

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تامنغست

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة محاضرات في مقياس التسويق الاستراتيجي

موجهة لطلبة الثانية ماستر إدارة أعمال

من اعداد الدكتورة :

مفاتيح يمينة

السنة الجامعية : 2023/2022



قائمة المحتويات:

قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
ب	مقدمة
المحور الأول: ماهية التسويق والتسويق الاستراتيجي	
7	I ماهية التسويق
9	II ماهية التسويق الاستراتيجي
المحور الثاني: رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والرؤية	
16	I رسالة المؤسسة
19	II تحديد الأهداف الاستراتيجية
22	III الرؤية
المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي (الموقفي)	
26	I تحليل البيئة الخارجية
30	II تحليل البيئة الداخلية
المحور الرابع : استراتيجيات التجزئة والاستهداف والتموقع	
37	I استراتيجية التجزئة السوقية
39	II استراتيجية الاستهداف
41	III استراتيجية التموقع
المحور الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي	
43	I نموذج جماعة بوسطن الاستشارية
46	II نموذج آرثر د.ليثل ADL
49	III نموذج جنرال الكتريك
المحور السادس: الاستراتيجيات التنافسية	
54	I الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر
57	II الاستراتيجيات التنافسية لكوتلر
61	III الاستراتيجيات التنافسية حسب أنسوف
65	المراجع



قائمة الجداول والأشكال:

رقم الصفحة	الشكل أو الجدول	الرقم
11	الفرق بين التسويق الاستراتيجي والعملي	جدول رقم 1
12	مثلث التسويق الاستراتيجي	شكل رقم 1
13	مراحل وضع الاستراتيجية التسويقية	شكل رقم 2
18	اعداد رسالة المؤسسة	شكل رقم 3
21	الاطار المنهجي لتطوير ووضع الاستراتيجية	شكل رقم 4
21	العوامل المؤثرة على الأهداف	شكل رقم 5
28	نموذج القوى الخمس لبورتر	شكل رقم 6
32	بنية نموذج سلسلة القيمة	شكل رقم 7
35	نموذج تحليل SWOT	شكل رقم 8
40	نموذج اختيار استراتيجية السوق المستهدف	شكل رقم 9
44	مصفوفة BCG	شكل رقم 10
47	نموذج مصفوفة ADL	شكل رقم 11
48	مصفوفة ADL	شكل رقم 12
50	مصفوفة Mckinsey	شكل رقم 13
51	بعض المضامين الاستراتيجية لمصفوفة Mckinsey	شكل رقم 14
61	مصفوفة أنسوق	شكل رقم 15



مقدمة



اضع بين ايدي طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الإعموما، وطالبة السنة الثانية ماستر، شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال بصفة خاصة، هذه المطبوعة البيداغوجية المتضمنة لمحاضرات في مقياس " التسويق الاستراتيجي"، وذلك وفق المقرر المعتمد من اللجنة البيداغوجية الوطنية لميدان التكوين، حيث تهدف هذه المطبوعة الى تمكين الطلبة من التعرف على مبادئ واهم مفاهيم التسويق الاستراتيجي، حيث حاولنا في هذا العمل تبسيط وربط وايصال ولو جانب بسيط من المعرفة في هذا المجال الواسع والمتشعب ليتمكن الطلبة من فهمه و استيعابه.

تتناول هذه المطبوعة المفاهيم الاساسية للتسويق الاستراتيجي، في سته محاور تعنى بمختلف الاديات المتعلقة بهذا المفهوم، من خلال التطرق لمفهوم التسويق والتسويق الاستراتيجي وكيف تطور مفهوم التسويق، بالإضافة الى التطرق الى مفهوم الرسالة والرؤية وكيفية تحديد الاهداف وما هو الفرق بين الرسالة والرؤية، وكيفية اعداد كل منهما، وفي إطار التحليل البيئي، يرى Kotler أن نجاح وبقاء ونمو وكيونة منظمات الأعمال يعتمد بالدرجة الأولى على قراراتها على التكيف والتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها، وهي ظروف أو عوامل قد تكون خارجية أو داخلية، وبعد التحليل البيئي ومعرفة السوق انتقلنا الى كيفية تجزئة، فلكي تنجح جهودنا التسويقية لابد ان نحدد جيدا من هو الزبون المحتمل للمنتج الذي نحن بصدد انتاجه؟ وما هي الخصائص المطلوبة فيه؟ وكيف يمكن تلبية طلبه؟ واشباع حاجته؟

ثم الى ادوات التحليل الاستراتيجي التي من خلالها تستطيع المؤسسة معرفة اي من انشطتها الاستراتيجية التي تدر أرباح والتي تحقق خسائر، ثم المفاضلة بينها، وفي الأخير تطرقنا الى مفهوم الاستراتيجيات التنافسية واهم البدائل التي نادى بها كبار رواد الفكر الاستراتيجي واهمهم "فيليب كوتلر" الذي قدم اربع استراتيجيات كل منها تتضمن جملة من المناورات الاستراتيجية، وايضا "مايكل بورتر" الذي غير مفهوم المنافسة ونقله من مفهومه الضيق المعتمد على تحديدها ضمن المنافس مباشر، حيث قدم نموذجه المعروف باسم نموذج القوى الخمس لوسع الاطراف التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة وايضا قدم البدائل الاستراتيجية لمؤسسات الاعمال والمعروفة باسم الاستراتيجيات تنافسيه لبورتر، و "أنسوف" الذي قدم مصفوفته انطلاقا من اعتبارين هما السوق والمنتج أو كما تسمى استراتيجية النمو.



المحور الأول

ماهية التسويق الاستراتيجي



المحور الأول

ماهية التسويق الاستراتيجي

1. ماهية التسويق: حتى يتسنى لنا فهم التسويق الاستراتيجي يجب أن نعود الى التسويق بصفة عامة، لأن التسويق الاستراتيجي ماهو الا فرع من التسويق وقبل التطرق الى مفهوم التسويق يجب التطرق الى المراحل التي مر بها مفهوم التسويق:

1- مراحل تطور المفهوم التسويقي

عرف المفهوم التسويقي عدة تطورات أو تحولات حتى وصل إلى الشكل الذي هو عليه الآن، فبرجعنا إلى أصل ظهور التسويق يمكن القول عنه أنه ظهر مع وجود الإنسان، فهذا الأخير كان يمارس شكلا أو جانبا من جوانب التسويق في معاملاته ومبادلاته مع باقي البشر، إلا أن المرحلة المفصلية جاءت مع بداية الثورة الصناعية، التي كما نعلم عرفت ظهور المكننة والانتاج الواسع باستخدام الآلات والمصانع الضخمة، حيث انتقلت هذه العملية من الورشات الصغيرة والنشاط الحرفي الى المصانع وآلات ذات كفاءه عالية، ومن هنا بدأت الفجوة تظهر بين المنتج والمستهلك. حيث لم يصبح المستهلك في الغالب على اتصال مباشر وكثيف مع المصانع، من هنا بعد التفكير بشكل جدي في ايجاد آلية لغلق هذه الفجوة وبدأت اولى معالم التسويق بالظهور، وعلى العموم مر التسويق بعدة مراحل والتي يمكن انجازها في النقاط التالية:

1.1 مرحلة التوجه بالإنتاج (المفهوم الإنتاجي):

بدأت هذه المرحلة التي تعد اولى مراحل ظهور التسويق مع بداية الثورة الصناعية، حيث صاحبت الوفرة في الانتاج، وانصبه اهتمام المؤسسات على الزيادة في الانتاج. اي ان المفهوم التسويقي الانتاجي يركز على زياده كميته الانتاج قبل كل شيء، كما يوضح فيليب كوتلر ان المستهلكين يفضلون المنتجات ذات الوفرة الواسعة والتكلفة المنخفضة، وبالتالي يتم تركيز المؤسسة على الانتاج الواسع والتوزيع المكثف، ويقوم المفهوم الانتاجي على عدة مسلمات موجزها في النقاط التالية:

- التركيز على الانتاج و الإنتاجية.
- التركيز على الأنشطة الصناعية والجوانب الهندسية للسلعة على حساب منافعها ومزاياها.
- انتاج ما يمكن انتاجه، وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة اولا على حساب اهداف المستهلك -.

2.1 المفهوم البيعي:

واجهت المؤسسات مشاكل عدة من تطبيق سياده المفهوم الانتاجي ومفهوم المنتج، خاصه ما حصل من ازمه كساد سنة 1929م، مما دفعها للتفكير في مخرج او حل لها، فجاءت بالمفهوم البيعي او يمكن ان نسميه المفهوم الترويجي، لاعتماده بشكل اساسي على الترويج، فالمشكل الاساسي لمفهوم الانتاج في تلك الحقبة (من حوالي 1929 الى غايه الخمسينات) كمشكل



تصريف للمنتجات. اي ضرورة ايجاد واستخدام وسيلة تخفّر المستهلكين والزبائن على الشراء والاستهلاك بكميات اعلى، وبالطبع تمت ثلاث هذه الوسيلة في الترويج بمختلف عناصره (الاعلان، البيع الشخصي، الدعاية، تنشيط المبيعات....). ويقوم المفهوم البيعي في الحقيقة على مسلمة اساسيه والتي مفادها ان المستهلكين لا يشترون او لا يستهلكون بشكل كافي الا اذا بذلت المؤسسة الجهود الترويجية اللازمة لذلك، اي الجهود التي تدفعه لذلك من التحفيز، كما يقوم على مسلمات اخرى يمكن ايجازها فيما يلي:

- التركيز على القوى البيعية لتصريف المنتجات، وتحقيق اقصى حجم ممكن من المبيعات.
- التركيز على ضرورة تصريف الفائض من الإنتاج.
- القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين بشراء المنتجات.
- ترجيح مصلحة المؤسسة على مصلحة المستهلك.
- التركيز على الاعلان بالدرجة الاولى.

3.1 المفهوم التسويقي :

اتى المفهوم التسويقي بعد عجز المناظير السابقة عن مواجهه المشاكل التي تتخطى فيها المؤسسة، فحسب المفهوم البيعي ورغم جهود ترويجه ضخمة المبذولة لم تستطع ا تصريف الكثير من منتجاتها، مما جعلها تعاني من مشكله كسادها، كما ان احتدام المنافسة وتفوق العرض على الطلب، وكذلك ارتفاع وعي المستهلك، جعل من الصعب جدا على المؤسسة اقتناع هذا الاخير بشراء واستهلاك منتج المؤسسة، كل هذه المستجدات والتفاعلات جعلت المؤسسة تفكر في منظور او فلسفه جديده تجعل المؤسسة اكثر كفاءه وفاعليه، فبدلا عن انتاج المنتجات ثم البحث لها عن وسيلة لتصريفها باي وسيله، جاءت فكره المفهوم التسويقي من المستهلك نقطه البداية والاطلاق وكذلك نقطه نهاية العملية الإنتاجية. اي وفق هذا المنظور لا تبدأ المؤسسة في انتاج المنتج حتى تدرس وتعرف حاجات ورغبات المستهلك التي على اساسها يتم اعداد المنتج القادر على اشباعها، ولا تتوقف العملية حتى تتأكد من تحقق الاشباع فعلا وتحقق رضا المستهلك، كما يوضح KOTLER ان مفهوم التسويق يقوم على ان مفتاح بلوغ المؤسسة اهدافها يقوم على تحديدها لحاجات ورغبات الاسواق المستهدفة، وتلبيه هذه الحاجات والرغبات بطريقه اكثر كفاءه وفعالية من المنافسين.

ويركز مفهوم التسويق على عدة نقاط اهمها :

- دراسة سلوك المستهلك لتحديد عده عوامل ومحددات سلوكيه مثل دوافع الشراء، العوامل المؤثرة في الاستهلاك.... الخ.
- اساليب القيمة المضافة اي تقديم منتجات ذات قيمه مضافه من وجهه نظر المستهلك.
- الاحتفاظ بالمستهلك وليس مجرد جذب واستقطابه.



2- مفهوم التسويق

هناك عدة تعريفات مقدمة حول التسويق اخترنا تعريف فيليب كوتلر وكيفن كيلر وهذا آخر تعريف قدمه في كتاب Marketing Management Philip Kotler, Kevin Keller, Marketing Management, Pearson education 15ed, 2016, p27.

إذا تمعنا في هذا التعريف نجد فيه بعض العناصر الأساسية التي يمكن أن نتفق عليها وهي :
 الأسواق المستهدفة: المؤسسة لا تستطيع العمل في جميع القطاعات السوقية، فتختار المؤسسة القطاع السوقي الذي تستطيع خدمته حسب امكانياتها ومواردها.
 القيمة: يواجه المستهلكون العديد من العروض والسلع البديلة فيختار المستهلك المنتجات التي لها قيمة أكبر بالنسبة له. إذن تعرف القيمة على أنها فرق ما يحصل عليه المستهلك نتيجة امتلاكه لسلعة أو خدمة ما والتكلفة لهذه السلعة سواء كانت التكلفة مادية أو معنوية، لذلك فإن المؤسسات المتميزة تسعى دائما إلى تقديم منتجات ذات قيمة عالية من منتجات المنافسين.
 العلاقة: المؤسسة تسعى جاهدة من أجل الاستمرار والبقاء ولا بد أن تدرك أن بقاءها ليس بإتمام الصفقات مع الزبون بل متعلق باستدامة العلاقة مع المستهلكين أو المؤثرين في العلاقة التسويقية سواء تعلق الأمر بالموردين، العمال

II- ماهية التسويق الاستراتيجي

1 مفهوم الاستراتيجية

استمدت كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري.
 وتعرف الاستراتيجية بأنها "عملية تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات"
 فقد عرفها Kotler 2003 بأنها "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها من خلال تحديد رسالة و أهداف المنظمة".
 وعرفها Peter Drucker في خمسينات القرن العشرين بأنها "عملية تحليل الموقف الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد اللازمة لذلك".
 وفي التسعينات من القرن العشرين أشار Walker الى أن الاستراتيجية هي "مجموعة من النماذج الأساسية اللازمة لتحديد الأهداف، الموارد، والعاملين بما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة".



ومن خلال هاته التعريفات نستخلص مفهوم شامل للاستراتيجية وهو "الاستراتيجية هو توجه المنظمة ونطاق اعمالها طويل الأجل، الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، من خلال إدارة وتنسيق حاجاتها بمواردها في ظل بيئة متغيرة سعيا الى مواكبة السوق وتوقعات أصحاب المصالح".

ويتحقق ذلك من خلال الإجابة عم الأسئلة التالية التي تطرحها إدارة المنظمة:

من نحن؟ تحليل المؤسسة: الهياكل، الموارد، المعدات، الأفراد....

أين نحن؟ تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: السوق، الزبائن، الموردين، المنافسة.....

أين نريد الوصول؟ الأهداف والغايات.

ومن خلال هذا المنظور فالاستراتيجية هي مجموعة من الأدوات (الخطط، السياسات، الأنشطة) التي تقود المنظمة الى الوصول الى أهدافها من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها في السوق التي تعمل بها.

مهما تعددت التعاريف باختلاف الباحثين وزمانهم فلا بد أن تشترك جميع التعاريف في العناصر التالية:

- تعريف عمل المؤسسة من حيث نوعية المنتجات التي ستقدمها.
- تعريف زبائن المؤسسة الذين ستقدم لهم تلك المنتجات.
- تحديد الأهداف طويلة الأجل المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.
- اتخاذ القرارات اللازمة لاغتنام الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها من خلال اتخاذ القرارات اللازمة لتخصيص الموارد التي تمتلكها المنظمة واستغلالها الاستغلال الأمثل وصولا الى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

2 مفهوم التسويق الاستراتيجي

هو نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الإمكانيات المتاحة لها من أجل إيجاد ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تتفرد بخدمة أفضل للمستهلكين وتشغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية، وبالتالي السيطرة على جزء من السوق.

عرف Jean Jacques Lambin التسويق الاستراتيجي على أنه: "ذلك البرنامج المتبني من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، وهذا في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وهذا بقيمة أكثر من المنافسين".

كما يعرف على أن التسويق الاستراتيجي يعمل على تحليل حاجات كل من المؤسسات والأفراد، كما يعمل على متابعة نمو السوق وتحديد ميادين الأعمال الاستراتيجية، ومتابعة النمو في الأسواق الحالية والمتوقعة، كما يعمل على التوجيه السليم لطرح المنتجات ويختار الاستراتيجية التسويقية المناسبة من أجل غزو الأسواق.



ان اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المؤسسات من التوجه نحو السوق والتي تتضمن المعلومات عن المنافسين والزبون ومنه فإن جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يهدف الى مساعدة المؤسسة في :

- قيادة السوق.
- التوجه بالزبون.
- خلق الميزة التنافسية.
- تعظيم القيمة للزبون.
- صياغة استراتيجية تسويقية مبتكرة وفعالة.
- الابداع في التنفيذ والأداء.
- خلق فرص تسويقية للمؤسسة.
- تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.

3 الفرق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي (التكتيكي) :

إن التحليل المستمر لحاجات السوق ومن تم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين (يمثلون سوقها المستهدف) تضمن للمنتج وللمؤسسة ميزة تنافسية قوية ودائمة، وهو ما يشير إلى (التسويق الاستراتيجي).
تنظيم عملية البيع والاتصال من أجل تعريف المستهلكين بمنتج المؤسسة واقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنبهم عناء وتكلفة البحث عن المنتج في السوق، وهذا هو دور (التسويق التكتيكي).

جدول رقم 1 : الفرق بين التسويق الاستراتيجي والعملي

التسويق العملي (التفعيل)	التسويق الاستراتيجي (التحليل)
هو نشاط موجه للتنفيذ والعمل المباشر أو العمل التشغيلي.	نشاط تحليل موجه بعمليات دراسة وفحص وتحليل للخروج بخطة عامة وخطة استراتيجية للنشاط التسويقي.
اقتناص الفرص الحالية الموجودة في السوق	يسعى الى إيجاد الفرص التي تلوح في المستقبل
يتعامل مع بيئة مستقرة	يتعامل مع بيئة متغيرة
يتعامل مع ردة الفعل	يتعامل من منطلق المباشرة (من خلال استباق التغيرات الحاصلة فيها)
قرارات تتعلق بزمن قصير، عملية مدارية يومية.	إدارة القرارات على المستوى المتوسط والبعيد



<p>وظيفة خاصة بإدارة التسويق</p>	<p>وظيفة تتشابك فيها مختلف الإدارات والوظائف بالمؤسسة (الموارد البشرية، الإدارة المالية.....)</p>
----------------------------------	---

إن التحليل المستمر لحاجات السوق ومن تم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين (يمثلون سوقها المستهدف) تضمن للمنتج وللمؤسسة ميزة تنافسية قوية ودائمة، وهو ما يشير إلى (التسويق الاستراتيجي).

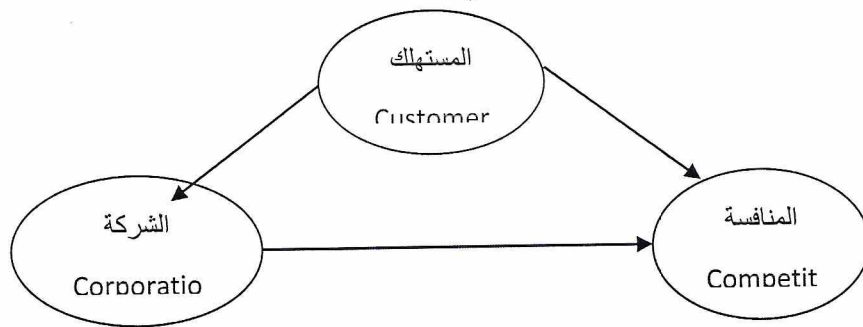
تنظيم عملية البيع والاتصال من أجل تعريف المستهلكين بمنتج المؤسسة واقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنبهم عناء وتكلفة البحث عن المنتج في السوق، وهذا هو دور (التسويق التكتيكي).

4 مثلث التسويق الاستراتيجي:

هو نموذج قام بتطويره كينيتشي أوهمي (Ohamae Kenichi)، وهو خبير اقتصادي ياباني يؤكد على أن التسويق الاستراتيجي لا بد أن يركز على ثلاثة قوى رئيسية المعروفة (3C's)، الزبون Customer، المنافسة Competition، والشركة Corporation، تركز الاستراتيجية التسويقية على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيائنها، لذلك فإن الاستراتيجية التسويقية الجيدة تتعرف على:

- حاجات الزبائن وتحديد الأسواق بشكل واضح ودقيق.
- ديناميكية السوق وقوى المنافسة.
- قدرات وكفاءات المؤسسة واستغلالها في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة أفضل ومتميزة للزبون عن المنافسين. فعندما يكون مدخل المؤسسة للزبون مشابهاً لمدخل المنافسة فإن الزبون لا يستطيع التمييز بينهما، ويمكن أن تكون النتيجة هي حرب أسعار قد ترضي وتلبي احتياجات الزبون وليس المؤسسة.

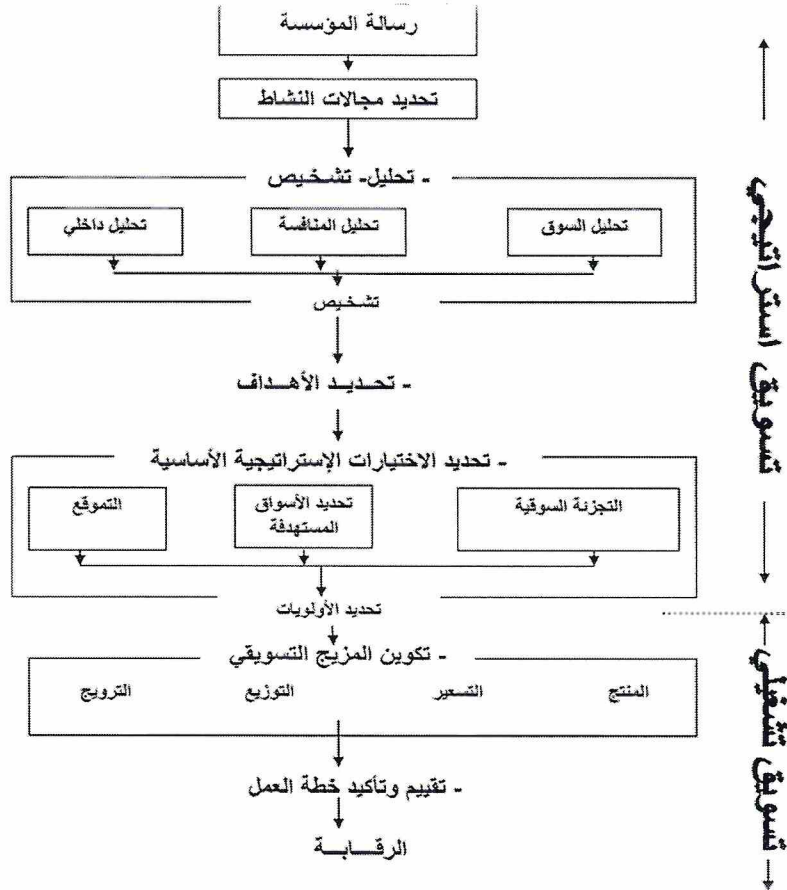
الشكل رقم 01: مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، دار زهران، ط1، عمان 1999، ص112.



- ✓ المستهلكين **Consumers** : بحيث على المؤسسات أن تركز عند إعداد الإستراتيجية التسويقية بالدرجة الأولى على رضا المستهلكين قبل أصحاب المصالح لان الاهتمام بتحقيق الأولي يؤدي حتما إلى تحقيق الثانية وذلك عن طريق تقسيم، استهداف و التموقع بالأسواق، وكذا تكييف المزيج التسويقي بما يرضي المستهلكين.
- ✓ المنافسة **Compétition**: وهو أن تعتمد المؤسسة على إستراتيجية ضد المنافسين والمنافسة، وتستمد تلك الإستراتيجية إلى تحديد القدرات التي تسمح للمؤسسة من تحقيق التمايز لنفسها أمام المنافسين، وهذا على مستوى العديد من الوظائف كالتصميم والهندسة، المبيعات وخدمات ما بعد البيع مما ينعكس على صورة المؤسسة وتمايزها على المنافسين.
- ✓ المنظمة **Corporation**: وهي أن تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تتوافق مع تحقيق فعالية النشاطات الوظيفية، مثل: السيطرة على التكاليف، وتحسين فعالية الإنتاج .
- 5 تصميم الإستراتيجية التسويقية: إن وضع الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة تتضمن المراحل الأساسية والتي تتضح في الشكل التالي:
- شكل رقم 02: مراحل وضع الاستراتيجية التسويقية





المرحلة الاولى تتضمن عمليه تحديد وتعريف مهمة ورسالة المؤسسة والانشطة الاستراتيجية والاسواق المرجعية التي سوف تقوم بخدمتها من خلال امكانيات وقدرات وتكنولوجيات معينه ثم تأتي مرحلة التحليل والتشخيص للأسواق المنافسة وكذا تحليل المؤسسة داخليا في المرحلة التالية تقوم بتحديد الاهداف بطريقة دقيقة بعدها تقوم بتحديد الاختبارات الاستراتيجية الأساسية: تجزئه الأسواق واختيار الأسواق المستهدفة والتموقع ثم بعدها وعلى أساس هذه الاختيارات تقوم بتصميم المزيج التسويقي المناسب وتقييمه والرقابة على تنفيذ خطط العمل.

6 العوامل المؤثرة عند اتخاذ قرارات التسويق الإستراتيجي :

تمتلك قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى، فمثلا لا يكون قرار السوق الاستراتيجي ببساطه مساله توفير (تزويد/ تسليم) فوري الى الزبون ولكنه مسأله تقديم خدمات تسليم على مدار الساعة الى كل الزبائن بالطريقة نفسها كما يتطلب التوجه طويل الامد للتسويق الاستراتيجي اهتمام اكبر بالبيئة ومراقبة مدخلاتها، وعليه فالعوامل التالية هي التي تدرس بعناية فائقة اثناء اتخاذ قرارات تسويق الاستراتيجية:

- المدخلات الكلية: تتطلب قرارات تسويق الاستراتيجية مدخلات على ثلاث جوانب كلية: الثقافة الكلية، الجامعات الكلية والموارد الكلية
تشير الثقافة الكلية الى (الاسلوب، النزوات، الميول، الثقافة، التقاليد، الطقوس.....)
- تشير الجامعات الكلية الى (الزبائن، الموظفون، الحكومات، المجتمع، اصحاب المصلحة.....)
- تشير الموارد الكلية الى (الموجودات، الخبرة البشرية، التكنولوجيا)
- الادوار المتنوعة للمنتجات/ الاسواق المختلفة: يجب على المؤسسات التي تريد النجاح والتفوق أن تقوم بتشخيص وتحليل دوري لأنشطتها التسويقية وهو ما يتم استنتاجه وتحديده باستخدام مصفوفة .BCG
- العلاقة بالتمويل (الموارد المالية): يرتبط صنع قرار التسويق الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بالوظيفة المالية.



المحور الثاني

رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف

والرؤية



المحور الثاني

رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والرؤية

1. رسالة المؤسسة Mission

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

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

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

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

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

- ما هو المغزى أو المبرر من وجود المؤسسة؟
- ما هي طبيعة النشاط الذي نمارسه؟
- في أي نشاط تعمل المؤسسة؟ ماذا نعمل؟
- ما نوع المستهلكين والزبائن الذين نريد خدمتهم؟
- و مما تقدم يمكن القول أن رسالة المؤسسة تساعد في الآتي:
- تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة.
- تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمؤسسة.



-تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة، اتجاه كل من الزبائن و المجتمع، و المنتجات التي تقدمها، و أطراف التعامل الأخرى و النظرة للمستقبل.

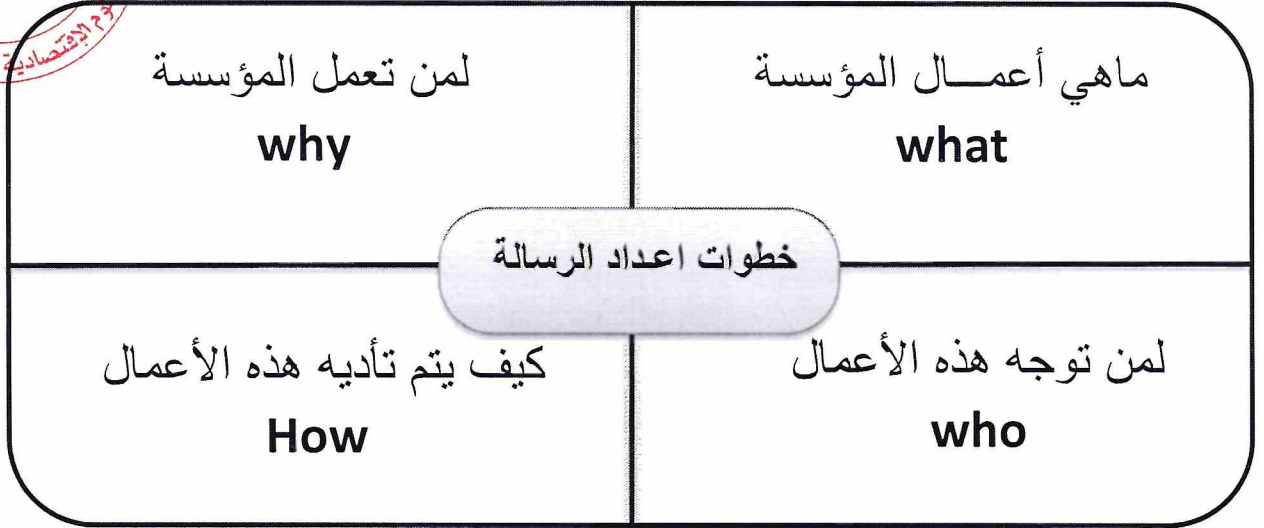
- الربط بين الوظيفة أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وأهداف المؤسسة الرئيسية. ومنه عندما لا تكون رسالة المؤسسة واضحة أو تكون غير موجودة :
- تصبح الممارسات القيادية لا تخدم مصالح الأطراف ذات المصلحة، و مصلحة المؤسسة نفسها، لأن غياب الرسالة و عدم صياغتها بشكل جيد يجعل الوقوف على الغرض من وجودها مبهما.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

بعد أن وقفنا على أهمية رسالة المؤسسة، لابد من توفير الوقت اللازم لإعدادها، ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة التالية والإجابة عليها:

- ماذا What ؟ أو بصيغة أخرى ماهو نشاط المؤسسة؟: ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد مجال النشاط على أساس السلع المقدمة وإنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها.
- من Who ؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف، فأسلوب إعداد الرسالة يجب أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه سلع وخدمات المؤسسة.
- كيف How ؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها .
- لماذا Why ؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟: و يكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة.



الشكل 03: اعداد رسالة المؤسسة



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

- من هم عملاؤنا؟ (العملاء): إن أكبر مسؤولية تجابه المؤسسة هي الوقوف على الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتجاتها، باعتبارهم أحد العناصر التي يعتمد عليها في تحديد رسالتها، لأن نجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى قدرتها على تلبية حاجات هؤلاء.

- ما هو النشاط الرئيسي للشركة؟ (المنتج): لا بد للمؤسسة عند تحديد رسالتها معرفة النشاط المهم الذي تقوم به بعيدة عن قصور النظر التسويقي الذي يعني اقتصار مجال نشاط المؤسسة في السلع والخدمات دون النظر إلى الحاجات الواجب إشباعها، وإلا فما قيمة المنتج إذا لم يشبع حاجة.

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

- ما هو مجال تنافسها الجغرافي؟ (السوق): يقصد بمجال التنافس الجغرافي السوق أو النطاق الذي تقدم فيه السلعة أو المنتج، ويعد من العناصر الرئيسية المكونة لرسالة المؤسسة، قد يكون محليا أو دوليا، كما قلنا يطرح فيه نشاط المؤسسة مع مراعاة بعض العناصر كمستوى الدخل والنظام الضريبي السائد والكثافة السكانية والأهم من ذلك مراعاة شريحة المنافسين الحاليين والمحتملين في هذا المجال.

- ماهي التكنولوجيا الأساسية لها؟ التكنولوجيا هي الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات، إن مستوى التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات يتراوح من



البيسط إلى الجد متطور و يتوقف ذلك على مدى اهتمام الإدارة العليا بذلك أو درجة اهتمام قسم التسويق والبحوث و التطوير في المؤسسة العنصر الذي يعد واحدا من عناصر رسالة المؤسسة.
- ماهي معتقدات الشركة وقيمها؟ (فلسفة الشركة): فلسفة المؤسسة هي مجموعة القيم و الأفكار والمبادئ التي تعمل في إطارها المؤسسة و تحكم سلوك أفرادها و التي تحرص الرسالة على إظهارها.

يمكن اعتبار فلسفة المؤسسة الاسمنت الاجتماعي الذي يضمن تماسك أفرادها
- هل هدفها النمو والاستمرارية أم الربح وتقليل التكاليف؟ إن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الحديثة يقوم على ثلاث محاور هي البقاء والنمو والربحية، ورسالة المؤسسة تعكس عمل المؤسسة على المحاور السابقة.

لو أسقطت المؤسسة فكرة الاستمرارية من رسالتها يقتصر تركيزها على الأهداف قصيرة الأجل، الشيء الذي يهدد بقاءها في السوق لفترة طويلة، وتجدر الإشارة هنا بان محور النمو لصيق بالاستمرارية وقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح على المدى البعيد.

- ماهي مزاياها التنافسية ونقاط قوتها؟ تسعى المؤسسات الحديثة إلى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية بسعر ووقت مناسبين ويعبر عن ذلك عادة بتنافسياتها، لكن اكتسابها لمؤهلات تميزها عن غيرها بحيث تكسبها قوة المنافسة والتفوق على غيرها من المؤسسات فيعبر عنه بالميزة التنافسية.

- كيف تحقق مطالب الأطراف ذات المصلحة؟ وكيف تراعي أولويات الاهتمام في ذلك؟: لا بد للمؤسسة أن تعرف من هم الأطراف ذات المصلحة الداخليون والخارجيون، وأن تحدد أنواعهم فتقوم بدراساتهم وتحليلهم مادام لكل طرف منهم مطالبه وأهدافه، إذ يجب عليها توقع ذلك ساعية إلى التوفيق بين المطالب المختلفة لهؤلاء من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة لها.

- هل تحفز الرسالة قارئها على العمل؟ يشير التحفيز إلى توجيه سلوك الفرد باستمرار وتواصل و كي تحقق المؤسسة رسالتها لابد من توجيه أفرادها نحو الأداء الوظيفي العالي، فهم يعتبرون أطراف المصلحة الأكثر أهمية و لابد لرسالة المؤسسة أن تتضمن اهتمامهم و تحفزهم على قراءتها باعتبارهم طرف من قرائها إلى جانب العملاء و غيرهم من الأطراف ذات المصلحة.

II. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة و الهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة و غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة و يمكن قياسه و يعرفه إسماعيل محمد السيد "الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، و يمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في



الرسالة، و من ثم تميزها عنها و في الحالة أو الظروف المرغوب فيها، و الهدف محدد الوصول إليه، و نطاقه الزمني محدد .

الهدف الاستراتيجي هو الهدف الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها، الهدف الاستراتيجي يغطي السوق بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة كأن تهدف إلى تحقيق نسبة معينة من الحصة السوقية، والتكنولوجيا خاصة في مجال الإبداع والابتكار وإدخالها على تكنولوجيا المؤسسة في مدة أربع سنوات والاستخدام الكفاء للموارد وغيرها .

وتتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص اختصرت في كلمة SMART :

- S : محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ما هو هدفي؟ (Specific).
- M : قابلة للقياس، ما هو العمل الجيد الذي يعجبني؟ (Measurable).
- A : سهلة البلوغ، هل هدفي مجدي؟ (Attainable).
- R : النتائج الموجهة، هل هدفي ذو أهمية؟ (Result-Oriented).
- T : الوقت المحدد، هل هدفي قابل للتبع؟ (Time-Limited).

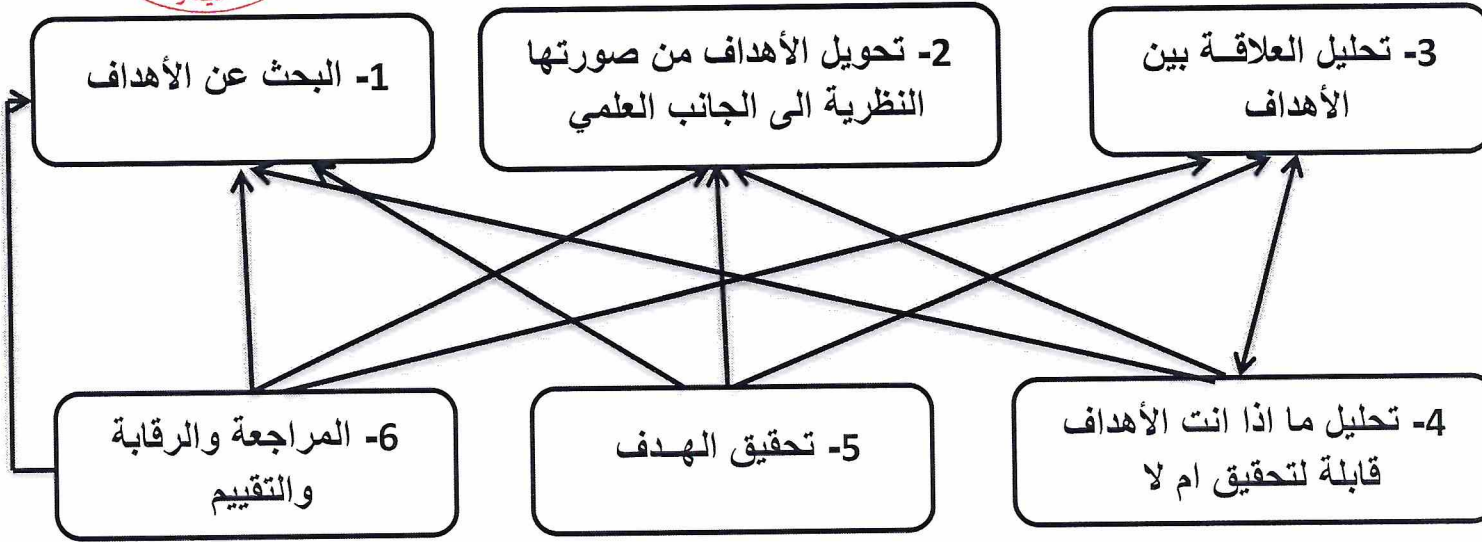
وهذا يعني بأن الهدف يمكن قياسه بوجود معيار أو أكثر لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيقه، وهو محدد وواضح من خلال الوضوح الذي تطرحه الرسالة، كما أنه ملائم ومناسب مع كل من رؤية المؤسسة ورسالتها، وواقعي يمكن تحقيقه بالإمكانات الحالية للمؤسسة، يرتبط بمدة زمنية معينة كما تضمن مشاركة الأطراف ذات المصلحة في وضعه.

إن الأهداف الاستراتيجية تستعمل لتفعيل الرسالة، فنجاح رسالة المؤسسة يتوقف على تحويل مفرداتها إلى أهداف، ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لابد من الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي تأمل الشركة في إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والتقصير؟

فتحديد الأهداف الإستراتيجية يعتبر الركيزة التي من خلالها يقوم متخذ و القرار بتوسيع نشاطهم وتطويره.

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

الشكل 04: الإطار المنهجي لتطوير ووضع الأهداف الإستراتيجية

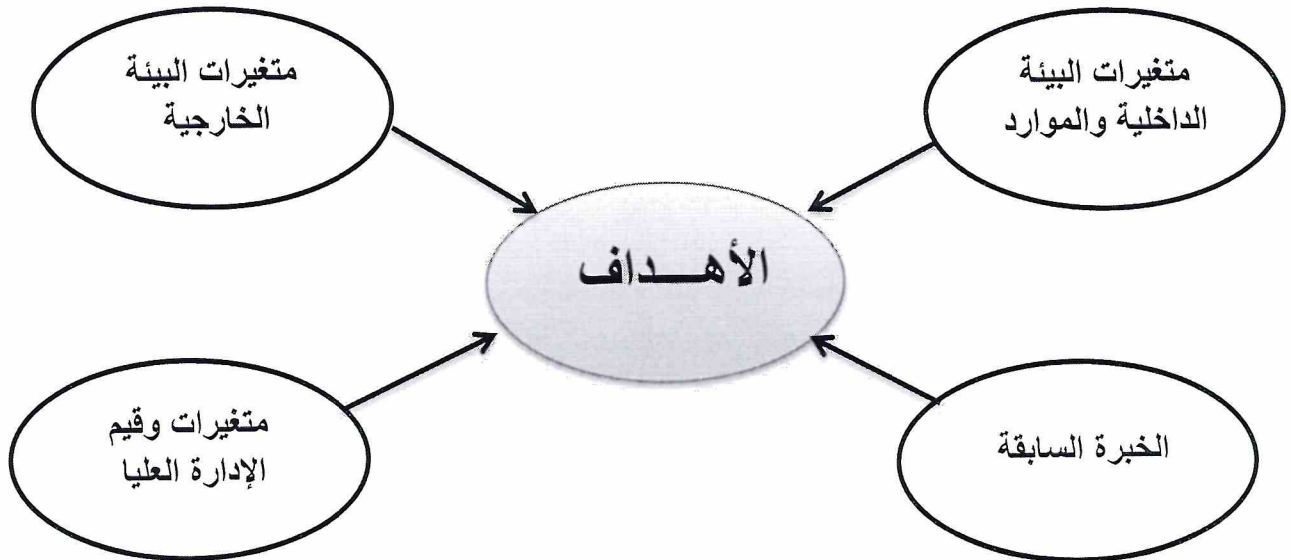


و منه الهدف هو ما تريد المؤسسة الوصول إليه بدقة، و هو مستمد من الرسالة، و تتأثر رسالة وأهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي:

- متغيرات البيئة الداخلية والموارد.
- الخبرة السابقة للمؤسسة.
- متغيرات و قيم الإدارة العليا.

و الشكل (5) الموالى يبين العوامل المؤثرة في أهداف المؤسسة.

الشكل 05: العوامل المؤثرة على الأهداف



III. الرؤية Vision :

الرؤية هي تعبير عن المكانة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الاصول اليها مستقبلا. وبشكل
الرؤية انطلاقاً من قيم واهداف اصحاب المصالح في المؤسسة، ولان الرؤية تعتبر مصدر الوحي والالهام
للاستراتيجية فهي اساس نجاح المؤسسة وجوهر اية استراتيجية، فأغلب الاستراتيجيات العظيمة ورائها
رؤى عظيمة لأنها مصدر الوحي للاستراتيجية فالرؤية هي صورة المؤسسة المستقبلية والمحدد لتوجهاتها
واتجاهاتها ومصدر الشعور بالولاء والانتماء المشترك لدى جميع الفئات المعنية بالمؤسسة. تبلور وتنظم
عمل الجميع باتجاه الهدف الذي تتمركز حوله كل الجهود. اذا هي المصباح الذي يقود المؤسسة وبدونه
تواجه المؤسسة العديد من الصعوبات خلال سعيها لتحقيق اهدافها التي وجهت من اجلها.
فمهمة المؤسسة او رسالتها تعبر عن قيم المؤسسة وكيف ستمارس اعمالها وفي اي المجالات وهذا
موضوع هام لبناء أية استراتيجية. أما الرؤية فتعبر عن ما الذي ترغب ان تكون عليه المؤسسة مستقبلا
وهذا يعتبر اكثر أهمية، وهما معا يمثلان مصدر الطاقة للمؤسسة من اجل العمل لمدة متوسطة او طويلة
المدى.

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة،
فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر
الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.
وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في
الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.
ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي
توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة،
ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام، بينما
الرسالة عبارة عن غرض.

وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد،
فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة الجامعة، غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة
فعالية وإنتاجية الجامعة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد.

أن الرؤية الاستراتيجية تتمثل في رؤية مدير المدرسة والعاملين معه للعمل المدرسي في الأهداف التي
يتوقع من المدير تحقيقها في فترة زمنية محددة، بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل المدرسة ومستواها
التعليمي والتربوي والثقافي.



1- خصائص الرؤية الجيدة

- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.
- واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.
- محددة بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.
- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.
- كما لا بد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

2- الفرق بين الرؤية و الرسالة:

الرؤية: هي طموحات المؤسسة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. وباختصار فإن رؤية المؤسسة تصف الناس والمؤسسات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل.

3- أمثلة عن الرؤيا والرسالة لبعض المؤسسات العالمية :

شركة تسلا

- الرؤية: إنشاء شركة السيارات الأكثر إقناعاً في القرن الحادي والعشرين من خلال قيادة انتقال العالم إلى السيارات الكهربائية.
- الرسالة: تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة.

شركة أمازون

الرؤية: أن تكون الشركة الأكثر تركيزاً على العملاء على وجه الأرض، حيث يمكن للعملاء العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت واكتشافه.

الرسالة: نحن نسعى جاهدين لتقديم أفضل الخيارات المتاحة لدينا أقل الأسعار الممكنة، مع توفير أقصى درجات الراحة.



شركة LinkedIn

- الرؤية: خلق فرصة اقتصادية لكل فرد من القوى العاملة العالمية.
- الرسالة: ربط المحترفين في العالم لجعلهم أكثر إنتاجية ونجاحًا.

شركة Google

- الرؤية: لتوفير الوصول إلى معلومات العالم بنقرة واحدة.
- الرسالة: تنظيم المعلومات حول العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع.

شركة أوبر Uber:

- الرؤية: نقل أكثر ذكاءً مع عدد أقل من السيارات وإمكانية وصول أكبر. وسيلة نقل أكثر أمانًا وأرخص تكلفة وموثوقية . النقل التي تخلق المزيد من فرص العمل والدخل الأعلى للسائقين.
- الرسالة: تتمثل مهمة أوبر في توفير وسائل النقل - للجميع وفي كل مكان.



المحور الثالث

التحليل الإستراتيجي " الموقفي "



المحور الثالث

التحليل الإستراتيجي (الموقفي)

اعداد استراتيجية التسويق التي تحدد كيفية الاصول الى ما نطمح اليه من اهداف تسويقية طويلة

الاجل في السوق المستهدف لابد من تحديد اين نحن الان؟ لنتمكن من تحديد اين نريد ان نكون؟
وللإجابة على ذلك لابد من البدء بعملية التحليل الاستراتيجي.

1. تحليل البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة القوى والعناصر المؤثرة على نشاط المؤسسة في تطوير علاقات تبادلية ناجحة مع زبائنها المستهدفين، وتتكون من نوعين أساسيين هما : البيئة الخارجية الكلية والبيئة الخارجية الجزئية.

1- البيئة الخارجية الكلية:

وهي التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة ولكنها تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، كما ان تأثيرها لا يكون بشكل مباشر على المدى القصير، ويعرف هذا التحليل البيئي الخارجي بـ (Pest Analysis)، الا أن هناك مجموعة من القوى الخارجية الأخرى منها: العوامل الديموغرافية والثقافية، العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل التكنولوجية.....الخ.

■ **العوامل السياسية :** ويقصد بها العوامل ذات العلاقة بالظروف السياسية السائدة في السوق الذي تعمل به المنظمة مثل: نظام الدولة وايدولوجيتها السياسية، معدل التغير في التوجهات السياسية للدولة، الاستقرار السياسي، دور الحكومة في الاقتصاد، القوانين والتشريعات، حرية أو مركزية الاقتصاد، موقف الحكومة من : المنافسة، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، السلوك التنظيمي للمؤسسات، التوظيف، الرواتب، وطرق الدفع، الأرباح، الضرائب، الأسواق المحلية والتصدير، الأساليب المتبعة في الإنتاج والتوزيع والتسعير والترويج، والتي قد تؤثر على استراتيجيات التسويق بشكل تهديد أو فرصة.

■ **العوامل الاقتصادية:** وهي مجموعة العوامل الاقتصادية المؤثرة على السوق الذي تعمل به المؤسسة، مثل النظام الاقتصادي المطبق في الدولة، الدخل القومي، الناتج المحلي الإجمالي، توزيع الدخل، معدلات البطالة والتوظيف، معدلات الدخل الفردي، مستويات الأسعار، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية في الدولة، معدلات الفائدة، معدلات النمو الاقتصادي، حالات الكساد والرواج التي يمر بها الاقتصاد، هذه الأخيرة تمثل عنصرا هاما ومؤثرا على معظم المؤسسات إما إيجابا أو سلبا، وقد ينتج عنها فرصا تسويقية أو تهديدات لابد من التكيف معها.



■ **العوامل التكنولوجية:** العوامل التكنولوجية تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات، ويقصد بها النماذج والأنماط التقنية المستخدمة في الإنتاج والتوزيع، كثافة العمل مقارنة بكثافة رأس المال، مستويات التنمية الصناعية السائدة وغيرها، فيجب على المؤسسات أن تبقى بالمستوى المطلوب من حيث الاطلاع والتطور والتحكم السريع في التقنيات الجديدة بغرض دعم في قدراتها التنافسية، ومن الجوانب التي يجب أن تدرسها المؤسسات في البيئة التكنولوجية هي: معدلات التجديد والتطوير والاكتشاف، سرعة تحويل التكنولوجيا، حجم النفقات على البحث والتطوير.

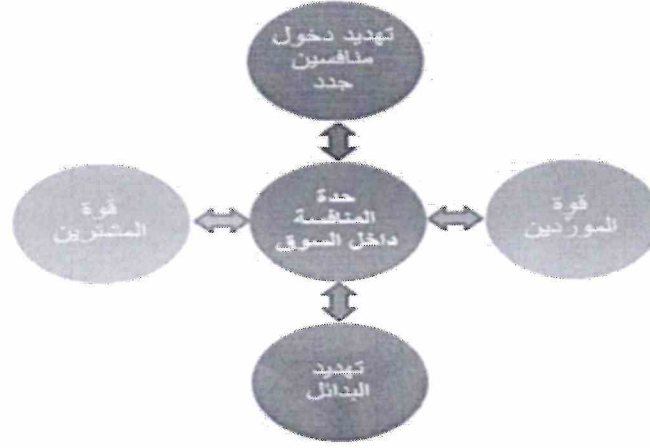
■ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتعني العوامل المتعلقة بالخصائص الثقافية والاجتماعية للسكان والمستهلكين في السوق المستهدف للمؤسسة مثل: الثقافة الكلية والجزئية، الدين، العادات والتقاليد، الطبقات الاجتماعية، الأسرة، الجماعات المرجعية، هيكل الأسرة ونوعها، دورة حياة الأسرة ومعدلات الاستخدام للمنتجات، قيم وعادات المستهلكين ونمط حياتهم. وهنا تظهر ثقافة المجتمع في التأثير على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف الأسواق.

■ **العوامل الديموغرافية:** من السهل فهم العوامل وقياسها الكمي بشكل عام مقارنة بالعوامل الأخرى، وتتضمن العوامل الديموغرافية في الغالب أعمار السكان، أعراقهم، توزيعهم الجغرافي وأعدادهم، مستويات الدخل وتوزيعه على السكان.... الخ، فزيادة السكان مثلا يؤدي الى زيادة الطلب على السلع والخدمات، كم ان تناقص السكان يؤدي الى تناقص حجم الطلب على السلع والخدمات، أيضا تغير التركيبة العمرية للسكان يفرض على المؤسسة إيجاد استراتيجية تتلاءم مع هاته التركيبة.

2- البيئة الخارجية الجزئية:

وتسمى أيضا البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية. وهي المتغيرات البيئية الخارجية الأقرب للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إقامة علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين، وهي تضم مجموعة من المتغيرات التي تضمنها نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Basic Competitive Forces) التي تحدد وتشكل هيكل صناعة ما. ويتم هذا التحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتضمنها المؤسسة. وتتمثل هاته القوى الخمس في: الصراع التنافسي، المنافسون، المستهلكون، الموردون، والمنتجات البديلة، والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر : الهام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ط1، ص55.

3- شرح النموذج:

- **الصراع التنافسي بين المتنافسين الحاليين في السوق (المتنافسين في الصناعة):** يأخذ الصراع التنافسي عدة اشكال منها: تخفيضات وخصومات الأسعار، طرح منتجات جديدة، كثافة الحملات الترويجية، تقديم خدمات مرافقة إضافية الى العملاء. اذا ماكانت الصناعة ذات نمو عالي فإن الفرص تكون متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة مثل قطاع صناعة الملابس، والفنادق لا تحقق المؤسسات عائد عال على الاستثمار. بعكس الصناعة التي تكون فيها المنافسة محدودة مثل صناعة برامج الكمبيوتر والهواتف، فتحقق المؤسسات العاملة في هذا القطاع معدل ربحية عال. وتتحدد درجة تأثير الصراع التنافسي على ربحية الصناعة بناء على عاملين أساسيين هما: كثافة المنافسة بين المنظمات المتنافسة، والأسس التي تتم المنافسة على أساسها.
- **خطر دخول منافسين جدد:** أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول لها، وبخاصة إذا ما كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديدات للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة، وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المتحققة و الأرباح، لأن الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق. ويضع بورتر سبعة عوائق رئيسية من شأنها أن تحد من الإقدام على دخول منافسين جدد للصناعة وهي :
 - التمتع بميزة اقتصاديات الحجم.
 - تميز العلامات التجارية وولاء المشترين.



- ارتفاع حجم الاستثمار.
- تكاليف التحول الى علامات جديدة.
- التسهيلات المتاحة للوصول الى المنافذ التوزيعية.
- المساوىء الكفوية المرتبطة بالحجم.
- السياسات الحكومية.
- **خطر دخول المنتجات البديلة:** ويقصد به ان تكون هنالك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة، والتي تشبع نفس الحاجة لدى المستهلك في السوق المستهدفة أو تقوم بنفس الوظيفة، ويتحقق هذا التهديد من خلال :
 - تمتعه بنفس مواصفات المنتجات القائمة في السوق.
 - السهولة واليسر في الحصول عليه.
 - انخفاض سعر الشراء.
 - استجابة سريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه.
- **القوة التفاوضية للمشتريين:** قد يكون المشتري مؤسسة أو وسطاء أو تجار. والقوة التفاوضية المرتفعة للمشتري تمكنه من الحصول على أسعار منخفضة مقارنة بالجودة والخدمة المتميزة التي يحصل عليها . وتزداد هذه القوة عندما يكون المشتري حساس للسعر وليس للجودة، فهو على استعداد للتحول من مورد إلى آخر بسهولة اعتمادا على السعر الأقل وليس الجودة والخدمة الأعلى.
- يعتمد تأثير القوة التفاوضية للمشتريين (المستهلكين) على شدة الصراع التنافسي في صناعة ما على مجموعة عوامل تزيد وتنقص من تلك الصراع، وتعتمد القوة التفاوضية للمستهلكين على عدة عوامل منها :
 - عدد المشتريين وانتشارهم الجغرافي.
 - كلفة التحول من منتج الى آخر.
 - نمطية المنتجات التي تطرحها الصناعة وعدم تميزها.
 - توفر المنتجات البديلة.
 - حساسية المشتري للسعر.
 - تكامل المشترون الى الخلف.
- **القوة التفاوضية للموردين:** وهم مجموعة من الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد المؤسسات الإنتاجية بالمواد الخام والآلات والمستلزمات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات. وقد تؤثر القوة التفاوضية للموردين على حدة الصراع التنافسي بالارتفاع أو الانخفاض، فالقوة التفاوضية المرتفعة لموردي المواد الخام والمجهزين تزيد من حدة الصراع التنافسي في الصناعة والسوق.



تعتمد القوة التفاوضية للموردين على مجموعة عوامل منها :

- عدد الموردين وانتشارهم الجغرافي: بعكس عدد المشتريين فكلما قل عدد الموردين وانتشارهم الجغرافي متباعدة زادت قوتهم التفاوضية نظرا لندرة مصادر التوريد.
- تنوع مصادر التوريد.
- زيادة عدد المشتريين للمواد الخام.
- تكاليف التحول من مورد لآخر.
- تميز المنتجات أو المواد التي يقدمها المورد من حيث جودة مواصفاتها وما يرافقها من خدمات الصيانة والتركييب والتشغيل.
- التكامل الأفقي والعمودي بين الموردين.

II. البيئة الداخلية للمؤسسة :

الحديث عن البيئة الداخلية للمؤسسة يعني الحديث عن ما كان من القوه التي تمتلكها والضعف الذي قد تعترى عملها وأدائها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه ولعل خير تحليل يمكن اعتماده في تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة وفيما يأتي توضيح لها:

1- تحليل سلسلة القيمة:

طرح بورتر نموذج المسمى سلسلة القيمة لتأشير الطرق التي يمكن ان تعتمد عليها المؤسسة في ارضاء الزبون وتحقيق قيمة له اذ انه لكل مؤسسة انشطه مختلفة تسعى لدعم منتجها المسوق الى السوق وبقيمه مرتفعة تحقق رضا الزبون.

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Loureance milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها".

1.1 بنية نموذج سلسلة القيمة: يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

أ. الأنشطة الرئيسية: وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:



❖ **الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

❖ **الإنتاج:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

❖ **الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

❖ **التسويق والتوزيع:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

❖ **الخدمات:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

❖ **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

❖ **بنية المؤسسة:** وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... إلخ.

❖ **تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

❖ **التنمية والتطوير التكنولوجي:** أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

❖ **التموين:** الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.



والشكل الموالي يوضح بنية نموذج سلسلة القيمة

الشكل رقم 07: بنية نموذج سلسلة القيمة

بنية المؤسسة (إدارة عامة، تخطيط، محاسبة وتمويل...)				
إدارة الموارد البشرية (اختيار، تدريب، تطوير)				
التطوير التكنولوجي (البحث والتطوير، تحسين المنتج والعمليات)				
التموين (شراء المواد الأولية، الآلات...)				
الإمداد الداخلي	الإنتاج (المكائن، التجميع، الإختبار، التعبئة والتغليف)	الإمداد الخارجي (المخازن وتوزيع المنتجات التامة)	التسويق والتوزيع (الإعلان، الترويج، التسعير، قنوات الترويج)	الخدمات (التركيب، الصيانة، قطع الغيار)

الأنشطة الداعمة

الأنشطة الرئيسية

هامش

الربح

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2008، ص 100.

2.1 أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة: إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل لإنتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على:

- التحكم في هيكل التكاليف، تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة. تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة.

- التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع...إلخ.

وهاتان الطريقتان تمثلان إستراتيجيتان أساسيتان لمواجهة المنافسة وتسمحان بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة خاصة إذا إقترنت بـ:

- خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع...إلخ.

- تحليل طبيعة وإمتداد البيئة التنافسية، لتحديد الموقع المناسب لها من خلال معرفة الأبعاد المختلفة

لهذه البيئة التنافسية والمتمثلة فيمايلي: ويقوم M.Porter "أن العديد من الهجمات الناجحة تتطلب

العديد من الإبتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغيرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرصاً



لإعادة تشكيل سلسلة القيمة"، وبخصوص إعادة تشكيل سلسلة القيمة هناك عدة تكتيكات وهي كمايلي:

- التغييرات في المنتج: يتم بتغييرات أو تعديل مواصفات وخصائص المنتج.
- نتائج وخصائص أفضل: بفهم خصائص العملاء، ومنه تقديم منتجات مشبعة لحاجاتهم، ورغباتهم.
- التغييرات في الدعم الخارجي أو الخدمات: بتعديل أنشطتها كدعم المنتجات أو معالجة الطيبات، وتحسين مستوى خدمات ما بعد البيع.
- نظام إمداد فعال: وهذا بالتحسين القوى لوضعيتها النسبية لأنشطتها المنشأة للقيمة بتخفيض تكاليف نظام الدعم.
- تحسين المستوى التسويقي: بزيادة نفقاته، وإيجاد أنماط جديدة.
- تغييرات في الإنتاج: بما من شأنه تخفيض التكاليف وتقوية التميز.
- إعادة التشكيل إلى الأمام: وهذا بتقديم قنوات توزيع جديدة، الوصول المبكر للقنوات الجديدة، البيع المباشر لتقليل قنوات التوزيع.
- ورغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها:
- أداة موجهة أساساً نحو الأنشطة الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الإهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي.
- تركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات مما قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة خاصة في تطوير المنتجات.
- وفيما يخص امكانية تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لنموذج سلسلة القيمة فهناك صعوبة نظرا لأن أنشطة مثل هذه المؤسسات تكون عادة غير واضحة سواء بهياكلها أو مواردها البشرية القائمة عليها فهي عادة تكون جميعها تحت ادارة المسيرين.

2- التحليل الرباعي SWOT :

يتيح لنا هذا التحليل بإبراز جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة والفرص والتهديدات في المحيط، أداة الـ SWOT هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي وتستخدم لتحديد أربع نقاط اساسية وهي القوة



المجلس العلمي
جامعة
البحر

Strengths والضعف weaknesses والفرص opportunities والتهديدات threats، وتم جمع

الحروف الأولى في كلمة SWOT .

1.2 النقاط الداخلية: القوة والضعف

نقاط القوة والضعف هي عناصر لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحدد السلبيات والإيجابيات داخل المؤسسة. نقاط القوة هي عبارة عن ميزات المؤسسة التي تعطيها أفضلية تنافسية عن ال أخرى قد تكون براءة اختراع تكنولوجيا معينة، موارد بشرية مميزة، أو قد تكون نظام عمليات متطور وفعال وغيرها. أما نقاط الضعف فهي تمثل السلبيات التي قد تعيق الشركة من إنجاز أهدافها. من بعض نقاط الضعف هي السمعة السيئة، نقص في القدرات والإمكانيات، أو ضعف في سلسلة التوريد وغيرها.

2.2 النقاط الخارجية: الفرص والتهديدات

هذه العناصر تستخدم لتحليل البيئة الخارجية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة، باستخدام تحليل SWOT تستطيع المؤسسة أن تفهم التهديدات التي يمكن أن تواجهها مثلا تغييرات اقتصادية في السوق، تغييرات معينة في القوانين والأنظمة التي قد تؤثر بشكل سلبي، مشاكل في التوزيع، ديون كبيرة، وغيرها . وبنفس الوقت تستطيع المؤسسة استكشاف فرص يمكن تطبيقها لزيادة ربحها وفعاليتها ومن بعض الأمثلة: ابتكارات جديدة، عادات جديدة في المجتمع، أو اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات أخرى . هذه العناصر يمكنها أن تتغير بشكل سريع ومفاجئ، ما يبدو هو فرصة للمؤسسة سرعان ما يتحول لإحدى التهديدات. مشاكل معينة في عناصر القوة قد تتحول إلى نقطة ضعف. لهذا لا يكفي فقط تحديد النقاط بل التأكد من الاستمرارية من خلال اتخاذ إجراءات مهمة كالتحوط من التهديدات الخطرة والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها .



شكل رقم 08 : نموذج تحليل SWOT

<p>ماهي نقاط الضعف؟</p> <ul style="list-style-type: none"> -تقادم المعدات -ضعف الأبحاث -تقادم التكنولوجيا -ارتفاع تكلفة الإنتاج -موظفين غير مؤهلين 	<p>ماهي نقاط القوة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> -كفاءة الإنتاج -عمالة ماهرة ومدربة -حصة سوقية جيدة -سمعة جيدة -موقف مالي قوي
<p>ماهي التهديدات المحتملة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> -دخول منافسين جدد. -قوانين ونظم جديدة. -دخول منتجات بديلة. 	<p>ماهي الفرص المتاحة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> -احتمالية دخول أسواق جديدة. -ضعف المنافسة -نمو الأسواق الحالية



المحور الرابع

إستراتيجية تجزئة السوق والاستهداف

و التموقع



المحور الرابع

استراتيجيات تجزئة السوق، والاستهداف والتموقع

1. التجزئة السوقية

1- مفهوم تجزئة السوق: لإعداد الإستراتيجية التسويقية الفعالة لا بد أولاً من تحديد القطاعات المستهدفة من المستهلكين عن طريق تجزئة السوق (Market Segmentation)، لتحديد في أي الأسواق ستنفذ الاستراتيجية وتحقق أهدافها.

وتعرف تجزئة السوق بأنها: "عملية تقسيم السوق الكلي لمنتج ما إلى قطاعات أو مجموعات جزئية، حيث يعتبر كل قطاع سوقاً مستهدفاً متميزاً عن غيره، يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز". كما يعرف بأنه: "العملية التي يتم بموجبها تقسيم السوق الكلي إلى أجزاء أو قطاعات متجانسة من المستهلكين بالإعتماد على معايير محددة مسبقاً".

تقوم عملية تجزئة السوق على مجموعة من الافتراضات إذا لم تتوفر لا داعي لتجزئة السوق، وهي :

- خصائص وحاجات المستهلكين في السوق الكلية غير متجانسة.
- خصائص وحاجات المستهلكين في السوق الفرعية متجانسة نسبياً.
- خصائص وحاجات المستهلكين تختلف باختلاف السوق الفرعية.
- إمكانية الوصول الى كل سوق فرعية بمزيج تسويقي معين.

2- أهمية تجزئة السوق:

- الحصول على موقع تنافسي أفضل. لأن عملية تجزئة السوق تجنب المؤسسة المنافسة الاصطدام مع المنافسين الرئيسيين في السوق، ويتم ذلك من خلال تقديم سلعة أو خدمة بمزايا تنافسية واضحة مقارنة بالمنافسين في إطار القطاع المستهدف.

- تستطيع المؤسسة التعرف على مواقع المنافسين الرئيسيين وبالتالي تتجنب هذه المواقع.

- تستطيع المؤسسة اشباع حاجات الزبائن بطريقة أفضل مما يفعل المنافسون.

- تصميم مزيج تسويقي وتنفيذه بكفاءة وفعالية لخدمة القاع المستهدف.

- توفير الموارد المتاحة لخدمة الجزء المستهدف من السوق بدلاً من إنفاقها على أجزاء يصعب دخولها.

- تحديد جاذبية كل قطاع من السوق، ومدى تناسبه مع الفرص التسويقية المتاحة.

3- معايير تجزئة السوق: هناك مجموعة من المعايير يتم على أساسها تقسيم السوق

❖ **المعيار الجغرافي:** ويعتبر من بين أقدم المعايير استخداماً في تجزئة السوق، وهنا يتم تجزئة السوق

الى مناطق مختلفة إلى دول، أقاليم، مدن.....الخ، وهذه التجزئة تستند الى فرضية أن حاجات

ورغبات المستهلكين في المنطقة الواحدة تكون متشابهة، ومن أمثلة المعايير الجغرافية: المنطقة،

حجم المدينة، المناخ، الكثافة السكانية.....



❖ **المعيار الديموغرافي والاجتماعي:** وهذا استنادا إلى متغيرات ديموغرافية واجتماعية كالعمر، والجنس، والدخل، حجم العائلة، مستوى التعليم.....، على أساس أن الأفراد الذين ينتمون إلى التجارئة وعائلاتهم نفس الفئة من السن أو الدخل أو غيرها سيكون لديهم نفس الحاجات والرغبات.

❖ **المعيار الشخصي:** ويتم التقسيم وفقا لسماتهم الشخصية وأساليب حياتهم، إن الشخصية تعبر عن مجموع الخصائص النفسية للزبون كالإندفاع والقلق والرغبة.....الخ، والتي تجعله فريدا ومتميزا عن الآخرين، اما أسلوب الحياة فإنه يشير إلى مجموعة القيم والطرق التي يريد الإنسان حياته بها، والتي يفترض بأنها تؤثر على سلوكه إتجاه المنتجات والعلامات الموجودة في السوق، ومن أمثلة المعايير الشخصية: نمط الحياة الشخصية، الحالة الصحية، الدوافع، الهواية.....

❖ **المعايير السلوكية:** وهي المعايير الأكثر استخداما وشيوعا في تجزئة السوق وتتمثل في :
-المنافع المرجوة من استخدام المنتج: حيث تتطلب تجزئة السوق معرفة المنافع الرئيسية في المنتج، والمتوقعة من طرف الزبون.

- **معدل الاستخدام:** حيث يمكن تجزئة السوق لمستخدمي المنتج إلى نسبة متدنية، متوسطة، وعالية، وغالبا ما تشكل نسبة الاستخدام العالية نسبة بسيطة من مستخدمي المنتج ولكنها تشكل نسبة كبيرة من الاستهلاك الكلي.

- **الولاء للعلامة:** يمكن تعريف المستهلكين ذوي الولاء لسلعة معينة على أنهم مجموعة المستهلكين الذين لديهم نفس احتمالات التوجه لشراء علامة معينة ضمن فئة السلعة، لذلك يمكن تصنيف المستهلكين ضمن أنماط الولاء المختلفة على النحو التالي:

المستهلكون الذين لديهم ولاء قوي لعلامة واحدة، وهم الذين يشترون الماركة باستمرار .
المستهلكون الذين لديهم ولاء لعلامتين أو ثلاث.
المستهلكون الذين لا يوجد لديهم ولاء الى أي ماركة.

ولكن يجب أن يستخدم الولاء بحذر كأساس لتجزئة الأسواق، فالولاء للماركة لا يكون فقط بسبب الرضا أو الاشباع التي تحققه العلامة للمستهلك وإنما قد يكون بسبب العادة، تقليل المخاطر بسبب شراء السلع الغير معروفة، عدم الاختلاف بين العلامات من وجهة نظر المستهلك، السعر المنخفض، توفر العلامات الأخرى او توفر العلامة في مكان قريب من المستهلك.

4-معايير تجزئة السوق الفعالة: حتى تكون استراتيجية تجزئة السوق فعالة وتحقق الأهداف التي صممت من أجلها فإنها لابد من توفر بعض المعايير في هذه الاستراتيجية وهي:

• **إمكانية القياس:** إلى أي مدى يمكن قياس حجم وقوة الشراء للأجزاء السوقية، تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المتغيرات يصعب قياسها.

- **إمكانية الوصول** :إلى أي مدى يمكن الوصول إلى الأجزاء السوقية وخدمتها. (بعض متغيرات التجزئة مثل بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس، الحالة الاجتماعية وغيرها). لا تعطينا أية معلومات عن كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة وما هي الوسائل الإعلانية المناسبة لها وماذا نقول من خلال هذه الوسائل.
- **إمكانية الربح** :إلى أي مدى يمكن أن تكون الأجزاء السوقية كبيرة أو مربحة بشكل كافي. فالجزء السوقي يجب أن يكون كبير قدر الامكان ويحتوي على مجموعة متجانسة من الأفراد الذين يمكن خدمتهم من خلال البرنامج التسويقي المصمم.
- **إمكانية التأثير** :إلى أي مدى يمكن تصمم برامج تسويقية فعالة لجذب وخدمة السوق. على سبيل المثال، بعض الشركات تحدد سبعة أجزاء سوقية لخدمتها ولكنها لا تمتلك الكادر الكافي والمؤهل لتصميم برامج تسويقية مختلفة لكل جزء.

II. استراتيجيات الاستهداف

يعرف على أنه "اختيار القطاع السوقي أو مجموعة من القطاعات السوقية التي يمكن الوصل إليها وخدمتها من من خلال المجلس التسويقي المقدم"

ان تجاهل اهميه هذه المرحلة او الخطأ في اختيار قطاع السوق المستهدف سيؤدي الى خسارة كبيرة تنعكس على امكانية تحقيقها للأهداف المستمدة من رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

1- نماذج اختيار السوق المستهدف: بعد تقسيم السوق الى قطاعات متجانسه تسعى المؤسسة الى تحديد القطاعات التي تود الدخول فيها او التي تريد استهدافها، وهنا على المؤسسة ان تختار احدي الاستراتيجيات التالية:



شكل رقم 09 : نموذج اختيار استراتيجية السوق المستهدف

	<p>هذا النموذج يقوم وفق التركيز على منتج منفرد في قطاع سوقي واحد، ومثالا على ذلك ومثالا على ذلك ما قامت به شركه فوكس واكن Volkswagen بالتركيز على سوق السيارات الصغيرة والتي استطاعت ان تحصد مكانه وقوة كبيرة في ذلك الجزء من السوق، هذا التوجه يمكن المؤسسة ان تمتلك معرفه دقيقة عن احتياجات السوق المستهدف وتوجيه مزيج تسويقي دقيق ومن الممكن ان تحقق عائد مرتفع وسمعه جيده.</p>	<p>استراتيجية التركيز</p>
	<p>في هذه الحالة المؤسسة على نوع واحد من المنتجات لخدمة عده قطاعات سوقية، كما هو مثلا في شركه لإنتاج الميكروسكوب تقوم بتسويقه الى اسواق مختلفة كالجامعات المستشفيات والمختبرات الطبية وهذه الاستراتيجية تتيح للمؤسسة التمتع بسمعة قوية في مجال المنتج التي تتعامل به مع فرصه لزيادة التخصص وارتفاع معدل منحى الخبرة في الانتاج والتسويق .</p>	<p>التخصص بالمنتج</p>
	<p>على عكس الاستراتيجية السابقة فالمؤسسة تقوم بالتركيز على عدة منتجات لخدمة قطاع سوقي واحد، كتقديم تشكيلة متنوعة خاصة بسوق الأطفال.</p>	<p>التخصص بالسوق</p>
	<p>كل قطاع سوقي تخصص له مزيج تسويقي خاص به، والميزة في استخدام هذا الاختيار هو توزيع حدة المخاطرة مع سهولة التحرك في مختلف القطاعات السوقية.</p>	<p>التخصص الانتقائي</p>
	<p>تقوم المؤسسة هنا بمحاولة تغطية شاملة للسوق من خلال خدمة جميع الشرائح، وهذه الاستراتيجية لايمكن اعتمادها الا من قبل المؤسسات الكبيرة مثل: شركة IBM (سوق الحاسبات)، وشركة جنيرال موتورز(سوق السيارات)</p>	<p>تغطية الشاملة للسوق</p>

المصدر: وزاني محمد، حميدي زقاي، رماس محمد أمين، التسويق مقارنة نظرية شاملة، دار الباحث، ط1،

2022، ص133.

III. استراتيجية التموضع:

المقصود بالتموضع هو تحديد التصور الذهني المرغوب للعلامة في عقلية المستهلك. التموضع يوضح الهدف والقيمة التي سيحصل عليها العميل باستخدامه المنتج، وتوضح تميزه عن باقي المنتجات، إن الاهتمام بموضع العلامة مهم. لأن هذه العمليات ستحدث في عقل الانسان تلقائياً، وستعمل على تحديد الموضع، سواءً كان من يقوم على بناء العلامة أو تطويرها مهتماً وواعياً بهذه العملية أم لا. السبب أن المستهلك يقوم بمقارنة المنتجات الجديدة ومقارنتها وتحليلها مع ما هو موجود. فهو يستخدم الإدراك بواسطة الحواس ليتعرف على جودة المنتج. وهو كذلك يحاول إدراك الرموز ودلالاتها المحيطة بالمنتج، كالسعر، والتغليف، وصور المنتج، ثم يعمل على تصنيف هذه المعلومات بشكل كلي في العقل على شكل مفهوم.

فقد عرفه فليب كوتلر سنة 1997 بأنه: "الأعمال الخاصة بتصميم عرض المؤسسة والصورة التي تحتل بها موقفاً تنافسياً مميّزا وذو معنى لدى أذهان الزبائن المستهدفين".
وأيضاً عرف التموضع على أنه الإستراتيجية التسويقية التي تعمل على تحديد المكانة التي يحتلها المنتج في أذهان الزبائن مقارنة بالمنتجات المنافسة.
وبالتالي فالتموضع يقوم على خلق الانطباع والشعور المتميز في ذهن الزبون من خلال إدراك الزبون لمزايا المنتج والمؤسسة المنتجة لها مقارنة بالعلامات الأخرى.

1- خصائص التموقع الجيد:

البساطة والوضوح: حتى يمكن ايصاله وايضاحه وفهمه من طرف الزبون.
الجودة والاصالة: وهذا من خلال اعطاء قيمة وميزة عالية الجودة وصعب التقليد من قبل المنافسين.
المصداقية: وتكون بالوفاء وتحقيق وتسجيل تلك الخاصية او الميزة بالمنتج المراد ترسيخها في ذهن الزبون.
الملائمة: أي الملائمة مع أهم رغبات الزبون المستهدف و التركيز على أهم الخصائص التي يبحث عنها في المنتج.



المحور الخامس

أدوات التحليل الاستراتيجي

(نماذج تحليل محفظة الأعمال)



المحور الخامس

أدوات التحليل الإستراتيجي

(نماذج تحليل محفظة الأعمال)

تمثل نماذج تحليل محفظة الأعمال من الأدوات الأساسية التي تساعد مسيري المؤسسات في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المؤسسة المختلفة، وتقويم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة كما هو متوقع في المدى الطويل ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشير معظم الأبحاث في المجال الاستراتيجي أن أكثر من 50% من المؤسسات العالمية تعتمد على هذه النماذج عند اتخاذ القرار الاستراتيجي وهناك عدة مصفوفات متعارف عليها دولياً تمكن من تحليل أداء المؤسسات وتقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل اختيار أفضل تلك البدائل التي تتلاءم ومحيط المؤسسة وتتمثل أهم هذه النماذج فيما يلي:

1. نموذج جماعة بوسطن الاستشارية : (مصفوفة BCG)

يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شهرة واستخداماً، جرى استخدامه لأول مرة من قبل مجموعه "BCG" وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية يقع مكتبها في مدينة بوسطن الأمريكية، كما يعتبر النموذج الأقدم والأسهل في التحليل الاستراتيجي، وهو يقوم على منهج كمي ويرتكز على المبادئ البسيطة التالية:

معدل نمو السوق: والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي DAS للمؤسسة وهو ممثل بالمحور العمودي، ويقاس بالعلاقة التالية:

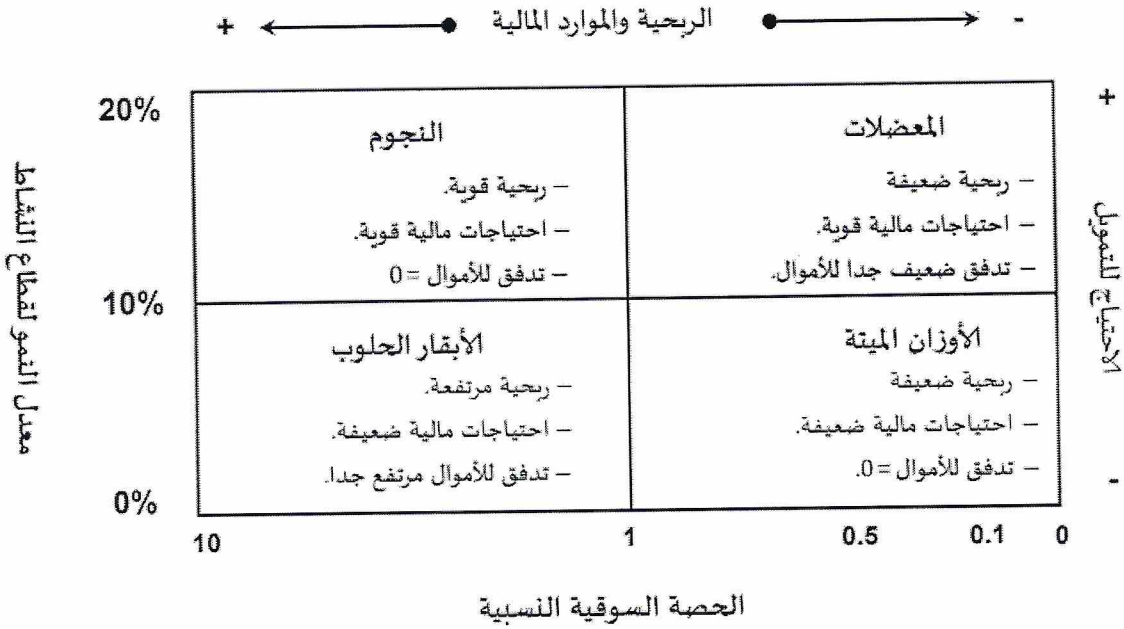
$$\text{معدل النمو السوقي} = \frac{\text{إجمالي مبيعات النشاط للسنة } (n+1) - \text{إجمالي مبيعات سنة } n}{\text{إجمالي مبيعات سنة } n}$$

حصة السوق النسبية : تقيس الوضعية التنافسية لكل DAS مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة بالمحور الأفقي، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي للمؤسسة}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي لأكبر المنافسين}}$$

إذا كانت المؤسسة هي القائمة في السوق أي تمتلك أكبر حصة سوقية مطلقة، في هذه الحالة نأخذ المنافس الذي يأتي مباشرة في المرتبة الثانية بعدها، وهما تكون (PMR > 1) أما إذا لم تكن المؤسسة هي القائمة في السوق، هنا تكون (PMR < 1). ووفق هذا النموذج فإنه يتم توزيع مجالات النشاط الاستراتيجي الخاصة بالمؤسسة أربعة مجاميع وهي:

شكل رقم 10: مصفوفة BCG



SOURCE : Abdallah Boughaba, analyse et évaluation de projets, Berti édition, France,1998, p128.

1- نموذج مصفوفة BCG:

- ❖ **نشاطات علامة الاستفهام:** (حصة سوقية نسبية منخفضة مع معدل نمو عالي)، مما يعني ضعف تنافسية المؤسسة مقارنة بباقي المنافسين، ومع ذلك هناك أمل في النجاح لان النشاط يتميز بالانتعاش والنمو، في هذه الحالة المؤسسة تحتاج الى قدر كبير من السيولة لإستغلال معدل النمو المرتفع للسوق لكي تصبح نجوم في المستقبل (تمثل مرحلة التقديم في منحنى دورة حياة المنتج)
- ❖ **نشاطات النجوم:** (حصة سوقية مرتفعة ومعدل سوقي مرتفع)، مما يعني ان المؤسسة رائدة في مجال نشاطها، إلا أن هناك خطر دخول منافسين جدد، لذلك يجب على المؤسسة تطبيق إحدى استراتيجيات النمو للحفاظ على مركزها التنافسي وذلك بالإنفاق على نشاطات الاعلان والبحث والتطوير (تقابل مرحلة النمو في منحنى دورة حياة المنتج)
- ❖ **نشاطات الأبقار الحلوب:** (تشير الى حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو ضعيف)، هذه الوضعية مريحة جدا للمؤسسة لان احتمال دخول منافسين جدد ضئيل لعدم جاذبيه السوق، لذلك يجب على المؤسسة الاستفادة القصوى من هذا الوضع في الاستثمار في نشاطات استراتيجية أخرى (وهي تقابل مرحلة النضج في منحنى دورة حياة المنتج).

❖ **نشاطات الاوزان الميته (الكلاب):** (حصة سوقية نسبية منخفضة ومعدل نمو ستوفي منخفض)، هذه الوضعية كارثية بالنسبة لنشاطات المؤسسة ولا فائدة من الاستثمار فيها، وأحسن حل هو التخلي عنها لأن مردوديتها ضعيفة وذلك عن طريق تصفيتها او بيعها لأحد المنافسين.

2- **الخيارات الإستراتيجية لمصفوفه BCG:** هناك أربعة بدائل استراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة

❖ **استراتيجية البناء:** وهي من ضمن استراتيجيات النمو وتهدف الى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة التي تقابل الخلية الاولى وكذلك المنتجات التي وصلت الى مركز النجومية وبعض منتجات البقرة الحلوب التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع ولكن في بعض الأحيان يكون اعتماد استراتيجية البناء قد يلحق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن قد يكون هذا الضرر وقتيا ويمكن تعويضه مستقبلا لذلك لا بد أن تكون عملية تبني استراتيجية البناء مدروسة بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون جدوى .

❖ **استراتيجيه الاحتفاظ بالوضع القائم :** وتمثل هذه الاستراتيجية احدى استراتيجيات الاستقرار ، تعد هذه الاستراتيجية دفاعيه من خلال المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، والغرض الأساسي من اتباعها هو لصد هجمات المنافسين فضلا عن الاحتفاظ بالزيون وكسب ولائه وعليه يناسب هذا الخيار الاستراتيجي المنتجات التي تتدرج في مربع البقرة الحلوب والتي تضر تدفقات نقدية كبيرة وبذلك لا ينبغي تخصيص استثمارات قليلة في هذا المجال وذلك للمحافظة على السيطرة والاستحواذ على السوق لأن ذلك قد يؤدي الى تراجعها ومن جانب آخر لا يستدعي ذلك لاستثمارات كبيرة لأن هذا سيكون على حساب المنتجات الأخرى.

❖ **استراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية):** وتمثل هذه احدى استراتيجيات الانكماش وتناسب هذه الاستراتيجية بعض المنتجات في خليه البقرة الحلوب وعلامة الاستفهام ذات المستقبل غير مؤكد فضلا عن بعض منتجات خلية الوضع القلق وبالنتيجة هذه الاستراتيجية تقود في النهاية الى الخروج من السوق بعد ان يتم حصاد ما يمكن حصاده اي ان هذه الاستراتيجية تهدف الى تحصيل كل ما يمكن تحصيله.

❖ **استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية):** وهي احدى استراتيجيات الانكماش ايضا، وتلجأ اليها المنظمات التي لها تشكيلة منتجات كبيرة، اذ تقوم بحذف منتج او اكثر او خط انتاجي في وضع يتميز بالفشل في تحقيق الأهداف وعدم توفر الامكانيات اللازمة لضمان الاستثمار في ذلك المنتج. وتستخدم هذه الاستراتيجية كخيار استراتيجي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خليه الاوزان الميته.



3-مزايا وحدود النموذج : أهم مزايا هذا النموذج سهولة استعماله وأخذه بعين الاعتبار لعاملين مهمين العلميين في الاستراتيجية التسويقية هما : معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية بينما من عيوبه فهو مثلا ينظر إلى الأقسام باعتبارها أحد الخلايا الأربع المذكورة، وبالطبع فإن هذا يعتبر تبسيطا مبالغاً فيه لطبيعة الأمور، فليست هذه بالضرورة حدوداً فاصلة. كما أنها لا تعطي صورة حقيقية تعكس ما إذا كان القسم ينمو أم لا مع الوقت، فهي تمثل الشركة في لحظة معينة أو حالة سكون. أيضاً من أوجه القصور الأخرى أنها تقتصر على عاملين فقط، وهما: الأهمية النسبية للحصة السوقية، ومعدل النمو، وتهمل عناصر أخرى رغم أهميتها، مثل: حجم السوق، المزايا التنافسية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لصنع القرارات الاستراتيجية، فهي تساعد متخذي القرار الاستراتيجي وترشده لاتخاذ قرار مناسب، بالاستعانة بالأدوات الأخرى، والحكم الشخصي الجيد.

II. نموذج مصفوفة آرثر د. ليتل (ADL) Arthur D. Little:

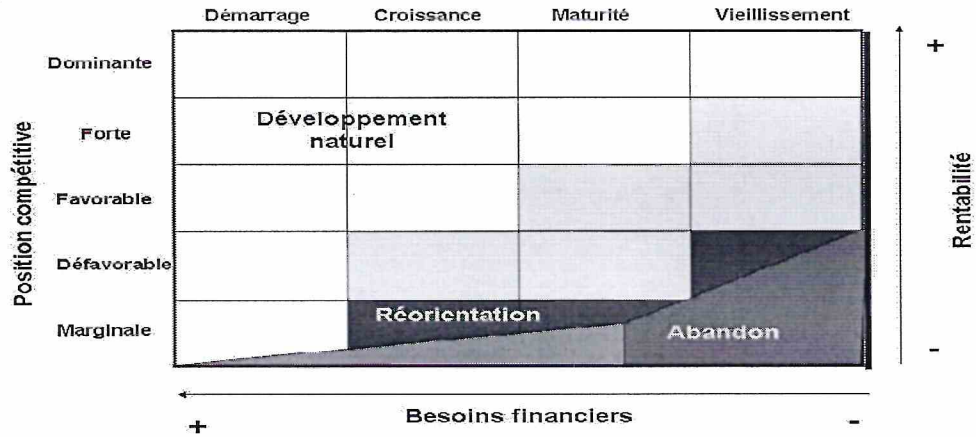
تم تطوير مصفوفة ADL وتسميتها على اسم شركة الاستشارات Arthur D. Little ، في أواخر السبعينيات، إنها واحدة من عدة مصفوفات تخطيط محافظ الأعمال و تمثل الأعمال المختلفة للشركة في شكل ثنائي الأبعاد. وتتكون من بعدين هما :

محور الفواصل : يوضح درجة نضج النشاط من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الانطلاق الى التدهور

محور الترتيب: يوضح الموقف التنافسي للمنظمة في مجال نشاطها مقارنة بمنافسيها في الصناعة من المهيمنة الى الهامشية كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 11 : نموذج مصفوفة ADL

Maturité du secteur



Source : Le diagnostic stratégique (environnemental) de l'entreprise, Le modèle d'Arthur D.LITTLE (ADL), 24/02/2023, 08 :15h :
<https://public.iutenligne.net/connaissance-de-l-entreprise/souquet/diagnostic-strategique/Chapitre-1/matrice-ADL.jpg>

1-مضامين مصفوفة ADL :

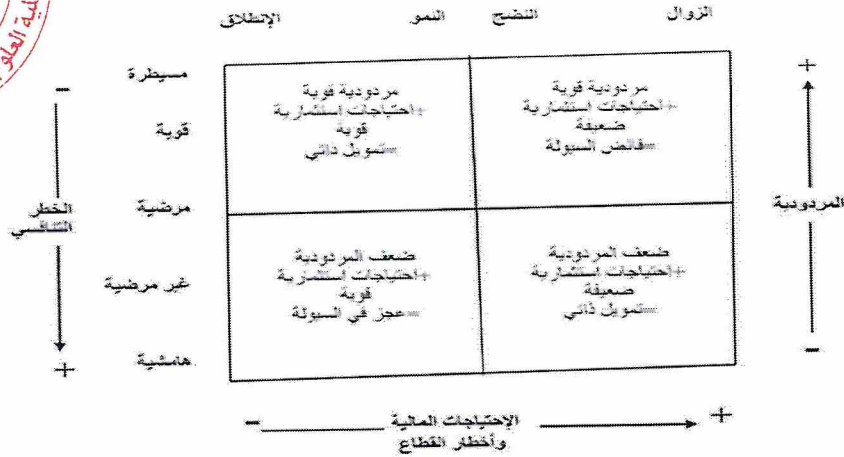
من خلال الشكل الموضح اعلاه، ومن خلال تموضع أنشطة المؤسسة على المصفوفة مجالات النشاطات الاستراتيجية تتوزع على 20 خانة على أربع خيارات استراتيجية يمكن للمؤسسة العمل على اساسها وتمثل فيما يلي:

- ❖ **مجال النمو الطبيعي:** المؤسسة تتمتع بمكانة تنافسية كبيرة وحتى وان كانت هامشية أو ضعيفة فإن النشاط مزال في المراحل الأولى لكن المؤسسة عليها تطوير نشاطها وتستثمر بشكل كبير.
- ❖ **مجال النمو الاختياري :** المكانة التنافسية بين ضعيفة ومتوسطة والنشاط وصل بشكل عام إلى مرحلة النضج، وهنا المؤسسة عليها أن تركز على جزء من السوق وتقسّم السوق لعدة أجزاء من أجل تحقيق أقصى ربح منه، وهدف المؤسسة هنا نقل DAS من مجال النمو الاختياري الى النمو الطبيعي والرفع من وضعيتها التنافسية إلى الوضع الأعلى.
- ❖ **مجال إعادة التوجيه:** الوضعية التنافسية تكون هامشية أما نضج القطاع فهي في مرحلة النضج، أي أن هناك سيطرة للسوق من قبل المنافسين والاستفادة منه، اذن من الأحسن على المؤسسة توجيه النشاطات الإستراتيجية الى أخرى لتتمكن منها.
- ❖ **مجال التخلي :** المؤسسة عندها وضعية تنافسية هامشية من الأفضل تتخلى على هذا DAS و تستثمرها في نشاطات أخرى أكثر إنتاجية.



شكل رقم 12: مصفوفة ADL

درجة نضج النشاط أو المهنة



❖ محور الفواصل: درجة نضج النشاط

مرحلة تقديم: تمتاز بالمردودية المرتفعة، والحاجة القوية للسيولة والاستثمار، قلة المنافسة، والتكنولوجيا الجديدة.

مرحلة النمو: تمتاز بالمردودية المرتفعة وحاجة قوية للاستثمار والتمويل الذاتي وزيادة المبيعات.

مرحلة النضج: تمتاز بالمردودية القوية، وحاجتها ضعيفة للاستثمار، وفائض في السيولة

مرحلة التدهور: تمتاز بمردودية ضعيفة والتمويل الذاتي.

❖ محور الترتيب: الوضعية التنافسية

مهيمنة: في هذه الحالة هنا المؤسسة تتحكم في السوق وعندها القوة والقدرة في تحكّم في أسلوب المنافسين، مثلاً في رياضة العدو يوجد بعض العدائين اسمهم الارانب دورهم هو التحكّم في ايقاع السباق خاصة في المرحلة الأولى.

قوية: عندها فرص كبيرة في السوق وهذا جاء من آليات المتبعة من قبل المؤسسة اتجاه المنافسين.

ملائمة: أدوات وآليات كافية للمحافظة على مكانتها في السوق.

غير ملائمة: لديها امكانيات كافيّة لكن ليس لديها القدرة على الحفاظ على مكانتها في السوق.

هامشية: أداء المؤسسة هنا متوسط ويمثل لها عامل ضعف ويؤثر على مكانتها التنافسية وعندها حضور ضعيف في البقاء في السوق لكن هناك أمل لتحسين الوضع والعديد من المؤسسات بدؤوا من هذا المستوى وحسنوا من مستواهم التنافسي خاصة اذا كان النشاط ما زال في مرحله تقديم او نمو كأقصى تقدير.

3- حدود مصفوفة ADL : يتمتع نموذج مصفوفة ADL وكباقي نماذج التحليل الإستراتيجي بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج أو ضعفه، يمكن ذكر بعضها فيما يلي :



نقاط القوة :

- تعرض مصفوفة ADL توزيع الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي حيث قسمت إلى 20 خانة كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الإستراتيجية.
- تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع للأنشطة والمنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد أن محفظة أعمالها متوازنة .
- تزيد من تركيز انتباه المديرين في المؤسسة على مختلف الإستراتيجيات، كذلك تعتبر دورة حياة المنتج هي من المحددات المهمة في الاختيار الإستراتيجي.

نقاط الضعف :

- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي.
- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، فبالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج هي مهمة لكنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة.

III. مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) General Electric Matrix

هو النموذج الثاني الأكثر استخداما في عمليات التحليل قدم كبديل للعيوب الموجودة في نموذج في ماكينزي، وهو نموذج يقوم على تقييم جاذبيه السوق، وتنافسية المؤسسة، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجه جاذبيته، وكذلك النموذج لا يعتمد على حصة المؤسسة من السوق كمؤشر وحيد على التنافسية، وأهم شيء في هذا النموذج انه يقدم مستويات وسطى في عمليه التقييم، ولقياس جاذبية السوق وتنافسية المؤسسة يختار الشخص أولا العوامل المؤثرة في هذا الصدد وغالبا ما تكون ضمن العوامل التالية:

أ- بالنسبة لتنافسية المؤسسة :

-حصة المؤسسة من السوق.

-تنافسية الأسعار.

-جودة المنتجات.

-سورة العلامة التجارية.

-المهارات التقنية المتاحة.

ب- بالنسبة لجاذبية السوق:

-حجم السوق.

-معدل نمو في السوق.

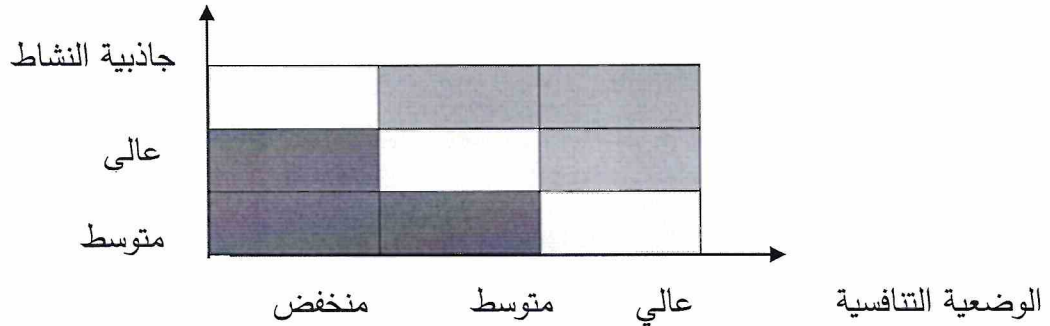
-درجه شده وتركز المنافسة.

-عوائق دخول المنافسون الجدد.



بعد ذلك يتم تقييم كل عامل من هذه العوامل المؤثر بإعطائه وزنا او ترجيحا. ان نموذج ماكينزي يمثل النموذج الأكثر شمولاً بالمقارنة مع نموذج الـ BCG، حيث تشمل المصفوفة العلمية على تسع خلايا وثلاث درجات للتصنيف.

شكل رقم 13: مصفوفة McKinsey



1- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey: يتضح من الشكل أعلاه أن مصفوفة McKinsey من خلال نقاط محوريها حسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في استراتيجيات معينة كما يلي:

❖ **المنطقة الأولى (الخلايا الملونة بالأخضر):** وتظم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة، وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، والاستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG، ومنها إستراتيجيات النمو والتوسع، وتمثل قطاع إذهب.

❖ **المنطقة الثانية (الخلايا الملونة بالأصفر):** وتظم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة إتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع اتخاذ الحذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي توجد في خانة علامة الإستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تنتهج بعض الإستراتيجيات الدفاعية، وتمثل قطاع أخطر.

❖ **المنطقة الثالثة (المنطقة الملونة بالأحمر):** وتظم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معاً، ولا تتصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة BCG، وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة باتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق، ومنها إستراتيجيات الاستقرار ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط، أو التصفية، وتمثل قطاع توقف.



والشكل الموالي يوضح بعض المضامين الإستراتيجية لهذه المصفوفة.
الشكل رقم 14: بعض المضامين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey
تنافسية المؤسسة

	ضعيفة	متوسطة	قوية	
قوية	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ وإعادة التركيز - البحث على المردودية المباشرة - الدفاع بكل قوة على أفضل الأقسام 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمار إختياري - الإستثمار في أحسن الأقسام - رفع النجاعة - رفع الإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> - التوسع والنمو. - الإستثمار لأقصى حد ممكن - تركيز الجهود للحفاظ على الوضعية 	جاذبية النشاط
متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> - المردودية إختيارية - الحفاظ على وضعيتها في أفضل الأقسام - تحسين المنتجات - خفض الإستثمار 	<ul style="list-style-type: none"> - المردودية إختيارية - الحفاظ على المخططات الحالية - تركيزها على الأنشطة ذات المردودية وضعيفة المخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> - الإستثمار للنمو - مهاجمة القائد - الإستثمار في نقاط قوتها. - تقويم نقاط ضعفها 	
ضعيفة	<ul style="list-style-type: none"> - التخلي: - البيع في الوقت الأكثر ملائمة - تقليل التكاليف الثابتة وعدم الإستثمار 	<ul style="list-style-type: none"> - توسع محدود - البحث عن طريق التوسع في المنتجات ضعيفة المخاطر، وإلا تقليل الإستثمار. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإستثمار إختياري - التخصيص في نقاط قوتها - البحث للحد من نقاط ضعفها - التراجع عن النمو غير المستمر 	

Source: Philip Kotler: Op.cit, P109

2- حدود مصفوفة Mckinsey: مصفوفة Mckinsey توضح من خلال مجموعتين من المتغيرات كل مجموعة تعتبر عن مدى قوة بعد من بعدي المصفوفة، فإمّا قوة جاذبية النشاط، أو قوة الوضعية التنافسية للمؤسسة، واحتمالات التوازن بين هذه المتغيرات المختلفة لم يتم كشفها، فالأوزان النسبية لكل متغير تتوقف فقط على الوضعية الحقيقية للمؤسسة، ويتم تمييزها من طرف المسيرين.
من بين مزايا هذه الطريقة:

- التمكين من الملاحظة السريعة لمحفظة اعمال المؤسسة.
- السماح بسرعة اتخاذ القرار.



- المعرفة السريعة لوضع كل مجال من مجالات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة.
- يمتاز عن تحليل الـ BCG كونه يقوم على معايير اكثر دقة.
- اما الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة في التحليل:
 - اختزال ابعاد الاستراتيجية في بعدين فقط.
 - التأثر بشخصية المحلل.
 - الاعتماد على أدوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج واثر تجربة.



المحور السادس الاستراتيجية التنافسية



المحور السادس

الاستراتيجيات التنافسية

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية :

-نقاط القوة والضعف المؤسسة.

-القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).

-الفرص والتحديات.

-التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي

الاجتماعي).

1. الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر

يعد مجال استراتيجيات التسويق التنافسية من أهم مجالات البحث في إدارة الأعمال، وقد جذبت أبحاث "Porte" هذا المجال العديد من الباحثين على المستوى العالمي، فقد أوجد "Porter" ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة

تحاول الشركة التي تسعى الى تطبيق القيادة بالتكلفة كاستراتيجية شاملة بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها او خدماتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات أو الخدمات وبنفس الجودة، فالفكرة من هذه الاستراتيجية ان تحدد الشركة أسعار أقل من منافسيها للحصول على حصة سوقية كبيرة وتستطيع الشركة تجسيد هذه الاستراتيجية من خلال ثلاث خيارات كالتالي:

أ- المنتج : حيث تميل المؤسسة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتجات وذلك لأن التمييز مكلف فإذا انفقت المؤسسة موارد إضافية لجعل المنتجات متميزة، فإن معدلات التكاليف تكون مرتفعة وكذلك تسعى المؤسسة الى تتميط المنتجات وذلك من أجل تحقيق الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومن أثر الخبرة، إذ تستلهم هذه الاستراتيجية فكرتها من ظاهرة منحى التعلم الذي عرف في العشرينيات من القرن السابق والذي يقضي بأن التكاليف العمل المتكرر تناقص نسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج المتراكم، لذا فإنه من الملائم ان تنتج المؤسسة



بكميات كبيرة وتعتمد على شبكات التوزيع الملائمة منخفضة التكاليف لتتمكن من تحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة والقيادة في التكاليف.

ب- السوق: وهنا تتجاهل المؤسسة كل الشرائح والأجزاء الخاصة في السوق حيث توجه منتجاتها إلى العميل العادي والدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وانتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة ومهما كان فإن السعر المنخفض لمنتجات الشركة يعتبر عامل جذب قوى للعملاء كما ان المؤسسة التي تتبنى استراتيجية القيادة في التكلفة تبحث عن تغطية اسواق واسعة جغرافيا حتى تصل الى عملائها.

ج- التجديد والابتكار: وهما عنصرين مهمين في إستراتيجية قيادة التكلفة فهي لم تعد ترتبط فقط بحجم الانتاج ومنحنى التعلم، بل وايضا برفع الكفاءات الانتاجية والتجديد المستمر لاستجابة لحاجات السوق، حيث تسعى المؤسسة لتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الانتاج المرنة وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد الخاصة التي تتميز بالكفاءة وتنمية الموارد البشرية بواسطة برامج تدريب ملائمة، ونظم مكافئات مناسبة، والتي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية العمال، ويكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف المؤسسة.

ان نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب تمتع الشركة بحصة سوقية كبيرة، وتصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع، وذلك حفاظا على خفض التكاليف، كما يجب محاولة إنتاج مجموعة سلعية متكاملة، وذلك لضمان توزيع التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات مما يجعل نصيب كل منتج من التكاليف قليل، وكذلك الاعتماد على تكنولوجيا متطورة وحديثة الا أن مايكل بورتر اوضح أن هناك بعض المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الاستراتيجية مثل التغيير التكنولوجي، أو أن يقوم المنافسون بتقليد سياسات الكلفة الأدنى، أو تعرض المؤسسة لإهمال المتغيرات التسويقية والانتاجية الأخرى بسبب التركيز على التكلفة فقط.

2- إستراتيجية التمايز عن المنافسين

وفيها تكون استراتيجية المؤسسة ان تقدم سلعا او خدمات مميزة عن تلك التي تقدم من طرف المؤسسات المنافسة اي ان هذه الاستراتيجية تهدف الى تقديم سلعا فريدة ومميزة عن سلع المنافسين، على ان يتم النظر الى السلعة انها فريدة ومتميزة من قبل العملاء.

ان تبنى هذه الاستراتيجية يشكل حاجزا قويا امام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الاستراتيجية يعني زيادة توجه العملاء لشراء سلعة الشركة مع انخفاض الحساسية تجاه السعر بسبب التمييز مما يعني زيادة الأرباح المؤسسة وهناك محاور اساسية يمكن ان تحقق بها المؤسسة التمييز في منتجاتها وهي كما يلي :



❖ **التجديد والتحديث :** وهو مصدر مهم لتمييز خاصة بالمنتجات التي تتصف بالتعدد التقني والحيثية تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز ولا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة.

❖ **الاستجابة للعملاء :** تعتمد هذه الاستراتيجية على البحث عن سمات التميز وذلك لاستجابة المتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد يكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدر مهما للتمييز مثل الاهتمام بالماركات أو الهيئة أو الامن.

كما أن هناك طرق مختلفة للتمييز مثل العلامات التجارية، أو عن طريق التوزيع، أو السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة للتمييز تبنى على كسب ثقة وولاء العميل بالدرجة الأولى، والذي يعمل على تخفيف حساسية العميل تجاه الأسعار خاصة في ظل مقارنة العميل لسلعة المؤسسة مع سلع المؤسسات الأخرى، مما يعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي.

1.2 مخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية:

أما مخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية فيتمثل في أن المؤسسة تركز على تقديم منتج متميز، وهذا قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتج بشكل كبير مما يعني عدم قدرة المؤسسة على كسب ولاء العميل في ظل وجود فارق سعري كبير بين منتج المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة خاصة بأن المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، مما يعني انحصار الحصة السوقية للمؤسسة.

2.2 ومن أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها للتمييز هي:

- تحليل احتياجات العميل.
- القدرة على تطوير المنتجات.
- قرارات تسويقية عالية:
- التركيز على الابداع والتطور.
- الانفاق على البحث والتطوير.

3- إستراتيجية التركيز

تركز هذه الاستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو جزء معين أو قطاع معين من السوق، بحيث تعمل المؤسسة على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة التكلفة أو عن طريق التمايز أو كلاهما معا. وتقوم هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة وفاعلية أكثر في حالة خدمة السوق بالكامل أي أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق تميز في الكلفة أو تميز في المنتج في حال قامت بخدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك في حال ركزت على أهداف سوقية معينة بحيث يتم تقديم سلعة إما متميزة أو تتمتع

بأسعار منخفضة تخدم قطاعا محددًا من السوق، مما يعني تمتع المؤسسة بحماية من القوى التنافسية مع ضرورة أن تدرس المؤسسة السوق المستهدف بعناية، والذي يجب أن تقل فيه المنافسة.

1.3 مخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية :

ومن مخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية هو ضآلة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل، والمؤسسة التي تطبق على خدمة جزء معين من السوق، وعدم وضوح الفرق بين سلع المؤسسة و سلع المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل.

II. الاستراتيجيات التنافسية لكوتلر

إن الإستراتيجيات تتعلق بوصف المؤسسة إنطلاقًا من طريق عملها وتوجهها الاستراتيجي، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها فيليب كوتلر في المجال التسويقي والتي قدم خلالها مختلف البدائل الاستراتيجية بناءً على دورة حياة المنتج.

1- استراتيجيات الرائد

في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار و لها نظام واسع للتوزيع، و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع و التي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها، و أهم ما يميز قائد السوق هو القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وتخفيض التكاليف و تغيير الأسعار. وحتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية :

1.1 توسيع حجم الطلب الأساسي

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

- جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيفا بالنسبة للمنتجات.

- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج.

- زيادة معدلات الاستخدام.

2.1 المحافظة على الحصة الحالية

عندما تكون المنافسة شديدة ومتزايدة، تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية التي حددها كوتلر من اجل حماية مركزها السوقي ومكانتها من خلال البدائل الاستراتيجية الدفاعية التالية :

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



- الدفاع عن الجوانب: حيث يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية، حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين خاصة الصغار منهم.
- الدفاع الوقائي: ويفترض هذا النوع من الدفاع أو كما يسمى بالدفاع من خلال الهجوم حيث أن الوقاية خير من العلاج، فهي بذلك تحاول تقليل توقعات المنافس المتحدي بحرب نفسية من خلال تصريحات عن منتجات جديدة أو تخفيضات في الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج.
- الدفاع من خلال الهجوم المضاد: قد يهتز موقف المؤسسة القائمة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية، عندئذ، فإنها تقوم بهجوم مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم.
- الدفاع المتحرك: ويتضمن قيام المنظمة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية و تدعيم مركزها السوقي و يتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها الى سوق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع والهجوم، أو من خلال التنويع مثل توسيع مفهومها للمنتج لدى العملاء الأكثر استخداما.

- التراجع الإستراتيجي: قد تجد المنظمة القائمة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، عندئذ تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع، وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية والأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى.

3.1 توسيع الحصة السوقية: يمكن للمؤسسة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها اتجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الإعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الخام وتوفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم والاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

2- استراتيجيات المتحدي

والمتحدي هو المؤسسة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح بأن تصبح القائمة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة نصيبها السوقي، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة، وإذا اختار الهجوم الجبهي فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئه الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر، ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المنظمة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد لخدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانيات المتحدي أقل من الخصم فيعتبر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر. ولتحقيق النجاح في مثل هذا



الهجوم يجب أن تمتلك المؤسسة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد لخدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيعتبر هذا الهجوم انتحارياً، بينما إذا اختارت المنظمة المتحدية طريقة الهجوم الجانبي وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق، فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة اليقظة الكاملة، وهذه مختلف الإستراتيجيات الهجومية التي يمكن أن تتبعها المنظمات المتحدية داخل السوق.

1.2 هجوم المواجهة الأمامية: تشن المؤسسة المتحدية في هذه الحالة هجوماً شاملاً على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره، وهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.

2.2 هجوم الأجنحة أو الجوانب: إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمؤسسة المتحدية التي تكون مواردها وإمكانياتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلاً من مهاجمته في مركزه توجه المؤسسة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالباً ما يسخر لها كل موارده وإمكانياته للتحصين، ويمكن أن تتبع المؤسسة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية.

3.2 الهجوم متعدد الجوانب: إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف الخصم ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المؤسسة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن.

4.2 هجوم التجنب: يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواق أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده، ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل وهي: التنوع غير المرتبط بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافياً، والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

5.2 هجوم العصابات: تعد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المؤسسة المتحدية الصغيرة أو ذات موارد وإمكانيات محدودة، ويشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة ومتقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفاً من الهجوم المضاد وحاملاً ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم، وتستخدم هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكاً في السوق.



3- إستراتيجيات التابع

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

1.3 التبعية عن قرب : وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور وقد يظهر من خلال هذه الإستراتيجية المؤسسة التابعة كمتحدية للمؤسسة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة.

2.3 التبعية عن بعد: تحتفظ المؤسسة التابعة لنفسها من خلال هذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المؤسسة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبع المؤسسة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد.

3.3 التبعية الاختيارية: يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمؤسسة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو متأقلمة، غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع من الإستراتيجية يمكن أن تتحول المؤسسة من تابعة إلى متحدية.

4- إستراتيجيات المتخصص

تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تحاول تجنب مشاكل الإصطدام مع المنافسين، وهي تبحث لنفسها استهداف الأسواق الصغيرة niches ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، والتي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفع، ويشترط في المجال المتخصص الذي يكون مناسب للمؤسسة المتخصصة ما يلي:

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



III. الاستراتيجيات التنافسية حسب أنسوف

حسب ANSOFF الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد ومن هنا يظهر دور المؤسسة في التكيف مع هذه التغيرات، حيث كنانة والتي الاستراتيجية على أنها "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق" استراتيجية أنسوف، التي تسمى أيضًا شبكة توسيع المنتج / السوق، هي أداة تستخدمها المؤسسات لتحليل وتخطيط استراتيجياتها للنمو، معدل النمو المستدام هو معدل النمو الذي يمكن أن تتوقع الشركة رؤيته على المدى الطويل، غالبًا ما يشار إليها باسم G ، يمكن حساب معدل النمو المستدام بضرب معدل الاحتفاظ بأرباح الشركة بعائدها على حقوق الملكية، يمكن حساب معدل النمو على أساس تاريخي ومتوسط. توضح المصفوفة أربع استراتيجيات يمكن استخدامها لمساعدة المؤسسة على النمو وأيضًا تحليل المخاطر المرتبطة بكل استراتيجية.

الاستراتيجيات الأربع لمصفوفة أنسوف هي:

- ❖ اختراق السوق: يركز هذا على زيادة مبيعات المنتجات الحالية إلى السوق الحالي.
- ❖ تطوير المنتج: يركز على إدخال منتجات جديدة إلى السوق الحالي.
- ❖ تطوير السوق: تركز هذه الاستراتيجية على دخول سوق جديد باستخدام المنتجات الحالية.
- ❖ تنويع المنتجات: هي استراتيجية تستخدمها شركة لزيادة الربحية وتحقيق حجم مبيعات أعلى من المنتجات الجديدة.

❖ التنويع: يركز على دخول سوق جديد بإدخال منتجات جديدة

من بين الاستراتيجيات الأربع، يعتبر اختراق السوق هو الأقل خطورة، بينما التنويع هو الأكثر خطورة.

الشكل رقم 15 : مصفوفة أنسوف

	أسواق جديدة	أسواق حالية
منتجات حالية	تطوير المنتج	اختراق السوق
منتجات جديدة	التنويع	تطوير السوق

Source : Ph.kotler, B.Dubois, Marketing management, 12 édition, Pearson education, Paris, p56.

1-اختراق السوق

في استراتيجية اختراق السوق، تستخدم المؤسسة منتجاتها في السوق الحالية، بمعنى آخر، تهدف المؤسسة إلى زيادة حصتها في السوق من خلال استراتيجية اختراق السوق.

يمكن تنفيذ استراتيجية اختراق السوق بعدة طرق:

- خفض الأسعار لجذب عملاء جدد.



- زيادة جهود الترويج والتوزيع.
- الحصول على منافس في نفس السوق .
على سبيل المثال، تلبي جميع مؤسسات الاتصالات احتياجات نفس السوق وتوظف إستراتيجية الخسوف السوق من خلال تقديم أسعار تمهيدية وزيادة جهود الترويج والتوزيع.

2- تطوير المنتج

في استراتيجية تطوير المنتج، تقوم المؤسسة بتطوير منتج جديد لتلبية احتياجات السوق الحالية، تتضمن هذه الخطوة عادةً بحثاً وتطويراً مكثفاً وتوسيع نطاق منتجات المؤسسة، و يتم استخدام استراتيجية تطوير المنتج عندما يكون لدى المؤسسات فهم قوي لسوقها الحالي وتكون قادرة على تقديم حلول مبتكرة لتلبية احتياجات السوق الحالية.

يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية أيضاً بعدة طرق:

- الاستثمار في البحث والتطوير: هي عملية تحصل من خلالها المؤسسة على معرفة جديدة وتستخدمها لتحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة في عملياتها. البحث والتطوير هو تحقيق منهجي بهدف إدخال ابتكارات إلى عروض المنتجات الحالية للمؤسسة و لتطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات السوق الحالية.

- الحصول على منتج منافس ودمج الموارد لإنشاء منتج جديد يلبي بشكل أفضل احتياجات السوق الحالية.

- تكوين شراكات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى للوصول إلى قنوات التوزيع أو العلامة التجارية لكل شريك على سبيل المثال، تصنع شركات السيارات سيارات كهربائية لتلبية الاحتياجات المتغيرة لسوقها الحالي، أصبح المستهلكون الحاليون في سوق السيارات أكثر وعياً بالبيئة.

3- تطوير السوق

في استراتيجية تطوير السوق، تدخل المؤسسة سوقاً جديداً بمنتجاتها (منتجاتها) الحالية، في هذا السياق، قد يعني التوسع في أسواق جديدة في مناطق جغرافية جديدة، وشرائح عملاء جدد، وما إلى ذلك. تكون استراتيجية تطوير السوق أكثر نجاحاً إذا توفر مايلي:

- تمتلك الشركة تقنية خاصة يمكنها الاستفادة منها في أسواق جديدة.
- المستهلكين المحتملين في السوق الجديدة تكون مربحة (أي أنها تمتلك دخلاً متاحاً).
- سلوك المستهلك في الأسواق الجديدة لا ينحرف كثيراً عن سلوك المستهلكين في الأسواق الحالية.



4-التنوع المنتجات

في إستراتيجية التنوع، تدخل الشركة سوقًا جديدًا بمنتج جديد. على الرغم من أن مثل هذه الإستراتيجية هي الأكثر خطورة، حيث أن تطوير السوق والمنتجات مطلوب، يمكن من التخفيف من المخاطر إلى حد ما، أيضًا قد توفر إستراتيجية التنوع أكبر إمكانية لزيادة الإيرادات، حيث إنها تفتح مصدرًا جديدًا للإيرادات للمؤسسة .

هناك نوعان من التنوع يمكن للمؤسسة توظيفهما وهما:

1.4 التنوع المرتبط: هناك أوجه تآزر محتملة يمكن تحقيقها بين الأعمال القائمة والمنتج / السوق الجديد، على سبيل المثال، ينتهج منتج الأحذية الجلدية الذي يبدأ بإنتاج مجموعة من المحافظ أو الملحقات الجلدية إستراتيجية التنوع ذات الصلة.

2.4 التنوع غير ذي الصلة: لا توجد أوجه تآزر محتملة يمكن تحقيقها بين الأعمال الحالية والمنتج / السوق الجديد.



المراجع

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

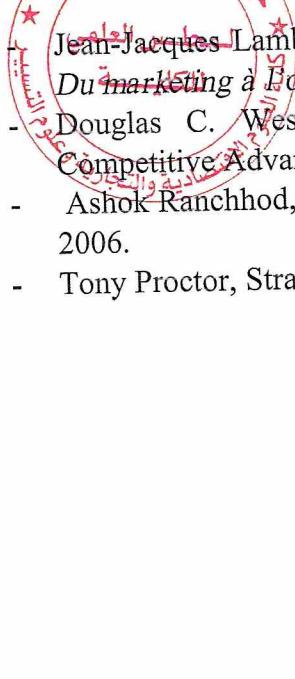
- وزاني محمد، حميدي زقاي، رماس محمد الأمين، التسويق، دار الباحث، الجزائر، ط1، 2022.
- الهام نايلي، بن سيرود فاطمة الزهراء، مبادئ التسويق، دار الباحث، الجزائر، ط1، 2022.
- الهام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- بشير العلاق، الدكتور قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2010.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل كمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
- فلاح حسن عراد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
- أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء، القاهرة، 2001.
- علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
- حسن محمد احمد محمد مختار، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009.
- خالد أحمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في اطار التنافسية العربية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2019.

2- الأطروحات والمطبوعات:

- قطوش أمين، أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2004.
- لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- حاجي كريمة، تطبيق استراتيجية التوقع التسويقي في محيط تنافسي: دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثالث، مارس 2003.
- غضبان حسام، محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007.
- جريبي السبتي، دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2017.
- رضوان أنساعد، محاضرات في التسويق الاستراتيجي، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2021.
- عبد الحكيم بن جروة، خليفة دلهوم، محاضرات في التسويق الاستراتيجي، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017.
- بلخضر مسعودة، محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

- P, Kotler & B, Dubois, *Marketing Management*, 12ème Edition, Pearson Education ,Paris, France, 2006.
- Bodo B. Schlegelmilch, Russell S. Winer, *The Routledge Companion to Strategic Marketing*, Routledge, 2020.
- Yves Chirouze. *Marketing Strategique - Strategie Segmentation. Positionnement Marketing- Mix Et Politicue D'offre*, Edition Ellipes. Paris. 1995.



- Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, *Marketing Stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché*, 7e édition, Dunod, Paris, 2008.
- Douglas C. West, John Ford, Essam Ibrahim, *Strategie Marketing Creating Competitive Advantage*, Third edition, Oxford, 2010.
 - Ashok Ranchhod, Ebi Marandi, *Strategic Marketing in Practice*, First edition, Elsevier, 2006.
 - Tony Proctor, *Strategic Marketing: An Introduction*, First edition, Routledge, 2000.