**المحور الثالث: نظام المعلومات التسويقية واتخاذ القرار التسويقي**

اتخاذ القرارت هي عملية مهمة تقوم بطرح الخيار المناسب، فالخيارات العاجلة تتطلب التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة، ومن لا يفعل ذلك يجد نفسه غارقا في معالجة الأمور الصغيرة بينما تبقى الأمور المهمة عالقة ودون تنفيذ.

**أولا: مفهوم وعناصر عملية اتخاذ القرار التسويقي**

**1. مفهوم إتخاذ القرار التسويقي:**

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها" الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، فالإختيار يقوم على أساس بعض المعايير مثل الحصول على حصة أكبر من السوق، تخفيض تكاليف السوق، تعظيم عمليات توزيع المنتجات، زيادة حجم المبيعات وغيرها، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة(1).

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات التسويقية على أنها " الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، بغرض تحقيق الهدف"، وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي. إن عملية اتخاذ القرار التسويقي تعني أساسا الإختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين عدة بدائل متاحة، لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف معينة (مواقف)، وكلمة القرار تعني لفظيا الحكم بترجيح جانب على آخر، أو تعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار شيء، ولا يمكن التوصل إلى حل علمي أو قراررشيد إلا بمعرفة الهدف(2). هذا ويلاحظ أن لجوء رجل التسويق إلى إتخاذ القرارات

(1)- قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص267،268.

(2)- علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص298

يستوجب أن يتوافر مجموعة من الخصائص أهمها(1):

* أن يلم إلماما كاملا بكل جوانب المشكلة أي أن يتخذ القرار باستخدام معلومات شاملة- تغطي كافة عناصر المشكلة، ودقيقة أي تعبر تعبيرا دقيقا عن مكونات المشكلة.
* أن يمكنه تحديد مختلف الحلول البديلة للمشكلة المطروحة.
* أن يمكنه التنبؤ بمختلف نتائج الحلول البديلة بدقة.
* أن يكون قادرا على ترتيب نتائج الحلول البديلة ترتيبا تنازليا طبقا لنتائجها بحيث يتمكن في نهاية الأمر من إختيار أعلاها قيمة.

**2. عناصر إتخاذ القرار التسويقي:**

ووفقا لهذه التعريفات يتضمن أي قرار ثلاثة عناصر رئيسية وهي(2):

**1. الاختيار:** رغم أن عنصر الإختيار يشتق وجوده ضمنيا عند الحديث عن القرار إلا أن عملية القرار الاختيار نفسها هي عملية نسبية، فقد تتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف، وقد تنعدم هذه الحرية تماما في ظروف أخرى، وحتى عندما تتوافر لمتخذ القرار درجة واسعة من حرية الاختيار فإن هذه الحرية مازالت مقيدة بالظروف البيئية والعوامل الشخصية، ومعنى ذلك أن كل عملية إختيار يقوم بها الفرد تتأثر بضغوط المواقف حيث تنعدم فيها الحرية إلى مواقف حيث له أقصى درجة من الحرية. إن اختلاف درجة الحرية في الاختيار من الموضوعات الهامة في إدارة التسويق لأن المدير عليه أن يتخذ قرارا في ظروف بيئية تتكون من القيود الانسانية والقيود الفنية

(1)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص176،177.

(2)- بتصرف:

علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 299،300.

والقيود الاقتصادية، فالمشرف على العمال عليه أن يتخذ قراراته داخل قيود محددة كالسياسات والاجراءات والجداول التي تحددها ادارة التسويق العليا ورئيس مجلس إدارة التسويق عليه أن يتخذ قراراته في ظل قيود قانونية أو إجتماعية أو إقتصادية، وكلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كلما تزايدت القيود على حرية الاختيار والعكس صحيح.

**2. البدائل:** إن العنصر الثاني في أي قرار هو وجود البدائل.

أ. من الممكن أن تكون لمشكلة ما طريقة واحدة لمعالجتها مثل هذه المشكلة لا تحتاج إلى عملية اتخاذ القرار التسويقي، والإدعاء بأن المشكلة ليس لها سوى حل واحد، فهذا إما يرجع عادة إلى عدم كفاية التحليل أو إلى العجز في تكوين البدائل.

ب. نجد أن الكثير من مشاكل إدارة التسويق، ينظر إليها كبدائل ثنائية إما هذا أو ذاك مثل: هل نشتري الآلة "أ" أو الآلة "ب"؟ أو مثل هل نقوم ببناء الوحدة الإنتاجية في منطقة الشرق أو في منطقة الغرب؟ مثل هذه النظرية الثنائية ما هي إلا تبسيط للمشاكل التسويقية فهي لا تعني عدم وجود بدائل أخرى ولكنها تعني أن البدائل الأخرى غير معروفة أو غير مدروسة أو مستبعدة من الصورة.

ج. أن الحالات الشائعة التي تواجه المدير وتتطلب منه اتخاذ القرارات التسويقية هي الحالات التي تتضمن عدد كبير من البدائل، وعلى المدير في مثل هذه الحالات تخفيض عدد هذه البدائل إلى أدنى حد ممكن، فاتخاذ القرار هو عملية تخفيض للبدائل المتعددة كما هو إضافة إلى البدائل المحدودة وهكذا يمكن القول إن البدائل مثلها في ذلك مثل الاختيار تتدرج في عددها بين التعدد والوحدانية.

**3. الأهداف أو الدوافع:** إن العنصر الثالث في أي قرار هو الأهداف والدوافع وتأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة إستخدام معيار محدد لاختيار القرارات، وتحدد الأهداف والدوافع مثل هذا المعيار، فالقرارات التسويقية لابد أن تساهم في إنجاز أهداف حقيقية بفعالية وكفاءة. ومن الطبيعي أن لكل قرار دافعا معينا، وتعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك وعلى قوتها، فالدافع الواحد يحقق أكثر من هدف واحد، فالذلك فإن قوة الدافع تحدد الأهمية النسبية للهدف المرغوب تحقيقه، وقد يكون من الصعب أحيانا تفسير أو تبرير كل قرار باستخدام الأهداف أو الدوافع المحددة مباشرة أو النتائج. وتؤدي في النهاية على بلوغ أهداف محددة.

**ثانيا: خطوات عملية إتخاذ القرار التسويقي**

إن خطوات عملية إتخاذ القرارات التسويقية تتمثل في مايلي(1):

**1. تحديد المشكلة**

**أ. تشخيص (تعريف) المشكلة:** ولعل أحد أهم الخطوات هي التعرف على المشكلة، فعدم وضوح المشكلة لدى متخذي القرار وعدم معرفته وفهمه لها قد يؤدي إلى ضياع قدر كبير من الوقت والجهد في تجميع معلومات غير ملائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة، ولهذا يجب الإجابة على الأسئلة التالية والتي تساعدنا في التشخيص الدقيق للمشكلة:

* ماهي الأسباب التي أدت إلى ظهور تلك المشكلة؟
* ماهي طبيعة المشكلة( مالية، فنية، ادارية،........سلوكية)؟
* ماهو موقع المشكلة ونطاقها؟
* ماهي درجة تكرار المشكلة؟ وتوقيت حدوثها؟

(1) بتصرف من:

- علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 304،310.

- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 189،195.

* ماهي درجة الانحراف عن الوضع المرغوب؟
* ماهو الضبط الحاكم لهذه المشكلة؟
* ماهي الآثار السلبية المتوقعة لهذه المشكلة؟
* مامدى ثبات أو تفاقم آثار المشكلة؟
* ماهي العوامل المواتية والعوامل المعاكسة
* ماهو التوقيت المناسب لصنع القرار؟

**ب. تحديد الهدف:** من أجل تعريف الهدف بدقة ووضوح يلزم قياسه كميا، وربطه بزمن محدد، وفي حالة تعدد الأهداف يلزم أن توضع أولويات لها، حتى يمكننا الحكم بموضوعية على البدائل المختلفة وعموما من خلال الهدف يمكننا تحديد المعايير التي سيتم الحكم بها على البدائل في خطوة لاحقة من عملية إتخاذ القرار التسويقي. وبصفة عامة يتعين توافر الخصائص التالية في الهدف:

* أن يكون عمليا ممكن التحقيق
* أن يكون كميا ما أمكن
* أن يكون زمنيا

**ج. تحديد المحددات والقيود:** وهي المحددات والظروف التي سيتم حل المشكلة ومتخذ القرار تحت تأثيرها، وتم التعامل معها طبقا لطبيعتها، حيث يمكن لمتخذ القرار إما التغلب عليها، أو الإلتفاف حولها، أو إزالتها تماما، أو تحييد أثرها، أو إثبات عدم وجودها سوى في مخيلة البعض، وأنها مجرد حاجز ذهني بحت، أو قد يمكنك من خلال التفكير الإبتكاري قلبها لصالحك، وقد تكون مجرد عائق يلزم فقط توخي الحذر منه، أو أخيرا قد يلزم الأمر الانتظار، حتى تزول هذه العوائق والمحددات.

**2. جمع وتحليل البيانات**

**أ. تحديد البيانات المطلوبة بدقة**.

**ب. مواصفات البيانات:** ولعل من أهم مواصفات البيانات الجيدة هي أن تتسم بالشمولية بحيث تحوي كافة جوانب المشكلة، حيث تؤدي البيانات الجزئية إلى حلول جزئية، كذلك فإن دقة البيانات تؤدي إلى التحديد الدقيق للمشكلة.

**ج. مصادر البيانات:** يعد تحديد مصادر المعلومات من العناصر المهمة، حيث يلاحظ احتمال تضارب في المعلومات في حالة تعدد المصادر، لذلك فإن إنشاء قواعد للبيانات تحدث أولا بأول يلغي أية احتمالات للتضارب أو للتعارض.

**د. صورة البيانات:** يلزم كذلك تحديد الصورة المناسبة للبيانات، بحيث تتناسب مع طبيعة القرارات التي سيتم اتخاذها، وفي عمليات اتخاذ القرارات التسويقية المستمرة خلال فترات زمنية طويلة نسبيا- يلزمنا أن نقنن صورة نمطية محددة متفقا عليها تتناسب مع احتياجات اتخاذ القرارات التسويقية، بحيث يمكننا تقييم ومقارنة البيانات في فترات زمنية مختلفة، واستخراج النتائج المناسبة منها.

**ه. توقيت الحصول على البيانات:** كما سبق أن ذكرنا فإن توقيت اتخاذ القرارات التسويقية أصبح ذا أهمية قصوى الآن، وبالتالي فإن الحصول على البيانات في الوقت المناسب، بحيث تتاح الفرصة لإتمام بقية خطوات اتخاذ القرارات التسويقية على أساس سليم وفي التوقيت المناسب.

**و. معالجة البيانات:** ولا تقتصر معالجة البيانات على المعالجة الالكترونية فقط، ولكن قد تكون المعالجة بسيطة ويدوية، أو قد تكون إعادة ترتيب لهذه البيانات، أو تصنيفها لجعلها في الصورة المناسبة لمتخذ القرار. ولعل المشكلة في معالجة البيانات هي أن البيانات بطبيعتها تاريخية ( أي تعبر عن وقائع حدثت في الماضي)، بينما يصدر القرار لينفذ في المستقبل، وعلى ذلك فإن المعالجة الجيدة للبيانات يجب أن تعطينا صورة للمستقبل في ظل الظروف المستقبلية المتوقعة.

**3: تحديد البدائل**

وتعرف البدائل بأنها طرق الحل للوصول إلى الهدف المطلوب، على أن تشمل تفصيليا كيفية التنفيذ العملي لها، وتشمل مرحلة جمع البدائل الخطوات التالية:

أ. حصر كافة البدائل الممكنة لحل المشكل.

ب. صياغة البدائل بناء على المعلومات والبيانات التي تم تجميعها.

ج. استكمال المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة البدائل بالدقة والتفصيل المطلوبين.

د. تحديد النواتج والعواقب الناتجة عن كل بديل، سواء كانت عواقب إيجابية أو سلبية.

**4. إختيار المعايير**

تنشأ المعايير أساسا من خلال الهدف الذي يتم تحديده لحل المشكلة، وتنقسم المعايير عموما إلى الأنواع التالية:

أ. معايير كمية: مثل: الربح، التكلفة، عدد العملاء، نسبة التنفيذ.

ب. معايير كيفية: حيث يرتبط نجاح أي قرار بتحقيق اشتراطات أو ظروف محددة.

ج. معايير شخصية: وهي مرتبطة بشخصية متخذ القرار( متفائل، متشائم، حذر).

ويتم تحديد خليط من كل أو بعض هذه المعايير، وهو مايحدث في الواقع، حيث يتم تحديد المعايير في ضوء الهدف النهائي، ، حيث يتم ربطها بكميات محددة يقوم تنفيذها في وقت محدد، أو بظروف وشروط كيفية محددة، ويتغير الاختيار من هذه المعايير طبقا لشخصية متخذ القرار.

**5. اختيار البديل الأمثل**

ويجب أن نفرق في عملية الإختيار بين البديل أو الحل الأمثل، والبديل أو الحل الأقصى حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الإعتبار المحددات والظروف الواقعية والفعلية للمشكلة، يأخذ أيضا المشكلة من كافة جوانبها، لنحصل على حل شمولي للمشكلة، ونتجنب الحلول الجزئية.

**وهنا يجب ملاحظة أن هناك سبعة طرق لإختيار الحل هي:**

* فحص الجوانب السلبية للبديل.
* وضع البديل في خطوات تفصيلية.
* اعادة النظر في الإفتراضات والأسس التي يقوم عليها الحل.
* اعادة تقييم البدائل التي ألغيت في أول الأمر بسبب عيوبها والنظر في إمكانية معالجة هذه العيوب.
* مناقشة البديل مع الآخرين.
* وضع البديل موضع التنفيذ في ظروف معلنة.
* تنفيذ البديل مرحليا بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء على تقرير الجزء الذي يليه وهكذا حتى آخر حلقة في البديل.

\* فإذا إجتاز الحل الإختبار الذي عقد له كان هو القرار النهائي والذي يمثل أنسب البدائل في ظل الظروف المحيطة وفي حدود الموارد المتاحة وفي اطار الأهداف المحدد.

**6. التطبيق والمتابعة**

ويندرج تحتها خطة التطبيق، وإجراءات التنفيذ، ومسؤوليات الأشخاص المختلفة عن التنفيذ وكيفية تقييم أثر القرار، ومن المسؤول عن ذلك، ودورية المتابعة، والآثار الجانبية للقرار، ومقاومة التغيير، والخطط البديلة في حالة وجود أي عناصر غير متوقعة تعوق التطبيق.

**ثالثا: أدوات وأساليب عملية اتخاذ القرارات التسويقية**

تتفاوت القرارات من حيث أهميتها وخطورتها وذلك حسب تصنيفاتها وأنواعها وهذا ما يجعل الأساليب المساعدة لعملية اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة حسب سهولة أوصعوبة المشكلة الذي سيتخذ فيها القرار ومن بين هذه الأدوات والأساليب الآتي(1):

**1. طريقة توليد الأفكار( العصف الذهني):** تعتمد هذه الطريقة على إتخاذ القرارات التسويقية الجماعية وهي عبارة عن طريقة سريعة في حل المشاكل، حيث يقوم المشتركون فيها بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشاكل.

**2. بحوث العمليات:** هي عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة. إن بحوث العمليات باتت تستخدم في مجالات عديدة مثل الإنتاج، والتوزيع، والبيع، والرقابة المالية...، وذلك بالإعتماد على مهارات الإقتصاديين الرياضيين والإحصائيين والمحاسبين والمهندسين. حيث تجد مجالها الخصب في حل المشاكل الإدارية الأكثر تعقيدا والتي لا تصلح لمعالجتها الأدوات الأخرى للدراسات الكمية.

(1) بتصرف من:

- علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 314،315.

قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 288،285.

**3. البرمجة الخطية:** تعتبر البرمجة الخطية من أنجح الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين، فهي بالتالي تتناول التقييم الكمي للبدائل لاختبار أفضلها كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد وإقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج في ضوء الإمكانيات المتاحة. فهي تقنية رياضية لاستغلال الموارد المحدودة مع الأخذ بعين الإعتبار الهدف المنشود، مثل خفض تكلفة التسويق.

**4. العصف الذهني:** تعتبر من أبرز التقنيات المستعملة لمحاولة تجميع طاقات الإبداع والإبتكار واستعملت في الأصل للبحث عن سياسات واستراتيجيات جديدة في مجال الدعاية والإعلام، وأصبحت تطبق في أي مجال يحتاج فيه إلى عدد كبير من الأفكار بخصوص حل مشكلة معينة. حيث تجري العملية ضمن جلسات حول طاولة مستديرة تتيح للمشاركين سرعة وسهولة الاتصال تستغرق الجلسة من 40 إلى 60 دقيقة وتضم من 6 – 9 مشاركين تبدأ اللجنة ويقوم رئيس المجموعة بتعريف المشكلة المطروحة، يمنع النقد بهدف تشجيع الأعضاء على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة من غير تردد أو تخوف من التعرض للإنتقاد ويسمح لهم بأن يقتبسوا الأفكار من بعضهم البعض لإعادة تشكيلها وتطويرها وتقوم أمانة السر بتسجيل ومتابعة الأفكار المعروضة.

**رابعا: أهمية نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرار التسويقي**

تساعد نظم المعلومات التسويقية متخذي القرار على دراسة البدائل المتاحة في ضوء معلومات دقيقة وشاملة وبالتالي اتخاذ القرار بالبديل الأفضل والأنسب للموقف، فعلى سبيل المثال فإن نظام المعلومات التسويقية يمكن من توفير البيانات اللازمة لتطبيق الطرق الحديثة في بحوث العمليات لاتخاذ القرارات المختلفة، حيث يساهم في توفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل للأهداف المنشودة، وخصوصا في حالة المشكلات التسويقية المعقدة التي لا تصلح معالجتها بطرق أخرى، فمثلا إستخدام بحوث العمليات، تسمح باستخدام مقادير هائلة من البيانات، والتعبير عن العلاقات المتشابكة التي تربط عددا هائلا من المتغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك على شكل نماذج رياضية، وتستند هذه الطريقة على أربع خصائص هي:

1. التركيز على جمع واستخدام المعلومات التي من شأنها المساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية.
2. استعمال النماذج الرياضية.

ج. الاعتماد على وسائل الاعلام الآلي لإنجاز الحسابات اللازمة.