



مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في التسويق الاستراتيجي للخدمات

تخصص: تسويق الخدمات

موجهة لطلبة: ماستر،

سنة أولى ، نظام ل.م.د LMD

قسم: العلوم التجارية

من المحاد المكتوبة: شيقارة هجيرة

الفهرس

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
3	قائمة الأشكال.....
4	قائمة الجداول.....
5	توطئة.....
6	مقدمة.....
8	<u>الفصل الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي وأهميته وعموميات في قطاع الخدمات</u>
8	مقدمة الفصل
8	المبحث الأول : مفهوم التسويق الاستراتيجي.....
7	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
13	المطلب الثاني: مفهوم التسويق.....
13	المطلب الثالث : تعريف التسويق الاستراتيجي
19	المبحث الثاني : أهمية التسويق الاستراتيجي.....
24	المطلب الأول : الأهمية التسويقية
24	المطلب الثاني : الأهمية الاستراتيجية.....
26	المبحث الثالث : عموميات حول القطاع الخدمي.....
30	المطلب الأول : التسويق الخدمي
30	المطلب الثاني : المزيج التسويقي الخدمي.....
30	خاتمة الفصل
33	<u>الفصل الثاني : الاستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات</u>
36	مقدمة الفصل
37	المبحث الأول : تحليل بيئة المؤسسة.....
37	المطلب الأول: تحليل البيئة التسويقية
37	المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية.....
37	المطلب الثالث : تشخيص بيئة المؤسسة
37	المطلب الرابع : تحليل محفظة الأنشطة
42	المبحث الثاني : صياغة الاستراتيجية التسويقية.....

50	المطلب الأول : تحديد القطاع السوقي
53	المطلب الثاني : الاستهداف السوقي وتثبيت الصورة الذهنية / التموقع.....
61	المبحث الثالث : استراتيجيات المزيج التسويقي للخدمة.....
62	المطلب الأول : استراتيجية المنتج.....
64	المطلب الثاني : استراتيجية التسعير.....
66	المطلب الثالث : استراتيجية التوزيع.....
66	المطلب الرابع : استراتيجية الترويج.....
67	خاتمة الفصل.....
68	<u>الفصل الثالث : دراسة المنافسين و صياغة الإستراتيجيات.....</u>
69	مقدمة الفصل.....
70	المبحث الأول: دراسة المنافسين.....
71	المطلب الأول: تحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال وتقييم نقاط القوة و
71	الضعف
73	المطلب الثاني: تقدير ردود أفعال المنافسين.....
73	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية.....
75	المطلب الأول: إستراتيجية تدنية التكاليف
76	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.....
84	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.....
88	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية لمجابهة المنافسة حسب KOTLER.....
88	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة السوق.....
89	المطلب الثاني: إستراتيجيات التحدي.....
90	المطلب الثالث: إستراتيجية الإلتباع.....
91	المطلب الرابع: إستراتيجية التخصيص.....
93	المبحث الرابع: الخيارات الإستراتيجية.....
93	المطلب الأول: التكامل العمودي.....
94	المطلب الثاني: التنويع
96	المطلب الثالث: الاستراتيجيات المختلطة
98	المطلب الرابع: إستراتيجية الانسحاب.....
99	

100	المبحث الخامس: استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي.....
100	المطلب الأول : التنويع أو النمو الداخلي.....
101	المطلب الثاني: التنويع أو النمو الخارجي.....
106	خاتمة الفصل.....
107	خاتمة.....
108	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	دائرية الاستراتيجية التسويقية.....	19
(2)	مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار	21
(3)	القوى الخمس لـ Porter.....	43
(4)	هيكل السوق.....	48
(5)	المجموعات الإستراتيجية.....	50
(6)	تمثيل مجال النشاط الإستراتيجي D AS.....	54
(7)	مصفوفة ماك كينزي من نوع أ، ب، ج.....	57
(8)	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.....	58
(9)	قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.....	59
(10)	العلاقات بين معدل مردودية الاستثمار وحصة السوق.....	60
(11)	مصفوفة ADL.....	61
(12)	أثر التجربة.....	77
(13)	سلسلة القيمة.....	80
(14)	سلسلة القيمة الخارجية نحو الأسفل.....	83
(15)	مجالات التميز.....	85
(16)	الاستراتيجيات العامة للتنافس.....	88
(17)	منحنى PIMS.....	91
(18)	الإستراتيجيات الهجومية.....	92

قائمة الجداول

<u>الرقم</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>الصفحة</u>
(1)	خطوات مرحلة الدراسة و التصميم المتعلقة بإعادة الهندسة.....	28
(2)	عوامل تطور التكاليف.....	78
(3)	الأنشطة الأولية.....	81
(4)	الأنشطة الداعمة.....	82

توطئة

تتناول هذه المطبوعة محاضرات في مقياس التسويق الإستراتيجي للخدمات، وذلك من خلال التعرض لبعض المفاهيم الأكاديمية الأساسية في ميدان تسويق الخدمات. إن الغرض من هذا الكتاب هو تمكين الطالب من معرفة مجموعة من المعلومات والمعارف حول الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي وبعض النماذج والأدوات التحليلية. كما يمكن تمكين الطالب من تطبيق هذه المعارف على المؤسسات الخدمية.

مقدمة:

تشهد الأسواق في القرن الحادي والعشرين تنوعاً من حيث المنتجات والعلامات التجارية فأعدادها في تزايد مستمر ومتسارع، ما يفرض على المنظمات السلعية والخدمية على حد سواء ضرورة أخذ موقع محدد لخدماتها برسم صورة واضحة عنها في أذهان المستهلكين بالمقارنة مع خدمات المنافسين، فالبيئة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية عموماً وللمنظمات الخدمية خصوصاً تتصف بالمرونة العالية والغموض في ظل تزايد حدة المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات إتباع أسلوب إداري يضمن لها البقاء في السوق والنمو أحسن بالمقارنة مع المنافسين من خلال اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة مع بيئتها، إذ هنا يتحمل التسويق الاستراتيجي مسؤوليته في ذلك من خلال تنمية أداء المنظمة الخدمية بإدارته للطلب، وإمداد إدارة المنظمة بمعلومات عن المستهلكين، أوضاع المنافسين... الخ. إذ ينص المفهوم التسويقي الحديث أنه لكي تتمكن المنظمة من النجاح في أسواقها المستهدفة عليها أن تقدم مستويات على من القيمة والرضا لعملائها مقارنة بالمنافسين، وعليه فإن يتحتم الأمر على المسؤولين عن النشاط التسويقي بهذه المنظمات العمل ما هو أكبر من مجرد تحقيق التوافق مع احتياجات المستهلكين ورغباتهم.

إذ جاءت هذه المطبوعة حول موضوع التسويق الاستراتيجي للخدمات موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق الخدمات، كما يمكن الاستفادة باقي الطلبة منها في تخصصات أخرى في مختلف المستويات، الأمر الذي يجعل الطالب قادراً على فهم الأبعاد المطبقة من قبل المنظمات الخدمية في تحقيق أهدافها المختلفة من خلال المزج السليم لعناصر المزيج التسويقي الخدمي في الأجل الطويل من خلال الاستغلال الأمثل للمواد المتاحة، الأمر الذي يمكن قارئها في الأخير بتزويده بمهارات التحليل والتسويق الاستراتيجي الخدمي حول صياغة إستراتيجية تسويقية خدمية متكاملة .

لأجل ذلك سيتم تناول المحاور التالية في هذه المطبوعة وفقاً لما ورد في المقرر الوزاري الخاص بالمقياس، التي تتمثل في:

- ✓ الفصل الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي و أهميته و عموميات في قطاع الخدمات؛
- ✓ الفصل الثاني: إعداد الإستراتيجية التسويقية واستراتيجيات المزيج التسويقي؛
- ✓ الفصل الثالث: مراحل الإستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات؛

الفصل الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي وأهميته وعموميات في تسويق الخدمات

ما يلاحظ في عصرنا الحالي تنوع السلع والخدمات، الأمر الذي يجعل من الضروري إيجاد وسيلة فعالة تربط بين المنتج والمستهلك، لذلك ظهرت الحاجة لاستخدام العديد من الأدوات والأنشطة التي تحقق ذلك ومنها التسويق الاستراتيجي، من خلال إعادة التفكير في دور التسويق وجعله في قلب إستراتيجيتها التسويقية. فأدبيات التسويق الإستراتيجي تقدم في هذا المجال خطوات متكاملة تشكل بالنهاية المسار التسويقي لاستهداف السوق.

المبحث الأول: مفهوم التسويق الإستراتيجي:

سننتظر في هذا المبحث الى تبيان مفهوم الاستراتيجية والى التسويق تم الى التسويق الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية:

قبل محاولة إعطاء تعريف للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة. نقلت كلمت "إستراتيجية" من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية strategos بمعنى فن الحرب، حيث نجد مفهومها قد ارتبط بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك¹ فيستحسن ذكر Sun Tzu (حوالي 500 عام ما قبل الميلاد) في كتابه "فن الحرب"، أين يوضح أهمية معرفة ساحة المعركة ومحيط القتال ومن الجيد معرفة بسلوكية الخصم الذي نواجهه (...)، حيث لا يجب نسيان أن هذا المصطلح قد استعمل مرارا من طرف القائد Machievall أو من طرف Clausewitz اللذان يصران على ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف سواء للمحارب نفسه ولعدوه في نفس الوقت عند مبادرة النشاط الحربي (اختيار ساحة المعركة، الوقت والوسائل²).

مما سبق نستطيع القول أن مصطلح "إستراتيجية" قد ظهر منذ القدم و أن التفكير الإستراتيجي نشأ وتبلور خاصة في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد، ولكن كثيرا هي التعاريف التي أطلقت إلى الإستراتيجية ولعل أهمها:

¹ عبد الحميد عبد الغفار المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص31.

² M.GODET، "Manuel de prospective stratégique، une indiscipline intellectuelle،" Edition Dunod، Paris، tome 1، 1997، p24.

هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير و كذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه.³

هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل و تمفصل الموارد من اجل الوصول إلى الأهداف.⁴

بالتالي نستطيع القول أن الإستراتيجية هي مجموعة الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها على مدى زمني معين كما هي إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

1. أساسيات الإستراتيجية:

يمثل التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها. و يتطلب وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:⁵

- ✓ آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة و متابعة تحقيقها و تعديلها و تطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية؛
- ✓ آلية مرنة لإعداد و تفعيل مجموعة السياسات التي ترشد و توجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة؛
- ✓ هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها؛
- ✓ نظم و إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة و الفعالية، و تستهدف تحقيق النتائج؛
- ✓ أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بصفات و القدرات المناسبة لأنواع العمل، و على استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة؛
- ✓ صلاحيات محددة جيدا، و موزعة بين الأفراد بما يتناسب و مسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة و المساءلة و تقييم الأداء و الثواب و العقاب؛

³ ناصر دادي عدون، "الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 9..

⁴ R.A.THIETART، "la stratégie d'entreprise"، 2eme Edition MC graw-hill، Paris، 1991p 02. ،

⁵ على السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 69.

- ✓ نظم و إجراءات و معايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل و تتطور مع تغير الأوضاع؛
- ✓ نظم لاستثمار و تنمية الموارد البشرية و توجيه العلاقات البشرية و توجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري و مستواه الفكري و مدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية و تتسم بالمرونة؛
- ✓ نظم معلومات و قنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المؤسسة و فيما بينها و بين العالم الخارجي، و تحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء و الظروف المحيطة؛
- ✓ تجهيزات و معدات و موارد مادية تم اختيارها و توظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة و المتوقعة؛
- ✓ تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

2. مستويات الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمؤسسة، وبذلك نعني أن هناك مستويات للإستراتيجية، و تساهم جميع المستويات الإدارية في تحديد الإستراتيجية، حيث توجد ثلاثة مستويات وهي كآلاتي:⁶

- ✓ إستراتيجية المؤسسة: هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي ستعمل فيها والمنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أم السعر على قطاع سوقي محدد أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة منتقاة أو تنوع في أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتصمم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (الموارد ونقاط القوة و الضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص و التهديدات)؛
- ✓ إستراتيجية النشاط: وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير؛

⁶ أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي و العشرين"، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999، ص 101-103.

✓ الإستراتيجية الوظيفية: تتميز هذه الإستراتيجية في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: طرق البيع والإعلان، العلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

3. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب . فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها ، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة ، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية . وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:⁷

(أ) تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية.

(ب) وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة ، والمسؤولون عن تنفيذها .

(ت) تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ

⁷ نفس المرجع ، ص 110.

الإستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة .

(ث) تحديد الإجراءات التنفيذية : حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة. أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- ✓ وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب ، توفير الموارد البشرية ، تعديل الهيكل الحالي ...) ،
- ✓ ملائمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة ،
- ✓ وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الإستراتيجية .

4. مرحلة تقويم الإستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقويم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية:

أ. وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .

ب. مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة : حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة ، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية .

ت. اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة المقارنة ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فنجد أن تقويم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لثمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات ، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

المطلب الثاني : مفهوم التسويق:

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

أ. تعريف التسويق:

يرجع أصل كلمة 'MARKETING' الى الإنجليزية وهي تتألف من مصطلحين وهما 'MARKET' التي تعني السوق و 'ING' تعني داخل او ضمن وهي كذلك كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية 'MERCARI' والتي تعني المتجر و كذلك المصطلح اللاتيني 'MERCATUS' و التي تعني السوق، و منه يمكن القول ان مصطلح التسويق يعني تلك الاعمال و الوظائف التي تتم داخل او ضمن السوق⁸ وهناك تعاريف متعددة للتسويق يعكس كل منها فلسفة معينة ووجهة نظر محددة، نذكر منها ما يلي:

✓ عرفه KOTLER et DUBOIS انه عبارة عن "عمليات اقتصادية و اجتماعية المنجزة من طرف الافراد و الجماعات لتلبية حاجاتهم و رغباتهم عبر عمليات تبادل المنتجات و الخدمات"⁹

✓ كما يرى LENDREVIE et LINDON التسويق هو اجراء مبني على دراسة علمية لرغبات المستهلكين، و الذي يسمح لمؤسسة بعرض السلعة او الخدمة في سوقها المستهدف مع تحقيق أهدافها في ما يخص المردودية¹⁰.

⁸ منير نوري، التسويق "مدخل المعلومات و الاستراتيجيات"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص12.

⁹ Philip Kotler ,bernard dubois ,Kevin lane, Delphine manceau, "marketing management", 12 eme edition, Pearson Education France,paris, 2006, p5

✓ اما الأستاذ STATON فيعرف التسويق بأنه 'نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف التخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات للمستهلكين الحاليين و المرتقبين'¹¹

ويعرف الأستاذ McCarthy التسويق انه 'عبارة عن أداء أنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك من اجل اشباع رغبات المستهلكين و تحقيق اهداف المؤسسة'¹² كما يرى Peter Drucker التسويق ' هو العمل على بلوغ الهدف الرئيسي للمؤسسة و هو تحقيق اقصى مردودية لاستثماراتها، و افضل و سيلة لتحقيق الربح المرغوب فيه على المدى الطويل و هو تكيف المنتجات دوما مع حاجات المستهلكين

و يعرف الأستاذ Yves chirouze التسويق على انه 'عبارة عن حالة سلوكية تتركز على المستهلك للإجابة بقدر الإمكان على احتياجاته، و يتم بخطوات ممنهجة تبدأ بتحليل السوق و بيئته، التخطيط و مراقبة القرارات المتعلقة بالمنتج، سعره، توزيعه و ترويجه، كما انه عبارة عن تقنيات تسمح للمؤسسة بالمنافسة في السوق و انشاء الزبائن و الحفاظ عليهم و كذا تحقيق أهدافها المنشودة'¹³ واعطت الجمعية الامريكية للتسويق 'AMA' سنة 1960 تعريف للتسويق على انه ممارسة أنشطة الاعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك'¹⁴.

كما اعادت من جديد الجمعية الامريكية للتسويق بإعطاء تعريف اخر للتسويق سنة 1985 ينص على انه: عملية وضع الخطط اللازمة لسياسات التسعير والترويج والتوزيع المتعلقة بالإنتاج السلعي والخدمي للوصول الى اجراء عملية تبادل لخدمة أهداف الافراد والمنظمات. اذ يتبين من التعريف الأخير بان عملية التسويق ليس نشاطا يبدأ فقط بعد عملية الإنتاج بل هو نشاط يمر بثلاث مراحل¹⁵ وهي:

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

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

¹⁰ J.Lendrevie et J.lévy et D.Lindon, "Mercator", dolloz, France 7e édition , 2005, p10

¹¹ محمد سعيد عبد الفتاح، "ادارة التسويق"، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص23.

¹² محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة -جامعة القاهرة-، القاهرة، 1988، ص11.

¹³ Yves Chirouze, " Le Marketing," tome 1 , OPU, Alger, 1990,P13.

¹⁴ P.Amerien et BARCZYK D , EVRARD R , ROCHARD F , SIBAUD B , WEBER P, "Marketing : stratégies et pratique " Nathan, France, 1996 , p8.

¹⁵ د.زكاريا احمد غرام و اخرون، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الصناعة، الأردن، عمان، 2009، ص28.

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

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

ب. العناصر الأساسية للتسويق:

إن الفهم الدقيق للتسويق كفلسفة و ممارسة تستدعي بالضرورة التعرف على مفاهيمه الأساسية و هذا لزيادة توضيح التعاريف التسويق السابقة الذكر، حيث انها تعطي صورة أكثر شمولية لما نقصده تماما بالتسويق، كما أن هذه مفاهيم الأساسية تمثل الدعائم التي يركز عليها البناء التسويقي بأكمله و هي كالتالي:16

✓ **الحاجات:** إن من أكثر المفاهيم الأساسية التي يستند إليها التسويق الحديث هو الحاجات الضرورية و التي يمكن تعريفها بأنها حالة من الشعور بالحرمان عند الفرد و التي في حالة عدم إشباعها و تلبيتها تثير نوع من الضيق و التوتر و عدم الراحة. فالتسويق يبدأ بالحاجات الإنسانية مثل الغذاء، الهواء، الماء، المسكن، الملابس... إلخ. و هي حاجات أساسية لا بد من إنشائها، كما أن الحاجات لا تقتصر على الأساسيات من الأشياء و إنها تشمل على حاجات أبعد منها مثل التعليم، الترفيه، الرعاية الصحية و غيرها من الخدمات.

✓ **الرغبات:** تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات فقد يرغب الزبون في السفر، فإما أنه يفضل الطائرة ، و إما يفضل القطار و إما السيارة. و من ثم فالرغبة هي الوسائل التي تستخدم لتلبية الحاجات فالرغبات أوسع من الحاجات أي أن الحاجات هي الرغبات الأكثر إلحاحاً بالنسبة للمستهلك. و تختلف رغبات الزبائن باختلاف الثقافة و الحضارة و الشخصية، بمعرفة رغبات الزبون و دوافعه على الشراء هي العامل الأساسي و الحاسم في عملية رسم السياسات التسويقية¹⁷، و التسويق الناجح هو الذي يركز على طرق جديدة لتلبية حاجات الزبون أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لتلبية حاجات المتعددة للزبون.

✓ **الطلب:** يتمثل الطلب في رغبات لمنتجات معينة مدعمة بقدرة لشرائها، فالأفراد لديهم تقريبا رغبات غير محدودة و لكن لديهم موارد محدودة. فعندما تتوفر القدرة المادية للشراء مع الرغبة

16 عبد الكريم راضي الجبوري، "التسويق الناجح"، دار التيسير، بيروت، لبنان، 2000، ص 89

17 إسماعيل محمد السيد، "الاعلان"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص 13

للشراء يصبح هناك طلب ، و هكذا فالطلب هو "الكمية المطلوبة من جانب الأفراد من سلعة أو خدمة معينة خلال مدة زمنية معينة و بسعر معين".

✓ **المنتجات (سلع – خدمات – أفكار)** يشبع الأفراد حاجاتهم و رغباتهم من خلال المنتجات، و المنتج في هذا السياق يشير إلى أي شيء يمكن عرضه لإشباع حاجة و الرغبة، و ينظر المستهلكين للمنتجات كمجموعة من المنافع و بالتالي يقومون بإختيار تلك المنتجات التي توفر لهم أفضل مجموعة من فوائد مقابل الأموال التي قاموا بإنفاقها في سبيل الحصول عليها. و مفهوم المنتج يشمل ما يلي:

- **السلع:** هي منتجات مادية يدركها الزبائن باللمس أو الرؤية أو التذوق أو الشم و مثال ذلك السيارة ، الملابس... إلخ.
- **الخدمات:** منتجات غير مادية تقدم منافع مالية أو قانونية، صحية، تعليمية ... إلخ و مثال ذلك شركات التأمين، السياحة، البنوك، مستشفيات ... إلخ.
- **الأفكار:** مفاهيم أو فلسفات أو تصورات معينة يمكن تبادلها في السوق مثل برنامج مخطط الأسرة.
- **التبادل:** حقق الأفراد إشباع حاجاتهم و رغباتهم من خلال التبادل و يقصد بالتبادل الحصول على شيء مرغوب من فرد أو من منظمة ما مقابل تقديم شيء مرغوب لآخر.

فالشخص الذي يشعر بالجوع يمكنه الحصول على طعام من خلال إعطاء شخص آخر مبلغ نقدي أو مقايضة و هذه الطريقة الأكثر قبولا تسويقيا، إذ أن الأساس في العمل التسويقي هو « Give to get it » فالتبادل هو جوهر نظام التسويق و يشترط لقيامه توافر مجموعة من الشروط أهمها:

- وجود طرفين على الأقل في عملية التبادل.
- أن يكون لكل طرف شيء ذو قيمة يقدمه لطرف آخر.
- كل طرف لديه المقدرة على الإتصال و التعامل.
- أن يكون لكل طرف الحق في قبول أو رفض العرض قيد التبادل.
- ينبغي عدم وجود مانع قانوني يحول دون إتمام عملية التبادل.

✓ **العلاقات و الشبكات:** ينبغي ان لا ينظر إلى التسويق على أنه مجرد تسويق تعاملات تجارية صرفة، فمفهوما التسويق الاجتماعي و الأخلاقي يقتربان بأهمية إرساء علاقات مع المستهلك و المجتمع بأكمله تكون مبنية على اعتبارات ليست بالضرورة تجارية أو تعاملية، بل هناك أهمية في بناء علاقات مع أطراف التبادل الأساسية مثل المستهلكين الموردين ، الموزعين، و المجتمع

بمؤسساته و أركانه المختلفة، و الناتج النهائي لهذه العلاقات هو بناء قاعدة تسمى بشبكة التسويق و التي تضم المستهلكين ،الموردين ،الموزعون ،تجار التجزئة ،وكالات الإعلان ،أساتذة الجامعات و غيرهم ممن ينبغي إقامة علاقات أعمال مربحة و متبادلة معهم.

✓ **الأسواق:** ينظر رجال التسويق إلى السوق على أنه مجموعة المشتريين الحاليين و المرتقبين ذو الإحتياجات أو الرغبات غير مشبعة و يملكون قدرات شرائية و يمكن كسبهم و إشباع حاجياتهم¹، حيث عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق السوق على أنه مجموع القوى أو الشروط التي في ضوئها يتخذ المشترون و البائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع و الخدمات² و عليه فإن حجم السوق يعتمد على عدد الأشخاص الذين يبدون الحاجة و الرغبة و يمتلكون الموارد التي يقدمونها للآخرين مقابل الحصول على مبتغاهم.

ت. أهمية التسويق و أهدافه:

لا تنحصر أهمية التسويق في توصيل السلع و الخدمات إلى المستهلكين بل تتعدى إلى إشباع الحاجيات و تحقيق التوافق بين حاجيات و رغبات الأفراد و بين السلع و الخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجيات و الرغبات و كلما زاد هذا التوافق كلما كان الاشباع أكبر فالتسويق يساهم في¹⁸:

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

¹⁸ بشير علاق، قحطان العبدلي، "إستراتيجيات التسويق"، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص 21

إضافة إلى ذلك فإنه يساهم في تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:

- المساهمة في دفعة تنمية المجتمع.
- الاستغلال الأمثل للموارد.
- التوزيع الأمثل للسلع وخدمات.
- العقل الجيد للمعلومات.

و أهداف التسويق متعددة و متباينة و يمكن تجزيئها الى أهداف خاصة بالمستهلك و أهداف متعلقة بالمؤسسة¹⁹.

✓ **اهداف خاصة بالمستهلك:** يسمح التسويق للأفراد بالتمتع بمستويات معيشة مرتفعة ،فالمستهلك

لديه حاجات مختلفة و رغبات متباينة يحاول اشباعها قدر المستطاع.

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

التسويق يحقق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالمستهلك نذكر منها:

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

✓ **أهداف خاصة بالمؤسسة:** يعتبر التسويق حلقة وصل بين إدارة المؤسسة و المجتمع الذي تعيش فيه (الأسواق) فيمكن إبراز أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- الإسهام في القدرة التنافسية للمؤسسة و زيادة الحصة السوقية.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهان جماهيرها (زبائن الحاليين و المرتقبين، وسائل الإعلام، البنوك و شركات التأمين، المنظمات الحكومية ذات علاقة... الخ)
- المساعدة على بقاء و الاستمرارية من خلال إرضاء المستهلك و الحصول على ثقته، و تحقيق أرباح على مدى متوسط و بعيد.

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

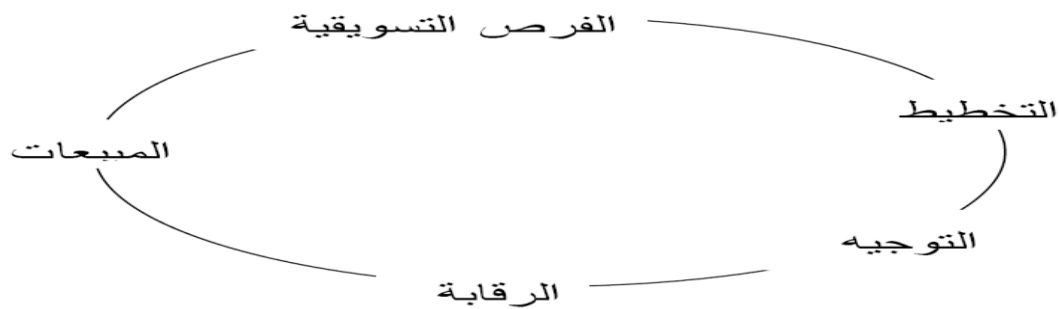
- التسويق كتصور و إدراك للسياسة التجارية يعمل على خلق الزبون و الاحتفاظ به و بالتالي الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة التي تمتلكها²⁰ من خلال معرفة لسوقها، كما يسمح لها التسويق بالتعرف بسرعة اتجاه التغيرات الحاصلة فيه و بالتالي تحضير منتجات مناسبة لهذه التغيرات²¹.
- زيادة حجم المبيعات بتنويع المنتجات في الاسواق.

المطلب الثالث : تعريف التسويق الاستراتيجي:

فيما يلي بعض التعاريف التي قدمت للتسويق الاستراتيجي:

- ✓ **التعريف الأول:** عرف على أنه: "ذلك البرنامج المتبني من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، وهذا في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين بقيمة أكثر من المنافسين."
 - ✓ **التعريف الثاني:** عرفه إسماعيل السيد على أنه: "خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف."
 - ✓ **التعريف الثالث:** كما يعرف كذلك بأنه: "نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق، يهدف إلى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين"
- ما يجب الإشارة إليه أن إدارة التسويق هي المسؤولة عن تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة المرتبطة بزيادة المبيعات من خلال استغلال الفرص التسويقية المتاحة بالاعتماد على المجهودات التسويقية، والشكل الآتي يبين هذا التصور:

الشكل رقم (01): دائرية الإستراتيجية التسويقية



المصدر: فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص138

²⁰ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص16

²¹ Theodore leuvritt, "L'esprit Marketing", Editions d'organisation, paris, 1972, p 255

1. خصائص التسويق الاستراتيجي:

تتمثل خصائص التسويق الاستراتيجي في العناصر التالية:

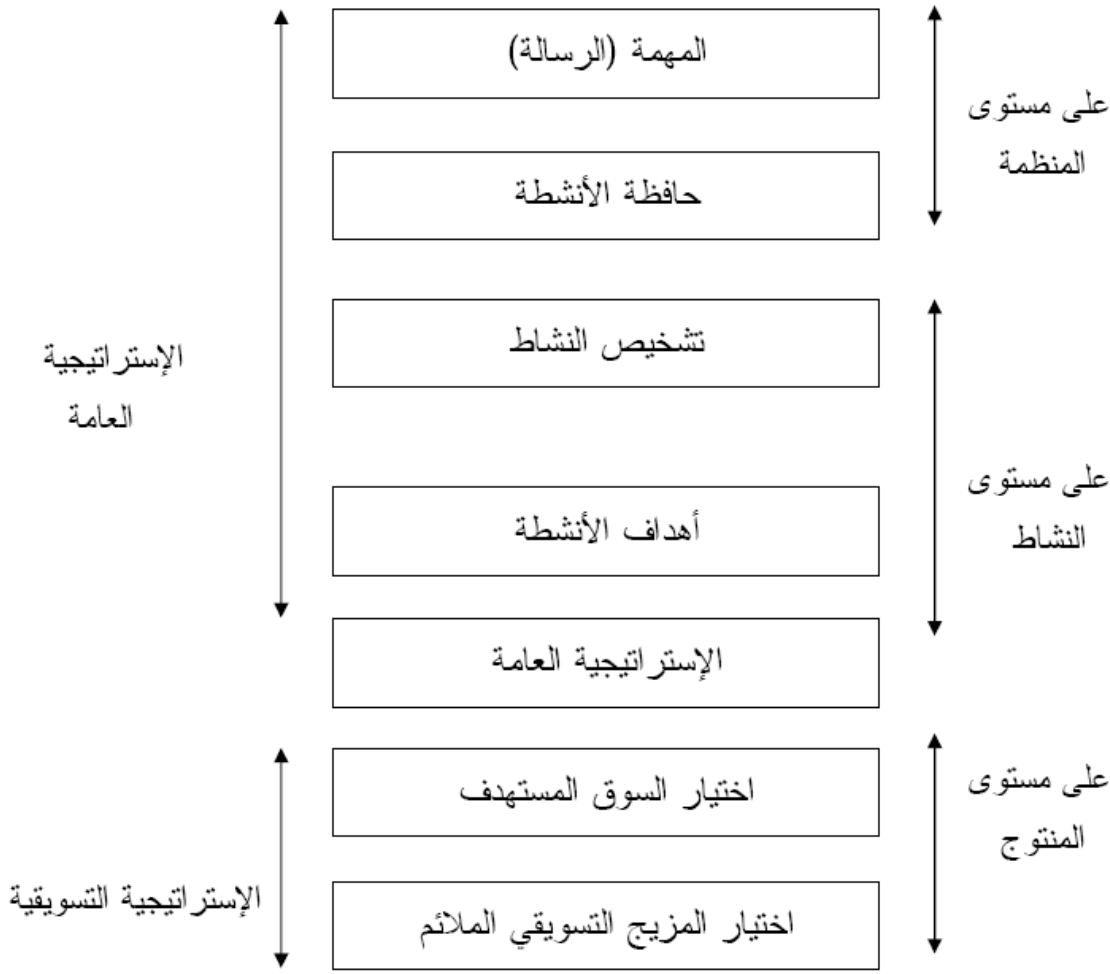
- ✓ طويل المدى؛
- ✓ اهتمامه بالبيئة المتغيرة؛
- ✓ الاهتمام بالمدخلات أو الموارد .
- ✓ تتطلب قراراته مدخلات على ثلاثة جوانب كلية هي :
 - **الثقافة الكلية:** الأسلوب، الميول، الثقافة، العادات، التقاليد...الخ.
 - **المجاميع الكلية:** هم الذين لديهم مصلحة في المنظمة وهم الزبائن، الموظفون، البائعون، الحكومات والمجتمع.
 - **الموارد الكلية:** الموجودات، الخبرات، الإمكانيات البشرية، المالية، التكنولوجيا...الخ.

2. مستويات التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلى الوصول لهدف معين كالزيادة في الحصة السوقية مثلا، فالقرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية تتطلب أساسا تضافر جميع أنشطة ووظائف المنظمة في المدى المتوسط والبعيد، فمن أجل بناء الإستراتيجية التسويقية يجب أولا تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة وسياستها العامة، ثم بعد ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الإستراتيجية لكي نصل في النهاية إلى تحديد الإستراتيجية التسويقية الخاصة بكل منتج التي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقا على المستوى الكلي للمنظمة وعلى مستوى مجالات النشاط الإستراتيجية.

إن التفكير الاستراتيجي يتم في المنظمة على نوعين :أولا ما يتعلق بالإستراتيجية العامة وثانيا الإستراتيجيات المتعلقة بالوظائف المختلفة) التسويق، الإنتاج، الأفراد(...، وبالتالي فإن الإستراتيجية التسويقية تقع في هذا المستوى الثاني، إذ يتم تفعيلها حسب مسار متتابع مرتبط بالإستراتيجية العامة للمنظمة ، كما يبين ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار



المصدر: طارق بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص58

وفيما يلي مختلف مستويات التسويق الاستراتيجي :

- ✓ **المستوى الكلي للمنظمة:** إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمنظمة من خلال إعطائها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمته، مما يمكنها من إعداد حافطة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام باستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.
- ✓ **على مستوى مجال النشاط:** بعد تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط، فإن المنظمة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدة، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **على مستوى المنتج:** بعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعداً لوضع الخطة الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف، إن إستراتيجية التسويق هي خطة بعيدة المدى لتنمية مزيج تسويقي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع أفضل لحاجات السوق المستهدف، يعني ذلك أن وضع الإستراتيجية التسويقية لا بد وأن يبدأ بتحديد ذلك السوق المستهدف من طرف المنظمة.

3. التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه:"عبارة عن عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، التقييم والمفاضلة بين هذه البدائل، اختيار المزيج التسويقي المناسب وأخيراً خلق الظروف المناسبة لتنفيذ البرنامج التسويقي المختار."

و يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية، لأنه يعد أساس هذه الوظائف؛ فالمتوحد لدى الإدارة هي الخطة ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى، كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف، كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم، من أهم هذه التحديات نذكر 2 :

- ✓ تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال؛
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات؛
- ✓ كونية الأعمال، لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم، وذلك مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، نمو المنافسة الأجنبية في السوق المحلية، ندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري...الخ، كل هذه المعطيات جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية؛
- ✓ التغير التكنولوجي؛
- ✓ نقص الموارد؛
- ✓ التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، لقد أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة، يمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية،

- ✓ وأساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني؛
- ✓ عدم الاستقرار في أوضاع السوق .

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر، وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة، كما يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة ذات كفاءة لتحفيز العاملين، وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم الرسمي وغير الرسمي، توفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، إدارة الجودة الشاملة، مثل الإدارة بالأهداف، والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها في مجال الأعمال، إذ هناك من يضيف النقاط التالية لأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق هي:

- ✓ يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة؛
- ✓ التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها؛
- ✓ تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة؛
- ✓ تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها؛
- ✓ تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة؛
- ✓ وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق، أو العملاء...الخ.

4. مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

تتمثل مختلف مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق في 1 :

- ✓ **التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:** يعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، عملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه، والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة يحاول أن يجيب على الأسئلة التالية: ما هو الغرض الأساسي للمنظمة ؟ ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع؟ ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أغراضها.

✓ **التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** هي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي " إستراتيجية النشاط " ذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويقع مسؤولية إستراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا بالمنظمة، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية: ماهي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها؟ من هم متلقوها المحتملين؟

✓ **التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:** تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد.. الخ، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، على مستوى هذه الوحدات الوظيفية يظهر التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، هذا مع ملاحظة أن التخطيط على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدد داخل المنظمة ولكن يتم وضع إطار عام للتوجيه، كما يتجدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات من خلال وضع والتزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

المبحث الثاني : أهمية التسويق الإستراتيجي:

يمكننا إيضاح أهمية التسويق الاستراتيجي بالمنظمة الخدمية من خلال الأتي²²:

المطلب الأول: الأهمية التسويقية :

للتسويق الإستراتيجي أهمية تسويقية كبيرة تتجلى في :

1. خلق الفرص التسويقية:

هناك ثلاثة مصادر للفرص السوقية تتمثل في الأتي:

أ. **عرض الخدمة ما بكمية قليلة:** توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض المنتج غير كاف، وعندما ينتظر المشترون لشرائها، يتطلب مثل هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية طالما أن الفرصة واضحة، ويمكن للمنتجين أن ينتهزوا الفرصة كاملة في مثل هذا الموقف بما في ذلك المطالبة بأسعار عالية ما لم يكن هذا البرنامج إجباري لرقابة الأسعار.

²² نوري منير، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009 ، ص ص 140-172.

ب. عرض المنتج موجودة بطريقة جديدة وراقية: تستعمل المنظمات طرقا عديدة لإيجاد أفكار لتطوير منتج أو خدمة جديدة، عادة ما تعتمد على واحدة من بين الطرق الثلاثة التالية:

✓ **اكتشاف المشكلة:** ربما تكون هناك سلع وخدمات شائعة يتقبلها المستهلكين في شكلها الحالي دون أن يكونوا راضين عنها كلية، ويمكن للمسوقين أن يتعلموا كثيرا من استعمال طريقة اكتشاف المشكلة كوجود شكاوى اقتراحات لدى المستهلكين حول الرغبة في تحسينها.

✓ **المثالية:** هنا يجري المسوق مقابلات مع مجموعة من المستهلكين ويطلب منهم تصورا أحسن صورة للمنتج أو الخدمة التي يستهلكونها، إذ كثيرا ما تبدو الرغبات سهلة التلبية، وقد تحتوي بعض الرغبات ظاهريا على عناصر متضاربة.

✓ **سلسلة الاستهلاك:** هنا يجري المسوق مقابلات مع العملاء ليسجل خطواتهم نحو الحصول على منتجاته واستعمالها والتخلص منها، إذ يضع خريطة لسلسلة الاستهلاك ثم يقوم بالتأكد من قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة .

ث. عرض سلعة أو خدمة جديدة: ما يمكن إن تفعله المنظمات هو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على الخدمة القائمة. إذ يمكننا التمييز بين الأنواع التالية للمنتجات الجديدة²³ :

✓ **منتجات جديدة لم توجد من قبل على الإطلاق، وتمثل اختراع جديد وتوجد حاجة حقيقية لها، والبدائل المعروضة منها غير مرضية أو غير قادرة على تحقيق الإشباع الكامل.**

✓ **منتجات جديدة تختلف تماما عن المنتجات القائمة التي تشبع نفس الحاجة.**
✓ **منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة فقط، لكنها غير جديدة بالنسبة للسوق. كأن تقوم منظمة ما بإنتاج خدمات موجودة في السوق للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.**

²³ عصام الدين أمين أبو علفة، "التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات بين النظرية والتطبيق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر. والتوزيع، الأردن ، 2002، الجزء الأول، ص289

المطلب الثاني : الأهمية الإستراتيجية:

تتجلى الأهمية الإستراتيجية للتسويق الإستراتيجي في:

1. **زيادة نمو المنظمة:** يتحمل التسويق الاستراتيجي مسؤولية كبيرة في تنمية الأداء العالي للمنظمة،

إن المهارة والقوة الدافعة الرئيسية للتسويق هي إدارة الطلب وتحديد التأثير على مستواه وتوقيته ومكوناته بغرض تحقيق أهداف المنظمة، إذ يستغرق المسوقون معظم وقتهم في محاولة إنشاء مستوى طلب وتحت بعض الظروف مثل أن يكون الطلب أكثر من المتوقع ربما يحاول المسوقون تقليل حجم الطلب أو تغيير توقيته أو مكوناته. ويمكن تحديد أهمية التسويق الاستراتيجي في المنظمة من خلال الاتجاهين الآتيين:

- أ. **الاتجاه الأول-إستراتيجية المنظمة/وحدة العمل الإستراتيجية:** يمكن وصف دور التسويق في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة/وحدة العمل الإستراتيجية من خلال النظرة التقليدية لوظائف الإدارة التسويقية التي تتمثل في تحليل حاجات المستهلكين، حركة الأسواق، المنافسين...الخ، هذه العوامل التي تؤثر في المنظمة في الوقت الحاضر والتنبؤ باتجاهات التغيير المحتملة في المستقبل، ما يمثل عاملاً مهماً في أي ممارسة لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، إذ أنه بموجب هذه المعرفة تستطيع المنظمة من تحديد واختيار الفرص السوقية المثلى، التي تمثل الركيزة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، التي من خلالها تتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ب. **الاتجاه الثاني-إستراتيجية المنتج/السوق:** إضافة لما سبق فإن مدير التسويق يتحمل مسؤولية التخطيط الاستراتيجي ضمن نطاق قسم التسويق في المنظمة، إذ أنه يقوم بوضع إستراتيجية المنتج، حيث يقوم باختيار الأسواق المستهدفة والأهداف التسويقية، من ثم تطوير البرنامج التسويقي للمنتج الذي يتضمن عناصر المزيج التسويقي، إضافة إلى ذلك يتولى رجل التسويق تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للخدمة، والإشراف على أداء الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتسويق الخدمة، وصولاً إلى تحقيق الإشباع الأمثل لحاجات المستهلكين وورغباتهم في السوق المستهدف. تتم عمليات الحصول والمحافظة على العملاء من خلال:

✓ **تحديد العملاء المرتقبين:** يعتبر تحديد العملاء المرتقبين مهم جداً لأن اليوم يوجد نقص

في العملاء وليس في المنتجات والخدمات، لذلك يجب على المنظمات الخدمية أن تسعى جاهدة لجذب العملاء، فعلى سبيل المثال لقد اعتادت الشركات الصناعية أن تعطي مندوبي مبيعاتها الجدد منطقة وكتالوج ودفتر طلبات، ثم تخبرهم بإيجاد مصانع في

المنطقة يحتاج كل مصنع إلى مدخلات عليه أن يتصل بها ويوضح لهم أن لديه شيئاً يستحق الشراء. ولا زالت العديد من المؤسسات اليوم تترك الأمر لمندوبي المبيعات لإيجاد عملاء، ولكن مع التكلفة العالية أصبح إيجاد عملاء جدد مكلف للغاية لاستعمال وقت مندوبي المبيعات، لأن دورهم الأساسي بيع الخدمات بالدرجة الأولى وليس البحث عن عملاء جدد، لذلك أصبحت بعض المنظمات اليوم تتحمل مسؤولية البحث عن العملاء بتكلفة أقل.

✓ **البيع للعملاء المرتقبين:** يستطيع رجل المبيعات الجيد أن يتصل بأفضل العملاء المرتقبين، أي **AIDA** (بدلا من تحديد ميعاد لزيارة العميل المرتقب، واستعمال أسلوب نمطي مثل نموذج ثم دفعه **Desire** ثم إثارة الرغبة **Interest** ثم إيجاد الاهتمام **Attention** تحصل على انتباه العميل تشمل كل مرحلة على عدد من الأساليب الفنية، فيمكن جذب انتباه العميل ، **Action**) نحو الفعل بالادعاء أن المنتج سيحقق ربحا ويوفر قدرا كبيرا من التكلفة ويمنح المشتري صورة ذهنية ايجابية حوله ويساعده في التفوق على المنافسين، ويحاول مندوب المبيعات استثارة اهتمامه بان ينقل له مواقف العملاء الآخرين الراضين، وبالنسبة لاستمالة رغبته يذكر مندوب المبيعات أن المنتج(الخدمة) مسعر بعد تخفيض كبير للشراء الأول وأن العرض مقدم اليوم فقط، أخيرا ولدفع العميل نحو الفعل يجيب مندوب المبيعات بعناية على كل اعتراض للعميل ويقدم له التعويض إذا لم يكن العميل راضيا.

✓ **الاحتفاظ بالعملاء مدى الحياة:** يمكننا أن نقدر أهمية الاحتفاظ بالعملاء وتنميتهم، عندما نجد أن المنظمات الخدمية الذكية اليوم لا ترى نفسها كبائعين للخدمات، ولكنها ترى أنفسهم جاذبين لعملاء مربحين، أنها لا تريد إيجاد عملاء فقط ولكنها تريد أن تمتلكهم مدى الحياة، هذا لا يعني أن العميل يريد أن يمتلك وفي الحقيقة هو يريد أن يحافظ على خياراته مفتوحة، ويريد المسوق جذب العميل نحوه.

2. **تطوير عروض القيمة والعلامة التجارية:** هناك عدة خطوات تأتي ضمن عمل اسم علامة تجارية قوي يمكن تصنيفها في مجموعتين؛ مجموعة تطوير عرض القيمة؛ ومجموعة إنشاء العلامة التجارية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01) : الخطوات الرئيسية في تطوير علامة تجارية فورية

1- اختر تثبيت صورة ذهنية واسعة للمنتج (للخدمة).	تطوير عرض القيمة
2- اختر صورة ذهنية معينة للمنتج (للخدمة).	
3- اختر صورة القيمة الذهنية للمنتج (للخدمة).	
1- اختر اسم العلامة التجارية.	إنشاء العلامة التجارية
2- كون ارتباطات ووعود مكثفة لأسم العلامة التجارية.	
3- تلبية توقعات العملاء ذوي العلاقة بالعلامة التجارية.	

المصدر: نوري منير، "التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص163

أ- تطوير عرض القيمة: تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

✓ **اختيار صورة ذهنية واسعة:** حسب Michael Porter يجب أن تركز المنظمة على أن تكون هي مميز الخدمة، وقائد التكلفة المنخفضة والعميل ذي الاحتياجات المتفردة . ولقد حذر المنظمات إذا حاولت أن تكون جيدة في البدائل الثلاثة أعلاه ولم تكن متميزة في أي منها، فإنها ستخسر لصالح منظمات متميزة في إحدى هذه البدائل، فعادة ما لا يكون لديها الموارد المالية الكافية للتميز في إحدى هذه المجالات إضافة إلى إن كل إستراتيجية تهدف إلى تثبيت الصورة الذهنية يجب أن تنتمي إلى ثقافة تنظيمية محتملة وإلى نظام إدارة مختلف.

✓ **اختيار تثبيت صورة ذهنية معينة:** تحتاج المنظمات إلى أن تذهب أبعد من تثبيت الصورة العريضة في ذهن العملاء لتعبر عن فائدة أكثر صلابة وعن سبب للشراء فكثير من المنظمات تعلن عن فائدة واحدة رئيسية لتثبيت الصورة الذهنية معتمدة على احتمالات مثل؛ الأرقى جودة، الأحسن أداء، الأكثر اعتماداً، الأطول عمراً، الأكثر أماناً، الأسرع، الأحسن قيمة مقابل السعر، الأقل تكلفة، الأكثر رونقاً، الأحسن تصميماً وأسلوباً، الأحسن مكانة، الأسهل استعمالاً، والأكثر راحة.. الخ، ومثال ذلك في سوق السيارات أن شركة مرسيدس تملك الصورة الذهنية الأرقى مكانة وتملك BMW أحسن الأداء في القيادة .

✓ **اختيار تثبت الصورة الذهنية للقيمة:** يجب على البائع تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامة التجارية، ويمكننا إن نميز بين ستة أنواع من تثبيت الصورة الذهنية للقيمة هي:

- **أكثر بمقابل أكثر:** يمكن أن توجد دائماً منظمات متخصصة في عمل أحسن نسخة معدلة للخدمة وفرض سعر عال لتغطية تكلفتها العالية، فمثلاً في مجال السلع: فالسلع التي تسمى سلع رفاهية تكون ذات جودة أفضل وتصنيع أفضل وعمرها أطول وأسلوبها أفضل مثل سيارات المرسيدس فليس المنتج رائعاً في حد ذاته ولكنه يكسب المشتري مكانة اجتماعية،

وغالبا ما يفوق السعر الارتفاع الحقيقي في الجودة. إن تثبيت الصورة الذهنية المعتمد على مبدأ أكثر للأكثر يمكنه أن يعيش لأطول مدة طالما أن هناك مشترين أثرياء مستعدين للشراء، ويكاد يوجد في كل فئة من المنتج أو الخدمة بائع أويكثر يعرضون "الأفضل"، يمكن للفرد أن يجد الفنادق والمطاعم باهظة الثمن... الخ، إلا أن العلامات التجارية "لأكثر للأكثر" لا تعتمد كثيرا لأنها غالبا ما تغري المقلدين الذين يدعون نفس الجودة ولكن بسعر أقل.

- **أكثر بنفس السعر:** استطاعت المنظمات أن تتصدى لمبدأ "أكثر مقابل أكثر"، في العلامات التجارية بتقديمها علامات تجارية لها نفس الجودة والأداء ولكنها بسعر أقل بكثير من العلامات الأصلية.
- **نفس المنتج بسعر أقل:** يبدو أن كل الأفراد يكونون سعداء عندما يستطيعون شراء منتج نموذجي أو علامة تجارية بسعر أقل من السعر العادي، فمحلات التخفيض لا تدعي أنها تقدم منتجات راقية ولكنها تستطيع أن تقدم علامات تجارية عادية مقابل تخفيضات عميقة معتمدة على القوة الشرائية العالية للمتسوقين.
- **الأقل بأقل كثيرا:** يشتكي بعض الأفراد من أن بعض المنتجات أو مقدمي الخدمات يزودونهم بأكثر مما يحتاجون إليه، ولكنهم رغم ذلك يجب عليه دفع السعر الأعلى.
- **أكثر بمقابل أقل:** بالطبع إن القيمة الرابحة لتثبيت الصورة الذهنية لدى الجمهور هي أن تقدم للعملاء الحاليين والمحتملين "أكثر مقابل الأقل" هذه هي الجاذبية للمحلات التجارية الأكثر نجاحا.
- **تطوير عرض القيمة الكلية:** يتحتم على كل منظمة أن تكون قادرة على الإجابة على سؤال العميل: لماذا يجب علي أن اشتري منك؟ إن إجابة شركة سيارات فولفو مثلا لا يقف عند حد سلامة وطول عمر السيارة فقط، بل أنه يذكر فوائد ومواصفات أخرى توفرها السيارة، مثل الضمانات، ونطلق على هذه المزايا والمواصفات العرض المتكامل للعلامة التجارية، فالعميل المحتمل يريد أن يقدر التكاليف الكلية للحصول على المنتج واستعماله وتخزينه والاستغناء عنه، إن سعر البائع هو إحدى تلك التكاليف فقط، أما التكاليف الأخرى فهي المجهود والوقت والتكاليف النفسية، بعد ذلك يختبر العميل المحتمل الفرق بين العرض المتكامل ومختلف العروض المنافسة التي يضعها في الاعتبار، أما العميل المحتمل فسيختار المورد الذي يبدو أنه يقدم العرض الأكثر جاذبية من حيث عرض القيمة الكلية.

ب- بناء العلامة التجارية:

تعد العلامات التجارية وسيلة الضمان للمنتج والمستهلك في آن واحد، فهي تمنع اختلاط منتجات تحمل علامة معينة بمنتجات مماثلة تحمل علامة أخرى، كما تعمل على تكوين الثقة في المنتجات، وبازدياد أصناف السلع والمنتجات وظهور سلع متشابهة اتجه المنتجين إلى استخدام العلامات التجارية للتعريف بمنتجاتهم والسعي إلى الإلتقان في الصنع للحفاظ على العملاء وجودة المنتجات بما يضمن مواجهة المنافسين. إذ ظهر مفهوم العلامات التجارية في مرحلة العصور الوسطى بشكل خاص عند طوائف محددة من المجتمعات هم الصناع والتجار، حيث اعتادت هذه الفئة وخاصة في فرنسا وإيطاليا وضع أسمائها على منتجاتها وكانت العلامات التجارية في تلك الحقبة من الزمن تشمل نوعين حسب الغرض من استخدامها؛ النوع الأول هو ما يمكن تسميته بعلامات الدمغة كان يدمغ على الممتلكات كالحيوانات مثلاً لإثبات الملكية والدلالة عليها، والنوع الثاني من العلامات هو ما يسمى بعلامات الإنتاج وكان الغرض من استخدامها يختلف عن النوع الأول فكانت تستخدم من قبل فئات الصناع والتجار لتحديد صانع المنتجات والمصدر ولضمان الجودة كما أن استعمال هذه العلامات آنذاك كان يعد إلزامياً ويمثل التزام قانوني على كل من الصانع والتجار يمكن من تتبعهم في حال قيامهم ببيع منتجات غير صالحة أو معيبة. إذ يمكننا تقديم التعريف الآتي للعلامة التجارية بأنها:"كل إشارة أو دلالة يضعها التاجر أو الصانع على المنتجات التي يقوم ببيعها أو صنعها لتمييز هذه المنتجات عن غيرها من السلع المماثلة".²⁴

المبحث الثالث: عموميات حول قطاع الخدمات:

إن تسويق الخدمات كان متأخراً عن تسويق السلع المادية، ويعود قلة اهتمام مؤسسات الخدمات بالتسويق كونها مؤسسات صغيرة وأغلبها فردية تقتصر إلى التكوين والتسيير، وبدءاً بعد الحرب العالمية الثانية عرف القطاع الخدمي نمواً كبيراً، أين تحولت الكثير من الدول من إقتصاديات التصنيع إلى الإقتصاد الخدمي لمواكبة التطور التكنولوجي وإشباع احتياجات الأفراد فأصبح ضرورياً القيام بتسويق فعال للخدمات.

المطلب الأول: تسويق الخدمات:

تسويق الخدمات هو مصطلح يشير إلى عملية نشر وترويج خدمات ما إما بغرض ربحي أو خيري، لكن في الغالب تكون مؤسسات تجارية تقدم خدمات إستشارات وما إلى ذلك. وللتعرف أكثر على التسويق الخدمي يجب وضع تعريف للخدمة، وتعريفات مصطلح "الخدمة" عديدة نلخصها في التعريف التالي:

²⁴ القيلوبي سميحة، "الملكية الصناعية"، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1996، ص283.

"الخدمة هي عملية أو نشاط يتم خلاله تقديم فوائد ومنافع ما بشكل غير ملموس بحيث تكون الخدمة هي المنفعة في حد ذاتها"²⁵

ومن هذا التعريف يمكننا استنتاج أن التسويق الخدمي يحمل في طياته العديد من الأنشطة الغير ملموسة في مختلف المجالات الاقتصادية والقانونية أو الصحية إلخ.

1. الخدمات التسويقية وأنواعها²⁶:

ذكرنا في الفقرة السابقة أن النشاط التسويقي الخدمي قد يمتد لعشرات الأنشطة الغير ملموسة التي تهدف لتحقيق منافع إدارية أو معنوية، وتلك الخدمات التسويقية يمكن توضيحها فيما يلي :

أ) **تسويق الخدمات الصحية**: ويكون التسويق هنا كما نرى إعلانات العيادات الخاصة ومراكز الاستشفاء ومزاياها وتاريخها وإنجازاتها.

ب) **تسويق الخدمات التعليمية**: ويتم تسويقها كما الجامعات الخاصة التي تروج لشهاداتها وأساتذتها وفرص عمل خريجها وما إلى ذلك.

ت) **تسويق الخدمات الاستشارية**: وهي تلك التي تتعلق في الغالب بمكاتب المحاماة ومكاتب المخالصات التجارية والجمركية وغيرها من المجالات التي تقوم على أساس المعلومات.

ث) **تسويق الخدمات الاجتماعية**: وهي خدمات تقدمها جمعيات خيرية أو منظمات المجتمع المدني والاتحادات والنقابات وتسعى جميعها للترويج لنشاطاتها وتسويق خدماتها لأهداف ربحية أو أهداف ضمنية يعلمونها جيدا.

ج) **تسويق الخدمات الثقافية**: وتظهر كثيرا في إعلانات المكتبات ودور النشر وبعض الهيئات الأكاديمية الخاصة التي تهدف لجذب عملاء وما يترتب عليه من شهرة وأرباح.

ح) **تسويق الخدمات السياحية**: وينتشر هذا النوع من التسويق لدى شركات السياحة وشركات الطيران والفنادق والقرى السياحية التي تهدف لعرض ميزاتها وخصوماتها وعروضها وإبراز كل إيجابيات المؤسسة.

خ) **تسويق الخدمات الدينية**: وتلك الخدمات قد نجدها لدى بعض شركات السياحة التي تنظم رحلات الحج والعمرة، وكذلك تهتم المكتبات المتخصصة في الشأن الديني بنشر وترويج كتب وموسوعات علمية وفقهية وأدوات معينة يقبل عليها المسلمون.

²⁵ <https://www.tadwiina.com> مفهوم وأنواع-تسويق-الخدمات/ تاريخ الإطلاع : 2020/11/10. 15 ساو 25

²⁶ نفس الموقع تاريخ الإطلاع : 2020/11/11 . 15 ساو 25

- (د) **تسويق الخدمات المصرفية:** وتنتشر بكثافة لدى البنوك ومكاتب البريد حول شهادات الائتمان وعروض كل بنك عن الفيزا والتسهيلات والقروض.
- (ذ) **تسويق الخدمات المرورية:** حيث تسعى شركات تصميم الانشاءات والتصاميم والإشارات واللوحات الإرشادية والمرورية ومختلف الخدمات التي تتعلق بالطرق والسير والنقل إلى تسويق خدماتها وانجازاتها.
- (ر) **تسويق الخدمات الترفيهية:** وتوجد لدى إدارات تسويق الملاهي والنوادي والمطاعم وغيرها.
- (ز) **تسويق خدمات الاتصال:** وهي مثل المنتجات والعروض والأجهزة والتقنيات التي تقدمها شركات الاتصالات.

2. مراحل انتشار تسويق الخدمات:

- (أ) **مرحلة الزحف:** وفي هذه المرحلة كان الاتجاه السائد يهدف لفصل النشاط الخدمي عن باقي فروع واهتمامات التسويق الأخرى باعتبار أنها تختلف عن تسويق باقي السلع والمنتجات.
- (ب) **مرحلة المشي المتسارع:** وفيها كانت الأمور قد بدأت تتضح والفروق ما بين تسويق السلع وتسويق الخدمات، كما بدأ التفكير في تطبيق ميزات تواصلية وتفاعلية بين إدارة التسويق الخدمي وبين العملاء بشكل مباشر، وأصبح مجال التسويق ذلك على عتبة الانتشار.
- (ت) **مرحلة الانطلاق المستقر:** وهي المرحلة التي بدأ فيها التسويق الخدمي ينتشر على الساحة بشكل واضح، بل وأصبح لها مكانا منفردا في إدارات التسويق وظهر نشاطها واضحا داخل المجتمع، وبدأت تنتشر إعلانات وعروض الخدمات وامتيازات التعامل مع شركات ومكاتب إدارية وعروض تصميم استراتيجيات تسويقية، وبدأ الكُتّاب وأساتذة وخبراء التسويق يعرضونها في كتب مستقلة، ومؤخراً بدأت تُدرّس في الجامعات لكليات التجارة وريادة الأعمال والتسويق.

3. مكونات تسويق الخدمات:

وتتحدد مكونات تسويق الخدمات من العناصر التالية:

- (أ) **العميل:** ويعتبر عنصرا ضروريا بحيث لا يمكن لأي مؤسسة خدمية من تحقيق أهدافها دون مشاركته سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ولذلك يتعين على المؤسسات الخدمية بناء علاقات واتصالات مكثفة مع عملائها قصد تحسين الصورة الذهنية عن الخدمات المقدمة.

- (ب) **الدعم المادي**: ويتمثل في كل التجهيزات المطلوبة لإنتاج الخدمة وتقديمها على الوجه الكامل.
- (ت) **الموظفون المباشرون**: هم مقدمو الخدمات الذين هم في اتصال مباشر مع العملاء، بحيث يبرز دورهم في ترجمة طلباتهم إلى منتجات مالية أو خدمات حسب حاجاتهم، ويعكس كفاءة أداء الموظف صورة المؤسسة وتميزها عن بقية المنافسين.
- (ث) **الخدمة**: هي نتيجة تفاعل العناصر السابقة التي تلبي رغبات العميل وتحقق للمؤسسة أرباحاً.
- (ج) **عملاء آخرون**: تتعامل المؤسسات الخدمية مع عدد كبير من العملاء حيث تسعى إلى التأثير عليهم من جانب الخدمات المقدمة لهم.
- (ح) **نظام التنظيم الداخلي**: ويتمثل في العلاقة بين مكونات إنتاج الخدمة، أين تكون ظاهرة (Front office) وغير ظاهرة (Back office) ونتيجة ذلك تتحدد طبيعة العلاقة.

4. **أشكال تسويق الخدمات**: لقد أدركت معظم المنظمات في الدول المتطورة أهمية التسويق في تحقيق أهدافها، إذ تبنته كتنصور ومنهجية ومجموعة من التقنيات، وأصبح بذلك من محددات النمو والاستمرارية في بيئة الأعمال المعاصرة، ويمكن أن يأخذ تسويق الخدمات ثلاثة أشكال كما يلي:

- (أ) **التسويق الداخلي**: ويتمثل في قيام إدارة المؤسسة بتكوين وتوجيه مستخدميها نحو التوجه بالعملاء الحاليين والمرتبين والاهتمام بحاجاتهم وتحقيق رضاهم وذلك بتكثيف الاتصال الداخلي، إن مثل هذا التوجه التسويقي المكثف لدى العاملين من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في تحسين مردودية المؤسسة ويعزز من مكانتها التسويقية.
- (ب) **التسويق الخارجي**: يقصد به تسويق الدراسات، التجديد والاتصال، وتدريب العاملين على تحسين مستوى أدائهم وتفهم احتياجات عملائهم، وتوثيق العلاقة معهم.
- (ت) **التسويق التبادلي**: لضمان بقاء ونمو أي مؤسسة فإنه يتطلب وجود نظام تسويق للمعلومات يساهم في تدفق المعلومات بشكل منتظم ومستمر عن العديد من الموضوعات كالأسعار، وميزانية الإعلان والمبيعات، والمنافسة، وتكاليف التوزيع، وأوضاع السوق عامة مما يساهم في تحسين منتجات المؤسسة كما يتوقعها الزبون.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الخدمي:

المزيج التسويقي بالإنجليزية (Marketing Mix) هو مجموعة من نشاطات التسويق المترابطة والمتكاملة، والمُعتمدة على بعضها بهدف تنفيذ وظيفة التسويق وفقاً للأسلوب المخطط له، ويُعرّف المزيج التسويقي بأنه الأدوات التسويقية المستخدمة من خلال الشركة بهدف استمرارية الوصول إلى أهداف

التسويق في السوق المُستهدف، ويُطلق على هذه الأدوات مُسمّى عناصر المَزيج التسويقيّ. [١] يُعدّ المَزيج التسويقيّ واحداً من المفاهيم الأساسية في التسويق الحديث، وتعود صياغة المبادئ الرئيسية لهذا المَزيج إلى عام 1948م من خلال جيمس كوليتون، فاقترح أنّ تُحدّد القرارات التسويقيّة وفقاً لوصفة، وفي عام 1953م أطلق رئيس نقابة المسوقين في الولايات المتحدة الأمريكيّة نيل بوردن اسم المَزيج التسويقيّ (Marketing Mix) على الوصفة، وفي عام 1960م وضعت العناصر الخاصة بهذا المَزيج.²⁷

1. عناصر المَزيج التسويقيّ الخدمي:²⁸

بعد انتهاء الشركات والمؤسسات المتنوّعة من تطوير استراتيجيّات التسويق الخاصة بها يُصبح من الواجب الاهتمام بعناصر المَزيج التسويقيّ، والتي تُساهم في تقيّم النشاطات الخاصة في بيئة العمل بشكل مستمر؛ حيث تُشكّل هذه العناصر السبعة الطريق الصحيح الذي يُساعد على تحقيق أفضل النتائج بالنسبة للعمل في السوق، وفيما يأتي معلومات عن هذه العناصر:

(أ) المنتج: هو شيء ما يُنتج بالاعتماد على مجهود ميكانيكيّ أو بشريّ أو طبيعيّ، ويترتّب على أصحاب الأعمال الاهتمام بالمنتجات الخاصة بهم من أجل اتّخاذ القرار المناسب حول إذا كان عملهم المطبق صحيح في هذا الوقت أم لا؛ ممّا يؤدي إلى طرح أسئلة مثل هل الخدمة أو السلعة الحاليّة مناسبة للعملاء والسوق؟ فكلّما كان صاحب العمل يواجه صعوبةً في بيع خدماته أو منتجاته احتاج إلى تطوير الاهتمام بمنتجاته.

(ب) السعر: يعتمد على البحث بشكل مستمر عن الأسعار الخاصّة بالخدمات والسلع التي يبيعها صاحب العمل؛ بهدف التأكّد من أنّها تتناسب مع السوق الحاليّ، فقد يحتاج أحياناً إلى خفض هذه الأسعار أو رفعها في أوقات أخرى، وفي الأعمال التجاريّة المتنوّعة عندما يواجه صاحب العمل إحباطاً نتيجة الخطة التسويقيّة الخاصة به من الواجب عليه إعادة النظر لهذه الخطة بهدف إعادة هيكليّة التسعير وخصوصاً في حال لم تكن مثاليّة، ومُناسبة للسوق في الوقت الحاليّ..

(ت) الترويج: هو عبارة عن كافّة الطُرق المُستخدمة لإعلام العملاء عن الخدمات أو السلع، والوسائل المُستخدمة في بيعها، وتحرص الشركات المتنوّعة على تجربة العديد من طُرق الترويج المُختلفة

²⁷ بن عائشة نسبية " مساهمة المَزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون السياحي"، مذكرة تخرج ماستر ، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة (2014 - 2015)، ص ص 12، 13. بتصرّف.

²⁸ نزار دماطي، "أثر عناصر المَزيج التسويقي للمنتجات الطبية البصرية على أدائها التسويقي في الأردن"، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص ص 15، 16. بتصرّف.

لخدماتها ومنتجاتها، ومهما كانت طريقة الترويج المستخدمة في بيئة العمل يجب الحرص على تطوير المبيعات، والعروض، والاستراتيجيات المستخدمة في الإعلان.

(ث) **المكان:** هو الموقع الذي تُباع فيه الخدمات والسلع، ومن المهم أن يُطوّر هذا العنصر بالتفكير في المكان المناسب ليلتقي فيه مندوب المبيعات أو التاجر مع العملاء، وغالباً يساهم تغيير مكان البيع في زيادة المبيعات بشكلٍ سريع لذلك من الممكن بيع المنتجات في أماكن متنوعة، فتستخدم معظم الشركات أسلوب البيع المباشر، وقد تعتمد شركات أخرى على بيع منتجاتها عن طريق تسويقها عن بُعد، أو البيع بالاعتماد على مؤسسات بيع التجزئة أو المعارض التجارية، أو غيرها من الوسائل الأخرى.

(ج) **الأفراد:** هم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الخدمات والسلع، ومن الأمثلة عليهم الموظفون، والعاملون في الشركات، وغيرهم من المكونات البشرية المشاركة في التسويق، وتقديم الخدمات للعملاء التي تشمل التعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم، كما يساهم المظهر والسلوك الخاص بهؤلاء الأفراد في التأثير على تصورات العملاء حول الخدمات والسلع الخاصة بالشركة.

(ح) **الدليل المادي:** هو عبارة عن البيئة التي تُقدّم فيها الخدمة؛ حيث تُساهم في تحقيق التفاعل بين العملاء والمنشأة، والمكونات الملموسة الأخرى التي تُسهل تقديم الخدمات والسلع، كما يشمل الدليل الماديّ كافة الأمور التي تُمثل الخدمات، مثل التقارير، والكتيبات، وبطاقات العمل، واللافتات، وخدمات الاتصالات، وغيرها من الأدلة المادية الأخرى.

(خ) **العملية:** هي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفق النشاطات المساهمة في تقديم الخدمات والسلع، وتنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى العملاء، وتزويدهم بمجموعة من الأدلة المناسبة للتحكم أو التعامل مع السلعة أو الخدمة، كما تتميز العملية بأنها تُقدّم دليلاً للعميل عن الخدمات أو السلع.

2. خصائص المزيج التسويقي:

عند اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي يجب أن تُميّز بخصائص مُعيّنة وهي:²⁹

✓ **الانسجام:** هو الاتساق الذي يجب أن يُطبق بين كافة القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، والمنسجمة مع الاستراتيجيات الكاملة للمنظمة؛ ممّا يساهم في تحقيق الأهداف المناسبة.

²⁹ نفس المرجع ، ص 16.

✓ المرونة: هي تحفيز المزيج التسويقي ليُصبح مستجيباً للمتغيرات الخاصة بأوضاع السوق؛ من حيث حاجات الزبائن، والمنافسة، والمتغيرات الأخرى.

خاتمة الفصل:

التسويق الاستراتيجي هو “فن تحليل المؤسسة والسوق لتحديد نقاط الضعف والقوة والتهديدات والفرص، وكذلك وضع خطط العمل اللازمة لتحقيق أهداف التسويق بطريقة مثالية”.
الهدف من التسويق الاستراتيجي هو تلبية الاحتياجات غير الملباة والتي توفر فرصاً اقتصادية مربحة للشركة. يجب على خبير التسويق عند العمل في الجزء الاستراتيجي من التسويق اكتشاف أسواق جديدة لمعالجة وتحليل جاذبية هذه الأسواق وتقييم دورة حياة المنتجات التي ستعمل بها ودراسة منافسيه وإيجاد ميزة تنافسية تدوم مع الوقت وبالطبع يصعب تقليدها عن طريق المنافسة.

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات

تزايدت أهمية الإستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات خاصة في الوقت الحاضر، باعتبارها أحد أهم الأدوات التسويقية التي تعتمد عليها المنظمات الخدمية لمواجهة التغيرات البيئية المعقدة وعلى رأسها المنافسة، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة إعداد إستراتيجية تسويقية تسمح لها بالبقاء والنمو في ظل التحديات الراهنة، ذلك يكون وفقا لمجموعة من الخطوات، ما يجب الإشارة إليه هنا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد المراحل الواجب إتباعها لإعداد إستراتيجية تسويقية، لكنهم يتفقون في المراحل الأساسية الواجب إتباعها و التي سنناقشها في هذا الفصل.

المبحث الأول : تحليل بيئة المؤسسة:

بعدما قمنا في الفصل الأول بإعطاء نظرة شاملة حول مفهوم التسويق الإستراتيجي و إلى قطاع الخدمات، يجدر بنا التطرق إلى البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة . نستطيع القول أن المؤسسة لا تعيش في معزل عن بيئتها الخارجية، فهي في صراع مستمر مع محيطها خاصة التنافسي لضمان استمرارها، و قدرتها على مجابهة التهديدات التي تواجهها، و هذا ما يحتم عليها دراسة و تحليل هذه البيئة للتأقلم معها.

المطلب الأول : تحليل البيئة التسويقية:

تعرف البيئة التسويقية بأنها:"مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة وإمكانات إدارة التسويق في تطوير وتحقيق عمليات التبادل ناجحة مع العملاء أو المستفيدين الفعليين والمحتملين، وحتى تنجح المنظمة فيجب عليها أن تكيف مزيجها التسويقي بما يتناسب والتطورات المختلفة في بيئتها الخارجية أو الداخلية"³⁰.

1. أهمية تحليل البيئة التسويقية:

تاريخ الإطلاع 2020/06/14 . 14 سا و 15 د. http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=2511

يمكننا حصر أهميتها و أسباب دراستها كمايلي:

- ✓ معرفة مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف؛
- ✓ دراسة مدى حساسية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لقيود البيئة الخارجية؛
- ✓ بناء الخطط والإستراتيجيات وتنفيذ السياسات، وممارسة الوظائف والمهام الإدارية التي تتم في ضوء المتغيرات والقيود البيئية؛
- ✓ المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة ودرجة السيطرة على السوق؛
- ✓ تحديد الاتجاهات البيئية، ماهي الفرص المتاحة واستغلالها، ماهي التهديدات ومواجهتها في مجال نشاطها، هذا ما يطلق عليه التحليل البيئي؛
- ✓ التعرف على مختلف الخصائص التشغيلية الخاصة، وهو ما يسمى بتحليل السوق؛
- ✓ تحليل سلوك المستهلك وعملية الشراء والعملية الاستهلاكية؛
- ✓ تحليل قطاعات السوق، وماهي مختلف القطاعات السوقية الجديدة؛
- ✓ تحليل وقياس الطلب بتقدير حجم السوق الحالي والطلب المحتمل؛
- ✓ تقدير البدائل المحتملة لتغطية السوق.

2. خصائص البيئة التسويقية:

تتمثل خصائص البيئة التسويقية الأكثر شيوعا في الآتي :

1-التعقد: من مميزات البيئة التسويقية أنها مركبة، ومتداخلة بحيث يصعب الفصل بين الأجزاء المكونة لها. فمنها ما هو مؤثر مباشر كالبيئة التنافسية، أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية والدولية، وهذا التداخل يحدث عدة مستويات من التأثيرات، قد تكون متزامنة، مثل زيادة الضرائب وعلاقتها بهيكل التكلفة، وزيادة حدة الصراع التنافسي، أو قد تكون متسلسلة كتوجهات الحكومة نحو الإصلاح الضريبي التي تؤدي إلى التأثير سلبا أو إيجابا على بعض القطاعات دون غيرها، قد تكون مرتبطة بالقطاع الذي تنشط به المنظمة.

2-عدم التأكد: يمكن اعتبار خاصية عدم التأكد من المتغيرات الرئيسية التي أهتم بها الباحثون، فلقد تعددت التعاريف، إلا أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاره إلى المعلومات حول العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، مما يزيد من احتمالية الفشل والتكاليف المصاحبة للمنظمات، التي تعمل في البيئة المعقدة أين يكون إدراك عدم التأكد عالي.

3-**العدائية:** من صفاتها قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، حيث تشتد المنافسة بين المشتغلين في هذه الصناعة، عكس البيئة الهادئة حيث تكون البيئة غنية بالموارد، ويسهل الحصول عليها، كما تقل المنافسة بين أطراف الصناعة.

4-**الاعتمادية:** تشير الاعتمادية إلى أن اشتراك المنظمات في الموارد النادرة، يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل. ويعتمد كأساس للتمييز بين المنظمات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة واستغلالها، والمحافظة على الاستقلالية، أو محاولة المنظمة تجنب تبعيتها للآخرين.

5-**حالة التجانس:** تشير إلى التشابه بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس وتنوع خصائص المكونات البيئية.

3. تصنيفات البيئة التسويقية:

هناك صنفين من البيئة التسويقية هما البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

أ) **البيئة الداخلية التسويقية :** تعرف البيئة الداخلية للتسويق بأنها :مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق، من أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية...الخ، التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية. و من العوامل التي تؤثر عليها نجد:

- **المنظمة:**تؤثر الأقسام في المنظمة على خطط قسم التسويق ونشاطاته، فالتنظيم المتبع والعلاقات وطرق الاتصال ومدى التخصص يؤثر على النشاطات التسويقية للمنظمة، فمثلا قسم التمويل مسؤول عن توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة التسويق، وقسم الأبحاث مسؤول عن تصميم منتجات آمنة و جيدة، وقسم الشراء مسؤول عن توفير المواد الأولية...الخ، كل ذلك يؤدي إلى مساعدة إدارة التسويق على تحقيق أهدافها.

- **الطاقة الإنتاجية للمنظمة :** حيث تستطيع المنظمة إن تزيد إنتاجها أو تقلل منه، وذلك يتأثر بحدود الطاقة الإنتاجية لها، فإذا كان هناك رواج في السوق فإنها تستطيع أن تعمل بكافة طاقتها الإنتاجية في أوقات الكساد تخفض من الإنتاج.

- **كفاءة الأفراد:**هذا الأمر تتحكم به المنظمة فباستطاعتها استخدام المتخصصين والخبراء بالقيام بدورات تدريبية لتأهيل العمال وإكسابهم مهارات جديدة.

- **القدرات المالية:**فالمنظمة هي التي تحدد إن كانت بحاجة لزيادة رأسمالها أو حاجتها للأموال فتتخذ قرارا بزيادة رأسمالها أما عن طريق طرح أسهم جديدة أو الإقتراض.

- **موقع المنظمة:** فالموقع له تأثير كبير على نشاطات المنظمة التسويقية، فالموقع الجديد يساعد ويسهل عملية التسويق، أما الموقع السيئ فقد يعمل على فشل المنظمات التي كان يتوقع لها النجاح، هذا القرار يعود للقائمين على المنظمة في أن يختارون لها موقعا جيدا وقريب من الأسواق المستهدفة.
 - **القدرة على الاختراع والتجديد:** إدارة المنظمة هي التي تستطيع أن تخصص ميزانية للتطوير والبحث، بالاعتماد على العوامل الأخرى كالقدرة المالية مثلا، فالنشاط التسويقي تبعاً لذلك يتأثر بمثل هذه العوامل.
 - **سمعة المنظمة:** هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها، عن منتجاتها وسياساتها و أنظمتها سواء كانوا من المساهمين، المقرضين، العاملين، العملاء... الخ، فكلما كان رأي هؤلاء إيجابيا في تعاملهم معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها.
 - **العوامل التسويقية:** تشمل عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في: الخدمة، السعر، الترويج، والتوزيع، الدليل المادي، العمليات، الأفراد. ويجب ملاحظة أن جميع عناصر المزيج التسويقي والقرارات التي تتخذ بشأنها سوف تؤثر بشكل كبير على النشاطات التسويقية في المنظمة، لذلك يجب إجراء عملية التنسيق اللازمة بين الأنشطة التسويقية والأنشطة غير التسويقية.
- (ب) **البيئة الخارجية التسويقية:** تعرف البيئة الخارجية للتسويق بأنها البيئة التي توجد خارج المنظمة التي لا تستطيع أن تسيطر وتتحكم في عناصرها، إذ تشكل عوامل البيئة الخارجية الفرص والتهديد على المنظمة وما عليها إلا مراقبتها بعناية وحذر. وتنقسم البيئة الخارجية للتسويق إلى قسمين هما:
- ✓ **البيئة الخارجية الجزئية:** تتكون من :
- **الزبائن أو المستهلكين:** تحتاج المنظمة دائما إلى دراسة أسواق عملائها من حيث الاحتياجات والرغبات والتوقعات، وكذلك خصائصهم السلوكية واتجاهاتهم الشرائية، إذ تمثل نتائج هذه الدراسة المدخلات الأساسية لنظام التسويق، فالعملاء يعتبرون من أهم العوامل تأثيرا في القرارات التسويقية التي تتخذ من المنظمة سواء ما يتعلق بالأهداف أو الإستراتيجيات أو الخطط. إن البرنامج التسويقي الفعال هو ذلك الذي يتناسب ونوعية العملاء المستهدفين وإحتياجاتهم ورغباتهم، وفي الواقع فإن المنظمة يمكنها أن تمارس نشاطها في خدمة أنواع من العملاء.
 - **المنافسون:** هم المنظمات الأخرى التي تقوم بإنتاج أو تسويق منتجات مشابهة لمنتجات المنظمة.

- **الجمهور العام:** يعرف الجمهور العام بأنه مجموعة تمتلك اهتماما فعلياً أو محتملاً لعمل المنظمة أو تمتلك تأثيراً على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة أو حماية الأقليات أو جمعيات النفع العام، وتمثل العلاقات العامة دوراً هاماً في تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات هذه النوعية من الجماهير، وكذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار والمقالات التحريرية والآراء.

✓ البيئة الخارجية الكلية: تتكون من:

- **البيئة الديموغرافية:** حيث يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير البيئة الديموغرافية على النشاطات التسويقية لها باعتبارها عامل خارج عن إرادتها، هي تؤثر عليها ولا تستطيع السيطرة عليها. إذ تمثل حجم وتوزيع نسبة نمو مجاميع الأفراد بالخصائص السكانية المختلفة والخصائص الديموغرافية ذات أهمية كبرى بالنسبة للتسويقيين لأنها ذات صلة مباشرة بالسلوك الشرائي، وتتمثل هذه الخصائص في السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، الدخل، التعليم.
- **البيئة الثقافية والاجتماعية:** تؤثر تطورات القيم والعادات، والتقاليد الاجتماعية، والأنماط السلوكية على برامج التسويق التي تمارسها المنظمة كما تؤثر التحولات الاجتماعية والهجرة من الريف إلى المدينة على الأنماط المعيشية، وسلوكيات المواطنين، هذا ما جعل المنظمات تراعي كافة هذه العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أدائها التسويقي مثل هذه التغيرات.
- **البيئة الاقتصادية:** تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، يتمثل في الدخل والطلب ودورة الأعمال والسياسات المالية والنقدية للدولة ودرجة توفر موارد الإنتاج في المجتمع... الخ.
- **العوامل السياسية:** يظهر هذا التأثير من خلال العلاقات القوية وراء رجال السياسة المحتملين ورجال السياسة المرشحين في الانتخابات.
- **العوامل القانونية والتشريعية:** لا يمثل جهل القوانين والتعليمات مبرراً ضد ما قد يتسبب فيه من فرض غرامات وإحراجاً أو قضايا مدمرة للمنظمة، هذا ما يضطر إدارة المنظمات من توظيف أو التعاقد مع مستشارين لمتابعة قضاياهم أو تفسير القوانين والتعليمات لهم التي يستعصى فهمها من قبل بعض الأشخاص العاديين، وفي بعض الأحيان من قبل المديرين والتعامل مع هذه القوانين، والتعليمات هي مسألة أخلاقية واجتماعية بالدرجة الأولى و عدم التجاوب معها قد يسبب تشويه

سمعة و صورة المنظمة من قبل المستهلكين، وبالتالي يؤدي إلى تقليص الاحترام والربحية في الوقت نفسه.

- **البيئة التكنولوجية:** يقصد بالتكنولوجيا كل الوسائل المادية والتنظيمية التي تعمل إنتاج منتج ما، انطلاقاً من تطوير صناعة ومعارف علمية متخصصة فهي ترتبط بالتجهيزات والمعارف المستعملة وطريقة تشغيلها.
- **العوامل الطبيعية:** تؤثر هذه العوامل على أنشطة وبرامج الإدارة التسويقية، لكونها تتكون من النقص المستمر في المواد الخام، وزيادة تكاليف الطاقة، تدخل الدولة في إدارة المصادر الطبيعية للمحافظة على ديمومتها واستمرارها بشكل يضمن رفاهية المواطنين، ولا تقتصر العوامل الطبيعية على مصادر الطبيعة فقط بل حتى على أحوال الطقس والحوادث الجغرافية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على المنظمات.

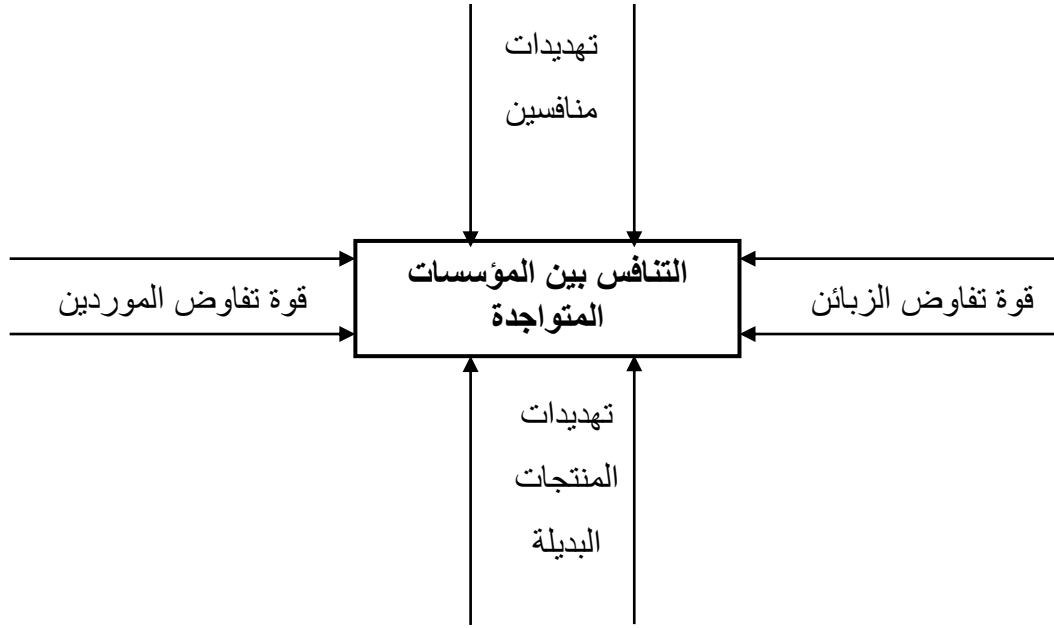
المطلب الثاني : تحليل البيئة التنافسية:

إن أهم ما يكوّن البيئة التنافسية هي القوى الخمس لـ Porter التي سنتطرق إليها.

1. نموذج Porter للقوى الخمسة:

في أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، و سواء إنتاج خدمة أو سلعة، تتلخص لعبة المنافسة في خمسة قوى والمتمثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): القوى الخمس لـ Porter



المصدر: M.PORTER، "la concurrence selon Porter"، Edition Village Mondial، Paris ، 1999، p 30.

أ. **تهديدات المنافسين الجدد:** لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين و كيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم. حيث يجلب المنافسين الجدد أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج و رغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، و عادة ما يأتون بموارد جوهرية. و خطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية وردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو تنبأ المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة. حيث تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل: اقتصاديات السلم، تميز المنتج، مركز العلامة، تكلفة البديل، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحني الخبرة...الخ.

ب. **تهديدات المنتجات البديلة:** لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزمحين في الصناعة و كذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة فهل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل محل منتجات أو خدمات الصناعة. أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب. حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، و هذا بفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، و بالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه. إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، و المنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي:

✓ المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية؛

✓ المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية.

ت. **قوة تفاوض الموردين:** يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات و الخدمات المشتراة. و لهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوى إذا توفرت فيهم الشروط التالية:³¹

✓ إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛

✓ إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛

✓ إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛

✓ إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل؛

✓ إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.

ث. **قوة تفاوض الزبائن:** هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق و بالأهمية المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي. و يعتبر الزبائن أقوى إذا توفرت فيهم الشروط التالية:³²

✓ إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة؛

✓ إذا كانت مشترياتهم نمطية(*) أو غير متميزة؛

✓ إذا كانت المنتجات المشتراة تتمثل جزءا هاما من تركيبيية المنتجات الخاصة بالزبون و من تكاليفهم؛

✓ إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛

✓ إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛

✓ إذا كان المنتج لا يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة؛

✓ إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى و لإنتاج المنتج بنفسه؛

✓ إذا تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة؛

✓ إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة (مثلا: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين).

ج. **التنافس بين المنافسين الحاليين:** يحدث هذا التنافس وضعية مميزة و هذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التمهيد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات و الضمانات الممنوحة للزبائن. ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي:³³

³¹ M.PORTER، "La concurrence selon Porter"، Ibid، p 33.

³² M.PORTER، "Choix stratégiques et Concurrence"، Edition Economica، Paris، 1982، p 27.

(*) Standardisés.

- ✓ عدد المنافسين كبيرا أو أحجامهم و قواهم متقاربة فيما بينها؛
- ✓ نمو القطاع البطيء و قد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع؛
- ✓ المنتج أو الخدمة غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغير؛
- ✓ التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف؛
- ✓ القدرة الإنتاجية في تطوير ملحوظ؛
- ✓ إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة؛
- ✓ إذا تعدد المنافسون من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم و شخصياتهم.

4. تحديد مستويات المنافسة:

قد يظهر من السهل تحديد مؤسسة لمنافسيها، غير أن المنافسة الحقيقية أعمق و أوسع من ذلك. إذ يجب على المؤسسة عدم تجاهل منافسيها المحتملين حتى لا تتواجد في وضعية حرجية داخل الصناعة. كما يوجد العديد من مستويات المنافسة التي يمكن تحليلها و هذا على مستوى البنية الصناعية، القطاع أو على مستوى السوق.

- (أ) تحليل البنية الصناعية : تتضمن البنية الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة، فتحليلها متكامل مع التحليل الأول و لكن يهدف إلى إنشاء (خريطة الصناعة) مبينا ذلك القوى الموجودة بين المنافسين وسلاحهم الإستراتيجي. و تقاس حدة المنافسة في البنية الصناعية باستخدام المعايير التالية.³⁴
- ✓ عدد المنافسين: تزداد المنافسة حدة كلما زاد عدد المنافسين الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم على حساب بعضهم البعض، و تزداد حدة المؤسسة أكثر كلما وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن جذب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة؛
 - ✓ العلامات التجارية: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة التي تنتج سلع وخدمات لا تحمل علامات تجارية و التي يمثل ما تقدمه كل منها بديلا كاملا عما تقدمه المؤسسات الأخرى في الصناعة و ذلك لأنه من السهل على العميل أن يستبدل مؤسسة مكان مؤسسة أخرى دون أن يتحمل أي تكلفة إضافية؛

³³ M.PORTER، "La concurrence selon Porter"، Op.Cit، p 40.

³⁴ محمد احمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 110-112.

✓ تكلفة التحول: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة إذا كان يمكن للعميل اتخاذ قرار بالتوقف عن التعامل مع مؤسسة ما و التعامل مع أخرى داخل الصناعة دون أن يتحمل تكلفة تحول نتيجة لاتخاذ هذا القرار، فعلى سبيل المثال العميل الذي يقرر التحول من استخدام حاسب معين إلى استخدام حاسب آخر عليه أن يتحمل تكلفة تحول تتمثل فيما يدفعه ثمناً للبرامج الجديدة التي لا تتماشى مع نظام الحاسب الجديد؛

✓ حجم مؤسسات الصناعة: تزداد حدة المنافسة كلما تقاربت أحجام المؤسسات التي تعمل في الصناعة و تقاربت قوتها النسبية، في حين أن وجود عدد من المؤسسات الكبيرة المسيطرة على الصناعة يقلل من المنافسة و يجعل السوق أقرب إلى سوق احتكار القلة حيث يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم و شروطهم على السوق كله؛

✓ هامش الربح: كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك مؤسسات الصناعة على الدخول في حرب سعرية و إتباع إستراتيجيات تسويقية هجومية و القيام بحملات إعلانية مكثفة، كما أن هامش الربح يغرى المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة و بالتالي تزداد حدة المنافسة. و بطبيعة الحال فإن مرحلة النمو التي تمر بها الصناعة تحدد التأثير النهائي لهامش الربح على زيادة حدة المنافسة؛

✓ ثقافة العميل: كلما قلت ثقافة العميل و إدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة كلما زادت حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة نظراً لإمكانية استخدام الإعلانات للتأثير على العميل و كلما أمكن تحول العميل من مؤسسة لأخرى كما يحدث في صناعة معجون الأسنان و معظم السلع سهلة المنال التي يظهر تأثير الإعلانات على اتجاهات العملاء و بالتالي على زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة؛

✓ مرونة الإنتاج: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة كلما لم تستطيع مؤسسات الصناعة التحكم في الكميات المنتجة، و بالتالي كان هناك احتمال لزيادة العرض عن الطلب في حين تقل حدة المنافسة في الصناعات التي يمكن لمؤسسات الصناعة التحكم في حجم المعروض من السلع و الخدمات و بالتالي تتجنب المنافسة الناتجة عن زيادة العرض عن الطلب. فشركات الطيران لا تستطيع إلغاء رحلة لأن هناك عدد محدود من الركاب عليها و بالتالي تلجأ لإجراء تخفيضات في السعر في فترات الركود الموسمية مما يزيد من حدة المنافسة خلال هذه الفترات؛

✓ تكلفة الخروج من الصناعة: تزداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن للمؤسسة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية، فالمؤسسات الضعيفة تجد أنه لا سبيل أمامها إلا محاولة البقاء في الصناعة و إتباع إستراتيجيات هجومية كإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار. و عادة يتم ذلك في مرحلة تدهور الصناعة و انكماش السوق حيث يزداد التهديد على المؤسسات

الضعيفة حيث تحاول المؤسسات القوية نسبياً إتباع إستراتيجيات تعمل على إخراج المؤسسات الضعيفة من السوق كمحاولة لتحقيق تخفيض الكمية المعروضة من السلع و الخدمات. هذه الاختيارات الإستراتيجية تحدد تدريجياً البنية للصناعة لكن في الواقع نرى أن هذه الاختيارات تكون متعددة ومختلفة وهذا راجع لغموض في بناء الأبعاد، وعلى هذا الأساس يقترح Porter إحدى عشر بعداً قصد إثبات الاختيارات الإستراتيجية وهي:³⁵

- درجة التخصص؛
- أهمية مظاهر العلامة التجارية؛
- اختيار قنوات التوزيع؛
- مستوى الجودة؛
- المستوى التكنولوجي (الرائد و المقلد)؛
- اختيار التكامل العمودي؛
- اختيار إستراتيجية التكلفة؛
- مستويات الخدمات؛
- سياسة الأسعار؛
- العلاقات مع المؤسسات الأخرى أو المجموعات؛
- العلاقات مع الدولة.

(ب) المنافسة على مستوى القطاع: يتكون القطاع من مجموعة من المؤسسات تعرض منتجات قابلة للإحلال فيما بينها و يمكن تصنيفها قطاعات النشاط حسب:³⁶

✓ عدد الموردين و درجة اختلاف المنتج: و تتولد عنها أربعة أشكال من المنافسة التي تم التطرق إليها سابقاً، و هي ملخصة في الجدول التالي:

³⁵ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 171.

³⁶ P.KOTLER & B.DUBOIS ، "Marketing management" 10^{ème} Edition، Public Union Edition، Paris، 2000، p p 251 – 252.

الشكل رقم (04) : هيكل السوق

عدد كبير من الموردين			مورد و حيد
العديد من الموردين			
منافسة كاملة	احتكار القلة	الاحتكار	منتج غير متميز
منافسة احتكارية	احتكار قلة متميز		منتج متميز

المصدر: P.KOTLER& B.DUBOIS, "Marketing management, nouveaux horizons", 7^{eme} edition, Paris, 1997, p 251

- من أهم عراقيل الدخول التي تواجهها المؤسسة إلى قطاع معين هي:³⁷
- اقتصاديات السلم: وهي تواجه كل منافس جديد و تحتم عليه إما تحقيق وفورات حجم كبيرة على الفور أو تحمل عبء من التكاليف؛
 - تميز المنتجات: تشكل العلامات عائقا للمنافسين الجدد حيث تفرض عليهم تحمل مصاريف كبيرة لكسب ولاء الزبائن لمنتجاتهم؛
 - الحاجة إلى رؤوس الأموال: وتحتم على هؤلاء المتنافسين استثمار مبالغ معتبرة و تعتبر هذه الأخيرة حاجزا أمامهم، خاصة إذا كانت هذه المصاريف غير مسترجعة كمصاريف الإشهار، إطلاق المنتج و مصاريف البحث والتطوير؛
 - مساوئ التكاليف المستقلة عن الحجم: مهما كان الحجم ومهما كانت اقتصاديات السلم المحققة، تتمتع بعض المؤسسات بميزة تكاليفها، وهذه الأخيرة قد تنتج عن اثر الخبرة أو التكنولوجيا الحصرية أو توافرها على أحسن مصادر للمواد الأولية و هذه المزايا عادة ما تكون محمية قانونيا أو عن طريق براءة الاختراع؛
 - الدخول إلى قنوات التوزيع: حيث يتوجب على المنافس الجديد ضمان توزيع منتجاته أو خدماته وقد يتطلب في بعض الأحيان خلق قنوات خاصة بالمؤسسة؛
 - تدخل السلطات العمومية: ويظهر هذا العائق في كون الدولة تمنع الدخول إلى بعض القطاعات كفرصها براءة الاختراع.

³⁷ M.PORTER, "La concurrence selon Porter," Op.Cit, p p 32 – 33.

لكن عادة ما تجد المؤسسة نفسها مضطرة للخروج من قطاع معين، غير أنها قد تواجه عراقيل تعيقها من الابتعاد عن هذا القطاع. و هذه العراقيل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³⁸

- القوانين الحكومية؛
- القيمة المنخفضة للأصول المهلكة؛
- غياب الخيارات؛
- المستوى العالي للتكامل العمودي.

✓ **هيكل التكاليف:** كل قطاع يتميز بتقسيم التكاليف التي تحدد طبيعة الإستراتيجيات المنتجة، و يعتبر ضروريات تحديد مراكز التكاليف الأكثر حساسية لأجل السيطرة عليها.

✓ **التكامل العمودي:** في بعض القطاعات يكون من الأحسن للمؤسسة أن تحقق تكاملا عموديا لنشاطاتها من الأعلى أو من الأسفل.

✓ **مستوى الشمولية:** بعض الصناعات (الصيد) تعتبر حرفية في حين توجد صناعات أخرى كالإعلام الآلي و الإعلام و الاتصال و التي تعتبر عالمية. هذه المؤسسات يجب عليها أن تتصور استراتيجيات شاملة قادرة على الحفاظ على تقدمها التكنولوجي و تحكمها في التكاليف.

(ت) **تحليل المجموعات الإستراتيجية:** المجموعة الإستراتيجية هي مجموعة المؤسسات التي تتبنى نفس الإستراتيجية داخل الصناعة. فهذه الأخيرة و الخريطة التي يمثلونها عبارة عن طرق تحليل تركز مختلف المؤسسات. حيث من خلالهما- المجموعات الإستراتيجية و الخريطة- نستطيع أن نقارن مؤسسة بأخرى من جهة. و مقارنتها بمجموع القوى التنافسية من جهة أخرى. إن تحليل المجموعات الإستراتيجية يسمح بتقدير مجموعة الخصائص التالية:³⁹

✓ الطرق التي تستعملها المؤسسات في استغلال شروط المنافسة من فرص و عوائق داخل الصناعة؛

✓ مردودية كل مجموعة من القوى الخمس و نقاط ضعفها؛

✓ صلابة التمرکز بواسطة دراسة حواجز النشاط؛

✓ الخطط الإستراتيجية الممكنة المتبينة من طرف مختلف المنافسين الموجودين في مختلف المجموعات الإستراتيجية؛

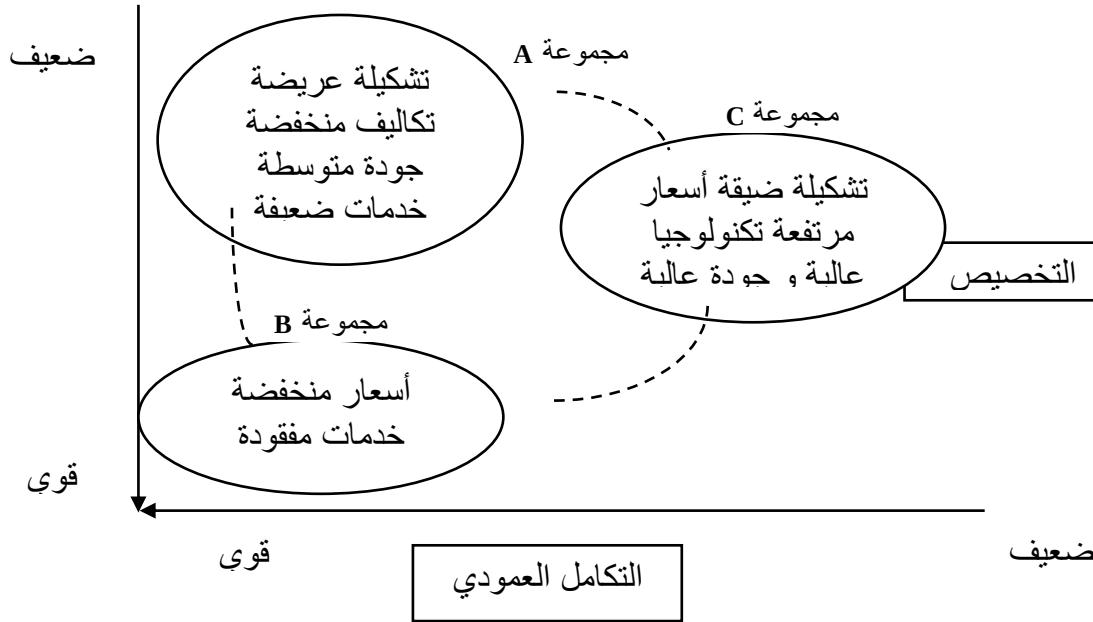
✓ نقاط ضعف و نقاط قوة المنافسين المباشرين داخل المجموعة الإستراتيجية نفسها.

³⁸ P.KOTLER & B.DUBOIS, "Marketing management", Op.Cit. p 251.

³⁹ T.ATAMER, R.CALORI, "Diagnostic et Décisions stratégiques" Edition Dunod, Paris, 1998, p 145.

✓ و بالتالي بفضل هذا التحليل تكون المؤسسة أمام خيارات إستراتيجية ممكنة في المستقبل. و الشكل التالي يبين المجموعات الإستراتيجية و الخريطة التي يمثلونها:

الشكل رقم (05): المجموعات الإستراتيجية



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سبق ذكره، ص 173.

نستطيع أن نقول كخلاصة أن مواجهات القوات و النقائص، كذلك تموقع المؤسسة في الخريطة الصناعية تسمح للمؤسسة بإدراك المناورات الملائمة في إطار:

- ✓ أحسن تنافس للمجموعة الإستراتيجية؛
- ✓ التحرك قصد تغيير المجموعة؛
- ✓ الخروج من الصناعة أو التنويع اتجاه صناعة أخرى.

المطلب الثالث: تشخيص بيئة المؤسسة :

إن هذه العملية يمكن معرفتها من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها. إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص.

التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط

قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات. والتحليل البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية. فهو للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب تحليل بيئي. لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف يتطلب إجراء تدقيق داخلي ومن خلال التعريفين يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل الاستراتيجي في مجال تسيير المؤسسات، فهو تشخيص (إجراءات فحص للمؤسسة) وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها. والتحليل البيئي هو تحليل موقفي أي يقوم بتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة نظرا لضرورة إجراء التحليل لأبعاد البيئة الخارجية سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، فانه لا مناص من اللجوء الى إجراء ترابط في التحليل وأن يؤدي ذلك إلى فرز العوامل التي لها تأثير على الطلب للمنتجات وذلك عن طريق تطبيق نموذج swot هذه النقاط التي جاء بها M. Porter قد سبقه في ذلك مجموعة من المفكرين مع بداية الستينات بجامعة هارفرد Harvard مع صدور أول كتاب Manuel بالنصوص والحالات. والذي يعود إلى كل من Lerner, Christensen, Andrews et Guth (LCAG) والذي سمي بالحروف الأولى لإسمها، فقد مثل هذا الكتاب في جزئه الأول مرحلة تشكيل الإستراتيجية وفي مرحلة ثانية تنفيذها، فإن كان هذا النموذج يبدو اليوم نوعا ما بسيطا، فهو يركز حول أهمية التشخيص الإستراتيجي وهو يعتبر دائما موضوع الساعة (مثل الطبيب مع مريضه). إن مبدأ هذا التشخيص يستنبط، وبطريقة شبه مباشرة من بعض التقاربات المطورة في المجال العسكري والتي نجدها بالخصوص عند Von Clausewitz والذي يدعم الإثبات تمييز أو تفرقة، من أجل التفرقة أو التمييز الحسن بين الحسن والسيئ للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى بين ما هو لها أو في صالحها أو ما هو خارج عنها أو ما يسمى بالفرص والتهديدات. إن نموذج سووت تعد وسيلة أكثر تطورا من هذه المبادئ و ذلك ببنائها لمصفوفة موجهة لتعريف التوجيهات الإستراتيجية.

1. أهمية التحليل البيئي: 40

تحتل عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي :

- ✓ تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.

⁴⁰<https://lakhasly.com/ar/view-summary/T4apHDtYfX>

تاريخ الإطلاع : 2020/12/14 14 سا و 15 د

- ✓ يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ✓ تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- ✓ يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.

على الرغم من المزايا الكثيرة التي تحققها المؤسسات من خلال استخدام التحليل البيئي إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها تكاليف التحليل البيئي: تستغرق عملية التحليل البيئي زمنا طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.

2. تحليل swot :

تحليل سوات هو طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنشآت، ويُعدّ تحليل SWOT من النظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة أو طويلة المدى.

تعود نشأة وظهور تحليل SWOT من خلال مجموعة من الأبحاث الصادرة عن معهد ستانفورد خلال الفترة الزمنية بين سنوات 1960م و1970م؛ إذ -في نهايات الخمسينيات من القرن العشرين للميلاد- فشلت العمليات الاستثمارية لمجموعة من المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الخاص بأعمالها الإنتاجية، فحرصت هذه المنشآت في مطلع سنة 1960م على تطوير استراتيجية تُساعد على التخطيط لتجنب الفشل، فتمكنت من الوصول إلى فكرة تحليل SWOT. حيث أُرِبع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية (SWOT) تُمثل الحروف الإنجليزية الأربعة والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، وفي ما يأتي معلومات عن كلّ كلمة منها:

ويظهر هذا النموذج تحليل أربع إستراتيجيات لتحسين وضعية المؤسسة وهي:

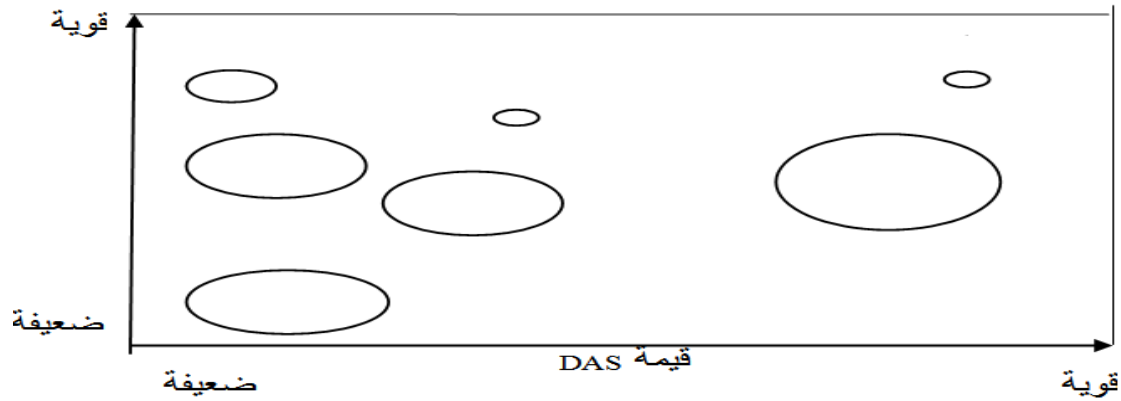
- ✓ الاستراتيجية الهجومية: هي الاستراتيجية المعتمدة على امتلاك المنشأة عناصر القوة والعديد من الفرص، فتركز المنشأة على تطبيق استراتيجية هجومية للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوتها ،
- ✓ الاستراتيجية العلاجية: هي الاستراتيجية التي تُشير إلى امتلاك المنشأة الكثير من الفرص، ولكنها متأثرة بعدة نقاط ضعف تجعلها غير قادرة على الاستفادة من هذه الفرص، فتساهم الاستراتيجية العلاجية في تقديم العلاج المناسب لتصحيح الضعف الذي تُعاني منه المنشأة،
- ✓ الاستراتيجية الدفاعية: هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوة؛ حيث تركز المنشأة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها،
- ✓ الاستراتيجية الانكماشية: هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند مواجهة المنشأة لعناصر ضعف صادرة من داخلها ومجموعة من التهديدات الواردة من خارجها، وتركز الاستراتيجية الانكماشية على توفير العلاج للضعف والتقليل قدر المستطاع من التهديدات.

المطلب الرابع : تحليل محفظة الأنشطة:

عندما ما تخلق التجزئة الإستراتيجية مجالات الأنشطة الإستراتيجية، فتحليل هذه الأخيرة يستدعي إلى تحليل محفظة النشاطات بواسطة طرائق مختلفة التي تساعد في القرار الإستراتيجي، من أجل تحديد القيمة الجوهرية لشدة أهميتها في تحليل البيئة التنافسية. فتحليل محفظة النشاطات تسمح بصياغة الإستراتيجية المناسبة على مستوى كل مجال نشاط إستراتيجي من أجل أخذ قرار إستراتيجي ناجح. هناك عدة طرائق منها Mc Kinsey و BCG و A D L و التي تركز على تقدير قيمة المجال النشاط الإستراتيجي (DAS) و موقعه بالنسبة للمنافسة. و الشكل التالي يبين أهمية مختلف الأنشطة و الممثلة بدوائر حيث حجم هذه الأخيرة تعتبر عن رقم الأعمال.⁴¹

⁴¹ K.HAMDI ،Ibid، p p 95 - 96.

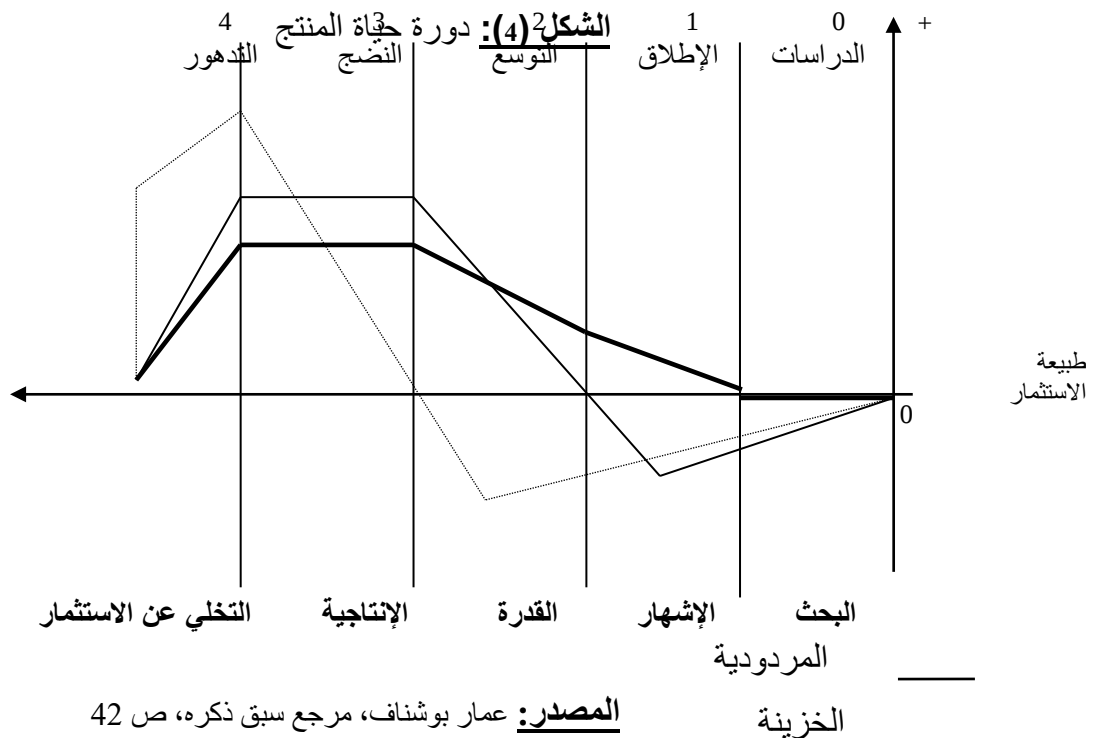
الشكل رقم (06): تمثيل مجال النشاط الإستراتيجي D AS



المصدر: K.HAMDI، Op.Cit. p 96

ومن أدوات تحليل محفظة النشاط نجد:

1. **دورة حياة المنتج:** يمر المنتج (عموما) بعدة مراحل، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض. و يتضح هذا الاختلاف من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مرد وديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة. ويمكن توضيح دورة حياة المنتج من خلال الشكل الآتي:



المصدر: عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 42

من خلال الشكل السابق نذكر كما يلي:⁴²

⁴² A.HAMADOUCHE، "Méthodes et Outils d'analyse stratégique"، les Editions Chihab، Algérie 1997، p 71.

- مرحلة الأولى: المنتج يقدم إلى السوق (بعد تركيبه)، ففي هذه المرحلة، يكون المبيعات ضعيفة، حيث لا تغطي التكاليف الثابتة الضرورية للإنتاج، و بالمقابل تكون الاستثمارات التقنية (إنشاء التجهيزات) و التجارية الموجهة للتعريف بالمنتج مرتفعة جدا، أما على المستوى المالي تكون الخزينة سالبة بسبب ثقل النفقات الاستثمارية، مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال، و بما أن التكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.
 - مرحلة النمو: تعرف المبيعات نمو كبيرا و المنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين و الموزعين. ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة إزدواج نمو المبيعات و تدنية تكاليف الإنتاج، بالتالي المردودية موجبة رغم ظهور المنافسة (في هذه المرحلة يحقق المنتج عتبة المردودية).
 - مرحلة النضج: تبني خلال هذه المرحلة مردودية المنتج مرتفعة رغم أن المبيعات تكون أقل من المتوسط، لأن هذه المرحلة تشهد منافسة قوية تؤثر على المنتج بصفة مباشرة و غير مباشرة، و لهذا فالمؤسسة تستثمر بصفة أكبر في التسويق و ذلك في الحملات الاشهارية، كما لا ننسى ذكر أن خلال هذه المرحلة يظهر أثرا التجربة الذي يلعب دور كبيرا في تكاليف الإنتاج و من ذلك تحقق المؤسسة مستوى أعلى من المردودية و تعرف هذه الأخيرة استقرار.
 - مرحلة التدهور: خلال هذه المرحلة تعرف المبيعات انخفاض لأن المنتج يواجه منافسة شديدة من طرف المنتجات لها القدرة على التأقلم مع الخصائص الجديدة للطلب و بالتالي يعرف رقم الأعمال تقلصا، و تصبح الخزينة سلبية بسبب الانخفاض المستمر للكميات المباعة حتى ترك المنتج نهائيا.
- نستطيع القول أن هذه الطريقة تساعد بصياغة إستراتيجية مناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، زيادة على ذلك فإنها تسهل في التحضير و التخطيط لمختلف النشاطات اللازمة في الوقت المناسب.

2. أثر التجربة: إن هذه الأداة المستعملة من طرف Boston Consulting Group تتسم المؤسسة المنافسة بالتكاليف الأدنى، فتتم هذه الوضعية كنتيجة تراكم التجربة المتعلق بتراكم الإنتاج الذي يفوق التراكم المحقق من طرف المنافسين الآخرين.
- حيث أن في هذه الأداة، نستطيع أن ندرك مستويين:⁴³
- ✓ المستوى الأدنى: الذي يشير أنه كلما تراكم الإنتاج لسلعة ما كلما انخفض وقت العمل المخصص لها، هذا يعني أن المنحنى يظهر المهارة المتزايدة للعمل؛

⁴³ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-147.

✓ المستوى العالي: يبين العلاقة بين كلفة الإنتاج و كمية الإنتاج المتراكمة نرى أنه بإدخال كل التكاليف (مثلا: إيداع، البحث، تسويق، إنتاج، الاستثمار، إدارة... الخ...).

3. طريقة (PIMS): تطورت هذه الطريقة لصالح مؤسسة General Electric في بداية السبعينات، حيث تم وضع نموذج يسمح بتحديد مختلف المتغيرات الإستراتيجية التي قد تؤثر على مردودية أنشطتها المختلفة، هذه الأخيرة تتأثر بدورها بالمحيط الصناعي و ظروف السوق، هيكل رأس المال (نسبة الاستثمارات) و كيفية تخصيص و توزيع الموارد. كما يوضح النموذج أن حصة المؤسسة في السوق و جودة منتجاتها، هي أهم المتغيرات التي تؤثر على مردودية أي نشاط من أنشطتها، و بالتالي قدرتها التنافسية و إستراتيجيتها في السوق. و نتائج هذه الدراسة سمحت بتبيان تسعة (9) معايير الذين أثروا بنسبة 80 % في نجاح أو فشل المؤسسات و هم كالتالي:⁴⁴

- ✓ الكثافة الرأسمالية؛
- ✓ الإنتاجية؛
- ✓ نمو السوق؛
- ✓ الموقع في السوق؛
- ✓ جودة المنتجات؛
- ✓ الإبداع؛
- ✓ الإنزماج العمودي حسب تطور المجال النشاط الإستراتيجي؛
- ✓ الضغط على التكاليف؛
- ✓ رحلة بناء موقع جيد و الحصول على الأرباح.

4. طريقة ماك كينزي: تهدف الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحا لحقيقة المؤسسة بوساطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترتيب المختلف فيما بينها. وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة:⁴⁵

يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية؛

⁴⁴ K. HAMDI، “Diagnostic et Redressement d’entreprise les manuels de l’étudiants”، Imprimerie ES-SALEM، Alger، 2002، p 86.

⁴⁵ A.HAMADOUCHE. Op.Cit. p p. 61 – 62.

يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. و يتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

- ✓ قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد؛
 - ✓ الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي.
- ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي، متوسط و ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): مصفوفة ماك كينزي من نوع أ، ب، ج

الموقع التنافسي

عيف	ج	ج	ب
متوسط	ج	ب	أ
	ب	أ	أ

جدوى القطاع

- أ: الاستثمار بغية ضمان النمو؛
- ب: تعظيم النتائج المالية، والاستثمار بصفة انتقائية؛
- ج: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول.

المصدر: A. HAMADOUCHE، Op.Cit، p 63.

هذه الطريقة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جدوى القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

5. طريقة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG): (*) تستند هذه الطريقة إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مهنتها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة. و تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مجمل حافزة أنشطة المؤسسة من

(*) Boston Consulting Group.

خلال المصفوفة نمو حصة السوق.⁴⁶ والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.



المصدر: K. HAMDI .Op.Cit, p 98

و يتم شرح هذه المصفوفة كما يلي:⁴⁷

- الأنشطة "النجم": تتميز هذه الأنشطة بحصة سوق نسبية كبيرة ومعدل نمو قوي، وبالتالي بموقع قوى مقارنة مع أنشطة المنافسين، وهي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا ما تم المحافظة عليها؛ حتى تصبح "بقرة حلوب"، وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق، ومراقبة مصادر تموين المنافسين. وبالرغم من أنها تحقق فائضا في الموارد، فهي كذلك تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة، حتى تنضج وتتوسع.
- الأنشطة "البقرة الحلوب": هي الأنشطة المسيطرة دائما، ولكن تتطور في سوق ضعيفة النمو، وتمثل المنتجات المسنة والتي تدرّ موارد أكبر مما تستهلك، فهي مصدرا أساسيا للتمويل الذاتي، حيث تتحمل أعباء الجهود المبذولة في الأنشطة الأخرى، ويكون من مصلحة المؤسسة الإبقاء على الأنشطة في هذه الوضعية أطول وقت ممكن. وليتم ذلك، فهي تستوجب الإبقاء على حصص السوق و هوامش الربح، مراقبة قدرة المنافسين وتنظيم القطاع.
- أنشطة "الاستفهام": تتميز بنمو قوي وبحصة سوق ضعيفة، وتعتبر أنشطة المستقبل، ولكن موقعها لا يسمح لها بأن تدر موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار (اقتحام حصص

⁴⁶ A. HAMADOUCHE. Ibid، p 55.

⁴⁷ A. HAMADOUCHE، Ibid، p 56 - 57.

السوق بقوة أو الانسحاب). ولتوسيع حصة السوق يتطلب ذلك تميز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الاستثمارات.

- الأنشطة "الجثة الهامدة": لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد، و لا بموقع قوي في السوق. و تمثل عموما الأنشطة الهامشية التي لم تستطع أو لم تعرف المؤسسة كيف تطورها، فهي تنقل كاهل حافظة الأنشطة ما دامت لا تقدم نموا ولا هوامش ربح. ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناء لهدف إستراتيجي. وفي حال التخلي يتم إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.

ويتم قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية كما في الشكل الآتي، وذلك وفق الاتجاه المشار إليه بواسطة الأسهم.

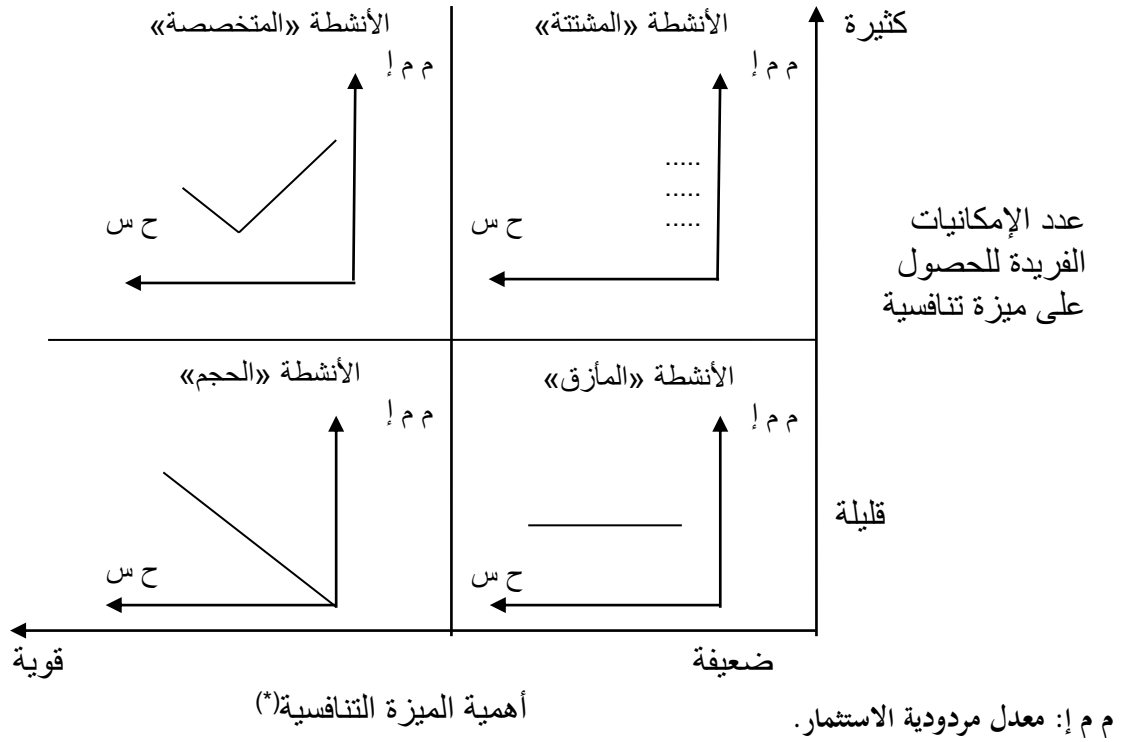
الشكل رقم (09): قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.



المصدر: A. HAMADOUCHE، Op.Cit، p 57

تبحث المؤسسة من خلال هذه المصفوفة إلى نقل الأنشطة من حالة النشأة، حيث تحتاج إلى سيولة أكبر حتى يتم التعريف بها، ثم نقلها إلى حالة تكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريبا السيولة الناجمة عن الأنشطة، وأخيرا إلى حال يكون فيها فائض في السيولة، وهنا يجب محاولة الإبقاء على هذه الوضعية أطول وقت ممكن. و لقد وجهت انتقادات عديدة لهذه المصفوفة، ومن بينها اعتماد هذه الأخيرة على العمل في بيئة مستقرة. و على ضوء ذلك ظهرت النسخة الجديدة عام 1980، والتي تأخذ بعين الاعتبار أربعة أنواع من البيئة، ومحاولة معرفة هل هناك ارتباط بين حصة السوق في كل نوع من البيئة ومعدل مردودية الاستثمار. و يوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): العلاقات بين معدل مردودية الاستثمار وحصة السوق.



المصدر: M. GERVAIS ، "Stratégie de l'entreprise" ، 4ème édition, les Editions Economica ، Paris 1995 ، p. 99.

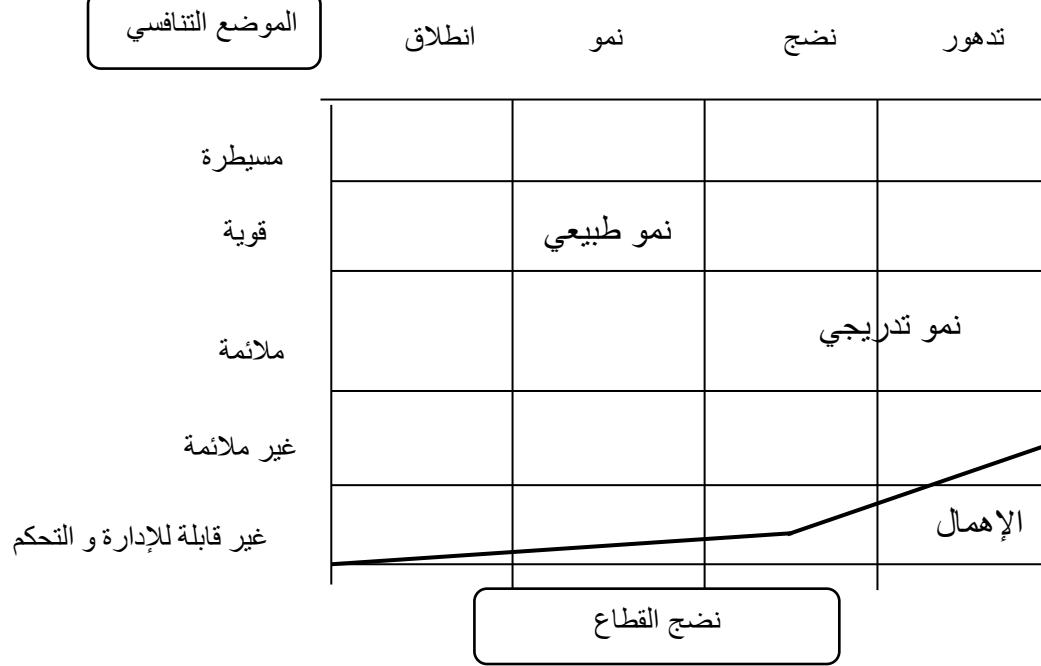
6. **طريقة (A D L) Arthur D. Little:** هذه الطريقة قام بصياغتها مجموعة BCG لها نقاط متشابهة مع الطريقة السابقة، حيث التشابه بينهما يمكن في تقسيم محفظة مجالات النشاطات الإستراتيجية و معرفة المجال التنافسي للنشاط من أجل تقدير الوضعية المالية لكل حالة، فهذه الطريقة تعتمد على محورين مختلفين عن طريقة BCG وهما:

✓ نضج القطاع؛

✓ الموضع التنافسي.

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

الشكل رقم (11): مصفوفة ADL



المصدر: K.HAMDI، Op.Cit، p100

فحسب هذه الطريقة يمكن للمؤسسة أن تشغل إحدى الوضعيات التالية:

- ✓ مسيطرة: و في هذه الحالة تهيمن المؤسسة على منافسيها؛
- ✓ قوية: و تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بدرجة من الاستقلال النشاطي و وضعيتها في المدى البعيد لا تتعلق بالنشاط التنافسي؛
- ✓ ملائمة: و هذا تتمتع المؤسسة بكفاءة يمكن استعمالها إستراتيجيا في تحسين وضعيتها؛
- ✓ غير ملائمة: أي المؤسسة تسجل نتائج تسمح لها الاستمرار، غير أنها تعاني من المنافسة و لا يمكن تحسين وضعيتها؛
- ✓ غير قابلة للإدارة التحكم فيها، و هنا تسجل المؤسسة نتائج دون المستوى و لا تملك حظوظ للتحسين.

المبحث الثاني : صياغة الإستراتيجية التسويقية:

إن الإستراتيجية التسويقية هي الخطة الشاملة التي توضع لتحقيق الأهداف والأنشطة التسويقية للمؤسسة، بحيث تُبنى على مجموعة من البيانات والأبحاث التي تُرشد المؤسسة نحو توجيهها التسويقي العام، والتي

المطلب الأول : تحديد القطاع السوقي:

إن تحديد القطاع السوقي يمر على مرحلتين مهمتين و هما:

- الفهم الجيد للمؤسسة لمختلف قطاعات سوقها؛
- اختيار معايير التقسيم السوقي.

1. مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات مستهدفة : تقسيم السوق هو تجزئة هذا الأخير، الذي يعتبر كيان

ذو طبيعة غير متجانسة إلى مجموعات جزئية من المستهلكين، الذين لهم خصائص مشتركة وقادرين على تفسير اختلافات المجموعات الجزئية المتجانسة، و المسامات القطاعات السوقية⁴⁸. تقسيم السوق إلى قطاعات يمثل أحد الخطوات الرئيسية لدراسته و تحليله، هذا من ناحية. أما من ناحية أخرى، يساعد تقسيم السوق إلى قطاعات في حسن توجيه و تركيز الجهود التسويقية و تصميم السياسات و البرامج الملائمة لكل قطاع على حدى طبقا لخصائصه و أهميته النسبية و درجة المنافسة فيه و غيرها من الاعتبارات و الجوانب الأخرى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. و قد يكون من المفيد الإشارة إلى ما يلي:⁴⁹

✓ من حيث المفهوم: المقصود بتقسيم السوق إلى قطاعات هو منهج أو فلسفة لتوجيه السلعة أو الخدمة نحو مجموعة مستهدفة من المستهلكين، و كما هو وارد بالتعريف تكون عادة متجانسة بدرجة كبيرة.

✓ تقسيم السوق إلى قطاعات عكس تجميع السوق حيث يتم في الأخير تجميع مجموعات المستهلكين في مجموعة واحدة و هذه المجموعة عادة ما تكون غير متجانسة.

✓ إن التغيرات التي تحدث في الأسواق يترتب عليها تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاعات، بمعنى أن تقسيم السوق إلى قطاعات ليس ثابتاً بصفة دائمة، وإنما يتغير بسبب التغيرات التي تحدث في السوق، فالتغير الثقافي أو السكاني أو الاقتصادي... الخ، تترتب عليه ضرورة إعادة النظر في التقسيم القطاعي للسوق.

⁴⁸ H.CHIROUZE، "Le marketing"، tome1، 2^{eme} Edition Opu ،Algérie، 1990، p 96.

⁴⁹ أبو قحف ع، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة و الطبعة الإشعاع الفنية، 2000 ص ص 367-368.

- ✓ هناك بعض الحالات التي لا تتطلب ضرورة تقسيم السوق إلى قطاعات، مثل: قيام إحدى المؤسسات بتقديم سلعة أو خدمة معينة تشبع حاجة جميع أفراد المجتمع (المستهلكين)، حيث لا يكون هناك تفرقة بين المستهلكين على أساس السن أو الجنس أو الموقع الجغرافي أو الدخل... الخ.
- ✓ إن كل قطاع سوقي يعتبر هدف سوقي مستقل.
- ✓ إن السلع الصناعية كغيرها من السلع الأخرى من الممكن أيضا تقسيم سوقها إلى قطاعات سوقية بحيث يكون كل قطاع يمثل هدفا تسويقيا مستقلا عن الآخر و ذلك وفق أسس تتلاءم و طبيعة هذه السلع.

أ) اختيار معايير التقسيم السوقي: يعتبر هذا الاختيار جوهري لأن معايير التقسيم ليست مجرد معايير تجزئة السوق، إذ يجب أن يفسر هذا الأخير سلوكيات الأفراد بطريقة تمكن المؤسسة من التأقلم معها. إن انتقاء هذه المتغيرات التي تكون في آن واحد وصفية و مفسرة تكون كذلك أصعب بمقدار وجود عدد كبير من المعايير المتاحة، هذه الأخيرة يمكن أن تصنف وفق خمسة أصناف و هي:

- ✓ المعايير السوسيوديموغرافية؛
- ✓ المعايير الجغرافية؛
- ✓ المعايير البسيكوغرافية؛
- ✓ معايير السلوك؛
- ✓ المعايير الصناعية.

1) المعايير السوسيوديموغرافية: و هي سهلة الملاحظة و القياس و تستعمل كثيرا، من بينها:

- السن: و مثال ذلك أسواق الأشرطة، أسواق السياحة و الترفيه... الخ
- الجنس: و يتضح هذا في الأسواق مواد التجميل، ملابس، الصحافة... الخ
- حجم البيت و دورة حياة الأسرة: كسوق الأجهزة الإلكترونية منزلية، سوق الأثاث و سوق السيارات... الخ
- الوزن: سوق منتجات التنظيم الغذائي مثلا.
- الديانات و درجة تطبيقها: كسوق الخمر و الكحوليات.
- المرتبة الاجتماعية: كسوق العقارات.

2) المعايير الجغرافية: بسيطة الاستعمال و شائعة، تنشأ عنها قطاعات سوقية كثيفة بالمقدار الكافي لكي

- تصبح عملية. يتم وفق هذا المعيار تقسيم السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة مثل الدول، المناطق و المدن حيث يرتبط استهلاك العديد من السلع بالعوامل الجغرافية مثل:
- البلد، المنطقة، المدينة: و مثال ذلك سوق الصحافة؛

- المناخ: كسوق الطاقة الشمسية و سوق المحركات الهوائية؛

- نوع السكن (حضري/ريفي): مثل سوق أثاث الحديقة.

(3) المعايير البسيكوغرافية: أكثر المعايير استعمالا هما المعايير السابقين، غير أنهما غير قادرين دوما

على تفسير سلوك المستهلكين، و هذا الغرض يستعمل رجال التسويق في بعض الأحيان معايير بسيكوغرافية أكثر ملائمة، غير أنها صعبة جدا للقياس. عند تقسيم السوق على أساس بسيكوغرافي فإنه يتم تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة على أساس دوافعهم أو سماتهم الشخصية أو نمط حياتهم، فالأفراد داخل نفس المجموعة السوسيودمغرافية قد يبدون مظاهر بسيكوغرافية مختلفة تماما، و نظرا لأن المتغيرات الديموغرافية قد لا تعكس بالضرورة صورة واضحة عن الاتجاهات و أنماط المعيشة، لذا دعت الحاجة إلى ضرورة الاعتماد على التقسيم البسيكوغرافي. و من أهم المعايير البسيكوغرافية نذكر:

أ- شخصية المستهلك: حيث نجد أفراد و مستهلكين يتميزون بخصائص عديدة منها:

- الحيوية، الاستقرار.

- التأثيرية(*)، الاجتماعية.

- السلطة، النفوذ، الانفعالية...الخ

وفق متغير الشخصية، تسعى المؤسسة المسوقة إلى إضفاء بعض السمات على منتجها حيث تعكس هذه الأخيرة الشخصية المقابلة لدى المستهلك.

ب- نمط الحياة أو طريقة العيش: ككيفية استعمال الوقت و النقود...الخ. يعتبر هذا المعيار حصيلة

للمتغيرات السوسيودمغرافية، السلوك، الآراء، التحفيزات، القيم، طبائع الاستعمال...الخ.

المطلب الثاني : الإستهداف السوقي وتثبيت الصورة الذهنية /التموقع :

يمثل الإستهداف السوقي مجموعة المستهلكين أو المنظمات التي ترغب المؤسسة أن تجري علاقات تبادل معهم، وتستهدفهم بمنتجات محددة، وتصل إليهم من خلال مزيج تسويقي محدد. فبعد تحديد السوق العام للمنتج تتعرف على الخصائص المميزة لأجزاء السوق، وبعد وصف تلك الأجزاء، تقوم المؤسسة بتقييم كل جزء منها للتعرف على احتمالات النجاح في كل منها، ثم تنتقي جزء أو أكثر لإستهدافه. ثم تطور المؤسسة استراتيجيات المزيج التسويقي الملائمة لجزء السوق المستهدف بما فيها أنواع المنتجات والسعر والتوزيع والإتصالات التسويقية مع أخذ بالإعتبار الموقع المرغوب في السوق المستهدفة. وتهدف

(*) Emotivité.

المرحلة الثانية من التسويق إستراتيجي بعر تجزئة السوق وتحرير مختلف القطاعات (منتج /أسواق) إلى قياس "جاذبية الفرصة الاقتصادية" لمختلف القطاعات حتى تتمكن المنظمة من اختيار القطاع السوقي المستهدف، إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع أو المركز، فإن عليها اختيار أكثر القطاعات الجاذبية لتكون بمثابة الهدف السوقي لها، وتحتاج المنظمة لاجل ذلك إلى القيام بتحليل الجاذبية والتحليل التنافس لمختلف القطاعات السوقية.

اما بخصوص الصورة الذهنية فهي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون في أذهان الأفراد إزاء فرد معين أو موضوع أو نظام ما. وقد تتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم بغض النظر عن صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي في النهاية تمثل دافعاً صادقاً بالنسبة لأصحابها ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه على أساسها.

ويطلق على تثبيت الصورة الذهنية اسم Positioning، وتشير إلى تثبيت وتحسين الصورة الذهنية للفرد أو للمنظمة بين الصور الذهنية الأخرى. وقد تبين أن هناك أثراً للدولة والمنتج والنظرة المتخصصة للمنتج على الصورة الذهنية، بما يشير إلى أنه توجد صورة ذهنية عن بلد المنشأ، المنتج، العلامة التجارية. وعلى هذا فإن الصورة الذهنية هي جملة الانطباعات الذاتية عن المؤسسة، وكونها ذاتية وعقلية في ذات الوقت، يجعلها غير ملموسة، بل تختلف من شخص لآخر. ونظراً لأهمية هذه الصورة الذهنية فإن الكثير من المؤسسات التي تعي هذا الدور وتلك الأهمية التي تحتلها فكرة وفلسفة الصورة الذهنية؛ تعمل على خلق حالة من التأييد الجماهيري والعام لها عبر ما تقدمه من: أنشطة، برامج، خدمات، ومنتجات، بل حتى من خلال طريقة تعامل موظفيها مع العملاء والمستهلكين.

هناك الكثير من الطرق والاستراتيجيات التي تتبعها الشركات من أجل تحسين صورتها الذهنية، ومن هذه الطرق ما يلي:

- 1- تعريف المؤسسة بذاتها: وذلك عبر ما تقوله المؤسسة عن نفسها، وما تحاول من خلاله إبراز ماهيتها، وما تتبناه من مفاهيم، ورؤى، وقيم، ومبادئ مثل: حماية المستهلك، كيفية استقبال الزبائن، وطرق التعامل معهم.
- 2- جودة المنتجات: هذه الطريقة العملية، غير المباشرة التي تقوم بها الشركة من أجل تحسين صورتها الذهنية، فالمنتج الجيد وحده القادر على ربط المستهلك بالشركة، لأطول فترة ممكنة.
- 3- شعار الشركة: قد تكون الشركة معبرة عن مدى ما تؤمن به الشركة من قيم ومبادئ، خاصة إذا كانت هذه القيم التي تتبناها الشركة تُعبر عن حاجة فعلية لدى المجتمع.
- 4- العناصر المادية: كل ما تملكه الشركات من عناصر مادية، مثل: الأثاث، السيارات.. إلخ يمكن أن تعمل على تحسين صورتها الذهنية لدى المستهلكين الحاليين والمحتملين.

فالتوقع هو عملية إدارة كيف تميز المنظمة نفسها بمعنى فريد في أذهان جمهورها - أي كيف تريد أن ترى أو تعرف من طرف جمهورها بتميز distinction ، بالمقارنة مع منافسيها. وهو تحديد التصور الذي سيحظى به منتج الشركة في ذهن وخيال المستهلك، والذي يميز هذا المنتج عن منتجات المنافسين. فالتوقع المرغوب فيه من قبل الشركة لمنتجها الخاص قد لا يتطابق دوماً مع تصور المستهلك و فكرته الأولية عن نفس المنتج، لذا، لا بد من الانطلاق من وجهة نظر المستهلك عند دراسة توقع منتج ما، لكونه زبون الشركة و مصدر أرباحها.

المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي للخدمة: 50

تتمثل استراتيجيات المزيج التسويقي في استراتيجية المنتج ، استراتيجية التسعير ، استراتيجية التوزيع والى استراتيجية الترويج.

المطلب الاول: استراتيجية المنتج:

تمثل المنتج بسلعة او خدمة أو فكرة مؤلفة من حزمة من خواص ملموسة Tangible غير ملموسة Intangible والتي تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة، وتتضمن الخواص الملموسة في المنتج بالخواص المادية مثل اللون، التصميم أما الخواص غير ملموسة في المنتج فتتضمن أشياء كالوجهة، التفاخر، الشعور بالصحة وغيرها وهناك نوعين أساسيين من استراتيجيات المنتجات وهي:

أ. استراتيجيات مزيج المنتج: وتتكون من الآتي:

- ✓ تنويع المنتجات: يكون تنويع المنتجات من خلال إضافة منتج جديد الى خط انتاج قائم او قد يكون بإضافة خط منتجات جديد الى مزيج سلعي قائم فعند اضافة منتج جدي فان ذلك يؤدي الى تعميق خط انتاج المنظمة، اما عند إضافة خط انتاج جديد فان ذلك يؤدي الى توسيع المزيج السلعي.
- ✓ تقليص المنتجات: قد تقوم المنظمة بتقليل خطوط انتاجها من خلال ازالة بعض المنتجات او من خلال ازالة خطوط انتاج بأكملها.

50 ونزار محمد علي، روش ابراهيم محمد محمد عبد الرحمن عمر
استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية دراسة استطلاعية لاراء عينة من الافراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو مجلة جامعة زاخو، اجمال:3(B ، العدد:2) ، ص 556-573، 2015

✓ تعديل المنتجات: ستزيد المنتجات الجديدة للمنظمة كلمسة قامت بتوسيع منتجاتها او تعديلها او اعادة تموضعها، وذلك لكي تزيد من حصتها السوقية وتستفيد من نمو السوق.

✓ إعادة التموضع: لا يتم التموضع للمنتج بقدر ما يتموضع في الاسواق المستهدفة حيث تقوم المنظمة بمحاولة وضع منتجاتها بعيدا عن منافسيها، فالعديد من المنظمات قامت بإعادة تموضع نفسها كنتيجة لاندماج او استحواذ استراتيجيات دورة حياة المنتج تظهر المنتجات وتختفي بعضها أسرع من بعض الاخر وان دراسة لتاريخ مبيعات عدة سلع أدت لظهور مفهوم دورة حياة المنتج.

ب. استراتيجيات دورة حياة المنتج:

حياة المنتج تتألف من أربع مراحل وهي:

✓ مرحلة التقديم: وتوصف هذه المرحلة بانها بطيئة في النمو في المبيعات على اعتبار ان المنتج قد تم تقديمه حديثا وان السوق تتعرف اليه بشكل تدريجي، وان منحنى الربح يظهر ربعا سالبا (خسارة) في هذه المرحلة وذلك بسبب النفقات الكبيرة للتعريف بالمنتج وتكاليف الابحاث والتطوير.

✓ مرحلة النمو: وتوصف بازدياد المبيعات حيث يدرك المزيد من الناس وجود المنتج ويقومون بشرائه، وان ازدياد المبيعات سيؤدي الى دخول المنافسين للسوق، إلا انهم إلى ان يقوموا بذلك تكون المنظمة التي قدمت المنتج قد تفوقت عليه في السوق.

✓ مرحلة النضوج: ان ربحية المنتج في مرحلة النمو سيجلب منافسة مكثفة للمنتج مع اقتراب مرحلة النضوج، وتوصف مرحلة النضوج بتباطؤ معدل نمو المبيعات على اعتبار ان معظم الزبائن المحتملين قد قاموا بشراء المنتج، كما توصف هذه المرحلة بزيادة الاعلانات مما يؤدي الى زيادة التكاليف وبالتالي تخفيض الارباح.

✓ مرحلة الانحدار: عندما تنكمش المبيعات الكلية لمنتج ما فان مرحلة الانحدار تكون قد بدأت، وان العوامل المؤدية لهذه المرحلة عديدة قد يكون تقديم منتج جديد يستبدل بمنتج قديم وتوصف مرحلة الانحدار بان عدد اقل من المنظمات يقومون بعرض المنتج، ترويج اقل وكذلك تنوع اقل في عرض المنتج.

المطلب الثاني: استراتيجية التسعير:

يعد التسعير من العناصر المهمة وذلك لسهولة وسرعة التعديل عليه ونتيجة للظروف المتغيرة والمتعددة، كالتنوع في الخدمات وقانون العرض والطلب والسوق التنافسي، ويعد السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر ربحا بينما العناصر الاخرى تمثل تكلفة، والسعر هو تعبيراً نقدي لقيمة الشيء في مدة معينة، وله تأثير كبير في كثير من القرارات، اذ يستخدم كبديل عن استراتيجية الترويج للحصول على

حصة سوقية اكبر والحصول على مزيد من الأرباح ويستخدم للحصول على الاموال لاستخدامها في عمليات البحث والتطوير ، والسعر يتمثل في تحديد المنظمة لأسعار ما تقدمه من منتجات وهو فن ترجمة قيمة المواد إلى مقابل نقدي، والسعر هو القرار الذي يعني بالنسبة للمنظمة حصولها على فوائد لقاء ما تقدمه من منتجات يقابله في الجانب الاخر ما يقدمه المستهلك من اجل الحصول على المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته ، والسعر هو عبارة عن القيمة النقدية لوحدة ما سواء سلعة او خدمة او اصل او مدخل إنتاجي، وفي بعض الأسواق يتحدد السعر بشكل كامل بواسطة (الاسواق الكاملة) مثلا قوى العرض والطلب وبالمقابل يكون في اسواق أخرى (الاسواق الاحتكارية) للموردين الأقوياء قدر كبير من الحرية والمرونة في فرض الاسعار، وعلى الرغم من ان السعر هوّ العنصر في الوقت نفسه الاكثر مرونة الا انه الاكثر تعقيدا وذلك يعود الى كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد افضل الاسعار التي ينبغي البيع بها اذ يختلف السعر عن بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى من حيث حساسيته العالية للظروف المحيطة والطارئة، بينما تحتاج القرارات الأخرى المتعلقة بتخطيط المنتج وتوزيعه وترويجه لفترة زمنية أطول حتى تصبح نتائجها ظاهرة وملموسة، كما يعتبر السعر طريقة يفتقرن بحزمة من المنافع المتوقعة تتحقق عند استهلاك المنتج ، كما ان التكلفة الكمية للزبون هي حزمة من التكاليف المتوقع الحصول عليها من تقييم واقتناء واستخدام المنتج . فالسعر هنا يمكن ان يؤثر على الارباح المتحققة للمنظمة بعدة طرائق. اذ ان الربح يعد احد المكونات الرئيسة للسعر، ويحدد كمية المنتج المباعة من السلع والخدمات، ولكل هذه الاسباب فقد اخذت القرارات المتخذة من قبل ادارة المنظمة اهمية كبيرة وبقدر تعلق الامر بالأسعار والذي يعد بعدا استراتيجيا ويتمثل بالآتي:

- ✓ عند صياغة القرارات السعرية يجب ان تغطي كافة ات المحددة مسبقا من قبل الادارة العليا الأهداف والاستراتيجي للمنظمة.
- ✓ ارتباط القرارات السعرية بالقرارات الأخرى المرتبطة بعناصر وتأكيذا على صيغ التسويقي انطلقا من نظرية النظم المزيج التفاعل المتبادلة بينهما.
- ✓ الاخذ بنظر الاعتبار وعدم تجاهل العناصر التنافسية غير السعرية عند اتخاذ قرارات التسعير.
- ✓ القرارات السعرية المتخذة يجب ان لا تتعامل مع حالة التأكد في تغطية تكاليف المدخلات كأساس وحيد في تلك القرارات بل يجب ان تخطط وتأخذ بعين الاعتبار حالات اللاتأكد البيئي.

ان القرارات السعرية لا تأخذ صياغتها الروتينية من قسم الحسابات فقط بل تأخذ بعدها الاستراتيجي بالتشاور والتفاعل مع الاقسام والجهات ذات العلاقة بتقديم المنتج بشكله النهائي.

المطلب الثالث: استراتيجية التوزيع:

يشار اليه بالمكان او القنوات التسويقية والمقصود به تحديدا التي تختص بضمان كافة النشاطات والجهود التسويقية لتوريد احتياجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات من أماكن وجودها في المصنع او متاجر التجزئة او الجملة او المخازن، اي تحقيق المنافع المكانية والزمانية والشكلية ومنفعة الحيازة وانه بدون سياسة توزيع فاعلة لا تحقق الكفاءة التسويقية المنشودة وكذلك يشار إلى المنافذ التوزيعية بانها مجموعات من الافراد والمنظمات يتم عن طريقها نقل السلع من مصادر انتاجها الى المستهلكين، والتي يتم عن طريقها ايجاد المنافع الزمانية والمكانية ومنفعة الحيازة. وان استراتيجيات التوزيع التي تقوم بها الشركات تتكون من الآتي:

أ. استراتيجية التوزيع المباشر: وتعني قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على منافذ التوزيع المتاحة بالأسواق ولعدة اسباب منها: ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء والرغبة في رقابة الاسواق ومحاولة التخلص من المخزون والبحث عن اسواق جديدة والحصول على معلومات متعلقة بالأسواق والتغيرات التي تطرأ فيها، وتتمثل طرق هذه الاستراتيجية بطواف رجال البيع، متاجر تجزئة يملكها المنتجون، البيع المباشر، البيع الآلي.

ب. استراتيجية التوزيع غير المباشر: وتعني قيام المنتج بتوزيع منتجاته بالاعتماد على استخدام الوسطاء لاتساع السوق، والوسطاء هم حلقة وصل بين المنتج والمستهلك، ولجوء الشركات لهذه الاستراتيجية بسبب ب عض الصعوبات التي تواجهها ومنها البعد الجغرافي وعملية تحقيق الاشباع في الوقت والمكان المناسبين وعملية نقل المعلومات المتعلقة بتفضيلات المستهلكين لتقديم تشكيلة من السلع تخدم رغباتهم وحاجاتهم.

تكمّن اهمية هذا العنصر في كونه يمثل في كثير من الحالات القوة الدافعة للنشاط التسويقي والعامل حسما في تعريف بعض السلع والخدمات ويؤدي الترويج دورا هاما في حاضر ومستقبل جميع الافراد والمنظمات على اختلاف اهدافها على حد سواء ويستخدم التسويقيون الترويج للعديد من الاسباب منها تزويد المستهلكين بالمعلومات وتحفيز الطلب وزيادة الكميات المشتراة وتمييز المنتجات والرد على الاخبار غير المفيدة وتقليل تأثير تقلبات الطلب والتأثير على سلوك الزبائن. كما وتتمثل عناصر المزيج الترويجي بالآتي:

أ. البيع الشخصي: أن البيع الشخصي يمثل أداة ترويجية أكثر فاعلية في المنتجات الصناعية منها في المنتجات الاستهلاكية بسبب طبيعة المنتج وتعقيده ومحدودية مستخدميه ، كما أنه أكثر فاعلية في المراحل المتأخرة لعملية الشراء خاصة في بناء افضليات الزبون وإقناعه، ومن ثم اتخاذ قرار الشراء، ولذا تحتاج المنظمة الى تحليل أنشطة القوى البيعية وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها.

ب. الاعلان: وهو الموجودات غير الشخصية والمقصود بها الترويج للأفكار أو السلع أو الخدمات، والذي يرفع ثمنه المعلن، ولأهمية الاعلان في التسويق فيوجد 20 وكالة إعلانية دولية في مستوى العالم منها

14 وكالة امريكية الاصل، ويبلغ رقم أعمال اكبر وكالة وهي Bentsu عام 1995م حوالي 5.12 مليار دولار، أما اصغر وكالة فهي Tokyo فيبلغ حوالي 6.1 مليار دولار، كما وأن أكثر من 50 % من رقم أعمال أكبر عشر وكالات امريكية يأتي من الإعلانات فمثلا وكالة Mccann بلغ رقم أعمالها الدولية 7.1 مليار دولار عام 1995م، من هذا الرقم 7,1 مليار دولار من داخل الولايات المتحدة، والباقي من خارجها.

ج. العلاقات العامة: هو نشاط تقوم به المنظمة من اجل بناء علاقات جيدة مع مختلف المستهلكين من خلال الحصول على دعاية ايجابية وبناء صورة جيدة والتعامل مع، أو القضاء على الشائعات والقصص والاحداث السلبية.

د. ترويج المبيعات: هو جزء من النشاط البيعي الذي يعمل على التنسيق بين الاعلان والبيع الشخصي بطريقة فعالة، وتنطوي سياسة الترويج على اختيار الجاذبية البيعية المناسبة ووسائل الاعلان والرسائل الاعلانية التي تتناسب مع السلعة أو الخدمة المقدمة، وتنطوي على اختيار الرسائل أو طرق ترويج المبيعات، كما يجب التأكد من أن الأسلوب أو الوسيلة المختارة سوف تساهم مساهمة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة في الأجلين الطويل والقصير.

هـ. نشيط المبيعات: وهي وسيلة غير شخصية تتضمن جميع الوسائل والانشطة البيعية التي تدعم وتقوي البيع الشخصي والإعلام واهم هذه الوسائل: الكتالوجات الأجنبية والعينات ومحلات الشركة والجرائد المنزلية والافلام والشرائح والاسواق والمعارض التجارية واماكن نقاط الشراء.

و. الدعاية: تعد نشاطا ترويجيا يتم من خلال الانباء وحسب صياغة المحرر، ولا يخضع لسيطرة ورقابة المنظمة، ومن شأنه تدعيم ثقة المجتمع بالمنظمة منتجاتها وجاذبية نشركونه اعلانا مجانيا.

المطلب الرابع: استراتيجية الاتصال والترويج:

يعتبر الترويج أحد العناصر الرئيسة للمزيج التسويقي، حيث لا يُمكن الاستغناء عن أنشطة الترويج، للوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية للمنشأة، والتي هي إيصال الخدمات والسلع إلى المستهلكين المُستهدفين، كما أنّ التنوع والمنافسة في طرح الخدمات والسلع، جعل من الضروري توفر وجود وسيلة فعّالة للربط بين المُستهلك والمُنتج، ولذلك ظهرت الحاجة لاستخدام الوسائل والأنشطة الترويجية، التي تُحقّق عملية الاتّصال بين المُستهلكين والمُنتجين. يجب على الشركة قبل البدء بعمل حملة ترويجية، تحديد إستراتيجيتها في الترويج، ويوجد نوعين من أنواع إستراتيجيات الترويج وهما كما يلي:⁵¹

⁵¹ <https://e3arabi.com> تاريخ الاطلاع: 2021/11/10.

- أ. إستراتيجية الدفع: في ظل هذه الإستراتيجية يُحاول المُنتج إقناع تاجر الجملة، بالتعامل في مزيج المنتجات التي ينتجها، مُستخدماً في ذلك جهود البيع الشخصي للتأثير عليه، فهو يهدف إلى إقناعه لطلب كمّيات مُعيّنة من المُنتج لتصريفها، وبنفس الطريقة يقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة، للتعامل في هذه المنتجات والذي يقوم بدوره بالتأثير على المُستهلك النهائي واستمالاته لشرائها، كما يُحاول المُنتج التأثير على المُورّع وإقناعه من خلال وسائل كثيرة منها، ومنحه هامش ربح مُرتفع للوحدة المُباعة أو تقديم خُصومات أو من خلال تدريب رجال البيع لدى تُجار التجزئة والمُورّعين، وإعطائهم بعض الوسائل المُساندة التي قد تُساعدهم في عرض المُنتج، ويلعب نشاط الإعلان دوراً محدوداً في ظل هذه الإستراتيجية، ويقتصر دوره على تعريف المُستهلك النهائي بالمُنتج واسمه التجاري، وقد يُستخدم الإعلان التعاوني مع الموزعين لزيادة وتدعيم اهتمامهم بتصريف المُنتج.
- ب. إستراتيجية الجذب: في ظل هذه الإستراتيجية يُحاول المُنتج التأثير على الطلب في السوق، واستمالة المُستهلك النهائي لشراء المُنتج، مُستخدماً في ذلك نشاط الإعلان الواسع النطاق، ويترتب على ذلك وجود طلب على المُنتج بكمّيات كبيرة، من قبل المُستهلكين، وفي هذه الحالة يقوم المُستهلك بطلب المُنتج من تاجر التجزئة، والذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة والذي بدوره يقوم بالاتصال بالمُنتج، لطلب كمّيات كبيرة منها، وتنفق غالبية المنشآت والشركات التي تتبّع هذه الإستراتيجية مبالغ كبيرة على الإعلان، والتي تُحاول من خلاله إقناع المُستهلك النهائي بالمُنتج، وينحصر هنا دور نشاط البيع الشخصي في ظل هذه الإستراتيجية، على الاتصال بالموزعين فقط.

خاتمة الفصل:

ان التسويق الاستراتيجي يعتمد على عدة خطوات أهمها تحليل البيئة و دراستها تم تحديد الاستراتيجية التسويقية حسب القطاع السوقي المستهدف وأخيرا اعداد استراتيجيات المزيج التسويقي ، الذي هو عبارة عن عملية تصميم ودمج عناصر التسويق المختلفة بطريقة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة وخططها التي تم مناقشتها والتي تكون في كثير من الأوقات خاصة بمناطق أو جهات التوزيع التي سوف يتم توزيع تلك السلع فيها

الفصل الثالث: دراسة المنافسين وإستراتيجيات التسويق

إن أهم عناصر تحليل المنافسة يتمثل في تحليل ودراسة المنافسين، هذه العملية تتطلب معرفة جيدة لنقاط المنافسين وتقدير ردود أفعالهم، و هذا باستعمال أحسن التقنيات المتاحة لدى المؤسسة. وبناءً عليه ارتأينا تناول دراسة المنافسين، وإلى مختلف إستراتيجيات المؤسسة.

المبحث الأول: دراسة المنافسين:

هي عبارة عن دراسة مفصلة للمنافسين الحاليين و المحتملين بهدف معرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وقد تزايدت أهمية هذه العملية إلى حد جعل بعض المؤسسات الكبيرة تنشأ وظيفة جديدة لدراسة المنافسين.

المطلب الأول: تحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال وتقييم نقاط القوة و الضعف:

لتحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال فرض مزدوج:⁵²

✓ تحديد النواحي التي تتميز فيها المؤسسة على منافسيها بمزايا يمكن استغلالها؛

✓ تحديد النواحي التي يتميز فيها المنافسون بمزايا يمكن استغلالها.

فإذا ثم هذان التحليلان على الوجه الصحيح، فقد يمكن للمؤسسة أن تصنع استراتيجيات اقتصادية أو سياسية لتنشيط المنافسين الرئيسيين عن الاستثمار في قطاعات السوق التي تنوي تحقيق حصة سوقية نسبية عالية فيها. و يقتضي تحليل المنافسين تحديد المنافسين الرئيسيين و أهدافهم الماضية و الحاضرة، و استراتيجياتهم، و مواردهم الأساسية، و نواحي قوتهم المهمة و نواحي ضعفهم، حتى يمكن القيام بتقويم معقول عن أهدافهم و إستراتيجيتهم المستقبلية. بالإضافة إلى هذا، يجب تحديد المنافسين المحتملين، المباشرين و غير المباشرين، و تقويم أهدافهم و إستراتيجياتهم و مواردهم، كما يعتبر جمع المعلومات عن المنافسين الحاليين و المحتملين للمؤسسة عملاً صعباً لأسباب عدة منها:

✓ ليست بيانات المنافسين متاحة أو منشورة، و كثيراً ما تكون مبعثرة في مصادر مختلفة حتى أن جمعها يكلف الكثير؛

✓ حتى في حالة توافر هذه البيانات، تفشل أغلب المؤسسات في جمعها لعوامل مختلفة أهمها إهمال أغلب الميسرين للتفكير بعناية في أهداف منافسيهم و سياساتهم؛

⁵² غراب كامل السيد: "الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية و حالات علمية"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994، ص 90.

✓ يفشل الكثير من المؤسسات في جمع البيانات المتعلقة باستراتيجيات منافسيهم و مواردهم بسبب فشلهم في تصور ما يجب على منافسيهم فعله في ظل ظروف معينة.

غير أن التحديد الدقيق للمنافسين مهم جدا لفهم استراتيجياتهم، حيث أنه كلما تشابهت المؤسسات كلما زادت حدة المنافسة بينها، و على هذا الأساس يمكن أن نحدد مجموعة استراتيجيات تجمع المؤسسات من نفس القطاع و التي تتبع إستراتيجية متقاربة.⁵³ فعلى المؤسسة أن تعمل دوما على مراقبة منافسيها للتنبؤ بحركاتهم و تكييف إستراتيجية ملائمة لكل منافس لها. و الطريقة الأكثر استعمالا لتفحص استراتيجية منافس ما هي دراسة القياسات الرئيسية للسير المتبنى في كل ميدان وظيفي لقطاع النشاط و الطريقة التي يبحث بها المنافس عن ربط الوظائف ببعضها البعض.⁵⁴

لأسباب عدة يعتبر تحديد أهداف المنافسين من أهم عناصر تحليل المنافسة، فمن خلال معرفتنا لهذه الأهداف يمكننا التعرف مسبقا عن مدى رضا أو عدم رضا المنافسين، عن وضعيتهم الحالية، أوضاعهم المالية، في ظل أي ظروف يمكن لهؤلاء المنافسين تغيير استراتيجياتهم و شدة ردود أفعالهم اتجاه الأجزاء الخارجية و المؤسسات الأخرى. لكن اختيار الأهداف و الاستراتيجيات غير كافي للمؤسسة، إذ يجب عليها الحصول على الموارد و القدرات الضرورية. و بهذا تنتج فكرة تقييم نقاط القوة و الضعف لكل منهم. فنقاط القوة و الضعف هذه تحدد قدرة المنافسين على مباشرة مناوراتهم الإستراتيجية، أو تصرفاتهم و تساعد على مواجهة الأحداث الممكن وقوعها في المحيط و القطاع. و لإعداد تشخيص من المجدي البدء بجميع المعطيات الأساسية عن كل منافس و هي كالتالي:

✓ رقم الأعمال؛

✓ حصة السوق؛

✓ المردودية؛

✓ الهامش؛

✓ التدفق؛

✓ برنامج الاستثمار؛

✓ قدرة الإنتاج.

و تقوم المؤسسة بتقييم نقاط القوة و الضعف لديها انطلاقا من المعلومات المستمدة من تجربة الماضي و التغذية العكسية، ثم تقارن المؤسسة نفسها بمنافسيها عن طريق تقنية المقارنة التطويرية أو تقنية إعادة الهندسة.

•KOTLER P⁵³ & B DUBOIS، "Marketing Management"، 10^{ème} Edition، Op.Cit، p 252.

⁵⁴ M.PORTER "Choix stratégiques et Concurrence"، Op.Cit، p 24.

1. تقنية المقارنة التطويرية:(*) اكتشفت من طرف Rank Xerox، الرائد العالمي للناسخات سنة

1975 و الذي لقي تنافسا من طرف اليابانيين Canon، Charp، Ricoh، Mirolta و تعرف هذه التقنية بأنها ذلك المسار الذي يتمثل في تحديد، تحليل، تبني ممارسات المؤسسات الأكثر نجاعة في العالم عن طريق تكيفها و هذا بهدف تحسين نجاعة المؤسسة ذاتها. و هي تهدف إلى تحسين أداء الوظيفة، أو تحسين مسار ما بطريقة هامة و تسمح ب:⁵⁵

- ✓ وضع أهداف طموحة؛
- ✓ الإسراع في وتيرة التغير؛
- ✓ النظر إلى الخارج؛
- ✓ تحديد مسارات تسمح بالاختراق؛
- ✓ زيادة إشباع حاجات الزبائن و تحقيق مزايا تنافسية؛
- ✓ معرفة مثلى لنقاط القوة و الضعف عن طريق التقييم الذاتي؛
- ✓ خلق جوّ قائم على الوقائع يؤد الرضا و التوافق؛

2. تقنية إعداد الهندسة:(**) و هذه التقنية تعتمد على إعادة جذرية لمسارات أعمال المؤسسة بهدف

تحسين هائل لأدائها. هذا الاقتراب يهدف إلى تأسيس فكرة مفادها أن المؤسسة عبارة عن مجموعة مسارات تركز على إشباع حاجات الزبائن أو بصفة أدق إعطاء قيمة للزبون. و هنا يتعلق الأمر بإعادة ابتكار طريقة جديدة للعمل، تركز عادة على إمكانيات معروضة عن طريق تكنولوجيا المعلومات الجديدة التي تحل على الأقل محل التسيير حسب المهام أو الوظائف (طرق البحث و التطوير، إنتاج، مبيعات، توزيع...الخ)، كما أن الطريقة المستعملة في تقنية إعادة الهندسة تكون كما أشار إليها Michel Hammer عبارة عن إعادة تصميم جذرية لمسار أعمال المؤسسة للحصول على مكسب عالي للنجاعة. و يجب أن يكون الهدف طموحا و ممتدا ليستحق عمل جماعة العديد من الأشخاص لمدة ثلاث أو خمسة أشهر.

المطلب الثاني: تقدير ردود أفعال المنافسين:

(*) Benchmarking.

⁵⁵ J.BRAILMAN، "Les meilleurs pratique du Management au cœur de la performance"، Editions d'organisation، 2ème tirage، Paris، 1998، p 234.

(**) Reengineering.

إن الأهداف المتبعة من طرف منافس معين و كذا نقاط قوته و نقاط ضعفه تفسر بدرجة كبيرة مبادراته و ردود أفعاله، خاصة فيما يتعلق بالسعر، الاستثمار الترقوي و بعث منتجات جديدة. حيث هناك أربعة جوانب يمكن ملاحظتها في الأسواق فيما يتعلق بتقدير ردود أفعال المنافسين:⁵⁶

(1) المنافس المتقاعس:^(*) و هي مؤسسة التي تكون ردود أفعالها بطيئة اتجاه التغيرات التي تحدث في السوق و ذلك لعدة أسباب أهمها:

✓ اعتقادها بولاء زبائننها؛

✓ عدم اكتشافها للتغيرات؛

✓ نقص الأموال.

(2) المنافس المنتقي:^(**) و تكون ردود أفعاله موجهة لبعض الهجمات مثلا: أن يقوم بضبط الأسعار بصفة تقلق كل مبادرة لاحقة و لكنه يتجنب كل تدرج إشهاري يرى بأنه مضر أو سلبي. و إن تحليل مناطق حساسية المنافس المنتقي تعتبر نقطة مهمة جداً.

(3) المنافس الشرس:^(***) و هو المنافس الذي تكون ردود أفعاله عنيفة اتجاه أي هجوم على مناطق نشاطه على سبيل المثال مؤسسة Polaroid واجهت بكل الوسائل استثمارات مؤسسة Kodak في مجال نشاطها (أي مؤسسة Polaroid) وضايقتها مما اضطرت مؤسسة Kodak إلى سحب كل منتجاتها و تعويض زبائننها.

(4) المنافس العشوائي:^(****) تتصرف بعض المؤسسات بطريقة غير متناسقة و لا يمكن الوصول إلى السلوك الذي تمليه الشروط الآتية. وهي عادة حالة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة.

إن الأسواق لا تتشابه على الإطلاق، فبعضها تركز على عقود عدم التعدي بينما بعضها تتجارب مع أدنى التغيرات، فبالنسبة لـ Bruce Henderson، و هو مؤسس الـ BCG كل شيء مرتبط بـ "التوازن التنافسي"، حيث يذكر القواعد التالية:⁵⁷

✓ يكون التوازن اقل استقرار كلما كان حجم المنافسين متقارب و إذا اختاروا نفس الطرق و الخطوات: أي أن السوق الذي تتواجه فيه المؤسسات بقوى متعادلة يكون في حالة صراع مستمر، و تتجسد هذه الحالة إذا تعلق الأمر خاصة بالمواد التي يصعب تميزها، كالمواد الأولية، السلع

⁵⁶ KOTLER P. & B DUBOIS، "Marketing management"، 10^{ème} Edition، Op.Cit، p 257.

(*) Le concurrent dépassé.

(**) Le concurrent sélectif.

(***) Le concurrent féroce.

(****) Le concurrent aléatoire.

⁵⁷ KOTLER P. & B DUBOIS، Ibid.، p p 257-258.

الضرورية...الخ. فمجرد تخفيض بسيط للسعر يكفي لإعلان حرب بين المؤسسات، خاصة إذا تجاوزت القدرة الإنتاجية العرض بفارق كبير؛

✓ يكون التوازن أقل استقراراً إذا كان في السوق عامل أساسي للنجاح وحيد،(****) حيث نجد قطاعات ينظمها عنصر الخبرة و اقتصاديات السلم أو التقدم التكنولوجي: فكل مؤسسة تتمتع بتكاليف منخفضة ستعكس هذه الخاصية على أسعار بيعها و ستعلن مباشرة حرب الأسعار، متعاقبة مع سباق جنوني لغزو حصص من الأسواق؛

✓ عندما تتواجد عدة عوامل أساسية للنجاح فإنه يصبح من الممكن لكل منافس الحصول أو التمتع بميزة تنافسية، و كلما تعددت هذه العوامل كلما أمكن للمنافسين التعايش بسهولة: فالأسواق التي تتوفر فيها العديد من فرص التميز سواء فيما يتعلق بالنعوية أو الخدمات أو الصورة، تخضع لهذه القاعدة، و تظهر هذه الخاصية في سلع التجميل، الروائح و غيرها؛

✓ كلما كانت عوامل النجاح قليلة كلما قل عدد المنافسين: فإذا كان هناك عامل واحد للنجاح فهذا سيشجع الفرصة لمنافسين أو ثلاثة من التواجد معا في السوق و تكون أهمية الإنتاج جوهريّة، و تتقارب هذه النظرة على أرض الواقع فيما يتعلق بسوق العجلات.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية:

إن القوى الخمس لـ Porter التي رأيناها في الفصل السابق تؤثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، و لهذا فعلى هذه الأخيرة تحليله إستراتيجيا لمجابهة قواعد العالم الجديد. فنستطيع القول أنه يمكن النظر للإستراتيجية، باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين.⁵⁸

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

و لهذا فقد تم التطرق إلى ثلاث إستراتيجيات، تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية.⁵⁹

(****) Facteur clé de succès unique.

⁵⁸ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 173.

⁵⁹ C. HUTTON, "Dictionnaire de stratégie d'entreprise", librairie vuibert, Paris, 2001, p 209.

المطلب الأول: إستراتيجية تدنية التكاليف:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة و بنفس الجودة.⁶⁰

1. التفوق عن طريق التكاليف: تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات التي كانت أكثر استعمالاً في السبعينات، خاصة بفضل أعمال **Boston Consulting Group** حول أثر التجربة. و لكن المهم في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج و بيعه في السوق يتميز بحساسية لسعر و اهتمام به أساساً، و قد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للموارد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء و الاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة لمؤسسة أو استخدام طرق في الإنتاج و البيع تخفض من التكلفة و يكون غالباً عن طريق أثر الخبرة. إن أثر الخبرة هي ظاهرة الإنتاج المتراكم، حيث إنتاج منتج جديد واحد يؤدي إلى انخفاض وقت الإنتاج و بذلك نقص التكاليف.⁶¹ هذه الفكرة أصبحت رسمية في نهاية الستينات عن طريق مستشار **Boston Consulting Group**، و بالتالي نستطيع القول أن أثر الخبرة يؤدي إلى انخفاض في نسبة مئوية مستمرة (عادة ما بين 20 إلى 30 %) من التكلفة الوحيدة للمنتج في كل مرة عند تضاعف تراكم الإنتاج من هذا المنتج. يمكن أن يمثل تحت المعادلة الرياضية التالية:⁶²

$$N_n = 2^n N_0$$

$$C_n = (1 - \lambda)^n \times C_0$$

ولتكن:

$$\text{Log } C_n = [\log (1 - \lambda / \log 2)] \times \log N_n / N_0 + \log C_0$$

حيث:

N_0 = الإنتاج الأصلي

C_0 = التكلفة الأصلية

λ = النسبة المئوية لانخفاض التكاليف

n = عدد التضاعف الإنتاج المتراكم

⁶⁰ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 175.

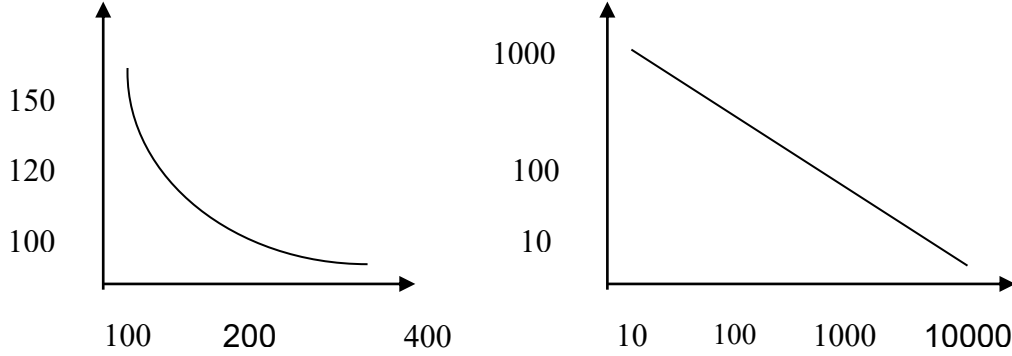
⁶¹ N.GUEDJ، "le Contrôle de Gestion pour Améliorer la Performance D'entreprise"، 3^{ème} Edition d'organisation، Paris، 2000، p 86.

⁶² F.LEROY، "Les stratégies d'entreprise"، Dunod، Paris، 2001، p 30.

N_n = الإنتاج المتراكم في الوقت
 C_n = التكلفة في الوقت

و بالتالي أثر الخبرة يكون مثلاً كالآتي:

الشكل رقم (12) : أثر التجربة.



المصدر: F.LEROY، Op.Cit، p 31

إن ميل الشكل السابق يعبر عن كثافة أثر الخبرة. فإن منحنى التمهين ذو 75% يعني أن كلما تضاعف الإنتاج المتراكم، كلما كانت التكلفة الوحيدة للمنتج تنخفض من (100 إلى 75) أي 25%. كان منحنى الخبرة مقتصرًا إلا على وظيفة الإنتاج، ثم أصبح مع شدة كثافة المنافسة يطبق في معظم أنشطة و وظائف المؤسسة. خاصة عند تبني المؤسسة لاستراتيجية تدنية التكاليف فتصبح هذه الأخيرة مجبرة على تطبيق منحنى الخبرة على مختلف الوظائف، كونها تهدف إلى تطبيق سياسة الحجم المتراكم. تتحصل المؤسسة على تضاعف الإنتاج المتراكم سريعًا في بداية منحنى أثر الخبرة، لأن هذا الأخير يكون واضحًا في بداية المراحل الأولى لدورة المنتج. فالمؤسسة تنتهز هذه الفرصة لاكتساب الحصة السوقية بسرعة. و لهذا فهي تتواجد في وضعية جيدة من ناحية التكاليف عند تباطئي السوق. يكون أثر الخبرة مختلفًا نوعًا ما حسب مراحل القيمة المضافة و تحليل التكاليف في المؤسسة، أي حسب نوع النشاط فيها و حسب مستواها للاندماج الصناعي.

إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار. فالتحسن المؤقت يمكن أن تسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين، و لكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة. و تكون الميزة المتحصل عنها طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، و من إستعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة. و تتغير الاستمرارية من عامل إلى عامل آخر لتطور

التكاليف ومن قطاع لآخر، غير أن بعض العوامل تمارس تأثيرا أكثر استمرارية من عوامل أخرى و هي: 63

- ✓ اقتصاديات السلم: تعتبر اقتصاديات السلم من أكبر عراقيل الدخول و تكلفة تقليده عادة ما تكون عالية، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصتهم في السوق.
- ✓ الوصل: (*) إن وصل الوحدات -الإخوة- للمؤسسة يمكن لها أن تجبر المنافسين على التنويع أو التغيير لإضعاف هذه الميزة، إذا توفرت القطاعات الموصلة أو المجاورة على عراقيل الدخول فإن الاستمرارية قد تكون كبيرة.
- ✓ الروابط: (**) تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين و دوائر التوزيع المستقلة.
- ✓ الامتلاك الحصري للمهارة: (***) إن امتلاك مهارة خاصة أو مقتصرة على المؤسسة يصعب على المنافسين إدراك المؤسسة أو الالتحاق بها.
- ✓ المقاييس التقديرية: (****) التي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على منتج أو نهج تكنولوجي، يصعب على المنافس أن يعيد إنتاج المنتج أو يعيد نهج إنتاجي جديد. فالتجديد على مستوى الأساليب أو المناهج عادة ما يكون أكثر قابلية للحياة من التجديد على مستوى المنتج لأن السر سيكون أسهل للبقاء.
- إن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبطة بقدرة المؤسسة على تنفيذها على أرض الواقع، فالأسعار لا تنخفض أوتوماتيكيا أو من باب الصدفة، بل تكون نتيجة عمل جاد و جهد كبير و انتباه دائم.
- للمؤسسات طاقات متغيرة لتدنية تكاليفها، حتى و إن كانت لديها نفس و فرات الحجم، أو نفس الحجم من الإنتاج، أو في حالة ما إذا اتبعت نفس السياسة. و قد يحدث أن لا يتطلب تحسين الوضعية تغيرا كبيرا بقدر ما يتطلب اهتماما من طرف المسيرين. هناك عشر عوامل أساسية تحدد تطور التكاليف وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): عوامل تطور التكاليف

نوع عامل التكلفة	الملاحظات
اقتصاديات السلم	السلم قد يكون مؤيد أو غير مؤيد لتكلفة النشاط.
التمهين	تكلفة النشاط تنخفض مع التمهين.
أشكال استعمال القدرات	النشاطات الخالقة للقيمة هي معرضة للنشاطات الثانوية (تحت النشاطات).

63 M.PORTER"،L'avantage concurrentiel"، Edition Dunod، Paris، 1997، p p 143-147.

(*) Les interconnexions. M.PORTER"،L'avantage concurrentiel"، Edition Dunod، Paris، 1997، p p 143-147.

(**) Les liaisons.

(***) La propriété exclusive de l'apprentissage.

(****) Les mesures discrétionnaires.

الروابط (الموردين، الزبائن)	استغلال العلاقات يستطيع أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
التوصيلات	تقسيم معرفة الأداء يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
الاندماج	الاندماج الجذري يؤدي إلى نقص التكاليف.
الترنامة	فوائد قد تكون الحيازة عليها بفضل إستراتيجية "first mover" أو "follower".
مقاييس الحذر	تؤثر دائما على التكاليف.
التعيين	اختيار التعيين يؤثر على تكاليف اليد العاملة و النقل.
العوامل التأسيسية	لها أثر على التكاليف.

المصدر: R.TELLEN، "le contrôle de gestion، un pilotage intégrant، stratégie et finances" 'Edition management et société، Paris، 1999، n 65.

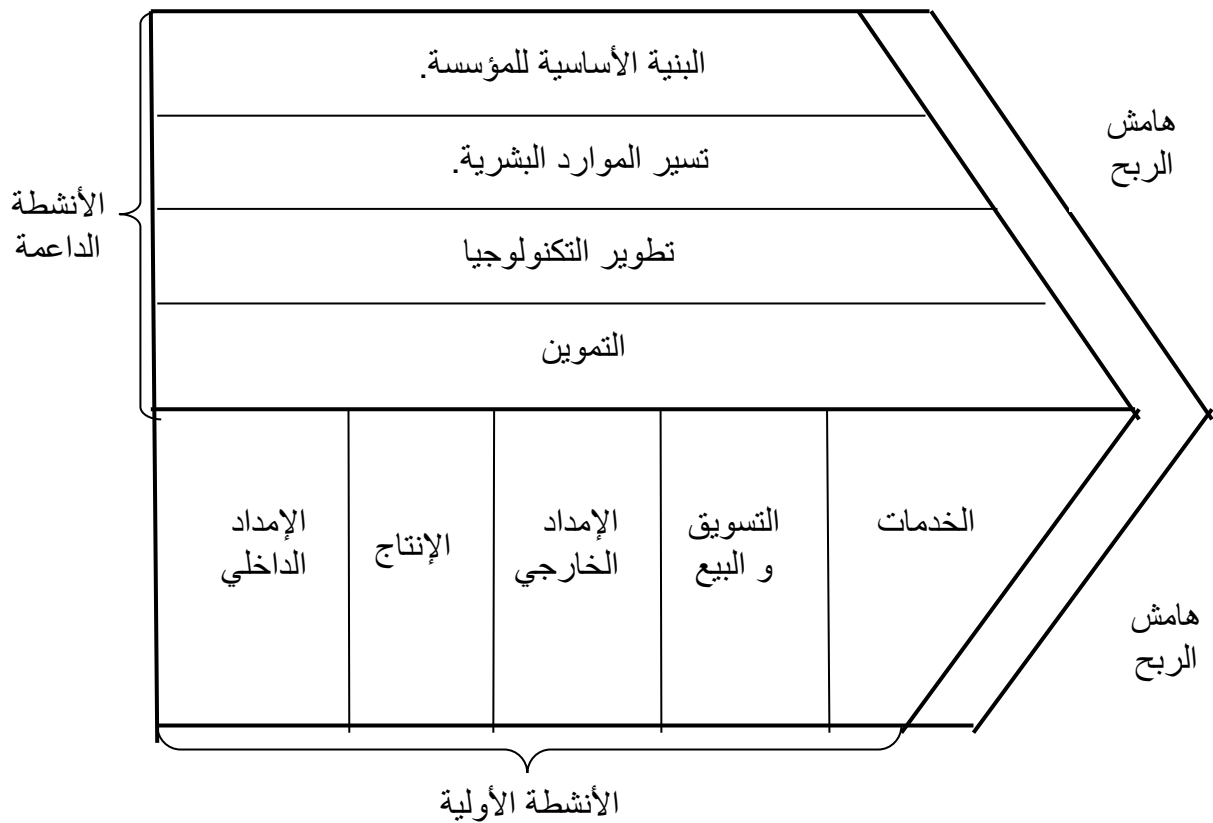
2. **التحليل الاستراتيجي للتكاليف:** الميزة عن طريق تدنية التكاليف هي واحدة من بين ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة اكتسابها. إن ميسروا المؤسسات يعلمون أن للتكاليف أهمية كبيرة، و لهذا فإن هدف التخطيطات الإستراتيجية هو تدنية التكاليف والسيطرة عليها. غير أن تصرف التكاليف(*) غير مفهوم لأن دراسات التكاليف تركز في معظمها على تكاليف التصنيع، و تهمل دراسة تأثير النشاطات الأخرى مثل الأنشطة التجارية، الخدمات و البنية الأساسية على مركز المؤسسة المتعلق بالتكاليف.

3. **تحليل سلسلة القيمة:** يقوم أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات أنشطة حسب المنهج الاستراتيجي، لغرض فهم سلوك تكاليفها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية(التكلفة الأقل). كل نشاطات المؤسسة لها هدف تحقيق عرض في السوق، و المتمثل في القيمة التجارية و ذلك بهدف تحقيق المردودية. يمكن القول أن قيمة كل النشاطات هي في الحقيقة المبلغ المالي الذي يدفعه الزبون ليحصل على هذا العرض. فإذا كانت قيمة العرض أكبر من قيمة التكاليف فالمؤسسة تحقق هامش من الربح. و بالتالي إذا أردنا تحليل تنافسية مؤسسة ما، فعلىنا أن نأخذ بعين الاعتبار "قيمة عرض" و "تكاليف" كل نشاط من أنشطة هذه المؤسسة.⁶⁴ فكما هو موضح في الشكل الموالي، هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما: الأنشطة الأولية و الأنشطة الدائمة.

(*) Comportement des coûts.

⁶⁴ نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الشكل (12): سلسلة القيمة.



المصدر: M.PORTER، "L'avantage Concurrentiel"، Op.Cit، p 53

إن الهدف من معرفة سلسلة القيم بالنسبة للمؤسسة، هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما. و هذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على:

✓ التحكم في بنية التكاليف؛

✓ تصور جديد لسلسلة القيم،

✓ تفعيل و تنسيق العلاقات بين وحدات المختلفة.

حسب الشكل أعلاه، نجد أن الأنشطة الأولية تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، التي تقدمها المؤسسة و تسليمها و تسويقها للمشتري، و كذلك خدمة ما بعد البيع، و تتكون من خمسة أنشطة و هي: الإمداد الداخلي، عملية الإنتاج، المخرجات من المنتجات، التسويق، الخدمة.

أما بالنسبة إلى الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، و التي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها. فتتكون من أربعة أنشطة و هي: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، التمويل.⁶⁵

و يوضح الجدول التالي تفاصيل كل مجموعة رئيسية و فرعية من الأنشطة:

⁶⁵ نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

الجدول رقم (3): الأنشطة الأولية.

1. <u>الإمدادات الداخلية:</u> أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين و التوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، و تشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات و المرتجعات إلى الموردين. 2. <u>العمليات:</u> أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، و تشمل: التشغيل على الآلات، التجمع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار و التسهيلات. 3. <u>المخرجات من المنتجات:</u> أنشطة مرتبطة يجمع، التخزين و التوزيع المادي للمنتج إلى المشترين، و تشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ و جدولة الطلبات. 4. <u>التسويق و المبيعات:</u> أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج و تحفيزه على الشراء... الخ. و تشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير. 5. <u>الخدمة:</u> أنشطة مرتبطة لتقديم خدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تشمل: خدمات التركيب، الإصلاح التدريب، قطع الغيار و الأجزاء و تعديل المنتج.

المصدر: نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

والجدول التالي يوضح تفاصيل مجموعة الأنشطة الداعمة:

الجدول رقم (4): الأنشطة الداعمة.

1.	<u>البنية الأساسية:</u> تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، و كل الأنشطة الأخرى الداعمة و الأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
2.	<u>إدارة الموارد البشرية:</u> أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، و تنمية الأفراد، و تشمل: كل نشاط يتعلق بالمواد البشرية و بالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.
3.	<u>تنمية التكنولوجيا:</u> أنشطة تتعلق بتصميم المنتج و كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة و تشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
4.	<u>الشراء:</u> أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوبة شراءها، و سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، و هكذا. و تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

المصدر: نبيل مرسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

إن بناء الميزة التنافسية يتوقف على الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تسيير النشاطات الأولية، التي تُمارس بطريقة مختلفة في أغلب الأحيان. عكس النشاطات الداعمة التي تُمارس بطريقة متجانسة. و لكن على مستوى القطاع الإستراتيجي، لا بد من إجراء تحليل سلسلة القيمة للأنشطة ككل، لأن الأنشطة تكون متجانسة؛ و ذلك كون أن الهدف المراد الوصول إليه هو محاولة بناء ميزة تنافسية. غير أن الهدف من إجراء هذا النوع من التحليل الداخلي هو التحديد الدقيق لكل الأنشطة لغرض معرفة ما سيقلفه كل جزء إستراتيجي كون أن المؤسسة تحاول بناء ميزة تنافسية في كل جزء إستراتيجي. و بالتالي عند وصف الأنشطة و تقسيمها إلى أنشطة داعمة و أولية في كل جزء إستراتيجي يمكن للمؤسسة من مراقبة التسيير حسب المنظور الإستراتيجي و ليس فقط حسب المنظور المحاسبي.⁶⁶

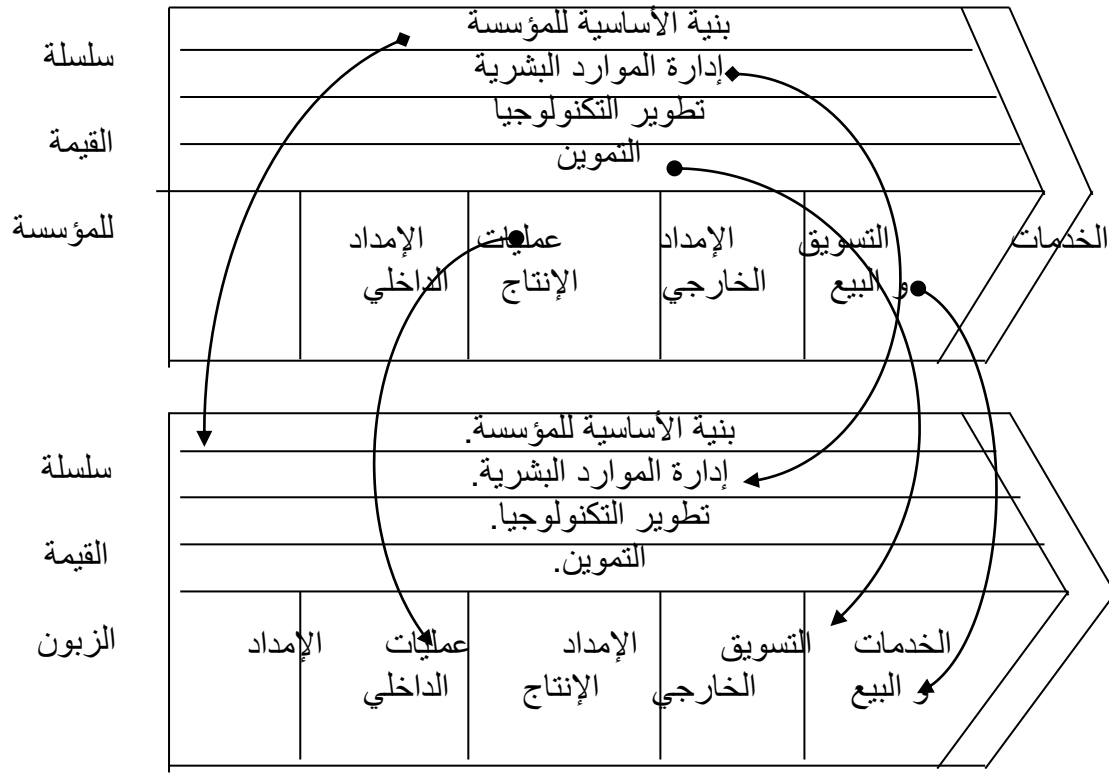
1. سلسلة القيمة الخارجية: إن سلسلة القيمة الخارجية مبنية على أخذ بعين الاعتبار الممثلين الآخرين في البيئة، الذين يؤثرون على سلسلة القيمة الداخلية. حيث هؤلاء الممثلين لهم تأثير تقريبي في إنشاء الميزة التنافسية، و هم:

⁶⁶ G.GARIBALDI "Stratégie concurrentielle : choisir et gagner" Editions d'O 'rganisation' Paris' 1995,p 273.

- أهم الموردين؛
- قنوات التوزيع؛
- قطاعات السوق.

من أجل إنشاء سلسلة القيمة الخارجية، تلجأ المؤسسة للربط بين سلسلة القيمة الداخلية و الخارجية. و يكون ذلك عبر توضيح الممثلين الذين لهم تأثير كبير على جميع الأنشطة من جهة، وعلى نسبة مشاركتهم في التأثير على بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى. و الشكل التالي يبين هذه العلاقة:

الشكل رقم (14): سلسلة القيمة الخارجية نحو الأسفل.



المصدر: G.GARIBALDI، Op.Cit، p 278.

إن سلسلة القيمة الخارجية تسمح بتوضيح الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت الواجبة لمجابهة المنافسة؛ وذلك بين ممثلي البيئة التنافسية كالموردين، الموزعين و الزبائن. وتسمح كذلك بتقسيم الأنشطة بين المؤسسة و الموردين، الموزعين و الزبائن من أجل مقارنة التكاليف بالنسبة للفوائد المتحصل عليها. بالتالي تحليلها يعطي إمكانية إعادة النظر في التقسيم الحالي للأنشطة داخل المؤسسة بين كل من المؤسسة نفسها، الموردين والموزعين الذين تتعامل معهم، وكذلك زبائنهم لمقارنة التكاليف و الفوائد لكل الأنشطة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز:

"التميز" هي القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها و ذلك الاختلاف يكون مميزا إلا إذا لوحظ في السوق . فتركز ثاني إستراتيجية التنافس على تميز المنتج، أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع. أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات⁶⁷. وفيما يلي نوضح التفوق عن طريق التميز، التحليل الإستراتيجي للتميز و مستلزمات و مخاطر لإستراتيجية التميز.

1. مجالات و مصادر التميز:

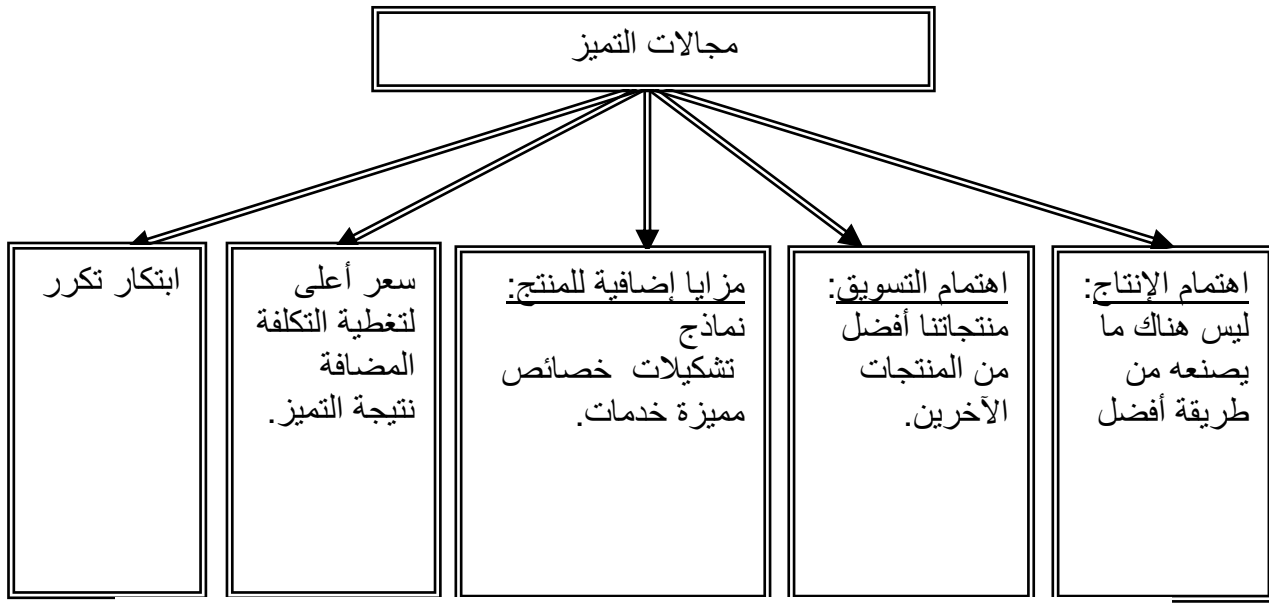
هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة و من بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، (...) الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح استراتيجيات التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. و من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:⁶⁸

- التميز على أساس التفوق التقني؛
 - التميز على أساس الجودة؛
 - التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 - التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- و الشكل الآتي يبين مجالات التميز:

⁶⁷ M.PORTER. "L'avantage concurrentiel". Op.Cit. p 26.

⁶⁸ نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره. ص ص119، 118.

الشكل رقم (15) : مجالات التميز



المصدر: من طرف الباحثة حسب معلومات كتاب لنيل مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 114.

2. التحليل الإستراتيجي للتميز:

يعتبر اختيار تطبيق إستراتيجية التميز، في البيئة التنافسية، كاختيار ذو أهمية كبيرة، كون أن هذه الإستراتيجية لا تسمح للمؤسسات بالتفكير عن التكاليف. لكن في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح من قبل المؤسسة فإنها تتمكن من تحقيق أرباح عالية قياساً بالمتنافسين، كما أنها تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة و مجابهة قوة البيئة التنافسية.⁶⁹ يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تركز على التجزئة السوقية، لأن اختيار التميز يكون مدركاً و محسوساً من طرف المستهلك من جهة. و في نفس الوقت ذو مردود جيد من جهة أخرى. فيبنى التميز على حساب نتائج التحليل المعمق للطلب و للإبداع التكنولوجي. هذا يعني أن إستراتيجية التميز قد تبنى على الطلب (إستراتيجية الجذب)، أو على بروز و إظهار التكنولوجيا (إستراتيجية الدفع). و من بين متغيرات التميز المتاحة: نجد تميز المنتج عبر جودته أو قيمته الجوهرية المحسوسة للسعر أو العلامة، و كذلك وقت بيعه أو إنتاجه. فمهما كانت المتغيرة المأخوذة، فإن تجزئة الطلب تعتبر شرط أساسي في إستراتيجية التميز. هذا التحليل يأخذ بعين الاعتبار الثنائية (السوق / المنتج). و لهذا فالمؤسسة التي تريد تبنى إستراتيجية التميز يستحسن لها أن تقوم بتجزئة سوقها و منتجها. و مهما كانت القيمة التي تقدمها المؤسسة لزبونها فهذا الأخير يجد صعوبات لتقييمها في بداية الأمر. فلفهم تأثير المنتج على الزبون و على أدائه جيداً، يحتاج هذا الأخير

⁶⁹ J.C.MATHE، O.BARB BRANDOUY، "Analyses stratégiques"، Economica، Paris، 1997، p 58.

إلى استعماله طويلا. لكن في أغلب الحالات، لتحقيق التميز و تحسينه من طرف الزبون، لابد على هذا الأخير أن يعطي قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض في السوق؛ و التي تبرر الزيادة في سعر البيع والمطالب به عند الحصول على المنتج المميز؛ لأنه في الحقيقة الزبون مطالب بدفع تكلفة التميز.⁷⁰ إن التغيير الحقيقي المحقق يعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص التي يحكم عليها الزبون، كالإشهار، الشهرة، التغليف...الخ، و التي يطلق عليها Porter إسم إشارات القيمة،(*) و التي هي عبارة عن الخصائص التي يدركها الزبون، و التي تساعد في استنتاج القيمة التي خلقتها المؤسسة. و لكن توجد بعض إشارات القيمة التي تستلزم تكاليف مستمرة من طرف المؤسسة مثل التغليف و الإشهار. بينما البعض الآخر يساهم في نشر شهرة و صورة المؤسسة بصفة مباشرة مثل **Le Bouche à Oreille**. إن الزبون لا يشتري قيمة لا يراها، مهما كانت حقيقتها، و إن الزيادة السعرية(**) الذي تطلبها المؤسسة، تعود بالدرجة الأولى على القيمة التي تخلقها، وليس على التي تبينها عبر إشارات القيمة؛ وهذه الأخيرة هي التي يراها الزبون، و لهذا فإن المؤسسة التي تخلق قيمة متوسطة ولكن تبينها جيدا لها حظوظ كبيرة في استحوادها على سعر مرتفع، على المؤسسة التي تخلق قيمة جيدة ولكن لا تبينها فعلا.

2. خطوات إستراتيجية التميز:

يمكن لخطوات إستراتيجية التميز أن تأخذ عدة أشكال، حيث يمكن أن تبني على المنتج نفسه، أو على نظام التوزيع، أو على الطريقة التسويقية، و على مجموعة أخرى من العوامل.⁷¹ إن الوضعية المتاحة تجعل المؤسسة متميزة بموجب عدة أبعاد كأن يركز تميزها على متانة و استمرار منتجاتها، نوعية خدماتها، توفر قطع الغيار و توفرها على قنوات توزيع جيدة، و استمرارية التميز لا تسمح للمؤسسة بإهمال التكاليف غير أن هذه الأخيرة لا تكون الهدف الأساسي للمؤسسة فحسب.

كما أن الإستراتيجية الناجحة هي الإستراتيجية التي تكون قابلة للاستمرار، للحصول على أرباح تفوق معدل القطاع، فهي تضع المؤسسة في وضعية مقبولة بحيث تكون متأقلمة مع القوى الخمس للمنافسة ولكن بطريقة تختلف عن تلك التي تميز إستراتيجية تدنية التكاليف.

⁷⁰ (J.C MATHE ET O.B.BRANDOUY، Op.Cit، p 59

(*) Signaux de valeur.

(**) Sur prix.

⁷¹ M.PORTER، "L'avantage concurrentiel." Op.Cit، p 26.

إستراتيجية التميز تجعل المؤسسة في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلامتها، و الضعف الشديد لدرجة الحساسية اتجاه الأسعار المترتب عنها، فهي ترفع هامش الربح وهذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف.

إن ولاء الزبون المترتب عن هذه الإستراتيجية، و ما يفرضه على المنافسين للتغلب على الصعوبات التي تشكلها الخاصية الفريدة للمنتج، سيكون سببا في ظهور عراقيل الدخول. كما تسمح هذه الإستراتيجية أيضا بتحقيق هامش ربح عال و هذا ما يسمح بمواجهة قدرة الموردين على التفاوض و تخفف من دون شك من قدرة الزبائن لأنهم لا يملكون سلع مماثلة و بالتالي يصبح الزبون أقل حساسية للسعر.

كما يجب على المؤسسة التي تنتهج هذه الإستراتيجية ولتنال إخلاص زبائنها، أن تتواجد في وضعية أحسن مقارنة بمنافسيها اتجاه المنتجات البديلة. قد تمنع في بعض الأحيان إستراتيجية التميز المؤسسة من غزو بعض الأسواق أو تحقيق حصة عالية في السوق، فهي تتطلب دوما نوعا من الانفرادية بالمنتج أو الخدمة، غير أن هذه الإستراتيجية تتطلب في غالبية الأمر تكيفا من الوضعية، و هذا فيما يخص التكاليف، فعندما تكون النشاطات الضرورية لتحقيق هذا التميز مكلفة في حد ذاتها كالبحت المتطور، التصميم الأصلي للمنتج، الاستعانة بمواد ذات نوعية رفيعة و المساعدة المكثفة للزبائن. حتى و إن تقبل كل الزبائن تفوق المؤسسة على مستوى مجموع القطاع فإنهم لا يريدون أو لا يستطيعون دفع الأسعار المرتفعة المطلوبة.⁷²

لا يعتبر من الضروري في قطاعات نشاط أخرى أن يكون التميز مع تكاليف منخفضة نسبيا و مع تكاليف تضاهي تكاليف المنافسين، و خلاصة يمكن القول بأن منطق إستراتيجية التميز يحتم أن تكون الخصائص المحتفظ بها للتميز فريدة أو وحيدة، و عليه يجب على المؤسسة أن تخصص أو تنفرد ببعض الاعتبارات و هذا إذا كانت تأمل في الحصول على فائض سعري.

تعتبر إستراتيجية التميز وسيلة ناجحة أكثر من إستراتيجية تدنية التكاليف، حيث يمكن أن تمارس على العديد من المعالم داخل قطاع يقدر فيه الزبائن و بكثرة العديد من الخصائص. و هذه الإستراتيجية منتهجة من طرف المؤسسات الكبرى للفنادق (Wagon-Lit، Accord) وكذلك من طرف المؤسسات التي تختص في منتجات العجائن الغذائية، حيث في كلتا الصناعتين يتعلق الأمر بعزل المنافسة بين المؤسسات الموجودة وقدرة الزبائن. ففي الحالة الأولى إقتصاديات السلم يمكن تحقيقها و لكن الإستراتيجية المتمسك بها هي إستراتيجية التميز لأن الزبون حساس جدا لطبيعة الخدمة. أما في الحالة الثانية إقتصاديات السلم لا ينظر إليها بسبب ضيق السوق، لهذا فإن إستراتيجية التميز ستكون مختارة بصفة إرادية أكبر من كون الطلب أقل حساسية بالنسبة للسعر.

⁷² M.PORTER، "Choix stratégiques et Concurrence". Op.Cit. p 41.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز:

تتمثل إستراتيجية التركيز (للمؤسسة) في اختيار مجال المعركة التنافسية، و يكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها.⁽¹⁾ و من أجل فهم هذه الإستراتيجية، سنتطرق الى التفوق عن طريق التركيز، التحليل الإستراتيجي للتركيز.

1. التفوق عن طريق التركيز:

آخر إستراتيجية هي إستراتيجية تمركز النشاط، فهي إستراتيجية مختلفة تماما عن سابقتها؛ لأن التنافس يركز هنا على هدف واسع. فتتطلب هذه الإستراتيجية تركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو على سوق جغرافي. فعلى غرار إستراتيجية التميز، يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة للإستراتيجيتين السابقتين أي تدنية التكاليف و التميز، اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع. أما إستراتيجية التركيز فهي تصمّم حول هدف خاص، حيث تسعى فيه المؤسسة جاهدة لتقديم خدمة جديدة. و الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (16): الاستراتيجيات العامة للتنافس.
تكاليف منخفضة التميز

2. إستراتيجية التميز	1. إستراتيجية تدنية التكاليف.	هدف واسع
3.ب إستراتيجية التركيز المبنية على التميز.	3.أ إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة.	الحقل التنافسي
		هدف ضيق

المصدر: M.PORTER، "L'avantage concurrentiel"، Op.Cit، p 24

كل السياسات الوظيفية تتطور إذا سطرت هذا الهدف. فهذه الإستراتيجية تركز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة وبفعالية أكبر هدفها الإستراتيجي المحصور، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين

⁽¹⁾ G.GARIBALDI، Op.Cit، p 108.

يتنافسون في ميدان أوسع. فينتج عن هذا كون المؤسسة تصل إما إلى إستراتيجية التميز لأنها تشبع بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص، وإما إلى تكاليف منخفضة أكثر لخدمة هذا الهدف أو الاثنان في آن الواحد.⁷³ حتى وإن كانت إستراتيجية التركيز لا تضمن تكاليف منخفضة أو تميزاً في إطار مستقبل يحتضن مجموع السوق، فهي تسمح بالوصول إلى إحدى الوضعيتين أو الاثنين مع اتجاه الهدف المحصور المقصود في السوق. المؤسسة التي تركز نشاطها يمكن لها أيضاً الحصول على أرباح تفوق معدل القطاع. فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة في وضعية ممتازة بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الإستراتيجي أو أنها متميزة جيدة أو الاثنين معاً. كما ذكرنا سابقاً فيما يخص تدنية التكاليف والتميز، هاتان الوضعيتان تجعلان المؤسسة في مأمن من القوى الخمس للمنافسة. يمكن اللجوء إلى إستراتيجية التركيز لاختيار أهداف أقل عرضة للمنتجات البديلة أو هدف يكون فيه المنافس أكثر ضعفاً. هذه الإستراتيجية متبناة من طرف المؤسسات الكبرى للورق و من طرف المؤسسات المهيمنة على الترقية العقارية والتسليّة.* المنافسة و الموردين هما القوتان الأكثر ظهوراً في الصناعة الأولى و بالنسبة للحالة الثانية فالقوتان اللتان تؤثران على المنافسة هي الزبائن و المنافسين المحتملين.

2. التحليل الإستراتيجي للتركيز:

إن التركيز يفرض على المؤسسة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن تواجه المنافسة في الصناعة بأكملها وهذا راجع لسببين هما:⁷⁴

- حجمها أو موادها غير كافية؛

- لا تسعى من أجل أن تنمو بسرعة خوفاً من أن تتجاوز الحجم الحرج (taille critique)

و في هذه الظروف لم يبق للمؤسسة إلا أن تركز وتكثف جهودها في منطقة محدودة هذا حسب مواردها واستعداداتها.

فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة التي تود تكريس قواتها في مجال معين و محدد سوف تحقق فعالية و مردودية أفضل مما عليه في حالة المجالات المبعثرة.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية:

سنتناول في هذا القسم مختلف الاستراتيجيات التسويقية الممكنة مواجهتها من طرف المؤسسة آخذين بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية.

⁷³M.PORTER, "Choix stratégiques et Concurrence," Ibid, p 43.

(*) Promotion immobilière et Loisirs.

⁷⁴ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 186.

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة السوق:

في معظم قطاعات النشاطات تتواجد مؤسسة تعرف بأنها قائدة في السوق، يأخذ القائد عادة المبادرة في تغيير أو تعديل الأسعار، بعث منتجات جديدة و يملك في نفس الوقت أكبر نظام توزيع و أعلى ميزانية ترويج. كما يشكل القائد قطبا مرجعيا يحتم على المؤسسات مواجهته، تقليده أو تجنبه. إن هدف المؤسسة القائدة هو البقاء في المكانة الأولى و هنا تعتمد على ثلاثة حلول:⁷⁵

- زيادة الطلب الأولى؛
- احتواء الهجوم التنافسي بالاعتماد على استراتيجيات دفاعية أو هجومية؛
- زيادة حصتها من السوق.

(1) زيادة الطلب الأولى: إن المؤسسة التي تشغل مركز القيادة السوقية تتمتع دوما بنمو إجمالي في السوق، و يمكن الوصول إلى هذه الحالة (زيادة الطلب الكلي) عن طريق ثلاثة طرق و هم:

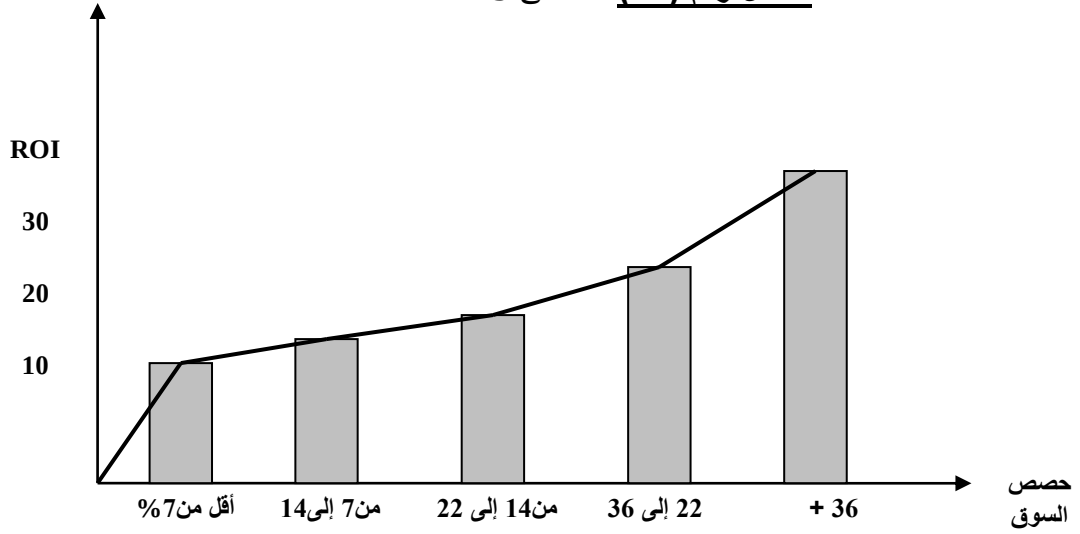
- جلب مستخدمين جدد؛
- تطوير السلعة من خلال استخدامات جديدة للسلعة مقابل الاستخدامات الحالية؛
- إذا كان مستوى الاستهلاك عالي.

(2) حماية حصة السوق: يجب على المؤسسة المنافسة أن تعلم حركات منافسيها الطامعين في استغلال مجرد ظهور أول نقطة ضعف منها. و يمكن تحديد ستة استراتيجيات دفاعية تتبعها المؤسسات القائدة و هي:

- الدفاع عن الوضعية؛
- الدفاع عن المركز المتقدم؛
- الدفاع الوقائي؛
- الهجوم المضاد؛
- الدفاع المستقل؛
- التراجع الاستراتيجي.

(3) توسيع حصة السوق: يمكن للمؤسسة أن تتطور و هذا بضرورة زيادة حصتها من السوق، حيث إن الأعمال الشهيرة لـ Pims تظهر العلاقة الموجودة بين حصة السوق النسبية و المرودية. و يعني هذا أن المؤسسة التي تسيطر أو تهيمن على منافسيها و لا تملك حصة سوق معتبرة (اقل من 30 %) من مصلحتها القيام بتطويرها أو تحسينها. و هذا ما يبين الشكل التالي:

⁷⁵ P.KOTLER & B.DUBOIS، Ibid، p p 262-270.

الشكل رقم (17): منحني PIMS

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 183.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التحدي:

تحتل المؤسسات غير القائمة المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة على مستوى السوق و هي مؤسسات كبيرة جدا مثل Pepsi و غيرها. تواجه هذه المؤسسات دوما مأزق في مسيرتها و لهذا يجب عليها أن تبحث عن حصتها السوقية (و بالتالي تصبح مؤسسة متحدية) أو تكفي بالوضعيات المكتسبة (و هنا تصبح مؤسسة متبعة).

أولاً_ اختيار الهدف و المنافس الإستراتيجي:

إن هدف المؤسسة المتحدية هو زيادة حصتها السوقية على حساب منافس ما، و هنا عادة يمكن للمؤسسة أن تختار منافسها على عكس المواجهات أو الحروب التي يكون المنافس فيها محدد مسبقا. و بالتالي تكون المؤسسة المهاجمة أمام ثلاثة طرق:⁷⁶

1. **مهاجمة المؤسسة القائمة:** و هي استراتيجية ذات مخاطرة عالية غير أنها تصبح ذات مستوى عالي في حالة إذا حققت نجاحا، وتكون حظوظها عالية كلما كانت المؤسسة القائمة غير مهيمنة أو في حالة فقدان سوقها. و هنا تتمسك المؤسسة بمعرفة مصادر استياء الزبون أو الحاجات غير مشبعة لديه، بهدف تحديد زاوية الهجوم. و يمكن أيضا التفوق على المؤسسة القائمة عن طريق ابتكار مذهب.

⁷⁶ P.KOTLER & B DUBOIS، "Marketing management"، Ibid، p 270.

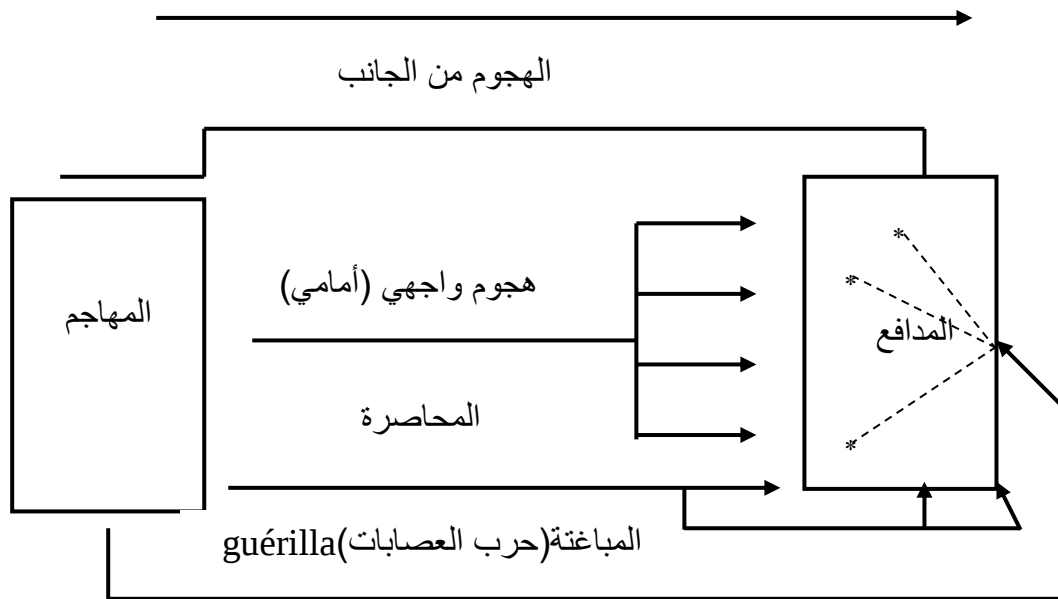
2. مهاجمة منافس في متناول المؤسسة: تستغل المؤسسة هذه الفرصة لتعلن هجوما في كل الاتجاهات ضد هذا النوع من المنافسين.

3. مهاجمة البطة العرجاء:(*) و هي عادة إستراتيجية ناجحة لأنها لا تتطلب هجوما واسع المدى.

ثانياً الهجوم على المنافس:

بمجرد تحديد الخصم و الأهداف تتساءل المؤسسة عن زاوية الهجوم، و هنا يذكر العسكريون أو رجال الحرب مبدأ يتم بموجبه توجيه ضربة قوية، و على هذه الأخيرة أن تكون مركزة على المكان و الوقت الحرجين بهدف الاستحواذ على القرار. في الواقع توجد خمسة استراتيجيات هجومية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): الإستراتيجيات الهجومية.
الابتعاد



المصدر: P.KOTLER et B.DUBOIS، Op.Cit، p 271.

أ. الهجوم الواجهي الأمامي: و يتطلب حشدا مباشرا لعناصر الهجوم في اتجاه العدو و مواجهة نقاط ارتكازه أولا.

ب. الهجوم من الجانب: يتظاهر المهاجم بالهجوم من الأمام و لكنه يجمع قواه في الخلف أو من الجانب، و هي استراتيجية مناسبة في حالة توفر المؤسسة على وسائل هجومية اقل من وسائل الخصم.

(*) Le canard boiteux.

ج. المحاصرة: إذا كان الهجوم من الجانب يبحث عن تحديد المناطق غير المحمية من طرف الخصم، فإن المحاصرة تهدف إلى توجيه عدة هجمات أنية ضد المؤسسة القائمة من أجل إجبارها على الدفاع من عدة جبهات في نفس الوقت، و تكون هذه الإستراتيجية مبررة في حالة توفر المهاجم على موارد أكبر من موارد خصمه، و إذا اعتقد بأنه سيصل إلى قرار أكثر سرعة بمضاعفة خطوط الجبهات.

د. الإتباع: و هي إستراتيجية هجومية غير مباشرة، لأنها تهدف إلى اجتذاب كل مواجهة مع المؤسسة القائمة و هذا بالهجوم على أسواق غير مسيطر عليها من طرف المؤسسة القائمة.

هـ. المباغطة: و تهدف إلى إضعاف المؤسسة القائمة عن طريق هجمات صغيرة ظرفية و محددة المكان.

المطلب الثالث: إستراتيجية الإتباع:

في ظل هذه الإستراتيجية تكون المؤسسة المنتهجة لهذا النوع راضية عن وضعيتها في السوق وتهتم بتوطيدها، و تهدف استراتيجيتها إلى استغلال كفاءاتها بطريقة تسمح لها بجلب قسم من كل نمو في السوق، و يشهد بعض المتبعين مردودية أحسن مقارنة بمردودية القائد في السوق الخاص به. و لقد كتب منذ أكثر من 30 سنة Theodo Lervitt في مقال له يذكر فيه أن استراتيجية التقليد يمكن أن تكون أكثر مردودية من استراتيجية الابتكار، و في حقيقة الأمر المبتكر هو الذي يحتمل كل الأعباء المتعلقة بالتصميم و التوزيع و الإعلان الإشهاري للمنتج. و لا يجب أن نعتقد في الأخير أن المتتبع ليس بحاجة إلى استراتيجية، حيث أن المؤسسة التي تشغل وضعية ثانوية يجب أن تهتم دوما بجعل زبائننا مخلصين لها و هذا عن طريق الاهتمام بالتجديد، كما أن الزبائن المتتبعين يعطون ثقتهم لمؤسساتهم بسبب مجموعة من العوامل التي تميزها عن المؤسسة القائمة (الموضع، الخدمة، العلاقة البشرية... الخ) و على المؤسسة معرفة كل هذه الأسباب لأجل تكييف إستراتيجيتها.⁷⁷

المطلب الرابع: إستراتيجية التخصيص:

يوجد تقريبا في كل القطاعات المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، و تسعى هذه المؤسسات جاهدة لاكتشاف منفذ(*) تتخصص فيه و تركز كل نشاطاتها فيه بدون أن يكون للمؤسسات الكبرى رد فعل. فسياسة

⁷⁷ P.KOTLER et B.DUBOIS، Op.Cit، p 273.

(*) Créneau.

المنفذ هذه غير مخصصة لمؤسسات الصغيرة فقط، بل أنها تعني فروع أو دوائر مستقلة لمؤسسات أكبر منها. ولكي يكون المنفذ ذو مردودية و دائم عليه أن يمتلك خمسة خصائص:⁷⁸

- أن يكون ذو حجم كاف فيما يتعلق بالقدرة الشرائية؛
 - أن يتمتع بقدرة نمو؛
 - أن يكون مجهولا أو متخلى عنه من طرف المنافسة؛
 - أن يكون موافقا للكفاءات المميزة للمؤسسة؛
 - أن يكون قادرا على الدفاع في حالة الهجوم.
- و تشكل إستراتيجية المنفذ خطورة على المؤسسة، حيث أن هذا المنفذ يمكن أن يزول، وعلى هذا الأساس فإن إستراتيجية المنفذ المتنوع تفضل وتكون أحسن من إستراتيجية المنفذ الوحيد.

المبحث الرابع: الخيارات الإستراتيجية:

بعد معرفة ودراسة كل من العوامل البيئية منها الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن تكون عليه المنظمة، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة . وعلى هذا الأساس، للمؤسسة اختيارات إستراتيجية. إن اختيار إستراتيجية ما، يتوقف على الوضع (المرحلة) الذي تمر بها المؤسسة.

المطلب الأول: التكامل العمودي:

إن التكامل العمودي، في بعض الأحيان، يعتبر من بين الطرق المتبعة من قبل المؤسسة المتخصصة لتحسين وضعيتها وعليه فعندما تريد أو ترغب المؤسسة في تحسين وضعيتها هذه، فإن التكامل يبدو كاختيار منطقي فالمؤسسة تستفيد من الأرباح المحققة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج.⁷⁹

فعلى سبيل المثال أن منتج للمواد الأولية يتكامل نحو الأمام «en aval» حتى يمكنه الاستفادة أكثر للتنوع في منتجاته، هذا التنوع يكمن في النوعية، وفي الخدمة والطريقة، والذي يسمح للمؤسسة بطلب أسعار أعلى وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة. وبنفس الطريقة فإن التكامل الأمامي لمنتوج ما يسمح بأن توزيع المنتجات يكون مطابقا لمتطلبات المؤسسة. مثال: ENPC, ERIAD, ... إلخ.

⁷⁸ P.KOTLER et B.DUBOIS, Ibid, p 276.

⁷⁹ J.C.MATHE, O.BARB BRANDOUY, Op.Cit, p 78.

إن التكامل نحو الخلف (en amont) لموزع أو لمنتج يستجيب لتحفيز آخر. ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بإيجاد أحسن تنوع للمنتجات إلا أنه يجب التأكد بأن التموينات تكون محترمة من حيث النوعية والأجل مع الاستفادة من القيم المضافة والمحققة عند كل مرحلة أو عملية تحويل للمنتوج أو الخدمة النهائية نحو الخلف للسلسلة، إلا أن عملية التكامل العمودي لا تخلو من عيوب كثيرة، وعليه فالعيب الأول يكمن في أهمية الاستثمارات والتي تعتبر على العموم ضرورية لتنفيذ هذه الأخيرة (التكامل الخلفي) التي تمارس ضغوطات قوية على موارد المؤسسة، والتي تتعرض في بعض الأحيان إلى تقلبات وتجعل هذه الأخيرة تبتعد عن طابعها الأول. والعيب الثاني يكمن في التسيير المعقد الذي يصاحب هذا التكامل، فزيادة عدد المراحل في عملية التحويل للمنتوج النهائي في الارتفاع فإنه يطرح:

✓ مشاكل الانسجام والتحكم في التنظيم،

✓ وكذلك التنسيق بين مختلف المراحل فيما بينها.

والعيب الأخير والأهم في نفس الوقت، يكمن في أن هذه الإستراتيجية تعتبر هشة في حالة الأزمة (الركود) récession.

ففي مرحلة النمو إن مجموع الفروع (فرع الإنتاج انطلاقاً من الموارد للمواد الأولية تستفيد profite من الشروط المقبولة والعامة، وعندما تندهور الشروط الاقتصادية فإن ذلك يترتب عنه الحالة العكسية، وبالتالي فإن كل سلسلة الإنتاج يمسهها هذا التدهور. وعليه فبدلاً من جمع الأرباح المحققة في كل مرحلة، فإن المؤسسة تصبح من الواجب عليها تجميع خسائرها. وكمثال عن ذلك يمكن سرد الحالة التي جاء بها R. A. Thietart والمتعلقة بإحدى اليوميات الأمريكية وهي Saturday Evening Post والتي توضح هذه الحالة:

"أنشئت هذه الصحيفة في بداية القرن العشرين، وقد استفادت من الشروط الاقتصادية المقبولة والملائمة، أصبحت بعد عدة سنوات الصحيفة الأمريكية الأساسية بسحب يقدر بالآلاف النسخ. هذا النجاح حقق لها فيما بعد خسارة، وبالتالي بدلاً من اغتنام الفرص الجديدة التي أتاحت لها كالحصول على CBS والتي تعتبر من الشركات العملاقة الحالية في مجال الاتصال، القرار الذي يسمح لها للتوجه نحو التحكم في وسائل إعلام Média جديدة، فإن الجريدة فضلت تكريس مواردها لتطبيق سياسة التكامل. هذا التكامل الشامل والذي انطلق من استغلال الغابات والذي وصل إلى التوزيع. وذلك مروراً بمرحلة صناعة الورق وطبعه وعندما تراجعت المبيعات بالنسبة لهذه الأخيرة، تحت ضغط المنافسة وفيما بعد الانزلاق déphasage المتزايد بين رسالتها وما ينتظره قراءها. وعليه فإن مجموع السلسلة قد تأثرت. فعدم كفاءة الجريدة للاستجابة لمتطلباتها وهشاشتها في فترة الأزمة، جعلها تمر بمرحلة صعبة وبالتالي فبعد سنوات قليلة، فإن هذه الإمبراطورية قد انهارت.⁸⁰

⁸⁰ J.C.MATHE، O.BARB BRANDOUY، Ibid، p 90.

وكمثال آخر مؤسسة La Société américaine de machine à coudre SINGER والتي مرت خلال مرحلة ما من تكامل مجموع عملياتها انطلاقاً من الغابات ومناجم الحديد حتى آلة الخياطة النهائية. إلا أن أغلب المؤسسات في الوقت الحالي قد تخلت عن هذه العملية بحيث أصبحت لا تنتج العديد من المنتجات من قبلها بل تلجأ إلى شراء العديد من المركبات وقطع الغيار من موردين أجنبية أو خارجيين. فالعواقب السلبية التي ظهرت من خلال الزمن بالنسبة لعملية التكامل المتقدمة تجلت في عواقب سلبية مثل ما حدث لجنرال موتورز General Motors (تتعامل حالياً مع 23000 م.ص.م) والتي تعتبر الشركة الأكثر تكاملاً لكل الصناعيين في العالم. إن هذه العملية كانت نتيجة الثقة المفرطة في الاقتصاديات السلمية أو اقتصاد الوفرة.

المطلب الثاني: التنوع :

من أجل وضع حدٍّ للمشاكل السابقة، هناك بعض المؤسسات تفضل توزيع مخاطرها بإتباع استراتيجية التنوع. فحسب اختيار إستراتيجية التنوع هذه يرجع إلى أسباب كثيرة. قبل كل شيء، لما المنتجات التقليدية (أي الأساسية) للمؤسسة تبدأ في التراجع Stagner بسبب انخفاض الطلب أو ارتفاع المنافسة، فالمؤسسة بإمكانها تجريب حضنها بالتنوع في أنشطتها أو البحث عن أسواق جديدة. السبب الثاني للتنوع هو البحث عن أحسن توزيع للخطر و لتوازن مرض «Satisfaisant» في تدفق الأرباح والإيرادات المرتفعة « Générés » من النشاطات المختلفة المتشكلة الواحدة من الأخرى. وأخيراً، أي مؤسسة بإمكانها أيضاً أن ترغب في التنوع لما تكون لديها مواد مستخرجة من منتجات « produit » الأساس تكون زائدة عن الحاجة لتأمين نموها. إذن هناك إمكانيات استثمارات ذات مردودية (أو مربحة) في قطاعات أخرى تصبح لديها حافز قوي من أجل رفع مجهودات المؤسسة. وكمثال على ذلك شركة الرياض ERIAD سطيف. وعلى العموم يمكن التمييز بين نوعين من التنوع:⁸¹

أولاً التنوع المركز :

وهو ما يسمى أيضاً بالتنوع المترابط، فمن هذا النوع من التنوع، فإن التطورات الجديدة تكمن في الاحتفاظ بالعلاقة مع نشاطات المؤسسة وذلك بالتوسط أو تدخل intruse الزبائن، التكنولوجيا، التوزيع، كفاءات التسيير و العلامة . فالعملية تكمن على سبيل المثال في الحصول على كفاءة تقنية بسيطة أو

⁸¹ Ibid. p100.

أساسية كما هو الحال في شركة Texas Instruments والتي مرت من صناعة الآلات الحاسبة الصغيرة إلى صناعة الساعات CASIO, وذلك بالتركيز على خبرتها في الإلكترونيك الجزئي la microélectronique أو تعظيم استعمال البيع بقوة أو كفاءة الإنتاج. بإمكانها أيضا الاعتماد أو التركيز على نقطة قوية, كشركة BIC التي كان لها الاستعانة أو اللجوء لتجربتها التجارية المكتسبة خلال سنوات عديدة من منتج واحد وهو «le stylo à bille» , لبيع منتجات جديدة كشفرات الحلاقة ذات الاستعمال الواحد les rasoirs jetables.

كذلك حالة قيام انضمام منظمتين إلى بعضهما البعض لأتھما يعملان في إنتاج سلع مكملة لبعضها البعض. وكمثال على ذلك شركة Eléctolux-Wascator السويدية وشركة Arthur Martin الفرنسية. وتعد شركة «Rank- Xerox» وسلسلة الوجبات السريعة ماكدونالد «Mc Donald» من المنظمات التي تستخدم أيضا هذه الإستراتيجية. وعلى العموم فإن هذا النوع من الإستراتيجية يركز على العناصر المذكورة والمتمثلة في التكنولوجيا , المستهلك و المنتج .

ثانياً التنوع المكتمل la diversification conglomerale:

وهو ما يطلق عليه أيضا بالتنوع الغير مترابط، فهذا النوع له هدف آخر وعليه فبالنسبة للمؤسسات أين يكون التخصص فيها ضيق جداً، فكل تطوير في نشاط جديد لا يكون إلا خارج الطابع الأساسي. فالمؤسسات ذات العمل الظرفي أين تكون خصوصية الخدمة كبيرة، فإنها تختار أو تبني تنوع من هذا النوع (التنوع المكتمل). فعلى سبيل المثال شركة Bic قد دخلت في قطاعات أخرى كالبنوك، الإعلام الاقتصادي والمالي، التوظيف، التكوين وخدمات لدى الغير أو المناولة sous-traitant، فمنافسها الوحيد شركة Ecco والتي اتبعت إجراء مماثل والتي عملت أيضا على التطور في العقارات.

فالتنوع المكتمل هذا لا يكون دون أن يطرح مشاكل، فالمشكل الأول يكمن بالطبع في النقص في الانسجام Cohérence الاستراتيجي بين مختلف نشاطات المؤسسة، والذي يعيق أو يعرقل تنمية كل تعاون أو تآزر، زيادة عن المشاكل المالية. وفي هذا الصدد يمكن ذكر مثال آخر والمتمثل فيما حدث لشركة ويستنهاوس Westing house والتي قامت بشراء شركة يونيماشن Unimation والمتخصصة في صناعة الإنسان الآلي le robot في عام 1982. ولقد كانت حصة شركة يونيماشن عند شرائها في الأسواق حوالي 30%، ولكن بعد عام من إشراف شركة ويستينفهاوس على الشركة التي قامت بشرائها انخفضت حصتها في الأسواق إلى 10% فقط. وقد حدث ذلك نتيجة لعدم قدرة الشركة المشتريّة على إدارة

الشركة المشتراة بالطريقة الصحيحة الأمر الذي دعى معظم الخبرات الإدارية والفنية بالشركة المشتراة إلى ترك العمل بالشركة.

أما المشكل الثاني، فهو يكمن في مشكلة عدم إمكانية المسؤولين معرفة والتحكم في مختلف مفاهيم أقسامهم العملية. فعندما يكون أخذ القرار غير موجود على مستوى مركزي من قبل المسؤولين للوحدات العملية، فالوظيفة الشاملة للمجموع لا تكن مرضية إلا في حالة ما إذا كان كل واحد في مستوى العمل المطلوب منه. وفي المقابل، في حالة أزمة ما، فإن مسيري المؤسسة نادرا ما تكون لهم الكفاءات والتجربة المكتسبة لتحليل وحل المشاكل التي تقع عادة خارج تجربتهم السابقة.⁸² هذه الظاهرة توضح هشاشة هذا النوع من الإستراتيجية أي إستراتيجية التنوع في فترة الأزمة، والحذر مع هذا النوع من التنوع حتى يمكن أن يعتمد أو يؤخذ به.

ولمواجهة مشكل التنوع (أي مشكل الإستراتيجية) هذا، فقد لاحظ Peter Druker أنه يجب طرح دائما سؤالين من جهة: "ما هو أضعف أو أقل تنوع أين المؤسسة تكون بحاجة إليه للوصول إلى أهدافها وتصبح ذات مردودية، وبإمكانها المقارنة بنجاح مع المنافسة". ومن جهة أخرى "ما هو أقوى تنوع والذي بإمكان المؤسسة تحمله على أساس الشيء المضاف أو المبتكر".⁸³

فالإجابة عن هذين السؤالين تسمح لتوجيه صاحب القرار في اختياره. فعملية التنوع كما رأينا تكون عادة ضرورية، وعليه فهناك حذر كبير يطرح مع أخذ بعين الاعتبار مشاكل جديدة في التسيير والتي تكون عادة قد وجدت، فالبحث عن أقل تعقيد يكون بمثابة القاعدة من أجل تجنب التواجد في وضعية من الصعب التحكم فيها.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات المختلطة la combinaison stratégique:

لا يوجد ما يمنع المؤسسة من القيام بإستخدام عدد من الاستراتيجيات السابقة معًا وفي وقت واحد. فالمؤسسات تعمل دائماً على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها الرئيسية. والاستراتيجيات المختلطة قد تعني استخدام المنظمة لأكثر من إستراتيجية في صورة متتابعة. فمثلاً قد تستخدم المنظمة إستراتيجية التشذيب هذه لتحسين فعالية الأداء في بعض وحداتها حتى تحقق درجة أعلى من الربحية. فإن تمكنت المنظمة من تحقيق ذلك، فإنها قد تبدأ في استخدام أحد استراتيجيات التنوع.

⁸² Ibid,p105.

⁸³ Ibid,p106.

وقد تعني الاستراتيجيات المختلطة قيام المنظمة بإستخدام أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت. وهذا يحدث عادة بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الكبير والتي تتعدد منتجاتها وأسواقها. ففي هذه الحالة قد يكون أحد المنتجات في مرحلة التدهور مما يستلزم استخدام إستراتيجية التخلص منه، ولكن في نفس الوقت قد يكون أحد منتجات المنظمة في مرحلة النمو من دورة حياته مما يستلزم إتباع إستراتيجية النمو والتوسع فيه، مثال عن بعض المقاولين والمنتجين الجزائريين.

المطلب الرابع: إستراتيجية الانسحاب le retrait:

إن إستراتيجية الانسحاب أو ما يطلق عليها أيضا بالإستراتيجية الانكماشية، تعتبر كاختيار استراتيجي في فترات الأزمة أو الركود (récession). إن إجراءات الانسحاب تكون على العموم في طريق التنفيذ. فالحالة الأولى لهذه الإجراءات تتمثل على سبيل المثال في اتخاذ إجراءات على الأمد القصير تصبو إلى الإنقاذ من وضعية ما، كتخفيض النفقات، الزيادة في الإيرادات، التقليل من النقطة (الوزن الميتة) بتخفيض التكاليف الثابتة. فالعملية هذه تكمن في مواجهة وضعية التي تبدو مفقودة مسبقا. إلا أن استمرار العملية (la persistance) بإمكانها أن تكون موجودة أو قائمة (préjudiciable) لبقاء واستمرارية المؤسسة.

النوع الثاني من الإجراءات يتمثل في القرارات الأكثر تطرف (radicales) أو الأكثر حدة كالتخلي أو حذف بعض الأقسام أو وحدات تنظيمية أخرى، أو حتى تقليص بعض الاستثمارات الجزئية. فالتخلي عن الوحدات التنظيمية الأقل أهمية على الأمد القصير، كوحدات البحث تأتي على الفور باقتصادات تدعيمية. إلا أن مثل هذه الإجراءات بإمكانها أن تعود على المؤسسة بصدى سلبي على الأمد الطويل. فالحد من الاستثمارات يتلخص على العموم بعدم استمرار النشاطات نفسها على الأمد الطويل. فلا نقوم بخلاص أو إنقاذ وضعية على المخطط العملي إلا أننا نقوم باختيار نهائي للتخلي وإعادة الهيكلة لحقيقة المؤسسة.

وأخيرا فالنوع الثالث فهو يتمثل في التصفية وهي المرحلة النهائية والأكثر صعوبة لاستراتيجيات الانسحاب والتي يمكن تنفيذها، فهي تكمن في التوقف وبصفة نهائية لوجودها. فبعيدا عن التكلفة المالية، فالمشاكل الإجتماعية لعملية كهذه تكون على العموم صعبة الحل وتبقى العائق الأكبر من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية فبالنسبة للمؤسسات المتنوعة أو التي تتميز بالتنوع، هذ المشكل من الممكن على العموم حله جزئيا بسبب، على سبيل المثال، إعادة ترتيب الأفراد. أما في حالة المؤسسات متعددة النشاطات هذه،

فالوضعية عادة ما تكون من أصل مضايقات خارجية خطيرة على المؤسسة. أما بالنسبة للمؤسسات ذات النشاط الواحد المتخصصة، فإنها من الصعب عليها إيجاد حل له (أي لهذا المشكل).⁸⁴

فالاختيارات الإستراتيجية الكبرى هذه والتي نحن بصدد دراستها ليست منفصلة أو خاصة (exclusive) عن بعضها البعض، إلا أنها من الممكن تتكامل لتسمح بتشكيل إستراتيجية أصيلة لوظيفة المؤسسة، لمحيطها وامتداد القرار. وعليه يبدو حسب طبيعة الوضعية، فإن بعض الاستراتيجيات يمكن التحكم فيها أحسن من الأخرى.

المبحث الخامس: استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي:

بعد تعرضنا لمختلف الإستراتيجيات التنافسية و التسويقية، ستناول فيما يلي إستراتيجيات النمو الداخلي و الخارجي.

المطلب الأول : التنويع أو النمو الداخلي:

تعتمد هذه الإستراتيجية على أن تقوم المنظمة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمنظمة، وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات للأعمال الجديدة بنفسها. ومثل هذا النوع من التنويع عادة ما ينطوي على التوسع في المنتجات التي تقدمها المنظمة إلى الأسواق. أو التوسع في الأسواق ذاتها بالدخول إلى أسواق جديدة ANSOFF 1957.

وقد يتحقق التوسع في الأسواق عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في نفس السوق المحلي، أو بالخروج إلى الأسواق الدولية. وقد تنطوي عملية البحث عن مستهلكين جدد في أن تحاول المنظمة إيجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج. ولعل ما قامت به شركة آرم وهامر بشأن استخدام كربونات الصودا الصوديوم في تلميع الأسنان، أو تعطير الثلاجات، أو مقاومة الحرائق بدلا من الاستخدام الأصلي وهو تحضير الخبز والحلوى في المنازل من أكثر الأمثلة شيوعا في هذا الصدد. كذلك قد تقوم المنظمة بجذب عدد من المستهلكين الجدد عن طريق قيامها بتخفيض أسعارها في سبيل الوصول إلى عدد أكبر من الطبقات الاجتماعية من المجتمع. وقد تعمل المنظمة على التحول من نوع معين من المستهلكين إلى أنواع

⁸⁴ Ibid, p110.

أخرى مثل محاولة بيع نفس المنتج إلى مشتري المنظمات الأخرى والمستهلك النهائي بدلا من بيعها لواحد منها فقط في محاولة منها لزيادة عدد المستهلكين.⁸⁵

ومن الوسائل الأخرى لتطبيق هذه الإستراتيجية أن تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد إلى الأسواق التي تعمل بها حاليا. وتنطوي هذه الوسيلة على محاولة المنظمة لاستخدام نفس منافذ التوزيع لتوزيع وبيع المنتجات الجديدة.

وأخيرا فإن المنظمة يمكنها أن تطبق هذه الإستراتيجية من خلال تقديم منتج جديد إلى سوق جديد. وتعد هذه الإستراتيجية من أقل استراتيجيات التنويع الداخلي استخداما من قبل المنظمات لأنها أكثر الأنواع مخاطرة. ففي ظل هذه الإستراتيجية، تكون كمية الاستثمارات المطلوبة لتنمية المنتج الجديد (مثل الاستثمار في البحوث والتنمية)، أو لتنمية الأسواق (مثل الإنفاق على الإعلان) كبيرة جدا. وللأسف الشديد، فإن عدم المعرفة بمدى نجاح المنتج الجديد وقبوله، وعدم المعرفة بالأسواق تجعل فرص الفشل عالية جدا. ومما سبق، يمكننا أن نميز بين أربعة استراتيجيات للتنويع الداخلي وهي:

- أ. تقديم نفس المنتج لنفس السوق (محاولة زيادة عدد المستهلكين).
- ب. تقديم نفس المنتج إلى أسواق جديدة (الدخول إلى أسواق دولية).
- ج. تقديم منتج جديد لنفس السوق (تنويع وزيادة الحصة السوقية).
- د. تقديم منتج جديد إلى سوق جديد (تنويع ودخول سوق جديد).

المطلب الثاني: التنويع أو النمو الخارجي:

يحدث هذا التنويع عندما تقوم المنظمة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة -عادة ما تكون مترابطة- ولكن عن طريق شراء بعض المنظمات الأخرى أو الاندماج مع منظمة أخرى. من هنا فإن أكثر أشكال التنويع الخارجي هو الاندماج la fusion أو الاستحواذ l'acquisition.

ويعد اندماج المنظمات من أهم أشكال التنويع الخارجي. ويحدث الاندماج عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتها لتكوين شكل جديد للمنظمة، والتي قد تأخذ إسما جديدا. وعادة ما تكون المنظمات المندمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة Wheeler and Hunger 1986. ومن الأهداف الأساسية لعملية اندماج المنظمات هو العمل من أجل الاستفادة من أثر المشاركة والتعاون الإداري وذلك من خلال إنشاء فريق إداري يتسم بالقوة والكفاءة العالية. ويحدث ذلك عادة عندما تكون فرق الإدارة في المنظمات المندمجة فريقا إداريا واحدا.

⁸⁵ Ibid, p112.

ويعد الاستحواذ الشكل الثاني من أشكال التنويع الخارجي. ويحدث هذا الشكل عندما تفقد المنظمة التي تم استحواذها كيانها أو وجودها وتذوب في كينونة المنظمة أو الشركة المستحوذة. وقد تقوم المنظمة بتحويل أصول المنظمة المستحوذ عليها إلى وحدة عمل استراتيجية تابعة لها وتعمل في نفس ميدان النشاط. أو قد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم. ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم منظمة كبيرة الحجم بشراء منظمة أخرى صغيرة الحجم. وقد يحدث الاستحواذ بطريقة ودية إذا ما قبلت المنظمة المستحوذ عليها ذلك طواعية وعن رضى (بصورة عامة بعد الاندماج وديا). ولكن إذا ما قاومت الشركة المستهدفة بالاستحواذ فكرة الاستحواذ عليها فإن هذا الاستحواذ يطلق عليه الاستحواذ غير الودي. وتستطيع المنظمة التي ترفض فكرة الاستحواذ مقاومتها بعدد من الأساليب منها الإلتجاء إلى الدولة تحت ستار أن هذا الاستحواذ قد يؤدي إلى ظهور الاحتكار والذي تحاول الدولة منع ظهوره، أو أن تسعى المنظمة إلى اكتشاف منظمة أخرى تقبل الاندماج معها وديا. أو أن تقوم بشراء أسهمها من حملتها حتى يمكن أن تركز الملكية، أو أن تقوم بإقناع حملة الأسهم بعدم بيع أسهمهم عند السعر الذي تعرضه المنظمة الراغبة في الاستحواذ على الشركة.

وهناك عدد من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اتباع استراتيجية التنويع الخارجي سواء باستخدام الاندماج أو الاستحواذ، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي Glueak 1980: 86

- أ. الزيادة القيمة السوقية لأسهمها في سوق الأوراق المالية.
- ب. للحصول على بعض الموارد ذات الحاجة العاجلة أو المباشرة مثل التجهيزات الإنتاجية، أو منافذ توزيع.
- ج. الزيادة معدل نموها بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنويع داخليا.
- د. لاستخدام الأموال المتاحة لها استخداما أفضل من إنفاقها على النمو (التنويع) الداخلي.
- هـ. تحقيق الاستقرار في مبيعاتها أو في عائدها.
- و. تحقيق توازن في خط منتجاتها أو استكمال هذا الخط.
- ز. لتنويع خط منتجات معين عندما تصل منتجات هذا الخط إلى الحد الأقصى للنمو في دورة الحياة.
- ح. العمل على تخفيض درجة المنافسة وذلك عن طريق شراء بعض المنظمات المنافسة في السوق.
- ط. لزيادة الفعالية والربحية خاصة إذا حدث أثر التفاعل (المشاركة والتعاون) بين المنظميتين.
- ي. وبالمثل فإن هناك بعض المنظمات التي ترغب في الاندماج أو أن يتم الاستحواذ عليها لأسباب التالية:
- ك. لزيادة قيمة أسهم ملاك المنظمة أو زيادة قيمة الأموال المتوفرة لها للاستثمار.
- ل. لزيادة معدل النمو عندما تحصل على موارد من الشركة المستحوذة.

⁸⁶ Ibid,p116.

م. الحصول على الموارد والتي تحقق الاستقرار في عملياتها وتؤدي إلى زيادة فعالية هذه العمليات.

ن. العمل على مواجهة بعض المشاكل الضريبية.

س. العمل على حل بعض المشاكل الخاصة بالإدارة العليا وخاصة عندما لا تصل إلى هذا المستوى الإداري إلا أصحاب الشركة و أبنائهم.

ولا بدّ أن تخضع المنظمات التي يمكن أن تكون موضعاً للاستحواذ أو الاندماج للدراسة التحليلية المكثفة. ففي واقع الأمر قد يوجد أمام المنظمة عدداً من المنظمات البديلة والتي يمكن أن تكون هدفاً لعملية الاندماج أو لعملية الاستحواذ. وبغرض تقييم هذه المنظمات حتى يمكن اختيار أحدها أو بعضها فلا بد وأن تقوم المنظمة بتنمية بعض المعايير، والتي يمكن بناء عليها، إجراء التقييم والاختيار. وتساعد هذه المعايير على التقليل من الوقت المنفق على عملية التقييم، كما يمكن أن تقلل من احتمالات الاختيار الخاطئ لبعض المنظمات.

ولقد قام (Rock well 1968) بتنمية عدد من المعايير والتي تستخدم في التطبيق الناجح لكل من الاندماج أو الاستحواذ كاستراتيجيات بديلة للتنوع الخارجي. ومن أهم المعايير ما يلي:⁸⁷

أ. تحديد الأهداف من وراء إستراتيجية التنوع الخارجي بطريقة واضحة، وبصفة خاصة تلك التوقعات المتعلقة بالربحية.

ب. تحديد المكاسب التي يمكن أن يحصل عليها المساهمون في كل من المنظمين موضع التنوع الخارجي.

ج. التأكد من أن الإدارة الخاصة بالمنظمة الجديدة سوف تكون فعالة وقادرة على المنافسة.

د. التأكد من أن موارد المنظمة محل الاندماج متطابق أو متكامل مع موارد المنظمة الراغبة في الاستحواذ أو الاندماج.

هـ. إيجاد وسيلة لضمان حدوث عملية الاندماج أو الاستحواذ بطريقة ودية.

و. تحديد ميدان نشاط الأعمال للمنظمة الجديدة قبل الاندماج أو الاستحواذ حتى يمكن اختيار المنظمة (أو المنظمات) التي تتفق أعمالها في هذا الميدان.

ز. تحديد مناطق القوة والضعف في كل من المنظمة التي ترغب في الاندماج أو الاستحواذ، وكذلك في المنظمات محل الاندماج أو الاستحواذ.

ح. خلق مناخ يبعث على الثقة المتبادلة من خلال توقع المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة الجديدة عقب القيام بعملية الاندماج أو الاستحواذ ومناقشتها مبكراً.

⁸⁷ Ibid,p120.

ط. اعتبار الجانب الإنساني والذي يتعلق بالأفراد عاملا هاما لا بد من مراعاته عند القيام بعملية الاندماج أو عملية الاستحواذ.

ي. اتباع الخطوات المحسوبة والمحددة والواضحة في عملية الاندماج أو الاستحواذ والعمل على الابتعاد عن التصرفات المفاجئة أو غير المتوقعة، أو تلك التي لا يسبقها تفكير واضح أو معلن.

وعند قيام المنظمة بتحديد تلك المنظمات التي يمكن أن تكون هدفا للاندماج أو الإستحواذ، فلا بد وأن تقوم بتحديد السعر الواجب دفعه في شراء هذه المنظمات. ولتحديد السعر، فإنه يمكن استخدام القيمة الحالية للتدفقات لعدد من السنوات. كذلك تلعب الاعتبارات الضريبية، أو قيم الأصول، أو احتمالات نمو السوق دورًا هاما في تحديد سعر الشراء. والواقع أنه لا يمكن الاعتماد على التدفقات النقدية للمنظمة محل الاندماج أو الاستحواذ كوسيلة لتحديد السعر الواجب دفعه إذا ما كان هناك تخطيطا لتغيير استراتيجيات هذه المنظمة عقب الاندماج أو الاستحواذ.

وقد يتم الاستعانة بالقيمة الدفترية للمنظمة كأساس لتقييم السعر الواجب دفعه. ولكن بصفة عامة فإن القيمة الدفترية للمنظمة سوف تختلف عن قيمتها السوقية. فقيمة المخزون مثلا سوف تختلف باختلاف الطريقة المستخدمة في تقييمه (الوارد أولا صادر أولا، أو الوارد أخيرا صادر أولا وهكذا...). كذلك فإن استخدام طرق مختلفة في حساب معدلات الاستهلاك تؤدي إلى اختلاف القيمة الدفترية للمنظمة بصفة خاصة وأصولها الثابتة والتي تخضع لحساب الاستهلاك السنوي. كذلك فإن موقع المنظمة ذاتها قد يلعب دورًا في تقييم المنظمة من الناحية السوقية. فمثلا تلك المنظمات التي توجد في بعض الدول المشهور عنها قيام الحكومة فيها بالتأمين تكون قيمتها أقل من نفس نوع المنظمات التي توجد في دول تتصف بالإستقرار السياسي.

ومن الأمور الأخرى التي يجب مراعاتها عند اتباع استراتيجية الاندماج أو الاستحواذ غير السعر طريقة الشراء ذاتها. فمن أشهر طرق الشراء المستخدمة عند اتباع استراتيجية الاندماج أو الاستحواذ عملية شراء أسهم المنظمة محل الاندماج أو الاستحواذ. ويتطلب ذلك قيام المنظمة التي تقوم بالاندماج أو الاستحواذ بتقييم قيمة الأسهم الخاصة بالمنظمة محل الاندماج أو المستحوذ عليها. ومن البدائل المتاحة للشراء أيضا أن تقوم المنظمة المهمة بالاندماج أو الاستحواذ (مبلغ) محدد كتمن للمنظمة محل الاندماج أو الاستحواذ عليها. ومن الطرق الأخرى المستخدمة في الاستحواذ استخدام طريقة الشراء الكامل من خلال الإقتراض. وفي ظل هذه الطريقة تقوم المنظمة بشراء المنظمة محل الاستحواذ من خلال الإقتراض والذي يصل إلى حوالي 85% من سعر الشراء على أن يتم سداد هذا القرض من نتائج عمليات المنظمة المستحوذ عليها أو من خلال الإيرادات الناشئة من بيع أصولها. وتشير الدراسات إلى أن أكثر

من 50% من عمليات الاستحواذ التي تمت في فترة الثمانينات قد استخدمت هذه الطريقة 1984 Wall Street Journal .

ومن الجوانب الأخرى التي ينبغي مراعاتها عند اتباع استراتيجية التنويع الخارجي تقرير ما إذا كان من الأفضل شراء منظمة تواجد بعض المشاكل في الأسواق عند سعر بخص (زهيد)، أو شراء منظمة تتصف بالفاعلية مع سعر عالي. فالمنظمات من النوع الأول يمكن أن تتحول إلى منظمات مربحة إذا أمكن علاج المشاكل التي تواجهها بعد الاندماج أو الاستحواذ عليها. ويهنا هنا أن نشير إلى ضرورة عدم التفاؤل الشديد الذي قد يوجد لدى بعض رجال الإدارة بشأن قدرتهم على قلب المنظمة المستحوذ عليها رأساً على عقب وتحويلها من منظمة متعثرة إلى منظمة ناجحة. وبصفة عامة إذا لم تكن أسباب تعثر المنظمة أسباباً تعود إلى القدرات الإدارية، أو إلى الموارد المالية المتاحة فإن عملية تعديل الأداء تعد غير مضمونة، كما أنها تستلزم وقتاً وجهداً كبيراً.

وبصفة عامة فإن المنظمات التي تتبع استراتيجية التنويع المترابط تهتم عادة بشراء المنظمات الناجحة. أما المنظمات التي تعتمد على التنويع غير المترابط فإنها تأخذ باستراتيجية التنويع المعتمد على شراء تلك المنظمات المتعثرة في الأسواق والتي تواجه مشاكل في إدارتها أو في تمويلها.

وفي عام 1985 قامت مجلة البيزنيس ويك Business Week بدراسة تفصيلية عن المنظمات التي أتبعَت استراتيجية التنويع الخارجي باستخدام استراتيجية الاندماج. ولقد حددت هذه الدراسة سبعة عوامل رئيسية والتي تؤدي إلى فشل هذه الاستراتيجية وهي Business Week 1985:88

- أ. قيام المنظمة المشتريّة بدفع سعر أعلى من قيمة المنظمة المشتراة.
- ب. الافتراض بأن معدل نمو المنتج أو السوق القائم عند الاندماج سوف يستمر على حاله في المستقبل.
- ج. الدخول في عمليات الاندماج دون حساب للآثار المحتملة والمترتبة على هذا الاندماج.
- د. قيام الشركة بالتنويع غير المترابط عن طريق دخولها إلى ميادين أعمال بدون وجود الخبرات اللازمة للمنظمة لكي تؤدي هذه الأعمال.
- هـ. القيام بشراء منظمات كبيرة الحجم للغاية مما يؤدي إلى إثقال المنظمة بحجم دين كبير للغاية.
- و. محاولة الاندماج مع منظمات تواجه مشكلات خطيرة فيما يتعلق بطريقة العمل الخاصة بها.

⁸⁸ Ibid,p125.

ز. الاعتماد على استمرار بعض الأفراد الرئيسيين في العمل عقب الاندماج كأساس لنجاحه والذين قد يتركون المنظمة في أية لحظة.

ومثل هذه النتائج لا بد وأن تكون بحذر شديد. فالتنوع الخارجي في حد ذاته ليس تنوعاً فاشلاً، وكذلك فإن تنوع الداخلي ليس مضمون النجاح. ولكن النقطة الهامة هنا أن تعرف إدارة المنظمة الراغبة في إتباع إستراتيجية التنوع الخارجي نقاط الفشل المحتملة عند إتباعها لهذه الإستراتيجية وأن تعمل على تفاديها.

خاتمة الفصل:

إن أهم الأسباب التي تلعب دوراً هاماً في تحقيق نجاح المؤسسات والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة هو اعتماد الخيارات الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة البدائل المتاحة أمامها، وهكذا فالخيار الإستراتيجي هو وسيلة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، فهو يشكل تحولا هاما في حياة والهدف من ذلك هو في الغالب الانتقال إلى وضع أفضل.

خاتمة:

من خلال هذا العرض البسيط نستنتج أن التسويق الاستراتيجي يعد أمرا ضروريا بالنسبة للمؤسسات ككل ، باعتباره أداة لا يمكن الاستغناء عنها خاصة في تسطير مركزها في بيئة تتميز بحدة المنافسة و بعدم التأكد. ولأن بقائها و تطورها يتطلب منها رؤية بعيدة المدى تصل لتحديد الموارد اللازمة التي تحقق هدفها.

يمكن القول بأن التسويق الإستراتيجي يساعد المؤسسات من التعرف فعلا على المخاطر و الفرص من خلال التشخيص الإستراتيجي و بالتالي توجيهها نحو تحديد إختيارات أساسية من أجل تحديد وضعيتها المستقبلية .

قائمة المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية:

- (1) أبو علفة عصام الدين أمين ، " التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات بين النظرية والتطبيق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر . والتوزيع، الأردن ، 2002 ، الجزء الأول
- (2) أبو قحف ع ، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة و الطبعة الإشعاع الفنية، 2000 .
- (3) أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي و العشرين"، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999.
- (4) أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي و العشرين"، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999،
- (5) السلمي على ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001
- (6) العارف نادية ، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (7) النجار فريد ، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، . مصر، 1999 ، ص 138
- (8) الهاشم ليلي ، محاضرات في مادة الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية. سنة 2012..
- (9) المغربي عبد الحميد عبد الغفار ، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- (10) بشير علاق، قحطان العبدلي، "إستراتيجيات التسويق"، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص 21
- (11) بن حبيب عبد الرزاق: " اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية"، الساحة المركزية بن عنكون، الجزائر، 2002.
- (12) جودة محفوظ أحمد، " إدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004.
- (13) زكاريا احمد غرام و اخرون، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الصناعة، الأردن، عمان، 2009
- (14) دادي عدون ناصر ، "الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- (15) راضي عبد الكريم الجبوري ،"التسويق الناجح"، دار التيسير ،بيروت ،لبنان، 2000، ص 89
- (16) إسماعيل محمد السيد ،"الاعلان"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص 13
- (17)
- (18) عبد الحميد عبد الغفار المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- (19) عوض محمد احمد ، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،
- (20) غراب كامل السيد: "الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية و حالات علمية"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994.
- (21) محمد سعيد عبد الفتاح ،"ادارة التسويق"، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 23.
- (22) محمد عبد الله عبد الرحيم ، التسويق المعاصر، كلية التجارة -جامعة القاهرة- ، القاهرة، 1988، ص 11.
- (23) معراج هواري، أحمد أمجدل، "التسويق المصرفي- مدخل تحليلي إستراتيجي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008 .
- (24) نزار دماطي ،" أثر عناصر المزيج التسويقي للمنتجات الطبية البصرية على أدائها التسويقي في الأردن"، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2011
- (25) نزار محمد علي، روش ابراهيم محمد محمد عبد الرحمن عمر استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو مجلة جامعة زاخو، اجملد:3 B ،(العدد:2، ص 556-573، 2015
- (26) نوري منير ،التسويق "مدخل المعلومات و الاستراتيجيات"، الطبعة الثانية،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،الجزائر، 2009.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) AMERIEN P.et BARCZYK D , EVRARD R , ROCHARD F , SIBAUD B , WEBER P,"Marketing : stratégies et pratique " Nathan, France, 1996
- 2) ATAMER .t، et. CALORI، "Diagnostic et décisions stratégiques"، Edition Dunod، Paris، 1998.

- 3) BIDAULT. F, "**Le champ stratégique de l'entreprise**," Edition Economica, Paris, 1988.
- 4) BRAILMA N. J, "**Les meilleurs pratique du Management au cœur de la performance**", Editions d'Organisation, 2ème tirage, Paris , 1998.
- 5) CHIROUZE H, "**Le marketing**," OPU ,Algérie, 2^{ème} Edition ,tome1, 1990.
- 6) GARIBALDI.G, "**Stratégie concurrentielle choisir et gagner**", Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- 7) GODET.M, "**Manuel de prospective stratégique, une indiscipline intellectuelle**," Edition Dunod, Paris, tome 1,1997.
- 8) GUEDJ .N & AUTRES, " **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'entreprise**" ,3^{ème} Editions d'Organisation ,Paris, 2000.
- 9) HAMDI.K, "**Diagnostic et redressement d'entreprise**", Imprimerie Es -Salem , Alger, 2002.
- 10) HAMADOUCHE.A, "**Méthodes et outils d'analyse stratégique**", les Editions Chahab, Alger, 1997.
- 11) KOTLER.P & DUBOIS.B, "**Marketing management, nouveaux horizons**", 7^{ème} Edition Publi Union, Paris, 1997.
- 12) KOTLER.P & DUBOIS.B, "**Marketing management**," 10^{ème} Edition Publi Union Edition, Paris, 2000.
- 13) Kotler Philip, dubois ,Kevin lane, Delphine manceau, '**Marketing Management**', 12 eme edition, Pearson Education France,paris, 2006,
- 14) LEROY. F, "**Les Stratégies d'entreprise**," Dunod, Paris, 2001.
- 15) MATHE J C & OLIVIER BARB BRANDOUY, "**Politique générale de l'entreprise -Analyse et management stratégique-**" Edition Economica, Paris, 1987.
- 16) PORTER.M, "**Choix stratégiques et concurrence**," Edition Economica , Paris, 1982.
- 17) PORTER.M, "**Avantage concurrentiel des nations**," Inter Edition ,Paris, 1993.
- 18) PORTER.M, "**l'Avantage concurrentiel**", Edition Dunod, Paris, 1997.
- 19) PORTER.M, "**la Concurrence selon Porter**", Edition Village Mondial, Paris, 1999.
- 20) TARONDEAU. C. HUTTIN, "**Dictionnaire de stratégie d'entreprise**", librairie vuibert, Paris, 2001.

- 21) TELLEN. R, "le Contrôle de gestion, un pilotage intégrant, stratégie et finances", Edition Management & Société, Paris, 1999.
- 22) Theodore leuvritt, "L'esprit Marketing", Editions d'organisation, paris, 1972,
- 23) THIETART .R.A, "la Stratégie d'entreprise," 2^{eme} Edition MC graw-hill, Paris, 1991.

مواقع الانترنت ومذكرات تخرج:

- <https://www.tadwiina.com/> مفهوم- وأنواع- تسويق- الخدمات/ تاريخ الإطلاع : 2020/11/10 .
15 ساو 25
- http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=2511 تاريخ الإطلاع
2020/06/14 . 14 ساو 15 د.
- <https://lakhasly.com/ar/view-summary/T4apHDtYfX> تاريخ الإطلاع :
2020/12/14 14 ساو 15 د
- بن عائشة نسبية " مساهمة المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون السياحي"، مذكرة تخرج ماستر ،
الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة (2014 - 2015) .
- <https://e3arabi.com> تاريخ الاطلاع: 2021/11/10 . 10 ساو 5 د.