



مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

موجهة لطلبة : الماستر 2

من إعداد الدكتور : الطيف عبد الكريم

السنة الجامعية : 2021 / 2020

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العناوين
III	قائمة الجداول والأشكال
7-6	مقدمة
8	الوحدة الأولى: الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتسويق
9	تمهيد
10	أولاً: الإدارة الاستراتيجية مفهومها وأهدافها
19	ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق
26	ثالثاً: خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
29	خلاصة
30	الوحدة الثانية: التسويق الاستراتيجي مفهومه أهدافه وأبعاده
31	تمهيد
32	أولاً: مفهوم التسويق الاستراتيجي
38	ثانياً: أهداف وخطوات التسويق الاستراتيجي
47	ثالثاً: التسويق الاستراتيجي وعلاقته بالتسويق العملي وإدارة التسويق
54	خلاصة
55	الوحدة الثالثة: البيئة التسويقية
56	تمهيد
57	أولاً: مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها
62	ثانياً: عناصر البيئة التسويقية

79	ثالثا: أهمية دراسة وتحليل البيئة التسويقية
85	خلاصة
86	الوحدة الرابعة: نماذج تشخيص وتحليل البيئة التسويقية
87	تمهيد
88	أولا: مصفوفة SWOT
96	ثانيا: نموذج القوى الخمس Mickael Porter
106	ثالثا: نموذج سلسلة القيمة Mickael Porter
114	خلاصة
115	الوحدة الخامسة: نماذج تحليل محفظة الأعمال
116	تمهيد
117	أولا: مصفوفة BSG
128	ثانيا: مصفوفة McKinsey
138	ثالثا: مصفوفة ADL
147	خلاصة
149	خاتمة
151	قائمة المراجع

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
1	العناصر المكونة والمرتبطة بمفهوم الاستراتيجية	13
2	علاقة الاستراتيجية بالإدارة	15
3	خطوات التخطيط الاستراتيجي	23
4	التسويق الاستراتيجي وعلاقته بالتسويق العملي	48
5	مستويات التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي	49
6	البيئة الجزئية والكلية المؤسسة	61
7	عناصر البيئة الكلية للمؤسسة	72
8	نموذج مصفوفة SWOT	90
9	أهداف التحليل الداخلي والخارجي لمصفوفة SWOT	91
10	أهم عناصر تحليل نموذج مصفوفة SWOT	93
11	الفرص والتهديدات ومجالات التدخل ضمن مصفوفة أهم عناصر SWOT	95
12	عناصر القوى الخمس لبورتر	98
13	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	109
14	نموذج دورة حياة المنتج	119
15	نموذج مصفوفة BCG	124
16	شكل مصفوفة ماكينزي	132
17	الوضعيات الاستراتيجية لمحظة الأنشطة في مصفوفة ماكينزي	137
18	نموذج مصفوفة ADL	144
الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
1	أشكال ومجالات تدخل التسويق التشغيلي	50

المقدمة

مع ظهور الثورة الصناعية وما ارتبط بها من تغييرات، على مستوى البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وزيادة حدة المنافسة وتغير أذواق المستهلكين وأنماط الانتاج، أصبح من الصعب على المؤسسات أمام اشتداد حدة المنافسة تصريف سلعها وخدماتها في سوق مفتوح بات فيه قرار الشراء يتوقف على تعظيم منفعة المستهلك أمام تعدد الخيارات والبدائل من السلع والخدمات، لذلك كان من الضروري على المؤسسات التي تسعى لتعظيم الأرباح وضمان الاستمرارية، اعتماد نهج وأساليب جديد في تصميم منتجاتها، توزيعها وبيعها؛ نهج لم يعد مرتبط بمنتج ترغب المؤسسة في بيعه بأي ثمن، بل بالعملاء والزبائن المستهدفين الحاليين والمستقبليين الذي تقوم المؤسسة من أجلهم بتطوير منتجاتها وعرضها بما يحقق رضاهم ويضمن ولائهم وبما يتوافق وتغيرات البيئة المحيطة بها وما تطرحه من فرص وتهديدات.

نشأ التسويق، كتكيف لإنتاج السلع وتوزيعها مع مراعاة دوافع المستهلكين، وكرد فعل للفكر الاقتصادي الكلاسيكي الذي لم يكن قادرا في القرن التاسع عشر على حل المشكلات التي سببها النمو السريع لعملية الانتاج المادي والمعرفي وما صاحبها من تحديات على مستوى إدارة المنافسة.

أثرت أزمة الكساد العالمي عام 1929 بشكل خاص في ظهور التسويق كوظيفة ونشاط أساسي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحديثة، لما لها من دور كبير في تحديد وتنفيذ الأهداف التشغيلية والاستراتيجية العامة بفضل مهامه في دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية المرتبطة بنشاط وصناعة المؤسسة وفق أسلوب علمي يقوم على أدوات ونماذج ونظريات، تسمح بالوصول إلى نتائج تكون قاعدة أساسية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتوافق ووضعية محفظة أنشطتها في السوق وامكانية تطورها في المستقبل بما يحقق المنفعة المشتركة والمتبادلة بين المؤسسة والعميل، من خلال السعي إلى تلبية احتياجات ودوافع المستهلكين، سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات.

نتوجه بهذه المطبوعة إلى شريحة واسعة من الطلاب في مجال تخصص إدارة أعمال، حيث تهتم هذه المطبوعة بتحليل أهم المداخل والدراسات النظرية التقليدية والحديثة التي تناولت جزءا كبيرا من المفاهيم التي ترتبط بها محاور برنامج التسويق الاستراتيجي للسنة الأولى إدارة أعمال ماستر 1 .

الوحدة الأولى

تمهيد

أمام التغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال وعلاقة المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي وما تحمله هذه العلاقة من فرص وتهديدات، خاصة على مستوى التحكم في التكنولوجيا، المنافسة الأسواق، العملاء، الموردون،..... إلخ، أصبحت المؤسسات في سباق دائم لكسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق وتضمن لها تحقيق الأرباح والنمو.

وهذا لا يمكنه التحقق بدون وجود إدارة فعالة تتميز بالكفاءة العالية والمسؤولية في إدارة واستغلال الموارد المتاحة، تمتلك الرؤية الواضحة في تحديد وتحقيق واستشراف أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد بما يتوافق وامكانياتها المادية والبشرية.

في سبيل خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات التي تحدد المسار العام لتنفيذ قرارات المديرين التنفيذيين للوظائف الأساسية داخل المؤسسة (المالية، التمويل، الانتاج، التسويق....) وفق السياسات والبرامج والخطط الموضوعة على المدى البعيد على أساس التنسيق والتكامل وتبادل المعلومات بين الوظائف التشغيلية والإدارة العليا للمؤسسة، بما يضمن التنفيذ السليم لهذه الاستراتيجيات وتصويبها بما يتوافق وتغيرات بيئة النشاط.

أولاً: الإدارة الاستراتيجية مفهومها وأهدافها

الاستراتيجية كمفردة اشتقت من الكلمة اليونانية **strategos** أي فن القيادة، لذا فهي ترتبط بالمهام العسكرية وقد عرفها قاموس **Webster's new world** بأنها " علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها " ومن ثم تعددت استخداماتها في كافة العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية وغيرها، وفي مجال الإدارة لم يتفق على تحديد تعريف شامل للاستراتيجية، فمنهم من قال بأنها الغايات ذات الطبيعة الأساسية ومنهم من قال بأنها تحديد الأهداف والغايات البعيدة المدى مع تخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف والغايات¹.

- يعرفها **Chandler** بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا².

- يعرفها **Clauswitz** بأنها " فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب"، ومنه فإن تحقيق الهدف يتطلب خطة عامة يتحدد في إطارها الهدف المرغوب ومختلف الأعمال اللازمة لتحقيقه.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 39.

² D. Jr. Alfred CHANDLER, Stratégies et Structures de l'Entreprise, Ed Organisation, Paris, France, 1972, P 65.

- يعرفها **Ansoff** على أنها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها ¹.

ولقد أكد **Ansoff** على أن المؤسسة لا يمكن أن تسيير بهدف بسيط كالربح وفق مخططات تشغيلية قصيرة المدى كالأهداف المالية لسنة أو سنتين، وإنما يجب أن تكون لديها مخطط استراتيجي ومنهجية واضحة لتحديد وصياغة استراتيجياتها التي يجب أن تتوافق وهيكلها التنظيمي ².

عرف **Thompson و Strickland و Gamble** ³ الاستراتيجية بأنها " خطة عمل المؤسسة لإدارة الأعمال " ويؤكدون كذلك أن "استراتيجية المؤسسة تتكون من التحركات التنافسية وأساليب العمل التي يستخدمها المديرون لتطوير أنشطتهم، جذب العملاء وإرضائهم، التنافس بنجاح ، إجراء العمليات وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي." وبالتالي ، فإن الإدارة الاستراتيجية تستلزم عملية المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومراقبتها، تقييم ومراجعة عملية التنفيذ لضمان الإنجاز الفعال والكفاء للأهداف التنظيمية على المدى الطويل.

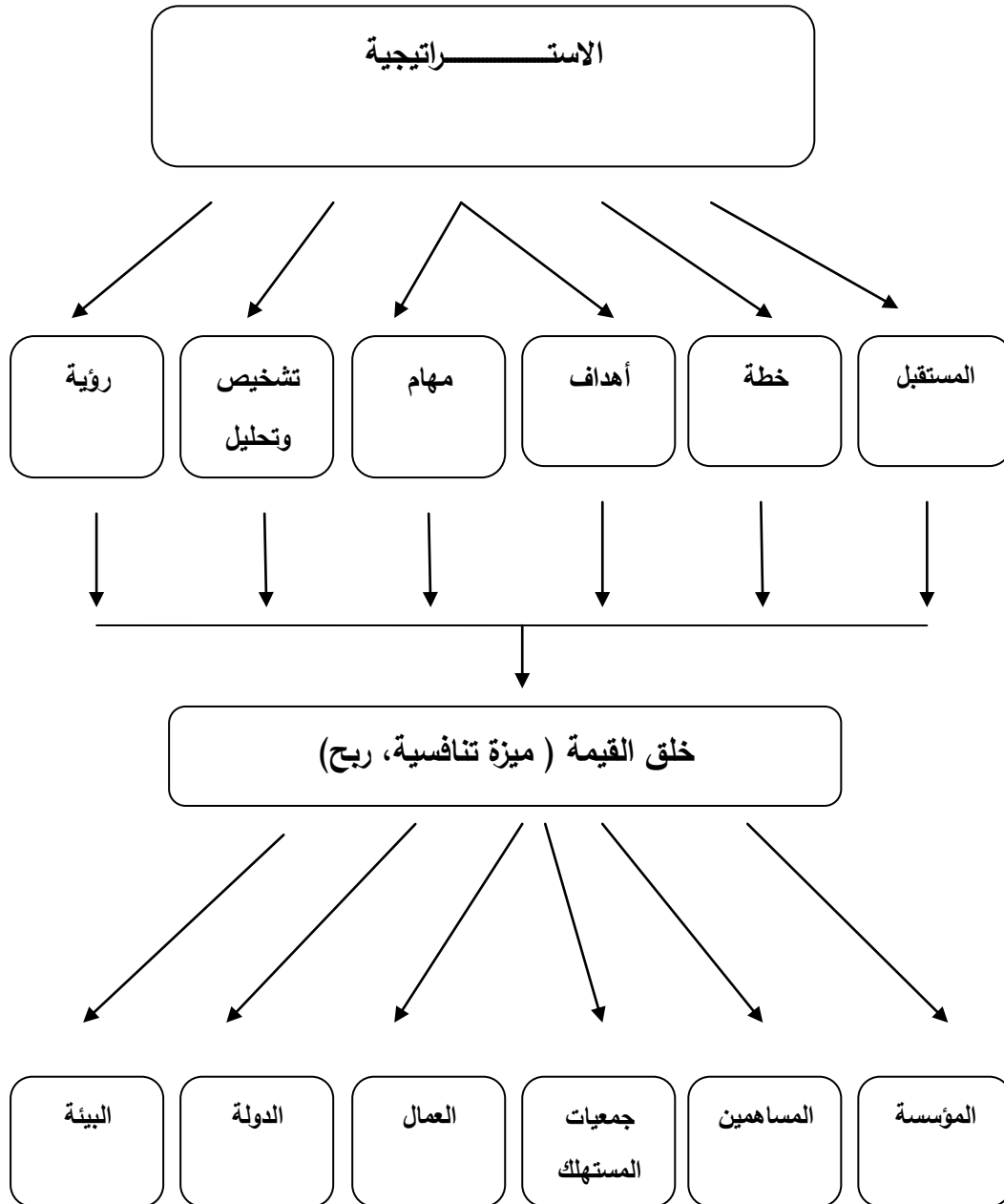
¹ Harry Igor ANSOFF, **Stratégie du Développement de l'Entreprise**, Ed Organisation, Paris, France, 1976, P110.

² Ibid.

³ Julius Tapera, **The Importance of Strategic Management to Business Organizations**, the international journals recherche journal of science et management, Volume: 03, Number: 11, March-2014, p 122.

الاستراتيجية هي خطة عمل تشمل كافة أنشطة المؤسسة على المدى البعيد، تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق أو أسواق معينة وباستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة، وعليه تشكل الخطة الاستراتيجية الكلية منهاجا تسترشد به الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الرئيسية بشأن مجال أو مجالات التركيز، مثل تحديد مجالات النشاط أو الأسواق التي ستركز عليها عملياتها الانتاجية وماهي عناصر المزيج التسويقي التي سيركز عليها للتأثير على هذه الأسواق، وغيرها من القرارات الاستراتيجية الموجهة للمستقبل لتحقيق الميزة التنافسية وضمان بقاء المؤسسة في السوق .

الشكل رقم 1: العناصر المكونة والمرتبطة بمفهوم الاستراتيجية



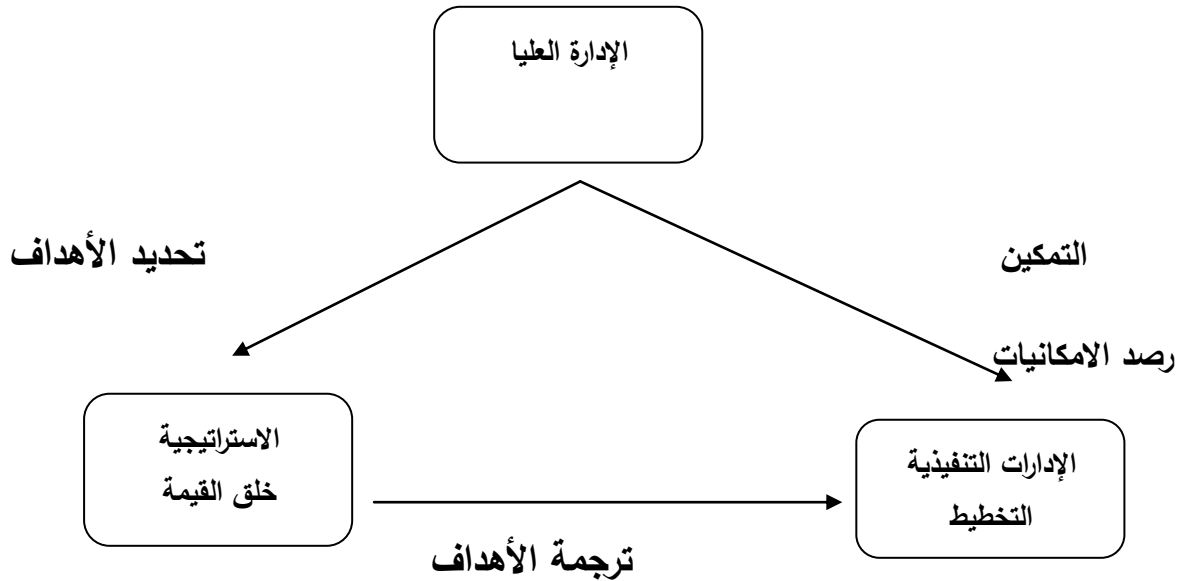
المصدر: من إعداد الباحث بناء على الشرح

وتحتاج المؤسسات للاستراتيجية كخطة شاملة طويلة الأجل لعدة أسباب أهمها¹:

- تحديد الاتجاه ومجالات التركيز؛
 - التفوق على المنافسين أو على الأقل المناورة في بيئة نشاط شديدة التهديدات والمنافسة.
- وتعتمد الادارة في صياغة الاستراتيجية على تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المستهدف في المستقبل، هذه الفجوة التي تجسدها الأهداف طويلة المدى، ومنه هي الطريق الاستراتيجية الذي ستعتمد المؤسسة للوصول لسد هذه الفجوة.
- الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص من أهمها:
- الاستراتيجية هي خطة تحرك مرحلي تقوم على التوقع والاستشراف، تعتمد على المؤسسة لمواجهة تهديدات أو تحقيق مزايا تنافسية مستقبلية ضمن بيئة نشاطها وعليه لابد أن تتميز بالمرونة وقابلية الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة، التي قد يحملها المستقبل حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي تنشط فيه.
- الاستراتيجية هي خطة عمل تعمل على تعظيم فرص استغلال نقاط القوة في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر على مستوى بيئة النشاط، والحد من تأثير نقاط الضعف على فرص نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

¹ Frédéric Fréry, stratégique, Person, 11ed, France, 2017, P7.

الشكل رقم 2 : علاقة الاستراتيجية بالإدارة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الشرح

الإدارة الاستراتيجية بدأت من البداية تحت مسمى سياسات الأعمال في كلية هارفرد للأعمال وبدأت في شكل حالات دراسية، لم تكن تشمل المؤسسة ككل وإنما جزء من وظائفها كالإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية من خلال التركيز على مشاكل هذه الوظائف في أداء مهامها ضمن علاقتها ببيئة النشاط ومحاولة إيجاد حلول لها. بدأ نجاحها تطور تطبيقها على كافة المؤسسة تحت مسمى الإدارة الاستراتيجية في نهاية الستينيات بدأ تدريسها في الدول المتقدمة، لتعم في نهاية السبعينيات من القرن العشرين في معظم كليات إدارة الأعمال.

كغيرها من المفاهيم عرفت الإدارة الاستراتيجية مجموعة من التعاريف في محاولة لتحديد مفهوم لها، من أهمها:

- عرفها **Jauch & Glueck** "تعتبر الإدارة الاستراتيجية عن جملة من القرارات والتصرفات التي تتبنى من خلالها استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها"¹.

- عرفها **Thomas** "تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فعالة"².

- عرفها **Kotler** أنها "عملية تتبنى من خلالها المؤسسة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة أنشطتها"³.

- عرفها **Drucker** "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة بتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"⁴.

مما تقدم من تعاريف يتضح أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحدد فيها الإدارة رسالتها وأهدافها وتصنع القرارات الاستراتيجية وهي علم من علوم الإدارة فهي مرتبطة بعملية

¹ Glueck, w, **Business policy and strategic management**, New York, Mc Graw- Hill, 1980, p06.

² خيرالدين، غسان مدحت، **مدخل إلى الفكر الاستراتيجي**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ص15.

³ صالح عبد الرضا الرشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص3.

⁴ كباب منال، **دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأجهزة القياسية والمراقبة (AMC) سطيف-**، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة مسيلة، 2007، ص 21 .

اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية التي لها ارتباط بوظائف المؤسسة ومحيطها (السوق، المنتج، المنافسة، المستهلك التكنولوجيا.....) والتصرفات ذات التأثير الجوهري في أداء المؤسسة على المدى البعيد في بيئة سريعة التغير بفضل التخطيط طويل المدى، الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة ارتأتها المؤسسة بهدف الارتقاء والنمو أو الاستقرار حسب المؤثرات والضغوطات أو المخاطر التي تتعرض لها أو الفرص التي من الممكن أن تستفيد منها.

ضمن الادارة الاستراتيجية يتم تحديد وصياغة رسالة المؤسسة وأهدافها بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها، وترجمتها في شكل استراتيجيات أي المسارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف في المدى البعيد¹؛

ضمن الادارة الاستراتيجية تعمل ادارة المؤسسة على دراسة وتحليل متغيرات بيئة النشاط المرتبطة بالمؤسسة وتصميم استراتيجيات بديلة تتوافق والامكانيات المتاحة والظروف البيئية، لتختار منها ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل.

ضمن الادارة الاستراتيجية يتم تنفيذ البدائل الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الموارد البشرية، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.... إلخ.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007، ص 50.

ضمن الادارة الاستراتيجية يتم تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية¹.

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال² من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة المدى، لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة

التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل:

- دعم المركز التنافسي لزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.

- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المؤسسة.

- زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة.

- المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية.

¹ الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 25.

² هاريسون ديفيد، ترجمة ناطورية علاء الدين، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص 31.

- مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمؤسسة .

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

المؤسسات الناجحة لابد وأن تكون لديها رؤيا واضحة نحو المستقبل تقوم إما على تعظيم الربح أو دخول أسواق جديدة أو على تحديث خطوط الانتاج وغيرها، بمعنى أنها تكون في وضع حالي وتمتلك رؤية واضحة نحو وضع مستقبلي مرغوب أفضل يسمح لها بمواجهة أو التكيف مع أخطار مستقبلية محتملة ناجمة عن تغيرات بيئة النشاط وما تحمله من فرص وتهديدات.

هذه الرؤية المستقبلية تكون عادة لفترة زمنية طويلة بين 3 و 5 سنوات وتحتاج إلى مجموعة من السياسات والبرامج والأدوات والامكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن رؤية المؤسسة¹.

التخطيط الاستراتيجي هو العملية الادارية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحديد توجهاتها المستقبلية وموقعها في السوق أو قدرتها على التنافس والبقاء.

يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البدائل الاستراتيجية وتأمين الموارد المادية والبشرية المطلوبة لبلوغ الأهداف الطويلة المدى.

الادارة العليا هي المسؤولة عن عملية إطلاق وتنفيذ ومراقبة وتقييم التخطيط

الاستراتيجي، حيث أن

¹ خيرالدين، غسان مدحت، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، عمان، الأردن، ص15.

جميع الإدارات التشغيلية للمؤسسة وأفرادها مسؤولين عن على ضمان نجاح الاستراتيجية العمة للمؤسسة ضمن خطوات تحقيق الأهداف المشتركة ضمن التنسيق والتكامل المشترك والمتواصل بين الوظائف¹.

الإدارة العليا هي من تحدد الأهداف الاستراتيجية العامة وتتخذ القرارات، ضمن رؤية أوسع وأشمل لوظائف المؤسسة، ثم يأتي دور المدراء التنفيذيين والأفراد العاملين على مستوى الإدارات الرئيسية للمؤسسة لوضع الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى والسهر على بلوغها من خلال تنفيذ الخطط التشغيلية بما يحقق أهداف الإدارة العليا والتي تكون عادة في شكل خطة استراتيجية للمؤسسة.

يقوم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة على المعلومات والمهارات، فعند الحديث عن المعلومات فإنها تخص المعلومات الدقيقة والصحيحة المعبرة على وضعية المؤسسة والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، المعرفة التامة بأولويات وأهداف المؤسسة، قيمها ورسالتها واستراتيجياتها، تم وضع سيناريوهات مستقبلية تتوافق وتحقيق هذه الأهداف².

¹ ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 18.

² نفس المرجع السابق.

أما المهارات الشخصية فنجدتها مرتبطة:

- قدرة المدراء التنفيذيين على تحليل المعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات التحليل والتفكير الابداعي الخرج عن المألوف الذي يسمح للمؤسسة بالوصول إلى السوق والزبون بطرق جديدة.

- التوازن النفسي والتفكير الايجابي، إذ يجب أن يتحلى المدراء التنفيذيون بإيجابية وتفاعل والأمل والقدرة على النجاح وتحقيق الأهداف بالمستقبل.

وبسمح التخطيط الاستراتيجي بتحقيق جملة من الأهداف من أهمها¹:

- تحليل أداء المؤسسة بشكل عام من خلال تحليل البيئة الداخلية والوقوف عند نقاط القوة والضعف؛

- تحديد التحديات الداخلية والخارجية الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة حاضرا ومستقبلا؛

-تحديد الفرص المتوفرة أمام المؤسسة والوسائل التي يمكن استخدامها لاستغلالها؛

-تحديد هوية المؤسسة رسالتها وقيمها، الأهداف والاستراتيجيات الوظيفية المتناسقة

مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

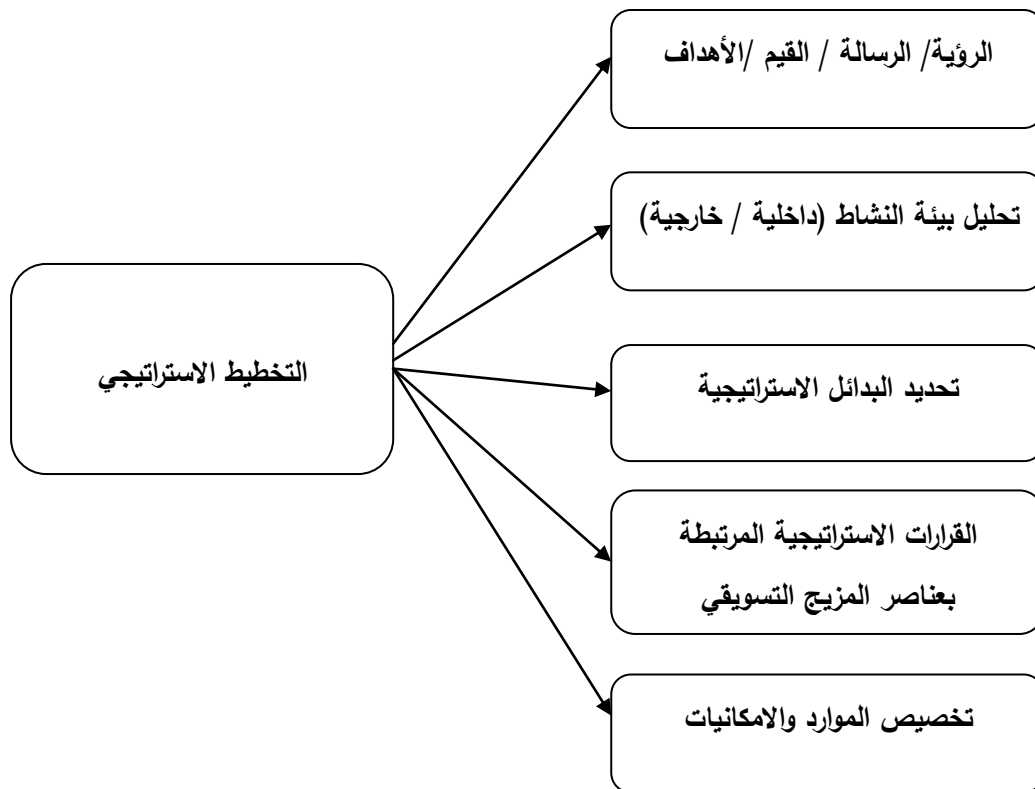
¹ جمال الدين محمد موسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي - ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 27.

- تحديد الأولويات والبدائل الاستراتيجية التي تملك المؤسسة القدرة على تحقيقها في ظل الامكانيات المادية والبشرية المتاحة ومتغيرات بيئة النشاط ، مع تطوير الاستراتيجيات الوظيفية.

أما الأنشطة التسويقية التي تقع ضمن مسؤولية المدير دائرة التسويق فهي:

- المشاركة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- تطوير أنشطة التسويق، بما يتناسب مع أولويات وأهداف استراتيجية المؤسسة وقدراتها المادية والبشرية.

الشكل رقم 3 : خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الشرح

ويعكس التخطيط الاستراتيجي للتسويق جملة من الخصائص من أهمها:

- المخاطرة المحسوبة، فالمسوق يعمل عادة في ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة؛
- دراسة وتوقع ردود فعل المنافسين في مجال النشاط والاحتياط منها؛
- التكيف مع المتغيرات البيئية، وخاصة الخارجية والتركيز على المخرجات بالدرجة الأولى؛

- تنمية أكبر عدد من البدائل الاستراتيجية، للوصول إلى تحقيق الأهداف الرئيسية
لرؤية المؤسسة؛

- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها، والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة؛
- التنسيق الدائم والتكامل في أداء الأنشطة والأهداف الاستراتيجية بين جميع وظائف المؤسسة؛

- الحاجة لقدر كبير من المعلومات أغلبها تأتي من خارج المؤسسة، والتركيز على البعد الزمني للتطور (من 3 إلى 5 سنوات) وأن يكون تنفيذ الأهداف الاستراتيجية ممكنا وواقعا (يتوافق وامكانيات المؤسسة) مع تحديد جدول زمني مناسب لتحقيق الأهداف؛
- توفير التغذية العكسية للمعلومات.

وتكمن ضرورة تبني المؤسسات الحديثة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق من

خلال تحليل أثر المعلومات التالية¹:

- تزايد درجة التعقيد والتغير المستمر للبيئة الخاصة والعامة المحيطة بالمؤسسات الحديثة من ناحية وتعاطف درجة المنافسة السائدة بين المؤسسات داخل نفس الصناعة وحتى خارجها نتيجة تشابك العوامل المرتبطة بمدخلات ومخرجات المؤسسة بدءاً من سلسلة التوريد والإمداد بالمواد الأولية، وصولاً إلى عملية التوزيع والبيع؛
- التغير المستمر نسبياً في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والذي يؤدي إلى تغيير أو تعديل المزيج التسويقي للمنتج ؛
- التقدم الفني والتكنولوجي في مختلف الصناعات والذي أدى وسيؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين وطرق الإنتاج وتقديم الخدمة؛
- ندرة موارد الاستغلال وضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة؛
- اتساع الأسواق وتباين خصائصها؛
- اشتداد المنافسة وخاصة بعد تحول معظم اقتصاديات العالم إلى نهج اقتصاد السوق حيث المنافسة وتحرير الأسعار؛

¹ زكية مقري ونعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي مداخل حديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 112.

ثالثاً: خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمجموعة من المراحل وجب الالتزام بها، وهي على الآتي¹:

- التحديد الواضح لرؤية وقيم وأهداف المؤسسة، إذ تمثل هذه الخطوة عامل أساسي في تحقق مصلحة مختلف الأطراف (المؤسسة، المساهمين، العملاء، الموردون، الدولة، البيئة، ...)، وأن تكون ممكنة التحقق متوافقة مع الأهداف الموضوعية ومستجيبة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية؛ فالرؤية الواضحة تعبر عن الموقع التي ترغب المؤسسة بلوغه في المستقبل، بناء على الحالة التي تتمتع بها، أي الامكانيات المادية والمالية والكفاءات البشرية التي تتوفر عليها.

رسالة وقيم المؤسسة يجب أن تكون واضحة لكل شخص على ارتباط بها، فهي تسمح لهم بالإجابة على ماذا تعمل المؤسسة؟ ولماذا تعمل ما تعمله؟ ومن هو المستهدف من نشاطها؟ وهي توضح ما يميزها عن باقي المؤسسات في السوق، إذ تمثل الركائز الأساسية لقيام واستمرارية المؤسسة في المستقبل، فهي تنعكس مباشرة على المنتجات وأداء المهام والعمل الجماعي داخل المؤسسة فقد تأخذ القيم عدة أشكال كالتركيز على الأمانة الدقة، الجودة، الالتزام بالمواعيد، خدمات ما بعد البيع، الإبداع، الشفافية..... وغيرها.

¹ محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص168.

- تحليل بيئة النشاط يساعد إدارة التسويق في اتخاذ القرارات المدروسة التي تكون نتائجها أفضل من القرارات العشوائية، هذا التحليل له محورين الأول يخص البيئة الداخلية والثاني البيئة الخارجية، فعلى مستوى البيئة الخارجية يقوم مدير التسويق بتحليل تطور قطاع النشاط ومعدل نمو السوق، بمعنى هل المؤسسة قادرة على كسب زبائن جدد ضمن مجال النشاط الذي تعمل فيه في السوق.

العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، توقعات تطور السوق (سوق مفتوح/ سوق مغلق)، هل يملك المستهلك القدرة الشرائية لتحفيز الطلب على منتجات المؤسسة. درجة المنافسة المباشرة المرتبطة بالمؤسسات التي تنشط ضمن نفس المنتج (نقاط القوة/الضعف) و(الفرص/التحديات) التي تطرحها هذه المنافسة بالنسبة لمستقبل بقاء المؤسسة في السوق.

فيما يخص المنافسة الغير مباشرة المرتبطة بالمؤسسات التي تنشط في منتجات متشابهة مع منتج المؤسسة، لا بد من تحليل الفرص والتحديات والعناصر التي يعتمد عليها المستهلك في اتخاذ قرار الشراء.

تسمح هذه العملية بتكوين نظرة متكاملة وواضحة لأهم عناصر البيئة الخارجية حول السوق، المستهلك المنافسين، الدولة.... وغيرها¹.

¹ محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 130.

أما تحليل البيئة الداخلية يعتمد على تشخيص تطور المؤسسة، فيما يرتبط بنشأتها (مراحل النمو)، ورأس المال الخاص، تطور رقم الأعمال، كفاءة استخدام موارد الاستغلال، تأهيل الموارد البشرية، ثقافة المؤسسة رسالتها وقيمها.

- تحليل المركز المالي؛ حركة التدفقات النقدية، القدرة على التمويل، تطور سعر السهم العادي، الأرباح الموزعة.

- تحليل الطاقة الانتاجية وقدرات الانتاج، التكنولوجيا المستخدمة، نظم الإدارة والتسيير..... وغيرها.

- تحليل السوق يسمح للمؤسسة بتحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة التي سيعتمد عليها وما هي توليفة عناصر المزيج التسويقي المناسبة التي ستركز عليها في بناء خططها الانتاجية التسويقية (تكلفة أقل، سعر منخفض، جودة عالية، التوزيع)، لكسب ميزة تنافسية والتأثير على قرار الشراء لدى المستهلك ومواجهة استراتيجيات المؤسسات المنافسة؛

المتابعة المستمرة لتغير حاجات، رغبات، أذواق وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة وتحليل الشرائح المستهدفة من المنافسة في السوق ولماذا تركز المؤسسة على المنافسة على هذه الشرائح

تساعد المؤسسة في تبني الخطط والبرامج واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة، التي تمكنها من التفوق على المنافسين الرئيسيين لها؛

خلاصة

باعتبار وظيفة التسويق من أهم الوظائف التي تربطها علاقة مباشرة بالبيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تركيز أنشطتها على فهم السوق نتيجة عملية الاتصال بالمحيط الخارجي (السوق / المستهلك)، الذي يقوم على أبحاث السوق التي تدرس كل مكون من مكونات السوق (المستهلكون المحتملون وعاداتهم وسلوكهم، المنافسون، الموردون، البيئة التنظيمية والتكنولوجية....)، تسعى لفهم البيئة والمستهلك من أجل تقديم عرض جذاب لهذا الأخير أي التأثير عليه في عملية الشراء وهذا لتصريف أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات وإشباع رغبات عملائها وخدمة أسواقها المستهدفة بأفضل من المنافسين الحاليين والمرتقبين. كل هذا لا يمكنه أن يتحقق بدون وجود استراتيجية تسويقية محكمة تعكس الأهداف العامة والتسويقية للمؤسسة تقوم على خلق ودعم الميزة التنافسية لها، من خلال عمليات التنظيم، التخطيط والتنفيذ السليم والرقابة والتوجيه.

الوحدة الثانية

تمهيد

يسير تسويق السلع والخدمات في جميع أنحاء العالم على مدار الساعة، تتم الملايين من الأنشطة التسويقية كل يوم يشارك فيها الأفراد والجماعات والمؤسسات والدول على مستوى الأسواق المحلية والدولية هذه الأنشطة هي جزء من عمليات التسويق. تتمثل مهمة إدارة التسويق في ضمان تنسيق وتكامل هذه الأنشطة في نظام متكامل موجه للسوق هدفه مواجهة التهديدات والتعامل مع المنافسة وتغيرات البيئة التسويقية، يتطلب هذا تطوير استراتيجية تسويق شاملة تقوم على سياسات المزيج التسويقي، وهي خطة بعيدة المدى تعمل على تحسين مدخلات التسويق لتحقيق أقصى فائض في الأعمال.

بشكل أساسي، فإن قرارات المزيج التسويقي للمؤسسة هي قرارات استراتيجية ذات أهداف بعيدة الأجل وإطار عمل طويل الأجل ومع ذلك، يجب تعديلها، بناء على المتطلبات قصيرة الأجل، في كثير من الأحيان، تمثل الأحداث قصيرة المدى تغييرات حيوية من وجهة نظر التسويق ويجب معالجة هذه التغييرات من خلال التعديلات المناسبة في المزيج التسويقي، إذا كان على المؤسسة تحقيق أهدافها في السوق.

أولاً: مفهوم للتسويق الاستراتيجي

يعتمد نجاح المؤسسة في السوق على خطتها التسويقية التي تحدد جميع العناصر المرتبطة بمبادراتها التسويقية الخاصة وفق الاستراتيجية العامة والتسويقية الموضوعة.

تناول الكثير من المفكرين والباحثين البارزين في مجال التسويق مفهوم التسويق الاستراتيجي عبر مجموعة متباينة من التعاريف التي ركزت على مجموعة من العمليات والاجراءات.

من أهم هذه التعاريف الآتي:

حسب ¹Drucker (1973) التسويق الاستراتيجي ينظر إليه على أنه عملية

تتكون من مجموعة الخطوات التالية:

- تحليل البيئة والسوق التنافسية والتجارية؛
- العوامل المؤثرة على المؤسسة ووحدات أعمالها،
- تحديد فرص السوق والتهديدات والتنبؤ؛
- الاتجاهات المستقبلية في مجالات الأعمال ذات الأهمية للمؤسسة والمشاركة في
- تحديد الأهداف وصياغتها استراتيجيات وحدات الأعمال والشركات؛
- تحديد هدف السوق؛
- استراتيجيات أسواق المنتجات في كل وحدة عمل؛

¹Dr. Jorge Mongay , Strategic Marketing. A literature review on definitions, concepts and boundaries, Autonomous University of Barcelona, SBS Swiss Business School, 2006 , p3.

- تحديد أهداف التسويق وكذلك التطوير؛
 - تنفيذ وإدارة برنامج التسويق؛
 - استراتيجيات تحديد المواقع من أجل تلبية احتياجات السوق المستهدفة.
- حسب ¹ Kotler (1997) التسويق الاستراتيجي هو عملية اختيار الأسواق المستهدفة والمزيج التسويقي ومستويات نفقات التسويق، استراتيجية التسويق تمثل الطريقة التي تنظم بها وظيفة التسويق أنشطتها لتحقيق نمو مريح في المبيعات وتحقيق أهداف المؤسسة مثل:
- تحديد الموارد التي ينبغي تخصيصها وكيفية استخدامها.
 - الاستفادة من الفرص التي من المتوقع أن تنشأ في مستقبل.
 - تحديد الأسواق واحتياجات العملاء في تلك الأسواق.
 - المنتجات التي سوف تلبي احتياجات الأسواق.
 - تنظيم موارد التسويق، بحيث تتطابق المنتجات مع العملاء في أكثر كفاءة وطريقة فعالة ممكنة أي تحقيق أقصى قدر من العملاء (رضا العملاء، الأرباح، المبيعات).
- حسب ² McDonald (1999) يعكس مصطلح التسويق الاستراتيجي أفضل ما تقدمه المؤسسة حول الكيفية التي يمكن بها تطبيق مهاراتها والموارد للسوق. هي الوسائل

¹ Ibid.

² Ibid.

التي تستخدمها المؤسسة لبلوغ أهدافها التسويقية من خلال التركيز على عناصر المزيج التسويقي.

يشير مفهوم التسويق الاستراتيجي ببساطة إلى جميع القرارات والتوجهات والأفكار المتعلقة باستراتيجية تسويق المؤسسة فهو يعني تنفيذ استراتيجية تسويقية متكاملة في أهدافها وسياساتها والقرارات التي تقوم عليها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تميل إلى تجسيد النتائج الأولية لهذه النظرة العامة من خلال حشد كل الوسائل والأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن رؤية المؤسسة¹.

كل الوظائف داخل المؤسسة مسؤولة عن تحقيق الأهداف والتوجهات العامة للمؤسسة ضمن مجال تخصصها من خلال أداء مهامها بالشكل الصحيح بالتنسيق مع باقي الوظائف الأخرى فلا يمكن للاستراتيجية التسويقية أن تقتصر على سلسلة من القرارات المستقلة ذات البعد الطويل المدى التي تتبع بعضها البعض بشكل من التنسيق والتكامل والتوجيه العام من الإدارة العامة للمؤسسة.

في الواقع لتحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تركز في جوهرها حول دعم مركزها التنافسي وضمان استمراريته في السوق من خلال زيادة الأرباح، يجب أن تكون الإدارة العامة قادرة على فهم بيئة النشاط وتطورات السوق والتكنولوجيا بصورة واضحة ودقيقة والتواصل مع مختلف المتعاملين معها لتحديد احتياجاتهم والعوامل المؤثرة في توجهاتهم وولائهم، في هذا السياق، يستخدم التسويق الاستراتيجي في عملية دراسة وتحليل

¹ Claude Demeur, Marketing, 6 Ed ,Dunod, Paris,2009,P13.

جميع متغيرات بيئة النشاط مجموعة من الأدوات والأساليب لأجل الحصول على فكرة دقيقة عن الأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها¹.

مضمون التسويق الاستراتيجي يشير إلى الدراسات والتحليلات التي يجريها مدير التسويق من أجل فهم السوق الذي تعمل فيه المؤسسة بشكل أفضل، كما يشير أيضا إلى جميع التقنيات والأساليب الكمية والنوعية المستخدمة لإجراء هذه التحليلات التي من خلالها يتم صياغة الأهداف والاستراتيجيات التسويقية البعيدة المدى التي تأخذ في عين الاعتبار مختلف التغيرات على مستوى بيئة النشاط الخاصة والكلية.

بشكل عام، يتيح التسويق الاستراتيجي تحديد الأهداف التسويقية المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي (عروض المنتجات أو الخدمات التي يجب تسويقها، الجمهور المستهدف، كيفية الوصول إليه، قنوات التوزيع ، السعر، إلخ ...)، مما يعزز مركزها التنافسي وحصتها السوقية².

يركز التسويق الاستراتيجي على ثلاث عناصر أساسية وهي :

- الزبون باعتباره محور اهتمام ونشاط المؤسسة؛
- المنافسون أهم متغير ضمن بيئة نشاط المؤسسة ترتبط به الفرص والتهديدات التي تحدد مستقبل واستمرارية بقاء المؤسسة في السوق وتحقيق عوائد أكبر؛

¹ Alain Kruger, Jean Marc, Marketing, 2ed, Dunod, 2015, P23.

² Op.cit. P 09.

- المؤسسة نفسها نقاط القوة والضعف وما يرتبط بها من امكانات مادية وبشرية وتنظيمية وغيرها.

تهتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه الأساسي للمؤسسة للمستقبل، رؤيتها رسالتها وأهدافها ومواردها وكيف تفاعلها مع بيئة النشاط الكلية والجزئية المرتبطة بها. تساهم كل الوحدات والأقسام والفروع بدور متكامل ومتناسق في ضمان تنفيذ ونجاح هذه الاستراتيجية الموجهة بالأساس للموارد البشرية والمادية والمالية وطرق الانتاج بيئة النشاط بما في ذلك العملاء الموردين المنافسين.

في كثير من الحالات يقع اللبس والخلط بين التسويق الاستراتيجي واستراتيجية المؤسسة فكلاهما معني بالقرارات الكبيرة، التي تدخل حيز التنفيذ على المدى البعيد، ولهما أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المستقبلية الهامة لمصير المؤسسة ذات الأثر الحاسم المترتبة على الموارد والأرباح التي تحددها الإدارة وتسعى لتحقيقها، ومع ذلك التسويق الاستراتيجي يهتم بنطاق أضيق من القرارات من الإدارة الاستراتيجية وهو كذلك يركز على مستوى وحدة الأعمال أو الاستراتيجية التنافسية، بدلا من التركيز على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة.

فيما يلي أهم الاختلافات بين استراتيجية المؤسسة والتسويق الاستراتيجي:

- استراتيجية المؤسسة تحدد الإطار العام لأهداف المؤسسة، على سبيل المثال، استراتيجية تطوير المؤسسة، التكامل الرأسي، الاستحواذ أو الاندماج، الإكماش، تستند معظم هذه

القرارات إلى التوجه العام المؤسسة بينما تقرر الاستراتيجية الوظيفية مجالات العمل، أي أسواق المنتجات هل يجب أن نكون ضمن هذه الصناعة التجارية؟ أخرى مثل استراتيجية تطوير الأعمال أو على سبيل المثال التنويع المركز¹.

- دور التسويق الاستراتيجي هنا يرتبط بتحديد الأسواق المستهدفة، حجم خطوط الانتاج واتساعها سياسات العلامات التجارية، سوق المنتجات، خطة التطوير أو تمديد الخط وخطط التخلص من المنتج .

وعليه فإن مجال التسويق الاستراتيجي أضيق مما هو عليه في استراتيجية المؤسسة أو استراتيجية النشاط.

¹ Frédéric Fréry, Stratégiques, 11e édition, Pearson, France, 2017, p7.

ثانيا: أهداف وخطوات التسويق الاستراتيجي

1-أهداف التسويق الاستراتيجي

يسمح التسويق الاستراتيجي باتخاذ القرارات الاستراتيجية البعيدة المدى الموجهة لبيئة نشاط المؤسسة (السوق، العميل، والمنافسين.....)، لذا فإن التسويق الاستراتيجي يمثل نظرة شمولية قائمة على التحليل والدراسة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل (المنتجات، المركز التنافسي، جاذبية الصناعة، التوقع، السوق).

يمكن للتسويق الاستراتيجي أن يخدم أهدافا أخرى، بدءا من تسهيل إنشاء المؤسسة وتنميتها في سوقها وتحديد موقع وعلامة في أذهان العملاء الحاليين والمستهدفين أو حتى إنشاء قيمة تلبي حاجات وتوقعات العملاء وتقديم أكبر قيمة له من خلال صياغة عدة بدائل تسويقية استراتيجية فعالة ومتميزة قادرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وتجميع كل التوجهات والاختيارات للاستراتيجيات المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسة وجعلها منسقة على شكل برامج تنفيذية موجهة بالسوق، لذلك فإن التسويق الاستراتيجي يعمل على وصل المؤسسة بالبيئة المحيطة بها¹.

تهدف دراسات التسويق الاستراتيجي إلى ضمان التوافق بين العرض والطلب، فهي تتيح فرصة تشخيص المشكلات وتحديد المنافسين الرئيسيين والتفكير في كيفية وضع تموقع المؤسسة في السوق.

¹ Jean Jacques Lambin, Marketing Stratégique Et Opérationnel Du Marketing A L'orientation Marche, 6 Ed, Dunod, Paris, 2008, P 23.

يمكنك تحديد الاحتياجات التي يجب على المؤسسة تلبيتها والطريقة التي ستعتمدها في ذلك والقطاعات المستهدفة التي سيتم توسرها وتوسيع النشاط فيها أو التي ينبغي الانسحاب منها.

يسمح التسويق الاستراتيجي بتشخيص الفرص والتهديدات على مستوى بيئة النشاط وتقديم تنبؤات عن امكانية تطورها في المستقبل من خلال عملية تحليل مختلف المعلومات المرتبطة بتطور السوق المنتج، المنافسة، الموردون، العملاء وغيرها، ما يساعد الادارة العليا للمؤسسة في تكوين رؤية دقيقة وشاملة في وضع الأهداف وصياغة استراتيجية عامة للمؤسسة تشمل جميع أنشطة ووظائف المؤسسة بما فيها إدارة التسويق التي تقوم بدورها بوضع استراتيجية تسويقية متكاملة وتعمل بالتنسيق مع جميع الادارات الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة.

يسمح التسويق الاستراتيجي بوضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات الموجهة للسوق والمنتج لهدف تعزيز تنافسية المؤسسة وتحقيق الريادة من خلال الاعتماد على اختيار وتحديد الأسواق المستهدفة والأهداف التسويقية البعيدة المدى ومنه تطوير السياسات واتخاذ القرارات التسويقية التي ترتبط بعناصر المزيج التسويقي، اضافة إلى ذلك تتولى إدارة التسويق تنفيذ ومراقبة ومراجعة الاستراتيجية التسويقية بما يتماشى والتغيرات على مستوى بيئة النشاط وتحقق أهداف المؤسسة.

يهدف التسويق الاستراتيجي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة تميزها في السوق وقيمة أكبر للعملاء مما يحققه المنافسون تسمح بضمان ولاءهم واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات واستمرارية المؤسسة ضمن بيئة النشاط ، تحدد المؤسسة ضمن التسويق الاستراتيجي السوق المستهدف ووحدات الأعمال التي يجب على المؤسسة التركيز عليها لخلق التميز والقيمة بناء على تحليل أفضل لإمكانيات السوق من خلال اتباع نهج مكون من خمس خطوات:

- فهم السوق ونقاط القوة والضعف في التسويق؛

- تطوير الاستراتيجية التسويقية المناسبة؛

- بناء خطة تسويق؛

- تنفيذ خطة التسويق؛

- مراقبة نجاح خطة التسويق؛

مهما كانت الاستراتيجية التسويقية التي تختارها المؤسسة في النهاية، يجب أن تأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل¹:

- مكانة المؤسسة في السوق : يجب تحليل عوامل مثل حصة السوق، حجم المبيعات الامكانيات المادية والبشرية، الميزة التنافسية، قدرتها التفاوضية مع الموردين، علاقتها مع العملاء، سمعة المؤسسة وهي عناصر هامة في تحديد مستوى قوة المؤسسة في السوق العملاء والمنافسين .

¹ Dr. Jorge Mongay, opcit,p16.

- رسالة المؤسسة سياساتها وأهدافها: هذا يدل على أهمية القيم في تأسيس المؤسسة
- استراتيجيات تسويق المنافسين: يجب على إدارة التسويق تحليل سلوك المنافسين عددهم، أهدافهم ونقاط القوة المكونة للميزة التنافسية لديهم، الإمكانيات والقدرات الابداع والابتكار، الأسواق التي يركزون عليها، قنوات التوزيع وغيرها.

2- خطوات التسويق الاستراتيجي

في معظم الحالات، يمر التسويق الاستراتيجي بثلاث مراحل أساسية وهي التحليل والتخطيط والتنفيذ¹.

أ/ التحليل الاستراتيجي للسوق

تتكون الخطوة الأولى للتحليل الاستراتيجي، من تحديد احتياجات السوق والعروض الحالية ووزن المنافسة، وكلها تشير إلى إمكانيات المبيعات للمنتجات أو الخدمات التي سيتم تسويقها.

اختيار الأسواق المراد خدمتها، يشمل تخطيط المنتج المحدد المنتجات التي تسوقها المؤسسة، خطوط الإنتاج، تصميم العروض.

عنصر آخر مهم هو نظام التوزيع الذي تعتمد المؤسسة في تسويق منتجاتها، قنوات البيع بالجملة والتجزئة التي ينتقل المنتج من خلالها في النهاية إلى الأشخاص الذين في يريدون شرائه واستخدامه.

¹ Jean-Jacques lambim, marketing stratégique et opérationnel la démarche marketing dans l'économie numérique, 9ed, Dunod, p215.

يركز تحليل السوق على احتياجات وعروض السوق، من أجل تحديد بدقة إمكانات المبيعات للمنتج وأهم قطاعات السوق المثيرة للاهتمام، يجب أن تأخذ في الاعتبار المنافسة وأهميتها.

يسمح التحليل باكتشاف الفرص الجديدة المتاحة على مستوى السوق، فمن الممكن فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية أو حتى التأثير فيها وتوجيهها بما يحقق أهداف المؤسسة.

يوفر تحليل التسويق الاستراتيجي الفرصة لفهم المنافسة بشكل كامل وخاصة في تحديد الميزة التنافسية (السعر، المنتج، الترويج، الجودة) من خلال المقارنة المعيارية والاستفادة من أفضل ممارسات المنافسين، تحليل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية..... وغيرها.

لتحليل السوق الخاص بك، تحتاج إلى الحصول على البيانات في التسويق الاستراتيجي، يتم طلب البيانات من المستهلكين أو المستهلكين المحتملين.

ب / التخطيط

بعد خطوة تحليل السوق، تأتي خطوة تحديد وتخطيط الأهداف التسويقية ، إذ تتيح النتائج التي يوفرها التحليل الاستراتيجي تحديد الأهداف بشكل أفضل، بناء على عناصر متماسكة وملموسة وقابلة للتحقيق.

يدور التخطيط الاستراتيجي حول تحديد الأهداف وتحديد الأسواق المستهدفة لذلك على المؤسسة أن تبدأ بتجزئة هذه الأسواق إلى مجموعات فرعية متجانسة تجمع المستهلكين معا

بخصائص متطابقة لديهم نفس الاحتياجات ونفس التوقعات واختيار الشريحة المستهدفة من نشاط المؤسسة.

ت/ التنفيذ

تتيح الخطوتين السابقتين للتسويق الاستراتيجي تكوين فكرة أوضح للمؤسسة عن أهدافها الحالية والمستقبلية، ونقاط قوتها وفرصها المتاحة على مستوى السوق، بالإضافة إلى نقاط الضعف والتهديدات حتى تتمكن من تحديد خطة العمل الخاصة بها.

يجب تنفيذ الإجراءات التي سيتم تطبيقها من خلال تطبيق سياسات عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع ، الترويج).

تتمثل سياسة المنتج في تحديد خصائص المنتج وسياسة التسعير بتحديد سعر البيع وتحدد سياسة التوزيع من جانبها قنوات التوزيع التي سيتم استخدامها لإيصال المنتجات للعملاء وأخيرا تحديد سياسة الترويج من خلال التركيز على مختلف طرق ووسائل الاتصال المرئي والمسموع والمكتوب قصد التأثير في العميل.

تسمح الاختيارات التي يتم إجراؤها من خلال هذه السياسات الأربع للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية تركز عليها في ضمان الاستمرارية والنمو وتحقيق الأرباح.

لا يتعلق الأمر باتخاذ إجراءات مستقلة، ولكن بدمجها في توجه شامل يجعلها تعمل في انسجام تام، إنها مسألة وضع قائمة بالتفاصيل، الإجراءات، الوسائل التي ستجعل من الممكن تحقيق الأهداف المستهدفة في ظل الظروف المثلى¹.

3-عوامل نجاح استراتيجية التسويق

توجد العديد من الإخفاقات في التسويق وأكثر تحديدا في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بسبب نقص وضعف تحليل البيانات والمعلومات المرتبطة بالسوق وبيئة النشاط (المستهلكين، المنتج، المنافسون، العملاء، الموردون، العملاء، التشريعات، المؤسسة....). تعتبر الآثار المترتبة على عمر المنتج أساسية عند تحديد استراتيجية التسويق نظرا لأن المؤسسة تحاولون التنبؤ (بمستوى معين من عدم الدقة)، بالطلب وتطور حجم المبيعات ونمو السوق ودرجة المنافسة المباشرة وغير مباشرة للمنتجات والخدمات. يرتبط هذا الجانب أيضا بتصور السلوكيات المستقبلية للعملاء والعوامل المؤثرة فيه مثل الدخل، القدرة الشرائية الترويج، الثقافة والتقاليد وغيرها.

القرارات المرتبطة بتحديد التوقيت والزمن المناسب الذي يجب أن تدخل فيها المؤسسة

السوق

مع الأخذ في الاعتبار المركز التنافسي للمؤسسة ومعدل نمو السوق، ومستوى عدم اليقين في بيئة النشاط.

¹ Frédéric Fréry, opcit, p15.

لتحليل الظروف الاقتصادية العامة المرتبطة ببيئة ممارسة الأعمال التجارية دور مهم وأساسي في نجاح وتحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة والقرارات التسويقية المناسبة التي يجب على المؤسسة اتخاذها لتحديد خياراتها المستقبلية، هل تبحث عن أسواق مضطربة أم تتجنبها؟ وماهي فرص النجاح وعوامل الفشل؟ وهل يمكن للمؤسسة القدرة على التعامل مع مستويات معينة من عدم اليقين؟.

الإجابة الموضوعية على هذه الأسئلة سيساعد المؤسسة وإدارة التسويق على تحديد الأهداف والخطط والبرامج والسياسات المناسبة لصياغة استراتيجيات تسويقية تتوافق وامكانيات المؤسسة وأهدافها البعيدة المدى¹.

يجب أن ترتبط استراتيجيات التسويق المختلفة بمواعيد نهائية محددة (متى نبدأ وننتهي من الهدف الذي يتعين تحقيقه؟)؛ التخطيط في الوقت المناسب سيكون حاسماً لتجنب الوقوع في فخ التحدث عن النوايا المتوقعة أو الإجراءات التسويقية الغير مجسدة في الواقع لأنها ليست مرتبطة بزمان محدد، شرط الزمن يمثل المفتاح لتحديد درجة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتسويق وبلوغ أهدافها².

يجب على المؤسسة تخصيص الموارد (البشرية، المادية، المالية) اللازمة بشكل مباشر وغير مباشر، بمعنى هل يجب على المؤسسة الإجابة على التساؤل الآتي: هل لدينا ما يكفي الموارد لتحقيق أهدافنا التسويقية الاستراتيجية؟

¹ Frank Lozada Contreras, Mari L. Zapata Ramos, **What is Marketing? A Study on Marketing Managers' Perception of the Definition of Marketing**, Fórum Empresarial, Vol. 21, Núm. 1, verano 2016, p50.

² H. Akhter Syed Strategy, **Concepts, Developments, and Practices**, 3 Ed, Textbook Media Press, 2015, P5.

الإجابة الخاطئة أو المتفائلة عن هذا التساؤل تؤثر بشكل مباشر على نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف ففي بعض الأحيان لا يمكن أن يكون المدير قادرا على تخصيص الموارد بطريقة مناسبة والحفاظ على التوازن في استراتيجيات التسويق، على سبيل المثال يمكن أن يكون المديرون المتفائلون جدا، لديهم

الميل إلى طرح المنتجات في السوق دون التخصيص المناسب للموارد، في حين أن الآخرين المحافظين للغاية لا يستثمرون ما يكفي في التطورات الجديدة، فقط لأنهم يركزون بشكل كبير على الربحية.

ثالثاً: التسويق الاستراتيجي وعلاقته بالتسويق العملي وإدارة التسويق

يرتبط مفهوم التسويق الاستراتيجي بمفاهيم أخرى متداخلة مثل التسويق العملي أو التشغيلي وإدارة التسويق، من الأهم التطرق لمختلف جوانب العلاقة والاختلاف بين هذه المفاهيم فيما يلي:

1- التسويق الاستراتيجي وعلاقته بالتسويق العملي

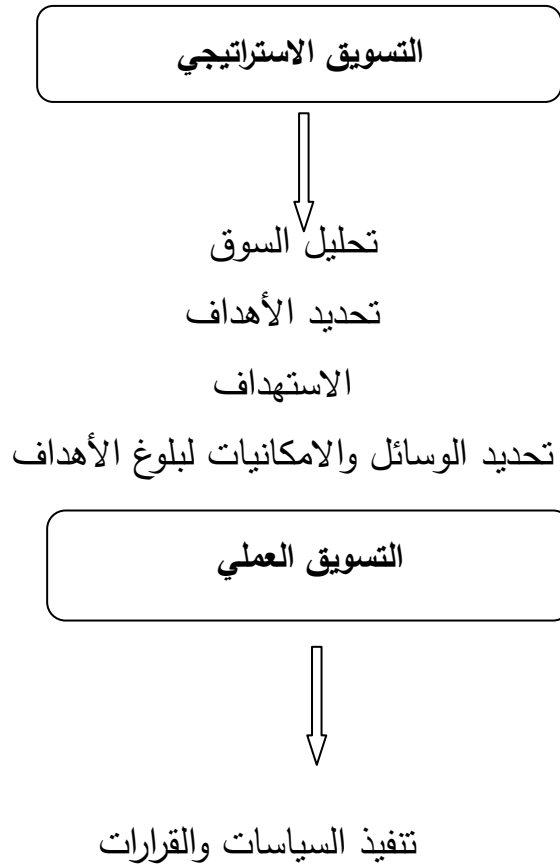
يختلف التسويق الاستراتيجي عموماً عن التسويق العملي (التشغيلي) الذي يركز بشكل أكبر على الخطوات التنفيذية على المدى القصير لتحقيق الاستراتيجية التسويقية باعتماد على تحقيق سياسات عناصر المزيج التسويقي .

التسويق الاستراتيجي يركز على تحليل الاحتياجات وتجزئة السوق وتحليل جاذبية السوق وتحليل التنافسية والميزة التنافسية وصولاً لاختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة التي تتوافق مع إمكانيات المؤسسة وحالة محفظة أنشطتها في السوق.

أما التسويق العملي يركز على اختيار الشريحة (القطاعات) المستهدفة ووضع الخطة التسويقية

الاختيار من بين متغيرات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) ووضع ميزانية التسويق وصولاً لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية والتحكم فيها.

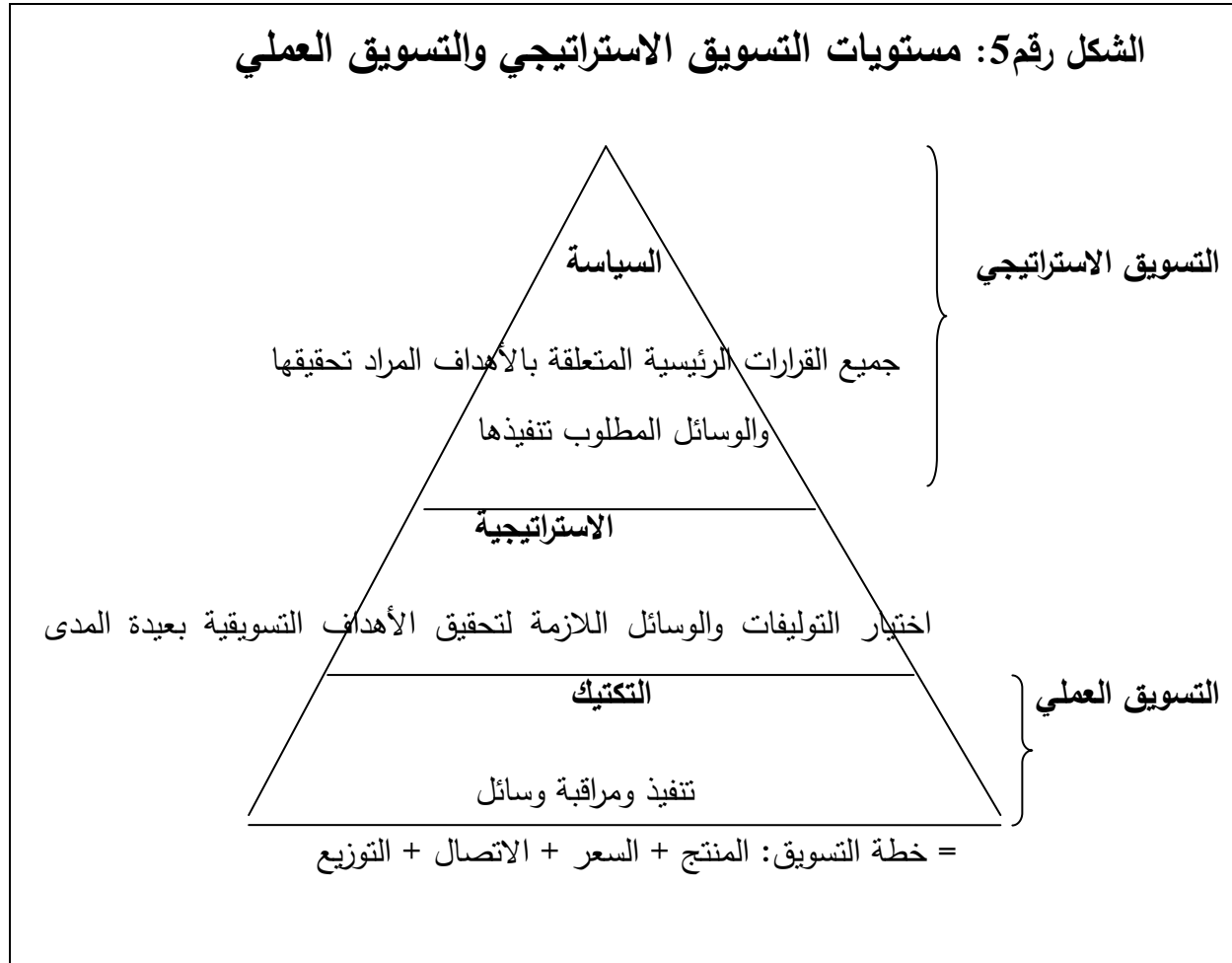
الشكل رقم 4 : التسويق الاستراتيجي وعلاقته بالتسويق العملي



Source : Claude demeure, marketing, 6 Ed, Dunod, paris, 2009, p13.

يهتم التسويق العملي بالخطط قصيرة المدى ومع ذلك، فهو ينبع من التسويق الاستراتيجي لذلك من الضروري أن يسبق التسويق الاستراتيجي التسويق العملي.

الشكل رقم 5: مستويات التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي



يشير التسويق العملي إلى جميع العمليات والقرارات والسياسات التسويقية المطبقة على المدى القصير والمتوسط، مما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف المحددة ضمن الخطة التسويقية الاستراتيجية، حيث يتم توزيع هذه الإجراءات والسياسات على أساس خطة عمل سنوية تقوم على عناصر المزيج التسويقي (السعر، المنتج، التوزيع، الترويج)، تتم مراقبتها بصفة دورية وصولاً لتحقيق الأهداف التسويقية المختلفة.

الجدول رقم 1: أشكال ومجالات تدخل التسويق التشغيلي

قبل التعامل مع العميل	أثناء التعامل مع العميل	بعد التعامل مع العميل	
المنتج	إدارة الانتاج	خدمات ما بعد البيع	الجودة والابداع
السعر	العروض والتخفيضات	كسب ورعاية الولاء	التسعير
التوزيع	- تنشيط تجاري	- إدارة المبيعات	- تحديد قنوات التوزيع
الترويج	- ضمان التواصل الدائم مع الزبون	- المحافظة على العلاقة مع الزبون	- ملصقات إشهارية - فتح صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي - فتح حسابات على الوييب

Source : <https://mbd-openmarketing.com/marketing-strategique-et-marketing-operationnel-outils-de-la-reussite/> vu le 22L3L2021.

2- الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق¹

هناك العديد من الاختلافات بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق يمكن إيجازها في

النقاط التالية:

- يتم تحديد أجزاء السوق وفقا لمتغيرات المزيج التسويقي، أما في مدخل التسويق الاستراتيجي فتشكل أجزاء السوق لتحديد الشرائح المستهدفة التي ستمثل محور نشاط

¹ محمود جاسم الصميدعي، *التسويق الاستراتيجي*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 39-40.

المؤسسة التسويقية (وحدات الأعمال الاستراتيجية) الذي تمتلك فيه ميزة تنافسية يمكنها استغلالها والارتكاز عليها في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

تمثل وحدات الأعمال الاستراتيجية المفتاح للاستراتيجية لأنها المرجعية لكل قطاع وهي المنافسة، حيث يمكن أن يتأثر المركز التنافسي لأي مؤسسة رائدة نتيجة هيمنة صغار المنافسين على القطاعات الاستراتيجية الفردية.

- تنظر إدارة التسويق إلى موارد وأهداف المؤسسة على الرغم من تحديدها على أنها متغير لا يمكن السيطرة عليه في تطوير المزيج التسويقي أما في التسويق الاستراتيجي فتحدد الأهداف بشكل منظم في مستويات مختلفة من خلال دراسة كاملة وعميقة للمدخلات الضرورية وتوزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي وصولاً لصياغة استراتيجية شاملة ومتكاملة.

استراتيجية السوق لا يمكن أن تكون مشابهة للخطة التسويقية لكونها خطة عمل تشمل جميع المهام والوظائف التسويقية ضمن تنسيق وتكامل مع أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة الموجهة للسوق وعلى خلاف ذلك تتعامل الخطة التسويقية بشكل أساسي مع تخطيط الأجزاء المستهدفة (عناصر المزيج التسويقي) للوصول إلى تلك العناصر وصياغتها ضمن سياسات عملية.

- إدارة التسويق مسؤولة عن تحديد المزيج التسويقي وقطاعات الأنشطة لمحفظة نشاط المؤسسة في الوقت نفسه، يندرج تصميم المزيج الترويجي والإعلان وبناء العلامة التجارية ضمن مجال إدارة التسويق. ومع ذلك، فإن مهمة التسويق الاستراتيجي ستكون تحليل السوق

واتجاهاته وتحديد المنافسين والقطاعات الأكثر ربحية الحالية والمستقبلية وكيفية تحويل هذه الشرائح المستهدفة في السوق إلى تدفقات نقدية.

التسويق الاستراتيجي مسؤول كذلك عن تحديد إذا كان لابد من التخلي عن أحد منتجات محفظة النشاط. يندرج تحليل البيئة الجزئية والكلية ودخول السوق والخروج منه وقرارات المنتج وغيرها من قرارات التسويق الاستراتيجي.

تندرج الأنشطة اليومية للتسويق ضمن إدارة التسويق، حيث أن أنشطة التسويق طويلة المدى تندرج تحت عنوان التسويق الاستراتيجي.

يستخدم مصطلح التسويق الاستراتيجي لوصف النهج الذي تستخدمه المؤسسة لتسويق عمل أو منتج يمنحها ميزة تنافسية على المنافسين، يشمل التسويق الاستراتيجي أيضاً استخدام أو استغلال الموارد المتاحة لزيادة الميزة التنافسية على المنافسين.

تشير إدارة التسويق إلى مجموعة المهنيين المسؤولين عن تخطيط وتوجيه استراتيجيات التسويق التي ستفيد الأعمال. وهذا يشمل إدارة خطة التسويق الاستراتيجية.

يجب أن تتبع استراتيجيات التسويق سياسات معينة وأهداف المؤسسة، تتضمن إدارة العمل التسويقي تفويض المهام وإجراء البحوث حول الاستراتيجيات المختلفة وتحليل التقنيات التي تستخدمها المؤسسات الأخرى حالياً. جزء من إدارة التسويق هو التأكد من أن الأعمال التجارية لا تنسخ الاستراتيجيات الحالية المستخدمة من قبل المنافسين.

الجدول رقم 2: الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق

مجالات الاختلاف	التسويق الاستراتيجي	الإدارة التسويقية
الزمن	طويل المدى	قصير المدى قرارات مترابطة الحد الأقصى سنة واحدة
التوجه	استقرائي وحدي	استثنائي وتحليلي
عملية القرار	بشكل أساسي من الأسفل إلى الأعلى	بشكل أساسي من الأعلى إلى الأسفل
العلاقة بالبيئة	تعد البيئة دائمة التغير وديناميكية	البيئة تتواصل مع الاضطرابات العرضية
الإحساس بالفرصة	متقدمة للبحث عن فرص جديدة	بحث حالي عن فرص جديدة
السلوك التنظيمي	تحقيق التعارف بين العناصر المختلفة للمؤسسة أفقيا وعموديا	متابعة مصالح الوحدة المركزية
طبيعة العمل	تتطلب درجة عالية من الإبداع والأصالة	يتطلب النضوج، الخبرة وتوجه نحو السيطرة
أسلوب القيادة	يتطلب تصور لتأكيد الفعل	تتطلب تصورا انعكاسيا لتأثير رد الفعل
المهمة	تتعامل مع ما يؤكد عليه العمل	تتعامل مع إدارة عمل مخطط

Source : <https://www.marketing91.com/difference-strategic-marketing-marketing-management>

تاريخ التصفح 2021/3/12

خلاصة

توسعت دراسة وممارسة التسويق بشكل كبير، من التركيز على التسويق كمسألة إدارية وظيفية للتركيز على الدور الاستراتيجي للتسويق ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ توسع مفهوم التسويق ليشمل القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

مع متغيرات وتهديدات بيئة النشاط زادت أهمية ودوافع إدارة المؤسسة والتسويق لتطوير استراتيجيات للمنافسة بفعالية في الأسواق لمواجهة تحديات تغير أذواق المستهلكين، التكنولوجيا ، انفتاح الأسواق، الابداع والابتكار وغيرها.

دراسة مفهوم وتعريفات وحدود التسويق الاستراتيجي واستراتيجية التسويق تفيد إلى أن معظم المفكرين يتفقون حول أن مفهوم التسويق الاستراتيجي، ليس ثابتاً وهو متغير مع تغير بيئة الأعمال.

واحدة من أكثر النتائج إثارة للاهتمام هي أن التسويق الاستراتيجي يتكون من عملية التفكير والتحليل والعمل في ظل التغيرات الممكنة والمحتملة الموجهة بالدرجة الأولى إلى الزبون والمؤسسة في حد ذاتها.

الوحدة الثالثة

تمهيد

اربط تطور مفهوم التسويق، بالحركة المتسارعة للنشاط الاقتصادي الذي طرح الكثير من التحديات على إدارة المؤسسة عموماً وإدارة التسويق خاصة، فيما يتعلق بإدارة التهديدات والفرص المرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمخرجات ومدخلات البيئة الداخلية والخارجية المكونة لبيئة نشاط المؤسسة، على مستوى السوق، المستهلك، المنتج، المؤسسات المنافسة، الدولة، الموردون وغيرها من العناصر الهامة الأخرى التي فرضت ضرورة فهم وإدراك التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وبين العناصر الأساسية لبيئتها التي تعمل من خلالها وتتفاعل معها، بغية تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها ونموها.

تتأثر المؤسسة بعوامل كثيرة منها داخلية مرتبطة أساساً بكل ما يمكن أن يتفاعل داخل حدود المؤسسة ومنها خارجية تؤثر وتتأثر بأنشطة الأعمال المرتبطة بمختلف المتغيرات على مستوى البيئة الخارجية التي يمكننا تقسيمها، إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة أو بيئة خارجية محلية ودولية فيما تعدى نشاط المؤسسة الحدود الإقليمية للدولة. من هذه العوامل ما يتعلق بالسياسة الاقتصادية العامة المتبعة، ومنها ما يتعلق بالشروط القانونية والبيئية، التي تتبادل التأثير مع البيئة الداخلية كالبيئة التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبيئة السياسية والقانونية.

تؤثر كل هذه العوامل على نجاح أو فشل عملية وضع الخطط وصياغة السياسات والبدائل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق رسالتها، رؤيتها وأهدافها في

الحاضر والمستقبل، ومنه فإن دراسة وتحليل بيئة نشاط المؤسسة والعناصر المكونة لها تمثل خطوة هامة وأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية في ظل حالي عدم التأكد والتعقيد التي تميز البيئة واتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية والتنفيذية السليمة ذات الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، كما تساعد المؤسسة على الاقتناص المبكر للفرص عوض خسارتها لحساب المؤسسات المنافسة والحل المبكر للمشكلات التسويقية التي يمكن معالجتها إذ ما تم التعرف عليها مبكرا .

أولاً: مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها

إن البيئة هي ما يحيط بالمؤسسة بشكل عام ويؤثر في حركتها وعملها وأداءها بشكل مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المؤسسة وأطرها كونها مصدر مدخلاتها من عناصر الإنتاج (رأس مال، عمل، مواد أولية، تكنولوجيا، المعلومات....)، التي تمكنها من التواصل مع محيطها وتحقيق أهدافها مثل المعلومات التي تخص الأسواق، المواد الأولية، التشريعات القانونية، التكنولوجيا، المفاهيم الاجتماعية والعادات، المستهلكين والمنافسين...الخ¹.

كما تفرض البيئة على المؤسسة تحديات وتأثيرات، يتوجب عليها الاستجابة لها، وفقاً لذلك فإن عمليات التنوع، الاختلاف، التغيير في المؤسسة مصدرها البيئة التي تتفاعل معها.

¹ طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 1 253.

البيئة دائماً تعتمد على أشياء مختلفة ولها وظائف، مهام، حاجات مختلفة، بالتالي تفرض على المؤسسة إجراءات وقواعد مختلفة لوجهتها.

أما مفهوم البيئة التسويقية فهو يعبر عن جميع العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الأنشطة التسويقية وهناك العديد من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم نذكر منها:

- يعرف **Kotler¹** البيئة التسويقية على أنها مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع حاجات المستهلكين.

- يعرف **Kotler & Armstrong²** البيئة التسويقية على أنها مجموعة من القوى والمتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة إلى وظيفة إدارة التسويق والتي تؤثر على هذه الإدارة بشأن بناء، تطوير والمحافظة على علاقات ناجحة مع عملائها المستهدفين.

- عرفها كل من **EMERY & TRIS³** على أنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة أخذت نماذج وطرق التصريف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها.

¹ محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

² نفس المرجع.

³ أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الاشعاع، مصر، بدون سنة نشر، ص 80.

تحليل التعاريف السابقة يؤكد على حصر البيئة الخارجية في المتغيرات الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها أو التنبؤ باتجاهاتها بصفة مطلقة، غير أن البيئة أشمل من هذا فهي تمتد للعناصر الداخلية التي تعكس نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة بصفة عامة والتي لا يمكننا اغفالها لتأثيرها المباشر على فعالية وكفاءة استغلال موارد الانتاج وعلى تنافسية واستمرارية المؤسسة في السوق.

-**التعقد:** تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية (Know How) للتعامل معها بالإيجاب، و طبقا لهذا فإن بيئة أي منظمة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعقد.

-**الاستقرار:** إن الاستقرار يشير إلى معدل التغيير في عوامل ومكونات البيئة، وله درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي كلما ارتفع معدل التغير وغابت إمكانية التنبؤ به كلما انخفضت درجة الاستقرار، لذا يقال عن البيئة أنها غير مستقرة إذا كانت ذات تغيرات كبيرة.

-**عدم التأكد:** تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت عدة تعاريف، إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالات وقوع الحدث، لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة، ويحصر عدم التأكد

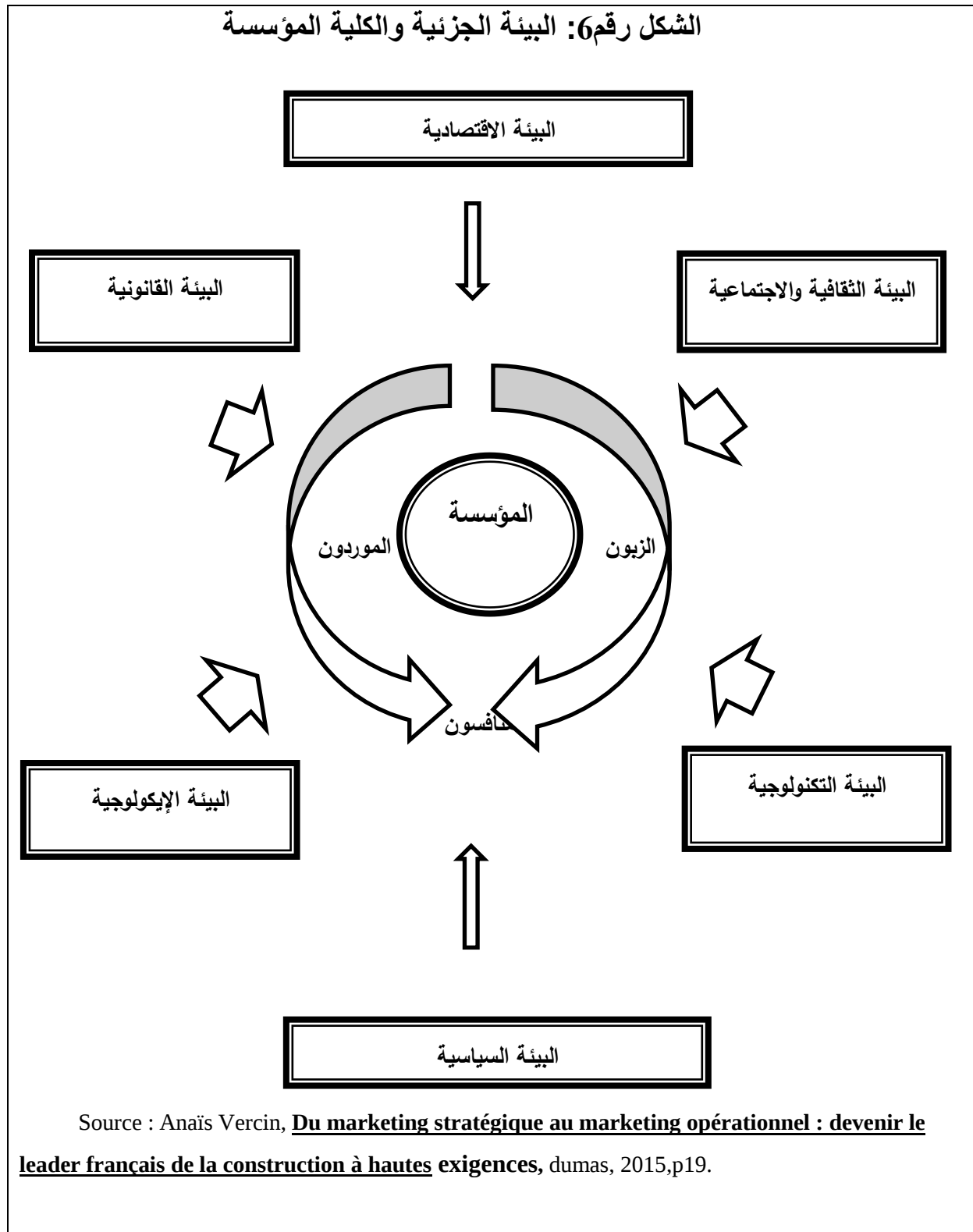
في ثلاث جوانب هي:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.
 - عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.
 - استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.
- العدائية:** تصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة، أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة الواحدة عنيفة على عكس البيئة الهادئة. إن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجهه متخذ القرار في تحقيق أهدافه والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة أو يلحق بها أضرار بليغة، ويجب الإشارة إلى أن حالة العدائية لا يمكن قياسها كمياً.
- التنوع:** إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء والموردين، وكذا الموزعين، ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة كمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية¹.
- حالة التجانس:** تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص203.

من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة أي المتميزة، كما يذكر أن حالة التجانس يمكن قياسها كمياً.

الشكل رقم 6: البيئة الجزئية والكلية المؤسسة



Source : Anaïs Vercin, Du marketing stratégique au marketing opérationnel : devenir le leader français de la construction à hautes exigences, dumas, 2015,p19.

ثانيا: عناصر البيئة التسويقية

تنقسم البيئة التسويقية إلى بيئة جزئية (المتغيرات الجزئية) وبيئة خارجية (المتغيرات الكلية) خاصة وعامة وهي مجموع العناصر المؤثرة في أداء المؤسسة ومستقبل بقاءها في السوق.

1- البيئة الجزئية ومتغيراتها

يسمح تحليل عناصر البيئة الجزئية للتسويق بدعم المركز التنافسي للمؤسسة والتصدي للمختلف التهديدات التي تواجهها باستمرار على مستوى السوق بإبراز نقاط القوة والضعف إذ يسلط الضوء على عناصر البيئة الجزئية للتسويق والتي لها تأثير مباشر على عناصر المزيج التسويقي وهي تتضمن كافة المهارات والكفاءات والموارد الداخلية ضمن إدارة التسويق وعناصر البيئة الجزئية الغير مباشرة التي لها تأثير غير مباشر على الوظيفة التسويقية (الإدارة، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الجودة، الابداع القيادية، المعرفة الموارد البشرية، الإنتاج والبحث والتطوير، نظام المعلومات،.... وغيرها)، التي يمكنها الاستفادة منها ونقاط الضعف التي ستسعى لمعالجتها وعليه فإن إجراء تحليل معمق لنقاط القوة والضعف في أداء وظائفها حتى تستطيع تنفيذ استراتيجياتها وبرامجها في الأسواق المستهدفة¹.

¹ Graeme Drummond, John Ensor, Strategic Marketing Planning and Control, British Library Cataloguing in Publication Data, 2nd ed, 2001, p22.

وعليه فإن البيئة الجزئية التسويقية هي مجموع القوي والعناصر ذات التأثير المباشر على توجهات ووظائف إدارة التسويق في إدارة علاقتها وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها التسويقية ضمن مجال النشاط والسوق الذي تنشط فيه.

-1-1- البيئة الجزئية المباشرة:

وتتضمن جميع العناصر ضمن إدارة التسويق التي لها تأثير مباشر على تحقيق الخطط والأهداف التسويقية الاستراتيجية على المدى القصير والبعيد.

أ/الإنتاجية : تمثل الإنتاجية عنصرا مهما في تطور ونجاح المؤسسة وعاملا أساسيا في استمراريتها وزيادة قدرتها على النمو، من خلال إبراز القدرة على التوظيف الأمثل لعناصر الإنتاج والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن في تعظيم الأرباح ، زيادة الحصة السوقية، التحكم في التكاليف، باعتبار الأرباح مكونا أساسيا في زيادة رأس المال والقدرة على التمويل الذاتي، ما يفتح فرصا أكبر لتخطي مشكل التمويل وزيادة الاستثمار، الإنتاج والاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير في التخفيض من التكاليف وإمكانية زيادة الحصة السوقية وتحقيق مركز تنافسي أفضل.

ب/ الجودة : تمثل الجودة عاملا أساسيا لضمان بقاء المؤسسة في السوق، بفضل قدرتها على طرح منتجات وتقييم خدمات مميزة ذات مواصفات تلقى رضى وقبول الزبائن وتعرف الجودة على أنها مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته حسب تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم.

تسعى المؤسسة لبلوغ الجودة، لفتح أبواب اكتساب الاحترافية، التخصص، المهارة في الإنتاج ويدفعها للإنتاج بمواصفات تستجيب لمعايير الصحة والسلامة والعمر الافتراضي الطويل وتحقق قبول ورضى الزبون ولا تقبل الطعن، ما يكسبها سمعة ومكانة جيدة على مستوى السوق المحلي والدولي، ويرفع من قدرتها الإنتاجية، حصتها السوقية ويمنحها فرصة لتصحيح وتقادي الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تصاحب العملية الإنتاجية ويمكنها من التحكم في التكاليف والتقليل من الزمن الضائع الذي يمكن أن ينشئ نتيجة تصحيح هذه الأخطاء.

ت/ المرونة: تعد المرونة إحدى أهم العوامل التي تمد بالتنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرار والنمو في السوق، بفضل استجابتها للمتغيرات على مستوى البيئة المحيطة بها.

تعرف المرونة على أنها قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع التطورات، فهي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتهديدات والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ على مستوى بيئتها الخارجية (السوق، التشريعات، التكنولوجيا، المنافسون، أذواق المستهلكين....). على المستوى الداخلي (سياسات الإنتاج، التسويق، التمويل، الإدارة والتنظيم، العمال...)، في ظل حالة عدم التأكد أي المستقبل وما يمكن أن تحمله من تغيرات وأخطار تهدد مستقبل بقاءها ونموها.

تمثل المرونة أساس تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، فهي تعني القدرة على تغيير أداء العمليات وإنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبائن.

فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛
- مرونة المزيج: تعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛
- مرونة الحجم: تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات؛
- مرونة التسليم: تشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

ث/ المعلومات : تجعل البيئة التنافسية وحالة عدم التأكد المؤسسة في يقظة مستمرة، وفي سياق ذلك تلعب الكفاءة في عملية جمع ومعالجة المعلومة دوراً هاماً في اتخاذ القرارات السليمة ورسم خطط واستراتيجيات مرنة وناجحة.

المعلومة تمثل مصدر أساسي لاكتشاف خطط المنافسين ورصد تحركاتهم وتغيرات الأسواق التي تنشط فيها، كما تمكنها من اكتشاف وتطوير منتجات جديدة ونظم إنتاج بشكل أسرع، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى الزبون والأسواق قبل المنافسين، كما أنها أسلوباً

لتجميع المستخدمين والوصول إلى الأهداف المشتركة بعد تحليل المعلومات بنوعها الداخلية والخارجية، لاتخاذ القرار الأمثل في الوقت المناسب.

ج/ المعرفة: هي حصيلة متراكمة لمجموعة من العناصر، منها الخبرة والتجربة والمعلومة وباعتبارها أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، المحافظة عليها وتنميتها عند الضرورة، فالمؤسسة الناجحة يمكنها خلق المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا، أساليب، سلع وخدمات جديدة.

تستمد المؤسسة معارفها من مختلف مراكز البحث والتطوير للإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، كما يمكنها أن تكون منتجة للمعرفة من خلال مقدرتها على حل مشاكلها التنظيمية أو المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج، هذا وتساهم القاعدة المعرفية في تغذية المقدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستديم لاكتساب مزايا تنافسية معبرة .

ح/ الإبداع: يمثل الإبداع حافزا أساسيا لدعم قوة المؤسسة، من خلال التأثير على مختلف العوامل السابقة المحددة والمأثرة في الميزة التنافسية، فكثيرا ما يتم استعمال كلمة الإبداع لدلالة على كل شيء جديد وفريد من نوعه، الأمر الذي يساعد على فتح فرص أكثر أمام المؤسسات للتحكم في التكاليف والتحسين من جودة منتجاتها، خدماتها، الرفع من قدراتها الإنتاجية ودعم مرونتها، وضمان تدفق مستمر للسلع والخدمات يستجيب للتغير المستمر في أذواق المستهلكين وسياسات الإنتاج والتسويق.

خ/ الكفاءات والمهارات والخبرة:

باعتبارها من أصول المؤسسة فلها طبيعة تراكمية وصعوبة التقليد من طرف المنافس وتصنف إلى:

-كفاءات فردية تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة، فبإمكان المؤسسة الحياة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة ضمن عملية التوظيف وتكوين الموارد البشرية، بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مرد ودية أكبر وأداء مهني أحسن.

-كفاءات جماعية (محورية) باعتبارها أساس بقاء المؤسسة أو انسحابها، فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تضافر وتداخل العديد من أنشطة المؤسسة وتسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة لها تهدف إلى خلق القيمة والمنفعة الأساسية المباشرة للزبون وتحقيق مركز القيادة والريادة في مجال النشاط لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ما يجعل المؤسسة تلتزم بتطوير وتجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تمتلكها.

د/الإدارة: تحليل الهيكل التنظيمي و قدرة الإدارة على تغيير أو تحديد أو استحداث أساليب جديدة في الادارة والتسيير وطرق التنظيم والمتابعة والتقييم وتفويض السلطات والترابط والتنسيق بين مختلف الادارات.

الاجتهاد في تصور أحسن الطرق وتطبيقاتها في تنظيم الهياكل والأنشطة والموارد، بهدف إزالة أو التقليل من العراقيل التي تؤثر على الحركة الطبيعية للموارد الموظفة، بما يحقق زيادة الفعالية والأداء ما يؤثر على تنافسية المؤسسة .

حيث أن الاستمرار في تبني نفس أساليب العمل والادارة والتنظيم قد يساهم في ثقل وركود أداء وتنفيذ مختلف العمليات داخل المؤسسة نتيجة عدم استجابتها للتغيرات والتطورات على مستوى بيئة المؤسسة، التي تتميز بالديناميكية المتسارعة، مما يمكن أن يفوت عليها فرص حقيقية للتطور وزيادة انتاجية مواردها المادية والبشرية، وعليه لابد على المدير أن يفتح على بيئته وأن يبدع ويخلق ويجد الطرق والأساليب والأدوات التي تتماشى مع التحديات التي تواجهه من خلال توظيف قدرات الذكاء والتصور والإدراك....إلخ.

1-2- البيئة الجزئية الغير مباشرة:

تضم الشركاء على مستوى السوق ومجال النشاط الذين لهم علاقة دائمة ومباشرة مع المؤسسة ويمثلون محور نشاط إدارة التسويق (الزبائن، الموردون، المنافسين)، حيث تسعى المؤسسة من تحليل عناصر هذه البيئة الخاصة الغير مباشرة إلى تحديد مدى تأثير كل هذه العناصر بشكل دقيق على الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة¹.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص16.

أ/ الزبون: الهدف هو معرفة احتياجات الزبائن ، بشكل مباشر (عن طريق طرح الأسئلة عليهم أو التعرف عليهم) أو بشكل غير مباشر (عن طريق طرح الأسئلة أو بالحصول على معلومات من الجهات التي تتواصل معهم) وتشمل الدراسة والتحليل على:

- تحديد الحاجات والرغبات وكل الطرق والأساليب التي تسمح بتحقيق رضى الزبائن الحاليين والمحتملين؛

- تحديد عدد الزبائن الحاليين والمحتملين على مستوى السوق، الشرائح المستهدفة، العمر، الجنس، العمل القدرة الشرائية، السكن..... وغيرها؛

- معدل نمو الزبائن، تحليل تطور الطلب، الحجم، العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك، اهتماماته، دوافع الشراء، ردود أفعاله اتجاه منتجات المؤسسة والمنتجات المنافسة..... وغيرها.

ب/ الموردون: تعتبر دراسة الموردين طريقة جيدة للوصول إلى الخصائص الرئيسية للسوق، في الواقع يقدم تحليل الموردين من خلال عددهم وموقعهم وعروضهم واتصالاتهم وأسعارهم، معلومات مهمة عن حالة وديناميكية السوق وقدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف.

وتشمل الدراسة والتحليل على:

- بنود العقد الذي يربط المؤسسة بالموردين ومدى التزامهم بتلبية شروطه؛

- الأسعار والخدمات والتسهيلات الممنوحة من طرف الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة مقارنة مع الممنوحة من نفس الموردين أو موردين آخرين للمؤسسات المنافسة؛
 - عدد الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة، وطبيعتهم (مؤسسات أو أفراد)؛
 - العلاقة التي تربط الموردين بالمؤسسة دائمة أو مؤقتة، جيدة أو متوترة؛
 - الامتيازات والتسهيلات الممنوحة من طرف العميل فيما يخص آجال التسديد المسموح بها؛
 - المدة اللازمة لوصول مدخلات الانتاج، في نفس اليوم أو بعد أسبوع أو شهر مثلاً.
- ت/ المنافسون:** تتكون دراسة المنافسة من حصر عدد المنافسين الذين ينشطون ضمن مجال نشاط المؤسسة بالفعل في السوق الحالية أو المستهدفة، ودراسة موقعهم بدقة ومجال تدخلهم، وعروضهم، وتحديد مواقعهم بالنسبة للمؤسسة، وسعرهم، وطريقة توزيعهم وسياسة الاتصال الخاصة بهم.
- خلافًا للاعتقاد الشائع، يمكن اعتبار وجود عدد كبير من المنافسين في السوق علامة على ديناميكية السوق، على العكس من ذلك فإن غياب المنافسة يمكن أن يكشف عن وجود سوق محفوف بالمخاطر أو غير مربح.

وتشمل الدراسة والتحليل على:

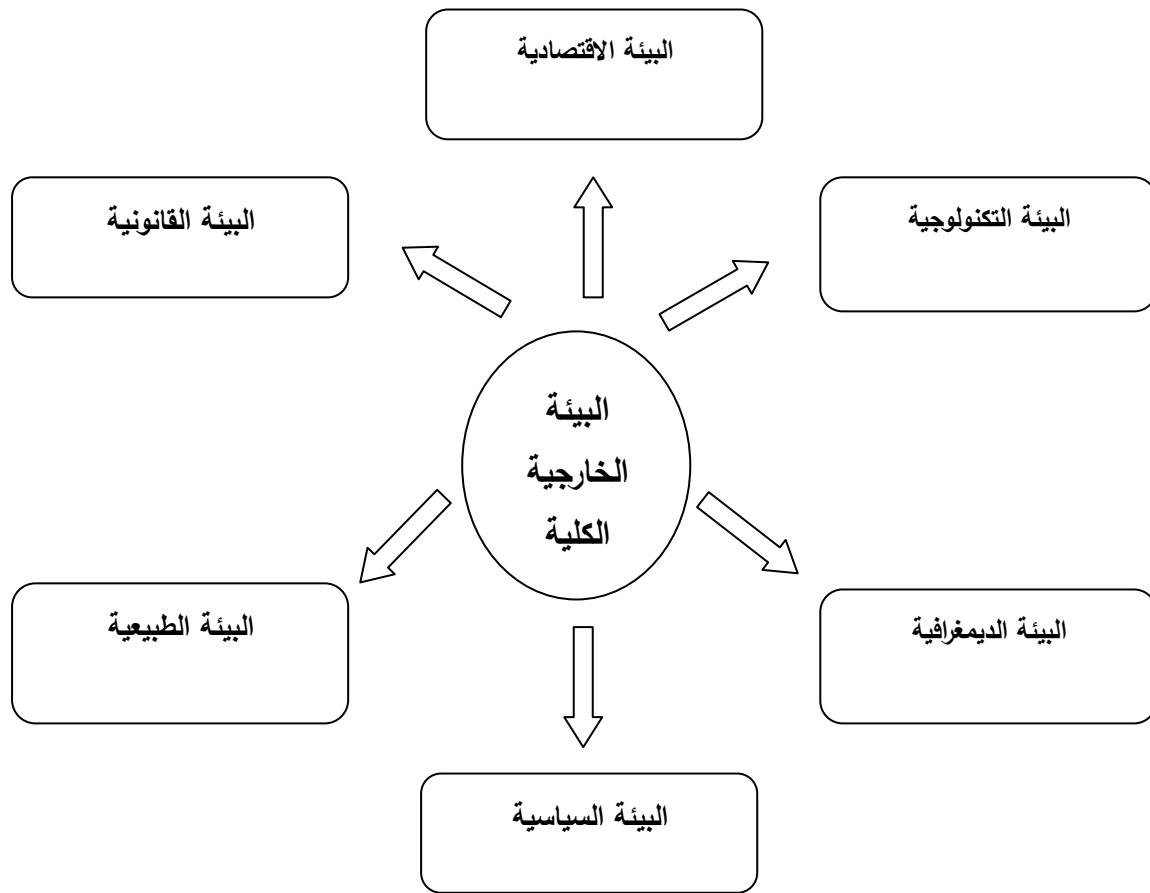
- تحديد حجم وعدد المنافسين المباشرين الذين ينشطون في نفس مجال النشاط مثلا مؤسسة لإنتاج المشروبات الغازية ذات علامة تجارية محددة منافسيها المباشرين على مستوى بيئة النشاط هم المؤسسات التي تنتج المشروبات الغازية بعلامات تجارية مختلفة؛
- تحديد حجم وعدد المنافسين الغير مباشرين الذين ينجون منتجات متشابهة أو تحقق نفس الرغبة أو الحاجة للزبون مثلا منج العصير في حالة المثال السابق؛
- الميزة التنافسية للمؤسسات المنافسة (الرائدة أو التابعة) ومدى ارتباطها بالحصصة السوقية، التحكم في السعر والتكاليف، ولاء الزبائن لمنتجاتهم.....وغيرها.
- حواجز الدخول للسوق المفروضة من طرف المؤسسات المهيمنة على السوق، مثلا في بعض الأسواق لا يمكن الدخول مباشرة للسوق إلا إذا توفرت بعض الشروط كالسمعة، التجربة.....وغيرها.

2- البيئة الخارجية ومتغيراتها

البيئة الخارجية (الكلية) هي مجموع العناصر الخارجية التي تؤثر في توجهات المؤسسة بصورة غير مباشرة ولا تستطيع المؤسسة التحكم فيها بصورة كلية وهي لا تقتصر فقط على العوامل المحلية فقط بل تتعداها إلى العوامل الخارجية على مستوى الأسواق الدولية لذا عليها أن تحتاط لمختلف هذه المتغيرات والتكيف معها والحد من أخطارها.

يسمح تحليل متغيرات البيئة الخارجية، بتقييم العناصر المختلفة التي من المحتمل أن تؤثر على نشاطها وتحديد الفرص أو التهديدات التي يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف النمو وربحية المؤسسة وموقعها في السوق على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد¹.

الشكل رقم 7 : عناصر البيئة الكلية للمؤسسة



المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 96 .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 203.

أ/ البيئة الديمغرافية:

مدير التسويق مهتم بدراسة الخصائص المختلفة للسكان مثل حجمهم وتوزيع السكان الجغرافي، التوزيع العمري أو حسب الجنس، معدل المواليد، معدل الزواج، معدل الوفيات التغيرات في الهياكل العمرية للسكان، التغيرات في هياكل، التحركات الجغرافية للسكان المهن التي يشتغلون فيها، المستوى التعليمي للسكان بالإضافة إلى الموضات والاتجاهات التي يمكن أن تؤثر على بيع الخدمات أو المنتجات.

يشير السياق الديمغرافي إلى مجموعة الأحداث، الحقائق والظواهر التي نلاحظها في البيئة المدروسة.

هذه الخصائص المرصودة والحقائق والظواهر هل هي منتجات جديدة، حقائق واعدة للمستقبل، اتجاهات ناشئة، اتجاهات ثابتة، اتجاهات رئيسية، اتجاهات متناقصة، هل من المحتمل أن تؤثر أو تخلق فرص وتهديدات ضمن المدى القصير والمتوسط أو البعيد على نشاط وتنافسية المؤسسة.

وبعد العامل الاجتماعي والثقافي من أهم العوامل التي يهتم رجل التسويق بدراساتها لارتباطها مباشرة بالفرد (الزبون) الذي يمثل السوق ومحور نشاط المؤسسة، فهو يسمح لها بتكوين نظرة عامة عن امكانية تطور اتجاهات الطلب توعها وحجمها في المستقبل نتيجة التغير والتركيب الديمغرافي والثقافي لشرائح السوق المستهدفة¹.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2005 ، الأردن، ص 102.

ب/ البيئة الاقتصادية:

وتشير إلى الخصائص والتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة كمعدل الفائدة الدخل الوطني معدلات الناتج الوطني، معدلات نمو متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة وتأثيرها على الانتاج، الاستهلاك الادخار، الاستثمار وغيرها من المتغيرات الاقتصادية الكلية.

توفر البيئة الاقتصادية معلومات هامة عن الحالة العامة للاقتصاد الوطني وتأثيرات هذه المتغيرات على اتجاهات ارتفاع أو انخفاض الطلب أو العرض الكلي على السلع والخدمات في حالة ما إذا كان الاقتصاد يمر بحالة كساد أو انتعاش وتأثيرها على الأهداف والسياسات التسويقية، حيث يهتم مدير التسويق بتحليل التغيرات في سلوك المستهلك وعادات التسوق لديهم والتغيرات في القدرة الشرائية..... وغيرها.

ت/ البيئة السياسية:

تعتبر البيئة السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير في تصميم الاستراتيجية، وتتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدول المالية والنقدية والخارجية وسياسات الدول المتعلقة بالاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والقدرات الإدارية وآراء الحاكم واللوائح والإجراءات المؤسسة للعمليات.

لا تعمل المؤسسات في معزل عن تأثيرات مختلف القوى السياسية القانونية للدولة والمؤسسات كبيرة الحجم معنية أكثر بهذا الأمر، فأما فيما يخص العوامل السياسية فنجد

مثلا القدرات السياسية يحضر استيراد بعض المنتجات الأجنبية والتي ينتج عنها توسيع في الطاقة الإنتاجية للمنظمات المحلية وبالتالي زيادة منتجاتها لعدم وجود منافسة أجنبية، لكن لا تخلو هذه القرارات من السلبيات كصعوبة الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية المتوفرة في بلدان أجنبية (المعاملة بالمثل من طرف الدول الأجنبية). كما نجد القدرات المتعلقة بزيادة نسبة الضرائب والرسوم المفروضة على بعض الواردات وبالتالي ارتفاع تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسة. هناك عوامل سياسية تتعلق بتشجيع المستثمرين ورجال الأعمال على إنشاء منظمات جديدة وذلك بالإعفاء من الضرائب لمدة معينة، وتسهيل الحصول على موارد الإنتاج وغيرها من الامتيازات، ولعل العامل الأهم والأكثر تأثيرا ضمن البيئة السياسية هو عامل عدم الاستقرار السياسي، وتتمثل في الاختلاف في عناصر البيئة السياسية والقانونية من حيث عدم قدرة النظام السياسي على تحقيق التحولات بانتظام وبصفة عادية وسليمة، وهذا بسبب التغير السريع في الحكومات وفشلها في تحقيق نتائج مرضية للمجتمع، هذا الأخير يجب على الحكومة امتصاص غضبه، هذه المؤشرات وغيرها تجعل بيئة الأعمال بيئة مخاطر وعدم التأكد والخوف بالنسبة للمستثمرين، وبالتالي تهبط من عزائمهم وقراراتهم حول الاستثمار في ظل هذه الظروف. كما أن التخطيط الحكومي يكون قصير المدى وغير مستديم مما يجعل المستقبل مجهولا أمام رجال الأعمال هذا من جهة، والتمرد والعصيان والتخريب والسطو من طرف فئات المجتمع والتي تمس بمصالح هؤلاء المستثمرين.

ث/ البيئة القانونية:

أما فيما يخص العوامل القانونية فتتعلق بتلك القوانين المؤثرة بصفة مباشرة على عمل المؤسسة، حيث نجد القوانين المتعلقة بالبيئة من حيث الحفاظ على نظافتها والمحافظة عليها من التلوث والاستغلال اللاعقلاني للموارد المطلوبة من الطبيعة، كما نجد القوانين المتعلقة بتنظيم العلاقات بين ملاك المؤسسات والعاملين فيها بين المؤسسة وأفراد المجتمع، وبين المؤسسة والدولة.

فأما فيما يخص علاقات ملاك المؤسسات بالعاملين فيها، فهناك القوانين والتشريعات التي توفر الحماية القانونية لهؤلاء العاملين من تعسف الملاك وضمان حقوقهم، كما توضح وتحدد وضعيات العاملين اتجاه المؤسسة، فيما يخص علاقات المؤسسة بأفراد المجتمع فنجد القوانين الخاصة بحماية المستهلك من مختلف التصرفات الخاطئة لبعض المؤسسات كالغش التجاري، تقديم منتجات تضر بصحة المستهلك. أما القوانين المتعلقة بتنظيم علاقة المؤسسة بالدولة فهي تلك المرتبطة بالنظام الاقتصادي ككل كقوانين إنشاء المؤسسات، القوانين المرتبطة بتنظيم العمليات التجارية داخل الدولة، القوانين الخاصة بمنع الأداء الإداري الفاسد في المؤسسات...الخ.

إن كثرة وتعدد القوانين الضابطة والصارمة تحد من حرية التوسع والابتكار وظهور منظمات جديدة...الخ، لهذا يطلق البعض على هذا الكم الكبير من القوانين والتشريعات اسم التلوث القانوني.

ج/ البيئة التكنولوجية:

يجب على المؤسسة تحديد الابتكارات التكنولوجية المتعلقة بالمنتجات ومختلف عمليات الإنتاج، التسويق التوزيع، الترويج، فمن المرجح أن تشكل هذه الابتكارات التكنولوجية فرص لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال تطوير عناصر مزيجها التسويقي والتقليل من التكلفة أو بالعكس تهديدات لاستمراريتها على مستوى السوق.

في هذا المجال ، يمكن أن يؤثر التغير السريع في التكنولوجيا من حيث قدرتها على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن وتغير أذواقهم.

لقد انهارت واختفت العديد من القطاعات والمؤسسات الاقتصادية، لا شيء سوى لأنها تجاهلت التقنيات والتكنولوجيات الناشئة أو تباطأت في تبنيها، وعليه من الضروري للمؤسسات تحديد ما هو جديد في بيئتها التكنولوجية ويشكل تهديدا أو مصدرا لتطوير أنشطتها وزيادة مبيعاتها.

يجب على مدير التسويق مراقبة التطورات التكنولوجية باستمرار، يتضمن ذلك على وجه الخصوص تحليل ما إذا كانت تمثل فرصا لممارسات تسويقية جديدة أو منتجات جديدة، أو على العكس من ذلك تهديد لزوالها أو تراجع الطلب على منتجاتها.

ح/ البيئة الطبيعية

من المهم لمدير التسويق تحليل مجموعة الموارد الطبيعية التي تؤثر في نشاط المؤسسة (نقص المواد الخام، تكلفة استخدام الطاقة) وتأثير أنشطتها على البيئة ومدى

استجابة العمليات الانتاجية والمنتجات لمعايير حماية البيئة والصحة (إدارة النفايات، استدامة الموارد، التلوث، السلامة والصحة، المناخ، حماية التراث الطبيعي، المياه الجوفية).

يمثل قياس الأداء البيئي للمؤسسة جانبا مهما في الحكم على نجاعة سياسات كفاءة استغلال الموارد والتحكم في تكاليف الانتاج وتحقيق ميزة تنافسية، بما يتوافق ورؤية وقيم المؤسسة والتزاماتها اتجاه محيطها، من خلال سعي المؤسسة للتحكم في تكاليف الانتاج ومكافحة التلوث وتكييف منتجاتها وعملياتها بما يتوافق مع المعايير التي يتوقعها الزبون على مستوى السوق.

وهكذا، فإن عدة اتجاهات في تطور البيئة الطبيعية من المحتمل أن تؤثر على قرارات التسويق، بما في ذلك النقص والارتفاع في تكلفة بعض المواد الخام، وزيادة التلوث، التنمية المستدامة وتدخل الدولة في إدارة الموارد الطبيعية.

هناك أيضا حقيقة أن المزيد من المستهلكين يعتبرون المعيار الأساسي في اختيارهم للمنتجات هو مدى احترامها وتوافقها مع معايير المحافظة على البيئة وشروط الصحة والسلامة.

ثالثا: أهمية دراسة وتحليل البيئة التسويقية

يساعد تحليل بيئة الأعمال على تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات وهو ضروري لبقاء ونمو كل مؤسسة على المدى القصير والبعيد وفيما يلي نستعرض ضرورة وأهمية المسح البيئي التسويقي في النقاط التالية¹:

1- التخطيط الجيد

من الضروري لإدارة المؤسسة أن تفهم أهمية بيئة التسويق بذكاء لأنها تساعد في تخطيط العمليات التجارية مثل تخطيط طبيعة وخصائص المنتجات والخدمات الجديدة التي سيتم إطلاقها في السوق.

كما أنه يساعد في تخطيط مختلف استراتيجيات التسويق والترويج لمطابقة عروض المؤسسة مع بيئة التسويق الحالية.

من الضروري إيلاء الاهتمام الواجب لأهمية بيئة التسويق لأن بعض العوامل مثل إعداد الميزانية وسياسات المؤسسة الداخلية يمكن التحكم فيها ولكن العوامل الخارجية والكلية الأخرى مثل تغيير السياسات الحكومية والنظم السياسية والقوانين لا تخضع لسيطرة الإدارة وبالتالي يجب أن يتم تخطيط العمليات والاستراتيجيات التجارية وفقا للعوامل المتطورة لبيئة التسويق.

¹ ALAIN VAS, Les fondements de la stratégie Un voyage illustré de la conception à la mise en œuvre, Dunod, 2017, p36.

2- فهم العملاء

المؤسسة لا بد عليها فهم الاحتياجات والمتطلبات الدقيقة لعملائها الحاليين والمحتملين، إذ تؤثر العوامل المختلفة لبيئة التسويق مثل التأثيرات السياسية والتقدم في مجالات التكنولوجيا والتقنية وزيادة الحصة السوقية للعلامات التجارية للمنافسين والتغيير في القواعد والسياسات الحكومية على أذواق العملاء وتفضيلاتهم.

هناك احتمال أنه حتى مجموعة العملاء المخلصين يمكنهم أن يغيروا ولاءهم لعلامة المؤسسة التجارية ويذهبون للمنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون بسبب تغير أذواقهم أو تحت تأثير البحث عن منافع أحسن ومن ثم، فإن إعطاء الأهمية لبيئة التسويق يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بمجموعتها من العملاء المخلصين وجذب عملاء جدد أيضا.

3- تحديد الاتجاهات الجديدة في السوق

تشتهر الأعمال بطبيعتها المتقلبة حيث تستمر الديناميكيات في التغيير والتطور بوتيرة سريعة للغاية مع التغيير في رموز وسياسات السلطات الحكومية، وبدء المنافسة بين العلامات التجارية المحلية والدولية واتجاهات العملاء الذين يبحثون عن الجديد من المنتجات والخدمات المبتكرة في السوق. وعليه من الضروري أن تفهم المؤسسة الاتجاهات الجديدة التي تحكم السوق وتضغط عليها وتبنيها من أجل الحفاظ على صلة وثيقة بالموضوع ومتسقة وسط الديناميكيات المتغيرة.

4-التحقق من التهديدات

مع إيلاء الاهتمام لأهمية بيئة التسويق، فإن المؤسسة قادرة على مراقبة العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على عملياتها التجارية وتكون بمثابة عقبة في مسار نموها ونجاحها، يجب على المؤسسة أن تراقب العوامل المهددة لها مثل المنافسة المتزايدة في السوق، تغيرات الأسعار، وتطور أذواق العملاء، العوامل الاجتماعية والاقتصادية الأخرى¹.

5-اقتناص الفرص

هناك العديد من الفرص المثمرة بالإضافة إلى تلك التي تأتي على طول طريق الأعمال التجارية مع التهديدات ومع الاهتمام المخصص لأهمية بيئة التسويق ، فإن الإدارة قادرة اقتناص الفرص مثل التقدم التكنولوجي والتغيير في القوانين والقواعد واللوائح التي تعمل لصالح المؤسسة وعملياتها التجارية وتوفر قوة دفع في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

6-تحليل المنافسة

المؤسسة قادرة على البقاء والازدهار في السوق التنافسي من خلال مراقبة المنافسين بالتفصيل عن طريق التحقق وفهم ما هي ميزات وطبيعة عروضهم، ومستويات تجربة خدمة العملاء التي يقدمونها، واستراتيجيات التسويق والترويج والسياسات التسويقية الموجهة للاحتفاظ بالعملاء مثل برامج الولاء وعروض الخصم و سياسة التسعير الخاصة بهم؛ بهدف

¹ ALAIN VAS,opcit,p71.

تخطيط عروض واستراتيجيات تسويقية أعلى درجة من المنافسين لها على مستوى السوق للحصول على ميزة تنافسية جيدة.

7-يساعد في بناء الاستراتيجية

كل مؤسسة تنشط على مستوى بيئة الأعمال لها أهداف قصيرة وطويلة الأجل، تساعد التحليلات الصحيحة للعوامل البيئية المؤسسة على وضع الخطط والسياسات التي يمكن أن تساعد في تحقيق هذه الأهداف التنظيمية بسهولة. بدون إجراء مسح بيئي لا يمكن للمؤسسة تطوير استراتيجيات لنجاح أعمال ومواجهة المنافسة والأخطار والتهديدات على مستوى بيئة النشاط.

إن دفع التركيز المطلوب لأهمية بيئة التسويق، يساعد المؤسسة على تخطيط وبناء السياسات والاستراتيجيات التسويقية للأعمال المختلفة على أساس المزيج التسويقي مثل تحديد طبيعة العروض المقدمة، التسعير التنافسي، شبكة التوزيع وغيرها. اختيار المزيج الترويجي الفعال للتأثير على العملاء مثل التلفزيون والراديو والمطبوعات ووسائل التواصل الاجتماعي واللوحات الخارجية والتسويق الرقمي والأحداث والمعارض التجارية والمشاركة في المعارض المختلفة وغيرها¹.

¹ Anaïs Vercin, Du marketing stratégique au marketing opérationnel :devenir le leader français de la construction à hautes exigences,op.cit. ,p17.

8-الابتكار

المؤسسة قادرة على ابتكار خطوط مبتكرة من المنتجات والخدمات لعملائها وفقا للتطورات الحديثة والتكنولوجية والتأثير الإيجابي على الأعمال من خلال السياسات الحكومية المثمرة وتخفيف المعايير على الإجراءات الضريبية، وعوامل خارجية أخرى مثل يساعد في نحت هوية مميزة في السوق وسط المنافسة القوية والمتنامية باستمرار.

9-الاستخدام الأمثل للموارد

يساعد التقييم البيئي السليم على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والطبيعية والرأسمالية. تساعد التحليلات المنهجية لبيئة الأعمال المؤسسة على تقليل الفاقد وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة زمنه التحكم في التكاليف ودعم استقلالية المؤسسة اتجاه ضغوطات الموردين ، دون فهم موارد البيئة الداخلية والخارجية لا يمكن الوصول إلى كفاءة ومردودية في استخدام الموارد وتعظيم إنتاجيتها بطريقة فعالة.

10- اتخاذ القرار

صنع القرار هو عملية اختيار أفضل بديل من بين مختلف البدائل المتاحة، يعد التحليل البيئي أداة مهمة للغاية في الفهم واتخاذ القرار السليمة في جميع أوضاع العمل، إذ يعتمد نجاح المؤسسة على القدرة الدقيقة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالتكلفة المتدنية من خلال الاعتماد على الخبرة والكفاءات التي تمكن من تحليل ودراسة المدخلات من

البيانات والمعلومات المتاحة على مستوى بيئة النشاط الجزئية والكلية بالشكل الذي تحقق
اختيار الخيار الأفضل لنجاح ونمو المؤسسة.

خلاصة

تؤثر العوامل البيئية المختلفة على طريقة إدارة الأعمال، يمكن تقسيم هذه العوامل البيئية إلى فئتين رئيسيتين، مثل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، الأعمال التجارية مطلوبة للتكيف مع بيئة التسويق هذه لتبقى مربحة ومتقدمة في المنافسة. في هذه الوحدة، تم تناول أنواع مختلفة من بيئات التسويق والمكونات المختلفة لها.

يساعد التحليل البيئي على فهم ما يحدث داخل وخارج المؤسسة على حد سواء وزيادة احتمالية أن تعكس الاستراتيجيات التنظيمية التي تم تطويرها البيئة التنظيمية بشكل مناسب. يعد المسح البيئي ضروريا نظرا لوجود تغييرات سريعة تحدث في البيئة والتي لها تأثير كبير على عمل وحدات الأعمال.

الوحدة الرابعة

تمهيد

في مرحلة التحليل البيئي تعتمد المؤسسة ومن ورائها إدارة التسويق على مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأدوات والأساليب في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة ببيئتها المباشرة وغير المباشرة المؤثرة على مجال نشاطها الحالي والمستقبلي، حيث تمثل مخرجات عملية التحليل الاطار العملي الذي يمكن لرجل التسويق البناء عليه في اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة على المدى القريب، المتوسط والبعيد في مجال نشاطه وفق توجهاته المستقبلية وامكاناته المادية والفنية والبشرية، المرتبطة بتنفيذ السياسات التسويقية لعناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) قصد التعامل مع متغيرات البيئة التسويقية وما قد تطرحه من فرص وتهديدات أمام نجاح استثمارات المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والنمو.

أولاً: مصفوفة SWOT

يعد تحليل SWOT أو مصفوفة SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أداة استراتيجية لتحليل الأعمال الاستراتيجية، تقوم من خلالها المؤسسة بإجراء تشخيص موضوعي وعلمي لمختلف عناصر البيئة المحيطة بها لتحديد مجموعة من الخيارات المتاحة في مجال نشاط استراتيجي معين قبل بدء أي مشروع (خطة عمل، منتج جديد، خطة تسويق، الاندماج،... إلخ).

هدفها هو تقييم أهمية الاستراتيجية المستقبلية ولكن للحصول على تحليل مناسب لنتائج هذه المصفوفة يجب أن يتم تنفيذها بجدية وموضوعية وشمولية¹.

ظهر تحليل SWOT نتيجة لبحت الذي قام به **Albert Humphrey** مع مجموعة من الباحثين بمعهد ستانفورد بكارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك قصد معرفة أسباب فشل التخطيط وتحليل المشاكل الاقتصادية التي كانت تمر عرفتها أمريكا ما بين سنوات 1960 إلى 1970 وكيفية تفاديها.

توفر مصفوفة SWOT، وهي اختصار للأحرف الأولى المشكلة لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، رؤية واضحة للموقف الحالي الذي تمر به المؤسسة، من خلال تحليل أربع (4) عناصر ضمن البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وضمن البيئة الخارجية الفرص والتهديدات المحتملة المرتبطة بنشاط المؤسسة.

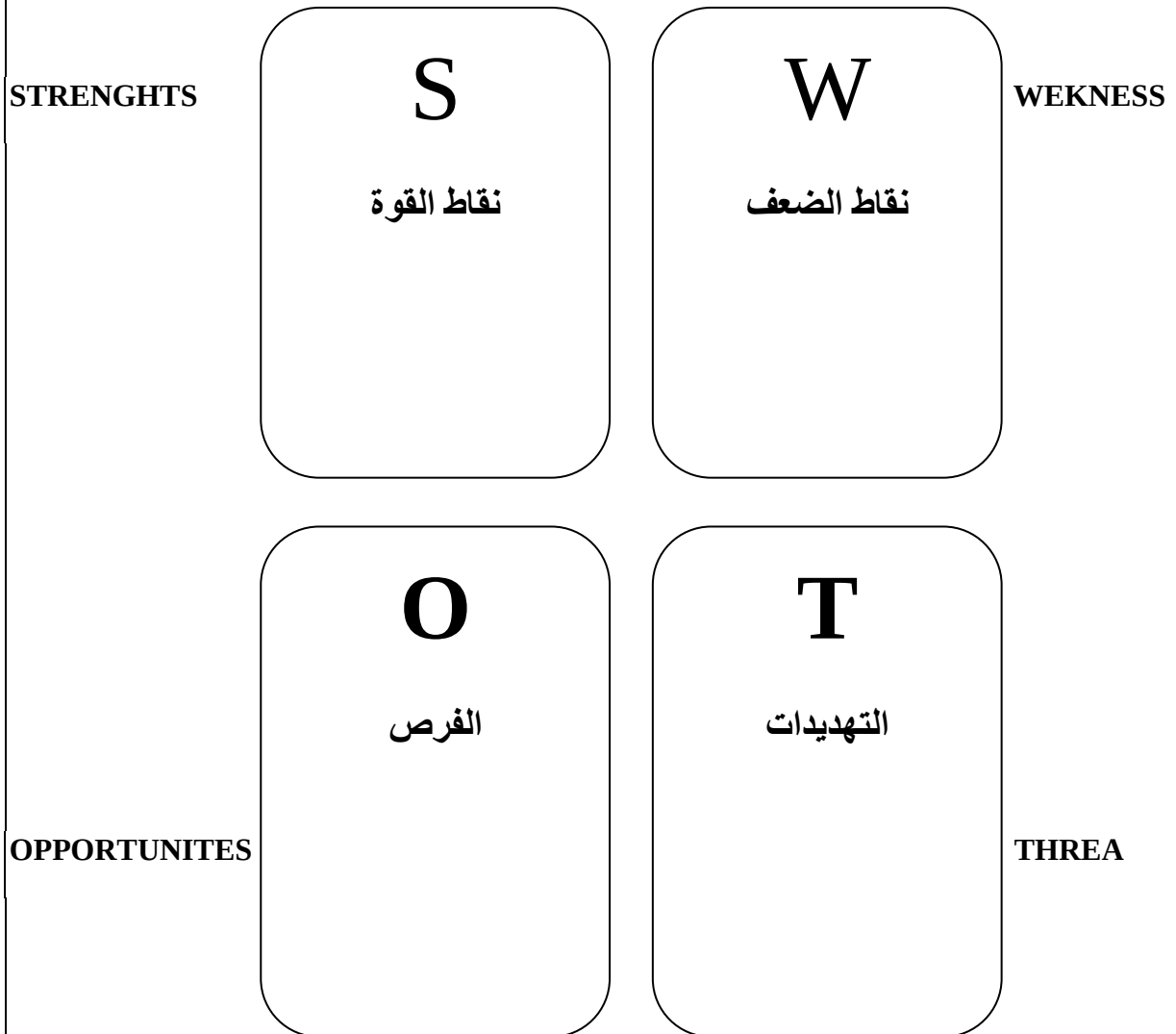
¹ رديم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 9.

يفيد تحليل SWOT المؤسسة ورجل التسويق بتحديد الاتجاه الاستراتيجي العام والوظيفي لنشاطات المؤسسة من خلال تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.

يسمح تحليل عناصر البيئة الداخلية بمعرفة القدرات والامكانيات والخصائص الداخلية للمؤسسة وتشخيص نقاط القوة والضعف في قطاع الأعمال الذي تنشط فيه.

المكونات الرئيسية لهذا التحليل هي مختلف العناصر الداخلية التي تؤثر في جودة أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية وهي مرتبطة أساسا بمواردها البشرية، المالية والتكنولوجية، هيكلها التنظيمي سمعة المؤسسة، الادارة والتسيير، ثقافة المؤسسة.....إلخ.

الشكل رقم 8: نموذج مصفوفة SWOT



Source : KOTLER et autres, **Marketing management**, Pearson éducation, 12 éd, France , 2006 , p 61.

ضمن عملية التشخيص الداخلي، يتعلق الأمر بتحديد العناصر التي تشكل نقاط القوة

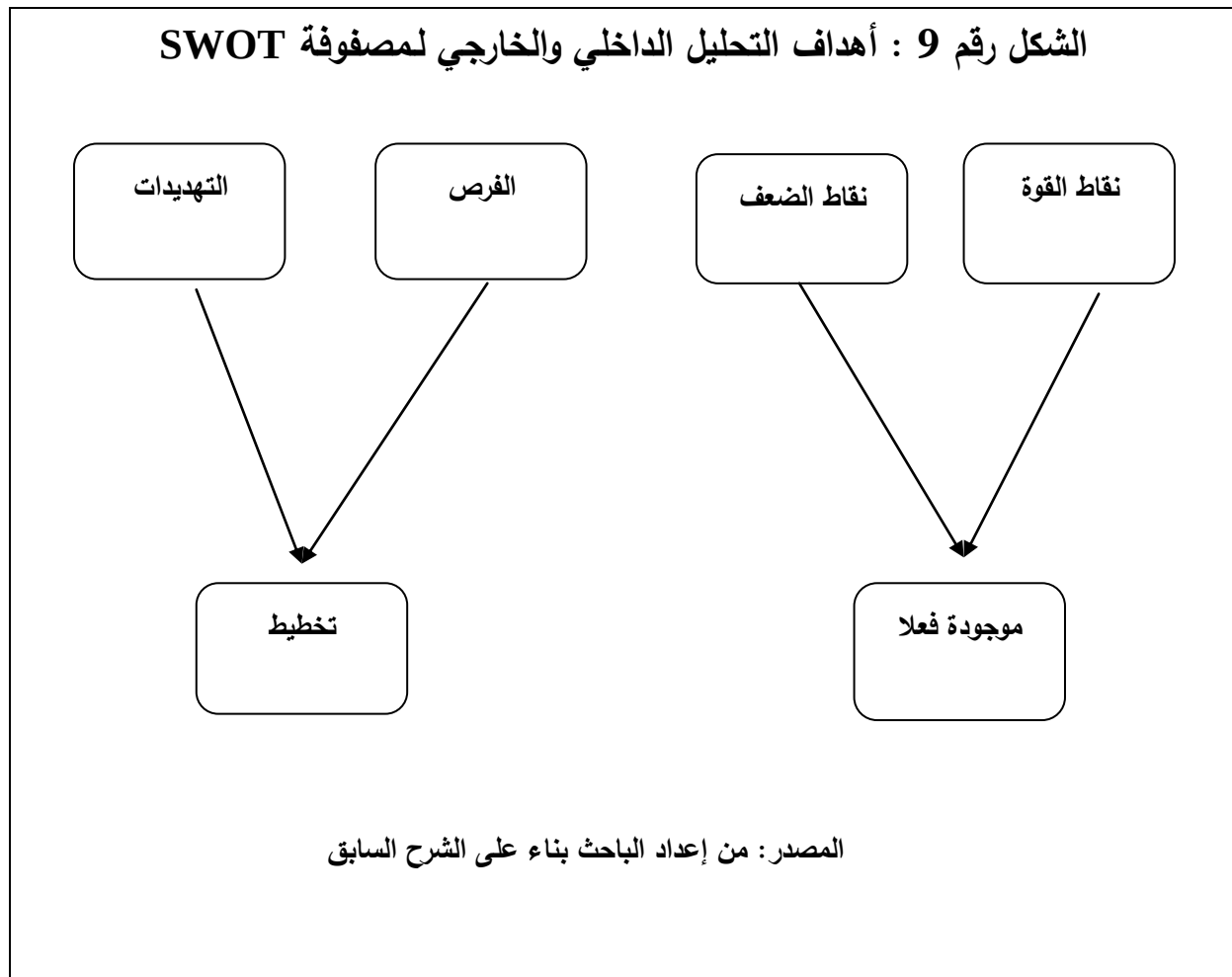
أو الضعف

نقاط القوة هي المزايا التي تركز عليها المؤسسة في بناء وتطوير الميزة التنافسية التي

تميزها على باقي منافسيها في السوق و تمنحها ميزة دائمة (العلامة، السمعة، الابتكار،

الترويج، الموردين،.....إلخ) والتي تسعى جاهدة للمحافظة عليها وتعزيزها في سبيل مواجهة

التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستقبل¹.



¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص2.

نقاط الضعف هي المجالات التي تعاني فيها المؤسسة خلافاً وتعيق تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، التي يجب العمل عليها لتصحيحها وتحسينها وإيجاد الحلول والسبل للتغلب على هذا الضعف الذي سيؤثر على نقاط القوة وقدرة المؤسسة على اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.

المحور الخارجي من التحليل يقدم نظرة شاملة للعناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي للفرص والتهديدات ضمن البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية.

الفرص هي العوامل أو المواقف الخارجية التي يمكن أن تنشأ على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة وتكون لديها القدرة والامكانيات للاستفادة منها، لذا لا بد على المؤسسة ضمن تحليل SWOT الاستفادة واستغلال الفرص المتاحة إلى أقصى حد ممكن.

التهديدات تمثل المشاكل الخارجية والعقبات أو المكابح التي يمكن أن تعيق تطوير أهداف المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي قد يهدد استقرارها واستمراريتها على مستوى السوق، لذا لا بد على المؤسسة ضمن تحليل SWOT التنبؤ بالتهديدات والاستعداد لمواجهتها وتفاديها أو التقليل من آثارها¹.

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص 1.

الشكل رقم 10: أهم عناصر تحليل نموذج مصفوفة SWOT

البيئة الداخلية	نقاط الضعف - إدارة ضعيفة - فشل في التخطيط - منتجات لا تتوافق ومعايير الجودة - تقادم المعدات - غياب وظيفة البحث والتطوير - تكنولوجيا متقادمة - غياب وظيفة التسويق - اضطراب في التمويل	نقاط القوة - سعر تنافسي - حصة سوقية جيدة - ميزة تنافسية - جودة عالية - منتج مبتكر - عمالة ماهرة - حالة مالية جيدة - سمعة جيدة
البيئة الخارجية	التحديات - دخول منافسين جدد - تغير اتجاهات السوق - نقص الموردين - منتجات بديلة - قيود، قرارات، قوانين حكومية جديدة - نقص المواد الأولية - تغير أسعار الموردين - زيادة معدلات الضرائب وأسعار الفائدة	الفرص - منتج جديد - تحالفات شركات - تطوير شبكات التوزيع - تكنولوجيا جديدة - ضعف الميزة التنافسية للمنافسين - اقتصاد منتعش - معدل نمو سوق كبير - فتح أسواق جديدة

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 2 .

بمجرد اكتمال مصفوفة SWOT، من الضروري وضع استراتيجية تتوافق وامكانات وحالة المؤسسة.

هناك أربع استراتيجيات رئيسية لتطبيقها بعد تحليل SWOT :

- استراتيجية هجومية (التوسع) : تتضمن استخدام عناصر القوة الداخلية للاستفادة من الفرص على مستوى البيئة الخارجية، مثل توظيف ميزة القيمة المضافة العالية لمنتجاتها لدخول أسواق جديدة.

- استراتيجية علاجية: تتضمن تركيز نشاط المؤسسة على تحسين وتطوير نقاط ضعفها الداخلية لاقتناص الفرص على مستوى البيئة الخارجية، مثل العمل على تحسين سمعة المؤسسة على مستوى الأسواق الخارجية لتضع لها أسواق جديدة.

- استراتيجية دفاعية: تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أقصى استفادة من نقاط القوة والأصول الخاصة بها لحماية نفسها من التهديدات المختلفة على مستوى البيئة الخارجية، مثل تقوية موقعها المتقدم في السوق لتقليل تأثير التغيرات في سعر العملة على الصادرات.

- استراتيجية انكماشية: تهدف المؤسسة من خلالها للتقليل من نقاط الضعف لديها لمواجهة التهديدات الخارجية، مثل العمل على تحسين صورة المؤسسة في الأسواق الخارجية للحفاظ على مستوى ثابت من الصادرات على الرغم من الضرر الناجم عن تقلبات العملة.

الشكل رقم 11: الفرص والتهديدات ومجالات التدخل ضمن مصفوفة أهم عناصر

SWOT

أهم مواطن الضعف

أهم مواطن القوة

معالجة نقاط الضعف
لاقتناص الفرص

كيفية استخدام مواطن
القوة لاقتناص الفرص

أهم الفرص

علاج مواطن الضعف
وتجنب أو التقليل من
المخاطر

استغلال نقاط القوة
للتخفيف من التهديدات

أهم التهديدات

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الشرح السابق

ثانيا: نموذج القوى الخمس لبورتر

نموذج القوى الخمس لبورتر أو تحليل القوى الخمس لبورتر طريقة تتيح للمؤسسة إجراء دراسة دقيقة عن السوق والعوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة، من خلال تحليل الفرص والتهديدات لأجل اتخاذ قرارات ووضع استراتيجيات تطرح حلولاً مناسبة للتعامل مع العوامل المختلفة التي يمكن للمؤسسة العمل عليها لتحسين ميزتها التنافسية، يتم تحديدها في مرحلة متقدمة من التخطيط الاستراتيجي، حيث يعتبر نموذج القوى الخمس لبورتر أن المنافس هو أي فاعل اقتصادي من المحتمل أن يقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق الربح والاستمرار في مجال الصناعة.

ساعدت العولمة وتكنولوجيا المعلومات على تطور النشاط الاقتصادي واتساع عدد المتدخلين في السوق وتأثيرهم في اتجاهات العرض والطلب على السلع والخدمات من جهة وعلى درجة تغير البيئة التنافسية للمؤسسات وقدرتها على التأثير في أرباحها من جهة أخرى.

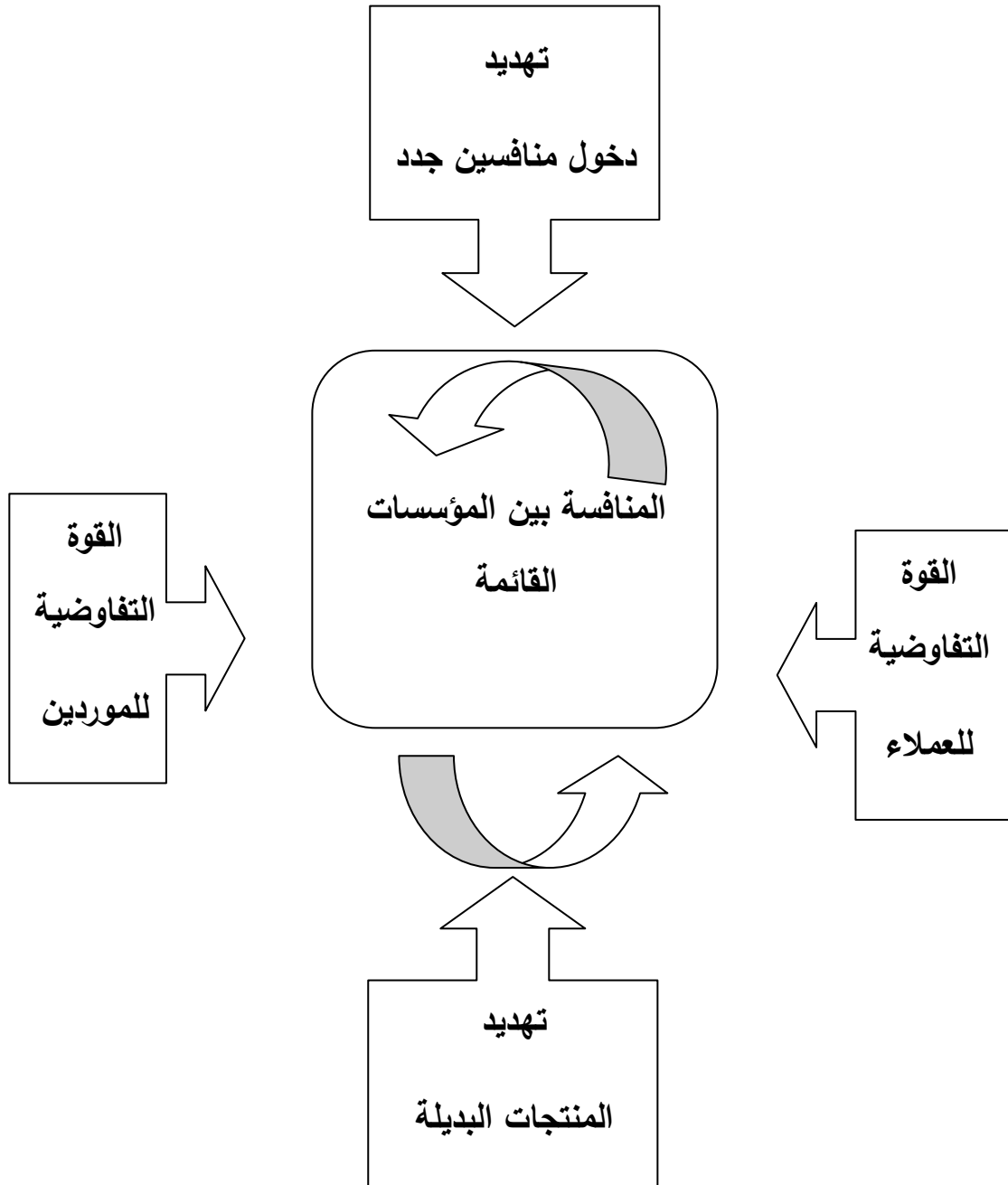
لمواجهة هذه التغيرات صمم بورتر نموذجاً للتحليل حول خمس قوى تؤثر من خلال تدخلاتها المباشرة وغير المباشرة، يمكنها التصرف بشكل مستقل عن بعضها البعض بقوتها الخاصة، على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية.

نموذج القوى الخمس لبورتر هو أداة استراتيجية للمؤسسة موجه من الخارج إلى الداخل، يستخدم لتحليل مدى جاذبية هيكل الصناعة، يتم إجراء تحليل القوى التنافسية بواسطة تحديد 5 قوى تنافسية أساسية هي¹:

- القدرة التفاوضية للعملاء.
- القدرة التفاوضية للموردين.
- تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة.
- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة.

¹ روبرت أبترس ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ط 1 ، ترجمة الخزامي عبد الحكم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص13.

الشكل رقم 12: عناصر القوى الخمس لبورتر



Source: M. PORTER, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p15.

تحليل القوى الخمس لبورتر هو إطار عمل يساعد على تحليل مستوى المنافسة داخل مجالات صناعة أو نشاط متشابهة أو متقاربة وهو أسلوب يسمح باتخاذ القرارات الخاصة بجدوى بدأ مشروع جديد أو بدخول مجال نشاط أو صناعة جديد، فهو يؤكد على أن البيئة التنافسية ليست خاصة بالمؤسسات المنافسة في مجال النشاط فقط، بل تتعداه لأطراف خارجية أخرى مكونة لهذه البيئة تكون في تأثيرها قوى تتداخل فيما في تحديد مدى جاذبية الصناعة بالنسبة للمؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح، فكلما كانت هذه القوى معتدلة منح ذلك فرص لتحقيق أرباح أكثر وكلما اشتدت قوى المنافسة تنخفض قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح¹.

أما إذا كانت المنافسة في مجال النشاط شديدة هذا سيحد من قدرة دخول منافسين جدد إلى السوق الذين هم في أصل دخلاء لا يعملون في مجال الصناعة، نتيجة السيطرة والحواجز المفروضة على الصناعة من طرف المؤسسات التي تنشط في السوق التي تصعب دخول هؤلاء المنافسين مثل السيطرة على خطوط التوزيع، السمعة، العلامة التجارية الثبات في الموصفات، الانتشار، علاقات قوية مع الموردين سياسات الترويج والإعلان..... وغيرها.

¹ Michel kalika et autres, management stratégique et organisation, Vuibert, Paris, France, 2000, p66.

جاذبية الصناعة عند بورتر ترتفع كلما كان تهديد المنافسين الجدد منخفض وخطر المنتجات البديلة منخفض والقدرة التفاوضية للموردين والعملاء ضعيف وشدة التنافس في مجال الصناعة ضعيف والعكس صحيح.

1- القدرة التفاوضية للعملاء

يهدف هذا العامل الأول إلى دراسة ومراعاة تأثير التفاوض مع العملاء على المؤسسة، في السوق يتمتع العملاء بقوة مساومة يمكن أن تؤثر على استراتيجية المؤسسة وأهدافها وقدرتها على التنافس، من خلال التأثير على السعر وتكاليف الإنتاج والتسويق والترويج.... وغيرها، يحدد العملاء ربحية السوق.

قلة من العملاء الذين يواجهون عروضاً من عدة منتجين لديهم فرص وإمكانيات تفاوض أكبر، ما يجعل المؤسسة تحت ضغوط الحفاض على العملاء، فكلما كان العميل فطنا فهو يسعى إلى تعظيم منفعة وتعويض منتجات المؤسسة بمنتجات أخرى أكثر جودة وأقل سعر خاصة في ظل انتشار التسويق الإلكتروني وما يفتح من فرص أمام العميل للاطلاع على مختلف المنتجات والمفاضلة بينها على أساس الأسعار والخصائص والخصومات والعروض الممنوحة من مختلف المؤسسات في السوق.

فضلا عن حساسية العميل لتغيرات الأسعار نظرا للمستوى المعيشي والدخل الفردي ما يجعل المؤسسة أمام صعوبة التوفيق بين الأسعار والتكلفة وهامش الربح ما قد يؤثر على جودة منتجاتها وسمعتها وقدرتها على تحقيق الأرباح.

إذا كانت القوة التفاوضية للعملاء عالية ، فهم يؤثرون على ربحية المؤسسة من خلال فرض شروطهم من حيث السعر ، الجودة، العروض،.....وغيرها.

وعليه يعد اختيار العملاء المناسبين أمراً ضرورياً لأنه يجب على المؤسسة تقادي تركيز العملاء الذي يمنحهم قوة أكثر في التأثير على المؤسسة.

2- القدرة التفاوضية للموردين

يمكن أن يتأثر نشاط المؤسسة بقوة أو ضعف الموردين في السوق والتي تعتمد على قدرتهم على فرض شروط في السوق وعليه فإن تحديدها مهم جداً، إن المورد الذي يتمتع بتفرد مصدر التوريد لديه قوة قوية في الهيمنة على عملائه وفرض شروطه من حيث السعر والجودة والكمية وبالتالي التأثير على التكلفة وسياسة الأسعار على العكس من ذلك، إذا كان هناك العديد من الموردين، فإن التأثير يكون أضعف¹.

يجب على المؤسسة تحليل عدد الطلبات المقدمة، وتكلفة تغيير الموردين، وجودة المواد الأولية البديلة يمكن أن تختلف تكلفة تغيير الموردين حسب عددهم أو قوة علامتهم التجارية أو تمايز منتجاتهم، وبالتالي يتمتع الموردون بقوة عالية عندما:

- عملاؤهم كثيرون ومشتتون؛

- هم أنفسهم مركزون وقليلون في العدد؛

¹ شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص ص 146-147.

- تكلفة النقل عالية؛

- هناك تهديد بالتكامل بين الموردين.

3- المنافسة بين المؤسسات القائمة

داخل الصناعة، يكافح المنافسون المختلفون لزيادة أو الحفاظ على مركزهم، بالإضافة

إلى حصتهم في السوق، لذلك هناك علاقات أكثر أو أقل قوة بين المتنافسين.

تعتمد هذه التقارير على عدة عوامل مثل:

- الطبيعة الاستراتيجية للقطاع؛

- جاذبية السوق؛

- وجود حواجز للدخول والخروج؛

- عدد المؤسسات القائمة في النشاط؛

- حجم وتنوع المنافسين؛

- حجم التكاليف الثابتة وإمكانية تحقيق وفورات الحجم¹؛

هذه القوة تهتم بمدى حدة التنافس بين المؤسسات القائمة والتي يمكن تحديدها من

خلال عدد المنافسين الحاليين الفعليين الذين ينشطون في السوق² وما يمكن لكال من هؤلاء

المنافسين القيام للتأثير في السوق أو التميز به، حيث حدة التنافس ترتفع كلما كان الكثير

¹ Porter M., **Choix stratégique et concurrence**, Économica, Paris, 1982, p 55.

² نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع مجد، لبنان 2007، ص ص 142، 143.

من المنافسين المتساويين في الحجم والقوة والقدرات وكذلك عندما يكون نمو الصناعة بطئ ويكون لدى المستهلكين قابلية للاختيار والتفضيل بين منتج وآخر والانتقال من منافس لآخر حسب العروض والامتيازات (السعر، الجودة....) التي يعرضها كل منافس ضمن مجال الصناعة في السوق.

من المؤشرات الدالة على قوة المنافسة، نسبة تركيز الصناعة فكلما انخفضت هذه النسبة من المحتمل أن تزداد حدة المنافسة وكلما كانت احدى مجالات الصناعة محتكر من قبل عدد قليل من المؤسسات، فكلما كانت المنافسة أقل والعكس صحيح.

عندما تكون شدة المنافسة عالية، بمعنى نسبة تركيز الصناعة منخفضة فإن هذا سيدفع المؤسسات المتنافسة إلى تعديل سياساتها السعرية والترويجية من خلال الاستثمار أكثر في الترويج والتخفيض من أسعار منتجاتها المعروضة حتى تجذب هذه المؤسسات أكبر قدر ممكن من الزبائن على حساب المؤسسات المنافسة لها في السوق، تطبيق مثل هذه السياسات قد يضر بمصلحة المؤسسة والأطراف المرتبطة بها (المساهمين، العمال، الشركاء...) على المدى المتوسط والبعيد نتيجة تراجع الأرباح وزيادة التكاليف.

وقد تكون المنافسة أكبر حدة عندما تكون الحواجز أمام خروج المؤسسات من السوق مرتفعة بمعنى التكاليف والالتزامات التي يجب على المؤسسة دفعها أو الالتزام بها وقد تشمل هذه الحواجز الأصول المعنوية، أو الالتزامات اتجاه المساهمين، الدولة، الموردين، الزبائن،..... وغيرها.

4- دخول المنافسين الجدد: وهم المنافسين الذين لديهم رغبة في دخول السوق وكسب حصة فيه ومحاولة تقديم قيمة مضافة، دوافع قراراتهم هذه تحركها حوافز السوق المتعلقة بالأرباح المحققة من طرف المؤسسات القائمة في مجال النشاط ومعدل نمو السوق المرتفع ، فكلما كان السوق جذاب حفز المنافسين الجدد على الدخول أكثر؛ هم منافسون لا يملكون أي خبرة متراكمة في مجال النشاط.

يقوم تهديد وخطورة المنافسين الجدد على العوائق والحواجز التي تضعها المؤسسات القائمة لتحديد من دخولهم إلى السوق، فكلما كانت هذه الحواجز مرتفعة انخفضت التهديدات التي قد تواجهها المؤسسات التي تنشط في السوق¹.

من بين أهم هذه الحواجز التي قد تعيق دخول المنافسين الجدد الحاجة إلى تحقيق وفورات الحجم التحكم في التكاليف، السمعة، العلامة التجارية، الخبرة المتراكمة في أداء المهام، القوانين والتشريعات صعوبة الوصول إلى المواد الأولية، متطلبات الرأس المال الكبيرة، الثبات في المواصفات، الانتشار حملات الترويج الضخمة،..... وغيرها².

5- المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات (سلع، خدمات) التي تقدمها المؤسسات الأخرى المنافسة (غير مباشرة)، والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن وتؤدي نفس الوظيفة أو

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 90.

² مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعة والمنافسين، ترجمة عمر سعيد ايوبي، مشروع كلمة للترجمة، ابو ظبي، 2010 ، ص 42 .

الغرض وتحقيق نفس المنفعة التي تقوم بها منتجات المؤسسة¹، تتوافق مع العروض التي يمكن أن تحل محل احتياجات المستهلك، على سبيل المثال كتاب إلكتروني مع كتاب ورقي تعتمد شدة هذه القوة على تكلفة التي يتحملها المستهلك للحصول على المنتج.

هذه المنتجات البديلة تطرح تهديدات كبيرة على المؤسسة فيما يخص التأثير على تراجع المبيعات والأرباح أو امكانية زوال مجال الصناعة.

تزداد أهمية المنتجات البديلة ضمن تحليل القوى الخمس لبورتر كقوة تنافسية مؤثرة في مجال الصناعة فكلما ارتفعت قدرتها على منافسة منتجات المؤسسة من حيث السعر أو الوظيفة أو الخصائص التي تضمنها هذه المنتجات البديلة للمستهلك.

يمكن للمؤسسة الحد من تهديدات المنتجات البديلة من خلال تطوير سياسات المزيج التسويقي بالتحكم في التكاليف وتخفيض الأسعار حتى تكون منتجاتها أكثر تنافسية والاهتمام بتفعيل سياسات البحث والتطوير وتحفيز الابداع والابتكار.

يوفر نموذج القوى الخمس لبورتر نظرة شاملة للتهديدات المختلفة التي يمكن أن تواجه المؤسسة في بيئة الصناعة، يجب إجراء هذا التحليل للتنبؤ بالتغيرات في بيئتك التنافسية وبالتالي توقع تحولاتها.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001 ، ص 12 .

ثالثاً: نموذج سلسلة القيمة لبورتر

سلسلة القيمة هي مفهوم طوره Mickael Porter في عام 1985 ويتألف من تخطيط المؤسسة كسلسلة من الأنشطة المترابطة التي تطور كل منها قيمة استراتيجية وهامة إلى حد ما للمؤسسة، يتم استخدامه لتحديد مجموعات أنشطة المؤسسة التي تخلق الميزة التنافسية وتحديد مكان إنشاء القيمة داخلها¹. وعليه يمكن للمدير أن يقرر وفقاً لذلك تخصيص الموارد اللازمة لتطوير المزايا التنافسية.

إن تمييز هذه الأنشطة يجعل من الممكن تحديد عوامل النجاح الرئيسية أو نقاط القوة التي ستعتمد عليها المؤسسة من أجل خلق القيمة وزيادة الأرباح.

بالنسبة لبورتر، يمكن تحليل المؤسسة كمجموعة من الأنشطة، التي تجمع بين وسائل الإنتاج والموارد البشرية والتكنولوجيا والمعلومات، هي في الوقت نفسه عامل تكلفة ومصدر للقيمة.

يتم الحصول على الميزة التنافسية من خلال الجمع الأمثل للأنشطة داخل المؤسسة وحولها مع السعي كل نشاط، إلى التوازن المناسب بين خفض التكاليف وزيادة خلق القيمة، أي التمايز عن المنتجات والخدمات المنافسة.

من وجهة نظر المؤسسة، القيمة تعبر عن السعر الذي يرغب العميل في دفعه مقابل المنتج و / أو الخدمة.

¹ Djellal Ameur Nezha, Chaines de valeur et stratégies de concurrence sur l'industrie automobile, Algérien business performance, revu n°: 13/2018,p 372.

تتناسب سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة مع تدفق الأنشطة التي يشارك فيها أصحاب المصلحة (الموردون، والمقاولون من الباطن، والمنافسون،....)، الذين لديهم سلاسل القيمة الخاصة بهم.

تؤثر الروابط الداخلية والخارجية بين الأنشطة على سلسلة القيمة بطرق مختلفة، يتيح تجميع الخدمات تحقيق وفورات الحجم ولكنه يولد تكاليف التنسيق والتسوية والتعقيد.

كتب بورتر أن "الميزة التنافسية" يمكن أن تنشأ من العديد من العوامل وتثبت أن كل ميزة يمكن أن ترتبط بأنشطة محددة والروابط التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض، ولكن أيضا مع أنشطة الموردين وعملاء المؤسسة المعنية، بالنسبة لبورتر هناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية؛ الهيمنة من حيث التكلفة والتمايز.

سيكون التحليل الاستراتيجي انطلاقا من تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة وتقدير تكلفتها وقيمتها المحددة لكل منها؛ ثم البحث عن المزيج الأمثل من الأنشطة لتقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

يقع الزبون في قلب سلسلة القيمة، فالمنتج الذي يشتريه ليس له قيمة في حد ذاته ولكنه جزء من مجموعة من الأنشطة التي تقاس قيمتها إما من الناحية النقدية أو بالوقت الذي يقضيه، في كثافة العلاقات، في المكانة.... وغيرها.

لا يعتمد الميزة التنافسية الذي تستطيع المؤسسة خلقها في منتج ما على جودته فحسب، بل يعتمد قبل كل شيء على الطريقة التي ترتبط بها سلسلة القيمة الخاصة بها

بالعمل، أي الغرض الذي يؤديه منتج المؤسسة يستخدمه أو يستهلكه. "يتم تحديد القيمة التي تنشأها المؤسسة لعميلها من خلال النطاق الكامل للروابط التي توحد سلسلة القيمة الخاصة بها إلى تلك الخاصة بالعميل".

تسمح لنا دراسة المؤسسة حسب قطاع الأعمال بتحليل عملية خلق القيمة خطوة بخطوة، هذا يسلط الضوء على الأنشطة أو الخدمات أو القطاعات التي تسمح لها بالتميز في السوق.

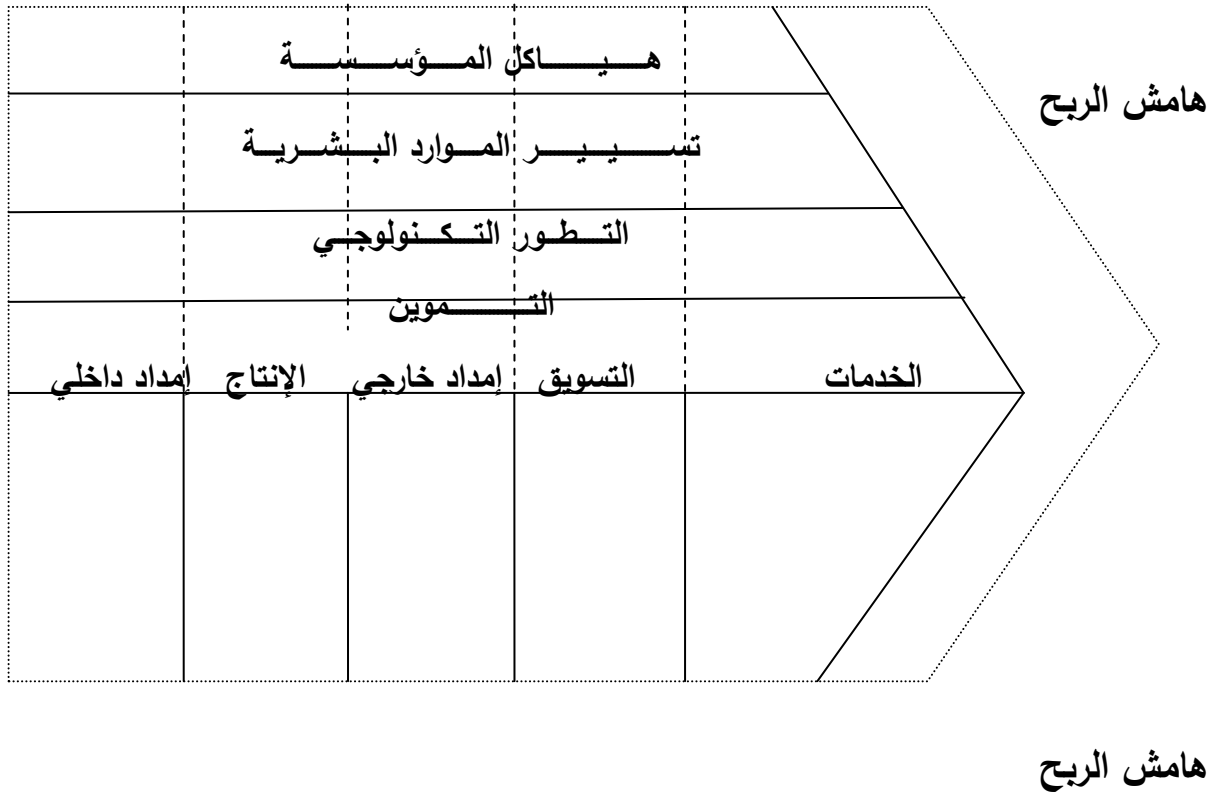
يتكون النموذج من مجموعتين من الأنشطة وهي¹:

- الأنشطة الأولية التنفيذية، أو ما يسمى بالوظائف التشغيلية التي تخلق قيمة مباشرة وتتكون من 5 أنشطة داخلية بشكل رئيسي في عمليات الإنتاج والبيع وهي الممثلة أسفل النموذج.

- الأنشطة الإدارية الداعمة، أو ما يسمى بوظائف الدعم التي يتمثل دورها في دعم الأنشطة التشغيلية لمساعدتها على إنجاز مهامها، وتتكون من 4 أنشطة من شأنها تحسين وتنظيم الأنشطة الخمس المكونة لمجموع الأنشطة الرئيسية وتلعب دورا هاما في أدائها بجودة وفعالية وهي متمثلة في الجزء الأعلى من النموذج.

¹Nicolas Kervyn, MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL, p40.

الشكل رقم 13: نموذج سلسلة القيمة لبورتر



Source : Abdellah boughaba, analyse et évaluation de projets, 2éd, Berti édition, Algerie, 2005, p141.

يوضح الرسم أعلاه كيف يمكن تمثيل سلسلة القيمة من أجل تحديد الخدمات التي توفر

قيمة مميزة وقابلة للتنفيذ.

يوفر تحليل سلسلة القيمة لبورتر نظرة حول كيفية تكوين القيمة وأين توجد أكبر النفقات بشكل عام تتيح سلسلة قيمة لبورتر التمييز بين أنشطة المؤسسة التي تخلق القيمة من تلك التي لا تشارك في خلقها أو تؤثر سلبا على تحقيقها.

1- الأنشطة الأساسية (الأولوية التنفيذية)

-**الامداد الداخلي:** يتكون النشاط اللوجستي من تسليم الإمدادات إلى وحدات الإنتاج للجزء الأولي وتسليم المنتجات النهائية للعملاء للجزء السفلي من سلسلة القيمة، تشمل الخدمات اللوجستية المناولة والإدارة الجرد والنقل والتسليم وما إلى ذلك، يساهم في إضافة القيمة، لا سيما عن طريق تقليل أوقات الاستجابة كما يمكن أن يؤدي تحسين التكاليف أو القدرة على التسليم بسرعة إلى تحقيق قيمة، مثلا تتميز مؤسسة أمازون عن منافسيها بجودة خدماتها اللوجستية.

- **الإنتاج:** يتكون نشاط الإنتاج من إنتاج السلع والخدمات التي تسوقها المؤسسة في الوقت المحدد وبالنوعية المطلوبة، يمكن أن تمثل مرونة الإنتاج أو تخصيص المنتجات خلق قيمة تميزها عن منافسيها. مثلا قامت بعض الشركات المصنعة للسيارات، مثل العلامة التجارية Citroën، بتكييف عملية الإنتاج الخاصة بها لتتمكن من تخصيص طرازات السيارات وفقا لرغبات الزبون.

- **التسويق:** يتكون نشاط التسويق من تطوير عروض تجارية مصممة وفقا لاحتياجات العملاء المستهدفين في السوق يمكن أن يكون الإبداع والابتكار ضمن عناصر

المزيج التسويقي مصدرا لخلق القيمة. أو من خلال بناء الصورة أو السمعة الجيدة للمؤسسة، رجل التسويق يجب أن يكون قادرا على إقناع العملاء بفوائد عروض المؤسسة.

البيع: يدور نشاط المبيعات حول إنشاء علاقات عمل دائمة وفعالة مع العملاء داخل السوق، يمكن إنشاء القيمة من خلال إعداد إدارة علاقات العملاء أو خدمة العملاء الشخصية.

- **خدمات ما بعد البيع:** يتكون نشاط خدمة ما بعد البيع من تقديم خدمات إضافية متميزة لزيادة رضا وثقة العملاء في منتجات المؤسسة، يمكن أن يضيف توفر الفنيين المؤهلين الذين يسهرون على تلبية طلبات العملاء على مدار الأسبوع وساعات اليوم، أو الدعم عبر الإنترنت قيمة مضافة يمكن أن تميز منتجات وخدمات المؤسسة¹.

2- الأنشطة الداعمة (الإدارية): تدعم أنشطة الدعم الأنشطة الأساسية من خلال ضمان شراء وسائل الإنتاج وتوريد التكنولوجيا والموارد البشرية وضمانها وظائف مختلفة للشركة بأكملها (الإدارة العامة، المحاسبة، المالية والتخطيط والعلاقات القانونية،.....) وتشمل على وجه الخصوص:

- **الشراء :** يتمثل نشاط الشراء في اختيار المواد والمنتجات اللازمة لنشاط المؤسسة خلق القيمة يعتمد بشكل أساسي على اختيار المواد أو المكونات الفرعية التي سيقدرها

¹ البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2006 ، ص 99 .

العمل النهائي، يمكن أن يمثل الحصول على حصرية على منتج ما خلقا مهما للقيمة، على سبيل المثال التوقيع على حصرية بث حدث رياضي (كأس العالم) لقناة تلفزيونية.

- التطور التكنولوجي: جميع المؤسسات تستخدم التكنولوجيا، حتى لو كانت معرفة

فنية غير ملموسة (مفاوضات، اتصالات،...)، أو ملموسة وهي ترتبط ارتباطا مباشرا بمختلف العمليات التشغيلية والإدارية.

- إدارة الموارد البشرية: هذا نشاط مهم بشكل خاص وهو يؤثر على جميع الوظائف

الأساسية من القيادة وأداء المهام بكفاءة ومردودية عالية.

يجمع نشاط إدارة الموارد البشرية جميع المهام المتعلقة بمراقبة الموظفين (التوظيف،

الأجور، التحفيز، التدريب، والتطوير،.....).

يمكن أن يمثل قيمة من خلال سياسة توظيف العناصر الجيدة أو الاحتفاظ بها أو

تنمية الابداع والابتكار في أداء العاملين داخل المؤسسة.

- الإدارة والتمويل: يشمل نشاط الإدارة والتمويل أنشطة الرقابة الإدارية والمالية

والتنظيمية، يمكن إنشاء القيمة من خلال القدرة على معالجة المشاكل المالية داخل المؤسسة

والمحافظة على توازنها المالي ما يدعم مركزها المالي وقدرتها التفاوضية أمام المؤسسات

المالية وأصحاب المصالح، في سبيل تعبئة موارد مالية تسمح بتمويل وتطوير استثمارات

المؤسسة.

- البحث والتطوير: يتولى نشاط البحث والتطوير مسؤولية الابتكار، دمج المعارف التقنيات الجديدة في مختلف عمليات النشاط التحويلية والتجارية والادارية، يمكن أن تسمح قدرتها الإبداعية للمؤسسة بتميز نفسها عن منافسيها بفضل الاستجابة لتغيرات السوق وأذواق المستهلكين أو التحكم في التكاليف.

- البنية الأساسية للمؤسسة: تتمثل في مبنى المؤسسة وهيكلها وكل التركيبات والشبكات التي تحتاجها المؤسسة للقيام بأعمالها (مياه، كهرباء، مباني، ورش، وحدات، أنترنت، طاقة،...) وهي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال توفيرها لمختلف الضروريات الأساسية لأداء مهام وعمليات مختلف الإدارات التنفيذية والإدارية والتشغيلية على أحسن وجه.

خلاصة

التحليل البيئي الاستراتيجي هو عملية تحليلية وتشاركية تهدف إلى التعرف على أهم المتغيرات البيئية المرتبطة بنشاط المؤسسة والمؤثرة على تنافسيتها ومستقبل بقائها في السوق وتشخيصها قصد التعامل معها و/أو توظيفها في تطوير السياسات والخطط والبرامج التي تصممها إدارة التسويق.

الهدف من تحليل البيئة التسويقية هو تحديد في بداية العملية، التهديدات والفرص التي يمكن أن تواجهها أو تقتنصها المؤسسة ضمن البيئة التسويقية التي من المحتمل أن تولدها القرارات الاستراتيجية وتقييم الحلول البديلة التي من شأنها أن تجعل من الممكن تحقيق الأهداف المرجوة مع تقليل التأثيرات البيئية السلبية.

عملية اختيار أدوات التحليل البيئي هي مرتبطة بطبيعة وخصائص نشاط المؤسسة ومرحلة النمو التي تمر بها المؤسسة ضمن دورة حياتها (النشأة، النمو، النضج، الزوال)، بالإضافة إلى كفاءة العاملين المخول لهم الاشراف على عملية التحليل البيئي.

الوحدة الخامسة

تمهيد

نماذج تحليل محفظة الأعمال أو الأنشطة هي أدوات تحليلية تمثل إطار عمل لتقييم وحدات أعمال المختلفة (المنتجات) التي تمثل محور نشاط المؤسسات الكبيرة، ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف تحديد الخيارات الاستراتيجية والسيناريوهات المطلوبة ممكنة التطبيق التي ستعتمدها المؤسسة لتعظيم أرباحها وتوجيه استثماراتها الحالية والمستقبلية من خلال تخصيص وتوجيه وإدارة موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية نحو النشاطات ووحدات الأعمال التي يمكن أن تساهم في تحقيق رسالة وقيم ولأهداف المؤسسة.

وتستلزم عملية اتخاذ القرار نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل وتقليص الخيارات أمام المدراء لتحديد البديل المناسب.

يطلق على أدوات تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال وتساعد هذه النماذج في تقييم مستوى أداء محفظة أنشطتها لتحديد وضعية كل نشاط على مستوى السوق (الرابحة، المتعثرة) وضمن أي مرحلة من مراحل النمو (الانطلاق، النمو، النضج، الزوال)، لتحديد القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع وضعية كل نشاط

داخل المحفظة في السوق وهذا من خلال توظيف مجموعة من نماذج التحليل التي من أبرزها:

- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG .

- نموذج ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك.

- نموذج ADL .

أولاً: نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BSG

من بين أهم نماذج تحليل محفظة الأعمال نجد نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية

الذي تم تطوير من قبل شركة الاستشارات الاستراتيجية Boston Consulting Group

من خلال Bruce Henderson في بداية السبعينيات، الذي يعمل على تحليل محفظة

الأعمال بغرض تقييم قطاعات الأعمال الرئيسية أو المنتجات من خلال الجمع بين درجة

نمو السوق و الحصة السوقية النسبية لتحديد وضعية نشاطاتها في السوق وتحديد القرارات

الاستراتيجية التي تتوافق وتطور أنشطتها في الوضع الحالي والمستقبلي بما يحقق زيادة

الاستثمار في النشاطات الأكثر ربحية قدر الإمكان و الانسحاب أو تقليل الاستثمار في

القطاعات الأقل ربحية¹.

¹Benoît DEMIL et autres, Stratégie et Business Models, Pearson France 2013,p144.

تمر مرحلة تحليل محفظة الأعمال بخطوتين:

- الخطوة الأولى من تحليل محفظة الأعمال تقوم فيها المؤسسة بتحديد النشاطات الرئيسية للمؤسسة، أي المجالات الاستراتيجية للنشاط التي يجب عليها تنميتها وتطويرها أو بمعني آخر زيادة الاستثمار .

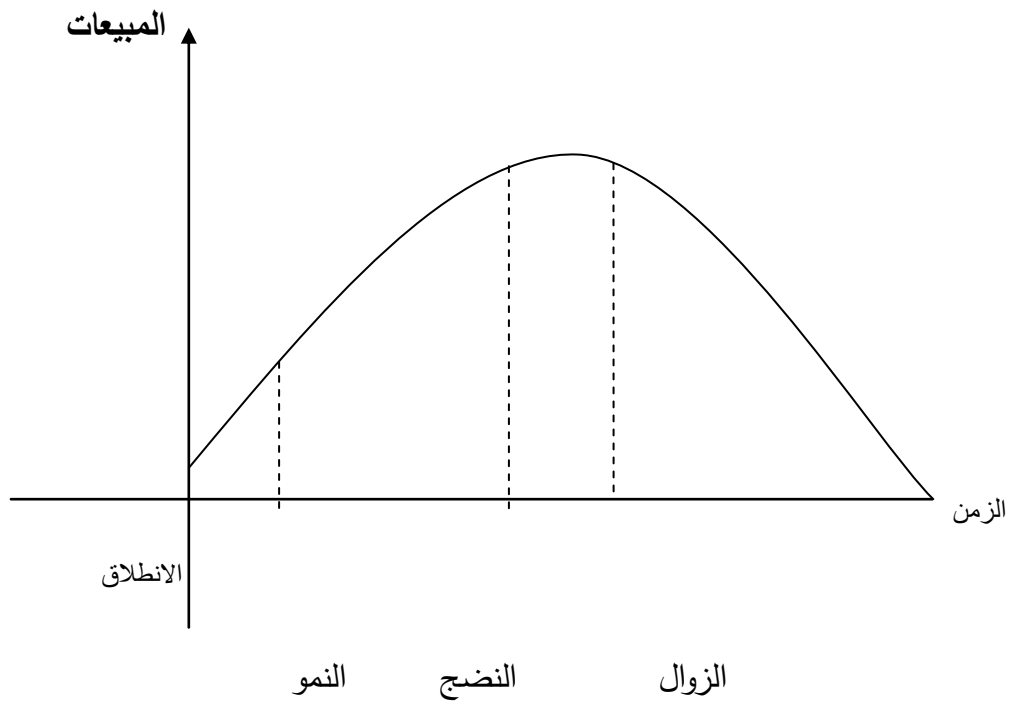
- الخطوة الثانية في تحليل محفظة الأعمال تقوم على قياس مدى جاذبية السوق لمجالات النشاط المختلفة التي يعتبر النشاط فيها ذو بعد استراتيجي للمؤسسة ثم تحديد القرارات والبدائل الاستراتيجية لكل نشاط داخل محفظة النشاط.

عندما تعمل المؤسسة في سوق تنافسي، يجب أن تتكيف باستمرار مع منافسيها وتغيرات السوق يتطلب هذا التكيف مراقبة مستمرة من أجل متابعة تطور السوق وتكيف موقعه وفقاً لذلك.

يتوافق معدل نمو السوق وحصة السوق النسبية مع تموقع المنتج ضمن دورة الحياة (الانطلاق، النمو، النضج، الزوال)، تتيح مصفوفة BCG تحديد القرارات الاستراتيجية التي يجب على المؤسسة اعتمادها لكل نشاط ففي مرحلة الانطلاق والنمو تحتاج المؤسسة إلى استثمارات وموارد ضخمة لتغطية احتياجات دعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف السياسات المالية والتسويقية والانتاجية والتمويلية وغيرها أما في مرحلة النضج أو

الزوال تحتاج المؤسسة إلى تحديد خيارات المواصله في نفس النشاط أو الانسحاب من مجال النشاط والاهتمام بتحسين وتطوير نشاطات أخرى أكثر ربحية وتنافسية¹.

الشكل رقم 14: نموذج دورة حياة المنتج



Source : Claude Demeure, **MARKETING**, opcit, p108.

¹ Benoît DEMIL et autres, opcit, p145.

ويستخدم نموذج مصفوفة BCG معياريين مهمين في تحليل المزيج السلعي للمؤسسة

وهما:

- معدل نمو السوق ويعبر على مدى جاذبية السوق؛

- الحصة السوقية النسبية وتعبر عن المركز التنافسي للنشاط في السوق.

المحور الأفقي من المصفوفة يعبر عن حصة السوق النسبية، أما المحور

العمودي فهو يعبر عن معدل نمو السوق، ويقسم تعامل المحورين المصفوفة إلى أربعة

مربعات تعكس وضع النشاط أو المنتج داخل السوق وهي : النجوم (النشاطات الساطعة)،

علامة الاستفهام (النشاطات المبهمة)، البقرة الحلوب (النشاطات المدرة للنقدية)، الكلب

(النشاطات المتعثرة).

المحور العمودي لمصفوفة BCG يمثل معدل نمو السوق يحدد فيما إذا كانت

الظروف البيئة الخارجية للنشاط تملك الفرص للنمو، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة

الأعمال، معدل النمو العالي في النشاط يمثل قوة، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل

تهديد.

لإجراء تحليل جيد، يجب مراعاة معايير محددة أخرى مثل حجم النشاط (الفعلي أو

المتوقع)، دورة حياة المنتج، ومستوى الربحية، مساهمة المنتجات في العلامة التجارية

ومستوى منافسة.... وغيرها¹.

¹ Graeme drummond and John Ensor, Strategic Marketing Planning and Control, The Chartered Institute of Marketing, 2001,p99.

– مربع النجوم

حصة سوقية نسبية كبيرة، ونمو قوي، يتطلب تمويل الأنشطة سريعة النمو بشكل عام استثمارات كبيرة جدا للمؤسسات غالبا ما ينتهي نمو أنشطتها بالتباطؤ ثم تتحول هذه الأنشطة نحو مربع الأبقار الحلوب.

على المؤسسة إتباع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح لها بتحقيق المزيد من السيطرة على السوق.

– مربع الأبقار الحلوب

تعتبر على الأنشطة المدرة للنقدية ذات النمو المنخفض، والحصة سوقية الكبيرة. يتطلب الحفاظ على حصة السوق في هذه الأعمال الناجحة والمستقرة استثمارات أقل وبالتالي فإنهم يحققون جزءا كبيرا من النقد الذي تستخدمه المؤسسة لتمويل منتجات أخرى. الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في مثل هذه الحالة هي تعظيم فرص تعظيم خلق تدفقات نقدية كبيرة مما يساعد المؤسسة في تعبئة موارد مالية لدخول مجالات نشاط أكثر ربحية، أو دعم النشاطات أو المنتجات التي تقع في مربع الاستفهام أو النجوم.

- مربع علامة الاستفهام

هذه هي الأنشطة ذات حصة السوق المنخفضة مع معدل نمو سوق عالية تحتاج هذه الأنشطة إلى الكثير من السيولة، فقط للحفاظ على حصتها في السوق لأنها في مرحلة الانطلاق.

لا تتمتع المؤسسة بمركز تنافسي قوي، فقد تحاول الاستفادة من نمو السوق لتحسين وجودها التجاري ولكنها تحتاج إلى الوسائل المالية للقيام بذلك غير أنها تواجه صعوبة في توفيرها.

ومع ذلك، تظل العضلات أنشطة مبهمة محفوفة بالمخاطر لا تعرف المؤسسة ما إذا كانت ستتمكن من الحصول على حصة سوقية كافية لتكون قادرة على تعويض التكاليف الكبيرة التي تتطلبها عملية الاستثمار فيها.

يجب أن تتجح إدارة المؤسسة في تمييز واختيار الأنشطة الواعدة والأكثر ربحية. لهذا يمكن استخدام أدوات معينة والجمع بينها مثل أبحاث السوق أو تحليل PESTEL أو SWOT.

- مربع الكلب (الوضع المتعثرة)

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض في السوق وتتميز تلك الأنشطة التي تقع على هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات والأرباح نتيجة تشبع السوق الذي يفسره الإقبال الضعيف من

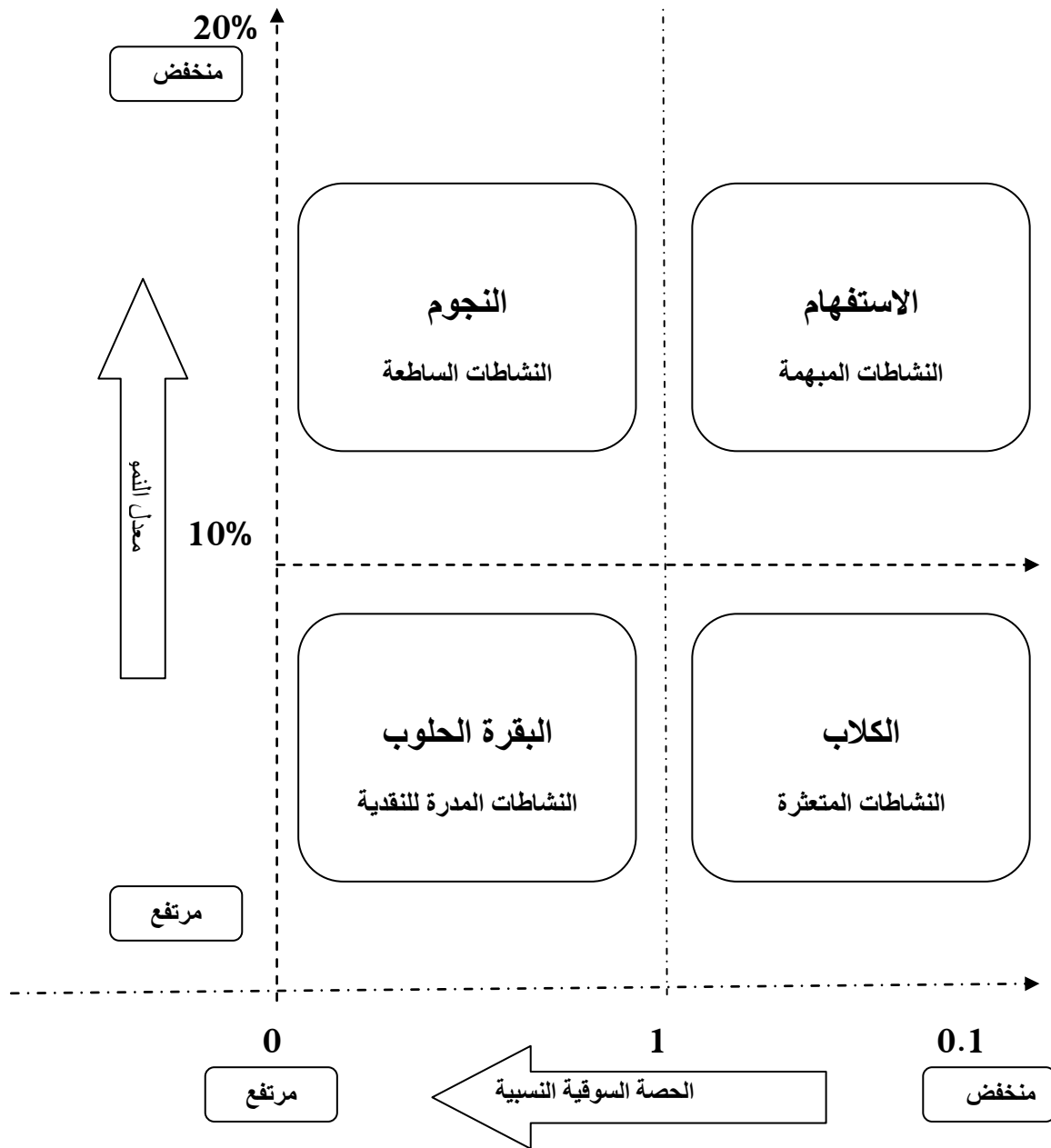
المستهلكين على منتجات المؤسسة كونها في مرحلة النضج أو بدأت في الزوال، المؤسسة في وضع ضعيف لأنها غير قادرة على تحسين ربحيتها.

في سوق منخفضة النمو، تميل المنافسة إلى التفاقم، مما يقلل بشكل كبير من العائد على الاستثمار ما قد يسبب خسائر مادية كبيرة للمؤسسة ويؤثر على سمعتها في السوق. في هذه الحالة، ينصح بالتجريد أو تقليل التكاليف للحفاظ على الربحية واتباع المؤسسة التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى استراتيجيات الانكماش المختلفة.

تقوم فكرة مصفوفة **BCG** على تزويد عملائها بتصوير يسمح لهم بالحصول على محفظة أعمال متوازنة؛ يتكون هذا من وجود عروض كافية في مجالات الأعمال الاستراتيجية "البقرة الحلوب" لتمويل "النجوم" أو "النجوم" و "الاستفهام" وذلك لتحقيق التوازن بين توليد واستهلاك التدفقات النقدية داخل المؤسسة¹.

¹ Graeme Drummond and John Ensor, opcit, p100.

الشكل رقم 15: نموذج مصفوفة BCG



يقوم نموذج مصفوفة BCG على ثلاثة افتراضات¹:

1- لكل نشاط معدل نمو يعتمد على دورة حياته

كلما كان النشاط في مراحله الأولى من النمو، تطلب حجم كبير من الاستثمارات لتغطية مختلف احتياجات النمو (مالية، مواد ولوازم، تكنولوجيا، أصول مادية، موارد بشرية....)، على العكس من ذلك كلما كان النشاط في مراحله الأخيرة من دورة حياة المنتج قلت الاستثمارات لأن كل تدفق نقدي خارج لن يكون له أثر على زيادة المبيعات والأرباح.

2- أثر الخبرة والتجربة (وفورات الحجم)

كلما زادت الحصة السوقية للمؤسسة على حساب حصة السوقية للمؤسسة المنافسة الرائدة، زادت ربحية مجال الأعمال الاستراتيجية، حيث تستفيد من تأثير التجربة. الفكرة هي أنه كلما زادت حصة منطقة النشاط الاستراتيجي في السوق، كلما سمحت لها بالبيع، وبالتالي الإنتاج بكميات أكبر، مما سيسمح لها بتخفيض تكلفة الإنتاج وتحقيق وفورات الحجم، وعليه ترتبط الربحية ارتباطاً مباشراً بحجم الإنتاج.

3- بعض الأنشطة الاستراتيجية يجب أن تمول أنشطة استراتيجية أخرى

إذا وصل مجال نشاط استراتيجي إلى مرحلة النضج ولديه حصة سوقية عالية فستكون أرباحه عالية (يتطلب القليل من الاستثمار وتحصل على هامش كبير).

¹ Jean-Pierre D  trie, **Strategor**, Paris, Dunod, 2002.

ستكون المؤسسة قادرة على استخدام التدفقات النقدية المولدة عن مجال الأعمال الاستراتيجي هذا لتمويل وتطوير مجالات نشاط استراتيجي أخرى.

تتيح مصفوفة **BCG**، كما هو موضح في الشكل أعلاه، إمكانية تصنيف النشاطات الاستراتيجية وفقاً لقدرتها على توليد معدل دوران للتدفقات، مع مراعاة نمو السوق، بالإضافة إلى حصتها النسبية في السوق.

الهدف الأساسي لهذه المصفوفة هو التخصيص الأمثل لموارد المؤسسة للقطاعات والعروض والأنشطة الاستراتيجية من أجل تحقيق مركز تنافسي يسمح بتحقيق الأرباح.

يتميز نموذج مصفوفة **BCG** ببساطته ووضوحه ما يجعله أداة تحليل بسيطة ومفهومة تسمح بإظهار محفظة المنتجات / الأعمال بالكامل للمؤسسة بوضوح.

غير أن لهذا النموذج حدود، إذ يتمثل القيد الرئيسي لهذا النموذج في أنه مناسب فقط لمجالات النشاط الاستراتيجي التي تستفيد من تأثير الخبرة العالية مثل مؤسسات الصلب وتكنولوجيا المعلومات والمؤسسات المالية،.... وغيرها.

تتمثل إحدى القيود الرئيسية لمصفوفة **BCG** في أنه سيكون من الصعب دمج جميع محافظ النشاط الاستراتيجي، حيث يمكن أن تختلف الأسواق والنمو المحتمل لكل منها بشكل كبير.

لا تؤخذ أوجه التآزر الموجودة بين نطاقات المنتجات المختلفة في الاعتبار، يمكن أن تكون "النشاطات المتعثرة" ضروريًا لـ "النشاطات المبهمة" أو "البقرة الحلوب الدرة للنقدية"

وبالتالي يمكن أن يؤدي التخلي عنها إلى التشكيك في استراتيجية تطوير المنتجات الأخرى بالكامل¹.

بالنسبة لمجالات النشاط الاستراتيجي حيث يكون تأثير التجربة ضعيف، لا ينبغي ربط الربحية بحصة السوق، هذا هو الحال، على سبيل المثال في صناعة السلع الكمالية، حيث لا تكون الشركات الأكثر ربحية بالضرورة هي تلك التي تمتلك الحصة السوقية الأكبر.

عندما تكون الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة هي استراتيجية تمايز وليست استراتيجية حجم مبنية على تأثير الخبرة ، فإن استخدام مصفوفة BCG يمكن أن يؤدي إلى قرارات تخصيص موارد خاطئة.

علاوة على ذلك، فإن الافتراض القائل بأن بعض الأنشطة يجب أن تمول أنشطة أخرى لا يأخذ في الاعتبار إمكانية وجود موارد مالية خارجية (قروض، دخول مستثمرين جدد، إصدار أسهم، واكتتاب عام) ولذلك، فإن النموذج يقوم على مبدأ التمويل الذاتي الذي لم يعد يتماشى مع اتجاهات التمويل الحديث².

¹ <https://www.nutcache.com/fr/blog/matrice-bcg/>. Vu le 22/3/2021 à 16:00

² <https://www.experligence.com/analyse-cycle-de-vie-offre-matrice-bcg-boston-consulting-group/>. Vu le 22/3/2021 à 17 :00

ثانيا: نموذج مصفوفة Mc Kinsey

تعد مصفوفة Mc Kinsey إحدى نماذج تحليل محفظة الأعمال الأكثر انتشارا لتحديد مكان المؤسسة في قطاع الأعمال وبالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، جاءت لمناقشة نقاط الضعف في مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG .

تم تطوير المصفوفة بواسطة شركة McKinsey General Electric خصيصا لفائدة شركة جنرال إلكتريك في السبعينيات، وبعد عشر سنوات، أصبح النموذج شائعا بين المؤسسات في تحديد موقع الأعمال والأصول في السوق.

هي طريقة مستخدمة في التسويق وإدارة العلامات التجارية لمساعدة المديرين على اتخاذ قرارات بشأن تطوير المنتجات، تهدف مصفوفة Mc Kinsey، مثل مصفوفة BCG ، إلى تقييم موقع مجالات أعمالها الاستراتيجية في أسواقها وتوفير تحليلا أكثر دقة من الأخير بخصوص تحديد مجالات النشاط التي تستحق الاستثمار أو التنازل عنها (بيعها). في حالة مؤسسة صغيرة، سيتم استخدام المصفوفة لتقرير ما إذا كان من السليم اتخاذ قرار تنويع المنتجات أو الابتكار في السوق الحالي أو الاستثمار في الترويج للأنشطة الاستراتيجية الحالية.

في حالة المؤسسات الكبيرة التي يحتوى نشاطها منتجات متنوعة، تتيح هذه الأداة الاستراتيجية دراسة أداء الوحدات الاستراتيجية (الأنشطة) من أجل تحديد الوحدات التي تستحق إعادة وضعها في السوق أو إعادة إطلاقها أو التخلي عنها.

تسمح المصفوفة للمؤسسة بإجابة على الأسئلة التالية:

- في أي اتجاه تتطور الأنشطة التي من شأنها أن تسبب خسائر كبيرة؛
- ما هي المنتجات التي لا تلبي متطلبات الزبون المحتمل؛
- ماهي الأنشطة (المنتج) الذي يمثل أولوية في الترويج ؛
- كيفية تخصيص الموارد بشكل رشيد وفعال.

تتمثل مساهمة مصفوفة **Mc Kinsey**، كما هو الحال مع المصفوفات الاستراتيجية الرئيسية الأخرى في إدارة محفظة الأنشطة وتصويب القرارات التي يجب اتخاذها هي تخصيص الموارد والاستراتيجيات التي سيتم تنفيذها في وحدات الأعمال.

بالمقارنة مع مصفوفات **BCG** و **ADL** فهي تستند إلى نموذج متعدد المعايير هذا ما يمنحها مجال تطبيق أوسع بكثير، يمكن استخدامه للعمل على استراتيجية المؤسسة في السوق.

مصفوفة **Mckinsey** هي نموذج أكثر اكتمالا لمصفوفة **BCG** ، يسمح بتحليل كل مجال نشاط استراتيجي على أساس بعدين وهما جاذبية السوق وتحديد موقع التنافسي للمؤسسة¹.

¹ JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9ème édition, Vuibert, 2013.

1- **جاذبية الصناعة (السوق):** تعكس تحليل ما إذا كان من المربح للمؤسسة دخول

مجال الصناعة (المنتج) السوق والتنافس مع المؤسسات التي تنشط بالفعل في السوق أو حتى القادمين الجدد من المؤسسات التي تحفزها السوق.

من بين العوامل الرئيسية الخارجية التي تؤثر على تحديد مدى جاذبية السوق، هناك

ثلاث مجموعات:

- **السوق:** مستوى التنمية، معدل نمو الصناعة على مدى السنوات الثلاث الماضية

وعدد المتدخلين في هذه الصناعة، سياسات الترويج المطبقة ومدى كثافتها.

- **المستهلك:** نطاق الجمهور المستهدف وثقافة المستهلك ومستوى الولاء لعروض

المنافسين.

- **اتجاهات السوق:** من الضروري تحديد اتجاهات المستهلك والمخاطر المرتبطة

بالتغيرات في البيئة الكلية (نحن نتحدث عن العوامل الديموغرافية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية والبيئية وغيرها).

يعتبر السوق الجذاب عندما تكون:

- كميات كبيرة من المبيعات المحتملة؛

- حواجز دخول منخفضة؛

- فرص لتحقيق أرباح تجارية طويلة الأجل؛

- درجة مخاطر منخفضة.

2- قوة الأعمال أو المركز التنافسي: يعتمد على تحليل مجموعة من العوامل مثل

حصة المؤسسة في السوق، تطور ربحية المؤسسة، وجودة المنتجات المتشابهة، وولاء العملاء، هيكل التكلفة، القدرة التنافسية للمنتج، العلامة التجارية، كفاءة الموارد البشرية السمعة، الخبرة، قوة المنافسة وشدتها وتشكيل الحواجز والاحتكارات، الموارد في مختلف المجالات (اللوجستيات، التمويل، التسويق، والمبيعات،...).

تقترح الطريقة وضع وحدات النشاط على شبكة من تسعة مربعات موزعة على محورين أفقي وعمودي الأول يمثل جاذبية السوق (الصناعة) والثاني المركز التنافسي لوحدات الأعمال، يتجزأ كل محور إلى ثلاث مستويات (ضعيف، متوسط، قوي)¹.

يقوم المدراء الاستراتيجيون أولاً بتقييم مدى جاذبية الصناعة من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على جاذبية الصناعة، ثم إعطاء وزن لكل من عوامل جاذبية الصناعة المحددة بحيث يكون مجموعها يساوي واحد عدد صحيح، ثم تحديد تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال من 1 إلى 5

حيث:

1 يقابل جاذبية ضعيفة؛

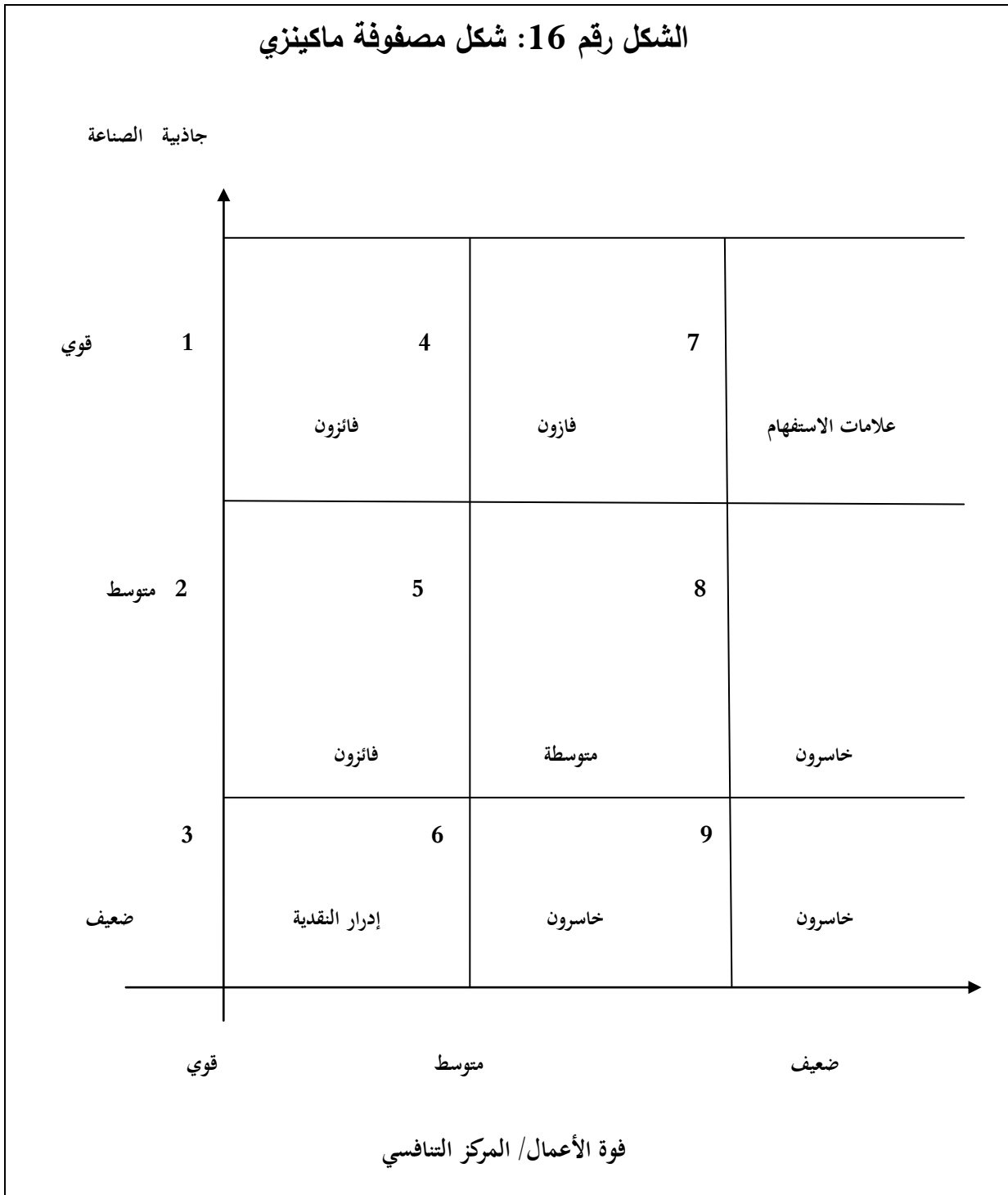
3 تقابل جاذبية متوسط؛

5 تقابل جاذبية قوية.

¹ Jeane-Marie Ducreux et autres, le grand livre de la stratégie, Groupe Eyrolles, 2009, p58.

تضرب أوزان كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة للوزن تم يقوم المدراء الاستراتيجيون بجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المرتبطة بالصناعة ككل أو بوحدة الأعمال وتتم العملية نفسها بالنسبة لتحديد المركز التنافسي.

الشكل رقم 16: شكل مصفوفة ماكينزي



- المربع الأول: مركز تنافسي قوي وجاذبية صناعة قوية

الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسة هي دعم الاستثمار أكثر والنمو لحماية مركزها التنافسي أو مكانتها في السوق وذلك من خلال التركيز على جهودها المميزة للحفاظ على عناصر قوتها، والتوسع في مجال الاستثمار بهدف تغطية معدلات النمو وأن تبقى رائدة في السوق في مجال وحدات الأعمال التي تتعامل بها¹.

- المربع الثاني: مركز تنافسي قوي و جاذبية صناعة قوي

الاستراتيجية المعتمدة هنا هي التوجه نحو استثمارات انتقائية وتعني تكثيف الاستثمار في قطاعات سوقية محددة وأكثر جاذبية، مع التأكيد على هدف الربحية عن طريق رفع مستويات الإنتاجية والمحافظة على المركز التنافسي. وهذه الخلية نظراً لتحقيقها عوائد نقدية كبيرة فإنه يمكن توجيه تلك العوائد للاستمرار في منتجات أو وحدات أعمال تقع في الخلايا الأخرى.

- المربع الثالث: مركز تنافسي ضعيف وجاذبية صناعة قوي

الاستراتيجية المعتمدة هي الحماية وإعادة التركيز وتعمل المؤسسة في هذه الحالة على تفعيل أنشطتها بهدف تحقيق إيرادات نقدية جارية والتركيز في أنشطتها على الأسواق ذات الجاذبية لكي تحمي منتجاتها وتزيد من عناصر قوتها.

¹ https://efab.cnam.fr/medias/fichier/ept202matrices_1243976432568.pdf. Vu le 27/3/2021 à 18 :00

- المربع الرابع: مركز تنافسي متوسط وجاذبية صناعة قوي

الاستراتيجية المعتمدة في هذه الحالة هي الاستثمار والتطوير لتعزيز القدرة التنافسية والتي تعني توجه المؤسسة لبناء استثمارات استباقية لتعزيز عناصر قوتها ومعالجة نقاط الضعف التي تعثر بها وتقويمها بما يقودها لأن تكون رائدة في السوق.

- المربع الخامس: مركز تنافسي متوسط وجاذبية السوق متوسط

تعتمد استراتيجية الانتقاء وتحقيق العوائد والمتمثلة بالتركيز على وحدات أعمال ذات ربحية جيدة ومخاطر أقل مع التركيز على حماية وحدات نشاطها الحالية والحفاظ عليها.

- المربع السادس: مركز تنافسي متوسط وجاذبية السوق ضعيف

يتم اعتماد استراتيجيات الانكماش أو الانسحاب من خلال التوجه نحو التخلي عن وحدات النشاط الحالية الأقل ربحية تدريجياً، مع تقليل الاستثمار إلى أدنى مستوى ممكن والعمل على حماية مركزها التنافسي في السوق.

- المربع السابع: مركز تنافسي ضعيف مع جاذبية صناعة قوي

تعتمد المؤسسة استراتيجية التوسع الانتقائي والتي تعني التخصص في المجالات التي ترى نفسها تمتلك بها قوة مع البحث عن الطرق والوسائل اللازمة للتغلب على نقاط الضعف لديها، وأن تخطط بشكل دقيق للانسحاب من المجالات التي ترى بأنها تتراجع فيها وبخاصة وحدات النشاط ذات معدلات النمو السوق المنخفض.

- المربع الثامن: مركز تنافسي ضعيف مع جاذبية صناعة متوسط

يتم انتهاج استراتيجيات التوسع المحدود أو الحصاد، التي تعني البحث عن طرق ووسائل جديدة لتوسيع الاستثمار دون أن تكون هنالك مخاطرة عالية وأن تكون عقلانية في عمليات الاستثمار.

- المربع التاسع: مركز تنافسي ضعيف مع جاذبية صناعة ضعيف

وتتوافق هذه الحالة بانتهاج استراتيجيات التصفية والانسحاب والتي تقوم على مبدأ بيع ما يمكن بيعه لتعظيم قيمة التدفقات النقدية والعمل بذات الوقت على تخفيض التكاليف الثابتة والابتعاد عن أية استثمارات إضافية في المنتج أو وحدة الأعمال.

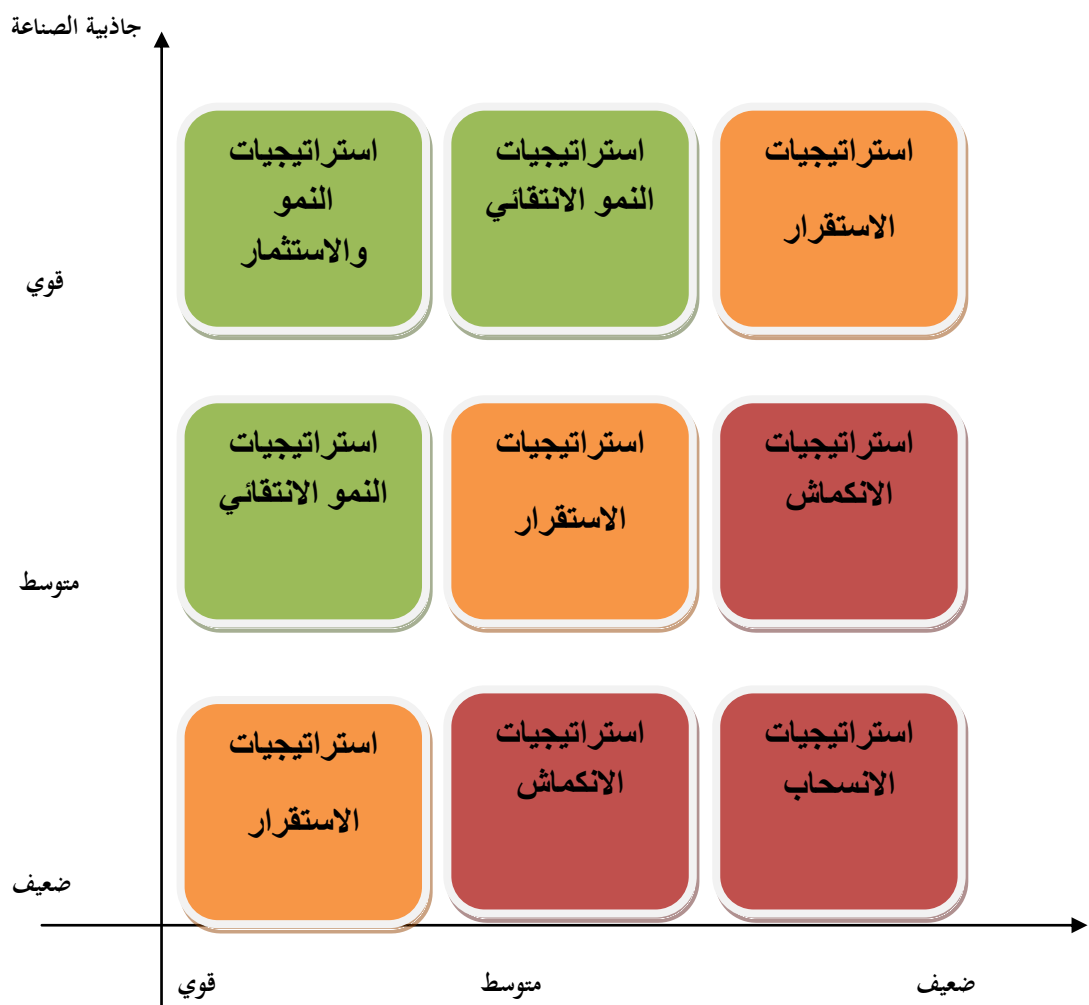
يجب على المؤسسة أن تتبنى إحدى استراتيجيات الانكماش أو الانسحاب لوحدة الأعمال التي تقع في مربعات الخاسرون (6، 9، 8)، التخفيض أو التوقف من حجم الاستثمارات الحالية والتركيز على وحدات نشاط معينة أو التحول نحو وحدات نشاط جديدة أو التصفية والتخلي عن وحدات النشاط .

يجب على المؤسسة أن تتبنى إحدى استراتيجيات النمو والاستثمار لوحدة الأعمال التي تقع في مربعات الفائزون (1، 2، 4).

يجب على المؤسسة التي تقع وحدات أعمالها في مربعات (3، 5، 7) الحيلة والتمهل والتفكير أكثر في الاستثمار، في هذه الحالات يجب على المؤسسة أن تحاول تطوير

وحدات الأعمال ذات الجاذبية الصناعية والمركز التنافسي المتوسط لكي تنتقل إلى موقع الفائزين.

الشكل رقم 17: الوضعيات الاستراتيجية لمحفظة الأنشطة في مصفوفة ماكينزي



قوة الأعمال / المركز التنافسي

على الرغم من إدخال عدة عوامل جديدة في عملية التحليل الذي تقدمه مصفوفة ماكينزي لمديري المؤسسات في تحديد مواقع وحدات أعمال الاستراتيجية وإمكانية تطويرها في المستقبل واتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بها، إلا أن استخدامها قد طرح جملة من العيوب التي نذكر من بينها:

- تفرض مصفوفة ماكينزي حدوداً معينة مثل الطول والتعقيد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، فهي تمثل عبء عمل ثقيل للغاية يتطلب تعبئة قوية للموارد البشرية والمالية وبالتالي نقص التفاعل بين وحدات الأعمال الاستراتيجية. وتستخدم فقط للمؤسسات الكبرى التي لديها مجموعة متنوعة من الأعمال.

- العيب الرئيسي في هذه المصفوفة هو أنها ذاتية لأنه لا توجد طريقة علمية لتقييم الوضع التنافسي. ولذلك فإن المدراء هم من يقترحون أوزاناً لعوامل النجاح الرئيسية المقترحة، في الواقع، ليس من السهل دائماً تحديد العوامل المهمة لكل بعد مركب ثم ترجيحها.

- من القضايا التي يثيرها هذا النوع من المصفوفات تحديد المتغيرات التي تقيس بعدي القوة التنافسية والجاذبية لكل نشاط، على سبيل المثال ما يجعل سوق السلع الصناعية جذاباً لن يكون بالضرورة كذلك بالنسبة للسلع الاستهلاكية وعليه العوامل التي تشكل المحاور متعددة وتختلف من حالة إلى أخرى لذلك من الصعب تحديد الوزن الدقيق لمتغير معين في جاذبية السوق.

- لا تحتوي المصفوفة على وحدات النشاط الاستراتيجية الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقييم أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

ثالثاً: نموذج مصفوفة ADL

مصفوفة تحليل محفظة النشاط **Arthur D.Little** مصفوفة اقترحتها شركة **ADL** وهي تمثل أداة استراتيجية كلاسيكية تقوم على مفهوم دورة حياة النشاط (المنتج)، المصفوفة هي أداة تم إنشاؤها لمساعدة قادة الأعمال والاستشاريين على تحليل وضع المؤسسة التنافسي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف (تحليل داخلي) والفرص والتهديدات (تحليل خارجي) وهذا على أساس متغيرين أساسيين:

- درجة نضج الصناعة (النشاط)؛

- المركز التنافسي للشركة في المجال نشاط.

يعتبر النمو من أولى الأهداف الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية مهما اختلف حجمها كبيرة أو صغيرة ذلك أنه يعبر عن مدى التوسع و الزيادة في نشاط المؤسسة، و مدى قدرتها على زيادة الأرباح و تعظيم حصتها السوقية.

يمثل النمو محور نشاط وهدف استراتيجي أساسي للمؤسسات في ظل قواعد السوق القائمة على الحركية الدائمة والمنافسة التامة بين مختلف المؤسسات، المؤسسة التي لا تتماشى وهذه القواعد سيكون مصيرها الزوال والفناء.

اعتبر الكثير من رواد النظرية التطورية أن نمو المؤسسة يماثل النظام البيولوجي¹، فهو يشبه مثلا نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها.²

من هذا المنطلق جاءت نظرية دورة الحياة لتتجاوز التحليل الساكن الذي ميز النظرية الاقتصادية التقليدية، من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة التي تحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته لـ **Bertalanffy (1973)** ، حيث انطلق من فكرة مفادها أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يمارس كل منهما الفعل و رد الفعل تجاه الآخر.

¹ فكرة Marshall (1920) حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي الشجرة الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي

تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا.

ويرجع الفضل إلى Boulding (1950) لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لـ Von (1973)

(Bertalanffy) على المؤسسات وطبيعتها التطورية.

² PIERRE CONSO, gestion financière de l'entreprise, Édition Dunod ,11e ,2005, ,P71-72.

تقوم نظرية دورة الحياة على أن تطور المؤسسة يمر بأربع مراحل أساسية يتم تحديدها من خلال معدل نمو المبيعات أو الإنتاج:

- **الانطلاق:** يمثل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛

- **النمو:** المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل منظم ومهيكل؛

- **النضج:** يمثل غالبا المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛

- **الزوال:** تجسد فناء المؤسسة واختفائها.

حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة والمتمثل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها والذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق وحتى بداية مرحلة النضج.

أسهم نموذج دورة الحياة في إعطاء قراءة شاملة لنمو المؤسسة، حيث يظهر المؤشرات التي تفسر خصائص السلوك التطوري في كل مرحلة من دورة الحياة، وبها نستطيع تشخيص النمو استنادا إلى وضعية المؤسسة (الحجم، مستوى الخبرة، العلاقة مع المحيط، علاقة المالكين بالمسيرين)، الخصائص التنظيمية (الهيكل التنظيمي، أسلوب اتخاذ القرار، تدفق المعلومات، درجة المركزية واللامركزية)، القدرات الإبداعية الاستراتيجية، الوضعية السوقية.¹

الفكرة الأساسية حول النمو التي جاءت بها نظرية دورة الحياة هو أن المؤسسة لن تستطيع التطور والنمو دون التفاعل مع تأثيرات المحيط الخارجي وعلى هذا الأساس نستطيع

¹Ibid, p73.

أن نعرف النمو على أنه التطور المستمر في قدرات النظام بشكل يمكنه من الاستجابة والتأقلم مع سلوك مكونات بيئته الخارجية لتحقيق هدفه العام.

تعكس دورة الحياة النشاط ضمن مصفوفة ADL جاذبية الصناعة مع الأخذ في الاعتبار معدل النمو وآفاق تطوره واحتياجات الاستثمار في وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تمثل نشاط المؤسسة.

حيث يقيس الاحتياجات المالية للأعمال التجارية، التي تعتبر مهمة في المرحلتين الأوليين من دورة الحياة (الانطلاق، النمو) وتتخفض بشكل حاد بعد ذلك (الزوال)، لكنه يعطي أيضا مؤشرا على مستوى مخاطر القطاع.

تتطلب الصناعة الناشئة (مرحلة الانطلاق) استثمارات كبيرة للغاية لمقابلة احتياجات الاستغلال والتوسع وتعزيز الميزة التنافسية على العكس وضعية النشاط في مرحلة الزوال التي تعكس تراجع احتياجات الاستثمار والاستغلال والتمويل نتيجة تراجع المبيعات بسبب تشبع السوق من منتجات المؤسسة.

المتغير الثاني الذي يأخذ به ضمن مصفوفة ADL هو القوة أو المركز التنافسي، كما هو الحال في مصفوفة مكنزي يتم تقييم هذا المتغير من خلال الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق مقارنة مع منافسيها بأبعاد مختلفة: تجارية، تكنولوجية، مالية، التنظيمية.

يقيس المركز التنافسي القوة التنافسية النسبية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، على عوامل النجاح الرئيسية للنشاط الذي تم تحليله، يتم تقييمه نوعياً بناءً على نقاط القوة في المؤسسة وليس فقط حصتها في السوق مما يوفر تحليلاً أكثر شمولاً من تحليل مصفوفة BCG بالنسبة لوحدات الأنشطة الاستراتيجية، تكون المؤسسة في أحد المستويات الخمسة التالية للمركز التنافسي:

- هامشي **Marginale** ؛

- غير مقبولة **Défavorable** ؛

- مقبولة **Favorable** ؛

- قوية **Forte** ؛

- مهيمنة **Dominante** .

يظهر المركز التنافسي للمؤسسة على المحور العمودي الموقف الذي تجد المؤسسة نفسها فيه ويعكس حالتها سواء كانت تنافسية أم لا.

في الوضع "الهامشي"، يكون أداء المؤسسة غير مرضٍ ولديها ضعف كبير، من المرجح أن تستمر الشركة على المدى القصير، ولكن يجب عليها تحسين وضعها حتى يكون لها أي فرصة للبقاء على المدى الطويل.

في الوضع "غير المقبولة"، كان أداء المؤسسة مرضياً بما يكفي لتبرير استمرار أنشطتها بفضل المنافسة من المنافسين الكبار، تتمتع المؤسسة بفرصة متوسطة (أو أقل من المتوسط) لتكون قادرة على الحفاظ على مركزها التنافسي على المدى الطويل.

في الوضع "مقبولة"، تمتلك المؤسسة أصولاً يمكن استغلالها لتنفيذ استراتيجيات معينة ولديها فرصة جيدة جداً لتكون قادرة على الحفاظ على مركزها التنافسي على المدى الطويل. في الموقف "القوية"، تكون المؤسسة قادرة على متابعة السياسة التي تختارها دون تعريض وضعها التنافسي طويل الأجل للخطر.

في الوضع "المسيطر"، تكون الشركة قادرة على التحكم في سلوك هؤلاء المنافسين (من حيث الأداء أو الاستراتيجية)، بالإضافة إلى ذلك، لديها أوسع خيارات الخيارات الاستراتيجية.

إن تحديد كل مجال من مجالات النشاط الاستراتيجي، من حيث المركز التنافسي ونضج الصناعة يسمح بوضعه في مصفوفة ADL هذا التمثيل له ثلاث مزايا:

1- تساعد مصفوفة ADL أولاً وقبل كل شيء على تحديد الاستراتيجيات العامة المرتبطة بكل حالة، وتميز أربعة توجهات رئيسية: التطوير والنمو الطبيعي، والتطوير والنمو الانتقائي، وإعادة التوجيه والتخلي.

الشكل رقم 18: نموذج مصفوفة ADL

	الانطلاق	النمو	النضج	الزوال
مسيطرة				
قوية	طبيعي	نمو		
مقبولة				
غير مقبولة		بانتقاء	نمو	
هامشي			الانسحاب	

Source : Stratégor, Stratégie, Structure, décision, identité, 5ème éd. Paris, inter Edition, 2009.

- استراتيجيات النمو والتطور الطبيعي، تتوافق مع الأنشطة التي تتمتع المؤسسة فيها بوضع تنافسي جيد من أجلها، ولكنه يشمل أيضا جميع قطاعات المستقبل (في مرحلة الانطلاق) التي يفترض أن تتوفر على جميع الموارد اللازمة لمتابعة التطور والنمو (امكانيات الاستغلال والاستثمار والتمويل).
- استراتيجيات التطوير الانتقائي تتوافق مع الأنشطة ذات المركز التنافسي المتوسط أو حتى الضعيف؛ الهدف هو تحقيق مركز أفضل وبالتالي ربحية أفضل.

- استراتيجيات الانسحاب تتوافق مع وحدات النشاط منخفضة الأداء والمبيعات حيث يكون المركز التنافسي للمؤسسة ضعيف جداً.

يتم تشخيص جاذبية المجال بالرجوع إلى درجة نضج الصناعة، امتداداً لمفهوم دورة الحياة:

- مرحلة الانطلاق: فترة الابتكار عندما يتعلق الأمر بفرض منتج جديد أو توظيف تكنولوجيا وأساليب إنتاج جديدة عن طريق استبدال أو تحسين العناصر الموجودة؛

- مرحلة النمو: يتم فيها خلق سوق يتطور بسرعة، مما يتطلب تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لدعم السوق والاستجابة للطلب المتزايد على نشاط المؤسسة والعمل على ضمان الخدمات اللوجستية والتوزيع والترويج ؛

- مرحلة النضج: لا يمكن أن تتم التطورات إلا على حساب المنافسين المباشرين؛

- مرحلة الزوال: لم يعد السوق مشغولاً بعدد قليل من الشركات القوية التي ليس لديها الكثير لتكسبه من المواجهة المباشرة.

مصفوفة **ADL** هي الأكثر شمولاً من المصفوفات المقدمة حتى الآن لأنها تقدم اتجاهات استراتيجية بالنسبة لوحدات النشاط الاستراتيجية بمعنى أدق من تلك الموجودة في مصفوفات **BCG** و **McKinsey** في الواقع اعتماداً على موقع وحدات النشاط الاستراتيجية في المصفوفة ، يمكن اعتماد العديد من الاستراتيجيات.

ومع ذلك، فإن القيد الرئيسي لمصفوفة **ADL** هو افتقارها إلى الأصالة مقارنة بمصفوفات

BCG و **McKinsey** الاستخدام الصريح لمفهوم دورة حياة النشاط، تبدو حياة الصناعة

وكانها مبتكرة من قبل ولكن في الواقع تبين أنها قريبة جدا من متغير "نمو السوق" ضمن مصفوفة **BCG** ومتغير "جاذبية الصناعة" ضمن مصفوفة ماكينزي.

في الواقع، فإن القطاع الجذاب هو قطاع سريع النمو، وعلى العكس من ذلك فإن القطاع المتراجع ليس جذابا ولا يتطلب أي احتياجات للنمو والاستثمار.

خلاصة

قام العديد من الباحثين والشركات الاستشارية بتطوير نماذج في شكل إطار عمل تسمح بتنفيذ مهمة التقييم والتحليل لمحفظة الأعمال قصد تحديد أولويات مجالات النشاط الرئيسية (DAS) التي تمثل فرص يجب على المؤسسة التركيز عليها في تعظيم أرباحها ودعم قدرتها على تحقيق التدفقات النقدية ومواجهة التهديدات المرتبطة بالنشاطات التي تواجه صعوبات ومشاكل على مستوى السوق وهذا وفقا لمعيارين أساسيين:

-جاذبية السوق: الحجم، معدل نمو السوق، الهوامش المحتملة؛

-القدرة التنافسية للشركة: الحصة السوقية الحالية، مجموع المزايا التنافسية.

من بين أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال مصفوفة BCG ، مصفوفة MCKinsey، مصفوفة ADL .

تقدم المصفوفات الثلاث الكلاسيكية المعروضة جميعها مزايا متعددة (بساطة مصفوفة BCG النهج النوعي لمصفوفة ماكنزي والتوجهات الاستراتيجية التفصيلية لمصفوفة) ومع ذلك النماذج الثلاثة لا تتشارك معظم افتراضاتها، وبعضها قليل الأصالة مقارنة بالآخرين وتقوم باستبعاد العناصر الحاسمة في تحليل محفظة الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1. أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الاشعاع، مصر، بدون سنة نشر.
2. البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2006 .
3. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008 .
4. جمال الدين محمد موسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية – منهج تطبيقي - ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. خيرالدين، غسان مدحت، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
6. خيرالدين، غسان مدحت، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
8. رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .
9. روبرت أبتس ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ط1 ، ترجمة الخزامي عبد الحكم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
10. زكية مقري ونعيمة يحياوي، التسويق الاستراتيجي مداخل حديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

11. شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
12. صالح عبد الرضا الرشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
14. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
15. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
16. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأجهزة القياسية والمراقبة (AMC) سطيف -، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة مسيلة، 2007.
17. مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعة والمنافسين، ترجمة عمر سعيد ايوبي، مشروع كلمة للترجمة، ابو ظبي، 2010 .
18. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .

19. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
20. محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
21. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
22. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر الأردن، 2005 .
23. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
24. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع مجد، لبنان، 2007.
25. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن، 2010 .
26. هاريسون ديفيد، ترجمة ناطورية علاء الدين، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
27. ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: باللغة الفرنسية

1. Abdellah boughaba, analyse et évaluation de projets, 2éd, Berti édition, Algerie, 2005.
2. Alain Kruger, Jean Marc, **Marketing**, 2ed, Dunod, 2015.
3. ALAIN VAS, Les fondements de la stratégie Un voyage illustré de la conception à la mise en œuvre, Dunod, 2017..
4. Anaïs Vercin, Du marketing stratégique au marketing opérationnel : devenir le leader français de la construction à hautes exigences, dumas, 2015.
5. Benoît DEMIL et autres, Stratégie et Business Models, Pearson France 2013.
6. Claude demeure, marketing, 6 Ed, Dunod, paris, 2009.
7. D .Jr. Alfred CHANDLER, Stratégies et Structures de l'Entreprise, Ed Organisation, Paris, France, 1972 .
8. Djellal Ameer Nezha, Chaines de valeur et stratégies de concurrence sur l'industrie automobile, Algérien business performance, revu n°: 13/2018.
9. Dr. Jorge Mongay , Strategic Marketing. A literature review on definitions, concepts and boundaries, Autonomous University of Barcelona, SBS Swiss Business School, 2006.
10. Harry Igor ANSOFF, Stratégie du Développement de l'Entreprise, Ed Organisation, Paris, France, 1976.
11. Jean Jacques Lambin, Marketing Stratégique Et Opérationnel Du Marketing A L'orientation Marche, 6 Ed, Dunod, Paris, 2008.
12. Jeane-Marie Ducreux et autres, le grand livre de la stratégie, Groupe Eyrolles, 2009.

13. Jean-Jacques Lambin, **marketing stratégique et opérationnel la démarche marketing dans l'économie numérique**, 9ed, Dunod.
14. Jean-Pierre Détrie, **Strategor**, Paris, Dunod, 2002.
KOTLER et autres, **Marketing management**, Pearson éducation, 12 éd, France, 2006.
15. M. Porter., **Choix stratégique et concurrence**, Economica, Paris, 1982.
16. M. PORTER, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999.
17. Michel Kalika et autres, **management stratégique et organisation**, Vuibert, Paris, France, 2000, p66.
18. Nicolas Kervyn, **MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL**.
19. **Perception of the Definition of Marketing**, Fórum Empresarial, Vol. 21, Núm. 1, verano 2016.
20. PIERRE CONSO, **gestion financière de l'entreprise**, Édition Dunod, 11e, 2005.
21. Strategor, **Stratégie, Structure, décision, identité**, 5ème éd. Paris, inter Edition, 2009.

ثانياً: باللغة الإنجليزية

1. Frank Lozada Contreras, Mari L. Zapata Ramos, **What is Marketing? A Study on Marketing Managers'**
2. Frédéric Fréry, **stratégique, Person, 11ed**, France, 2017.
3. Glueck.w, **Business policy and strategic management**, New York, McGraw-Hill, 1980.
4. Graeme Drummond, John Ensor, **Strategic Marketing Planning and Control**, British Library Cataloguing in Publication Data, 2nd ed, 2001.

5. H. Akhter Syed Strategy, **Concepts, Developments, and Practices**, 3 Ed, Textbook Media Press, 2015.
6. JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, **Management, stratégie et organisation**, 9ème édition, Vuibert, 2013.
7. Julius Tapera, **The Importance of Strategic Management to Business Organizations**, the international journals recherche journal of science et management, Volume: 03, Number: 11, March-2014.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. <https://mbd-openmarketing.com/marketing-strategique-et-marketing-operationnel-outils-de-la-reussite/>.
2. <https://www.marketing91.com/difference-strategic-marketing-marketing-management> .
3. <https://www.nutcache.com/fr/blog/matrice-bcg/>.
4. <https://www.experlignence.com/analyse-cycle-de-vie-offre-matrice-bcg-boston-consulting-group/>.
5. https://efab.cnam.fr/medias/fichier/ept202matrices_1243976432568.pf.