التقنية للمنتجات المنافسة.

أخيراً، هذه القيمة الجوهرية التي تُصنّفها صورة العلامة على (صورة) المنتوج و (صورة) المؤسسة ناتجة عن تفاعل أدوات أساسية هي مكونات صورة العلامة التي نتطرق لها في العنصر التالي.

### ثانياً. مكونات صورة العلامة

يرى Thierry LIBAERT أن الصورة عبارة عن لعبة تركيب (Puzzle) تتمثل وحدتها في أربعة عناصر أساسية : شخصية العلامة، قيمها، هويتها، سمعتها<sup>(2)</sup>. هذه العناصر هي خصائص تابعة للعلامة لكنها في نفس الوقت مكونات للصورة الذهنية لها، و التي نتطرق لها كالاتي :

#### 1. شخصية العلامة (La personnalité de la marque)

مصطلح شخصية العلامة متداول عند رجال التسويق و خاصة مسيري العلامات التجارية، و لا يقصد به مفهوم الشخصية حسب علم النفس و إنما تُمثّل صفات الشخصية التي تظهر بها العلامة و التي توافق خصائص شخصية المستهلك أو خصائص الشخصية التي يرغب بلوغها. في نفس هذا السياق فشخصية العلامة توافق مظاهر الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها المستهلك أو يرغب في الانتماء إليها، حيث تظهر هذه الشخصية عادة من خلال النشاطات الاتصالية (إشهار، علاقات عامة،... الخ) التي تقوم بها المؤسسة، و التي تهدف من خلالها إلى تحقيق توقع لعلامتها وتوطيد العلاقة بينها و بين المستهلك<sup>(3)</sup>.

(1) – Ibid., p 12.

(2) – فاسي فاطمة الزهراء : إستراتيجية صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك -دراسة حالة مؤسسة هنكل الجزائر-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير فرع إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، 2006/2007، ص 21.

(3) – Jean-Marc FERRANDI, Dwight MERUNKA et Pierre VALETTE-FLORENCE : La personnalité de la marque (Bilan et Perspectives), Revue Française de Gestion LAVOISIER, 2003/4-n°145, de la page 145 à 162, pp 145-149.

## 2. هوية العلامة (L'identité de la marque)

إنَّ هوية العلامة، بالإضافة إلى كونها إحدى مكونات صورة العلامة، "هي مجموعة الخصائص (Attributs) المتعلقة بالعلامة التجارية التي تجعلها العلامة المطلوبة و المرغوبة من قبل فئة الجمهور المستهدفة"<sup>(1)</sup>. و تتحقق الهوية بالخصائص التعريفية التي تؤسس صورة العلامة و التي تشمل : العوامل المحسوسة المتمثلة في المنتج (سلعة و/أو خدمة) ومكونات العلامة التي ترافقه ؛ العوامل غير المحسوسة المتمثلة في الدور الاجتماعي و الأخلاقي للعلامة ؛ العوامل العاطفية (Affectives) المتمثلة في علاقة العلامة بالمستهلك<sup>(2)</sup>.

## 3. سمعة العلامة (La réputation de la marque)

تتكون السمعة من توليفة من الاعتقادات و الأحكام التي يصدرها الجمهور العام اتجاه العلامة خاصة و المنتج و المؤسسة عامة، و التي تتعلق بنشاط المؤسسة بما فيه نوعية إدارتها لأعمالها، حجمها المالي، قدرتها الابتكارية، فعالية تسويقها، نوعية و جودة منتجاتها، كفاءة تسييرها لعلاقتها مع زبائن<sup>(3)</sup>.

## 4. القيم (Les valeurs)

عادة ما تعكس القيم مصطلح "الأخلاقيات"، حيث تستمدّها المؤسسة من نوعية اتصالها الداخلي و الخارجي ورسائلها الإشهارية، و كذا عن طريق الوصاية و الرعاية (Sponsoring et Mécénat)<sup>(4)</sup>. فرعاية المؤسسة لخصص دينية أو تكفلها بتمويل الحصص الرياضية لفقدان الوزن و وصايتها على منظمات حماية المستهلكين... الخ، يُكسبها قِيَمًا إيجابية ترفع من مكانتها الذهنية لدى المستهلك.

إنَّ تداخل هذه المكونات يحقق ما يعرف "بالقيمة" (la valeur) التي تحدد معالم صورة العلامة الذهنية، ما يوضحه الشكل رقم (13) الآتي :

(1) – George LEWI : Branding Management (la marque de l'idée à l'action), op-cit, p 96.

(2) – Ibid., pp 106-107.

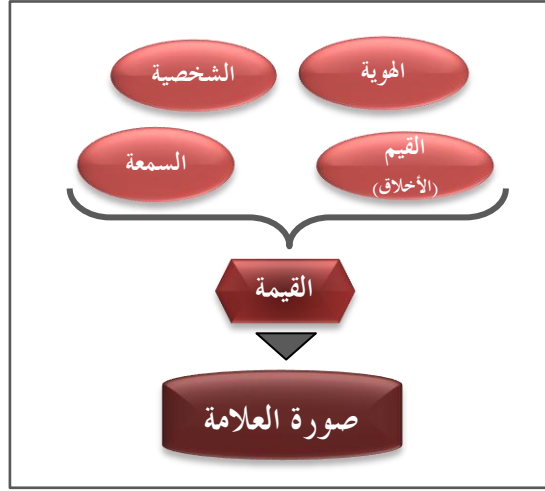
(3) – فاسي فاطمة الزهراء : إستراتيجية صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك، مرجع سابق ذكره، ص 22.

(4) – نفس المرجع السابق.



### شكل رقم (13)

#### مكونات صورة العلامة في تحقيق القيمة



المصدر

من إعداد الطالبة

هذه القيمة المدركة من طرف المستهلك التي تستمدتها صورة العلامة من تكامل مكوناتها، هي التي تحقق توقع العلامة في ذهنية المستهلك و تُحدِّد معالم الصورة له. ما يساعده على غربة المعطيات التي يستقطبها وتخصيص قرار الشراء و فعل الشراء على منتج أو علامة معينة، و ذلك على حسب الصورة التي يكوِّنها.

#### ثالثا. أنواع صورة العلامة

إنَّ تكوين صورة العلامة في ذهنية المستهلك يتوقف على طبيعة الرسالة التي تعرضها المؤسسة. و بمجرد حدوث خلل في الرسالة أو في وسيلة الاتصال المستخدمة<sup>(\*)</sup> يظهر ذلك بتباعد مفاهيمي بين الصورة التي ترغب في عرضها المؤسسة و الصورة الحقيقية المرسل و الصورة التي يكوِّنها المستهلك. من هذا الأساس، فإنَّ الصورة في الحقيقة ثلاثة أنواع نوولها كالاتي<sup>(1)</sup>:

#### 1. الصورة المرجوة (L'image voulue)

هي الصورة التي ترغب المؤسسة و تسعى في إيصالها إلى أسواقها المستهدفة عن طريق مختلف الوسائل والرسائل الاتصالية، و التي يُقصد بها التموقع المرجو من طرف المؤسسة لعلامتها.

#### 2. الصورة المرسل (الموصلة) (L'image transmise)

هي الصورة الحقيقية أو هي ترجمة للصورة المرجوة و التي تظهر على الوسائل الاتصالية للمؤسسة (المنتوج و غلافه، المعدات المكتبية، المطبوعات، الخدمات المرفقة... الخ).

<sup>(\*)</sup> - الرسالة و الوسيلة هي مكونات سيرورة الاتصال التسويقي التي تنطبق لها في المحث الثالث من الفصل الثاني.

<sup>(1)</sup> - Michel RATIER : L'image en Marketing, op-cit, p 05.

### 3. الصورة المدركة (L'image perçue)

هي نتيجة الجهود الاتصالية، و التي تكافئ الصورة التي يكونها الجمهور عن علامة المؤسسة، بعد استقطاب و تحليل الرسالة الاتصالية.

من الجانب النظري تُصَبُّ كل هذه الأنواع في مفهوم واحد. بمعنى أن الصورة المرجوة هي نفسها الصورة التي ترسلها المؤسسة بهدف توقعها و نفسها الصورة التي يدركها المستهلك. لكن من حيث الجانب الميداني، فعادة ما تواجه المؤسسات تباعدا بين هذه المفاهيم. التي يكون سببها عدم ضبط الرسالة المرسله أو سوء الوسيلة المستخدمة، أو مؤثرات خارجية تجعل استقطاب الرسالة من قبل المستهلك بصفة مغايرة أو غير كاملة.

تتفاعل الصورة التي يُكوِّنها المستهلك عن العلامة التجارية مع عدة عوامل تؤثر في كيفية إدراكه لها : ف نوعية الرسالة المرسله -التي تُعبِّر عن شخصية و هوية العلامة و كذا سمعتها و قيمها- تُؤثر على كيفية استقطاب الصورة حسب جودة تقويمها و استظهارها في هذه الرسالة. درجة هذه الجودة تكون مؤثرا في التباعد المفاهيمي بين الصورة المرجوة من قبل المؤسسة و الصورة الحقيقية المرسله و الصورة المدركة من قبل المستهلك. و مهما كان مدى ذلك التباعد فإن الصورة المدركة هي التي تؤثر و تتحكم في قرار الشراء و إعادة الشراء و بذلك في ولاء المستهلك.

#### المطلب الرابع : دور صورة العلامة في تحقيق ولاء المستهلك و المحافظة عليه

يعتبر تنميط نشاط المؤسسة داخل قطاعها الاقتصادي مرحلة اقتصادية تشكل خطرا على استمراريتها، خاصة إذا تشابهت وظائفها و ميزاتهما مع تلك الخاصة بالمؤسسات المنافسة لها، فهذا التشابه قد يُفقد ميزات التنافسية أمام رأي المستهلك<sup>(1)</sup>. و لذا و عن طريق ضبط إستراتيجية علامتها تسعى المؤسسة إلى استحداث قيمة لنشاطها بهدف تعزيز صورة علامتها في ذهنية المستهلك الذي تتعامل معه، حيث يظهر رد فعل هذا الأخير نحوها على شكل إقبال على منتجاتها كمرحلة أولى ثم تكرار هذا الإقبال كمرحلة ثانية.

هذا ما سنفصله في هذا المطلب من خلال توضيح دور صورة العلامة في رفع قيمة هذه الأخيرة عن طريق كسب ولاء المستهلك و العمل على المحافظة عليه.

#### أولا. دور الصورة الذهنية في تحفيز قرار شراء المستهلك و تحقيق ولاءه

تتمحور قيمة العلامة في الخصائص السابقة الذكر التي تُكوِّن صورتها، بحيث تمنحها ميزةً توجه قرار شراء المستهلك وإعادة الشراء و تساعد على توليد ولاءه إلى العلامة. من منطلق هذا الاستدلال فإن ما ستتطرق إليه خلال هذا العنصر هو دراسة العلاقة التي تربط الصورة الذهنية للعلامة بتوليد قرار الشراء من جهة، ثم دراسة العلاقة التي تربط الصورة الذهنية بالولاء للعلامة.

(1) – Bjorn STANSKER : Les liens entre l'image de marque et l'évolution des organisations, Politiques et Gestion de l'Enseignement Supérieur, 2007/1-n°19, de le page 13 à 30, p 14.

## 1. العلاقة بين صورة العلامة و قرار الشراء (التموقع و القيمة)

إنّ كل ما يتعلق بالعلامة يعتبر خاصية من خصائص صورتها التي تُكسب العلامة علاقة قوية مع المستهلك. ولا يقتصر ذلك على التجربة الطويلة للمستهلك مع العلامة و/أو التعرض الدائم و المتكرر للنشاطات الاتصالية للعلامة فقط، و إنّما يتدخل في إنشاء هذه العلاقة اعتبارات ذهنية أخرى كالذكريات المتبادلة عن طريق هذه العلامة، أو الهدايا المقدمة من طرفها،... الخ. أي أن الصورة هي مجموع المدركات حول العلامة و التي تحقق أو توضح حقيقة معينة.

و يرتبط نجاح تحقق صورة العلامة المرجوة في مدى تحكم المؤسسة في إستراتيجية تموقع علامتها. إذ يعتبر التموقع بمفهومه ذو علاقة مباشرة مع مفهوم صورة العلامة، غير أنّه يُؤخَذُ من وجهة نظر المنافسة. فموقعة علامة معينة هو اختيار الصورة التي ترغب المؤسسة في بعثها من خلال انتقاء خصائص الصورة التي تجعل هذه الأخيرة تُدرَكُ بصفة مغايرة عن صورة علامة المنافسة من قبل فئات الجمهور المستهدف<sup>(1)</sup>.

فتموقع العلامة هو تكوين صورة لها بالارتكاز على خصائص معينة تتماشى و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. هذا ما يجعل صورة العلامة نقطة الانطلاق في قرار شراء المستهلك و قرار ولائه، إذ تُساعده في غرلة المعلومات التي يستقطبها و من ثم تمييز كل علامة عن أخرى. فقرار الشراء يرتبط بميزات عرض المؤسسة التقنية والذهنية (المزيج التسويقي) التي تحقق صورة مميزة للعلامة<sup>(\*)</sup> من جهة، و بصحة هذه الميزات التي تقدمها العلامة ما يمنح المستهلك الثقة الكاملة بها من جهة أخرى<sup>(2)</sup>.

## 2. العلاقة بين صورة العلامة و الولاء لها

يعتبر ولاء المستهلك لعلامة معينة رأسمالها، فكلما كانت الصورة الذهنية التي يُكوّنُها عن هذه العلامة جيدة كلما زاد ارتباطه بها. إذا كان هذا الارتباط نسبة للسعر أو الخصائص التقنية للمنتوج أو خصائصه الوظيفية، فإنّ رأسمال هذه العلامة يكون ضعيفا. عكس ذلك إذا كان الارتباط نسبة لرموز العلامة، اسمها، شعارها، قيمها دون رد الاعتبار للعلامات المنافسة مهما انخفض سعرها أو زادت فعالية منتجاتها، فهنا تكون العلاقة بالعلامة ذات قيمة فعلية و يكون رأسمالها قويا.

من هذا فإنّ الولاء هو نتيجة من نتائج تحقق صورة جيّدة للعلامة، إذ يُعرّف على أنّه قياس لمستوى التعلق و الارتباط بالعلامة التجارية من جانب<sup>(3)</sup>، و نتيجةً لعمليات شراء سابقة في مثابة تجربة لمنتجات العلامة من جانب آخر<sup>(4)</sup>. و نسبة لمستوى التعلق و الارتباط و اعتماداً للتفاعل السابق "رأسمال العلامة/السعر" يمكن نظرياً تمييز خمس درجات لولاء المستهلك هي : المستهلك اللامبالي، المستهلك المحافظ، المستهلك الحسابي (المخطط)، المستهلك العاطفي، و أخيراً المستهلك المكافح (نوضح ما سبق في ملحق رقم (07)).

(1) – David A. AAKER et Jacques LENDREVIE : Le Management du capital-marque, op-cit, p 117.

(\*) – سيارة Mercedes-Benz تمنح لملكها قيمة اجتماعية عالية (ميزة معنوية أو ذهنية)، أمّا سيارة Citroën هي أكثر السيارات تطوّراً من الجانب التكنولوجي (ميزة تقنية).

(2) – Ibid., pp 119-120.

(3) – Ibid., p 45.

(4) – George LEWI : Branding Management, op-cit, p 401.

يبقى هذا التصنيف أداةً أولية لقياس درجات الولاء لفئات المستهلكين الذين تتعامل معهم المؤسسة، حيث يعتبر الولاء ذو أهمية إستراتيجية كبيرة إذا نجحت المؤسسة في تحقيقه. و تتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية<sup>(1)</sup> :

- تقليص تكاليف التسويق ؛

- ترجيح الأولوية إلى المؤسسة المنتجة في التعاملات مع وسطائها ؛

- جلب و جذب مستهلكين جدد من خلال تعظيم رواجها (notoriété) و ضمان بقاء المستهلكين الحاليين ؛

- تمديد المجال الزمني للإجابة على هجومات المنافسة.

التموقع الجيد للعلامة الذي تترتب عنه صورة حسنة لها، هو أساس تحقيق القيمة التي تُؤكِّدُ ولاء المستهلك نحو العلامة. و باختلاف درجات الولاء، فإنَّ على المؤسسة أن تتعامل مع كلِّ من هذه الدرجات على حدى من خلال التواجد الواسع و المستمر في بيئتها التسويقية لتفادي الانقلابات السريعة في هذه الأخيرة التي تُسبِّبها أية أزمة تسويقية محتملة.

## ثانيا. أثر الأزمة التسويقية على صورة العلامة

إنَّ القيمة التي تكتسبها العلامة و التي تعود على المؤسسة بصورة ذهنية جيدة، قد تفقدها بسرعة فائقة تحت تأثير أخطاء تسييرية و تسويقية. حيث يؤكد David A. AAKER أن سبب الخطر على صورة العلامة هو الأخطاء التسييرية الممارسة عفويًا أو عمدًا في إستراتيجيات المزيج التسويقي و خاصة إستراتيجيتي التوزيع و الاتصال التسويقي<sup>(2)</sup> باعتبارهما عنصري تواصل المؤسسة بالمستهلك. و باختلاف مسببات الأزمات التي تعرضنا لها في الفصل الأول فإننا نوضح فيما يلي المسببات المباشرة و الأكثر انتشارًا في التسويق<sup>(3)</sup> :

### 1. مؤثرات المنتج

تتأثر إستراتيجية المنتج التي تتبناها المؤسسة بثلاثة مؤثرات هي الزمن و الجودة و الابتكار، نشرحها كالاتي :

#### أ. تأثير الزمن

تختلف دورة حياة المنتج عن دورة حياة العلامة، فدورة حياة الأوّل تكون أقصر من دورة حياة الثانية. إلاّ أنه على عكس ما يعتقد معظم المسيرين، فصورة العلامة ليست كافية لمواجهة عامل الزمن و العمل على استمرارية حياة العلامة. إذ لتحقيق استمرارية العلامة على المؤسسة أن توفر أهم عامل مادّي يُغذي صورة العلامة، و المتمثل في التجديد المتواصل من خلال البعث المستمر للمنتجات البديلة. و باعتبار الزمن نقيض المنتج من حيث التطور التكنولوجي و التقني و نقيض العلامة من حيث التقدم و النمو الذهني للمستهلك، فهذا قد يُعرِّض المؤسسة إلى أزمة تسويقية محتملة إذا لم تحرص على حسن تسيير هذين العاملين.

(1) – David A. AAKER et Jacques LENDREVIE : Le Management du capital marque, op-cit, p 52.

(2) – David A. AAKER et Jacques ORSONI : le Management du capital marque, op-cit, p 184.

(3) – Philippe VILLEMUS: La fin des marques ?(vers un retour au produit), les Editions d'Organisation, Paris, 1996/1998, pp 58-163.

## ب. تأثير الجودة

تعتبر جودة المنتج من أهم العناصر المكونة لقيمة العلامة، و مع ذلك فإن إهمال المسيرين لها متزايد، لسبب واحد هو عدم تطبيقهم لشروط تحققها. و بمحاولتنا لفهم ماهية الجودة تبين لنا أن لها مفهومين أساسيين هما المفهوم الوظيفي و المفهوم الرمزي : فجودة المنتج الوظيفية (الصناعية) هي مطابقته للمعايير التقنية التي تسمح له أن يكون قابلاً للاستهلاك وقت بعثه إلى الأسواق المستهدفة ؛ أما جودة المنتج الرمزية (الذهنية) تتمثل في قدرة المؤسسة على إشباع حاجات السلسلة الامدادية خاصة بالنسبة للوسطاء الموزعين، المستهلكين النهائيين،... الخ، سواء كانت هذه الحاجات و الرغبات ظاهرة أم ضمنية. فالتوفيق بين مفهومي الجودة حسب التطورات الذهنية لأفراد السوق المستهدفة هو الذي يؤثر إيجاباً أو سلباً على صورة العلامة خاصة إذا كانت جودة المنتج توافق السعر المحدد له بارتباط عامل الجودة مع عامل السعر.

## ج. تأثير الابتكار

لإتمام فكرة الجودة فإنّ على مصلحة البحث و التطوير التابعة للمؤسسة، أن تكون على اتصال دائم مع إدارة التسويق و الجودة. فمن خلال البحوث و الاستطلاعات التسويقية الميدانية يستطيع فرع الإنتاج تحديد المكونات الفيزيائية للمنتج وفقاً لرغبات و حاجات المستهلكين، حتى يكون التكوين الفيزيائي للمنتج المبتكر يوافق الحملات الإشهارية و النشاطات الاتصالية حوله، و نفس المبدأ ينطبق في حالة قطاع الخدمات.

من ذلك يظهر الابتكار على ثلاثة أنواع : ابتكار مادي يطرأ على المنتج ؛ ابتكار غير مادي يطرأ على مكونات العلامة بالأخص و مكونات المنتج الرمزية على العموم، و ابتكار مزدوج يجمع بين الأول و الثاني. و تجدر الإشارة هنا إلى أنّ الابتكار المادي هو الأكثر فعالية في الحفاظ على استمرارية المؤسسة و علامتها، لأنه يسعى إلى تصميم منتجات توافق حاجات و رغبات المستهلك النهائي بالاعتماد على البحث و التطوير (R&D)، على عكس الابتكار غير المادي الذي يُؤثّر على صورة العلامة سلباً لاعتماده على تجديد الاتصال حول عناصر العلامة بما فيها الاسم، التوقيع، الشعار، التعبئة و التغليف، المكونات الغرافية (ألوان، أشكال،... الخ).

## 2. مؤثرات السعر

الأسواق التي تبلغ مرحلة النضج تشهد العلامات التجارية فيها رواجاً كبيراً، مترجمة ذلك ببلوغ المنتجات لدرجة كبيرة و متقاربة من الفعالية و التي تنعكس بدرجة أولى على مستوى التنافسية (compétitivité). لكن الواقع الاقتصادي الذي تشهده الأسواق الحالية يتميز بالمنافسة الحادّة و النمو السريع للمنتجات البديلة و المتماثلة، إضافة إلى تطوّر أساليب التوزيع، بذلك أصبح عامل السعر لا يتركز على مستوى التنافسية و المكانة الإستراتيجية للعلامات التجارية فحسب، بل يتعداه ليمتد إلى مفهومي إرضاء الطلب و بلوغ الأهداف المتعلقة بالمرودية. إذ يُظهر المستهلك الحالي تردّداً في دفع الهامش الإضافي الذي ترفقه المؤسسة إلى قيمة صورة العلامة، و أصبح هدفه الحالي عند اقتناء أي منتج هو "أحسن جودة بأقل سعر".

### 3. مؤثرات التوزيع

باعتبار التوزيع مجموع النشاطات التي من هدفها إيصال المنتج إلى نقاط البيع الممثلة للمؤسسة و تلك المستقلة عنها بغية عرض علامتها و توفير منتجاتها و خدماتها للمستهلك النهائي فيها، فإنّ أساليبه تطوّرت في الواقع الاقتصادي المعاش. حيث لا يقتصر نشاط الموزع حالياً على إيصال منتجات المؤسسة إلى المستهلك، و إنّما أصبح مؤسسة قائمة بذاتها تعمل على ترويج و تطوير علاماتها التجارية الخاصة بها ارتكازاً على علامات المؤسسات المنتجة. هذه الاستقلالية تؤثر على صورة علامة المؤسسة المنتجة في كل جوانبها، التي تتجلى في النقاط التالية :

- نمو علامات مؤسسات التوزيع المتمثلة في المساحات الكبرى على حساب العلامات التجارية للمؤسسات المنتجة، بحيث توفر المؤسسات الموزعة عدداً من العلامات البديلة بأسعارٍ متفاوتة ما يناسب كل الفئات الاجتماعية. هذا يُكسبها إقبالا أكبر للمستهلكين على عكس المؤسسات المنتجة التي تسعى إلى توفير منتجاتها على مستوى نقاط البيع الممثلة لها ؛
- تراجع علامة المؤسسة المنتجة أمام علامات المؤسسات الموزعة، خاصة بتطوير هذه الأخيرة لنشاطها التسويقي. و من خلال سعيها إلى توفير منتجات متنوعة للمستهلك بأسعار منخفضة ، تهدف المؤسسات الموزعة إلى رفع رواج صورة علامتها على حساب العلامات التجارية للمؤسسة، بعرض منتجات ذات فعالية متقاربة مع منتجات هذه الأخيرة ؛
- تلقي المؤسسات الموزعة آراء ايجابية من قِبَل الرأي العام نتيجة توقعها الإستراتيجي من خلال تمييز عرضها بأسعار منخفضة نسبة للمؤسسات المنتجة. و بذلك فهي تظهر كحامية للمستهلك و حافظة لدخله، ما كوّن لها صورة قوية في ذهنيته، بحيث تفوق صورة الجودة و الفخامة التي تسوقها علامات المؤسسات المنتجة ؛
- اضطراب المؤسسات المنتجة إلى ترخيص علاماتها التجارية و/أو مهارات إلى مؤسسات منتجة أخرى تمارس نشاطها بتكاليف إنتاج أقل (خاصة إذا كانت العلامة دولية)، بهدف كسب السوق من خلال التوفير المستمر للمنتج في كل نقطة بيع يتوجه إليها المستهلك النهائي و خاصة المؤسسات الموزعة. هذا الترخيص قد يُقلص من الخصائص الذهنية للعلامة.
- جودة تسيير المؤسسات الموزعة لإستراتيجية توزيعها، إضافة إلى تنوع المنتجات التي تعرضها من حيث الطبيعة و السعر، جعلها تتميز بمكانة تسويقية أثرت على قدرة المؤسسات المنتجة في إعادة جذب المستهلك نحو علاماتها، ما قد يعرضها لأزمات محتملة.

### 4. مؤثرات الاتصال التسويقي (الترويج)

كما وضحناه في العنصر السابق، فإنّ المؤسسات الموزعة تعتمد على تسويقها الخاص بها في ترويج علامتها التجارية من خلال ضبط إستراتيجية اتصالها التسويقي. تُعتمد إستراتيجية الاتصال التسويقي و خاصة عنصر الإشهار لهدفين أساسيين متسلسلين : الأوّل هو التعريف بالعلامة و المنتج الحاليين و المعروضين من قبل المؤسسة (حالة التموقع) أو بالتشكيكة الجديدة لمنتجاتها (حالة التوسع)، ما يساعد على تكوين صورة و هوية العلامة ؛ الثاني هو

الهدف التجاري المحض "البيع لتعظيم المردودية". لكن حتى تحقق المؤسسة أهدافها المادية و المعنوية عليها أن تعتبر الاتصال استثماراً لا تكاليف غير مربحة، شرط أن يكون هذا الاستثمار مبنياً على أسس تُخَدِّمُ صورة العلامة. هذا ما تواجهه معظم المؤسسات، إذ تجد صعوبة في بناء اتصالها التسويقي ما يُعرضها لأزمات مختلفة. فكل اتصال توجهه المؤسسة إلى فئة من جمهورها المستهدف يتميز بخلل يقلص من خصائص صورة علامتها، يعتبر استثماراً فاشلاً يعرض المؤسسة إلى خسائر إضافية.

## 5. مؤثرات أخرى خاصة بنشاط المؤسسة

تتمثل هذه المؤثرات فيما يلي :

### أ. تأثير التدويل (العلامة)

يعتبر تدويل المنتج من أهم المراحل الضرورية لاستمرارية العلامة التجارية في أسواقها الداخلية. و مهما كان السبب الإستراتيجي لتدويل العلامة (التشبع الكامل للأسواق الداخلية، مواجهة العلامات الدولية المنافسة في أسواقها... الخ) فإن أهم عامل لنجاحه هو اكتساب المؤسسة القدرة اللازمة لإرضاء المستهلك و إشباع حاجاته ورغباته. فالتدويل يزيد من قيمة العلامة أمام المستهلك باعتبار العلامات المدوّلة مصدر ثقة و ضمان، مهارة و كفاءة. أيضا التدويل يُحسِّنُ من الجودة المدركة للعلامة و بذلك يعزز صورتها الذهنية من خلال إبراز قدرة العلامة على التأقلم مع التحديات الثقافية، اللغوية، القانونية، و غيرها في مختلف الدول التي تُسوّق فيها. أخيراً التدويل يُحفِّزُ توسيع العلامة (الأفقي والعمودي) في مجالات نشاط أخرى.

على الرغم من الميزات الايجابية للتدويل إلا أنه يعتبر هدفا صعب المبتغى بالنسبة للمؤسسات، لِمَا تواجهه من صعوبات في تحديد إستراتيجيتها الدولية و تكييف علاماتها في الأسواق الخارجية التي تختلف من حيث اللغة، الأنظمة القانونية، أساليب التوزيع، حاجات و رغبات المستهلكين، معتقدات و عادات الأفراد... الخ. فخطأ في تقييم هذه الأسواق يُفقِدُ توازن الإستراتيجية بأكملها و التي تعود بالفشل على المؤسسة، ما قد يؤثر سلبا على صورة علامتها بالأسواق الداخلية.

### ب. تأثير اسم العلامة : الحفاظ عليه أم تغييره

النمو، التطور، الحيازة، الترخيص، الاندماج، التدويل... الخ، تعتبر مراحل اقتصادية تُمرُّ بها المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى استمرارية نشاطها، فهي تتطلب إما المحافظة على اسم العلامة الحالي أو تغييره. في كلتا الحالتين قد تتعرض المؤسسة إلى أزمة على صورة علامتها، ما يُحملها تكاليف عالية لتحقيق توازنها. و حتى تبني المؤسسة إحدى المراحل الاقتصادية السابقة عليها أن تتأكد من اتخاذها للقرارات الإستراتيجية الرشيدة المتعلقة إما بتغيير اسم علامتها أو تغيير اسم العلامة التي قامت بجزائها أو اسم العلامة الواجب عرضها عند الاندماج مع مؤسسة أخرى أو حتى عند دخول أسواق خارجية جديدة.

### ج. تأثير العامل التنظيمي و العامل البشري

بالرغم من دور التسويق في تحقيق العرض الأمثل للمؤسسة الذي يتوافق و حاجات و رغبات المستهلك، فإن مكانة التسويق داخل نظامها تخضع لمؤثرين أساسيين : الأول تنظيمي و الثاني بشري.

- المؤثر التنظيمي، الذي يطرح التساؤل عن مكانة وظيفة التسويق الإدارية و التسييرية : فإمّا أن يعتبر التسويق الوظيفة الهامشية (Périphérique) مهامها الاتصال ؛ و إمّا أن يعتبر محور وظائف المؤسسة في اتخاذ القرار من خلال التنسيق بين جميع الوظائف الأخرى، مهمته العمل على تلبية حاجات و رغبات المستهلكين (الأفراد) ؛
- المؤثر البشري، الذي يطرح التساؤل عن مدى التناسق بين مهارة المسوقين و كفاءة التقنيين : فرجل التسويق بطبيعته يهدف إلى تحقيق رأسمال من خلال إرضاء رغبات المستهلكين و اليقظة المستمرة لتغيرات البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها المؤسسة أو تؤثر فيها ؛ بينما الباحث التقني يسعى دائماً إلى بلوغ أعلى قمة الإبداع التكنولوجي حتى تكون علامة المؤسسة أوّل مبتكر على مستوى السوق. غير أنّ هذا الابتكار يتوقف على مدى توافقه مع حاجات و رغبات المستهلكين، فقد تتعرض صورة علامة المؤسسة إلى أزمة حادة إذا لم يتواجد التكامل بين عرض المؤسسة و اتصالها من جهة و بين هذا العرض و حاجات الأفراد من جهة ثانية.

في الواقع الاقتصادي المعاش يصعب على المستهلك تحديد الفرق بين مختلف المنتجات (سلع أو خدمات) لتقارب فعاليتها، ما يؤثر على عملية اتخاذ قرار الشراء. و مهما اختلفت علامات المنتجات بأسمائها و خصائصها الجغرافية فإنّ التمييز الذي يدركه المستهلك يتجلى في خصائص العلامة التي تؤسس صورتها الذهنية. و قد تتأثر هذه الأخيرة سلباً بسبب عوامل تسويقية مباشرة كالجودة الروتينية غير المتجددة و المبتكرة للمنتوج، السعر غير الموافق لهذه الجودة، المنافسة السعرية بين علامة المؤسسة المنتجة و علامة المؤسسات الموزعة، سوء استثمار الإمكانات اللازمة لوضع إستراتيجية اتصال تسويقي فعّالة... الخ. ما قد يُعرض المؤسسة لأزمة تسويقية أو يتسبب في نشوبها، و بذلك إفقاد توازن القيمة التي تؤسس صورة إيجابية للعلامة في ذهنية المستهلك، حيث يتوجب على المؤسسة مواجهتها من خلال تنسيق استراتيجيات تسويقها العملي.



## المبحث الثاني : طرق تبني استراتيجيات التسويق العملي لمعالجة أزمة صورة العلامة

تهدف كل مؤسسة اقتصادية عند دخولها السوق إلى استحداث قيمة لعلامتها أمام الجمهور المستهدف، و التي تتمثل في الصورة الذهنية لها. و ذلك بهدف تعزيز العلاقة بينها و بين سوقها بزيادة ولاء المستهلك الحالي و جذب المستهلك المحتمل.

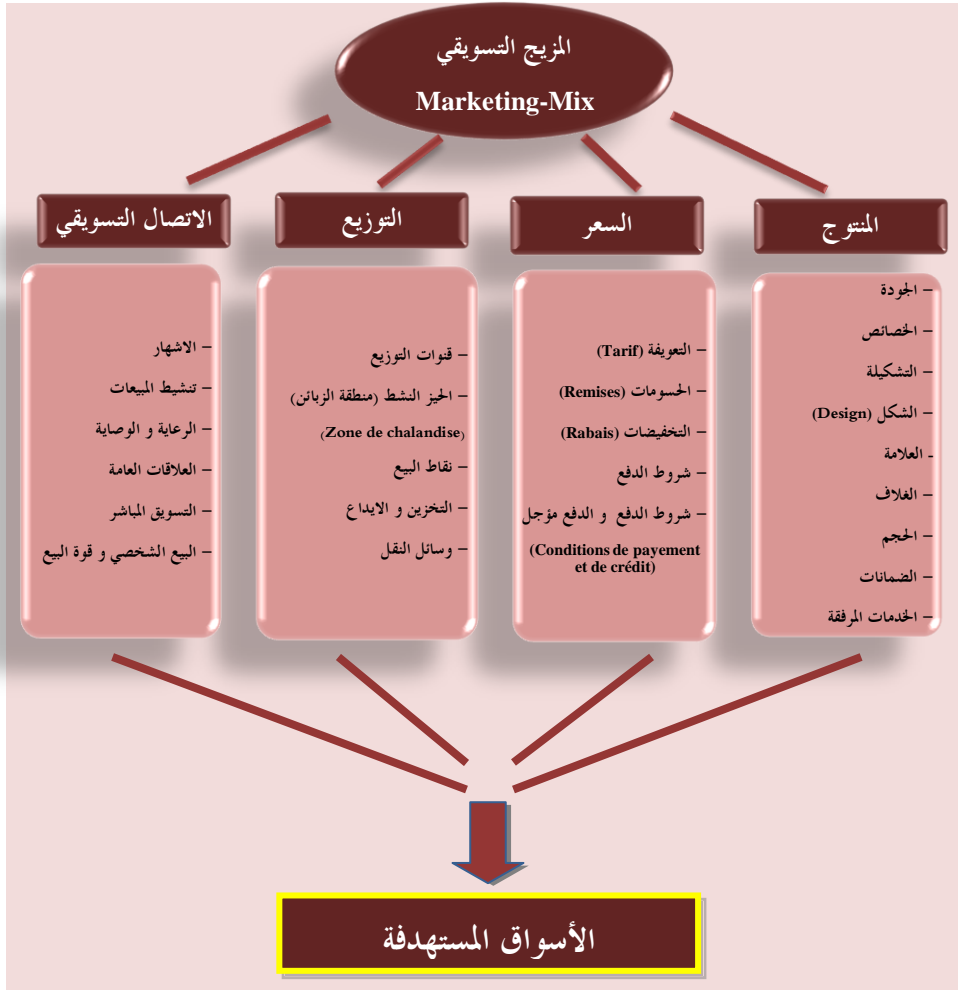
و مع التطور السريع و المستمر لوسائل الاتصال و الإعلام و التكنولوجيا الحديثة (NTICs) و اشتداد المنافسة أصبحت المؤسسات الاقتصادية تتسارع و تتصارع من أجل البقاء، و ذلك رغم الأزمات التي تواجهها خلال نشاطها. و بغض النظر عن شدة الأزمة التي تتعرض لها و مدى انتشار، فالتساؤل الجوهرى بالنسبة للمؤسسة يتمحور حول كيفية تسطير استراتيجياتها و تنسيق نشاطاتها التسويقية العملية لتجاوز هذه الأزمة دون تأثر صورة علامتها، أو كيفية إعادة بنائها ثم تعزيزها في حالة تأثرها.

تعتمد المؤسسة في تجاوز الأزمة و المحافظة على صورة علامتها على استراتيجيات المزيج التسويقي العملي، إذ يعرف هذا الأخير على أنه مجموع الأدوات المتوفرة لدى المؤسسة الاقتصادية و التي من خلال تنسيقها تمثل عرض المؤسسة من جهة و تسمح لها بتحقيق أهدافها أمام أسواقها المستهدفة من جهة أخرى<sup>(1)</sup>، ما يحقق توقعها. تتمثل هذه الأدوات في : إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير (السعر)، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الاتصال التسويقي (أو الترويج) التي نوضحها في الشكل الموالي :

<sup>(1)</sup> - Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 827.

## شكل رقم (14)

### عناصر المزيج التسويقي (العملي)



المصدر

Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2006, p 23.

استطاع J. McCarthy (1960) التعرف على كل الأدوات المؤثرة على عرض المؤسسة و قرار شراء المستهلك وجمعها في أربعة مجموعات الموضحة في الشكل أعلاه و التي أُطلق عليها اسم "4P". حيث تُسطر المؤسسة خطتها التسويقية على مرحلتين : تحديد مزيج عرضها "Le Mix de l'offre" الذي يتضمن المنتج و السعر و طرق التوزيع ؛ ثم تحديد مزيجها الترويجي "Le Mix de Communication" الذي يتضمن إستراتيجية اتصالها التسويقي بهدف إعلام فئات الجمهور المستهدفة حول عرض المؤسسة (أنظر الملحق رقم (08)).

إن عرض المؤسسة هو جوهر العملية التسويقية حيث يمثل العلاقة التجارية بين المؤسسة و سوقها. فالتفاعل الجيد بين عناصر المزيج التسويقي هو العامل الجوهرى لعرض ناجح للمؤسسة الذي يُكسبها حصة سوقية جديدة أو يزيد في حصتها الحالية. ما يُكوّن لها مكانة و قيمة ذهنية بالنسبة للمستهلك هي الصورة الذهنية، هذا من جهة. من جهة ثانية، و بغض النظر عن عنصرى المنتج و السعر اللذان تتمركز إستراتيجيتهما داخل المؤسسة، فإن كل من

إستراتيجية التوزيع و الاتصال تعتبر نقطة التقاء بين المؤسسة و المستهلك. أكثر من ذلك فإستراتيجية الاتصال التسويقي هي نقطة الاستدلال التي تعتمدها المؤسسة في توجيه و إعلام المستهلك على علامتها.

باعتبار دراستنا تشمل طور معين من حياة المؤسسة المتمثلة في الأزمة التسويقية التي تؤثر على عرضها و من ثم صورة علامتها وبذلك قرار شراء المستهلك -خاصة المستهلك النهائي- على عرضها، فإن المؤسسة تُجَدِّدُ خطة مزيجها التسويقي و تُعيد النظر في كل إستراتيجية عمِلَتْ بها بهدف توظيفها للخروج من الأزمة. و علمنا أن علم تسير الأزمات غير محدد من حيث تطبيقه (لا يعتمد على قواعد محدّدة)، فما سنتطرق إليه في هذا المبحث هو ماهية و أهمية كل إستراتيجية من استراتيجيات المزيج التسويقي بهدف التعرف على الوسائل التي تتوفر للمؤسسة. أما لمواجهة الأزمة و الخروج منها فيعتمد على فعالية و كفاءة و مهارة استغلال هذه الوسائل حسب نوع الأزمة ذاتها.

## المطلب الأول : إستراتيجية المنتج

تعتبر العملية الإنتاجية أكثر المراحل الاقتصادية دقة و صعوبة لكون المنتج أساس ثقة المستهلك بعلامة المؤسسة لما تَحَمَّلُهُ هذه الأخيرة من تحديات المنافسة في تحقيق التوافق الأمثل بين حاجات و رغبات المستهلك المتجددة والمتغيرة و متوجها الذي تعرضه. عكس ما توفره استراتيجيات التسعير و التوزيع و الاتصال من مرونة تكيفها حسب أهداف المؤسسة. فالمنتج هو محور اهتمام قسم البحث و التطوير بالتنسيق مع قسم التسويق في السعي وراء الابتكار لتحقيق الجودة الفريدة التي تُمدِّدُ دورة حياة علامة المؤسسة . هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب من بحثنا الذي نقسمه إلى عنصرين فرعيين : ماهية المنتج، و الأدوات الإستراتيجية للمنتج، مسلطين الضوء على دور هذه الإستراتيجية في معالجة الأزمة التسويقية.

### أولا. ماهية المنتج

يُعرف المنتج في مفهومه الضيق على أنه أي شيء أو كيانٍ مادي ملموس "يتم تقديمه إلى المشتري". هذا التعريف مقتبس من المنظورة الإنتاجية للتسويق، غير أن المنظورة التسويقية المعاصرة تُعرف المنتج على أنه : كل ما يعرض في السوق بهدف إشباع حاجة أو رغبة معينة، ويمكن أن يشمل : سلعة مادية، خدمة، تجربة، حدث، شخص، منظمة، فكرة... الخ<sup>(1)</sup>.

إذن فالمنتج هو جزء من عرض المؤسسة، تقوم بإعدادة من أجل إشباع حاجة معينة، و قد يكون منتجاً فريداً أو متبوعاً بعدة منتجات أخرى حسب مدى تطوّر الحاجة المستهدفة، و قد يكون سلعة أو خدمة أو جمع بينهما. هذا ما يسوقنا إلى المفهوم التقني للمنتج حيث أن هذا الأخير يتركب من خمسة مستويات أساسية تكوّنهُ : جوهر المنتج، المنتج النوعي، المنتج المنتظر، المنتج الكلي، المنتج المحتمل (أنظر الملحق رقم (09)). هذه المستويات الخمس هي التي تستطيع المؤسسة خلالها أن تُنشِطُ مهاراتها بغية تقديم منتج يتوافق مع حاجات و رغبات

(1) - Philip KOTLER et Autres : Marketing management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 430.

المستهلك و يميزها عن المنافسة. لكن في حالة تجاوزت المؤسسة هذه المستويات لتصل إلى المستوى السادس فهي ستتنشط في المنطقة الممنوعة أين عليها تغيير طبيعة نشاطها (مهنيتها و مهمتها)، فمن المحتمل أن يتسبب ذلك في رفض من قبل الجمهور نظراً للخصائص المتوقعة و المرسخة في ذهنية المستهلك عن العلامة و التي تميز صورتها و تُؤسِّسُهَا.

## ثانياً. الأدوات الإستراتيجية للمنتوج

نقصد بالأدوات الإستراتيجية للمنتوج كل خاصية من خصائصه التي تمتلك المؤسسة قابلية و مرونة تسييرها و تغييرها و تعديلها، بهدف ممارسة تأثير إيجابي على الصورة الذهنية لعلامتها. تشمل الأدوات الإستراتيجية للمنتوج في بحثنا: التمييز (Différenciation)، التعبئة و التغليف (Emballage)، التبيين (Étiquetage)، الضمان (Garantie).

### 1. التمييز

التمييز هو مجمل الجهودات التقنية التي تبذلها المؤسسة في سبيل انتقاء: الأسماء، الكلمات، الرموز، الشعارات، الألفاظ أو مزيج منها، و تخصيصها لمنتوج معين بغرض تمييز عن باقي منتجات المؤسسة و كذا منتجات المنافسة<sup>(1)</sup>. يستخدم التمييز بهدف تحديد شخصية و هوية المنتوج و يتحقق ذلك عن طريق مستويين أساسيين: التمييز من خلال السلعة و التمييز من خلال الخدمة المتمثلين في<sup>(2)</sup>:

#### أ. التمييز من خلال السلعة

نقصد بالتمييز من خلال السلعة أداة "التصميم" (le design) حيث يعرض التصميم على أنه مجموع العوامل المؤثرة على مظهر و عمل المنتوج بالنسبة للمستهلك، و تتمثل عوامل التصميم في:

- الشكل (Forme)؛
- الاستخدامات الوظيفية (Fonctionnalité)؛
- نتائج الاستعمال (Performance)؛
- المطابقة للمعايير الرسمية (Conformité)؛
- مدة الحياة (Durabilité)؛
- الصحة التقنية (fiabilité)؛
- قابلية الإصلاح و التعديل (Réparabilité)؛
- الطراز (Style).

(1) - أحمد شاكر العسكري : التسويق (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى (1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 115.

(2) - Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 436-442.

## ب. التمييز من خلال الخدمة

عند اشتداد المنافسة يزيد التماثل بين المنتجات المعروضة في الأسواق أين يصعب التمييز بينها إلا من خلال اسم "علامة" خاصة بمنتجاتها الملموسة (السلع). في هذه الحالة تتسارع المؤسسات الاقتصادية للبحث عن الميزة التنافسية التي تفرق منتجاتها عن باقي المنتجات من خلال نسب مزيج من الخدمات المرفقة للمنتج، و المتمثلة عادة في:

- تسهيل الطلبية (عبر الوسائل الحديثة للاتصال) ؛
- الوفاء بوعده التسليم ؛
- التركيب ؛
- برامج التربص حول المنتج ؛
- خدمة النصيحة (الرقم الأخضر مثلا) ؛
- خدمة الإصلاح.

إضافة إلى هذه الخدمات فما نلاحظه حالياً عبر الحملات الإشهارية للعديد من المؤسسات ظهور خدمة جديدة تدعى خدمة التحريب و تُعرضُ خاصة لترويج المنتجات الصحية الغذائية (Les Produits Bio)، بهدف خلق صورة ذهنية صحية لعلامة المؤسسة غايتها إقناع المستهلك بالمركز الجوهري الذي يحتله في نظر المؤسسة. تتمثل خدمة التحريب في ضم المستهلك وذلك حسب رغبته، إلى برنامج تجريب المنتج لفترة محددة. نتيجة هذا التحريب هو خروج المستهلك من التجربة بالمنفعة الموجودة من المنتج، وتستخدم هذه الخدمة عادة في المنتجات الجديدة و حديثة التطور، تكون في شكل تقنية ترويج هدفها إقناع المستهلك بالتحريب لإبراز فعالية المنتج (حالة BioActivia — Danone).

إن إعداد المزيج الفعال من هذه الخدمات السابقة من خلال تنسيق و تكييف كل خدمة أو بعض منها وفقاً لنشاط المؤسسة، هو الذي يُكوّن صورة ذهنية لعلامتها من خلال احتلال الميزة التنافسية المستنبطة من مزيج الخدمات. فالتمييز إذن، جوهر نشاط كل مؤسسة اقتصادية و أساس تحقيق الصورة الذهنية لعلامتها التجارية، إذ يُحدّد باقي الأدوات الإستراتيجية للمؤسسة بعد تحديد ميزة المنتج التنافسية، و المتعلقة بطرق تغليفه و موضوع تبيينه و أساليب ضمانه.

## 2. التعبئة و التغليف

التغليف هو مجموع العمليات المتعلقة بتصوير و إعداد غلاف و عبوة للمنتج<sup>(1)</sup>. و للتغليف دورين أساسيين : الأول حفظ المنتج، و الثاني يعدُّ أداة تسويقية أساسية باعتباره الاتصال الأوّلي بين المستهلك و علامة المؤسسة. فحسب KOTLER الغلاف الجيد هو الذي يُسهّل استعمال المنتج و يحقق رغبةً في شرائه و استعماله في نفس الوقت. و ينقسم الغلاف إلى ثلاثة مستويات هي<sup>(2)</sup> :

<sup>(1)</sup> - Ibid., p 452.

<sup>(2)</sup> - لسود راضية : سلوك المستهلك تجاه المنتجات المقلدة -دراسة حالة الجزائر-، مرجع سابق ذكره، ص 93.

- المستوى الأول (*le conditionnement*)، و هو الغلاف الأولي الذي يكون على اتصال مباشر مع المنتج فهو يحوي المنتج و يتبعه طوال مدة استهلاكه، و يُعدُّ المؤثر الأساسي على صورة علامة المنتج حيث يكون على اتصال مباشر مع المادة المعبئة (مثل ذلك قارورة المشروبات *ORANGINA*) ؛
  - المستوى الثاني (*le packaging*)، و هو الغلاف الثانوي الذي يدعى كذلك غلاف التجميع (*Emballage de regroupement*) الذي من دوره حفظ الغلاف الأولي، و هو دعامة ترويجية لعلامة المنتج داخل نقاط البيع. يُرمي مباشرة بعد تقديم المنتج أو بعد عرضه (مثل ذلك أغلفة الكارتون المصممة لتجميع ستة قارورات و في آن واحد لترويج علامة *ORANGINA*) ؛
  - المستوى الثالث (*Emballage de manutention et d'expédition*)، الذي يدعى غلاف الشحن و النقل و الضروري لنقل و تخزين و التعرف على المنتج و علامته، و يكون نقطة اتصال بين المؤسسة و الموزعين و نادراً ما يراه المستهلك النهائي (الغلاف البلاستيكي أو الكارتوني الذي يجمع وحدات *ORANGINA* السابقة بكميات موجهة إلى البيع بالجملة).
- إن الغلاف الجيد هو الذي يبعث رغبة لشراء المنتج و يُسهِّل استعماله و استهلاكه في نفس الوقت. و لذا فالغلاف نوعين من الوظائف، و وظائف تقنية و وظائف تسويقية<sup>(1)</sup> :
- تتمثل الوظائف التقنية للغلاف في :
    - حفظ و حماية المنتج من التلف و الفساد ؛
    - تسهيل استعماله بالنسبة للمستهلك النهائي ؛
    - تسيير التخزين و النقل و التسليم من قبل الموزعين ؛
    - العمل على الحفاظ على البيئة ؛
  - أمّا الوظائف التسويقية للغلاف فتأتي في النقاط الآتية :
    - تسهيل التعرف على المنتج من حيث مكونات العلامة ؛
    - تسهيل التمييز بين علامة المؤسسة و علامات المنافسين ؛
    - أداة للإغراء و الجذب و الإقناع من خلال شكله و وظائفه ؛
    - وسيلة لإعلام و إرشاد المستهلك حول عمليات الترويج التي تقوم بها المؤسسة أو حول وظائف المنتج و طرق استعماله.
- إضافة إلى الوظائف السابقة فان الغلاف يعتبر وسيلة لإعلام و إرشاد المستهلك حول عمليات الترويج التي تعرضها المؤسسة أو حول وظائف المنتج و طرق استعماله على الطريق ما يسمى "التبيين".

<sup>(1)</sup> - Jean-Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal de MOERLOOSE : Marketing Stratégique et Opérationnel, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, pp 502-503.

### 3. التبيين

التبيين هو جزء من الغلاف و مكان تُحمَل فيه المعلومات الخاصة بنوعية، شكل، حجم، جودة و كيفية استعمال المنتج موجهة للمستهلك النهائي. و يظهر التبيين إما على غلاف المنتج أو داخله (كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الصيدلانية)، و يأخذ ثلاثة أشكال إما على قطعة ورق أو قطعة قماش أو قطعة معدن<sup>(1)</sup>. كما تنقسم بطاقة التبيين إلى ثلاثة أجزاء من حيث نوع البيانات :

- البيانات الوظيفية التي تخصص للتعرف على المنتج أو العلامة، و كل ما يتعلق بطريقة استعماله و حفظه.
- البيانات المعيارية التي تعرض مستوى الجودة، محتواه الدقيق، فعاليته (بالنسبة للمنتجات الغذائية أصبح من الإجمالي وضع السرعات الحرارية نسبة لكمية الاستهلاك و المواد المكونة للمنتج).
- بيانات العلامة التي تحتوي العلامة بما فيها الشارة و الشعار و كل ما يُكوّنهما، حيث توضع على التبيين حسب الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إن الأهمية الحقيقية للتبيين تكمن في إسهامه في جذب و إقناع المستهلك المحتمل، إضافة إلى حمايته له من مخلف أنواع الغش و التقليد من خلال ضمان مستوى الجودة المطلوبة.

### 4. الضمان

الضمان هو التزام المؤسسة لمدة محددة بإصلاح أو تعويض منتجها المقتنى من قبل المستهلك دون مقابل. هذه الخدمة تُؤمّن للمستهلك جودة المؤسسة في تعاملاتها و في منتجاتها، كما تُقلّص من الخطر المدرك من قبل المستهلك حول علامة المؤسسة. و تتبنى المؤسسات الاقتصادية خدمة الضمان في حالتين : إما كون المؤسسة جديدة في سوقها بهدف طمأنة المستهلك و حثّه على اقتناء المنتج للتعرف على جودة علامة المؤسسة ؛ و إما لتبرير سعر مرتفع للمنتج نسبة لأسعار المنافسة و تعزيز جودة العلامة.

مهما كان هدف لجوء المؤسسات إلى هذه الخدمة فإنّ من نتائجها الإستراتيجية كسب ثقة المستهلك بعلامة المؤسسة و تكوين صورة ذهنية جيدة عنها.

إن فعالية الخدمات السابقة آنية (أو على المدى القصير)، إذ تواجه المؤسسات عائقاً جوهرياً خلال نشاطها ألا و هو الزمن. لا نقصد الزمن حدّاً ذاته و إنما الزمن الذي نخله إلى نموّ الأسواق و تطوّر العرض و تغيّر الطلب. فهذا الزمن يعرض المنتج إلى التقادم (Démode) نسبة للتطوّر التقني و التكنولوجي، و يستنفذ الصورة الأصلية للعلامة عبر تغيّر ذهنيات و ميولات المستهلكين. لهذا على المؤسسة أن تكون دائمة اليقظة و الاستطلاع من جهة، و دائمة التجديد و الابتكار من جهة ثانية، كي لا يمل المستهلك من العلامة ما يسيء بصورتها الذهنية.

إن إستراتيجية المنتج دور في معالجة الأزمة و استرجاع قيمة صورة العلامة و تحسينها، فمن خلال إعادة النظر و البحث في الأدوات الإستراتيجية السابقة بإمكان المؤسسة أن تضيف روحاً جديدة على علامتها، حتى تتمكن من إعادة تمييز عرضها و إعادة كسب ثقة المستهلك بعلامتها.

(1) - أحمد شاكر العسكري : دراسة تسويقية متخصصة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1999 ص 136.

## المطلب الثاني : إستراتيجية التسعير

من بين عناصر المزيج التسويقي يعتبر التسعير الإستراتيجية الوحيدة التي تعود بالمرادودية على المؤسسة على عكس الإستراتيجيات الأخرى التي تُعدُّ مصدر تكاليف. هذا يعكس أهمية تحديد سعر المنتج و كفاءة المؤسسة على تسييره و تغييره دون التأثير على زبائنها من الجانب الخارجي؛ و كذا أهمية توافق السعر المحدد مع القيمة المدركة للمنتج من جهة و تناسبه مع مزيج عرض المؤسسة من جهة أخرى هذا من الجانب الداخلي. فالسعر إذن هو مصدر السيولة من وجهة نظر المؤسسة، و معيار لقياس قيمة العلامة (أو المنتج) نسبة لمنتج معين من وجهة نظر السوق كما يعتبر السعر عاملاً تنافسياً.

فالتسعير إذن، هو أحد العمليات التي تُقرَّرُ مصير المؤسسة حيال أزمة تسويقية باعتباره أحد المؤثرات النفسية على سلوك الشراء و سلوك المستهلك. ما يدفعنا في هذا المطلب إلى التطرق إلى حساسية مختلف الأعوان الاقتصاديين اتجاه تغيُّر السعر بعد التطرق إلى ماهيته و تقنياته.

### أولاً. أساسيات حول التسعير

يُعرَّف السعر على أنه القيمة النقدية أو العينية التي تُنسبها المؤسسة لمنتجها. و السعر بالنسبة للمستهلك هو الترجمة النقدية لما يتوقعه من المنتج من حيث المنفعة المادية و المعنوية، الخدمة (الخدمات) المرفقة، شهرة و سمعة العلامة، الصورة الذهنية التي يُكوِّنها المستهلك عنها<sup>(1)</sup>. و من هنا فإننا نُعرِّف التسعير على أنه مجمل العمليات و الجهود التسويقية التي تهدف إلى تحديد سعر (ترجمة نقدية) لمنتج ما، و متابعته و تسييره حسب تطوُّرات البيئة التسويقية للمؤسسة.

#### 1. أهمية التسعير

لقد زاد اهتمام مديري التسويق بالسعر لما له من أهمية في تكوين القيمة المضافة للمنتج، و المتمثلة في هامش (صورة) العلامة. هذه الأهمية تنقسم إلى جانبين : أهمية بالنسبة للمؤسسة و أهمية بالنسبة للمستهلك.

##### أ. أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة

يعتبر السعر الأداة الإستراتيجية الفعّالة لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة، و نلخص أهميته بالنسبة لها في النقاط الآتية<sup>(2)</sup> :

- هو مصدر تحقيق العوائد و الأرباح الناتجة عن مجهودات المؤسسة ؛
- يُسهِّلُ تسيير الطلب من حيث تحديد حجمه، درجة مرونته السعرية، فئات المستهلكين حسب القدرة الشرائية... الخ؛

(1) - ناجي معلا، رائف توفيق : أصول التسويق (مدخل تحليلي)، الطبعة الثالثة (3)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص ص 209 - 210.

(2) - علي الجياشي : التسعير (مدخل تسويقي)، الطبعة الثانية (2)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2004، ص 14.



- يعتبر الإشارة التي يعتمدها المستهلك في قياس و استنتاج مستوى جودة العلامة (هامش العلامة)، و بذلك تعتمد المؤسسة من خلال التأثير على صورة علامتها في ذهنية المستهلك ؛
- بعد تفاعله مع باقي عناصر المزيج التسويقي يشارك في تكوين تموقع العلامة التجارية للمؤسسة ؛
- يُوجد قناة للحوار بين المؤسسة و سوقها عن طريق التغذية العكسية (Feedback) في استقطاب المعلومات حول علامة المؤسسة و مستوى الإشباع و الرضا عن عرضها، من أجل تقديم ما هو أفضل، خاصة بالتطور الحالي لتكنولوجيا الاتصال<sup>(\*)</sup>.

## ب. أهمية السعر بالنسبة للمستهلك

تتمثل أهمية السعر بالنسبة للمستهلك كونه عنصراً مؤثراً في القدرة الشرائية لهذا الأخير، فهو جزء مستقطع من الدخل و مؤثر على حجم مشتريات المستهلك و بذلك مستوى إشباعه. ما يدفع بعض المستهلكين إلى البحث عن بدائل للعلامة المرجوة تكون أقل سعراً، و البعض الآخر إلى إعادة النظر في سلّم الأولويات. و لكون الأسعار ذات طبيعة غير استمرارية فإمكاننا القول أنّ المستوى المعيشي (أو مستوى الرفاهية) للمستهلك يتأثر بأسعار السوق لفترة محددة<sup>(1)</sup>. فالأهمية المتبادلة للسعر بين المؤسسة و المستهلك توضح فعالية السعر في الربط بين هذين الطرفين، و تتوقف هذه الفعالية على قدرة المؤسسة على الانسجام و/أو التحكم في العوامل التي تؤثر على إستراتيجية تسعيرها.

## 2. العوامل المؤثرة في التسعير

تتأثر الإستراتيجية التسعيرية التي تعتمدها المؤسسة بعدة عوامل نذكرها في النقاط الآتية<sup>(2)</sup> :

- ◀ أهداف المؤسسة التسويقية و العامة المتمثلة عادة في تحقيق الأرباح و العوائد و زيادة المبيعات و التدفقات النقدية ؛ رفع الحصة السوقية ؛ المحافظة على الوضع الراهن ؛ العمل على الاستمرارية و البقاء ؛ المحافظة على مستوى عالٍ من الجودة بأقل تكلفة ممكنة ؛ تحقيق الصورة الذهنية المرجوة ؛ ... الخ<sup>(3)</sup>.
- ◀ موارد المؤسسات المتاحة خاصة المالية منها التي تُحدّد تقنية التسعير الواجب استخدامها حيث أنّ المؤسسات ذات الموارد الوفيرة تلجأ عادة إلى تسعير منتجاتها حسب أسعار بيئتها التسويقية (المنافسة أو الطلب)، على عكس المؤسسات ذات الموارد المحدودة التي تعتمد في أكثر الأحيان في تسعير منتجاتها على أساس تكلفة هذه الأخيرة.
- ◀ مستوى التطور التكنولوجي المدمج في منتجات المؤسسة يؤثر على أسعارها خاصة عند تطوير منتجات جديدة.
- ◀ حجم التكاليف الناتجة عن الجهود المركزة في إنتاج و بعث المنتجات إلى الأسواق فمهما تكون تبعية سعر منتج المؤسسة لأسعار المنافسة أو الطلب فإنّ المؤسسة ليس بمقدورها عرض منتج في السوق بأقل من التكلفة التي تتحمّلها لإعداد و عرضه.

<sup>(\*)</sup> - يمكن للمؤسسة أن تعرض على موقعها الإلكتروني استثمارات الرضا و كل زبون يملأ هذه الاستمارة له حسم بنسبة مئوية معينة على مجموع منتدياته أو غير ذلك.

(1) - نفس المرجع السابق، ص 13.

(2) - د.كمال مرداوي : مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مطبعة بغيحة، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص ص 116-117.

(3) - بشير عباس العلق : التسويق الحديث (مبادئه، إدارته، بحوثه) الطبعة الأولى (1)، دار الجماهيرية الليبية للنشر و التوزيع و الإعلان، ليبيا، 1999، ص ص 219-225.

◀ ضغوط المنافسة التي تتعرض لها المؤسسة في البيئة التسويقية التي تنشط فيها خاصة إذا كانت المنتجات التي تعرضها نوعية، فهي حتماً تخضع للمنافسة السعرية، حيث تضطر المؤسسة إلى تخفيض أسعارها إلى أسعار السوق من خلال تقليص هامش ربحها و الاعتماد على الكم (حجم المبيعات) في تحقيق أرباحها.

◀ القدرة الشرائية للمستهلك تؤثر بشكل هام على الخطة التسعيرية للمؤسسة، فعرض هذه الأخيرة لمنتجات لن تكون في متناول المستهلك هو خسارة حتمية. و لذا باستطاعتها في هذه الحالة العمل : إما على تحديد الكمية كما قامت به مؤسسة Danone بعرض الياغورت بنصف الكمية و بسعر أقل في متناول القدرة الشرائية للمستهلك، و إما بتغيير المكونات الفيزيولوجية للمنتوج دون الإنقاص من جودته كالتصميم، الغلاف، الخدمات الإضافية... الخ؛

◀ أخيراً التدخل الحكومي سواء كان في القوانين و التشريعات التي تضبط سلسلة التوزيع أو تحديد الأسعار أو دعم بعض القطاعات الاقتصادية للدولة، يؤثر على الخطة الإنتاجية و الخطة التسعيرية للمؤسسة كما هو الحال في قطاع السلع الضرورية (الخبز و الحليب و الزيت و الدقيق) و الخدمات الضرورية (النقل الرسمي) في الجزائر. إن تحديد أهمية التسعير يُساعد المؤسسة على وضع أهدافها التكتيكية و الإستراتيجية. و بعد تحديد أهدافها والعوامل المؤثرة على إستراتيجية تسعيرها، تعمل المؤسسة على تحديد أسعار منتجاتها بهدف إتمام عرضها.

## ثانياً. طرق التسعير و استراتيجياته

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها فمن واجبها معرفة الطرق المتوفرة لتحديد أسعار منتجاتها و الإستراتيجيات التي تمكنها من عرضها في الأسواق التي تنشط فيها.

### 1. طرق التسعير

تتوفر لدى المؤسسة ثلاثة طرق لتسعير منتجاتها نشرحها كالاتي :

#### أ. التسعير على أساس التكلفة

هي أبسط طرق التسعير حيث يعتمد رجل التسويق في تحديد سعر المنتج بجمع مجمل التكاليف المباشرة و غير المباشرة الداخلة في الإنتاج و التسويق و إضافة هامش ربح صافي<sup>(1)</sup> :

$$\text{السعر} = \sum \text{التكاليف} + \text{هامش الربح}$$

و تتطلب هذه الطريقة معرفة ما يكلفه المنتج النهائي إضافة إلى تكاليف توزيعه (تخزين، النقل،... الخ) و ترويجه (الإشهار، البيع الشخصي،... الخ). إذ يصعب التحكم في مثل هذه التكاليف المتغيرة و خاصة تكاليف المواد الأولية الداخلة في إنتاجه. بمعنى أن جزء من هذه الطريقة يعتمد على الاحتمال و التنبؤ ما قد لا يُسهل على المؤسسة تحديد سعر قاطع و مضبوط على مدى متوسط. من جهة أخرى فإن هذه الطريقة داخلية الاستعمال، فهي لا تأخذ

(1) - علي الجياشي : التسعير (مدخل تسويقي)، مرجع سابق ذكره، ص 150.

يعين الاعتبار أسعار المنافسين أو أسعار السوق ما قد يخلق نفوراً عن المنتج في حالة وجود هامش اختلاف معتبر بين سعر منتج المؤسسة و تلك الأسعار.

### ب. التسعير على أساس الطلب

سعر الطلب هو نقطة التقاء منحى الطلب مع منحى العرض. إذ يعتبر السعر في هذه الطريقة المتغير الوحيد في السوق، في ظل ظروف منافسة عادلة لا وجود لأي نوع من الاحتكار فيها. و ترتبط أرباح المؤسسة بالمرونة السعرية للطلب<sup>(1)</sup>:

$$\text{السعر} - \sum \text{التكاليف} = \text{الربح}$$

فيحدد السعر في هذه الطريقة حسب الرغبة و القدرة الشرائية للمستهلك حيث ترى ذلك في سوق الخضر والفواكه، إذ أن المستهلك و خلال اقتنائه للمنتجات الاستهلاكية التي يحتاجها و يرغب فيها، يتأثر قرار شرائه بمرونة الأسعار لما ينجر عن هذه الأخيرة من أثر على دخله. و ذلك بالرغم من أن هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار دخل المستهلك فإنها تُحد من الإسراف في عملية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة.

### ج. التسعير على أساس المنافسة

في هذه الطريقة تعتمد المؤسسة في تحديد أسعار منتجاتها على أسعار منتجات المنافسة من خلال التعرف على القيمة التي تنحصر بين الحد الأدنى و الحد الأقصى حيث تمثل سعر منتجها<sup>(2)</sup>.

تحت ظل سوق ذي تنافسية سعرية، يمكن للمؤسسة أن تحدد سعر منتجها إما في مستوى أسعار المنافسة و إما أعلى من أسعار المنافسة أو أقل منه. و تعتمد في اختيارها على المقارنة بين مستوى جودة منتجها مع مستوى جودة المنتجات المنافسة له<sup>(3)</sup>. و من ذلك فإذا كانت السوق تحت ظل الاحتكار تقوم المؤسسة أو المؤسسات الرائدة بفرض أسعارها و التحكم في مرونة طلبها السعرية، و المؤسسة أو المؤسسات التابعة بتعديل أسعار منتجاتها توافقاً للمؤسسات الرائدة<sup>(4)</sup>.

إن الطريقة المثلى في تحديد سعر المنتج هو تبني مجمل الطرق السابقة الذكر لما نلاحظه من نقائص في كل طريقة حتى تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المجالات الثلاثة: التكلفة و الطلب و المنافسة. هذا الاعتبار يساعدها على تحديد المجال السعري (La fourchette de prix) و إعداد عدّة سيناريوهات و اختيار الأنسب و الأمثل منها. و خلال تحديدها لسعر منتجها تختار المؤسسة الإستراتيجية الفرعية المثلى في بعث عرضها إلى الأسواق المستهدفة، و ذلك بهدف إتمام معالم إستراتيجيتها التسعيرية.

(1) - محمد فريد الصحن: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 320.

(2) - علي الجياشي: التسعير (مدخل تسويقي)، مرجع سابق ذكره، ص 195.

(3) - محمد فريد الصحن: التسويق، مرجع سابق ذكره، ص 293-294.

(4) - محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، الطبعة الأولى (1)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 49-60.

## 2. الإستراتيجيات الفرعية للتسعير

تختلف الإستراتيجيات الفرعية للتسعير حسب أهداف المؤسسة الزمنية و الظروف الآتية للبيئة التسويقية والاقتصادية، حيث تميز الإستراتيجيات الآتية :

### أ. إستراتيجية اختراق السوق

و يقصد بالاختراق بعث منتج المؤسسة بسعر منخفض حيث تعتمد فيها المؤسسة على تعظيم حجم المبيعات الفوري عوض جلب الأرباح على المدى القصير. و تبني المؤسسة هذه الإستراتيجية عادة عند بعث منتج جديد أو منتج مطوّر<sup>(1)</sup>.

تشكل إستراتيجية اختراق السوق خطراً محتملاً على استمرارية نشاط المؤسسة باستهدافها لتحقيق أرباح على المدى الطويل، خاصة بالنسبة لما تتميز به الأسواق من التسارع الشديد للمنافسة في الابتكار و التجديد إضافة إلى سرعة تقليدها للتكنولوجيا الحديثة. و قد تكون مناسبة في حالة توسيع تشكيلة العلامة بتبنيها لأحد المنتجات الجديدة بهدف رفع حصتها السوقية. أيضا إذا كانت المؤسسة متأكدة أن تقليد تكنولوجياها من قبل المنافس لن يكون إلا على المدى المتوسط أو الطويل. كما قد تكون هذه الإستراتيجية فعّالة في ردع منافسين محتملين لاختراق السوق.

### ب. إستراتيجية الكشط

هدفها مالي بالدرجة الأولى، إذ تتمثل في بعث المنتج بسعر مرتفع يكون في متناول فئة معينة من المستهلكين الذين لا يعتمدون على السعر في اتخاذ قراراتهم الشرائية. فهي تساعد المؤسسة على تحقيق أرباح معتبرة على المدى القصير<sup>(2)</sup>. عادة ما يليها تخفيض تدريجي في السعر حتى يصل إلى مستوى سعر السوق و هذه هي ميزتها الجوهرية، إذ يسهّل على المستهلك تقبّل انخفاض في السعر عوض ارتفاع مستواه<sup>(3)</sup>.

### ج. إستراتيجية التمييز السعري

تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة تجريب منتج جديد أو اختلاف القدرات الشرائية لفئات المستهلكين التي تتعامل معها المؤسسة، حيث تتمثل في بعث نفس المنتج بأسعار متفاوتة مع الحرص على ما يلي<sup>(4)</sup> :

- تقسيم السوق إلى مقاطعات سوقية حسب مرونة الطلب ؛
- عدم دخول المنافسة إلى المقاطعات التي بُعثَ فيها المنتج بسعر مرتفع ؛
- الحرص على بيع المنتج الذي بُعثَ بسعر أقل إلى المستهلك الأخير لا إلى وسيط.

### د. إستراتيجية السعر السيكولوجي

السعر السيكولوجي هو السعر الذي يتصوره المستهلك تقديراً لقيمة منتج المؤسسة و يكون عادة ضمن مجال معيّن. بإمكان المؤسسة تحديد هذا المجال من خلال استقصاء فئات المستهلكين الذين تتعامل معهم<sup>(5)</sup>.

(1) – Jean-Jacques LAMBIN et Autres : Marketing Stratégique et Opérationnel, 6<sup>ème</sup> édition , op-cit , p 602.

(2) , (3) , (4) – Ibid., pp 601-602.

(5) – بن سيروود فاطمة الزهراء : دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي، مرجع سابق ذكره، ص ص 25-26.

مهما كانت الطريقة و الإستراتيجية المتبناة في تحديد و عرض سعر منتج المؤسسة فإنّ السعر الذي يدخل به المنتج إلى السوق ليس سعراً دائماً. بل يتعرض لتغيرات متعددة قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على كل من المستهلك والمؤسسة.

### ثالثاً. حساسية أفراد البيئة التسويقية لتغير السعر

على المؤسسة التفاعل مع تغيرات و تطورات البيئة التسويقية التي تنشط فيها. و أحياناً تسعى المؤسسة إلى التحكم نوعاً ما في هذه البيئة من خلال المبادرة في تغيير أسعار منتجاتها. هذا قد يدفع كل من المستهلك و المنافسة إلى إصدار ردود أفعال اتجاه هذا التغيير.

#### 1. أوجه تغيير السعر

إن تغيير المؤسسة لأسعار منتجاتها يكون لأهداف مختلفة حسب غاياتها التسويقية و الإستراتيجية، حيث تتبنى المؤسسة في تغيير سعرها مفهومي الحسم و التخفيض.

فالتخفيض هو تدنية السعر إلى مستوى أقل نسبةً لوضعية معينة، أما الحسم فهو نسبة مئوية من السعر يستعيدها المستهلك من المؤسسة لقاء تطبيقه لشرط من شروط الاقتناء (الشراء). و يختلف توظيف الحسم و التخفيض حسب أهداف المؤسسة و أوضاع بيئتها التسويقية (ملحق رقم 10)).

و تجدر الإشارة إلى أنّ تغيير سعر المنتج الذي تُبادرُ به المؤسسة يكون إما ردّاً على تغيير المنافسة و إما مبادرةً منها. و في كلتا الحالتين فإنّ المؤسسة تواجه رد فعل المستهلك و المنافسة.

#### 2. تأثير تغيير السعر

يتخذ تغيير السعر اتجاهين : إما التخفيض أو الزيادة (الرفع)، و يكون هذا التغيير من قبل المؤسسة محل الدراسة أو من قبل إحدى المؤسسات المنافسة لها. و لذا فإننا سندرس في هذا العنصر تأثير تغيير السعر عبر محورين : الأوّل نركز فيه على تغيير السعر من قبل المؤسسة و تأثيره على المستهلك و المؤسسات المنافسة، والثاني نركز فيه على تغيير المنافسة لأسعار منتجاتها و تأثير هذا التغيير على المؤسسة ما يفصله في النقاط التالية<sup>(1)</sup> :

##### أ. تغيير المؤسسة لأسعار منتجاتها

يكون هذا التغيير كما يلي :

- إما تخفيض لسعر المنتج و الذي يكون لثلاثة أسباب محتملة : الأوّل، أن تمتلك المؤسسة قدرة إنتاجية زائدة تسعى إلى استغلالها. و الثاني، عدم تحقيقها للعائد المستهدف إذ تعمل على تخفيض السعر لزيادة حجم مبيعاتها. و الثالث، انخفاض التكاليف الذي يسوق المؤسسة إلى كسب حصص سوقية إضافية ؛
- و إما رفع سعر المنتج الذي يكون صعب القبول عكس التخفيض ما يتوجب على المؤسسة تبريره بالاعتماد على إستراتيجية اتصال تسويقي دقيقة و توظيف مهارة قوة البيع و مساهمة الوسطاء الموزعين. يكون أيضاً

(1) - Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 520-524.

من أسباب رفع السعر زيادة حجم الطلب على المنتج و عدم قدرة المؤسسة على تلبية، أو زيادة في التكاليف المختلفة. و قد تتفاعل المؤسسة مع هذه الأسباب سواءً برفع سعرها أو بالتغيير في المنتج كالحمد من بعض الخدمات التابعة، تقليص جودة المنتج، بعث منتج جديد أقل جودة و تكلفة من المنتج الأساسي للمحافظة على فئات المستهلكين، تغيير الغلاف و استبداله... الخ.

إن الأساس في تبني المؤسسة لخطة تكتيكية في تغيير سعر منتجاتها هو العمل و الحرص على التنبؤ بردود أفعال أفراد بيئتها لتفادي الانقلابات التسويقية و الاقتصادية لهذه الأخيرة التي تظهر كما يلي :

#### • تأثير تغيير السعر على المستهلك

يختلف تأثير المستهلك بانخفاض السعر عن ارتفاعه فانخفاض السعر يُؤوِّله المستهلك على أن : المؤسسة ستعرض منتج جديد في فترة آتية ؛ إمكانية انخفاض السعر مجددًا ؛ المنتج لا يباع بصفة جيدة ؛ انخفاض مستوى الجودة ؛ المؤسسة تواجه مشاكل مالية ؛ ... الخ. أما ارتفاع السعر فقد يُؤوِّل إلى أن : الطلب على المنتج كبير ؛ للمنتج قيمة وجودة خاصة ؛ يجب اقتناء المنتج حالاً قبل ارتفاع سعره إلى مستوى أكبر أو قبل نفاد المخزون ؛ تبني المؤسسة تكنولوجيا عالية في هذا المنتج ؛ ... الخ.

و تجدر الإشارة إلى أنه قد يختلف تأويل تخفيض أو رفع السعر مستواه بالنسبة للمستهلك حسب نوع المنتج الذي يتعامل معه، كما أن هذا التأويل ليس مصادق عليه نسبة لتعدد تفكير المستهلك بذاته، ما يدفع بالمؤسسة إلى وضع كل الاحتمالات المتواجدة و دراسة كيفية مواجهتها. هذا قد يؤثر على المؤسسة من ثلاثة جوانب أساسية في استمراريتها :

- تدهور صورة علامتها فانخفاض السعر يعني بالنسبة للمستهلك انحطاط الجودة خاصة إذا قامت المؤسسة بتخفيض مستوى جودة المنتج ؛
- انسحاب فئة المستهلكين الحاليين فتخفيض للسعر يسمح بزيادة الحصة السوقية لكن نادراً كسب ولاء هؤلاء المستهلكين المؤقتين لتحسسهم بالسعر، كما أن رفع السعر يسمح برفع قيمة العلامة بكسب فئة مستهلكين معينة لكن قد يفقد المؤسسة مستهلكيها الحاليين ذوي الدخل المحدود ؛
- خسائر مالية معتبرة خاصة إذا لم يتبع تخفيض السعر بزيادة حجم المبيعات، أو رفع السعر بكسب ولاء الفئات المستهدفة.

#### • تأثير تغيير السعر على المنافسة

في سوق ما كلما كانت المنتجات متجانسة (متماثلة) كلما صعب على المؤسسة تغيير سعر منتجها نسبة لتوفر نفس نقاط القوة لدى المؤسسات المنافسة في تلك السوق. في مثل هذه الحالة على المؤسسة، عند اتخاذها لقرار تغيير سعر منتجها، الرجوع إلى ردود أفعال سابقة لمنافسيها عند تغيير سعر أحد المنتجات في السوق، أو اعتبار كل مؤسسة منافسة تبحث عن مصلحتها الخاصة، و لذا فردود أفعالها تكون فورية تتبّع خطوة بخطوة أنشطة المؤسسة. إذ يتوجب على المؤسسة معرفة كل ما يتعلق بمنافسيها من وضعيتهم المالية، أهدافهم التسويقية و الإستراتيجية حتى

تتمكن من التنبؤ لردود أفعالهم عند تخفيض سعر المنتج. فالمؤسسة التي تهدف إلى زيادة حصتها السوقية قد تتبّع انخفاض أسعار السوق، أما المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم المردودية فقد تواجه المؤسسة بحرب اشهارية و ترويجية تركز فيها على جودة منتجها.

في هذه الوضعية الأخيرة تواجه المؤسسة إشكالا صعباً، فعلى عكس المستهلك الذي يمكن التنبؤ لرد فعله عند التغيير في السعر، و ذلك من خلال استطلاعات و استقصاءات ميدانية معمقة، بالنسبة للمنافسين تتوقف ردود أفعالهم على كيفية تفسيرهم لهذا التغيير في السعر. قد تتبع المؤسسات المنافسة ارتفاع السعر و يكون مستوى رفعها لأسعارها أكثر من مبادرة المؤسسة محل الدراسة، الذي تتبعه بزيادة تكاليف المواد الداخلة في الإنتاج لجودتها مثلاً، أو ترفعه إلى نفس مستوى سعر المؤسسة محافظة على فئات زبائنها. في حالة تخفيض للسعر فقط تخاطر المؤسسة بحدوث منافسة سعرية حادة سببها اعتقاد المنافسين أن المؤسسة تسعى إلى الاستحواذ على حصتهم السوقية؛ أو أنها تواجه مشاكل مالية و تسعى إلى تعظيم حجم مبيعاتها؛ أو أنها تتوقع تخفيضاً على مستوى القطاع بأكمله بهدف تنشيط الطلب. أهم ما يمكن استخلاصه أن على المؤسسة التنبؤ لمختلف السيناريوهات وفقاً لردود أفعال المستهلكين والمنافسين المتواجدين في بيئتها التسويقية و التخطيط لرد فعلها الرجعي، إذ يتحقق ذلك من خلال القيام ببحوث تسويقية بهدف انتقاء معلومات عن بيئتها التسويقية.

#### ب. رد فعل المؤسسة من تغير سعر المنافسة

يختلف رد فعل المؤسسة في مواجهتها لسعر متغير من قبل المنافسة حسب نوع السوق التي تنشط فيها و حسب مكانتها السوقية و رواج علامتها: في سوق تتميز منتجاتها بالتماثل و أين تتحكم مرونة الطلب في تسيير السوق، على المؤسسة إتباع منافسيها عند تخفيض أسعار منتجاتهم (سوق المواد الأولية مثلاً). و لها الحرية الكاملة -في وضع معاكس- عند ارتفاع الأسعار، إلا إذا تعلق الأمر بالمصلحة الجماعية للقطاع. أما في سوق تتميز منتجاتها بعدم التجانس (التمائل) -أين يكون قرار الشراء متعلقاً بعوامل أخرى غير السعر- للمؤسسة حرية أكبر في التفاعل مع تغيرات أسعار المنافسة، إلا أنه عليها البحث عن أسباب هذا التغيير و فترة دوامه و أثره على الحصة السوقية للمؤسسة في حالتي تغييرها أو عدم تغييرها لسعر منتجاتها. في حالة أخرى أين المؤسسة رائدة في سوقها تكون أكثر عرضة للحروب السعرية، التي تهدف المؤسسات المنافسة من خلالها إلى رفع حصتها السوقية، خاصة إذا كانت منتجاتهم ذات نفس جودة و خصائص منتج المؤسسة. و لتفادي فقدان حصتها السوقية تستطيع المؤسسة إبداء الردود التكتيكية الآتية:

- المحافظة على سعر منتجها لتيقنها بولاء جمهورها؛
- المحافظة على سعر منتجها و العمل على تطويره و تحسين الخدمات المرفقة له، لتفادي أية مقارنة بينه و بين منتجات المنافسة؛
- تخفيض سعر منتجها إذا كانت تتعامل مع سوق ذو مرونة سعرية و عالية؛

- رفع سعر منتوجها، و هي أقوى أنواع المواجهة. فالمؤسسة هنا تُعظَّمُ ربحها على المدى القصير ما يوفر لها إمكانية الرد بالوسائل الترويجية و خاصة الإشهار، بغية زيادة رواج علامتها اعتماداً على جودة منتوجاتها ؛
- بعث منتوج جديد بسعر أقل يساوي مستوى السعر المخفض للمنافسين قد تضمه المؤسسة إلى تشكيلة علامتها أو بعثه بعلامة جديدة بهدف الحفاظ على صورة العلامة المتوقعة.

كما نشير إلى أنّ رد فعل المؤسسة التكتيكي يتعلق أساساً بعدة عوامل : كمرونة الطلب اتجاه السعر، القدرة الإنتاجية للمنافسة، أهمية المنتوج الإستراتيجية و مكانته بالنسبة للمؤسسة و كذا المرحلة التي يمرُّ بها المنتوج من دورة حياته. إضافة إلى أنّ رد الفعل التكتيكي يتطلب الاستجابة (الإجابة) في أقل وقت ممكن، و لذا من المستحسن على المؤسسة التهيؤ لمثل هذه الهجومات الإستراتيجية (الملحق رقم 11)).

يلاحظ مما سبق أنّ السعر، إضافة إلى كونه العائد الوحيد للمؤسسة بالأرباح، هو العنصر الوحيد الأكثر مرونة في تسييره من بين باقي عناصر المزيج التسويقي. هنا تكمن الأهمية الجوهرية للسعر إذ من خلاله تستطيع المؤسسة تسيير أسواقها، غير أنّ تلك المرونة قد تزيد من حدة أزمة حالية أو متأتية للمؤسسة إذا لم تحسن تسيير إستراتيجية تسعيرها. و ما نشير إليه أنه عادة ما يزيد تخفيض السعر، خلال أو بعد أزمة تتعرض لها المؤسسة، من شدة الأزمة و لا يعالجها. فارتباك المسير بسبب الخسائر المالية التي تشهدها المؤسسة خلال الوضع المتأزم، يدفعه إلى اتخاذ قرار تخفيض أسعار منتوجاتها لتعويض تلك الخسائر، ما يؤدي إلى تدهور الوضع المتأزم لانحطاط صورة علامة المؤسسة. و الأرجح في مثل هذا الوضع هو المحافظة على نفس أسعار المنتجات و البحث في الأسباب لمعالجتها.

### المطلب الثالث : إستراتيجية التوزيع

إن النجاح في تصميم المنتوج الأمثل ذو الجودة المثلى، و تحديد السعر الأنسب له لا يكفي لتحقيق أهداف المؤسسة. فتحقيق القيمة التي تُؤسُّ صورة علامة المؤسسة يفرض إمكانية تجريب المستهلك لمنتوج المؤسسة واستهلاكه. إذ تقتصر فعالية كل من إستراتيجيتي المنتوج و التسعير على تكوين عرض المؤسسة الذي يتوجب بعدها تحديد مكان و زمان و كيفية تقديمه ، ما يدخل ضمن دور إستراتيجية التوزيع.

في هذا المطلب سنتطرق أولاً إلى الأساسيات المتعلقة بالتوزيع كمدخل لمفهومه، ثم نعرض الأدوات الإستراتيجية التي تتوفر لدى المؤسسة خلال توزيعها لمنتوجها. و الجزء الأخير من هذا القسم نخصه للعوامل المؤثرة على إستراتيجية توزيع المؤسسة و تأثير هذه الأخيرة على الأزمة التسويقية.

### أولاً. أساسيات حول التوزيع

ظهرت إستراتيجية التوزيع كحل بارز في تقصير المسافة الفيزيائية و الذهنية بين المؤسسة (المنتج) و المستهلك النهائي. هذا الدور الجوهرى لا يُبرَّرُ أهميته إلا بالتطرق إلى مختلف جوانب التوزيع الأساسية المتمثلة في تعريفه ووظائفه و أنواعه.



## 1. تعريف التوزيع و أهميته

تُعرَّف إستراتيجية التوزيع (أو التوزيع باختصار) على أنها مجموع العمليات التي تخطط لها المؤسسة و توظفها لإيصال منتوجها إلى المستهلك النهائي في الزمان و المكان و بالطرق و الكميات الموافقة لرغبة هذا الأخير<sup>(1)</sup>. قد تتضمن هذه العمليات المخططة إشراك أفراد خارجين أو مؤسسات خاصة يرفق إليها مصطلح "الوسيط/الموزع" بين المؤسسة و المستهلك. و تحت هذا الإطار تتركز عملية التوزيع في تصريف المنتجات على ما يعرف بمصطلح "قناة التوزيع"، حيث تُعرَّف هذه الأخيرة على أنها الطريق الذي يسلكه المنتج بدءاً من إنتاجه إلى عملية استهلاكه<sup>(2)</sup>.

لا تقتصر أهمية التوزيع على ما تم ذكره في التعريف السابق و إنما تتعدى ذلك لتشمل تنظيم عملية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة من خلال تسيير المخزون. إذ وُجِدَ التوزيع لتنظيم عمليات ما بعد الإنتاج و ما قبل اقتناء المنتج من قبل المستهلك النهائي. فهو يُنظَّم عملية إنتاج المؤسسة من خلال تسيير مخزونها و بذلك عملية البيع، من جانب آخر فهو يُسهِّلُ على المستهلك اقتناء منتوجه (علامته) بالكمية التي يرغبها في أقرب مكانٍ له (أو أكثر مكاناً تَرَدُّداً له) عوض اقتناء كميات تفوق قدرة استهلاكه و مستوى دخله.

## 2. وظائف التوزيع

يستمد التوزيع أهميته من الوظائف العديدة التي يشملها لتنظيم عملية "البيع". حيث تُعتبرُ قناة التوزيع الواحدة أسلوباً تنظيمياً تُميِّزه هذه الوظائف و غايته إرضاء المستهلك النهائي. و يمكن إيجاز وظائف التوزيع في النقاط الآتية<sup>(3)</sup>:

- التوزيع المادي الذي يقتصر على نقل و تزويد (تجميع المنتجات بحيث تكتسب قابلية البيع) و تخزين المنتجات؛
- أخذ طلبيات المستهلكين ؛
- المفاوضة بغية إيجاد اتفاق بين المؤسسة و زبائنها ؛
- الفوترة التي يتطلبها بيع المنتج إضافة إلى ذلك كل ما يتعلق بتسيير المقبوضات ؛
- تناقل الملكية ما بين مختلف الباعة و المشترين ؛
- الاتصال المتبادل بين المؤسسة و زبائنها لاستقطاب و بعث المعلومات اللازمة ؛
- دعم خدمة الزبائن قبل و أثناء و بعد عملية الشراء ؛
- تخصيص الأموال اللازمة لنشاطات المخزون و كذا للتعامل مع الوسطاء ؛
- تحمُّل المخاطر المنجزة عن الوظائف الكلية كعدم وصول الطلبيات، تلفها،... الخ.

(1) - Yves CHIROUZE : Marketing (le choix des moyens de l'action commerciale), Tome 2, Office des Publications Universitaires, Alger, 1987 p 29.

(2) - Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 332.

(3) - Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 539.

هذه الوظائف لا تنحصر ضمن أعمال المؤسسة فقط و إنما هي وظائف يقوم بها الوسطاء الموزعين الذين تتعامل معهم. فالمؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها الاقتصادية و الإستراتيجية تستفيد من نشاط الوسطاء الموزعين باعتبارهم أقرب أعوان البيئة التسويقية من المستهلك النهائي. هذا في حالة اعتماد المؤسسة في خططها التوزيعية على خدماتهم حسب نوع التوزيع الذي تتبناه.

### 3. أنواع التوزيع

يمكن تقسيم توزيع المؤسسة إلى نوعين أساسيين<sup>(1)</sup> :

#### أ. التوزيع المباشر

يدعى أيضًا القناة الأولى أو القناة شديدة القصر حيث أن العلاقة تكون مباشرة بين المؤسسة و المستهلك النهائي لعدم تدخل أي وسيط موزع بين الطرفين. تعتمد المؤسسة في بيع منتوجها -من خلال هذا النوع من التوزيع- على مجهوداتها و مهاراتها الخاصة : كنقاط البيع الخاصة بها، المعارض، تبني ما يعرف حاليًا بالتسويق المباشر (الذي نتطرق له في المطلب الرابع من هذا المبحث) الذي يتمثل في : البيع الشخصي (La Vente porte à porte)، الاتصال و التحفيز عن طريق كل وسائل الإعلام و الاتصال المباشرة (الهاتف، البريد، التلفزة، الإنترنت،...الخ).

#### ب. التوزيع غير المباشر

الذي يضم قنوات يتدخل على مستواها عدد من الوسطاء لتصريف مخزونها و إيصال منتوجها إلى المستهلك النهائي. حيث يُعرّف الوسيط على أنه الفرد أو المؤسسة التي تتولى توزيع منتجات المؤسسة و إيصالها إلى المستهلك النهائي و هو على نوعين (الملحق رقم (12)) :

- الوسيط الوكيل الذي يتوسط بين المؤسسة و المستهلك النهائي دون أن تنتقل إليه ملكية المنتج مثل ذلك ما يعرف بـ (Les concessionnaires) ؛
- الوسيط التاجر الذي تنتقل إليه ملكية المنتج عند توسطه بين المؤسسة و المستهلك النهائي (مثل ذلك تجار الجملة، تجار التجزئة، المساحات الكبرى للتوزيع،...الخ).

تقوم المؤسسة خلال وضعها لخطتها التوزيعية لمنتوجها بتعيين وظائف و نوع التوزيع الذي ستبناه، هذا لا يكفي إذ عليها تحديد الأشكال و الإستراتيجيات التي تهدف بها إلى اقتحام السوق و إيصال منتوجها إلى المستهلك النهائي بالشروط المطلوبة.

### ثانيا. الأدوات الإستراتيجية للتوزيع

تنقسم الأدوات الإستراتيجية للتوزيع إلى مجموعتين نتطرق إليهما خلال هذا العنصر التي تتمثل في كل من الأشكال التوزيعية لتغطية السوق و التقنيات التوزيعية لكسب السوق التي نتطرق إليها كما يلي<sup>(2)</sup> :

(1) - د. كمال مرداوي : مبادئ التسويق، مرجع سابق ذكره، صص 122-123.

(2) - Jean-Jacques LAMBIN et Autres : Marketing Stratégique et Opérationnel, 6<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 524-531.

## 1. الأشكال التوزيعية لتغطية السوق

ينحصر تفاضل المؤسسة بين الأشكال التوزيعية خلال توزيعها لمنتجاتها فقط على حالة التوزيع غير المباشر ويمكنها الاختيار بين مختلف الأشكال التوزيعية التالية.

### أ. التوزيع المكثف (Distribution intensive)

يدعى أيضاً بالتوزيع الشامل، إذ تسعى من خلاله المؤسسة إلى توفير تواجد منتوجها في أقصى عدد ممكن من نقاط البيع المختلفة. فهي بذلك تتعامل مع كل الوسطاء الموزعين المتواجدين في بيئتها التسويقية دون استثناء. تستهدف المؤسسة من التوزيع المكثف التميز بأكثر حصة سوقية ممكنة و عادة ما تكون التغطية الكاملة للسوق وما يترتب عن ذلك من تعظيم عائد المؤسسة.

هذا النوع من التوزيع يكون مناسباً للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع لأنها تعتمد على عائد حجم الكمية المباعة في المدى الطويل. إلا أنه يعود بآثار سلبية تشكل خطراً على استمرارية المؤسسة : فالتوزيع المكثف يتميز بكثرة القنوات التوزيعية التي ترفع من تكلفة التوزيع، إضافة إلى ذلك صعوبة تتبع و مراقبة مسلك المنتج بهذا العدد من القنوات، أهم من ذلك فإن هذا النوع من التوزيع يعمم المنتج و بذلك يفقده إمكانية تحقيق صورة علامة مميزة من خلال افتقاده لتموقع توزيعي محدد. فكل هذه السلبيات تدفع المؤسسة إلى تغيير توزيعها المكثف إلى توزيع انتقائي بعد بلوغ علامتها لمستوى معين من الرواج (Notoriété).

### ب. التوزيع الانتقائي (La distribution Sélective)

مبدأه عكس مبدأ التوزيع الشامل، فالتوزيع الانتقائي يُنفذ على أساس انتقاء المؤسسة مجموعة من الموزعين الوسطاء لتصريف منتجاتها، و يكون هذا الانتقاء وفقاً لـ : حجم الموزع، جودة الخدمات التي يقدمها لمستهلكي العلامة، صورته و رواجه عندهم، التزامه بشروط التعامل الحاصل بينه و بين المؤسسة (الالتزام بالسعر المحدد، الترويج للمنتجات الجديدة و المنتجات صعبة التسويق، قبول تخزين كميات كبرى، المشاركة في النشاطات الترويجية لعلامة المؤسسة، جلب المعلومات المتعلقة بالبيئة التسويقية للمؤسسة،... الخ).

باختيارها للتوزيع الانتقائي قد لا توفّر المؤسسة في بلوغ تغطية كاملة للسوق ما يُحمّلها تكاليفاً معتبرة. لذا يفضل أن يستخدم هذا التوزيع في حالات خاصة كعدم حصول المؤسسة على موافقة التعامل مع كل الموزعين المتوفرين (توزيع مكثف فاشل)، أو بعد إستراتيجية توزيع مكثف أين كسبت المؤسسة رواجاً لعلامتها، أو لأسباب أخرى تتعلق بنوع المنتج أو تشريعات قانونية خاصة باقتصاد البلد أو القطاع أو تابعة للسوق،... الخ.

### ج. التوزيع الحصري (La distribution exclusive)

يشبه التوزيع السابق و لكنه أكثر خصوصية منه. التوزيع الحصري هو أن تتعاقد المؤسسة مع أحد الموزعين على بيع منتوجها في سوق محددة أو منطقة جغرافية محددة دون غيره شرط أن يُسوّق علامة المؤسسة دون منتجات العلامات المنافسة لها و المماثلة لها. و يخصص هذا التوزيع غالباً للعلامات الفخمة التي تتمتع بتميز صورتها و جودتها وتموقعها.

تجدر الإشارة إلى أن تبني المؤسسة لأي شكل من الأشكال التوزيعية السابقة يرتبط بالدرجة الأولى بأهدافها الإستراتيجية ثم بنوعية المنتج، خصائص السوق، ... الخ. و كلما كانت دقة المؤسسة في تحليلها لهذه المحددات كلما كان تخطيطها العملي أكثر فعالية.

و تعتبر أشكال التوزيع استراتيجيات توزيعية تعتمد المؤسسة في تغطية طلب السوق على منتجاتها. و بعد اختيارها لشكل التوزيع الذي ستبناه، على المؤسسة تحديد الإستراتيجية المثلى و الموافقة لأهدافها التسويقية، بغية كسب السوق التي ستتعامل معها.

## 2. التقنيات التوزيعية لكسب السوق

بعد اختيار شكل التوزيع الذي ستعتمده المؤسسة في تصريف منتجاتها تفتح أمامها إمكانية تطبيق تقنيتين لكسب السوق المستهدفة : تقنية الدفع («*Push*» Stratégie de pression) أو تقنية الجذب («*Pull*» Stratégie d'aspiration) و قد تكون الثالثة تقنية المزوجة بين هاتين (Stratégie mixte).

أ. تقنية (إستراتيجية) الدفع أين تركز المؤسسة عندها على توجيه نشاطاتها الترويجية إلى الوسطاء الموزعين بالدرجة الأولى، و هذا إلا في حالة اعتمادها على التوزيع غير مباشر، بهدف تحفيزهم على البحث عن كل مستهلك حالي أو محتمل بإمكانه توظيف كل مهاراته، للدفع بمنتجات المؤسسة إلى المستهلك النهائي. كما بإمكانها الاعتماد على تحفيز قوة بيعها إذا كانت تعتمد على توزيع مباشر.

ب. تقنية (إستراتيجية) الجذب التي تستهدف فيها المؤسسة المستهلك النهائي في نشاطاتها الترويجية لتحفيزه على طلب المنتج، هذا يُنشئ تعامل الوسطاء الموزعين مع المؤسسة، من أجل تلبية رغبات الطلب في حالة التوزيع غير المباشر. كما يحفزها على التنقل إلى نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة و اقتناء المنتج في حالة توزيع مباشر.

ج. التقنية (الإستراتيجية) المزوجة حيث تُوفّق المؤسسة بين التقنيتين السابقتين الدفع و الجذب في حالة امتلاكها لعدة علامات تجارية تقتضي كل واحدة منها إستراتيجية و نوع توزيع معين<sup>(1)</sup>.

تلجأ المؤسسات الاقتصادية بكثرة إلى الوسطاء، للميزات الإيجابية التي يوفرها لها في تسويق منتجاتها و ترويج علامتها. و لكن مع تطور الزمن، اكتسب الوسطاء ثقة ذاتية يستمدونها من الصورة الإيجابية أمام المستهلك النهائي إذ استطاع الوسطاء تحقيق توقع مهنتهم من خلال تسويق علامتهم ما جعلهم منافسين لعلامات المؤسسات المُنتجة، خاصة بظهور علامات الموزعين و تألقها إلى علامة اسم تجاري "*Marque-enseigne*".

(1) - د. مرداوي كمال : مبادئ التسويق، مرجع سابق ذكره، ص 125.

## ثالثا. العوامل المؤثرة على إستراتيجية توزيع المؤسسة

يسعى الفرد إلى اقتناء منتجاته من نقطة بيع واحدة، ما يجنبه تكاليف البحث و التنقل من نقطة بيع إلى أخرى، و ضياع الوقت للحصول على منتجات مختلفة توافق رغباته وحاجاته، و هو ما يمثل الوضع المثالي له. فالتطورات السريعة للأساليب المعيشية للأفراد، و ضيق الوقت المتاح دفع بهم إلى البحث عن نقاط البيع الشاملة لا المتخصصة التي توفر تشكيلة من المنتجات التي تشبع الحاجات و الرغبات المختلفة و توفر الخيار بين المنتجات المنافسة. نقاط البيع هذه التي تتميز بالخصائص السابقة الذكر تسمى المساحات التوزيعية الكبرى (Les Grandes Surfaces de Distribution).

### 1. تأثير المساحات الكبرى على قرار شراء المستهلك النهائي

إن المساحات الكبرى عبارة عن نقطة بيع ذات مساحة كبيرة و محددة حسب نوعها، تُعرض فيها منتجات مختلفة لا تنتمي إلى نفس النشاط الاقتصادي و لا تلي نفس الحاجة (مثل ذلك : Carrefour ، Galerie LAFAILLETTE ، الميزانية، الرتاج، ... الخ). هذا النوع من الوسطاء الموزعين أصبح يتمتع برواج علامته الخاصة و صورتها المتوقعة في ذهنية المستهلك بخصائص جدّ ايجابية، إذ تحظى بقبول دوري متكرر و دائم من قبل المستهلكين لقضاء عدة حاجات و رغبات من نفس المكان و في نفس الفترة الزمنية.

هذا يعرقل أهداف المؤسسة الإستراتيجية التي تسعى إلى قياس ولاء المستهلك لعلامتها، حيث بوجود المساحات الكبرى يكون إقبال المستهلك ليس فقط على علامة المؤسسة بل على علامات متعددة نسبة للحاجات المتعددة التي تلبي. و بهذا تصبح صورة الموزع الذهنية أكثر تأثيراً من صورة علامة المؤسسة على القرارات الشرائية للمستهلك. يرجع ذلك بصفة محتملة إلى التسويق الذي تبناه المساحات الكبرى في استهداف المستهلك النهائي، و عادة ما يكون شعارها : عدد متنوع من المنتجات حسب الرغبات بأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية الخاصة لكل فرد. فاعتمادها على الاختيار الأمثل لـ "منطقة الزبائن" (La zone de chalandise)، التشكيلة المثلى من المنتجات، الخدمات المثلى، الترتيب و الشكل المميز للمساحة السوق و للمنتجات (Design, Ambiance, Merchandising)، توفير المنتجات بأسعار مغرية، إضافة إلى ذلك الترويج المناسب الذي يجعل تموقعها قويا نسبة للمؤسسات المنتجة.

### 2. تأثير إستراتيجية التوزيع على الأزمة التسويقية

مهما كانت قوة تموقع علامة المساحة الكبرى نسبة لتموقع علامة المؤسسة المنتجة، فإنّ هذا التموقع يُكوّن صورة للعلامة في ذهنية المستهلك النهائي. فإستراتيجية التوزيع التي تُتبّعها المؤسسة جزء من التموقع، و بذلك تكون خاصية من خصائص الصورة الذهنية لعلامة. إن المؤسسة التي تعرض منتجاتها إلا في نقاط البيع الخاصة بعلامتها باعتبار هذه الأخيرة ذات فخامة، قد تتأثر بمجرد تغيير للقناة التوزيعية ما يوقعها في أزمة تسويقية أو يزيد من شدة أزمة حالية.

الحلّ الأنسب بالنسبة للمؤسسة في تعاملها مع المساحات الكبرى هو إما تخصيص نوع المساحة الكبرى التي تتعامل معها (مساحات ذات رواج جيّد و صورة فخمة و لا تركز على التنافس السعري بين تشكيلة منتجاتها). وإما بعث نفس المنتج بجودة أقل تتوافق مع جودة المنتجات المعروضة في المساحات الكبرى و بنفس مستوى أسعارها، لكن بعلامة جديدة (مختلفة) حتى لا تتأثر الصورة الذهنية لعلامة المنتج الأصلي. هذا بالنسبة للسلع واسعة الاستهلاك، أمّا بالنسبة للخدمات فعادة ما تتبنى المؤسسة وضع نقاط بيع خاصة بعلامتها أو انتقاء نوع محدد من الوسطاء. ففي قطاع الخدمات لا يتأثر المستهلك النهائي بتغيير في القناة التوزيعية في حالة أية أزمة. إذ يفضل الذهاب إلى نقطة البيع في حالة المنتجات غير الملموسة، حيث تعتبر نقطة البيع هي المنتج الملموس بالنسبة للمستهلك من خلال خصائصها وتعامل رجال البيع فيها، فهي التي تُكوّن صورته الذهنية حول العلامة.

### المطلب الرابع : إستراتيجية الاتصال التسويقي (الترويج)

لا تتوقف عمليات التسويق الناجعة عند تصميم و تطوير المنتجات و تحديد أسعارها و توفيرها للمستهلك، إذ لا بُد على المؤسسة من تبني طرق و استراتيجيات اتصالية بينها و بين أفراد بيئتها التسويقية عامة و بينها و بين سوقها المستهدفة خاصة. فتوجيه قرار شراء المستهلك نحو منتج المؤسسة يتأني بتعريف هذه الأخيرة له و تقديمها لميزاته و تنشيط الطلب عليه هذا هو الاتصال التسويقي أو ما يعرف أيضاً بالترويج.

الترويج إذن هو قناة الاتصال بين المؤسسة و سوقها فضلاً عن كونه الأداة الأساسية في إعلام المستهلك عن تموقع علامة المؤسسة و بذلك بناء صورتها الذهنية ما يُظهر أهمية جوهرية لهذه الإستراتيجية ضمن المزيج التسويقي للمؤسسة، و التي نوضحها من خلال التطرق إلى أهم جوانب الاتصال التسويقي في هذا المطلب.

#### أولاً. مفاهيم عامة حول الاتصال التسويقي

تتضمن المفاهيم العامة للاتصال التسويقي التطرق لتعريفه، و إيضاح أهدافه و أهميته، و شرح سيرورته ثم التعرض لأنواعه، ما خصصناه لهذا العنصر.

#### 1. تعريف الاتصال التسويقي

تتعدد تعاريف الاتصال التسويقي عند الباحثين إلا أننا اعتمدنا على تعريف شامل و بسيط يتجلى في أنّ الاتصال التسويقي أو ما يعرف أيضاً بـ *الترويج* هو التوظيف الأمثل للأدوات الاتصالية التي تمتلكها المؤسسة بغية تركيز الجهود و المهارات اللازمة، لنقل معلومات موجهة نحو فئة محددة من أفراد البيئة التسويقية للمؤسسة. عادة ما تمثل هذه الفئة مستهلكين حاليين أو محتملين. نضيف إلى ذلك المعلومات المنقولة التي تهدف إلى تكوين علاقة إخبار، إعلام، ترك الانطباع، إقناع، تحفيز بين المؤسسة و المستهلك. أكثر من ذلك الاتصال التسويقي هو السعي إلى التأثير في ذهنية المستهلك بما يقوده إلى إبداء تصرف سلوكي تجاه علامة المؤسسة.

هذا الدور الجوهرى في التأثير على ذهنية المستهلك يُظهر أهمية كبيرة للاتصال التسويقي بالنسبة للمؤسسة في إتاحة المجالات المثلى لبلوغ أهدافها.

## 2. أهمية الاتصال التسويقي و أهدافه

إن التطور المتواصل للبيئة الاقتصادية و تغيراتها السريعة أيقن المؤسسات - ذات التوجه التسويقي - بأهمية إقامة علاقة متواصلة بينها و بين المستهلك، خاصة بوجود خطر المنافسة. و عليه فإن أهمية الاتصال التسويقي تتجلى في النقاط التي نعرضها كآآتي<sup>(1)</sup> :

- يمثل الاتصال التسويقي صوت المؤسسة في سوقها لكونه المسؤول عن توصيل معلومات حول المنتج إلى المستهلك ؛
- هو وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بهدف تحسين مركزها التنافسي في السوق التي تنشط فيها، من خلال توجيه أفكار المستهلك بغية تحديد صورة ذهنية معينة تكون إيجابية حول علامة المؤسسة ؛
- يساعد على الدفع بالمنتجات الجديدة لتحظى بالقبول من طرف المستهلك الذي يظهر في شكل إقبال على نقاط بيع المنتج لشرائه أو إعادة الشراء ؛
- يعمل على إقناع الوسطاء بتوزيع منتجات علامة المؤسسة ؛
- يعمل على تأمين تصريف منتج المؤسسة من خلال إقناع الوسطاء الموزعين بالميزات التي تُفرقه عن عرض المنافسة ؛
- يحقق التوازن بين العرض و الطلب من خلال تنشيط المبيعات في مختلف مراحل دورة حياة المنتج.

هذا و تهدف المؤسسة من خلال منح كل هذه الأهمية للاتصال التسويقي إلى تعيين الأهداف التي تساعد على تحقيق الربح المتبقي و رواج علامتها، أضف إلى ذلك بناء صورة ذهنية إيجابية تميزها عن تموقع العلامات المنافسة فتظهر من خلال الولاء الخالص لزبائنها و الإقبال المستمر على علامتها. حيث نلخص أهداف الترويج في النقاط الآتية<sup>(2)</sup> :

- التعريف بالمنتج (العلامة) للمستهلك المحتمل و التذكير المستمر به للمستهلك الحالي، إذ يظهر تحقيق هذا الهدف ضرورياً من حيث أنه يزيد في الحصة السوقية للمؤسسة و يضمن ولاء زبائنها و يمنع تردهم على علامات منافسة ؛
- رفع مستوى ثقة المستهلكين المحتملين بعلامة المؤسسة، من خلال التعريف بالمنتج و خصائصه و استخداماته و إيجابياته و ميزاته في تحقيق رغباتهم و حاجاتهم ؛
- العمل على تغيير الآراء و الانطباعات السلبية حول العلامة إلى آراء و انطباعات إيجابية بهدف التأمل لقرار شراء محتمل ؛
- تدعيم الآراء و الانطباعات الإيجابية للمستهلكين المحتملين حول العلامة لتحفيز قرار الشراء.

(1) - لسود راضية: سلوك المستهلك اتجاه المنتجات المقلدة، مرجع سابق ذكره، ص 61-62.

(2) - نفس المرجع السابق، ص 62.

تتأثر و تُكَيَّف هذه الأهداف بعدة عوامل كـ : نوع المنتج، نوع السوق المستهدفة، سمعة العلامة، نوع المنافسة و درجة شدتها... الخ، و خاصة الأهداف الإستراتيجية و التسويقية للمؤسسة و مداها الزمني. و أياً كانت الأداة الترويجية لبلوغ هذه الأهداف فإن الاتصال التسويقي يعتمد في ذلك على "الرسالة" (le message) الاتصالية أو الترويجية التي تنقلها المؤسسة إلى الجمهور المستهدف عبر سيرورة العملية الاتصالية.

### 3. سيرورة عملية الاتصال التسويقي

وضحنا فيما سبق أهمية الاتصال التسويقي في نشاط المؤسسة إذ اتخذ مكانة الحوار (Dialogue) بين المؤسسة والمستهلك، قبل و أثناء عملية البيع (الشراء بالنسبة للمستهلك) و أثناء و بعد عملية الاستهلاك. خاصة بالتطور المتواصل لتكنولوجيات الاتصال و الإعلام الذي يحو تساؤل المؤسسة عن كيفية الاتصال المتبادل بينها و بين سوقها. ما نلاحظه إذن، أنّ الاتصال التسويقي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية تكونه هي : المرسل و المستقبل و الرسالة. و الذي يمثل سيرورة التشفير التي لا تتخذ مساراً خطياً بحدوث ما يسمى بالتغذية العكسية. و نوضح سيرورة عملية الاتصال في الشكل الآتي :

#### شكل رقم (15)

#### سيرورة الاتصال التسويقي



المصدر

من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

تمثل مكونات العملية الاتصالية الموضحة في الشكل رقم (15) فيما يلي :

- المرسل يمثل المؤسسة التي تتبنى عملية الاتصال ؛
- المستقبل هو المستهلك أو الفئة المستهدفة من الاتصال ؛
- الرسالة هي مجموع المعلومات المرسل من قبل المؤسسة ؛



- الوسيلة، تمثل مختلف وسائل الإعلام و الاتصال (الـ NILCs) التي تساعد في نقل الرسالة من المؤسسة إلى المستهلك، و قد تُستخدم أو لا حسب الأداة الترويجية المتبناة ؛
- التغذية العكسية، تمثل رد الفعل الذي يقوم به المستهلك استجابة للرسالة المستقبلية ؛
- التشويشات، هي كل ما يؤثر على عملية الاتصال كترويج المنافسة و غيره.

إن المؤسسة خلال اتصالها بالمستهلك المستهدف تعمل على ترجمة (تشفير) أهدافها في شكل رسالة تنقلها إليه عبر قنوات محددة (وسيلة الإعلام) بحيث أن هذه الترجمة تكون سهلة القراءة من قبل المستهلك. عند استقبال هذا الأخير للرسالة يُجيب عنها بردود أفعال تعرف بالتغذية العكسية. و يتعلق نوع الرسالة بنوع الأهداف المرجو تحقيقها من قبل المؤسسة في سوقها، و التي تكون إما أهدافاً فكرية (Cognitifs) تتعلق بنقل معلومة معينة لإعلام المستهلك بها أو أهدافاً حسية (عاطفية) (Affectifs) تدور حول إقناع المستهلك و توجيه قراراته و أفكاره و معتقداته لتحسين صورة العلامة بهدف تمييز المنتج عن المنافسة و تكوين مداه الأخلاقي، و إما أهدافاً سلوكية (Conatifs) تشير إلى نقل معلومات محددة بصفة متكررة لتغيير سلوكيات و مواقف الأفراد (اتجاه منتج جديد مثلاً) أو تعديلها، و هي صعبة التحقيق.

يرتبط تحقيق هذه الأهداف بنوع الاتصال المتبنى من قبل المؤسسة، فلكل هدف تسويقي معين فئة مستهدفة من الجمهور العام، رسالة خاصة، وسيلة مميزة و أداة اتصال و نوع اتصال محدد يُمكن المؤسسة من بلوغه.

#### 4. أنواع الاتصال التسويقي

يختلف و يتنوع الاتصال في البيئة الاقتصادية و التسويقية للمؤسسة حسب الهدف و الجمهور المستهدف، و قد تمكّننا من تجميع أنواعه في قطبين أساسيين : الأنواع المكتملة للاتصال التسويقي و الأنواع الفرعية له.

##### أ. الأنواع المكتملة للاتصال التسويقي

تمثل الأنواع المكتملة للاتصال التسويقي فروع "اتصال المؤسسة" التي تأتي في النقاط الموالية<sup>(1)</sup> :

- **الاتصال الداخلي** الموجه نحو كل فرد ينتمي إلى المؤسسة و يهدف إلى خلق جو اجتماعي جيّد، إضافة إلى إعلام و تحفيز الموظفين ؛
- **الاتصال الوظيفي** الذي توجهه المؤسسة نحو فئة الجمهور التي ترغب في توظيفها داخل نظامها ؛
- **الاتصال السياسي** الذي تستهدف به المؤسسة الجماعات العمومية المحلية و الوطنية و المنظمات و الإدارات للحفاظ على العلاقات الجيدة السائدة بينها ؛
- **الاتصال المالي** يوجه عادة إلى كل الأفراد و المؤسسات ذوي علاقة مالية مع المؤسسة لضمان الموارد المالية من قبلهم. منهم المساهمون، أصحاب رؤوس الأموال، البنوك و المؤسسات المالية المختلفة ؛

(1) - Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 443-444.

- الاتصال المحلي الذي توجهه المؤسسة نحو الأفراد القائمين بجوار النطاق الجغرافي للمؤسسة لخلق جوّ تعاطفي وودّي معهم.
- وأخيراً الاتصال التسويقي محل بحثنا في هذا المطلب الموجه إلى أفراد البيئة التسويقية للمؤسسة لتسهيل بلوغ أهدافها التسويقية المرجوة.

إذن فالالاتصال التسويقي فرع من فروع اتصال المؤسسة الذي يشمل تبادل المعلومات بين هذه الأخيرة ومختلف فئات الجمهور التي تسعى إلى استهدافها. إذ تعمل أنواع الاتصال التسويقي المكتملة على الحفاظ على العلاقات مع البيئة العامة للمؤسسة.

#### ب. الأنواع الفرعية للاتصال التسويقي

الاتصال التسويقي يجمع بين نوعين من الاتصال، حيث أنّ الرسالة التسويقية للمؤسسة قد تتعلق بعرض المؤسسة و/أو المؤسسة في مجملها، فيكون الأول اتصال تجاري أو ما يعرف باتصال المنتج، و يكون الثاني اتصالاً مؤسسياً (أمثلة ذلك موضحة في الملحق رقم (13)).

يهدف اتصال المنتج إلى رواج العلامة التجارية على المدى القصير و المتوسط. أمّا الاتصال المؤسسي فيهدف إلى إعلام كل فرد من البيئة العامة للمؤسسة عن هوية المؤسسة و ثقافتها و فلسفتها و قيمها، و تكوين الصورة الذهنية الجديدة لها. هذا يمكن المؤسسة من تحقيق غاياتها الذهنية (التذكر، الرواج،... الخ)، الجماعية (خلق حاجات جديدة، رفع المستوى الثقافي و الاجتماعي، تلبية حاجات مختلفة،... الخ)، التجارية (دعم أهداف الإستراتيجية التسويقية)<sup>(1)</sup>.

إن أحد أهم الخطوات في وضع الخطة التسويقية للمؤسسة، مهما كان نوع الاتصال و هدفه، هو حسن اختيار الأدوات الترويجية و تنسيقها الذي يحدد فعالية نوع الاتصال المستخدم. و يُعبّر عن عمليتي الاختيار و التنسيق بمصطلح "المزيج الترويجي" الذي سينال اهتمامنا في العنصر الموالي.

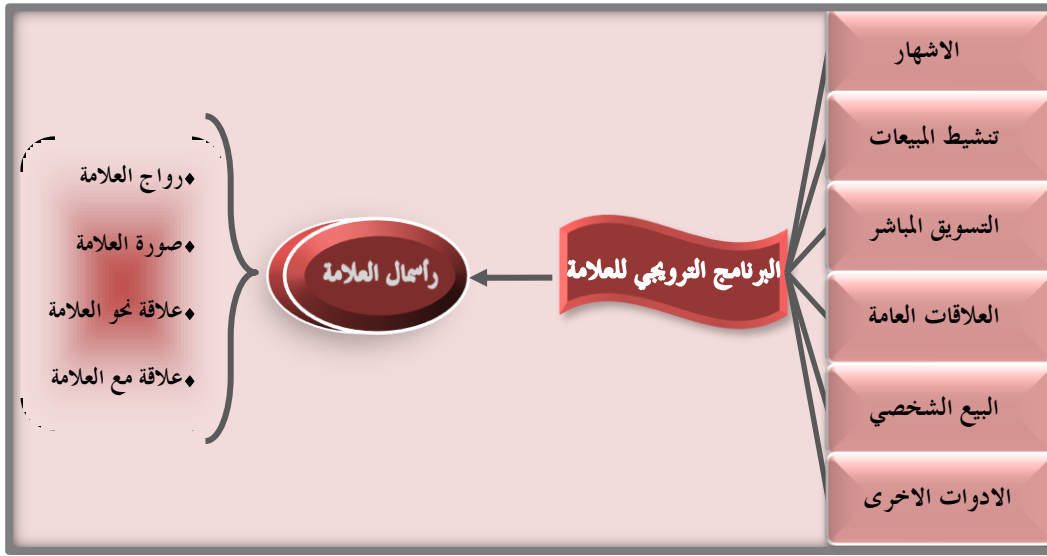
#### ثانياً. أدوات الاتصال التسويقي (المزيج الترويجي)

إذا كان عرض المؤسسة نفسه يبعث رسالة اتصالية إلى المستهلك المستهدف من خلال خصائص المنتج (غلافه، تصميمه، اسمه، علامته،... الخ) و السعر المعروض به و أسلوب التوزيع المستخدم له، فعلى المؤسسة أيضاً بذل مجهودات في القيام بأنشطة مدروسة تساعد في تحقيق هوية و رواج و صورة علامتها لبلوغ أهدافها التجارية والمؤسسية. نقصد بهذه الأنشطة أدوات المزيج الترويجي المتمثلة في : الإشهار، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، البيع الشخصي، التسويق المباشر. إذ تعتبر مؤسّسات رأسمال العلامة من خلال تسهيلها للعلاقة بين العلامة والمستهلك ما يُولّد الولاء نحوها. نسبةً لما سبق يوضح الشكل أسفله دور المزيج الترويجي في المساهمة في دعم رأسمال العلامة :

(1) – Jean-Noël KAPFERER : Les marques capital de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, pp 281-287.

## شكل رقم (16)

### أدوات المزيج التسويقي في تكوين رأسمال العلامة



المصدر

Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2006, P 638.

يرتبط استخدام أدوات المزيج الترويجي بتوظيف أو عدم توظيف وسيلة الاتصال. حيث يكون هذا الاستخدام إما عبر وسائل الإعلام (Média) أو يعتمد على تقنيات معينة لا تُستخدم فيها وسائل الإعلام (Hors Média). و تتمثل وسائل الإعلام و الاتصال المستخدمة في : الصحف و المجلات، البث التلفزيوني، الإذاعة، المعلقات، الانترنت. حاليًا بتطور تكنولوجيا و وسائل الاتصال (NTICs) أصبح الهاتف الجوال يمثل صلة دائمة بين المؤسسة و المستهلك من خلال بعث الرسائل القصيرة لترويج منتجها (سلعة، خدمة، فكرة).

باعتبار كل الأدوات السابقة دعامة لتكوين رأسمال العلامة و بذلك تغذية صورتها الذهنية، فإن الأمر يستدعي تفصيلاً أكثر كما يلي :

### 1. الإشهار

يمثل الإشهار أداة اتصال غير مباشرة و مدفوعة الأجر، تسمح للمؤسسة ببعث رسالتها الترويجية للمستهلكين المحتملين لعلامتها<sup>(1)</sup>. يقوم المعلن (المؤسسة) بطلب تصميم الإشهار من قبل وكالة متخصصة بأجر معلوم، حيث تقوم ببنائه على دعامة تابعة لإحدى وسائل الإعلام السابق ذكرها<sup>(2)</sup>.

يُوجّه الإشهار إلى المستهلك النهائي و يرتكز في ذلك على إستراتيجية الجذب بغية خلق صورة ذهنية ايجابية للعلامة و كذا تحقيق رواجها. هنا يظهر دور الإشهار كمصدر معلومات : يُؤكّد تعاطف و ود بالنسبة للمستهلك

(1) - Jean- Jaques LAMBIN et Autres : Marketing Stratégique et Opérationnel, 6<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 635.

(2) - Daniel DURAFOUR : Marketing (Réviser la gestion), op-cit, p 113.

يهدف تحفيز الطلب على علامة المؤسسة (منتوجها) من جهة، و يُقلّص أتعاب البحث و الاستطلاع التي ينفقها المستهلك من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

تجدر الإشارة إلى أنّ الإشهار هو مهارة توظيف وسائل الإعلام في الاتصال بالمستهلك (إعلام، تذكير، تعزيز، تحفيز... الخ)، حيث تسعى المؤسسة من خلال ذلك إلى إشباع حاجة أو رغبة معينة اتجاه علامة المؤسسة الذي لا يتحقق إلا بتوفر عنصرين أساسيين للإشهار: التصور الذي يسمح بالتعبير عن الهدف العام له، و الفكرة التي تُحبي وتُنعش هذا التصور.

#### أ. وظائف الإشهار و أهدافه

تتعدد وظائف الإشهار و تتغير حسب الأهداف التي تعتمدها المؤسسة في مزيجها التسويقي لكن بإمكاننا تحديد أهم الوظائف المصادق عليها تحت النقاط الموالية<sup>(2)</sup> :

- إنشاء و تطوير الطلب ؛

- تكوين رواج العلامة و الحفاظ عليه ؛

- خلق مواقف مؤيدة للعلامة و صيانتها ؛

- تنشيط و تحفيز قرار شراء العلامة ؛

- تسهيل عملية شراء العلامة.

أمّا الأهداف الأساسية للإشهار تتنوع بين الإعلام، الإقناع، التذكير أو الطمأننة (خدمة ما بعد البيع). و بتنوع الأهداف تختلف الأنواع، فالإشهار عملية سهلة التكييف حسب الهدف و الوضع المرجو.

#### ب. أنواع الإشهار

يمكن تصنيف أنواع الإشهار إلى عدّة مجموعات حسب معايير محدّدة وذلك على النحو التالي<sup>(3)</sup> :

▪ **الإشهار حسب النطاق الجغرافي** يكون محلي أو قطري (على مستوى الدولة) ؛

▪ **الإشهار حسب التأثير المطلوب** يكون إما فوري هدفه إثارة رغبة الشراء في أقل و أسرع وقت ممكن أو "غير فوري" يعمل على توليد فترة تعارف بين العلامة و المستهلك ؛

▪ **الإشهار حسب المضمون** يشمل إشهار للمنتوج و إشهار للمؤسسة (تجاري و مؤسسي) ؛

[Copie-stratégie] المنتوج ← الإقناع ← (من خلال) التذليل (Argumentation) ← زيادة الحصة السوقية

[Star-stratégie] العلامة ← الإغواء ← من خلال شخصيتها ← تعزيز الصورة الذهنية

▪ **الإشهار حسب فئة الجمهور المستهدفة** هو إشهار موجه نحو المستهلك النهائي أو إشهار موجه نحو المستعمل

الصناعي أو إشهار موجه للوسطاء الموزعين أو إشهار موجه لأصحاب المهن ؛

(1) – Jean-Jacques LAMBIN et Autres : Marketing Stratégique et Opérationnel, 6<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 635.

(2) - Ibid., p 637.

(3) – أحمد شاکر العسكري : التسويق (مدخل استراتيجي) الطبعة الأولى (1)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص 203.

▪ **الإشهار حسب الهدف** يشتمل على إشهار إعلامي (أو تعليمي)، إشهار إرشادي، إشهار تذكيري، إشهار إخباري، أخيراً إشهار على تنشيط المبيعات.

و نضيف إلى ذلك<sup>(1)</sup> :

▪ **الإشهار حسب الطبيعة** الذي يمثل كل من الشريط الإشهاري المتضمن فيلم قصير لغاية معينة في عدّة دقائق يُبثُّ في السينما أو على التلفزة و الإشهار العادي الذي يعرف فيه خصائص المنتج و كل المعلومات اللازمة لاقتنائه ؛

▪ **الإشهار حسب التعليم** المقصود منه إما إشهار لعلامة واحدة من مؤسسة واحدة أو إشهار التعليم المشترك المقصود به اشتراك علامتين تجاريتين مكملتين غير متنافستين مستهدفين فئة زبائن مشتركة (مثل ذلك Ariel et Damart).

هذه الأوجه المختلفة و التقنيات المتنوعة للإشهار تجعله أكثر الأدوات الترويجية سرعة في نقل الرسالة و أكثرهم فعالية في توجيه ذهنيات المستهلكين وفقاً للغاية المرجوة.

## 2. تنشيط المبيعات

يعرف تنشيط المبيعات على أنه مجموع التقنيات المستعملة بصفة استثنائية في حياة المنتج (أو العلامة) و تكون موجهة إلى فئة جمهور محددة، بهدف رفع حجم المبيعات على المدى القصير، و ذلك من خلال التوفيق بين مصلحة المستهلك و ربح المؤسسة<sup>(2)</sup>.

من الملاحظ على هذا التعريف هو بعض النقائص فيما يخص عملية تنشيط المبيعات، حيث يُنظرُ إليها من الجانب التجاري. أمّا من الجانب التسويقي فعملية تنشيط المبيعات تتمثل في منح منتج المؤسسة (أو علامتها) ميزة تقنية مؤقتة لتسهيل و تحفيز استعماله أو اقتنائه (شراؤه) أو توزيعه. حيث أنّ توجيه هذه الميزة إلى المستهلك النهائي يعتبر تنشيط مبيعات موجه للمستهلك النهائي، غير ذلك فهو تنشيط مبيعات موجه للوسطاء الموزعين<sup>(3)</sup>.

يستخدم تنشيط المبيعات على شتى وسائل الإعلام و كذا عند نقطة البيع ذاتها. فهدفه الأساسي و الوحيد زيادة الحصة السوقية من خلال التأثير على الطلب. كما يُوظفُ في مجالات عديدة كتحفيز الشراء الأوّلي لمنتج جديد بهدف تجريبه لإبراز ميزاته نسبة للمنافسة، أو في أوقات معينة كالأعياد و المناسبات الحافلة، و غير ذلك من الاستعمالات. و حسب توظيف تنشيط المبيعات تتحدد العلاقة بين المستهلك و العلامة : حيث أنّ تنشيط المبيعات لمناسبة محددة (كعرض مؤسسات خدمة الهاتف النقال للمكالمات المجانية خلال أيام العيد مثلاً) يُؤكّدُ إحساساً بالصدقة اتجاه العلامة، عكس ذلك فإنّ الإكثار من التنشيط خاصة خارج فترات المناسبات قد يُفكك صورة العلامة.

(1) - Daniel DURAFOR : Marketing, 2<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 114.

(2) - Ibid., p 119.

(3) - Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 411.

أ. الفرق بين تنشيط المبيعات و كل من الإشهار، إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير

قد يجري الخلط بين أداتي تنشيط المبيعات و الإشهار. بالرغم من اشتراكهما في نفس الهدف الجوهرى ألا و هو التأثير على سلوك المستهلك، إلا أنّهما تختلفان من حيث أسلوب النشاط (Le mode d'action). فالإشهار يسعى إلى التأثير في عادات و سلوكيات الأفراد من خلال الإعلام و التذكير و الإقناع على المدى الطويل (كما تمّ التطرق له سابقاً) أمّا تنشيط المبيعات يسعى إلى التأثير الفوري على قرارات الشراء<sup>(\*)</sup>. و عادة ما يوظف الإشهار و تنشيط المبيعات و آن واحد، مما يضاعف من فعالية الرسالة الاتصالية.

أمّا الفرق بين تنشيط المبيعات و إستراتيجيتي المنتج و التسعير تتمثل في كون الأولى تتميز عن الأخيرتين بخاصية العرض المؤقت الموجه إلى المستهلك، حيث أنّ<sup>(1)</sup> :

- إرفاق منتج العلامة بمهدية خاصة بصفة دائمة ينتمي إلى إستراتيجية المنتج، عكس ذلك، الحصول على هدية عند الاشتراك نحو العلامة (Abonnement) الموجه للوسطاء الموزعين فهو عبارة عن تنشيط المبيعات ؛
- الحسم على الكمية الموجه للوسطاء الموزعين يُعدُّ من تقنيات التسعير. في المقابل العروض المؤقتة على السعر في حالة بلوغ حجم شرائي محدد فهو يُعدُّ تنشيط المبيعات.

هذا الفرق يزيح الغموض عن مبدأ عملية تنشيط المبيعات نسبة لباقي التقنيات الممارسة من خلال مختلف استراتيجيات المزيج التسويقي، ما يبين لنا أهميّة استخدامات هذه الأداة.

#### ب. تقنيات تنشيط المبيعات

يرتكز تنشيط المبيعات على تقنيات متعددة توجهها المؤسسة إما نحو المستهلك النهائي أو نحو الوسطاء الموزعين أو نحو رجال البيع التابعين لها كمايلي<sup>(2)</sup> :

- العروض الموجهة نحو الوسطاء الموزعين و المتضمنة المنتجات المجانية، المبيعات مع العلاوات،... الخ ؛
- العروض الموجهة نحو رجال البيع حيث تظهر بعدة أوجه من خلال المسابقات البيعية، المكافآت، المعارض التجارية والمؤشرات،... الخ ؛
- العروض الموجهة نحو المستهلك النهائي و تتخذ أشكال من أهمها الصيانات المجانية، الكوبونات (وصل)، الألعاب واليانصيب، الهدايا،... الخ ؛

يتحدد اختيار التقنية المثلى بعدة عوامل كطبيعة السوق المستهدفة، النشاطات الترويجية للمنافسين، الأهداف المرجوة و كذا التوليفة "تكلفة/ فعالية" لكل تقنية محتملة الاستخدام. و يمكن تجميع تقنيات تنشيط المبيعات في مجموعات نشرها كالآتي<sup>(3)</sup> (الشرح المفصل لكل تقنية موضح في ملحق رقم(14)) :

(\*) - الإشهار عن منتج جديد (مثال سيارة) هدفه الإعلام، في المقابل الترويج الموافق لهذا الإشهار قد يتمثل في التحريبات المجاني ما يسهل تسويق المنتج.

(1) - Ibid., p 412.

(2) - فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العوادة : مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)، دار الفكر، عمان-الأردن، 2000، ص 176.

(3) - Jean-Pierre HELFER et Jacques ORSONI : Marketing , 4<sup>ème</sup> édition, Librairie VUIBERT, Paris, 1995, pp 307-312.

## • عروض متعلقة بالسعر

تشمل تخفيض أو تعويض فوري أو مؤجل في سعر المنتج أو مجموعة منتجات. تعتبر العروض المتعلقة بالسعر سريعة وفعالة حيث تتضمن عدّة تقنيات هي : كل ما يتعلق بالكربونات كـ وصل التخفيض، وصل الشراء، وصل تخفيض لشراء مؤجل، أيضاً عروض أخرى كالعرض الخاص، المبيعات المجمعّة عرض التعويض (السداد)، استرجاع المنتج، "Satisfait ou remboursé" (راضٍ أو معوض)، المبيعات المزدوجة، 3 بسعر 2.

## • المبيعات مع العلاوة

تتجلى العلاوة بتقديم عروض مجانية للمستهلك عند قيامه بعملية الشراء، قد يكون نفس المنتج أو منتجاً آخر أو حاوي المنتج الذي يقبل الاستخدام في وظائف أخرى (مثلاً الأكياس دائمة الاستخدام المقدمة في المساحات الكبرى Monoprix, Carrefour بأوروبا). و من بين تقنيات المبيعات التي تُرفق بعلاوات نذكر : العلاوة المباشرة، العلاوة المؤجلة، علاوة الإيراد، علاوة العينة، علاوة لحاوي، علاوة المنتج الإضافي، العرض ذاتي الدفع، علاوة الغلاف، علاوة الكفالة.

## • تقنيات الألعاب و المسابقات

تدعو هذه التقنيات إلى ربح محتمل مُتَوَجِّهٌ بهدايا، حيث تستدعي مشاركة الجمهور في ظل ظروف تنافسية، التي تتطلب إما الفطنة و الذكاء، أو تخضع للحظ. و من خلال طابعها المسلي، تساعد هذه التقنيات على جذب الانتباه إلى المنتج و زيادة حجم المبيعات و تشتمل هذه التقنيات على : الألعاب و اليانصيب، المسابقات، فائز في كل متجر، عرض مُنَشَّط (مسرحي)، الدعاية الترويجية.

## • تقنيات التجريب و اختبار العينة

تتمثل في منح المستهلك المحتمل نسخة مماثلة للمنتج مجاناً لكن بكمية أقل بهدف تجريبه. قد يتعذر على المؤسسة تقديم عينات عن المنتج في حالة المنتجات الصناعية و الغذائية هنا تلجأ إلى التجريب المجاني أو التذوق الآني. و بصفة أدق فإن تقنيات التجريب و اختبار العينة تشتمل على : العينة، الهدايا، التجريب المجاني، تقنية التذوق، عرض لكيفية الاستعمال.

إن استخدامات التقنيات السابقة يختلف حسب الهدف المبتغى من الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، و التنوع الذي تتميز به تقنيات تنشيط المبيعات يسمح لها بخدمة عدّة أهداف هذا ما يزيد من أهميتها ضمن المزيج الترويجي.

## ج. أهمية أداة تنشيط المبيعات

إن أهمية تنشيط المبيعات في تزايد مستمر ليس فقط في مجال السلع الغذائية و الصناعية ذات الاستهلاك الواسع بينما في مجال الخدمات أيضاً حيث يرجع ذلك إلى سببين أساسيين<sup>(1)</sup> : إما عدم توافق بعض الأدوات الترويجية أكثر أو بما يساوي توافق تنشيط المبيعات للخدمات، ذلك لصعوبة هذا القطاع ؛ و إما تقليصها للخطر المدرك للخدمة.

(1) - عبد القادر براينيس : التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية -دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 259.

إذ يرجع كليهما إلى الطبيعة اللاملموسة للخدمة. إضافة إلى ذلك يتعامل الترويج بالسعر و الكمية التي تمثل عوامل مرونة الطلب. من هذا تتلخص أهمية تنشيط المبيعات في (1) :

- استغلال مرونة الطلب نحو عروض السعر و الكمية لتحقيق رغبة شرائية لدى المستهلك عند صعوبة تحقيق تمييز لعلامة المؤسسة باستخدام الإشهار لوحده خاصة في أسواق المنتجات المتماثلة ؛
- تفادي تكاليف الإشهار العالية خاصة في الأسواق التي يشكل فيها هذا الأخير ضغطاً على المستهلك، إذ يصبح الإنفاق في تنشيط المبيعات أكثر مردودية منه في الإشهار. فَيَسَهَّلُ ذلك عملية اتخاذ قرار الشراء على المستهلك ؛
- تحقيق نتائج هائلة فيما يخص حجم المبيعات الذي عادة ما يكون الهدف الأولي لرجال التسويق هو إبراز مهاراتهم ؛
- التأثير على الوسطاء الموزعين لتصريف المنتجات، باعتبارهم ذوي نشاط تجاري محض. إذ يحرصون على بذل الجهود اللازمة لتسويق السلع التي يشترونها في أقل مدة ممكنة.

تبرز لنا هذه النقاط الدور الجوهرى الذي تقدمه أداة تنشيط المبيعات، و المتمثل في تعزيز النشاط الترويجى ضمن الخطة التسويقية للمؤسسة.

### 3. التسويق المباشر

يعتمد كل من الإشهار و تنشيط المبيعات على بعث المعلومة المرجوة عبر وسيلة معينة من قبل المؤسسة نحو فئة الجمهور (السوق) المستهدفة و انتظار رد الفعل، سواءً على المدى الفوري أو المدى القصير أو المدى المتوسط والطويل. هاتين الأداتين الترويجيتين تهدفان إلى كسب مستهلكين جدد (محتملين) دون التأكد من حقيقة ولائهم. لتجسيد هذا الولاء على المؤسسة تقليص المسافة الاتصالية بينها و بين مستهلكيها إلى درجة جعلها مباشرة من جهة، و جعلها مستديمة من جهة أخرى، الذي تجده المؤسسة متوفرًا في أداة التسويق المباشر. و بذلك يعرف هذا الأخير على أنه : مجموع تقنيات الاتصال المباشرة الشخصية و التفاعلية التي تعتمد على وسائل و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المختلفة (NTICs) في التبادل المباشر للمعلومات مع المستهلك النهائي بهدف خلق رد فعل من قبله (2).

حيث تتنوع هذه التقنيات من المراسلة إلى التسويق الهاتفي.

إن تطوّر استخدام التسويق المباشر يتعلق بتطور وسائل و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، أين بإمكان المؤسسة اتخاذ هذه الأخيرة كميزة تنافسية تساعد على جلب فئات خاصة من المستهلكين و تحقيق صورة ذهنية جيدة لعلامتها.

(1) - Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 413.

(2) - Ibid., p 431.



## أ. تقنيات التسويق المباشر

يرتبط تعدد و تنوع تقنيات التسويق المباشر بالتطور الذي تخضع له وسائل و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال وقد أمكننا تصنيفها في ثلاث مجموعات هي : التسويق عبر المراسلة، التسويق الهاتفي، التسويق المنزلي، التي نشرحها كالآتي<sup>(1)</sup> :

### • التسويق عبر المراسلة

يجمع كل أنواع المراسلة المتمثلة في : البريد التقليدي، البريد الإلكتروني، البريد بالـMinitel، البريد بالفاكس، الرسائل الهاتفية القصيرة (SMS)،... الخ. و هي تأخذ أشكالاً ك : قسائم الاشتراك، المطبوعات، وصل (أو كوبونات) الشراء، المجلات، الجرائد الخاصة، الكلمات المفتاحية للرسائل الهاتفية (SMS) وغيرها ؛

### • التسويق الهاتفي

تعتمد فيه المؤسسة على وسيلة الهاتف بتطوراتها، في إجراء مكالمات مع المستهلكين الحاليين و المحتملين. تتضمن المكالمات التعريف بالمؤسسة و العلامة و المنتج المعروض، و كذا طرق التوزيع و الدفع بهدف الحصول على اتفاقٍ فوري للشراء أو وعد بالشراء ؛

### • التسويق المنزلي

نقصد به التسوق بأمكان التواجد الطويل للمستهلك سواءً كان ذلك بالمنزل أو بمكان العمل. و يتخذ التسويق (أو التسوق) المنزلي عدّة أوجه تنطبق على : التسوق عبر التلفزة و عبر الإنترنت من خلال محلات الكترونية تدعى شبكات التسوق. أيضاً برامج خاصة أو قنوات خاصة عبر التلفزة تُعرفُ بـ "برامج التسوق" أو "قنوات التسوق" (Téléshopping)، التي تعرض مجموعة من المنتجات المختلفة و تضع تحت تصرف المستهلك أرقاماً هاتفية من الأجل التواصل لطلب المنتج أو للاستعلام حوله. إضافة إلى هذه التقنيات يمكن إضافة نوع أخير تعتمده المؤسسات هو أسلوب الأكشاك (Les Kiosques)، المتبنى خاصة من قبل مؤسسات خدمات النقل، أو من قبل مؤسسات أخرى التي تسعى إلى تواجد نقاط معلومات و بيع في الأماكن العمومية كثيرة النشاط (كالمحطات و المطارات)<sup>(2)</sup>.

تنوع وسائل و تقنيات و استخدامات التسويق المباشر في بحث السوق و جذب المستهلكين المحتملين لعلامة المؤسسة، يجعل التقرب من هؤلاء أسهل و أوثق من استخدام أداتي الإشهار و تنشيط المبيعات لوحدهما. ما يُظهر التسويق المباشر على أهمية معتبرة في تحقيق الأهداف التسويقية و الإستراتيجية للمؤسسة.

### ب. أهمية و أسباب استخدام التسويق المباشر

إضافة إلى ما سبق، يرجع الإقبال المتزايد على استخدام أداة التسويق المباشر لأسباب نذكر منها<sup>(3)</sup> :

(1) - Jean-Pierre HELFER et Jacques ORSONI : Marketing, 4<sup>ème</sup> édition, op- cit, pp 384-388.

(2) - Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op- cit, p 712.

(3) - Ibid., p 706.

- تشتت الأسواق و تزايد فئاتها مما يستدعي إلى تسويق شخصي "Marketing One-to-One" ؛
  - ارتفاع مستوى فعالية بحوث التسويق في جلب المعلومات الخاصة عن الأسواق المستهدفة الحالية و المحتملة
  - يجعل المؤسسة تفكر في توظيف كل معلومة تتحصل عليها خاصة إذا كانت تنشط في بيئة تسويقية شديدة التنافس ؛
  - تطوّر ما يعرف بالتسويق العلاقائي "Marketing Relationnel" الذي يُحَفِّزُ المؤسسة على التقرب من المستهلك؛
  - تطوّر أساليب معيشة الأفراد الذي يتطلب وقتًا إضافيا -غير متوفر- لاقتناء المنتجات التي تلي رغبتهم، ما يوفره التسويق المباشر بتقنياته ؛
  - التطوّر المتزايد لوسائل الإعلام و الاتصال شجع المستهلك على تقبل تقنيات التسويق المباشر بتقنياته، لما يوفره من تأمين في أساليب الدفع. و ما يوفره للمؤسسة من تسريع و تسهيل تناقل المعلومات.
- هذا التطوّر المتزايد في اللجوء إلى تقنيات التسويق المباشر دليل على أهميتها الواسعة. فهو يقدم إيجابيات كبيرة للمستهلك منها ربح الوقت من خلال التسويق المنزلي، و كذا إمكانية مقارنة أسعار المنتجات المماثلة و البديلة في أي وقت ممكن ؛ كما أنّ أهمية التسويق المباشر بالنسبة للمؤسسة -إضافة إلى ما سبق- تكمن في صعوبة كشف المنافسة عن التقنيات المستخدمة، و في إمكانية تخصيص نشاطها نحو فئة خاصة من المستهلكين، و كذا المتابعة المتواصلة لتطلعاتهم لاعتمادها في ذلك على نظام معلومات الزبائن (CRM).

#### 4. العلاقات العامة

تمثل العلاقات العامة أحد الأدوات الترويجية الجوهرية و التي لا تعتمد على وسائل و تكنولوجيا الإعلام والاتصال على عكس الأدوات الترويجية السابقة. حيث تُعرّف العلاقات العامة على أنّها مجموع البرامج الموجهة من قبل المؤسسة نحو الفئات المختلفة للجمهور المستهدف بغية تحقيق أو تحسين صورة العلامة (و من ذلك صورة المنتج و صورة المؤسسة) التي تعمل على تطوير رواجها و قيمها و سمعتها<sup>(1)</sup>.

تُعَدُّ العلاقات العامة أيضًا "الجهود الموضوعية و المطبقة من قبل المؤسسة هادفة بها إلى إقامة و تدعيم علاقة تفاهم تبادلي بين المؤسسة و جمهورها"<sup>(2)</sup>. حيث بتطوّر توجهات التسويق إلى البعد الاجتماعي و حتى العلاقائي الناتج عن إقرار المؤسسات الاقتصادية بأهمية خلق قيمة فعلية لدى المستهلك النهائي، دفعها إلى تنمية الفكر المؤسسي داخل نظامها -إضافة إلى الفكر التجاري- و التخطيط من أجل التقرب من المستهلك النهائي و الانضمام إلى مجرى حياته.

هذا هو المبدأ الجوهرية الذي تركز عليه أداة العلاقات العامة إضافة إلى مبادئ ثانوية تشتمل على<sup>(3)</sup> :

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، احترام رأي الفرد و الإيمان بقوة الرأي العام، الابتعاد عن سياسة الإخفاء و إتباع سياسة الشفافية بكشف المعلومات للجمهور، الالتزام بالأخلاق السليمة، العمل على تحقيق رضا الأفراد على المستوى

(1) - Ibid., p 702.

(2) - جميل أحمد خضر : العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 1998، ص 21.

(3) - إبراهيم وهي فهد : العلاقات العامة و إدارتها (مدخل وظيفي)، توزيع مؤسسة العراق، الأردن، 1999، ص 74.

الداخلي و على المستوى الخارجي. بحيث تظهر هذه المبادئ في تقنيات العلاقات العامة التي توظفها المؤسسة لبناء ثقافتها الأخلاقية و المؤسساتية.

#### أ. تقنيات العلاقات العامة

تتألف تقنيات العلاقات العامة للمؤسسة مما يلي :

##### ▪ العلاقات مع الصحافة

تعرف على أنها كل الجهود التي توظفها المؤسسة لإصدار معلومات خاصة نحو الجمهور دون مقابل، من خلال التعامل مع المؤسسات الصحفية (صحافة مكتوبة، المتحدثة، السمعية البصرية، الإلكترونية). و تهدف من خلال هذه التقنية إلى بلوغ اتفاق مع الصحافة من خلال برهنة النوايا الحسنة و إبراز الصورة الجيدة لعلامة المؤسسة. وتتمثل أساليبها في<sup>(1)</sup> : الملف الصحفي الذي يساعد الصحافة على تحرير المقالات، البيان الصحفي المكتوب من قبل المؤسسة و الذي تأمل أن تحرره الصحافة على حالته المقدم عليها ؛ الندوة الصحفية و الحوار الصحفي الذي تحرر به المؤسسة للصحافة.

إن الأساليب السابقة هي مجمل ما يُعرف في بعض المراجع بتقنية "النشر"، المتمثل في استمالة الصحافة لإيداع مقالات في مختلف أنواع الصحافة و ذلك دون مقابل نقدي عكس الإشهار. وحتى يكون النشر نشاطاً ترويجياً فعالاً يجب أن يكون<sup>(2)</sup> :

- صحيحاً وصادقاً أكثر من الإشهار، حيث يجب أن يبدو كأخبار عادية ؛
- عفويًا و يظهر في الأوقات غير المرتقبة من الجمهور ؛
- جذاباً للانتباه لظهوره كحدث ذو قيمة و أهمية.

##### ▪ الاتصال بالأحداث الخاصة (Communication Événementielle)

الذي يتمثل في إعداد و تنفيذ حدث خاص بالمؤسسة أو عرضها لجذب الآراء الإيجابية حول صورة علامة المؤسسة. و يتألف من : كل ما يتعلق بالأيام الدراسية و ما شابهها، الهدايا والرحلات الخاصة، المشاركة في المعارض المحلية و الوطنية و العالمية، خدمة الزبائن<sup>(3)</sup>.

##### ▪ الرعاية و الوصاية

تُعد كل من الرعاية و الوصاية التقنيتين الأكثر استخدامًا من طرف المؤسسات في دعم الصورة و القيمة المدركتين من قبل الجمهور المستهدف و حتى الجمهور العام. فالرعاية تُعرف على أنها الدعم المادي لمظاهرة أو شخصية بارزة أو منظمة معينة أو منتج محدد بهدف بلوغ غاية مباشرة، و عادة ما تكون تسويق علامتها بهدف الرواج. أمّا الوصاية فهي الدعم المادي أو المالي الموجه للمستفيد دون انتظار مقابل، والذي توظفه المؤسسة تحت إطار الأعمال ذات الطابع الخيري، الاجتماعي، التعاوني، الأخلاقي و ما شَبَّهها<sup>(4)</sup>. وقد أخذت الوصاية وجهًا جديدًا من

(1) - Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op- cit, p 510.

(2) - عبد القادر براينيس : التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، مرجع سابق ذكره، ص 258.

(3) - Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 513.

(4) - Daniel DURAFOUR : Marketing , 2<sup>ème</sup> édition, op- cit, p 118.

خلال تحفيز المستهلك على اقتناء المنتج تحت فكرة أن وحدة نقدية لكل منتجٍ مقتنٍ تقتطعها المؤسسة لعمل خيري محدد، فهي بذلك تهدف إلى كسب ودّ المستهلك من خلال مشاركته غير المباشرة في هذا العمل الخيري<sup>(\*)</sup>.

إن العلاقات العامة تعتبر أداة لا تعتمد على وسائل الإعلام و الاتصال في تطبيق تقنياتها و إنما تعتمد في مدّ المعلومة إلى الجمهور من خلال إبراز العلامة والتعريف بها، و تنمية البعد المؤسسي (الأخلاقي) ما يزيد من القيمة المدركة للمؤسسة و العلامة، هذا ما يُظهر أهمية العلاقات العامة.

#### ب. أهمية العلاقات العامة

تتمحور أهمية العلاقات العامة حول الأهداف التي تحققها بالنسبة للمؤسسة، و هي لا تختلف عن الأهداف العامة للإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، غير أنّها أكثر دقة و توجُّهًا نحو "الفرد". و بذلك تتمثل أهداف هذه الأداة في<sup>(1)</sup> :

- بناء الإدراك، من خلال إبراز شخصية علامة المؤسسة و ما تعرضه من منتجات و ترويجات بجلب الانتباه عبر المقالات المحررة من قبل الصحافة ؛

- تعزيز المصادقية من خلال الوصاية و الرعاية و العلاقات الصحفية ما يُعمِّق الثقة بالعلامة ؛

- نشر السمعة الجديدة للمؤسسة و علامتها ما يرفع من القيمة المدركة للعلامة و بذلك تعزيز صورتها الذهنية أمام الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة عبر الثقة المتزايدة ؛

- إنشاء العلاقات الجديدة و توطيد العلاقات الحالية مع مختلف فئات الجمهور التي تتعامل معها المؤسسة نتيجة التعزيز و الدعم الناجع لشخصية العلامة.

للعلاقات العامة استخدامات مؤسسية غايتها النتائج التجارية على المدى الطويل لما تحقّقه صورة العلامة من مكانة ذهنية لدى المستهلك. أهم هذه النتائج تخفيض تكاليف الترويج نسبة للأدوات الترويجية الأخرى (كالإشهار والمراسلة البريدية)، و تحفيز رجال البيع الشخصي في تسويق منتجات (علامة) المؤسسة.

#### 5. البيع الشخصي و قوة البيع

البيع الشخصي هو المقابلة الشخصية (أو الاتصال الشخصي) بين رجل بيع المؤسسة و المستهلك المحتمل لعلامتها، و التي من مهامها تزويد هذا الأخير بالمعلومات الخاصة حول عرض المؤسسة، بغية إقناعه بجودة منتجاتها و تحفيزه على اتخاذ قرار شراء نحو علامتها<sup>(2)</sup>.

إن مجموع الجهود التي يبذلها رجال البيع يطلق عليها مصطلح "قوة البيع"، و تتطلب هذه الأخيرة خطوات أساسية لتسييرها نلخصها في النقاط التالية<sup>(3)</sup> :

(\*) - معلومات أدق حول أنواع الوصاية و الرعاية الرجوع إلى المرجع الأخير، ص 515-518.

(1) - فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد : مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2000، ص 179.

(2) - محمد إبراهيم عبيدات : إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 1999 ، ص 77.

(3) - Philip KOTLER et autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 614-621.

- توظيف و انتقاء رجال البيع (الذين يتوجب توفر شروط خاصة فيهم) ؛
  - تدريب رجال البيع على "فن البيع" و خطواته (الموضحة في ملحق رقم (15)) ؛
  - مراقبة نشاط رجال البيع (دراسة التقارير، تسيير الوقت في الاستطلاع، ... الخ) ؛
  - تنشيط رجال البيع من خلال مختلف الأساليب (المكافآت، الحصص النسبية من المبيعات، المسابقات البيعية، ... الخ) ؛
  - تقييم فعالية نشاط قوة البيع.
- لا يتوقف نجاح قوة البيع على حسن تسييرها فقط بل يتطلب أيضاً تحديد هيكله خاصة تبناها المؤسسة في تسويق علامتها.

#### أ. هيكله قوّة البيع

- نقصد بالهيكله تعيين و تخصيص رجال البيع حسب المعايير الآتي ذكرها<sup>(1)</sup> :
  - النطاق الجغرافي، المتمثل في إسناد منطقة جغرافية محدّدة لكل رجل بيع ؛
  - نوعية المنتج، المتعلقة بتحديد رجل بيع لكل منتج أو تشكيلة من المنتجات خاصة في حالة تباعد نوعية هذه الأخيرة أو حالة تطلبها مهارات تقنية مختلفة ؛
  - الفئات التسويقية (فئات المستهلكين)، التي تستخدمها المؤسسة عند التعامل مع فئات مختلفة من المستهلكين المحتملين (حالة البنوك التجارية : مؤسسات خاصة، مؤسسات عمومية، أفراد، ... الخ) ؛
  - المهمة المسندة، حيث يُعيّن كل رجل بيع لمهمة خاصة كمهمة البحث عن المستهلكين الجدد، مهمة أخذ الطلبات و التفاوض مع المستهلكين المكتسبين، مهمة تثبيت ولاء المستهلكين الجدد و الحاليين و المحافظة عليهم... الخ ؛
  - الهيكله المختلطة، الناتجة عن تبني أكثر من معيار من المعايير السابقة في بناء مخطط نشاط قوة البيع.
- إن تبني الإستراتيجية التسويقية المثلى لا يعني بالضرورة نجاحها. فالمؤسسة التي لا تمتلك رجال بيع في بيئتها التسويقية لا تهدف إلى استمراريتها وبقائها، يرجع ذلك لكون قوة البيع هي وسيلة جلب المعومات للمؤسسة في بيئتها التسويقية، خاصة إذا أحسنت انتقاء رجال البيع التابعين لها. ما يلقي الضوء على الأهمية الجوهرية لأداة قوّة البيع لدى المؤسسة.

#### ب. أهمية قوّة البيع

بصفة عامة تكمن الأهمية الأساسية (لبيع الشخصي) لقوة البيع في إشباع رغبة المستهلك المحتمل المتعطف للمعلومات حول المنتج و طريقة تكييفه مع حاجته. أما بالنسبة للمؤسسة تتمحور الأهمية و الفعالية الأساسيتين للبيع الشخصي في مهارة رجل البيع على عرض و خاصة استقطاب المعلومات اللازمة و المناسبة بطريقة تسمح للمؤسسة

<sup>(1)</sup> - Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, op-cit, pp 393-394.

على التفاعل الناجح مع تغيرات بيئتها التسويقية. و ترجع الأهمية المتزايدة للبيع الشخصي و خاصة قوة البيع عامة إلى الدور الواسع و المتنامي لرجل البيع الذي تُلخص مهامه فيما يلي<sup>(1)</sup> :

- البحث عن المستهلكين المحتملين و الاتصال بهم ؛
- المساعدة في تقديم و تحضير العروض الخاصة ؛
- مساعدة الوسطاء الموزعين في إعادة بيع منتجات المؤسسة من خلال تقديمهم النصائح و توجيههم حسب أهداف المؤسسة المرجوة ؛
- ضمان خدمات ما بعد البيع ؛
- المشاركة في المعارض و الملتقيات ؛
- نقل المعلومات إلى المؤسسة حول أوضاع البيئة التي تنشط فيها.

إن البيع الشخصي أداة مكلفة نوعاً ما للمؤسسة، و بغض النظر عن الجانب المادي فإنها الأداة الأكثر فعالية في التقرب من المستهلك النهائي و دراسة رغباته و حاجاته من جهة، و تسويق علامة المؤسسة من جهة أخرى. لذا على المؤسسة في تبنيها لهذه الأداة الحرص على جودة رجال البيع المستخدمين لها، إذ يعتبر رجل البيع مرآة علامة المؤسسة بالنسبة للمستهلك النهائي.

## 6. الأدوات الأخرى للاتصال التسويقي

تتطور أدوات المزيج الترويجي حسب مهارة المؤسسة على ابتكار تقنيات جديدة تميزها لفترة قصيرة المدى عن منافسيها. فإضافة إلى الأدوات الترويجية الكلاسيكية التي تطرقنا إليها قبلاً نجد الأدوات الترويجية الآتية :

### ▪ الإشهار عند نقطة البيع (PLV)

عادة ما يرفق له مصطلح "Marchandising" و هو يُقصد به مختلف و مجمل الطرق و التقنيات المستخدمة في إبراز عرض المنتجات عند نقطة البيع سواءً كانت تابعة لعلامة المؤسسة أو تابعة للوسيط الموزع؛ أما بالنسبة للخدمات فهو يعني كل ما توظفه المؤسسة في إبراز خصائص علامتها عند نقاط البيع. كما تشتمل هذه الأداة على كل التقنيات الترويجية المتوفرة (و التي تم التطرق إليها)، و كل مكونات العلامة الموجهة إلى إبراز المنتج و علامته ؛

### ▪ الاتصال (التسويق) الحر (Le bouche à oreille)

هو اتصال حر بين أفراد الجمهور العام، ناتج عن تناقل المعلومات حول المؤسسة، علامتها، منتجاتها، سمعتها... الخ. حيث لا تمتلك المؤسسة أية قدرة على التحكم فيه. فهو تبادل للآراء بين الأفراد حول نشاط المؤسسة و عادة ما يختص حول فعالية المنتج. هذه الأداة خارجة عن نطاق تحكم المؤسسة و لذا فالطريقة المثلى لتابعها هي اللجوء إلى مهارة قوة البيع في استقطاب المعلومات المتناقلة ؛

(1) - بن سيرود فاطمة الزهراء : دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي، مرجع سابق ذكره، ص ص 81-82.

## ▪ مكونات العلامة التجارية

و المتمثلة في كل من غلاف المنتج، الذي يعتبر رجل البيع الصامت لمنتجات العلامة، الألوان و المكونات الجغرافية للعلامة، هندسة نقاط البيع، موقعها الجغرافي، و غيرها من الخصائص التي تؤسس شخصية العلامة وصورتها. إن لكل أداة من الأدوات السابقة و تقنياتها التطبيق الأمثل الموافق لها نسبة لدورها و نسبة للأهداف المرجوة للمؤسسة. و يكون هذا التطبيق حسب وضع البيئة التسويقية و العامة التي تنشط فيها.

### ثالثا. الاتصال التسويقي الأزماتي (*Communication de crise*)

تظهر أهمية الاتصال التسويقي في وضع متأزم، في كيفية تواصل المؤسسة مع الجمهور المعني. حيث تختلف هذه الكيفية حسب نوع الأزمة التي تواجهها المؤسسة و كذا نطاقها. في هذا المجال يشرح الباحث المستشار Didier HEIDERICH مؤسس « Communication-sensible.com » أن أمام المؤسسة ثلاث خطط تكتيكية رئيسية يمكن أن تقتاد بها<sup>(1)</sup> :

#### 1. الاعتراف (*La Reconnaissance*)

تمثل هذه الخطة في تقبل الأزمة بحيث يرتبط ذلك بسرعة المؤسسة في إعلان الأزمة للجمهور العام قبل أن تقوم بذلك الصحافة، ما يسمح لها بتبرير وضعها معه، و إلا يكون اتصالها الأزماتي فاشلا. فهي تعتمد من خلال هذه الخطة على إبراز شفافتها للحفاظ على ثقة أفراد الجمهور، حتى تتفادي انقلاب هذا الأخير عند انتقاد موقفها. و بالرغم من تهرب معظم المؤسسات من هذه الخطة، إلا أنها تعتبر الأكثر نجاحًا للخروج من الأزمة، إذ توفر للمؤسسة عدة مواقف كما يلي :

- ⇐ الاعتراف الكلي بالأزمة من خلال تحمل تكاليف التعويض و التعديل، ما يزيد من جدية المؤسسة أمام الرأي العام ؛
- ⇐ الاعتراف الجزئي بالأزمة دون الإقرار بأن لها سببًا مباشرًا في ذلك، بل و إقرارها بعدم معرفة أسباب الأزمة ومصدرها دون أن تتجاهل تحمل تكاليف التعويض ؛
- ⇐ توسيع مجال أسباب الأزمة إلى مصادر خارجية ؛
- ⇐ حصر الأزمة على نطاق معين (مكان، زمان، ... الخ) لتفادي تعميمها.

#### 2. الخطة الجانبية (*Le Projet Latéral*)

تم بناء هذه الخطة و تطويرها من قبل Thierry LIBAERT و التي تهدف المؤسسة من خلال تغيير توجه و انشغال الجمهور العام بالأزمة نحو مواضيع حقيقية أخرى، حتى تتمكن المؤسسة من التركيز على معالجة الأزمة دون أن تتأثر بضغط الأحداث و ضغط الرأي العام. و من المواقف التي توفرها للمؤسسة :

- ⇐ تبني الهجوم المعاكس من خلال الإعلان عن الجماعات التي ستتفجع بالأزمة ؛

<sup>(1)</sup> – [www.journaldunet.com/management/dossiers/050167crise/strategies.shtml](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050167crise/strategies.shtml) (25/12/2008).

- ← توجيه المسؤولية نحو نطاقات أخرى ؛
- ← التقليل من الاتصال حول الوضع (الأزمة)، أو تكثيف الاتصال حول مواضيع أخرى تخدم المؤسسة ؛
- ← تعزيز موقف المؤسسة نسبة لسرعة رد فعلها، من خلال الإشارة إلى درجة خطورة الوضع في حالة تأخر المواجهة.

### 3. الرفض (Le Refus)

- تمثل هذه الخطة في نفي المؤسسة للأزمة بتبنيها لنوع من الخداع، بهدف تقليل عواقب الأزمة. و عادة ما تعود عليها هذه الخطة بخسائر مالية و معنوية مدمرة نتيجة فقدانها لمصداقيتها، إلا إذا أحسنت التحكم في موقفها وتسيير انتقال المعلومات. و تتمثل المواقف التي بإمكان المؤسسة تبنيها من خلال هذه الخطة التكتيكية في :
- ← نفي وجود الأزمة من خلال المحافظة على الصمت منذ بداية الوضع المتأزم ؛
- ← التوقف عند البيان الإعلامي الأول أو اختيار نقطة معينة للامتناع عن الندوات الصحفية التي تغذي الأزمة ؛
- ← العمل بمبدأ الحلقة الناقصة في السلسلة بإقناع الرأي العام أن سبب الأزمة مجهول ؛
- ← تقليل النتائج الفعلية لعواقب الأزمة باتخاذ موقف المصدر الوحيد للمعلومات الصحيحة و بذلك المتكلم الوحيد مع الرأي العام.

تظهر أهمية تواصل المؤسسة مع جمهورها المعني في الوضع المتأزم من خلال تطوير و تكثيف أداة العلاقات العامة، التي من دورها تعزيز الجانب الأخلاقي. إذ تهدف المؤسسة من تبني هذه الأداة إلى المحافظة على صلتها مع المستهلك، رغم تأثر صورة علامتها أمامه، حتى تضمن الفرصة لتحسينها باستخدام خطة مزيجها الترويجي.

يعد الاتصال التسويقي (الترويج) الإستراتيجية الجوهرية في المزيج التسويقي لسهولة تسيير و تطبيق تقنياته. وأهم من ذلك لاعتباره الوسيلة المحورية المعتمدة في تأسيس صورة علامة المؤسسة بتفاعله مع الإستراتيجيات الأخرى الممثلة لعرض المؤسسة، و لكونه العنصر الاتصالي بين المؤسسة و الجمهور عامة و بينها و بين المستهلك النهائي خاصة. و تتجلى أهمية الاتصال التسويقي، إضافة إلى كونه العنصر الفعّال في تحقيق الأهداف المؤسساتية و التجارية للمؤسسة، في مساعدة هذه الأخيرة على بلوغ غايتها و التي تكمن في الاستمرارية ضمن ظروف بيئة متأزمة.



## خلاصة

حسب ما سبق تختلف المعالجة التسويقية للأزمة حسب أسبابها و نطاقها : فالأزمة التسويقية التي يكون من أسبابها المباشرة (عيب في المنتج مثلا) أو غير المباشرة (وضع مالي محرج يؤثر على جودة المنتج و/أو سعره) خلل في عرض المؤسسة (مهنة المؤسسة)، سواء تعلق ذلك بالمنتج أو السعر أو التوزيع، تستدعي معالجة تقنية لهذه الاستراتيجيات ثم إعداد الخطة الاتصالية (المزيج الترويجي) بهدف تعديل و تحسين ثم تعزيز صورة علامتها. أما الأزمة التي تكون أسبابها غير ذلك، فهي تستدعي معالجة تلك الأسباب أولا و إعداد خطة اتصال تسويقي أزماتي ثم تطبيقها بهدف إعادة موقعة أسس علامة المؤسسة و تحقيق صورة ذهنية ايجابية مع المستهلك. و من خلال ذلك تمكنا من وضع مخطط نلخص فيه ما سبق كما يلي :

### شكل رقم (17)

#### مخططي المعالجة التسويقية للأزمات



المصدر

من إعداد الطالبة.

و ما لاحظناه من خلال تطلعنا لمختلف الأزمات التسويقية الحاصلة (علامات محلية : بلاط، إيفري،... الخ، وعلامات أخرى أجنبية : Coca Cola، Nestlé،... الخ)، هي بعض الشروط الواجب اتخاذها بعين الاعتبار عند إعداد و تطبيق الخطة العملية لنجاح المعالجة :

◀ فإذا تعلق الأمر بأزمة عرض المؤسسة يتوجب عليها تعديله، فهي بذلك ستعيد النظر في إحدى استراتيجيات العرض أو بعضها أو كلها، و يستحسن في ذلك عدم تغيير السعر و المحافظة عليه حتى لا يتغير إدراك المستهلك لصورة علامتها. كما عليها أن تعبر عن هذا التعديل من خلال خطة اتصالية لإعلام المستهلك عن طريق العمل على :

- توطيد تقنية ضمانها لتقليل الخطر المدرك ؛
- المحافظة على إستراتيجية تميزها و تكثيفها بخدمات فريدة ؛

▪ المحافظة على تشكيلة منتجاتها على مدى متوسط حتى تتجاوز الوضع المتأزم بنسبة كبيرة قبل المباشرة في توسيعها ؛

▪ الاعتماد على الإشهار و الرعاية و الوصاية بدرجة معقولة حتى لا تظهر مبالغة المؤسسة فيها ؛

▪ تبني أداتي البيع الشخصي والتسويق المباشر بصفة مكثفة بهدف التقرب أكثر من المستهلك النهائي وتحسيسه بتواجد المؤسسة و اهتمامها به ؛

▪ تفادي تقنيات تنشيط المبيعات خاصة تلك المتعلقة بالسعر، و عكس ذلك التركيز على تقنية التجريب واختبار العينة بهدف تقليص الخطر المدرك و استعادة ثقة المستهلك.

◀ أما إذا تعلق الأمر بأزمة سياسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو مالية، أو أخلاقية، ...الخ، يتوجب عليها معالجة هذه الأسباب و الاعتماد على الاتصال التسويقي، تبعاً للشروط سابقة الذكر، لكن عليها أن تُكثّف على وجه الخصوص تطبيقها لتقنية العلاقات العامة، التي تساعد المؤسسة على إبراز أهميتها الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية مع المحافظة على مواقف حيادية اتجاه الآراء السياسية.

هذا و سنحاول معاينة مدى تطابق هذه النتائج النظرية مع أوضاع الواقع الاقتصادي المعاش، إذ وقع اختيارنا على مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (*Djezzy*) لخدمات الهاتف النقال، التي تعرضت لأزمة تسويقية ندرسها خلال الفصل الثالث الموالي.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة أزمة صورة علامة *Djezzy* لفرع أورسكوم الجزائر للاتصالات

- ◀ المبحث الثاني : التعريف بفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات "OTA".
- ◀ المبحث الثاني : تسيير الأزمة التسويقية لعلامة *Djezzy*.
- ◀ المبحث الثالث : دراسة تأثير صورة الفرد الجزائري بأزمة علامة *Djezzy*.

## الفصل الثالث : دراسة حالة أزمة صورة العلامة *Djezzy*

### لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات

#### تمهيد

شهدت السوق الجزائرية لخدمة الهاتف النقال تطورا هائلا بعد انفتاح الأسواق الجزائرية للاستثمارات الأجنبية. فبدخول المتعامل (*Djezzy*) في 2002 تحررت السوق من احتكار القطاع العمومي "*Mobilis*"، ما عمم استخدام الهاتف النقال. إن هذا التطور يرجع بالدرجة الأولى إلى التجديد الدائم لعروض وخدمات فرع أوراسكوم فهو أول مبادر يبعث أحدث التكنولوجيات. و رغم خبرة المؤسسة في الأسواق العالمية إلا أنها تعرضت لأزمة أخلاقية ذات أسباب خارجية أثرت على صورة علامتها، و التي تمثلت في اضطراب العلاقات الجزائرية-المصرية أثناء تصفيات كأس العالم و كأس إفريقيا 2010 لكرة القدم. ما نتج عنه مقاطعة المنتجات المصرية و خاصة منتجات فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات.

و قد اجتهدت مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (*Djezzy*) في التعامل مع هذه الأزمة لإعادة رفع حصتها السوقية، من خلال تبني خطة تسويقية عملية فعّالة تهدف عن طريقها إلى استرجاع مكانتها للعودة ضمن خيارات المستهلك الجزائري ثم تحسين صورتها أمامه.

من خلال ما سبق فإننا قسمنا هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث : خصصنا أول مبحث للتعريف بفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات و دراسة مزيج التسويق و البيئة التي ينشط فيها. أما المبحث الثاني فسنحلل فيه مراحل أزمة الصورة التي تعرضت لها علامة *Djezzy*، باعتبارها العلامة الشائعة للمؤسسة و نفسها اسم المتعامل، كما سنعرض الخطوات الأساسية للخطة التسويقية العملية التي سطرها المؤسسة بهدف معالجة هذه الأزمة. و أما المبحث الثالث فمنا فيه بعرض نتائج الاستطلاع الميداني مع المستهلك الجزائري، لقياس مدى تراجع الوضع المتأزم نسبة للنشاطات التسويقية التي تبنتها المؤسسة للخروج من الأزمة، و مدى تأثيرها الايجابي على صورة العلامة أمام الفرد الجزائري.

## المبحث الأول : التعريف بفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات (OTA)

في أي بحث علمي يقتضي الأمر بتعريف العنصر محل الدراسة قبل المباشرة في تحليله. و قبل المباشرة في معالجة اشكاليتنا يتوجب علينا التعريف بفرع أوراسكوم الجزائر التي هي محل دراستنا، وكذا التطرق إلى مختلف جوانب نشاطها. اعتمدنا في ذلك على تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية تشمل النقاط التالية :

- مدخل عام حول فرع أوراسكوم الجزائر ؛
- جوانب البيئة التسويقية للمؤسسة ؛
- المزيح التسويقي المتبنى من طرف المؤسسة.

### المطلب الأول : مدخل عام حول فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات

يتمحور المدخل العام لفرع أوراسكوم الجزائر حول البطاقة التقنية للمؤسسة، الشاملة على تعريفها و النبذة التاريخية حول إنجازاتها ثم الأهداف الإستراتيجية لها، و أخيراً تنظيمها الإداري.

#### أولاً. وصف عام لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات

أوراسكوم الجزائر للاتصالات هو أحد فروع مجمع أوراسكوم للاتصالات (Orascom Telecom Holding) ذو الجنسية المصرية و الذي أنشئت سنة 1998. وكانت بدايته في مجال الاتصالات، من نوع GSM (الشبكة العالمية للهواتف النقالة)، في الشرق الأوسط ثم في إفريقيا و آسيا عن طريق الظفر بأكثر من 20 رخصة لتغطية هذه المناطق، ما سرَّعَ تَطَوُّره و بلوغه مكانةً جَدُّ هامةً خلال فترة زمنية قصيرة<sup>(1)</sup>. و تمثلت أول رخصة تحصل عليها مجمع أوراسكوم للاتصالات بـ Mobinil في مصر، ثم تواصلت رخصاته بعدة دول : الجزائر (Djezzy)، تونس (Tunisiana)، باكستان (MOBILINK)، زمبابوي (TELECEL)، بنغلادش (Banglalink)، كوريا الشمالية (Koryolink)، الأردن، سوريا، اليمن، الكونغو الديمقراطية، التشاد، ساحل العاج، العراق، و أخيراً كندا (WINDMOBILE). إن حداثة عروض المجمع بالتكنولوجيا الجديدة و الأسعار المعقولة، إضافة إلى النطاق الواسع الذي يمتد عليه جعله الرائد في مجال الاتصالات الهاتفية داخل الأسواق التي ينشط فيها حيث يُعدُّ أكثر من 50 مليون مشترك في تلك الدول التي من بينها الجزائر<sup>(2)</sup>.

(1) - www.orascomtelecom.com (12/05/2010)

(2) - Ibid. (12/05/2010).

## 1. نشأة فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات

في شهر جويلية من سنة 2001 منحت وزارة الاتصال ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر إلى مجمع أوراسكوم للاتصالات (OTH)، بعد مؤسسة البريد و المواصلات الجزائرية التي كانت تمتلك الرخصة الأولى. و قدّر عرض هذه الرخصة بـ 737 مليون دولار الذي تُوجَّ بإهداء الاحتكار في سوق الهاتف النقال (المحمول) بالجزائر. و كان أول ظهور للفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات (OTA) خلال ندوة صحفية أقيمت بتاريخ 2001/11/7 هدفه إعلام الجمهور العام بالاسم التجاري للفرع و المتمثل في « Djezzy GSM » (جازي GSM). حيث تم اختيار هذا الاسم كعلامة تجارية شائعة تقصيراً لمصطلحي الجزائر (El-Djazair) و الجزء (Récompense = El-Djaza)<sup>(1)</sup>.

هذا الاسم الجذاب الذي يرمي إلى "الوطنية" ساهم في ترسيخ صورة وطنية للعلامة في ذهنية الفرد الجزائري ما توضحه الحصة السوقية للمؤسسة المقدرة في ديسمبر 2008 بـ 63%<sup>(2)</sup>. و ذلك لتميزها بالميزات الآتية<sup>(3)</sup>:

- شبكة اتصالات تغطي 48 ولاية ما يعادل 93% من الجمهور العام؛
- خدمات و منتجات متنوعة تناسب مع مختلف أنواع حاجات و رغبات الطلب؛
- إمكانية استخدام خطّ الاشتراك في أكثر من 174 دولة من خلال اشتراك شبكي مع أكثر من 370 مؤسسة اتصال بهذه الدولة تحت خدمة "التجوال" (Roaming)؛
- توفير 70 "مركز خدمات جازي" على مستوى التراب الوطني تحت الخدمة المستمرة 7 أيام/7 و من الساعة الثامنة صباحاً (8:00) إلى الساعة الثامنة مساءً (20:00)؛
- حالياً تمتلك أكثر من 15 مليون مشترك في السوق الجزائرية لخدمات الهاتف النقال.

هذه الميزات الإيجابية هي نتيجة للمجهودات التسويقية التي قامت بها Djezzy بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى القصير والطويل.

## 2. عرض تاريخي لنشاطات المؤسسة

- تعددت أعمال و نجاحات مؤسسة Djezzy منذ نشأتها إذ نشير إليها حسب التصاعد التاريخي كالاتي<sup>(4)</sup>:
- 11 جويلية 2001 : الفوز بالرخصة الثانية للاتصالات الهاتفية في الجزائر بعرض يقدر ب 737 مليون دولار أمريكي؛
  - 7 نوفمبر 2001 : تنظيم ندوة صحفية للإعلان على الاسم التجاري لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات و هو "Djezzy"؛
  - 26 ديسمبر 2001 : الاحتفاء بالعهد الجديد لحرية الهاتف النقال و محو عهد احتكار السوق، المتوجّ بالعروض المتنوعة حسب الرغبات الاستهلاكية؛

(1) - [www.djezzygsm.com/propos/historique.asp](http://www.djezzygsm.com/propos/historique.asp) (07/06/2010).

(2) - [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz) (12/10/2010).

(3) - [www.orascomtelecom.com/about/contents/default.aspx?ID=765](http://www.orascomtelecom.com/about/contents/default.aspx?ID=765) (12/05/2010).

(4) - [www.djezzygsm.com/propos/historique.asp](http://www.djezzygsm.com/propos/historique.asp) (07/06/2010).

- 28 ديسمبر 2001 : فتح أول نقطة بيع بقصر المعارض على مستوى الجزائر العاصمة ؛
- 15 فيفري 2002 : انطلاق عمل شبكة الـ GSM و فتح أول مركز خدمة الزبائن بالجزائر العاصمة (Centre d'appel 777) ؛
- أوت 2002 : بعث أول اشترك مسبق الدفع في السوق الجزائرية ؛
- أوت 2003 : "Djezzy عيش La Vie" تغطي الـ 48 ولاية جزائرية ؛
- سبتمبر 2003 : بعث لتشكيلة جديدة (Classic) "كلاسيك" تشتمل على اشتراكات مؤجلة الدفع متنوعة حسب تنوع استهلاك الأفراد ؛
- سبتمبر 2003 : وصلت Djezzy إلى واحد (01) مليون مشترك ؛
- نوفمبر 2003 : أنشأت مشروع "Medcable" المتمثلة في شبكة بصرية تحت-مائية (Réseau Optique Sous-marin) التي تربط بين مرسيليا و الجزائر العاصمة و عنابة، هدفها تحسين الاتصالات ما بين الجزائر و أوروبا ؛
- 15 فيفري 2004 : Djezzy تحتفل بعيدها الثاني و الإنجازات المعتبرة التي قامت بها منذ سنتين من بدأ نشاطها (48 ولاية مغطاة، مليون و نصف مليون مشترك، 23 مركز خدمة، 300 نقطة بيع، 1500 موظف، 8 موزعين، ...) ؛
- مارس 2004 : منح شركة IDATE (\*) لـ Djezzy لقب أفضل شبكة اتصالات في شمال إفريقيا ؛
- أبريل 2004 : حصلت Djezzy على ترخيص VSAT (\*\*)
- جويلية 2004 : Djezzy تشكر المليون (02) مشترك التي اكتسبتهم بفضل خدمة الـ Multimédia عبر تقنية GPRS ؛
- ديسمبر 2004 : Djezzy تشكر الثلاث (03) ملايين مشترك على ثقتهم ؛
- مارس 2005 : وصول Djezzy إلى أربع (04) ملايين مشترك ؛
- ماي 2005 : Djezzy تتلقى وسام التميز في ممارسة الأعمال التجارية ؛
- ماي 2005 : التشغيل التقني للأجزاء مرسيليا-الجزائر العاصمة و عنابة-الجزائر العاصمة التابعة للمشروع Medcable ؛
- جوان 2005 : Djezzy تطلق أول برنامج كسب ولاء المستهلكين في الجزائر تحت اسم العلامة "IMTIYAZ" ؛
- جوان 2005 : بعث خدمة SOS Crédit الموجهة لزبائن الاشتراك المسبق الدفع كحل لنفاذ الرصيد المفاجئ ؛
- جوان 2005 : بعث "Flexy" الخدمة الجديدة لتعبئة الرصيد دون شراء بطاقة تعبئة ؛
- جوان 2005 : بعث الـ GRPS (\*\*\*) و الـ EDGE (\*\*\*\*) ؛

(\*)IDATE (Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe), créée en 1997 c'est l'un des premiers centre d'études et de conseils en Europe. Sa mission accompagner les décisions stratégiques de ses clients sur les secteurs télécoms, internet, Medias. ([www.idate.org/fr/accueil](http://www.idate.org/fr/accueil), 8/11/2010).

(\*\*) - VSAT (Very Small Aperture Terminal) ou Terminal à Très Petite Ouverture : Une technique de communication par satellite utilisant des antennes paraboliques SOMBAT, reliait à un petit site aux réseaux de communication pour la téléphonie ou l'accès à internet ([http://fr.wikipedia.org/wiki/very\\_small\\_Aperture\\_Terminal](http://fr.wikipedia.org/wiki/very_small_Aperture_Terminal), 8/11/2010).

(\*\*\*) - GPRS (ou Général Packet Radio Service) est une norme pour la téléphonie mobile dérivée du GSM qui aide à la transmission des données par paquets ([http://fr.wikipedia.org/wiki/General\\_Packet\\_Radio\\_Service](http://fr.wikipedia.org/wiki/General_Packet_Radio_Service), 8/11/2010).

(\*\*\*\*) - EDGE (ou Enhanced Data Rates for Global/GPRS Evolution) est une norme de téléphonie mobile évoluée du GPRS ([http://fr.wikipedia.org/wiki/Enhanced\\_Data\\_Rates\\_for\\_Global\\_Evolution](http://fr.wikipedia.org/wiki/Enhanced_Data_Rates_for_Global_Evolution), 8/11/2010).

- جوان 2005 : افتتاح مركز الإشراف ( Centre de supervision ) ؛
- جوان 2005 : Djezzy تحتفل بخمس (05) ملايين مشترك ؛
- 30 سبتمبر 2005 : وصلت Djezzy إلى ستة (06) ملايين مشترك ؛
- أكتوبر 2005 : التشغيل التقني للجزء مرسيليا-عناية التابعة للمشروع "Medcable" ؛
- مارس 2006 : بلوغ ثمانية (08) ملايين مشترك ؛
- ماي 2006 : Djezzy تشكر التسع (09) ملايين مشترك ؛
- جوان 2006 : الدكتور ولد عباس وزير التشغيل و التضامن الوطني يُكرّم فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات بكأس أحسن رب عمل في السوق الجزائرية للعمل و التشغيل ؛
- جوان 2006 : بعث « Ranati » خدمة الانتظار عند الاتصال قبل أخذ الخط من المتصل به ؛
- جويلية 2006 : بعث خدمة "Voice Mail" ؛
- جويلية 2006 : بعث "Djezzy chat" خدمة المحادثة عبر الرسائل القصير SMS ؛
- أوت 2006 : بعث الـ MMS (MultiMedia Messaging System) خدمة تبادل الرسائل السمعية البصرية ؛
- أكتوبر 2006 : تبني منتج الـ « Black Berry » لـ Djezzy ؛
- نوفمبر 2006 : عائلة OTA تكبر و تُعد عشر(10) ملايين مشترك ؛
- سبتمبر 2007 : Djezzy تُعد أكثر من اثني عشر(12) مليون مشترك ؛
- ديسمبر 2007 : وصلت Djezzy إلى ثلاثة عشرة (13) مليون مشترك ؛
- ماي 2008 : وصلت Djezzy إلى أربعة عشر (14) مليون مشترك ؛
- حاليًا 2009 : تعد Djezzy استثمارات قدرها 2,5 مليار دولار أمريكي منذ 2001 ؛
- حاليًا 2010 : رأسمال بشري يتجاوز 2900 موظف ؛
- حاليًا 2010-2011 : تعد Djezzy أكثر من خمسة عشر (15) مليون مشترك.

هذه الإنجازات مكنت المؤسسة من إبراز علامتها و بلوغ مكانة الاشتراك المفضل للفرد الجزائري خاصة من حيث الجانب المؤسساتي (توظيف، ...الخ). فهي بذلك الرائد في السوق الجزائرية لخدمات الهاتف النقال بفضل إستراتيجيتها الفعالة في تحقيق أهدافها.

## ثانيا. الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

تحت شعار "Ensemble tout est possible"، فإن الهدف الرئيسي لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات، ككل الفروع الأخرى للمجمع، هو أن تكون الرائدة على مستوى الأسواق التي تنشط فيها. إضافة إلى ذلك تُبرز المؤسسة



أهدافها الثانوية من خلال أربع مجالات أساسية : سياسة الجودة، النظرة المستقبلية، المهمة، السياسة البيئية. التي نلخصها كالآتي (ملحق رقم (16))<sup>(1)</sup> :

### 1. سياسة الجودة (Sa politique Qualité)

تهدف OTA إلى التطبيق المتواصل لسياسة التحسين و التجديد المستدامين على جودة منتجاتها و عروضها والمستهدفة بها الرضا التام للمستهلك، حيث تعتمد في ذلك على المبادئ الآتية :

- مصداقية منتجاتنا و خدماتنا ؛
- التواجد المستمر لجميع موظفينا لخدمتكم ؛
- شفافية عروضنا عبر المعلومات الواضحة المرسلة ؛
- تكيف عروضنا حسب حاجات الزبائن ؛
- النظر بموضوعية إلى المشاكل و الصعوبات ؛
- احترام البيئة.

### 2. النظرة المستقبلية (Sa vision)

تسعى OTA إلى أن يكون منتجها الاشتراك المفضل للجزائريين و الرائد في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في السوق الجزائرية، من خلال تحقيق "القيمة" بالنسبة لشركائها و للجمهور العام. فهدف المؤسسة أن تكون المرجع الناجح في التوجه التسويقي نحو المستهلك عن طريق جودة خدماتها المقدمة بفضيل بيئة العمل التي تقدمها لموظفيها، و صدقها و وفائها لكل المشاريع الإنسانية والاجتماعية التي تباشر فيها.

### 3. المهمة (Sa mission)

- لتحقيق نظرتها المستقبلية تلتزم OTA بـ :
- عرض أحسن المنتجات جودة و سعراً ؛
  - نشر بنيات تحتية في التكنولوجيا و التطور ؛
  - خلق أحسن بيئة عمل و نضوج لموظفيها ؛
  - المساهمة في توفير مستوى معتبر من الرفاهية للجزائريين ؛
  - العمل على تعظيم قيمة العلامة بالنسبة للمساهمين من خلال المراقبة الصارمة للتكاليف ؛
  - التحسين المستمر لعملياتها الداخلية فيما يتعلق بسياسة الجودة المتبعة ؛
  - السهر على التطبيق الصارم لسياستها البيئية.

(1) - وثائق خاصة بأوراسكوم الجزائر للاتصالات (OTA).

#### 4. السياسة البيئية (Sa politique Environnementale)

تتعهد OTA أن تكون المثال الأعلى لسياستها البيئية المتناسقة مع الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة. كما تعمل المؤسسة على أن يكون هذا التعهد على مستوى المكانة الاجتماعية-الاقتصادية التي تتمتع بها بحيث تركز في ذلك على المبادئ المذكورة أسفله :

- الامتثال القانوني و البيئي ؛
- احترام البيئة و الطبيعة عن طريق الحد أو التقليص من تأثير الذبذبات السمية البصرية الناتجة عن نشر شبكات التغطية ؛
- اتخاذ المواقف اللازمة في معالجة و رسكلة النفايات ؛
- إسهام و توعية و مساءلة موظفينا فيما يخص تلبية المتطلبات البيئية ؛
- تعزيز التزامنا البيئي مع شركائنا الاقتصاديين ؛
- نحن نعمل بمبدأ الحذر من انبعاث الموجات الكهرومغناطيسية و اليقظة التكنولوجية حول الدراسات و الأبحاث في هذا المجال.

تُبرز المؤسسة من خلال هذه المجالات الأساسية سياسة التطوير التي تعتمدها بهدف بلوغ الرفقة الدائمة للفرد الجزائري، و ذلك من خلال تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية لضمان تنمية مستدامة.

#### ثالثا. التنظيم الإداري للمؤسسة

بعد أن قمنا بتقديم النبذة التاريخية عن المؤسسة و الأهداف الإستراتيجية التي تنشط من أجل تحقيقها نعرض فيما يلي التنظيم الإداري للمؤسسة و المهام المرفقة لكل وظيفة من وظائفها.

#### 1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة Djezzy

تنشط المؤسسة تحت نظام إداري محكم و دقيق. فالهيكل التنظيمي لآية مؤسسة هو المخطط الذي يجمع بين مختلف وظائفها، و يُؤطر نشاطها و يحدد مهام كل وظيفة ما يُسهل عملية تسيير الأعمال.

يتولى إدارة مجمع أوراسكوم للاتصالات (OTH) المسير العام الذي تخضع تحت قراراته كل فروع المجمع من جهة، و فريق المستشارين التقنيين للإدارة المركزية للمجمع من جهة أخرى<sup>(1)</sup>. كما يتولى إدارة فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات رئيس الفرع **تامر المهدي** كمدير عام يترأس المديرية الأساسية للمؤسسة المتمثلة في : الإدارة العامة، المالية، التخطيط الإستراتيجي، العمليات التقنية، التطوير التكنولوجي (IT)، التجارة (المديرية التجارية) كما يوضحه المخطط الآتي :

(1) – [www.orascomtelecom.com/about/management.aspx](http://www.orascomtelecom.com/about/management.aspx) (09/10/2010).

## شكل رقم (18)

### المخطط التنظيمي لمؤسسة Djezzy (OTA)



المصدر

مقابلة مع رئيس مصلحة الاتصال التسويقي، المركز الجهوي بالشرق الجزائري للمؤسسة، قسنطينة.

تتنقل المعلومة من المدير العام (رئيس الفرع) للمؤسسة نحو كل مديرية مروراً بالمسير التنفيذي لهذه الأخيرة والتي تتلخص وظائف كل منها في النقاط التالية<sup>(1)</sup> :

- الإدارة العامة التي تهتم بمختلف العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، التجهيزات العامة، العلاقات السياسية، تسيير القضايا القانونية. إن الهدف الرئيسي للإدارة العامة، إضافة إلى تسيير كل الأقسام السابقة، هو الحرص على التوظيف الأمثل و التكوين المتواصل للإطارات الكفاء لديها إذ تتمثل مهامها الأساسية في :
- تجهيز و إعادة تجهيز المراكز الإدارية و التجارية و النقدية ؛
- إعداد و تنفيذ الإجراءات التسييرية و كذا التجهيز المكتبي ؛
- السهر على أمن و حماية الممتلكات و الأفراد ؛
- اختيار المرشحين و توظيفهم ؛
- إعداد الرواتب و الأجور ؛
- تقييم مستوى الموظفين بهدف برمجة تكوينات و تربصات مناسبة ؛
- حماية مصالح المؤسسة عند أية خلافات، و إنذار أصحاب القرار بكل القوانين الجديدة الخاصة بقطاع خدمة الهاتف النقال ؛
- نشر و مراجعة النصوص القانونية و التنظيمية التابعة للنظام الداخلي للمؤسسة.

(1) - وثائق خاصة بالمؤسسة.

- مديرية المالية و المحاسبة التي تهتم بمختلف القرارات و العمليات و الأدوات المالية، و تعمل على تحقيق التوازن المالي حيث تهتم بـ :
  - تحديد و تخصيص و تقديم الميزانيات السنوية و الميزانيات الخاصة بالمشاريع ؛
  - الحرص على التمويل اللازم لكل مديرية ؛
  - التأكد من تنفيذ المهام المالية للميزانية المخصصة لكل مديرية ؛
  - تقييم و تحليل الفوارق المالية الملاحظة ؛
  - التحقق من الهيكلة الصحيحة للقيود المالية المحاسبية ؛
  - القيام بجميع العمليات المحاسبية الخاصة بالتسيير المالي للمؤسسة، و ضمان حسن المراقبة التسييرية و المراجعة الداخلية للحسابات.
- مديرية التطوير التكنولوجي التي تتلخص مهامها في :
  - المساهمة في مشاريع بعث العروض الجديدة ؛
  - تحمل مختلف المشاريع التقنية للمؤسسة ؛
  - العمل على الحفاظ على الاشتغال الجيد لقاعدة الفوترة ؛
  - تطوير برامج الصيانة و الابتكار و التجديد ؛
  - مراقبة و تتبع مختلف الآلات و البرامج الخاصة بالقاعدة التقنية.
- مديرية التخطيط الإستراتيجي و تتمثل مهامها في :
  - مراجعة الخطط الإستراتيجية لـ أوراسكوم الجزائر للاتصالات ؛
  - تقييم كفاءات و مهارات OTA في مجال تسيير المشاريع ؛
  - تطوير و تجديد منهجية تسيير المشاريع ؛
  - الحرص على السير الجيد للمشاريع حسب الأهداف المسطرة ؛
  - ضمان درجة من الجودة على المستوى الداخلي و الخارجي ؛
  - البحث عن الاختلالات في تخطيط استراتيجيات المؤسسة، ثم تحليلها و معالجتها ؛
  - مراجعة سيرورة عمل المؤسسة و الحرص على تحسينها من خلال تحسين المنتجات و الخدمات المقدمة من قبلها.
- مديرية Régulation et interconnexion و تهتم أساساً بـ :
  - نشر و توزيع ما يعرف بـ Le Catalogue d'Interconnexion ؛
  - تسيير مخطط ترقيم المؤسسة.

- المديرية التجارية التي تعتبر أهم مديرية في هيكل المؤسسة إذ تتمثل مهامها في :
  - تحديد و توجيه الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة ؛
  - إعداد إستراتيجية المقاربة (Stratégie d'approche) سوق/المنتوج ؛
  - تحديد الأهداف الجوهرية و النشاطات التسويقية الأساسية للمؤسسة ؛
  - اليقظة الدائمة لتغيرات السوق و عروض المنافسين بهدف التعديل المستمر لإستراتيجية المؤسسة ؛
  - إعداد و تنفيذ الخطط العملية التسويقية و التجارية ؛
  - تأمين و تسيير العلاقة التجارية بين المؤسسة و موزعيها المعتمدين و المحافظة عليهم، بهدف تطوير و تتبع قنوات توزيع منتجاتها ؛
  - دراسة السوق و تحليل منحني المبيعات ؛
  - برمجة الحملات الاتصالية و الترويجية.
- مديرية خدمة الزبائن إذ تتحمل المهام الآتية :
  - التكفل بشكاوى المشتركين و معالجتها ؛
  - رعاية الزبائن و دعم حاجاتهم عن طريق Les Centre d'Appel 777 ؛
  - تشغيل خطوط الاشتراك و إدخال معلومات الهوية على مستوى قاعدة المعلومات ؛
  - تحصيل الفاتورات غير المسددة و تتبعها ؛
  - الإجابة عن مجموع اتصالات و طلبات و احتجاجات الزبائن.

تقسم الإدارة العامة للمؤسسة مهام كل مديرية على أقسام مختلفة تابعة لتلك الأولى بهدف تنظيم نشاطها. و بما أن اهتمامنا يدور حول مديرية التجارة و الوظائف التي تقوم بها و تخصصها لكل قسم من أقسامها، ذلك لضمها مختلف الفروع ذات الوجهة التسويقية التي هي محل دراستنا. لذا سنتناولها بصفة خاصة و دقيقة في العنصر الموالي.

## 2. أقسام مديرية التجارة و مهامها

تتكون مديرية التجارة من عدة أقسام تنفيذية يُسَيَّرُ كل منها مدير قسم (ملحق رقم (17)) و التي تتمثل و وظائف كل واحدة منها فيما يلي :

### أ. قسم الاتصال التسويقي

تعمل المؤسسة من خلال هذا القسم على تحقيق اتصال المقاربة (Communication de Proximité) الذي تهدف إليه. فهي بذلك قسمت مهامها المتعلقة بالاتصال إلى خمس مصطلحات تتمثل في :

- مصلحة الإشهار و النشر التي من دورها إعداد الأفكار المناسبة بعدة اقتراحات حول الإعلام أو التذكير بمنتوج جديد أو بتنشيط مبيعات منتوج حالي، و طرحها على الوكالات الإشهارية بهدف تصميم هذه الأفكار و بذلك عرضها على مختلف وسائل الإعلام و الاتصال المتاحة للمؤسسة ؛

- مصلحة تسويق الأحداث (الرعاية و الوصاية و العلاقات العامة) التي تهتم أساسا بتمويل النوادي الرياضية الجزائرية و جميع النشاطات الثقافية، كما تعمل على تتبع مختلف العلاقات الخارجية للمؤسسة مع متعاملاتها وكذا تنظيم مختلف البرامج ذات التوجه الخيري ؛
  - مصلحة تسويق العلامة و صورة العلامة (الاتصال المؤسسي) تتضمن كل التوجهات المؤسسية للمؤسسة من خلال الأخذ بعين الاعتبار تقاليد و عادات المجتمع الجزائري، و المناسبات و الأعياد و الاحتفالات التي يهتم فيها، كل ذلك من خلال تركيز هذه التوجهات على علامتي *Djezzy* و *Imtiyaz* ؛
  - مصلحة الـ *BTL & Merchandising* تُبني على النقص الاتصالي في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، إذ تهتم هذه المصلحة بتعظيم جذب الفرد الجزائري إلى نقاط البيع POS و نقاط الخدمة CDS ؛
  - مصلحة الاتصال الداخلي التي من دورها الإعلام المستمر للموظفين بأهمية المستهلك لكونه أساس نجاح المؤسسة و استمرارها، و كذا التعزيز المتجدد لثقافتها من خلال دعم الافتخار بالانتماء للمؤسسة.
- ب. قسم التسويق

يتضمن قسم التسويق أربعة مصطلحات أساسية تمثل مهامها في :

- مصلحة الإستراتيجية التجارية تهتم بإعداد و تنفيذ كل ما يتعلق بالبحوث التسويقية و الدراسات حول السوق الجزائرية، من خلال البحث في رغبات و حاجات المستهلك الجزائري و تحليل نتائجها، ثم وضع التقدير المستنتج الخاص بكل من الميزانية، المبيعات، ... الخ، و كذا دراسة أثر التغيير في عرض المؤسسة على نفسية المستهلك الجزائري. أيضا البحث عن المناطق الملائمة لإنشاء هوائيات الشبكات و مراكز الخدمة CDS المنتقاة حسب معايير اجتماعية-اقتصادية. كما يخصص في هذه المصلحة فريق عمل لليقظة التسويقية و التنافسية (Benchmarking & Market Intelligence) ؛
- مصلحة تطوير المنتجات و الخدمات التي تهتم أساسا بتتبع تطورات السوق العالمية لخدمة الهاتف النقال و إعداد مشاريع العروض الجديدة، و التطوير و الابتكار الدائمين للخدمات المرفقة ؛
- مصلحة الـ *Mass Market* التي تركز اهتمامها على الاشتراكات مسبقة الدفع من خلال دراسة تغيرات حاجات و رغبات المستهلكين وربطها بالحملات الإخبارية و الترويجية المعروضة في السوق، سواء كانت تابعة للمؤسسة أو تابعة للمنافسة ؛
- مصلحة الـ *Professional Market* التي تركز اهتمامها على الاشتراكات مؤجلة الدفع و العروض الموجهة للمؤسسات.

ج. قسم البيع غير المباشر

يتضمن هذا القسم مصطلحين، الأولى أساسية تتمثل في وظيفة التوزيع و الثانية ثانوية تتمثل في الـ

*Sales Support* التي تلخص مهامها فيما يلي :

- مصلحة التوزيع تهتم بتصريف مختلف منتجات المؤسسة الشاملة على بطاقات الخطوط، بطاقات التعبئة، أرسدة التعبئة *Flexy*، آلات التعبئة *TPE*، وذلك إلى الموزعين و إلى مراكز الخدمة *Djezzy* ؛
- مصلحة الـ *Sales Support* التي تدعم مصلحة التوزيع من خلال مراقبة سلسلة التوزيع و تتبع الميزانية الموافقة لهذه الوظيفة.

#### د. قسم البيع المباشر و الـ VSAT

أيضا هو الآخر يتضمن مصلحة أساسية هي الـ *Corporate Sales Force* و مصلحة ثانوية الـ

*Corporate Support* التي تتمثل مهامهما في :

- مصلحة الـ *Corporate Sales Force* تضم قوة البيع التي تخصصها المؤسسة للتعامل مع مختلف أنواع المؤسسات من خلال تقديم المنتجات التي تتناسب مع طلباتها و تشجيع الشراء عليها ؛
- مصلحة الـ *Corporate Support* التي هي الأخرى تعتبر دعم للمصلحة السابقة بحيث تشمل على فريقي عمل : الأول إداري يهتم بتفعيل العروض و إعداد الوثائق اللازمة لهل، و الثاني تقني يهتم بالبرمجة و جميع التدخلات التقنية على مستوى المؤسسات.

إن المخطط التنظيمي لمؤسسة *Djezzy* يأخذ بعين الاعتبار قسم التسويق على أنه مصدر المعلومات من خلال التوظيف الأمثل لتقنيات بحوث التسويق و اليقظة الموجهة نحو المستهلك و المنافسة. حيث تفصل المؤسسة بين التسويق والاتصال التسويقي بغية التركيز على الاستغلال الناجع لمصادر المعلومات الموجهة للدراسات التسويقية، و التركيز على حسن توجيه الرسالة الاتصالية إلى المستهلك لتحفيزه على إبداء رد فعل ايجابي نحو صورة علامة المؤسسة. إن رجل تسويق واحد ليس بإمكانه تخطيط و تنفيذ كل المهام التسويقية لنجاح مؤسسته، و لذا فمؤسسة *Djezzy* وضعت التنظيم الأمثل لوظيفة التسويق من خلال اختيار اليد العاملة الكفاء في المجال و تقسيم و إسناد و تخصيص الوظائف التسويقية حسب نوع السوق التي تنشط فيها، و حسب فئات الزبائن الذين تتعامل معهم.

### المطلب الثاني : البيئة التسويقية لمؤسسة (*Djezzy*)

تتمثل البيئة التسويقية للمؤسسة في السوق الجزائرية لخدمات الهاتف النقال من جهة، و الفئات التسويقية المستهدفة من قبلها من جهة أخرى، التي نفصل كل منها فيما يلي :

#### أولا. السوق الجزائرية لخدمات الهاتف النقال

بعَدَ الركود التام لعدّة سنوات شهدت السوق الجزائرية لخدمات الهاتف النقال نشاطاً متزايداً منذ سنة 2004 حيث يعود ذلك إلى منح الرخصة الثانية للقطاع الخاص ذو الجنسية المصرية المتمثل في فرع *أوراسكوم الجزائر للاتصالات* تحت الاسم التجاري (المتعامل) *Djezzy*.

إذ كانت السلطات المحلية الجزائرية منشغلة بتمديد و تشجيع نطاق القطاع الخاص و تحسين مستوى السوق الجزائرية لتكنولوجيا الاتصال و الإعلام إلى مستواها العالمي، باعتبار الجزائر متأخرة تكنولوجياً بخمسة (05) إلى عشر (10) سنوات بالنسبة للدول الأوروبية<sup>(1)</sup>.

علمًا أنّ أوّل رخصة كانت من نصيب القطاع العمومي لاتصالات الجزائر تحت الاسم التجاري (Mobilis) "موبيليس"، فقد قدمت الجزائر رخصة ثالثة للقطاع الخاص الكويتي و وطنية الجزائر للاتصالات (Wataniya Algérie Télécom) تحت الاسم التجاري "نجمة" (Nedjma) و ذلك بتاريخ جانفي 2004<sup>(2)</sup>. انطلاقًا من ذلك فإنّ السوق الجزائرية لخدمات الهاتف النقال تتكون حاليًا من ثلاثة (03) منافسين. و بما أننا تعرضنا إلى تعريف دقيق و مفصل لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات (OTA / Djazzy) التي هي محل بحثنا، نعرض باختصار منافسيها كمايلي :

### 1. فرع موبيليس لاتصالات الجزائر

كان إنشاؤه تحت مضمون مشروع تنمية القطاع الخاص، حيث شمل مجال الاتصال الذي خصصت له فترة ما بين 2001 و 2003 للإنجازات التالية<sup>(3)</sup> :

- سلطة الضبط للبريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية (ARPT) ؛
- اتصالات الجزائر : متعامل الهاتف الثابت ؛
- اتصالات الجزائر للنقال (أو اللاسلكي) : متعامل الهاتف النقال "موبيليس" (Mobilis) ؛
- بريد الجزائر : متعامل البريد.

من خلال بنود هذا المشروع ظهرت مؤسسة "موبيليس" بنشاطها في السوق الجزائرية لخدمات الهاتف النقال بتاريخ أوت 2003. إذ تعتبر مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 100.000.000 دج موزعة على ألف 1000 سهم تابعة كلها للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر، والتي كانت توفر خدمة الهاتف النقال قبل مشروع الإصلاح و التنمية الذي شمل القطاع<sup>(4)</sup>.

تتميز هذه المؤسسة بأسعارها المنخفضة نسبة للمتعاملين الآخرين في السوق الجزائرية، و بأطول مدّة سماح للخط. كما تغطي الشبكة 48 ولاية تقدر نسبة التغطية الإجمالية لها بـ 71,16%، كما تتوفر أيضًا على جميع الخدمات التي يوفرها المتعاملين الآخرين<sup>(5)</sup>.

(1) - UBIFRANCE et les missions économiques : Le secteur des technologies de l'information en Algérie, <http://www.ubifrance.fr/telecom-et-special/001B0950818A+le-secteur-des-technologies-de-l-information-en-Algerie.html> (16Mars 2010).

(2) - UBIFRANCE et les missions économiques : le secteur des télécommunications en Algérie, <http://www.ubifrance.fr/telecom-et-special/001B0950817A+le-secteur-des-telecommunications-en-Algerie.html> (16Mars 2010)

(3) - UBIFRANCE et les missions économiques : Le secteur des technologies de l'information en Algérie, op-cit.

(4) - معلومات خاصة بمؤسسة موبيليس.

(5) - نفس المرجع السابق.



## 2. فرع وطنية للاتصالات الجزائر (Nedjma)

أُنشئت المؤسسة القطرية وطنية للاتصالات سنة 1991 وقد أحدثت تطورات ملحوظة في مجال خدمة الهاتف النقال على مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، أين حصلت على ثالث رخصة بالجزائر في جانفي 2004 تحت الاسم التجاري "نجمة" و بدأت نشاطها التجاري بتاريخ 25 أوت من نفس السنة<sup>(1)</sup>.

دخلت وطنية للاتصالات الجزائر (WTA) السوق الجزائرية بتكنولوجيات جديدة لأنظمة التغطية (System de Relai) ما ميز الجودة العالية للشبكة. إضافة إلى ذلك فمن ميزات مؤسسة "نجمة" الأسعار المناسبة و المنخفضة و الموحدة نحو كل الشبكات، و كذا جودة الخدمات السمعية البصرية المتوفرة كالاترنترنت و الـ MMS.

إن انفتاح السوق الجزائرية لخدمة الهاتف النقال بدخول كل من المتعاملين المصري أوراسكوم و القطري الوطنية، جعلها تشهد تطورا اجتماعيا و تكنولوجياً مزدهرين ما سبب اشتداد المنافسة و بذلك الاهتمام المتزايد برغبات و حاجات المستهلك من قبل المؤسسات الجزائرية. و الجدول الموالي يوضح تطور استهلاك خدمة الهاتف النقال.

### جدول رقم (09)

#### تطور استهلاك خدمة الهاتف النقال

السنة	2005	2008	2009	2010
استهلاك خدمة الهاتف النقال (مشترك)	13.661.000	27.031.472	32.729.824	32.780.165
نسبة التطور (الزيادة) (%)	/	98 %	21,08 %	0,15 %

المصدر بتصرف

www.ubifrance.fr و www.arpt.dz (05/01/2010)

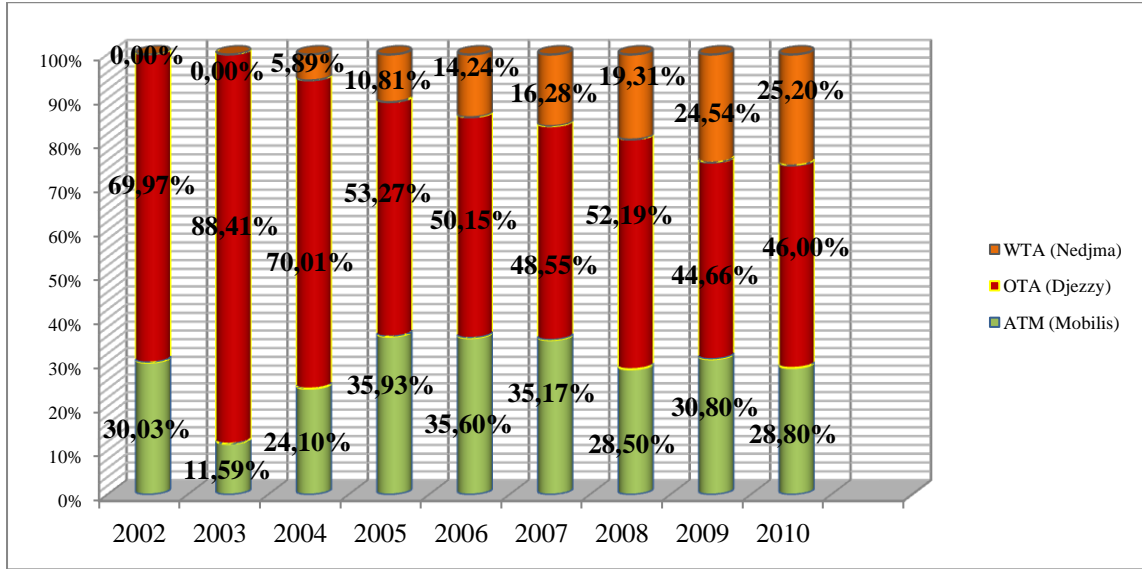
ما نلاحظه على المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أنّ عدد المشتركين الإجمالي من كل الشبكات، قد تضاعف في خلال ثلاث (03) سنوات الممتدة في الفترة 2005-2008. سبب هذه الزيادة المقدره بـ 98 % يرجع بالدرجة الأولى إلى تخفيض أسعار انتقاء الخط (La puce) في تلك السنوات و خاصة البعث الناجح للاشتراك مسبق الدفع من قبل مؤسسة أوراسكوم. و حسب تصريحات وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال (MPTIC)، فقد شهدت سوق خدمة الهاتف النقال زيادة في عدد المشتركين لسنة 2009 نسبة لـ 2008 بمعدل 21,08 % ما يعادل 32.729.824 مشترك في حدود ديسمبر 2009، إذ تقدر نسبة الاشتراك الإجمالية لنفس هذه السنة بـ 91,62 % من إجمالي المجتمع الجزائري. كما شهد عدد المشتركين في نهاية السنة الموالية 2010 زيادة ضعيفة بمعدل 0,15 % إذ وصل إلى 32.780.165 مشترك.

<sup>(1)</sup> - [www.nedjma.dz](http://www.nedjma.dz) (30 Avril 2010)

الملاحظ من النتائج السابقة أن السوق الجزائرية لخدمة الهاتف النقال بلغت مرحلة النضج، فهي بذلك ستصبح سوقا شديدة المنافسة أين يظهر الهدف الجوهري فيها هو المحافظة على المستهلك الحالي. كما تطوّرت الحصة السوقية لكل متعامل في سوق خدمة الهاتف النقال في الفترة الممتدة بين 2002 و 2010 كما يوضحه الشكل الآتي :

شكل رقم (19)

تطوّر معدلات الحصة السوقية السنوية لمتعاملي خدمة الهاتف النقال بالجزائر ما بين 2002 و 2010



المصدر بتصرف

<http://www.arpt.dz/fr/pub/raa/> (08/03/2010)

إن عدم استقرار معدلات الحصة السوقية الملاحظ في الشكل رقم (19) يرجع إلى تنشيط مبيعات للمتعاملين خاصة خلال الفترة 2006-2008، كما أن الحصة السوقية الرائدة من نصيب المتعامل المصري *Djezzy* بأكثر من نصف السوق على حساب المنافسة. إلا بالنسبة لسنة 2009 التي شهد خلالها هذا الأخير تراجع معتبر بـ 8 نقاط لحساب المنافسة سببه الأزمة الأخلاقية التي تعرض لها.

### ثانيا. الفئات السوقية المستهدفة من قبل مؤسسة *Djezzy*

قسّمت المؤسسة السوق التي تتعامل معها كمنافسيها، إلى فئتين أساسيتين : فئة الجمهور العام المتمثل في أفراد المجتمع العاديين (Grand public / Particulier)، و فئة الجمهور المهني المتمثل في مختلف مؤسسات القطاع الخاص و العام المتواجدة في السوق (Public professionnel / Entreprises) <sup>(1)</sup>. يرجع هذا التقسيم إلى نوعية المنتجات التي تعرضها المؤسسة و التي سنتطرق إليها لاحقا. و تتميز منتجات مؤسسة *Djezzy* بالأسعار المرتفعة مقارنة بمنافسيها، و ذلك منذ

(1) - مقابلة مع رئيس مصلحة الاتصال التسويقي للمؤسسة، وحدة قسنطينة (ملحق رقم (18)).

دخولها السوق الجزائرية، باعتبارها أول متعامل أجنبي فيها و أول مبادر في تطوير خدمة الهاتف النقال من خلال العروض التي تُقدّمها.

### المطلب الثالث : المزيج التسويقي لمؤسسة Djezzy

نتطرق في هذا المطلب إلى المزيج التسويقي الذي تتعامل به مؤسسة Djezzy في سوقها. إذ سنحلل عرضها الشامل من خلال التطرق إلى المنتجات التي تعرضها و سياسة أسعارها ثم أسلوبها التوزيعي الذي تتبناه في إيصال منتجاتها، ثم نحلل إستراتيجية اتصالها التسويقي.

#### أولاً. دراسة عرض مؤسسة Djezzy (منتوج، سعر، علامة)

يتمثل عرض أوراسكوم الجزائر للاتصالات في المنتجات التي تقدمها و العلامات التي تسوقها، أيضاً الخدمات المرفقة التي تقدمها و كذا إستراتيجيتي التسعير و التوزيع اللتان تتبناهما.

#### 1. العلامات التجارية لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات

تعرض المؤسسة أربع علامات تجارية تمّ تصنيفها حسب نوع المنتج الذي تُمثله، و هي : *Djezzy GSM*، *Allo*، *OTA*، *Imtiyaz*، *OTAXIPHONE*<sup>(1)</sup>، و نُفصّل خصائص كل منها فيما يلي :

##### أ. علامة "Djezzy"

هي العلامة الشائعة باعتبارها تضم تحت هذا الاسم المنتجات التي تمثل مهنة المؤسسة من جهة، و باعتبارها الاسم التجاري و اسم المتعامل لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات من جهة أخرى. و تمثله بالشعار الحالي "Djezzy" عيش *La Vie*، الذي تم تغييره خلال فترة الأزمة بـ "Djezzy" عيش *l'Algérie*، و حالياً في فترة التوازن "الحياة تناديك مع *Djezzy*".

##### ب. علامة "Allo OTA"

و هي علامة مزدوجة إذ يشتمل اسمها على اسم المنتج "آلو" مضافاً إليه الاسم المقصر للفرع "OTA". و هي تمثل اشتراكاً مسبق الدفع ذو سعر منخفض بالشعار "*Parlez plus payez moins*".

##### ج. علامة "OTAXIPHONE"

تعتبر علامة ضمان نسبة للفرع و نسبة لنوع المنتج المتمثل في الهواتف العمومية للخواص، و التي تتوفر على جميع الخدمات اللازمة التي يكون بحاجة المستهلك.

##### د. علامة "Imtiyaz"

هي علامة منتج يشتمل على برنامج كسب ولاء الزبائن (Programme de fidélisation) يَنشُطُ بشعار "*Vos mots sont des cadeaux*".

<sup>(1)</sup> – [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com) (11/06/2010).

## 2. منتجات مؤسسة Djezzy

إن مهنة مؤسسة Djezzy هي توفير خدمة الهاتف النقال بالاشتراك، من خلال توفير خط هاتفي (Puce) للمستهلك حسب حاجته، و لذلك فقد خصصت نوعين من المنتجات الأساسية حسب فئات السوق المتواجدة، كما سبق التطرق إليها، تقدمها تحت الاسم التجاري "Djezzy" الذي اعتبرته المؤسسة العلامة الشائعة لمنتجاتها الأساسية. تتمثل هذه الأخيرة في كل من جازي للأفراد أو الجمهور العام و جازي للمهنيين أو المؤسسات.

### أ. جازي للأفراد

تنقسم التشكيلة جازي للأفراد إلى اشتراك مسبق الدفع (Prépayé) أو اشتراك مؤجل الدفع (Post payé) حسب أسلوب الدفع الخاص بتحرير المكالمات<sup>(1)</sup> :

يضم خط المنتجات مسبق الدفع الخطوط الهاتفية التي يتم استخدامها عن طريق التعبئة للحصول على الرصيد الذي يُمكنُ المستخدم من الاستفادة من المكالمات، و تتمثل هذه الخطوط في :

- *Djezzy Carte* : أول اشتراك في تاريخ الدفع المسبق على مستوى السوق الجزائرية و هو ذو مدة سماح تعادل 120 يوماً شرط إجراء مكالمات على الأقل. تختلف أساليب التعبئة من بطاقات 500 دج، 1200 دج، 2300 دج إلى التعبئة الإلكترونية « TPE » و « Flexy » بـ 100 دج كرسيد أدنى ؛
- *Djezzy Tout est Possible* : الموجه لذوي الاحتياجات الخاصة و بالتحديد المعاقين بصرياً و سمعياً، بتوفير تقنيات خاصة لتمكينهم من التواصل. حيث توفر لهم 50 رسالة قصيرة مجانية يومياً، عادية للمعاقين سمعياً و SMS Hadra للمعاقين بصرياً.

أما خط المنتجات مؤجل الدفع فيعتمد على أسلوب الفوترة عند آخر الفترة المسموحة حيث يستفيد المستهلك (المشارك) -عند بداية الفترة المسموحة- من رصيد نقدي أو زمني محدود تحت شروط معينة (حسب نوع الاشتراك) و يضم الخطوط :

- *Millenium* : و هو عرض محدود الكمية عرضه *Djezzy* مرتين فقط. يتميز بمكالمات مجانية و غير محدودة نحو كل خطوط شبكة أوراسكوم من الساعة التاسعة مساءً (21:00 سا) إلى الساعة السابعة صباحاً (7:00 سا). و هو على نوعين 1000 Millenium و 4000 Millenium ؛

- *Djezzy Classic* : تحتوي على ثمانية (08) أنواع تختلف حسب الحجم الساعي المقدم، و هو أول اشتراك دخلت به المؤسسة إلى السوق ؛

- *Djezzy control* : و يسمى أيضاً بالاشتراك المحدود، إذ يجمع بين نوعي الاشتراك المسبق و المؤجل الدفع. و تعني كلمة Control التحكم، أي بإمكان المشترك أن يتحكم في رصيده عند نفاذ صلاحيات الاشتراك الشهري من خلال تعبئة رصيده ببطاقات الاشتراك المسبق الدفع. يتوفر هذا الاشتراك على ثلاثة أنواع Control 1000، Control 2000، Control 3000 تختلف حسب قيمة الرصيد و سعر المكالمات.

(1) - www.djezzygsm.com (Choisir l'onglet : « Djezzy particulier ») (13/06/2010).

## ب. جازي للمؤسسات

هي مجموعة منتجات متنوعة موجهة للمؤسسات الخاصة و العمومية، تساعد على تطوير أسلوب العمل وتسهيله عن طريق أحدث وسائل الاتصال و الإعلام الإلكترونيين. تضم هذه التشكيلة من المنتجات ثلاث مجموعات أساسية تتمثل فيما يلي (1) :

- **العروض الموجهة للمؤسسات** عبارة عن اشتراكات جماعية مؤجلة الدفع (مفوترة) تعرض على مسيري المؤسسات بهدف تسهيل التواصل بين أعضاء فريق العمل الخاص بها. و تتمثل العروض في : *Djezzy business* التي توافق عرض *Djezzy Classic* و *Djezzy business Control* التي توافق عرض *Djezzy Control* لكن بكميات جماعية حسب عدد أعضاء فريق العمل الذي ترغب في اقتنائه المؤسسة ؛
- **الحلول الموجهة للمؤسسات** تتمثل في مجموعة من المنتجات المكتبية حديثة التطور التي تضم عادة : هاتف ثابت متنقل (*Djezzy Mobile Office / FTC*)، خط خاص بالانترنت مرفق بقاعدة (*Fiche USB*) تسهل ربطه بكل أنواع أجهزة الإعلام الآلي (*Djezzy Connect*)، محطة فاكس كاملة التجهيز و قابلة التنقل (*Djezzy Fax Mobile*)، خط خاص بتبادل المعلومات و الإرسال بكل أنواعه ما عدا الاتصالات (المكالمات) الهاتفية (*SIM DATA GPRS*). و كل هذه المنتجات قابلة الاستخدام بخطوط هاتفية مؤجلة الدفع من نوع *Djezzy Business* و *Djezzy Classic* ؛

- *Djezzy VSAT* يمثل العروض التي تتعلق بالتواصل عبر القمر الصناعي "EUTELSAT" ذو الشراكة مع *Djezzy*.

## ج. المنتجات و الخدمات الأخرى

توفر مؤسسة *Djezzy* منتجات و خدمات أخرى هي (2) :

- **الخط مسبق الدفع *Allo OTA*** الموجه للأفراد ذوي الدخل الضعيف لكنه لا يخلو من الخدمات و العروض المتعددة. كان أوّل بعث له في السوق الجزائرية في شكل "*Pack* لحباب" بهدف إعلام المستهلك بتوفير المؤسسة على مختلف أجهزة الهاتف النقال ؛
- **خدمة *Imtiyaz*** المتمثلة في برنامج موجه لكسب ولاء المشترك من خلال منح على نقاط امتياز للزبون حسب سلم معين عند كل تعبئة، و يسمح له بعد ذلك باستبدالها مقابل هدايا مختلفة كـ : رصيد معين من التعبئة، أكسيسوارات خاصة بالهواتف النقالة، هواتف نقالة في حدّ ذاتها و غيرها ؛
- **منتج *OTAXIPHONE*** الذي خصصته المؤسسة للخواص الراغبين في فتح محلات هواتف عمومية متعددة الخدمات إذ تتحمل المؤسسة تكاليف كل التجهيزات شرط أن تكون نقطة البيع هذه تقدم خدمات أوراسكوم فقط، بدءاً من الاتصالات السلكية وصولاً إلى كل الخدمات المتعلقة بالتعامل. لكنها لم تحضى بالنجاح المتبغى لسوء توظيفها.

(1) - [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com) (Choisir l'onglet « Djezzy Enterprise ») (13/06/2010).

(2) - مقابلة مع رئيس مصلحة الاتصال التسويقي للمؤسسة، وحدة قسنطينة.

## د. الخدمات المعروضة من قبل المؤسسة

منذ بداية نشاطها تسعى مؤسسة Djazzy إلى تطوير خدمات الهاتف النقال في السوق الجزائرية، و ذلك من التجديد و التحديث المستمر لخدماتها و التي تشتمل على<sup>(1)</sup> :

- الخدمات الأساسية المتمثلة في بعث الرسائل القصيرة (SMS , WEBSMS) و الرسائل السمعية البصرية (MMS)، خدمة التجوال (Roaming)، خدمات تسديد الفاتورة، الخدمات المتنوعة لتعبئة الرصيد، خدمة اختيار الرقم أو تغييره أو ضمه إلى القائمة الحمراء، و غيرها من الخدمات الأساسية ؛
- الخدمات الترفيهية المتمثلة في : خدمة نغمة الانتظار (Ranati)، خدمة الانترنت، خدمة المحادثة (Djazzy Chat)، خدمة دليل الهاتف (999)، خدمة Qerius التي تساعد على البحث عن مؤسسة أو منتج معين أو خدمة معينة على مستوى كل النطاق الوطني (718)، الخدمة الإعلامية "SCOOP"، و أخيراً خدمة Yalla Djazzy التي تساعد على تخصيص (Personnaliser) الهاتف النقال للمشارك من خلال تحميل مختلف الألعاب، الصور، النغمات. كما أنها بوابة لمعرفة الأحوال الجوية و أوقات الصلاة في كل ولايات الوطن، و كذا مراجعة الفضاءات الاجتماعية كـ Facebook.

تعتبر مؤسسة Djazzy أول مبادر في بعث هذه الأنواع من الخدمات، ما ولد نقاط تميز مقارنة بمنافسيها تمثلت أساسا في تنوع عرض المؤسسة بمختلف الخدمات التي بإمكانها استمالة المستهلك من جهة، و تسويق صورة المتعامل الأكثر حداثة من حيث الخدمات المعروضة.

### 3. سياسة تسعير منتجات المؤسسة

باعتبار مؤسسة Djazzy المبادرة من بين منافسيها في بعث العروض و الخدمات و المنتجات الجديدة، فهي تتبنى استراتيجية الكشط في تسعير منتجاتها، بحيث يكون تخفيض هذا السعر خاصة بالنسبة لمنتجات علامة Djazzy تدريجياً و بأسلوب السعر السيكولوجي.

و مقارنة بأسعار المنافسة خاصة المنافس التابع Nedjma، فإن أسعار اقتناء الاشتراك مرتفعة نوعاً ما حسب الرقم المختار (...072, 071). كما تعد أسعار المكالمات و التواصل عبر الرسائل MMS و SMS مرتفعة أيضاً نسبة للمنافسة التي تعرض أسعار مكالمات موحدة نحو جميع الشبكات، و كذا أسعار التواصل عبر الرسائل. فالمؤسسة تتحجج لذلك بجودة منتجاتها بهدف تحقيق التميز في عروضها<sup>(2)</sup>.

(1) – [www.djazzygsm.com](http://www.djazzygsm.com) (Choisir l'onglet « Djazzy Services ») (15/06/2010).

(2) – مقابلة مع رئيس مصلحة الاتصال التسويقي لوحدة قسنطينة و رئيس مصلحة التخطيط الاستراتيجي للمقر الإداري التقني بالجزائر العاصمة للمؤسسة، الملحق رقم (18)، الأسئلة :

## ثانيا. الأسلوب التوزيعي لمنتجات المؤسسة

تعتمد المؤسسة أسلوب توزيع حسب نوعية منتجاتها، و بغض النظر عن منتجات علامتي OTAXIPHONE و Imtiyaz، فهي تتبنى كل من التوزيع المباشر و التوزيع غير المباشر بالنسبة لمنتجات علامتي Djezzy و Allo OTA نشرحها كالآتي<sup>(1)</sup> :

### 1. أسلوب التوزيع المباشر

تتبناه المؤسسة في تصريف منتجاتها عبر تقنية الجذب (Pull) لكسب السوق بحيث تعتمد على قوة بيع مخصصة لتشكيلة المنتجات الموجهة للمهنيين (جازي للمؤسسات) هذا من جهة، من جهة أخرى فهي تعتمد على مراكز الخدمة جازي CDS التي تتوفر على جميع أنواع المنتجات و الخدمات اللازمة و على وجه الخصوص المنتجات الموجهة للأفراد (جازي للأفراد).

### 2. أسلوب التوزيع غير المباشر

تتبناه المؤسسة عن طريق تقنية الدفع لكسب السوق (Push). فبغض النظر عن المنتجات الموجهة للمؤسسات فإن المنتجات الموجهة للأفراد المتمثلة في الاشتراكين مسبق الدفع Djezzy GSM و Allo OTA و كذا مختلف طرق التعبئة تتخذ سلسلة توزيع غير مباشرة بحيث تتعامل المؤسسة بأسلوب انتقائي شبه حتمي<sup>(\*)</sup> مع ثمانية موزعين أساسيين : Moon Mobil ، Mobione ، NOVAPHONE ، Ring ، NMPI ، PROSERV ، K.COM. و تقوم المؤسسة بتقليص هذه القائمة حسب درجة نجاح التفاوض. يتعامل هؤلاء الموزعين الأساسيين مع مختلف محلات التجزئة لخدمات الهواتف العمومية و الأكشاك، و نسبة للطلب المتزايد لهذه السوق و عدم امتلاك الموزعين القدرة الكافية على تغطية كل هذا الطلب، تم استحداث بائعي جملة لتسهيل تصريف المنتجات إلى المستهلك النهائي. و من خلال المعلومات السابقة قمنا بتلخيص الأسلوب التوزيعي الحالي لمنتجات مؤسسة Djezzy، إذ يأخذ الشكل الآتي :

(1) - مقابلة مع رئيس مصلحة التوزيع لوحدة قسنطينة و رئيس مصلحة التخطيط الاستراتيجي للمقر الإداري التقني بالجزائر العاصمة للمؤسسة، الملحق رقم (18)، السؤال : A8.  
(\*) - تتكون سوق خدمة الهاتف النقال من موزعين أساسيين لتصريف منتجات كل المتعاملين دون طابع الحصرية تجاه متعامل معين، و تتولى المؤسسة اختيار الموزع الذي ترغب في التعامل معه.

## شكل رقم (20)

### قنوات توزيع منتجات مؤسسة Djezzy



المصدر

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المقابلة.

بالرغم من تبنيتها إستراتيجية توزيع مدروسة و فعالة، لإيصال منتوجها إلى المستهلك النهائي، إلا أن Djezzy تجتهد في إقناع هذا الأخير عبر وسائل الاتصال التسويقي لضمان اقتنائه لمنتجاتها و ولائه لعلامتها.

### ثالثا. تحليل الاتصال التسويقي لمؤسسة Djezzy

منذ بداية نشاطها الاتصالي في السوق الجزائرية سعت Djezzy إلى الاتساع بعلامتها، و خاصة بمنتجاتها الموجهة للاستهلاك الجماهيري (Mass Market). و قد اعتمدت المؤسسة مختلف أدوات الاتصال التسويقي لتحقيق مكانة لها في السوق الجزائرية لخدمات الهاتف النقال التي نحللها خلال هذا الفصل.

#### 1. الإشهار

يعد الإشهار الوسيلة الأكثر استعمالاً من قبل المؤسسة بأنواع مختلفة و وسائل متنوعة تتعرض لها فيما يلي :

##### أ. أنواع الإشهار المستعمل من طرف المؤسسة

تتنوع استعمالات المؤسسة للإشهار حيث تمزج بين الإشهار الإعلامي المستخدم في الإعلان عن عروضها الجديدة (منتجاتها، خدماتها، أسعارها، ... الخ)، الإشهار الإخباري التذكيري لنقل معلومة معينة تخص المستهلك، الإشهار المؤسسي لتدعيم و تعزيز صورة علامتها، و أخيراً الإشهار عن تنشيط المبيعات الذي استخدمته المؤسسة بكثرة للإعلام بعروضها الترويجية. هدف هذا التنوع هو خدمة كل الجوانب اللازمة لتعزيز الصورة الذهنية لعلامة المؤسسة Djezzy (ملحق رقم 19)، ملف (Publicité).

##### ب. وسائل الإعلام المتبعة في إشهار المؤسسة

لقد تنوع إشهار مؤسسة Djezzy من المعلقات و المنشورات إلى التلفزة مروراً بالصحف و الإذاعة. و تجدر الإشارة إلى أن الحملات الإشهارية المخططة التي تقوم بها المؤسسة عادة ما تحظى بالظهور على مختلف وسائل الإعلام، ما يدفعنا إلى تحليل أداة الإشهار لمؤسسة Djezzy حسب الوسائل الإعلامية المستخدمة كمايلي :



## • المعلقات والمنشورات والملصقات الجدارية

تتواجد الملصقات في معظم لوائح الطرق الوطنية و داخل المدن، كما نجدها عند كل نقاط البيع العامة إلا النقاط ذات التعامل الخاص و الحصري مع المنافسين. و تحوي نقاط البيع تلك على الأقل على لائحة "Flexy Djezzy" أو "ICI Djezzy" كأدنى إشهار. كما تتنوع منشورات المؤسسة أيضاً من مذكرات سنوية و معلقات تنشيط المبيعات أو رعاية لمناسبة معينة... الخ، حسب الحملة الإشهارية التي تخطط لها في ذلك الحين (ملحق رقم 19)، ملف (Affiches).

### ▪ الصحف و المجلات

اعتمدت Djezzy على أكثر الصحف رواجاً عادة الوطنية اليومية منها مثل Le Quotidien d'ORAN و El Watan و ذلك للتعريف بمنتجاتها و الإعلام بعروضها. و عادة ما كان إشهارها في الصفحات الوسطى أو ما قبل الأخيرة وامتداده ما بين صفحة إلى نصف صفحة حسب أهداف الحملة الإشهارية المتبعة. كما تتبنى المؤسسة سيرورة منظمة عند إشهارها في الصحف و المجلات، فعادة ما يأخذ الإشهار الأول للعرض شريطاً في الصفحة الرئيسية، ثم صفحة كاملة ضمن الصفحات الوسطى للجريدة، بعدها نصف صفحة أو شريط في الصفحة الأخيرة. و يتعلق إتباع هذه السيرورة بدرجة أهمية العرض أو نوع الرسالة الإشهارية<sup>(1)</sup>.

## • الإذاعة و البث التلفزيوني

من خلال ملاحظتنا للومضات الإشهارية التي قامت بعرضها المؤسسة انتبهنا إلى أن هذه الأخيرة تمتد من 20 إلى 75 ثانية (ملحق رقم 19)، ملف (Publicité). إذ يرجع ذلك إلى الهدف المرجو من كل إشهار : فالومضات الإشهارية التي تدعو إلى تنشيط المبيعات عادة ما تأخذ فترة أقل من الومضات التي تهدف إلى التعريف بمنتج جديد التي بدورها تأخذ وقتاً أقل من الومضات الإشهارية ذات الطابع المؤسسي الذي يخدم صورة العلامة. عدا الرسائل المعروضة على الإذاعة، سواء كانت ذات طابع مؤسسي أو موجهة للرعاية، فهي تأخذ أقل من 10 ثوان.

### ▪ الإنترنت

تقوم المؤسسة بإشهار خاص لها من خلال وضع تحت تصرف المستهلك الموقع الإلكتروني [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com) الذي يحوي كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و عرضها و مختلف إنجازاتها.

## 2. تنشيط المبيعات

تعمل Djezzy على زيادة حجم مبيعاتها من خلال الاعتماد على مختلف تقنيات تنشيط المبيعات و جملة من التحفيزات الأخرى تختلف حسب الغاية المرجوة منها، و التي تخطط لها حسب الأهداف المسطرة نسبة لرقم الأعمال المستهدف خلال كل سنة تجارية .

إضافة إلى تلك التحفيزات التي تقدمها Djezzy من أجل زيادة مبيعاتها المتمثلة أساساً في : التغطية شبه الكاملة لكافة التراب الوطني ؛ العمل على توزيع منتجاتها حسب احتياجات الأفراد ؛ زيادة عدد مراكز خدمة الزبائن من

(1) - مقابلة مع رئيس مصلحة الاتصال التسويقي لوحدة قسنطينة للمؤسسة، الملحق رقم (18)، الأسئلة : C1، C2، C3.

أجل التواجد المستمر ؛ تحسين جودة الاتصالات قدر الإمكان ؛ زيادة مدّة السماح و الصلاحية ؛ تطوير و تحديد العروض و الخدمات ؛ ... الخ. فهي تعتمد على تقنيات تنشيط المبيعات حيث نذكر أهمها فيما يلي :

#### أ. العروض المتعلقة بالسعر

التي تظهرها على ثلاثة أشكال :

- المنح المجاني لاشتراك *Allo* أو *Djezzy* المخصص للطلبة الجدد الحائزين على شهادة البكالوريا ضمن برنامج حملتها الموجهة لتكوين الشباب الجزائري ؛
- تحفيز المبيعات على منتج معين كحملة *Djezzy Classic* لـ فيفري 2011<sup>(1)</sup>، أو التحفيز على استخدام العروض والخدمات المرفقة (*Djezzy Chat, Qerius, Yalla Djezzy*) من خلال توظيف خدمة الـ SMS (ملحق رقم (19)، ملف SMS) ؛
- العروض الخاصة على المكالمات و الرصيد التي تعتمدها المؤسسة خاصة خلال المناسبات مثال ذلك *Promo Ramadhan*.

#### ب. تنشيط المبيعات عبر تقنيات الألعاب

تمثلت في تقنية الاختيار الحظي الذي اعتمده في تقديم الهدايا للمشاركين الذين يحملون الرقم المليون.

#### ج. التنشيط الخيري للمبيعات

التي تقدمها المؤسسة خلال شهر رمضان حيث يعتمد على تخصيص 10 دج من كل تعبئة لكل مشترك أوراسكوم مسبق الدفع لمساعدة المحتاجين. ما يولد لدى المستهلك إلى الإحساس بالتضامن في هذا العمل الخيري.

### 3. التسويق المباشر

إن للتسويق المباشر أهمية جوهرية في تحقيق التقرب بين المؤسسة و زبائنها، و لذا تعتمده *Djezzy* بصفة دقيقة وعصرية تتماشى مع التطور التكنولوجي الحالي من جهة، و مع مهمتها المتمثلة في تطوير عالم الهاتف النقال في السوق الجزائرية من جهة أخرى. و تحسباً لمهنتها ذات الطابع الخدماتي فهي تبني تقنيات التسويق المباشر كالاتي :

- المراسلة التسويقية عبر الرسائل القصيرة و التي تختلف أهدافها من إعلامية كالرقم الأخضر للدرك الوطني، وإرشادية فيما يخص التحقيق في عقد الاشتراك بتقديم نسخة لبطاقة التعريف على مستوى مراكز الخدمة *Djezzy*، و اشهارية لخدمة جديدة أو منتج جديد كإشهار خدمة الدليل الهاتفي المهني 718 أو الاشتراك الجديد الذي يضع النقاط على حروف الـ «Y»، و ترويجية تعمل على زيادة مبيعاتها من الرصيد أو الاشتراك أو الخدمات المرفقة كخدمة تحميل الأغاني و الصور و خدمة المحادثة ؛
- التسويق الهاتفي الذي يدخل ضمن خدمة الزبائن "777" (Service Clients). و تعتمد فيه *Djezzy* على استراتيجية الجذب المتمثلة في استقبال مكالمات هاتفية من طرف المستهلكين لإيجاد أجوبة عن تساؤلاتهم أو حلول لمشاكلهم؛

(1) - Journal Quotidien Liberté (Quotidien National d'Information), N° 5614, page N°1, Algérie, 14 Février 2011.

▪ أسلوب الأكتشاك الذي تعتمده المؤسسة على مستوى المطارات و المعارض.

#### 4. العلاقات العامة

تُسيّر مؤسسة *Djezzy* علاقاتها العامة بطريقة مثلى حيث تعتمد على تطوير و تحسين العلاقات مع الصحافة من خلال إقامة سهرات خاصة بها أو رعاية الأحداث التي تنظمها<sup>(1)</sup>. كما تتبنى المؤسسة الاتصال بالأحداث الخاصة لتسويق علامتها من خلال إقامة منتديات (Colloques)، إهداء رحلات و المشاركة في المعارض الوطنية و الدولية. أيضاً تسعى المؤسسة إلى تدعيم صورة علامتها من خلال رعاية الأحداث و الفرق الرياضية كـرعاية الفريق الوطني الجزائري لكرة القدم في تصفيات كأس إفريقيا و كأس العالم 2010، ورعاية أشهر الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية، كما ساهمت في تنظيم كأس UNAF Nessma CUP 2010 لأندية شمال إفريقيا.

كما قامت *Djezzy* بتنظيم و رعاية الحفلات الغنائية لعدّة فنانين جزائريين و عربيين و أجنيين، كذلك رعاية مختلف الأحداث الترفيهية الموجهة للشباب كالمساهمة في العرض الموسيقي *Dima jazz*، و كذا المسابقات الغنائية كمسابقة ألحان و شباب. بالإضافة إلى الوصاية و الدعم المادي للمنظمات الخيرية كتخصيص عيادات إسعاف جواله أو المساهمة في إقامة مركز خاص لمعالجة مرضى السرطان و غيرها<sup>(2)</sup>.

إضافة إلى ذلك قامت *Djezzy* برعاية الأحوال الجوية لمختلف قنوات التلفزة الجزائرية، هذا و تسعى إلى تحسين الجانب المؤسساتي لنشاطها من خلال إظهار اهتمامها الاجتماعي بالفرد الجزائري.

#### 5. البيع الشخصي و قوّة البيع

تخصّص المؤسسة قوّة بيع خاصة تدخل ضمن برنامج استراتيجية توزيعها، و حتى يكون البيع الشخصي ذو فعالية عالية تعمل المؤسسة على تدريب موظفيها في كل الأقسام و خاصة قوّة البيع، من خلال تنظيم أيام دراسية و كذا تحفيز رجال البيع عن طريق توفير الوسائل اللازمة لنشاطهم (سيارات، أجهزة الكترونية حديثة، اشتراكات ذات مكالمات مجانية،... الخ) و عبر رواتب مغرية و تربصات. كما تفرض رقابة محكمة على قوّة بيعها، لكون البيع الشخصي أهم عامل بشري يجسد العلاقة بين المؤسسة و المستهلك<sup>(3)</sup>.

#### 6. الأدوات الأخرى للاتصال التسويقي التابع للمؤسسة

تعتمد المؤسسة على أدوات إضافية للجذب الكامل للمستهلك الجزائري، التي تتمثل فيما يلي :

أ. مكونات (علامتها) العلامة التجارية المتمثلة في الألوان و المكونات الغرافية على بطاقات الاشتراك و بطاقات التعبئة، المظهر الخارجي لمراكز الخدمة التابعة لها و نقاط البيع التي تتعامل معها.

ب. الإشهار الذي تتبناه في مراكز الخدمة *Djezzy* المتمثل في اللافتات و المعلقات داخل المركز، هندسة المحل، فن عرض المنتجات المتمثلة في الهواتف النقالة،... الخ.

(1) - [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com) (Choisir l'onglet : Evènement 2005 et 2009, Sponsoring 2004 à 2007) (23 et 24/06/2011).

(2) - [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com) (Choisir l'onglet : Mécénat 2007) (24/06/2011).

(3) - مقابلة مع رئيس مصلحة التوزيع لوحدة قسنطينة للمؤسسة.

ج. من أهم الأدوات المسوقة لصورة علامة أي مؤسسة هو الاتصال الحر *Bouche à oreille* الذي ينشط بفعل الأحداث الاستثنائية، حيث ظهرت فعاليته بالنسبة لمؤسسة *Djezzy* عند فتح السوق السوداء لمنتوج *Millenium* من طرف موظفي المؤسسة. أيضًا نلاحظه في سرعة انتقال الآراء السلبية حول المؤسسة خلال أزمة الصورة التي صادفتها في نوفمبر 2009 نسبة لجنسية المؤسسة المصرية و الأحداث الرياضية بين مصر و الجزائر.

باعتبار سوق خدمة الهاتف النقال من أكثر الأسواق تنافسية، ليس فقط بالجزائر و إنما في جميع دول العالم، فإنها تُلزم المؤسسات المنافسة إعداد تخطيط فعال لمزيجها التسويقي العملي بهدف المحافظة على حصتها السوقية، رضا زبائنهم، و السعي وراء كسب مستهلكين جدد لمنتجاتها. فالملاحظ أن *Djezzy* تتبنى سياسة تسويقية محكمة لاستغلال فرص السوق و الحفاظ عليها و ذلك منذ دخولها السوق الجزائرية، حيث استطاعت من خلال تسويقها العملي الناجح تطوير المستوى التكنولوجي و الثقافي للفرد الجزائري. إلا أنها قد تعرضت إلى أزمة، فهل بإمكانها استعادة ثقة المستهلك من خلال تحسين صورة علامتها بعد الأزمة ؟

## المبحث الثاني : تسيير الأزمة التسويقية لعلامة *Djezzy*

استطاعت *Djezzy* تكوين صورة ذهنية قوية أمام الجمهور العام، بتوظيفها الأمتل لإستراتيجيات تسويقها العملي، إذ كانت تعتبر الرائدة في السوق الجزائرية و أول متعامل أجنبي فيها. بحيث أتما طورت سوق الهاتف النقال في الجزائر ما ساعد على تنمية المستوى الثقافي و الاجتماعي للفرد الجزائري، من خلال جعل هذه الوسيلة في متناول كل فرد يرغب في اقتنائها.

بالرغم من كون مؤسسة *Djezzy* المتعامل الجوهري في تعميم الهاتف النقال (La démocratisation du mobile) <sup>(1)</sup> فقد تعرضت لأزمة أخلاقية عنيفة شهدت خلالها أعمال شغب و تميش من قبل أفراد المجتمع الجزائري، ما أثر سلبا على صورة علامتها الذهنية. و قد عملت *Djezzy* على إعادة إحياء هذه الصورة، بعد نشوب الأزمة، حتى تتمكن من استرجاع مكانتها و إعادة كسب ثقة المستهلك الجزائري بعلامتها.

في هذا السياق خصصنا هذا المبحث لتحليل جوانب الأزمة التي تعرضت لها *Djezzy* في المطلب الأول، والمناهج التسويقية التي تبنتها لمعالجة هذه الأزمة و الخروج منها في المطلب الثاني. و قد اعتمدنا خلال هذه الدراسة على أسلوب المقابلة التي قمنا بها مع بعض مسؤولي الاتصال التسويقي والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة (ملحق رقم (18)) لجلب المعلومات اللازمة.

### المطلب الأول : دراسة الأزمة التسويقية لعلامة *Djezzy*

بعد الرواج الذي تمتعت به مؤسسة *Djezzy*، شهد نشاطها انقطاعا بسبب الأزمة الأخلاقية الاجتماعية التي واجهتها، عرضها لعواقب مدمرة أثرت على صورة علامتها مع المستهلك الجزائري. و ككل مؤسسة اقتصادية تسعى إلى استمرارية نشاطها و بقائها في سوقها، عملت *Djezzy* على استعادة مكانتها من خلال التخطيط لتسيير الأزمة و مواجهتها للخروج بالقرارات الرشيدة لمعالجتها. ما فصله خلال هذا المطلب.

#### أولا. موضوع أزمة علامة *Djezzy*

يتعلق موضوع أزمة علامة *Djezzy* بأحداث تصفيات كأس إفريقيا و كأس العالم 2010 لكرة القدم التي جمعت فريقي الجزائر و مصر، تمثلت هذه الأحداث في رمي حافلة نقل الفريق الوطني الجزائري بالحجارة من قبل مناصري الفريق المصري، يوم وصوله إلى مصر، و خلال نقله من مطار القاهرة نحو فندق إقامته. أدى هذا التصرف إلى غضب الشعب الجزائري و خاصة فئة الشباب منهم الذين عبروا عن استيائهم بالرد السريع من خلال كسر و تحطيم بنايات و ممتلكات أحد أكبر الرموز التجارية المصرية بالجزائر المتمثل في فرع

(1) - مقابلة مع رئيس مصلحة التخطيط الإستراتيجي للمقر الإداري التقني بالجزائر العاصمة للمؤسسة، الملحق رقم (18)، السؤال : AI.

أوراسكوم الجزائر للاتصالات، إضافة إلى المؤسسات الأخرى كالمصرية للطيران و غيرها. هذا الحدث كان نقطة نشوب الأزمة ما أدى بعد ذلك إلى التنازل عن خطوط الاشتراك للمتعامل المصري، ثم مقاطعة منتجاته بفعل الاتصال الحر (Bouche à oreille). و حتى تتمكن من حصر جوانب هذه الأزمة بهدف دراستها يتوجب علينا التطرق إلى أسبابها و محفزات نشوبها و عواقبها لتتمكن من تتبع تسلسل أحداثها.

## 1. أسباب أزمة علامة Djezzy

تنقسم أسباب أزمة علامة Djezzy حسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من بحثنا إلى بؤادر الأزمة، حدثها المسبب و محفزات نشوبها التي نشرحها بتسلسلها الزمني كالآتي :

### أ. بؤادر الأزمة

بعض النظر عن الأسباب السياسية التي أدت إلى نشوب هذه الأزمة بصفة غير مباشرة، و المتمثلة في النوايا الخفية للحكومة المصرية المخططة من قبل أسرة الرئيس السابق حسني مبارك، فقد بدأت هذه الأزمة كحرب إعلامية بين القنوات الفضائية و الصحافة المكتوبة المصرية ضد نظيرتها الصحافية المكتوبة الجزائرية بمناسبة المباراة الفاصلة بين الفريقين المصري و الجزائري<sup>(1)</sup>. أدت هذه الحرب الإعلامية إلى استحداث حرب كلامية (Polémique) بين الشعبين المصري و الجزائري و تحريضهما ضد بعضهما. انتقلت هذه الحرب الإعلامية إلى حرب على الانترنت بين المناصرين التي ظهرت في شكل الإطاحة بوطنية و كرم كل شعب وصلت إلى حد الشتم. اتضح ذلك من خلال فيديوهات مملحة على الـ youtube و أغاني ساخرة (Parodies)، يقوم فيها المناصرين المصريين بحرق العلم الوطني الجزائري و شتم شهداء الوطن ما دفع بالمناصرين الجزائريين للرد على هذه الأفعال بالطريقة نفسها (ملحق رقم (19)، ملف : حرق العلم الجزائري).

هذا التحريض أدى إلى تهجم المناصرين المصريين على المناصرين الجزائريين بالقاهرة خلال إقامتهم بمصر لحضور المباراة ، و التي كانت انطلاقة لأحداث أخرى أكثر خطورة.

### ب. الحدث المسبب لأزمة Djezzy

إضافة إلى الأحداث السابقة التي تعتبر بؤادر الأزمة Djezzy، كان الحدث المسبب الذي دفع بفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات نحو الأزمة، هو مهاجمة المناصرين المصريين الفريق الوطني الجزائري بالحجارة عند وصوله إلى القاهرة (ملحق رقم (19)، ملف : الاعتداء على الفريق الوطني الجزائري) إذ يعتبر رمز الجزائر و ممثلها في تلك المناسبة الرياضية. أدى ذلك إلى غضب الشعب الجزائري و ثورة الشباب الجزائري، الذي قام بكسر و حرق معظم مراكز خدمة مؤسسة Djezzy في نفس اليوم عبر كل ولايات الوطن من بينها الجزائر العاصمة، عنابة، قسنطينة، وهران. وكذا تخريب المقر الإداري للمؤسسة بالدار البيضاء ما أفقدها قاعدة معلوماتها (ملحق رقم (19)، ملف : تخريب مراكز Djezzy).

(1) – Mustapha BENFODIL : L'audience phénoménale a dépassé le contexte du Simple Match de Foot (Guerre des mots et des images sur l'axe Alger-Le Caire), <http://www.elwatan.com/Guerre-des-mots-et-des-images-sur> (02/11/2010).

لم تكن تلك الأسباب الوحيدة لنشوب هذه الأزمة و تفاقمها، إذ لها محفزات زادت من شدة الوضع المتأزم وأثرت على صورة علامة المؤسسة أمام جمهورها.

### ج. محفزات الأزمة

إضافة إلى الأسباب المرئية السابقة لأزمة علامة *Djezzy* كانت لها محفزات تاريخية و تسييرية و اقتصادية-سياسية تمثلت في :

- أحداث كرة القدم السابقة و المتمثلة في كل من<sup>(1)</sup> : مقابلة 16 نوفمبر 1989 بين الفريق الوطني الجزائري ونظيره المصري بالقاهرة ، الذي شهد عدوانا مصريا شرسا. و المقابلة الثانية التي جمعت النادي المصري وشببية بجاية (JSMB) في 26 ديسمبر 2008 بالجزائر، التي شهدت فضيحة المدرب المصري حسام حسن وأخيه إبراهيم حسن في خلاف عنيف لأخلاقي مع حكام المباراة لاستيائهم من نتيجة المقابلة، و ذلك أمام التلفزة الجزائرية و المناصرين الجزائريين ؛
- حادثة طلب شراء مجمع أوراسكوم لمصنع الإسمنت من قبل الدولة الجزائرية، و ذلك لحساب المستثمرين الفرنسيين، حيث قُبل هذا الطلب بالرفض من طرف الدولة الجزائرية. ما أثر على العلاقات بين الحكومة الجزائرية و مسؤولي أوراسكوم ؛
- و يرجع أهم محفز لتفاقم هذه الأزمة إلى سوء تموقع علامة *Djezzy* مع المستهلك النهائي، الذي نتج عنه صورة ذهنية مدركة غير الصورة المرجوة المرسله. فقد دخلت المؤسسة السوق باتصال غربي (كما سميناه) سببهُ سوء فهم طبيعة و عادات و تقاليد الفرد الجزائري.

لقد تأثرت صورة العلامة *Djezzy* بالأزمة لكونها العلامة الشائعة للمؤسسة و بذلك تأثرت صورة المؤسسة OTA و كذا صورة منتجاتها باعتبار المؤسسة مصرية الجنسية أدت هذه الأزمة الأخلاقية إلى عواقب مدمرة تعرضت لها المؤسسة بعد ذلك.

## 2. عواقب الأزمة الأخلاقية لعلامة *Djezzy*

لم يتوقف استياء المستهلك الجزائري عند أعمال الشغب المفتعلة على مستوى مراكز المؤسسة. فإضافة إلى الخسائر المالية التي تعرضت لها المؤسسة، أُعلِنَت حملة لمقاطعة منتجاتها على موقع الـ youtube، التي ظهرت في شكل كسر بطاقات الخط (ملحق رقم 19)، ملف : مقاطعة *Djezzy*). تبع هذه الأحداث استغلال المتعامل *Nedjima* فرصة انشغال المؤسسة بالجانب الأمني لعرض خطوط مجانية لعلامتها، و ذلك لمدة أسبوع ابتداءً من اليوم الذي تلى أعمال الشغب. حفز هذا العرض كل من قاطع منتجات *Djezzy* على التوجه نحو مراكز منافسها *Nedjima* للحصول على اشتراك مجاني.

أيضا قامت سلطة الضبط للبريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية (ARPT) بإيقاف كل رعاية (رعاية الأحوال الجوية، رعاية النوادي الرياضية الجزائرية بصفة غير مباشرة) و كل إشهار و كل تنشيط مبيعات تقوم به

(1) - <http://www.algerie-dz.com/forums/archives/index.php/t-107677.html> (03/02/2010).

المؤسسة على وسائل الإعلام و الاتصال الجزائرية لدوافع أمنية<sup>(1)</sup>، الأمر الذي قام بنفيه كل الموظفين الذين قمنا بمساءلتهم خلال المقابلة.

أخيرا تراجع معدل الحصة السوقية للمؤسسة خلال نفس سنة الأزمة، بحيث قدرت في سنة 2009 بـ 44,66 % حسب سلطة الضبط (ARPT) مقابل 52,19 % في سنة 2008. إلا أنها عرفت ارتفاعا طفيفا خلال سنة 2010 لتصل إلى 46 %. هذه الأزمة أثرت على رقم أعمالها الذي تراجع هو الآخر بـ 11 % خلال الثلاثي الأول لسنة 2010 إذ صرحت في نفس هذا المجال مديرة المركز الإداري الجهوي للفرد الجزائري بوهان التابع للمؤسسة أن عشرات الآلاف من الزبائن استغنوا عن اشتراكهم خلال الفترة السابقة بسبب الأحداث الرياضية الجزائرية-المصرية<sup>(2)</sup>.

حادثة الأزمة أدى إلى التوجه الكبير من قبل الصحافة للتحقيق في وضع المؤسسة، ما أعلن على الجمهور العام الوضعية المالية السيئة للفرع، و كذا التصحيح الضريبي الذي وجهته له السلطات الجزائرية. في نفس هذا السياق نشير إلى أن سلطة الضبط وجهت إنذارين للمؤسسة خلال سنة 2009، الأول حول أساليب تنشيطها لمبيعاتها، و الثاني من قبل وزارة المالية و الضرائب بخصوص تحويل أرباح الأسهم نحو الخارج لتغطية مديونية المجمع<sup>(3)</sup>.

ترتب عن هذه الأحداث إعداد تنظيم إداري معين بهدف دراسة الأزمة للخروج بإستراتيجية فعالة لمعالجتها.

## ثانيا. التنظيم الإداري و التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة *Djezzy* خلال الأزمة

إن المعمول به على مستوى مؤسسة *Djezzy* فيما يخص التنظيم الإداري أثناء الأزمات، هو انتقال عملية اتخاذ القرار في الأوضاع المضطربة أو المتأزمة من الفرع (OTA) إلى المجمع (Orascom Telecom Holding). هذا ما تم تنفيذه خلال هذه الأزمة من خلال اختيار أعضاء خلية مواجهة الأزمة على مستوى مجمع أوراسكوم، و صار بذلك فرع أوراسكوم بمثابة وحدة عملية تنفذ القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة الأم<sup>(4)</sup>.

أما بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي فللمؤسسة نظام معلومات جد فعال يمكنها من إبداء رد فعل سريع عند مواجهة أية أزمة. هذا يرجع لتوفر محفظة سيناريوهات الأزمات المحتملة للمؤسسة على خطة مواجهة لكل وضع طارئ، في المقابل لم تقم بمحاكاة هذه الخطط. في هذا السياق تم تحويل التخطيط الإستراتيجي للأزمة الجزائرية المصرية إلى مجمع أوراسكوم. و بذلك تعتبر المؤسسة ذات مستوى متوسط من اليقظة، ما يتناقض مع حجمها<sup>(5)</sup>.

بغض النظر عن المشاكل السياسية-الاقتصادية في العلاقات الجزائرية المصرية و الناتجة على سعي المستثمرين المصريين وراء الأرباح، من خلال إعادة بيع الممتلكات الجزائرية التي اشتريتها للاستثمار الفرنسي، و التي لم تكن معلومة من طرف عامة الشعب الجزائري. فإن السبب الرئيسي الذي أدى إلى نشأة الأزمة كان ناتجا عن سوء اتصال

(1) - [http://www.mobilealgerie.com/actualites/actualites\\_algerie/1998-Nedjma-carte-Djezzy-sponsoring-mto.html](http://www.mobilealgerie.com/actualites/actualites_algerie/1998-Nedjma-carte-Djezzy-sponsoring-mto.html) (16/10/2010).

(2) - Revue LE FINANCIER, <http://www.tamanrasset.net/article.item.2543/djezzy-millennium-lancee-en-catimini-ota-se-%C2%ABtrabendise%C2%BB.html> (06/06/2010).

(3) - <http://www.arpt.dz/fr/pub/raa/> (08/03/2010).

(4) - مقابلة مع رئيس مصلحة التخطيط الاستراتيجي للمقر الإداري التقني بالجزائر العاصمة للمؤسسة، الملحق رقم (18)، السؤال : B6.

(5) - نفس المرجع السابق، الأسئلة : B4, B5.



المؤسسة مع السوق الجزائرية سواء تعلق ذلك بإهمالها لعلاقتها مع الحكومة الجزائرية و/أو عدم اندماجها كما ينبغي في المجتمع الجزائري. و تتجلى معالجة الأزمة في استرجاع هذه العلاقة بينها وبين الحكومة الجزائرية، و بينها و بين الجمهور العام عبر خطط تسويقية عملية ناجحة.

## المطلب الثاني : الخطة التسويقية المتبناة من طرف مؤسسة Djezzy في معالجة الأزمة

في مواجهة الأزمة اتبعت المؤسسة خطة عملية بهدف معالجتها و تحسين صورة علامتها مع الجمهور العام. وحتى تتمكن من معرفة أولوية استراتيجيات المزيج التسويقي و كيفية تنبئها، سنقوم بالتطرق إليها حسب تسلسلها الزمني الذي عملت به المؤسسة. كما سنشير أيضا إلى العوامل الخارجية عن المؤسسة التي ساعدت على تقليص شدة الأزمة، و ذلك خلال هذا المطلب.

### أولا. خطوات الخطة التسويقية في حل الأزمة

عملت مؤسسة Djezzy على معالجة الأزمة منذ لحظة نشوبها. فالبرغم من اضطرابها للاهتمام بالجانب الأمني والعمل على إصلاح مقرها الإداري و كل نقاط البيع التي تم تخريبها، و محاولة استعادة بنك معلوماتها، لم تهمل الأزمة و لم تتناسى أحداثها إذ تلخص خطتها التسويقية في النقاط الآتية :

1. كانت الممول الرسمي في نقل المنصرين الجزائريين لحضور المباراة الفاصلة بالسودان يوم 18 نوفمبر 2009 بعد خسارة الفريق الوطني الجزائري في مباراة الرجوع بالقاهرة بسبب التهجم الديني ؛
2. مواصلة بث حملة "الجزائر أنت حي" ضمن برنامج الاتصال المؤسسي، التي تبرز مساندة Djezzy و تأييدها للجزائر، من خلال فيلم إشهاري يجمع مختلف الفنانين الجزائريين بأغنية عن الجزائر تستخدم فيها شعارا بمثابة إمضاء للعلامة يتمثل في : Djezzy تعيش L'Algérie (ملحق رقم 19)، ملف : التسويق العملي) ؛
3. بعد منع المؤسسة من بث رسائلها الإشهارية على وسائل الإعلام و الاتصال الجزائرية أصبحت Djezzy تعرض نشاطها الاتصالي على باقة الـ MBC و قناة المغرب العربي الكبير Nessma TV. إذ بادرت في تلك الفترة بحملة "حنا Les Algériens" التي تناصر فيها مناصري الفريق الوطني الجزائري بمناسبة تأهله لكأس إفريقيا وكأس العالم 2010 (Supporter des Supporters Algériens) (1)، و ذلك ضمن اتصالاتها المؤسسية. كما كثفت Djezzy هذه الحملة على المستوى الداخلي، بمطبوعات و هدايا (أكياس، أكواب، قمصان، ... الخ) لموظفيها بهدف الحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة و توطيد علاقتها بهم، و كذا للموزعين بهدف تعزيز ثقتهم بالمؤسسة (نفس الملحق السابق) ؛

(1) - نفس الرجوع السابق، السؤال : B9.

4. لنفس الأسباب السابقة قامت المؤسسة بإعداد حملة من الرسائل القصيرة و بعثها على الهواتف النقالة للزبائن لتذكيرهم بمختلف الخدمات المرفقة و العروض التي تقدمها كـ Scoop و 718 بهدف المحافظة على تواصلها معهم، و كذا تشجيع الزبائن لإعادة التعريف بخطوطهم ؛
5. باقتراب حلول شهر رمضان 2010 أعادت المؤسسة النظر في اتصالها التجاري الذي يندم فيه الجانب الإنساني-الاجتماعي. و ظهر ذلك من خلال إشهارها الترويجي لتنشيط عرض Liberty إلى "Liberty ليالي" بمناسبة الشهر الكريم، أين تركز فيه على الجو العائلي على عكس رسائلها الإشهارية السابقة التي تستهدف من خلالها فئة الشباب ( الملحق رقم (19)، ملف : التسويق العملي) ؛
6. و قد ركزت المؤسسة اتصالها خلال شهر رمضان 2010 على قناة Nessma حصريا. إذ قامت Djazzy برعاية المسلسل الديني للنبي يوسف الصديق عليه السلام و المسلسل الفكاهي "نسيبتي لعزيرة" على نفس القناة، و التي تم بثها خلال الشهري الكريم ؛
7. عرض الدفعة الثانية لمنتوج Millenium عن طريق أسلوب الوكالة Parrainage عبر موظفي المؤسسة، الذي كان أساسه تعويض الاشتراكات المفقودة في فترة ما بعد الأزمة بهدف استعادة الهامش المفقود من الحصة السوقية. إن هذا العرض تحول إلى السوق السوداء من طرف الموظفين ما رفع من سعره إلى أكثر من ثلاث الأضعاف. كما أن ما ميز هذا العرض هو صلاحية الموظف في اختيار المستهلك الذي يرغب في بيعه الاشتراك<sup>(1)</sup> ؛
8. بعد مرور سنة من الأزمة قامت Djazzy ببعث منتوج جديد في الأسواق "Djazzy تضع النقاط على حروف الـ Y". يتمثل في عرض مؤجل الدفع، و يعتبر الأقل سعرا بميزات ترويجية مغرية، و الذي استهدفت من خلاله فئة الشباب بطريقة جذابة (نفس الملحق السابق) ؛
9. المساهمة الرسمية مع قناة Nessma TV في تنظيم كأس شمال إفريقيا لكرة القدم UNAF Nessma CUP الذي ضم أحسن نوادي دول المغرب العربي (نفس الملحق السابق) ؛
10. إصدار إشهار كاذب عبر مختلف الجرائد عن انتقال ملكية Djazzy كبقية فروع الجمع أوراسكوم إلى المتعامل الروسي VimpelCom<sup>(2)</sup>. و تم تسيير هذا الإشهار عبر الصحافة المكتوبة بعد تحسين علاقات المؤسسة معها، بهدف تضليل الفرد الجزائري و توجيه اهتمامه نحو مستوى آخر غير الأحداث السابقة للأزمة<sup>(3)</sup> ؛
11. مصالحة Djazzy لوسائل الإعلام و الاتصال الجزائرية في أكتوبر 2010، لكن دون حصولها على رعاية الأحداث و البرامج الهامة، و الذي ظهر من خلال إشهارها لمنتوجها الجديد في اللائحات و الجرائد واستعادتها لرعاية الأحوال الجوية لكن عبر الإذاعة الجزائرية فقط (ملحق رقم (20)) ؛

(1) - Revue LE FINANCIER, op-cit.

(2) - El WATAN Economie, page 04, du 11 au 17 Avril 2011 ; Le Quotidien d'ORAN, page 14, 17 Mai 2011 et page 05, 24 Mai 2011.

(3) - معلومات خاصة بمصلحة الضرائب، الجزائر العاصمة.

12. تهنته خمسين (50) أفضل مركز خدمة *Djezzy* بمدايا للمراكز كسيارات خدمة و حواسيب نقالة، و ذلك خلال احتفال رسمي أُقيم تحت إشراف مدير الفرع أوراسكوم تامر المهدي<sup>(1)</sup>.

استهدفت مؤسسة *Djezzy* من خلال تبني هذه الخطوات التسويقية تطوير مسار الأزمة بتقليص شدتها، ما يدفعنا إلى إبراز أهمية هذه الخطوات من خلال تحليلها.

### ثانيا. تحليل خطوات المعالجة التسويقية لأزمة صورة العلامة *Djezzy*

في تنفيذها لتسويقها العملي تبنت المؤسسة استراتيجية "الرفض" ضمن اتصالاتها الأزماي، فهي تجاهلت الأزمة ولم تصدر أي بيان صحفي. بمحافظتها على الصمت. من خلال رد فعلها هذا أبرزت المؤسسة للجمهور العام محايدها في النزاعات الرياضية-السياسية، ما يعتبر أفضل قرار مبدئي لتفادي خسائر مادية إضافية و كذا تزايد انفعال الفرد الجزائري.

و بالرغم من الجهود التي قامت بها بعد ذلك لم تتمكن من تثبيت حصتها السوقية التي تراجعت بحوالي 17 نقطة بين الثلاثي الأخير لسنة 2009 و الثلاثي الأول لسنة 2010 -حسب تصريحات موظفي المؤسسة- و ذلك على حساب المنافسة. و يرجع ذلك بالدرجة الأولى لضعف جاذبية عروض المؤسسة مقارنة بالعروض المنافسة نسبة لإستراتيجية التسعير المتبناة من طرفها<sup>(2)</sup>. الناتج عن ارتكازها على مكانتها الرائدة و امتداد تغطيتها و جودة شبكتها كنقاط قوة، تهدف من خلالها إلى تمييز عروضها بأسعار مرتفعة عن أسعار عروض المنافسين حتى تتفادي المنافسة السعرية التي تؤثر على الميزة التنافسية لصورة علامتها<sup>(3)</sup>. و خاصة بعرض free للمتعامل *Nedjma* و كذا العروض المتنوعة للاشتراك مؤجل الدفع للمتعامل *Mobilis* قبل الأزمة، أصبح معظم المستهلكين يملكون أكثر من خط لمختلف المتعاملين نسبة للعروض المختلفة، فصار بذلك الولاء لعلامة *Djezzy* نسبيا.

من جهة أخرى فان سوء تسيير العرض *Millenium* الذي يعتبر اتصالا داخليا و خارجيا في نفس الوقت حيث كان بمثابة مكافئة للموظفين و فرصة لاستعادة الاشتراكات التي خسرتها أثناء الأزمة، أثار استياء المستهلكين المحتملين لصعوبة الحصول على هذا الاشتراك و ارتباطه برغبة الموظف. إذ كان من الممكن على المؤسسة بعث هذا العرض بصفة علانية و تحديد الكمية، و كذا تخصيص كمية للموظفين تحت برنامج الوكالة.

أيضا نتيجة الضغط الذي تلقته مؤسسة *Djezzy* من قبل الحكومة الجزائرية، إضافة إلى تراجع حصتها السوقية تبنت المؤسسة بعد خطة الرفض، الخطة الجانبية بإصدار إشاعات حول بيع فرع أوراسكوم الجزائر كباقي فروع الجمع للمتعامل الروسي. ما ساعد على تقليص انفعال الحكومة الجزائرية و حول انشغالها إلى موضوع كيفية شراء المؤسسة لجعلها جزائرية الجنسية. و قد استهدفت *Djezzy* من خلال هذه الخطة استحداث ناطق بلسانها من جنسية غير مصرية ما مكنها من العودة ضمن خيارات المستهلك الشرائية، إضافة إلى جهودات تسويقها العملي. هذا ما يؤكد ارتفاع

(1) – El MOUDJAHID (la Révolution par le peuple et pour le peuple), page n° 02, Algérie, 11 Avril 2011.

(2) – مقابلة مع رئيس مصلحة التخطيط الاستراتيجي للمقر الإداري التقني للمؤسسة بالجزائر العاصمة، الملحق رقم (18)، الأسئلة : B1، B2.

(3) – نفس المرجع السابق، الملحق رقم (18)، الأسئلة : A3، A5، A6.

عدد المشتركين من 14,6 مليون مشترك خلال 2009 إلى 15 مليون مشترك في نهاية 2010 الذي يمثل الزيادة الضعيفة في حصتها السوقية خلال نفس الفترة.

لم يؤثر تراجع حصتها السوقية على مكائنها في السوق الجزائرية، إذ لا تزال *Djezzy* الرائدة في السوق من خلال التوظيف الجيد لنشاطها التسويقي العملي الذي واجهت به الأزمة من جهة، و بفعل ظواهر البيئة الخارجية الملائمة من جهة ثانية و التي تمثلت أساسا في :

- مساندة القنوات الفضائية *France 2*، *Canal +*، *Medi1 SAT*، *Nessma TV* و بعض الشخصيات الجزائرية والمغربية للفريق الوطني و الشعب الجزائري خلال الأحداث، كرد للقنوات الفضائية المصرية الكاذبة (ملحق رقم (19)، ملف : الاعتداء على الفريق الوطني الجزائري) ؛
- التدخل الحكومي المصري في استقبال نادي شبيبة القبائل JSK من خلال توفير الراحة التامة و تنظيم استقبال حار من طرف المناصرين المصريين (ملحق رقم (19)، ملف : التسويق العملي) ؛
- الثورة المصرية ضد حكم حسني مبارك ؛
- انشغال الشعب الجزائري بمشاكل داخلية اجتماعية و اقتصادية.

ساعدت هذه الظواهر إضافة إلى الجهود التسويقية للمؤسسة على تهدئة انفعال الفرد الجزائري، ما قلص من شدة الأزمة. و لم يتبقى على المؤسسة إلا السعي إلى إعادة النظر في تموقع علامتها *Djezzy* لتصحيح ثم تحسين صورتها الذهنية أمام المستهلك الجزائري. و إذا كانت هذه الجهود المبذولة من طرف *Djezzy* لإعادة بناء صورة علامتها الذهنية، فهل تأثر المستهلك الجزائري بهذه النشاطات و استرجع صورة ذهنية ايجابية ؟

تجملت الإجابة على هذا السؤال من خلال إجراء استطلاع ميداني تم من خلاله مقابلة المستهلكين الجزائريين و هي محل الدراسة و التحليل في المبحث الثالث.

## المبحث الثالث : دراسة تأثير صورة الفرد الجزائري بأزمة علامة *Djezzy*

تعتبر الدراسة الميدانية الخطوة الرئيسية في إثبات فرضيات الجانب النظري و مدى تطابقه مع الواقع الاقتصادي المدروس، و لطبيعة موضوع بحثنا الذي يتطلب معرفة مدى تقارب العلاقة بين مجهودات التسويق العملي الذي قامت به مؤسسة *Djezzy* للخروج من أزمة الصورة التي صادفتنا و نتائج تأثير تلك المجهودات على الفرد الجزائري عامة وعلى مشترك *Djezzy* خاصة، فقد خصصنا هذا المبحث للتفصيل في خطوات الاستطلاع الميداني مع الفرد الجزائري.

### المطلب الأول : تخطيط و تصميم الدراسة الميدانية

قبل الشروع في الدراسة الميدانية توجب علينا تسطير خطواتنا المنهجية، إذ تنقسم هذه المرحلة إلى خطوتين أساسيتين التخطيط و التصميم ما سنشرحه كآتي :

#### أولاً. تخطيط الدراسة الميدانية

اعتمدنا في التخطيط لدراستنا الميدانية على محددين ساعدانا على ضبط الدراسة، اللذان تَمَثَّلَا في :

#### 1. أهداف الدراسة

الهدف من خلال دراستنا الاستقصائية هو تأكيد مدى فعالية التسويق العملي في المحافظة على صورة علامة المؤسسة أو إعادة بنائها أو تحسينها ثم تعزيزها عند مواجهة أية أزمة تسويقية. و قد تطابق موضوع دراستنا مع حالة فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات (*Djezzy*) الذي تعرض للأزمة الأخلاقية خلال الأحداث الرياضية بين الجزائر ومصر، إذ أثرت على صورة علامته. هذا و قد استخلصنا بعض الأهداف التي نسعى إلى بلوغها من خلال هذه الدراسة، نبرزها في التساؤلات الآتية :

- ما مدى رضا مشترك *Djezzy* حازي عن عروض و منتجات المؤسسة و ما مدى توقع مكونات صورة العلامة في ذهنيهم ؟
- ما مدى تأثير صورة العلامة *Djezzy* لدى الفرد الجزائري و خاصة لدى مشترك العلامة ؟
- هل لنشاطات التسويق العلمي التي تبنتها مؤسسة *Djezzy* أثر إيجابي على صورة علامتها لدى الفرد الجزائري؟ و ما دور الإعلام و التدخل الحكومي في الخروج من الأزمة ؟

#### 2. حدود الدراسة

لقد قسمنا دراستنا الميدانية إلى قسمين : تربص دام لمدة ستة (06) أشهر (أكتوبر 2010- مارس 2011) على مستوى فرع أوراسكوم لوحدة قسنطينة والمقر الإداري التقني، تم فيه تجميع المعلومات اللازمة لبحثنا عبر وسيلة المقابلة. و فترة استقصائية دامت لمدة شهرين (02) قمنا خلالها بدراسة عينة قُدِّر حجمها بـ 246 فرد جزائري. و قد اقتصرت الدراسة الميدانية على ولاية قسنطينة فقط، إلا أنه يمكن تعميم النتائج لكون ردود الأفعال حول أزمة *Djezzy* مماثلة على مستوى جميع ولايات الوطن. أيضا قمنا بحصر دراستنا على الفئات العمرية التي تعادل

أو تتعدى الثامنة عشر (18)، و استبعدنا الفئات التي تقل عن هذا العمر لكون أفرادها غير مميزين من جهة، و إمكانية عدم امتلاكهم للهواتف النقالة من جهة ثانية.

## ثانيا. تصميم الدراسة الميدانية

يتطلب تصميم الدراسة تحديد معلمين أساسيين، يتمثل الأول في تحديد المجتمع المدروس، و يتمثل الثاني في انتقاء أدوات تجميع البيانات و تحليلها كما هو مبين فيما يلي :

### 1. المجتمع المدروس و عينة الدراسة

بعد تحديدنا للمجتمع المدروس الذي يشتمل على الأفراد القاطنين بولاية قسنطينة، توجَّه علينا تحديد عدد أفراد العينة اللازم استجوابهم، إذ يتعذر علينا إجراء هذه الدراسة على كافة أفراد المجتمع الجزائري. في نفس هذا السياق قمنا بتحديد العينة على أساس مكان الاستقصاء، حيث توزعت دراستنا على المناطق العمومية الآتية : الحدائق و أماكن الترفيه و التسلية، بعض المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة، الجامعات، المراكز التجارية. و ذلك حتى تكون العينة متنوعة و عشوائية و التي ضمت 246 مستجوب.

### 2. تجميع و تحليل البيانات

لتحقيق الدراسة الميدانية قمنا باختيار أداة لتجميع المعلومات و أداة لتحليل البيانات الناتجة عنها، و التي نفضلها فيما يلي :

#### أ. أداة جلب المعلومات

- باعتبار أن دراستنا تدرج ضمن الدراسة الكمية، فيعتبر الاستبيان الأداة الوحيدة لتجميع المعلومات (ملحق رقم (21))، لتوافقها مع طبيعة موضوع الدراسة، كما أنها الوسيلة الشائعة في جلب المعلومات من المستهلك. و بهدف الإجابة على إشكالية بحثنا قسمنا أسئلة استبيان الدراسة إلى ستة أجزاء كما يلي :
- معلومات خاصة بالمستجوب تتكون من ستة (06) أسئلة ؛
  - معلومات خاصة بمشركي جازي و مدى رضاهم تتكون من ستة (06) أسئلة ؛
  - تموقع صورة علامة *Djezzy* في ذهنية الفرد الجزائري تتكون من ثلاثة (03) أسئلة ؛
  - مدى تأثير صورة علامة *Djezzy* بالأزمة أمام الفرد الجزائري تتكون من تسعة (09) أسئلة ؛
  - فعالية نشاطات المزيج التسويقي العملي الذي قامت به مؤسسة *Djezzy* لتحسين صورة علامتها أمام الفرد الجزائري و تتكون من ثلاثة (03) أسئلة ؛
  - اقتراحات المستجوب لتحسين صورة علامة *Djezzy* و تتكون من سؤال (01) واحد.

و قد اختلفت أنواع الأسئلة المستخدمة حسب هدف كل سؤال و طبيعته حيث تراوحت بين :

- أسئلة ذات إجابة مغلقة تنوعت بين أسئلة ذات إجابة محددة التي يتم الإجابة عليها بنعم أو لا كالسؤال رقم 20،
- أسئلة ذات إجابات مختارة تتضمن اختيار المستجوب جواب أو عدة أجوبة تتوافق مع رأيه كالسؤال رقم 07،
- أسئلة ذات إجابات مرتبة كالسؤال رقم 19، أسئلة ذات إجابات لقياس الآراء (مقياس Likert) كالسؤال رقم 21 ؛
- أسئلة ذات إجابات مفتوحة تترك الحرية الكاملة للمستجوب في إعطاء رأيه، هدفها سيكولوجي كي لا يحس المستجوب بالتقيد التام خلال الإجابة كالسؤال رقم 22 ؛
- أسئلة ذات إجابات شبه مغلقة التي تتطلب الإجابة عنها باختيار جواب منها أو اختيار جواب يتوافق مع رأي المستجوب إذ تتضمن خانة إضافية تحوي على العبارة "أخرى" (التي) : ..... " كالسؤال رقم 11، أو العبارة "ما نوعه؟ : ..... " كالسؤال رقم 16.

تجدر بنا الإشارة إلى أنه قبل نشر الاستبيان لم يظهر بشكله النهائي الحالي، بل قمنا باقتراحه على عدة متخصصين، أساتذة، إطارات مسيرة في مجال التسويق و التجارة بهدف أخذ النصائح الواجبة لتعديله. ثم وزعناه على عينة تجريبية تتكون من 25 فرد في شكل مقابلة حتى تتمكن من معرفة الأسئلة المبهمة و الغامضة. و بعد التعديل النهائي للاستبيان الذي اتخذ الشكل الحالي قمنا بتوزيعه على عينة شملت 280 فرد جزائري (قسنطيني).

#### ب. أداة تحليل البيانات SPHINX

بعد الفرز حصلنا على 246 رأي الذي يمثل العينة الحالية للدراسة، و يرجع سبب هذا الفرق الحاصل في حجم العينة المبدئية و العينة المدروسة إلى ضياع بعض الاستبيانات و حذف أخرى لكون أحوبتها غير منطقية، أما أخرى فكانت غير كاملة. و بعد انتقائنا للآراء السليمة قمنا بإدخالها في برنامج SPHINX بهدف تحليلها.

### المطلب الثاني : تقديم نتائج الدراسة و تحليلها

هي المرحلة التي تأتي بعد مرحلة تجميع البيانات و تنقسم إلى قسمين : قسم يتم فيه تقديم نتائج الدراسة و قسم يتم فيه تحليل هذه النتائج على الترتيب، كما سنعرضه خلال هذا المطلب.

#### أولاً. تقديم نتائج الدراسة الميدانية

بهدف تقديم واضح لنتائج الدراسة نقوم بعرضها حسب أقسام الاستبيان الأساسية، حيث سنبدأ بعرض القسم السادس الذي يشتمل على المعلومات الخاصة بالمستجوب، و ذلك لأغراض منهجية تبعاً للمطلب السابق الخاص بالعينة المدروسة.

#### 1. القسم السادس : معلومات خاصة بالمستجوب

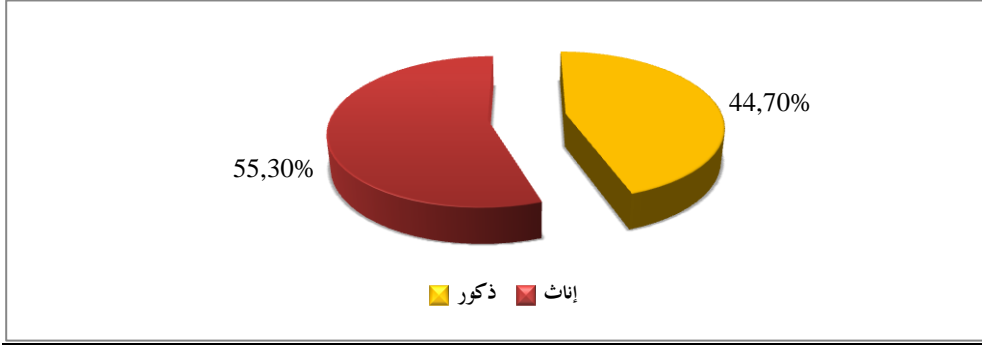
احتوى هذا القسم على ستة (06) أسئلة نعرض نتائجها كالآتي :

س23 : جنس المستجوب

تراوحت العينة المدروسة بين 110 ذكور ما يعادل 44.7% و 136 إناثا ما يعادل 55.3% من مجموع الأفراد المستجوبين المعد بـ 246 مستجوب كما هي موزعة في الشكل الآتي :

شكل رقم (21)

تركيبة عينة الدراسة من حيث الجنس



المصدر

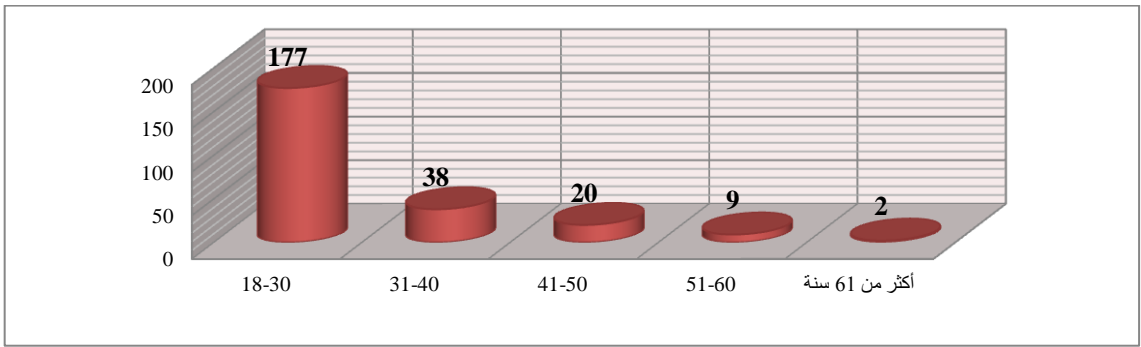
من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س24 : سن المستجوب

حسب ما يوضحه الشكل رقم (22) يتضح أن أكبر فئة عمرية من بين المستجوبين هي تلك التي يتراوح سنها بين 18-30 سنة إذ تقدر بـ 72%. بينما تتوزع النسبة المتبقية على باقي الفئات، حيث تظهر نسبة فئة الكهول ضعيفة حيث تمثل سوى 0.8%. و هذه النتائج تبين مدى انسجام مجتمع الدراسة مع أهداف البحث حيث أن الأفراد اللذين عبروا عن غضبهم اتجاه الأزمة هم شباب.

شكل رقم (22)

تركيبة عينة الدراسة من حيث السن



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

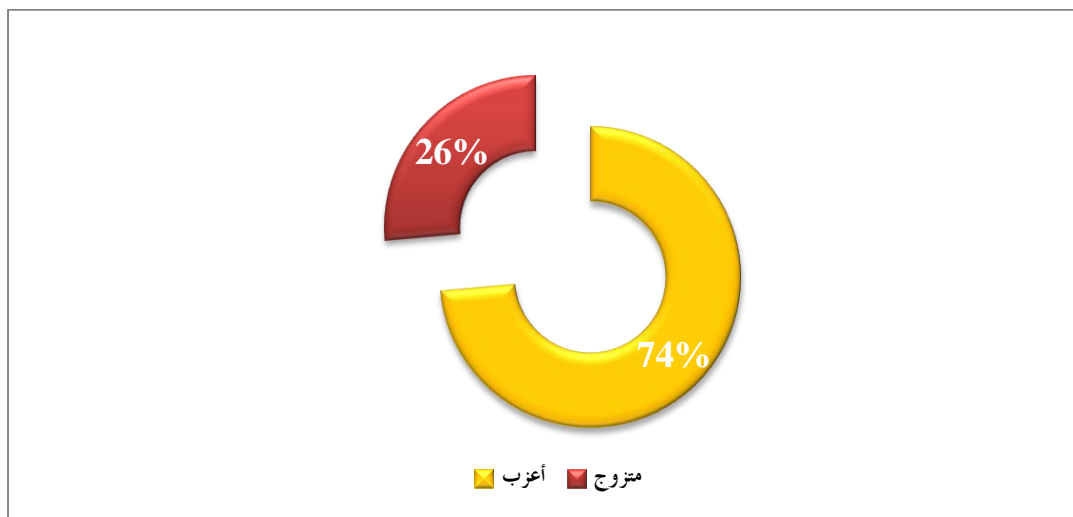


س25 : الحالة العائلية للمستجوب

انقسمت العينة إلى فئتين من حيث الحالة العائلية، قدرت نسبتها بـ 73.6% من العزاب و 26.4% من المتزوجين كما هو موضح في الشكل رقم (23) الآتي :

شكل رقم (23)

تركيبة عينة الدراسة من حيث الحالة العائلية



المصدر

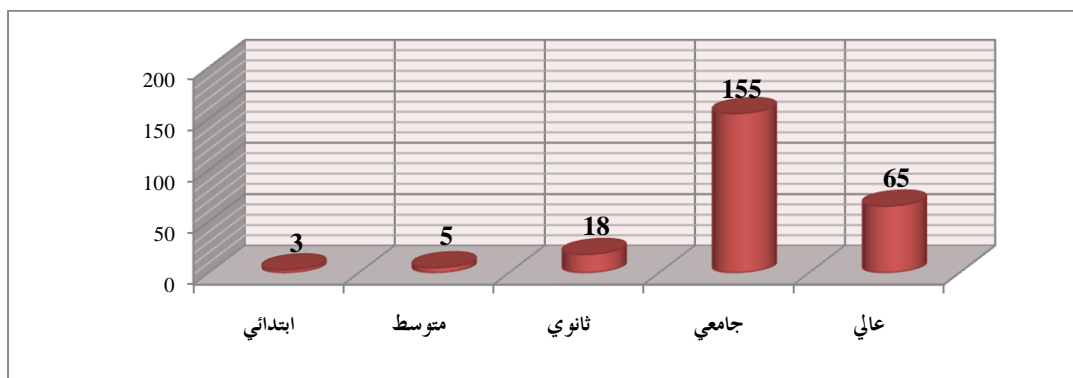
من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س26 : المستوى الدراسي للمستجوب

تحتوي العينة المدروسة على 155 مستجوب ذوي المستوى الجامعي في حين 65 مستجوب ذوي مستوى جامعي عالي من مجموع العينة أما الباقي فيتوزع بين 18 مستجوب ذوي مستوى ثانوي و 5 مستجوبين ذوي مستوى متوسط وأخيراً 3 مستجوبين ذوي مستوى ابتدائي. الشكل الآتي يبين هذا التوزيع.

شكل رقم (24)

تركيبة عينة الدراسة من حيث المستوى الدراسي



المصدر

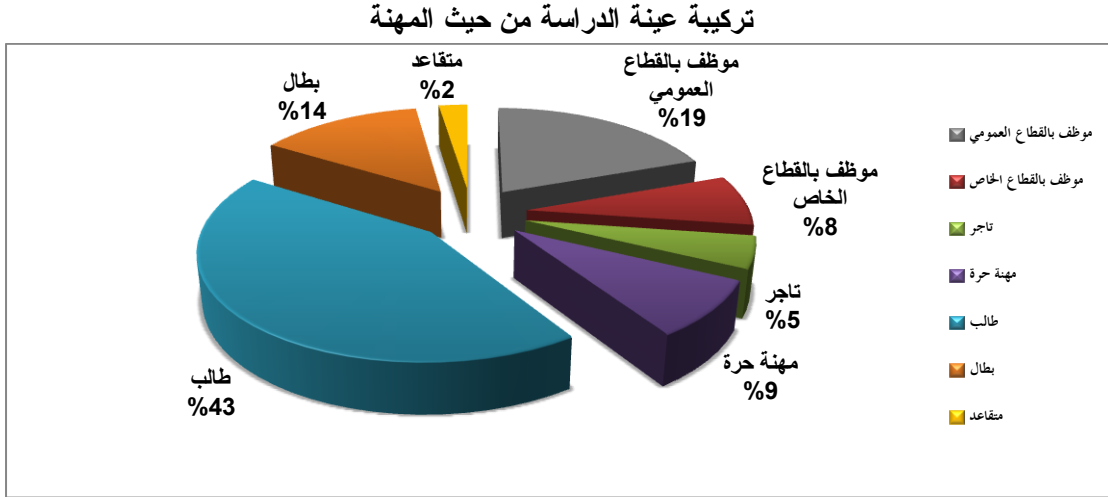
من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س27 : مهنة المستجوب

تنوع توزيع عينة الدراسة من حيث المهنة بين سبعة (07) مهن مختلفة نوضح نسبها من خلال الشكل رقم

(23) الآتي :

شكل رقم (25)



المصدر

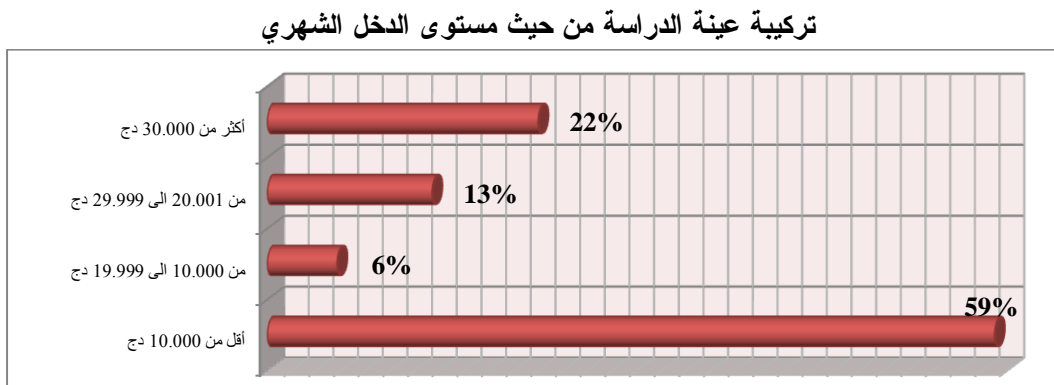
من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان.

ما نلاحظه على إجابات هذا السؤال أن أكبر نسبة من العينة هم طلبة و تمثل 43%. و تتوزع النسبة المتبقية على الفئات المهنية الأخرى، حيث تقدر نسبة البطالين بـ 14%، أما نسبة المتقاعدين تمثل 2%. هذا ما يجعل عينة الدراسة تتصف بمستوى اجتماعي حسن، ما يوافق أهداف بحثنا.

س28 : مستوى الدخل الشهري للمستجوب

حسب الاقتراحات المقدمة فيما يخص تقسيمات الدخل الشهري توزعت عينة الدراسة على : 59% يملكون دخلاً أقل من 10.000 دج ؛ 6% يتراوح دخلهم الشهري ما بين 10.000 و 19.999 دج ؛ 13% يتراوح دخلهم ما بين 20.000 و 29.999 دج ؛ و أخيراً 22% يمتلكون دخل يتعدى 30.000 دج. نوضح هذه النسب في الشكل الآتي :

شكل رقم (26)



المصدر

من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان.

## 2. القسم الأول : نوع اشتراك المستجوب

احتوى هذا القسم على ثمانية أسئلة خاصة بنوع اشتراك المستجوب و أسئلة خاصة بالمعلومات الأولية عن مشتركى Djezzy. تقدم نتائج هذه الأسئلة حسب الترتيب الآتي :

س1 : هل تملك هاتف نقال ؟

معظم العينة المدروسة تمتلك الهاتف النقال بنسبة 99% و يبقى 1% ما يعادل 3 أشخاص لا يستخدمون هاتفاً نقالاً. بعد الملاحظة العينية تبين أن اثنين من هؤلاء تتعدى أعمارهم 61 سنة يبقى مستجوب واحد ينتمي إلى الفئة الأولى فئة الشباب. الجدول رقم (10) يوضح هذا التوزيع.

### جدول رقم (10)

#### امتلاك أفراد عينة الدراسة للهاتف النقال

النسبة	التكرار	امتلاك هاتف نقال
99%	243	نعم
1%	3	لا
100%	246	المجموع

المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س2 : ما هي اشتراكاتك الحالية (عدة خيارات مقبولة) ؟

تمثلت الإجابات على هذا السؤال في توزيع العينة كما يلي :

- غير المحييين 3 أفراد ؛

- مشتركى أوراسكوم 171 فرد ؛

- مشتركى وطنية 62 فرد ؛

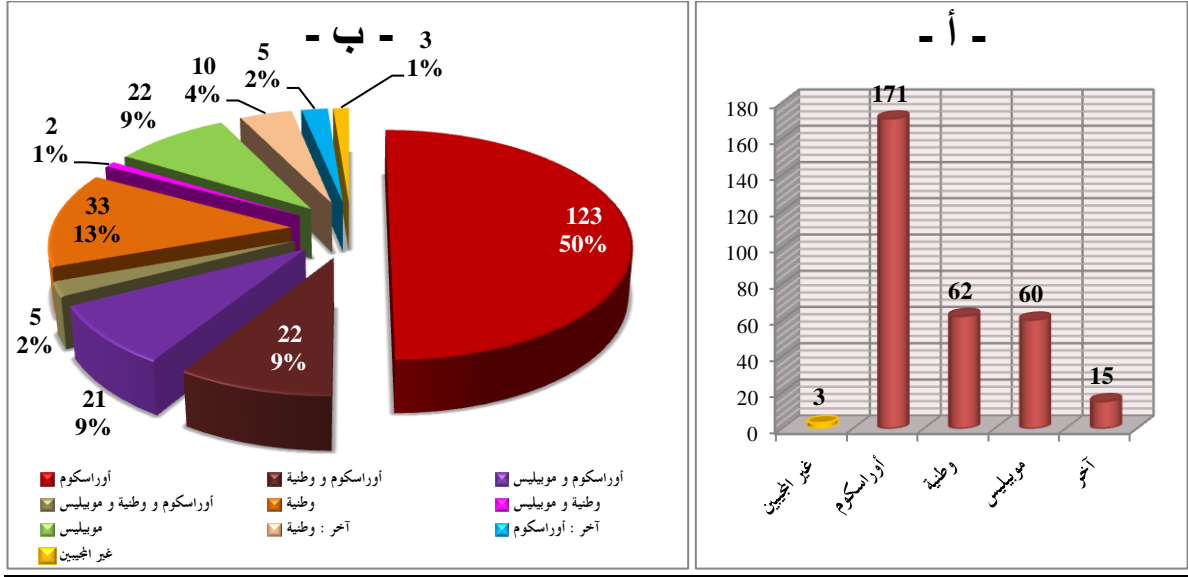
- مشتركى موبيليس 60 فرد ؛

- أخرى = 15 فرد ينقسمون إلى فئتين : 5 أفراد أجابوا Djezzy و 10 أفراد أجابوا Nedjma.

هذا ما يوضحه الشكل رقم (27)-أ. و نتيجة لكون هذا السؤال ذو أجوبة اختيارية متعددة قمنا بالتدقيق في هذه الأخيرة عبر الملاحظة العينية لها توصلنا إلى أن عدد المحييين بـ : أوراسكوم : 123، أوراسكوم و وطنية : 22، أوراسكوم و موبيليس : 21، أوراسكوم و وطنية و موبيليس : 5، وطنية : 33، وطنية و موبيليس : 2، موبيليس : 22، آخر (أوراسكوم) : 5، آخر (وطنية) : 10. كما هو موضح في الشكل رقم (27)-ب.

شكل رقم (27)

نوع الاشتراكات الحالية لأفراد عينة الدراسة



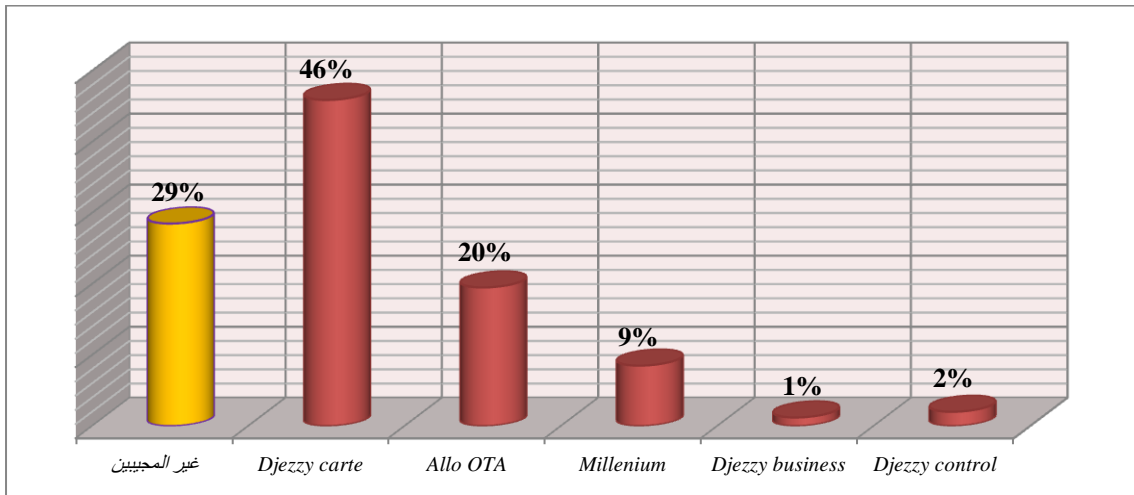
المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

- من الشكل السابق يمكن استخراج ملاحظتين، الأولى تتمثل في أن 50% من أفراد عينة الدراسة مشتركين لأوراسكوم فقط و أن الثانية 176 مستجوب أي ما يعادل 72% يمتلكون خط أوراسكوم على الأقل.
- س3: إذا كنت من مشتركى أوراسكوم، ما نوع خطك الذي تشترك به (عدة خيارات مقبولة) ؟  
نوضح نتائج هذا السؤال في الشكل الآتي :

شكل رقم (28)

نوع خط مشتركى أوراسكوم من بين أفراد عينة الدراسة



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

على غرار 70 مستجوب غير محيين على هذا السؤال و المقدرة نسبتهم بـ : 29 % توزع باقي المستجوبين الذين يمثلون مشتركى أوراسكوم حسب نوع خط هذا الاشتراك بـ : 46 % يملك خط Djezzy carte، 20 % يملك خط Allo OTA، 9 % يملك خط Millenium، 1 % يملك خط Djezzy business، أخيراً 2 % يملك خط Djezzy Control.

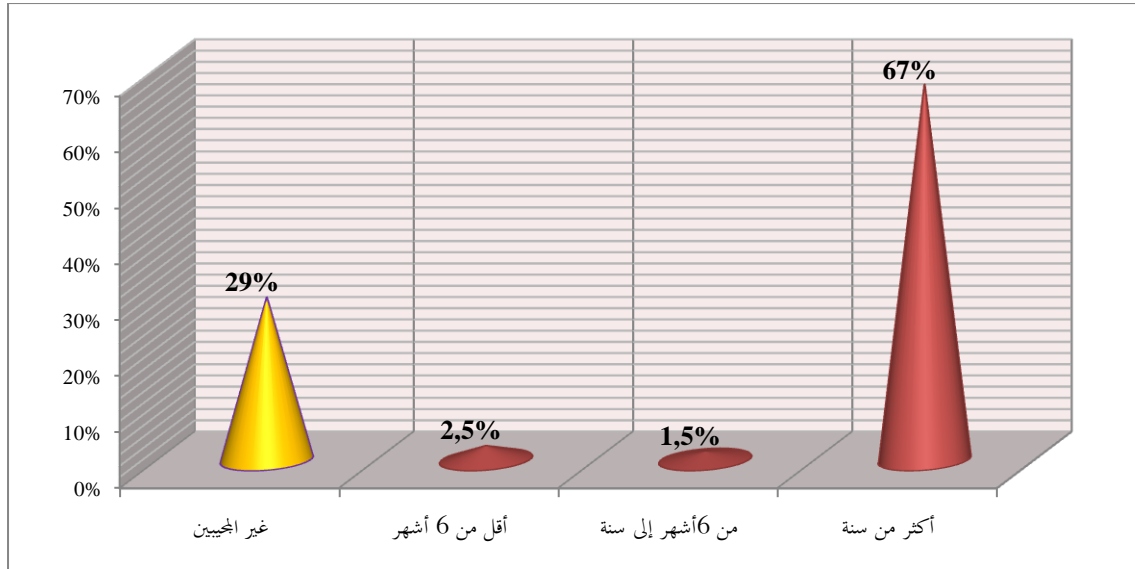
س4 : متى كان اشتراكك بهذا الخط ؟

أما فيما يخص مدة اقتناء هذا الخط (اشتراك أوراسكوم) كان أقل من ستة أشهر أي بعد 6 أشهر من حدوث أزمة الصورة على علامة Djezzy بالنسبة لـ : 7 أفراد ما يعادل نسبة 2.5 % من مجموع العينة، أيضاً من 6 أشهر إلى سنة أي في الستة أشهر الأولى التي تلت حدوث الأزمة بالنسبة لـ : 5 أفراد مستجوبين ما يعادل نسبة 1.5 % من مجموع العينة، أخيراً أكثر من سنة أي فترة منذ بداية نشاط المؤسسة في السوق الجزائرية إلى ما قبل حدوث الأزمة بالنسبة لـ : 164 مستجوب أوراسكوم ما يعادل 67 % من مجموع العينة و يبقى 70 فرد ما يعادل نسبة 29 % من غير المحيين على هذا السؤال لكونهم غير المعيين بهذا الجزء من الاستبيان.

الشكل الآتي يوضح نسب مدة اقتناء كل خط اشتراك أوراسكوم.

شكل رقم (29)

مدة الاشتراك بخط أوراسكوم لأفراد عينة الدراسة



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

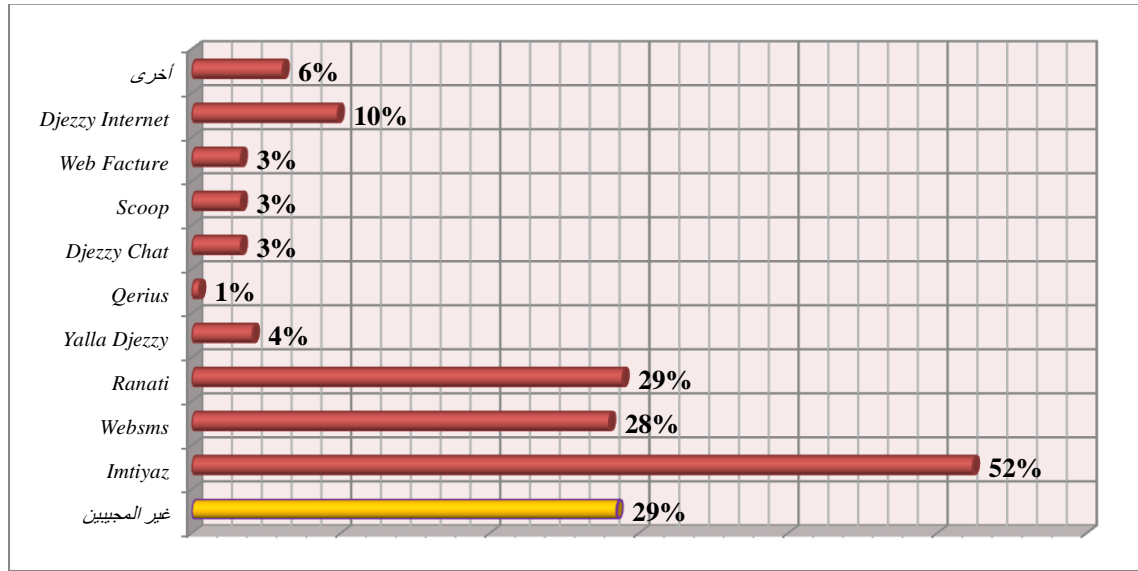
س5 : ما هي عروض أوراسكوم التي استعملتها (عدة خيارات مقبولة) ؟

فيما يخص عروض أوراسكوم المستخدمة من طرف مشتركى المتعامل، فقد لاحظنا من بين أفراد عينة الدراسة - باستثناء 29 % من غير المعيين - أن 52 % استخدموا برنامج Imtiyaz لكسب ولاء الزبائن، 28 % استخدموا خدمة الـ Websms، 29 % استخدموا خدمة Ranati، 4 % استخدموا خدمة Yalla Djezzy، 1 % خدمة Qerius، 3 % خدمة المحادثة Djezzy chat، 3 % خدمة Scoop، 3 % خدمة Djezzy Internet، و أخيراً 6 % ما يعادل 15 مستجوب استخدموا

خدمات أخرى و التي بعد الملاحظة العينية توزعت كآآتي : شخصين (02) استخدموا خدمة Bonus 50 %، شخص (01) واحد استخدم خدمة SMS Bip، شخصين (02) استخدموا خدمة 10 رسائل قصيرة مجانية لمدة شهر، و 10 أشخاص صرحوا بعدم استخدام هذه الخدمات. و الشكل الآتي يوضح هذا التوزيع :

شكل رقم (30)

عروض أوراسكوم المستعملة



المصدر

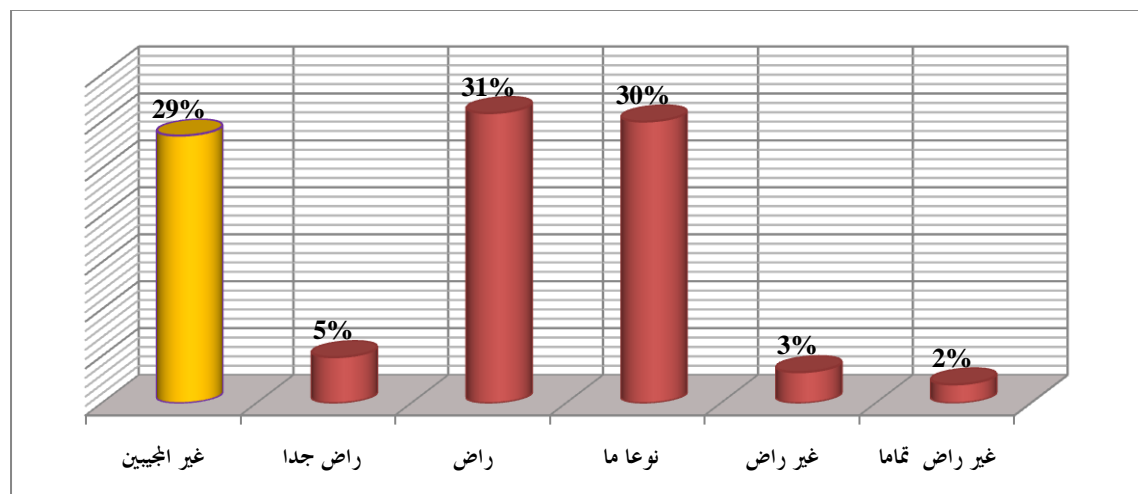
من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س6 : هل أنت راضٍ عن هذه العروض ؟

الشكل رقم (31) يبين مدى رضا مستخدمي أوراسكوم عن هذه العروض السابقة كما يلي :

شكل رقم (31)

درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن عروض أوراسكوم المستعملة



المصدر

من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان.

حسب الشكل رقم (31) تمثلت درجة الرضا لمشاركي أوراسكوم بالعروض المقدمة من قبل المتعامل حسب الترتيب في : 5% راضين جداً عن العروض، 31% راضين، 30% راضين نوعاً ما، 3% غير راضين عن هذه العروض، 2% غير راضين تماماً، و يبقى 29% من غير المجيبين.

### 3. القسم الثاني : معرفة المستجوب بخصائص العلامة Djezzy

احتوى هذا القسم من الاستبيان على ثلاثة أسئلة تمثلت نتائجها فيما يلي :

- س7 : ما هي العلامات التي تُنسبها إلى مؤسسة أوراسكوم (عدّة خيارات مقبولة) ؟  
من بين العلامات المقترحة في هذا السؤال 96% من مجموع العينة اختاروا علامة Djezzy، 70% اختاروا Allo OTA، 51% اختاروا Imtiyaz، 1% La star، 2% Gosto، 21% اختاروا OTAXIPHONE.
- و قد قدرت نسبة الذين أصابوا في اختيار العلامات الأربعة (Djezzy, Allo OTA, Imtiyaz, OTAXIPHONE) التابعة لأوراسكوم الجزائر بـ : 19% ما يعادل 46 مستجوب من مجموع العينة. يوضح الجدول رقم (11) النسب والتكرار لنتائج هذا السؤال كما يلي :

#### جدول رقم (11)

مدى معرفة عينة الدراسة بعلامات فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات

النسبة	التكرار	العلامات المتواجدة بالسوق الجزائرية
96%	236	Djezzy
70%	172	Allo OTA
51%	125	Imtiyaz
1%	3	La Star
2%	5	Gosto
21%	51	OTAXIPHONE
241%	592	المجموع الحسابي
100%	246	المجموع الفعلي

المصدر

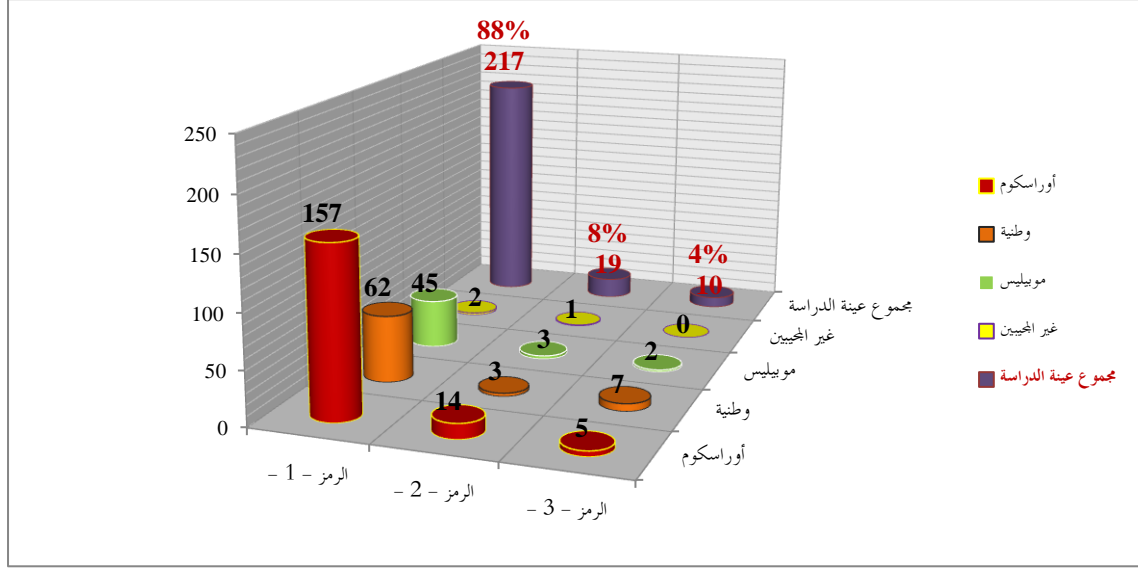
من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

- س8 : ما هو الرمز الذي تنسبه لعلامة Djezzy ؟

حسب النتائج 88% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة التي توافق 217 مستجوب اختاروا الرمز الأول (-1) الموافق لرمز العلامة Djezzy، و قد توزعوا على مختلف متعاملي سوق خدمة الهاتف النقال بـ : 157 مستجوب من مشاركي أوراسكوم، 62 مستجوب تابعين للاشتراك وطنية (نجمة)، 45 مستجوب من مشاركي موبيليس و 02 مستجوبين من غير المجيبين (غير الحاملين للهاتف النقال). و باقي أفراد العينة توزعت اختياراتهم على الرمز الثاني (-2) التابع للمتعامل نجمة بنسبة 8% ( 19 مستجوب) و الرمز الثالث (-3) التابع للمتعامل موبيليس بنسبة 4% ( 10 مستجوبين). تفاصيل توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمعرفتهم لرمز علامة Djezzy نوضحها في الشكل أسفله.

شكل رقم (32)

مدى تعرف عينة الدراسة على رمز علامة Djezzy



المصدر

من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س 9 : ما هو شعار علامة Djezzy ؟

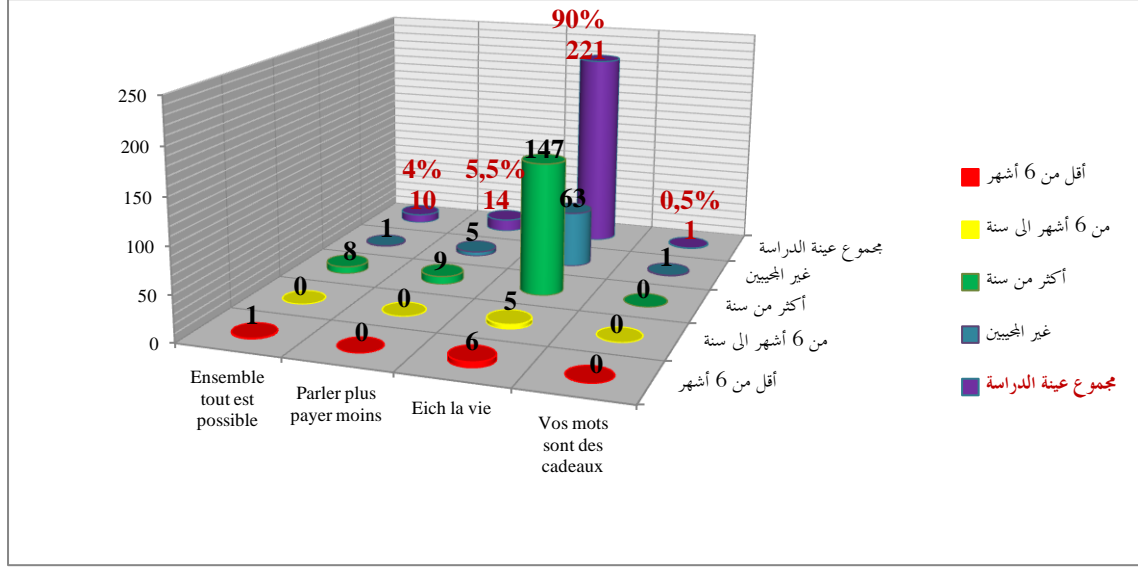
نجد 90 % من مجموع عينة الدراسة أصابوا في اختيار شعار العلامة "Djezzy عيش La vie" و كان أكبر عدد للمستجوبين من هذه الفئة 147 فرد الذين تعدت مدة اشتراكهم السنة، و 63 فرد من نفس هذه الفئة من غير المحييين (غير التابعين لاشتراك أوراسكوم)، و يبقى 5 أفراد الذين تتراوح مدة اشتراكهم من 6 أشهر إلى سنة، و 6 أفراد من 7 الذين تقل مدة اشتراكهم عن 6 أشهر من حدوث الأزمة، ما يعادل مجموع 221 مستجوب. من جهة أخرى 10 أفراد من مجموع العينة المدروسة أي ما يعادل 4 % أخطؤوا باختيارهم لشعار الفرع أوراسكوم الجزائر المتمثل في "Ensemble tout est possible"، أيضاً 14 مستجوب أي ما يعادل 5.5 % أخطؤوا باختيارهم لشعار العلامة Allo OTA المتمثل في "Parler plus payer moins" ؛ و أخيراً مستجوب واحد (1) ما يعادل 0.5 % أخطأ باختياره لشعار العلامة "Imtiyaz" المتمثل في "Vos mots sont des cadeaux".

نوضح تفاصيل هذه القيم و النسب في الشكل الآتي :



### شكل رقم (33)

#### مدى تعرف عينة الدراسة على شعار علامة Djazzy



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

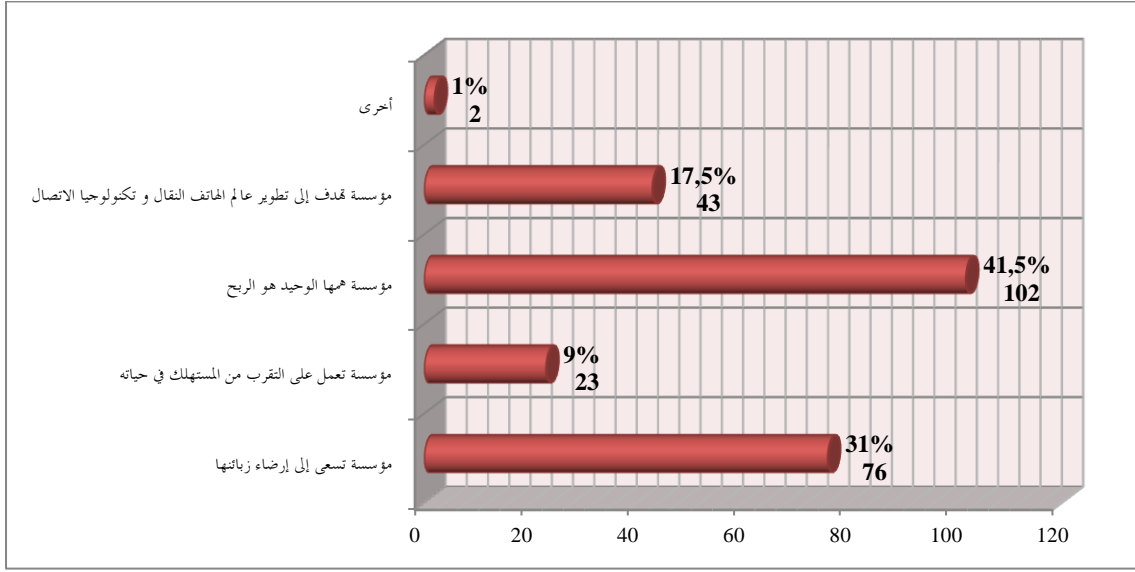
#### 4. القسم الثالث : انطباع المستجوب حول المؤسسة و مدى تأثيره بالآزمة

احتوى هذا القسم تسعة أسئلة تعرض نتائجها كما يلي :

- س10 : ما هو انطباعك حول مؤسسة أوراسكوم (خيار واحد فقط) ؟
  - اختلقت الآراء حول فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات حيث اعتبر 41.5 % من مجموع العينة أن المؤسسة همها الوحيد هو الربح، في حين 31 % يرى أن المؤسسة تسعى إلى إرضاء زبائنها ؛ أيضاً 17.5 % يعتبر أن المؤسسة تهدف إلى تطوير عالم الهاتف النقال و تكنولوجيا الاتصال في السوق الجزائرية ؛ و 9 % يرون أن المؤسسة تعمل على التقرب من المستهلك في حياته، أخيراً يبقى 1 % الذين يمثلون شخصين من مجموع العينة اختاروا التعبير عن رأيهم في مؤسسة أوراسكوم بالتشطيب على الخانة "أخرى"، و كانت انطباعاتهم تشمل كل من النقطتين الآتيتين ذكرهما :
  - أن مؤسسة أوراسكوم تهدف إلى السيطرة على السوق الجزائرية لخدمة الهاتف النقال ؛
  - أن مؤسسة أوراسكوم تمثل مزيج من الصفات المعروضة ضمن الخيارات المقدمة.
- الشكل رقم (34) يوضح توزيع انطباع أفراد عينة الدراسة حول فرع أوراسكوم الجزائر (OTA) كما يلي :

شكل رقم (34)

انطباع أفراد عينة الدراسة حول فرع أوراسكوم للاتصالات (OTA)



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س11 : ماذا كانت توحى لك علامة *Djezzy*، قبل أحداث مصر و الجزائر في تصفيات كأس العالم 2010 لكرة القدم (عدّة خيارات مقبولة) ؟

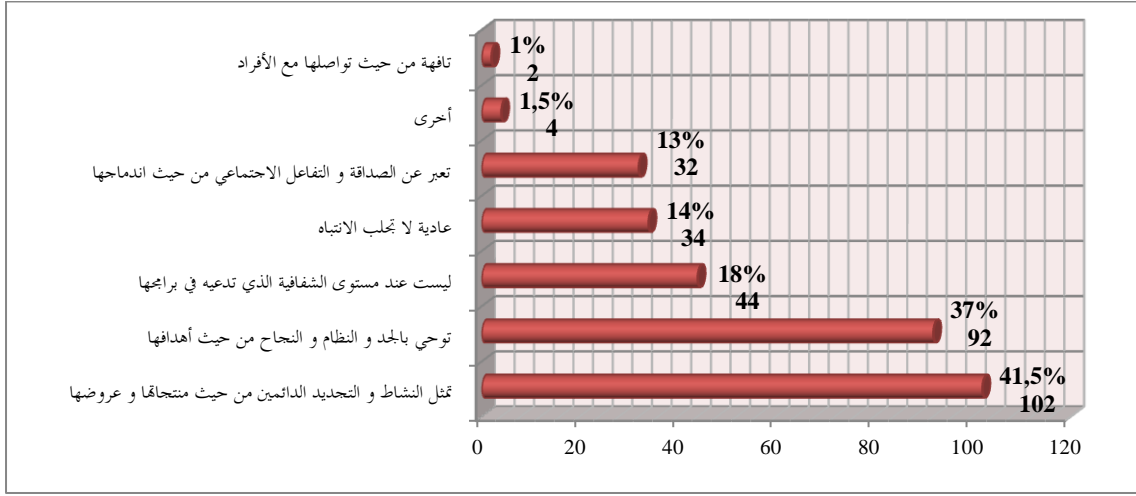
توزعت آراء أفراد عينة الدراسة حول علامة *Djezzy* قبل أزمة الصورة محل الدراسة على الخيارات المقدمة في

الاستبيان كما يلي :

- 41.5% كانوا يرون أنّ *Djezzy* تمثل النشاط و التجديد الدائمين من حيث أهدافها ؛
- 37% كانت توحى لهم بالجد و النظام و النجاح من حيث أهدافها ؛
- 18% كانوا يعتبرون أنّها ليست عند مستوى الشفافية الذي تدعيه في برامجها ؛
- 14% كانوا يعتبرونها عادية لا تجلب الانتباه ؛
- 13% كانت تُعبّر لهم عن الصداقة و التفاعل الاجتماعي من حيث اندماجها ؛
- 1% كانوا يرونها تافهة من حيث تواصلها مع الأفراد ؛
- أخيراً 1.5% و عددهم 4 أفراد من مجموع العينة المدروسة فضلوا التعبير عن رأيهم حول علامة *Djezzy* بالعبارات : عادية لكن رائدة، لا تعني شيئاً، تمثل الجزائر في حروفها و عروضها، نحن ضد دولة مصر في جميع الميادين. و لقد لخصنا هذه النسب في الشكل الآتي :

شكل رقم (35)

آراء أفراد عينة الدراسة حول علامة Djezzy قبل الأزمة



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

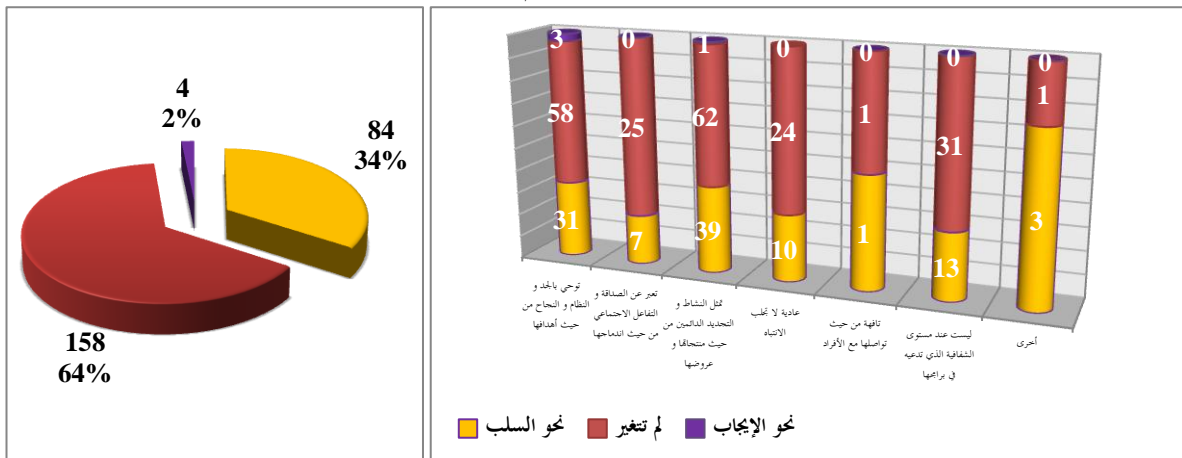
■ س12 : ما مدى تغيّر هذه الصورة بعد تلك الأحداث ؟

بيّنت النتائج الأولية لهذا السؤال أنّ 158 فرد من مجموع عينة الدراسة ما يعادل 64 % لم تتغير صورتهم عن علامة Djezzy في حين 84 مستجوب ما يعادل 34 % تغيرت هذه الصورة نحو السلب و 4 أفراد ما يعادل 2 % تغيرت نحو الإيجاب.

حتى تكون النتائج أكثر دقة قمنا بتقاطع كل من هذا السؤال مع السؤال السابق المتعلق بالصورة التي كان يحملها المستجوب عن العلامة قبل الأزمة. و ذلك لمعرفة مدى تغيّر هذه الصورة فحصلنا على النتائج الموضحة في الشكل الآتي :

شكل رقم (36)

مدى تغير صورة علامة Djezzy أمام أفراد عينة الدراسة بعد الأزمة



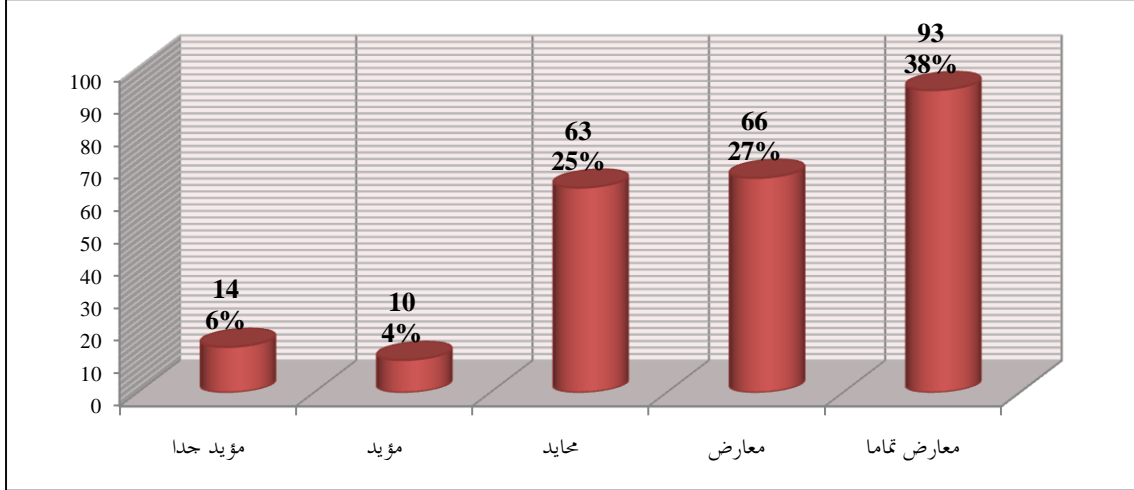
المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

- س13 : ما هو رأيك في أعمال الشعب التي قام بها الشباب الجزائري على مستوى مراكز الخدمة Djezzy (CDS)؟  
تلخصت نتائج هذا السؤال في الشكل رقم (37) الآتي :

#### شكل رقم (37)

#### آراء أفراد عينة الدراسة حول أعمال الشعب على مستوى مراكز خدمة Djezzy



المصدر

من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان.

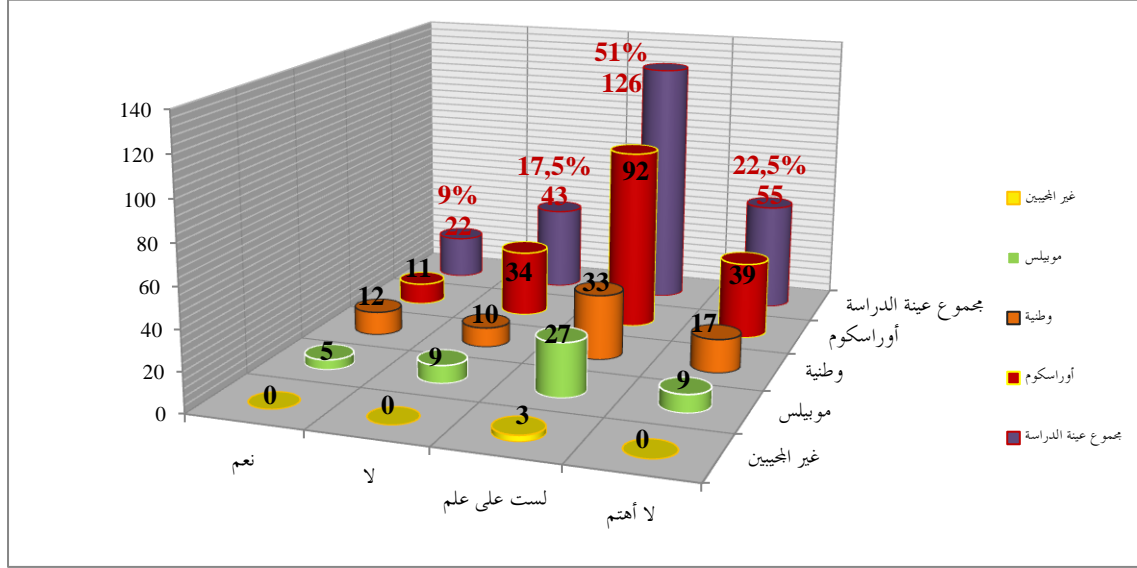
يبين هذا الشكل أن 38% من عينة الدراسة معارضين تماماً لأعمال الشعب و التكسير التي تعرضت لها مراكز الخدمة Djezzy في معظم ولايات الوطن، و كذا المقر الرئيسي بالدار البيضاء-الجزائر العاصمة و هي أكبر نسبة، تليها 27% معارضين لهذه الأعمال و 25% محايدين (دون رأي خاص)، يبقى 4% مؤيدين و 6% مؤيدين جداً لهذه الأعمال.

- س14 : هل أنت من مؤيدي حملة مقاطعة (Boycottage) منتجات Djezzy المعلنة على الـ youtube ؟
  - أولاً، أكثر من نصف عدد المستجوبين ليسوا على علم بحملة المقاطعة ما يعادل 126 مستجوب من مجموع العينة بنسبة 51% و التي توزعت بالقيم : 92 مشترك أوراسكوم 33 مشترك وطنية و 27 مشترك موبيليس إضافة إلى الثلاث مستجوبين غير المحييين و الذين يتمثلون في غير الحاملين للهواتف النقال ؛
  - ثانياً، 55 مستجوب من مجموع العينة ما يقارب نسبة 22.5% لا يهتمون لهذه الحملة حيث توزعوا على المتعاملين الثلاثة بالقيم : 39 مشترك أوراسكوم، 17 مشترك وطنية و 9 مشترك موبيليس ؛
  - ثالثاً 43 مستجوب من مجموع العينة المدروسة لا يؤيدون حملة مقاطعة منتجات OTA و قدرت نسبتهم بـ 17.5% التي توزعت على 34 مشترك أوراسكوم، 10 مشترك وطنية و 9 مشترك موبيليس ؛
  - رابعاً و أخيراً، نلاحظ أن 22 مستجوب يؤيدون حملة مقاطعة منتجات OTA و التي قدرت نسبتهم من مجموع عينة الدراسة بـ 9% توزعت بين 11 مشترك أوراسكوم، 12 مشترك وطنية و 5 مشترك موبيليس.

نعرض هذه النتائج في الشكل أسفله حتى نوضح أكثر هذا التوزيع السابق.

شكل رقم (38)

مدى تأييد أفراد عينة الدراسة لحملة مقاطعة منتجات OTA



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

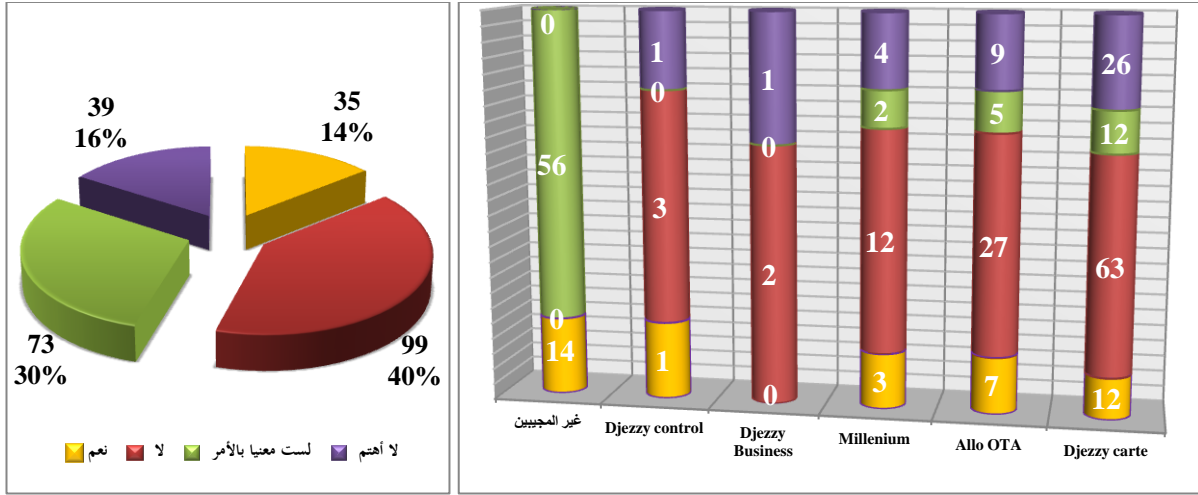
س15 : هل تَضَامَنْتَ في هذه الحملة باستغنائك عن اشتراكك أوراسكوم (خطك) ؟

حسب نتائج هذا السؤال كانت أقل نسبة من أفراد العينة المتمثلة في 14 % فقط من المتضامنين في حملة المقاطعة و المتمثل عددهم في 35 مستجوب، حيث تنازلوا عن اشتراكهم أوراسكوم إما بالكسر أو الرمي. بمقاطعة هذا السؤال مع السؤال رقم (3) لاحظنا أن 14 من المستجوبين الذين تنازلوا عن اشتراكهم هم من غير المحليين، أي مشتركين حاليين للمنافسة و غير مشتركين لأوراسكوم. و لم يكن هناك أي تنازل لمشركي أوراسكوم ذوي الخط Djzzy Business. في المقابل كانت أكبر نسبة تخص غير المتضامنين في هذه الحملة قدرت بـ 40 % ما يعادل 99 مستجوب أكبر عدد ضمنهم للمالكين خطوط Djzzy carte و 2 منهم يملكون خط Djzzy business (أقل عدد).

أيضاً 16 % ما يعادل 39 مستجوب من مجموع العينة لا يهتمون لهذا التضامن، في حين يبقى 30 % ما يعادل 73 مستجوب من مجموع العينة المدروسة يعتبرون أنفسهم غير معينين بالتضامن في الحملة، منهم 56 غير محيين أي ليسوا مشتركين أوراسكوم و الباقي يتوزعون على اشتراكات أوراسكوم المتمثلة في Djzzy carte, Allo OTA, Millenium كما هو موضح في الشكل الآتي :

شكل رقم (39)

مدى تضامن أفراد عينة الدراسة في حملة مقاطعة منتجات OTA



المصدر

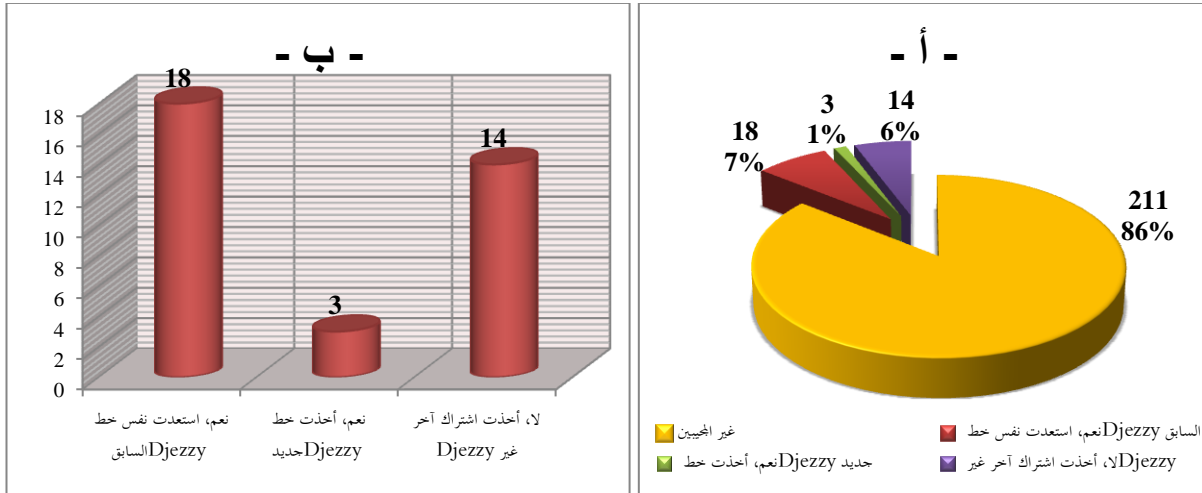
من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س16: هل قمت بتجديد اشتراكك أورايسكوم بعد ذلك؟

نتائج هذا السؤال موضحة في الشكل الآتي:

شكل رقم (40)

تجديد الاشتراك أورايسكوم من طرف أفراد عينة الدراسة المتضامنين في حملة المقاطعة



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

بغض النظر عن الأفراد غير المجيبين عن هذا السؤال و المتمثلين في غير المتضامنين في الحملة بعدد 211 مستجوب و بنسبة 86 %، نجد 7 % أي 18 مستجوب استعادوا نفس الخط الذي تنازلوا عنه و ذلك بعد زوال مرحلة التأزم. ثم 1% ما يعادل ثلاث (03) مستجوبين أعادوا الاشتراك بأورايسكوم و لكن اقتنوا خطوطاً جديدة : اثنان (02) كسبوا

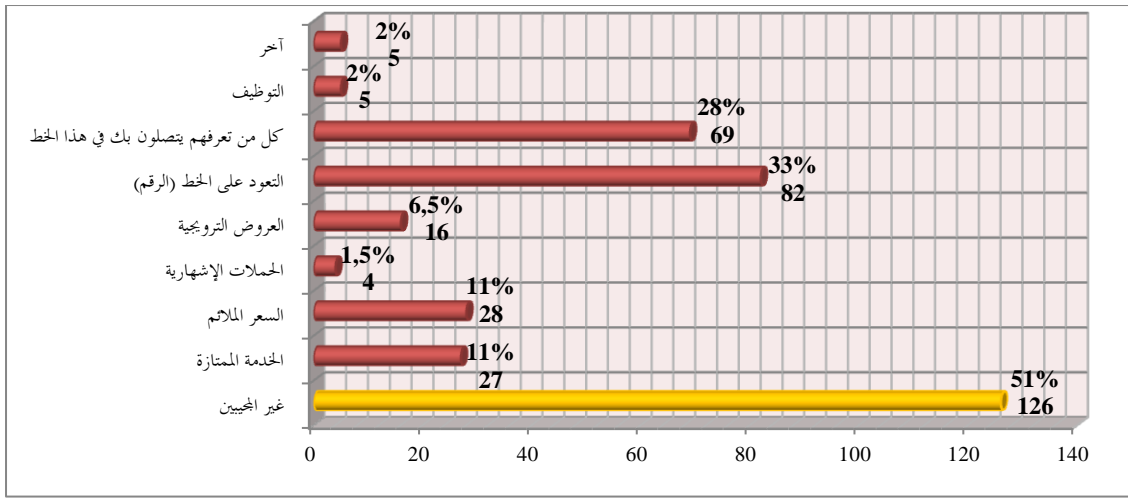
خط Millenium و واحد (01) كسب خط Djezzy carte. و أخيراً 6 % ما يعادل 14 مستجوب لم يعيدوا الاشتراك بأوراسكوم و فضلوا الاشتراك بـ وطنية عددهم 11 و كذا بـ موبيليس عددهم 3.

س17 : ما هي أسبابك لذلك (عدّة خيارات مقبولة) ؟ [بعد الإجابة انتقل إلى س19]

يعتبر هذا السؤال توجيهاً للسؤال (15) لغير المتضامين في حملة المقاطعة و السؤال (16) للأفراد الذين أعادوا اشتراكهم بأوراسكوم. و يتعلق بأسباب المحافظة أو استعادة الاشتراك : فإضافة إلى 51 % غير المحيين (غير المعنيين) 11 % كان سببهم لذلك الخدمة الممتازة، و نفس النسبة كان سببهم السعر الملائم، 1.5 % كان سبب حفاظهم أو إعادة تجديدهم للاشتراك أوراسكوم هو الحملات الإشهارية، و 6.5 % العروض الترويجية. أما أكبر النسب التي تمثلت في 33 % و 28 % من مجموع عينة الدراسة كانت أسبابهم على الترتيب التعود على الخط (الرقم) و كل من يعرفونهم يتصلون بهم في هذا الخط. يبقى 2 % كان سببهم التوظيف، و نفس النسبة من الأفراد كانت أسبابهم أخرى تراوحت بين الأسباب المهنية أو التغطية الممتازة أو أنّ الخط كان هدية من شخص آخر. حيث نوضح هذه النتائج في الشكل الآتي :

شكل رقم (41)

أسباب استعادة أفراد عينة الدراسة لاشتراكاتهم أوراسكوم أو المحافظة عليها



المصدر

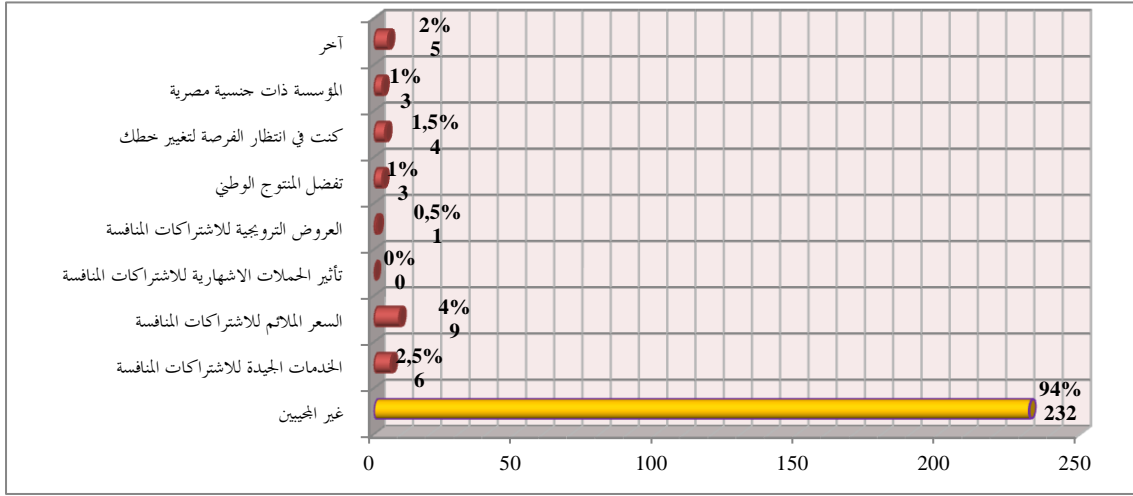
من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س18 : ما هي أسبابك لذلك (عدّة خيارات مقبولة) ؟

يعتبر هذا السؤال كسابقه، توجيهاً للسؤال (16)، و هو خاص بالمستجوبين الذين تنازلوا عن اشتراكهم أوراسكوم بسبب الأزمة و توجهوا للاشتراك لدى المنافسة. و حسب نتائج الأسئلة السابقة كان عددهم 14 ما يعادل نسبة 6 % من مجموع العينة المدروسة. يتمثل الهدف من هذا السؤال في معرفة أسباب تغيير أفراد العينة لاشتراكهم أوراسكوم باشتراك منافس، ما نوضحه في الشكل رقم (42) الآتي :

## شكل رقم (42)

### أسباب تغيير أفراد عينة الدراسة للاشتراك أوراسكوم



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

حسب الشكل أعلاه نلاحظ ما يلي :

- 232 مستجوب غير مجيبين - وهم غير معنيين بالسؤال - ما يعادل نسبة 94 % ؛
- 2.5 % يرون أن خدمات الاشتراكات المنافسة جيدة ؛
- 4 % بالنسبة لهم سعر الاشتراك المنافس أكثر تلاؤماً لهم ؛
- 0 % تأثروا بالحملات الإخبارية المنافسة ؛
- 0.5 % قيمة مستجوب واحد (01) فضلوا الاشتراكات المنافسة لعروضهم الترويجية ؛
- 1 % قيمة 03 مستجوبين يفضلون المنتج الوطني (Mobilis) ؛
- 1.5 % كانوا ينتظرون الفرصة للتغيير ؛
- 1 % كان سببهم أن المؤسسة ذات جنسية مصرية ؛
- أخيراً 2 % ما يعادل خمسة (05) مستجوبين كان تغييرهم لأسباب أخرى تمثلت كلها في احتقار المنتخب الجزائري في مصر.

## 5. القسم الرابع : تأثير النشاطات التسويقية العملية على صورة علامة Djizzy بالنسبة للمستجوب

تضمن هذا القسم ثلاثة أسئلة تتمثل نتائجها فيما يلي :

- س19 : هل النشاطات الآتية التي قامت بها (Djizzy) بعد الأحداث أثرت في صورتها لديك ؟  
الجدول الآتي يلخص نتائج هذا السؤال :



جدول رقم (12)

تأثير النشاطات التسويقية العملية على صورة علامة *Djezzy* أمام أفراد عينة الدراسة

الأعمال المقدمة	لم تؤثر	قليلا جدا	قليلا	نوعا ما	كثيرا	كثيرا جدا	لست على علم	لست مهتم
الممول الرسمي لنقل المناصرين الجزائريين نحو السودان	28%	4,5%	7,5%	17%	12%	5%	16%	10%
الحملة الإشهارية "الجزائر أنت حي" من خلال تجميع بعض الفنانين الجزائريين (بيونة، الشاب بلال،...)	31%	5%	14%	16%	7,5%	3%	10%	13,5%
حملة "حنا <i>Les Algériens</i> " المناصرة للفريق الجزائري بكأس العالم 2010 للأمم	19,5%	4%	7,5%	20%	14%	7%	14,5%	13,5%
رعاية المسلسلات الدينية (يوسف الصديق، إبراهيم الخليل) و المسلسلات الفكاهية (نسيبي لعزيزة) على <i>Nessma TV</i>	21%	6%	9%	16%	11%	5%	18,5%	13,5%
المساهمة في تنظيم كأس كرة القدم <i>UNAF Nessma CUP</i>	23%	5,5%	8%	20%	7,5%	2%	18%	16%
عرض الاشتراك الجديد مؤجل الدفع ( <i>Post payé</i> )	18,5%	3%	9%	10,5%	5%	2%	31%	21%

المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

حسب ما يوضحه الجدول رقم (12) الذي يمثل مدى تأثير النشاطات التسويقية العملية التي قامت بها مؤسسة أوراسكوم بهدف تحسين صورة علامتها *Djezzy*، توزعت أغلب النسب على الخيارات : لم تؤثر، نوعاً ما، لست على علم، لست مهتم. و تأثر أفراد العينة بنسب صغيرة إما قليلاً جداً، قليلاً، كثيراً، كثيراً جداً. و بأخذنا لأكبر نسبة تأثر بكل نشاط تسويقي عملي قامت به المؤسسة، نجد أن 28 % من مجموع العينة المدروسة لم يتأثروا كون *Djezzy* هو الممول الرسمي لبعث و نقل المناصرين الجزائريين نحو السودان خلال التصفيات ؛ أيضاً 31 % لم يتأثروا بالحملة الإشهارية "الجزائر أنت حي" ؛ في حين 20 % تأثروا نوعاً ما بحملة "حنا *les Algériens*". ثم 21 % لم يتأثروا برعاية المتعامل *Djezzy* للمسلسلات الدينية و الفكاهية لشهر رمضان 2010، و 23 % أيضاً لم يتأثروا بمساهمة المتعامل في تنظيم كأس كرة القدم لأبطال شمال إفريقيا (*UNAF Nessma CUP*) ؛ أخيراً 31 % لم يكونوا على علم بعرض الاشتراك الجديد مؤجل الدفع "*Djezzy* تضع النقاط على حروف الـ *Y*" في تلك الفترة.

■ س20 : هل غير الاستقبال المصري الحار لفريق الـ JSK الصورة التي تحملها عن علامة *Djezzy* بعد الأحداث ؟  
 نجد 80 % من مجموع العينة المدروسة أي ما يعادل 197 مستجوب لم يغير الاستقبال المصري الحار لفريق الـ JSK الصورة التي يحملها عن *Djezzy* في حين 20 % أي ما يعادل 49 مستجوب غير هذا الاستقبال الصورة التي يحملها عن علامة *Djezzy* كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم (13)

تأثير الاستقبال المصري الجيد لفريق الـ JSK على صورة علامة *Djezzy* أمام أفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	تغير صورة علامة <i>Djezzy</i> بعد الأحداث تحت تأثير الاستقبال المصري الحار لفريق JSK
20%	49	نعم
80%	197	لا
100%	246	المجموع

المصدر

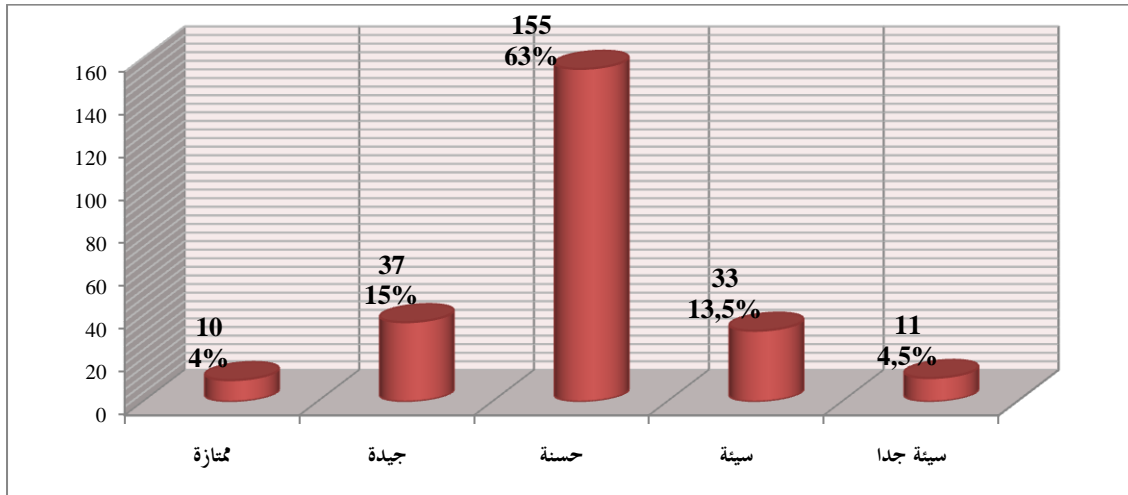
من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

س21 : كيف هي الصورة التي تحملها الآن عن علامة *Djezzy* ؟

توضح النتائج أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يحملون صورة حسنة عن علامة *Djezzy* حيث قدرت نسبتهم بـ 63%، و 15% منهم صورهم جيدة. في المقابل 13.5% يحملون صورة سيئة عن المتعامل. أيضاً 4% يحملون صورة ممتازة عنه في حين 4.5% يحملون صورة سيئة جداً. هذه النتائج أكثر توضيحاً في الشكل الآتي :

شكل رقم (43)

صورة علامة *Djezzy* الحالية لأفراد عينة الدراسة



المصدر

من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان.

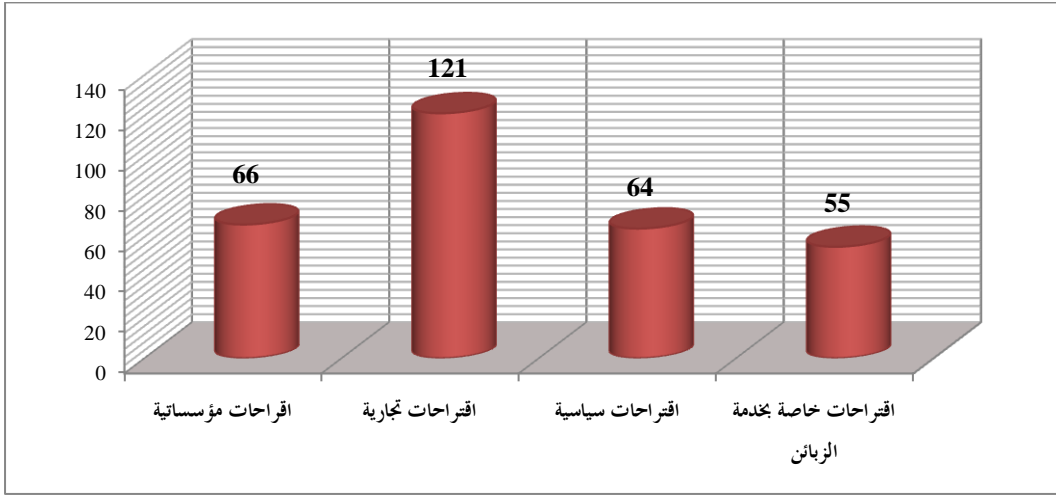
6. القسم الخامس : اقتراحات المستجوب لتحسين صورة العلامة *Djezzy*

احتوى هذا القسم على السؤال الآتي :

- س22 : ما هي النصائح التي تقدمها لمسؤول تسويق المؤسسة بهدف تحسين صورة علامتها (Djezzy) أمام الفرد الجزائري و إعادة كسبك كزبون حالي أو محتمل؟
- يتمثل الهدف من هذا السؤال في ترك حرية التعبير للمستجوب في إبداء رأيه، ما يمكننا من قياس مدى تأثير الفرد الجزائري بهذه الأزمات الأخلاقية. و من خلال الملاحظة العينية للأجوبة قمنا بتلخيصها في الشكل التالي :

شكل رقم (44)

آراء و اقتراحات أفراد عينة الدراسة لتحسين صورة علامة Djezzy



المصدر

من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان.

لقد شملت الاقتراحات التجارية أكبر تكرار قدر بـ 121، حيث اجتمعت آراؤها حول تخفيض الأسعار بصفة عامة، و كذا السعي إلى تطوير الخدمات و العروض كتبني المكالمات السمعية البصرية و منح رصيد النجدة بقيمة محددة يستعاد عند التعبئة. أما اقتراح مؤسسي اجتمع على إعادة النظر في شفافية و صدق أهداف و نوايا المؤسسة سواءً تعلق ذلك بعروضها أو تنشيطها لمبيعاتها، و كذا التركيز على مكانتها الاجتماعية. أيضا كانت للعينة اقتراحات سياسية قدر تكرارها بـ 64 شملت ثلاثة جهات مختلفة : الأولى أن تتغير جنسية المؤسسة و اسم علامتها، الثانية أن تحل مشاكلها المالية و تتخذ موقف جاد عوض الاختباء وراء الإشهار، و الثالثة أن تبقى كما هي حيادية في النزاعات و رائدة في السوق و مبادرة في التجديد و الابتكار. و أخيرا اقتراحات تخص خدمة الزبائن تكرارها 55 تمثلت بنسبة كبيرة في تحسين استقبال الزبائن على مستوى مراكز الخدمة و الأخذ بعين الاعتبار لطلباتهم، ثم التحكم في نظام الفوترة و تحسين خدمة Imtiyaz، و كذا إعادة النظر في الاشتراكات القديمة من خلال منح امتيازات إضافية.

على ضوء هذه الإجابات السابقة عن أسئلة الاستبيان، بإمكاننا الخروج بنتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل هذه المعلومات.

## ثانياً. تحليل معطيات الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى النتائج الآتية :

- من أسئلة القسم السادس تعتبر عينة الدراسة متكافئة تقريباً من حيث الجنس ما يجنبنا الميول في الآراء. كما تعتبر العينة شابة تقريباً من حيث العمر، إذ تتركب من أكثر من 70 % من الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 سنة و 30 سنة، ما يتوافق مع موضوع دراستنا لكون المؤسسة توجه اهتمامها نحو هذه الفئة. أما بالنسبة للحالة العائلية لأفراد العينة و باعتبار 74 % منهم عَزَبٌ، فقد يخدم ذلك الدراسة لكون الأفراد المتزوجين يبحثون دائماً عن الاستقرار في جميع النواحي فقد لا يظهر تأثرهم بالأزمة. أما بالنسبة للمستوى الدراسي تعد العينة ذات مستوى ثقافي مقبول إلى حسن، إذ تتكون من 63 % مستجوب جامعي إضافة إلى ذلك 26 % مستجوب جامعي ما بعد التدرج ، إذ يتصف أفراد العينة بالوعي و النضج. أيضاً تُعتبر العينة مقبولة من حيث المستوى الاجتماعي فهي تتنوع من حيث المهن و الدخل الشهري لأفراد العينة حسب ما يبينه السؤالين (27) و (28).

▪ أما فيما يخص الأقسام الباقية و التي هي موضوع الدراسة فقد استنتجنا ما يلي :

- من خلال س2، يعتبر المتعامل *Djezzy* الرائد على مستوى السوق الجزائرية بأكثر من 75 % من مجموع العينة المدروسة كما أن 2 % لا يعرفون اسم المؤسسة أوراسكوم و يعرفون اسم المتعامل، إذ استطعنا من خلال هذا السؤال التحقق من نسبة الحصة السوقية للمتعامل ؛
- من خلال س5 و س6 و مقارنة بـ س17، نجد أن عروض و خدمات المتعامل ليست في مستوى الجودة الكافي بحيث أهما ترضي الأغلبية بصفة متوسطة إلى عادية ؛
- من خلال س7 و س8 و س9 نجد أن المؤسسة أحسنت تسويق الخصائص الجغرافية لصورة علامتها *Djezzy* وكذا علامتها الأخرى إلا بالنسبة لعلامة OTAXIPHONE التي لم تنجح كمشروع لسوء التسيير والتقدير. كما وفقت في تموقع شعار العلامة و رمزها ؛
- أما بالنسبة للخصائص المؤسساتية لصورة المؤسسة فقد أخفقت المؤسسة في تسويقها لكون 41 % من مجموع العينة المدروسة يعتبرون الهدف الرئيسي للمؤسسة أوراسكوم الجزائر هو الربح فقط كما توضحه نتائج س10 ؛
- من خلال س11 و س12، كانت صورة العلامة *Djezzy* قبل الأزمة حسنة، إذ توحى بالجد و النظام والتجديد و النشاط بنسبة 78 % من مجموع عينة الدراسة. و الباقي إما عادية أو غير صادقة هذا يرجع للنجاح النسبي للمؤسسة في تسويق صورة ذهنية حسنة رغم النقائص التي تعاني منها. و أصبحت هذه الصورة سلبية بعد الأزمة لما أظهرته هذه الأخيرة من اختلالات في الاتصال التسويقي للمؤسسة ؛

- من خلال س13، و بالرغم من الصورة السلبية التي يحملها الفرد الجزائري عن المتعامل *Djezzy* إلا أنه 65% من الأفراد المستجوبين معارضين لأعمال الشغب إذ يرجع ذلك إلى المستوى الثقافي الحسن للعينة المختارة بالدراسة ؛
- من خلال س14، س15 و س16، لم تؤثر حملة المقاطعة لمنتجات OTA إلا على 14 % من مجموع العينة المدروسة، إذ أنّ 35 مستجوب تضامنوا فيها بالتنازل عن اشتراكهم ما يعادل النسبة المذكورة منهم 22 مستجوب من مؤيديها. أمّا الأفراد المتبقين فلم يكونوا على علم بالمقاطعة و لكن حطّموا خطوطهم (*Puces*)، من بينهم 14 مشترك فقط تنازلوا بإحكام و لم يعيدوا الاشتراك لدى المؤسسة، لتأثرهم بالأزمة و تفتنهم لعدم صدق قيم المؤسسة. أمّا الباقي ما يعادل 21 مستجوب أعادوا الاشتراك نحو أوراسكوم ولكن حافظوا على اشتراكهم الحالية، و يرجع ذلك إلى عرض خط *Millenium* في السوق السوداء من قبل موظفي *Djezzy* ؛
- حسب س17 و س18 كانت أكثر الأسباب لإعادة الاشتراك OTA أو المحافظة عليه، هي التعود على الرقم من طرفهم و من طرف الأفراد المتصلين بهم. أمّا الأفراد الذين تنازلوا مطلقاً عن الاشتراك يفضلون المنتجات المنافسة، ذلك لأسعارها و خدماتها الترويجية. كما أنّ الجنسية المصرية للمؤسسة أثرت على توجههم إلى المنافسة ؛
- من خلال س19 و س20 يصرح أفراد العينة أنّهم لم يتأثروا بالنشاطات التسويقية التي قامت بها المؤسسة لتحسين صورة علامتها، و لا التدخل الحكومي للبلدين. في حين يوضح س21 أنّ 82 % من العينة المدروسة يحملون صورة حالية تتراوح ما بين حسنة إلى ممتازة عن *Djezzy*، ما يتناقض و النتائج السابقة. هذا يعني أنّ التذكير و الإعلام الذي قمنا به خلال السؤال (19) و (20) كان مؤثراً على الصورة حين الاستجواب ؛
- حسب س22 أكثر ما ينتقد المستجوبون فيه *Djezzy* هو أسعارها المرتفعة بالنسبة للمنافسين و عدم التقرب من الفرد الجزائري في حياته الاجتماعية كما تدعيه، عكس ما يظهر عند المنافسين *Nedjma* و *Mobilis*. إذ تجاهلت أهمية تواجدها الفعلي من خلال تحقيق اعتبار له كزبون و في العمل على إشباع طلباته بالطريقة المثلى.

## خلاصة

أحسنت *Djezzy* موقعة علامتها من خلال الاستغلال الأمثل لوسائل و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بهدف تحقيق إستراتيجيتها التسويقية. حيث استطاعت كسب ولاء الفرد الجزائري من خلال استحداث صورة ذهنية إيجابية لعلامتها أمامه، ما جعلها المتعامل الرائد في سوق خدمات الهاتف النقال.

و بالرغم من تراجع مكانتها في السوق الجزائرية و تأثر صورة علامتها إثر الأزمة التي واجهتها، إلا أنها أبرزت من خلال معالجتها لها، أساليبها التسويقية العملية في إعادة بناء صورة علامتها *Djezzy* و استعادة ثقة الفرد الجزائري. إذ وجهت المؤسسة اهتمامها نحو الجانب المؤسسي في جميع نشاطاتها الاتصالية، لإعادة التقرب من المستهلك الجزائري بصفة طريفة و ودية. كما أبرزت المؤسسة خلال هذه الدراسة، أهمية المحافظة على التواصل مع الجمهور المعني بالأزمة في وضع متأزم، الذي مفاده إظهار تواجدها المستمر في السوق.

أكدت لنا هذه الدراسة التطبيقية النتائج النظرية، التي تتمثل أساسا في أهمية المحافظة على عرض المؤسسة خلال مرحلة اشتداد الأزمة، في حالة عدم تدخل هذا الأخير بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة في نشوب الأزمة. والارتكاز في المقابل على الاتصال التسويقي الأزماي ذو الطابع المؤسسي لإعادة بناء الصورة الذهنية للعلامة أمام المستهلك. ما عملت به *Djezzy* خلال هذه الأزمة رغم الحواجز السياسية التي تعرضت لها في بيئتها ، إذ ركزت بعد ذلك في مرحلة استعادة التوازن على تجديد عرضها، ما مكنها من تجاوز الأزمة.

## الخلاصة

تزايدَ اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحاجات و رغبات المستهلك، بعد إدراكها لأهمية التسويق عامة والتسويق العملي خاصة في تحقيق صورة ذهنية إيجابية لعلامتها التجارية. إذ أنّ الصورة الذهنية هي العامل الجوهري الذي يؤثر على قرار شراء المستهلك، بل أكثر من ذلك على ولائه و وفائه للعلامة. و بذلك أصبح التسويق العملي الوسيلة الأساسية المعتمدة في استقرار نشاط المؤسسات الاقتصادية و استمرارها. حيث صارت المؤسسات الجزائرية تدرك أهمية النشاط التسويقي في جذب المستهلك و الحفاظ على ولائه خاصة عند مواجهة أزمات تفقدها توازنها.

و قد حاولنا في بحثنا هذا إبراز دور التسويق العملي في المحافظة على الصورة الذهنية للعلامة التجارية *Djezzy* لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات (OTA) و إعادة بنائها و تعزيزها، بعد الأزمة التسويقية التي تعرضت لها بسبب الخلاف الجزائري-المصري الواقع في تصفيات كأس العالم و كأس إفريقيا 2010 لكرة القدم.

في نفس هذا السياق ألحت علينا طبيعة هذا الموضوع التطرق في الجانب النظري من بحثنا إلى التسيير التسويقي للأزمات عامة و أزمات الصورة خاصة، من خلال إبراز دور و أهمية التسويق العملي في الحفاظ على هذه الأخيرة. ما تضمنه علم تسيير الأزمات من إعادة النظر في الأسس الهيكلية للمؤسسة بما فيها ثقافتها و تسويقها اللذان يحققان صورة علامتها.

سمحت دراسة هذا الموضوع بإلقاء الضوء على مجال لا يزال مصطلحه غير مألوف في مجال التسيير الجزائري المتمثل في علم الأزمات. و بالرغم من تعرض بعض المؤسسات الجزائرية لأزمات مختلفة إلا أنّه وقع اختيارنا على فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات (المتعامل *Djezzy*) للأسباب التالية :

- كون المؤسسة تمتاز بمستوى عال من حيث نشاطها التسويقي ؛
- كون الأزمة التي تعرضت لها مست الجمهور العام ؛
- اشتداد المنافسة في سوق الهاتف النقال و كونها المؤسسة الرائدة في هذه السوق يدفعها إلى بذل مجهودات مضاعفة للمحافظة على مكانتها أو استرجاعها ؛
- توفر المعلومات و مصادر جلب المعلومات عن مؤسسة أوراسكوم أكثر من مؤسسات أخرى في السوق الجزائرية.

و من خلال كل من الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية تمكنا من إثبات فرضيات البحث. إذ أنّ التسويق يحقق توازن المؤسسة في محيطها من خلال المحافظة على التواصل المستمر مع سوقها، خاصة في الوضع المتأزم. و يتأتى ذلك عن طريق إعادة النظر في مهنتها و/أو مهمتها بتبني اتصال تسويقي أزماي أولاً، ثم تعديل عرضها توافقا مع حاجات و رغبات المستهلك المتجددة. كما أنّ تحديد المعارف يعمل على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، الذي يساعدها على رفع مستوى يقظتها و بذلك تهيئها للأزمات التسويقية، و من ثم ضمان فعالية تسويقه العملي بهدف معالجة الأزمة، ما وفقت في تحقيقه مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات (*Djezzy*).

- و بالرغم من كون مؤسسة (Djezzy) هي المتعامل الرائد في السوق الجزائرية للهاتف النقال إلا أن الأزمة التي تعرض إليها أظهرت بعض الاختلالات على الخصائص المكونة لصورة علامتها، و التي عملت على تصحيحها بعد ذلك. و تؤكد ذلك من خلال نتائج البحث التي نتطرق إليها في النقاط الآتية :
- للتسويق دور جوهري في نشاط المؤسسة فتطور التقنيات المستخدمة في هذا الأخير جعل المسيرين يُكَيِّفونه حسب الأهداف المرجوة ؛
  - الأزمات التسويقية التي تتعرض لها المؤسسات، مهما تفاقمت عواقبها، تعتبر دائما فرصة لإعادة النظر في الهياكل الأخلاقية التسويقية التي تؤسس ثقافة المؤسسة و سمعتها ؛
  - لا يتعلق الخروج من الأزمة بتطبيق خطط تسويقية عملية فقط، و إنما يتطلب إتباع سيرورة عمل تبدأ من التنظيم الإداري إلى التسويق العملي مرورا بالتخطيط الاستراتيجي ؛
  - ما يساعد المؤسسة على تجاوز الأزمة و إعادة بناء و تعزيز العلامة هو التموّج الصحيح لها في ذهنية المستهلك منذ نشأتها الذي يحقق صورة قوية لديه، بحيث يكون تأثيرها ضعيفا و إذا تأثرت تسترجع بسرعة ؛
  - يرجع أكبر دور في استعادة توازن المؤسسة بعد الأزمة و إعادة بناء صورة علامتها، ضمن استراتيجيات التسويق العملي، إلى الاتصال التسويقي باعتباره الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من التواصل مع الجمهور المستهدف ؛
  - مهما كان تطور مؤسسة أوراسكوم من حيث منتجاتها و كونها المبادرة الأولى لبعث أحدث التكنولوجيات في السوق الجزائرية للهاتف النقال، إلا أنها توظف مجهوداتها و اتصاها التسويقية بهدف الربح المحض، و لا تهدف إلى التقرب من المستهلك ؛
  - تقدم المؤسسة صورة مرسلة غير الصورة الحقيقية المتوقعة لدى المستهلك، إذ يظهر ذلك من الاستقبال السيئ في مراكز الخدمة و عدم رد الاعتبار لشكاوى الزبائن. فهي لا تمتاز بالشفافية و الصدق المبرحين من قبلها ؛
  - ساهمت الأزمة في إظهار النقائص التي كانت غير مرئية بالنسبة للمؤسسة ؛
  - لم تقترب المؤسسة من الفرد الجزائري بما يكفي ما عرضها لردود الأفعال العنيفة من قبل الشباب، و كذا حملة مقاطعة منتجاتها الناتجة عن عدم إحساس المجتمع الجزائري بانتمائها إليه بالرغم من جنسيتها المصرية ؛
  - كان أول رد فعل المؤسسة هو الحملات الإشهارية المؤسساتية (institutionnelle) بهدف تخفيف انفعال الجزائريين، هذا ما أبرز لنا أهمية الاتصال التسويقي بالنسبة لنشاط المؤسسة. فالاتصال التسويقي الأزماي عنصر جد هام في حل الأزمة للمحافظة على العلاقة مع الجمهور، مهما كانت درجة تقبل هذا الأخير للرسالة الاتصالية ؛



- لم تعتمد المؤسسة إلا على الاتصال التسويقي و إنما عملت على ابتكار عروض جديدة و كذا التذكير الدائم لزبائنها بالضمان و العروض المتوفرة. كما أنها عملت على ربط المستهلك بنقاط بيع ذات اتفاقية مؤقتة معها و ذلك في المناطق الخارجة عن المدن الكبرى، ما يبرز اهتمامها بالتقرب من المستهلك ؛
- فقد المتعامل *Djezzy* 15 مشترك من مجموع 246 فرد خلال سنة لصالح المنافسة التي استغلت الفرصة لكسب زبائن جدد خاصة المتعامل نجمة إذ لم يعد ولاء الفرد الجزائري لعلامة المتعامل *Djezzy* محضاً ؛
- بالرغم من مجهودات المؤسسة التسويقية و الإستراتيجية في المحافظة على مكائنها و صورة حسنة لعلامتها إلا أنها فقدت نسبة من حصتها السوقية، الراجع سببها إلى إبقاء المؤسسة على أسعارها المرتفعة علماً منها أن الطلب الجزائري ذو مرونة سعرية.

اعتباراً لهذه النتائج السابقة استطعنا الخروج ببعض الاقتراحات لفرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات (*Djezzy*) حتى تتمكن من استعادة ثقة و ولاء المستهلك الجزائري و بذلك تحسين صورة علامتها أمامه، و التي نلخصها في النقاط الآتية :

- أن تعيد النظر في أهدافها و مهمتها من خلال رد الاعتبار للفرد الجزائري و التقرب منه بصفة صادقة و شفافة و الاهتمام بالجانب الاجتماعي له، خاصة في توجيهها إلى فئة الشباب ؛
- تحسين التعامل مع الزبائن في كل من مراكز الخدمة و خدمة الزبائن 777 من خلال وضع أسلوب مراقبة محكم ؛
- تحسين عمل مصلحة التريصات بالمؤسسة التي تتعامل مع الطلبة حسب شهرتهم الاجتماعية و تسيء استقبالهم (حسب تصريحات مصلحة الأمن بالمؤسسة). كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار ظروفهم، ما يسيء بصورة العلامة و المؤسسة ؛
- تفادي الإعلانات و المشاريع الكاذبة خاصة فيما يتعلق بعروض تنشيط المبيعات أو بالاتفاقيات مع الجامعات لتريصات الطلبة ؛
- اعتماد الدراسات الميدانية و خاصة الاستبيان في حد ذاته كوسيلة من الوسائل التسويقية التي بإمكان المؤسسة استخدامها في بلوغ أهدافها لمعالجة الوضع المتأزم. إذ من خلال تذكيرنا و إعلامنا المستجوب بنشاطات مؤسسة *Djezzy* للخروج من الأزمة، أصبحت صورة العلامة حسنة في أغلبيتها بعد أن تغيرت إلى السلب قبل ذلك ؛
- أن تعمل على التخفيض التدريجي لأسعارها و ذلك إلى مستوى أسعار السوق، حتى لا تتأثر صورة علامتها وتسترجع مكائنها التسويقية ؛
- أن تهتم بالاشتراكات القديمة و تعيد النظر في رسائلها الإخبارية اعتباراً للشعب الجزائري على أنه شعب مسلم و التركيز على تقاليد و اهتماماته ؛

- أن تركز على تعديل و تطوير عروضها الحالية و تفادي الإكثار من المنتجات الجديدة، كأن تضع رصيد نجدة بقيمة معيّنة أو كتبني المكالمات السمعية البصرية ؛
- أن تعمل على حل مشاكلها المالية لتفادي النزاعات السياسية مع الحكومة الجزائرية.

تعتبر الاقتراحات السابقة عوامل تساعد على إعادة بناء صورة حسنة لعلامة مؤسسة *Djezzy*. إذ من خصائص الصورة الذهنية جودة الخدمات المقدمة من جهة و صدق و صحة القيم و المبادئ التي تنشط بها المؤسسة و مدى تطابقها مع صحة الصورة (الرسالة) المرسله.

- بلوغ هذه النتائج كان في ظل ظروف تخللتها بعض الصعوبات و التي يمكن إجمالها في النقاط التالية :
- رفض المؤسسات الجزائرية لقبول تربصنا ؛
- تردد الإطارات العاملة بمؤسسة أوراسكوم في تقديم المعلومات اللازمة لدراستنا ؛
- سوء المعاملة التي تعرضنا إليها خلال تواجدها بالمقر الرئيسي بالدار البيضاء / الجزائر العاصمة رغم المواعيد المتخذة سابقاً.

- إن إتمام بحثنا بما يتوافق و الإشكالية المطروحة لا يعني التوقف عن البحث، و إنما يمكن أن يكون هذا البحث بداية لبحوث تالية التي ندعو الباحثين إلى التوسع فيها إذ نصوغها فيما يلي :
- دور التجديد و الابتكار في تجاوز الأزمات على المنتجات الغذائية ؛
- أهمية الاتصال التسويقي في التقليل من مدى الخطر المدرك في المؤسسات الخدماتية ؛
- الاتصال التسويقي في بناء الصورة الذهنية و المحافظة عليها.

البرامج

## أولاً. باللغة العربية

### 1. الكتب

- إبراهيم وهيي فهد : العلاقات العامة و إدارتها (مدخل وظيفي)، توزيع مؤسسة العراق، الأردن، 1999
- أحمد شاكر العسكري : التسويق (مدخل استراتيجي) الطبعة الأولى (1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- أحمد شاكر العسكري : دراسة تسويقية متخصصة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- أيمن علي عمر : دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007/2006
- بشير عباس العلاق : التسويق الحديث (مبادئه، إدارته، بحوثه) الطبعة الأولى (1)، دار الجماهيرية الليبية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 1999
- جمال الدين المرسي : إدارة الأزمات البيعية و التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- جميل أحمد خضر : العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 1998
- حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005
- د.كمال مرداوي : مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مطبعة بغيجة، قسنطينة، الجزائر، 2008
- زيد منير عبوي : إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007
- سيد الهواري : الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1998
- علي الجياشي : التسعير (مدخل تسويقي)، الطبعة الثانية (2)، دار وائل للنشر، عمان، 2004
- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العوادة : مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)، دار الفكر، عمان، 2000
- محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002
- محمد إبراهيم عبيدات : أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، الطبعة الأولى (1) دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
- محمد إبراهيم عبيدات : إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 1999.
- محمد فريد الصحن : التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- ناجي معلا، رائف توفيق : أصول التسويق (مدخل تحليلي)، الطبعة الثالثة (3)، وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.

## 2. الرسائل و المذكرات

- ابن سيرود فاطمة الزهراء : دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي (دراسة حالة استهلاك الباغورت لدى الفرد القسنطيني)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة قسنطينة، 2007/2006
- عبد القادر براينيس : التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية -دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2006
- فاسي فاطمة الزهراء : إستراتيجية صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك -دراسة حالة مؤسسة هنكل الجزائر- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير فرع إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، 2007/2006
- لسود راضية : سلوك المستهلك اتجاه المنتجات المقلدة -دراسة حالة الجزائر- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير فرع التسويق، جامعة منتوري قسنطينة 2009/2008

1. الكتب

- Caroline DAYEN : le nom de marque (création et utilisation), université de Genève (section HEC), Octobre 2003
- Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2003
- Claude DEMEURE : Marketing, 4<sup>ème</sup> édition, Editions DALLOZ, Paris, 2003
- Daniel DURAFOR : Marketing (Réviser la gestion), 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD , Paris, 2001
- Daniel DURAFOR : Marketing et action commerciale, DUNOD, Paris, 2000
- David A.AAKER et Jaques LENDREVIER : Le management du capital-marque, Les Editions DALLOZ, Paris, 1994
- Georges LEWI : Branding management (La marque de l'idée à l'action), Pearson Education France, Paris, 2005
- Géraldine MICHEL : La stratégie d'extension de marque, Librairie Vuibert, Paris, Mai 2000
- H. RENAUDIN et A. ALTERMAIRE : Gestion des crises (mode d'emploi), Editions Liaisons, Paris, 2007
- Jacques LENDREVIE et Denis LINDON : Mercator, 5<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris 1997
- Jean-Jacques LAMBIN, Ruben CHUMPITAZ et Chantal de MOERLOOSE : Marketing stratégique et opérationnel, 6<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2005
- Jean-Noël KAPFERER : les marques (capital de l'entreprise), les éditions d'organisation, Paris, 1991
- Jean-Pierre HELFER et jacques ORSONI : Marketing, 4<sup>ème</sup> édition
- Nathalie . Van LAETHEM et L. BODI : le plan marketing . DUNOD, Paris, 2004
- Nathalie VANLAETHEM : Toute la fonction marketing, DUNOD, Paris, 2005
- Patrick LAGADEC : La gestion des crises (Outils de réflexion à l'usage des décideurs), McGRAW-HILL, Mars 1991
- Philip KOTLER et autres : Marketing management, 12<sup>ème</sup> Edition, Pearson éducation France, Paris, 2006
- Philip KOTLER, Bernard DUBOIS et Delphine MANCEAU : Marketing management, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2003
- Philippe MOREL : Communication d'entreprise, VUIBERT, Paris, 2000
- Philippe VILLEMUS : la fin des marques (vers un retour au produit), les Editions d'organisation, Paris, 1996/1998
- R. Pinault : de la gestion des crises à la gestion des risques opérationnels, ING, 2007
- Serge DIMITRIADIS : Le management de la marque (vecteur de croissance). Les Editions d'organisations. Paris, 1994
- Sylvain RICHARD, Guillaume PIVETEAU et Pauline WOLFANGEL : Comment développer son capital-marque ?, (exposé en ligne), 2006/2007
- Yves CHIROUZE : Marketing (le choix des moyens de l'action commerciale), tome 2, office des publications universitaires, Alger,1987

## 2. الدراسات و الملتقيات

- Bjorn STANSACKER : Les liens entre l'image de marque et l'évolution des organisations politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 2007/1-N°19, Pages 13 à 30
- Fabien KELLETER : Branding-concept de l'image de marque-, Séminaire d'échange des pratiques, Ecole de gestion de l'université de Liège (HEC), France, 2004/2005
- Jean-Marc FERRANDI, Dwight MERUNKA et Pierre VALETTE-FLORENCE : La personnalité de la marque (Bilan et perspectives), Revue française de gestion LAVOISIER, 2003/4-N°145, de la page 145 à 162
- Michel RATIER : L'image en Marketing (cadre théorique d'un concept multidimensionnel), cahier de recherche N° 2002-152, centre de recherche en gestion –Toulouse-France, Novembre 2002

## 3. القواميس

- Petit Larousse (illustré), librairie Larousse, Paris, 1999

## 4. الجرائد

- Le quotidien El-MOUDJAHID
- Revue Le FINANCIER, <http://www.tamanrasset.net/article.item.2543/djezzy-millennium-lancee-en-catimini-ota-se-%C2%ABtrabendise%C2%BB.html>
- Journal Quotidien Liberté
- Le Quotidien d'ORAN

## ثالثا. مواقع الإنترنت

- <http://fr.wikipedia.org>
- <http://www.algerie-dz.com/forums/archives/index.php/t-107677.html>
- [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)
- [www.djezzygsm.com](http://www.djezzygsm.com)
- [www.idate.org/fr/accueil](http://www.idate.org/fr/accueil)
- <http://www.elwatan.com/Guerre-des-mots-et-des-images-sur>
- [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr)
- [http://www.mobilealgerie.com/actualites/actualites\\_algerie/1998-Nedjma-carte-Djezzy-sponsoring-mto.html](http://www.mobilealgerie.com/actualites/actualites_algerie/1998-Nedjma-carte-Djezzy-sponsoring-mto.html)
- [www.nedjma.dz](http://www.nedjma.dz)
- [www.orascomtelecom.Com](http://www.orascomtelecom.Com)
- [www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)
- [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

الاحق



**الملحق رقم (01)**

**قياس مستوى تجهيز المؤسسة حسب أبعاد نشاطها**

إجراءات الوقاية والتجهيز اللازمة					الأحداث المسببة الممكنة	مجالات البعد	البعد
التقييم				النشاط الوقائي			
(4)	(3)	(2)	(1)				
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة المخاطر</li> <li>- تقييم ومراقبة الاحتمال و للتأثير</li> <li>- استرجاع التجارب التقنية</li> <li>- إجراءات الطوارئ و الإسعاف</li> <li>- أعطال و اختلالات تقنية ( وضع أنظمة ثانوية)</li> <li>- اختبار و تجريب الأنظمة التقنية</li> <li>- آليات الأمن و الحماية</li> <li>- الإجراءات الأمنية</li> <li>- إجراءات استرجاع المنتجات</li> <li>- خطط الإنقاذ و الإسعاف على مستوى الفروع الإنتاجية</li> <li>- Système de confinement</li> <li>- أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحوادث الصناعية المختلفة ؛</li> <li>- الحرائق ؛</li> <li>- تلوث بيئي ؛</li> <li>- تعطل أو انقطاع شبكة المعلومات (الإعلام الآلي) ؛</li> <li>- Malveillance</li> <li>- عيب في المنتج ؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكنولوجيات القاعدية و الحديثة و المتجددة الحساسة؛</li> <li>- آليات الإنتاج (المنتجات، المعدات، المهارات، المعارف،...)</li> <li>- أجهزة الإعلام الآلي و المتواصل.</li> </ul>	<p><b>البعد التقني :</b></p> <p>تتمثل في اكتشاف التكنولوجيات الحساسة، و آليات النشاط الأساسية</p>
<b>المعدل :</b>							
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- استرجاع التجارب من حيث إنجازات العامل البشري</li> <li>- اتصال داخلي فعال لأوضاع متأزمة</li> <li>- تنظيم إجراءات الإسعاف النفسي أثناء الأزمات</li> <li>- علاقات عامة و مؤسساتية مع الأطراف الداخلية للجمهور المعني</li> <li>- تطوير فلسفة الأزمات داخل المؤسسة</li> <li>- آليات المحافظة على أمن و ولاء رجال الأعمال الداخليين</li> <li>- يقظة اجتماعية (استقطاب مصادر الإشاعات)</li> <li>- تربية خاصة حول تسيير و اتصال الأزمات</li> <li>- آليات توظيف المناصب الجوهرية</li> <li>- أخرى...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلوك إجرامي</li> <li>- خلافات اجتماعية و ترهيب</li> <li>- أزمة تحفيز و إرادة</li> <li>- استقالات رجال أعمال جوهريين (اختفاء)</li> <li>- أخطاء بشرية</li> <li>- تأثيرات نفسية لأزمات سابقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موظفين</li> <li>- نقابات</li> <li>- متخصصين</li> <li>- الأوجه و العواقب الفيزيولوجية و النفسية للأزمات</li> <li>- تأثيرات الأزمات على الأجهزة الاجتماعية.</li> <li>- اليد العاملة</li> <li>- أشخاص جوهريين</li> </ul>	<p><b>البعد الاجتماعي الإنساني :</b></p> <p>التعرف على أطراف الجمهور المعني بالأزمة على المستوى الداخلي للمؤسسة</p>
<b>المعدل :</b>							

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة النشاط للتعليمات و التشريعات و الضوابط</li> <li>- سياسات اللوبيات (جماعات الضغط)</li> <li>- تقييم و مراقبة قانونية مستمرة للمخاطر</li> <li>- يقظة اقتصادية قانونية</li> <li>- فريق قضائي يعمل لصالح المؤسسة (محامين، مستشارين...)</li> <li>- أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير تشريعات حالية ووضع</li> <li>تشريعات و تعليمات تعيق نشاط</li> <li>المؤسسة في بيئتها.</li> <li>-عواقب قضائية معقدة لأزمة</li> <li>سابقة؛...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشريعات، ضوابط و تعليمات توجه نشاط المؤسسة.</li> <li>- سياسات تغطية تعويض الأزمات و التأمينات.</li> </ul>	<p><b>البعد القانوني :</b></p> <p>التعرف على المخاطر القانونية و القضائية التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة</p>
<b>المعدل :</b>							
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- تریصات حول اتصال الأزمات</li> <li>- استراتيجيات و خطط عملية لاتصال الأزمات</li> <li>- تنوع قنوات الاتصال</li> <li>- مشاركة الأطراف في آليات مواجهة الأزمات</li> <li>- "حكومة المؤسسة" : سياسة تنقل المعلومات بين الإداريين و المساهمين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسيير سيئ للعلاقات الخارجية مع</li> <li>الجمهور المعني أثناء الأزمات</li> <li>- مقاطعة المنتجات من قبل منظمات</li> <li>المستهلكين</li> <li>- نوايا سيئة لبعض المنظمات</li> <li>الخارجية (عصابات، أحزاب،</li> <li>مستثمرين...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العلاقات مع أطراف الجمهور المعني الخارجيين و آليات</li> <li>تسييرهم</li> <li>- العلاقات بالسلطات العامة.</li> <li>- العلاقات مع مختلف المنظمات الحكومية</li> </ul>	<p><b>البعد السياسي :</b></p> <p>التعرف على العوامل أو الأطراف على المستوى الخارجي</p>
<b>المعدل :</b>							
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- تریصات حول تسيير الأزمات</li> <li>- إعداد خطط إستراتيجية لتسيير الأزمات</li> <li>- خلية مواجهة الأزمة.</li> <li>- استرجاع تجارب لأزمات سابقة عل مستوى القطاع</li> <li>- خطط استعادة النشاط</li> <li>- يقظة على مستوى القطاع</li> <li>- إجراءات حماية الموجودات الأساسية</li> <li>- حصر العلاقات مع الشركاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف اقتصادية سيئة</li> <li>- انقلابات مفاجئة الأوضاع النشاط</li> <li>على مستوى الأسواق (البيئة).</li> <li>- chute totale du cours</li> <li>des titres</li> <li>-خسارة عملاء جوهريين</li> <li>- عواقب إستراتيجية لأزمات سابقة</li> <li>أو أزمات أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موارد المؤسسة</li> <li>- أهداف المؤسسة الموجهة للتطور و النمو</li> <li>- موجودات المؤسسة الإستراتيجية.</li> </ul>	<p><b>البعد الاقتصادي - الإستراتيجي :</b></p> <p>هي الموجودات الجوهرية في تطوير و نمو المؤسسة</p>
<b>المعدل :</b>							

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطة اتصال تسويقي للأزمات</li> <li>- حماية المعلومات الخاصة و العارف</li> <li>- إستراتيجية علاقات عامة مع الجمهور المعني على المستوى الخارجي</li> <li>- تريضات حول الاتصال التسويقي للأزمات لبعض المسيرين المتحدثين</li> <li>- إجراءات و قوانين حفظ المعلومات الشخصية الخاصة بالموظفين</li> <li>- آليات الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمؤسسة و حمايتها</li> <li>- أخرى...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التجسس الصناعي</li> <li>- تسرب/سرقة معلومات سرية</li> <li>- قرصنة إعلامية</li> <li>- إشاعات سلبية عن المؤسسة</li> <li>- تقليد بأنواعه</li> <li>- حملة إعلامية سلبية</li> <li>- عواقب سلبية لأزمات ذات تأثير</li> <li>على صورة علامة المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سمعة المؤسسة و صورة علامة منتجها</li> <li>- مهاراتها و معارضها و كفاءتها</li> <li>- المعلومات الخاصة بالمؤسسة ذات الطابع السري</li> </ul>	<p><u>بعد المعلومات :</u></p> <p>التعرف على مهارات المؤسسة و مصادر معلومتها</p>
				المعدل :			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- إسهامات اجتماعية</li> <li>- سلوكيات مثالية للمسيرين</li> <li>- احترام القيم الأساسية و الهيكالية للمؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-إتهام أحد المسيرين</li> <li>- ملاحظات قانونية</li> <li>- عواقب أزمة سابقة حول مصداقية المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المصداقية الاجتماعية و السياسية للمؤسسة</li> </ul>	<p><u>البعد الأخلاقي :</u></p>
				المعدل :			

المصدر :

Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, pp 110-112.

## ملحق رقم (02)

### مثال عن سيناريو نموذجي لأزمة محتملة

سيناريو رقم :	
من البعد :	
النوع :	
المثال:	- الحدث المسبب المحتمل
... - ... - ... -	- العواقب الممكنة : الأحداث التسلسلية المتراكمة
- الجمهور المعني - درجة الاحتمال و التأثير - درجة الخطورة (الاحتمال × التأثير)	- التقييم الذاتي
- مثال سابق مماثل (مقتبس) : - تاريخ المؤسسة : - تاريخ القطاع : - البوادر الممكنة :	- استرجاع التجارب
الاسم و اللقب، العنوان، أرقام الهواتف، الفاكس، البريد الإلكتروني (Remise à jour régulière)	- أفراد خلية مواجهة الأزمة ؛ - المتخصصين الخارجيين ؛ - الصحافة و الإعلام.
-عوامل التوازن و الارتكاز : - التدريبات : - إضافات :	- خطة المواجهة
- نطاق التجهيز : - مستوى التجهيز :	- تجهيز المؤسسة
... - ... - ... -	- الجهود الواجبة (الأهداف)

المصدر بتصريف

Ch. ROUX-DUFORT : Gérer et décider en situation de crise, op-cit, pp 148-150.

ملحق رقم (03)  
أمثلة عن الاسم المقصر



الاسم المقصر لعلامة **McDonald** هي الحرف « M »

ملحق رقم (04)

شارات أهم العلامات التجارية العالمية



ملحق رقم (05)

علامات المنتج لمجمع Procter & Gamble



ملحق رقم (06)  
أمثلة لعلامة الضمان

علامة الضمان DANONE



*Danacol*



*DanActive*



*Danino*



*DanUP*



*Danao*



*Danette*

علامة الضمان Nestlé



*Nidal*



*Nateo*



*Nuts*



*Nescoré*



*Nesquik*



*Nescafé*



*Nespresso*



**ملحق رقم (07)**  
**درجات الولاء لدى المستهلك**



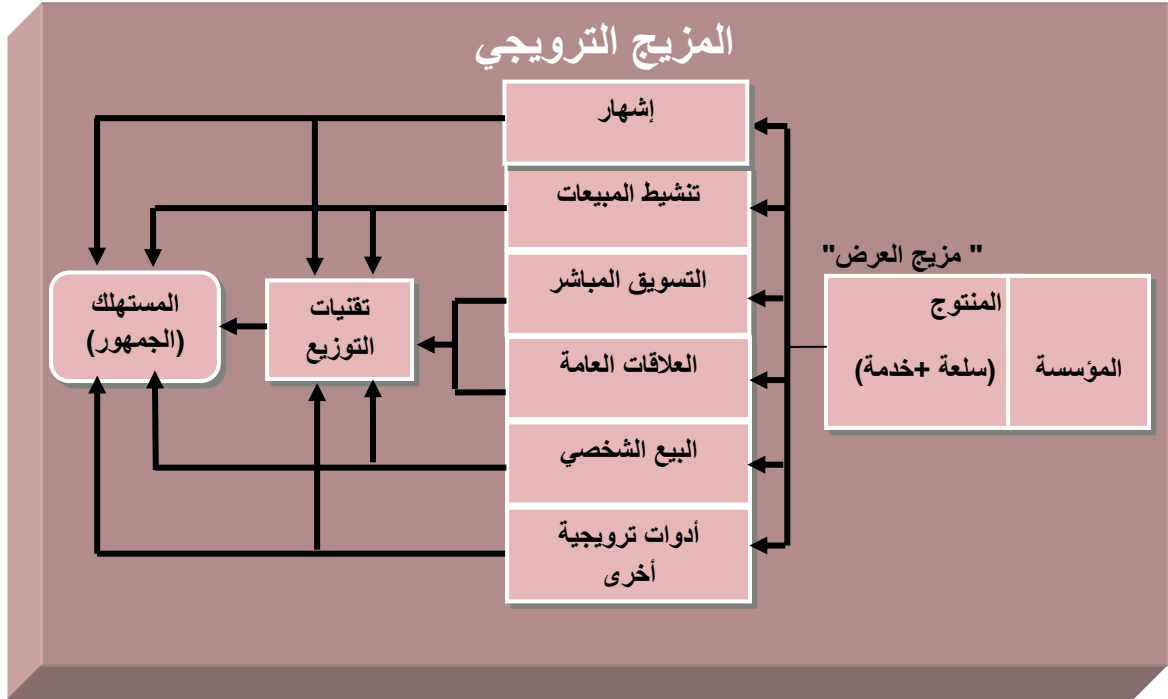
المصدر بتصريف

George LEWI : Branding Management (la marque de l'idée à l'action), Pearson Education France, Paris, 2005, p405

**ملاحظة :** تعتبر هذه الدرجات حالات نموذجية مبسطة لا تظهر بالضرورة على مثل هذه الصورة المفصلة في الواقع المعاش، فقد يقع ازدواج في هذه الدرجات كأن يكون المستهلك عاطفي و مخطط في آن واحد، أو حالات أخرى كأن يكون المستهلك للعلامة غير راضٍ تماماً عن منتجاتها و خدماتها و لكن ولاؤه قوي لها، سببه تكاليف التغيير العالي الذي قد يتحملها عند توجيهه نحو علامات أخرى.

ملحق رقم (08)

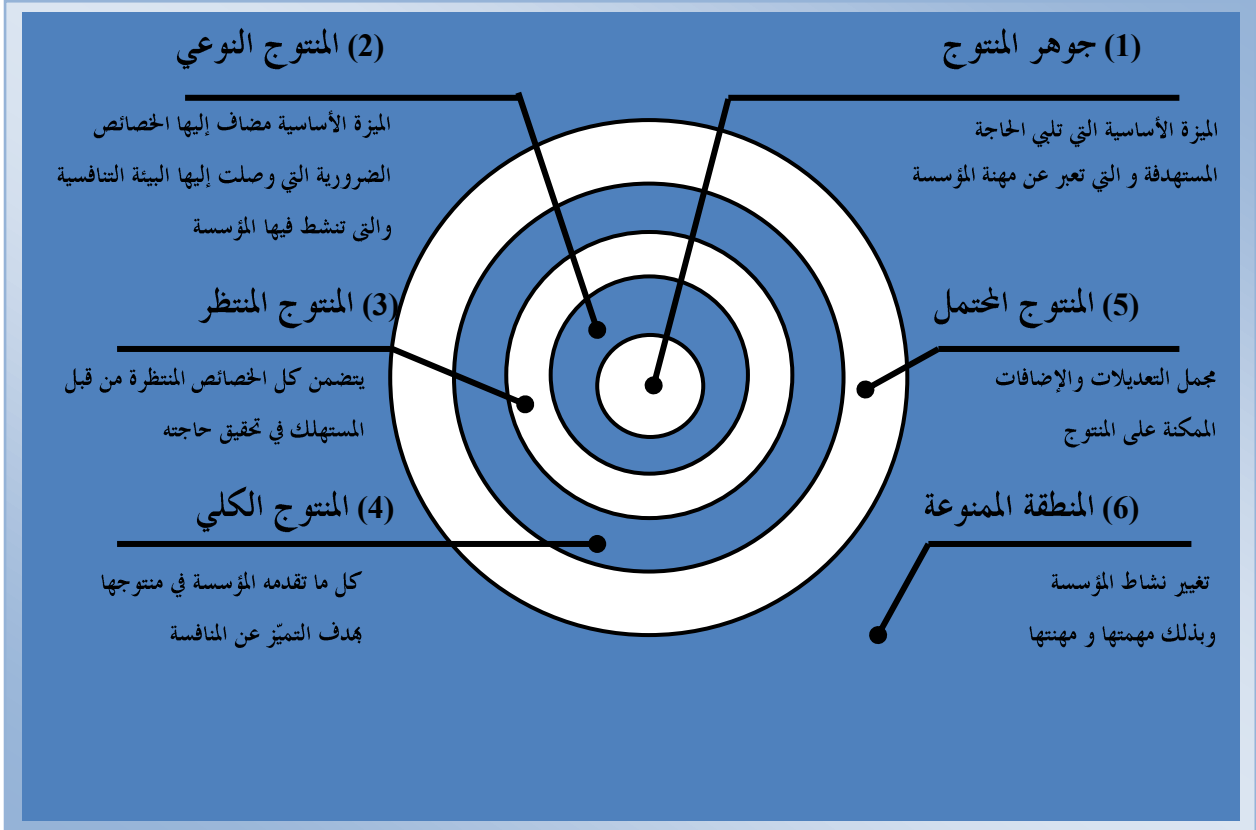
مخطط المزيج التسويقي العملي



المصدر

Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2006, p24 .

ملحق رقم (09)  
المستويات التقنية للمنتج



المصدر

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

## ملحق رقم (10) أنواع الحسومات و التخفيضات

نوع التخفيض	مبدأه
<u>السعر المنخفض على الدفع المسبق</u> (Escompte)	تطبقها المؤسسات إذا كان اقتناء المنتج يتطلب دفع على عدة مراحل كمؤسسات إعداد المواقع الإلكترونية مثلاً، بحيث تضع أمام زبائنها إمكانية تسديد جزء من السعر والجزء الباقي عند استلام المنتج بالعسر المعروض أو بالسعر المنخفض إذا ما تمّ تسديد السعر الإجمالي.
<u>السعر الموسمي</u> (Prix saisonniers)	ونواجهه عادة في أواخر المواسم الصيفية والشتوية والذي يعرف ب: « La période de soldes » تستخدمه المؤسسة لتصفية مخزونها و إنتاج تشكيلة جديدة (الملابس والعطور و مواد التجميل...) أو لتشجيع الطلب في فترة معينة (الفنادق لإطالة فترة الموسم الصيفي).
<u>سعر المنتج المستعاد</u> (Les reprises de produits)	حيث تعرض المؤسسة على مستهلكيها استبدال منتوجهم القديم بمنتوج جديد يكون أكثر تطوّر وبسعر منخفض نادرًا ما يغطي تكاليف إنتاج المنتج الجديد، وذلك لتعويضهم على تكنولوجيا جديدة.
<u>التعريف الاجتماعي</u> (Tarif social)	يتمثل في سعر منخفض نسبة للقيمة الحقيقية (السعر المتداول) للمنتوج المعروض وتوجه المؤسسة لبعض الفئات من المستهلكين كخدمة الإيواء بالنسبة للعائلات الكبيرة، أو خدمة النقل بالنسبة للأشخاص المتقدمين في السن.
<u>السعر الرمزي</u> (Prix symbolique)	تبناه المؤسسات في الأعمال الخيرية لبناء صورتها المؤسساتية أو في بعض الأحيان يكون نفسه سعر المنتج المستعاد (المستبدل).

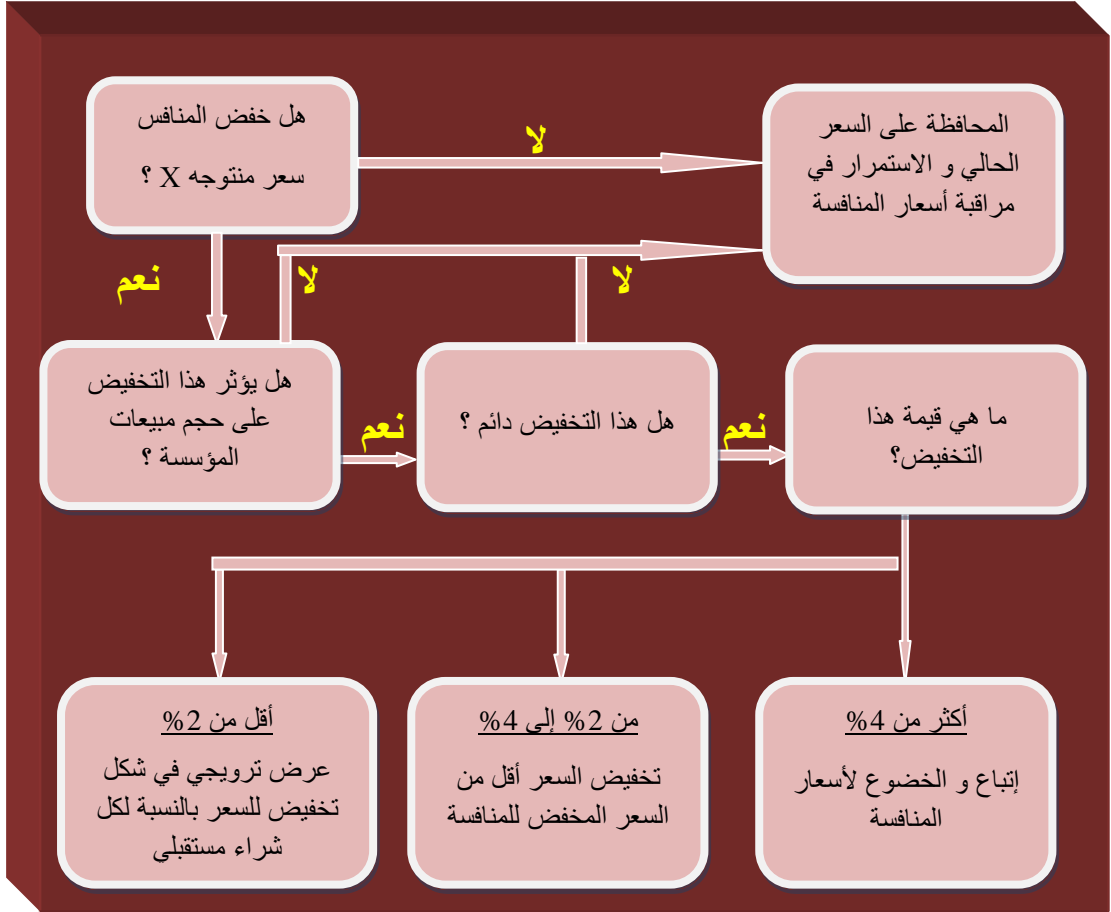
نوع الحسم	مبدأه
<u>الحسم على الكمية</u> (Remises sur quantités)	هو النسبة من السعر التي تعيدها المؤسسة إلى المستهلك في حالة اقتناؤه لكمية معينة ويكون الحسم على الكمية فوري أو مقدر بالنسبة لمدة معينة (Remise immédiate ou ristourne).
<u>حسم على الخدمة المقدمة</u>	هو لقيمة التي تخفض السعر هدفها الحصول على خدمة معينة من قبل المستهلك سواء كان وسيطاً أو مستهلكاً هائياً. تستخدمه المؤسسة عادة للحصول على معلومات تسويقية معينة.
<u>السعر الترويجي المؤقت</u> (Prix promotionnel)	الذي تعرضه المؤسسة مؤقتاً حيث تخفض سعر منتوجها الحقيقي خلال فترة معينة. عادة ما يكون هدفها من تبني نوع هذا الحسم هو زيادة الحصة التسويقية أو كسب صداقة المستهلك بتطبيقه في مواسم محددة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات خدمة الهاتف النقال في مواسم الأعياد وغيرها.

المصدر

من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

## ملحق رقم (11)

### مخطط نتائج القرارات لمواجهة تخفيض سعر منتج المنافسة

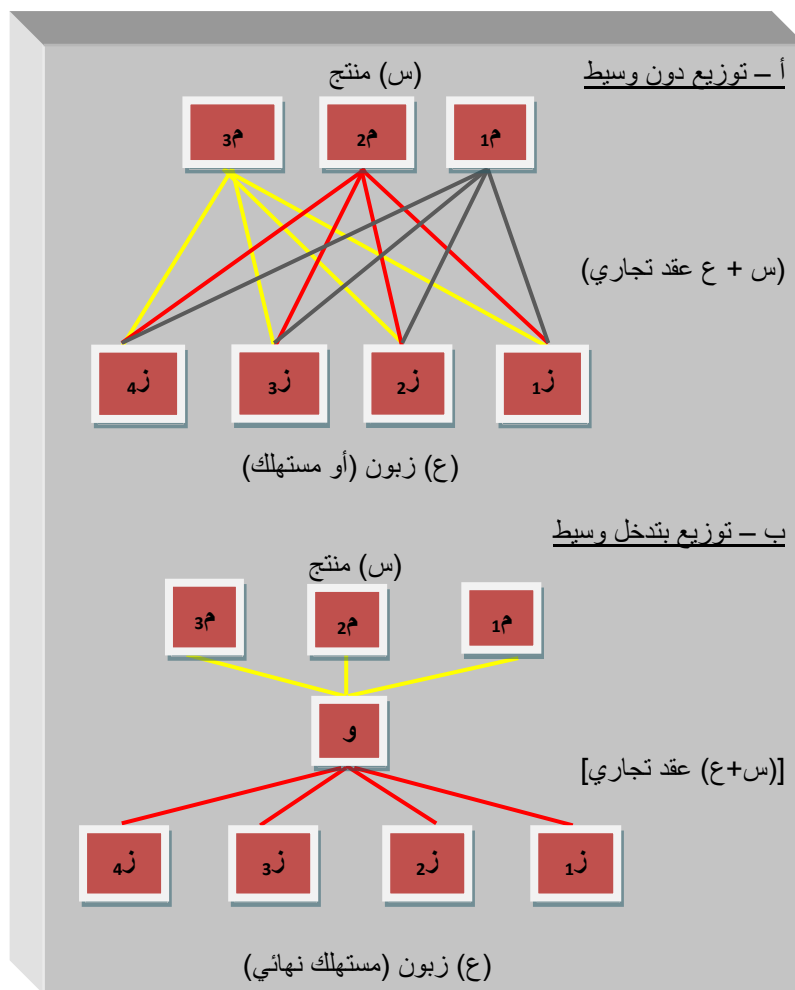


المصدر

Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12ème édition, Pearson Education France, Paris, 2006, P525.

## ملحق رقم (12)

### دور الوسيط الموزع في تنظيم عملية التوزيع و تصريف المنتجات من المؤسسة إلى المستهلك النهائي



- م : مؤسسة منتجة.
- ز : زبون أو مستهلك نهائي.
- س : عدد المؤسسات.
- ع : عدد الزبائن.
- و : الوسيط الموزع.

المصدر

Jean-Jacques Lambin et Autres : Marketing Stratégique et Opérationnel, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, p 510.

### ملحق رقم (13)

#### أمثلة عن الفرق بين الاتصال التجاري (اتصال المنتج) و الاتصال المؤسسي

**المثال الأول:** مؤسسة « Danone » عند إصدارها لإشهار حول Danette أو Kid هو اتصال منتج بينما عند إعلانها عن تأسيس معهد طبيّ (Institut DANONE pour la santé) فهي تقوم باتصال مؤسسيّ.

**المثال الثاني:** عند عرض المتعامل "Nedjma" لخدماتها الترويجية كخدمة Familia فهي تقوم بترويج المنتج أو اتصال منتج، في حين عرضها لإشهار حول الحفاظ على البيئة و عدم رمي القمامات في الأماكن العمومية و أماكن التسلية فهي تقوم باتصال مؤسسيّ.

**المثال الثالث:** دعوة مجمع « Henkel » بعلامة Isis إلى مساعدة الأطفال المرضى في المستشفيات من خلال التبرعات هو اتصال مؤسسيّ. في المقابل كل الإشهارات التي يقوم بها المجمع لإبراز فعالية منتجها السابق هي اتصال منتج.

## ملحق رقم (14)

### تقنيات تنشيط المبيعات

التقنيات	الجموعة
- وصل التخفيض Coupon de réduction: صك أو قسيمة تمنح للزبون الحق في تخفيض مجدد من سعر منتج ما.	عروض متعلقة بالسعر (Offres de Prix)
- العرض الخاص Offres spéciales: سعر خاص للمنتج في فترة محددة.	
- تقنية 3 بسعر 2 (3 pour 2): تتمثل في عرض ثلاث وحدات من منتج المؤسسة بسعر وحدتين ، أو أربع وحدات سعر ثلاثة ، ... الخ.	
- المبيعات الجمعة (vente groupée) : مجموعة عدة وحدات من المنتج نفسه تباع في نفس الوقت وبسعر محدد.	
- عرض التعويض (السداد) Offre de remboursement : التي تعبر عن تعويض مؤجل لجزء أو لكامل سعر المنتج شرط أن تقدم إثباتات الشراء.	
- استرجاع المنتج Reprise de produit : المتمثل في استبدال منتج قديم سواء كان تابعا للعلامة أو للمنافسة بمنتج جديد للعلامة.	
- راض أو معوض Satis fait en remboursé : يسمح بتعويض جزئي أو كلي للسعر المنتج من قبل المؤسسة في حالة عدم الرضا عنه.	
- المبيعات المزدوجة Vente jumelée: عرض خاص لمجموعة من منتوجين مختلفين بسعر خاص.	
- وصل تخفيض لشراء مؤجل Bon de réduction à salaire: قسيمة أو صك يقدم للزبون عند شراء أي لمنتج ما لاستخدامه في شراء أي لمنتج آخر أو لنفس المنتج.	
- وصل شراء Bon d'achat: قسيمة أو صك تخفيض تمنح للزبون في شكل مبلغ مالي ناتج عن مشتريات سابقة يستخدم لمشتريات مستقبلية	
- العلاوة المباشرة Prime directe: منح مجاني لوحدة إضافية من المنتج في نفس الوقت الذي تشتري فيه البضاعة.	المبيعات مع العلاوات ( Les Ventes à primes)
- العلاوة المؤجلة Prime différée : عرض لمنفعة إضافية مؤجلة التقدم نسبة لعملية الشراء يحصل عليها الزبون بإثباتات الشراء.	
- علاوة الإيراد Prime recette عرض يخص ملفات الإيراد لكل منتج.	
- علاوة العينة Prime à l'échantillon : تقتضي منح عينة منتج آخر أو من نفس المنتج.	
- علاوة الحاوي Prime contenant : تسمح بتغيير شكل حاوي المنتج بهدف استخدامه من قبل الزبون، أو عرض المنتج في حاوي آخر ذو منفعة بالنسبة له.	
- علاوة المنتج الإضافي Prime produit en plus: عرض لكمية أكبر من الكمية العادية وبسعر مقاره الأخيرة.	
- العرض ذاتي الدفع Offre auto payante : عرض منتج بسعر مغري محمول بعلامة محددة دون أن تتحمل هذه الأخيرة نتيجة مالية.	
- علاوة الغلاف Prime emballage: هي تحفيز الزبائن على المحافظة على جزء أو كل الغلاف للحصول على عدد معين من المنتجات الإضافية أو هاديا أو غيرها.	
- علاوة الكفالة Prime parrainage: عرض خاص للزبون الذي يعرف المنتج أو شخص آخر من أقاربه ويحفزه على اقتنائه.	



<p>– الألعاب واليانصيب: Jeux loteries, sweepstakes : ألعاب مختلفة الأشكال تعتمد على عنصر الحظ في منح المعروض المفروضة.</p>	<p><b>تقنيات الألعاب</b> Technique de jeux</p>
<p>– المسابقات Les concours: ربح جوهري موجه للزبائن المشاركين في نوع من المنافسة التي تتطلب مهارات وقدرات – الملاحظة ، الفطنة، الابتكار.</p>	
<p>– رابح في كل متجر WIMER PER STORE (un gagnant par magasin): تقنية تستخدم خاصة للتعريف بنقاط البيع الجديدة للمؤسسة أو بمنتجات جديدة في التشكيلة من خلال السحب العشوائي لاسم الرابح من الزبائن.</p>	
<p>– عرض مسرحي Animation: عرض لمنتوج أو علامة محددة من خلال مشاهد مسرحية أو ما يشابه بمشاركة الجمهور في توضيح كيفية الاستعمال و التذوق و يكون هذا العرض متوجها بمدايا ومنتجات مجانية للزبائن.</p>	
<p>– الرعاية الترويجية Sponsoring promotion: دعاية حدث معين أو شخصية مشهورة بهدف الحصول على نتائج تجارية معتبرة</p>	
<p>– العينة Echantillon: صفة مصغرة للمنتوج تمنح مجانا للزبون المستهدف لتعريف بالمنتوج من خلال تجريبه. – الهدايا Cadeaux Gratuits: تسمح هذه التقنية بحت الجمهور العام على القيام بفعل محدد بواسطة تقديم هدايا مجانية ونقل المعلومة المبتغاة .</p>	<p><b>تقنيات التجريب واختبار العينة</b> Techniques d'essais et d'échantillon</p>
<p>– التجريب المجاني Essai gratuit : يتمثل في عرض المنتوج لتجريب مجاني دون إجبار على الشراء ( مثال: عرض لتجريب معجون الأسنان للتجريب في المساحات الكبرى عوض لتجريب الطراز الجديد لسيارة...).</p>	
<p>– عرض لكيفية الاستعمال Démonstration : يتمثل في عرض كيفية استعمال المنتوج من قبل مختص متبوعا بالتعليق الكامل عن ميزاته التقنية و المنفعة المؤداة منه.</p>	
<p>– تقنية التذوق Dégustation gratuite: تخص المنتجات الغذائية حيث يتم عرض المنتوج للتذوق المجاني بصفة أو بالصفة التي يرغب فيها المتذوق بهدف تحفيزه على الشراء و تكون إما بطريقة استطلاعية ( في الشوارع) أو في أماكن محددة كنقاط البيع أو المساحات الكبرى</p>	
<p>– تكون في شكل تخفيضات على السعر أو على المبيعات أو عرض المنتوج بسعر شبه رمزي، ذلك بهدف عمل خيري تروج له المؤسسة</p>	<p><b>التنشيط الخيري</b> charity promotion</p>

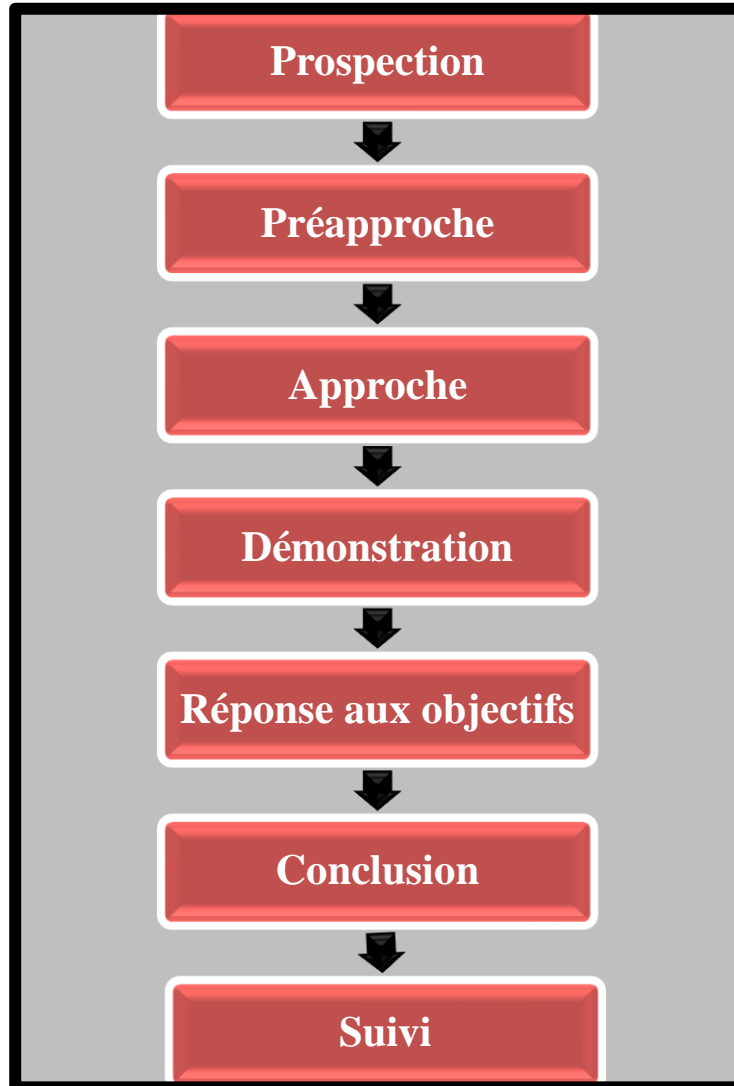
المصدر بتصرف

Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, p 695.

و

Chaude DEMEURE : Marketing, 4<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris, 2003, p 316.

ملحق رقم (15)  
خطوات فن البيع



المصدر  
Philip KOTLER et Autres : Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, op-cit, P625.

ملحق رقم (16)

المجالات الأساسية للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة Djezzy

# VISION

La vision d'Orascom Telecom Algérie est d'être l'Opérateur de Télécommunications préféré des Algériens, leader sur son marché, apportant constamment de la valeur à tous ses partenaires.

Orascom Telecom Algérie veut être une référence pour son " orientation client " , la qualité de ses services, son intégrité exemplaire, et son environnement de travail.

LE COMITE EXECUTIF

ENSEMBLE, TOUT EST POSSIBLE.

ORASCOM  
TELECOM  
ALGERIE

# MISSION

Pour réaliser notre vision, nous nous engageons à :

- Offrir les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs;
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie;
- Créer pour nos employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement;
- Contribuer activement au bien-être des Algériens;
- Optimiser la création de valeur pour nos actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts;
- Appliquer rigoureusement notre politique environnementale;
- Améliorer sans cesse nos processus internes dans le respect de notre politique qualité.

LE COMITE EXECUTIF

ENSEMBLE, TOUT EST POSSIBLE.



# POLITIQUE QUALITE

Notre objectif est de mettre en oeuvre une politique d'amélioration permanente de la qualité, orientée résolument vers la satisfaction de notre clientèle en se fondant sur les principes suivants :

- Fiabilité de nos produits et services,
- Disponibilité de l'ensemble de notre personnel,
- Transparence de nos offres au travers d'une information claire,
- Adaptation aux besoins de la clientèle,
- Objectivité dans la prise en compte des problèmes,
- Innovation technologique,
- Respect de l'environnement .

LE COMITE EXECUTIF

ENSEMBLE, TOUT EST POSSIBLE.

ORASCOM  
TELECOM  
ALGERIE

# POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Nous nous engageons à être un exemple dans notre politique environnementale en cohérence avec la stratégie nationale de développement durable. Notre engagement est à la hauteur de la place que nous occupons dans le paysage socio-économique du pays

Notre politique, dotée des ressources nécessaires, est fondée sur les principes suivants:

- Respect des dispositions réglementaires et autres exigences environnementales;
- Respect de la nature et du paysage par la réduction des impacts visuels liés au déploiement du réseau ;
- Attitude responsable dans le traitement et le recyclage des déchets ;
- Implication, sensibilisation et responsabilisation de notre personnel face aux exigences environnementales ;
- Promotion de notre engagement environnemental avec nos partenaires économiques ;
- Application du principe de prudence en matière d'émission d'ondes électromagnétiques et veille technologique sur les recherches et études en la matière ;

Et ce, dans un cadre favorisant l'amélioration continue

LE COMITE EXECUTIF

ENSEMBLE, TOUT EST POSSIBLE.



## ملحق رقم (17)

مخطط المديرية التجارية لمؤسسة *Djezzy* (أوراسكوم الجزائر للاتصالات)



المصدر

من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.



ملحق رقم (18)

استمارة المقابلة

Dans le cadre d'une recherche universitaire nous vous proposons ce questionnaire indispensable à notre étude. Nous vous remercions d'avance pour vos réponses tout en souhaitant votre collaboration pour répondre à ce dernier.

## **A. INFORMATIONS GENERALES : Positionnement**

1. Qu'inspire le slogan de votre entreprise « DJEZZY Eich la vie » ?

.....  
.....

2. Le slogan représente t-il efficacement l'image de votre entreprise ?

- Oui
- Non

3. Quelle image véhicule votre entreprise sur sa marque « DJEZZY » ?

.....  
.....  
.....

4. Quelles sont les techniques et les moyens les plus efficaces pour véhiculer une bonne image de votre entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Citez les points forts de votre entreprise par rapport à la concurrence :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Quelles sont les opportunités qui s'ouvrent à votre entreprise sur le marché ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Quel est le pourcentage des différents segments concernant votre clientèle ?

- Particuliers.....(.....%)
- Entreprises.....(.....%)
- VIP.....(.....%)
- Personnel de *Djezzy*.....(.....%)
- Autres <sup>(Précisez)</sup> : ..... (.....%)  
 ..... (.....%)

8. Quels sont les organismes distributeurs finaux de vos produits et services (champ A dans le tableau) ? Veuillez préciser l'évolution de leurs nombre pour chaque année (champ B) ?

<b>A</b>		<b>B</b>			
<b>ORGANISME DISTRIBUTEUR</b>		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Point de vente DJEZZY	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				
Taxiphone	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				
Magasin de vente des téléphones mobile GSM	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				
Tabac et journaux	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				
Vidéotheque	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				
Grandes surfaces	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				
Autres <sup>(Précisez)</sup> : .....	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				
.....	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				
<b>TOTAL DE L'ANNEE</b>					

9. Quelle est l'évolution annuelle du volume de vente de chaque produit en pourcentage par rapport à l'année précédente ?

(Tri. trimestre)

Les produits	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Lignes prés-payées	/	%	%	%	%	%	%
Abonnements post-payés	/	%	%	%	%	%	%
Recharges (prés-payées)	/	%	%	%	%	%	%
Autres <sup>(Précisez)</sup> : .....	/	%	%	%	%	%	%
.....	/	%	%	%	%	%	%

## **B. MANAGEMENT DES SITUATIONS INNATENDUES**

1. Comment réagit votre entreprise lors d'un changement de prix dans le marché ?
  - Garde le même prix de ses offres
  - Augmente les prix
  - Diminue les prix
  
2. De quelle manière le fait-elle?
  - Suit le changement des concurrents
  - Reste sur sa position
  - Généralement c'est elle qui prend l'initiative
  
3. Connaissant votre entreprise, quelles actions adopte-t-elle pour gérer un événement imprévu telle une crise d'image (exemple : le cas des conflits footballistiques Algéro-Egyptiens), avec vos client mass-market et vos clients corporate?

.....

.....

.....

.....

.....
  
4. Votre entreprise réagit-elle rapidement aux événements imprévus (même cas de la crise d'image) ?
  - Non, les informations commerciales sont toujours en retard, et la réaction est lente
  - Relativement, les informations commerciales sont à jour, et la capacité de réaction de l'entreprise est variable
  - Oui, l'entreprise à un système d'information efficace et réagit rapidement
  
5. A-t-elle préparer un plan de secours pour gérer ces événements imprévus ?
  - Non, pas vraiment
  - Rien de concret
  - Oui, il existe un plan pour chaque situation d'urgence
  
6. Votre entreprise a-t-elle une organisation administrative spécifique dans ces événements imprévus :
  - Non, il n'y a aucun changement
  - Relativement, la prise de décision remonte au niveau de l'entreprise mère
  - Oui, il ya une sélection d'un staff spécial pour gérer les événements imprévus
  - Autres<sup>(précisez)</sup> : .....

7. Quelles sont les différentes campagnes publicitaires que votre entreprise a élaboré durant et après les événements des conflits footballistiques Algéro-Egyptiens ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. Citez les différentes promotions proposées par votre entreprise dans cette même période :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. Quelles sont les actions institutionnelles mises en place par votre entreprise dans cette même période ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **C. RELATIONS AVEC LES ORGANISMES EXTERIEURS**

1. Quels sont les journaux dans lesquels vous lancez généralement des publicités, des promotions ou de l'institutionnel ?

.....  
.....

2. Dans quelles pages vous les publiez ?

.....  
.....

3. Et sur combien d'espace (veuillez préciser par genre de communication) ?

.....  
.....

4. Quelle est la date exacte de l'arrêt de votre sponsoring de la météo Algérienne pendant la crise Algéro-Egyptienne ?

.....  
.....

5. Quelle est la date exacte à laquelle vous avez arrêté de diffuser vos publicités sur les médias Algériens concernant la même période de crise?

.....  
.....

6. On a remarqué que vous avez repris vos activités de publicité et sponsoring (sur les médias Algériens), à quelle date avez-vous repris ?

.....  
.....

7. Quelles sont les actions de communication que vous avez repris ?

.....  
.....

*N. B. : Pour la prise en considération des informations de ce document par l'université, merci de le signer par un cachet.*

ملحق رقم (19)

أحداث أزمة Djezzy و نشاطات الاتصال التسويقي لمواجهتها

## ملحق رقم (20)

### صور تبرز إعادة Djezzy بناء علاقاتها مع وسائل الإعلام و الاتصال الجزائرية

24/02/2011



18/04/2011





ملحق رقم (21)

الاستبيان

# استبيان

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أنا طالبة جامعية بالسنة الثانية ماجستير تخصص تسويق أقوم بإعداد بحث حول دور التسويق العملي في المحافظة على صورة العلامة التجارية أثناء الأزمات التسويقية، و تشمل الدراسة الميدانية أزمة صورة *Djezzy* لمؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات. أتمنى مساهمتكم الجادة من خلال الإجابة بصراحة تامة على الأسئلة المطروحة، و تأكدوا أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة بغية استخدامها للأغراض علمية لا أكثر.

مع خالص الشكر و أتم التقدير المسبقين.

## 1. نوع اشتراك المستجوب

س1- هل تملك هاتف نقال؟

نعم  لا (س7)

س2- ما هي اشتراكاتك الحالية (عدة خيارات مقبولة)؟

أوراسكوم  وطنية (س7)  موبيليس (س7)  أخرى (انكر): .....

س3- إذا كنت من مشتركى أوراسكوم، ما نوع خطك الذي تشترك به (عدة خيارات مقبولة)؟

Djezzy carte  Allo OTA  Millenium  Djezzy Business  Djezzy control  آخر (انكر): .....

س4- متى كان اشتراكك بهذا الخط؟

أقل من 6 أشهر  من 6 أشهر إلى سنة  أكثر من سنة

س5- ما هي عروض أوراسكوم التي استعملتها (عدة خيارات مقبولة)؟

IMTIYAZ  Yalla Djezzy  Scoop  Websms  Qerius  Web facture  Ranati  Djezzy chat  Djezzy Internet  أخرى (انكر): .....

س6- هل أنت راض عن هذه العروض؟

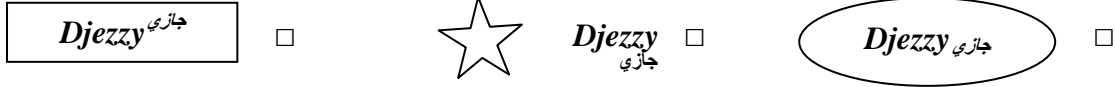
راض جدا  راض  نوعا ما  غير راض  غير راض تماما

## 2. معرفة المستجوب بخصائص العلامة *Djezzy*

س7- ما هي العلامات التي تنسبها إلى مؤسسة أوراسكوم (عدة خيارات مقبولة)؟

Djezzy  Allo OTA  IMTIYAZ  La Star  Gosto  OTAXIPHONE

س8- ما هو الرمز الذي تنسبه لعلامة Djezzy ؟



س9- ما هو شعار علامة Djezzy ؟

- Eich la vie  Ensemble tout est possible   
Vos mots sont des cadeaux  Parler plus payer moins

### 3. انطباع المستجوب حول المؤسسة و مدى تأثيره بالآزمة

س10- ما هو انطباعك حول مؤسسة أوراسكوم (خيارين على الأكثر)؟

- مؤسسة تسعى إلى إرضاء زبانتها  
 مؤسسة تعمل على التقرب من المستهلك في حياته  
 مؤسسة تركض وراء الربح  
 مؤسسة تهدف إلى تطوير عالم الهاتف النقال و تكنولوجيا الاتصال  
 أخرى (انكر) : .....

س11- ماذا كانت توشي لك علامة Djezzy، قبل أحداث مصر و الجزائر في تصفيات كأس العالم 2010 لكرة القدم (عدة خيارات مقبولة)؟

- توشي بالجد و النظام و النجاح من حيث أهدافها  
 تعبر عن الصداقة و التفاعل الاجتماعي من حيث اندماجها  
 عادية لا تجلب الانتباه  
 تمثل النشاط و التجديد الدائمين من حيث منتجاتها و عروضها  
 نافهة من حيث تواصلها مع الأفراد  
 ليست عند مستوى الشفافية الذي تدعيه في برامجها  
 أخرى (انكر) : .....

س12- ما مدى تغير هذه الصورة بعد تلك الأحداث؟

- نحو السلب  لم تتغير  نحو الإيجاب

س13- ما هو رأيك في أعمال الشغب التي قام بها الشباب الجزائري على مستوى مراكز خدمة Djezzy ؟

- مؤيد جدا  مؤيد  محايد  معارض  معارض تماما

س14- هل أنت من مؤيدي حملة مقاطعة (boycottage) منتجات علامة Djezzy المعلنه على الـ youtube ؟

- نعم  لا  لست على علم  لا أهتم

س15- هل تضامنت في هذه الحملة باستغنائك عن اشتراكك (خطك)؟

- نعم  لا (س17)  لست معنيا بالأمر (س19)  لا أهتم (س19)

س16- هل قمت بتجديد اشتراكك بعد ذلك؟

- نعم، استعدت نفس الخط السابق (س17)  نعم، أخذت خط جديد (س17)  لا (س18)  
(ما نوعه؟ : .....) (س17)

س17- ما هي أسبابك لذلك (عدة خيارات مقبولة)؟ [بعد الإجابة انتقل إلى س19]

- الخدمة الممتازة  ولاؤك المسبق للعلامة  
 السعر الملائم  كل من تعرفهم يتصلون بك في هذا الخط  
 الحملات الإشهارية  لا تملك الدخل الكافي  
 العروض الترويجية  آخر (انكر) : .....

س18- ما هي أسبابك لذلك (عدة خيارات مقبولة)؟

- الخدمات الجيدة للاشتراكات المنافسة  
 السعر الملائم للاشتراكات المنافسة  
 تأثير الحملات الاشهارية للاشتراكات المنافسة  
 العروض الترويجية للاشتراكات المنافسة  
 تفضل المنتج الوطني  
 كنت في انتظار الفرصة لتغيير خطك  
 المؤسسة ذات جنسية مصرية  
 آخر (انكر) : .....

#### 4. تأثير النشاطات التسويقية العملية على صورة علامة *Djezzy* بالنسبة المستجوب

س19- هل النشاطات الآتية التي قامت بها *Djezzy* بعد الأحداث أثرت في صورتها لديك؟

الأعمال المقدمة		لم تتغير	قليلا جدا	قليلا	نوعا ما	كثيرا	كثيرا جدا	لست على علم	لست مهتم
الممول الرسمي لنقل المناصرين الجزائريين نحو السودان									
الحملة الاشهارية "الجزائر أنت حبي" من خلال تجميع بعض الفنانين الجزائريين (بيونة، الشاب بلال،...)									
حملة "حنا Les Algériens" المناصرة للفريق الجزائري بكأس العالم 2010 للأمم									
رعاية المسلسلات الدينية (يوسف الصديق، إبراهيم الخليل) و المسلسلات الفكاهية (نسيبتي لعزيزة) على <i>Nessma TV</i>									
المساهمة في تنظيم كأس كرة القدم <i>UNAF Nessma CUP</i>									
عرض الاشتراك الجديد مؤجل الدفع (post payé)									

س20- هل غير الاستقبال المصري الحار لفريق *JSK* الصورة التي تحملها عن *Djezzy* بعد الأحداث؟

- نعم  لا

س21- كيف هي الصورة التي تحملها الآن عن علامة *Djezzy*؟

- ممتازة  جيدة  حسنة  سيئة  سيئة جدا

#### 5. اقتراحات المستجوب لتحسين صورة العلامة *Djezzy*

س22- ما هي النصائح التي تقدمها لمسؤول تسويق المؤسسة بهدف تحسين صورة علامتها (*Djezzy*) أمام الفرد الجزائري و إعادة كسبك كزبون حالي أو محتمل؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. معلومات خاصة بالمستجوب (البيانات الشخصية)

س23- جنس المستجوب:

ذكر  أنثى

س24- سن المستجوب :

29-15 سنة  59-30 سنة  أكثر من 60 سنة

س25- الحالة العائلية :

أعزب  متزوج

س26- المستوى الدراسي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  جامعي عالي

س27- المهنة :

موظف بالقطاع العمومي  موظف بالقطاع الخاص  تاجر  مهنة حرة  
 طالب  بطل  متقاعد  آخر (انكر)  
.....:

س28- مستوى الدخل الشهري :

أقل من 10.000 دج  من 10.000 إلى 19.999 دج  من 20.000 إلى 29.999 دج  30.000 و أكثر

﴿شكرا على المساهمة في ملأ هذا الاستبيان﴾

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	التسلسل التراكمي للأحداث المسببة لأزمة تسويقية : تسويق منتج معيب.....	1
16	أنواع الأحداث المسببة للأزمات التسويقية.....	2
19	مراحل دورة حياة الأزمة التسويقية.....	3
24	معايير التعرف بالأزمة حسب 'Reilly'.....	4
27	آلية تسيير الأزمات التسويقية.....	5
30	تطور آلية تجاهل أسباب الأزمة التسويقية ضمن سلوك المسير.....	6
31	القناعات الوقائية الشائعة في الفكر التسييري للمؤسسات.....	7
42	الخريطة الحركية لأزمة تسويقية (محتملة) حدثها المسبب منتج معيب في السوق.....	8
50	معلم لتقييم مستوى تهيؤ المؤسسة.....	9
53	تقييم احتمال وقوع الأزمة التسويقية.....	10
69	أنواع العلامة التجارية ( استخداماتها النوعية).....	11
73	إقليم العلامة التجارية .....	12
78	مكونات صورة العلامة في تحقيق القيمة.....	13
87	عناصر المزيج التسويقي (العملي).....	14
109	سيرورة الاتصال التسويقي.....	15
112	أدوات المزيج التسويقي في تكوين رأسمال العلامة.....	16
126	مخططي المعالجة التسويقية للأزمات.....	17
136	المخطط التنظيمي لمؤسسة Djezzy (OTA).....	18
143	تطور معدلات الحصة السوقية السنوية لمعاملتي خدمة الهاتف النقال بالجزائر ما بين 2006 و 2010.....	19
149	قنوات توزيع منتجات مؤسسة Djezzy.....	20
165	تركيبة عينة الدراسة من حيث الجنس.....	21
165	تركيبة عينة الدراسة من حيث السن.....	22
166	تركيبة عينة الدراسة من حيث الحالة العائلية.....	23
166	تركيبة عينة الدراسة من حيث المستوى الدراسي.....	24
167	تركيبة عينة الدراسة من حيث المهنة.....	25
167	تركيبة عينة الدراسة من حيث مستوى الدخل الشهري.....	26
169	نوع الاشتراكات الحالية لأفراد عينة الدراسة.....	27
169	نوع خط مشترك أوراسكوم من بين أفراد عينة الدراسة.....	28
170	مدة الاشتراك بخط أوراسكوم لأفراد عينة الدراسة.....	29
171	عروض أوراسكوم المستعملة.....	30

171	.....درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن عروض أوراسكوم المستعملة.....	31
173	.....مدى تعرف عينة الدراسة على رمز علامة Djizzy.....	32
174	.....مدى تعرف عينة الدراسة على شعار علامة Djizzy.....	33
175	.....انطباع أفراد عينة الدراسة حول فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات (OTA).....	34
176	.....آراء أفراد عينة الدراسة حول علامة Djizzy قبل الأزمة.....	35
176	.....مدى تغير صورة علامة Djizzy أمام أفراد عينة الدراسة بعد الأزمة.....	36
177	.....آراء أفراد عينة الدراسة حول أعمال الشعب على مستوى مراكز خدمة Djizzy.....	37
178	.....مدى تأييد أفراد عينة الدراسة لحملة مقاطعة منتجات OTA.....	38
179	.....مدى تضامن أفراد عينة الدراسة في حملة مقاطعة منتجات OTA.....	39
179	.....تجديد الاشتراك أوراسكوم من طرف أفراد عينة الدراسة المتضامنين في حملة المقاطعة.....	40
180	.....أسباب استعادة أفراد عينة الدراسة لاشتراكاتهم أوراسكوم أو المحافظة عليها.....	41
181	.....أسباب تغيير أفراد عينة الدراسة للاشتراك أوراسكوم.....	42
183	.....صورة علامة Djizzy الحالية لأفراد عينة الدراسة.....	43
184	.....آراء و اقتراحات أفراد عينة الدراسة لتحسين صورة علامة Djizzy.....	44

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	..... الآثار السلبية و الآثار الإيجابية للأزمة التسويقية.....	1
14	..... محفزات نشوب الأزمة التسويقية.....	2
32	..... جدول النتائج المصححة للمكونات الأساسية للمؤسسة بعد رفع القناعات الوهمية عنها.....	3
40	..... الصفات الواجبة في مسير خلية الأزمة.....	4
42	..... آلية تعيين أعضاء فريق عمل خلية الأزمة.....	5
52	..... مصفوفة تحديد المخاطر لمشروع تسويق منتج صناعي جديد.....	6
54	..... تقييم درجة خطورة الأزمة التسويقية نسبة لعوامل التوازن.....	7
72	..... الإستراتيجيات الفرعية المكونة لإستراتيجية التوسع الداخلي.....	8
142	..... تطور استهلاك خدمة الهاتف النقال.....	9
168	..... امتلاك أفراد عينة الدراسة للهاتف النقال.....	10
172	..... مدى معرفة عينة الدراسة بعلامات فرع أوراسكوم الجزائر للاتصالات.....	11
182	..... تأثير النشاطات التسويقية العملية على صورة علامة Djazzy أمام أفراد عينة الدراسة.....	12
183	..... تأثير الاستقبال المصري الجيد لفريق الـ JSK على صورة علامة Djazzy أمام أفراد عينة الدراسة.....	13



## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
198	قياس مستوى تجهيز المؤسسة حسب أبعاد نشاطها.....	1
201	مثال عن سيناريو نموذجي لأزمة محتملة.....	2
202	أمثلة عن الاسم المقصر.....	3
203	شارات أهم العلامات التجارية العالمية.....	4
204	علامات المنتج لمجمع Procter & Gamble.....	5
205	أمثلة لعلامة الضمان.....	6
206	درجات الولاء لدى المستهلك.....	7
207	مخطط المزيج التسويقي العملي.....	8
208	المستويات التقنية للمنتوج.....	9
209	أنواع الحسومات و التخفيضات.....	10
210	مخطط نتائج القرارات الممكنة لمواجهة تخفيض سعر منتوج المنافسة.....	11
211	دور الوسيط الموزع في تنظيم عملية التوزيع و تصريف المنتجات من المؤسسة إلى المستهلك النهائي.....	12
212	أمثلة عن الفرق بين الاتصال التجاري (اتصال المنتج) و الاتصال المؤسسي.....	13
213	تقنيات تنشيط المبيعات.....	14
215	خطوات فن البيع.....	15
216	المجالات الأساسية للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة Djzzy.....	16
221	مخطط المديرية التجارية لمؤسسة Djzzy (أوراسكوم الجزائر للاتصالات).....	17
222	استمارة المقابلة.....	18
228	أحداث أزمة Djzzy و نشاطات الاتصال التسويقي لمواجهتها.....	19
229	صور تبرز إعادة Djzzy بناء علاقاتها مع وسائل الإعلام و الاتصال الجزائرية.....	20
230	الاستبيان.....	21

تعد فلسفة الأزمات من التوجهات الحديثة في التسيير التسويقي التي يتوجب على المؤسسة تبنيها ضمن فكرها التسييري، نسبة لميزتها الجوهرية في تحفيز المهارات اللازمة للمؤسسة بهدف التصدي للأزمات، من خلال تنشيط خلية مواجهة الأزمة التي تعمل على إعداد تخطيط استراتيجي فعال للتهيؤ للأزمات المحتملة أو لمعالجتها في حالة حدوثها. و تعتبر الأزمة ذات تأثير سلبي معتبر على صورة علامة المؤسسة، مما يؤدي إلى فقدان ثقة المستهلك بها من جهة و يهدد استمرارية نشاطها من جهة أخرى. و لذا تسعى المؤسسة إلى المحافظة على صورة علامتها أثناء الوضع المتأزم، أو إعادة بناءها ثم تحسينها في حالة تدهورها، و ذلك من خلال تنفيذ خطة تسويق عملي، باعتبار هذا الأخير وسيلة تواصل المؤسسة بسوقها و وسيلة لإعادة موقعة علامتها.

و قد استطاعت مؤسسة *Djezzy* تجاوز أزمة الصورة التي واجهتها سنة 2009 بتبني فكر الأزمات. فبالرغم من تراجع مكانتها في السوق الجزائرية و انخفاض حصتها السوقية من 52,19 % إلى 44,66 % في فترة الأزمة (2009 - 2010) على حساب المنافسة، إلا أنها تمكنت من المحافظة على صورة علامتها أمام المستهلك الجزائري من خلال إعادة بناءها وتحسينها. حيث واجهت *Djezzy* الأزمة عن طريق توظيف إستراتيجية الاتصال التسويقي لإبقاء التواصل مع المستهلك الجزائري، رغم العراقيل التي واجهتها من طرف الحكومة الجزائرية، ما فتح لها المجال لتجديد عرضها دون تغيير أسعار منتجاتها أو أساليب توزيعها حتى تحافظ على سمعتها.

الكلمات المفتاحية : صورة العلامة، التسويق العملي، الأزمات التسويقية، تسيير الأزمات.

## Résumé

La philosophie des crises est considérée l'une des nouvelles tendances du Marketing Management qu'il est essentiel d'adopter dans la pensée managériale, du fait de son avantage primordial à faire face aux crises par le déploiement des compétences adéquates de l'entreprise. Ces compétences permettent à l'entreprise de stimuler la cellule de crise qui a pour mission l'élaboration d'une planification stratégique efficace, afin de préparer l'entreprise à d'éventuelles crises ou les traiter lors de leur déclenchement. Ayant un impact négatif considérable sur l'image de marque, la crise induit la perte de confiance du consommateur envers la marque d'une part, ce qui menace la continuité de l'activité de l'entreprise d'une autre part. Pour cela l'entreprise vise constamment à préserver son image de marque durant la situation de crise, ou agit en conséquence en la revitalisant et en l'améliorant si elle se dégrade, en faisant recours à un plan d'action marketing. Ce dernier étant un ensemble d'outils du marketing opérationnel, est considéré le moyen communiquant entre l'entreprise et son marché ainsi que le moyen de repositionnement de sa marque.

Ainsi *Djezzy* a été en mesure de surmonter la crise d'image qu'elle a confronté en 2009, en adoptant la philosophie de crise. En effet, elle a pu préserver son image de marque auprès du consommateur Algérien en la revitalisant et en l'améliorant, malgré le déclin de sa position concurrentielle sur le marché Algérien et la baisse de sa part de marché de 52,19% à 44,66% au détriment de la concurrence dans la période de crise. Car *Djezzy* a fait face à la crise en mettant en œuvre sa stratégie de communication pour maintenir le lien communicationnel avec le consommateur Algérien, en dépit des obstacles qu'elle a rencontré de la part des autorités Algériennes. Ce lien lui a permis d'innover son offre et la communiquer à son marché, sans pour autant modifier ses prix ou ses systèmes de distribution afin de préserver sa réputation.

**Mots clés : image de marque, marketing opérationnel, crise d'image, crise marketing, management des crises.**

## Abstract

The crises Philosophy is one of the modern trends in marketing management which must be adopted in the firm within its managerial ideology, because of its fundamental advantage in stimulating company's necessary skills in order to address crises, by activating a crisis cell which works on preparation of an effective strategic planning to be ready for potential crises, or to deal with them when they take place. The crisis has a significant negative impact on the company's brand image which leads to loss of consumer confidence on one side and threatens its activity continuity from the other side. Therefore the company aims to maintain its brand image during critical situation, or rebuild it then improve it in the case of decline through the implementation of practical marketing plan, as this latter is a firm's communication tool with its market as well as a way to reestablish its brand position.

*Djezzy* has been able to overcome the image crises it faced in 2009 by adopting crises philosophy. Despite its declining position in the Algerian market and the decrease in its market share from 52.19% to 44.66 % to the detriment of competition during the crisis period (2009 - 2010), it was able to keep consumer confidence on its brand through the rebuild and the improvement of its brand image using marketing communication strategy to keep the contact with the Algerian consumer, in spite of the obstacles it encountered by the Algerian government. This contact allows *Djezzy* to innovate its offer without changing the prices of its products or its methods of distribution so as to maintain its reputation.

**Key words:** brand image, practical marketing, marketing crisis, crisis management.