



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مطبوعة محكمة بعنوان :

محاضرات في التسويق الإستراتيجي

من إعداد الدكتورة :

د. بن علي احسان

موجهة لطلبة :

السنة الثالثة ليسانس علوم تجارية تخصص تسويق

2019

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
31	المتغيرات الرئيسية في تعريف الاستراتيجية	01
35	مستويات الاستراتيجية	02
51	مثلث التسويق الاستراتيجي	03
55-54	الاطار العام لعملية التسويق الاستراتيجي	04
68	مراحل التخطيط الاستراتيجي	05
82	استراتيجية المنتج	06
92	خمس خطوات بسيطة لإعداد خطة تسويق استراتيجية عملية ناجحة	07
93	مصفوفة SWOT للخيارات الاستراتيجية	08
97	الاستراتيجيات المعتمدة ضمن مصفوفة SWOT	09
101	الاطار العام لنموذج جماعة بوسطن BCG	10
106	الاطار العام لنموذج mckinsey	11
110	الاطار العام لنموذج ADL	12
113	قوى التنافس الخمس لبورتر	13

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
14	توسيع وظائف التسويق	01
63-62	الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق	02
64	الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي	03
75-74	استراتيجيات الاستهداف	04
80-78	أنواع الاستراتيجيات التسويقية	05
95-94	متضمنات عناصر القوة والضعف في المنظمة	06
96	متضمنات عناصر الفرص والتحديات في البيئة	07
109-108	خصائص الوضعيات التنافسية المختلفة للمؤسسة	08
115	المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر	09

فهرس المحتويات

المقدمة.....	2-1
اولا : ماهية التسويق.....	21-03
1. مفهوم التسويق.....	05-03
2. أهمية التسويق.....	06
3. أهداف التسويق.....	08-07
4. مراحل تطور مفهوم التسويق.....	12-08
5. تزايد اهمية التسويق.....	15-12
6. إدارة التسويق.....	21-16
ثانيا : البيئة التسويقية.....	29-22
1. مفهوم البيئة التسويقية.....	22
2. خصائص البيئة التسويقية.....	23
3. أنواع البيئة التسويقية.....	29-23
ثالثا : ماهية التسويق الاستراتيجي.....	60-30
1. مفهوم الاستراتيجية ومراحل تطورها.....	48-30
2. مفهوم التسويق الاستراتيجي ومجالاته.....	51-48
3. مثلث التسويق الاستراتيجي.....	52-51
4. أهمية التسويق الاستراتيجي.....	53-52
5. الاطار العام لعملية التسويق الاستراتيجي.....	58-53

60-59.....استخدامات التسويق الاستراتيجي.

رابعاً: الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي و بعض المفاهيم. 64-61.....

63-61.....1.الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق

64-63.....2.الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملياتي

خامساً: التخطيط والاستراتيجية التسويقية. 99-65.....

70-65.....1.الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

89-70.....2.مفهوم الاستراتيجية التسويقية

92-89.....3.خطة التسويق

99-92.....4.تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تحليل SWot

خامساً : أدوات التحليل الإستراتيجي. 111-100.....

104-100.....1.نموذج جماعة بوسطن الإستشارية "BCG"

107-104.....2. مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE

111-1073-نموذج ADEL

سادساً: تحليل قوى التنافس و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة. 118-112.....

116-1121. تحليل قوى التنافس

118-1162. الاستراتيجيات التنافسية

سابعاً: الإستراتيجيات العامة للتنافس.....119-122

1. إستراتيجية القيادة في التكاليف.....119-120

2. إستراتيجية التمايز.....120-121

3. إستراتيجية التركيز.....122

ثامناً: البدائل الإستراتيجية.....123-126

1. إستراتيجيات النمو.....123-124

2. إستراتيجية الاستقرار.....124-125

3. إستراتيجيات الانكماش.....125-126

الخاتمة.....127-128

المراجع.....129-134

المقدمة:

تمثل هذه المطبوعة نموذجاً عن محتوى المحاضرات الخاصة بمقياس التسويق الاستراتيجي المقرر على طلبة السنة الثالثة علوم تجارية تخصص تسويق. تتسم هذه المطبوعة بالبساطة والوضوح في مجمل النقاط التي تم التطرق إليها، حيث كانت عبارة عن مجهود يهدف الى تعليم الطالب كيفية دراسة الاستراتيجية وأنواعها في عناصر مختصرة ومرتبطة.

فمقياس التسويق الإستراتيجي هو عبارة عن مقياس يهتم بالدرجة الأولى بتعريف الطالب بكل ما له علاقة بـ: التسويق والاستراتيجية والتحليل الإستراتيجي للتسويق.

أي أن المقياس يعالج بالدراسة مختلف العناصر والمحددات التي تساعد كل من المسوق، رجل التسويق والمؤسسة من إدارة النشاطات التسويقية عن طريق تقريب المنتج / الخدمة من المستهلك أو الزبون النهائي، وذلك بتتبع جميع مبادئ وعناصر التسويق مع التركيز على المبادئ والمضامين وكذا الأفكار التي تبني عليها إستراتيجيات المؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة، حديثة أو قديمة.

كما ان التسويق الإستراتيجي يعمل على تأسيس فكر استراتيجي يسمح بتنمية الطاقات التسويقية، في إطار التحولات والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة، السوق والزبون على حد سواء، والتي تضمن التوازن التام والدائم بينهما.

لذلك فان نجاح أو إخفاق أي مؤسسة في السوق مرتبط بمدى توافق إستراتيجيتها التسويقية بواقع بيئتها الخارجية، أي الفرص والتهديدات المفروضة من المحيط الخارجي، فالإستراتيجية التسويقية الناجحة هي التي تعمل على رصد أكبر قدر ممكن من الفرص في السوق ومحاولة استغلالها قبل المنافسين وكذا التهديدات التي يجب تجنبها والحد منها، لضمان استمرارية المؤسسة في السوق وتنمية تنافسيتها.

تسعى المطبوعة إلى تزويد الطالب بمهارات التحليل والتخطيط التسويقي وتمكينه من كتابة خطة تسويقية متكاملة. لذا تهدف إلى:

- تزويد وتعريف الطالب بكل المفاهيم المتعلقة ب: التسويق، الإستراتيجية والتسويق الاستراتيجي؛
- إمكانية تحديد أهم الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية التحليل الإستراتيجي من قبل الطالب؛
- التعرف على طبيعة ودور التخطيط والتنظيم والإنجاز والرقابة التسويقية في منظمات الأعمال والعلاقة بينهم وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة؛
- القدرة على تحديد وتحليل القوى والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية؛
- القدرة على تحديد وتحليل عناصر ومكونات الخطط التسويقية الاستراتيجية والتكتيكية وكيفية إعدادها وأساليب تقييمها؛
- القدرة على ربط المفاهيم التسويقية وعناصر المزيج التسويقي ببعضها بشكل متكامل منطقياً والتعبير عنها في صورة خطة تسويقية مترابطة.

في الأخير، نأمل ان يكون هذا الجهد المتواضع اضافة علمية ولو بنسبة صغيرة، يستفيد منها الطلبة .

أولا : ماهية التسويق

1- مفهوم التسويق:

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي حظي بها التسويق في التطبيق العملي كمحدد رئيس لنجاح العديد من الشركات العالمية في العديد من الدول الصناعية المتقدمة، وبالرغم من ان العديد من المديرين أصبحوا يدركوا مدى أهمية دور التسويق في تحقيق اهداف المنظمة الا ان مفهوم و ابعاد هذا النشاط ما زال غير واضحا لدى الكثير من الافراد و المنظمات الاعمال و المنظمات الحكومية. فهناك العديد من الأخطاء الشائعة التي يعبر عنها الناس بمصطلح التسويق، فمثلا البعض يقول بان البيع هو تسويق، او الإعلانات هي التسويق او الشراء هو التسويق...الخ. و لا يعني ذلك ان البيع و الترويج أنشطة غير تسويقية، و لكن ما نقصده ان التسويق نشاط منظم و شامل يضم العديد من الوظائف و الاعمال المتكاملة التي لا تقتصر فقط على البيع و الترويج، بل اشمل من ذلك بكثير.

يرجع أصل كلمة 'MARKETING' الى الإنجليزية وهي تتألف من مصطلحين وهما 'MARKET' التي تعني السوق و 'ING' تعني داخل او ضمن وهي كذلك كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية 'MERCARI' والتي تعني المتجر و كذلك المصطلح اللاتيني 'MERCATUS' و التي تعني السوق، و منه يمكن القول ان مصطلح التسويق يعني تلك الاعمال و الوظائف التي تتم داخل او ضمن السوق¹.

ونجد انه قدمت عدة تعريفات للتسويق ، نذكر منها ما يلي:

*عرفه KOTLER et DUBOIS انه عبارة عن "عمليات اقتصادية و اجتماعية المنجزة من طرف الافراد و الجماعات لتلبية حاجاتهم و رغباتهم عبر عمليات تبادل المنتجات و الخدمات"².

¹ منير نوري، التسويق "مدخل المعلومات و الاستراتيجيات"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص12.

² Philip Kotler ,bernard dubois ,Kevin lane, Delphine manceau, "marketing management", 12 eme edition, Pearson Education France,paris, 2006, p5

*كما يرى LENDREVIE et LINDON التسويق هو اجراء مبني على دراسة علمية لرغبات المستهلكين، و الذي يسمح لمؤسسة بعرض السلعة او الخدمة في سوقها المستهدف مع تحقيق أهدافها في ما يخص المردودية¹.

*اما الأستاذ STATON فيعرف التسويق بأنه 'نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف التخطيطي و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات للمستهلكين الحاليين و المرتقبين'².

*ويعرف الأستاذ McCarthy التسويق انه 'عبارة عن أداء أنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك من اجل اشباع رغبات المستهلكين و تحقيق اهداف المؤسسة'³.

*يرى Peter Drucker التسويق ' هو العمل على بلوغ الهدف الرئيسي للمؤسسة و هو تحقيق اقصى مردودية لاستثماراتها، و افضل و سيلة لتحقيق الربح المرغوب فيه على المدى الطويل و هو تكيف المنتجات دوما مع حاجات المستهلكين'⁴.

*و يعرف الأستاذ Yves chirouze التسويق على انه 'عبارة عن حالة سلوكية تتركز على المستهلك للإجابة بقدر الإمكان على احتياجاته، و يتم بخطوات ممنهجة تبدأ بتحليل السوق و بيئته، التخطيط و مراقبة القرارات المتعلقة بالمنتج، سعره، توزيعه و ترويجه، كما انه عبارة عن تقنيات تسمح للمؤسسة بالمنافسة في السوق و انشاء الزبائن و الحفاظ عليهم و كذا تحقيق أهدافها المنشودة'⁵

*اما الجمعية الامريكية للتسويق 'AMA' سنة 1960 فعرفت التسويق على انه ممارسة أنشطة الاعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك'⁶.

¹ J.Lendrevie et J.lévy et D.Lindon, mercator, dolloz, France 7e édition , 2005, p10

² محمد سعيد عبد الفتاح ،إدارة التسويق، الدار الجامعية، بيروت،1992،ص23.

³ محمد عبد الله عبد الرحيم ، التسويق المعاصر، كلية التجارة -جامعة القاهرة- ، القاهرة، 1988 ،ص11.

⁴ Med seghir djilti , comprendre le marketing, Edition Bertl, Algérie, 1990, p13.

⁵ Yves Chirouze , Le Marketing, tome 1 , OPU, Alger, 1990,P13.

⁶ P.Amerien et BARCZYK D , EVRARD R , ROCHARD F , SIBAUD B , WEBER P,,"marketing : stratégies et pratique" Nathan, France, 1996 , p8.

*كما اعادت من جديد الجمعية الامريكية للتسويق بإعطاء تعريف اخر للتسويق سنة 1985 ينص على انه: عملية وضع الخطط اللازمة لسياسات التسعير والترويج والتوزيع المتعلقة بالإنتاج السلعي والخدمي للوصول الى اجراء عملية تبادل لخدمة أهداف الافراد والمنظمات.

اذ يتبين من التعريف الأخير بان عملية التسويق ليس نشاطا يبدأ فقط بعد عملية الإنتاج بل هو نشاط يمر بثلاث مراحل¹ وهي:

➤ **مرحلة ما قبل الإنتاج:** من خلال دراسة الأسواق المستهدفة و تحديد حاجاتهم و رغباتهم و طلباتهم و التعرف على خصائص الأسواق الديموغرافية كالعمر، الجنس، الدخل، المهنة...و العمل على تلبية حاجاتهم و رغباتهم.

➤ **مرحلة بيع المنتجات:** من خلال توزيعها بشكل يتلاءم مع طبيعة الأسواق المستهدفة و العمل على توعية المستهلكين عن المنتجات المقدمة من خلال الترويج الفعال.

➤ **مرحلة ما بعد البيع:** من خلال التأكد من مدى رضا المستهلك عن المنتج و تقديم خدمات الصيانة و الضمان...الخ.

وفي عام 2003 اعطت الجمعية الامريكية للتسويق تعريف جديد ليصبح 'عملية نظامية تتطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، تسعير، ترويج وتوزيع، الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات التبادل، من شأنها خدمة اهداف المنظمة و الفرد'.

¹د.زكاريا احمد غرام و اخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الصناعة، الأردن، عمان، 2009، ص 28.

2- أهمية التسويق:

لا تنحصر أهمية التسويق في توصيل السلع و الخدمات إلى المستهلكين بل تتعدى إلى إشباع الحاجيات و تحقيق التوافق بين حاجيات و رغبات الأفراد و بين السلع و الخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات و الرغبات و كلما زاد هذا التوافق كلما كان الاشباع أكبر فالتسويق يساهم في¹:

- خلق المنفعة (شكلية) الاستعمالية للسلع المنتجة و ذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج برغبات الزبائن من حيث الشكل ،الجودة ،الاستخدامات و حتى أساليب التغليف.
- خلق الكثير من فرص العمل أو التوظيف فوجود النشاط التسويقي يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة تشمل رجال البيع، الاشهار، الدعاية، البحوث و غيرها.
- خلق المنفعة الزمنية المكتسبة عن طريق جعل المنتج متوافر في المكان الذي يرغبه المستهلك.
- خلق المنفعة الزمنية عن طريق توفير المنتج في الوقت الذي يرغبه.
- خلق المنفعة الحيازة التي تتم عن طريق توصيل السلع و تقديم الخدمات للمستهلكين.
- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الاسواق سواء تم هذا بأسلوب مباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير مباشر (الاستثمار الأجنبي غير المباشر) من خلال التصدير ،تراخيص البيع او الإنتاج مثلا.
- مواجهة المنافسة سواء كانت محلية أو عالمية.
- خلق منفعة المعلوماتية: هي قيمة مضافة إلى المنتجات من خلال تدفق المعلومات مثل عملية إخبار الزبائن عن المنتج عن طريق الإعلان.

¹ بشير علاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص 21

3- اهداف التسويق :

اهداف التسويق متعددة و متباينة و يمكن تجزيئها الى اهداف خاصة بالمستهلك و أهداف متعلقة بالمؤسسة¹.

***اهداف خاصة بالمستهلك:** يسمح التسويق للأفراد بالتمتع بمستويات معيشة مرتفعة ،فالمستهلك لديه حاجات مختلفة و رغبات متباينة يحاول اشباعها قدر المستطاع.

فالنشاط التسويقي يعتبر من الانشطة الرئيسية في المؤسسة إلى جانب النشاط الإنتاجي و اللذان بتكاملهما يصلان إلى تحقيق الفعالية التي توصل إلى تحقيق هدفها النهائي و هو إنتاج السلع بالمواصفات و الجودة المناسبة و تقديمها إلى المستهلكين بالسعر و في المكان المناسبين و في الوقت الملائم.

التسويق يحقق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالمستهلك نذكر منها:

- الرفع من مستوى معيشة الفرد في المجتمع.
- تقديم منتج (سلعة - خدمة - فكرة) يناسب حاجيات و رغبات المستهلكين في الوقت و المكان المناسبين.
- التسويق ينمي المعرفة لدى المستهلك وبالتالي تحقيق الرفاهية الإجتماعية و الاقتصادية.
- ترشيد المستهلك و إلغاء الاستهلاك الغير ضروري.

***اهداف خاصة بالمؤسسة:** يعتبر التسويق حلقة وصل بين إدارة المؤسسة و المجتمع الذي تعيش فيه

(الأسواق) فيمكن إبراز أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- ✓ الإسهام في القدرة التنافسية للمؤسسة و زيادة الحصة السوقية.
- ✓ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهان جماهيرها (زبائن الحاليين و المرتقبين، وسائل الإعلام، البنوك و شركات التأمين، المنظمات الحكومية ذات علاقة... الخ)

¹ معراج هواري، أحمد أمجد، التسويق المصرفي - مدخل تحليلي إستراتيجي - ،دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 31.

✓ المساعدة على بقاء و الاستمرارية من خلال إرضاء المستهلك و الحصول على ثقته، و تحقيق أرباح على مدى متوسط و بعيد.

✓ التسويق كتصور و إدراك للسياسة التجارية يعمل على خلق الزبون و الاحتفاظ به و بالتالي الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة التي تمتلكها¹ من خلال معرفة لسوقها، كما يسمح لها التسويق بالتعرف بسرعة اتجاه التغيرات الحاصلة فيه و بالتالي تحضير منتجات مناسبة لهذه التغيرات².

✓ زيادة حجم المبيعات بتنوع المنتجات في الاسواق.

4- مراحل تطور مفهوم التسويق:

عرف التسويق كمفهوم و كممارسة تطورا منذ نشأته و هذا بتأثير المحيط الإقتصادي و الاجتماعي و يمكن تصنيف هذا التطور بعدة مراحل و هي:

أ- مرحلة التوجه الانتاجي:

حتى عام 1920 حدوث الكساد الكبير كانت المؤسسات الاقتصادية تعمل في ظل توجه الانتاجي، حيث كان الانتاج هو الشغل الشاغل للإدارة، و كانت إمكانيات الانتاج مازالت قاصرة على إشباع حاجيات السوق، و من أشهر الأمثلة على هذه المرحلة ما قاله (هنري فورد) صاحب شركة فورد للسيارات حول نموذج سيارته الشهير « T » انه يمكن للمستهلك أن يحصل على أي لون يرغب فيه طالما أن هذا اللون هو اللون الأسود. و يعود سبب هذه المقولة إلى حقيقة أساسية و هي أن الطلب على هذا النموذج في ذلك الوقت كان عاليا إلى درجة تجاهل المستهلك الذي كان يرغب في الحصول على لون آخر³ و من أهم خصائص هذه المرحلة هي :

➤ التركيز الأساسي للمؤسسة كان حول الانتاج و الانتاجية.

➤ الوظيفة الأساسية للتسويق هي بيع ما تم إنتاجه دون دراسة سلوك المستهلك.

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 16

² theodore leuvritt, **l'esprit marketing**, Editions d'organisation, paris, 1972, p 255

³ demeure claud, **marketing : concepts clé**, 2^e édition , édition Dallouz , Paris, 1999 , p06

- كل مل ينتج يباع بسبب تفوق الطلب على العرض.
- الرفع من وتيرة الانتاج و غزو الاسواق لتخفيض التكاليف و زيادة الأرباح.
- الاهتمام بتوصيل المنتجات إلى الأسواق، حيث لم يكن مشكل في البيع إنما نشاط الأساسي هو التوزيع لأن السوق كان كبيرا و أيضا عدد الزبائن كبيرا.

ب-مرحلة التوجه بالمنتج:

هذا التوجه مبني على المستهلكين الذين يستجيبون بطريقة إيجابية للمنتجات الجديدة ذات السعر المعقول و جيدة الصنع (ذات أفضل جودة)، حيث توجهت إهتمامات لعمل تحسينات مستمرة بالمنتج أي التركيز على المنتج بحد ذاته دون مراعات من يقوم بإستهلاك له و من أهم ملامح هذه المرحلة¹ :

- للمنتج بعض أولوية لإعداد المنتجات بجودة عالية و سعر معقول.
- المستهلك يهتم بمواصفات المنتجات خاصة الجودة و السعر و على أساس ذلك يختار منتجته الذي يريده.

ت-مرحلة التوجه البيعي:

خلال هذه المرحلة أصبح الاهتمام بالبيع بصرف النظر على رغبات المستهلكين بالشراء و ذلك بإستخدام رجال البيع و الاعتماد عليهم في تسويق المنتجات، و هذا التوجه يرمي إلى بيع ما هو موجود لدى الشركة من منتجات بإعتماد على الاعلان. مهارات رجال البيع مع إعطاء اهمية محدودة للغاية لدرجة رضى المستهلك بعد قيامه بعملية الشراء و أهم ما يخص هذه المرحلة هو :

- التركيز على قوى البيع لتصريف المنتجات و تحقيق أفضل حجم ممكن من المبيعات².
- القيام بحملات ترويجية لإقناع المستهلكين و دفعهم للشراء.

¹ حميد الطائي، بشير العلق ، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 09

² منير نوري، مرجع سابق، ص 17

➤ هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في الأسواق لذا فإن الهدف الأساسي هو تحقيق مبيعات فقط دون الاهتمام بالاحتفاظ بأراء المستهلكين لقيامهم بإعادة شراء.

➤ ترجيح مصلحة المؤسسة على مصلحة المستهلك.

ث-مرحلة التوجه التسويقي:

لقد توجهت المؤسسات نحو نظرة التسويقية عندما أدركت بأن النظرة البيعية لم تعطي ثمارها و لم تجد حولا شاملة لمشاكل تحقيق المردودية و الربح، خصوصا التحولات التكنولوجية و الاجتماعية التي عرفتها هذه المرحلة أين ارتفعت أذواق المستهلكين بسبب ارتفاع في دخولهم و إرتفاع للمستوى التعليمي و الثقافي بشكل عام¹، فبدأت الشركات في تقديم منتجات جديدة أو في صورة تعديل لبعض منتجاتها بشكل يتماشى بصورة أكبر مع احتياجات و رغبات المستهلكين فعلى سبيل المثال قامت شركة Microsoft و هي شركة تقوم بإنتاج برامج الاعلام الآلي بتوفير خطوط تلفونية للعملاء يستطيعون من خلالها الاتصال بالشركة في أي وقت ليقدموا اقتراحاتهم أو التعبير عن مشاكلهم مع المنتج أو تقديم بعض الأفكار التي تشبع احتياجاتهم بشكل أفضل فأدركت المؤسسات أن عليها التأقلم السريع مع حاجيات و رغبات المستهلك المتغيرة بشكل دائم. و اهم ما ميز هذه المرحلة هو:

➤ تحديد اهداف المؤسسة في إطار الاهتمام بمعرفة و تحديد احتياجات و رغبات المستهلكين.

➤ تفعيل البحوث التسويقية بغية الإلمام برغبات المستهلكين و بالتالي دمج مختلف عمليات (إنتاج

،تسويق ،بحث و تطوير ... إلخ)

¹أبو بكر بعيدة، التسويق و دوره في التنمية، منشورات قار يونس بنغازي، ليبيا، 1993، ص 11.

➤ اختيار السوق المستهدف نقطة بداية لأي نشاط تسويقي و اتباع أساليب و برامج علمية حديثة لجلب أكبر عدد من المستهلكين و الاحتفاظ بهم بقدر المستطاع و من ثم تحقيق البقاء و الاستمرار و المحافظة على حصة السوقية.

هناك أربعة ركائز لهذا التوجه¹، التركيز على السوق، التوجه بالمستهلك، التسويق متكامل، التوجه الأرباح.

ج-مرحلة التوجه الاجتماعي للتسويق:

برزت في السنوات الأخيرة بعض التساؤلات حول التوجه التسويقي و التي نصت في مجملها على فيما إذا كان التسويق كفلسفة قادرا على مواجهة مطالب اجتماعية، و التي ترفع المسؤولية الاجتماعية للتسويق للتوفيق بين ثلاث إعتبارات هامة تتمثل في رغبات المستهلكين، تحقيق العائد المناسب، المجتمع و البيئة².

فالمجتمع يتوقع من رجال التسويق أن يتصرفوا بطريقة تعكس مسؤوليتهم الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعملون فيه و المسؤولية الاجتماعية هي تلك الالتزامات التي تتعهد بها الشركة لكي تزيد من النتائج الإيجابية لتصرفاتها و تقلل من النتائج السلبية لهذه التصرفات على المجتمع و البيئة التي تعمل فيها². و من اهم مميزات هذه المرحلة هو:

➤ يتوجه المستهلكون إلى المؤسسات التي تراعي مصالحهم و في نفس الوقت تأخذ مصلحة المجتمع بعين الاعتبار.

➤ إمتناع المؤسسات على إنتاج و تسويق منتجات لا تتماشى مع مصلحة المجتمع.

➤ التوجه النوعي لا يقتصر على تحديد رغبات و حاجيات للمستهلكين التي تصب في تحقيق أهداف، بل يرقى ليشمل أهداف إجتماعية و الصالح العام و الخاص بالمؤسسة الاجتماعية اتجاه المجتمع.

¹ Mark vander cammen et all, **Marketing**, édition Debook, Bruxelles, 2002, p 29

² محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 23.

² منير نوري، مرجع سابق، ص 20.

بصفة عامة و يمكن التمييز بين المفهوم الكلاسيكي و المفهوم المعاصر للتسويق في عنصرين أساسيين هما :
دوره الذي أصبح دور أساسي في تسيير المؤسسات بعدما كان ثانويا و العنصر الثاني ميدانه الذي كان ضيقاً
ثم اتسع بشكل واضح .

5- تزايد أهمية التسويق:

لقد تركز اهتمام كل من المنظرين الاقتصاديين و رجال الأعمال على وظيفة التسويق و على الدور الذي
تلعبه في المؤسسة على إختلاف شكلها، نوعها و طبيعتها. هذا الاهتمام و التركيز يجد تبريراته في التحولات
التي يعرفها عالم الاعمال و المترتبة عن¹ :

- التخصص و تقسيم العمل.
- توطين الصناعات و تركيزها في مناطق خاصة تطبيقاً لمبدأ التخصص الجغرافي، مما تمخض عنه
اتساع الفجوة ما بين المنتج و المستهلك.
- التطور التكنولوجي.
- العدد الهائل من المنتوجات و تنوعها.
- اشتداد المنافسة.
- البحث عن الأسواق الجديدة ... إلخ.

ففي ظل إقتصاد السوق أضحى المستهلك مركز الاهتمام و أن حاجاته و متطلباته المترجمة في شكل قرار
شراء (طلب) هي التي تحدد السلع التي يجب ان تنتج (العرض) ،كما يجب ان توفر في المكان و الوقت
المناسبين و بالكميات التي يرغب فيها المستهلك و السعر الذي يراه مناسباً، و يكون بإمكانه دفعه هذا ما أدى
إلى حتمية الاهتمام بالتسويق نظراً لإرتفاع العرض عن الطلب حيث ظهر جلياً عدم جدوى الإنتاج كبير إن لم

¹ L. Maruani, le marketing de A à Z, Top édition ,Paris, 1991, p07

توجد أسواق يباع فيها ما تم إنتاجه و عليه ليس من المعقول الاستمرار في إنتاج ما يمكنه إنتاجه (توجه الإنتاجي) و لكن يجب إنتاج ما يمكن تصريفه (توجه تسويقي).

ففي هذه النظرة أصبح التسويق يعبر عن كل نشاط يقود إلى خلق زبائن المؤسسة و المحافظة عليهم و توسيعهم، فالتسويق الذي كان يعتبر نشاط ثانوي بالنسبة للإنتاج و المالية و التنظيم أصبح يحتل المرتبة الأساسية في المؤسسة و أصبح يعبر عن إستمرارية باقي الأنشطة و منه بقاء و استمرار المؤسسة ككل و توسيعها و نموها و نجاحها.

هذه الأهمية المتزايدة لوظيفة التسويق تظهر أساسا في مكانته المتميزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من جهة و في الميزانية المخصصة للنشاط التسويقي مقارنة مع الأنشطة الأخرى من جهة ثانية. فلم يكن التسويق يحتل إلا مكانة بسيطة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات مثل المصالح التجارية المكونة من مجموعة من الباعة و بعض الموظفين، و التي كانت غالبا ما تعمل تحت اشراف مدير الإنتاج أو مدير إداري، و تدريجا تطور و تحول في اغلب الحالات إلى قسم خاص بالتسويق موجود في نفس مستوى قسم الانتاج و قسم المالية و قسم موارد بشرية، و استمر وزن قسم التسويق هذا في تسيير المؤسسات في التوسع و استمر دخول رجال التسويق إلى المناصب الأساسية في المؤسسات حتى إلى مناصب الإدارة العامة سواء كانت مؤسسات منتجة للسلع أو مؤسسات خدمات ،و قابله أيضا زيادة في ميزانية المخصصة للتسويق ،حتى اننا نجد اليوم بعض المؤسسات ميزانية التسويق فيها تتجاوز ميزانية الإنتاج.

في نفس الوقت الذي أصبح فيه النشاط التسويقي في المؤسسة له مكانة أساسية اتسع مجاله على محورين: من جهة داخل المؤسسة حيث توسعت نشاطاته و تنوعت، و من جهة ثانية غزوه لعدد متزايد من ميادين النشاطات¹.

¹ منير نوري، التسويق 'مدخل المعلومات و الاستراتيجيات'، مرجع سابق، ص27

تبعاً لهذا التوسع في وظائف التسويق نميز اليوم بين تسويق الدراسات ، التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (01) : توسيع وظائف التسويق

النوع	الوظائف
تسويق الدراسات	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة السوق - متابعة الوضعية التنافسية. - مراقبة فعالية العمليات التسويقية
تسويق استراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> - اختبار الاسواق أو الزبائن للمستهلكين. - إعداد المنتجات و الخدمات المصاحبة لها. - تحديد الأسعار. - اختيار قنوات التوزيع و العلاقات بين المنتجين و الموزعين. - صياغة إستراتيجية العلامة و الاتصال.
التسويق العملي	<ul style="list-style-type: none"> - القيام بحملات الإعلان و الترويج. - أعمال البائعين و التسويق المباشر. - توزيع المنتجات. - خدمات ما بعد البيع.

المصدر : منير نوري، التسويق "مدخل المعلومات و الاستراتيجيات"، مرجع سابق، ص28.

كما اتسع مجال تطبيق التسويق بشكل كبير إلى ميادين نشاط جديدة اهمها:

✓ السلع واسعة الإستهلاك (أغذية، منظفات، مواد التجميل)

✓ السلع النصف معمرة (السيارات، الأدوات الكهرو منزلية)

✓ الخدمات (البنوك، السياحة، المساحات الكبرى)

✓ السلع الصناعية (التجهيزات، الآلات، الإعلام الآلي...)

✓ الأحزاب السياسية (التسويق الانتخابي ...)

✓ المنظمات الغير ربحية (الإنسانية، الدينية، جمعيات خيرية)

✓ المنظمات الحكومية (الحكومات، الإدارات)

فالتسويق بهذه الأفاق الواسعة أصبح يطبق في المؤسسات ليس لها اهداف تجارية، و غداة الحرب العالمية الثانية اكتشفت الأحزاب السياسية التسويق الانتخابي بعده وجدنا تنظيمات اجتماعية و إنسانية و دينية و خيرية تستخدم أدوات التسويق لمحاولة تغيير عادات الجمهور مثل (مكافحة التدخين و الإدمان على المخدرات) أو لتقديم المساعدات مثل (UNICEF) ، أيضا استخدمت الهيئات العمومية، جماعات المحلية، الإدارات وغيرها من المنظمات التسويق مثل الحملات الدعائية الحكومية لإقتصاد الطاقة و أمن الطرقات أو جذب الإستثمارات.

6- إدارة التسويق :

ترى جمعية التسويق البريطانية أن ادارة التسويق هي "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين الإشراف عليه ، و ذلك لبلوغ الأهداف المرسومة بكفاءات عالية كذلك هي الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الإبداعي الذي يبذل في هذه العملية"²

كما تعرف أيضا بانها "عملية اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجه و الوقاية على موارد المؤسسة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين ، و تحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

على ضوء هذه التعاريف يمكن تلخيص جوانب أساسية لإدارة التسويق و هي كالآتي⁵ :

➤ إدارة التسويق تعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة، تمر بمراحل العملية الإدارية من تحليل تخطيط، و تنفيذ و مراقبة.

➤ هدف إدارة التسويق هو إتمام التبادل بين الأسواق المستهدفة، فهي إدارة لها غايات محددة تسعى إلى تحقيقها و في نفس الوقت هذه الأسواق تعتبر جزء من أهداف المؤسسة ككل.

➤ تستخدم إدارة التسويق أدوات و وسائل محددة تدعى بعناصر المزيج التسويقي (صنعه، سعره، توزيعه، ترويج له) التي من خلالها تسعى إلى تحقيق التوافق بين مصلحة المستهلك و مصلحة المؤسسة.

➤ دراسة و قياس طلب المستهلكين خلال فترة زمنية محددة و ترجمة هذا الطلب في شكل منتجات أو خطوط منتجات.

➤ وضع خطة اللازمة لتوفير المنتجات و إعلام المستهلكين بقدرة هذه المنتجات على إشباع رغباتهم.

² بشير علاق ،قحطاني العبدلي،إدارة التسويق،دار الزهران ،عمان ،2007، ص 14.

⁴ عبد السلام أبو قحف،أساسيات التسويق،الدار الجامعية،بيروت ،2002، ص 10.

⁵ معراج هوارى،أحمد أمجدل، مرجع سابق،ص 42.

ويمكن إبراز أهمية ادارة التسويق من خلال العناصر التالية¹:

✚ الوظيفة التي تمثل حلقة وصل و الربط بين المنظمة و المجتمع، و ذلك بإعتبارها الإدارة التي يمكن

من خلالها الحصول على المعلومات الخاصة بالسوق لإيصالها إلى إدارة الإنتاج بهدف تصميم و

إنتاج منتج يتوافق و رغبات و حاجات المستهلك.

✚ هي الوظيفة المسؤولة على تصريف الإنتاج و توزيعه و بالتالي فإن نجاح المنظمة و استمرارها أو

بالعكس يتوقف على قدرة النشاط التسويقي في ترجمة الخطط الموضوعة من قبل الإدارة المنظمة

للوصول إلى تحقيق أهدافها و تحقيق العوائد المالية المناسبة لإستمرارها.

✚ إجراء الدراسات و التحليل الدقيق للظواهر و المشكلات التسويقية و الفرص المتاحة في البيئة لفرض

استثمارها بإتجاه تحقيق النجاح المنشود من عملها.

✚ إعداد البرنامج التسويقي المتكامل و الذي يشمل أنشطة المزيج التسويقي و القرارات المتعلقة بعناصره.

✚ التخطيط لصياغة الانشطة التسويقية المساندة و المتمثلة بالمبيعات الحالية و المستقبلية و إعداد

الموازنة المالية لأنشطة التسويق و تحديد صيغ العلاقة و التفاعل مع الجمهور المستهدف و

تعزيز مسارها عبر وظائف الإتصال المختلفة.

ونجد ان مراحل إدارة التسويق كما حددها P. Kotler²:

المرحلة الأولى : وظيفة التسويق تساوي من حيث الأهمية مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة.

المرحلة الثانية : المنظمة تعطي إهتمام أكثر لوظيفة التسويق قياسا بالوظائف الأخرى و هذا ما يؤكد عليه

التوجه الحديث للسوق.

¹ علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق "منظور تطبيقي إستراتيجي"،اليازوري،عمان،الأردن،2009،ص 31.

² ثامر البكري، التسويق "أسس و مفاهيم معاصرة"، مرجع سابق، ص 36.

المرحلة الثالثة : التسويق هو الوظيفة الأساسية بالنسبة للوظائف الأخرى، فالوظيفة التسويقية هي المركز وبقية الوظائف الأخرى مساندة لها.

المرحلة الرابعة : يكون موقع المستهلك الركيزة الأساسية لعمل منظمة و يكون التسويق مماثل لبقية الإدارات الأخرى، أي يتساوى الإهتمام فيما بين أنشطة المنظمة للتوجه نحو تحقيق أهدافها المرسومة.

المرحلة الخامسة : المستهلك هو محور ارتكاز و دور إدارة التسويق هو تحقيق التكامل مع وظائف الأخرى للمنظمة و هي المرحلة التي تضمن للمنظمة البقاء و النمو.

كما نجد وظائف إدارة التسويق تتمثل فيما يلي:

❖ **تخطيط النشاط التسويقي:** يتجلى التخطيط في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و في التحضير له بإعداد

الخطة المناسبة، و يستوجب التخطيط السليم الوحدة و المرونة، و الاستمرار و الدقة، و تحديد الوسائل التي

يمكن بواسطتها بلوغ الأهداف التي تحددها المؤسسة كمقياس كفي أساسا حتى تؤدي دورها و سياستها¹،

فإدارة التسويق تحتاج إلى التخطيط عندما تقوم بدراسة الأسواق و تحديد القنوات التوزيعية و الجهود

الترويجية أو عندما تقوم بإدخال منتج جديد إلى السوق أو القيام بحملة إخبارية.

النشاط التخطيطي يمكن إدارة التسويق من التفكير المبكر و المنظم في كافة الأمور المتعلقة بالنشاط التسويقي

(من لحظة ما قبل إنتاج السلعة أو تقديم خدمة، إلى لحظة ما بعد إستفادة المستهلك أو المنتفع من السلعة أو

الخدمة) و يعطي استعداد أفضل لمواجهة التطورات المفاجئة و كذا الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما

يؤدي إلى خفض التكاليف التسويقية إلى أدنى حد².

❖ **تنظيم النشاط التسويقي:** تعني عملية التنظيم ترتيب الموارد الخاصة بالشركة بطريقة تمكن أنشطتها

من المساهمة بشكل منظم في تحقيق أهداف الشركة ، و هكذا فإن غرض التنظيم هو إعطاء عمل

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 263.

² قحطان العدالي، بشير العلق، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 52.

مستقل و واضح لكل شخص و ضمان التنسيق بين الأعمال أو المهام بالطريقة التي تمكن الشركة

من تحقيق أهدافها، و بشكل عام فإن تنظيم نشاط التسويق يتم وفق الخطوات التالية¹:

- تحديد ما ينبغي عمله من خلال دراسة المهمة الخاصة بإدارة التسويق و الأقسام التابعة لها.
- تقسيم أوجه النشاط و توزيع الأعمال.
- تقرير كيفية تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام إدارة التسويق.
- تحديد نطاق الرقابة من خلال عدد المرؤوسين التابعين مباشرة له.
- تحديد السلطة التي ينبغي لمدير التسويق تفويضها لمسؤولي الأقسام (المرؤوسين).

❖ **تنسيق النشاط التسويقي:** تتبع الحاجة إلى التنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن تحقيق أهداف

الجماعية أو كيفية عمل مجموعة بانسجام و توافق، حيث تصبح مهمة مدير التسويق التوفيق بين

الإختلافات في كيفية أداء العمل و توقيته و الاهتمامات و الأهداف الفردية و الجماعية، و يكون

التنسيق ضروريا حيثما وجد اثنان أو أكثر من أفراد لديهم أنشطة متداخلة فمنع تشابك و التداخل في

المهام يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية أما مقومات التنسيق فهي²:

- وضوح الوظائف، المسؤوليات، الصلاحيات و الأدوار.

- الوعي عند المسؤولين و التوافق الفكري بينهم.

- القيادة و الاشراف.

- التوازن، التوقيت و التكامل.

❖ **توجيه النشاط التسويقي:** التوجيه هو عملية إدارية تنفيذية تتطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم

و توجيههم و إرشادهم حول كيفية تنفيذ العمل المطلوب منهم تحقيق للتنسيق بين جهودهم و تنمية

¹قحطان العدالي، بشير العلق، إداة التسويق، مرجع سابق، ص 85-87.

² علي فلاح الزغبى، مرجع سابق، ص 244

التعاون وصولاً إلى الهدف المشترك. فنجاح العملية التسويقية يتوقف على نجاح الأفراد في تأدية وظائفهم و معرفة ما هو مطلوب منهم، لهذا يجب العناية و الإهتمام بإختيارهم و تدريبهم و تحفيزهم و الإشراف عليهم اما ركائز التوجيه هي:

- الإتصال و الذي يعني تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من إدارة التسويق إلى أقسامها و مصادرها.
- القيادة التي تترجم في مدير التسويق الذي يجب أن يكون قائد فعال الذي يتصدى لمشكلات و الأزمات بإستخدام مناهج و أساليب و استراتيجيات لمواجهةها بشكل فعال و ينتهز الفرص.
- رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال بث روح الفريق الواحد بين المرؤوسين و تنمية روح التعاون بينهم و تحفيزهم.

❖ **الرقابة على النشاط التسويقي:** الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية فهي لا تهدف فقط إلى تصحيح الأخطاء و تعديل الإنحرافات و إنما إلى تطوير العمل، و الرقابة تضع حداً للضياع و الإسراف في الموارد المادية و البشرية و تساهم في تحقيق أعلى درجات الفعالية و الكفاءة¹ و تشمل الرقابة على نشاط التسويقي ما يلي²:

- الرقابة على خطة السنوية بمطابقة نتائج الأعمال التي تحققت بالخطة الموضوعة سلفاً و مدى تحقيقها للأهداف.
- الرقابة على الأرباح و تحليلها حسب منتجات المناطق و المستهلكين.
- الرقابة على الفعالية بقياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة مع المداخلات مع التعرف على مدى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة.

¹قحطان العبدلي، بشير علاق، مرجع سابق ص 159.

²علي فلاح الزغبى، مرجع سابق، ص 110.

- الرقابة الاستراتيجية و تتمثل في فحص شامل و مننظم و منهجي، يتم على فترات زمنية محددة للبيئة التسويقية و الأهداف و الاستراتيجيات و التنظيم و الوظائف التسويقية و ذلك بهدف تحديد مكامن القوة و الضعف و الفرص.

ثانيا: البيئة التسويقية

تتمثل البيئة التسويقية بما يحيط بالمؤسسة من متغيرات خارجية و يكون لها انعكاس واضح سلبي أو إيجابا على بقائها و استمرارها، لذلك فعلى إدارة التسويق التعامل مع هذه المتغيرات المختلفة بحيث تستفيد من القوى الإيجابية و تخفف من القوى السلبية أو تعمل على الحد من آثارها، و لكي تتمكن إدارة التسويق من التعامل مع هذه المتغيرات يجب التعرف عليها و تحليلها و الوقوف على إنعكاساتها و آثارها في الوقت الحاضر أو المستقبل و ما هي الإتجاهات التي يمكن أن تأخذها.

1. مفهوم البيئة التسويقية: تعددت تعاريف البيئة التسويقية نذكر بعضها:

عرّف Kotler البيئة التسويقية على أنها "مجموعة من القوى و التغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية و تستوجب القيام بالأنشطة و الفعاليات لإشباع حاجات المستهلكين و رغباتهم"¹. و هناك من يعرفها على انها : كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة و في المحيط الخارجي الذي تداول فيه اعمالها و تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة و مدى فعالية الإدارة في إتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء و تطوير علاقات ناجحة مع السوق، كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل و إعاقة لمسيرها.

و تُعرّف أيضا على أنها : "مجموعة المتغيرات و القوى الخارجية التي هي خارج نطاق سيطرت إدارة التسويق في المؤسسة و لكن لها تأثير على قدرتها في تنمية عمليات التبادل مع أسواقها المستهدفة و الحفاظ عليها"². و تُعرّف أيضا على أنها: "القوى الفاعلة داخل و خارج المؤسسة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق في تنفيذ الأنشطة و الفعاليات التي تهدف لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين"³.

¹ حميد طائي و آخرون، مرجع سابق، ص 36.

² Marc Vendercamon et al, **Marketing**, op.cit, p 29

³ محمود صميدي، **استراتيجيات التسويق "مدخل كمي و تحليلي"**، دار الحامد، للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2005، ص

2. خصائص البيئة التسويقية: تتميز البيئة التسويقية ببعض الخصائص اهمها¹:

- تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة و النظام التسويقي.
 - تتطوي على قوى و متغيرات يصعب التحكم بها أو التنبؤ بها.
 - تتطوي على درجة عالية من عدم التأكد.
 - تشمل مجموعة من الفرص و التهديدات.
 - دائمة التغير و بالتالي فإنها ديناميكية و ليست ساكنة.
 - تتسم بالتعقيد و التفاعل بين القوى العديدة و المتنوعة.
- و من اجل اكتمال صورة البيئة، بالإمكان إضافة مجمل العوامل الداخلية المسيطرة عليها و تلعب دورا أساسيا و حيويا في تأثيرها على عمل المؤسسة، و التي تشمل:
- الإمكانيات و القدرات المادية و البشرية.
 - نظم المعلومات المتوفرة.
 - المزيج التسويقي.

أن هذه العوامل الداخلية تمثل نقاط القوة و الضعف التي على أساسها يتم تخطيط مختلف الأنشطة و تنفيذها و منها الأنشطة التسويقية.

3. أنواع البيئة التسويقية: تنقسم البيئة التسويقية للمؤسسة إلى بيئة داخلية و بيئة خارجية وهي كمايلي:

✚ **البيئة التسويقية الداخلية:** هي البيئة التي تشمل على عدة متغيرات يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة

المؤسسة و تشمل²:

¹ محمود صميدعي، رعدينة عثمان يوسف، التسويق الاعلامي، مدخل استراتيجيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2004، ص 98.

² حميد الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 61.

- القوى الداخلية المباشرة: و تتضمن كافة عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع)، البحث و التطوير و غيرها من العناصر ضمن إدارة التسويق.

- القوى الداخلية غير المباشرة و هي تلك القوى الغير تسويقية كإدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، المالية و المحاسبية، نظم المعلومات، إضافة لدور الإدارة العليا في التأثير على النشاط التسويقي.

✚ *البيئة التسويقية الخارجية: هي القوى و المتغيرات خارج المؤسسة و التي لا تستطيع أن تسيطر و تتحكم في عناصرها¹. و بدورها تنقسم إلى بيئة جزئية و بيئة كلية:

-البيئة الجزئية: و تتمثل في كافة المتغيرات التسويقية ذات العلاقة مباشرة بالمؤسسة و التي تؤثر على قدرتها في خدمة المستهلكين في أسواقها المستهدفة و بالتالي فإن صياغة و تصميم استراتيجية تسويقية و تنفيذها يستوجب الأخذ بعين الإعتبار هذه المتغيرات للتكيف و التعامل معها بإتجاه تحقيق الهدف المخططة لإدارة التسويق و تشمل ما يلي:

*الزبائن : يتمثلون في الحجر الأساسي للنشاط التسويقي و أساس نجاحه حيث أن البرنامج التسويقي الفعال هو الذي يتناسب و نوعية الزبائن المستهدفين و احتياجاتهم و رغباتهم و كذلك خصائصهم السلوكية و يمكن تقسيم هؤلاء على أنواع عدة²:

- سوق المستهلك النهائي: و نعني به أولئك الذين يشترون أو يستهلكون أو يستخدمون مختلف المنتجات لأغراضهم الخاصة أو للإستهلاك الشخصي.

- سوق المستهلك الصناعي: و هي عبارة عن المشتريين الصناعيين الذين يشترون مختلف المنتجات بهدف إعادة انتاجها بأنواع أو أشكال مختلفة (الصناعيين).

- سوق إعادة البيع: و هو عبارة التجار الذين يشترون مختلف المنتجات لفرض إعادة بيعها (الوسطاء).

¹ أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 88.

² حميد الطائي و آخرون، مرجع سابق ص 64

- الأسواق الحكومية: و تشمل مختلف المنتجات لغرض الإستعمال العام في مؤسستهم.

- الأسواق الدولية: و تشمل جميع الأسواق الخارجية و يطلق عليها السوق العالمية.

* **الموردون:** يتمثلون في المؤسسات و الأفراد الذين يوردون المؤسسة بما تحتاج إليه من مواد و مستلزمات لإنتاج السلع و الخدمات و هنا لا بد من الإشادة إلى ضرورة أن تكون علاقة المؤسسة بهؤلاء علاقة صحيحة بما يضمن انسيابية المواد المتعاقد عليها و تدفقها، كما أنه يجب أن يكون التنوع في الموردين لضمان عدم الوقوع في مشكلة التموين و الحفاظ على ديمومة عملية للإنتاج¹.

* **المنافسون:** تواجه المؤسسة عدد من المنافسين في مجال نشاطها الذي تزاوله و هم عبارة عن مؤسسات الأخرى التي تقوم بإنتاج أو التجارة في منتجات مثيلة أو مشابهة لمخرجات المؤسسة، حيث تحاول كل منها السيطرة على السوق أو الإستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة فهنا على المؤسسة العمل على معرفة و دراسة المنافسين لها خاصة بما يتعلق ب"طبيعة المنافسين، نقاط القوة و الضعف لديهم، تشكيلة منتجاتهم و مواصفات الجودة، استراتيجيات المتعلقة بالأسعار، التوزيع، الترويج... إلخ و هذا كله لتحقيق الميزة التنافسية.

* **الجمهور:** هم عبارة عن مجموعة تمتلك اهتماما فعليا أو محتملا في نجاح المؤسسة، أو تمتلك تأثيرا على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة مثلا و تمثل العلاقات العامة دورا هاما في تحقيق التوافق و التكيف مع متطلبات هذه الجماهير و كذلك وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار و المقالات التحريرية و الآراء².

* **الوسطاء :** و هم حلقة وصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتحقيق العباء او جزء من فعاليات المنظمة، فالوسيط (مهما كان إسمه سواء كان تاجرا ،سمسارا ،وكيلا ...) هو حلقة وصل بين المؤسسة و

¹ المرجع نفسه، ص 64

² المرجع نفسه، ص 123

سوقها، و بشكل عام يكون الوسيط غير تابع للمنظمة و إنما له وكالة خاصة به تقوم بتقديم خدمة لقاء عمولة معينة، و هناك تجار أو سماسرة يشترون من أجل إعادة البيع¹

-**البيئة الكلية:** تتمثل في جمع العوامل و القوى خارجية التي تحيط بالمؤسسة و لا يمكن السيطرة عليها إذ يجب على المؤسسة التكيف مع هذه العوامل لتقليل آثارها على الأنشطة التسويقية لها و تشمل ما يلي:

***البيئة الديمغرافية:**

تعتبر هذه البيئة أكثر ارتباطا بالنشاط التسويقي لأنه يركز أساسا على الأفراد الذين يكونون الأسواق²، و هي تتعلق بالحركة السكانية و مجموعة المؤشرات التي ترتبط بها كعدد السكان و كثافتهم و توزيعهم الجغرافي و أعمارهم و مهنتهم، هذه المتغيرات ينبغي على المؤسسة معرفتها بدقة لمعرفة تأثيراتها التي يمكن أن تمس الخطط و البرامج التسويقية المختلفة و كما هو معروف لكل فئة من السكان نمطا خاصا للتعامل معها كأساليب التوزيع و نوعية المنتجات التي يستهلكونها مثلا توزيع السكان على المناطق المختلفة يؤثر على القنوات التسويقية المستخدمة أي استخدام البيع المباشر أو استخدام قنوات تسويقية طويلة كما أن النشاطات التسويقية تتأثر بالعرق و الدين، فيختلف الأفراد بالنسبة لإستهلاكهم فيما يخص الأكل و الملابس تبعا لمعتقداتهم الدينية.

و عليه فإن دراسة البيئة الديمغرافية يسمح في توجيه السياسات الخاصة بالمؤسسة بالإتجاه الصحيح و في وضع منظور كامل لإستراتيجية تسويقية خاصة بما يتعلق بالسوق المحتملة و السوق المستهدفة.

¹ حميد الطائي و آخرون، مرجع سابق،ص 63

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص 51.

***البيئة الاقتصادية :**

يقصد بالبيئة الاقتصادية جميع العوامل و المتغيرات و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة لعل أهمها تتمثل في:

- الدخل و مستوياته الذي يعطي المؤشرات الخاصة بالقوة الشرائية.
- مستويات العمالة و البطالة.
- السياسات النقدية و الضريبية.
- معدلات التضخم الذي له علاقة عكسية مع القدرة الشرائية.

إن دراسة هذه العوامل و المتغيرات ضروري جداً من أجل وضع الخطط و البرامج التسويقية، و عموماً تتميز البيئة الاقتصادية بالتحرك و التقلب السريع و لذلك يجب على مدير التسويق معايشته هذه البيئة و تغيير استراتيجيات التسويق وفقاً لمتطلباتها.

*** البيئة التكنولوجية:**

التقدم التكنولوجي له انعكاسات على الأداء التسويقي للمؤسسات و على الأفراد من جهة أخرى، فعلى سبيل المثال أصبح بالإمكان و عبر استخدام شبكة الانترنت مثلاً التسوق و التعامل و حتى تسديد الإلتزامات المالية مقابل عمليات الشراء و المستهلك جالس في مسكنه أو مكتبه.

و زاد تأثير التكنولوجيا على مجالات أخرى مثل الإستغناء عن البائع و إحلال الآلة بدلا عنه، كما هو الحال وجود البائع الآلي لمشروبات الغازية، القهوة و حتى الصحف و غيرها من المنتجات و الموزعات الآلية الموجودة في البنوك و مراكز البريد، كما ساهمت الإبتكارات العالمية في التطوير التقني لإنتاج و تحسين السلع و الخدمات و إجراء تعديلات متعددة و واسعة و مستمرة على المنتجات.

* البيئة الإجتماعية و الثقافية :

بدأ اهتمام رجال التسويق بالبيئة الإجتماعية بشكل متزايد من جراء استقراءهم الدقيق للتغيرات الحاصلة في المجتمع و انعكاس ذلك على مؤسساتهم، و تتمثل في مجموعة من المتغيرات تمثل القيم و التقاليد و الطباع و التي يتفاعل من خلالها الأفراد فيما بينهم و في ظل العلاقات المتشابكة التي تجمعهم¹ و طالما هذه المتغيرات الاجتماعية تتغير بصفة مستمرة، فيجب على إدارة التسويق مراقبة هذا التغير، لتكيف القرارات التسويقية وفق أنماط السلوك التي يكتسبها الفرد.

أما القيم و المعتقدات و النمط الثقافي السائد في المجتمع و التي تكون في مجملها صيغ العلاقات القائمة ما بين أفراد المجتمع و تعاملهم بعضهم مع البعض الآخر و هذا المتغير البيئي ينعكس على الأداء التسويقي للمؤسسات من خلال تحديد صيغ و أسلوب التعامل مع المستهلكين، أساليب تقديم و عرض المنتجات، كيفية إيصالها و التعامل معها انسجاما مع القدرات الثقافية المتاحة في ذلك السوق المستهدف.

* البيئة السياسية و القانونية:

إن البيئة السياسية و القانونية لها تأثير مباشر على اقتصاد البلدان، فبموجبها يتم توجيه المحاور الكبرى للتنمية فكل البلدان لها ظروفها السياسية و القانونية الخاصة، لا يمكن للمؤسسات بأي حال من الأحوال تجاهل و عدم الإلتزام بها فمثال ذلك سلطة ضبط البريد و المواصلات في الجزائر التي تعمل على تنظيم المنافسة في القطاع، و بالتالي هناك مسؤولية حكومية في تنظيم الأسواق و المعاملات التجارية بما يعزز المنفعة العامة للمجتمع من خلال تحديد الحالات التسويقية التي تقع تحت طائلة القانون، إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية التي يمكن أن تضع قيد استراتيجيا أو تبرز فرصة استراتيجية.

¹ ثامر بكري، مرجع سابق، ص 52.

* البيئة الطبيعية:

تشمل جميع الظروف الطبيعية التي تحيط بالمؤسسة و التي تتطلب من المؤسسة التكيف معها، ومحاولة حصر آثارها قدر المستطاع و تشمل هذه البيئة: الإرتفاع في تكاليف الطاقة، التلوث البيئي الندر في المواد الأولية، العوامل المناخية... إلخ، و التي تتطلب من المؤسسة استخدام سياسات تسويقية مرنة لمواجهة التغيرات المحتملة التي قد تحدث فيها و استخدام نظام البدائل المتاحة بدرجة عالية¹.

¹حميد الطائي و آخرون، مرجع سابق ص 65

ثالثا : ماهية التسويق الاستراتيجي

يعد سبب ظهور التسويق الإستراتيجي ، ادراك قادة المؤسسات للدور الحيوي والكبير الذي يلعبه التسويق في المؤسسات. ما دفعهم الى ادراجه على المستوى الاستراتيجي والاعتماد على نتائج تشخيصاته في اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية.

فالتسويق الاستراتيجي يبدأ بتحليل حاجيات الافراد والمؤسسات، وذلك لان المشتري لا يبحث عن المنتج بل يبحث عن حلول لمشاكله والتي يحصل عليها من خلال استعمال المنتج او الخدمة، هذه الحلول يمكن الوصول اليها من تكنولوجيات مختلفة والتي تتغير باستمرار ودور التسويق الاستراتيجي هو متابعة هذا التطور وتحديد اقسام السوق الموجودة حاليا او المحتملة من خلال تحليل اختلاف الحاجات التي يجب تلبيتها. وسوف نتطرق الى مفهوم الإستراتيجية ومراحل تطورها وكذا مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده والتطرق للعوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي.



1. مفهوم الإستراتيجية ومراحل تطورها :

1-مفهومها:

لغويا الاستراتيجية هي خطة، او سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل اهمية دائمة للمؤسسة ككل.ووجدت الاستراتيجية منذ وجدت المنافسة، والأخيرة ظهرت في ازمان غابرة وبعيدة، عندما كان الانسان

يتنافس مع الاخر لغرض البقاء والاستمرار، وكل واحد منهما يعتمد طريقة او اسلوب لكي يقتنص الفرصة او الهدف المنشود من الاخر.

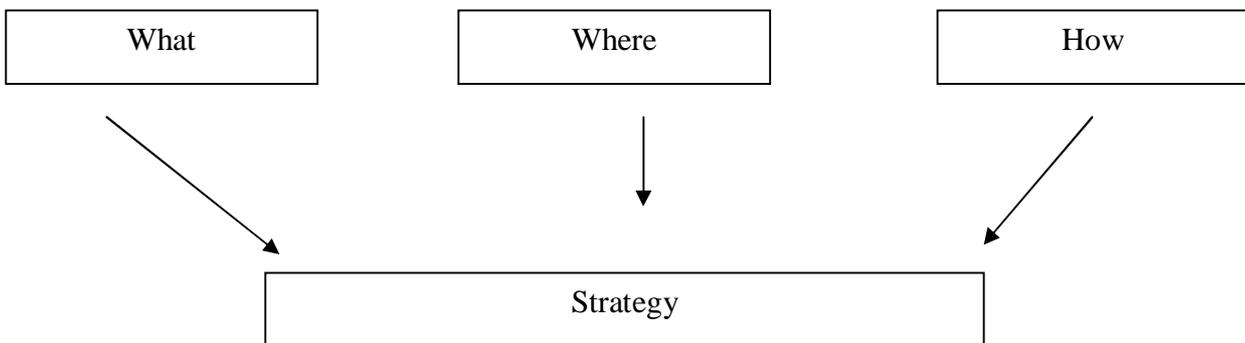
وفي عصرنا هذا، حصلت هنالك تطورات واجتهادات فكرية وبخاصة خلال القرن الماضي الذي شهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة انعكست على الكثير من المفاهيم الادارية والتسويقية التي كانت سائدة وكان نصيب مصطلح استراتيجية الكثير منها، فماذا نقصد بمصطلح الإستراتيجية ؟ .

ان اصل مفهوم الاستراتيجية تعود الى الكلمة اليونانية Stategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط العسكرية المعارك الحربية، حيث كانت تعني الخطة التي يتبعها الجيش للدفاع عن مواقعه الاقتصاد وصارت مفضلة وتستخدم في ادارة الأعمال وأعطى لها اهتمام في معركة دائمة مع المنافسة¹.

فقد عرفها " Walker " : "النماذج الاساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الاخرى المحيطة بها".

وهذا التعريف يفترض وجود ثلاث متغيرات رئيسية لابد ان تحتويها الإستراتيجية، وموضحة في الشكل رقم 01 وهي:

الشكل رقم 01 : المتغيرات الرئيسية في تعريف الاستراتيجية



المصدر: د.ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص25.

¹د.بلحيمر ابراهيم، التسويق: المفاهيم، الانواع، المجالات، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص146.

من خلال الشكل اعلاه، نستنتج ان:

-What : وتعني ماهو الشئ الذي يفترض ان يتم انجازه من قبل المنظمة ولكي تقوم بالتخطيط له.

-Where : ويقصد به أي من المجالات في الصناعة التي تريد المنظمة ان يتم التنفيذ بها او السوق-المنتج الذي تريد ان تركز عليه.

-How : الكيفية التي يمكن ان يتم بها تجميع الموارد والأنشطة لكل سوق-منتج ولغرض ان يتم مواجهة الفرص والتهديدات الحاصلة في البيئة ولتحقيق الميزة التنافسية.

وعرفها شاندر على انها تحديد الاهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الاهداف¹.

كما عرفها Ansoff انها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينه وبين بيئتها، حيث يوضع هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب ان تذهب اليه المؤسسة والغايات التي يجب ان تحققها².

وعرفها "Mintezberg" انها صياغة الاستراتيجية هي عملية تصورية، أي تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بالصياغة الكاملة التي تعتمد بشكل رسمي³.

إن هذا التعريف مبدئي بسيط يفتقد إلى النظرة التنافسية ولا يأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة التسويقية وتغييراتها.

وعلى اية حال، فان تعريف الاستراتيجية يمكن ان يكون مقبولا عند الاشارة الى المتضمنات التالية⁴:

¹ محمد لصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص10.

² د.بلحيمر ابراهيم، المرجع السابق، ص147.

³ H.Mintezberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Edition Dunod, Paris, France, 1994, P54.

⁴ د.ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص26.

-انها وسيلة تعتمد من قبل المنظمة للمواءمة بين مواردها المتاحة والفرص الحاصلة او الممكن حصولها في البيئة الخارجية؛

-كونها اداة رئيسية لاتخاذ القرارات الهامة والمصيرية في حياة المنظمة وعلى الامد البعيد ؛

-تعظيم مواردها المتاحة عبر الاستخدام الكفاء لمواجهة احتياجاتها؛

-تستمد الاستراتيجية وجودها من خلال رسالة المنظمة.

فيمكننا القول ان الاستراتيجية هي عبارة عن وسيلة تستخدمها المؤسسة لبلوغ اهدافها وغاياتها المسطرة، وهذا في ظل ظروف بيئية متغيرة ويتم هذا انطلاقا من خطة موحدة تربط جميع اجزاء المؤسسة.

لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، و يمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية ، و هذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة و حسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

*الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة :

مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات. في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، و الإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، و يوضع الاختيار بين التركيز أو التنوع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال...الخ) ترتبط في جميع

الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.¹

¹ Lendrevie, autre, Op_cit, p : 642

***الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :**

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، و يشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة . مهما كان المسمى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها و خدمة مجموعة معينة من العملاء و التعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط¹. فعلى سبيل المثال كلية العلوم الاقتصادية و التسيير لها وحدة عمل إستراتيجية (USB) بالنسبة إلى جامعة سعد دحلب البليدة.

و بشارك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات و رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، و يشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات و الخدمات للمنظمة و نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.²

***الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :**

في المستوى الثالث الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB) : التسويق، البحث و التطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... إلخ. الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين.

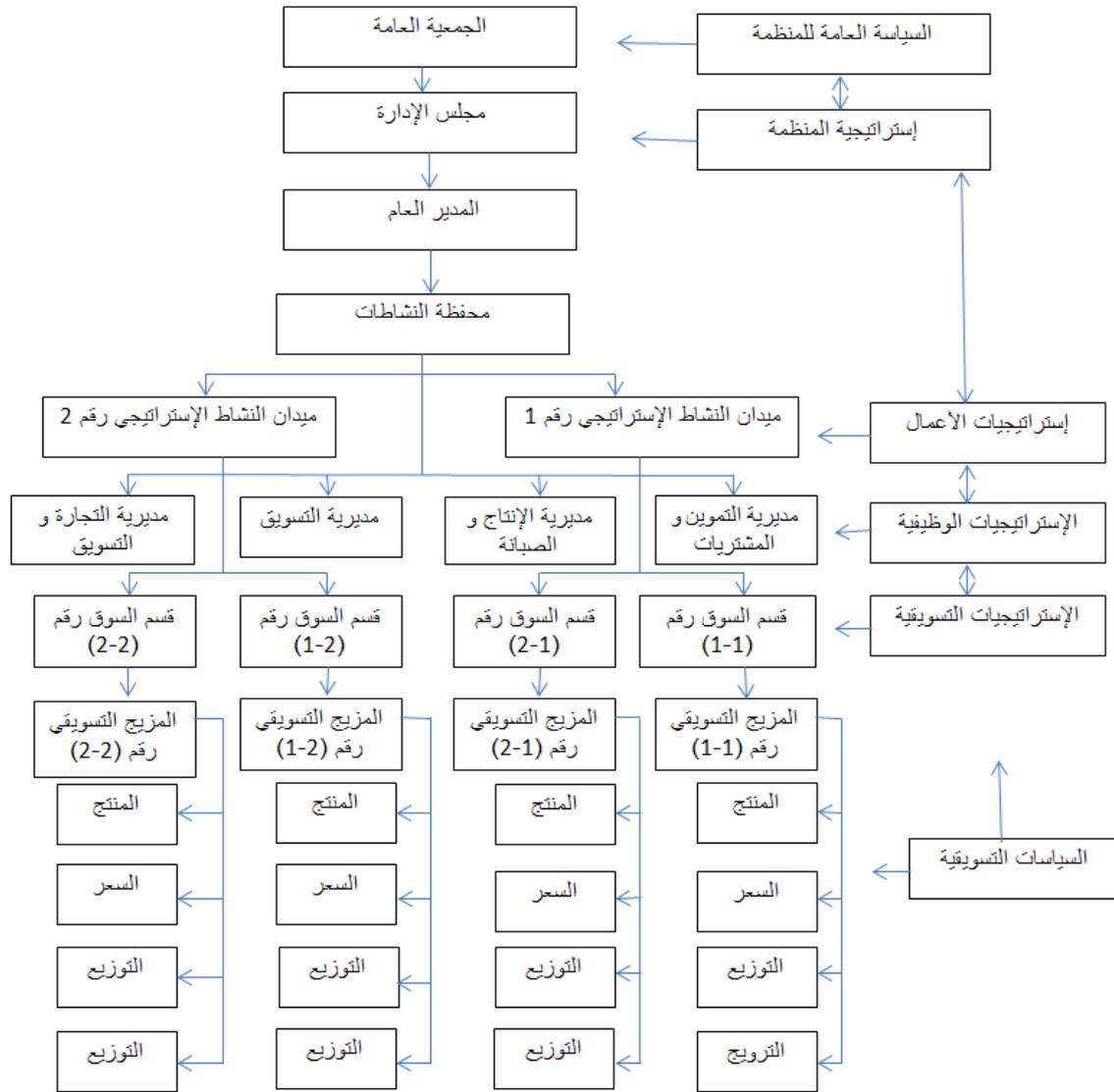
هذه الإستراتيجيات خاضعة للإتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة و وحدات الأعمال.³

¹نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 35

²محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 21

³ Lendrevie, autre, Op_cit, p 644

الشكل رقم 02: مستويات الإستراتيجية



المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 91

ب- مراحل تطور الإستراتيجية:

* الإستراتيجية في المجال العسكري: ترجع جذور كلمة استراتيجية الى كلمة "strategos" باللغة الاغريقية ،

حيث²² تتكون من فرعين "stratos" وتعني الجيش، و"agos" و معناه القيادة ، وعليه فان كلمة إستراتيجية

تعني: "فن تخطيط العمليات الحربية لقيادة الجيش و بلوغ النصر"¹ ، كما يعرفها "Octave Gélinier" على أنها فن التدبير الحربي وقيادة الجيش للتغلب على العدو² ، أي أن الإستراتيجية حسب "Gélinier" تكون قبل إنطلاق الحرب، حيث تتكفل بتقديرها ثم قيادتها ثم تحديد الزمن والوسائل اللازمة لخوضها ، والإستراتيجية حسب "Sun Tzu" وهو أحد قادة الحروب الصينيين القدماء (500 ق.م) وقد كان يتمتع بالشجاعة والحكمة والصرامة والعدالة ، وقد ألف كتاب سمي بـ "فن الحرب" من أهم ما جاء فيه أن الهدف من الحرب هو تحقيق النصر على العدو، إلا أنه توجد وسائل أخرى غير القتال لبلوغ ذلك ، من أهمها التخطيط الإستراتيجي المضاد لتصرفات العدو ومخططاته³ ، أي أن الإستراتيجية حسب "Tzu" هي تحليل نقاط قوة وضعف العدو لمعرفة من يدخل لميدان المعركة أولاً ومن يحقق النصر، وحسبه فان أفضل نصر هو الذي يأتي بدون قتال أي باستعمال الإستراتيجية العسكرية فقط .

من التعاريف السابقة نستنتج أن الإستراتيجية في المجال العسكري تقوم على مجموعة من المبادئ، أهمها:

- تحفيز الجنود وتقوية روح حب الوطن لديهم، وعدم الخوف من الموت .
- توفير جميع الموارد لإستغلال أي فرصة قد تؤدي إلى التغلب على العدو .
- التوزيع العادل للموارد والإمكانات في المكان و الزمان المناسبين .
- السرعة والدقة في مباغطة العدو .

* الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال تسيير الأعمال: لقد ظهر مصطلح الإستراتيجية في مجال

تسيير الأعمال مع بداية الستينات من القرن العشرين حيث أدركت المؤسسات العملاقة في الولايات المتحدة الأمريكية مثل : Ford , GMC, Boeing أن المستهلكين الأمريكيين أصبحوا يتمتعون بقدرة شرائية عالية بعد

¹ نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص49.

² Khelifati nour, Introduction a l'organisation et en diagnostic de l'entreprise, Berti édition, Paris, 1999, P89.

³ Christian Marmuse, politique générale (Langages, intelligence, modèles et choix stratégique) , édition Economica, Paris, 1992 , P53.

الحرب العالمية الثانية جعلتهم ينتقون منتجاتهم و خدماتهم انطلاقا من الموازنة بين الجودة والسعر ، هذه الموازنة جعلت المؤسسات الأمريكية تقتنع أن نجاحها لم يعد مرتبطا بمدى قدرتها على الانتاج بقدر ما أصبح مرتبطا بمدى قدرتها على إشباع حاجات ورغبات المستهلك¹ ، ذلك ما أدى بتلك المؤسسات إلى ابتكار الأساليب والإستراتيجيات التنافسية المختلفة ، حيث ومع مرور الوقت تحولت ساحة الأعمال الى ساحة حرب حقيقية، وبدأت بعض المؤسسات بتوظيف الضباط المتقاعدين من الجيش الأمريكي للإستفادة من خبراتهم في مجال الإستراتيجية العسكرية وتوظيفها في مجال تسيير الأعمال، وظهرت بعض المصطلحات العسكرية في ساحة الأعمال كحرب الأسعار والحصص السوقية (غنائم الحرب).

*مراحل تطور الإستراتيجية في التسيير: لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات، وتكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود الإقتصادية وتغير أذواق المستهلكين، وزيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المتسارع في زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي في التسيير حتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف البيئة المتغيرة، ويمكن تمييز أربعة مراحل لتطور الفكر الإستراتيجي داخل المؤسسة هي :

✓ مرحلة الرقابة على الموازنات: الموازنة هي ميزانية قبلية توضع قبل بداية النشاط، أي قبل بداية السنة المالية، حيث يتم التنبؤ بنتائج معينة توضع في جداول تسمى الموازنات التقديرية، وعادة ما يكون لكل قسم موازنة خاصة به، وهي تقوم على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه، ويرجع بروز نظام الموازنات إلى بداية القرن العشرين، والحكمة من وضع الموازنة هي مقارنتها بالميزانية الفعلية واستخراج الفروقات والانحرافات، ومحاولة تحليلها وضبطها ، ومن ثم تقليلها في المستقبل، وهذا ما يسمى بنظام التكلفة المعيارية.

¹ J.C Trondeau et P.lorino, **De la stratégie aux processus stratégique**, Revue Française de Gestion, N117, Paris, 1998, P06.

✓ مرحلة التخطيط طويل الأجل : يرجع استخدام هذا المفهوم إلى بداية الخمسينات من قبل الاقتصادي "ANSOFF"، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه، هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا، وتتضمن عملية التخطيط التنبؤ بالمبيعات والإنتاج والتكاليف، باستخدام بيانات وتجارب الماضي¹ ، لذلك تتمثل مهمته حينئذ في توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية للتكيف مع النمو أو النقل المتوقع، وليس بالضرورة أن يكون نطاق زمن التخطيط طويل الأجل قصيرا مثل نظام الرقابة على الموازنات فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشرة سنوات .

✓ مرحلة التخطيط الإستراتيجي: إن المقصود بالتخطيط طويل الأجل هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة بافتراض أن اتجاهات الماضي سوف تستمر، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا، ولكن تفسيرات الماضي ليست كافية فقد يحدث بعض الشذوذ أو الخروج عن هذا الماضي نتيجة التغير في المتغيرات البيئية الداخلية أو التسويقية، في هذه الحالة يحتاج الأمر إلى إجراء تعديلات إستراتيجية هامة عن طريق تطبيق عملية إستراتيجية جديدة تسمى بالتخطيط الاستراتيجي وهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، هذا المستقبل قد يأخذ أحد الشكلين الآتيين :

- المستقبل الذي نسايره ونتكيف معه والذي يحدث من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية ، وينعكس هذا فيما يطلق عليه بـ "التخطيط طويل الأجل".

- المستقبل الذي نبنيه ونشكله بأنفسنا والذي يحدث من تطبيق رسالة وأهداف المؤسسة وينعكس ذلك فيما يطلق عليه بـ "التخطيط الاستراتيجي"².

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، مصر، 2002 ، ص35.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص18.

فالتخطيط الاستراتيجي إذا هو :

- محاولة كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المؤسسة.
- تصور توجهات ومسار المؤسسة في المستقبل.
- نظام لتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها مستقبلا والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة في المستقبل.
- وكذلك هو أسلوب لتحديد العوائد الاقتصادية التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح داخل المؤسسة مما يبرر لقائها.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد من خلال توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمؤسسة، ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الاستثمارات ذات الأهمية الأكبر للمؤسسة¹.

✓ مرحلة التسيير الإستراتيجي : في التسيير الإستراتيجي لا يوجد ولا يجب أن يكون هناك تناقض ما بين المحلية والعالمية في التركيز على حصة المؤسسة في السوق، أو التناقض بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة.

وينطوي التسيير الإستراتيجي على المهام الرئيسية الآتية² :

- تشخيص البيئة التسويقية للمؤسسة بما فيها البيئة الكلية والبيئة الجزئية.
- صياغة رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

¹ أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة: حالة الشركة الوطنية للتبغ والكبريت **SNTA**، رسالة ماجستير ،

معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص57.

² Michel Marcbesnay, **Management stratégique**, Edition Chihab, Alger, 1997, P 40.

- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق ما بين موارد المؤسسة والظروف السائدة في البيئة .

- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد المتاحة (البشرية، المالية، التقنية، المعلوماتية).

- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية من خلال استخراج الفروقات والفجوات، وتحليلها للإستفادة منها في القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ، والفرص والتهديدات الموجودة في السوق بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا ، و بالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قراراته عبارة عن ردود أفعال لقرارات المنافسين.

ان اعتماد ادارة المنظمة للإستراتيجية في مسار عملها يؤثر الكثير من المنافع التي يمكن ان تجنيها من وراء ذلك. ومن ابرزها هي¹:

-تعد الاستراتيجية بحق بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمل المنظمة، ويمكنها من الاجابة الدقيقة على ماهية الاعمال التي يمكن ان تقوم بها، وما يتوجبه منها قبل غيره.

-جعل المدراء اكثر ادراكا للتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا او المحتمل حصولها. وما يقابلها ايضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.

-يكون المدراء اكثر رشدا وعقلانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لانجاز الأعمال، فضلا عن التأشير الدقيق لحجم القوة البشرية المعتمدة لتنفيذ الاعمال المطلوبة.

-المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء اقرب ما تكون الى الدقة عند التنفيذ للوصول الى الاهداف المطلوبة، وبما يتوافق ايضا مع مصلحة المساهمين والمالكين.

¹د.ثامر البكري، مرجع سبق ذكره،ص32.

-تعد الاستراتيجية بذات الوقت اداة رقابية على مجمل الاعمال المخطط لها في المنظمة، وبالتالي فان اي انحراف عنها سيؤشر ذلك الخلل الحاصل والمتوجب ملاقاته في حينه وقبل اتساعه.

وانتشر استعمال الاستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية بالتوازي مع ظهور محيط الاعمال اكثر تنافسية وأيضا موازاة مع التطبيق التدريجي للعلوم والتقنيات في قيادة المؤسسات، فمنذ ذلك والمؤسسات تنشط في سياق ذو تحولات وتغيرات سريعة مما كان يتطلب منها امتلاك القدرات تكيف لاغتنام افضل الفرص وتجنب التهديدات¹.

اما المراحل التي تمر بها الاستراتيجية تتمثل في:

-**صياغة الإستراتيجية** : هي مرحلة التخطيط الاستراتيجي ، وتهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

-**تطبيق الإستراتيجية** : تهدف الى تنفيذ الإستراتيجيات ، بحيث تتضمن هذه المرحلة وضع الاهداف القصيرة الأجل ، ورسم سياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها.

-**تقييم الإستراتيجية** : الخطوة الاخيرة من مراحل الاستراتيجية بحيث توضع هذه الاخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار.

ج-مستويات الإستراتيجية: لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع و الإستراتيجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية ، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

¹ناصر دادي عدون، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص63.

*الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة : مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة : مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات. في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة،

والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، ويوضع الاختيار بين التركيز أو التنوع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال...الخ) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة¹.

*الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال : يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، و يشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة . مهما كان المسمى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط². فعلى سبيل المثال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لها وحدة عمل إستراتيجية (USB) بالنسبة إلى جامعة سعد دحطب البليدة.

ويشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد

¹Lendrevie, autre, Op_cit, p : 642

²نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص35

تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء¹.

*الإستراتيجية على المستوى الوظيفي : في المستوى الثالث الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB) : التسويق، البحث و التطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... إلخ. الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين. هذه الإستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال².

د- تطور الفكر الإستراتيجي: حسب Gluck & al (1980) مر الفكر الإستراتيجي بأربع مراحل هي³:

• المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي

إعتمد نظام التخطيط في هذه المرحلة على الموازنات السنوية، حيث إستندت على تنبؤ التكاليف و الإيرادات المتوقعة لسنة قادمة. إذ كان نجاح المنظمات في تلك الفترة يعتمد على خبرة و معرفة الإدارة بالمنتجات و الأسواق و طبيعة المنافسة لوضع الأهداف. مما جعل Drucker سنة (1954) يضع أسس نظرية الإدارة بالأهداف، حيث إعتبر بأن منظمة بدون أهداف هي سفينة بدون ريان. ثم أن التغييرات في بيئة الأعمال و زيادة عدد المنظمات و توسع الأسواق قد جعلت من الصعوبة إعتقاد هذا النوع من التخطيط مما مهد للانتقال للمرحلة الثانية.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 21.

² Lendrevie, autre, Op_cit, p : 644

³ صالح ع.رشيد، إحسان د.جلاب ، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 27.

• المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ

إبتدأت هذه المرحلة في ال ستينات من القرن الماضي، حيث تميزت بالإعتماد على التخطيط طويل الأمد والقائم على التحليل و التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية، و من أهم أدوات التنبؤ: تحليل الإتجاه العام، نماذج الإرتباط، و نماذج المحاكات عن طريق الحاسوب، مما أدى إلى زيادة فاعلية القرارات

الإستراتيجية. من ضمن الباحثين في تلك الفترة نجد: **Andrews و Chandler, Ansoff**.

إذ يرى **Chandler (1962)** ضرورة إعتماد أهداف طويلة الأمد على ضوء الموارد، و ضرورة التنسيق بين النشاطات المختلفة، يرى كذلك بأن الهيكل التنظيمي يجب أن يتبع الإستراتيجية لمزيد من التناسق في العمل.

أما **Andrews (1965)** فقد مزج بين أعمال **Drucker و Chandler** حيث أظهر بأن الإستراتيجية تعتمد على الغايات طويلة الامد على ضوء نوع المنظمة و نوع العمل الذي تمارسه و ما يجب أن تكون عليه مستقبلا. و قدم أيضا تحليل **SWOT** للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية للمنظمة (الفرص و التهديدات).

أما **Ansoff** فقد عرف الإستراتيجية بأنها الإتجاه العام الذي يحدد العلاقة بين تشكيلة المنتجات و الأسواق الحالية و المستقبلية، و وضع أربعة أنواع من الإستراتيجيات بإمكان المنظمة المنافسة من خلالها و هي:

_ إختراق السوق: عن طريق ترويج المنتجات الموجودة لدى قطاعاتها السوقية

_ تطوير السوق: من خلال تطوير أسواق جديدة للمنتجات الحالية

_ تطوير المنتج: من خلال تطوير منتجات جديدة للأسواق الحالية

_ التنويع: و ذلك من خلال تطوير منتجات لأسواق جديدة

• المرحلة الثالثة:التخطيط الإستراتيجي

حصل تحول نحو التخطيط الموجه خارجيا في سبعينيات القرن الماضي، حيث بدأت المنظمات إعادة تقييم مخططاتها و منتجاتها على أساس متطلبات الزبون، تطورات السوق، حالة المنافسة، و التوزيع الديناميكي للموارد المتاحة. حيث عرفت ظهور المدرسة التخطيطية بقيادة **Mintzberg (1990)**، و الأساليب التي استعملت للتحليل آنذاك نذكر:

_دورة حياة المنتج: الذي تم تطويره من طرف **Levit (1965)**، حيث يتم تقسيم حياة المنتج إلى عدة مراحل (مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج،و مرحلة الإنحدار)، حيث يمكن للمؤسسة صياغة الإستراتيجية المناسبة لكل مرحلة من مراحل المنتج و وضع المزيج التسويقي المناسب لها (المنتج، السعر،المكان، الترويج). ما يميز هذه الطريقة أنها تقيس نمط المبيعات عبر الزمن.

_منحنى الخبرة: الذي تم تطويره من قبل **Handerson** مؤسس مجموعة بوسطن الإستشارية BCG، حيث لاحظ هو و زملاؤه أنه يمكن الإستفادة من نظرية منحنى التعلم (التي تفترض إنخفاض أجر العامل بنسبة 10 إلى 15 بالمائة كلما تضاعفت خبرته في العمل) في دراسة سلوك التكاليف للوحدة الواحدة، و قد توصلت المجموعة بأن تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض بنسبة 20_30 بالمائة كلما تضاعفت الفترة الزمنية للخبرة المتراكمة و ذلك بسبب عوامل: المهارة و الخبرة المتراكمة- خبرة الإدارة المتراكمة في التخطيط و و التنظيم و تدفق العمل-الإنخفاض في أسعار المواد و العناصر الأخرى بسبب شراء كميات كبيرة-التقدم التكنولوجي الذي يؤدي إلى تحسين المنتج، المواد المستعملة، التصميم و كذلك العمليات الإنتاجية.

_ تحليل المحفظة: و الذي تم تطوير أهم أساليبه كذلك من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية BCG سنة 1973 و هي مصفوفة (النمو/الحصة السوقية)، مصفوفة (جاذبية الصناعة/موقع الأعمال) التي تم تطويرها من طرف جنرال إلكتريك GE بالتعاون مع مؤسسة ماكنزي الإستشارية، و دراسة أثر إستراتيجية التسويق في

الأرباح التي تم تطويرها من طرف **Sid Schoeffer** سنة 1972، حيث تشترك كلها في إفتراض إمكانية تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال إستراتيجية، و أن وحدة الأعمال التي تحصل على أعلى حصة سوقية سوف تحقق أعلى الأرباح، محدودية الأموال المخصصة للإستثمار.

ما يميز هذه المرحلة فعلا هو الفصل بين مستويين إستراتيجيين هامين: المستوى الأول و الذي يصدر القرارات الإستراتيجية للمنظمة ككل، و المستوى الثاني و الخاص بإصدار القرارات الخاصة بوحدة الأعمال. نحن لم نتعمق في هذا الفصل في الإستراتيجيات و طرق وضعها تاركين ذلك لفصل خاص بدراسة الإستراتيجيات المقررة في المقياس.

• المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية

بدأت هذه الفترة في ثمانينيات القرن الماضي، حيث تميزت بالتغيير و التعقيد و أدت إلى ظهور طرق تحليلية نوعية للزبائن، الأسواق، و قابلية المنظمة، بالإضافة إلى التركيز على صياغة رسالة المنظمة و الرؤية المستقبلية. إذ ظهر **Porter** ليقدّم مجموعة من الأساليب التحليلية كسلسلة القيمة، و تحليل القوى الخمس، و المجاميع الإستراتيجية، و كذلك وضع الإستراتيجيات التنافسية العامة و التي سنتناولها في فصل لاحق بالتفصيل.

عموما تميزت هذه المرحلة ب:

_ إيجاد إطار واضح للتخطيط يسهل من عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية و العمل على تنظيم الموارد و تعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

_ عملية تخطيط مرنة تساعد على تحفيز و خلق التفكير المبدع و الخلاق

-نظام قيمي يضمن إلتزام المدراء تجاه الإستراتيجية بشكل عام و التنسيق بين الوحدات و المستويات لضمان سلاسة التنفيذ.

تمحورت أعمال Porter حول خلق الميزة التنافسية عبر إنجاز نشاطات المنظمة إما بتكلفة أقل من المنافسين، أو بطريقة أثر تميزا و بسعر أعلى، أو عبر التركيز على السعر أو التكلفة في قطاع سوقي معين. وقد حدد Barney (1991) أربعة خصائص لموارد المنظمة و قابلياتها لتصبح مقدره جوهريه لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة:

_ أن تكون قيمة

_ نادرة

_ غير قابلة للتقليد

_ غير قابلة للإحلال (الإستبدال)

و في نفس السياق طور Prahalad & Hamel (1990) مفهوم المقدره الجوهريه و التي تمثل الموارد و الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة و التي تمكنها على خلق ميزة تنافسية على الأمد الطويل: و تتمثل في الخبرات في مجالات معينة كالنظم و العمليات و التي تساهم في إضافة قيمة لمنتجاتها أو خدماتها (مثال: نظام الIOS بالنسبة لApple) و التي لا يمكن للمنظمات الأخرى تقليدها أو إمتلاكها. لذا فقد إقترح الباحثان أن يتم تنظيم المنظمة على أساس المقدرات الجوهريه بدلا من تقسيمها إلى وحدات أعمال مستقلة. كما قدم D'aveni (1994) مفهوم المنافسة المفرطة، إشارة إلى إختلاف البيئة التنافسية بين الماضي و الحاضر. إذ أن المنظمات سابقا كانت قادرة على وضع إستراتيجيات تضمن نجاحها بتطوير مواردها و قابلياتها لخلق ميزة تنافسية. اما في ظل المنافسة المفرطة فإن المنظمة يتوجب عليها إعتداد طرق جديدة للإستجابة لمتطلبات البيئة، عبر خلق مجموعة من الميزات التنافسية قصيرة الأمد و مغادرتها بإستمرار. أي بدل السعي لخلق ميزات تنافسية طويلة الأمد تسعى المنظمة إلى خلق قدرات و قابليات قوية و متجددة تسمح بخلق ميزات تنافسية قصيرة ضمن إستراتيجية تنافسية تتسم بالديناميكية.

و من هنا برزت الأهمية الإستراتيجية للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية، فحسب أعمال **Nonaka & Takeuchi (1996)** و **Grant (1995)** فإن الميزة التنافسية تأتي من الموارد غير الملموسة للمنظمة كالمعرفة الخاصة، و المعرفة الضمنية للعاملين، و القابلية على خلق المعرفة.

2. مفهوم التسويق الاستراتيجي ومجالاته:

ينطلق التسويق الاستراتيجي من المنطق التشخيصي والفكري، يهدف الى تحديد المهمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة وكيفية تنميتها وهذا من خلال المساعدة على الفهم الشمولي للبيئة، فالبيئة هي العنصر الجوهري ومركز التسويق الاستراتيجي لكونها مصدر الفرص.

1- مفهومه: نظرا لكون مفهوم التسويق الاستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم، وارتباطه بمفهوم الاستراتيجية التسويقية، وفي هذا الصدد سنورد اهم التعاريف المقدمة للتسويق الاستراتيجي:

-ان مفهوم التسويق الاستراتيجي هو " فلسفة، وتركيز، واتجاه، وتأكيد على تحديد الفرص التسويقية، اضافة انه اساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمؤسسة"¹.

- "الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة من تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل لزيائنها"².

-"التسويق الاستراتيجي يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين، موقع السوق، واستراتيجيات المنافسين، ويحاول تطوير الاستراتيجية التي ستمكن المؤسسة من كسب او ابقاء الميزة التنافسية في السوق"³.

¹ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2011، ص14.

² Alain Burlaud et les autres, OP Cité, P 328.

³ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص16.

وتمتلك عادة قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى، فمثلا في عام 1980 اتخذت مؤسسة "Good Year Tire" قرار تسويق إستراتيجي للاستمرار في تركيزها على صنع الإطارات عكس منافسيها الذين قرروا التقليل من تركيزهم على صنع الإطارات، هذا القرار يحمل مضامين بعيدة المدى للمؤسسة حيث مع بداية التسعينات أصبحت هذه المؤسسة قوة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات¹.

فمن خلال ماسبق ذكره عن التسويق الإستراتيجي يمكننا القول ان التسويق الاستراتيجي هو فلسفة ترتكز على الفهم الجيد للبيئة الحالية، مع اقتناص الفرص الممكنة في السوق واعداد استراتيجيات مناسبة لذلك.

ب-مجالاته: يحتل التسويق الاستراتيجي موقعا وسطا بين المفاهيم الاكثر تأسيسا مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة لمايكل بورتر، الذي يراه ضمن اطاره التسويقي ان اعتماد التسويق الاستراتيجي يساعد ادارة التسويق في المنظمة على التوجه نحو السوق، بكل ما يتضمن ذلك من معلومات عن المنافسين والزبائن لصياغة الإستراتيجية وقيادة مؤسسات الاعمال للعمليات والإجراءات التنفيذية.

وتساعد هذه الحاجات على تطوير الاستراتيجية التسويقية التي تلبي هذه الحاجات والرغبات، وكذلك تطوير ادوات الاستراتيجية اللازمة للوصول الى ما يلي²:

-تحقيق قيمة عالية للزبون؛

-قيادة السوق؛

-قيادة المنتج؛

-قيادة برامج العمل؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مرجع سابق، ص 131.

² اياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص ص 23-26.

ان التفكير الاستراتيجي التسويقي يجب ان يتمحور حول المهام الاساسية التي تشكل مجال التسويق

الاستراتيجي وذلك على النحو التالي:

-مدى التنوع في تقديم المنتجات؛

-التغطية الجغرافية السوقية؛

-عدد القطاعات السوقية التي سيتم خدمتها؛

-قنوات التسويق الواجب استخدامها ونوعيتها؛

-دور الاسم والعلامة التجارية؛

-مستوى الجهد التسويقي؛

-النظرة الى التطوير والبحث عن نوعية المنتجات المقدمة؛

-مدى الابتكار والإبداع والريادة للأنشطة التسويقية والأعمال المنظمة؛

-السياسات السعرية التي يجب اتباعها؛

-كيفية التعامل مع المنافسين؛

-تنوع المجهزين.

كما يتحدد جوهر مجال التسويق الاستراتيجي على النحو التالي:

-قيادة السوق؛

-التوجه نحو الزبائن؛

-خلق الميزة التنافسية؛

-تعظيم القيمة للزبون؛

-صياغة استراتيجية تسويقية مبتكرة وفاعلة؛

-الابداع في التنفيذ والأداء؛

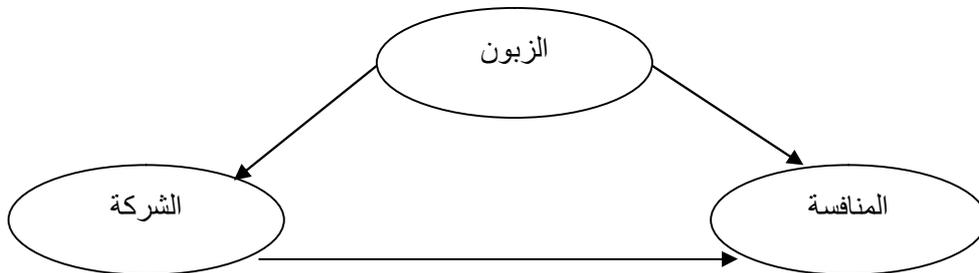
-خلق الفرص التسويقية للمنظمة؛

-تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها حيز التنفيذ.

3.مثلث التسويق الاستراتيجي:

التسويق الاستراتيجي معني بالمستويات الثلاث للإستراتيجية. ويعرف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي تستطيع بواسطته المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة افضل للمستهلك. ويتكون التسويق الاستراتيجي من ثلاثة عناصر هي: الشركة والمنافسون والزبائن والمعروفة بمثلث التسويق الاستراتيجي¹.

الشكل رقم 03: مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: زكية مقري، نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1،

2016، ص99.

من خلال تفاعل قوى "3C" المذكورة سابقا ، فإنه يتطلب تشكيل إستراتيجية للتسويق اعتمادا على ثلاث

قرارات المتمثلة فيما يلي:

¹زكية مقري، نعيمة يحيوي، نفس المرجع، ص99.

أولاً تحديد وحدات العمل الاستراتيجية؛

ثانياً:تحديد مجال التنافس؛

ثالثاً: تحديد السوق.

اذن فيجب ان تعرف بلغة هذه العناصر الثلاث الرئيسية "3C" الاستراتيجية كمعادلة من المنظمة لتمييز نفسها بشكل ايجابي عن منافسيها، وذلك باستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لديها بشكل مناسب نسبياً لتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل افضل في محيط بيئي محدد. وان اعتماد عناصر "3C" الاستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل استراتيجية التسويق مبنية على ثلاثة قرارات رئيسية هي¹:

-اين تنافس: مكان التنافس أي تحديد السوق بشكل جيد؛

-متى تنافس: وقت التنافس أي توقيت الدخول للأسواق؛

-كيف تنافس: كيفية التنافس أي وسيلة التنافس.

4. اهمية التسويق الاستراتيجي:

ترتب على إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال حصول المنظمة على العديد من المزايا والفوائد تذكر أهمها في²:

- مساعدة المنشأة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها و الكشف عن الفرص البداية المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها؛
- تحقيق التوازن بين المنشأة والبيئة التي تعمل فيها؛
- مساعدة المنشأة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل؛

¹محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص37.

²احمد السيد الكردي، مفهوم وخصائص التسويق الاستراتيجي،متوفر على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/212458>، تاريخ الاطلاع:2019/01/13، على الساعة09:00.

- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها؛
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية؛
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنشأة بالمقارنة بمنافسيها؛
- مساعدة المنشأة على قياس وتحليل وقيّم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية؛
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المنشأة من جهة أخرى؛
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

5. الإطار العام لعملية التسويق الإستراتيجي:

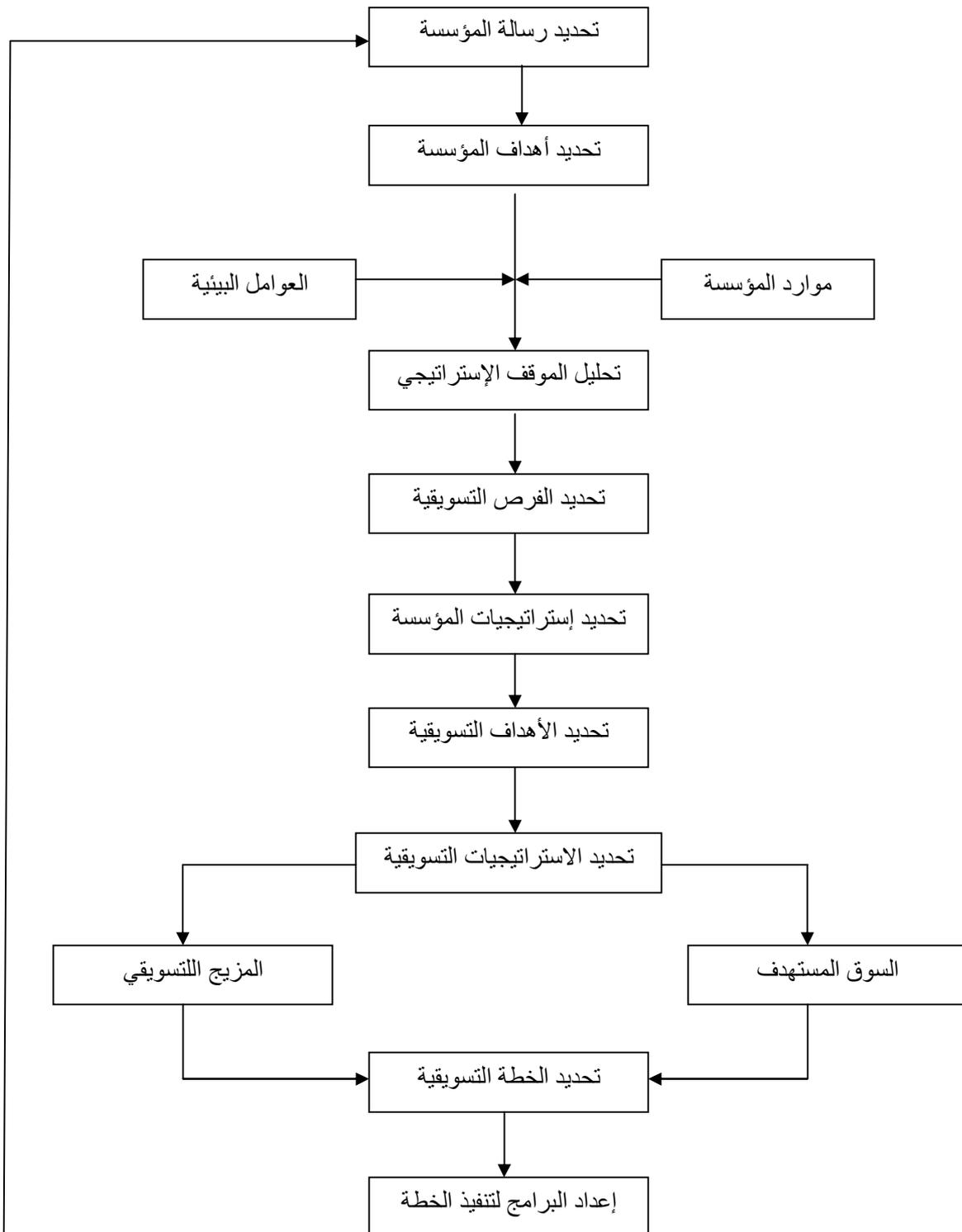
- هناك العديد من العوامل التي تشكل الأساس في تطور عملية التسويق الاستراتيجي والمتمثلة فيمايلي¹:
- * فهم الزبون ومتابعته: ويتم ذلك من خلال بناء قاعدة واسعة يتم فيها تحديد كل ما يتعلق بالزبون، انماط الشراء، المؤثرات الديمغرافية، المؤثرات الشخصية، والمؤثرات الخاصة بطبيعة التعامل معه.
 - * تحليل محفظة الزبائن: من خلال معرفة مدى الربحية المتوقعة لكل زبون وولائه المتوقع للمنظمة.
 - * التفاعل مع الزبون: باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة وخاصة الالكترونية منها، وبامكان اي منظمة ان تتصل للتعرف على حاجات الزبائن، ورغباتهم وتفضيلاتهم وعدم الاعتماد على ما هو موجود من معلومات سابقة.

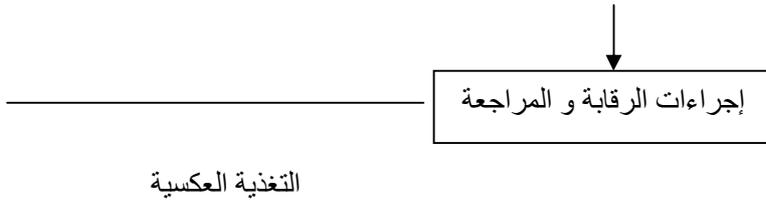
¹محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص108.

*التركيز على تقديم حزمة المنتجات والخدمات المرافقة لها، والتي تشبع اكبر عدد من احتياجات الزبون، بدلا من الاهتمام بواحدة من حاجاته ورغباته.وفيما يلي سوف نوضح الإطار العام لعملية التسويق الإستراتيجي في

الشكل الموالي رقم 04.

الشكل رقم 04 : الإطار العام لعملية التسويق الإستراتيجي





المصدر : عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 173.

. تحليل متغيرات البيئة الكلية والجزئية للمؤسسة :

فلقد تبين أن النشاط التسويقي يقوم على مجموعة من الوظائف مترجمة في مجموعة السياسات والإستراتيجيات الجزئية تعمل كلها لأجل تحقيق غايات وأهداف الوظيفة التسويقية، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من وجود خطوات تمر عليها الخطة الإستراتيجية للتسويق المتمثلة فيما يلي¹:

1- **تحليل الموقف وتحديد الرسالة:** إن غرض منشأة الأساسي من تحليل وتقييم أدائها الحالي يطرح أمامها

تساؤل مفاده:

أين نحن الآن؟

هذا السؤال يتطلب عدة نقاط يجب معرفتها من قبل المنظمة نذكر منها:

- تحليل ومعرفة مطالب أصحاب المصالح؛

- تحليل البيئة الخارجية؛

- التحليل الداخلي للمنظمة.

النظرة التحليلية للعوامل السابقة تسمح للمؤسسة من وضع رؤية واضحة المعالم وطموحة تشكل رسالة المنظمة

والتي يعني مفهومها " رسالة المنظمة تعني الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة

¹احمد السيد الكردي، مفهوم وخصائص التسويق الاستراتيجي، نفس المرجع السابق، متوفر على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/212458>، تاريخ الاطلاع: 2019/01/13، على الساعة 09:00.

الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، أو المهمة الجوهرية لها، وهي أيضا تعبر عن الرؤيا العامة من جهة وتوصيف أكثر تفسيراً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية من جهة أخرى".

من التعريف السابق للرسالة. وإذا اعتبرنا أن المنظمة عبارة عن هيكل متكامل من الأنشطة، فمن خلال رؤية ورسالة المنظمة العامة تتضح الرسالة لدى المستويات الوظيفية الأخرى تمكنها من وضع رؤية خاصة بما ستقوم به لتحقيق الرسالة العامة للمنظمة.

ب-مرحلة التحليل وتقييم الفرص: تتضمن عملية التحليل الخطوات التالية:

. **تحليل وتقييم وحدات العمال والمنتجات:** بعد فهم تركيب أعمال المنشأة وتحليلها وتقييم موقفها من الأمور

الهامة في التخطيط الاستراتيجي ويتألف من:

- تحليل وتركيب الأعمال وتقييم الوحدات الاستراتيجية؛

- التقييم الاستراتيجي لوحدات الأعمال المنتجات.

وهذا لإيجاد القرارات الاستراتيجية وهناك عدة إستراتيجيات أمام وحدات الأعمال مثل إستراتيجية النمو في حالة المنتجات الجديدة، إستراتيجية الانكماش في حالة نضج المنتج.

. **تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:** يتطلب على إدارة المنظمة تحليل ومعرفة نقاط القوة

والضعف والفرص والتهديدات على مستوى المنظمة ككل:

* نقاط القوة: تمثل قدرات وموارد المنشأة الداخلية؛

* نقاط الضعف: تعني عدم توافر قدرات داخلية معينة لدى المنظمة؛

* الفرص: وهي العوامل الخارجية التي تساعد في تحقيق أهدافه؛

* التهديدات: عوامل خارجية تؤدي إلى فشل التنظيم في أهدافه.

لقد ظهرت عدة دراسات اهتمت بتحليل المنظمة نذكر منها مصفوفة النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية ومدخل جنرال إلكترونيك و مصفوفة (SWOT) للفرص والتحديات .

ج- تحديد الاهداف التسويقية: الاهداف التسويقية تعد بمثابة النتائج الكمية التي تحاول المنظمة الوصول إليها، وبعدها تم تحليل الفرص والإستراتيجيات البديلة، والأهداف صنفين صنف متعلق بالأداء المالي، وصنف بالأداء الإستراتيجي وهناك أربعة مراحل لتحديد الأهداف التسويقية هي:

- مراجعة الأهداف البيعية؛

- مراجعة السوق المستهدف؛

- مراجعة الفرص والتحديات؛

- صياغة الأهداف الرشيدة.

د- تحديد وصياغة الإستراتيجية: يتم صياغة الإستراتيجية تبعا للأهداف المسطرة ولتحقيقها باستعمال مختلف السياسات والقرارات التكتيكية.

هـ - اختيار الإستراتيجية : بعد تقييم المميزات والعيوب للبدائل الإستراتيجية التي سبق تحديدها فهنا من اللازم اختيار بديل معين لتنفيذه، وقد تختار المنظمة أكثر من إستراتيجية، لكن السؤال كيف يمكن تحديد واختيار أفضل إستراتيجية؟ إن اختيار أحسن إستراتيجية تشتمل على المعايير التالي:

- قدرة المنظمة على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي سبق تتميتها من خلال أسلوب تحليل SWOT.

قدرة المنظمة على مقابلة ما تم الاتفاق عليه من أهداف، وفي ضوء ما تقدم يصبح من الأهمية يمكن تنفيذ خطة مؤقتة مع تحديد السيناريوهات المحتملة أثناء عملية التنفيذ باستخدام موازنات وبيانات عن الآثار الجانبية المحتملة لكل إستراتيجية.

و-تنفيذ الخطة التسويقية: بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، تأتي مرحلة وضع الإستراتيجية موضع

التنفيذ الفعلي، وقبل تنفيذ الخطة التسويقية لابد من النظر إلى طبيعة الهيكل التنظيمي ومختلف الوظائف.

يتمثل التنفيذ تلك الانشطة المختلفة اللازمة للممارسة الإستراتيجية عمليا، لكن الشيء الضروري الذي تركز

عليه المنظمة هو التركيز على مرحلة التنفيذ، لن النتائج الميدانية لمعظم المنظمات كان سبب فشل أفضل

إستراتيجياتها سوء تنفيذ الإستراتيجية.

وعلى الإدارة الواعية قبل مرحلة التنفيذ طرح الأسئلة الثلاثة الآتية والإجابة الواضحة عليها:

* من هم الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟؛

* ما الذي يجب القيام به لتجهيز عمليات المنظمة للتوجه للمقصود الجديد؟؛

* كيف يمكن لكل فرد في المنظمة أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟؛

* ما الذي يجب عمله؟.

يقوم مدراء الفروع والوظائف الأساسية بالتعاون مع رؤوسهم من المديرين الآخرين بتنمية البرامج والموازنات

والإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية المختارة، كما يجب تحقيق التعاون بالتناوب والتبادل بين

الفروع والوظائف التنفيذية حتى يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

ي-مرحلة التقييم والمراقبة: حتى تكتمل عملية الإستراتيجية التسويقية الفعالة، لابد أن تشتمل على عملية

التقييم والرقابة، للتأكد من أن ما تم تحقيقه من أداء موافقا لما تم تخطيطه إستراتيجيا، أي الأداء الفعلي

بالأهداف المرسومة، إن عملية التقييم توفر التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج

واتخاذ القرارات والتصرفات التصحيحية المناسبة، كلما دعت الحاجة لذلك.

6- استخدامات التسويق الاستراتيجي:

للتسويق الاستراتيجي عدة ادوار يلعبها في المؤسسة ندرجها من خلال العناصر الاربعة الموالية:

➤ **زيادة نمو المؤسسة:** ستحمل التسويق على المستوى الاستراتيجي مسؤولية كبيرة في تنمية الاداء

العالي للمؤسسة، وهذا من خلال ادارته للطلب بتحديد مختلف العوامل المؤثرة على مستوياته وتوقيته

ومكوناته، في محاولة للتحكم فيه بما يخدم اهداف المؤسسة .ويمكن وصف دور التسويق في التخطيط

الاستراتيجي من خلال امداده بالمعارف الضرورية عن حاجات المستهلكين وميولاتهم الحالية

والمستقبلية، وحركة الاسواق، والمنافسين، وبقية عناصر البيئة الخارجية التي تأثر على المؤسسة في

الوقت الحاضر، واستشراف اتجاهات تغييرها في المستقبل. وبموجب هذه المعرفة تستطيع المؤسسة ان

تحدد وتختار الفرص المثلى وقد تستبقها ان امكن بما يضمن لها تحقيق النمو .

في معظم الحالات فان زيادة نمو المؤسسة يمر عبر حجم الطلب ويواجه ايجاد الطلب وزيادة حجمه

تحديات كبيرة هي: تحديد العملاء المرتقبين، الحصول عليهم ، والحفاظ على ولائهم مدى الحياة.وتشمل

كل عملية بدورها على عدد من الخطوات.

➤ **خلق الفرص التسويقية:** تعرف الفرص التسويقية بانها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما

المؤسسة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه ان تحقق ربحاً عن طريق اشباعها لتلك الحاجات، وتعتمد

جاذبية الفرصة التسويقية على عدة عوامل مثل عدد المشترين المحتملين وقوة الشراء لديهم وحرصهم

على الشراء ، وتوجد الفرصة التسويقية عندما يحدد المسوق مجموعة معقولة الحجم ولها احتياجات لم

يتم اشباعها وتوجد ثلاثة مصادر رئيسية لفرص السوق وهي: ¹

¹ فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث كيف تنشئ الاسواق وتغزوها وتسيطر عليها ،ترجمة فيصل عبد الله، مكتبة جزيرة ،ط2،

*عرض سلعة ما بكمية قليلة: توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض السلعة غير كاف وعندما يصطف المشترون لشرائها، يتطلب مثل هذه المواقف اقل قدر من المهارة التسويقية طالما ان الفرصة واضحة، ويمكن للمنتجين ان ينتهزوا الفرصة كاملة في مثل هذا الموقف بما في ذلك المطالبة باسعار عالية ما لم يكن هذا البرنامج اجباري لرقابة الاسعار.

*عرض سلعة وخدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية: تستعمل المؤسسات طرقا عديدة لايجاد افكار لتطوير منتج او خدمة جديدة .

*عرض منتج جديد: تعدد الطرق السابقة على دراسة كيف يشتري العملاء،وعلى عمل مسح لاحتياجاتهم التي يعبرون عنها غير ان العملاء محددون الى ما في تصور المنتجات الجديدة التي ربما تظهر نتيجة التقدم المفاجئ او الاختراق في التقنية او الابتكار ، وما يمكن ان تفعله المؤسسات هو تقديم منتجات جديدة او ادخال تحسينات على المنتج القائم بالطرق التالية: ايجاد فرص واعدة أكثر، نموذج مدير الافكار.

➤ تطوير عروض القيمة، وتقوية العلامة التجارية: باعتبار ان التسويق هو فن اختيار اسم علامة تجارية جيد، والإعلان على نطاق واسع وجني ثروة كبيرة.هناك عدة خطوات تأتي ضمن عمل اسم علامة تجارية قوي يمكن تصنيفها في مجموعتين، تطوير عرض القيمة، ومجموعة انشاء العلامة التجارية.



رابعاً: الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي وبعض المفاهيم.

1. الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق:

إن العامل الأساسي والمحدد لنجاح أي مؤسسة هو الإدارة وما تمتلكه من قدرة التسيير، فهي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات النشيطة في المجتمع، ولفهم النشاط التسويقي لابد من معرفة تنظيم التسويق، فالتنظيم هو الجهاز الذي يترجم فلسفة الإدارة، إذا أصبح دور التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسات غاية في الأهمية نظراً لتوسع وتعدد أنشطته. وتعرف إدارة التسويق بأنها "جهة مركزية تضطلع بوظائف تخطيط، توجيه، تنظيم، تنسيق ورقابة أوجه النشاط المتعلقة بانسياب المنتج (سلعة و خدمة) من أماكن إنتاجه أو طرحه أو توفيره لحين وصوله إلى المستهلك أو المستفيد أو المستخدم النهائي"¹.

على ضوء ما تم ذكره يمكن تلخيص جوانب أساسية لإدارة التسويق وهي كالآتي²:

➤ إدارة التسويق تعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة، تمر بمراحل العملية الإدارية من تحليل تخطيط، وتنفيذ ومراقبة؛

➤ هدف إدارة التسويق هو إتمام التبادل بين الأسواق المستهدفة، فهي إدارة لها غايات محددة تسعى إلى تحقيقها وفي نفس الوقت هذه الأسواق تعتبر جزء من أهداف المؤسسة ككل؛

¹ بشير علاق، قحطاني العبدلي، إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، 2007، ص 14.

² معراج هوارى، أحمد أمجدل، التسويق المصرفي - مدخل تحليلي إستراتيجي -، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 24.

➤ تستخدم إدارة التسويق أدوات ووسائل محددة تدعى بعناصر المزيج التسويقي (صنعه، سعره، توزيعه،

ترويج له) التي من خلالها تسعى إلى تحقيق التوافق بين مصلحة المستهلك ومصلحة المؤسسة؛

➤ دراسة وقياس طلب المستهلكين خلال فترة زمنية محددة و ترجمة هذا الطلب في شكل منتجات أو

خطوط منتجات؛

➤ وضع خطة اللازمة لتوفير المنتجات وإعلام المستهلكين بقدرة هذه المنتجات على إشباع رغباتهم.

ان التسويق الاستراتيجي يركز على اختيار المنتجات المطلوبة، الاسواق الصحيحة، النمو المستهدف وفي

الوقت الصحيح. ان هذه الاهداف وبالتالي القرارات الواجب اتخاذها لا تختلف عن تلك المؤكدة في الادارة

التسويقية. وبالإمكان ايجاد الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي والإدارة التسويقية في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق.

نقطة الاختلاف	التسويق الاستراتيجي	الإدارة التسويقية
اطار الوقت	طويل الأمد اي يمتلك القرارات، مضامين طويلة الامد	يوم بيوم، اي تكون القرارات مترابطة في سنة مالية معينة
التوجه	استقرائي وحديسي	استثنائي وتحليلي
عملية القرار	بشكل اساسي من الاسفل الى الاعلى	بشكل اساسي من اعلى الى اسفل
العلاقة بالبيئة	تعد البيئة دائمة التغير وديناميكية	البيئة تتواصل مع الاضطرابات العرضية
الاحساس بالفرصة	متقدمة للبحث عن فرص جديدة	بحث حالي عن فرصة جديدة
السلوك التنظيمي	تحقيق التعارف بين العناصر المختلفة للمنظمة افقيا وعموديا	متابعة مصالح الوحدة اللامركزية
طبيعة العمل	تتطلب درجة عالية من الابداع والأصالة	يتطلب النضوج، الخبرة وتوجه نحو السيطرة
اسلوب القيادة	يتطلب تصور لتأكيد الفعل	تتطلب تصورا انعكاسيا لتأثير رد الفعل

تتعامل مع ادارة عمل مخطط	تتعامل مع ما يؤكد عليه العمل	المهمة
--------------------------	------------------------------	--------

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 41.

2. الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي:

التسويق العملي¹ هو الذي يظهر كثيرا وربما بسبب الترويج والدور الكبير الذي يلعبه هذا الأخير والتسويق العملي عبارة عن افعال وتكون على المدى القصير او المتوسط وتخص الاسواق وأقسام السوق الموجودة حاليا وتستعمل التكتيك من خلال عناصر المزيج التسويقي، كما ان التسويق العملي يقوم بتطبيق الخطة الاستراتيجية وظهارها الى حيز الوجود، ولكن التسويق العملي لا يمكن ان يكون من غير خيارات استراتيجية. والتسويق الاستراتيجي² يهتم بتقييم السوق كليا حسب السوق المحتمل وكذلك دورة حياة المنتج ومدى شدة المزاومة، وقدرة المؤسسة على تلبية حاجات المشتريين بفعالية اكثر اي التحصن بميزة تنافسية مستمرة ودائمة. والجدول الآتي رقم 03 يبين الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي.

¹ بلحيمر ابراهيم، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر ابراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 10.

الجدول رقم 03: الاختلافات الرئيسية بين التسويق الإستراتيجي والتسويق العملي.

التسويق العملي	التسويق الاستراتيجي	
البيئة مستقرة مع اضطرابات عرضية.	تعد البيئة دائمة التغير والتقلب.	وضعية البيئة
إشباع حاجات ورغبات الأسواق / قطاعات السوق المستهدفة.	البحث عن أسواق جديدة، عن عرض جديد، عن أنشطة جديدة، أو المحافظة على الأنشطة الحالية.	المهمة
تحليل استنتاجي.	استقرائي حدسي.	التوجه
القرارات تغطي مدى زمني قصير عادة ما يكون سنة.	القرارات تغطي مدى زمني متوسط أو طويل .	إطار الوقت
يتطلب النضج ، الخبرة والتوجه نحو السيطرة.	يتطلب درجة عالية من الإبداع والابتكار .	طبيعة العمل
البحث عن مصالح الوحدة اللامركزة.	تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف مكونات وأجزاء المنظمة سواء أفقيا أو عموديا.	السلوك التنظيمي

المصدر: د.مزوغ عادل، مطبوعة محاضرات في التسويق الاستراتيجي، جامعة لونيبي علي - البلدية 2، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، نوفمبر 2015، ص 11

التخطيط الاستراتيجي



خامسا: التخطيط والإستراتيجية التسويقية

1.الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي:

أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق كفلسفة ومنهاج عمل في معظم المنظمات الحديثة إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي فيما يخص معظم أنشطة وفعاليات إدارة التسويق. ان التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل متكامل يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل مقبول لكل من طرفي المعادلة، المنتج من جهة، والمستهلك من جهة ثانية، ومن خلال تشريعات تمنع الاحتكار وتضمن حقوق المستهلك.

ان التطور الملحوظ في عالم اليوم ادى الى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لما له من اهمية للمؤسسة خصوصا وللاقتصاد عموما اذ يمكن التخطيط من التحوط لازمات المستقبل. وعليه سيتم تسليط الضوء على مفهومه وأهميته وأهدافه ، وأنواع التخطيط الاستراتيجي فيما يلي.

1-مفهومه: يعرف على أنه عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة القيام المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، اما اذا قامت منظمة الاعمال بالعمل المناسب فان قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد¹.

ويعرف انه :الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين ان يفكروا او يتصرفوا بشكل إستراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على ان تضع قرارات فعالة تؤدي الى تحقيق رسالتها، او ارضاء

¹خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2007، ص06.

الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية¹.

فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بها المنظمة من اجل ان تجيب على اسئلة معينة مثل: من نحن؟ ماذا سوف نعمل؟ وكيف نعمل ذلك؟ وما الذي نامل في تحقيقه؟ وما هي نقاط ضعفنا وقوتنا؟ وما هي الفرص والمخاطر التي تواجهنا في بيئة العمل؟ ولذا ينطوي التخطيط الاستراتيجي على تطوير خطة مكتوبة تحتوي على العناصر التالية²:

* رؤية المنظمة؛

* رسالة المنظمة؛

* القيم الجوهرية؛

* الاهداف الاستراتيجية العامة؛

* المشاريع والأنشطة المحددة والتي تسمى ايضا بخطط العمل.

ب-مزايا التخطيط الإستراتيجي : المزايا التي يحققها التخطيط الاستراتيجي للتسويق كثيرة وتخص عدة مجالات يمكن انجازها فيما يلي³:

-تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، فالتخطيط الاستراتيجي يقوي مركز المؤسسة التنافسي في اسواقها المحلية والخارجية ان كان ذلك من اهدافها وذلك نتيجة فهمها لبيئتها الخارجية، وما يقتضيه منها من استغلال للفرص استغلالا جيدا بتوفير الامكانيات اللازمة لذلك بشريا وماديا.

¹نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدارا للكتاب العالمي للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2009، ص75.

²خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص ص 51-52.

³بلحيمر ابراهيم، التسويق، مرجع سابق، ص ص 150-151.

-التخطيط الاستراتيجي يخفض عنصر المفاجأة الذي قد يأتي من البيئة، حيث ان الاهداف غير المتوقعة يمكن ان تسبب الكثير من المتاعب والتي يفاجأ بها المسيرين عند غياب التخطيط.

-التخطيط الاستراتيجي يسهل التنسيق بين الوظائف المختلفة بالمؤسسة مثل التسويق لإنتاج، التمويل، البحث والتطوير ويعمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال افضل للموارد مع المحافظة على تماسك الاهداف.

-التخطيط الاستراتيجي يسعى اساسا لزيادة درجة الرضا لدى الزبائن ومحاولة جذبهم لاستعمال واستخدام منتجات وخدمات المؤسسة من خلال تقديم المنافع التي يبحث عنها الزبون، نفس الشيء يمكن قوله عن التخطيط للمنتجات الجديدة، فكل هذا من اجل اشباع حاجات جديدة لدى زبائن المؤسسة او دخول تقسيمات جديدة بمنتجات في مستوى تطلعات الفئة المستهدفة.

-الاهتمام بالتغيرات البيئية، فالتخطيط يهتم بمتابعة التغيرات في البيئة الداخلية وقياس حجم وقوة هذا التغيير.

ويمر التخطيط الاستراتيجي بالخطوات التالية:

-تحديد الفرص التسويقية؛

-اختيار الهدف السوق؛

-تحديد المركز التنافسي؛

-وضع الاستراتيجية التسويقية؛

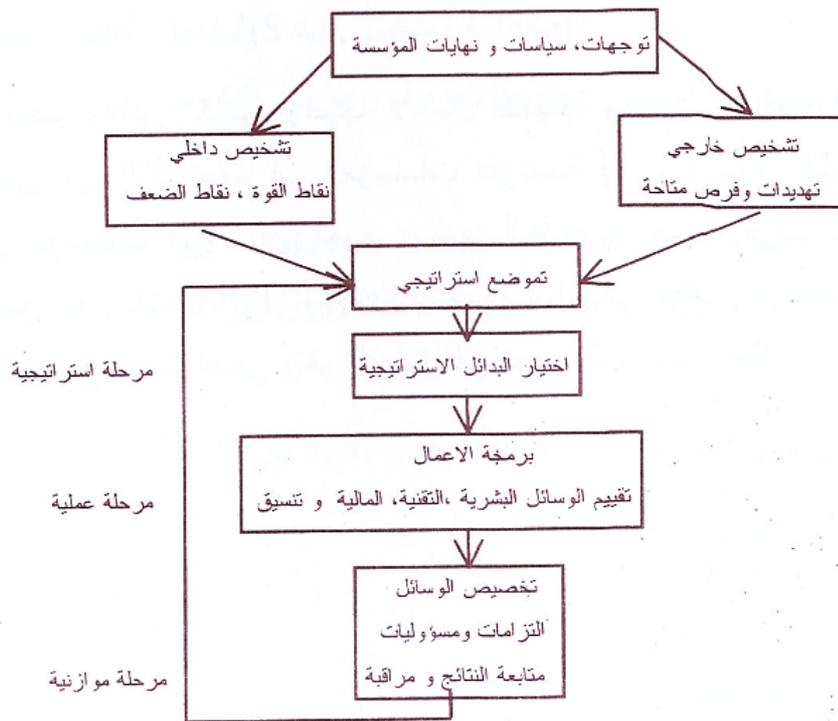
-التنفيذ والرقابة.

ج-مراحل التخطيط الإستراتيجي: تتمثل فيمايلي:

*مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها:

هذه المرحلة تضم دراسة المحيط، وهي تعني حصر القيود و الفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة. ويقسم المحيط لدى البعض إلى مباشر وموسع. فالأول يرتبط بقطاع نشاط المؤسسة (الزوج: منتجات - أسواق) الذي تنشط فيه المؤسسة، أو التي تريد أن تدخل فيه، ويعني تحديد تطور السوق وحاجات المستهلك ،دراسة المنافسة المستقبلية و تقدير تطور المنتجات.

الشكل رقم 05: مراحل التخطيط الإستراتيجي



المصدر: ناصر دادي عدون ،"الإدارة و التخطيط الإستراتيجي" ،ديوان المطبوعات الجامعية،2017،

ص70 .

أما المحيط الموسع فيشمل عناصر متعددة مثل الدور تلعبه المؤسسة الإقتصادية في حياة الإنسان و ضرورة تكيفها مع احتياجاته الإجتماعية و الثقافية وغيرها. وهنا تدخل الجهات الرسمية وغير الرسمية في

التأثير من جهة، وماتقوم به المؤسسة من القضاء على الموارد الطبيعية، وما تنتجه من أضرار للطبيعة وتهدد به حتى الوجود الإنساني. و بالإضافة إلى دراسة المحيط، تضم هذه المرحلة الدراسة الداخلية للمؤسسة و التي

تسمح بتحديد وضعيتها تجاه المنافسة، ويطرح السؤال كيف يمكن أن نصل إلى الهدف مقارنة مع الآخرين؟

و الهدف من هذا هو الإطلاع على نقاط الضعف و القوة للبنية (في التسويق، الإنتاج، التمويل، المالية، البحث، التنمية و الإدارة) وطاقاتها المتميزة. حتى يتسنى لها بعد ذلك القيام بتعديلات أو اصلاحات للعودة الى التوازن في نقاط الضعف المسجلة، وبناء إستراتيجياتها على طاقاتها المتميزة.

و في هذا التحليل يكون الاتجاه أكثر نحو الزوج : (منتجات -أسواق) ،مع نظرة تسويقية ، بحيث تدرس و تقارن وضعيتها في السوق فيما يتعلق بنصيبها في السوق و توزيع منتجاتها ومدى تأثيرها مقارنة مع المنافسين، بالإضافة إلى عناصر قوتها من عوامل إنتاج و تمويل و قوة نظام إدارتها الخ .

وفي هذا الجانب من التحليل الداخلي هناك عدة أدوات وطرق مقترحة من طرف عدة مهتمين وكتاب منها يتعلق بدراسة النسب المالية و تحليل الاستغلال ومنها مايرتبط بتحليل التنظيم الداخلي للمؤسسة وغيرها .

***مرحلة تحديد أو إظهار السياسة و الأهداف العامة:** وفيما يتم إظهار النهايات و الغايات التي يراها المسيريون كمجال لعمل المؤسسة، وهي العناصر التي يتم تحديدها بواسطة عدة طرق، وتدخل عدة أطراف لها دور و وجود في المؤسسة. وقد تطرقنا إلى البعض منها عند الحديث عن سياسة المؤسسة والإستراتيجية والأهداف وكيفية إعدادها في فصل سابق.

***مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم القيام بعملية إختيار إحدى الإستراتيجيات الممكنة للمؤسسة والتي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة، ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية و الداخلية من جهة، وبسياسة المؤسسة و أهدافها من جهة أخرى، وتمر هذه العملية عادة بما يسمى بالفارق الاستراتيجي، وهذا الفارق يتعين بالمقارنة بين ما يمكن أن تحققه المؤسسة من

غايات في صورة نتائج او تمويل ذاتي مثلا، إذا تم إستمرارها في نشاطها الطبيعي الحالي، وما بين ما تحققه إذا إتبعت الإستراتيجية الممتازة أوليا.

* **مرحلة الخطة العملية:** المرحلة التي يتم فيها ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الإستراتيجية المختارة الى برامج أكثر دقة نسبيا، وفي نفس الوقت التأكد من مردوديتها المالية وانسجامها. وتعمل كحلقة تربط بين الاستراتيجية و النظام الموازي.

* **مرحلة الموازنة:** يتم في هذه المرحلة ترجمة السنة الأولى من الخطة العملية إلى موازنة تقديرية، مرقمة و مقيمة ماليا، توزع فيها الموارد و تحدد فيها المسؤوليات. كما أن إعداد الموازنات يتأثر كغيره من الأنظمة بالسياسة العامة للمؤسسة و ثقافتها، إستراتيجيتها و طريقة الإدارة المطبقة فيها (ديكتاتورية، ديمقراطية....). كما أن هيكل المؤسسة و تنظيمها يؤثران في الموازنات كذلك.

2. مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

ان التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة الرسمية لإعداد الاستراتيجية التسويقية، فلقد اعطت العديد من التعريفات للإستراتيجية التسويقية ، منها تعريف THOMPSON الذي يعرفها بالأسواق المستهدفة والاتجاه الذي يجب اتباعه والحاجات التي يجب تلبيتها لخلق وضعية تنافسية يمكن الدفاع عنها وتكون متلائمة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في هذه الأسواق، بالإضافة الى ما يتعلق بسلوك المشتري وقرار استهداف لسوق معين¹. وتعرف ايضا بأنها: تحديد المنظمة لأجزاء من السوق يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان.

¹ يجه عيسى، علاوي عمر بلحيمر ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 15.

وعرفها baker بأنها: تحديد الاهداف الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبني الوسائل لتحقيقها، وتوزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الاهداف¹.

فالإستراتيجية التسويقية هي اقتناص الفرص وتحديد القطاعات السوقية الممكنة واختيار القطاعات المستهدفة وقياس حجم الطلب المتوقع لها واختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات والتي يتوجب النظر الى كل قطاع على انه هدف تسويقي تسعى المؤسسة للوصول اليه.

وعليه فان وجود استراتيجية تسويقية اصبح ضرورة لا غنى عنها في ظل عالم ديناميكي متسارع يصعب التنبؤ به، خصوصا وان التغييرات التي تواجهها منظمات الاعمال خطيرة ومستمرة تهددها بالفناء.وعليه يساهم وجود استراتيجية تسويقية في تحقيق ما يلي²:

*مواجهة التغييرات البيئية المفاجئة: فقد تحقق استراتيجية التسويق مناخا فاعلا في ادارة عملية التغيير، وذلك بجعل متخذ القرار التسويقي يفكر فيما سيفعل عند حدوث تغير معين في السوق او في القطاع الذي تعمل به المنظمة.

*التنسيق والتكامل مع الاستراتيجية التشغيلية في المنظمة: وهذا من شأنه العمل على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الامثل.

*تساعد على توحيد الجهود: من خلال التنسيق بين مكونات المزيج التسويقي التي تعمل باتجاه واحد وهو تحقيق الاهداف التسويقية.

*العمل على اغلاق المنافذ الاستراتيجية في وجه المنافسين: ويتم ذلك من خلال اعادة تجزئة السوق، واعادة تحديد الأسواق، وقنوات التوزيع الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة.

¹اياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

²اياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره،ص34.

فالإستراتيجية التسويقية تركز على اربعة نقاط رئيسية وهي¹:

-اهداف المؤسسة؛

-تقسيم السوق؛

-تحديد الفئة المستهدفة و تموقع المنتج؛

-تحديد المنافسة والبحث عن الميزة التنافسية.

باعتبار أن إستراتيجية التسويق تساهم في رسم الخطوط العريضة لمستقبل المؤسسة على المدى البعيد، و

هذا بغية تحديد الفئة و المكانة السوقية لمنتجاتها و عليه فإنه للقيام بتقديم إستراتيجية تسويقية بناءة ينبغي

اعتماد العناصر التالية :

▪ تجزئة السوق:

لكي يتمكن رجل التسويق من اختيار السوق الذي ينوي الدخول إليه، فإنه يحتاج أولاً إلى توصيف هذا

السوق و ذلك بتحديد تلك الخصائص التي يتسم بها الأفراد الذين يكونون أو يشكلون هذا السوق و هذا ما

يطلق عليه تقسيم السوق، و ثانياً فإنه يحتاج إلى قياس الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد حجم مقبول من

الأرباح، و هذا ما يطلق عليه اسم التنبؤ بالمبيعات.

و لهذا فإنه على كل مؤسسة أن تحدد السوق الذي يمكن خدمته بكفاءة، و لكن نجد أن الواقع العملي

يعكس ممارسات مختلفة عن ذلك المفهوم فتفكير المرؤوسين في هذا الخصوص يمر من خلال ثلاثة مراحل

رئيسية و هي :

*التسويق الواسع الانتشار : و وفق هذا المفهوم المؤسسة تقوم بالاعتماد على الإنتاج و التوزيع و الترويج

الواسع الانتشار لسلعة واحدة لكافة المستهلكين، و بالتالي فالأساس الذي يعتمد عليه التسويق الواسع الانتشار

¹بلحيمر ابراهيم، التسويق، مرجع سبق ذكره،ص152.

هو قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة و من ثمة وضع سعر منخفض للسلعة يمكنها من الوصول إلى شريحة كبيرة من السوق .

***التسويق القائم على تشكيلة منتجات :** و وفق هذا المفهوم تقوم المؤسسة بإنتاج منتجين أو أكثر يختلفون في الملامح و الحجم و الجودة...الخ، و الهدف من وراء هذا الإجراء هو تقديم عدد من المنتجات للمستهلكين دون محاولة خدمة قطاعات سوقية مختلفة.

***التسويق المستهدف :** و في هذا الموقف قوم المؤسسة بتحديد القطاعات السوقية و اختيار قطاع أو أكثر و تنمية المنتجات و عناصر المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع .

و يلاحظ أن معظم المؤسسات قد اتجهت إلى تطبيق فكرة التسويق المستهدف حيث أنه يساعد على تحديد الفرص التسويقية المتاحة و يزيد من قدرة المؤسسة على خدمة أسواقها بكفاءة و يلاحظ أن الأخذ بهذا المفهوم يعتمد على التوجه بالمستهلك و الذي يركز على تحديد احتياجات المستهلكين و محاولة تصميم المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات، و لتطبيق التسويق المستهدف نجد أنه يمر بثلاث خطوات أساسية و هي :

أ. قطاعية السوق : و يتم تقسيم السوق إلى مجموعات من المستهلكين و الذين يشتركون في خصائص معينة و احتياجات متشابهة و من ثم يتم توجيه منتجات معينة و بمزيج تسويقي معين.

ب. الهدف السوقي : و يتم فيه تقسيم مدى جاذبية كل قطاع و اختيار واحد أو أكثر من قطاع و الدخول فيه.

ج. المركز السوقي : و يتم وضع فيه المركز التنافسي للسلعة و العناصر التفصيلية للمزيج التسويقي المزمع استخدامه.

■ الإستهداف :

بعد التجزئة السوقية يجب على المؤسسة اختيار الجزء أو الأجزاء من السوق التي ترغب في دخولها، بحيث تقوم في البداية بدراسة جاذبية كل تقسيم حسب معايير الملائمة كالحجم، المردودية، مستوى المخاطرة، أهداف و موارد المؤسسة، بمعنى أن تكون التقسيمات المختارة موافقة لأهداف المؤسسة و لها إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة و مدى إمكانية المؤسسة من تلبية حاجات المستهلكين و تحقيق مردودية ملائمة، و عليه فالاستهداف هو "اختيار من بين العديد من التقسيمات لأسواق المستهلكين ما هو السوق المناسب لممارسة المؤسسة لنشاطها و من ثم تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة لوضع و صياغة قرارات إستراتيجية يكون الأساس منها تنمية المنتج في ذهن المستهلك".¹

و من أجل استهداف فئة سوقية معينة فإنه على المؤسسة أن تختار من بين خمس إستراتيجيات كما هو

مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 04 : إستراتيجيات الاستهداف

الإستراتيجية	أهم عناصرها
التركيز على الثنائي (سوق/منتج)	<ul style="list-style-type: none"> . التركيز على العوائق المتعلقة بالزوج (منتج/سوق) . . كسب المؤسسة مركز قوة في القطاع المختار . . اكتساب معدل مردودية مرتفع للمشتريات من خلال الاختيار الدقيق للفئة . . احتمال دخول منافسين جدد للقطاع أو فشله .
التخصص في المنتج	<ul style="list-style-type: none"> . التركيز على نوع واحد من المنتجات . . كسب سمعة وخبرة من طرف المؤسسة . . احتمال تراجع مردودية المؤسسة .

¹ حكيم بن جروة، دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الإتصال : دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف

النقل بالجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007، ص 33

<p>. التركيز على عدة أنواع من المنتجات. . التخصص القطاعي و تلبية حاجات و رغبات الزبائن المختارين بكفاءة. . احتمال ضعف جاذبية هذا القطاع.</p>	<p>التخصص في السوق</p>
<p>. استهداف مجموعة من الأسواق الفرعية و المنسجمة. . تخصيص مزيج تسويقي لكل قطاع. . إمكانية تقليص المخاطر المرتبطة بالمنتج أو السوق.</p>	<p>التخصص الانتقائي</p>
<p>. التركيز على استهداف كامل للسوق. . التطبيق من خلال نوعين من التسويق: 1. التسويق الموحد: . تقليص الفروقات الموجودة بين القطاعات. . اعتبار أن الأفراد لهم نفس الخصائص. 2 . التسويق غير الموحد: . استغلال على الأقل قطاعين. . توجيه منتج وبرنامج عمل خاص بكل قطاع.</p>	<p>التغطية الشاملة</p>

Source :Philip Kotler, Duboi, Op_cit, p3011a

■ **التموقع:**

كما عرف فيليب كوتلر التموقع بأنه "إعطاء تموقع لمنتج يعني تصميمه وترويجه بطريقة ليكتسب من

خلالها قيمة أو ميزة تفرقه عن المنتجات المنافسة له في السوق المستهدفة".¹

ومن هذين التعريفين يمكن القول بأن التموقع يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق كما أنه يلعب دورا

هاما في اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلكين كما أنه يعمل على تحقيق و توفير الانسجام بين مختلف

عناصر المزيج التسويقي إذ في غيابه يصعب تحقيق هذا الانسجام، و على هذا الأساس فإن لفظ التموقع

يغطي ثلاث أفكار و هي:²

¹ Idem, p : 346

²حكيم بن جروة، مرجع سابق، ص 34.

. الرغبة : و هي تعريف المكان المعطى للمنتوج أو العلامة قي ذهن الزبائن المحتملين، بمعنى التموقع

المستهدف؛

. السيرورة : أي أخذ بعين الاعتبار عدة قرارات كتحديد سعر المنتج، اختيار نقطة بيعه، القيام بحملات

إعلانية...و غيرها؛

. النتيجة: وهو المكان المشغول من طرف المنتج أو العلامة في ذهن الزبون اتجاه المنافسة، بمعنى

التموقع المدرك.

لقد اختلف الكتاب حول خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية، و هذا الاختلاف نجده في الشكل أي في

عدد الخطوات، و لكنهم يتفقون في الخطوات الأساسية، و يرجع هذا الاختلاف إلى وجهات نظر كل واحد

منهم، و الإستراتيجية التسويقية في بناءها تنطلق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة و يمكن إجمال هذه

الخطوات فيما يلي:

1- **تحديد الفرص التسويقية:** و هي عبارة عن وضع سوقي معين توجه إليه كافة الجهود التسويقية، و تمثل

الخطوة الأولى في عملية التخطيط التسويقي لضمان تسويق السلع و التقليل قدر الإمكان مما لا يمكن تسويقه

من السلع، و من أجل التحديد الجيد للفرص التسويقية للمؤسسة ينبغي القيام ب: ¹

. **تحديد جمهور السوق و التعرف عليه :** و هذا يحتاج إلى الإجابة على السؤال التالي: من هم جمهور

السوق ؟ أو بالأحرى ما هو السوق أو السوق المستهدف؟.

¹ ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، **تسويق المعلومات**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص ص 179 - 180.

. اختيار الحاجات التي يجب أن تشبع : بحيث أن كل مؤسسة لديها مجموعة من الاحتياجات المتمثلة في احتياجات المستهدفين الفعليين، احتياجات المستهدفين المحليين و احتياجات الآخرين، و ذلك كون أن احتياجات هذه الفئات تتغير بحسب طبيعة و خصوصية كل فئة .

. التعرف على محددات السوق : و تشمل المحددات المالية، القانونية، السياسية، الاجتماعية، المكانية، التكنولوجية، بحيث لا يمكن دراسة و تحليل السوق دون التطرق إلى المحددات التي تم ذكرها و التي تؤثر حتما في السوق المستهدف من جهة و تحكم المؤسسات من جهة أخرى.

ب- تحديد الأسواق المستهدفة و الأهداف التسويقية: بعد تحديد المؤسسة لمختلف الفرص التسويقية يتعين عليها القيام بتنفيذها داخل أسواقها المستهدفة و تأسيسا لما سبق فالخطوات الموالية لتحديد الفرص التسويقية للمؤسسة تتلخص في :¹

-تحديد الأسواق المستهدفة : يتضمن تحديد الأسواق المستهدفة تعريف دقيق للأسواق من حيث ما هو وارد في النظام الصناعي في البلد الذي تعمل فيه المؤسسة و بعدها تحديد أماكن تواجد الزبائن في هذا النظام، فطالما تحدد ذلك ينبغي على مدير التسويق أن يقيم بشكل موضوعي المقاومة التي قد تنشأ و الصعوبات الواجب التغلب عليها أثناء تسويقه لهؤلاء الزبائن.

-وضع الأهداف التسويقية : بعد قيام المؤسسة بتحديد الأسواق المستهدفة فإنها في الخطوة التالية تقوم بوضع أهداف تسويقية تسعى لتحقيقها في أسواقها المستهدفة.

و إذا تم اتخاذ قرار بالمضي قدما في تحديد الأسواق المستهدفة فإن على مدير التسويق أن يحدد أهداف واقعية تستطيع الإستراتيجية تحقيقها، بالإضافة إلى كون الأهداف واقعية محددة يجب أن تكون أيضا منسجمة مع الأهداف الكلية للمؤسسة، و يمكن قياسها، فإذا لم يكن بالإمكان قياس الأهداف الموضوعية فإن مدير

¹خالد خلفي، مرجع سابق، ص ص 70-71.

التسويق لا يستطيع معرفة فيما إذا استطاعت الإستراتيجية تحقيق الأهداف الموضوعية وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية.

ج- تصميم مزيج تسويقي فعال و القيام بالرقابة: في هذه المرحلة يتم تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي المناسب للأسواق المستهدفة، و حسب الأهداف المسطرة، حيث نراعي في تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي أذواق و رغبات المستهلكين الموجودين في السوق المستهدف ثم بعد ذلك نبدأ في تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي المناسبة، كل ذلك يتم في ضوء المعلومات الواردة من البيئة التسويقية عن ظروف المنافسة و رغبات المستهلكين.

و بعد تصميم و تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي يأتي دور مدير التسويق للرقابة على تنفيذ هذه الأخيرة، و مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، حيث يرى محمد فريد الصحن أن الرقابة تتطلب معرفة مسبقة بالمعايير التي سيتم على أساسها تغيير الأداء و الرقابة عليه مثل حجم المبيعات لكل منطقة جغرافية أو لكل رجل بيع، و تكلفة المبيعات و نسبتها إلى حجم المبيعات و حجم الأرباح...الخ.¹

والجدول الموالي رقم 05 يوضح انواع الاستراتيجيات التسويقية.

الجدول رقم 05: انواع الاستراتيجيات التسويقية

المصدر	أنواع الإستراتيجيات التسويقية ²
Day, 1995	الإستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي (المنتج/ السعر/ المكان/ الترويج) فهي جوهر أي إستراتيجية تسويقية تنتهجها المنظمة.
Porter, 1994	هناك ثلاث إستراتيجيات دفاعية بطبيعتها تساعد المنظمة في تحقيق تمركزها مقابل القوى التنافسية الخمس المحددة لدرجة المنافسة في الصناعة (الداخلون الجدد/ الموردون/ المشترين/ المنافسون التقليديون/ المنتجات البديلة) ويعد الإنجاز فوق المعدل نتيجة لاختيار واحدة من ثلاث استراتيجيات متوافرة، للإستراتيجي وهي:

¹ محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2002، ص 130

² نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، عمان: دار وائل، 2004.. ص. 140-143.

<p>1- استراتيجية قيادة الكلفة Cost Leadership Strategy</p> <p>2- استراتيجية التميز (بالمنتوج) Differentiation Strategy</p> <p>3- استراتيجية التركيز Focus Strategy</p> <p>أ- التركيز على الكلفة Focus Strategy Cost</p> <p>ب- التركيز على التميز Differentiation Focus Strategy</p> <p>وهذه الإستراتيجيات الثلاث هي خيارات يمكن تسميتها بالإستراتيجية العامة.. والمنظمة التي لا تختار واحدة من هذه الإستراتيجيات ستكون كالمحصور في الوسط حيث ستعاني من انخفاض في الإنجاز أو إنجاز أقل من مستوى الصناعة على الأمد البعيد.</p>	
<p>* يمكن القول أن هناك ستة استراتيجيات تسويقية تعد بمثابة خيارات للمنظمة يمكن إيجازها بالآتي:</p> <p>1- استراتيجيات الدفاع التسويقي Defensive Marketing Strategies وتعنى بالدفاع عن الحصة السوقية للمنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة وصاحبة هذا الخيار هي المنظمة القيادية في السوق.</p> <p>2- استراتيجيات الهجوم التسويقي Attack Marketing Strategies وتعنى بمحاولة المنظمة لتوسيع حصتها السوقية بالتركيز على نقاط قوتها إزاء نقاط ضعف المنافسين وصاحبة هذا الخيار المنظمة الرائدة الراغبة بتحقيق ميزتها التنافسية.</p> <p>3- استراتيجية الإلتباع التسويقية Marketing Follows Strategy وتعنى بمحاولة المنظمة الصغيرة عادة اتباع قائدة السوق بدلا من تحديها أو منافستها وذلك بتقليد المنتج الذي تطرحه أو تعديله أو الإقتصار على جزء واحد من السوق وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المنظمة تحمل نفقات الإبتكار والتطوير الضخمة.. ومن أنواع إستراتيجية الإلتباع:</p> <p>أ- استراتيجية المزور Cloner</p> <p>ب- المقلد Imitator</p> <p>ت- المحور</p> <p>4- استراتيجية الإكتشاف Flanking Marketing Strategy ويستخدم من قبل المنظمات المغامرة عادة وتتقبل تحمل المخاطرة لاكتشاف منتجات جديدة وطرحها في السوق لتحقيق أرباح عالية وتكون هذه المنظمات ذات سيطرة عالية جدا على السوق.</p> <p>5- استراتيجية قيادة الأسواق الصغيرة Marketing Nicher Strategy وتعد أكثر جاذبية وملاءمة للمنظمات الصغيرة التي لا ترغب باتباع المنظمات القائدة وبنفس الوقت تتحاشى منافستها فتستهدف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو المعدومة بالنسبة للمنظمات الكبيرة.</p> <p>6- استراتيجية الملاحقة Chase Strategy وتعنى بمحاولة المنظمات غير القائدة بالتسابق للوصول إلى مستوى المنظمات الكبرى أو ملاحقتها أو على الأقل زيادة حصتها السوقية من خلال الهجوم على قائد السوق (برغم المخاطر الكبيرة المتولدة جراء ذلك) أو الهجوم على المنظمات المناظرة والتي لا تؤدي أعمالها كما يجب.</p>	<p>الصميدعي، 1999 kotler 2000</p>

* بحسب رأي Kotler عام 1997 توجد ستة أنواع لإستراتيجيات الدفاع وهي:

1- استراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها Position Defense

2- استراتيجية الدفاع عن الأجنحة Flanking Defense أي دفاع المنظمة عن أطراف السوق.

3- استراتيجية الدفاع بالهجوم الوقائي Preventive Defense

4- استراتيجية الدفاع بالهجوم المقابل Counteroffensive Defense

5- استراتيجية الدفاع الموقفي Mobile Defense بالانتشار في أسواق جديدة وتحديد توسيع السوق وتنويعه وشن هجمات مضادة أو المبادرة بالهجوم ضد المنظمات المنافسة في الوقت المناسب.

6- استراتيجية الدفاع بالإنكماش Contraction Defense بالتخلي عن الأسواق الأضعف أو ما يعرف بالانسحاب الإستراتيجي.

* وبحسب Kotler فهناك خمسة استراتيجيات هجومية تستخدمها المنظمة ضد منافسيها وهي:

1- استراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية Frontal Attack للسوق حيث تبحث المنظمة عن جانب القوة بدلا من المنافسة وغالبا ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتجاتها إزاء أسعار المنافسين.

2- استراتيجية الهجوم الجانبي Flank Attack على الأسواق التي لم تغطيها المنظمة القائدة للسوق أو تلك المناطق التي يضعف فيها أداء المنافسين.

3- استراتيجية الهجوم المطوق Encirclement Attack بمحاولة تطبيق المنظمة المنافسة بالإستيلاء على مناطق واسعة من أسواقها.

4- استراتيجية الهجوم الثانوي Bypass Attack وفيه يتم تجاهل المنظمة المنافسة بالتوجه نحو الأسواق الأكثر سهولة.

5- استراتيجية هجوم العصابات Guerilla Attack وهو خيار للمنظمات الصغيرة بإزعاج الخصم ومضايقته للحصول على موطئ قدم دائم في أسواقه.

وهناك أنواع أخرى لاستراتيجية التسويق بحسب اتساعها الجغرافي حيث توجد:

1- استراتيجية التسويق المحلي Local Marketing Strategy وتعنى بالتسويق داخل البلد الواحد.

2- استراتيجية التسويق الدولي International Marketing Strategy وتعنى بالتسويق خارج حدود البلد الأم.

3- Global Marketing Strategy وفيها يتجه التسويق إلى أسواق عالمية متنوعة.

الإستراتيجيات التسويقية هي ما تضع كل ما سبغ من إستراتيجيات عامة و إستراتيجيات تنافسية على أرض

الواقع لتعكس توجهات المنظمة في خدمة السوق، فيما يلي سوق نتناول كل الإستراتيجيات التي يمكن

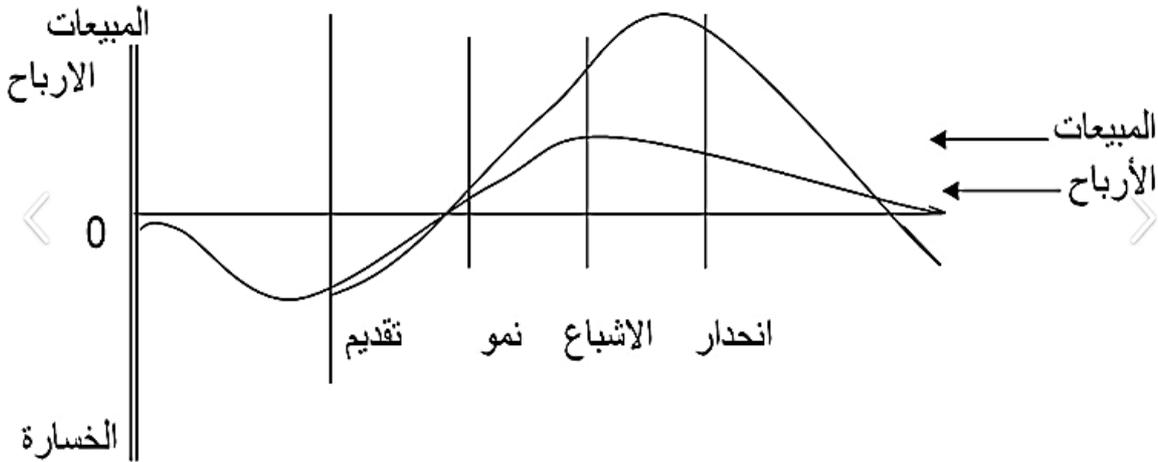
إستخدامها مرورا بعناصر المزيج التسويقي الأربعة: المنتج، السعر، التوزيع، و الترويج. يمكننا ذكر الاستراتيجيات التسويقية المتمثلة في:¹

أ. الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتج: يمر المنتج منذ دخوله إلى السوق حتى إختفائه بأربعة مراحل، يتم خلالها إتخاذ عدة إستراتيجيات يمكن توضيحها فيما يلي:

- مرحلة التقديم: في هذه المرحلة يتم تقديم المنتج الجديد، فترتفع تكاليف البحث و الجهود الترويجية، كما يكون عادة حجم المبيعات ضئيلا، و الأرباح محدودة.
- مرحلة النمو: تبدأ المبيعات و الأرباح في الزيادة بمعدلات سريعة، كما تزداد المنافسة، فتبدأ المؤسسات الأخرى في تنويع تشكيلة منتجاتها، و تكثيف عملياتها الترويجية و زيادة منافذ التوزيع.
- مرحلة النضج: في هذه المرحلة يبدأ المستهلكون بمعرفة الفروق بين أنواع السلع في السوق، فتتخفض الأرباح نتيجة إنخفاض المبيعات أو زيادة التكاليف التسويقية. و قد تلجأ بعض المؤسسات إلى نوع من أساليب تنشيط المبيعات كتخفيض الأسعار، و الهدايا.
- مرحلة الإنحدار: فيها تتخفض المبيعات، قد يكون الإنخفاض بمعدل بطيء أو سريع، و تتخفض الإرباح تدريجيا، فتلجأ بعض المؤسسات إلى التقليل من عدد التشكيلات المعروضة.

¹ حسين أ شريط، نبيلة ميمون، (2009)، القرارات الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر

الشكل رقم 06: إستراتيجيات المنتج



المصدر: استراتيجية دورة حياة السلعة (almerja.com) Product Life Cycle Strategies

و تعني إستراتيجية المنتج كل ما تدخله المؤسسة على المنتج من شأنه إخراجها في صورة أحسن، و تتأثر هذه الإستراتيجية بالمرحلة التي يمر بها المنتج، و سماته، و أدائه، القابلية للتجديد. و هنا تتقدم الإستراتيجية البديلة لمزيج المنتجات و التي تمس الكميات، النوعيات، مستويات الجودة، تشكيلة المنتجات، عدد خطوط الإنتاج و مدى الترابط و التناسق بينها، و بين أنواع المنتجات من كل خط.

- **إستراتيجية التمييز:** في هذه الحالة تحاول المؤسسة أن تميز منتجاتها عن باقي المنتجات المنافسة، و ذلك بتطوير أشكال و احجام الخط الواحد من المنتجات دون التخلي عن ما هو موجود سابقا، و التمييز يكون عن طريق التصميم، العلامة، الأغلفة، و هذا يعني أن المؤسسة تقوم بإجراءات على المنتج سواء كان هذا التغيير بالحجم أو في الشكل أو في العلامة التجارية، و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تشتد المنافسة و يزداد عدد الأسواق، كما تتبع كذلك في حالة وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة، و وجود موارد مالية و بشرية، بحيث يمكن الإستفادة منها في إنتاج منتجات جديدة ظروف إنتاجها و تسويقها تشابه المنتجات القائمة.

- **إستراتيجية التنوع:** و يعني ذلك إضافة خطوط منتجات تختلف إستخداماتها عن المنتجات الحالية، و لكن تحت نفس العلامة، و هذا يعني ان المؤسسة تسعى إلى توسيع مزيج المنتجات، أي تتوسع في إعطاء الفرص للإختيار أمام المستهلك، و ذلك بتقديم منتجات جديدة و دخولها أسواق جديدة. فإستراتيجية التنوع تعني تطوير منتجات غير متشابهة و تسويقها من خلال ثلاثة إستراتيجيات هي:

❖ إستراتيجية التنوع المركز، أي وجود علاقة بين المنتجات التي تقدم مع المنتجات القديمة من الناحية التسويقية و التكنولوجية.

❖ إستراتيجية التنوع الأفقي، أي عدم وجود علاقة بين المنتجات التي تقدم مع المنتجات القديمة من الناحية التسويقية و التكنولوجية.

❖ إستراتيجية التكنل المنوع و التي تعني ان المنتجات جميعها جديدة.

- **إستراتيجية التعديل:** يقصد بها تطوير و تغيير بعض الصفات للمنتجات الحالية، و لكن مع بقاء عدد المنتجات ثابت، و هذا بسبب تغير أذواق المستهلكين و حاجاتهم و رغباتهم، أو لمسايرة التطور، و قد تكون التعديلات تفرضها ظروف موسمية أو نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات. و يمكن أن يتم التعديل بشكل تدريجي على خط المنتجات، فعلى سبيل المثال تبديل الموضة التي تحدث سنويا أو موسميا يعطي للمؤسسة فرصة لملاحظة ردود أفعال المستهلكين قبل التعديل. كما يعاب على التعديل التدريجي أنه يعطي فرصة للمنافسين للتعديل قبل المؤسسة المعنية لحين ما تقوم بالتعرف على ردود الأفعال.

- **إستراتيجية الإنكماش:** تعني هذه الإستراتيجية إستبعاد خطوط منتجات قائمة، أو تبسط بعض التشكيلات داخل الخطوط المعتادة بهدف التخلص من المنتجات غير المربحة، و الإستمرار في إنتاج المنتجات

المطلوبة في السوق فقط بعد تحليل التكاليف المنوطة بكل منتج على حدا. هذا يساعد المؤسسة على تركيز جهودها على المنتجات المربحة لتحقيق أرباح أعلى على المدى البعيد.

ب. الإستراتيجيات المتعلقة بالسعر:

تتمحور هذه الإستراتيجيات حول زيادة أو تخفيض السعر و قد يكون ذلك بهدف التنافس و كسب عملاء جدد أو بهدف الحفاظ على العملاء الحاليين نتيجة ظهور منتج منافس من حيث مواصفات الجودة، حيث يكون السعر هو عامل المناورة الوحيد. كما يمكن أن يستعمل السعر أداة لغزو أسواق جديدة حتى في مناطق جغرافية أخرى. إلا أنه يجدر الإشارة إلى أنه يجب على الإدارة التسويقية أخذ بعض الإعتبارات في عملية تحديد السعر منها:

- التكاليف المرتبطة بجودة المنتج: سعياً للجودة إذا كانت المعدات و الأدوات و أي مستلزمات قد تم شراؤها لإستعمالها لإنتاج ذلك المنتج حصراً، فمن الطبيعي أن يكون سعره مرتفعاً نتيجة تكاليف إنتاجه التي تترجم جودته.
- الكمية المنتجة: وهنا تترافق الكمية المطلوبة و السعر بشكل عكسي، حيث أنه كلما كانت الكميات المنتجة أو المطلوبة من طرف العميل قليلة فإن السعر الودوي سيرتفع، و العكس فكلما زادت الكميات فإن السعر الودوي سينخفض.

فيما يلي نذكر أهم إستراتيجية التسعير المستعملة في بيئة الاعمال:

- إستراتيجية التغلغل: تستخدم هذه الإستراتيجية عند عرض منتج جديد في السوق، الهدف منها هو التغلغل و النمو في السوق، للحصول على أكبر حصة ممكنة فيه، و بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد

الطويل، و ذلك من خلال إستخدام سياسة الأسعار المنخفضة، و تكون هذه الغستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كانت الأسعار في السوق مرنة (السوق ذا حساسية عالية للتغير في الأسعار)

- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق إقتصاديات الحجم

- عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة

- إستراتيجية كشط السوق: تهدف هذه الإستراتيجية للحصول على أكبر قدر ممكن من دخل العملاء، قبل دخول المنافسين و مزاحمتهم في إقناع العميل بالشراء و كسب ثقته.

يتم على أساس السعر الكاشط وضع أعلى سعر ممكن للمنتجات و الخدمات، و تمكن هذه الطريقة من تغطية نفقات البحث و التطوير للمنتجات، كما تغطي الخسارة التي لحقت بالمؤسسة أثناء مرحلة تقديم المنتج إلى السوق.

- إستراتيجية قيادة السعر: و هي طريقة لإرساء الاسعار عند مستوى معين بهدف التغلغل و إجتباب حروب الأسعار، حيث تقوم بعض المؤسسات الرائدة في السوق بتحديد عتبة سعر معينة تسترشد بها باقي المؤسسات في نفس المجال. و هناك طريقتين لقيادة الأسعار:

- أن تقوم مؤسسة كبيرة رائدة بتحديد مستوى الأسعار بشرط أن تطون العتبة مريحة للجميع.

- أن تقوم مؤسسة صغيرة معتمدة كقائدة للسعر، بعد ما أثبتت أنها قادرة على تحليل و تشخيص التغيرات في السوق.

ت. الإستراتيجيات المتعلقة بالتوزيع: ينبغي لإستراتيجية التوزيع الأخذ بعين الإعتبار لخصائص الحيز الجغرافي الذي تعمل ضمنه، إذ لا يمكن للمنتج أن ينجح إلا إذا كان متماشيا مع خصائص المجتمع و الأسعار السائدة في المنطقة و القدرة الشرائية للشريحة المستهدفة.

تتقسم إستراتيجيات التوزيع إلى نوعان أساسيان:

- إستراتيجيات التوزيع غير المباشر:

- **التوزيع غير المباشر الشامل:** و يسمى بالتغلغل الجغرافي المكثف، و تستخدم هذه الإستراتيجية عادة في المنتجات واسعة الإنتشار، حيث يتم عرض منتجات المؤسسة من خلال أكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيعية المتاحة في السوق و أينما كان المستهلك يبحث عن هذه المنتجات، و مثال ذلك ما تقوم به مؤسسات إنتاج السلع الإستهلاكية، و ذلك لأن العامل المؤثر على تسويق هذه السلع هو منفعتها المكانية. و هنالك عدة منافذ للتوزيع الشامل أي بإعتماد جميع المنافذ دون تمييز سواء عبر قناة غير مباشرة طويلة تحوي العديد من حلقات التوزيع، أو منافذ تقتصر على حلقة واحدة. و تتميز المنتجات التي يتم توزيعها بشكل غير مباشر الشامل بمجموعة من الخصائص منها: ثمن وحدوي في الغالب منخفض و شراء بكميات قليلة، لا تتطلب الكثير من خدمات ما بعد البيع، لا تتطلب معرفة مختصة لبيعها، كما ان هذه المنتجات يتم توفيرها في عدة مناطق و في الكثير من نقاط البيع.

- **التوزيع غير المباشر الإنتقائي:** هنا تقوم المؤسسة بإختيار عدد معين من المتاجر تقوم بالتعامل معهم لتوزيع منتجاتها، حيث يتم البحث عن المتاجر التي بإمكانها أن تعكس الجهد الإنتاجي و التسويقي للمؤسسة و ذلك من حيث إمكانياتها و موقعها و ما تتمتع به عند المتعاملين. و يمكن الإعتماد على هذه الإستراتيجية في حالة السلع التي تتطلب جهدا خاصا من التاجر في العمليات البيعية، إذ يعمل كل تاجر مع عدد محدود من المنتجين.

• التوزيع غير المباشر الوحيد: إذا كانت السلعة تحتاج إلى جهد فائق البيع شخصي، و تحتاج إلى الإحتفاظ بمخزون متكامل لخط المنتجات و إلى خدمات ما بعد البيع يتم إنتقاء موزع واحد دون غيره في كل منطقة جغرافية للقيام بتوزيع منتجات المؤسسة، و غالبا ما يتمتع التاجر من التعامل من المنتجات المنافسة، كما يكون على إستعداد للقيام بالترويج للمنتج، لأن العائد من إتباع هذه الإستراتيجية غالبا ما سيعود عليهما فقط. و تتناسب هذه الإستراتيجية مع الحالات التالية:

- السلع الخاصة مثل بعض الملابس باهظة الثمن.

- عندما يكون من الضروري ان يحتفظ تاجر التجزئة بكميات كبيرة من المخزون.

- عند تقديم تاجر التجزئة لخدمات الإصلاح.

- إستراتيجيات التوزيع المباشر: و تتميز بعدم وجود وسطاء بين المنتج و المستهلك، حيث تتضمن عدة خيارات إستراتيجية منها البيع عن طريق متاجر التجزئة التابعة للمنتج، الإتصال المباشر بالنازل و مكاتب المشترين الصناعيين، البيع بالبريد، البيع الآلي عن طريق ماكينات أتوماتيكية خاصة بالمنتج.

ث. الإستراتيجيات المتعلقة بالترويج:

يتم إختيار الإستراتيجية الترويجية وفقا للعائد منها، و كفيات إختيار الوسائل الدعائية و تمييز أفضلها و تطويرها مع إقصاء تلك ذات العائد الضئيل. فالترويج بصفة عامة يستهدف التأثير على سلوك المستهلك للشراء.

- إستراتيجية الدفع و إستراتيجية الجذب: تختلف الوسائل و الرسائل المستعملة في عملية الترويج وفق الإستراتيجية المستخدمة. فقد يكون الهدف هو الوصول إلى المستهلك النهائي، و قد يكون الهدف هو الوصول إلى الموزعين و الوسطاء.

- إستراتيجية الدفع: يعني أن تقوم المؤسسة بالإعتماد على البيع الشخصي بشكل كبير بالإضافة إلى الوسائل الترويجية الأخرى، و توجيه تلك الجهود الترويجية إلى أعضاء منافذ التوزيع، أي التركيز على ترويج المنتجات لتجار الجملة، و دفعهم لتوجيه حملات الترويج إلى تجار التجزئة و الذين يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين. و يتم دعم هذا الجهد الترويجي بسياسات سعرية قوية، منها الخصم و مسموحات الترويج كحوافز لأعضاء منافذ التوزيع من أجل دفع المنتجات باتجاه المستهلك.

- إستراتيجية الجذب: تسمى إستراتيجية الجذب لأنها تركز على المستهلك النهائي، من أجل إقناعه و حثه على شراء السلعة أو الخدمة، و بالتالي خلق الطلب المباشر على السلع، و في هذه الإستراتيجية يتم الضغط على تاجر التجزئة و تشجيعه للقيام بتوفير السلع للمستهلك، و يبدو واضحا أن هذه الإستراتيجية تعتمد على الإعلان المكثف و التكراري الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل المستهلك يسأل الموزع عن السلعة او الخدمة، فالمستهلك يطلب السلعة من تاجر التجزئة الذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة و الذي يطلبها من المنتج.

- إستراتيجية الضغط و إستراتيجية الإيحاء : تستخدم هاتان الإستراتيجيتان كأسلوب للبيع أكثر من كونهما إستراتيجيات ترويجية تهدف إلى ترغيب المستهلك في الشراء..

- إستراتيجية الضغط: هي إستراتيجية تبني على أن الأسلوب العدائي القوي في الإقناع هو الاسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بإقتناء السلع و الخدمات، و تعريفهم بالمنافع الحقيقية لها، و يرتكز هذا الأسلوب على كثرة أساليب الترويج المستخدمة. وقد إعتمدت الكثير من المؤسسات هذا الأسلوب مدفوعون بحدة المنافسة، و نذكر كمثال على ذلك المنتجات الإلكترونية و الأدوات الكهرومنزلية والحث على

الشراء الفوري لها بإستعمال عبارات "إقتنيها الآن، و إدفع لاحقاً"، أو إستخدام كويونات الشراء، أو إستخدام قنوات التسويق التلفزيونية.

- إستراتيجية الإيحاء: تركز هذه الإستراتيجية على أسلوب الإقناع القائم على الحقائق و بشكل بسيط، و ليس من خلال الضغط على دوافع و منبثبات الشراء، إذ تعمل على جذب المستهلكين بالدرجة الأولى من خلال لغة الحوار الطويل الأمد و جعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.

3. خطة التسويق:

ان عملية التخطيط الاستراتيجي تكون على المدى الطويل والإستراتيجية التسويقية التي يتم اختيارها يمكن تنفيذها من خلال خطط تشغيلية على المدى القصير، فخطة التسويق يتم تفريغها الى خطط تشغيلية لكل خط منتجات يتم تسويقه من قبل المؤسسة.

وخطة التسويق¹ هي وثيقة مكتوبة مفصلة للوضعية الحالية حول المستهلكين، المنافسين والبيئة وبما يتم تحديده من الأهداف الانشطة التسويقية وتخفيض الموارد، وذلك اما لمنتوج او خدمة موجودين او مقترح تقديمهم للسوق. اي ان الخطة تشمل جميع عناصر التخطيط من تحليل للبيئة وتحديد للأهداف وتخفيض للموارد وكيفية التنفيذ ويكون ذلك محدد بالمكان والزمان.

* اهمية اعداد خطة تسويقية: تكمن اهمية اعداد خطة التسويق بالمؤسسة في المزايا التالية:

-نخطط لنعرف الى اين نذهب، اي ماذا ستعمل مستقبلا؛

-تحفيز المستخدمين وتنسيق مجهوداتهم بتوجيههم نحو هدف واحد منصوص عليه بالخطة؛

-الرفع من حظوظ نجاح المؤسسة؛

¹ بلحيمر ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص162.

-الخطة التسويقية تسمح بالوقوف على المشاكل، نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتعرف على الفرص والتهديدات؛

-تسهل المراقبة.

ب*خطوات الخطة التسويقية: يجب أن تكون عملية إعداد وتنفيذ الخطة التسويقية معتمدةً على مجموعة من الخطوات؛ مما يساهم في تطبيقها بطريقة صحيحة وتضمن نجاح التسويق في تنفيذ المهمات الخاصة به، ومن الممكن تلخيص خطوات الخطة التسويقية وفقاً للآتي¹:

-فهم طبيعة السوق و المنافسين: هي الاهتمام بمحاولة التعرف على طبيعة السوق الذي سيدُ طق العمل أو المشروع فيه، حيث من المهم تجنب تقليد الآخرين فلا يحقق هذا الأسلوب أي نفع في مجال الأعمال لذلك تسعى هذه الخطوة إلى التعرف على المنتجات التي يُبدها العملاء في السوق، وليس المنتجات التي يحتاجها فقط، فمن المهم دراسة القطاعات الإنتاجية غير المخدومة في السوق، والتعرف على نوعية المنافسة فيه لتحديد نقاط ضعف وقوة المنافسين.

فهم نوعية العملاء: هي التعرف على طبيعة كل عميل، حيث يجب عدم الخلط بين الرغبات و الحاجات، فالأفراد بشكل عام لا يشترون الأشياء التي يحتاجون لها، بل يشترون الأشياء التي يرغبون بها، ويعتمد فهم العملاء بطريقة صحيحة على إدراك الأمور الآتية:

الطريقة التي يستخدمها العملاء ملاء المتوقِّعون لشراء منتجاتهم؛

*طبيعة العناصر المؤثرة في اتخاذ قرارات الشراء؛

كيفية حصول العملاء المتوقعين على معلوماتهم حول المنتجات؛

¹ عنان يونس المبيضين، متوفر على الموقع:

https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9، تاريخ

الاطلاع:2019/01/13، على الساعة:20:25.

*الحوافز والدوافع التي تُشجّع العُملاء على شراء المنتجات؛

*اخذ تيار وتحديد الطبقة الغنيّة: هي إدراك عدم القدرة على استهداف كافة الناس ليكونوا عملاء للمنشأة، مع الاهتمام ام بتأثير المنافسة داخل السوق؛ لذلك يجب البحث عن أحد القطاعات الغنيّة في السوق والاهتمام بالسيطرة عليه، وبعد نجاح هذه الخطوة من الممكن الانتقال إلى قطاع آخر يتميّز كذلك بأنه غني؛

* استخدام وتطوير رسالة واضحة للتسويق: هي الاعتماد على أقلّ الكلمات في توضيح طبيعة المنتجات للعُملاء، ومحاولة تعزيز قناعتهم في شرائها، ولكن يجب الحرص على صياغة رسالتين للتسويق؛ حيث تستخدم الرسالة الأولى معلومات وكلمات سهلة وقصيرة نسبياً، أما الرسالة الثانية فتحتوي على معلومات مفصّلة حول طبيعة العمل التجاري والمنتجات المتاحة؛

*تحديد الوسائل والأدوات التسويقية: هي اختيار الوسائل المناسبة للوصول إلى طبقة ونوعية العُملاء المُستهدفة؛ لذلك يجب معرفة أفضل الوسائل التي تُناسب العُملاء؛ حيث لا يُمكن تحقيق أيّ نجاح أو فوائد عند استخدام وسيلة تسويقية لا تتناسب مع العُملاء، فتُعدّ هذه الوسيلة هي المغلف الخاص بالرسالة التسويقية، ومن الأمثلة على وسائل وأدوات التسويق إعلانات الصحف، والترويج باستخدام الإنترنت، ومحطّات الإذاعة، وقنوات التلفاز، واللافقات في الطرقات، وغيرها من الوسائل الأخرى؛

*تحديد الأهداف الخاصة بالتسويق والمبيعات: هي اختيار هدفٍ معيّن ومكتوب بصيغة مفهومة من الممكن تنفيذه بشكلٍ سهل، كما يجب أن يكون قابلاً للقياس والتحقيق خلال زمنٍ محدّد ومقترن به، ومن المهم أن تعتمد الأهداف على استخدام أرقامٍ ماليةٍ وغير ماليةٍ، ومن الأمثلة على الأرقام المالية متوسط قيمة المبيعات، والعوائد المالية خلال السنة، أما الأرقام غير المالية فمن الأمثلة عليها: عدد العُملاء الجدد، والوحدات الإنتاجية المباعة؛

*تذ صيغ ميزانية مالية للتسويق: هي تخصيص جزء من الميزانية المالية العامة لعملية التسويق؛ حيث يعتمد طرح عمل تجاري أو منتج جديد على استخدام الدعاية لتعريف الناس به، كما من المهم حساب التكاليف المترتبة على جذب عملاء جدد وبيع كل منتج جديد من خلال تقسيم النفقات الخاصة بالتسويق خلال السنة على عدد الوحدات الإنتاجية المباعة، ومن ثم ضرب الرقم الذي تم الحصول عليه مع الهدف الوارد تحقيقه من أجل معرفة المبلغ المخصص للتسويق.

الشكل 07: خمس خطوات بسيطة لإعداد خطة تسويق استراتيجية عملية ناجحة



source : <https://www.arageek.com/2015/05/06/5-steps-to-make-strategic-marketing-plan.html>

4. تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (تحليل Swot):



يعد تحليل SWot اسلوبا مهما في عملية التركيب الاستراتيجي بين نتائج كلا من التحليل الخارجي والداخلي، بما يعطي لإدارة التسويق قدرة اكبر في رسم استراتيجياتها التنافسية. فهو نوع من التحليل الاستراتيجي.

ويعتبر أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة المهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانات مقارنة مع إمكانات الوحدات المنافسة. أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الايجابي في المنظمة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغيرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المنظمة. والشكل الموالي يمثل لنا مصفوفة SWOT للخيارات الإستراتيجية.

الشكل رقم 08: مصفوفة SWOT للخيارات الإستراتيجية

الشكل البياني رقم (V- 12)

مصفوفة TOWS المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

العوامل الداخلية			
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)		
الخيارات الإستراتيجية WO تدنيت نقاط الضعف لانتهاز الفرص	الخيارات الإستراتيجية SO استعمال نقاط القوة لانتهاز الفرص	الفرص (O)	العوامل الخارجية
الخيارات الإستراتيجية WT تدنيت نقاط الضعف لتجنب التهديدات	الخيارات الإستراتيجية ST استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات	التهديدات (T)	

المصدر : G.Johnson, K. Scholes, R.Whittington, F. Fréry (2005),P420

هذه المصفوفة تنصب على اختيار استراتيجية التسويق المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب. وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها. وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل **Swot** اختصارا للحرف الاول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن تسميتها في بعض الاحيان على ذات الاختصار بالحروف بتحليل **Tows** . ويمكن تحديد معنى هذه العناصر و متضمناتها بالاتي¹:

***القوة strengths**: تلك الاشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز اهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

***الضعف weakness**: هو النقص في الامكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى الى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما يعكس بالتالي على مستوى الاداء المتوقع فيها.

والجدول الموالي رقم 06 ، يوضح متضمنات بعض من عناصر القوة والضعف واللذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنظمة والتي يمكن ان تختلف من منظمة الى اخرى بحسب خصوصية نشاطها.

الجدول رقم 06 : متضمنات عناصر القوة والضعف في المنظمة

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
-استخدام تكنولوجيا جديدة	-محدودية الموارد التمويلية ومصادرهما
-اتفاقات وعقود طويلة الامد	-نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحنى الخبرة
-موارد مالية متميزة	-قصور في الاجهزة والمعدات
-مهارات بشرية مرتفعة	-عدم انتظام عمليات التجهيز
-حملات ترويجية مكثفة وناجحة	

¹د.ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 220-221.

-انخفاض واضح في كلف العمليات	-محدودية ميزانية الترويج
-علامة تجارية قوية	-ضعف السيطرة على حركة المخزون
-خدمة المستهلك	-مهارات تسويقية ضعيفة
-منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة	-عوامل اخرى
-عوامل اخرى	

المصدر: د.ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 221.

***الفرص Opportunities**: هي المجالات او الاحداث المحتمل حصولها حاليا او مستقبلا في السوق والتي يمكن ان تستثمرها المنظمة لتحقيق اهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية، وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق او القيمة المضافة او الحصة السوقية.

***التحديات Threats**: تلك العوامل او الاحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى اليه ويكون لها اثر سلبي على المنظمة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها او في انحسار حصتها السوقية.

والجدول الموالي رقم 07، يوضح متضمنات بعض من عناصر الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من منظمة الى اخرى.

الجدول 07: متضمنات عناصر الفرص والتهديدات في البيئة

عناصر التهديد T	عناصر الفرص O
-قيود حكومية مضافة	-تسهيلات حكومية جديدة
-ارتفاع في مستوى اسعار المواد والأجور	-منافذ جديدة للاستيراد والتصدير
-انفتاح اقتصادي مفاجئ	-سماحات جمركية
-ركود في النشاط الاقتصادي	-قيود على المنتج الاجنبي
-احداث سياسية اقليمية	-نمو اسرع في السوق
-تغيرات متسارعة في انماط حياة الافراد	-ظهور تكنولوجيا جديدة
-دخول منافسين جدد للسوق	-استخدام وسائل ترويج متقدمة
-ظهور سلع بديلة بسعر اقل	-اكتشاف مواد خام جديدة
-عوامل اخرى	-عوامل اخرى

المصدر: د.ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 222.

ومن خلال العلاقة التفاعلية الحاصلة ما بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكنها ان تنتهج وتخطط الاستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق. والشكل الموالي رقم 05 يوضح هذه العلاقة التفاعلية والاستراتيجيات الممكن اعتمادها في هذه المصفوفة¹.

¹ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص 224-225.

الشكل 09 : الاستراتيجيات المعتمدة ضمن مصفوفة Swot

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية	استراتيجية هجومية	الفرص
استراتيجية انسحاب	استراتيجية دفاعية	التحديات

المصدر: د.ثامر البكري، نفس المرجع، ص 223.

*استراتيجية الهجوم: تعتمد المنظمة عندما تكون في افضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فان اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول الى الاسواق التي يعملون بها او اقتطاع اجزاء من حصصهم في السوق. فضلا عن كون مكان قوتها هي اكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في اي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

*استراتيجية علاجية: هذه الاستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن ان تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا انها تعاني من ضعف في قدراتها ولمكانياتها الداخلية.وعليه فان ادارة المنظمة تعتمد استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف و تصحيحها،

وكما هو على سبيل المثال في اعادة النظر بهيكلية ادارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة، الدخول بأجزاء من السوق اقل منافسة...الخ.

***استراتيجية دفاعية:** هذه الاستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من إستراتيجيات وهذا راجع الى ان المنظمة تواجه متغيرات تهديدات خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكييف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية. ولذلك فان الاستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة. وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل الى استراتيجية الهجوم، على اعتبارات ان تجاوز المنظمة للتهديدات يفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

***استراتيجية الانسحاب :** تمثل هذه الاستراتيجية اخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثرها وما تواجهه من تهديدات في البيئة. ويعود السبب في ذلك الى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.

لذلك فإنها ستعتمد استراتيجية الانسحاب او التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين او سوق محدد. او تقوم بإلغاء خط من خطوط الانتاج او الخروج من اجزاء محددة من السوق والانتظار الى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل. وهذه الاستراتيجية يمكن تسميها في بعض الاحيان بإستراتيجية الانكماش، لكونها تحد من انشطتها وتقلصها بما يؤدي الى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها الى حين، ومن ثم تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية او الانسحاب الكلي من السوق.

ويمكن القول اجمالا بان المنظمة لا تختار بشكل كفي او اعتباطي للاستراتيجية التي تعتمدھا، بل ان ذلك يتم من خلال تقييم متكامل وموضوعي لجميع متضمنات العوامل الحرجة التي تمثل **Swot** ولكل المنافسين في السوق لكي تحدد موقعھا التنافسي. وبالتالي على ضوء تلك النتائج التسويقية يمكنھا ان تحدد الاستراتيجية التي تناسبھا.

يعتبر تحليل **Swot** تحليلا نظاميا، يهتم بالوضع التنافسي للمؤسسة، ويشمل جميع الجوانب التي تتعلق بھا، فضلا عن انه يوفر اطارا ديناميا مفيدا ضمن التحليل الاستراتيجي.

خامسا : ادوات التحليل الإستراتيجي.

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، و كيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل¹.

تمثل نماذج التخطيط التسويقي الاستراتيجي اضافة حديثة لمعجم المصطلحات والمفاهيم الادارية، ونتيجة للتفاعل بين منظري وممارسي التخطيط التسويقي الاستراتيجي وهو ما ادى الى ظهور ما يعرف بنماذج المحفظة التي تعتبر رديفا لمصطلح التخطيط الإستراتيجي وذلك الاحلال كان بهدف مساعدة المدراء على حل المشاكل التي تواجه المنظمات التي تتسم بتنوع في السلع او الخدمات التي تقدمها.

وهناك العديد من النماذج التي تستعمل في تحليل حقيبة الأعمال منها مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ويطلق عليها اختصارا BCG، ومصفوفة جنرال الكترينك ويطلق عليها مصفوفة MCKINSEY التي سوف نتعرض اليها فيما يلي.

1. نموذج جماعة بوسطن الإستشارية "BCG" :

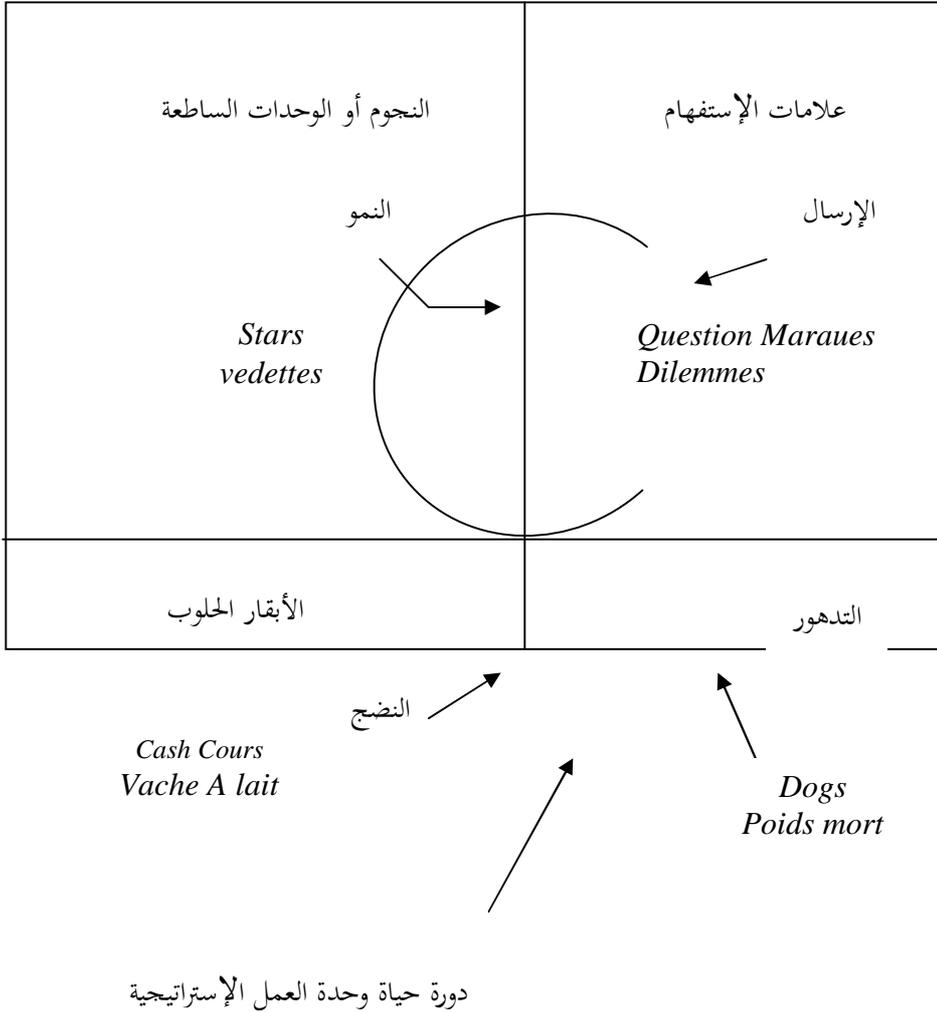
قامت شركة بوسطن الاستشارية في عام 1968 بإيجاد رسم اطلقت عليه مصفوفة النمو-الحصة ، وهي رسم توضيحي بسيط يساعد المنظمات الكبيرة على كيفية توزيع الارصدة النقدية المتوفرة لديها بين وحدات الاعمال المختلفة فيها². يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شهرة واستخداما.

تم تقييم هذه المصفوفة في بداية السبعينات ويمكن من خلالها للمؤسسة تقييم وحدات نشاطها الاستراتيجية عن طريق نمو السوق وحصة السوق النسبية. كما هو مبين في الشكل الموالي.

Johnson, G., & Scholes, K, Exploring Corporate Strategy Text & Cases, 3rd ed., New York, 1993, P17.

² اياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص46.

الشكل 10: الإطار العام لنموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG



Source : K.Hamadi, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise , Edition Collection entreprise, Alger, Algérie, 1995, P104.

- معدل النمو السوقي : والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي "DAS" للمؤسسة وهو ممثل في المحور العمودي .
- حصة السوق النسبية : تقيس الوضعية التنافسية لكل "DAS" مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي .

ويشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي "DAS" إلى قطاع أعمال ، خط إنتاج أو أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط إستراتيجي لها ، أما مفهوم محفظة الأنشطة فيشير إلى مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي بالمؤسسة والتي تخدم كل منها سوق ومنتج معين .

وكل مجال نشاط إستراتيجي " DAS " يتميز ب :

- حجم نسبي من رقم الأعمال: والذي نقيس به الدائرة الممثلة في السوق بالعلاقة التالية

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{n}$$

d : قطر الدائرة والذي غالبا ما يحسب بالسنتيمترات .

n : رقم أعمال مجال النشاط الإستراتيجي والذي يمثل كنسبة مئوية "%" من رقم أعمال المؤسسة .

- معدل نمو سوقي.

- حصة السوق النسبية للمؤسسة مقارنة بالمنافس الأحسن وضعاً ، وتحسب بالعلاقة الرياضية الآتية:

الحصة السوقية النسبية = الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة / الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس

وهنا تظهر حالتين افتراضيتين :

- إذا كانت المؤسسة هي زعيمة السوق أي تملك أكبر حصة سوقية مطلقة، في هذه الحالة نأخذ

المنافس الذي يأتي مباشرة في المرتبة الثانية بعدها، وهنا تكون حصة السوق النسبية أكبر من واحد

$$(PMR > 1)$$

- أما إذا لم تكن المؤسسة هي زعيمة السوق، أي يوجد منافس أو أكثر يفوقها من حيث الحصة السوقية

المطلقة ، هنا تكون حصة السوق النسبية أقل من واحد ($PMR < 1$) .

وتنقسم المصنوفة، الى اربع خانات تمثل هذه الخانات الأربع ، اربعة انواع من الوحدات الاستراتيجية يمكن التمييز بينها كما يلي:

***وحدات استراتيجية مثل النجوم (Les vedettes):** تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزا تنافسيا قويا، أي حصة كبيرة من السوق، والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع إستراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي¹. وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات، ولذلك لكي يزيد حصتها السوقية الكبيرة، والمحافظة عليها.

* **علامة الإستفهام (Les Dilemmes)**: تشير هذه الحالة إلى حصة سوقية نسبية منخفضة مع معدل نمو مرتفع للسوق، مما يعني ضعف تنافسية المؤسسة مقارنة بباقي المنافسين، ومع ذلك هناك أمل للنجاح لأن النشاط يتميز بالانتعاش والنمو، في هذه الحالة المؤسسة تحتاج إلى قدر كبير من السيولة لاستغلال معدل النمو المرتفع للسوق لكي تصبح نجوم في المستقبل .

* **نشاطات الأبقار الحلوب (Les vaches à lait):** وهي تقع في خانة ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية نسبية عالية وهي وحدات مدرة للتدفقات النقدية الكبيرة التي تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية، وتعتبر إستراتيجية الاستقرار والتركيز أفضل إستراتيجية تتبع في هذا الوضع².

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 178.

² مؤيد سعيد سالم، نفس المرجع، ص178.

* **نشاطات الأوزان الميتة (Les poids mort):** في هذه الحالة تكون الحصة السوقية النسبية منخفضة وكذلك الأمر بالنسبة لمعدل نمو السوق، هذه الوضعية كارثية بالنسبة لنشاطات المؤسسة ولا فائدة من الاستمرار فيها، وأحسن حل هو التخلي عنها لأن مردوديتها ضعيفة، وذلك عن طريق تصفيتها أو بيعها لأحد المنافسين .

2. مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE:

سميت مصفوفة (McKinsey/GE) على اسم من وضعها و هو James McKinsey الذي فتح مكتبه في مدينة شيكاغو في سنة 1926، والذي يكون من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة (Management) الأمريكية¹.

هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة "BCG" وهي تقوم على درجة جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، وكذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق، وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم.

وغالبا ما تكون ضمن العوامل الآتية :

بالنسبة لتنافسية المؤسسة :

- حصة المؤسسة من السوق؛
- تنافسية الأسعار؛
- جودة المنتجات؛
- صورة العلامة؛
- المهارات التقنية المتاحة.

¹ son ecrivain, McKinsey, Conseil en management, L'essentiel du management, N°42, Aut 1998, p : 107

بالنسبة لدرجة جاذبية السوق :

- حجم السوق؛

- معدل النمو في السوق؛

- درجة شدة و تركيز المنافسة؛

- عوائق دخول المنافسين الجدد.

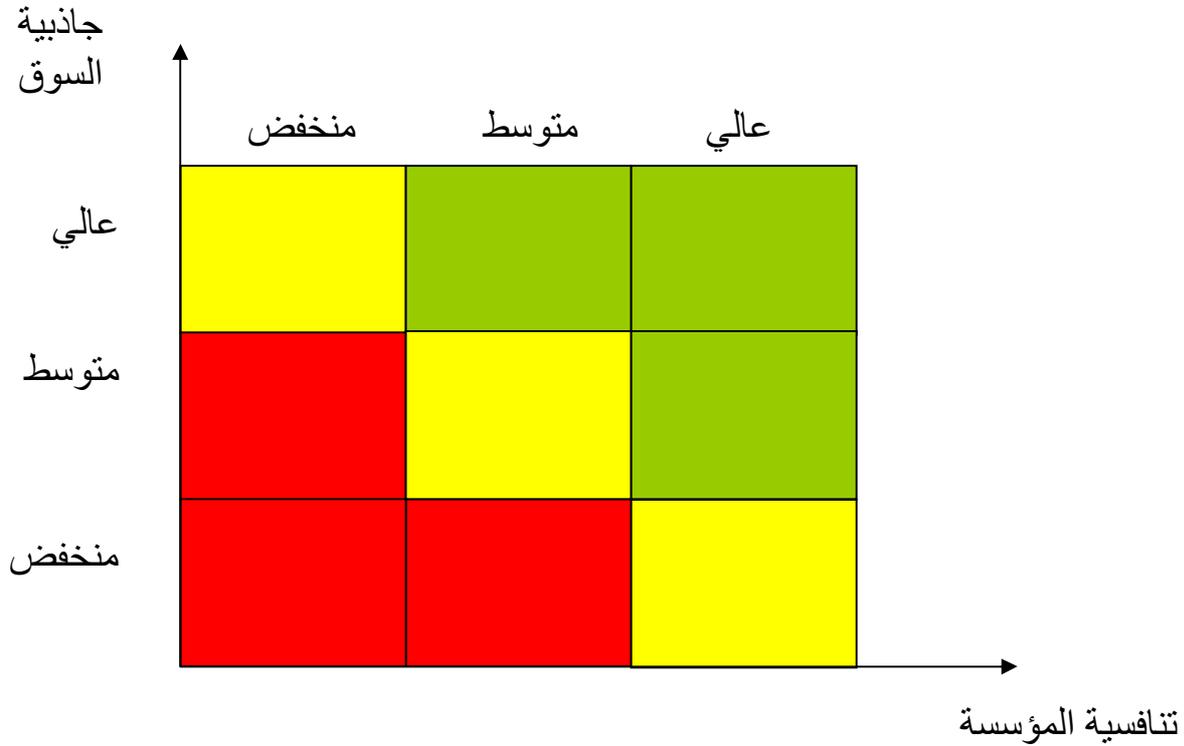
بعد ذلك يتم تقييم كل عامل من هذه العوامل المؤثرة بإعطائه وزنا أو ترجيحا و غالبا ما يمتد من (1-3) ويعكس هذا الترجيح الأهمية النسبية لكل عامل مقارنة بباقي العوامل، كما يقوم المحلل بإعطاء كل عنصر نقطة تمتد من (1-5) هذه النقطة تخص المؤسسة المعنية بالتشخيص، وتجدر الإشارة إلى أن "الترجيح" قد يختلف من قطاع إقتصادي إلى آخر كما يمكن تبديله وتغييره حسب ظروف وتغيرات البيئة التسويقية¹ ، ثم يقوم المشخص الاستراتيجي بضرب "الترجيح" أي درجة الأهمية النسبية للعنصر في النقطة المعطاة له من أجل الحصول على تقييم نهائي له (يقوم بذلك لجميع العناصر)، ثم يقوم بجمع العلامات المقدمة لكل عنصر ويقسمها على مجموع الترجيحات ليحصل في الأخير على معدل يمثل تقييم شامل لقوة تنافسية المؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة لجاذبية السوق².

إن نموذج "McKinsey" يمثل نموذج أكثر شمولاً بالمقارنة مع نموذج الـ "BCG" ، حيث تشمل المصفوفة على تسعة خلايا وثلاث درجات للتصنيف مقابل أربعة خلايا ودرجتين للتصنيف في مصفوفة الـ "BCG" ، والشكل الموالي يوضح الإطار العام لنموذج "McKinsey".

¹ D . Billon, JM Tardieux, **Les nouvelle techniques du marketing**, Ed TOP, Paris, 1998, P 20.

² فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، 2001، ص 131.

الشكل 11: الإطار العام لنموذج "McKinsey"



0

المصدر: أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص

.187

من تحليل نتائج هذه المصفوفة نستنتج المضامين والأبعاد الآتية :

- تظهر المصفوفة مقياس مكون من ثلاث قطاعات (عالي، متوسط، منخفض) لكل من جاذبية السوق وتنافسية المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى ظهور 9 خلايا أساسية.

- إن انتماء النشاط إلى خلية من هذه الخلايا، يتوقف على مجموع النقاط التي حصل عليها النشاط محل التقييم على بعدي جاذبية السوق وتنافسية المؤسسة .

- إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (إذهب)، وهنا يجب على المؤسسة أن تزيد من حجم إنفاقها واستثمارها في أنشطة هذا القطاع، أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف) .

- تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (إذهب أو توقف) من خلال استخدام استراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، ومن هذه الاستراتيجيات إستراتيجية البناء أو استراتيجية التصفية.

- بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية، أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (إحذر)، فإذا توفرت للمؤسسة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها وتحسينها، وإذا لم تتوفر للمؤسسة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

على الرغم من أن هذه المصفوفة جاءت كبديل للقصور والعيوب الموجودة في مصفوفة الـ BCG ، إلا أن كل منهما لم يوضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة للوحدات أو الأنشطة التي تقع في كل قطاع بدقة، ولم يوضح كذلك كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي، وكلتا المصفوفتين لم تعطيا أية أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم، أي أن نموذج "McKinsey" لا تعبر إلا عن موضع النشاط أو الوحدة وذلك في علاقتها بالصناعة ككل، أما التغيير الذي يحدث في البيئة أثناء عملية التقييم، أو التغيير المتوقع حدوثه بعد التقييم، فلا يؤخذ في الحسبان مما قد يؤدي إلى ظهور صورة غير صحيحة عن أنشطة المؤسسة أو ميادينها الاستراتيجية لدى المشخص الاستراتيجي.

3-نموذج ADEL:

سمي هذا النموذج نسبة الى الشخص الذي قام بتطويره، وهو ARTHUR.D.LITTLE ويستخدم هذا النموذج من طرف المنشأة لتطبيق استراتيجية المحفظة، ويعتمد استخدامات ADL على نضج القطاع والمكانة التنافسية للمؤسسة¹.

ان فكرة ADL تركز على بعدين رئيسين لتحليل محفظة النشاطات وكذلك لتحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة لكل ميدان نشاط ADS وهما على التوالي¹: المكانة التنافسية (الوضعية التنافسية للمؤسسة) ، نضج المهمة (دورة حياة النشاط)

¹ Bojin et schoettl : les outils de la stratigie, editions d'organisation,paris,France,2005,p278.

*المكانة التنافسية (الوضعية التنافسية للمؤسسة) : حسب ADL تكون مبنية على مجموعة من النقاط التي تبنى على اساسها مكانة المؤسسة، كحصة السوق المطلقة او درجة تكاملها، وحسبه ايضا فان هناك خمسة حالات من المكانة التنافسية: رائدة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية، نضج المهمة. وكل من هذه الحالات تتميز بخصائص:

-رائدة: تكون قادرة على مراقبة سلوك وتحركات المنافسين كما تملك قرارات استراتيجية كبيرة ومتنوعة ومستقلة عن منافسيها.

-قوية: تصنع قرارات لنفسها وسياسات خاصة بها بدون ان تعرض موقعها للخطر على المدى الطويل.

-مقبولة: تملك فرص لا يستهان بها تسمح لها بالحفاظ على مكانتها وربما الرقي الى الاحسن .

-غير مقبولة: لديها فرص متوسطة في بعض الاحيان اقل من المتوسط يمكن ان تجعلها عرضة لتهديدات المنافسين في اي لحظة وخصوصا صعوبات الحفاظ على مكانتها في السوق.

-هامشية: يمكنها البقاء لكن لمدة قصيرة.

والجدول التالي يبين لنا الوضعيات التنافسية المختلفة للمؤسسة وخصائص كل وضعية .

الجدول 08: خصائص الوضعيات التنافسية المختلفة للمؤسسة

الخصائص	الوضعية التنافسية
- قدرة على رقابة سلوك المنافسين فيما يخص طريقة الأداء والإستراتيجيات . - لديها خيارات إستراتيجية أكثر إتساعا وإستقلالية عن منافسيها.	مسيطر
- قدرة على إتباع سياسة معينة دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد. - وضع مؤهلات للإستغلال من أجل تطبيق إحدى إستراتيجياتها.	قوي ملائم

¹نهار خالد بن الوليد، واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية-،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص العلوم التجارية، جامعة وهران،2، 2019/2018، ص ص119-121.

<p>- لديها الحظ للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد .</p>	
<p>- أداء كافي ومرضي لتبرير مواصلة النشاط. - وجود عدد مهم من المنافسين. - لدى المؤسسة حظ أقل للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.</p>	<p>غير ملائم</p>
<p>- أداء غير مرضي حالياً، لكن يمكن تحسين وضعيتها التنافسية. - إمكانية البقاء في المدى القصير، مع إمكانية تحسين وضعيتها التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل.</p>	<p>ضعيف جداً</p>

Source : K.Hamadi, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise , Op cite, P101.

***نضج المهمة:** وهو البعد الذي يبرز درجة جاذبية القطاع او الصناعة ويمر هذا البعد بعدة مراحل وهي

نفسها بالنسبة لدورة حياة المنتج او المؤسسة.

خطوات تطبيق نموذج ADL: يمر بالخطوات التالية:

***الخطوة الاولى:** تتضمن التقسيم الى مجالات نشاط استراتيجي، والتعريف بالوضع التنافسي لكل منها،

ودرجة نضجها.

***الخطوة الثانية:** تخصيص الموارد بعد تحديد موقع مجال النشاط الاستراتيجي على المصفوفة.

وحسب نموذج ADL، فإن الأنشطة على هذه المصفوفة تتميز بالخصائص التالية :

- الأنشطة في مرحلة البدء والنمو : الاستثمارات الكبيرة فيها تكون مهمة عندما تكون وضعيتها التنافسية

مسيطرة أو قوية ، وذلك لإمكانية التمويل الذاتي، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة أو هامشية

فيفضل التخلي عنها.

- الأنشطة الناضجة أو المتقدمة : عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية ، فإن هذه الأنشطة تدر موارد أكبر والخطر فيها يقل ، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة فالعائد يتراجع وبالتالي يزداد الخطر الصناعي عليه ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل 12 : الإطار العام لنموذج ADL

الوضعية التنافسية	التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
مسيطر	عائد جيد.	عائد جيد.	عائد جيد.	عائد جيد.
قوي	تدفق نقدي كبير.	تدفق نقدي كبير.	تدفق نقدي = 0	تدفق نقدي = 0
ملائم	خطر ضعيف.	خطر ضعيف.	الخطر متوسط.	الخطر متوسط.
غير ملائم	الحاجة ضعيفة للتمويل	الحاجة ضعيفة للتمويل	الحاجة إلى التمويل.	الحاجة إلى التمويل.
هامشي	عائد ضعيف	عائد ضعيف	عائد ضعيف.	عائد ضعيف.
	تدفق نقدي موجب.	تدفق نقدي موجب.	تدفق نقدي سالب.	تدفق نقدي سالب.
	خطر متوسط.	خطر متوسط.	خطر قوي.	خطر قوي.
	حاجة ضعيفة للتمويل	حاجة ضعيفة للتمويل	حاجة كبيرة للتمويل	حاجة كبيرة للتمويل

نضج النشاط

من خلال تحليل الإطار العام لنموذج ADL ، نلاحظ أن هناك أوضاعا مختلفة يمكن أن تحتلها أنشطة المؤسسة ، غير أنه يمكن تلخيصها في ثلاث حالات تقابلها ثلاث إستراتيجيات وهي :

- النمو الطبيعي : تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط ، خصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو ، وتتميز هي بوضعية تنافسية قيادية .

- النمو الإختياري (الإنقائي) : تتبع هذه الإستراتيجية من طرف الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى ضعيفة ، و الهدف منها هو الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن .

ج -الحذف : وينصح به بالنسبة للأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة ، أين يزداد الخطر وتقل المرودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

سادسا:تحليل قوى التنافس و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

المؤسسة إذا أرادت أن تحلل الفرص والتهديدات الموجهة لها، عليها أن تقيم خصائص النشاط وهذا يعد أمرا صعبا، فتحدد المنتجات البديلة لأنها تنافس بشكل مباشر منتجات المؤسسة، وتقلل من فرص المؤسسة على فرض السعر الذي تراه، فإذا رفعت المؤسسة سعر منتجاتها يتجه المستهلك إلى شراء السلع البديلة، كما تعقد مقارنات بين ما تنتجه وما تنتجه المؤسسات المنافسة.

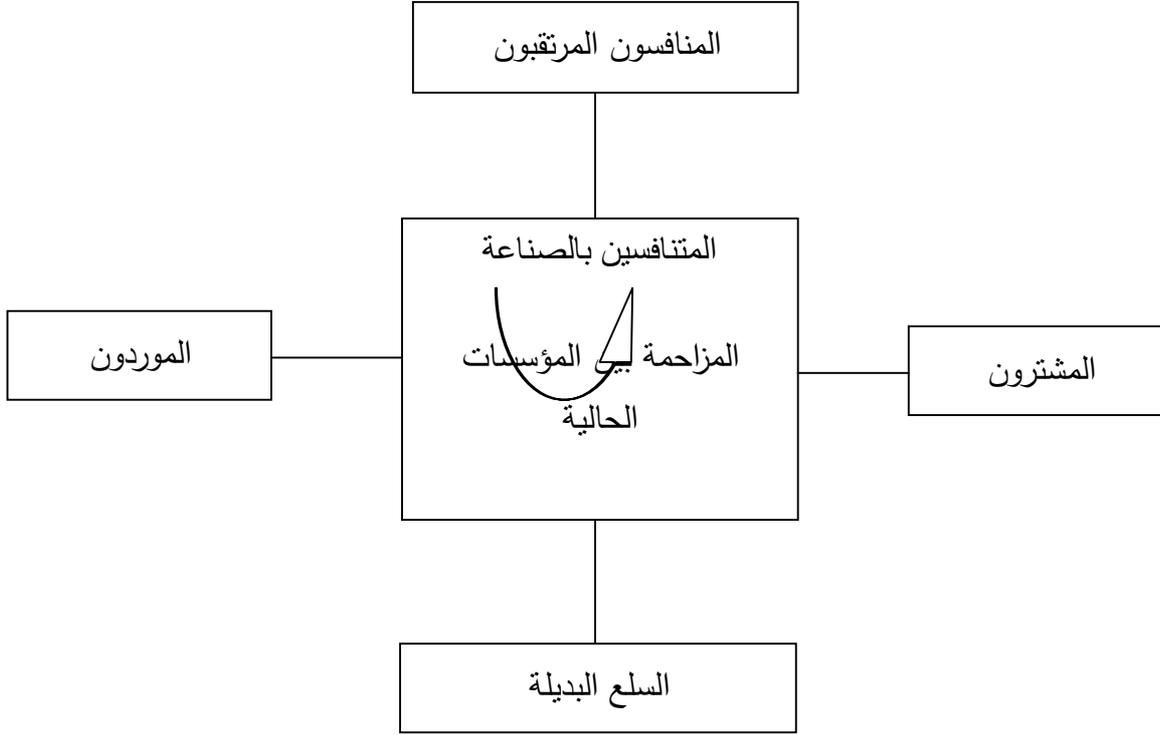
1- تحليل قوى التنافس:

1-نموذج بورتر:

يرى بورتر أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها مثل السلع الغذائية، أو الخدمات الفندقية...الخ، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية يوضحها الشكل رقم 08 ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر الخمسة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة، وكلما ازدادت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة الشركة على رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها و ضعفت مقدرتها في الحصول على أرباح أكثر¹.

¹مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 95

الشكل 13 : قوى التنافس الخمس لبورتر



Source : Porter M ,L'avantage concurrentiel,édition dunod,paris,France,1999 ;p15.

تهديد المنافسون المرتقبون : يسعى المنظمون الجدد للصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة وأن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء، وتقوية مركزها التنافسي في السوق¹.

القوى التفاوضية للموردين : يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلا ولا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تتخفض وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية² :

. عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 177.

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، مصر، د ط، 1997، ص 30

. عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.

. عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج جزءا كبيرا أو مكون من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو

استخدامها...الخ).

. تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إن فكرت في مصادر التوريد الحالية.

. مركز الصناعة الموردة للمواد والمستلزمات.

. عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.

تهديد السلع البديلة : تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية

التي تطرحها المؤسسة، فتشكل هذه المنتجات منافسة قوية، حيث في حالة توفر المنتجات البديلة فإن

المشترين قد يفضلون شراء هذه المنتجات البديلة خصوصا إذا توفرت فيها مزايا انخفاض السعر وتقارب القيمة¹.

القوة التفاوضية للمشترين : يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على

تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أن يكون المشتري قويا إذا توفرت ما يلي²:

. شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.

. كثرة عدد الموردين.

. فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

. احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

المزاحمة بين المؤسسات الحالية : تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج

بورتير لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في

السوق، كما أن استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية وتقديم المنتجات والخدمات بجودة

¹ بدر جاسم الفلكاوي، الجدوى الاقتصادية و الميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، مصر، د ط، 2001، ص 53.

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 98

عالية تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المتنافسة تحقيق أرباح عالية جدا¹.

ب- نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية :

من المهم بمكان فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة و ديناميكيات التنافس في الدول النامية، فالنموذج السابق(نموذج قوى التنافس الخمس)والذي قدمه "مايكل بورتر" بدرجة كبيرة على أسواق و صناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يمكن للمديرين في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة و ظروف المنافسة، و باستعراض نموذج القوى الخمس الذي قدمه"مايكل بورتر"فإنه يركز على :

الجدول 09 : المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر

أطراف التنافس	قوى التنافس
. المنافسين الفعليين.	. شدة المنافسة أو المزاحمة.
. المنافسين المحتملين.	. حواجز الدخول.
. السلع البديلة المحتملة.	. ضغوط الإحلال أو الاستبدال.
. الموردون.	. قوة المورد على التفاوض.
. المشترون.	. قوة المشتري على التفاوض.

المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 157

و لكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل الصناعات في الدول النامية فهناك

حاجة إلى إجراء تعديلين على النحو التالي²:

التعديل الأول : إضافة عنصر آخر و هو تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى "Méga-Force"، ففي

الدول النامية ،تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة و ديناميكيتها و ذلك باعتبارها القوة السادسة و المطلوب

إضافتها إلى نموذج "بورتر" فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد

¹زطريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي العلمية،2012، ص 107.

²نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 158

الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف، لذا يمكن لشركات صناعية ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافسية بالدول النامية.

التعديل الثاني : إضافة العوامل البيئية كما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، و الديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها: شدة المزاومة، القوة التفاوضية للمشتري و المورد، تهديد الدخول إلى السوق، و تهديد الاستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة.

2-الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة:

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي¹ :

. إستراتيجية الرائد (La stratégie de leader)

. إستراتيجية المتحدي (La stratégie de challenger)

. إستراتيجية التابع (La stratégie de suivre)

. إستراتيجية المتخصص (La stratégie de spécialiste)

. إستراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحفظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي :

¹ Philip kotler, Duboi, Op_cit, p : 262, 266

*رفع الطلب الأولي : تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.

*حماية حصة السوق : عن طريق دراسة المنافسين وتجديد المنتجات وتنويع أشكالها.

*توسيع حصة السوق : للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية وسعر معقول.

. إستراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا .

.إستراتيجية التابع :

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة ، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى وامكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة ،وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها و ولائهم لها ، وعليها أن تتابع حركات السوق و كل الظواهر والتغيرات الجديدة.

. إستراتيجية المتخصص:

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية¹:

. أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛

¹) Idem, p : 275

. أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛

. أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛

. إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

سابعا: الإستراتيجيات العامة للتنافس

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

إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين.

1. إستراتيجية القيادة في التكاليف:

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة¹. فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة².

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وترتكز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

¹فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 189

²محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 175

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

2. إستراتيجية التمايز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين¹.

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكال عدة منه² :

- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 202.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 183

- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
 - التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
 - خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).
 - شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاترلر Cartepiler لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة مثلاً).
- وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

ويرى porter ان التميز هو خلق شئ يدرك في كل صناعة على انه شئ متميز وفريد.

وتستخدم هذه الاستراتيجية في توفر الشروط التالية:

*اشتداد المنافسة

*زيادة عدد الاسواق المحيطة بالمؤسسة

*وجود طاقات انتاجية فائضة او عاطلة

*وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في انتاج منتجات متميزة او منتجات جديدة متشابهة

في ظروف انتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

3. إستراتيجية التركيز:

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. وتسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما¹:

***التركيز مع خفض التكلفة :** هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

***التركيز مع التمايز :** هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل،أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم ، وحالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 148.

ثامنا: البدائل الإستراتيجية

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال تتوجه المنظمة نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة على مستوى المنظمة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة، وسنتناول في هذا المطلب أهم البدائل الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية.

1. إستراتيجيات النمو:

ونعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي¹، ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المنظمات، والنمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع وبالتالي زيادة الأرباح.

ويمكن للمنظمة أن تنمو داخليا وخارجيا، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسيين هما² :

* كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع؛

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 234

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 167

* يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى والصعود في المنظمات كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة.

ويوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو وهما¹ :

***إستراتيجيات التركيز** : التي تشير إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه فتنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء.

***إستراتيجيات التنوع** : التي تشير إلى اعتماد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وهي عكس إستراتيجية التركيز.

2. إستراتيجية الاستقرار:

يقصد بإستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ التوزيع، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير².

وبالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي:

. رضا المنظمة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي ؛

. عدم ميل المنظمة إلي مستوى عالي من المخاطرة .

. عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ، ص 167.

² نفس المرجع، 232.

ومن بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار والأكثر إستخداما هي¹ :

***إستراتيجية التوقف** : هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليل من أنشطتها.

***إستراتيجية عدم التغير** : وفق هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد.

***إستراتيجية الربح** : تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في الوقت المتزايد وهي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات وذلك من خلال تخفيض الاستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

3. إستراتيجيات الانكماش:

الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة².

ويمكن أن نحدد أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش وهي³ :

. الظروف الاقتصادية؛

. ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

وأهم أنواع إستراتيجيات الانكماش⁴ :

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 171

² محمد أحمد عوض، مرجع سابق، 186

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 240

⁴ نفس المرجع، ص 240.

*إستراتيجية الالتفاف:بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية)عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل.

*إستراتيجية الشركة الأسيرة: يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد ويعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.

*إستراتيجية التصفية: وهي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس وهو من الخيارات الصعبة.

الخاتمة:

نستنتج أن الإستراتيجية هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث تعتمد عليها المؤسسة آخذة بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية، كما أن عملية اختيار إستراتيجية تنافسية غير سهل لكنه الطرق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية.

كما ان التسويق الاستراتيجي هو عملية منظمة متكاملة تتطلب تقارب عدة علوم من شأنها رصد كافة المتغيرات البيئية بأدق التفاصيل من اجل التعرف على الفرص المتاحة والكامنة والإعداد المسبق لاغتنامها. فلقد تطرقنا الى المصفوفات التي تسمح للمنظمة بتحديد الموقف التنافسي لنشاطها أو وحداتها الإستراتيجية وهي المصفوفات الأشهر عند الإدارة الإستراتيجية وهي مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) و مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك (McKinsey/GE) و نموذج ADEL ثم وفي الأخير قمنا بدراسة نماذج تحليل الصناعة وهو نموذج القوى الخمس لبورتر وكذلك النموذج المطور لنموذج القوى الخمس لبورتر ولاستعماله في الدول النامية وهو نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس.

وهكذا نكون قد تطرقنا لتحليل لمختلف النماذج والمصفوفات لتحليل متكامل شامل، من تحليل المؤسسة وقدراتها التنافسية وكذلك تطرقنا إلى تحليل القدرة التنافسية والوضعية التنافسية لنشاط المؤسسة ثم قمنا بطرح نماذج تحليل الصناعة وقوى التنافس.

ومن خلال تحليل المنافسة وقوى التنافس وترشيحها بدقة، تعمل المؤسسة على إيجاد ميزة تنافسية مستمرة، تمكنها من الريادة في السوق، وتستعين المؤسسة من أجل تحديد موقفها في السوق بأدوات التحليل الإستراتيجي، ويتجلى ذلك في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات S.W.O.T، وطريقة BCG و Mc Kinsey، وكذلك نماذج تحليل قوى الصناعة لبورتر وأوستن، كل هذا لأجل التحليل الإستراتيجي

للمؤسسة، وبالتالي تستطيع أن تختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء من المعلومات المتاحة من هذا التحليل.

المراجع:

1-الكتب باللغة العربية:

- أبو بكر بعيدة، التسويق و دوره في التنمية، منشورات قار يونس بنغازي، ليبيا، 1993 .
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2000.
- اياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2013.
- ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، مصر، 2002.
- صالح ع.رشيد ، إحسان د.جلاب ، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي،دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن،2008
- عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر .
- فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث كيف تنشئ الاسواق وتغزوها وتسيطر عليها ،ترجمة فيصل عبد الله، مكتبة جزيرة ، ط2، 2002.
- محمود صميدعي ،استراتيجيات التسويق " مدخل كمي و تحليلي"، دار الحامد ،للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2005.
- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 .
- أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.

- بدر جاسم الفكاوي، الجدوى الاقتصادية و الميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، مصر، د ط، 2001.
- بشير علاق، قحطاني العبدلي، إدارة التسويق، دار الزهران ، عمان ، 2007.
- بشير علاق ، قحطاني العبدلي، إدارة التسويق، دار الزهران ، عمان ، 2007.
- بشير علاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999.
- بلحيمر ابراهيم، التسويق: المفاهيم، الأنواع، المجالات، دار الخلدونية، الجزائر، 2016.
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- حميد الطائي، بشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2007.
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- زطريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي العلمية، 2012.
- زكاريا احمد غرام و اخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الصناعة، الأردن ، عمان، 2009.
- زكية مقري، نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، مصر، د ط، 1997.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت، 2002.

- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007.
- علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق "منظور تطبيقي إستراتيجي"، اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، 2001.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2011.
- محمد سعيد عبد الفتاح، ادارة التسويق، الدار الجامعية، بيروت، 1992.
- محمد عبد الله عبد الرحيم ، التسويق المعاصر، كلية التجارة -جامعة القاهرة- ، القاهرة، 1988.
- محمد لصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009.
- محمود صميدعي، ردينة عثمان يوسف ،التسويق الاعلامي، مدخل استراتيجيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، 2004.
- معراج هواري، أحمد أمجدل،التسويق المصرفي- مدخل تحليلي إستراتيجي - ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- معراج هواري، أحمد أمجدل،التسويق المصرفي- مدخل تحليلي إستراتيجي = ،دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- منير نوري،التسويق "مدخل المعلومات و الاستراتيجيات"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

-نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

-ناصر دادي عدون ، "الإدارة و التخطيط الإستراتيجي" ،ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.

-ناصر دادي عدون، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

-نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدارا للكتاب العالمي للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2009.

-يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر ابراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.

2-المذكرات:

- نهار خالد بن الوليد، واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة

لمجموعة من المؤسسات الجزائرية-، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

والعلوم التجارية، تخصص العلوم التجارية، جامعة وهران 2، 2018/2019، ص ص 119-121.

-أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة: حالة الشركة الوطنية للتبغ والكبريت SNTA،

رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 1998.

3- المطبوعات:

- مزوغ عادل، مطبوعة محاضرات في التسويق الاستراتيجي، جامعة لونيبي علي - البلدية 2، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، نوفمبر. 2015.

4-مقالات على موقع الانترنت:

-احمد السيد الكردي،مفهوم وخصائص التسويق الاستراتيجي، نفس المرجع السابق،متوفر على الموقع:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/212458>، تاريخ الاطلاع:2019/01/13،
على الساعة09:00.

-احمد السيد الكردي،مفهوم وخصائص التسويق الاستراتيجي،متوفر على الموقع:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/212458>، تاريخ الاطلاع:2019/01/13،
على الساعة09:00.

-عنان يونس المبيضين، متوفر على الموقع:
https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9، تاريخ الاطلاع:2019/01/13، على
الساعة:20:25.

5-الملتقيات:

-حسين أ شريط، نبيلة ميمون، القرارات الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية،جامعة محمد بوضياف ، الجزائر،2009.

Livres :

- J.Lendrevie et J.lévy et D.Lindon, mercator, dolloz, France 7e édition , 2005
- Med seghir djilti , comprendre le marketing, Edition Berti, Algérie, 1990.
- theodore leuvritt, l'esprit marketing, Editions d'organisation, paris, 1972
- Bojin et schoettl : les outils de la stratigie, editions d'organisation,paris,France,2005.

- Christian Marmuse, **politique générale (Langages, intelligence, modèles et choix stratégique)** , édition Economica, Paris, 1992 .
- D . Billon, JM Tardieux, **Les nouvelle techniques du marketing**, Ed TOP, Paris, 1998.
- ̄demeure claude, **marketing : concepts clé**,2^e édition , édition Dallouz , Paris, 1999
- H.Mintezberg, **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, Edition Dunod, Paris, France, 1994.
- J.C Trondeau et P.lorino, **De la stratégie aux processus stratégique**, Revue Française de Gestion, N117, Paris, 1998.
- Johnson, G., & Scholes ,K, **Exploring Corporate Strategy Text & Cases**, 3rd ed., New York,1993.
- K.Hamadi, **Comment diagnostiquer et redresser une entreprise** , Edition Collection entreprise, Alger, Algérie, 1995.
- Khelifati nour, **Introduction a l'organisation et en diagnostic de l'entreprise**, Berti édition, Paris, 1999..
- L. Maruani, **le marketing de A à Z**, Top édition ,Paris, 1991
- Mark vendercammen et all, **Marketing**, édition Debook, Bruxelles, 2002
- Michel Marchesnay, **Management stratégique**, Edition Chihab, Alger, 1997.
- ̄P.Amerien et BARCZYK D , EVRARD R , ROCHARD F , SIBAUD B , WEBER P, **'marketing : stratégies et pratique '** Nathan, France, 1996
- ̄Philip Kotler ,bernard dubois ,Kevin lane, Delphine manceau, **'marketing management'**, 12 eme edition, Pearson Education France,paris, 2006
- Porter M ,**L'avantage concurrentiel**,édition dunod,paris,France,1999 .
- son ecrivain, McKinsey, **Conseil en management**, L'essentiel du management, N^o42, Aut 1998.
- ̄Yves Chirouze , **Le Markting**, tome 1 , OPU, Alger, 1990

Site :

<https://www.arageek.com/2015/05/06/5-steps-to-make-strategic-marketing-plan.html>