



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مطبوعة دروس في مقياس

التسويق الاستراتيجي

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تسويق

اعداد الدكتور/ جريبي السبت

2018-2017

مقدمة

يلعب التسويق دورا هاما في العملية الإستراتيجية للمؤسسة فهو الموجه لها، بحيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، فهو المصدر للمعلومات الضرورية لإعداد الخطط الإستراتيجية كما أنه يضمن المبادئ المنهجية القيادية، فمبدأ التسويق يفترض توجيه استراتيجيات المؤسسة نحو تلبية حاجات المجموعات الأهم من المستهلكين، أيضا نجد أن إستراتيجية المؤسسة تستخدم مفاهيم كثيرة من التسويق: حصة السوق، تطور السوق، إشباع حاجات الزبائن، ولاء الزبائن، التميز والجودة وبذلك فإن الإستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة والإستراتيجية التسويقية تتطابقان في كثير من الأشياء. ولهذا فإن وضع إستراتيجية تسويقية فعالة يعتبر الضمانة الأكيدة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات.

وبناء عليه، تأتي هذه المطبوعة لتقدم مجموعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي لتستوفي متطلبات دراسة هذا المقياس وفق البرنامج الوزاري المعتمد لطلبة السنة الثالثة تخصص تسويق، بحيث نحاول من خلال هذه المطبوعة أن نحقق جملة من الاهداف التعليمية للطلبة منها:

- التعرف على الدور الاستراتيجي للتسويق في نجاح منظمات الاعمال المعاصرة.
- التعرف على مكانة التسويق في العملية الاستراتيجية في منظمات الاعمال؛
- الالمام و التحكم في عملية الادارة الاستراتيجية في المؤسسة؛
- التحكم في عملية تحديد الرسالة والاهداف الاستراتيجية وتحديد مجالات نشاط منظمات الاعمال.
- التحكم في عملية تحليل وتشخيص البيئة التسويقية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- الامام بأهم القرارات الاستراتيجية التسويقية والتحكم في عمليات التجزئة والاستهداف التسويقي والتموقع في الاسواق؛
- التعرف على أهم أنواع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية ؛
- التعرف على أهم استراتيجيات المزيج التسويقي التي تساعد المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها التسويقية.

وبغية تحقيق هذه الاهداف التعليمية تضمنت المطبوعة الفصول التالية:

- الفصل الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية وارتباطها بالتسويق؛
- الفصل الثاني: مفهوم و اسس التسويق الاستراتيجي ؛
- الفصل الثالث: رسالة المؤسسة وتحديد مجال النشاط؛
- الفصل الرابع: تحليل البيئة الخارجية والداخلية؛
- الفصل الخامس: التسويق المستهدف، تجزئة السوق، والتموقع؛
- الفصل السادس: أنواع الاستراتيجيات التنافسية التسويقية؛
- الفصل السابع: استراتيجيات المزيج التسويقي .

الفصل الأول

مفهوم الادارة الاستراتيجية وارتباطها بالتسويق

I. مفهوم الإستراتيجية:

يرجع الفضل في ظهور ورواج مفهوم الإستراتيجية إلى العلوم العسكرية، بحيث استخدمت الإستراتيجية منذ قرون في العمليات الحربية، وهذا المفهوم يوناني الأصل مشتق من كلمة strategos وهي كلمة مركبة من stratos وتعني الجيش ، و agos وتعني القيادة، أي الكيفية التي يستعمل بها القائد الظروف المحيطة به من اجل تحقيق النصر في الحرب. حسب Napoléon الإستراتيجية هي علم (فن) مواجهة العدو باستخدام القوى العسكرية.

وبالرغم من انتقالها المتأخر إلى المؤسسات ودنيا الأعمال على يد الأمريكيين في بداية الستينات، خاصة بعد كتابي «Strategy and Structure» A. chandler سنة 1962 وكتاب Igor Ansoff «Corporate Strategy» سنة 1965. فإنه أصبح من أكثر الألفاظ تداولاً في أوساط المال والأعمال والأكاديميين والممارسين في جميع أنحاء العالم.

ولأهميته ظهرت مدارس وتيارات فكرية عديدة لكل منها أفكار وتوجهات معينة، ويمكن تناول بعض أهم التعاريف:

حسب Chandler: هي تحديد الأهداف و الغايات الطويلة المدى للمؤسسة، اختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

أما بالنسبة لـ Mintzberg 1979: الإستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.

أما بالنسبة تريجور و زيمرمان الإستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل ، وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، فهي الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات، الأسواق، القدرات الهامة، والنمو والعائد، وتخصيص الموارد في المنظمة.

و يعرفها Porter على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون. وفي نفس هذا الاتجاه يعرفها J.Kay بأنها مجموعة من تقنيات تحليلية التي تسمح بفهم وتوجيه تموقع المؤسسة في السوق.

كما تعرف الإستراتيجية بأنها توجيه أعمال المنظمة على المدى البعيد، تقوم على اكتشاف ميزة تنافسية بفضل إعادة تشكيل موارد المنظمة في محيط متغير، حتى تستجيب لحاجات السوق وتوقعات مختلف الأطراف الفاعلة (ملاك، عمال، زبائن...).

ومنه فان الإستراتيجية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة فانه لا بد من إجراء التغييرات الإستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق و المواءمة بين أهداف وغايات المنظمة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة و التحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

حسب Serieux فإن الإستراتيجية تمر بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في:

-المرحلة الأولى: وتتعلق بالإجابة على الأسئلة التالية:

*من نحن؟: تحليل المنظمة: الموارد، الهياكل، الأفراد، المعدات،...

*أين نحن؟: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة: السوق، الزبائن، الموردین، المنافسة،...

*أين نريد الوصول؟: الأهداف والغايات.

-المرحلة الثانية: اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

-المرحلة الثالثة: الاستراتيجيات المختارة يتم ترجمتها إلى أهداف كمية وبرنامج توقعية تبين العمل المطلوب.

بصفة عامة يمكن إبراز أهم العناصر الأساسية التي تبرز في تعريف الإستراتيجية:

- الإستراتيجية هي اختيار توجه على المدى البعيد لمجموع المؤسسة.
- الإستراتيجية تحدد أهداف ورسالة المؤسسة لمرحلة طويلة المدى.
- الإستراتيجية تحدد الوسائل المخصصة لبلوغ الأهداف المحددة.
- الإستراتيجية هي من أجل الاستجابة لتغيرات المحيط.
- من أجل البحث عن تنافسية بالتكاليف و خارج التكاليف بطريقة أصلية.
- من أجل البحث عن التمييز عن باقي الشركاء.
- من أجل أن تتطور و تنمو المؤسسة.

II- الإدارة الإستراتيجية**1- مفهوم الادارة الاستراتيجية:**

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولقد ازدادت أهمية الإدارة الإستراتيجية في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق بصفة عامة، وعدم ثبات واستقرار بيئة المنظمة

فالإدارة الإستراتيجية بمختلف مداخلها تعد إطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة وبيئتها بما ينعكس إيجابا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة السيرورات والعمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها أن تحدد التوجهات التخطيطية طويل الأجل، وكذلك أداء المنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة.

فالإدارة الإستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابلية المنظمة (القوة/الضعف) والبيئة الخارجية (فرص/ التهديدات) من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

إذن الإدارة الإستراتيجية تهتم بوضع الاستراتيجيات وتنفيذها في المؤسسة، إن النشاطات والاختيارات التي تتضافر لتحقيق هذا المسعى تدخل ضمن ما يسمى التسيير الاستراتيجي، هذا الأخير يعنى بعلاقة المؤسسة بالمحيط ، بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، تكوينها وتنفيذها، فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقويمها، كذلك يعنى بالتحويلات التي تحدثها في الهياكل والنظم بما يمكن المؤسسة من بلوغ وتحقيق أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي تم توظيفها في صياغة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي وتحقيق تلاءم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية.

يمكن إبراز أهم أنشطة التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية (التسيير الاستراتيجي) في المراحل

التالية:

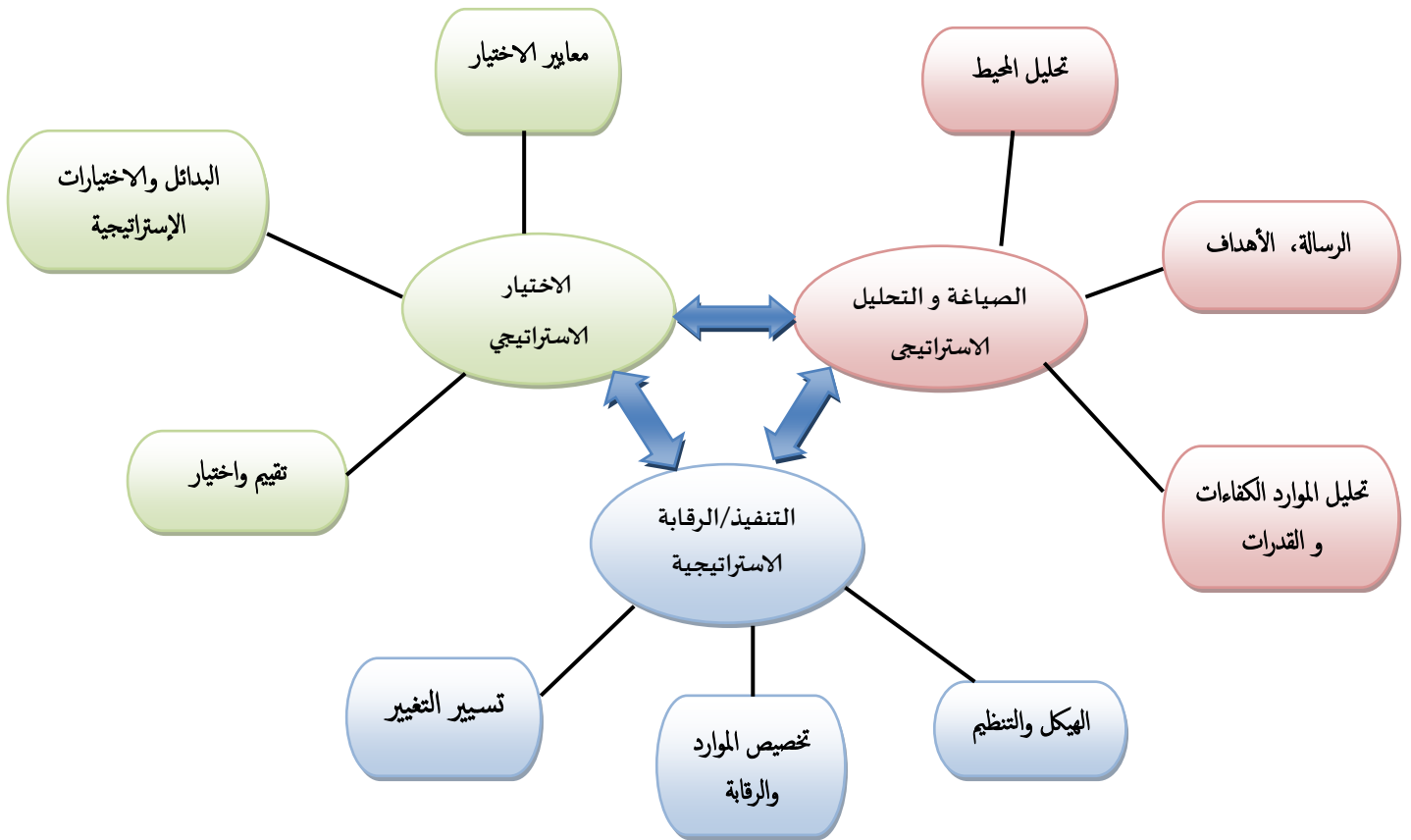
- 1- تحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
- 2- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد عناصر القوة والضعف.

- 3- تحليل البيئة الخارجية وتتبع وتصور تطوراتها المستقبلية (فرص/تهديدات).
- 4- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 5- وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المؤسسة المختلفة: تسويق، إنتاج، موارد بشرية...
- 6- تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 7- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء.
- 8- تسيير التغيير الاستراتيجي.

إذن الإدارة الإستراتيجية لا تعني فقط صياغة الاستراتيجيات (توجهات مستقبلية) و اختيار أحسن البدائل لكن أيضا بتنفيذ و تجسيد هذه الاستراتيجيات في الميدان.

ويمكن تلخيص مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية في الشكل:

الشكل (1): مكونات عملية الادارة الاستراتيجية



Source Johnson .G et Scholes .H : *Stratégique*. Édition française dirigée par Fréry .Edition Publi-Union Paris, 2000.

2- علاقة الادارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي:

كان الاهتمام الكبير بالتخطيط الاستراتيجي سبب في إهمال عملية تنفيذ الاستراتيجية لتظهر ما يسمى بالادارة الاستراتيجية كنتيجة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه ليشمل مختلف جوانب المؤسسة من تنفيذ ورقابة، ومن جهة اخرى أصبح عنصر مهم من عناصرها وليس الادارة الاستراتيجية ذاتها.

فالتخطيط الاستراتيجي يتم على مستوى الادارة العليا ويركز على الاهداف العامة، أما الادارة الاستراتيجية فتشمل كل المؤسسة، فههي بذلك تعد أكثر شمولية من التخطيط الاستراتيجي و الذي يعد أحد عناصرها إضافة الى التنفيذ والرقابة على الاستراتيجية، وهو ما يوضحه الجدول (1) الموالي:

الجدول (1):العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية

التحليل البيئي	صياغة	تنفيذ	الرقابة
	الاستراتيجية	الاستراتيجية	الاستراتيجية
التخطيط الاستراتيجي			
الادارة الاستراتيجية			

Source: Hunger J. David, Wheelen Thomas, 1997 Strategic Management, 6th ed. An Imprint of Addison Wesley Leugwen, New York, USA, p. 09

من الجدول نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد المكونات الأساسية للادارة الاستراتيجية، فهو يتجه باتجاه بناء استراتيجيات محددة تهدف الى استغلال موارد المؤسسة في ظل تهديدات المحيط الخارجي وصولاً لإنجاز أهداف المؤسسة.

فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية ، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة.

وهو عملية تحليلية ذهنية لاختيار الوضع المستقبلي للمؤسسة، تبعا للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي ومدى تكيف المؤسسة معها، وهو عملية لا تنشأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة وتحليل المحيط (الداخلي والخارجي) وتحديد الاهداف و تطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها و اختيار الانسب منها للمؤسسة، وهذا المفهوم يتضمن العناصر التالية:

• هو عنصر أساسي من عناصر الادارة الاستراتيجية، يهدف الى إدارة موارد المنظمة وتطوير الميزة التنافسية؛

• عملية مستقبلية تهدف الى تحقيق انتقال منظم من وضعية حالية الى وضعية مستقبلية مرغوبة.

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

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل: وهي تهتم بإدارة حافظة أنشطة المؤسسة ، على اعتبار أن المؤسسة تتشكل من من عدة وحدات أو مؤسسات فرعية، تتعلق بالقرارات الإستراتيجية التي تؤخذ على أعلى مستوى (مجلس الإدارة والمساهمين) ، وتتلخص أهداف الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة في الإجابة عن الأسئلة ماهي المجالات أو الأنشطة التي يجب أن تدخلها المؤسسة لتحقيق ربحيتها على المدى الطويل أو التي يجب أن تتخلى عنها؟ وماهي الاستراتيجيات التطوير والنمو المناسبة؟، تحديد خصائص رؤية وفلسفة و الرسالة الأساسية للمنظمة، وبالتالي هي تحدد الإطار العام للمناورات الإستراتيجية على مستوى كل وحدة اعمال. -تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية وكيفية توزيع الموارد بينها.

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (الإستراتيجية التنافسية): وهي إدارة الوحدات حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات على الأسئلة الآتية: ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم وحدة الأعمال الإستراتيجية بتقديمها إلى الأسواق؟ من هم المستهلكون أو المشترون الصناعيون الرئيسيون لمنتجات الوحدة؟ كيف يمكن لوحدة الأعمال الإستراتيجية مواجهة المنافسة؟ كيف يمكن لوحدة الأعمال الإستراتيجية الالتزام بفلسفة المنظمة والمساهمة في تحقيق أغراضها؟

- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية: التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية،...، لذلك يجب أن تكون للمنظمة استراتيجيات واضحة لهذه الوظائف (خطة إستراتيجية للتسويق، خطة إستراتيجية للإنتاج،...) تكون كترجمة لتطبيق الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

-III- مكانة التسويق في عملية الادارة الاستراتيجية

لم تنشأ المكانة الاستراتيجية للتسويق بشكل عشوائي، إنما أجبرت البيئة الصعبة الادارة على تطوير خطط استراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد، وقد كان التركيز في الأول على المالية، و بالطبع أدركت الادارة أن التسويق كان مطلوبا ولكن ليس ضروريا، فمثلا أكد التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي والارباح وعلى الاستثمارات التي يجب أن تدرس انطلاقا من الحصة السوقية التي كانت من المفروض ثابتة، ولكن مع مرور الوقت وازدياد حدة المنافسة و اضطرابات البيئة أصبحت الحصة السوقية التي هي النتيجة بدلا من السبب، وتركز الاهتمام بها لتحقيق هدف التدفق النقدي، كان هذا في بداية السبعينات أما الآن بدأت المنظمات تدرك أنه توجد حلقة مفقودة في عملية التسيير، هذه الحلقة تتمثل في وظيفة التسويق، فبدون ربط التسيير الاستراتيجي بشكل مناسب مع هذه الوظيفة يصبح عملية جامدة.

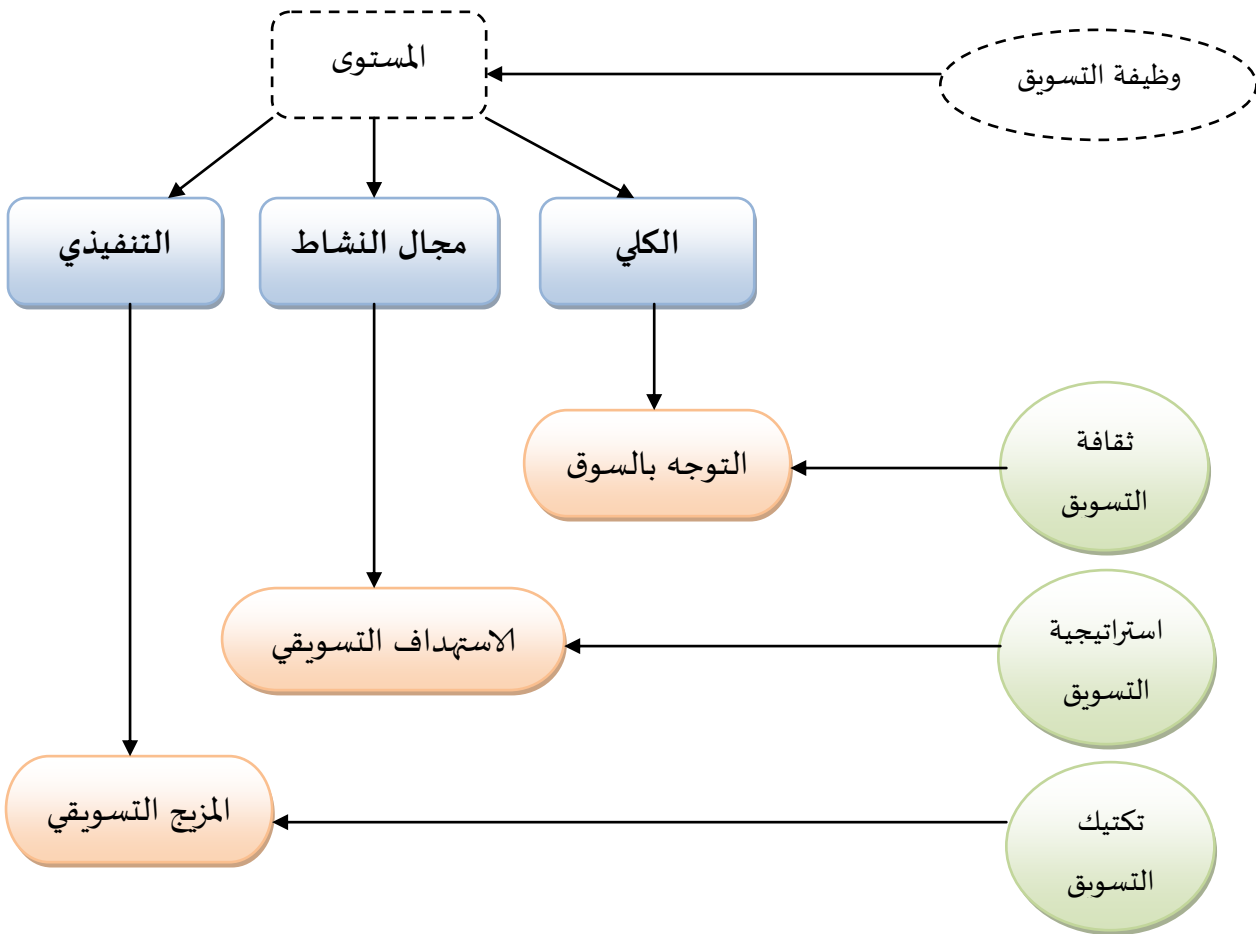
إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فان الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي بما يحويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرة و إلى تفكير أشمل ضرورة ملحة، إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضا أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد وتوجيه أنشطة المؤسسة وهياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

إن تفكير المؤسسة التي تتبنى المفهوم التسويقي لا بد وأنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولكن كيف تحدد المؤسسة اهتمامات المستهلكين؟ إن هذا ما يقوم به التسويق الإستراتيجي من خلال مهمته وهي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة تابعا ومنبثقا من طلب السوق فهو ينطلق أولا من تحليل حاجات

الأفراد والمنظمات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق، من أجل تحديد كل الثنائيات المتطابقة منتج/سوق، بمعنى آخر تحديد القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين و المرتقبين على أساس اختلاف و تنوع رغباتهم و العمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات، إن توجه المؤسسة نحو التسويق الإستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للبيئة التسويقية للمؤسسة بما فيها من مستهلكين و منافسين...الخ.

إن مهمة التسويق في المؤسسة تبرز على ثلاث مستويات مختلفة، على المستوى الكلي (corporate) على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي (SBU)، و على المستوى (التنفيذي)، ولذا ينبغي علينا تبعا لذلك التفرقة بين الأبعاد المختلفة للتسويق و التي تجد موقفها في المستويات السابقة، التسويق كثافة و فلسفة، التسويق كإستراتيجية، و التسويق كنشاط تكتيكي (ميداني)، كما يلخص الشكل (2) الموالي:

الشكل (2) مهمة التسويق في المؤسسة



➤ **ثقافة و فلسفة التسويق :** ويتعلق الأمر هنا بالقيمة الأساسية للتسويق و التي تتمثل في نظرته للمستهلك أو الزبون على أنه مصدر وجود وبقاء المؤسسة (وهذا ما يعنيه المفهوم التسويقي)، إن المدخل لتحقيق التنفيذ الناجح للمفهوم التسويقي إنما يتمثل في اتجاه إيجابي لدى الإدارة العليا وكما يقول أحد المديرين التنفيذيين لبنك أمريكي " إن التسويق يبدأ من الإدارة العليا ،فهي وحدها التي يمكن أن توفر المناخ و النظام و القيادة اللازمة لإيجاد برنامج تسويقي ناجح، غير أن ذلك لا يعني إطلاقاً أن مسؤولي التسويق يجب أن يحتلوا المناصب الرئيسية في المؤسسة أو أن يكون المدير العام متخصصاً في التسويق، إنما يجب أن تكون هذه الإدارة العليا موجهة بالمستهلك وهذا هو دور مسؤولي التسويق الذين يقفون في موقف الدفاع عن رغبات المستهلك و توجيه المؤسسة بمجموعها لخدمة أسواقها المستهدفة.

➤ **إستراتيجية التسويق :** إن بناء أي إستراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق: التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع، إن هذه الأنشطة تجد مكانها على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي من خلال تحديد الثنائيات منتوج /سوق والتي تمثل فرصاً للمؤسسة يمكن استغلالها إن هذه الأنشطة تندرج ضمن الإستراتيجية العامة لمجال النشاط و للمؤسسة ككل.

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

إن مهمة التسويق إذا لا تنحصر فقط في إدارة وظيفة التسويق لوحدها، ولكنها تشمل مختلف

المستويات في نشاط المؤسسة.

الفصل الثاني

مفهوم وأسس التسويق الاستراتيجي

I- تعريف التسويق الاستراتيجي

يعريف التسويق الاستراتيجي بأنه كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك والمباشر بالسوق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الإستراتيجية كل على حدا.

كما يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة التميز بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل للزبائن، باستغلال جيد لإمكانيات المنظمة من أجل بلوغ الاهداف التسويقية المحددة، تجزئة السوق، تحديد موقع في السوق، التنبؤ بحجم السوق واكتساب حصة سوقية. فهو يعمل على وضع إستراتيجية تسويقية والتي تندرج ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.

فالتسويق الاستراتيجي هو نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الامكانيات المتاحة لها من أجل ايجاد ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تنفرد بخدمة أفضل للمستهلكين وتستغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية، وبالتالي السيطرة على جزء من السوق.

كما يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه يعمل على تحليل حاجات كل من المؤسسات والافراد، كما يعمل على متابعة نمو السوق وتحديد ميادين الاعمال الاستراتيجية، ومتابعة النمو في الاسواق الحالية و المتوقعة، كما يعمل على التوجيه السليم لطرح المنتجات ويختار الاستراتيجية التسويقية المناسبة من أجل غزو الاسواق.

و يتضمن التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الاسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، كما يتضمن تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة لكل وحدة عمل داخل المؤسسة والاشراف على تنفيذها، بالاضافة الى إدارة مختلف استراتيجيات الاحلال التسويقي بهدف اشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الاسواق المستهدفة.

II- جوهر التسويق الاستراتيجي

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

- توجيه استراتيجيات الشركة نحو تلبية حاجات المجموعات الأهم من المستهلكين، بحيث أن حاجات الزبائن تمثل المهمة الرئيسية للمنظمة؛
- تحديد الكيفية التي سيتم اتباعها من أجل تحقيق اشباع لتلك الحاجات ، وهي مسؤولية كل وظائف المنظمة وليس التسويق فقط؛
- تحقيق أهداف المنظمة يكون على أساس اشباع الحاجات والرغبات في السوق المستهدفة؛
- تحديد استراتيجيات الوظائف الأخرى للمنظمة من انتاج تمويل وموارد بشرية يتوقف على قرارات التخطيط الاستراتيجي للتسويق بما يساهم ويضمن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ومن ثم التكامل بين جميع أنشطة المشروع؛

إن التسويق الاستراتيجي يوضع في الموقع الوسطي بين المفاهيم الأكثر تأسيسا مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter و الاطار التسويقي لـ Kotler، إن اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن ادارة التسويق في المنظمات من التوجه نحو السوق و التي تتضمن المعلومات عن المنافسين و الزبون لصياغة الاستراتيجية وقيادة المنظمة للعمليات و الاجراءات التنفيذية. إن هذه الحاجات تساعد على تطوير الاستراتيجية التسويقية التي تقابل هذه الحاجات و الرغبات، وكذلك تطوير الأدوات الاستراتيجية اللازمة لذلك ومنه فإن جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يتحدد في:

- قيادة السوق؛
- التوجه بالزبون؛
- خلق الميزة التنافسية؛
- تعظيم القيمة للزبون؛
- صياغة استراتيجية تسويقية مبتكرة وفاعلة؛
- الابداع في التنفيذ والاداء؛

● خلق فرص التسويقية للمنظمة؛

● تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.

إن التسويق الاستراتيجي يركز على القيمة العالية للزبون بإعتباره أحد أركان التسويق الحديث، لذلك

فإن مجال التسويق الاستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن :

● تقديم القيمة؛

● الاخبار عن القيمة؛

● تسليم القيمة؛

● الخدمات.

وبالتالي فإن التسويق أصبح له دور استراتيجي في قدرة المؤسسة على خلق وتسليم القيمة

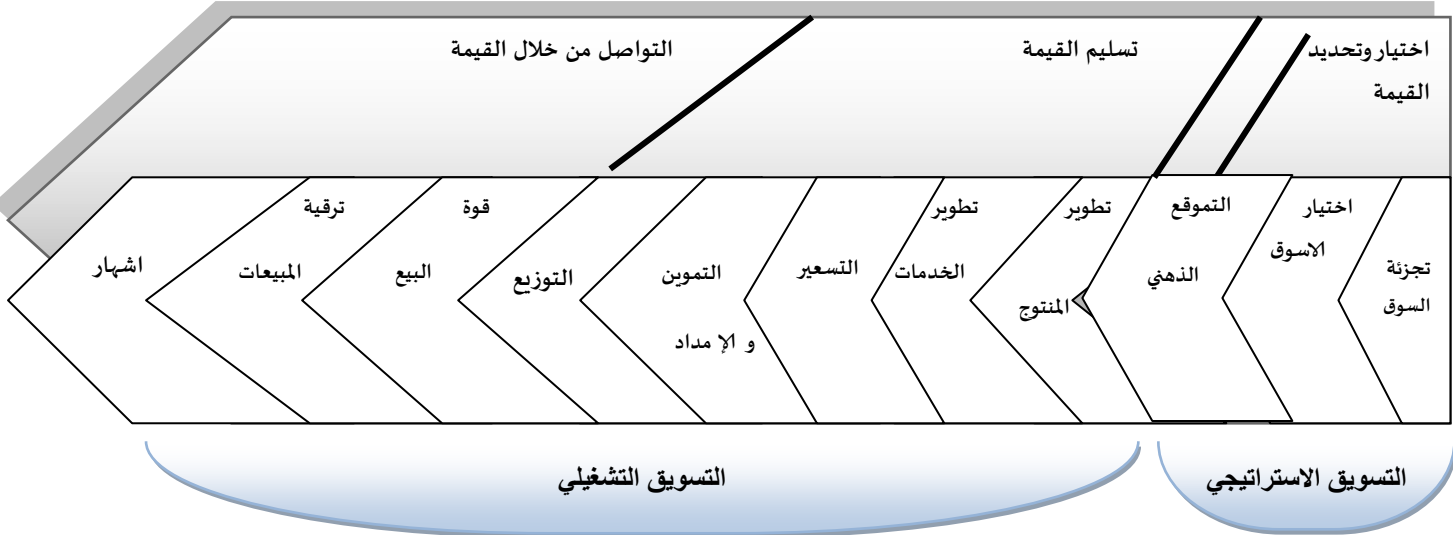
لزيائنها واسواقها، و الشكل (3) يوضح المفهوم الحديث لعملية خلق القيمة ودور التسويق في هذه العملية.

الشكل (3) خلق القيمة بين النظرة التقليدية والحديثة

المفهوم التقليدي لخلق القيمة



المفهوم الحديث لخلق القيمة



إن نجاح المنظمات يستند على معرفة واكتشاف موقع القيمة، وإن تحديد موقع القيمة يعتبر الأساس في تحديد القرارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة لكي تضمن مشاركة كل شخص فيها لتسليم القيمة، بهذا الصدد يقترح Doyle بأن التسويق الاستراتيجي يمثل عملية الإدارة التي ترغب بزيادة العائدات إلى حملة الأسهم بخلق ميزة تنافسية من خلال التزويد القيم والاتصال والتسليم إلى الزبائن، من أجل بناء علاقات طويلة الأمد معهم بما يمكن من تحديد الأهداف التسويقية بشكل واضح، والتي على ضوءها تتم صياغة الاستراتيجيات اللازمة لاختيار الزبون الصحيح وبناء علاقات متينة معه مبنية على الثقة مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وأخيراً وضع المعايير اللازمة لمستوى الأداء المطلوب.

إن النظرة التسويقية الاستراتيجية تعكس نظرة متكاملة مستندة الى البحث و التطوير و الابداع في تحديد حاجات الزبون من خلال دراسة وفهم الأسواق للوصول إلى جهد متكامل لإرضاء الزبون و انجاز أهداف المنظمة.

-III- مضامين التسويق الاستراتيجي:

إن الهدف الاساسي للتسويق الاستراتيجي هو تحسين أداء المنظمة من خلال تطوير طرق التسويق وجعل إشباع ورضا الزبون كمفتاح يجب أن تبنى عليهما استراتيجية التسويق الفعالة، إن التسويق الاستراتيجي يمثل العمليات التي تتبع من قبل المنظمات بهدف الاداء المحصن بالتعلم من الممارسات الناجحة في الاقسام المختلفة داخل المنظمة و المنافسين الذين يعملون في نفس بيئة العمل أو في بيئات عمل مختلفة ولكن أعمالهم لها علاقة بطريقة أو بأخرى بعمل المنظمة.

إن التسويق الاستراتيجي يحمل تصورات مأخوذة من الفكر الاستراتيجي للادارة الاستراتيجية ولكن بتأطير ومضمون تصورات الادارة التسويقية لما تريد أن تصبح عليه في المستقبل.

إن أهم مضامين الاساسية للتسويق الاستراتيجي يمكن أيجازها بما يلي:

1- تعظيم قيمة الزبائن: ويتم ذلك من خلال الدراسة المعمقة لحاجات و رغبات الزبائن في مختلف الاسواق التي تعمل بها المنظمة، ومحاولة ترجمة ذلك لمنتجات ذات جودة عالية تحقق ما يطمح اليه هذا الزبون وبالتالي يحقق له الرضا و ثم الولاء، وبالتالي فإن تعظيم قيمة الزبون يتطلب الدراسة المعمقة للزبائن وفهمهم جيدا، و تطوير نظرة استراتيجية لدورة حياة الزبون (الفوز بالزبون، استثمار الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تحول الزبون)، تكوين توجه استراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبون.

2- استراتيجية التوجه بالسوق: إن أحد مضامين التسويق الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية الموجهة الى السوق والتي تهدف المنظمة من خلالها لتزويد قيم عالية للمستهلكين.

3- التوجه طويل المدى: تمتلك عادة قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى، و بتعبير أوضح يعد التسويق الاستراتيجي التزاما وليس عملا، فمثلا لا يكون القرار التسويقي الاستراتيجي ببساطة مسألة توفير (تزويد) وتسليم فوري الى زبون مفضل ولكون مسألة تقديم خدمات تسليم على مدار الساعة الى كل الزبائن بالطريقة نفسها. و يتطلب التوجه طويل المدى للتسويق الاستراتيجي اهتمام أكبر بالبيئة، فالتغيرات البيئية المحتملة في الفترات الطويلة أكثر

من الفترات القصيرة، بمعنى آخر في الفترات القصيرة يمكن أن يفترض المرء بأن البيئة ستبقى مستقرة ولكن ذلك ليس محتملا إطلاقا في الفترات الطويلة.

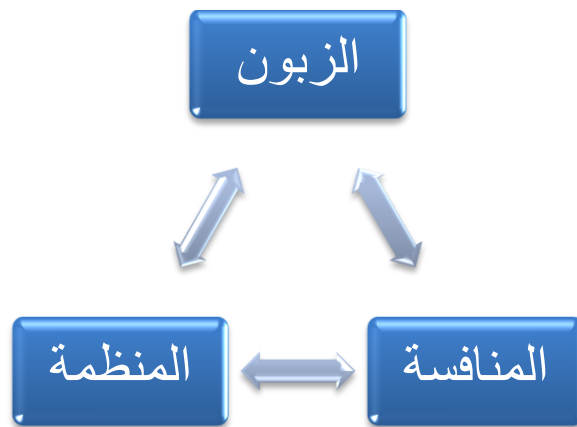
-IV مثلث التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الاستراتيجي لا بد وأن يركز على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية المعروفة (3Cs)، الزبون (Customer) المنافسة (Competition) و الشركة (Corporation)، فاستراتيجيات التسويق تركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة أن تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيائنها، لذلك فإن الإستراتيجية التسويقية الجيدة تتضمن:

- التعرف الجيد على حاجات الزبائن وتحديد الأسواق بشكل واضح ودقيق.
- التعرف على ديناميكية السوق وقوى المنافسة
- التعرف الجيد على قدرات وكفاءات المنظمة واستغلالها في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة عليا للزبائن ومتميزة عن المنافسين ، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات وتعقيدات بيئة النشاط والأسواق.

إن عوامل النجاح الأساسية والرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية عند جمع هذه العوامل الثلاث معا والتي تشكل الـ 3Cs الاستراتيجية التي تمثل مثلث التسويق الاستراتيجي التي يوضحها الشكل (4).

الشكل (4) مثلث التسويق الاستراتيجي



فإذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات وأهداف المنظمة سيؤدي ذلك إلى أن تكون قابلية النمو طويل الامد للمنظمة في خطر. ويعتبر التوافق و الملاءمة الايجابية (التامة) لاحتياجات و الاهداف لكلى الطرفين مطلوبين من أجل علاقة جيدة ومستمرة ولكن مثل هذه الملاءمة نسبية، وإذا

كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فإن المنظمة تفقد تميزها بمرور الوقت، بمعنى آخر عندما يكون مدخل المنظمة للزبون مشابه مدخل المنافسة فإن الزبون لن يستطيع التمييز بينهما ، كما أنه يمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضي الزبون وليس المنظمة.

إذن الاستراتيجية الجيدة هي كمعادلة للعناصر الثلاثة الرئيسية 3C_s لتستطيع المنظمة تمييز نفسها بشكل ايجابي عن منافسها، وذلك باستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لديها بشكل مناسب نسبيا لتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي محدد، وإن اعتماد عناصر 3C_s الاستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل استراتيجية تسويقية مبنية على ثلاث قرارات رئيسية هي:

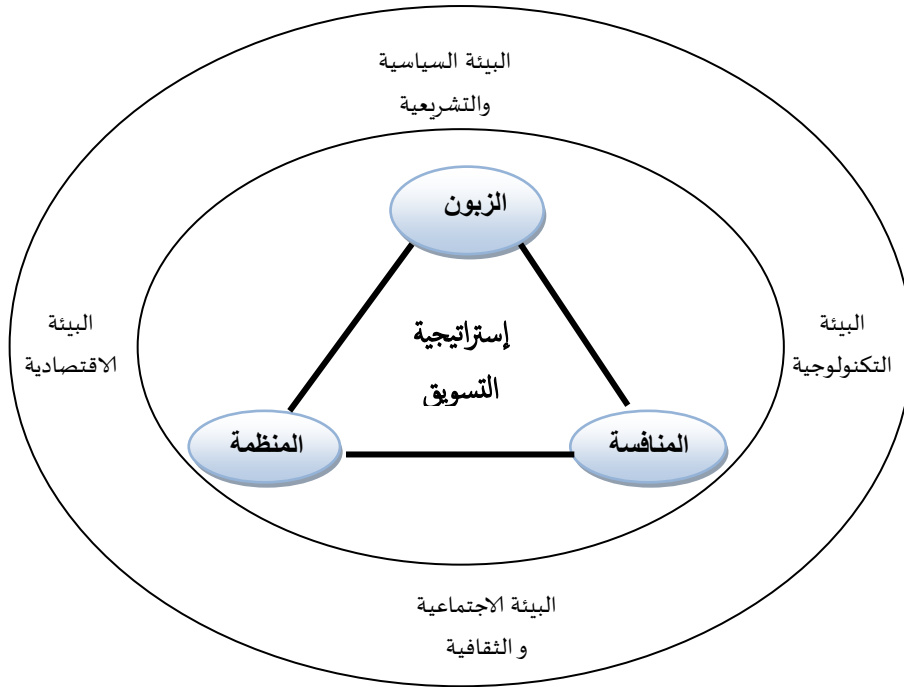
- أين تنافس: مكان التنافس: أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفه منه)؛
- متى تنافس: وقت التنافس: أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المنظمة الاولى في السوق أو تنتظر لحين يثبت الطلب الاساسي)؛
- كيف تنافس: كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجات الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج).

-V صياغة الاستراتيجية التسويقية

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

وإن العناصر التي تمثل مفتاحا للعناصر المؤثرة على تشكيل وصياغة استراتيجية التسويق قد حددت بدقة في الشكل الموضح أدناه

الشكل (5) مفتاح صياغة الاستراتيجية التسويقية



المصدر: الصمبدي جاسم محمود، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الاردن 2011، ص 38.

إن دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي يتضح من خلال مختلف مستويات الإستراتيجية. فعلى مستوى المنظمة يقدم التسويق فلسفة توجيه "المفهوم التسويقي" التي تقترح على إستراتيجية المنظمة العمل حول بناء علاقات مريحة مع القطاعات المستهدفة. كما يقدم التسويق مدخلات للقائمين بعملية التخطيط الإستراتيجي خاصة بالتحليل التنافسي وحركية السوق والتحولات البيئية ومتغيرات السوق (حصة السوق، تطوير السوق، نمو الأسواق) وغيرها من المعلومات التي تساعد المخططين في تعريف فرص السوق الجذابة وتقييم إمكانية المنظمة في الاستفادة منها، بالإضافة إلى ذلك وبما أن التسويق يركز على احتياجات العميل وقدرة المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، فإنه يعتبر كمرحلة في رسالة المنظمة وأهدافها. بينما يصمم التسويق إستراتيجيات للوصول إلى أهداف وحدات العمل الإستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، تعد إستراتيجيات التسويق التنافسية خيارات تفضل المنظمة فيما بينها تجاه بيئتها المحيطة وخاصة فيما يتعلق بالعميل وسلوك منافسيها. وهذا ما توضحه التعريفات الخاصة بها، حيث عرفها Brok بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق وفي تعريف آخر يشير كل من Harrel & Kiefer بأنها النشاط الخاص بإعداد المنتجات وتوزيع موارد المنظمة بما يتفق واحتياجات كل سوق وذلك بغرض تقوية مركزها التنافسي،

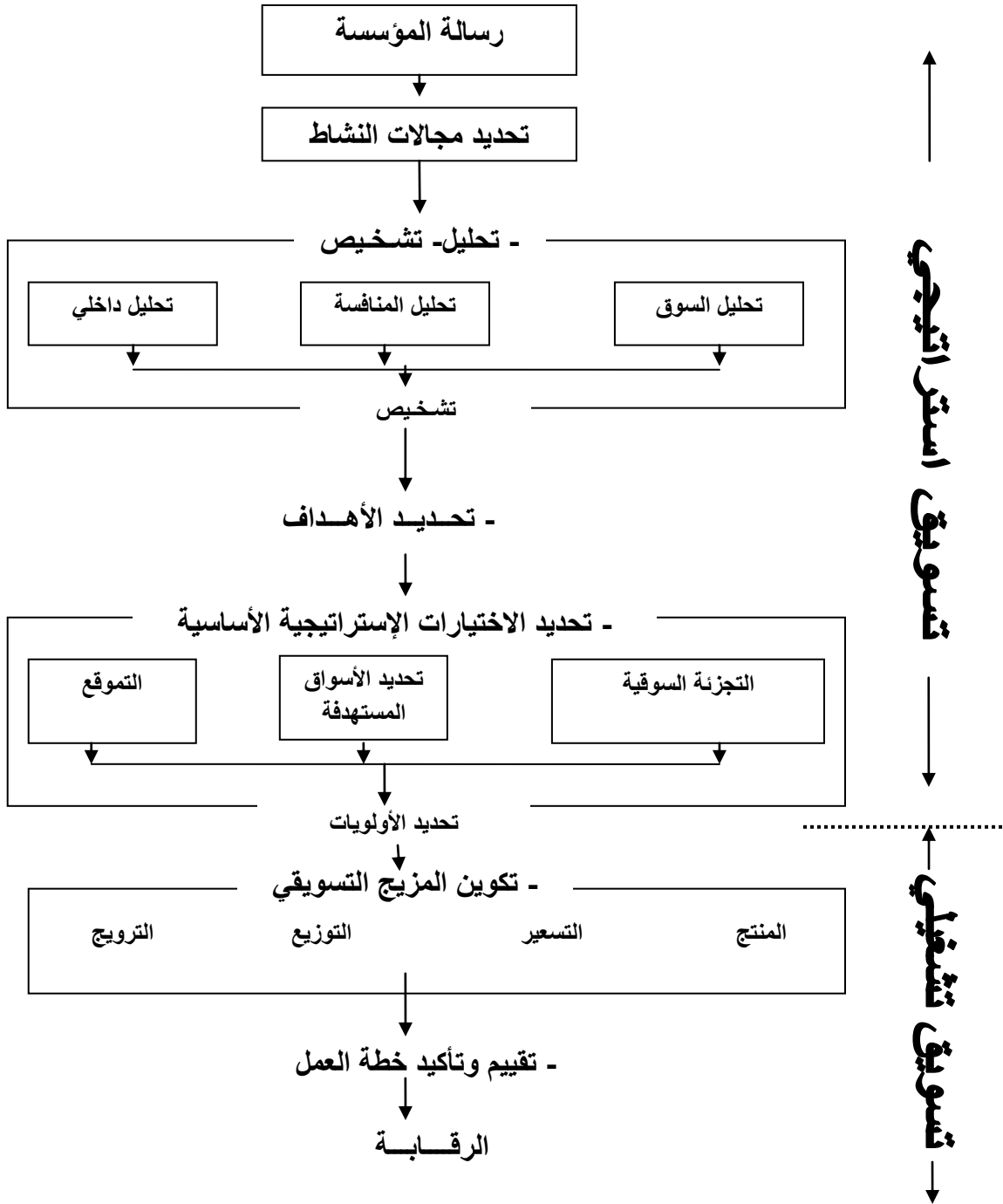
أما Gluck فيعرفها بأنها مجموعة من الأهداف والتصرفات التي تكمل بعضها الآخر بغرض تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

بينما يعرفها Kotler بأنها مجموعة التصرفات التي تحدد أجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، كما تعنى بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة بالإضافة إلى تطوير البرامج التسويقية تبعاً لذلك.

ومن نفس المنظور يعرف MacDonald الإستراتيجيات التسويقية بأنها الوسائل التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى أهدافها، هذه الوسائل تتمثل في متغيرات المزيج التسويقي

يتضح من التعريفات السابقة بأن إستراتيجيات التسويق التنافسية هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة، تحاول من خلالها تحديد أسواقها المستهدفة و تحقيق الأهداف والغايات المحددة في المستوى الرئيسي ووحدات الأعمال.

الشكل (6): مراحل وضع الاستراتيجية التسويقية



إن عملية وضع الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة تتضمن المراحل الأساسية والتي تتضح في الشكل السابق، المرحلة الأولى تتضمن عملية تحديد وتعريف مهمة ورسالة المؤسسة والانشطة الاستراتيجية و الاسواق المرجعية التي سوف تقوم بخدمتها من خلال امكانيات وقدرات وتكنولوجيات

معينة، تم تأتي مرحلة التحليل والتشخيص للأسواق والمنافسة، وكذا تحليل للمؤسسة داخليا، في المرحلة التالية نقوم بتحديد الأهداف بطريقة دقيقة بعدها نقوم بتحديد الاختيارات الاستراتيجية الأساسية: تجزئة الأسواق واختيار الأسواق المستهدفة والتموقع، ثم بعدها وعلى أساس هذه الاختيارات نقوم بتصميم المزيج التسويقي المناسب وتقييمه والرقابة على تنفيذ خطط العمل.

من خلال الشكل (5) يتضح أن التسويق الاستراتيجي يعنى إذا بالمستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط استراتيجي على حدى، ثم في النهاية بفترة معينة من الزبائن تمثل سوقا لمنتوج ما، إن هذه السوق هي نقطة الالتقاء لجميع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ولمنافسيها، فالكمل يبحث عن الاستحواذ على الوضعية الأنسب في السوق.

-VI- التسويق الاستراتيجي و التسويق الميداني (التكتيكي):

- التسويق الاستراتيجي

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المؤسسة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات ليس حبا في ذلك ولا منة من المؤسسة، ولكن لأن إشباع حاجات الزبائن هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة لها من نمو وجني للأرباح، إن تبني هذه الفلسفة ووضعها حيز التنفيذ في المؤسسة يكون عبر مسارين متكاملين:

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

إن مسار التسويق الإستراتيجي والذي يعمل على المدى المتوسط والبعيد يهدف إلى تحديد مهمة ورسالة المؤسسة، وأهدافها، بناء استراتيجية لنموها، والسهل على إيجاد حافظة منتجات متوازنة، إن هذا التفكير والتخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق (العملي) الميداني ويتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير، إن هذين الدورين للتسويق يتكاملان بشكل مباشر ذلك أن بناء مخطط استراتيجي له علاقة مباشرة بالتسويق العملي، هذا الأخير الذي لن يكون مجديا ما لم يتم بناؤه وصياغته على أساس من الخيارات الاستراتيجية المناسبة، فإن أي حركة دون تفكير هي ضرب من الخطر

المؤدي للفشل ولذلك نفهم أن هذا النوع من التفكير الاستراتيجي في التسويق له مكانته وأهميته في مواجهة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية والثقافية التي تميز بيئة المؤسسة.

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

✓ تنظيم عملية غزو و اختراق الأسواق الحالية؛

✓ تفعيل المزيج التسويقي؛

✓ تسيير ميزانية التسويق؛

✓ تسيير ومراقبة الحصص السوقية للمؤسسة.

فالتسويق العملي هو إذن عامل فاصل في أداء المؤسسة وبخاصة في الأسواق كثيفة المنافسة، فكل منتج مهما كانت جودته عالية يجب أن يكون له سعر مقبول في السوق، وأن يكون متاحا في القنوات التوزيعية المناسبة للعادات الشرائية للزبائن المستهدفين، وأن يدعم بعد ذلك بحملة إعلانية موجهة للتعريف بوجوده وبخصائص الجودة التي يحويها والتي يتميز بها في السوق، إن فعالية التسويق العملي مرتبطة بمدى جودة التموقع الذي تختاره المؤسسة لمنتجها في سوقها المستهدف.

الفصل الثالث

تحديد رسالة المؤسسة و مجال نشاطها

I- رسالة المؤسسة:

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

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة والأهداف العامة المرحلة الأولى في صياغة الإستراتيجية، وعلى مستوى المنظمة تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي بتعريف رسالتها التي تعرف بأنها الغاية النهائية التي وجدت من أجلها المنظمة وبدون تحقيق هذه الغاية لا يكون هناك مبررا لدى كافة الأطراف لبقاء المنظمة ونموها.

وتتحدد الرسالة على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمنظمة وما تحققه من مزايا للأطراف ذوي العلاقة بها. وبناء على تحديد الرسالة تتحدد هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وقواعد عمل يتم صياغتها جميعا بما يخدم رسالة المنظمة أو غايتها النهائية.

رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعبر أيضا عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان أفرادها، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدم المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما انها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على اشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

تعرف الرسالة بأنها الغاية الأساسية للمنظمة، تتضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو المغزى أو المبرر من وجود المنظمة؟
- ما هي طبيعة النشاط الذي نمارسه؟
- في أي نشاط تعمل المؤسسة؟ ماذا نعمل؟

• ما نوع المستهلكين والزبائن الذين نريد خدمتهم؟

- و مما تقدم يمكن القول أن رسالة المؤسسة تساعد في الآتي :
- ✓ تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة؛
- ✓ تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمؤسسة؛
- ✓ تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة، اتجاه كل من الزبائن و المجتمع، و المنتجات التي تقدمها، و أطراف التعامل الأخرى و النظرة للمستقبل؛
- ✓ الربط بين الوظيفة أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، و أهداف المؤسسة الرئيسية.

ومنه عندما لا تكون رسالة المؤسسة واضحة أو تكون غير موجودة:

- تصبح الممارسات القيادية لا تخدم مصالح الأطراف ذات المصلحة، و مصلحة المؤسسة نفسها، لأن غياب الرسالة و عدم صياغتها بشكل جيد يجعل الوقوف على الغرض من وجودها مهمما.
- تعم الفوضى في الأساليب المختلفة كأسلوب وضع البرامج مثلا. كذلك العجز في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل مما يجعل عملية اتخاذ القرار صعبا.
- عدم وجود رسالة أو صياغتها بشكل سيء. يؤدي إلى العجز عن معرفة نمط التفكير لدى الأطراف ذات المصلحة الداخليون، و الجهل بأنماط القيادة وممارسة الإدارة في المؤسسة ولقد حدد AKOFF الشروط الواجب توفرها في الرسالة كما يلي:
- تشمل صياغة الأهداف التي تمكن من تحقيق الانجازات.
- تميز الشركة عن غيرها من الشركات.
- تحدد مجالات نشاط المؤسسة الأساسية التي تريد أن تتواجد بها.
- أن تكون مجدية وذات معني في نظر الأطراف ذات المصلحة وليس فقط في نظر المساهمين والمدراء.
- أن تكون محفزة وملهمة ومثيرة للعاملين.

بعد أن وقفنا على أهمية رسالة المؤسسة، لابد من توفير الوقت اللازم لإعدادها، ولا يكون ذلك

إلا بالوقوف على الأسئلة التالية والإجابة عليها:

- ❖ ماذا **What** ؟ أو بصيغة أخرى ماهو نشاط المؤسسة؟ ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد مجال النشاط على أساس السلع المقدمة و إنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها.

- ❖ من **Who**؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف. فأسلوب إعداد الرسالة يجب أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه سلع وخدمات المؤسسة.
- ❖ كيف **How**؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.
- ❖ لماذا **Why**؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ و يكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة.

الشكل (7): اعداد رسالة المؤسسة



المؤسسة لا تستطيع إعداد إستراتيجيتها بدون رسالة، فما يميزها من ثقافة وفكر يجب أن تعكسه العبارات الواردة فيها والتي عادة ما تجيب عن الأسئلة التالية:

- من هم عملاؤنا؟ (العملاء): إن أكبر مسؤولية تجابه المؤسسة هي الوقوف على الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتجاتها، باعتبارهم أحد العناصر التي يعتمد عليها في تحديد رسالتها، لأن نجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى قدرتها على تلبية حاجات هؤلاء.
- ماهو النشاط الرئيسي للشركة؟ (المنتج): لابد للمؤسسة عند تحديد رسالتها معرفة النشاط المهم الذي تقوم به بعيدة عن قصور النظر التسويقي الذي يعني اقتصار مجال نشاط المؤسسة في السلع والخدمات دون النظر إلى الحاجات الواجب إشباعها، وإلا فما قيمة المنتج إذا لم يشبع حاجة.

إن صناعة القرار في المؤسسة يتطلب معرفة دقيقة بنشاطها، والنشاط من العناصر المهمة التي تتضمنها الرسالة، لأن القصور في الإحاطة به يحول دون الابتكار وتحريك التفكير الاستراتيجي لدى المدراء لأنهم لا يستطيعون ترجمة الرسالة إلى واقع عملي ما لم يعرفوا نشاط مؤسستهم بدقة.

- ما هو مجال تنافسها الجغرافي؟ (السوق): يقصد بمجال التنافس الجغرافي السوق أو النطاق الذي تقدم فيه السلعة أو المنتج، ويعد من العناصر الرئيسية المكونة لرسالة المؤسسة، قد يكون محليا أو دوليا، كما قلنا يطرح فيه نشاط المؤسسة مع مراعاة بعض العناصر كمستوى الدخل والنظام الضريبي السائد والكثافة السكانية والأهم من ذلك مراعاة شريحة المنافسين الحاليين والمحتملين في هذا المجال.
- ماهي التكنولوجيا الأساسية لها؟ التكنولوجيا هي الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات، إن مستوى التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات يتراوح من البسيط إلى الجذ متطور و يتوقف ذلك على مدى اهتمام الإدارة العليا بذلك أو درجة اهتمام قسم البحوث و التطوير في المؤسسة العنصر الذي يعد واحدا من عناصر رسالة المؤسسة.
- ماهي معتقدات الشركة وقيمها؟ (فلسفة الشركة): فلسفة المؤسسة هي مجموعة القيم و الأفكار و المبادئ التي تعمل في إطارها المؤسسة و تحكم سلوك أفرادها و التي تحرص الرسالة على إظهارها. يمكن اعتبار فلسفة المؤسسة الاسمنت الاجتماعي الذي يضمن تماسك أفرادها
- هل هدفها النمو والاستمرارية أم الربح وتقليل التكاليف؟ إن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الحديثة يقوم على ثلاث محاور هي البقاء والنمو والربحية، ورسالة المؤسسة تعكس عمل المؤسسة على المحاور السابقة.
- لو أسقطت المؤسسة فكرة الاستمرارية من رسالتها يقتصر تركيزها على الأهداف قصيرة الأجل، الشيء الذي يهدد بقاءها في السوق لفترة طويلة، وتجدر الإشارة هنا بان محور النمو لصيق بالاستمرارية وقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح على المدى البعيد.
- ماهي مزاياها التنافسية ونقاط قوتها؟ تسعى المؤسسات الحديثة إلى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية بسعر ووقت مناسبين ويعبر عن ذلك عادة بتنافسيتهما، لكن اكتسابها لمؤهلات تميزها عن غيرها بحيث تكسبها قوة المنافسة والتفوق على غيرها من المؤسسات فيعبر عنه بالميزة التنافسية.

- كيف تحقق مطالب الأطراف ذات المصلحة؟ وكيف تراعي أولويات الاهتمام في ذلك؟: لا بد للمؤسسة أن تعرف من هم الأطراف ذات المصلحة الداخليون والخارجيون، وأن تحدد أنواعهم فتقوم بدراساتهم وتحليلهم مادام لكل طرف منهم مطالب وأهدافه، إذ يجب عليها توقع ذلك ساعية إلى التوفيق بين المطالب المختلفة لهؤلاء من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة لها.
- هل تحفز الرسالة قارئها على العمل؟ يشير التحفيز إلى توجيه سلوك الفرد باستمرار وتواصل وكي تحقق المؤسسة رسالتها لا بد من توجيه أفرادها نحو الأداء الوظيفي العالي، فهم يعتبرون أطراف المصلحة الأكثر أهمية و لا بد لرسالة المؤسسة أن تتضمن اهتمامهم وتحفزهم على قراءتها باعتبارهم طرف من قرائها إلى جانب العملاء وغيرهم من الأطراف ذات المصلحة.

-II- تحديد الأهداف الاستراتيجية:

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة و الهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة و غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة و يمكن قياسه و يعرفه إسماعيل محمد السيد "الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، و يمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، و من ثم تميزها عنها و في الحالة أو الظروف المرغوب فيها، و الهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، و نطاقه الزمني محدد. الهدف الاستراتيجي هو الهدف الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها، الهدف الاستراتيجي يغطي السوق بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة كأن تهدف إلى تحقيق نسبة معينة من الحصة السوقية، والتكنولوجيا خاصة في مجال الإبداع والابتكار وإدخالها على تكنولوجيا المؤسسة في مدة أربع سنوات والاستخدام الكفاء للموارد وغيرها.

وتتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص اختصرت في كلمة SMART :

S : محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ما هو هديفي؟ (Specific) ؛

M: قابلة للقياس، ما هو العمل الجيد الذي يعجبني؟ (Measurable) ؛

A: سهلة البلوغ، هل هديفي مجدي؟ (Attainable)

R: النتائج الموجهة، هل هديفي ذو أهمية؟ (Result-Oriented)

T: الوقت المحدد، هل هديفي قابل للتبع؟ (Time-Limited)

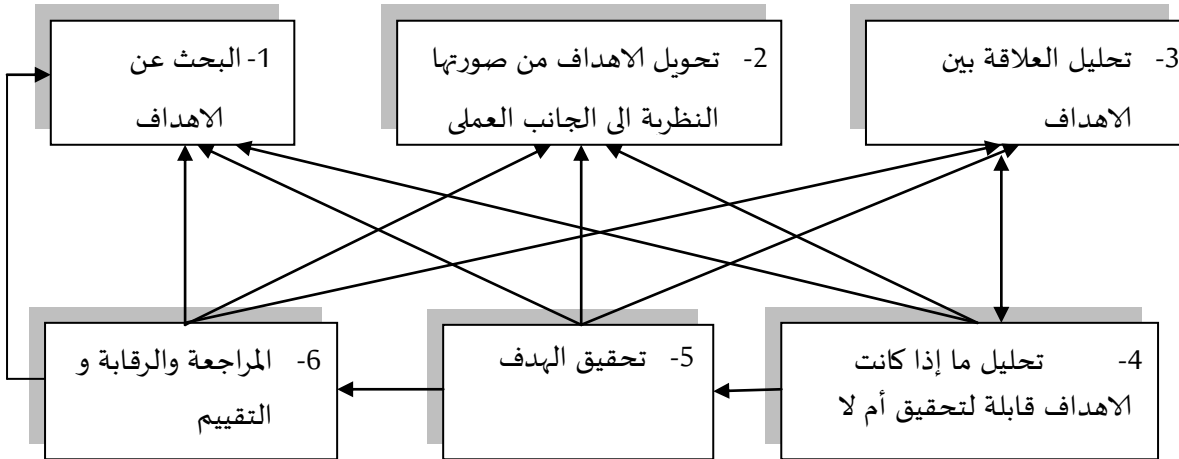
وهذا يعني بأن الهدف يمكن قياسه بوجود معيار أو أكثر لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيقه، وهو محدد وواضح من خلال الوضوح الذي تطرحه الرسالة، كما أنه ملائم ومناسب مع كل من رؤية المؤسسة

ورسالتها، وواقعي يمكن تحقيقه بالإمكانات الحالية للمؤسسة، يرتبط بمدة زمنية معينة كما تضمن مشاركة الأطراف ذات المصلحة في وضعه.

إن الأهداف الإستراتيجية تستعمل لتفعيل الرسالة، فنجاح رسالة المؤسسة يتوقف على تحويل مفرداتها إلى أهداف، ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لابد من الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي تأمل الشركة في إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير؟
فتحديد الأهداف الإستراتيجية يعتبر الركيزة التي من خلالها يقوم متخذ القرار بتوسيع نشاطهم وتطويره.

ويجب الإشارة إلى أن الأهداف تتغير بتغير القائمين على وضعها أو بقاءهم مع تغير أهدافهم، أو إذا تغيرت البيئة المحيطة. والتغير يتطلب التحديث والتطوير، ويعتمد حسن فلاح الحسني منهجا لتطوير ووضع الأهداف الإستراتيجية إذ يمرّ بستّ مراحل يحددها الشكل (8) الموالي.

الشكل (8) الإطار المنهجي لتطوير ووضع الأهداف الاستراتيجية

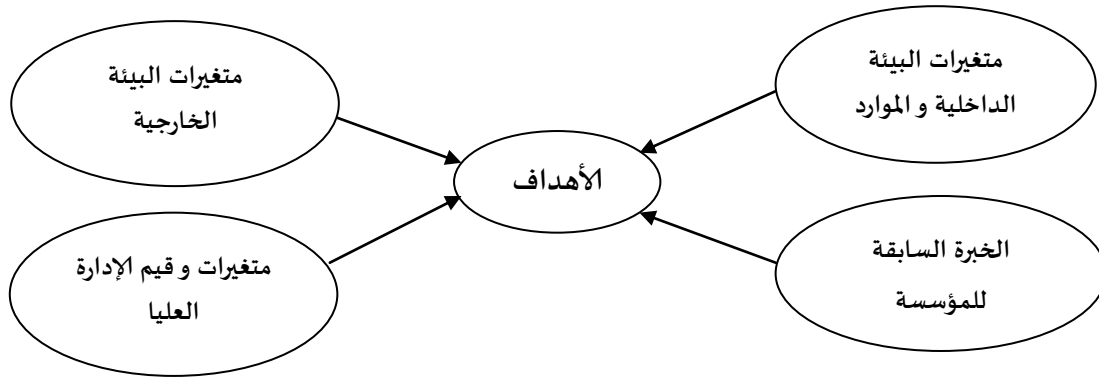


ومنه الهدف هو ما تريد المؤسسة الوصول إليه بدقة، وهو مستمد من الرسالة، وتتأثر رسالة وأهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي:

- . متغيرات البيئة الداخلية والموارد؛
- . الخبرة السابقة للمؤسسة؛
- . متغيرات وقيم الإدارة العليا؛

و الشكل (9) الموالي يبين العوامل المؤثرة في أهداف المؤسسة.

الشكل رقم (9): العوامل المؤثرة في الأهداف



-III- تحديد مجال النشاط و التجزئة الإستراتيجية:

1- تعريف مجال النشاط الاستراتيجي

يعرف مجال النشاط الاستراتيجي بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة، والتي لها نفس عوامل النجاح. كما يعرف بكل زوج (منتج/سوق) أي هو مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة. كما تعرف بأنها عبارة عن مجموع خطوط المنتجات التي تشارك نفس الخصائص فيما يتعلق بالوسائل المستعملة مثل التصميم والتصنيع والتسويق والتي لهذا السبب تواجه نفس المنافسين. يمكن القول بأن مجال النشاط هو جزء محتوى ذاتيا داخل المنظمة الأكبر، حيث يكون لكل وحدة مجموعة المستهلكين الخاصة بها ومنافسيها وتكلفتها المنفصلة وإستراتيجيتها التسويقية المتميزة. وقد تكون هذه الوحدة جزء كاملا تابعا للمنظمة أو خط منتجات داخل الجزء أو حتى منتجا واحدا. وعادة ما يتم التعامل مع كل وحدة عمل إستراتيجية على أنها وحدة عمل منفصلة بالكامل لها تعريف لمجال عملها الذي يقع ضمن تعريف مجال عمل المنظمة المالكة ككل.

2- تعريف التجزئة الاستراتيجية

إن الوصول إلى إستراتيجية شاملة للمنظمة، يتطلب ضرورة معرفة مختلف جوانب ميادين الأنشطة المتواجدة بها، غير أن صعوبة فهم أنشطة المنظمة مجتمعة تدفعها إلى تقسيمها لمجموعات أو وحدات متجانسة من حيث عدة جوانب مثل الأسواق والتكنولوجيا، التوزيع، المنافسة... الخ، وذلك

بغرض تبسيط عملية تحليلها خاصة وأن كل مجال من مجالات الأنشطة للمنظمة يمكن اعتباره ميدانا مستقلا للصراع التنافسي. يسمى هذا التقسيم بالتجزئة الإستراتيجية.

وتهدف التجزئة الإستراتيجية إلى البحث عن كيفية لتقسيم مجموعة أنشطة المنظمة إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي تسمى مجال النشاط الاستراتيجي DAS (domaine d'activité stratégique) ، هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي والتي تتحدد من خلالها الميزة الملائمة لكل جزء.

3- معايير التجزئة الإستراتيجية

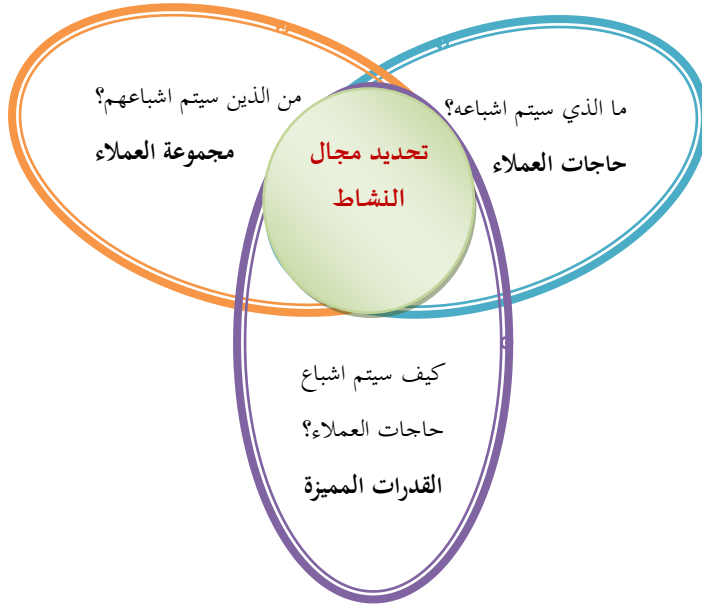
هناك العديد من المعايير التي تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، غير أن كل من Abell et Hammand قاما بوضع طريقة للتجزئة الاستراتيجية تستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية (منتج/سوق) وهي ما يوضحها الشكل التالي:

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

الشكل (10) الموالي يوضح المعايير الثلاثة لتحديد نشاطات المؤسسة والقيام بعملية التجزئة

الاستراتيجية

الشكل (10): الابعاد الثلاثة لتحديد مجال النشاط



المصدر: شارلزهيل جارث جونز: الادارة الاستراتيجية، تعريب رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج 1 ، ط 2 ، دار المريخ للنشر، الرياض 2006 ، ص 89.

يؤكد مفهوم ABELL على الحاجة بالتوجه بالمستهلك بدلا من التوجه بالمنتج، وذلك في مجال التعريف بالنشاط، إن مفهوم التوجه بالمنتج في مجال التعريف بالنشاط يركز على المنتجات المباعة و الاسواق المخدومة، ويحاول ABELL البرهنة على أن مثل هذا المفهوم يعمل على تعميم وغموض دور الشركة ووضيقتها في الوفاء باحتياجات المستهلكين، ويعتبر المنتج هو المظهر المادي الطبيعي لاستخدام مهارة معينة للوفاء بحاجة معينة لمجموعة مستهلكين وفي الحياة العملية، تستطيع القول أن الحاجة يمكن اشباعها بطرق مختلفة، إن تحديد النشاط بالتوجه بالمستهلك و الذي يعرف تلك الطرق، من الممكن أن يحمي الشركة من الوقوع دون قصد في برائن التغيرات الرئيسية في الطلب، وفي الحقيقة وبالمساعدة على توقع تلك التغيرات في الطلب، فيمكن لإطار عمل ABELL أن يعين الشركات على الاستفادة من التغيرات التي تطرأ على بيئتها، وذلك قد يساعد على الاجابة على السؤال الرئيسي: ما هو مآل نشاطنا؟

ومع ذلك فإن الأخذ بفكرة التوجه بالمستهلك في نشاط الشركة قد يتم تجاهله، وبناء على ذلك فإن التاريخ مفعم بأمثلة كثيرة عن حطام شركات كانت كبيرة في يوم ما، ولكنها لم تعبأ بتعريف وتحديد نشاطها أو حددته بشكل خاطئ، تلك المنشآت فشلت في رؤية ما يجب أن يكون عليه مستقبل نشاطها، وفي نهاية المطاف تدهورت أحوالها، ولقد وصف "تيودور ليفيت" انهيار هيئة السكك الحديدية الامريكية و التي كانت ضخمة في يوما ما نتيجة لفشلها في تعريف وتحديد نشاطها بشكل صحيح: "إن السكك الحديدية لم تتوقف عن النمو بسبب الافتقار الى المسافرين، أو بسبب هبوط رسوم النقل والشحن، ان السكك الحديدية تعرضت للمتاعب في الوقت الحالي، لا بسبب أنه تم اشباع الحاجة للنقل بمعرفة آخرين (سيارات- شاحنات- طائرات- أو حتى تليفونات)، ولكن بسبب أنه لم يتم

اشباعها بواسطة السكك الحديدية نفسها، فلقد تركوا الساحة للآخرين لبيتعدوا بالمستهلكين عنهم بسبب أنهم اقترضوا أو تصوروا أنفسهم يعملون في نشاط السكك الحديدية بدلا من نشاط النقل. إن السبب وراء كونهم عرفوا وحددوا نشاطهم بطريقة خاطئة هو أنهم توجهوا بالسكك الحديدية بدلا من التوجه بالنقل، أنهم كانوا موجهين بالمنتج بدلا من التوجه بالمستهلك"

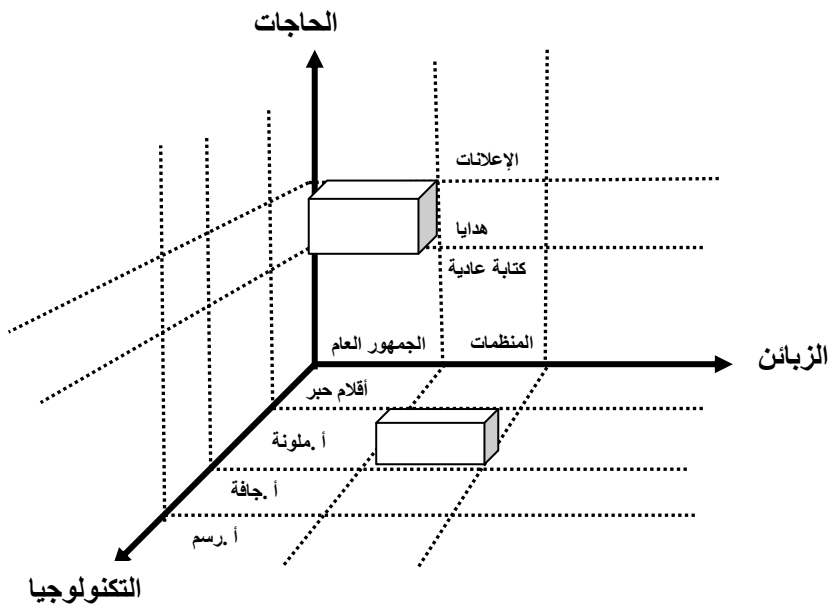
على النقيض من ذلك، فقد استطاعت شركة IBM ولفترة طويلة أن تستشرف الرؤى المستقبلية بشكل صحيح فيما يختص بنشاطها، وبصفة أساسية كانت الشركة تتصدر مجال صناعة الآلات الكاتبة ومعدات الجدولة الميكانيكية التي تستخدم تكنولوجيا البطاقات المثقبة، ومع ذلك فإن IBM اتجهت الى تعريف نشاطها على أساس أنه توفير وسائل لمعالجة وتخزين المعلومات، فضلا عن توفير معدات الجدولة الميكانيكية والآلات الكاتبة، وبناء على هذا التعريف، فإن تحرك الشركة قدما للدخول في مجال الحاسبات والبرمجيات والانظمة المكتبية والطابعات كان أمرا منطقيا. ويمكن أيضا أن يكون هناك جدل حول أن مشكلات IBM التي برزت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات كانت تركز على أن الشركة فقدت الرؤية بأن الحاجات المتزايدة للعملاء لمعالجة وتخزين المعلومات قد تم اشباعها بواسطة الحاسبات الشخصية المنخفضة التكلفة، وليس عن طريق أجهزة الحاسبات الكبيرة التي كانت تمثل جوهر اعمال IBM.

مثال آخر عن شركة اتجهت الى تغيير رسالتها ومهمتها بناء على النظر عن كثب الى حاجات عملائها ألا وهي شركة كوداك Kodak التي طالما رأت نفسها كمورد للتجهيزات و المعدات الفوتوغرافية، ولكن تحت قيادة رئيسها التنفيذي الجديد "جورج فيشر" قررت الشركة أن تعمل في مجال "التصوير"، ويعني ذلك أن الشركة تعمل في مجال توفير أي تقنية تمكن العملاء من التقاط الصورة وتحميضها ومعالجتها يدويا أو اوتوماتيكيا فضلا عن عرضها، وذلك لا يضمن تقنيات التصوير فحسب، المرتكزة على التطبيقات الخاصة بمحلول هاليدات الفضة « silver halid » الذي كان يمثل العمل التقليدي الرئيسي لشركة Kodak، ولكن أيضا على تكنولوجيا التصوير الرقمية الجديدة، وبناء على هذه النظرية الجديدة، وبطرح بعض الاسئلة الذاتية مثل، "ما الذي يجب أن يؤول اليه نشاطنا؟ استطاعت الشركة كوداك أن تصيغ رؤية جديدة تتجسد في " أن نكون أصحاب الصدارة في مجال التصوير في العالم".

يعتبر مبدأ التجزئة الإستراتيجية أكثر ملائمة لتحقيق التوجه بالعميل، فهو يناسب وحدة النشاط الإستراتيجي. وتشمل كل وحدة على مجموعة من الثنائيات " منتجات - أسواق " موجهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسة.

بصفة عامة يجب أن تتناسب المعايير المختارة للتجزئة الإستراتيجية مع الصناعة التي تنوي المنظمة مباشرة العمل فيها، ففي صناعة الكتابة مثلا فإن المعايير المناسبة هي : العملاء، الوظائف والتكنولوجيا وبذلك يتكون لدى المنظمة 24 وحدة عمل، حيث يقسم معيار العملاء إلى مكونين هما : المؤسسات والجمهور العام. ويدخل ضمن معيار الوظائف: الكتابة العادية والهدايا والإعلانات، ويمكن أن يمثل المعيار الثالث التكنولوجيا بأربع مكونات وهي: أقلام حبر، أقلام ملونة، أقلام جافة وأقلام رسم . والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (11) التجزئة الاستراتيجية الثلاثية الابعاد



4- مراحل عملية التجزئة الاستراتيجية:

هناك أربع مراحل لعملية التجزئة الإستراتيجية

1- تحديد نشاطات المؤسسة الأولية انطلاقا من أبعاد التجزئة الثلاث المبينة في الجدول كما يلي:

الجدول (2) التجزئة الاستراتيجية الثلاثية الابعاد

تكنولوجيا	الزبائن	الحاجات	الأنشطة أو الثلاثيات
ت1	ز1	ح1	(ت1+ز1+ح1)
ت2	ز2	ح2	(ت2+ز2+ح2)
...

2- التعرف على عوامل النجاح الرئيسية لكل واحدة من الأنشطة الأولية أي الثلاثيات بدراسة

واستشارة للخبراء من داخل وخارج المؤسسة؛

3- تجميع هذه الأنشطة الأولية في وحدات أعمال إستراتيجية متجانسة على ضوء عوامل النجاح

المطلوبة (التكلفة، التوزيع، التسويق، التصنيع.....)؛

4- تجميع وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تشترك في استخدام نفس الموارد والمعارف والمهارات

(قواعد استراتيجية) يمكن اعتبارها كيانات مستقلة تشكل ما يسمى محفظة النشاط المؤسسة.

كما هو موضح في المثال في الشكل السابق فبعد الحصول على 24 زوج يتم تجميع الأنشطة في مجموعات متجانسة حسب عوامل النجاح المشتركة، فقد تكون العمليات المشتركة في الإنتاج أو التسويق أو الاستعمال بعد إلغاء الأزواج التي لا يمكن تجسيدها في الواقع، بالإضافة إلى إلغاء الأزواج التي لا تحقق أي ميزة تنافسية للمنظمة. ونتيجة لما سبق تشكل خطوط الإنتاج أو مجالات النشاط والتي تمثل مجال عمل المنظمة أو حافظة النشاطات.

وعلى ضوء ما سبق، يشكل كل مجال عمل وحدة متجانسة من المنتجات تخدم سوق محددة ولها قواعد منافسة معروفة وواضحة، تمكن القيام بتشخيص إستراتيجي وتقديم اقتراح للإستراتيجية المناسبة بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد في المنظمة وكيفية توزيعها مع سهولة تعيين الميزة التنافسية الملائمة لكل وحدة.

الفصل الرابع

تحليل البيئة الخارجية والداخلية

I- مفهوم التحليل البيئي:

جاءت " النظرية العامة للأنظمة " بمفهوم جديد للمنظمة واستمدت أهميتها منه، فاعتبرتها نظام متكامل مفتوح على بيئة معقدة وغير مستقرة، حيث وفرت بذلك إمكانية فهم طبيعة العلاقات المعقدة للمنظمة مع بيئتها التي تنمو وتتطور فيها، وتعتبر الإستراتيجية الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المنظمة، والأداة الأكثر ملائمة لمواجهة مختلف ضغوط البيئة.

وفي إطار التحليل البيئي، يرى Kotler أن نجاح وبقاء ونمو وكيونة منظمات الأعمال يعتمد بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها. وهي ظروف أو عوامل قد تكون خارجية أو داخلية، فالظروف الخارجية تمد المنظمة بالفرص السانحة والمستقبلية، وفي نفس الوقت قد تعمل على تحجيم المنظمة في حالة فشلها بالتكيف والتنبؤ والإحاطة بما هو خارج عن إطار سيطرتها من عوامل بيئية، والتسويق له المسؤولية الكبرى في مراقبة وتحليل البيئة لاقتناص الفرص منها، أما الظروف الداخلية فهي مكملة وداعمة للظروف الخارجية وصمام أمان المنظمة في حالة تمكنها من إحكام السيطرة عليها، ويتم ذلك من خلال آلية تحليل العناصر البيئية الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة. إن عملية التحليل البيئي و التي تسمى أيضا بالتحليل الاستراتيجي هي إذا عملية دمج مختلف خصائص المؤسسة ومحيطها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة والتي تفرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة، والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى، ثم الاستراتيجية التي سوف تطبقها، وعليه فالتحليل الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم استخراج البدائل الاستراتيجية المناسبة، وبعد ذلك اختيار الاستراتيجية المناسبة.

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

II- تحليل البيئة الخارجية:

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

يعتبر تحليل البيئة الخارجية أحسن وسيلة للتحكم في عناصرها، باعتبار هذه الأخيرة ضرورية عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، فالمعلومات التي يتم جمعها من البيئة الخارجية، تعكس إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها لتعود عليها بمرادودية أو تهديدات ينبغي تفاديه، ويعرف Kotler الفرصة بأنها حاجة يمكن للمنظمة إشباعها. وترتبط قيمة الفرصة بجاذبيتها وإمكانية النجاح. أما التهديد، فيعرفه بأنه مشكلة من خلال اتجاهات غير مرضية، أو اضطراب يحدث في البيئة يمكن أن يؤدي إلى تدهور في مركز المنظمة.

يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل : البيئة العامة (الكلية) ، البيئة الخاصة (التنافسية):

- البيئة الخارجية العامة : وهي التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة ولكنها تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، مع عدم إمكانية التأثير فيها، كما أن تأثيرها لا يكون بشكل مباشر على أنشطة المنظمة في المدى القصير وإنما تمتلك وإلى حد كبير تأثيرات مؤكدة على قراراتها الطويلة المدى، ويمكن تقسيم البيئة الكلية إلى قوى رئيسية : البيئة الديمغرافية والثقافية، البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة التكنولوجية، البيئة الطبيعية.
- البيئة الخارجية الخاصة : وتسمى أيضا البيئة التنافسية للمؤسسة أو البيئة الصناعية، وهي تلك البيئة التي تحتوى على مجموعة من المؤسسات و الافراد و القوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة و تؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، كما أن درجة وسرعة التأثير المتبادل بين المؤسسة وهذه البيئة تكون كبيرة، من أهم متغيراتها: المنافسين، الموردین والموزعين، الزبائن .

1. تحليل البيئة العامة: تتضمن عملية تحليل البيئة العامة للمؤسسة العوامل التالية:

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

✓ **العوامل السياسية:** تعني القوى السياسية تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، فالقوى السياسية ترتبط ارتباطا وثيقا بالقوى الاقتصادية، فكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية، لذلك فإن تقييم أثر القيم السياسية في خلق الفرص والتهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة وغير دائمة، كما تشكل قوانين الحماية الجمركية أو تطبيق سياسة الدولة الأولى بالرعاية فرصا للمؤسسات التي تنتمي لمجموعة اقتصادية، ومن المتغيرات نجد أيضا: العلاقات الدولية، الاستقرار السياسي والأمني، طبيعة النظام والمسؤولين، تأثير الانتخابات، جماعات الضغط السياسي، العدالة، الممارسة الديمقراطية وحرية التعبير والصحافة.

✓ **العوامل القانونية والتشريعية:** أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث وضع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة، ومنها قوانين حماية البيئة، قوانين العمل والمنافسة وحماية المستهلك قوانين اقتصادية متعلقة بالتجارة الخارجية (منع الاستيراد مثلا)، انشاء المؤسسات... الخ.

✓ **العوامل التكنولوجية:** إن التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، تلزم المؤسسات على المتابعة المستمرة للتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة، فيجب على المؤسسات أن تبقى بالمستوى المطلوب من حيث الاطلاع و الحصول والتطوير والتحكم السريع في التقنيات الجديدة بغرض دعم قدراتها التنافسية، ومن الجوانب التي يجب أن تدرسها المؤسسات في البيئة التكنولوجية نجد: معدلات التجديد والتطوير والاكتشاف، سرعة تحويل التكنولوجيا، حجم النفقات العمومية على البحث والتطوير، مثال انتشار

استخدام الانترنت والهواتف النقالة في الجزائر يولد لدى المؤسسات فرص التحول نحو استخدام التسويق الالكتروني.

فالبينة التكنولوجية تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الالكترونيات والاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية، لكن هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما أن ما يمكن اعتبارها تهديداً بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى، فمثلاً الاعتماد على تكنولوجيا الأقمار الصناعية يعتبر تحديداً للشبكات التلفزيونية المحلية، في حين أن البنوك وجدت في تقدم تكنولوجيا الاتصالات فرصة عظيمة لتوسيع نشاطها إلى أسواق جغرافية جديدة.

✓ **العوامل الثقافية والاجتماعية:** يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف

المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع.

والتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابياً أو سلبياً (فرصة أو تهديد)، فثقافة الزبون تحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة و الخدمة، كما أن عمل المرأة تغير اجتماعي هام خلق فرصاً لدور الحضانه، ومؤسسات الأغذية والوجبات السريعة، وزيادة عدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في أطفمة وملابس الأطفال، كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصاً أو تهديدات للمؤسسة... الخ

بصفة عامة أهم العوامل التي تحللها المؤسسة في البيئة الثقافية والاجتماعية نجد: مستوى التعليم، عمل المرأة ومستوى تعلمها، الوعي، القيم والعادات، الثقافات الجزئية في المجتمع أو التنوع الثقافي، المعتقدات، الديانة، اللغة، تاريخ الشعب، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية... الخ، في الصحراء وعند التوارق تغطية الوجه والفم من عادات ضرورية وأساسية وبالتالي فمعجون الاسنان الذي يركز على البياض يجد صعوبة للوصول الى هذا السوق.

✓ **العوامل الديموغرافية** تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات ، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة

الطلب على المنتجات أو الخدمات ، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات . وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن ، أو تغير مستوى الدخل ، أو تغير التركيبة العمرية للسكان ، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .

✓ **العوامل الدولية والعالمية:** تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، المنازعات الإقتصادية الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية ، التطورات التكنولوجية السريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

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

2- **تحليل البيئة الخاصة:** تحليل البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية أو تسمى أيضا تحليل الصناعة يتطلب تحليل المتغيرات المتعلقة بالسوق والمنافسة كما يلي:

1-2 **دراسة السوق:** إن الدراسة والاهتمام هنا يكون بحجم السوق وهيكله (السوق الفعلي والسوق الكامن) وتطوراته المستقبلية، والدراسة هنا تكون حسب مجالها الاستراتيجي فيمكن أن تكون على مستوى الصناعة (صناعة السيارات) أو تشكيلة منتجات (السيارات السياحية) أو نوع معين من المنتجات (سيارات الدفع الرباعي). ويمكن تحليل السوق حسب المجالات التالية:

- حجم المبيعات حسب نوع كل منتج أو نوعه.

- تجزئة المنتجات حسب السوق.

- دورة حياة المنتجات والصناعة

- تطورات الأسعار

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

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

بالنسبة للتسويقيين فإن البائعين هم محترفو الصناعة بينما يعنى السوق بالمشتريين و انطلاقا من هذا المعنى نتحدث مثلا عن سوق أرباب البيوت ذوي الدخل المنخفض ، أو عن سوق الأطفال المقبلين على الدراسة...، إن المختصين في التسويق يركزون على دور الطلب في خلق السوق ولذلك فإن سوق سلعة ما لا يرتبط فقط بالمكان الذي تعرض فيه، وانطلاقا من ذلك فإن كوتلر يعرفه بأنه " مجموع المنظمات والأفراد الذين لديهم حاجة لمنتجات معينة، ولديهم القدرة والإستعداد لإشباع هذه الحاجة من خلال السلع والخدمات التي تحاول المؤسسة تقديمها لهم".

و منه حتى يكون لدينا سوق لابد من توفر مجموعة من الظروف يمكن حصرها فيما يلي:

- توفر الحاجة لدى الأفراد أو المنظمات للمنتوج والرغبة فيه.
- توفر القدرة على شراء المنتوج والتي تعكس ما يسمى بالقدرة الشرائية.
- توفر الاستعداد لدى الفرد أو المنظمة لاستخدام تلك القدرة الشرائية.
- توفر المنتوج الذي يلي حاجة الأفراد أو المنظمات.

❖ تعريف السوق حسب امتداد المنتوج: إن التسويق ينظر إلى المنتوج على أنه وسيلة لإشباع الحاجة ولذلك فإن المنتوج لا يتم تقييمه فقط عن طريق المواصفات الفيزيائية له وإنما بطريقة أوسع من خلال تحديد الخصائص التي يقدمها كذلك، إن المنتوج يمثل مجموعة من المزايا التي يراها المستهلك فيه، فهذا الأخير لا يشتري فقط في السلعة مجموعة من الخصائص الطبيعية ولكنه يشتريه أساسا إشباع حاجة معينة عنده، ومن هنا نستطيع أن نقول أن مفهوم المنتوج يغطي في الوقت نفسه المنتجات المادية والمنتجات غير المادية (الخدمات).

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

➤ السوق الأساسي: ويتكون من مجموع السلع المتماثلة (المتجانسة) مع منتوج المؤسسة والتي تشكل منافسة مباشرة له فإذا أخذنا مثلا سوق السيارات فإن كل السيارات بصرف النظر عن كيفية وتقنية إنتاجها تمثل السوق الأساسي الذي يجب أخذه بالاعتبار، فعند تحليل المؤسسة لنشاطها عليها أن تأخذ كامل قطاعات هذا السوق على حد سواء وألا يقتصر تحليلها على القطاع السوقي الذي يمثلها منتوجها فقط، وإلا قد تُفاجئ بتطورات في قطاعات أخرى داخل هذا السوق قد تترك وضعيتها فيه، فمثلا إن التطورات التقنية أدت إلى استعمال المواد الجاهزة الصنع (الجران) في بناء العمارات وقد كان

لهذا أثر بالغ على السوق الأساسي للبناء، كذلك فإن تحليل هذا السوق بكامله أمر حيوي بالنسبة إلى تأسيس السياسات التسويقية للمؤسسة ففي إطاره يتم تحديد سياسة المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال. فالسوق الأساسي هو ميدان هذه الأنشطة.

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

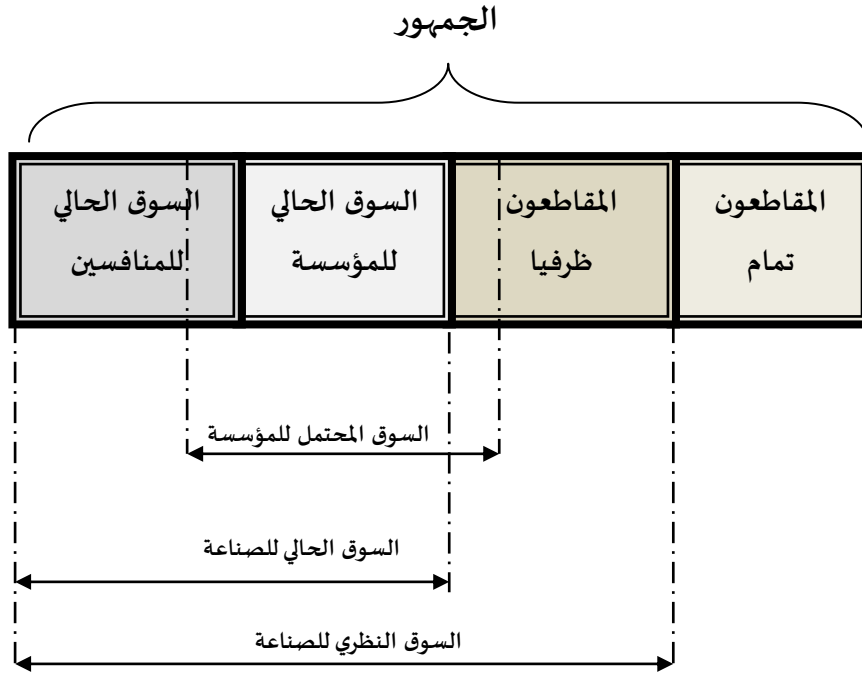
➤ **السوق الداعم:** إن السوق الداعم يتكون من مجموع المنتجات التي يمثل حضورها ضرورة لإستهلاك منتجات المؤسسة، أو بعبارة أخرى هو سوق المنتجات المكملة، فإذا كان سوق المؤسسة ومنتوجها هو العجلات فبالطبع سيكون سوق السيارات هو سوقها الداعم، وإذا كان سوق المؤسسة هو سوق البطاريات فمن الضروري لها تحليل أسواق الساعات، الآلات الحاسبة، الألعاب، آلات التصوير...إلخ، إن متابعة هذا السوق ليس مهماً فقط من أجل المحافظة على المبيعات الحالية للمؤسسة ولكنه قد يمثل فرصة ومصدراً لمبيعات جديدة يوفرها السوق الداعم، كذلك فإن السوق الأساسي قد يكون مرتبطاً بالتطور التقني للسوق الداعم له، فصناعة طاولات التلفاز انتعشت بفضل انتشار التلفاز وعموم استهلاكه غير أن تحول صناعة التلفاز إلى الأشكال المسطحة جعل هناك تحدّ أمام الطاولات التي تخلى عنها البعض أين أصبح التلفاز قابل للتعليق في الجدران.

➤ **السوق العام:** وهو سوق كل المنتجات المتعلقة بالحاجة التي يشبعها السوق الأساسي للمؤسسة، إن السوق العام يتكون من مجموع المنتجات التي تشبع نفس الحاجة التي يشبعها منتج المؤسسة، ونستطيع أن نقول أن السوق العام يساوي مجموع السوق الأساسي والسوق المجاور، إن تحديد المؤسسة لسوقها العام أمر في غاية الأهمية فهو يسمح للمؤسسة بمعرفة موقعها في الاقتصاد بشكل عام ويوسع نظرتها له، فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن السوق العام يتعلق بقطاع النشاط أو الصناعة مثلاً: السياحة، النسيج، صناعة الحديد والصلب...إلخ، ولذلك فإن خصائص السوق العام تكون بحد ذاتها البيئة التسويقية للسوق الأساسي للمؤسسة فتطور هذا الأخير مرتبط كثيراً بتطور السوق العام، فلو اعتبرنا مثلاً سوق النقل عبر السكك الحديدية كسوق أساسي فإنه يبدو واضحاً أنه يتأثر بشكل مباشر بتغيرات السوق العام وهو المواصلات، ولذلك فإن المؤسسة تبني إستراتيجيتها في إطار سوقها العام آخذة بالاعتبار كل المنتجات المنافسة لمنتوجها سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.

وبناء على ذلك فإن مهمة أو رسالة المنظمة يجب أن تحدد بالنظر إلى هذا السوق العام وليس إلى سوقها الضيق (السوق الأساسي) لأن رسالة المؤسسة متعلقة بإشباع حاجة معينة وليس بالتقنية أو الأداة التي تسمح بإشباع تلك الحاجة، فالوسائل تتغير وقد تختفي تماما من السوق ذلك أن عمليات التطوير والتجديد تمنح المؤسسة قدرة على استبدال تقنيات الإنتاج من فترة لأخرى ولكن مهمتها تبقى ثابتة ولا تتغير ما دام سوقها العام موجودا. إن المؤسسة و من أجل ان تتكيف بطريقة جيدة مع محيطها يجب ألا تكتفي بدراسة السوق الأساسي لمنتوجها ولكن من المهم بالنسبة لها متابعة ومراقبة باقي الأسواق فأى تطور يسجل في أحدها قد يكون له انعكاسات هامة على أنشطة المؤسسة الأساسية.

■ **تعريف السوق حسب امتداد الطلب:** حسب Kotler وزملاءه فإن طلب السوق هو "إجمالي الوحدات من سلعة معينة والتي سيشتريها مجموعة معينة من الزبائن في منطقة جغرافية محددة، وخلال فترة زمنية معينة وفي ظل بيئة تسويقية وبرنامج تسويقي محددين"، ولذلك يجب التفريق بين طلب السوق وبين المبيعات الفعلية، إن الطلب هو عدد الذين يرغبون في شراء السلعة وهو يتأثر بالنشاطات التسويقية للمؤسسة والبيئة التسويقية بصفة عامة، بينما المبيعات هي نتائج تلك النشاطات، ففي ظل بيئة معينة إذا قامت المؤسسة بتكثيف نشاطاتها التسويقية من خلال تخفيض سعر البيع، أو الترويج...، فإن الطلب يتجه نحو الارتفاع ولكنه لن يتجاوز بأي حال من الأحوال سقف الطلب الكامن (المحتمل) وهذا ما يدعونا إلى أن نفرق بين حالات طلب الأفراد للمنتوج، ذلك أنه بعد تحديد المنطقة الجغرافية فسيكون من السهل تحديد الجمهور الموجود فيها في لحظة زمنية محددة، وبعد تعريف السوق الأساسي للمؤسسة فإنه يمكننا أن نميز داخله بين عدة حالات للجمهور تجاه المنتوج المعني كما يظهر ذلك الشكل (12) الموالي.

الشكل (12): حالات الطلب في السوق



Source Daniel Durafeur, *Marketing*, 2^e édition, Dunod, Paris 2001, p:12

➤ المقاطعون الدائمون أو غير المستهلكين تماما: وهم أولئك الأشخاص الذين لا يستهلكون المنتج لأسباب موضوعية قد تكون فيزيائية (العمر، الجنس...) دينية أو بيكولوجية، وهؤلاء مستثنون أصلا من السوق النظري للصناعة، مثال: المسلمون لا يستهلكون لحم الخنزير... الخ.

➤ المقاطعون أو غير المستهلكين لأسباب ظرفية: وهم لا يستهلكون المنتج لأسباب نهائية كسابقهم، ولكنهم قد يجهلون مثلا وجود المنتج أصلا، أو لا يعرفون خصائصه، أو قد يرونه غالي الثمن بالنسبة إلى قدرتهم الشرائية، أو قد يرغبون فيه ولكنهم لا يجدونه في نقاط البيع القريبة منهم...، إن حجم هؤلاء يمكن التأثير عليه من خلال جهود اتصالية وسياسة توزيعية أحسن، أو من خلال تخفيض السعر...، وبمعنى أدق بسياسة تسويقية ملائمة، ولسوء الحظ فإن معرفة حجم غير المستهلكين ظرفيين صعب نوعا ما مما يصعب كذلك معرفة أسباب عدم استهلاكهم وتصنيفهم تبعاً لذلك من أجل حل مشكلاتهم.

في المقابل فإن المؤسسة تستطيع بسهولة تقسيم سوقها الحالي وسوق المنافسين عن طريق المعلومات المتوفرة لديها، والمعلومات التي توفرها الإحصاءات الرسمية، والدوريات التي تصدرها المنظمات المتخصصة.

و انطلاقا من الفئات السابقة يمكن وضع التقسيمات التالية للسوق :

➤ **السوق الحالي للصناعة:** وهو مجموع السوق الحالي للمؤسسة والسوق الحالي للمنافسين .
 ➤ **السوق النظري للصناعة:** وهو مجموع السوق الحالي للصناعة والحجم الذي يمثله المقاطعون
 الظرفيون.

➤ **السوق الكامن (المحتمل)** للمؤسسة هو السوق الحالي لها مضافا إليه المستهلكين الجدد الذين
 يمكنها الاستحواذ عليهم عن طريق :

- إما عن طريق المقاطعين الظرفيين الذين يمكن تحويلهم إلى مستهلكين فعليين،
- وإما عن طريق سحب جزء من مستهلكي منتج المنافسين.

إن إتباع المؤسسة لأحد الطريقتين أو لكليهما معا يسمح لها بالنمو والتطور وتوسيع حصتها
 السوقية وفي الواقع فإن تحديد السوق المحتمل للمؤسسة تكتنفه بعض الصعوبات نظرا لعدم معرفتها
 التامة بدوافع مقاطعة الأفراد لمنتجاتها .

2-2- دراسة المستهلكين: دراسة السلوكات الشرائية ومختلف العوامل المؤثرة في القرارات الشرائية
 للمستهلكين.

■ **تعريف سلوك المستهلك:** تعتبر دراسة سلوك المستهلك جزء لا يتجزأ من دراسة السلوك البشري
 العام، وبالتالي تتميز دراسة سلوك المستهلك بالصعوبة والتعقيد التي تميز طبيعة السلوك البشري.
 المستهلك في جوهره هو الانسان الذي يتعايش مع المجتمع وفي ظل بيئة مفتوحة ومتواصلة لكي يبقى
 ويستمر في الحياة، ولكن عندما تطلق كلمة مستهلك فان تلك التسمية سوف ترتبط بمعنى ملاصق له
 وهو الاستهلاك، أي أن الفرد يتعامل مع الآخرين ومن خلال السوق للحصول على ما يحتاجه من سلع
 وخدمات وعلى وفق ما يمتلكه من قوة شرائية لكي يبقى بديمومة الحياة، وعليه يمكن تعريف
 المستهلك على أنه "ذلك الشخص الذي يقطن البضاعة أو الخدمة بهدف اشباع حاجاته المادية او
 النفسية او لأفراد عائلته" وهذا يعني ارتباط معنى المستهلك بعملية الاستهلاك لبضاعة او الانتفاع من
 الخدمة التي تم شراؤها، وليعاود مرة أخرى الشراء للاستهلاك تبعا الى درجة حاجاته من جهة وقدرته
 المالية في تسديد قيمة تلك المشتريات من جهة أخرى. (موارده المتاحة: الوقت، الجهد، المال)
 وهنا لابد من القول أن عملية الاستهلاك لا تتم بشكل اعتباطي بل هي تعبير عن سلوك وعن
 سلسلة من الإجراءات الداخلية للفرد التي تقوده للتصرف حيال اشباع الحاجة، لذا فان السؤال
 المطروح ما هو سلوك المستهلك؟

مما لا شك فيه أن السلوك الاستهلاكي هو جزء من السلوك الانساني ولا يمكن ان ينفصل أو ينعزل عنه، وهو يتأثر بالبيئة المحيطة، وعلى ذلك فان عملية اختيار المستهلك للسلع والخدمات التي يستعملها لا يعكس فقط الخصائص الشخصية للفرد كعضو في المجتمع، بل أيضا المتغيرات الاجتماعية والحضارية والبيئية الأخرى.

يعرف السلوك بوجه عام "بأنه سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن الانسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه واشباع رغباته المتطورة و المتغيرة ، كذلك هي الأفعال والاستجابات التي يعبر عنها الانسان عن قبوله او رفضه لمحاولات التأثير الموجهة اليه من عناصر المناخ المحيطة به سواء كانت عناصر بشرية أو مادية"، أما سلوك المستهلك بصورة عامة يمكن تعريفه بأنه تلك العملية المرتبطة بقيام فرد ما أو جماعة من الأفراد باختبار ، شراء ، استخدام والتخلص من منتج ما أو خدمة ما، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق و تحدد هذه التصرفات"، كما يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه" ذلك التصرف النابع لدى المستهلك من مجموعة من المؤثرات والدوافع والمحفزات الداخلية والخارجية والموجهة نحو اشباع حاجته من سلعة أو خدمة أو فكرة وعلى وفق مجموعة من المعايير والاختلافات التي تميزه عن غيره".

ما تحاول أن تركز عليه تعاريف سلوك المستهلك هو أن :

- سلوك المستهلك ينصب نحو اشباع حاجة أو رغبة ويتمثل بالحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة؛
 - سلوك المستهلك لا يتوقف فقط في الحصول على السلع والخدمات التي من المفترض أنها تشبع حاجات المستهلك، ولكن يتضمن التصرفات التي تحدد كيفية الاختيار والاقتناء والاستخدام والتخلص من الفائض والنفايات؛
 - السلوك الشرائي للمستهلك ينبع من خصوصية ذلك المستهلك واختلافه عن غيره من المستهلكين على وفق معايير خاصة تقوده لهذا السلوك؛
 - السلوك الشرائي للمستهلك ينبع من مؤثرات ودوافع داخلية ومحفزات خارجية تثيره باتجاه اقتناء السلع والخدمات؛
 - سلوك المستهلك هو نتيجة تفاعل بين الخصائص الشخصية للفرد مع بيئته الخارجية.
- كما يمكن تصنيف السلوكات حسب التقسيمات التالية:
- يمكن أن يأخذ السلوك أحد الشكلين :
- سلوك ضمني مستتر أو باطني غير ملموس ولا يمكن مشاهدته، مثل التفكير الادراك والتأمل.

- سلوك ظاهري حسي ملموس، وهو التصرفات والأفعال الظاهرة التي يمكن ملاحظتها من الخارج كالأكل، الشراء والبيع...الخ.
وأیضا يمكن تقسيم السلوك حسب طبيعته الى:
- سلوك فطري غريزي وهو السلوك الذي غالبا ما يصاحب الانسان منذ ميلاده من دون الحاجة الى تعلم او تدريب، مثل بكاء الطفل للحصول على الطعام، يهدف لإشباع الحاجات الفطرية.
- سلوك مكتسب يتعلمه الفرد من خلال تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها ومن خلال مراحل حياته المختلفة (التدخين، ممارسة الرياضة...) لإشباع حاجات مكتسبة.
أما من ناحية الشكل العددي فيمكن تصنيف السلوك الى الأنواع التالية:
- السلوك الفردي: ويمثل الاستجابة الفرد لمنبه خارجي معين وهذه الاستجابة تختلف من فرد لآخر وتختلف عند الفرد نفسه وذلك حسب مراحل عمره وتفاعله من البيئة.
- السلوك الجماعي و يتمثل بقدرة الجماعة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة تلقائية، وهو السلوك الذي يخص مجموعة من الافراد وليس الفرد بمفرده، كالأسرة، وأصدقاء النادي او المدرسة...الخ.
إن دراسة سلوك المستهلك لها أهمية بالغة يمكننا أن نلمسها في كل طرف من أطراف العملية التبادلية فهي تمس المنظمة التي تهدف إلى النجاح كما تمس أيضا المستهلك في حد ذاته بالشكل التالي:
- التجزئة الفعالة للسوق والتي تساعد على تحديد المنظمة للاستراتيجيات المتبعة لتلبية لحاجتها للانتشار في الأسواق الدولية؛
- قياس المنظمة لأدائها التسويقي والاستفادة من جوانب النجاح أو القصور في تصميم برامجها و استراتيجياتها التسويقية والعامة في المستقبل؛
- مساعدة المستهلك في حد ذاته و ذلك بتمكينه من إدراك العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على سلوكه الشرائي و الاستهلاكي وذلك بمعرفته ماذا يشتري؟ وكيف يحصل عليها؟.
- نماذج تفسير سلوك المستهلك لا شك بأن زيادة الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك أدت الى ظهور عدد من النماذج المبنية على توجهات نظرية مختلفة مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، والاقتصاد...الخ، والتي حاولت فهم السلوك لدى المستهلكين وتفسيره، ويعتبر النموذج ذلك التمثيل المبسط لواقع ظاهرة ما مع تبيان أهم المتغيرات وكذا طبيعة العلاقة الموجودة بين مختلف عناصر الظاهرة وكيفية تفاعلها، وبغية تفسير سلوك المستهلك برزت عدة نماذج يمكن تصنيفها الى نماذج جزئية ونماذج شاملة:

النماذج الجزئية: وهي النماذج التي تعتمد على عامل أو عاملين في تفسير سلوك المستهلك وقراره الشرائي، فمنها التي تركز على المدخل الاقتصادي ومنها من تركز على المدخل النفسي.

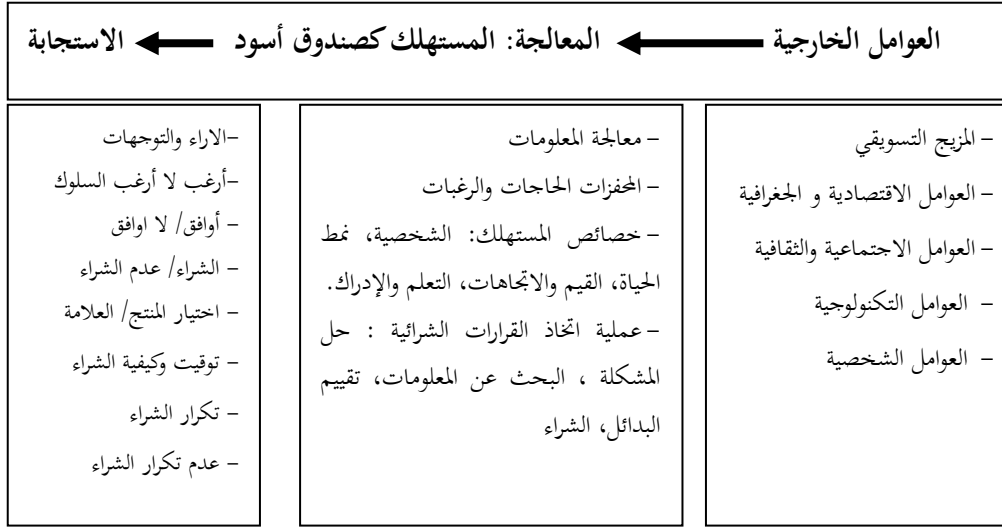
النماذج الشاملة: على عكس النماذج الجزئية التي تنسب سلوك المستهلك لنوع واحد من المؤثرات تحاول النماذج الشاملة ادخال عدد كبير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لتحليل وتفسير سلوك المستهلك، وتختلف أهمية كل نوع من العوامل، وعددها وأولويتها باختلاف نموذج كل باحث.

ومن النماذج نذكر نموذج الصندوق الأسود

نموذج الصندوق الأسود Black Box : وهو من النماذج الحديثة و الأكثر شمولية وتطور في سلوك المستهلك، حيث قدم العالم النفساني Tort Levien والذي كان مهتما في تحديد كيفية تفاعل الحاجات الداخلية و الافكار الخاصة بشخص ما مع العوامل البيئية لتحديد السلوك النهائي للمستهلك، وفي نموذج الصندوق الاسود التسويقي يوجد عدد من العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في الأفراد، الذين يقومون بمعالجة المعلومات في ظل العوامل الشخصية في حياتهم، وتقود أخيرا الى عملية اتخاذ القرار لشراء سلعة معينة، كما يوضح الشكل(13).

ويتكون الشكل من ثلاث مكونات أساسية الأول المتمثل بالعوامل الخارجية المؤثرة في سلوك المستهلك مثل المزيج التسويقي، وهو يمثل ما تقوم به المنظمة من جهود تسويقية للتأثير في السلوك والقرار الشرائي للمستهلك، أما بقية العوامل الخارجية فهي العوامل المحيطة بالفرد والمؤثرة في سلوكه، وهذه العوامل تؤثر على تفكير المستهلك وقراره وهو المكون الثاني للنموذج، حيث أن تعبیر الصندوق الأسود هو تعبیر مجازي عن المستهلك للدلالة على صعوبة تحديد ما في ذهن الزبون، حيث تتم المعالجة للمعلومات المستلمة والتأثيرات الناجمة بفعل المؤثرات الخارجية، والتي تتفاعل مع العوامل الداخلية للفرد مثل حاجاته ورغباته وقيمه وشخصيته، وناتج هذا التفاعل يتمثل في القرار وتحقيق الاستجابة الممثلة للجزء الثالث من النموذج، وهذه الاستجابة قد تتوج نحو الرغبة بذلك المنتج والقيام بشرائه، أو عدم الرغبة وعدم القيام بالشراء، وان تحقق قد يتكرر أو لا يتكرر، أيضا الاستجابة قد تكون اتجاهات ومواقف الفرد اتجاه السلعة مثلا، وأيضا قد تكون خبرة ومعرفة مكتسبة، وبالتالي يمكن القول أن الاستجابة قد تكون سلوكية او عاطفية أو معرفية.

الشكل (13): نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك



3-2 - دراسة الموزعين: تحليل هيكل التوزيع، عدد وخصائص الوسطاء، السياسات المتبعة من طرف الوسطاء، قدراتهم وامكاناتهم، تقييم حجم المبيعات حسب نوع الوسطاء والتطورات المستقبلية لهذا التقييم...

4-2 - دراسة الموردين: عددهم، استراتيجياتهم، أهدافهم، إمكانياتهم، تمركزهم، منتجاتهم وخدماتهم وتطوراتها.....

5-2 - تحليل المنافسة: في السابق كان يعتقد أن المنافسة لا تتم إلا بين المنافسين الحاليين فقط، ولكن Porter أعطى للمنافسة مفهوم موسع، حيث يعتبر منافس كل من يمكنه أن يقلص قدرة المؤسسة على توليد أرباح ومنعها من تشكيل ميزة تنافسية، والحد من درجة الحرية الإستراتيجية. ومنه فإن شدة المنافسة وجاذبية الصناعة هي محصلة القوى التنافس الخمس التي تشكلها، فبتحليل هذه القوى يستطيع المسير أن يتعرف على قواعد المنافسة وعلى الأسس الإستراتيجية للتنافس في قطاع الأعمال والتي تنتج من قوة هذه القوى ومن العلاقات الهيكلية بين مختلف المؤسسات التي تشكل الصناعة.

■ تعريف المنافسة: بالمعنى الواسع يعتبر منافس لمنتج كل منتج آخر يسمح للزبون بتعويضه كليا أو جزئيا. ومنه فالمنافسة تحدد هنا انطلاقا من الزبون وما يشبع حاجاته ورغباته.

إن تحليل المنافسة يتضمن الإجابة عن الأسئلة الأساسية التالية: من هم المنافسين المباشرين وغير المباشرين، المنافسين الحاليين والمحتملين؟ ماهي أصناف المنتجات التي تستجيب لنفس

الحاجات.؟ماهي استراتيجياتهم وأهدافهم؟ماهي نقاط قوتهم وضعفهم؟ماهي قدرات استجاباتهم وردود فعلهم؟تحديد من هم أقوى المنافسين المؤثرين حاليا ومستقبليا؟ تحليل الجوانب التجارية والتسويقية للمنافسين، الجوانب التكنولوجية، المالية، البشرية والتنظيمية. القيم والثقافة الفردية والجماعية، نظرة المنافسين و ادراكاتهم للبيئة التي ينشطون فيها.

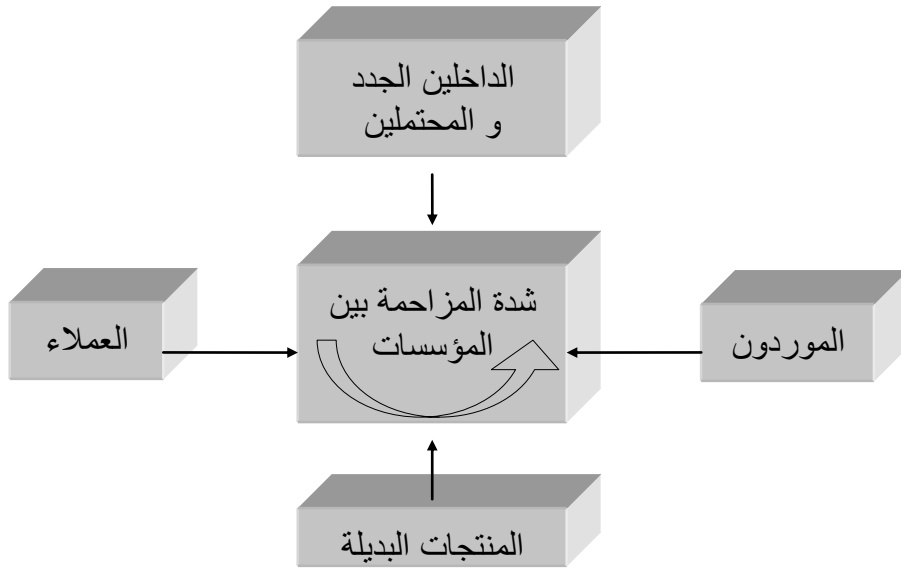
■ نموذج Porter لتحليل المنافسة: اعتبر (Porter) أن شدة المنافسة وجاذبية الصناعة ناتجة من القوى التنافسية التي تشكلها والتي بينها في نموذج القوى الخمس الذي وضعه كما هو مبين في الشكل، فبتحليل هذه القوى يستطيع المسير أن يتعرف على قواعد المنافسة و على الأسس الإستراتيجية للتنافس في قطاع أعماله التي تنتج من قوة هذه القوى و من العلاقات الهيكلية بين مختلف المؤسسات التي تشكل الصناعة.

إن الافتراض الأساسي لهذا النموذج، يتمثل في أن هدف المنظمة هو الحصول على ميزة تنافسية، و التي تقاس بقدرتها على توليد أرباح، بالتمكن من احتلال مكانة في صناعتها تسمح لها بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية الأخرى أو التأثير عليها لصالحها. فالهدف النهائي للإستراتيجية التنافسية في مواجهة المنافسة هو استعمال -أو الأفضل تغيير- قواعد اللعبة التنافسية لصالح المؤسسة.

و من أجل التأقلم مع هذه القواعد أو تغييرها، يجب على المؤسسة:

- تعريف وتحديد مصادر الضغوط الممارسة من قبل كل قوى في الصناعة.
- تسلسل القوى حسب شدة الضغط الذي تماسه.
- تخيل استراتيجيات التأقلم أو التحول .

الشكل (14): نموذج قوى التنافس الخمس.



1- شدة المزاومة: تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحياسة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاومة إلى أنّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمد عليها المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات. وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتنتج المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في :

_ عدد المنافسين في القطاع: عندما يكون عدد المنافسين كبيراً، فإنّ بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزاً أو مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

_ بطء نمو قطاع النشاط يُحوّل بطء نمو قطاع النشاط، المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

_ التكاليف الثابتة: للتكاليف الثابتة أثرًا كبيرًا على قطاع النشاط، فعندما تُواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإنّ رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدًا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب. ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، وإتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

_ غياب التمييز يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثمة يركّز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

_ الرّفع من الطّاقة الإنتاجية: يؤدي الرّفع من الطّاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات؛ قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

_ منافسون مختلفون في التّصور: إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات، يضيف على أفعالها وردود أفعالها نوعا من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط. _ حواجز الخروج: هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية، التي تبقى أو تؤخّر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

_ أصول متخصصة: تُعتبر حاجزًا للخروج، لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى

ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.

_ القيود الحكومية والاجتماعية: تتجسد في عمليات المنع أو الحث، التي تفرضها

الحكومة على المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي.

ومن ثمة تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب.

_ الحواجز العاطفية: يحدث أن يتماطل المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب؛ لأنهم

يشعرون بالمسؤولية تجاه المُستخدَمين، ويخافون على مساهمهم المهني.

_ الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة، علاقات إستراتيجية مع

مؤسسات تنتهي إلى نفس المؤسسة الأم. وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة

هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي

المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

2- تهديدات الداخلين الجدد يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرون في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع. وتتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدّخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:

_ اقتصاديات الحجم :وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، ؛ لأن وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج. ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحيّد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

_ تمييز المنتج : ويعني ذلك أن المؤسسات المتموقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدّمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السّابقة إلى هذا القطاع. وبشكّل التّمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد - عادةً - إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

_ الاحتياج إلى رأس المال :تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالا معتبرة أيضا. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

_ تكاليف التّبديل: تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتأمين،

الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

_ الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحدي ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

_ السياسة الحكومية: تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

3- تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مؤسسات القطاع، قادراً على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

4- قوة تفاوض العملاء: يجتهد العملاء لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة العملاء في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من

القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

- _ حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيرًا كبيرًا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.
- _ منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية؛ للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءًا بسيطًا من تكاليف الزبون، فإن هذا الأخير يكون - عمومًا - أقل حساسية للسعر.
- _ نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.
- _ ضعف ربحية الزبائن: يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددًا في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموما عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتمامًا كبيرًا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم. وعليه فإنه بإمكان الزبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم؛ قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلا.
- _ الزبائن يشكلون تهديدًا للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض. وتعمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية - ولو جزئيًا - إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدًا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.
- _ أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطًا وثيقًا بمنتجات القطاع، يكون الزبائن - عمومًا - أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.
- _ امتلاك الزبون لمعلومات كاملة: في حال حيازة الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملاءمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات. ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجارين، ويكفي تغيير إطار التفكير فقط.

5- قوة تفاوض الموردين يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع

أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:

- _ درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن : يكون بمقدور الموردين، الذين يبيعون لزبائن متفرقين -
عموماً - التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.
- _ غياب المنتجات البديلة: حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاومة
المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية. ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة
تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.
- _ القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أي
منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في
الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية
أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلاً.
- _ يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري: في هذه الحال، يلعب المنتج دوراً كبيراً في نتائج
العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية. وتكون أشد عندما يكون
هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.
- _ تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل: في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند
غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج.
أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت
والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة؛
جراء استقطابهم للزبون، وتعويضه عما خسره.
- _ تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحوّل مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك
يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع
الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

III- تحليل البيئة الداخلية:

من التطورات الحديثة في بناء الإستراتيجية، نجد أن المؤسسات التي وضعت استراتيجياتها على أساس تطوير استخدام قدراتها الأساسية بدلا من الاهتمام ببعض الأسواق والمنتجات فهذه الشركات استطاعت أن تتعرف على سر الإجابة عن التساؤل: لماذا مختلف المؤسسات تواجه نفس المحيط ولها مستويات أداء مختلفة؟. والإجابة تكمن في أن الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد والقدرات المتميزة بدل من هيكل السوق وخصائص الصناعة.

ولهذا فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يسمح بفهم طبيعة الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة، تحليل مواطن القوة والضعف مقارنة مع أكبر المنافسين، كذلك مقارنة مع وضع مثالي تفرضه البيئة الخارجية والظروف التنافسية. فالعملية تتضمن تحليل الموارد الموجودة في المؤسسة والتعرف على الكفاءات والقدرات المتميزة التي يمكن استغلالها، ويمكن تناول مدخلي التحليل: المدخل الوظيفي، ومدخل الموارد، بالإضافة إلى نموذج سلسلة القيمة.

1- المدخل الوظيفي: ويتضمن القيام بتحليل وتقييم الأنشطة الوظيفية (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد...) التي تمارسها المؤسسة فضلا عن تقييم ومراجعة هيكلها وثقافتها التنظيمية، لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف، وتتم العملية على ثلاث مراحل أساسية:

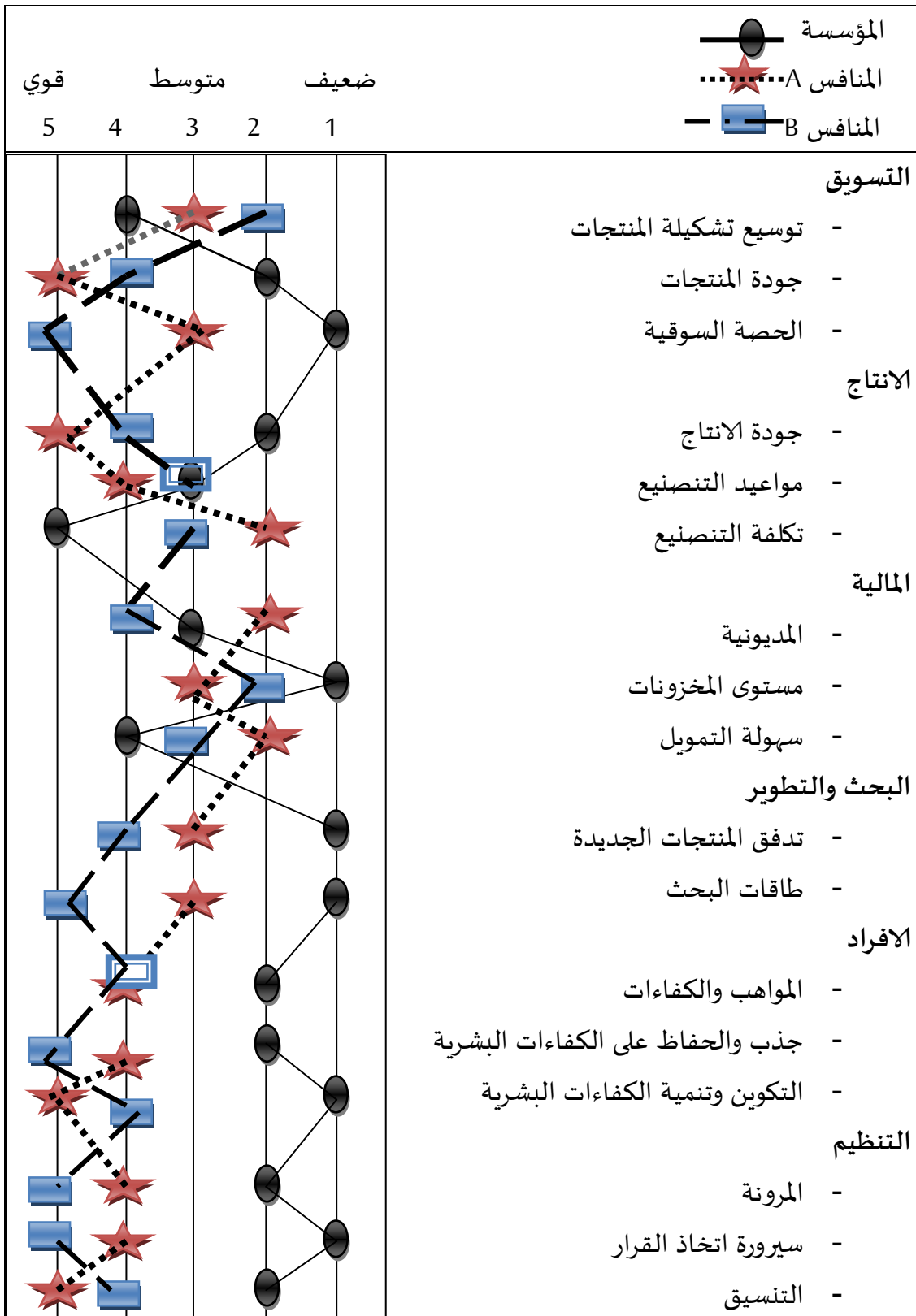
- أولا تحديد الوظائف و السيرورات التي سوف يتم تحليلها: فبالإضافة إلى الوظائف الأساسية المعروفة تقليديا: التسويق، الانتاج، الأفراد، المالية، البحث و التطوير، التمويل والامداد... الخ، لا يجب إهمال الأنشطة التي لها تأثير كبير ومهم على الاداء، والتي تتمثل في السيرورات التنظيمية، التنشيط، المعلومات، الرقابة.

- ثانيا تحديد معايير التقييم: في هذا المدخل من التحليل، نقوم بوضع لكل وظيفة قائمة من معايير التقييم تسمح بتقييم نقاط قوة وضعف المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تحدد قائمة المعايير التي تناسب مع طبيعة نشاطها.

- ثالثا تحديد طريقة التقييم، فمن أجل تشخيص الوظائف والسيرورات داخل المؤسسة، هناك ثلاثة طرق، الأولى هي أن تقوم المؤسسة بالتقييم دون أن تأخذ بعين الاعتبار المحيط أو المنافسة، والثانية أن تقوم المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين وخاصة أهم المنافسين، والثالثة أن تقوم المؤسسة بالمقارنة مع وضع مثالي في المحيط أو السوق

الجدول التالي يلخص أهم عناصر التحليل الداخلي بالمقارنة مع المنافسين:

الجدول (3) التشخيص الوظيفي بالمقارنة مع المنافسين



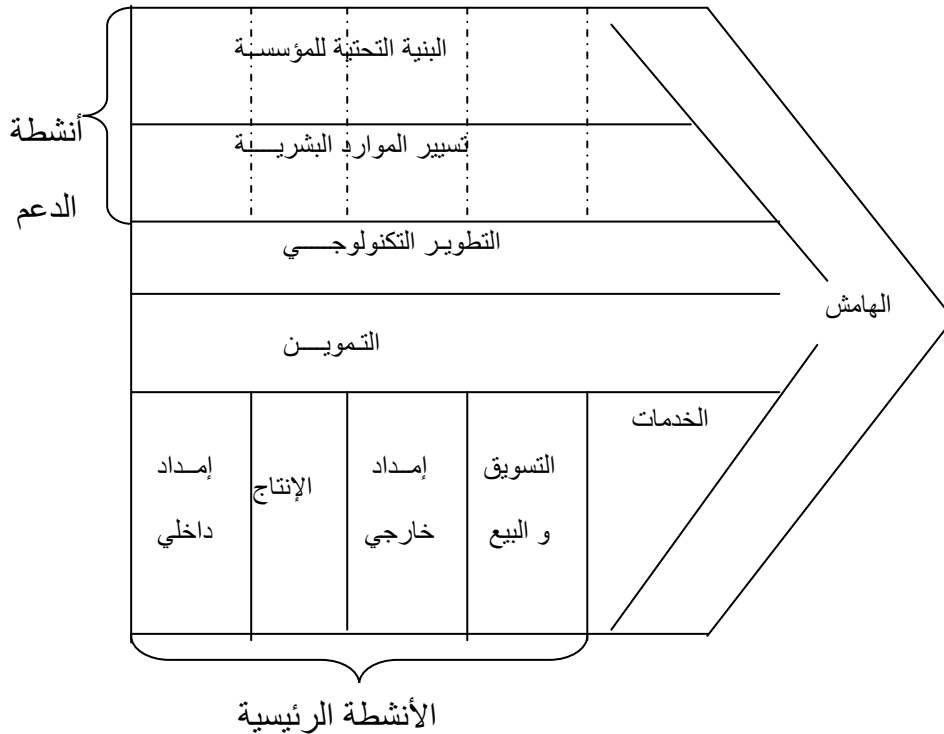
Source Helfer. J.P, et al, Management, Stratégie et Organisation, édition Vuibert, 1996 ; paris. P 79.

2- تحليل سلسلة القيمة: سلسلة القيمة هي طريقة قدمها Porter بغرض إجراء تحليل داخلي للشركة. وتعرف على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها.

إن أسلوب سلسلة القيمة يقوم بتجزئة الشركة إلى مجموعات من الأنشطة لغرض التعرف على المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية، بحيث يؤكد Porter على أن المحدد للقدرة التنافسية يجب أن يبدأ بتحديد كل مرحلة في عملية خلق القيمة، فالميزة التنافسية تركز على قدرة تعظيم كل مرحلة من مراحل خلق القيمة و انسجامها و تجانس تسلسلها. ولقد قسم Porter مجموع أنشطة و وظائف المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين:

- الوظائف الأولية: التي تضمن توفير المنتجات و الخدمات و تساهم مباشرة في خلق القيمة، فهي وظائف أساسية لا تخلو منها أية مؤسسة، تقسم إلى الإمدادات الداخلية، إنتاج، التسويق و الخدمات.
- الوظائف الداعمة: وهي تعمل على دعم الأنشطة الأولية، فهي تحسن الفعالية و الكفاءة للوظائف الأولية، تقسم إلى البنية الأساسية، مشتريات، تسيير موارد بشرية، تطوير التكنولوجيات.

الشكل (15) سلسلة القيمة



ولكن في معظم الصناعات من النادر أن تكون المنظمة و حدها، و يقع على عاتقها تكامل الوظائف التي تخلق القيمة من تصميم العرض حتى الخدمات ما بعد البيع للزبون، حيث نجد مشاركة منظمات متخصصة، في ظل " نظام للقيمة " الذي يجمع كل سلاسل القيمة لكل واحد من الموردين حتى الزبائن، إلى مؤسسات أخرى، كلها تشكل نظام للقيمة داخل نظام الأعمال.

بصفة عامة يمكن القول أن شكل الميزة التنافسية يأخذ كمرجع طريقة تصميم و هندسة سلسلة القيمة، بعبارة أخرى الأداء العام لسلسلة القيمة يمكن أن يطور بتقوية و دعم كل حلقة و تقوية الروابط بين هذه الحلقات، ومنه يمكن أخذ تحليل سلسلة القيمة في البحث عن مصادر الميزة التنافسية من خلال:

1/-الأمثلية (التعظيم): لا يمكن اعتبار أن الميزة التنافسية تؤسس على كل وظائف السلسلة، فالمؤسسة بوظائفها ومواردها هي طبعا محدودة، بعبارة أخرى، بعض الأنشطة في السلسلة تعطي قيمة أكبر من أنشطة أخرى. و منه التفكير الاستراتيجي يقود إلى البحث عن ميزة حقيقية حول واحد أو العديد من هذه الوظائف والأنشطة التي تعتبر كمصدر حقيقي لبناء الميزة التنافسية و إخراج الأعمال الأخرى إلى شركاء أو موردين آخرين، بعبارة أدق هذا التحليل يسمح بتحديد أي الوظائف التي تؤدي إلى ميزة تنافسية للمنظمة، أي ما هي الموارد و الكفاءات المحورية و الميزة للمؤسسة.

2/ التنسيق بين الوظائف: الميزة التنافسية يمكن أن تأتي بالتنسيق الجيد داخل سلسلة القمة، فلا يتعلق الأمر فقط بتحديد الوظائف الأساسية و لكن يجب أن تركز على الروابط التي تشكلها، فالمشكل هو قبل كل شيء مشكل هندسة، يتعلق الأمر بوظيفتين تتعاونان لتوفير قيمة عالية للزبون مثلا غياب تنسيق قوي بين تسيير الموارد البشرية و تطوير التكنولوجيات، والإنتاج والتسويق سوف يؤدي إلى مشاكل كبيرة، فوجود مستوى أداء عالي في كل وظيفة غير كاف إذا لم تكن الكفاءات مترابطة و متناسقة تؤدي إلى أداء عالي المستوى للمنظمة ككل.

3/تنسيق خارجي: سلسلة القمة للمؤسسة لا يمكن أن تكون معزولة في سياقها، فهي مرتبطة من الأمام و من الخلف (سلسلة الموردين ،الموزعين و الزبائن) ، ولا يجب حصر الملاحظة على السيرورات الداخلية، لأن جزء مهم من القيمة يخلق خارج المؤسسة، من الأمام (تموين) و من الخلف (توزيع)، ومنه تشكيل ميزة تنافسية يمكن أن يركز على تنسيق فعال مع شركاء المؤسسة سواء من الأمام أو الخلف، بحيث أن القدرة على التأثير في أداء من يأتي قبلها في سلسلة القيمة ومن يأتي خلفها وتسيير ارتباطاتها معهم تشكل رافعة جوهرية لميزتها التنافسية، مثل نظم الإنتاج اليابانية (JIT) .

4/ إعادة تشكيل سلسلة القيمة: إن المؤسسة يمكنها إعادة تشكيل و هندسة سلسلة قيمتها بأن تأخذ سلسلة مختلفة عن منافسيها وهو ما يسمح لها بتشكيل وبناء ميزة تنافسية. إن إعادة تشكيل سلسلة القيمة يمكن أن يأخذ عدة أشكال منها: سيرورة إنتاج جديدة، شبكة توزيع وطرق بيع جديدة، مواد أولية جديدة، تكنولوجيات جديدة. إن إعادة تشكيل سلسلة القيمة يؤدي إلى ميزة في التكاليف حسب Porter على اعتبارانه يسمح بإعادة هيكلة التكاليف بدل التحسين الهامشي لها، بحيث يمكن أن تضع قواعد جديدة للتكاليف في القطاع، وهو ما قد يعني تغير قواعد المنافسة في الاتجاه الذي تفضله المؤسسة، أي الذي يدعم نقاط قوتها، كما أن اكتشاف سلسلة تماما جديدة يفتح إمكانات للتميز.

3- تحليل الموارد والكفاءات المحورية:

مقاربة الموارد تحتوي على رسالة واضحة للتحليل الإستراتيجي مفادها، أن المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد المادية وغير المادية تسمح بتطوير كفاءات أساسية ومتميزة، ضرورة لبناء ميزات تنافسية للمؤسسة ومنه تحقق ربحيتها.

ويمكن أخذ الأسس الخمسة التالية لهذه المقاربة:

- أداء المؤسسة يتحدد أو يتوقف بالأساس على مواردها بدلا من هيكل السوق.

- المؤسسات غير متجانسة بما تحوزه من موارد وكفاءات.

- تشكيل الموارد يتطلب وقت.

- بعض الأصول الحرجة هي ليست قابلة للمتاجرة (الشهرة، المعارف الضمنية).

- نظرة ديناميكية و متناسقة للموارد غير المادية يجب أن تطور وتدعم داخل المؤسسة.

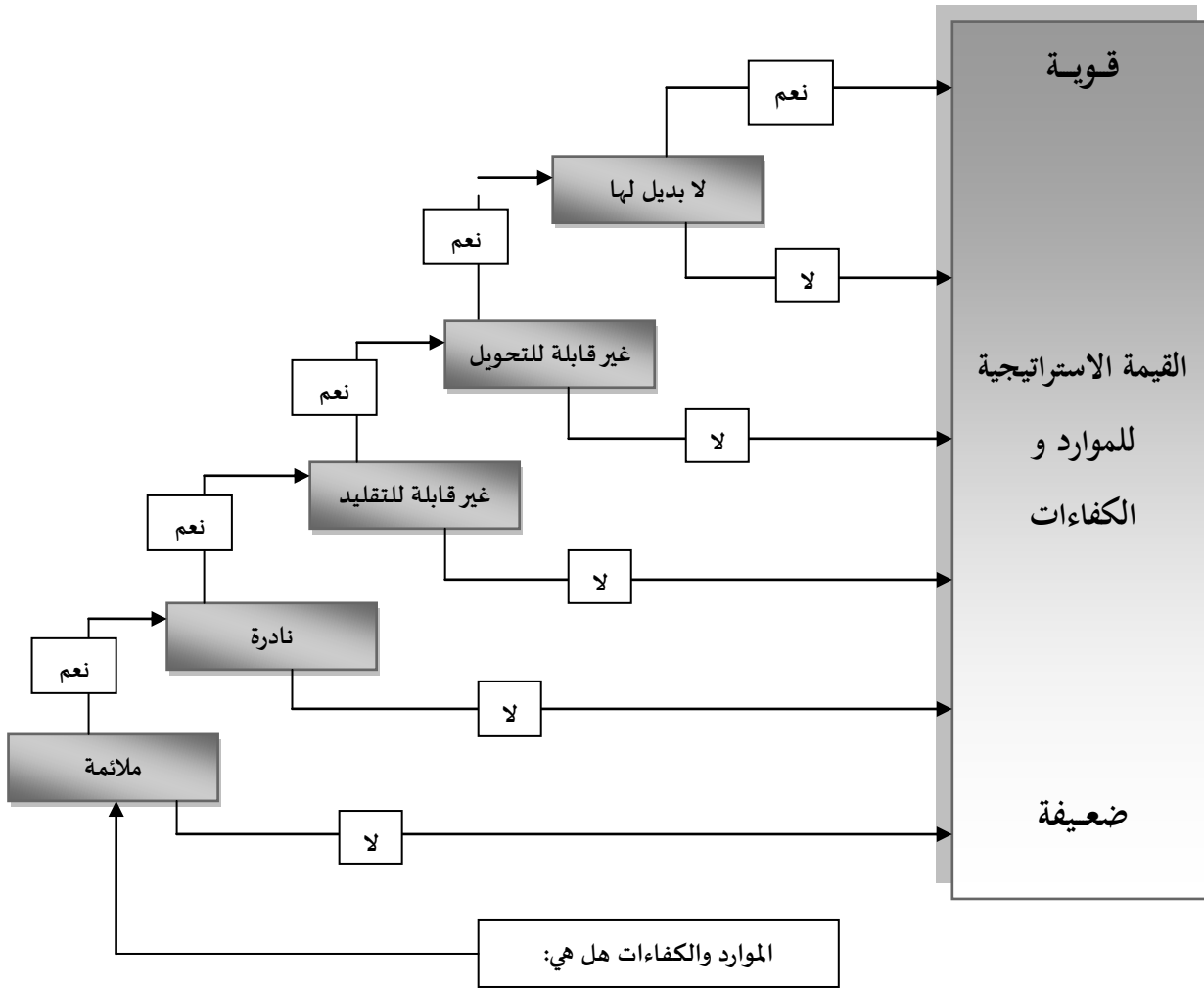
من وجهة نظر هذه المقاربة لا تعتبر الموارد ذات قيمة إذا لم تسمح للمؤسسة بإنجاز أعمالها بكفاءة عالية و تكون كمصدر حقيقي للميزة التنافسية وذلك من خلال توفيرها للظروف المناسبة لنشوء الكفاءة المتميزة للمؤسسة. إذا كل مورد ليس استراتيجي، ومنه الصعوبة تكمن في وضع معايير تسمح بتحديد الخاصية الإستراتيجية للموارد، وبعض قدراتها على خلق فرص جديدة. فالقضية الإستراتيجية هنا هي في تعريف وتحديد الموارد الإستراتيجية وكيفية تسييرها بفعالية، وتحديد هذه الموارد و الكفاءات يكون بالإجابة عن السؤال: ما الشيء الذي يميزنا عن باقي المنافسين؟، و لماذا منافسونا لا يقومون بما نقوم به نحن؟.

بصفة عامة اقترح كل من "Boal, " 1994, "J.Barney,1991", I.Drrix ,Cod, 1989 خمسة

اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات كما يوضح الشكل رقم(16)، وهي:

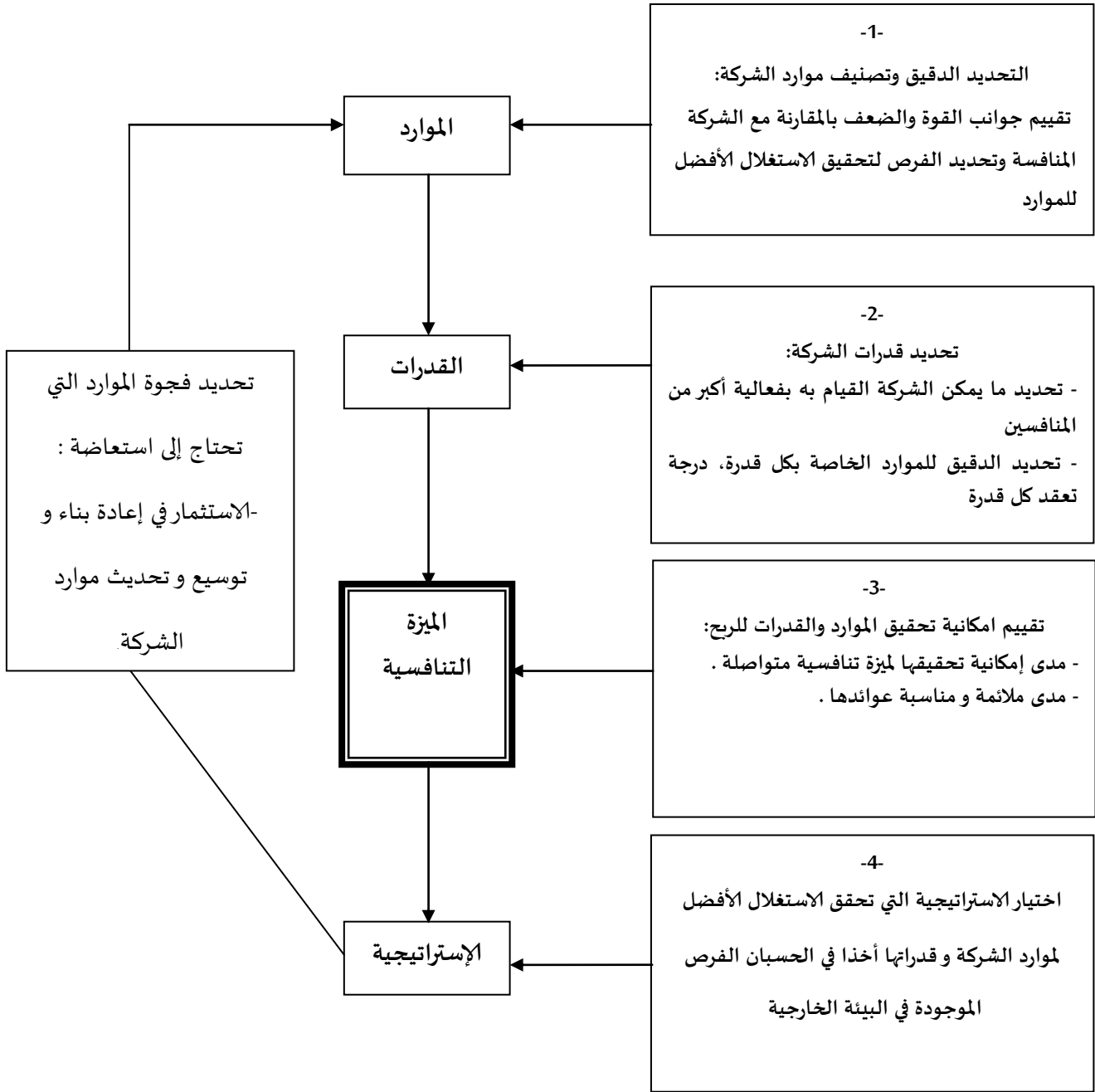
- **الاختبار الأول:** يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الموارد والكفاءات مع استراتيجية المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للموارد المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية؟ وهل باستطاعتها تجنب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية؟؛
- **الاختبار الثاني:** يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الموارد العادية عن الموارد النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة استراتيجية؛
- **الاختبار الثالث:** ضمن هذا الاختبار يتم فصل الموارد التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الموارد، وعلى هذا الأساس كلما كانت الموارد غير محسوسة كلما كانت الكفاءات ضمنية أو ضامرة (Tacites) وصعبة التقليد؛
- **الاختبار الرابع:** يهتم بقابلية تحويل La Transférabilité الموارد وبنوعيتها (Spécificité) وكذا بدرجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة المالكة لها، إذ أن الموارد ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، من هنا فإن الكفاءات المجندة في المؤسسة (حالة الكفاءات الفردية) لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية؛
- **الاختبار الخامس:** يعد هذا الاختبار مهما لارتكازه على الموارد غير القابلة للتحويل، فإذا كانت الكفاءات غير قابلة للتقليد أو التحويل، إذ يمكن لمنافس آخر أن يصقل كفاءة بديلة عنها تكون مصدرا لميزته التنافسية.

الشكل (16): اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات



كما يمكن تمثيل أهم خطوات مدخل تحليل الموارد في الشكل (17) التالي.

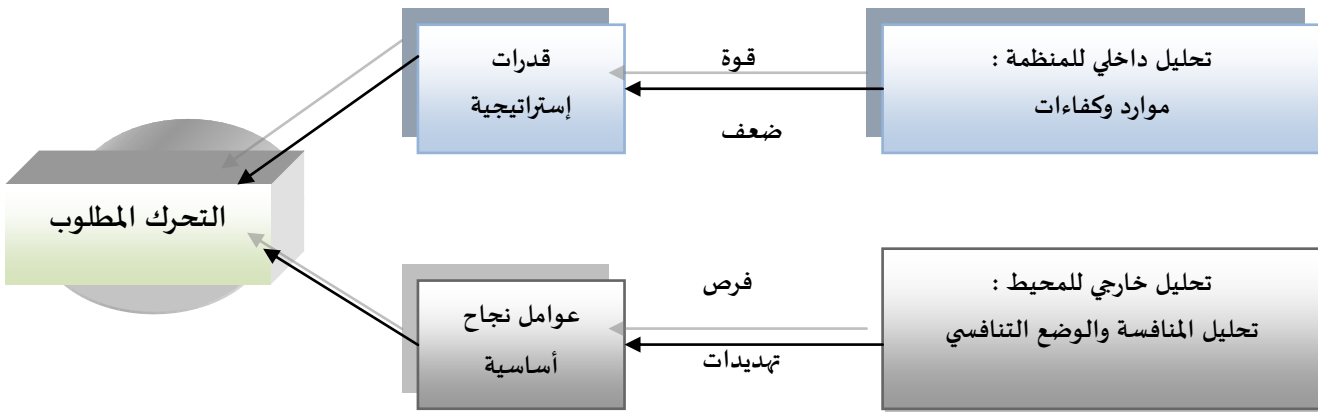
الشكل (17) خطوات مدخل تحليل الموارد



-IV - التشخيص وتحليل SWOT : يتيح لنا تحليل SWOT إبراز جوانب القوة والضعف المؤسسة وكذلك الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط. فبعد إجراء تحليل داخلي وخارجي وهو الشيء الذي يوفر لنا كمية كبيرة من المعلومات بدرجات متفاوتة من الأهمية والدقة يقوم التشخيص بغرلة هذه المعلومات وانتقاء الأكثر أهمية منها مما يسمح بتحديد النقاط الجوهرية والرهانات الأساسية التي تركز عليها المؤسسة اهتمامها في قراراتها الإستراتيجية.

إن التشخيص يحدد لنا إذا كانت نقاط القوة والضعف هي نفسها تسمح لنا بمواجهة تطورات المحيط (فرص/تهديدات) أو أنها من الممكن أن تسمح لنا باكتساب أو خلق فرص جديدة محتملة تسمح لنا بأحسن استفادة من الموارد والكفاءات المتميزة. وفي الحالتين يجب علينا تحقيق تناسق بين القدرات الإستراتيجية وعوامل النجاح في المحيط إما بتغيير أحدهما (اكتساب موارد جديدة) أو تغيير الأخر (الدخول في أسواق جديدة).

الشكل (18) العلاقة بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي



مثال شركة VOLKSWAGEN : قامت الشركة بتحليل البيئة التسويقية لصناعة السيارات بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما قامت بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديها، ونتيجة هذا التحليل ومن خلال فحص التفاعلات الأربعة السابقة، أمكن التوصل الى بعض الاقتراحات التي تعكس التوجه العام للمنظمة في تحركاتها المستقبلية كما في الجدول التالي:

الجدول (4) مثال عن تحليل SWOT

عناصر القوة الداخلية	عناصر الضعف الداخلية	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
توافر مراكز للتطوير و البحوث والهندسة. وجود شبكة قوية للبيع ومراكز الخدمات البيعية، فعالية وكفاءة الإنتاج والقدرات الفنية	الاعتماد الكبير على نوع واحد من السيارات، ارتفاع تكلفة الإنتاج في ألمانيا، نقص الخبرة بالسوق الأمريكي وتأثير النقابات العمالية.	
تنمية إنتاج أنواع متعددة من السيارات المختلفة. بناء مصنع للتجميع واستغلال جوانب القوة المتمثلة في البحوث والخبرة الهندسية والألية الكبيرة. إنتاج المحركات للشركات الأمريكية	تنمية وتقديم موديلات جديدة بمستويات مختلفة وتنافسية، لتجنب ارتفاع التكلفة الإنتاج في ألمانيا يمكن بناء مصنع في الولايات م أ وتشغيل المديرين الأمريكيين ذوي الخبرة في التعامل مع النقابات العمالية	الفرص الخارجية وجود طلب على السيارات الفاخرة، العروض المغرية والجاذبة لبناء مصانع لتجميع السيارات في أمريكا ، حاجة الشركات الأمريكية للمحركات الصغيرة
بناء مصانع لتجميع السيارات في الوم أ سيؤدي إلى تقليل أثر انخفاض قيمة الأورو. مواجهة المنافسة من خلال تقديم موديلات حديثة ومتميزة من السيارات بأسلوب يخفض استهلاك الوقود، وتنمية محركات تعتمد على الديزل بدل البنزين.	علاج جواب الضعف من خلال تحويلها إلى جوانب قوة. الدخول في استثمارات مشتركة مع الشركات الأمريكية الأخرى لصناعة السيارات. الانسحاب من السوق الأمريكي. مواجهة تهديدات المنافسة من خلال تنمية خطوط المنتجات.	التهديدات الخارجية انخفاض قيمة الأورو في مواجهة الدولار. المنافسة الشرسة من الشركات الأمريكية واليابانية. ارتفاع سعر الوقود وانخفاض حجم العروض منه

الفصل الخامس:

التسويق المستهدف، التجزئة السوقية والتموقع

I- مفهوم التسويق المستهدف

عندما تتعامل المؤسسة مع سوق معين فإنه يجب عليها أن تدرك بأنها تتعامل مع أفراد ليس لهم نفس الحاجات والرغبات والاتجاهات، مشتمتين جغرافيا وغير متجانسين ديموغرافيا (لماذا لا يشتري الجميع نفس السيارة، لا يلبس الجميع نفس اللباس ويشتري نفس الهاتف النقال...) لذلك فإن المؤسسات تتعامل مع قطاعات سوقية مختلفة ومتنوعة وبالتالي فإن الهدف الأساسي في مفهوم التسويق الحديث الذي يعتمد على ضرورة تلبية حاجات ورغبات الزبائن يصبح صعب جدا تحقيقه في ظل اشتداد المنافسة، كذلك إمكانيات المؤسسة (مواردها وكفاءاتها) قد لا يسمح لها بالتعامل مع جميع الشرائح أو أن ذلك قد يكون غير مجدي لأن تقديم كل شيء لكل شخص قد لا يمثل الاستخدام الأمثل للإمكانيات للتعامل مع السوق والمنافسة.

إن فكرة التسويق المستهدف تقوم على تحديد القطاعات السوقية أو مجموعات المستهلكين المتشابهين ومن ثم اختيار مجموعة أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائمة لكل مجموعة، إن هذا المدخل يعتمد على التوجه بالمستهلك (فلسفة المفهوم التسويقي) والتي تركز على تحديد احتياجات المستهلكين قبل إعداد المنتجات التي تشبوعها.

ومنه فإن تعريف التسويق المستهدف يكون كما يلي: "إن الاستهداف هو المسار الذي يقصد من وراءه إجراء مبادلة مع مجموعة محددة من خلال الإعلان وباقي الأنشطة التسويقية والتي يجب أن تكون معدة بحيث تحقق استجابة أكبر في المجموعة المستهدفة دون غيرها من القطاعات الأخرى

1- التسويق المستهدف مقابل التسويق الشامل:

إن مدخل التسويق المستهدف يتعارض في أساسه مع التسويق الشامل، ذلك أن المبرر الذي كان يقوم عليه هذا الأخير هو قدرته على توسيع الحجم والحصة السوقية للمؤسسة من خلال السعر المنخفض المتأتي من تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج والتوزيع، غير أن التغير المستمر في تكنولوجيا الإنتاج، والتنوع المتنامي في ظاهرة الاستهلاك أضحى لا تتوافق مع هذا المدخل، كذلك فإن كثرة وسائل الإعلام وتعدد قنوات التوزيع جعلها من الصعب و من المكلف التوجه إلى المستهلك بطريقة شمولية، ولأجل ذلك فإن كثيرا من الخبراء وكتاب التسويق أعلنوا نهاية عصر التسويق الشامل وبات على المؤسسات أن تتجه نحو التسويق المستهدف، ويمكن التمييز بين المدخلين من خلال النقاط التالية:

❖ إن التسويق الشامل (الكلّي) يتميز بما يلي:

- ✓ اعتباره أن حاجات السوق متجانسة؛
- ✓ منتج واحد أو عدة منتجات محدودة جدا تم توجيهها إلى السوق ككل؛
- ✓ تعتمد الميزة التنافسية على عرض واحد مميز بخصائصه وسعره والنشاط الترويجي الخاص به؛
- ✓ تعظيم الأرباح يعتمد على اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق؛
- ✓ تتمثل القيود الخاصة بتعظيم الأرباح في نفقات الترويج والإعلان الإضافية.

❖ أما التسويق المستهدف فيتميز بما يلي:

- ✓ حاجات المستهلكين متنوعة وغير متجانسة؛
- ✓ منتجات متعددة يتم توجيهها إلى قطاعات محددة في السوق؛
- ✓ تعتمد الميزة التنافسية على تحقيق التمايز ، منتجات متميزة لتقابل احتياجات متفاوتة لقطاعات محددة من السوق؛
- ✓ تعظيم الأرباح يتم من خلال زيادة الإيرادات المحققة من تقديم منتجات جديدة لأسواق؛
- ✓ إضافية مستهدفة ووفاء الأسواق الحالية؛
- ✓ تتمثل القيود الخاصة بتعظيم الأرباح في النفقات المخصصة لكسب قطاعات جديدة.

2- مبررات وأهمية التسويق المستهدف:

وبذلك فإن اتباع مدخل التسويق المستهدف من قبل المؤسسة يجد مبرراته في كثير من الأمور،

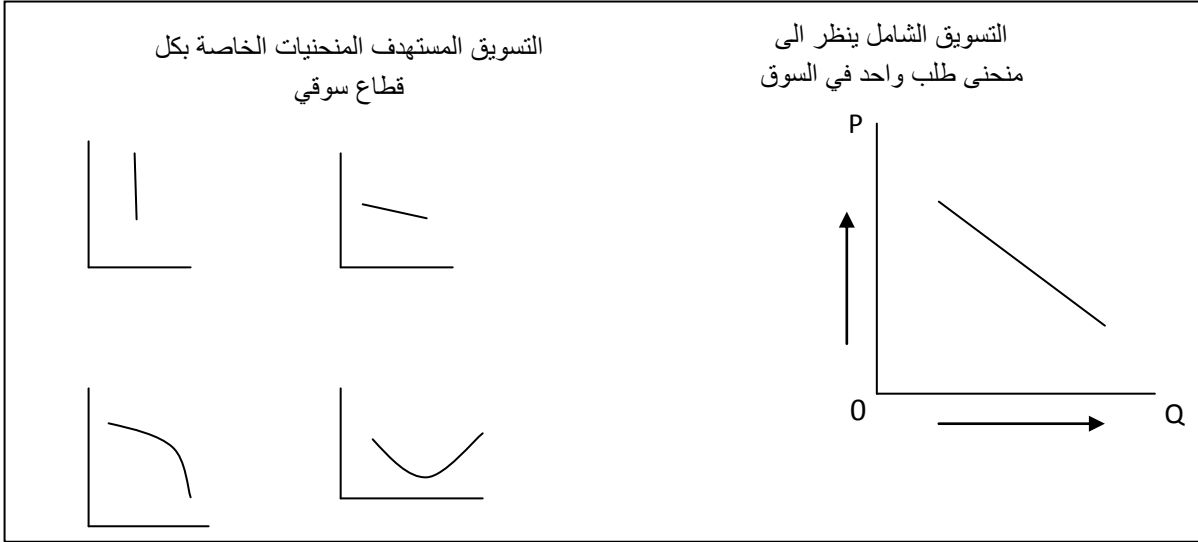
أهمها:

✚ عدم تجانس الحاجات: من الواضح مما سبق أن المبرر الرئيسي للتسويق المستهدف يتمثل أساسا في أن المفردات التي يتكون منها السوق غير متجانسة في حاجاتها وتفضيلاتها ولو كان هؤلاء الأفراد متجانسين لانفتحت الحاجة إلى عملية استهداف السوق من أساسها، وفي الواقع فإنه يندر أن يتماثل شخصان تماثلا تاما من حيث الحاجات والرغبات والدوافع تجاه منتج ما، ووفقا لذلك فإنه عندما يتكون سوق ما من اثنين أو أكثر من المشترين فإنه يمكن تطوير مزيج تسويقي لكل منهما، إن التسويق المستهدف يعمل على تعديل وتكييف ذلك المزيج مع السوق المستهدف -أحيانا بإدخال تعديلات على المنتج وأحيانا أخرى بتصنيع منتجات جديدة تماما - ذلك أن هذا المدخل يهدف إلى إشباع كل سوق جزئي بأحسن كيفية ممكنة.

وكما يوضح الشكل (19) الموالي فإن التسويق المستهدف وبدل النظر إلى السوق على أنه وحدة تحوي مجموعة من المستهلكين المتشابهين، فإنه ينظر إلى أجزاء السوق بمنحنيات طلب مختلفة عن بعضها

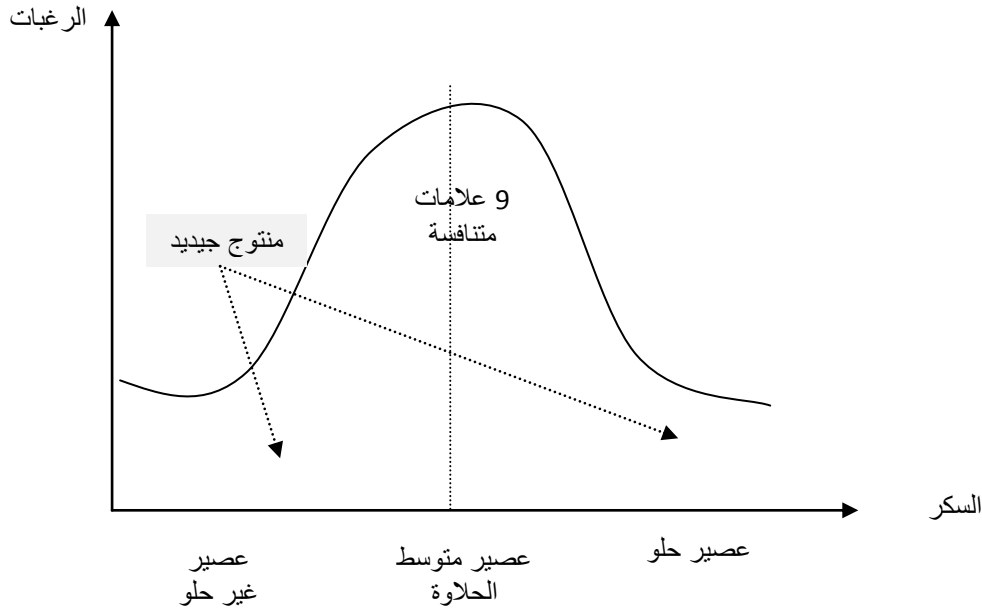
البعض، إن رجل التسويق يؤمن من خلال ذلك الاختلاف أن خدمة قطاع أو عدة قطاعات جزئية في السوق الكلي سيتمكنه من تقديم قيمة أعلى وإشباع أفضل للمستهلكين وبالتالي من تحقيق ربح أكبر للمؤسسة.

الشكل (19) اختلاف منحنيات طلب القطاعات السوقية



مبدأ الغالبية الزائفة (الخادعة): إن الأساس الآخر الذي يمكن أن يبرر انتهاج استراتيجية التسويق المستهدف هو أنه من الأفضل الإشباع الحسن لجزء من السوق وتحقيق الرضا لدى فئاته بدل الإشباع السيئ لمجموع السوق، وفي الواقع فإن منتجاً يراد له أن يكون "وسطياً" في جميع خصائصه فإن له بالنهاية حظاً قليلاً في أن يبحث عنه المستهلك، في مقابل ذلك فإن اختيار جزء -أو أجزاء محددة- من السوق الكلي سيسمح بتعديل المنتج أو الخدمة لتوافق التطلعات الخاصة لهذا الجزء مع إهمال تطلعات الأجزاء الأخرى غير المختارة. ولذلك فإن رجل التسويق عليه أن يأخذ بعين الاعتبار عاملين رئيسيين: رغبات المستهلكين و خيارات المنافسين، إن رغبات المنافسين تجاه منتج أو خدمة ما يمكن تمثيلها في منحنى ذي توزيع طبيعي كما في الشكل (20) الآتي:

الشكل (20) توزيع المنافسة ورغبات المستهلكين



إن التوجه الطبيعي سيكون نحو الغالبية حيث تقوم المؤسسة بتصميم منتج وسطي ترى أنه يتلائم مع ذوق النواة المركزية في السوق سعياً منها لتقليل الاستياء وزيادة التوافق مع أكبر عدد من المستهلكين، إن المؤسسة من خلال ذلك ستستفيد من تحقيق إنتاج كبير يسمح لها بتخفيض نفقات الإنتاج والتوزيع ويضمن لها بذلك حصة سوقية كبيرة تدر عليها أرباحاً مهمة.

إن حالة النجاح التي لاقتها المؤسسة لا شك أنها ستدفع بالمنافسين إلى التدفق إلى هذا السوق عن طريق إنتاج السلعة نفسها وإلى الفئة ذاتها (الغالبية الوسطية) غير أنه وبعد مدة سيحدث تشبع في السوق وإن أي علامة جديدة سوف لن تهتم بهذا القطاع لأنه سيصبح غالبية زائفة ذلك أن توقعات حصتها السوقية فيه ستكون مساوية 10% ولذلك فإنها ستسعى إلى استهداف أحد القطاعات الموجودة على الجانبين، إن حصتها السوقية الجديدة يمكن تقديرها بـ 16% .

إن هذه القطاعات الجديدة ربما تكون أصغر حجماً ولكنها تمثل في الواقع سوقاً كامناً غير مستغل لأن المستهلكين فيه لم يجدوا مطلقاً منتوجاً يتلائم مع رغباتهم الخاصة، ومن أجل ذلك فإن المؤسسة تعتمد إلى تطبيق تسويق مستهدف من خلال تجزئة السوق إلى قطاعات أين يمكن لها تحديد الأسواق المستهدفة والمنتوجات التي توافقها .

وبالنتيجة فإن المستهلكين غير متشابهين في رغباتهم وحاجاتهم، كذلك فإنه لا يوجد ما يبرر التقاءهم على رغبة وسطية قد تشكل منهم غالبية في السوق، ولذلك فإن استهداف السوق - في أساسه - هو ببساطة تحديد القطاع أو الجزء أو الأجزاء، الذي توجه إليه المؤسسة رسالتها وأنشطتها التسويقية.

إنه لا يوجد شيء في مفهوم التسويق المستهدف يدفع المؤسسة بعد تجزئة السوق إلى تطوير منتجات متعددة كثيرة وبرامج تسويقية متنوعة لخدمة السوق كله، ولكنه يعني بشكل أبسط أن المؤسسة قد تختار قطاعا أو بعض القطاعات تحدد حاجتها وتعمل على تحقيق العرض المناسب لها من خلال توجيه غالبية جهودها من وقت وموارد وانتباه ومزيج تسويقي نحو هذه القطاعات.

إن أهمية التسويق المستهدف يمكن النظر إليها من نواح مختلفة سواء من خلال دوره في الكشف عن الرغبات الكامنة للمستهلكين أو عن طريق إسهامه في وضع الخطة التسويقية (المزيج التسويقي)، ويمكننا أن نحدد سببين أساسيين تنبثق عنهما أهمية التسويق المستهدف :

➤ إن تطبيق استراتيجية الاستهداف يدفع المؤسسة إلى أن تصبح موجهة بدرجة أكبر باحتياجات ورغبات القطاعات السوقية المختلفة مما يسهم في تطبيق المفهوم التسويقي كأساس لوضع الخطة التسويقية للمؤسسة واتخاذها لقراراتها.

➤ إن استهداف السوق يدفع المؤسسة إلى النظر بموضوعية وواقعية إلى منتجاتها المختلفة (وخدماتها) وإلى مستهلكيها المختلفين كذلك، الأمر الذي يحتم عليها اختيار أفضل المنتجات لأفضل المستهلكين مما يوفر أساسا سليما لتخطيط وتصميم الإستراتيجيات التسويقية بكفاءة وفعالية عالية.

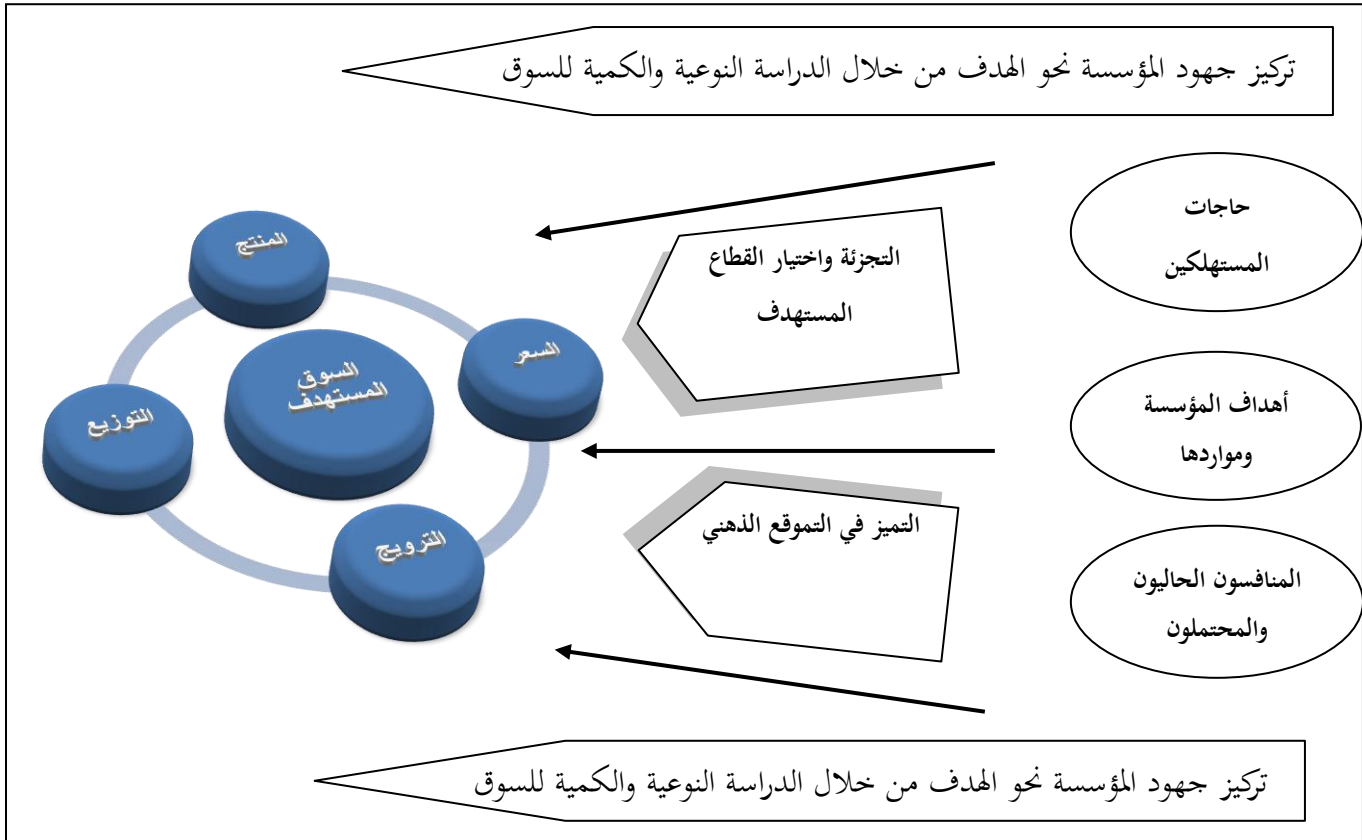
كما يمكن عرض أهمية التسويق المستهدف من خلال ما يلي:

➤ دوره في تحديد احتياجات المستهلكين: من المهم جدا أن تحدد الحاجات التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها وأن يتم تفادي ما يسمى بظاهرة "قصر النظر التسويقي" والتي تبدو جلية في المؤسسات التي تحدد مجال نشاطها على أساس السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها بدلا من الحاجات التي يجب إشباعها، فالكثير من رجال الأعمال يتناسون أن المنتجات هي وسيلة فقط لحل مشكلة لدى المستهلك وإشباع حاجاته، فعندما سئل أحد المديرين في شركة IBM للحاسبات والاتصالات عن المنتجات التي تقوم شركته ببيعها، كانت إجابته أن الشركة لا تبيع منتجات ولكنها تقدم حلولاً لمشاكل العملاء، إن هذه الإجابة تقدم منهجا سليما لعمل المؤسسات وهو أن تجعل المستهلك في مركز اهتمامها وتركز على اكتشاف ما يرغبه الأفراد ثم تترجم هذه الرغبات إلى سلع وخدمات تقدم حلولاً لمشاكلهم، إن التسويق المستهدف يعمل على اكتشاف تلك الرغبات والمشاكل من خلال عملية تجزئة السوق والتي تعتبر المحرك الأول لاستهداف السوق، إن تجزئة السوق لا تعني تقديم أشكال متنوعة من المنتجات أو الخدمات،

ولكنها -كأساس لتوجيه الاستراتيجية التسويقية - تبدأ بتمييز حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق تحليل المعايير والأسس التي يمكن أن تشترك أو تختلف فيها مجموعات المستهلكين.

➤ دوره في وضع المزيج التسويقي: إن استراتيجية استهداف السوق تستوجب قرارات تخص المستهلك الذي تتوجه إليه المؤسسة من خلال مزيج تسويقي تطوره لأجله، وسعياً إلى ذلك فإن مسار التسويق المستهدف يفترض تصنيف المشتريين المحتملين في قطاعات فرعية على أساس تعظيم درجة التشابه والتجانس داخل كل قطاع، وتعظيم التباين والاختلاف بين القطاعات من حيث الرغبات والأذواق، والغرض الأساسي من هذا هو الوصول إلى قطاع (أو قطاعات) السوق المستهدف وذلك ما يمكن المؤسسة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع تلك الرغبات والأذواق. كما يوضح الشكل (21).

الشكل (21): دور وأهمية التسويق المستهدف



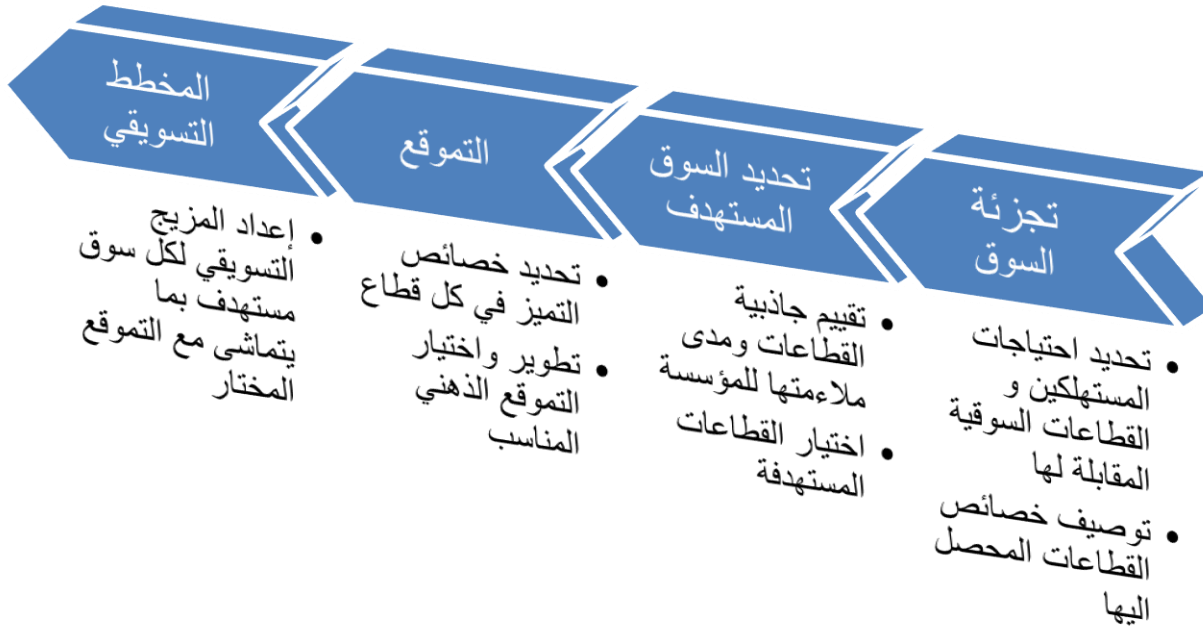
إن معرفة المؤسسة برغبات قطاعات معينة في السوق تمكن رجل التسويق من التركيز على تطوير وتعديل المنتج الحالي للمؤسسة-أو إطلاق منتج جديد تماما-ومن وضع استراتيجيات تسعيرية واختيار قنوات توزيعية أكثر تلاؤماً مع المشتريين المحتملين وأكثر ربحية، كما يمكنه ذلك من توجيه رسائل إعلانية

مستهدفة، وإعداد وتدريب مناسب لرجال البيع و التسويق، وهكذا فإن التسويق المستهدف يوفر قاعدة لتصميم وإنجاز أنشطة تسويقية يمكن أن تحقق الإشباع للمستهلكين وبالنهاية فإن تبني التسويق المستهدف سيجعل المزيج التسويقي أكثر فعالية ومردودية فانطلاقاً من أن هذا المزيج سيوجه إلى فئة معينة من المشترين وإلها وحدها، فإن فعاليتها ستزداد لأنه سيكون ملائماً بطريقة أحسن لرغبات هؤلاء المشترين ذلك أن كل واحد منهم سيجد المنتج الذي يوافق ذوقه، في مكان التوزيع الذي يرتاده عادة، وبسعر يمكنه دفعه، وبعملية ترويجية يرغب فيها، إن هذا لن يجعل المشترين يزدادون عدداً فقط، ولكنهم سيزدادون أيضاً وفاء وولاء لمنتج المؤسسة، ومن جهة أخرى كذلك فإن الاستثمارات التجارية ستكون أحسن مردودية لكونها أصبحت أقل تشتتاً في المجتمع من خلال توجيهها نحو الفئة التي تشكل اهتماماً بالنسبة للمؤسسة – أي الفئة الراغبة في الشراء- ، إن الاستهداف سيقود إلى إطلاق عمليات تسويقية قريبة من هؤلاء المشترين مما يؤدي إلى تقليص تكلفة ووقت الوصول إليهم ومن الواضح في هذا الإطار أن رسالة الإشهار التي تستعمل وسيلة منتقاة ستكون تكلفتها أقل، وبصفة عامة فإن اختيار استراتيجية التسويق المستهدف هي وسيلة لإيجاد توازن بين التكاليف المبذولة والفوائد المحصلة.

إنه من أجل رسم إستراتيجية تسويقية ناجحة يسعى المسوقون إلى تبني منهج التسويق المستهدف الذي يقوم على خطوات -كما يلخص الشكل (22) - تتضمن:

- تقسيم السوق إلى شرائح سوقية متجانسة؛
- تحديد الأسواق المستهدفة التي سوف تركز عليها؛
- تحديد التموقع المناسب؛
- وضع المزيج التسويقي المناسب لتلبية احتياجات السوق.

الشكل (22): خطوات عملية التسويق المستهدف



-II- التجربة السوقية

بعد أكثر من أربعين عاما من المقالة الشهيرة التي قدمها Windel Smith حول تقسيم السوق إلى قطاعات، لا يزال هذا المفهوم من أكثر المفاهيم التسويقية الواسعة الانتشار على المستويين الأكاديمي والتطبيقي في التسويق. ولم تقتصر أهمية إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات على مجرد كونها أحد الأدوات الرئيسية للتطبيق العلمي للمفهوم التسويقي، بل وأيضا لكونها المرشد للإستراتيجية العامة للمنظمة ولتخصيص مواردها ما بين الأسواق والمنتجات، وتعتبر هذه العملية جزء من التسويق الاستراتيجي وأداة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال البحث والكشف عن الفرص الكامنة في السوق. وفي الواقع هناك بعض القطاعات يكون فيها للمنافس موقع أقوى من موقف المنظمة، بينما يكون موقف المنافسين في قطاعات أخرى ضعيفا، الأمر الذي يمكن المنظمة من استمالة عملاء هذا القطاع لصالحها، فهي عبارة عن فرص سوقية تحقق للمنظمة مزايا تنافسية.

1- تعريف التجزئة السوقية: هي عملية تقسيم السوق إلى جماعات متجانسة حسب معايير محددة كل واحد من هذه الجماعات (القطاعات) يتميز عن الآخر، يمكن اختيارها كقطاعات مستهدفة من طرف المؤسسة بجهود تسويقية تتلاءم معها.

ومما سبق فإنه يمكن إيجاز أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة في اختيار المزايا التنافسية فيما يلي، حيث أنها تسمح بـ:

- تعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور وتغير احتياجات ورغبات المستهلكين، وبذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية.
- تحديد القطاعات التي تشمل على مجموعة من المنظمات والأفراد ذوي الخصائص والحاجات المتشابهة، ومن ثم فهم لسلوك المستهلك ومعرفة دوافع شراءه.
- تحديد الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمنظمة في كل قطاع.
- دراسة المستهلك من حيث حاجاته ودوافعه من تحديد المنظمة استراتيجيات المزيج التسويقي المناسب تشبع من خلاله الحاجات بكفاءة.
- توفير الأساس السليم لتخطيط وتصميم الاستراتيجيات التسويقية بكفاءة عالية وفعالية.
- متابعة ومقابلة التغيرات المستمرة في الطلب وبذلك تقديم المنتجات الجديدة التي تشبع هذه الاحتياجات المتجددة.
- التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين، وكذلك تحديد القطاعات التي تواجه فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة القطاعات التي قد تكون مهمة أو يتم خدمتها بشكل غير كافي من جانب المنافسين، بدلا من توجيهها إلى قطاعات تعلم المنظمة أنه من الصعب الخوض فيها.
- الاستخدام الكفء للموارد التسويقية وتخصيصها على قطاعات السوق بأفضل طريقة ممكنة.
- التحديد الدقيق للأهداف التسويقية ومن ثم تقييم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي وبين المستويات والأهداف المسطرة سلفا.

2- مراحل عملية تجزئة السوق:

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

1-2 معايير التجزئة السوقية: من أجل القيام بعملية تجزئة السوق يجب الاعتماد على أسس أو معايير تتمثل في العناصر التالية:

❖ **المعايير الجغرافية:** يعتبر المعيار الجغرافي من أقدم وأكثر الأسس استخداما في تجزئة السوق سواء السوق الإستهلاكية أو الصناعية، حيث يتم تجزئة السوق إلى قطاعات حسب المناطق المختلفة: إلى دول، أقاليم، أو مدن... ، وتجزئة السوق جغرافيا تستند إلى فرضية أن التوزيع الجغرافي للمستهلكين يحدد حاجاتهم ورغباتهم، وهو في الأصل تنمية وتطوير للتسويق الجغرافي. ومن أمثلة المعايير الجغرافية: البلد، المناخ، نوع السكن....

❖ **المعايير الديمغرافية والاجتماعية:** وهو أيضا أحد أكثر المعايير استخداما و يعتمد على تجزئة السوق إلى مجموعات مختلفة استنادا إلى متغيرات ديمغرافية و اجتماعية حيث يتم تقسيم السوق إلى أجزاء على أساس: العمر، الجنس، الدخل، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، المهنة، الديانة ويقوم هذا المعيار على أساس أن الأشخاص الذين ينتمون إلى الفئة نفسها من العمر أو الدخل....، سيكون لديهم الرغبات ذاتها، وأنهم سيشترون سلعا متشابهة ولهم سلوك مشترك تجاه ما يعرض عليهم من منتجات وخدمات، فمثلا النساء و الرجال لديهم حاجات ورغبات مختلفة في منتجات مثل الالبسة، مواد التجميل... الخ، وكذلك من له دخل مرتفع ليس كالذي له دخل منخفض، إن هذا المعيار يشترك مع المعيار الجغرافي في أنه سهل الاستخدام والقياس.

❖ **المعايير النفسية:** وتعرف المعايير البسيكوجغرافية بأنها العوامل التي على أساسها يتم تجزئة السوق إلى قطاعات من المستهلكين وفقا لسماتهم الشخصية وأنماط حياتهم، إن الشخصية تعبر عن مجموع الخصائص النفسية للمستهلك كالإندفاع والقلق و الرغبة في الأمان، التردد... و التي تجعله فريدا و متميزا عن الآخرين، أما نمط الحياة فإنه يشير إلى مجموعة القيم والطرق التي يريد إنسان ما أن يعيش حياته بها والتي يفترض أنها تؤثر على سلوك الفرد تجاه المنتجات والعلامات التي يشتريها، فمثلا إن بعضهم قد يفضل أسلوب حياة تقليدي محافظ في حين يرغب آخرون في نمط معيشة متطور وعصري متجدد.

ونظرا لأن المتغيرات البسيكوجغرافية تعكس الجانب الفكري و العقلي و النفسي للمستهلكين فإن عملية جمع المعلومات عنها تمثل تحديا كبيرا لرجال التسويق، لذلك فقد حاولوا وضع بعض الطرق من أجل دراستها و التعرف عليها و من أكثر هذه الطرق استخداما ما يعرف بمقياس المقياس (AIO) و يستخدم هذا في تكوين صورة للقطاعات السوقية المختلفة من خلال استمارة تتكون من مئات الأسئلة تقدم للمستهلكين و تتمحور حول:

- أنشطة *Activities* الفرد وتشمل العمل، الهواية الشخصية، الأحداث الاجتماعية ووسائل الترفيه و التسلية....

- الاهتمامات *Interests* وتشمل الأسرة و المنزل والعمل و الموضة والأكل، وكذلك الانجازات الشخصية والاهتمامات الخاصة بالقراءة والاستماع إلى الراديو و مشاهدة التلفاز....

- الآراء *Opinions* وتضم آراء الشخص فيما يتعلق بذاته أولاً وما يتعلق بالآخرين من حوله، وبالموضوعات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية و آرائه حول المستقبل.....

❖ المعايير السلوكية: وهي المعايير الأكثر شيوعاً واستخداماً في تجزئة السوق وتمثل في:

*المنافع المتوقعة من استخدام المنتج: حيث تتطلب تجزئة السوق تحديد المنافع الرئيسة في المنتج، مثلاً: بالنسبة لمعجون الأسنان يفضل بعض المستهلكين العلامات التي تعطي بياضاً ناصعاً للأسنان، والبعض الآخر يفضل معجون الأسنان الذي يحمي الأسنان من التسوس.

*ظروف الشراء: إذ أن قرار الشراء يتأثر إلى حد ما بالمناسبة التي من أجلها يتم الشراء مثلاً: القرار المتعلق بشراء المنتج كهدية أو للاستخدام الشخصي.

*معدل الاستخدام: استخدام مكثف، قليل، غير مستخدم للمنتج.

*الوفاء للعلامة، حيث يمكن التمييز بين الأفراد الذين لديهم ولاء قوي لعلامة واحدة، الأفراد الذين لديهم ولاء لعلامتين أو ثلاثة، الأفراد الذي يتحول ولاءهم من علامة لأخرى والأفراد الذين ليس لديهم ولاء لأي علامة.

❖ التقسيم على أساس الميزة التي يبحث عنها المستهلك في المنتج: أي تجميع الأفراد حسب أفضلياتهم والمزايا التي يبحثون عنها في المنتج، وهذا التقسيم يحتاج إلى دراسة كيفية لمعرفة الخصائص التي يبحث عنها المستهلك في المنتج مثل: الجودة، صورة العلامة، هل المنتج اقتصادي أو لا؟، الخدمات المرفقة....

إن المتغيرات الاجتماعية والثقافية مناسبة لتجزئة السوق، لكنها غير ملائمة دائماً، فمعياري السن والدخل يعتبران غير كافيين لمعرفة سلوك المستهلكين بالنسبة لسوق الملابس مثلاً. كما تعتبر المتغيرات النفسية والسلوكية ملائمة بالنسبة لكثير من الحالات، لكنها تبقى صعبة القياس، فلتحديد شخصية المستهلك ونمط حياته، يجب توفر كم هائل من المعلومات المعقدة. وبالتالي نستنتج أنه بصفة عامة، ومن أجل القيام بعملية تقسيم جيد للسوق، يجب الاعتماد على مجموعة من المعايير الملائمة والقابلة للقياس والتطبيق.

2-2 متطلبات التجزئة الفعالة : حتى تكون إستراتيجية تجزئة السوق فعالة من أجل تحقيق الأهداف التي

صممت من أجلها، فإنه لا بد من توفر بعض الخصائص في معايير تقسيم السوق تتمثل فيما يلي:

- إمكانية القياس (Mesurabilité) إن إعطاء الجانب الكمي للمعايير يسهل عملية تجزئة السوق، لكن تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المتغيرات يصعب قياسها مثل: المتغيرات البسيكوديمغرافية والمزايا المبحوث عنها في المنتج

- سهولة الوصول (Accessibilité): أي إلى أي مدى يمكن الوصول إلى الأجزاء السوقية وخدمتها عن طريق هذه المعايير.

- الملائمة (Pertinence): نقول أن المعيار ملائم إذا كان يفسر ردود أفعال الأفراد وسلوكهم اتجاه المنتج. مثال: معيار الدخل ملائم لسوق السياحة أو السيارات على عكس سوق الحلويات مثلا.
- استعمال عدد مناسب من المعايير.

- حجم القطاع يحقق الربحية.

- المعايير لها خاصية التطبيق (Caractère Pratique). وجود الاختلاف والتفاوت في السوق.

- يجب أن يكون هناك استقرار نسبي في أجزاء السوق خلال فترة معينة.

- التمايز بين القطاعات السوقية، حيث أنه في حالة ما إذا كانت بعض القطاعات السوقية غير متميزة يمكن تجميعها في قطاع سوقي واحد.

- التجانس: إذا كان الأفراد الذين يكوّنون القطاع السوقي غير متجانسين، يمكن تجزئة هذا القطاع إلى قطاعات سوقية أخرى

3- دراسة وتحديد القطاعات السوقية الجذابة:

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

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

- التنبؤ بالطلب: يعد التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع عنصرا أساسيا في عملية اختيار القطاعات السوقية. ويعبر الطلب عن الكمية المباعة من المنتجات في مكان معين وفي فترة زمنية معينة، أما التنبؤ بحجم الطلب فيقصد به أفضل تقدير متفائل لكمية المنتجات التي يمكن للسوق الكلي شراؤها في فترة زمنية محددة، ولتحديد قدرة كل قطاع سوقي على استيعاب منتجات المنظمة، يجب تحديد الحد الأقصى لاحتمالات فرص البيع أمام جميع المنظمات المنتجة لهذا المنتج في هذه القطاعات خلال فترة معينة بغرض التعرف على أقصى الفرص المتاحة في هذه القطاعات السوقية نظرا لعدم كفاية حجم الطلب فيها.
 - الحصة السوقية المحتملة: ويقصد بها أفضل تقدير متفائل لنصيب المنظمة من السوق المحتمل في فترة زمنية محددة ويعبر عنه في شكل نسبة مئوية من مبيعات الصناعة التي تتوقع المنظمة تحقيقها.
 - التنبؤ بالمبيعات: ويقصد بها التقديرات المتوقعة للمبيعات في فترة زمنية محددة.
 - الربحية: ويقصد بها الفرق بين الإيرادات المحتملة وبين تكاليف خدمة العملاء والمحافظة عليهم.
 - التحليل التنافسي: يعتمد نجاح أي إستراتيجية على قوة التحليل التنافسي، فقبل أن يتم اختراق أي قطاع سوقي محدد يجب أن يسبقه تحليل دقيق لعناصر قوة وضعف المنافسين محليا ودوليا، بالإضافة إلى محاولة فهم البيئة وتوجيه التفكير نحو الكيفية الضرورية لتبني الإستراتيجية التي تمنح للمنظمة إمكانية تقديم قيمة متفوقة ومن ثم كسب مزايا تنافسية في ذلك القطاع.
- بعد تحديد وتقييم خصائص ومتطلبات القطاعات المختلفة، يبقى التساؤل الهام حول أي القطاعات السوقية الأكثر جاذبية والتي تتوافق مع إمكانيات المنظمة وخصائصها ونقاط القوة التي تمتلكها، ولا شك أن المنظمة ترغب في التركيز على القطاعات المرتفعة المبيعات والأرباح والتي تتميز في نفس الوقت بضعف المنافسة، وقد لا تستطيع المنظمة الحصول على كل هذه المزايا في وقت واحد، بل أن بعض القطاعات السوقية الكبيرة قد لا تكون جذابة للمنظمة إلا إذا توافر لديها الموارد والمهارات التي تمكنها من خدمة هذه القطاعات بكفاءة.

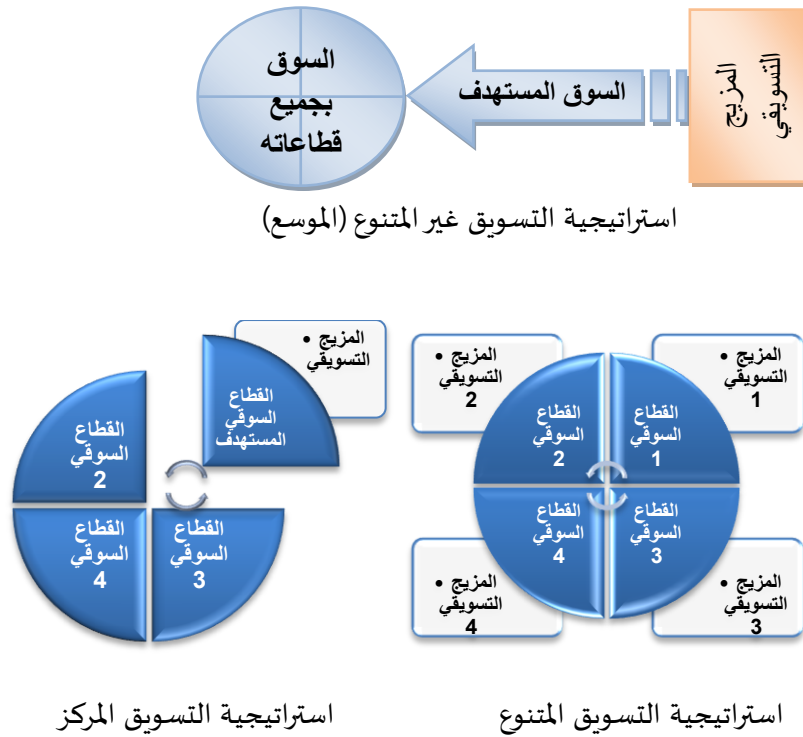
4 - استراتيجيات الاستهداف:

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

1-4- أنواع استراتيجيات الاستهداف

للمؤسسات الخيار بين ثلاثة استراتيجيات أساسية للسوق المستهدف: إستراتيجية التسويق المركزة، إستراتيجية التفرقة وإستراتيجية عدم التفرقة (التسويق الموسع)، وذلك كما يلي:

الشكل (23): أنواع استراتيجيات الاستهداف



إستراتيجية عدم التفرقة: أو التسويق الموسع غير المتنوع، طبقا لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتقديم عرض واحد من خلال مزيج تسويقي واحد يوجه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواق مستهدفة، حيث يركز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على أن حاجات المستهلكين متشابهة ونمطية ومن ثم يمكن لسلعة واحدة أن تخدم جميع المستهلكين بمزيج تسويقي واحد كما هو موضح في الشكل أعلاه.

في حالة اتباع هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر المجتمع كسوق واحد وتغفل الاختلاف بين الفئات والقطاعات التي تكونه، ولذلك فإن رجل التسويق يقوم بتوجيه سياسة تسويقية موحدة لقطاعات المستهلكين بعد أن قام بتحليل الاختلافات بين تلك القطاعات في السوق الكامن للمؤسسة أين استنتج بأن نقاط التجانس و التشابه بين حاجات المستهلكين و رغباتهم هي أكبر من نقاط الاختلاف، و نتيجة لذلك فإنه يتم التركيز على النواحي المشتركة بين الأفراد و ليس على نواحي الاختلاف والتميز. ومن خصائصها أنها غير مكلفة نظرا لاقتصاديات الحجم، الدراسات السطحية للسوق والمزيج التسويقي الواحد المقترح لكل القطاعات السوقية.

✚ إستراتيجية التفرقة: أو استراتيجية التسويق المتنوع، وتعني أن تستهدف المنظمة على الأقل قطاعين سوقيين، وذلك باعتماد مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي، تبعا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقرر التمييز بين قطاعات السوق بسياسة تسويقية مختلفة أخذا بعين الاعتبار التباينات التي أفرزتها عملية تجزئة السوق، ويمكننا أن نعرف هذه الاستراتيجية بأنها اختيار قطاعين أو أكثر من قطاعات السوق الكلية وتكييف منتجات المؤسسة وخدماتها مع رغبات وظروف كل مجموعة مختارة من المستهلكين.

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

✚ إستراتيجية التسويق المركزة: من خلال هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على توجيه نشاطها إلى قطاع سوقي واحد، وذلك بتقديم مزيج تسويقي واحد، تعتمد هذه الإستراتيجية على مفهوم تجزئة السوق، فتقوم بتقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة ولكنها تركز على خدمة قطاع واحد مستهدف في السوق أو عدد قليل من القطاعات السوقية من خلال مزيج تسويقي واحد، وهي إستراتيجية المنظمة المتخصصة التي عادة ما تتبناها المنظمات ذات الموارد المالية المحدودة نظرا للانخفاض النسبي في التكلفة الذي تتميز به، فتركز جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب بعض المزايا منها

دراسة السوق وخدمته بكفاءة ومن ثم تحقيق مركز سوقي قوي نتيجة للخبرة التي تمتلكها والسمعة الجيدة التي تحصل عليها من السوق، بالإضافة إلى ذلك فإن إتباع إستراتيجية التسويق المركز قد يضيق من نطاق المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، كما أن قوة المنافسين في قطاع واحد تكون أقل من المنافسين الكبار على مستوى السوق ككل.

4-2- معايير اختيار إستراتيجيات الاستهداف التسويقي:

تتوقف عملية المفاضلة بين إستراتيجيات التسويق المستهدف التي تتبعها المنظمة في تعاملها مع السوق على عدة معايير يرتبط بعضها بالمنظمة في حين يرتبط الآخر بالمنتج والسوق وبالمنافسة كما يوضحها الشكل (24) التالي:

شكل (24) العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف

اقتصاديات الحجم الإنتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد وإمكانات المنظمة	الحصة السوقية لمنتجات المنظمة	المنتج/السوق		حاجات ورغبات المستهلكين
				الهيكل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبيرة	صغير	بسيطة	متشابهة
لا	عالية	محصورة	صغيرة	كبير	معقدة	مختلفة

استراتيجية التسويق الموسع

استراتيجية التسويق المتنوع

استراتيجية التسويق المركز

Graham J. HOOLEY & John SAUNDERS, Competitive Positioning: The key to market success (London: ED: prentice hall international, 1993), P.205.

يوضح الشكل السابق أهم المعايير في اختيار إستراتيجيات الاستهداف التسويقي، وهي:

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

- درجة تجانس المنتج: كلما كانت منتجات المنظمة أكثر تجانسا كلما كان من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية مصدرها التكلفة المنخفضة. أما في حالة منتجات مختلفة وغير متجانسة فإنه يفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع.
- درجة تجانس السوق: كلما كان العملاء في السوق متفاوتين من حيث الحاجات والرغبات والاستجابة للمؤثرات التسويقية فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع، والعكس صحيح.
- مرحلة المنتج في دورة حياته: عند إدخال المنظمة لمنتج جديد إلى السوق يكون من الأفضل تقديمه في شكل واحد، ومن ثم فإن إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع أو المركز يكون أفضل، حيث يساعد ذلك على خلق انتباه وإدراك المستهلك للمنتج، أما إذا وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن الإستراتيجية المثلى والتي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية مصدرها التنوع هي إستراتيجية التسويق المتنوع.
- الإستراتيجية التسويقية للمنافسين: إذا كان المنافسين يخدمون قطاعات سوقية متعددة، يكون من الخطأ إتباع المنظمة إستراتيجية التسويق غير المتنوع، أما إذا طبق المنافسين إستراتيجية التسويق غير المتنوع من خلال خدمتهم لسوق موحدة، فإن إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع أو المركز يحقق للمنظمة مزايا تنافسية في هذه الأسواق.

III- التموقع في الأسواق - إحداه مواقع للسلع-

1- مفهوم التموقع:

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

وبصفة عملية يتمثل التموقع في إعطاء السلعة مكانة خاصة في أذهان المستهلكين الحاليين والمحتملين أولا بهدف التمييز الواضح عن منتجات المنافسين وثانيا بهدف مطابقة الرغبات الأكثر حسما عند المستهلكين عند قراراتهم الشرائية.

تعريف التموقع: يعرف بأنه ذلك المجهود الإبداعي لصناعة المنتج بهدف إعطائه مكانة محددة في ذهن المستهلك، كما يشير مفهوم التموقع التسويقي إلى الكيفية التي تميز منتجات المنظمة عن المنتجات المنافسة، التموقع التسويقي هو عبارة عن إستراتيجية تسويقية تعني إعطاء صورة ملائمة للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك مقارنة مع المنتجات المنافسة، أيضا التموقع التسويقي هو عبارة عن رد فعل استراتيجي لازدحام الأسواق، والذي يسمح بإعطاء وضعية خاصة للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك، وذلك بطريقة تختلف عن المنتجات المنافسة.

إن التموقع يتضمن عاملين أساسيين:

- الكشف عن الوسط أو المرجع أو الهوية: أي تحديد الفئة التي يربطها الجمهور في ذهنه أو بعبارة أخرى عالمها أو كونها المرجعي. Comfort مسحوق غسيل؛
- التمايز: وهو ما يدل على خصوصية أو أكثر من خصوصيات السلعة، تميزها عن غيرها من السلع الأخرى المنتمة لنفس الفئة. Comfort مسحوق غسيل يتميز بالرائحة المنعشة.

يمكننا التعرف عن تموقع سلعة ما في ذهن الجمهور من خلال الإجابة التي يقدمها الأشخاص من هذا الجمهور لو تطرح عليهم السؤال التاليان:

- إلى أي نوع ينتمي هذا المنتج (تحديد الفئة، المرجع الهوية)؟

- ما الذي يميزه عن المنتجات الأخرى من نفس الفئة؟

2- أهمية التموقع: لماذا تهتم المؤسسات بالتموقع؟

- إذا لم تختار المؤسسة أو المسؤول التسويقي موقعا لسلعته، فإن الجمهور سيقوم بذلك (فكل السلع تخضع للتموقع من طرف الجمهور).
- التموقع يلعب دروا هاما في توجيه القرارات الشرائية للمستهلكين، نظرا للتنوع والتشابه الكبيرين بين المنتجات فإن قرار الشراء يخضع لمواقع السلع في أذهان المستهلكين.
- التموقع يضمن الانسجام بين عناصر المزيج التسويقي التي تأتي بعد عملية تحديد الموقع.

ما الذي يجعل المؤسسة مختلفة عن المنافسين وأفضل منهم؟ (أساليب التمايز)

التموقع يعني تمييز المؤسسة عن باقي المنافسين ويعني جلب الاهتمام إليها دونهم، ومن أساليب تحقيق ذلك:

- التمايز بالسلع: من خلال تركيبها أو شكلها (الأدوية مثلا) المواصفات الاستخدمية أو الوظيفية للسلعة (ألة بدون صوت، مسحوق غسيل بالرائحة المنعشة..)، التصميم (الساعات، السيارات، علبة المايوناز المقلوبة..) سهولة الإصلاح، الأداء الجيد.....
- التمايز بالخدمات: مثل تدريب الزبائن وتقديم استشارات لهم، سهولة الطلب، السرعة في التسليم أو التركيب، الإصلاح..... في هذا الجانب يجب ان يكون للمؤسسة خيال وفكر واسع لتقديم مختلف الخدمات المتنوعة والتي تقدمها للزبائن.
- التمايز بالكوادر: أي تمييز المؤسسة يكون من خلال موظفيها (تدريب تكوين تحفيز...) يسمح بمواكبة التطور وتقديم أحسن الخدمات والمنتجات اكتساب المهارات...، مثل شركة ماكدونالدز اللباقة والاحترام، IBM مهرة أخصائيون، المؤسسات الخدمية البنوك، الفنادق...
- التميز بالصورة: يمكن القول أن الصورة الذهنية للمؤسسة هي مجموعته من المعارف والأفكار و المعتقدات التي يكوئها العملاء في الماضي و الحاضر و المستقبل و يحتفظون بها و فق نظام معين عن المؤسسة و يقومون بترتيب هذه المعارف و المعتقدات و يحتفظون بأهم خصائصها و ابرز معالمها لاستحضارها عند الحاجة ، كما يتدخل في تكوين هذه الصورة الخبرات السابقة المباشرة و غير المباشرة التي تعرض لهم. وللصورة الذهنية الجيدة تأثير كبير على نجاح المؤسسات، فهي قادرة على إيجاد قيمة و لها تأثير على سلوك المستهلك حيث تتضمن إدراك معين لديهم و قد لا يعكس هذا الإدراك الحقيقة الموضوعية. إن الصورة الذهنية لمؤسسات الأعمال تساهم في

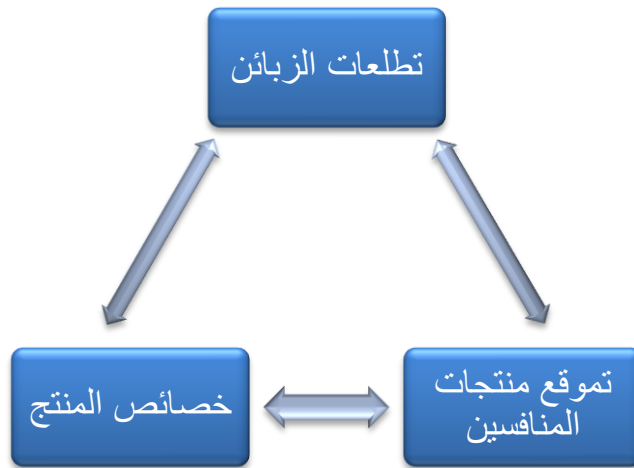
تحسين السلوك و المواقف الفردية عند الموظفين، إن هذا الإدراك له تأثير كبير على قدرة المؤسسات على البقاء في ظل الظروف الحالية المعقدة و التنافس الشديد.

3- إستراتيجية إحداث الموقع : كيف يمكن إحداث وبناء مواقع السلع؟ :

3-1- المثلث الذهبي للتموقع: من أجل تحديد الموقع والخصائص المميزة للعروض في السوق على رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية التالية:

- توقعات الزبائن وتطلعاتهم.
- تموقع سلع ومنتجات المنافسين.
- المزايا الممكنة للسلعة المراد تموقعها في السوق.

الشكل (25) مثلث التموقع



إن مثلث التموقع يعتبر أداة جد مهمة من اجل تحديد وتأكيد وتقييم موقع معين، بحيث يسمح بطرح الأسئلة الأساسية التالية :

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

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

- دراسة توقعات ورغبات الزبائن، فدراسات التجزئة تمنح لنا القدرة على التعرف على مختلف الرغبات والتوقعات للزبائن أيضا يجب تحديد الأهمية النسبية لهذه الحاجات والتوقعات.
- دراسة المزايا الممكنة للمنتج: تحليل الخصائص الوظيفية والرمزية التي يوفرها المنتج مقارنة بالمنافسين. تحليل المنتج وعلامته و إبراز نقاط قوته وضعفه (الصلابة المتانة الجودة طريقة الاستعمال....)
- دراسة تموقع عروض المنافسين: إدراك المنتج من قبل الجمهور تتم بالمقارنة (مع منتجات المنافسين) ولهذا يجب معرفة تموقع المنافسين قبل اختيار التموقع لعرضك من أجل أحسن تمييز له.

إن دراسة وتحليل تموقع المنافسين يخضع إلى تفسيرات وأحكام رجال التسويق للمؤسسة (تحليل الرسائل الشهرية. سياسات التسعير....) غير أن التموقع المرغوب ليس بالضرورة هو التموقع المدرك، لهذا يجب إتمام التحليل بتحليل عينة من المستهلكين والتعرف عن ادراكاتهم للعلامات والمنتجات الموجودة في السوق، هذا التحليل يمكننا من رسم الخرائط الإدراكية mapping .

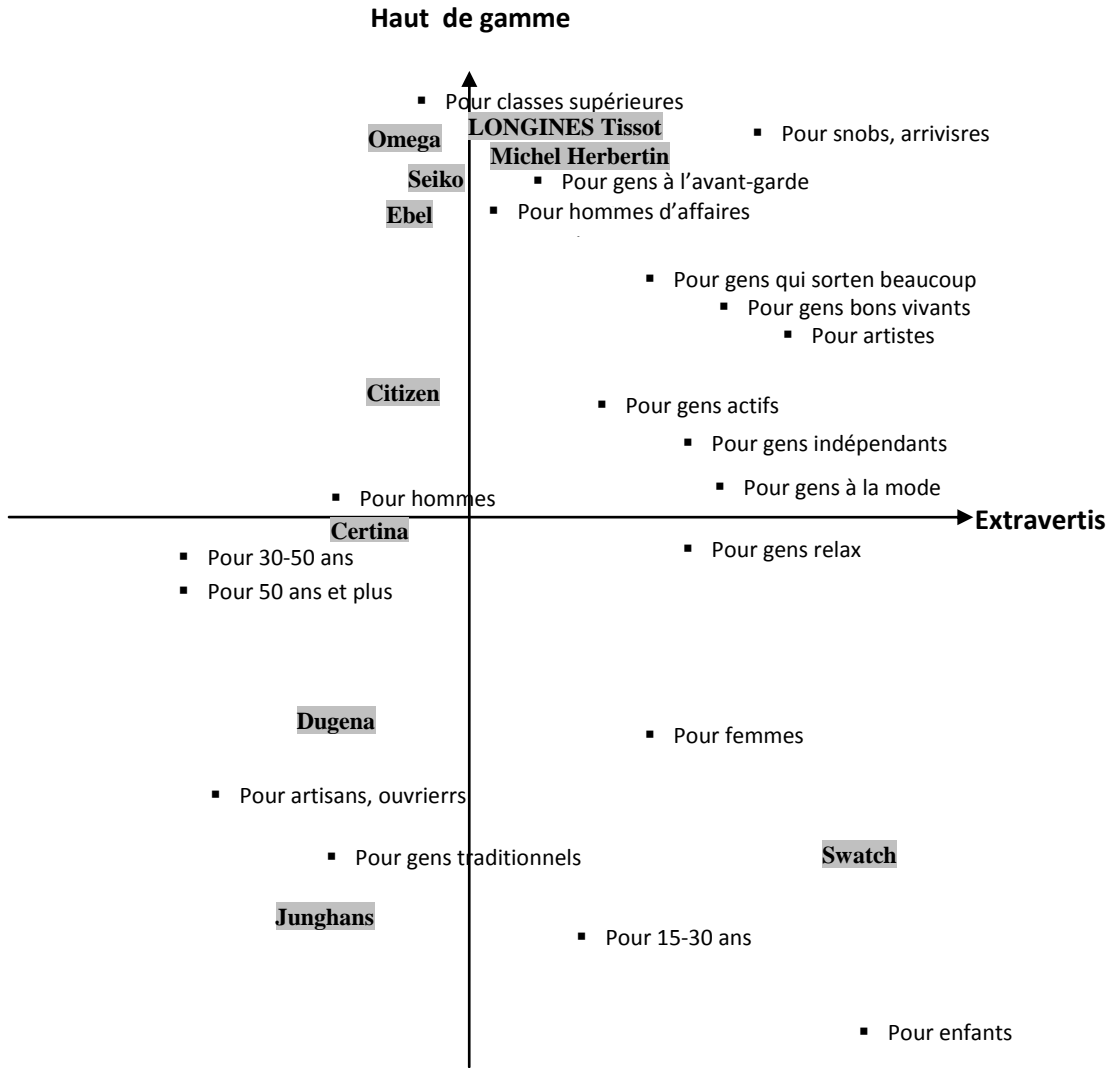
2-3- مراحل وضع الخريطة الإدراكية للتموقع في السوق:

- 1- تحديد الخصائص attributs المحددة والتي تهيكل ادراكات الزبائن للعروض التسويقية.
- 2- العمل على تقييم العروض في السوق على أساس هذه الخصائص، اختيار عينة من الزبائن طرح أسئلة عليهم تخص ادراكاتهم حول مجموعة من السلع والعلامات على أساس الخصائص السابقة.
- 3- إنشاء الخرائط الإدراكية هذه الأخيرة تعتبر أداة هامة لإحداث مواقع للسلع تتضمن انعكاس نتائج الدراسة على الخريطة بحيث يمكننا تمييز مختلف العلامات و المنتجات حسب ادراكات الزبائن لها .

مثال : الشكل (26) يوضح نتائج تحليل عاملي تم من خلال معطيات دراسة حول ادراكات سوق الساعات، عاملين يفسران 70% من التباين، المحور العمودي يمثل العامل الذي يفسر ادراك مستوى التشكيلة: تشكيلة منخفضة (للعمال والمهنيين)، تشكيلة مرتفعة (للطبقة المرتفعة)، المحور الافقي يعبر على التمييز بين الساعات المتميزة، مهنية وساعات الصورة التي لها قيمة رمزية، كل علامة يمكن تتموقع على هاذين المحورين، ما يسمح بتمييز أربع خلايا:

- ساعات التشكيلة المنخفضة والمهنية؛
- ساعات تشكيلة مرتفعة و متميزة؛
- ساعات التشكيلة المرتفعة التي لها قيمة رمزية؛
- ساعات تشكيلة منخفضة qu'on exhib

الشكل (26) خارطة ادراكية لسوق الساعات



Source: Lendrevie-lévy, Mercator, Edition DUNOD , 2012. Paris p 787.

ما هي محاور تركيز إستراتيجية التموقع؟

يمكن لرجال التسويق اتباع بعض الاستراتيجيات بالتركيز على عدد من المحاور من أجل احداث مواقع للسلع في أذهان المستهلكين منها :

- التركيز على مواصفات السلعة ، مثال : هاتف ERICSON يقوم على مواصفات خفة الوزن و البساطة في التشغيل . بطاريات Duracel تدوم أكثر.
- مواصفات استخدامية أو وظيفية للسلعة ، آلة غسيل لا تحدث ضجة. مسحوق غسيل Taid يمنح البياض الناصع. سانسوداين للأسنان الحساسة.
- التموقع حسب العلامة وتخيل المنتج مثل Marlboro سيجارة الكوبيوي.
- مواقع السلع حسب علاقتها اتجاه المستهلكين المستهدفين، مثال: J&J شامبو للأطفال و للأم. شكولاتة جالكسي للنساء ، قناة طيور الجنة للأطفال . راديو للمراهقين .
- ربط مواقع السلع بشخصيات مشهورة حققت نجاحات باهرة في حياتها . مثل hegobos ، بيبسي.
- يمكن إحداث مواقع بمواجهة سلع المنافسين بطاريات (الأقل سعرا...) أو إعطاء رأي الخبراء أدوية...
- إحداث مواقع على بلد المنشأ ، الالكترونيات اليابانية، السيارات الألمانية، المياه المعدنية مصدرها، القهوة البرازيلية.

لبناء مواقع جيدة يجب تفادي عدد من الأخطاء يمكن أن يقع فيها رجال التسويق:

- إحداث المواقع بشكل سطحي: عدم فهم الزبائن فهما جيدا لما تريد الشركة تبليغه إليهم من خلال استعمال المنتج أو العلامة. أي أنها مثلها مثل بقية المنتجات.
- التموقع من جانب واحد أي أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار الزبائن وحاجاتهم وتوقعاتهم، مما يجعل الموقع قليل المصدقية والجاذبية.
- التموقع الضعيف بعض المستهلكين يرسمون تصور ضعيف الاختصاص للمؤسسة مثل بعض الزبائن يعتقدون أن fiat لا يمكنها إلا تقديم السيارات المتواضعة والمتوسطة. فشل BIC في تسويق العطر.
- التموقع ذا المدلول الغامض ينتج عن عجز المؤسسة في تحديد صفات الموقع بالضبط وايصاله نتيجة عدم تجانس سياسات المزيج التسويقي أي سياسة توصيل الموقع.

3-3- ما هي الشروط الواجب توفرها في الميزة أو الموقع الجيد؟

- الأهمية التي تحدد حجم السوق.

- التميز الذي يحدد جاذبية الموقع التحدي هنا في البحث عن نقطة الاختلاف المميزة والجذابة للمستهلكين (ذات قيمة عند المستهلكين)
- التفوق بأن يكون الأقوى مقارنة بالبدائل الأخرى التي تركز على نفس الميزة.
- الحماية أي إمكانية الاستمرارية والدوام.
- المصدقية أي ضرورة التطابق بين الخصائص الموضوعية للسلعة (الصورة الحقيقية) مع الميزة أو الموقع المرغوب مع الميزة الحقيقية التي يدركها الزبون. BIC
- الوضوح والبساطة (هذا مرتبط بعدد المزايا التي سوف نبي عليها الموقع)

4-3- ايصال الموقع وتصميم المزيج التسويقي:

إن نجاح إستراتيجية إحداه المواقع مرتبط بشكل وثيق بنجاح المؤسسة في إيصال هذا الموقع إلى المستهلكين وجعله تحت تصرفهم. (تبليغ صفة الموقع من ذهن الصانع إلى ذهن الزبون) ولتحقيق ذلك يجب أن تكون كل إجراءات المزيج التسويقي موجهة لدعم إستراتيجية خلق الموقع، (فالمزيج يعبر عن التحركات التكتيكية لتطبيق إستراتيجية خلق الموقع). فالشركة التي تريد أن يرتبط موقعها بمفهوم الجودة العالية يعني أنها مرغمة على إنتاج منتجات عالية الجودة من ناحية الخصائص والوظائف، السعر المرتفع، التوزيع من خلال وكلاء لهم سمعة ذوى خدمة عالية الأداء، الترويج بطرق تظهر مظاهر جودة المنتج. كما أن القضية المهمة هنا هي في تحديد المؤشرات التي يعتمد عليها الزبون في الحكم على الجودة العالية للمنتج التي تريد المؤسسة بناء موقعها عليها.

مثال: عطر ذا جودة عالية، السعر المنخفض يدل على الجودة المنخفضة وأن العطر عادي للجميع، بيع عطر ذا جودة ومكانة في محلات عادية وفي رفوف عادية لا يدل على محيط الجودة العالية، نوع العبوة والتصميم لها يدل على مدى جودتها، شهرة العلامة وصورتها دليل على جودة العطر.

خلاصة القول أن اختيار الجيد للموقع يتطلب الإيصال الجيد له للزبائن، وان يتم ذلك لن يتم إلا بوضع مزيج تسويقي جيد، متكامل ومتناسق في جميع جوانبه ويهدف كله إلى تحويل ملكية الموقع إلى الزبون.

الفصل السادس

الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

إن توسيع مجال السوق التي تتمتع فيه المنظمة بوجود ميزة تنافسية وتعضيد تلك الميزة يصبح محل التركيز أو بؤرة الاهتمام في إستراتيجية التسويق. ويصبح الموقف التنافسي أهم وأفضل الأصول المتاحة لدى المنظمة وعليه، يتم معرفة توقيت التنافس من خلال دور التسويق في تحديد المواقف التنافسية للمنظمة والتعرف على ردود الفعل المحتملة لكل منافس في مواجهة التحركات الإستراتيجية التي قد تنتهجها المنظمات الأخرى.

I- مفهوم الميزة التنافسية:

لقد تعددت تعاريف الميزة التنافسية بتعدد الكتاب والباحثين، وأيضاً بالتطور المتزايد في النظريات والمقاربات في الفكر الإداري والاستراتيجي التي تناولت هذا المفهوم.

ف نجد بالنسبة لـ (J.M.Chevalier) في ظل المنافسة يمكن القول أن التنافسية هي القدرة على البيع باستمرار و بريح ما يتم إنتاجه من أجل تحقيق نتيجة ما، ما يستوجب على المؤسسة أن يكون بمقدورها العمل في مواجهة المنافسة الحقيقية والكامنة على المدى الطويل، المتوسط و القصير

كما يعرف (على السلمي) الميزة التنافسية على أنها: مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: الأول، إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، الثاني تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها

ونستطيع القول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي، كما يمكن القول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات. وهناك عنصرين أساسيين يساهمان في تحديد معدل ربح الشركة، وتحديد عما إذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا: أولاً، مقدار القيمة التي يولها المستهلكون لبضائع وخدمات الشركة، ثانياً تكاليف إنتاج الشركة.

أيضاً يمكن اعتبار أنه كلما ارتفعت القيمة (V) التي يولها الزبائن لمنتجات الشركة كلما ارتفع السعر (P) الذي يمكن للشركة أن تفرضه على هذه المنتجات، ويجب مراعاة أن السعر الذي تفرضه الشركة

على السلعة يكون عادة أقل من القيمة التي يولها العملاء لتلك السلعة وذلك أن العميل يستأثر ببعض القيمة في إطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية.

وللتوضيح أكثر: هامش ربح الشركة = السعر (P) - التكلفة (C). بينما الفائض الاستهلاكي $P-V$. وتحقق الشركة أرباحاً طالما $(P > C)$. كما أن الفرق بين (P) و (V) يتحدد من خلال شدة المنافسة (أسعار الشركة تكون في ظل المنافسة أقل مما لو كانت في وضع احتكاري)، والقيمة المستحدثة من الشركة يمكن قياسها بالفرق $(V-C)$. وتصل الشركة لخلق القيمة من خلال تخفيض قيمة (C)، أو من خلال جعل المنتج أكثر جاذبية باعتماد تصميم أعلى، جودة أرقى، وما شابه ذلك، ولذا يعطي المستهلكين قيمة أكبر للمنتج (تزداد قيمة V)، وبالتالي تتوافر النية لديهم للدفع مقابل سعر أعلى (تزداد قيمة P).

هذا العرض يشير إلى أن الشركة تحقق أرباح عالية، وبالتالي تستحوذ على مزايا تنافسية، عندما تمنح المستهلكين والزيائن مزيداً من القيمة بأكثر مما يفعلها منافسوها.

كما نجد وطبقاً لما قاله بورتر، أن المزايا التنافسية تتوافر في الشركات القادرة على خلق قيمة متفوقة، ولاشك أن الطريق لخلق هذه القيمة يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين أن يولونه مزيداً من القيمة ومن ثم الاستعداد لدفع سعر أعلى.

بصفة عامة، ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه حالما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية. فإنها سوف تحقق مجموعة من المزايا والتي من أبرزها:

- سيكون ولاء ورضا الزبائن أكبر اتجاه منتجات المؤسسة وبذلك سيصعب اختراق المنافسين لهم.
- ستحصل المنظمة على حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن.
- سوف تنعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة.

من خلال ما سبق من تحليل، وحسب J.F.Raux يمكن إدراك مقاربتين للتنافسية:

❖ التنافسية التشغيلية: تعبر في الأساس عن ما يؤدي في وقت معين بالزبون لتفضيل منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين. بصفة عامة هي العلاقة جودة/سعر بمعناها الواسع (تصميم، مواعيد، تسليم...).

فعلى المجال المادي وغير الاقتصادي نجد المتطلبات غير السعرية، تعود بجزء من مقارنة الإنتاج إلى فكرة الامتياز كما اشتهرت المؤسسات اليابانية: صفر أخطاء، صفر تعطل، صفر مخزون، صفر مواعيد،

صفر ورق، صفر استخفاف (بالزبائن والأفراد). أما على المجال الاقتصادي نجد مفهوم القيمة كمدخل للمقاربة، يعبر عن تحدي التنافسية التشغيلية بالتساؤل: أي قيمة يمكننا توفيرها لزيائننا بطريقة تجعلهم يفضلوننا عن منافسينا.

❖ **التنافسية الاستراتيجية:** تعرف على المدى البعيد، تعبر عن قدرة المؤسسة لاستباق ومعالجة اللحظات القادمة للطلب المستقبلي للزبون. **التنافسية الاستراتيجية = ابتكار + استباق + رد فعلية.**

نلاحظ أن التنافسية على المدى البعيد ترتبط في نفس الوقت بالاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة وبنوعية مواردها البشرية. لكن كيف يتم تقييمها، عندما يتعلق الأمر بالخضوع الكبير المفترض لعدم توقع المستقبل؟ وهنا نجد مقاربة G.Hamel التي تعتمد على القصد الاستراتيجي والكفاءات الأساسية، ومن بين هذه الأخيرة نجد نوعية الذهنية، الطموح، الحلم، الرؤية، الابتكار، التجدد و النهضة، الاستمرارية، ما تتضمنه هذه المقاربة هو إدامة نمو المؤسسة (مفهوم الأداء المستدام) انطلاقاً من البحث عن منتجات جديدة، أسواق جديدة، والكفاءات الأساسية هي الشرط الأساسي الذي يجب توفيره في هذا الطموح.

أما فيما يخص الأسس و المصادر المؤدية إلى اكتساب ميزة تنافسية أو عدة مزايا تنافسية، يمكن أخذ الأسس التي تناولها (شارلزهل و جارث جونز). والتي يمكن لأي شركة أن تتبناها لبناء ميزة أو مزايا تنافسية: الكفاءة، الجودة، التجديد و الاستجابة السريعة لاحتياجات العميل. نضيف إليها المعرفة والمرونة. وبالرغم تناول كل عامل بشكل منفصل، إلا أن عناك علاقة متشابكة تضمهم، مثلا يمكن القول أن الجودة العالية يمكن أن تقود إلى الكفاءة، كما أن التجديد يدعم الكفاءة، الجودة، الاستجابة السريعة على حاجات الزبائن وتطوير المرونة. ونفس الشيء يمكن قوله عن المعرفة

II- الاستراتيجيات العامة لـ Porter:

إن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع الشركة لإستراتيجية تنافسية محققة للقيمة. وقد قدم Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بهدف تحقيق أداء أفضل من المنافسين وهي:

1 / إستراتيجية زيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق كلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، و هناك عدة حوافز و دوافع تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل و هي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة و تحسين الكفاءة، و أخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.

ويترتب على اعتماد هذه الإستراتيجية ميزتين أساسيتين أولاً، رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا اتجهت الشركات إلى فرض أسعار متشابهة فسوف يستمر رائد التكلفة بتحقيق أرباح أعلى من منافسيه. ثانياً، إذا ما توجهت المنافسة إلى سعريه، نجد أن رائد التكلفة قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل نظراً لانخفاض تكاليفه، ولهذين السببين نرجح تحقيق رائد التكلفة لأرباح تفوق في نسبها المعدل المتوسط.

تستطيع الشركة تحقيق ذلك المركز أي الريادة في التكاليف بوسائل متعددة تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج و السوق و الكفاءة المتميزة، التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. و الجدول (4) يلخص هذه الخيارات لإستراتيجيات التنافس الثلاث.

الجدول (5) خيارات منتج/سوق/ كفاءة متميزة و استراتيجيات التنافس العامة

التركيز	التمييز	ريادة التكلفة	
من منخفض إلى عالي (بالسعر أو النقد)	عالي (أساساً بالنقد)	منخفض (أساساً بالسعر)	المنتج
منخفض (قطاع أو قطاعات قليلة)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة)	منخفض (السوق الكبير)	تجزئة السوق
أي نوع من الكفاءات المتميزة.	البحوث، التطور، المبيعات، التسويق	إدارة التصنيع والموارد	الكفاءة المميزة

المصدر: شارلزهل و جارث جونز الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل". ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال. دار المريخ للنشر، الرياض 2001 ص 309

2 / إستراتيجية التميز: تجسد هذه الإستراتيجية هدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على انه منتج متفرد. إن قدرة الشركة التي تقوم بالتمييز لإشباع حاجات العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها تعني أن الشركة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجاتها، ما يسمح للشركة من التفوق على منافسيها و تحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط، وهذا السعر العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتقدون أن جودة المنتج تستحق الفرق في السعر، بحيث أن التميز يعبر عن إخلاص و ولاء المستهلك لعلامة منتجات أو خدمات المنظمة المميزة قياساً بالمنافسين، ما يسمح أيضاً بخلق عوائق الدخول للصناعة أمام الداخلين الجدد.

و يمكن أن يأخذ التميز الذي يحقق ميزة تنافسية عدة أشكال : التصميم، النوعية، التقنية (التكنولوجيا)، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين و الباعة، توفر قطع الغيار الممتازة، النوعية الجيدة للمنتجات أي مجموعة متعددة من الأبعاد.

و حديثا أدت التغييرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج، و خصوصا تطور تقنيات التصنيع المرنة أدت إلى تراجع درجة الوضوح بين زيادة التكاليف و إستراتيجية التميز، فمع التطورات التقنية الحديثة، اكتشفت الشركات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الإستراتيجيتين معا، و ذلك لأن التقنيات المرنة الجديدة تسمح للشركات بالسعي وراء التميز مقابل تكلفة منخفضة، أي المزاوجة بين هاتين الإستراتيجيتين العامتين. فسياسة التصنيع المرنة قد تمنح للشركة القدرة على السعي وراء تحقيق التميز لتصنيع مجموعة من المنتجات بتكلفة تقارن بما يتحمله رائد التكلفة.

أيضا طريقة أخرى يمكن من خلالها للشركة التي تتبع إستراتيجية التميز أن تستفيد من اقتصاديات الحجم الكبير بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية أو ما يسمى **بالتنوع المتأخر**.

ف نجد مثلا إبان التسعينات قدمت "كريزلر" أكثر من 20 طرازا مختلفا من السيارات و المني فان، ولكن كل تلك الطرازات قد تم بناءها على ثلاث خطوط إنتاج فقط، وتستخدم معظمها الكثير من نفس المكونات، كذلك نجد ما تساهم به نظم الإنتاج اللحظي (Just-in-Time) من تقليص التكاليف و تحسين الجودة. بصفة عامة هناك العديد من الشركات مثل ماكدونالدز و آبل كمبيوتر و إنتل و موتورولا، تتبنى كلا من الإستراتيجيتين بصفة متزامنة و بنجاح عظيم.

3 / إستراتيجية التركيز: و تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفراد أم منظمات، حيث يتم التركيز عليهم للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن، و تأتي أهمية هذا النوع من الاستراتيجيات بإتاحت الفرصة للمنظمة بالتركيز على هدف محدد ما يجعلها أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين في انجازه، و لإستراتيجيات التركيز بعدين هما:

- التركيز على التكلفة الأقل كميزة في القطاع المستهدف.

- التركيز على أساس التميز: التميز في القطاع المستهدف.

يمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية و في الحفاظ عليها. كما يمكن القول أن الإدارة الناجحة لإستراتيجية التنافس العامة تتطلب وجود مديرين استراتيجيين لمتابعة موضوعين رئيسيين، أولا، يحتاج هؤلاء المديرين إلى ضمان أن ما يتخذونه من قرارات خاصة بالمنتج و السوق و الكفاءة المتميزة، موجهة نحو إستراتيجية واحدة، ثانيا، لاشك أنهم يحتاجون لمراقبة البيئة المحيطة، الأمر الذي من شأنه أن يساعدهم في الحفاظ على أن تكون مصادر الشركة الخاصة بالمزايا التنافسية في حالة توافق و تناغم مستمر مع الفرص و التهديدات المتغيرة.

III- استراتيجيات منتج/سوق حسب مصفوفة Ansoff

إن صياغة استراتيجية المنتج / السوق تعتبر من أساسيات التسويق الاستراتيجي و التي من خلالها يتم وضع التصور اللازم لكيفية التعامل بين ما يتوفر من منتجات حالية وجديدة التي تكون ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمة، والأسواق المختلفة الحالية أو الجديدة التي ترغب المنظمة الدخول إليها، وإن الأطار التحليلي لهذين البعدين (المنتج/السوق) يساهم في اتاحة الفرصة لاختيار استراتيجية النمو التي تستند على تحليل هذين البعدين (اختيار وضع حالي أو جديد/ وسوق حالي او جديد).

لقد وضع Ansoff ما تسمى بمصفوفة استراتيجية النمو (Strategy Growth Matrix) وتعتبر من أفضل ادوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد على صياغة استراتيجية المنتج/ السوق، بحيث تتألف المصفوفة من بعدين:

- بعد المنتج: حالي أو جديد ؛

- بعد السوق: حالي أو جديد.

والشكل الموالي يوضح المصفوفة

الجدول (6) مصفوفة استراتيجية النمو

منتجات جديدة	منتجات حالية	المنتج
		السوق
استراتيجية تطوير المنتج Product Development	استراتيجية اختراق السوق Market Penetration	أسواق حالية
استراتيجية التنوع Diversification	استراتيجية تطوير السوق Market Development	أسواق جديدة

وفقا لهذه المصفوفة تجد أربع استراتيجيات هي:

1- استراتيجية اختراق السوق: هذه الاستراتيجية تمثل الاختيار الأول للمنظمة لتحقيق فرصتها في زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة، وإن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها دورة حياة المنتج ومكانة المنظمة في

السوق، ودرجة شدة المنافسة، والتكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق، وإن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب من المنظمة خلق المواءمة لظروف المنظمة والسوق.

2- استراتيجية تطوير السوق: إن هذه الاستراتيجية تتمثل في ادخال المنظمة منتجاتها الحالي إلى السوق أو الاسواق الجديدة حيث تعمل المنظمة على البحث على أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية وهذه الاستراتيجية تحمل المنظمة مخاطر أكثر منم الاختيار السابق و ذلك لجهلها و عدم اكملاكها الخبرة بالاسواق الجدد.

3- استراتيجية تطوير المنتج: حيث تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على تطوير منتجات جديدة، أي توسيع حصتها في السوق الحالي بإدخال منتجات جديدة وهذه الاستراتيجية هي أيضا أكثر مخاطرة من الاستراتيجية الأولى لتعامل المنظمة من منتج جديد لا تمتلك عنه خبرة سابقة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النهج أكثر استخداما و يحقق أكثر نجاحا من بقية المناهج في زيادة حصة السوق خاصة إذا كان مركز المنظمة في هذه الاسواق القوية.

4- استراتيجية التنوع: وتتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد وهما تطوير منتجات جديدة ومحاولة إدخالها إلى اسواق جديدة أيضا وهذه من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة وذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلى المجالين، المنتج والسوق، وهناك ثلاث أنواع من استراتيجيات التنوع وهي:

- استراتيجية التنوع المركزة: حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية و/أو تسويقية منسجمة مع خط المنتج الحالي.
- استراتيجية التنوع الأفقية: حيث تبحث المنظمة عن منتجات يمكن أن تثير استجابة أو اعجاب المستهلك الحالي باستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط المنتج الحالي.
- استراتيجية التنوع المتعدد: بحيث تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على البحث عن أنشطة جديدة تختلف عن أنشطتها الحالية من ناحية التكنولوجيا والمنتجات و الاسواق.

VI - الاستراتيجيات التنافسية الاربعة لـ Kotler:**1- إستراتيجيات القائد: Les Stratégies du Leader**

وتطلق تسمية القائد أو الرائد على المنظمة وربما تكون منظمين التي تشغل مكانة مهيمنة في السوق، حيث يتراوح نصيبها ما بين 40 - 30 بالمائة من الصناعة فتهيمن بذلك على السوق وتصبح النقطة المرجعية بالنسبة للمنافسين فكل منظمة إما أن تتحداها أو تقلدها أو تتجنبها وبذلك، فإن أهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وتخفيض التكاليف وتغيير الأسعار. وحتى تتمكن المنظمة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى إتباع إحدى الإستراتيجيات التكتيكية التالية:

➤ **توسيع حجم الطلب الأساسي** تعتمد المنظمة القائدة لتحقيق التقدم والريادة على زيادة حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي والحصول على النصيب الأكبر من تلك الزيادة. ويتم ذلك بإتباع عدد من البدائل الإستراتيجية الفرعية التالية:

- جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيف بالنسبة للمنتج.

- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج.

- زيادة معدلات الاستخدام.

➤ **المحافظة على الحصة الحالية:** عندما تكون المنافسة شديدة ومتزايدة، تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية حددها Kotler من أجل حماية مركزها السوقي ومكانتها من خلال البدائل الإستراتيجية الدفاعية الفرعية التالية:

- الدفاع عن مركز المنظمة: حيث يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار والتجديد.

- الدفاع عن الجوانب: حيث يجب على المنظمة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية، حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين خاصة الصغار منهم

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

- الدفاع من خلال الهجوم المضاد: قد يهتز موقف المنظمة القائدة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية. عندئذ، فإنها تقوم بهجوم

- مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم
- الدفاع المتحرك: ويتضمن قيام المنظمة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها السوقي. ويتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع والهجوم، أو من خلال التنوع مثل توسيع مفهومها للمنتوج لدى العملاء (استخدامات أكثر).
- التراجع الإستراتيجي: قد تجد المنظمة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، عندئذ تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع. وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية والأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى.
- توسيع الحصبة السوقية: يمكن للمنظمة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصبة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها تجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الخام وتوفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم والاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

2- إستراتيجيات المتحدي

تكون هذه الإستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. والمتحدي هو المنظمة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح بأن تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة نصيبها السوقي. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة. وإذا اختارت الهجوم الجبهي فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئه الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر.

ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المنظمة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد لخدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيعتبر هذا الهجوم انتحارياً.

بينما إذا اختارت المنظمة المتحدية طريقة الهجوم الجانبي وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق، فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة

اليقظة الكاملة. والشكل التالي يوضح مختلف الإستراتيجيات الهجومية التي يمكن أن تتبعها المنظمات المتحدية داخل السوق.

- **هجوم المواجهة الأمامية** تشن المنظمة المتحدية في هذه الحالة هجوما شاملا على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره. وهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.
- **هجوم الأجنحة أو الجوانب:** إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمنظمة المتحدية التي تكون مواردها وإمكاناتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلا من مهاجمته في مركزه توجه المنظمة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالبا ما يسخر لها كل موارده وإمكاناته للتحصين. ويمكن أن تتبع المنظمة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية.
- **الهجوم متعدد الجوانب:** إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف الخصم ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المنظمة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجهة الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن.
- **هجوم التجنب:** يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواق أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده. ويتم ذلك من خلال ثلاث مداخل وهي: التنوع غير المرتبط بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافيا، والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية.
- **هجوم العصابات:** تعد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المنظمة المتحدية الصغيرة أو ذات موارد وإمكانات محدودة. ويشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة ومتقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفا من الهجوم المضاد وحاملا ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم. وتستخدم هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكا في السوق.

3- إستراتيجيات التابع

وتسمى أيضا بإستراتيجية التحسين الجوهرى أو إتباع القائد، فليست كل المنظمات المتطلعة لديها الجراءة والقدرة على تحدي قائد السوق، ولكن تختار الكثير منها خيار التعايش السلمى لأن هدفها ليس قيادة السوق ولكن الاكتفاء بمراكز أخرى ولذلك يجب أن تكون لها قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتوج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها مستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المنظمات المتحدية ويمكن لها أن تتبع البدائل الإستراتيجية التالية:

- **التبعية عن قرب:** وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور وقد يظهر من خلال هذه الإستراتيجية المنظمة التابعة كمتحدية للمنظمة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة.
- **التبعية عن بعد:** تحتفظ المنظمة التابعة لنفسها من خلال هذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المنظمة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبع المنظمة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد.
- **التبعية الاختيارية:** يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو متأقلمة، غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع من الإستراتيجية يمكن أن تتحول المنظمة من تابعة إلى متحدية.

4- إستراتيجيات المتخصص

تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المنظمة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين، وهي تبحث لنفسها استهداف الأسواق الصغيرة **niches** ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة، والتي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفع، ويشترط في المجال المتخصص الذي يكون مناسب للمنظمة المتجنبة ما يلي:

- أن يتضمن حجما كافيا من الطلب والقدرة الشرائية.
- أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا.
- ألا يكون موضع اهتمام من جانب المنظمات الكبرى.
- أن تتوفر لدى المنظمة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم.
- أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم.

إن أساس إستراتيجيات التجنب هو لجوء المنظمة إلى التخصص الذي يتخذ أشكالا عديدة أهمها: التخصص على أساس نوع العميل أو على أساس حجم السوق، التخصص من خلال المستوى الرأسي، التخصص الجغرافي، التخصص في أحد أجزاء المنتج أو في تقديم أحد عناصر المزيج التسويقي أو في تقديم خدمات خاصة جدا.

يمكن أن تعتمد المنظمة المتوسطة أو الصغيرة إستراتيجية التخصص أو كما تسمى بإستراتيجية "التحسين الموجه نحو التميز" من خلال قدرتها على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه لخدمة جزء محدودا ومحددا من السوق. وهي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، حيث تستلزم هذه الإستراتيجية جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

الفصل السابع

إستراتيجيات المزيج التسويقي

-I

مفهوم المزيج التسويقي

إن المزيج التسويقي يعتبر الاداة التي تساعد في تنفيذ استراتيجية التسويق وكذلك تأثيره الواضح على صياغة الاستراتيجية التسويقية وارتباطه الوثيق بهذه الاستراتيجية باعتبار أن استراتيجيات المزيج التسويقي ماهي إلا الوسيلة التي تترجم استراتيجية التسويق على واقع التطبيق والتنفيذ.

إن استراتيجيات المزيج التسويقي إذا ما اعد لها إعدادا صحيحا فإنها حتما سوف تؤثر على نجاح تنفيذ استراتيجية التسويق باعتبار أن هذه العناصر تشكل وحدات العمل الاستراتيجية التي تتولى نقل التوجهات الاستراتيجية التسويقية الى حيز العمل الفعلي والواقعي.

إن ميزانية التسويق التي تتضمن توزيع الانفاق و التكاليف على عناصر المزيج التسويقي وفقا لرؤيا الاستراتيجية المتوازنة بين طبيعة المهام و متطلبات عملية التنفيذ. كذلك فإن عملية وضع ميزانية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التحديد الدقيق لدور كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وفقا لذلك فإن استراتيجية التسويق لا بد لها من أن تحدد مؤشرات وطبيعة عمل كل عنصر سواء على الامد الطويل، القصير أو المتوسط، وبمعنى آخر فإن استراتيجية التسويق يجب أن تحدد الدور الاستراتيجي و التكتيكي لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

يعتبر المزيج التسويقي Marketing Mix من أهم مفاتيح التسويق الحديث وهو عبارة عن مجموعة الأدوات التي تستخدمها منظمات الاعمال في عمليات تسويق منتجاتها وتحقيق أهدافها التسويقية.

من الناحية النظرية فإن هناك العديد من الادوات التي تستخدمها المنظمات في عمليات التسويق ، إلا أن أول من جمع تلك الأدوات و أطلق عليها مصطلح 4Ps هو ماركارتي وهي دلالة على المزيج التسويقي التقليدي الذي يتألف من :

❖ **المنتج Product**: وقصد به السلع المادية، والخدمات، و الافكار التي تقوم المنظمة بإنتاجها و تقديمها للأسواق المختلفة وفقا للمواصفات وجودة وخصائص معينة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتحقق لهم الاشباع و الرضا

- ❖ **السعر Price:** يمثل السعر مقدار القيمة المادية لمبادلة المنتج المعروض للبيع، لذلك فإن القيمة المدفوعة لشراء المنتج يجب أن تكون انعكاسا لمجمل المنافع التي يحصل عليها الزبون، فهو من الحدودات الأساسية في القرار الشارتي للزبون، كما انه يعبر عن كلفة المنتج المادية وغير المادية.
- ❖ **المكان (التوزيع) Place:** وهو ذلك النشاط الذي يساعد على انسياب السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك أو المستعمل بكفاءة و فاعلية و بالكمية و النوعية و الوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع، بمعنى أوسع هو ايصال المنتجات الى نقاط الاستهلاك.
- ❖ **الترويج Promotion:** وهو يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه و بالتالي تنشيط الكلب وزيادة المبيعات وتحقيق الارباح للمنظمة ويتم ذلك بوسائل الاتصال المختلفة.

إن تفاعل العناصر القياسية الاربعة 4Ps (المنتج، السعر، التوزيع و الترويج) لتشكيل المزيج التسويقي لكل المنتجات والخدمات مع اختلاف التطبيق، إلا أن Dibb 1994 أشارت إلا أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى لمزيج تسويق الخدمات - نظرا لخصوصيتها مقارنة بالمنتجات- لتزداد سعته و تتضمن سبع عناصر أطلق عليها المزيج التسويقي الموسع للخدمات، وهو ما اتفق عليه عديد الباحثين، ليصبح المزيج التسويقي يتشكل من سبع عناصر 7Ps، فبالإضافة الى العناصر الاربعة السابقة نجد العناصر الثلاث التالية:

- ❖ **العمليات Processes:** تمثل الاجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، ولذلك فإن الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج أغلب الخدمات و الامكانيات الفنية لكافة الخدمات يتعاضم خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة.
- ❖ **الناس (الأفراد) People:** يمثل الافراد العنصر الاساسي في انتاج و تقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر سوف لا يمكن انتاج الخدمة وتقديمها والاستفادة منها.
- ❖ **الدليل المادي Physical Evidence:** يمثل الدليل المادي أو البيئة المادية المستلزومات المادية الداعمة و المساعدة في تقديم الخدمات (السلع، المباني التجهيزات...) التي تسهل عملية الخدمات.

إن عناصر المزيج التسويقي لا بد و أن تتفاعل وتتكامل فيما بينها للوصول لتحقيق أهداف إدارة التسويق، وعليه فإن استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي تمثل كل منها جزءا مشتقا

لاستراتيجية التسويق، وإن كل عنصر لابد أن يكمل التالي وسير بنفس الاتجاه المحدد للاستراتيجية التسويقية للمنظمة.

إن تكامل استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي يأخذ اتجاهين:

- التكامل الرأسي: باعتبار أن استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي هي استراتيجيات مشتقة من استراتيجية التسويق باعتبارها الموجه العام لكافة استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي.
- التكامل الأفقي: بالنظر لكون عناصر المزيج التسويقي يمثل كل منها جزءا مكتملا للآخر داخل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق و بالتالي يجب أن تكون منسجمة و متوافقة فيما بينها.

-II إستراتيجيات المنتج:

عندما تقوم إدارة التسويق باعداد استراتيجيات المنتجات يجب أن تراعي أهمية هذه الاستراتيجية، الوضع الحالي للمنظمة و تأثيراتها المستقبلية على نمو و تطور أرباح المنظمة، ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الاعمال بكل جوانبها و الطلب المتزايد على مختلف المنتجات و خاصة ذات الجودة العالية و التميز في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مما أدى الى زيادة اهتمام الادارة التسويقية بالاستراتيجية المتعلقة بالاسعار

إن هذا النوع من الاستراتيجيات متعلق بجمل القرارات التي تخص المنتجات من حيث التصميم و تحديد الأحجام والأشكال و التمييز و التغليف، الجودة، الاصلاح والضمان.... الخ، وهناك العديد من هذه الاستراتيجيات سيتم تناولها.

1- استراتيجيات التسويق خلال "دورة حياة المنتج"

حدد كوتلر، Kotler عدة استراتيجيات تسويقية تبعا لدورة حياة المنتج كالتالي:

أ- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة التقديم:

في هذه المرحلة بإمكان المنظمة إتباع الاستراتيجيات الأربعة التالية:

- إستراتيجية الاستخلاص السريع: تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي عال و تتقاضى المؤسسة سعرا مرتفعا لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة .
- إستراتيجية الاستخلاص البطيء: وتتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع ترويجي منخفض ويشجع (يساعد) السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ويبقى المستوى المنخفض من الترويج تكاليف التسويق منخفضة ومن المتوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق.

- إستراتيجية التغلغل السريع : تتألف من البدء بالمنتج بسعر منخفض عن الإنفاق بإسراف على الترويج ، تقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة في السوق حيث أن السعر المنخفض يؤدي إلى جذب العملاء والمنافسة بقوة مع المنافسين .

- إستراتيجية التغلغل البطيء: تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح حيث يكون الاعتماد على السعر المنخفض في جذب العملاء.

ب- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النمو:

خلال مرحلة النمو تسعى المنظمات للحفاظ على نمو سريع للسوق قدر الإمكان عن طريق :

- تحسين وتطوير نوعية المنتج وإضافة نماذج جديدة وتحسين الأسلوب
- إضافة نماذج جديدة من المنتج؛
- الدخول في قطاعات جديدة للسوق،
- إضافة قنوات توزيع جديدة؛
- التركيز على وسائل الترويج وخاصة الاعلان التنافسي
- تخفيض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة التالية من المشتريين الحساسين للسعر وذلك لإرضاء أذواق العملاء التي تتغير باستمرار والقدرة على المنافسة مع المنافسين .

ج- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النضج :

في هذه المرحلة تتخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالي والجديدة ، والاستراتيجيات المتبعة هنا هي :

- تطوير السوق: على المنظمة أن توسع السوق لمنتجاتها وذلك من خلال:

- تحويل غير المستخدمين: يمكن أن تحاول المنظمة جذب غير المستخدمين للمنتج،؛
- دخول قطاعات السوق الجديدة: فذ تحاول المنظمة دخول قطاعات السوق الجديدة، و التي تستخدم المنتج ولكن ليس العلامة؛
- الحصول على زبائن المنظمة المنافسة: قد تجذب المنظمة زبائن المنافسين لمحاولة شراء أو تبني منتجاتها.

- تطوير المنتج: في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجتذب مستهلكين جدد للمنتج وتملك القدرة على المنافسة مع تطور منتجات المنافسين .

- تطوير المزيج التسويقي: يمكن أن يحاول مدراء المنتج تحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة .

د- إستراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة إن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية وقف إنتاج السلعة وتقرر المنظمة هنا ما إذا كانت ستوقف إنتاج السلعة بسرعة أو ببطء أو بالتدرج عندما تجد المنظمة أن منتجها لا ترضي احتياجات العملاء ولا تستطيع المنافسة في السوق .

2- الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات :

بشكل عام هناك أربع خيارات إستراتيجية تمثل استراتيجيات المنتجات الاعتيادية وهي:

أ- إستراتيجية التمييز **Branding Strategy** : بواسطتها تحاول المنظمة تمييز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع , والتمييز يكون عن طريق التصميم ، العلامة ، الأغلفة...ومن خلال هذا التمييز تستطيع أن ترضي عملائها وتتفوق على منافسيها .

ب- إستراتيجية تنوع **diversity Strategy** : يعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة وذلك عندما تتوسع رغبات عملائها ويبدأ المنافسين بالاعتماد على المنتجات الجديدة التي تشبع رغباتهم وذلك لجذبهم .

ج- إستراتيجية التعديل **Modification of Product**: يقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد من المنتجات ثابتة ، وقد يرجع السبب في التعديل إلى تغير أذواق أو حاجات ورغبات المستهلكين أو لمسايرة التطورات الحاصلة وهي تعديلات ضرورية للقدرة و والاستمرار بالمنافسة .

د- إستراتيجية الانكماش **Contration of Product** : تعني هذه الإستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في خط المنتجات وإسقاط منتجات غير مربحة والتركيز على المنتجات المربحة فقط .

-III- استراتيجيات التسعير:

تظهر أهمية التسعير في أنه خطوة من خطوات المؤسسة في إعداد السياسة أو الإستراتيجية للمستقبل وبالتالي فهو يؤثر على إيرادات المؤسسة وأرباحها. وتعتبر إستراتيجية التسعير واحدة من استراتيجيات التسويق ذات التأثير الكبير في تحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية.

ومن أبرز إستراتيجيات التسعير ما يلي:

1- إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة: وتشمل

أ- إستراتيجية قشط السوق **Skimming Pricing Strategy**: يتم تحديد سعر مرتفع للسلعة الجديدة بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق والتي يهملها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعا ، وعندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة ، يتم تخفيض السعر باستمرار لكسب فئات جديدة وإرضاء العملاء الذين لا يستطيعون دفع أسعار مرتفعة للحصول على المنتج وإذا لم تفعل ذلك فإن العملاء سوف يتوجهون للمنافسين .

ب- إستراتيجية التمكّن أو التغلغل السوقي **Penetration Pricing strategy**: تهدف هذه الإستراتيجية للحصول على حجم كبير من السوق غير المجزأ وذلك عن طريق تحديد أسعار منخفضة لسلعها. ويفضل استخدام هذه الإستراتيجية:

- عندما تزيد حساسية السوق للسعر أي أن العملاء يعتمدون في الشراء على سعر المنتج إذا ارتفع السعر قل الشراء والعكس صحيح .
- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة قوية .

ج- إستراتيجية قيادة السعر: وتتجسد من خلال تحديد الأسعار من قبل منظمة ما تعتبر القائدة في السوق.

2- إستراتيجيات تسعير المنتجات الحالية: وتشمل:

أ- إستراتيجية ثبات السعر: بموجبها لا يجري تغيير السعر المحدد للمنتج عند طرحه للسوق لأول مرة وتهدف هذه الإستراتيجية إلى المحافظة على مركز المنتج التنافسي وحصته السوقية وربحيته وتعزيز صورته الذهنية عند العملاء في بيئة تتسم بالثبات النسبي.

ب- إستراتيجية تخفيض السعر: وتعتبر إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين أو القضاء عليهم وتهتم هذه الإستراتيجية بتحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في بيئة متغيرة ، وهي تقود إلى

انخفاض هامش الربح إلا أنها تسهم في بناء حصة سوقية كبيرة إذا تمكنت المنظمة من الفوز على المنافسين.

ج- إستراتيجية زيادة السعر: تهدف إلى المحافظة على الربحية خلال فترات التضخم وفيها يجري تقسيم السوق إلى قطاعات يتم التوجه إلى كل منها بسعر مختلف ,عندما تستطيع المنظمة أن تثبت صورتها الذهنية عند العملاء فأنها تستطيع المنافسة في السوق حتى عندما تقوم بزيادة سعرها .

-IV إستراتيجيات التوزيع :

التوزيع هو مجموعة من الأنشطة المتعلقة بانتقال السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك مع مراعاة الوقت والمكان المناسبين وهذا لن يتحقق إلا بوضع إستراتيجيات توزيعية محكمة، وهناك العديد من التصنيفات للاستراتيجيات التوزيعية نذكر منها:

1- إستراتيجيات مجال (نطاق) التوزيع Distribution Scope Strategies

ويقصد بها تحديد مدى المستهلكين المستهدفين بالمنتج من قبل المنظمة أي مدى التغطية التي يوفرها نظام التوزيع للسوق أو المنطقة الجغرافية . ومن أبرز أنواع هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ- إستراتيجية التوزيع المكثف أو الشامل أو الانتشاري : تتطلب تغطية شاملة للسوق وتخص المنتجات المسيرة وعرضها خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وذلك لكي يستطيع العميل الحصول عليها في أي مكان موجود فيها وتحقيق ميزة يتميز بها عن المنافسين.

وبالتالي فإن التوزيع المكثف يمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق أو تكون ذات شراء متكرر وبكميات صغيرة أو سعرها منخفض نوعا ما ، إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة بيعها ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع.

ب- إستراتيجية التوزيع الانتقالي أو الحصري أو الاختياري: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار عدد معين من الوسطاء لتوزيع السلعة في نقاط البيع المستهدفة . وتستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام في منتجات التسويق المعمرة وكذلك المنتجات الخاصة .

ج- إستراتيجية التوزيع الوحيد أو المطلق أو الاحتكاري: تقوم هذه الإستراتيجية على أحد الموزعين في منطقة معينة أو سوق معين لتوزيع سلع لا يتكرر شراؤها ، والتي تستهلك على فترة طويلة يتطلب استخدامها خدمات ومعلومات متخصصة .

2- إستراتيجيات تعديل (تكييف) قناة التوزيع: ويشمل:

أ- إستراتيجية التوسع: قد تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال وسطائها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة.

ب- إستراتيجيات السيطرة والتطوير: هنا تقوم المنظمة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد إما من خلال امتلاك منظمة أخرى أو من خلال تطوير القنوات الحالية ، كما فعلت شركة ميتسوبيشي عندما سمحت لشركة "كرايسلر" بتوزيع سياراتها عام 1971 وعندما انخفضت مبيعات "كرايسلر" عادت شركة ميتسوبيشي لتطوير نظامها التوزيعي.

ج- إستراتيجية المحافظة (الثبات): فقد لا ترغب المنظمة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين ، وهنا تقوم بالمحافظة على شبكة توزيعها الحالية وفي بعض الأحيان تقويتها لتطوير أدائها وذلك عندما ترى أنها تستطيع المنافسة في السوق وتستطيع الحفاظ على العملاء بإتباع هذه الإستراتيجية .

د - إستراتيجية التخفيض أو الاستبدال: حيث يتم تخفيض درجة التوزيع وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل بالانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقالي بالاستغناء عن عدد من الوسطاء لغرض زيادة السيطرة على الأسعار وذلك .

3- إستراتيجية قنوات التوزيع المتعددة Multiple – Channel Strategy

ويقصد بها استخدام المنظمة لقناتين أو أكثر لتوزيع منتجاتها فالنوع الرئيسي الأول من قنوات التوزيع يأخذ نمطا تكميليا حيث تقوم كل قناة بتوزيع منتج مغاير وغير منافس للمنتج الآخر بهدف أن تصل بأفضل صورة للأسواق المستهدفة ، أما النوع الآخر فهو تنافسي حيث تقوم قنوات توزيعية ومختلفة بتوزيع نفس المنتج لزيادة حجم المبيعات ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو توفير خدمات وأسعار مختلفة وقاعدة سوقية عريضة وزيادة المبيعات ، لكنها قد تؤدي إلى انخفاض في مستوى نوعية الخدمات المقدمة وتراجعا في الربح على المدى البعيد مع مشكلات الرقابة.

4- إستراتيجية رقابة قناة التوزيع Channel –Control strategy :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة مستوى الرقابة على هيكل التوزيع المؤداة بشكل ضعيف والاستفادة من منحى الخبرة والتعلم Learning curve في زيادة فاعلية الكلفة وذلك بمتابعة أعمال الوسطاء وتعزيز الرقابة عليهم من خلال برمجة أنشطة التوزيع بشكل مركزي وذلك لكي تستمر بالمنافسة في السوق.

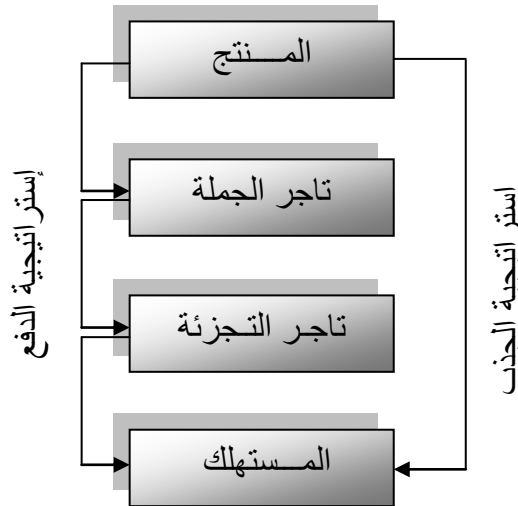
-V إستراتيجيات الترويج :

الاستراتيجيات الترويجية التي تتبعها الإدارات التسويقية في المنشآت ترتبط أساسا بالأسواق المستهدفة ، وطبيعة السلعة وسعرها ، ونطاق توزيعها ، وشكل التوزيع... وبشكل عام يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى:

1- إستراتيجيات الدفع والجذب. وتشمل :

- أ- إستراتيجية الدفع **Push Strategy** : وتسمى بإستراتيجية الدفع لأنها تقوم بدفع السلعة أو الخدمة من خلال قنوات التوزيع وصولا للمستهلك النهائي معتمدة في ذلك على البيع الشخصي الذي يعتبر العنصر الأساسي في هذه الإستراتيجية .
- ب- إستراتيجية الجذب **Pull Strategy** : وفق هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية ، وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك الذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى ملفات التوزيع (تاجر الجملة أو التجزئة) ثم إلى المنتج .
- والشكل التالي يوضح كلا الإستراتيجيتين (الدفع والجذب).

الشكل (27): إستراتيجيات الدفع والجذب



2- إستراتيجية الضغط والإيحاء:

أ- إستراتيجية الضغط **Hartsell Strategy** : وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب العدائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة وتعريفهم بالمنافع لتلك المنتجات والتميز الذي يتمتع به هذا المنتج عن منتج المنافسين .

ب- إستراتيجية الإيحاء: **Softsell Strategy** : تعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات ، وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار طويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة .

3- إستراتيجية المزيج الترويجي:

وتتم بتحديد المكونات للمزيج الترويجي المختلفة ، بهدف تكوين خليط متماسك متكامل منها وتتطلب مجموعة من العوامل (المتعلقة بالمنتج، السوق، الزبائن، الميزانية، المزيج التسويقي، بيئة ...) والتعرف على المزيج الأفضل الذي يجذب العميل للشراء ومراعاة المزيج الذي يتبعه المنافسين ومدى تأثير العملاء بذلك.

قائمة المراجع المعتمدة

الكتب باللغة العربية

- فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و الأردن، د ط، 2000
- مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب 1998.
- شارلزهل و جاريت جونز الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل". ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال. دار المريخ للنشر.الرياض 2001
- أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين ، دار قباء ، القاهرة2001 .
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان2004 .
- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة الاردن، الطبعة الاولى 2011.
- محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجية التسويق ،مدخل كمي وتحليلي ،ط1 ، دار .حامد ،الاردن 2000
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003،
- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999
- علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، 2009،
- محمد فريد صحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 1999
- طارق طه ،إدارة التسويق ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية،2008
- نزار عبد المجيد البراري ، احمد محمد فهى البرزنجي ، استراتيجيات التسويق ، المفاهيم – الأسس – الوظائف، ط1 ، دار وائل : عمان ، 2004

أطروحات و مذكرات

- خالد خالفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2014.
- طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.
- سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.
- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس – سطيف- 2012/2011.

الكتب باللغة الاجنبية

- Valentina Kirova. Marketing Stratégique -Stratégie Marketing Proposition D' Une Grille De Lecture Intègrative , Revue Française Du Marketing. n 224 Octobre2009, P13 .
- Daniel Durafeur, *Marketing*, 2^oédition, Dunod, Paris 2001, p:12
- Jean-Pierre Détrie & al : *Strategor :Politique générale de L'entreprise* . 3^e édition, Dunod , Paris 1997
- Chevalier .J.M : *Stratégie d'entreprise et économie industrielle*. In Siman. Y.et Joffre .P (cord). Encyclopédie de gestion. Édition Economica. Paris1997
- P, Kotler & B, Dubois, *Marketing Management*, 10^{ème} Edition, Public- Union Edition ,Paris, France, 2000
- Yves Chirouze. *Marketing Strategique - Strategie Segmentation. Positionnement Marketing- Mix Et Politicue D'offre*. Edition Ellipes. Paris. 1995.
- A. Dayan et all, *Manuel de gestion* , Volume 1, éditions Ellipe s, Paris , 1999.
- Indrevie. J and Lindon.D, Marcator. Edition Dalloz. Paris. Edition 2013.
- Johnson .G et Scholes .H : *Stratégique*. Édition française dirigée par Fréry .Edition Publi-Union Paris 2000
- Charron. JL et Sépari .S.: *Organisation et Gestion de l'entreprise*; Dunod 1998
- Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, *Maketing Stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché*, 7e édition, Dunod, Paris, 2008.

- Nathalie Van Laethem, *toute la fonction marketing*, Dunod, Paris, 2005
- Eric Vernet, *L'essentiel du marketing*, édition Ellipses, Paris 1995
- Martin, Vedrin, *marketing les concepts clés*, édition Chihab, Alger 1996.

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مكونات عملية الادارة الاستراتيجية	1
10	مهمة التسويق في المؤسسة	2
15	خلق القيمة بين النظرة التقليدية والحديثة	3
17	مثلث التسويق الاستراتيجي	4
19	مفتاح صياغة الاستراتيجية التسويقية	5
21	مراحل وضع الاستراتيجية التسويقية	6
26	اعداد رسالة المؤسسة	7
29	الإطار المنهجي لتطوير ووضع الأهداف الاستراتيجية	8
30	العوامل المؤثرة في الأهداف	9
32	الابعاد الثلاثة لتحديد مجال النشاط	10
34	التجزئة الاستراتيجية الثلاثية الابعاد	11
43	حالات الطلب في السوق	12
48	نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك	13
50	نموذج قوى التنافس الخمس	14
59	تحليل سلسلة القيمة	15
60	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات	16
64	خطوات مدخل تحليل الموارد	17
65	العلاقة بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي	18
69	اختلاف منحنيات طلب القطاعات السوقية	19
70	توزيع المنافسة ورغبات المستهلكين	20
72	دور وأهمية التسويق المستهدف	21
74	خطوات عملية التسويق المستهدف	22
80	أنواع استراتيجيات الاستهداف	23

82	العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف	24
86	مثلث التوقع	25
88	خارطة ادراكية لسوق الساعات	26
111	إستراتيجيات الدفع وال جذب	27

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية	1
35	التجزئة الاستراتيجية الثلاثية الابعاد	2
58	التشخيص الوظيفي بالمقارنة مع المنافسين	3
66	مثال عن تحليل SWOT	4
94	خيرات منتج/سوق/ كفاءة متميزة و استراتيجيات التنافس العامة	5
96	مصفوفة استراتيجية النمو	6

فهرس المحتويات

1	مقدمة
11 – 3	الفصل الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية وارتباطها بالتسويق
3	I- مفهوم الإستراتيجية
4	II. الإدارة الإستراتيجية
4	1- مفهوم الادارة الاستراتيجية
7	2- علاقة الادارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي
8	3- مستويات الإدارة الإستراتيجية
9	III - مكانة التسويق في عملية الادارة الاستراتيجية
23-12	الفصل الثاني: مفهوم وأسس التسويق الاستراتيجي
12	I- تعريف التسويق الاستراتيجي
13	II- جوهر التسويق الاستراتيجي
16	III- مضامين التسويق الاستراتيجي
17	IV- مثلث التسويق الاستراتيجي
18	V- صياغة الاستراتيجية التسويقية
22	VI- التسويق الاستراتيجي و التسويق الميداني (التكتيكي)
35-24	الفصل الثالث: تحديد رسالة المؤسسة و مجال نشاطها
24	I- رسالة المؤسسة
28	II- تحديد الأهداف الاستراتيجية
30	III- تحديد مجال النشاط و التجزئة الإستراتيجية
30	1- تعريف مجال النشاط الاستراتيجي
30	2- تعريف التجزئة الاستراتيجية
31	3- معايير التجزئة الإستراتيجية
35	4- مراحل عملية التجزئة الاستراتيجية:
66-36	الفصل الرابع : تحليل البيئة الخارجية والداخلية

36	I- مفهوم التحليل البيئي
37	II- تحليل البيئة الخارجية
38	1- تحليل البيئة العامة
40	2- تحليل البيئة الخاصة
57	III- تحليل البيئة الداخلية
57	1- المدخل الوظيفي
59	2- تحليل سلسلة القيمة
61	3- تحليل الموارد والكفاءات المحورية
65	IV- التشخيص وتحليل SWOT
90-67	الفصل الخامس: التسويق المستهدف، التجزئة السوقية والتموقع
67	I- مفهوم التسويق المستهدف
74	II- التجزئة السوقية
74	1- تعريف التجزئة السوقية
74	2- مراحل عملية تجزئة السوق:
78	3- دراسة وتحديد القطاعات السوقية الجذابة
80	4- استراتيجيات الاستهداف
84	III- التموقع في الأسواق -إحداث مواقع للسلع-
84	1- مفهوم التموقع
85	2- أهمية التموقع
86	3- إستراتيجية إحداث الموقع
102-91	الفصل السادس: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية
91	I- مفهوم الميزة التنافسية
93	II- الاستراتيجيات العامة لـ Porter
96	III- استراتيجيات منتج/سوق حسب مصفوفة Ansoff
98	VII- الاستراتيجيات التنافسية الأربعة لـ Kotler
103	الفصل السابع: إستراتيجيات المزيج التسويقي
103	I- مفهوم المزيج التسويقي
105	II- إستراتيجيات المنتج

107	-III استراتيجيات التسعير
109	-IV إستراتيجيات التوزيع
111	-V إستراتيجيات الترويج
113	قائمة المراجع