

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير



تخصص إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

مطبوعة بعنوان:

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد: د- جليد ياسين

السنة الجامعية

2022 / 2021

فهرس المحتوى

الصفحة

أ- ب	مقدمة
13-1	المحور الأول: مدخل للإستراتيجية و ارتباطها بالتسويق
1	1- مفاهيم أساسية متعلقة بالإستراتيجية
1	1-1: مفهوم الإستراتيجية
3	2-1: التفكير الاستراتيجي من التخطيط طويل المدى إلى الإدارة الإستراتيجية
3	1-2-1: مرحلة التخطيط طويل المدى
4	2-2-1: مرحلة التخطيط الاستراتيجي
6	3-2-1: مرحلة الإدارة الإستراتيجية
8	2- مستويات الإستراتيجية
8	1-2: إستراتيجية المؤسسة ككل
8	2-3-2: إستراتيجية ميدان النشاط
9	3-3-2: الإستراتيجية الوظيفية
9	3- مكانة التسويق في العملية الإستراتيجية بالمؤسسة
13	خلاصة المحور الأول
29-14	المحور الثاني: مفهوم وأسس التسويق الاستراتيجي
14	1- ماهية التسويق الاستراتيجي
14	1-1: مفهوم التسويق الاستراتيجي
15	2-1: نشأة التسويق الاستراتيجي
19	2- فلسفة التسويق الاستراتيجي
20	3- التسويق الاستراتيجي و إنشاء القيمة
22	4- التسويق الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية
25	5- منهجية إعداد الإستراتيجية التسويقية
29	خلاصة المحور الثاني
40-30	المحور الثالث: تحديد الأهداف و دورها في إعداد الإستراتيجية التسويقية
30	1- رسالة المؤسسة
31	2- معايير جودة رسالة المؤسسة
34	3- تحديد الأهداف الإستراتيجية
37	4- تحديد مجال النشاط و التجزئة الإستراتيجية
37	1-4: مجال النشاط
37	2-4: التجزئة الإستراتيجية
37	1-2-4: تعريف التجزئة الإستراتيجية

38	2-2-4: معايير التجزئة الإستراتيجية
40	خلاصة المحور الثالث
64-41	المحور الرابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة
41	1- مفهوم التحليل الاستراتيجي
42	2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
45	1-2: تحليل البيئة الخارجية العامة
47	2-2: تحليل البيئة الخارجية الخاصة
53	3- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
55	1-3: مدخل سلسلة القيمة
55	1-1-3: تعريف سلسلة القيمة
57	2-1-3: الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة
59	2-3: مدخل الموارد و الكفاءات
60	1-2-3: أسس مقارنة الموارد و الكفاءات
61	2-2-3: منهجية تطبيق مدخل الموارد و الكفاءات
64	خلاصة المحور الرابع
78-65	المحور الخامس: أدوات و نماذج التحليل الاستراتيجي
65	1- نموذج التشخيص الثنائي (SWOT)
67	2- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)
69	1-2: الهدف من استخدام مصفوفة (BCG)
70	2-2: الاستراتيجيات الناجمة عن مصفوفة (BCG)
72	3- نموذج ماكينزي (McKinsey)
72	1-3: أبعاد مصفوفة (McKinsey)
74	2-3: خطوات تقييم كل من جاذبية الصناعة والمركز التنافسي
74	4- مصفوفة (ADL)
76	5- دورة حياة المنتج
78	خلاصة المحور الخامس
92-79	المحور السادس: استراتيجيات التجزئة السوقية، الاستهداف و التموقع
79	1- السوق و التجزئة التسويقية
79	1-1: مفهوم و أنواع السوق
82	2-1: التجزئة السوقية
82	1-2-1: تعريف التجزئة السوقية
83	2-2-1: أسس التجزئة التسويقية
84	3-2-1: الفرق بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة السوقية
84	2- دراسة و تحديد القطاعات السوقية الجذابة

85	1-4: تحليل الجاذبية
85	2-4: التحليل التنافسي
86	3- إستراتيجية الاستهداف
86	1-3: أنواع استراتيجيات الاستهداف
86	1-1-3: إستراتيجية التسويق الموحد (عدم التنوع)
86	2-1-3: إستراتيجية التسويق المتنوع
87	3-1-3: إستراتيجية التسويق المركز
88	2-3: معايير اختيار إستراتيجيات الاستهداف التسويقي
89	4- إستراتيجية التوقع التسويقي
89	1-4: مفهوم التوقع التسويقي
90	2-4: إستراتيجية إحداث الموقع
92	خلاصة المحور السادس
111-93	المحور السابع: الخيارات الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
93	1- الإستراتيجيات العامة للمؤسسة (على مستوى المؤسسة ككل)
93	1-1: إستراتيجية النمو
94	1-1-1: إستراتيجية التنوع
95	2-1-1: إستراتيجيات التكامل
96	3-1-1: إستراتيجية التركيز
96	2-1: إستراتيجية الاستقرار
97	3-1: إستراتيجية الانكماش
98	2- الإستراتيجيات التنافسية (مستوى ميادين الأنشطة الإستراتيجية)
98	1-2: الإستراتيجيات التنافسية لـ (Porter)
99	1-1-2: إستراتيجية الريادة بالتكلفة
100	2-1-1: إستراتيجية التمييز
101	3-1-2: إستراتيجية التركيز
102	2-2: نموذج الساعة الإستراتيجية (Strategic Clock)
104	3: الإستراتيجيات التسويقية التنافسية
104	1-3: إستراتيجية القائد
105	2-3: إستراتيجيات المتحدي
107	3-3: إستراتيجيات التابع
107	4-3: إستراتيجية المتخصص
109	خلاصة المحور السابع
110	الخاتمة
111	المراجع

فهرس الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
01	معايير الحكم على بيان رسالة جيدة	32
02	جدول التشخيص الثنائي (SWOT)	65
03	مقارنة بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة السوقية	84
04	استراتيجيات التوزيع	95
05	الاستراتيجيات العامة للتنافس	101

فهرس الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
01	مخطط قرارات التخطيط الاستراتيجي حسب (Ansoff)	6
02	مهمة التسويق في المؤسسة	11
03	تطور مفهوم التسويق	15
04	مقارنة بين التسويق الاستراتيجي و العملي	17
05	خلق القيمة بين المقاربة التقليدية و الحديثة	22
06	مثلث التسويق الاستراتيجي	23
07	إستراتيجية التسويق أساس تكوين الميزة التنافسية	24
08	مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية	27
09	العناصر المؤثرة على تحديد أهداف المؤسسة	35
10	نموذج القوى الخمس لـ (Porter)	48
11	التفاعل بين التقييم الداخلي والخارجي للمؤسسات	55
12	نموذج سلسلة القيمة	57
13	منهج تطبيق مقارنة الموارد و الكفاءات	64
14	نموذج تحليل (SWOT)	67
15	مصفوفة (BCG)	68
16	الخيارات الإستراتيجية الرئيسية لنموذج (BCG)	71
17	مصفوفة (McKinsey)	74
18	مصفوفة (ADL)	76
19	دورة حياة المنتج	77
20	إستراتيجية التسويق الموحد	87
21	إستراتيجية التسويق المتنوع	88
22	إستراتيجية التسويق المركز	89
23	مثلث التموقع التسويقي	91
24	نموذج الساعة الإستراتيجية	102

مقدمة:

إن التسويق كنظام و ممارسة يمثل اليوم أحد أبرز محركات العمل في مختلف المؤسسات، كما يعد محورا إستراتيجيا لأية مواجهة بين المؤسسة و بيئتها التنافسية، فهو يعد من أهم الوظائف في المؤسسة في ظل انفتاح الأسواق و تغير متطلبات وأذواق العملاء، و زيادة حدة المنافسة، و ديناميكية وتعقد البيئة، حيث أصبحت المؤسسة تعمل في عصر السرعة تحت قيد الوقت، فالفرص والتهديدات التي تحملها البيئة تحتاج إلى اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها المحدد، كما أن تقادم السلع والخدمات أصبح أمر لا يمكن تجاهله، فالمنتج أصبح له دورة حياة قصيرة يفقد مكانته بظهور منتجات جديدة، بديلة او أكثر قيمة و أقل تكلفة.

إن هذه التحولات دفعت المؤسسات إلى ممارسة نشاط تسويقي يعتمد على التفكير الإستراتيجي الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لنجاح و تفوق المؤسسات، حيث يضمن لها البقاء و النمو و تحسين الأداء، فمن خلال الإدارة الإستراتيجية للتسويق أو ما يصطلح عليه بالتسويق الإستراتيجي يتم تطوير خطط و إستراتيجيات أكثر توافقا للمتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، و تحديد قدرة إدارة المؤسسة بشكل علمي على وضع الإستراتيجيات الملائمة لمهامها و أنشطتها، و تنفيذها بشكل فعال لتحقيق ميزة منفردة و متميزة عن قي المنافسين و بالتالي تحقيق أهدافها.

يرتكز التسويق الإستراتيجي على كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية، أسواق المنافسة و كافة العوامل المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة بشكل عام و على ميادين النشاط كل على حدى، حيث يتضمن اختيار إستراتيجيات لاستهداف الأسواق من خلال إعداد و تطوير مزيج تسويقي ملائم و متطابق مع يريده الزبائن، كما يتضمن تطوير الأهداف التسويقية و التي يجب أن تكون واقعية و ممكنة التنفيذ لكل وحدة داخل المؤسسة و الإشراف على تنفيذها، إضافة إلى إدارة مختلف إستراتيجيات التمويع التسويقي بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

عليه تأتي هذه المطبوعة لمساعدة الطالب في فهم مقياس التسويق الاستراتيجي، حيث ترتبط محاورها بالمقرر التعليمي الموجه لطلبة السنة الثانية ماستر لعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، ضمن مقاييس السداسي الثالث، حيث تضم في مجملها سبعة محاور أساسية ستمكن الطالب من دعم رصيده المعرفي المكتسب في مجال تخصصه، خصوصا ما تعلق بالأطر النظرية لإشكالية إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

سندرس محاور هذه المطبوعة و فق التقسيم التالي:

المحور الأول: سندرس فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة و تطور الفكر الاستراتيجي مع إبراز علاقة الارتباط بين الأنشطة التسويقية و الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال دراسة دور التسويق في العملية الإستراتيجية للمؤسسة بشكل عام.

المحور الثاني: سننتقل فيه للتركيز على دراسة مفهوم التسويق الاستراتيجي و الجوانب المرتبطة به، من خلال دراسة أسسه النظرية، و العوامل المساهمة في اكتسابه للمفهوم الحديث القائم على المنهج الاستراتيجي، إضافة إلى دراسة المكونات الرئيسية لعملية التسويق الاستراتيجي بالمؤسسة.

المحور الثالث: سنبداً فيه بتفصيل خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة انطلاقاً من عملية تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية، حيث ستهتم بالدراسة و التحليل بإظهار أهمية هذه العملية في صياغة خطة التسويق الاستراتيجي للمؤسسة، كما انه في هذا المحور سندرس الكيفية التي تمكن المؤسسة من تقسيم نشاطاتها و مختلف المتغيرات المرتبطة بها.

المحور الرابع: سندرس فيه عملية أساسية ضمن مسار إعداد الخطة الإستراتيجية التسويقية، و هي التحليل الاستراتيجي للبيئة المؤسسة، حيث سنركز خلال هذا المحور على دراسة الكيفية التي تقوم عليها هذه العملية و المداخل المحددة لها.

المحور الخامس: سنخصصه لدراسة أهم النماذج و الأدوات المساعدة على التحليل الاستراتيجي للمؤسسة و بشكل خاص تحليل محفظة النشاطات، و مساهمة هذه النماذج في تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.

المحور السادس: سندرس فيه الخطوات العملية التي تمكن المؤسسة من تجزئة سوقها و الأسس التي تقوم عليها هذه العملية، كما أننا سندرس في هذا المحور مختلف استراتيجيات التي يمكن انتهاجها للاستهداف و التموغع التسويقي للمؤسسة.

المحور السابع: سنخصصه لدراسة الأنواع التي يمكن أن تأخذها الإستراتيجية التسويقية سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، مع دراسة ظروف و متطلبات اعتماد كل إستراتيجية.

المحور الأول: مدخل للإستراتيجية و ارتباطها بالتسويق

تمهيد:

يعد سبب ظهور التسويق الإستراتيجي، إدراك قادة المؤسسات للدور الحيوي و الكبير الذي يلعبه التسويق في المؤسسات، ما دفعهم إلى إدراجه على المستوى الإستراتيجي، والاعتماد على نتائج تشخيصاته في اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. لذا سنتناول في هذا المحور الذي يمثل مدخلا لإستراتيجية المؤسسة مختلف المفاهيم القاعدية المرتبطة بها، والعلاقة التي تربطها بأنشطة التسويق في المؤسسة.

1- مفاهيم أساسية متعلقة بالإستراتيجية:

إن الإستراتيجية بمفهومها الواسع تعد إطارا شاملا متكاملا لدراسة و تحليل كل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، أملا في تحقيق أو بناء مركز تنافسي و بناء مزايا تنافسية مستدامة، و السبيل إلى ذلك لا يمكن الوصول إليه، إلا عن طريق استشعار و اكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة و ما يمكن أن تفرزه هذه المتغيرات من فرص و تهديدات، و تحديد نقاط القوة و الضعف بالمؤسسة، فتحاول المؤسسة و هي تتبنى لمنهج الإستراتيجية استغلال الفرص التي تتيحها المتغيرات البيئية و تجنب التهديدات أو على الأقل التخفيف من آثارها و هو الأمر الذي يتطلب قراءة المستقبل الحامل للمتغيرات البيئية التي تتميز بالتقلب و كثرة التغير.

1-1: مفهوم الإستراتيجية:

يرجع الفضل في ظهور و رواج مفهوم الإستراتيجية إلى العلوم العسكرية، حيث استخدمت الإستراتيجية منذ قرون في المجال الحربي. هذا المفهوم هو يوناني الأصل و هو مشتق من الكلمة اللاتينية "strategos" و التي تعني علم(أو فن)الجنرال.

عليه فالإستراتيجية هي مصطلح عسكري يعبر حسب ما حدده الكاتب (Clausewitz) على أنه "فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب"¹. انتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي(المؤسسات الاقتصادية) للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير بين المجالين(العسكري و الاقتصادي) و خاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية و ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

¹ Gervais.M, Stratégie de l'entreprise, economica, paris, 1995, P 9.

في هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها مايلي:

يعرف (Chandler) الإستراتيجية بأنها "عملية تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، تبنى خطط تنفيذية و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها"¹، بينما يعرفها (Ansoff) بأنها "مجموعة من القرارات تحدد علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي و بشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج(منتوج - سوق)"². و الإستراتيجية حسب (porter) هي "عملية إنشاء وضعية وحيدة للمؤسسة ذات قيمة لعملائها، من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"³.

عليه فالإستراتيجية هي إطار عام مرشد للتفكير و التصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمدا من الأهداف الأساسية للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي.

كما يمكن أن نستنتج أهم خصائص الإستراتيجية نوجزها في مايلي:

- **الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي منهجية للتفكير و العمل على مستوى البيئة □ فيجب أن تشمل جميع السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة، و جميع التحركات و التغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية.
- **وسيلة لتحقيق غاية المؤسسة:** من خلال وضع أهداف طويلة الأمد و إعداد برامج للتصرف و تخصيص الموارد و ترتيب الأولويات.
- **موجه للنظام المفتوح:** باعتبار المؤسسة هي نظام مفتوح يتواجد ضمن بيئة تتميز بالحركية و كثرة التغير و يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق هدف أساسي، فالإستراتيجية بتصورها المستقبلي تعتمد إلى دراسة هذا النظام كلية بمختلف علاقاته و توجيهه بما يضمن تحقيق ذلك الهدف.
- **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر ذلك، فالمتابعة المستمرة للبيئة و لتغير اتجاهاتها المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير تصورات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت و ذلك لتقليل من الأخطار المحتملة.

¹ Chandler.A, Stratégie et structure de l'entreprise, éd organisation, paris, 1990, p42.

² Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, éd organisation, paris, 1990, p110.

³ Porter.M, choix stratégique et concurrence, economica, paris, 1990, p11

2-1: التفكير الاستراتيجي من التخطيط طويل المدى إلى الإدارة الإستراتيجية:

رغم أن الإستراتيجية حقل دراسة حديث العهد نسبيا، إلا أنها عرفت تطورا كبيرا سواء من حيث المفهوم أو كيفية الممارسة، و هذا ما يعكس جانبا من سبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والمهتمين بدراسة هذا الحقل، إلا أن حالات الاختلاف هذه ليست سلبية على الدوام بل هي حالات صحية تثري البحث العلمي في مجال دراسة الإستراتيجية. فأغلب الأبحاث تلتقي في الجوهر و المضمون و تكون مكملة لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية لتعكس مدى التطور الذي شهده مجال التفكير الاستراتيجي. لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي ساهمت في ذلك التطور بواسطة أعمال باحثيها، و سنعرض هذه المراحل على النحو التالي:

1-2-1: مرحلة التخطيط طويل المدى:

في هذه المرحلة لم يتم التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية، غير أنه تم تحديد مفهوم مصطلح آخر يقترب كثيرا منه، حتى أن البعض يعتبرهما مصطلحان مترادفان ألا و هو " التخطيط "، حيث أصبح التخطيط أحد وظائف التسيير في المؤسسة له أدواته و أساليبه، و تعود أصوله إلى بداية القرن العشرين للمفكر الفرنسي (Henry Fayol) حين بين أن من مهام المؤسسة "التوقع" و "المراقبة" والتي تستوجب وضع أهداف محددة، و تجميع الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و للتحقق من بلوغها. يعرف (Ackoff) التخطيط على أنه "تصور المستقبل المرغوب فيه و حتى الوسائل الفعلية لبلوغه"¹. يتكون التخطيط من مجموعة من المراحل المترابطة و المتكاملة و نلخصها فيمايلي²:

- الأغراض: تحديد الأهداف و الغايات.
- الوسائل: اختيار السياسات و البرامج و الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف و الغايات.
- الموارد: تحديد مختلف الموارد الضرورية و تقدير تكاليفها و تحديد طرق الحصول عليها و كيفية توجيهها و تخصيصها.
- التطبيق: تصور طرق لاتخاذ القرارات و تنظيمها حتى تسمح بتطبيق ملائم للخطة الموضوعة.
- المراقبة: تصور طرق تسمح بكشف مسبق للأخطاء و للثغرات الموجودة في الخطة، و كيفية تصحيحها.

¹ Bussenault.Ch, prété.M, économie et gestion de L'entreprise : 3eme édition Vuibert, paris, 2002, p 183.

² Ibid, p 286.

بهذا يتضح أن عملية التخطيط تتضمن اتخاذ قرارات تجيب عن تساؤلين هاميين هما: ماذا نريد أن نفعل؟ وكيف نقوم بذلك الفعل؟، فالتخطيط إذا يهتم ببعدي "ماذا" و "كيف" هذا من جهة، و من جهة أخرى نجد أن "التخطيط" يرتبط مباشرة بعنصر المراقبة، هذا الارتباط جعل التخطيط عملية مستمرة ومن خطته النهائية محل مراجعة و تقييم دائمين.

الجدير بالذكر أن بعد الحرب العالمية الثانية عرف المنهج التخطيطي الذي يرتكز على مبدأ التوقع (من 05 إلى 10 سنوات) رواجاً كبيراً بين المؤسسات و خصوصاً الأمريكية منها، و يعود سبب ذلك لجملة من التطورات شهدتها تلك المرحلة نذكر منها مايلي:

- تطور التقنيات المالية و المحاسبية.
 - تطور التقنيات الكمية (الرياضيات و الإحصاء) للتوقع و دراسة السوق.
 - تضخم حجم المؤسسات و توسع مجالات الأنشطة مع ارتفاع الطلب.
- تزامنت هذه التطورات مع بروز مدارس فكرية عديدة اهتمت بمجال التسيير داخل المؤسسات، ومن أشهر تلك المدارس "مدرسة هارفارد" التي تعتبر أعمالها نقطة انطلاق فعلية للفكر الاستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة مادة إدارية جديدة عرفت " بسياسة الأعمال" ترتكز لنهج التخطيط طويل المدى و إلى فكرة رئيسية هي أن تحديد الأهداف من صلاحيات مدير المؤسسة أو مالكها، أما التطبيق فيكون من مهام المديرين التنفيذيين و بالاستعانة بمجموعة من النماذج التحليلية.

1-2-2: مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

يعود الفضل في تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي خلال العشرية (1965-1975) إلى الباحث (Igor Ansoff) الذي يعتبر من المفكرين النظريين المهتمين بالمؤسسة عامة و بإستراتيجيتها خاصة، حيث انطلق (Ansoff) في تحليله من تعريف المؤسسة كمنظمة اجتماعية موجهة نحو تحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف عن تلك المؤسسة التي تعتبرها النظرية الحديثة كمنشأة اقتصادية موجهة لتحقيق هدف واحد ووحيد هو تعظيم الربح، و الذي يعبر عنه بالفرق بين إيرادات المؤسسة و نفقاتها و الناجم عن النشاط العادي للمؤسسة.

هذا الربح قصير المدى و الذي يتطلب خطة عملية قصيرة المدى مثل الميزانيات السنوية تعتبره نظرية الاقتصاد الجزئي (صاحبة مفهوم تعظيم الربح) مؤشراً لتقييم أداء المؤسسة، الأمر الذي جعلها توصف بأنها نظرية ذات "نظام ساكن".

لكن التطور التكنولوجي و الطلب المتزايد على رؤوس الأموال و على التجهيزات من أجل الاستثمار في مشاريع طويلة المدى أفقد قاعدة الربح دورها كمؤشر أساسي لنجاح المؤسسة، و أصبح الربح هدفا جزئيا من الأهداف العامة طويلة المدى، حيث يرى(Ansoff) " أن مشكلة المؤسسة تكمن في "كيفية إعطاء تحويل الموارد التوجيه الذي يسمح بتحقيق أهدافها"¹.

هذا ما يتطلب جملة من القرارات المتعددة و المختلفة و التي صنفها (Ansoff) كمايلي²:

- القرارات الإدارية: تلك القرارات التي تسمح بإدارة و هيكلة الموارد للحصول على أفضل النتائج.
- القرارات العملية: هي تلك التي تحافظ على سير نشاط الاستغلال في المؤسسة.
- القرارات الإستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة و بشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتوج، سوق).

يتضح من تعريف (Ansoff) للقرارات الإستراتيجية أن الإستراتيجية حسبه ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية إذ تحدد علاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية و خاصة في شكل الثنائيات (منتوج،سوق)، أي اختيار المنتجات التي ستنتجها المؤسسة و الأسواق التي تسوق فيها هذه المنتجات.

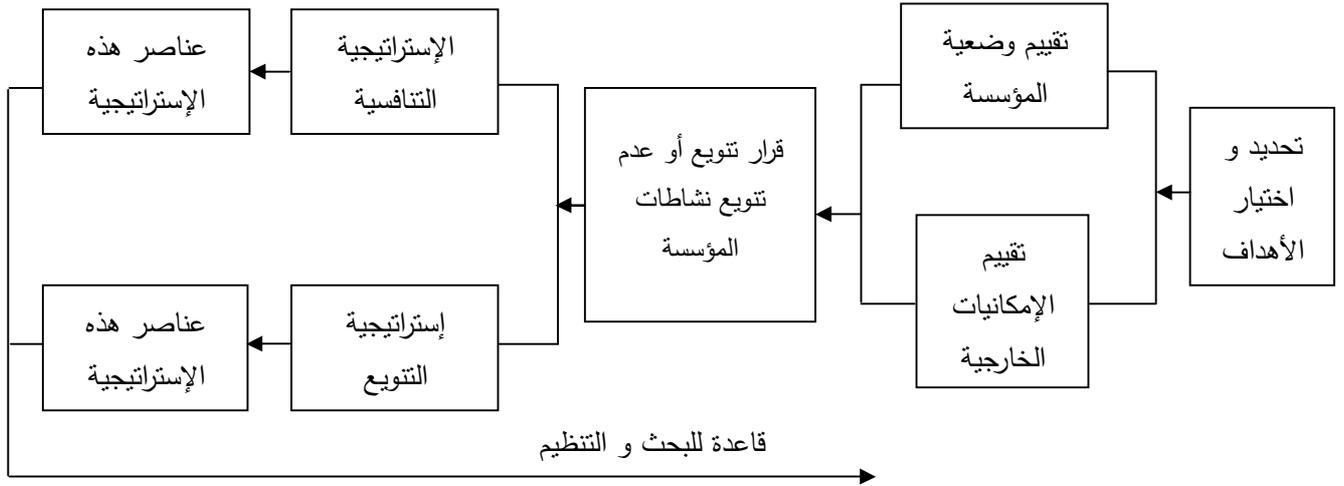
أوضح (Ansoff) أن التخطيط الاستراتيجي يعني اتخاذ مجموعة من القرارات تخص مايلي:

- تحديد مجموعة من الأهداف.
- تقييم الفرق بين هذه الأهداف و الوضعية الحالية للمؤسسة.
- اقتراح طريقة عمل أو مجموعة من الطرق لتحقيق تلك الأهداف(مجموعة من الاستراتيجيات).
- فحص قدرات المؤسسة و اختيار طريقة العمل المناسبة. و يتضح ذلك من خلال الشكل رقم(01):

¹ Ansoff.I, opcit, p57.

² Ibid, p110.

الشكل رقم(01): مخطط قرارات التخطيط الاستراتيجي حسب (Ansoff)



Source: Ansoff.I, opcit, p31.

يمكن اختصار أهم التغييرات التي أحدثها (Ansoff) على مفهوم التخطيط كمايلي¹:

- لا يمكن إطلاقا القيام بالتخطيط مع افتراض أن البيئة ثابتة بل يجب الأخذ بعين الاعتبار عامل البيئة و تغيراتها لكونها أصبحت أكثر تعقيدا و ديناميكية و تأثيرا على المؤسسة.
- إلى جانب إجراءات التخطيط التي تستلزم صياغة واضحة للغايات و الأهداف و التعليمات الموجهة للمستويات الدنيا هرميا، ووضع أنظمة مراقبة واضحة و غيرها من الإجراءات، يجب التركيز على مسارات تطبيق هذه الإجراءات ما دامت عبارة عن أساليب للاختيار و لاتخاذ القرارات تساهم في إبراز ما ستكون عليه الخطة الإستراتيجية للمؤسسة للسنوات القادمة.

3-2-1: مرحلة الإدارة الإستراتيجية:

يعتبر البعض أن الانتقال من مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية خلال السبعينات ليس إلا تنوعا في المصطلحات المترادفة، و الواقع أن هذا الانتقال حدث للأخذ بالاعتبار تحسين تشخيص مختلف مكونات البيئة و الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، بمعنى آخر عكس هذا الانتقال ضرورة التوفيق بشكل خاص بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، و ذلك نتيجة للفجوة التي تشكلت بين نظام التخطيط الاستراتيجي و واقع المؤسسة.

¹ Olivier Torrès, Economie d'entreprise, 2em édition, éd economica, Paris, 2004, p120.

يعرف (F.David) الإدارة الإستراتيجية "بأنها علم (أو فن) صياغة و تنفيذ و تقييم مختلف القرارات في مختلف الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، و هي تركز على التكامل و التنسيق والانسجام الداخلي بين مختلف الوظائف و الأنشطة لتحقيق نجاح المؤسسة"¹. من هذا التعريف نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن ثلاثة عمليات أساسية هي:

- تصميم أو صياغة الإستراتيجية.

- تنفيذ الإستراتيجية.

- مراقبة و تقييم الإستراتيجية.

عليه فالإدارة الإستراتيجية تعبر عن التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة و منهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، برزت أهميتها بفعل المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق بصفة عامة، وعدم ثبات واستقرار بيئة المؤسسات. فالإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها تعد إطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها بما ينعكس إيجابا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي. يمكن إيجاز أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية كمايلي:

- 1- تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة (الرؤية، الرسالة، أهداف...).
- 2- تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد عناصر القوة والضعف.
- 3- تشخيص البيئة الخارجية وتتبع وتصور تطوراتها المستقبلية (فرص/ تهديدات).
- 4- تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة و المفاضلة بينها.
- 5- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- 6- ترجمة الخيار الاستراتيجي للمؤسسة إلى برامج و خطط متوسطة و قصيرة الأجل و تخصيص الموارد الضرورية للتنفيذ.
- 7- تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 8- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء.
- 9- إدارة التغيير الاستراتيجي.

¹ David.F, Concepts of strategic management, 5th édition, prentice hall, New Jersey, 1995, P4.

إن الإدارة الإستراتيجية لا تعنى فقط صياغة الاستراتيجيات و اختيار أحسن البدائل لكن أيضا بتنفيذ وتجسيد هذه الاستراتيجيات في الميدان.

2: مستويات الإستراتيجية:

يمكن النظر إلى الإستراتيجية داخل المؤسسة من خلال عدة مستويات و ذلك في ضوء طبيعة وحجم المؤسسة، إذ نجد بعض المؤسسات و خاصة في العقود الأخيرة تتمتع بتنوع إنتاجي و تعدد في الصناعات، كالمؤسسات الدولية أو متعددة الجنسيات مثلا.

من أجل تسهيل عملية الإدارة الإستراتيجية لمثل هذه المؤسسات يتم تجزئتها إلى ميادين أنشطة إستراتيجية (Les DAS)* و نعني بميدان النشاط الاستراتيجي: " ذلك الجزء من المؤسسة الذي يجري التعامل فيه بصورة مستقلة باعتباره مركز إنتاج يطبق تكنولوجيا معينة لإشباع حاجة معينة ولمجموعة معينة من الزبائن، و لكنه يعمل بشكل متكامل و متناسق مع الميادين الإستراتيجية الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ككل"¹. ميز الكتاب و الباحثون بين ثلاث مستويات للإستراتيجية:

1-2: إستراتيجية المؤسسة ككل:

تركز هذه الإستراتيجية على عملية تخطيط كل الأنشطة المتعلقة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها الإستراتيجية و كيفية تحقيق التوازن في محفظة استثمارها و أنشطتها، و حشد الموارد اللازمة لذلك و توزيعها بين ميادين النشاطات الإستراتيجية التابعة لها، و تحقيق التناسق و التكامل بين أنشطة و عمليات هذه الميادين. و تتميز الإستراتيجية على هذا المستوى بأنها طويلة الأجل و لا تظهر نتائجها مباشرة كما أن أثرها على المؤسسة ككل.

2-3-2: إستراتيجية ميدان النشاط:

يهتم في هذا المستوى بصياغة و تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بكل ميدان نشاط استراتيجي انطلاقا من تحليل متغيرات بيئته الداخلية و متغيرات بيئته الخارجية التي يتعامل معها. و تحديد الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوب تحقيقها.

* Domaines d'activités stratégiques.

¹ Fréry.F et autres, stratégique, 2em édition, plarson éducation, France, 2002, p30.

كما أن هذا المستوى يكون مسؤول مسؤولية مباشرة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل و أهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس انطلاقا من تحديد عوامل النجاح الأساسية (FCS)* التي تحكم المنافسة داخل كل قطاع سوقي تنشط فيه المؤسسة. و يتم ذلك بتقديم إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هي الموصفات الرئيسية للمنتجات و للخدمات المطلوب إنتاجها من طرف كل ميدان نشاط استراتيجي؟

- كيف يمكن لميدان النشاط الاستراتيجي (DAS) أن ينافس منافسيه في ذات القطاع السوقي؟

- كيف يمكن لميدان النشاط الاستراتيجي أن يلتزم بفلسفة المؤسسة و يساهم في دعم موقفها التنافسي؟

2-3-3: الإستراتيجية الوظيفية:

يقسم عادة ميدان النشاط الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، و معظم المؤسسات تميل إلى وضع وحدات تنظيمية مستقلة لكل من وظيفة الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية. فكل وحدة من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء لميادين النشاطات الإستراتيجية أو للمؤسسة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإستراتيجية الوظيفية التي تتميز بطابعها التشغيلي قصير الأجل، فعلى سبيل المثال تتضمن الإستراتيجية على مستوى وحدة التسويق كل من استراتيجيات للمنتج و للتسعير و للتوزيع و للترويج.

تجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة و لكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد مهامها أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات و ذلك من خلال وضع التزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

3- مكانة التسويق في العملية الإستراتيجية بالمؤسسة:

لم تنشأ المكانة الإستراتيجية للتسويق بشكل عشوائي، إنما أجبرت البيئة المضطربة الإدارة على تطوير خطط إستراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد، وقد كان التركيز في الأول على المالية، و بالطبع أدركت الإدارة أن التسويق كان مطلوبا ولكن ليس ضروريا، فمثلا أكد التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي و الأرباح وعلى الاستثمارات التي يجب أن يدرس انطلاقا من الحصة السوقية التي كانت من المفروض ثابتة، ولكن مع مرور الوقت وازدياد حدة المنافسة و اضطراب البيئة أصبحت الحصة السوقية

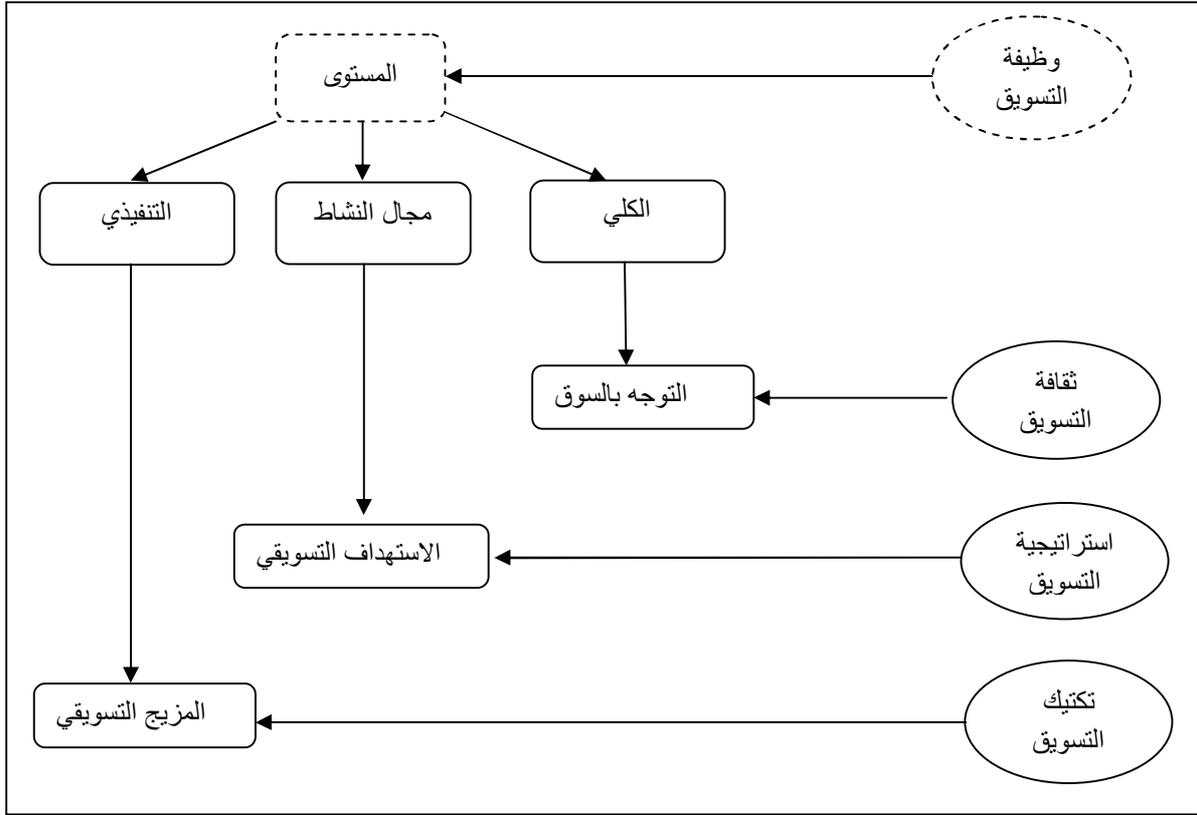
* Facteurs clés de succès.

هي النتيجة بدلا من السبب، وتركز الاهتمام بها لتحقيق هدف التدفق النقدي، كان هذا في بداية السبعينات، أما الآن برأت المؤسسات تدرك أنه توجد حلقة مفقودة في عملية التسيير، هذه الحلقة تتمثل في وظيفة التسويق، فبدون ربط التسيير الاستراتيجي بشكل مناسب مع هذه الوظيفة يصبح عملية جامدة. إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي بما يحويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرة و إلى تفكير أشمل ضرورة ملحة، إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضا أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد وتوجيه أنشطة المؤسسة وهياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

إن تفكير المؤسسة التي تتبنى المفهوم التسويقي يجب أن يبنى على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولكن كيف تحدد المؤسسة اهتمامات المستهلكين؟ إن هذا ما يقوم به التسويق الإستراتيجي من خلال مهمته وهي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة تابعا ومنبثقا من طلب السوق، فهو ينطلق أولا من تحليل حاجات الأفراد والجماعات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق، من أجل تحديد كل الثنائيات المتطابقة (منتج /سوق)، بمعنى آخر تحديد القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين و المرتقبين على أساس اختلاف و تنوع رغباتهم و العمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات، إن توجه المؤسسة نحو التسويق الإستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للبيئة التسويقية للمؤسسة بما فيها من مستهلكين و منافسين...الخ.

إن مهمة التسويق في المؤسسة تبرز على ثلاث مستويا مختلفة، على المستوى الكلي (corporate) على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي (DAS)، و على المستوى التنفيذي، ولذا ينبغي علينا تبعا لذلك التفريق بين الأبعاد المختلفة للتسويق و التي تجد موقفا في المستويات السابقة، التسويق كثافة و فلسفة، التسويق كإستراتيجية، و التسويق كنشاط تكتيكي (ميداني)، كما يلخص الشكل رقم (02).

الشكل رقم(02): مهمة التسويق في المؤسسة



Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Dunod, paris, 2008, p9.

- **ثقافة و فلسفة التسويق:** يتعلق الأمر هنا بالقيمة الأساسية للتسويق و التي تتمثل في نظرته للمستهلك أو الزبون على أنه مصدر وجود وبقاء المؤسسة (المفهوم التسويقي)، إن المدخل لتحقيق التنفيذ الناجح للمفهوم التسويقي إنما يتمثل في اتجاه إيجابي لدى الإدارة العليا، هذا يعني أن التسويق يبدأ من الإدارة العليا، فهي وحدها التي يمكن أن توفر المناخ و النظام و القيادة اللازمة لإيجاد برنامج تسويقي ناجح، غير أن ذلك لا يعني إطلاقاً أن مسؤولي التسويق يجب أن يحتلوا المناصب الرئيسية في المؤسسة أو أن يكون المدير العام متخصصاً في التسويق، إنما يجب أن تكون الإدارة العليا موجهة بالمستهلك، حيث يبرز دور مسؤولي التسويق الذين يقفون في موقف الدفاع عن رغبات المستهلك و توجيه المؤسسة بمجموعها لخدمة أسواقها المستهدفة.
- **إستراتيجية التسويق:** إن بناء أي إستراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق: التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع، إن هذه الأنشطة تجد مكانها على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي من خلال تحديد الثنائيات (منتج /سوق) والتي تمثل فرصاً للمؤسسة يمكن استغلالها.

● **التسويق التكتيكي** : ويتعلق الأمر هنا بإعداد المزيج التسويقي بما يضمن تمثيل إستراتيجية التسويق المختارة، فعلى هذا المستوى تتحدد خصائص المنتج أو الخدمة المعروضة، سعرها، سياسة توزيعها، وسياسة الاتصال المتعلقة بها. إن هذا المستوى يكتسي أهمية بالغة فهو الذي يتم من خلاله الاتصال بالزبون وإقامة العلاقة بين المؤسسة والسوق، لذلك لا بد أن تؤخذ جميع القرارات بخصوص المزيج التسويقي مع وجود سوق معين في ذهن من يتخذ القرار، ذلك أن المزيج التسويقي يبنى لمجموعة محددة من الأفراد يعرفون باسم السوق المستهدف.

علية يمكن القول إن مهمة التسويق إذا لا تنحصر فقط في إدارة وظيفة التسويق لوحدها، ولكنها تشمل مختلف المستويات في نشاط المؤسسة.

خلاصة المحور الأول:

إن الإستراتيجية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وريح حصص سوقية وزبائن إضافيين من خلال بعد النظر و التكيف مع المتغيرات البيئية، كما أن للتسويق دور هام في العملية الإستراتيجية للمؤسسة فهو الموجه لها، بحيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، فهو المصدر للمعلومات الضرورية لإعداد الخطط الإستراتيجية كما أنه يضمن المبادئ المنهجية القيادية، فمبدأ التسويق يفترض توجيه استراتيجيات المؤسسة نحو تلبية حاجات المستهلكين و هو ما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة .

من خلال دراسة هذا المحور يخلص الطالب إلى النتائج التالية:

- الإستراتيجية هي إطار عام مرشد للتفكير و التصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمدا من الأهداف الأساسية للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي.
- الانتقال من مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية ساهم في تحسين تشخيص مختلف مكونات البيئة الخارجية و الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، ليعكس هذا الانتقال ضرورة التوفيق بشكل خاص بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها.
- للتسويق مكانة جوهرية ضمن مختلف عمليات المؤسسة و خاصة الإستراتيجية منها، بحكم تمثيله لعلاقات الارتباط بين المؤسسة و البيئة التي تتعامل معها و تأثيره المباشر على تحقيق النجاح أو الفشل للمؤسسة، الذي يمكن أن يتحدد بناء على مدى إدماجه فعلا في عملية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

أسئلة تقييمية:

- حدد مفهوم الإستراتيجية ؟
- عرف تطور الفكر الاستراتيجي ثلاث مراحل أساسية، حددها؟ و اشرح الاختلاف بينها ؟
- ما هو دور التسويق ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة؟

المحور الثاني: مفهوم وأسس التسويق الاستراتيجي

تمهيد:

يعد التسويق الإستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة، والذي يساهم بشكل كبير في نمو المؤسسات واحتلالها لمواقع الريادة، عن طريق مساعدة هذه المؤسسات على الفهم الدقيق والشامل للبيئة، ويتجاوز ذلك إلى استشراف المستقبل برسم السيناريوهات المحتملة للبيئة المستقبلية، وحتى التأثير فيها. لذا من الضروري الاهتمام بهذا المفهوم الذي يحتل اليوم مكانة عالية في كبرى المؤسسات العالمية، كما نجده على شكل ممارسات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فرغم صعوبة قياسه وعدم تخصيص إدارات أو حتى أفراد معينين للقيام به، إلا أنه يمكن تلمسه من خلال مختلف الإستراتيجيات المنتهجة من طرف هذه المؤسسات والتي تتم عن فهم عميق لبيئتها.

1- ماهية التسويق الاستراتيجي:

نظرا لكون التسويق الإستراتيجي هو مفهوم حديث العهد نسبيا، و بحكم ارتباطه بمفهوم الإستراتيجية جعل معظم المختصين بدراسته يركزون بشكل أساسي على مفهوم إستراتيجية التسويق، دون التركيز بشكل عميق على تحديد مفهومه بدقة، الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المختصين الذين حددوا تعريفا واحدا وشاملا للتسويق الإستراتيجي.

1-1: مفهوم التسويق الاستراتيجي:

يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه " كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك والمباشر بالسوق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الإستراتيجية كل على حدا"¹. كما يعرف أيضا بأنه "النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة التميز بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل للزبائن، باستغلال جيد لموارد المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف التسويقية المحددة"². والتسويق الاستراتيجي يعرف أيضا على أنه نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الإمكانيات المتاحة لديها من أجل إنشاء ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تتفرد بخدمة أفضل للمستهلكين وتستغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية، وبالتالي السيطرة على جزء من السوق.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص14.

² نزار عبد المجيد البراوري، أحمد محمد فهي الرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل، الأردن، 2004، ص144.

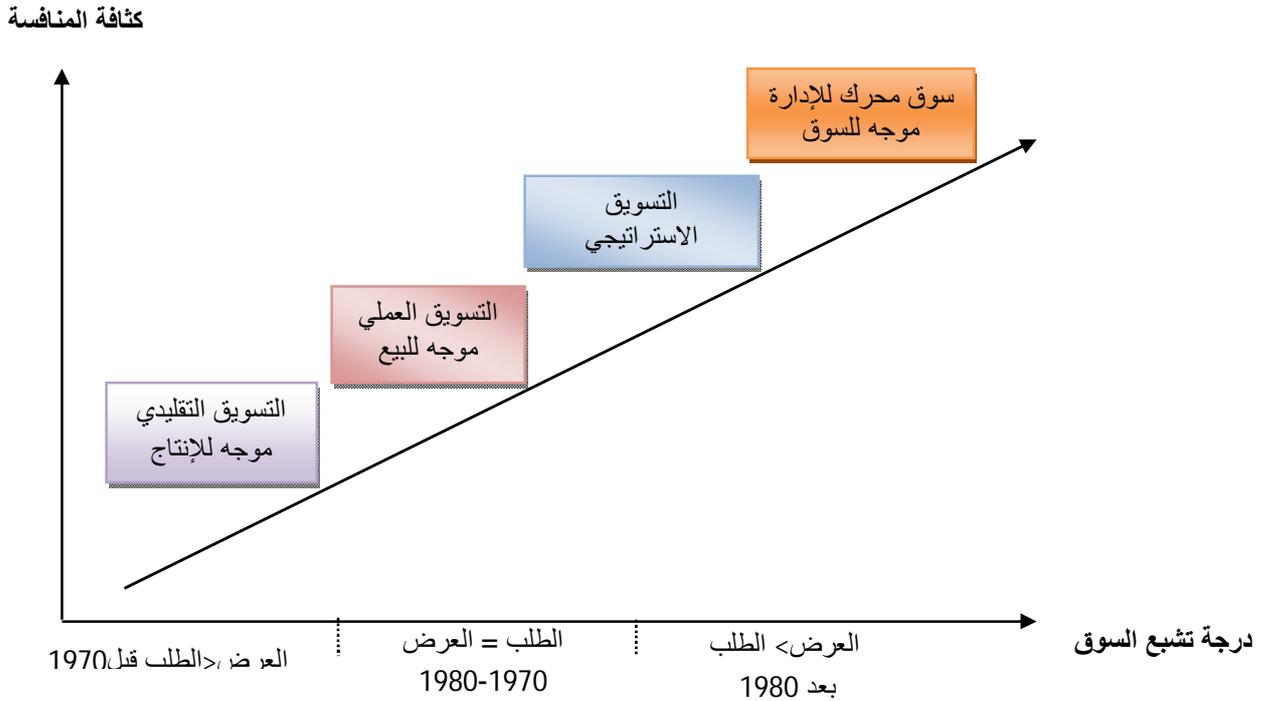
عليه فالتسويق الإستراتيجي يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين، موقع السوق، وإستراتيجيات المنافسين، ويحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المؤسسة من كسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق، يتم ذلك من خلال التوجه للزبون، والتركيز على رؤية الإدارة العليا طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وان تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة، لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع. وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الخارجي والداخلي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الإستراتيجي.

نستنتج أن التسويق الإستراتيجي هو فلسفة ترتكز على الفهم العميق للبيئة الحالية، ورسم السيناريوهات المستقبلية لتتمكن من استباق الفرص مع إعداد الإستراتيجيات الأنسب لاستغلالها.

1-2: نشأة التسويق الاستراتيجي:

تسمح المراجعة الدقيقة لوظائف الاتصالات والتغيرات الاقتصادية التي شهدها العالم، أن التسويق ليس حديث العهد في ممارسات المؤسسات بشكل أو بآخر، سواء في الأنظمة ذات التغيير الإرادي، أو التي فرض عليها لمواكبة التغيرات والبقاء. ويمكن عرض التغيرات التي شهدها التسويق في المؤسسة من خلال الشكل رقم(03):

الشكل رقم(03): تطور مفهوم التسويق



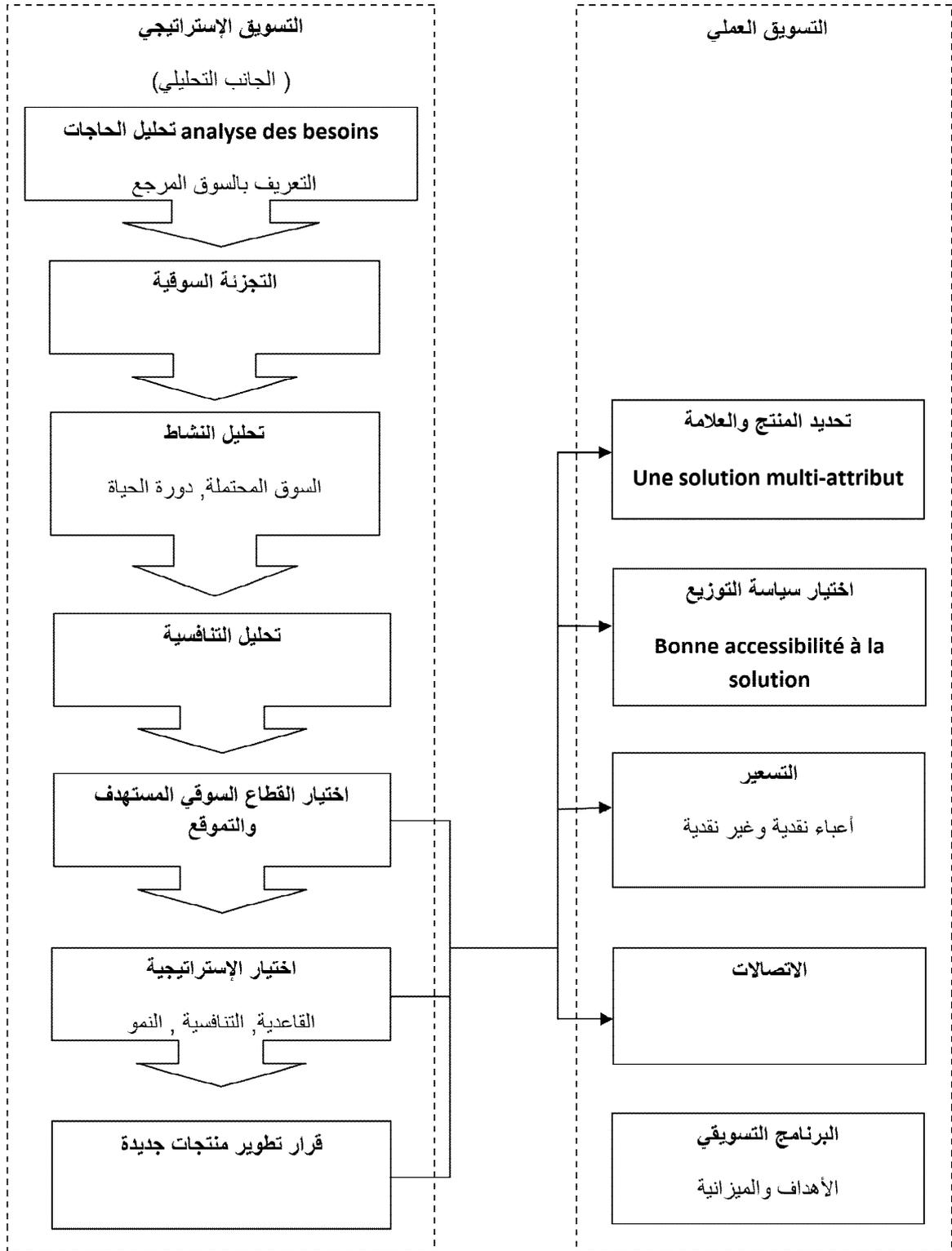
Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, opcit, P 15.

كما هو موضح في الشكل رقم (03)، فإن ازدياد تعقيدات البيئة التنافسية أسهم في إعداد ثم تدعيم ومن ثم تحول الوظيفة التسويقية بالمؤسسة، ما رسم تاريخ التسويق وأدى إلى فهم الدور الفعلي له. وبنظرة أكثر تفصيلية فإنه : قبل سنة 1970 كان العرض يخلق الطلب (كل ما ينتج يباع)، ساد خلال هذه الفترة المذهب الفوردي، نسبة لمنتج السيارات الأمريكي هنري فورد، المعروف بمقولته الشهيرة: " اختر السيارة التي تريد باللون الذي تحب ما دام الصنف T واللون أسود". للدلالة على عدم أخذ تميزات المستهلكين في الحسبان، هذا الأمر جعل الاستهلاك نمطي والإنتاجية هي العيار المحدد لنجاح المؤسسات، كما أن القائد في هذه المرحلة يتخذ القرارات دون الإصغاء للبيئة. ومع حلول فترة السبعينات وحتى الثمانينات من القرن العشرين، بدأت تظهر بوادر التنافسية بين المؤسسات ما أدى إلى ممارسة بعض النشاطات التسويقية بهدف زيادة المبيعات، وبدأت تظهر بعض التميزات في سلوكيات المستهلكين، وبوادر تجزئة تسويقية. إلا أن بداية الثمانينات من القرن الماضي كانت الحد الفاصل، والتحول الفعلي لمفهوم التسويق، فمع بروز الأزمة البترولية التي أدت إلى انخفاض النمو وارتفاع نسبة التضخم ما تسبب في الانتقال إلى مرحلة خدماتيات الاقتصاد، أين ظهرت جليا محدودية التسويق العملي وعجزه عن مسايرة وتيرة النمو المتسارع. حيث وجدت دول أوروبا الغربية و الولايات المتحدة الأمريكية نفسها أمام تشعب في أسواقها الحالية بعد انقلاب العلاقة بين العرض والطلب، ما أدى إلى حرب تنافسية شرسة مدعومة بأنشطة بحث وتطوير سريعة، بالإضافة لظهور مجموعات من المستهلكين متباينة في سلوكياتها وميولاتها خاصة في قطاع الخدمات. وفي سنة 1996 امتدت هذه الوضعية حتى دول جنوب شرق آسيا¹، مما تطلب من التسويق أكثر من مجرد استغلال الأسواق الحالية، وحتمية اعتماد الجانب التحليلي، حيث أصبح من أولويات الأهداف، البحث عن أجزاء سوقية تضمن للمؤسسة النمو، وتطوير منتجات جديدة تتماشى مع الحاجات المتجددة والمتغيرة، متبينة بذلك نظام تويوتا اليابانية أو ما يعرف بـ (Toyotisme) ، والذي يدعو إلى التمايز، ويرتكز على الإصغاء للبيئة، كما امتد التسويق صعودا في الهرم التنظيمي، بحيث شملت مهامه المشاركة في اختيار مجالات النشاط الإستراتيجية، وتحديد محفظة المنتجات ونوعية الميزة التنافسية لكل منها. وبهذا يكون التسويق قد اكتسب الجانب الإستراتيجي له، وظهر التسويق الإستراتيجي.

لكي يتضح تطور مفهوم التسويق ليصل الى مفهوم التسويق الاستراتيجي نورد الشكل رقم (04) الذي الفرق بين التسويق الإستراتيجي و التسويق العملي (الميداني):

¹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p21.

الشكل رقم(04): مقارنة بين التسويق الاستراتيجي و العملي



Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p22.

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المؤسسة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات لأن إشباع حاجات الزبائن هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة لها من نمو تحقيق للأرباح، إن تبني هذه الفلسفة ووضعها حيز التنفيذ في المؤسسة يكون عبر مسارين متكاملين¹:

- تحليل مستمر لحاجات السوق ومن ثم تطوير منتجات ذات قيمة توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين (يمثلون سوقها المستهدف) حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين وبالتالي تضمن للمنتج - ومنه للمؤسسة - ميزة تنافسية قوية ودائمة، وهذا ما يقوم به المسار الأول و هو التسويق الإستراتيجي (strategic marketing) .
- تنظيم عملية البيع و الاتصال من أجل تعريف المستهلكين بمنتج المؤسسة وإقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنبهم عناء وتكلفة البحث عن المنتج في السوق وهذا هو دور التسويق الميداني أو التكتيكي (tactical marketing).

إن مسار التسويق الإستراتيجي والذي يعمل على المدى المتوسط والبعيد يهدف إلى تحديد مهمة ورسالة المؤسسة، وأهدافها، وبناء إستراتيجية لنموها، والعمل على إيجاد حافظة منتجات متوازنة، إن هذا التفكير والتخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق العملي (الميداني) حيث يتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير، إن هذين الدورين للتسويق يتكاملان بشكل مباشر ذلك أن بناء مخطط استراتيجي له علاقة مباشرة بالتسويق العملي، هذا الأخير الذي لن يكون مجديا ما لم يتم بناؤه وصياغته على أساس من الخيارات الإستراتيجية المناسبة، فإن أي حركة دون تفكير هي ضرب من الخطر المؤدي للفشل ولذلك نفهم أن هذا النوع من التفكير الاستراتيجي في التسويق له مكانته وأهميته في مواجهة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية والثقافية التي تميز بيئة المؤسسة.

أما التسويق العملي هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المؤسسة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، إن وظيفته الأساسية هي تحقيق رقم الأعمال المناسب، ومن أجل ذلك فهو يستعمل وسائل البيع الأكثر فعالية والأقل تكلفة، إن هدف تحقيق رقم أعمال مريح يجب أن يترجم قبل ذلك من خلال برنامج تصنيع ملائم لوظيفة الإنتاج وسياسة سعرية متوازنة، يليها برنامج للتخزين والتوزيع، أي أن التسويق العملي هو تفعيل ما يسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربعة: المنتج، السعر، التوزيع والاتصال (الترويج)، يعني ذلك أن التسويق العملي يهدف إلى²:

¹ Valentina Kirova. Marketing Stratégique -Stratégie Marketing : Proposition D'Une Grille De Lecture Intégrative, Revue Française Du Marketing. N° 224, Octobre2009, P13.

² علي فلاح الزغبي، التسويق - منظور تطبيقي استراتيجي، اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص 111.

- تنظيم عملية غزو و اختراق الأسواق الحالية.

- تفعيل المزيج التسويقي.

- تسيير ميزانية التسويق.

- تسيير ومراقبة الحصص السوقية للمؤسسة.

فالتسويق العملي هو إذن عامل فاصل في أداء المؤسسة وبخاصة في الأسواق كثيفة المنافسة، فكل منتج مهما كانت جودته عالية يجب أن يكون له سعر مقبول في السوق، وأن يكون متاحا في القنوات التوزيعية المناسبة للعادات الشرائية للزبائن المستهدفين، وأن يدعم بعد ذلك بحملة ترويجية موجهة للتعريف بوجوده وبخصائص الجودة التي يحويها والتي يتميز بها في السوق.

2- فلسفة التسويق الاستراتيجي:

يلعب التسويق دورا هاما في العملية الإستراتيجية للمؤسسة فهو الموجه لها، بحيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، فهو يمثل مصدر المعلومات الضرورية لإعداد الإستراتيجية كما أنه يضمن المبادئ المنهجية القيادية، فمبدأ التسويق الحديث يفترض¹:

- توجيه استراتيجيات المؤسسة نحو تلبية حاجات المجموعات الأهم من المستهلكين، بحيث أن تلبية حاجات الزبائن تمثل المهمة الرئيسية للمؤسسة.
- تحديد الكيفية التي سيتم إتباعها من أجل إشباع تلك الحاجات، وهي مسؤولية كل وظائف المؤسسة وليس التسويق فقط.
- تحقيق أهداف المؤسسة يكون على أساس إشباع الحاجات و الرغبا في الاسواق المستهدفة.
- تحديد استراتيجيات الوظائف الأخرى للمؤسسة من إنتاج تمويل وموارد بشرية يتوقف على قرارات التخطيط الاستراتيجي للتسويق بما يساهم ويضمن تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة ومن ثم التكامل بين جميع أنشطة المشروع.

إن التسويق الاستراتيجي يوضع في الموقع الوسطي بين المفاهيم الأكثر تأسيسا مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ (Porter) و الإطار التسويقي لـ (Kotler)، حيث أن اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المؤسسات من التوجه نحو السوق و التي تتضمن المعلومات عن المنافسين والزبون لصياغة الإستراتيجية وقيادة المؤسسة للعمليات و الإجراءات التنفيذية.

¹ Louis Segur, Marketing Stratégique , 4 ème édition , le génie des glaciers éditeur, France ; 2011, 124.

عليه فإن فلسفة التسويق الاستراتيجي تركز على المبادئ التالية:

- قيادة السوق.
- التوجه بالزبون.
- خلق الميزة التنافسية.
- تعظيم القيمة للزبون.
- صياغة إستراتيجية تسويقية مبتكرة وفاعلة.
- الإبداع في التنفيذ و الأداء.
- خلق فرص التسويقية للمؤسسة.
- تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.

3- التسويق الاستراتيجي و إنشاء القيمة:

عديد من الباحثين يؤكدون أن الأداء بمفهومه الحديث يعبر عن طريقة ارتباط المؤسسة بزبائنها، بمعنى أن الأداء صار يعرف بالعلاقة " مؤسسة- زبون"، حيث أصبحت هذه العلاقة في قلب الإشكاليات الحالية في ميدان الإدارة و التسويق، حيث تبرز أهمية هذه العلاقة من خلال الدور الذي تلعبه في ربحية المؤسسة و ذلك من خلال مايلي¹:

- الأفق الزمني لتحليل علاقات التبادل، حيث انتقلت في سنوات قليلة من المدى القصير إلى المدى الطويل، مرتكزة في ذلك على جعل الزبون الأقل تكلفة الأكثر وفاء.
- طبيعة تحليل العلاقات التبادلية التي اتسعت لتشمل بالإضافة إلى البعد الاقتصادي أبعادا أخرى و خاصة منها الاجتماعية.

تسمح متابعة سلوك الزبون بتحديد محورين أساسيين لتخصص المؤسسة في إنتاج صنف معين من المنتجات من خلال القيمة المدركة من طرف الزبون، يكون التقابل بين المحورين مصفوفة لترتيب تلك العروض و مستويات الأداء المرتبطة بها باعتبار أن²:

- المحور الأول: يعبر عن القيمة المدركة من طرف الزبون لحظة الشراء.
- المحور الثاني: يمثل الاستعمال الذي يطمح إليه الزبون للمنتج المشتري.

¹ Dampvrat Maud, Vers un renforcement de la proximité des relations client, revue française de gestion, volume 32, N°162, 2006, p 142.

² Bely Jacques, La valeur client, fondation des « business model gagnants », L'expansion management Review, N°118, 2005, p 188.

حيث تعرف مستويات النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال ذلك وجهين مختلفين تعبران عن ازدواجية النظرة للأداء الاستراتيجي للتسويق و المتمثلة في:

- أداء العرض المقاس من طرف الزبون المستقبل للقيمة.

- أداء المؤسسة من خلال أداء الموارد المخصصة.

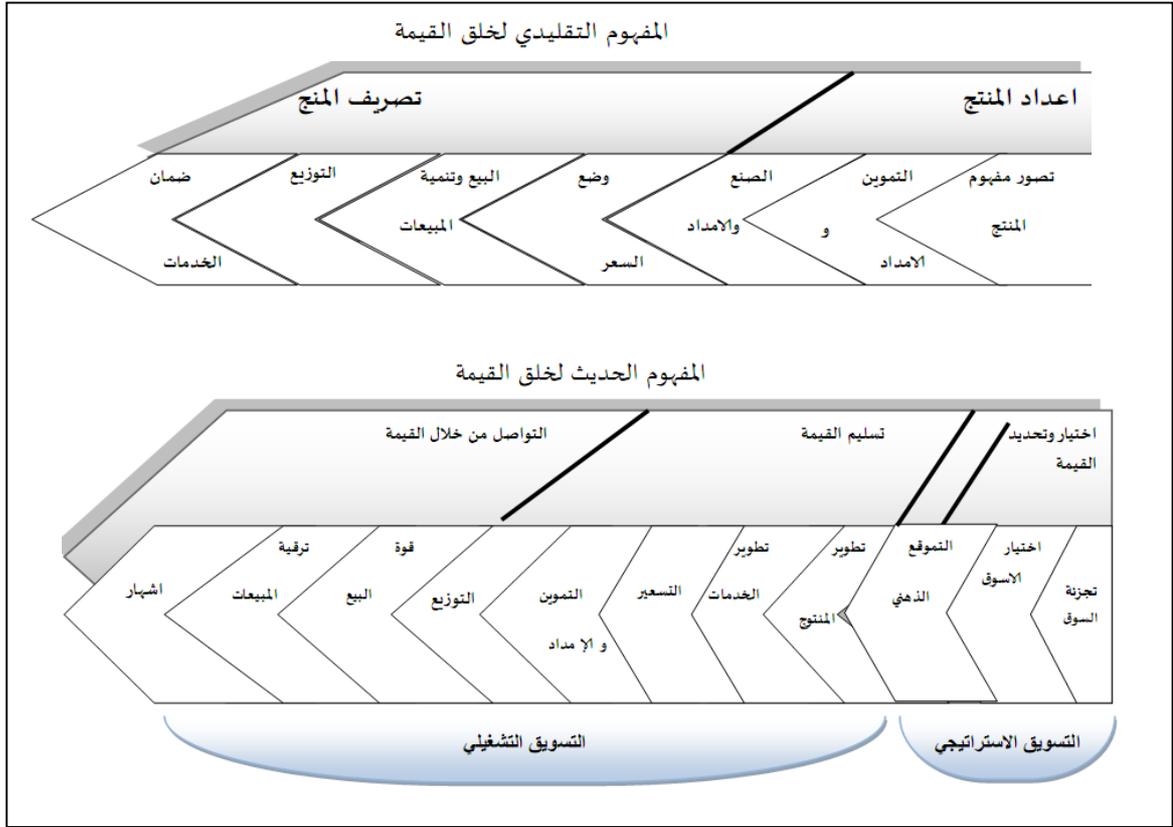
إن نجاح المؤسسات يستند على معرفة واكتشاف موقع القيمة، وإن تحديد موقع القيمة يعتبر الأساس في تحديد القرارات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة لكي تضمن مشاركة كل فرد فيها في إنشاء القيمة، بهذا الصدد يقترح (Doyle) بأن التسويق الاستراتيجي يمثل عملية الإدارة التي ترغب بزيادة العائدات إلى حملة الأسهم بإنشاء ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيم و الاتصال و التسليم إلى الزبائن¹. يعني ذلك أن التسويق الاستراتيجي يركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن بما يمكن من تحديد الأهداف التسويقية بشكل واضح، والتي على ضوئها تتم صياغة الاستراتيجيات اللازمة لاختيار الزبون الصحيح وبناء علاقات متينة معه مبنية على الثقة مما يؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة.

إن النظرة التسويقية الإستراتيجية تعكس نظرة متكاملة مستندة إلى البحث و التطوير و الإبداع فتحديد حاجات الزبون من خلال دراسة وفهم الأسواق للوصول إلى أداء متكامل لإرضاء الزبون و تحقيق أهداف المؤسسة.

نستنتج ان التسويق بمفهومه الحديث له دور استراتيجي في قدرة المؤسسة على إنشاء و إيصال القيمة لزيائنها و أسواقها و الشكل رقم(05) يوضح المفهوم الحديث لعملية إنشاء القيمة و دور التسويق في هذه العملية.

¹ Ibid, P190.

الشكل رقم(05): خلق القيمة بين المقاربة التقليدية و الحديثة للتسويق



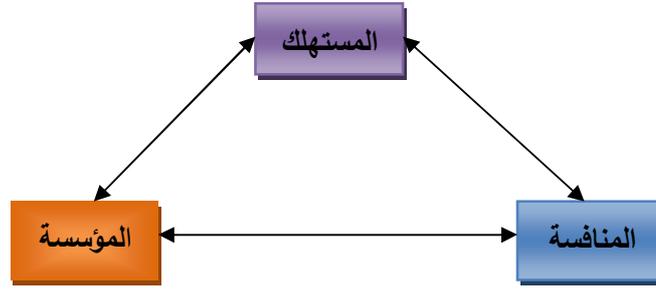
Source : Bely Jacques, opcit, P 191.

4- التسويق الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية:

إن التسويق الاستراتيجي يركز على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية (3Cs)، الزبون (Customer)، المنافسة (Competition) و المؤسسة (Corporation)، فاستراتيجيات التسويق تركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة أن تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيائنها، 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 و كفاءات المؤسسة واستغلالها في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة عليا للزبائن و متميزة عن المنافسين، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات و تعقيدات بيئة النشاط والأسواق.

الشكل رقم(06): مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم ، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 1999، ص112.

عليه فالإستراتيجية التسويقية هي نتيجة تفاعل للقوى الثلاثة الرئيسية 3Cs لتستطيع المؤسسة تمييز نفسها بشكل ايجابي عن منافسيها، و ذلك باستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لريها بشكل مناسب لتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي محدد.

إضافة لذلك بأن الإستراتيجية التسويقية لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية المتواصلة وأحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد بأن إستراتيجية التسويق تتحدد من خلال 3 مكونات أساسية وهي¹:

- **طريقة التنافس:** تشمل الاستراتيجيات التالية: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، التصنيع.
- **حلبة التنافس:** و تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- **أساس التنافس:** وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

إنّ فالميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كل ما تحوزه المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، فهي عناصر مكتسبة ومعروفة مسبقاً من طرف المستهلك، حيث تستطيع المؤسسة بفعل أقدميتها في المهنة حيازة سمعة طيبة واكتساب قوة وشهرة والتميز عن المنافسين، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، فهي

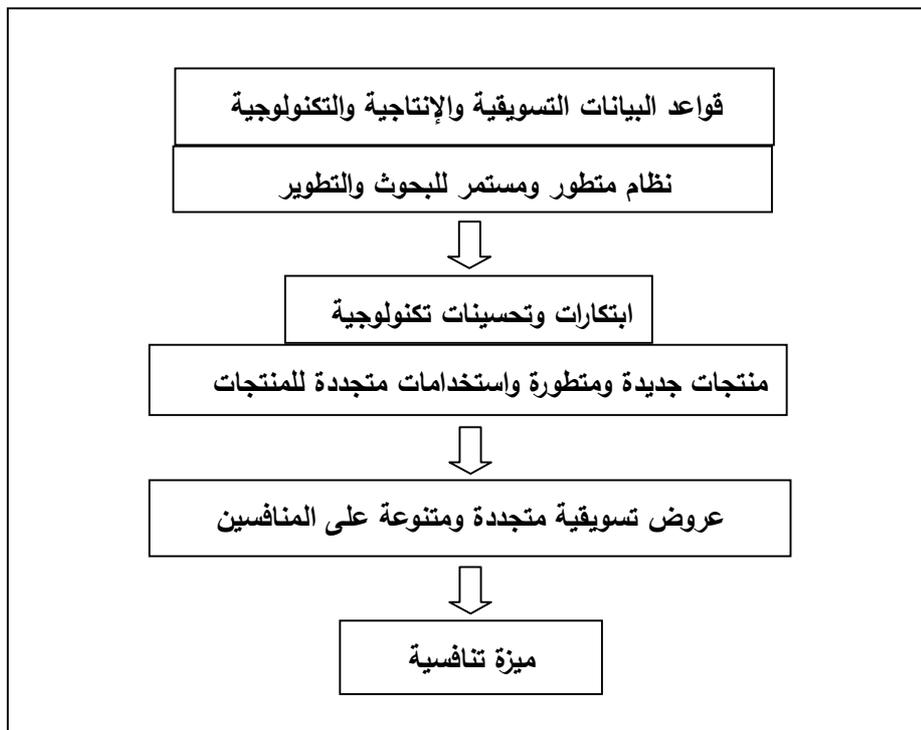
¹ علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 184.

عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة، وبالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات.

في الأخير يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول والمهارات اللاتقة والمناسبة والتي ستكون بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها مضطرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، و لضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتنميتها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة في الصناعة.

عليه فالمؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المؤسسة وهو ما يبينه الشكل رقم (07).

الشكل رقم (07): إستراتيجية التسويق أساس تكوين الميزة التنافسية



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، يتوصل إليها عن طريق إتباع استراتيجيات تسويقية محققة للقيمة وتتوفر فيها عنصرين أساسيين وهما:

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً.
 - عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
- في هذا الصدد لابد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للمؤسسة وهي:
- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.
 - أن تكون مستمرة و متواصلة نسبياً، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة.
 - أن يكون أثرها ملموساً وملحوظاً.

5- منهجية إعداد الإستراتيجية التسويقية:

إن صياغة الإستراتيجية التسويقية تعني إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها إلى تحقيق أهدافها من خلال تحديد مجموعة من التصورات انطلاقاً من تحديد أغراضها و أهدافها المستقبلية، وصولاً إلى تحديد البدائل الإستراتيجية و اختيار البديل المناسب. فهي ليست بالعملية السهلة على الإطلاق، بل تتطلب مهارات فكرية و تحليلية و تركيبية تأخذ بعين الاعتبار إمكانية الربط بين الدراسات و المعطيات و التحليل النظري و الميداني و بين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم يمكن أن يحقق للمؤسسة التميز التنافسي في قطاع صناعتها.

ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فإن صياغة إستراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع العوامل الإستراتيجية الثلاثة 3Cs، و تحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي، وإن إستراتيجية التسويق تشكل للتعظيم الايجابي و التفوق على المنافسين في تلبية أفضل لحاجات الزبائن.

إن دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي يتضح من خلال مختلف مستويات الإستراتيجية، فعلى مستوى المؤسسة ككل يقدم التسويق فلسفة توجيه "المفهوم التسويقي" التي تقترح على إستراتيجية المؤسسة العمل على بناء علاقات مريحة مع القطاعات المستهدفة، كما يقدم التسويق مدخلاً للقائمين بعملية التخطيط الإستراتيجي خاص بالتحليل التنافسي وحركية السوق والتحولات البيئية ومتغيرات السوق (الحصص

السوقية، ، نمو الأسواق...) وغيرها من المعلومات التي تساعد المخططين في تحديد الفرص السوقية و تقييم إمكانية المؤسسة في الاستفادة منها، بالإضافة إلى ذلك و بما أن التسويق يركز على احتياجات العميل وقدرة المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، فإنه يعتبر كمرحلة في رسالة المؤسسة وأهدافها، كما يصمم التسويق إستراتيجيات للوصول تحقيق تلك الأهداف. من هذا المنطلق، تعد إستراتيجيات التسويق التنافسية خيارا تفضل المؤسسة فيما بينها تجاه بيئتها المحيطة وخاصة فيما يتعلق بالعميل وسلوك منافسيها، و هذا ما توضحه التعاريف التي خصت بها، حيث عرفها (Brok) بأنها " مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق"¹ وفي تعريف آخر يشير كل من (Harrel & Kiefer) بأنها " النشاط الخاص بإعداد المنتجات وتوزيع موارد المؤسسة بما يتفق واحتياجات كل سوق وذلك بغرض تقوية مركزها التنافسي"². كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بإنشاء و إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن قطاع البيئي الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين. هذا التعريف يتفق مع وجهة نظر (Porter) الذي يعرف الإستراتيجية التنافسية على أنه بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف.

بينما (Kotler) يعرف الإستراتيجية التسويقية التنافسية بأنها " مجموعة التصرفات التي تحدد أجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان"³، كما تعنى بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمؤسسة والمخاطرة المتوقعة بالإضافة إلى تطوير البرامج التسويقية تبعاً لذلك.

يتضح من التعاريف السابقة بأن إستراتيجيات التسويق التنافسية هي أداة الربط بين المؤسسة والبيئة، تحاول من خلالها تحديد أسواقها المستهدفة و تحقيق الأهداف والغايات المحددة سواء على مستوى المؤسسة ككل أو ميادين الأنشطة الإستراتيجية.

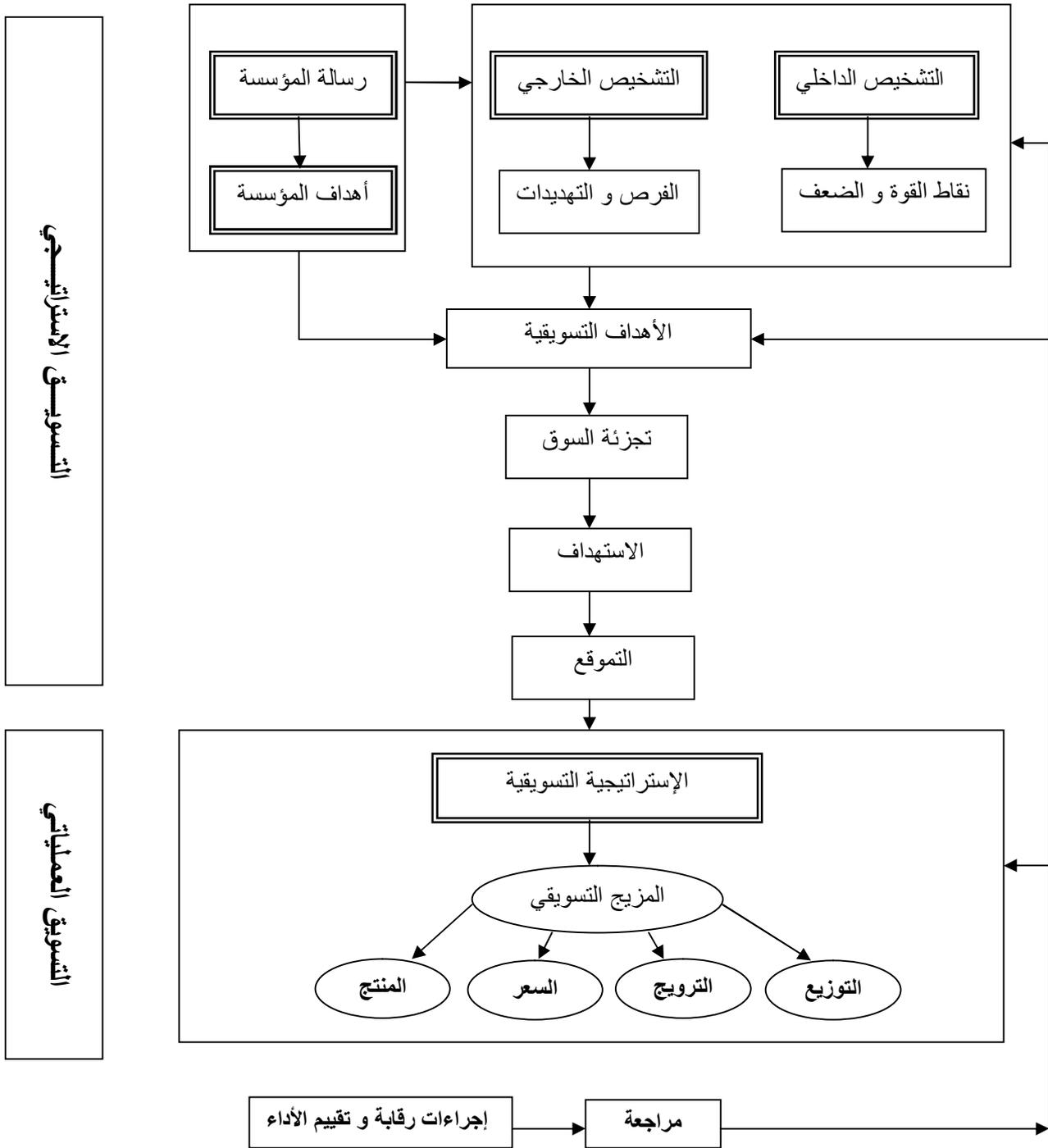
إعداد الإستراتيجية التسويقية يتم عبر المراحل التي نوضحها في الشكل رقم(08).

¹ Amerein et autres, Marketing stratégie et pratique, 2eme édition, éd Armand Colin, France, 1997, p154.

² Ibid, P154.

³ Kotler.P et autres, Marketing Management, 10ème Edition, Public- Union Edition ,Paris, 2000, P 211.

الشكل رقم(08): مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية



Source : Jean Pierre Védrine , Martin sylvie, marketing :les concepts clés, Editions d'organisation, Paris, 1994, p117.

من خلال الشكل رقم (08) يتضح أن عملية وضع الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة تتضمن عدة مراحل أساسية، تركز في مجموعها على منهج التخطيط الاستراتيجي القائم على اتخاذ القرارات بناء على تحليل أو تشخيص دقيق لبيئة الداخلية و الخارجية و بالاستعانة بنماذج تحليلية معينة، فالتخطيط الاستراتيجي للتسويق (صياغة الإستراتيجية التسويقية) كما هو موضح في الشكل رقم (08) المرحلة الأولى منه، تتضمن عملية تحدد وتعريف مهمة ورسالة المؤسسة والأنشطة الإستراتيجية و الأسواق المرجعية، التي سوف تقوم بخدمتها من خلال إمكانيات وقدرات و تكنولوجيا معينة، تم تأتي مرحلة التحليل للأسواق والمنافسة، و كذا تحليل داخلي للمؤسسة، في المرحلة التالية تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف بطريقة دقيقة، بعدها القيام بتجزئة الأسواق واختيار الأسواق المستهدفة و من ثم التموقع، بناء على هذه العمليات تقوم المؤسسة بتحديد عدد من البدائل الإستراتيجية و المفاضلة بينها و اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بالاستعانة بمجموعة من الأدوات المساعدة على الاختيار الاستراتيجي، على أساس هذه الاختيار يتم تصميم و إعداد المزيج التسويقي المناسب الذي يسمح بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية المصاغة.

خلاصة المحور الثاني:

نخلص من دراسة هذا المحور أن التسويق الاستراتيجي يركز على كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية، الأسواق و المنافسة، و كافة العوامل المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة بشكل عام و على وحدات الأعمال الإستراتيجية كل على حدا، فالتسويق الاستراتيجي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة التميز بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل للزبائن، من أجل بلوغ الأهداف التسويقية المحددة.

من خلال دراسة هذا المحور يخلص الطالب إلى النتائج التالية:

- التسويق الاستراتيجي هو نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الإمكانيات المتاحة لديها من أجل إنشاء ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تتفرد بخدمة أفضل للمستهلكين و تستغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية.
- التسويق الاستراتيجي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة أن تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة مميزة لزيائنها، 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 و كفاءات المؤسسة واستغلالها في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة عليا للزبائن ومتميزة عن المنافسين، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات وتعقيدات بيئة النشاط والأسواق.

أسئلة تقييمية:

- اشرح مفهوم التسويق الاستراتيجي و الإضافة التي جاء بها مقارنة بالمفاهيم السابقة للتسويق؟
- يتفاعل التسويق الاستراتيجي مع ثلاثة قوى رئيسية حددها؟ اشرح هذا التفاعل؟
- ما الفرق بين التسويق الاستراتيجي و التسويق العملياتي؟

المحور الثالث: تحديد الأهداف و دورها في إعداد الإستراتيجية التسويقية

تمهيد:

إن تحديد الرسالة و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تمثل خطوة أولى بالغة الأهمية في عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية، ذلك لأن كفاءة الأداء بمختلف الإدارات و الأقسام و المجموعات و الأفراد داخل المؤسسة تعتبر انعكاسا منطقيا و طبيعيا لدقة و فعالية تحديد رسالتها و أهدافها الإستراتيجية، كما أن البحث عن السبب الرئيسي للأداء الضعيف بأية مؤسسة ينطلق من فحص توجهاتها الإستراتيجية.

1- رسالة المؤسسة:

تبين لنا فيما سبق بأن إستراتيجية التسويق، هو مجموعة متكاملة من التصرفات، المؤدية إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، واستغلال المزايا الحالية وتمييزها، هذا الأمر يتطلب وجود رسالة واحدة مشتركة في المؤسسة، قادرة على الإبحار وسط الظروف الصعبة والمتغيرات البيئية السريعة. تعرف رسالة المؤسسة على أنها " وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا. " ¹، فهي تمثل الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، أو مهمتها الجوهرية، أو بعبارة أخرى هي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة وتكنولوجيا ومنتجات وقيم وثقافة المؤسسة، وأوجه اختلافها مع المؤسسات المنافسة في قطاعها، كما تعبر عن الفلسفة التي تضعها المؤسسة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها، وعادة ما تكون على شكل بيان مكتوب، تحدد فيه المؤسسة الاتجاهات العامة للإدارة العليا للمؤسسة وفلسفتها.

في هذا السياق يرى (Peter Drucker) أن المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية هي " التفكير في رسالة المؤسسة" و يتم ذلك من خلال طرح التساؤلين التاليين: "ما هو عملنا؟" و " ما يجب أن نكون عليه مستقبلا؟" ².

إن الإجابة عن التساؤلين السابقين تقود إلى وضع الأهداف و بناء الاستراتيجيات وصنع قرارات اليوم لتحقيق نتائج الغد، فالرسالة إذن هي بمثابة إعلان عن سبب وجود مؤسسة ما.

تشمل رسالة المؤسسة مجموعة من العناصر نوجزها في مايلي ¹:

¹ بني حمدان محمد خالد، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، اليازوري، عمان، 2009، ص 146.

² Klika.M, Management stratégie et organisation, 4em édition, Vuibert, Paris,2002, p51.

1. النشاط الرئيسي للمؤسسة.
2. الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة.
3. أسواق المؤسسة.
4. الموردون.
5. منتجات المؤسسة.
6. أهداف المؤسسة.
7. قيم المؤسسة.
8. سمعة المؤسسة.
9. نقاط قوة المؤسسة.
10. رؤية المؤسسة لمواردها البشرية.

يتضح إذن بأن رسالة المؤسسة، تعبر عن رؤية الإدارة فيما ينبغي التركيز عليه والاهتمام به والسعي إليه بكل جدية، فهي التي تحدد الطريق إلى النجاح والفوز في السوق، و لا بد أن يقتنع بها العاملون ويتفاعلوا معها ويلتزموا بها بعد فهمها بدقة، و التعرف على دورهم فيها بوضوح، وكل ذلك يتحقق وتستفيد منه المؤسسة في حالة عمل كل أفرادها على تحقيق الاختلاف النظري والمكتوب في الوثيقة، وتحويله إلى واقع فعلي ملموس يراه الزبائن والعاملون والموردون وكل من استهدفتهم الرسالة.

2- معايير جودة رسالة المؤسسة:

من أهم الخصائص التي تدل على جودة الرسالة وكفاءتها، نتابعها في الجدول رقم(01)، حيث يوضح لنا هذا الجدول أهم المحاور التي يجب أن تحتويها وتركز عليها رسالة المؤسسة الناجحة، ومن خلال الإجابات التي تتحصل عليها إما بنقطتين أو نقطة واحدة أو صفر نقطة، تستخلص المؤسسة مدى استيعاب رسالتها لما يجب أن تستوعبه، أم أن هناك نقائص لا بد من تداركها وإضافتها حتى تصبح كاملة.

¹ Ibid, PP 51 52.

الجدول رقم(01): معايير الحكم على بيان رسالة جيدة

التقييم			البيان
0	1	2	* الغرض: 1- هل يذكر بيان الرسالة غرضاً (ملهماً) بعيداً عن أنانية مصالح الملاك والموظفين والعملاء. 2- هل يشرح البيان مسؤولية المؤسسة نحو أصحاب المصالح فيها.
0	1	2	* الإستراتيجية: 3- هل يحدد بيان الرسالة مجال عمل المؤسسة ويشرح سبب جاذبيته. 4- هل يشرح بيان الرسالة الموقف التنافسي، الميزة التنافسية.
0	1	2	* القيم: 5- هل يحدد بيان الرسالة القيم التي تربط بين غرض المؤسسة وقناعات الموظفين. 6- هل تقوى القيم والقناعات الواردة في بيان الرسالة إستراتيجية المؤسسة.
0	1	2	* معايير سلوكية: 7- هل يشرح بيان الرسالة المعايير السلوكية الهامة التي تدعم القيم الإستراتيجية. 8- هل تم توضيح المعايير السلوكية التي تجعل من السهل على الموظفين الحكم على ما إذا كان سلوكهم سليماً أم لا.
0	1	2	* شخصية المؤسسة: 9- هل يوضح بيان الرسالة بروفيلاً للمؤسسة يجسد القيم والقناعات. 10- هل بيان الرسالة سهل القراءة والتذكر؟

المصدر: سيد الهواري، منظمة القرن 21، دار الجيل للطباعة و النشر، بيروت، 2009، ص 60.

نخلص من هذا التحليل، أن رسالة المؤسسة المتميزة والقادرة على قيادة المؤسسة نحو المراكز القيادية في السوق وتعزيز تنافسياتها، هي تلك الرسالة التي تركز على ما سوف تقوم عليه المؤسسة من إشباع حاجيات ورغبات الزبائن من سلع وخدمات، و ليس ما تنتجه، كما أنها لا بد و أن تصاغ بعبارات موجزة وواضحة ومكتوبة بلغة سليمة وذات مفهوم واحد لدى الجميع، و بالتالي تساهم في تميز المؤسسة عن بقية المؤسسات العاملة في نفس القطاع، و تحدد ضمنياً المزايا التنافسية التي سوف تعتمد عليها المؤسسة في بناء استراتيجياتها، كما تلعب دور المرشد والمقيم لعملية اتخاذ القرارات والجهود المبذولة في المؤسسة، و ما يجب الالتزام به من قيود حضارية وأخلاقية و قانونية، حتى تتمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لإمكاناتها والاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص، فضلاً عن تحديدها لدعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها في التفوق على المنافسين.

لهذا يمكن تشبيه رسالة المؤسسة بأنها رسماً هندسياً لمنزل جميل لا يعني شيئاً إلا إذا وجد المنزل فعلاً، فهي إطار عام يحتاج إلى جهد كبير لتحويله إلى واقع.

حدد (AKOFF) الشروط الواجب توفرها في الرسالة كما يلي¹:

- تشمل صياغة الأهداف التي تمكن من تحقيق الانجازات.
- تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات .
- تحدد مجالات نشاط المؤسسة الأساسية التي تريد أن تتواجد بها.
- أن تكون مجدية وذات معنى في نظر الأطراف ذات المصلحة وليس فقط في نظر المساهمين والمدراء.
- أن تكون محفزة وملهمة ومثيرة للعاملين.

لكي يتضح أكثر بيان رسالة المؤسسة و التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نورد ما جاء في وثيقة " سياسة الجودة لمؤسسة " العجائن الصناعية (SOPI)"، و هي مؤسسة جزائرية خاصة تنشط في قطاع الصناعة الغذائية، حيث وردت كالتالي:

" إن جودة منتجاتنا هي عنصر محدد لنجاح مؤسستنا، من أجل ذلك نحن نداوم على تحسين جودة منتجاتنا وتحسين أدائها من أجل مواجهة المنافسة. إن اهتمامنا بالتطوير والتحسين ينبع أساساً من وعينا بالأهمية البالغة لمفهوم التحسين المستمر الذي يضمن بقاء و استمرارية المؤسسة، لذلك نحن نوظف أحسن المهارات والكفاءات من أجل إرضاء زبائننا وجميع من تتعامل معهم مؤسستنا، ومن أجل هذا أيضاً نحن نطبق نظام لإدارة الجودة مبني على أسس الجودة العالمية (ISO :9001 :2008)".

من خلال ما ورد في وثيقة "سياسة الجودة" لمؤسسة SOPI نستطيع أن نحدد التوجهات الإستراتيجية لهذه المؤسسة والمتمثلة فيمايلي:

- رؤية المؤسسة: تطمح المؤسسة إلى أن تصبح منتجاتها الأكثر جودة.
- رسالة المؤسسة: وهي العمل على توظيف أحسن المهارات و الكفاءات من أجل إرضاء زبائننا و جميع من تتعامل معهم المؤسسة.
- غاية المؤسسة: تحسين جودة منتجاتها وتحسين أدائها من أجل مواجهة المنافسة.

¹ بني حمدان محمد خالد، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 147.

و قد ورد في وثيقة سياسية الجودة لهذه المؤسسة عدة جمل أتت لتعبر عن قيمها ونقاط قوتها ونظرتها لمواردها البشرية. فتعبيرها عن قيمها برز من خلال إشارتها إلى أن "اهتمامها بالتطوير والتحسين ينبع أساسا من وعيها بالأهمية البالغة لمفهوم التحسين المستمر الذي يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة".

أما عن نقاط قوتها فتبرز من ذكرها بأنها "تعمل وفق نظام لإدارة الجودة مبني على أسس معايير الجودة العالمية ISO: 9001:2008".

و قد أشارت المؤسسة إلى نظرتها لمواردها البشرية عندما أوردت في وثيقة سياسة الجودة "بأنها توظف أحسن المهارات و الكفاءات من أجل إرضاء زبائنها وإرضاء جميع من تتعامل معهم"، هذه الجملة التي يمكن إدراجها ضمن نقاط قوة المؤسسة تشكل إذا ما أضيفت لها معايير أو قيم المؤسسة البيان الكامل لرسالتها.

ما يلاحظ في وثيقة سياسة الجودة لمؤسسة SOPI أنها قد تضمنت التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بكل وضوح، غير أنه لم يرد فيها أي جملة تعبر عن النشاط الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في صناعة المنتجات الغذائية الطحينية.

أما عن الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسة فقد وردت في وثيقة سياسية الجودة كمايلي:

- إرضاء زبائن المؤسسة.
- توسعة الحصة السوقية للمؤسسة.
- إنشاء علاقة ديناميكية قوية بين المؤسسة وجميع عملائها الاقتصاديين.
- ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.
- تطوير شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- تحسين أداء مواردها البشرية من خلال تحسين وضعيتهم الاجتماعية والمهنية وإشراكهم في برامج تكوين وتدريب فعالة.

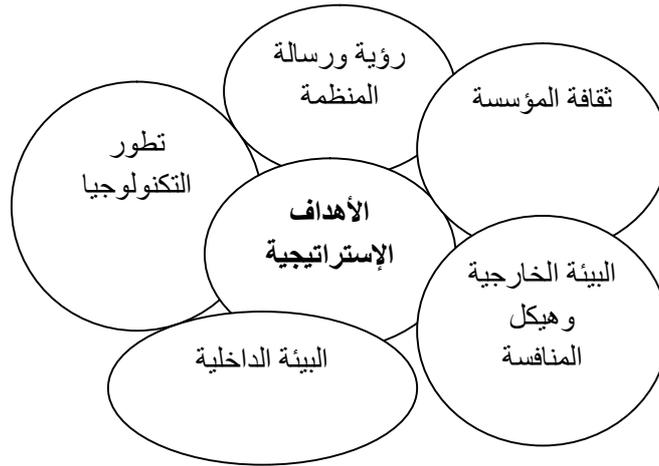
3- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

لقد تمكنا من الإدراك بأن رسالة المؤسسة، هي الدستور والمرشد الأساسي لاستراتيجياتها، وتعبيرا عن فلسفة المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، و بالتالي يتضح لنا وجود علاقة وطيدة بين الأهداف، رؤية المؤسسة ورسالتها، حيث يتم تحديد رؤية المؤسسة الشاملة والتي من خلالها تتحد رسالتها والأهداف المختلفة التي تسعى إلى تحقيقها، سواء فيما يتعلق بأهداف الأداء الوظيفية: الإنتاج، التسويق، التمويل، البحوث و التطوير، أو أهداف الأداء للمؤسسة ككل(الحجم،النمو،الربحية،السيولة،...)، حيث أنه في ضوء رسالة المؤسسة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها على المدى البعيد، طبعا مع

اشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى، وعليه يمكن القول بأن الأهداف الإستراتيجية تمثل الغايات الجوهرية المرجوة والنهائيات المستهدفة والتي تسعى الإدارة الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات التنظيمية، المادية وغير المادية المتاحة أو التي يمكن خلقها حاليا و في المستقبل القريب والبعيد. و في هذا السياق نستطيع القول أن الغرض من وضع الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب على المؤسسة عمله إذا ما رغبت في تحقيق رسالتها.

عادة ما تبني المؤسسة أهدافها بالارتباط بعلاقة تفاعلية مع عناصر أخرى من داخل أو خارج المؤسسة أو عناصر أخرى من ثقافة المؤسسة والمنافسة، حتى يتم تصميم أهداف محكمة تضمن الوصول إلى إستراتيجية تنافسية، لأن الأهداف تعتبر بمثابة أساس تصميم الإستراتيجية، و كل ذلك يلخصه الشكل رقم(09).

الشكل رقم(09): العناصر المؤثرة على تحديد أهداف المؤسسة



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 45.

يتضح بأن صياغة الأهداف الإستراتيجية، لا بد أن تكون متزامنة ومتكاملة مع مدخل التحليل البيئي، الذي يسمح بمعرفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما يجعلها واقعية ومتناسقة مع متغيرات قوى البيئة وفي نفس الوقت طموحة و واضحة في التعبير عن رؤية ورسالة المؤسسة، و بهذا تستطيع المؤسسة توفير فرص النجاح في ميدان المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والعالمية، كما أن الأهداف الإستراتيجية تعتبر دليلا لعملية الإدارة الإستراتيجية، و أساس موضوعي لبناء نظم المراجعة والسيطرة والتقييم والتغذية العكسية لعملية الإدارة في صياغة وتطبيق الاستراتيجيات.

في هذا السياق وتكملة لما سبق، نجد أن هناك بعض المداخل المعروفة المساهمة في تحقيق تكامل بين الأهداف على مختلف المستويات، و من بينها مدخل الإدارة بالأهداف، لأنه بدون أهداف لا يمكن أن توجد إدارة و تفقد معناها الجوهرية، و لا يمكن تصور إنجاز عمليات محددة بصورة فعالة من دون تحديد واضح للأهداف، و يمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنها: "أسلوب إداري و تكتيك عملي لربط الأهداف بالخطط والإنجاز، و تقييم الأداء الكلي للمؤسسة والأداء التنظيمي للمستوى الإداري، و الأداء لمجاميع العمل والأفراد في ضوء الأهداف التي سبق تحديدها، بالمشاركة المفتوحة والحررة بين الرؤساء والمرؤوسين"¹.

تجدر الإشارة أن سر نجاح العديد من المؤسسات العالمية، يكمن في إتباع هذا الأسلوب الإداري الذي ينطلق من صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها، ثم الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، مع إعادة هذه الدورة وفقاً للتغذية العكسية، من أجل ضمان التكيف مع متغيرات البيئة الكثيرة والمستمرة والسريعة، و منه القدرة الاستثنائية على الإصغاء اللامتناهي للبيئة ومتغيراتها ووضع الأهداف والاستراتيجيات في إطار عملية الإصغاء والتجاوب المبدع مع متطلبات وتحديات البيئة.

حتى توصف الأهداف بأنها جيدة يجب أن تتميز بأربعة خصائص رئيسية هي:

- يجب أن تكون دقيقة و قابلة للقياس.
- ضرورة توجيهها لتحقيق أمور أساسية على درجة عالية من الأهمية، فالمؤسسة يجب أن تعمل في إطار محدود من الأهداف الرئيسية، و عليه فإن الأهداف المختارة يجب أن تكون كلها هامة وحيوية.
- ضرورة أن تكون تلك الأهداف متممة بالتحدي و الواقعية في آن واحد، حيث أن الأهداف التي تفجر التحدي تعطي المديرين حافزاً للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة.
- و جوب تحديد الفترة الزمنية التي يجب أن تتجز فيها الأهداف، حيث تعتبر القيود المرتبطة بالوقت عاملاً هاماً حيث أنها توضح للعاملين أن إحراز النجاح يتطلب تحقيق الهدف في وقته المحدد وليس بعد انقضاء هذا الوقت.

¹ عمر وصفي عقيلي، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن 1999، ص 61.

4- تحديد مجال النشاط و التجزئة الإستراتيجية:

1-4: مجال النشاط:

يعرف مجال النشاط الاستراتيجي بأنه " مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة، والتي لها نفس عوامل النجاح"¹، كما يعرف بالثنائيات (منتج/سوق) أي هو مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة .

كما يعرف بأنه عبارة عن " مجموع خطوط المنتجات التي تشارك نفس الخصائص فيما يتعلق بالوسائل المستعملة مثل التصميم و التصنيع والتسويق والتي لهذا السبب تواجه نفس المنافسين"².

يمكن القول بأن مجال(ميدان) النشاط هو ذلك الجزء من المؤسسة الذي يجري التعامل فيه بصورة مستقلة باعتباره مركز إنتاج يطبق تكنولوجيا معينة لإشباع حاجة معينة ولمجموعة معينة من الزبائن، و لكنه يعمل بشكل متكامل و متناسق مع الميادين الإستراتيجية الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

2-4: التجزئة الإستراتيجية:

تعتبر التجزئة الإستراتيجية مرحلة ضرورية وحتمية للتحليل، فالمؤسسة التي تقوم إنتاج سلعة أو خدمة ما من السهل عليها تسييرها، أما إذا تعددت منتجاتها ونشاطاتها وكانت غير متجانسة أصبح من الضروري تجزئتها حيث من الصعب تحليلها جملة واحدة.

1-2-4: تعريف التجزئة الإستراتيجية:

التجزئة الإستراتيجية أو كما تسمى أيضا التقسيم الاستراتيجي هو تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات متجانسة مترجمة في شكل منتجات لتصبح هذه الوحدات هي الأساس في التحليل التسويقي وتسمى مجال أو ميدان النشاط الاستراتيجي (DAS) أو وحدات الأعمال الإستراتيجية بهدف تصميم إستراتيجية خاصة بكل مجال نشاط .

إن مصطلح مجال النشاط الاستراتيجي يطلق على كل منتجات تتقاسم نفس الموارد وتواجه نفس المنافسة وموجهة لإشباع نفس الحاجة أو الرغبة لدى المستهلك، فالتقسيم يتم وفق عدة معايير (المستهلكين المستهدفين، المنافسة، التكاليف،...) و يفترض أن كل مجال نشاط يشكل وحدة متجانسة تمكن من القيام بتحليل استراتيجي وتقديم اقتراحات للإستراتيجية الملائمة ، فهذه المجموعة المتجانسة من

¹ Fréry.F et autres, opcit, P30.

² Ibid,P 31.

السلع والخدمات والتي تخدم سوق محددة لها قواعد منافسة معروفة وواضحة تمكن من اتخاذ قرارات حاسمة حول تخصيص الموارد في المؤسسة وكيفية توزيعها وسهولة تعيين الميزة التنافسية التي يجب اعتمادها.

نخلص أن الوصول إلى إستراتيجية شاملة للمؤسسة، يتطلب ضرورة معرفة مختلف جوانب ميادين الأنشطة المتواجدة بها، غير أن صعوبة فهم أنشطة المؤسسة مجتمعة تدفعها إلى تقسيمها لمجموعات أو وحدات متجانسة من حيث عدة جوانب مثل الأسواق والتكنولوجيا، التوزيع، المنافسة... الخ، وذلك بغرض تبسيط عملية تحليلها خاصة وأن كل مجال من مجالات الأنشطة للمؤسسة يمكن اعتباره ميدانا مستقلا للصراع التنافسي، يسمى هذا التقسيم بالتجزئة الإستراتيجية.

2-2-4: معايير التجزئة الإستراتيجية

قدم الباحثان (Abell & Hammand) نموذجا للتجزئة الإستراتيجية تستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية (منتج/سوق) وهي¹:

- من هي مجموعات الزبائن التي سيتم إشباع حاجاتهم ؟ يمكن تحديدهم على عدة طرق جغرافية ديموغرافية.... الخ.
- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها (حاجات الزبائن) ؟ ما الذي سيتم إشباعه؟ بحيث أن السلع وجدت لإشباع حاجات معينة و المؤسسة يمكن أن تختار حاجة واحدة أو عدة حاجات.
- كيف سيتم إشباع حاجات الزبائن (التكنولوجيا أو القدرات المميزة) ؟ هذا البعد يصف الأداة المستخدمة في الإشباع بحيث يمكن إشباع حاجة واحدة بعدة طرق.

يؤكد مفهوم (Abell) على الحاجة بالتوجه بالمستهلك بدلا من التوجه بالمنتج، وذلك في مجال التعريف بالنشاط، إن مفهوم التوجه بالمنتج في مجال التعريف بالنشاط يركز على المنتجات المباعة و الأسواق المخدومة، و يرى (Abell) أن مثل هذا المفهوم يعمل على تعميم وغموض دور المؤسسة و وظيفتها في الوفاء باحتياجات المستهلكين، و يعتبر المنتج هو المظهر المادي الطبيعي لاستخدام مهارة معينة للوفاء بحاجة معينة لمجموعة مستهلكين.

إن تحديد النشاط بالتوجه بالمستهلك و الذي يعرف تلك الطرق، من الممكن أن يحمي المؤسسة من الوقوع دون قصد في مشاكل التغيرات الرئيسية في الطلب، وفي الحقيقة وبالمساعدة على توقع تلك التغيرات في

¹ Alain tietart, la stratégie d'entreprise, 2eme édition, Editiencie, Paris, 1996, P60.

الطلب، فيمكن وفقاً لإطار عمل (Abell) أن يعين المؤسسات على الاستفادة من التغيرات التي تطرأ على بيئتها، وذلك قد يساعد على الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو مآل نشاطنا؟.

مع ذلك فإن الأخذ بفكرة التوجه بالمستهلك في نشاط المؤسسة قد يتم تجاهله، وبناء على ذلك فإن التاريخ مفعم بأمثلة كثيرة عن زوال مؤسسات كانت كبيرة في يوم ما، ولكنها لم تعبأ بتعريف وتحديد نشاطها، أو حددته بشكل خاطئ، تلك المؤسسات فشلت في رؤية ما يجب أن يكون عليه مستقبل نشاطها، وفي نهاية المطاف تدهور أحوالها، ولقد وصف "تيودور ليفيت" انهيار هيئة السكك الحديدية الأمريكية والتي كانت ضخمة في يومها ما نتيجة لفشلها في تعريف وتحديد نشاطها بشكل صحيح:

" إن السكك الحديدية لم تتوقف عن النمو بسبب الانقراض إلى المسافر، أو بسبب هبوط رسوم النقل والشحن، إن السكك الحديدية تعرضت للمتاعب في الوقت الحالي، لا بسبب أنه تم إشباع الحاجة للنقل بمعرفة آخرين (سيارات - شاحنات - طائرات)، ولكن بسبب أنه لم يتم إشباعها بواسطة السكك الحديدية نفسها، فلقد تركوا الساحة للآخرين ليبتعدها بالمستهلكين عنهم بسبب أنهم افترضوا أو تصوروا أنفسهم يعملون في نشاط السكك الحديدية بدلاً من نشاط النقل. إن السبب وراء كونهم عرفوا وحددوا نشاطهم بطريقة خاطئة هو أنهم توجهوا بالسكك الحديدية بدلاً من التوجه بالنقل، أنهم كانوا موجهين بالمنتج بدلاً من التوجه بالمستهلك".

من كل ذلك يمكن القول أن مبدأ التجزئة الإستراتيجية أكثر ملائمة لتحقيق التوجه بالعميل، فهو يناسب وحدة النشاط الإستراتيجي، حيث تشمل كل وحدة على مجموعة من الثنائيات (منتجات، أسواق) "موجهة إلى نفس العملاء وينفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسة.

بصفة عامة يجب أن تتناسب المعايير المختارة للتجزئة الإستراتيجية مع الصناعة التي تهدف المؤسسة مباشرة العمل فيها.

خلاصة المحور الثالث:

تعد عملية تحديد الأهداف أو التوجهات الإستراتيجية مرحلة مهمة في تكوين الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فبدون رسالة لا تستطيع المؤسسة أن تحدد لنفسها فكرا يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى التي تنشط معها في نفس البيئة، الشيء الذي يفقدها التركيز على توجيه أنشطتها، وبالتالي فهي خطوة هامة وحساسة ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ يؤدي أي خلل في صياغة الرسالة إلى إفشال عنصر التفاعل بينها وبين بيئتها سواء الداخلية منها أو الخارجية، كما أن الفشل في إعدادها يؤدي إلى حدوث خلل وعدم اتساق في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

حيث تتبع أهمية عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية من مايلي:

- تعتبر موجه (مرشد) للعملية التخطيطية، فهي تمكن المؤسسة من معرفة النواحي التي ينبغي أن توجه لها الموارد المتاحة لديها.

- تعتبر أساسا للتقييم و المتابعة و المقارنة بين ما تم التخطيط له و ما تم التوصل إليه بعد التنفيذ.

إضافة لذلك فان تحديد رسالة المؤسسة يرتبط بعملية أساسية ضمن عمليات صياغة الإستراتيجية التنافسية وهي التجزئة الإستراتيجية، أو تحديد ميادين النشاط، فبدون هذه العملية لن تستطيع المؤسسة تحديد و توجيه أنشطتها ولا تحديد الغرض الرئيسي التي وجدت لأجله.

أسئلة تقييمية:

- حدد مفهوم رسالة المؤسسة و العناصر المشكلة لها؟
- ما هي العوامل المؤثرة في تحديد رسالة المؤسسة؟
- ما هي شروط نجاح الأهداف المسطرة ضمن الإستراتيجية التسويقية؟
- ما نقصد بميدان النشاط الاستراتيجي؟ و ما هي العوامل المتدخلة في تحديده؟

المحور الرابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة

تمهيد:

ينطلق التسويق الإستراتيجي من المنطق التشخيصي والفكري، يهدف إلى تحديد المهمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وكيفية تمتيتها وهذا من خلال المساعدة على الفهم الشمولي للبيئة (داخلية / خارجية) بجزئيتها الدقيقة، فهي العنصر الجوهري ومركز التسويق الإستراتيجي لكونها مصدر الفرص، ورغم اختلاف المؤلفين في تحديد دقيق لمعالم التسويق الإستراتيجي إلا أنهم اتفقوا على أنه يبدأ بدراسة البيئة، من خلال تحليل متغيراتها بشكل دائما بحثا عن فرص جديدة تضمن لمؤسسة تنمية نشاطها.

1- مفهوم التحليل الاستراتيجي:

بعد تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية تأتي مرحلة التحليل الاستراتيجي(التشخيص الاستراتيجي) و التي تعد عملية بالغة الأهمية من عمليات صياغة الإستراتيجية التسويقية، لأنه من خلالها تستطيع المؤسسة التأكد من مدى ملائمة توجهاتها الإستراتيجية المحددة في المرحلة السابقة مع ظروف المؤسسة الداخلية منها و الخارجية.

يعرف (Nath & Narayanan) التحليل الاستراتيجي بأنه "تلك العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار بالمؤسسة فهمهم للبيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة الآن و في المستقبل"¹. و حسب (Scholes & Narayanan) فالتحليل الاستراتيجي هو "مجموعة من الوسائل تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة التي تمكنها من السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها و مركزها الاستراتيجي"².

من التعريفين السابقين نستنتج بان التحليل الاستراتيجي يقصد به:

الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا و خارجيا من أجل تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة من جهة، و تحديد فرص و مخاطر البيئة الخارجية من جهة أخرى. و بذلك فان التشخيص الاستراتيجي يهدف إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في دعم توجهاتها المستقبلية و التي يشترط أن تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية.

¹ Lavalette.G, Niculescu.N, Les stratégie de croissance, Ed d'organisation, paris, 1999, p47.

² Ibid, p47.

إن نجاح و بقاء ونمو المؤسسات يعتمد بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها، و هي ظروف أو عوامل قد تكون خارجية أو داخلية، فالظروف الخارجية تمد المؤسسة بالفرص السانحة والمستقبلية، وفي نفس الوقت قد تعمل على تهديد المؤسسة في حالة فشلها بالتكيف والتنبؤ والإحاطة بما هو خارج عن إطار سيطرتها، و التسويق له المسؤولية الكبرى في مراقبة وتحليل البيئة لاقتناص الفرص منها، أما الظروف الداخلية فهي مكملة وداعمة للظروف الخارجية وصمام أمان المؤسسة في حالة تمكنها من إحكام السيطرة عليها، و يتم ذلك من خلال آلية تحليل العناصر البيئية الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة.

إن عملية التحليل البيئي و التي تسمى بالتشخيص الاستراتيجي هي إذا عملية دمج مختلف خصائص المؤسسة ومحيطها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة والتي تفرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة، والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى، ثم الإستراتيجية التي سوف تطبقها، وعليه فالتشخيص الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم استخراج البدائل الإستراتيجية المناسبة، وبعد ذلك اختيار الإستراتيجية المناسبة.

وبالتالي الهدف الأساسي من قيام المؤسسات بعملية التشخيص الاستراتيجي يتمثل في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية، وتحديد الفرص والتهديدات، و نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز نقاط القوة واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة.

2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (التشخيص الخارجي):

إن من المبادئ الأساسية للتسويق الاستراتيجي في المؤسسة هو التحليل الدقيق لبيئتها الخارجية، ذلك أن المسار الاستراتيجي للمؤسسة يمكن أن يتحدد من خلال الفرص و التهديدات التي تحملها هذه البيئة، و عليه فان الصعوبة بالنسبة للمؤسسة تكمن في تحديد العوامل المكونة لبيئتها و تحديد آثارها على المؤسسة إما إيجابا أو سلبا، حيث تعمل مؤسسة اليوم في بيئة غير مستقرة، و بالأخص البيئة الخارجية مما يجبر الإدارة على تحليلها و تتبعها باستمرار من أجل التعرف على مستجداتها ومنه التأقلم معها واستغلال فرصها والتقليل من تهديداتها، لأن عكس ذلك سيؤثر على نشاطات وأداء المؤسسة

واستراتيجياتها ووضعها التنافسي وحصتها السوقية سلبيا، و تصبح غير قادرة على مواجهة المنافسة الشرسة.

إذا تمعنا النظر في البيئة سنلاحظ بأنها تتميز بخصائص عديدة، معقدة ومتشابكة فيما بينها ومستمرة، وهو ما يجعل المؤسسة المتفوقة حاليا ليست في مأمن مستقبلا، أو كما يقال " دوام الحال من المحال "، وقد يدوم الحال بفعل التتبع والانتباه المستمر للبيئة الخارجية ومعرفة استغلال الفرص التي تتيحها واجتتاب التهديدات التي تفرضها، و يمكن تعريف 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.

نستنتج بأن البيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على المؤسسات بطرق ودرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، حيث أن مراكز القوى في بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة والمصالح المشتركة بينها وبين المؤسسة هي التي تمثل قانون الأعمال، لذلك لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها ومكانتها أن تحقق أرباحا وتنجز أهدافها بكفاءة، دون فهم البيئة وتحليلها من أجل قياس مجموعة من المؤشرات الهامة، التي تساعد على أداء مهام المؤسسة في أحسن الظروف، هذه المؤشرات أهمها مايلي²:

- الفرص التسويقية.
- القيود والمحددات والتهديدات.
- المركز التنافسي للمؤسسة.
- علاقة الحكومة بالأعمال.

نستنتج بأن تقييم البيئة الخارجية أمر ضروري، بفعل التغيرات التي تعرفها والتي هي مصدر الفرص والتهديدات، التي تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لتلك الفرص وتجنب التهديدات بطريقة ذكية. فضلا عن ذلك، فإن تقييم البيئة الخارجية يساعد على إعداد رسالة المؤسسة، و قد يفرض عليها تغييرها، بناء على التغيرات الهامة الملاحظة على بيئة أعمال المؤسسة، و لهذا السبب تعتبر تحليل البيئة الخارجية من المهام الأولى والأساسية للاستراتيجيين، و هي التي تميزهم عن المدير التقليدي الذي

¹ محمد أحمد عوض:مرجع سبق ذكره، ص9.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 151.

ينحصر اهتمامه على البيئة الداخلية للمؤسسة، و لأن نجاح المؤسسة استراتيجيا يتوقف على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، و تزيد من قدرتها على مقاومة التهديدات البيئية.

بذلك فان تشخيص البيئة الخارجية يهدف إلى مايلي¹:

- وضع قائمة محددة من الفرص التي يمكن أن تستثمرها المؤسسة و التهديدات التي يجب أن تتجنبها أو تخفف من خطرها.

- محاولة تقدير التحولات المستقبلية للبيئة الخارجية و آثارها على المؤسسة.

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية جعل عددا من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة و بطرق متعددة، و لكنهم يجمعون على أن البيئة الخارجية "هي مجمل المكونات و الأبعاد و العناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر و غير المباشر، مشكلة بذلك علاقات مركبة تعطي نتائج مختلفة"².

فالبيئة الخارجية هي مصدر جميع مدخلات المؤسسة، كما يتم أيضا تقديم المخرجات لها من سلع وخدمات، فهي مصدر الفرص والقيود المحددة لسلوك المؤسسات، وفي نفس الوقت ذات تأثير ملموس على ما لديها من نقاط القوة والضعف، وبالتالي البيئة الخارجية للمؤسسة هي مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي في علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، ومنه فان هذه البيئة قد تكون عاملا مساعدا، وقد تكون عائقا أمام المؤسسة.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية أحسن وسيلة للتحكم في عناصرها، باعتبار هذه الأخيرة ضرورية عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، فالمعلومات التي يتم جمعها من البيئة الخارجية، تعكس إما فرصا للمؤسسة ينبغي استثمارها لتعود عليها بمردودية، أو تهديدا ينبغي تقاديه، ويعرف (Kotler) الفرصة بأنها حاجة يمكن للمنظمة إشباعها، وترتب قيمة الفرصة بجاذبيتها وإمكانية النجاح. أما التهديد، فيعرفه بأنه مشكلة من خلال اتجاهات غير مرضية، أو اضطراب يحدث في البيئة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مركز المؤسسة في السوق.

لكون البيئة الخارجية شاملة و معقدة فقد طورت مناهج مختلفة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها. و نجد من بين أهم هذه المناهج تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة و هما:

¹ Kalika.M, opcit, p 78.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 90.

البيئة الخارجية العامة و تسمى أيضا "البيئة الكلية"، و البيئة الخارجية الخاصة و تسمى أيضا "بيئة الصناعة".

1-2: تحليل البيئة الخارجية العامة:

تعرف البيئة الخارجية العامة بأنها "جميع المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على جميع المؤسسات بشكل غير مباشر"¹ و يعرفها (Kotler) بأنها "مجموعة القوى و المتغيرات الخارجية التي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في المؤسسات في تطوير و الحفاظ على عملية التبادل مع عملائها المستهدفين"²، وتتمثل هذه المتغيرات فيمايلي:

1-العوامل الاقتصادية : هي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومنها حالة الوضع الاقتصادي العام من حيث الرخاء أو الركود أو الكساد أو الانتعاش، ومن أمثلة العوامل الاقتصادية: معدل الفائدة، معدل النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة، الضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، الرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة، الدخل و مستوى المعيشة، البطالة، التجارة الخارجية، مدى توافر عوامل الإنتاج، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال، هذه الأخيرة تمثل عنصرا هاما ومؤثرا على عمل معظم المؤسسات إما إيجابيا أو سلبيا، ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب دورا ملموسا ومؤثرا على المحيط الاقتصادي هو التوجه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد في معظم الدول.

2-العوامل السياسية : تعني القوى السياسية تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، فالقوى السياسية ترتبط ارتباطا وثيقا بالقوى الاقتصادية، فكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية، لذلك فإن تقييم أثر القيم السياسية في خلق الفرص والتهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة وغير دائمة.

3-العوامل الثقافية والاجتماعية: يظهر تأثير الثقافة على قرار المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع،

¹ Fréry.F et autres, PP 132 133.

² Kotler et autres, opcit, P 254.

فالمتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا (فرصة أو تهديد)، فتقافة الزبون تحدد نمط سلوكه الاستهلاكي، وأسلوب إنفاقه للأموال في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة و الخدمة، كما أن عمل المرأة تغير اجتماعي هام خلق فرصا لدور الحضانة، وزيادة عدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في أظمة و ملابس الأطفال، كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصا أو تهديدات للمؤسسة.

بصفة عامة أهم العوامل التي تطلها المؤسسة في البيئة الثقافية والاجتماعية نجد: مستوى التعليم، عمل المرأة ومستوى تعلمها، الوعي، القيم و العادات، الثقافات الجزئية في المجتمع أو التنوع الثقافي، المعتقدات، الديانة، اللغة، تاريخ الشعب، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية و غيرها.

4- العوامل التكنولوجية: إن التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، تلزم المؤسسات على المتابعة المستمرة للتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات و التطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المؤسسة، فيجب على المؤسسات أن تبقى بالمستوى المطلوب من حيث الاطلاع والحصول والتحكم السريع في التقنيات الجديدة بغرض دعم قراراتها التنافسية، ومن الجوانب التي يجب أن تدرسها المؤسسات في البيئة التكنولوجية نجد: معدلات التجديد والتطوير والاكتشاف، سرعة تحول التكنولوجيا، حجم النفقات العمومية على البحث والتطوير، مثلا: انتشار استخدام الانترنت والهواتف النقالة في الجزائر ولد لدى المؤسسات فرص التحول نحو استخدام التسويق الالكتروني.

فالبيئة التكنولوجية تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، و التغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الالكترونيات و الاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية، لكن هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما أن ما يمكن اعتبارها تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى.

5- العوامل القانونية والتشريعية: القوى القانونية تعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث وضع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص و تخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة، و منها: قوانين حماية البيئة، قوانين العمل والمنافسة وحماية المستهلك قوانين اقتصادية متعلقة بالتجارة الخارجية(منع الاستيراد مثلا)، قوانين إنشاء المؤسسات ... الخ.

6-العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير على المؤسسات، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات، وبالمثل فإن حركة السكان و طبيعة انتشارهم الجغرافي، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمؤسسة اختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمؤسسة .

7-العوامل الطبيعية (الايكولوجية): وتشتمل على المصادر الطبيعية وظروف المناخ و الخصائص الجغرافية المختلفة ذات التأثير الايجابي أو السلبي على المؤسسة، بالإضافة إلى تأثير الإنسان على الطبيعة بفعل الحركة التصنيعية المتنامية من تلوث بيئي وأثار سلبية متعددة قد يشكل البحث عن حلول لها مجالا من مجالات الأعمال، كما يندرج في هذا الإطار أيضا الدور المتنامي للدولة و الحركات الجموعية في المجال الايكولوجي بماله من انعكاسات على المؤسسة.

2-2: تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

البيئة الخارجية الخاصة هي " تلك التي تتضمن مجموعة القوى و العوامل التي تؤثر مباشرة على المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع صناعة معينة"¹.

□ و يعرف (Porter) قطاع الصناعة بأنه " مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض"²، كما أنه يرى أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة داخل قطاع صناعتها الأمر الذي يتطلب تحليلا دقيقا للقوى التنافسية الذي تحكم ذلك القطاع.

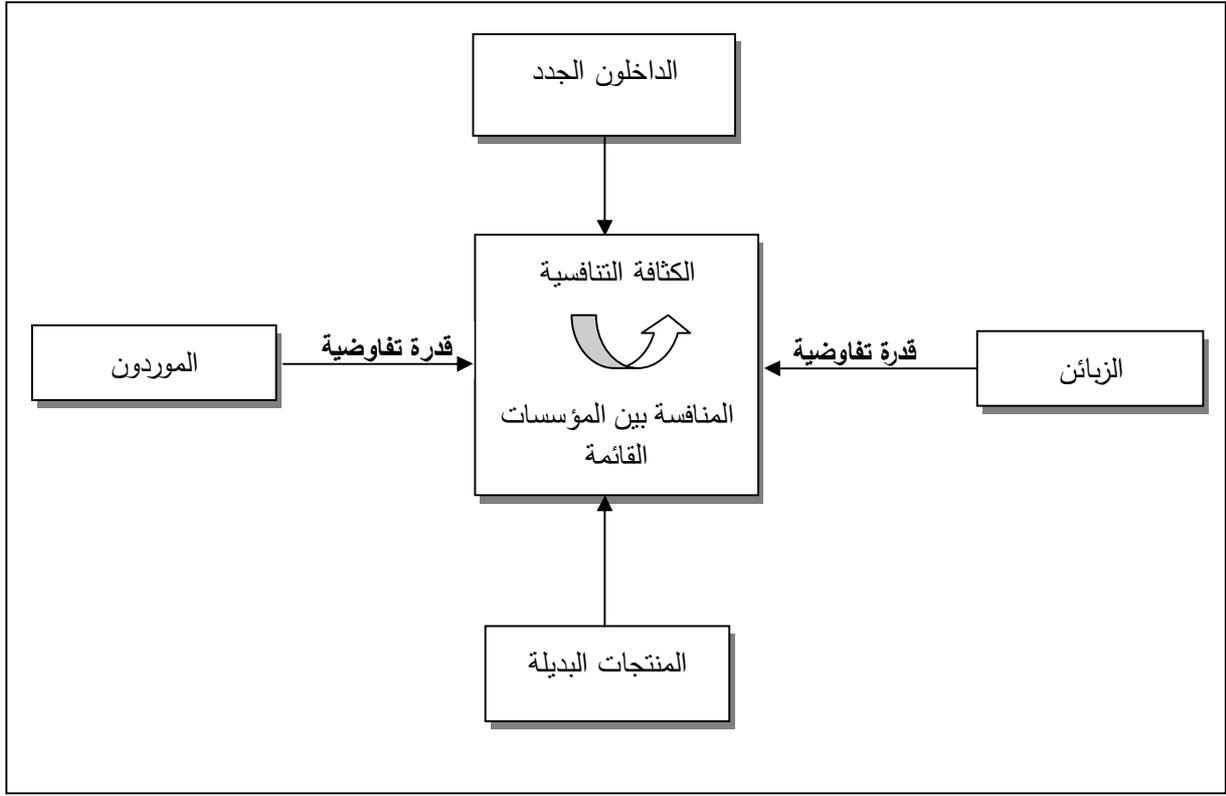
عليه فان الهدف من تحليل البيئة الصناعية هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمحتملين، و كذلك التعرف على عوامل النجاح الأساسية (FCS) لهذه الصناعة، بالإضافة إلى التعرف على الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

قام (Porter) بتطوير إطار عمل يساعد المؤسسات على تحليل بيئة الصناعة التي تنشط فيها، يدعى "بنموذج القوى الخمس" الذي يركز على خمسة قوى تشكل أسس المنافسة ضمن أية صناعة. و يتضح هذا النموذج من خلال الشكل رقم(10):

¹ Fréry.F et autres, opcit, P146.

² تشارلز هل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 131.

الشكل رقم(10): نموذج القوى الخمس لـ (Porter)



Source: Porter.M, opcit, p104.

من خلال الشكل رقم(10) يتضح بأن نموذج "القوى الخمس" الذي قدمه (Porter) يتشكل من القوى الأساسية التالية:

1- الداخولون الجدد(المنافسون المحتملون):

الداخولون الجدد هم "المؤسسات التي لم تدخل إلى موقع المنافسة في الوقت الحالي، و لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك"¹.

و على سبيل المثال فقد اعتبرت مؤسسة الهاتف و التلغراف الأمريكية "AT&T" منافس محتمل في قطاع صناعة الحاسب الشخصي في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث أنها كانت تمتلك التكنولوجيا و فرق البيع و رأس المال الضروري لتصنيع و بيع الحواسيب الشخصية. و كما كان متوقعا فقد دخلت هذه المؤسسة إلى قطاع تلك الصناعة سنة(1985) إلا أنها تعرضت لردود أفعال عدائية من طرف منافسي القطاع الأمر الذي جعلها تفشل في تأمين مركز قوي لنفسها في السوق.

¹ شارلز هل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص132.

من ذلك نستنتج أن المؤسسات العاملة في صناعة ما تعمل على تثبيط قدرة الداخلون الجدد على المنافسة عند دخولهم إلى ذات قطاع الصناعة، بحكم أنه كلما زاد عدد المؤسسات المتنافسة في سوق ما، كلما زادت مهمة المؤسسة صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في ذلك السوق و جني الأرباح المأمولة.

عليه فان ارتفاع خطر دخول منافسون جدد إلى السوق يمثل تهديدا للمؤسسات القائمة، في حين أن انخفاضه يمثل فرصة لهذه المؤسسات يمكن أن تستغلها في رفع الأسعار و تحقيق عائدات أكبر.

تجدر الإشارة إلى أن انخفاض تهديد منافسون جدد في صناعة ما يعتبر إلى حد كبير دالا على ارتفاع قوة"عوائق الدخول"إلى تلك الصناعة و التي تعرف بأنها " عوامل تجعل مسالة الدخول إلى قطاع صناعي معين أمرا مكلفا "1، حيث أنه كلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول قطاع صناعي معين كلما كان ذلك دالا على ارتفاع عوائق الدخول إلى ذلك القطاع الصناعي.

و من أبرز مصادر عوائق الدخول نذكر مايلي:

- المتطلبات الرأس مالية.

- الولاء للعلامة.

- اقتصاديات الحجم أو السلم.

- اللوائح الحكومية و القانونية.

2- القدرة التفاوضية للزبائن:

إن الزبائن أو المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

- خفض أسعار المنتجات المشتراة.

- رفع جودتها باستمرار.

- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.

- ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

نستنتج بأنه من خلال القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن أمام الموردين، فسوف يكون بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين و تقييدهم أكثر وجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر المنافع للمستهلك، فضلا على إجبارهم تقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع وتسديد متميزة ومناسبة لهم.

¹ نفس المرجع السابق، □ ص 131.

من خلال مختلف الأفكار والدراسات التي تطرقت إلى مدى تأثير المشتريين و قوتهم التفاوضية ومساومتهم، يتضح جليا بأنها مرتبطة بالعديد من الشروط، والتي تزيد أو تنقص من قوة المشتريين في تعاملهم مع المؤسسات المنتجة، و عادة ما تتمثل هذه الشروط التي ترتبط بها سلطة المشتريين في العناصر التالية¹:

- كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء أو تركيز مجموعة الزبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال المؤسسة(البائع).
- عدم أو قلة تمايز المنتجات، و بالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة، و هذا ما يدعم قوتهم التفاوضية، لأنه بإمكانهم التحول إلى مورد آخر في حالة عدم استجابة المورد لشروطهم وعدم منحهم تسهيلات وضمانات.
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع/الخدمات.
- وجود بعض المؤسسات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك، حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه المؤسسات.
- حيازة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة/الخدمة،أي على دراية تامة بالطلب،السعر الحقيقي للسوق وحتى التكاليف التي تحملها المورد.

نستنتج بأن هذه الشروط المذكورة والتي تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف السلع(استهلاكية/صناعية)، كما أنها تختلف من تجارة التجزئة/تجارة الجملة، و تجارة الجملة تجاه الصناع. وعليه فإن المؤسسة ويفعل هذه التأثيرات التي يمكن أن تتجم من جراء سوء اختيار الزبائن والأقسام السوقية المناسبة، و كذلك عدم تحقيق حاجياته و رغباته بصفة كاملة وخاصة في ظل كثافة الصناعة و شراسة المنافسة، فهنا يتوجب على المؤسسة السعي جاهدة إلى حسن اختيار القرار الاستراتيجي وذلك باختيار الزبائن الذين يعودون بالنفع والفائدة على المؤسسة، حتى تتمكن من خلال تلك العملية تحسين وضعيتها التنافسية بإتباع سياسة انتقاء الزبائن، وتقسيم جيد لرقم الأعمال، وبالتالي تجنب أي شكل من أشكال التبعية(الارتباط) بمجموعة من الزبائن، وهذا لأن التركيز على زبائن معينين ومعروفين تجعلهم يفرضون عليهم شروطهم وتزداد بذلك قوتهم التفاوضية، و بالتالي إمكانية تقريرهم بصفة جماعية التخلي عن شراء منتج المؤسسة، وهو ما يجعل المؤسسة في حالة خطيرة، وقد تلجأ إلى البحث عن زبائن جدد وبالتالي تحمل تكاليف إضافية وتضييع وقت معتبر من أجل إعادة صورة علامتها

¹ Porter.M, opcit, p110.

ومكانتها في السوق، هذا إن استطاعت التوصل إلى ذلك، لأن في كثير من الأحيان يكون مصيرها الإفلاس والزوال.

في نفس السياق يرى (porter) أن الزبائن يكونوا أكثر قدرة تفاوضية في الظروف التالية¹:

- ارتفاع تركيز الزبائن (عدد الزبائن قليل).
- ارتفاع كمية مشتريات الزبون.
- انخفاض تكلفة انتقال الزبون من مورد إلى آخر.
- عندما يكون بمقدور الزبائن الحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل العمودي.

3- القدرة التفاوضية للموردين:

يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي ينبغي على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة، وهو ما يعني أن قدرتهم التفاوضية (الموردون) مرتفعة، أما إذا كانت القدرة التفاوضية للموردين منخفضة فذلك يهيئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة و طلب مدخلات عالية الجودة. و تعتمد القدرة التفاوضية للموردين أو المؤسسات داخل صناعة معينة على ذات العوامل التي تحدد قدرة الزبائن على التفاوض، حيث ترتفع قدرة الموردين على التفاوض عند كبر حجمهم وتركزهم و قيامهم بتوريد مدخلات لا يوجد لها بديل و على ارتفاع تكلفة التنقل من مورد إلى آخر بالنسبة للمؤسسات العاملة في الصناعة، وعلى انخفاض قدرة هذه المؤسسات على التكامل العمودي الخلفي.

4- المنتجات الإحلالية (البديلة):

المنتجات الإحلالية هي "تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى يمكن أن تؤدي إلى تلبية حاجيات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبية به منتجات الصناعة محل الدراسة"². فالمنتجات البديلة إذا هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، و لكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية:

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة.
- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.

¹ Ibid, P 132.

² Fréry.F et autres, opcit, p147.

- تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة.
- تغير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.

نستنتج أنه لا يمكن لأي قطاع العيش في عزلة كلية عن بقية القطاعات التي تعرض منتجات تلبية نفس الاستعمال تقريبا، و تترجم هذه الظاهرة بتواجد مرونة متقاطعة بين منتج القطاع والمنتجات البديلة، وبالتالي يمكن القول بأن المنتجات البديلة تفرض سقفا للسعر لا يجب أن تتجاوزه المؤسسات التي تنتج المنتج الأصلي والا فسوف يتم تحول المستهلكين إلى استهلاك المنتجات البديلة، خاصة في ظل العوامل المذكورة سابقا، وهذا ما يدفع المؤسسات التي لديها أبعاد إستراتيجية وتفكير عالمي الأخذ بعين الاعتبار التي يمكن أن تسببها المنتجات البديلة.

عليه فإن وجود منتجات احلالية لمنتج ما يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا للمؤسسات المصنعة له و يزيد من شدة المنافسة داخل قطاع الصناعة، كما أنه يشكل قييدا للسعر الذي تفرضه المؤسسة، حيث أن ارتفاع سعر هذا المنتج سيؤدي إلى تحول المستهلك إلى منتج بديل لتلبية حاجته. أما إذا اختلفت منتجات المؤسسات و تميزت بنسبة كبيرة فيعني ذلك انخفاض شدة المنافسة وهو ما يهيئ الفرصة أمام المؤسسة لتحقيق أهدافها .

5- الكثافة التنافسية:(حدة المنافسة):

يمثل هذا العامل مرتكز نموذج (porter) لأنه يتعلق بالعوامل أو القوى الأربعة السابقة، كما أنه يمثل الحالة الكلية التي تتميز بها المنافسة داخل قطاع صناعة معينة، حيث أنه كلما ارتفعت قوة عامل من تلك العوامل السابقة كلما ارتفعت حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في صناعة ما، و كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة هذه المؤسسات على رفع الأسعار و تحقيق الأرباح.

يعني ذلك أن شدة المنافسة الحالية تلعب دورا فعالا و تعتبر بمثابة محور و مركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، و ذلك لأن شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لأن السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات، وهذا ما يفقد المؤسسات إلى حرب الأسعار وارتفاع تكاليف الإعلان وبالتالي انخفاض متوسط الربحية، وبصفة عامة هناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها وهي:

- معدل النمو الكامن في الصناعة.
- تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة
- معدل التحسين في المنتجات والخدمات.
- قدرات الإدارة
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق.
- مدى عمق تمييز المنتج.
- استقلالية الخدمات.
- المنتجات المتوافقة.
- التركيز والتوازن بين المنافسين.

نخلص مما سبق أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع، كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى مدى تشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة، ويتمثل في معدل نمو الطلب، حيث يرتبطان سلبياً، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية و العكس في حالة عدم نمو الطلب، فالوسيلة الوحيدة لتنمية رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين، و هذا ما يزيد من الضغط التنافسي وشدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

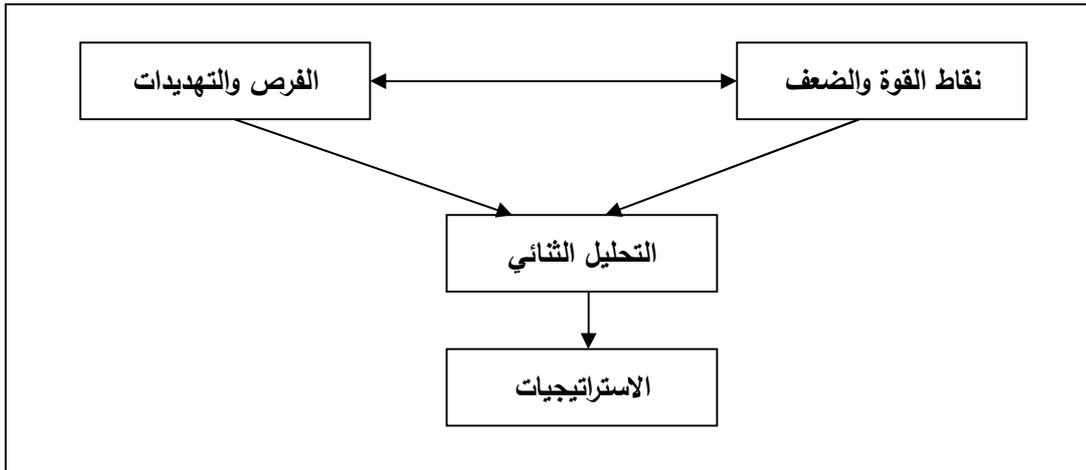
عليه فان المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية، من أجل اكتشاف العوامل التي تهددها والعوامل التي تمنحها فرصاً ينبغي استغلالها، و معرفة مصدر كل واحد منهما، و ذلك بحسب الأولوية، لأن هناك فرصاً ينبغي استغلالها فوراً، و تتمثل في الفرص الأعلى جاذبية وأخرى في أوقات لاحقة، و هي الفرص محدودة الجاذبية، أي بحسب الفائدة التي تحققها للمؤسسة، و نفس الشيء بالنسبة للتهديدات، فهناك تهديدات لا بد من القضاء عليها فوراً، و تتمثل في القيود والتهديدات الأعلى خطورة والبعض الآخر يمكن تركه إلى وقت لاحق، و تتمثل في القيود والتهديدات ذات الخطورة المحدودة، أي بحسب الضرر التي تلحقه بالمؤسسة، وكل ذلك يتم عن طريق الفعل الاستراتيجي المؤثر وليس بالتعامل بردود الأفعال السلبية، بل يتم بناء على قاعدة إستراتيجية قوية وشاملة للمؤسسة، تركز على عناصر القوة والفرص دون إهمال عناصر الضعف والتهديدات.

3- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

إن التحليل الداخلي للمؤسسة، من أهم مقومات نجاح الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، مهما كانت مستوياتها، حيث لا يمكن تصور نجاح الإستراتيجية إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، و منه فلا بد من تقييم هذه الإمكانيات بواقعية ودقة من أجل التوصل إلى وضع إستراتيجية في

حدود الإمكانيات، و التي تعتمد على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، و عليه يطلق بعض المفكرين على عملية تحليل البيئة الداخلية على أنها مرحلة تشخيص و تحليل الميزة الإستراتيجية للمنافسة، فالميزة الإستراتيجية إذن تعتمد على تحليل وفحص وتقييم كل المتغيرات الداخلية المؤثرة على مختلف وظائف المؤسسة، فضلا عن ثقافتها ومناخها التنظيمي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف النسبية مقارنة بالمنافسين في الصناعة، لأنه لا توجد قوة مطلقة و لا ضعف مطلق، و لهذا فلا بد من التوفيق بين البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات) والبيئة الداخلية، من أجل تحديد رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها، ، سعيًا منها لاستغلال نقاط القوة التي تتميز في صالحها، لأنه في الغالب لا توجد مؤسسات متساوية القوة في كل وظائفها، بل لكل مؤسسة نقاط قوة تتفرد بها عن غيرها، و نقاط ضعف تختلف عن بقية المؤسسات، و هذا ما يسمح للمؤسسة من تحديد نوعية الفرص التي سوف تركز عليها و التي تتناسب مع إمكانياتها، فهي بذلك تعتبر كمفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة. وهو ما يوضحه الشكل رقم(11).

الشكل رقم(11): التفاعل بين التقييم الداخلي والخارجي للمؤسسات



المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص138.

إن تقييم وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يتم على مستويين، المستوى الكلي(Corporate Level) والمستوى الوظيفي(Functional Level)، و طبعًا بالنسبة للمؤسسة العالمية التي تملك فروعًا في الخارج فكل فرع يقيم بصفة مستقلة كليًا وعلى مستوى الوظائف. و يمس تقييم المؤسسة على المستوى الكلي، محاولة اكتشاف نقاط قوتها(المزايا التنافسية)، و نقاط ضعفها مقارنة بالمنافسين، في ثلاثة جوانب:

- ثقافة المؤسسة.
- سمعة المؤسسة.
- التكامل بين أجزاء المؤسسة.

إن المؤسسة الناجحة استراتيجيا في السوق التنافسي، يتحتم عليها الاعتماد على ثقافة قوية يسير وفقها كل أعضاء المؤسسة و تحفز الابتكار والتطور، زيادة على ضرورة تقييم المؤسسة لسمعتها ومكانتها إزاء المتعاملين معها من خلال جمع آرائهم وتحليل شكاويهم، و معرفة ما إذا كانت تشكل نقطة قوة أو نقطة ضعف، من أجل وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة للمؤسسة والتي تزيد من تنافسيتها، هذا و دون أن ننسى حتمية تقييم وتحليل درجة التنسيق والتكامل الموجود بين مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة (تسويق، إنتاج، تمويل، موارد بشرية...)، بحكم أن نجاح المؤسسة يتوقف على التنسيق بين إدارتها المختلفة في إطار ما يسمى بالتعاوض (Synergie).

اقترح عديد من الباحثين مداخل عديدة تعنى بالتشخيص الداخلي ومن تلك المداخل نذكر:

1-3: مدخل سلسلة القيمة: يعد هذا النموذج من اهم النماذج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث انه يساعد على تحديد الأنشطة المولدة للقيمة داخل المؤسسة، نوضح اهم معالمه فيمايلي.

1-1-3: تعريف سلسلة القيمة:

تم تقديم نموذج سلسلة القيمة من طرف الباحث مايكل بورتر (M.PORTER) الذي عرفه على النحو التالي: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية"، ومنه معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية و المحتملة¹.

حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. كما تعرف سلسلة القيمة أيضا على أنها من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، و إمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة².

من خلال هذين التعريفين يتضح بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية، و ذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تطمح الوصول إليها، و ذلك على النحو التالي مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها.

- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، و بالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة.

¹ Porter.M, l'avantage concurrentiel des nations, Dunod , Paris ,2000, P 43.

² Ibid, p 43.

- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر .
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة.

نوضح نموذج سلسلة القيمة في الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12): نموذج سلسلة القيمة



Source: Porter.M, l'avantage concurrentiel des nations, opcit, p 44.

الملاحظ من خلال هذا الشكل رقم (12) هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، و أخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مع العلم أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل ومتابعة التكلفة، مع تحديد مصادرها.

كما تجدر الإشارة إلى أن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، كما أن الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل تبين بأن التمويل، التنمية التكنولوجية وتسيير الموارد البشرية يمكن إشراكها مع نشاطات رئيسية خصوصية أو تدعيم كل السلسلة، أو بمعنى آخر هناك علاقات وارتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة، سواء الرئيسية منها أو الداعمة.

من أجل الفهم الكامل والتحليل الجيد لنشاطات المؤسسة، فإنه لا يكفي الاعتماد على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، بل لابد من تحليل السلسلة التي ترتبط معها والمتمثلة في:

- سلسلة القيمة للموردين.
- سلسلة القيمة للمشتريين.
- سلسلة القيمة للموزعين.

حيث أن لكل سلسلة قيمة مدخلاتها وعملياتها لتحويل المدخلات إلى مخرجات (السلع و الخدمات)، وهي القيمة الكلية المتراكمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية، و بعبارة أخرى فإن الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مايلي:

- النظر إلى وحدة نشاط معينة (Business Unit) باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- وجود نظام ثاني هو نظام المورد للمدخلات، الذي يقدم مدخلاته للمؤسسة .
- نظام ثالث يسمى نظام المستخدم للسلعة ويحصل على مخرجات المؤسسة.

نستنتج انه في واقع الأمر الميزة التنافسية لأية مؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمؤسسة بالمدخلات، و سلسلة القيمة للزبائن، فسلسلة القيمة لمؤسسة ما في أية صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة التي تسمى "نظام القيمة"، وعليه حتى تتمكن المؤسسة الحيابة والحفاظ على الميزة التنافسية، فعليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لابد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تتدمج به في النظام العام للقيمة.

3-1-2: الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة:

تتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة، كلها تساهم وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والسعي إلى التفوق على المنافسين، وعادة ما تصنف إلى: نشاطات رئيسية وأخرى داعمة، كما بينا ذلك في الشكل رقم (12)، وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه الأنشطة.

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

- **الإمداد الداخلي:** ويسمىها البعض السوقيات الداخلية وترتبط هذه الأنشطة باستلام، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج، و تشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل...
- **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...
- **الإمداد الخارجي:** وتتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، كم تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبيات، الإيداع...
- **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.
- **الخدمة:** 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، و تشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء،تعديل المنتج.
- **ب - النشاطات الداعمة:** ويمكن تعريفها على أنها" النشاطات التي توفر الوسائل المستهلكة والهيكل التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية"¹، و بالتالي تتمثل مهمتها في تدعيم النشاطات الرئيسية وتتعاون الواحدة مع الأخرى لضمان الشراء لوسائل الإنتاج، وتوفير التكنولوجيات، والموارد البشرية، وتضطلع بمسؤولية مختلف وظائف المؤسسة، وعادة ما تنقسم النشاطات الداعمة إلى أربعة أصناف أساسية، والتي بدورها تتجزأ إلى نشاطات فرعية منشئة للقيمة وهي:
- **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:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، و تشمل عامة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات،المعرفة

¹ PORTER.M, La concurrence selon Porter, éd village mondial, Paris, 1999, P 57.

الفنية...،وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما أنها من أهم مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المذهل.

• **الشراء:** وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، و كل ما هو ضروري للمؤسسة، و بهذا فهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة.

من خلال المفاهيم والتعاريف التي تم إليها حول سلسلة القيمة، يمكن اعتبارها من العناصر الأكثر فعالية للقيام بالتحليل الداخلي النظامي للمؤسسة، والذي يضمن معاينة نقاط القوة والضعف الحالية والمرتبقة والعمل على الاستغلال الأمثل لنقاط القوة ومحاولة تجنب ونفاذي نقاط الضعف أو تحويلها إلى نقاط قوى في صالح المؤسسة من خلال تتبع كل مستجدات البيئة والتسيير الفعال، وعليه يمكن القول بأن نموذج (Porter) لسلسلة القيمة يستخدم في هذا السياق بفعل دوره الحيوي في المؤسسة والمتمثل في:

- تكتيك لتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية.

- أداة للتحليل المحاسبي وتسليط الضوء على الربحية في خطوات منفصلة لعمليات التصنيع المعقدة من تحديد الأنشطة التي يمكن تحسين التكاليف فيها أو تحسين عملية خلق القيمة لهذه الأنشطة أي تحديد وحدات بناء العمليات وتخمين القيمة المضافة وربط هذا التحليل بالبحث عن الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.

2-3: مدخل الموارد و الكفاءات:

ارتبط هذا المدخل بالأفكار التي قدمها الباحثان (Hamel & Prahalad) حيث أوضح أنه يمكن تحليل البيئة الداخلية من خلال الكفاءات المحورية و التي يعرفانها بأنها: " مجموعة من المهارات و المعارف التي تمكن مؤسسة ما من تقديم منفعة معينة للزبائن تكون مصدرا لإنشاء القيمة لدى الزبون"¹.

انطلق الباحثان في تحديد مقاربتهم تلك من الأعمال التي قدمها (B.Barney) الذي أوضح أن التميز التنافسي الذي تبحث عنه المؤسسات يرتبط بمراد المؤسسة و التي يجب أن تتميز بالخصائص التالية²:

- أن يساهم المورد في خلق قيمة تنافسية للمؤسسة.

- أن يكون المورد نادرا و مميذا عن ما يملكه المنافسون الحاليون و المحتملون للمؤسسة.

- أن يكون المورد غير قابل للتقليد و الإحلال.

¹ Hamel.G, Prahalad.C, La conquête de future, inter édition, Paris, 1995, p 151.

² Chertman.M, stratégie de l'entreprise théorie et action, economica, paris, 2004, p94.

3-2-1: أسس مقارنة الموارد و الكفاءات:

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها، و كذلك في الاستراتيجيات المنتهجة، و من جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة و غير ثابتة، وهو ما يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها. بخلاف ذلك نجد أن المنظور المرتكز على الموارد و الكفاءات يقترح فرضيتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما¹:

- التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ، ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.
- نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

إضافة إلى الفرضيتين السابقتين فإن مقارنة الموارد تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها مايلي²:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، و في نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق و تموقعها، و في النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.

1 Jacques Grisé, Les Ressources Humaines Entant que Source d'avantage concurrentiel durable, document de travail 1997-013, Montréal, Québec, 1997, p 03.

² Ibid, P 04.

- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي، والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

الجدير بالذكر أن (Hamel & Prahalad) حددا أربعة مؤشرات للكفاءات المحورية هي¹:

• **الزبون:** أن هذا المورد (الكفاءات) يسمح بتحقيق قيمة معينة إضافية تختلف عن التي تقدمها كفاءات المؤسسات المنافسة.

• **القبول:** يعبر هذا المؤشر عن مدى مساهمة هذا الكفاءات في توسيع سوق المؤسسة.

• **المنافسة:** يعنى هذا المؤشر وجوب مقارنة الكفاءات المحورية للمؤسسة مع كفاءات المنافسين.

• **التنافسية:** يعبر هذا المؤشر على مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق تميز تنافسي دائم للمؤسسة.

كما ميز الباحثان بين ثلاثة مجالات كبرى يمكن أن تبرز الكفاءات المحورية على مستواها وهي:

• **مجال الدخول إلى السوق:** فالكفاءات المحورية هنا يمكن أن تتبلور على مستوى مختلف المجالات الفرعية المرتبطة بدخول المؤسسة للأسواق، ويندرج ضمن هذا الإطار مختلف العمليات التسويقية: مبيعات، توزيع، وإدارة العلامات... الخ.

• **مجال المسار الإنتاجي:** أي مختلف العمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية من جودة في التصاميم، مرونة في العمليات، سرعة في التنفيذ، واحترام آجال الانجاز والتسليم.

• **مجال المساهمة الوظيفية للمنتج:** كلما كانت المساهمة الوظيفية للمنتج على درجة عالية من الكفاءة كلما سمح ذلك بتميز المنتج وتفوقه.

المجال الثالث له أهمية بالغة، لأن الفروقات التي قد تكون بين المؤسسات في المجالين السابقين، قد يتم تجاوزها سواء من خلال التحالفات أو نقل التكنولوجيا، و من هنا تبرز أهمية تحقيق التوازن بين المجالات الثلاثة حتى لا تفقد المؤسسة التميز المكتسب في مجال الكفاءة بفعل عدم كفايته في مجالات أخرى.

3-2-2: منهجية تطبيق مدخل الموارد و الكفاءات:

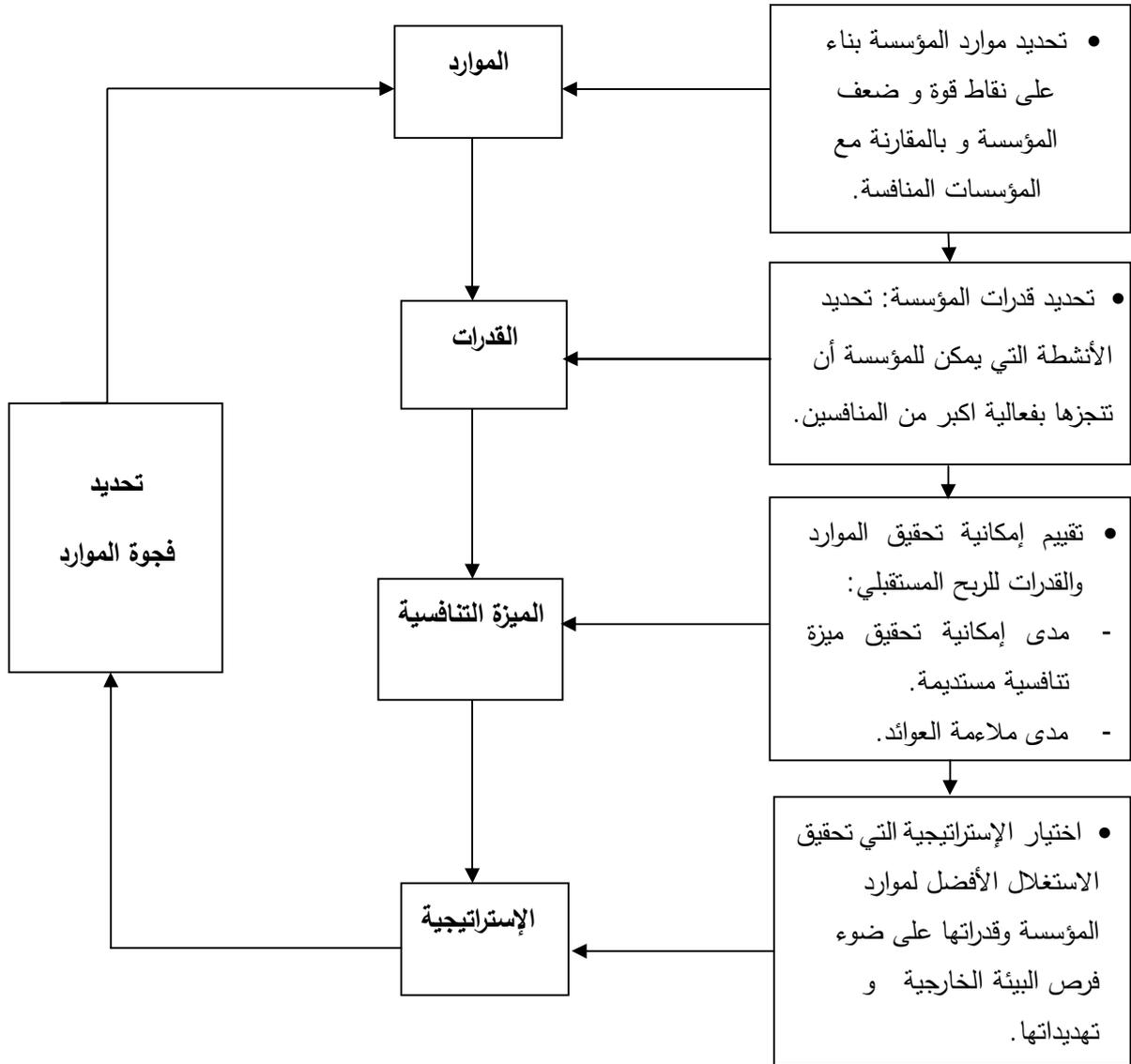
إن الخطوات العملية لتجسيد مقارنة الموارد و الكفاءات تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق و من ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لمقاربة الموارد و الكفاءات تعكس العملية، حيث تبدأ الإدارة العليا

¹ Hamel & Prahalad.C, opcit, P 157.

- للمؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة، وفي هذا الإطار نميز أربعة خطوات أساسية لتجسيد مقارنة الموارد و الكفاءات تتمثل في¹:
- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة و كفاءاتها على ضوء نقاط القوة والضعف.
 - التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة.
 - تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، و تعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة تحقيقها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها.
 - اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة.
- يوضح الشكل رقم(13) منهج تطبيق المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص 115.

الشكل رقم(13): منهج تطبيق مقارنة الموارد و الكفاءات



المصدر: مؤيد سعيد السلم، مرجع سبق ذكره، ص 118.

خلاصة المحور الرابع:

إن نجاح المؤسسة في صياغة إستراتيجية تسويقية تنافسية تمكنها من تحقيق تميز تنافسي في قطاع صناعتها، يرتبط مباشرة بقدرتها على تحليل وضعيتها الداخلية و الخارجية بهدف الكشف عن القدرات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و التي يشترط أن تتلاءم مع تغيرات بيئتها التنافسية.

دراسة هذا المحور تمكن الطالب من استخلاص مايلي:

- التحليل الاستراتيجي هي عملية معقدة تتطلب مهارات فكرية في التصور و التحليل والتركيب، و قدرة على الربط بين التحليل النظري و الواقع الميداني للمؤسسة.
- التحليل الاستراتيجي يقصد بهتم بالدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا و خارجيا من أجل تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة من جهة، و تحديد فرص و مخاطر البيئة الخارجية من جهة أخرى.
- التشخيص الاستراتيجي هو عملية يطور بواسطتها متخذو القرار بالمؤسسة فهمهم للبيئة الداخلية و الخارجية، من خلال فهم للعوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة الآن و في المستقبل، و بالاعتماد على عدة أساليب في الدراسة و التحليل.

أسئلة تقييمية:

- ماذا نقصد بالتشخيص الاستراتيجي؟
- اشرح أهمية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية ودوره في صياغة الإستراتيجية التسويقية؟
- ما هي ابرز النماذج المساعدة على تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة؟

المحور الخامس: أدوات و نماذج التحليل الاستراتيجي

تمهيد:

يتفق اغلب الباحثين في مجال الإدارة و التسويق الاستراتيجي على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة و مترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية و من ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي، تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، لتتوج هذه العملية في نهايتها بقرار تتعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر موائمة لوضع المؤسسة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة و بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب في التحليل متعارف عليها دولياً في علم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، تسمح بتقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة و من ثم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة الذي يضمن تحقيق رسالتها و توجهاتها الإستراتيجية بشكل عام.

1- نموذج التشخيص الثنائي (SWOT):

التشخيص الثنائي هو تشخيص يعمل على مزج و مقابلة نتائج التشخيصين الداخلي و الخارجي للمؤسسة من أجل استحداث سلسلة من البدائل الإستراتيجية، آخذاً بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة، فضلاً عن الفرص و التهديدات الخارجية و تلخيصها في جداول تمثيلية تساعد على التحليل. من أبرز تلك الجداول جدول (SWOT) و الذي يتضح في الجدول رقم (02).

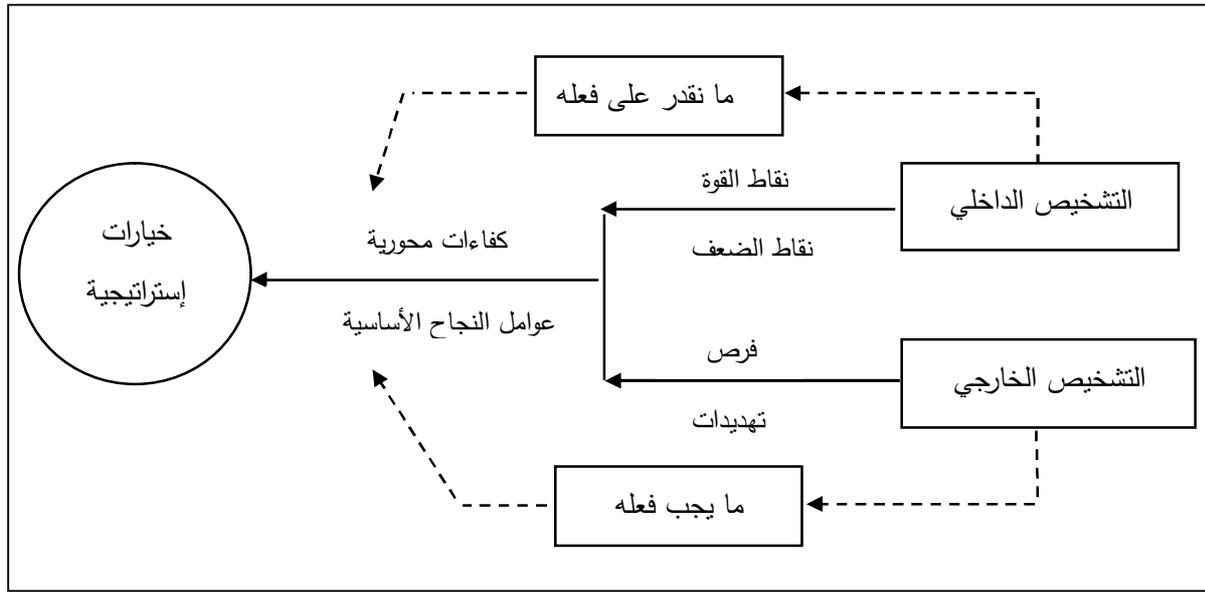
الجدول رقم (02): جدول التشخيص الثنائي (SWOT)

البيئة الداخلية		التشخيص	
نقاط الضعف	نقاط القوة	الداخلي	الخارجي
التغلب على نقاط الضعف الداخلية من أجل استغلال الفرص المتاحة	استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة	الفرص	البيئة الخارجية
تقليل نقاط الضعف الداخلية لتفادي التهديدات الخارجية	استخدام نقاط القوة الداخلية للحد من خطر التهديدات الخارجية	التهديدات	

المصدر: بني حمدان محمد خالد ، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 114.

إن الغرض من تحليل (SWOT) هو تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد و قدرات المؤسسة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها، أو بمعنى آخر يمكن القول أن تحليل (SWOT) يهدف إلى دعم قوة المؤسسة بواسطة كفاءاتها المحورية، بغرض التأهب لاغتنام الفرص و مواجهة التهديدات الخارجية و بالاعتماد على عوامل النجاح الأساسية حيث يتم كل ذلك من خلال خيار استراتيجي ملائم. يمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل رقم(14):

الشكل رقم (14): نموذج تحليل (SWOT)



Source: Fréry.F et autres, opcit, p183.

يعتبر النموذج التحليلي الممثل في الشكل رقم(14)، بمثابة تحليلا للوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة وانعكاساته على إستراتيجية المؤسسة، وليس فقط مجرد وضع قائمة من التساؤلات لهذه العناصر الأربعة، ويرى البعض بأن قياس جودة التحليل الرباعي يكمن في استطاعة المؤسسة الإجابة على التساؤلات، والتي من بينها:

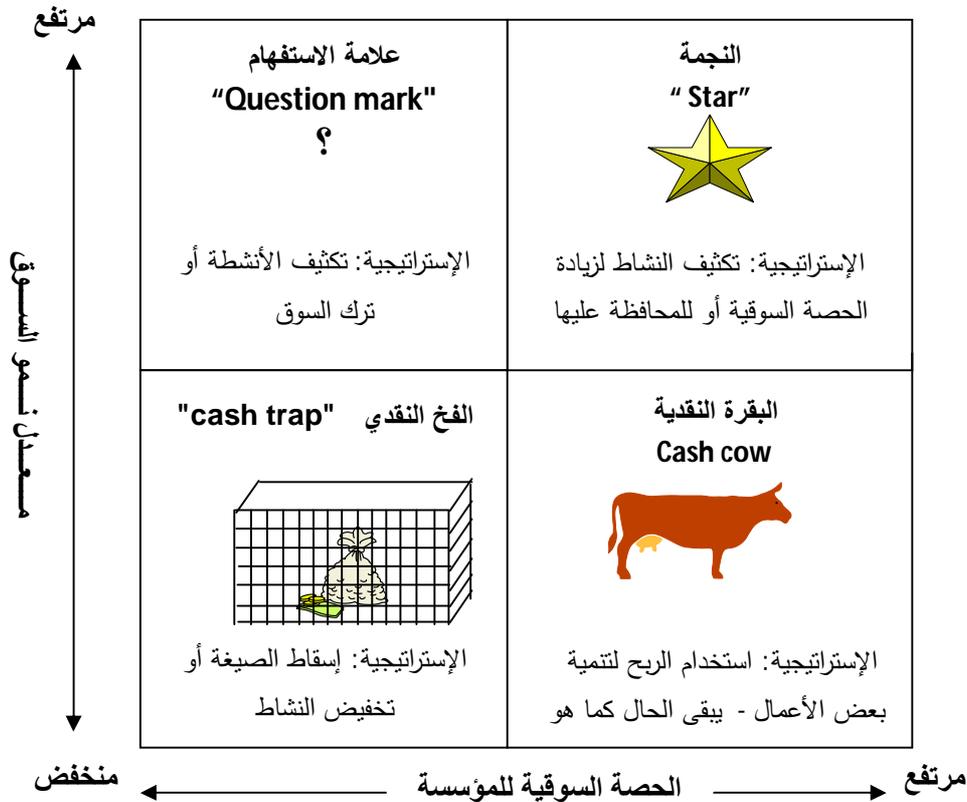
- هل المؤسسة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبني عليها إستراتيجية جيدة؟
- هل المؤسسة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية؟ وهل يحول ذلك دون اغتنام فرص جيدة؟ وما هي نقاط الضعف التي يجب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الإستراتيجية؟
- ما هي الفرص التي يمكن للمنظمة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن تغتنمها؟

- ما هي التهديدات التي يجب أن نقلق تجاهها أكثر؟ وما هو التحرك الاستراتيجي المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها؟

2- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

تستند هذه الطريقة على فكرة أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مهنها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة و متكاملة، حيث تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مجمل محفظة نشاطات المؤسسة، و عادة ما يتم استخدامها في المؤسسات متعددة المنتجات، والتي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة و سوق مختلفة، و بالتالي من المنطقي وضع إستراتيجية لكل منتج على حدة. عليه فمصفوفة (BCG) توضح الإستراتيجية الحالية للمؤسسة وذلك من خلال محورين، فالمحور الأفقي هو حصة المؤسسة في السوق، و المحور العمودي هو معدل نمو السوق، حيث أن معدل نمو السوق إذا تجاوز 10% تعتبر مرتفعة وإذا قل عن ذلك تعتبر منخفضة، بينما الحصة النسبية للسوق، فإذا قلت عن 1 فهي ضعيفة وإذا زادت عن ذلك فهي مرتفعة. نوضح هذا النموذج في الشكل رقم (15).

الشكل رقم (15): مصفوفة (BCG)



Source: Jouy-en Josas, Stratégor, 4e édition, Dunod, Paris, 2004, p76.

إن نموذج (BCG) يسمح للمؤسسات بتقييم المركز التنافسي لكل منتجاتها، من خلال حصة المؤسسة من السوق والتي تعتبر كمؤشر عن جاذبية السوق في هذا القطاع، وذلك مقارنة بأكثر منافسيها ومعدل نمو السوق أو الصناعة، وبناء على ذلك تتمكن المؤسسة من إعداد واختيار الإستراتيجية المناسبة مقارنة بالموارد المتوفرة لديها و حسب المربع الذي تتواجد فيه المنتجات في المصفوفة، ويتبين لنا من خلال هذه المصفوفة، أنه يمكن للمؤسسة على الأقل الوصول إلى نظرة شاملة حول منتجاتها أو نشاطاتها، و بالاعتماد على المعايير السابقة الذكر (الحصة السوقية ومعدل نمو القطاع)، حيث يتم تقسيم نشاطات المؤسسة ومنتجاتها على شكل محفظة نشاطات، و ذلك إلى أربعة مجموعات وهي: النجوم، البقرة الحلوب، علامة الاستفهام والفتح النقدي، حيث أن كل وحدة نشاط أو منتج تابع للمؤسسة يتموقع داخل أحد هذه الخانات الأربع، وتكون لديه حصة سوق معينة، معدل نمو سوق معين وتدفق نقدي معين.

أ- النجوم: تمثل المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية الواقعة في هذا المربع، أفضل منتجات المؤسسة وأكثرها ربحية واحتمالا للنمو والتوسع، نظرا لتحقيقها حصة سوقية مرتفعة نسبيا، فضلا عن ازدهار ونمو مستمر للسوق الذي تنشط فيه، و لهذا يمكن اعتبارها بأنها تمثل الوحدات القائمة في السوق، و تحتاج إلى تدفقات نقدية مستمرة للحفاظ على معدلات النمو المحققة ومركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها، كما تتحمل المؤسسة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع هذه المنتجات في السوق، خاصة في ظل اشتداد المنافسة ودخول المنتجات الجديدة التي تفوقها في الجودة والتصميم والخدمات...، و هو ما يحدث في سوق الهواتف النقالة في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت تتدهور المنتجات الساطعة أو النجوم في فترة قصيرة نسبيا بظهور منتجات جديدة أخرى.

ب- البقرة الحلوب: تمثل تلك المنتجات أو النشاطات ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو سوق منخفض، و عادة ما توفر هذه المنتجات للمؤسسة سيولة كبيرة، أكثر من حاجة هذه المنتجات للاستثمار لأن السوق أقل تنافسا، فهي منتجات أو نشاطات في حالة جيدة وتدر أرباحا على المؤسسة رغم عدم تواجدها فرصا كبيرة للنمو، فتسمح بذلك بتمويل نشاطات أخرى في أوضاع استثمارية سيئة، مثل علامات الاستفهام وأحيانا النجوم، و بهذا نستنتج أنه من مصلحة المؤسسة الحفاظ عليها قدر المستطاع، و العمل على إطالة دورة حياتها، فضلا عن ذلك فإن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها السوقية.

ج- الفخ النقدي (الكلاب الخطرة): و تتمثل في تلك المنتجات أو النشاطات التي تعاني من انخفاض معدل نمو السوق و الحصة السوقية للمؤسسة في آن واحد، فهي بمثابة منتجات أو وحدات نشاط تظهر صعوبات كبيرة للبقاء، و لا يمكنها بأي حال المساهمة في نمو المنتجات الأخرى، فهي منتجات خطيرة على حياة المؤسسة وتضر بسمعتها، وتؤثر على غيرها من المنتجات، و يعبر البعض عن مثل هذه المنتجات بما يلي: "بقاء النشاط في هذا الوضع، يشبه بالكلب الذي ينبح دون جدوى"، وعليه فهي في الغالب تؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة، وعادة ما تكون هذه المنتجات أو وحدات النشاط حديثة الدخول إلى السوق أو في مرحلة التصفية والإسقاط من نشاطات المؤسسة.

د- علامة الاستفهام: تتمثل في المنتجات أو النشاطات التي تتميز بحصة سوقية منخفضة ولكن معدل نمو مرتفع للقطاع، فهي منتجات تحتاج إلى قدر أكبر من النقدية والتكاليف حتى تتمكن من المنافسة وتتمية قدراتها التنافسية وحصلتها السوقية في تلك الصناعة المزدهرة التي يكثر فيها المنافسين، أما النقدية التي تدرها هذه المنتجات فإنها قليلة ومحدودة بفعل الأداء غير المرضي للمنتجات، و منه فالتساؤل المطروح، هل تقوم المؤسسة بتخصيص مبالغ كبيرة من النقدية لمحاولة دفعها إلى الأعلى، أم عدم تخصيص السيولة وتقوم باستبعادها نهائياً، فنلاحظ بأن هناك درجة عالية من المخاطرة تحملها مثل هذه المنتجات، من جراء احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات والتعديلات على المنتج وقلة العائد المحقق على الاستثمار.

2-1: الهدف من استخدام مصفوفة (BCG):

إن الهدف الأساسي لهذا النموذج بصفة عامة هو تحديد إستراتيجية المؤسسة التي تقدم أفضل حقيبة متوازنة ومثالية للمنتجات أو وحدات النشاط، والمتمثلة في أعلى نسبة مبيعات للمنتجات المدرة للنقدية(البقرة الحلوب) والنجوم، وعدد قليل من المنتجات الخاصة بعلامة الاستفهام وأقل ما يمكن من المنتجات من الكلاب الخطرة(الفخ النقدي). وما يمكن التأكيد عليه هو أن هذا النموذج يساهم من خلال تحليل واختيار الإستراتيجية الكفأة، بواسطة تعيين الدور الدقيق لكل وحدة أعمال أو المنتج، ومنه تحقيق التكامل بين المنتجات المختلفة في إطار إستراتيجية المؤسسة ككل، حيث في كل خانة من المصفوفة توافقها إستراتيجية أو عدة استراتيجيات يمكن أن تنتهجها المؤسسة.

2-2: الاستراتيجيات الناجمة عن مصفوفة (BCG):

تساهم مصفوفة (BCG) في اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل الموقف الاستراتيجي للمؤسسة بالنسبة لمختلف وحدات النشاط أو المنتجات، وعادة ما نجد أربعة استراتيجيات رئيسية يوضحها الشكل رقم(16):

الشكل رقم(16): الخيارات الإستراتيجية الرئيسية لنموذج (BCG)



Source: Barelrier et Autres, Exporter: Pratique du commerce international, 13e.edition, éd Foucher, France 1997, P78.

نتيجة للمواقف الإستراتيجية المحددة في الشكل رقم(16) تتحدد الاستراتيجيات التالية¹:

1. إستراتيجية البناء (Build): تبحث المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على تنمية حصتها السوقية أو اختراق السوق أو تطوير المنتج...، و لو كلفها ذلك التنازل عن الأرباح على المدى القصير، و تعتبر هذه الإستراتيجية كلاسيكية تسمح بتحويل المنتجات أو وحدات الأعمال المتوقعة في محفظة علامة الاستفهام، إلى محفظة النجوم، ويكون لها ذلك من خلال تركيز وتوجيه الاستثمار في جوانب معينة مثل تحسين جودة السلعة أو بتقديم تخفيض في السعر أو القيام بحملات ترويجية، و ذلك كله بهدف التغلب على المنافسة وذلك بالتمويل عن طريق الفائض النقدي المتحقق من وحدات النشاط، من خلية البقرة الحلوب.

¹ Kotler et autres, opcit pp 53 54.

2. إستراتيجية الحفاظ (Hold): يتم الاعتماد عليها في حالة سعي المؤسسة للحفاظ على منتجاتها أو وحدات نشاطها الحالية القوية والتميزة، سواء من البقرة الحلوب أو النجوم، ومنه الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة، و يرى البعض بأنها الإستراتيجية المنتهجة، عادة تجاه البقرة الحلوب ذات المستقبل المضمون.

3. إستراتيجية الحصاد (Harvest): تطبق بالنسبة للمنتجات أو وحدات النشاط التي يبدو مستقبلها غامضا أو بدون مستقبل، سواء كانت بالنسبة للبقرة الحلوب أو بالنسبة للكلاب أو حتى علامات الاستفهام، حيث تفضل المؤسسة في هذه الحالة تحسين مردوديتها على المدى القصير حتى على حساب المبيعات، أو بعبارة أخرى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح قبل استبعاد هذه الوحدة أو المنتج من المؤسسة.

4. إستراتيجية الاستبعاد (Divest): وعادة ما تتعلق بالمنتجات أو النشاطات الضعيفة "الكلاب" وعلامات الاستفهام التي تبقى لفترة طويلة جدا، و بعد التأكد من عدم جدواها وعدم تطور مبيعاتها وتكلفة الفرصة التي تستغلها، فيتم التخلي عنها من قبل المؤسسة واستثمار السيولة التي كانت تخصص لها في وحدات أو منتجات أخرى أكثر مردودية وإمكانية للتطور.

نخلص مما سبق إن هدف المؤسسة من وراء هذا التحليل بالاعتماد على نموذج (BCG) هو الوصول بصفة دائمة إلى حقبة متوازنة، فالنجوم هي أسواق مستقبلية للمؤسسة وتساهم في المردودية، علامات الاستفهام الحالية تصبح نجوم الغد قبل أن تصبح في سوق الشيخوخة، و معدل نمو ضعيف في وضعية البقرة الحلوب. يعني ذلك أن هناك ديناميكية في تحليل محفظة نشاطات المؤسسة، مما يحتم على المسيرين معرفة اتجاهاتها وتحركاتها، حيث أن رصد وتتبع مسار تحركات وحدات النشاط والمنتجات عبر فترات سابقة وليس في لحظة معينة فقط أي نظرة سينماتوغرافية (Cinématographique) وليس فوتوغرافية (Photo graphique)، يسمح للمؤسسة بالوصول إلى ما يلي¹:

- تحديد اتجاهات نجاح أو فشل وحدات النشاط في الماضي.
- بناء التوقعات بشأن الاحتفاظ بمحفظة متوازنة في السنوات القادمة.
- تنمية وحدات نشاط جديدة لمعالجة مشاكل عدم التوازن في الماضي واحتمالية عدم وجود حالات عدم توازن المحفظة مستقبلا.

¹ نبيل مرسي خليل: الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 195.

3- نموذج ماكينزي (McKinsey):

يعتبر هذا النموذج من نماذج تسيير حافظة نشاطات المؤسسة، و هو النموذج الثاني الأكثر استخداما في عمليات التحليل الاستراتيجي، قدم من طرف (McKinsey) لحساب شركة (General Electric) لذلك تسمى أيضا بمصفوفة (McKinsey/GE)، و أيضا تسمى نموذج جاذبية الصناعة/الوضعية التنافسية أو نموذج الإشارات الضوئية.

1-3: ابعاد مصفوفة (McKinsey):

تهدف هذا النموذج إلى تقديم صورة مفصلة و أكثر وضوحا التنافسي للمؤسسة بوساطة مصفوفة ذات بعدين¹:

- **البعد العمودي:** يشير إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية المؤسسة.
- **البعد الأفقي:** يشير إلى جاذبية القطاع (الصناعة)، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات، و يتعلق الأمر على الخصوص بتقييم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى²:
 - قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد.
 - الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي. ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي، متوسط و ضعيف، حيث تسمح بتموضع نشاطات المؤسسة في مصفوفة كما هو موضح في الشكل رقم (17).

¹ HAMDI.K, Diagnostic et redressement d'entrepris, Es – Salem, Alger, 2002, P 62.

² Ibid, p 68.

الشكل رقم(17): مصفوفة (McKinsey)

الموقع التنافسي	↑		
الموقع التنافسي	ج	ج	ب
متوسط	ج	ب	أ
الموقع التنافسي	ب	أ	أ
			→ جدوى القطاع

أ: الاستثمار بهدف النمو.

ب : تعظيم النتائج المالية، والاستثمار بصفة انتقائية. ج: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول.

Source : Hamdi.K, opcit, P 63.

انطلاقاً من المصفوفة الموضحة في الشكل رقم(17) تتشكل ثلاثة مناطق تمثل تموضعا لنشاطات المؤسسة، نلخصها فيمايلي:

1. المنطقة الخضراء(ج): نجد تموضعا للأنشطة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتتصحح المؤسسة في هذه الوضعية بأن تزيد من حجم الإنفاق والاستثمار في هذه الأنشطة، و تعد الاستراتيجيات التي تتناسب مع هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم في مصفوفة (BCG) أي استراتيجيات النمو المختلفة.

2. المنطقة الحمراء(ب): نجدها تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد ودرجة متوسطة في البعد الثاني فلا تتصحح للمؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق أي إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط .

3. المنطقة الصفراء(أ): تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تتفقاها على تنمية وتطوير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، والواقع أن هذه الأنشطة هي التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة (BCG)، فإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإن المؤسسة تأخذ بعض الاستراتيجيات

الانكماشية اتجاهها والذي يؤدي بتحولها إلى الأنشطة التي تقع في المنطقة الحمراء، وقد تكون هذه الاستراتيجيات إما إستراتيجية التخلّص أو إستراتيجية التصفية.

3-2: خطوات تقييم كل من جاذبية الصناعة والمركز التنافسي:

لتطبيق هذا النموذج يتعين انتقاء المعايير ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة سواء لنسبة لمعايير جاذبية مجال النشاط أو لنسبة لمعايير المركز التنافسي، وذلك انطلاقاً من الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة، حيث يتم ذلك وفق الخطوات التالية¹:

- يتم اعطاء نقطة لكل معيار من المعايير و لنسبة لكلا البعدين الجاذبية والمركز حسب أهميته بالنسبة لأولويات المؤسسة: قوي جداً، قوي، متوسط، ضعيف نسبياً، ضعيف، ضعيف جداً، وذلك من صفر إلى 6، أي ضعيف جداً: 0، ضعيف 1،....، قوي: 5، قوي جداً: 6.

- ترجيح هذه النقاط بأوزان حسب مساهمة كل معيار في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون مجموع الأوزان الترجيحية يساوي إلى الواحد الصحيح.

- ضرب النقاط في أوزانها و حساب مجموع الأوزان المرجحة للحصول على تقدير عام لجاذبية الصناعة أو قوة المركز التنافسي.

على أساس التقييم الخاص بكل مجال نشاط من حيث البعدين، يتم تحديد موقع كل مجال من مجالات المحفظة في المصفوفة، عليه فنموذج ماكينزي يسمح بالكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جدوى القطاع، ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية، قصد الحيابة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

4- مصفوفة (ADL):

هذا النموذج يشبه نموذج مصفوفة (BCG)، حيث التشابه بينهما يمكن في تقسيم محفظة مجالات النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة و تحديد المجال التنافسي للنشاط من أجل تقدير الوضعية المالية لكل حالة. هذه الطريقة تعتمد على محورين مختلفين عن طريقة (BCG) و هما:

- نضج القطاع.

- الموضع التنافسي.

¹ Bojin.J, Les outils de la stratégie, organisation, paris, 2005,P 218.

وفق مصفوفة (ADL) فان الاعتماد على حصة السوق وحدها من أجل تقدير الوضعية التنافسية لا يكفي و تقترح نضج القطاع، كون هذا الأخير مثل المنتج يمر عبر أربعة مراحل أساسية هي: (الانطلاق، النمو، النضج و التدهور)، و لهذا نجد أن تقدير الوضعية التنافسية يستلزم دراسة حصة السوق النسبية و أيضا نقاط قوة و ضعف المؤسسة، يكون مقدرًا حسب مرحلته (الانطلاق، نمو، نضج ثم التدهور).

الشكل رقم(18): مصفوفة (ADL)

الموضع التنافسي		نضج القطاع			
		انطلاق	نمو	نضج	تدهور
مسيطرة					
قوية		نمو طبيعي			
ملائمة			نمو تدريجي		
غير ملائمة					
غير قابلة للإدارة و التحكم					الإهمال

Source : Hamdi.K, opcit, P 64.

من الشكل رقم(18) يتضح أن وفق مصفوفة (ADL) يمكن للمؤسسة أن تشغل إحدى الوضعيات الخمس التالية:

- **مسيطرة:** في هذه الحالة تهيمن المؤسسة على منافسيها.
- **قوية:** تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بدرجة من الاستقلال النشاطي و وضعيتها في المدى البعيد لا تتعلق بالنشاط التنافسي.
- **ملائمة:** حيث تتمتع المؤسسة بكفاءة يمكن استعمالها إستراتيجيا في تحسين وضعيتها.
- **غير ملائمة:** أي المؤسسة تسجل نتائج تسمح لها بالاستمرار في نشاطاتها، غير أنها تعاني

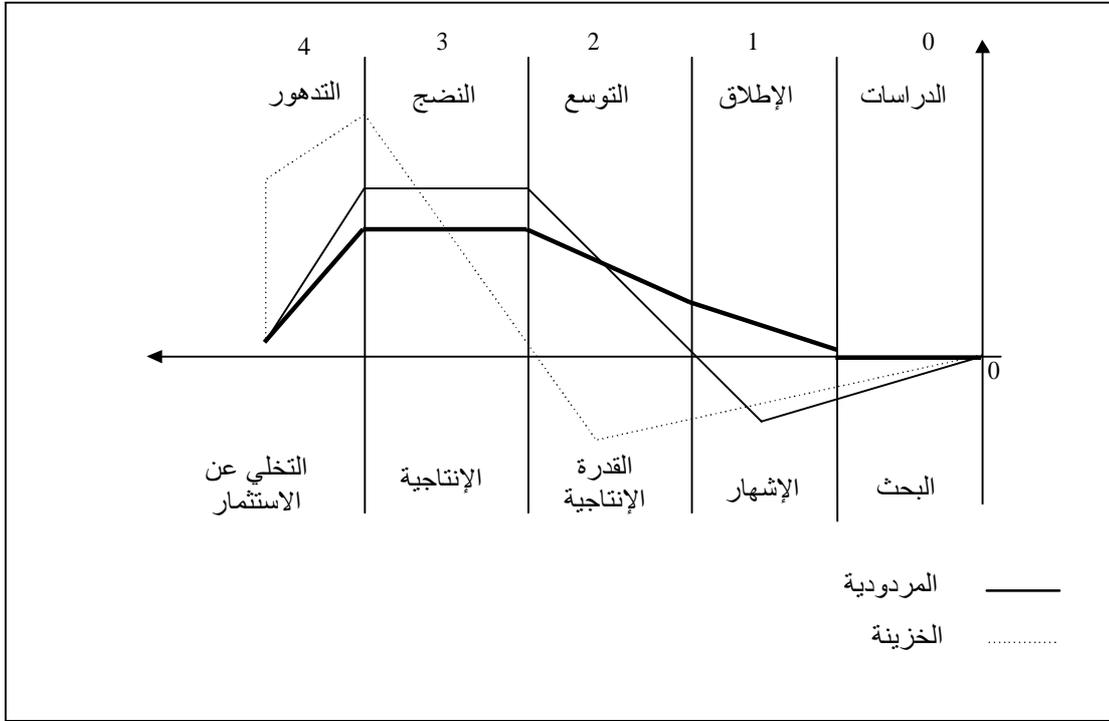
من المنافسة ولا يمكن تحسين وضعيتها.

- غير قابلة للإدارة والتحكم: و هنا تسجل المؤسسة نتائج دون المستوى و لا تملك حظوظ للتحسين.

5- دورة حياة المنتج:

يمر المنتج عموماً بعدة مراحل، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض، و يتضح هذا الاختلاف من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة. نوضح دورة حياة المنتج من خلال الشكل رقم (19).

الشكل رقم (19): دورة حياة المنتج



المصدر: أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 209.

من خلال الشكل رقم (19) يتضح أن المنتج يمر بأربعة مراحل هي:

1. مرحلة التقديم: يتم فيها تقييم المنتج إلى السوق (بعد تركيبه)، ففي هذه المرحلة تكون المبيعات ضعيفة، حيث لا تغطي التكاليف الثابتة الضرورية للإنتاج، و بالمقابل تكون الاستثمارات التقنية و التجارية الموجهة للتعريف بالمنتج مرتفعة جداً، أما على المستوى المالي تكون الخبزينة

سالبة بسبب ثقل النفقات الاستثمارية مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال، وبما أن تكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.

2. مرحلة النمو: تعرف المبيعات نمو كبيرا و المنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين والموزعين، ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة ازدواج نمو المبيعات و انخفاض تكاليف الإنتاج، بالتالي المردودية تكون موجبة رغم ظهور المنافسة.

3. مرحلة النضج: تبني خلال هذه المرحلة مردودية المنتج مرتفعة رغم أن المبيعات تكون أقل من المتوسط، لأن هذه المرحلة تشهد منافسة قوية تؤثر على المنتج بصفة مباشرة و غير مباشرة، و لهذا فالمؤسسة تستثمر بصفة أكبر في التسويق و ذلك في الحملات الاعلانية، كما أنه خلال هذه المرحلة يظهر أثر الخبرة الذي يلعب دور كبيرا في تكاليف الإنتاج.

4. مرحلة التدهور: خلال هذه المرحلة تعرف المبيعات انخفاض لأن المنتج يواجه منافسة شديدة من طرف المنتجات لها القدرة على التأقلم مع الخصائص الجديدة للطلب و بالتالي يعرف رقم الأعمال انخفاضا، و تصبح الخزينة سلبية بسبب الانخفاض المستمر لمبيعات المنتج الى غاية سحبه نهائيا من السوق.

نستطيع القول أن هذه الطريقة تساعد المؤسسة في إعداد الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، زيادة على ذلك فإنها تسهل عملية التخطيط لمختلف نشاطات المؤسسة وفي الوقت المناسب.

خلاصة المحور الخامس:

إن الإستراتيجية التسويقية هي نتاج لعملية مترابطة الخطوات، تبدأ بتحديد الرسالة و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ثم تحديد الموقف البيئي الذي يقوم على تحليل دقيق للبيئة التسويقية للمؤسسة، بناء على مجموعة من النماذج تساعد على التحليل و على تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة و اختيار أفضلها وفقا لمعايير محددة، أبرزها أن تمكن الإستراتيجية المختارة المؤسسة من اقتناص فرص بيئتها التنافسية و تتجنب تهديداتها و هو الأمر الذي يعنى إمكانية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة و تحقيق أهدافها بشكل عام.

يستخلص الطالب من دراسة هذا المحور مجموعة من النتائج تساعد في توسيع رصيده المعرفي حول أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، أهمها مايلي:

- التحليل الاستراتيجي يسمح بتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة بالبيئة التي تنشط فيها و توقع مستقبلها و هو ما سيسمح بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة و اختيار أفضلها.
- تتم عملية التحليل الاستراتيجي باستعمال مجموعة من النماذج و الأدوات التحليلية المساعدة من بينها: نموذج التحليل الثنائي (SWOT)، مصفوفة (BCG)، مصفوفة (McKinsey)، دورة حياة المنتج.
- تسمح أدوات التحليل الاستراتيجي بمتابعة ورصد ما تحمله البيئة التسويقية للمؤسسة من تعقيدات، و تساعد المؤسسة على معرفة الفرص والتهديدات التي سوف تنشط في إطارها، ومنه تصميم الاستراتيجيات المناسبة لذلك، لأن نجاح المؤسسة استراتيجيا يتوقف على مدى تأقلمها مع البيئة التسويقية بطريقة تزيد من درجة اقتناصها للفرص وقدرتها على مقاومة التهديدات.

أسئلة تقييمية:

- اشرح مبدأ التحليل الثنائي (SWOT)؟
- ماذا نقصد بتحليل محفظة نشاطات المؤسسة؟ ما هي أهم النماذج المساعدة على ذلك؟
- ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي تولدها مصفوفة (BCG)؟

المحور السادس: استراتيجيات التجزئة السوقية، الاستهداف و التمويع

تمهيد:

تشكل عمليات تجزئة أو تقسيم السوق إلى شرائح وتحديد الأسواق المستهدفة و التمويع، المكونات الجوهرية للتسويق الاستراتيجي، فبعد أن يتم تحليل البيئة التسويقية و تحديد الزبائن و المنافسين يتم التحرك نحو مرحلة التفكير الاستراتيجي أي من هؤلاء الزبائن الذين يجب التوجه نحوهم واستهدافهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

1- السوق و التجزئة التسويقية:

يعد مفهوم التجزئة السوقية من أكثر المفاهيم التسويقية واسعة الانتشار على المستويين الأكاديمي والتطبيقي في التسويق، حيث لا تقتصر أهمية إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات على مجرد كونها أحد الأدوات الرئيسية للتطبيق العلمي للمفهوم التسويقي، بل و أيضا لكونها المرشد للإستراتيجية العامة للمؤسسة ولتخصيص مواردها ما بين الأسواق والمنتجات، و تعتبر هذه العملية جزء من التسويق الاستراتيجي وأداة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال البحث والكشف عن الفرص الكامنة في السوق، و في الواقع هناك بعض القطاعات يكون فيها للمنافس موقع أقوى من موقف المؤسسة، بينما يكون موقف المنافسين في قطاعات أخرى ضعيفا، الأمر الذي يمكن المؤسسة من استمالة عملاء هذا القطاع لصالحها، فهي عبارة عن فرص سوقية تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية.

1-1: مفهوم و أنواع السوق:

1-1-1: تعريف السوق:

إن تعريف السوق يختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليه، فبالنسبة للاقتصاديين فإن السوق هو "مجموع المشترين والبائعين الذين تتم بينهم عملية مبادلة تتعلق بسلعة أو مجموعة من السلع إما مباشرة يدا بيد، أو عن طريق وسائل أخرى"¹. إن هذا التعريف يظهر الحاجة إلى وجود عاملين أساسيين لتشكيل السوق هما: العرض والطلب، فلا يكفي أحدهما لوحده ليكون سوقا تتم من خلاله عملية التبادل، غير أن هذا التبادل له شرط ثالث لا يتم بدونه وهو السعر الذي يقبل فيه البائعون التنازل عن منتجاتهم لصالح المشترين الذين يقبلون بدورهم دفع هذا السعر.

¹ ثابت عبد الرحمان الإدريسي، جمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 120.

يعرف السوق أيضا على أنه "المكان الذي يلتقي فيه البائع بالمشتري وتعرض فيه السلع للبيع عند سعر محدد يقبله المشترون ويتم فيه تحويل ملكية تلك السلع"¹.

بالنسبة للتسويقيين فإن البائعين هم محترفو الصناعة بينما يعنى السوق بالمشتريين، انطلاقا من هذا المعنى نتحدث مثلا عن سوق أصحاب الدخل المنخفض، أو عن سوق الأطفال... الخ.

إن المختصين في التسويق يركزون على دور الطلب في خلق السوق ولذلك فإن سوق سلعة ما لا يرتبط فقط بالمكان الذي تعرض فيه، وانطلاقا من ذلك فإن (Kotler) يعرفه بأنه "مجموع المنظمات والأفراد الذين لديهم حاجة لمنتجات معينة، ولديهم القدرة و الاستعداد لإشباع هذه الحاجة من خلال السلع والخدمات التي تحاول المؤسسة تقديمها لهم"². و منه حتى يكون لدينا سوق لابد من توفر مجموعة من الظروف يمكن حصرها فيمايلي:

- توفر الحاجة لدى الأفراد أو المنظمات للمنتج والرغبة فيه.
- توفر القدرة على شراء المنتج و التي تعكس ما يسمى بالقدرة الشرائية.
- توفر الاستعداد لدى الفرد أو المنظمة لاستخدام تلك القدرة الشرائية.
- توفر المنتج الذي يلبي حاجة الأفراد أو المنظمات.

1-1-2: أنواع السوق:

إن التسويق ينظر إلى المنتج على أنه وسيلة لإشباع الحاجة، و لذلك فإن المنتج لا يتم تقييمه فقط عن طريق المواصفات الفيزيائية له وإنما بطريقة أوسع من خلال تحديد الخصائص التي يقدمها كذلك، إن المنتج يمثل مجموعة من المزايا التي يراها المستهلك فيه، فهذا الأخير لا يشتري فقط في السلعة مجموعة من الخصائص الطبيعية ولكنه يشتريه أساسا إشباعا لحاجة معينة عنده، و من هنا نستطيع القول أن مفهوم المنتج يغطي في الوقت نفسه المنتجات المادية والمنتجات غير المادية (الخدمات).

فإذا أردنا تعريف السوق من خلال مقارنة تجمع بين مجموع المستهلكين الذين لديهم الحاجة ذاتها، وبين مفهوم المنتج كمجموعة من المزايا المدركة من أولئك المستهلكين فإنه يمكننا التمييز بين أربعة أنواع من الأسواق:

أ- السوق الأساسي: و يتكون من مجموع السلع المتماثلة (المتجانسة) مع منتج المؤسسة و التي تشكل منافسة مباشرة له، فإذا أخذنا مثلا سوق السيارات فإن كل السيارات بصرف النظر عن كيفية وتقنية

¹ نفس المرجع السابق، ص 112.

² Kotler et autres, opcit, P 298.

إنتاجها تمثل السوق الأساسي الذي يجب أخذه بالاعتبار، فعند تحليل المؤسسة لنشاطها عليها أن تأخذ كامل قطاعات هذا السوق على حد سواء، و ألا يقتصر تحليلها على القطاع السوقي الذي يمثله منتجها فقط، و إلا قد تقاجأ المؤسسة بتطورات في قطاعات أخرى داخل هذا السوق قد تتركب وضعيتها فيه.

ب- السوق المجاور: السوق المجاور يتكون من منتجات الإحلال، و بمعنى آخر هو مجموع المنتجات التي تختلف في طبيعتها عن منتج المؤسسة ولكنها تشبع الحاجة نفسها وتمثل الدوافع ذاتها. إن مراقبة السوق المجاور يكتسي أهمية بالغة فإنه غالبا ما يكون دخول المنافسين الجدد من تلك السوق، كذلك فإن مراقبة هذه السوق تسمح للمؤسسة بمتابعة واسعة لتطورات عادات الاستهلاك وأنماط الشراء لدى الأفراد والتي يمكن أن توفر فرصة لتنويع نشاطات المؤسسة وزيادة إمكانات النمو.

ج- السوق الداعم: يتكون السوق الداعم من مجموع المنتجات التي يمثل حضورها ضرورة لاستهلاك منتجات المؤسسة، أو بعبارة أخرى هو سوق المنتجات المكملة، فإذا كان سوق المؤسسة و منتجها هو العجلات فبالطبع سيكون سوق السيارات هو سوقها الداعم، وإذا كان سوق المؤسسة هو سوق البطاريات فمن الضروري لها تحليل أسواق الساعات، الآلات الحاسبة، الألعاب، آلات التصوير... إلخ. إن متابعة هذا السوق ليس مهما فقط من أجل المحافظة على المبيعات الحالية للمؤسسة ولكنه قد يمثل فرصة و مصدرا لمبيعات جديدة يوفرها السوق الداعم.

د - السوق العام: وهو سوق كل المنتجات المتعلقة بالحاجة التي يشبعها السوق الأساسي للمؤسسة، حيث يتكون من مجموع المنتجات التي تشبع نفس الحاجة التي يشبعها منتج المؤسسة، ونستطيع القول أن السوق العام يساوي مجموع السوق الأساسي و السوق المجاور. إن تحديد المؤسسة لسوقها العام أمر في غاية الأهمية فهو يسمح للمؤسسة بمعرفة موقعها في الاقتصاد بشكل عام و يوسع نظرتها له، فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن السوق العام يتعلق بقطاع النشاط أو الصناعة مثلا: السياحة، النسيج، صناعة الحديد والصلب... الخ، ولذلك فإن خصائص السوق العام تكون بحد ذاتها البيئة التسويقية للسوق الأساسي للمؤسسة، فتطور هذا الأخير مرتبط كثيرا بتطور السوق العام، فلو اعتبرنا مثلا سوق النقل عبر السكك الحديدية كسوق أساسي فإنه يبدو واضحا أنه يتأثر بشكل مباشر بتغيرات السوق العام وهو المواصلات، و لذلك فإن المؤسسة تبني إستراتيجيتها في إطار سوقها العام آخذة بالاعتبار كل المنتجات المنافسة لمنتجها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2-1: التجزئة السوقية:

1-2-1: تعريف التجزئة السوقية:

التجزئة السوقية هي عملية تقسيم السوق إلى جماعات متجانسة حسب معايير محددة كل واحد من هذه الجماعات يتميز عن الآخر، يمكن اختيارها كقطاعات مستهدفة من طرف المؤسسة بجهود تسويقية تتلاءم معها. و تعد التجزئة السوقية من أهم خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة لتدخلها المباشر في تحديد و اختيار المزايا التنافسية للمنتجات المؤسسة، حيث أنها تسمح بمايلي¹:

- تعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور وتغير حاجات ورغبات المستهلكين، و بذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية.
- تحديد القطاعات التي تشمل على مجموعة من المنظمات و الأفراد ذوي الخصائص و الحاجات المتشابهة، ومن ثم فهم لسلوك المستهلك ومعرفة دوافع شراءه.
- تحديد الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمؤسسة في كل قطاع.
- دراسة المستهلك من حيث حاجاته ودوافعه و بهدف تحديد المؤسسة استراتيجيات المزيج التسويقي المناسب و الكفيل بإشباع تلك الحاجات بكفاءة.
- متابعة و مقابلة التغيرات المستمرة في الطلب و بذلك تقديم المنتجات الجديدة التي تشبع هذه الاحتياجات المتجددة.
- التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين، وكذلك تحديد القطاعات التي تواجه فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة القطاعات التي قد تكون مهمة أو يتم خدمتها بشكل غير كاف من جانب المنافسين، بدلا من توجيهها إلى قطاعات تدرك المؤسسة أنه من الصعب الخوض فيها.
- التحديد الدقيق للأهداف التسويقية و هو ما سيقدم معيارا لقياس و تقييم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي وبين الأهداف المحددة مسبقا.

¹ بشير العلق، فحطان العبدلي، إستراتيجية التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 60.

1-2-2: أسس التجزئة التسويقية:

هناك عدة معايير تستعمل في تقسيم السوق تتعلق بخصائص المستهلكين وسلوكهم، نوجزها كمايلي¹:

1. الأساس الجغرافي: إن السوق يقسم على ضوء الاحتياجات المختلفة و ذلك لاختلاف المناطق التي يتواجد فيها المستهلكين، حيث إن المنتجات التي يقع عليها الطلب في المدن تختلف عن المنتجات التي يقع عليها الطلب في المناطق الريفية، كذلك يمكن تقسيم المدينة إلى عدة أقسام و على الأخص في العواصم والمدن الكبرى، و يكون هذا الأساس أكثر فاعلية في حالة اتساع مساحة البلد أو الدولة لتسهيل توجيه البرنامج التسويقي الخاص لمؤسسة، حيث يتم التقسيم على أساس المناطق كتقسيم البلد إلى شمال، جنوب، شرق، غرب، أو تقسيم حسب المناخ مثلا مناطق حارة، مناطق ردة،... الخ.

2. الأساس الديموغرافي: ويقصد بها العوامل التي تخص الفرد نفسه مثل:

• **العمر ودورة الحياة:** يعتمد هذا المعيار كثيرا في مجال إنتاج السيارات، الملابس، الأدوية، أغذية وألعاب الأطفال، حيث يختلف الطلب على كمية ونوعية المنتجات باختلاف الأعمار، مثلا يمكن تقسيم السوق إلى: أطفال، شباب، شيوخ،.. الخ.

• **الدخل:** يعتبر الدخل أهم مصدر لخلق القدرة الشرائية، حيث أن الرغبة في الشراء وحدها لا تكفي إذا لم تتوفر القدرة الشرائية.

• **الجنس:** يتم تقسيم السوق إلى ذكور و إناث حيث يختلف الطلب على نوع وكمية السلع والخدمات بين الجنسين، مثلا يتم تصنيع سيارات ذات خصائص تتناسب وأذواق كل جنس.

• **المستوى الثقافي:** حيث يختلف الطلب على السلع والخدمات من حيث الأنواع حسب ثقافة الأفراد، كما يؤثر هذا العامل على بعض النشاطات التسويقية كأساليب الترويج.

• **حجم الأسرة:** حيث يمكن أن تكون الأسرة كبيرة الحجم، متوسطة أو صغيرة الحجم، و يؤخذ هذا الأساس بعين الاعتبار لدى بعض المؤسسات مثلا الشركات العقارية عند التخطيط لإنجاز الشقق في العمارات والمساكن الفردية ومنتجاتي السيارات، و المنتجات ذات العبوات التي تتناسب أحجام الأسر.

3. الأساس الاجتماعي: يعتمد على الطبقات الاجتماعية حيث يكون التقسيم على شكل ثلاث طبقات (غنية، متوسطة، دنيا)، ويهدف هذا التقسيم إلى معرفة تفضيلات الأفراد من السلع والخدمات.

4. الأساس السلوكي: حيث يختلف الناس حسب الأنماط الشخصية و الاتجاهات والمواقف والدوافع، فأهم المؤشرات عند استعمال معايير الشخصية ونمط الحياة:

¹ نفس المرجع السابق، ص 62.

- أصحاب الاتجاهات الشائعة: هؤلاء يبحثون عن الأمان ويحيون حياة تقليدية، لا يشترون إلا السلع ذات العلامات الشعبية، كما أنهم لا يميلون إلى الابتعاد عن الأكثرية والحشود.
- المتطلعون: هؤلاء يبحثون عن مكانة في المجتمع، يقتنون سلعا ذات قيمة أو رمز يعزز هذه المكانة التي يتطلعون إليها، مثل السيارات العتيقة المنتجات الغالية.
- الاصطلاحيون: يعتبر هؤلاء أن نوعية الحياة هي الشيء الأعظم في الحياة، إنهم يشترون السلع الطبيعية، والتي يقررون هم اختيارها على قناعة، ويمتازون بكونهم الأكثر تعليما من سابقهم.

1-2-3: الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية:

يجب التفرقة وعدم الخلط بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية، فالتجزئة الإستراتيجية تهدف إلى تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعات متجانسة لها نفس السوق ونفس المنافسين، و باستخدام نفس التكنولوجيا، أما التجزئة التسويقية فهي تهدف إلى تقسيم مشترى سوق معين إلى مجموعات متجانسة تتميز بنفس الحاجات ونفس العادات ونفس سلوكيات الشراء. نوضح هذه الاختلاف في الجدول رقم(03).

الجدول رقم(03): مقارنة بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة السوقية

التجزئة السوقية	التجزئة الإستراتيجية
تخص السوق	تخص مجموع نشاطات المؤسسة
تقسيم حسب السلوك، عادات الشراء، السن، الجنس والطبقة الاجتماعية	تقسيم النشاطات حسب التشابه في وظيفة المنتجات(الحاجة)، الزبائن، و التكنولوجيا المستخدمة
تسمح باختيار قطاع سوقي مستهدف و تكييف المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع سوقي مستهدف	تسمح بإظهار فرص إنشاء نشاطات جديدة أو الحاجة إلى ترك أو الاحتفاظ (مخاطر الاحتفاظ أو الترك)
قصير الأجل	طويل الأجل

Source : Yves chirouse, Le marketing stratégique, édition marketing, Paris, 1995,p283.

2- دراسة و تحديد القطاعات السوقية الجذابة:

تهدف هذه المرحلة من التسويق الإستراتيجي بعد تجزئة السوق وتحديد مختلف القطاعات على شكل ثنائيات(منتوج/سواق) إلى قياس جاذبية الفرصة الاقتصادية لمختلف القطاعات حتى تتمكن المؤسسة من اختيار القطاع السوقي المستهدف، فإذا ما قررت المؤسسة إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع أو المركز، فإن عليها تحديد أكثر القطاعات جاذبية لتكون بمثابة الهدف السوقي لها، وتحتاج المؤسسة لأجل ذلك إلى القيام بتحليل الجاذبية والتحليل التنافسي لمختلف القطاعات السوقية.

1-2. تحليل الجاذبية:

عند تحليل جاذبية أي قطاع سوقي محتمل، هناك أربعة عناصر مختلفة يجب أخذها في الاعتبار، هي¹:

أ- **التنبؤ بالطلب**: يعد التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع عنصراً أساسياً في عملية اختيار القطاعات السوقية، حيث يعبر الطلب عن الكمية المباعة من المنتجات في مكان معين وفي فترة زمنية معينة، أما التنبؤ بحجم الطلب فيقصد به أفضل تقدير متفائل لكمية المنتجات التي يمكن للسوق الكلي شراؤها في فترة زمنية محددة، و لتحديد قدرة كل قطاع سوقي على استيعاب منتجات المؤسسة يجب تحديد الحد الأقصى لاحتمالات فرص البيع أمام جميع المنافسين، خلال فترة معينة بغرض التعرف على أقصى الفرص المتاحة في هذه القطاعات السوقية نظراً لعدم كفاية حجم الطلب فيها.

ب- **الحصة السوقية المحتملة**: و يقصد بها أفضل تقدير متفائل لحصة المؤسسة من السوق المحتمل في فترة زمنية محددة، و يعبر عنه في شكل نسبة مئوية من مبيعات الصناعة التي تتوقع المؤسسة تحقيقها.

ج- **التنبؤ بالمبيعات**: يقصد به التقديرات المتوقعة للمبيعات في فترة زمنية محددة.

د- **الربحية**: يقصد بها الفرق بين الإيرادات المحتملة وبين تكاليف خدمة العملاء والمحافظة عليهم.

2-2. التحليل التنافسي:

يعتمد نجاح أي إستراتيجية على قوة التحليل التنافسي، فقبل أن يتم اختراق أي قطاع سوقي محدد يجب أن يسبقه تحليل دقيق لعناصر قوة وضعف المنافسين محلياً ودولياً، بالإضافة إلى محاولة فهم البيئة وتوجيه التفكير نحو الكيفية الضرورية لتبني الإستراتيجية التي تمنح للمؤسسة إمكانية تقديم قيمة متفوقة، ومن ثم كسب مزايا تنافسية في ذلك القطاع.

بعد تحديد وتقييم خصائص ومتطلبات القطاعات المختلفة، يبقى التساؤل الهام حول أي القطاعات السوقية الأكثر جاذبية والتي تتوافق مع إمكانيات المؤسسة و خصائصها ونقاط القوة التي تمتلكها، ولا شك أن المؤسسة ترغب في التركيز على القطاعات مرتفعة المبيعات والأرباح والتي تتميز في نفس الوقت بضعف المنافسة، و قد لا تستطيع المؤسسة الحصول على كل هذه المزايا في وقت واحد، بل أن بعض القطاعات السوقية الكبيرة قد لا تكون جذابة للمؤسسة إلا إذا توافرت لديها الموارد والمهارات التي تمكنها من خدمة هذه القطاعات بكفاءة.

¹ Yves chirouse, opcit, P 289.

3- إستراتيجية الاستهداف:

إن الهدف من تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية يتمثل أساسا في التعرف على مجموعات المستهلكين الموجودة حاليا في السوق ودرجات التجانس بينهم، و هي الخطوة الأولى في الإستراتيجية التسويقية بحيث بعدها تقوم المؤسسة بتقييم مختلف القطاعات السوقية، وتختار الأسواق المستهدفة واستراتيجيات الاستهداف التي سوف تتبعها.

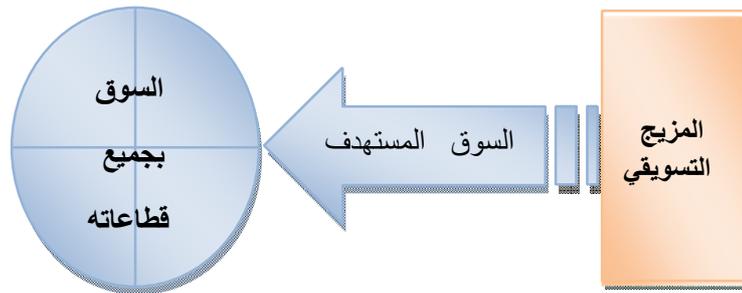
3-1: أنواع استراتيجيات الاستهداف:

للمؤسسة الخيار بين ثلاث استراتيجيات أساسية للسوق المستهدف نوضحها كمايلي:

3-1-1: إستراتيجية التسويق الموحد(عدم التنوع):

طبقا لهذه الإستراتيجية يتم وضع مزيج تسويقي واحد من طرف المؤسسة يوجه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواقا مستهدفة، تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع أجزاء السوق لها خصائص متشابهة وتتصف بالتجانس التام و تستهلك نفس المنتج، حيث يوجه المنتج لكافة السوق دون التمييز بين الفئات المختلفة مثل إنتاج السكر، الدقيق، الملح،...، فهذه الإستراتيجية تفرض أن السوق يستجيب بنفس الصورة لمزيج تسويقي واحد كما يوضح الشكل رقم(20):

الشكل رقم(20): إستراتيجية التسويق الموحد



المصدر: حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 103.

3-1-2: إستراتيجية التسويق المتنوع:

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة على الأقل قطاعين سوقيين، و ذلك باعتماد مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي، يعني ذلك أن المؤسسة تقرر التمييز بين قطاعات السوق بسياسة تسويقية مختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار التباينات التي أفرزتها عملية تجزئة السوق، و يمكننا أن نعرف هذه

الإستراتيجية بأنها اختيار قطاعين أو أكثر من قطاعات السوق الكلية و تكييف منتجات المؤسسة مع رغبات و ظروف كل مجموعة مختارة من المستهلكين.

إن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم إذن بتطوير عدة برامج تسويقية كل واحد منها يوجه إلى قطاع محدد في السوق، ومن الواضح أن تصميم منتجات خاصة لكل قطاع سيكون أسهل من إعداد منتج واحد يرجى منه إشباع جميع القطاعات، ذلك أن المستهلكين داخل القطاع الواحد سيكونون أكثر تجانسا على عكس المستهلكين في مجموع السوق كله، وبالنتيجة فإن تفضيلاتهم وظروفهم ستكون متشابهة نسبيا ويسهل تحديدها، وبالمقارنة مع الإستراتيجية غير التمييزية فإن سياسة التسويق المتنوع تسعى إلى تحقيق مبيعات أكثر ومركز أقوى في كل قطاع من قطاعات السوق، كما تعمل على الحصول على درجة أعلى من الولاء والشراء المتكرر نظرا لأن العرض الذي تقدمه المؤسسة مكيف ومعدل وفق رغبة كل قطاع من المستهلكين. يوضح الشكل رقم(21) الفكرة الرئيسية لهذه الإستراتيجية.

الشكل رقم(21): إستراتيجية التسويق المتنوع



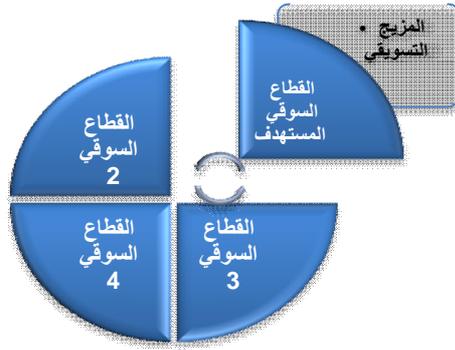
المصدر: حميد الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 103.

3-1-3: إستراتيجية التسويق المركز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى وضع مزيج تسويقي واحد موجه إلى قطاع سوقي واحد أو عدد قليل من القطاعات السوقية، وتحمل هذه الإستراتيجية الكثير من المزايا حيث تستطيع المؤسسة أن تدرس السوق وأن تخدمه بكفاءة كما تتميز بانخفاض في النفقات، لأجل ذلك نجد انه عادة ما تتبناها المؤسسات ذات الموارد المالية المحدودة نظرا لانخفاض النسبي في التكلفة الذي تتميز به، فتركز جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق، يؤدي إلى اكتساب بعض المزايا منها دراسة السوق وخدمته بكفاءة ومن ثم تحقيق مركز سوقي قوي نتيجة للخبرة التي تمتلكها و السمعة التي تحصل عليها من السوق، بالإضافة إلى ذلك فإن إتباع إستراتيجية التسويق المركز قد يضيق من نطاق المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة،

و لكن لا يزال هناك بعض الخطر الذي يصاحب هذه الإستراتيجية وهي أن المؤسسة تستخدم سوقا محددًا و عددًا محدودًا من السلع فعند تغير الطلب أو تحوله تظهر مشكلة منافسة بقية المؤسسات. نوضح توجه هذه الإستراتيجية في الشكل رقم (22).

الشكل رقم (22): إستراتيجية التسويق المركز



المصدر: حميد الطائي و اخرون، ص 104.

3-2: معايير اختيار إستراتيجيات الاستهداف التسويقي:

تتوقف عملية المفاضلة بين إستراتيجيات التسويق المستهدف التي تتبعها المؤسسة في تعاملها مع السوق على عدة معايير نوجزها فيمايلي¹:

1. موارد المؤسسة: تعكس الموارد المالية والبشرية والإنتاجية والتسويقية إمكانيات المؤسسة وقدرتها على إتباع إستراتيجية معينة، وكلما كانت هذه الموارد محدودة كلما واجهت صعوبات كبيرة في التعامل مع السوق الكلي أو مع عدد كبير من قطاعاته، و لذلك يكون من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز حتى تكتسب من خلالها ميزة تنافسية مصدرها التخصص، أما في حالة توافر الموارد فإن المؤسسة لديها الاختيار بين إستراتيجية التسويق المتنوع أو غير المتنوع.

2. درجة تجانس المنتج: كلما كانت منتجات المؤسسة أكثر تجانسا كلما كان من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية مصدرها التكلفة المنخفضة. أما في حالة منتجات مختلفة وغير متجانسة فإنه يفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع.

3. درجة تجانس السوق: كلما كان العملاء في السوق متفاوتين من حيث الحاجات والرغبات والاستجابة للمؤثرات التسويقية فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع، والعكس صحيح.

¹ نزار عبد المجيد البراوري، أحمد محمد فهي الزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

4. مرحلة المنتج في دورة حياته: عند إدخال المؤسسة لمنتج جديد إلى السوق يكون من الأفضل تقديمه في شكل واحد، ومن ثم فإن إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع أو المركز يكون أفضل، حيث يساعد ذلك على خلق انتباه وإدراك المستهلك للمنتج، أما إذا وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن الإستراتيجية المثلى والتي تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية مصدرها التنوع هي إستراتيجية التسويق المتنوع.

4- إستراتيجية التوقع التسويقي:

أمام سوق حر تنافسي مزدحم بمنتجات كثيرة ومتنوعة مع سياسات اتصالية أكثر تنوع وحرية، يكون المستهلكون أكثر اطلاعا وعادة ما يختارون تلك السلع التي تمثل في نظرهم قيمة عليا، لذلك ومن أجل كسب المستهلك والاحتفاظ به ينبغي على المؤسسة أن يكون لها الإدراك العميق لمتطلبات الزبائن التي تمثل قيمة عليا في أعينهم، لكن يجب أيضا أن يتم ذلك بطابع مختلف عن المنافسين حتى يستحضر في أذهان المستهلكين أنه متميز وفريد من نوعه، وهو ما يسمح للمؤسسة من احتلال موقع تستطيع من خلاله تآدية متطلبات سوقها المستهدف بقيمة عالية وبالتالي امتلاك ميزة وسبق تنافسي.

1-4: مفهوم التوقع التسويقي:

يعبر التوقع عن الجهود الإبداعي لصناعة المنتج بهدف إعطائه مكانة محددة في ذهن المستهلك، كما يشير مفهوم التوقع التسويقي إلى الكيفية التي تميز منتجات المؤسسة عن المنتجات المنافسة، فالتوقع التسويقي هو عبارة عن " إستراتيجية تسويقية تعنى بإعطاء صورة ملائمة للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك مقارنة مع منتجات المنافسين"¹، أيضا التوقع التسويقي يعرف على أنه و عبارة عن " رد فعل استراتيجي لازدحام الأسواق، والذي يسمح بإعطاء وضعية خاصة للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك، وذلك بطريقة تختلف عن المنتجات المنافسة"².

نستنتج أن التوقع التسويقي هو إستراتيجية تسويقية تهدف لتمييز المؤسسة، منتجاتها، أو علامتها عن المؤسسات المنافسة. حدد الباحثون خصائص التوقع التسويقي في النقاط التالية:

- التوقع هو خيار استراتيجي شامل فيما يتعلق بالعرض الذي تقدمه المؤسسة، و ليس مجرد عامل من عوامل لاتصال أو الإشهار، صحيح أن التوقع يترجم عبر هاتين الوسيلتين ولكن أيضا عبر جميع أبعاد العملية التسويقية (المنتج،السعر،التوزيع، ...) والتي يجب أن تعبر فعلا عن مضمونه.

¹ Kotler et autres, opcit, P 323.

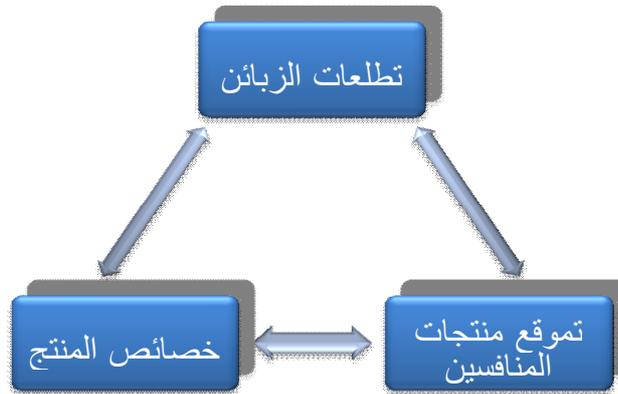
² Amerein et autres, opcit, P154.

- التموقع هو سياسة و ليس نتيجة أو تحصيلًا تلقائيًا، فإذا كان لكل عرض في السوق مكانة في ذهن المستهلك ، فإن التموقع هو السياسة التي تهدف إلى التأثير على إدراك المستهلك لتلك العروض .
- غاية التموقع متعلقة بالإدراك الحسي، فالعرض المقدم يجب أن يدرك بأنه صادق ومميز مقارنة بعروض المنافسين، فلو أن الدراسة السوقية أثبتت أن الصورة المدركة لمنتج المؤسسة لا تتوافق مع الصورة المرغوبة، فهذا يعني أن سياسة التموقع فشلت ويجب إعادة صياغتها وبناءها من جديد.

2-4: إستراتيجية إحداث الموقع:

من أجل تحديد الموقع و الخصائص المميزة للعروض في السوق على رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية الشكل رقم(23):

الشكل (23) مثلث التموقع التسويقي



Source : Jean Pierre Védrine , Martin Sylvie, opcit, P117.

إن مثلث التموقع الموضح في الشكل رقم(23) يعتبر أداة جد مهمة من اجل تحديد و تأكيد وتقييم موقع تسويقي معين، بحيث يسمح بطرح الأسئلة الأساسية التالية:

- هل يستجيب الموقع المختار أو يلبي توقعات وحاجات الجمهور المستهدف؟
- هل ينسجم الموقع المختار مع المزايا الممكنة للمنتج؟
- هل يسمح الموقع بتميز المؤسسة عن المنافسين؟

من اجل الإجابة عن هذه الأسئلة التي ستحدد إستراتيجية التموقع الجيدة ، يلجأ المسوقون إلى عدة أنواع من الدراسات تتناول الأبعاد الثلاثة السابقة:

1. دراسة توقعات ورغبات الزبائن: حيث تسمح التجزئة السوقية بتحديد قدرة المؤسسة على التعرف على مختلف رغبات و توقعات الزبائن و كذلك تحديد الأهمية النسبية لهذه الحاجات والتوقعات.
2. دراسة المزايا الممكنة للمنتج: يتم عبر تحليل الخصائص الوظيفية التي يوفرها المنتج مقارنة بالمنافسين، تحليل المنتج وعلامته و إبراز نقاط قوته وضعفه (الصلابة، الجودة، طريقة الاستعمال....).
3. دراسة تموقع عروض المنافسين: إدراك المنتج من قبل الجمهور تتم بالمقارنة مع منتجات المنافسين، و لهذا يجب معرفة تموقع المنافسين قبل اختيار التموقع للمؤسسة من أجل أحسن ادراك تمييز له من قبل جمهور السوق المستهدف.

إن دراسة وتحليل تموقع المنافسين يخضع إلى تفسيرات و أحكام رجال التسويق للمؤسسة(تحليل الرسائل الاشهارية، سياسات التسعير....)، غير أن التموقع المرغوب ليس بالضرورة هو التموقع المدرك، لهذا يجب إتمام التحليل بتحليل عينة من المستهلكين والتعرف عن إدراكهم للعلامات والمنتجات الموجودة في السوق، هذا التحليل يمكن المؤسسة بتحديد الخصائص التي تهيكل ادراك الزبائن للعروض التسويقية المتاحة، كما سيسمح بتحديد ترتيب تموقع المنتجات و تمييزها من وجهة نظر الزبون، و هو الأمر الذي سيساعد المؤسسة على اختيار أفضل تكتيك لإستراتيجية التموقع التسويقي التي تريد انتهاجها.

تجدر الإشارة أن نجاح إستراتيجية إحداث المواقع مرتبط بشكل وثيق بنجاح المؤسسة في إيصال هذا الموقع إلى المستهلكين وجعله تحت تصرفهم، (تبليغ صفة الموقع من ذهن الصانع إلى ذهن الزبون)، و لتحقيق ذلك يجب أن تكون كل إجراءات المزيج التسويقي موجهة لدعم إستراتيجية خلق الموقع، فالمزيج يعبر عن التحركات التكتيكية لتطبيق إستراتيجية خلق الموقع، فالمؤسسة التي تريد أن يرتبط موقعها بمفهوم الجودة العالية هي مرغمة على إنتاج منتجات عالية الجودة من ناحية الخصائص والوظائف، السعر المرتفع، التوزيع من خلال وكلاء لهم سمعة عالية، والترويج بطرق تظهر مظاهر جودة المنتج، يعني ذلك أن التموقع التسويقي الجيد يتطلب الإيصال الجيد له للزبائن، من خلال وضع مزيج تسويقي جيد، متكامل ومتناسق في جميع جوانبه يهدف كله إلى تحويل ملكية الموقع إلى الزبون.

خلاصة المحور السادس:

خلال هذا المحور اتضح أن عمليات تجزئة أو تقسيم السوق إلى شرائح وتحديد الأسواق المستهدفة والتموقع، تشكل المكونات الجوهرية لأي خطة تسويق استراتيجي، فبعد أن يتم تحليل البيئة التسويقية وتحديد الزبائن و المنافسين يتم التحرك نحو التفكير الاستراتيجي أي من هؤلاء الزبائن الذين يجب التوجه نحوهم واستهدافهم لتحقيق أهداف المؤسسة، و كذلك التفكير في كيفية التأثير على اعتقادات وادراكات المستهلكين من اجل أن يتمكن هؤلاء من التمييز بين منتجات المؤسسة و منتجات منافسيها.

دراسة هذا المحور تمكن الطالب من النتائج التالية:

- التجزئة السوقية هي عملية تقسيم السوق إلى جماعات متجانسة حسب معايير محددة كل واحد من هذه الجماعات يتميز عن الآخر، يمكن اختيارها كقطاعات مستهدفة من طرف المؤسسة بجهود تسويقية تتلاءم معها.
- الهدف من تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية يتمثل أساسا في التعرف على مجموعات المستهلكين الموجودة حاليا في السوق ودرجات التجانس بينهم، بعدها تقوم المؤسسة بتقييم مختلف القطاعات السوقية، وتختار الأسواق المستهدفة واستراتيجيات الاستهداف التي سوف تتبعها (التسويق الموحد، المتنوع، المركز).
- التموقع التسويقي هو إستراتيجية تسويقية تعنى بإعطاء صورة ملائمة للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك مقارنة مع منتجات المنافسين.

أسئلة تقييمية:

- حدد أهمية تقسيم السوق ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية؟
- حدد الفرق بين التجزئة السوقية و التجزئة الإستراتيجية؟
- ماذا نقصد بإستراتيجية السوق المستهدف؟ و هما هي ابرز خيارات هذه الإستراتيجية؟
- اشرح دور التموقع التسويقي في إعداد الإستراتيجية التسويقية؟

المحور السابع: الخيارات الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

تمهيد

الخيار الاستراتيجي التسويقي يمكن أن يأخذ شكل إستراتيجية هجومية تنتهجها المؤسسة قبل أن تدفعها الظروف إلى ذلك، أو إستراتيجية دفاعية تلجأ إليها المؤسسة كردة فعل للظروف و للضغوطات التي تمارسها متغيرات البيئة الخارجية. خلال هذا المحور سنفصل في أنواع الاستراتيجيات التنافسية التسويقية التي يكمن أن تعتمد عليها المؤسسة و متطلبات نجاح كل نوع من هذه الاستراتيجيات.

1- الاستراتيجيات العامة للمؤسسة (على مستوى المؤسسة ككل):

ورد في عديد من المؤلفات الإستراتيجية أن الخيار الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل يتمثل في إحدى الاستراتيجيات التالية:

1-1: إستراتيجية النمو:

نعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف المؤسسة و التي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصتها في السوق، و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي¹، ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المؤسسات، و النمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات و في الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع وبالتالي زيادة الأرباح.

تتجه المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية النمو للأسباب التالية²:

- الاستجابة للقفزة بين العرض والطلب التي تشمل على فرص تسويقية حقيقية أمام المؤسسة يمكنها أن تحقق منها أرباح مناسبة.
- الاستجابة للنمو في احتياجات ورغبات عملاء المؤسسة أو التنوع في أذواق المستهلكين و ضرورة توفير تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات.
- الرغبة في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة وتنمية أسواقها ومبيعاتها و أرباحها.
- التفاعل مع اتجاهات واستراتيجيات المنافسين والحاجة إلى فتح قطاعات سوقية جديدة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

¹ Garibaldi.G, Analyse stratégique, 3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2008, P183.

² Ibid, p188.

- الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة وتوظيف الرصيد المعرفي ونتائج الاختبارات والتجارب والممارسة السابقة، و وجود إمكانيات التوسع لتحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير وتخفيف التكلفة وتحقيق مزايا تنافسية.

- وجود فرص لتنمية المبيعات وتحقيق فائض في السيولة يساهم في تطوير المنتج وتنمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.

- الرغبة في التضييق على المنافسين وحرمانهم من الاستفادة مما يتاح من فرص جديدة لتنمية الأعمال و الإيرادات و الأرباح.

تشمل إستراتيجية النمو الاستراتيجية التالية:

1-1-1: إستراتيجية التنوع:

يعبر عن إستراتيجية التنوع بأنها " تلك الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتوسيع محفظة أنشطتها أو تشكيلية منتجاتها من خلال الدخول إلى صناعات تطبق تكنولوجيات مختلفة و تخدم أسواقها مختلفة"¹.

قد تتجه المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجية لسببين رئيسيين هما:

- محاولة توزيع الأخطار المحتملة من خلال توزيع الاستثمارات على عديد من الصناعات.
- رغبة المؤسسة في استثمار مواردها العاطلة لدعم مركزها التنافسي.

و يمكن للمؤسسة أن تتنوع أنشطتها إما داخليا أو خارجيا، و يتحقق التنوع الداخلي من خلال التوسع في أنشطتها المختلفة محليا أو دوليا بالاعتماد على مواردها و قدراتها الخاصة. أما التنوع الخارجي فيتحقق من خلال دخول المؤسسة إلى ميادين نشاطات جديدة بالاعتماد على مؤسسات أخرى عن طريق علاقات الاندماج أو الاستحواذ أو التحالفات الإستراتيجية .

كما يمكن أن يصنف التنوع إلى الأنواع التالية²:

1. التنوع المركز: وتتعلق هذه الإستراتيجية بإدخال منتجات جديدة، باستخدام نفس التسهيلات الإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية المتوافرة إلى فئات جديدة من المستهلكين.

¹ فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 161.

² شارلز هل و جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 491 492.

2. **التنوع الأفقي:** حيث تهتم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة لنفس الفئات الحالية من المستهلكين، وباستخدام تكنولوجيا غير مرتبطة بخطوط المنتجات الحالية، أي الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة، مع إشباعها لحاجات مختلفة عن تلك التي تشبعها المنتجات الحالية، فهي تعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة.

3. **التنوع المختلط(غير متجانس):** يتم عن طريق إضافة أو إدخال منتجات جديدة موجهة لفئات جديدة من المستهلكين، مع وجود اختلافات جذرية في طرق إنتاج وتسويق كلا من المنتجات الحالية والجديدة، أي عدم وجود علاقة بينهما، فهي تعتمد على تكنولوجيا مختلفة وتشبه حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي.

يمكن تلخيص استراتيجيات التنوع سواء المتعلقة بالاستثمار في نشاطات جديدة أو أسواق جديدة في الجدول رقم(04).

الجدول رقم(04): استراتيجيات التنوع

جديد	حالي	منتوج	سوق
		تتويج المنتج	التخصص
تتويج كلي	تتويج السوق	جديد	

Source: Berho.P, Marketing international, 4eme édition, Dunod, Paris, 2002, P32.

2-1-1: استراتيجيات التكامل:

تعد استراتيجيات التكامل من بين الاستراتيجيات المفضلة عند كثير من المؤسسات لأنها تحقق نتائج مميزة إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال. تتميز ضمن استراتيجيات التكامل الاستراتيجيات التالية:

1- إستراتيجية التكامل العمودي:

تشير هذه الإستراتيجية إلى اتجاه المؤسسة إلى تغطية كل الأنشطة و العمليات المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة. و يمكن أن يأخذ التكامل العمودي للمؤسسة أحد الاتجاهين التاليين¹:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص170.

- التكامل العمودي الأمامي: يعني محاولة المؤسسة الحصول على ملكية أو تحقيق رقابة أكبر على منافذ التوزيع، و تلجأ المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجاتها أو تحقيق أهدافها.

- التكامل العمودي الخلفي: يعني اتجاه المؤسسة نحو السيطرة على منابع التموين كأن نقوم بإضافة وحدة نشاط تختص بإنتاج المدخلات الأساسية الضرورية لقيام نشاطها الأساسي (المادة الأولية).

2- إستراتيجية التكامل الأفقي:

تعني اتجاه المؤسسة إلى إضافة وحدات نشاط جديدة تقوم بنفس الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الأصلية، أو اتجاه المؤسسة إلى شراء أو تملك مؤسسة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه و بالعمليات الإنتاجية نفسها. و تهدف المؤسسة بهذه الإستراتيجية إلى الرفع من طاقتها الإنتاجية و تحقيق اقتصاديات الحجم الأمر الذي يساعدها على رفع مركزها التنافسي.

1-1-3: إستراتيجية التركيز:

تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه فنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء.

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية وفق مجموعة من الأبعاد نذكر من بينها التركيز على الأسواق، وذلك بالاعتماد على الزبائن الحاليين مع العمل على جذب زبائن المنافسين، و جذب زبائن جدد غير مستخدمين للمنتج، أما الجانب الآخر فهو التركيز على المنتج والعمل على تميزه عن منتج المنافسين، من خلال تطوير استخدامات جديدة للمنتج أو تحسين الخدمات المرافقة له.

أما الجانب الأخير فهو التركيز على التكنولوجيا وذلك بتطوير آلات ومعدات الإنتاج لتحسين الكفاءة، و تحسين جودة المنتجات و تطوير استخدامات و منافع جديدة للمنتج المؤسسة.

1-2: إستراتيجية الاستقرار:

عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية تركز المؤسسة كل مواردها على مجال أنشطتها الحالية و على المحافظة على تحقيق نفس مستويات الأداء من أجل المحافظة على مزاياها التنافسية كهدف إستراتيجي أول، ثم تعمل على رفع مستويات الأداء بمعدلات ثابتة سنويا عن طريق زيادة المبيعات و بالاعتماد على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية.

بالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية ، لكن يمكن أن يكون ملائما لمؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا ، و من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية نذكر مايلي:

- رضا المؤسسة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي.
- عدم رغبة المؤسسة في رفع درجة المخاطرة.
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.

و من بين الإستراتيجيات التي تتطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار و الأكثر استخداما هي¹:

1-2-1: إستراتيجية التوقف : هي إستراتيجية مؤقتة تتأخذها المؤسسة كفترة للراحة او للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية التنوع أو إلى التقليل من أنشطتها.

1-2-2: إستراتيجية عدم التغيير: وفق هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء فيما يخص استثماراتها او محفظة أنشطتها بحكم ان البيئة التنافسية للمؤسسة تكون مستقرة كعدم وجود تهديدات او فرص جديدة و السوق يكون بطيئ النمو أو لا يوجد به منافسون جدد.

1-2-3: إستراتيجية الربح : تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد معلق بنشاطها و هي محاولة للحفاظ على ربحية المؤسسة عند تناقص المبيعات و ذلك من خلال تخفيض الاستثمار و النفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

1-3: إستراتيجية الانكماش:

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق أهدافها عما سبق تحقيقه في السنوات السابقة، و تركز الإدارة العليا باعتمادها لإستراتيجية الانكماش على خفض حجم المؤسسة و إعادة تركيبها التنظيمي بهدف تحقيق نفس مستويات الأداء للسنوات السابقة، و يمكن أن تتخذ الإدارة العليا أساليب و إجراءات عديدة بدءا من قلنتها حدة وصولا إلى غاية التغيير الجذري للمؤسسة. و أهم أنواع إستراتيجيات الانكماش²:

1-3-1: إستراتيجية الالتفاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) من خلال التراجع و تقليص مواجهة التهديدات البيئية، حيث تعيد المؤسسة

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص153.

² بني حمدان محمد خالد، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 223.

تقسيم أنشطتها باستبعاد بعض الأنشطة و العمليات غير الفعالة بهدف زيادة فعالية العملية الإنتاجية للمؤسسة أو دمج الأنشطة و تركيزها من اجل تمكين المؤسسة من تغيير وضع التراجع الذي تعاني منه. يرى البعض أن هذه الإستراتيجية جذابة لمؤسسة ناجحة و كبيرة تعمل في سوق متراجعة، فتسمح لها بإعادة النظر في أنشطتها و حجمها لتلائم الحالة الجديدة للسوق.

1-3-2: إستراتيجية المؤسسة الأسيرة: هي إستراتيجية ترمي إلى تخفيض حجم العمال أو تخفيض تكلفة العمالة، ويقصد بها موافقة المؤسسة على جعلها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تضمن خروجها من وضعها السلبي، مثل بنك أو مقرض أو كقيام المؤسسة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، حيث تفقد استقلاليتها في التبادل بغرض الأمان.

تعتبر هذه الإستراتيجية جذابة لمؤسسة تنشط فيها سوق بها فرص ولكنها تعاني من نقص شديد في الموارد، فتقبل بمن ينفذها من هذا الوضع الى حين تحسن وضعها المالي.

1-3-3: إستراتيجية التصفية: بمعنى أن يصفى أصحاب المؤسسة استثمارهم فيها من خلال بيعها إلى طرف آخر، حيث تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تواجه مشاكل بسبب حجمها الكبير، فتقرر تصفية بعض استثماراتها كأن تبيع بعض وحداتها أو فروعها، فهي بمثابة إستراتيجية الخيار الأخير و أقصى الاستراتيجيات الانكماشية، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وبيع أصول المؤسسة.

2- الاستراتيجيات التنافسية (مستوى ميادين الأنشطة الإستراتيجية):

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه منافسيها في الأسواق.

1-2: الاستراتيجيات التنافسية لـ (Porter):

أوضح (Porter) أن للمؤسسة ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين نوجزها فيمايلي:

1-1-2: إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

إن المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية هو أن المؤسسة الأكثر أداء هي تلك التي تتميز بالتكاليف المنخفضة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة وهو ما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات تتميز بسعر منخفض عن أسعار المنافسين. يركز اعتماد هذه الإستراتيجية على مايلي¹:

- تحقيق وفورات اقتصاديات الحجم.
- تحقيق وفورات منحني التعلم والخبرة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- استغلال وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل العمودي.
- التخفيض من منافذ البيع و التوزيع.

تحقق إستراتيجية الريادة بالتكلفة مجموعة من المزايا للمؤسسة، يمكن تلخيصها فيمايلي:

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المفاوضة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا ما كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

¹ PORTER.M, Porter Michael, l'avantage concurrentiel des nations, Dunod , Paris ,2000, p248.

2-1-1: إستراتيجية التمييز:

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات تختلف عن ما يقدمه المنافسون بخاصية من الخصائص التي تختلف عن السعر (الجودة، تسهيلات الدفع، السرعة في التسليم، دقة المواعيد...)، تعبر تلك الخاصية عن القيمة التي ينتظرها الزبون، أي ما قد يدفعه لقبول دفع سعر أعلى من السعر العادي، أو ما قد يجعله يترك منتج أو خدمة ما من أجل منتج أو خدمة أخرى¹.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومقابل ذلك يرى البعض على أن اعتماد هذا النمط من الإستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة على الإبداع، و بالتالي فإن المؤسسة يتحتم عليها أن تكون على الدوام هي السبّاقة في تقديم الجديد وعلى فترات قصيرة والبقاء دائما في مقدمة المؤسسات المتنافسة وبصعب على الآخرين تقليدها، فضلا على أن هذه الإستراتيجية المعتمدة على الإبداع تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره في مجال البحث و التطوير من أجل إطلاق المنتجات الجديدة والتميز باستمرار. وفي هذا السياق يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز الناجحة تتحقق من خلال الاعتماد على الأنشطة التالية²:

- التحكم في جودة المواد الأولية: بحيث يؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج: بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أفضل للمنتج النهائي.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم: في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات و خدمة المستهلك: و التي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع و خدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

¹ Porter.M, Competitive strategy technique for analyzing industries and competitor, Free press, NY,1998, P38 .

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 287.

3-1-2: إستراتيجية التركيز:

تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات جزء من قطاع سوقي معين تركز عليه المؤسسة و لا يجلب اهتمام اغلب المؤسسات المنافسة، مع افتراض تلاؤم هذا القطاع و مؤشرات نموه و تطوره مع إمكانيات المؤسسة. فالمؤسسة تخصص باعتمادها لإستراتيجية التركيز في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي بأكثر فاعلية وكفاءة من خدمة السوق ككل، من خلال الاعتماد على ميزة تنافسية معينة، فهي بذلك تركز مجهوداتها على بعض الأقسام السوقية المختارة بعناية، وهو ما يتم من خلال التعرف على الحاجيات الخصوصية لهذا القطاع ووضع إستراتيجية الريادة بالتكاليف أو بالتميز، فالميزة التنافسية المبحوث عنها والتي من الممكن تحقيق وتمكين كلا من التمييز والتكلفة الأقل في آن واحد، تتطلب تركيز الموارد التي تسمح بتعظيم الكفاءة. نستنتج من ذلك بأن تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز تتحقق من خلال عنصرين، وهما:

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.
- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة بالاعتماد على طرق التمييز.

إن المؤسسة من خلال اعتمادها على الاستراتيجيات التنافسية على مستوى ميادين الأنشطة الإستراتيجية هدفها هو الرفع من تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية، وهو ما يتم باختيار الإستراتيجية المناسبة التي تراعي استغلال إمكانات المؤسسة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتكييفها مع الأسواق التي ترغب العمل فيها، كما تراعي الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجية. نلخص ذلك في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): الاستراتيجيات العامة للتنافس

نوع الإستراتيجية				
التركيز	التمييز	الريادة بالتكلفة	الاختيارات	
من خلال السعر و/أو تقديم منتج فريد	من خلال تقديم منتج فريد	من خلال السعر		تمييز المنتج
قطاع أو عدد محدود من القطاعات	عدة قطاعات سوقية	السوق ككل		قطاعات سوقية
أي نوع من جوانب التمييز أو التفرد	البحث و التطوير، المبيعات، التسويق	التصنيع و إدارة الموارد	جوانب التمييز	

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص125.

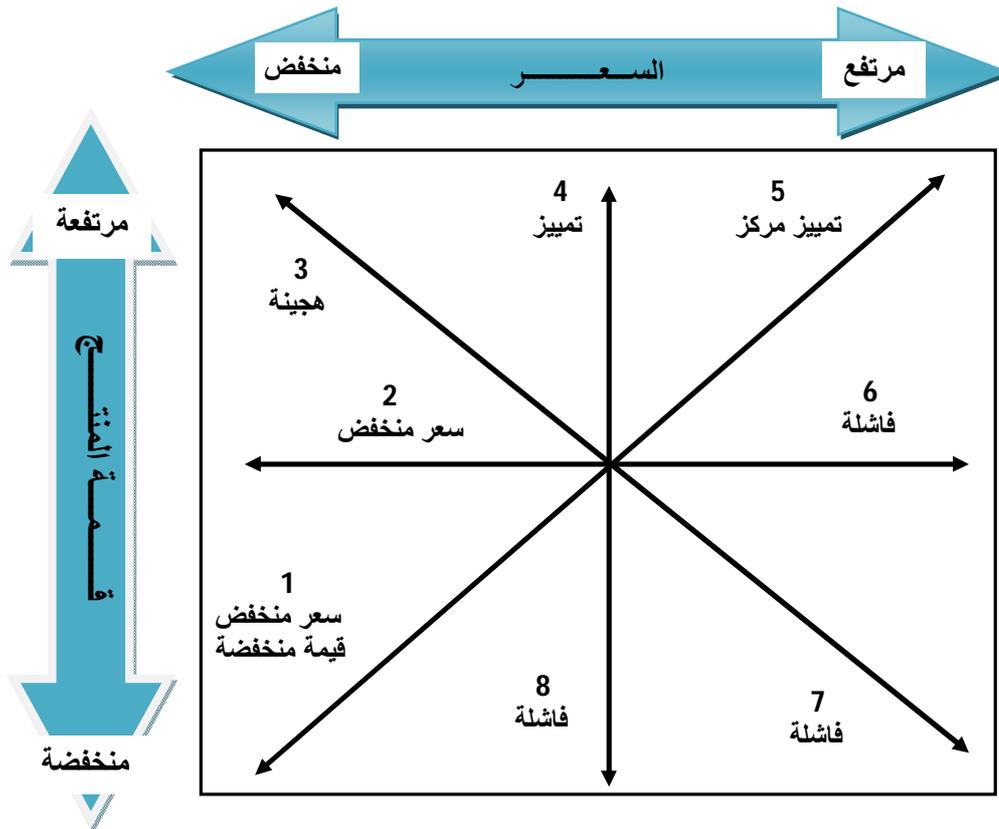
2-2: نموذج الساعة الإستراتيجية (Strategic Clock):

يتكون نموذج الساعة الإستراتيجية من مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تشكل اختياراً للإستراتيجية التسويقية التي ستتجهها المؤسسة، و التي قد تتماثل مع الاستراتيجيات التنافسية التي حددها (Porter)، و يعتمد هذا النموذج على محورين أساسيين هما :

- **المحور الأفقي:** يمثل محور سعر المنتج، والذي قد يكون عال أو منخفض.
- **المحور العمودي:** يركز على قيمة المنتج من حيث جودته ومدى إشباعه لحاجات المستهلك، والتي قد تكون عالية أو منخفضة.

هناك عدة استراتيجيات تكون نموذج الساعة الإستراتيجية، نوضحها في الشكل رقم (24):

الشكل رقم (24): نموذج الساعة الإستراتيجية



Source : Macmillan & Tampoe, Strategic Management Process, Content and implementation, Oxford university press, NY, 2000, P 144.

من الشكل رقم (24) نستخلص أن نموذج الساعة الإستراتيجية يتركب من الاستراتيجيات التالية¹:

¹ Macmillan & Tampoe, opcit, PP 145 146.

- أولاً: إستراتيجية السعر (2)+(1): تشمل الإستراتيجيتين التاليتين:

• الإستراتيجية (1): تتمثل في خيار تخفيض السعر مع انخفاض القيمة النوعية للمنتج والتركيز على جزء محدد من السوق، حيث أن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية تعمل على تلبية حاجات الأفراد ذوي الدخل المحدود.

• الإستراتيجية (2): في هذه الوضعية تبحث المؤسسة عن ميزة متقدمة نسبياً على المنافسين، من خلال تخفيض السعر مع المحافظة على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.

- ثانياً: الإستراتيجية الهجينة (المختلطة) (3): تمثل هذه الوضعية إستراتيجية معظم المؤسسات اليابانية منذ سنين، حيث جمعت هذه المؤسسات بين القدرة على فهم احتياجات المستهلك و إشباعها بأسعار منخفضة و تقديم منتجات عالية الجودة مع تمتعها بأسعار منخفضة، و هو ما مكن المؤسسات اليابانية من اكتساح الأسواق الأوروبية والأمريكية بمنتجاتها.

- ثالثاً: إستراتيجية التمايز (4): تعرض المؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية، منتج ذو قيمة معينة تميزه عن منتجات المنافسين و بنفس أسعار المنتجات العادية (أو أعلى قليلاً)، وذلك لتحقيق حصة سوقية أكبر و حجم أكبر من المبيعات.

- رابعاً: إستراتيجية التمايز المركز (5): هناك مجموعات أو أقسام سوقية مستهلكوها يبحثون عن التفرد و التميز فيما يستهلكونه أو يستخدمونه من منتجات، مقابل ذلك هم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة مقابل إنتاج هذه الحاجات، و هو ما تمكنه إستراتيجية التمايز المركز هي التي تسمح بذلك، حيث تقدم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية و بأسعار عالية، فهي تستهدف أصحاب المداخل المرتفعة الساعين للتميز.

- خامساً: الإستراتيجيات الفاشلة (6)(7)(8): تشمل الإستراتيجيات التالية:

• الإستراتيجية (6): تتمثل في تقديم منتج بسعر عال دون أن يدرك المستهلك بوجود قيمة مضافة ظاهرة تميز المنتج عن باقي المنتجات، وهي إستراتيجية تؤدي إلى الفشل ما لم تكن المؤسسة في وضع احتكار.

• الإستراتيجية (7): تفشل هذه الإستراتيجية بسبب تقديم المؤسسة منتجات دون قيمة و بأسعار مرتفعة.

• الإستراتيجية (8): وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتقليل القيمة المضافة مع المحافظة على السعر، تعتبر هذه الإستراتيجية خطيرة بالرغم من إتباعها من قبل المؤسسات العالمية في بعض المراحل (منتجات بأسعار عالية مع عدم تميزها بشكل كبير).

3: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية:

حدد (Kotler) أربعة خيارات إستراتيجية للتسويق نوضحها فيمايلي:

3-1: إستراتيجية القائد:

تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية الابتكار الجذري أو الإستراتيجية الاستباقية حيث تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في إدخال المنتجات الجديدة للسوق، ثم الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، إذ تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولا. و تطلق تسمية القائد أو الرائد على المؤسسة التي تشغل مكانة مهيمنة في السوق حيث يتراوح حصتها ما بين 30 - 40 بالمائة من الصناعة، فتهيمن بذلك على السوق وتصبح النقطة المرجعية بالنسبة للمنافسين، أهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة، وتخفيض التكاليف، وتغيير الأسعار.

وحتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى إتباع إحدى الإستراتيجيات التكتيكية التالية¹:

- **توسيع حجم الطلب الأساسي:** تعتمد المؤسسة القائدة لتحقيق التقدم و الريادة على رفع حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي و تحقيق الحصة من تلك الزيادة، ويتم ذلك بإتباع عدد من البدائل الإستراتيجية الفرعية التالية:
 - جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيف بالنسبة للمنتج.
 - إيجاد استخدامات جديدة للمنتج.
 - زيادة معدلات الاستخدام.
- **المحافظة على الحصة الحالية:** عندما تكون المنافسة شديدة و متزايدة تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية من أجل حماية مركزها السوقي ومكانتها، من خلال البدائل الإستراتيجية الدفاعية التالية²:
 - الدفاع عن مركز المؤسسة: يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار والتجديد.
 - الدفاع عن الجوانب: حيث يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية، حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 172-174.

² Kotler et autres, opcit p 363.

- الدفاع الوقائي: يفترض هذا النوع من الدفاع أو كما يسمى بالدفاع من خلال الهجوم أن الوقاية خير من العلاج، فهي بذلك تحاول تقليل توقعات المنافس المتحدي بحرب نفسية من خلال تصريحات عن منتجات جديدة أو تخفيضات في الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج.

- الدفاع من خلال الهجوم المضاد: قد يهتز موقف المؤسسة القائدة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية، في هذه الحالة تقوم المؤسسة بهجوم مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم.

- الدفاع المتحرك: و يتضمن قيام المؤسسة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها السوقي، و يتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع و الهجوم، أو من خلال التنوع مثل توسيع مفهومها للمنتج لدى العملاء(استخدامات أكثر).

- التراجع الإستراتيجي: قد تجد المؤسسة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، فتلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع(الأسواق)، و هذا لا يعني ترك السوق كلية و إنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة و إعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية و الأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات و الإبقاء على الأخرى.

• **توسيع الحصة السوقية**: يمكن للمؤسسة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها تجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الأولية و توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم والاستفادة من أثر عوامل منحنى التعلم والخبرة.

2-3: استراتيجيات المتحدي:

تكون هذه الإستراتيجيات الأفضل للمؤسسات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في قطاع صناعتها، والمتحدي هو المؤسسة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة و ربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح ان تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة حصتها من السوق، حيث يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة، فإذا اختارت هجوم المواجهة الأمامية فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئها الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة، ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر،

ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المؤسسة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد على خدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيمثل هذا مخاطرة كبيرة للمؤسسة. بينما إذا اختارت المؤسسة المتحدية طريقة الهجوم الجانبي وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة اليقظة الكاملة. نستنتج مما سبق أن إستراتيجية المتحدي لها استراتيجيات تكتيكية نوجزها فيمايلي¹:

- **هجوم المواجهة الأمامية:** حيث تشن المؤسسة المتحدية في هذه الحالة هجوما شاملا على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره، فهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.
- **هجوم الأجنحة أو الجوانب:** إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمؤسسة المتحدية التي تكون مواردها و إمكانياتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلا من مهاجمته في مركزه توجه المؤسسة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالبا ما يسخر لها كل موارده وإمكانياته للتحصين. و يمكن أن تتبع المؤسسة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية.
- **الهجوم متعدد الجوانب:** إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف المنافس ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المؤسسة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب في نفس الوقت وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة قدر الإمكان.
- **هجوم التجنب:** يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواقا أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده، ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل وهي: التنوع غير المرتبط بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافيا، والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية و تطوير منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

¹ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس مرجع سبق ذكره، ص 274.

- **هجوم العصابات:** تعر هذه الإستراتيجية التي تشبه في مضمونها تكتيك حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المؤسسة المتحدية الصغيرة أو ذات الموارد و الإمكانيات المحدودة، حيث يشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة و متقطعة تربك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفا من الهجوم المضاد حاملا ما كسبه من خلال هذا الهجوم . تستخدم هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس، أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكا في السوق.

3-3: استراتيجيات التابع:

تسمى أيضا بإستراتيجية التحسين الجوهرى أو إتباع القائد، فليست كل المؤسسات المتطلعة لديها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق، و لكن يختار الكثير منها خيار التعايش السلمى لأن هدفها ليس قيادة السوق ولكن الاكتفاء بمراكز أخرى، و لذلك يجب أن تكون لها قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتوج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصدها السوقية مع معرفتها بأنها مستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المؤسسات المتحدية، حيث يمكن لها أن تتبع البدائل الإستراتيجية التالية:

- **التبعية عن قرب:** و فقا لهذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور، وقد يظهر من خلال هذه الإستراتيجية المؤسسة التابعة كمتحدية للمؤسسة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة.
- **التبعية عن بعد:** تحتفظ المؤسسة التابعة من خلال هذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المؤسسة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبعها في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد.

3-4: إستراتيجية المتخصص:

تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين من خلال استهداف الأسواق الصغيرة (Niches) ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة. لنجاح هذه الإستراتيجية يجب أن تتوافر الشروط التالية:

- أن يتضمن السوق المستهدف حجما كافيا من الطلب والقدرة الشرائية.
- أن يتضمن السوق إمكانية النمو مستقبلا.

- أن لا يكون موضع اهتمام المؤسسات الكبرى.
- أن تتوفر لدى المؤسسة الموارد والمهارات اللازمة لخدمة هذا السوق.
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع في حالة هجوم المؤسسات المنافسة.

تجدر الإشارة أن المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة و التي لا تمتلك موارد و إمكانيات كبيرة أن تعتمد على إستراتيجية التخصص أو كما تسمى بإستراتيجية "التحسين الموجه نحو التميز" من خلال التركيز على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكيفه لخدمة جزء محدود و محدد من السوق، كأن تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، حيث لا تستلزم هذه الإستراتيجية جهود كبيرة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

خلاصة المحور السابع:

إن مسار التسويق الاستراتيجي يقتضي تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة و اختيار أفضلها بناء على مدى توافقه مع موقفها البيئي و التنافسي، هذا الخيار يمكن أن يأخذ شكل إستراتيجية هجومية تنتهجها المؤسسة قبل أن تدفعها الظروف إلى ذلك، أو إستراتيجية دفاعية تلجأ إليها المؤسسة كردة فعل للظروف و الضغوطات التي تمارسها متغيرات البيئة الخارجية.

دراسة هذا المحور تمكن الطالب من تسجيل النتائج التالية:

- تعمل الاستراتيجيات التسويقية التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على خفض التكلفة و المنافسة بالسعر أو من خلال تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها.
- تتجه المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية النمو استجابة لزيادة احتياجات ورغبات زبائنها أو التنوع في أذواق المستهلكين وضرورة توفير تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات.
- يمكن للمؤسسة الرائدة في الصناعة المحافظة على وضعيتها المتميزة في السوق من خلال العمل على توسيع حجم الطلب على منتجاتها، و تم ذلك بإيجاد استخدامات جديدة لمنتجها أو زيادة معدلات الاستخدام، و الذي لا يمكن تحقيقه إلا بإحداث تعديلات جديدة و مدروسة على مكونات مزيجها التسويقي.
- تتحدد طبيعة الخيار الاستراتيجي التسويقي الذي تنتجه المؤسسة بناء على نتائج تحليل بيئتها الداخلية(موارد و قدرات) و بيئتها الخارجية(قوى المنافسة)، وهو ما يعني أن الإستراتيجية التسويقية هي نتاج عملية متسلسلة و مترابطة من التحليل الاستراتيجي الفكري و الميداني، و هو الأمر الذي يبرز جوهر التسويق الاستراتيجي مقارنة بالمفهوم التقليدي للتسويق.

أسئلة تقييمية:

- ما هي محددات انتهاج المؤسسة لإستراتيجية تسويقية قائمة على التنوع ؟
- ما هي ابرز الخيارات الإستراتيجية التسويقية على المستوى التنافسي للمؤسسة؟
- متى تنتهج المؤسسة إستراتيجية المتخصص كخيار استراتيجي للتسويق؟

الخاتمة:

نتيجة للتغيرات و التحولات السريعة لبيئة المؤسسات، أصبحت مؤسسات اليوم ملزمة على مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية و قدراتها التنافسية و أساليبها التسويقية، و العمل الجاد و المستمر على اكتساب ميزات تنافسية تمكنها من تحسين موقفها السوقي أو على الأقل المحافظة عليه في مواجهة تهديدات المنافسين الحاليين و المحتملين، هذا الأمر اظهر ضرورة تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي القائم على توجيه التفكير و التحليل و التصور نحو تلبية حاجات و رغبات الزبائن، وفق منهج استراتيجي يركز على الفهم الشامل والواسع للبيئة بكل جزئياتها، بهدف العثور على فرص جديدة وكسر حالة التشبع في الأسواق، و زيادة الحصة السوقية، ما يضمن للمؤسسة تعزيز موقعها التنافسي وتحقيق أهدافها. من خلال دراسة مختلف محاور هذه المطبوعة توصلنا إلى النتائج التالية:

- للتسويق مكانة جوهرية ضمن مختلف عمليات المؤسسة و خاصة الإستراتيجية منها، بحكم تمثيله لعلاقات الارتباط بين المؤسسة و البيئة التي تتعامل معها و تأثيره المباشر على تحقيق النجاح أو الفشل الذي يمكن أن يتحدد بناء على مدى إدماجه فعلا في عملية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.
- التسويق الاستراتيجي هو نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الإمكانيات المتاحة لديها من أجل إنشاء ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تنفرد بخدمة أفضل للمستهلكين و تستغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية.
- إن نجاح المؤسسة في صياغة إستراتيجية تسويقية تنافسية تمكنها من تحقيق تميز تنافسي في قطاع صناعتها، يرتبط مباشرة بقدرتها على تحليل وضعيتها الداخلية و الخارجية بهدف الكشف عن القدرات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و التي يشترط أن تتلاءم مع تغيرات بيئتها التنافسية.

المراجع

I- قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
2. بشير العلاق، قحطان العبدلي، إستراتيجية التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998.
3. بني حمدان محمد خالد، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، اليازوري، عمان، 2009.
4. تشارلز هل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 2007.
5. ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
6. حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
7. سيد الهواري، منظمة القرن 21، دار الجيل للطباعة و النشر، بيروت، 2009.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
9. علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
10. علي فلاح الزغبى، التسويق - منظور تطبيقي استراتيجي، اليازوري للنشر، عمان، 2009.
11. عمر وصفي عقيلي، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن 1999.
12. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
13. فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
14. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
15. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
16. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
17. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر للتوزيع، عمان، 2001.
18. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم ، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 1999.
19. نبيل مرسي خليل:الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
20. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
21. نزار عبد المجيد البراوري، أحمد محمد فهي الرزنجي ، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل، الأردن، 2004.

II- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain tietart, la stratégie d'entreprise, 2eme édition, Editience, Paris, 1996.
2. Amerein et autres, Marketing stratégie et pratique, 2eme édition, éd Armand Colin, France, 1997.
3. Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, éd organisation, paris, 1990.
4. Barelier et Autres, Exporter: Pratique du commerce international, 13e.edition, éd Foucher, France 1997.
5. Bely Jacques, La valeur client- fondation des business model gagnants, L'expansion management Review, N°118, 2005.
6. Berho.P, Marketing international, 4eme édition, Dunod, Paris, 2002.
7. Bojin.J, Les outils de la stratégie, organisation, paris, 2005.
8. Bussenault.Ch, préfet.M, économie et gestion de L'entreprise : 3eme édition Vuibert, paris, 2002.
9. Chandler.A,Stratégie et structure de l'entreprise, éd organisation, paris, 1990.
10. Chertman.M, stratégie de l'entreprise théorie et action, economica, paris, 2004.
11. Dampvrat Maud, Vers un renforcement de la proximité des relations client, revue française de gestion, volume 32, N°162, 2006.
12. David.F, Concepts of strategic management, 5th édition, prentice hall, New Jersey, 1995.
13. Fréry.F et autres, stratégique, 2em édition, parson éducation, France, 2002.
14. Garibaldi.G, Analyse stratégique, 3eme édition, □ édition d'organisation, Paris, 2008.
15. Gervais.M, Stratégie de l'entreprise, economica, paris, 1995.
16. Hamdi.K, Diagnostic et redressement d'entrepris, Es – Salem, Alger, 2002.
17. Hamel.G, Prahalad.C, La conquête de future, inter édition, Paris, 1995.
18. Jacques Grisé, Les Ressources Humaines Entant que Source d'avantage concurrentiel durable, document de travail 1997-013, Montréal, Québec, 1997.
19. Jean Pierre Védrine, Martin sylvie, marketing :les concepts clés, Editions d'organisation, Paris, 1994.
20. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Dunod, paris, 2008.
21. Jouy-en Josas, Stratégor, 4e édition, Dunod, Paris, 2004.
22. Klika.M, Management stratégique et organisation, 4em édition, Vuibert, Paris, 2002.
23. Kotler.P et auters, Marketing Management, 10ème Edition, Public- Union Edition, Paris, 2000.
24. Lavalette.G, Niculescu.N, Les stratégie de croissance, Ed d'organisation, paris, 1999.
25. Louis Segur, Marketing Stratégique , 4 ème édition , le génie des glaciers éditeur, France , 2011.
26. Macmillan &Tampoe, Strategic Management Process, Content and implementation, Oxford University press, NY, 2000.
27. Olivier Torrés, Economie d'entreprise, 2em édition, éd economica, Paris, 2004.
28. Porter.M, La concurrence selon Porter, éd village mondial, Paris, 1999.
29. Porter.M, choix stratégique et concurrence, □ economica, paris, 1990.
30. Porter.M, Competitive strategy technique for analyzing industries and competitor, Free press, NY, 1998.
31. Porter.M, l'avantage concurrentiel des nations, Dunod , Paris ,2000.
32. Valentina Kirova. Marketing Stratégique -Stratégie Marketing : Proposition D'Une Grille De Lecture Intégrative, Revue Française Du Marketing. N° 224, Octobre2009.
33. Yaves chirouse, Le marketing stratégique, édition marketing, Paris, 1995.