

الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الصناعية السعودية لمواجهة المنافسة الأجنبية « دراسة ميدانية لقطاع الصناعات الغذائية »

د. فاروق عبدالفتاح رضوان^(١)

طبيعة المشكلة :

تهتم المملكة العربية السعودية بالتنمية الصناعية بهدف الوفاء ذاتياً باحتياجات المجتمع السعودي، وتنويع النشاط الاقتصادي لضمان النمو المتوازن لمصادر الدخل القومي، وتقليل الاعتماد تدريجياً على الخارج للمحافظة على عائدات المملكة من النقد الأجنبي.

ولم يكن اهتمام الدولة للتنمية الصناعية قاصراً فقط على مجرد وضع سياسات وعمل دراسات، وإنما تعدى ذلك إلى رصد المبالغ بميزانية الدولة وإقامة المشاريع وتقديم التسهيلات اللازمة التي تساعد على تنمية القطاع الصناعي (العام والخاص)^(٢).

وقد ظهرت آثار هذا الاهتمام بصورة جلية في ازدياد المشروعات الصناعية ثقيلة أو خفيفة، إنتاجية أو استهلاكية، وزاد تبعاً لذلك حجم الإنتاج الصناعي المحلي، فقد بلغت عدد المصانع المنتجة - عدا مصانع تكرير البترول - ١٥١١ مصنعاً رأس مالها ٣٢٢٦٤,٩ مليون ريال، وبلغت قيمة الإنتاج الصناعي لها ٢٢٩٨ مليون ريال عام ١٤٠٤ / ١٤٠٥.^(٣)

ولضمان تصريف إنتاج هذه المصانع أصدرت الدولة مجموعة من التشريعات والنظم لتدعيم الصناعة الوطنية وتشجيع استهلاك منتجاتها.^(٤)

وبالرغم من الجهود السابقة، إلا أن الصناعة الوطنية تواجه بمنافسة شديدة من منتجات

(١) أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة طنطا وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

(٢) دكتور محمد عثمان مصطفى، التمويل المصرفي للتنمية الاقتصادية، دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء، العدد الثالث ١٤٠٤ ص ٨٠١ - ٨١٠.

(٣) مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي لعام ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م ص ١٠٠، ص ٢٠٣.

(٤) انظر تشريعات حماية الصناعة الصادرة بالمرسوم الملكي رقم ٥٠ في ٢٣ / ١٢ / ١٣٨١ المعطوف على قرار مجلس الوزراء رقم ٦٩٩ في ١٩ / ١٢ / ١٣٨١ والقرارات المكملة اللاحقة له.

أجنبية سبقتها في التواجد في السوق وتعود عليها المستهلك^(١) ويؤكد ذلك توصيات مؤتمر رجال الأعمال السعوديين الثاني الذي عقد في الرياض في رجب عام ١٤٠٥ هـ ١٩٨٥ م.

ومما ساعد على زيادة حدة المنافسة في السوق، أن باب الاستيراد مفتوح والحرية مكفولة لاستجلاب أية سلعة من الخارج يتزايد الطلب عليها من المستهلكين، وعلى ذلك فإن المنتجات الوطنية تواجه مشكلة خطيرة، تتمثل في منافسة المنتجات الأجنبية لها، مما يحد من قدرتها على النمو ويعوق مسيرة تقدمها خاصة وأن هذه المنافسة تأتي من دول متقدمة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية^(٢).

وإذا كان القطاع الصناعي ككل يعاني من منافسة المنتجات الأجنبية له، فإن الصناعات الغذائية هي أكثر القطاعات الصناعية تأثراً بها، ويظهر ذلك بوضوح من تزايد معدل النمو السنوي في استيراد السلع الغذائية والتي بلغت ٢٧,٨٪ سنوياً^(٣).

ومما يزيد من حدة المنافسة الأجنبية للمنتجات الغذائية الوطنية أن عادات الشراء تمثل أهمية بارزة بالنسبة لمستهلكي السلع الغذائية، ويترتب على ذلك صعوبة تحويلهم من شراء سلع أجنبية تعودوا عليها زمناً طويلاً إلى شراء سلع وطنية دخلت حديثاً إلى الأسواق.

وإذا أضفنا إلى ذلك أن الصناعات الغذائية الوطنية تعتبر من القطاعات الرئيسية بالمملكة، إذ بلغت أعداد المصانع المنتجة للسلع الغذائية في عام ١٩٨٥ حوالي ٢٣٧ مصنعا برؤوس أموال ٣٧٦٢,٨ مليون ريال^(٤)، كما أنها محط أنظار المستثمرين السعوديين لما تدره من هامش ربح كبير، وتوفيرها لاحتياجات الأمن الغذائي للمملكة، لذا فإن الأمر يستلزم إخضاع هذا القطاع الهام للبحث والدراسة، ومن ثم فإن مشكلة البحث تتحدد في :

«دراسة المنافسة الأجنبية للمنتجات الغذائية الوطنية لتحديد

الاستراتيجيات التسويقية اللازمة لمواجهتها»

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى وضع خطط تسويقية متكاملة واستراتيجية تسويقية تمكن منشآت الصناعات الغذائية السعودية من تقليل حدة المنافسة التي تواجهها من المنتجات الأجنبية، ويدعم

(١) عبدالعزيز عبدالله الحثلان، القدرة التنافسية وأثرها على جدوى المشروع، الدار السعودية للخدمات الاستشارية، مجلة عالم الصناعة، العدد ١٤ شوال ١٤٠١ ص ٢٠ - ٣١.

- الغرفة التجارية الصناعية، تقرير عن طبيعة المشاكل والصعوبات التي تواجه الصناعات الوطنية، مجلة التجارة، الرياض العدد ٢٣١ ربيع ثان ١٤٠١ ص ٣١.

(٢) بلغت نسبة واردات المملكة من هذه الدول ٨٣٪ من إجمالي واردات المملكة في عام ١٩٨٥.

(٣) مؤسسة النقد العربي السعودي، مرجع سابق، ص ١٧٥.

(٤) نفس المرجع ص ١٠٠.

مركزها التنافسي في السوق الوطنية، ويتم ذلك عن طريق :

- ١ - التعرف على طبيعة نشاط منشآت الصناعات الغذائية وسمة منتجاتها.
- ٢ - تحديد طبيعة ونوعية ومصدر المنافسة الأجنبية للمنتجات الوطنية.
- ٣ - تحديد المركز التنافسي لمنشآت صناعة الأغذية في السوق السعودية.
- ٤ - بيان الآثار الاقتصادية للمنافسة الأجنبية على المنشآت الوطنية والاقتصاد السعودي.
- ٥ - تحليل السياسات التسويقية الرئيسية التي تتبعها المنشآت الوطنية للصناعات الغذائية وخاصة سياسات المنتجات، التوزيع، التسعير والترويج، وبحوث التسويق.

فروض البحث :

يسعى البحث إلى إثبات صحة أو خطأ الفروض التالية :

- ١ - إن المنافسة الأجنبية التي تواجه المنشآت الغذائية الوطنية لا تقتصر على جانب واحد فقط ولكنها شاملة لجميع صور ومجالات المنافسة.
- ٢ - إن المنشآت الكبيرة ذات القدرة المالية الضخمة أقدر على مواجهة المنافسة من المنشآت الصغيرة ذات الإمكانيات المالية المحدودة.
- ٣ - كلما اقتصر نشاط الشركة على مجرد التعبئة والتغليف أو القيام ببعض العمليات الصناعية المحدودة كلما قلت قدرتها على المنافسة.
- ٤ - إن ارتباط المنشأة الوطنية بأخرى أجنبية يدعم مركزها التنافسي في السوق المحلية.
- ٥ - إن زيادة حدة المنافسة في قطاع الصناعات الغذائية له آثار اقتصادية سيئة على الشركات الوطنية العاملة في هذا القطاع.
- ٦ - إن السياسات التسويقية التي تتبعها المنشآت الغذائية السعودية بوضعها الحالي غير كافية لتدعيم قدرتها على مواجهة المنافسة الأجنبية.

وبصورة أكثر تفصيلاً :

- إن المزيج السلمي للمنشآت الغذائية السعودية محدود في تنوعه وتشكيله.
- إن التطوير الذي تدخله المنشآت الوطنية تطويراً سطحياً غير مؤثر.
- معظم المنشآت الوطنية لا تحسن اختيار قنوات التوزيع المناسبة لإمكانياتها والملائمة لطبيعة السلعة.
- تركز معظم المنشآت الوطنية على تغطية تكاليفها عند التسعير بصرف النظر عن اعتبارات المنافسة السعرية.
- هناك قصور في النشاط الترويجي للمنشآت الوطنية وإخفاق في إعلام المستهلك عن مميزات منتجاتها.

- قلة الدراسات التسويقية التي تقوم بها المنشآت الوطنية مما يجعلها غير قادرة على الإحاطة بالتغيرات المؤثرة على نشاطها.

مجتمع البحث واختيار العينة :

يتحدد مجتمع الدراسة في المنشآت السعودية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بجميع منتجاتها في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

ولقد أفاد دليل الصناعات بالغرفة التجارية والصناعية بالمنطقة الشرقية لعام ١٩٨٥م أن عدد المصانع الغذائية المتواجدة بالمنطقة ٥١ مصنعا منتجا، منها ٢٤ مصنعا في مدينة الدمام، ١٥ مصنعا في مدينة الخبر، ١٢ مصنعا في الأحساء.

ورغبة من الباحث في جدية الدراسة فقد تم استبعاد المصانع الصغيرة والتي يقل رأس مالها عن ٣ ملايين ريال، وقد بلغ عدد هذه المصانع ٢١ مصنعا، اتضح أن جميعها عبارة عن محابز ومصانع للتليج. وعلى ذلك فإن عينة البحث وبعد استبعاد المصانع سابقة الذكر هي عينة عمدية شملت جميع المصانع الكبيرة المتواجدة بالمنطقة والتي بلغت ٣٠ مصنعا، ومن ثم نستطيع القول أنه تم حصر الشركات الكبيرة حصرا شاملا.

وتقع مفردات العينة في المدن الثلاثة الرئيسية بالمنطقة الشرقية، الدمام والخبر والأحساء ٥٨,٨٪ بالنسبة لإجمالي المصانع الغذائية في المنطقة الشرقية وحوالي ١٢,٧٪ بالنسبة لهذه النوعية من المصانع في المملكة.

وفيا يلي توزيع وحدات العينة على مدن المنطقة الشرقية :

المدينة	العدد	%
الدمام	١٤	٤٦,٥
الخبر	٩	٣٠
الأحساء	٧	٢٣

ولقد جاءت نسبة توزيع العينة على المدن الثلاث متخذة نفس نسبة توزيع المجتمع الكلي تقريبا.

كما يوضح الجدول التالي توزيع العينة طبقا لحجم رأس المال :

	٤٨
--	----

رأس المال	٣٥-٥ م	١٠-٥ م	١٥-١٠ م	٣٠-١٥ م	٢٠-٣٠ م	٣٠ م فأكثر	الإجمالي
العدد %	١١ (٣٦,٥)	٤ (١٣)	٣ (١٠)	٢ (٧)	٢ (٧)	٨ (٢٦,٥)	٣٠ (١٠٠)

وباستخراج متوسط رأس المال لمفردات العينة اتضح أنه يبلغ ١٤ مليون ريال تقريباً، وهو متقارب مع متوسط رأس مال مصانع الأغذية في المملكة والذي يبلغ ١٥,٨ مليون ريال^(١). وفي الوقت نفسه فقد جاءت العينة ممثلة لكافة أنشطة الصناعات الغذائية بل شملت في بعض القطاعات كافة المصانع العاملة فيه كمصانع الألبان، والعصائر، والزيت والحلويات والشيكولاته والمياه الغازية، واللحوم، وفيما يلي توزيع مفردات العينة على أساس نوعية المنتجات.

نوع المنتجات	العدد	%
اللحوم المحفوظة	٢	٧
الألبان ومنتجاتها	٥	١٦,٣
زيت ودهون	٢	٧
عصائر وفواكه محفوظة	٥	١٦,٣
منتجات المخابز	٥	١٦,٣
الحلويات والشيكولاته	٢	٧
المياه الغازية	٥	١٦,٣
المياه الصحية والتلج	٤	١٣,٨
الإجمالي	٣٠	١٠٠

حدود البحث :

ستطبق هذه الدراسة على المنشآت العاملة في قطاع الصناعات الغذائية، باعتبارها إحدى الصناعات السعودية الهامة وأكثرها تعرضاً للمنافسة الأجنبية.

كما أنها ستقتصر على المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية لتواجد نسبة كبيرة من المصانع الغذائية بها تصل إلى ٢١,٥٪ من إجمالي هذه المصانع في المملكة فضلاً عن أن المنطقة الشرقية من أكبر المناطق الصناعية بالمملكة لتواجد الصناعات النفطية والبتروكيماوية بها.

(١) بلغ عدد المصانع الغذائية بالمملكة ١٣٧ مصنعا برؤوس أموال قدرها ٣٧٦٢,٨ مليون ريال.

بالإضافة إلى الاعتبارات الخاصة بسهولة جمع البيانات .

أسلوب الدراسة وجمع البيانات :

يقع هذا البحث ضمن البحوث التسويقية الميدانية التي يهدف إلى تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها ووضع أسس علاجها وذلك بأسلوب تحليلي .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها من المنشآت العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بواسطة استمارة استقصاء أعدت لهذا الغرض شملت جميع أنواع البيانات المطلوبة للدراسة ، وقد تم استيفاء الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية مع المسئول الأول عن المنشأة ، وتم معالجة البيانات المجمعة تفريغاً وتحليلاً بواسطة الحاسب الآلي وباستخدام برامج معدة لهذا الغرض ، مع استخدام العديد من الأدوات الإحصائية التي توضح العلاقات بين المتغيرات المختلفة المؤثرة في المشكلة ، وذلك من أجل إثبات صحة أو عدم صحة الفروض الموضوعة ، ومن ضمن هذه الأدوات النسب المئوية والمتوسطات المرجحة كاً والانحراف المعياري والتفرطح والالتواء .

وبالإضافة إلى ذلك فقد شملت الدراسة أيضاً بعض الأجزاء النظرية والخاصة بالسياسات التسويقية والاستراتيجيات المختلفة لمواجهة المنافسة ، وقد تم الاعتماد في هذا الجزء على المراجع العلمية عربية وأجنبية والبحوث والتقارير .

محتويات البحث :

يتضمن هذا البحث ثلاثة فصول :

يناقش الفصل الأول المركز التنافسي للمنشآت الغذائية الوطنية في السوق المحلية ، ويتكون من ثلاثة مباحث ، الأول وهو خاص بالمنافسة التي تواجهها المنشآت الغذائية الوطنية ، والثاني لمعرفة درجة الاستقلالية التي تتمتع بها المنشآت الغذائية الوطنية ، والثالث لتوضيح الآثار الاقتصادية للمنافسة .

ويناقش الفصل الثاني السياسات التسويقية التي تتبعها المنشآت الوطنية لتحديد مدى مسئوليتها عن المنافسة التي تواجهها المنشآت الوطنية ، ويتكون من خمسة مباحث تخصص لدراسة السياسات التسويقية المختلفة .

أما الفصل الثالث فهو مخصص لعرض تصور مقترح لمخطط متكامل من الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة المنافسة الأجنبية ولتدعيم مركز المنشآت الوطنية في السوق المحلية .

الفصل الأول

المركز التنافسي لمنشآت الصناعات الغذائية الوطنية في السوق المحلية

مقدمة :

إذا كانت قوة المنافسة ومصدرها وشكلها تعتبر مؤشرات تعكس المركز التنافسي للشركات الوطنية في السوق المحلية، فإن قدرة هذه المنشآت على تدعيم هذا المركز وحمايته إنما تتحدد بدرجة استقلاليتها أو تبعيتها، ونعني بدرجة الاستقلالية مدى ارتباط المنشآت الوطنية بالمنشآت الأجنبية، فهل تباشر المنشأة الوطنية العملية الصناعية بالكامل أم جزءاً منها، وهل المنتجات الغذائية تنتج تحت اسم وعلامة تجارية وطنية أم هي منتج أجنبي باسم وعلامة تجارية أجنبية، بالإضافة إلى نسبة المواد المستوردة في المستلزمات الإنتاجية للمنتجات الوطنية.

وعلى ذلك فإن هذا الفصل يسعى إلى إثبات صحة الفروض التالية :

- ١ - إن المنافسة الأجنبية التي تواجه المنشآت الغذائية الوطنية لا تقتصر على جانب واحد فقط ولكنها شاملة لجميع صور ومجالات المنافسة.
- ٢ - إن المنشآت الكبيرة ذات القدرات المالية الضخمة أقدر على مواجهة المنافسة من المنشآت الصغيرة ذات الإمكانيات المالية المحدودة.
- ٣ - كلما اقتصر نشاط الشركة على مجرد التعبئة والتغليف أو القيام ببعض العمليات الصناعية المحدودة كلما قلت قدرتها على المنافسة.
- ٤ - إن ارتباط المنشأة الوطنية بأخرى أجنبية تدعم مركزها التنافسي في السوق المحلية.
- ٥ - إن زيادة حدة المنافسة في قطاع الصناعات الغذائية له آثار اقتصادية سيئة على الشركات الوطنية العاملة في هذا القطاع.

وفي ضوء ذلك فإن هذا الفصل يتكون من ثلاثة مباحث الأول يهدف إلى التعرف على مدى المنافسة التي تواجهها المنشآت الوطنية، أما الثاني فيهدف إلى تحديد درجة استقلالية المنشآت الوطنية، أما الثالث فيخصص لدراسة الآثار الاقتصادية للمنافسة.

المبحث الأول

المنافسة التي تواجهها المنشآت الوطنية للصناعات الغذائية

وبالرغم من أهمية توافر قدر من المنافسة - إذ إنها المحرك الأساسي لديناميكية السوق والحافز الرئيسي الذي يدفع المنتجين نحو الإجابة والتطوير^(١) - فإن زيادة حدتها يمكن أن يضر بعض

(١) E.K. Hunt and Howard J. Sherman, Economics, An Introduction to traditional and Radical views, Harper & Harper & row (١) Publishers, Fourth ed., N.Y. 1981. P. 316.

المنشآت خاصة إذا جاءت المنافسة من منتجين أكثر قدرة ومن دول أكثر تقدماً، وعلى ذلك فإن ما يعمنا في هذا المجال هو التعرف على مدى توافر المنافسة، بمعنى هل جميع منتجات الصناعات الغذائية تواجه منافسة أم أنها قاصرة فقط على بعض الأصناف دون - الأخرى؟ وما قوة هذه المنافسة؟ وما مصدرها وشكلها؟

أولاً : مدى تواجد المنافسة :

جاءت نتائج الدراسة الميدانية عن هذا الاستفسار تفيد أن جميع شركات العينة الثلاثين تواجه منافسة أي بنسبة ١٠٠٪. وهذا دليل على أن المنافسة شاملة لجميع المنتجات الغذائية المنتجة محلياً سواء كانت ألباناً أو مياهاً غازية أو عصائر أو زيوت ودهون أو حلويات وهذه النتيجة تعكس واقع سوق المنتجات الغذائية في المملكة حيث يتميز بتعدد المنتجات المعروضة في السوق سواء كانت محلية أو مستوردة - وتعدد المنتجين الذين يعملون في نشاط الإنتاج الغذائي مما يحتم تواجد المنافسة.

ثانياً : مدى قوة المنافسة :

إن مجرد الدلالة على أن جميع المنشآت الوطنية تواجه منافسة في السوق السعودية لا يعكس المركز التنافسي لها، وإنما الذي يعكسه مدى قوة المنافسة التي تتعرض لها.

وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى أن معظم المنشآت الوطنية للصناعات الغذائية وبنسبة ٧٢٪ من حجم العينة تواجه منافسة حادة. أما تلك التي تواجه منافسة عادية فإن طبيعة منتجاتها جعلت المنافسة بالنسبة لها عادية كمنشآت منتجات المخازن ومصانع الثلج.

ورغبة في التعرف على العلاقة بين قوة المنافسة وبين حجم رأس المال حتى يمكن تحديد ما إذا كانت الشركات ذات الإمكانيات المالية الضعيفة أم ذات الإمكانيات الكبيرة هي التي تواجه منافسة حادة، ثم استخراج 'كا' وعلى الرغم من أن التحليل الإحصائي قد اثبت عدم معنويتها إلا أن هذا لا ينفي في رأي الباحث تأثير حجم رأس المال على قوة المنافسة، فعدم معنوية 'كا' قد يكون نتيجة لصغر حجم العينة المحسوبة لها (انظر الجدول رقم (١))، إذ إن هناك مؤشرات أخرى تجعلنا نؤيد وجود علاقة منها النسب المئوية المحسوبة (والمبينة بالجدول رقم ١) حيث تبين إن حوالي ٦٢٪ من الشركات التي تواجه منافسة حادة هي تلك التي يقل رأس مالها عن ١٥ مليون ريال، وفي نفس الوقت فإن الشركات ذات الإمكانيات المالية الضخمة لديها القدرة على مواجهة أي شكل من المنافسة مهما زادت حدتها سواء كانت منافسة سريعة أو ابتكارية أو تلك القائمة على تقديم الخدمات للمستهلكين أو لمنافذ التوزيع، والتي لا تقدر عليها المنشآت الصغيرة.

كما أن الواقع العملي وما يدور في ساحة السوق السعودية من منافسة سريعة وإعلانية

وتطويرية بين الشركات الوطنية المنتجة لزيت الطهي وبين زيت الطهي الأمريكية المستوردة والتي استمرت حتى الآن أكثر من أربع سنوات اضطرت فيها الشركات الأمريكية ووكيلها في المملكة من تخفيض أسعارها في حدود ٣٠٪ وفي بعض الفترات ٥٠٪^(١). وقامت الشركة الوطنية بحملات ترويجية وإعلانية بميزانية سنوية أكثر من ربع مليون ريال^(٢) لمواجهة قرار تخفيض سعر الزيوت المستوردة ليدل دلالة قاطعة على أن الشركات الكبيرة يمكن أن تصمد أمام المنافسة.

ثالثاً : مصدر المنافسة :

من المعروف أن السوق السعودية كما سبق وأن ذكرنا سوق استهلاكية مفتوحة أمام الإنتاج الأجنبي ومحط أنظار الشركات العالمية، لما تتميز به من اتساع وقدرة شرائية، ومن ثم فمن المفروض أن تخشى المنشآت الوطنية الإنتاج الأجنبي ومنافسة الشركات العالمية، إلا أن نتائج البحث جاءت كما هي واردة في الجدول رقم (٢) تفيد أن المنافسة الحادة إنما تأتي من المنتجات المحلية ومن منتجات دول أجنبية، إذ تبين أن المتوسط المرجح لقوة المنافسة المحلية ٢,٥٢ وللتنافس الأجنبية ٢,٤٨ وهما أعلى من المتوسط العام بل يقتربان من الحد الأعلى الذي يبلغ (٣) أما المنافسة التي تأتي من منتجات دول مجلس التعاون فقد جاء المتوسط المرجح لقوتها متواضعاً ١,٧٥ أي أقل من المتوسط العام البالغ (٢).

كما أن مقاييس التشتت كانت في أدنى مستوياتها بالنسبة للمنافسة المحلية والأجنبية إذ يبلغ الانحراف المعياري للمحلية ٥٨، وللأجنبية ٧٣، كما أن الالتواء السالب لمنحنى توزيع الآراء عن قوة المنافسة المحلية والأجنبية يعنى أنها أعلى من المتوسط وتقترب من الحد الأعلى.

وهذه النتائج تشير إلى أن هناك شبه اتفاق بين مفردات العينة على هذا الاتجاه والذي لا نجده واضحاً في الانحراف المعياري والالتواء للمنافسة من دول مجلس التعاون.

ويمكن تفسير تقارب قوة المنافسة المحلية والأجنبية بأن هناك بعض المنتجات الوطنية تحظى بقبول المستهلك السعودي كالألبان ومنتجات المخازن نظراً لحرص المستهلك السعودي على شرائها طازجة، مما يجعل التنافس وارداً بين الإنتاج المحلي منها وليس الأجنبي، أما باقي المنتجات الأخرى فليس هناك شك أن المنافسة فيها تأتي من منتجات أجنبية.

(١) كانت أسعار زيت الطهي الأمريكي في السوق السعودية للجالون ٢٤ ريال وصلت إلى ١٧ ريالاً وفي بعض الفترات إلى ١٢ ريال في حين كان الإنتاج الوطني يباع بسعر ١٤ ريال.

(٢) الشركة السعودية للزيوت والسمن النباتي، التقرير السنوي عن عام ١٤٠٥ / ١٤٠٦ هـ.

جدول رقم (١)
العلاقة بين رأس المال وقوة المنافسة

الإجمالي	فاكتر ٢٣٠	ريال ٢٣٠-٢٠	ريال ٢٠-١٥	ريال ١٥-١٠	ريال ١٠-٥	ريال ٥-٣	رأس المال	
							المتنافسة	المتنافسة
٢١ ٧٢,٤	٦ ٢٠,٦٩ ٢٨,٥٧ ٧٥,٠٠	— — —	٢ ٦,٩ ٩,٥٢ ٦٦,٦٧	٢ ٦,٩ ٩,٥٢ ١٠٠,٠٠	٣ ١٠,٣٤ ١٤,٢٩ ٧٥,٠٠	٨ ٢٧,٥٩ ٣٨,١ ٧٢,٧٣	١ ٢ ٣ ٤	متنافسة حادة
٨ ٢٧,٥٩	٢ ٦,٩ ٥,٠٠ ٢٥,٠٠	١ ٣,٤٥ ١٢,٥ ١٠٠,٠٠	١ ٣,٤٥ ١٢,٥ ٣٣,٣٣	— — —	١ ٣,٤٥ ١٢,٥ ٢٥,٠٠	٣ ١٠,٣٤ ٣٧,٥ ٢٧,٢٧		متنافسة عادية
٢٩ ١٠٠,٠٠	٨ ٢٧,٦	١ ٣,٤	٣ ١٠,٣	٢ ٦,٩	٤ ١٣,٨	١١ ٣٧,٩		الإجمالي

CHI-SQUARE 3.477 DF = 5 PROB = 0.6268 ١- التكرار

PHI 0.346 ٢- النسبة إلى إجمالي العينة

CONTINGENCY COEFFICIENT 0.327 ٣- النسبة إلى إجمالي الصف

CRAMER'S V 0.346 DF = 5 PROB = 0.5558 ٤- النسبة إلى إجمالي العمود

LIKELIHOOD RATIO CHISQUARE 3.956

جدول رقم (٢)
مصدر المنافسة

المؤشرات الاحصائية مصدر المنافسة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	التفرطح	الالتواء	الإجمالي
من منتجات محلية	٢,٥٢	,٥٨٥	,٧٥٨	,٣٢١	٢١,٥
من منتجات مجلس التعاون	١,٧٥	,٨٨٦	,٦١٥	١,٤٨٠	٥,٥٨
من منتجات دول أجنبية	٢,٤٧٨	,٧٣٠	١,٠٦٧	,١٦٧	١٦,٢٧

جدول رقم (٣)
أشكال وصور المنافسة

المؤشرات الاحصائية صور المنافسة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	التفرطح	الالتواء	الإجمالي
منافسة سعرية	٢,٦٩٢	,٤٧٠	,٨٨٥	١,٣٢٤	٢٩,١٧
منافسة جودة	١,٨٥٧	,٨٦٤	,٣٠٦	١,٦٣٥	٨,٠٤
منافسة تشكيل	١,٧٢٧	,٩٠٤	,٦٤٦	١,٥٤٨	٦,٣٣
منافسة عبوة	١,٤٢٨	,٥٣٤	,٣٧٤	٢,٨٠٠	٧,٠٧
منافسة تطوير	١,٣٣٣	,٨١٦	٢,٤٤٩	٦,٠٠٠	٤,٠٠
منافسة إعلان	١,٧١٤	,٩٥١	,٧٦٣	١,٦٨٦	٤,٧٧

رابعاً : أشكال وصور المنافسة :

لما كان وضع استراتيجية تسويقية لمواجهة المنافسة تحتاج إلى معرفة وفهم طبيعة وهيكل المنافسة التي تواجه المنتجات الوطنية في السوق لذا فمن الضروري أن توضح أشكال وصور المنافسة التي تواجه منشآت الصناعات الغذائية السعودية في السوق المحلية.

فمن الجدول رقم (٣) يتضح أن المنافسة السعرية هي أقوى أشكال المنافسة التي تواجه المنتجات الغذائية الوطنية حيث يبلغ المتوسط المرجح لها ٢,٦٩ أي أعلى من المتوسط العام البالغ (٢) ويقترب من الحد الأقصى وهو (٣)، وفي نفس الوقت فإن الانحراف المعياري لقوة المنافسة السعرية ٤٧,٤٧ والتواء منحني الآراء لها سالبا وهذا يشير إلى اتفاق معظم مفردات العينة في آرائهم.

أما باقي مجالات المنافسة فهي متقاربة في قوتها حيث تتقارب المتوسطات المرجحة لها تقريبا

فالمُتوسط المرجح للمنافسة في الجودة ١,٨٦ وفي التشكيل والتنوع ١,٧٣ وفي مجال الإعلان ١,٧١، وأن كانت تنخفض في مجالي العبوة والتطوير حيث بلغ المُتوسط المرجح لهما ١,٤٣، ١,٣٣، على التوالي.

ويلاحظ أن تشتت الآراء بشأن مجالات المنافسة كانت في أدنى مستوياتها وخاصة بالنسبة للمنافسة السعرية والعبوة والتطوير حيث ينخفض الانحراف المعياري لهم إذ يبلغ ٤٧، للمنافسة السعرية، ٥٣، للعبوة، ٨١، للتطوير.

وما يشير إلى تقارب الآراء ويعكس قلة تشتتها أيضا ذلك التفرطح الموجب والالتواء السالب لمنحنى توزيع الآراء حول مجالات المنافسة والذي يعني أن هناك شبه اتفاق بين شركات العينة على أهمية كل مجال من مجالات المنافسة.

إن هذه النتائج إنما تلفت النظر إلى ضرورة الاهتمام بكافة عناصر المزيج التسويقي لأن المنافسة التي تواجهها الشركات الوطنية منافسة شاملة وليست محدودة.

المبحث الثاني

«درجة استقلالية المنشآت الوطنية للصناعات الغذائية وأثرها على مركزها التنافسي».

أوضحنا في المبحث السابق أن هناك منافسة حادة تواجه الشركات الوطنية، وأن هذه المنافسة تأتي من شركات أجنبية ومحلية، وأن المنافسة تشمل كافة عناصر المزيج التسويقي.

وفي ضوء ذلك فإن الشركات الوطنية مطالبة بتصميم استراتيجية تسويقية تمكنها من التصدي لهذه المنافسة والتقليل من أثارها، إلا أن قدرة المنشآت الوطنية في اختبار الأساليب الفعالة لمواجهة المنافسة إنما هي رهن بدرجة حريتها في استخدام هذه الأساليب، ودرجة الحرية مرتبطة بدرجة الاستقلالية التي تتمتع بها المنشآت الوطنية.

فهل المنشآت السعودية للصناعات الغذائية هي شركات وطنية تنتج منتجات وطنية في ضوء استراتيجية الاعتماد على الذات، أم هي فروع لشركات أجنبية تنتج سلعا أجنبية باسم أجنبي وبخبرة أجنبية ضمن استراتيجية التبعية للشركات العالمية؟

إن قدرة المنشآت الوطنية السعودية على المنافسة مرهونة بدرجة استقلاليتها والتي يمكن تحديدها بثلاثة مؤشرات هي طبيعة النشاط الذي تمارسه المنشآت الوطنية وأصل المنتجات التي تنتجها ونسبة المستورد من المستلزمات الإنتاجية والتي سنناقشها في هذا المبحث ومن واقع الدراسة الميدانية.

أولاً: طبيعة النشاط الرئيس للمنشأة :

يتحدد طبيعة النشاط الذي تمارسه المنشآت السعودية للصناعات الغذائية في ثلاثة نماذج :

- ١ - تعبئة وتغليف إنتاج مستورد.
- ٢ - إجراء بعض العمليات الصناعية.
- ٣ - إتمام العملية الصناعية بالكامل.

فالنسبة للنموذج الأول الذي يمثل ١٠٪ من حجم العينة نجده في صناعة إنتاج اللحوم والحلويات والشيكولاته حيث لا تقوم الشركات بأية عملية صناعية بل تعتمد في نشاطها على الاستيراد من الخارج سواء كان إنتاجاً مميزاً بعلامة أو ماركة أو غير مميز ويتم تعبئته وتميزه بعلامة الموزع، وعلى ذلك فإن الاستقلالية لمثل هذه النوعية من الشركات شبه منعدمة، ومن ثم فقدرتها على المنافسة في مجالات معينة شبه معدومة فلا تستطيع أن تدخل تطوير في السلعة أو تحسين في الجودة أو زيادة في التنوع والتشكيل، كما أن قدرتها على المنافسة السعريّة قليلة لارتباطها بالاستيراد من الخارج للمنتج وبأسعار معينة تخضع للمساومة وسعر صرف العملة، ومن ثم فسيئها للمنافسة السعريّة هو التضحية بهامش ربحها أو تخفيض تكلفة تسويقها، أما المجالات التي تستطيع المنافسة فيها فتتحدد في العبوة والإعلان وهي مجالات تأثيرها التنافسي محدود.

أما النموذج الثاني وهو إجراء بعض العمليات الصناعية فتمارسه ١٤ شركة ونسبة ٤٧٪ من حجم العينة تنتج المياه الغازية والألبان والعصائر والزيت والدهون، وهذه الشركات تستورد الخلاصات الغذائية المركزة وتقوم بمعالجتها وتعبئتها.

وهذا النموذج من الشركات ينقسم إلى نوعين الأول شركات تعرض منتجاتها تحت أسماء شركات عالمية كشركات المياه الغازية ومن ثم تستفيد من شهرة هذه الشركات في منافستها كما أن النواحي الفنية كرفع مستوى الجودة أو إدخال تطويرات معينة في نوع وشكل السلعة أو حتى إدخال منتجات جديدة أو زيادة درجة التشكيل، كلها مجالات مرتبطة بالشركة الأم تبلغها دائماً لفروعها لتدعيم مركزها التنافسي أمام الشركات الوطنية الخالصة، حتى الإعلانات التي تنشر عن منتجاتها عادة ما يتم تصميمها وإنتاجها في الخارج وتحت إشراف الشركة الأم ويتم عرضها في الأسواق المحلية. لذا فإن هذه النوعية من الشركات هي أكثر الشركات قدرة على المنافسة ولكن بالاعتماد على سواعد الغير وفي ظل التبعية وهي استراتيجية غير مضمونة.

أما النوع الثاني وهي شركات تعرض منتجاتها تحت اسمها وعلاماتها التجارية ولا ترتبط بشركات عالمية وهي شركات إنتاج العصير والألبان المبسترة القابلة للتخزين فترة طويلة، وبالرغم من قيام هذا النوع من الشركات على استيراد جوهر السلعة ولها فيمكن أن تزداد قدرتها على المنافسة وتتمتع بدرجة من الاستقلالية إذا كانت لديها استراتيجية إنتاجية تسمح لها بالتطوير في

جودة السلعة واسلوب إنتاجها وفي غيرها من المجالات الفنية وقد يحتاج ذلك إلى خبرة فنية يعتقد الباحث أن الشركات الوطنية قادرة على توفيرها من الكودار الوطنية على مر الزمن.

النموذج الثالث : الشركات التي تقوم بإتمام العملية الصناعية بالكامل وهي حوالي ١٣ شركة تمثل ٤٣٪ من حجم العينة وهي المنتجة للألبان الطازجة والعصائر والمياه الصحية ومنتجات المخازن، وهذه الشركات تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، حيث تقوم بإنتاج سلعة وطنية تعتمد ذاتيا على خبراتها وإمكاناتها ومن ثم فهي قادرة على ممارسة كافة مجالات المنافسة الفنية منها وغير الفنية الجوهرية وغير الجوهرية، ولكن قدرتها التنافسية في كل مجال يتوقف على إمكانياتها الفنية والمادية وكفاءة خبرائها وجديّة أبحاثها. وهذه الشركات هي التي يجب أن تقدم لها الدولة كافة التسهيلات لتدعيم مركزها في السوق وهي الأولى بالحماية والرعاية.

وبالرغم من عدم معنوية العلاقة بين طبيعة النشاط الذي تمارسه المنشأة ونوعية الأصناف المنتجة حيث أن قيمة 'كا' المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية (انظر جدول رقم ٤) إلا أنه تبين أن قيام المنشآت السعودية بإتمام العملية الصناعية بالكامل إنما هو قاصر على تلك الصناعات التي تتميز بتكنولوجيا الإنتاج فيها بالبساطة وعدم التعقيد كصناعة الألبان ومنتجات المخازن والمياه الصحية، في حين أن قيامها ببعض العمليات الصناعية نجده في تلك الصناعات التي لا تتوافر خاماتها في المملكة كالمياه الغازية، الزيوت والدهون والعصائر أما تلك التي تقوم فيها المنشآت السعودية بالتعبئة فقط فهي تلك الصناعات التي تحتاج إلى خبرة وكفاءة إنتاجية متميزة كالحلويات والشيكولاته وتصنيع اللحوم وهذه النتيجة تثبت أن الصناعات الوطنية الخالصة مركزة في بعض الصناعات دون الأخرى.

ثانياً: أصل المنتجات :

بينما فيما سبق أن المنتجات الغذائية المنتجة في المملكة نوعان : الأول منتجات لشركات أجنبية عالمية والثاني منتجات وطنية خالصة . ولقد تبين من الدراسة الميدانية أن ما يقرب من ١/٣ شركات العينة تقوم بإنتاج سلع بترخيص من شركات أجنبية وتعرض في السوق تحت اسمها وعلامتها التجارية . كمنتجات المياه الغازية والحلويات والشيكولاته وبعض أصناف البسكويت المملح والمسكر، في حين أن ٢/٣ العينة تنتج منتجات وطنية كمنتجات الألبان والدهون والمياه الصحية وبعض العصائر. وليس هناك شك في تأثير أصل السلعة على درجة الاستقلالية التي تتمتع بها الشركة المنتجة، فالمنشآت الوطنية المرتبطة بشركات عالمية وتنتج سلعا تحت اسمها وعلامتها التجارية تفقد إرادتها وتصبح تابعة قلباً وقالباً للشركة الأجنبية الأم، فكافة القرارات الجوهرية سواء تلك المرتبطة باستراتيجيات مواجهة للمنافسة أو بالأساليب التنافسية إنما تتخذ في الخارج، كما أن القرارات الخاصة بالتشكيل والتنويع والتطوير والإعلان كلها قرارات فوقية

جدول رقم ٤
العلاقة بين طبيعة النشاط والأصناف المنتجة

طبيعة النشاط الأصناف	مجرد تعبئة ت %	إجراء بعض العمليات الصناعية ت %	إتمام العملية الصناعية بالكامل ت %	إجمالي ت %
اللحوم	١ (٥٠)	١ (٥٠)	—	٢ ١٠٠
الألبان ومنتجاتها	—	٢ (٤٠)	٣ (٦٠)	٥ ١٠٠
الزيوت والدهون	—	٢ (١٠٠)	—	٢ ١٠٠
عصائر وفواكه محفوظة	١ (٢٠)	٢ (٤٠)	٢ (٤٠)	٥ ١٠٠
حلويات وشيكولاته	١ (٥٠)	١ (٥٠)	—	٢ ١٠٠
مياه غازية	—	٥ (١٠٠)	—	٥ ١٠٠
مياه صحية وثلج	—	—	٤ (١٠٠)	٤ ١٠٠
منتجات مخازن	—	٢ (٤٠)	٣ (٦٠)	٥ ١٠٠
إجمالي	٣ (١٠)	١٥ (٥٠)	١٢ (٤٠)	٣٠ ١٠٠

$$K = \frac{(M - 1)^2}{M} = 13,418$$

$$K = (140,05) = 23,685$$

تتخذها الشركة الأم وتنفذها الشركات المنتجة، وهذا الوضع أكسب الشركات الوطنية المنتجة لهذه السلع مركزاً تنافسياً قوياً في السوق السعودية يفوق مركز الشركات الوطنية التي تنتج سلعاً خاصة بها. فلقد تبين أن ٦٠٪ من الشركات التي تنتج سلعاً بترخيص تواجه منافسة حادة في حين كانت هذه النسبة للشركات التي تنتج سلعاً خاصة بها ٨٠٪.

وبالرغم من تقارب النسبتين إلا أن النتيجة في حد ذاتها تدل على أن الشركات التي تنتج سلعاً بترخيص تواجه منافسة مثلها مثل الشركات الوطنية الخالصة بالرغم من تدعيم الشركات العالمية لها، وهذا يجعلنا نطالب بضرورة تدعيم صناعتنا الوطنية وحماية ومساعدة الشركات التي تنتج إنتاجاً وطنياً لتقوية مركزها التنافسي في السوق.

ثالثاً : نسبة المستلزمات الإنتاجية المستوردة :

تحدد درجة استقلالية المنشأة أيضاً بمعيار ما تقوم باستيراده من المستلزمات الإنتاجية، فكلما انخفضت نسبة المستورد من المستلزمات واعتمدت المنشأة على توفير مستلزماتها من السوق

المحلية كلما توافر لديها قدر من المرونة في عملياتها الإنتاجية وانتظام واستقرار في الإنتاج يتيح لها التواجد المستمر في الأسواق مما يجعل لديها قدرة أكبر على المنافسة وقد أثبتت الدراسة الميدانية كما هي واضحة في الجدول رقم (٥) أن أكثر من ٣٦٪ من شركات العينة تستورد ٥٠٪ فأكثر من مستلزماتها الإنتاجية، وأن ٤٣٪ من حجم العينة تستورد أقل من ٢٥٪ ويظهر الجدول أيضاً أن العلاقة بين نسبة المواد المستوردة وحدة المنافسة غير واضحة حيث تعاني معظم المنشآت منافسة حادة تستوي فيها التي تستورد أقل من ٢٥٪ من مستلزماتها أو ٧٥٪ فأكثر. إلا أن الباحث يعتقد أن مجرد الاعتماد على الخارج في توفير نسبة كبيرة من المستلزمات الإنتاجية يجعل المنشأة تحت رحمة الظروف ومن ثم تفقد حرية الحركة في معظم قراراتها التسويقية سواء كانت قرارات خاصة بالتطوير أو التعبئة والتغليف أو التشكيل أو التسعير مما يحد من قدرتها على المنافسة.

جدول رقم (٥)
العلاقة بين نسبة المستلزمات الإنتاجية المستوردة وقوة المنافسة

قوة المنافسة نسبة المستورد	منافسة حادة	منافسة عادية	الإجمالي
أقل من ٢٥ ٪	٩ (٤١)	٤ (٥٠)	١٣ (٤٣,٣)
٢٥ - ٥٠ ٪	٤ (١٨)	٢ (٢٥)	٦ (٢٠)
٥٠ - ٧٥ ٪	٣ (١٣,٦)	١ (١٢,٥)	٤ (١٣,٣)
٧٥ ٪ فأكثر	٦ (٢٧,٣)	١ (١٢,٥)	٧ (٢٣,٣)
الإجمالي	٢٢ (١٠٠)	٨ (١٠٠)	٣٠ (١٠٠)

المبحث الثالث الآثار الاقتصادية للمنافسة الأجنبية على المنشآت الوطنية

إذا كان الاقتصاديون الكلاسيك والمحدثون اتفقوا على أن المنافسة تؤدي إلى تحقيق الديمقراطية الاقتصادية، وتحقيق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك وتدفع المنتجين باستمرار نحو التطوير والابتكار من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية ومن ثم تخفيض التكاليف^(١). فإن الآثار السلبية للمنافسة يمكن أن تفوق آثارها الإيجابية، خاصة إذا كانت المنافسة بين قوة اقتصادية وليدة لا تملك

(١) دكتور العشري حسين درويش : أصول الاقتصاد، مطبعة الميداني - القاهرة ١٨٨٢ ص ٢٧٤.

المقومات التي تمكنها حتى من تمييز منتجاتها وقوة أخرى تملك التقنية الفنية التي تعطيها القدرة على التفوق^(١)، وهذا ما نراه في المنافسة السائدة في السوق السعودية بين منتجات محلية ومنتجات أخرى من شركات عالمية.

إن هذا المبحث يهدف إلى التعرف على الآثار الاقتصادية السلبية للمنافسة الأجنبية على المنتجات الغذائية المحلية في السوق السعودية معبرين عنها بالمشاكل التسويقية التي تعاني منها المنشآت الغذائية الوطنية من جراء المنافسة.

المشاكل التسويقية التي تواجهها المنشآت الوطنية من جراء المنافسة :

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك مشاكل تسويقية تعاني منها المنشآت الوطنية وكانت المنافسة أحد الأسباب الرئيسية في تواجدها.

ويوضح الجدول رقم (٦) أن أكثر هذه المشاكل هو انخفاض المبيعات المحققة حيث يعاني منها ٧٣٪ من وحدات العينة مما يدل على مدى حدة هذه المشكلة. والواقع أن السبب الرئيسي الذي جعل هذه المشكلة تتربع على قمة المشاكل التسويقية للمنشآت الوطنية^(٢) إنما يرجع إلى طبيعة المنتجات الغذائية في حد ذاتها، فهي سلع بديلة يترتب على شراء إحداها الامتناع عن شراء الأخرى، نظراً لأن السلع الغذائية تشبع حاجات فسيولوجية ومن ثم لا تحتاج إلى التنوع الكبير كالسلع الأخرى التي تشبع حاجات سيكولوجية واجتماعية فضلاً عن أن معظمها يفضل استهلاكها طازجة ولا يستحسن فيها التخزين وعلى ذلك فإن سوق المنتجات الغذائية يتسم بالضيق رغم اتساعه.

وقد ترتب على مشكلة انخفاض المبيعات اتجاه الأرباح إلى التناقص وهي المشكلة التي تعاني منها ٩٠٪ من شركات العينة، فالنتيجة المنطقية لانخفاض المبيعات أمام قوة المنافسة هو التجاء المنتجين المحليين لتخفيض إنتاجهم لعدم القدرة على التخزين لطبيعة السلعة الغذائية وسرعة تلفها، وهذا بالتبعية أوجد طاقة فائضة غير مستغلة توزع تكاليفها الثابتة على الإنتاج المحقق مما يؤدي إلى تناقص الأرباح.

أما المشكلة الثالثة والتي تواجهها ٦٠٪ من حجم العينة فهي ارتفاع تكاليف التسويق، ويعتقد الباحث أنها نتيجة لزيادة الإنفاق على الإعلان والترويج والبيع الشخصي لمحاولة زيادة حجم المبيعات، فضلاً عن تزايد مردودات المبيعات من الألبان والزيت ومنتجات المخازن والحلويات لانتهاء فترة صلاحيتها، كذلك تزايد نفقات النقل لاتجاه العديد من المنتجين المحليين

(١) Heil Broner & Thurow, The Economic Problem, prentic Hall, London 1980 P.91.

(٢)

(٢) المؤتمر الثاني لرجال الأعمال السعوديين : واقع ومستقبل الصناعة الوطنية بالملكة، ورقة عمل، الرياض ٥ - ٧ رجب ١٤٠٥ هـ، ٢٦ - ٢٨ مارس ١٩٨٥ م، ص ١٧.

جدول رقم (٦)
الآثار الاقتصادية للمنافسة بين المنشآت

المشاكل التسويقية الأصناف المتبعة	تراكم المخزون	انخفاض المبيعات	تناقص الأرباح	انخفاض حصة المنشأة في السوق	ارتفاع تكاليف التسويق	المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%
اللحوم	—	٢ (٩)	٢ (٧,٥)	—	٢ (١١)	٦ (٦,٧)
الألبان	١ (١٤)	٣ (١٤)	٥ (١٨)	٤ (٢٥)	٥ (٢٨)	١٨ (٢٠)
الزيوت والدهون	—	٢ (٩)	٢ (٧,٥)	١ (٦,٣)	—	٥ (٥,٥)
العصائر والفواكه	٢ (٢٩)	٢ (٩)	٥ (١٨)	٤ (٢٥)	٥ (٢٨)	١٨ (٢٠)
المحفوظة	—	—	—	—	—	—
الحلوى والشيكلاته	١ (١٤)	—	١ (٤)	—	١ (٥,٥)	٣ (٣,٥)
المياه الصحية	—	٤ (١٨)	٤ (١٥)	١ (٦,٣)	١ (٥,٥)	١٠ (١١)
والثلج	—	—	—	—	—	—
المياه الغازية	٣ (٤٣)	٥ (٢٣)	٥ (١٨)	٤ (٢٥)	٣ (١٦,٥)	٢٠ (٢٢,٣)
منتجات المخازن	—	٤ (١٨)	٣ (١٢)	٢ (١٢,٥)	١ (٥,٥)	١٠ (١١)
المجموع	٧ (٢٣)	٢٢ (٧٣)	٢٧ (٩٠)	١٦ (٥٣)	١٨ (٦٠)	٩٠ (١٠٠)

$$K_1 = \frac{(F - M)^2}{M} = 21,53$$

$$K_2 = (28 - 0,05) = 41,3$$

الحسوبة أقل من الجدولية.

إلى توزيع إنتاجهم في مناطق بعيدة والتي كانت تعتبر مناطق غير اقتصادية.

ثم تأتي مشكلة انخفاض حصة المنشأة في السوق وهي مترتبة على انخفاض حجم المبيعات وعدم قدرة المنشآت الوطنية على فتح أسواق جديدة لتعويض النقص في مبيعاتها في الأسواق التقليدية نتيجة للمنافسة.

أما بالنسبة لمشكلة تراكم المخزون فهي لا تشكل أي خطورة إذ لا يعاني منها سوى ٢٣٪ فقط من حجم العينة.

وإذا حاولنا التعرف على المشاكل التسويقية لكل نوع من المنشآت الغذائية الوطنية فسنجدها كما هي واردة في الجدول رقم (٦) حيث تعاني منشآت اللحوم مشاكل انخفاض المبيعات وتناقص الأرباح، وهذا راجع لكون المنشآت الوطنية العاملة في هذا القطاع حديثة العهد لم تدخل

السوق إلا مؤخراً بالقياس بالمنتجات الأجنبية في حين أن شركات الألبان تعاني من مشكلة تناقص الأرباح وارتفاع تكاليف التسويق وهما مشكلتان مرتبطتان معا نتيجة لزيادة الجهود الترويجية، وزيادة مردودات المبيعات وزيادة تكلفة النقل مع ثبات حجم المبيعات.

أما شركات الزيوت والدهون فكانت مشكلاتها تتحدد في انخفاض المبيعات وتناقص الأرباح نتيجة للمنافسة السعرية التي تواجهها من المنتجات الأجنبية.

وبالنسبة للمنتجات من العصائر، فمشاكلها تناقص الأرباح وارتفاع تكاليف التسويق مثلها مثل شركات الألبان. وتأتي شركات الحلويات والشيكولاته التي تعاني من تراكم المخزون السلعي وتناقص الأرباح وارتفاع تكاليف التسويق، نتيجة لعدم القدرة على تصريف منتجاتها للفارق بين تطوير وشهرة وجودة منتجاتها بالمقارنة بالمنتجات الأجنبية.

كما تواجه منشآت المياه الغازية ومنشآت المياه الصحية مشكلتي انخفاض المبيعات وتناقص الأرباح، نتيجة لمنافسة شركات العصائر وشركات المياه الغازية المحلية التي تنقسم السوق بينها، وإن كانت الغلبة من واقع الملاحظة الشخصية هي لشركة الببسي مما يجعل شركات المياه الغازية الأخرى تواجه انخفاضاً في مبيعاتها، كما أن المنافسة للمياه الصحية إنما تأتيها من الشركات المحلية والمنتجات المستوردة لبنانية وسورية ومن الإمارات العربية المتحدة. وأخيراً منتجات المخازن التي تعاني من مشكلتين أساسيتين هما انخفاض المبيعات وتناقص الأرباح.

وواضح من هذه النتائج أن جميع نوعيات السلع الغذائية تواجه مشاكل تسويقية عديدة وليس هناك ارتباط واضح بين نوعية من السلع ومشكلة تسويقية بذاتها، وتؤكد هذه الحقيقة أن "كا" غير معنوية إذ أن قيمتها المحسوبة ٢١,٥ والجدولية ٤١,٣.

إن هذه المشاكل التسويقية - وإن كانت مسبباتها قد تكون ظاهرياً معروفة للمسؤولين عن المنشآت المحلية وهي حدة المنافسة الأجنبية - فإنما هي غير معروفة الأسباب التي جعلت المنافسة تنجح في تحسين هذه المشاكل وبمثل هذه الحدة، وهذا يتطلب من الشركات الوطنية الاعتماد على نشاط بحوث التسويق لدراسة هذه المشاكل كل على حدة ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء عدم قدرة المنشآت الوطنية على مواجهة المنافسة، حتى يمكن تحديد الطرق الكفيلة للتقليل من حدة آثار هذه المشاكل. فقد يكون انخفاض كفاءة المنشأة وراء ارتفاع تكاليف التسويق، وانخفاض جودة منتجاتها وراء - انخفاض حجم المبيعات، وعدم التطوير المستمر والابتكار الدائم هو أساس انخفاض حصة المنشأة في السوق، وفشل السياسة السعرية وراء انخفاض الأرباح.

إن علاج هذه المشاكل لن يكون إلا من خلال البحث الدائم والدراسة العلمية المستمرة حتى تكون خطوات العلاج مبنية على أساس وليس على مجرد فروض قد تكون صحيحة أو غير صحيحة.

وفي ضوء التحليل السابق لنتائج الدراسة الميدانية اتضح أن جميع المنشآت الغذائية الوطنية تقريباً تواجه منافسة من منتجات أجنبية وهذه المنافسة شاملة لجميع الصور والمجالات ولا تقتصر على جانب واحد فقط.

كما تبين أيضاً أن الشركات التي تقوم بالعملية الصناعية بالكامل أقدر على المنافسة من الشركات التي يتحدد نشاطها في تعبئة وتغليف إنتاج مستورد.

وأظهرت نتائج البحث أيضاً أن الشركات التي تنتج سلعا بترخيص من شركات عالمية وتعرضها تحت اسمها وعلامتها التجارية تتمتع بمركز تنافسي أقوى من الشركات التي تنتج سلعا وطنية خالصة.

كما أثبتت الدراسة الميدانية أن قطاع الصناعات الغذائية السعودية تواجه مشاكل تسويقية عديدة نتيجة للمنافسة غير المتكافئة بين قطاع صناعي ولبيد وشركات تمتلك كل مقومات التفوق. وعلى ذلك فإن الفروض الخمسة التي تم وضعها فروض صحيحة.

الفصل الثاني

تأثير السياسات التسويقية المتبعة على المنافسة التي

تواجهها المنشآت الغذائية السعودية

مقدمة :

تقوم كل منشأة بعرض منتجاتها في السوق تحت ظل سياسة تسويقية معينة، تبغي من ورائها الحصول على حجم معين من المبيعات، وتحقيق مركز تنافسي مرموق، وتدعيم منتجاتها في السوق.

ولا تستطيع أي منشأة أن تصل إلى ما تصبو إليه من آمال، وأن تحقق ما وضعت من أهداف اعتماداً على عنصر واحد فقط من عناصر السياسة التسويقية مهما علا شأنه ومهما كانت قوة تأثيره، بل ينبغي أن تعتمد على تكامل فعال بين سياساتها التسويقية، هذا التكامل هو ما يعرف بالمزيج التسويقي.

والواقع أن قدرة أي منشأة على المنافسة مرهونة بقدرتها على عرض منتجاتها في إطار مزيج تسويقي مناسب لظروف السوق وطبيعة المنتجات وأحوال المستهلك.

أي إن المنافسة الآن ليست منافسة سعر أو جودة أو تطوير أو إعلان ولكنها أصبحت منافسة

بين مزيج تسويقي معين ومزيج تسويقي آخر.^(١)

ويتكون المزيج التسويقي من كافة السياسات المحددة للنشاط التسويقي للمنظمة وبالتحديد النواحي الخاصة بالسلعة، من تنوع وتشكيل وتطوير والنواحي الخاصة بالتوزيع والتسعر والنشاط الترويجي فضلا عن نشاط بحوث التسويق الذي تعتمد عليه أي منشأة في تصميم وتقييم مزيجها التسويقي^(٢). وعلى ذلك فسوف نتناول في هذا الفصل المزيج التسويقي للمنشآت الغذائية السعودية، معبرين عنه بالسياسات التسويقية المتبعة للتعرف على مدى فعاليتها ومدى تناسبها مع ظروف المنافسة التي تسود السوق السعودية، حتى يمكن تصميم استراتيجية تسويقية فعالة تساعد المنشآت الوطنية على تدعيم مركزها التنافسي أمام السلع الأجنبية المستوردة.

وفي ضوء ذلك فإن هدف هذا الفصل إثبات صحة أو عدم صحة فرضية معينة هي أن السياسات التسويقية التي تتبعها المنشآت الغذائية الوطنية غير قادرة بوضعها الحالي على تدعيم المركز التنافسي لمنتجاتها أمام المنتجات الغذائية الأجنبية.

أولا : المزيج السلمي :

يقصد بالمزيج السلمي جميع خطوط الإنتاج بالمنشأة بما تحتويه من سلع تنتج تحت أشكال مختلفة. ويتميز المزيج السلمي الأمثل بخاصية الاتساع بحيث يتضمن درجة من التنوع في السلع المنتجة، وبخاصية العمق أي زيادة الأشكال التي تنتج بها كل سلعة، وبخاصية الارتباط، أي يجب وجود حد أدنى من العلاقة بين السلع المنتجة^(٣).

ولا نستطيع إنكار أثر زيادة التنوع والتشكيل على قدرة المنشأة في المنافسة، فكلما زادت درجة اتساع وعمق المزيج السلمي، كلما استطاعت المنشأة إشباع الاحتياجات المتباينة للمستهلكين بدرجة أكبر مما يدعم مركزها التنافسي في السوق. ولقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية في الجدولين رقمي (٧، ٨) تؤكد هذه الحقيقة فكلما زادت درجة التنوع والتشكيل كلما قلت حدة المنافسة. والحقيقة أن الدراسة الميدانية قد أفادت أن المنشآت الغذائية الوطنية تتمتع بدرجة مناسبة في التنوع والتشكيل حيث يفيد نفس الجدولين أن المتوسط المرجح للتنوع السلمي يبلغ ٢,٨ من متوسط عام قدره ٢,٥ كما أن حوالي ٦٠٪ من حجم العينة تنتج ٥ أصناف فأكثر بل إن ٣٧٪ من منشآت العينة تنتج ثمانية أصناف مع السلع، كما أن المتوسط المرجح لدرجة التشكيل السلمي ٢,٨ أي أقل من المتوسط العام البالغ ٣، ويرجع ذلك إلى أن المنشآت الوطنية تقيد حجم

(١) Mc Cart by E. Jerome, Basic Marketing, Managerial Approach, Homewood, ill Richard D. Irwin. Inc. 1979, P. 38.

(٢) Philip Kohler, Principles of Marketing, Englewood cliffs, N.J. Prentice Hall - Inc, 1980.

(٣) دكتور محمود صادق بازعة : إدارة التسويق، الجزء الثاني - دار النهضة العربية ١٩٨٤ ص ٣٠.

التشكيلة إذ أن نسبة كبيرة تبلغ ٧٣٪ من حجم العينة تكتفي فقط بشكل أو شكلين.

جدول رقم (٧)
العلاقة بين قوة المنافسة ودرجة التنوع

درجة التنوع قوة المنافسة	صنف واحد	٤/٢ أصناف	٧/٥ أصناف	٨ أصناف فأكثر	المجموع	المتوسط المرجع	المتوسط العام
	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %		
منافسة حادة	٥ (٨٣)	٤ (٨٠)	٥ (٧١,٥)	٨ (٧٢,٧)	٢٢ (٧٣)		
منافسة عادية	١ (١٧)	٢ (٢٠)	٢ (٢٨,٥)	٣ (٢٧,٣)	٨ (٢٧)		
المجموع	٦ (١٠٠)	٦ (١٠٠)	٧ (١٠٠)	١١ (١٠٠)	٣٠ (١٠٠)	٢,٨	٢,٥

جدول رقم (٨)
العلاقة بين قوة المنافسة وحجم التشكيلة

حجم التشكيلة قوة المنافسة	٤ مجالات للتشكيل	٣ مجالات للتشكيل	مجالان للتشكيل	مجال واحد للتشكيل	إنتاج نظمي	المجموع	المتوسط المرجع	المتوسط العام
	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %		
منافسة حادة	-	٥ (٦٢,٥)	٩ (٩٠)	٥ (٨٣)	٣ (٦٠)	٢٢ (٧٣)		
منافسة عادية	١ (١٠٠)	٣ (٣٧,٥)	١ (١٠)	١ (١٧)	٢ (٤٠)	٨ (٢٧)		
المجموع	١ (١٠٠)	٨ (١٠٠)	١٠ (١٠٠)	٦ (١٠٠)	٥ (١٠٠)	٣٠ (١٠٠)	٢,٨	٣

وعلى ضوء هذه النتائج فإن المنشآت الوطنية تحاول جاهدة أن تكون تشكيلة منتجاتها متنوعة حيث توجد أحجام وعبوات مختلفة ومستويات جودة متعددة وأسعار متباينة، وإن كان التركيز على تشكيلة الأحجام والعبوات حيث تقوم بـ ٦٣٪، ٥٣٪ من حجم العينة على التوالي جدول رقم (٩).

ثانيا : سياسة التطوير :

لا شك أن المنافسة حاليا وفي ظل التطور التكنولوجي الذي تشهده ساحة الإنتاج الصناعي العالمي، إنما تميل أكثر تجاه التطوير، ومن ثم تحرص معظم المنشآت على تطوير منتجاتها مستهدفة بذلك إنتاجا أكثر جودة وأقدر على الإشباع وأقل تكلفة.

جدول رقم (٩)
صور التشكيل التي تخرج بها منتجات المنشأة

النسبة	التكرار	صور التشكيل
٦٣,٣٣	١٩	أحجام وأوزان مختلفة
٥٣,٣٣	١٦	عبوات متباينة
١٣,٣٣	٤	مستويات جودة مختلفة
٥٣,٣٣	١٦	أسعار مختلفة
٢٠,٠٠	٦	الإنتاج نمطي

ولقد أفادت نتائج الدراسة الميدانية أن المنشآت السعودية ليست متخلقة في هذا المجال، إذ إن أكثر من ٨٥ ٪ منها تقوم بتطوير منتجاتها. ولكن السؤال لا يجب أن يكون هل تطور أم لا يقدر ما هي مجالات التطوير؟

ولقد أفادت نتائج الدراسة كما هي واردة في الجدول رقم (١٠) أن مجالات التطوير للسلم

جدول رقم (١٠)
العلاقة بين أصل المنتج واتجاهات التطوير

أصل المنتج اتجاه التطوير	بترخيص من شركة أجنبية	خاص بالشركة	الإجمالي
تطوير في مستوى الجودة	٦ (٣١,٦) ٪	١٠ (٢٢,٢) ٪	١٦ (٢٥) ٪
تطوير في التشكيلة	٤ (٢١) ٪	١٢ (٢٦,٧) ٪	١٦ (٢٥) ٪
تطوير في العبوة والغلاف	٧ (٣٦,٨) ٪	١١ (٢٤,٤) ٪	١٨ (٢٨,١) ٪
تطوير في أسلوب الإنتاج	٢ (١٠,٠٦) ٪	٨ (١٧,٨) ٪	١٠ (١٥,٦) ٪
لا يتم تطوير		٤ (٨,٩) ٪	٤ (٦,٣) ٪
الإجمالي	١٩ (١٠٠) ٪	٤٥ (١٠٠) ٪	٦٤ (١٠٠) ٪

$$٢,٣٩ = \frac{٢(٢ - ٢)}{٢} = ٢٥$$

٢٥ الجدولان = (٤ × ١)

$$٠٩,٤٩ = (٤ - ٠,٠٥) =$$

المنتجة حاليا متعددة وإن كان هناك اهتمام أكثر موجه إلى تطوير التشكيلة والعبوة والغلاف والجودة مع تخلف واضح في تطوير تكنولوجيا الإنتاج التي يترتب عليها ارتفاع الجودة وانخفاض التكاليف فلا يتم هذا الشكل من التطوير إلا في ١٦٪ من السلع المنتجة.

ولقد تبين أنه لا توجد أية علاقة بين مجال التطوير وأصل المنتج حيث بلغت قيمة كاس المحسوبة ٢,٣٩ في حين بلغت قيمتها الجدولية ٩,٤٩، ومعنى ذلك أن المنتجات التي تنتج بترخيص من شركات أجنبية تتخذ نفس مجالات التطوير للمنتجات الوطنية الخالصة، وهذا يلغى الاعتقاد السائد بأن الشركات الأجنبية تركز تطويرها في مجالات معينة تختلف عن مجالات تطوير المنتجات الوطنية.

والواقع أن القدرة على التطوير تتوقف في رأي الباحث على حجم المنشأة وإمكاناتها المالية، إلا أن نتائج الدراسة أفادت (جدول رقم ١١) أن جميع الشركات على اختلاف مستويات رؤوس أموالها تمارس نشاط التطوير وفي مجالاته المختلفة. كما أن قيمة كاس التي تحدد ما إذا كان هناك علاقة بين التطوير وحجم رأس المال غير معنوية إلا في مجال تطوير العبوة والغلاف.

ولا يعني ذلك أن العلاقة منعدمة بين رأس المال والتطوير فلا يمكن أن يرقى التطوير الذي تمارسه الشركات الصغيرة مع ذلك الذي تقوم به الشركات الكبيرة - فهناك فارق بين التطوير الابتكاري الذي ينتج عنه منتجات جديدة وعبوات جديدة وأساليب إنتاجية وتسويقية جديدة وبين تطوير لا يتعدى مجرد إدخال تحسينات على الوضع القائم للاحتفاظ به أطول مدة ممكنة.

إن التطوير الابتكاري يحتاج إلى إمكانات مالية وفنية وبشرية قد لا يستطيع توفيرها إلا شركات ذات رأس مال كبير وإمكانات مالية ضخمة، أما الشركات الصغيرة فمن الطبيعي أن يكون تطويرها محدودا وهي السمة التي تتسم بها نسبة كبيرة من مصانع وشركات الإنتاج الغذائي في المملكة.

إن هذه النتائج تشير إلى احتياج منشأتنا الوطنية إلى التركيز على مجالات التطوير المؤثرة التي تمكنها من رفع مستوى الجودة وتخفيض التكاليف وهذا يتطلب تدعيم وحدات البحوث الفنية في الشركات الوطنية وربط مراكز البحوث الخارجية سواء في الجامعات ومعاهد البحث العلمي بالشركات المنتجة للاستفادة بنتائج أبحاثها في مجال الصناعات الغذائية.

ثالثا : سياسة التوزيع :

لما كانت سياسة التوزيع تهدف إلى توصيل السلعة للمستهلك النهائي في الوقت والمكان الذي يحتاجها فيه، لذا يقوم المنتجون باختيار المنفذ الذي يحقق هذا الهدف والذي يختلف طوله أو قصره طبقا لطبيعة السلعة واتساع السوق وإمكانات المنشأة والعادات الشرائية المستقرة لدى المستهلك.

جدول رقم (١١)
العلاقة بين رأس المال ومجالات التطوير^(١)

PROB	X ²	الإجمالي ت %	م ٣٠ ت %	م ٣٠ - ٢٠ ت %	م ٢٠ - ١٥ ت %	م ١٥ - ١٠ ت %	م ١٠ - ٥ ت %	م ٥ - ٣ ت %	مجالات التطوير رأس المال
٥٠	٤,٣	١٦ (٥٣,٣)	٣ (١٨,٧)	١ (٦,٢)	٣ (١٨,٧)	١ (٦,٢)	٢ (١٢,٥)	٦ (٣٧,٥)	١ - تطوير في مستوى الجودة
٩٥	١,١	١٦ (٥٣,٣)	٤ (٢٥)	١ (٦,٢)	٢ (١٢,٥)	١ (٦,٢)	٢ (١٢,٥)	٦ (٣٧,٥)	٢ - تطوير في التشكيلة
٥٥	١٠,٧	١٨ (٦١)	٧ (٣٨,٩)	١ (٥,٥)	٣ (١٦,٧)	١ (٥,٥)	٣ (١٦,٧)	٣ (١٦,٧)	٣ - تطوير في العبوة والتغليف
٧٥	٢,٦	١٠ (٣٣,٣)	٢ (٢٠)	-	٢ (٢٠)	١ (١٠)	١ (١٠)	٤ (٤٠)	٤ - تطوير في أسلوب الإنتاج

(١) تم إعداد هذا الجدول بتجميع عدد من جداول التحليل للحاسب الآلي.

وتتخذ منافذ التوزيع أشكالاً عدة ما بين الاتصال المباشر بالمستهلك أو توسط تاجر تجزئة أو المنفذ المتعدد الحلقات.

ويصعب في كثير من الأحيان وبالنسبة للمنتجات الغذائية خاصة استخدام التوزيع المباشر ولا تتم إلا في أضيق الحدود نظراً لطبيعة السلعة وظروف السوق. وعادة ما يستخدم منتجي السلع الغذائية تجار التجزئة والجملة كوسطاء، وليس هناك ما يمنع استخدام أكثر من منفذ توزيع في نفس الوقت.

ولقد أفادت نتائج الدراسة الميدانية والموضحة في الجدول رقم (١٢) أن المنشآت الوطنية تستخدم جميع منافذ التوزيع المتاحة في السوق من توزيع مباشر للمستهلك النهائي إلى توسط تجار التجزئة بجميع أنواعهم أو عن طريق الوكلاء وأخيراً المنفذ المتعدد الحلقات والذي يبدأ بتجار الجملة ثم التجزئة.

ويتضح من نتائج الدراسة زيادة نسبة التوزيع المباشر أو عن طريق تجار التجزئة وانخفاض نسبة التوزيع عن طريق تجار الجملة حيث بلغت هذه النسب على التوالي ٤٠، ٢٠٪، ٥٣٪، ١٨، ٣٪ وترجع نسبة التوزيع المباشر إلى إقدام شركات المياه الغازية والمخابز على التعامل مباشرة مع المستهلك النهائي.

كما أن شركات الألبان واللحوم المحفوظة والحلويات تتجه للتعامل مباشرة مع تجار التجزئة نظراً لطبيعة السلعة من سرعة للتلف والحرق على وصولها للمستهلك النهائي في الوقت المناسب،

جدول رقم (١٢)

العلاقة بين قوة المنافسة وسياسة التوزيع

سياسة التوزيع قوة المنافسة	توزيع مباشر	توزيع بتوسط تجار التجزئة	توزيع بمعرفة تجار جملة وتجزئة	وكلاء	إجمالي
منافسة حادة	٩ (٢١،٩) %	٢١ (٥١،٢) %	٨ (١٩،٥) %	٣ (٧،٣) %	٤١ (١٠٠) %
منافسة عادية	١ (١٢،٥) %	٥ (٦٢،٥) %	١ (١٢،٥) %	١ (١٢،٥) %	٨ (١٠٠) %
المجموع	١٠ (٢٠،٤) %	٢٦ (٥٣،٠) %	٩ (١٨،٣) %	٤ (٨،٢) %	٤٩ (١٠٠) %

$$كا = \frac{(ف - م)}{م} = ٤,٩٤$$

كا الجدولية (٠,٠٥)، (١ × ٣) = ٧,٨١٥
أي أن كا الجدولية أكبر من كا المحسوبة.

فضلا عن كبر الكمية التي تقوم بشرائها متاجر السوبر ماركت ومتاجر السلسلة والتي تجعل المنتج يفضل التعامل مباشرة معهم دون الحاجة إلى توسيط تاجر الجملة .

وبالرغم من قصر منفذ التوزيع الذي تستخدمه المنشآت الوطنية مما يجعلها قريبة من المستهلك النهائي إلا انه في الجانب الآخر فإن الاعتماد على تجار الجملة يمكن أن يفيد المنشأة إذ يتحملون عنها عبء القيام ببعض الوظائف التسويقية كالنقل والتخزين والترويج مما يخفف من تكاليف التسويق . لذلك فمن المتوقع ونتيجة للاعتماد على التوزيع المباشر أو توسيط تجار التجزئة فقط أن تزداد تكاليف التسويق للمنتجات الوطنية عن مثيلتها الأجنبية بما يؤدي إلى ارتفاع أسعارها .

ولقد تبين أيضا من الجدول رقم (١٢) أيضا أن العلاقة بين منفذ التوزيع المستخدم وقوة المنافسة غير واضحة حيث تقل قيمة (كا) المحسوبة عن قيمتها الجدولية ولكن هذه النتيجة لا تنفي العلاقة فلا نستطيع أن ننكر أن استخدام المنفذ الصحيح والأقل تكلفة والذي يتفق مع طبيعة السلعة وظروف السوق والعادات الشرائية السائدة يضع المنتج في مركز تنافسي مرموق ومن ثم فإن منشأتنا الوطنية تحتاج إلى إعادة النظر في درجة الاعتماد على منافذ التوزيع المتاحة والإقلال من الاعتماد على التوزيع المباشر واستخدام الوسطاء .

رابعا : سياسة التسعير :

يعتبر التسعير من أخطر القرارات الرئيسية لأي منشأة نظراً لتأثير أسعار المنتجات على كل من المبيعات والأرباح . ولقد أفادت نتائج البحوث الميدانية عن نفس القطاع . وتقارير مؤتمرات رجال الأعمال السعوديين^(١) أن السعر هو أحد مجالات المنافسة القوية التي تواجهها المنتجات الغذائية الوطنية وعلى ذلك فإن التسعير يلعب دور كبير في تحديد المركز التنافسي للمنتجات الوطنية في السوق مما يتطلب اهتمام المسؤولين به .

ولقد تبين كما هو وارد في الجدول : رقم (١٣) أن المنشآت الوطنية تتبع ثلاثة طرق لتسعير منتجاتها، الأولى التسعير الجبري ويدخل تحت نطاقه كل من التسعير الحكومي والمطبق لبعض منتجات المخازن ويدخل في نطاقه أيضا التسعير طبقا لما تعود المستهلك أي السعر المعتاد وتطبيقه شركات المياه الغازية، والطريقة الثانية هي طبقا للأسعار السائدة في السوق وتطبيقها ١٣ شركة بنسبة ٤٣,٣٪ من حجم العينة، والثالثة طبقا للتكاليف وبنفس النسبة السابقة .

(١) * المؤتمر الأول لرجال الأعمال السعوديين، الدمام ١٢ - ١٤ مارس ١٩٨٣ .

* المؤتمر الثاني لرجال الأعمال السعوديين الرياض ٢٦ - ٢٨ مارس ١٩٨٥ .

* واقع ومستقبل الصناعة الوطنية، دراسة ميدانية، غرفة التجارة والصناعة بالمنطقة الشرقية، الدمام ١٩٨٥ .

* د. فاروق رضوان، وسعد بحيري : انطباعات المستهلك السعودي عن سياسات تسويق المنتجات الغذائية، المملكة العربية السعودية

١٩٨٧ .

جدول رقم (١٣)
العلاقة بين سياسة التسعير المتبعة وقوة المنافسة

سياسة التسعير قوة المنافسة	تسعير إجباري	طبقا للأسعار السائدة في السوق	حسب التكاليف	المجموع
منافسة حادة	ت % ٤ (١٠٠)	ت % ٦١,٥٨	ت % ١٠ ٧٧	ت % ٧٣,٤٢٢
منافسة عادية	-	٣٨,٥٥	٣ ٢٣	٢٦,٦٨
المجموع	٤ ١٣,٤	٤٣,٣١٣	٤٣,٣١٣	٣٠ ١٠٠

ويتضح من الجدول أيضا ومن النسب المستخرجة أن جميع المنشآت المطبقة لسياسة التسعير الجبري تواجه منافسة حادة حيث لا تستطيع تخفيض أسعارها أو زيادتها فهي مقيدة وملزمة بسعر معين مما يصيبها بالجمود بشكل يجعلها غير قادرة على استخدام السعر كمجال للمنافسة.

كما أن ٧٧٪ من الشركات التي تسعر طبقا للتكاليف تواجه منافسة حادة حيث تصر على تغطية جميع عناصر التكاليف عند التسعير مما يفقدها المرونة المطلوبة للمنافسة.

أما الشركات التي تسعر منتجاتها طبقا لأسعار السوق السائدة فنسبة من يواجهون منافسة حادة منها ٦١,٥٪ فقط.

ومثل هذه النتائج تعطي إشارة إلى أن السياسة التسعيرية لمنشآتنا الوطنية لا تناسب ظروف السوق التي تلعب المنافسة السعرية فيها دورا قويا ومؤثرا.

خامسا : سياسة الترويج :

يعتبر المزيج الترويجي المكون من الإعلان والبيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات والنشر، أحد العناصر الهامة للمزيج التسويقي^(١).

ولا نستطيع أن ننكر مدى أهمية النشاط الترويجي في دعم المركز التنافسي وخاصة بالنسبة للصناعات الوطنية، حيث أثبتت الدراسات^(٢) أن العديد من المستهلكين تنقصهم معلومات عن المنتجات الوطنية وعن مدى ما وصلت إليه من جودة وتقدم وإتقان وأنه في حالة إعلامهم بها وإثارة اهتمامهم بحياتها واقتنائها أو حتى تجربتها يمكن تحويلهم من استهلاك المنتجات الأجنبية، ومن

Richard E. Stanley, Promotion, Prentice-Hall, Inc., Englewood, Cliffe N.J. 1981. P.9 - 12.

(١)

(٢) دكتور عبدالمهدي قريطم وآخرون، معوقات الإنتاج في الصناعات السعودية، المعوقات التسويقية، المعوقات التنظيمية، الجزء الأول، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ١٩٨٤.

ثم يصبحون مستهلكين دائمين للإنتاج الوطني، متدققين أولاً من جودتها ومناسبة سعرها يؤيدهما الدافع الوطني لتشجيعها ومما يزيد من أهمية الترويج للصناعات الوطنية التقدم المبهر للإعلانات عن المنتجات الأجنبية، يدعمها كثافة الإعلان واستمراره وسيطرته على معظم الوسائل الإعلانية في دول الخليج، مما يجعل المستهلك السعودي منجذباً دائماً إلى السلع التي يشاهد إعلانات عنها خاصة في غياب إعلانات مماثلة للإنتاج الوطني.

وما يؤيد تخلف المنشآت الوطنية في سياستها الترويجية والأعلانية عن مثيلتها الأجنبية أن ٢٣٪ فقط من حجم العينة هي التي تقوم بحملات إعلانية دائمة، في حين أن ٤٧٪ تقوم أحياناً، ٣٠٪ لا تقوم بأية حملات إعلانية أو تقوم بها نادراً (انظر الجدول رقم ١٤).

جدول رقم (١٤)
العلاقة بين قوة المنافسة والنشاط الاعلاني

النشاط الاعلاني قوة المنافسة	تقوم المنشأة بحملات إعلانية دورية	تقوم المنشأة بحملات إعلانية أحياناً	تقوم المنشأة بحملات إعلانية نادرة	لا تقوم المنشأة بأي حملات إعلانية	المجموع
	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %
منافسة حادة	٦ (٢٧,٣)	٩ (٤٠,٩)	٢ (٩,١)	٥ (٢٢,٧)	٢٢ ١٠٠
منافسة عادية	١ (١٢,٥)	٥ (٦٢,٥)	-	٢ (٢٥)	٨ ١٠٠
المجموع	٧ (٢٣,٣)	٤٦,٧١٤	٦,٧٢	٧ (٢٣,٣)	٣٠ ١٠٠

ويتضح من هذا الجدول أن الجميع تقريباً يواجهون منافسة حادة حتى تلك التي تقوم بحملات إعلانية دورية، مما يثبت أن الحملات الإعلانية غير مجدية وغير مخططة تخطيطاً سليماً وغير منفذة تنفيذاً فنياً جذاباً ومقنعاً، فضلاً عن أن جميع الإعلانات التي تقوم بها المنشآت الوطنية تتخذ أغلبها شكل اللوحات والملصقات، حيث أفادت بذلك ٧٧٪ من العينة أما الصحف والمجلات فيستخدمها ٥٠٪ من العينة والإذاعة والتلفزيون ٢٣٪ فقط.

ويرجع انخفاض كفاءة الإعلانات عن المنتجات الوطنية في رأي الباحث إلى القصور المادي والفني إذ تحتاج الحملات الإعلانية إلى تمويل نقدي دائم لا تستطيع عليه أغلب الشركات الوطنية لضعف إمكانياتها، مع عدم توافر الخبرات الفنية سواء في داخل المنشآت أو في الوكالات الإعلانية السعودية.

أما بالنسبة لوسائل تنشيط المبيعات والتي يستخدمها منتجو السلع المستوردة وممثلوهم

بكثافة، فلقد أثبتت الدراسة الميدانية أن المنشآت الوطنية تقوم بها في حدود إمكانياتها سواء كانت مسابقات لرجال البيع حيث يستخدمها ٥٠٪ من منشآت العينة، وهذايا تذكارية وعينات مجانية متواضعة ويستخدمها ٧٣٪ أما المعارض فيستخدمها ٤٠٪ وإن كان هناك تجاهل في مسابقات المستهلكين إذ تستخدمها فقط ١٣٪ من حجم العينة.

إن هذه النتائج تجعلنا نوصي بضرورة الاهتمام بالإعلانات تخطيطا وتنفيذا مع الاختيار السليم لوسائل الإعلان المجدية والمؤثرة كالتلفزيون والفيديو خاصة بعد إباحة الإعلانات التجارية في التلفزيون السعودي بقناته. مع حتمية تكثيف وسائل تنشيط المبيعات باعتبارها مكملة للإعلان والبيع الشخصي إذ يمكن أن نحقق زيادة في المبيعات على المدى القصير.

سادسا : سياسة بحوث التسويق :

تعتبر بحوث التسويق النشاط الذي تعتمد عليه أي منشأة لتوفير قدر من البيانات والمعلومات عن ظروف السوق واحتياجات المستهلكين، بما يمكنها من ترشيد للقرارات التسويقية التي تحدد المزيج التسويقي للمنظمة من سلعة وسعر وتوزيع وترويج، وفي غيبة هذا النشاط تنعزل المنظمة عن البيئة وتصبح قراراتها بعيدة عن الواقع وهذا كفيلا بإضعاف مركزها التنافسي في السوق الذي تمارس نشاطها فيها. ويعتقد الباحث وفي ضوء نتائج العديد من البحوث أن نشاط بحوث التسويق هو أقل الأنشطة التسويقية اهتماما من قبل المسؤولين عن المنشآت الصناعية السعودية^(١).

وقد جاءت النتائج الواردة في الجدول رقم (١٥) تعكس هذه الحقيقة إذ أفادت أن ٣٣٪ فقط من حجم العينة هي التي تقوم بإجراء دراسات ميدانية بصفة مستمرة أما باقي المنشآت فأحيانا ما يقومون بها أو نادرا. ويوضح نفس الجدول أن معظم المنشآت سواء تلك التي تمارس هذا النشاط أو لا تمارسه تواجه منافسة حادة، مما يوحي بأن نوع الممارسة غير جدى أو بمعنى آخر أن الدراسات التسويقية التي تقوم بها المنشآت الوطنية دراسات سطحية وصفية غير متعمقة.

وتفيد نتائج الدراسة الميدانية بالجدول رقم (١٦) قيام نسبة كبيرة من المنشآت بدراسات تسويقية ميدانية ولا سيما الدراسات الخاصة باحتياجات المستهلكين ودراسات تحليل طبيعة المنافسة والدراسات الخاصة بالمنتجات الجديدة.

وبالرغم من احتياج الدراسات التسويقية وخاصة الميداني منها إلى إمكانيات مالية. إلا أن

(١) د. عبد العزيز أبو نبرة، التسويق في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض ١٩٨٣، ص ١٣٧.

د. فاروق رضوان، ممارسة بحوث التسويق في المنشآت الصناعية السعودية، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، مركز البحوث، جامعة الملك عبدالعزيز العدد الرابع، جنة، ١٣٩٩ ص ٩٥.

د. عصام المصري، أبعاد الصعوبات التي تواجه إدارة التسويق في الصناعات السعودية، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء، العدد الثالث، السنة الثالثة ١٩٨٤، ص ٥٧٩.

جدول رقم (١٥)
العلاقة بين قوة المنافسة والدراسات التسويقية المعدة

مدى القيام بالدراسات التسويقية قوة المنافسة	دوريا ت %	أحيانا ت %	نادرا ت %	لا يتم بالشا ت %	المجموع ت %
منافسة حادة	٦ (٢٧,٣)	١١ (٥٠)	٣ (١٣,٦)	٢ (٩,١)	٢٢ (١٠٠)
منافسة عادية	٤ (٥٠)	٢ (٢٥)	—	٢ (٢٥)	٨ (١٠٠)
المجموع	١٠ (٣٣,٣)	١٣ (٤٣,٤)	٣ (١٠)	٤ (١٣,٣)	٢٠ (١٠٠)

الجدول رقم (١٦) قد أوضح أن الدراسات والبحوث التسويقية ليست في علاقة معنوية مع حجم المنظمة إلا في نوعين من الدراسات فقط هما دراسة طبيعية ونوعية المنافسة ودراسة المنتجات الجديدة، حيث بلغت قيمة χ^2 في النوعين ٨,١٠، ١,١١ عن خطأ محتمل قدره ٥,٠، ٤,٠، على التوالي. وهذا يعني أن الشركات الكبيرة ذات الإمكانيات المالية هي أقدر الشركات على الاضطلاع بهذين النوعين من الدراسات، أما باقي الدراسات التسويقية فليس لرأس المال تأثير عليها.

ويرجع السبب في ذلك بالطبع إلى أن هذين النوعين من الدراسات التسويقية هما أكثر الأنواع احتياجا للنفقات، حيث تتطلب دراسة طبيعة ونوعية المنافسة تحليلا ميدانيا للمركز التنافسي لكل سلعة في السوق، كما أن دراسة المنتجات الجديدة تستدعي متابعة التطورات العلمية وعمل العديد من الاختبارات التسويقية لمعرفة قدرة هذه المنتجات على إشباع احتياجات المستهلكين.

إن النتائج السابقة في مجملتها قد أثبتت أن هناك قصورا في السياسات التسويقية التي تتبعها المنشآت الوطنية.

فعلى الرغم من اتساع المزيج السلعي إلا أنه غير عميق، كما أن مجالات التطوير فيه سطحية وغير مؤثرة، ويتحمل المنتجون المحليون العبء الأكبر في عملية التوزيع دون الاستفادة من الوسطاء مما يزيد من تكلفة التسويق، ثم إن سياسة تسعير المنتجات مسؤولة عن المنافسة السعرية التي تواجهها المنتجات الوطنية، وإن النشاط الإعلاني غير فعال والدراسات التسويقية قليلة وغير جديدة.

والخلاصة أن المزيج التسويقي بوصفه الحالي غير قادر على تدعيم المركز التنافسي للمنتجات الوطنية في مواجهة المنتجات الأجنبية وهذا يثبت صحة الغرض الموضوع في صورته الإجمالية والتفصيلية.

(جدول رقم ۱۶)

(١) تم إعداد هذا الجدول بتجميع جداول التحليل للحاسب الآلي.

(١) تم إعداد هذا الجدول بتجميع جداول التحليل للحاسب الآلي.

الفصل الثالث

الاستراتيجيات التسويقية لتدعيم المركز التنافسي للمنشآت الغذائية السعودية

مقدمة :

تبين مما سبق أن معظم المنشآت السعودية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية تواجه منافسة حادة وقوية وبالأخص الشركات الصغيرة ذات الإمكانيات المالية الضعيفة وأكدت نتائج البحث أن المنشآت العاملة في مجال الإنتاج الغذائي في المملكة بعضها ينتج إنتاجا وطنيا خالصا والبعض الآخر ينتج تحت اسم وعلامة تجارية أجنبية وبترخيص من شركات عالمية وأن النوع الأول يواجه منافسة قوية عن النوع الثاني.

وفي نفس الوقت فقد أفادت نتائج البحث أن المنافسة لا تأتي من المنتجات الأجنبية المستوردة فقط، بل تأتي أيضا من المنتجات المحلية وخاصة تلك التي تنتج بترخيص من شركات عالمية. كما أن المنافسة لا تتخذ شكلا واحدا ولكنها تشمل المزيج التسويقي بأكمله.

كما أفادت نتائج البحث أن هناك أثارا اقتصادية سلبية للمنافسة تواجه المنشآت الوطنية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية، كانهخفاض المبيعات - ووجود طاقات إنتاجية فائقة وارتفاع تكاليف التسويق وتناقص الأرباح. وقد اتضح أيضا أن بعض الشركات لا تتم فيها العملية الإنتاجية بالكامل والبعض الآخر يعتمد على استيراد جزء كبير من مستلزماته الإنتاجية وهذا الوضع قد أضعف من قدرة الشركات الوطنية على المنافسة.

بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن المزيج التسويقي الذي تعرض به المنشآت الوطنية منتجاتها في السوق يشوبه بعض القصور. وهذا يؤكد لنا أن ضعف المركز التنافسي لمنتجاتنا الوطنية هو نتيجة لضعف المزيج التسويقي لها.

فبالرغم من اتساع المزيج السلعي إلا أنه يتميز بعدم العمق حيث تقل فيه درجة التشكيل. كما أن سياسة التطوير لا تمارس كما يجب لضعف الإمكانيات الفنية والتكنولوجية حيث تتركز في مجالات التطوير السطحية. كما أن منافذ التوزيع المستخدمة لتصريف الإنتاج الوطني تلقى بالعبء الكبير على المنتج دون الاستفادة من جهود الوسطاء. وبالنسبة لسياسة تسعير المنتجات فعدد كبير من الشركات تركز على تغطية جميع التكاليف لجميع المنتجات مما يزيد من أسعارها مقابل انخفاض سعري لمنتجات أجنبية أكثر جودة وشهرة، ناهينا عن أن سياسة الترويج تعتمد على مزيج غير فعال يتحدد في إعلانات ضعيفة وبيع شخص خال من الحوافز والمسابقات وانعدام لوسائل الترويج الأخرى، فضلا عن ضعف نشاط بحوث التسويق.

إن هذه النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية تعكس واقعا ضعيفا للمركز التنافسي تتمتع به المنشآت الوطنية في السوق المحلية.

ولتحسين هذا المركز ولتدعيم المنتجات الغذائية الوطنية في منافستها مع مثيلتها الأجنبية فإن الأمر يحتاج إلى استراتيجيات تسويقية فعالة.

وفي هذا الفصل يحاول الباحث وضع تصور لهذه الاستراتيجيات مراعى فيها واقعيتها وسهولة تنفيذها وملاءمتها لظروف المنشآت السعودية وطبيعة السوق التي تعمل فيها.

ويعتقد الباحث أن هذه الاستراتيجيات التسويقية المقترحة إذا وضعت موضع التنفيذ يمكن أن تساهم بقدر معقول في تدعيم وتقوية المنتجات الغذائية الوطنية في منافستها مع المنتجات الأجنبية.

الاستراتيجيات التسويقية المقترحة :

بادئ ذي بدء لا يمكن لأي منشأة أن تضمن النجاح لنفسها ولمنتجاتها في السوق، إلا بعد دراسة مستفيضة للسوق التي تعمل فيها لمعرفة احتياجات المستهلكين وأنماط أستهلاكهم وعاداتهم وقدرتهم الشرائية والتغيرات البيئية التي تحدث كذلك تحليل مبيعاتها من كل صنف، وتحديد كمية الطلب على منتجاتها ومقدار حصص المنتجين الآخرين، كذلك تحليل منتجاتها ومنتجات منافسيها لمعرفة نقاط القوة والضعف لكل منها وأساليب المنافسة التي يتبعونها.

إن النجاح في المنافسة يتطلب معرفة الإنسان لنفسه ومعرفة خصمه، أما إذا عرف نفسه فقط فإن احتمالات النجاح ٥٠٪، أما إذا لم يعرف نفسه ولم يعرف خصمه فإنه وبلا شك سيخسر أول معركة تنافسية يخوضها.

وعلى ذلك فإن نشاط بحوث التسويق هو النشاط الأساسي الذي يجب الاهتمام به والاعتماد عليه في توفير كافة البيانات اللازمة لوضع الاستراتيجيات ورسم السياسات التسويقية وترشيد القرارات التنفيذية.

أولا : الاستراتيجيات الخاصة بتوسيع الفرص التسويقية المتاحة :

١ - استراتيجية تنشيط السوق.

من واقع نتائج البحث اتضح أن معظم المنشآت الوطنية للصناعات الغذائية تواجه منافسة حادة، وذلك راجع إلى وجود عدد قليل من الشركات في كل نوع من المنتجات الغذائية تحصل على حصص كبيرة في السوق وعلى ذلك فالحصص التي تكسبها أي منها أو أي شركة أخرى جديدة تكون على حساب حصة الأخرى مما يزيد من حدة المنافسة. وعلى ذلك فإن الفرص التسويقية

المتاحة أمام الشركات الوطنية إنما تأتي باتباع استراتيجية تنشيط السوق، بمعنى محاولة زيادة الطاقة الاستيعابية للسوق ويمكن تحقيق ذلك عن طريق زيادة عدد الوحدات التي يشتريها المستهلك من خلال زيادة الحملات الإعلانية والترويجية وتخفيض هامش الربح لإمكان تخفيض الأسعار. أو عن طريق إدخال مستهلكين جدد مجال استهلاك هذه السلع فهناك زيادة مستمرة في عدد المستهلكين النهائيين وطنيين وغير وطنيين. أو عن طريق زيادة الرقعة المساحية للسوق من خلال الوصول إلى مناطق لم يكن يصل الإنتاج إليها من قبل ك بعض القرى والتجمعات البدوية أو يكون عن طريق البحث عن قطاعات سوقية جديدة وأمام الشركات المنتجة للسلع الغذائية مجال متسع متمثلا في المشتريين الصناعيين، فهناك المستشفيات العامة والخاصة والمطاعم والفنادق والقوات المسلحة والحرس الوطني والجامعات والمدارس والشركات العاملة في القطاعات الاقتصادية المختلفة والمتنشرة في مناطق المملكة إن هذه القطاعات تمثل امتدادا سوقيا لمنتجات الشركات الوطنية.

وتتميز بضخامة مشترياتها، كما أن الحكومي منها ملتزم بالتعامل مع المنشآت الوطنية وهذه الميزة يجب استغلالها من خلال التعرف على احتياجات هذه الوحدات والعمل على توفيرها.

٢ - استراتيجيات خاصة بالمزيج السلعي :

يتميز المزيج السلعي الأمثل بثلاث خصائص أساسية هي الاتساع والعمق والارتباط ويعني ذلك زيادة درجة التنوع والتشكيل مع وجود ارتباط بين خطوط إنتاج المنشأة. وقد اتضح أن معظم المنشآت الوطنية يتميز مزيجها السلعي بالضعف في مجال التشكيل، فالمنشآت الخاصة بمنتجات المخازن لا تنوع في منتجاتها ولا تشكيل فيها وشركات الحلويات والشيكولاته محدودة في منتجاتها لذلك نجد أن أكثر الصناعات الغذائية مواجهة للمنافسة في مجال المزيج السلعي. كما أن شركات الألبان يقتصر إنتاجها على الحليب واللبن ولا تنتج الأجبان والقشدة والزبدة، أما شركات العصير فهي محدودة في التنوع والتشكيل فلا تنتج المرببات والفواكه المحفوظة ومجموعة عصائرها محدودة وعلى ذلك فيجب أن تتبنى الشركات الوطنية استراتيجية تعتمد على زيادة درجة التنوع وإدخال منتجات جديدة وتشكيلة أحجام وأوزان وعبوات ومستويات جودة وأسعار مختلفة حتى يمكن تلبية الاحتياجات المتباينة للمستهلكين وتدعم مركزها التنافسي.

٣ - استراتيجية التطوير السلعي :

قد تكون الفرص التسويقية المتاحة أمام المنشأة تتحدد في حتمية اتباع استراتيجية تطويرية، ولا نعني بالتطوير هنا مجرد إدخال تحسينات على السلع القائمة في العبوة أو الشكل أو الجودة، ولكن ما نقصده هو الابتكار، فكلما زادت درجة التطوير الابتكاري كلما اتسعت الفرص التسويقية أمام المنشأة، واكتسبت أرضا جديدة في منافستها مع الشركات الأخرى.

وأفضل أنواع التطوير الابتكاري، الدخول في مجال إنتاج سلع جديدة، متعددة الاستعمال حتى تكون لها عدة أسواق ويزيد الطلب عليها، خاصة إذا استطاعت المنشأة إنتاجها بصورة اقتصادية، وفي حدود مستوى الدخول السائدة والأسعار الجارية، وتتخذ السلع الجديدة أشكالاً ثلاثة، الشكل الأول إضافة منتجات جديدة لفئة جديدة من المستهلكين تتشابه طرق إنتاجها وتسويقها مع نفس طرق إنتاج وتسويق سلعها الحالية، كدخول شركات الألبان السعودية مجال إنتاج ألبان الأطفال الرضع وقيام منشآت المخابز الوطنية بإنتاج سلع شبيهة بسلعة «الكورن فليكس» وبسكويت الأطفال وأغذيتهم الشبيهة «بالسيرلاك».

والشكل الثاني ويتخذ صورة إضافة منتجات جديدة للمستهلكين الحاليين، وإن كانت أساليب إنتاجها تختلف عن أساليب الإنتاج الحالية بالشركة، كقيام شركات تجميد الأغذية مجال إنتاج المعلبات من الخضروات والفواكه والمربيات كذلك قيام شركات العصائر والمعلبات بإنتاج أغذية الأطفال المطهية والمعبأة في عبوات زجاجية كمنتجات «هينز وجري».

أما الشكل الثالث، فهو إنتاج سلع جديدة للمستهلكين الحاليين أو الجدد، وإن اختلفت أساليب إنتاجها وتوزيعها عن أساليب الإنتاج - والتوزيع الحالية بالشركة، وهذا يتطلب دخول المنشآت الوطنية مجالاً انتاجياً غير مجالها الأساسي، وقد يتطلب هذا زيادة الاستثمارات المالية وأقرب نموذج لذلك عمليات التكامل الأفقي، كقيام شركات الألبان المالكة لمزارع بإنتاج اللحوم المجمدة والمعبأة والمحفظة.

إن التطوير الابتكاري مفتوح أمام المنشآت الوطنية، فلا تعوزها الإمكانيات المالية، كما يمكن بسهولة استيراد الآلات التي تستخدمها في إنتاجها الجديد، ويمكن أيضاً اكتساب الخبرة والمهارات الفنية.

ثانياً : الاستراتيجيات الخاصة بتدعيم المركز التنافسي :

١ - استراتيجية التوزيع :

لما كانت المنتجات الغذائية من السلع الميسرة السهلة المنال، تستهلك بواسطة العديد من المستهلكين المنتشرين في جميع أرجاء السوق لذلك ونتيجة لهذه الخصائص فإن الأمر يتطلب توصيلها إلى المستهلك النهائي في الوقت والمكان وبالسعر الذي يقبله، وحيث إن المنتجين ليست لديهم القدرة للوصول إلى كل المستهلكين لأن قصر منفذ التوزيع يحمل المنتج بتكلفة تسويقية أكثر، لذا ينبغي الاعتماد على الوسطاء.

ولقد اتضح من نتائج البحث أن المنشآت الوطنية تعتمد على التوزيع المباشر أو توسط تاجر تجزئة، مما يزيد من تكلفة النقل والتخزين والتمويل والإعلان التي تتحملها.

وحيث ان الشراء بالجملة عادة استهلاكية سائدة في المجتمع السعودي ، لزيادة متوسط عدد أفراد الأسرة السعودية ، وارتفاع مستوى الدخل ، واتساع مساحة السوق وإلى التشتت السكاني ، فضلا عن وجود تجمعات بدوية منتشرة في أرجاء المملكة تقوم بشراء احتياجاتها من أسواق الجملة ، وعلى ذلك فإن التوزيع لدى تجار الجملة من أفضل منافذ التوزيع التي يجب أن يتجه إليها المنتج السعودي ، فمن ناحية سيحملون عنه أداء بعض الوظائف التسويقية ويخفضون من عبء التكاليف التي يتحملها ومن ناحية أخرى سيزيدون من حجم مبيعاته ، وإن كان هذا يستدعي الاهتمام بأرباح الموزعين ، وذلك لتشجيعهم لبيع أكبر كمية ممكنة من المنتجات المحلية ، ومساعدتهم بكل قوة بالإعلان ونسبة الخصومات والمسموحات ، ومنحهم الائتمان الكافي ، ومن ثم تضمن المنشأة مساندتهم لها وترويج منتجاتها ، خاصة وأن معظم المستهلكين الذين يشترون من تجار الجملة يتسمون بانخفاض مستواهم التعليمي مما يجعلهم يعتمدون على رجال البيع في مشترياتهم ويتأثرون كثيرا باحاديثهم البيعية .

ولا يعني الاعتماد على تجار الجملة إهمال منافذ التوزيع الأخرى ، بل يجب الاهتمام بها وزيادة التعامل مع جميع أنواع تجار التجزئة وخاصة الكبار منهم مع ترك المتاجر الصغيرة تتعامل مع تجار الجملة .

٢ - استراتيجية التسعير :

لما كانت السياسة التسعيرية التي تتبعها الشركات الوطنية مسئولة إلى حد كبير عن المنافسة السعرية التي تواجه منتجاتها في السوق ، مما يستلزم اتباع استراتيجية تسعيرية تضمن بها المنشآت السعودية قدرة أكبر على مواجهة المنافسة ، وحيث إن استراتيجية القشط أي محاولة الحصول على أكبر الأرباح في أقل وقت لا تصلح لطبيعة سوق المملكة ولا لظروف المنشآت الوطنية حيث تهدف منشأتنا البقاء والاستمرار في السوق وليس الكسب السريع والهرب ، لذا فإن استراتيجية التمكن من السوق التي تعتمد على تخفيض الأسعار من أجل السيطرة هي أكثر الاستراتيجيات التسعيرية ملائمة ، خصوصا وأن جميع الظروف ملائمة لنجاحها ، فهناك حساسية في السوق تجاه الأسعار ، والمنافسة السعرية التي تواجهها المنتجات المحلية قوية ، كما أن تكلفة الإنتاج للوحدة ستتناقص مع زيادة كمية المبيعات ، لذلك فإن قدرة المنشآت السعودية على المنافسة تكمن في العمل على زيادة كفاءتها الإنتاجية لتخفيض التكاليف وتخفيض هامش الربح ومن ثم تخفيض الأسعار .

كما أن تنفيذ استراتيجية التمكن تتطلب اتباع سياسة تسعيرية تضمن إدارة الأسعار بشكل أكثر مرونة وأقل جمودا ، فمن الضروري الاسترشاد بالأسعار السوقية ، وليس من الضروري تغطية جميع عناصر التكاليف لكل سلعة في كل سوق ، وفي كل وقت ، بل يجب الموازنة دائما بين تحقيق الربح وتغطية التكاليف وتدعيم المركز التنافسي ، وعلى ذلك فإن سياسة التسعير المتغيرة هي أفضل

سياسة يمكن اتباعها حيث تؤخذ ظروف كل صفقة وكل سوق، وكل عميل وكل سلعة في الحسبان عند عملية التسعيرة كما أن إدارة سياسة الخصومات بأسلوب مرن يؤدي إلى جذب التعامل مع الموزعين الأكفاء.

يمكن أيضا تنفيذ استراتيجية التمكّن من خلال التغيرات قصيرة الأجل في السعر، كخفض الأسعار لبعض الأصناف لفترة زمنية محدودة. أو تغيير نسبة الخصم، كذلك ينبغي تقديم أسعار منخفضة للمنتجات الجديدة وزيادة هامش ربح الموزعين لها تشجيعا للتعامل فيها، مع إمكانية تسعير سلعتين معا بسعر أقل من سعر كل سلعة.

إن هذه التغيرات يمكن أن تحقق زيادة المبيعات في الأجل القصير وتؤثر على المبيعات في الأجل الطويل، وهذا كفيل بتدعيم مركز المنشأة في السوق.

٣ - استراتيجية الترويج :

اتضح فيما سبق أن المنشآت الوطنية لا تتبع استراتيجية معينة، ولا تعتمد سياستها على مزيج ترويجي محدد، كل ما هناك قيام نسبة صغيرة من الشركات بنشر بعض الإعلانات الضرورية غير المخططة، مع قلة وسائل تنشيط المبيعات^(١) في نفس الوقت تقوم الشركات الأجنبية أو فروعها العاملة في السوق السعودية بحملات إعلانية قوية تحقق تفوقا واضحا في هذا المجال، لذا فإن الشركات السعودية تحتاج إلى استراتيجية ترويجية فعالة، ويرى الباحث أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تتم في اتجاهين، الأول في اتجاه تجار الجملة وكبار العملاء من أجل دفعهم وحثهم على التعامل مع المنتجات الوطنية وترويج منتجاتها لدى المستهلك النهائي، وهذا يتطلب الاعتماد على البيع الشخصي وتكثيفه.

والثاني تجاه المستهلك النهائي لمحاولة جذبته للمنتجات الوطنية وإقناعه بشرائها وتحويله إلى استهلاكها، وتعتمد هذه الاستراتيجية بدرجة كبيرة على الإعلان.

ويرى الباحث ضرورة أن تسير الاستراتيجيتان معا، وأن تنفذ بكفاءة من حيث الاهتمام برجال البيع واختيار الأكفاء منهم والعمل على تشجيعهم على تحقيق أكبر قدر من المبيعات، كذلك ضرورة الاهتمام بالابتكار الإعلاني الذي يقوم على فكرة جديدة غير مقلدة مع تصميم جيد للإعلان واختيار مناسب لوسائل النشر، بحيث يحقق الإعلان درجة قوية من التأثير على المستهلك المرتقب، ويفضل إسناد الحملات الإعلانية إلى وكالات متخصصة، لديها الإمكانيات الفنية لضمان تصميم إعلان جيد.

كما أن تنفيذ هذه الاستراتيجية يتطلب أيضا تدعيمها بأنواع من وسائل تنشيط المبيعات

(١) من ملاحظات الباحث الشخصية أن الإعلانات للشركات الوطنية قاصرة فقط على شركات الألبان، والزيت.

كالهدايا والعينات والمسابقات، ويراعى أن يتم تنفيذ الاستراتيجية على عدة حملات ترويجية متتابعة.

ثالثا : استراتيجيات مواجهة المنافسة :

يرى الباحث أن الشركات الغذائية الوطنية والأجنبية التي تعرض منتجاتها في السوق السعودية يمكن إدراجها تحت أنواع ثلاثة الأولى شركات كبيرة وضخمة وذات إمكانيات مالية وفنية تمكنها من قيادة السوق في مجال إنتاجها والثانية شركات أقل في إمكانياتها وخبرتها ويمكن اعتبارها شركات متحدية والأخيرة الشركات الصغيرة التابعة وتقع معظم المنشآت الغذائية الوطنية في النوعين الأخيرين إذا قيست بالشركات العالمية التي تعرض منتجاتها في السوق السعودية. وتقوم كل شركة باتباع استراتيجية معينة تكفل لها مواجهة المنافسة التي تأتيها من الشركات الأخرى.

ومع تعدد استراتيجيات مواجهة المنافسة، لذا تقوم كل شركة باختيار ما يناسبها طبقا لإمكانياتها ووضعها في السوق لأن ما يناسب الشركات القائمة من استراتيجيات، قد لا يكون مناسباً للشركة المتحدية أو التابعة.

وفي ضوء وضع الشركات الوطنية ومركزها في السوق يرى الباحث أن - استراتيجيات مواجهة المنافسة التي تناسبها التي تتحدد في الآتي :

١ - استراتيجية الضرب على الجانب الضعيف :

وهي استراتيجية تعتمد على دراسة المنافسين دراسة مستفيضة ومعرفة نقاط ضعفهم واستغلالها. وقد تكون نقطة الضعف وجود أسواق لا تنظر الشركات الأخرى إليها، إما لعدم جدواها اقتصاديا أو لضعف الفرص التسويقية المناسبة لها. وهنا يمكن دخولها وبكثافة حتى يمكن السيطرة عليها. ففي المنطقة الشرقية هناك العديد من القرى والمدن الصغيرة التي تهملها الشركات الأجنبية، وهناك التجمعات البدوية والتي يمكن الوصول إليها وللتجمعات الصناعية والاستخراجية الصغيرة كالمحاجر ومراكز الصيد. وهذه الأسواق رغم صغرها منفردة فهي تشكل سوقا لا بأس به مجتمعة.

وقد تكون نقطة الضعف وجود قطاعات من المستهلكين لا تخدمهم الشركات الأخرى، وهنا يمكن للشركات الوطنية إنتاج السلع التي تشبع احتياجات هذه القطاعات، فالمعروف أن أغذية الأطفال الأجنبية تتميز بارتفاع في السعر ومن ثم لا يشتريها إلا المستهلكين من ذوي الدخل المرتفعة، مما يتيح للفرصة أمام الشركات الوطنية لإنتاج هذه النوعيات وبتكلفة أقل وتوجهها إلى المستهلكين من ذوي الدخل المنخفضة.

وقد تكون نقطة الضعف في عدم معرفة المنافس لظروف السوق وعادات المستهلكين، وهذا أمر محتمل بالنسبة للشركات الأجنبية وبالذات للمنتجات الغذائية، وهنا يجب استغلال معرفة الشركات الوطنية بأذواق المستهلكين وتفضيلهم لمذاق معين، وشكل معين ولون معين وإنتاج السلع الغذائية التي تتفق مع قيم المستهلكين وتقاليدهم وديانتههم.

إن استراتيجية الضرب على الجانب الضعيف يمكن أن تحقق مركزا تنافسيا قويا للشركات لوطنية إذا أحسن استغلالها وتم تنفيذها بدقة.

٢ - استراتيجية المواجهة :

وتعني هذه الاستراتيجية القيام بمواجهة المنافس في كل الأسواق وفي كل المجالات، من خلال إنتاج سلعي مشتملا على كل مميزات إنتاج هذا المنافس من حيث الجودة والحجم والتشكيل والتنوع والسعر، وتكون المنافسة على نفس العميل لمحاولة جذبه وتحويله إلى استهلاك الإنتاج الوطني.

وهذه الاستراتيجية تتطلب معرفة المنافس معرفة تامة، وفي نفس الوقت معرفة احتياجات المستهلكين، مع الدراية بكل طرق ووسائل التوزيع وكيفية التعامل معهم، كما تتطلب هذه الاستراتيجية من الشركات الوطنية أن تكون متنبهة لتحركات المنافسين، حيث يقوم البعض باستخدام أساليب ملتوية في محاولة منهم لكسر حدة المواجهة مثل إدخال تغيرات غير ظاهرة في مواصفات السلع لتخفيض التكاليف كزيادة نسبة السوائل في العبوة أو تخفيض نسبة التركيز، أو تخفيض سعري مؤقت على نوعيات قربت فترة انتهاء صلاحيتها.

إن استراتيجية المواجهة اتبعتها وينجح الشركة السعودية للزيوت والسمن النباتي «صافولا» مع الزيوت الأمريكية المشهورة «مازولا»، ويمكن أن تتبعها أيضا المنشآت العاملة في منتجات المخابز وشركات العصائر والمياه الصحية.

إن هذه الاستراتيجية تتطلب من الشركات الوطنية أن تعمل جاهدة على البقاء قوية في السوق وأن تحقق ربحا يضمن لها الاستمرار في المواجهة فليس المهم كسب معركة ولكن المهم كسب الحرب.

٣ - استراتيجية المشاركة :

تعتمد هذه الاستراتيجية على اتفاق عدد من الشركات الوطنية على الاشتراك معا في عدة مجالات، بحيث تصبح جبهة قوية أمام منافسة مشتركة. وقد يكون هذا الاشتراك في بعض الأنشطة كالاشتراك في أقسام التسويق أو المشتريات أو الإعلان أو أنشطة البحوث التسويقية أو الفنية. وقد تكون المشاركة تأسيس شركة مملوكة لعدة شركات بحيث تؤدي نشاطا أو عدة أنشطة

للمؤسسين لإنشاء شركة تسويقية أو شركة نقل، وقد تتخذ المشاركة نوعاً من التكامل سواء تكامل للخلف أو للأمام، أي اتفاق شركتين أو أكثر على أن تتخصص كل منهما في مرحلة من مراحل الإنتاج أو تخصص إحداها في توفير المستلزمات والثانية في العملية الصناعية والثالثة في التسويق.

ويمكن تطبيق ذلك بنجاح في شركات الألبان ومنتجاتها أو منتجات اللحوم، حيث تشرف واحدة على المزارع وإنتاج الألبان والثانية في عمليات التصنيع والثالثة في عملية التسويق.

إن استراتيجية المشاركة تمكن الشركات الصغيرة من تحدي الشركات الكبيرة نظراً لزيادة الكفاية الإنتاجية نتيجة للتخصص وتخفيض التكاليف وهي ليست استراتيجية جديدة. بل تتبعها شركات عالمية حيث تشارك شركة «بلزوي» للمصنوعات الغذائية مع شركة «كرافت» في عمليات التسويق والتوزيع^(١).

٤ - استراتيجية الضرب عن بعد :

تصلح هذه الاستراتيجية للشركات الصغيرة في مواجهتها مع الشركات القائمة، والتي لا تستطيع اتباع استراتيجية المواجهة أو الاستراتيجيات الأخرى، وعمادها قيام الشركات الصغيرة بإنتاج سلعي متميز مواصفاته تتقارب مع إنتاج المنافسين، على أن تقوم بتوزيعه في عدة أسواق صغيرة في مناطق جغرافية مختلفة في نفس الوقت، بشرط ألا تعمل الشركة الصغيرة على زيادة رقعة السوق حتى لا تشعر بها الشركات الكبيرة، وإذا تنبّهت هذه الشركات وبدأت تتحرك لملاقاة الشركات الصغيرة تقوم الأخيرة بالانتقال إلى أسواق أخرى، وكل ذلك القصد منه زعزعة استقرار المنافسين والضغط عليهم للحصول على بعض الحصص في أسواقهم وذلك من خلال الضرب من بعد حتى تتمكن من السوق، لذلك فهي تقوم بتصغير السوق التي تتنافس فيه حتى تستطيع الدفاع عنه.

النجاح في تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على قدرة الشركات الصغيرة في تقديم سلع جيدة وخدمات إضافية وإبداع ومهارة في أسلوب البيع والإعلان والتوزيع والترويج، فالمهم في هذه الاستراتيجية هي كيف تنافس أكثر منه، وأين تنافس.

وشركاتنا الوطنية السعودية المنتجة للجبين والزبد والمياه الغازية والحلويات والشيكولاته والتي تواجه منافسة من شركات عملاقة يمكن لها اتباع هذه الاستراتيجية ويعتقد الباحث أن لديها من الإمكانيات الفنية والمهارة في أساليب الإنتاج والتوزيع ما يضمن لها النجاح في منافستها.

(١) يوسف بركات العمري : استراتيجيات المنافسة، الاقتصاد، مجلة شهرية، الغرفة التجارية والصناعية بالملكة العربية السعودية، العدد

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة استقصاء

مشتات الصناعات الغذائية

نرجو التفضل باستيفاء بيانات هذه القائمة للمساهمة في التوصل إلى الأساليب الفعالة لمواجهة منافسة المنتجات الأجنبية والنهوض بالصناعة الوطنية وتقوية مركزها التنافسي في السوق المحلية ونؤكد لكم أن ما تدلون به من بيانات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي وسوف نوافيكم بإذن الله بنتائج البحث وتوصياته .

«شاكرين لسعادتكم حسن تعاونكم»

الرجاء استيفاء الاجابة بوضع علامة ✓ داخل المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم .

تاريخ التأسيس :

اسم المنشأة :

١ - طبيعة النشاط الرئيسي للمنشأة؟

- ☐ - مجرد تعبئة وتغليف لانتاج مستورد
- ☐ - اجراء بعض العمليات الصناعية
- ☐ - اتمام العملية الصناعية بالكامل

٢ - الاصناف التي تنتجها منشأتكم؟

- | | |
|---|---|
| ☐ الحلوى والشيكولاته | ☐ اللحوم المعلبة |
| ☐ المياه الغازية | ☐ الالبان |
| ☐ المياه الصحية والثلج | ☐ والزبد |
| ☐ اخرى هي : | ☐ العصائر |
| ☐ | ☐ الخضروات المعلبة |
| | ☐ المخابز |
| | (خبز - كيك - الخ) |

٣ - المرجو تحديد نسبة المستخدم من المواد المستوردة في منتجات منشأتكم؟

- () اقل من ٢٥%
- () ٢٥ - ٥٠%
- () ٥٠ - ٧٥%
- () ٧٥% فأكثر

٤ - المرجو تحديد اصل منتجات منشأتكم؟

- () - انتاج سلعة بترخيص من شركة اجنبية
- () - انتاج سلعة خاصة بالشركة
- () - اخرى هي :

٥ - هل تواجه منتجاتكم منافسة في السوق المحلية؟

- ١ - نعم ()
٢ - لا ()
٣ - احيانا نواجه منافسة ()

٦ - في حالة نعم، وحيانا
ما نوع المنافسة التي تواجهها؟

- منافسة حادة ()
- منافسة عادية ()
- منافسة ضعيفة ()

٧ - المرجو تحديد مصدر المنافسة ومداها؟

مصدر المنافسة		مدى المنافسة
		حادة عادية ضعيفة
- من منتجات محلية		
- من منتجات دول مجلس التعاون الخليجي		
- من منتجات دول اجنبية		

٨ - المرجو تحديد اشكال وصور المنافسة التي تواجهها منشأتكم؟

شكل المنافسة		مدى المنافسة
		حادة عادية ضعيفة
- منافسة سعرية		
- منافسة في مستوى الجودة		
- منافسة في التشكيل والتنوع		
- منافسة في منظر وجمال العبوة		
- منافسة في مجال التطوير		
- منافسة في مجال الاعلان		
- منافسات اخرى هي :		

٩ - المرجو تحديد المشاكل التي تواجهها منشأتكم من جراء المنافسة؟

- تراكم المخزون ()
- انخفاض المبيعات المحققة ()
- تناقص الارباح ()

- () - انخفاض حصة المنشأة في السوق
() - ارتفاع تكاليف التسويق
() - أخرى هي :

١٠ - ما هي الجهود المبذولة للتصدي للمشاكل السابقة؟
١١ - كم عدد الاصناف التي تنتجها منشأتكم؟

- () صف واحد
() ٢ - ٤ اصناف
() ٥ - ٧ اصناف
() ٨ أصناف فأكثر

١٢ - المرجو تحديد التشكيلة التي تخرج بها منتجات منشأتكم؟

- () ١ - احجام واوراق مختلفة
() ٢ - عبوات متباينة
() ٣ - مستويات جودة مختلفة
() ٤ - اسعار مختلفة
() ٥ - الانتاج اعطى (بدون تشكيل)

١٣ - هل تطور المنشأة منتجاتها؟

- () نعم
() لا
() احيانا تطور المنتجات

١٤ - في حالة نعم او احيانا : المرجو تحديد مجالات التطوير التي تمت؟

- () - تطوير في مستوى الجودة
() - تطوير في التشكيلة
() - تطوير العبوة والتغليف
() - تطوير في طريقة الانتاج
() - تطوير آخر هو :

١٥ - ما هي قنوات التوزيع المستخدمة في تصريف منتجاتكم؟

- () - التوزيع المباشر للمستهلك النهائي
() - توسط تجار التجزئة
() - توسط تاجر الجملة وتجار التجزئة
() - أخرى هي :

١٦ - ما هي طريقة تسعير منتجاتكم؟

- () - تسعير اجباري
() - تسعير حسب اسعار المنافسين
() - تسعير حسب التكاليف
() - طرق أخرى هي :

١٧ - هل تقوم المنشأة بإجراء دراسات تسويقية ميدانية؟

- ()
- ()
- ()
- ()

- تعد دراسات تسويقية ميدانية بصفة دورية

- تعد دراسات تسويقية ميدانية بصفة أحيانا

- تعد دراسات تسويقية ميدانية بصفة نادرا

- لا تعد دراسات تسويقية ميدانية

١٨ - في حالة اعداد المنشأة لدراسات تسويقية ميدانية :

ما هي الدراسات التسويقية الميدانية التي قامت بها المنشأة؟

- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()
- ()

- دراسة احتياجات المستهلكين

- دراسة التنبؤ بالمبيعات

- دراسة طبيعة ونوعية المنافسة

- تحديد المركز التنافسي للمنشأة

- دراسة فعالية السياسات التسويقية

- اختبار المنتجات الجديدة

- دراسات أخرى هي

١٩ - هل تقوم المنشأة بحملات اعلانية لترويج منتجاتها؟

- ()
- ()
- ()
- ()

- تقوم بحملات اعلانية دوريا

- تقوم بحملات اعلانية أحيانا

- تقوم بحملات اعلانية نادرا

- لا تقوم بحملات اعلانية

المراجع

أولاً : أ - المراجع العربية :

- ١ - دكتور أحمد علي جبر، طلعت أسعد عبدالحמיד : التسويق، النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٦.
- ٢ - دكتور إسماعيل محمد هاشم : المدخل في علم الاقتصاد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٨١.
- ٣ - دكتور المشري حسين درويش : أصول الاقتصاد، مطبعة الميداني، القاهرة، ١٩٨٢.
- ٤ - دكتور جامع مصطفى جامع وآخرون : مبادئ الاقتصاد الكلي، دار البيان العربي، جدة ١٩٧٩.
- ٥ - دكتور صديق محمد عفيفي : التسويق الدولي، نظم الاستيراد والتصدير، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٢.
- ٦ - دكتور علي رفاعة الأنصاري : استراتيجية المشروعات، دار الشروق، جدة ١٩٧٩.
- ٧ - دكتور علي عبدالمجيد عبده : الأصول العلمية للتسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٧.
- ٨ - دكتور محمد الحناوي : التسويق، مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٧٨.
- ٩ - دكتور محمد سعيد عبدالفتاح : التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ١٩٨٠.
- ١٠ - دكتور محمود صادق بازرجة : إدارة التسويق، الجزء الأول والثاني دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٨٥.
- ١١ - دكتور محمود عساف، دكتور طلعت أسعد عبدالحמיד : إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٢.
- ١٢ - دكتور مدني عبد القادر علاقي، إدارة الأعمال في البيئة السعودية بين النظرية والممارسة، دار الشروق، جدة، ١٩٧٩.
- ١٣ - دكتور مصطفى زهير : التسويق، مبادئه وطرقه، مكتبة الأنجلو، القاهرة ١٩٨٢.

ب - بحوث ودراسات :

أ - البحوث :

- ١ - دكتور السيد المتزلي حسن : الأنشطة الترويجية للشركات السعودية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض ١٩٨٣.
- ٢ - دكتور حسن عبدالله ابوركبة : سوق الإعلام بالمملكة العربية السعودية، مجلة الاقتصاد والإدارة مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ١٩٨١.
- ٣ - دكتور عبدالمجيد عبودة : أعضاء على النظام التجاري في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، سبتمبر ١٩٨٦.
- ٤ - دكتور عبدالمهدي قريطم وآخرون : معوقات الإنتاج في الصناعات السعودية المعوقات التسويقية والمعوقات التنظيمية، الجزء الأول، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ١٩٨٤.
- ٥ - دكتور عبدالعزيز أبو نيمة : التسويق في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٣.
- ٦ - عبدالعزيز عبدالله الخثلان : القدرة التنافسية وأثرها على جدوى المشروع، الدار السعودية للخدمات الاستشارية، مجلة عالم الصناعة، العدد ١٤ الرياض شوال ١٤٠١هـ.
- ٧ - دكتور عصام المصري : أبعاد الصعوبات التي تواجه إدارة التسويق في الصناعات السعودية، مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الثالث، ١٤٠٤هـ، ١٩٨٤م.
- ٨ - دكتور فاروق رضوان، ممارسة بحوث التسويق في المنشآت الصناعية السعودية، مجلة الاقتصاد والإدارة مركز البحوث والتنمية كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ١٩٧٩.
- ٩ - دكتور محمد عثمان مصطفى، التمويل المصرفي للتنمية الاقتصادية، دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الثالث، ١٤٠٤هـ، ١٩٨٤.
- ١٠ - مقبول عبدالعال، أسس ترويج منتجات الصناعات الوطنية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، سبتمبر ١٩٨٦.
- ١١ - يوسف بركات العمري، استراتيجيات المنافسة، مجلة الاقتصاد، الغرفة التجارية والصناعية بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية العدد ١٥٦ فبراير ١٩٨٦م.

ب - الدراسات :

- ١ - دراسة الجدوى الاقتصادية لإقامة مراكز تجارية لتسويق منتجات الصناعات الوطنية، إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية، مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض، مايو ١٩٨٢.
- ٢ - مؤتمر دراسة واقع النمو الصناعي في منطقة الخليج وعلاقته بمستقبل التكامل الاقتصادي العربي، اتحاد الصناعات العراقي، بغداد ١٩٨٠.
- ٣ - المؤتمر الأول لرجال الأعمال السعوديين، الدمام، مارس ١٩٨٣.
- ٤ - المؤتمر الثاني لرجال الأعمال السعوديين، واقع ومستقبل الصناعة الوطنية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل، الرياض ١٩٨٥.
- ٥ - ندوة الأمن الغذائي والصناعات الغذائية في منطقة الخليج وشبه الجزيرة العربية، الكويت، ١٩٨١.

ج - تقارير :

- ١) تقرير عن طبيعة المشاكل والصعوبات التي تواجه الصناعات الوطنية، مجلة التجارة، الغرفة التجارية والصناعية، العدد ٢٣١، الرياض ربيع ثان ١٤٠١هـ.
- ٢) الشركة السعودية للزيوت والسمن النباتي، التقرير السنوي عام ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م.
- ٣) مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي لعام ١٤٠٥هـ، ١٩٨٥م.

Foreign References :

(A) Books :

- 1 - D.I. Rochman, Marketing Strategy and Structure, Prentic Hall, Engle - Wood, Cliffs. N.J. 1978.
- 2 - E.K. Hunt & Howard J. Sherman Economics, An Introduction to traditional and Radical views, Harper & row publishers, N.J. 1981.
- 3 - Erdener Kaynak, Marketing in the third world. Proeger publishers, N.Y. 1982.
- 4 - Gordon R. Foxall, Strategic Marketing Management, John Wiley & Sons, N.Y. 1981.
- 5 - Neil broner & Thurow the Econmic Problem, prentic Hall London, 1980.
- 6 - Kenneth E. Runyon, The Practice of Marketing, charles E. Merrill Co. Columbus, Ohio, 1982.
- 7 - K.S. Pold, Pricing Decision and marketing Policy, Prentic Hall of India, New Delhi, 1979.
- 8 - Martinal. Bell, Marketing and Strategy 3rd ed., Houghton Co. Poston, 1977.
- 9 - Mccarthy E. Jerome, Basic Marketing Managerial Approach, Richard D. Irwin Inc. Home wood, ill., 1979.
- 10 - Philipkotler, Principles of marketing prentic Hall, Inc., Engle - wood, Cliffs N.j. 1980.
- 11 - Richard E. Stanley, Promotion prentic Hall Inc., Engle - wood, Cliffs N.J. 1981.

Periodicals :

- 12 - C. Hefer, Research on strategic Planning, A Survey of Economic and Business, spring Summer, 1979.
- 13 - Wheel whright, steven C., Japan where operation really are strategic ?Harvard business review, July August, 1981.

تصدرها
جامعة
الكويت

مجلة العلوم الاجتماعية

مجلة فصلية أكاديمية تعنى بنشر الأبحاث والدراسات
في مختلف حتمول العلوم الاجتماعية
رئيس التحرير: د. هيثم ثاقب الثاقب

منبر بارز للأكاديميين العرب
توزع أكثر من (١٠٠٠) نسخة

الاشتراكات

للأفراد	سنة	سنتان	ثلاث سنوات	أربع سنوات
الكويت	٢ د.ك	٤ د.ك	٥ د.ك	٧ د.ك
الدول العربية	٢٥ د.ك	٤٥ د.ك	٦٥ د.ك	٨ د.ك
البلاد الأخرى	١٥ دولار	٣٠ دولار	٤٠ دولار	٥٠ دولار
للمؤسسات				
الكويت	١٠ دولار	٢٥ دولار	٤٠ دولار	٥٠ دولار
والبلاد العربية	٦٠ دولار	١١٠ دولار	١٥٠ دولار	١٨٠ دولار
في الخارج				

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس التحرير
مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت ص ب ٥٤٨٦ صفاة 13055
صفاة الكويت - هاتف ٢٥٤٩٤٤١/٢٥٤٩٣٨٧ - تليكس ٢٢٦١٦ KUNIVER الكويت