

جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مقياس: التسويق الاستراتيجي

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة (ل.م.د.)

وفق المقرر الوزاري

تخصص: -تسويق

من إعداد:

د. بشاري سلمى

السنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة

| | |
|---|---------|
| قائمة (الأشكال، الجداول)..... | 11 - II |
| مقدمة | أ |
| المحور الأول: مدخل إلى التسويق الإستراتيجي..... | 2 |
| تمهيد..... | 2 |
| أولاً: التسويق الإستراتيجي..... | 3 |
| 1/ المفاهيم العامة المرتبطة بالتسويق الاستراتيجي..... | 3 |
| 1.1/ التسويق..... | 3 |
| 2.1/ الإستراتيجية..... | 5 |
| 3.1/ الإستراتيجية التسويقية..... | 8 |
| 4.1/ التخطيط الإستراتيجي..... | 8 |
| 2/ عوامل ظهور الحاجة إلى التسويق الاستراتيجي..... | 10 |
| 3/ تعريف التسويق الإستراتيجي..... | 10 |
| 4/ أهمية التسويق الإستراتيجي..... | 11 |
| 5/ أهداف التسويق الإستراتيجي..... | 12 |
| 6/ جوهر مجال التسويق الإستراتيجي..... | 12 |
| 7/ المضامين الأساسية للتسويق الإستراتيجي..... | 14 |
| 1.7/ تعظيم قيمة الزبائن..... | 14 |
| 2.7/ التوجه الإستراتيجي لإدارة علاقات الزبون (CRM)..... | 15 |
| 3.7/ إستراتيجية التوجه بالسوق..... | 15 |
| 4.7/ التوجه طويل المدى..... | 15 |
| 8/ مثلث التسويق الإستراتيجي..... | 16 |
| ثانياً: إدارة التسويق الإستراتيجي..... | 17 |
| 1/ الإدارة الإستراتيجية..... | 17 |
| 1.1/ مفهوم الإدارة الإستراتيجية..... | 17 |
| 2.1/ علاقة الإدارة الإستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي..... | 18 |
| 3.1/ مستويات الإدارة الإستراتيجية..... | 19 |
| 4.1/ مهام عملية الإدارة الاستراتيجية..... | 20 |

| | |
|----|---|
| 21 | /2 إدارة التسويق الإستراتيجي وأبعادها |
| 21 | /1.2 تعريف إدارة التسويق الإستراتيجي |
| 22 | /2.2 وظائف إدارة التسويق الإستراتيجي |
| 22 | /3.2 أبعاد إدارة التسويق الإستراتيجي |
| 23 | /3 العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التسويقية |
| 26 | المحور الثاني: خطوات إعداد وتصميم الاستراتيجية التسويقية |
| 26 | تمهيد |
| 26 | /1 خطوات بناء إستراتيجية تسويقية |
| 27 | /2 الخطوات الأساسية حسب كوتلر لعملية إعداد الاستراتيجية التسويقية |
| 28 | /3 الفرق بين خطوات إعداد إستراتيجية تسويقية وألية البناء في التسويق الاستراتيجي |
| 28 | /1.3 تحليل البيئة |
| 29 | /2.3 التشخيص الإستراتيجي للبيئة |
| 29 | /3.3 تحديد الأهداف الإستراتيجية |
| 29 | /4.3 الإستراتيجية التسويقية |
| 29 | /5.3 المراقبة والمراجعة التسويقية |
| 30 | /4 التسويق المستهدف، التجزئة السوقية، التوقع |
| 30 | /1.4 مفهوم التسويق المستهدف |
| 30 | /2.4 خطوات عملية التسويق المستهدف |
| 31 | /3.4 التجزئة السوقية |
| 31 | /4.4 التوقع |
| 34 | المحور الثالث: تحليل بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) |
| 34 | تمهيد |
| 34 | /1 التحليل الإستراتيجي |
| 34 | /1.1 تعريف التحليل الإستراتيجي |
| 35 | /2.1 أهداف التحليل الإستراتيجي |
| 36 | /3.1 أهمية وخصائص التحليل الإستراتيجي |
| 37 | /2 البيئة والبيئة التسويقية |
| 37 | /1.2 تعريف البيئة |
| 37 | /2.2 مفهوم البيئة التسويقية |
| 38 | /3.2 أهم تصنيفات البيئة التسويقية |
| 41 | /3 مبررات دراسة البيئة التسويقية |

| | |
|----|--|
| 41 | /4 تحليل البيئة الخارجية..... |
| 42 | /5 تحليل البيئة الداخلية..... |
| 43 | /1.5 مدخل سلسلة القيمة..... |
| 46 | /2.5 المدخل الوظيفي..... |
| 47 | /3.5 مدخل الموارد والكفاءات..... |
| 49 | المحور الرابع: تحليل البيئة التنافسية للمنظمة |
| 49 | تمهيد..... |
| 49 | /1 المنافسة: المفهوم والأنواع..... |
| 49 | /1.1 مفهوم المنافسة..... |
| 50 | /2.1 أنواع المنافسة..... |
| 51 | /2 التنافسية والميزة التنافسية..... |
| 51 | /1.2 مفاهيم عامة للتنافسية..... |
| 52 | /2.2 الميزة التنافسية للمؤسسة..... |
| 54 | /3 التحليل التنافسي..... |
| 55 | /1.3 دور التحليل التنافسي..... |
| 55 | /2.3 منافع التحليل التنافسي..... |
| 57 | المحور الخامس: تحليل العملاء |
| 57 | تمهيد..... |
| 57 | /1 مفهوم العملاء وتصنيفهم..... |
| 57 | /1.1 مفهوم العملاء..... |
| 58 | /2.1 تصنيف العملاء..... |
| 58 | /2 بيئة العميل: (Customer environment)..... |
| 60 | /3 العوامل المؤثرة على سلوك العملاء..... |
| 63 | المحور السادس: أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي |
| 63 | تمهيد..... |
| 63 | /1 أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي..... |
| 63 | /1.1 تحليل الفجوة الإستراتيجية..... |
| 64 | /2.1 التحليل الثنائي SWOT..... |
| 66 | /3.1 المصفوفات..... |
| 66 | /2 أهم مصفوفات التحليل الإستراتيجي المستخدمة في التسويق..... |
| 66 | /1.2 مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية..... |

| | |
|----------|---|
| 69..... | 2.2 / مصفوفة شال Shell Matrix |
| 71..... | 3.2 / مصفوفة GE/ Mckinsey |
| 72..... | 4.2 / مصفوفة ADL Matrix ADL |
| 75..... | المحور السابع: الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة |
| 75..... | تمهيد |
| 75..... | أولاً: الخيار الإستراتيجي والبدائل الإستراتيجية |
| 75..... | 1 / الخيار الإستراتيجي: المفهوم والعوامل المؤثرة فيه |
| 75..... | 1.1 / مفهوم الخيار الإستراتيجي |
| 76..... | 2.1 / العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي |
| 77..... | 2 / مفهوم البدائل الإستراتيجية وأهميتها |
| 78..... | 3 / عمليات وسيرورة الخيار الإستراتيجي |
| 78..... | 1.3 / توليد البدائل الإستراتيجية |
| 78..... | 2.3 / تقويم البدائل الإستراتيجية |
| 78..... | 3.3 / الاختيار الإستراتيجي المناسب |
| 79..... | 4 / تقسيمات البدائل الإستراتيجية |
| 79..... | 1.4 / الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة (الإستراتيجيات العامة) |
| 82..... | 2.4 / الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية) |
| 83..... | 3.4 / الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي (الإستراتيجيات الوظيفية) |
| 84..... | ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة |
| 85..... | 1 / إستراتيجية الريادة في التكلفة |
| 85..... | 2 / إستراتيجية التميز |
| 86..... | 3 / إستراتيجية التركيز |
| 88..... | تمارين وحلول مقترحة |
| 103..... | قائمة المراجع |

قائمة

(الأشكال، الجداول)

قائمة الأشكال

| الرقم الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|-----------------|--|-------|
| 14 | جوهر مجال التسويق الاستراتيجي | (1) |
| 16 | مثلث التسويق الاستراتيجي | (2) |
| 35 | أبعاد التحليل الاستراتيجي | (3) |
| 44 | نموذج سلسلة القيمة | (4) |
| 59 | نموذج الأسئلة الخمس التي يجب على المسوق الإجابة عليها عند التخطيط الاستراتيجي للتسويق | (5) |
| 66 | مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG | (6) |
| 70 | مصفوفة Shell | (7) |
| 72 | مصفوفة GE/ Mckinsey | (8) |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|------------|---|-------|
| 18 | العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية | (1) |
| 58 | أوجه الاختلاف بين العمل الداخلي والخارجي | (2) |
| 64 | الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي SWOT | (3) |

مقدمة

مقدمة:

إن التسويق كنظام وممارسة، يمثل اليوم أحد أبرز محركات العمل في مختلف مؤسسات الأعمال الحديثة، كما يعد محورا إستراتيجيا لأنه مواجهة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، فهو يعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، في ظل انفتاح الأسواق وتغير متطلبات وأذواق العملاء، وزيادة حدة المنافسة، وديناميكية وتعقد البيئة، حيث أصبحت المؤسسة تعمل في عصر السرعة تحت ضغط الوقت، فالفرص والتهديدات تحتاج إلى اتخاذ القرارات المناسبة في وقت محدد، بالإضافة إلى ذلك أصبح تقادم السلع والخدمات أمرا لا يمكن تجاهله، فالمنتج أصبح ذو دورة حياة قصيرة يفقد مكانته بظهور منتجات جديدة، بديلة، أكثر تقدما وأقل تكلفة، وأجود منه، إن هذه التحولات الكبرى تدفع بجميع المؤسسات التي تمارس النشاط التسويقي الى التوجه نحو تسويق جديد، يختلف عن التسويق القديم الذي يتميز بمساواة التسويق بالبيع و بالتركيز على طلب العملاء وليس العناية بهم و محاولة تحقيق الربح من كل تعامل معهم بدلا من محاولة تحقيق الربح عن طريق إدارة تئمين العميل (المستهلك) مدى الحياة. وعليه فقد أصبح النشاط التسويقي بكامله في حالة تغير وهذا ما أعطى أهمية كبيرة للتسويق الاستراتيجي أكثر من أي وقت مضى.

فالتسويق الإستراتيجي يشير إلى مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة على مستوى الأنشطة التسويقية والتي الغرض منها المساعدة على تشخيص وتحليل وضعية أي مؤسسة، وهذا من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لها، وبناءا عليه تم تصميم هذه المحاضرات المعنونة بالتسويق الإستراتيجي (محاضرات وأعمال موجهة)، لكي يستفيد طلبة التكوين في الليسانس شعبة العلوم التجارية-تخصص تسويق، وهذا من خلال تعزيز استيعابهم ومعرفتهم لمختلف المفاهيم والعناصر المكونة لمختلف أدوات التحليل والتشخيص الإستراتيجي، بالإضافة إلى توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق الإستراتيجي والتي ينبغي على كل دارس للتسويق التطرق إليها وأن يكون على دراية بها، وبالتالي تم تقسيم محتوى هذه المحاضرات إلى ثمانية محاور أساسية.

وتهدف هذه المحاضرات في مقياس التسويق الإستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:

- تعريف الطلبة بمختلف المفاهيم (التسويق، الإستراتيجية، الإستراتيجية التسويقية، التخطيط الإستراتيجي)؛
- تعريف الطلبة بمفهوم وأهمية التسويق الإستراتيجي وأنشطته داخل المؤسسة؛
- تعريف الطلبة بالطرق والإجراءات المختلفة للمعرفة والممارسة التسويقية؛

- إعطاء نظرة شاملة على مختلف الأدوات التي يتم على أساسها تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- التعرف على المزيج التسويقي الذي يعتبر الأداة التي تساعد في تنفيذ إستراتيجية التسويق وكذلك تأثيره على صياغة الإستراتيجية التسويقية؛
- تزويد الطلبة بإستراتيجيات المزيج التسويقي كوسيلة تترجم التسويق على واقع التطبيق والتنفيذ.

المحور الأول: مدخل إلى التسويق الإستراتيجي

المحور الأول: مدخل إلى التسويق الإستراتيجي

تمهيد:

ارتبط مفهوم التسويق كنشاط باحتياجات ورغبات المستهلكين والقدرة على اشباعها من خلال عمليات تبادلية، وبمعنى آخر، فإن التسويق يقوم على تخطيط وتنفيذ مجموعة من الأنشطة والجهود التسويقية الموجهة لفئات مستهدفة من المستهلكين بغرض تقديم منتجات تحقق الإشباع المطلوب، ومن هنا فإن التسويق يلعب دورا هاما في نجاح مؤسسات الأعمال، فالنشاط التسويقي هو المركز الرئيسي التي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى بالمؤسسة، فهو المسؤول عن إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم، والذي يحفظ للمؤسسات نموها ويحدد مستقبلها. كما أن للفكر الإستراتيجي في الوقت الحاضر العديد من المصطلحات الإستراتيجية ذات المضامين والمجالات المتعددة وبالأخص فيما يتعلق بالتسويق باعتباره علما وفلسفة ديناميكية ومركز نشاط مؤسسات الأعمال من مختلف اختصاصاتها ومجالاتها، فالتسويق الإستراتيجي هو أحد تلك المصطلحات التي تشير إلى الرؤية والتوجه الإستراتيجي لوضع الخطط الإستراتيجية والبرامج الخاصة بتحقيق أهداف إدارة التسويق والمؤسسة على حد سواء باعتبار أن التسويق أحد الأنشطة المركزية والمحورية داخل مؤسسات الأعمال، فالتسويق الإستراتيجي يمثل الوعاء أو المجال الأوسع لكافة التفكير الإستراتيجي التسويقي، من التحليل الإستراتيجي المبني إلى صياغة الإستراتيجية التسويقية ووضع البرامج وتنفيذها ثم الرقابة الإستراتيجية.

ومفهوم إدارة التسويق الإستراتيجي لا يختلف عن المفهوم العام لأي إدارة وإنما **الاختلاف** من ناحية **التوجه، الأهداف، الأنشطة**، وفي السنوات الأخيرة حظي مفهوم إدارة التسويق الإستراتيجي باهتمام كبير نتيجة للدور الذي تلعبه هذه الإدارة في نجاح مؤسسات الأعمال في تحقيق أهدافها المختلفة.

فإدارة التسويق الإستراتيجي تحتل مكانة كبيرة وترتبط هذه المكانة بأهمية التفكير الإستراتيجي الذي يمثل التوجه والمنهج اللذين يمثلان أساس المنهج الإداري في الوقت الحاضر لمختلف الإدارات ومنها إدارة التسويق، وكما هو معروف بأن النشاط التسويقي هو نشاط ديناميكي يعمل في بيئة معقدة وشديدة التغير تتطلب من القائمين على هذه الإدارة التمتع بالرؤيا الإستراتيجية في معالجة التهديدات البيئية واستغلال الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل بها المؤسسة، فعدم تبني إدارة التسويق الفكر الإستراتيجي يجعلها غير قادرة على مواجهة ما تفرزه البيئة من تهديدات قد تؤثر على بقاء واستمرار المؤسسة في أعمالها في الأسواق المختلفة، لذا فإن التوجه نحو التسويق الإستراتيجي أمر تفرضه الظروف المحيطة، بالإضافة إلى أنه يساهم في بناء استراتيجيات تسويقية كفؤة وفعالة وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، فالكثير من مؤسسات الأعمال أصبحت تنظر إلى التسويق الإستراتيجي وإدارته كمسألة ضرورية وأساسية في إدارة أنشطتها التسويقية، وأن وظائف إدارة التسويق الإستراتيجي لا تختلف عن وظائف أية إدارة أخرى . ولهذا في هذا المحور سوف نتعرف على كل المفاهيم المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي

وكذا التطرق إلى مفهوم التسويق الاستراتيجي من كل جوانبه، بالإضافة إلى أخذ نظرة على تنظيم إدارة التسويق الاستراتيجي.

أولاً: التسويق الإستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق لبد من التطرق إلى المفاهيم العامة المرتبطة بالتسويق الاستراتيجي على النحو الموالي.

1/ المفاهيم العامة المرتبطة بالتسويق الاستراتيجي

1.1/ التسويق:

• تعريف التسويق:

من أكثر التعاريف قبولا بين رجال التسويق ما أشار إليه "Kotler" رائد المدرسة الحديثة في التسويق، حيث عرف التسويق بأنه: " نشاط اقتصادي واجتماعي موجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات من خلال تقديم وتبادل المنتجات ذات قيمة مع الآخرين".

يمكن وضع نقاط توضح معنى التسويق حسب الدكتور ابراهيم الفقي بحيث يشمل ما يلي:¹

- ✓ معرفة وتحديد جماعات المستهلكين والأسواق المحتملة؛
- ✓ تحديد أي فئات المستهلكين يجب أن تستهدفها باعتبارنا مؤسسة بخدماتك، أي تحديد الأسواق التي يجب أن تتعامل معها؛
- ✓ تحديد حاجات ورغبات أولئك المستهلكين الذين ستستهدفهم بخدماتك، وما هي السلع أو الخدمات التي يمكنك توفيرها- تصنيعها- تقديمها لتلبي هذه الرغبات والحاجات؛
- ✓ معرفة كيف يفضل المستهلكون استخدام منتجاتك-بضاعتك و خدماتك؛
- ✓ تحديد المنافسين وما الذي يقدمونه من خدمات منافسة(عموما وتفصيلا)؛
- ✓ تحديد السياسة التسعيرية المناسبة(وضع الأسعار لما تبيعه) وتحديد الطريقة المناسبة لعرض خدمات المؤسسة على الزبائن المحتملين؛
- ✓ تحديد الطريقة التي يفضل العملاء المحتملين التعامل بها مع ما تبيعه لهم؛
- ✓ ما المقابل المادي (المالي) الذي يرغب العملاء في دفعه مقابل الشراء، وكيف يرغبون في الدفع؛
- ✓ كيفية تصميم المنتج-الخدمة والطريقة المثلى لشرحه ووصفه، بطريقة تدفع العملاء إلى الشراء من المؤسسة تحديدا وليس من المنافسين، أي تحديد القيمة المضافة التي ستقدمها المؤسسة للعملاء إن هم تعاملوا معها؛
- ✓ كيف يجب تعريف المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها في السوق من وجهة النظر جميعا (سواء كانوا عملاء محتملين أم لا) - رسم السياسة العامة بخصوص شهرة وسمعة الاسم التجاري والعلامة التجارية؛

¹ إبراهيم الفقي، " أسرار التسويق الإستراتيجي"، (إبداع، القاهرة، 2009)، ص ص 10،9.

✓ التفكير في ، وتصميم وتطوير وانطلاق ومتابعة الحملات الدعائية، والتي تتضمن الدعايات والإعلانات والعلاقات العامة (مع الناس ومع الصحافة ووسائل الإعلام) وفريق المبيعات وفريق خدمة العملاء. وتجدر الإشارة إلى أن هذه القائمة السابقة الذكر لا تنتهي ودائمة التجدد والزيادة.

• تطور المفهوم التسويقي:¹

لقد مر المفهوم التسويقي بالعديد من المراحل، نستعرض فيما يلي مراحل المفهوم التسويقي.

1- مرحلة المفهوم الإنتاجي (غير محدد-1930):

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجه بالإنتاج، حيث أنه في هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج، مما أدى إلى زيادة الإنتاج من السلع بغض النظر عن مستوى الجودة أو التكلفة لأن أي منتج كان يمكن بيعه نظرا للزيادة الفائقة في الطلب عن المعروض ولم يكن هناك اهتمام بالأنشطة التسويقية مثل دراسة السوق، معرفة احتياجات ورغبات المستهلكين، لذلك كان التسويق يعرف على أنه الإنتاج في هذه المرحلة؛

2- مرحلة المفهوم البيعي (1930-1950):

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه بالبيع، حيث أنه في هذه المرحلة تم التركيز على كيفية تصريف وبيع المنتجات، نتيجة لتركيز المرحلة السابقة على زيادة الإنتاج مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج زيادة كبيرة، وأصبح هناك فائض كبير في الإنتاج، وهنا زاد اهتمام المنتجين بالجودة، وأصبحت الشركات تهتم وتركز على وظيفة البيع، وأصبح معيار النجاح هو حجم المبيعات، وفي ظل هذا المفهوم كانت المؤسسة تتوقع أن المستهلكين عادة لا يقومون بشراء المنتجات الموجودة فعلا إلا إذا سعت لتحفيزهم على الشراء ببذل جهد بيعي وإعلاني.

3- مرحلة المفهوم التسويقي (ابتداء من 1955):

بدأ التوجه نحو التسويق في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين، بعد أن أدركت المؤسسات أن قدراتها على إنتاج منتجات ذات جودة وتوزيعها باستعمال تقنيات البيع الشخصي والإعلان لا يعني بالضرورة بيعها بسهولة طالما يبقى رضا المستهلك ثانويا، ويمكن تقسيم هذا التوجه إلى مفهومين متتاليين، وهما:

أ- المفهوم التسويقي: يرى أصحاب هذا المفهوم أن كل أنشطة المؤسسة بما في ذلك أنشطة الإنتاج لا بد

وأن تركز وتوجه بحاجات المستهلك، وأن تحقيق الربح في الأجل الطويل لا يتحقق إلا من خلال إشباع المؤسسة لهذه الحاجات ومن هنا يمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاث ركائز أساسية، وهي:

- التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج وبعده؛
- تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة الحاجات والرغبات؛
- تحقيق الربح في الأجل الطويل، والذي لن يتحقق إلا من خلال إشباع المؤسسة لهذه الحاجات والرغبات.

¹ إبراهيم بلحيمر، "أسس التسويق"، (الخلدونية، الجزائر، 2010)، ص ص 11، 12.

ب- **المفهوم الاجتماعي للتسويق:** بالرغم من انتشار المفهوم التسويقي بصفة خاصة في الخارج وازدياد قابلية العديد من المؤسسات لتبنيه وتطبيقه كفلسفة لنشاطها، إلا أن هذه المؤسسات تدعي تطبيق هذا المفهوم تتعرض الآن للعديد من الانتقادات وتتنحصر هذه الانتقادات في الممارسة السلبية للمؤسسات التي تدعي تطبيق هذا المفهوم، والسؤال الذي يطرح في هذا الصدد هو: هل فعلا تهتم هذه المؤسسات بإشباع حاجات ورغبات المستهلك؟ فهناك العديد من الأدلة التي تؤكد عكس ذلك، فبعض المؤسسات على سبيل المثال تقوم بتقديم سلعة Beef Burger بالسعر المناسب، وفي المكان المناسب، ولكنها تحتوي العديد من الدهون التي تقلل من قيمتها الغذائية، وكذلك فإن السجائر تمد المستهلك بإشباع في الأجل القصير، ولكنها تؤدي إلى أخطار جسيمة في الأجل الطويل، إلى جانب ذلك فإن نظم التسويق تساهم في زيادة التطلعات والطموح، الأمر الذي يؤدي إلى خلق حاجات ورغبات غير حقيقية أو زائفة لدى أفراد المجتمع بالإضافة إلى ما يتطلبه ذلك من استنزاف الموارد النادرة بصورة كبيرة.

ويمكن القول أن المفهوم الاجتماعي للتسويق يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التركيز على احتياجات المجتمع بدلا من التركيز على احتياجات المستهلك؛
- التركيز على التكامل بين جميع مفردات النظام بدلا من التركيز على التكامل بين وظائف المؤسسة؛
- التركيز على تحقيق أهداف البشرية والمجتمع بدلا من التركيز فقط على هدف الربح.

4- **التوجه الإستراتيجي:** يقوم التسويق الحديث على التخطيط الإستراتيجي، والذي يقوم بدوره أساسا على التوفيق بين موارد المؤسسة والفرص التسويقية المتاحة، هذه الأخيرة لا يمكن استيعابها واستغلالها إلا بالمرور على النشاط التسويقي الذي يوفر المدخلات والمعلومات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها، وأنواع المنتجات ودرجة المنافسة، وعدد المنافسين والتهديدات، ومل هذه المعلومات تساعد في رسم البعد الإستراتيجي للمؤسسة ككل.

فهذه النظرة رفعت من شأن التسويق لأنه العنصر الأساسي في إستراتيجية المؤسسة، فتطورها وأخذها بالتسويق الإستراتيجي يعبر عن ضرورة الاهتمام بالمحيط، وكذا بالمدى البعيد في أن واحد عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

2.1 / الإستراتيجية:

تعبر الإستراتيجية عن تسيير المستقبل غير المؤكد بغرض تحقيق هدف أو أهداف انطلاقا من الموارد المتاحة (البشرية المادية والمالية)، وهذا ما يدل على مفهوم التخطيط الإستراتيجي والذي ينتج عنه القرارات المجسدة في الإدارة الإستراتيجية.

• تعريف الإستراتيجية:

من الناحية اللغوية تعود جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين: Stratos وتعني الجيش و Algein وتعني القيادة وقد استعملت هذه الكلمة قديما للإشارة إلى فن قيادة الجيوش والمعارك.

أما من الناحية الاصطلاحية فهناك تعريفات متعددة للإستراتيجية، حسب تطورات واتجاهات الباحثين في هذا المجال حيث يرى بعضهم أن:

1- الإستراتيجية خطة: تعتبر الإستراتيجية خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمؤسسة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية، يركز هذا التعريف على كيفية إعداد الإستراتيجية وضرورة الأخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛

2- الإستراتيجية مناورة: ويقصد بها خداع الخصم أو المنافس ويعتبر Porter أول من أشار إلى الإستراتيجية بهذا المفهوم حيث اعتبر أن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة هي خليط من الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة ووسائل تحقيقها،

3- الإستراتيجية نموذج: حيث يراها Mintzberg بأنها عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين وهي عبارة عن أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي للمؤسسة قبل أن يحدث؛

4- الإستراتيجية تموقع: وفق هذا الطرح فإن الإستراتيجية هي بمثابة محاولة المؤسسة إيجاد مكان أو وضعية تنافسية لها مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بها.

وقد سعى Mintzberg إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (P5) لتعريف مفهوم الإستراتيجية:

P (plan): الخطة: فهي دالة ومرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة؛

P (ploy): المناورة: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم؛

P (pattern): النموذج: وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز؛

P (position): الموقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعاً من الاستقرار في البيئة؛

P (perspective): التصور أو التطلع: تصور وإدراك الأشياء في المستقبل.

وتعرف الإستراتيجية بأنها أسلوب التحرك المرهلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويتماشى مع سياساتها.

إذا الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة والمتعلقة بكيفية تخطيط مسار عملها وهذا بتحديد أهدافها المستقبلية على المدى البعيد إضافة إلى تحديد مختلف الأنشطة التي تنوي القيام بها سواء في الوقت الراهن أو في الوقت المستقبلي وهذا بالاعتماد على معظم الفرص المتاحة من أجل التكيف التام مع البيئة المحيطة بها.

• الفرق بين الإستراتيجية والخطة:

يمكننا تعريف وجهين للإستراتيجية:

-**الوجه الأول:** ويسمى الموقف الإستراتيجي (Strategic Position) وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المؤسسة والبيئة؛

-**الوجه الثاني:** ويسمى الخطة الإستراتيجية (Strategic Plan) وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المؤسسة والبيئة، فالخطة تشمل على مجموعة أهداف المؤسسة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف. فالإستراتيجية إذا هي أساس الخطة، بل أنها توأم الخطة الملازم لها، فإذا كان من الصعب تصور خطة لإحدى المؤسسات، من دون استراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها، فإنه من المستحيل أن يكون في المؤسسة إستراتيجية بدون خطة، **فالخطة هي الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة**، وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة فالإستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها، وتعطينا القيود حدود الالتزامات والارتباطات والقرارات، كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو التنظيم أو غيرها من الوظائف والمجالات الإدارية.

• مستويات الإستراتيجية:

يتوقف تحديد مستويات الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال أساسا على حجم المؤسسة ذاتها ودرجة التعقيد في هيكلها التنظيمي، يعتبر تصنيف Johnson & Scholes هو التصنيف المتبع في مختلف المؤسسات والمتعامل به في الأدبيات الإستراتيجية حيث تصنف مستويات الإستراتيجية في المؤسسة إلى ثلاث مستويات:

1- إستراتيجية المؤسسة ككل:

في هذا المستوى تكون الإدارة العامة مسؤولة عن تصميم المخطط الإستراتيجي العام لقيادة المؤسسة ككل وتتخذ القرارات حول الموارد التي تخصص لكل نشاط وبالتالي يتم الإجابة على عدة أسئلة منها: ما هي النشاطات التي تمارسها المؤسسة حاليا؟ وما هي النشاطات التي يجب ممارستها مسبقا؟... إلخ تتميز هذه الإستراتيجيات بأنها طويلة المدى ويستغرق تنفيذها وقت طويل.

2- إستراتيجية مجال النشاط أو وحدة العمل الإستراتيجي:

تسمى عادة بالإستراتيجيات التنافسية في هذا المستوى يتم صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة عمل في المؤسسة انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية وتحديد إمكانات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، تغطي هذه الإستراتيجية فترة تتراوح من 01 إلى 03 سنوات، حيث تجيب الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى على عدة أسئلة: ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة؟ من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات وخدمات الوحدة؟ كيف يمكن للوحدة مواجهة منافسة وحدات الأعمال الإستراتيجية الأخرى؟

3- الإستراتيجيات الوظيفية:

يتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل،... تتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل، ومن أمثلة ذلك القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي يتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان والعلاقات.

3.1 / الإستراتيجية التسويقية:

يرجع نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها إلى كيفية إدارتها لأنشطتها التسويقية والذي سيؤدي بها إلى استخدام إستراتيجية تسويقية مناسبة يكون الهدف الأساسي منها هو محاولة تحقيق وتكييف موارد وإمكانيات المؤسسة من أجل إرضاء زبائنها والتميز عن منافسيها، وبناء على هذا يمكن تعريف الإستراتيجية التسويقية كالآتي.

• تعريف الإستراتيجية التسويقية:

عرفت الإستراتيجية التسويقية بأنها الإستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين هما تحليل المستهلك، وتحليل المنافسين، كإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة. وحسب كوتلر فإن الإستراتيجية التسويقية ينظر لها على السيرة التي تحتوى على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة. كما عرفها طومسون Thompson بأنها الأسواق المستهدفة والاتجاه الذي يجب إتباعه والحاجات التي يجب تلبيتها لخلق وضعية تنافسية يمكن الدفاع عنها، متلائمة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة في هذه الأسواق، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بسلوك المشتري وقرار استهداف معين.

4.1 / التخطيط الإستراتيجي:

من أجل البدء في عمليات التخطيط الإستراتيجي يستوجب على المؤسسة أن تكون مستعدة فعلا وملتزمة ببذل الجهد المطلوب مع توفير المستلزمات الضرورية لنجاحه، بحيث أن المؤسسة المستعدة للبدء بعمليات التخطيط الإستراتيجي يفترض أنها تقوم بتحديد القضايا الأساسية والخيارات المهمة التي تتعامل معها العملية التخطيطية، إضافة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات في عملية التخطيط مع تشكيل هيئة تخطيط لمتابعة مستوى التقدم وإجراءات العملية التخطيطية، متابعة الهيكل التنظيمي وإجراء تطوير العمل فيه أو إحداث بعض التغييرات التي تتطلبها العملية التخطيطية، مع تشكيل أنظمة المعلومات الإستراتيجية والعملياتية الداعمة له وهذا بتوفير كل المستلزمات المادية اللازمة للعملية التخطيطية.

• مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه تلك العملية التي تستهدف تصميم وتطوير الأنشطة اللازمة وصولاً لأهداف محددة وضمن منظور بعيد المدى، وهو أيضا الفرص البديلة لجوانب القوة والضعف والمشاكل والتهديدات، وتحديد الأولويات لمعالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق استغلال لموارد المؤسسة، كما يعرف على أنه عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها بالإضافة إلى أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة، بينما يعرف كوتلر فيشير التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية المتعلقة بتطوير التوافق بين أهداف التنظيم وإمكانياته، والفرص التسويقية المتغيرة والمحافظة على هذا التوافق.

• التخطيط الإستراتيجي التسويقي:

التخطيط الإستراتيجي التسويقي هو اختيار أفضل البدائل التسويقية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، ويعرف كذلك على أنه العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية وتنمية عناصر المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، والقيام بالمفاضلة بين البدائل واختيار المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار.

• مراحل التخطيط الإستراتيجي التسويقي:

يشمل التخطيط الإستراتيجي للتسويق عدة خطوات أساسية:

1. **تحديد مهمة أو رسالة المؤسسة وأهدافها:** تحديد رسالة المؤسسة يعني تحديد الدور الذي تلعبه المؤسسة حاليا ومستقبلا في السوق وذلك بالإجابة على الأسئلة: لماذا وجدت المؤسسة حاليا؟ وماذا ستكون عليه في المستقبل؟ وما هو أفضل ما تقوم بأدائه؟ لا تستطيع أي مؤسسة أن تصمم إستراتيجيتها بشكل واقعي وكفىء مل لم تكن هذه الإستراتيجية تعكس رسالتها، بل يمكن القول أن تحديد رسالة المؤسسة هو جزء هام من تصميم الإستراتيجية.
- تهتم الرسالة بتوقعات الأفراد والمؤسسات التي تريد المؤسسة تلبية حاجاتها من خلال ما تقدمه لها من منتجات، وتتطور من خلال تطور حاجات السوق بينما تشمل **المهنة Métier** مجموع الموارد والمهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ الرسالة، وتتطور من خلال التدريب التنظيمي والابتكار التكنولوجي.
- خلال هذه الخطوة يتم أيضا تحديد **أهداف المؤسسة Buts** وهي نقطة نهاية ترغب المؤسسة الوصول إليها تحت قيد الإمكانيات المتاحة وفي ظل ظروف متوقعة خلال فترة زمنية محددة وتصنف إلى أهداف طويلة الأجل وأهداف قصيرة الأجل، حيث تتناول ماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه؟ وكيف؟ ومتى؟
2. **تحليل الموقف:** يقوم على تحليل البيئة الخارجية وتتمثل في قياس وتحليل الفرص التسويقية وتحليل التهديدات وكذلك تحليل المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف لديها؛
3. **تطوير إستراتيجية المؤسسة:** يقصد بها الخطة التي تحدد مدى واتجاه الطرق المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويعني كيف يتم التوفيق بين الإمكانيات المتاحة (الإنتاج، التمويل، التسويق) مع الفرص التسويقية والتوفيق بين المحافظة على البيئة وتحقيق أهداف المؤسسة، تركز هذه المرحلة على تحليل وتقييم ميادين النشاط الإستراتيجي باستخدام عدة نماذج كنموذج الـ BCG، منحني الخبرة،...إلخ.
4. **تحديد الأهداف التسويقية:** تحديد الإدارة للنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال أنشطتها وجهودها التسويقية وتتضمن أهداف النمو، أهداف الربح (زيادة حجم المبيعات، زيادة الحصة السوقية...)، يجب أن تكون هذه الأهداف التسويقية ممكنة التحقيق واضحة ومفهومة وفي صورة قابلة للقياس ومتوازنة وغير متعارضة فيما بينها؛
5. **تصميم الإستراتيجية التسويقية:** تتمثل في اختيار الطريقة التسويقية الملائمة لتحقيق الأهداف التسويقية؛

6. إعداد الخطة التسويقية: هي عبارة عن وثيقة توضح تفاصيل الأنشطة التسويقية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية والرقابة عليها.

2/ عوامل ظهور الحاجة إلى التسويق الاستراتيجي

- إن العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز التسويق الاستراتيجي يمكن جمعها في ثلاثة أسباب رئيسية وهي:¹
- تعاظم المنافسة واشتدادها بين المؤسسات وأخذها طابعا عالميا، هذا بالإضافة إلى الصراعات المتعددة الأبعاد بين المؤسسات من أجل بلوغ موقع الريادة والصدارة؛
 - عامل التحديث والتجديد الذي أدخل في وسائل تسيير المؤسسات، إلى درجة لم تعد ممارسة التسويق لتجدي إن لم يتم ممارسته بأكفاً وأحسن الطرق، وبالتالي ظهور حاجة ملحة إلى التسويق الاستراتيجي؛
 - انتقال مصطلح "الإستراتيجية" من المجال العسكري إلى كثير من العلوم الأخرى ومنها علم التسويق، ولعل القصد من ذلك هو إضفاء مزيد من الأهمية والعناية الفائقة التي يجب أن تحظى بها وظيفة التسويق في المؤسسة.

3/ تعريف التسويق الإستراتيجي

يعرف التسويق الإستراتيجي حسب Chae & Hill على أنه " يتم من خلال قيام المؤسسة بتحديد في أي من الأسواق ستنافس (أو يمكنها أن تنافس فيها)، ومن ثم كيف وبالتحديد ستقوم بذلك، وعرفاه بأنه عبارة عن عملية تتضمن صياغة الهدف، والتحليل الداخلي والخارجي للبيئة، واختيار استراتيجيات التسويق، والتنفيذ والرقابة."²

ويعرف كل من Hulbert & Capone على أن " التسويق فيما مضى كان يشير إلى المزيج التسويقي والذي يعني مجموعة البرامج التي تطورها المؤسسة لتتوجه إلى سوق أو جزء من سوق، في حين أنه حالياً وفي ظل التسويق الإستراتيجي فإن اختيار الأسواق وأجزائها والطريقة التي ستقوم المؤسسة من خلالها بخلق المكانة لمنتجاتها في هذه الأسواق والأجزاء هي قرارات يجب اتخاذها قبل أن يتم تصميم المزيج التسويقي."³

كما نوري منير على أنه " كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك والمباشر بالتسويق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الإستراتيجي على حدى."⁴

إذن يتضمن التسويق الإستراتيجي اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، كما يتضمن أيضا تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المؤسسة،

¹ محمد عبيلة، " التسويق الاستراتيجي و كائنه ضمن الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة-2 العدد 14، جوان 2016، ص 60.

² Chae, Maud. Hill, J.S, " Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality ", International Marketing Review, vol 17N°06, 2000 , PP538-562.

³ Noel Capone, James M Hulbert, 2001, " Marketing Management In The 21 st centry, Prentice Hall Inc, New Jersey, P6.

⁴ منير نوري، " التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)", رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 139.

ولإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.¹

4/ أهمية التسويق الإستراتيجي

تظهر أهمية التسويق الإستراتيجي من خلال عدة نقاط أهمها ما يلي:

- اكتشاف الفرص التسويقية وتجنب التهديدات:

تعرف الفرصة التسويقية بأنها عبارة عن مجال جذب معين يتناسب مع الجهود أو التصرفات والأنشطة التسويقية التي تستطيع المؤسسة التمتع فيها بمزايا تفاضلية أو تنافسية، وتعتمد جاذبية الفرصة التسويقية على عدة عوامل مثل: عدد المشترين المحتملين وقوة الشراء لديهم وحرصهم على الشراء، وتوجد ثلاثة مصادر رئيسية لاكتشاف الفرص في السوق، تتمثل في:²

- عرض منتج ما بكمية قليلة في السوق: فتوجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض المنتج غير كاف، والطلب عليه يفوق العرض، ويتطلب مثل هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية طالما أن الفرصة واضحة، ويمكن للمنتجين في هذه الحالة أن ينتهزوا الفرصة كاملة، بما في ذلك المطالبة بأسعار عالية؛
- عرض سلعة أو خدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية: وتستعمل المؤسسات طرقا عديدة لإيجاد أفكار لتطوير سلعة أو خدمة جديدة، ومن أمثلتها: طريقة اكتشاف المشكلة مثل اكتشاف نواحي عدم الرضا عند الزبون، الطريقة المثالية من خلال اكتشاف طموحات المستهلكين والصورة المثالية للمنتج في نظرهم، أما طريقة سلسلة الاستهلاك فتكون بوضع خريطة لسلسلة الاستهلاك لدى العملاء لإيجاد فرص جديدة...إلخ؛
- عرض سلعة أو خدمة جديدة: وتعتمد المؤسسات في هذه الحالة على عدة مصادر للأفكار الجديدة منها على سبيل المثال: مندوبي البيع لديها، القيام بالبحوث والتطوير، الاعتماد على نموذج مدير الأفكار من خلال وضع نظام يوجه انسياب الجديدة إلى نقطة مركزية، أو نموذج الاختراق الإستراتيجي وذلك عبر وضع أفكار للاختراق من أجل سد الفجوة الإستراتيجية.

- زيادة نمو المؤسسة:

يتحمل التسويق والتسويق الإستراتيجي على عاتقه مسؤولية كبيرة لتنمية الأداء العالي للمؤسسة، وهذا من خلال التخطيط الإستراتيجي وتحفيز الطلب.

¹ حسن محمد علي حسنين، " التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية(المنهج والتطبيق) بين البنوك العالمية والمصرية"، (مطابع الولاء الحديثة، جمهورية مصر العربية، 2002)، ص 245.

² أنظر الكتب التالية:

- Sandra Vandermerwe, "The eleventh commandment : transforming to own customers", (Wiley,London,1996),PP 117-121 .
- Wilson Mike, " Le management du marketing stratégies et performances, (Paris :More Nos Trum, 1996), P120.
- فليب كوتلر، " كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها- طبعة 1، ترجمة فيصل عبد الله بابكر"، (مكتبة جرير، الرياض، 2001)، ص ص 45-54.

5/ أهداف التسويق الإستراتيجي

إن عملية تزويد المستهلكين أو الزبائن بقيمة مميزة، حشد الإمكانيات البشرية والمادية، الاستجابة الفعالة للتنوع والتغيير في السوق، تطوير ثقافة إبداعية والتعرف على التحديات السوقية المختلفة تعتبر من الأسس المطلوبة لتطوير إستراتيجية تسويقية فعالة تساعد على الحصول على الميزة التنافسية واستمراريتها. إن هدف التسويق الإستراتيجي هو القيام بعملية التفحص لأساسيات المؤسسة والعمليات المتبعة لتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات الموجهة للسوق، كما يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتعزيز طرق التسويق من أجل إشباع حاجات الزبون وتقديم أكبر قيمة له من خلال بلورة إستراتيجية تسويقية فعالة ومتميزة قادرة على تحقيق هذا الهدف. لذلك فإن التسويق الإستراتيجي يهدف ل:

1. إعداد ووضع الأهداف؛
 2. وضع التركيبات للأعمال الأكثر فعالية؛
 3. تحديد المشاكل والإخفاقات التسويقية في الماضي؛
 4. تعزيز الأداء؛
 5. التعريف بالطرق المهمة والناجحة لعمليات الأعمال والتسويق؛
 6. يساعد مؤسسات الأعمال لتصبح أكثر إبداعية ومبتكرة وتستطيع أن تحقق اختراق السوق.
- أما كل من Graven & Piercy فإنهما يشيران إلى أن التسويق الإستراتيجي يهدف إلى تقديم قيم عالية للمستهلكين من خلال استخدام جميع الإستراتيجيات المؤثرة فيهم وجعلها منسقة على شكل برامج تنفيذية موجهة بالسوق، لذلك فإن التسويق الإستراتيجي يعمل على وصل المؤسسة بالبيئة المحيطة ويعتبر مسؤولاً عن كافة أطراف المؤسسة وليس فقط الأقسام المتخصصة.

6/ جوهر مجال التسويق الإستراتيجي

إن اعتماد التسويق الإستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المؤسسات من التوجه نحو السوق والتي تتضمن المعلومات عن المنافسين والزبون لصياغة الإستراتيجية وقيادة المؤسسة للعمليات والإجراءات التنفيذية، إن هذه الحاجات تساعد على تطوير الإستراتيجية التسويقية التي تقابل هذه الحاجات والرغبات، وكذلك تطوير الأدوات الإستراتيجية اللازمة لذلك ومنه فإن جوهر مجال التسويق الإستراتيجي يتحدد في:

- قيادة السوق؛
- التوجه بالزبون؛
- خلق الميزة التنافسية؛
- تعظيم القيمة للزبون؛
- صياغة إستراتيجية تسويقية مبتكرة وفاعلة؛
- الإبداع في التنفيذ والأداء؛

¹ محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، (المسيرة، عمان-الأردن، 2010)، ص 21.

➤ خلق الفرص التسويقية للمؤسسة؛

➤ تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.

إن التسويق الإستراتيجي يركز على القيمة العالية للزبون باعتباره أحد أركان التسويق الحديث، لذلك فإن مجال التسويق الإستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن:

- تقديم القيمة؛

- الإخبار عن القيمة؛

- تسليم القيمة؛

- الخدمات.

وبالتالي فالدور الإستراتيجي للتسويق أصبح يكمن في قدرة المؤسسة على خلق وتسليم القيمة لزيائنها وأسواقها، ويتضح ذلك من خلال:

أ/ تقديم القيمة: Provide the value

وهذا من خلال ما يلي:

1. تخطيط وتطوير المنتج بشكل إبداعي؛

2. التسعير المناسب؛

3. التعبئة والتغليف؛

4. خدمات مبتكرة.

ب/ الإخبار عن القيمة (الاتصال): Communicate the value

ويتم من خلال وسائل الاتصال، مثل:

1. الإعلان؛

2. البيع الشخصي؛

3. تنشيط المبيعات؛

4. التسويق المباشر.

ج/ تسليم القيمة: Deliver the value

وهذا يتم من خلال:

1. قنوات التوزيع؛

2. الإعداد والتموين.

د/ الخدمات: Services

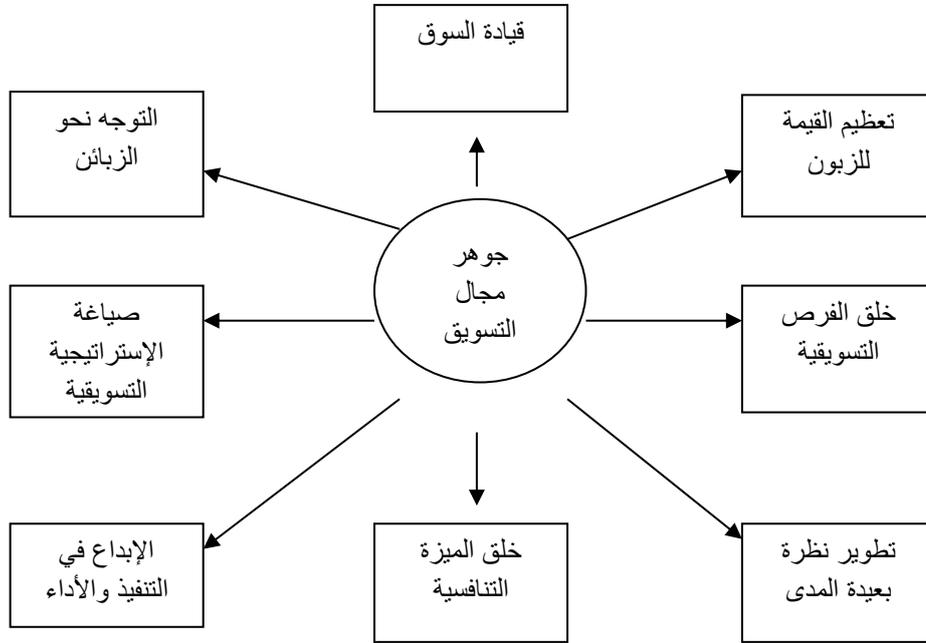
وتشمل على:

1. خدمات ما قبل البيع؛

2. خدمات ما بعد البيع.

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح المؤسسات يستند على معرفة واكتشاف موقع القيمة، حيث أن تحديده يعتبر الأساس في تحديد المقررات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، لكي تضمن مشاركة كل شخص فيها لتسليم القيمة. ويمكن وضع شكل يعكس جوهر مجال التسويق الإستراتيجي على النحو الموالي:

الشكل رقم (1): جوهر مجال التسويق الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الأستاذة بشاري سلمى وفق المعطيات السابقة الذكر في العنصر رقم 06.

7/ المضامين الأساسية للتسويق الإستراتيجي

إن التسويق الإستراتيجي يحمل تصورات مأخوذة من الفكر الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية ولكن بتأطير ومضمون تصورات الإدارة التسويقية لما تريد أن تصبح عليه في المستقبل.

إن أهم المضامين الأساسية للتسويق الإستراتيجي يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1.7/ تعظيم قيمة الزبائن:

ويتم ذلك من خلال الدراسة المعمقة لحاجات ورغبات الزبائن في مختلف الأسواق التي تعمل بها المؤسسة، ومحاولة ترجمة ذلك لمنتجات ذات جودة عالية تحقق ما يطمح إليه هذا الزبون وبالتالي يحقق له الرضا وثم الولاء، وبالتالي فإن تعظيم قيمة الزبون يتطلب الدراسة المعمقة للزبائن وفهمهم جيدا، وتطوير نظرة إستراتيجية لدورة حياة الزبون (الفوز بالزبون، استثمار الزبون، الإحتفاظ بالزبون، تحول الزبون)؛

¹ جريبي السبتي، " مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي " موجهة لطلبة الليسانس، السنة الثالثة- تسويق، السنة الجامعية 2017-2018، جامعة 8 ماي 1945-قائمة، ص 16، لكن بتصرف.

2.7 / التوجه الإستراتيجي لإدارة علاقات الزبون (CRM):

إن التوجه الإستراتيجي ضمن منظور التسويق الإستراتيجي للمؤسسة يجب أن يكون نحو خدمة الزبون من خلال إقامة بناء إستراتيجية علاقة الزبون، إن مثل هذا التوجه يتطلب أن تكون جميع فعاليات وأنشطة المؤسسة في كل المستويات يجب أن توجه إدارة خدمة الزبائن من إشباع حاجاتهم والإستجابة لتفضيلاتهم ومن ثم تحقيق الرضا والولاء لديهم للتعامل مع المؤسسة الأمر الذي يقود إلى الاحتفاظ الطويل بالزبون وبالتأكيد للنجاح، لذلك فإن المؤسسة ذات الرؤيا الإستراتيجية القادرة على إدراك أفضل لزبائنها تكون أقرب للنجاح من المؤسسات الأخرى.

إن الفكر الإستراتيجي التسويقي المعاصر يصنع مسألة إدارة علاقة الزبون (Customer Relationship Management) واختصارا (CRM) ضمن أولوياته وأهدافه المركزة، إن مفهوم إدارة علاقة الزبون (CRM) نابعة من الفكر الإستراتيجي التسويقي الذي يضع الزبون المكانة الأولى من اهتمامات المؤسسة ولفسفتها، لذلك يتطابق مع المنظور التسويقي الإستراتيجي وحسب بعض التعاريف الخاصة به: فلقد قدم Sapag تعريفا لـ (CRM) على أنه إستراتيجية الأعمال التي تتضمن تركيز معارف المؤسسة وعملياتها وهيكلها التنظيمي حول الزبائن لضمان استمرارهم مع المؤسسة؛

-كما تم تعريف (CRM) على أنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه الموارد والجهود لتقديم أفضل المنتجات والخدمات الداعمة وتعزيز ولاء الزبائن لها.

ومما تقدم نلاحظ أن إدارة علاقات الزبون تمثل اتجاها إستراتيجيا لإدارة التسويق بهدف خلق، وبناء، وتوسيع العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وهذا ما يؤكد مفهوم التسويق الإستراتيجي الذي يضع مسألة تعظيم قيمة الزبون من خلال إقامة علاقة طويلة المدى مع الزبائن من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها في تحقيق أهدافها.

3.7 / إستراتيجية التوجه بالسوق:

إن أحد مضامين التسويق الإستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية الموجهة إلى السوق والتي تهدف المؤسسة من خلالها لتزويد قيم عالية للمستهلكين؛

4.7 / التوجه طويل المدى:

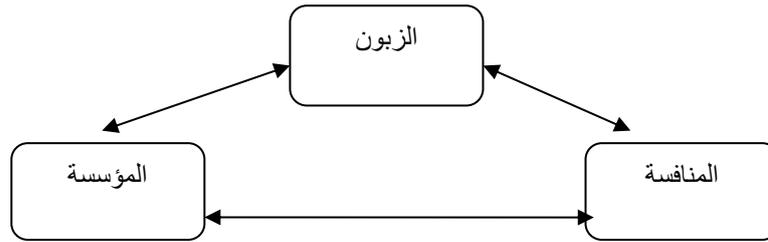
تمتلك عادة قرارات التسويق الإستراتيجي مضامين بعيدة المدى، وتعبير أوضح يعد التسويق الإستراتيجي التزاما وليس عملا، فمثلا لا يكون قرار التسويق الإستراتيجي ببساطة مسألة توفير (تزويد) وتسليم فوري إلى زبون مفضل ولكون مسألة تقديم خدمات تسليم على دار الساعة إلى كل الزبائن بالطريقة نفسها، ويتطلب التوجه طويل المدى للتسويق الإستراتيجي اهتمام أكبر بالبيئة، فالتغيرات البيئية المحتملة في الفترات الطويلة أكثر من الفترات القصيرة، بمعنى آخر في الفترات القصيرة يمكن أن يفترض المرء بأن البيئة ستبقى مستقرة ولكن ذلك ليس محتملا إطلاقا في الفترات الطويلة.

8/ مثلث التسويق الإستراتيجي¹

إن التسويق الإستراتيجي لا بد وأن يركز على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية، المعروفة بـ (3C_s) أو (Strategies 3C)، الزبون Customer، المنافسة Competition، والشركة (المؤسسة) Corporation، فإستراتيجيات التسويق تركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة أن تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزبائنها، لذلك فإن الإستراتيجية التسويقية الجيدة تتضمن:

- التعرف الجيد على حاجات الزبائن وتحديد الأسواق بشكل واضح ودقيق؛
 - التعرف على ديناميكية السوق وقوى المنافسة؛
 - التعرف الجيد على قدرات وكفاءات المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة عليا للزبائن ومتميزة عن المنافسين، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات وتعقيدات بيئة النشاط والأسواق.
- إن عوامل النجاح الأساسية والرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية عند جمع هذه العوامل الثلاث معا والتي تشكل الـ 3C_s، الإستراتيجية التي تشمل "مثلث التسويق الإستراتيجي" كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (2): مثلث التسويق الإستراتيجي



المصدر: زكية مقري، يحيى نعيمة، "التسويق الإستراتيجي-مداخل حديثة"-طبعة رقم 01، (عمان-الأردن، الراية، 2005)، ص 99.

والجدير بالذكر أنه إذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات وأهداف المؤسسة سيؤدي ذلك إلى أن تكون قابلية النمو طويل الأمد للمؤسسة في خطر، ويعتبر التوافق والملاءمة الإيجابية (التامة) للاحتياجات والأهداف لكلي الطرفين مطلوبين من أجل علاقة جيدة ومستمرة ولكن مثل هذه الملاءمة نسبية، وإذا كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فإن المؤسسة تفقد تميزها بمرور الوقت، بمعنى آخر عندما يكون مدخل المؤسسة للزبون مشابها لمدخل المنافسة فإن الزبون لن يستطيع التمييز بينهما، كما يمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضى الزبون وليس المؤسسة.

وسوف يتم التطرق لاحقا إلى الخطوات العامة والأساسية لصياغة الإستراتيجية التسويقية (تحديد الفرص التسويقية، تحديد الأسواق المستهدفة والأهداف التسويقية، تصميم مزيج تسويقي فعال ثم القيام بالرقابة والمراجعة التسويقية)، لكن إذا أرادت المؤسسة وحسب ما ذكرناه مسبقا أن تميز نفسها بشكل ايجابي عن منافسيها، وجب عليها استخدام

¹ محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 35-37، لكن بتصرف.

إستراتيجية جيدة قائمة على العناصر الثلاث الرئيسية (3Cs) وذلك باستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لديها بشكل مناسب نسبيا لتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي محدد، وإن اعتماد 3C الإستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل إستراتيجية تسويقية مبنية على ثلاث قرارات رئيسية هي:

❖ **أين تنافس(مكان التنافس):** أي تحديد السوق بشكل جيد(خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفة منه)؛

❖ **متى تنافس(وقت التنافس):** أي توقيت الدخول للأسواق(مثل أن تكون المؤسسة الأولى في السوق أو تنتظر لحين يثبت الطلب الأساسي)؛

❖ **كيف تنافس(كيفية التنافس):** أي وسيلة التنافس(مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجات الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج).

ثانيا: إدارة التسويق الإستراتيجي

1/ الإدارة الإستراتيجية

استحوذ مصطلح الإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة وخاصة داخل دوائر صنع القرار في المؤسسات الربحية، وترجع هذه الأهمية إلى تمكين صناع القرار من معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة والتعرف على الفرص والتهديدات ومنه القدرة على التنبؤ بالمستقبل ووضع آليات وتحديد الوسائل للتعامل مع التغيرات المستقبلية. فأصبح الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات ناتج عن طموحها في الحصول على العديد من الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة كنتيجة لتطبيقها ومن أبرزها تحسين قدرتها في توقع المشكلات قبل حدوثها ورصد السيناريوهات للتعامل معها عند حدوثها، واتخاذ ما يلزم لمعالجتها بقرارات تستند إلى عمل جماعي يتولد عنها العديد من البدائل الإستراتيجية التي تحسن وتزيد من فرص الاختيار الإستراتيجي بالإضافة إلى ذلك وضوح الرؤية المستقبلية أمام صناع القرار تجعلهم أكثر قدرة على الحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وتساعد على التكيف مع بيئتها الخارجية والتعامل مع مختلف الظروف بطريقة أكثر احترافية.¹

1.1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

هناك عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية سنسرد البعض منها على النحو التالي:

- تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "وظيفة أو مهمة يتم من خلالها تطبيق وتفعيل القرارات الإدارية التي تتماشى مع الأهداف الرئيسية طويلة المدى للمؤسسة بحيث يتم تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، كما تعرف على أنها اتخاذ قرارات متعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المؤسسة ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ."²

¹ محمد الجيزاوي، "الإدارة الاستراتيجية والأعمال الالكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق" - طبعة 01، (E-Kutub LTd، لندن)، ص ص 17،16.

² موفق محمد الضمور، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام" - طبعة 01، (حامد، عمان-الأردن، 2011)، ص 25.

- وتعرف كذلك على أنها: "علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".¹
 - كما تم تعريفها على أنها: "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة برسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غايتها على المدى البعيد، بحيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة المعروفة (التخطيط، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، المراقبة والحوكمة)".²
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية لا تعني فقط صياغة الإستراتيجيات (توجهات مستقبلية) واختيار أحسن البدائل لكن أيضا بتنفيذ وتجسيد هذه الإستراتيجيات في الميدان (أي على أرض الواقع).

2.1 / علاقة الإدارة الإستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي:

كان الاهتمام الكبير بالتخطيط الإستراتيجي سبب في إهمال عملية تنفيذ الإستراتيجية لتظهر ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية كنتيجة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع نطاقه ليشمل مختلف جوانب المؤسسة من تنفيذ ورقابة، ومن جهة أخرى أصبح عنصر مهم من عناصرها وليس الإدارة الإستراتيجية ذاتها، فالتخطيط الإستراتيجي يتم على مستوى الإدارة العليا ويركز على الأهداف العامة، أما الإدارة الإستراتيجية فتشمل كل المؤسسة، فهي بذلك تعد أكثر شمولية من التخطيط الإستراتيجي والذي يعد أحد عناصرها إضافة إلى التنفيذ والرقابة على الإستراتيجية.³

ويمكن توضيح ما سبق في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

| التحليل البيئي | صياغة الإستراتيجية | تنفيذ الإستراتيجية | الرقابة الإستراتيجية |
|----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| التخطيط الإستراتيجي | | | |
| الإدارة الإستراتيجية | | | |

المصدر: جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص7.

من الجدول نلاحظ أن التخطيط الإستراتيجي يعد أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية، فهو يتجه بناء إستراتيجيات محددة تهدف إلى استغلال موارد المؤسسة في ظل تهديدات المحيط الخارجي وصولاً لإنجاز أهداف المؤسسة، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المؤسسة إدارة فعالة، وهو

¹ نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005)، ص 6.

² يوسف الشميلي عائشة، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة" - طبعة 01، (الفجر، مصر، 2017)، ص 16.

³ جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

عملية تحليلية ذهنية لاختيار الوضع المستقبلي للمؤسسة، تبعا للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي ومدى تكيف المؤسسة معها، وهو عملية لا تنتشأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة وتحليل المحيط (الداخلي والخارجي) وتحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمؤسسة، وهذا المفهوم يتضمن العناصر التالية:

✓ التخطيط الإستراتيجي هو عنصر أساسي من عناصر الإدارة الإستراتيجية، يهدف إلى إدارة المؤسسة وتطوير الميزة التنافسية؛

✓ التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستقبلية يهدف إلى تحقيق انتقال منظم من وضعية حالية إلى وضعية مستقبلية مرغوبة.

3.1/ مستويات الإدارة الإستراتيجية:1

عندما تتعدد الصناعات وتكثر المنتجات في المؤسسة، يصبح العمل الإستراتيجي معقداً، بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار به المؤسسات ذات المنتج الوحيد والأسواق المحدودة، ففي حالة يكون للمؤسسة منتجات عديدة وتعمل في أسواق وصناعات مختلفة تصبح كأول خطوة في العمل الإستراتيجي هو تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات يطلق عليها اسم: وحدات الأعمال الإستراتيجية، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي.

1.3.1/ الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:

وهي تهتم بإدارة حافظة أنشطة المؤسسة، على اعتبار أن المؤسسة تتشكل من عدة وحدات أو مؤسسات فرعية، تتعلق بالقرارات الإستراتيجية التي تؤخذ على مستوى (مجلس الإدارة والمساهمين)، وتتخلص أهداف الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة في الإجابة عن الأسئلة: ما هي المجالات أو الأنشطة التي يجب أن تدخلها المؤسسة لتحقيق ربحيتها على المدى الطويل أو التي يجب أن تتخلى عنها؟ وما هي الإستراتيجيات التطويرية والنمو المناسبة؟، تحديد خصائص رؤية وفلسفة والرسالة الأساسية للمؤسسة، وبالتالي هي تحدد الإطار العام للمناورات الإستراتيجية على مستوى كل وحدة أعمال، تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية وكيفية توزيع الموارد بينها؛

2.3.1/ الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (الإستراتيجية التنافسية):

وهي إدارة الوحدات حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في تحقيق أغراض المؤسسة ككل، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات على الأسئلة الآتية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم وحدة الأعمال الإستراتيجية بتقديمها إلى الأسواق؟؛
- من هم المستهلكون أو المشترون الصناعيون الرئيسيون لمنتجات الوحدة؟؛
- كيف يمكن لوحدة الأعمال الإستراتيجية مواجهة المنافسة؟؛

¹ جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 8،9، لكن بتصريف.

○ كيف يمكن لوحدة الأعمال الإستراتيجية الالتزام بفلسفة المؤسسة والمساهمة في تحقيق أغراضها؟.

3.3.1/ الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:

إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية: التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية...، لذلك يجب أن تكون للمؤسسة إستراتيجيات واضحة لهذه الوظائف (خطة إستراتيجية للتسويق، خطة إستراتيجية للإنتاج...) تكون كترجمة لتطبيق الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

4.1/ مهام عملية الإدارة الإستراتيجية:

يمكن شرح باختصار المهام أو المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية كما يلي:¹

1.4.1/ تحديد رسالة المؤسسة:

وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن خاصة بالمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المؤسسات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسية هي: بيان الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة، بيان يشير إلى القيم الأساسية للمؤسسة، بيان يشير إلى القوى الدافعة للمؤسسة؛

2.4.1/ تحديد الأهداف الإستراتيجية:

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، بحيث أن الغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المؤسسة في تحقيق رسالتها؛

3.4.1/ التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يقصد بها مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، وتصنف عملية التحليل الإستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي: عوامل البيئة الخارجية العامة، عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط)، وأخيرا عوامل البيئة الداخلية.

4.4.1/ الاختيار الإستراتيجي:

يقصد بعملية الاختيار الإستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

أ/ تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة: بحيث يمكن للمؤسسات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر، ومن أشهر هذه الأدوات وأهمها: أسلوب تحليل محفظة الأعمال، أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية، مصفوفة SWOT، مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والفرص والتهديدات؛

ب/ تقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المؤسسة ويحقق أهدافها.

¹ بسام زاهر، علي ميا، سوما سليطين، " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 29، العدد 01، 2007، ص ص 195-197.

5.4.1/ التنفيذ الإستراتيجي:

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للإستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات كوجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للإستراتيجية، أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية، مع توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية مع توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

6.4.1/ الرقابة الإستراتيجية:

هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً)، وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المؤسسة و على هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الإستراتيجيين في المؤسسة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمؤسسة صحيحة؟؛

- وهل المؤسسة سائرة في الاتجاه السليم، وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟ كيف يمكن وصف الأداء؟ وهل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟ وهل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟.

2/ إدارة التسويق الإستراتيجي وأبعادها

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد على الإدارة الفعالة والتي تتمكن من إنجاز الأهداف من خلال الأفراد والموارد المالية والبشرية المتاحة.

1.2/ تعريف إدارة التسويق الإستراتيجي

تعرف إدارة التسويق الإستراتيجي بأنها:¹

- " فن إدارة وتوجيه إدارة التسويق ووضع الإستراتيجيات التسويقية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأفراد."
- كما تعرف كذلك على أنها: " الإدارة التي تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف التسويق بفعالية وواقعية من خلال وظائف الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على مصادر المؤسسة."

من خلال التعرف الأخير للإدارة الإستراتيجية يتضح لدينا أنه يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

1. وضع التنظيم ضمن الرؤيا والتوجه الإستراتيجي للإدارة والتسويق الإستراتيجي؛
2. تحقيق أهداف التسويق والمؤسسة بكفاءة وفعالية؛

¹ محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 51.

3. وظائف الإدارة الخمس كأداة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية التسويقية.

2.2/ وظائف إدارة التسويق الإستراتيجي:

وتجدر الإشارة إلى أن عمل إدارة التسويق الإستراتيجي يركز على التخطيط الإستراتيجي وتنظيم إدارة التسويق والقوى العاملة فيها بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة التسويقية ورضا الزبائن عن طريق خلق قيمة تسليم عالية له، كما أن الوظائف التي تضطلع بها إدارة التسويق الإستراتيجي هي نفس الوظائف التي تقوم بها أية إدارة، ولكن هذه الوظائف تستند على الرؤيا والتوجه الإستراتيجي الذي تتسم به إدارة التسويق الإستراتيجي. وتتمثل وظائف إدارة التسويق الإستراتيجي في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، الرقابة الإستراتيجية التسويقية.

3.2/ أبعاد إدارة التسويق الإستراتيجي:

إن إدارة التسويق الإستراتيجي هي عبارة عن تلك الأنشطة الإدارية المهمة التي تهدف إلى التنفيذ الإستراتيجي للمهام المتعلقة بإدارة التسويق وبالإشراف عليها وصولاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة بكفاءة وفاعلية، إن إدارة التسويق الإستراتيجي هي جزء مهم وأساسي من إدارة المؤسسة والتي تتعلق بإتمام عملية التبادل وخلق قيمة عالية للزبون وخلق الميزة التنافسية وصولاً للأهداف الإستراتيجية في التميز وقيادة السوق ورضا ولاء الزبون، كما أن إدارة التسويق تتضمن وضع الإستراتيجيات التسويقية، السياسات، البرامج التي تتضمن تحقيق المهام على الوجه الصحيح الذي يضمن كسب رضا وولاء الزبائن وخلق قيمة عالية لهم من خلال التوجه للأسواق وبنفس الوقت فإن إدارة التسويق الإستراتيجي تحدد مسارات التنفيذ من خلال خلق قاعدة للتعاون، والتنسيق، والتكامل بين مختلف الأنشطة التسويقية (المنتجات، التسعير، التوزيع، والترويج) كذلك أنشطة البحث والتطوير نظم المعلومات التسويقية التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة لإتمام التنفيذ. من خلال ما تقدم يشار إلى أن عملية إدارية لا بد من أن تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية ألا وهي: التخطيط للبرامج، التنفيذ، تقييم وتقويم الأداء.

فهذه الأبعاد توضح المحتوى الأساسي والتطبيقي لإدارة التسويق بمفهومه التقليدي وهي في نفس الوقت تنطبق على إدارة التسويق الإستراتيجي برؤيتها الجديدة ومنه فأبعاد إدارة التسويق الإستراتيجي تتمثل في الآتي:¹

1.3.2/ التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

إن هذا التخطيط يتضمن تحديد الأهداف، صياغة الإستراتيجيات، وضع السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وذلك وفقاً لما يلي:

- يعكس الرؤيا والتوجه الإستراتيجي؛
- التخطيط الإستراتيجي؛
- إمكانيات المؤسسة وإدارة تسويقها المالي والبشري؛
- الطاقات الإنتاجية المتاحة وخطوط الإنتاج وتنوعها؛
- الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة وضمونها الإستراتيجيات التنافسية؛

¹ محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 53، 54.

- اختيار السياسات والإجراءات والبرامج التي تحقق أفضل وسيلة لبلوغ الأهداف؛
- الظروف الخارجية والمتعلقة بالأسواق، المنافسة، الزبائن.

2.3.2/ التنفيذ الإستراتيجي للتسويق:

- وتتضمن كافة الوسائل الممكنة والمتاحة لنقل التخطيط إلى الواقع العملي أو التنفيذي، وهذا يتم من خلال:
- وضع التنظيم المناسب لكل نشاط من أنشطة التسويق داخل المؤسسة (المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج)؛
- تهيئة الكوادر المدربة والمناسبة لكل نشاط تسويقي؛
- تنسيق الجهود ما بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة؛
- التوجيه لتنفيذ المهام لكل إدارة داخل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق.

3.3.2/ الرقابة الإستراتيجية للتسويق:

- الرقابة تمثل كافة الإجراءات اللازمة لمعرفة مستوى الأداء المتحقق قياسها بما هو مخطط، وهي تشمل:
- تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة والضعف والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ الإستراتيجي بشكل سليم وصحيح؛
- التقويم ويشمل المعالجات اللازمة لتصحيح الأخطاء والانحرافات وتذليل الصعوبات والمشاكل التي تقف عائقاً أمام التنفيذ السليم والصحيح.

3/ العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التسويقية

يمكن تأشير العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التسويقية بعدد من المؤشرات التي يمكن توضيحها عبر الآتي:¹

- النشاط التسويقي وما يعتمد عليه من إستراتيجية تسويقية، هو جزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، لأن أهداف التسويق تصب في أهداف المؤسسة؛
- المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة، والنشاط التسويقي قد يكون الأكثر ارتباطاً مع البيئة، بالتالي يمكن أن يزود الإدارة الإستراتيجية بكل ما يمكن استكشافه للوصول إلى أهداف المؤسسة؛
- التخطيط الإستراتيجي يحدث في كل مستوى من مستويات المؤسسة، وللنشاط التسويقي دور مهم في كل مستوى لأنه مسؤول عن إيصال مخرجات المؤسسة إلى السوق وتقديم المعلومات المطلوبة، بالتالي نجاح التخطيط يرتبط بنجاح النشاط التسويقي؛
- الإدارة الإستراتيجية أصبحت منهجاً متعمداً في جميع أنواع المؤسسات التي تسعى للاستمرار، والنشاط التسويقي كذلك إذ لم يعد حصراً على المؤسسات الربحية، وبالتالي هناك علاقة قوية بين الإدارة الإستراتيجية والنشاط التسويقي، فنجاحها من نجاح التسويق؛

¹ تامر البكري، " استراتيجيات التسويق - طبعة 1"، (اليازوري، عمان-الأردن، 2012)، ص ص 34، 35.

- الكثير من الأهداف (مثل المسؤولية الاجتماعية للتسويق، وأخلاقيات التسويق) كانت في مرحلة سابقة أهدافا تسويقية، اليوم أصبحت أهدافا إستراتيجية.

المحور الثاني: خطوات إعداد وتصميم الاستراتيجية التسويقية

المحور الثاني: خطوات إعداد وتصميم الاستراتيجية التسويقية

تمهيد:

يبدأ التسويق الفعال بالبحوث لأن البحوث في التسويق تكشف عن الكثير من أجزاء السوق التي تتكون من زبائن مختلفي الاحتياجات وتكون المؤسسة رشيدة إذا استهدفت فقط تلك الأجزاء التي تستطيع إشباعها بطريقة رشيقة وعلى المؤسسة أن تعرض لكل جزء من السوق معروضاتها ومنتجاتها حتى يتمكن الزبائن المستهدفون من تقدير اختلاف معروضاتها عن معروضات المنافسين، وتمثل تجزئة السوق والاستهداف وتثبيت صورة المنتج، تفكير المؤسسة الإستراتيجي في التسويق، ثم تطور المؤسسة مزيجها التسويقي الذي يتكون من مزيج القرارات عن المنتجات والسعر والمكان والترويج، بعد ذلك تنفذ المؤسسة مزيج التسويق، وأخيرا تقوم المؤسسة بمعايير الرقابة لتراقب وتقيم النتائج وتطور استراتيجيات التجزئة والاستهداف وتثبيت صورة المنتج وتكتيكاتها عن مزيج التسويق. حيث أشار كوتلر إلى أن عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية وتحضيرها للتنفيذ لا بد وأن يتم على خمس خطوات أساسية، ألا وهي (البحوث [بحوث السوق]، التجزئة أو التقسيم، الاستهداف وتثبيت صورة المنتج في ذهن الزبون، والمزيج التسويقي، التنفيذ، الرقابة).¹

1/ خطوات بناء إستراتيجية تسويقية

من أجل نجاح الإستراتيجية التسويقية ينبغي التطرق إلى المراحل أو الخطوات الأساسية التي تؤدي إلى بناء وصياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة للمؤسسة، ولكي نتعرف على هذه الخطوات فقد وردت العديد من الدراسات التي تتحدث عنها والتي بدورها تعكس وجهة نظر الكاتب، وعلى العموم فإن معظم هذه الاختلافات الواردة إنما تنعكس في مجملها في الشكل وبالضبط في عدد الخطوات المؤدية لبناء إستراتيجية تسويقية فعالة، وعلى العموم يمكن ذكر أهم الخطوات التي تمر بها صياغة الإستراتيجية التسويقية كما يلي:

1- تحديد الفرص التسويقية:

وهي عبارة عن وضع سوقي معين توجه إليه كافة الجهود التسويقية، وتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط التسويقي لضمان تسويق السلع والتقليل قدر الإمكان مما لا يمكن تسويقه من السلع، ومن أجل التحديد الجيد للفرص التسويقية للمؤسسة ينبغي القيام بـ:

➤ تحديد جمهور السوق والتعرف عليهم؛

➤ اختبار الحاجات التي يجب أن تشبع؛

➤ التعرف على محددات السوق (المحددات المالية، القانونية، السياسية، الاجتماعية، المكانية، التكنولوجية).

2- تحديد الأسواق المستهدفة والأهداف التسويقية:

بعد تحديد المؤسسة لمختلف الفرص التسويقية يتعين عليها وضع الأهداف التسويقية التي ينبغي عليها القيام بتنفيذها داخل أسواقها المستهدفة.

¹ فليب كوتلر، مرجع سبق ذكره، ص ص 38، 39، لكن بتصريف.

3- تصميم مزيج تسويقي فعال ثم القيام بالرقابة والمراجعة التسويقية:

وأثناء القيام بإعداد الإستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة ينبغي الأخذ بعين الاعتبار خصائص السوق الذي تنوي توجيه هذه الإستراتيجية له وبالتالي يتعين عليها القيام بالتصميم الجيد للمزيج التسويقي الذي سيتم اعتماده في الإستراتيجية، مع القيام بعملية المراقبة والمراجعة الدورية لهاته الإستراتيجية.

2/ الخطوات الأساسية حسب كوتلر لعملية إعداد الاستراتيجية التسويقية

إن أهمية التماسك والتداخل المتناسق لمختلف الأنشطة التسويقية في إطار السياسة العامة للمؤسسة تتطلب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الخطوات الأساسية أثناء بناء وممارسة التسويق وفق نمط إستراتيجي فعال والتي يمكن أن نوجزها وفق الخطوات التي أشار إليها كوتلر سابقا والتي تتمثل في الآتي:¹

* **البحوث:** هي نقطة البداية بالنسبة للتسويق فبدون بحوث تدخل المؤسسة السوق مثل الرجل الأعمى، ويتضمن بحث السوق الجيد بحثا في فرص السوق وإعداد التقديرات المالية بناء على الإستراتيجية المقترحة، موضحة إذا كانت العائدات ستحقق أهداف المؤسسة، وتقود البحوث إلى معرفة أن المشتريين في سوق يختلفون عادة في احتياجاتهم وتصورهم واختياراتهم المفضلة، فمثلا النساء يحتجن إلى أحذية مختلفة عن أحذية الرجال والرجال البدينين يحتاجون إلى أحذية مختلفة عن أحذية الرجال النحفاء وعندما تدخل المؤسسة سوق الأحذية يتوسع التفضيل بدرجة أكبر كنتيجة للاختلاف في الدخل والتعليم والذوق؛

* **تجزئة السوق، الاستهداف وتثبيت صورة المنتج (التخطيط الإستراتيجي للتسويق):** طالما أنه من المحتمل أن تكشف البحوث عن شرائح الزبائن المختلفة يجب على الإدارة أن تقرر الشريحة التي تتعقبها، يجب عليها أن تستهدف تلك الشرائح التي يمكنها أن تقدم لهم خدمة متميزة ويمكن أن تختار الشرائح المستهدفة بتعقل بناء على التأكد من قدرتها بالمقارنة مع متطلبات النجاح في كل شريحة، يجب على المؤسسة أن تثبت صورة منتجاتها بحيث يعرف زبائنها المستهدفون الفوائد الرئيسية لمنتجاتها المعروضة للبيع ويعني تثبيت صورة المنتج في أذهان الزبائن ذلك المجهود الذي يرسخ أهم فوائد المنتج في أذهان الزبائن، بالإضافة إلى الفوائد الهامة يجب أن يعرض البائعون أسبابا إضافية للمشتريين المحتملين فيما يخص بالدوافع التي تجعلهم يشترون علاماتهم وبضاعتهم، إن العلامة لا يتم تثبيتها في ذهن الزبائن عن طريق ذكر جانب واحد من ميزة أساسية واحدة فيها بل ذلك يتم كعملية متكاملة، يسمى تثبيت صورة العلامة التجارية الكاملة عرض قيمة العلامة التجارية، إنها الإجابة على سؤال الزبون، لماذا اشترى العلامة التجارية؟؛

* **مزيج السوق (التخطيط التكتيكي للتسويق):** يجب على مسوقي المؤسسة أن ينتقلوا بعد ذلك إلى مرحلة التسويق التكتيكي ويجهزون أدوات المزيج التسويقي الذي يدعم ويوصل تثبيت صورة المنتج في أذهان الزبائن تعرف هذه الأدوات بالأربعة Ps أي 4Ps والمتمثلة في:

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 161، 162.

- المنتج: يعني ما يعرضه السوق نفسه خاصة المنتج والتغليف ومجموعة الخدمات التي يتحصل عليها المشتري عند شراءه للمنتج؛

- السعر: هو المنتج بالإضافة إلى الرسوم الأخرى مقابل التوصيل؛

- التوزيع: ويعني الترتيبات التي تعمل لجعل المنتج في متناول المشتري ووصوله إلى السوق المستهدف؛

- الترويج: ويعني نشاطات الاتصال مثل الإعلان وترويج المبيعات والبريد المباشر وإعلانات التنويه والإغراء أو تذكير السوق المستهدف بخصوص تواجد المنتج وفوائده.

***التنفيذ:** بعد أن تنتهي المؤسسة من عملية التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي يجب عليها أن تنتج المنتج الذي تم تصميمه وتسعيه وتوزيعه وترويجه وتسمى هذه المرحلة بالتنفيذ، حيث كل إدارات المؤسسة تبدأ في العمل، إدارة البحوث والتطوير والمشتريات والانتاج والتسويق والبيع والموارد البشرية واللوجيستية والمالية والمحاسبة... إلخ؛

***الرقابة:** النقطة الأخيرة في عملية إعداد إستراتيجية التسويق هي الرقابة، فالمؤسسات الناجحة هي المؤسسات المتعلمة والتي تجمع التقنية الراجعة من السوق وتراجع وتقييم النتائج وتقوم بالإصلاحات التي يتم تصميمها لتحسين أدائها، إن المؤسسة التي تغفل في تحقيق أهدافها ربما تتعلم أن ذلك الخطأ يقع من عوامل مزيج السوق الأربعة أو ربما بطريقة أساسية أكثر على تجزئة السوق أو الاستهداف أو تثبيت صورة المنتج في أذهان الزبائن، يعمل التسويق الجيد وفق مبدأ علم الضبط الذي يقود المركبة للسيطرة على موقعها بالنسبة إلى الجهة التي تريد الوصول إليها.

3/ الفرق بين خطوات إعداد إستراتيجية تسويقية وألية البناء في التسويق الاستراتيجي

إن إجابة المؤسسة على السؤالين المواليين: (أين نحن؟، وأين ينبغي أن نكون؟) يقودنا إلى التطرق والحديث على ألية البناء في التسويق الإستراتيجي والتي تمر بالخطوات الموضحة أدناه.

1.3/ تحليل البيئة:

نظرا لأهمية البيئة (الوسط الذي تنمو وتنشط فيه المؤسسة) فإنه أصبح من البديهي أن تحرص المؤسسات على معرفة بيئتها معرفة جيدة حتى تتمكن من تحضير نفسها للتأقلم والتجاوب معها، لأن المؤسسات التي لا تستطيع التأقلم مع تغيرات وتقلبات بيئتها لا يمكنها أن تبقى مزمنة لمحيطها، كما أنه أثناء إعداد المؤسسة لإستراتيجيتها فإنها لا تكتفي بالمعرفة التقريبية لبيئتها وإنما تحتاج إلى القيام بتشخيص كامل ودقيق لهاته البيئة.¹ وسوف يتم التطرق إليه بالتفصيل في المحاور القادمة من هذه المحاضرات.

¹ عيسى حيرش، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، (الهدى، الجزائر، 2012)، ص 91، لكن بتصرف.

2.3 / التشخيص الإستراتيجي للبيئة:

تحليل البيئة يتم عن طريق التشخيص والذي يهدف إلى دراسة بيئة المؤسسة للوقوف على الفرص التي قد نجدها أو التهديدات التي قد يفرزها محيط المؤسسة وذلك من خلال استعمال التشخيص الخارجي، أما للوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة مقارنة بالمنافسة في السوق فهو يتم من خلال استخدام التشخيص الداخلي.

3.3 / تحديد الأهداف الإستراتيجية:

بعد تحديد عوامل النجاح (اكتشاف نقاط القوة والضعف) يتم الانتقال إلى تحديد الأهداف التي تعتبر الركيزة الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، فبدون تحديد الأهداف فإن كل ما يأتي بعدها سيكون مبني على فراغ ولن يؤدي إلى نتيجة، حيث من بين أهم الأهداف التسويقية هو توسيع السوق، تحسين الربحية.¹

4.3 / الإستراتيجية التسويقية:

إن التوجه الإستراتيجي يدفع المؤسسة لتبني إستراتيجيات وظيفية خاصة متعلقة بالتسويق، وهو الأمر الذي يتطلب منها إعداد إستراتيجية تسويقية محكمة انطلاقاً من فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على القرارات التسويقية، وعليه تعتبر الإستراتيجية التسويقية خطة طويلة الأجل والتي تقوم بصياغتها الإدارة التسويقية من خلال مجموعة خطوات متتالية تعبر عن التخطيط الإستراتيجي للأعمال التسويقية، ولقد تم تعريفها للتذكير فقط من قبل إسماعيل السيد على أنها: "خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة." وبالتالي نستخلص من هذا التعريف أن الإستراتيجية التسويقية تعبر عن خطة طويلة الأمد متعلقة بدراسة وتنمية العوامل الداخلية، والتي تستطيع المؤسسة التحكم فيها حتى تتمكن بذلك من الوصول إلى أهدافها، كما عرفها فليب كوتلر على أنها: "السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة."، هذا ما يقودنا إلى تحديد خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية التي تبدأ بتحليل الفرص المواتية للمؤسسة في السوق، اختيار الواعد منها ثم القيام بالتموضع بها وبذلك بإعداد مخططات العمل مع وجود نظام للرقابة على هذه الإستراتيجية التسويقية بعد عملية تنفيذها.²

5.3 / المراقبة والمراجعة التسويقية:

عرف فليب كوتلر المراجعة والمراقبة التسويقية على أنها: "اختبار شامل مستقل نظامي دوري للبيئة التسويقية للمؤسسة والأهداف التسويقية والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية ومن خلاله يتم تحديد وتشخيص مجالات المشكلات والفرص ووضع خطة عملية مقترحة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة."³ إذن المراجعة والمراقبة التسويقية هي عملية تقييم إجمالي للبيئة التسويقية أو لإمكانيات المؤسسة وقدراتها، ولأهدافها وإستراتيجياتها حيث أنها تقيس مدى مضي المؤسسة في المسار الصحيح أم لا.

¹ عمر لعلاوي، إبراهيم بلحيمر، عيسى يحة، "التسويق الاستراتيجي"، (الخلدونية، الجزائر، 2011)، ص ص 19، 20.

² أحمد بن مويزة، "إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها"، (اليازوري، عمان - الأردن، 2013)، ص 16

³ محمد الصيرفي، "إدارة التسويق"، (حورس الدولية، مصر، 2009)، ص 307.

4/التسويق المستهدف، التجزئة السوقية، التوقع

إن بناء أي استراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق والذي يقوم على التجزئة، السوق المستهدف، والتوقع. إن هذه الأنشطة تجد مكانها على مستوى مجال النشاط الاستراتيجي من خلال تحديد الثنائيات منتوج/ سوق والتي تمثل فرصا للمؤسسة يمكن استغلالها إن هذه الأنشطة تندرج ضمن الاستراتيجية العامة لمجال النشاط وللمؤسسة ككل، ونلاحظ أن كل الخطوات تعتمد على الثلاثة عناصر السابقة الذكر لدى سوف نعرض لشرحها.

1.4/ مفهوم التسويق المستهدف:

عندما تتعامل المؤسسة مع سوق معين فإنه يجب عليها أن تدرك بأنها تتعامل مع أفراد ليس لهم نفس الحاجات والرغبات والاتجاهات، مشتتين جغرافيا وغير متجانسين ديموغرافيا(مثلا لماذا لا يشتري الجميع نفس السيارة، ولا يلبس الجميع نفس اللباس ويشتري نفس الهاتف النقال...إلخ) لذلك فإن المؤسسات تتعامل مع قطاعات سوقية مختلفة ومتنوعة وبالتالي فإن الهدف الأساسي في مفهوم التسويق الحديث الذي يعتمد على ضرورة تلبية حاجات ورغبات الزبائن يصبح صعب جدا تحقيقه في ظل اشتداد المنافسة، كذلك إمكانيات المؤسسة(مواردها وكفاءاتها) قد لا يسمح لها بالتعامل مع جميع الشرائح أو أن ذلك قد يكون غير مجدي لأن تقديم كل شيء لكل شخص قد لا يمثل الاستخدام الأمثل للإمكانيات للتعامل مع السوق والمنافسة، لذلك فإن فكرة التسويق المستهدف تقوم على تحديد القطاعات السوقية أو مجموعات المستهلكين المتشابهين زمن ثم اختيار مجموعة أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائمة لكل مجموعة، إن هذا المدخل يعتمد على التوجه بالمستهلك (فلسفة المفهوم التسويقي) والتي تركز على تحديد احتياجات المستهلكين قبل إعداد المنتجات التي تشبعاها. تجدر الإشارة إلى أنه من أجل رسم إستراتيجية تسويقية ناجحة يسعى المسوقون إلى تبني منهج التسويق المستهدف الذي يقوم على خطوات تتضمن:

-تقسيم السوق إلى شرائح سوقية متجانسة؛

-تحديد الأسواق المستهدفة إلى سوق تركز عليها؛

-تحديد التوقع المناسب؛

-وضع المزيج التسويقي المناسب لتلبية احتياجات السوق.

2.4/ خطوات عملية التسويق المستهدف:

1. تجزئة السوق: حيث يتم فيها:

- تحديد احتياجات المستهلكين والقطاعات السوقية المقابلة لها؛
- توصيف خصائص القطاعات المحصل عليها.

2. تحديد السوق المستهدف: حيث يتم من خلالها:

- تقييم جاذبية القطاعات ومدى ملاءمتها للمؤسسة؛
- اختيار القطاعات المستهدفة.

3. التوقع: وذلك عبر:

- تحديد خصائص التميز في كل قطاع؛
- تطوير واختيار التوقع الذهني المناسب.

4. المخطط التسويقي: وذلك من خلال:

- إعداد المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف بما يتماشى مع التوقع المختار.

3.4/ التجزئة السوقية:

حيث أنه يمكن ادراج مفهوم التجزئة السوقية ومراحلها كما يلي:

➤ مفهوم التجزئة السوقية:

تعرف عملية تجزئة السوق على أنها: "عملية تقسيم السوق الكلي للسلعة أو الخدمة إلى عدد من الأسواق الفرعية ، حيث يفترض أن تكون حاجات وأذواق المستهلكين في كل سوق متشابهة نسبياً، الأمر الذي يمكن المؤسسات التسويقية المعنية من اختيار تلك الأجزاء أو الأسواق الفرعية التي تستطيع خدمتها بكفاءة وفعالية من خلال تقديم مزيج تسويقي سلعي أو خدمي ينسجم مع المنافع المرجوة من قبل المستهلكين، وفي كل سوق فرعية يتم اختيارها."¹ كما تعرف على أنها: "الإستراتيجية التي تتضمن تقسيم الأسواق الكبيرة والمختلفة إلى أسواق فرعية وصغيرة وأكثر تجانساً، وذلك لخدمة تلك الأسواق الفرعية من خلال ما يعرض من منتجات."²

وتعرف كذلك على أنها: "إستراتيجية لأجل اختيار الزبائن، وتميزهم تبعاً لاختلاف استجاباتهم للجهد التسويقي، والاختيار بين بدائل الفرص التسويقية، وتكييف الإستراتيجيات التسويقية لتلك الفرص المفضلة."³

➤ مراحل عملية تجزئة السوق: وتتم بـ:

- 1- اختيار معايير وأسس التجزئة التي تميز بين القطاعات؛
- 2- دراسة كل قطاع من القطاعات دراسة وافية؛
- 3- اختيار القطاع أو القطاعات التي تريد التعامل معها؛
- 4- تحديد الإستراتيجيات الخاصة بكل قطاع.

4.4/ التوقع:

❖ يعرف التوقع بأنه ذلك المجهود الإبداعي لصناعة المنتج بهدف إعطائه مكانة محددة في ذهن المستهلك،

كما يشير مفهوم التوقع التسويقي إلى الكيفية التي تميز منتجات المؤسسة عن المنتجات المنافسة،

التوقع التسويقي هو عبارة عن إستراتيجية تسويقية تعني إعطاء صورة ملائمة للمنتج أو العلامة في ذهن

المستهلك مقارنة مع منتجات المنافسين، أيضاً التوقع التسويقي هو عبارة عن رد فعل إستراتيجي لازدحام

¹ أبي سعيد الديومجي، "بحوث التسويق-طبعة 01"، (الحامد، عمان، 2001)، ص 50.

² أحمد شاكر العسكري، "دراسات تسويقية متخصصة- طبعة 01"، (زهران، عمان، 2000)، ص 72.

³ أحمد علي سليمان، "سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق/ مع التركيز على السوق السعودية"، (معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000)،

الأسواق، والذي يسمح بإعطاء وضعية خاصة للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك، وذلك بطريقة تختلف عن المنتجات المنافسة.

❖ إن التموقع يتضمن عاملين أساسيين:

1. الكشف عن الوسط أو المرجع أو الهوية: أي تحديد الفئة التي يربطها الجمهور في ذهنه أو بعبارة أخرى عالمها أو كونها المرجعي (مثلا: Cotex : ورق الامتصاص)؛
2. التمايز: وهو ما يدل على خصوصية أو أكثر من خصوصيات السلعة، تميزها عن غيرها من السلع الأخرى المنتمية لنفس الفئة (مثلا: Cotex : ورق الامتصاص يتميز بقوة امتصاصه وجودته).

المحور الثالث: تحليل بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)

المحور الثالث: تحليل بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)

تمهيد:

إن نجاح الأنشطة التسويقية يتوقف بالدرجة الأولى على نوعين من العوامل التي تؤثر فيه، وهي العوامل الداخلية التي يمكن التحكم أو السيطرة عليها وتعديلها وفقا للظروف السائدة حتى تلائم الوضع القائم، وهناك عوامل خارجية لا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، لذلك فإن أي إدارة لا تستطيع اتخاذ قرار إلا إذا استطاعت دراسة وتحليل هذه العوامل أو على الأقل محاولة التأقلم معها، ومن هنا فإن الفرص التسويقية واستغلالها يتوقف على مقدار ملائمة هذه الفرص للعوامل البيئية المؤثرة عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، لذلك فإن دراسة البيئة وتحليلها من خلال استخدام أدوات التحليل البيئي المستخدمة في هذا المجال يساعد على التخطيط السليم والفعال لوضع إستراتيجيات تسويقية في المؤسسة والتي تمثل الجزء الأساسي والفعال من جملة أنشطة المؤسسة المختلفة، وفي نفس الوقت فإن هذا التحليل يشكل عاملا حاسما لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي للأنشطة التسويقية وثم تنفيذها بالشكل الكفؤ.

1/ التحليل الإستراتيجي

يساعد التحليل الإستراتيجي بمعنى تحليل العناصر الإستراتيجية أي العناصر الحاسمة ذات الأثر الإستراتيجي على المؤسسة على تحديد احتمالات التحرك التي يمكن أن تتوافر أمام المؤسسة، أي أنه يقدم لها مجموعة من الشروط.

1.1/ تعريف التحليل الإستراتيجي:

يعرف التحليل الإستراتيجي على أنه: "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية القرارات وأثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، ويعرف كذلك على أنه دراسة العوامل البيئية الخارجية، والقوة والضعف في البيئة الداخلية بما يساهم في التعرف على أسباب متغيرات البيئة المتسارعة."¹

كما له مفهوم: "المرحلة التمهيديّة التي يتم فيها إعداد تصور شامل للواقع الكائن وتوجهاته، وتعيين القضايا المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، وتحديد موقف المؤسسة منها."²

ويعتبر التحليل والتشخيص الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ورصد مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تستخدمها في تحقيق أهدافها ورسالتها وإستراتيجياتها، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، والسعي لإيجاد أفضل السبل

¹ إسماعيل محمد الصرايرة، "التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية- طبعة 01"، (حامد، الأردن، 2012)، ص 23، ص

24.

² أحمد ظاهر أحمد، "التخطيط الاستراتيجي المستدام- طبعة 1"، (حامد، الأردن، 2017)، ص 37.

لاستغلال الفرص ونقاط القوة، ومحاولة التقليل من التهديدات والقضاء على نقاط ضعف، وذلك عن طريق طرح مجموعة من البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها.¹

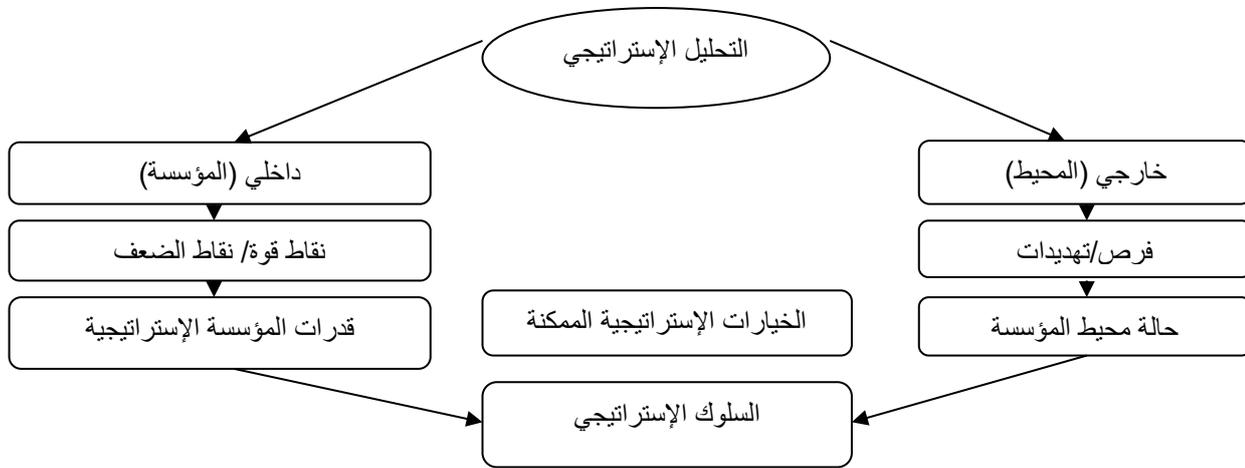
تقوم المؤسسة بعملية التحليل في الحالتين التاليتين:¹

أ/ الحالة الأولى: عندما تعاني المؤسسة من اضطرابات ومشاكل: حيث يكون التحليل الإستراتيجي ضروري لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها؛

ب/ الحالة الثانية: إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة: إذ أن اللجوء للتحليل في هذه الحالة يهدف إلى محاولة المؤسسة تحسين أدائها من خلال فحص وضعيتها الماضية والحاضرة.

من خلال ما تقدم يمكن أن نستخلص أبعاد التحليل الإستراتيجي في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3): أبعاد التحليل الإستراتيجي



المصدر: حاجي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 23، لكن بتصرف.

2.1/ أهداف التحليل الإستراتيجي:

إن الهدف الأساسي من التحليل الإستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضع الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة، حيث تصنف المعلومات الناتجة عن التشخيص الإستراتيجي إلى فرص وتهديدات بالنسبة للتحليل الخارجي، ونقاط قوة وضعف بالنسبة للتحليل الداخلي.

¹ حاجي كريمة، " محاضرات في التسويق الاستراتيجي"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ماستر - تخصص تسويق معمق، وتخصص إدارة إستراتيجية، وليسانس تخصص تسويق - جامعة بشار، 2014/2013، ص 22.

كما يهدف التحليل الإستراتيجي إلى مساعدة المؤسسة على استيعاب التموقع الإستراتيجي الأمثل لها، من خلال اليقظة والتنبه لما يحدث في البيئة للحكم على التأثيرات المحتملة لتلك الأحداث عليها، مع العناية بجوانب قوتها وجوانب ضعفها.

إن الغرض النهائي من التحليل الإستراتيجي هو انتقاء الإستراتيجيات على أساس استغلال جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف، لبلوغ ميزة الفرص والإحاطة بالتهديدات الخارجية، وهذا يشكل جوهر مهمة التحليل، حيث تهدف عملية التحليل الإستراتيجي عموماً إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها.

كما لخص بعض الباحثين مبررات التحليل بقولهم: " أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها لامتلاك عوامل تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية، فضلاً عن إعطائها للإستراتيجي وقتاً لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق الميزة للمؤسسة."، ويقول (P. Drucker) أن: "المسير الفعال يخصص على الأقل نصف وقته لأعمال التحليل والتشخيص."

3.1 / أهمية وخصائص التحليل الإستراتيجي¹

إن التحليل الإستراتيجي يحظى بأهمية بالغة داخل المؤسسة نظراً إلى ما يقدمه من فوائد لها، وتتمثل في:

- مساعدة التحليل الإستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- يساعد التحليل الإستراتيجي المنتمي للبيئة الداخلية للمؤسسة على معرفة دائمة بكل ما بها من قوة يمكن توظيفها وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وأوجه ضعف يجب التغلب عليها ومعالجتها؛
- التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية يجعل الإستراتيجيين بالوعي الدائم بالفرص المتاحة أمامه، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية؛
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- يساعد على تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة ثم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها، وأي الفرص الممكن استيعابها؛
- يساعد على تحديد ما يسمى: "القدرة المميزة" للمؤسسة، والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الأهداف؛
- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي؛

¹ منال كباب، "محاضرات في التسويق الإستراتيجي"، موجهة لطلبة السنة الثالثة تسويق، جامعة فرحات عباس سطيف 1- قسم العلوم التجارية، 2019/2018، ص ص 28، 29.

- يساعد المؤسسة على مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها.

وتتمثل أهم مزايا التحليل الإستراتيجي فيما يلي:

- * يعطي تصورا عن الوضع المستقبلي للمؤسسة وليس الحاضر فقط؛
- * يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير ويساهم في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاولة التعامل معها؛
- * يكشف التحليل فرص نجاح المؤسسة وتحديد مواطن التغير الممكنة؛
- * يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية.

2/ البيئة والبيئة التسويقية

العديد من العوامل والمتغيرات التي تجعل من بيئة الأعمال بيئة معقدة وديناميكية، الأمر الذي يتطلب ملاحظتها ومتابعتها وفهمها باستمرار عند تصميم وتنفيذ القرارات والإستراتيجيات التسويقية.

1.2/ تعريف البيئة:

هناك العديد من التعاريف للبيئة فمن وجهة نظر جاكسون 1988 أن البيئة هي كل شيء وأي شيء خارج حدود المؤسسة، وهنا نستنتج بأن هذا التعريف يتضمن أو يشير إلى وجود مجموعة من الحقول واليادين التي تؤثر على نشاط المؤسسة، كذلك فإن البيئة تعني كل الأشياء المحيطة أي أن المؤسسة جزء من كل وهذا الجزء يجب أن يتكامل ويتفاعل مع التغيرات المحيطة، أما من وجهة نظر Proctor هي عبارة عن بحر وأن المؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر، فالبحر يعني المتغيرات الخارجية، بينما السفينة هي المؤسسة بما فيها من المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لابد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم، ومن وجهة نظر Brown فإن البيئة هي الأشياء الكلية التي تحيط بالشئ وبالنسبة إلى المؤسسة بأنها كل شيء يحيط بها، ومنه فإن البيئة هي كل المضامين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكتيكية التي تحيط بالمؤسسة.¹

2.2/ مفهوم البيئة التسويقية:

إن مفهوم البيئة التسويقية يستخدم على الأغلب للإشارة إلى جميع القوى والعناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأنشطة التسويقية، ونظرا لأهمية البيئة التسويقية فإن هناك العديد من التعريفات التي تصدت لهذا المفهوم:

- يعرف Kotler البيئة التسويقية على أنها: "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم."

¹ محمود جاسم الصمدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 52، 53، لكن بتصرف.

- أما كل من Kotler & Armstrong فقد عرف البيئة التسويقية بأنها مجموعة من القوى والمتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة إلى وظيفة إدارة التسويق، والتي تؤثر على هذه الإدارة بشأن بناء وتطوير والمحافظة على علاقات ناجحة مع عملائها المستهدفين.
- من التعريفات السابقة الذكر يتضح الآتي:
 - ركزت التعريفات على المتغيرات الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، وهذه المتغيرات شكلت الإطار النظري لجميع التعريفات؛
 - إن هذا الإطار النظري يشوبه النقص الواضح لأن العوامل الخارجية ليست العوامل الوحيدة المؤثرة على مجمل المؤسسة فقط بل هناك العوامل الداخلية التي تمثل نقاط القوة والضعف والتي تشكل أحد المحاور الأساسية التي يقوم عليها مفهوم البيئة التسويقية بإطارها النظري والعملي؛
 - إن تعريف الصمدي أكثر شمولية للبيئة التسويقية، والذي عرفها على أنها: "تمثل القوى الفاعلة داخل وخارج المؤسسة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق في تنفيذ الأنشطة والفعاليات التي تهدف لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وعلى ضوء هذا التعريف يمكن وصف البيئة التسويقية على:
 - ✓ أنها تمثل كافة العوامل الداخلية المباشرة (عناصر المزيج التسويقي) وغير المباشرة (إدارة الإنتاج، التمويل، الأفراد، نظم المعلومات،...) داخل المؤسسة والتي يمكن التحكم فيها من قبل المؤسسة؛
 - ✓ أنها تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة وإدارة التسويق فيها، والتي لا يمكن التحكم فيها؛
 - ✓ تتصف البيئة الخارجية بدرجة عالية من عدم التأكد، التعقيد، سرعة التغير؛
 - ✓ إن فهم البيئة التسويقية يتطلب إجراء تحليل عميق لطبيعة المؤثرات ودرجة تأثيرها؛
 - ✓ تتضمن البيئة التسويقية الداخلية نقاط القوة والضعف بينما تتضمن البيئة التسويقية الخارجية الفرص والتهديدات.

3.2/ أهم تصنيفات البيئة التسويقية:

هناك العديد من تصنيفات أو تقسيمات للبيئة التسويقية حسب وجهة نظر الباحثين أهمها:

1.3.2/ بيئة خارجية:

وهي مجموعة العوامل الخارجية غير المسيطر عليها والتي تؤثر في نشاط المؤسسة وأهدافها؛

2.3.2/ بيئة داخلية:

وهي مجموعة العوامل التي تكون تحت سيطرة المؤسسة وتؤثر في أعمالها وأهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن البيئة الخارجية التي تركز عليها الدراسات تنقسم إلى نوعين هما:

1.1.3.2 / البيئة التسويقية الكلية Macro-environnement:

تمثل مجموع المتغيرات التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها وإنما عليها أن تكثف من مجهودها لكي تحقق درجة عالية من التكيف معها وقد عرف Kotler البيئة التسويقية الخارجية بأنها: "مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في التطوير والحفاظ على عملية التبادل مع عملائها المستهدفين" وتتمثل هذه المتغيرات في:

1- البيئة الاقتصادية: تشمل البيئة الاقتصادية العناصر والمتغيرات المؤثرة في القدرة الشرائية للمستهلك كالتضخم ومستوى الأسعار والتغيرات في الدخل والادخار، فالبيئة الاقتصادية للتسويق مركبة ومعقدة وتعكس مراحل معينة من دورة الأعمال، الكساد (انخفاض معدلات الأجور عند العاملين، ارتفاع معدلات البطالة إلى أقصى حد، انخفاض القدرة الشرائية...)، الانتعاش (انخفاض معدلات البطالة وتوافر فرص العمل، ظهور مؤسسات جديدة وتوسع المؤسسات الموجودة في إنتاجها، زيادة القدرة الشرائية للأفراد... (والرخاء (استغلال مؤسسات الأعمال لطاقتها الإنتاجية بشكل كامل، توفر فرص العمل المتاحة بصورة عالية وانخفاض معدلات البطالة إلى أدنى حد...))، فعلى الإدارة التسويقية أن تعرف موقف الاقتصاد الوطني وربما حتى العالمي وذلك من خلال دورات الأعمال حتى يمكن التنبؤ بالمبيعات والحصة السوقية في المستقبل؛

2- البيئة الاجتماعية والثقافية: تتألف البيئة الاجتماعية والثقافية من كافة العوامل التي تؤثر في القيم والإدراكات والتفضيلات والأنماط السلوكية الأساسية لأفراد المجتمع. فلأفراد ينشأون في مجتمع معين يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمهم الأساسية، وإن البيئة الاجتماعية والثقافية تؤثر في القرارات التسويقية الخاصة بالمؤسسة، مثل قرارات تصميم المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج. وعلاوة على ذلك فإن التطورات الثقافية والاجتماعية دائمة التغير وهو ما يستلزم من مسوقي المنتجات رصد ومتابعة هذه التطورات، وفهم دلالاتها ومضامينها التسويقية؛

3- البيئة السياسية والقانونية: إن العوامل السياسية تؤثر بشكل مباشر في التسويق ومن هذه المتغيرات الاستقرار الحكومي واستقرار عمل الدولة وكذلك علاقاتها مع الدول الأخرى ومدى قبولها في المجتمع العالمي ومكانتها في هذا العالم وقراراتها السياسية وكل هذه المتغيرات تؤثر في عمليات التسويق، أما التشريعات فهي القوانين المتعلقة بعمليات الاستيراد والتصدير والاستثمار والضرائب والجمارك وتنظيم العمل وقوانين العمل والعمال وكل هذه عوامل مؤثرة في عمليات التسويق، إن القوى السياسية والقانونية متعددة فهي تشمل القوانين، التشريعات، الدوائر، والأجهزة الحكومية، جماعات الضغط التي تؤثر على وتقرر حركة المؤسسات والأفراد داخل المجتمع؛

4- البيئة التكنولوجية: يؤدي التقدم التكنولوجي السريع إلى قصر حياة أغلب المنتجات، ويعتبر التسويق من أكثر مجالات الحياة الإنسانية تأثراً بالإنجازات العلمية وما توفره من فرص تسويقية كبيرة تساعد المجتمع على تحقيق الرفاهية هذا ما يجعل المنافسة تزداد حدة بين المتنافسين في البيئة التنافسية.

2.1.3.2/ البيئة التسويقية الخاصة للمؤسسة:

كما تسمى بيئة الصناعة وهي مجموع العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة وترتبط بها ارتباط مباشر، ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى حيث أنها تؤثر على المؤسسة ومثيلاتها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة ويكون هذا التأثير إيجابى أو سلبى، كما يمكن للمؤسسة التحكم في هذه العوامل نسبياً والتأثير فيها، وتتمثل هذه العوامل في خمس قوى تنافسية حسب بورتر (خطر دخول شركات جديدة منافسة، التهديد من قبل المنتجات البديلة، قدرة الموردين على المنافسة والتفاوض، قدرة المشترين على المساومة والتفاوض، المنافسة بين الشركات القائمة [الموجودة في القطاع]) ويمكن شرحها كما يلي:

- **المنافسون الحاليون:** هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانيات، والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، وتقدم نفس السلع وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة، وتجدر الإشارة أن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة، كما أن التهديد الذي تواجهه هو نتيجة لما يتمتع به المنافسون من امتيازات وقوة مثل: الخبرة في الصناعة، القدرة على تخفيض الأسعار، السمعة الجيدة وثقة العملاء، وولائهم، العلاقة الجيدة مع الموردين؛
- **المنافسون المحتملون:** هم المنافسون الذين ينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق، وهنا يظهر تهديد أساسى يتمثل في احتمال زيادة العرض عن الطلب، وبالتالي انخفاض الأسعار، وفي بعض الحالات فإن دخول منافسين جدد يمثل فرصة وليس تهديداً، مثلاً قد يكون دخول منافسين جدد علامة على نمو الصناعة، وبالتالي فرصة للمؤسسات التي تعمل في هذه الصناعة للحصول على مزايا حكومية كإعفاءات؛
- **القوة التفاوضية للعملاء:** يمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تأمل المؤسسة في كسبهم للتعامل معها، لهذا يؤثر عليهم سواء إيجاباً أو سلباً، فالقوة التفاوضية لهم تؤثر مثلاً على أسعار منتجاتها خصوصاً إذا كان هناك منتجات بديلة، ومن أهم النقاط التي يجب أن تدرسها المؤسسة؛
- **المنتجات البديلة:** هي السلع أو الخدمات التي يمكن أن تعوض منتجات المؤسسة المتواجدة بالقطاع، حيث تتعرض المؤسسات التي تعمل في صناعة ما إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة مثلاً منتجات البلاستيك والزجاج والورق المقوى تمثل منتجات بديلة لصناعة العبوات المعدنية، وجود السلع البديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفاً من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديداً بالغاً على مؤسسات الصناعة، ويزيد هذا التهديد في حالات عدة كقدرة السلعة أو الخدمة البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص وأفضل، عدم توفر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج الأصلي وسعر وجودة المنتج البديل؛

➤ **قوة تفاوض الموردين:** يمكن للموردين ممارسة الضغط على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، فالموردون الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقاتهم بمجموعة المنتجين في صناعة ما يمكن أن يؤثروا في تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم تستطيع المؤسسة استرجاع تلك التكاليف من العملاء.

3/ مبررات دراسة البيئة التسويقية

تقوم المؤسسات بالتحليل البيئي أي دراسة البيئة الداخلية والخارجية لعدة أسباب حيث يتمثل تأثير المحيط على المؤسسة في خمس نقاط أساسية:¹

1- إن أية مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح على المحيط الذي تعمل فيه، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأية مؤسسة عند نقطة زمنية معينة، الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة وخصائص متغيرات المحيط؛

2- إن أية مؤسسة تواجه العديد من الفرص وكذلك العديد من الضغوط أو التهديدات التي تؤثر في سلوكها؛

3- إن وجود أية مؤسسة فضلا عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمقدرتها على التفاعل والتكيف مع المحيط الذي تعمل فيه، وعلى تحقيق أهداف الأطراف في هذا المحيط؛

4- إذا كانت أهداف المؤسسة تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخلها، كذلك تتأثر هذه الأهداف بمتغيرات المحيط الذي تعمل فيه هذه المؤسسات، ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو التغيير من الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة لما يكون فيها من فرص أو تهديدات؛

5- إن الإستراتيجيات والسياسات والخطط الخاصة بالمؤسسة مثل الأهداف تتأثر بالظروف الخارجية مثلما تتأثر بأسلوب ممارسة النشاط داخل المؤسسة، فلا شك أن استراتيجيات وسياسات وخطط المؤسسة في حالة تعاملها مع محيط اقتصادي وتسويق يغلب عليها طابع احتكار القلة، وتقييد الاستيراد، وتكرار تعديل قوانين الاستثمار والضرائب، لا بد أن تختلف عن استراتيجيات وخطط المؤسسة نفسها في محيط اقتصادي وتسويقي مختلف.

ملاحظة: إن دراسة وتحليل متغيرات المحيط الخارجي يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية.

4/ تحليل البيئة الخارجية

إن من المبادئ الأساسية للتسويق الاستراتيجي في المؤسسة هو التحليل الدقيق لبيئتها الخارجية، ذلك أن المسار الاستراتيجي للمؤسسة يمكن أن يتحدد من خلال الفرص والتهديدات التي تحملها هذه البيئة، وعليه فإن الصعوبة بالنسبة للمؤسسة تكمن في تحديد العوامل المكونة لبيئتها وتحديد أثارها على المؤسسة إما إيجابا أو سلبا، حيث تعمل المؤسسة اليوم في بيئة غير مستقرة، وبالأخص البيئة الخارجية مما يجبر الإدارة على تحليلها وتتبعها باستمرار من أجل التعرف على مستجداتها ومنه التأقلم معها واستغلال فرصها والتقليل من تهديداتها لأن عكس

¹ حاجي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ذلك سيؤثر على نشاطات وأداء المؤسسة واستراتيجياتها ووضعها التنافسي وحصتها السوقية سلبيا، وتصبح غير قادرة على مواجهة المنافسة الشرسة.

وتعرف البيئة الخارجية على أنها: " تتكون من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها."¹

إن تشخيص البيئة الخارجية يهدف إلى:²

- وضع قائمة محددة من الفرص التي يمكن أن تستثمرها المؤسسة والتهديدات التي يجب أن تتجنبها أو تخفف من خطرها؛

- محاولة تقدير التحولات المستقبلية للبيئة الخارجية وأثارها على المؤسسة.

واتساع مفهوم البيئة الخارجية جعل عددا من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، ولكنهم يجمعون على أن البيئة الخارجية: " هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، مشكلة بذلك علاقات مركبة تعطي نتائج مختلفة."³

كما أنه لكون البيئة الخارجية شاملة ومعقدة فقد طورت مناهج مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، ونجد من بين أهم هذه المناهج تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة وهما:

- البيئة الخارجية العامة والتي تم الإشارة إليها من قبل بعنوان البيئة التسويقية الكلية؛

- والبيئة الخارجية الخاصة وتسمى أيضا بيئة الصناعة وهي كذلك تم الإشارة إليها مسبقا بعنوان البيئة السوقية الخاصة للمؤسسة وشرحها.

5/ تحليل البيئة الداخلية

إن التحليل الداخلي للمؤسسة، من أهم مقومات نجاح الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، مهما كانت مستوياتها، حيث لا يمكن تصور نجاح الاستراتيجية إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ومنه فلا بد من تقييم هذه الإمكانيات، والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وعليه يطلق بعض المفكرين على عملية تحليل البيئة الداخلية على أنها مرحلة تشخيص وتحليل الميزة الاستراتيجية للمنافسة.

وتعرف البيئة الداخلية على أنها: " مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة."⁴

¹ محمد أحمد عوض، " الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، (الجامعية، مصر، 2001)، ص 9.

² Klika.M, Management stratégie et organisation, 4^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2002, P78.

³ خالد محمد بني حمدان، وأهل محمد إدريس، " الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، (اليازوري، عمان، 2009)، ص 90.

⁴ جعفر عبد الله موسى إدريس، " الإدارة الاستراتيجية - طبعة 1"، (خراس العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013)، ص 159.

كما تعرف البيئة الداخلية للمنظمة على أنها: "تتمثل في طاقاتها وإمكانياتها المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة العليا بها وثقافتهم التي تؤثر على أهداف المنظمة واستراتيجيتها".¹

تجدر الملاحظة أنه تم اقتراح العديد من الباحثين مداخل عديدة تخص التشخيص الداخلي أو التحليل الداخلي ومنها ما يلي:

1.5 / مدخل سلسلة القيمة:

يعد هذا النموذج من أهم النماذج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث أنه يساعد على تحديد الأنشطة المولدة للقيمة داخل المؤسسة.

1.1.5 / تعريف سلسلة القيمة:

لقد تم تقديم نموذج سلسلة القيمة من طرف الباحث مايكل بورتر (PORTER) والذي يعرفه كالأتي: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية ومنه معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة".

وتعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها، كما "تعرف هذه السلسلة بأنها الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة".²

نستنتج من خلال التعريفين السابقين الذكر أن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية.

يمكن توضيح نموذج سلسلة القيمة حسب الشكل رقم (4) الموالي.

¹ عايدة سيد خطاب، "الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات- الطبعة 2"، (عين شمس، مصر، 1998)، ص 58.

² Porter.M , L'avantage concurrentiel des nation, Dunod, Paris, 2000, P43.

الشكل رقم (4): نموذج سلسلة القيمة



Source : Porter .M, opcit, P44 .

من خلال الشكل السابق رقم (4) نلاحظ أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأنشطة دائمة تعملان بتنسيق من أجل الوصول إلى مزايا تنافسية للمؤسسة.

2.1.5 / الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة:

كما ذكرنا سابقا أن سلسلة القيمة تتكون من مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها وتتكامل وتتسق من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة واحتلال مكانة بين المنافسين وتتمثل هذه الأنشطة كما يلي:¹

1.2.1.5 / الأنشطة الرئيسية:

تتمثل أساسا في التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع، فهي النشاطات الداخلة في الانشاء المادي والبيع للمنتج، ونقله للزبون ومصالحة ما بعد البيع، مع العلم أن كل نشاط يمكن أن تنبثق عنه نشاطات فرعية متميزة والتي ترتبط بالفرع المعني والإستراتيجية العامة للمؤسسة، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف هي:

- الإمداد الداخلي: ويسمى البعض السوقيات الداخلية وترتبط هذه الأنشطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل.

¹ Porter. M, La concurrence selon Porter, (Village mondial ,Paris, 1999), p57.

- الإنتاج (العمليات): وتتمثل في عمليات التشغيل، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات...إلخ.
- الإمداد الخارجي: وتتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المشترين، كما تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات، الإيداع...إلخ.
- التسويق والمبيعات: وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلاً: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير، وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.
- الخدمات: هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من الوصول إلى الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

2.2.1.5 / الأنشطة الداعمة:

- وتعرف على أنها النشاطات التي توفر الوسائل المستهلكة والهيكل التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية. فهي تدعم الأنشطة الرئيسية، وتنقسم هذه الأنشطة إلى أربعة أصناف أساسية هي:
- البنية التحتية للمؤسسة (البنية التنظيمية): وتشمل العديد من الأنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، تسيير الجودة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.
 - إدارة الموارد البشرية: وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، فهي بذلك تشمل على كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.
 - تنمية التكنولوجيا (التنمية والتطوير): وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية...إلخ.
- وتجدر الإشارة إلى أن التنمية التكنولوجية تدخل في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما تعتبر من أهم مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة خاصة في عصر العولمة والتطورات التكنولوجية.
- الشراء: وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وبهذا فهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة.

2.5/ المدخل الوظيفي:

ويتضمن القيام بتحليل وتقييم الأنشطة الوظيفية (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد،... إلخ) التي تمارسها المؤسسة فضلا عن تقييم ومراجعة هيكلها وثقافتها التنظيمية، ويتمثل هذا المدخل في:

1.2.5/ تشخيص وظيفة الموارد البشرية:¹

يبني هذا التشخيص على معرفة جوانب القصور في العمالة المشكلة للمؤسسة والكفاءات والمهارات التي تحوز عليها ومختلف المكونات الاجتماعية وتوجهاتها وعادة ما يركز على الآتي:

- مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية؛
- مستويات الأجور والحوافز؛
- الظروف المادية والمعنوية للعامل؛
- درجة ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة؛
- مستوى المهارات الفنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة، الخبرة، معدل الدوران.

2.2.5/ تشخيص الوظيفة التسويقية:

يشير تشخيص هاته الوظيفة إلى مجموعة الأنشطة التي تتضمن انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، حيث انسياب السلع والخدمات من المؤسسات المنتجة إلى المستهلك تتطلب من إدارة التسويق تغذية عكسية حول الخدمات التي يرددها المستهلك، قنوات التوزيع مدى توفر السلعة في أوقات الطلب، إجراء دراسات بحثية أو ما يعرف ببحوث التسويق وترجمة تلك المعلومات إلى قرارات تخدم في النهاية المستهلك.²

3.2.5/ تشخيص الوظيفة المالية:

يتم من خلال التركيز على جوانب القوة المالية في المؤسسة، مصادر التمويل (الداخلي والخارجي) ومدى توفر السيولة، وعموما فإن تشخيص هاته الوظيفة يتضمن كيفية إدارة أموال المؤسسة بطريقة تحقق المواءمة بين السيولة والربحية، فضلا عن معدل العائد على الاستثمار ومعدل النمو الربحية.

4.2.5/ تشخيص الوظيفة الإنتاجية:

يركز هذا التشخيص على جوانب مهمة كأنظمة الإنتاج، المواقع الإنتاجية، المزايا والعيوب التقنية للمنتج (جودة عمليات التصنيع) لطاقة الإنتاجية للصانع وعموما فإن تشخيص

¹ راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، (الدار الجامعية، مصر، 2015)، ص 52.

² محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 154.

هاته الوظيفة يتجه إلى تحقيق جودة المنتج والخدمة وجودة المطابقة، إذ ينصب الاهتمام على مقارنة المنتج لخصائص التصميم المعتمدة.¹

5.2.5/ تشخيص وظيفة البحث والتطوير:

وتتجه إلى تشخيص المنتجات الجديدة الناتجة عن عمليات تحسين الابتكار، تشخيص طاقات البحث.

6.2.5/ الإدارة والتنظيم:

تشخيص الهيكل التنظيمي من حيث تفويض السلطة، مرونة التنظيم، اتخاذ القرارات.

3.5/ مدخل الموارد والكفاءات:

تجدر الإشارة إلى أن هذا المدخل ارتبط بأفكار الباحثان "Hamel & Prahalad" حيث أوضح أنه يمكن تحليل البيئة الداخلية من خلال الكفاءات المحورية والتي عرفها على أنها: "مجموعة من المهارات والمعارف التي تمكن مؤسسة ما من تقديم منفعة معينة للزبائن تكون مصدرا لإنشاء القيمة لدى الزبون."²

ولقد انطلق الباحثان في تحديد مقاربتهم تلك من الأعمال التي قدمها (Barney) الذي أوضح أن التميز التنافسي الذي تبحت عنه المؤسسات يرتبط بمراد المؤسسة والتي يجب أن تتميز بالخصائص التالية:³

- أن يساهم المورد في خلق قيمة تنافسية للمؤسسة؛
- أن يكون المورد نادرا ومميزا عما يملكه المنافسون الحاليون والمحتملون للمؤسسة؛
- أن يكون المورد غير قابل للتقليد والإحلال.

¹ عبد الكريم محسن، مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات" (الذاكرة، العراق، 2006)، ص 63.

² Hamel. G, Prahalad. C, " La conquête de future", (inter, Paris,1995), P151.

³ Chertman. M. "stratégie de l' entreprise théorie et action", (economica, Paris, 2004), P94.

المحور الرابع: تحليل البيئة التنافسية للمنظمة

المحور الرابع: تحليل البيئة التنافسية للمنظمة

تمهيد:

في حاضرنا تواجه المؤسسات قوة تنافسية شديدة ومختلفة في جميع الأسواق، لهذا من الصعب جدا أن نجد مؤسسة تعمل وتسيطر على الأسواق لوحدها من دون وجود مؤسسات منافسة لها سواء كانت هذه المؤسسات تقدم منتجات مماثلة أو منتجات بديلة، فالمؤسسات التي ترغب في النجاح والتفوق والصمود أمام المنافسة أو مجاراتها يجب عليها جمع كافة المعلومات وإجراء الدراسات والبحوث والقيام بتحليل عميق للمنافسين وأنشطتهم وذلك من خلال استخدام أساليب إحصائية ورياضية للوصول إلى تحديد مدى تأثير المنافسين على أدائها، كما تجدر الإشارة إلى أن التوسع والصمود في وجه المنافسة والاستجابة للتغيرات السريعة للبيئة المحيطة وخاصة فيما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين أوجبت على المؤسسات وضع إستراتيجيات وسياسات تسويقية لكي تضمن البقاء في السوق على المدى القصير والاستمرار على المدى الطويل.

1/ المنافسة: المفهوم والأنواع

إن مفهوم المنافسة وأنواعها يساعد في فهم طبيعة المنافسة السائدة في الأسواق وأنواعها.

1.1/ مفهوم المنافسة:¹

المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المؤسسة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبى نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات، فمثلا شركة (بيبسي كولا) هي منافس قوي لشركة (كوكا كولا)، وشركة (Toyota) لصناعة السيارات هي منافس لجميع شركات صناعة السيارات مثل شركة مرسيدس و BMW و نيسان...إلخ، وإن هذه الشركات تتنافس في الأسواق من خلال ما تقدمه من منتجات تشبع ما يحتاجه ويرغب به المستهلك.

ويشير كل من Bill & Larnnelly بتعريفهما للمنافسة بأنها: " تلك المؤسسات التي تخدم نفس الزبائن في نفس السوق."، ذلك فإن:

1. المنافسة تستطيع أن تقدم منتجات أوخدماتها بشكل مباشر أو غير مباشر؛
2. المنافسة تحدث في مستويات مختلفة؛

¹ محمود جاسم الصمدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 228، 229، لكن بتصرف.

3. منافسة منتج وخدمة من خلال القيمة، الموقع، الأنشطة التسويقية؛

4. تنافس في مستوى إستراتيجية المؤسسة.

لدى تجدر الإشارة إلى أن الفهم العميق للمنافسة والتشخيص الدقيق لها يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة ويضمن لها قوة تنافسية قادرة على مواجهة المنافسين من أجل تحسين مركزها التنافسي، تطويره، أو الدفاع عن مركزها التنافسي الحالي بالشكل الذي يحقق لها الصمود وبالتالي البقاء في السوق، حيث أن التحليل الإستراتيجي يتضمن جمع المعلومات عن المنافسة ومتابعة نشاطها في السوق ومعرفتها وتحليل المعلومات حول المنافسين للتمييز وتحديد مواقع القوة النسبية التي تتمتع بها المؤسسة قياسا بالمنافسين وتحديد نقاط الضعف، وإن رفع الكفاءة التنافسية للمؤسسة يكمن في تقليل نقاط الضعف لديها مقارنة بالمنافسين حتى تستطيع النجاح في أعمالها وتحقيق أهدافها.

2.1/ أنواع المنافسة:

إن الفرص المتاحة أمام المؤسسة تختلف باختلاف طبيعة المنافسة في السوق فكما كانت المنافسة شديدة فإن الفرص المتاحة قليلة وسياساتها مقيدة، وكما كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرص المتاحة أمام المؤسسة تكون أكبر وسياساتها تكون مرنة، وإن هذه المنافسة تختلف من حيث الشدة، والعدد، والقوة، والقدرة، والسيطرة على السوق، ولذلك تم تقسيم المنافسة وفقا للعوامل السابقة الذكر وطبيعة السوق والمؤثرات الأخرى، ومن هذه التقسيمات نختار التالي:¹

1.2.1/ المنافسة الكاملة:

في ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار والكمية المعروضة من المنتجات، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب عليها مثل: الطحين، الخبز، الملح،... إلخ؛

2.2.1/ المنافسة الحرة:

إن المنافسة الحرة تتماثل بشكل كبير مع المنافسة التامة أو الكاملة ولكن مع وجود بعض الاختلافات يمكن إيجازها كما يلي:

- إن عدد البائعين في المنافسة الحرة أقل من المنافسة التامة؛
- هناك اختلاف بسيط في السياسة السعرية من قبل البائعين ولكنه يكون الاختلاف قليلا في حالة تماثل المنتجات من حيث الجودة، وأن يكون الاختلاف مقبولا في حالة وجود بعض الاختلافات الملموسة في الجودة؛

¹ محمود جاسم الصمدعي، مرجع سبق ذكره، ص 229، لكن بتصرف.

- هناك بعض القيود على تحرك رأس المال بين الصناعات والسلع والمشاريع.

3.2.1/ المنافسة غير التامة (المنافسة الاحتكارية، منافسة القلة، الاحتكار):

إن هذا النوع من المنافسة يمكن تصنيفه إلى ثلاثة أنواع وذلك استثناء إلى اختلاف عدد البائعين والمشتريين واختلاف رأس المال وغيرها من العوامل، لكن المقصود بالمنافسة غير الكاملة هو الخروج عن أحد أو بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في المنافسة الكاملة.

2/ التنافسية والميزة التنافسية

1.2/ مفاهيم عامة للتنافسية:

- تعريف التنافسية: تجدر الإشارة قبل إعطاء تعريف للتنافسية إلى أن هذا المصطلح ينصرف إلى المنتج، المؤسسة، الاقتصاد، وبالرغم من الغموض الذي يكتسي هذا المصطلح إلا أنه قد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية وإدارة الأعمال، للوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية، سنحاول تناول البعض منها على النحو التالي:
- تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"¹؛
- كما تعرف على أنها: "قدرة المؤسسة على الحفاظ باستمرار وبصفة دائمة وبطريقة طوعية في السوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها."²؛
- وعرفها المكتب الاستشاري للدراسات والتحليل الإستراتيجية بالولايات المتحدة الأمريكية (BCG) على أن " المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل " ؛
- كذلك تعرف على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي أو ما يطلق عليه (Competitive edge)، وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي بآليات عديدة."³؛
- كما أن التعريف البريطاني أشار إلى أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المنشآت الأخرى."⁴
- أنواع التنافسية: تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية نذكر منها ما يلي:

¹ فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000)، ص 11.

² Roger Percerou, "Entreprise, gestion et competitivité, economica, 1984, P7.

³ فريد راغب النجار، "إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا"، (الإشعاع، مصر، 1997)، ص 123.

⁴ محمد وديع عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية- بحوث ومناقشات"، تونس، جوان، 2001، ص 21.

- تنافسية التكلفة أو السعر: فالدولة ذات التكاليف المتدنية تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف كمحدد رئيسي للتنافسية؛
- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن محددات التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الاقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار المكونات غير السعرية في التنافسية؛
- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والإتقان عنصر الإبداع التكنولوجي، فالدولة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك حيث تكتسب المؤسسات المصدرة لهذا المنتج السمعة الحسنة في السوق، كما تتمكن من التصدير حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة؛
- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال التميز في صناعات عالية التقنية.

2.2/ الميزة التنافسية للمؤسسة:

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها:

- تعرف الميزة التنافسية على أنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: الأول: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، الثاني: تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها."
- ولقد عرفها (Porter) بورتر بأنها: " تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."¹
- من خلال التعريفين السابقين نستنتج أنه تم التركيز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز، وبالتالي نستخلص أن الميزة التنافسية للمؤسسات هي الطريقة التي تتمكن بواسطتها من تحقيق التفوق في مجال نشاطها على منافسيها في نفس القطاع السوقية.
- ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية."²
- وحسب هذا التعريف فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة: الإنتاج، التسويق، التموين، والكوادر البشرية) على أنها الكفيلة في الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ Michel. Porter, " L' avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maitenir son avance", (Dunod,Paris,1999), P8.

² محسن أحمد الخضيرى، " صناعة المزايا التنافسية- طبعة 1"، (مجموعة النيل العربية، مصر، 2004)، ص 34.

1.2.2 / خصائص الميزة التنافسية:

إن امتلاك أي مؤسسة لميزة تنافسية يعني تمتعها بشيء من التفرد يفوق المنافسين ولكن ذلك مرهون باستغلال للفرص السوقية التي تناسبها وتجنب التهديدات والعقبات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لديها، وللميزة التنافسية وهذه الخصائص هي:

* أن تكون الميزة التنافسية مستمرة ومستدامة: بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط، بالإضافة إلى أن تتسم هذه الميزة بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة؛

* أن تكون الميزة التنافسية مرنة: بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر، وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى، وكذلك أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تزيد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والطويل.

2.2.2 / مصادر الميزة التنافسية:

وتشمل على مصدرين أساسيين هما:

* المدخلات: وهي مجموعة العناصر التي لها تأثير مباشر على استمرار المؤسسات في عملها وتتضمن الموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، حيث تمكن هذه العناصر المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق قيمة مضافة لدى المستهلكين وبشكل يفوق المنافسين، ويجب أن تتصف هذه الموارد بقيمة نادرة وكونها غير قابلة للإحلال والاستبدال أي عدم قدرة المنافسين على استخدام ميزة مشابهة لها، ومكلفة في حال قام المنافسون بمحاولة تقليدها، ولكن هذه الموارد التي تمتلكها المؤسسة غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية بشكل مجدد، وإنما يجب على المؤسسة استغلال هذه الموارد بشكل أمثل وتفعيل دورها في أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

* العمليات: ويقصد بها الأنشطة التي تجري داخل المؤسسات بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات وبما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فوجود مدخلات لدى المؤسسة ليس كافياً في تحقيق ميزة تنافسية لها، ولا بد من تفعيل دور العمليات الداخلية لتحويل المدخلات إلى مخرجات مميزة تحقق التفوق والريادة في السوق. هذا ويتم الارتقاء بمستوى العمليات مع مرور الزمن حيث تتحقق الخبرة لدى العاملين وبالتالي يرتفع مستوى أدائهم وتكون مخرجاتهم أفضل من قبل مما يساعد على تحقيق التميز للمؤسسة.

3.2.2/ محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال عنصرين أساسيين كالآتي:

أ/ حجم الميزة التنافسية: إن حفاظ المؤسسة على ميزاتها التنافسية يضمن لها إستمرارية هذه الميزة على المدى الطويل، ومن الملاحظ أنه كلما كان حجم هذه الميزة أكبر صعب على المنافسين محاكاتها وبالتالي القضاء عليها، وتملك أي ميزة تنافسية دورة حياة كاملة تتكون من أربع مراحل كما هو الحال في دورة حياة المنتج الجديد، وهذه المراحل هي: مرحلة التقديم أو النمو السريع للميزة التنافسية وهي أطول المراحل، وتأتي بعدها مرحلة التبني حيث يبدأ المنافسون بالتركيز على الميزة وتكون الأرباح أقصى ما يمكن، ثم مرحلة التقليد وتتجه فيها الميزة نحو الركود نتيجة قيام المنافسين بتقليد هذه الميزة، وتأتي أخيراً مرحلة الضرورة وتعني حاجة المؤسسة إلى تحسين وتطوير ميزتها الحالية بعدة وسائل من ضمنها تدعيم نقرد المنتج/الخدمة وتخفيض تكاليفها، أو تعمل المؤسسة على خلق ميزة تنافسية جديدة من شأنها تحقيق قيمة مدركة أكبر من وجهة نظر الزبائن.

ب/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف: ويعني تنوع أنشطة المؤسسة وعملياتها التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية لها، لأن هذا الاتساع يحقق للمؤسسة وفورات في التكاليف مقارنة بالمنافسين، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية واحدة، أو استخدام لمانفذ توزيع مشتركة لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات الحجم خاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، والمناطق التي تغطيها المؤسسة، كما أنه يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج/خدمة مميزة له.

3/ التحليل التنافسي

إن تحليل المنافسين يعتبر جزءاً مهماً عن عملية التخطيط الإستراتيجي، لأن هذا التحليل جزء مهم من تهيئة الخطط الإستراتيجية وكذلك الخطط السنوية، وإن التحليل التنافسي هو عملية استكشاف للمؤسسات داخل القطاع الصناعي الواحد، أو هناك فجوة تنافسية يتم التنافس عليها من خلال المنتجات أو الخدمات للحصول على حصة سوقية أكبر، وإن هذا التحليل يمثل استكشافاً عميقاً للمنافسين.

إن التحليل التنافسي يجب أن يتضمن جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس وإن ثلاثة أسئلة يجب الإجابة عليها قبل إجراء التحليل التنافسي:

- ما الذي يجعل المؤسسة تتنافس: هنا لا بد أن يتم تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع، الحصة السوقية، متغيرات الصناعة التي تزاولها المؤسسة... وهذه تدخل في عملية تعريف وتحديد المنافسين؛

- من هم المنافسون: من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحاً فلا بد أن تحدد المنافسة الفعلية وليس فقط المنافسة المحسومة، وهنا تجري المؤسسات البحث عن المنافسة وفق المعايير التنافسية المحددة؛
- من هم الزبائن: تحديد الزبائن الحاليين والمستقبليين للمؤسسة وتحديد حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق وصحيح، وإن تحليل الزبائن أمر لا بد منه من أجل بناء قاعدة صحيحة للتحليل التنافسي.

1.3/ دور التحليل التنافسي:

يلعب التحليل التنافسي دوراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي وهذا الدور يتضح من خلال ما يلي:

- ✓ مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها؛
- ✓ توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والإستراتيجيات المستقبلية؛
- ✓ توفير قاعدة واسعة لتطوير الإستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل؛
- ✓ المساعدة على توقع العائدات والتي تعتبر محدد الاستثمار المستقبلي؛
- ✓ وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، إستراتيجية تسعيرية، تقنية جديدة.

2.3/ منافع التحليل التنافسي:

إن منافع التحليل التنافسي يمكن إيجازها كما يلي:

- فهم أفضل لمنافسي المؤسسة: ماذا يعملون، من هم وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن؛
- يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية؛
- يساعد على التخطيط لوضع إستراتيجية للمؤسسة؛
- توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المؤسسة؛
- يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، إستراتيجيات، وبرامج يراود تنفيذها؛
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الإستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

المحور الخامس: تحليل العملاء

المحور الخامس: تحليل العملاء

تمهيد:

يعتبر العملاء أحد أهم مصادر تراكم معرفة المؤسسة المتعلقة بالتغيرات الحاصلة في السوق والتي تحدث تحت تأثيرهم، ومن خلال المعلومات المحصلة من إدارة معلومات العملاء تكون المؤسسة مؤهلة أكثر للتنافس وخلق الفرص والقيم الاقتصادية، ولا يقتصر مفهوم العملاء على الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة أو مخرجات المؤسسة بل كذلك العملاء الداخليين وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام.

إن مفهوم التسويق الحديث ينطلق من معرفة حاجات ورغبات المستهلكين والبحث عنها ثم إشباعها، وحيث أن هذه الاحتياجات يحركها السلوك الإنساني فإن الأساس في بناء أي إستراتيجية تسويقية (خلق القيم، تطوير المنتجات،...) ناجحة يعتمد على الفهم الصحيح لخصائص وسلوك المستهلكين في الأسواق المستهدفة من أجل معرفة دوافعهم في العملية الشرائية وكيفية التأثير فيها وفي السلوك من خلال خلق القيم المضافة في كل عملية لديها، ثم ترجمتها إلى قيم أفضل للعملاء.

1/ مفهوم العملاء وتصنيفهم

في ظل تزايد اهتمام المؤسسة بعملائها، وإدراكها لمدى أهمية التوجه نحوهم والإجتهاد في التعرف على احتياجاتهم باختلاف أنواعها، أصبح من الضروري على المؤسسة معرفة عملائها بدقة، ولتوحيد المصطلحات سنستعمل العميل بدلا من الزبون لأن العميل يتميز بالديمومة والاستمرار.

1.1 / مفهوم العملاء:

هناك عدة تعاريف تطرقت لمفهوم العميل منها:

- العميل هو كل شخص تتعامل معه المؤسسة سواء كان من خارج المؤسسة أو من داخلها يتقدم لشراء منتجاتها أو الحصول على خدماتها¹. وهناك من عرف: "العميل على أنه كل شخص مادي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته على منتج أو أكثر، أو يستفيد من خدمة أو عدة خدمات من الممولين".²
- ولقد عرفه كل من يوسف الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي على أنه: "ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي الذي يقتني منتج مؤسسة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي (داخل المؤسسة) لتلبية حاجاته ورغباته أو حاجات عائلته عن طريق عملية الشراء أو المبادلة".³

¹ جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000)، ص 13.

² Claude Demeure, "Marketing-aide-mémoire" 6^{ème} ed, (Dubois, Paris, 2008), P348.

³ يوسف حجيم الطائي وهشام فوزي العبادي، "إدارة علاقة الزبائن"، (الوراق، عمان، 2009)، ص 60.

2.1/ تصنيف العملاء :

هناك عدة أنواع من العملاء إلا أننا اخترنا هذا النوع الذي يعود إلى المعيار المتبع في التجزئة، حيث ميز العديد من الباحثين بين نوعين رئيسيين من العملاء هما: ¹

- ❖ العملاء الداخليين: وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز نشاطات المؤسسة؛
- ❖ العملاء الخارجيين: ويقصد بهم الذين يتعاملون مع السلعة والخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

وفيما يلي الجدول رقم (2) يقارن بين العميل الداخلي والعميل الخارجي وفقا لمعايير مختلفة.

الجدول رقم (2): أوجه الاختلاف بين العميل الداخلي والخارجي.

| أوجه المقارنة | العميل الداخلي | العميل الخارجي |
|-----------------------|---|----------------------------------|
| الاستلام من | العملية الإنتاجية السابقة | آخر عملية إنتاجية |
| التوقيت | حسب الحاجة | حسب موعد التسليم أو عند الحاجة |
| الاهتمام | الاستلام بالتوقيت الملائم وبالموصفات المتفق عليها | الاستلام بالموعد |
| الشكوى | من التأخير أو عدم الملائمة | من وقت الانتظار أو تأخير التسليم |
| الغاية المراد تحقيقها | رضا العامل | رضا وولاء الزبائن |

المصدر: نجم عبود نجم، "المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب"، (الوراق، عمان، 2004)، ص

298.

2/ بيئة العميل: (Customer environment)²

يجب على مدير التسويق فحص الوضع الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بالعملاء في الأسواق المستهدفة للمنظمة، خلال هذا التحليل يجب جمع المعلومات التي تحدد:

- عملاء المنظمة الحاليين والمحتملين؛

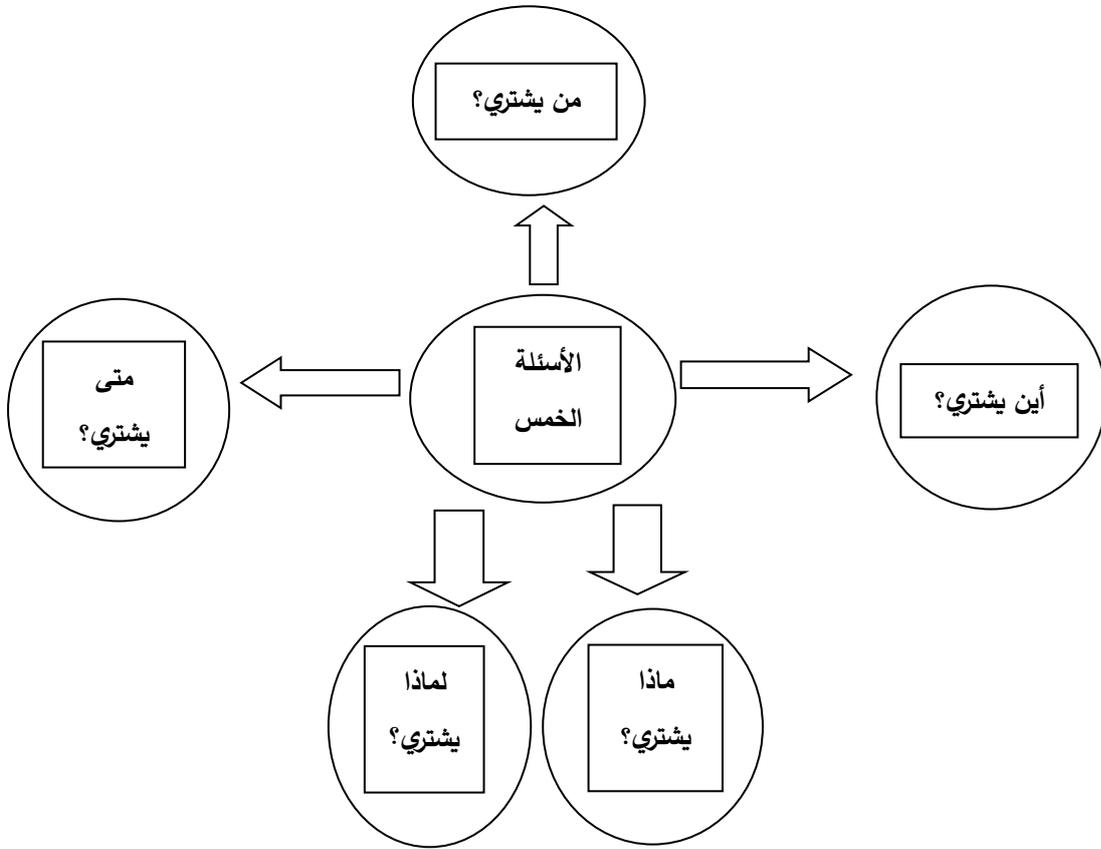
¹ علاء فرحان وآخرون، "إدارة معرفة الزبون"، (صفاء، عمان، 2009)، ص 74.

² محمد الخضر، "التسويق الاستراتيجي"، كتاب إلكتروني، الجامعة الافتراضية السورية SVU، ISSN : 2617-989X، ص ص

- الاحتياجات الحالية للعملاء الحاليين والمحتملين؛
- السمات الأساسية لمنتجات المنظمة والمنافسين التي ينظر إليها العملاء على أنها تلبية احتياجاتهم؛
- التغييرات المتوقعة في احتياجات العملاء.

عند تقييم الأسواق المستهدفة للمنظمة، يجب أن يحاول مدير التسويق فهم كامل لسلوك المشتري موضوع الاهتمام وخصائص استخدام المنتج، وإحدى الطرق التي يمكن للمدير استخدامها لجمع هذه المعلومات هي نموذج W5 حيث الشكل رقم (5) الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (5): نموذج الأسئلة الخمس التي يجب على المسوق الإجابة عليها عند التخطيط الاستراتيجي للتسويق



المصدر: محمد الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

تجدر الإشارة إلى أنه يجب أن تعرف المنظمات عملائها جيدا بحيث يسهل عليهم الوصول إلى أنواع المعلومات التي تجيب على هذه الأسئلة، إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد تحتاج المنظمة إلى إجراء أبحاث تسويقية أولية لفهم أسواقها المستهدفة بشكل كامل.

3/ العوامل المؤثرة على سلوك العملاء

تؤثر العديد من العوامل المختلفة في تشكيل وخلق وتوجيه سلوكيات وحاجيات ورغبات العملاء، وهذا سواء كانت المؤسسة تحاول أن تسلك سلوك التسويق الإيجابي بمعنى استجابة لحاجات ورغبات المستهلكين أو الاستباقي، أي محاولة التنبؤ بالحاجات ومحاولة حلها والدخول إلى الأسواق مسبقاً، أو سلوك إعادة تشكيل الاحتياجات للعملاء، وهذه العوامل هي المدخل أو المحرك الدافع القوي لأي سلوك شرائي أو عملية استهلاكية، ويمكن أن نحصرها في النقاط التالية:¹

أ/ العوامل الثقافية:

هي من أكثر العوامل تأثير ووقعا في عقول ونفوس العملاء باعتبارهم بشرا يعيشون في مجتمعات متأثرة ببعضها البعض، وتتوارث هذه الثقافة جيل عن جيل مع بعض التغيرات وتشمل:

- الثقافة والقيم الأساسية، العادات والتقاليد، الأنماط القديمة للسلوك تؤثر هاته في تكوين الاتجاهات والتصرفات اتجاه المنتجات، والتي كذلك من خلالها نستطيع أن نتنبأ بالسلوك وكيفية الحفاظ عليه أو تعديله في الاتجاهات الإيجابية.
- الثقافة الجزئية: هي ثقافة خاصة بجزء من المجتمع لهم نظم وقيم وعادات وتقاليد خاصة بهم.
- الطبقة الاجتماعية: هي جماعات من العملاء لهم وضع اجتماعي يتساوى وسلوك ومصالح مشتركة وبالتالي لهم طلبات متشابهة أيضاً، وهي من العوامل المؤثرة كثير في التسويق الحديث نظراً للتبادل السريع للمعلومات والاحتكاك المستمر لهذه الفئات ومحاولة تمييزها عن غيرها من الطبقات الأخرى، والتي جاءت نتيجة للتوقع الحاصل لأفراد المجتمع في طبقات معينة وحبهم للانتماء إليها دون غيرها.

ب/ العوامل الاجتماعية:

وهي من العوامل الضاغطة والمؤثرة بشكل مباشر في تشكيل السلوك الشرائي لدى المستهلكين وتوجيهه والتي من بينها:

- المجموعات: وتتكون من الجماعات العضوية وهي الأقرب في التأثير على المستهلك والجماعات الابتدائية الأولية (كالعائلة والأصدقاء والجيران...) والجماعات الثانية (كالمؤسسات الدينية والنقابات...

¹ قرش عبد القادر، " تحليل سلوك العملاء ودوره في إدارة النشاط التسويقي"، ص ص 131، 132، مقال موجود على الموقع : www.

(وتلعب دورا في معرفة مدى تأثير الفرد بالجماعة المحيطة به وبالتالي التركيز في أي دراسة تسويقية على متطلبات وأراء الجماعة في العملية الشرائية.

- العائلة: حسب توزيع الأدوار في العائلة تتأثر أراء أعضائها على اختيار السلع والخدمات، أي الأخذ بعين الاعتبار ثقافات العائلة والتأثير الذي يمكن أن تحدثه في توجيه سلوك الفرد الشرائي.
- الأدوار والأوضاع: يتأثر السلوك الشرائي كذلك بالدور (الأب، المدير، الابن، الصديق...) والوضع (الموقع الاجتماعي) المتعلق بالوظيفة التي يشغلها العميل.

ج/ العوامل الشخصية:

تؤثر الصفات الشخصية للفرد على السلوك الشرائي أيضا وهي العمر ومرحلة الدورة الحياتية، نوع الأعمال، الوضع الاقتصادي، نمط الحياة، خصائص الطابع الشخصي والتقييم الذاتي (فكرة الانسان عن نفسه)، كلها عوامل محددة في الأخير للعملية الشرائية ومدى رضا المستهلك عن هذه الأخيرة.

د/ العوامل النفسية:

ومنها الدوافع (حاجات وصلت إلى شدة معينة) والإدراك وهي العملية التي يقوم الانسان بفضلها باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات مشكلا من خلالها وجهة نظر خارجية خاصة، والاستيعاب وهو التغيرات في سلوك الفرد نتيجة تراكم خبراته عن طريق التعلم، أما المعتقدات أو التوجهات حيث المعتقد هو توصيف الفكرة التي يحملها الفرد عن شيء ما أما الاتجاه فيشير إلى الموقف أو التقييم الثابت لدى الزبون والذي يكون إيجابا أو سلبا نحو منتج أو خدمة معينة، والمؤسسة هنا عليها أن تضع منتجاتها ما يتفق مع اتجاهات الزبائن لا أن تعمل على تغييرها.

هـ/ التعلم:

وهو التغيرات الحاصلة في سلوك الفرد والناجمة عن الخبرات السابقة والمتراكمة لدى العملاء، أي أن الزبون أو العميل يتعامل مع بيئة تسويقية خلال فترة حياته ويكتسب في كل مرحلة خبرة.

وبهذا فالمؤسسة عند دراستها وتحليلها لهذه العوامل المؤثرة في السلوك ستمكن من التوصل إلى فهم العملاء ومعرفتهم، فالعملاء هنا أفراد متغيرة بحسب الاحتياجات التي تتغير مع نموهم وتطورهم وتغير المحيط من حولهم ومدى تأثيرهم بمختلف العوامل السابقة والتي أصبحت الركيزة الأساسية لأي دراسة تسويقية جادة لبحوث التسويق والتي تشكل المنطلق لوضع أي استراتيجية أو مزيج تسويقي مناسب للعملاء المستهدفين باختلاف أنواعهم.

المحور السادس: أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي

المحور السادس: أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي

تمهيد:

إن إستراتيجية التسويق تستند على ثلاثة عناصر هي: التحليل، الاختيار، ومن ثم التنفيذ، إن التحليل يساعد الإدارة ومنها الإدارة التسويقية في تحقيق تفهم واضح للظروف التي تعمل بها المؤسسة وإدارة التسويق فيها، ونظرا لأهمية التحليل البيئي وخاصة ضمن التفكير الإستراتيجي لكونه يساعد في كيفية التعامل مع الظروف الداخلية والخارجية المحددة للأنشطة التسويقية وكذلك مساهمته في تحديد الخيارات الإستراتيجية (الإستراتيجية) المناسبة لأوضاع المؤسسة وطرق تنفيذها لهذه الإستراتيجية والأهداف المحددة فيها بأفضل تنفيذ، لذلك فإن العديد من الباحثين قد وضعوا العديد من أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي وسيتم التركيز على أهمها.

1/ أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي

1.1/ تحليل الفجوة الإستراتيجية:

إن هذا التحليل يقيس مدى سير تنفيذ الإستراتيجية (التنفيذ الإستراتيجي) وفقا لما يعد في التخطيط الإستراتيجي وفقا للإطار الزمني المحدد لذلك.

إن هذا التحليل يستند إلى ما يلي:

1. ما ترغب المؤسسة في أن تكون: وهذا يمثل الهدف الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه من خلال صياغة وتنفيذ الإستراتيجية؛

2. الوضع عندما لا ترغب بتغيير الإستراتيجية.

إن هذه الفجوة بين ما ترغب المؤسسة أن تصبح عليه وتغير الإستراتيجية الحالية لا تحقق ما ترغب المؤسسة الوصول له. إن هذه الفجوة تشير بوضوح إلى أن الإستراتيجية المعتمدة لا تحقق ما تريده المؤسسة، وقد تكون لأسباب متعددة ومنها الظروف البيئية المحيطة المتغيرة التي لم يتم تكييف الإستراتيجية معها، إن إصرار المؤسسة بعدم تغيير الإستراتيجية الحالية سيولد هذه الفجوة غير المرغوبة ضمن اتجاهات المؤسسة لما تريد أن تصبح عليه، وإن هذا التحليل يساعد المؤسسة على تعديل أو تكييف إستراتيجياتها وفقا للظروف الداخلية والخارجية، والذي تتم من خلالها متابعة مسار التغيير الإستراتيجي وتعديل مساره لضمان الوصول إلى الأهداف المنشودة.

2.1 / التحليل الثنائي SWOT:

يعتمد التحليل الثنائي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تمثل S و W العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتمثل S عوامل القوة (Strengths/Force) بينما W عوامل الضعف (Weaknesses/faiblesses)، أما O و T فتمثلان العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية، O الفرص المتاحة Opportunités (opportunités) للمؤسسة بينما T المخاطر والتهديدات (Threats/menaces) ويعتبر تحليل العناصر الإستراتيجية أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضاع التنافسية للمؤسسات، ومن ثم معرفة التحرك الإستراتيجي الملائم لها واكتشاف الفرص التي لا تتمكن المؤسسة من استغلالها في الوقت الحالي لضعف مواردها ويمكن استغلالها في وقت لاحق.

الجدول التالي يمثل الشكل العام لهذا التحليل.

الجدول رقم (3): الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي SWOT

| نقاط القوة | نقاط الضعف | |
|-------------------|---------------------|-----------|
| إستراتيجية هجومية | إستراتيجية إصلاحية | الفرص |
| إستراتيجية دفاعية | إستراتيجية إنكماشية | التهديدات |

المصدر: مزوغ عادل، "البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005)، ص 107.

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف: نقاط القوة هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم بإنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، أما نقاط الضعف فهي بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة وخصوصاً عند مقارنة مع موارد المؤسسات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.¹

¹ زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، (اليازوري، الأردن، 2005)، ص 155.

- تحديد الفرص والتهديدات: يمكن تعريف الفرص على أنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة¹، أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي².

مثال عن التحليل الثنائي:

| عوامل البيئة الداخلية | | عوامل البيئة الخارجية | |
|--|--|--|--|
| نقاط الضعف | نقاط القوة | التهديدات | الفرص |
| -عدم وجود قسم للبحث والتطوير؛ | -وجود علامة تجارية معروفة؛ | -إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة؛ | - ظهور بدائل جديدة في الخامات أو الموردين؛ |
| -ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف؛ | -حصة سوقية كبيرة؛ | -تزايد الجمعيات والقوانين لحماية البيئة والمستهلكين؛ | - ظهور أصناف جديدة للمستهلكين وازدياد عددهم؛ |
| -عدم استغلال الطاقات الإنتاجية؛ | -القدرة على الابتكار؛ | -تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات وما ينتج عنه من زيادة المنافسة الأجنبية؛ | - توفر مصادر تمويل وتسهيلات نقدية؛ |
| -ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل والتوزيع؛ | -تكاليف إنتاج منخفضة؛ | -المنافسة الأجنبية؛ | - صعوبة دخول منافسين جدد. |
| -عدم وجود نظم لليقظة التنافسية...إلخ. | -القدرة على بيع درجة عالية من المهارة؛ | -ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد الأولية؛ | |
| | -وجود خدمات ما بعد البيع؛ | -تغيير أو تطور تكنولوجيا الصناعة...إلخ. | |
| | -القدرة على التمويل الذاتي. | | |

المصدر: بن مويزة مسعود، "التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية الاقتصادية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير-تخصص تسويق"، 2006، ص19.

¹ محمد فريد الصحن، "التسويق ومفاهيم واستراتيجيات"، (الدر الجامعية، الإسكندرية، 1998)، ص 103.

² محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، (الجامعية، الإسكندرية، 2002)، ص 113.

3.1 / المصفوفات:

سيتم التطرق إلى أهم المصفوفات في العنصر الموالي.

2 / أهم مصفوفات التحليل الإستراتيجي المستخدمة في التسويق

بغرض تحليل وتشخيص وضعيتها الإستراتيجية والتنافسية تستعين المؤسسة بمجموعة من الأدوات أو بالأحرى المصفوفات والتي سيتم عرض أهمها على النحو الموالي:

1.2 / مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية يطلق عليها اختصارا BCG نسبة إلى مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، وهي تم تقديمها في بداية السبعينات، حيث يمكن من خلالها للمؤسسة أن تقوم بتقييم وحدات نشاطها الإستراتيجية عن طريق نمو السوق وحصة السوق النسبية¹، كما هو مبين في الشكل الآتي.

الشكل رقم (6): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

| | | | |
|-------|---|---|--------------|
| | عالية | منخفضة | |
| النمو | النجوم تساهم في النمو بتمويل ذاتي | علامات الاستفهام؟ تساهم في النمو وتتطلب سيولة نقدية | عالي معدل |
| | البقرة الحلوب تساهم قليلا في النمو تعطي كمية معتبرة من النقود | الكلاب لا تساهم في النمو ولا النقدية | |
| | منخفض | | |

الحصة السوقية

المصدر: يحة عيسى، وآخرون، بالإضافة إلى محمود جاسم الصمدعي، مرجع سبق ذكره، ص31، ص212، على التوالي.

- الحصة السوقية: تعمل على المحور الأفقي كمقياس لقوة منتجات المؤسسة في السوق وهي تقيس قوة المنافسة للمؤسسة حيث تقارن الحصة السوقية قياسا لحصص أكبر المنافسين داخل السوق، وتتكون من مؤشرين:

* حصة سوقية عالية؛

¹ يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- **النمو السوقي:** يمثل مكانة المنتج في دورة الحياة حيث تحتاج المنتجات في مرحلتها التقديم والنمو إلى استثمارات عالية بسبب البحث والتطوير والتكاليف الخاصة بالإعلان والبيع والتوزيع... أما في مرحلة النضوج فإن المؤسسة تحتاج بأن تبقى فيها لفترة طويلة ضمن اتجاه إستراتيجية الاستقرار (الاحتفاظ بالوضع القائم) وذلك نتيجة للتدفقات النقدية التي تقدمها هذه المرحلة، أما في المرحلة الأخيرة (التدهور) فإن المؤسسة تحتاج إلى حذف المنتج من خلال إستراتيجية التصفية.

1.1.2/ وصف خلايا أو مربعات المصفوفة:

لأجل تمثيل مصفوفة BCG يتم استخدام نمو السوق ونسبة الحصة، بحيث يقسم النموذج منتجات المؤسسة إلى أربعة مجاميع، حسب حصة السوق (مكانة المؤسسة في السوق) والذي يحتل المحور الأفقي، ومعدل نمو السوق (مكان المنتج حسب الفرص التسويقية) والذي يمثل المحور العمودي، وعليه تنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع السلعة/الخدمة داخل السوق وهي: علامة الاستفهام، النجوم، البقرة الحلوب، الكلاب. وفيما يلي وصف للمربعات الأربعة في النموذج:¹

- **علامة الاستفهام:** هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والإستراتيجية الملائمة غير محددة تعتمد على الظروف المحيطة وسياسة المؤسسة وغالبا ما يقع في هذا المربع المنتجات الجديدة التي تكون مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها وخلق الطلب عليها وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع، و يقع على عاتق المؤسسة اتخاذ قرار بصدها فهل تعمل على تقويتها من خلال إتباع إستراتيجية مثل اختراق السوق أو تنمية السوق أو تنمية المنتج، أو بيعها؛
- **النجوم:** يطلق على الوحدات التي تقع في المربع الثاني بالنجوم وهي تمثل أفضل الفرص طويلة الأجل للنمو والربحية وهي وحدات وأنشطة لها حصة كبيرة في السوق ومعدل نمو مرتفع والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار لكي تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي، يجب أن توجه الشركة جزء ملموس من استثماراتها نحو هذه الوحدات لأنها تتميز بارتفاع حصتها السوقية النسبية وارتفاع معدل نمو الصناعة حتى تحافظ على مركزها المسيطر أو تزيد من قوتها، وبالرغم من أن حجم المبيعات كبير إلا أن الإنفاق الاستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع، وهذا الإنفاق الاستثماري موجه نحو تخفيض الأسعار للحفاظ على السوق، ونحو أساليب الترويج المختلفة وذلك لخلق عوائد دخول

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 93.

السوق ومنع دخول منافسين جدد، وتشمل الإستراتيجيات الملائمة لتلك الوحدات التكامل الأمامي والخلفي الأفقي واختراق السوق، وتنمية المنتج والمشروعات المشتركة؛

● **البقر الحلوب:** تعرف الوحدات التي تقع في المربع الثالث بالبقر الحلوب تشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تولد نقدية وتتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو الصناعة التي تتنافس فيها منخفض، وهي أنشطة تدر دخلا وربحا كبير لوجود حصة سوقية عالية، ومركزها في السوق ثابت ومستقر ولكن احتمالات نموها منخفضة، وخلال هذه المرحلة تستطيع المؤسسة أن تجني ثمار الاستثمار، وأن (تحلب البقرة) إلى أقصى حد ممكن كثير من الوحدات التي تصنف كبقر حلوب حاليا كانت نجوم في الماضي ولا بد على إدارة وحدات البقر الحلوب أن تحافظ على مركزها القوي لأطول فترة ممكنة وعليه فإن الإستراتيجية المناسبة هي تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة عبر أطول فترة زمنية من خلال تنمية المنتج أو التنوع المركز، وعندما تصبح وحدات البقر الحلوب ضعيفة يفضل إتباع إستراتيجية الانكماش أو تخفيض الاستثمار؛

● **الكلاب:** يطلق على وحدات الأعمال التي تقع في المربع الرابع وهي وحدات متعثرة، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة والمنافسة في الصناعة ذات معدل نمو بطيء أو منعدم، ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية، أو تكامل خط الإنتاج، وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وبدأت تكلفتها في الزيادة بالتالي قد يكون من الأفضل التخلص من هذا النشاط أو تصفيته. أو يقلل حجمها من خلال الانكماش، فعندما تصبح أحد الوحدات كلبا فإن الانكماش قد يكون أفضل إستراتيجية تتبع حيث أن كثيرا من الكلاب تسترد نفسها بعد تخفيضات ملموسة في الأصول والتكلفة وتتحول مرة ثانية إلى وحدات مربحة.

ملاحظة: الميزة الرئيسية لمصفوفة BCG هي أنها تجذب الانتباه إلى التدفق النقدي وخصائص الاستثمار وحاجات الوحدات المختلفة في المؤسسة.

2.1.2 / الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة BCG:

إن كل خلية من الخلايا الأربعة التي تتكون منها المصفوفة تعبر عن المركز الإستراتيجي الذي يتمتع به المنتج، ولكون أن لكل مركز إستراتيجي خيارا إستراتيجيا يجب على المؤسسة أن تتبناه وفقا لمركز المنتج في المصفوفة، وعليه فالخطوة المهمة هنا هي أن نحدد الخيار الإستراتيجي الذي يتلاءم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من منتجات المحفظة، ويجب أن يكون هذا الخيار متوازنا ويحقق رسالة المؤسسة، وفيما لا يمكن تحديد أي خيار إستراتيجي ما لم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة هل في علامة الاستهتام،

النجوم، البقر الحلوب أو الكلاب، وبشكل عام هناك أربعة بدائل إستراتيجية وكل بديل إستراتيجي يقابل خلية هذه المصفوفة وهي:¹

- **إستراتيجية البناء** : تهدف إلى بناء وتقدير الحصة السوقية للمنتج، وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة، وكذلك للمنتجات التي وصلت إلى مركز النجومية، وبعض منتجات أبقار النقد التي بدأت حصتها السوقية بالتراجع، وأن اعتمادها يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر في الربحية على المدى القصير ولكن لا ضير من ذلك إذا كان يتم تعويضه مستقبلاً؛
- **إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم**: وهي إحدى إستراتيجيات الاستقرار، وبموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية فإنه تتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، وتتبع هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافسين، كذلك للمحافظة على اهتمامات المستهلك، وهو خيار مناسب لكل منتجات أبقار النقد القوية التي تدر تدفقات نقدية كبيرة؛
- **إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية)**: تلجأ لها المؤسسة ذات المنتجات المتعددة عن طريق حذف منتج أو أكثر في ظروف كثيرة كالفشل في تحقيق الأهداف أو عدم توفير منتج أو أكثر في ظروف كثيرة كالفشل في تحقيق الأهداف أو عدم توفير الإمكانيات للاستثمار بمجموع المنتجات وقد يتم اللجوء لها للمبيعات أو الأرباح، وقد يتم استغلالها لتحقيق هذه النمو أو لاستثمار الأموال في مجالات أخرى وتستخدم في علامة الاستفهام أو الكلاب؛
- **إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية)**: تناسب أبقار النقد الضعيفة ذات المستقبل غير الواعد وبعض منتجات علامة الاستفهام، كذلك بعض منتجات خلية الكلاب، كما أن إستراتيجية الحصاد تعود في النهاية إلى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده.

2.2 / مصفوفة شال Shell Matrix:

إن مصفوفة شال تعتبر من أدوات التحليل الموضعي المهمة لوحدة العمل الإستراتيجي وتتكون من بعدين أساسيين هما:

1. **البعد الأول: ربحية القطاع المتوقعة**، ويركز هذا النموذج على الأرباح ويعتبرها هدف الأعمال الرئيسي ويتناول الأرباح المتوقعة وليست المتحققة وتنقسم إلى ثلاثة مستويات (أرباح جذابة، متوسطة، وغير جذابة) وتحدد الربحية بنموذج السوق إذا كان جذاباً فإن المؤسسة تتدفع إليه أو ربح غير جذاب لا يشجع المؤسسة للدخول إلى هذا السوق أو القطاع؛

¹ محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 214-216.

2. البعد الثاني: الإمكانيات التنافسية للمؤسسة، ويقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج قياسا بالمنتجات المنافسة، ويقسم هذا البعد إلى ثلاثة مستويات هي (إمكانيات قوية، إمكانيات متوسطة، وإمكانيات ضعيفة).

الشكل رقم (7): مصفوفة Shell

| | | ربحية القطاع المتوقعة | | |
|------------------------------------|--------|-----------------------|--------|-------|
| | | غير جذابة | متوسطة | جذابة |
| الإمكانيات التنافسية للمؤسسة | ضعيفة | 1 | 2 | 3 |
| | متوسطة | 4 | 5 | 6 |
| | قوية | 7 | 8 | 9 |

المصدر: محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 206.

من الواضح أن مصفوفة شال تتكون من تسع خلايا إستراتيجية وكل خلية تمثل خيارا إستراتيجيا للمؤسسة وفقا للبعدين الأساسيين لهذه المصفوفة، وإن تطبيق هذه المصفوفة على وحدات العمل الإستراتيجي يعطي للمؤسسة عدة خيارات للاستثمار في القطاعات السوقية.

إن قطاع الأعمال يشهد منافسة قوية، كذلك فإن هذه المصفوفة (التحليل) سوف تمكن مؤسسة الأعمال من تحديد القطاعات الأكثر ربحية وفقا لإمكانيات التنافسية وطبيعة الخدمات التي تقدمها من أجل توجيه استثماراتها أو أنشطتها له، وإن هذه المصفوفة (التحليل) تعتبر ناجحة في القطاع الخدمي إذا ما أعد بشكل صحيح وعلمي.

* الخلية رقم 1: تعني أن الإمكانيات التنافسية للمؤسسة ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة غير جذابة والخيار الإستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط.

* الخلية رقم 2: تشير إلى أن الإمكانيات التنافسية للمؤسسة بخصوص هذا النشاط ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة متوسطة وهنا أمام المؤسسة خياران إستراتيجيان:

- الانسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يبشر بمستقبل زاهر ولا يمكن الاستفادة منه؛

- النمو بحذر، أي المراجعة المستمرة فإذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو... أي أن المؤسسة تراجع الخطوات المتبعة من قبلها حتى تتمكن من أن تعرف موقعها داخل السوق أو القطاع.

- * الخلية رقم 3: تشير إلى أن الإمكانيات ضعيفة ولكن القطاع هو قطاع فيه أرباح جذابة.
- يتم إتباع إستراتيجية الانتفاع (الإنعاش) حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تتمكن المؤسسة من تطوير إمكانيات للوقوف ضمن هذا القطاع.
- * الخلية رقم 4: وتشير إلى أن الإمكانيات متوسطة وربحية غير جذابة.
- الخيار الإستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة.
- * الخلية رقم 5: الإمكانيات التنافسية متوسطة وأرباح متوقعة متوسطة.
- الخيار إما النمو بحذر أو النمو.
- * الخلية رقم 6: هنا الربحية المتوقعة جذابة ولكن الإمكانيات التنافسية للمؤسسة متوسطة، والخيار هنا تطوير إمكانيات المؤسسة التنافسية، أي أن المؤسسة عليها أن تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدرتها على التنافسية لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية وجذابة.
- * الخلية رقم 7: هنا الإمكانيات التنافسية قوية والربحية المتوقعة غير جذابة، والخيار الإستراتيجي هو إدرار ما يمكن إدراره من نقد من هذا النشاط أي محاولة الحصول على ما يمكن الحصول عليه من ربح من خلال وجود المؤسسة في هذا النشاط.
- * الخلية رقم 8: إمكانيات تنافسية قوية وربح متوقع متوسط، والخيار الإستراتيجي هو النمو والتوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق.
- * الخلية رقم 9: هنا الإمكانيات التنافسية قوية لدى المؤسسة مع أرباح متوقعة جذابة، والخيار الإستراتيجي هو التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع أو المحافظة على هذا المركز القيادي.

3.2/ مصفوفة GE/ Mckinsey:

أعدت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال إلكتريك وماكنزي للتغلب على بعض النقائص في بعض المصفوفات، وتتضمن بعدين أساسيين هما:

1. **جاذبية الصناعة:** وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد هي (منخفض، متوسط، عال)، وتستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة: الحجم، النمو السوقي، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة؛
2. **قوة نشاط الأعمال:** وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد (منخفض، متوسط، عال) وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال، الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هوامش الربح، المركز التكنولوجي، القوة والضعف في الإمكانيات المتاحة.

إن المؤسسة يجب أن تستخدم مختلف العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة أو قوة نشاط المؤسسة وذلك اعتمادا على طبيعة الحالة التي تواجهها المؤسسة.

الشكل رقم (8): مصفوفة GE/ Mckinsey

| | | جاذبية الصناعة | | |
|------------|-------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | | منخفض | متوسط | عال |
| قوة النشاط | عال | 1 استثمار | 2 استثمار | 3 إدارة واختيار المنتجات |
| | متوسط | 4 استثمار | 5 إدارة واختيار المنتجات | 6 الحصاد أو التجريد |
| | منخفض | 7 إدارة واختيار المنتجات | 8 الحصاد والتجريد | 9 الحصاد أو التجريد |

المصدر: محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 209.

تعطي هذه المصفوفة نقاطا وفقا لأهمية هذه العوامل ثم يقيم كل منتج تجاه كل عامل ويعطي النقاط التي تستحقها وهكذا يتم احتساب نقاط كل منتج وتحديد موقعه في المصفوفة، وإن موقع المنتج أي خلية يتطلب إستراتيجية مختلفة عن موقعه في الخلية الأخرى، فإذا كان المنتج في خلية (1،2، 4) لابد من إتباع إستراتيجية الاستثمار في المنتج لغرض النمو، أما إذا كان المنتج في الخلية (3،5،7) فيتم إتباع إستراتيجية إدارة المنتج بصورة انتقائية لتحقيق الفوائد، أما إذا كان في الخلية (6،8،9) فيجب إتباع إستراتيجية الحصاد أو التصفية للتخلص من المنتج.

4.2 / مصفوفة ADL Matrix ADL :

قدم نموذج ADL (Arthur D Little) من طرف مكتب الإستشارة الأمريكي والذي يحمل نفس الإسم، والذي كان بعد النجاح الكبير الذي عرفه نموذج مصفوفة BCG، فهو لا يختلف عنه إلا من حيث التفاصيل.

تسمى أيضا بمصفوفة تطور السوق/المنتج، وهي تقوم على متغيرين أساسيين هما:¹

* مراحل دورة حياة الصناعة (درجة نضج الصناعة):

¹ Stratigor, " Politique générale de l' entreprise", (Dunod, Paris, 2001), P108.

وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج (مرحلة التقديم، النمو، النضج، التدهور)، بحيث يتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، اتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، انتشار الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا؛

***_المركز التنافسي:**

هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا، حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: المهيمن، القوي، المفضل، يمكن الدفاع عنها، وأخيرا الضعيف. ويقسم محور المكانة التنافسية إلى خمس مستويات كما ذكرنا سابقا ومحور نضج القطاع إلى أربع مستويات كما ذكرنا سابقا على أساس مراحل دورة حياة المنتج، ومنه فإن المصفوفة تحتوي على 20 خانة.

المحور السابع: الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة

المحور السابع: الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة

تمهيد:

قبل أن يحدد رجال التسويق الإستراتيجية الأفضل والأحسن لاستهداف السوق لابد أن تحدد بعض القضايا المتعلقة بالمؤسسة وأخرى خارجية، فعلى مستوى المؤسسة لابد أن يراعي رجال التسويق أهدافها والموارد المتاحة والتي تحدد أي إستراتيجية تكون الأفضل وعلى المستوى الخارجي مراعاة شدة المنافسة في السوق، وبعد وضع الأهداف الإستراتيجية وتحديد رسالة المؤسسة، والدراسة المعمقة لعوامل البيئتين الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، لابد من تحديد البدائل الإستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب، وفي هذا الإطار سنناقش في هذا المحور طبيعة الخيار الإستراتيجي والعوامل التي تؤثر في إتباع مسار إستراتيجي معين، بالإضافة إلى أهمية دراسة وتحديد البدائل الإستراتيجية، وبعد البحث في أنواعها سيتم تقويم واختيار البدائل الأفضل مما يساعد المؤسسات في تشكيل نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية يراعي المعطيات الداخلية ويأخذ بالحسبان القوى البيئية الخارجية، وذلك بعد البحث في مجموعة البدائل التسويقية على مستوى المؤسسة، ووحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي.

أولاً: الخيار الإستراتيجي والبدائل الإستراتيجية

سوف يتم التطرق إلى شرح مفهوم الخيار الاستراتيجي والبدائل الاستراتيجية على النحو الموالي.

1/ الخيار الإستراتيجي: المفهوم والعوامل المؤثرة فيه

1.1/ مفهوم الخيار الإستراتيجي:

يوجد عدة مفاهيم للخيار الإستراتيجي حيث كل مفهوم يعبر عن وجهة نظر متبنيها، ويمكن إيجاز البعض منها على النحو الآتي:

• عرف كل من Stanton و Thomson على أن الخيار الإستراتيجي " ما هو إلا ذلك القرار الذي تم

اختياره من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة."¹

¹ أنظر:

- بشير العلق وأخرون، "استراتيجيات التسويق"، (زهران، الأردن، 1998)، ص 37، لكن بتصرف.
- فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية-مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة- الطبعة 1"، (وائل، الأردن، 2000)، ص 150.

• ويرى كل من Glueck & Jauch أن الخيار الإستراتيجي هو " العملية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحديد الخيار الإستراتيجي من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة.¹

• أما من وجهة نظر Mc Glashan فإن الخيار الإستراتيجي هو: " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.²

من خلال ما تقدم من تعريف فإن الخيار الإستراتيجي على الرغم من تعدد مفاهيمه، إلا أنه بالنسبة للمؤسسة ما هو إلا قرار أو بديلا إستراتيجيا يتم اختياره من ضمن البدائل المتوفرة وفقا للفلسفة الإدارية للمؤسسة و قدراتها وإمكانياتها والأهداف المراد الوصول إليها لكونه البديل الأكثر تناسبا لوضعها المالي وآفاق التطور المستقبلي وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها وظروفها المحيطة.

2.1/ العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي:

بعد تقييم البدائل الإستراتيجية يبقى على المؤسسة إجراء تصفية نهائية للوصول إلى توليفة مثالية للإستراتيجيات المتحصل عليها والذي ينبغي للمؤسسة استخدام عدة معايير تمكنها في نهاية المطاف من تحديد التوليفة المناسبة لها حيث تتمثل هذه العوامل في العناصر الموالية:³

• شدة تمسك الإدارة بالإستراتيجيات السابقة:

بحيث تكون البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا أو التي استخدمت في الماضي القريب؛

• اتجاه الإدارة نحو الخطر:

تميل معظم المؤسسات إلى تجنب المخاطرة بحيث أن غالبيتها تعتمد على استخدام إستراتيجيات مخاطرة محدودة والتي يكون في الأصل تعديل للإستراتيجيات المستخدمة من طرف المؤسسة بدلا من الغوص في ابتكار إستراتيجيات جديدة؛

¹ كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة- الطبعة 1"، (وائل، الأردن، 2004)، ص 201.

² محمود جاسم الصمدعي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ سعيد مؤيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، (وائل، عمان، 2005)، ص ص 209-216.

• التوقيت الملائم للتصرف:

تؤثر العديد من جوانب الوقت على تقييم الاختيارات البديلة والمتاحة أمام المؤسسة، وأهم هذه الجوانب هو مقابلة الموعد النهائي للقرار، وكذا الأوقات التي سوف تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلاً، ومتى يكون السوق مستعداً لاستقبال نتائج الإستراتيجية الجديدة،

• الموارد المتاحة للمؤسسة:

بحيث أن توفر الموارد المناسبة للمؤسسة يمكنها من تطبيق الإستراتيجية الملائمة لها، والتي تتمثل في:

أ/ التمويل: فكلما توفر التمويل اللازم للمؤسسة تستطيع التعامل مع البدائل المتاحة بمرونة أعلى؛

ب/ التسهيلات المادية: حيث أن القيمة الإستراتيجية لهذه التسهيلات تأتي من موقعها بالنسبة للسوق، أو مصادر العمالة، أو مصادر الموارد الأولية، أو موقع المؤسسات المنافسة في السوق، والموارد المادية ذات الموقع الإستراتيجي تمثل أصلاً هاماً للمؤسسة؛

ج/ الموارد البشرية: بحيث تمثل الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة أحد المؤشرات الهامة عند قيامها باختيارها الإستراتيجي، وعندما يتم تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لا بد من مراعاة القدرات البشرية المتوفرة لديها.

• الحصّة السوقية للمؤسسة:

فبتمتع المؤسسة بحصة كبيرة في السوق يجعلها تستخدم إستراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في السوق، إضافة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمنتج قوي تستخدم إستراتيجيات مختلفة عن إستراتيجيات مؤسسات ذات المنتج الضعيف.

2/ مفهوم البدائل الإستراتيجية وأهميتها¹

يمثل الاهتمام الأساسي لإستراتيجية المؤسسة في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المؤسسة أن تشارك فيها من أجل البقاء وتعظيم القيمة على المدى الطويل، وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها، يكون أمام المؤسسة بدائل متعددة، فيمكن أن تركز على نشاط واحد، أو يمكن لها أن تنتهج سياسة تنويع النشاط... إلخ، فالبدائل الإستراتيجية تعتبر أمام المؤسسة امتيازاً لها، والتي على أساسها تقوم باختيار ما يناسب وضعيتها وإمكانياتها وأهدافها العامة ضمن خطة إستراتيجية تعتمد الإدارة العليا فيها بالإجابة على مجموعة من

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 202، لكن بتصرف.

الأسئلة تمهيدا لوضع البدائل الإستراتيجية، على أساس سؤال رئيسي يتمثل في: ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل؟ والذي بدوره يتفرع إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- * هل ينبغي أن نبقى في مجال أو مجالات العمل الحالية نفسها؟؛
- * هل ينبغي ترك مجال عمل معين كليا أو جزئيا عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المؤسسة؟؛
- * هل ينبغي أن نحاول النمو أساسا عن طريق التوسع في مجالات أخرى؟؛
- * هل ينبغي استخدام إستراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة؟

وبناء على هذا فالخيار الإستراتيجي إما يحرك المؤسسة إلى الأمام، أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يبقيها ثابتة ومستقرة في بيئتها.

3/ عمليات وسيرورة الخيار الإستراتيجي

تمر عملية الاختيار الإستراتيجي بثلاث مراحل أساسية تتلخص في المراحل التالية:

1.3/ توليد البدائل الإستراتيجية:

إذ لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف، وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية؛¹

2.3/ تقويم البدائل الإستراتيجية:

وتتم عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى التقليل من عدد البدائل المتاحة، ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى ولكنها بصفة عامة تتضمن معايير كمية كصافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل... الخ، ومعايير نوعية تتمثل في مقابلة الإستراتيجية للأهداف، تحقيق المرونة والتكيف، تلاؤم الإستراتيجية مع البيئة... الخ؛²

3.3/ الاختيار الإستراتيجي المناسب:

هو عملية اختيار بين البدائل المتاحة وتتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتوجيهات الإدارة، فالمؤسسة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات، وعادة تتميز

¹ سعيد مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 208.

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 151.

كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعا لكثير من العوامل.¹

4/ تقسيمات البدائل الإستراتيجية

بعد دراسة وتقييم عوامل ومتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، يظهر أمام المؤسسة الفرص والتهديدات بالإضافة إلى نواحي القوة والضعف، وبالتالي يمكنها أن تطرح مجموعة من بدائل الإستراتيجيات التي يمكن الاختيار فيما بينها، وتنقسم البدائل الإستراتيجية التي أجمع عليها الباحثون إلى ثلاثة أقسام (أنواع) على النحو التالي:

1.4 / الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة (الإستراتيجيات العامة):

يمكن تقسيم هذه البدائل إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1.1.4 / إستراتيجيات النمو:²

يعد النمو مؤشرا على نجاح المؤسسة إستراتيجيا، حيث تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال التوسع في تقديم منتجات وخدمات إضافية و/أو الدخول إلى أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية، مبيعاتها، أرباحها، وزيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي، ويمكن تقسيم إستراتيجيات النمو إلى إستراتيجيات النمو الداخلي وإستراتيجيات النمو الخارجي.

أ/ إستراتيجيات النمو الداخلي:

تسمى بإستراتيجيات المركزة وحددها Ansof في أربعة بدائل ألا وهي:

* إستراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف إدارة المؤسسة تركيز أنشطتها على الدفع من قيمة مبيعاتها، من خلال تعزيز منتجاتها وخدماتها الحالية في الأسواق الحالية، هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمؤسسة عندما تكون السوق غير مشبعة بالمنتج أو الخدمة التي تتعامل معها المؤسسة؛

* إستراتيجية تطوير المنتج: تعتمد هذه الإستراتيجية على تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وخدماتها المتواجدة في السوق الحالي بإجراء تعديلات على تصميم المنتج من حيث تركيبه، استعمالاته، مظهره الخارجي،... وإضافة مزايا نوعية جديدة لمواجهة التغير في احتياجات ورغبات وأذواق المستهلكين وزيادة صلتهم بالمنتج وتعزيز حصة

¹ محمود جاسم الصمدعي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² كريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 35، ص 38.

المؤسسة في السوق، كما تتضمن هذه الإستراتيجية حذف بعض المنتجات بسبب تقادمها بحيث أصبحت لا تشبع رغبات مستهلكيها، ارتفاع تكاليف إنتاجها وتسويقها؛

* إستراتيجية تطوير السوق: تستهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية شرائح جديدة من السوق وذلك باستخدام المنتجات القائمة؛

* إستراتيجية التنوع: وتعني أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما (تنوع غير مرتبط/أو مرتبط بالأعمال التي تقوم بها في الوقت الحاضر [التنوع المرتبط]) كما تعني إضافة منتجات جديدة وربما غير تقليدية أو مألوفة لبيعها في أسواق جديدة، فالتنوع قد يكون امتداد للنشاط الأصلي أو خروجا عنه، تشمل هذه الإستراتيجية على العديد من المجالات كتنوع المنتجات والخدمات، الأسواق، مصادر التوريد، العملاء، نظم العمل وأساليب الإنتاج، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأهداف، منافذ التوزيع، أساليب الترويج وغيرها.

ب/ إستراتيجيات النمو الخارجي:

وتسمى أيضا بإستراتيجيات التعاونية على مستوى المؤسسة، تتضمن مجموعة من الإستراتيجيات أهمها:

ب.1/ إستراتيجية النمو التكاملية: وتسعى المؤسسة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التكامل في الموارد، أو بعض مقومات الإنتاج المتوافرة لديها، من أشكاله: التكامل الرأسي، والتكامل الأفقي.

■ التكامل الرأسي: يعني إضافة وحدات تكون مختلفة في نشاطها عن الوحدات القديمة، قد تكون سابقة في نشاطها عن الوحدات القديمة وهذا ما يسمى بالتكامل الرأسي الخلفي والهدف منها الدخول إلى مجال توريد بعض ما تحتاج إليه المؤسسة من مواد أولية، ومثال ذلك امتلاك شركة الصلب لمناجم الحديد بدلا من الحصول عليه من شركات خاصة، أما إذا كانت هذه الوحدات الجديدة تلي في نشاطها لنشاط الوحدات القديمة فيطلق على هذا النوع من التكامل الرأسي بالتكامل الرأسي الأمامي وهو يهدف إلى الدخول في مجال توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، وتنتشر هذه الإستراتيجية في مؤسسات صناعة إطارات السيارات، حيث تمتلك هذه المؤسسات وتدير منافذ التوزيع الخاصة بها.

■ التكامل الأفقي: وهو شراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق نشاطها وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وتغطية أسواق جديدة.

ب.2/ إستراتيجية الاندماج: هو اتفاق مؤسستين أو أكثر متماثلة في الحجم على تكوين مؤسسة جديدة، فتختفي بذلك الصفة القانونية للمؤسستين، قد يكون الاندماج بين المؤسسات المحلية ويسمى الاندماج داخليا، أما إذا كان بين مؤسسة محلية وأخرى دولية يسمى اندماج خارجي.

ب.3/ إستراتيجية الاكتساب: في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بشراء قائمة أصغر حجماً وأقل إمكانيات منها، وتضيفها إليها بكل طقمها الإداري والفني، وبكل منتجاتها وخطوطها الإنتاجية، وتحدث هذه الإستراتيجية عادة ما بين مؤسسات متفاوتة الحجم، ويتم ذلك بطريقة ودية أو غير ودية، ويسمى الشراء غير الودي بالسيطرة أو الاستيلاء.

ب.4/ التحالفات (إستراتيجية التحالفات): نعني بالتحالفات الإستراتيجية التعاون بين مؤسسات كبيرة، أو بين مؤسسات كبيرة وصغيرة على مواجهة التهديدات والمخاطر، والتشارك في الأرباح، المنافع والمكاسب الملموسة وغي الملموسة.

2.1.4/ إستراتيجيات الاستقرار:

وتسمى أيضاً بالإستراتيجية الحيادية، إذ تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المؤسسة على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه، وتتجه المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية إذا اعتقدت أن أدائها الحالي جيد، أو في حالة عدم ميل مديرها الإستراتيجي نحو تبني مستوى عال من المخاطرة، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة وتفضيل العاملين للعمل بدلاً من التفكير، فإستراتيجية الاستقرار تعني عدم فعل شيء وإنما الاستقرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها وتتخذ إستراتيجية الاستقرار أنواعاً منها:¹

- إستراتيجية النمو الإضافي: تستمر المؤسسة ضمن هذا النوع من الإستراتيجية بالمحافظة على المستوى السابق من إنجازها لأهدافها بالتركيز على خطة منتج واحد، وتتمو ببطء، وبشكل متزايد وتتسم هذه الإستراتيجية بصلاحياتها ما دامت البيئة مستقرة ولكنها تتعرض لخطر تغير البيئة؛
- إستراتيجية الربح: تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدفها الأساسي (الربح مقابل التضحية) بالنمو في حصتها السوقية، ويرتكز أدائها نحو تخفيض تكاليف البحث والتطوير؛
- إستراتيجية التريث: تخفيض المؤسسة من مستوى أهدافها بما يدعم تحقيق مستوى من النمو الذي تحافظ عليه للتوجه نحو تحسين فاعليتها لاسيما في المؤسسات التي حققت نمواً سريعاً؛
- الإستراتيجية الحذرة والنمو المحافظ: عندما يسود الإدارة اعتقاد بأن الظروف غير مواتية لإتباع إستراتيجية النمو، كوفرة المواد، أو توقعات ناتجة من النقص في المواد الأولية، أو تدهور الأوضاع الاقتصادية فإن القرارات الإستراتيجية تتخذ بماديات ضعيفة من النمو.

¹ نعيمة عباس الخفاجي، "الإدارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات) - الطبعة 1"، (الثقافة، الأردن، 2004)، ص 214.

3.1.4 / إستراتيجيات الانكماش:¹

إن إستراتيجيات النمو والاستقرار تعد بدائل إستراتيجية لدى المؤسسات التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق، ولكن في حالة كون الأداء متدني فإنه لابد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المؤسسة المتدني والذي ما إذا استمر قد يعرضها إلى مخاطر، وبالتالي فقد تلجأ إليها المؤسسة في حالات منها:

✚ انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛

✚ ضرورة تقليص خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها، أو وظائفها؛

✚ التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

وتتضمن إستراتيجية الانكماش عدة أشكال نذكر منها:

- إستراتيجية التخفيض: تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وإزالة ترهل المؤسسة عن طريق تخفيض التكاليف والحجم، وتشكل هذه المرحلة وصفا داعما نحو تثبيت المؤسسة لتعزيز موقعها الإيجابي لغرض المحافظة على مبيعاتها وأرباحها، وقد يتحول الفشل وبعض التغييرات في طريقة الإدارة والتفكير التي عادة ما تصاحب التغييرات في الإدارة العليا إلى إحداث نقلة إستراتيجية نحو معاودة التوسع؛
- إستراتيجية التخلي: وذلك عن طريق استبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المؤسسة التي تقوم بأدائها، وتلجأ المؤسسة لتبني هذه الإستراتيجية عادة عندما ترغب في زيادة أداء إحدى وحدات النشاط، أو خطوط الإنتاج بسبب كون الأداء الكلي للوحدات أو خطوط الإنتاج منخفضة جدا؛
- إستراتيجية التصفية: وهي تمثل البديل الإستراتيجي الأخير أمام المؤسسة للجوء إليه، في حالة فشل إستراتيجيات الاستقرار وإستراتيجيات الانكماش الأخرى، بحيث أن إتباع إستراتيجية التصفية، يعني فشل المؤسسة في جميع أنشطتها، وبالتالي تمثل حالة إنقاذ لما يمكن إنقاذه.

2.4 / الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية):

تهدف المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجيات مجال النشاط إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأرباح أكبر مقارنة بالمنافسين، وسيتم التطرق إليها بالتفصيل لاحقا.

¹ زكرياء مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، (اليازوري، الأردن، 2005)، ص ص 228-230.

3.4/ الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي (الإستراتيجيات الوظيفية):

في هذا العنصر سوف نتكلم عن الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بوظيفة التسويق باعتبارنا ندرس مقياس التسويق الإستراتيجي، حيث أنه نتيجة للتطورات الهائلة في الفكر الإستراتيجي التسويقي والذي ينتج عنها طرح العديد من الإستراتيجيات التسويقية وفقا لظروف البيئة، طبيعة المنافسة، طبيعة الزبائن والسوق، حالة التميز، التقرد والريادة في الأنشطة التسويقية، الأمر الذي أدى إلى تعدد تلك الإستراتيجيات، ويتمثل أفضل تقسيم لأنواع الإستراتيجيات التسويقية باختصار كما يلي:

1.3.4/ إستراتيجيات الحرب التسويقية:

إن النهج العام لهذا النوع من الإستراتيجيات يأخذ اتجاهين أساسيين: إما الاتجاه الهجومي الذي تتبناه المؤسسة للتوسع في حصتها السوقية على حساب المنافسين والتي تسمى بالإستراتيجيات الهجومية في التسويق، أو الاتجاه الدفاعي بهدف الحفاظ على موقعها وحصتها السوقية والمسماة بإستراتيجيات المدافع التسويقية.

2.3.4/ إستراتيجيات الإبداع:

إن أساس هذه الإستراتيجية هو امتزاج بين ثلاثة محاور أساسية أو ثلاثة أبعاد تشكل أصل الإبداع وهذه المحاور هي:

1. تطوير منتجات جديدة ومبتكرة ومتميزة عن المنتجات الحالية للمنافسين والمتواجدة في السوق؛

2. إبداع نموذج عمل في تقديم تلك الخدمات الجديدة؛

3. استخدام أحدث التقنيات والمستلزمات المادية الداعمة لتقديم هذه الخدمات للأسواق.

إن تكامل هذه المحاور أو الأبعاد الثلاث تجعل من المبدع متميزا على المنافسين وكذلك يساعد على خلق صورة إيجابية للمؤسسة في أذهان الزبائن وخاصة إذا كان التكامل يأتي منسجما مع تطلعات وطموح الزبائن، وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى ثلاثة: (إستراتيجية الرواد، إستراتيجية الأتباع القريبين، إستراتيجية الأتباع الراحلين).

3.3.4/ الإستراتيجيات المستندة على هيمنة السوق:

إن المؤسسات تصنف وفقا لحصتها السوقية ومدى الهيمنة والسيطرة على الصناعة. وإن هذه الإستراتيجية تعني أن المؤسسة التي تستخدمها مؤسسة قائمة ومسيطرة على سوق الصناعة التي تقدمها إلى هذه السوق وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى ثلاثة أنواع متمثلة في: (إستراتيجية القائد، إستراتيجية المتحدي، إستراتيجية التابع).

4.3.4/ إستراتيجية التسويق المتمركز على الزبون:

الاتجاهات الحديثة للتسويق في الوقت الراهن تركز على الزبائن ومحاولة جذبهم للتعامل مع المؤسسة ومن ثم المحافظة عليهم، كذلك العمل على إعداد الزبائن ونموها عن طريق تقديم قيمة أكبر يمكنها من إحداث الرضا

لديهم وثم الولاء للمؤسسة ومنتجاتها، وإن الاتجاه الإستراتيجي لا يمكن أن يتم إلا من خلال فهم حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيةها بأفضل الوسائل والطرق بما يخلق إشباعا لتلك الحاجات و ثم تحقيق الرضا والولاء لهذه المؤسسة، وكما هو معروف بأن الزبائن مختلفين في حاجاتهم واتجاهاتهم وخصائصهم الشخصية والديمغرافية والاجتماعية و غيرها، الأمر الذي يتطلب تقليل هذه الاختلافات إلى أدنى مستوى بالشكل الذي يساعد على صياغة الإستراتيجيات الملائمة لطبيعة الزبائن المراد الوصول إليهم، وبهذا الصدد أشار كل من كوتلر و ارمسترونج إلى وجود ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تخدم إدارة التسويق في المؤسسة الخدمائية و تتمثل في (إستراتيجية تجزئة السوق، إستراتيجية تسويق الهدف [إستراتيجية التركيز على قطاع أو عدد قليل من القطاعات من خلال صياغة مزيج تسويقي واحد يستهدف هذه القطاعات]، إستراتيجية موقع السوق).

5.3.4/ إستراتيجية التسويق وفقا للمحيط الذي تعمل فيه:

ضمن التطورات الحديثة للفكر الإستراتيجي التسويقي فقد ظهر في الآونة الأخيرة مصطلحان جديان يتعلقان بأنواع الإستراتيجية التسويقية وفقا للمحيط الذي تعمل به المؤسسة وهما:

○ إستراتيجية المحيط الأزرق: ويشير المحيط الأزرق إلى البيئة الهادئة بطيئة التغير والمؤسسات أكثر قدرة على التنبؤ بمتغيراتها، كذلك تتصف بضعف المنافسة، وإن إستراتيجية المحيط الأزرق هي التي تحدد من خلال التوسع في مساحات جغرافية سوقية غير معروفة مسبقا، وخلق الطلب وفرص النمو المعرفي والمخطط؛

○ إستراتيجية المحيط الأحمر: إن إستراتيجية المحيط الأحمر تشير إلى أن المؤسسة تعمل في بيئة متحركة ومتفاعلة تتسم بوجود عدد من المؤسسات المتماثلة، وإن التنبؤ في هذه البيئة صعب التوقع ويتطلب مرونة عالية للتعامل معها، حيث أن إستراتيجية المحيط الأحمر تشير إلى الإستراتيجيات الموجودة حاليا وضمن رقعة سوقية (مساحة سوقية) معروفة الحدود، وإن وجود عدد من المؤسسات المتماثلة فيما تقدمه من منتجات في نفس الأسواق أو السوق، وهذا ما يشير إلى أن مؤسسة الأعمال تواجه منافسة شديدة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة استخدام ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية وخبرات ومهارات... الخ في صياغة إستراتيجية التسويق الحمراء القادرة على محاكاة المنافسة والصمود أمامها في هذه الأسواق.

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة

الإستراتيجيات التسويقية التنافسية هي الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في نشاطها التسويقي والتي سميها سابقا بالإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية)، حيث تهدف المؤسسة من خلال

تبنيتها لإستراتيجيات مجال النشاط إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأرباح أكبر مقارنة بالمنافسين، وقد قسم Porter الإستراتيجيات التنافسية إلى ثلاثة أنواع:¹

1 / إستراتيجية الريادة في التكلفة:

تعتمد على توجيه كل قدرات المؤسسة نحو تحقيق هدف أساسي يتمثل في تقليص التكاليف الكلية مقارنة بالمنافسين في الصناعة، هذه التكاليف تتضمن بالإضافة إلى التكلفة المباشرة للوحدة المنتجة، تكاليف التسويق، الإدارة والمالية وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي تمتاز بالتكاليف الأقل وما يترتب عنها من هوامش ربح أكبر. ومن متطلباتها: اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، التخلص من الوسطاء في عمليات التوزيع، تقليص عدد العاملين.

2 / إستراتيجية التميز:

يمكن للمؤسسة عرض منتجاتها بصورة متميزة وفريدة من نوعها بالمقارنة مع منافسيها مما يكسبها الولاء والوفاء من طرف الزبائن الذين يحصلون على قيمة إضافية أعلى من جراء اقتنائهم لسلعها وخدماتها، من أشكال إستراتيجية التميز:

أ- التميز من خلال السعر: وذلك من خلال تحديد المؤسسة لسعر يكون أقل من متوسط السعر في نفس الصناعة؛

ب- التميز من خلال الجودة: وتعني بذلك تقديم المؤسسة لمنتجات في شكلها النهائي مشابهة لتلك الخاصة بالمنافسين ولكن أكثر ديمومة؛

ج- التميز من خلال الصورة: وهذا يمكن الحصول عليه من خلال الحملات الإعلانية التي تعطي للمشاهد انطباع بأن المنتج أفضل من منتجات المنافسين؛

د- التميز من خلال الخدمة: أي تمييز المنتج من خلال الخدمات المقدمة عند شرائه مثل: التوصيل، التركيب، خدمات ما بعد البيع.

وتتطلب هذه الإستراتيجية امتلاك المؤسسة مجموعة من القدرات الفنية، المالية، والإدارية للقيام بتجديد وتحديث المنتج أو الخدمة استجابة إلى رغبات المستهلك واحتياجاته المتوقعة.

¹ حاجي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 38، 39.

3/ إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو خط إنتاجي معين، حيث تعمل المؤسسة على تكثيف نشاطها في ذلك المجال والعمل على إبعاد المنافسين منه حتى لا تتأثر حصتها السوقية وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

أ. **الاهتمام بالتكلفة:** أي أن المؤسسة تعمل على خلق ميزة تخفيض التكلفة ليس فقط على المدى القصير، وإنما كل الوقت مقارنة بالمنافسين؛

ب. **التميز في القطاع المستهدف:** وذلك من خلال بيع المنتجات بسعر أعلى مقارنة بالمنافسين، كونها تحمل خصائص استثنائية من حيث الجودة، النوعية،...إلخ.

تمارين وحلول مقترحة

تمارين وحلول مقترحة

التمارين:

التمرين 01:

تعتبر مصفوفة الـ BCG من أدوات التحليل الإستراتيجي، حيث يمكن استخدام المصفوفة لتحديد الأولويات التي يجب التأكيد عليها ضمن محفظة المنتجات لوحدة الأعمال، هذه الأداة لها بعدين: الحصة السوقية النسبية ونمو السوق (معدل النمو السوقي)، بحيث تعد الحصة السوقية النسبية بمثابة تمثيل للميزة التنافسية، أما نمو السوق فيتمثل في جاذبية الصناعة.

1. اشرح باختصار الخانات الأربعة المكونة لمصفوفة الـ BCG.
2. علم المواقع الاستراتيجية الأربعة لمصفوفة الـ BCG على منحنى دورة حياة المنتج.
3. تحتاج شركة النسر لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية إلى اختيار الاستراتيجيات المناسبة في تعاملها مع السوق عبر ما تقدمه من منتجات والجدول التالي يوضح البيانات التي تحتاجها الشركة.

| معدل النمو الصناعي | مبيعات أكبر منافس | مبيعات الشركة | مبيعات سنة 2023 | |
|--------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------------------|
| 15% | 75.000 | 60.000 | 50.000 | المنتج (X ₁) |
| 10% | 10.000 | 40.000 | 30.000 | المنتج (X ₂) |
| 2% | 40.000 | 80.000 | 40.000 | المنتج (X ₃) |

المطلوب:

1.3/ تحديد مواقع المنتجات على مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية الـ BCG.

2.3/ اقتراح استراتيجيات مناسبة لكل منتج.

التمرين 02:

تقوم مؤسسة النجاح بتقديم أربعة أنواع من المنتجات. يوضح الجدول الموالي رقم مبيعات المؤسسة، رقم مبيعات الكلي للسوق، رقم مبيعات المنافس المباشر ومعدل نمو السوق خلال السنة 2021 (الأرقام بالوحدة النقدية):

| المنتجات | رقم مبيعات الكلي للسوق | رقم مبيعات المؤسسة | رقم مبيعات المنافس المباشر | معدل نمو السوق |
|------------|------------------------|--------------------|----------------------------|----------------|
| المنتج (A) | 737 | 407 | 231 | 8% |
| المنتج (B) | 924 | 110 | 440 | 12% |
| المنتج (C) | 55 | 28 | 11 | 13% |
| المنتج (D) | 143 | 48 | 64 | 7% |

- المطلوب:** 1- إعداد مصفوفة BCG لمحفظة أعمال المؤسسة (مع إبراز كافة العمليات الحسابية).
- 2- ما هي الاستراتيجيات التسويقية الملائمة للتعامل مع كل خلية من خلايا المصفوفة ؟
- 3- ما هو المنتج الذي يتمتع بقيادة السوق ويحتاج إلى تدعيم مالي ؟
- 4- ما هو المنتج الذي يقدم تدفقات مالية هامة لبقية المنتجات ؟
- 5- ما هو المنتج الذي قد ينجح وينمو بسرعة كما قد يفشل ويزول ؟
- 6- ما هو المنتج الذي يحتاج إلى تصفية والتخلص منه ؟
- 7- هل ينفع زيادة الاستثمار في المنتجات الواقعة في خانة البقرة الحلوب ؟ اشرح لماذا.

التمرين 03:

مؤسسة X لصناعة مواد التنظيف الكيماوية تقدم تشكيلة كبيرة من المنتجات الموجهة للأسواق الدولية، كما أنها تحرص على مواكبة التغيرات الحاصلة في محيطها والتغيرات في حاجات ورغبات وتفضيلات زبائنها وذلك عن طريق تفعيل نظام معلومات يرتكز على بحوث تسويقية دورية، حيث أسفر آخر بحث تسويقي على المعلومات التالية:

- إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة؛
- حصة سوقية كبيرة؛
- عدم استغلال الطاقات الإنتاجية؛
- عدم وجود قسم للبحث والتطوير؛
- وجود علامة تجارية معروفة؛

- تزايد الجمعيات والقوانين لحماية البيئة والمستهلكين؛
- ظهور بدائل جديدة في الخامات أو الموردين؛
- توفر مصادر تمويل وتسهيلات نقدية؛
- تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات وما ينتج عنه من زيادة المنافسة الأجنبية؛
- صعوبة دخول منافسين جدد؛
- القدرة على الابتكار؛
- ظهور أصناف جديدة للمستهلكين وازدياد عددهم؛
- ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف؛
- ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل والتوزيع؛
- ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد الأولية؛
- عدم وجود نظم لليقظة التنافسية؛
- القدرة على التمويل الذاتي؛
- تغيير أو تطور تكنولوجيا الصناعة؛
- وجود خدمات ما بعد البيع؛
- توفر قوة بيعية على درجة عالية من المهارة؛
- جودة المنتجات؛
- تكاليف إنتاج منخفضة.

المطلوب: شخص وضعية المؤسسة وفق تحليل **SWOT**.

التمرين 04:

تقوم مؤسسة بإنتاج المنتج X حيث كانت المبيعات السنوية للمؤسسة ولأكبر منافس لها بألاف الوحدات خلال السنوات 2015 إلى 2021 كالتالي:

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| مبيعات المؤسسة | 30 | 30 | 29 | 32 | 33 | 31 | 31 |
| مبيعات المنافس | 60 | 70 | 70 | 71 | 73 | 72 | 70 |

علما أن معدل نمو الصناعة للمنتج هو 10%.

المطلوب: تحديد المركز الإستراتيجي للمنتج X على مصفوفة BCG التي يصطلح عليها مصفوفة (النمو/ حصة السوق).

التمرين 05:

تعتبر تركيا الأولى من حيث حجم سوق الفنادق في العالم، وتعد إسطنبول من أشهر وأجمل الوجهات السياحية بها بعد انطاليا وتتميز بتوفر العديد من الفنادق الفاخرة والخمس نجوم، حيث بلغت سنة 2023 عدد الغرف بمدينة إسطنبول وحدها 75.097 غرفة، وعدد غرف فنادق الـ 5 نجوم هو 52% من إجمالي عدد الغرف بالمدينة، كما أن متوسط سعر غرف الـ 5 نجوم هو 492 دولار أمريكي، ومما لاشك فيه أن هذا السوق يشهد منافسة حادة وشرسة بسبب تعدد المنافسين، ومن بين اللاعبين الرئيسيين بسوق الفنادق خمس نجوم بهذه المدينة:

- سلسلة فنادق Hilton Istanbul Bosphorus حيث تقارب مداخيلها 5.6 مليون دولار أمريكي؛
- سلسلة فنادق Marriott International بمداخيل تقدر بـ 7.9 مليون دولار أمريكي؛
- سلسلة فنادق Wyndham Hotels & Resorts بمداخيل تقدر بـ 3.7 مليون دولار أمريكي؛
- سلسلة فنادق Rixos Pera Istanbul بمداخيل قدرت بـ 1.2 دولار أمريكي؛
- سلسلة فنادق Radisson Blu Bosphorus Hotel Istanbul حيث قدرت مداخيلها بـ 0.82 مليون دولار أمريكي.

المطلوب: حدد المقع التنافسي في سوق فنادق 5 نجوم بإسطنبول لكل سلسلة من سلاسل الفنادق العالمية المذكورة سابقا.

التمرين 06:

أوجد المصطلح المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

- تمر عملية بثلاثة مراحل أساسية تتلخص في توليد البدائل الإستراتيجية، وتقويم البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي المناسب.
- تكمن أهمية..... في اكتشاف الفرص التسويقية وتجنب التهديدات بالإضافة إلى زيادة نمو المؤسسة.
- تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين Stratos و تعني الجيش و Algein وتعني القيادة وقد استعملت الكلمة قديما للإشارة إلى فن قيادة الجيوش والمعارك.

- هو اختيار أفضل البدائل التسويقية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.
- التسويق الإستراتيجي يركز على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية والتي تمثل:
- هو ذلك المجهود الإبداعي لصناعة المنتج بهدف إعطائه مكانة محددة في ذهن المستهلك.
- إن اعتماد 3 C الإستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل إستراتيجية تسويقية مبنية على ثلاث قرارات رئيسية هي مكان التنافس/ وقت التنافس/
- تعرف على أنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه الموارد والجهود لتقديم أفضل المنتجات والخدمات الداعمة وتعزيز ولاء الزبائن لها.

التمرين 07:

ضع علامة (X) في المكان المناسب.

| خطأ | صحيح | الأسئلة |
|-----|------|--|
| | | التسويق يساعد المؤسسة في تحديد السياسة التسعيرية المناسبة وتحديد الطريقة المناسبة لعرض خدمات المؤسسة على الزبائن المحتملين. |
| | | الإستراتيجية التسويقية هي الإستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين هما تحليل المستهلك، وتحليل المنافسين. |
| | | من أهم المضامين الأساسية للتسويق الإستراتيجي هو تعظيم قيمة الزبائن، كما يتم وضع الزبون في المكانة الأخيرة من اهتمامات المؤسسة وفلسفتها. |
| | | يركز التسويق الإستراتيجي على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية والمعروفة بـ (3C _s) والمتمثلة في الزبون، المنافسة، والعملاء. |
| | | تكمن أهمية التسويق الإستراتيجي في اكتشاف الفرص التسويقية وتجنب التهديدات بالإضافة إلى زيادة نمو المؤسسة. |
| | | يهدف التسويق الإستراتيجي إلى تحديد المشاكل والإخفاقات التسويقية في الماضي وتعزيز الأداء. |
| | | تعتبر الإستراتيجية التسويقية خطة قصيرة الأجل والتي تقوم بصياغتها الإدارة التسويقية من خلال مجموعة خطوات متتالية تعبر عن التخطيط الإستراتيجي للأعمال التسويقية. |

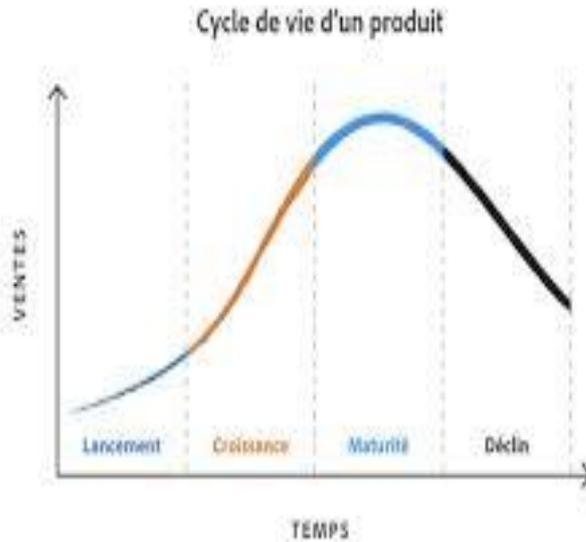
| | | |
|--|--|---|
| | | خطوات عملية التسويق المستهدف تتمثل في تجزئة السوق وتحديد السوق المستهدف والتموقع، بالإضافة إلى إعداد المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف بما لا يتماشى مع التموقع المختار. |
| | | التخطيط الإستراتيجي يعد أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية. |
| | | إدارة التسويق الإستراتيجي هي فن إدارة وتوجيه إدارة التسويق ووضع الإستراتيجيات التسويقية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأفراد. |
| | | من بين العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي هو الموارد المتاحة للمؤسسة، حيث أن الموارد الغير مناسبة للمؤسسة تمكنها من تطبيق الإستراتيجية الملائمة لها. |
| | | الخيار الإستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من خلال وجود بديل إستراتيجي، بحيث يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة. |
| | | تقوم عمليات الخيار الإستراتيجي على توليد البدائل الإستراتيجية وتقييم البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي المناسب. |
| | | يعتبر تحليل الفجوة الإستراتيجية والتحليل الثنائي SWOT والمصفوفات من أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي. |
| | | يعتمد التحليل الثنائي SWOT على تحليل البيئة الداخلية فقط للمؤسسة وذلك من خلال تحليل العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية والتي تمثل عوامل القوة وعوامل الضعف. |
| | | إن خلية النجوم في مصفوفة الـ BCG لا تساهم في النمو ولا النقدية في حين خلية الكلاب تساهم في النمو وذلك بالتمويل الذاتي. |
| | | إذا كان المنتج في الخلية (6،8،9) فيجب إتباع إستراتيجية التصفية وذلك بهدف التخلص منه حسب مصفوفة GE/Mckinsey. |
| | | يمكن للمؤسسة من خلال مصفوفة الـ BCG أن تقوم بتقييم وحدات نشاطها الإستراتيجية عن طريق نمو السوق (النمو السوقي) وحصّة السوق النسبية (الحصّة السوقية). |
| | | لتطبيق إستراتيجية الريادة في التكلفة لابد من الاهتمام بالتكلفة والتميز في القطاع المستهدف. |
| | | الخيار الإستراتيجي إما يحرك المؤسسة إلى الأمام أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يبقيها غير مستقرة في بيئتها. |

حل التمرين رقم 01:

1. تتمثل الخانات الأربعة في:

- النجوم : هي الأنشطة المتواجدة في سوق ذو نمو جيد ووضعية تنافسية رائدة، وهي المنتجات التي تولد مبالغ كبيرة من المال وتتطلب ميزانية كبيرة للحفاظ عليها (كفاءة في الأعمال التجارية)، تتحول في المراحل المستقبلية لأبقار حلوب.
- علامات الاستفهام : تتواجد في سوق ذو نمو كبير إلا أن حصتها السوقية النسبية ضعيفة، معدل نمو السوق الخاص بهذه الخانة مرتفع وبالتالي يستهلكون ميزانية كبيرة، لكن لديهم حصة سوقية منخفضة.
- الأبقار الحلوب : تتواجد في سوق ذو معدل نمو ضعيف إلا أن المؤسسة رائدة في السوق، غالبا ما تكون الأبقار الحلوب هي نجوم الأمس وهي أساس المؤسسة، كما أنها تتطلب القليل من الاستثمار وتدر عوائد جيدة، يجب أن تقوم الأبقار الحلوب بدعم المشاريع والأنشطة الجديدة.
- الأوزان الميتة : تتواجد في سوق ذو معدل نمو ضعيف وتحمل المؤسسة وضعية تنافسية ضعيفة، يجب على الأوزان الميتة توفير دخل للمؤسسة وإلا يجب تصفيتها، أو الحفاض على الوضع الراهن في حال ما إذا كانت توفر مردود مقبول.

2. تعليم المواقع الاستراتيجية الأربعة لمصفوفة الـ BCG على منحنى دورة حياة المنتج:



1.3 / تحديد مواقع المنتجات في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية الـ BCG:

- حساب الحصة السوقية ومعدل النمو السوقي:

$$\text{الحصة السوقية}(X_n) = \text{مبيعات الشركة}(X_n) / \text{مبيعات أكبر منافس}(X_n)$$

معدل النمو السوقي $(X_n) = [(مبيعات الشركة (X_n) - مبيعات سنة الأساس (X_n)) / مبيعات سنة الأساس] \times 100\%$

مثال: الحصة السوقية $(X_1) = 75.000 / 60.000 = 0,8 > 0,1$.

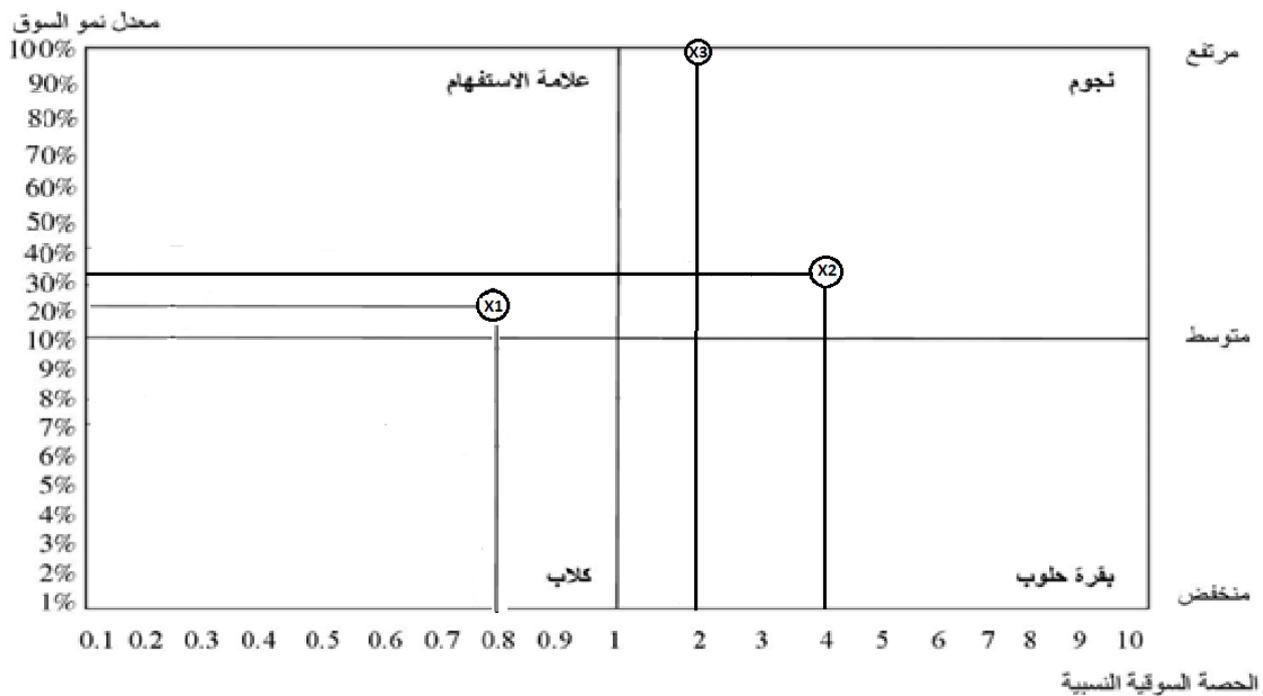
النمو السوقي $(X_1) = (50.000 - 60.000) / 50.000 = -0,2 < 0,15$ (15%)

ملاحظة: نقارن الحصة السوقية مع الواحد (أصغر من الواحد منخفض، وأكبر من الواحد مرتفع).

ونقارن معدل النمو السوقي بمعدل النمو الصناعي (أكبر من 10% عالي، وأقل من 10% ضعيف)

| معدل النمو السوقي | الحصة السوقية | |
|-------------------------------|----------------------------|----------------|
| 20% أكبر من 15% أو 10% (عالي) | 0,8 أقل من الواحد (منخفضة) | المنتج (X_1) |
| 33,33% (عالي) | 4 (منخفض) | المنتج (X_2) |
| 100% (عالي) | 2 (مرتفع) | المنتج (X_3) |

المواقع على المصفوفة:



2.3 / اقتراح استراتيجيات مناسبة لكل منتج:

المنتج (X_1) و (X_2) على الشركة إتباع استراتيجية البناء والتطوير ومن أبرز الاستراتيجيات الممكن اعتمادها

في ذلك ما يلي:

- استراتيجية التغلغل السريع؛
- استراتيجية تطوير المنتج؛
- استراتيجية تطوير السوق؛

▪ استراتيجية التوزيع.

أما بالنسبة للمنتج (X₃) فعلى الشركة أن تتبع استراتيجية النمو والتوسع في السوق .

حل التمرين رقم 02:

1- لرسم مصفوفة بوسطن الاستشارية وتحديد المراكز الاستراتيجية للمنتجات الأربعة على هذه المصفوفة يتطلب منا استخراج الحصة النسبية لمنتج المؤسسة (حصة السوق النسبية). وعليه نستعمل القانون التالي:
الحصة النسبية لمنتج المؤسسة أو (حصة السوق النسبية) = مبيعات منتج للمؤسسة / مبيعات المنتج لأكبر منافس

المنتج الأول (A)

الحصة النسبية للمنتج (A) = مبيعات المنتج (A) للمؤسسة / مبيعات المنتج (A) لأكبر منافس
الحصة النسبية للمنتج (A) = 231 / 407 = 0,567

المنتج الثاني (B)

الحصة النسبية للمنتج (B) = مبيعات المنتج (B) للمؤسسة / مبيعات المنتج (B) لأكبر منافس
الحصة النسبية للمنتج (B) = 440 / 110 = 4,0

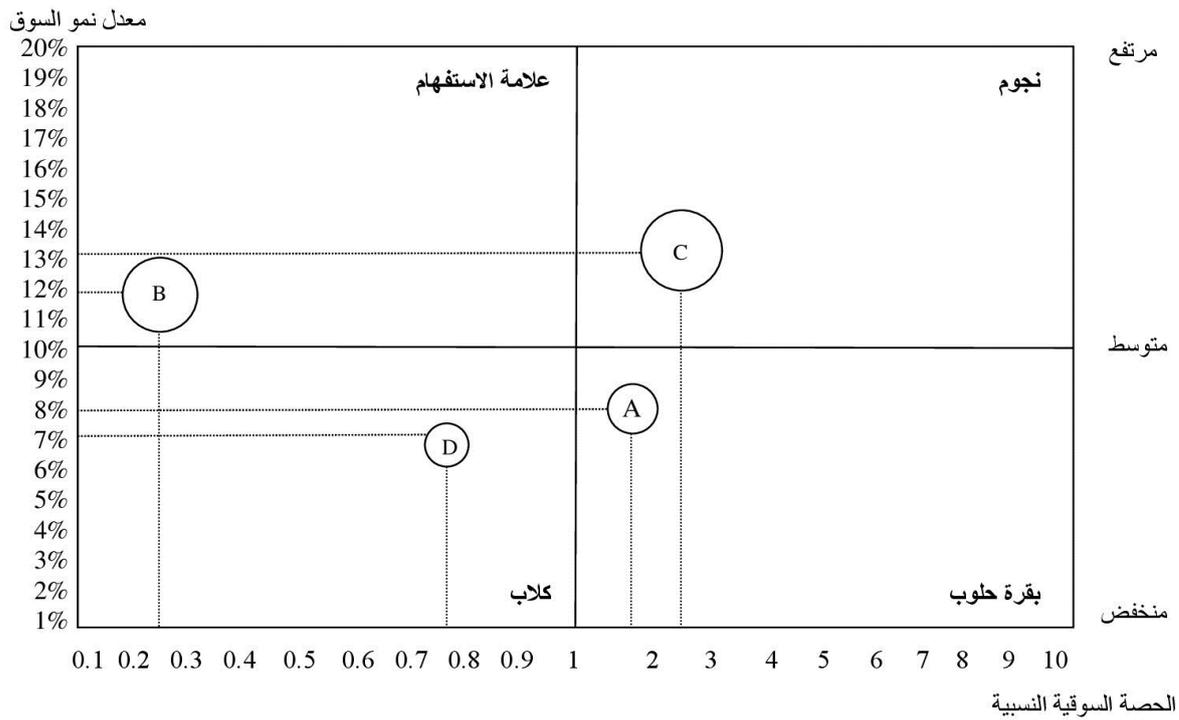
المنتج الثالث (C)

الحصة النسبية للمنتج (C) = مبيعات المنتج (C) للمؤسسة / مبيعات المنتج (C) لأكبر منافس
الحصة النسبية للمنتج (C) = 11 / 28 = 0,393

المنتج الرابع (D)

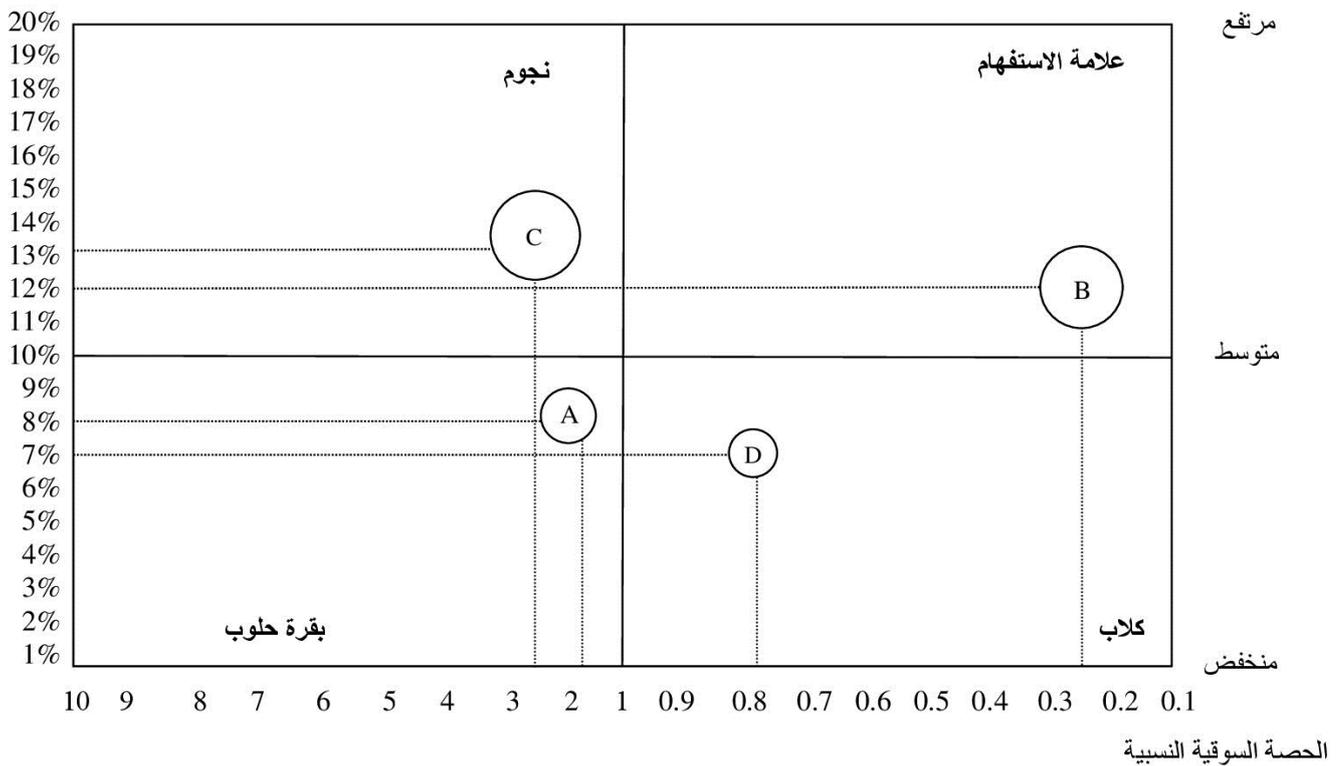
الحصة النسبية للمنتج (D) = مبيعات المنتج (D) للمؤسسة / مبيعات المنتج (D) لأكبر منافس
الحصة النسبية للمنتج (D) = 64 / 48 = 1,333

رسم الشكل 1:



أو الشكل 2:

معدل نمو السوق



2- ما هي الاستراتيجية التسويقية الملائمة للتعامل مع كل خلية من خلايا المصفوفة:

① خلية علامة الاستفهام: استراتيجية البناء والتطوير. ومن أبرز الاستراتيجيات الممكن اعتمادها في خلية "علامة الاستفهام":

- استراتيجية التغلغل السريع؛
- استراتيجية تطوير المنتج؛
- استراتيجية تطوير السوق؛
- استراتيجية التنوع.

② خلية النجوم: استراتيجية النمو والتوسع في السوق؛

③ خلية البقرة الحلوب: استراتيجيات الدفاع أو المحافظة على الوضع القائم؛

④ خلية الكلاب: استراتيجية الانكماش أو الانسحاب.

3- المنتج الذي يتمتع بقيادة السوق ويحتاج إلى تدعيم مالي هو: المنتج C لأنه يقع ضمن خانة النجوم التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة، كما أن معدل نمو السوق الذي تستهدفه مرتفع.

4- المنتج الذي يقدم تدفقات مالية هامة لبقية المنتجات هو: المنتج A لأنه يقع ضمن خانة البقرة الحلوب التي تدر عائدات مالية وفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة.

5- المنتج الذي قد ينجح وينمو بسرعة كما قد يفشل ويزول هو: المنتج B لأنه يقع ضمن خانة علامة الاستفهام.

6- المنتج الذي يحتاج إلى تصفية والتخلص منه هو: المنتج D لأنه يقع ضمن خانة الكلاب التي لا تحقق مقدارا كافيا من الإيرادات، كما أن معدل نمو السوق الذي تستهدفه منخفض.

لا ينفذ زيادة الاستثمار في المنتجات الواقعة في خانة البقرة الحلوب لأن معدل نمو السوق الذي تستهدفه منخفض (الطلب على المنتج منخفض نتيجة تشبع السوق)، وعليه فإن السوق غير جذاب.

حل التمرين 03:

تشخيص وضعية المؤسسة وفق تحليل SWOT:

| عوامل البيئة الداخلية | | عوامل البيئة الخارجية | |
|---|---|--|---|
| نقاط الضعف | نقاط القوة | التحديات | الفرص |
| -عدم وجود قسم للبحث والتطوير؛ -ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف؛ | -وجود علامة تجارية معروفة؛ -حصة سوقية كبيرة؛ -جودة المنتجات؛ -القدرة على الابتكار؛ | -إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة؛ -تزايد الجمعيات والقوانين لحماية البيئة والمستهلكين؛ | -ظهور بدائل جديدة في الخامات أو الموردين؛ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| - ظهور أصناف جديدة للمستهلكين وازدياد عددهم؛ - توفر مصادر تمويل وتسهيلات نقدية؛ - صعوبة دخول منافسين جدد. | - تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات وما ينتج عنه من زيادة المنافسة الأجنبية؛ - ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد الأولية؛ - تغيير أو تطور تكنولوجيا الصناعة. | - تكاليف إنتاج منخفضة؛ - توفر قوة بيعية على درجة عالية من المهارة؛ - وجود خدمات ما بعد البيع؛ - القدرة على التمويل الذاتي. | - عدم استغلال الطاقات الإنتاجية؛ - ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل والتوزيع؛ - عدم وجود نظم لليقظة التنافسية. |
|---|---|---|---|

حل التمرين رقم 04:

1/ معدل مبيعات المنتج X = (مجموع مبيعات المنتج X خلال الفترة الزمنية) / الفترة الزمنية

$$\bullet \text{ معدل مبيعات المنتج } X = (30+30+29+32+33+31+31) / 7$$

$$\text{معدل مبيعات المنتج } X = 30.8$$

$$\bullet \text{ معدل مبيعات المنافس} = (70+72+73+71+70+70+60) / 7$$

$$\text{معدل مبيعات المنافس} = 69.4$$

2/ الحصة السوقية للمنتج X = معدل مبيعات المنتج X / معدل مبيعات أكبر منافس

$$\text{الحصة السوقية للمنتج } X = 30.8 / 69.4$$

الحصة السوقية للمنتج X = 0.44 هي حصة أقل من الواحد فهي منخفضة

3/ النمو السوقي للمنتج X = (معدل مبيعات المنتج X - مبيعات سنة الأساس) / سنة الأساس

$$\text{النمو السوقي للمنتج } X = (30.8 - 30) / 30 = 0.026\%$$

بما أن معدل النمو الصناعي 10% فإن المنتج X يقع ضمن خلية الأوزان الميتة بمعنى حصة سوقية منخفضة

ومعدل نمو سوقي أقل من الصناعة فعلى المؤسسة أن تتبع إستراتيجية للتخلي عن إنتاج المنتج X.

حل التمرين رقم 05:

○ حساب عدد غرف السوق الفنادق 5 نجوم:

$$39.050 = 0,52 * 75097 \text{ غرفة}$$

○ حساب حجم سوق الفنادق 5 نجوم:

$$19.212.600 = 492 * 39.050 \text{ دولار أمريكي}$$

○ نسبة الحصة السوقية لـ Hilton Istanbul Bosphorus:

$$29,14\% = 19.212.600 \div 5.600.000$$

○ نسبة الحصة السوقية لـ Mariott International:

$$41,11\% = 19.212.600 \div 7.900.000$$

○ نسبة الحصة السوقية لـ Wyndham Hotels & Resorts:

$$19,25\% = 19.212.600 \div 3.700.000$$

○ نسبة الحصة السوقية لـ Rixos Pera Istanbul:

$$6,24\% = 19.212.600 \div 1.200.000$$

○ نسبة الحصة السوقية لـ Radisson Blu Bosphorus Hotel Istanbul:

$$4,26\% = 19.212.600 \div 820.000$$

○ ترتيب الموقع التنافسي للسلاسل الفندقية في مدينة إسطنبول:

- قائد السوق: Mariott International؛

- المتحدي: Hilton Istanbul Bosphorus؛

- التابع: Wyndham Hotels & Resorts؛

- متخصص أول: Rixos Pera Istanbul؛

- متخصص ثاني: Radisson Blu Bosphorus Hotel Istanbul.

حل التمرين رقم 06:

أوجد المصطلح المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

- تمر عملية الاختيار الإستراتيجي بثلاثة مراحل أساسية تتلخص في توليد البدائل الإستراتيجية، وتقييم البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي المناسب.

- تكمن أهمية التسويق الإستراتيجي في اكتشاف الفرص التسويقية وتجنب التهديدات بالإضافة إلى زيادة نمو المؤسسة.
- الإستراتيجية تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين Stratos وتعني الجيش و Algein وتعني القيادة وقد استعملت الكلمة قديماً للإشارة إلى فن قيادة الجيوش والمعارك.
- التخطيط الإستراتيجي التسويقي هو اختيار أفضل البدائل التسويقية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.
- التسويق الإستراتيجي يركز على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية والتي تمثل: مثلث التسويق الإستراتيجي.
- التوقع هو ذلك المجهود الإبداعي لصناعة المنتج بهدف إعطائه مكانة محددة في ذهن المستهلك.
- إن اعتماد 3 C الإستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل إستراتيجية تسويقية مبنية على ثلاث قرارات رئيسية هي مكان التنافس/ وقت التنافس/ كيفية التنافس.
- تعرف إدارة العلاقة مع الزبون CRM على أنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه الموارد والجهود لتقديم أفضل المنتجات والخدمات الداعمة وتعزيز ولاء الزبائن لها.

حل التمرين 07

ضع علامة (X) في المكان المناسب.

| خطأ | صحيح | الأسئلة |
|-----|------|--|
| | X | التسويق يساعد المؤسسة في تحديد السياسة التسعيرية المناسبة وتحديد الطريقة المناسبة لعرض خدمات المؤسسة على الزبائن المحتملين. |
| | X | الإستراتيجية التسويقية هي الإستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين هما تحليل المستهلك، وتحليل المنافسين. |
| X | | من أهم المضامين الأساسية للتسويق الإستراتيجي هو تعظيم قيمة الزبائن، كما يتم وضع الزبون في المكانة الأخيرة من اهتمامات المؤسسة وفلسفتها. |
| X | | يركز التسويق الإستراتيجي على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية والمعروفة بـ (3C _s) والمتمثلة في الزبون، المنافسة، والعملاء. |
| | X | تكمن أهمية التسويق الإستراتيجي في اكتشاف الفرص التسويقية وتجنب التهديدات بالإضافة إلى زيادة نمو المؤسسة. |
| | X | يهدف التسويق الإستراتيجي إلى تحديد المشاكل والإخفاقات التسويقية في الماضي وتعزيز الأداء. |
| X | | تعتبر الإستراتيجية التسويقية خطة قصيرة الأجل والتي تقوم بصياغتها الإدارة التسويقية من خلال مجموعة خطوات متتالية تعبر عن التخطيط الإستراتيجي للأعمال التسويقية. |

| | | |
|---|---|---|
| X | | خطوات عملية التسويق المستهدف تتمثل في تجزئة السوق وتحديد السوق المستهدف والتموقع، بالإضافة إلى إعداد المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف بما لا يتماشى مع التموقع المختار. |
| | X | التخطيط الإستراتيجي يعد أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية. |
| | X | إدارة التسويق الإستراتيجي هي فن إدارة وتوجيه إدارة التسويق ووضع الإستراتيجيات التسويقية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأفراد. |
| X | | من بين العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي هو الموارد المتاحة للمؤسسة، حيث أن الموارد الغير مناسبة للمؤسسة تمكنها من تطبيق الإستراتيجية الملائمة لها. |
| X | | الخيار الإستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من خلال وجود بديل إستراتيجي، بحيث يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة. |
| | X | تقوم عمليات الخيار الإستراتيجي على توليد البدائل الإستراتيجية وتقييم البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي المناسب. |
| | X | يعتبر تحليل الفجوة الإستراتيجية والتحليل الثنائي SWOT والمصفوفات من أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي. |
| X | | يعتمد التحليل الثنائي SWOT على تحليل البيئة الداخلية فقط للمؤسسة وذلك من خلال تحليل العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية والتي تمثل عوامل القوة وعوامل الضعف. |
| X | | إن خلية النجوم في مصفوفة الـ BCG لا تساهم في النمو ولا النقدية في حين خلية الكلاب تساهم في النمو وذلك بالتمويل الذاتي. |
| | X | إذا كان المنتج في الخلية (6،8،9) فيجب إتباع إستراتيجية التصفية وذلك بهدف التخلص منه حسب مصفوفة GE/Mckinsey. |
| | X | يمكن للمؤسسة من خلال مصفوفة الـ BCG أن تقوم بتقييم وحدات نشاطها الإستراتيجية عن طريق نمو السوق (النمو السوقي) وحصص السوق النسبية (الحصص السوقية). |
| X | | لتطبيق إستراتيجية الريادة في التكلفة لابد من الاهتمام بالتكلفة والتميز في القطاع المستهدف. |
| X | | الخيار الإستراتيجي إما يحرك المؤسسة إلى الأمام أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يبقها غير مستقرة في بيئتها. |

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- 1/ إبراهيم الفقي، " أسرار التسويق الإستراتيجي"، (إبداع، القاهرة، 2009).
- 2/ إبراهيم بلحيمر،
- 3/ محمد عبيلة، " التسويق الاستراتيجي وكانته ضمن الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة2- العدد 14، جوان 2016.
- 4/ حسن محمد علي حسنين، " التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية(المنهج والتطبيق) بين البنوك العالمية والمصرية"، (مطابع الولاء الحديثة، جمهورية مصر العربية، 2002).
- 5/ فليب كوتلر، " كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها- طبعة 1، ترجمة فيصل عبد الله بابكر"، (مكتبة جرير، الرياض، 2001).
- 6/ محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، " التسويق الاستراتيجي"، (المسيرة، عمان-الأردن، 2010).
- 7/ زكية مقري، يحيى نعيمة، " التسويق الإستراتيجي-مداخل حديثة"- طبعة رقم01، (عمان-الأردن، الربية، 2005).
- 8/ محمد الجيزاوي، " الإدارة الاستراتيجية والأعمال الالكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق"- طبعة 01، (E- Kutub LTd، لندن).
- 9/ موفق محمد الضمور، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"- طبعة 01، (حامد، عمان-الأردن، 2011).
- 10/ نادية العارف، " الإدارة الاستراتيجية"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005).
- 11/ يوسف الشميلي عائشة، " الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة"- طبعة 01، (الفجر، مصر، 2017).
- 12/ تامر البكري، " استراتيجيات التسويق- طبعة 1"، (اليازوري، عمان-الأردن، 2012).
- 13/ عيسى حيرش، " الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، (الهدى، الجزائر، 2012).
- 14/ عمر لعلاوي، إبراهيم بلحيمر، عيسى يحة، " التسويق الاستراتيجي"، (الخلدونية، الجزائر، 2011).
- 15/ أحمد بن مويزة، " إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها"، (اليازوري، عمان-الأردن، 2013).
- 16/ محمد الصيرفي، " إدارة التسويق"، (حورس الدولية، مصر، 2009).
- 17/ أبي سعيد الديومجي، " بحوث التسويق- طبعة01"، (الحامد، عمان، 2001).
- 18/ أحمد شاكر العسكري، " دراسات تسويقية متخصصة- طبعة 01"، (زهران، عمان، 2000).
- 19/ أحمد علي سليمان، " سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق/ مع التركيز على السوق السعودية"، (معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000).

- 20/ إسماعيل محمد الصرايرة، " التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية- طبعة 01"، (حامد، الأردن، 2012).
- 21/ أحمد طاهر أحمد، " التخطيط الاستراتيجي المستدام- طبعة 1"، (حامد، الأردن، 2017).
- 22/ محمد أحمد عوض، " الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، (الجامعية، مصر، 2001).
- 23/ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، " الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، (اليازوري، عمان، 2009).
- 24/ جعفر عبد الله موسى إدريس، " الإدارة الاستراتيجية- طبعة 1"، (خراز العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013).
- 25/ عايدة سيد خطاب، " الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات- الطبعة 2"، (عين شمس، مصر، 1998).
- 26/ راوية حسن، " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، (الدار الجامعية، مصر، 2015).
- 27/ عبد الكريم محسن، مجيد النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات" (الذاكرة، العراق، 2006).
- 28/ فريد النجار، " المنافسة والترويج التطبيقي"، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000).
- 29/ فريد راغب النجار، " إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا"، (الاشعاع، مصر، 1997).
- 30/ محسن أحمد الخضير، " صناعة المزايا التنافسية- طبعة 1"، (مجموعة النيل العربية، مصر، 2004).
- 31/ نجم عبود نجم، " المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب"، (الوراق، عمان، 2004).
- 32/ علاء فرحان وآخرون، " إدارة معرفة الزبون"، (صفاء، عمان، 2009).
- 33/ محمد الخضر، " التسويق الاستراتيجي"، كتاب إلكتروني، الجامعة الافتراضية السورية SVU، ISSN : 2617-989X.
- 34/ زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، (اليازوري، الأردن، 2005).
- 35/ محمد فريد الصحن، " التسويق ومفاهيم واستراتيجيات"، (الدر الجامعية، الإسكندرية، 1998).
- 36/ محمد فريد الصحن، " قراءات في إدارة التسويق"، (الجامعية، الإسكندرية، 2002).
- 37/ بشير العلق وآخرون، " استراتيجيات التسويق"، (زهران، الأردن، 1998).
- 38/ فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة- الطبعة 1"، (وائل، الأردن، 2000).
- 39/ كاظم نزار الركابي، " الإدارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة- الطبعة 1"، (وائل، الأردن، 2004).
- 40/ سعيد مؤيد السالم، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، (وائل، عمان، 2005).
- 41/ نعيمة عباس الخفاجي، " الإدارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات) - الطبعة 1"، (الثقافة، الأردن، 2004).
- 42/ زكرياء مطلق الدوري، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، (اليازوري، الأردن، 2005).

مقالات:

- 1/ بسام زاهر، علي ميا، سوما سليطين، " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 29، العدد 01، 2007.
- 2/ محمد وديع عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية- بحوث ومناقشات"، تونس ، جوان، 2001.
- 3/ قرش عبد القادر، " تحليل سلوك العملاء ودوره في إدارة النشاط التسويقي"، مقال موجود على الموقع : www.Tracker- software.com vu le 06/08/2025

رسائل علمية:

- 1/ منير نوري، " التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)", رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- 2/ جريبي السبتي، " مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي " موجهة لطلبة الليسانس، السنة الثالثة- تسويق، السنة الجامعية 2017-2018، جامعة 8 ماي 1945-قالمة.
- 3/ حاجي كريمة، " محاضرات في التسويق الاستراتيجي"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ماستر- تخصص تسويق معمق، وتخصص إدارة استراتيجية، ولسانسان تخصص تسويق- جامعة بشار، 2013/2014.
- 4/ منال كباب، "محاضرات في التسويق الاستراتيجي"، موجهة لطلبة السنة الثالثة تسويق، جامعة فرحات عباس سطيف1- قسم العلوم التجارية، 2018/2019.
- 5/ مزوغ عادل، " البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005).
- 6/ بن مويزة مسعود، " التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية الاقتصادية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير-تخصص تسويق"، 2006.

كتب باللغة الأجنبية:

- 1/ Chae,Maud.Hill,J.S, " Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality ", International Marketing Review, vol 17N°06, 2000 .
- 2/ Noel Capone, James M Hulbert, 2001, " Marketing Management In The 21 st centry, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- 3/ Sandra Vandermerwe, "The eleventh commandment : transforming to own customers", (Wiley,London,1996).

- 4/ Wilson Mike, " Le management du marketing stratégies et performances, (Paris :More Nos Trum, 1996).
- 5/ Klika.M,Management stratégie et organisation, 4^{eme} édition, Vuibert,Paris,2002,.
- 6/ Porter.M , L'avantage concurrentiel des nation, Dunod, Paris, 2000 .
- 7/ Porter. M, La concurrence selon Porter, (Village mondial ,Paris, 1999).
- 8/ Hamel. G, Prahalad. C," La conquête de future", (inter, Paris,1995).
- 9/ Chertman. M. "stratégie de l' entreprise théorie et action",(economica, Paris, 2004).
- 10/ Roger Percerou, " Entreprise, gestion et compétitivité, economica, 1984.
- 11/ Michel. Porter, " L' avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", (Dunod,Paris,1999).
- 12/ Stratigor, " Politique générale de l' entreprise", (Dunod, Paris, 2001).