

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

شعبة: علوم تجارية
تخصص: تسويق

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه
"دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

الطالبة:

جديان منال

لجنة المناقشة:

تحت إشراف:

علي زيان محند واعمر

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	بلوناس عبد الله
مشرفا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم أ	علي زيان محند واعمر
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	اونيس عبد المجيد
ممتحنا	المدرسة العليا لتجارة	أستاذ محاضر قسم أ	عنابي بن عيسى

السنة الجامعية: 2013 / 2014م

كلمة شكر وتقدير

بعد شكر الله وحمده على توفيقى لإتمام هذه المذكرة

أتقدم بأخلص عبارات الشكر والامتنان للأستاذ

علي زيان محند واعمر

على كل الدعم والتفاني في أداء حرفة التدريس

وإلى كل الأساتذة الذين درسوني واخص بالذكر كل من:

شتوان نسيم

بلوناس عبد الله

بنعمان جمال

عامر لامية

كما أتقدم بالشكر لكل العمال في المؤسسات التي زرتها أثناء

إنجازي للمذكرة خاصة السيد كرم سمير

على نصائحه وتوجيهاته

كما لا أنسى كل زملائي في

تخصصي التسويق وإدارة أعمال

إهداء

إلى كل من تحملوا معي العبء طول المسار

إلى كل من شجعني ودعا لي بالتوفيق

إلى سندي وحبیب قلبي أبي الغالي

إلى منبع المشاعر الصادقة أُمي

إلى صاحبة الدعوات المستجابة والطيبة جدتي

إلى رفيقتي الدائمة أختي ابتهاج

إلى رجل البيت أخي عبد السلام، وأختي المشاكسة رهام

وأخي العنيد علاء الدين والمدلل آخر العنقود

عبد الرزاق

إلى خالاي العزيزين عمر وسعيد

إلى الفريد من نوعه ابن خالتي بدر الدين

و إلى كل خالاتي وأخوالي وأعمامي وعماتي

إلى محبوبتي في الله شهرة

إلى خالتي الحبيبة والحنون نعيمة

إلى كل زملائي وزميلاتي

الملخص:

شهد العالم خلال فترة الثمانينات من القرن 20 العديد من التغيرات والتحويلات التي كان لها تأثير بالغ على أداء جميع المؤسسات على كافة المستويات، ومن هذه التغيرات نجد تشبع الأسواق وتسارع في وتيرة التغيرات البيئية. وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة انتهاز أساليب حديثة من أجل مسايرة هذه التطورات، حيث تبلورت تدريجياً لتشكيل مفاهيم ونظريات جديدة.

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

الكلمات المفتاحية: البيئة، التسويق الإستراتيجي، الاستشراف، المؤسسات الرائدة.

Résumé :

Le monde a observé au cours des années quatre vingt, de nombreux changements et mutations qui ont une influence sur la performance de l'entreprise à tous les niveaux. Il ont induit une saturation des marchés et la rapidité des changements de l'environnement. Ceci a incité les entreprises à opté pour de nouveaux procédés afin de conduire ces évolutions progressives et constituer des nouvelles notions et des théories. Le marketing stratégique est considéré comme l'une de ces notions modernes qui participe de manière considérable à la croissance des entreprises et la conquête de la position de leader pour une période importante. Il aide également les entreprises à comprendre de manière précise et globale de l'environnement. Comme il aide les entreprises à dépasser ses effets en recourant à la prospective. Cette dernière se base sur des scénarios de l'environnement futur et même son influence. C'est pourquoi il est indispensable d'accorder un intérêt au marketing stratégique qui

occupe une position importante dans les grandes entreprises mondiales comme on le rencontre sous forme de pratique dans les entreprises algériennes leaders. Malgré la difficulté de le mesurer et la non affectation d'une personne pour s'en occuper. Il leur est possible de le saisir au cours des différents stratégies utilisées et leur compréhension profonde de son environnement.

Mots clés : l'environnement, le marketing stratégique, la prospective, les entreprises leaders

Abstract:

During the eighties, the world had known many changes and transformations which had a profound effect on the performance of all institutions at all levels, one of these changes we find the saturation of markets and acceleration in the pace of environmental changes. This prompted the institutions to adapt modern methods to keep pace with these developments which had gradually crystallized to form new concepts and theories .

And Strategic marketing is considered as one of these modern concepts, which contributes significantly to the growth of institutions and Occupation leadership positions for a considerable period of time. By helping these institutions to an accurate and comprehensive understanding of the environment, and go further that to the prospective of future by drawing potential scenarios for the future environment, and even influence on them.

So it is necessary to give attention to this concept, which occupies currently a high position in the major global institutions, as we find it in form of practices in the leading Algerian institutions.

Despite the difficulty of its measurement in these institutions and non allocation of departments or even specific individuals, we can touch it through various strategies by advocating these institutions and which reflect a deep understanding of their environment.

Key words : environmental, Strategic marketing, the prospective, the leading institutions.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مستويات الإستراتيجية	07
02	التغير الذي شهده مفهوم التسويق في المؤسسة	14
03	وجها التسويق (العملي والإستراتيجي)	16
04	منهجي التسويق الإستراتيجي	17
05	الفاعلين الأساسيين في السوق	19
06	الأشكال المختلف للتكامل للأسفل	20
07	قاعدة باريتوا	22
08	تجزئة الزبائن	27
09	دورة نشاط العميل (بنك العميل لمؤسسة IBM كمثال مبسط)	41
10	صياغة التسويق الإستراتيجي	53
11	مستويات البيئة	55
12	البيئة الكلية للمؤسسة	56
13	البيئة الجزئية للمؤسسة	57
14	نموذج القوى لـ Michael Porter	64
15	مستويات المخ	68
16	نموذج Engel	70
17	الأبعاد الثلاثة لميدان النشاط الاستراتيجي	72
18	الاستشراف	79
19	ثورة Tout 7	81
20	إعداد إستراتيجية تسويقية	88
21	مستويات التجزئة حسب السوق	89
22	مصفوفة الوفاء	94
23	إطار تحليل فرص النمو لـ Weber	98
24	نظام القيمة	100
25	الإستراتيجيات التنافسية والسوق المستهدف	103
26	مراحل اختيار المؤسسات الرائدة	125

134	مفهوم القنفذ	27
138	التحليل البنيوي للمنافسة.	28
139	التحليل السلوكي للمنافسة.	29
142	الكسر والتوازن.	30
144	دورة الكسر التكنولوجي.	31
155	توزيع الأقاليم الجغرافية لكومباس حول العلم	32
156	مخطط لتموضع كومباس في الإقليم الجزائري	33
157	الهيكل التنظيمي لكومباس الجزائر	34
173	مصفوفة BCG لكومباس الجزائر	35
175	موقع جاذبية كومباس الجزائر من خلال مصفوفة Mc Kinsey	36
184	رسم بياني المؤسسات الرائدة في الجزائر	37
185	المؤسسات الرائدة في الجزائر (02)	38
193	توليد أفكار التطوير	39

قائمة الجدول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	التسع طرق لإنشاء الطلب	38
02	نموذج استعمال سلسلة الاستهلاك لإيجاد فرص جديدة	40
03	الخطوات الرئيسية في تطوير علامة تجارية فورية	43
04	التسويق الإستراتيجي والعلامة التجارية	52
05	مضامين عناصر مصفوفة SWOT	62
06	الإستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT	63
07	مستويات التجزئة	75
08	اختبار التعرف على نوعية الاستشراق المستخدم.	83
09	معايير تجزئة السوق وفق الزبائن	91-95
10	معايير مصفوفة الوفاء	95
11	اختيار من بين الميزات متاحة للمؤسسة بالمقارنة مع منافسها الرئيسي	109
12	معايير التصفية في المرحلة الثالثة	127
13	أعلى خمس مستويات في هرم الكفاءات	130
14	وجهي المدرب من المستوى 5	131
15	توزيع رقم أعمال كومباس حسب العرض	163
16	اختبار SWOT لكومباس الجزائر	168
17	العوامل المفتاحية لنجاح كومباس	171
18	المؤسسات الرائدة في الجزائر (حسب حجم رأسمال).	184
19	عدد الاستبيانات المحصلة	187
20	أقدمية المستجوبين	188
21	المناصب التي يشغلها المستجوبين	189
22	وجهة نظر المسؤولين في تحول نتائج مؤسساتهم	190
23	العوامل الخمس المساهمة في ريادة مؤسسة Kompass	191
24	الأهمية النسبية لكل عامل في ريادة مؤسسة Kompass	191
25	الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الريادة لمؤسسة Numidis. حسب وجهة نظر المستجوبين.	192

26	الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الريادة لمؤسسة CPA. حسب وجهة نظر المستجوبين.	194
27	الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الريادة لمؤسسة LCTP. حسب وجهة نظر المستجوبين.	194
28	قياس مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه	196
29	المقارنة بين إسهامات العوامل الخمس على بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه	198

الأفقرس

الصفحة	العنوان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	الملخص
أ-ش	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: أساسيات التسويق الإستراتيجي
3	المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الإستراتيجي
3	المطلب الأول: مدخل للإستراتيجية
7	المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية
9	المطلب الثالث: مفاهيم قاعدية عن الإستراتيجية
13	المطلب الرابع: نشأة وتعريف التسويق الإستراتيجي
24	المبحث الثاني: ممارسات التسويق الإستراتيجي.
24	المطلب الأول: التسويق الإستراتيجي والاقتصاد الكلي.
27	المطلب الثاني: التسويق الإستراتيجي والاقتصاد الجزئي.
30	المطلب الثالث: السوق الإستراتيجي.
37	المبحث الثالث: استخدامات التسويق الإستراتيجي.
37	المطلب الأول: زيادة نمو المؤسسة.
38	المطلب الثاني: خلق الفرص التسويقية
43	المطلب الثالث: تطوير عروض القيمة، وتقوية العلامة التجارية
51	الفصل الثاني: ممارسات التسويق الإستراتيجي.
54	المبحث الأول: حراسة البيئة.
54	المطلب الأول: البيئة.
58	المطلب الثاني: أدوات حراسة البيئة.
61	المطلب الثالث: أدوات تشخيص البيئة.
66	المطلب الرابع: سلوك المستهلك.
71	لمبحث الثاني: تحليل محفظة الأنشطة
71	المطلب الأول: تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية

75	المطلب الثاني: التجزئة الإستراتيجية
78	المبحث الثالث: الاستشراق.
78	المطلب الأول: مدخل للاستشراق.
79	المطلب الثاني: دواعي اعتماد الاستشراق.
82	المطلب الثالث: التشخيص الذاتي للاستشراق.
84	المطلب الرابع: الاستشراق تقارب مختلف العلوم.
87	المبحث الرابع: إعداد إستراتيجية تسويقية.
88	المطلب الأول: التجزئة السوقية.
97	المطلب الثاني: تحليل الجزء
99	المطلب الثالث: تحليل التنافسية في كل جزء.
106	المطلب الرابع: صياغة الإستراتيجية التسويقية.
114	الفصل الثالث: بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه
116	المبحث الأول: أساسيات حول الريادة.
116	المطلب الأول: مفهوم الريادة.
120	المطلب الثاني: المؤسسات ذات التوجه الريادي.
121	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الرائدة.
123	المبحث الثاني: النموذج الأمريكي للمؤسسات الرائدة.
123	المطلب الأول: معايير اختيار المؤسسات الرائدة.
124	المطلب الثاني: مراحل اختيار المؤسسات الرائدة.
129	المطلب الثالث: الإطار العام للمؤسسات الرائدة.
136	المطلب الرابع: السلوكيات التي أدت إلى إحباط المؤسسات المقارنة المباشرة.
137	المبحث الثالث: البقاء في موقع الريادة.
137	المطلب الأول: التفاعلات التنافسية.
140	المطلب الثاني: إستراتيجية كسر دورة الركود.
145	المطلب الثالث: السلوكيات التي أدت إلى لعدم بقاء بعض المؤسسات في موقع الريادة.
149	الفصل الرابع: إسهام التسويق الإستراتيجي في وصول المؤسسات الجزائرية لريادة والبقاء فيه
150	المبحث الأول: Kompass الجزائر.

150	المطلب الأول: نظرة عامة عن Kompas الجزائر.
159	المطلب الثاني: التشخيص التسويقي لكومباس الجزائر.
172	المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي والعملي.
180	المبحث الثاني: تشخيص مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ بعض المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيها.
180	المطلب الأول: العوامل المساهمة في وصول بعض المؤسسات الجزائرية لموقع الريادة والبقاء فيه.
195	المطلب الثاني: تحديد واقع المؤسسات الرائدة الجزائرية وتقدير مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات موقع الريادة والبقاء فيه.
202	الخاتمة العامة
208	قائمة المراجع
212	الملاحق

المقدمة العامة

تمهيد:

تسعى جميع المؤسسات للبقاء والنمو، كما قد ترغب في الوصول إلى موقع الريادة في سوقها بشكل دائم. قد تتحول هذه الرغبة إلى حاجة ملحة تعمل المؤسسة لتحقيقها بالتركيز على جميع عناصرها، وبقيادة كل أفرادها نحو تحقيق هذا الهدف.

ونظرا لتمييز البيئة الحالية بشدة المنافسة، وتسارع وتيرة التغيير، وتعدد العوامل المؤثرة، وعولمة الأسواق وما يرافقها من زيادة في المنافسة كما ونوعا. ما جعل بلوغ موقع الريادة هدفا صعب التحقيق ناهيك عن البقاء فيه. بالإضافة إلى التمايز في سلوكيات الزبائن ومتطلباتهم، و تشعب مختلف أجزاء السوق¹، كما لا يخفى حجم التطورات التكنولوجية وأثرها على أداء المؤسسات. ما يفرض على المؤسسة مدفوعة بهذا الهدف، إلى التيقظ التام والحراسة الدائمة لبيئتها ومختلف العناصر الفاعلة فيها للتكيف معها وتصيد مختلف الفرص لاغتنامها والمخاطر لتجنبها. وعلى ضوء الدراية التامة بكل معطيات البيئة تقوم المؤسسة برسم إستراتيجيتها، وتوضيح الرؤية الخاصة بمحفظه نشاطها، واختيار مجالات النشاط التي تمكن المؤسسة من التمايز والتفوق عن غيرها من المؤسسات وبلوغ موقع الريادة.

ونتيجة لتعدد البيئي السابق ذكره، والذي ظهر في بداية الثمانينات²، وشكل عقبة أمام تقدم المؤسسات بعد تشعب أجزائها السوقية، تبنت المؤسسات العالمية الكبيرة مفهوم التسويق الإستراتيجي، والذي يمثل تقارب عدة علوم تحت تنسيق وظيفية التسويق، لتمكن المؤسسات من الوصول إلى الفهم الشامل والواسع للبيئة بكل جزئياتها، للعثور على فرص جديدة و كسر حالة التشعب في أسواقها، وزيادة الحصة السوقية، ما يضمن للمؤسسة تعزيز موقعها التنافسي واحتلال موقع الريادة. ولا يتوقف دور التسويق الإستراتيجي عند فهم البيئة الحالية بل يتعداه إلى رسم ملامح المستقبل، فالمعلومات الملائمة عن البيئة الشاملة تمكن المؤسسة من التعرف على مختلف الفاعلين فيها. ورصد تغييراتهم وتفاعلهم، ما يمكنها من رسم السيناريوهات المحتملة للمستقبل، و يجعلها السباق لرصد الفرص الكامنة، وبالتالي تدعيم بقائها في الريادة.

وكامتداد للتسويق الإستراتيجي تصاغ الإستراتيجية التسويقية، التي تهتم بتجزئة الأسواق واستهداف أجزاء معينة، ثم بناء على النتائج المحصل عليها مسبقا تقوم باختيار التوليفة (منتج/ قطاع سوقي)، والتي تسمح لها

¹ خاصة الأسواق في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، وألمانيا.

² الأزمة البترولية التي لحقها كساد وتضخم، ونتيجة لذلك عجزت الأسواق على التوسع فتركت الحرية لسوق.

بموقعة نفسها في كل جزء سوقي، اختيار المزيج التسويقي الأنسب والذي يمكنها من: كسب وفاء زبائنهم، التعريف والإقناع بالمؤسسة ومنتجاتها وخلق صورة إيجابية عنها. وكل هذا يأتي ضمن إستراتيجية تسويقية واضحة المعالم وموحدة الهدف، مستنبطة من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وتخدم رسالتها (سبب نشأتها).

في ظل هذا السياق ومن خلال ملاحظة الاقتصاد الوطني، ورغم تأخر تبني المؤسسات الجزائرية لمفاهيم إدارة الأعمال والتسويق حتى بداية القرن الواحد والعشرين، إلا أن هذه الأخيرة شهدت تطورات كبيرة سواء من حيث إعداد إدارات خاصة بهذه الوظائف أو من حيث التكوينات في هذا المجال، أو حتى في جلبها للكفاءات المختلفة.

كما نجد العديد من المؤسسات الجزائرية العريقة والتي حافظت على موقع الريادة منذ نشأتها حتى يومنا هذا. رغم كل التغيرات التي شهدتها البيئة، ودخول المنافسة الأجنبية، وأهم ما يميزها هو نضوج وظيفة التسويق وبروز التسويق الإستراتيجي على شكل تجريبي.

ما دفعنا لطرح التساؤل التالي:

🚩 ما مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في وصول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى موقع الريادة والبقاء فيه ؟

✓ للوصول إلى تحليل الإشكالية الكلية لابد من التطرق لكل جوانب الموضوع من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- أين تظهر الحاجة إلى التسويق الاستراتيجي ؟
- هل يعدّ استهداف وبلوغ موقع الريادة للمؤسسات الاقتصادية من مهام التسويق الإستراتيجي؟
- ما هي الريادة؟ وفيما تتمثل أهم مؤشرات؟
- ما هي أهم العوامل التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالوصول لموقع الريادة والبقاء فيه ؟
- ما مدى تطابق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة مع النموذج الأمريكي للريادة؟

الفرضيات .

ترتكز الدراسة على مجموعة من الفرضيات تكون صياغتها قائمة على أساس نظري، وتكون بمثابة أجوبة مبدئية للإشكاليات الفرعية بحيث سيتم من خلال الدراسة إثبات أو نفي هذه الفرضيات المقدمة على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية:

للتسويق الاستراتيجي إسهام فعال في بلوغ موقع الريادة ومتطلب أساسي للبقاء فيه .

- الفرضيات الفرعية :

- تشبع الأسواق الحالية ووجود المؤسسات المفترسة يدفع بالمؤسسة لانتهاج التسويق الاستراتيجي من اجل البقاء والنمو.
- نعم يعد استهداف وبلوغ موقع الريادة من مهام التسويق الإستراتيجي.
- الريادة هي تموقع المؤسسة في المرتبة الأولى بالنسبة لمنافسيها المباشرين.
- يعد قدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وادركها لأهمية المعلومات من أهم عوامل وصولها إلى موقع الريادة والبقاء فيه.
- هناك تطابق كبير بين كبرى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع النموذج الأمريكي للريادة.

أسباب اختيار الموضوع.

يمكن تلخيص الأسباب و الدوافع التي أدت بنا لاختيار الموضوع فيما يلي :

- الرغبة في دراسة الجانب التسويقي ودوره الكبير في ريادة المؤسسات وتحولها إلى حاجة لدراسة التسويق الإستراتيجي.
- بحكم تخصصي في مجال التسويق . والذي يعد التسويق الإستراتيجي من مجالاته بالغة التعقيد و الأهمية .
- الوصول إلى أدلة تمكننا من الحكم على حتمية تبني فلسفة تسويق إستراتيجي معينة للبقاء وبلوغ موقع الريادة.

- يعد التسويق الإستراتيجي علم وفن (كعلم يجمع عدة علوم تتقارب من أجل مساعدة المؤسسة على فهم البيئة، أما الفن فهو وليد الممارسة ومحاولة تجنب الأخطاء السابقة). ما أثار فضولنا للتعرف على هذه التوليفة.
- كون هناك مؤسسات وصلت لموقع الريادة وبقيت فيه لمدة طويلة مثل " كوكا كولا " ، "Nestlé"، "Cevital.... الخ ما يعني أن الأمر واقعي أي صعب وممكن ما دفعنا للتعرف على تجارب هذه المؤسسات ومقوماتها و فلسفة تسويقها الإستراتيجي التي مكنتها من احتلال هذه المواقع .
- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع الموضوع ، والذي يعاني من نقص المعلومات المتوفرة عنه.

أهمية الموضوع.

- يمكن اعتبار هذه الدراسة نقطة ارتكاز الإدارة الإستراتيجية الحديثة لأي مؤسسة، نظرا لكونها المسؤولة عن التكيف الايجابي مع البيئة. حيث تعمل المؤسسات في بيئة تحكمها متغيرات متعددة ومتنوعة، تخضع لتطورات مستمرة ومتتالية، ينتج عنها تغير في أذواق الزبائن ونماذجهم الاستهلاكية. ما يؤدي إلى اختلاف في كمية الطلب على المنتجات ونوعيتها. يفرض على المؤسسة أن تنتهج تسويقا إستراتيجيا يأخذ مختلف المتغيرات البيئية في حسابه. ولا يتوقف دور التسويق الإستراتيجي عند اغتنام الفرص التسويقية المتاحة بل يتعداه لاستباق فرص لم تكن موجودة. بالإضافة إلى أن الريادة المؤسسية شغلت حيزا كبيرا من تفكير علماء الاقتصاد لفترة طويلة.
- تنبه هذه الدراسة المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة تبني فكرة تصميم فرق متعددة التخصص لمساعدتها على فهم البيئة شديدة التغير.
- سلطت هذه الدراسة الضوء على واقع المؤسسات الرائدة الجزائرية، محاولة الكشف عن العوامل الحقيقية الكامنة وراء وصولها إلى هذا الموقع.
- أشارت هذه الدراسة إلى ضرورة وضع خطة إستراتيجية للدولة تحقق بعض الاستقرار للمؤسسات التي تعمل على مستواها وتمكنها من القيام بالإستشراف.
- دراسة التسويق الإستراتيجي تدفع الدارس إلى التطرق لعدة علوم وتزيد من توسع مدارك الباحث العقلية.

- النقاش مع أصحاب القرار وكبار المسؤولين، يزيد من وضوح رؤية الباحث حول واقع البيئة المحيطة بالمؤسسات الجزائرية وطبيعة تعامل هذه الأخيرة معها.

أهداف الموضوع:

- بالنظر إلى البيئة المضطربة والتنافسية الشرسة لبعض المؤسسات. جعل ممارسة التسويق على المستوى الإستراتيجي ضرورة حتمية, لذا نهدف من خلال هذا البحث إلى إبراز النقاط التالية:
- محاولة التعريف بالتسويق الإستراتيجي باعتباره شرطا للبقاء ونمو المؤسسة على المدى البعيد.
- إبراز ضرورة الاهتمام و اعتماد جانب التسويق الإستراتيجي لخلق أفاق مستقبلية للمؤسسات وتمكينها من مواجهة تحديات البيئة المستقبلية.
- تسليط الضوء على الريادة المؤسسية ومقوماتها ومعايير الحكم عليها.
- الحكم على واقع تطبيقات التسويق الإستراتيجي في بعض المؤسسات الرائدة الجزائرية من خلال مقارنتها بالنموذج المعياري الأمريكي.
- نقل تجارب المؤسسات الرائدة مع التسويق الإستراتيجي وأهم مداخل اعتماده. لتشكيل قاعدة لكل مؤسسة ترغب في الوصول إلى الريادة.
- كون التسويق الإستراتيجي لا يمثل إطارا ثابتة بل هو فلسفة وإبداع بما يجعل من دراسته تحديا كبيرا. وعليه نهدف من خلال هذا البحث إلى وضع مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب اعتمادها من طرف المؤسسات في إطار انتهاج التسويق الإستراتيجي.
- إثبات وجود التسويق الإستراتيجي على شكل ممارسات رغم غيابه كمفهوم في المؤسسات الرائدة الجزائرية.

المنهج المتبع .

تعتمد الدراسة على إتباع عدت مناهج منها:

- المنهج الموجي: من خلال دراسة أثار التسويق الإستراتيجي على بلوغ موقع الريادة في السوق .
- المنهج المعياري: ومن أجل الوصول إلى فهم أعمق للريادة طبقنا نموذج معياري للمؤسسات الرائدة العالمية، محاولين التعرف على مدى تطابقه بالنسبة للمؤسسات الجزائرية .

- المنهج المقارن: هو الآخر يظهر في دراسة الحالة، للمقارنة بين مؤسسات جزائرية مختارة وفق معايير مختلفة، بالإضافة إلى المقارنة مع المؤسسات التي لم تبقى في الريادة لفترة طويلة.
 - كما اعتمدنا في جمع البيانات على أدوات وطرق متعددة حسب نوع البيانات :
 - البيانات الثانوية: المسح المكتبي من خلال الكتب والمجلات و الوثائق الحكومية والمنشورات، ووثائق المؤسسة، الانترنت.
 - البيانات الأولية: الملاحظة، المقابلات الشخصية، المقابلات المفتوحة، الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان.
- إضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الرقمية .

حدود الدراسة:

- الموضوعية :

👉 **في الجانب النظري :** سنلقي الضوء على الإستراتيجية و التسويق الاستراتيجي ومختلف منهجياته في البحث واستباق الفرص التسويقية ثم اختيار مجالات النشاط الاستراتيجي , كما سنتطرق للإستراتيجية التسويقية، و المفاهيم المرتبطة بها. والتي تشكل همزة الوصل بين التسويق الإستراتيجي والريادة التي سنتناولها من حيث مقوماتها بعض من مؤشرات لا محدودة، وكيفية البقاء في الريادة لأطول فترة زمنية ممكنة.

بحكم القالب المنهجي للموضوع فإن هذه الدراسة لا تتعرض إلى :

- الفرق بين الإستراتيجية التسويقية والتسويق الاستراتيجي والذي سيظهر ضمنا من خلال العناصر السابقة . للتسويق الإستراتيجي دون الخوض في جزئيات كثيرة.
- لن نتطرق إلى موضوعي التسويق الدولي والإلكتروني رغم أنه يشكل جزء مهم من التسويق الاستراتيجي، وهذا للتركيز على جوهر التسويق الإستراتيجي.
- المؤسسة التي سندرسها من خلال هذا البحث هي مؤسسة موجودة حاليا، ولن نتعرض لمؤسسات طور الإنشاء.
- العوامل الأخرى الواجب التركيز عليها من أجل بلوغ الريادة كالعوامل التنظيمية واستعمال التنظيم العارضي، المنجمنت، الوظيفة المالية، الموارد البشرية... الخ، فقد تم اختصار الدراسة فقط على خمسة

عوامل من بينها التسويق الإستراتيجي لاستحالة حصر كل العناصر السالفة الذكر، بالإضافة إلى طبيعة التخصص "تسويق".

✍ **في الجانب التطبيقي:** أما فيما يخص هذا الجانب من الدراسة فقد قمنا باختيار 20 مؤسسة لتمثل لنا مجتمع الدراسة من بين 1000 مؤسسة كبيرة في الجزائر والاختيار تم وفق شروط محددة، ليتم بعد ذلك حصر العينة في 4 مؤسسات لعدم توفر المعلومات وصعوبة الوصول إلى أصحاب القرار في هذه المؤسسات.

- **الزمانية:** نقوم بدراسة التسويق الاستراتيجي وأثره على بلوغ المؤسسات المدروسة لموقع الريادة في الفترة الممتدة سنة 2004 إلى سنة 2013.

الدراسات السابقة.

1. دراسة منير نوري (2004): أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسيرة ظروف العولمة الاقتصادية مع إسقاط على الوطن العربي في الفترة الممتدة من 1990 إلى 2000"

انطلقت الدراسة من خلفية التغيرات التي تشهدها المؤسسات في الوطن العربي بسبب المنافسة الكونية التي جلبتها العولمة. مما تطلب القيام ببرامج إصلاح لتكيف الهيكل لتصبح الدول العربية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية. كما أن الإنخفاض في درجة التكيف ومسايرة العولمة الاقتصادية للدول العربية، نتيجة لبعض المشاكل الفنية في التسويق والإنتاج والتصدير والنفوذ إلى الأسواق الأجنبية بالإضافة إلى عدم وفرة دراسات السوق من حيث المعلومات التسويقية. كما أشارت إلى اتجاهات السوق العالمية نحو الاعتماد على التسويق الإستراتيجي.

عولج الموضوع من خلال التطرق لدراسة وصفية تحليلية لبعض المؤشرات الاقتصادية ومعلومات عن بيئة التسويق في الوطن العربي حيث تطرق إلى واقع التسويق فيه موضحاً أسباب تخلف النشاط التسويقي ومعوقات النهوض به في الوطن العربي، والتكيفات التسويقية لمسايرة العولمة الاقتصادية، وواقع الهياكل القاعدية التسويقية والعلاقة بين الشركات متعددة الجنسيات والتجارة الخارجية العربية كما تعرضت الدراسة بشيء من التحليل إلى واقع التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، وقامت الدراسة بتحليل مؤشرات التنافسية العربية. كما ركزت الدراسة على كيفية مسايرة العولمة الاقتصادية في الدول العربية مفصلة في معوقات مسايرة العولمة

الاقتصادية للدول العربية والتكامل الاقتصادي العربي في ظل هذه العولمة، والدول العربية وحتمية الاندماج في العولمة الاقتصادية.

كما هو ملاحظ فالدراسة السابقة ركزت على الربط بين متغيري التسويق الإستراتيجي ومسايرة العولمة في الوطن العربي من خلال التنافسية. أما في دراستنا هذه فهي تهتم بالعلاقة بين التسويق الإستراتيجي وبلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، وسيتم قياس العلاقة بين المتغيرين السابقين من خلال درجة تطابقها مع النموذج الأمريكي للريادة.

2. مقالة ل. د. أحمد بلالي بعنوان " الأهمية الإستراتيجية للتسويق في تحديات بيئة الأعمال الراهنة " مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008.

تطرق من خلالها إلى انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وما يفرضه عليها من تحديات جديدة ، تبني إستراتيجية تسويقية او الخروج من السوق .
اهم ما قدم في هذه الدراسة :

- عرض للتحديات التي تفرضها البيئة الراهنة على المؤسسات الجزائرية.
- اضاء الدور الكبير للتسويق بصفة عامة والإستراتيجية التسويقية بصفة خاصة للمؤسسات لمواجهة البيئة الراهنة .

وقد لوحظ في هذه الدراسة غياب الجانب التطبيقي ، لم يقدم دراسة حالة لمؤسسة جزائرية.

تقسيمات البحث.

وقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على خطة مكونة من أربعة فصول لكل منهما تمهيد وخاتمة على النحو التالي :

1. الفصل الأول :

والذي جاء بعنوان "أساسيات التسويق الإستراتيجي " ، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث، تضمن مبحثه الأول مدخل إلى التسويق الإستراتيجي في أربع مطالب بدأها بتقديم لمحة عن الإستراتيجية مشيرين إلى كبار روادها بدأ من Sun Tzu مع إعطاء تعاريف لبعض المفاهيم القاعدية للإستراتيجية والتي سنحتاجها لاحقا، ثم نتعرف على المستويات الإستراتيجية لنوضح تركز التسويق الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا لنختتم المبحث بسرد نشأة وتعريف التسويق الإستراتيجي. أما في المبحث الثاني والذي أبرزنا من خلاله فلسفة التسويق الإستراتيجي والتي تنطلق من المعلومات التي يوفرها الاقتصاد الكلي وصولا إلى الاقتصاد الجزئي

الأكثر تفصيلاً، ثم ختمنا المبحث الثاني بمعالجة الموضوع الأكثر تعقيداً المتمثل في السوق الإستراتيجي، حيث تعرضنا للخصائص والسمات التي يجب أن يتمتع بها السوق الإستراتيجي. وخصصنا المبحث الثالث من هذا الفصل لاستخدامات التسويق الإستراتيجي المتمثلة في زيادة نمو المؤسسة، وخلق الفرص بالإضافة إلى زيادة عروض القيمة، وتقوية العلامة التجارية.

2. الفصل الثاني:

حيث جاء بعنوان "ممارسات التسويق الإستراتيجي"، قسم إلى أربعة مطالب. تناولنا في مبحثه الأول دور التسويق الإستراتيجي في المساعدة على فهم البيئة من خلال ثلاثة مطالب، تطرق أولها إلى مفهوم البيئة، تلاه المطلب الثاني والذي أفردناه لأدوات حراسة وتشخيص البيئة لنختم المبحث بدراسة سلوك المستهلك. أما المبحث الثاني فقد خصصناه لتحليل محفظة الأنشطة تعرفنا من خلاله على التجزئة الإستراتيجية ومن ثم تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية التي تخدمها المؤسسة. وعن المبحث الثالث اشرفنا من خلاله للدور الذي يلعبه التسويق الإستراتيجي من ناحية رسم ملامح البيئة المستقبلية عن طريق الاستشراف وذلك في ثلاثة مطالب، أولها تعرضنا فيه إلى مدخل للاستشراف موضحين من خلاله معنى الاستشراف، وكيف يتم ثم تعرفنا على دواعي اعتماد الاستشراف في المطلب الثاني وخصص المبحث الثالث للتشخيص الذاتي للاستشراف. ختمنا الفصل بالمبحث الرابع موضحين فيه إعداد الإستراتيجية التسويقية في أربعة مطالب، بدأنا بمطلب عن التجزئة السوقية أما المطلب الثاني فكان عن تحليل الجاذبية في كل جزء، ليأتي بعدها المطلب الثالث حول تحليل التنافس في كل جزء، وفي الأخير أفردنا المطلب الرابع لصياغة الإستراتيجية التسويقية.

3. الفصل الثالث:

والذي جاء بعنوان "بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه"، قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاء في أولها أساسيات حول الريادة، من خلال ثلاثة مطالب. تعرفنا في المطلب الأول إلى نشأة وتطور مفهوم الريادة، يليه المبحث الثاني والذي خصصناه للمؤسسات ذات التوجه الريادي، ثم آخر مطلب عرض الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الرائدة. أما المبحث الثاني فقد أفردناه للنموذج الأمريكي للمؤسسات الرائدة تضمن أربعة مطالب تطرقنا في أولها لمعايير اختيار المؤسسات الرائدة ثم مراحل اختيار المؤسسات الرائدة، يليه المطلب الثالث الذي خصص للإطار العام للمؤسسات الرائدة وختم المبحث بمطلب عن السلوكيات التي أدت إلى عدم بقاء بعض المؤسسات في الريادة. وختم الفصل بمبحث حول البقاء في الريادة من خلال ثلاثة مطالب، تطرقنا في أولها إلى التفاعلات التنافسية بين مختلف اللاعبين في السوق في ظل المنافسة الشديدة، يليها المطلب

الثاني حول إستراتيجية الكسر والتي تعتمد على المؤسسات الرائدة لاستباق فرص جديدة، وفي الأخير تطرقنا إلى السلوكيات التي أدت ببعض المؤسسات إلى عدم البقاء في موقع الريادة.

4. الفصل الرابع:

جاء بعنوان: "إسهام التسويق الإستراتيجي في وصول المؤسسات الجزائرية لموقع الريادة والبقاء فيه" حاولنا من خلاله إسقاط بعض مفاهيم القسم النظري على واقع بعض المؤسسات الجزائرية من خلال مبحثين، عالج المبحث الأولى تطبيقات التسويق في مؤسسة كومباس الجزائر باعتبارها واحدة من عينة الدراسة من خلال ثلاثة مطالب، قدم أولها نظرة عامة عن مؤسسة كومباس وعرض الثاني تشخيصا تسويقيا للمؤسسة ذاتها ثم تناول المطلب الأخير تحليلا إستراتيجيا وعمليا لمؤسسة كومباس. أما المبحث الثاني فخصص لتشخيص مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ بعض المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه في مطلبين، أولهما تضمن العوامل المساهمة في وصول بعض المؤسسات الجزائرية لموقع الريادة والبقاء فيه، والثاني أفرد لتحديد واقع المؤسسات الرائدة الجزائرية وتقدير مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

شرح المصطلحات.

1. البيئة: هي عبارة عن مجموعة الشروط او العوامل التي تؤثر على إتخاذ قرار المؤسسة , وهي مستقلة عن إرادتها.

2. المؤسسة : هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة وتستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج منتجات بسعر أعلى من تكلفتها .

" هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين لتحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني , وتبعاً لحجم ونوع النشاط ."

" كل شكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا , والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق ."

3. الإستراتيجية : تخصيص وتوجيه الموارد على المدى البعيد , وتشمل التخطيط , التوقع , النماذج , الحيلة , الأفاق المستقبلية.

4. التسويق: سيرورة اجتماعية , حالة ذهنية , يعتمد على التبادل يسعى لإعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة.

5. **الإستراتيجية التسويقية** :تحديد المؤسسة لأغراضها الرئيسية وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات .
6. **سلوك المستهلك** : مجموعة أنشطة الأفراد المرتبطة مباشرة بشراء و استعمال الحاجات الاقتصادية والخدمات, و يشمل سيرورة اتخاذ قرار الشراء و الاختيار .
7. **اليقظة** :وسيلة لحراسة البيئة , من خلال البحث واستقطاب المعلومات , معالجتها , حفظها , وتقديمها.
8. **الرسالة** :سبب نشأة المؤسسة , تنطلق من قلب الحرفة.
10. **التسويق الاستراتيجي**: هو فلسفة وتركيز و اتجاه و تأكيد على تحديد الفرص التسويقية إضافة لأنه أساس التخطيط التسويقي والنمو المشترك للمنظمة .
11. **الريادة** : هي احتلال المؤسسة للمرتبة الأولى بالنسبة لمنافسيها وفق مؤشر معين, وفي القطاع السوقي المؤسسة الرائدة هي التي تمتلك اكبر حصة سوقية من حيث القيمة او الحجم .
12. **الإقتداء بمنافس نموذجيBENCHMARKING**:هي عملية مخططة مستمرة لقياس ومقارنة الممارسات الإدارية والمنتجات في شركة معينة بنظيرتها في شركة أخرى رائدة في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة بهدف الارتقاء لمستوى المنافس النموذجي.
13. **التسويق الاستباقي Anticipative Marketing**:يعني التعرف على احتياجات ناشئة او خفية والمعرفة المسبقة بتنامي السوق، والتسويق الإستباقي تشوبه مخاطر أكثر من التسويق الاستجابي لأن المؤسسات قد تدخل السوق مبكرا أكثر من اللازم او ان تكون مخطئة كليا في اعتقادها في نمو السوق.
14. **التعاون أو التآزر synergy**:عبارة عن الروابط التي تربط بين الأقسام المختلفة في أية شركة من المؤسساتات، وتؤدي هذه الروابط إلى تحقيق الميزة التنافسية في أي من هذه الأقسام وذلك كنتيجة للتعاون القائم بين هذا القسم وغيره من الأقسام الأخرى.
15. **التكامل الرأسي vertical integration**:هو عبارة عن توسعة المؤسسة لنطاق نشاطاتها إلى نشاطات مرتبطة ببعضها البعض بشكل رأسي، تلك النشاطات التي كان المورد او العميل يقوم بها في السابق.
16. **الفرصة التسويقية:marketing opportunity**:إنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيها المؤسسة احتمالا كبيرا تستطيع بموجبه ان تحقق ربحا عن طريق إشباعها لتلك الحاجات.

18. تنويع المنتج (التمايز والاختلاف في المنتجات) **product differentiation**: قيام المؤسسة بإظهار منتجاتها بصورة متميزة ومتنوعة ومختلفة عن مثيلاتها المنافسة مما يدفع المستهلك إلى الاقتناع بتفوق هذه المنتجات عن غيرها.

19. تقسيم السوق إلى قطاعات **market segmentation**: قيام رجل التسويق بالمنشأة بتجزئة السوق الكبير إلى أسواق فرعية ذات صفات متجانسة للمستهلكين في الرغبات والاحتياجات ودوافع الشراء للسلعة كسوق النساء وسوق الأحذية وسوق المواد الغذائية وذلك لتصميم نشاط تسويقي لكل قطاع أو سوق فرعي أو مجموعة من المشترين.

20. الميزة الناتجة عن المبادرة **First-mover advantage**: وهي تلك الميزة التنافسية التي تحظى بها المؤسسات المبتكرة أو تلك الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات المستجدة الرائدة عند دخول في مجال تجاري، الأمر الذي يجعلها تتفوق على المؤسسات التي تلي هذه الشركة في الدخول في هذا المجال.

الفصل الأول: أساسيات التسويق الإلكتروني

تمهيد:

تعد المقاربة الإستراتيجية للتسويق من أهم التوجهات الحديثة التي فرضت نفسها في بيئة الأعمال، ولفهم هذا التوجه لابد من البدء بطرح الميكانيزم الإجمالي لعمل المؤسسات. فالدور الذي تؤديه أي مؤسسة يتمثل في خلق قيمة للسوق بهدف تحقيق ربح. وبصفة عامة هناك توجهان رئيسيان لكيفية تحقيق هذه القيمة. أولهما هو التوجه التقليد للتسويق (التسويق العملي)، والذي يركز على مصب الإنتاج، المؤسسة تنتج ثم تبيع أي الاقتصاد الصناعي (العرض يخلق الطلب)، والافتراض الأساسي هنا، أن السوق واسع بما يكفي لاستيعاب كل ما ينتج وبسعر يضمن للمؤسسة تحقيق هامش معين، دون الحاجة لفهم البيئة. يركز هذا التصميم على ندرة في العرض، وهذا ما لم يعد موجود اليوم، فانطلاقاً من ثمانينات القرن العشرين، حدثت تغيرات جذرية على مختلف المستويات الاقتصادية³، والاجتماعية، والتكنولوجية، والايكولوجية، والسياسية. وهي العناصر المشكلة لبيئة المؤسسة. ومزيد من التفصيل نجد ندرة الفرص المتاحة للمؤسسات، و انعكاس العلاقة بين العرض والطلب، ودخول الاقتصاد الخدماتي حيث أن الطلب يخلق العرض. أضف إلى ذلك ظهور التمايزات في سلوكيات واتجاهات المستهلكين. وهذا ما دفع المؤسسات لنقل التسويق إلى مستويات أعلى في الهرم التنظيمي، باعتباره المسؤول عن الإصغاء للبيئة، حيث بدأت المؤسسات تفكر فيما قبل الإنتاج مراعية حاجات زبائنها المتميزة، ليرز بذلك الجانب التحليلي للتسويق، وظهر مصطلح إستراتيجيات التسويق. إلا أن تشبع الأسواق تطلب أكثر من هذا المستوى. حيث أصبح التسويق يدخل في اتخاذ المؤسسة مختلف القرارات الإستراتيجية، من اختيار الحرفة ومجالات النشاط الإستراتيجية، وغيرها ليتشكل بذلك التسويق الإستراتيجي، والذي ينطلق من معطيات الاقتصاد الكلي، ثم يتعمق أكثر في دراسة جزئيات البيئة، معتمداً على نتائج الاقتصاد الجزئي، وعلى هذا الأساس، يقوم المسوق الإستراتيجي والذي يتمتع بالوعي الشامل لكل جزئيات البيئة، على خلق الفرص وتقوية العلامة، ما يسهم في زيادة القيمة المقدمة من طرف المؤسسة لتضمن بذلك نموها.

ولإيضاح ما سبق سرده، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الإستراتيجية وبعض مفاهيمها القاعدية، ثم نتعرف في نفس المبحث على التسويق الإستراتيجي، تعاريفه، واستخداماته، لنبرز تداخله ودوره في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. أما المبحث الثاني فسنفرد له لفلسفة التسويق الإستراتيجي، وسنختم الفصل باستخدامات التسويق الإستراتيجي.

³ شهدت فترة الثمانينات أزمة بترولية أدت إلى إنخفاض النمو والتضخم ما يعرف بـ Magflation، واستقرار النمو fflation تضخم.

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الإستراتيجي.

يعد سبب ظهور التسويق الإستراتيجي، إدراك قادة المؤسسات للدور الحيوي و الكبير الذي يلعبه التسويق في المؤسسات. ما دفعهم إلى إدراجه على المستوى الإستراتيجي، والاعتماد على نتائج تشخيصاته في اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. لذا سنتناول في هذا المبحث، مدخل للإستراتيجية، ثم نتطرق لمستوياتها ومختلف المفاهيم القاعدية المرتبطة بها، ونختتم بنشأة وتعريف التسويق الإستراتيجي.

المطلب الأول: مدخل الإستراتيجية.

كثيرا ما أصدرت دراسات، و ألفت كتب في شتى المجالات، حول إستراتيجيات أعطت ملامح عالمنا اليوم، وكانت لها انجازات لا يمكن تحاشيها في العديد من جوانب الحياة. فالتطور الاقتصادي العالمي منذ خمسة قرون مرده إلى قرارات اتخذتها عناصر بشرية، لقيادة جماعات نحو تحقيق أهداف محددة، وإلى مؤسسات منها من لها أكثر من قرنين على نشأتها. ولعل ذلك يطرح سؤالاً هاماً ما هي الإستراتيجية؟ و ما الحاجة إليها؟ وللإجابة على هذه الأسئلة لابد من التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية ومراحل تطورها.

أولاً: تعريف الإستراتيجية.

الإستراتيجية مصطلح استعمل في وقت مبكر، وهي كلمة لها منشأ ودلالة عسكرية،⁴ جاءت من الكلمة اليونانية "strategos" لها شقين "stratos" أي الجيش، و "agos" بمعنى القيادة، أي قيادة الجيش و هناك من يترجمها إلى "علم الجنرال"، وكان لهذه الكلمة جنرال أو قائد دلالة محددة في تلك الفترة التاريخية وهي.⁵

← المحدد الأول: يتميز الجنرال بالحزم والصرامة، تصرفاته موجهة بشكل هادف، نابعة من تشغيل

عقله الإستراتيجي الشامل، لإدارة ساحة المعركة. كما يتسم باليقظة الإستراتيجية، التي تسمح له بخلق وإدامة الشروط الضرورية، التي تساعد على اكتشاف الفرص السانحة والمفاجئة، واقتناصها عندما تسمح الظروف. وهذا ما يعرف بالعقل الإستراتيجي متعدد الأبعاد.

← المحدد الثاني: الجنرال هو ذلك الشخص المدرك تماماً لوجود قوى محيطة به، تأثر وتتأثر بقراراته،

وهو الذي يحسن تقدير حجم هذه القوى وتأثيراتها.

⁴Lendrevie, lévy, lindonMERCATORdunod, paris, França, 9^eédition , 2009, p620.

⁵Strategorstratégie, structure, décision, identité .politique général d'entrepriseinter, édition, 1993,p10.

← **المحدد الثالث:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يدرك جيدا أن عليه مراقبة المشهد بكل تفاصيله الكبيرة والصغيرة، انه يراقب ويتتبع ويتصنعت بأذن حساسة على ما يجري من مداولات إستراتيجية عند الخصوم، وعند الحلفاء في ساحة المعركة على حد سواء. كما يتتبع ويحلل كل ما يقال بين صفوف قواته وعن قياداته العليا، وبين صفوف أعدائه. كما انه أيضا ذلك الشخص الذي يعرف متطلبات النصر في معارك البقاء، و يعلم أن لديه أدوارا هامة وشاقة يجب أن يؤديها بقوة وصبر، من اجل أن يكون قادرا على تحقيق أهدافه.

← **المحدد الرابع:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن، ومتى يجب أن يتصرف، فهو يدرس خططه وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة.

أول من طبق الإستراتيجية في الحرب هو الصيني Sun Tzu ثم Sun zi عاش في القرن الثالث قبل الميلاد كتب مؤلف منذ أكثر من 2500 سنة تحت عنوان " فن الحرب " ⁶ في ثلاثة عشر فصلا، وحسبه الهدف من الحرب هو تحقيق النصر على العدو، بالاعتماد على أدوات ووسائل تجعل من القتال متسق بين المتحاربين، هذه الوسائل تختار وتحدد بواقعية، أخذة بعين الاعتبار جميع الحظوظ الممكنة من اجل الوصول إلى الفعالية المطلوبة. ⁷

أما أول كتاب عن الإستراتيجية فكان لـ: Clause Witz وهو جزال في Prusse ألمانيا حديثا اسم الكتاب (Traité de la stratégie) وله كتاب آخر عن الحرب بعنوان " De la guerre " كما تعود له أول مدرسة في الإستراتيجية، وهي تجسد النموذج الأوروبي يدور محورها حول استعمال القوة للوصول للنصر، كما تدعوا للعنف وعدم احترام العدو. بينما نجد في المقابل الاقتراب الصيني متمثلا في Sun Tzu الذي يفرض معرفة العدو واحترامه، فلا يجب الدوس على المنهزم كليا، بل يجب استخدام الحيلة بدلا من القوة والعنف، والتعرف على نقاط الضعف لضربه فيها، واستعمال نقاط القوة لمصلحتك. تلتها بعد ذلك المدرسة البريطانية " Basil Liddell Hart " في القرن العشرين (بين الحربين العالميتين)، والتي تعتمد على الأسلوب غير المباشر في الوصول إلى الهدف. ترى أن النصر ليس بمقدار الخسائر في صفوف العدو، بل بالوصول إلى الأهداف المرسومة. لتظهر بعد ذلك مدرسة السلام الإستراتيجية في الوم أ سنة 1983. يركز أسلوب هذه الأخيرة حول التفكير المسبق، ووضع حلول للأزمات قبل وقوعها، بل أحيانا اقتراحها. وكان رائد هذا

⁶ محمد محمود مصطفى التسويق الإستراتيجي للخدمات تدار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

⁷ Sun Tzu's art of la guerre, Flammarion, paris, 1978, p16.

الأسلوب "Herman Kahn" في كتابه "Thinking about the unthinkable". نستنتج مما سبق أن كلمة إستراتيجية نشأت أول مرة في الميادين العسكرية،⁸ ونظرا لتمييز بيئة المؤسسات الحالية بالتغير وعدم الاستقرار و شراسة المنافسة، تم مقارنة هذا الصراع مع المنافسين بالحرب العسكرية. وعلى أي مؤسسة ترغب في البقاء والنمو ، وبلوغ موقع الريادة، الاعتماد على إستراتيجية تمكنها من استخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد⁹. والمديرون المتميزون شأنهم شأن القادة العسكريين المتميزين، هم أولئك القادرون على أخذ زمام المبادرة للتفوق على المنافس. وحتى يتسنى لهم ذلك ينبغي لهم أن يكونوا قادرين على إدراك وملاحظة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فضلا عن استخدام تلك التغيرات لتحقيق مزايا تنافسية. وذلك بالإجابة على ثلاثة أسئلة وهي:

ماذا نريد؟

ماذا نستطيع ؟

ماذا نختر؟ أي حرفة* المؤسسة.

وأول كتاب عن الإستراتيجية في المجال الاقتصادي كان لـ "Ansoff" بعنوان (الإستراتيجية والنمو). عرف الإستراتيجية من خلاله على أنها: " تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل".¹⁰

ويمكن التعقيب على السرد السابق لمراحل تطور الإستراتيجية، والذي يلاحظ منه أن نشأة الإستراتيجية بدأت كفن عن طريق الممارسة التي كان يقوم بها القادة والمبدعون لتحقيق النمو في أعمالهم، وأن هذا الفن تطور تدريجيا وتم إضفاء صبغة العلم ورسمت فيه نظريات وقواعد ثابتة.

⁸ فلقد كان على القادة العسكريين، لينتصروا في الحرب، أن يسلموا وينفذوا مجموعة من الإستراتيجيات الناجحة. ومع ذلك فإن الإستراتيجية كانت ومزلة فنا مراوغا فالانتصار في حرب أو حتى معركة لا يضمن الانتصار في أخرى. إن التعلم من معارك وأخطاء الماضي والإعداد الجيد، والتحالفات الجديدة، والجيوش الجارة، والتكنولوجيا العسكرية الحديثة، وظروف القتال المختلفة، كل ذلك يجعل كل معركة تبدو فريدة في نوعها، ولذا فإنه على الرغم من أهمية خبرة وحكمة الماضي المتراكمة، فإنها لا تمثل مع ذلك العامل الوحيد الذي يسهم في تحقيق النصر. إن قدرة القائد على الحكم الصائب على الظروف الفريدة لكل موقف، وقدرته على رسم، وصياغة الإستراتيجية الملائمة للموقف، مع أخذه لنواحي قوة وضعف الخصم في الحسبان تعد أكثر من غيرها عوامل محددة للنصر.

⁹ والواقع أن الإستراتيجية العسكرية تمثل إلى حد بعيد السعي للحصول على ميزة تنافسية تساعد على التفوق على الخصم، ولذا فإنه توجد أوجه تشابه كبيرة بين الإستراتيجيات العسكرية والإستراتيجيات في المؤسسات الاقتصادية، فمن الممكن في عالم الأعمال الاستفادة من عامل المباغنة فتنفذ الإستراتيجية حيث لا تكون متوقعة من طرف الخصم بتركيزها على أهداف ومناطق محددة يكون فيها الخصم غير قادر على المواجهة ما يمنح الخصم فرص أكبر لنجاح.

¹⁰ نزار كاظم الركابي الإدارة الإستراتيجية والعمولة والمنافسة دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 34.

ولكون التفكير الإستراتيجي كجزء من الإدارة الإستراتيجية،¹¹ يلعب حاليا دورا في كافة العمليات والسياسات والخطط التي تسخرها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الإستراتيجية في الوقت الحاضر. ولقد تناول موضوع الإستراتيجية ومفهومها العديد من رواد الفكر الإداري، وسوف نبين هنا بعض التعريفات على سبيل الذكر وليس الحصر لبعض هؤلاء الرواد.

1. **تعريف شاندلر:¹²** تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".

إلى إن بعض الرواد ذهبوا إلى عدم ضرورة تحديد الأهداف أولا بل البحث عن الفرص ممكنة الاستغلال¹³

2. **تعريف Mintzberg:¹⁴** يعرف الإستراتيجية بأنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفا ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي موقع وهي أفاق".

3. **تعريف Mintzberg:¹⁵** ينظر للإستراتيجية على أنها مفهوم معنوي لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسه، وأن كل الإستراتيجيات عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها نموذج يصف سلوك حدث أم يحدث الآن".

من خلال تعريفي Mintzberg نستنتج العناصر الخمس للإستراتيجية لـ 5p حسبته وهي :

plan = الخطة¹⁶.

position = الموقع.¹⁷

pattem = النموذج.¹⁸

¹¹ الإدارة الإستراتيجية: هي تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب أن تحققها.

¹² محمد لصيرفي، التسويق الإستراتيجي المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 10.

¹³ Robert papin L'art de diriger DUNOD, Pris, France, 1^{re} édition, 1995, p 217.

¹⁴ محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 18.

¹⁵ نفس المرجع، ص 18.

¹⁶ الخطة : القصد الواعي للتكيف مع البيئة، يمكن تعريفها على أنها علم يشتمل على حتمية تصميم أنشطة المؤسسة نضرا للبيئة. ص 28

¹⁷ الحيلة : مناورة ومراوغة بعض المنافسين، وجود علاقة ذاتية مشتركة بين زعماء السوق، ص 28

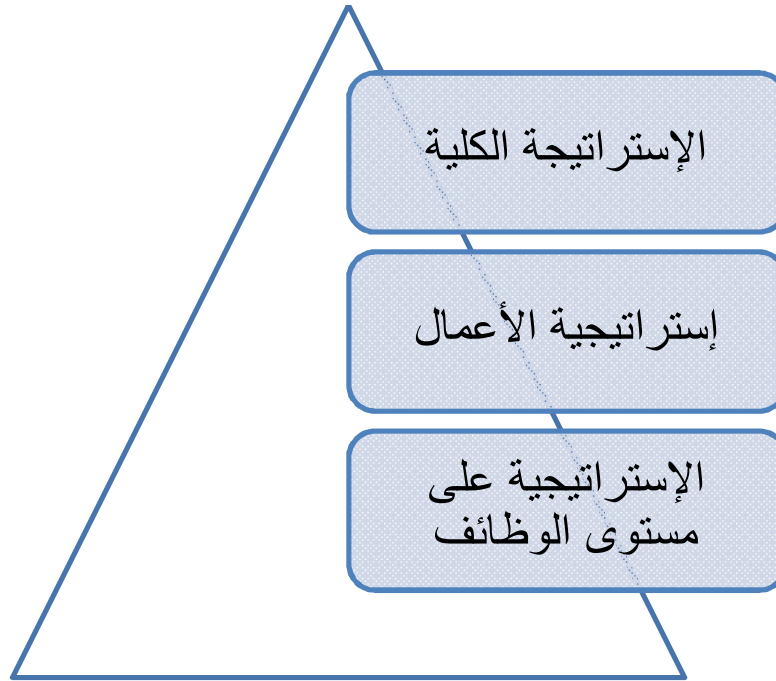
play= الحيلة¹⁹.

perspectives= الأفاق²⁰.

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية.

يمكن تمييز ثلاث مستويات للإستراتيجية: على مستوى المؤسسة ككل, على مستوى مجالات النشاط الإستراتيجية, وعلى المستوى الوظيفي مبينة في الشكل رقم (01) الموالي:

الشكل رقم (01): مستويات الإستراتيجية.



المصدر: عمر وصفي العقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي) دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 62.

a. الإستراتيجية الكلية (Corporatestratégie): وهو المستوى الأكثر شمولية، أين يتدخل

التسويق الإستراتيجي، تحدد فيه مختلف نشاطات المجموعة إن وجدت (مختلف المؤسسات التي

تنتمي للمجموعة، الأسواق التي تعمل بها، العلامات التجارية التي تمتلكها... الخ). ²¹ وعلى هذا

¹⁸النموذج: هو دليل للعمل والإطار العام الذي تتقارب إليه أعمال المؤسسة وهو شرط ضروري لتكيف مناطق أعمال المؤسسة مع الخصائص الزمانية والتنافسية، إلا ان النموذج لازم غير كافي لتحقيق الأداء المرغوب.

¹⁹الموقع: المسافة بين المؤسسة ومنافسها فالمؤسسة لا يمكنها العمل في انفعال عن باقي محيطها.

²⁰الأفاق: الطريقة التي يرى بها المناجير العالم ونفسه وهي مرتبطة بالمنافسة وكيفية رؤيتهم للبيئة بالإضافة إلى إستراتيجياتهم.

²¹Lendrevie, lévy, lindonMERCATOR , op cit, p 621.

المستوى يتم تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية التي ستواجه بها المؤسسة مستقبلاً²²، كما يتم التعرف على الفرص والمعوقات لتحقيق قيمة مضافة لأنشطتها بالإضافة إلى:²³

- تحديد الامتداد الجغرافي للمؤسسة.
- تخصيص الموارد بين الأنشطة حسب أشكال النمو (تخصيص، وتنويع، وإدماج)، و حسب نماذج النمو المختارة (داخلي أو خارجي).
- قرار التخلي عن بعض الأنشطة القائمة.
- اختيار إستراتيجيات النمو التي يجب إتباعها.
- تحديد مجالات النشاط التي تتواجد بها المؤسسة مستقبلاً.
- أهداف المجموعة من (نمو، عوائد على الاستثمار، رأس المال، ربحية... الخ) في شكل كلي وعلى أساس كيان متماسك.²⁴

b. إستراتيجية الأعمال (Business stratégique): تتعلق بمجال نشاط إستراتيجي معين،

وقد تم تطوير هذا المفهوم من قبل شركة ما كينزي وجنرال إلكتريك، في أواخر سنة 1960 للسماح للمجموعات الضخمة ذات الأنشطة المتنوعة لتوضيح إستراتيجيتها. يمكن تحديد DAS كوحدة تنظيمية والتي تباع مجموعة من المنتجات التي تم تحديدها إلى مجموعة معينة من العملاء، وتواجه مجموعة محددة من المنافسين. يتم توجيه كل DAS داخل المجموعة كجزء مستقل ذا أهداف وموارد خاصة. إلا أن الإستراتيجية المتبعة على مستوى كل DAS تكون في سياق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة أو المجموعة. ويتم على هذا المستوى اختيار الأسواق التي ستواجه فيها المؤسسة، كما ويهتم بـ:²⁵

- السياسات المتبعة من طرف المؤسسة في سوقها (المزيج التسويقي).
- كيفية تحقيق التمايز عن المنافسين.
- التعرف على الأسواق التي يمكن دخولها أو بناء أسواق جديدة.
- إجراء التجزئة التسويقية.

²² Dang Dinh Tram Marketing Management cours Marketing. Orléans, 2004, p18.

²³ www.scribd.com 16 :43 22/08/2012.

²⁴ Lendrevie, Lévy, Lindon, op cit, p 621.

²⁵ www.scribd.com , op cit.

C. على مستوى الوظائف (Functionstrategy): في هذا المستوى تحدد المهام والوظائف

الأساسية المنبثقة من وحدات الأعمال الإستراتيجية.²⁶ المسؤولين في الإدارة الوسطى، يحددون إسهامهم في كل من الإطار الإستراتيجي للوظائف والنشاط.²⁷ ونجاح المستويات الإستراتيجية الأعلى مرتبط بمدى فهمها وتكيف مكونات المؤسسة (الموارد، العمليات، والأفراد) معها. ونجاح الإستراتيجية الكلية لمؤسسة يعتمد إلى حد كبير على سلوكيات وقرارات المستوى التنفيذي.²⁸

المطلب الثالث: مفاهيم قاعدية على الإستراتيجية.

يمكن التعرف على الإستراتيجية من خلال بعض المفاهيم القاعدية منها:²⁹

- النهاية.
- محفظة الأنشطة.
- السياسات.
- الرؤية الإستراتيجية.
- التحالفات الإستراتيجية.
- قاعدة التحالفات (تأزر).
- حرفة المؤسسة.
- نماذج النمو.
- خيار التحالف.

1) النهاية: في مفردات الإدارة تستخدم كلمة النهاية لإعطاء الصورة التمثيلية للحالة المستقبلية

التي يريد مسؤولي المؤسسة الوصول إليها. أو بأكثر تحديد و ملموسة، فالنهاية تترجم الهدف

النهائي العام لنشاط المؤسسة: كحماية البيئة والبقاء وحماية الأطفال...الخ.³⁰ يذهب الكثير

²⁶ Mohamed séghirdjitli, Marketing strégique url ibn sina edition impression et diffusion, Ben Aknounge, Alder, 2001, p18.

²⁷ Ibid, p18.

²⁸ www.scribd.com, op cit.

²⁹ Mohamed séghir, op cit, p p 16.19.

³⁰ elfermichel kalika jacques orsoni, Management stratégie et organisation vuibert, paris, France, 8 édition, 2010, p 78

من المؤلفين من خلال التطرق لسيرورة الإستراتيجية إلى التحدث عن نهاية واسعة النطاق،

تضم مفاهيم أساسية أخرى قبل التحدث عن محتوى الأهداف.³¹

1.1. الرسالة (المهمة): سبب نشأة المؤسسة، تنطلق من قلب الحرفة التي تزاو لها، يستخدم Peter drucker³² هذا المصطلح للتعبير عن الإجابة الواضحة والمفهومة للسؤال الذي يجب أن يطرحه مسيري المؤسسات على أنفسهم: " ما عملنا؟" والذي يصب حول تلبية احتياجات زبائن المؤسسة.³³

2.1. الغايات³⁴: الانتظارات التي تكمن وراء النشاط المحدد من قبل مدراء المؤسسات. والأهداف لا تنزل، كما أنها غير مرتبطة برغبات القادة بل تعد نتيجة للتحديات الملزمة للمؤسسة مثل: البقاء، والنمو، والبحث عن الأرباح... الخ.

3.1. الأهداف³⁶: هي تلك النتائج المرغوبة من ممارسة الأنشطة وإتباع الإستراتيجيات، وتحدد الأهداف ما الذي يجب انجازه ومتى؟ أي محددة زمنيا، ويعبر عنها بشكل كمي.³⁷ كما تعد التفرعات الجزئية للغايات. على سبيل المثال لو كانت الغاية هي تحقيق أقصى ربح ممكن، سيتم تحديد الأهداف الفرعية للربحية من خلال نسب محددة من: العائد على الاستثمار، و الأصول المستخدمة، و رأس المال... الخ.

³¹ Ibid.

³² Peter drucker : يعد من رواد المدرسة النيوكلاسيكية يلقب بأب إدارة الأعمال « pape du management ». يعتبر أن العامل الوحيد الذي يحرك المؤسسة هم الرجال من خلال قدراتهم على الابتكار وطريقة تنظيم أنفسهم. ومن أهم أفكاره:

- نهاية المؤسسة هو تلبية احتياجات الزبائن، وتحقيق الأرباح ليس النهاية بحد ذاته.
- إدارة الأعمال ذلك الجزء من الإدارة العامة الذي يمتلك نظر طويل المدى.
- ضرورة تحقيق اللامركزية.

³³ elfermichelkalika jacques orsoni, op cit, p 78.

³⁴ Ibid.

³⁵ غير محددة زمنيا.

³⁶ Ibid.

³⁷ ثابت ادريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسى لإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية للدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص93.

(2) **محفظة الأنشطة:**³⁸ يعد اختيار محفظة الأنشطة من القرارات المهمة، التي تسمح للمؤسسة بتوجيه جهودها، واختيار توليفة من الأنشطة التي تحظى فيها بتميز وقدرة على تحقيق أقصى عائد ممكن.

(3) **السياسات:** تستمد من الإستراتيجية وتمثل آلية أو دليل في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطارا مرجعيا ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام والأفراد، في سعيهم لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.³⁹

(4) **الرؤية الإستراتيجية:** المسار الذي يحدد وجهة المؤسسة المستقبلية، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.⁴⁰

(5) **التحالفات الإستراتيجية:** يقصد بها تلك الشراكة بين مؤسستين أو أكثر، من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة ومنافع متبادلة.⁴¹

(6) **قاعدة التحالف (التآزر):**⁴² يمكن اختصارها من خلال العلاقة $5=2+2$ ، والذي يرمز إلى أن أثر التفاعل بين مختلف أطراف التحالف يعطي نتائج أفضل، من مجموع نواتج كل واحد على حدة.

(7) **الحرفة:**⁴³ هو الدور الذي يحدده القادة لتلعبه مؤسستهم في تلبية احتياجات البيئة من جهة، وطموحاتهم من جهة أخرى. من خلال تمتعها بخبرات وإمكانات: تكنولوجية، تجارية، وإدارية تمكنها من ذلك، والتي تكون مستمدة من ثقافة المؤسسة.

(8) **نماذج النمو:** وهو الطريقة التي تسلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهناك ثلاث حالات ممكنة: التخصص، والتنوع، والإدماج.

- التخصص: قد تقرر المؤسسة البقاء في مجال عملها التقليدي، وتعزيز مكانتها في السوق الذي تعرفه.

- التنوع: قد تقرر دخول مجالات نشاط جديدة، وأسواق جديدة مختلفة عن مجال نشاطها الأصلي.

- الإدماج: له طريقتين.

³⁸ Mohamed séghir, op cit, p 16.

³⁹ بن قايد فاطمة الزهراء دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008-2012 مذكرة ماجستير علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوفرة بومرداس، 2010-2011، ص 4.

⁴⁰ ثابت ادريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁴¹ نفس المرجع، ص 93.

⁴² Mohamed séghir, op cit, p 17.

⁴³ elfermichelkalika jacques orsoni, op cit, p 78.

✓ عمودي: من خلال التحكم في مصادر المواد الأولية.

✓ نحو المصب: التحكم في شبكة التوزيع.⁴⁴

والمؤسسة التي لديها شكلي الإدماج السابقين، نقول أنها تحتل فرع *filière* في المجال الذي تعمل فيه. على سبيل المثال نجد مؤسسة *RockeFeller* التي كانت تحتل فرع البترول في اليوم أ حتى سنة 1998 ، أين طالب مجلس الشيوخ الأمريكي بوضع قانون لمنع احتكار البترول باعتباره نشاط إستراتيجي.

وبنضرة تحليلية في أشكال التنوع نجد الاقتصاد العالمي قد بدأ بالتخصص، أي إنتاج منتج واحد لكل السوق، والذي كان ينظر إليه بشكل موحد (الإنتاج الخام)، وهذا خلال فترة تايلور. لتبدأ بعد ذلك المؤسسة في السعي نحو التحكم في موردها وشبكة توزيعها لنتقل إلى الإدماج. تليها فترة السبعينات، أين سعت المؤسسات لتوزيع المخاطر بلجوئها إلى التنوع في مجالات نشاطها (منتجاتها، أسواقها، زبائنها). لكن ذلك التنوع السريع أوصل المؤسسات في سنوات التسعينات، إلى الابتعاد كثيرا عن قلب الحرفة الأصلية للمؤسسة، ما فرض عليها الرجوع للتخصص مرة ثانية، لكن هذه المرة كان التخصص في حرفتها الأصلية.

(7) خيار التحالف⁴⁵: يعتمد هذا العنصر على الإجابة عن سألين رئيسيين هما:⁴⁶

- أين هم حلفاؤنا ؟

- من هم خصومنا ؟

تقوم إستراتيجية المؤسسة وفق طريقة رأيتها لبيئتها، و التي تتحدد وفق سناريوهات مختلفة تعتمد عليها المؤسسة، في تحديد كل من خصومها وحلفائها، وسيكون من الصعب النظر لكل البيئة على أنهم خصوم يجب مواجهتهم.

ومن دواعي اعتماد التحالفات بين المؤسسة ما يلي:⁴⁷

- الدخول إلى أسواق جديدة.

- لتعلم وتطبيق تكنولوجيات جديدة.

- تشكيل المعايير الصناعية⁴⁸.

⁴⁴Mohamed séghir, op cit, p 17.

⁴⁵لتحالف هو اتفاق تعاوني بين المؤسسات يرمي إلى تحقيق أهداف ذات منفعة تبادلية لطرفين أو أكثر.

⁴⁶Mohamed séghir, op cit, p18.

⁴⁷سعد علي العنزي، جواد محسن رافي التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم - مداخل - تطبيقات دار اليازوري للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص20.12.

- تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية.
- المشاركة في المخاطر.
- المشاركة بالمعرفة والخبرات.

كما أن طبيعة دورة السوق من الأسباب المؤدية إلى لجوء المؤسسات إلى التحالف، ففي حالة كون دورة السوق بطيئة، هنا تلجأ المؤسسة إلى الدخول في تحالف مع مؤسسات أخرى ذات خبرة، تعمل في سوق سريع التطور لإدراكها أنه لا يمكن الاحتفاظ بميزة تنافسية مستدامة بدرجة عالية، فهذا النوع من الأسواق أصبح نادرا، وفي خضم التطور الذي يجري في العالم، فإنه سرعان ما سيتبع الركب.⁴⁹ أما في حالة الأسواق ذات الدورة المعيارية والتي عادة ما تكون كبيرة الحجم، وتركز أساسا على تحقيق اقتصاديات الحجم، فالتحالف في هذه الحال يحصل بين المؤسسات ذات الموارد والقدرات التكميلية لتحقيق وفورات الحجم. وعن الأسواق ذات الدورة السريعة والتي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، فضلا عن صعوبة استشراف المستقبل، فإن التحالف مع مؤسسات تتمتع بوفرة الموارد وقدرات عالية على استشراف المستقبل، يسهم في زيادة فرص نمو المؤسسة ودخولها أسواق جديدة.

المطلب الرابع: نشأة وتعريف التسويق الإستراتيجي.

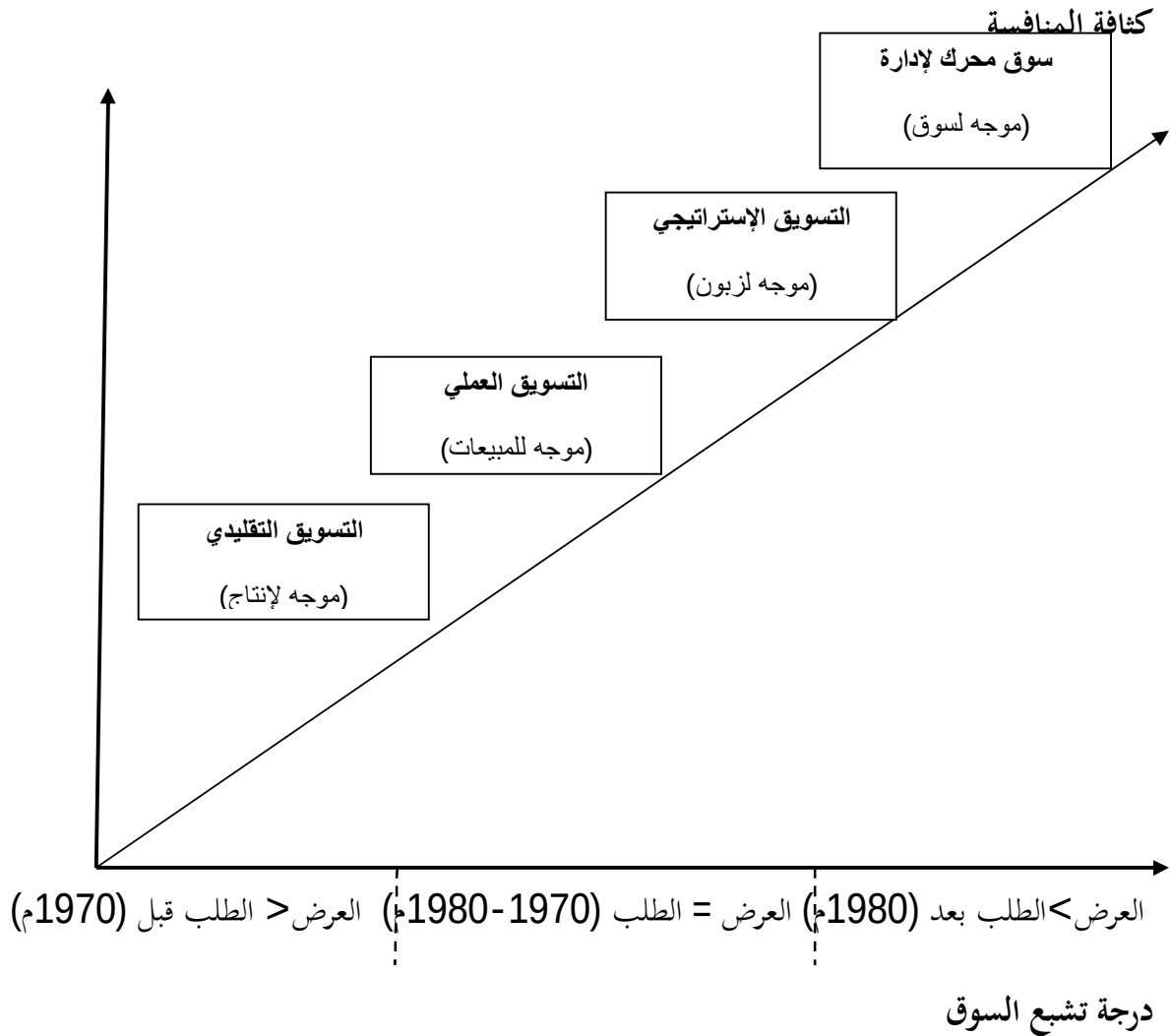
أولا: نشأة التسويق الإستراتيجي.

قبل أن نتطرق إلى التسويق الإستراتيجي لابد أولا من الإشارة للتغيرات التي شهدتها التسويق في المؤسسة: بتصفح دقيق لوظائف الاتصالات والتغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم، يبدوا جليا من خلال سير الأحداث أن التسويق ليس حديث العهد في ممارسات المؤسسات بشكل أو بآخر، سواء في الأنظمة ذات التغير الإرادي، أو التي فرض عليها لمواكبة التغيرات والبقاء. ويمكن عرض التغيرات التي شهدتها التسويق في المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

⁴⁸يساعد التحالف الإستراتيجي المؤسسات على كسب المعركة التنافسية حول المعايير التكنولوجية، عندما تتنافس مجموعة متنوعة من التكنولوجيا على حصة سوقية، يعتمد مدى نجاح التكنولوجيا في هذه الحالة على عدد المنظمات التي تبنتها. وعلى هذا الأساس، فإن التحالف يروج لتبني التكنولوجيا.

⁴⁹الجزائر على سبيل المثال تصنف ضمن هذا النوع من الأسواق، فعدم وجود ثقافة استهلاكية يسمح بتصريف المنتجات بصرف النظر عن جودتها، ما جعل المؤسسات لا تتجاوز الثقافة التجارية، ولا تهتم لبناء صورة لها لدى المستهلك، إلى أن هذا الحال لن يدوم وفي حلة عدم تفتن المؤسسات الجزائرية وسعيها لتطوير جودتها فلن تصمد أمام المؤسسات الأجنبية الغازية.

الشكل رقم (02): التغير الذي شهده مفهوم التسويق في المؤسسة.



Sours : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose Marketing stratégique et opérationnel
Dunod, paris, France, 2008 , p15.

كما هو موضح في الشكل رقم (02)، فإن تعقيدات البيئة التكنولوجية، والاقتصادية، والتنافسية أسهم في إعداد ثم تدعيم، ومن ثم تحول الوظيفة التسويقية بالمؤسسة. ما رسم تاريخ التسويق وأدى إلى فهم الدور الفعلي له.

وبنظرة أكثر تفصيلية فإنه : قبل سنة 1970 كان العرض يخلق الطلب (كل ما ينتج يباع)، ساد خلال هذه الفترة المذهب الفوردي، نسبة لمنتج السيارات الأمريكي هنري فورد، المعروف بمقولته المشهورة: " اختر السيارة التي تريد باللون الذي تحب ما دام الصنف T واللون أسود". للدلالة على عدم أخذ تمايزات المستهلكين في

الحسبان ، الاستهلاك النمطي والإنتاج الخام. القائد في هذه المرحلة يتخذ القرارات دون الإصغاء للبيئة. ومع حلول فترة السبعينات وحتى الثمانينات من القرن العشرين، بدأت تظهر بوادر التنافسية بين المؤسسات ما أدى إلى ممارسة بعض النشاطات التسويقية بهدف زيادة المبيعات، وبدأت تظهر بعض التمايزات في سلوكيات المستهلكين، وبوادر تجزئة تسويقية. إلا أن بداية الثمانينات من القرن الماضي كانت الحد الفاصل، والانقلاب الفعلي في مفهوم التسويق، فمع بروز الأزمة البترولية التي أدت إلى انخفاض النمو والتضخم ما يعرف بـ "Magflation"

أي إستقرار "Flation" و النمو "mag". ما سبب الانتقال إلى مرحلة خدماتيات الاقتصاد، أين ظهرت جليا محدودية التسويق العملي وعجزه عن مسايرة وتيرة النمو المتسارع. حيث وجدت دول أوروبا الغربية و الولايات المتحدة الأمريكية نفسها أمام تشعب في أسواقها الحالية بعد انقلاب العلاقة بين العرض والطلب، ما أدى إلى حرب تنافسية شرسة مدعومة بأنشطة بحث وتطوير سريعة، بالإضافة لظهور مجموعات من المستهلكين متباينة في سلوكياتها وميولاتها خاصة في قطاع الخدمات. وفي سنة 1996 امتدت هذه الوضعية حتى دول جنوب شرق آسيا.⁵⁰ مما تطلب من التسويق أكثر من مجرد استغلال الأسواق الحالية، وحتمية اعتماد الجانب التحليلي، حيث أصبح من أولويات الأهداف، البحث عن أجزاء سوقية تضمن للمؤسسة النمو، وتطوير منتجات جديدة تتماشى مع الحاجات المتجددة والمتغيرة، متبينة بذلك نظام تويوتا اليابانية أو ما يعرف بـ "Toyotisme"، والذي يدعو إلى التمايز، ويرتكز على الإصغاء للبيئة⁵¹. كما امتد التسويق صعودا في الهرم التنظيمي، بحيث شملت مهامه المشاركة في اختيار مجالات النشاط الإستراتيجية، وتحديد محفظة المنتجات ونوعية الميزة التنافسية لكل منها.⁵² وبهذا يكون التسويق قد اكتسب الجانب الإستراتيجي له، وظهر التسويق الإستراتيجي. ويرجع السبب في بروز الحاجة للتسويق الإستراتيجي إلى ثلاثة متغيرات بيئية هي:⁵³

- الوصول إلى مرحلة النضج والتشبع في العديد من الأسواق.
- تسارع وتعميم التطور التكنولوجي.
- التدويل المتزايد للأسواق، والحذف التدريجي للحواجز الجمركية.

⁵⁰Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p21.

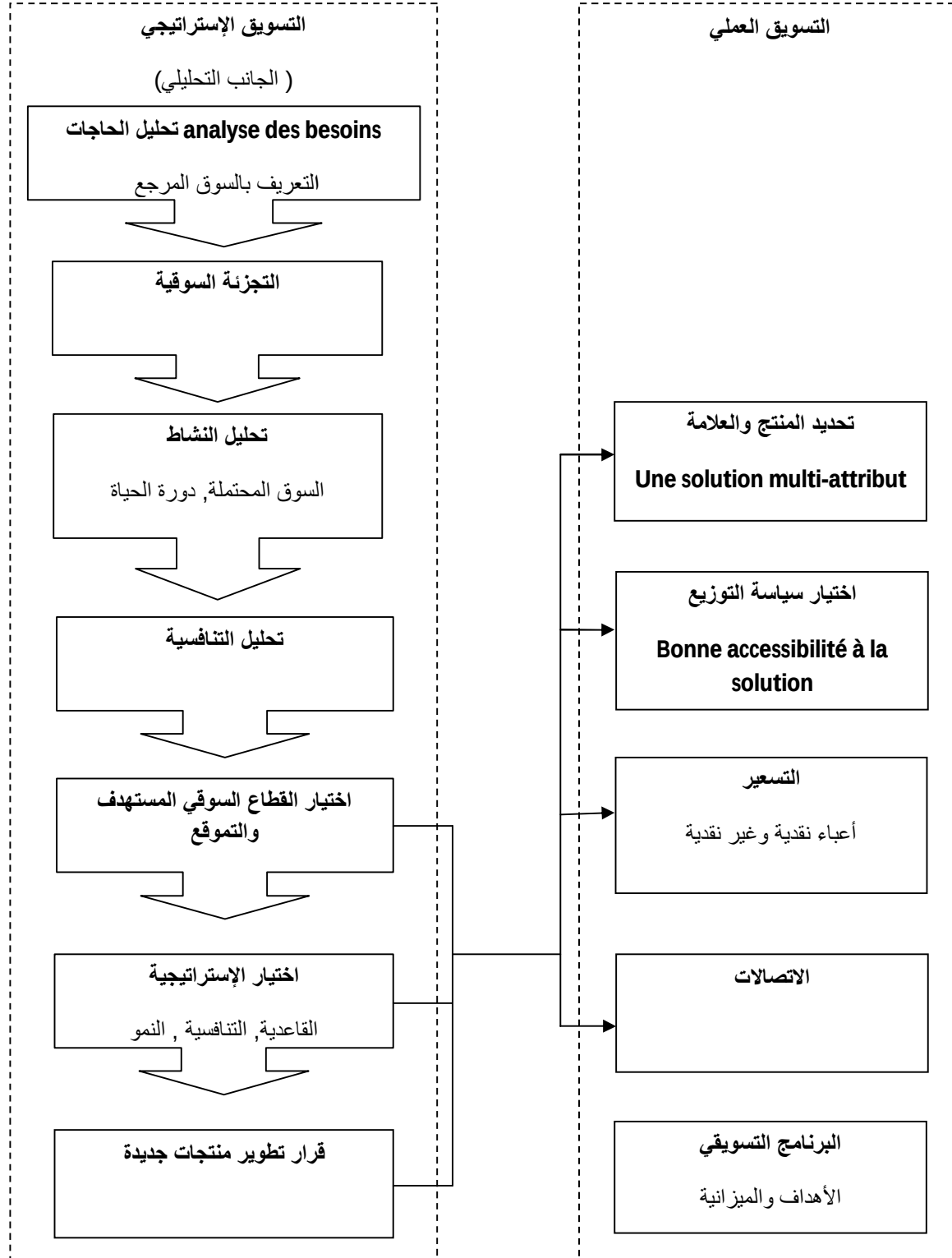
⁵¹ يشيد هذا المذهب على أن المستهلكين مختلفين بشكل كبير من حيث سلوكياتهم وميولاتهم، لذا على المؤسسة أن تجزئهم إلى مجموعة متقاربة في سلوكياتهم، وتوفر لهم منتجات حسب خصائص كل مجموعة، تطور هذا المفهوم في قطاع الخدمات أكثر وبرزت مفاهيم منها: One to one أي مراعات الفروقات الفردية للمستهلكين.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

و لإيضاح الفرق بين التسويق الإستراتيجي والعملي من خلال الشكل رقم (03) الموالى:

الشكل رقم (03): وجهها التسويق (العملي والإستراتيجي).



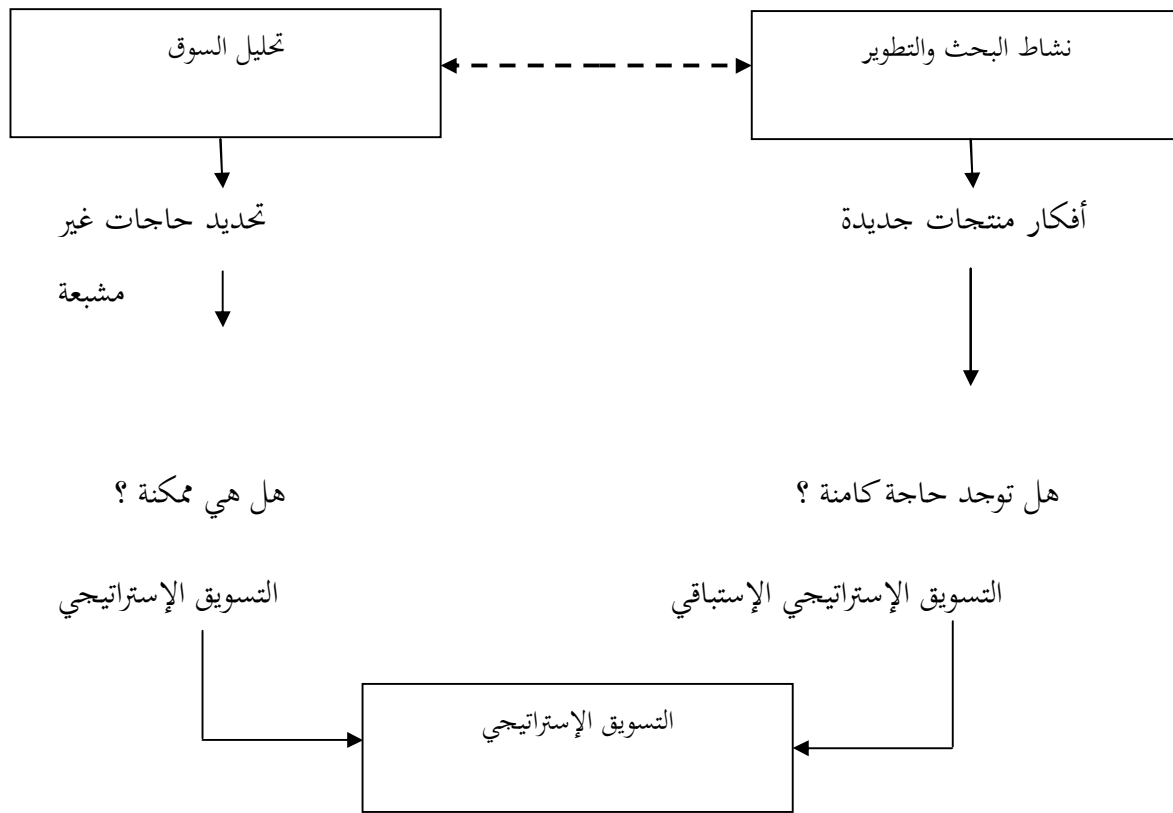
Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p21.

الفصل الأول: أساسيات التسويق الإستراتيجي

كامتداد للتسويق الإستراتيجي، تماشيا مع البيئة ظهرت العديد من المفاهيم الحديثة نعرضها فيما يلي:

التسويق الإستراتيجي الإستباقي : تعتمد مناهج التسويق السابقة على مبدأ أساسي هو التكيف مع توقعات السوق، إلا أن التوجه الحديث للتسويق الإستباقي يهدف إلى خلق سوق جديدة لم تكن موجودة أصلا، عن طريق تكثيف نشاط البحث والتطوير تماشيا مع الحاجات المتجددة، منطلقا من كون المستهلك نفسه قد لا يستطيع توقع حاجاته مستقبلا، ورسم ملامح المنتجات الابتكارية . ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل رقم (04) كما يلي:

الشكل رقم (04): منهجي التسويق الإستراتيجي.



Source : Jean-Jacques Lambin, op cit, p25.

ولتقوم المؤسسة بتعزيز تبنيها للتسويق الإستراتيجي الإستباقي لابد من القيام بالخطوات التالية:⁵⁴

- مساعدة العملاء على رسم الملامح المستقبلية لسوقهم.
- الاستمرار في محاولة اكتشاف الحاجات المخفية للعملاء، حتى التي لم يدركوها بعد.

⁵⁴Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p25.

- تكثيف البحث والتطوير لتسريع ابتكار منتجات جديدة، تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، حتى مع خطر تقليص دورة حياة المنتجات السابقة.
- استخدام العصف الذهني* للتعرف على كيفية استعمال العملاء لمنتجات المؤسسة.
- البحث عن فرص في المناطق التي يعاني العملاء فيها من صعوبة التعبير عن متطلباتهم.
- العمل مع عملاء من قادة الرأي والذين لهم القدرة على التعرف على احتياجاتهم قبل العامة.
- استقراء الاتجاهات الرئيسية للسوق لفهمها، والتعرف على احتياجات السوق المستقبلية.

جونسون وآخرون طرحوا إشكالا هو: "هل تواصل المؤسسة في سوق موجود أصلا، أم تقوم بإنشاء سوق جديدة؟" ⁵⁵، والجواب كان: أن هذه المسألة شأنا شأن الاستثمار في أسهم بالمخاطرة، أو أسهم بعوائد مضمونة، ف شراء أسهم بعوائد مضمونة يجنب المؤسسة المخاطرة، لكن الأسهم بالمخاطرة قد تشكل فرص أفضل بعوائد أعلى. وعقبوا على هذه الفكرة بكون المؤسسات الكبرى متعددة الجنسيات تعتمد في معظم الأحيان إلى إنشاء أسواق جديدة، تضمن لها النمو المستمر على عكس المؤسسات الصغيرة أو التي تعمل في بيئة شديدة العداء، حيث تميل هذه الأخيرة إلى استغلال الجزء الأكبر من مواردها، في أسواقها الحالية وتترك جزءا هامشيا لاستثماره بالمخاطرة، في حين أن الحالة المثلى تكمن في الموازنة بين النهجين.

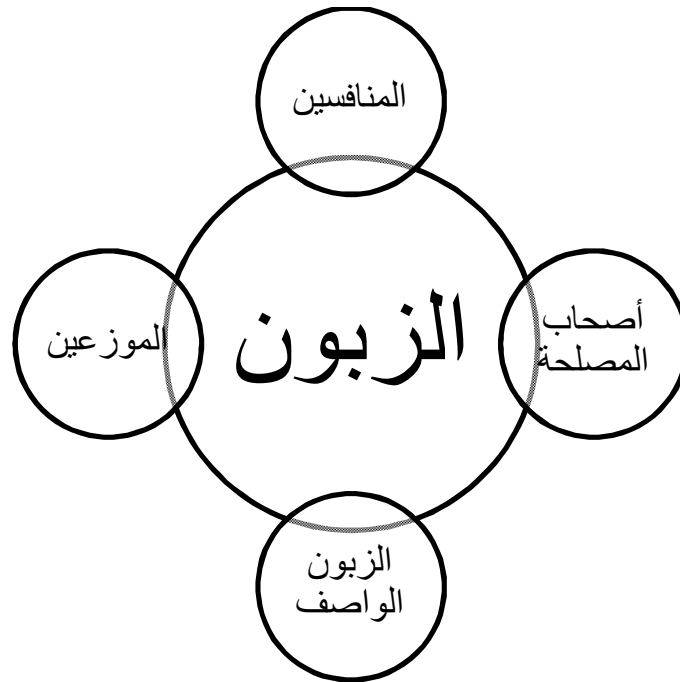
سوق محرك بالإدارة le Market-driven Management:

بدأت المؤسسات المتبقطة في مطلع هذه الألفية بالتحول من التوجه لزبون إلى التوجه لسوق الأوسع، والذي أصبح كنظام بيئي معقد *écosystème*. فرض على المؤسسة حتمية نشر عامل الثقافة داخل المؤسسة بكاملها. كما يعني هذا المنهج ضرورة أخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تحليلها كافة العناصر الفاعلة الموضحة في الشكل رقم (05)، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نتائج قراراتها، وهم بصفة عامة أربعة لاعبين: الزبائن، العميل الموزع، أصحاب المصلحة *stakeholders*، الزبون الواصف، المنافسين. ⁵⁶

⁵⁵Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p26.

⁵⁶ipid.

الشكل رقم (05): الفاعلين الأساسيين في السوق.



Source :Jean-Jacques Lambin, Chantal de, op cit, p26.

هناك فرضية أساسية حول المؤسسة التي تطبق التوجه للسوق، بحيث تطور أنشطتها وتوجه مواردها البشرية والمادية للقيام بتحليل منهجي لتوقعات، ومواقف، وسلوكيات كافة اللاعبين في سوقها. وبالتالي فإن كفاءة التسويق الإستراتيجي للمؤسسة يتوقف على نوعية ومدى شمولية نظام معلوماتها.⁵⁷ ويمكن شرح اللاعبين الأساسيين الأربعة في بيئة المؤسسة وفق ما يلي:

a. الزبون النهائي أو المباشر: إشباع حاجات الزبائن النهائيين أو المباشرين يعد من الأهداف الأولوية للتسويق التقليدي. مع العلم أن الزبائن النهائيين والمباشرين قد يكون بينهما اختلاف كبير، فمنتجات المؤسسة قد تكون استهلاكية أو صناعية، وحسب النظرة الحديثة لإشباع حاجات الزبائن، فلا بد على المؤسسة أن تنظر لمنتجاتها كحلول لمشاكل الزبائن لتفادي قصر نظر المنتجات - myopie produit وهي الفكرة المتبناة من قبل مؤسسة IBM، فالإستراتيجية الخاصة بها تعتمد على تقديم حلول الإعلام الآلي لمشاكل التسيير.⁵⁸

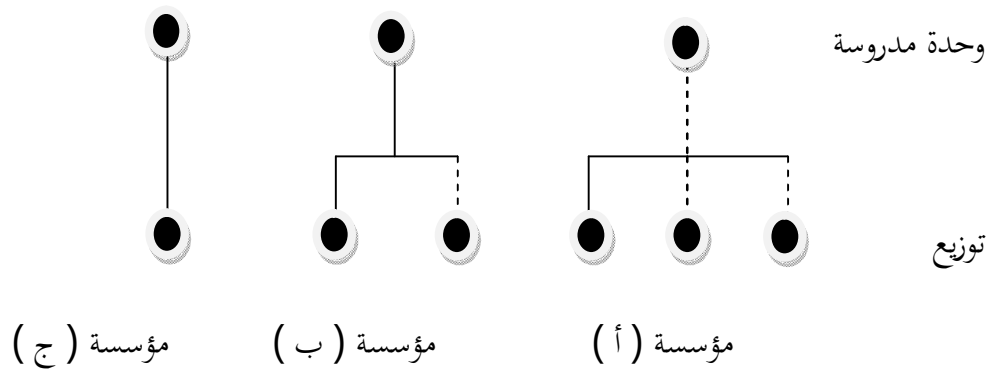
⁵⁷Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p27.

⁵⁸ Ibid.

b. الموزعون: طالما شكلت المنافسة للسيطرة على الطلب، والوصول إلى السوق تحدياً للإستراتيجية العامة لكل من المصنعين والموزعين، خلال الثلاثة وثلاثين سنة الماضية.⁵⁹ في قطاع المنتجات الغذائية كان الاعتماد على سياسة علامة قوية تضمن للمؤسسة الاستحواذ على السوق، مع حصر دور الموزعين على الجانب المادي (التوزيع المادي).⁶⁰

لا طالما كانت العلاقة موزع-مؤسسة محل جدل، يمكن إعطاء لمحة عنها من خلال التطرق للتكامل العمودي نحو الأسفل أو للمصبب *intégration vertical aval*، حيث تستثمر المؤسسة أكثر لتطوير علاقات أعمق وأكثر تنسيقاً مع موزعيها، أو حتى امتلاك موزعين خاصين بها، ولإيضاح هذا العنصر نوفد الشكل رقم (06) التالي:⁶¹

الشكل رقم (06): الأشكال المختلف للتكامل للأسفل.



Source : Alain desreumaux, xavierlecocq, vanessa warnier *stratégie* (pearson ,paris, France, 2^e édition, 2009), p 151.

—— توزيع خاص (داخلي) للمؤسسة، أي امتلاك قنوات التوزيع.

- - - موزعين خارجيين عن المؤسسة.

الموزعين الخارجيين يمكن للمؤسسة أن تتحالف معهم تحت عدة أشكال منها:

- الامتياز Franchise: أي على سبيل المثال، أن يقوم بائع تجزئة معين بتعديلات على محله بما يتوافق مع علامة تجارية معينة، ثم تعطيه المؤسسة نسبة من رقم الأعمال المحقق.

⁵⁹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p27.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Alain desreumaux, xavierlecocq, vanessawarnier, op cit, p 150.

- الممثل الحصري consitional: كأن تعطي علامة تجارية معينة بشكل حصري، لموزع محدد حق توزيع علامتها في سوق معين.

C. المنافسين: المنافسين المباشرين كمنتجي السلع البديلة من اللاعبين الأساسيين في السوق، فأي إستراتيجية نمو يكون أساسها ميزة تنافسية محددة وفق المنافسين. وانتهاج المؤسسة للتوجه للسوق يجعل من أولوياتها الإستراتيجية التيقظ التام لكل تحركات المنافسين.⁶²

d. الزبائن الواصفين:

عادة ما يكون اللاعبون التقليديون في السوق هم: الزبائن المباشرين، الموزعين والمنافسين، ولكن لابد من الإشارة إلى لاعبين آخرين لهم دور كبير في التأثير على قرارات شراء منتجات المؤسسة ألا وهم الزبائن الواصفين، وهم عبارة عن أفراد أو منظمات، يتجسد دورهم في تقديم إرشادات وتوصيات عن المؤسسة، وعلاماتها، ومنتجاتها. وخير مثال على ذلك كل من الأطباء والصيادلة في السوق الدوائي، حيث لتوصياتهم الأثر البالغ على مستهلكي الأدوية.

e. أصحاب المصلحة stakeholders:

في كل سوق هناك مجموعة من عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية.... الخ، وأصحاب المصلحة هم كل من يسعى لتطوير هذه البيئة مستقبلا، والمتمثلين في (المساهمين، و المستهلكين، و جمعيات حماية البيئة والمستهلك.... الخ) وعلى المؤسسة وضع نظام لرصد مختلف التغيرات في هذه العوامل لتتمكن من إعداد التدابير المضادة في الوقت المناسب.⁶³

التسويق الاجتماعي: التوجه للمجتمع.

يجب على التسويق حماية المصالح الجماعية للمجتمع وعدم الاقتصار فقط على المصالح الفردية لزبائنها، وأصبح شعار المؤسسات " لا بناء لنجاح على كارثة اجتماعية"، حيث تخلت على المنهج الفردي، لتصبح مواطن صالح في مجتمعتها، فالانحرافات التي خلفها اقتصاد السوق قد حركت جماعات الضغط والتي دعت إلى: الالتزام بأخلاقيات الأعمال، و الحرص على تطوير البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، والتجارة العادلة، وغيرها من المفاهيم التي أصبحت من أولويات المؤسسات والنظريات الإدارية الحديثة.⁶⁴

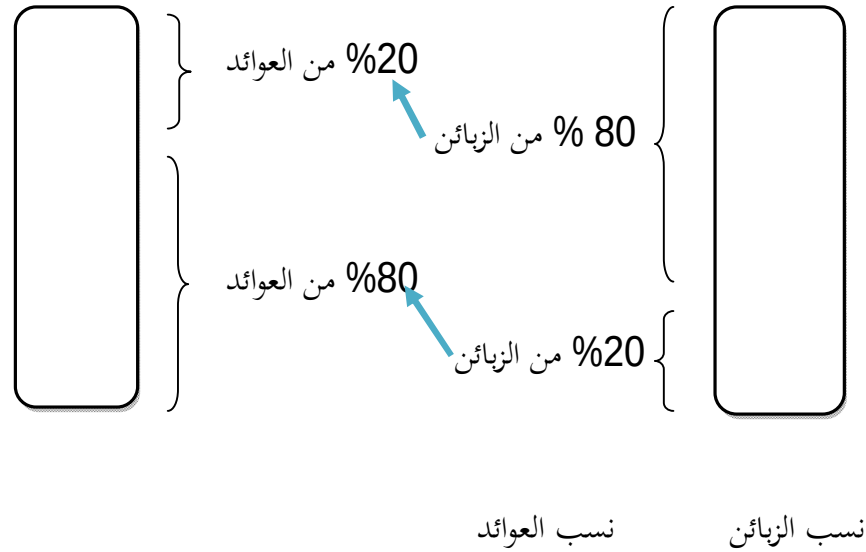
⁶²Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose op cit, p27.

⁶³ Ibid.

⁶⁴Ibid, p30.

التسويق بالعلاقات: يستند التسويق بالعلاقات على فلسفة إدارية جديدة، حيث تلجأ المؤسسات التي تعاني من تشبع في أسواقها، إلى محاولة إقامة علاقات وفاء مع زبائنهم، بدلا من السعي للحصول على زبائن جدد، مستندين لقاعدة باريتو 1906 في تصنيف الزبائن والموضحة بالشكل رقم (07). فحسبه 20% من الزبائن يحققون 80% من العوائد، و 80% من الزبائن يحققون 20% من العوائد.⁶⁶ ويعود اعتماد التسويق بالعلاقات للتغيرات التي طرأت على البيئة من: صعود النزعة الفردية، وتعميم انخفاض الوفاء، والافتقار إلى الوقت وزيادة الحساسية، و المرونة لمتطلبات النمو تتوفر الأدوات والتقنيات الحديثة، وفقدان فعالية وسائل الإعلام التقليدية، وظهور وسائل الإعلام التفاعلية، بالإضافة لتشبع الأسواق (العرض < الطلب). والفكرة المركزية لهذا المنهج الحفاظ على الزبون حالي أكثر ربحية من جلب زبون جديد.⁶⁷

الشكل رقم (07): قاعدة باريتو.



يحقّق.

Source : keymarketingonline.com, 12 :50 20 /04/2013.

⁶⁵Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose op cit.p30

⁶⁶Ibid

⁶⁷Ibid, p31.

ثانياً: مفهوم التسويق الإستراتيجي.

نظراً لكون مفهوم التسويق الإستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم، وارتباطه بمفهوم الإستراتيجية التسويقية الأمر الذي جعل هناك خلط بين هذين المفهومين. إضافة إلى أن معظم المختصين في التسويق ركزوا بشكل أساسي على إستراتيجية التسويق، دون التطرق بشكل عميق وواضح إليه، الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المختصين الذين حددوا تعريفاً واحداً وشاملاً للتسويق الإستراتيجي. وفي هذه الصدد سنورد أهم هذه التعاريف فيما يلي:

1. **التعريف 01:** "إن مفهوم التسويق الإستراتيجي هو فلسفة، وتركيز، واتجاه، وتأكيد على تحديد الفرص التسويقية، إضافة أنه أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمؤسسة".⁶⁸

2. **تعريف 02:** "التسويق الإستراتيجي يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين، موقع السوق، وإستراتيجيات المنافسين، ويحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المؤسسة من كسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق".⁶⁹

3. **تعريف 03:** "التسويق الإستراتيجي هو التوجه للزبون، والتركيز على رؤية الإدارة العليا طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع. وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الخارجي والداخلي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الإستراتيجي".⁷⁰

من خلال التعاريف السابقة نستنتج **التعريف التالي:** "التسويق الإستراتيجي هو فلسفة تركز على الفهم العميق للبيئة الحالية، ورسم السيناريوهات المستقبلية لتتمكن من استباق الفرص مع إعداد الإستراتيجيات الأنسب لاستغلالها".⁷¹

ثانياً: أهمية التسويق الإستراتيجي.

- دراسة وفحص الأسواق و ميولات الزبائن.
- تحديد مواقع المؤسسة في السوق.

⁶⁸ محمد جاسم الصميدعي ردينة عثمان التسويق الإستراتيجي دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص14.

⁶⁹ نفس المرجع، ص 16.

⁷⁰ نفس المرجع.

⁷¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على التعاريف السابقة.

- فحص إستراتيجية المنافسين.
- تطوير الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من كسب أو إبقاء ميزة تنافسية في السوق.
- دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تشمل :
 - الإمكانيات المادية والبشرية.
 - الثقافة التنظيمية.
 - التنظيم الداخلي.
 - العلاقات الداخلية الرأسية والأفقية.
 - طرق و وسائل الاتصال الداخلية.⁷²
- دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تشمل.⁷³
 - قادة السوق المحتملين.
 - دورة حياة الصناعة أو السوق.
 - طبيعة المنافسة.
 - الظروف الاقتصادية السائدة.
 - الظروف الاجتماعية السائدة.
 - البيئة السياسية والتشريعية.
 - التطور التكنولوجي والتقنيات المستخدمة في إنتاج وتقديم مختلف المنتجات.
 - الفرص التسويقية المتاحة.

المبحث الثاني: فلسفة التسويق الإستراتيجي.

المطلب الأول: التسويق الإستراتيجي والاقتصاد الكلي.

يبدأ التسويق الإستراتيجي من تحليل وضعية الاقتصاد الكلي، ورصد الفرص المواتية لاقتناصها، والمخاطر المحتملة للإعداد لمواجهةها. ففي حالة ما كانت الدولة تشجع الاستهلاك ما يعني وجود فرص كثيرة للمؤسسة لطرح منتجات جديدة والتوسع في مبيعاتها. أما في حالة تشجيع الاستثمار، أي زيادة ادخار المؤسسة في هذه الحالة تركز على الحفاظ على حصصها السوقية الحالية، بالتعديل البسيط في منتجاتها كتغير الأغلفة أو التخلي

⁷² محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁷³ نفس المرجع، ص 20.

عن القديمة وتعويضها بأخرى أحدث، والزيادة في الخدمات وهذا من أجل تعزيز ولاء زبائنها وتحسين مراكزها التنافسية. كما يقع ضمن اهتمامات التسويق الإستراتيجي من جانب الاقتصاد الكلي وكغيره من متغيرات البيئة الأخرى، مختلف العوامل التي قد تكون لها تأثيرات على المؤسسة على المدى القريب أو البعيد، ويمكن طرحها من خلال النقاط التالية:

■ نظام المنافسة:

تسعى بعض الدول إلى التدخل للحفاظ على استمرارية آلية المنافسة، والتصدي للاحتكار الذي تمارسه بعض المؤسسات الكبرى واسعة النطاق، حيث تقوم بالسيطرة على السوق، وغالبا ما ينتج عن ذلك عدم قدرة المؤسسات الصغيرة على المنافسة وخروجها من السوق. وهذا ما يؤدي لتدخل الدولة بوضع اطر وتشريعات فعالة من شأنها حماية الصناعات الناشئة وزيادة قدرتها التنافسية.⁷⁴ مما يمنح فرصة للمؤسسات ذات التنافسية المنخفضة للولوج في هذا السوق أو إدخال منتجات في نهاية دورة حياتها لتحظى بفرصة الانتعاش. كما وتوفر هذه الحالة بيئة مناسبة لمؤسسة ترغب في دخول حرفة جديدة فانخفاض درجة التنافس يعطيها فرصة النمو.

■ الآثار الخارجية لمشروعات الأفراد:

تعرف الآثار الخارجية بأنها الناتج عن نشاط فرد ما، والذي يمس رفاهية طرف آخر سواء بشكل ايجابي أو سلبي.⁷⁵ على سبيل المثال بالنسبة للآثار الخارجية الايجابية نجد النفقات على طالب نجح في الدخول إلى الجامعة، والتي تسمح له بمواصلة تكوينه ودراساته وتمكنه من تطوير معارفه وقدراته، فالدولة في هذه الحالة تعمل على المساهمة في تحمل جزء من التكاليف، سواء من خلال الإعانات الممنوحة للطلبة، توفير المستشفيات مراكز البحث.. الخ، مما يشكل فرص كثيرة للمسوق الإستراتيجي لاغتنامها. كالمؤسسات التي تنتج أجهزة الكمبيوتر مثلا.

⁷⁴ Christian Debock et autres les interventions de l'état dans l'économie et l'encadrement de marché Québec, Canada, 2004, pp 3.4.

⁷⁵ بودخدخ كريم أثر سياسة الإنفاق العام على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر 2001-2009 مذكرة ماجستير، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، قسم علوم التسيير، تخصص مالية، 2009، ص 34.

■ إعادة توزيع الموارد:

تعمل هيئات ومؤسسات بعض الدول على ضبط الوضع الاجتماعي وتحقيق العدالة الاجتماعية. حيث أن عدم توزيع الدخل بشكل يتضمن نوعاً من العدالة الاجتماعية، يؤدي إلى بروز طبقتين رئيسيتين في المجتمع: طبقة الأغنياء ذات الميل الحدي الضعيف للاستهلاك، والتي توجه استهلاكها نحو المواد الكمالية من منتجات الرفاهية والتي تحتاج إلى التسويق الذاتي، وتصدر ادخارها إلى الخارج في شكل ودائع وتوظيفات في البنوك. وطبقة الفقراء التي تكاد استهلاكها تنعدم وتركز على المواد الاستهلاكية فقط، في حين العدالة في توزيع الموارد يبرز الطبقة المتوسطة بميله الحدي الكبير للاستهلاك، مما يخلق فرص عديدة للمنتجين.

■ النظام الاقتصادي: يقوم النظام الاقتصادي لأي دولة على أساس النظام الرأسمالي الذي يسود فيه اقتصاد السوق، حيث تتحدد أسعار المنتجات وعوامل الإنتاج وفقاً لتفاعل قوى العرض والطلب، والنظام الاشتراكي الذي يقوم على امتلاك الدولة لمعظم عوامل الإنتاج وتوزيع المنتجات، والجمع ما بين خصائص النظامين يشكل النظام المختلط حيث يتواجد في ظلّه قطاع تملكه الدولة بجانب قطاع خاص يسوده الاستثمار الخاص، وهي حالة الاقتصاد الجزائري.⁷⁶

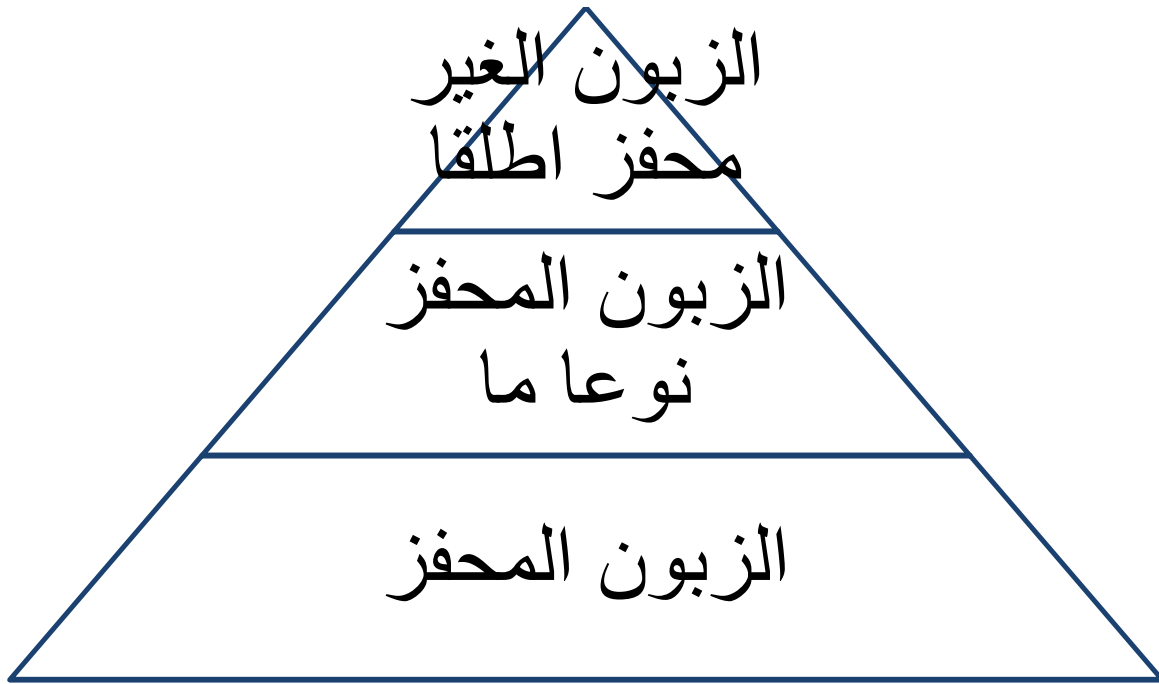
■ مؤشرات أداء الاقتصاد الوطني: يقصد بها مجموعة المعايير التي يشير تحليلها ما إذا كان أداء الاقتصاد الوطني موافقاً وجاذباً للاستثمار الذي سيعمل فيه المشروع من عدمه، وهذه المعايير والمؤشرات كثيرة لعل أهمها، نسبة الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي، ومعدل العائد على الاستثمار، نسبة الديون الخارجية، معدل التضخم وغيرها.

⁷⁶ أوسري منور، بن حاج جيلالي مغراوة فتيحة دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2009،

المطلب الثاني: التسويق الإستراتيجي والاقتصاد الجزئي.

هناك من يطلق عليه اسم الاقتصاد الوحدوي، فهو يهتم بدراسة سلوكيات الأفراد أو الوحدات الاقتصادية من منتجين و مستهلكين، مما يسهم في إمداد المؤسسة بالمعلومات عن زبائنها للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم ومواقفهم الحالية تجاه المؤسسة، والمرحلة التي يجب نقلهم إليها، حيث يجزء الزبائن حسب مواقفهم من المؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم (08). بالإضافة لدراسة منافسيها ومختلف الفاعلين في بيئتها فردافردا. كما يهتم الاقتصاد الجزئي بكل من الأسعار، الأرباح والتكاليف.

الشكل رقم (08): تجزئة الزبائن.



Source : Stéphane Etienne marketing stratégiqueC.L.E Yougoslavie, Tunis, 2000, p 120.

يعد من أهم مهام التسويق الإستراتيجي البحث عن كيف يصبح الفرد زبونا، أي نقله من حالة الغير محفز (الاستجلاب البارد) أو محفز نوعا ما إلى محفز ليصبح زبون وفي للمؤسسة مدى الحياة.

ويمكن شرح وباختصار أهم أدوات الاقتصاد الجزئي والتي تسهم في تقديم معلومات جد مهمة عن الوحدات المكونة لبيئة المؤسسة، وادخلها في دعم مختلف القرارات المتخذة من طرف المؤسسة في إطار التسويق الإستراتيجي وهي: ⁷⁷

1. نظرية الطلب: والتي يندرج ضمنها.

- دالة الطلب في صورتها العامة ما يمكن المؤسسة من دراسة طلبها الحالي والتنبؤ بالطلب المستقبلي.
- دالة الطلب السعرية والتي من خلالها تدرس المؤسسة حجم الطلب على منتجاتها عند كل مستوى أسعار معين بدلالة الدخل، لتقوم فيما بعد باختيار مستوى الأسعار المطلوب للحصول على حجم المبيعات المراد تحقيقه.

- مرونة الطلب السعرية وقياسها رياضيا وبيانها.

✓ مرونة الطلب السعرية: ⁷⁸

هي النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة، نتيجة لتغير السعر بنسبة واحد في المئة.

أمثلة:

➤ إذا انخفض السعر بنسبة 20% و نتيجة لذلك زادت الكمية المطلوبة بنسبة 10% معامل

المرونة يساوي 0,5 .

وكلما كانت المرونة مرتفعة كان من الأحسن اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة فالطلب حساس لسعر، وتخفيض السعر يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، والعكس في حالة عدم مرونة الطلب لسعر تعتمد المؤسسة على التمايز أو التركيز.

نظرية العرض: والتي تهتم بدورها.

- دالة العرض ومحدداتها والتي من خلالها يمكن دراسة سلوكيات المنافسين، والموردين، والموزعين، وكل العارضين الذين تمثل منتجاتهم مدخلات للمؤسسة.
- مرونة العرض وقياسها رياضيا وبيانها، شأنها شأن مرونة الطلب تستطيع المؤسسة من خلال هذا المعامل التعرف على مستويات عرض العناصر السابقة عند مختلف مستويات الأسعار المختلفة.

2. نظرية توازن السوق: تهتم بـ .

- توازن السوق بيانها ورياضيا.

⁷⁷www.kau.edu.sa 13 :22 01/11/2012.

⁷⁸www.cba.edu.kw 21 :15 01/11/2012.

- التغيرات في التوازن.
 - تطبيقات على توازن السوق [تأثير الضريبة غير المباشرة – تأثير تدخل الحكومة في تحديد السعر].
 - التوازن المستقر والتوازن غير المستقر .
وتتضمن نظرية توازن السوق نظريتين هما:
 - نظرية سلوك المستهلك :
- (1) تحليل سلوك المستهلك وطلبه باستخدام نظرية المنفعة – فائض المستهلك وقياسه حسابيا وبيانيا والعوامل المحددة له .
- (2) تحليل سلوك المستهلك باستخدام نظرية منحنيات السواء : ⁷⁹
- نظرية المنشأة :
- (1) دوال الإنتاج :
- دالة الإنتاج في المدى القصير .
 - دالة الإنتاج في المدى الطويل [منحنيات الناتج المتساوي.
 - توازن المنشأة في سوق عناصر الإنتاج.
 - المسار التوسعي الأمثل للمؤسسة.
- (2) تكاليف الإنتاج :
- دوال التكاليف في المدى القصير , واشتقاقها رياضيا .
 - دوال التكاليف في المدى الطويل , واشتقاقها رياضيا .
- (3) توازن المنشأة في سوق السلع في الهياكل المختلفة للسوق :
- تحليل توازن المنشأة في سوق المنافسة التامة والصافية.
- سوق المنافسة التامة والصافية:**
- هناك أربعة شروط في حالة توفرها نقول أن المؤسسة في حالة منافسة تامة وصافية وهي:
- (1) تجانس المنتجات.
 - (2) ذرية السوق: عدد كبير من المنتجين وعدد كبير من المنافسين.
 - (3) سيولة السوق: حرية الدخول والخروج من السوق.

⁷⁹ يمثل مزيج المنتجات التي تعطي نفس المنفعة للمستهلك.

(4) شفافية وعلانية السوق.

- تحليل توازن المنشأة في سوق المنافسة الاحتكارية .

سوق المنافسة الاحتكارية:

باختلال الشرط الأول من شروط المنافسة التامة الصافية نحصل على سوق منافسة احتكارية والتي تكلم عنها Lain Chamber .

- تحليل توازن المنشأة في سوق الاحتكار .

سوق الاحتكار:

وجود منتج واحد لعدد من المشترين.

- تحليل توازن المنشأة في سوق احتكار قلة .

سوق احتكار القلة:

عدد صغير من المنتجين من 1 إلى 8 وعدة مشترين، ومعظم الأسواق حالياً في حالة احتكار قلة . منها سوق السيارات بعدم احتساب السيارات الصينية.

المطلب الثالث: السوق الإستراتيجي.

كما سبق وأعيد ذكره بهدف التأكيد، فإن القرن الواحد والعشرين أفرز عدة تحديات على المؤسسات كما لم يفرضها أي وقت سابق، فالتغيرات المتسارعة للبيئة وعدم القدرة على التنبؤ بمستقبلها، زاد حاجة المؤسسات إلى قائد إستراتيجي⁸⁰ يتمتع بالقدرة على التفكير الإستراتيجي، والذي يعتمد على فحص وتحليل البيئة ورسم السيناريوهات المستقبلية بأكثر دقة ممكنة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة.⁸¹ فيكون تعامله مع البيئة ناتج عن التحليل الذهني لتحديات البيئة الحالية، بالإضافة للتفكير المعمق للإجابة على سؤال "ماذا لو؟" والذي يخلق رؤية إستراتيجية إستباقية للمؤسسة، بدلا من جعل قراراتهم مبنية على ردود فعل سلبية فجائية روتينية، وذكرنا للقائد بصيغة المفرد لا يعني ربط نجاح المؤسسات بشخصية قائد عنده جاذبية شخصية، وهذا ما نفاه عالم الاجتماع "ماكس فيبر" منذ قرن مضى، وحسبه فإن نجاح المؤسسات لا يكون بسبب جاذبية شخصية لقائد واحد، بل لأنها تنمي القيادة⁸² في كافة أرجاء المؤسسة. فالقائد الإستراتيجي يعمل من خلال تنمية الروح القيادية لدى الأفراد المتواجدين حالياً في المؤسسة، والبحث ومحاولة ضم أكبر عدد منهم إليها، وتعد القيادة الإستراتيجية فن وعلم

⁸⁰القائد الإستراتيجي: هو ذلك الذي يشغل مناصب مرموقة في الإدارة العليا، وله القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين.

⁸¹مؤيد سعيد السالم أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 58.

⁸²القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين للقيام بعمل ما أو الامتناع عن القيام به.

وكونها فن راجع لاعتمادها على الذكاء الانفعالي أو العاطفي⁸³ للفرد والذي يمكنه من التنبؤ بالمستقبل، وبناء فريق من القادة ذوي القناعة بأهمية الرؤية المستقبلية وحتميتها وهذا من خلال تحقيق الرنين⁸⁴ يقول ديون بيات: " الرجل العظيم هو ذلك الرجل الذي يمكنه إنجاز عمله بواسطة عقول الآخرين"، كما تعمل القيادة باعتبارها فن على استشعار الفرص المحتملة في بيئتها وخلق تصور لأفضل الطرق التي تمكن المؤسسة من اغتنام هذه الفرص أو مواجهة التهديدات المستقبلية. كما وتعد القيادة علم فهي تعتمد على توثيق الخبرات السابقة وتوظيفها للاستفادة من التجارب السابقة، وتطوير مصفوفات المنتجات والأسواق وتحديد خطوات منهجية وسيرورات، للمحافظة على تركيز الجميع على الأولويات الإستراتيجية. كما أن القيادة كعلم تقوم بتقييم الفرص الأكثر جاذبية. ويعد المسوق الإستراتيجي⁸⁵ قائد إستراتيجي يحترف التسويق ينطبق عليه كل ما قلناه سابقا. والقدرة على التفكير الإستراتيجي: هو القدرة على فحص وتحليل البيئة، والقيام باستشراف البيئة المستقبلية. مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات البيئة والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة. تتطلب توفر سمات محددة يمكن إدراجها فيما يلي:⁸⁶

- قوة التصور: القدرة على التفكير المنظم والعميق في القضايا المجردة.
- منظور شامل: القدرة على رؤية الصورة الكاملة، والإحاطة بكافة جوانب الموضوع.
- الإبداع: القدرة على التفكير الحر، والتوأم مع الأفكار الجديدة، والتحرك خارج الإطار القائمة.
- التعبير: القدرة على ترجمة التفكير المجرد عن المؤسسة إلى كلمات وصور واضحة يفهما الآخرون.
- تحمل الغموض: القدرة على التحليل بفعالية، حتى عندما تكون المعلومات المتاحة ناقصة أو متضاربة، أو عندما يكون هناك ضغط شديد لتبني حل معين.
- الاستشراف: يتمثل في الاستعداد لإعادة النظر في الخيارات، التي قد يضحى فيها بمكاسب قصيرة الأجل، من أجل حماية موارد المؤسسة مع مرور الوقت.
- وعن صفات القائد الأخرى نجد:⁸⁷

- صقل المقاييس العليا الشخصية: أي بمعنى عدم الازدواجية في الأخلاقيات⁸⁸ فلا بد أن تتطابق الأخلاقيات الشخصية والمهنية، فلا ينفع أن يكون من المسلمين المتدينين على الصعيد الشخصي وينتج منتجات تهلك الأفراد على الصعيد المهني.

⁸³ الذكاء العاطفي أو الانفعالي: القدرة التحكم بالانفعالات العاطفية

⁸⁴ الرنين: وهي من وظائف المخ تعني أن المراكز العاطفية عند الناس متزامنة بطريقة إيجابية.

⁸⁵ الشخص الذي يقوم بالتسويق الإستراتيجي.

⁸⁶ مايك فريد مانفن ومنهج القيادة الإستراتيجية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، القاهرة، مصر، 2006، ص

ص 39.38.

⁸⁷ عمر محمود غباين القيادة الفعالة والقائد الفعال إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 133.135.

- امتلاك الشجاعة: فالمتردد لا ينفذ لاتخاذ قرارات إستراتيجية.

أما المكونات الرئيسية للشخصية القيادية فهي: السيطرة الانفعالية، الوجود الحقيقي المؤثر، الاستشعار المبكر للفرص، التحول الإبداعي.

1. السيطرة الانفعالية (الذكاء العاطفي): يقصد بها قدرة القائد على التحكم في انفعالاته العاطفية و مقدرته على استشعار الفرص وتحقيق التناغم مع باقي أعضاء الفريق وتحفيزهم، ومن أبرز من تطرق لهذا العنصر نجد دانيال جولمان في كتابه "الذكاء الانفعالي"، حيث يرى أن النظرة التقليدية للذكاء البشري شديدة الضيق فهي لا تضع في الاعتبار جانبا من حياتنا يلعب دورا هاما في نجاح أو فشل كل شيء نفعله تقريبا. ويصف "جولمان" المكونات الخمسة الرئيسية المكونة للذكاء الانفعالي على النحو التالي:⁸⁹

معرفة الإنسان لانفعالاته⁹⁰، إدارة الانفعالات⁹¹، تخفيف المرء لنفسه⁹²، التعرف على الانفعالات لدى الغير، والتعامل مع العلاقات⁹³. ولو نظرنا بتأني في العنصر الأخير والذي يتطرق إلى الدور العاطفي للقادة تجاه مرؤوسيهـم. فلا ريب أن القادة الأصليين للبشرية تبوؤوا مناصبهم إلى حد كبير بسبب أن قيادتهم كانت ملزمة عاطفيا، فعبير التاريخ وفي الثقافات المختلفة كان القائد في أي مجموعة بشرية هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثا عن الطمأنينة والوضوح فالقائد يعمل كالدليل العاطفي للجماعة، ويمكن تفسير هذه الحالة وبدرجة كبيرة من خلال مبدأ "الحلقة المفتوحة في المخ الحوفي" حيث يعتمد هذا المبدأ على أننا نعتمد على العلاقات مع أشخاص آخرين من أجل تحقيق استقرارنا العاطفي. حيث يث شخص ما إشارات من شأنها أن تغير في مستوى الهرمونات، ووظيفة الدورة الدموية وإيقاعات النمو وحتى الوظيفة المناعية، وإن كان التواصل من غير حديث. والقيادة التي لا تعمل على خلق روابط عاطفية قوية مع أفرادها هي قيادة فاشلة فجمع أكبر عدد من ذوي الكفاءات العالية، وحثهم على منح أقصى طاقتهم هو الطريق إلى النجاح. نجد على سبيل المثال تجربة الدكتور محمد حسين هيكل مع الرئيس جمال عبد الناصر حينما طلب منه التكفل بدعوة القائد العسكري مونتجيري المشارك في حرب العلمين في مصر، فبادر الأستاذ هيكل بالاتصال به ليدعوه لهذا الحدث التاريخي الهام المخلد لتلك الحرب، إلا أن مونتجيري ربط موافقته بحضور القادة الذين كانوا معه أثناء المعركة، وعددهم خمسة وبالفعل وافق جمال عبد الناصر على حضورهم، وتصدر مونتجيري الحفل

⁸⁸ الأخلاقيات: وهو ما يتحلى به الفرد أو المؤسسة في التعامل مع الغير يلزمها ميثاق وهو عبارة عن مجموعة بنود يصادق عليها بالإجماع فتصبح ملزمة.

⁸⁹ توفيق عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص143.

⁹⁰ معرفة الإنسان لانفعالاته: الوعي بالذات أي التعرف على المشاعر لدى حدوثها والقدرة على مراقبة المشاعر من لحظة لأخرى.

⁹¹ إدارة الانفعالات: القدرة على تهدئة النفس والتخلص من شعور عارم بالقلق أو الحزن أو سرعة الانفعال.

⁹² تخفيف المرء لنفسه: القدرة على بث المشاعر الإيجابية في النفس من تحدي وإرادة وكبح الاندفاع.

⁹³ التعامل مع العلاقات: إن فن العلاقات يمثل في جانب كبير منه مهارة إدارة الانفعالات لدى الآخرين، وهذه القدرة هي مقومات الشعبية والقيادة و فعالية الاتصال بين الأشخاص.

وتحدث فيه وأشاد بجهود فريق المحاربين الذين كانوا معه. فالقائد لا يمكنه أن ينسى من أسهم في بلوغه القمة، ويتنكر لهم فلا يدري متى سيحتاجهم للبقاء في القمة أو لبلوغ قمة أخرى. وتتضمن القيادة في التعامل مع العلاقات ثلاثة عمليات رئيسية هي: ⁹⁴تشكيل الاتجاه ⁹⁵، تنظيم الأفراد ⁹⁶ والتحفيز ⁹⁷.

1. الوجود الحقيقي المؤثر: وهو باختصار الالتزام بالانتباه ⁹⁸ للعمل والنابع من حبك للعمل وتفانيك فيه، واهتمام حقيقي صادق وفضول إبداعي، وعكسه أداء العمل بالمراوغة والتحايل للوصول إلى أداء العمل المفروض عليك، والحصول على النتائج والمكافآت من باب الأحقية. ويمكن التعبير عن الوجود الحقيقي المؤثر من خلال المعادلة القصيرة التالية:

$$AP = (A * C) - (U * E) \dots\dots\dots 99$$

ويتم إعطاء كل عنصر في المعادلة تقديرا على مقياس يتراوح بين 1 إلى 10 .

A (Attentiveness): اليقظة والانتباه.

C (Concern): الاهتمام أي مستوى الاهتمام الحقيقي بتعلم شيء جديد وتطوير المهارات واكتساب الخبرة وتفتح الذهن تجاه احتياجات الآخرين.

U (Ulterior Motive): الدافع الخفي فهو تقدير لرغبتك أو استعدادك لاستخدام القهر والإكراه لتنصل من عملك أو فرض إرادتك على الآخرين.

E (Entitlement): ما يشعر به الفرد من أن له الحق في الحصول عليه مقابل جهد ضئيل من طرفه.

⁹⁴ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁹⁵ تشكيل الاتجاه: حسب كوتر وضع الاتجاه للقيادة يتميز بالطابع الاستقرائي (من الجزئيات إلى الكليات)، وهو عبارة عن تطوير لرؤية مستقبلية لدى أفراد المؤسسة من خلال رسم إستراتيجيات شاملة وواسعة ومتكيفة.

⁹⁶ يعد القادة المؤثرين أولئك الناجحين في نقل رؤيتهم وإستراتيجيتهم إلى الأفراد الذين يحتاجهم المؤسسة، والقائد يجب أن يتحدث وأن يستخدم الاتصالات المكتوبة والتي تساعد على ترتيب هذه الاحتياجات لتحقيق النجاح على مستوى المؤسسة. بالإضافة لذلك فإن تنظيم الأفراد يتضمن تصديق الأفراد للرسالة ومدى مصداقيتها. ويترجم ذلك إلى ارتباط التابعين، والارتباط جنبا إلى جنب مع التفويض يتيح الفرصة لتفاني في العمل واستقلال التابعين حتى يتمكنوا من إحداث التغيرات الجذرية.

⁹⁷ يقصد بالتحفيز وضع الأفراد على الطريق الصحيح عن طريق إشباع احتياجاتهم التي حددها ماسلو وهيرزبرج في نظريتهما عن علم سيكولوجية التحفيز، والذي سنتطرق إليه في المبحث الثالث من الفصل الثاني. ويتضمن التحفيز جعل الأفراد يحسون بالانتماء، والقدرة على صناعة الاختلاف والإبداع وتقدير الأعمال التي تمت على أكمل وجه. والتحفيز ليس فقط دفع الناس في الاتجاه الصحيح كآليات التحكم، بل عن طريق إشباع الاحتياجات الإنسانية الأساسية كالتقدير والانتماء واحترام الذات والشعور بالسيطرة الفرد على حياته الشخصية والقدرة على تنفيذ أفكاره الشخصية.

⁹⁸ يقصد بالانتباه درجة اليقظة والتركيز المعمق إلى درجة الاندماج الشخصي الكامل الذي يكون الفرد مستعدا لتكريسه لهذا التحدي سواء كان مشكل أو الفرصة.

⁹⁹ توفيق عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 126.

AP (Authentic Persence): الوجود الحقيقي المؤثر ونحصل على قيمة تتراوح بين 100- و 100+.

2. الاستشعار المبكر للفرص: استشعار الفرص يعني مد الإدراك إلى أبعد مدى باستخدام الحواس الخمسة المعروفة، بالإضافة إلى الحاستين السادسة والسابعة الحس والشعور الداخلي. ويعد الأسلوب الخطي المستقيم المتتابع المتعمد في معالجة التحديات المفروضة من أكبر العوامل الرادعة لمد الوعي، فهو يركز على تحديد اتجاه معين ومن ثم تركيز وحصر التفكير فيه سعياً للوصول لشيء خارق (معلومات سرية، أشياء لم تعرف بعد). ما يسهم في إغفال عدة نقاط قد تكون في غاية الأهمية فالنظرة الشمولية مطلوبة لإحاطة بكافة جوانب الإشكال المطروح وإيجاد الترابط بينها بما يمكننا من قراءة ما بين السطور، يقول البروفسور الطبيب "ألبرت جورجي" الحائز على جائزة نوبل مرتين: "الاكتشاف يتكون من النظر إلى نفس الشيء الذي ينظر إليه الجميع وإدراك شيء مختلف".¹⁰⁰ على سبيل التعداد وليس الحصر سنتناول العناصر المساعدة على تنمية استشعار الفرص.¹⁰¹

- توسيع المجال الحسي: إحدى خصائص الكثير من الرجال والنساء ذوي معامل الذكاء الانفعالي

المرتفع هي القدرة على استشعار ما هو أبعد وبشكل أعمق وأسرع من أولئك الذين يعتمدون على معامل الذكاء العقلي وحده، إن الحاستين السادسة والسابعة تلعبان دوراً محورياً في توسيع إمكانية وصولنا إلى مجال الاحتمالات هذا الذي يتجاوز المسارات والأعمال الروتينية الواضحة التي تملأ الحياة اليومية.¹⁰²

- مد أفق الفرص: يقول بيتر دراكر: "إسناد مهمة حل المشكلات لأفضل الأفراد خطيئة قاتلة

الفرص تولد النمو على حين أن حل المشكلات يشبه السيطرة على الأضرار". فنجد على سبيل المثال مؤسسة هيوليت باكرد HP وهي واحدة من أكبر المؤسسات في الوم أ والتي تعتمد على ما يطلق عليه بالمسح « Scanning » لمراقبة العالم من حولها وتم اعتمادها كطريقة لاستشعار مجموعة عريضة من الأفق المستقبلية، وابتكار تقنيات ومنتجات جديدة لتحسين عملياتها.¹⁰³

¹⁰⁰ توفيق عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 231.

¹⁰¹ نفس المرجع، ص ص 232. 265.

¹⁰² نفس المرجع، ص ص 234. 237.

¹⁰³ بالنظر للحظة في الاختراعات والابتكارات الموجودة في علمنا المعاصر والتي بات التعامل معها على أنها أمور مسلم بها كان كل إنسان يعتقد أن حدوثها أمر مستحيل قبل عدة سنوات. أما القلة القليلة التي أبقت حواسها مفتوحة على مصراعها وبذلة الجهد في سبيل رصد الفرص فقد وجدت ما ينطبق على رونالدو دفينشي والذي مد في أفقه الزمني لمدة طويلة وكان يتخيل وبستمرار مجموعة من الاحتمالات التي تحقق الكثير منها بعد القرن السادس عشر الذي عاش فيه بمدة طويلة. ورغم شهرته كرسام إلا أنه تفوق أيضاً كنهات ومعماري وموسيقي وعالم تشريح وعالم

- التأثير في (استباق) المستقبل: إن معظم البشر عندما تتاح له الفرصة مع بعض التدريب والتحفيز يسعى لاستشراف المستقبل من خلال التأثير في بيئته، وعلى المدى البعيد للمستقبل. فتقوم المؤسسات الرائدة عالميا بالبحث عن مراكز محتملة للإبداع والابتكار داخل وخارج حدودها التنظيمية ثم تجد وتنسق تحالفات تضم أفراد وشبكات مؤسسات وتؤدي لنشوء صناعات وأسواق جديدة، كما وتتعرف على احتياجات العملاء غير المشبعة والتكنولوجيات غير المستغلة وتجد في السعي وراءها.¹⁰⁴ ذهب بول كيفلاس أبعد من ذلك حيث أصبح سنة 1994 المدير التنفيذي الأول لمؤسسة **ABB**¹⁰⁵ كندا وهي مؤسسة عالمية للهندسة الكهربائية، كانت تشهد فترة استلام كيفلاس ركود في المبيعات، وكان الأسلوب التقليدي المتبع لإنعاش الإيرادات هو التركيز على تحسين المنتجات ومحاولة التعرف على المنتجات التي تستحوذ على اهتمام السوق ثم البحث عن كيفية إنتاجها بشكل مربح. إلا أن كيفلاس فكر بشكل مختلف فقد سعى للبحث عن أفق فرص جديدة لمؤسسته بطرح سؤال "ما هي الأطراف التي تشكل مستقبل المنطقة"، وتمكن كيفلاس من خلال دراسة المؤثرات والمصالح المشكلة للصناعة في كندا، ومن ثم اختيار المرشحين بناء على دورهم في التأثير في المستقبل.¹⁰⁶ وبلاشتراك مع المؤسسات التي أبدت استعدادا للتعاون تم تشكيل فريق ضم خبراء من كافة المؤسسات المشتركة، من أجل تصور أساليب إبداعية واستشراف فرص جديدة تمكن المؤسسة من النمو. ومن العوامل المحفزة لاستشعار الفرص نجد:

- الحرص على تقديم شيء جديد يفاجأ العالم كل يوم.
- تشجيع ألا تقليدية والإبداع.
- الاحتفاظ بدفتر يوميات للاحتتمالات والإنجازات السابقة فهكذا يتشكل العلم عن طريق توثيق الخبرات الناتجة عن الممارسات السابقة وعدم البدء من الصفر في كل مرة فظهور الكتابة والتوثيق يعد من المحطات بالغة الأهمية في تشكل الحضارة الإنسانية.
- إزالة الأقفال الذهنية المعوقة للإبداع.

نبات وحيولوجي ومهندس ورسام خرائط فالتخصص في جانب واحد والتفكير بشكل متزايد في خطوط ضيقة مستقيمة أو ما أطلق عليه توماس كارلايل "بمعقول المحركات البخارية" والمؤسسات التي لا تعمل على مد أفقها العقلية سيتجاوزها الزمن ويكون مصيرها الزوال.¹⁰⁴ ومن الأمثلة البارزة نجد أنيتاروديك مؤسسة سلسلة محلات **Body shop** للنجاحة دوليا حيث انطلقت من فلسفة تشارلز ريفسون: "تقدم الجمال في زجاجة تنشر الأمل من خلال مستحضرات التجميل" ثم أخذت الاتجاه المعاكس. فعلى عكس الاتجاه السائد في صناعة مستحضرات التجميل بأن النساء تنقصهن الثقة بالنفس لدرجة أنهن مستعدات لدفع أسعار مبالغ فيها لقاء منتجات تعدهن بجاذبية أكثر كانت روديك ترى أن النساء يتمتعن باحترام الذات وأنهن يردن منتجات بسيطة ذات رائحة عطرية جميلة وغير مضرّة بالبيئة.

¹⁰⁵ ABB : AseaBrawn Boveri

¹⁰⁶ توفيق عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 248.

- الاحتكاك بالأفراد ذوي الدرجة العالية من الإبداع" إما أن تتعلم كيف تكتسب أناسا مبدعين

وترعاهم أو سيكون مصيرك أن تؤكل حيا". ليون روير المدير التنفيذي لمؤسسة 3M.¹⁰⁷

- تنوع المنهج: قال ماسلو: "إذا كانت الأداة الوحيدة الموجودة لديك هي المطرقة فإنك تميل إلى معاملة كل شيء كما لو كان مسمار" وتنوع المنهج يكون من خلال تطوير المعارف المكتسبة بتعلم العلوم المختلفة والخوض في تجارب والأحداث جديدة ونقاشات مع أفراد مختلفين من حيث المستوى العلمي الاجتماعي على اختلاف وظائفهم واتجاهاتهم، وقد ذهبت العديد من المؤسسة المبدعة إلى تشجيع أفرادها على تمضية 15% على الأقل من وقتهم في العمل خارج مجالات المشروعات المكلفين بتنفيذها.

قام الدكتور توفيق عبد الرحمن بتقديم معادلة لاستشعار الفرص على النحو التالي:

OS(Opportuninty Sensing)=

(p(Possibilities)+A(Awareness)+E(engagement))*Z(Zeigarnik effect).....¹⁰⁸

P: تمثل المجال الحالي أي مجموعة الفرص المتاحة حاليا سواء كانت مدركة أو لا.

A: الوعي بالفرص المتوفرة حاليا.

E: مدى الشعور بالالتزام التام باستكشاف الفرص المتاحة.

Z: القردة على البقاء متيقظا وملتزم بالإبداع لأطول فترة ممكنة، فالإبداع من المفروض أن يكون عملية مستمرة وليس حسب الطلب.

ثم يمنح لكل متغيرات الطرف الثاني من المعادلة مقياس من 1 إلى 10 حسب تواجده ومدى تطبيقه في المؤسسة أو الفرد المطبق عليه المعادة وفي النهاية تتشكل نتيجة من 0 إلى 300 حسب قوة درجة استشعار الفرص، ومما يلاحظ من المعادلة أن البقاء على يقظة وإبداع مستمر يمثل أقوى المتغيرات تأثيرا على نتيجة المعادلة، فهو مضروب في العناصر الأربعة الأخرى وفي حالة مساواته الصفر فإن درجة استشعار الفرص هي الآخر ستكون مساوية لصفر.

¹⁰⁷ توفيق عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 247.

¹⁰⁸ نفس المرجع، ص 249.

المبحث الثالث: استخدامات التسويق الإستراتيجي.

للتسويق الإستراتيجي عدة أدوار يلعبها في المؤسسة ندرجها من خلال العناصر الأربعة الموالية.

الطلب الأول: زيادة نمو المؤسسة.

يتحمل التسويق على المستوى الإستراتيجي مسؤولية كبيرة في تنمية الأداء العالي للمؤسسة، وهذا من خلال إدارته للطلب بتحديد مختلف العوامل المؤثرة على مستوياته وتوقيته ومكوناته، في محاولة للتحكم فيه بما يخدم أهداف المؤسسة. ويمكن وصف دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي¹⁰⁹ من خلال إمداده بالمعارف الضرورية عن حاجات المستهلكين وميولاتهم الحالية والمستقبلية، وحركة الأسواق، والمنافسين، وبقية عناصر البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة في الوقت الحاضر، واستشراف اتجاهات تغيرها في المستقبل. وبموجب هذه المعرفة تستطيع المؤسسة أن تحدد وتختار الفرص المثلى وقد تستبقها إن أمكن بما يضمن لها تحقيق النمو. في معظم الحالات فإن زيادة نمو المؤسسة يمر عبر زيادة حجم الطلب ويواجه إيجاد الطلب وزيادة حجمه تحديات كبيرة هي: تحديد العملاء المرتقبين، الحصول عليهم، والحفاظ على ولائهم مدى الحياة. وتشمل كل عملية بدورها على عدد من الخطوات، يمكن توضيحها في صيغة موسعة من التصور الذي اقترحه Igor Ansoff، كما هو مبين في الجدول الموالي:

¹⁰⁹التخطيط الإستراتيجي ظهر قبل الستينيات أين البيئة مستقرة لكن بعد الستينيات تم تعويضه بالأهداف الإستراتيجية. ولمزيد من الإيضاح اذهب إلى المصدر:

H.Mintzberg Grandeur et décadence de la planification stratégique (édition 1990).

الجدول رقم (01): التسع طرق لإنشاء الطلب.

المنتجات	المنتجات	
	موجودة	معدلة
المنتجات الجديدة	بيع كميات أكبر من المنتجات الحالية للعملاء الحاليين (اختراق السوق)	تعديل المنتجات الحالية وبيع كميات أكبر منها للعملاء الحاليين
	الدخول في مواقع جغرافية جديدة وبيع المنتجات الحالية فيها (التوسع الجغرافي)	عرض وبيع منتجات معدلة في أسواق جغرافية جديدة
	بيع منتجات جديدة لأنماط جديدة من العملاء.	عرض وبيع منتجات جديدة لأنماط جديدة من العملاء

المصدر: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص 162.

المطلب الثاني: خلق الفرص التسويقية.

تعرف الفرص التسويقية بأنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما المؤسسة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الحاجات، وتعتمد جاذبية الفرصة التسويقية على عدة عوامل مثل عدد المشترين المحتملين وقوة الشراء لديهم وحرصهم على الشراء، وتوجد الفرصة التسويقية عندما يحدد السوق مجموعة معقولة الحجم ولها احتياجات لم يتم إشباعها وتوجد ثلاثة مصادر رئيسية لفرص السوق وهي:¹¹⁰

1. **عرض سلعة ما بكمية قليلة:** توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض السلعة غير كافٍ وعندما يصطف 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.
2. **عرض سلعة وخدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية:** تستعمل المؤسسات طرقاً عديدة لإيجاد أفكار لتطوير منتج أو خدمة جديدة وعادة تعتمد على واحدة من بين الطرق الثلاثة التالية:

¹¹⁰ فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها ترجمة فيصل عبد الله، مكتبة جزيرة، ط2، 2002، ص47.

- **طريقة اكتشاف المشكلة:** ربما تكون هناك سلع وخدمات شائعة يتقبلها الناس في شكلها الحالي دون أن يكونوا راضين عنها كلية، ويمكن للمسوقين أن يتعلموا كثيرا من استعمال طريقة اكتشاف المشكلة وتعني سؤال الناس الذين يستعملون المنتج عن وجود أي شكاوى، أو إن كانت لديهم مقترحات لتحسينها.
- **الطريقة المثالية:** هنا يجري المسوق مقابلات مع مجموعة من المستهلكين ويطلب منهم تخيل امثل صورة للمنتج التي يستهلكونه، وفي كثير من الحالات تبدو الرغبات سهلة التلبية، وقد تحتوي بعض الرغبات ظاهريا على عناصر متضاربة.
- **طريقة سلسلة الاستهلاك:** هنا يجري المسوق مقابلات مع العملاء ليسجل خطواتهم نحو الحصول على منتجاته واستعمالها والتخلص منها، يضع المسوق خريطة لسلسلة الاستهلاك ثم يقوم بفحص قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو مزايا جديدة. ويوضح الجدول التالي نموذج استعمال سلسلة الاستهلاك لإيجاد فرص جديدة:

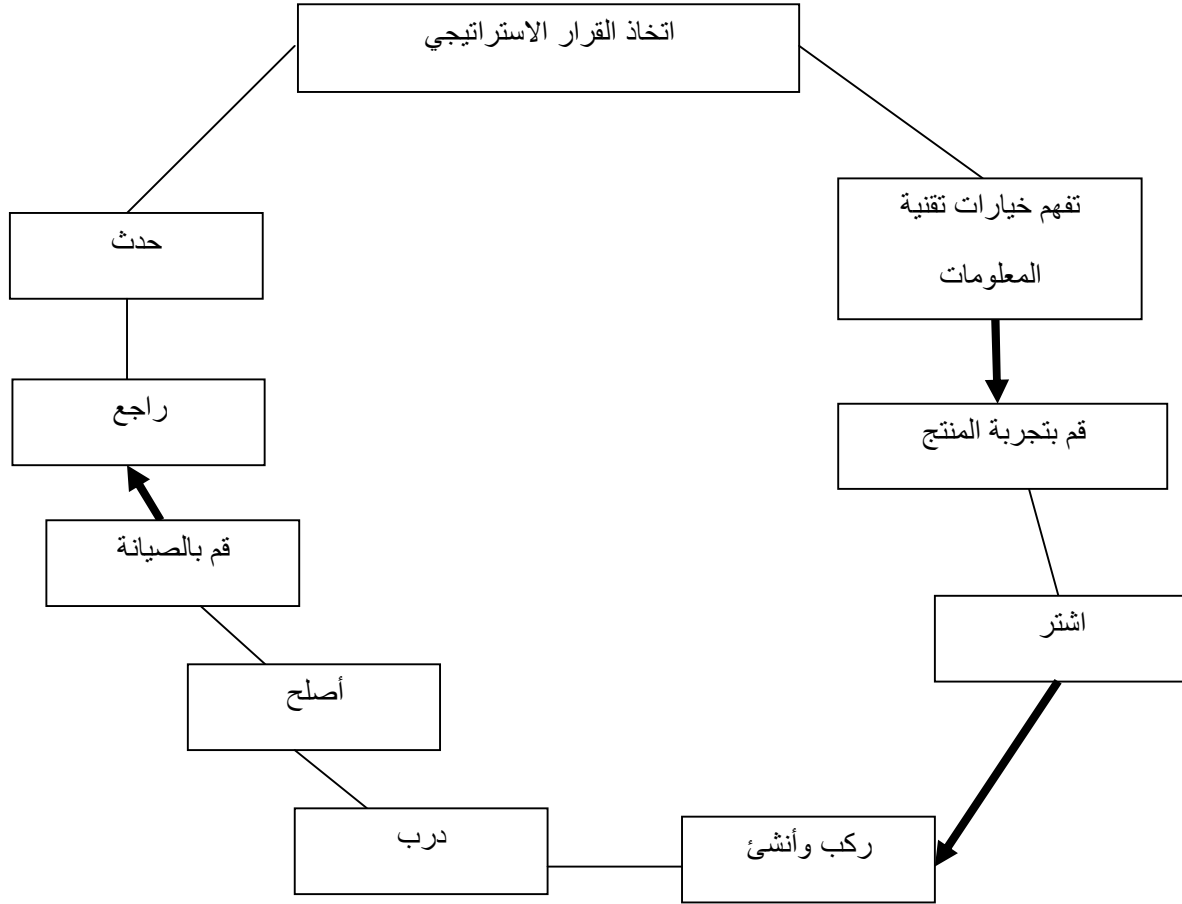
الجدول رقم(02): نموذج استعمال سلسلة الاستهلاك لإيجاد فرص جديدة.

1.	كيف يصبح الناس على علم بمحاجتهم للمنتج.
2.	كيف يجد العملاء العرض.
3.	كيف يصل العملاء إلى اختيارهم النهائي.
4.	كيف يطلب أو يشتري العملاء المنتج.
5.	كيف يتم توصيل المنتج.
6.	ماذا يحدث عندما يتم توصيل المنتج.
7.	كيف يتم تركيب المنتج.
8.	كيف يتم الدفع للمنتج.
9.	كيف يتم تخزين المنتج.
10.	كيف يتم نقل المنتج من مكان إلى آخر.
11.	لأي غرض يستعمل العميل المنتج.
12.	ماذا يريد العملاء المساعدة فيه عندما يستخدمون منتجك.
13.	ماذا عن الاسترجاع أو التغيير.
14.	كيف تتم صيانة أو إصلاح منتجك.
15.	ماذا يحدث عندما يتم الاستغناء عن منتجك أو يقف العميل عن استعماله.

المصدر: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص142.

- طريقة مسح دورة نشاط العميل: كما توجد فكرة مماثلة أطلقت عليها اسم مسح دورة نشاط العميل، وقد طبقت هذه الطريقة على قطاع الخدمات بشكل أوسع، وتعتمد هذه الطريقة على أن تتعلم المؤسسة كيف يتصرف العميل بخصوص اتخاذ القرار.

الشكل رقم (09): دورة نشاط العميل (بنك العميل لمؤسسة IBM كمثال مبسط).



المصدر: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص144.

وتقترح هنا دورة نشاط العميل أن تستشير IBM البنك في خياراتها الإستراتيجية، وتقوم بدمج النظم والبرامج وإزالة الأجهزة القديمة، وتقديم برامج تدريبية وبرامج إصلاح وقائية، إن النقطة الأساسية هي أن المسوق IBM يجب ألا يركز فقط على البيع قيمة شرائية رفيعة إلى البنك، إنما يجب عليه أيضا أن يتحمل مسؤولية بيع قيمة استعمال متميزة، ويجب عدم النظر إلى ذلك التعامل على أنه تعامل لمرة واحدة وإنما علاقة مستمرة تهدف إلى تحقيق قيمة رفيعة للعميل في كل تعامل.

3. عرض منتج جديد: تعتمد الطرق السابقة على دراسة كيف يشتري العملاء، وعلى عمل مسح لاحتياجاتهم التي يعبرون عنها غير أن العملاء محددون إلى حد ما في تصور المنتجات الجديدة التي ربما تظهر نتيجة التقدم المفاجئ أو الاختراق في التقنية أو الابتكار، وما يمكن أن تفعله المؤسسات هو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على المنتج القائم بالطرق التالية:

- إيجاد فرص واعدة أكثر: تعتمد المؤسسات على مصدر للأفكار الجديدة مثل مندوبي

البيع لديها، وقد تنبع الأفكار الجديدة من البحوث والتطوير، ويقترح في هذا السياق كوتلر نموذجين جديدين هما: نموذج مدير الفكرة ونموذج الاختراق الاستراتيجي.

✓ **نموذج مدير الأفكار:** تحتاج المؤسسة التي تريد أفكار لمنتجاتها الجديدة إلى إنشاء نظام يوجه انسياب الأفكار الجديدة إلى نقطة مركزية، حيث يمكن جمع هذه الأفكار ومراجعتها وتقييمها بخلاف ذلك ستتبعثر الأفكار في العديد من الإدارات وتندثر، وعلى المؤسسة:

- تعيين شخصا محترفا عالي الدرجة ليكون مدير أفكار المؤسسة.
 - ثم تكوين لجنة متخصصة متعددة متكونة من رجل علمي ومهندس وآخرين من المشتريات والإنتاج والمبيعات والتسويق والمالية، ليجتمعوا بطريقة منتظمة لتقييم المنتجات الجديدة المقترحة.
 - تخصيص رقم هاتف مجاني لأي شخص يريد إرسال فكرة جديدة إلى مدير الأفكار.
 - تشجيع كل المساهمين في المؤسسة من موظفين وموردين وموزعين ليرسلوا أفكارهم إلى مدير الأفكار.
 - وضع برنامج تقدير رسمي لمكافأة أولئك الذين يسهمون بأفضل الأفكار خلال العام.
- وبعد أن يتم إنشاء هذا النظام في المؤسسة، ستنسب الأفكار بسهولة أكثر، ولن تموت بعد ذلك الأفكار الجيدة بسبب عدم وجود جهة ترسل إليها أو عدم وجود شخص على المستوى عالٍ لرعاية ذلك، وعندما يجتمع أعضاء اللجنة الإدارية للأفكار ستكون لديهم أفكار كثيرة لفحصها، وقد تكون بعض الأفكار غير ملائمة وغير مجدية وسيخطر مدير الأفكار مقدمي تلك الأفكار بذلك وسيكون لبعض الأفكار الأخرى إمكانية ربحية قليلة وربما تعنى باهتمام لاحق، وقليل منها ستبدو أنها واعدة وسيكلف أعضاء اللجنة بفحصها وتقديم تقرير بشأنها في اجتماع اللجنة القادم. وعندما يجتمع أعضاء اللجنة مرة أخرى سيصرفون النظر عن بعض الأفكار الواعدة بحكم أنها أقل ملائمة مما تصوروا وبعض الأفكار الأخرى الواعدة ستبدو أنها أكثر ملائمة وستخصص اللجنة الميزانية اللازمة لإجراء المزيد من البحوث، وقد تحظى فكرة واعدة معينة مثلاً بـ 50000 دولار تخصص للبحوث التسويقية، وقد تحظى فكرة واحدة أخرى بـ 250000 دولار لتصميم نموذج مبدئي. وفي الأخير يرفع تقرير بنتائج التمويل لأكثر الأفكار ملائمة إلى اللجنة في اجتماعات لاحقة وفي حالة الوصول إلى نتائج محيية للآمل ستنتهي لجنة المشروع، ويجب أن تمر لأفكار عبر تصفيات عدة يعطي خلالها الضوء الأخضر وعدمه، ويجب أن تثمر طريقة مدير الأفكار نتيجتين إيجابيتين.

أولاً: يجب أن توجد ثقافة في المؤسسة تميل إلى الابتكار كنتيجة لتسهيل عملية معرفة الجهة التي ترسل إليها الأفكار مكافآت مقابل ذلك.

ثانياً: يجب أن تثمر عن عدد كبير من الأفكار التي توجد بينهما بعض الأفكار الجديدة حقاً. وبصفة عامة كلما كثر عدد الأفكار المرسلة كبر احتمال بروز عدد قليل منها كأفكار عظيمة.

المطلب الثالث: تطوير عروض القيمة، وتقوية العلامة التجارية.

باعتبار أن التسويق هو فن اختيار اسم علامة تجارية¹¹¹ جيد، والإعلان على نطاق واسع وجني ثروة كبيرة. هناك عدة خطوات تأتي ضمن عمل اسم علامة تجارية قوي يمكن تصنيفها في مجموعتين، تطوير عرض القيمة، ومجموعة إنشاء العلامة التجارية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(03): الخطوات الرئيسية في تطوير علامة تجارية فورية.

تطوير عرض القيمة	1. اختيار تثبيت صورة ذهنية واسعة للمنتج. 2. اختيار صورة ذهنية معينة للمنتج. 3. اختيار صورة القيمة الذهنية للمنتج. 4. طور عرض القيمة الكلية للمنتج.
إنشاء العلامة التجارية	1. اختار اسم العلامة التجارية. 2. كون ارتباطات ووعود مكثفة لأسم العلامة التجارية. 3. تلبية توقعات العملاء ذوي العلاقة بالعلامة التجارية.

المصدر: منير نوري إسهام التسويق الإستراتيجي في مسابقة العولمة، مرجع سبق ذكره، ص151.

أولاً: تطوير عرض القيمة.

نظراً لكون أموال المؤسسة محدودة عليها أن تختار مجال نشاط لتركيز عليه، فاختيارها أن تكون جيدة في مجال معين يقلل احتمال أن تكون جيدة في مجال آخر، فإذا اختارت خدمة السوق بتخفيض الأسعار يكون ذلك على حساب الجودة العالية، وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

1. اختيار تثبيت صورة ذهنية واسعة للمنتج: حسب Michael Porter يجب أن تركز المؤسسة على أن تكون هي مميز المنتج، أو قائد التكلفة المنخفضة، أو خدمة العميل ذي الاحتياجات

¹¹¹ هي اسم أو رمز مميز كشعار أو اسم تجاري أو تصميم غلاف، مقصود بها تمييز المنتجات والمؤسسات عن مثيلاتها من المنافسين.

المتفردة. ولقد حذر المؤسسات من أن تكون جيدة في البدائل أعلاه ولم تكن متميزة في أي منها، فإنها ستخسر لصالح مؤسسات متميزة في إحدى هذه البدائل فعادة لا تمتلك المؤسسات الإمكانيات الضرورية لتمييز في المجالات الثلاث فلكل منها إستراتيجية تهدف إلى تثبيت صورة ذهنية تنتم لثقافة تنظيمية محتملة وإلى نظام إدارة مختلف.

اقترح بعض المختصين¹¹² بديل من ثلاث اطر أطلق عليها اسم "ضوابط القيمة" حسبها يستطيع مصنع ما أن يحقق بديل من ثلاثة: أن يكون القائد في المنتج، أو أن يحقق التميز من الناحية التشغيلية، أو يكون المصنع الحميم مع العميل. يعتمد هذا التصور على الفكرة القائلة بأنه يوجد في كل سوق ثلاثة أنواع من العملاء، بعض العملاء يجذبون المصنع المتقدم في المجال التقني (قائد المنتج)، ومجموعة ثانية تريد أداء موثقا به ويعتمد عليه (التميز التشغيلي)، والنوع الثالث من العملاء يفضل المصنع الذي يكون الأكثر استجابة ومرونة في تلبية احتياجاتهم الفردية. فمن الصعب على مصنع ما أن يكون متميزا في الجوانب الثلاثة أو حتى في مجالين منهما، لأن معظم المصانع ليست لديها المال اللازم لتكون في كل شيء، وأكثر من ذلك تتطلب ضوابط القيمة الثلاثة نظم إدارية وثقافات مختلفة ونظم واتجاهات تكون غالبا متضاربة، وبصفة عامة يمكن أن تتبع المؤسسة أربع قواعد للنجاح وهي:¹¹³

- أن تكون متميزة في أحد ضوابط القيمة.
 - أن تحقق مستوى ملائم من الأداء في الضابطين الآخرين.
 - أن تحافظ على تحسين موقفها المتميز في أحد الضوابط المختارة حتى لا تخسر لصالح منافس آخر.
 - أن تكون أكثر ملائمة في الضابطين الآخرين طالما ظل المنافسون يرفعون توقعات العملاء.
- إن اطر تثبيت الصورة الذهنية العريضة يوفر نقطة انطلاق جيدة لتثبيت الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء، ويجسد بشكل كبير التطور الذي شهدته نماذج نمو المؤسسة، حيث بدأنا من التخصص ثم التنوع وبعدها الإدماج وعودة في الأخير إلى التخصص، غير أن التخصص الأول كان مفروض رافق الإنتاج الخام والتوجه التaylorي، ثم تلاه بداية التنوع في المنتجات استجابة لتمايزات في احتياجات الزبائن أين أصبحت المؤسسة تطبق أكثر من ضابط للقيمة ولصعوبة التحكم في أكثر من ضابط وتحقيق التميز لجأت المؤسسات إلى الإدماج مع مؤسسات أخرى تحضى بضوابط مختلفة عنها، لتعاود المؤسسة في الأخير الرجوع لتخصص

¹¹² مستشارين في شركة Proctor & Gamble هما Michael treacy وFerdwiersema.

¹¹³ منير نوري إسهام التسويق الإستراتيجي في مسابقة العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 152.

والذين كان اختياري، حيث اختارت المؤسسات التخصص في قلب حرفتها لتحقيق التميز على باقي المنافسين في سوقها والوصول إلى موقع الريادة والحفاظ عليه لفترة طويلة من الزمن.

2. اختيار صورة ذهنية معينة للمنتج: تحتاج المؤسسة إلى أن تذهب أبعد من تثبيت الصورة العريضة في ذهن العملاء لتعبر عن فائدة أكثر صلابة وعن سبب للشراء فكثير من المؤسسات تعلن عن فائدة واحدة رئيسية لتثبيت الصورة الذهنية معتمدة على احتمالات مثل: الأرقى جودة، الأحسن أداء، الأطول عمرا، الأكثر أمانا، الأسرع، الأحسن قيمة مقابل السعر، الأقل تكلفة، الأكثر رونقا، الأحسن تصميمًا وأسلوبًا، الأحسن مكانة... الخ. وبعض المؤسسات تتبنى حتى ثلاثة فوائد لتثبيت الصورة الذهنية لمنتجاتها. وهذا ما ذهبت إليه مؤسسة **Smithkline beecham** في معجونها للأسنان **Aqua-fresh** عارضتا بذلك ثلاثة فوائد له: حماية ضد التسوس، والنفس الطيب، والأسنان البيضاء.¹¹⁴

3. اختيار صورة القيمة الذهنية للمنتج: يجب على المسوق تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامة التجارية، ويمكننا إن نميز بين خمسة أنواع من تثبيت الصورة الذهنية للقيمة:¹¹⁵

أ. **أكثر بمقابل أكثر:** يمكن أن توجد مؤسسات متخصصة في عمل أحسن المنتجات وفرض سعر عال لتغطية تكلفته العالية، فالمنتجات التي تسمى سلع الرفاهية تكون ذات جودة أفضل وعمرها أطول وأسلوبها أفضل وتكسب الزبون مكانة اجتماعية وغالبا ما يفوق السعر الارتفاع الحقيقي في الجودة. إن تثبيت الصورة الذهنية المعتمد على مبدأ أكثر لأكثر يمكنه أن يعيش لأطول مدة طالما أن هناك مشترين أثرياء مستعدين للشراء، لكن الأزمات الاقتصادية لا تناسب هذا الأسلوب حيث يصبح الزبائن أكثر حذرا في إنفاق أموالهم.

ب. **أكثر بنفس السعر:** استطاعت المؤسسات أن تتصدى لمبدأ "أكثر مقابل أكثر" في العلامات التجارية بتقديمها علامات تجارية لها نفس الجودة مع أقل سعر، هذا ما فعلته مؤسسة "تويوتا" لما قدمت سيارة لكزس والتي كان شعارها: "ربما يكون لأول مرة في التاريخ حيث يعتبر استبدال سيارة ثمنها 72000 دولار بسيارة ثمنها 36000 دولار مكسبا".

ت. **نفس المنتج بسعر أقل:** يبدو أن كل الناس يحبون شراء منتجات نموذجية أو علامات تجارية بسعر أقل من السعر العادي، فمحلات التخفيض لا تدعي أنها تقدم منتجات راقية

¹¹⁴ منير نوري إسهام التسويق الاستراتيجي في مسيرة العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

¹¹⁵ نفس المرجع، ص 154.

ولكنها تستطيع أن تقدم علامات تجارية عادية مقابل تخفيضات عميقة معتمدة على القوة الشرائية الكبيرة للمتسوقين، إن نجاح العديد من المؤسسات المنتجة للكمبيوتر الشخص تعتمد على استنساخ العلامات التجارية الأصلية الرائدة مثل IBM و APEL، ثم تسوق منتجاتها غير المعروفة بسعر اقل من 20% أو 30% من المنتجات الأصلية.

ث. **الأقل بأقل كثيرا:** يشتكي بعض الناس من أن المنتجات أو مقدمي الخدمات يزودونهم بأكثر مما يحتاجون إليه، ولكنهم رغم ذلك يجب عليه دفع سعر أعلى نجد خدمات الإطعام المقدمة على متن الطائرات وتدخل في الحساب ولا يستطيع احد رفضها، إلا أن بعض المؤسسات أصبحت تفكر في تحقيق هذه الإمكانية، فقد طلبت مؤسسة طيران الجنوب الغربي وهي أكثر مؤسسات الطيران ربحية، سعرا اقل كثيرا لأنها لا تقدم وجبات ولا تحجز مقاعد بعينها ولا تتعامل مع وكالات السفر ولا تحول الأمتعة إلى خطوط طيران أخرى.

ج. **أكثر بمقابل اقل:** بالطبع إن القيمة الراجعة لتثبيت الصورة الذهنية لدى الجمهور هي أن تقدم للعملاء الحاليين والمحتملين "أكثر مقابل الأقل" هذه هي الجاذبية للمحلات التجارية الأكثر نجاحا، حيث قامت محلات Wal-mart بتقديم عرضا متكاملا بطريقة جذابة ومنتجات ذات علامات تجارية معروفة بأسعار منخفضة وكل يوم.

انطلاقا مما سبق يجب أن تتبنى كل علامة تجارية إستراتيجية لتثبيت الصورة الذهنية مصممة لسوق مستهدف.

4. تطوير عرض القيمة الكلية للمنتج: يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على الإجابة على سؤال الزبون: لماذا يجب علي شراء منتجاتك دون المنافس؟ إجابة المؤسسة لا تقف عند تحديد الميزة الأساسية بل يجب ذكر المزايا والفوائد الأخرى التي يوفرها المنتج، ما يشكل العرض المتكامل للعلامة التجارية ما يمكن الزبون من القيام بالمفاضلة بين خصائص المنتجات المتنافسة بحيث يعطي معامل حسب أهمية الميزة بالنسبة له وحدد مدى توفرها للمنتجات البديلة ويحدد الاختيار الأمثل.

ثانيا: تقوية العلامة التجارية.

إن فن التسويق هو بالقدر الكبير فن بناء العلامة التجارية فالتموقع التسويقي يعتمد على صورة العلامة¹¹⁶ التجارية لدى الزبائن ومدى ترسخها في أذهانهم، على سبيل المثال تستولي بعض العلامات التجارية على

¹¹⁶تمثيل ذهني شخصي يتميز بالموضوعية والبساطة ويختلف من شخص لآخر.

أذهان المستهلكين الجزائريين لدرجة تسمية كل المنتجات المشابهة باسمها (ملازمتها للمنتجات المشابهة) نجد منها: Fréchidare حيث يطلق هذا الاسم على كل أنواع الثلاجات في الجزائر رغم أنها علامة تجارية لثلاجات أمريكية معينة، كما نجد عدد كبير من الأفراد لا يفرقون بين خدمات تحميل الرصيد لبطاقات الدفع المسبق لمعاملتي الهاتف النقل ويطلقون عليها Flixy والتي تتعلق بالمعامل جازي فقط، وهذا راجع لترسخ مثل هذه العلامات التجارية في أذهان الزبائن وتوسع شهرتها¹¹⁷. وتتمثل خصائص العلامة التجارية القوية حسب ما حدده Doyle بين (1996-2003) فيما يلي:

- **جودة المنتجات المدركة:** هي المسؤولة عن تركيب الاتجاه العام للزبون،¹¹⁸ تبرز أهميتها بإعطاء سبب للشراء وتمييز المنتجات عن مثيلاتها لباقي المنافسين.
- **أن تكون أول الداخلين للسوق:** لا يكون المبتكر بالضرورة المنتصر، لكن ظهور علامته التجارية قبل المنافسين يساعد على نفوذها لأذهان المستهلكين.¹¹⁹
- **التموقع الفريد:** في حالة عدم تميز العلامة التجارية بالابتكار لابد من العثور على خاصية لموقعة علامتها مختلفة عن علامات المنافسين.¹²⁰
- **إعداد برنامج قوي للاتصالات:** لإنجاح علامة تجارية لابد من تصميم إعلانات وتدريب قوة بيعية وغيرها من الجهود الاتصالية لتقديم العلامة والتعريف بها.¹²¹
- **الوقت والترابط:** لبناء علامة تجارية تستمر طويلا تحتاج المؤسسة للكثير من الوقت والاستثمارات لتحديثها باستمرار بما يتناسب مع البيئة المتغيرة.¹²²

✳ الأهمية الإستراتيجية للعلامة التجارية:

تمثل العلامة التجارية استثمارا إستراتيجيا للمؤسسات خاصة في قطاع الاستهلاك الواسع، لذا نجد مؤسسات مثل Procter & Gamble، و Unilever، و L'oréal، و Cevital... الخ من أوائل المؤسسات التي تركز على إدارة علامتها التجارية. في المقابل فإن مؤسسات خدمية عديدة تمكنت من بناء

¹¹⁷ تلك النسبة من الجماهير الذين يعلمون بوجود هذه العلامة.

¹¹⁸ Cathrine. Voitt L'essentiel sur le marketing (Berti, Alger, 2006) p138.

¹¹⁹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p408.

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Ibid

¹²² Ibid

علامة قوية على غرار: الخطوط الجوية البريطانية، الخطوط الجوية السنغافورية، Federal Express، Visa... الخ.

كما وتزداد أهمية العلامة التجارية مع بروز التسويق عبر الانترنت، لزيادة الضمانات وتقليل المخاطر المتوقعة بسبب غياب الملموسية والمسافات التي أوجدتها الانترنت بين الزبون والمنتجات.

خلاصة الفصل:

يبدوا جليا من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل أن مفهوم التسويق الإستراتيجي ظهر بحكم التغيرات البيئية انطلاقا من ثمانينات القرن الماضي والتي فرضت على المؤسسة تبني مفهوم الإصغاء للبيئة من خلال دمج التسويق على المستوى الإستراتيجي ما يمكن المؤسسة من تتبع التغيرات البيئية بدقة وإدراجها في مختلف القرارات الإستراتيجية و هذا التحول في مفهوم وظيفة التسويق منه ما كان اختياري تسعى المؤسسة من خلاله للبحث عن فرص جديدة بحكم تشبع الأسواق ومن ثم النمو وتحقيق مواقع متميزة مقارنة مع منافسها ومنه ما هو إجباري فرض على المؤسسة بهدف حماية البيئة والإنسان وتحقيق التنمية لاقتصاديات الدول ما أسهم في بروز عدة مصطلحات منها:

دراسة الجدوى البيئية¹²³ التنمية المستدامة¹²⁴ وبرزت مشاكل الطاقة وبداية البحث عن الطاقات المتجددة والنظيفة ونجد أيضا في هذا الصدد المسؤولية الاجتماعية، التنمية الاجتماعية، الأخلاقيات... الخ والتي تركز في جلها على الدور الإيجابي الذي يجب أن تلعبه المؤسسة في بيئتها.

ونجد كذلك مصطلح " أثر المشروع على البيئة" والذي أدرج للمرة الأولى عام 1969 في الولايات المتحدة الأمريكية بعد اعتماد خطة السياسة الوطنية للعمل والبيئة كأحد متطلبات الاستثمارية في المجالات المختلفة. وبالنسبة لتطور مضمون هذه الدراسة، فقد مرت نشأتها الحديثة بأربع مراحل رئيسية هي:¹²⁵

المرحلة الأولى (1970): كانت تعني بالآثار الطبيعية والبيئية للمؤسسات.

المرحلة الثانية (1975): وفيها بدأ إدخال الآثار الاجتماعية.

المرحلة الثالثة (1980): تم إدخال الاعتبارات الاقتصادية والتوظيفية وتحليل التكلفة والعائد.

المرحلة الرابعة (1990): حيث أصبحت التأثيرات السلوكية للإنسان مرتبطة بالبيئة.

¹²³ تعرف على أنها عملية دراسة التأثير المتبادل بين نشاط المؤسسات والبيئة بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة وصحة الإنسان ويتمثل الهدف الأساسي من دراسة الجدوى البيئية في التعرف على العوامل البيئية المحيطة بالمشاريع وتشخيصها والتنبؤ بها. وتحديد آثارها وتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المشاريع الاستثمارية من جهة والتشجيع على إجراء تحقيق شامل وكامل للأضرار البيئية المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة للوقاية منها.

¹²⁴ وهي التنمية الحقيقية التي لها القدرة على الاستقرار والاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية والتي يمكن أن تحدث من خلال إستراتيجية تعتمد على مفهوم البيئة وتتخذ التوازن البيئي كمحور أساس لها، ونجد أيضا في هذا الصدد المسؤولية الاجتماعية، التنمية الاجتماعية، الأخلاقيات... الخ والتي تركز في جلها على الدور الإيجابي الذي يجب أن تلعبه المؤسسة في بيئتها³³⁸.

¹²⁵ أوسرير منور، بن حاج جيلالي مغراوة فتيحة دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2009 ،

الفصل الأول: أساسيات التسويق الإستراتيجي

وعليه فإن التسويق الإستراتيجي هو عملية منظمة متكاملة تتطلب تقارب عدة علوم من شأنها رصد كافة المتغيرات البيئية بأدق التفاصيل من أجل التعرف على الفرص المتاحة والكامنة والإعداد المسبق لاغتنامها. ما ينقلنا للفصل الثاني الذي يبرز فيه النظرة اللاحدود للتسويق الإستراتيجي.

الفصل الثاني: ممارسات التسويق الإستراتيجي

تمهيد:

ينطلق التسويق الإستراتيجي من المنطق التشخيصي والفكري ، يهدف إلى تحديد المهمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وكيفية تنميتها وهذا من خلال المساعدة على الفهم الشمولي للبيئة (داخلية / خارجية) بجزئيتها الدقيقة، فهي أي البيئة العنصر الجوهري ومركز التسويق الإستراتيجي لكونها مصدر الفرص. ورغم اختلاف المؤلفين في تحديد معالم التسويق الإستراتيجي إلا أنهم اتفقوا على أنه يبدأ بدراسة البيئة، من خلال حراستها بشكل دائما بحثا عن فرص جديدة تضمن لها تنمية نشاطها. بإجراء تشخيص لها ومن ثم تجزئتها واختيار الحرف وتحديد محفظة أنشطتها الإستراتيجية.

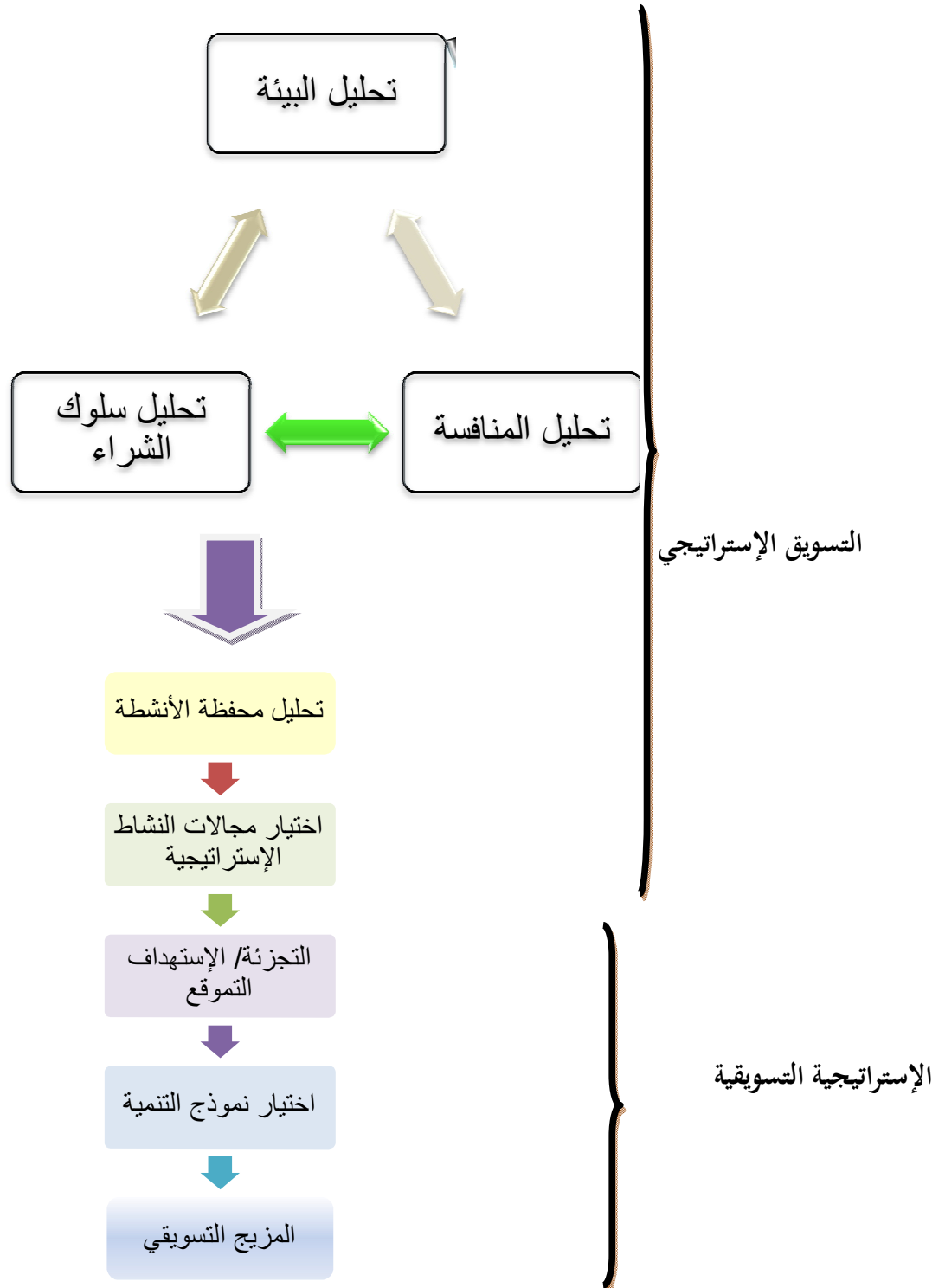
يأتي ضمن المساعدة على فهم البيئة تحديد حاجات ورغبات المستهلكين من خلال دراسات سلوكيات المستهلك فبعد الانتقال لمذهب "Toyotisme" تغير موقع الزبائن في الهرم التنظيمي ليشغل القمة أين أصبح له قراراته واختياراته¹²⁶ (الوجود الفعلي) منتقلا بذلك إلى المنهج الفكري.¹²⁷ على خلاف المرحلة السابقة. ما أدى إلى انقسام الطلب في أسواق فرعية متميزة تفرض على المؤسسة القيام بعملية الاستهداف. وهنا على المؤسسة أن تبدأ بالاختيار ثم التسليم فإيصال القيمة. كما ونجد من بين أدوار التسويق الإستراتيجي تحليل المنافسة من التعرف على عدد وقوة المنافسين وخصائص كل واحد منهم ثم اختيار الموقع التنافسي الذي يمكن المؤسسة أن تحققه وتحديد أفضل الإستراتيجيات التنافسية التي تمكنها من الحفاظ على الموقع المختار. بالإضافة إلى مساعدة المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات المتاحة في محيطها، والفرص هنا لا يقصد بها الحالية فمن بين أدوات التسويق الإستراتيجي في فهم البيئة نجد الاستشراق والذي يهتم برسم السيناريوهات المحتملة للبيئة في فترة قد تصل إلى الخمسون سنة القادمة، وفي ظل هذا الفهم الجيد لبيئة المؤسسة تتمكن المؤسسة من تحديد الرؤية الواضحة لكل مجال نشاط إستراتيجي، ومن ثم اختيار الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لكل مجال نشاط، ليأتي بعد ذلك التسويق العملي المسؤول عن تقديم مزيج تسويقي والذي يترجم القرارات المتخذة في المرحلة السابقة من خلال عناصره الأربعة.

لذا سيتطرق هذا الفصل إلى أربع مباحث أولها حراسة البيئة، ثم تحليل محفظة الأنشطة، بعدها الاستشراق، ويختتم باختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة. ولإعطاء توضيح أكثر عن التسلسل الذي تمر به ممارسات التسويق الإستراتيجي أضفنا الشكل التالي:

¹²⁶ كان لظهور جمعيات حماية المستهلكين دور بالغ في ذلك فقد شكلت قوة ضغط على المؤسسات.

¹²⁷ التفكير المنطقي قبل الشراء.

الشكل رقم (10): صياغة التسويق الإستراتيجي.



المراجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع

Stéphane Etienne, op cit, p p3.

المبحث الأول: حراسة البيئة.

التسويق الإستراتيجي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تبدأ من المساعدة على فهم البيئة من أجل إتمام التحليل الإستراتيجي¹²⁸، وصولاً إلى تصميم مخطط النشاط لكل DAS، ليأتي بعد ذلك اختيار إستراتيجيات التسويق المناسبة وتنفيذها كامتداد له.

المطلب الأول: البيئة.

لكي نتطرق إلى حراسة البيئة لابد من التعرف أولاً على البيئة ومكوناتها.

تعريف البيئة: هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على اتخاذ قرار المؤسسة والمستقلة عن إرادتها. أو هي كل ما يحيط بالمؤسسة من مجتمع وطبيعة ونظم جماعية، وعلاقات شخصية".¹²⁹ تعاطمت مكانة البيئة في أبجديات المؤسسة عبر الزمن، بدأ من فترة الثمانينات نتيجة للتغيرات المختلفة التي شهدتها، ما فرض على المؤسسة إدماجها في إستراتيجيتها العامة وجعلها العنصر الجوهرى للتسويق الإستراتيجي لكونها مصدر الفرص. بحيث تكون المسؤولة عن نمو بعض المؤسسات ووصولها إلى موقع الريادة، كما قد تكون السبب في خروج مؤسسات أخرى نهائياً من السوق لعدم قدرتها على فهم بيئتها. والأمثلة عديدة منها ما حصل لمؤسسة Carfor عند دخولها السوق الياباني حيث شهدت في البداية إقبالا كبيرا من اليابانيين بدافع الفضول، ليتوقفوا بعد فترة قصيرة بسبب عدم احترام المؤسسة لمبادئ المجتمع الياباني. وتنقسم بيئة المؤسسة إلى ثلاثة أقسام هي:¹³⁰ البيئة الكلية، *méso environnement* القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، والبيئة الجزئية، الموضحة في الشكل الموالي:

¹²⁸ هو أداة وأسلوب للحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها، وهذا من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منهما. ويهدف التحليل الإستراتيجي لاكتشاف مدى تكيف وسائل المؤسسة لأنجاز الهدف المرغوب في ولتتضيات المحيط. فالتحليل الإستراتيجي يحتاج إلى رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها من حيث حرف المؤسسة، الوضعية المالية، توسيع القوى التنافسية وتقييم الأبعاد التكنولوجية.

¹²⁹ بن قايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 6.

¹³⁰ Gérard Garibaldi, *analyse stratégique*ayrolles, paris, France, 3^e édition, 2008, p151

الشكل رقم (11): مستويات البيئة.

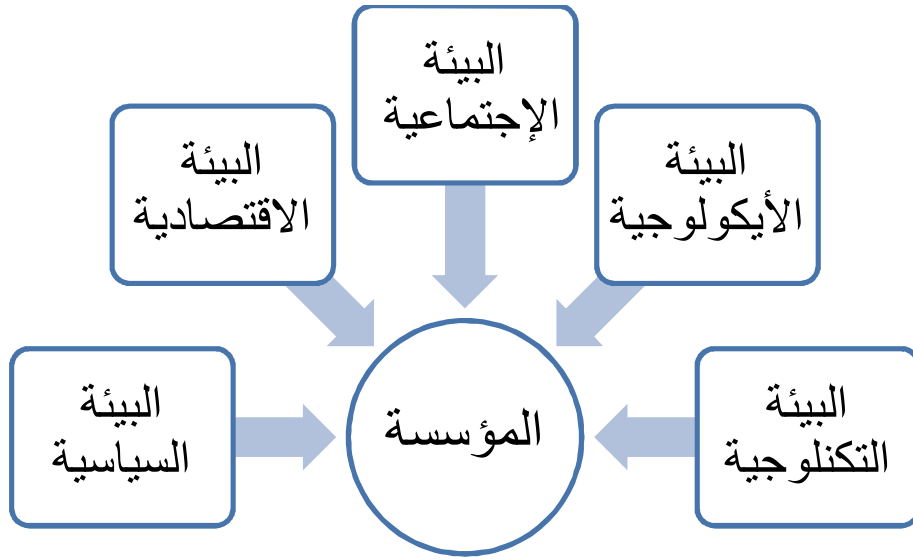


Source : Gérard Garibaldi, analyse stratégique, op cit, p151

- **البيئة الكلية:** تشير البيئة الكلية لكافة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة المؤسسة، أو أنها الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة وإدارتها، وتتسم هذه العوامل بعدم قدرة المؤسسة على السيطرة عليها أو التحكم بها، الأمر الذي يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف معها. والشكل رقم (12) يوضح عناصرها.¹³¹

¹³¹ جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

الشكل رقم (12): البيئة الكلية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Gérard Garibaldi, analyse stratégique, Op cit,p151.

يرمز لها اختصارا بـ: P.E.S.T.E أي (Politique, Economie, Social, Technologie (Ecologie) ويمكن شرح عناصرها باختصار كما يلي:

- **البيئة السياسية:** تتمثل في النظم السياسية والقانونية التي تحدد دورها وأهدافها، كما أنها تفرض عليها دور خاص لخدمة المجتمع والاقتصاد الوطني، وأي تغيير في هذه الأنظمة سوف يؤثر إيجابا أو سلبا عليها.
- **البيئة الاقتصادية:** وهي مجموع العوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة منها: الدخل، الطلب، النمو الاقتصادي، السياسات النقدية والمالية...الخ. ومجمل التغيرات الموجودة على الصعيد الدولي كالعولمة، المنافسة، التكتلات الاقتصادية...الخ
- **البيئة التكنولوجية:** حيث تتواجد كل المتغيرات والتطورات التكنولوجية، وتمتلك إمكانية التأثير على الإستراتيجية كأحد الأبعاد الهامة.
- **البيئة الاجتماعية:** وتشمل مجمل القيم والعادات الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي تؤثر على رغبات وعادات المستهلكين وتوقعاتهم بشأن ما يريدون تحقيقه.

- البيئة الإيكولوجية: تتمثل في الخصائص الإقليمية والطبيعية لمحيط المؤسسة والتي تكون سلوكيات محددة للأفراد المتواجدين فيها، كانتشار أوبئة معينة في مناطق محددة ما يشكل فرصة لاستثمار بالنسبة للصيادلة.¹³²

• **Méso environnement:**¹³³ وهي مجموع العوامل التي تقع بين المحيط الكلي والجزئي ولها ثلاث مستويات:

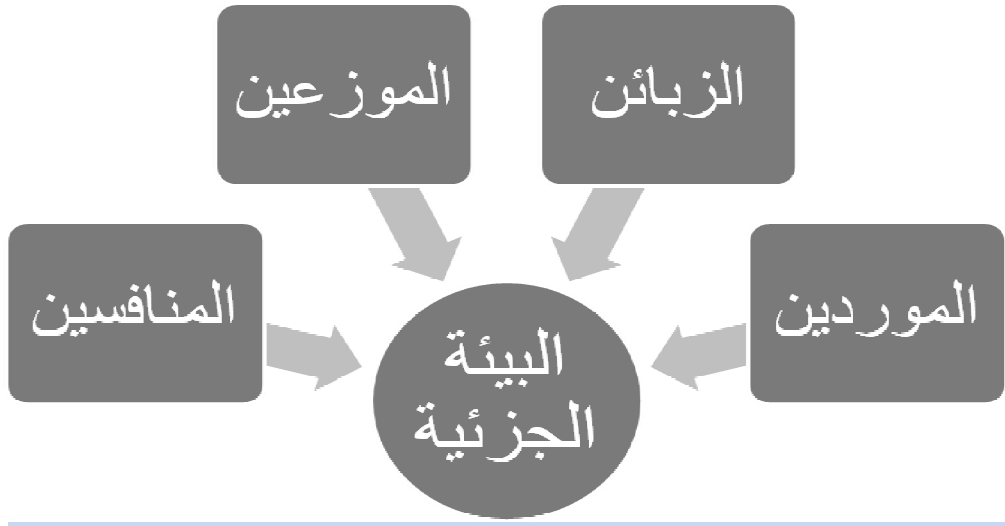
➤ **القطاع:** يضم كافة المؤسسات التي لها نفس النشاط الرئيسي.

➤ **القسم:** وحدات الإنتاج التي لها نفس النشاط أو وحدات الإنتاج الثانوية.

➤ **الفرع:** العناصر التي تشكل مسار المنتج من الموارد الأولية إلى التوزيع.

• **البيئة الجزئية:** تضم مجموعة العوامل ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والتي تؤثر على قدراتها في تنفيذ إستراتيجياتها، وبرامجها في الأسواق المستهدفة.¹³⁴ كما يعرفها فيليب كوتلر على أنها: " الممثلون القريبون من المؤسسة الذين يؤثرون على مقدرتها على خدمة عملائها وتشمل: الموردون، الزبائن، الوسطاء، المنافسين".¹³⁵

الشكل رقم (13): البيئة الجزئية للمؤسسة.



المصدر: فيليب كوتلر، مرجع سبق ذكره، ص 189.

¹³² www.economie.gouv.fr 24/06/2013 17 :45.

¹³³ dreamteam-cours-orsay.com 26/10/2012 16 :32.

¹³⁴ جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

¹³⁵ فيليب كوتلر جاري أساسيات التسويق ترجمة سرور سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، ط1، 2007، ص 189.

المطلب الثاني: أدوات حراسة البيئة.

هناك أربعة أدوات مستخدمة لحراسة البيئة وهي: اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، الاستشراق، والقوى الخمسة لبورتر.

1. اليقظة الإستراتيجية: يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي إحدى الطرق التي تضمن للمؤسسات البقاء والنمو في بيئة شديدة التنافس، وتتضمن الرصد الدائم والمراقبة المستمرة للبيئة من أجل الحصول على المعلومة لأهداف إستراتيجية، وهي تضم كافة أنواع اليقظة: التنافسية، التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، التجارية... الخ.¹³⁶ ويعد من أهم خصائص اليقظة الإستراتيجية التنصت المسبق وهو أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائج على عدة سنوات قادمة. لهذا فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية هي إشارات الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة حسب تسمية Igor Ansoff ، وليست توقعات مستنبطة من الماضي.¹³⁷

تعمل اليقظة على:

- البحث عن المعلومات.
- استقطاب المعلومات: عن طريق ربط علاقات مع الجهات التي تملك المعلومات.
- معالجة المعلومات.
- الحفاظ على المعلومات.

تتكون المعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية من الأنواع التالية:¹³⁸

- أ. **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة لاستعمالها داخليا، وتكمن أهمية هذا النوع في سماحه للمؤسسة بمقارنة أدائها مع أفضل المؤسسات. غير أنها لا تشكل أهمية كبيرة بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.
- ب. **معلومات التأثير:** وهي معلومات أنتجت في المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي كالمعلومات الموجهة للعميل والمورد وغيرها، وتبقى معلومات دعم فقط.

¹³⁶ سعيد كرومي، أحمد عمر ستي أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول:

المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2006، ص 4.

¹³⁷ نفس المرجع.

¹³⁸ نفس المرجع، ص 6.

ت. إشارات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة): وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة، وهي تعبر عن التطورات المتوقعة حصولها في البيئة ولها تأثير على المؤسسة. وكلما كانت هذه الإشارات بعيدة التحقق كلما كانت شدتها ضعيفة، وهذا ما أشار إليه Igor Ansoff حيث عبر عنها "بالإشارات الضعيفة"، وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا، تتطور بشكل تصاعدي مع الزمن. إذن هي عبارة عن مؤشرات وسيناريوهات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث مستقبلية يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت.

2. الذكاء الاقتصادي: وهي وسيلة لحراسة البيئة على مستوى القطاع أو الدولة، ويعمل على جمع وتقديم المعلومات. نشأت فكرة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاد السوق أين احتدمت المنافسة بين مدن شمال إيطاليا ومدن في فنلندا ما نتج عنه بداية الهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي. ليقدّم Harold Wilensky سنة 1967 أول تعريف للذكاء الاقتصادي في كتاب بعنوان: " L'intelligence organisationnelle " ، إذ عرف الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنطقة، خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة".

اقترن تصور الذكاء الاقتصادي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، أين قدمت مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي، إذ عرفته على أنه: " مجموعة نشاطات منسقة للبحث، ومعالجة وبث المعلومات المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم". في ظل محيط يتسم بالتعقيد واشتداد المنافسة بين مختلف المؤسسات النشطة في ميدان النشاط الاقتصادي لدولة سواء كانت محلية أو أجنبية.

يهتم الذكاء الاقتصادي بكل ما يحدث في الأسواق المحلية والأجنبية، باعتباره نظام متكامل يشمل مجمل التقنيات والكفاءات البشرية، يسمح بالوصول إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب ما يدعم اتخاذ القرارات والتمكن من سبق المنافسين واكتساب وضعيات تنافسية قوية في ظل بيئة متزايدة الشراسة والتعقيد. مما يجعل من الذكاء الاقتصادي ضرورة في إعداد إستراتيجيات المؤسسات للتواجد في الأسواق والمنافسة. وهو الحال كذلك بالنسبة لدول الراغبة في استقطاب الاستثمارات الأجنبية، إذ أنها ملزمة بتوفير المناخ الاستثماري المناسب وتوفير المعلومات والهياكل القاعدية الضرورية في الوقت المناسب.

وكما ويمكن الذكاء الاقتصادي المؤسسات والدول من الحفاظ على أمن معلوماتها والمرتبطة بحماية الاقتصاد الوطني من جميع أشكال الجوسسة الاقتصادية والقرصنة.¹³⁹

3. **الاستشراف:** تقوم به فرق متعددة الاختصاصات، يمتد من عشرة سنوات حتى لخمسين سنة يعتمدوا على رسم سيناريوهات للمستقبل وهو أوسع من التنبؤ، يعتمد على أدوات نوعية (الاستبيانات، والعلاقات العامة، والحدس... الخ). سيتم التطرق إليه بنظرة أكثر تفصيلية في المبحث الثالث من هذا الفصل.

4. **القوى الخمسة لبورتر:**¹⁴⁰ تعمل هذه الطريقة على دراسة البيئة المباشرة الجزئية للمؤسسة من خلال التعرف

على الأبعاد المهمة في البيئة التنافسية. وتتضمن البيئة التنافسية القوى الأساسية التي تشكل المنافسة في الصناعة. يهتم تحليل البيئة التنافسية لأي مؤسسة بتقييم كيفية تأثير هذه القوى على جاذبية الصناعة والتي تشير إلى إمكانية الربحية التي تحاول المؤسسة اقتناصها من المنافسين. لكل جاذبية الصناعة أو الإمكانيات لا ربحية وظيفة مباشرة لتفاعل قوى بيئية متعددة والتي تحدد طبيعة المنافسة.

تحدد المنافسة داخل الصناعة ما عن طريق هيكله الخاص الذاتي والذي يشير إلى العلاقات المتداخلة بين خمسة قوى مختلفة والتي تحفز السلوك التنافسي للمؤسسات، تم تطوير هذه العناصر الخمس من طرف Michael Porter وهي:

- تهديد الوافدين الجدد لصناعة.
- القوة التفاوضية للموردين.
- كثافة المنافسة بين المؤسسات داخل الصناعة.
- إمكانية إحلال المنتجات.

بالإضافة إلى العنصر السادس الذي تم إدراجه وهم أصحاب المصالح: كالدولة، النقابات، أصحاب الأسهم... الخ سنتطرق بالتفصيل لكل عنصر خلال العنصر الموالي.

¹³⁹ حمداني محمد أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، ورقة، 2012 ص ص 13.12.

¹⁴⁰ روبرت. أ. بتس. ديفيد. لي الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 ص ص 137. 138.

المطلب الثالث: أدوات تشخيص البيئة.

هناك أداتين أساسيتان هما مصفوفة SWOT وتحليل ميشيل بورتر للقوى التنافسية.

1. مصفوفة SWOT: هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب. وما يقابلها من

تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها. وقد

سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT اختصاراً لحرف الأول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن

تسميتها في بعض الأحيان على ذات الاختصار بالحروف بتحليل TOWS.¹⁴¹ وهي:

القوة¹⁴² Strengths، الضعف¹⁴³ weakness، الفرص¹⁴⁴ opportunities،

التهديدات¹⁴⁵ threats. ووفق ما يلي سنورد بعض مضامين عناصر مصفوفة SWOT:

¹⁴¹ نادر البكري، إستراتيجيات التسويق دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 220.

¹⁴² القوة: تلك الأشياء المموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

¹⁴³ الضعف: هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها.

¹⁴⁴ الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

¹⁴⁵ تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة.

الجدول رقم (05): مضامين عناصر مصفوفة SWOT

عناصر القوة	عناصر الضعف
- استخدام تكنولوجيا جديدة. - اتفاقات وعقود طويلة الأمد. - موارد وفيرة ومتميزة. - مهارات بشرية مرتفعة. - علامات تجارية قوية. - مستهلكين أوفياء. - عوامل أخرى.	- محدودية الموارد التمويلية ومصادرها. - نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحنى الخبرة. - تموقع ضعيف. - ضعف تخصيص الموارد. - عدم الإصغاء للبيئة. - عوامل أخرى.
عناصر الفرص	عناصر التهديدات
- تسهيلات حكومية جديدة. - منافذ جديدة للاستيراد والتصدير. - سموات جمركية. - نمو اسرع في السوق. - ظهور تكنولوجيات جديدة. - عوامل أخرى.	- قيود حكومية مضافة. - ركود اقتصادي. - تغيرات كبيرة في الثقافات الاستهلاكية للأفراد. - دخول منافسين جدد. - فرض معايير صناعية جديدة. - عوامل أخرى.

المصدر: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 222.221.

تعد جميع العناصر الأربعة تأثر وتتأثر ببقية العناصر الأخرى. وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل. وقد يكون ذلك التأثير إيجابيا كما هو في عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات. أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها.

ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج وتخطط الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة:

الجدول رقم (06): الإستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT.

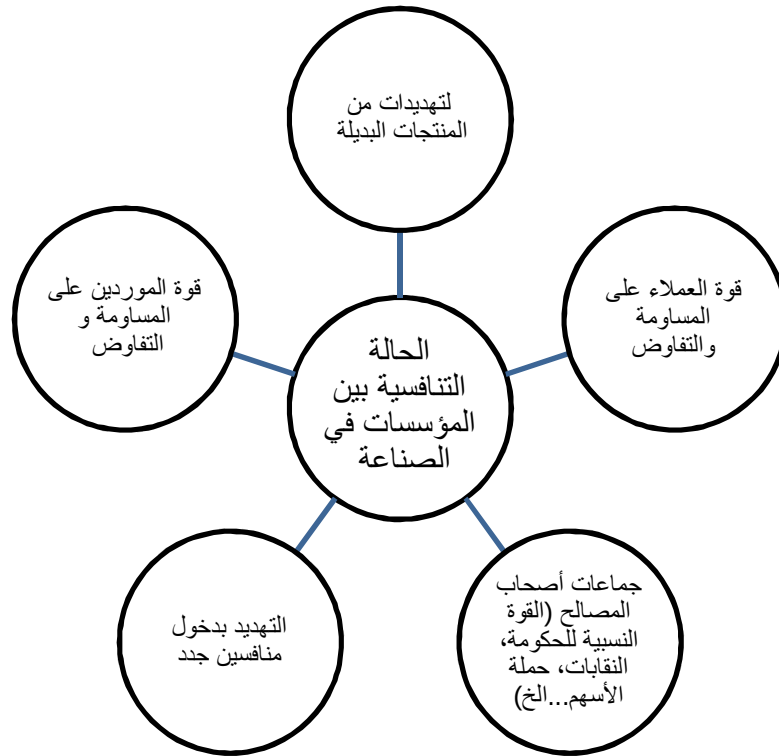
نقاط القوة	نقاط الضعف	تقويم البيئة الداخلية
		تقيم البيئة الخارجية
إستراتيجية هجومية	إستراتيجية علاجية	الفرص
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية انسحاب	التهديدات

المصدر: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص223.

2. نموذج القوى الخمسة لـ Michael Porter:

وفق هذا النموذج تشمل الصناعة مجموعة المؤسسات التي تنتج المنتجات المتشابهة، مثل الصناعات الغذائية، الخدمات الفندقية، ومراجعة أصحاب المصالح، مثل الموردين والمستهلكين يعد جزء أساسي في تحليل الصناعة، ويرى **Michael Porter** أن تركز المؤسسة الرئيسي ينصب على درجة المنافسة القائمة داخل صناعتها ولذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة، ودرجة تأثيرها على نجاح المؤسسة. فكلما ازدادت قوة كل منها كلما قلت قدرة المؤسسة على الرفع من أسعارها وتحقيق أرباح بالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمسة قوى إلا أن هناك قوة سادسة ألا وهي جماعات أصحاب المصالح التي تم إضافتها بعد ذلك . والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (14): نموذج القوى لـ Michael Porter.



المصدر: منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات ، مرجع سبق ذكره، ص 222.

يمكن شرح كل عامل من العوامل سابقة الذكر كما يلي:¹⁴⁶

- 1) التهديد من دخول منافسين جدد: عادة ما يترتب عن دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم وبالتالي فإنهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول الصناعة تتمثل في:¹⁴⁷ اقتصاديات الحجم، اقتصاديات السلم، التمايز في المنتجات، متطلبات رأس المال، التكلفة المرتفعة لتغيير، إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع، سياسات الحكومة.
- 2) المنافسة بين المؤسسات القائمة: يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي مؤسسة لها صدى عند المؤسسات الأخرى، ويرى بورتر أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها:

✓ عدد المنافسين: كلما قل العدد كلما ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض.

¹⁴⁶ منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 223.226.

¹⁴⁷ Michael Porter, La concurrence selon porter village, Paris, France, 1999, p p 36. 37.

- ✓ **معدل نمو الصناعة:** يلاحظ في حركة النقل الجوي أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
 - ✓ **خصائص المنتج:** من حيث هل المنتج مميز أم أنه يصعب تمييزه وبالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك.
 - ✓ **حجم التكاليف الثابتة:** حيث أن مؤسسات الطيران تتحمل تكاليف ثابتة بغض النظر عن عدد الركاب فهي ملتزمة بمداول مواعيد الرحلات، تقوم بعض المؤسسات بعرض أسعار أقل مقابل عدم قيام الركاب بالحجز وانتظار توافر أماكن شاغرة.
 - ✓ **الطاقة:** كثير من المؤسسات تفضل تشغيل مصانعها بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة ككل.
 - ✓ **حواجز الخروج:** تمنع عوائق الخروج المؤسسات من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة والتي لا يمكن تحويل أصولها لاستخدامات أخرى.
 - ✓ **تنوع المنافسين:** من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.
- (3) التهديد بالمنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال المياه المعدنية بديل عن المياه الغازية والشاي بديل للقهوة وإذا ارتفع سعر الشاي فقد يزيد ذلك من استهلاك القهوة لذا لابد من التعرف على السلع البديلة التي تكون مختلفة لكنها تؤدي نفس الوظيفة.
- (4) قوة العملاء على التفاوض: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض، ويعتبر العميل أو مجموعة العملاء أقوياء ولهم نفوذ إذا ما توافرت بعض العناصر كسيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها مثل صناعة البترول، وعدم توفر البدائل، تكلفة التغيير عالية في المنتجات المميزة، وإمكانية الموردين على التكامل الأمامي والتنافس المباشر مع عملائهم الحاليين أو لقدرتهم على الدخول في الصناعة بسهولة¹⁴⁸.
- (5) القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: نجد أولاً **الموردين** وهم الجهات أو الأفراد الذين يقدمون مدخلات الإنتاج الأساسية وأصبح التركيز منصب على البحث على أفضل مصادر التوريد بأقل

¹⁴⁸ روبرت. أ. ديفيد. لي الإدارة الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 145.

تكلفة وأعلى جودة حتى تنجح المؤسسة في التنافس في ظل نظام العولمة، ونجد ثانياً المشتريين حيث ينقسم السوق المستهدف من طرف المؤسسة إلى عدة مجموعات من المشتريين الذين تسعى المؤسسة لإشباع حاجاتهم من خلال المنتجات المقدمة، ويتكون السوق من ثلاث مجموعات أساسية: المستهلك النهائي، المشتري الصناعي، المؤسسات الحكومية. هذه الأخيرة تلعب دوراً حيوياً في نشاط المؤسسات سواء من حيث القوانين والتشريعات التي تصدرها أو من حيث الدعم والتسهيلات الممنوحة، ومن خلال قيام مؤسسات تابعة للحكومة بتقديم نفس المنتجات ودخولها كمنافس للقطاع الخاص. نجد ثالثاً النقابات المهنية حيث تؤثر على العلاقات بين المؤسسة والعاملين بها، كما تؤثر على درجة توافر العمالة المطلوبة ونوعيتها.

✓ أسس تحليل البيئة الإستراتيجية: 149

يبرز تحليل البيئة الإستراتيجية في السنوات الأخيرة كمصطلح يهدف لدمج الاعتبارات البيئية مع الخطط والسياسات والبرامج المقدمة.

إن عملية تحليل البيئة الإستراتيجية هي تلك العملية المتعلقة بتقييم النواتج البيئية للسياسات والخطط والبرامج المقترحة وذلك لضمان احتوائها الكامل على جميع الاعتبارات البيئية الخارجية.

يعتبر التحليل البيئي الإستراتيجي أداة للمساعدة في اتخاذ القرارات، وكذلك كأداة للتخطيط المستقبلي لكون تطبيقه مرناً في المراحل المختلفة من دورة اتخاذ القرار.

ومن الناحية المنطقية فإن هدف تحليل البيئة الإستراتيجي يجب أن يتجاوب مع مستوى العمومية في اتخاذ القرار ونوع التأثيرات البيئية، والتأثيرات المباشرة يمكن ربطها بشكل عام مع المشاريع والخطط والبرامج. أما التأثيرات الغير مباشرة فيمكن ربطها مع السياسات ونوع معين من الخطط والبرامج.

المطلب الرابع: سلوك المستهلك.

تبحث المؤسسة على تعظيم رقم أعمالها القيمة التبادلية¹⁵⁰ لسلعها عن طريق تعظيم القيمة المنفعة¹⁵¹ التي يبحث عنها المستهلك ولتحقيق هذه التوليفة لابد من فهم سلوك المستهلك للحفاظ عليه وتحصيل وفائه مدى الحياة، والذي كان ولا يزال موضوع دراسة وتطوير خضوعاً لتغيرات السوق، حيث وحتى الخمسينات كان

¹⁴⁹ جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 199، 200.

¹⁵⁰ القيمة التبادلية: تتمثل في السعر.

¹⁵¹ القيمة المنفعة: القدرة على تلبية الحاجة.

النموذج الاقتصادي هو المستعمل لتفسير سلوكيات المستهلك¹⁵² بالنظر إليه على أنه رجل اقتصادي يتميز بالرشادة¹⁵⁴ ينفق كل دخله على سلع ذات أقصى منفعة ممكنة (أقصى إشباع)، وبعد الخمسينات بدأت تظهر بوادر اقتراب جديد مستمد من المنهج الفردي¹⁵⁵ هو الاقتراب السلوكي والتيار الآخر لكل من Waston و Skinner اللذان ركزا على فهم وتفسير سلوك المستهلك من خلال تجاربه السابقة للتعرف على الأسباب الداخلية وراء سلوكياته وكان مستخلص هذا النموذج في تحديد العوامل البسيكولوجية الماثرة على سلوك المستهلك في ثلاث عناصر: التحفيز¹⁵⁶، الإدراك¹⁵⁷، والذاكرة¹⁵⁸. وفي بداية الستينات ظهرت بوادر نظرية جديدة لسلوك المستهلك المقاربة الفكرية، من خلال التركيز على رسم الطريق الذي يمر منه المستهلك في حصوله على السلع التي تقدم أفضل حل لمشاكله¹⁵⁹ من خلال المرور بسيرورة (التفكير learn، العاطفة feel، الفعل do).¹⁶⁰ ليضاف بذلك العامل البسيكولوجي الرابع ألا وهو التمهين¹⁶¹. لتأتي مرحلة الثمانينات بعد ذلك والتي تمثل مرحلة انقلاب نظرية المؤسسة وتوجهاتها نحو المستهلكين فبعد الأزمة الاقتصادية التي مست أوروبا في تلك الفترة؟ والتي أدت إلى انكماش الطلب وتشبع الأسواق ليصبح الطلب يخلق العرض عكس المرحلة السابقة أجبرت المؤسسات على مراعاة التمايزات والتغيرات التي حدثت في حاجات المستهلكين وقامت بتجزئة أسواقها ومنتجاتها وفق هذه الحاجات المتميزة لتقوية وضعياتها التنافسية لكن وحتى التسعينات كان النظرة للمستهلك وتمايزاته مقتصرة على الجانب السلوكي العاطفي الذي يمر خلاله المستهلك بسيرورة (العاطفة feel، التفكير learn، الفعل do)¹⁶² حيث كان التركيز على فهم الدماغ الحوفي¹⁶³ من مستويات المخ المبينة في الشكل رقم (16) وحسب Freud والذي يعد من ابرز رواد الاقتراب

¹⁵² سلوك المستهلك: هي مجموعة أنشطة الأفراد المرتبطة مباشرة بشراء السلع والخدمات.

¹⁵³ Joelbréecomportement du consommateurDunod, Paris, France, 2004, p 12.

¹⁵⁴ الرشادة: تخطيط الإنفاق حسب الدخل.

¹⁵⁵ المنهج الفردي: التركيز يكون على الفرد ، الفرد هو الذي يتخذ القرارات .

¹⁵⁶ التحفيز: حالة نفسية لضغط تؤدي للفعل لتدائنات الضغط و للعودة لتوازن.

¹⁵⁷ الإدراك: سيرورة تسمح للفرد باختيار، تنظيم، وترجمة عناصر خارجية لبناء صورة متكاملة للعالم المحيط به.

¹⁵⁸ الذاكرة : الاحتفاظ بالمعلومات بصفة دائمة

¹⁵⁹ Joelbréecomportement du consommateur, op cit, p 16.

¹⁶⁰ Phillippemouillot, Le comportement du consommateurDuno, Paris, France, 2002 , p24.

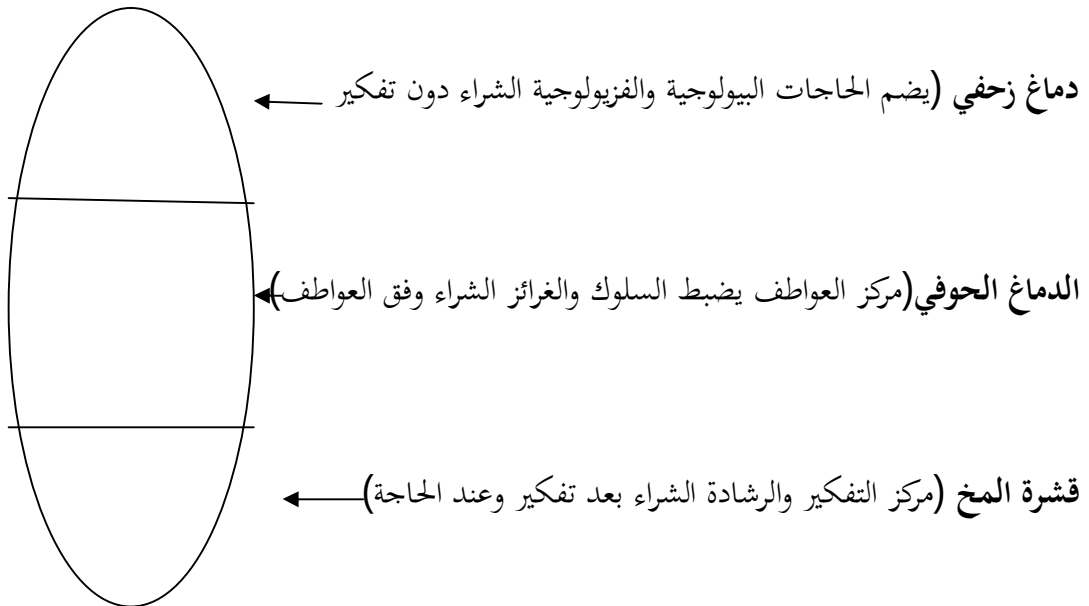
¹⁶¹ التمهين: تغيير السلوك نتيجة الخبرة المكتسبة بالممارسة.

¹⁶² Ibid.

¹⁶³ الدماغ الحوفي مستوى من مستويات المخ يعد مركز العواطف وهو المسؤول عن ضبط السلوك والغرائز.

السلوكي فإن حجات الفرد تقع في اللاوعي¹⁶⁴ محركاً بالغرائز وخاصة الجنسية والتي ركزت عليها المؤسسات في سياساتها الاتصالية لفترة طويلة ولا تزال تستعمل إلى يومنا هذا من خلال استخدام المرأة في الإعلانات والمعارض بل إن بعض المنتجات تصمم بتقاسيم تشبه جسم المرأة وأصبح حضور الأنثى مع كل ظهور لمنتجات لها علاقة أو ليس لها علاقة بها نجد ذلك على سبيل المثال في المعرض الذي أقيم يوم 2 نوفمبر 2012 بسان باولو حيث نجد أمام كل سيارة فتاة جميلة أنيقة للفت الأنظار. ولكن مع زيادة الدقة في تجزئة الأسواق لنصل إلى أجزاء متناهية في الصغر والدقة nano marché وأصبحنا نتكلم عن التسويق التشخيصي و الوضعي والذاتي التي سنتطرق إليها في المبحث الموالي من هذا الفصل بالإضافة لتسارع وتيرة الابتكار والتطوير بالإضافة لتقلص دورة حياة المنتجات والزبائن ما زاد من شراسة المنافسة حيث أصبحت المؤسسات تسعى للوصول إلى قشرة المخ للمستهلك لكسر الروتين المتراكم نتيجة التأثيرات السلوكية ودفعه نحو التفكير قبل الشراء لتتمكن من التنبؤ بالتغيرات المحتملة في سلوكياته وتدعمه بحجج منطقية حول قدرتها على تعظيم القيمة المنفعة. يعتمد هذا الاقتراب على علم النفس الفكري ويهتم بدراسة تصرفات¹⁶⁵ الفرد والتي لا تتغير إلا على المدى الطويل .

الشكل رقم (15): مستويات المخ



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 98. 99.

¹⁶⁴ اللاوعي: ليس فقط مكان لاختزان ذكرياتنا الأليمة ولكن طريقة لمعرفة ما يؤثر في تصرفاتنا دون أن ندري.

¹⁶⁵ التصرف: السلوكيات المترسخة في الإنسان كالعقيدة والأعراف وغيرها، تحتاج فترة طويلة للتغير.

ولايضاح أكثر حول مستويات المخ وتأثيرها على سلوكيات الفرد يرجى العودة إلى الملحق رقم (03).

1. نماذج دراسة سلوك المستهلك: لقد حاول دارسي سلوك المستهلك إعطاء بعض النماذج والتي تم من خلالها إدخال عدد كبير من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد مع تبيان أهميتها ومدى تأثيرها، ومن بين هذه النماذج نبين نموذج **Engel 1968** وكغيره من النماذج في هذا المجال فقد حاول إظهار كيفية دراسة وتحليل المستهلك للمعلومات بحثاً عن الحلول المناسبة من أجل اتخاذ قرار الشراء.

1.1. نموذج Engel:

وفق هذا النموذج فإن سلوك المستهلك يستند على ثلاثة إجراءات رئيسية هي:¹⁶⁶

- معرفة الاحتياجات: إن معرفة وتحديد الاحتياجات يستند على مدى إدراك الفرد للمنبهات.

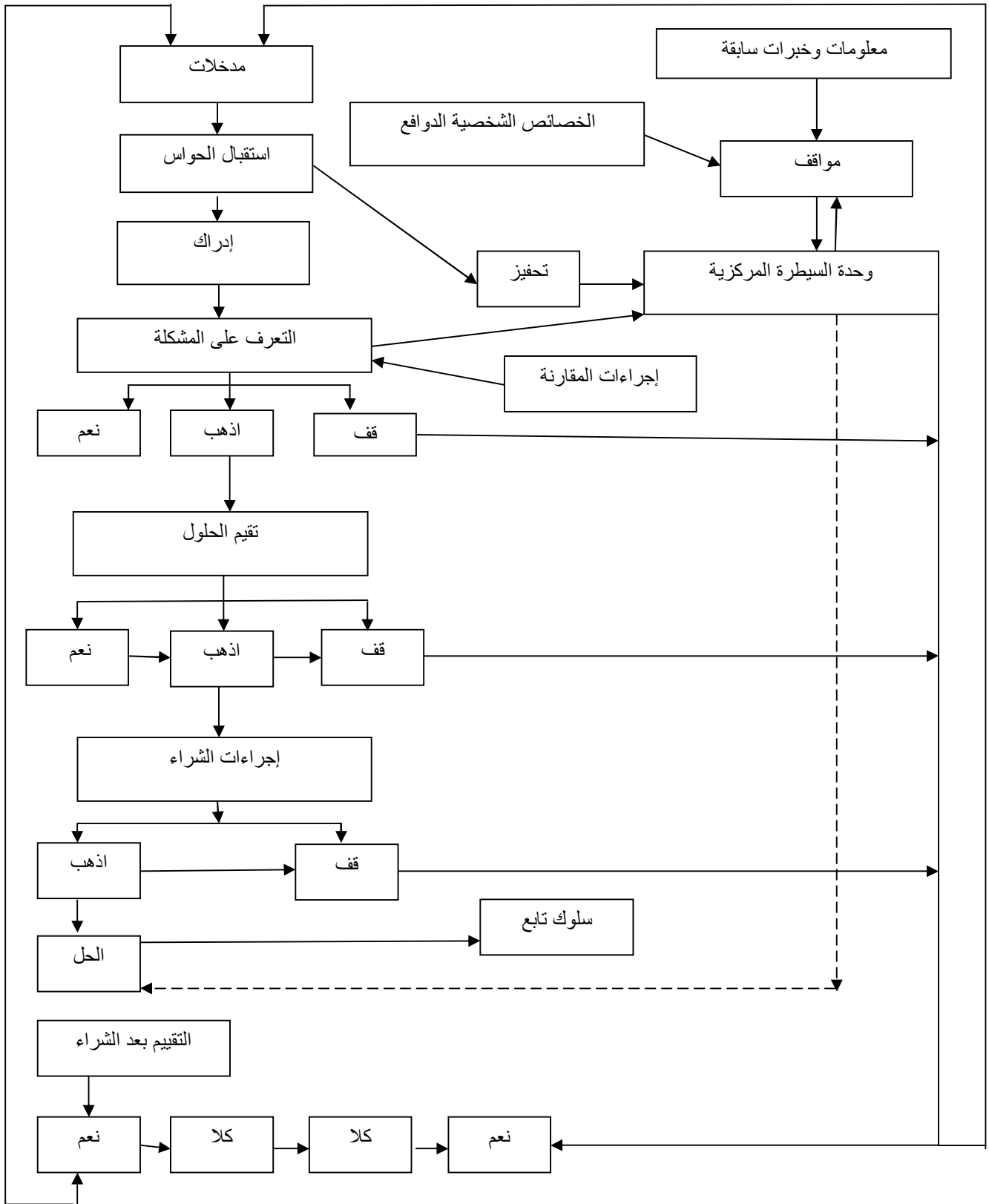
- التعرف على المشكلة: وذلك من أجل تحقيق التوازن المطلوب من خلال إشباع الاحتياجات.

- نتيجة الشراء: تقييم قرار الشراء سوف يقود إلى سلوك قادم لأن السلوك السابق سوف يؤثر بشكل كبير على السلوك المستقبلي للفرد فإن حقق قرار الشراء الرضا المطلوب بالنسبة للمستهلك فإنه سوف يقوم بتكراره أما إذا لم يحقق ذلك فإنه سوف يقوم بالبحث عن المعلومات حول المشكلة ومن ثم اتخاذ قرار جديد.

حسب **Engel** فإن نظام الفرد متأثر بالعديد من المنبهات والتي تؤثر على الاحتياجات مشكلة بذلك بداية السلوك وأن جميع المراحل التي يمر بها الفرد قبل اتخاذ قرار الشراء تكون متأثرة بمواقف الفرد وأن المستهلك يقوم بمقارنة مختلف الحلول المتاحة أمامه والتي تعكس مواقفه . يمكن توضيح نموذج **Engel** من خلال الشكل رقم (16) الموالي.

¹⁶⁶ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان سلوك المستهلك دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008 ص ص 29. 30.

الشكل رقم (16): نموذج Engel.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان ، مرجع سبق كره، ص ص 29. 30.

من خلال النموذج السابق نجد بأن هناك أهمية كبيرة للمدخلات (معلومات من المؤسسة والبيئة المحيطة) والتي يتم استقبالتها عن طريق الحواس والتي تؤثر على إدراك الفرد لمحيطه وعلى مدى تعرفه على المشكلة ويجد Engel أن هناك أمام المستهلك ثلاث خيارات وهي القبول أو التوقف أو الاستمرار بالبحث عن معلومات إضافية حول المشكلة من وضع الحلول ومن ثم تقييم هذه الحلول وبعد التقييم يتوجب عليه إما القبول أو التوقف أو القيام باتخاذ قرار الشراء، وبعد اتخاذ قرار الشراء واستخدامه للمنتج فإنه سوف يقرر إما الاستمرار أو العودة من جديد إلى البحث عن المعلومات والتحليل والتقييم بهدف اتخاذ قرار شراء جديد.

المبحث الثاني: تحليل محفظة الأنشطة.

المطلب الأول: تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية.

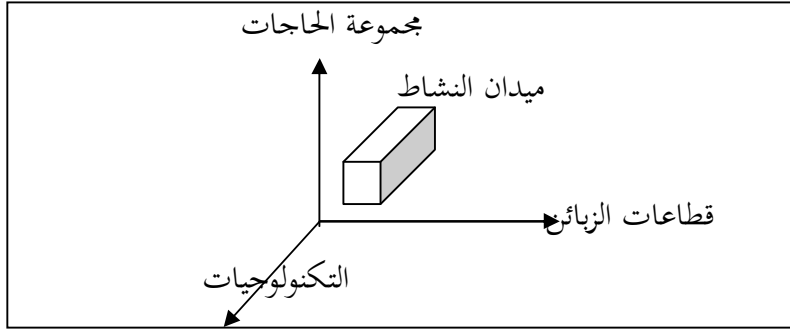
يعد التحديد الدقيق لجمال نشاط المؤسسة الصعوبة الأولى التي تواجهها المؤسسة، والهدف منه هو تخصيص الموارد النادرة بين الثنائيات منتج لمهوق المختارة فأغلب المؤسسات تمارس نشاطات متعددة فمثلا مؤسسة **L'Oréal** عبارة عن مجموعة مكونة من خمسة أقسام لأنواع الأنشطة (منتجات ذات استهلاك واسع، الحلاقة، العطور، مواد التجميل، منتجات شبه صيدلانية) وكل قسم غالبا ما يمكن أن يضم أربع أو خمس ميادين نشاط، ودخلت بعض الأقسام في منافسة مع أقسام أخرى من نفس المجموعة، فليس من السهل في هذه المعطيات صياغة مهمة محددة لها ما يدفع المؤسسات معظم الوقت لتعريف مهمتها بالنظر إلى المنتجات المقدمة من طرفها "نحن مؤسسة حواسيب" أو "نحن مؤسسة للبيع بالمراسلة" إلا أن هذه الأخيرة تعاني سرعة الزوال (قصر دورة حياتها)، لذلك يكون من الأفضل تحديد المهمة وفق السوق وليس بمعيار المنتج، وهو ما أشار إليه منذ أكثر من 20 سنة **Théodore levitt** في كتاب مشهور له حيث اظهر فائدة تحديد المهمة حسب معايير السوق مقرونة بمعايير المنتج أو التكنولوجيا.¹⁶⁷ حيث شرح أن التكنولوجيا والمنتجات معرضة للزوال في حين الحاجات البشرية الأساسية المعبر عنها بالأسواق هي دائمة ومستمرة. وبالتالي يكون قد ظهر مفهوم هام وجديد هو مفهوم ميدان النشاط الاستراتيجي الذي يعتمد في تحديده على ثلاثة أبعاد وهي.¹⁶⁸

الزبائن الذين تتوجه إليهم المؤسسة بمختلف درجاتهم وأنواعهم **والحاجات** التي يرغبون في إشباعها **والتكنولوجيات** المفضلة لديهم. والقيام بخدمتهم من خلال أنشطة متناسبة مع مهمة المؤسسة و مرتبطة بها والتي تمثل موضوع تخطيط مستقبل المؤسسة، بتتبع هيكل المنافسة وبالاعتماد على مسؤول واضح معين ومكلف بتخطيط ومراقبة المعايير الأساسية التي لها تأثير على الأرباح، ومنه يصبح لميدان النشاط الاستراتيجي أبعاد أساسية حسب الشكل:

¹⁶⁷ منير نوري، التسويق الإستراتيجي ودوره في مساهمة العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

¹⁶⁸ Stéphane etienne ,opcit, p21.

الشكل رقم (17): الأبعاد الثلاثة لميدان النشاط الاستراتيجي.



المصدر: التسويق الإستراتيجي ودوره في مسابقة العولمة, رسالة دكتوراه, ص 98.

بعد تحديد الأجزاء الإستراتيجية الحالية لابد من تتبعها بتحليلها وتقييمها بهدف التعرف على ميادين لنشاط الواجب تطويرها والمحافظة عليها, والتي يجب التخلي عنها ويتم طرح الأسئلة التالية:¹⁶⁹

- ما هي النشاطات المحددة من طرف المؤسسة المكونة لمحفظة أعمالها؟
- هل يجب التوسع في عدد النشاطات أم التقليل منها؟
- ما هي المعايير المختارة لتحديد الخيارات؟
- ما هي الإمكانيات المخصصة لكل قرار ممكن؟

وقبل اتخاذ قرار مجالات النشاط الإستراتيجية المعتمدة لابد من الأخذ في الحسبان عنصرين مهمين هما:¹⁷⁰

- ← الوضعية الحالية والمستقبلية للسوق: من حيث حالة المنافسة، وتوقعات النمو في هذا السوق، والتطورات النوعية والكمية لكل من الطلب والعرض.
- ← المكانة التي تسعى المؤسسة لبلوغها في هذا السوق: من خلال تشخيص المؤسسة والتعرف على نقاط القوة والضعف.

تعتمد المؤسسة في اختيار وتحليل محفظة أنشطتها على أدوات ووسائل التحليل الإستراتيجي على غرار BCG و Mckinsey، و D.Little بالإضافة لمنحنيات الخبرة، وسلاسل القيمة، و دورة الحياة. يتم الاختيار بناء على رقم أعمال وأرباح من المتوقع تحقيقها والتي تحقق عوائد أقل مما تثبتتها المؤسسة كأهداف

¹⁶⁹ Stéphane etienne ,opcit, p21.

¹⁷⁰ Ibid.

يجب إزالتها لسد فجوة التخطيط الإستراتيجي، وبصفة عامة هناك ثلاث مستويات لتخطيط مجالات نشاط جديدة وهي:¹⁷¹ التركيز، والإدماج، والتنوع.

1. التركيز (النمو المكثف): تبرر المؤسسة استخدامها لهذه الإستراتيجية بعد استغلالها الكامل للفرص المتاحة

لمنتجاتها في أسواقها الحالية وتضم هذه الإستراتيجية ثلاثة إستراتيجيات مختلفة: اختراق السوق *pénétration du marché*، إستراتيجية التوسع، إستراتيجية تطوير المنتج.

● اختراق السوق: تسعى المؤسسة إلى زيادة مبيعات المنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال تكثيف جهود التسويق ويتم هذا ثلاثة طرق ممكنة.¹⁷²

- قد تسعى المؤسسة لدفع عملائها لزيادة مستوى مشترياتهم من خلال زيادة عدد مرات تكرار وكمية المشتريات أو من خلال رفع مستوى الاستهلاك (شراء منتجات أغلى).

- السعي إلى تحويل زبائن المنافسين واجتذابهم إليها .

- محاولة إقناع الزبائن المحتملين.

● التنمية من خلال المنتج¹⁷³: تقوم هذه الإستراتيجية على زيادة المبيعات من خلال

تطوير منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية في سوق تخدمه المؤسسة حالياً.
بإمكانها:

- إضافة ميزات جديدة لمنتجاتها.

- توسيع تشكيلة المنتجات من خلال زيادة عدد النماذج والأحجام والإصدارات، ومستويات الجودة المختلفة لنفس المنتج.

- تطوير أجيال جديدة من المنتجات المواكبة للتطورات البيئية.

تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على سياسة المنتج وتحليل التجربة.

● تمديد السوق: تبحث المؤسسة هنا عن زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية بدخول أسواق جديدة.¹⁷⁴
ويتحقق هذا بـ:¹⁷⁵

¹⁷¹ Ibid, pp30.31.

¹⁷² Stéphane etienne ,opcit,p31.

¹⁷³ Mohamed séghirdjitli, Marketing strtégiqueEurl ibn sinaedition impression et diffusion, Ben Aknounge,Alder, 2001, p71.

¹⁷⁴ Stéphane etienne, op cit, p p 30.31.

¹⁷⁵ Mohamed séghirdjitli, op cit, p72.

- توسيع نطاق التواجد الجغرافي إقليميا ووطنيا أو حتى دوليا.
- جذب أقسام سوقية جديدة من خلال تطوير المنتجات, الاعتماد على قنوات توزيع ووسائل إعلام جديدة.

تستند إستراتيجية تطوير السوق أساسا على سياسة التوزيع وعلى التموقع إذا تتطلب الأقسام الجديدة من السوق تطوير قنوات توزيع تتيح لها المنتجات في أماكن تواجهها مع ضرورة إعادة موقعة المنتجات بالنسبة للمستهلكين الجدد.

2. إستراتيجية الإدماج: تعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية في حالة يكون مجال النشاط يشهد معدل نمو مرتفع فتسعى إلى زيادة ربحيتها وكفاءتها،¹⁷⁶ من خلال التحكم في الأنشطة المختلفة ذات الأهمية الإستراتيجية والتي تقع على نفس الفرع الذي تعمل فيه.¹⁷⁷ لها ثلاثة أشكال مختلفة: التكامل نحو المنبع التكامل نحو المصب والتكامل الأفقي.

- التكامل نحو المنبع: تركز بشكل عام حول كون المؤسسة تسعى لحماية وضمان مصدرها ذات الأهمية الإستراتيجية من خلال زيادة السيطرة على مورديها.
 - التكامل نحو المصب: تسعى المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى السيطرة على المنافذ (الموزعين) وقد تنشأ موزعيها الخاصين.
 - التكامل الأفقي: السيطرة على المنافسة من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى، للاستفادة من الخبرة وخطوط الإنتاج التكميلية والحصول على شرائح أخرى من المستهلكين.
- في حالة ما كان للمؤسسة أشكال التكامل السابقة كلها وتمكنت من السيطرة على الموارد والتوزيع والمنافسة نقول أن المؤسسة قد سيطرت أو أصبحت فرع في مجال نشاطها. وإذا لم يكون الإدماج كافيا لاستغلال مجال النشاط تلجأ إلى التنوع.

3. إستراتيجية التنوع: تكون هذه الإستراتيجية مناسبة في حالة قلة الفرص المتاحة و الربحية في الفرع الذي تعمل فيه المؤسسة أو لكون المنافسين يحتلون مراكز قوية كما يدفع تشبع الأسواق المرجعية للمؤسسة بها

¹⁷⁶ Stéphane etienne, op cit, p 31.

¹⁷⁷ Mohamed séghirdjilti, op cit, p72.

لاستخدام هذه الإستراتيجية.¹⁷⁸ والتي لها ثلاثة مقاربات رئيسية:¹⁷⁹ التنوع المتمركز، التنوع الأفقي، والتكتل.

- التنوع المرتكز: يعتمد على إدخال تكنولوجيا جديدة مكمل لحرفتها الأصلية (قلب الحرفة) للحول على عملاء جدد.
- التنوع الأفقي: تركز هذه المقاربة على إدخال المؤسسة لأنشطة خارج حرفتها الأصلية بهدف إرضاء نفس الشريحة من العملاء.
- التكتل: تقوم المؤسسة بإدخال نشاطات جديدة خارج حرفتها الأصلية لخدمة عملاء مختلفين عن طريق إقامة تحالف¹⁸⁰ مع مؤسسات أخرى.

المطلب الثاني: التجزئة الإستراتيجية.

تعد الخطوة الأولى في التحليل الإستراتيجي هي تحديد الأسواق التي ستشغلها المؤسسة (أين تريد المؤسسة التنافس) ومن ثم تصميم إستراتيجية للتواجد واستغلال السوق المختار وخطوة اختيار السوق تأتي بعد القيام بتجزئته والتي لها ثلاثة مستويات أساسية موضحة في الجدول رقم (07) وهي: المستوى الكلي - Macro-segmentation أين تحدد المؤسسة الحرف التي ستشغلها وبعدها يأتي مستوى التجزئة الوسيطة - Miso-segmentation والذي يتم فيه تحديد الشئ المنتج/ سوق التي تظهر على شكل مجالات نشاط إستراتيجية DAS والمعرفة بثلاث متغيرات (الزبائن، السوق، التكنولوجيا) وداخل كل مجال نشاط إستراتيجي تقوم المؤسسة بإعداد المستوى الثاني من التجزئة والذي يكون أدق والمعروف Micro-segmentation سنتطرق إليه في المطلب الموالي. وقد تختار المؤسسة العمل في عدة أجزاء سوقية أو تكتفي بالتركيز على واحد فقط. ويعود ظهور مصطلح مجال النشاط الإستراتيجي للأعمال التي قام بها M. Porter.

¹⁷⁸ Ibid, p74.

¹⁷⁹ Stéphane etienne, op cit, p 32.

الجدول رقم (07): مستويات التجزئة.

التجزئة الإستراتيجية	التجزئة الكلية Macro-segmentation ← حرفة المؤسسة التجزئة الوسيطة Miso-segmentation ← مجالات النشاط الإستراتيجية
التجزئة على المستوى العملي التجزئة التسويقية	التجزئة على المستوى الجزئي Micro-segmentation حسب السوق. حسب الزبائن. حسب المنتجات.

Source : Gérard Garibaldi, analyse stratégique, op cit, p214.

أولاً: التجزئة على المستوى الكلي:

1. تعريف القسم الإستراتيجي على المستوى الكلي Macro-segmentation (الحرفة):

حرفة¹⁸¹ المؤسسة:

إنشاء إستراتيجية شراكة وولاء يفرض على رؤساء المؤسسات تحديد حرفهم وإمكانيات التنوع فيها، و جاء هذا المفهوم أي الحرفة كتطوير لمفهوم الزوج (منتج/سوق) وتعرف على أنها: "مجموع المهارات التي يجب أن تملكها المؤسسة على الإطلاق حتى تكون ذات قدرة تنافسية"¹⁸² فحسب هذا المفهوم يمكن أن تنتج الحرفة الواحدة عدة ميادين نشاطات إستراتيجية. وبدل البحث عن العوامل الحاسمة للنجاح تسعى الحرفة لتحديد الكفاءة المتميزة في بعض الميادين مثل الإنتاج والتسويق وغيرها.

ترتبط الحرفة مباشرة مع مهمة المؤسسة (مجال نشاطها)، فكل مؤسسة تجد سبب وجودها في مهمة خاصة تؤديها في محيطها وتستمر في تأديتها مع الوقت، ومن خلال متابعة التطورات التي تحيط بها، وقد يحدث أن تتوقف المؤسسة عن القيام بالمهمة لأنها لم تعد تكفي لتحفيز فريق الإدارة أو لم تعد قادرة على مسايرة ظروف وتطورات المحيط، فعندما لا تعرف المؤسسة في أي اتجاه تتطور يكون من المفيد إعادة اختبار مهمتها. إن إعادة تعريف المهمة قد يعني العمل الأكثر ارتباطا بالإدارة العامة للمؤسسة والتي يجب عليها الإجابة على خمس أسئلة لم يسبق أن طرحت عليها وهي: ما هي حرفة المؤسسة؟ من هم زبائنهم؟ ماذا تقدم لهم؟ ماذا ستكون حرفتها مستقبلاً؟ كيف تريدها أن تكون؟ الإجابة على هذه الأسئلة يمكن أن تأخذ الكثير من الوقت أخذاً في الاعتبار مجموعات العناصر الخمس التي تبنى عليها مهمة المؤسسة وهي: عناصر أولى مستمدة من تاريخ

¹⁸¹ الحرفة عندها علاقة مباشرة مع مهمة المؤسسة أو مجال نشاطها والذي يكون معرفاً عادة بالمنتج أو السوق وبعدها يتم تقسيم مجال النشاط وفق تجزئة إستراتيجية إلى مجالات نشاط إستراتيجية DAS .

¹⁸² ramanantsoua Bernard, voyage en stratégie, revue française de gestion, 1984).p.16

المؤسسة فكل تنظيم له عادات سابقة في الاختيارات الخاصة بمخططات العمل ونتائج تنفيذها ولا يكون من الممكن تحديد تاريخه عندما يفكر في تغيير مهمته، العناصر الثانية تأخذ في الحسبان تفضيلات مالكي ومسيرري المؤسسة فعندما تقرر المؤسسة توسيع مهمتها فإن الأمر في الواقع يتعلق برغبة شخصية في التنوع، العناصر الثالثة تأتي من المحيط الذي يحدد الفرص والتهديدات، التي يتم مقارنتها مع موارد المؤسسة وإمكاناتها في استغلال الفرص وتجنب الأخطار والتي تمثل مجموعة العناصر الرابعة في صياغة مهمة المؤسسة، وفي الأخير على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان مؤهلاتها المتنوعة من جهة، والتركيز على ما يمكن أن تقوم به بشكل أفضل من جهة ثانية. كلما ركزت المؤسسة على تحديد مهمتها بالتوافق بين المسيرين والموظفين وحتى الزبائن والجمهور في بعض الحالات، وكلما كانت المهمة معرفة بوضوح تكون مفيدة جدا ليس فقط لتوجهات المؤسسة وسياساتها في العلاقات العامة، ولكن أيضا في شعور الموظفين الذين يبحثون عن مبرر لمجهوداتهم وتفكيرهم، أنها تلعب دور اليد الخفية التي توجه عمل الكثير من الأشخاص مختلفي الغايات والاتجاهات ولكن يشاركون جميعا في تحقيق غايات مشتركة آلا وهي غايات المؤسسة.¹⁸³

لماذا التجزئة الإستراتيجية على المستوى الكلي؟

تسمح التجزئة الإستراتيجية لمسيرري المؤسسات باكتساب نظرة إستراتيجية لمؤسساتهم، وتمنحهم الفرصة لتخلي عن النظرة العمومية أو الكلية لمؤسساتهم، واعتبارها كمجموعة من الوحدات الإنتاجية، فالمؤسسة من خلال التجزئة الإستراتيجية تصبح عبارة عن مجموعة من الوحدات الإستراتيجية المعرفة وفق متغيرات إستراتيجية. وعلى مستوى كل جزء إستراتيجي يتم تخصيص الموارد وبناء ميزة تنافسية.¹⁸⁴

ثانيا: التجزئة الإستراتيجية على المستوى الوسيط Miso-segmentation:

للتعرف على أداء القطاعات الاقتصادية لابد من دراسة أجزاء تحضى بميزة تنافسية مكافئة أو متفوقة على أجزاء مماثلة لمؤسسات أخرى، من أجل تحديد عوامل النجاح الأساسية المطلوبة في القطاع « FACTEURS CLÉS DE Succés » (FCS) والتي يكون عددها غير محدود في كل جزء.¹⁸⁵ ولمواجهة المنافسين وتحقيق أهداف المؤسسة لابد أن يضع المسيرين ضمن أولوياتهم ضرورة تحقيق ميزة تنافسية (AC) avantage concurrentiel وذلك بتجميع الشروط التنظيمية، وطرق الإنتاج

¹⁸³ منير نوري، أهمية التسويق الإستراتيجي في مسيرة العولمة ، مرجع سبق ذكره، ص 137.

¹⁸⁴ Gérard Garibaldi, op cit, p217.

¹⁸⁵ Jean-Louis MAGAKIAN, op cit, p163

والتوزيع الأمثل في كل جزء إستراتيجي،¹⁸⁶ وبالتكامل بين AC و FCS تنتج مجالات النشاط الإستراتيجية
(DAS (Domaines d'activités stratégique¹⁸⁷.

في هذا المستوى من التجزئة تقوم المؤسسة بتصنيف أنشطتها الإدارية والتنفيذية وفق معايير محددة تقنية، و
تكنولوجية وبشرية... الخ، بهدف مقارنتها مع الأنشطة المماثلة للمنافسين إما لبعضهم أو لكل المتواجدين في
القطاعات التي يمكن استغلالها. بعدها يتم تميز كل قسم سوقي بموقعه التنافسي وقدرته على توليد الأرباح إما
عن طريق تخفيض التكاليف أو زيادة الفروقات المقيمة من طرف الزبائن.¹⁸⁸

👉 لذهاب أبعد العودة ل:

Jean-Louis MAGAKIAN 100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise Béal, Paris, France, 2002 p p164.165.

أما التجزئة على المستوى الجزئي فسيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الرابع من هذا الفصل.

المبحث الثالث: الاستشراف.

المطلب الأول: مدخل للاستشراف.

يتكلم عن الاستشراف عادة عند محاولة كسب زبائن جدد أو بصفة عامة هو محاولة التعرف على التغيرات
المستقبلية في بيئة المؤسسة والتي ستؤثر عليها. والاستشراف لا يعني أو لا يقتصر فقط على القيام بالتنبؤ بناء
على معطيات كمية واستقراء التوجهات والانتظارات المستقبلية، فالمستقبل لا يعد امتداد للماضي فهو يحوي
على العديد من العناصر الفاعلة التي تؤثر في مشاريعها المستقبلية، والمؤسسات الحديثة تركز في رسمها
للمستقبل على عنصرين رئيسيين:

- الإحساس بسرعة وتيرة التغيرات: التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية. فسرعة هذه التغيرات هي
التي تحدد مدى الحاجة للرؤية طويلة الأجل. يقول Gaston Berger: " كلما كنت تقود
سيارتك أسرع كلما احتجت لأضواء أبعد".

- جمع المعلومات الدقيقة والشاملة حول العناصر التي تسهم في التغيير.

ولا بد على المؤسسات إدراج الاستشراف في إستراتيجيتهم للتقليل من حدة عدم التأكد بما يخص التغيرات
التي تحصل في بيئتها للوصول إلى اتخاذ القرارات الأنسب المتكيفة مع مستقبلها، والاستشراف هو قبل كل

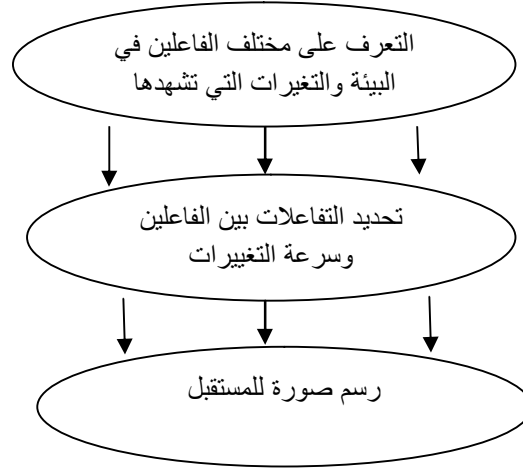
¹⁸⁶ Gérard Garibaldi, op cit, p219.

¹⁸⁷ Jean-Louis MAGAKIAN , op cit, p163.

¹⁸⁸ Jean-Louis MAGAKIAN , op cit, p163.

شيء موقف (تصرف عقلي) attitude d'esprit فهو تخيل وسلوك لكونه أمل ورغبة، يعمل على ضمان الجودة وتحقيق التواجد الحالي والمستقبلي من خلال تحويل قوة الرغبات إلى طاقة لإنتاج المستقبل. ولد الاستشراف خلال ثورة العقل على الحتمية والصدفة، فهو معركة ضد القدر والعشوائية¹⁸⁹. هذه المعركة مغذاة بالإرادة الناتجة عن الحاجة والتي تعد غير محدودة ومتوسعة،¹⁹⁰ ويعتمد الاستشراف إلى وضع صورة عن المستقبل من خلال محاولة التعرف على الدور الذي سيلعبه الفاعلين فيه ما يظهر عادة من خلال سلوكهم الإستراتيجي.¹⁹¹ معتمدا في ذلك بشكل كبير على الأدوات النوعية كالعلاقات العامة والمقابلات الشخصية، بالإضافة للحدس والذي يشكل جزء كبيرا من الاستشراف، ويمكن شرحه باختصار في الشكل الموالي:

الشكل رقم(18): الاستشراف.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

Frédéric vendeuvre, Philippe Beaupré Gagner de nouveaux clients DUNOD, Paris, France, 2^e édition, 2005, p2.

¹⁸⁹ فلا شيء يحصل بالصدفة بل هو نتاج تتالي أحداث معينة وتفاعل مجموعة من الفاعلين.

¹⁹⁰ michel godet manuel de prospective stratégique 1une indiscipline intellectuelle dunod, paris, france, 2^e édition, 2005, p. 6

¹⁹¹ Ibid, p8.

ينطلق الاستشراف من ثلاث فرضيات أساسية هي:

1. **الرغبات قوة للإنتاج في المستقبل.**
2. **المستقبل (سبب وجوده الحاضر).** تقدم بعض الأفق المستقبلية قد يعود في بعض الأحيان إلى قراءة الماضي.
3. **المستقبل يصنع بمشاريع الفاعلين فيه:** يطرح المستقبل العديد من الأفق الغير مؤكدة لكل منها احتمال

محدد للتحقق، وفقط البعض منها يعد مرغوب بالنسبة للأطراف الفاعلة. يحدث المستقبل فعليا جراء تفاعل القوة المتضاربة لمشروعات الفاعلين المعدة لاغتنام هذه الأفق، ولكون القوى غير ثابتة تسعى المؤسسات لتوجيه إستراتيجيتها بدقة نحو تحقيق النتائج الممكنة والتي تتوافق مع رغباتها فبناء المستقبل لا يتوقف على العشوائية والحتمية بل وفق رغبات البشر.

المطلب الثاني: دواعي اعتماد الاستشراف.

من أهم تحديات ودواعي اعتماد الاستشراف نجد:¹⁹²

i. الأسواق دائمة التغير (الغير مستقرة):

أصبح الزبائن على نحو متزايد أكثر وعيا وتوسعت معارفهم، كما زادت دقتهم وصرامتهم في انتقاء المنتجات التي يستهلكونها يوميا، وبرزت وسائل الإعلام المتخصصة الموجهة للجمهور الواسع من يوميات وغيرها والتي منحت فرص كبيرة للكسب التنافسي، كما برز عدد من الباعة المتكرسين يتمتعون بتقنيات وفتيات التعامل مع الزبائن ودراية أكبر بمتطلبات أسواقهم. هذا من جهة ومن ناحية أخرى نجد التغير الكبير في منظومة القيم الثقافية لمجتمعاتنا بين الأمس واليوم، فالجودة لم تعد إلا حد أدنى وشرط أساسي فقد اعتاد المستهلك على مستوى أعلى من الطلب وأصبح يريد دائما أكثر: الابتسامة، الأغلفة المميزة، خدمات إضافية... الخ وتغيرت أنماط استهلاكنا ونوعية منتجاتنا، على سبيل المثال في الجزائر نجد إقبال كبير للشباب على المؤكلات السريعة من البيتزا والهامبورغر وتم الاستغناء عن المأكولات التقليدية مثل الكسكس وأصبح الشراء ليلا نهار فالسرعة اليوم تشكل جزء من نمط حياة الأفراد كما نجد طابوهات (قيود اجتماعية) عديدة تم كسرها ولم تعد المرأة الجزائرية تلك التي تخرج متلحفة من بيتها وتلزمه معظم حياتها بل أصبحت تخرج للعمل والتسوق وهذا ما يخلق الفارق بالنسبة للمؤسسة. كما برزت العديد من الأمراض التي لم تكن معروفة مسبقا، وحسب باحث

¹⁹²Frédéric vendeuvre, Philippe Beaupré, op cit , pp 8.10.

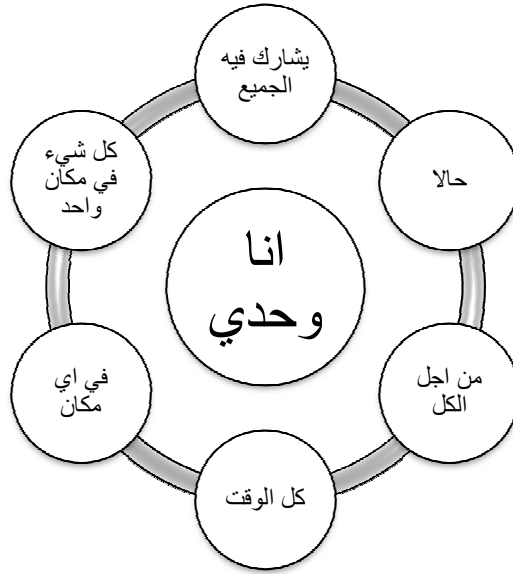
إسكتلاندي فإن السرعة التي يعيشها الأفراد حاليا ستكون السبب الرئيسي في عدة مشاكل طبية **pathologies médicales** للخمسين سنة القادمة، فلانتشار الواسع لمكيفات الهواء في المنزل والعمل والسيارات التأثير الكبير على ظهور أمراض الروماتيزم نتيجة التقلبات الكبيرة في درجة الحرارة، وهذا يشكل فرصة ذهبية للمؤسسات الطبية والصيدلة بتطوير أدوية لهذه الأمراض والبقاء على استعداد للدخول أولا في سوقها.

2. ثورة (Tout 7)¹⁹³:

أفرزت التغيرات التي شهدتها العالم على كل المستويات العديد من التغيرات على الأنظمة الاستهلاكية للأفراد، حيث أصبح المستهلك يريد الحصول على ما يطلب فورا، وذهبت العديد من المؤسسات لإدارة مراكز اتصالاتها للاستجابة لاتصالات الزبائن بعد الرنة الرابعة. كما إعتاد على إيجاد كل شيء في مكان واحد في مساحات التسوق الكبيرة **les hyper-marchés**، والتي أحدثت ثورة في طرق الشراء والاستهلاك بحيث لم يعد المستهلك ينتقل من مكان لآخر للحصول على المنتجات التي يحتاجها، بل يجد كل شيء متوفر في مصدر واحد، نجد حتى المؤسسات الحكومية اتخذت هذا الاتجاه بتطوير أكشاك متعددة المهام « **Guichetunique** »، وفي نفس السياق فقد جلبت لنا الثورة التكنولوجية التسوق من أي مكان، وفي كل وقت بدون حدود بمجرد دخول شبكة الانترنت والدفع يكون عن طريق بطاقات اليكترونية تسحب النقود من أي مكان في العالم. ولإيضاح فكرة ثورة **Tout7** تم إعداد الشكل الموالي:

¹⁹³سمية بثورة tout 7 لكن عناصرها السبعة بالفرنسية تحوي على كلمة tout (tout au meme endroit, partout, pour tout le monde, tout seul, moi, tout compris, tout de suite, tout le temps).

الشكل رقم (19): ثورة 7 Tout.



Source : Frédéric vendeuve, Philippe Beaupré, op cit, p3.

أصبح الاستهلاك ظاهرة جماعية في إمكان الأفراد الحصول على منتجات المعيشية البسيطة بأسعار منخفضة أو قضاء عطلات في رفاة مرفقة بخدمات على مستوى رفيع في فنادق فخمة. كما وفر متعاملي الهاتف النقال شبكات واسعة الانتشار مع تقلص شرائح هاتفية لجميع المستهلكين حتى لمن استهلاكهم قليل جدا فلا استهلاك أصبح متاح لكل العالم.

3. اشتداد الضغوط التنافسية:

في ظل الظروف الحالية التي يشهدها الاقتصاد العالمي تم القضاء على الأسواق المحمية، فنهاية الاحتكار ووفرة العرض إضافة إلى العولمة وما رافقها من التطورات التكنولوجية غدت المنافسة الشرسة ما دفع المؤسسات إلى السعي وراء استشراف مستقبلها الذي بات مجهول المعالم في ظل هذا الزخم فهو يجعلها في وضع مريح يمكنها من الاختيار الأنسب من بين العدد الكبير للموردين المحتملين.

كما نجد أنه من النادر أن تدعي المؤسسات حاليا بكون سبب تميزها راجع لفروقات تقنية، فمستوى تنافسيها راجع لقدرتها على الاستجواب والذي يعكس مستواها التجاري الحقيقي والذي يترجم إلى سمعة تقنية بارزة.

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا فمفاهيم مثل السيولة والاستهداف الجيد قد تحكمت فيها المؤسسات بشكل واضح، على عكس عملائها الذين يخضعون لضغوطات عديدة قد تغير من سلوكياتهم بشكل كبير. وعلاوة على ذلك فإن مفهوم المنافسة هو في حد ذاته معقد، وتحديد المنافسين عملية صعبة فالمنافس الغير معروف

اليوم قد يصبح من أقوى المنافسين في الغد ويغير قواعد اللعبة التنافسية، فالمؤسسة الفنلندية نوكيا التي فرضت نفسها في السوق الأوروبية، لم تكن موجودة منذ سنوات سابقة، وبالمثل فمؤسسة Toyota الرائدة عالميا في صناعة السيارات لم تكن موجودة حتى سنة 1936 حيث كانت تختص في صناعة آلات النسيج ليقرر الابن دخول صناعة السيارات رغم رفض والده، في تلك الفترة كان G. Motors هو الرائد في السوق ولا يسمع بوجود Toyota ليصبح بعد فترة من الزمن أقوى منافس له ويتجاوزه لاحقا.

والاستشراف باختصار هو البحث عن رصد الفرص عن طريق سبق المنافسين لفهم تواترات البيئة المتزايدة.

4. سعي المؤسسات للاستمرار :

مفاهيم كالمقاييس المقارن، وتقليص الحجم، وإعادة الهندسة، والتوجه للزبون، وعمليات الإدماج والاستحواذ، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة... الخ كل هذه المفاهيم الإدارية عملت على إضعاف الثقة وإحباط الدافعية والالتزام من طرف عمال المؤسسات. بالإضافة إلى المفارقات التي تحصل في قلب المؤسسات، يمكن للمؤسسة أن تكسب أرباح أو أن تخسر في مقابل تحقيق قيمة سوقية ممتازة، يمكن للعمال الذين أحبوا عملهم واخلصوا فيه أن يتركوه ويتحولوا للعمل لدى المنافس بعد سنوات من العمل الجاد، ما صعب عملية تحديد الأولويات داخل المؤسسة فهي أصبحت شيئا فشيئا كثيرة التغير وعشوائية تخضع لمتغيرات وضعية ما زاد من حاجة المؤسسات إلى الاستشراف لرسم صورة لمستقبلها تحدد فيها أولوياتها.

المطلب الثالث: التشخيص الذاتي للاستشراف.

يأخذ هذا الاختبار في الحسبان عدة عوامل متعلقة بالاستشراف منها: طريقة التفكير، والتنظيم، والرصد(التتبع). وفي كل حالة يتم طرح خمسة أسئلة لتقييم نقاط القوة ومجالات التحسين للفرد وفريقه.

الجدول رقم (08): اختبار التعرف على نوعية الاستشراق المستخدم.

1. الجانب الفكري	نعم	لا
- هل يمكنك النظر للاستشراق ومعالجته كزبون؟ - هل يمكنك العودة مرة أخرى إلى استشراق تم رفضه عدة مرات من قبل؟ - الاستشراق فرصة لاختبار أساليب البيع. - هل بدأت تحب كلمة الاستشراق؟ - الاستشراق يكلف 5 مرات أكثر من تحقيق الوفاء.		
2. تنظيم الاستشراق.		
- هل لك أهداف خاصة للاستشراق؟ - هل تخطط جلسات أسبوعية للاستشراق. - هل لك معايير محددة للاستهداف من اجل القيام بالاستشراق. - هل قمت بإنشاء إستراتيجية لتخطيط الاتصال مع المستشراق. - التعرف على نقاط ضعف المنافسين الأساسيين.		
3. تحديد موعد: لبدأ التواصل مع الأفق المستقبلية.		
- النظر للعملاء المفضلين على أنهم واصفين. - تعريف مؤسستك في دقيقة واحدة أو بجملة واحدة. - إدماج التكنولوجيا الحديثة لتغطية السوق. - بواسطة الهاتف يمكن تجاوز الحواجز بكل سهولة. - هل يوجد لديك الجرأة للابتكار في مجال الاستشراق.		
4. كسب التأييد للقيام بالاستشراق.		
- لا يمكن المضي دون تقديم عرض مالي. - لديك إستراتيجية محددة لكل شخص وفي. - الاستشراق يكون على حسب قدرات المؤسسة ويدعم نقاط قوتها. - لديك هدف محدد لكل مقابلة استشراق. - يجب الانضمام للتعرف على الاستشراق الذي ستنتقل منه والتشكيك في مردود نتائج الاستشراق.		

		5. رصد وتعزيز عملية الاستشراق.
		- تقوم بتحديث ملف زبون/أفق مستقبلي بانتظام. - يمكن تنظيم التذكيرات (رسائل التذكير) الخاصة بك وفق معايير محددة. - الحصول على أدوات وبرامج إعلام ألي لإدارة استشراقك. - إنشاء فرص لأفق الانتعاش بشكل منتظم. - التعرف على نسبة نجاح الاستشراق الذي تقوم به.
		6. إدارة نشاط الاستشراق.
		- التعقيب المنتظم على التقدم المحقق في الاستشراق مع المدير أو مع فريق العمل. - التعرف على نقاط القوة والنقاط التي تحتاج عمل أكثر من أجل تحسين الأداء. - التعرف على كيفية الحصول على الدعم من فريق الاستشراق. - تقييم نجاح الاستشراق وقيمتها المضافة في عملك. - هل ادجت مؤسستك التعقيب ضمن أولوياتها؟

2/2

Source : Frédéric vendeuvre, Philippe Beaupré, op cit, p 15.16.

إذا كان لديك أكثر من 3 إجابات ب "لا" لكل فئة يجب مراجعة هذا المجال وتعزيز كفاءتك وكفاءة الفريق.

المطلب الرابع: الاستشراق تقارب مختلف العلوم.

يعتمد الاستشراق على فرق متعددة التخصصات، يقودها مسوق إستراتيجي قادر على التركيب والتنسيق بينها، كما يجب أن يتمتع بحدس قوي يمكنه من رسم عدة سناريوهات محتملة للبيئة انطلاقاً من المعلومات الملائمة المجمعة عادة. من بين هذه التخصصات نجد:

✳ الجغرافيا الطبية Medical Geography:

تهتم بدراسة العلاقة بين الإنسان وبيئته، وتظهر هذه العلاقة في أمراض الإنسان ومشكلاته الصحية، تمثل الجغرافيا الطبية فرعاً من فروع الجغرافيا التطبيقية Applied Geography، وهي تختص بدراسة التوزيع الجغرافي للأمراض، وإبراز العلاقة بينهما وبين عناصر البيئة الطبيعية والبشرية، وتقوم آثارها السلبية على حياة الإنسان، وعلى أحوالها المعيشية والاقتصادية، وعلى قدراته المختلفة، والبحث عن أساليب مكافحتها والوقاية

منها، ومدى توفر الخدمات الطبية والصحية اللازمة لعلاجها، ولرفع المستوى الصحي العام للمجتمعات البشرية. ولها علاقة مع عدة علوم أخرى منها: علم الإيكولوجيا الطبية، علم الأوبئة، علم الأرصاد الجوية الحيوية... الخ¹⁹⁴ يساعد هذا العلم خاصة صناع الأدوية في تحديد التوزيع الجغرافي الحالي والمستقبلي للأمراض ويمكنهم من تحديد الفرص مبكرا والإعداد لاقتناصها، وتهتم الجغرافيا الطبية بدراسة العوامل البيئية والبشرية، التي تؤثر بالسلب أو الإيجاب في صحة الإنسان، وأهمها:

أ. الموقع الجغرافي: ويقصد به القرب من إحدى المناطق، التي يتوطن فيها أي مرض من الأمراض المعدية، وخصوصا البوابية، مما يجعله يتفشى دائما بين سكانه، وغالبا ما يحدث هذا في البلاد التي تقع على الطرق التجارية، أو طرق التحركات البشرية الدائمة أو المؤقتة، كالحدود الشرقية، والجنوبية، والغربية للسودان، فهي حدود طويلة لا تتوقف عندها موجات اللاجئين، والعمال، والرعاة دون أن يخضعوا لأي رقابة صحية، إضافة إلى الأمراض التي تنقلها الحيوانات والحشرات في الدول الواقعة في نطاق الغابات المدارية الإفريقية، وبناء على المعطيات المقدمة في هذا العنصر تستطيع المؤسسة رسم الخريطة الجغرافية المستقبلية لتوزيع الأمراض عبر العالم وتحديد المناطق التي تشكل أسواق مغرية للخدمات الصحية وصناعات الأدوية.

ب. الموقع الفلكي: وهو يحدد الأقاليم المناخية التي تؤثر على توزيع الأمراض، فتسود بعض الأمراض في العروض المدارية، مثل الكوليرا، والبلهارسيا، والمalaria. ويسود في العروض الباردة لين العظام، والنزلات الشعبية، والأنفلونزا. وكل هذه الأمراض تتطلب بالإضافة إلى الأدوية والرعاية الصحية أنظمة غذائية ونوعية ملابس مختلفة.

ت. مظاهر السطح: هي الأخرى لها تأثير على صحة الإنسان، كارتفاع الكبير عن سطح البحر، وما يترتب عليه من تناقص الضغط الجوي، وتناقص الأكسجين، وهذا يؤثر على الرئتين والقلب، والدورة الدموية. كما أن نقص اليود في المرتفعات يسبب مشاكل الحنجرة ما يعطي فرص كبيرة لباعة السمك والمنتجات الغنية باليود. بالإضافة إلى قوة الأشعة الشمسية، التي تسهم في القضاء على العديد من الطفيليات التي تسبب الأمراض الجلدية.

ث. التركيب الجيولوجي: هناك علاقة بين أمراض السرطان، وأمراض القلب والدورة الدموية، وبين التركيب المعدني للصخور والتركيب الكيميائي للتربة. فقد أوضحت الدراسات أن الوفيات الناجمة عن

¹⁹⁴ www.qalqilia.edu.ps 24/09/16:19 2013

سرطان المعدة تزداد في المناطق التي تزيد في أراضيها نسبة الزنك، والكوبالت، والكروم، وترتفع نسبة الإصابة بمرض سرطان الأمعاء في المناطق التي يرتفع بها عنصر الكروم. كما تزداد أمراض العيون في المناطق الصحراوية والتي تنتشر فيها الرياح كالمنطقة الممتدة من الجلفة مسيلة وصولاً إلى بسكرة لذا نجد أكبر عيادة عيون في الجلفة.

إضافة إلى ما سبق ذكره هناك عوامل أخرى يهتم بها هذا العلم وهي: المناخ، والمستوى الاقتصادي، ونوع العمل، والتحركات البشرية¹⁹⁵، والصفات الوراثية، والانحراف الأخلاقي، بالإضافة لتركز المناطق الصناعية حيث تنتشر مشاكل التنفس وهذا ما حدث في منطقتي روية ورغاية الجزئيتين.

✳ الأنثرومولوجيا الاجتماعية والثقافية:

يهتم هذا العلم بدراسة مختلف الظواهر الاجتماعية والثقافية منها:

أ. التغير الثقافي: يقصد به كل تغير يحدث في الجوانب المادية وغير المادية للثقافة، بما في ذلك العلوم والفنون والفلسفة والتكنولوجيا والأذواق الخاصة بالمأكل والمشرب واللغة. هذا بالإضافة إلى التغيرات التي تحدث في بنية المجتمع ووظائفه.

ب. المركب الثقافي: يعبر عما تمتاز به كل منطقة ثقافية من سمات وملامح تصبغ الحياة فيها بصبغة معينة، وتترتب حولها بعض النظم الاجتماعية.

ت. الاستهلاك التفاخري: يعني الاستخدام المسرف لمنتجات ذات قيمة مرتفعة حتى يعرف الناس أن من يستخدمها يعيش في حالة سعة ما يخوله الحق في أن يشغل مركزاً اجتماعياً رفيعاً، أو يثبت هذا الاستخدام مركزه في طبقة اجتماعية معينة، تبدو جلياً هذه الظاهرة في سلوكيات مناطق معينة مثل بوسعادة وسطيف من خلال اقتنائهم للحلي حيث توضع ضمن أولويات مقتنياتهم شراء أحزمة ذهبية ويعتبرون حجمها وارتفاع ثمنها تعبيراً عن مكانتهم الاجتماعية.

ث. التداخل الطبقي (وعي طبقي زائف): حين يحاول الشخص التبلور في طبقة اجتماعية أعلى لا ينتمي إليها حقيقة، ما يجعل سلوكياته تميل بشكل كبير للإنفاق الغير رشيد، والمعتمد بشكل كبير على القروض الاستهلاكية.

¹⁹⁵ قللت التحرك خاصاً في المدن يسهم في إنتشار عدت أمراض على غرار السكري، وضغط الدم، والكليستول، وظاهرة السمنة. ما يشكل فرصة لكل من الصيدلة وصناعات الملابس والأحذية بتشكيل شريحة جديدة بمقاسات كبيرة جداً.

ج. الذهنية العامة: وتعني مجموعة السمات العامة والنماذج المعروفة التي يتميز بها شعب معين، منها ما يرتدي الطابع الأخلاقي ومنها ما يرتدي الطابع السياسي أو الاقتصادي أو الثقافي والحضاري العام. ولكنها تشمل هذه الحقول كافة، فإن الذهنية تدل في تشكيل المسالك العامة التي تتطلبها الحياة اليومية وترتدي طابعا عمالانيا.

لذلك تشمل الذهنية سلسلة النماذج العامة الجاهزة، الموردة والتقليدية، الصالحة للسلوك الراهن، فضلا عن المحرمات والممنوعات. وكمثال عن هذا المفهوم نجد انتشار Holisme في المجتمع الجزائري ما يعني عدم استقلال الأسر عن العائلات الكبيرة سواء من حيث تدخلهم في كافة القرارات المتخذة أو من حيث ما يعرف بالتضامن العائلي من الجانب الاقتصادي ما أسهم في نشوء ظاهرتين: زيادة معدلات الطلاق حيث وصلت إلى 60000 ألف حالة في 2010، وكذا عدم الرشادة في الإنفاق بسبب وجود عدة مصادر للدخل. وبالتالي سيتشكل ميل كبير للاستهلاك مع تعدد مصادر قرار الشراء.

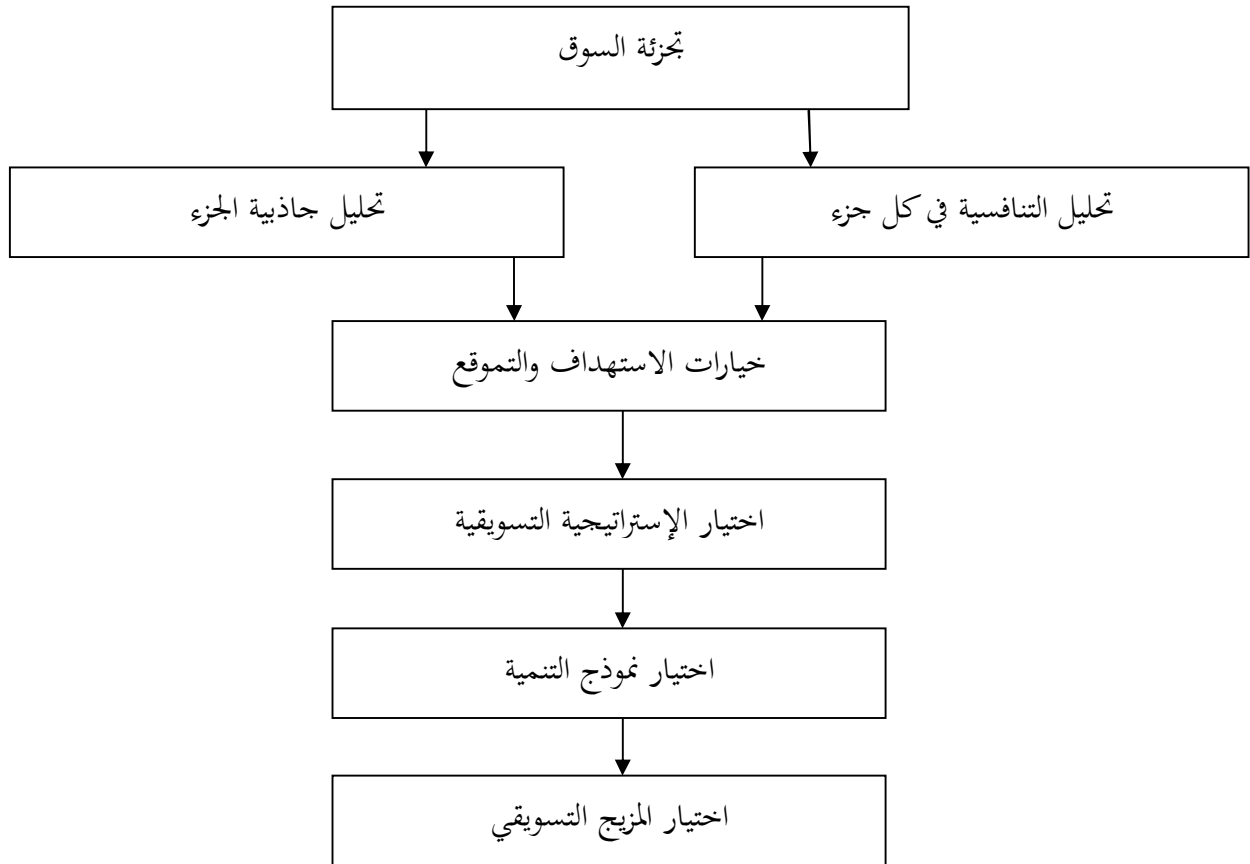
بالإضافة لما سبق ذكره يعتمد الإستشراف على مختلف العلوم: الاقتصادية، والنفسية، والتكنولوجيات... الخ بحثا عن كل معلومات مفيدة قد تسهم في العثور على فرصة كامنة يمكن أن تستغلها المؤسسة.

وكامتداد للتسويق الإستراتيجي نجد الإستراتيجية التسويقية.

المبحث الرابع: إعداد إستراتيجية تسويقية.

تعد الإستراتيجية التسويقية امتدادا للتسويق الإستراتيجي، تمر عملية صياغة إستراتيجية تسويقية على أساس الدراية التامة بكل متغيرات البيئة من التعرف عن الاتجاه العام للاقتصاد الكلي من تشجيع الدولة للاستثمار أو الاستهلاك، والتعرف على ميولات الوحدات الاستهلاكية (الزبائن، والمنافسين)، كما تكون المؤسسة قامت بالتجزئة الإستراتيجية لأنشطتها، بحيث تحدد مجالات نشاطاتها الإستراتيجية لتأتي مرحلة إعداد إستراتيجية تسويقية لكل مجال نشاط إستراتيجي على حدا، والتي يمكن توضيح مراحلها بالشكل رقم (20) الموالي:

الشكل رقم (20): إعداد إستراتيجية تسويقية.



Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de , op cit p188.

المطلب الأول: التجزئة السوقية.

الخطوة الأولى في تحليل الإستراتيجية التسويقية تهدف لتحديد الأسواق التي تريد المؤسسة التنافس فيها ووضع إستراتيجية للتواجد في ذلك السوق، بعد القيام بتجزئة السوق الكلي إلى أسواق جزئية تتكون من شرائح متجانسة من المستهلكين من حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ودوافع الشراء الخاصة بهم. ويمكن للمؤسسة فيما بعد اختيار العمل في كل الأجزاء السوقية أو اختيار جزء أو أكثر. تمر عملية التجزئة على مرحلتين: تجزئة كلية تهدف لتحديد الثنائية منتج/سوق أو ما يعرف بمجالات النشاط الإستراتيجي، ثم تقوم المؤسسة بتجزئة أدق لكل سوق بما يعرف بالتجزئة الجزئية **Micro-Segmentation** تهدف لتحديد الشرائح المختلفة داخل كل قسم سوقي. وبعد القيام بالتجزئة تقوم المؤسسة بتقييم مدى جاذبية كل قسم سوقي واستهداف انسبها ثم القيام بموقعة منتجاتها ومن ثم تحديد البرامج التسويقية.

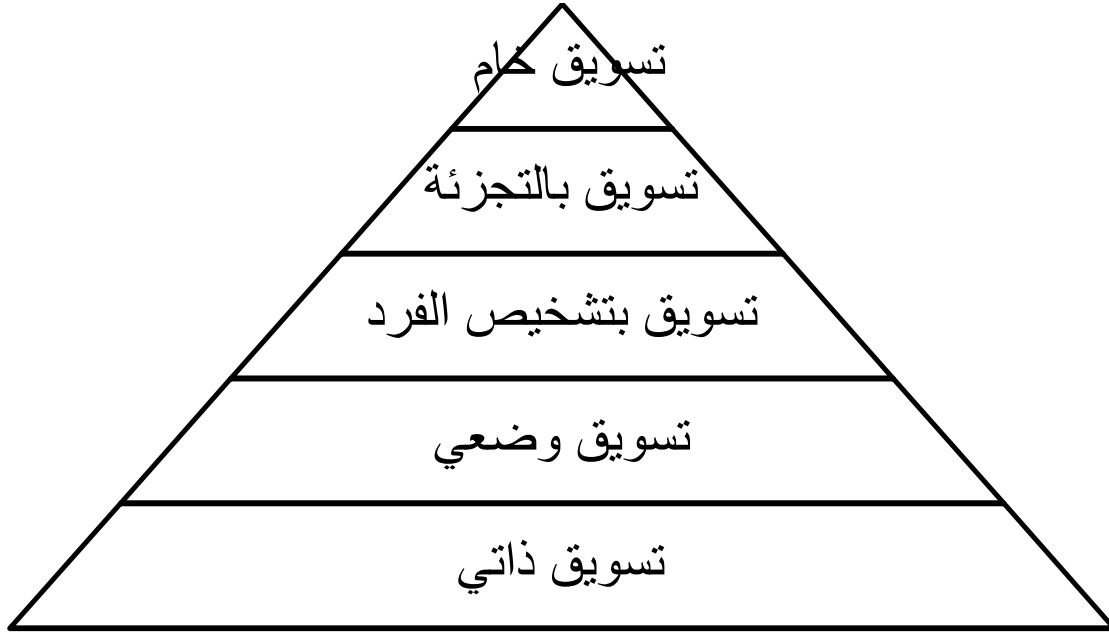
1) التجزئة السوقية Micro-Segmentation:

وهي عملية متكاملة ولها ثلاثة أسس هي: حسب السوق وحسب الزبائن وحسب المنتجات.

❖ **حسب السوق:** ويقصد بها اختيار مستوى من مستويات تدخل المؤسسة.

مستويات التجزئة حسب السوق: لها خمسة مستويات يمكن توضيحها بالشكل رقم (21).

الشكل رقم (21): مستويات التجزئة حسب السوق.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Stéphanie Etienne, op cit, p p 124.126.

1. التسويق الخام:

هنا المؤسسة لا تقوم بأي تجزئة سوقية.¹⁹⁶ وهذه الحالة كانت قبل الثمانينات في المنهج الفوري أين العرض يخلق الطلب التعامل مع السوق باعتباره كتلة موحدة لا فرق بين الزبائن وسلوكياتهم.

2. التسويق بالتجزئة:

في هذا المستوى وعلى عكس المستوى السابق يركز على الفترات بين فئات المستهلكين. حيث تعمل المؤسسة على تصنيف الزبائن إلى وحدات تحليلية متجانسة.¹⁹⁷ ظهر هذا المستوى بعد الثمانينات منهج Toyota بعد انعكاس العلاقة بين العرض والطلب، أين أصبح الطلب يخلق العرض ما أظهر الحاجة لضرورة أخذ الفترات الفردية في حساب المؤسسة.

3. التسويق التشخيصي:

¹⁹⁶Stéphanie Etienne, op cit, p 124.

¹⁹⁷Ibid, p 124.

في هذا المستوى المؤسسة تتخذ خطوة أبعد بحيث تنظر إلى كل زبون من زبائنها بشكل منفرد. فكرة التسويق الفردي أو الشخصي ليست جديدة حيث نجدها في كل من ممارسات الخياط والبستاني أو في قطاعات الرفاهية مثل المجوهرات والملابس الجلدية... الخ. وبفضل تكنولوجيا المعلومات الحديثة زاد اتساع نطاق ممارسات التسويق الفردي ليشمل عديد المنتجات حيث مكنت المنتجين من تصميم منتجات وفق متطلبات كل زبون على حدا.¹⁹⁸

4. التسويق الوضعي:

لا يتوقف فقط عند دراسة كل فرد على حدا بل التعرف على الوضعيات المختلفة لكل فرد، على سبيل المثال: السيارات الخاصة بالمعوقين، الملح المخصص لمرضى الضغط، الدرجات المختلفة في رحلات الطيران... الخ.¹⁹⁹

➡ لذهاب أبعد يجب العودة إلى:

Stéphane Etienne , op cit, p 12.

5. التسويق الذاتي:

وهو شكل من أشكال التسويق حيث يأخذ الزبون ميزة المبادرة وتحمل مسؤولية قرار الشراء.²⁰⁰ أي بمعنى أدق يمكن للزبون تصميم منتجه بنفسه.

ولابد من الإشارة أن كل من التسويق الفردي والتسويق الذاتي من الصعب أن نجدهما في القطاع الصناعي وينتشران بمدى أوسع في قطاع الخدمات.

❖ التجزئة حسب الزبون

يقصد بالتجزئة السوقية حسب الزبون: "تجزئة الزبائن إلى مجموعات فرعية متجانسة"²⁰¹

ونعني بالتجانس: وجود خاصيتين مشتركتين.

وتكون وفق معايير مختلفة يمكن تصنيفها إلى مجموعتين حسب المستهلك والاستهلاك كما يلي:

الجدول رقم (09): معايير تجزئة السوق وفق الزبائن.

¹⁹⁸Stéphane Etienne , op cit, p 125.

¹⁹⁹Ipid, p 125.

²⁰⁰Ipid, p 126.

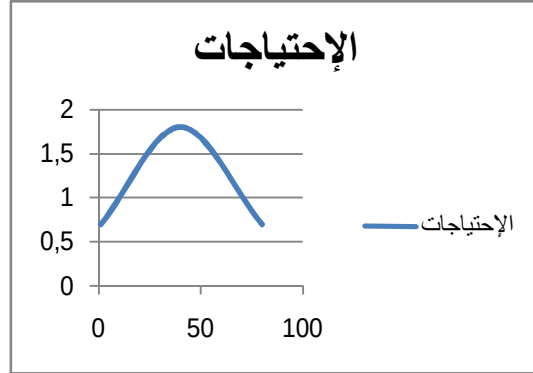
²⁰¹Ipid, p 123.

المستهلك	معايير التجزئة التسويقية حسب الزبون
استهلاك المنتج	معايير جغرافية:
قانون المشتري: وفق هذا المعيار يتم تجزئة السوق إلى: الغير مستخدمين، و الغير مستخدمين نسبيا، والمستخدمين المحتملين، والمستخدمين السابقين، والمستخدمين في بعض الأحيان، والمستخدمين المنتظمين. ونجد أن المؤسسات الرائدة تركز اهتمامها على المستخدمين المحتملين لنقلهم لمستخدمين فعليين، كما يجب ألا تنسى المستخدمين المنتظمين للحفاظ عليهم من المنافسين. كما ويندرج ضمن هذا المعيار تصنيف الزبائن في السوق حسب شراء الزبون لنفسه أو لغيره. المزايا المنتظرة:	وفق هذا المعيار يتم تجزئة السوق وفق وحدات إقليمية: البلد، والمنطقة، والمناطق المناخية، والمدينة، والحي... الخ. ويقوم هذا المعيار على فرضية أساسية هي أن تكاليف الاستغلال التجارية تختلف من منطقة جغرافية إلى أخرى، لذا يجب على المؤسسة تحديد المنطقة التي ستعمل فيها كما أن لهذا المتغير عدة تأثيرات أخرى يمكن أن نحصرها في ما يلي: ← المنطقة: بصفة عامة فإن سلوكيات الشراء تختلف من منطقة لأخرى بحكم الموارد الثقافية المنتشرة في كل منطقة فعلى سبيل المثال: منطقة المغرب العربي يستهلكون القهوة المركزة arabique عكس أوروبا أين تفضل القهوة الخفيفة rabeston.
تختلف دوافع الشراء لنفس المنتج من مستهلك لأخر. لذا يمكن تقسيم المستهلكين إلى مجموعات حسب المزايا المنتظرة من شراء المنتج. فمعجون أسنان على سبيل المثال قد يكون الدافع من وراء شرائه مكافحة التسوس، أو لتبييض الأسنان، أو للحصول على نفس منعش، أو لكون الأسعار مناسبة، أو لأي سبب آخر. وفي بعض الأحيان يمكن تفسير ذات التقسيم بمعايير أخرى ديمغرافية أو اجتماعية سيكولوجية فنجد مثلا الزبائن الباحثين على ميزة مكافحة التسوس يتسم من الناحية البسيكولوجية بالقلق، وبالمقابل من يهتم بخاصية التبييض عاداتا يكون اجتماعي، أما من يبحث عن السعر الاقتصادي فهو شخص مستقل. وبمقاطعة معيار المزايا المنتظرة مع العامل الديمغرافي نجد أنه بصفة عامة المهتمين بميزة الحماية من التسوس هم	← المناخ: يعد المناخ من أهم المؤثرات على سلوكيات أفراد المنطقة المناخية الواحدة. ففي المناطق الباردة على سبيل المثال تستهلك لحوم الأبقار بكثرة لكونه غنية بالسعرات الحرارية. كما نجد سكان المناطق المرتفعة يعانون كثير من مرض الحنجرة لنقص اليود في الهواء مما يزيد الحاجة لاستهلاك الأسماك وأدوية الحنجرة. معايير ديمغرافية واجتماعية: يتم تجزئة السوق وفق هذا المعيار إلى أجزاء سوقية محددة وفق عدة متغيرات هي: السن، والجنس، وحجم الأسرة، والدخل، والمستوى التعليمي، ودورة حياة العائلة، والانتماء الديني، والجنسية، والفئة المهنية. ولطالما أعتبر هذا المعيار أهم معيار لتجزئة السوق لسببين رئيسيين ففي غالب الأحيان رغبات المستهلكين واستخداماتهم للمنتجات مرتبطة بشكل وثيق بالجانب الديمغرافي-الاجتماعي. هذا من جهة أضف إلى ذلك كون متغيرات هذا المعيار هي نسبيا سهلة القياس. ونقدم ببعض من التفصيل ثلاث متغيرات من هذا المعيار.

← السن ودورة الحياة: رغبات وموارد المستهلكين تختلف

من مرحلة عمرية إلى أخرى فحاجات الطفل في سن ستة شهور تختلف عن حاجاته في سن السنة وكما وتصل احتياجات الأفراد ذروتها عند 40 سنة ثم تعاود الانخفاض كما يلي:

الشكل رقم (21): تغير الاحتياجات بدلالة السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Stéphane Etienne, op cit, p p 12.

← الجنس: التجزئة حسب الجنسين تقليدية تستخدم في

بعض المنتجات كالملابس، مواد التجميل وتصنيف الشعر، والمجلات. وقد وجدت بعض المؤسسات فرص جديد من خلال خلق علامات ومنتجات مختلفة للجنسين سواء من حيث علامات السجائر أو السيارات المختلفة.

← الدخل: التجزئة حسب الدخل أقدم معايير التجزئة في

التسويق وخاصة بالنسبة لمنتجات كحجوزات السفر، والسيارات، والعقارات. فنجد سيارات ك BMW و Mercedes مخصصة لذوي الدخل المرتفع عكس علامات أخرى مثل Twingo و Ford Fiesta تستهدف ذوي الدخل المنخفض.

معايير بسلوكية:

هذا المعيار الثالث للتجزئة السوقية يتعلق عموماً بالفرد ونمط حياته، وشخصيته، والطبقة الاجتماعية.

← نمط الحياة: هو طريقة الاستهلاك والترفيه ومواقف،

وأراء فرد أو مجموعة استهلاكية.

عادتا أسر متعددة الأفراد، على عكس فئة العزاب الباحثين عن التبييض.

شروط الشراء:

يمكن عمل تجزئة لسوق وفق حالة الشراء أو وضعية الشراء، والتي نقصد بها طبيعة الشراء أي الشراء بهدف تقديمها للغير كهدية أو للاستعمال الشخصي كما تصف الحالات الاستثنائية لشراء.

الوفاء:

يمكن تصنيف سوق المؤسسة حسب درجات الوفاء المختلفة، من الأكثر وفاء إلى الأقل فلكل صنف مختلف، طريقة تعامل خاصة من كثافة في العمليات الترويجية وغيرها.

يسعى الزبون الوفي للاستثمار في علاقة تجارية مع المورد. عن طريق علاقات شراء: مستقرة (منتظمة) وتعاونية، ومستدامة، وبناءة. قام Frederick

Reichheld يصف الزبون الوفي على أنه: "يفضل بصفة عامة العلاقات المستقرة والمستمرة، وهو مريح أكثر من باقي زبائن المؤسسة، يجد منتجات المؤسسة وعروضها أكثر جاذبية من باقي ما يقدمه منافسيها،

كما يجدها أي عروض المؤسسة أكثر توافقاً مع احتياجاتها وإمكانياته". ولعل أهم ما يميزه هو عدد السنوات الطويلة من الوفاء.

قد تقع بعض المؤسسات في فخ إهمال الزبائن الأوفياء جراء الانشغال بجلب زبائن جدد ما يجعلها تخسرهم لصالح منافسين أكثر انتباهاً وفق ما يسمى بانتحار الهوامش *suicidaire en termes de marges* نتيجة لحجم الربحية التي يوفرها الزبائن الأوفياء في الزمن.

في سوق به منافسة قوية ووفرة في العروض، يجب على

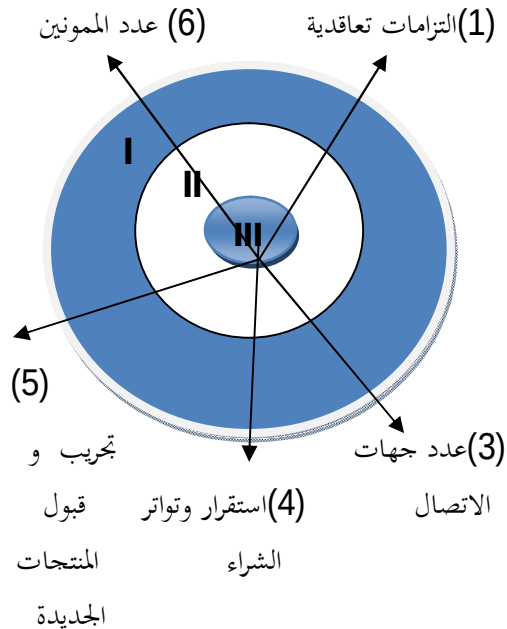
المؤسسة السعي للاحتفاظ بزبائنهم حسب الأولوية، وبعدها تصمم استجلاها لزبائن جدد. التوجه للزبائن يفرض على المؤسسات مكافأة زبائنهم الأوفياء من أجل الاحتفاظ بهم خاصة أن ولاءهم دائم بشكل نهائي، لذلك لابد من وضع تدرج لمستويات الولاء والمكافأة الموافقة لكل مستوى. يمكن تحديد ثلاثة أصناف من الزبائن هم: وفي جدا يرمز له TF معتدلي الوفاء MF غير وفي IN F. يعتمد تحديد مستوى الوفاء على العديد من المعايير الموجودة في شكل محاور تقطع ثلاثة دوائر كما هي موضحة بالشكل رقم (22). الدوائر الثلاث المحددة في الشكل تمثل المستويات المختلفة للوفاء: الدائرة الخارجية تمثل الزبائن الأكثر وفاء، والدائرة الداخلية تمثل الزبائن معتدلي الوفاء، والدائرة المركزية تمثل الزبائن الغير أوفياء. وفقا لكل من السوق والخبرة، يجب على كل مؤسسة تحديد المعايير التمثيلية للسلوك الوفاء.	← الشخصية*: تحاول معظم المؤسسات بناء شخصية لعلاماتها التجارية (صورة العلامة) تتوافق مع شخصيات المستهلكين. نجد من بين المؤسسة المعتمدة على هذا المعيار في تجزئة أسواق زبائنهم على سبيل المثال مؤسسة whirlpool والتي أدمجت على أعمال مؤسسة philips للأجهزة الكهرومنزلية. بحيث تصنف هذه المؤسسة مستهلكات السوق الأوروبي إلى ستة أنواع هي: • النساء الخارقات Superwomen: يمثل (18%) في فرنسا، 10% في بريطانيا العظمى، 28% في ألمانيا). • التجريبية Expérimentales: تمثل (19%) في فرنسا، و9% في بريطانيا، و15% في ألمانيا). تتميز هذه الفئة بحب الابتكار والتغير قليلي الولاء للعلامة تجارية وتعد حداثة التصميم من أهم دوافع شراء هذه الفئة. • الأمهات المربيات Mamans confiture: تمثل (16%) في فرنسا، و11% في إسبانيا، و 21% في إيطاليا). بصفة عامة تقطن هذه الفئة في المناطق الريفية أين تقوم الأمهات بوضع بعض محاصيل حداثهم الخاصة مثل الفراولة والفاصوليا في المحمد. • ضد التجميد Anti-surgelés: تمثل (8%) في فرنسا، و 4% في ألمانيا، و21% في إيطاليا). هذه الفئة تقليدية تسعى لاستهلاك كل المنتجات طازجة. • ربات البيت Mères au foyer: تمثل (28%) في فرنسا، و41% في بريطانيا، و18% في ألمانيا). تمثل هذه الفئة الأمهات التقليديات اللاتي يضعن أزواجهن وأطفالهن في أول القائمة يبحثن دائما على أفضل الاختيارات من حيث النوعية والسعر. • العملية Décontractées: (11%) في فرنسا، و19% في إسبانيا، و13% في ألمانيا). تشكل هذه الفئة من صغار ربات العائلات يغلب عليهن
--	--

الشكل رقم (22): مصفوفة الوفاء

I: جد وفي.

II: متوسط الوفاء.

III: غير وفي.



Source : Hélénelacroix-Sablayrolles
Etes-vous vraiment orienté clients ? marketing stratégique orienté clients (Dunod, Paris, 2002) p113.

وهي مشفرة كما يلي:

الاهتمام بحاجاتهم الشخصية وتتبع الموضة، والسعي للبحث عن أنماطهن الخاصة. اختارت مؤسسة Whirlpool التركيز على الفئتين الأخيرتين، لكون كلا صنفين متتبع للإصدارات الجديدة من المنتجات.

← **الطبقة الاجتماعية:** تفرض طبقة اجتماعية معينة للفرد المنتمي إليها أسلوب حياة معين. في تونس على سبيل المثال الأساتذة الجامعيين والمثقفين بصفة عامة لهم أماكن مخصصة لهم، وفي فرنسا هي الأخرى نجد الأغنياء يتمركزون في باريس الغربية والفقراء في باريس الشرقية. مراعين بذلك السلوكيات المتمايزة لكل فئة. أما عندنا في الجزائر هذا التقسيم غير واضح والطبقات الاجتماعية غير محددة.

الجدول رقم (10): معايير مصفوفة الوفاء.			
رقم الدائرة	III	II	I
(1)	أكثر من 3 عقود في السنة	اتفاقية نصف سنوية	تجديد سنوي/ نصف سنوي
(2)	1	2	3
(3)	3-1	5-3	8-5
(4)	ضعيف	متوسط	قوي
(5)	نادرًا	غالبًا/أحيانًا	تقريبًا يوميًا
(6)	6	6-4	3-1

Sablayrolles, op cit, p 113.

من بين المعايير الفرعية للوفاء نجد ما يلي:

- الانتظام أو التواتر في الشراء: عدد مرات شراء الزبون في السنة (المعيار 4).
- نسبة شراء الزبون لمختلف تشكيلات من منتجات المؤسسة (المعيار 2).
- الالتزام بعقود شراء متوسطة الأجل بدلا من التردد (التشكيك) بهدف الاستمرار في الالتزام (المعيار 1).
- معرفة العديد من وسائل الاتصال مع زبائنه. لدلالة على درجة الارتباط (المعيار 3).
- قبول تجريب العروض والمنتجات الجديدة (المعيار 5).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: 1. Stéphane Etienne, op cit, p p 12.

2. Hélèneacroix-Sablayrolles, p p 113. 116.

وعملية التجزئة التسويقية هي سرورة متواصلة، تختار المؤسسة من خلالها مستوى من المستويات السوقية لتشغله وفي هذا المستوى تقوم بتقسيم سوقها وفق الزبائن و المنتجات وهذه التقسيمات مرتبة ومتراطة حسب الوضعية التسويقية وتتقاطع هذه المعايير نحصل على التجزئة متعددة العوامل (المعايير).

✱ التجزئة متعددة المعايير:

في الحالة العامة لمسؤول تسويق يستخدم معيارين أو أكثر في نفس الوقت لتجزئة السوق. على سبيل المثال قد يقوم بتجزئة سوق معين وفق ثلاثة معايير: سن رب الأسرة، حجم العائلة، ومستوى الدخل العام بحيث كل معيار من المعايير الثلاث مقسم بدوره إلى ثلاث احتمالات رئيسية ما يعطينا 36 حالة ممكنة. كما يمكن هذا النوع من التجزئة المؤسسة من تحديد الربحية المحتملة لكل جزء وذلك بحساب عدد العائلات، المستوى المتوسط لشراء وشدة المنافسة لكل حالة لنحصل انطلاقاً من هذه البيانات على إجمالي قيمة كل جزء سوقي. يبحث التسويق الإستراتيجي عن المتغيرات التفسيرية أو المعبرة عن مجموعة من الزبائن بهدف تحديد أو الوصول إلى مجموعات جزئية بنفس الخصائص المشتركة. والتركيز على الفروقات وأخذها بعين الاعتبار لتعزيز سمعة المؤسسة ومنتجاتها. بالإضافة لضرورة إقامة حواجز رمزية بين مختلف الأجزاء لترسيخ الولاء للمؤسسة ومنتجاتها.²⁰²

المطلب الثاني: تحليل الأجزاء.

أولاً: تحليل الجاذبية في كل جزء:

اعتماداً على نتائج تحليل المرحلة السابقة والتي ينتج عنها تحديد الثنائيات منتج/سوق أو مجموعة من الشرائح (الأجزاء) السوقية، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في قياس جاذبية الفرص الاقتصادية لكل جزء سوقي بهدف اختيار الأسواق التي يجب استهدافها. ومن أهم مرتكزات تحليل الجاذبية هو القياس والتنبؤ بمستوى الطلب والتعرف على المرحلة الحالية من دورة حياة الطلب، ليقوم المسيرين بمقارنة هذه النتائج مع حجم الاستثمارات والإمكانات الإنتاجية للمؤسسة بهدف التعرف على الفرص الاقتصادية أي الفرص التي يمكن استغلالها من طرف المؤسسة. ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم الطلب الأولي.

1. الطلب الأولي (Primaire) والطلب على المؤسسة: لابد من التفريق بين الطلب الكلي في

السوق المعروف بالطلب الأولي والطلب على المؤسسة أو على العلامة التجارية.

²⁰² Jean-Louis MAGAKIAN, op cit, p162.

✓ **الطلب الأولي:**²⁰³ والذي يكون بالنسبة للشئانية (منتج/سوق) أو جزء سوقى، يقصد به إجمالى

الكميات المطلوبة من طرف مجموعة من المشترين خلال فترة و مكان محددين وبيئة تسويقية كلية معينة. يعتمد تعريف الطلب الأولي على تحديد السوق المرجعي²⁰⁴

✓ **الطلب على المؤسسة أو الطلب على العلامة:** هو ذلك الجزء من الطلب الأولي المقابل للحصة السوقية التي تحضى بها المؤسسة أو العلامة التجارية في جزء سوقى أو في الوحدة (منتج/سوق) المحددة.

جميع تشخيصات الأداء performance للمؤسسة أو العلامة تشير إلى هذين المفهومين، وبمقارنة نسب نموهما في نفس الجزء السوقى أو نفس الوحدة (منتج/سوق) نحصل على ثلاث وضعيات مختلفة:²⁰⁵

- إذا كان نمو الطلب على العلامة حقق في فترة معينة 15% فالوضع يبدو مرضيا للغاية لكن إذا كان الطلب الأولي هو الآخر حقق نمو بـ 15% نقول الآن أن الأداء متوسط لأن العلامة هنا تمكنت فقط من الحفاظ على نفس حصتها السوقية.

- إذا كانت العلامة قد حققت نمو 15% وبالمقابل نمو الطلب الأولي مساوي لـ 20% في هذه الحالة نقول أن أداء العلامة سيئ لأنها لم تستطع مواكبة وتيرة النمو السريع للجزء السوقى أو للوحدة منتج/سوق وفقدت جزء من حصتها السوقية، وعلى العكس من ذلك لو كان نمو الطلب الأولي قد حقق فقط 10% هنا وضعية العلامة ممتازة اكتساب حصة سوقية إضافية.

- أما في حالة انخفاض الطلب على العلامة بـ 5% في الفترة التي يشهد نمو الطلب الأولي تراجع بـ 10% , هنا نقول أن الوضع جيد جدا لأن العلامة تحقق نمو في حصتها بالرغم من كون السوق في مرحلة الزوال.

من خلال ما سبق نستنتج أن عملية تشخيص أداء العلامة هي الأخرى تحتاج إلى التجزئة وتحديد السوق المرجعي.

👉 لذهاب أبعد يرجى العودة لـ:

👉 Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p p 226. 229.

²⁰³Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p226.

²⁰⁴بصفة عامة فالسوق المرجعي للعديد من الأنشطة هو سوق الو م أ.

²⁰⁵Ipid , p 226.

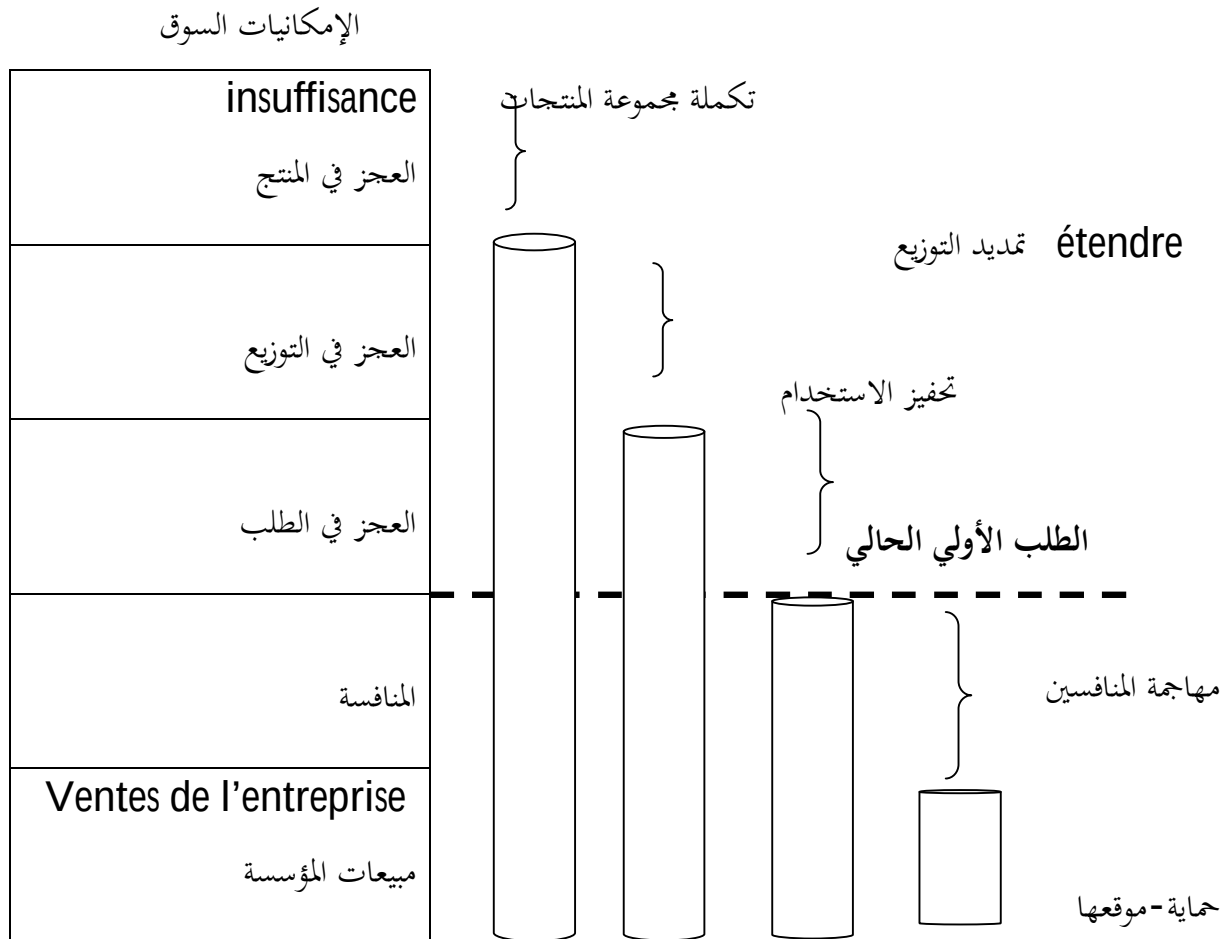
2. البحث عن فرص تطوير الطلب:

الفرق بين الطلب الأولي وإمكانيات السوق يقيس لنا درجة تطور السوق وكلما كان الفرق مهما زادت حظوظ تطور الطلب الأولي وعلى العكس من ذلك كلما اقترب السوق من مرحلة التشبع يقل الفرق.

❖ تحليل الفروقات بين الطلب الحالي وإمكانيات السوق: طرح سنة 1976 Weber

إطارا لتحليل فرص النمو (التطور) الموضح في الشكل رقم (23)، بحيث تمثل مساحة المستطيل الأفقي الإمكانيات المطلقة للسوق أما الخط الأسود المتقطع فيشير إلى مستوى الطلب الحالي في الفترة ز. وحسب Weber فإن الفرق بين الإمكانيات المطلقة لسوق والطلب الأولي يمثل فرص النمو لمختلف المؤسسات العاملة بهذا السوق، وقد يكون هذا الفرق (العجز) راجع لعدة أسباب منها: ضعف التوزيع، عدم كفاية المنتج، أو نقص في الطلب... الخ. وأعطى الحلول الممكنة التي تسمح للمؤسسة بتنمية حصتها في السوق.

الشكل رقم (23): إطار تحليل فرص النمو ل Weber



Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p p 229.

المطلب الثالث: تحليل التنافسية في كل جزء.

بعد تحليل جاذبية كل ثنائية منتج-سوق أو الأقسام السوقية تأتي المرحلة الموالية في التسويق الإستراتيجي، ألا وهي التعرف على الوضعيات التنافسية في كل ثنائية، ومن ثم تقييم طبيعة وقوة الميزة التنافسية التي تسمح للمنافسين بالاستمرار في التواجد في كل ثنائية منتج-سوق عن طريق إعداد تقارير بنقاط القوة والضعف للمواقع التي يحتلها المنافسين.

إن التحليل التنافسي يجب أن يتضمن جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس وذلك عن طريق طرح ثلاث أسئلة هي:²⁰⁶

- ما الذي يجعل المؤسسة تتنافس؟ هنا يجب تحديد معايير التنافس (الحجم والموقع والحصة السوقية، ومتغيرات الصناعة الخاصة بالمؤسسة... الخ، وهذه المتغيرات تدخل أيضا في عملية تعريف وتحديد المنافسين.
- من هم منافسوننا؟ من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحا فلا بد من تحديد المنافسة الفعلية، وهنا تجري المؤسسات البحث عن المنافسة وفق المعايير التنافسية المحددة.
- من هم زبائننا؟ تحديد الزبائن الحاليين والمستقبليين للمؤسسة، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق أمر لا بد منه من أجل بناء قاعدة صحيحة للتحليل التنافسي.

لا يمكن الحديث عن تحليل التنافس من دون التطرق لبعض المفاهيم وهي:

1. **المنافسة:** هي تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبي نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات.²⁰⁷ وحاليا تعدت المنافسة المنتجين بل شملت المنافسة على الموارد، و المنافسة على وسطاء التوزيع، والمنافسة على الشراكة... الخ. أي كل من لهم مصالح متقاطعة مع مصالح المؤسسة.

2. **المركز التنافسي:** يشير إلى المكانة التي تتمتع بها المؤسسة في السوق أو الأسواق التي تشغلها مقارنة مع منافسيها.²⁰⁸

3. **الميزة التنافسية:** تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين داخل الأسواق مما يحقق إشباع ورضا الزبائن.²⁰⁹ أو يمكن تعريفها على أنها: " مجموعة الخصائص أو السمات المتوفرة في المنتج أو العلامة التجارية والتي تسمح له بالتفوق على منافسيه ".²¹⁰

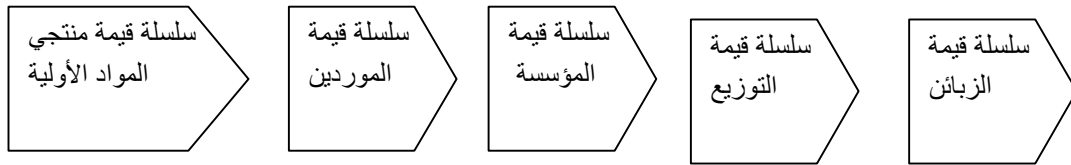
²⁰⁶ جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

²⁰⁷ نفس المرجع، ص 228.

²⁰⁸ نفس المرجع، ص 234.

قد تكون هذه الخصائص المذكورة في التعريف مرتبطة بالمنتج نفسه أو الخدمات المرافقة أو طرق التصنيع والتوزيع والبيع تتعلق بمنتج معين أو بالمؤسسة ككل، وتعود هذه النظرة التفصيلية للخصائص المشكلة للميزة التنافسية للإطار المنطقي التحليلي الذي وضعه Michal porter للتعرف على كيفية كسب ميزة تنافسية، فحسبه من غير الممكن فهم الميزة التنافسية من خلال النظرة العامة للمؤسسة فيجب اعتبار المؤسسة مجموعة من النشاطات المنفصلة والحصرية (تصميم، توزيع، دعم المنتجات.. الخ)، والتي تكون بشكل مستقل ولكن يجب الإبقاء على العلاقات فيما بينها وكل نشاط من هذه النشاطات يمكن أن يكون له الدور البارز في التأثير على وضعية المؤسسة. من جانب التحكم في التكاليف وقد يسهم في بناء قاعدة للتميز كما هو موضح في الشكل رقم(24). ويواصل Michal porter القيمة المقدمة من طرف المؤسسة، وقيمتها المدركة من قبل الزبائن (تموضع المؤسسة في أذهان المستهلكين)، مردها لقدرة المدراء على تقديم مؤسستهم مع واحدة أو عدة ميزات تنافسية مستدامة وحمائتها من التقليد.²¹¹

الشكل رقم(24): نظام القيمة.



Source : Jean-Louis MAGAKIAN, op cit, p 128.

والتفوق الذي ينتج عن الميزة التنافسية نسبي يكون حسب منافس مرجعي، وهو أقوى وأخطر منافس في الجزء السوقي أو الوحدة (منتج/سوق). يمكن أن تنشئ الميزة التنافسية بسبب عدة عوامل يمكن تجميعها في فئتين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية.

4. مصادر الميزة التنافسية:

أ. الميزة التنافسية الخارجية (تركز على النوعية):²¹² نقول عن ميزة تنافسية أنها خارجية عندما تعتمد على مواصفات المنتج ذات قيمة للمشتري، سواء من خلال خفض التكاليف أو رفع مستوى الأداء بما يبرر فرض أسعار أعلى من المنافسين.

²⁰⁹ نفس المرجع، ص 243.

²¹⁰ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p p 250

²¹¹ Jean-Louis MAGAKIAN, op cit, p 128.

²¹² Jean-Jacques Lambin, Chantal de, op cit, p p 250

الميزة التنافسية الخارجية تمنح المؤسسة سيطرة متزايدة على السوق، فمن خلال هذه الميزة يمكن للمؤسسة رفع أسعارها عن الأسعار المفروضة من طرف المنافسين، مع اختلاف النوعية دون انخفاض حجم المبيعات.

الإستراتيجية المرتكزة على ميزة تنافسية خارجية هي إستراتيجية تميز تعتمد على قدرة المؤسسة على التعرف على حاجات وتوقعات الزبائن، وتلبيةها بمنتجات غير متوفرة حاليا في السوق. والشرط الأساسي لنجاح مثل هذه الإستراتيجيات يعتمد بالدرجة الأولى على مدى استعداد المشتريين لدفع أسعار أعلى للحصول على قيمة إضافية.

ب. **الميزة التنافسية الداخلية (ترتكز على التكلفة والخبرة):**²¹³ نقول عن ميزة تنافسية أنها داخلية عندما تعتمد المؤسسة على قدراتها في السيطرة على تكاليفها ما يرفع من "قيمة المنتج"، ويمكنها من فرض أسعار أقل من المنافسين.

تسهم الميزة التنافسية الداخلية التي ينتج عنها تحسن الإنتاجية في تحسين الربحية وزيادة القدرة على تحمل انخفاض الأرباح المفروض من طرف السوق أو المنافسة، الإستراتيجية التي تعتمد على ميزة تنافسية داخلية هي إستراتيجية قيادة التكلفة المسؤولة عن تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين، مع مراعاة تقديم قيمة مقبولة من طرف المشتريين، وهذا يعد الشرط الأساسي لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة.

هناك ارتباط وثيق بين قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها والخبرة الطويلة في قطاع النشاط، لعدة أسباب لعل من أهمها تكوين علاقات جيدة مع مختلف الموردين وامتلاكها لإستثمارات ضخمة كالأراضي والبنيات.

5. الإستراتيجيات التنافسية: تمثل الإطار التحليلي لكيفية تعامل المؤسسة مع المنافسيها في نفس الصناعة أو السوق.²¹⁴

ويطلق على هذه الأخيرة أيضا الإستراتيجيات التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية والتي وضعها porter في سنة 1980، كوسيلة مهمة لكيفية تعامل المؤسسة مع منافسيها داخل نفس الصناعة أو السوق. وإن الاختيار من بين تلك الإستراتيجيات يجب أن يكون وفق ظروف عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق.

²¹³Jean-Jacques Lambin, Chantal de, op cit, p 250.

²¹⁴جاسم الصميدعي, مرجع سبق ذكره, ص 249.

كما حدد porter ما يجب أن تتضمنه الإستراتيجية الفعالة والمتمثلة في:²¹⁵

- التفرد في الوضع التنافسي للمؤسسة.
- تكييف النشطة الإستراتيجية.
- وضع الخيارات الإستراتيجية والاحتمالات إزاء المنافسين.
- خلق الميزة التنافسية من خلال المواءمة بين أنشطة المؤسسة.
- حدوث الديمومة من خلال نظام الأنشطة.

وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

- ✓ إستراتيجية قيادة التكلفة.
- ✓ إستراتيجية التمايز.
- ✓ إستراتيجية التركيز.

إن هذه الإستراتيجيات تمثل الإطار التحليلي لكيفية تعامل المؤسسة مع المنافسين في نفس الصناعة أو السوق.

لقد حدد porter نوعين من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة من خلالها التعامل معها:

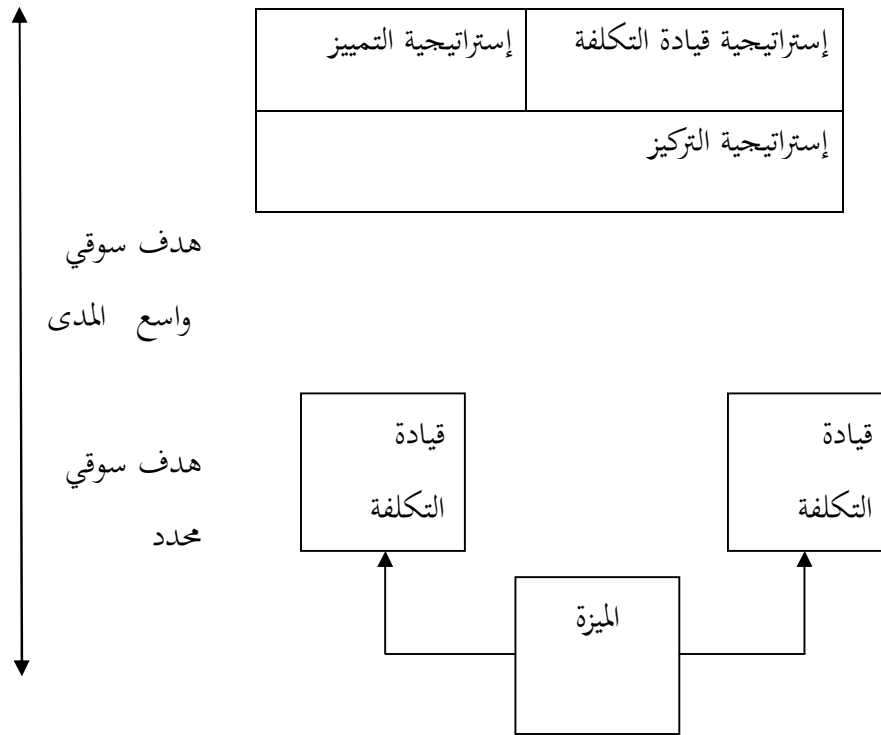
- الميزة بالكلفة الأقل.
- الميزة بالتمايز.

إن تحقيق الأداء المنشود يتم من خلال تفاعل كل من الميزتين مع أجزاء السوق المستهدف لإنتاج

الإستراتيجيات العامة لتحقيق هذا الأداء, والشكل التالي يوضح ذلك :

²¹⁵ جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص249.

الشكل رقم (25): الإستراتيجيات التنافسية والسوق المستهدف.



المصدر: جاسم الصميدعي, مرجع سبق ذكره, ص 250.

إن إستراتيجيات porter تستند على بعدين²¹⁶:

أ. أبعاد المجال الإستراتيجي: والذي يشير إلى الاختراق.

ب. القوة الإستراتيجية: وهذه تشير إلى الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة، أي أنها تمثل:

➤ تجزئة السوق.

➤ تميز المنتج.

ويمكن شرح كل واحدة على حدى على النحو التالي:²¹⁷

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها على تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول. ووفقاً لهذه

²¹⁶ جاسم الصميدعي, مرجع سبق ذكره, ص 250.

²¹⁷ جاسم الصميدعي, مرجع سبق ذكره, ص 250.

الإستراتيجية فإن المؤسسة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين, وانطلاقا من ذلك فإن المؤسسة تحاول خلق مواقع عمل كفأة عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الإنتاجية, التسويقية, والبحث والتطوير.

إن المشكلة الأساسية التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية هي عدم الفهم الصحيح لمعنى التكلفة الذي يؤثر بشكل كبير على اعتماد هذه الإستراتيجية, إضافة إلى أن نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة مختلفة في القطاع الصناعي عنها في القطاع الخدمي التي تكون فيه هذه النسبة أعلى. وكذلك تحديد الكلف التشغيلية للمؤسسة سواء أكانت صناعية أو خدمية إذا ما رغبت باعتماد هذه الإستراتيجية.

إن شروط أو حالات استخدام هذه الإستراتيجية حددها كل من Strickland et Thompson فيما يلي: ²¹⁸

- الأسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن.
 - استخدام المنتجات بطرق متشابهة.
 - أن تكون نفس المنتجات متوفرة لدى البائعين.
 - وجود طرق محددة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن.
- إن الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية يمثل المجال الإستراتيجي (اختراق الأسواق) والدخول إلى أجزاء واسعة منها, ولذلك فإنها تتطلب كفاءة عالية في زيادة الإنتاج من أجل سداد الطلب الناتج عن الأسعار المنخفضة, الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات التي تفوق التكاليف وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح التي تنعكس على تحقيق معدلات عالية على العائد على الاستثمار للمؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية.
- II. إستراتيجية التمايز:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تميز منتجاتها عن منتجات المنافس, بتطوير مزيج المنتجات بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها. ويرى porter إن التميز هو خلق شيء يدرك في كل صناعة على أنه شيء متميز وفريد.

إن التميز يتطلب العديد من الأنشطة المكلفة كالتصميم, البحث والتطوير, التعبئة والتغليف, العلامة المميزة, وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بإجراءات على المنتج سواء أكان هذا التغيير بالتصميم أو في الشكل أو في العلامة التجارية وغيرها بهدف تمييزها عن المنتجات المنافسة من أجل خلق صورة إيجابية في ذهن الزبون من

²¹⁸ جاسم الصميدعي, مرجع سبق ذكره, ص251.

خلال هذا التمييز الذي يهدف في النهاية إلى زيادة المنافع بما يرضي الزبائن. وتستخدم هذه الإستراتيجية في توفر الشروط التالية:

- اشتداد المنافسة.
- زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمؤسسة.
- وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة.
- وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

III. إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد داخل القطاع بحيث يتم التركيز على المنتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على سوق ما أو أجزاء معينة من السوق تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته أو لديها شهرة فيه. وإن هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمؤسسات ذات الشهرة في السوق وتكون هذه المؤسسات عادة قائمة في قطاعها.

إن هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق من خلال:

- التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة.
- تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي.
- التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.
- تطوير جودة المنتج لتحسين نوعيته المنخفضة.
- التركيز على منتجات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولا لجعلها أكثر كفاءة وفعالية وتميزا عن منتجات المنافسين.

تنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين رئيسيين هما:

- ✓ **التركيز على الكلفة:** تحاول المؤسسة أن تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة في القطاع أو القطاعات المحددة المستهدفة وبالتالي تحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع أو القطاعات المحددة. وإن هذه الميزة التنافسية تتيح للمؤسسة فرض أسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في هذه الأجزاء المحددة المستهدفة.

✓ **التركيز على التمييز:** هنا تبحث المؤسسة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف، وهنا تحاول إنتاج منتجات متميزة تستهدف خدمة الزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم.

إن الإستراتيجيات التنافسية الثلاث يمكن للمؤسسة اتباعها وذلك حسب الظروف الداخلية (إمكانات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية والخبرات التي تتمتع بها) والخارجية (حسب ظروف صناعة الخدمة والمنافسين، الزبائن، وظروف البيئة العامة الأخرى).

المطلب الرابع: صياغة الإستراتيجية التسويقية.

يأتي تصميم الإستراتيجية التسويقية كامتداد للتسويق الإستراتيجي ونتكلم عنها كلما نزلنا إلى المستوى التحليلي، وهي تشمل كل من القيام بدراسات التجزئة التسويقية التي ذكرناها سابقا ضمن تشخيص البيئة والتجزئة الإستراتيجية ومن خلال هذا المطلب سنواصل في ذكر باقي عناصرها وهي الاستهداف والتوقع، وسنختتم ذات المطلب بإعطاء نبذة عن المزيج التسويقي أي التسويق العملي والذي يتذيل الترتيب في مستويات التسويق.

الفرع الأول: الاستهداف.

تعد عملية اختيار السوق المستهدف من أهم التحديات التي تقوم بها الإدارة التسويقية بشكل عام، فقد تواجه المؤسسة عدة خيارات منها: هل تحاول التركيز على كل المستهلكين الذين لديهم الرغبة والقدرة على الشراء؟ أم هل عليها القيام باختيار مجموعة أخرى من المستهلكين بحجم أكبر للتركيز عليهم؟ وبالتالي أن تكون الجهات المعنية على فهم واسع وإدراك كبير لخصائص سوق المنتج المحتمل بالإضافة إلى خصائص المنافسين، حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب لاختيار السوق المستهدف للمنتج ونجاح وتكاليف يمكن تحملها، ويكون على المؤسسة أن تدرك بأنها لا تستطيع خدمة كل المستهلكين في تلك السوق، فمتطلبات المستهلكين كثيرة وبدلا من التنافس في كل مكان تحتاج المؤسسة إلى تحديد أجزاء السوق التي تستطيع خدمتها بشكل فعال، وهكذا فإن العديد من المؤسسات تعتنق التسويق المستهدف بتمييز واستهداف جزء واحد أو أكثر من تلك الأجزاء ويطورون المنتجات والبرامج التسويقية المصممة لكل جزء، وبدلا من تبديد جهودهم التسويقية فإنهم يستطيعون التركيز على المشتريين الذين يمتلكون معهم أكبر فرصة للإقناع، ويكونوا أكثر ربحية.

219

²¹⁹نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي إستراتيجيات التسويق: المفاهيم - الأسس - الوظائف دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

ط1، 2004، ص 89.

ومن المعايير المعتمدة في اختيار القطاع السوقي نجد:²²⁰

- قدرات المؤسسة وإمكانياتها ومواردها وتمركزها في السوق.
- إمكانات المنافسين.
- إمكانية تلبية حاجات القطاع المستهدف.
- وجود الفرص التسويقية غير المستغلة.
- احتمال نمو القطاع السوقي مستقبلا.
- دورة حياة المنتج.

الفرع الثاني: التموقع.

تشهد الأسواق في القرن الحادي والعشرين ازدهارا من حيث المنتجات والماركات فأعدادها في ازدياد مستمر، ما يفرض على المؤسسة حتمية أخذ موقع محدد لمنتجاتها برسم صورة واضحة عنها في أذهان المستهلكين بالمقارنة مع منتجات المنافسين. وهذا من خلال تحديد الموقع المرغوب الوصول إليه، بناؤه، ومراقبته، وتعديله في حالة الضرورة لذلك. وبعد التموقع من الدعائم التي تقوم عليها الإستراتيجية التسويقية والتي هي امتداد للتسويق الإستراتيجي كما ويلعب دورا حاسما في القرار الشرائي للمستهلكين.²²¹ ويعود ظهور مصطلح التموقع في سنة 1972 على يد مسؤولين في وكالة إخبارية هما: Trout Jack و Alries²²² ويمكن تعريفه على أنه: " كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين للبرنامج التسويقي للمنتج أو الماركة تحت الدراسة مقارنة بالمدركات الحسية لمجموعات أخرى من المستهلكين وماركات أخرى منافسة".²²³ ويجب الإشارة إلى الفرق بين التموقع الإستراتيجي والتموقع التسويقي يعد التموقع الإستراتيجي الخطوة الموالية للتجزئة الإستراتيجية من خلال موقعة مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة أما التموقع التسويقي فهو حسب صورة المنتج أو العلامة التجارية في أذهان الزبائن المستهدفين.²²⁴ وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من التموقع: التموقع ألا إرادي، والتموقع الإرادي.

²²⁰ نفس المرجع.

²²¹ Stéphane etienne, op cit, p153.

²²² Kotler et Dubois marketing management, op cit,

²²³ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2002، ص 142.

²²⁴ Chirouzeyves, op cit, p 337.

في الحالة الأولى تحتل منتجات وعلامات المؤسسة مكانة في أذهان المستهلكين مقارنة مع المنتجات المنافسة دون أن تقوم المؤسسة بنشاطات محددة لتأثير على المستهلكين. ما يمنح المؤسسة توقع عفوي وغير مراقب نتيجة لمقارنتها مع منتجات المنافسين خارج عن إرادة المؤسسة، ما قد يسهم في نشوء مخاطر وعواقب غير محمودة فقد يتم الخلط بين منتجات المؤسسة والمنتجات المنافسة، أو قد تكون الخصائص المدركة ذات قيمة سلبية تؤدي لتراجع المؤسسة واحتلالها مواقع ضعيفة.

ولتجنب التوقع الغير مراقب على رجال التسويق تبني إستراتيجية تعمل على وضع المنتج في موقع مربح. ويعد التوقع من ممارسات التسويق والتي تهدف إلى إيجاد موقع يسمح بـ: ²²⁵

- تجاوز التعرف السطحي على المنتجات وبناء صورة إيجابية للمنتج أو الماركة.

- تفادي المنافسة الغير المجدية بين المنتجات التي تنتمي لنفس مجموعة المؤسسة.

- تعزيز الولاء للمنتج أو العلامة.

- فهم أفضل لتطور الادراك العقلي للمستهلكين حول السوق.

هناك عدة مصادر تسمح للمؤسسة بتميز نفسها وتحقيق موقع جيد نجد منها في السلع المادية (الأداء، والموثوقية، والمطابقة، والمتانة، والأسلوب، والتصميم...الخ). و بما يخص الخدمات نجد (التركيب والتدريب، والإرشادات، والإصلاح...الخ). على مستوى نقاط البيع نجد (الأداء، والتغطية، والخبرة...الخ) أو من خلال الصورة (الرمزية، والإعلام، والأحداث).

تمر عملية تحديد الموقع بثلاثة مراحل أساسية: أولاً لابد من تحديد الامتيازات التي تحظى بها المؤسسة، ومن ثمة تحديد مختلف المعايير المستخدمة في الاختيار من بين المواقع الممكنة، وفي الأخير يتم تبني انسب الاتجاهات التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى المواقع المختارة في سوقها المستهدف. ²²⁶

✻ مراحل تحديد الموقع:

نجد نوع من التركيز على التوقع التسويقي على حساب التوقع الإستراتيجي.

1. كم عدد الاختلافات (الواعدة) **PROMOUVOIR**: يرى كثير من المتخصصين أنه من

الأفضل التوقع بالتركيز على ميزة واحدة يتم تدعيمها في السوق المستهدف بما يعرف بـ " المقترح الفريد

²²⁵ Stéphane etienne, op cit, p153.

²²⁶ Ipid.

لبيع " Proposition Unique de Vente. ويذهب آخرون إلى أفضلية الاعتماد على ميزتين أو حتى ثلاث، خاصة في حالة اعتماد المنافسة على سمة واحدة، كما قد تصلح عند عدم تجزئة السوق. لكن يجب الانتباه في حالة تعدد الميزات حتى لا توقع المؤسسة كثرة وعودها في أحد الأخطاء التقليدية الأربعة²²⁷ لتحديد الموقع وكفقد المصادقية.

2. ما هي الاختلافات التي يتم التركيز عليها:

بعد أن يتم تحديد المزايا التي يمكن أن تحصل عليها سوف تسعى إلى اختيار انسبها، لنفرض أن المؤسسة قد تمكنت من تحديد أربعة مزايا: التكنولوجيا، والتكلفة، والجودة، والخدمات الإضافية. تم تصنيف المؤسسة ومنافسها الرئيسي على مقياس من 1 إلى 10 ، وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): اختيار من بين الميزات متاحة للمؤسسة بالمقارنة مع منافسها الرئيسي.

الميزات التنافسية الممكنة	أداء المؤسسة	أداء المنافس	أهمية التحسينات	إمكانيات التحسين للمنافس	الجدوى والسرعة	التوصيات
التكنولوجيا	8	8	F	M	F	تعقد
التكلفة	6	8	E	M	M	مواصلة
الجودة	8	6	F	E	F	مواصلة
الخدمات الإضافية	4	3	E	F	E	إستثمار

E:مرتفع M: متوسط F: ضعيف.

Source : Stéphane etienne, op cit, p167.

²²⁷الأخطاء التقليدية الأربعة: التموقع الفرعي، التموقع الخالي من المصادقية، التموقع الضيق، التموقع المختلط.

التموقع الفرعي: اكتشفت بعض المؤسسات أن عدد من زبائنهم لم يفهموا ما كانت تريد أن توصله إليهم و بالنسبة لهم فإن هذه العلامة مثل غيرها من العلامات.

نقص المصادقية: معظم الزبائن يتشككون في خصائص المنتجات والوعود المصرح بها من طرف المؤسسات وهذا مرده لمبالغة بعض المؤسسات في وصف منتجاتها على أنها "حلول سريعة" أو "جرع سحرية".

التموقع الضيق (المغلق): بحيث لا يفهم معظم الزبائن تخصص المؤسسة بدقة.

التموقع المختلط: عادتا يكون نتيجة للمزيج التسويقي الغير متماسك والذي يعطي صور مشوشة عن المؤسسة.

3. محاكات الموقع المختار (وضع الموقع المختار حيز التنفيذ):

بعد التحديد يأتي دور التنفيذ الفعال للموقع المختار من خلال إبراز قيمة المنتج وتميزه بالنسبة للمنتجات المنافسة، فالزبائن عادة لا يمكنهم التعرف على الاختلافات بين مختلف العلامات ما قد يعرض المؤسسة لهجومات من منافسين ذوي فهم أفضل لمقاربات شراء الزبائن، حتى وإن كانت منتجاتهم أقل قيمة.

يعد إرفاق المنتج بخصائصه وميزاته الفريدة أو نواتج استعماله من الوسائل الفعالة لإعطاء إشارات حول القيمة التي يقدمها. كما قد يكون لسمعة العلامة وعبارة « Made in » أثر كبير في الحكم على جودة المنتجات المقدمة، يقول AkioMorita مؤسس شركة Sony أنه وخلال رحلته إلى الوم أ في أعقاب الحرب العالمية الثانية قد سمع الكثير من التعليقات حول عبارة "Made in Japan" ومن ضمنها أنها لا تصلح إلا للمضلات الورقية الصغيرة التي تزين بها الثلجات، وبعد بضعة عقود حينما كان يجري تفاوض لإقامة مصنع Sony في الوم أ كان جل تخوفهم من ارتفاع إنتاجية العامل الياباني بالمقارنة مع الأمريكي والأسعار المنخفضة لمنتجاتهم بالمقارنة مع مثيلاتها. وبالمثل تنتهج المؤسسات الكورية سياسة تعزيز للعلامة من أمثال: (...Samsung, Daewoo) والتي تصرح بكون منتجاتها مساوية في جودة أو تتفوق على المنتجات اليابانية. وهناك طريقة أخرى تعتمد عليها المؤسسات لرفع مستوى جودتها المدرك من طرف المستهلكين، أو في حالة العلامات والمنتجات الجديدة، تتمثل في تقديم ضمانات والتعويض الفوري في حالة عدم الرضا ما يشجع المستهلكين على استعمال منتجاتها وعلامتها ويقلل من أثر الخلفيات.²²⁸

الفرع الرابع: المزيج التسويقي.²²⁹

²²⁸ Stéphane etienne, op cit, p168.

²²⁹ المزيج التسويقي: يعني المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر الأربعة، وكل عنصر منها يمثل مجالاً يحتوي على العديد من القرارات المرتبطة به والتي ينبغي على مدير التسويق أن يأخذها بعين الاعتبار، وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي حقيقي يجب أن يشتمل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبار أن هذه العناصر الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة وقد تشتمل كل سياسة على مجموعة من السياسات الفرعية، ومنه يمكن تعريف المزيج التسويقي على أنه: "مجموعة من العناصر عندما تمزج تكون السوق وهذه العناصر هي المنتج، السعر، التوزيع، والترويج وهو مجموع المتغيرات التي في حوزة المؤسسة وتستعمل للتأثير على سلوك المستهلك". ويمكن اعتبار المزيج التسويقي عنصراً مركزياً في إستراتيجية التسويق و يظهر في الشكل الذي تقدم فيه المؤسسة عرضها للسوق، أي تلك المتغيرات التي تعتمد عليها المؤسسة لإحداث تأثيرات على سلوك المستهلك. ونستطيع أن نعرف المزيج التسويقي بأنه: "ذلك المزيج الذي يدمج مجموعة المتغيرات التي تهيئها المؤسسة من أجل التأثير على السوق المستهدف".

أي ذلك المزيج من الأنشطة التسويقية التي يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوقي معين حيث يتعلق هذا المزيج بالإستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتجات التي يتم تقديمها إلى السوق.

حملت فترة الثمانينات تحولا جذريا في فلسفة التسويق ونقلت المؤسسة إلى التسويق التمايز والذي ينطلق من فكرة أن أي عمل تجاري وسوقي يأتي بملامح خاصة ويحتاج السوق إلى معرفة آليات تفكير جديدة تتناسب مع الأسواق المختلفة وتأخذ بعين الاعتبار خصائصها المتميزة وعوامل النجاح الإستراتيجية عند تحديد إستراتيجياتها التسويقية، لتحقيق التميز للمؤسسة وتمكينها من السيطرة على الأسواق المستهدفة، ويعد المزيج التسويقي من أحد مكونات الإستراتيجية التسويقية والذي لحقه عدة تغيرات، فالافتراح الذي قدمه مكارثي في بداية الستينات²³⁰ عن « Four p »²³¹ يرى بعض النقاد أن هذا يهمل ويقلل من التركيز على جوانب مهمة وهي: الخدمات والتغليف والبيع الشخصي ونشاطات أخرى فتم إدراج العديد من الجوانب إلى المزيج التسويقي، لكن الإضافة الحقيقية جاءت عندما أضاف كوتلر عنصرين:²³²

السياسة politics: يمكن أن يؤثر النشاط السياسي كثيرا على مبيعات المؤسسة إذا تم سن قوانين تمنع إعلانات معينة فإن ذلك سيؤثر على المبيعات وقد يستغل المسوقون اللوبيون²³³ والنشاط السياسي ليؤثروا على الطلب في السوق.

الرأي العام public opinion: يتحرك الجمهور عبر أمزجة جديدة واتجاهات يمكن أن تؤثر في رغباتهم على منتجات جديدة.

يركز التسويق الإستراتيجي على أن يكون المزيج التسويقي ترجمة لانتظارات زبائن المؤسسة مصمما بشكل يراعي امتيازاتهم الفردية، وبالذهاب أبعد من ذلك على السوق تبني نظرة إستراتيجية للمزيج التسويقي من خلال تقمص دور الزبون ورؤية المزيج من منظوره²³⁴ four c وذلك بالنظر للمنتج على أنه حل لمشكلة ما، وتجاوز السعر إلى إجمالي تكلفة الحصول واستعمال والتخلص من المنتج، بالإضافة إلى أن يكون المنتج متوفر بسهولة قدر المستطاع كما لا يريد العملاء الترويج إنهم يريدون اتصالا في اتجاهين وبعد التعرف على four c يتم بناء four p على أساسه. ورغم كل الانتقادات الموجهة ل four p فتبقى هي الأكثر اعتمادا في أدبيات التسويق. ولنظرة أكثر تفصيلا يرجى العودة للملحق رقم (04).

²³⁰ منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص128.

²³¹ مكوناته الأربعة كلها تبدأ ب p المنتج product السعر price التوزيع place والترويج promotion .

²³² منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ص129.

²³³ اللوبي: أصحاب النفوذ ممن يضعفون في الظل.

²³⁴ قيمة العميل customer value، التكلفة بالنسبة للعميل cost of customer، الإتاحة convenience،

الاتصال communication.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يبرز الدور الجوهرى للتسويق الإستراتيجي والذي يميزه عن بقية الوظائف الأخرى المتداخلة على المستوى الإستراتيجي للمؤسسة، و المتمثل في المساعدة على الفهم الدقيق والشمولي للبيئة بكل جزئياتها، حيث يعمل التسويق على توفير نظرة ديناميكية (في حركة)²³⁵، واسعة، وشاملة للبيئة وتغيراتها لفترة تصل إلى خمسون سنة. بهدف الوصول لفرص كامنة قبل المنافسين، تضمن للمؤسسة الخروج من حالة التشبع في أسواقها، لكسر الاستقرار لخلق التحفيز.

وفي إطار مسح البيئة الداخلية يعمل التسويق الإستراتيجي بتحليل محفظة أنشطة ، انطلاقا من إعداد التجزئة بمستوياتها الثلاث تحديد مختلف الحرف التي تشغلها المؤسسة بحيث تضمن لها أن تكون الأفضل أي الرائدة في تلك الحرفة، وتجزئتها لاحقا إلى مجالات نشاط إستراتيجية، ومن ثم توضيح الرؤية الخاصة بكل مجال نشاط إستراتيجي.

وأما على مستوى البيئة الخارجية الجزئية يشغل تحليل المنافسة وسلوكيات المستهلكين جزءا كبيرا من دور التسويق الإستراتيجي في فهم البيئة. فالتعرف المعمق على سلوكيات المستهلكين يساهم في نقلهم من الاستجلاب البارد ليصبحوا زبائن أوفياء للمؤسسة، أي يرفع من قدرة المؤسسة على جلب زبائن جدد، ما يعني توسع حصتها السوقية على حساب المنافسين. وبخصوص تحليل المنافسة، يمثل التعرف على كل المنافسين ومختلف إستراتيجياتهم الخطوة الأولى للتفوق عليهم واحتلال موقع الريادة، وتدعم باختيار الإستراتيجيات التنافسية الأمثل لكسب التنافس، وفي هذا الصدد يقول عبقرى الحرب سان تزو :

- إذا كنت تعرف نفسك وعدوك لك أمل كبير في النصر.
- إذا كنت تعرف نفسك ولا تعرف عدوك لك أمل متوسط في النصر.
- إذا كنت لا تعرف نفسك و تعرف عدوك لك أمل ضعيف في النصر.
- إذا كنت لا تعرف نفسك ولا تعرف عدوك لك لا داعي لتدخل الحرب.

²³⁵ نصرة لضحية مبنية على معلومات حديثة تراعي التغيرات البيئية.

بالتالي فدور التسويق الإستراتيجي من خلال أدائها لحراسة البيئة في تقليص عدم التأكد، والمبادرة في الوصول إلى الفرص قبل بقية المنافسين يضمن للمؤسسة الوصول إلى موقع الريادة. بينما يعمل الاستشراف كأحد ممارسات التسويق الإستراتيجي على رسم السيناريوهات المستقبلية لمختلف الفاعلين والتغيرات في بيئتها بما يضمن للمؤسسة المحافظة على الريادة.

ولابد من الإشارة إلى أن أهمية التسويق الإستراتيجي لا ترتبط مباشرة بالنتائج، بل باقتناص وأحيانا استباق الفرص التي تضمن لها النمو والتطور.

الفصل الثالث: بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه

تمهيد:

تتمحور جل الكتابات المتعلقة بمفهوم الريادة بداية من القرن 16 حول المشروعات الصغيرة والأنشطة الجديدة والمبتكرة كلياً، والتي تتميز بدرجة مخاطرة كبيرة. إلا أن هذا الفصل يتعرض للريادة كموقع تحتله المؤسسة في سوقها بالنسبة لمنافسيها، بانتهاج إستراتيجيات محددة، ولقلة المراجع في هذا الموضوع اعتمد هذا الفصل على النموذج الأمريكي الذي تم إعداده من قبل مجموعة بحثين حول واقع المؤسسات الرائدة. حيث أجرو لها تحليلاً دقيقاً لمختلف المتغيرات، بالمقارنة مع نوعين من المؤسسات التي تمتلك نفس الإمكانيات مع المؤسسات الرائدة ولم تصل إلى الريادة. والمؤسسات التي وصلت إلى الريادة ولم تبقى فيها لفترة طويلة، بهدف التعرف على الفروقات التي تكمن بين الأنواع الثلاثة، والتي تمثل العوامل المساهمة في الوصول إلى الريادة والبقاء فيها.

وصلت الدراسة والتي دامت ستة سنوات إلى أنه هناك خمسة عوامل تميز المؤسسات الرائدة عن الصنفين الآخرين وهي: الريادة من المستوى الخامس، اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب، والتسويق الإستراتيجي، وثقافة الانضباط، بالإضافة لعامل التكنولوجيا.

لذا قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أولهم سيعرض ماهية الريادة، بدء من نشأة مفهومها بالتوازي مع مفهوم رائد الأعمال باعتباره العصب المحرك. ثم نخصص المطلب الثاني للتعريف بالمؤسسات ذات التوجه الريادي، كما يتم التطرق إلى أهم الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الرائدة. وفي المبحث الثاني نقدم شرحاً مفصلاً للنموذج الأمريكي للريادة بكل تفصيلاته. ونختتم بمبحث عن البقاء في الريادة من خلال تحليل التفاعلات التنافسية وإستراتيجية الكسر.

المبحث الأول: أساسيات حول الريادة.

لطالما كان احتلال موقع الريادة موضع جدل وبحث للعديد من المؤلفين بحثا عن الأسباب الكامنة والخصائص المميزة للمؤسسات التي بلغت هذا الموقع عن غيرها من المؤسسات، محاولة وضع إطار لأهم العوامل المساعدة على الوصول إلى الريادة.

المطلب الأول: مفهوم الريادة.

استعمل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، وقد بقي هذا المفهوم مستعملا في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور وغيرها.²³⁶ ونجد أول ظهور لمفهوم الريادة من المنظور الاقتصادي في كتابات الأيرلندي Richard Cantillon ليعبر عن عملية شراء المنتجات وإعادة تغليفها، ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ. يتضح هنا إبراز مفهوم المخاطرة وعدم التأكد. وفي أوائل القرن التاسع عشر قدم الاقتصادي الفرنسي J.B.Say (1767-1832) وصفا علميا لما يقوم به رائد الأعمال كما قدم تحليلا لوظيفته في النظام الاقتصادي، فقد نظر Say إلى رائد الأعمال "كوسيط" يقوم بالحصول على وسائل الإنتاج من أجل إنتاج السلع وبيعها لحسابه الخاص متحملا بذلك المخاطر الناتجة عن العملية.²³⁷ وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر حدوث تحول في علم الاقتصاد من مفهوم الاقتصاد الكلي إلى المزيد من التركيز على الاقتصاد الجزئي. وسيطرت على علم الاقتصاد حينئذ نظرية التوازن، حيث كان ينظر إلى الأفراد على أنهم مستهلكون أو منتجون وسيطر البحث عن التوازن وتم إغفال دور الرائد إلا أن الباحثين الأوروبيين وجدوا الأذان الصاغية في الولايات المتحدة الأمريكية. وبرزت أسماء عدد من الاقتصاديين الأمريكيين الذين استكملوا الدراسات حول مفهوم الريادة ومن أبرزهم نجد:

Frank Knight (1885-1972) قدم دراسة حول كل من المخاطرة وعدم التأكد والربح سنة 1916 ونقحها سنة 1921. مفرقا خلالها بين المخاطرة وعدم التأكد.

²³⁶ أحمد المعاني، وآخرون قضايا إدارية معاصرة دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 287.

²³⁷ عمرو علاء الدين زيدان ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر 2007، ص 49.

J.Schumpeter (1883-1995) الذي تبني المدخل القائل بأن النظام الاقتصادي المكون من جانب العرض وجانب الطلب يكون في حالة التوازن، ويميل رائد الأعمال إلى كسر حالة التوازن المسيطرة على النظام في صورة منتجات جديدة، أو أساليب جديدة، أو أسواق جديدة. وقد عبر عن هذه العملية بتعبير "التدمير الخلاق"، حيث يقوم رائد الأعمال بكسر القيود والحواجز السائدة في النظام الاقتصادي، الأمر الذي يدفع غيرهم إلى تتبع خطاهم، ويؤدي ارتفاع المستوى الاقتصادي إلى إحداث نقلة نوعية في النظام الاقتصادي. وقد كان مفهوم Schumpeter للابتكار مفهوما متسعا بحيث تضمن خصائص تحمل المخاطرة، والتنسيق، وهي المفاهيم التي أبرزها العديد من الباحثين السابقين، إلا أن هذه الخصائص بمفردها تعتبر غير كافية لتمييز رائد الأعمال عن غيره من الأفراد ما لم يتمتع بالقدرات الابتكارية. وظلت أفكار واستنتاجات Schumpeter تمثل مرجعا رئيسيا للعديد من الباحثين الذين جاءوا من بعده. ثم ظهرت مدرستان مستقلتان في مجال الريادة هما:²³⁸

1. مدرسة جامعة هارفرد:

نبتت هذه الأفكار من مركز بحوث التاريخ الريادي في جامعة هارفرد. وقد قام Arthur H. Cole بتأسيس هذا المركز في عام 1948، وهو المركز الذي عمل به Schumpeter حتى وفاته في عام 1995، وترى هذه المدرسة أن الريادة تتكون من ثلاثة أبعاد مختلفة:

- ترصد التغيرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي.
- تكوين وإقامة المنظمات كأحد المتطلبات اللازمة للاستثمار التجاري للابتكارات.
- وظيفة الرائد هي تحقيق الأرباح.

2. مدرسة السلوك الإنساني:

وقد عكست هذه المدرسة أفكار اثنين من الاقتصاديين النمساويين هما:

Frederick Von Hayek (1906-1992)

Ludwing Von Mises (1881-1973)

فقد لاحظ Mises أن الأفراد ليسوا مجرد كائنات أنانية خلاقة، ولكنهم أيضا قادرون على استثمار الفرص، الأمر الذي دفعه إلى تقديم مفهوم "السلوك الإنساني" للتعبير عن هذا السلوك. أما Hayek فقد قرر أنه في ظل اقتصاد السوق، يتم تقاسم المعرفة بين أفراد مختلفين، لذلك فلا يوجد فرد يمتلك نفس المعرفة أو نفس

²³⁸ عمرو علاء الدين زيدان ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، مرجع سبق ص 51.

المعلومات التي يمتلكها غيره. وهذا يعني أن إدراك وجود نقاط ضعف خاصة أو موارد خاصة لم تستخدم أو تستثمر بالشكل الكافي يرتبط بأفراد معينين دون غيرهم. وتعتبر هذه المعرفة ذاتية نظرا لأن الأفراد يحصلون عليها نتيجة لوجودهم في مواقف معينة، أو وظائف معينة، أو لانتمائهم لشبكة اجتماعية معينة.

بدأ التعامل مع الريادة كمجال أكاديمي في أواخر السبعينات من القرن العشرين، وحققت انتشارا في الثمانينات من نفس القرن. وفي السنوات الأخيرة يبرز باحثين أتى كل منهما بأفكار جديدة عن الريادة هما: **Mark Casson** و **Israel Kirzner** (1982-1973).

يرى **Israel Kirzner** أن النظام الاقتصادي عندما يكون في حالة عدم توازن، يقوم الرائد باكتشاف هذه الحالة ثم يقوم باستثمارها. ويؤدي ذلك إلى التوصل إلى حالة التوازن. وقد لاحظ أيضا أن الرواد يعملون على إثارة طلب السوق من خلال قدرتهم على الإقناع باستخدام أساليب الإعلان، ومن هنا يقومون بخلق المزيد من عدم التوازن في السوق. وعلى ذلك فإن الرائد لا يعمل فقط على اكتشاف واستثمار الفرص، ولكنه يعمل أيضا على خلق المزيد من الفرص واستثمارها. وهو ما عبر عنه **Kirzner** بالشغف الريادي.

أما **Mark Casson** فقد ألقى الضوء على رائد الأعمال في كتابه "رائد الأعمال نظرية اقتصادية" في عام 1982، وناقش إمكانية وجود وظيفة ريادية إضافية لرائد الأعمال. وقد أطلق على هذه الوظيفة اسم: رائد الأعمال كمدير للموارد المحدودة. وافترض **Casson** أن عدم التوازن موجود في السوق، وأن رائد الأعمال يرى إمكانية إدارة الموارد بطريقة أكثر فعالية، وهو ما يدفع السوق نحو التوازن. وقد ركز **Casson** مثلما فعل **Kirzner** على أهمية المعلومات. وتبني وجهة النظر القائلة بأن رائد الأعمال يتمتع بالقدرة على جمع البيانات بطريقة تؤدي إلى خلق فرص تحقيق الربح، وأن رائد الأعمال يعمل كمدير للموارد المحدودة، ويتمتع بالقدرة على التعامل مع التكاليف المترتبة على ذلك. ويحدث ذلك من خلال استخدام أساليب مختلفة، مثل: التفاوض الفعال، وعملة الأنشطة الريادية.²³⁹

مما سبق يتضح أن الريادة تتمتع بتاريخ طويل في علم الاقتصاد. ويتضح أيضا أن تطور نظرية الريادة يوازي تطور مفهوم رائد الأعمال.²⁴⁰ "رائد الأعمال فرد يتمتع برؤية، ويستطيع تحديد الفرص الجديدة، ويعمل على

²³⁹ عمرو علاء الدين زيدان ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص52.

²⁴⁰ عمرو علاء الدين زيدان ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، مرجع سبق ذكره، ص53.

استثمارها من أجل تحويلها إلى واقع ملموس".²⁴¹ ومن خلال هذه التطورات المتلاحقة. نستطيع استنتاج خمسة أدوار ريادية لرائد الأعمال، هي:²⁴²

1. رائد الأعمال كمتحمل للمخاطر/مدير للمخاطر:

وهي وجهة النظر الرئيسية التي تعرف رائد الأعمال، وترجع للباحثين الأوائل في مجال علم الاقتصاد.

2. رائد الأعمال كرأسمالي:

كان من المعتاد خلال القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر ربط الأنشطة الريادية بالأفراد الذين يملكون الكثير من الأموال، الأمر الذي يجعل من الطبيعي ربط ريادة الأعمال بالأنشطة التي يقوم بها الشخص الرأسمالي.

3. رائد الأعمال كمبتكر:

وهي وجهة النظر التي تبناها Schumpeter بصفة رئيسية، وترجع إلى التغييرات الصناعية التي حدثت خلال القرن التاسع عشر.

4. رائد الأعمال كباحث شغوف عن الفرص:

وهي وجهة النظر التي قدمها Kirzner و Mises و Hayek، حيث يسعى رائد الأعمال بشكل شغوف للبحث المستمر عن الفرص لضمان بقاءه في موقع الريادة، ويعمل على إستباق فرص ليست موجودة حالياً، يعتمد بشكل كبير على حدسه لاستشراف المستقبل محاولاً التعرف على مصادر الفرص المستقبلية لاقتناصها قبل باقي المنافسين.

5. رائد الأعمال كمدير للموارد المحدودة:

وهي وجهة النظر التي تبناها Casson والعديد من الباحثين الآخرين. وعلى الرغم من الارتباط الواضح بين ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، إلا أن كلا منهما لا يعتبر مرادفاً للآخر. فالريادة تعبر عن نمط من أنماط السلوك المرتبط باستثمار الفرص أكثر من ارتباطه باستخدام الموارد. ومن الممكن أن يحدث هذا السلوك في المشروعات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. وصف Peter Drucker 1964 الريادة بأنها: "القدرة على تعظيم الفائدة من الفرص، وأن الرائد هو الشخص الذي يستطيع أن يعظم الفرصة".²⁴³

²⁴¹ نفس المرجع، ص 69.

²⁴² نفس المرجع، ص 53.

الريادة التسويقية: هي المبادرة في فهم وإدراك حاجات العملاء، والعمل على إشباع حاجاتهم ومواكبة توقعاتهم بطريقة فريدة ومبتكرة، من خلال تبني إستراتيجيات تسويقية مبدعة ومميزة لا تخلو من المخاطرة المدروسة، وصولاً إلى التميز فيما تقدمه للعملاء من منتجات وعروض قادرة على خلق القيمة المميزة لهم".

244

المطلب الثاني: المؤسسات ذات التوجه الريادي.

المؤسسات ذات التوجه الريادي: يعرف التوجه الريادي بأنه: "مجموعة من الخصائص المرتبطة بالبحث عن الفرص وتحمل المخاطرة والقيادة القادرة على اتخاذ القرارات".

فالمؤسسات ذات التوجه الريادي هي " تلك المؤسسات التي تتميز بالإبداع في منتجاتها والتي تدخل في المغامرات الخطيرة، وعادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي والتحدي لتحقيق غاياتها الإستراتيجية".

وللريادة خمس خصائص أساسية هي:

1. الإبداع والذي يعرف بأنه: "القدرة على خلق طرائق جديدة لتطوير المنتجات والتكنولوجيا وأساليب

العمل"

2. تحمل المخاطرة وهي: "الرغبة في التضحية بالموارد مع احتمال النجاح أو الفشل في تحقيق العائدات والنتائج المرجوة".

3. المبادرة هي: "الرغبة في أن تكون الأول في تشكيل البيئة لتحقيق النجاح".

4. التفرد والاستقلالية في العمل لتطوير الأفكار الجديدة المقرونة بالرغبة

5. القدرة على السلوك التنافسي المتحدي.

كلما تعقدت البيئة التي يعمل فيها المشروع زادت الحاجة إلى خصائص الريادة التي تؤثر على قدرة إدارة المشروع على تطوير إستراتيجيات تسويقية فعالة، وأن النجاح في السوق يتحقق عن طريق التحدي التنافسي والمبادرة.

²⁴³ إلهام فخري طمييلة التسويق في المشروعات الصغيرة مدخل إستراتيجي دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 44.

²⁴⁴ نفس المرجع، ص 45.

تتطلب الريادة وجود هيكل إداري يؤمن بالاستقلالية والحرية في العمل ويعزز الإبداع والابتكار، وإن المركزية والرسمية وتعدد الأقسام والتداخل فيما بينها يحد من إمكانية تبني التوجه الريادي في الإدارة، لأن الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمركزية والرسمية وتعدد الأقسام وتداخلها، يؤثر سلباً على التوجه الريادي.²⁴⁵

خلال كل العرض المقدم سابقاً وفي معظم أدبيات البحوث عن الريادة كان الإهتمام منصب على فلسفة الريادة ونحن في بحثنا سننطلق من الريادة كموقع أي احتلال المرتبة الأولى بين المنافسين لنعود بعدها الى الاسباب الموصلة لهذا الموقع والتي ستظهر ضمناً فيها فلسفة الريادة. وتعرف المؤسسات الرائدة على النحو التالي:

المؤسسة الرائدة: "المؤسسات الرائدة في السوق هي التي تحتل موقع المهيمن وتعرف بهذه الصفة بين منافسيها".²⁴⁶ يعد القائد نقطة مرجعية بالنسبة للمنافسين الذين يختارون ما بين المواجهة والهجوم أو الاكتفاء بالتجنب والتقليد.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الرائدة.

وهناك العديد من الإستراتيجيات التي قد تتبناها المؤسسات الرائدة.

1. تطوير الطلب الأولي:²⁴⁷

بصفة عامة يقع دور تطوير السوق المرجعي وزيادة الطلب الأولي على المؤسسة الرائدة والتي تعمل على زيادة المستخدمين، وكميات الاستهلاك بالنسبة للمنتجات الحالية، ويستخدم هذا النوع من الإستراتيجية في بداية دورة حياة منتج - سوق لكون الطلب الأولي في توسع ما يعني انخفاض الضغوط التنافسية.

2. إستراتيجية دفاعية:²⁴⁸

ثاني إستراتيجية هي الإستراتيجية الدفاعية تعتمد من طرف المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة لحمايتها من المنافسين الأكثر خطورة وهي أكثر اعتماداً من طرف المؤسسات الابتكارية إذ وبمجرد فتحها السوق تهاجم من طرف المؤسسات المقلدة ما حصل مع دانون وميكروسوفت.

²⁴⁵ إلهام فخري طميله، مرجع سبق ذكره، ص 48.

²⁴⁶ Jaen jack lambin, op cit, p338.

²⁴⁷ Ibid, p338.

²⁴⁸ Jaen jack lambin, op cit, p338.

3. إستراتيجية الهجوم:²⁴⁹

يعد توسيع الحصة السوقية بالاعتماد على إستراتيجية هجومية هو ثالث خيار ممكن بالنسبة للمؤسسة المهيمنة، تعتمد المؤسسة من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى تعظيم الفائدة من أثر الخبرة وتحقيق الربحية. إلا أن تطبيق هذا الخيار يحتاج إلى الحذر فهناك حد معين للتوسع بعده تصبح تكلفة زيادة الحصة السوقية باهظة جدا أضف إلى ذلك إن الإفراط في الهيمنة يجذب السلطات العامة ولجان المنافسة وقوانين منع الاحتكار والتي تعمل للحفاظ على المنافسة المتوازنة في الأسواق. لذا تعتمد بعض المؤسسات لتصنيف المستهلكين في مجموعات واستهداف أبرزها évidentes نجد على سبيل المثال Nestlé في سويسرا و Microsoft على مستوى العالم.

4. إستراتيجية قمع التسويق démarketing:

تلجأ المؤسسات الرائدة في بعض الأحيان إلى الحد الطوعي في حصتها السوقية لتجنب اتهامها بالاحتكار أو شبه الاحتكار. وهذا من خلال تبني عدة طرائق:

- تطبيق مبادئ démarketing لتخفيض الطلب إما برفع الأسعار أو خفض الخدمات والتقليل من جهود الإعلان والترويج.
- التنويع في الشئيات منتج - سوق غير المهيمن عليها.
- أو قد تعتمد المؤسسة على التسويق للعلاقات الخارجية من خلال إبراز الدور الاجتماعي لمؤسستها، وهذا ما يفعله الموزع الأمريكي Wal-Mart المهيمن على سوق الأغذية الأمريكية من خلال إبراز دور سياساته التسعيرية في مكافحة التضخم. بما في ذلك من تقديمه "منتجات مبسطة"²⁵⁰ على نطاق واسع والتي تكون اسعارها أقل بـ 30% إلى 40% من المنتجات التي تحمل العلامات التجارية لمنهجها.

²⁴⁹Ibid, op cit, p338.

²⁵⁰منتجات مبسطة: سهولة الإستعمال.

المبحث الثاني: النموذج الأمريكي للمؤسسات الرائدة.

خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة أمريكية تم إعدادها من قبل Peter van Genderen وفريق البحث التابع له، حاول من خلالها التعرف على المؤسسات التي تجاوزت الأداء الجيد إلى الممتاز وحافظت عليه لأكثر من 15 سنة، حيث يقوم الفريق بتصنيف المؤسسات وفق معايير محددة للتعرف على المؤسسات الرائدة، ثم قاموا بإرفاقها بدراسة مقارنة بين المؤسسات الرائدة والتي تتمتع بنفس الإمكانيات ولم تصل إلى الريادة، بالإضافة إلى المؤسسات التي وصلت إلى الريادة لكن لم تستمر فيها للتعرف على الفروقات بين المجموعات الثلاث ووضع إطار لخصائص المؤسسات الرائدة.

المطلب الأول: معايير اختيار المؤسسات الرائدة.

في كل الدراسات التي قامت بتصنيف المؤسسات تتلخص المعايير المعتمدة من طرفهم على كل من:

- الحصة السوقية أو الوحدات المباعة.
- رقم الأعمال والذي يدعم عادة بالنتيجة الصافية.
- حجم الابتكارات التكنولوجية.
- حجم المؤسسة.

أما في هذه الدراسة فقد لعب Peter van Genderen وفرق البحث التابع لها دور في غاية الأهمية لوضع معايير تحديد المؤسسات الرائدة وهي كالآتي:²⁵¹

1. يجب أن تحقق المؤسسات إطار نتائج جيدة تتخللها نقاط تحول بنتائج استثنائية، وحسب

تعريف Peter van Genderen وفريق البحث فإن النتائج الجيدة يقصد بها: " تحقيق دخل تراكمي إجمالي لا يقل عن ثلاثة مرات مثيله في السوق، وهذا في الخمسة عشر سنة اللاحقة للتحول، أما في ما يخص الخمسة عشر سنة السابقة للتحول فالنتيجة الجيدة تعني تحقيق دخل تراكمي²⁵² إجمالي لا يتجاوز 1.25% من الدخل التراكمي للسوق المؤسسة". إضافة إلى ذلك يجب أن يكون حاصل قسمة نسبة الدخل التراكمي للخمسة عشر سنة اللاحقة للتحول على نسبة الدخل التراكمي للخمسة عشر سنة السابقة أكبر من ثلاثة.

²⁵¹ Jim Collins de la performance à l'excellence devenir une entreprise leader nouveaux horizons, état unis, 1er édition, 2006p 217.

²⁵² الدخل التراكمي = مجموع الأسهم * سعرها خلال سنة.

2. يجب على المؤسسة أن تتفرد في نمط وصولها إلى التميز عن باقي القطاع الذي تعمل فيه، أي بعبارة أخرى لا يكفي المؤسسة إثبات نتائج أمام سوقها الكلي بل يجب أن تكون وجهها لوجههم منافسيها.
 3. تكون المؤسسة قد أنشئت بفترة طويلة قبل تاريخ التحول أي لا تكون مؤسسة شابة بالإضافة إلى وجوب قيامها بالتداولات المالية لفترة لا تقل عن عشرة سنوات قبل التحول.
 4. يجب أن تقع نقطة التحول في الدراسة قبل 1985 وهذا لا يعني استثناء المؤسسة التي لم تشهد التحول في تلك المرحلة، لكن بحكم توفر البيانات التي تسمح بدراسة تقييم الجدوى لتلك الفترة.
 5. أيا كان تاريخ التحول يجب على المؤسسة أن تكون كبيرة ومستقلة عند تاريخ التصنيف، لتبدأ المرحلة الثانية من البحث والموجودة في قائمة Fortune 500²⁵³ لسنة 1995 والتي نشرت عام 1996.
 6. في النهاية يجب على المؤسسات في مرحلة الاختيار إظهار اتجاه نموها، فبالنسبة للمؤسسات المتواجدة في المرحلة T+15²⁵⁴ أي بعد التحول بـ 15 سنة وهذا قبل 1996 يجب على منحنى إرادتها التراكمية بالنسبة لمثيله الخاص بالسوق أن يساوي أو يفوق 1/3 أي يحقق الشرط الأول للمرحلة T+15 .
- المطلب الثاني: مراحل اختيار المؤسسات الرائدة.**

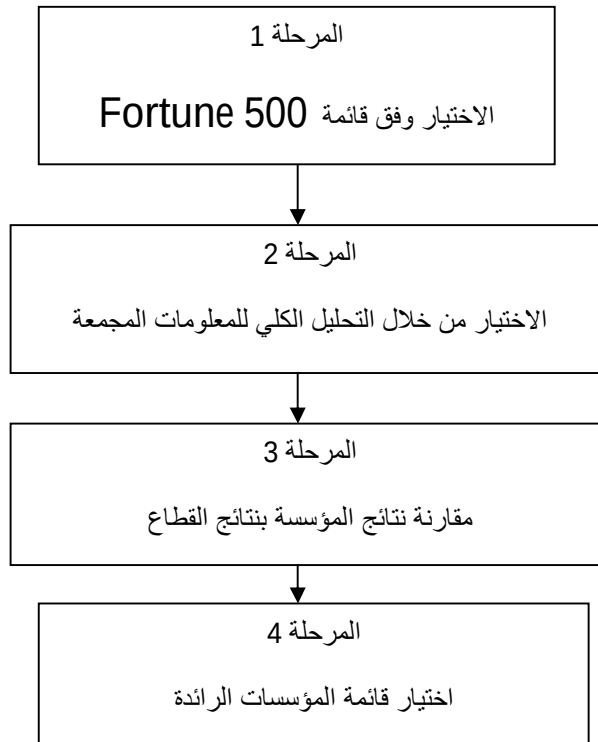
تتم عملية الاختيار من خلال المرور بأربعة غرايل تزداد دقة أي أربعة مراحل تحليلية مبينة في الشكل الموالي.²⁵⁵

²⁵³مجلة أمريكية لأغنياء العالم، تقدم تصنيفا لـ 500 مؤسسة أمريكية.

²⁵⁴الفترة الزمنية التي تم فيها التحول في نتائج المؤسسة.

²⁵⁵Jim collins, op cit, p p 222. 232

الشكل رقم (26): مراحل اختيار المؤسسات الرائدة.



المصدر: من إعدادا الطالبة بالاعتماد على المصدر:

Source :.jim collins, op cit, p p. 222 223

فيما يلي شرح ببعض من التفصيل كل مرحلة من المراحل السابقة:²⁵⁶

1. المرحلة الأولى: تبدأ هذه المرحلة بدراسة المؤسسات ذات التداولات المالية والمدرجة في قائمة Fortune 500 والتي تعود إلى 1965 أين ظهر أول تصنيف لها، شملت العينة الأولية جميع المؤسسات المصنفة خلال السنوات 1965، 1975، 1985، و1995. والتي تقدر بـ 1435 مؤسسة، يعتمد هذا التحليل على ميزتين أساسيتين هما:

أولاً: أنه لا ينطبق إلا على المؤسسات كبيرة الحجم، ما يسمح بتوافر الأقدمية وطول فترة التحول.

ثانياً: معظم المؤسسات المصنفة في Fortune لها تداولات في البورصة ما يسمح باستخدام البيانات المالية كقاعدة لتحليل.

²⁵⁶:.jimcollins, op cit, p p 222 , 230.

أما فيما يخص المؤسسات غير المسجلة في البورصة فهي غير صالحة للواسة، فهي لا تسمح بإجراء مقارنة منهجية.

2. المرحلة الثانية للاختيار من 1453 إلى 126.

تم الاختيار اعتمادا على النسب المنشورة من قبل Fortune والذي قام بحساب الدخل التراكمي لكل مؤسسة خلال 10 سنوات بالعودة حتى 1965، وتم تقليص العدد إلى 126 مؤسسة فقط والتي تحقق دخل أعلى بكثير من المتوسط خلال الفترات 1995-1985 و 1995-1975 و 1995-1965 . وقد تم المرور بالاختبارات التالية:

الاختبار الأول:

من خلال هذا الاختبار سيتم حذف المؤسسات التي لم يصل دخلها السنوي الإجمالي للأسهم المحقق خلال الفترة 1995-1985 أعلى من 30% من الدخل السنوي المتوسط المتواجد في قائمة Fortune للصناعات والخدمات لنفس الفترة، بالإضافة لحذف المؤسسات التي أبدت علامات على نتائج متوسطة أو ضعيفة خلال 20 سنة الماضية 1985-1965.

الاختبار الثاني:

في هذا الاختبار سيتم حذف المؤسسات التي لم يصل دخلها السنوي الإجمالي للأسهم المحقق خلال الفترة 1995-1975 أعلى من 30% من الدخل السنوي المتوسط المتواجد في قائمة Fortune للصناعات والخدمات لنفس الفترة، والمؤسسات التي أبدت علامات على نتائج متوسطة أو ضعيفة خلال 10 سنة الماضية 1975-1965.

الاختبار الثالث:

هنا سيتم حذف المؤسسات التي لم يصل دخلها السنوي الإجمالي للأسهم المحقق خلال الفترة 1965-1995 أعلى من 30% من الدخل السنوي المتوسط المتواجد في قائمة Fortune للصناعات والخدمات لنفس الفترة. لم يعط Fortune أي معلومات عن ما قبل 1965 لذا اكتفت الدراسة بتصنيف المؤسسات الرائدة خلال 30 سنة فقط.

الاختبار الرابع:

أما هذا الاختبار فقد خصص للمؤسسات التي نشأت بعد 1970، هنا يجب أن يكون الدخل السنوي الإجمالي للأسهم المحقق خلال الفترة 1975-1995 أو 1985-1995 أعلى من 30% من الدخل السنوي المتوسط المتواجد في قائمة Fortune للصناعات والخدمات لنفس الفترة. والحد في سنة 1970 يسمح لنا بتحديد أي عامل جد للوصول إلى الريادة.

3. المرحلة الثالثة: من 126 إلى 19 مؤسسة.

باستخدام المعطيات المتوفرة في جامعة شيكاغو، تم تحليل الدخل التراكمي للأسهم لكل مرشح بالنسبة للسوق. وتم استخدام المعايير آتية الذكر بحيث يتم رفض أي مؤسسة لم تستوفي أي شرط تلقائياً. الجدول رقم (12): معايير التصفية في المرحلة الثالثة.

❖ المصطلحات المستخدمة في المعايير التصفية:

السنة T: السنة التي تشهد فيها المؤسسة انطلاقا في تحسين نتائجها " سنة التحول " والمحددة على أساس بداية تحقيق نمو واضح في دخل أسهمها.

الفترة X: الفترة التي تشهد فيها المؤسسة تحقيق نتائج جيدة بالمقارنة مع السوق، وهي الفترة التي تسبق مباشرة النقطة T.

الفترة Y: وهي الفترة التي تحقق فيها المؤسسة نتائج عالية جدا بالمقارنة مع السوق، وهي تأتي مباشرة بعد النقطة T.

❖ معايير التصفية:

معيار التصفية رقم 01: حذف المؤسسات التي حققت منحى مستمر من النمو المتصاعد، بالنسبة للسوق طوال كامل الفترة التي تغطيها معلومات الدراسة (غياب الفترة X).

معيار التصفية رقم 02: حذف المؤسسات التي شهدت نموا تدرجيا بالنسبة للسوق، أي لم تحقق تحول في نتائجها.

معيار التصفية رقم 03: في بعض الحالات قد تشهد المؤسسة عملية تحول، لكن الفترة X تكون أقل من 10 سنوات، ما يعد غير كافٍ لإثبات ما إذا كان التحول حقيقياً. وفي حالات أخرى فإن الفترة X تكون أطول لكن المعلومات المتوفرة عن المؤسسة غير كافية لإثبات التحول فيتم التخلي عنها.

- معيار التصفية رقم 04: إزالة المؤسسات التي شهدت عملية تحول، من تحقيق نتائج سيئة جدا إلى نتائج متوسطة بالمقارنة مع السوق. أي حالة مؤسسة تراجعت من الانحطاط لتكمل نشاطها بالموازاة مع السوق (عدم تحقيق نتائج استثنائية).
- معيار التصفية رقم 05: التخلي عن المؤسسات التي حققت تحولا بعد سنة 1985، بسبب عدم إمكانية التأكد من أن الدخل التراكمي حقق نسبة 3 ل 1 (ثلاثة أضعاف السوق).
- معيار التصفية رقم 06: إلغاء المؤسسات التي شهدت تحولا في نتائجها إلى الأفضل، ثم حصل لها ثبات أي أن منحها عرف استقرارا بعد تصاعده نظرا للسوق.
- معيار التصفية رقم 07: حذف المؤسسات التي تشهد اضطرابا في نتائجها سواء في الفترة Y، أو X أو حتى خلال السنة T.
- معيار التصفية رقم 08: إلغاء المؤسسات التي لم تتوفر عنها معلومات قبل 1975، ما يجعل من المستحيل جعل الفترة X 10 سنوات تماما.
- معيار التصفية رقم 09: تحقيق مخطط نتائج استثنائية للمؤسسات حتى قبل الفترة X، إلا أنها لم تحافظ على الريادة إلا لفترة مؤقتة بسبب الأزمة، على سبيل المثال Walt Disney.
- معيار التصفية رقم 10: المؤسسات التي تم دمجها أو إلغاؤها كمؤسسة مستقلة خلال فترة الدراسة.
- معيار التصفية رقم 11: المؤسسات التي شهدت نموا طفيفا لكنه لا يتجاوز السوق بـ 3 مرات.

4. المرحلة الرابعة من 19 إلى 11 مؤسسة رائدة.

بحثت الفرقة عن مؤسسات شهدت التحول لأسباب لا ترتبط بقطاعات نشاطها، لذا باشرنا هذه المرحلة بمقارنة نتائج المؤسسات التسعة عشر مع القطاع وليس السوق فقد حصلوا على المعلومات بخصوص الدخل التراكمي لأسهم القطاعات خلال فترة 15 سنة أي مرحلة التحول. أما المؤسسات التي تعمل في عدة قطاعات فقد اجري لها اختبارين منفصلين وتم إعداد ملفات للدخل التراكمي الخاص بالقطاعات التي تعمل فيها المؤسسة. ما سمح بالتعرف على المؤسسات التي لم تتبع مخطط التحول لقطاع نشاطها. وفي حالة ثبوت العكس أي أن تحولها كان مسائرا لتحول قطاعها تلغى من الدراسة.

في نهاية المراحل الأربعة من التصفية تم اختيار 11 مؤسسة رائدة تتوافق مع الشروط الموضوعية، كما تم اختيار 11 مؤسسة تمتلك نفس إمكانيات المؤسسات الرائدة وتعمل في نفس ظروفها ولكنها ملتصقة إلى الريادة وأطلق عليها: "مؤسسات المقارنة المباشرة". وبغرض التعرف على الاختلافات الكامنة بين صنفى المؤسسات والتي تمثل الأسباب الكامنة وراء وصولها للريادة. وبغرض إثراء الدراسة أضافوا 9 مؤسسات أخرى وصلت للريادة ولكنها لم تبقى فيها مطولا، وأطلقوا عليها: "مؤسسات المقارنة غير المستمرة". وفي نهاية الدراسة توصلت فرقة البحث لوضع إطار عام للوصول إلى الريادة مكون من خمسة عناصر هي: القيادة من المستوى الخامس، واختيار الوظائف المناسبة للأشخاص المناسبين، والتسويق الإستراتيجي، وثقافة الانضباط، والتكنولوجيا.

المطلب الثالث: الإطار العام للمؤسسات الرائدة.

من خلال الدراسة الأمريكية تم التوصل إلى وضع إطار عام يضمن للمؤسسات الوصول إلى موقع الريادة في حالة الالتزام به، وهو يحوي خمسة متغيرات رئيسية هي:

أولاً: القيادة من المستوى الخامس.²⁵⁷

القيادة هي: "نشاط يمارسه شخص ما، يؤثر به على مجموعة من الناس، تجعلهم يتعاونون بغرض تحقيق أهداف معينة. أو هي: " العملية الخاصة بدفع وتحفيز الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة". كما تعرف على أنها: "العمل الذي يؤثر في نشاط المؤسسة لتوجيه جهودها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة".²⁵⁸ يشير مصطلح "القيادة من المستوى الخامس" إلى أعلى مستوى في هرم الكفاءات المرتبة خلال بحثنا من 1 إلى 5 كما هو مبين في الشكل الموالي:

²⁵⁷.jimcollins, op cit, p 38.

²⁵⁸ المنظمة العربية للتنمية الإدارية التحديات المعاصرة للإدارة العربية القاهرة جمهورية مصر العربية، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 33 34.

الفصل الثالث: بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه

الجدول رقم (13): أعلى خمس مستويات في هرم الكفاءات.

كبار القادة من المستوى الخامس: - أوصلوا مؤسساتهم إلى الريادة من خلال مزيج يحوي مفارقة التواضع على المستوى الشخصي، والجدية والإرادة على المستوى المهني.
المسيرين من ودي الكفاءة: - التحفيز والالتزام والسعي الجاد - رؤية واضحة وقناعة كبيرة مخفزة - نتائج على مستوى عالي
رؤساء موظفين: - تنظيم الأفراد والموارد اللازمة. - أداء الأعمال بفعالية. - الكفاءة في تحقيق أهداف محددة مسبقا.
أعضاء نشطين في الفريق: - لهم القدرة على تسخير القدرات الفردية بشكل فعال لتحقيق مجموعة من الأهداف، والعمل ضمن مجموعة عمل.
أفراد ذوي قدرات عالية: - يساهمون في الإنتاجية بفضل مهاراتهم، ومواهبهم، ومعارفهم، وأدائهم الجيد للعمل.

Source :jim collins, op cit, p21.

وحسب الدراسة الأمريكية فإن كل المؤسسات الرائدة كان لديها قادة من المستوى 5 خلال سنوات التحول، وتتميز شخصية القادة من المستوى الخامس بالخصائص التالية:

1. القادة من المستوى 5 عبارة عن مزيج متناقض من التواضع على المستوى الشخصي، والإرادة القوية على المستوى المهني. فهي شخصية طموحة، ولكن طموحها بالنسبة لمؤسستها قبل نفسها، أي تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
2. يقوم ذلك الصنف من القادة بإعداد خليفة لهم في أعمالهم، ليحافظوا على موقع المؤسسة للجيل القادم. وقد ثبت فشل القادة من المستوى 4 بسبب أنانيتهم.
3. يتميز القادة من المستوى الخامس بالتواضع والفعالية والحذر، على عكس قادة المؤسسات المقارنة و الذين يتميزون بالأنانية ما سبب تدهور مؤسساتهم.

4. لديهم رغبة ملحة لتحقيق نتائج ممتازة. وهم على استعداد للعمل على أعلى نطاق وإعداد التدابير اللازمة لتحقيق الريادة لمؤسساتهم.
5. يرجع القادة من المستوى الخامس تحقيق النجاح للعوامل الخارجية، ويلومون أنفسهم بشدة ويحملون كامل المسؤولية في حالة الخسارة. على عكس باقي أصناف القادة.
- يمثل الجدول التالي وجهي القادة من المستوى 5:

الجدول رقم (14): وجهي المدرب من المستوى 5

الإرادة في الجانب المهني	التواضع في الجانب الشخصي
- يسعى لتحقيق نتائج غير عادية - تحفزه عالي بشكل واضح لإيصال مؤسساته لموقع الريادة. - أدائه ممتاز.	- شديد التواضع - يتجنب التملق - لا يتفاخر أبدا
- يتخذ قرارات على مستوى عالي من الدقة - لما يجب القيام به من أجل تحقيق نتائج ممتازة على المدى الطويل مهما كانت الصعاب، نتيجتنا لا متلاكه إحساس قوي بالفرص	- ينجز أعماله بجدوى وسكينة مدفوعا بمبادئه - وليست الكاريزمة charisme.
- يحدد مبادئ بناء مؤسسة رائدة باستدامة.	- يوظف طموحه للمؤسسة وليس لنفسه. - يترك خلفاء قادرين على تحقيق النجاح المستقبلي للمؤسسة.
- يلقي اللوم على نفسه في حالة الفشل. - لا يبدأ أبدا بإلقاء اللوم على الآخرين وسوء الحظ.	- يرجع نجاحه لعوامل خارجية.

Source : jim collins, op cit, p 36.

ثانيا: تحديد الأشخاص المناسبين ثم اختيار الوظائف المناسبة.²⁵⁹

1. يبدأ القادة عملهم من خلال تجنيد فريق يتميز بالكفاءة العالية، و التخلي عن كل من يفشل في إثبات جدارته، مع السعي إلى تطوير مهارتهم باستمرار.

²⁵⁹. jim collins, op cit, p p83.

2. تركز الدراسة على أن اختيار الأشخاص المناسبين يجب أن يسبق خطوة اختيار الكيف، ويقصد بها هنا (الإستراتيجية والرؤية والتكتيكات..). كي يضمن الانضباط والصرامة مع تحقيق الاتساق.
3. إن المؤسسات المقارنة كثيرا ما تتبع نموذج "عسكري يساعد ألف" حيث يقوم القائد بوضع رؤية واضحة، يطبقها فريق كفاء إلا أنها فشلت في إيصال مؤسساتهم لريادة.
4. قادة المؤسسات الرائدة صارمين من حيث احترامها لعلاقاتها الإنسانية، فهم لا يسطرون إستراتيجيات تحسين تعتمد في المقام الأول على الاستغناء على اليد العاملة أو إعادة الهيكلة، فهي تقلل من تسريح العمال بشكل كبير بالمقارنة مع المؤسسات التي لم تصل لموقع الريادة أو لم تبقى فيه طويلا.
5. تركز المؤسسات الرائدة على 3 بديهيات أساسية في التعامل مع الموارد البشرية:
 - الحد من نمو المؤسسة المعتمد على قدرتها على استيعاب الكفاءات.
 - العمل على تغيير كل موظف فشل في إثبات كفاءته، بعد التأكد من عدم وجوده في المكان الخطأ.
 - وضع أفضل الكفاءات في اغتنام أفضل الفرص بدلا من حل أسوأ المشاكل.
6. الحرص على اختيار الأشخاص الذين ينقشون بقوة بحثا على أفضل الإجابة.

ثالثا: التسويق الإستراتيجي.²⁶⁰

1. جميع المؤسسات الرائدة تنطلق من الإصغاء للبيئة.
2. اتخاذ قرارات سليمة انطلاقا من التشخيص الدقيق والمحاييد للحقائق (الداخلية والخارجية).
3. من أهم عوامل نجاح المؤسسات الرائدة خلق ثقافة إصغاء للبيئة، ويكون هذا من خلال أربعة عوامل:
 - التوجيه بالأسئلة دون تقديم أجوبة. أي دفع موظفيها لتوسيع مجال وعيهم وتنويع ثقافتهم بإعطائهم أوقات فراغ لتطرق إلى مواضيع خارج إطار أعمالهم.
 - التشجيع على الانخراط في الحوار والنقاش دون إكراه بين التخصصات المختلفة للإحاطة بكافة جوانب الموضوع وفق وجهات نظر مختلفة .
 - إجراء تشريح للوضع دون إلقاء اللوم.
 - إنشاء آليات إنذار بحيث تضمن عدم تجاهل المعلومات.
4. شهدت المؤسسات الرائدة العديد من المشاكل مثل غيرهم من المؤسسات ولكن ردت فعلهم كانت مختلفة، إذ تمكنوا من تحليل الموقف وواجهوا الوضعية ما سمح لهم بتعزيز مكانتهم. وهذا رجع بشكل

²⁶⁰.jim collins, op cit, p p88. 118.

- كبير إلى اعتمادهم على الاستشراف والذي يسمح لهم بفهم الواقع والتوجهات المستقبلية بشكل يجعلهم أكثر مرونة في مواجهة المستقبل.
5. ما يميز المؤسسات الرائدة هو إيمانهم المطلق بقدراتهم ما يسمح لهم بمواجهة أكثر ظروف البيئة صعوبة على الإطلاق.
6. الهيبة والحزم قد تمكن الشخصية القوية من توجيه سلوكيات الغير نحو ما تريد، لكن إبلاغهم بالحقائق سيساعد على تفهم الوضعية بشكل أكثر شمولية، ويزيد في إمكانية مواجهة الواقع والبحث عن أفضل الحلول الممكنة.
7. كما يرجع فريق البحث اللادافعية عند الموظفين لجهلهم حقيقة الوقائع مما يعيق ردهم على أثارها.
- كما يندرج ضمن التسويق الإستراتيجي اختيار مجالات النشاط الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من أن تكون الأفضل، في قطاعها من خلال تبني مفهوم القنفذ والذي يمر بثلاثة مراحل متكاملة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (27): مفهوم القنفذ.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Source : jim collins, op cit, p 84.

يرتكز مفهوم القنفذ على ضرورة اختيار المؤسسة لمجال النشاط الذي يضمن لها أن تكون الأفضل، فقد تكون المؤسسة متخصصة لكنها لا تستطيع أن تصبح الأفضل في مجالها، مفهوم القنفذ ليس هدف أو إستراتيجية أو نية بل هو فهم المؤسسات لقدراتها وحسن اختيار المجال المناسب مع تلك القدرات بما يضمن لها أن تكون الأفضل.

رابعاً: ثقافة الانضباط.²⁶¹

1. للوصول إلى الريادة لابد من توفر بيئة تتميز بانضباط الذاتي للأفراد وتقيدهم التام بالدوائر الثلاث.
2. الثقافات البيروقراطية تعويض عن عدم الكفاءة وعدم الانضباط الناتجة عن تجنيد فرق سيئة للعمل في المؤسسة.
3. كل ثقافة انضباط تنطوي على ازدواجية معينة: فهي تتطلب الانضمام إلى نظام متماسك مع توفير حرية العمل ومسؤوليات القرار داخل النظام.

²⁶¹.jimcollins, op cit, p 142.

4. ثقافة الانضباط لا تقتصر على الإجراءات، بل تشمل كل شيء من تجنيد ناس منضبطين ينحرفون في الفكر منضبط وإجراءات عمل منضبطة.
5. الفحص الدقيق للمؤسسات الرائدة يكشف عن الحماس الشديد وتحفيز عالي للموظفين.
6. لا يجب الخلط بين ثقافة الانضباط والطغيان التأديبي: هما تصميمان مختلفان تماما، واحد منهما وظيفية خاصة، والآخر مدمر بصفة خاصة. كبار القادة الذين فرضوا الانضباط بالقوة من شخصيتهم عادة ما يفشلون في تحقيق نتائج دائمة.
7. يعد الالتزام المطلق بمفهوم القنفذ من أهم أشكال الانضباط في المؤسسة، وقد يصل إلى درجة التخلي عن فرص سانحة لا تتوافق مع مفهوم القنفذ.

خامسا: التكنولوجيا.²⁶²

1. إن المؤسسات الرائدة تعتمد إلى تطبيق تقنيات مختارة بدقة، تتناسب بشكل كبير مع مفهوم القنفذ الخاص بها.
2. السؤال الأساسي الذي يجب طرحه: هل التكنولوجيا ذات صلة مباشرة بمفهوم القنفذ؟ إذا كان الأمر كذلك، يجب تطبيقها بطريقة جديدة كلياً. إن لم تتمكن من تجاهلها أو استخدامها جزئياً.
3. المؤسسات الرائدة تستخدم التكنولوجيا باعتبارها مسرع، وليس بوصفها محرك لتحول وذلك باستغلالها بطريقة مبتكرة ومتناسقة مع الدوائر الثلاثة المحددة مسبقاً.
4. يعد التفاعل الإيجابي مع التغيرات التكنولوجية بدافع الحاجة إلى تعزيز إمكاناتهم مؤشراً جيداً للاتجاه نحو الريادة، ويجمع مع التفكير والإبداع على عكس مؤسسات أخرى والتي يكون تفاعلها فوضوي بشكل محموم دون تخطيط مسبق.
5. من بين 84 مقابلة التي أجريت مع قادة المؤسسات الرائدة 80% لم يعتبروا التكنولوجيا من الخمسة عوامل الأول المحركة للتحويل بل اعتبروها عامل مسرع لعملية التحويل وموأكب لتغيرات البيئة.

²⁶².jimcollins, op cit, p p181.

المطلب الرابع: السلوكيات التي أدت إلى إحباط المؤسسات المقارنة المباشرة.
مؤسسات المقارنة المباشرة:²⁶³

A.&P ✓

- مؤسسة مترددة تنتقل من إستراتيجية لأخرى.
- تبحث دائما عن الحلول السريعة للمشاكل.
- تعقد ندوات عن التحفيز.
- تطرح مشاريع جديدة ثم تستسلم.
- تخضع لموضة الأعمال السائدة.
- تغير متكرر للرؤساء المديرين العامين.

أما عن رحلتها مع الإعلام (صحف ومجلات) خلال سنوات انخفاضها نجد عناوين كـ "التغير في الفريق" "صحوة العمال" "غيرنا A.&P" التوقعات العظيمة" ولكن أي منها لم يتحقق.

Addressograph ✓

شهدت فترة اضطراب شديدة، فقد فقدت أعمالها الرئيسية، خلال محاولتها تجديد كامل نشاطها بدخول مجال تجهيزات المكاتب، بشراكة مع كل من IBM, Xerox et Kodak. لكنها سرعان ما باءت بالفشل، لتواصل في مسار الانتكاسات بتغييرها الرئيس المدير العام، الذي باشر بتصميم إستراتيجية التحول ليترك المؤسسة في منتصف النكبة ويستقيل بعد أقل من عامين. خلفه بعد ذلك مدير جديد هو الآخر قام بتمرير المؤسسة في منعطف 180 درجة لكن دون جدوى. لتستمر المؤسسة في تسجيل خسائر متعاقبة حتى 1984 ماين أعلنت المؤسسة إفلاسها.

Bethlehem Steel ✓

بقيت تتأرجح جيئة وذهاب بين التنويع ثم التخصص في الصلب وبعدها تزيد التنويع ثم تعود لتخصص في الصلب. كما نجدها متأخرة في مجال التكنولوجيا والتحديثات، إدارتها تقف ضد النقابات والتي تحارب بدورها الإدارة مشكلة صراعات داخلية، كما يشهد سوقها تسلل المنافسة الأجنبية و Nucor والتي أخذت تلتهم حصتها السوقية.

²⁶³Jim collins, op cit, p p 282. 285.

Upjohn ✓

اعتمد خطط للانطلاق كالمذنب نحو الوصول للنجومية، مصرحة بشعارات بطولية على شاكلة: "مستقبل مشرق كما لم يكن من قبل"، بالغت في وصف إمكانيات منتجاتها الجديدة، لكن النتائج لم تدعم تلك التصريحات، وكان الأداء متقلب وشديد التذبذب. ثم وضعت كل آمالها في المنتجات الخاصة بالصلع التي تم الترويج لها بواسطة لاعب كرة سلة معروف، لكن الوضع زاد تأزما بعد فشل المنتج (l'Halcion entre autres)، لتستسلم في النهاية وتجري إعادة هيكلة وتندمج مع مؤسسة Pharmacia.

Warner-Lambert ✓

قامت بنكزات مستمرة ذهابا وإيابا بين المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصيدلانية ومنتجات الصحة ما سبب لها التوتر في أنشطتها من واحدة إلى أخرى. فكل رئيس مدير عام جديد يجلب توجهه الخاص وإعادة هيكلة خاصة به، ليوقف بذلك قوة دفع سابقه. لتقوم بعد ذلك المؤسسة بعملية استحواذ جريئة ولكنها فاشلة خسرت على إثرها ملايين الدولارات وبعد سنوات من الفوضى وقعت في يد مؤسسة Pfizer لتنتهي بذلك تواجدها المضطرب.

المبحث الثالث: البقاء في موقع الريادة.

نتيجة لشدة التغيرات التي تعانيتها البيئة اليوم، وظهور المنافسة الشديدة أصبح الإشكال أكبر من وصول المؤسسات إلى موقع الريادة، حيث أصبح الشعار: " نعم هي رائدة، ولكن حتى متى؟" للدلالة على صعوبة البقاء في الريادة. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمختلف التفاعلات التنافسية بين كل من المؤسسة الرائدة ومثيلتها المتحدية في السوق، كما سندرج إستراتيجية الكسر أو ما يسميه بعض المؤلفين التدمير البناء، ثم سنعطي لمحة لبعض السلوكيات التي أدت بالمؤسسات لخسارة موقعها في الريادة.

المطلب الأول: التفاعلات التنافسية.

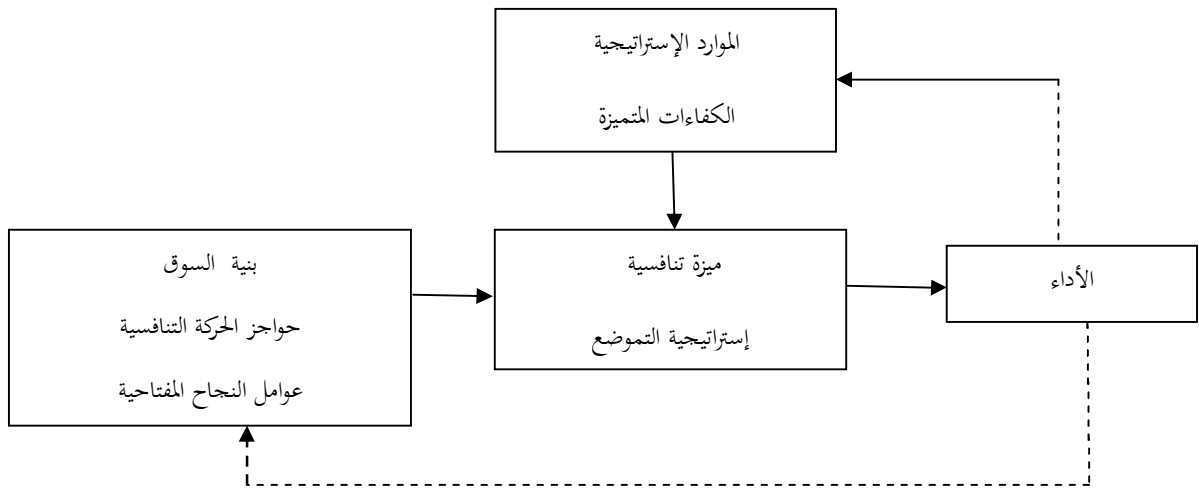
يوجد تقارين متكاملين لتحليل طبيعة العلاقات التنافسية ما بين المؤسسات في نفس السوق: التحليل الهيكلي (البنوي)²⁶⁴، والتحليل السلوكي.

تنص الفكرة المهيمنة في التحليل الهيكلي الموضحة في الشكل رقم (28)، والمستمدة من نموذج SCP) Structures-Conduites-Performances((الهيكل، المسار، الأداء) الموضوع من قبل بورتر

²⁶⁴ Sébastien Rocher, Jean-Charles Mathé Controler la rupture technologique pour reter leader :une stratégie gagnante ? Une illustration au travers du marché des consoles de jeux vidéo revue Management et avenir, 2006/4, n°10, p11.

1980-1985. حيث يفترض أن على أي مؤسسة كانت الدخول في الصناعة التي تمكنها من تحقيق موقع تنافسي فعال، مستمد من ميزة تنافسية مستدامة، يمكن الدفاع عنها سواء من حيث التكلفة أو القيمة. يتحقق ذلك من خلال تحسين استجابتها لمجموعة عوامل النشاط المفتاحية عن طريق الموارد الإستراتيجية والكفاءات المتميزة.

الشكل رقم (28): التحليل البيئي للمنافسة.



Source : Sébastien Rocher, Jean-Charles Mathé, op cit, p11.

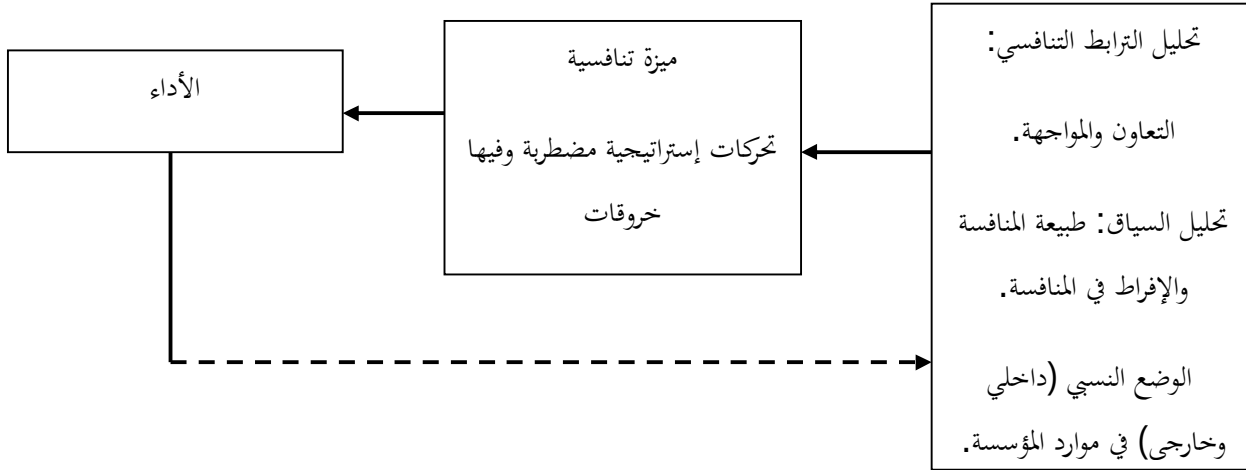
و حسب بورتر فالمؤسسات التي تحقق أفضل تفاعل بين عوامل النشاط المفتاحية والمهارات المتميزة، يمكنها التفوق على المؤسسات التي لا تستطيع إثبات مستوى عالي من التفاعل بشكل مباشر أو غير مباشر. بعدما يتم تحقيق التصفية l'écémage réalisé²⁶⁵ تصل الصناعة إلى حالة التوازن. بحيث أن التسوية المعمولة بين المؤسسة الرائدة وبقية المؤسسات في الصناعة تقيد هذه الأخيرة من عمل أي نشاط ضد الرائد لإدراكها أن المؤسسة الرائدة يمكنها الرد في نفس الظروف.

بالنظر إلى هذا الترابط الإستراتيجي يلاحظ تشكل تسامح متبادل وإستراتيجية جماعية لرهن الحصص السوقية من أجل الحصول على هامش إجمالي أكبر.

²⁶⁵إزاحة المؤسسات الرائدة لباقي المنافسين في السوق من التنافس لبلوغ الريادة.

وبالرغم من كون هذا الاقتراب يتيح تعميم الإستراتيجيات سابقة الذكر في السوق. إلا أن التحليل السلوكي للتنافس يعطي بشكل أوضح النوايا الإستراتيجية intentions stratégiques التي تحرك المؤسسات، بالإضافة لقواعد اللعبة التنافسية. كما هو موضح في الشكل رقم (29) الموالي:

الشكل رقم (29): التحليل السلوكي للمنافسة.



Source : Sébastien Rocher, Jean-Charles Mathé, op cit, p12.

حسب (D'avin1994) تتسم المنافسة الشديدة في البيئة المضطربة بأربعة أبعاد رئيسية:

- التغير السريع وعدم استقرار الطلب.
- التغير السريع للمعارف القاعدية.
- انخفاض حواجز الدخول.
- الارتفاع النسبي في عدد التحالفات.

تمت دراسة التفاعلات التنافسية في الصناعات المختلفة من قبل العديد من المحللين الاقتصاديين، بالإضافة إلى برنامج البحث الذي أطلقته جامعة Maryland قام به كل من Smith و Grimm في 1992-1997 بهدف فهم ديناميكية الميزة التنافسية من خلال تحليل الترابط بين الفاعلين في السوق. ليقدّم بعدها Ketchen في 2004 الديناميكيات التنافسية الستة التالية: الإجراءات التبادلية (فعل - ردة فعل)، الميزة الرائدة، الازدواجية (تعاون - تنافس)، المنافسة متعددة الجوانب، المجموعات الإستراتيجية، المناطق الصناعية الإقليمية.

من خلال المواضيع والمقالات المقترحة في داخل الموضوع والمواضع المشتركة أكد هؤلاء المؤلفين على غرار Ketchenl على ضرورة وضع نهج طويل الأمد للتفاعلات بين الرائد والمتحدي، لتحقيق الفهم الأفضل لتغيرات الموقع التنافسي لكل طرف والتأثيرات غير المباشرة لكل منهما على باقي المنافسين، أي هيكل السوق. وفي ذات الإطار فإن البقاء المطول في موقع الريادة يطرح عدة تساؤلات منها: لماذا تم اختيار هذا الموقع؟ من قام باختياره؟ كيف يمكن لرائد الدفاع عن موقعه؟ كيف يمكن لرائد تجنب الهجمات؟ هل تسعى لاحتلال المرتبة الأولى من خلال العمل الدؤوب؟²⁶⁶

المطلب الثاني: إستراتيجية كسر دورة الركود.

تصنف هذه الإستراتيجية من بين إستراتيجيات الاضطراب، تهدف لزعزعة استقرار السوق من أجل خلق مساحات جديدة للتنافس. النية الكامنة وراء كسر التوازن الحالي هي تحقيق إعادة هيكلة تنافسية ملائمة تسمح للمؤسسة بخلق فرص جديدة وتوفير أفضل الظروف لنموها، كما وتسعى من خلالها إلى خلق التحفيز في دخل المؤسسة، وفي سوقها، وفي الاقتصاد الذي تعمل فيه.

تعد هذه الإستراتيجية الوقود الحيوي لكسر التوازن في الصناعة بشكل سطحي أو معمق، لذا يجب تسليط الضوء على النوايا الإستراتيجية التي تحفزها، ومختلف الأنشطة التنافسية المتولدة عنها. يمكن تميز اقترايين أساسيين لإستراتيجية الكسر هما: المنظور الهيكلي، والمنظور السلوكي.

المنظور الهيكلي يسمح بتمثيل الأشكال اللاحقة للكسر، والتي تتباين حسب درجة الاضطرابات التنافسية الحاصلة في السوق. وبالرغم من: ملاحظة تطورات السوق، بواعث الكسر، والتسلسل الزمني للإجراءات... الخ، يسود الصمت وعدم الرد على ديناميكيات الكسر.

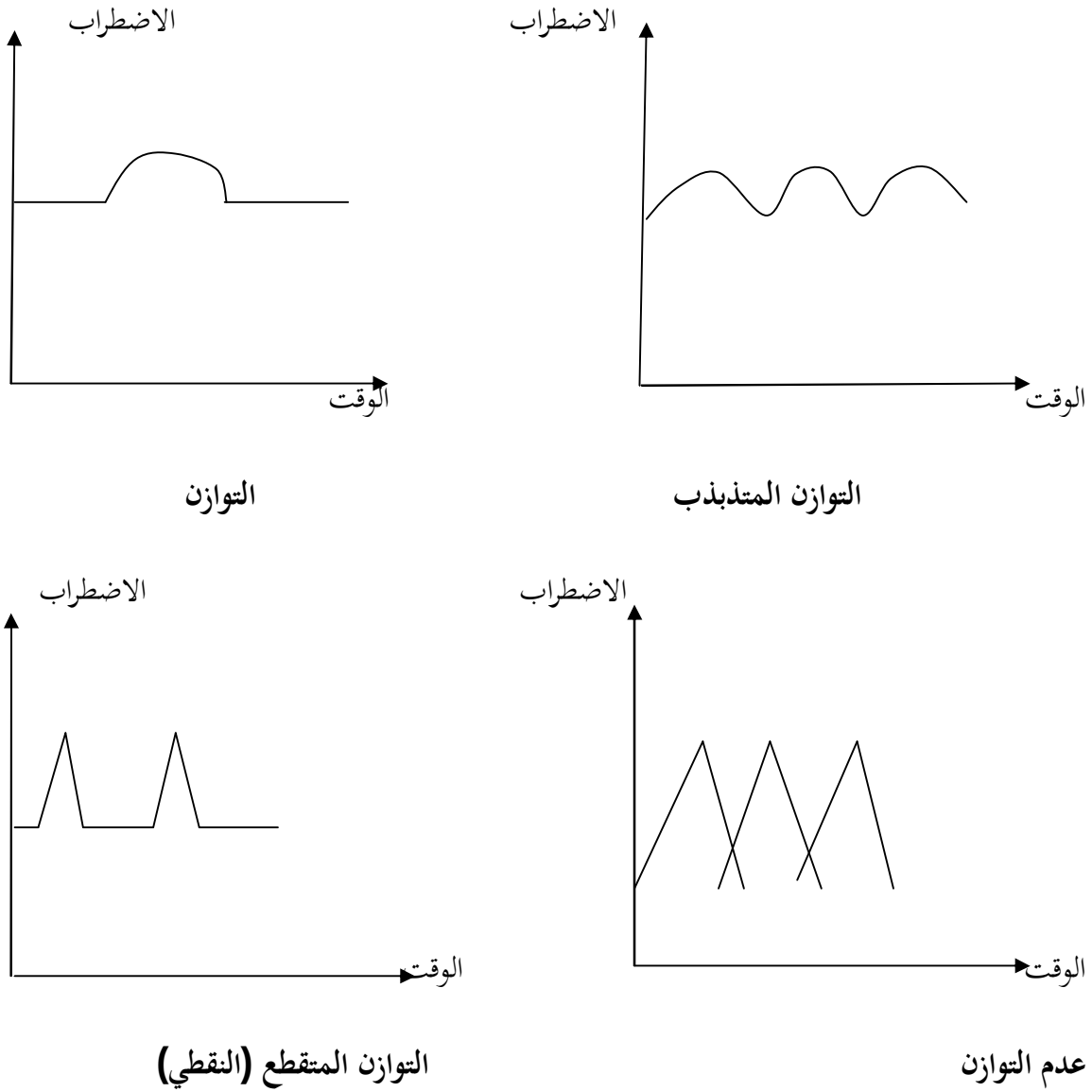
المنظور السلوكي يدمج نية الكسر ويركز أكثر على المؤسسات المسببة للكسر، سواء مؤسسة رائدة، أو مؤسسة تاريخية (غير موجودة حالياً)، أو مؤسسة متحدية داخلية أو خارجية، و على الإجراءات المنشأة للكسر. كما يطرح تساؤل عن مدى وشدة العمل بهذه الإستراتيجية لتحقيق النمو ولزيادة فعالية المؤسسات. انطلاقاً من دراسة مجموعة من عمليات الكسر التي تستند على "ابتكار القيمة"، أين تم تسليط الضوء على العديد من المؤسسات التي نجحت في تغيير الأسواق التي تعمل بها، ويلاحظ في بعض من هذه الحالات أن ثورة التغيير اقتضت على تقديم منتجات أو مصطلحات جديدة، تكسر استعمالات اللغة الشائعة (تكسر

حالة الروتين)، مثل اسم **Formule 1** والذي تم إطلاقه على فندق أسس من قبل مجمع **Accor**. يجسد منطق الكسر والذي يختلف عن المنطق التقليدي مستمدا من ابتكار القيمة والكامن أساس في ما يلي:

- التشكيك في سياق القطاع، على أساس أن الظروف الحالية غير ثابتة.
- التركيز على معايير التقييم المشتركة لكل العملاء في السوق، دون الاقتصر على زبائنها فقط.
- اقتراح حلول شاملة للزبائن، حتى وإن أدى بها لتقديم مزايا ومنتجات غريبة (غير مألوفة في قطاعها).

على النقيض من الاقتراب الهيكلي ذهب الباحثون إلى ما قبل ملامح الكسر المفتعل. وهو الجانب السلوكي والذي يركز على مدى الاعتماد على هذه الإستراتيجية لتحقيق نمو المؤسسة. أين أكدت العديد من الدراسات أن القواعد التنافسية بين المؤسسات تختلف باختلاف محيطها والطارئ الإستراتيجي التي تكلم عنه **D'Aveni (1999)** ، وحسبه يجب تحقيق الربط الفعال بين الخيارات الإستراتيجية واضطرابات البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة. كما أشار إلى أن شدة الاضطرابات البيئية تولد مستويات مختلفة من الاعتماد على الكسر، ويمكن التمييز بين أربعة أشكال من البيئة التنافسية مع سلوكيات الكسر الموافقة موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): الكسر والتوازن.

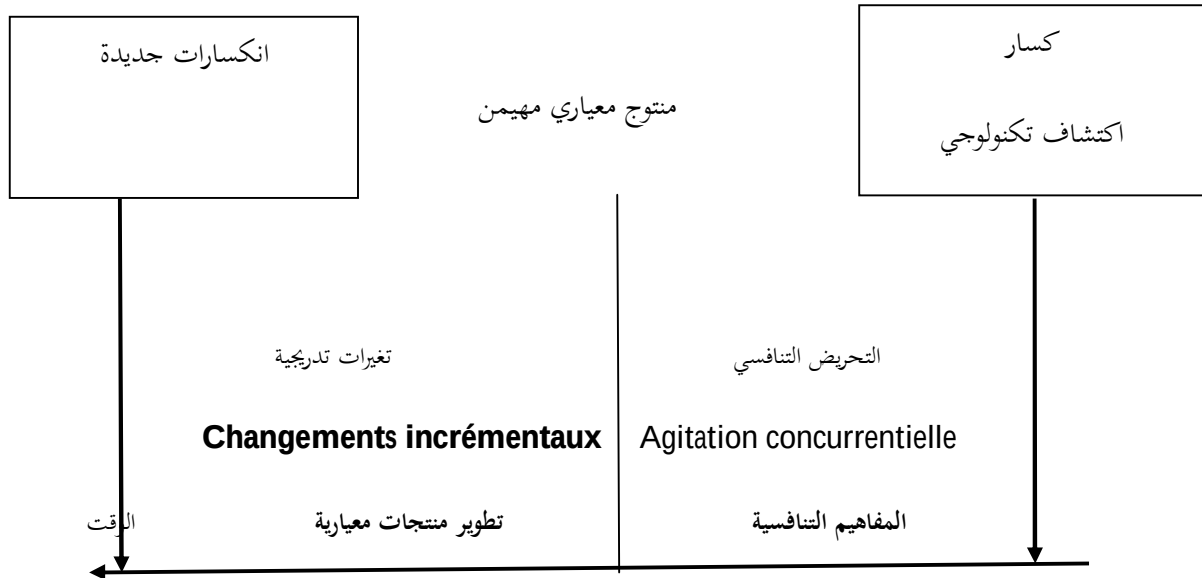


Source : Sébastien Rocher, Jean-Charles Mathé, op cit, 14

- التوازن: فترات طويلة من الاستقرار تتخللها عمليات كسر ضعيفة.
- التوازن المتذبذب: اضطراب شديد ناتج عن عمليات كسر متكررة.
- التوازن المتقطع: فترة وجيزة من الاضطراب تليها فترات أطول من الاستقرار.
- عدم التوازن: عمليات كسر متتالية مصحوبة بفترات انقطاع.

يعرض هذا التحليل ظاهرة الكسر وفق منظور ديناميكي، لكنه يترك العديد من التساؤلات. قام كل من Bower وChristensen في سنة (1996) بطرح تساؤل حول سبب تراجع المؤسسات من موقع الريادة بسبب التغيرات التكنولوجية. من أجل الوصول إلى إجابة لهذا التساؤل قام الباحثان بالتفريق بين التغيرات التكنولوجية المستمرة ومثيلتها الغير مستمرة أو الكسر. في كلا الحالتين تؤدي اختلاف في إدارة وتوزيع الموارد وتغير انتظارات الزبائن. لكن أسئلة أخرى تطرح حول الإستراتيجية المعتمدة من طرف الرائد خلال فترة " قبيل الكسر " " inter ruptures " ، وفي الواقع أن تحليل هذه الفترة ضروري لتحديد ديناميكية التنافس بين رائد السوق -متحدي السوق. قام كل من Tushman وAnderson 1990 بمحاولة لتوضيح محددات الكسر، استنادا لحالة صناعة الإسمنت والحديد و الإعلام الآلي. استنتجوا من خلالها النموذج الدوري للتغيرات التكنولوجية الموضح بالشكل رقم (31). مشيرين إلى أن تغير تكنولوجي جذري يؤدي إلى تغيرات عميقة يتولد عنها منتجات مهيمنة ومعايير جديدة. هذا النوع من الكسر تسبقه مرحلة من الاضطرابات التنافسية وتبعتها فترة من التغيرات الإضافية التي قد تنتهي بحصول انكسارات أخرى. يسعى هذا التحليل إلى محاولة التعرف على ما إذا كان لابد على المؤسسة أن تكون السبابة لخلق الاضطراب الذي ينتج عنه المعايير الجديدة، أم أنها تنتظر لتقليل المخاطر باختيار منتج غير معياري. Tegarden سنة 1999 قدم مثال الكمبيوتر الشخصي، وحسبه يوجد نوعان من المؤسسات لم تخرج من السوق سواء تلك التي أوجدت المعايير الجديدة أو أوائل المستجيبين للتغيرات ، مع شرط الالتزام بالقرب من المعايير المعمول بها في الحالتين.

الشكل رقم (31): دورة الكسر التكنولوجي.



Source : Sébastien Rocher, Jean-Charles Mathé, op cit, p12.

بعدما يتم تثبيت المنتج المعياري المهيمن، يجب على الرائد تحديد إستراتيجيته: إذ ينبغي عليها العمل على تغيير المعيار المهيمن الذي وضعته سابقا، وذلك باستغلال مؤشرات السوق. وبعبارة أخرى يجب على المؤسسة الرائدة أن تكون نشطة في مرحلة تطوير المنتج المعياري. وفي حالة كانت نتائج الكسر تظهر لاحق، هذا يجعل من الصعب على المؤسسات تقدير الوقت المناسب للقيام بالكسر وخاصة تقدير حجم المقاومة التي ستعرض لها.

المراحل قبل وبعد الكسر تحركها مؤسسات تقوم بالمراقبة المتبادلة بإجراءات تكون مؤقتة أحيانا، وتتركز المراقبة بشكل كبير حول الثنائية رائد - متحدي. Ferrier و آخرون في 1999 كانوا مهتمين بالهجمات على موقع الريادة وتوصلوا إلى أن الرواد الذي يستثمرون عدد أكبر من أسهمهم لديهم معدل تراجع **taux d'érosion** ضعيف، على عكس المتحدين الذين هم أبطاء من حيث الاستجابة ما يولد معدل تراجع أعلى. يسهم المتحدي في زيادة حاجة الرائد لديناميكيات تسمح له بالحفاظ على موقعه. وفي ذات السياق قد يسبب المتحدي الاضطراب، ولكن الرائد سيكون أول المنتفعين المباشرين منه.

تطرق Roy 2003 للحالة المعقدة لقاعات السينما، مبينا كيفية التي تدفع بها المؤسسات المهيمنة تغيرات السوق من أجل الوصول إلى الفهم الأفضل للتطورات المرتقبة (المستشعرة) ، لا يأخذ هذا المدخل في الاعتبار رصيد الخبرات المتراكمة للمؤسسات الرائدة بل تلك التي هي الآن رائدة وسابقا كانت متحدي السوق وتحتفظ بذاكرة عن مسارها الإستراتيجي. ويمكنها السعي للعمل على استباق الأحداث المستقبلية بالإضافة إلى أنها قد سارت فعلا في طريق النجاح.

والسؤال الجوهرى الذي يجب أن يطرح هو: هل المؤسسة متأكدة من فعالية عملية الكسر؟ حيث أن أنشطة الكسر تعمل على زعزعت الاستقرار من أجل الحصول على فرصة لتحقيق "ميزة مهيمنة". ولكن هل لا تحتوي على مخاطر "فقد المهيمنة"؟ قام Haveman 1993 بالربط بين عدد المنافسين في السوق وعدد الداخلين الجدد مشيرا إلى أن إجراءات النجاح المقلدة و وجود منافسين مهيمنين في السوق يقنن دخول منافسين جدد لسوق. كما انه وعلى التوالي كلما زاد عدد الداخلين للسوق، ونمو المنافسة يؤدي إلى تراجع شرعية دخول السوق، مما يقلل من جاذبيته. يتم تبرير السلوك الإستراتيجي للمحاكات بالنجاحات المحققة سابقا.

يتم التوصل من خلال هذا العرض النظري إلى أن الأسواق قد تتحول ملامحها و التفاعلات التنافسية فيها نتيجة لإستراتيجية الكسر التي تعتبر سلاح ذو حدين، فهي توفر من الجهة الوصول إلى السوق، إلا أنها تضطر المنافسين الغير قادرين على التقليد إلى الخروج من السوق. لذلك في سوق التوازن المتقطع المذكور من طرف D'Aveni 1999، فالمؤسسات التي وصلت للريادة بفضل إدخال معايير تكنولوجية جديدة، لا مصلحة لها في تجدد إستراتيجيتها للحفاظ على ميزتها التنافسية، بما في ذلك القيام بتغيرات تدريجية تحفز عملية الكسر الموالية.

المطلب الثالث: السلوكيات التي أدت إلى عدم بقاء بعض المؤسسات في موقع الريادة.

مؤسسات المقارنة غير المستمرة:²⁶⁷

Burroughs ✓

تميز الرئيس المدير العام المتواجد خلال مرحلة الازدهار بكونه رجل كفاء ولكن فض. قام بالعديد من الإصلاحات الكبيرة وأسهم في تخفيض التكاليف لكن إصلاحاته أدت من جهة أخرى لمشاكل معنوية حيث

²⁶⁷Jimcollins, op cit, p 286.

تسبب في فقدان المؤسسة لعدد من خيرة موظفيها، ما أدى إلى التخلي عنه وتعويضه بأخر، إلا أنه كان أسوأ من سابقه وأكثر عدائية منه. أخذ يلقي في اللوم على الجيل السابق، فرض توجهات جديد وإعادة هيكلة، بالإضافة لتسريح الموظفين، مسببا زيادة في تفاقم الأوضاع .

Harris ✓

حققت تقدم مدعوم من طرف رئيس مدير عام تبني مفهوم القنفذ، حيث قام بإعداد عجلة للقيادة تمكنه من التواصل مع باقي أعضاء إدارته لكنه لم يختار خليفة له. لتدخل المؤسسة بعد تقاعده في رحلة التراجع بدأ بتعويض مفهوم القنفذ بشعار النمو، لتدخل بعدها مجال التجهيزات المكتبية، ثم تمر بسلسلة من الاستحواذات بمبالغ طائلة، لتقع في فخ "بيع جلد الدب قبل قتله" ويحصل التشويش على عجلة القيادة.

Hasbro ✓

هي مؤسسة المقارنة الوحيدة التي كانت جيدة في كل شيء تقريبا. حققت نتائج مذهلة مدعومة بالمثابرة لتحقيق مفهوم القنفذ من تحديد المعالم الكلاسيكية للعلامة . G.L Joe على سبيل المثال. ولكن للأسف مات مهندس هذا التحول فجأة، ولم يكن خليفته مستعدا بعد لا يزال في المستوى الثالث (chef compétent) تسبب في إبطاء العجلة ما دفع بالرئيس المدير العام للقيام بإعادة هيكلة وجلب شخص من خارج المؤسسة لإعادة إنعاش النبض.

Rubbermaid ✓

لم تمر هذه المؤسسة بمرحلة جمع القوى، كما أن PDG لمرحلة الانتقال قام بإعادة هيكلة كاملة للمؤسسة في عمل جريء ضخيم وصادم. تبنت شعار النمو حتى على حساب الخروج على مبدأ القنفذ. ليأتي بعدها ويرحل فتفقد العجلة قوتها لافتتار المؤسسة لفريق قوي يقوم على أساس مفهوم القنفذ. لتبطئ بذلك عجلة النمو وتبدأ تخور قوى المؤسسة و تتراجع من موقعها باعتبارها محبوبة Fortune ل يتم شراءها من طرف Newell بعد خمسة سنوات فقط.

Teledyne ✓

وصلت المؤسسة للريادة ثم تراجعت بسبب حقيقة أنها تعتمد على عبقرية رجل واحد Henry Singleton المعروف بأبي الهول، ومفهوم القنفذ كان يعرف بالكلمات التالية: "تتبع دماغ Henry". وقد نفذت المؤسسة مئات الاستحواذات بدء من الإلكترونيات إلى المعادن النادرة. بدأت المشاكل بمجرد تقاعد Henry والذي أخذ دماغه معه. لتراجع المؤسسة وتقوم بالاندماج مع Allegheny.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على أصل مصطلح الريادة وارتباطها بمعنى تقبل المخاطر ودخول مشاريع جديدة وهي الخاصية المميزة للمؤسسات الرائدة. إذ تسعى هذه الأخيرة إلى البحث المستمر عن فرص جديدة كليا لاقتناصها للبقاء في حركية دائمة متقبلة المخاطر المرافقة.

كما لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الرائدة أو تحديد واضح لخصائصها، فهي متغيرة حسب البيئة، لكن اتفق جل المؤلفين في هذا المجال على ارتباط المؤسسات الرائدة بالشخصية الريادية للقائد ذا الوعي الشامل بالبيئة والحدس القوي الذي يمكنه من استشراف المستقبل، باحثا عن فرص جديدة تحقق له النمو في أعماله، وأن هذا القائد له قدرات عالية على قيادة فريق من ذوي الأداء المرتفع الذين قام باختيارهم بدقة نحو تحقيق نمو مؤسستهم بشكل يحقق لها الوصول إلى موقع الريادة والبقاء فيه لمدة طويلة من الزمن، وهذا ما خلصت إليه الدراسة الأمريكية، إذ وجود قائد من المستوى الخامس في المؤسسة يساعدها على خوض المخاطرة في الاتجاه الصحيح بناء على الفهم الشمولي للبيئة.

ولا يتوقف سعي المؤسسات الرائدة للفرص عند البيئة الحالية بل يتجاوزه لاستشراف البيئة المستقبلية، وخلق حالات من الاضطراب في القطاع عن طريق إستراتيجية الكسر لإيجاد فرص جديدة لنفسها، بالإضافة إلى أن إستراتيجية الكسر تسهم بشكل كبير في زيادة التحفيز سواء في المؤسسة ذاتها أو في القطاع ككل وتركه في حالة حركية دائمة.

ويعود اعتماد هذا الفصل في شرحه لبلوغ الريادة على النموذج الأمريكي لنقص المراجع من جهة ولكونه السوق المرجعي للعديد من المنتجات، وهذا ما دفعنا لاعتماده كنموذج معيار لدراسة المؤسسات الجزائرية.

الفصل الرابع: إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه

تمهيد:

بعد التعرف على التسويق الإستراتيجي، حيث تعد المعلومات وفهم البيئة ميزته الجوهرية، تم أفراد مبحث من هذا الفصل لإعطاء لمحة عن مؤسسة **Kompass** الرائدة في مجال المعلومات التسويقية، فطبيعة نشاطها تجعلها أحسن دليل على حقيقة أهمية المعلومات ودورها في المواقع التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

لينطلق بعدها المبحث الثاني معتمدا على المعلومات الموفرة من طرف **Kompass**، عن المؤسسات الجزائرية للقيام بتصنيفها مروراً بمراحل متتالية وصولاً لاختيار المؤسسات الرائدة وفق معايير محددة. ليتم لاحقاً في ذات المبحث إسقاط النموذج الريادي الوارد في الفصل السابق على المؤسسات الرائدة الجزائرية²⁶⁸ والتي حافظت على موقعها لفترة طويلة، وسيتم هذا الإسقاط في ظل معطيات البيئة الجزائرية وما تتميز به من خصائص للتعرف على مدى تطابق هذه المؤسسات مع النموذج الريادي، وكذا قياس مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في وصولها إلى موقع الريادة والبقاء فيه لمدة زمنية معتبرة.

من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع رؤساء المؤسسات والاستبيانات الموزعة، تبين وجود اختلافات واضحة بين الأصناف المختلفة من المؤسسات، تفرض علينا التمييز بين كل الأصناف المختلفة خاصة في تحليل النتائج.

²⁶⁸ العاملة في ظل البيئة الجزائرية.

المبحث الأول: Kompass الجزائر.

مؤسسة Kompass الجزائر هي الرائدة في مجال المعلومات التسويقية، وهي تابعة لمؤسسة INTERNATIONALKompass الرائدة عالميا في ذات المجال، لذا تم اختيارها لكونها الأقرب لتبني التسويق الإستراتيجي بالنظر إلى مجالات نشاطها.

المطلب الأول: نظرة عامة عن Kompass الجزائر.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن Kompass.

1. مدخل لنظام Kompass:

تعود أصول مصطلح Kompass إلى الألمانية ومعناه الحرفي "بوصلة" وهي تجسد فكرة MAX NEUNECHWANDER²⁶⁹ الذي قام بتأسيس النظام وإتخذ مهمته كبوصلة تحدد أفضل مسار تسلكه المؤسسات وتوجهها نحو النجاح، نجد هذا المفهوم بارزا في كل الشعارات التي تعلنها المؤسسة على سبيل المثال: "Kompass c'est toujours par là qu'on passe"، أو "Kompass أقصر مسار من مؤسسة إلى أخرى". حاول مؤسس النظام من خلال مفهومه خلق مكان أو سوق لممارسة الأعمال التجارية يتيح:

- للباعة عرض سلعهم وخدماتهم.
- للمشتريين العثور على السلع والخدمات عند الحاجة إليها.
- تصنف Kompass كقاعدة البيانات B2B الرائدة عالميا في توفير المعلومات عن المؤسسات ومنتجاتها وأماكن تقديم الخدمات بحيث تعد:
- أكبر شبكة توفر المعلومات لـ B2B عبر العالم.
- تشهد أكثر من 5 ملايين زائر في الشهر.
- تمتلك قائمة لأكثر من 3.5 مليون مؤسسة موزعة في أكثر من 80 بلدا.
- 58000 مصطلح للبحث بأكثر من 21 لغة.
- تحتوي على أكثر من مليون علامة تجارية.

أسهمت Kompass بتكوينها لشبكة معلومات متواجدة في أكثر من 80 بلدا في توحيد التسمية، بالإضافة إلى التحديث الدائم للمعلومات ما جعل لـ Kompass سمعة عالمية، كما منحت Kompass للمؤسسات

²⁶⁹ مؤسس النظام لأول مؤسسة Kompass.

المسجلة بما الإتاحة²⁷⁰ حيث يمكن لكل مؤسسة تتعامل ب B2B التسجيل مجاناً في قاعدة بياناتها. ويعود سبب تعامل المؤسسة ب B2B دون عملاء التجزئة لكون المؤسسة تسعى لمنح المشتريين الاحترافيين فرصة التفاوض المباشر مع المصنعين أو الوكلاء أو الموزعين. كما توفر بطاقات Kompass كل المعلومات التي يحتاجها العملاء من: بيانات الاتصال، والسلع والخدمات، وأسماء المسيرين، والمعطيات المالية (لبعض الدول)...الخ. وتتوفر هذه المعلومات في وسائل: DVD-ROM/CD-ROM، DVD-ROM/CD-ROM ROM لبلدان متعددة أو على شكل بوابات انترانت على الموقع الرسمي للمؤسسة www.kompass.com.

توفر Kompass بطاقات معلومات أكثر تفصيلاً مدفوعة الأجر فعلى المؤسسات الرغبة في عرض معلومات إضافية عن ما يوجد في قاعدة البيانات المجانية أن تدفع أسعار متفاوتة، وتحوي القاعدة التفصيلية على عدة معلومات منها:

- شعار المؤسسات.
- وصلات إلى المواقع الإلكترونية للمؤسسات.
- بطاقات الزيارة مرفقة بصورة للمنتجات: تعرض في جانب البحث حسب المنتجات في دليل Kompass.
- شعارات العلامات المنتجة أو المصنعة من طرف المؤسسة.
- صفحة HTML لتقديم المؤسسات.
- كتالوجات لتفحص المنتجات مع تقنية البحث النصي²⁷¹ recherche textuelle.
- Pole position²⁷²: رمز ليظهر المنتج في أولويات قائمة الاختيارات.

2. التغييرات التي شهدتها Kompass على المستوى العالمي:

يعود أول ظهور لفكرة نظام Kompass إلى سنة 1944 في زيورخ بسويسرا لمؤسسها Marc SWANSWANDER، تم نشر أول دليل تجاري ل Kompass من طرف مؤسسة SWISS KOMPASS PUBLISHERS في سنة 1947. في فترة وجيزة لقيت اعترافاً دولياً، ليتم بعد ذلك إنشاء مديرية الأنشطة الدولية ل KOMPASS INTERNATIONAL والتي أصبحت لاحقاً مستقلة عن المؤسسة الأم.

²⁷⁰ إمكانية العثور عليها بسهولة.

²⁷¹ من عروض Kompass، يقوم محرك البحث الآلي بالبحث في كامل الملف الخاص بالمؤسسة بحثاً عن الكلمات الدالة المبحوث عنها.

²⁷² من عروض Kompass. تعمل على إظهار المؤسسات على رأس قوائم المبحث بواسطة محرك الآلي.

في عام 1962 شهدت المؤسسة اندماجا مع l'AIRGPF لينتج عنه ولادة مؤسسة سويسرية توفر معلومات اقتصادية دولية من خلال تقنية العرض بالجداول الموجزة tableaux synoptiques المصنفة بعدة لغات تحت العلامة التجارية KOMPASS. ومع حلول سنة 1973 أصبحت KOMPASS الرائدة في مجال التسويق المباشر. بعدها في سنة 1990 تم إطلاق الطبعة الأولى لـ KOMPASS على CR-ROM، وفي عام 1996 أصبحت KOMPASS أول مؤسسة تحصل على شهادة الجودة (AFAQ ISO 9002) في قطاعها، بحلول سنة 2000 ومع ظهور الانترنت المهنية قامت KOMPASS بفتح بوابة الانترنت لتصدر بعدها بثلاث سنوات أي 2003 منتجا جديد « extranet » والذي أحدث ثورة في مجال وسائل الحصول على المعلومات التجارية.

في عام 2009 تم إطلاق قاعدة بيانات جديدة أكثر استجابة لمتطلبات الزبائن أطلق عليها اسم « new Kim »، وفي عام 2011 قامت المؤسسة بإطلاق منتج جديد « easybusiness » مواكبة لحاجات الزبائن. وأعتبرت مؤسسة KOMPASS INTERNATIONAL NEUENSCHWANDER, SA بنظامها UCS/KOMPASS منذ نشأتها حتى الوقت الحالي كمعزز للتنمية في الدول المتقدمة وأساسي في الدول طور النمو. كما تنصح كل من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)، مع منظمة الأمم المتحدة لتجارة والتنمية (CNUCED)، بالإضافة إلى الاتحاد الأوروبي باعتماد نظام Kompass لتدعيم التنمية.

خدمت KOMPASS المؤسسات والصناعة لأكثر من 80 سنة سعت من خلالها لتطوير شبكتها وزيادة توزيعها الإقليمي في جميع أنحاء العالم ما شكل التجمع الأكثر اكتمالا وتميزا للمعارف الاقتصادية.

3. التغيرات التي شهدتها KOMPASS في الجزائر:

جاءت KOMPASS الجزائر من خلال امتياز منحه القانون الجزائري منذ ماي 1992 لمؤسسة KOMPASS INTERNATIONAL NEUENSCHWANDER, SA، وهي مؤسسة تابعة لمجموعة COFACE والتي تعود ملكية أسهمها بنسبة 100% لبنك الاستثمارات NATIXISBANQUE الذي بدوره تعود ملكيته مناصفة بين الائتمان الزراعي الفرنسي وبنك الادخار الفرنسي.

أنشئ تحت رعاية مجموعة كبيرة للاتصالات تعرف بـ (Media - Communication) CMD (Diffusion) وهو المحرر والوكيل للعديد من الدلائل المهنية، والدلائل الاقتصادية للعلامات التجارية المعروفة عالميا بما في ذلك : "Les Pages Jaunes, Europages et Kompass".

سنة 1999 شهدت المجموعة إعادة تنظيم نتج عنه ولادة مؤسستين كبيرتين هما: " Pages Jaunes Algérie " و "Kompass Algérie" واللذان كانتا رائدتين في مجال تخصصهما (دلائل مهنية لـ B2C و B2B). تعد مؤسسة Kompass Algérie من أقدم الامتيازات الدولية الممنوحة في الجزائر، وهي متواجدة تقريبا في جميع الإقليم الجزائري مع أكثر من 250 عامل موزعين بين المكتب الرئيس في ولاية الجزائر و 21 مكتب إقليمي بالإضافة إلى 6 وكالات إعلانية.

تتكون القوة البيعية لـ Kompass Algérie من: الباعة المتواجدين في مقرات المؤسسة، والباعة عبر الهاتف ومستشاري الحسابات الرئيسية. يعمل هؤلاء على تلبية احتياجات المؤسسات مهما كانت أحجامها أو أفاقها. تعمل Kompass Algérie باعتبارها تابعة للمؤسسة الدولية الرائدة عالميا من حيث امتلاكها أكبر شبكة B2B في مجال المعلومات التسويقية على ربط المؤسسات يوميا بمورديها ومساعدتها في البحث عن شركائها المستقبليين في نفس البلد أو على الصعيد الدولي، لذا تعتبر أحسن وسيط للاتصالات من نوع B2B، يمكن تصنيف مهام Kompass ضمن غرضين أساسيين اثنين هما:

✓ التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها ونشاطاتها وضمان التواصل معها:

تتيح Kompass Algérie للمؤسسات زيادة تواجدها من خلال طرح إعلاناتها في وسائط متعددة: الموقع الإلكتروني للمؤسسة www.kompass.com بقوة مشاهدته المرتفعة والتي تقدر بـ: 6.5 مليون زائر شهريا من مختلف الجنسيات كما تسعى المؤسسة لتحسين الدائم لضمان سهولة الوصول إلى قاعدة بياناتها التي تحتوي أكثر من 3.5 مليون مؤسسة وهذا بالاشتراك في الانترنت و Extranet بالإضافة لـ DVD و بطاقاتا لتسويق المباشر.

✓ الاتجار بمعلومات المؤهلة عن المؤسسات:

تمنح مؤسسة Kompass Algérie للمؤسسات المدرجة ضمن قوائمها في موقع الانترنت أو DVD-Rom التواصل أخذة شكل شعار، أو كتالوجات، أو عنوان إلكتروني... الخ. وفي سنة 2008 قامت KompassAlgérie بتقديم خدمة جديدة **Contact+** تسمح للمؤسسات بتحسين سلاسل مورديها وزبائنهما عن طريق تقديم طلبات للكشف المجاني عنهم.

الفرع الثاني: تنظيم Kompas Algérie.

1. هيكل شبكة Kompas Algérie:

تعمل Kompas الرائدة في المعلومات التسويقية والمتواجدة في العديد من الدول بالتعاون مع مؤسسة Coface الرائدة في مجال المعلومات المالية والائتمانية على تجميع قواعد بيانات Kompas لمختلف الدول ومركزها في بنك للبيانات موجود في Cruet بفرنسا. ما يتيح للمؤسسة بالإضافة إلى الإطلاع على قاعدة البيانات المحلية الوصول والبحث في قواعد البيانات لمختلف الدول بمجرد الدخول إلى شبكة Kompas، فهي تمنح امتياز قابلية مراجعة واستغلال كل قواعدها البيانية المتوفرة.

تتوزع مجموعة Kompas والتي تشهد نموا مستمر في تسعة أقاليم جغرافية موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم(32): توزع الأقاليم الجغرافية لـ Kompas حول العلم.

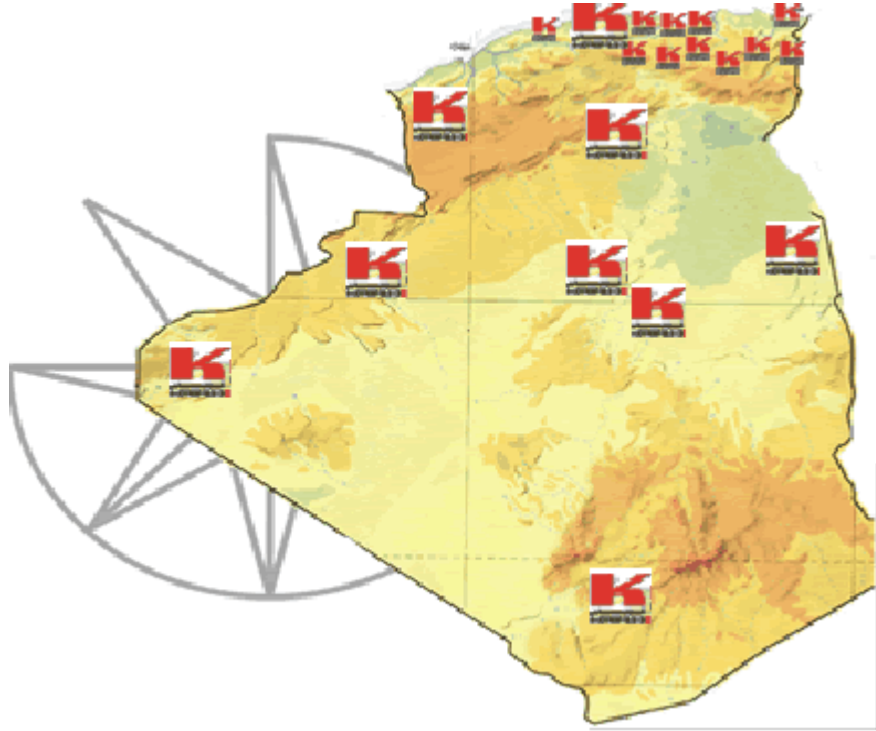


Source : local.kompasalgerie.com 16:30. 20/06/2013

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

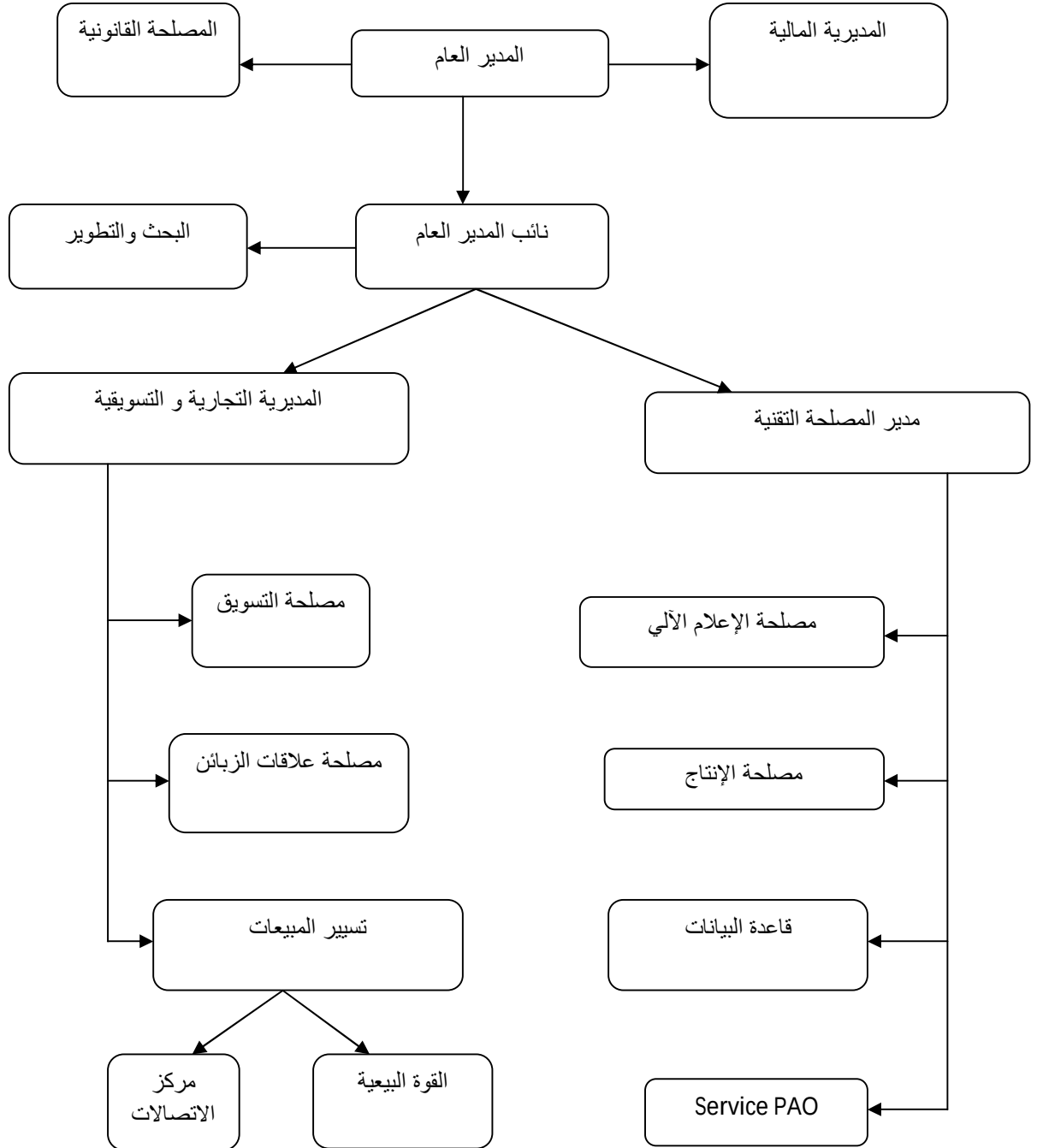
تضمن Kompass Algérie الاقتراب الفعلي من زبائنها لزيادة الكفاءة كما هو موضح في الشكل أدناه حيث يلاحظ توزع شبكتها في كل الإقليم الجزائري كد وجودها على مقربة من زبائنها في كل لحظة.

الشكل رقم (33): مخطط لتموضع Kompass Algérie في الإقليم الجزائري.



Source : local.kompassalgerie.com, op cit.

الشكل رقم (34): الهيكل التنظيمي لكومباس الجزائر.



Source : D G/Kompass - Note Organique – Règlement Intérieur

كما هو ملاحظ في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يتجزأ إلى مديريتين أساسيتين هما المديرية التقنية والمديرية التجارية التسويقية، بالإضافة إلى مديرية البحث والتطوير للدلالة على تركيز المؤسسة الكبير على هاته الوظائف

بحكم طبيعة نشاطها كقاعدة بيانات تسويقية، إذ أنها تحتاج للتكنولوجيا لتطوير وتحديث قاعدة بياناتها والتسويق لزيادة عدد زبائنهم من المؤسسات.

3. الوظائف الحيوية لKompass Algérie:

a. وظيفة قاعدة البيانات وتسيير المعلومات:

تمتلك كومباس أكبر قاعدة بيانات (تسويقية، تجارية، مالية) وأكثرها موثوقية عن المؤسسات الجزائرية والعالمية، فهي تابعة لأول شبكة معلومات دولية عن المؤسسات. ويعتبر ظهور قاعدة بيانات Kompass نتيجة لسنوات من الاستثمار و كذا لتجنيد موارد بشرية ومادية ضخمة، نظرا لأهميته الإستراتيجية من جهة بالإضافة إلى تكاليفها المرتفعة والتي تشكل حصة معتبرة من رأس مال Kompass Algérie.

استهدفت السياسة العامة لKompass Algérie منذ نشأتها تصميم وإدارة قاعدة البيانات هذا مع العمل على الاستحداث المستمر لها، ما نتج عنه التغيرات التي شهدتها المؤسسة من توسيع لنشاطاتها بدءاً بتجميع وإدارة وتأهيل قواعد بيانات شخصية تستجيب لاحتياجات زبائنهم. حيث قدمت في عرضها خدمات مبتكرة وجديدة كلياً كنتيجة لخبرتها الطويلة في المجال تهدف من خلالها للفوز بزبائن جدد في المنافسة، بتوفير قواعد جديدة منها: قواعد لاستجلاب زبائن جدد، قواعد للزبائن الحاليين، قواعد لتجزئة والاستهداف، وقواعد للمراهنة....الخ.

تحتل وظيفة قاعدة البيانات مكانة مهمة في تنظيم Kompass Algérie ويوكل إليها أداء جزء مهم من من نشاطاتها و تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة لاستحداثها من خلال القنوات التالية:

- جرد وسائل الإعلام.
- جرد²⁷³ BOAL.
- جمع المعلومات على مستوى الأحداث الاقتصادية: معارض، صالونات...الخ
- التحديثات المرسلة تلقائياً من طرف المتعاملين الاقتصاديين.
- الترقية البريدية التي ترسل مرتين في السنة من طرف Kompass Algérie لكل المؤسسات المتواجدة في قاعدة بياناتها.

²⁷³ جريدة رسمية تعدها الدولة عن كل النشاطات الاقتصادية في الجزائر.

- استجلاب الزبائن نحو مركز الاتصال عن طريق التسويق الهاتفي من أجل القيام بالتحديث المنتظم للمعلومات.
- زيارة زبائن المؤسسة لهدفين أساسيين: أولاً للحصول على الوثائق التجارية وتطوير ملف المؤسسة في قاعدة بيانات **Kompass Algérie**، ثانياً لمراقبة المعلومات المتواجدة بقاعدة البيانات لكل مؤسسة تم زيارتها.
- تعد القنوات الأخيرة من أهمها، فهي توفر معلومات في غاية الحداثة من المصدر ما يعرف بـ: "اليد الأولى"، كما أنها تعمل على تحسيس العملاء الاقتصاديين بأهمية تحديث معلوماتهم في قاعدة بيانات **Kompass Algérie**.
- لا بد من الإشارة لكون **Kompass Algérie** عبارة عن بنك معلومات يقوم بتجميع، ومعالجة المعلومات وتصنيفها ضمن نظام شديد التطور يعرف بـ: **Komfort** وهو مرتبط بالعديد من شبكات الانترنت و **extranet**.

المطلب الثاني: التشخيص التسويقي لـ **Kompass Algérie.**

أولاً: التشخيص الخارجي.

1. تحليل البيئة الكلية:

- السوق الذي تعمل فيه **Kompass Algérie** تمثيلي بدرجة كبيرة لمنهجها، بحيث نجده يتميز بـ:
- عدد كبير وغير محدد من المنافسين فالسوق مازال يتمتع بقابلية ظهور أشكال جديدة من المنافسة، ما دفع **Kompass Algérie** للتنوع المستمر في مجالي الاتصالات والمعلومات التسويقية.
 - قائمة المنافسين غير محدودة يمكن لأي متعامل الدخول في مجال المنافسة في أي لحظة بسبب غياب حواجز الدخول.
 - سوق ناشئ وهذا لا يساعد المؤسسة على ضبط مفهوم دقيق عن المنافسة في السوق بحيث يصعب عليها رسم رؤية واضحة عن نشاطاتها المستقبلية.
 - لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن **Kompass Algérie** لا تركز قوتها على إثراء قاعدة بياناتها فقط والتي تعد بحد ذاتها بطاقة هوية تميزها عن باقي المنافسين، بل الأهم من ذلك أنها تعمل على تطوير طريقة عرض قواعد بياناتها على المؤسسات.
 - كما نجد سوق **Kompass Algérie** يتمتع بخصائص أخرى يمكن تصنيفها كما يلي:

❖ البيئة الكلية التكنولوجية:

- ✓ التطور الدائم للتكنولوجيات الجديدة في مجال المعلومات والاتصالات، يحدث تغيرا كبيرا في سلوكيات المستخدمين ويؤثر على استعمالهم لوسائل المعلومات والاتصال والإعلانات. ما يخلق اتجاهات استخدام جديدة، وزبائن جدد بالإضافة إلى ظهور احتياجات جديدة للزبائن الحاليين.
- ✓ الأهمية الكبيرة لتكنولوجيات الفهرسة والطرائق المثلى لاستخدام البيانات والمعلومات ولد الحاجة لـ «sarch engineoptimisation» SEO أحسن طريقة للبحث. بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في الإحاطة بكل الجوانب لتكوين رؤية واضحة جعل من الدلائل المهنية Kompass Algérie الحل الأمثل للمستخدمين.
- ✓ زيادة أهمية نظم المعلومات وقواعد البيانات خلق دافع قوي لاستخدام Kompass Algérie باعتبارها أداة معلومات لا غنى عنها.
- ✓ زيادة ووفرة المعلومات والإعلانات يخلقان الحاجات لأدوات جديدة في المعلومات والاتصالات ما نتج عنه نمو في سوق Kompass Algérie.
- ✓ بروز تكنولوجيات تحديد الموقع ومحركات البحث بالخرائط أعطيا فرصة تموضع جديدة لـ Kompass Algérie.
- ✓ الحاجة إلى تتبع التكنولوجيات الجديدة واستحداث التكنولوجيات المبتكرة بشكل دوري يتطلب توفير إمكانيات مادية وبشرية كبيرة للتحكم فيها بشكل منتظم.

❖ البيئة الاقتصادية الكلية:

- ✓ ظاهرة العولمة وفتح الاقتصاد للمؤسسات العالمية أدى إلى نشوء بيئة تنافسية شرسة، وهذا الصراع المحتدم بين المؤسسات يولد الحاجة للمعلومات والاتصال ما يعزز ضرورة اللجوء لـ Kompass Algérie.

❖ البيئة الكلية الدولية:

- ✓ جاذبية السوق الجزائرية بالإضافة إلى الفوائد التي قد تجنيها المؤسسات الدولية، تخلق طلب قوي على المعلومات وحاجة ملحة لأدوات الاتصال من أجل التعرف والتعارف مع متعاملين في السوق الجزائرية، وفي هذا الصدد تعتبر الدلائل المهنية Kompass Algérie أكثر أدوات الاتصال والمعلومات B2B موثوقة وفعالية.

- ✓ ظاهرة توحيد معايير الجودة ورفع مستوى المؤسسات الجزائرية للتوافق مع المعايير العالمية (جودة الإنتاج ، وجودة التنظيم، وجودة الخدمات، وجودة المنتجات...) ، تفرض على المؤسسة البحث الدوري عن المعلومات التسويقية والتجارية الفعالة، ما يخلق حاجات جديدة للزبائن المحتملين ويشكل سوق جديدة لـ **Kompass Algérie**.
- ✓ عدم استقرار الأنشطة الاقتصادية الناتج عن الظروف الاقتصادية الصعبة يؤدي إلى بذل جهد كبير من طرف **Kompass Algérie** لتحديث معلوماتها ما ينتج عنه انخفاض في هوامش الربح.
- ✓ الاقتصاد الغير رسمي، يولد إمكانيات ضخمة غير مستهدفة من قبل **Kompass Algérie** بسبب ميلهم للصمت وتميز سلوكياتهم بالسرية.

❖ البيئة الاجتماعية والثقافية الكلية:

- ✓ المتعاملون الاقتصاديون مازالوا في الاقتصاد التقليدي (عدم الإهتمام بالمعلومات)، مما يؤثر سلبا على جمع المعلومات وتحديثها، كما تسجل **Kompass Algérie** عجزا في تحقيق أرباح خاصة في نشاط بيع الإعلانات.
- ✓ التطورات التكنولوجية الحديثة أسهمت في تشكيل سلوكيات جديدة للمستخدمين كشبكات التواصل الاجتماعي على سبيل المثال، والتي تولدت عنها وسائل إعلامية وتواصلية جديدة، ما يخلق سوق جديدة محتملة لـ **Kompass Algérie**، لكنها في نفس الوقت شكلت تهديد التحلي عن الوسائل الكلاسيكية على غرار الدلائل المطبوعة والذي يعد من المنتجات الرائدة والتي تحقق أرباحا معتبرة للمؤسسة وتعويضها بالوسائل الجديدة منها: بوابات الانترنت وبوابات البحث في وسائل الاتصال المتنقلة والمحمولة.

2. تحليل الطلب:

قام المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) بنشر أرقام تكشف عن واقع سوق الإعلانات في الجزائر. ووفقا لأرقام تم الحصول عليها في اليوم الثالث للمظاهرة الأوروبية متوسطة حول الاتصالات والإعلانات التي تنظم في الجزائر²⁷⁴، تم التوصل إلى أن سوق الإعلانات يحتوي على 2282 مؤسسة خاصة منها 1215 بشخصية معنوية و 1067 بشخصية طبيعية. بالإضافة إلى 2256 وكالة اتصالات خاصة منها 1336

²⁷⁴ www.eldjazaircom.dz 11 /09/2013 15 :21.

بشخصية معنوية و 920 بشخصية طبيعية. حقق هذا السوق رقم أعمال متصاعد ، حيث حقق في سنة 2008 رقم أعمال يقدر بـ : 12.9 مليار دينار بينما تراجع في سنة 2009 ليحقق 11.4 مليار دينار في الثلاثي الأول.²⁷⁵ وفقا لتصريح قدمه السيد "سعيد شعباني"، كاتب الدولة لدى الوزير الأول المكلف بالاتصال، فقد حقق الاستثمار في سوق الإعلانات لكل من دول المغرب العربي الثلاث (الجزائر ، تونس ، المغرب) رقم أعمال يقدر بأكثر من 763.1 مليون دولار سنة 2008، تحتل الجزائر فيها المرتبة الثانية بعد المغرب برقم أعمال 179 مليون دولار (12.9 مليار دينار جزائري) في مقابل 492.9 مليون دولار للمغرب و 91.2 مليون دولار لتونس.

توزع إجمالي الاستثمارات في الإعلانات عبر وسائل الإعلام المختلفة كان على النحو التالي (مأخوذ من موقع eldjazaircom.com تقارير النتائج المعروضة في اليوم الأورومتوسطي حول الاتصال الإعلاني):²⁷⁶ حصل التلفزيون الجزائري على حصة الأسد بنسبة 39% من إجمالي الحاصلة المقدرة بـ (12.9 مليار دينار)، تليها الصحف المكتوبة بـ 35.1% ، ثم ألافئات بـ 16.1% و الراديو بـ 9.8%.

ومن خلال دراسة أخرى قامت بها وكالة الاتصالات Media Algérie و المعهد الجزائري للدراسات IEA توصلت إلى أن سوق الإعلانات الجزائري للعارضين الخواص سيشهد انخفاضا بـ 10% . وفي نفس الدراسة تم توزيع عوائد الاستثمار بين مختلف وسائل الإعلانات كما يلي: 48% للإعلانات التلفزيونية ، 24% لصحف المكتوبة ، 17% للافئات، 10% لراديو و الانترنت، و 1% لبقية الوسائط الإعلانية الأخرى.

3. تحليل العرض:

منذ نشأت Kompass Algérie في سنة 1992 وحتى السنوات الأخيرة الماضية كانت المؤسسة الوحيدة التي تقدم حلول الاتصالات المهنية B to B حيث كانت في وضعية إحتكار تام. لكن مؤخرا لم تعد الوحيدة في سوق الدلائل المهنية بعد ظهور: les pages jaunes، دلائل المؤسسات، contact us، les pages maghre annuaires de l'ouest، فهرس المؤسسات الجزائرية.. الخ. إلا أن الميزة التي بقيت لدى Kompass Algérie في خضم هذا الزخم من المؤسسات هو أن هذه الأخيرة لم تدخل في نفس فئتها حيث

²⁷⁵ www.africopen.com 11 /09/2013 15 :21.

²⁷⁶ موقع يعرض دراسات مع ذكر مراجعها، وبما يخص هذه الأرقام تم تحصيلها من دراسة قام بها Sigma groupe للاستشارات الدولية والذي يعد دراسات تنبؤية بملايير الدولارات تم تحديد محصلة سوق الإعلانات في الجزائر لسنة المقبلة.

تصنف ضمن الدلائل المهنية لـ B to C لتبقى بذلك Kompass Algérie الوحيدة في مجال الدلائل المهنية B to B في الجزائر.

رغم التنافس مع كل تلك الأسماء إلى أن كومباس الجزائر تمكنت من الحفاظ على موقعها كرائد لسوق اتصالات B to B واصلت بسط هيمنتها بحصة سوقية تجاوزت 65%²⁷⁷. عرض Kompass Algérie للاتصالات B to B يمثل 80% من إجمالي رقم أعمال المؤسسة، يتوزع حسب عوائد مختلف الوسائط المعتمدة كما يلي:

- 45% بالنسبة للوسائط المطبوعة.
 - 35% التواصل عبر الانترنت.
 - 20% التواصل عن طريق CD Rom و DVD Rom.
- كما ذكرنا سابقا سوق الاتصالات B to B يحتل المرتبة الأولى بإسهامه بـ 80% من إجمالي رقم أعمال المؤسسة، لتبقى بذلك 20% يحققها نشاط المعلومات B to B فالبرغم من كون المنافسة في هذا السوق ضعيفة إلا أنه أقل جاذبية من سوق اتصالات B to B.
- تتوزع حصص رقم الأعمال المحققة في سوق معلومات B to B حسب الوسائط المختلفة كما يلي:
- الحصة الأعلى للانترنت بـ 70%.
 - 10% للمعلومات عبر CR Rom و DVD Rom.
 - 10% إسهام التسويق المباشر.
 - 7% لوسائل المعلومات المطبوعة.
 - 3% لـ extranet.

يمكن تلخيص توزيع رقم أعمال المؤسسة حسب مختلف الوسائط لكلا العرضين كما هو موضح في الجدول التالي:

²⁷⁷ نتائج دراسة قامت بها Kompass Algérie لم يتم عرضها على العامة.

الجدول رقم (15): توزيع رقم أعمال Kompass Algérie حسب العرض.

رقم الأعمال الإجمالي				
عرض الاتصالات B to B (80% من رقم الأعمال الإجمالي)		عرض معلومات B to B (20% من رقم الأعمال الإجمالي)		
الحصة في رقم الأعمال للجزء	الحصة في رقم الأعمال الإجمالي	الحصة في رقم الأعمال للجزء	الحصة في رقم الإجمالي	
45 %	36 %	7 %	1,4 %	الوسائط المطبوعة
20 %	16 %	10 %	2 %	CD et DVD
35 %	28 %	70 %	14 %	الانترنت
XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	3 %	0,6 %	Extranet
XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	10 %	2%	التسويق المباشر

المصدر: من وثائق المؤسسة.

ثانيا: التشخيص الداخلي.

1. السياسة العامة:

قامت Kompass Algérie بفتح صفحة جديدة في مسارها الطويل من خلال تقديم منتجات جديدة بشكل

مبتكر كليا في حرفتها ك: زيادة ظهور المعلنين **BtoB**، تموين العملاء بالمعلومات التسويقية **BtoB**.

لمساعدتهم على الرفع من مبيعاتهم وتحقيق الاستفادة المثلى من منتجاتها.

السياسة العامة لـ Kompass Algérie تدور حول مهمتها كرفيق للمؤسسات نحو التطور التجاري حيث

تعتبر بمثابة **GPS**. وهي السياسة العامة لكومباس تم إعلانها في البلاغ²⁷⁸ الذي قدمه JérômeGuilmain

المدير الإستراتيجي والتسويقي لـ Kompass، يحدد من خلاله بوضوح المجالات ذات الأولوية للتطور وهي:

²⁷⁸ « Une nouvelle ère s'ouvre pour Kompass..., si notre offre fait référence sur le marché de l'information d'entreprises, nous devons à présent créer de nouvelles alliances, fédérer notre réseau, asseoir notre identité sur la scène internationale et enfin développer une offre au-delà

- (1) موقع Kompass كرائدة في التعريف بالمؤسسات جعلها الأكثر مرئية في قطاع معلومات.
 - (2) دعم وتوحيد شبكة دولية من الشراكات في 64 دولة المتواجدة فيها Kompass بهدف تقوية العلاقات و إستجلاب المعلومات.
 - (3) تطوير منتجات بقيمة مضافة عالية لجلب زبائن جدد و ضمان ولاء الزبائن الحاليين، من خلال حلول مصممة بتطابق تام مع حاجات و إنتظارات زبائن Kompass.
 - (4) ضمان تكامل عرض Kompass كمحرك للتواصل ومتعامل تجاري.
2. تحليل تنظيم Kompass Algérie :

- ~ يتميز تنظيم Kompass Algérie بكونه مسطح يضم القليل من المستويات الهرمية ما يضمن الانسياب السلس للمعلومات وردود الأفعال السريعة لمختلف النشاطات والأحداث الطارئة.
- ~ لدى Kompass Algérie عدد قليل من العمال لكنهم من ذوي الكفاءة العالية وهذا نتيجة لعملية التوظيف الجدد دقيقة والتكوينات الداخلية بهدف رفع مستوى العمالة بما يتوافق مع المستويات الدولية، بالإضافة إلى أن Kompass Algérie تفرض على المؤسسات الراغبة في التعاون معها الالتزام بنفس شروط التوظيف.
- ~ فريق يتمتع بقدرات تقنية وكفاءة عالية المستوى، متشعبة من الثقافة العامة للمؤسسة الأم ومندمجة بشكل كبير مع منهجها الشامل ما يمنح قوة كبيرة لمؤسسة Kompass Algérie.
- ~ حجم المؤسسة يفرض مركزة القرارات لدى الإدارة العامة وهذا قد يشكل نقطة قوة من وجهة نظر عملية لكنه يكبح المبادرة لدى الموظفين.
- ~ دراسة التنظيم الدولي لـ Kompass يثبت وجود التضامن وتبادل المعارف والخبرات في مختلف مؤسساتها.
- ~ التموقع المدروس من طرف Kompass Algérie في كامل الإقليم الجزائري يساعد على التغطية الجيدة للإمكانيات الحالية وكونها في مقربة من الزبون يتيح لها التحديد الدقيق لاحتياجاته وتلبيتها في الوقت المناسب بالإضافة إلى الرد السريع على الشكاوي المسجلة.

*de ce que propose le marché. **Notre ambition est d'apporter une réponse globale aux nouvelles attentes des entreprises en les aidant à développer et sécuriser leur business** »*

كما يساعدها هذا التوقع في البقاء على مقربة من المتعاملين الاقتصاديين (مصدر المعلومات).

- ~ شكلت Kompass Algérie فريقا مميزا من الموظفين و المدراء و الشركاء.
- ~ بالنظر إلى حجم العمل والعدد الكبير من الزبائن يكون فريق العمل مجبر على الازدواجية في المهارات وتحمل أعباء إضافية هذا ما يسهم في خفض تكاليف اليد العاملة لكنه يؤدي إلى ألاتحفيز لدى الموظفين.

3. تحليل موارد ووسائل Kompass Algérie:

- ~ تقدم Kompass Algérie قاعدة بيانات المؤسسات الأغنى والأكثر موثوقية في الجزائر والعالم.
- ~ لدى Kompass Algérie أفضل بنية تحتية لإدارة قاعدة بياناتها وأكثرها أمانا، حيث تتمركز موزعتها الآلية في المناطق عالية التقنية من أجل سرعة العودة إلى الخدمة في حالة الأعطال لضمان أمن بياناتها.
- ~ تتمتع Kompass Algérie بكفاءات فنية على مستوى عالي من التنافسية لموظفيها.
- ~ إرث متراكم لعشرات السنوات من التجارب والخبرات حول العالم.
- ~ امتلاك وإتقان التحكم في تقنيات المعلومات IT والتقنيات الجديدة في المعلومات والاتصالات NTIC.
- ~ أعدت Kompass Algérie قطب للبحث والتطوير يصنف من بين أوائل أمثاله في الجزائر.
- ~ تشهد Kompass Algérie عدة صعوبات لتحديث قاعدة بياناتها في الجزائر على غرار: الاضطراب في شبكة الهواتف و عدم استقرار الأنشطة الاقتصادية و غياب فعالية الخدمات البريدية... ما نتج عنه الحاجة إلى تجهيزات ضخمة من أجل أداء مهامها.

4. تحليل أداء Kompass Algérie:

- ~ شهدت Kompass Algérie في السنوات الأخيرة نموا مستمرا وثابة في رقم أعمالها ما يثبت مستوى أدائها التجاري والتسويقي.
- ~ تمتلك Kompass Algérie القوة البيعية الأكثر كفاءة في الجزائر بشهادة العديد من المدراء والمسيرين.

- ~ صنف *KompassAlgérie* في آخر إصدار من ²⁷⁹ «*Best Of Algeria*» كرائد في مجالي نشاطها بهيمنتها الكلية على جميع أقسام سوقها.
- ~ ديناميكيات التعامل مع الزبائن هي الأخرى تمثل نقطة قوة تحقق أرباح لـ *Kompass Algérie* بالرغم من أن الاحتفاظ بالزبائن وإثراء محفظتهم لسنوات يمثل مكسبا كبيرا لكنه يتطلب إمكانيات ضخمة لإدارة العلاقات مع الزبائن وتوفير الخدمات الضرورية لذلك بالإضافة إلى إدارة ملفاتهم المتواجدة بالمؤسسة.
- ~ يتميز زبائن *Kompass Algérie* بدرجة عالية من الولاء مع نسبة تحلي منخفضة تشهد تناقص مستمر، وهذه واحدة من أهم المزايا التي تعمل لصالح القوة البيعية.
- ~ شهرة *Kompass Algérie* مستمدة من صورة الجودة العالية للمؤسسة الأم، ما كان له الأثر الإيجابي على الأداء التجاري والتسويقي للمؤسسة.
- ~ يبقى وضع الزبون في مركز انشغالات المؤسسة الميزة الأساسية لأداء *Kompass Algérie*.
- ~ امتلاك *Kompass Algérie* لأكبر قاعدة بيانات عن المؤسسات وأكثرها موثوقية يمكنها من زيادة فعالية التجزئة والاستهداف واعتماد الإستراتيجية الأمثل والتي تترجم على شكل نشاطات ملائمة ومحددة.
- ~ تكمن القوة الإستراتيجية لـ *Kompass Algérie* في شراكاتها مع عدت جهات على غرار google بهدف زيادة مرئية معلنيها، بالإضافة لشراكاتها مع الوكالات الإعلانية ومكاتب الاستشارات التسويقية والاتصالية المعروفة على الصعيد الدولي، حيث أسهمت هذه الوكالات في تصميم أقدم الخدمات الأساسية المقدمة في *Kompass Algérie*.
- ~ على المستوى العملي نجد سياسة اتصالات *Kompass Algérie* تستند على رؤية واضحة لتحقيق الاستخدام الأمثل لأدوات التسويق المباشر والذي تمارسه بشكل ممتاز وهذا ما يمنحه الجزء الأكبر من ميزانية الاتصالات.
- ~ اتصالات *Kompass Algérie* إستباقية مستهدفة بشكل دقيق وتعمل على الرفع من قيمة علامتها التجارية.

²⁷⁹ مصنف مفهرس لأكثر من 500 مؤسسة رائدة في مجال نشاطها على مستوى الجزائر

~ أما بالنسبة إلى سياسة التسعير فقد تمكنت Kompass Algérie من تقديم أحسن توليفة (جودة/ سعر) موجودة في سوقها وهذا بشهادة العديد من المسوقين.

~ الحيازة الحصرية لـ Kompass Algérie على العلامة التجارية PAGES JAUNES (المنافس المحتمل) بالإضافة إلى الحصول على العلامة التجارية EUROPAGES.

ثالثا: التوليفات الإستراتيجية.

1. اختبار SWOT:

الجدول رقم(16): اختبار SWOT لـ Kompass Algérie.

المخاطر	الفرص
- الموارد الضخمة التي يتطلبها التتبع الدائم للتغيرات التكنولوجية. - عدم استقرار النشاطات الاقتصادية نتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة. - الاقتصاد الغير الرسمي. - غياب الإحساس بالحاجة للمعلومات لدى بعض المتعاملين. - التغيرات التكنولوجية وما يصاحبها من تغيرات في السلوكيات ما يخلق تهديدا بالنسبة لدعائم المعلومات التقليدية. - كوابح لخفض الأرباح، حتى الغير موجودة حاليا (تهديد المنافسين الجدد). - وجود العديد من أشكال الاتصالات يجعل السوق مفتوحا لكل الأنواع الأخرى من المنافسة. - عدد غير محدود من المنافسين الغير معروفين.	- التغير الدائم و بروز تكنولوجيات جديدة لمعلومات والاتصالات. - التغير والثرء في المحتوى. - الصراع التنافسي بين المؤسسات يخلق الحاجة الحتمية للمعلومات. - العولمة ومتطلباتها. - جاذبية السوق الجزائرية. - أساليب الاتصالات والمعلومات الجديدة والتي تشكل سوق محتمل لـ Kompass Algérie. - القدرة على الابتكار وإزالة المنافسين الرئيسيين. - كون سوق الاتصالات والمعلومات B2B سوق ناشئ.

نقاط القوة	نقاط الضعف
- حضور وهيمنة على السوق. - موقع مكسب. - تنظيم مرن مع القليل من المستويات الهرمية. - عدد قليل من الموظفين ذوي الكفاءة العالية. - انتقاء دقيق للموظفين. - تكوينات داخلية مستمرة لرفع المستوى. - أفراد متشبعين بثقافة المؤسسة الأم ومندمجين مع منهجها. - البعد الدولي للمؤسسة. - التموقع المدروس بدقة في كامل الإقليم الجزائري. - أهمية التعاون مع الوكلاء والشركاء. - قاعدة بيانات وطنية ودولية غنية المحتوى وعلى مستوى عالي من الموثوقية. - بنية تحتية تتميز بالأداء والأمان لإدارة قاعدة البيانات. - إتقان التحكم في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات. - تعد Kompass Algérie كقطب للبحث والتطوير. - نمو مستمر وثابت في مبيعات Kompass Algérie بالقيمة والحجم.	- عدد قليل من الموظفين. - الحجم الصغير للمؤسسة. - مركزية القرار. - أعمال إضافية للموظفين. - صعوبة تحديث قاعدة البيانات. - عدم كفاية جهود الاتصالات. - صعوبة الوصول للمؤسسات الصغيرة والمصغرة بسبب سياسة السعر. 80% من رقم أعمال المؤسسة يحقق في سوق الاتصالات B2B بمقابل 20% فقط تحقق في سوق المعلومات B2B.

- قوة بيعية مؤهلة.
- ولاء ونشاط زبائن المؤسسة.
- شهرة واسعة وعلامة تجارية قوية.
- الإصغاء لزبائن.
- شراكة إستراتيجية مع google وأكبر الوكالات الإستشارية في مجال الاتصالات.
- أسعار تنافسية.
- التفرد بأكبر العلامات التجارية في المجال.

2. اختبار العوامل الأساسية لنجاح FCS:

من خلال التحليلات السابقة والتي أجريت للمؤسسة وبيئتها يمكن استنتاج العوامل المفتاحية لنجاح Kompass Algérie وهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): العوامل المفتاحية لنجاح Kompass Algérie.

العوامل	الاختصاص
1. قاعدة بيانات المؤسسات.	الكفاءة
2. إمكانيات الابتكار ومواكبة التطور.	الكفاءة
3. إمكانيات جذب المعلنين والحفاظ على ولاء المستخدمين بواسطة المحتوى.	الكفاءة
4. إمكانيات الاستجابة لمتطلبات الزبائن من خلال أدوات مطابقة.	الكفاءة
5. جودة وفعالية القوة البيعية.	التنظيم
6. القرب من الزبائن والحضور في مجال النشاط.	التنظيم
7. الشهرة وصورة العلامة التجارية.	إستراتيجية
8. التحكم في التكنولوجيا.	كفاءة
9. خبرة والمهارة.	كفاءة
10. وسائل تكنولوجية.	التنظيم
11. ولاء ونشاط الزبائن.	إستراتيجية

المصدر: من وثائق المؤسسة.

ملاحظة: من أجل موقعة عرض Kompass Algérie بالمقارنة مع منافسيها من الحكمة البدء بتحديد العوامل المفتاحية للنجاح ما يمكن المؤسسة من تعريف وظائفها الأساسية: إمكانيات الإنتاج، الكفاءات التكنولوجية، الأداء التجاري، التنظيم، تشبع القطاع، استقرار الزبائن... الخ

3. اختبار آفاق النمو:

من خلال التحاليل السابقة يبدو بوضوح الدور المهم الذي تلعبه المعلومات في نشاط Kompass Algérie والمكانة الإستراتيجية التي تحظى بها وإسهامها الكبير في تطوير قيمة عرض المؤسسة. يسمح هذا التحليل بموقعة مركز المعلومات لدى Kompass Algérie كمركب لا غنى عنه في إستراتيجيتها، وكعنصر محرك لنشاطها، بالإضافة لكونه وظيفة أساسية في تنظيم KompassAlgérie ، وهذا

ما يجعله عامل مفتاحي في نجاح المؤسسة بقيمة مرتفعة أين يجب على المؤسسة الضغط بقوة (التركيز) لتحقيق النمو.

ينشأ عن وجهة النظر هذه أفق لنمو **Kompass Algérie** ، لأنه عنصر ضروري في كل منتجاتها وخدماتها وأصل كل المستجدات والابتكارات. كما يسمح إثراء محتوى الدعائم بزيادة انتشار هذه الدعائم وبالتالي جذب معلنين جدد.

بالإضافة إلى كون المعلومات هي القيمة المدركة من طرف المعلنين ومستخدمي **Kompass Algérie**. ومن خلال وجهة النظر هذه يمكن استنتاج أفق نمو ثاني، بحيث يمكنها التحسين والتحكم في القيمة المدركة لعرضها من خلال جودة معلوماتها.

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي والعملي.

أولاً: تحليل التموقع.

1. قياس قيمة محفظة أنشطة **Kompass Algérie باستخدام مصفوفة **BCG**:**

تحليل سوق **Kompass Algérie** وموقعة كل من عرضيها: " حلول الاتصال B2B " و " حلول المعلومات B2B " تم أعداده بالإعتماد على معلومات مجمعة بالبحث الإستكشافي بالإضافة إلى معلومات من مصادر داخلية موثوقة بالمؤسسة. وقد تم إعتماد معيارين في التصنيف هما: نمو السوق والحصة السوقية لكل ²⁸⁰DAS بالمقارنة مع منافسيها الرئيسيين.

تسمح العناصر التالية بإعطاء لمحة عن موقع عرض **Kompass Algérie**:

- بموجب دراسة قامت بها وكالة الاتصال والإعلام الجزائرية بالإضافة إلى المعهد الجزائري لدراسات

²⁸¹IEA شهدت عائدات الإعلانات ونفقات المعلنين الخواص انخفاضاً بـ 10% خلال سنة

2010، هذا ما صرح به مدير تسويق **Media Algérie** ليومية **Euromaghrébines** عن انخفاض

مدخلات الإعلانات المرئية في القنوات التلفزيونية الجزائرية.²⁸²

- الحصة السوقية لـ **Kompass Algérie** في سوق الإعلانات من خلال دليلها B2B ارتفعت بـ 65%

لتهيمن على السوق في مقابل أقل من 10% التي نالها المنافس الرئيسي. ما يعطي حصة سوقية

نسبية لـ **Kompass Algérie** تقدر بـ: 6.5 أي (650%).

²⁸⁰ Domaine D'activité Stratégique.

²⁸¹ Institut d'Etudes algériennes

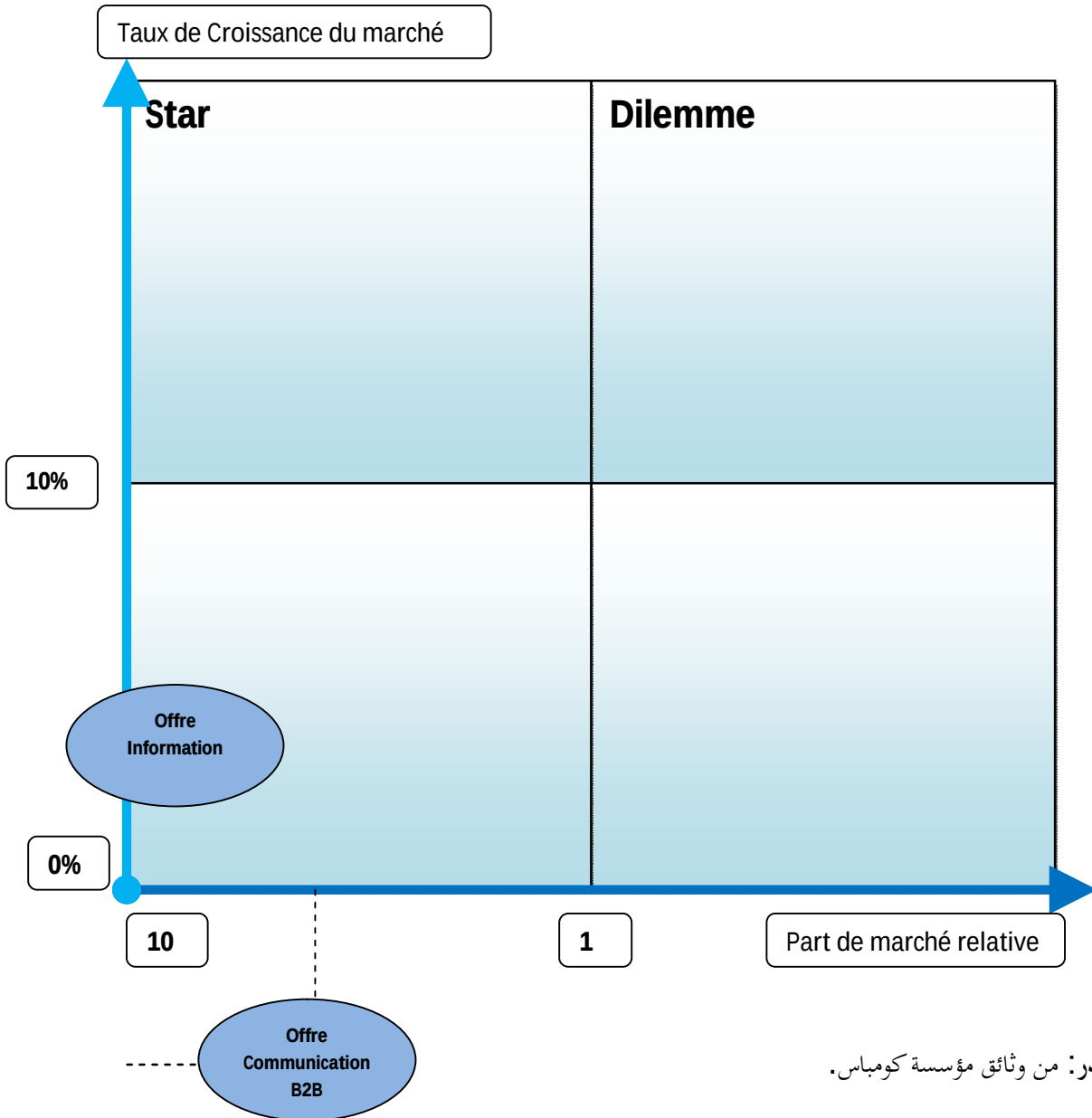
²⁸² www.medias-algerie.com.

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

- حققت الحصة السوقية لـ Kompass Algérie في سوق معلومات B2B ارتفاعا بـ 90% بالمقارنة مع 1% لمنافسها الرئيسي، ما ينتج عنه حصة سوقية نسبية بقيمة 9 (900%).
- حققت Kompass Algérie للمعلومات B2B أقوى نمو مسجل في سوقها ما يجعلها الرائدة في قطاعها.

بعد تحليل البيانات تم عرض النتائج من خلال الشكل الموالي والذي يوضح تموقع عرضي Kompass Algérie: "حلول الاتصالات B2B" و "حلول المعلومات B2B" في كل من سوقي الإعلان والمعلومات على التوالي.

الشكل رقم (35): مصفوفة **BCG** لكومباس الجزائر.



المصدر: من وثائق مؤسسة كومباس.

من خلال تحليل BCG لواقع مؤسسة Kompas Algérie في سوقها تم التوصل إلى حقيقة مفادها : أن كل من القسمين السوقيين لـ Kompas Algérie (اتصالات B2B و معلومات B2B) والذان يمثلان مجالي النشاط الإستراتيجي للمؤسسة (DAS) يقعان في خانة بقرة حلوب.

نلاحظ من الشكل أن Kompas Algérie قد سجلت في سوق المعلومات B2B والذي شهد تطوراً معتبراً في حصته السوقية بالمقارنة مع منافسها الرئيسي وهذا ينطبق أيضاً على سوق الاتصالات B2B رغم أن الأخير قد شهد تراجعاً، ما يعني أن كلي عرضي Kompas Algérie يعتبران مصدر للأرباح ويعود هذا لإعتمادهما على تطوير منتجات جديدة.

لا يمكن قياس قيمة محفظة أنشطة Kompas Algérie بالاعتماد على مفهوم الحصة السوقية بمقارنتها مع مجال نشاط آخر

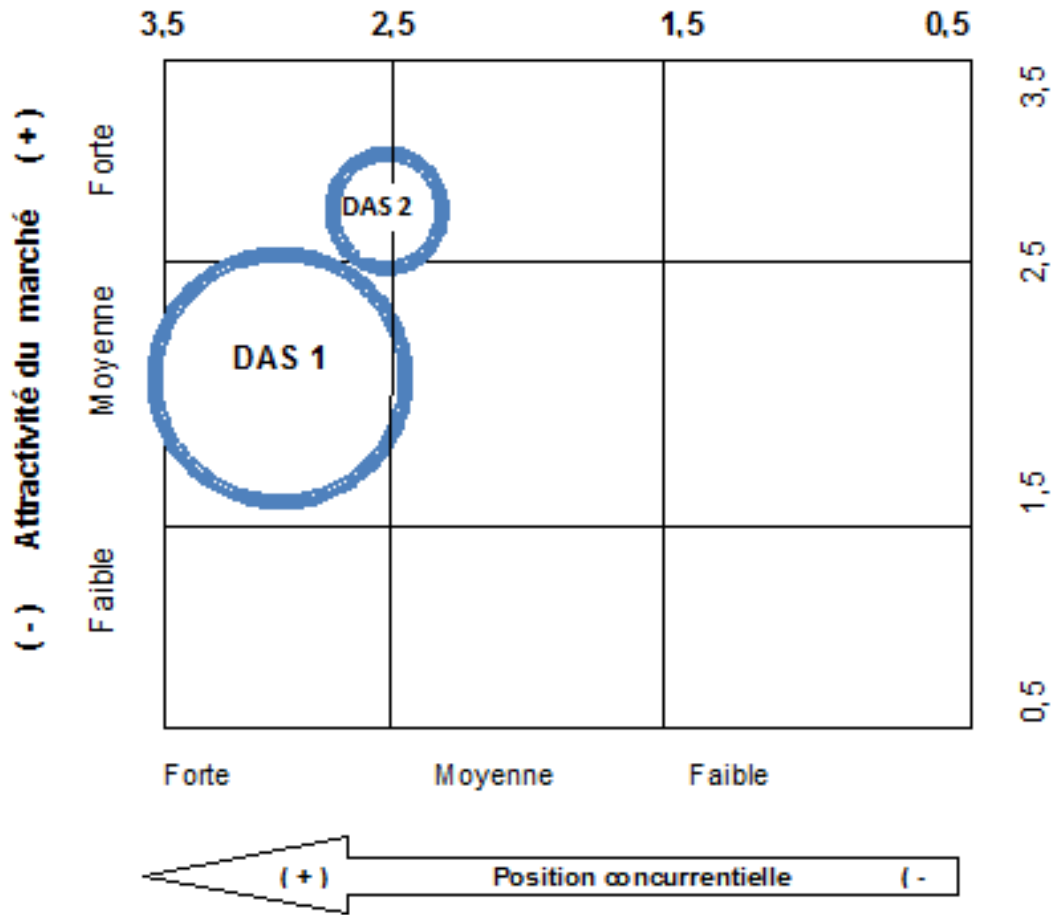
2. قياس قيمة محفظة أنشطة Kompas Algérie باستخدام مصفوفة Mc Kinsey :

يتم قياس قيمة محفظة أنشطة Kompas Algérie بواسطة مصفوفة Mc Kinsey باستخدام متغيرات كيفية بدلا من الحصة السوقية كما رأينا سابقا ما يجعل العملية أكثر تعقيدا.

المعلومات الداخلية المجمعة تتكون من الأرقام الإحصائية لنتائج المحققة من جهة بالإضافة إلى نتائج تحليل ودراسات السوق المعدة من جهة أخرى، والتي مكنتنا من ملاحظة عوامل حاسمة عن قوة Kompas Algérie، سواء حضورها للنجاح أو جاذبية كل DAS بالنسبة لمنافسيها الرئيسيين. ووفقا لهذا التقييم تم إستنتاج المصفوفة الموالية والتي تقيس جاذبية كل جزء إستراتيجي وفقا لمتغيرين: موقع المؤسسة التنافسي وقيمة النشاط، وعن المحدد الأخير فهو نتيجة لمتغيرين إثنيين القيمة الحقيقية للنشاط والقيمة النسبية ما يمثل فائدة المؤسسة في مجال النشاط الإستراتيجي محل القياس.

كما هو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (36): موقع جاذبية Kompas Algérie من خلال مصفوفة **Mc Kinsey**.



DAS 1 : Solutions de communication B to B

DAS 2 : Solutions d'information B to B

Source : synthèse auteur

المصدر: من وثائق المؤسسة.

من خلال مصفوفة **Mc Kinsey** نلاحظ ان كلى نشاطي المؤسسة يمتاز بمركز تنافسي قوي، كما يحضى نشاط المعلومات B2B بجاذبية قطاع عالية على غرار اتصالات B2B حيث نجده متوسط الجاذبية وهذا عائد إلى التراجع الذي شهده سوقه في السنوات الأخيرة بسبب الأزمة الاقتصادية، ورغم ذلك فله إسهام كبير في رقم أعمال المؤسسة.

التقاطع بين المركز التنافسي القوي لجزء اتصالات B2B مع جاذبية السوق المتوسطة يضع المؤسسة حسب مبدأ **Mc Kinsey** في حالة الإستثمار الانتقائي للحفاظ على موقعها الريدي وتركيز جهودها للحفاظ على هذا النشاط وإبقاء قيمته في محفظة أنشطتها ما سيمنحها ميزة إضافية عن المنافس. وفي نفس السياق ورغم أن نشاط المعلومات B2B حقق جاذبية قوية إلى أن مدى إسهام عوائده على رقم أعمال المؤسسة متدني بالمقارنة مع سابقه.

3. ملخص القيمة المتوقعة لعرض Kompass Algérie:

للتمكن المؤسسة من تحقيق قيمة مضافة يجب عليها أولاً التركيز على تطوير وتقديم عروض من خلال إستغلال الموارد المتاحة ومن ثم تسويقها بأسعار تضمن هامش ربح من خلال القيمة المضافة. في مجال الاقتصادي القياسي يستلح عليه ب معدل التبادل ²⁸³ *valeur d'échange* وهي القيمة التي ينظر إليها العملاء بالتحديد و يتم مقارنتها مع القيمة الشخصية المتوقعة ما يتيح للمؤسسة إقناع زبائنهم بإقتناء سلعتها وخدماتها.

ينظر الزبائن إلى عرض **Kompass Algérie** باعتباره الوسيلة المتوقعة التي تسمح له بتطوير رؤية واضحة أو كمساعد على زيادة حجم أجزائه السوقية من خلال أدوات ودعائم مصممة خصيصا حسب احتياجاتهم. ما يمنح لـ **Kompass Algérie** موقع ملائم لعرضها.

إذا اعتبرنا أن الزبون متلقي العرض يقوم بالموافقة بين التضحيات المقدمة *sacrifices perçus* والأرباح التي حصل الحصول عليها، فنحصل على المعادلة التالية:

$$VP = BP - SP.$$

بحيث:

VP: القيمة المدركة من طرف الزبون. *valeur perçue par le client*

BP: المكتسبات التي حصل عليها. *bénéfices perçus par le client*

SP: التضحيات المقدمة من طرف الزبون. *sacrifices perçus par le client*

²⁸³ القيمة المشروطة للتبادل بين متعاملين اقتصاديين.

تمثل الفوائد المكتسبات التي يحصل عليها زبائن **Kompass Algérie** في ربط تواصلهم المهني معا باقي المؤسسات من خلال دعائم الاتصالات **BtoB** ودعائم المعلومات التسويقية **BtoB**. في المقابل تتلخص التضحيات التي يقدمونها في الاسعار التي تدفع مقابل الخدمات المقدمة بالإضافة إلى مخاطر ضياع الوقت والوسائل في حالة الفشل والذي يبقى وارد في أي نشاط تسويقي.

تكمن قدرة **Kompass Algérie** على خلق القيمة في عاملين رئيسيين هما:

- قدرتها على تطوير جمهور كبير لدعائمها لضمان تواجدها وإنتشارها وبالأخص لزيادة موثوقيتها بهدف التقليل من التضحيات المدركة من طرف الزبائن.
- القدرة على ضمان العائد على الإستثمار التسويق لزيائنها، مما يسهم بفعالية في زيادة الفوائد المدركة من طرف زبائنها.

يمكن أن نلخص كل هذا بكون **Kompass Algérie** تسعى من خلال عرضها إلى تقليل المخاطر إلى أقل حد ممكن بينما تسعى لرفع الفوائد إلى أعلى حد ممكن لزيادة قيمة عرضها. وهذه واحدة من الأهداف التي تعمل **Kompass Algérie** على تحقيقها في إطار توجهها التسويقي.

ثانيا: الإستجابة الإستراتيجية لـ **Kompass Algérie.**

1. الإستراتيجية التنافسية:

تحتل **Kompass Algérie** موقع الريادة في كلى سوقها لاتصالات **BtoB**، ومعلومات **BtoB** لذا نجد إستراتيجيتها التنافسية تركز منذ البداية على الحفاظ على هيمنتها في السوق من خلال توظيف وسائل ضخمة للإتصالات والتجديد كما تعتمد على الهجوم المباشر بتبني إستراتيجية قيادية تعرف بـ "d'éléphant" تركز على: المبادرة في الهجوم.

✓ التطوير المستمر للخدمات الجديدة إستجابة لمتطلبات الزبائن على غرار: **contact+** و **leexybusiness** و **l'extranet** بالإضافة إلى **le RFQ**. بهدف ضمان ولاء الزبائن الحاليين وجلب الزبائن المحتملين.

✓ تطوير محتويات جديدة على شاكلة: المحتويات الإقليمية، والمحتويات القطاعية ، وقواعد الخرائط بالإضافة إلى علب البحث المتطورة، وأدوات التجزئة والإستهداف التسويقية... الخ، من أجل التعرف قبل المنافسين على إمكانيات الأسواق الجديدة الغير معروفة حت ذلك الوقت.

✓ تطوير إستراتيجيات جديدة. حيث قامت **Kompass Algérie** بإضافة ميزة الوصول إلى محتوياتها بوسائط متعددة و تعميم إستخدام **NTIC** ، من أجل حت زبائنها المهنيين على إستخدام تكنولوجياها الجديدة بالإضافة إلى زيادة إنتشار دعائها كي تتميز عن منافسيها وتحقق عوائد إستثمارات تسويقية مرتفعة لمعلنيها ما يضمن لها علاقات وزبائن جدد. وفي هذا الصدد قامت **Kompass Algérie** بتطوير نشاط جديد يعرف بمبدأ البحث عن "زبائن زبائننا" يركز هذا المبدأ على محاولة إجتذاب زبائن زبائن المؤسسة بوسائل غنية المحتوى بالإضافة إلى التواصل وربط العلاقات.

✓ الشراكة بين **Kompass Algérie** و **Xcom France** في إطار تنظيم **MED IT²⁸⁴** بدء من أول إصدار له في الجزائر سنة 2006. جاءت ضمن إستراتيجيتها للنهوض بتكنولوجيا المعلومات وتعميم إستخدامها. من خلال رفع قيمة **NTIC** مع وجود عمالقة في هذا المجال : بريد الجزائر، اتصالات الجزائر، أوراسكوم تيليكوم الجزائر، الوطنية للاتصالات، موبيليس... الخ

2. إستراتيجية العلامة التجارية:

تعتمد **Kompass Algérie** على إستراتيجية علامة تقع في نفس سياق الطموحات الجديدة للمؤسسة في إطار سياساتها الجديدة، تهدف إلى تحميل صورة المؤسسة وجعلها أكثر شبابا للحفاظ على شهرتها. تستهدف **Kompass Algérie** حاليا خلق صورة جديدة ومبتكرة كليا بحيث يكتسب الزبائن ظهورا أوسع ومنافع إضافية بينما تحقق **Kompass Algérie** شهرة أوسع مع ضمان الولاء.

3. إستراتيجية التنويع (الابتكار في الاستقرار):

« Innover sans cesse est indispensable pour accroître la satisfaction de nos

²⁸⁵clients » أي أن الابتكار بشكل مستمر ضروري لزيادة رضا الزبائن، وهي المقولة التي صرح بها

Bertrand Macabéo المدير العام لمؤسسة **Kompass** الأم.

²⁸⁴ أول صالون لتكنولوجيا الإعلام و الاتصالات الجديدة يتم تنظيمه في الجزائر من طرف **Xcom France** بشراكة مع **Kompass Algérie**.
²⁸⁵ من وثائق المؤسسة.

يمكن أن نلاحظ من خلال التصريح والمسار التسويق لمؤسسة Kompass Algérie أن الإستراتيجية المهمة والأكثر وضوحا هي إستراتيجية التنوع المكثف (بدرجة عالية)، وهذا باعتمادها على إجراء جديد هو: "الابتكار في الثبات"، تعتمد بواسطته إلى المبالغة في عروضها بهدف البروز عن منافسيها، والتميز عن جميع العروض الأخرى. بالإضافة إلى وضع حواجز التكاليف والعلامات التجارية لمنافسيها الحاليين والمحتملين. ومع ذلك نجد أن المؤسسة تعتمد إستراتيجية التركيز في حالات الانخفاض النسبي في تكاليف تغير الزبائن حيث تجد المؤسسة نفسها في تحدي كبير لتغيير إستراتيجيتها بهدف تجاوز منافسيها الذين يناضلون للحاق بها.

المبحث الثاني: تشخيص مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ بعض المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

المطلب الأول: العوامل المساهمة في وصول بعض المؤسسات الجزائرية لموقع الريادة والبقاء فيه.
قبل عرض العوامل الرئيسية المساهمة في وصول بعض المؤسسات الجزائرية لموقع الريادة والبقاء فيه، سيتم أولا تقديم المنهجية المعتمد عليها، ثم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها.

1. منهجية الدراسة:

لأجل التعرف على الأسباب الحقيقية لوصول المؤسسات الجزائرية لموقع الريادة والبقاء فيه، تم اعتماد منهجين:
أولا: اختيار مؤسسة كومباس، باعتبارها الرائدة في مجال المعلومات والاتصالات التسويقية، وفق العوامل التالية:
- امتلاكها أكبر حصة سوقية في كلى مجالي نشاطها الاستراتيجيين (المعلومات التسويقية، والاتصالات التسويقية).

- امتلاكها لأكبر قاعدة بيانات في الجزائر.

ثانيا: تصنيف المؤسسات حسب حجم رأس مالها، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة والذي يشتمل على كافة المؤسسات الجزائرية المتواجدة في دليل Kompass (الدليل المهني للمؤسسات الجزائرية)، مع العلم أن هذه الدراسة أهملت المؤسسات التي لها علاقة بقطاع المحروقات باعتباره قطاع حساس، وخلال الاختيار مررنا بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: الاختيار من بين 2050 مؤسسة الموجودة في الدليل المهني لكومباس والآتية في أحد الأشكال القانونية الثلاثة (Spa, Sarl, Eurl) أي ذات طابع ربحي.

المرحلة الثانية: حصر الدراسة على المؤسسات التي يتجاوز رأسمالها قيمة 14000000000 دج خلال ثلاث سنوات على الأقل من الفترة الممتدة من 2004-2012، لتختصر بذلك الدراسة في ثلاثة وعشرين مؤسسة. ويعود اختيارنا لهذه الفترة لنزيد من فعالية معيار الاختيار، فمن جهة لا يمكن لصدفة والحض أن يجعل من رأسمال مؤسسة مرتفع طول هذه الفترة، ومن جهة ثانية لا بد من وجود مبرر قوي (عوائد أو أرباح) لتحافظ مؤسسة على رأسمالها مرتفعاً خلال كل هذه الفترة.

المرحلة الثالثة: تم فيها حذف كل المؤسسة التي لم تتوفر معلومات عن رأسمالها خلال كل فترة الدراسة لينحصر مجتمع الدراسة على عشرين مؤسسة، منها 13 مؤسسة رائدة، و 07 مؤسسات وصلت للريادة ولم تبق فيها طويلاً، والتي اعتمدناها كمؤسسات المقارنة غير المستمرة، للتعرف على أسباب البقاء في الريادة. ويمكن توضيح هذه المؤسسة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18): المؤسسات الرائدة في الجزائر (حسب حجم رأسمال).

annes entreprise	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012
CRISTOR	216,000,000	525,000,000	1,231,308,000,000	1,231,308,000,000	1,231,308,000,000	1,231,308,000,000	1,231,308,000,000
AIR ALGERIE	14,000,000,000	370,000,000,000	430,000,000,000	430,000,000,000	370,000,000,000	430,000,000,000	430,000,000,000
CPA	13,600,000,000	29,300,000,000	29,300,000,000	29,300,000,000	48,000,000,000	48,000,000,000	48,000,000,000
NEDJMA	15,033,933	32,468,122,186	43,067,455,185	43,067,455,185	43,067,455,185	43,067,455,185	43,067,455,185
DJEZZY	41,566,820,000	41,566,820,000	41,566,820,000	41,566,820,000	41,566,820,000	41,566,820,000	41,566,820,000
BADR	33,000,000,000	33,000,000,000	33,000,000,000	33,000,000,000	33,000,000,000	33,000,000,000	33,000,000,000
SIDER	35,740,000,000	35,740,000,000	29,000,000,000	29,000,000,000	29,000,000,000	29,000,000,000	29,000,000,000
INFOPLUS	5,000,000	20,000,000,000	20,000,000,000	20,000,000,000	20,000,000,000	20,000,000,000	20,000,000,000
CEVITAL				68,760,000,000	68,760,000,000	68,760,000,000	68,760,000,000
SNTA	5,000,000,000	5,000,000,000	18,000,000,000	18,000,000,000	18,000,000,000	18,000,000,000	18,000,000,000
FERTIAL	17,697,000,000	17,697,000,000	17,697,000,000	17,697,000,000	17,697,000,000	17,697,000,000	17,697,000,000
ENTMV	405,000,000	405,000,000	405,000,000	405,000,000	17,509,900,000	17,509,900,000	17,509,900,000
ArcelorMittal	18,004,720,000	18,004,720,000	18,004,720,000	16,489,040,000	16,489,040,000	16,489,040,000	16,489,040,000
SAA	3,100,000,000	4,500,000,000	31,000,000,000	16,000,000,000	16,000,000,000	16,000,000,000	16,000,000,000
ENTP	2,400,000,000	2,400,000,000	2,400,000,000	2,400,000,000	2,400,000,000	48,000,000,000	14,800,000,000

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

GROUPE ERCE	15,000,000,000	15,000,000,000	15,000,000,000	15,000,000,000	15,000,000,000	15,000,000,000	15,000,000,000
CNEP	14,000,000,000	14,000,000,000	14,000,000,000	14,000,000,000	14,000,000,000	14,000,000,000	14,000,000,000
LTCP	40,000,000	40,000,000	908,000,000,000	908,000,000,000	908,000,000,000	908,000,000	908,000,000
EPLF	5,000,000	5,000,000	240,000,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000
BEA	24,500,000,000	24,500,000,000	24,500,000,000	5,600,000,000	5,600,000,000	5,600,000,000	5,600,000,000

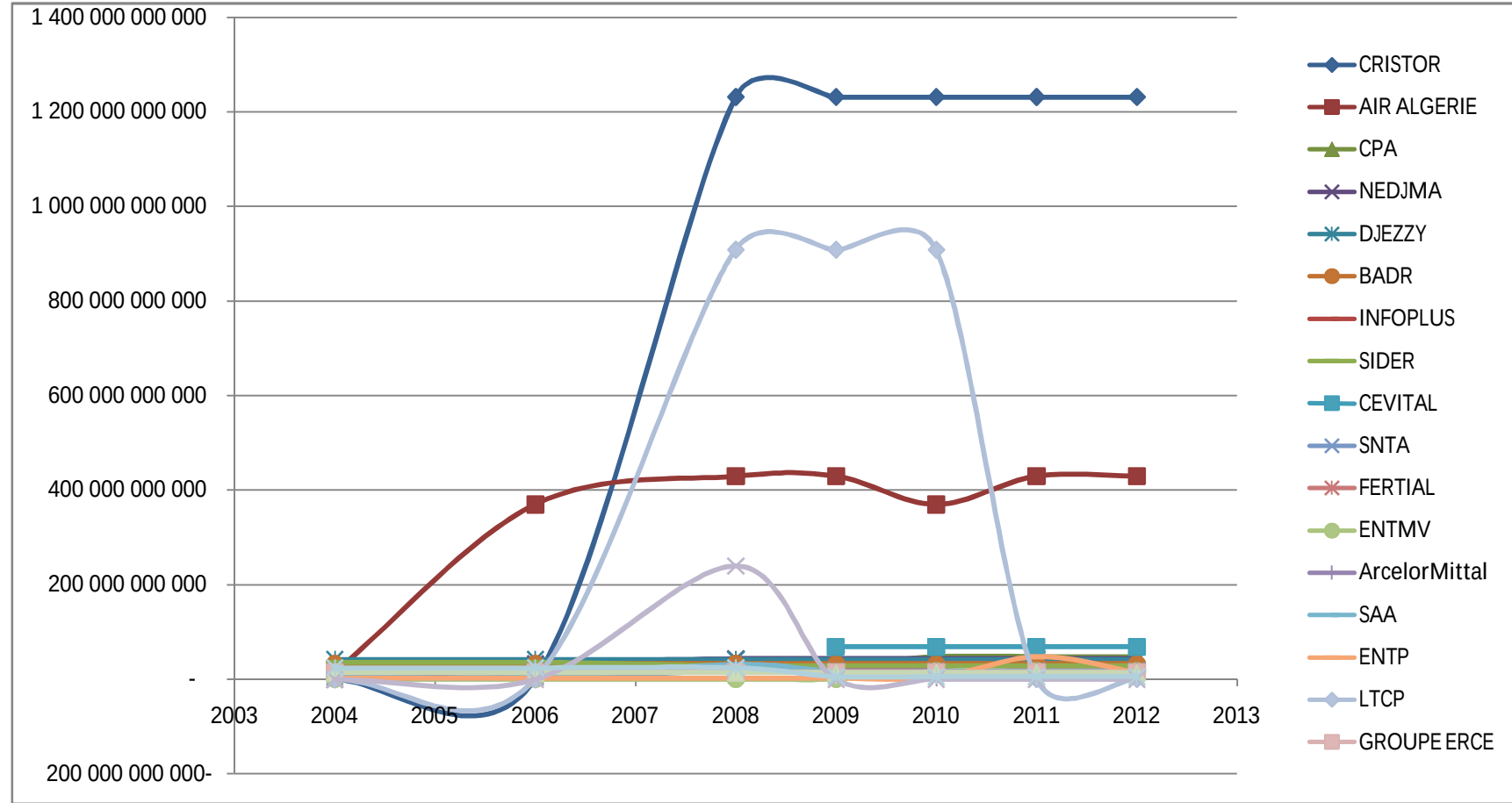
2/2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات الموجودة في

Repertoire general de l'economie algerienne (Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition (6ème, 7ème, 9ème, 10ème, 11ème, 12ème, 13ème), (2004, 2006, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012).

من خلال الجدول السابق نحصل على الشكل الموالي:

الشكل رقم (37): رسم بياني المؤسسات الرائدة في الجزائر.

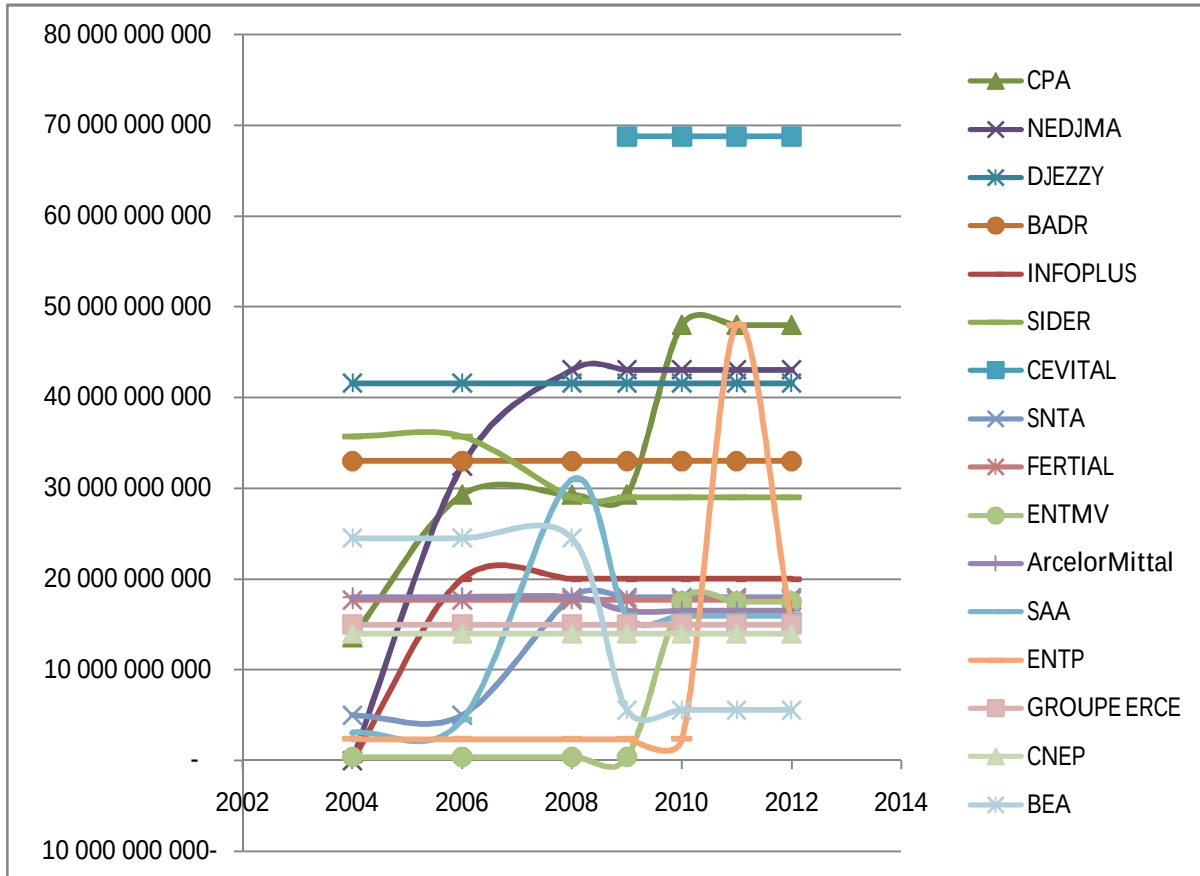


المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على نتائج الجدول.

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

ولإنقاص المدى نقوم بحذف الأربع مؤسسات الأولى، لتتضح بقية المؤسسة فنحصل على الشكل الموالي:

الشكل رقم (38): المؤسسات الرائدة في الجزائر (02).



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الجدول السابق.

لكن بحكم ضيق الوقت وعدم تمكننا من مقابلة مسؤولي (أصحاب القرار) في كل هذه المؤسسة رغم محاولتنا الملحة، تختصر هذه الدراسة على ثلاثة مؤسسات: Cevital, CPA, LCTP.

- Cevital, كممثلة للقطاع الخاص.

- CPA: كممثلة للقطاع الحكومي.

- LCTP: مؤسسة مقارنة، حيث وصلت للريادة في سنة 2008 برأسمال يتجاوز 2400000000000 دج إلى أنها سرعان ما عاودت الانخفاض بعدها.

كما وشملت الدراسة مؤسسة Numidis التابعة لمجمع Cevital بسبب عدم إحتواء هذه الأخيرة على وظيفة التسويق.

ولجمع المعلومات اللازمة للدراسة تم الإعتماد على:

المقابلات باعتبارها الأداة الأولى لدراسة:

تم اختيار الأفراد في المقابلات الشخصية بطريقة غير عشوائية ، حيث إستهدفت أصحاب القرار في المؤسسات، لما لأرائهم من ثقل كبير وموثوقية مرتفعة، لذا إكتفينا بـ 5 مقابلات مع مسؤولين مهمين. أما المقابلات المفتوحة فكانت بطريقة عشوائية، تشتمل على كل الذين يمكنهم المساهمة في توضيح ممارسات التسويق الإستراتيجي بصفة خاصة، وبقية العوامل الخمسة بصفة عامة.

الاستبيان كأداة ثانية لدراسة:

حيث تم تصميم الاستبيان استعانة بالتجارب الميدانية للدراسات السابقة، وقد جاء بناء الاستبيان في نسخته الأخيرة بعد التحكيم²⁸⁶ على أساس جزئيين، حيث خصص الجزء الأول لفهم علاقة المستجوب بالمؤسسة، والتعرف على الخمس عوامل المساهمة في ريادة المؤسسة حسب وجهة نظر المستجوب. أما الجزء الثاني وضع فيه نموذج معياري²⁸⁷ مأخوذ من دراسة أمريكية تم فيها تحديد خمسة عوامل تسهم في الوصول إلى الريادة بهدف تحديد مدى توافق المؤسسات الجزائرية مع هذا النموذج من جهة، وقياس مدى إسهام التسويق الإستراتيجية في بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه من جهة أخرى.

وقدم تم توزيع الاستبيان خلال الفترة الممتدة من شهر جويلية حتى ديسمبر على مجتمع الدراسة بحكم شغلهم لمناصب حساسة ما صعب الوصول إليهم. كان اختيار مجتمع الدراسة بطريقة غير عشوائية تستهدف أصحاب القرار (الإدارة العليا) في كل المؤسسات العشرين الموضحة في الشكلين رقم 00، 00 ولكن لصعوبة حصولنا على استجابات من كافة المؤسسات تم اختصار الدراسة في خمس مؤسسات فقط لتقدر العينة المدروسة بـ 25 مستجوب، 5 مسؤولين من كل مؤسسة، والجدول الموالي يوضح عدد الاستبيانات المحصلة والتي كانت كلها صالحة لدراسة كما يلي:

²⁸⁶ تم تحكيم الاستبيان بعد عرضه على 10 باحثين في تخصصات مختلفة هي: المنهجية، الإحصاء، التسويق، الاقتصاد، اللغة العربية، إدارة الأعمال، مسؤولون في المؤسسات. من أجل التقييم والإثراء و التحكيم.
²⁸⁷ يتميز بالمرونة صالح في كل بيئة.

الجدول رقم (19): عدد الاستبيانات المحصلة.

عدد الاستبيانات المحصلة في الخمس مؤسسات محل الدراسة				
LCTP	CPA	Cevital	Numidis	Kompass
5	5	5	5	5

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على الاستبيانات المحصلة.

بعد تجميع البيانات المحصلة تمت معالجتها ببرنامج Execl حتى تسهل عملية الملاحظة والتحليل.

بالإضافة إلى الاعتماد على القياس المقارن:

لمقارنة تطابق النموذج الريادي بين أربع أنواع مختلفة من المؤسسات المدروسة:

- **Kompass**: مؤسسة خاصة مختارة وفق حجم الحصة السوقية.
- **Numidis**: مؤسسة خاصة مختارة وفق حجم الحصة السوقية، وعدم احتوائها على وظيفة التسويق.
- **Cevital**: كمثلة للقطاع الخاص، مصنفة وفق عامل حجم رأس المال.
- **CPA**: كمثلة للقطاع الحكومي، مصنفة وفق عامل حجم رأس المال.
- **LCTP**: مؤسسة مقارنة.

2. تحليل نتائج الإستبيان:

السؤال الأول: كم عدد السنوات التي أمضيتها في المؤسسة؟

كان الغرض من هذا السؤال التأكد من أقدمية المستجوب، ما يزيد من موثوقية إجابته بحكم المدة الكبيرة التي أمضاها في المؤسسة والتي تمكنه من التعرف الجيد على كافة خباياها. وتم عرض نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): أقدمية المستجوبين.

رقم المستجوبين المؤسسات	Kompass	Numidis	Cevital	CPA	LCTP
الأول	17	4	2	22	35
الثاني	14	5	1	30	13
الثالث	15	4	10	19	32
الرابع	13	3	4	14	30
الخامس	07	4	5	17	18

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على معالجة نتائج الاستبيانات.

من خلال توزيع الأعمار نجد أن مؤسستي CPA، و LCTP سجلتا أكبر مستوى لسنوات الخدمة. وهذا راجع لكونهما مؤسستين قديمتي النشأة، بحيث تأسست CPA سنة 1966م و LCTP سنة 1983م هذا من جهة، بالإضافة إلى كونهما حكومتين ما يعني عدم حركية التوظيف فيهما. بينما تسجل Kompass مستوى متوسط وهذا ضروري حسب المناصب التي يشغلها المستجوبين. بينما سجلت Cevital مع المؤسسة التابعة لها Numidis أخفض مستوى في عدد سنوات الخدمة وهذا راجع لبحث المؤسسة وتوظيفها الدائم للكفاءات الجديدة بما يخدم مصالحها. ولكن بصفة عامة مستوى سنوات الخدمة في المؤسسات الأربع كافٍ لزيادة موثوقية البيانات المحصلة من المستجوبين.

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

السؤال الثاني: ما هي المسؤولية التي تشغلها في المؤسسة؟

السبب وراء طرح هذا السؤال، التعرف على المنصب الذي يشغله المستجوب في المؤسسة، وكانت الإجابات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المناصب التي يشغلها المستجوبين.

رقم المستجوبين	Kompass	Numidis	Cevital	LCTP
الأول	المدير العام	مسؤول الخلية الإستراتيجية	مدير التطوير	الرئيس المدير العام
القثاني	مدير التقنيات الجديدة	مسؤول الجودة والنوعية	مدير التسويق	مدير التدقيق البيئي
الثالث	نائب المدير العام	مسؤول المشتريات	مدير الجودة والنوعية	مدير تسيير المحفظة
الرابع	مدير المالية والمحاسبة	مسؤول اليقظة التنافسية	مسؤول اليقظة التنافسية	مدير المالي والمحاسبي
الخامس	المدير التجاري	مسؤول مساحات التسوق الكبرى	مسؤول المشتريات	مدير الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

حسب النتائج الملخصة أعلاه فإن جميع المستجوبين في الأربع مؤسسة، من كبار المسؤولين وصناع القرار.

السؤال الثالث: هل شهدت مؤسستكم تحول في نتائجها؟ والسؤال الرابع: في أي سنة تم التحول؟

جاء هذان السؤالين بغرض التأكد من النتائج المتوصل إليها في مرحلة الاختيار وفق معيار رأس المال الموضح في (الشكلين رقم 37، 38)، حيث يلاحظ تغير في حجم رؤوس الأموال في الفترة بين 2007-2009م وهذا ما أكدته السؤالين، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): وجهة نظر المسؤولين في تحول نتائج مؤسساتهم.

المؤسسات محل الدراسة									
LCTP		CPA		Cevital		Numidis		Kompass	
لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
عدد									
المستجوبين	5	0	5	0	5	0	5	0	5
النسبة	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
سنة التحول	2009	—	2008	—	2007	—	2008	—	2007

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن كلال المؤسسات شهدت تحولا في نتائجها في الفترة الممتدة من 2007-2009، ما يوثق ما توصلنا إليه في المرحلة السابقة من البحث، أما مؤسسة LCTP فقد شهدت ذروة نتائجها في سنة 2009 وحسب تصريح²⁸⁸ مدير الإدارة العليا. فإن نتائج سنة 2009 هي تراكم لنتائج السنتين السابقتين، حيث باشرت المؤسسة العمل على الطريق السريع بأوامر الدولة (LCTP التابعة للدولة بـ 90%) دون فوترة، وبالتالي لا يمكن احتسابها في مدا خيل المؤسسة، ثم واصلت العمل بالعقود لتتدخل الدولة بعد ذلك في سنة 2009 وتطالب بفوترة أشغال LCTP، فأصبحت بذلك نتائج كل من 2007، 2008 قابلة لتسجيل وأدخلت كلها في سنة 2009.

السؤال الخامس: حسب رأيك ما هي أهم خمسة عوامل التي أدت لتغيير نتائج المؤسسة؟

الهدف من هذا السؤال التعرف على العوامل الجوهرية المساهمة في وصول المؤسسات الجزائرية إلى الريادة والبقاء فيها لفترة طويلة، وعن ترك الإقتراحات مفتوحة للمستجوبين، فهذا لعدم إمكانية حصر العوامل من جهة، وللحصول على كل العوامل الممكنة من جهة ثانية. لخصت نتائج هذا السؤال في الجداول الموالية لكل مؤسسة على حدى:

²⁸⁸مقابلة مع مدير الإدارة العليا لمؤسسة LCTP بتاريخ 2013/10/06 . 30 : 14 .

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

الجدول رقم(23): العوامل الخمس المساهمة في ريادة مؤسسة Kompas.

مؤسسة Kompas									
المستجوب العوامل الخمس	المستجوب 1	التنقيط	المستجوب 2	التنقيط	المستجوب 3	التنقيط	المستجوب 4	التنقيط	المستجوب 5
العامل الأول	المعلومات	5	التكنولوجية	5	المنافسة	5	المنافسة	5	5
العامل الثاني	الموارد البشرية	4	المنافسة	4	المعلومات	4	الموارد البشرية	4	4
العامل الثالث	المنافسة	3	المعلومات	3	التكنولوجية	3	الإستراتيجية	3	3
العامل الرابع	التكنولوجية	2	الموارد البشرية	2	الإستراتيجية	2	التكنولوجية	2	2
العامل الخامس	الإمكانيات المالية	1	الإمكانيات المالية	1	الإمكانيات المالية	1	المعلومات	1	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نستنتج الجداول الموالية التي تعبر عن أهمية كل عنصر بالنسبة للمؤسسات الخمس:

الجدول رقم (24): الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الريادة لمؤسسة Kompas. حسب وجهة نظر المستجوبين.

Kompas							
المستجوب 1	المستجوب 2	المستجوب 3	المستجوب 4	المستجوب 5	مجموع	نسبة الأهمية	
3	4	5	5	5	22	29.33%	المنافسة
5	3	4	1	1	14	18.66%	المعلومات
0	0	2	3	2	7	9.33%	الموارد البشرية
1	1	1	0	0	3	4%	الإمكانيات المالية
2	5	3	2	3	15	20%	التكنولوجيات الحديثة
4	2	0	4	4	14	18.66%	الإستراتيجي (الإدارة العليا)
15	15	15	15	15	75	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن أهم عامل حسب وجهة نظر المستجوبين هي: المنافسة بنسبة 28%، فظهور منافسين أقوى على شاكلة PAGES JAUNES، EUROPAGES... وغيرهم، زاد من تسارع نشاط المؤسسة للحفاظ على حصتها السوقية، فإعادة النظر في تقديم مؤسسة كومباس الجزائر وسوقها للمعلومات والاتصالات التسويقية نجد السوق في حالة تشبع، بالإضافة للإقبال الضعيف جدا على المعلومات من قبل زبائن المؤسسة، إلى أن معلوماتها الواسعة عن المؤسسة والاقتصاد الجزائري مكنتها من خلاق منتجات جديدة: كاستشارات التسويقية، والتكفل بالأنشطة البيعية، والإعلان للمؤسسات، وجلب زبائن زبائن المؤسسة... الخ هذا من جهة. ومن جهة ثانية عند دخول المنافسة الجديدة إلى سوق المعلومات التسويقية كان لكومباس توقع جيد في أذهان الزبائن و كان لتشجيع الداخلين الجدد والمتعاملين المهنيين للمؤسسات الجزائرية على الإقبال على المعلومات، أثر إيجابي على كومباس،

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

و رفع من عدد زبائنها باعتبارها السبابة لأذهان المتعاملين. تلي المنافسة من حيث الأهمية التكنولوجيات الحديثة، بإعتبار أن طبيعة نشاط مؤسسة كومباس كدليل مهني يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا من حيث محركات البحث في مواقعها، بالإضافة إلى اعتمادها على الربوت الألي في رصد مختلف المعلومات الجديدة. ثم نجد بعد التكنولوجيات الحديثة كلا من المعلومات والموارد البشرية، وعن هذا الترتيب المتوسط للمعلومة رغم أنها المادة الأولية في المؤسسة ، يرجع للثقافة التقليدية لمعظم المؤسسات الجزائرية، وتحفظها الكبير على المعلومات. أما تصنيف الموارد البشرية فكان بالإعتباره العصب الحي ومحرك كل الوظائف بالمؤسسة.

الجدول رقم (25): الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الريادة لمؤسسة Numidis. حسب وجهة نظر المستجوبين.

Numidis							
المستجوب 1	المستجوب 2	المستجوب 3	المستجوب 4	المستجوب 5	مجموع	نسبة الأهمية	
5	2	2	4	5	18	24%	الإستراتيجية (الإدارة العليا)
2	3	3	1	3	12	16%	إمكانيات السوق الجزائري
3	4	5	5	4	21	28%	الموارد البشرية
4	5	1	3	2	15	22%	الإمكانيات المالية
1	1	4	2	1	9	12%	المعلومات (التغير في سلوكيات المستهلكين)
15	15	15	15	15	75	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

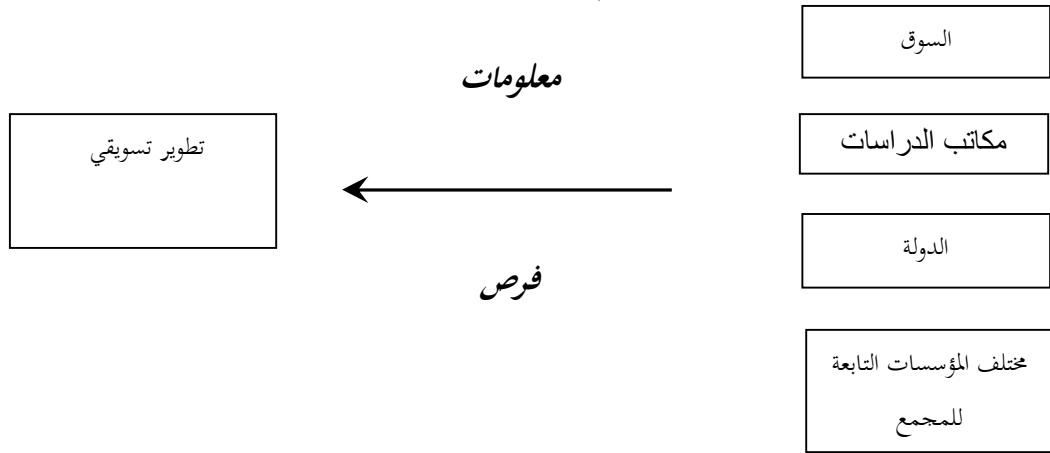
حسب نتائج الاستبيان الملخصة في الجدول أعلاه فقد حققت الموارد البشرية أعلى نسبت بـ 28% ، وهذا يدعم النتائج السابقة التي تنص على حرص مجمع Cevital بما فيه مؤسسة Numidis على جمع الكفاءات البشرية حسب حاجتها، يلي هذه النسبة القيمة المحققة من طرف الإستراتيجية (الإدارة العليا) بـ 24% لتدعم كفاءة الإدارة العليا في المؤسسة، بينما تعود أخفض نسبة للمعلومات بـ 12% بسبب غياب الدور الفعال للتسويق حسب تصريحات المستجوبين، حيث صرح مدير الخلية الإستراتيجية²⁸⁹ أن التسويق وظيفة يجب التخلي عنها في المؤسسة وأكد بمثال: " المؤسسات في بريطانيا عندما تكون على حافة الإفلاس أول موظفين يتم طردهم هم المسوقين، لكثرة إخراجهم للمعلومات ولكون دورهم يمكن التخلي عنه " ، كما وأن مؤسسته لا تحتوي على وظيفة التسويق. ولكن من خلال المقابلة والنقاش المطول الذي دام لأكثر من ساعتين تبين أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للمعلومات بكل أنواعها ولديها أنظمة يقظة جد فعالة، وفهم عميق لبيئتها

²⁸⁹مقابلة مع مدير الخلية الإستراتيجية 2013/09/23 09:15.

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

وللمستهلك الجزائري ، نجد على سبيل المثال، الدافع وراء فتح مراكز التسوق الضخمة - بسبب تغير سلوك المستهلك الجزائري نتيجة لعمل كلا الزوجين طيلة الأسبوع، تبقى العطل تحاول الأسر إمضاءها في الاستجمام بدلا من التسوق لذا يحبون الشراء من مكان واحد يتواجد فيه كل شيء لتوفير الوقت - ما يثبت تتبع مختلف التغيرات التي تشهدها سلوكيات المستهلك الجزائري. كما وتعمل مؤسسة Numidis على تحفيز كل موظفيها لرصد مختلف المعلومات ما يثبت أن المؤسسة والمجمع ككل يمارس في الواقع التسويق بل والتسويق الإستراتيجي باعتمادها على المعلومات الدقيقة في نموها الداخلي (منتجات جديدة) أو نموها الخارجي (إضافة مؤسسة جديدة للمجموعة)، والمجموعة من مختلف المصادر الممكنة²⁹⁰ يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (39): توليد أفكار التطوير



المصدر: من وثائق مؤسسة Cevital.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للمعلومات من كل المصادر الممكنة وتدخلها في القيام بمختلف الأنشطة الإستراتيجية خاصة المتعلقة بالنمو والتطوير لذا نجد التسويق الإستراتيجي على شكل ممارسات في هذه المؤسسة يقوم به في أغلب الأحيان مدير التطوير.

²⁹⁰ مقابلة مع مدير التطوير بمؤسسة Cevital 2013/11/28 09:10.

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

الجدول رقم (26): الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الريادة لمؤسسة CPA. حسب وجهة نظر المستجوبين.

CPA							
المستجوب 1	المستجوب 2	المستجوب 3	المستجوب 4	المستجوب 5	مجموع	نسبة الأهمية	
1	2	2	1	2	8	11%	الإستراتيجية
3	4	4	3	3	17	23%	إمكانيات السوق الجزائري
2	1	1	2	1	7	9%	الموارد البشرية
5	5	5	5	5	25	33%	الإمكانيات المالية
4	3	3	4	4	18	24%	المنافسة
15	15	15	15	15	75	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

حسب نتائج الاستبيان الملخصة في الجدول، حققت الإمكانيات المالية أكبر نسبة بـ 33% تليها المنافسة بـ 24%، ثم إمكانيات السوق الجزائري بـ 23% ما يدل على أن نتائج المؤسسة مردها إلى دعم الدولة بغرض حمايتها من المنافسة الأجنبية. ومن جهة ثانية حققت أقل نسبة في الموارد البشرية، أم المعلومات فهي غائبة تماما عن قاموس المؤسسة.

الجدول رقم (27): الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الريادة لمؤسسة LCTP. حسب وجهة نظر المستجوبين.

LCTP							
المستجوب 1	المستجوب 2	المستجوب 3	المستجوب 4	المستجوب 5	مجموع	نسبة الأهمية	
5	4	5	5	4	23	30.06%	مخطط الصفقات
4	5	4	3	3	19	25.33%	الإمكانيات المادية (ارتفاع الإستثمارات وتحسن السيولة) ²⁹¹
3	3	2	1	2	11	14.66%	التكوينات الداخلية (الاستفادة من خبرة الموظفين القدامى).
2	2	1	2	0	07	9.33%	دعم الدولة
1	1	0	0	1	03	4%	التكيف للبيئة (اليقظة المعيارية)
0	0	3	4	0	07	9.33%	الإدارة العليا
0	0	0	0	5	05	6.66%	النمو الاقتصادي
15	15	15	15	15	75	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

²⁹¹ ارتفعت الاستثمارات بنسبة 60%، وتحسن السيولة جاء نتيجة لأقدمية المؤسسة وخبرتها ما مكنها من تحصيل حقوقها، بالإضافة لمساعدة الدولة.

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

من خلال الجدول يلاحظ أن أهم عامل في تحقيق التحول هو مخطط الصفقات، خاصة فيما يخص مشاريع الدولة (مديرية الأشغال العمومية)، فهي أهم زبون للمؤسسة بأكثر من 90% وتبقى أقل من 10% متمثلة في بعض الخواص والمؤسسات الأجنبية والتي لها علاقة عادة بالدولة، ويعود السبب في هذه التبعية، حسب تصريح مدير الإدارة العليا²⁹²: "القطاع الخاص غير مكسب، لعدم تمكن المؤسسة من التحكم في التكاليف. كما توجد المؤسسة العمومية CTC التي تستهدف الخواص وتحتّم بالعمارات ". يلي مخطط الصفقات من حيث الأهمية في إحداث التحول الإمكانيات المادية، متمثلة في الاستثمارات والسيولة، حيث كانت تعمل المؤسسة في مشروع الطريق السيار شرق غرب وفق أوامر الدولة بدون فورة ، وبعد تدخل الدولة تم فورة الأشغال لتصبح قابلة للاحتساب في ميزانية المؤسسة وشكلت نقطة التحول في سنة 2009 لتعاود الانخفاض في 2011-2012 بعد انتهاء المشروع. ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث الإسهام في التحول التكوينات الداخلية حيث يتواجد مع المدراء من ذوي الخبرة موظفين جدد يرافقونهم طوال الوقت بهدف نقل تجاربهم للحيل الجديد. تعود أخفض نسبة للتيقظ للبيئة، كما ويلاحظ من خلال تصريحات المدراء الخمسة الغياب التام والكلي للتسويق حتى العملي منه، وتقتصر المعلومات المجمعة على المبادرات الفردية لبعض المدراء من ذوي الكفاءة، يرجع السبب في غياب التسويق إلى انعدام المنافسة، نظرا لتبعية المؤسسة للدولة، والخطر الوحيد الذي تشكله المنافسة هو أخذ الكفاءات من المؤسسة²⁹³

المطلب الثاني: تحديد واقع المؤسسات الرائدة الجزائرية وتقدير مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات موقع الريادة والبقاء فيه.

يتوافق مع الجزء الثاني من الاستبيان والذي يهدف إلى تحديد واقع المؤسسات الرائدة الجزائرية وتقدير مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات موقع الريادة والبقاء فيه.

سيوضح الجدول الموالي، والذي يلخص إجابات المستجوبين مدى تطابق النموذج الريادي مع المؤسسات الخمسة محل الدراسة من جهة، ومن جهة ثانية يحدد إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ هذه المؤسسات موقع الريادة والبقاء فيه كما يلي: يحتوي كل عمود على متوسط الإجابة للمستجوبين الخمس في كل مؤسسة، ثم يتم حساب إسهام كل عامل من العوامل الخمس بقسمة المجموع على 150 الحالة المثلى (5 عوامل في كل عامل 6 بنود، أمثل حالة للإجابة هي 5) وبالتالي : $5 \times 6 \times 5 = 150$.

²⁹² مقابلة شخصية مع مدير الإدارة العليا لمؤسسة LCTP بتاريخ 2013/10/06 . 14 :30
²⁹³ مقابلة شخصية مع مدير الإدارة العليا لمؤسسة LCTP بتاريخ 2013/10/06 . 14 :30

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

الجدول رقم (28): قياس مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

المؤسسات					المعايير الريادة
LCTP	CPA	Cevital	Numidis	Kompass	القيادة من المستوى الخامس
4	3	5	5	5 ²⁹⁴	1. كم تبلغ درجة تأكدك من وصول مؤسستك إلى الريادة؟
3.2	3	2	3	3	2. ما مدى إسهامك في موقع المؤسسة الحالي؟
3.8	2	4	4	5	3. ما مدى إنصاف المؤسسة في منحك التقدير والمكافآت التي تستحقها على إنجازاتك؟
3.6	3	4	4	3	4. ما مدى إسهام العمال والمدراء الآخرين في نجاح المؤسسة؟
4.4	3	3	4	3	5. إذا كان وقت تقاعدك، ما درجة انشغالك بالتفكير في أحسن خليفة لك؟
4.4	1	4	4	5	6. ما درجة انتمائك (مواطنتك) لمؤسستك؟
23.4	15	23	24	24 ²⁹⁵	المجموع
%22.47	%10	%21.74	%23.42	%20.58 ²⁹⁶	نسبة الإسهام في الريادة
					الشخص المناسب في المكان المناسب
4	4	4	3	4.2	1. ما مدى اقتناعك بضرورة البدء باختيار الأشخاص المناسبين، ثم تحديد الوظائف المناسبة لضمان الانضباط؟
3	2	4	2.2	2.8	2. ما تقديرك لصحة نموذج (مسير يحدد الرؤية بينما يتكفل فريق عالي الكفاءة بتطبيقها)؟
3.2	1	3	4.4	3.4	3. ما مدى موافقتك على اعتماد إستراتيجيات تحسين المؤسسة في المقام الأول على التسريح العمال، وإعادة الهيكلة؟
					4. حدد درجة أهمية كل قرار من القرارات الثلاثة التالية، والمتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة:
1.3	1	4	2.2	3.2	- يجب الحد من نمو المؤسسة المرتبط بمدى قدرتها على استيعاب أكبر عدد من الكفاءة".
1	1	2	3.4	3.2	- إذا لم يثبت أحد العمال كفاءته في العمل، تعمل المؤسسة على تغييره بعد التأكد من أنه لم يكن في المكان الخطأ.
1	1	2	2.6	3.6	- يجب وضع أفضل العناصر في مواجهة أفضل الفرص، وليس أسوأ المشاكل.
3.8	2	4	3.8	3.2	5. ما مدى أهمية احتواء مجلس الإدارة على أشخاص يناقشون بقوة، بحثا عن أفضل الحلول؟
2.4	3	3	3.4	3.8	6. ما مدى استعدادك لطرد كل موظف لا يثبت كفاءته؟
19.43	15	20.66	19.53	20.73	المجموع

3/1

²⁹⁴ هذه القيمة تمثل متوسط الإجابة للخمس مستجوبين من نفس المؤسسة.

²⁹⁵ مجموع متوسطات إجابات الأسئلة الستة لعامل من العوامل الخمس لنفس المؤسسة.

²⁹⁶ قسمة مجموع المتوسطات للأسئلة الستة لنفس العامل/ مجموع متوسطات الإجابات الكلي (للعوامل الخمس) لنفس المؤسسة.

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

نسبة الإسهام في الريادة	%19.75	%19.06	%19.53	%9	%18.66
التسويق الإستراتيجي					
1. ما مدى تبني المؤسسة لثقافة الإصغاء؟	3.4	3.6	3.8	1	3.2
2. كم درجة إيمانك بقدرة مؤسستك على مواجهة أصعب الظروف على الإطلاق؟	3.6	3.2	4	2	3.8
3. ما تقديرك لإمكانيات فهمؤسستك للبيئة الجزائرية والعالمية من حيث:					
- زبائنها؟	3.8	4	4	2	4.2
- منافسيها؟	3.8	3.8	4	1	3
- بيئتها الاقتصادية؟	3.6	3.2	3	2	4
- الاجتماعية؟	3.6	3.6	3.6	1	4
- السياسية؟	3.2	2.8	2.8	1	3.8
- الثقافية؟	3.6	2.4	3	1	3
- الأيكولوجية؟	3.6	2.2	3	1	3.4
4. ما مدى التزام مؤسستكم في اختيارها مجالات نشاطها الإستراتيجية، بالمرور بالمراحل التالية:					
أولاً: معرفة الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا الأفضل للمؤسسة.	4	4	4	2	3.864
ثانياً: التعرف على اللاعبين الأساسيين في الاقتصاد.					
ثالثاً: اختيار مجالات النشاط التي تسمح للمؤسسة بأن تكون الأفضل.					
5. ما مدى اعتماد مؤسستكم على فرق متعددة التخصصات لدراسة البيئة؟	2	2.2	3	3	2
6. ما تقديرك لإمكانيات المؤسسة على استشراق المستقبل؟	3.8	3.4	3.8	2	3
المجموع	20.4	19.54	21.94	11	19.49
نسبة الإسهام في الريادة	%20.39	%19.07	%20.73	%7	%18.72
ثقافة الانضباط					
1. ما مدى ترسخ الانضباط الذاتي في مؤسستكم؟	3	3.6	4	2	3
2. ما مدى اعتماد مؤسستكم على البيروقراطية، والإجراءات التأديبية؟	4	2	4	2	2.6
3. كم تبلغ درجة خوفك من تراجع الانضباط في مؤسستكم، في حالة غياب الرقابة الفعالة؟	3.2	2.2	3	1	2.6
4. ما درجة استيعاب الموظفين لتدرج:					
أولاً: معرفة الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا الأفضل للمؤسسة.	2.2	3	2.8	2	2.8
ثانياً: التعرف على اللاعبين الأساسيين في الاقتصاد.					
ثالثاً: اختيار مجالات النشاط التي تسمح للمؤسسة بأن تكون الأفضل.					

3/2

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

3.6	3	3	2.2	2.4	5. ما مدى التزام الموظفين بما ورد في التدرج السابق، حتى وإن لزم الأمر التخلي عن فرص جيدة؟
2.8	3	3.8	3.8	3.4	6. ما هي درجة إسهام صرامتكم في فرض الانضباط في المؤسسة؟
17.4	13	20.6	16.8	18.2	المجموع
%16.71	%9	%19.47	%16.39	%17.34	نسبة الإسهام في الريادة
					التكنولوجيا
3.6	1	4	4	3.2	1. ما مدى دقة اختياركم لتقنيات بشكل يتناسب مع إستراتيجية مؤسستكم؟
3.8	2	3.6	3.6	4.2	2. كم تبلغ درجة تفاعل مؤسستكم مع التغيرات التكنولوجية بهدف تعزيز إمكانياتها؟
4	3	2	3.4	4	3. ما درجة مواكبتكم لكل جديد على الصعيد التكنولوجي؟
4.4	3	4	4.2	3.8	4. ما مدى إسهام التكنولوجيا في إحداث تحول في نتائج مؤسستكم؟
4.2	3	3	3.6	4	5. ما مدى إسهام التكنولوجيا في تسريع التحول في نتائج مؤسستكم؟
4.4	1	3	3.8	3.8	6. ما تقديركم لحجم التعديلات الواجب إجراؤها على كل تقنية جديدة متبناة من طرف مؤسستكم؟
24.4	13	19.6	22.6	23	المجموع
%23	%9	%18.52	%22.05	%21.92	نسبة الإسهام في الريادة
104.12	66	105.8	102.47	104.93	المجموع الكلي
%69.41	%44	%70.53	68.31%	²⁹⁷ %69.95	نسبة التطابق مع النموذج الريادي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

حسب نتائج الإستبيان الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج الجدول التالي، والذي يخص إسهام التسويق الإستراتيجي:

الجدول رقم (29): المقارنة بين إسهامات العوامل الخمس على بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه.

المؤسسات					
LCTP	CPA	Cevital	Numidis	Kompass	عوامل الريادة
%22.47	%10	%21.74	%23.42	%20.85	نسبة الإسهام القيادة من المستوى 5
%18.66	%9	%19.53	%19.06	%19.75	نسبة الإسهام الكفاءات المناسبة
%18.72	%7	%20.73	%19.07	%20.39	نسبة الإسهام التسويق الإستراتيجي
%16.71	%9	%19.47	%16.39	%17.34	نسبة الإسهام ثقافة الإنضباط
%23	%9	%18.52	%22.05	%21.92	نسبة الإسهام التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

²⁹⁷ قسمة المجموع الكلي لمتوسطات الإجابات / الحالة المثلى (150).

من خلال الجدول يلاحظ أن أكثر المؤسسات محل الدراسة تطابقا مع النموذج الريادي هي مؤسسة Cevital بحكم خبرتها الطويلة، وجلب مختلف الكفاءات، بالإضافة إلى التنافسية الكبيرة لها باعتبارها مؤسسة خاصة، وتتعامل مع أسواق أجنبية، حيث نجدها حققت نسب مرتفعة في العوامل الخمسة. ومن الملفة لنظر أن التسويق الإستراتيجي قد احتل المرتبة الثانية من حيث الإسهام في الريادة، ويرجع السبب إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة للمعلومات بمختلف أنواعها، من كل المصادر الممكنة، لكن يجدر التنبيه إلى أن هذا الترتيب لا يتواجد في المؤسسة كمفهوم بل كمارسرات تابعة لمديرية التطوير. وحسب تصريحات مدير التطوير²⁹⁸: "على مستوى الفرع يمكن للمؤسسة التنبؤ بالبيئة حتى 2025، بينما على مستوى المؤسسات التابعة تتوقف في حدود 3 إلى 5 سنوات أي عند مستوى Businse، مبررا ذلك بكون البيئة الجزائرية غير مستقرة وانه يمكن للمؤسسة التحكم في 3 من أصل 5 متغيرات بيئية بينما إثنين من هذه المتغيرات (الاقتصادي والسياسي) من الصعب فهمهما، ويرجع عدم ثبات العامل الاقتصادي لكون المادة الأولية مستوردة على سبيل المثال: السكر من البرازيل، وكل ما هو تكنولوجي من الصين وبالتالي فالمؤسسة تتأثر بالتغيرات في اقتصاديات هذه الدول".

تأتي في المرتبة الثانية كل من مؤسستي LCTP و كومباس من حيث تطابقها مع النموذج الريادي بنسبة 69.41% و 69.95% على التوالي. بالنسبة لـ LCTP فموقعها مرده بشكل كبير إلى الخبرة الطويلة لهذه المؤسسة والتي مكنتها من الفهم الجيد لقطاعها، واحتوائها على القيادة من المستوى الخامس، والتي حققت لوحدها 22.74% وهي المسؤولة بشكل كبير على الموقع الذي حققه التسويق الإستراتيجي، والواضح جليا من خلال ممارستها وفهمها الكبير للبيئة، رغم غياب الاستشراف فهي تابعة للدولة بشكل كبير ما جعلها تتوقف عند مستوى Businse، وهي تركز بشكل كبير على الجودة والصرامة.

أما عن مؤسسة كومباس فهي تركز بشكل كبير على كل من التكنولوجيا والقيادة من المستوى الخامس، وكما ذكرنا سابقا فقد شهدت العديد من العوائق عند دخولها السوق الجزائرية، بسبب غياب ثقافة المعلومة سواء من حيث البحث عنها أو من حيث التحفظ وعدم إعلانها. لكن بدخول المنافسة، ولاحقاً المؤسسة على كفاءات عالية، لجأت المؤسسة لإيجاد منتجات جديدة تتناسب مع السوق الجزائري ك: تقديم استشارات تسويقية، جلب زبائن زبائن المؤسسة، تقديم خدمات بيعية... الخ ما مكنها من الحياة على حصة سوقية معتبرة

²⁹⁸ مقابلة شخصية مع مدير التطوير لمؤسسة Cevital 2013/11/28 09:45.

إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

في السوق الجزائرية. وعن تراجع موقع التسويق الإستراتيجي بها رغم كونها مؤسسة معلومات تسويقية، فهذا مرده حسب تصريحات النائب المدير العام للمؤسسة: "البيئة الجزائري غير مستقرة وشديدة التغير، خاصتا البيئة الاقتصادية والسياسية، بسبب غياب المخطط الإستراتيجي للدولة (غياب الثوبة في الاقتصاد الجزائري)، بالاضافة إلى عدم إمكانية التعرف على البرامج السياسية للساسة الجدد.

ويتبدل الترتيب مؤسسة CPA وهذا لكونها مؤسسة عمومية، ما ولد غياب التنافسية. بالإضافة لانفصالها على الاقتصاد العالمي، كما أنها غير محاسبة على النتائج كل ما يهمها هو تحقيق السلام الوظيفي.

خلاصة الفصل:

ركز هذا الفصل على تقييم مدى تطابق النموذج المعياري للريادة مع حقيقة نشاط المؤسسات الرائدة في الجزائر على اختلافها بين المؤسسات التابعة للدولة والخاصة، لنجد تطابق المؤسسات الخاصة كبيرا مع النموذج الأمريكي للريادة يتجاوز 50% على عكس المؤسسات التابعة للدولة بسبب غياب التنافس، ويظهر جليا من خلال نتائج الإستبيان.

إن الوظائف في المؤسسات الحكومية تخلوا من التحفيز والتنافسية، والإحساس بقلة الانتماء ما ينتج عنه عدم الانضباط، وسوء فهم وممارسة الوظائف، على عكس المؤسسات الخاصة التي تلي طموحات الموظفين وتحفزهم للعمل والانتماء بشكل أفضل.

أما عن التسويق الإستراتيجي فهو يشهد ارتفاعا ملحوظا على شكل ممارسات في بعض المؤسسات الرائدة الجزائرية، الخاصة منها بأكثر تركيز، وهذا راجع لظهور فئة من القادة من المستوى الخامس، الذين يمارسون التسويق الإستراتيجي على شكل مبادرات شخصية.

يكنم النقص في اعتماد التسويق الإستراتيجي إلى قصر النظر بعيد الأمد، يبرره القادة بعدم الاستقرار الكبير للبيئة الجزائرية، والراجع لكون المواد الأولية مستوردة، بالإضافة لغياب الخطة الإستراتيجية للدولة ما يزيد من حجم المخاطر. لكن بالاعتماد على التسويق الإستراتيجي الإستباقي، أي تتبع مصادر الموارد الأولية ودراسة تغيراتها. و الإطلاع على النماذج الاستهلاكية للجماعات المرجعية بالنسبة لزيائنها ستتمكن المؤسسات من رسم السيناريوهات المحتملة لبيئتها لفترة قد تصل إلى 50 سنة القادمة. كما يلاحظ بشكل كبير غياب ثقافة المعلومة في المؤسسات العمومية الجزائرية والتي لا تزال في المرحلة التجارية أين يقتصر دور التسويق على بعض الأنشطة التجارية الترويجية، والمعلومة شبه غائبة وإن توفرت فلا تتجاوز في بعدها الزمني السنتين.

الخاتمة العامة

ظهر مفهوم التسويق الإستراتيجي في بيئة الأعمال العالمية لم يكن وليد الصدفة، بل هناك دوافع عديدة وملحة تعود جذورها لفترة الثمانينات، فقد حدثت تغيرات كبيرة منها الأزمة البترولية والتي سببت التضخم والكساد، ما أدى إلى تشبع في كل أجزاء الأسواق، رافقه انهيار في نظريتي تايلور وفورد، وظهور تمايزات في سلوكيات المستهلكين، لتبدأ بعدها مرحلة من التسارع الكبير في وتيرة التغيرات البيئية، رافقها اختيارات في المؤسسات التي لم تستطع مسايرة هذه التغيرات البيئية. لذا نشأ التسويق الإستراتيجي كأداة مساعدة على الفهم الدقيق والشمولي للبيئة بكل متغيراتها.

وبالإسقاط على الاقتصاد الجزائري نجد سنة 1997 فترة إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني بعد إفلاس عدة مؤسسات، ليبدأ بعدها الاقتصاد الوطني في الانتعاش بالتدريج، وصولا إلى بداية القرن الواحد والعشرين أين شرعت المؤسسات بتبني وتطوير إستراتيجيات جديدة، كاستجابة للمنافسة. وأدخلت مفاهيم حديثة على غرار المناجمنت والتسويق والتي تطورت تدريجيا عن طريق الممارسة. لتشكل سنة 2007 منعرجا كبيرا في نتائج المؤسسات.

يعد التسويق الإستراتيجي تقارب عدة علوم تعمل على توفير المعلومات عن تخصصات مختلفة يمكن أن يكون لها علاقة بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

لا يتوقف دور التسويق الإستراتيجي عند فهم البيئة الحالية وحراستها بل يتعداها، إلى التعرف على كل الفاعلين في البيئة وتحديد سرعة التغيرات والتفاعلات بين مختلف الفاعلين، لتتمكن من صياغة السيناريوهات المحتملة للبيئة المستقبلية لفترة زمنية قد تصل إلى 50 سنة. وعلى ضوء الدراية بكل تفصيلات البيئة يمكن للمؤسسات التوجيه والتأثير في مستقبل البيئة بما يخدم مصالحها.

تعد الريادة موقع تحتله المؤسسة حسب تصنيف يكون وفق مؤشرات مختلفة وغير محدودة، وللوصول إلى هذا الموقع يتطلب إمكانيات ضخمة، وموارد بشرية ذات كفاءة مرتفعة، وتقنيات حديثة، وإستراتيجيات محكمة ذات بعد نظر، والأهم من هذا ولضمان البقاء في الريادة ومواجهة أسوء الظروف لابد من توفر الفهم الشامل والدقيق للبيئة، وهذا بالتحديد ما لم تقتنع به المؤسسات الرائدة الجزائرية بحكم الحجم الكبير لسوقها، والمدة الطويلة لاحتكارها السوق ما خلق ترسحا لصورتها لدى المستهلكين يصعب على المنافس الجديد كسره، كما مكنها من خلق شبكة من العلاقات العامة تسهل حركتها.

ومن خلال الدراسة المجراة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. من حيث ارتباطها بالإشكالية والفرضيات:

- ✓ الفرضية الرئيسية: "يختلف مدى إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه حسب نوع المؤسسة".
 - المؤسسات الخاصة: يسهم التسويق الإستراتيجي بشكل كبير يفوق 60% أما البقاء في الريادة حتى هذا الوقت فيعود لطبيعة السوق الجزائرية أما حاليا يعود لحجم المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لديها بالإضافة إلى الكفاءات التابعة لها.
 - المؤسسات العمومية: للتسويق الإستراتيجي إسهام منخفض أقل من 40% في وصول المؤسسة إلى الريادة والبقاء فيها يعدد السبب الجوهري لدعم وحماية الدولة، رغم وجود بعض ممارسات التسويق الإستراتيجي.
 - المؤسسات الأجنبية: للتسويق الإستراتيجي الإسهام الأكبر من بين الأصناف الثلاث يتجاوز 65% هذا راجع لتبنيها نفس ثقافة وإستراتيجية المؤسسة الأم.
- بعد تشخيص واقع المؤسسات الرائدة الجزائرية محل الدراسة، وتحليل النتائج يتضح أن التسويق الإستراتيجي موجود على شكل ممارسات، وأن العوامل المساهمة في الريادة تختلف حسب نوع المؤسسة وذلك بعد اختبار الفرضيات كما يلي:
- **الفرضية الأولى:** "تشبع الأسواق الحالية ووجود المؤسسات المفترسة يدفع بالمؤسسة لانتهاج التسويق الاستراتيجي من اجل البقاء والنمو".
- المؤسسات الخاصة:** تركزت معظم إجابات المسؤولين في هذه المؤسسات حول كون زيادة أعداد وقوة المنافسة ودخول المنافسين الأجانب شكل دافع قوي لمؤسساتهم لتبني إستراتيجيات جديدة وللبحث عن المعلومات (التسويق الإستراتيجي).
- المؤسسات العمومية:** تشاطها يعتمد بشكل كبير على صفقات ممنوحة²⁹⁹ من طرف الدولة كما أن الدولة تسعى لحمايتها بوضع عدة حواجز على المنافسة، ما يجعلها تحتكر السوق ولا تعاني من التشبع، وبالتالي فهي لم تتبنى التسويق الإستراتيجي إلا في شكل بعض الاجتهادات من كفاءات بشرية فردية.

²⁹⁹ قانون الصفقات يدعم المنافسة لذا يفرض الشفافية على الإدارات العمومية في منح صفقاتها.

المؤسسات الأجنبية: تعاني من عوائق كبيرة ومنافسة شرسة، لذا فهي تمارس التسويق الإستراتيجي بشكل كبير رغم عدم إمكانية القيام بالاستشراف بسبب عدم استقرار الاقتصاد الجزائري.

- **الفرضية الثانية:** "نعم يعد استهداف وبلوغ موقع الريادة من مهام التسويق الإستراتيجي". تم إثبات الفرضية في كل الحالات فرغم إمكانية الوصول إل الريادة دون تطبيق التسويق الإستراتيجي لكن تبني التسويق الإستراتيجي مرتبط بشكل كبير مع استهداف المؤسسة لموقع الريادة والبقاء فيه.

- **الفرضية الثالثة:** "الريادة هي تموقع المؤسسة في المرتبة الأولى بالنسبة لمنافسيها المباشرين. الريادة هي تموقع المؤسسة في المراتب الأولى بالنسبة لكل المؤسسات التي تعمل في نفس الإقليم الاقتصادي (حدود الدولة).

- **الفرضية الرابعة:** "يعد قدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وادركها لأهمية المعلومات من أهم عوامل وصولها إلى موقع الريادة والبقاء فيه".

تبين من خلال الدراسة الميدانية وتصريحات قادة المؤسسات المدروسة أن قدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أهم عوامل وصولها وبقائها في موقع الريادة، لكون الأقدمية تسهم في توسيع شبكة علاقاتها العامة ما يضمن لها إستجلاب المعلومات، بالإضافة إلى زيادة خبرتها وفهمها لقطاع نشاطها.

- **الفرضية الخامسة:** "هناك تطابق كبير بين كبرى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع النموذج الأمريكي للريادة".

تبين من خلال نتائج الإستبيان أن هناك تطابق كبير بين كبرى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة والنموذج الأمريكي في معظم المؤسسات المدروسة، لكون هذا الأخير عبارة عن نموذج معياري يركز على خصائص أساسية يجب توفرها في المؤسسات الاقتصادية على إختلاف البيئة من مؤسسة لأخرى.

فتركيز النموذج على كل من القيادة من المستوى الخامس والتسويق الإستراتيجي بالإضافة للانضباط والتكنولوجيا وضرورة جلب الكفاءات للمؤسسة جعل منه نموذجا مرنا يسهم في التكيف مع البيئة ويضمن للمؤسسات الاقتصادية بغض النظر عن سياقها البيئي بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه لفترة معتبرة.

2. ملخص للنتائج المتحصل عليها:

- ✓ نشأ التسويق الإستراتيجي نتيجة تشبع الأسواق وتسارع وتيرة التغيرات البيئية، ودخول المنافسة الأجنبية وبعض الاجتهادات الفردية من الكفاءات البشرية لمسايرة تطور مفاهيم التسويق وإدارة الأعمال.
- ✓ التسويق الإستراتيجي هو عبارة عن تقارب عدة علوم، بهدف المساعدة على فهم البيئة لاتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية.
- ✓ التسويق الإستراتيجي يختلف عن الإستراتيجية التسويقية في كونه يتم على مستوى القمة الإستراتيجية ويعمل على توضيح الرؤية الخاصة بمجالات النشاط الإستراتيجي.
- ✓ يعمل التسويق الإستراتيجي على اختيار مجالات النشاط الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تصل إلى موقع الريادة وتبقى فيه لفترة معتبرة، ما يثبت أنه المسؤول عن بلوغ المؤسسة لموقع الريادة، ويضمن البقاء فيه من خلال الاستشراف.
- ✓ التسويق الإستراتيجي المسؤول عن القيام بالاستشراف من خلال رسم ملامح البيئة لفترة زمنية تمتد من 10 سنوات وقد تصل حتى 50 سنة، مع العلم أن المؤسسات الرائدة الجزائرية في احسن الأحوال تتوقف عند 15 سنة كحد أقصى.
- ✓ الفرق بين التسويق الإستراتيجي والوظائف الأخرى من حيث جمع المعلومات في كونه المسؤول عن الدراسات الدقيقة والشاملة للبيئة بكل جزئياتها، بالإضافة إلى الامتداد الزمني للتسويق الإستراتيجي والذي يصل إلى 50 سنة كما ذكرنا سابقا.
- ✓ الريادة هي احتلال المؤسسة للمراتب الأولى وفق معايير مختلفة ومتعددة وقد يكون للمؤسسة عدة مراتب في وقت واحد لكن المعيار الأكثر اعتمادا هو رقم الأعمال وكثيرا ما يدعم بالنتيجة الصافية.
- ✓ التسويق الإستراتيجي غائب تماما كمفهوم في المؤسسات الجزائرية، لكنه موجود على شكل ممارسة واجتهادات فردية نتيجة للمنافسة .
- ✓ يعود الدور الأكبر في ريادة المؤسسات الجزائرية وحتى البقاء فيها إلى قدم المؤسسات، وقوة شبكة علاقاتها العامة، بالإضافة للإمكانيات المادية، كما لا يخفى الدور الكبير لكبر حجم السوق الجزائرية.
- ✓ المؤسسات الرائدة الجزائرية تولي اهتماما كبير للمعلومات، على عكس باقي المؤسسات الجزائرية الأخرى والتي لا تزال في الثقافة التجارية وتتميز بتحفظها الكبير على المعلومات الخاصة بها .

- ✓ نجد صرامة أكثر في القطاع الخاص من حيث توظيف العمال والبحث عن الكفاءات على عكس المؤسسات العمومية التي تتميز بكونها اجتماعية ما يخلق عبء كبير على المسيرين من نقص في كفاءة الموظفين.
- ✓ التدخل الكبير للدولة وإصدارها قوانين ومراسيم جديدة (غياب الخطة الإستراتيجية للدولة)، يربك المؤسسات ويمنعها من القيام بالاستشراف.
- ✓ يتوقف مستوى التخطيط لدى المؤسسات العمومية الجزائرية الكبرى عند مستوى الإدارة الوسطى ولا يتعداها إلى المستوى القمة الإستراتيجية.
- ✓ التوازن الغير مستقر بسبب غياب الثوابت وكثرة المتغيرات وتعقدها يشنت المؤسسات ويزيد من أخطارها.
- ✓ من بين 250000 مؤسسة 1000 منها فقط اختارت أن تكون مؤسسة كبيرة Corporate، بسبب حجم الأخطار وصعوبة استشراف البيئة، لكثرة التغيرات وغياب المعلومات.
- ✓ يعاب على المؤسسات العمومية الجزائرية الكبرى محدودية أسواقها ونقص استجلائها لزبائن جدد واكتفائها بالزبائن الحاليين. والمنافسة الغير ولائيه للمؤسسات الخاصة التي تخضع لبعض القوانين.
- ✓ صعوبة استشراف المستقبل بسبب عدم وضوح الرؤية بخصوص توجه الاقتصاد الجزائري لكون كل شيء مستورد خاصة المواد الأولية، ما يجعل الاقتصاد الجزائري متأثرا باقتصاديات الدول المصدرة، بالإضافة إلى غياب الثوابت الأساسية التي تضمن الاستقرار للبلد خاصة من حيث النظام القانوني سريع التغير والذي يهدد أمن المؤسسات.

❖ الاقتراحات:

- من خلال نتائج هذه الدراسة نخلص إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها:
- لتحقيق التنمية الاقتصادية يجب على الدولة الجزائرية حماية المنافسة بدل حماية المنافسين، فزيادة التنافسية بين المؤسسات تدفعها لتطوير أنشطتها، وتمكنها من ولوج الساحة الدولية، وبالتالي زيادة المداخل وتحقيق التنمية الاقتصادية.
- ترجع المؤسسات المدروسة تأخر تبني التسويق الإستراتيجي بها لغياب ثقافة المعلومة بين المؤسسات الجزائرية، وتكتم هذه الأخيرة على كل ما يتعلق بنشاطها، لذا من الضروري على الدولة الجزائرية

السعي لحماية المنافسة التامة والكاملة لتوفير الشفافية في المعلومات وتقليل المخاطر على المؤسسات العاملة في إقليمها.

- صرحت أغلب المؤسسات المدروسة أنها تتوقف في المستوى الإستراتيجي الثاني (إستراتيجية الأعمال) بسبب غياب الخطة الإستراتيجية للدولة، وعليه فمن الضروري وجود الخطة الإستراتيجية للدولة لإنقاص المخاطر وحتى تتمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها الإستراتيجية والقيام بالاستشراف.
- على المؤسسات الجزائرية السعي بشكل حثيث لنشر ثقافة المعلومات بين موظفيها، لتوسيع مداركهم ورصد فرص أكثر.
- يعد الاستشراف الحل الأمثل والذي يمكن المؤسسات العاملة في الإقليم الجزائري من تحديد رؤية مستقبلية واضحة المعالم في ظل الاضطراب الذي تشهده البيئة الجزائرية بصفة عامة، والاقتصادية منها على وجه التحديد، لاعتماده على الأساليب النوعية في فهم البيئة (العلاقات العامة، الاستبيانات، حدس قادة المؤسسات.. الخ) على عكس التنبؤ الكمي.
- يرجع اضطراب البيئة الجزائرية بشكل كبير لكونها تستورد كل شيء تقريبا خاصة المواد الأولية، ما يجعل هذه الأخيرة تتأثر باقتصاديات الدول المصدرة، ولفهم البيئة الجزائرية لابد من أخذ بيعات المصدرين بعين الاعتبار.
- الأخذ بعين الاعتبار النماذج الاستهلاكية التي تأثر على المستهلكين الجزائريين، لتحقيق فهم أفضل لسلوكياتهم و التعرف على اتجاهاتهم المستقبلية.
- ضرورة السعي لاستجلاب زبائن جدد وتوسيع سوق المؤسسة الجزائرية خاصة العمومية وتنويعه لتقليل المخاطر.

❖ آفاق الدراسة:

انطلاقا من محددات الدراسة المذكورة في المقدمة، وبالنظر إلى النتائج المستخلصة والصعوبات التي تعترض عملية تطبيق التسويق الإستراتيجي، فإن هذه الدراسة تظل اجتهاد محدودا في عدة نقاط قد تفتح أفقا للبحوث المستقبلية كما يلي:

- ما هو مستقبل المؤسسات الرائدة الجزائرية بعد انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة؟
- ما تأثير الخصخصة على تبني المؤسسات العمومية الجزائرية للتسويق الإستراتيجي؟
- ما مدى إسهام فهم الأسواق المرجعية على فهم المؤسسات الجزائرية لبيئتها؟

قائمة الأمر الجع

أولاً:

١: الكتب.

- (1) احسان دهش جلاب, هشام فوزي دباس العبادي التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط1, 2010.
- (2) أحمد المعاني, وآخرون قضايا إدارية معاصرة دار وائل للنشر, عمان, الأردن, ط1, 2011.
- (3) إلهام فخري طميلة التسويق في المشروعات الصغيرة مدخل إستراتيجي دار المنهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2009.
- (4) بشير العلاق, القيادة الإدارية اليازوري, عمان, الأردن, ط3, 2010.
- (5) بلال السكارنة خلف الريادة وإدارة منظمات الأعمال درا المسيرة, عمان, الأردن, 2001.
- (6) ثابت ادريس عبد الرحمان, جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2003.
- (7) ثاكر البكري, إستراتيجيات التسويق دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2008 .
- (8) جمال الدين المرسي , أساسيات التسويق المعاصر, مكتبة التوحدي الحديثة, القاهرة, 1998.
- (9) روبرت. أ. ديفيد. لي الإدارة الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2008.
- (10) سعد علي العنزي, جواد محسن رافي التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم - مداخل - تطبيقات دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط1, 2011.
- (11) عبد الرحمن توفيق إدارة المستقبل بمبك القاهرة, مصر, 2004.
- (12) عمر محمود غباين القيادة الفعالة والقائد الفعال إثراء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط1, 2009.
- (13) عمر وصفي العقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي) دار وائل, عمان, الأردن, 2005.
- (14) عمرو علاء الدين زيدان ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية , المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية, القاهرة, مصر, 2007.
- (15) غي اوديجيه, التسويق في خدمة مشروع ترجمة نبيل جواد, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع, بيروت لبنان, ط1, 2008.
- (16) فاتن عوض الغزو القيادة والإشراف الإداري دار أسامة, الأردن, عمان, ط1, 2010.
- (17) فايز جمعة صالح النجار, عبد الستار محمد الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة دار الحامد للنشر والتوزيع, الأردن, 2006.
- (18) فيليب كوتلر جاري ارمسترونج أساسيات التسويق ترجمة سرور سرور, دار المريخ, الرياض, السعودية, ط1, 2007.
- (19) فيليب كوتلر, كوتلر يتحدث كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها ترجمة فيصل عبد الله, مكتبة جزيرة, ط2, 2002.

1. الكتب باللغة العربية:

- (20) لونغمان إستراتيجيات التسويق الإلكتروني يوركيزس الشركة المصرية العالمية للنشر، ط1، الجيزة، مصر، 2003.
- (21) مايك فريدمان فن ومنهج القيادة الإستراتيجية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، القاهرة، مصر، 2006.
- (22) محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2002.
- (23) محمد جاسم الصميدعي ردينة عثمان التسويق الإستراتيجي دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- (24) محمد صاحب سلطان إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط و أساليب القيادة دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- (25) محمد عبد المقصود محمد القيادة الإدارية مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- (26) محمد لصيرفي، التسويق الإستراتيجي المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
- (27) محمد محمود مصطفى التسويق الإستراتيجي للخدمات دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (28) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان سلوك المستهلك دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008 .
- (29) محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (30) مروة احمد نسيم برهم الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007.
- (31) المنظمة العربية للتنمية الإدارية التحديات المعاصرة للإدارة العربية القاهرة جمهورية مصر العربية، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، 2006.
- (32) منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
- (33) مؤيد سعيد السالم أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- (34) نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي إستراتيجيات التسويق : المفاهيم - الأسس - الوظائف دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- (35) نزار كاظم الركابي الإدارة الإستراتيجية والعولمة والمنافسة دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- (36) هناء سعيد الإعلان والترويج مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، مصر ، 2003 .

2 الكتب اللغة الأجنبية:

- (37) Alain desreumaux, xavier lecocq, vanessa warnier stratégie pearson ,paris, France, 2^e édition, 2009.
- (38) Alfred zeyl Annie zeyl précis de marketing : approche par les deltat+ Ellipses, Paris, France, 2007.

- 39) Anis bouayad, Emmanuel D'andré stratégi et métie de l'entreprise Dunod, Paris, 2000.
- 40) Christian Debock et autres les interventions de l'état dans l'économie et l'encadrement de marché Québec, Canada, 2004.
- 41) Dinh Tram Marketing Management cours Marketing. Orléans, 2004.
- 42) elfer michel kalika jacques orsoni, Management stratégie et organisation vuibert, paris, France, 8^{édition}, 2010.
- 43) Eric vogler Mannagement stratégique des services, Donud, Paris, 2004.
- 44) François RADACAL OPTIMUM : Théorie de la stratégie d'entreprise (ellipses, Paris, France, 2008) .
- 45) Frank stroff l'entreprise horizontale Dunod, Paris, France, 2000.
- 46) Frédéric vendeuvre, Philippe Beaupré Gagner de nouveaux clients DUNOD, Paris, France, 2^{édition}, 2005
- 47) Gérard Garibaldi, analyse stratégique ayrolles, paris, France, 3^e édition, 2008.
- 48) Hélène Iacroy-Sablayrolles Etes-vous vraiment orienté clients ? marketing stratégique orienté clients (Dunod, Paris, 2002).
- 49) Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose Marketing staratégiue et opérationnel Dunod, paris, France, 2008.
- 50) Jean-Louis MAGAKIAN 100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise Béal, Paris, France, 2002 .
- 51) jim collins de la performance à l'excellence devenir une entreprise leader nouveaux horizons, état unis, 1^{er} édition, 2006.
- 52) Joel brée comportement du consommateur Dunod, Paris, France, 2004.
- 53) Johan bouglet stratégie d'entreprise Gualino, Paris, France, 2010.
- 54) Lendrevie, lévy, lindon MERCATOR dunod, paris, França, 9^e édition , 2009.
- 55) Michael Porter, La concurrence selon porter village, Paris, France, 1999.

- 56) michel godet manuel de prospective stratégique 1une indisciplin
intellectuelle dunod, paris, france, 2édition, 2005
- 57) Mohamed séghir djitli, Marketing strtgique eurl ibn sina edition
impression et diffusion, Ben Aknoune, Alder, 2001.
- 58) Mohamed séghir djitli, Marketing strtgique Eurl ibn sina edition
impression et diffusion, Ben Aknoune, Alder, 2001.
- 59) Philip Kotler, Marketing Management, Pearson, France, 12 eme édition,
2006.
- 60) Phillippe mouillot, Le comportement du consommateur Duno, Paris,
France, 2002.
- 61) Pierre Dussauge Bernard Ramanantsoa Technologie et stratégie d'entreprise
, International, usa, 2004.
- 62) ramanantsoua Bernard, voyage en stratégie, revue française de gestion,
1984).
- 63) René lefédur Gestion de la relation client, Eyrolles, Paris, 2005.
- 64) Robert papin L'art de diriger DUNOD, Pris, France, 1^{re} édition, 1995.
- 65) Stéphane Etienne marketing stratégique C.L.E Yougoslavie, Tunis, 2000.
- 66) Strategor stratégie, structure, décision, identité .politique général
d'entreprise inter, édition, 1993.
- 67) Sun Tzu l'art de la guerre ,Flammarion, paris, 1978.
- 68) Yves chirouz le marketing études et stratégique Ellipes, Paris, 2édition,
2007.

ثانيا: مذكرات.

- 69) حياة براهيمى مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية مذكرة ضمن متطلب نيل
شهادة ماجستير, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, قسم العلوم
التجارية, مسيلة, 2007.
- 70) فاطمة الزهراء بن فايد دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بولاية 2012-2008 مذكرة ماجستير علوم اقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية
وتجارية وعلوم التسيير, جامعة احمد بوقرة بومرداس, 2010-2011.

- (71) كريم بودخدخ أثر سياسة الإنفاق العام على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر 2001-2009 مذكرة ماجستير , جامعة دالي إبراهيم الجزائر, قسم علوم التسيير , تخصص مالية, 2009.
- (72) منير نوري التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسايرة ظروف العولمة الاقتصادية مع إسقاط على الوطن العربي في الفترة الممتدة من 1990 إلى 2000 أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, 2004.

ثالثا: المقالات

1. مقالات باللغة العربية:

- (73) أوسير منور، بن حاج جيلالي مغراوة فتحة دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2009.
- (74) حمداني أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، ورقلة، 2012.
- (75) مداح عرابي الحاج أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية (مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس، 2007).

2. المقالات باللغة الأجنبية:

- 76) Charles Edouard Houllier Guibert de la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque revue gestion et management publique, n° 2 décembre, 2012.
- 77) Gael Gueguen, Olivier Torrès La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires revue française de gestion, n° 158, 1/2004.
- 78) Sébastien Rocher, Jean-Charles Mathé Controler la rupture technologique pour reter leader : une stratégie gagnante ? Une illustration au travers du marché des consoles de jeux vidéo revue Management et avenir, 2006/4, n°10.

79)

رابعا: الملتقيات.

- (80) أحمد عمرستي أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة (الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2006).

(81) سعيد كرومي، أحمد عمرستي أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2006.

(82) محمد حمداني أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، ورقلة، 2012 .
خامسا: المواقع الإلكترونية.

- 83)** www.scribd.com 16 :43 22/08/2012.
- 84)** keymarketingonline.com, 12 :50 20 /04/2013.
- 85)** www.kau.edu.sa 13 :22 01/11/2012.
- 86)** www.cba.edu.kw 21 :15 01/11/2012.
- 87)** www.economie.gouv.fr 24/06/2013 17 :45.
- 88)** dreamteam-cours-orsay.com 26/10/2012 16 :32.
- 89)** www.qalqilia.edu.ps 24/09/2013 16:19 .
- 90)** local.kompasalgerie.com 20/06/2013 16:30.
- 91)** www.eldjazaircom.dz 11 /09/2013 15 :21.
- 92)** www.africopen.com 11 /09/2013 15 :21.
- 93)** www.cid.harverd.edu. 20/11 /2013 14 :20.
- 94)** www.bestofalgeria.com. 20 /05 /2013 16:30
- 95) www.itp.net 10/07/2013 21 :30.
- 96) www.gartner.com 10/07/2013 22 :12.
- 97)** www.medias-algerie.com 2013.08.21 20:08

سادسا: دلائل المؤسسات:

- 98) [Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 6ème, volume 1, 2004.](#)
- 99) [Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 6ème, volume 2, 2004.](#)
- 100) [Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 6ème, volume 3, 2004.](#)

- 101) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 7ème, volume 1 ,2006.
- 102) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 7ème, volume 2 ,2006.
- 103) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 7ème, volume 3 ,2006.
- 104) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 9ème, volume 1, 2008.
- 105) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 9ème, volume 2, 2008.
- 106) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 9ème, volume 3, 2008.
- 107) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 10ème, volume1 , 2009.
- 108) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 10ème, volume2 , 2009.
- 109) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 10ème, volume3 , 2009.
- 110) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 11ème, volume1, 2010.
- 111) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 11ème, volume2, 2010.
- 112) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 11ème, volume3, 2010.
- 113) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 12ème, volume 1, 2011.
- 114) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 12ème, volume 2, 2011.

- 115) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 12éme, volume 3, 2011.
- 116) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 13éme, volume 1, 2012.
- 117) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 13éme, volume 2, 2012.
- 118) Repertoire general de l'economie algerienne Kompaas Algérie International, Eurl, Alger, Algérie, Edition 13éme, volume 3, 2012.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان.



République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

université de M'hemed Bouguerra Boumerdes

Faculté des sciences économiques commerciales et sciences de gestion

Spécialité : marketing

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de magistère, option marketing, intitulé « Contribution du marketing stratégique dans une entreprise pour atteindre la position de leader et y demeurer ». Ce questionnaire élaboré, a pour objectif de connaître la contribution du marketing stratégique dans les entreprises algériennes pour atteindre la position de leader et la conserver sur une période considérable.

Je vous serais gré de m'aider en répondant à ces questions. Je peux également vous assurer que ces informations seront utilisées exclusivement pour ma recherche, il ne sera fait aucun autre usage.

Je vous remercie si vous pouvez me restituer ces questionnaires dans les meilleurs délais vu les temps impartis.

Cordiales salutations.

Première partie : Informations préliminaires.

1. Pouvez-vous nous donner un bref aperçu sur vos relations avec l'entreprise :

➤ Combien d'années êtes-vous à l'entreprise ?.....

➤ Quelles sont les responsabilités que vous avez exercées ?.....

.....

2. Si votre entreprise a connu une période de mutation dans ses résultats : selon vous quels sont les 5 facteurs les plus importants qui ont influencé les résultats au cours de cette période. En les classant du plus important au moins important.

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

3. Est-ce que cette mutation était volontaire et vise un changement global?

OUI

NON

☐
☐

Si votre réponse est oui, compléter votre réponse, si non allez directement à la partie II.

3.1. Selon vos souvenirs, en quelle année l'entreprise a pris une décision vitale ?.....

3.2. Qui a pris la décision de mutation ?

.....

Deuxième partie : Réalité des entreprises en position de leader en Algérie.

Mettre une X sur la case qui correspond à votre opinion.

Expression	A : Très grand B : Grand C : Moyen D : Faible E :Très faible
------------	--

1. Quel est le degré de votre certitude pour devenir leader ?	A	B	C	D	E
2. Dans quelle mesure votre contribution a favorisé la position actuelle de l'entreprise ?	A	B	C	D	E
3. Dans quelle mesure vous êtes récompensé et considéré pour vos réalisations ?	A	B	C	D	E
4. Dans quelle mesure Les travailleurs et les précédents directeurs ont joué un rôle dans la réussite de l'entreprise ?	A	B	C	D	E
5. Au seuil de votre retraite, Dans quelle mesure vous pensez à un successeur ?	A	B	C	D	E
6. Quel est le degré de votre implication personnelle à l'entreprise ?	A	B	C	D	E

1. Dans quelle mesure vous êtes convaincu de choisir en premier, les hommes idoines ou bien les tâches pour assurer la discipline ?	A	B	C	D	E
2. Quel est le degré de votre acceptation de modèle « le génie aux mille auxiliaires ». Le dirigeant détermine la vision et l'équipe s'occupe de sa concrétisation ?	A	B	C	D	E
3. Quel est le degré de votre acceptation des stratégies d'amélioration des résultats fondées sur les licenciements et la restructuration ?	A	B	C	D	E
4. Quel est le degré d'importance de ces 3 décisions relatives aux ressources humaines :					

- il faut une limite à la croissance de l'entreprise liée à sa capacité à absorber plus de compétences.	A	B	C	D	E
- Etes-vous convaincu du changement d'une personne sachant avec certitude qu'il n'occupe pas un poste adéquat ?	A	B	C	D	E
-Quelle est votre position concernant le placement des meilleurs individus pour faire face aux meilleures opportunités et non aux mauvais problèmes ?	A	B	C	D	E
5. Dans quelle mesure la composante du Conseil d'administration peut débattre et trouver les meilleures solutions ?	A	B	C	D	E
6. Dans quelle mesure vous pouvez distinguer chaque individu ne pouvant pas confirmer ses aptitudes ?	A	B	C	D	E

1. Quelle est votre estimation de l'autodiscipline dans votre entreprise ?	A	B	C	D	E
2. Dans quelle mesure vous avez recourt aux procédures bureaucratiques et de discipline ?	A	B	C	D	E
3. Quelle est votre estimation possible pour revoir la discipline en absence d'un contrôle efficace ?	A	B	C	D	E
4. Quelle est la perception de la notion « hérissos » chez les travailleurs ?	A	B	C	D	E
5. Dans quelle mesure les travailleurs s'engagent à respecter les résultats générés par la notion de l'«hérissos»,	A	B	C	D	E
6. Quel le degré de contribution pour imposer la discipline dans votre entreprise selon votre personnalité.	A	B	C	D	E

1. Dans quelle mesure l'entreprise adopte-t-elle la culture d'écoute ?	A	B	C	D	E
3. Quel est le degré de capacité de l'entreprise que vous croyez en mesure de lui permettre d'affronter des conditions difficiles ?	A	B	C	D	E
4. Quelle est votre estimation des possibilités de l'entreprise de comprendre l'environnement algérien et mondial :					
➤leurs clients.	A	B	C	D	E
➤ses concurrents.	A	B	C	D	E
➤son environnement économique.	A	B	C	D	E
➤son environnement social.	A	B	C	D	E
➤son environnement politique.	A	B	C	D	E
➤son environnement culturel.	A	B	C	D	E
➤écologique.	A	B	C	D	E
5. Dans quelle mesure votre choix des activités se base sur la notion dite « du hérissos » qui consiste :					
1. Identifier les personnes capables de donner le meilleur pour l'entreprise,	A	B	C	D	E
2. Identifier les principaux acteurs économiques,	A	B	C	D	E
3. Choisir les domaines d'activités qui permettront à l'entreprise d'être meilleure.	A	B	C	D	E
6. Quelle est votre estimation des possibilités de l'entreprise à réaliser la prospective ?	A	B	C	D	E

1. Dans quelle mesure votre choix de la technologie est précis, de manière à ce qu'il corresponde à la notion de l'«hérissos » adaptée à votre entreprise ?	A	B	C	D	E
2. Quelle est le degré d'interaction de votre entreprise avec les changements technologiques afin qu'elle puisse renforcer ses capacités ?	A	B	C	D	E
3. Dans quelle mesure la technologie contribue à la mutation des résultats de l'entreprise ?	A	B	C	D	E
4. A quelle poit la technologie contribue à l'accélération des mutations. ?	A	B	C	D	E
5. Quelle votre estimation du volume des corrections exigées par chaque nouvelle technique, adoptées par votre entreprise ?	A	B	C	D	E
6. Quelle est le degré de vos capacités pour chaque nouveauté au niveau technologique ?	A	B	C	D	E

Cordiales salutations

الملحق رقم (02): فسيولوجية المخ.

تعود فكرة الأقسام الفرعية للمخ إلى الدكتور "بول ماكلين" باحث بارز في المخ قام بصياغة نموذج هيكل المخ يعرف "بالنموذج الثلاثي"، وحسب ماكلين أن المخ البشري يتكون من ثلاثة أقسام فرعية متصلة ببعضها ويقول أن: "لكل قسم ذكاؤه الخاص وذاتيته الخاصة وإحساسه الخاص بالأمان والمكان وذاكرته الخاصة ومحركه ووظائفها الأخرى".³⁰⁰ وهذه المستويات هي.³⁰¹

1. **المخ الزحفي:** وهو أقدم الأدمغة تشكل في الإنسان منذ أكثر من 200 مليون سنة، وهو المسؤول عن الغرائز البيولوجية ولكن هو لا يشبه مخ سحلية بالضبط وقد بين ماكلين أن أمخاخنا الزاحفية تلعب دورا رئيسيا في سلوكنا العدواني وعصبيتنا الإقليمية وحب السلطة وأنماطنا الإجتماعية، والاستجابات الانفعالية للمخ الزاحفي محدودة جدا، حيث تقول ليزلي هارت باحثة المخ: "كلما أمعنا النظر إلى هيكل أمخاخ البشر الثلاثة كلما أصبح واضحا بوجه عام أن البرامج القديمة والأكثر بدائية والانفعالات الأكثر فحاجة تقع في النسيج الأقدم للمخ، وأن قدرات رصد الأنماط الدقيقة بدرجة عالية تقع في القشرة المخية الأحدث". وبعبارة أخرى فقد كانت الانفعالات مرتبط باحتياجات البقاء الأساسية بشكل مباشر.
 2. **المخ الحوفي (الثدي القديم):** يبلغ عمر هذا المستوى 60 مليون سنة وهو يفوق المستوى السابق حساسية وتعتقد بمراحل، وهو المعني بالانفعالات العاطفية وقد اكتشف الباحثون الفسيولوجيون للمخ أن جسم صغير على شكل لوزة اسمه **Amygdala** يوجد في الدماغ الحوفي يلعب دورا هاما في حدوث كل من العدوان والخوف.
 3. **قشرة المخ:** وهي أكثر أقسام المخ حداثة فقد نشأت منذ بضعة ملايين سنين فقط من ناحية الحجم فهي الأكبر حجما بالمقارنة مع باقي المستويات الأخرى حيث تمثل خمسة أسداس المخ، وظيفة القشرة المخية هي تفسير المعاني وتحليل المواقف فإذا كان على الإنسان أن يخاف في مواقف معينة فالقشرة هي المسؤولة على تحديد المواقف التي يجب أن يخاف فيها الإنسان.
- ورغم أن جميع الأفراد لديهم المستويات الثلاث للمخ إلى أن دراسة سلوكياتهم أثبتت اختلافات من حيث تفاعل هذه المستويات مع مختلف العوامل أو المواقف التي يواجهها الفرد فمن الطبيعي وحسب ليزلي هارت: "أن الانفعالات تشمل المخ البشري على جميع المستويات". فعلى سبيل المثال عند تلقي رسالة إعلانية لمؤسسة معينة

³⁰⁰ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 98. 99.

³⁰¹ عبد نفس المرجع، ص 104. 99.

حول منتج معين فإن المخ الزحفي يقوم بإعادة ضبط الجسم لتحديد الغرائز المثارة بهذه الرسالة بينما يعطي المخ الحوفي الانطباع الحسي والعاطفي الناجم عن هذه الرسالة وتوفر قشرة المخ تحليلاً معقداً ومفصلاً للموقف ويعطي الإذن للانفعال أو يكبحه. غير أنه هناك حالات لا تتدخل فيه قشرة المخ ويكون القرار منحصراً على الغرائز والعواطف دون تفكير وهو ما يعرف **بالتحجيم** ففي هذه الحالة قد يختار الفرد شراء سلع معينة دون تفكير منطقي فقد يشتري سلع مضرّة بالصحة أو القيمة المنفعة المحصلة لا تبرر السعر المدفوع. لكن لا بد من الإشارة إلى أن المؤسسات التي تستند في تعاملها مع زبائنها على أساس أنهم يمارسون التحجيم وتسائر متطلبات السوق أو التي تسعى لدفعهم نحو التحجيم وتقدم منتجات تحاكي الغرائز والعواطف دون مراعات لمسؤوليتها الاجتماعية أو دورها في حماية زبائنهم وتحقيق التنمية المستدامة وتطوري بيئتها سيضعها في مواجهة عدة مخاطر فعملية التحجيم ليست مستمرة

وطريقة عمل مستويات المخ عملية خاضعة للتطور وباستمرار أضف إلى ذلك اعتماد المؤسسة على الحجج العاطفية والغريزية لا يخدم المؤسسة على المدى البعيد فهما احتياجين شديداً للتغير لا يمكن التنبؤ بهما للمستقبل.

الملحق رقم (03): المزيج التسويقي.

المنتجات والتسويق الإستراتيجي: تتضمن الإستراتيجية العامة للتسويق مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية الفرعية مثل إستراتيجية المنتجات، وإستراتيجية التسعير، وإستراتيجية التوزيع، وإستراتيجية الترويج والتي تكون متكاملة فيما بينها في إطار الإستراتيجية الكلية لتسويق المؤسسة. يقصد بإستراتيجية المنتج كافة القرارات المتخذة التي لها علاقة بالمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة ويشير فيليب كوتلر وجاري أسمترونج أنه يطلق مفهوم منتج على أي شيء يمكن أن يعرض في السوق لإشباع حاجة³⁰². كما ويعرف بأنه: "مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات ويحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعملية التبادل، والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية".³⁰³ وفي هذا السياق لابد من إيضاح أمر مهم حول المصطلحات المرتبطة بالمنتج إذ يطلق مصطلح منتج على مستوى المؤسسة و عندما يصبح في السوق يطلق عليه سلعة وعلى مستوى الزبون يصبح حاجة. ويرى كوتلر أنه لابد من النظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاثة مستويات أساسية هي: المنتج الأساسي (مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها من عملية التبادل)،³⁰⁴ والمنتج الملموس (الملامح والأبعاد المادية: الخواص، الجودة، التصميم، العلامة التجارية، التغليف)³⁰⁵، والمنتج المتنامي (مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج بالإضافة إلى الجوانب النفسية التي تحسن القيمة الإجمالية التي تلقاها المستهلك في مقابل ما دفعه من نقود مثل: خدمات ما بعد البيع، الضمان، درجة شهرة العلامة، درجة صداقة رجال البيع...)³⁰⁶ وأن هذه النظرة أو التشخيص للمستويات سابقة الذكر من المتطلبات الأساسية المعتمدة عند القيام بتخطيط عملية العرض في السوق، إذ يزيد كل مستوى إضافة على قيمة الزبون وبالتالي هذه المستويات من شأنها أن تشكل ما يعرف بهرمية قيمة الزبون.³⁰⁷

³⁰² احسان دهش جلاب، هشام فوزي دباس العبادي التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر (دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010) ص352.

³⁰³ منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات مرجع سبق ذكره ص36.

³⁰⁴ نفس المرجع.

³⁰⁵ أحمد دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 355.

³⁰⁶ منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات مرجع سبق ذكره ص37.

وبنظرة أكثر تفصيل على التعريف الثاني للمنتج يلاحظ أن هذا التعريف قد أعطى أهمية كبيرة لما يرغب المستهلك في الحصول عليه. كذلك فإن هذا التعريف يركز على عدم التفرقة بين السلع المادية والخدمات، فالمنتج يمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو مركب من كليهما، وفي الواقع إذا نظرنا إلى المنتج بمكوناته الثلاثة فإننا يمكن أن ننظر إلى كل المنتجات لاني توجد في الأسواق على أنها خط متصل أحد أطرافه السلع المادية الملموسة، وطرفه الآخر الخدمات البحتة وما بينهما درجات متفاوتة من الجوانب المادية والجوانب الغير مادية وعندما ينظر إلى المنتج على أنه خدمة فهو في الواقع يكون واقعا على هذا الخط المتصل ولكن قريبا من النهاية التي تمثل الخدمات المحاماة والخدمات الطبية. وما ينطبق³⁰⁷ على السلع المادية بمكوناتها الثلاثة ينطبق أيضا على الخدمات بكافة أنواعها وأشكالها.

ونجد اليوم معظم المؤسسات تقدم مزيجاً من المنتجات وعندما ننظر إلى مجموعة المنتجات المقدمة نستخدم مصطلحين هما: خط المنتجات³⁰⁸، ومزيج المنتجات³⁰⁹. وخطوط المنتج تقع عليها مجموعة من المنتجات الفردية المترابطة يختلف طولها حسب عدد المنتجات التي يضمها ومجموع خطوط المنتج بما عليها من منتجات فردية تمثل مزيج منتجات المؤسسة، ولكل مزيج منتج عمقا³¹⁰ واتساعا³¹¹ في نفس الوقت، ومن الخصائص الأخرى التي يمكن أن يوصف بها مزيج المنتج درجة الاتساق والتي تقيس درجة الارتباط بين كل منتجات المؤسسة من حيث الاستخدام أو التوزيع أو القطاع السوقي المستهدف... الخ.³¹²

إن القرارات المتعلقة بمزيج المنتج من حيث اتساعه وعمقه ودرجة اتساقه تتحدد في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بما في ذلك القطاعات السوقية المستهدفة والتي تعد الأساس في اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بمزيج منتجات المؤسسة³¹³ فقد تقرر على سبيل المثال إضافة خط منتجات جديد إلى مزيجها الإنتاجي نتيجة لتبنيها إستراتيجية إستباقية من خلال قدرتها على تشخيص الفرص التسويقية اللائحة في الأفق والقدرة على الاستفادة منها بتخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية الكافية، أو يكون الخط الإنتاجي الجديد ناتج عن تبني إستراتيجية إستجابية تعتمد على المدخل الدفاعي فتطرح منتجات جديدة كرد فعل على المنتجات المطروحة من طرف المنافسين.³¹⁴ كذلك فإن الأهداف العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها لا بد وأن تحكم وترشد تلك القرارات المتعلقة بدرجة الاتساق في مزيج منتجاتها فالمؤسسة صاحبة مزيج المنتج المتسق قد تكون في وضع أفضل لتقديم منتجات جديدة للسوق فالمستهلك يحتفظ بنفس توقعات قدرات الإشباع التي تحققها منتجات المؤسسة. وعلى الجانب الآخر الجانب الآخر فالمزيج الغير متسق يساعد المؤسسة فهو يسمح بتوزيع المخاطر على المنتجات المختلفة.³¹⁵

السعر والتسويق الإستراتيجي: يعرف Ferrell و pride السعر على أنه: "القيمة التبادلية للمنتجات عند التبادل التسويقي".³¹⁶ وتواجه إدارة التسويق³¹⁷ الكثير من المشاكل عندما تتخذ قرارات التسعير³¹⁸ وهي عملية

³⁰⁸ وخط المنتجات هو عبارة عن مجموعة من المنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي ترتبط كل منها بالأخرى بطريقة ما فقد تستخدم نفس المادة الأولية أو نفس طرق التصنيع أو يكون لها نفس الزبائن والسوق وتكون لها نفس الوظائف أو تقع على مدى سعري واحد.

³⁰⁹ مزيج المنتجات هو عبارة عن كافة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة الواحدة.

³¹⁰ عمق مزيج المنتج يتحدد بعدد المنتجات الفردية، والأحجام المختلفة لنفس المنتج، والنماذج المختلفة للمنتج والألوان المختلفة لنفس المنتج والتي توجد على كل خط من خطوط إنتاج المؤسسة.

³¹¹ اتساع مزيج المنتج يتحدد بعدد خطوط المنتج لدى المؤسسة، فمؤسسة مثل apell للحاسبات الآلية تقدم مزيجاً ضيقاً للغاية حيث يوجد عدداً محدوداً جداً من خطوط المنتج لديها (خط الحاسبات الآلية وخط البرامج) وفي المقابل نجد مؤسسة جنرال إلكتريك لديها مزيج متسع جداً من المنتجات.

³¹² الاتساق

³¹³ منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات مرجع سبق ذكره ص40.

³¹⁴ احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص385.

³¹⁵ منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات مرجع سبق ذكره ص41.

³¹⁶ احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره ص397.

صعبة ومعقدة حيث أن التسعير هو فن ترجمة المنتج إلى قيمة تبادلية وتحقيق التكامل بين القيمتين المتناقضتين للمنتج (القيمة التبادلية والمنفعة) ويعد تحديد السعر من العناصر الأساسية لإستراتيجية المؤسسة, لأن له تأثير مباشر على ناتج الحركة التجارية (حجم المبيعات) وعلى الناتج المالي (المردودية) كما لا يجب أن نغفل أننا حالياً في نظام السوق أين لكل شيء سعر والسعر هنا يساوي سوق ونجاح المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على فرض أسعار تنافسية وإقناع الزبائن بها من خلال تقديم مبررات ملموسة وغير ملموسة فإتقان اللعب بورقة السعر يمكن المؤسسة من كسر المنافسة والاستحواذ وتحديد الزبائن المراد العمل معهم. بالمقابل فإن تحديد السعر يتوقف على العناصر الثلاثة الآتية:³¹⁹ الطلب³²⁰, التكاليف³²¹, والمنافسة أما فيما يخص هذا الأخير فله عدة حالات إذا ما لو كانت المؤسسة تعتمد على المنافسة السعريّة هنا يجب أن تسعى جاهدة من أجل تحقيق أقل سعر ممكن أو على الأقل البقاء في المجال سعري لمنافسيها أما في حالة البحث عن التميز فهنا تحديد السعر يعتمد على حجم الطلب وتوجهات المستهلكين وقدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف.

و العوامل الثلاث سابقة الذكر ترتبط مباشرة بأهداف المؤسسة والتي قد تكون: تستهدف الحجم أو المردودية وهدف الحجم يشار إليه عبر السعي وراء زيادة الحصة السوقية إلى حدها الأقصى, وهو يرتبط غالباً بسعر منخفض نسبياً. أما هدف المردودية فهو مرتبط عادة بالأسعار المرتفعة في جزء معين من السوق يكون ضيق إجمالاً. ويمكن عرض خطوات تحديد السعر من خلال الشكل رقم (01) الموالي. إن أهداف التسعير يجب أن تتفق مع أهداف المؤسسة ككل ومع أهداف النشاط التسويقي ولا بد أن تكون هذه الأهداف واقعية من حيث تناسبها مع تركيبة المستهلكين في السوق المستهدف والمنتج موضع التسعير, و تهدف سياسات السعر عادة إلى تحقيق أحد الأهداف التالية:³²²

³¹⁷ إدارة التسويق: فن وعلم اختبار الأسواق المستهدفة وبناء علاقات مربحة مع تلك الأسواق.

³¹⁸ قرارات التسعير: القرارات المرتبطة بعملية إختيار السعر المناسب.

³¹⁹ غي اوديجيه, التسويق في خدمة مشروع (ترجمة نبيل حواد, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع, بيروت لبنان, ط1, 2008) ص174.

³²⁰ بشكل عام حسب العلاقة الكلاسيكية فالطلب دالة متناقضة في السعر ولكن هناك استثناءين رئيسيين للقاعدة الكلاسيكية في حالة المنتجات الرفاهية وفي حالة

ربط الجودة بالسعر. لذا تنتج المؤسسات حديثاً (بعد التسعينات) إلى التعرف على دلالات السعر بنسبة للزبائن من حيث علاقتها بالرفاهية والنوعية وكذا محاولة

التعرف على الأسعار المقبولة لديهم والتي يمكن دفعها مقابل منتجات وعلامات معينة وعلى أساس المعارف السابقة يتم تجزئة أسعارهم حسب الفئات المختلفة من الزبائن وهذا ما يعرف بإدارة العائد على سبيل المثال تسعيرات النقل الجوي يتم تقسيمها إلى أسعار رجال الأعمال وأسعار الشباب وأصحاب الدخل المتوسط.

³²¹ فيصفة عامة تسعى المؤسسة لتحديد أسعار تغطي كافة التكاليف مع تحقيق هامش ربح ودراسة التكاليف تسمح للمؤسسة بتحديد السعر الأدنى ومايزيد عن السعر الأدنى يرجع لعوامل أخرى.

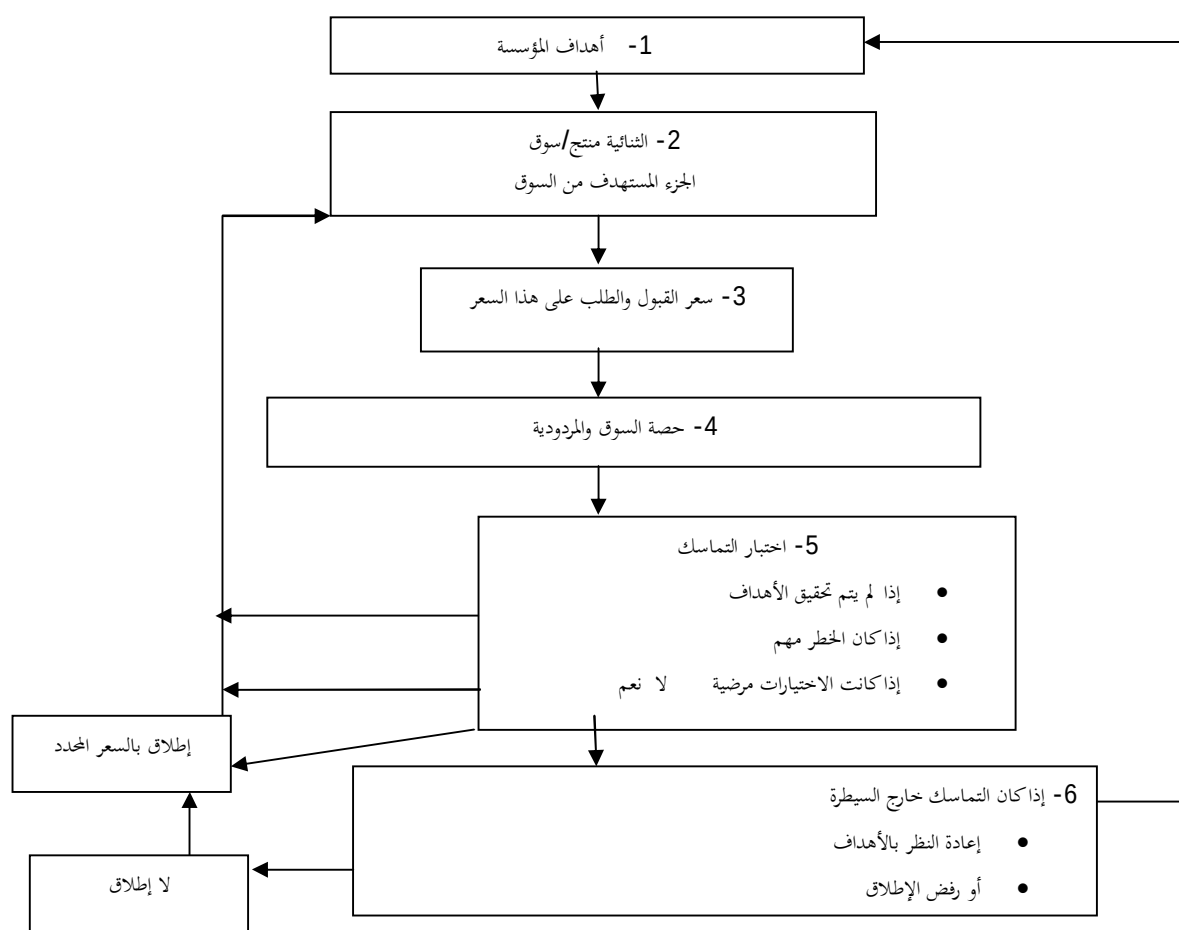
³²² منير نوري, التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات ص43.

1. تحقيق أقصى ربح ممكن أو معدل مردودية كاف وتعني عملية تعظيم الربح أن المؤسسة تحاول أن تحصل على أكبر قدر من الربح يمكنها الحصول عليه لذلك تم تطوير مداخل مختلفة في تحديد السعر وهناك العديد من المؤسسات التي تعتبر أن التكلفة الكلية المحدد الأساسي للأسعار عن طريق استخدام المدخل الحدي³²³ والذي يصبح صعب كلما تعددت منتجات المؤسسة وهي الحالة الغالبة في المؤسسات. وحتى أن السعي وراء تعظيم الأرباح كهدف لعملية التسعير لا يعني أن تقوم باستخدام سعر عال فقد تعوض الكميات الكبيرة بالفارق سعري.

2. غزو أو حيازة قسم سوقي معين وهنا تلجأ المؤسسة لفرض أسعار منخفضة جدا بملصة إن كانت مؤسسة كبيرة ذات خبرة ما يسمح لها بطرد المنافسين الصغار والاستيلاء على السوق.

3. ترويج تشكيلات منتجات بالاعتماد على أسعار منخفضة لجلب المستهلك.

الشكل رقم (01): منهجية تحديد السعر.



المصدر: غي اوديجيه، مرجع سبق ذكره، ص191.

³²³ المدخل الحدي: يعني تحديد السعر عند نقطة تقاطع الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية

إستراتيجيات التوزيع:

الجدول رقم (01): إستراتيجيات التوزيع.

التوزيع	الشرح
المكثف	منتجات: ذات استهلاك دائم هدف: أكبر عدد من نقاط البيع قناة: كافة أنواع التجارة بدأ من تاجر التجزئة إلى المتاجر الكبرى. ملاحظة: مراكز التخزين الضرورية ومتعددة.
الانتقائي	منتجات: ذات استهلاك نوعي مع العلامة تجارية مميزة. هدف: نقاط البيع قليلة العدد قناة: المحلات التجارية بالمفرق. ملاحظة: الاختيار استنادا إلى المهارة والجدارة.
الحصري	منتجات: ذات استهلاك نوعي هدف: تجنب المنافسة على مستوى نقاط البيع قناة: المحلات التجارية بالمفرق والمتخصصة. ملاحظة: إنتشار المبيعات محدد.

المصدر. غي اوديجيه، مرجع سبق ذكره، ص 212.

التوزيع والتسويق الإستراتيجي:

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك من خلال منافذ التوزيع والتي تتمثل في سلسلة من الحلقات المتصلة، إضافة إلى تمكين المنتج أو المورد من الحصول على الأموال والمعلومات. ومنه يمكن تعريف التوزيع بأنه: "عملية انسياب المنتجات التي تشارك فيها المؤسسات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى الزبون".³²⁴ وبشكل عام دور التوزيع هو

³²⁴ احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 432.

الحد من الفوارق بين الأوقات والأماكن في طرق الإنتاج من جهة والاستهلاك من جهة أخرى من خلال خلق الإتاحة *création d'utilités* في الزمان والمكان والدولة المناسبة وهذا ما يعرف بقيمة التوزيع.³²⁵ وعند التكلم عن التوزيع لابد من التطرق لبعديه: التوزيع المادي (هو عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة على انسياب وتخزين الفعال والكفؤ المنتجات والمعلومات من مصادرها إلى أماكن استهلاكها بقصد تلبية متطلبات الزبون).³²⁶ وقنوات التوزيع يمكن تعريفها على أنها الهيكل المكون من الشركاء المعنيين بعملية التبادل التنافسية بهدف إتاحة السلع والخدمات للمستهلكين والمستخدمين الصناعيين. والوسطاء هم أي نظام توزيع ينفذ عددا من المهام والوظائف اللازمة لعملية التبادل.³²⁷

ومنه يمكن النظر إلى التوزيع على أنه عبارة عن مجموعة من المؤسسات التوزيعية التي تقوم بتنفيذ كافة الأنشطة المتعلقة بانتقال المنتج من الإنتاج إلى الاستهلاك والتي تختصر في ثمانية مهام رئيسية إما لصالح المنتج أو الزبائن وهذه المهام هي:³²⁸ النقل، انقسام *Fractionner*، التخزين، الفرز *Assortir*، الاتصال *Contact*، التعزيز، والإدارة.

وتقع مهمة تحديد أساليب التوزيع في القنوات المختلفة على عاتق الإستراتيجية العامة للتسويق فتوضح بدائل التدفق المختلفة من مرحلة التصنيع إلى مرحلة الاستهلاك، ويكون هذا إما بالطريقة المباشرة أي بدون وسطاء: البيع عن طريق معارض، الباعة المتجولين، البيع بالبريد، البيع الآلي أما بيع المنتجات المصنعة بهذه الطريقة فيكون عن طريق: المعارض المتخصصة، مندوبي المبيعات. أو قد تعتمد الطريقة الغير مباشرة ما يوجد في معظم الأسواق إذ تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على وسطاء³²⁹ لاختصار المسافة والبعد المادي والنفسي بين المنتجين والزبائن وتحقيق الالتقاء الفعال بين العرض والطلب. والحاجة لقنوات *circuit* توزيع من أجل تسويق منتج ما نابعة من

³²⁵ Marketing stratégique et opérationnelle p424.

³²⁶ احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 433.

³²⁷ Marketing stratégique et opérationnelle p424.

³²⁸ Ipid p 424.

³²⁹ الوسطاء هم: 1. الوكيل أو السمسار: وهو يخلو من معظم الصلاحيات القانونية من جانب الصناعي أو من جانب تجار الجملة، وتتلخص مهمته في استلام الطلبات وتنفيذها مقابل عمولة متفق عليها عادة ترتبط بحجم الصفقة التجارية. 2. تاجر الجملة: الذي يبيع المنتجات إلى بقية الوسطاء في المنتجات الاستهلاكية. وتاجر الجملة قد يتصل بالصناعي بشكل مباشر أو بالوكيل أو بالسمسار. 3. تاجر التجزئة: الوسيط الذي يبيع بشكل مباشر المنتجات إلى الزبائن. 4. الموزع: يقوم عادة بأداء مختلف الوظائف التوزيعية التي أشير لها في الفقرة السابقة فضلا عن أداء عمليات البيع، التخزين، البيع بأجل. وعادة ما يعمل الموزعون في الأسواق الصناعية.

عدم قدرة المنتج على القيام بنفسه بالمهام والوظائف المشتمة على علاقات تبادلية تلبي متطلبات الزبائن المحتملين. إلى أن استخدام الوسطاء يسبب للمؤسسة خسارة السيطرة على بعض مراحل العملية التسويقية من خلال إسناد بعض المهام التي نظريا يجب على المؤسسة تؤديها بنفسها. كما يجب على المؤسسة تحديد عمق قنوات التوزيع أيضا من حيث الاعتماد على تجار الجملة والتجزئة والسماسة ومدى تغطية حلقات التوزيع للمستهلكين والأسواق (توزيع مكثف, انتقائي, حصري) الموضحة في الشكل رقم (01).³³⁰ ويعد قرار اختيار قنوات التوزيع من القرارات الإستراتيجية التي يجب أن تكون متوافقة ليس فقط مع احتياجات الشريحة المستهدفة من الزبائن بل مع الأهداف العامة للمؤسسة ككل كما ويعد من القرارات صعبة التغيير³³¹

■ العوامل المؤثرة في اختيار القناة:³³²

الاعتبارات البيئية: أن البيئة بشكل عام تحمل صفة التغيير والاضطراب المستمرين. فالتغيرات الثقافية التي شهدتها الكثير من المجتمعات والمتمثلة بالتوجه الكبير نحو عمل المرأة قد ساهم بدوره في تقليص أحد أهم منافذ التوزيع المباشرة في الأوقات السابقة وهو الطواف على المنازل. كما أن انتشار خدمات الانترنت قد ساهم بدوره في حصول الزبائن على المنتجات بشكل مباشر.

الاعتبارات المتعلقة بالزبون: تؤثر خصائص زبائن المؤسسة في نوع القناة إذ أن اختيار قناة التوزيع من جانب المؤسسة يعتمد على إجابات العديد من الأسئلة مثلا من هم الزبائن المحتملين للمؤسسة؟ وأين يمكنهم الشراء؟ ومتى؟ وكيف؟ ولماذا؟

الاعتبارات المتعلقة بالمنتج: تمتاز المنتجات المعقدة تكنولوجيا والكبيرة وغير النمطية وذات الأثمان المرتفعة بأنها يجب أن تسوق بشكل مباشر إلى الزبائن. إما المنتجات غير المعقدة وذات الأثمان المنخفضة فإنها يمكن أن تسوق بشكل غير مباشر. ومن جانب آخر، فإن لدورة حياة المنتج تأثير مهم في هذا الميدان، إذ أن هناك قناة مناسبة لكل مرحلة من مراحل الدورة وبما يتناسب مع خصائص المنتج ذاته أيضا.

الاعتبارات المتعلقة بالمؤسسة: تؤثر قابليات المؤسسة البشرية والمالية والتكنولوجية في اختيار قناة التوزيع خاصتها. فمثلا المؤسسات التي ليس بمقدورها توظيف مندوبي البيع قد تعتمد على وكلاء البيع أو وكلاء الصناعات للوصول إلى تجار الجملة أو الزبائن النهائيين. ولو كان للمؤسسة منتجات متعددة لهدف سوقي واحد، فإن هذه المؤسسة

³³⁰ منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات ص 131.

³³¹ Marketing stratégique et opérationnelle p 423.

³³² احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 454.

قد تلجأ إلى القناة المباشرة على العكس من المؤسسات التي تمتلك خط منتجات واحد أو التي تعتمد على الوسطاء معينين لكل من أنواع الزبائن الذين تتعامل معهم.

الاعتبارات المتعلقة بالسوق: التعرف على عدد المتعاملين في السوق ودرجة الكثافة السكانية وتوزيعها، وحجم الطلب المتوقع على المنتجات التي يتم توزيعها ومستوى الدخل في تلك الأسواق.

الاعتبارات المتعلقة بالوسطاء: طبيعة ونوعية الخدمات التي يقدمها الوسطاء. يتم اختيار الأوساط التسهيل إيصال المنتجات إليهم بصورتها الجيدة. وقد يستعين المنتجون بالوسطاء لتقديم خدمات لا يستطيعون هؤلاء تقديمها لاعتبارات تنظيمية أو فنية أو تسويقية. بالإضافة إلى مدى توافر الوسطاء المطلوبين.

الاعتبارات المتعلقة بالمنافسين: إذا كان المنتج نمطي أو غير مميزة، فإن من مصلحة المشروع أن يجعلها متاحة في نفس منافذ توزيع المنتجات المنافسة الأخرى. وهذا غالباً ما يحصل في أسواق المواد الغذائية والأجهزة الكهربائية والإلكترونية.

الترويج والتسويق الإستراتيجي: تلبية الشروط المادية للتبادل ليست كافية لضمان التوافق الدقيق بين العرض والطلب فقبل وأثناء وبعد ما يتم الالتقاء الفعلي بين المنتج والمستهلكين تتم عدت لقتت بين موردي المنتجات وطالبها، لذا يتوجب على المؤسسة إنشاء تدفق من الاتصالات بين مختلف الشركاء في عملية التبادل لخلق تموضع معين لمؤسستها وعلاماتها التجارية ومنتجاتها المختلفة في السوق. ويعرف الترويج على أنه: " عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه و وظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره بالإضافة لمحاولة التأثير على المستهلك وحثه وإقناعه بشراء المنتج " ³³³ والذي تطور فيما بعد ليصبح اتصالات تسويقية

Marketing Communication MARCOM فبعد التسعينات أصبح التحدث عن

الاتصالات التسويقية وتطور أداء مختلف الأنشطة الاتصالية لوجود ظروف معينة :

- حيث ظهرت مفاهيم جديدة مثل إدارة سلسلة التغذية وسلسلة القيمة التي أدرجت مختلف العناصر و الأعران الاقتصادية الأخرى ضمن الجمهور المستهدف بالاتصالات التسويقية من : موردين , عمال , حكومة ... الخ . لإعطاء صورة ايجابية عن المؤسسة والتأثير في مواقف هذه الأطراف بما يخدم مصالحها.

- بالإضافة إلى إدراج كل ما يتعلق بالمؤسسة من علامة تجارية , شهرة المؤسسة , دعم مادي , تغليف منتجات... الخ ضمن إطار الاتصالات التسويقية.³³⁴ ومن أهم التعاريف الممنوحة للاتصالات التسويقية نجد تعريف ph. Kotler: " هو النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهة تسويقية ينطوي على عملية اتصال إقناعي".³³⁵ تتكون الاتصالات التسويقية من خمسة عناصر أربعة منها هي ما يعرف بعناصر المزيج التسويقي الأربعة: الإعلان، ترقية المبيعات، العلاقات العامة، البيع الشخصي. و يتضمن الترويج التنسيق بين جهود البائعين في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع المنتج في قبول فكرة معينة، أي أن إستراتيجية الترويج تهدف إلى تحقيق التدفق الفعلي للسلعة من خلال منافذ التسويق المستهدفة.³³⁶

ويعرف الإعلان حسب ph. Kotler: "الإعلان هو شكل من الأشكال غير الشخصية للاتصالات يجري عن طريق وسيلة متخصصة مدفوعة الأجر بواسطة جهة معلومة ومحددة".³³⁷ في حين يعرف ترقية المبيعات على أنها: "حوافز قصيرة المدى تشجع على شراء المنتج". يشمل على: عروض نقاط البيع , العلاوات , الخصومات , الكبونات , والإعلانات الخاصة.³³⁸ أما العلاقات العامة³³⁹ فيعرفها Frenk Jefkins " كافة أشكال التخطيط للاتصالات سواء كان داخل أو خارج المنظمة وفي علاقاتها مع جمهورها العام حول موضوع أو هدف معين يتطلب إنجازه من خلال فهم مشترك بينهما". وتشتمل العلاقات العامة الاتصال التسويقي مع كل من :

³³⁴ www.thabethejazi.com (videos Najah.edu) 05/04/2011 21 :15.

³³⁵ www.medicom.jeeran.com. 22/11/2009 16 :45.

³³⁶ منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجية، ص 46.

³³⁷ محمد فريдал صحن الإعلان (الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2003) ص 13.

³³⁸ فيليب كوتلر , جاري ارمسترونج أساسيات التسويق (ترجمة سرور سرور ' الرياض , المملكة العربية السعودية , 2007) ص 794.

³³⁹ ويقع ضمن هذا المكون الأدوات التالية:

Lobiing : الضغط في الظل مجموعة من المؤسسات ذات النفوذ تتعاون من اجل الضغط بقوة على الطرف المتصل به .

Mécénat: رعاية الأعمال الخيرية , مثل شركة Microsofft حيث أنشاء مالكها مؤسسة Billgates للأعمال الخيرية لتلقيح الأطفال الفقراء عبر العالم .

Sponsoring: الرعاية لهياة معينة , لناد رياضية , حصص تلفزيونية , او بحاث علمية... الخ.

Parrainage : عبارة عن حالة خاصة من Sponsoring رعاية الشخص الواحد .

العمال ، والحكومة ، والموردين ، وباقي بيئة المؤسسة. أما البيع الشخصي فقد عرفه كل من **Pride et Ferrell** على أنها: "هي الاتصالات الشخصية الهادفة إلى إخبار المستهلك وإقناعه بعملية الشراء للمنتج".³⁴⁰ بالإضافة لما تم التطرق إليه سابقا هناك مفهوم أخرى مرتبط بالاتصالات التسويقية وهو: **التسويق المباشر** هو نظام تسويقي تفاعلي يستخدم احد أساليب الاتصال لخلق استجابة محددة , وهو ذلك الاتصال المباشر مع فئة محددة مسبقا بعناية.³⁴¹ لها عدة أشكال منها : التسويق بالهاتف، التسويق بالبريد المباشر، التسويق بالبريد الالكتروني، التسويق بالمجلات و التلفاز، البيع الشخصي، التسويق عبر مواقع الانترنت. وتشترك في أربعة خصائص هي:³⁴²

- التسويق المباشر غير عام , توجه الرسالة إلى شخص محدد .
 - التسويق المباشر فوري .
 - التسويق المباشر حسب الطلب: يمكن إعداد رسالة بسرعة حسب كل زبون بمفرده.
 - التسويق المباشر تفاعلي : يسمح بالحوار بين فريق التسويق و المستهلك .
- يجب أن تعطي الإستراتيجية العامة للتسويق اهتمام أساسيا لعناصر الاتصالات التسويقية المتمثلة في العناصر الخمسة السابقة وذلك لضمان تدفق المنتجات المختلفة كما يجب أيضا تحديد دور كل عنصر منها حسب احتياجات القطاع السوقي المستهدف كما يتأثر بإمكانيات المؤسسة من جهة أخرى، وليس بالضرورة أن يستخدم مكونات الاتصالات التسويقية الخمسة فمثلا قد يستخدم مزيج من الأدوات الاتصالية يركز أساسا على عنصر معين كالبيع الشخصي أو الإعلان وهذا حسب الوضعية التسويقية.

³⁴⁰ ثامر البكري , ثامر البكري الاتصالات التسويقية والترويج (دار حامد , عمان , الأردن , 2006) ص 253.

³⁴¹ فيليب كوتلر , مرجع سبق ذكره ص ص 823, 824.

³⁴² نفس المرجع، ص 824.