

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص تسويق

من إعداد:

د. ياسين بوناب

السنة الجامعية: 2018/2019

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

الفهرس

الصفحة	الموضوع
05	مقدمة
06	الفصل الأول(التمهيدي) مدخل إلى التسويق والإدارة الإستراتيجية
11	المبحث الأول ماهية التسويق
15	المبحث الثاني ماهية البيئة التسويقية
19	المبحث الثالث ماهية الإدارة الإستراتيجية
19	الفصل الثاني ماهية التسويق الاستراتيجي
20	المبحث الأول أساسيات التسويق الاستراتيجي
22	المبحث الثاني خطوات التسويق الاستراتيجي
24	الفصل الثالث تجزئة الأسواق ..الاستهداف ..التموقع
25	المبحث الأول تجزئة الأسواق وتحديد السوق المستهدف
28	المبحث الثاني التموقع الذهني للمنتجات
31	الفصل الرابع الاختيار الاستراتيجي وأنواع البدائل الإستراتيجية
32	المبحث الأول ماهية الاختيار الاستراتيجي
34	المبحث الثاني الاستراتيجيات العامة
37	المبحث الثالث الاستراتيجيات الأعمال (دراسة الاستراتيجيات التنافسية)
41	المبحث الرابع استراتيجيات الوظيفة
43	الفصل الخامس استراتيجيات المزيج التسويقي
44	المبحث الأول مفاهيم أساسية
44	المبحث الثاني إستراتيجية المنتج
50	المبحث الثالث إستراتيجية السعر
52	المبحث الرابع إستراتيجية التوزيع
56	المبحث الخامس إستراتيجية الترويج
63	الفصل السادس أدوات التحليل الاستراتيجي
64	المبحث الأول نموذج التشخيص الاستراتيجي (مصفوفة التحليل الرباعي SWOT)
68	المبحث الثاني نماذج تحليل محفظة الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة (BCG,GE,ADL)
78	الفصل السابع تنفيذ و تقييم الإستراتيجية
79	المبحث الأول تنفيذ الإستراتيجية
83	المبحث الثاني مراقبة وتقييم الإستراتيجية

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تميزها حدة المنافسة وتباين أذواق المستهلكين وقصر عمر المنتجات، لم يعد بمقدور منظمات الأعمال الصمود ما لم تتبنى الفكر الاستراتيجي في إدارتها من اجل تمكنها من استعمال قدرتها المتاحة لمواجهة التهديدات البيئية من جهة واقتناص الفرص المتاحة من جهة أخرى، كما انه لم يعد لممارسة الأنشطة التسويقية وفق المفهوم التقليدي (التسويق الميداني) دورا فاعلا في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتباينة والمتغيرة، الأمر الذي يتطلب مزج الفكر الاستراتيجي بالتوجه التسويقي من اجل فهم أعمق للآلية عمل السوق و الإدراك المبكر للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي إمكانية تقديم قيمة تفوق أو تعادل على الأقل توقعاتهم وبالتالي التفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين، هذا المزج بين الفكر الاستراتيجي والتوجه التسويقي هو الذي يعطينا مفهوم التسويق الاستراتيجي، والذي هو موضوع هذه المطبوعة البيداغوجية الموجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تسويق، والتي تستند إلى المقرر حيث سنتطرق إلى المواضيع التالية :

- المفاهيم المتعلقة بالتسويق والإدارة الإستراتيجية
- مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده ومجاله والاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملياتي و العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي
- تصميم الإستراتيجية التسويقية و تحديد الأهداف الإستراتيجية التسويقية
- إستراتيجية التجزئة- الاستهداف- التموقع
- استراتيجيات المزيج التسويقي
- أدوات التحليل الاستراتيجي: دراسة المصفوفات
- الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

الفصل الأول (تمهيدي)

مدخل إلى التسويق والإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية التسويق

المبحث الثاني: ماهية البيئة التسويقية

المبحث الثالث: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية التسويق

1-1-1 جذور مفهوم التسويق

1-1-1-1 ظهور نشاط التسويق

يعود ظهور نشاط التسويق حسب بعض المؤرخين إلى عهود قديمة جدا فهو ملازم للنشاط التجاري¹، غير أن بعض الدارسين يرون أن ظهور نشاط التسويق الحديث يعود إلى فترة ازدهار النشاط التجاري في نهاية القرون الوسطى أو ما يعرف بعصر التجارين الذي ساد أوروبا خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر. كما يؤكد ستنتون (Stanton) أن ظهور التسويق يعود إلى بداية ظهور أسس التجارة التي هي بمثابة قلب التسويق². ويقول كوتلر (Kotler) نقلا عن دراكر (Druker; 1954): "يرجع ظهور التسويق إلى منتصف القرن السابع عشر حوالي سنة 1650م³ على وجه التقريب⁴. وقد كان لظهور الثورة الصناعية دورا بالغ الأهمية في ظهور التسويق بمعناه الحديث حيث أدت غزارة الإنتاج إلى اتساع قواعد فوائض الإنتاج بشكل غير مسبوق حيث فاق الإنتاج الإجمالي للسلع والخدمات الطلب وأصبحت المشكلة المطروحة حينئذ هي تصريف الإنتاج بدلا من توفيره، مما دعى هينبر (Hepner; 1956) إلى القول: "أن الإنتاج الكبير لا بد وأن يصاحبه تسويق كبير"⁵.

1-1-2 تطور مفهوم التسويق

عرف مفهوم التسويق تطورا كبيرا بفضل إسهامات المفكرين المختصين في ميدان التسيير وإدارة الأعمال، ويمكن شرح هذه التطورات اعتمادا على منهجية وضعها فيليب بو (Philippe Baux)⁶.

أولا/ المفهوم الإنتاجي

وهو أقدم مفهوم أستخدم من قبل المسيرين. ففي هذه المرحلة كانت المؤسسة تبيع ما يمكن أن تنتجه. ويركز المسيرون في المنظمات ذات التوجه الإنتاجي على حجم الإنتاج و تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتحسين التوزيع وخفض التكاليف وبالتالي الأسعار. والمستهلكون يقبلون على شراء ما هو متوفر من سلع وخدمات مع تفضيلهم المنتجات المنخفضة الأسعار. وهذا التوجه مفيد في حالتين:

- عندما يكون الطلب على المنتج أكبر من العرض

- عندما تتوفر إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم⁷

وفي ظل هذا التصور كان حجم الطلب أعلى من العرض، والإنتاج هو الوظيفة الرئيسية في المنظمة ولم تكن هناك مشكلة تصريف السلع حيث أن السوق يستوعب كل ما ينتج والسعر هو المتحكم في قرار الشراء وليس الجودة.

¹ Veronique et Bernard ; Alternatives marketing ; Dunod .France .2003

² د صلاح الشنوني، الإدارة التسويقية الحديثة، مطبعة شباب الجامعة، 2000، ص18

³ في عام 1650م قامت عائلة ميسوري اليابانية بإنشاء أول متجر في طوكيو ومن ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم منتجات و ظهور الإعلانات.

⁴ عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، جامعة الإسكندرية، 2003، ص21

⁵ نفس المرجع السابق

⁶ عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002، ص34

⁷ وتعني الاستفادة من وفورات الحجم أن زيادة الإنتاج تؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن مما يسمح بالتحكم في الأسعار

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

ثانيا/ المفهوم السلمي

في ظل هذا التصور أصبحت المنظمة تركز على مواصفات وخصائص السلعة بدلا من التركيز على الإنتاج حيث زادة حدة المنافسة وبالتالي تحول اهتمام المؤسسة من زيادة الإنتاج إلى تحسين نوعية منتجاتها باستمرار من خلال التركيز على التصميم والتغليف والسعر الجذاب والعرض من خلال قنوات توزيع مناسبة . وقد أدى الأخذ بهذا المفهوم إلى **ما يسمى بقصر النظر التسويقي⁸ الذي يصبح فيه التركيز الأساسي للمنظمة على المنتج أكثر من الزبون ، وهذا ما جعل كوتلر (Kotler) يقول : "الإدارة المسؤولة عن المنتج تقع في غرام وحب منتجاتها"**.

ثالثا / المفهوم البيعي

أدت أزمة الكساد العظيم في سنة 1929 إلى تحول عميق في طرق التسيير حيث أصبح المشكل الذي تواجهه أغلب المؤسسات هو كيف تبيع وليس كيف تنتج . ولما أصبح الزبائن (المستهلكون) يجربون المنتجات ويميزون بينها تحولت معظم المنظمات إلى التوجه البيعي حيث إنتقل تركيز الاهتمام من تحسين المنتج إلى بيعه ، وهذا من خلال بذل جهود بيعية معتبرة⁹ لإقناع المستهلكين لشراء المنتج

رابعا /المفهوم التسويقي

هذا التوجه يعني أن مفتاح نجاح المنظمة يكمن في تحقيق أهدافها عن طريق تحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على إشباعها بطريقة مناسبة ويفترض ذلك تحقيق ما يلي¹⁰:

(1) تحديد الحاجات و الرغبات من أجل إشباعها

(2) الاهتمام بالزبون بدلا من الاهتمام بالمنتج

(3) إنتاج ما يمكن تسويقه بدلا من تسويق ما يمكن إنتاجه

وقد ترتب على انتشار مفهوم التسويق في المنظمات زيادة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك المستهلك. وأخذ التسويق معاني جديدة تبعا للتطورات التي عرفتها فلسفة إدارة الأعمال المعاصرة ومن بينها :

خامسا / المفهوم الاجتماعي للتسويق

تقوم فكرة هذا المفهوم على إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وما يرمي إليه المفهوم الحديث للتسويق كما سيتضح لاحقا.

سادسا / المفهوم العلائقي للتسويق

يقوم هذا المفهوم على فكرة جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم من خلال تحقيق أقصى إشباع لهم ، وكذا الاستماع لانشغالاتهم ومعالجة هذه الانشغالات في الوقت المناسب .

⁸ محمد سليمان عواد فهد الخطيب، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية ،دار الفكر،عمان2000،ص9

⁹ من بين الجهود البيعية التي تبذل نجد :إعادة النظر في شبكات التوزيع ،إدخال تقنيات بيع حديثة ، تطوير أساليب لتحديد الحاجات والرغبات

¹⁰ ،مرجع سبق ذكره ،ص9

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

سابعا / المفهوم الإستراتيجي للتسويق

يرتبط ظهور هذا المفهوم بظهور مفهوم النظام المفتوح والإدارة الإستراتيجية ويقوم هذا المفهوم على فكرة الاهتمام بالمحيط الذي تنشط فيه المنظمة مع الاعتماد على تخطيط طويل المدى (الإستراتيجي) للأنشطة التسويقية للمنظمة.

مقارنة بين المفهوم الحديث والمفهوم التقليدي للتسويق

مهّد انتشار هذه المفاهيم إلى توسيع مفهوم التسويق والخروج به من النظرة الفلسفية إلى النظرة العملية ومن النظرة الضيقة إلى النظرة الموسعة¹¹.

جدول 1/1: مقارنة المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتسويق

المفهوم التقليدي	المفهوم الحديث
- التسويق يأتي بعد للإنتاج	- التسويق هو النشاط الأساسي للمنظمة
- مضمون التسويق ضيق ويقتصر على البيع والتوزيع والإشهار	- مضمون التسويق واسع ويشمل مرحلة ما قبل البيع وما بعدها وكذا طبيعة المنتج
- مجال تطبيق التسويق محدود (السلع المادية واسعة الاستهلاك)	- مجال تطبيق التسويق واسع يشمل (الخدمات، السلع، الأفكار)

المصدر: Lendrive Lindon , Mercator, Daloz;France2000, p02 (بصرف)

1-2- تعريف التسويق

تعود المحاولات الأولى لتعريف التسويق¹² إلى بداية الخمسينيات من القرن الماضي على يد العديد من الأكاديميين والمهتمين على رأسهم كلا من دراكر و لوفيث (Drucker ;1954 ;Levitt ;1960) . وقد شهد تعريف التسويق تطورات عديدة¹³ خاصة خلال عقد الثمانينات . و يمكن تقديم بعض من أشهرها في مايلي¹⁴ :

من أولى التعاريف نجد تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق لعام 1960 حيث أخذت الجمعية الأمريكية للتسويق بالتعريف المقدم عام 1948 عندما كان ألكسندر رئيسا للجنة التعاريف المنبثقة عن الجمعية . وقد اعتمد ذلك التعريف رسميا عام 1960 وعرف النشاط التسويقي بأنه : " ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم¹⁵ " . أما " of the Marketing Staff Ohaio State Universty " فقد قدم في سنة 1965 التعريف التالي : " هو العملية التي يمكن بواسطتها التنبؤ وزيادة إشباع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم وترويج وتبادل وتوزيع السلع والخدمات¹⁶ " .

¹¹ Lendrevie Lindon, Merkator, Daloz;France2000 , p02

¹² الأصل اللغوي لكلمة تسويق (marketing) مستمد من المصطلح اللاتيني (mercatus) والذي يعني السوق ، كما نشقت من الكلمة اللاتينية (mercat) التي تعني المتاجرة

¹³ عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، الإشعاع ، مصر 2001 ، ص 47

¹⁴ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص 57

¹⁵ مرجع سبق ذكره ، ص 58

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

أما التعريف الكلاسيكي الغربي الذي وضعه فيليب كوتلر (Kotler;1971): " هو نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل"¹⁶.

كما عرفه كوتلر عام 1991 بأنه : "هو سيرورة إجتماعية و إدارية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بتلبية إحتياجاتهم ورغباتهم بفضل إنتاج السلع والخدمات والقيم المنقولة وتبادلها"¹⁷.

بالإضافة إلى ذلك عرفه لوف لوك (Love Look ;2001) كمايلي : " التسويق هو فلسفة في أداء العمل إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمنظمات يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر"¹⁸.

1-3- أهمية التوجه التسويقي

أكدت معظم الدراسات التي تناولت مفهوم التوجه التسويقي أهمية هذا المفهوم سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد وحتى للمجتمع ككل ، فهو يتيح للمنظمات تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال ضمان إرضاء المستهلكين وتحقيق رفاه المجتمع . ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية :

- يساعد الأفراد والمنظمات على وضع أهداف ممكنة التنفيذ في حدود الموارد المتاحة والأولويات¹⁹؛
- يسمح باندماج كل أطراف السوق الذين لهم تأثير على اشتغال وأداء المنظمة ضمن ثقافة تنظيمية واحدة؛
- يدفع ويشجع على الابتكار والتطوير وذلك بحكم الاحتكاك المباشر مع السوق والتعرف على توجهات المنظمات المنافسة والاستفادة منها في ابتكار منتجات جديدة أو محسنة²⁰؛
- يساهم في تدفق السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وما يرافق ذلك من خدمات²¹؛
- يساهم في خلق المنفعة الشكلية للسلع من خلال إطلاع إدارة الإنتاج والتصميم برغبات المستهلكين وأرائهم؛
- اقتناص الفرص التسويقية عبر دراسة وتحري حاجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها؛
- يساعد المنظمة على الصمود أمام المنافسين وتحقيق أهداف موضوعية مثل النمو والربحية؛
- يسمح بتلبية متطلبات العملاء من خلال تطابق المواصفات مع التوقعات²²؛
- يساعد على تحديد الإنتاج كما ونوعا وذلك من خلال تخطيط الطلب والتنبؤ به؛
- خلق قيمة عليا في نظر الزبون حيث أن هذا الهدف يشكل أولوية بالنسبة للتوجه نحو السوق إذ أن التوجه نحو السوق يقوم على تنويع العروض وخلق قيمة مضافة تستهدف كل أو جزء من الزبائن؛

¹⁶ د.شريف حمزوي ، محاضرات في التسويق لطالبة ماجستير التسويق والإستراتيجية دفعة 2004/2003

¹⁷ عبد السلام أبو قحف ،مرجع سبق ذكره ،ص 58

¹⁸ Christophe .h, Love Look ;Services marketing Engel Woud Klife ; NJ :Prentice – Hall,2001

¹⁹ د.إبراهيم محمد عبيدات، إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، دار وائل،الأردن،2002،ص19

²⁰ د.احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي،دار وائل،الأردن،2005،ص29

²¹ يتحقق ذلك من خلال وضع أجهزة (نظم) استماع لانشغالات المستهلكين وباقي الأطراف الفاعلة في السوق .

²² فيليب كوتلر ، مرجع سبق ذكره

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

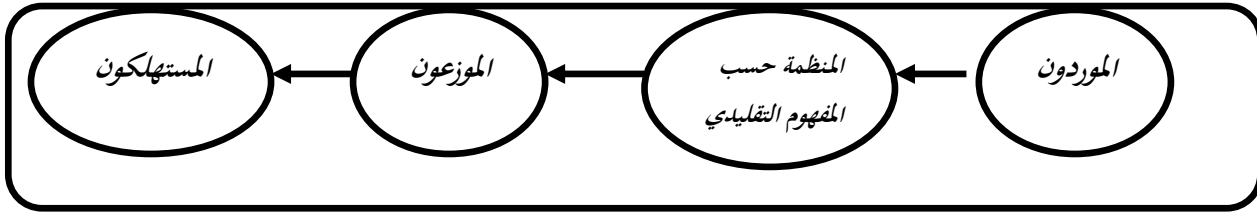
1-4- خصائص المنظمة ذات التوجه التسويقي

في البداية لابد من الإشارة إلى تعريف منظمة الأعمال الحديثة باعتباره يتطابق مع مفهوم المنظمة ذات التوجه التسويقي

1-4-1- تعريف منظمة الأعمال الحديثة (المنظمة الموسعة)

هي عبارة عن حلقة في نظام أوسع يسمى سلسلة القيمة²³، أو ما يعرف بالمنظمة حسب مفهومها التقليدي إضافة إلى كل من مورديها و موزعيها وزبائنها والبيئة الكلية والجزئية التي تشتغل بها²⁴ (انظر الشكل 2/1) .

الشكل 1/2: المنظمة الموسعة حسب مفهوم القيمة



المصدر / نقلا عن محاضرات في التسويق للأستاذ الشريف حمزاوي جامعة عنابة 2004 (بتصرف)

وتتميز المنظمة ذات التوجه التسويقي بما يلي :

- منظمة تعتبر أن التسويق أساسا لثقافتها التنظيمية؛
- تعطي أولوية لإشباع حاجات الزبائن الذي يتحقق من خلال نشاطات عديدة مثل جمع المعلومات عن السوق والمنافسين²⁵؛
- أن تكون لها القدرة على جمع المعلومات واستخدامها ؛
- تهتم بتكوين موظفيها لتعامل مع الزبائن والأسواق؛
- أن تكون لها القدرة على تحسس السوق لتحسين منتجاتها بما يحقق إشباع الزبائن (Day ;1994). وعليه فإنه يتعين حسب النظرة المعاصرة على المنظمات معرفة أسواقها التي تعتبر جزء منها؛
- أن تؤثر في أو تتفاعل مع مختلف القوى المحددة لجاذبية السوق؛
- أن يكون تقييمها ومكافأتهما لموظفيها قائم على أساس الأداء التسويقي؛

²³ سلسلة القيمة (بالإنكليزية) Value Chain: هو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن سلسلة النشاطات التي تساهم في قيمة المنتج

²⁴ د. شريف حمزاوي، مرجع سبق ذكره

²⁵ Nikolas Papavasiliou & Spiros Gonaris & George Avlonitis ; What Does Marketing Orientation Mean In Practice

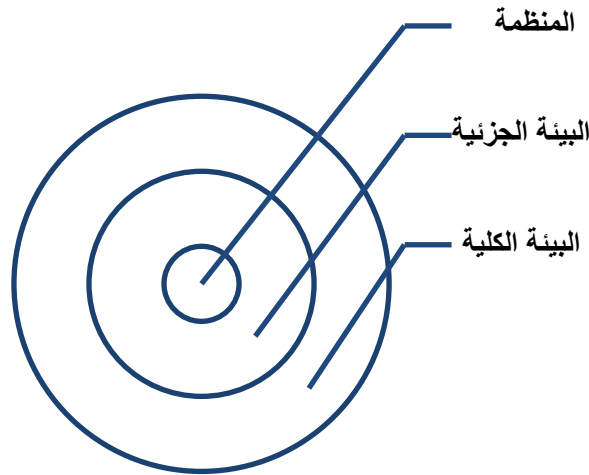
مبحث الثاني: ماهية البيئة التسويقية للمنظمة

أمام التطورات والتغيرات الكثيرة التي تشهدها بيئة الأعمال، وما يترتب عنها من تأثير واضح على مختلف المنظمات، الأمر الذي يتطلب معرفة دقيقة بمكونات هذه البيئة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات المتميزة، هي التي تسعى باستمرار إلى متابعة ومراقبة وفهم وتحليل تلك القوى والمتغيرات البيئية المحيطة بها، من أجل إدراجها ضمن عمليات اتخاذ القرار، والتأثير فيها أو التكيف معها.

1-2- مفهوم البيئة التسويقية

يشير مفهوم البيئة التسويقية إلى جميع القوى والعناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، على الأنشطة التسويقية للمنظمة. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى التعريف الذي قدمه كل من كوتلر و ارمسترونغ (Kotler&Armstrong ; 2006) : " البيئة التسويقية عبارة عن مجموعة القوى والمتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة لوظيفة التسويق، والتي تؤثر على قدرة هذه الإدارة بشأن بناء وتطوير والمحافظة على علاقات ناجحة مع زبائنها المستهدفين²⁶ . وتشتمل البيئة التسويقية بصفة عامة على العناصر التالية : المنظمة؛ البيئة الجزئية؛ البيئة الكلية.

شكل رقم 1-3: عناصر البيئة التسويقية



المصدر : تصميم المؤلف بناء على تعريف عناصر البيئة التسويقية

2-2- البيئة الجزئية للمنظمات

هي مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أنشطة المنظمة و قراراتها، كما يمكن التأثير فيها أو تجنب تأثيراتها. وتشتمل على العناصر التالية:

²⁶ Kotler, P. & Armstrong, G. (2006) : **Principles of Marketing, 11th Edition**, Pearson - Prentice Hall, New Jersey, p64

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

أ- البيئة الداخلية للمنظمة : تشكل جزء رئيسيا في إدارة البيئة الجزئية للمنظمة²⁷، وتتعلق بمختلف وطائف المؤسسة من أفراد وإنتاج ومالية... إلخ

ب- الزبائن: حيث يمثل الزبون محور الأنشطة المنظمة، وعليه يجب أن تكون المنظمة مدركة لما يبحث عنه الزبائن في هذا السوق وكيفية تغيير أذواقهم.

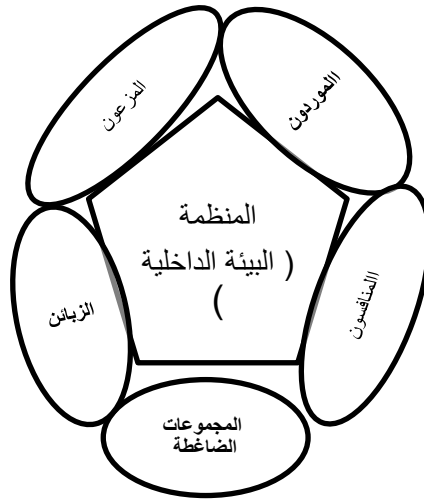
ت- الموردون: هم الأفراد وشركات الأعمال الذين يزودون المؤسسة بالموارد التي تحتاجها لممارسة انشطتها.

ث- الموزعون: هم الأفراد وشركات الأعمال الذين

ج- المنافسون: تشمل المنافسة على جميع المنتجات أو الخدمات التي يعتبرها الزبائن بدائل متاحة ومقبولة، وعلية فان المنظمة مطالبة بمراجعة دورية لتعريف منافسيها ، حيث أن ذلك يمكنها من تحديد واختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

ح- المجموعات الضاغطة: وهي المجموعات المنظمة، التي قد تتعارض أهدافها مع استراتيجيات المنظمة وتقف عائقا أمام قدرتها على إيجاد وتطوير الفرص التسويقية، ومنها التنظيمات النقابية، جمعية حماية المستهلك، والمدافعون عن البيئة ، والتنظيمات الأهلية... إلخ.

شكل رقم 1-4: البيئة الجزئية للمنظمة



المصدر : تصميم المؤلف بناء على تعريف البيئة الجزئية

2-3- البيئة الكلية للمؤسسة للمنظمة

تمثل هذه القوى مجموعة المتغيرات التي يصعب السيطرة عليها من قبل المنظمة وهي :

أ- البيئة الديموغرافية: وتتعلق بطبيعة التركيبة السكانية ومعدل النمو والفئات العمرية والمستوى التعليمي أنماط الأسر و أحجامها .. إلخ.

²⁷ علاء فرحان طالب وآخرون ، (2013): إدارة المؤسسات المالية " مدخل فكري"، دار الأيام ودار كتب، عمان-الأردن، ص 51

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

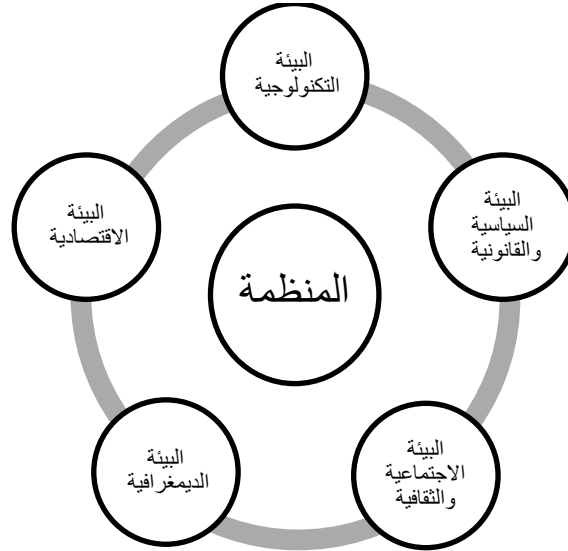
ب- البيئة الاقتصادية: تشمل هذه البيئة العناصر والمتغيرات المؤثرة في القوى الشرائية للزبائن ، مثل: التضخم، التغيرات في الدخل، أنماط الإنفاق، الأسعار... إلخ .

ت- البيئة التكنولوجية: تمثل كافة المتغيرات المرتبطة بالابتكشافات والابتكارات العلمية والتطوير التقني المستخدم في الإنتاج والترويج وتوزيع ، مثل: استخدام الإعلام الآلي، شبكة الانترنت، وسائط الاتصال الأخرى... إلخ.

ث- البيئة السياسية والقانونية: تؤثر النظم السياسية والتشريعات القانونية بشكل كبيراً جداً على مختلف القرارات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة مثل : قانون حماية المستهلك، قانون المنافسة، قانون الصرف ، قانون النقد والقرض.. إلخ .

ج- البيئة الاجتماعية_الثقافية: تكون البيئة الاجتماعية والثقافية من كافة العوامل والقوى الأخرى التي من شأنها أن تؤثر في القيم و الإدراكات و التفضيلات، والأنماط السلوكية الأساسية لأفراد المجتمع، مثل : الثقافة الاستهلاكية، الموقف من بعض المنتجات (الحلال..الحرام). إلخ

شكل رقم 5-1: البيئة التسويقية الكلية



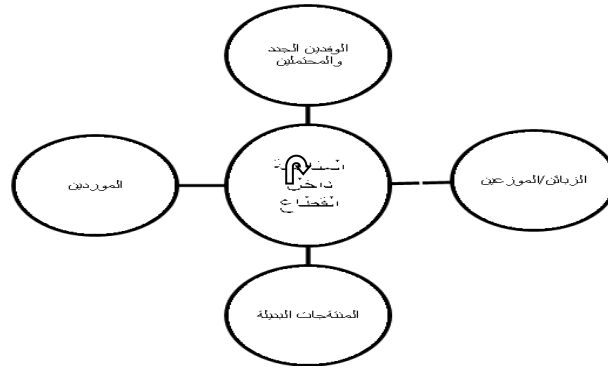
المصدر : تصميم المؤلف بناء على تعريف البيئة الكلية

2-4- علاقة المنظمة بالأطراف المؤثرة في السوق

تواجه المنظمة أثناء ممارستها لنشاطها في السوق عدة أطراف مؤثرة ، وقد عبر بوتر (Porter) عن هذا التأثير بمصطلح القوى التنافسية التي تحدد مجتمعة جاذبية السوق على المدى الطويل (كما يبين الشكل 2/3). وتتمثل هذه القوى في ما يلي : المستهلكون ، المنافسون ، الموزعون ، الموردون ، التطور التكنولوجي .

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

الشكل 1/3 الأطراف المؤثرة في السوق



Kotler & Duboi, Marketing Management ; p248

المصدر/

Adapte de Michael Porter;

1- المستهلكون : وهم أفراد ومنظمات المجتمع الذين يقومون بشراء واستهلاك ما تقدمه المنظمات من سلع وخدمات. ويمكن التمييز بين نوعين من المستهلكين : أفراد طبيعيين وهم المستهلكون الذين يقومون بشراء السلع والخدمات للاستعمال الشخصي أو العائلي²⁸ . و الأشخاص الاعتباريون ويتمثلون في مختلف المنظمات سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى ذلك ، وسواء كانت حكومية أو مدنية

ب- المنافسون : ونقصد بهم المنافسون المباشرون وغير المباشرين²⁹. وتشمل المنافسة على عروض المنافسين الحاليين والمحتملين الذين يمكن للمشتري أن يأخذها بعين الاعتبار عندما يهتم بالشراء. وللمنافسة مستويات عديدة أهمها³⁰: المنافسة بين القطاعات ، المنافسة بين العلامات ، المنافسة بين المنتجات، المنافسة على أساس الحاجات الملابة، المنافسة الموسعة . وينبغي على المؤسسة المتوجهة نحو السوق أن تعرف عن منافسيها الأمور التالية : نقاط القوة ونقاط الضعف ، استراتيجياتهم (ماذا يفعلون؟) ، كيف يروجون لمنتجاتهم ؟ ، هيكل المنافسة ، ترتيب المنافسين .

ج- الموزعون : وهم أفراد ومنظمات يقع على عاتقهم إتاحة السلعة أو الخدمة وتوفيرها للإستخدام أو الإستهلاك من قبل المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي³¹. و يشمل الموزعون كافة الوسطاء الذين يعملون بين المنتج و المستهلك النهائي أو المستخدم (لسلعة معينة) .). وينبغي على المنظمة المتوجهة نحو السوق أن تكون على دراية واسعة بالموزعين الذين تتعامل معهم وهذا من خلال معرفة ما يلي : هيكل وطبيعة منافذ التوزيع ، إستراتيجياتهم التسويقية ، إجراءات التوزيع ، العوامل المؤثرة في سياسة التوزيع ، إمكانيات الموزعين ، الخدمات التي يوفرها.

2- الموردون : وهم الأفراد أو المنظمات الذين يقومون بتقديم عوامل الإنتاج الأساسية للمنظمة مثل المواد الأولية ومعدات الإنتاج... الخ . ويتمثل تأثير الموردين على المنظمة في ناحية الإنتاج سواء تعلق الأمر بالتكلفة الكلية أو توقيت التوريد للمواد و الخدمات

28 د. عنابي بن عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص15

29 المنافسة المباشرة تظهر عندما تكون السلع متشابهة ، أما المنافسة غير المباشرة فتتعلق بالسلع الاستبدالية التي تلي نفس الحاجيات عند الزبون

30 د. شريف حمزاوي ، محاضرات ، مرجع سبق ذكره

31 فهد سليم ومحمد سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص126

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

المطلوبة ولذلك ينبغي الاهتمام بدراساتهم وتحليلهم³². كما ينبغي على المنظمة المتوجهة نحو السوق أن تعرف عن الموردن الأمور التالية : إجراءات التوريد، إستراتيجياتهم وسياساتهم ، العوامل المتحكمة في التوريد، الخدمات التي يوفرها، خصائص المواد التي يوفرها، أسلوب تحفيزهم وهيكل التوريد المتاحة.

هـ- التغيرات التكنولوجية والمنتجات البديلة : تتمثل التغيرات التكنولوجية في تلك المعرفة والابتكارات المستمدة من البحوث العلمية والتي تسمح بتحسين أداء بعض المهام ، وما ينشأ كنتاج لهذه المعرفة هو الذي نراه في شكل آلات حديثة مبتكرة، أو أساليب جديدة ومتطورة في الإنتاج والأداء . وأن المؤسسات العاملة في السوق والتي تتمتع بمنتجاتها بولاء المستهلكين ترتبط فرص نجاحها بتقديم تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة³³.

المبحث الثالث: ماهية الإدارة الإستراتيجية

3-1- مفهوم الإستراتيجية

مفهوم الإستراتيجية هو النقل الحرفي لكلمة *stratégie*، وقد اشتقت من الكلمة اليونانية *strategos* هي فن القيادة ، ويعود أصل الكلمة إلى السياق العسكري وقد أصبحت تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة ومنها إدارة الأعمال. والإستراتيجية لغة تعني أصول القيادة التي لا اعوجاج فيها لغويا يمكن تعريف كلمة إستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل.

3-2- نشأة وتطور مفهوم الإستراتيجية

ظهرت أولى المؤلفات في هذا المجال قبل أكثر من خمسة و عشرين قرنا على يد بعض العسكريين الصينيين تلتها مؤلفات أخرى لعسكريين ومفكرين إغريق ورومان وعرب تناولت جميعها بعض المفاهيم والمبادئ التفصيلية للحرب. والحقيقة أن التطور السريع الذي لحق هذا المفهوم فقد وسع مجاله ومداه ليشمل مجال الإدارة والاقتصاد وغيرها

3-2-1- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال منذ عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويحتل العمل الرائد ل أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون ، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي ، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذج ، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة ، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها والتي غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

³² عبد السلام ابوقحف ، مرجع سبق ذكره ،ص100

³³ طلعت اسعد ، التسويق الفعال،المتحدة للإعلان،مصر 2002،ص75

3-2-2- مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

العامل الحاسم في تبني المفهوم الاستراتيجي من قبل المنظمات الأعمال هو زيادة التعقيدات الخارجية التي تواجهها المؤسسة ، وقد مر الفكر الاستراتيجي بأربع مراحل أساسية :

- 1- التخطيط المالي: برز في أعقاب ح ع 2 في إطار زيادة حاجة المؤسسة للتحكم والمراقبة لمواردها المالية
 - 2- التخطيط طويل المدى: خلال الستينات من القرن العشرين برز إقبال كبير على تخطيط أنشطة المنظمة وكان الهدف الرئيسي هو التنبؤ والتكهن بالمستقبل وهذا في ظل بيئة مستقرة نسبيا ولكن هذا التخطيط عرف نكسة مع حدوث الصدمة البترولية الأولى.
 - 3- التحليل الصناعي : وهذا انطلاقا من سنة 1982 ظهر مفهوم جديد حيث يقول ميكل بورتر أن التحليل الاستراتيجي ينطلق من تحليل الصناعة وهذا من خلال دراسة نقاط ضعف وقوة المؤسسات المنافسة.
 - 4- الإستراتيجية والتخصص: ابتداء من سنة 1990 أصبح مفهوم الإستراتيجية يعتمد على قدرات و إمكانيات المؤسسة في مجال معين حيث يتم التخصص في المجال الذي تكون فيه المؤسسة قوية .
- 3-3- تعريف الإستراتيجية:

تعريف بيتر دراكر Peter Drucker: تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر، بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد

تعريف (Mintzberg1979): " القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة "

تعريف Thomas الإستراتيجية "هي خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية "

تعريف بورتر " الإستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة "

تعريف شاندرلر(Chandler1988) " الإستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

تعريف ولكر walker: " الإستراتيجية هي النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف و الموارد و العاملين و وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق و المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها "

3-4- مستويات الإدارة الإستراتيجية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، أي الاهتمام بأهمية الربط بين التفكير والتنفيذ، يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات وذلك في ضوء طبيعة وحجم منظمة الأعمال، وتتكون الإدارة الإستراتيجية من المستويات التالية:

1- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة ككل (الشركة الأم)

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المنظمات والمتصلة بصياغة الرسالة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة لها، بالإضافة إلى إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة وهذا في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (الشركة الفرع)

حيث انه من اجل تسهيل إدارة المنظمات المعقدة يتم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية SBU، وهي عبارة عن أي جزء من منظمة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها **موارد وإرادات خاصة** ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة. تتولى في هذا المستوى الإدارة الإستراتيجية صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة و في ظل الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.

3- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

حيث انه من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجية واضحة للأنظمة الوظيفية الفرعية المكونة لها (إنتاج، موارد بشرية، تسويق، إدارة مالية، بحث وتطوير.. الخ) وهذا يعني وجود خطة إستراتيجية لكل **وظيفة حيث تتولى كل خطة إستراتيجية عملية** .

3-5- مهام الإدارة الإستراتيجية: يعد تبني المنظمات للإدارة الإستراتيجية عاملا ايجابيا ويتحدد نجاحها بانجاز المهام التالية :

3-5-1- **المسح البيئي** : ويتضمن تحليل البيئة الخارجية وما تمثله من فرص وتحديات والبيئة الداخلية وما تتضمنه من نقاط قوة ونقاط ضعف (أين نحن الآن؟)

3-5-2- **صياغة الإستراتيجية**: وتتضمن صياغة الرؤية العامة والرسالة وتحديد الغايات و الأهداف (ماذا يجب عمله؟)

وتتضمن صياغة الرسالة بدورها الإجابة على ثلاثة تساؤلات هي:

- ماذا تريد أن تكون المنظمة؟

- من هم المستفيدون من خدماتها؟

- ما هو المطلوب القيام به لمواجهة المتغيرات البيئية؟

3-5-3- **تقييم البدائل**: وتتضمن اختيار البديل الاستراتيجي المناسب (ما هو الخيار الأمثل؟)

3-5-4- **تنفيذ الإستراتيجية**: وتتعلق بترجمة الإستراتيجية إلى تصرفات من خلال برامج وإجراءات وموازنات، وهذه العمليات

تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمية.. الخ (كيف يمكننا القيام بالعمل المطلوب؟)

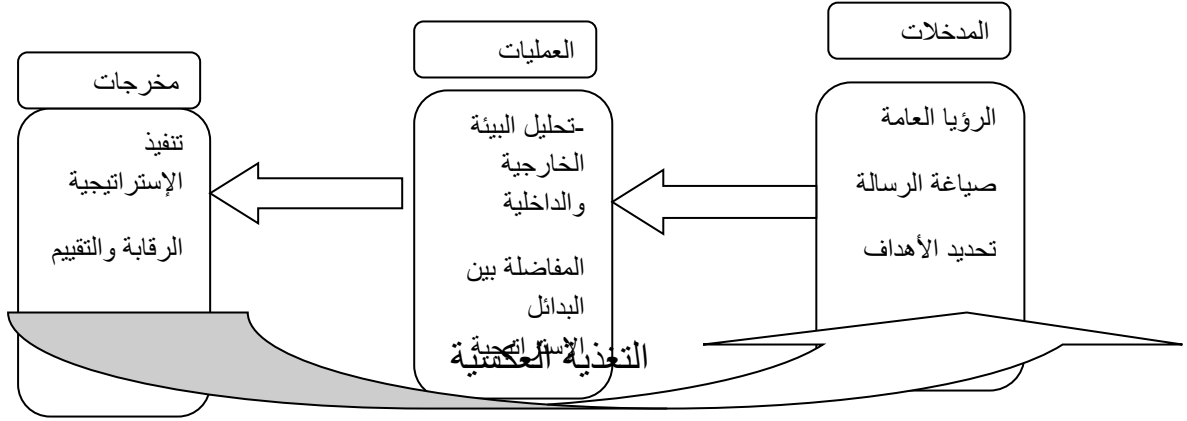
3-5-5- **التقييم والرقابة**: وتتعلق بتقييم النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة، وبالتالي توفير معلومات راجعة تساعد

على مراجعة وتصحيح أو تعديل الإستراتيجية (هل نحن في الطريق الصحيح؟)، (هل الإستراتيجية تحتاج إلى تغيير أو تعديل؟).

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

3-6- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية: يمكن القول أن نموذج الإدارة الإستراتيجية يستند بشكل أساسي على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات و تغذية عكسية.

حيث أن فهم الإدارة الإستراتيجية كعملية يعني ا ناي تغيير يحصل في أي مرحلة من مراحل النموذج يؤثر في المراحل اللاحقة ما يؤدي إلى تغير نوعي في مخرجات النموذج و هذا التغيير يحمل تأثيره خلال التغذية العكسية على مدخلات النموذج.



3-7- أهمية الإدارة الإستراتيجية

- تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة؛
- مساعدة المنظمة على تحصيل الموارد وترشيد استغلالها؛
- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء؛
- مساعدة المنظمة على مواجهة المنافسة المحلية و الدولية وهذا من خلال تطوير طرق جديد للمنافسة؛
- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة؛
- التكيف مع المتغيرات البيئية؛
- مواكبة التغيرات وليس مواجهتها لاكتساب المزيد من التعلم ومن الخبرة في إدارة التغيير بطريقة كفاءة وفعالة تستند على مشاركة واعية وواسعة من كل أفراد التنظيم.

3-8- علاقة الإدارة الإستراتيجية بالتسويق

تتم الإدارة الإستراتيجية بالتسويق باعتباره احد أعمدتها الأساسية حيث يلعب دورا بالغ الأهمية في مختلف مستويات المنظمة، ويرجع هذا الاهتمام إلى العوامل البيئية الصعبة التي تواجهها المنظمات منذ عقود، الأمر الذي فرض على إدارات المنظمات تطوير خطط واستراتيجيات للسيطرة على الموارد والحفاظ على الحصة السوقية. وقد أدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية على صعيد التسويق فكرا وعملا إلى بروز مفهوم جديد في التسويق عرف بالتسويق الاستراتيجي.

الفصل الثاني: ماهية التسويق الاستراتيجي
المبحث الأول: أساسيات التسويق الاستراتيجي

تعود جذور مفهوم التسويق الاستراتيجي إلى منتصف سبعينيات القرن الماضي وهذا نتيجة لعوامل البيئة الصعبة التي واجهتها المنظمات عالميا(خاصة في بداية الس

بعينات)، ولقد شهد هذا المفهوم تطورا بارزا منذ تسعينيات القرن الماضي نتيجة لزيادة درجة تبني المنظمات لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، وتزايد أهمية التوجه التسويقي، والاثراء الأدبي للمفهوم من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية والتسويق

سنتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

- 1- مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده
- 2- مجال التسويق الاستراتيجي
- 3- العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي
- 4- الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق
- 5- الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملياتي
- 6- تحديد الأهداف الإستراتيجية التسويقية
- 7- تصميم الإستراتيجية التسويقية

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

المبحث الأول: أساسيات التسويق الاستراتيجي

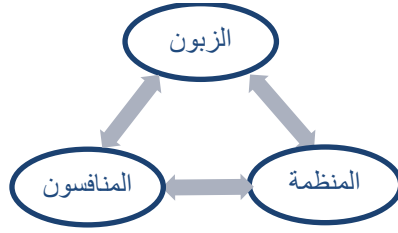
1- تعريف التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي هو ذلك النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك.

2- عناصر التسويق الاستراتيجي

يتكون التسويق الاستراتيجي من ثلاثة عناصر هي الزبون، المنظمة، المنافسون ، يعبر عنها بالعلاقة الثلاثية التالية :

الشكل: عناصر التسويق الاستراتيجي



المصدر:

تتطلب صياغة إستراتيجية للتسويق تسمح بتفاعل العناصر الثلاثة الاعتماد على ثلاثة قرارات هي:

- 1- تحديد السوق المستهدف: أي سوق سنخدم ؟
- 2- كيفية التنافس: ما هي الإستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسين ؟
- 3- توقيت الدخول إلى السوق : ما هو الوقت المناسب لدخول السوق ؟

وهذا ما يؤدي إلى القول أن : "التسويق الاستراتيجي هو التركيز على اختيار المنتجات المناسبة في الأسواق المناسبة وفي الوقت المناسب "

ملاحظات: السوق = حاجة + إرادة + قدرة، السوق المستهدف = مجال نشاط + فئة مستهدفة

3- دوافع تبني التسويق الاستراتيجي:

- 1- صعوبة التنبؤ بمستقبل البيئة؛
- 2- زيادة حدة المنافسة بمختلف مستوياتها؛
- 3- الاضطراب التكنولوجي وقصر عمر المنتجات؛
- 4- ظاهرة العولمة و تأثيراتها على بيئة المنظمات؛
- 5- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛

6- مواجهة ظاهرة قصر النظر التسويقي.³⁴

4- خطوات التسويق الاستراتيجي

تمر عملية التسويق الاستراتيجي بالمراحل التالية :

أولا / تحليل الموقف: أين نحن الآن ؟ تتطلب الإجابة عن هذا السؤال الإجابة على النقاط التالية :

1- تحليل البيئة الداخلية: تحديد نقاط القوة والضعف

2- تحليل البيئة الخارجية: معرفة الفرص والتهديدات

3- تحليل ومعرفة رهانات مختلف الأطراف: معرفة أهداف كل طرف له مصلحة في المنظمة

ثانيا / صياغة الإستراتيجية: وتتضمن تحديد الرسالة والأهداف المرغوبة واقتراح البدائل الإستراتيجية الممكنة.

ثالثا / تحديد البديل الاستراتيجي المناسب: وتتعلق باختيار إستراتيجية معينة من بين مجموعة من البدائل أو الخيارات الممكنة.

رابعا / تنفيذ الإستراتيجية: وتتعلق بترجمة الاستراتيجيات إلى تصرفات من خلال البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات.

خامسا / الرقابة والتقييم: وتتضمن متابعة أنشطة المنظمة وتقييم نتائج أداؤها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب، ما يسمح بتوفير معلومات

مرتدة من شأنها مساعدة المدراء في مختلف مستويات المنظمة على اتخاذ إجراءات علاجية بناء على المعلومات المتوفرة و بذلك فان إدارة

المنظمة تكون مطالبة بالإجابة عن السؤالين التاليين:

5- هل نحن في الاتجاه الصحيح ؟

6- هل يجب تعديل وتغيير الإستراتيجية ؟

- العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي

- الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق

- الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي

1- تحديد الأهداف الإستراتيجية التسويقية

³⁴ : يعالج تيودور لوفيت Theodore Levitt ظاهرة قصر النظر التسويقي بالتفكير الضيق للمنظمات حيث تفكر من وجهة نظر السلع التي

يبتجونها أو الخدمات التي يقدمونها وليس من وجهة نظر العميل الذي يتعاملون معه، وبذلك يفشلون في التعرف على البدائل الأخرى التي تتنافس معهم والتي كان في إمكان العميل أن يتحول إليها.

1- يؤدي ذلك إلى الانتقال إلى حالة تمثل خطرا يهدد استمرار نمو المشروع والتي تنشأ عن انشغال الإدارة العليا باحتمالات الربح عن البحوث والتنمية الفنية .

2- يميل التنظيم إلى اعتبار نفسه ينتج أشياء وليس إشباع حاجات (ويعامل التسويق في هذه الحالة كمنشط جانبي)

3- الميل إلى التعامل مع الأشياء الملموسة أي تفضيل الأنشطة التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي والتجارب

1-1-1 كيفية تصميم إستراتيجية تسويقية مربحة

مفهوم الإستراتيجية التسويقية

تعرف الإستراتيجية التسويقية كخيارات للأسواق المستهدفة وإدارة العلاقات معها

من اجل تصميم إستراتيجية تسويقية مربحة فان المسئول التسويقي مطالب بالإجابة عن السؤالين الهامين التاليين:

س1- أي مستهلك سنخدم أو ما هو سوقنا المستهدف ؟

حيث يجب على المنظمة أن تقرر أولاً من ستخدم. وبالتالي تقسم السوق (تجزئه) وتختار من يستحق الاستهداف. لأنه من المستحيل أن تخدم بفاعلية كل الزبائن الذين يمكنها إرضائهم بطريقة مربحة.

س2- كيف نخدمه أفضل (ما هي قيمتنا المقترحة)؟

حيث يجب على المنظمة تحديد طريقة مقنعة لخدمة الزبائن المستهدفين حيث يجب أن تكون مقنعة للزبون، وهذا من خلال الإجابة

على سؤال الزبون التالي: لماذا يجب أن اختار علامتكم بدلا من علامة المنافس ؟

الفصل الثالث : التجزئة- الاستهداف- التموقع
المبحث الأول: تجزئة الأسواق وتحديد السوق المستهدف
المبحث الثاني: التموقع الذهني للمنتجات

المبحث الأول: تجزئة الأسواق وتحديد السوق المستهدف

تواجه المنظمات أثناء تعاملها مع السوق تنوعا وتباينا في حاجات ورغبات و اتجاهات زبائنها، إي أنها تواجه شرائح أو قطاعات مختلفة من الزبائن، الأمر الذي قد لا يسمح لها بإرضائهم جميعا بالمستوى المطلوب، خاصة في ظل إمكانيتها المحدودة، وعليه يتوجب على المنظمة تحديد شرائح من السوق لاستهدافهم، ويتطلب ذلك القيام بتجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة، ومن ثم تحديد القطاع أو القطاعات التي يمكن استهدافها.

1- تعريف السوق: هناك عدة تعريفات للسوق

1-1- **التعريف التقليدي:** يعرف السوق بأنه المكان الذي يلتقي فيه الباعة بالمشتريين

1-2- **التعريف الاقتصادي:** يعرف السوق بأنه التقاء العرض بالطلب

1-3- **التعريف التسويقي:** حسب كوتلر فان السوق هو المكان الذي يوجد فيه جميع المستهلكين المحتملين، الذين يتشابهون في

حاجاتهم ورغباتهم، وللذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من اجل إشباع حاجاتهم وغايتهم.³⁵ أما برايد وفريل فيعرفان السوق بأنه مجموعة من المؤسسات أو الأشخاص الذين يحتاجون سلعة معينة ولديهم المقدرة (أو القوة الشرائية) والرغبة والسلطة لشراء تلك السلعة³⁶

2- **أنواع الأسواق:** يمكن تقسيم السوق إلى نوعين هما الأسواق الصناعية، والأسواق الاستهلاكية³⁷

2-1- **الأسواق الاستهلاكية:** وتتكون من مجموع الأفراد الذين يرغبون في شراء السلع التي تشبع حاجاتهم الشخصية أو العائلية ويقدررون على شرائها، ولا يشترون بقصد تحقيق الأرباح.

2-2- **الأسواق الصناعية:** تتمثل في مجموعة المشتريين، اللذين يشترون السلع والخدمات، من اجل استخدامها في عمليات إنتاجية لاحقة أو إعادة بيعها أو تستعمل لتسهيل عملية الإنتاج (كالمواد الأولية والآلات والمعدات وخدمات الصيانة)، ويمكن تقسيم الأسواق الصناعية إلى ثلاثة أنواع رئيسية لكل منها خصائصه وهي: أسواق المنتجين، أسواق إعادة البيع، الأسواق الحكومية

3- **تحديد السوق المستهدف:** نظرا للاختلاف في حاجات ورغبات المستهلكين حيث انه من النادر ان يكون لمستهلكي منتج معين الرغبات ذاتها، فانه يتوجب على كل منظمة أن تدرس القطاع أو القطاعات السوقية التي ترغب في خدمتها والتي تعتقد أن التعامل معها يحقق أهدافها، وذلك من اجل إعداد خطة تسويقية مناسبة³⁸، حيث ان هناك ثلاثة مداخل أساسية كمايلي:

³⁵ Kotler, Philp Gary, Armstrong, Marketing Management : Analysis, Planning, Implémentation& Control, 11ed, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall,2005

³⁶ Pride,W.&Ferrell,O. Marketing, 9ed, Boston : Houghton Mifflin Company, 2005

³⁷ Kenneth, R, The Practice Of Marketing, Columbus : Charles E.Publishing Company,2002

ناجي المعلا، ادارة التسويق: مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 62³⁸

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

3-1- مدخل الأسواق الكلية (الأسواق الموحدة) (التسويق الشامل)

ضمن هذا المدخل، تنظر المؤسسة إلى السوق على انه مجموعة من الأفراد الذين لهم رغبات وحاجات متشابهة أو متجانسة، وتستخدم لهم مزيجاً تسويقياً موحداً، ويتميز هذا المدخل بانخفاض تكلفة الجهود التسويقية اللازمة³⁹، ولنجاح تطبيق هذا المدخل يجب توفر بعض الشروط :

- وجود عدد كبير من الأفراد ذوي الحاجات والرغبات المتشابهة
 - قدرة المنظمة على وضع مزيج تسويقي مناسب
 - إنتاج المنظمة لسلع متجانسة لا يتفاوت المستهلكين كثيراً في أذواقهم نحوها
- غير أن ما يعاب على هذا المدخل هو تجاهله لحقيقة أن المستهلكين لا يتشابهون من حيث رغبتهم وأذواقهم وخصائصهم وكذلك من حيث قدرتهم الشرائية مما قد يؤدي إلى فشل المزيج التسويقي الموحد في إرضاء الزبائن⁴⁰.

3-2- مدخل تجزئة السوق (التسويق المستهدف)

يقوم هذا المدخل على الاعتقاد بأن المستهلكين لهم حاجات و رغبات غير متجانسة، وقد تختلف هذه الحاجات والرغبات اختلافاً كبيراً، لذلك فانه يفترض أن هناك (قطاعات سوقية مختلفة) داخل السوق بمفهومه المطلق، حيث كل قطاع سوقي يشمل أفراد ذوي حاجات ورغبات متجانسة، الأمر الذي يتطلب تطبيق مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع من قطاعات السوق⁴¹، ويتميز مدخل التجزئة بقدرته على تحديد حاجات ورغبات كل قطاع بدقة (رغم ارتفاع تكلفة ذلك)، من ثم تلبية هذه الحاجات والرغبات من خلال تقديم مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع، وعليه فان الكثير من المهتمين بالتسويق أعلنوا نهاية عهد التسويق الشامل، وبات على المؤسسات ان تتجه نحو التسويق المستهدف⁴².

3-3- **مدخل التسويق الفردي:** يعتبر هذا المدخل معاكس للتسويق الشامل حيث يعتمد على محاولة إشباع المستهلكين أحداً بعين الاعتبار خصوصية كل مستهلك بمفرده من خلال مزيج تسويقي على مقاسه وذوقه، ويكون هذا المدخل مجدياً عندما يكون عدد الزبائن قليل مثل حالة التعامل المؤسسات الصناعية ..

4- **المبادئ النظرية للتسويق المستهدف:**

- عدم تجانس الحاجات
- الغالبية الزائفة
- 5- أهمية التسويق المستهدف: يمكن النظر إلى أهمية التسويق المستهدف من عدة أوجه كما يلي:
 - تحديد احتياجات المستهلكين: حيث يجعل من المستهلك مركز اهتمامات المنظمة
 - وضع المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع أو شريحة

³⁹ نفس المرجع السابق، ص 69

⁴⁰ J.lendrevie et d.lindon, ,p174

⁴¹ ناجي المعلا، مرجع سبق ذكره، ص 70

⁴² ثابت ادريس، جمال الدين مرسي،، ص 193

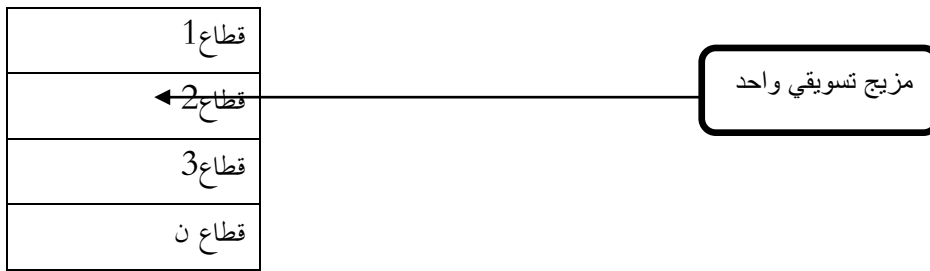
محاضرات في التسويق الاستراتيجي

6- الاستراتيجيات المعتمدة في تجزئة الأسواق:

تسعى المنظمات التي تتعامل مع سوق غير متجانس إلى تجزئته إلى قطاعات سوقية، من خلال تحديد حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، ويتم ذلك من خلال تبني إحدى الإستراتيجيتين التاليتين:

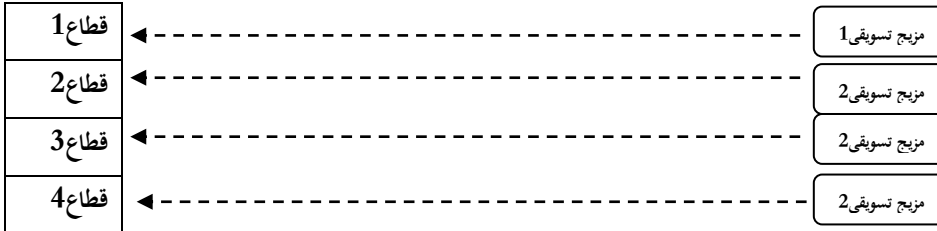
6-1- إستراتيجية التركيز:

5- تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار احد القطاعات السوقية التي تم الوصول إليها بعد عملية التجزئة ومن ثم التركيز عليه وتوجيه الجهود والنشاطات التسويقية له، ومن ابرز مزايا هذه الإستراتيجية نجد: التخصص، تحقيق مركز قوي في السوق، تحقيق وفورات اقتصادية. أما من عيوب هذه الإستراتيجية نجد: تراجع الطلب ما يؤثر سلبا على مواد المؤسسة لاعتمادها الكلي على ذلك القطاع، إمكانية دخول منافس قوي.. الخ



6-2- إستراتيجية القطاعات السوقية المتعددة:

طبعا لهذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بتجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة على أساس معيار أو اكسر ثم تختار قطاعين أو أكثر لخدمتها، حيث تتعامل مع كل قطاع كسوق مستقل له مزيجه التسويقي الخاص به، وهذه الإستراتيجية أيضا مزايا وعيوب، ومن مزاياها: زيادة المبيعات، الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، أما من عيوبها فنجد: ارتفاع تكاليف التسويق.



7- شروط التجزئة الفعالة

حتى تكون تجزئة السوق إلى قطاعات ناجحة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

1- وجود درجة عالية من اللاتجانس، فكلما كان الاختلاف كبيرا، فان إمكانية التجزئة تكون اكبر، حيث يمكن التميز بوضوح بين القطاعات المختلفة.

2- توفر مجموعة من الأسس والمعايير التي يمكن استخدامها للتمييز بين القطاعات المختلفة بشكل دقيق.

3- سهولة المقارنة بين القطاعات من اجل اختيار القطاع أو القطاعات الأكثر ربحية وهذه المقارنة قد تتم باستخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية:

- المبيعات المتوقعة لكل قطاع

- التكلفة المتوقعة نتيجة لخدمة كل قطاع

- الأرباح المتوقعة من كل قطاع

ولاستخدام أسلوب تجزئة السوق ينبغي على كل منظمة أن تكون قادرة على الوصول إلى القطاع المختار، وإلا فلا فائدة من التجزئة.

8- أسس تجزئة السوق:

10- يعتمد في تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة على عدة أسس، وعموماً يمكن تصنيف هذه الأسس إلى أربع مجموعات رئيسية هي:

جغرافية، سكانية، اجتماعية شخصية، نفسية، وسلوكية.

8-1- الأسس الجغرافية: تشمل المنطقة الجغرافية، دولة، إقليم، تضاريس، مناخ.. الخ.

8-2- الأسس السكانية: تشمل: السن، النوع الاجتماعي، الدخل، التعليم، المهنة، حجم العائلة، ويمكن استخدام واحد أو أكثر

من هذه الأسس لتجزئة السوق.

8-3- الأسس النفسية: ويشمل الكثير من الأبعاد النفسية، ومن هامها: شخصية المستهلك، دوافعه الشرائية، أسلوب معيشتته... الخ.

8-4- الأسس السلوكية: يشير إلى الكيفية التي يتم بها الشراء ومعدل استخدام (أو شراء) السلعة، والفوائد المرجوة منها.. الخ.

9- التجزئة متعددة الأسس: إضافة إلى ما جاء في الفقرات السابقة بخصوص استخدام احد الاسس لتجزئة السوق، فانه يمكن

استخدام مزيجاً من الاسس لتجزئة السوق، الأمر الذي يسمح بالحصول على معلومات أفضل عن السوق، وبالتالي إمكانية تطوير

مزيج تسويقي انسب، غير انه تجدر الملاحظة إلى أن التمادي في استخدام ذلك قد يؤدي إلى تفتيت السوق إلى قطاعات صغيرة

غير مجدية.

المبحث الثاني: التموقع الذهني للمنتجات

يعتمد بناء أي إستراتيجية تسويقية على مسار استهداف السوق: التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع، ويعتبر التموقع الذهني

خطوة مكملة في مسار وضع الإستراتيجية التسويقية لاستهداف سوق المنظمة ذلك انه يترجم نظرة الجمهور المستهدف إلى منتجات

المنظمة⁴³. فالتموقع الذهني يتعلق بكيفية ترسيخ منتجات المنظمة في ذاكرة المستهلك

2-1- مفهوم التموقع:

11- يعود ظهور مفهوم التموقع ضمن أدبيات التسويق إلى سبعينيات القرن الماضي وهذا على يد كل من جاك تورت وال

رايس، وكان يقصد به في البداية طريقة جعل المنتجات تجلب الانتباه، وفي بداية الثمانينيات تطور المفهوم حيث أصبح يتعلق بما

يمكن ان تفعله المؤسسة بدهن المستهلك وليس فقط ما تفعله بمنتج ما.

12- وعليه فقد عرفا (Jack Trout & Al Ries) التموقع بأنه: "إعداد تصور معين عن المنتج وعلامته بهدف إعطائه

مكاناً يفضل ويتميز عن المكان الذي يحتله المنافسون داخل ذهن وتفكير المستهلك"⁴⁴.

⁴³ طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2007، ص288

⁴⁴ ال رايس وجاك تروت، القوانين التسويقية الثابتة، ترجمة معتم الجلابي، مطابع الاطلس، الرياض، 1993، ص18

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

13- اما كوتلر فيعرفه بأنه: " تكوين مفهوم عن المنتج وعلامته من اجل إكسابه مكانا متميزا في ذهن السوق المستهدف"⁴⁵

14- كما عرفه (lendrevie et al) بأنه: " الخيار الاستراتيجي الذي يبحث عن إعطاء عرض المؤسسة (منتج،

علامة، أو شعار) موقعا صادقا ومتميزا و جذابا داخل ذهن المستهلك في سوق محدد"⁴⁶

2-2- أهمية بناء التوقع:

1- التميز في سوق شديد المنافسة: حيث إن المبدأ الأساسي للتوقع هي أن تجعل المستهلك يعتبر أن منتج المؤسسة وهو

فقط هو القادر على إشباعه، وذلك لتميزها بتقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين.

2- المساعدة في إدارة محفظة المنتجات:

3- تناسق المزيج التسويقي:

2-3- محددات التوقع: وتتعلق بثلاثة عوامل هي:

- تطلعات الجمهور فيما يخص الفئة التي ينتمي إليها منتوجه

- توقع منتجات المنافسين في مقابل تلك التطلعات

- المؤهلات والمواصفات الكامنة في المنتج

هذه العوامل تشكل ما يعرف بمثلث التوقع، وهو أداة جيدة من اجل بناء وتثبيت التوقع، من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة:

- هل التوقع المختار يستجيب بشكل جيد لتطلعات الجمهور المستهدف؟

- هل التوقع المختار متوافق مع مؤهلات الحقيقية للعرض المقدم لذلك الجمهور؟

- هل التوقع المختار سيسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسين؟

إن مثلث التوقع يظهر لنا إن بناء توقع المؤسسة يتكون من جانبين رئيسيين هما⁴⁷:

1- التحديد: ويعني فئة المنتجات التي يرتبط بها منتج المؤسسة في ذهن الجمهور المستهدف، حيث ان اختيار التوقع يعتمد على

تحديد مكان خاص في سوق معين وتعريف المنافسين المباشرين للعرض في هذا السوق، وهذا ما تقدمه تجزئة السوق واختيار

القطاعات الملائمة.

2- التميز: وهو عن الخاصية او الخصائص التي تميز عرض المؤسسة عن العروض الأخرى داخل الفئة المرجعية نفسها في السوق

المستهدف.

2-4- تحديد توقع المنتج:

1- قياس التوقع الذهني للمنتج: حيث إن هدف أي مؤسسة هو معرفة الكيفية التي يدرك بها المستهلك هذه مؤسسة مقارنة

بالمنافسين الرئيسيين إن هذه المقارنة تتضمن أساسا قياس ما يسمى بالصورة الذهنية، إن قياس الصورة الذهنية يتم من خلال عدة

⁴⁵ طارق بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص289

⁴⁶ Lendrevie et al, op.cit, p :730

⁴⁷ D.Cattet Et Al, Le Positionnement Methodes Et Pratique, Universite De Metz, 2005, p7

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

طرق قد تختلف في الأساليب التي تنتهجها من اجل ذلك غير أنها تتكامل في إعطاء المؤسسة نظرة واضحة عما يحمله الأفراد في أذهانهم عن منتجاتها، ومن اهم تلك الطرق نجد:

1-1 - مقياس درجة معرفة والتفضيل: ولتحقيق ذلك يتم استجواب المستهلكين عن مدى معرفتهم للمؤسسة باستخدام المقياس التالي:

- لم اسمع بها مطلقا - سمعت بها - اعرفها قليلا - اعرفها بشكل حسن - اعرفها جيدا

اما المرحلة الثانية فيتم فيها قياس درجة التفضيل والأهمية التي يعطيها المستهلكون للمؤسسة باستخدام السلم التالي:

- لا افضلها تماما	- لا افضلها قليلا	- محايد	- افضلها قليلا	- افضلها كثيرا
-------------------	-------------------	---------	----------------	----------------

2-1 - مقياس المعاني المتضادة: يستخدم هذا المقياس صفات متضادة على الجانبين بينهما سبعة مستويات او سبع نقاط متدرجة ، حيث يطلب من المستجوب تحديد خصائص المؤسسة او منتجها بوضع علامة على الدرجة التي سيضمحل عليها المقياس والتي تعبر عن رايه وانطباعه

ومن اجل إعداد مقياس المعاني المتضادة يمكن للمؤسسة إتباع الخطوات التالية:

1- تحديد معايير وأبعاد تقييم الصورة الذهنية: من خلال قيام الباحث باستجواب المستهلك حول المعايير التي يستخدمها عند التفكير في اختيار منتج أو مؤسسة.

2- تخفيض عدد المعايير: حيث يتم الاكتفاء بتلك المعايير التي تمثل أهمية خاصة

3- تطبيق الأداة على عينة من المستهلكين واستجوابهم حول تلك المعاني

4- تحليل المعطيات المجمعة: وذلك من اجل معرفة الخصائص التي تتصف بها كل مؤسسة شملها القياس بما فيها المؤسسة التي قامت بالبحث.

5- قياس تباين الصورة: بعد تحليل المعطيات فان المؤسسة يمكنها أن تلاحظ تلك الفروقات الموجودة بين القطاعات السوقية المختلفة في الصورة التي تحملها عن المؤسسة وفي حالة وجودها فان المؤسسة يمكنها البحث في أسباب تلك الاختلافات والفروقات.

3-1 - مقياس الأبعاد المتعددة (الخرائط الإدراكية):

وهو من المقاييس الأكثر تعقيدا والتي اثبت في نفس الوقت فعاليتها في قياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور المؤسسات المختلفة وتباين الموقع الذي تحتله او ترغب في احتلاله المؤسسة المعنية بالدراسة، يسمح لنا تطبيق هذا المقياس بتمثيل معلمي للتشابه والاختلاف بين تموقع المؤسسات التي خضعت للقياس وذلك من خلال خريطة الإدراك .. إن المنهجية التي تقدمها الخرائط الإدراكية مهمة جدا، غير انه من النادر في الواقع العملي أن تقوم المؤسسة باختيار تموقعها اعتمادا على الخريطة الإدراكية.

خطوات بناء وتحديد تموقع المنتج: يتضمن التموقع الذهني الخطوات التالية:

1- تحديد كم ميزة تختار المؤسسة

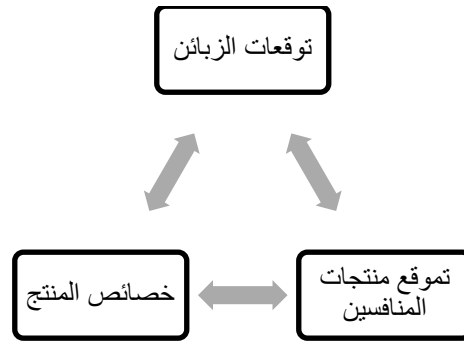
محاضرات في التسويق الاستراتيجي

2- اختيار التموقع المناسب

3- الاتصال الخاص بالتموقع المختار

إحداث تموقع للمنتجات: لأجل أحداث و بناء موقع مميز لمنتجات المنظمة في السوق لا بد من مراعاة ثلاث عوامل رئيسية تعرف بالمثلث الذهبي للتموقع وهي:

- توقعات الزبائن
- تموقع منتجات المنافسين
- الخصائص المميزة الممكنة للمنتج المراد تموقعه في السوق



حيث يسمح لنا بالاجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يستجيب الموقع المختار لتوقعات الزبائن المستهدفين؟
- هل ينسجم الموقع المختار مع المزايا الممكنة للمنتج؟
- هل يسمح الموقع المختار بالتميز عن المنافسين؟

الفصل الرابع: الاختيار الإستراتيجي وأنواع البدائل الإستراتيجية

المبحث الأول	ماهية الاختيار الاستراتيجي
المبحث الثاني	الاستراتيجيات العامة
المبحث الثالث	الاستراتيجيات التنافسية
المبحث الثالث	استراتيجيات المزيج التسويقي

المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

1-1-1 مفهوم الخيار الاستراتيجي : توجد العديد من المداخل في تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي نذكر منها :

1-1-1-1 المفهوم القائم على الأهداف ونتائج تقويم الأداء⁴⁸ (Sawyer,1986) "هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف"

1-1-1-2 المفهوم القائم على مدخل اتخاذ القرار كأساس ويرى⁴⁹ (Glueck,Jauch,1987) : " هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف "

1-1-1-3 المفهوم القائم على مدخل التحليل الاستراتيجي⁵⁰: (Mc Glashan , 1987) : يرى أن الخيار الاستراتيجي هو " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى"

2-2-1-2 خطوات صنع الخيار الاستراتيجي

تمر عملية صنع الخيار الاستراتيجي بالمراحل التالية⁵¹ :

1-2-1-1 مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية

2-2-1-2 تقويم البدائل الإستراتيجية

3-2-1-3 الاختيار الاستراتيجي

3-3-1 العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي : تتعدد العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية ومنها :

1- مؤثرات البيئية الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات؛

2- قيم ومبادئ وخبرات أعضاء الإدارة؛

3- القدرات المادية والبشرية للمنظمة؛

4- أدوات التحليل الاستراتيجي؛

5- منحى التعلم؛

6- الهيكل التنظيمي.

⁴⁸ فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص162

⁴⁹ المرجع نفسه ، ص162

⁵⁰ محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي ، دار حامد للنشر ، عمان ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص98

⁵¹ نفس المرجع ، ص99

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

1-4- أنواع البدائل الإستراتيجية : تعددت التصنيفات المقدمة بخصوص أنواع البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمات، ولعل

أهمها تلك التي تركز على مستويات صياغة الإستراتيجية في التصنيف وعلى هذا الأساس يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية

هي: "الإستراتيجيات على المستوى الكلي، والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، والإستراتيجيات على مستوى

الوظيفي"⁵²

المبحث الثاني: الإستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة (الإستراتيجيات العامة): وتصنف بدورها إلى ثلاثة أنواع رئيسية كمايلي:

2-1-1- إستراتيجيات النمو: تعتبر إستراتيجيات النمو من أكثر الإستراتيجيات شيوعا، وهي تعني السعي إلى تحقيق أهداف جديدة

بمستوى اعلي من مستوى أهدافها السابقة، وتتبع المؤسسات إحدى إستراتيجيات النمو إذا كانت تتوفر على إحدى الخصائص التالية⁵³:

1- لديها منتج جديد أو سوق جديد؛

2- لديها ابتكار أو براءة اختراع جديدة؛

3- لديها فرص تود اقتناصها؛

4- لديها نقاط قوة ومتأكدة من فرص النجاح؛

إما عن دوافع تبني هذه الإستراتيجيات فان العديد من كتاب الإدارة الإستراتيجية يحدونها في :

5- تحقيق استمرارية وبقاء للمؤسسة؛

6- زيادة فاعلية للمؤسسة؛

7- الضغوط الخارجية التي تواجهها المؤسسة؛

8- الاستفادة من مميزات وفرات الحجم؛

9- الاستفادة من الفروقات الجغرافيا؛

ويمكن أن تأخذ إستراتيجيات النمو عدة صور أو أشكال ومن أهمها :

2-1-1-1- إستراتيجية التنوع: وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية من اجل تنوع محفظة أنشطتها، وتتضمن هذه الإستراتيجية،

إضافة منتجات جديدة إلى خط المنتجات أو إضافة أصناف أو أشكال أو أحجام أو ألوان أو طرازات أو مقاسات لمنتج موجود.⁵⁴

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين هما : التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط .

2-1-1-2- إستراتيجية التكامل: وهي تعني إضافة وحدات جديدة للمؤسسة وتنقسم هذه الإستراتيجية بدورها إلى نوعين

1- التكامل الراسي: وهو يعني إضافة وحدات جديدة مختلفة في نشاطها عن الوحدات القديمة

⁵² صالح رشيد، حسان جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص281

⁵³ احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص148

⁵⁴ احمد عادل راشد ، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات ، دار النهضة ، بيروت ، 1980، ص265

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

2- التكامل الأفقي: وهو شراء وحدة إنتاجية جديدة تقوم بتصنيع منتجات مشابهة لمنتجات⁵⁵ المؤسسة بحيث يؤدي ذلك إلى نمو نشاطها وبالتالي زيادة حصتها السوقية وحجم أرباحها.⁵⁶

2-1-1-3 إستراتيجية التوسع : تهدف هذه الإستراتيجية إلى التوسع في حجم الإنتاج وذلك بإضافة خطوط جديدة لزيادة مبيعاتها من نفس المنتج في السوق الحالي أو تقديم منتج جديد لنفس السوق⁵⁷، وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عندما يزيد حجم الطلب وتنقسم هذه الإستراتيجية بدورها إلى نوعين⁵⁸ :

1- إستراتيجية التوسع النشط : يتم من خلال الابتكارات الجديدة في مجالات المنتجات أو الأنشطة الوظيفية ، كابتكار أساليب تسويق جديدة أو نظم إنتاج جديدة... الخ

2- إستراتيجية التوسع السليبي : تتم من خلال عمليات التقليد، أي إضافة منتجات جديدة مقلدة عن منتجات مؤسسات أخرى، وقد يكون التقليد الإنتاج نفس الأسلوب مع بعض التعديلات البسيطة ، وعادة ما تتمكن المؤسسات من تحقيق هذا من خلال الأساليب المختلفة مثل الحصول على تراخيص الإنتاج أو التجسس الصناعي.

2-1-2 استراتيجيات الاستقرار: وتهدف المؤسسة من خلالها إلى السيطرة على المحيط الداخلي والخارجي، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة ، حيث تركز المؤسسة كل إمكانياتها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، وهي تتناسب مع المؤسسات الناجحة في حالة المحيط الذي يمكن التنبؤ به، فهي باختصار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير ، وتتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية⁵⁹:

1- استمرار المؤسسة في خدمة نفس السوق أو المستهلك بنفس السلعة أو نفس الخدمة

2- قناعة المؤسسة بحصتها السوقية الحالية

3- إنتاج سلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطوير أو المنافسة من قبل السلع البديلة في الأجل القصير والمتوسط

4- ويمكن أن تأخذ إستراتيجية الاستقرار احد الأشكال التالية :

2-1-2-1 إستراتيجية التوحيد أو التمركز: وتعني هذه الإستراتيجية تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، والتي تواجه مشاكل تراجع الأداء نتيجة ضعف أو عدم التنسيق بينها، الأمر الذي يتطلب توحيدها تحت إدارة موحدة حتى يمكن مجابهة المنافسة، واستخدام ما يتوفر من إمكانيات فنية وبشرية في تحقيق ذلك⁶⁰

2-2-1-2 إستراتيجية التجديد والانتعاش: يعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمؤسسة، وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض تراجع حجم الأعمال، وتدهور الأداء الداخلي، والتجديد والانتعاش له

⁵⁵ احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 154

⁵⁶ مصطفى ابو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص105

⁵⁷ احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص262

⁵⁸ عبد السلام ابو قحف ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص297

⁵⁹ عبد السلام ابو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص282

⁶⁰ فلاح حسن فلاح ، مرجع سبق ذكره ، ص172

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

صور مختلفة بدءاً من انطلاقة من إعادة تحديد الأهداف، وإعادة توزيع مواردها وخفض التكاليف، والقيام بحملات إعلانية لتغيير صورة المؤسسة وصورة منتجاتها.

1- إستراتيجية إعادة التكوين: وتعني هذه الإستراتيجية إعادة تكوين نشاط المؤسسة بشكل جديد، والهدف من هذه الإستراتيجية هو التغلب على صعوبات حالية من خلال إيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ومن صورها ما يتعلق بتغيير الشكل القانوني، أو الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو إعادة توزيع مصادر الأموال .
.....يتبع

2-1-3- إستراتيجية الانكماش : وتعني استراتيجيات الانكماش اتجاه المؤسسة إلى تخفيض عدد الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق ، كما تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها..الخ⁶¹.
ومن الأسباب التي تدفع المؤسسة لتبني مثل هذه الاستراتيجيات نجد :

- الإفلاس و سوء الإدارة؛
- ضعف الكفاءة التشغيلية؛
- الضغوط التنافسية التي تواجه المؤسسة؛
- الظروف الاقتصادية مثل الكساد.

ويمكن أن تأخذ إستراتيجية الانكماش احد الأشكال التالية:

2-1-3-1- إستراتيجية الانقباض: ويعني إستراتيجية الانقباض تحجيم المؤسسة عندما يصبح حجمها الكبير عبئا عليها (مصاعب إدارية ، ضعف التنسيق بين أجزاء المؤسسة ، المشاكل الفنية ،زيادة التكاليف بمعدل يفوق الإيرادات) ، و يأخذ ذلك عدة صور أهمها :

- تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات؛
- تخفيض عدد الخدمات المكلفة.

2-1-3-2- إستراتيجية التجرد : وتعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بالتخلي عن احد القطاعات أو التخلص من إحدى وحداتها الإستراتيجية أو احد خطوطها الإنتاجية وهذا نتيجة تحميلة أسباب تدني أداء المؤسسة ومتاعبها.

2-1-3-3- إستراتيجية البيع : وتعني خروج المؤسسة من السوق، وذلك بنقل ملكية المؤسسة كليا إلى مؤسسة أخرى.

2-1-3-4- إستراتيجية التصفية: وتمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين أفضل من الوقوع في حالة الإفلاس⁶².

⁶¹ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ،مرجع سبق ذكره ،ص15

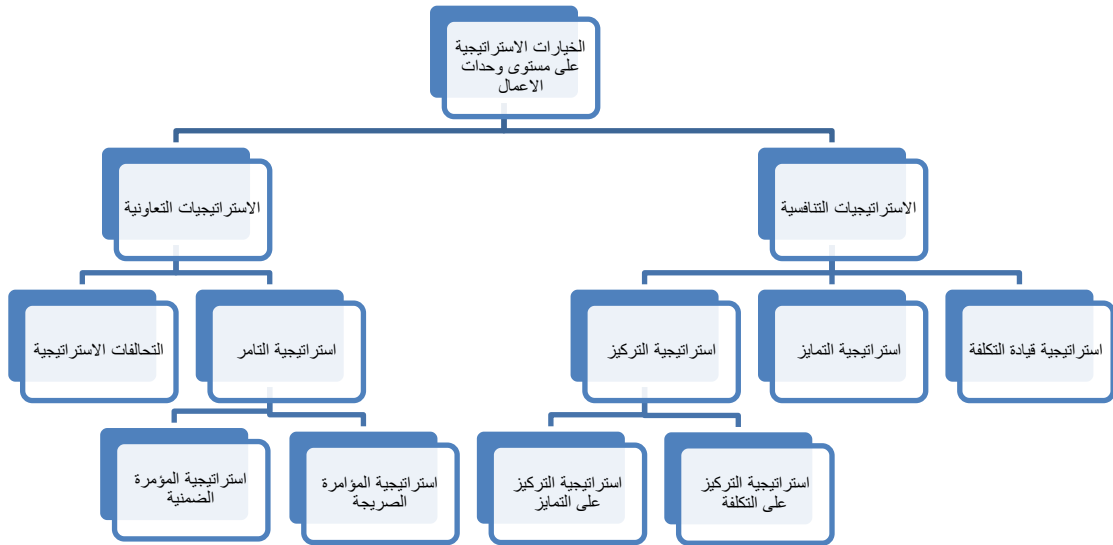
⁶² توماس وهلين ،دفيد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون ،معهد الصدارة العامة ، السعودية ، 1990 ،ص288

المبحث الثالث: استراتيجيات الأعمال

هناك العديد من المنظمات التي تمارس أنشطة متعددة ومتنوعة، وهذا يستدعي أن تقيم تلك المنظمات وحدات عمل مختلفة من أجل القيام بتنفيذ تلك الأنشطة، ويتطلب ذلك تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال إستراتيجية... وفي إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن استراتيجيات وحدات الأعمال تركز بشكل أساسي على كيفية التنافس في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين، والهدف من ذلك هو تحقيق ميزة تنافسية لوحدة العمل تلك بما ينعكس في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل (عبد الباري و ناصر جرادات، 2014، صفحة 207).

يقصد بإستراتيجية الأعمال تلك الإستراتيجية التي ترتبط بوحدة الأعمال، والأساس في هذه الإستراتيجية هو تحسين الموقع التنافسي للشركة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه، وتركز استراتيجيات الأعمال على بيان كيفية تنافس المنظمة مع المنظمات المنافسة وكيفية تحقيق مكانة تنافسية لمنتج معين، أو سوق معين، أو قطاع معين (عبد الباري و ناصر جرادات، 2014، صفحة 208) تصنف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين أساسيين من الاستراتيجيات هما:

- الاستراتيجيات التنافسية: والتي تعني المواجهة مع كل المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية
- الإستراتيجية التعاونية: التي تشير إلى الاتفاق مع وحدة أو أكثر من الشركات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين.



وسيتم توضيح ذلك في مايلي (الغالي و ادريس، 2009، صفحة 417):

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

3-1-1- الاستراتيجيات التنافسية: الإستراتيجية التنافسية تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار قطاع الأعمال الذي تعمل فيه .

تعريفها: تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن وتحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية. كما تعرف بأنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومتواصلة عن المنافسين. كما تعرف أيضا بأنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف .

3-1-1- أنواع الاستراتيجيات التنافسية "حسب بورتر"

رغم أن هناك الكثير من الباحثين قدموا نماذج مختلف للاستراتيجيات التنافسية، إلا أن نموذج مايكل بورتر يبقى الأكثر أهمية وجاذبية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويرى هذا النموذج أن الاستراتيجيات التنافسية تتحدد في ضوء الإجابة على السؤالين التاليين:

أولاً: ما الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق تميز على منافسيها؟، أو ما الذي يمنحها تميزاً على منافسيها؟ حيث يرى بورتر أن هناك إستراتيجيتين نوعيتين للفتوح على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية هما إستراتيجية التكاليف وإستراتيجية التمايز

ثانياً: ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المنظمة؟ وهو ما يسمى بالمدى التنافسي أي هل ذلك المدى ضيق أو عريض؟ وفي ضوء الإجابة على السؤالين السابقين، بمعنى تحديد البعدين السابقين (الميزة التنافسية/ المدى التنافسي)، فإنه يتم وفقاً لنموذج بورتر تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية، وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، والشكل التالي يلخص ذلك:

إستراتيجية التمايز	إستراتيجية الريادة في التكلفة	- سوق مستهدف واسع	النطاق التنافسي
إستراتيجية التركيز		- سوق مستهدف ضيق	
إستراتيجية التركيز على التمايز	إستراتيجية التركيز على التكلفة		

الميزة التنافسية

3-1-1-1- إستراتيجية التكاليف (إستراتيجية قيادة السعر أو إستراتيجية ريادة التكلفة)

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الريادة بالتكلفة كإستراتيجية شاملة، وذلك بان من خلال خفض التكاليف قدر الإمكان حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون نفس منتجاتها بنفس الجودة، فالغرض من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارها اقل من المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر، وإخراج المنافسين تماماً من الصناعة... وتستطيع المؤسسة تجسيد هذه الإستراتيجية من خلال ثلاثة خيارات هي:

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

1- المنتج: من خلال نمطية المنتجات وبساطة النظام الإنتاجي والاستفادة من اثر الخبرة، حيث يؤدي ذلك إلى تناقص التكاليف كلما تضاعف حجم الإنتاج...لدى فانه من الملائم للمؤسسة أن تنتج كميات كبيرة، وتعتمد شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف.

2- السوق: بالنسبة لخيار السوق فان المؤسسة تتجاهل كل الشرائح والأجزاء الخاصة في السوق، حيث توجه منتجاتها إلى المستهلك العادي، والدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، ومهما كان فان السعر المنخفض لمنتجات المؤسسة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية الريادة بالتكلفة نجدها تبحث عن تغطية أسواق واسعة جغرافيا تصل حتى إلى عولمتها.

3- التجديد والابتكار: وهما عنصران بالغين الأهمية فإستراتيجية الريادة بالتكاليف لم تعد ترتبط فقط بحجم الإنتاج ومنحنى التعلم، بل كذلك بالكفاءة الإنتاجية والتجديد المستمر للاستجابة لحاجات السوق، حيث تهتم المؤسسة بتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرن وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد تتميز بالكفاءة.

شروط تطبيق إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

- وجود طلب مرن للسعر بحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين
- نمطية السلع المقدمة
- السوق الواسع

3-1-1-2 إستراتيجية التمايز:

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الابتكار وتطوير المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على انه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التميز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع او الخصائص، التكنولوجيا، خدمة العملاء..الخ... وهناك محاور أساسية يمكن ان تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها، وهي القدرة على التحديث والاستجابة للعميل:

1- التجديد والتحديث: وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر التمييز وحيث لا يمانع العملاء من دفع سعر عالي لمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات.

2- الاستجابة للعملاء: وذلك بالاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات،

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

شروط تطبيق إستراتيجية التمايز:

- أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز.
- أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز

3-1-1-3 إستراتيجية التركيز

تكمن أهمية هذه الإستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية... وعموماً فإن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على تلاؤم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويًا وجذابًا.

تتعامل المنظمة وفقاً لهذه الإستراتيجية مع سوق محدودة وضيقة، أي أنها تركز على فئة محدودة من الزبائن، أو على قطاع محدود من السوق، وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة منخفضة أو بتمايز عالٍ عن المنتجات المنافسة الأخرى، وفي بعض الأحيان ونظراً لمحدودية السوق فإن بعض المنظمات تستخدم إستراتيجية التركيز من خلال التركيز على التكلفة والتمايز معاً، وعموماً تقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين هما (عبد الباري و ناصر جرادات، 2014، صفحة 219):

- إستراتيجية التركيز على التكاليف: وتركز على خدمة زبون أو جزء من السوق من خلال تخفيض الأسعار
- إستراتيجية التركيز على التمايز: وتركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتمييز نفسها عن باقي المنافسين .

الشروط المناسبة لتطبيق هذه الإستراتيجية

- عند وجود فئات مختلفة من الزبائن لديهم حاجات مختلفة أو ممن يستخدمون المنتج بطرق مختلفة
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي
- عندما تشتد حدة المنافسة (العوامل الخمس) بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها

3-1-2-2 الاستراتيجيات التنافسية لكوتلر:

2-1-2-1-1 استراتيجيات الرائد: تطلق على المنظمات التي تشغل وضع مسيطر في السوق، بحيث تهيمن على السوق

وتصبح نقطة مرجعية بالنسبة للمنافسين، وأهم ما يميز المنظمة الرائدة هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وخفض

التكاليف والتحكم في الأسعار، وللمحافظة على هذا الوضع فإنها تطبق إحدى الاستراتيجيات التالية:

- توسيع حجم الطلب الأساسي: وذلك من خلال جذب مستخدمين جدد، إيجاد استخدامات جديدة للمنتج، زيادة معدلات الاستخدام

- المحافظة على الحصة الحالية:

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

- توسيع الحصة السوقية:

2-2-1-2 إستراتيجية المتحدي: تناسب هذه الإستراتيجية المنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية، والمنظمة المتحدية هي منظمة تحتل مرتبة متقدمة في صناعة معينة، ولها إمكانيات كافية لتصبح قائدة للسوق، فهي تهاجم القائد او المنافسين الآخرين في محاولة منها للرفع من حصتها السوقية،

2-2-1-3 إستراتيجية التابع: تسمى أيضا بإستراتيجية إتباع القائد، حيث تختار بعض المنظمات التعايش حيث ان هدفها ليس تحدي القائد إنما الاكتفاء بمراكز متقدمة، لذلك يجب أن تكون لها القدرة على مواكبة تطوير المنتجات، وهي تسعى إلى إلى المحافظة على حصتها السوقية، ويمكنها إتباع احد الاستراتيجيات التالية:

- **التبعية عن قرب:** حيث تسعى المنظمة إلى تقليد القائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي

- **التبعية عن بعد:** تسعى المنظمة إلى الاحتفاظ لنفسها بما يميزها عن المنظمة الرائدة لكنها تتبعها في بعض مكونات المزيج التسويقي

- **التبعية الاختيارية:** تختار المنظمة التابعة بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها،

2-2-1-4 إستراتيجية المتخصص: تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تحاول تجنب التصادم مع المنافسين، حيث تسعى إلى استهداف أسواق صغيرة ذات أهمية قليلة بالنسبة للمنظمات الكبيرة، ويشترط فيها:

- أن يتضمن السوق حجما كافيا من الطلب والقدرة الشرائية

- أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا؛

- أن لا يكون محل اهتمام من جانب المنظمات الكبرى

- أن تتوفر لدى المنظمة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم

- أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم

-2-3 الاستراتيجيات التعاونية:

تنطوي هذه الاستراتيجيات على التعاون مع المنافسين، وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين، وهي بهذا المعنى تذهب إلى ابعاد من العلاقات الطبيعية بين الشركات، لكنها لا تصل إلى حد الاندماج، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسين، هما:

3-2-1-1 استراتيجيات التواطؤ أو التآمر: وتعني التعاون ضمنا أو صراحة بين مجموعة من الشركات داخل صناعة معينة

لخفض الإنتاج ورفع السعار، وهي استراتيجيات يمكن أن تكون مخالفة للقوانين، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين، هما:

أ- **إستراتيجية المؤامرة الصريحة:** تعني اتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من اجل تخفيض حدة المنافسة.

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

ب- إستراتيجية المؤامرة الضمنية: تعني قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات المتبعة من قبل المنافسين، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.

3-2-2- التحالفات الإستراتيجية: تعني الشراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات المنظمات لتحقيق أهداف إستراتيجية رئيسية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على التكنولوجيا أو القدرات التصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر المالية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

المبحث الرابع : الاستراتيجيات الوظيفية

حتى تنفذ المنظمة استراتيجياتها التي تم تحديدها على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى وحدات الأعمال فان المنظمة تحتاج أن تحدد استراتيجياتها الوظيفية مثل : التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية...وتهدف الاستراتيجيات الوظيفية إلى تحسين أداء المنظمة،. **تعريفها:** تعرف الإستراتيجية الوظيفية بأنها المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية، لتحقيق أهداف المنظمة الأم وأهداف وحدة العمل واستراتيجياتها من خلال تعزيز الإنتاجية.

الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تتعدد الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، حيث تزداد أو تنقص تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، وترتبط الاستراتيجيات الوظيفية بالأهداف العامة للمنظمة، وتعمل على ترجمة تلك الأهداف بشكل عملي، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نجد:

- الإستراتيجية المالية: مصادر التمويل، توزيع الأرباح، أنواع الأسهم...
- الإستراتيجية التسويقية: تتعلق باستراتيجيات المزيج التسويقي
- إستراتيجية الموارد البشرية: التعيين، المهارات، أسس الاختيار
- إستراتيجية الإنتاج: أساليب الانتهاج، تكامل العمليات الإنتاجية
- إستراتيجية البحث والتطوير

الفصل الخامس: استراتيجيات المزيج التسويقي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية

المبحث الثاني: إستراتيجية المنتج

المبحث الثالث: إستراتيجية السعر

المبحث الرابع: إستراتيجية التوزيع

المبحث الخامس: إستراتيجية الترويج

المبحث الأول: مفاهيم أساسية

1-2- مفهوم المزيج التسويقي

المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها³.

1-3- عناصر المزيج التسويقي

يتألف المزيج التسويقي من أربع عناصر أساسية (بالنسبة للتسويق السلع) كما قدمها مكارثي 1976 باسم العناصر الأربعة للمزيج التسويقي: المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، أما بالنسبة لقطاع الخدمات فقد أضاف (Booms&Bitner) ثلاثة عناصر أخرى وهي الناس أو الجمهور، العمليات والدليل المادية .

ملاحظة: أن عملية بناء وتوازن المزيج التسويقي هي عملية فريدة لكل مؤسسة أو لكل خدمة.

المبحث الثاني: إستراتيجية المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي خاصة وأن عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعتمد بشكل أساسي على وجود سلعة معينة لتتجه مجمل النشاطات لتسويقها :

2-1- تعريف المنتج

حسب الجمعية الأمريكية للتسويق: "فان المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحياة لإشباع حاجة أو رغبة معينة "

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح المنتج يشمل المنتجات المادية ممثلة في السلع المادية والمنتجات غير المادية ممثلة في السلع غير الملموسة مثل الخدمات والأفكار.

أما مكارثي فانه يرى في المنتج مصدرا لإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية ، كما انه مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع والمنتج

2-2- خصائص المنتج:

1- خصائص المنتج المادي: وتشمل بصفة عامة

الحجم، الشكل، الوظيفة، العلامة والاسم التجاري، التعبئة والتغليف، الخواص المميزة، الصلاحية، الجودة، قابلية التداول، قابلية الحفظ، قابلية الصيانة

2- خصائص المنتج الخدمي: وتشمل بصفة عامة

عدم الملموسية، عدم إمكانية الحياة، التلازمية، التفاعل بين مقدم الخدمة والمستهلك، صعوبة تقييم جودة الخدمة.

2-2- إستراتيجية المنتج

هي تلك الإستراتيجية التي تقوم على تحديد البديل الاستراتيجي المناسب الخاص بمنتجات المنظمة بغرض تلبية احتياجات الأسواق المستهدفة .

2-3- العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية المنتج: هناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد إستراتيجية المنتج منها:

1- خصائص المنتج أو الخدمة؛

2- تقلبات الطلب على منتجات المؤسسة (دوريا، فصليا، مناسبتيا)؛

3- الإمكانيات الذاتية للمؤسسة (الموارد المالية، الخبرة، الكفاءات البشرية)؛

4- مدى تحكم المؤسسة في مصادر عوامل الإنتاج؛

5- القنوات التوزيعية التي تعتمد عليها المنظمة؛

6- طبيعة الأسواق المستهدفة؛

7- درجة المنافسة؛

8- سلوك المستهلكين المستهدفين؛

9- الظروف الاقتصادية السائدة؛

10- المتغيرات التكنولوجية؛

11- باقي عناصر المزيج التسويقي؛

12- مرحلة دورة الحياة التي تمر بها منتجات المنظمة⁶³.

2-4- أهمية إستراتيجية المنتج: تكمن أهمية هذه الإستراتيجية في كون ان نجاح الشركة يتعلق بقدرتها على تقديم منتجات تلي

حاجات ورغبات الزملاء

2-5- الاستراتيجيات التسويقية خلال دورة حياة المنتج : حدد (Kotler) عدة استراتيجيات تسويقية تبعا لدورة حياة المنتج⁶⁴:

أ- استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم: حيث تنطوي عملية تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق على مخاطر كثيرة ولتجنب ذلك

فينبغي على المنظمة إتباع إحدى الاستراتيجيات الأربعة التالية :

⁶⁴ فريد صحن, التسويق , الدار الجامعية , الإسكندرية , 1999, ص 242-246

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

1- إستراتيجية الاستخلاص السريع: تركز هذا الإستراتيجية على تقديم منتج جديد بسعر مرتفع و بمستوى ترويج عالي. والهدف من البيع بسعر مرتفع هو استخلاص ما يمكن من الأرباح عن كل وحدة منتجة لتغطية تكاليف الإنتاج، وتقوم هذه المنظمة بتكثيف الترويج لغرض تعريف وإقناع جمهور المستهلكين بمزايا المنتج الجديد، و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة في ظل الافتراضات التالية:

1- يكون جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج.

2- يتحمس الذين يدركون المنتج لاقتنائه و يستطيعون دفع السعر المطلوب.

3- تواجه المنظمة منافسة محتملة و تريد بناء أولوية للعلامة التجارية. / لا توجد منافسة حاليا

-إستراتيجية الاستخلاص البطيء: تقوم على أساس تقديم منتج جديد بسعر مرتفع و مستوى ترويج منخفض، حيث يساعد السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من التكاليف، في حين أن المستوى المنخفض من الترويج يقي تكاليف التسويق منخفضة، و من المتوقع استخلاص الكثير من الأرباح من السوق، و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة في ظل الافتراضات التالية :

1- صغر حجم السوق؛

2- غالبية الجمهور يدرك المنتج؛

3- استعداد المستهلك لدفع سعر مرتفع؛

4- المنافسة المحتملة غير وشيكة (قريبة)؛

إستراتيجية التغلغل السريع: تستند إلى تقديم منتج بسعر منخفض، مع الإنفاق بإسراف على الترويج، بهدف تحقيق أسرع تغلغل في السوق و بالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه، و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة في ظل الافتراضات التالية:

1- يكون السوق كبير الحجم؛

2- غالبية جمهور المستهلكين لا يعرفون المنتج؛

3- يكون أغلب المشترين حساسين تجاه السعر؛

4- هنالك منافسة قوية محتملة؛

5- إمكانية انخفاض تكلفة الإنتاج تبعاً لمنحنى الخبرة.

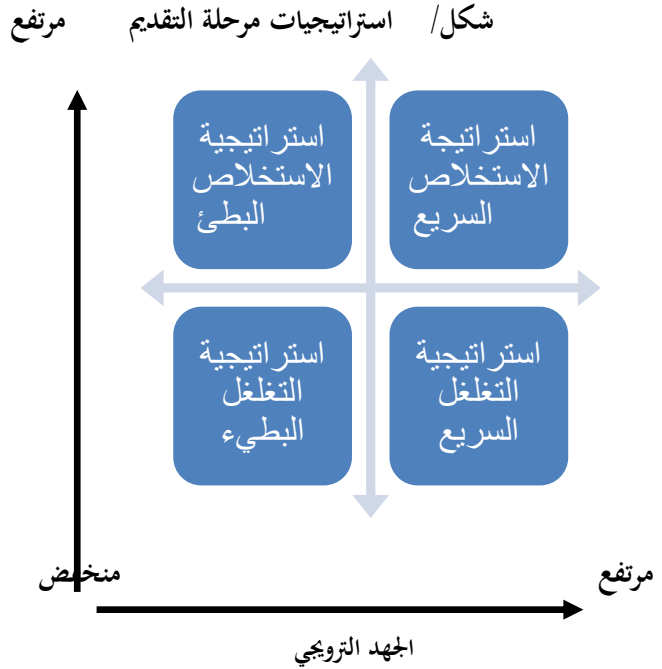
إستراتيجية التغلغل البطيء: تتعلق بتقديم منتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج، حيث يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج من قبل المستهلكين، و تؤدي تكاليف الترويج المنخفضة إلى خفض التكاليف وبالتالي رفع الأرباح (ذلك أن المؤسسة تعتقد بأن طلب السوق يكون حساساً للغاية تجاه السعر و لكنه قليل الحساسية تجاه الترويج). و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة في ظل الافتراضات التالية :

1- يكون السوق كبير الحجم؛

2- معرفة تامة بالمنتج من جانب المستهلكين؛

3- يكون المستهلك حساساً باتجاه السعر؛

4- هناك منافسة محتملة.



المصدر : د. ناجي معلا. إدارة التسويق ، دار إثراء ، عمان 2008، ص 103

ب- استراتيجيات المنتج في مرحلة النمو: خلال هذه المرحلة تبني المنظمة الاستراتيجيات المناسبة للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان و تقوية موقعها التنافسي و ذلك من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات التالية :

- 1- إستراتيجية تطوير أو تعديل المنتج: وتهدف إلى تحسين وتطوير نوعية المنتج و بإضافة خصائص جديدة للمنتج.
- 2- إستراتيجية التنوع: وتتضمن إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية.
- 3- إستراتيجية التوسع: تتضمن الدخول في أجزاء جديدة من السوق، و تزيد من تغطيتها للتوزيع بإدخال قنوات توزيع جديدة
- 4- إستراتيجية تخفيض الأسعار لكي تجذب المشترين الحساسين تجاه السعر.

ج- استراتيجيات تسويق المنتج+ في مرحلة النضج: وهي أطول مراحل دورة حياة المنتج، وتحمل في طياتها تحديات كبيرة لإدارة التسويق، (وتتميز هذه المرحلة وبثلاثة مراحل بدورها هي النضج الصاعد والنضج الأفقي والنضج النازل)، حيث يزداد عدد المنافسين و تنخفض هوامش الربح، وفي هذه مرحلة تتخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة و تفضل منتجات ذات الربح العالي إن الاستراتيجيات المتبعة هنا هي:

ج-1 إستراتيجية تعديل السوق: تلجأ المنظمات التي تبني هذه الإستراتيجية إلى زيادة الطلب على المنتج الحالي وذلك من خلال مايلي

- 1- زيادة استعمال المنتج من قبل المستهلكين الحاليين؛
- 2- تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له؛

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

3- الدخول في أجزاء جديدة للسوق؛

4- تقديم المنتج بطريقة جديدة.

ج-2 إستراتيجية تعديل المنتج: في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل وتكييف المنتج حتى تحافظ على المستهلكين الحاليين و تجذب مستهلكين جدد للمنتج. ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال:

1- تطوير جودة المنتج بهدف تحسين أدائه

2- تطوير خصائص المنتج بهدف توليد خصائص إضافية

3- تطوير نماذج (موديلات)المنتج بهدف زيادة جاذبية المنتج وفرص قبوله من قبل الزبائن

ج-3 إستراتيجية تعديل مزيج التسويق: يمكن أن يحاول مدراء التسويق تحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة .

د- إستراتيجية تسويق المنتج في مرحلة الانحدار: يصل المنتج إلى مرحلة الانحدار عندما تبدأ مبيعاته بالانخفاض الملحوظ، وذلك بسبب التقادم أو تغيير اهتمامات المستهلك واحتدام المنافسة، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

1- انخفاض مستوى أسعار المنتج

2- الأرباح القليلة أو معدومة

3- انخفاض قيمة الاستثمارات في المنتج

وفي ظل هذه الأوضاع تلجأ المنظمة إلى تبني إحدى التوجهات الإستراتيجية التالية:

د-1 إستراتيجية الانسحاب من السوق كليا:

د-2 إستراتيجية الانكماش: وتتضمن تخفيض العرض، التركيز على قطاعات معينة من السوق والاستغناء عن أخرى

د-3 إستراتيجية التعديل: إدخال تعديلات جوهرية او شكلية

ثانيا: الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات: إن إستراتيجيات مزيج المنتجات تتضمن مجموعة من القرارات التي تتعلق بالمنتجات من الناحية الكمية و النوعية و الأشكال و مستويات الجودة و عدد خطوط المنتجات الرئيسية و الثانوية، وهذا بمراعاة توفر الإمكانيات و الموارد المتاحة، و درجة المنافسة القائمة. وبشكل عام هناك أربعة خيارات إستراتيجية هي:

1- إستراتيجية التمييز: إن المنظمة تحاول هنا أن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع المقصود وتطوير العمق بإضافة

منتجات جديدة على خط المنتجات أي تزيد عدد المنتجات دون أن تتخلى عن ما هو موجود من منتجات سابقا ، حيث أن

التمييز يكون عن طريق التصميم , العلامة و الأغلفة ، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما:

1- تشتد المنافسة

2- زيادة في عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة

3- في حالة وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة، ووجود موارد مالية و بشرية.

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

4- إستراتيجية التنوع: و تقوم على إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية التي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى و لكن تحت نفس العلامة. وهذا يعني أن المنظمة تسعى إلى تعميق مزيج منتجاتها بالتنوع من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية ، وهذا يتطلب :

- 1- مهارات عالية
- 2- تقنية جديدة
- 3- تسهيلات مالية متعددة
- 4- كما يتطلب الأمر إحداث تغيرات تنظيمية و مالية في هيكل الأعمال داخل المنظمة
- 5- لاعتماد على البحث و التطوير لإنتاج منتجات جديدة في المنظمة
- 6- تطوير قنوات التوزيع

وتهدف هذا الإستراتيجية إلى :

تقليل من مخاطر هبوط الطلب على بعض المنتجات و التقلبات الموسمية و ذلك عن طريق إنتاج منتجات جديدة لكافة المواسم

1- إستراتيجية التعديل: يقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع إبقاء عدد المنتجات ثابت. وقد يرجع السبب في التعديل إلى:

- 1- للتغيير في أذواق أو حاجات و رغبات المستهلكين
- 2- مسايرة التطورات

3- قد تكون التعديلات تفرضها ظروف موسمية أو سنوية نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات

ويمكن أن يتم التعديل على نحو تدريجي على خط المنتجات، فإذا كانت هذه الردود ايجابية تعدل و بذلك يكون المطلوب لذلك السيولة النقدية قليلة. غير أن التعديل التدريجي يعاب عليه أنه قد يعطي فرصة للمنافسين للتعديل قبل المنظمة المعنية.

4- إستراتيجية الانكماش: تعني هذه الإستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في خط المنتجات او إسقاط منتجات غير مربحة و التركيز على المنتجات المربحة فقط، أو إسقاط المنتجات ذات الطراز القديم و التي أصبحت لا تشكل طموح المشترين، و لا تلبي حاجات و رغبات المستهلكين.

وهذا حتى تستطيع المنظمة تركيز جهودها على المنتجات المربحة فقط. و أن تحقق أرباحا أعلى على المدى البعيد من المنتجات القائمة حاليا.

كما يمكن للمنظمة أن تبسط من خط منتجاتها عندما يكون هناك نقص في الطاقة الإنتاجية و أن الطاقة الإنتاجية لا تستوعب إنتاج جميع المنتجات المطلوبة ، و بنفس النوعية أو عندما تكون الظروف الاقتصادية العامة سيئة ، أو في حالات الحروب و عدم توافر المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية.

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

المبحث الثالث: استراتيجيات التسعير

تجمع أدبيات التسويق على أهمية السعر كونه العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات للمنظمة بينما تؤثر باقي العناصر في التكاليف .

1-3- تعريف السعر: يرتبط مفهوم السعر بمفهومي المنفعة والقيمة، حيث أن المنفعة تشكل القيمة التي تقاس بالسعر

" السعر هو مجموع القيم المتوقعة التي يستند إليها المستهلك عن **للتعبير عن** المنافع المتحققة من امتلاك أو استخدام أو الاستفادة من المنتج خلال فترة زمنية معينة وفي مكان معين ويعبر عنه بالنقود أو ما يقابلها من منتجات ذات قيمة "

"المبلغ الذي يطلب مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة ، أو مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على أو استخدامهم المنتج أو الخدمة "

ستنتون1984" القيمة المثبتة للمنتج "

2-3- أهمية السعر :

1- المساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة

2- أداة مهمة في مواجهة المنافسين

3- يسمح للمستهلك بالمقارنة والمفاضلة بين المنتجات

4- يعتبر المحدد الأساسي لطلب السوق

3-4- التسعير : يعني تحديد المنظمة لأسعار ما تقدمه من منتجات وهو فن ترجمة قيمة المنتج إلى مقابل نقدي

3-5- أهداف التسعير :

5- تحقيق عائد مناسب عن الاستثمار

6- المحافظة على الحصة السوقية للمبيعات وتحسينها

7- مواجهة المنافسة أو تجنبها

8- إشباع حاجة المستهلك بمراجعة دخله

9- تنشيط السوق

3-6- العوامل المؤثرة في التسعير: من أهم العوامل المؤثرة في قرارات التسعير نجد

رؤية المنظمة، الأهداف الإستراتيجية، التكاليف، حجم الطلب على السلعة، الحصة السوقية المستهدفة، سلوك المستهلك وقدرته

الشرائية، التفاعلات التنافسية(رد الفعل المتوقع من المنافسين)، باقي عناصر المزيج التسويقي، التشريعات والقوانين.

خطوات التسعير:

1- تحديد الأهداف الإستراتيجية

2- معرفة التكاليف

3- معرفة حجم الطلب

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

4- دراسة مدى استجابة المنافسين لتغيرات في الأسعار

5- تحليل علاقة الطلب بالسعر

6- تحليل المنتجات وأسعارها

7- اختيار إستراتيجية سعرية تناسب السوق المستهدف (مراعاة تأثير عناصر المزيج التسويقي الأخرى على السعر)

8- اختيار سعر اختبائي

9- تحديد السعر النهائي

3-5- أساليب التسعير

1- التسعير على أساس الكلفة: ويعبر عنه بالمعادلة: السعر = كلفة الانتاج + المصاريف + هامش الربح

2- التسعير على أساس الطلب وتعتمد هذه الطريقة على مستوى الطلب بالرغم من ثبات كلفة الانتاج

3- التسعير على أساس المنافسة: حيث تحدد المؤسسة اسعار منتجاتها على أساس اسعار منافسيها، وهذا النوع هو الشائع

4- التسعير على أساس نقط التعادل: يستخدم هذا الاسلوب خاصة في تحديد اسعار المنتجات الجديدة، حيث يتم تحديد نقطة

التعادل من خلال تحديد كمية المنتجات المراد بيعها بسعر يعطي على الاقل التكاليف اي النقطة التي يتحقق عندها تساوي

الايادات مع التكاليف

5- تسعير المجموعة او التشكيلة: يعني تحديد سعر لمجموعة منتجات كوحدة واحدة وتفضل هذه الطريقة لعدم تحديد المنتج الذي

يقع عليه التخفيض

6- التسعير من خلال المزادات:

7- التسعير من خلال المناقصات:

3-6- إستراتيجيات التسعير : تعتبر استراتيجيات التسعير من أهم استراتيجيات المزيج التسويقي لتأثيرها الكبير في تحقيق الأهداف

التسويقية للمنظمة، و توجد عدة استراتيجيات للتسعير يمكن تطبيقها حسب العوامل التي تواجهها المنظمة.

1- إستراتيجية قشط السوق: وتتضمن تقديم منتج بسعر مرتفع بهدف الحصول على أكبر قدر من الأرباح (يجب أن يكون

جمهور المستهلكين غير حساسين للسعر)

2- إستراتيجية اختراق السوق: وتتضمن تقديم منتج بسعر منخفض بهدف رفع المبيعات وزيادة الحصة السوقية ودخول أجزاء

جديدة من السوق (يجب مراعاة مرونة الطلب).

3- إستراتيجية التسعير النفسي: تعتمد على تقديم منتجات بأسعار توهم الزبون بانخفاضها، أو تقديم منتجات بأسعار مرتفعة

توهم الزبون بجودتها (مثل أسعار التفاح).

4- إستراتيجية التسعير بالاحتكار: تطبق من قبل الشركات التي تحتكر إنتاج منتج معين، قد تمارس من قبل شركات القطاع العام

المملوكة للدولة في ظل قوانين حماية لذلك الاحتكار، وقد تمارس من قبل شركات القطاع الخاص في الدولة التي لا يوجد بها

تشريعات تجرم الاحتكار.

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

5- إستراتيجية التسعير بالإغراق: تستهدف اختراق السوق ثم السيطرة وممارسة احتكار واقعي بعد القضاء على الشركات المنافسة، وتختلف الدول في درجة الحماية ضد أعمال الإغراق (تعتبر قاعد مكافحة ممارسة أعمال الإغراق من ابرز الأحكام الأساسية لاتفاقية المنظمة العالمية للتجارة).

6- إستراتيجية الخصم: وتتضمن القيام بخصومات على السلع والخدمات، وهي اقل تأثيرا من الاستراتيجيات السابقة وتتضمن ثلاثة استراتيجيات فرعية هي :

- أ- الخصم النقدي: تعتمد على منح البائع للمشتري خصم بهدف تشجيعه على الدفع في وقت مبكر
- ب- الخصم على الكمية: خصم يمنح للمشتري بقصد تشجيعه على زيادة كميات الشراء
- ت- الخصم التجاري: تعتمد على قيام البائع بالتنازل على السعر المكتوب على البضاعة ويحسب الخصم على أساس نسبة مئوية من السعر المكتوب

المبحث الرابع: استراتيجيات التوزيع

يعتبر التوزيع من أهم وظائف التسويق حيث يهدف إلى توصيل السلع إلى المستهلك أو المستخدم بعد إتمام عملية إنتاجها، وقد قدمت العديد من التعريفات للتوزيع من أهمها نجد :

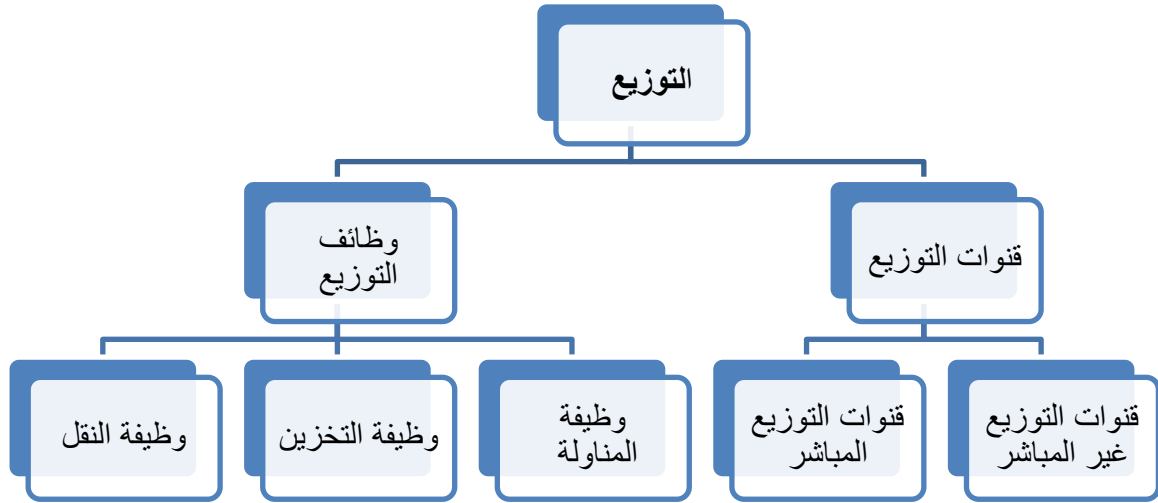
تعريف كونلر 2004 : " ...

تعريف المعهد القانوني للتسويق " التوزيع نشاط ديناميكي من النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بانتقال ملكية السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك أو المستخدم "

تعريف ماك كارتني : " التوزيع عبارة عن جريان مادي للسلع من خلال قنوات توزيعية، أو انه تلك الأنشطة التي تجعل من المنتج متوفر للمستهلك وقت ما يطلبه وفي المكان الذي يرغبه ، وأوانه عمليات انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من الشركة المنتجة إلى المستهلك "

مكونات نظام التوزيع : يشتمل نظام التوزيع على ركنين أساسيين هما : قنوات التوزيع و وظائف التوزيع ، حيث أن قنوات التوزيع تمثل

حلقة الوصل بين المنظمة والزبائن، في حين أن وظائف التوزيع تتعلق بانتقال المنتجات بالكميات اللازمة وفي الوقت والمكان المناسبين مما



5- مفهوم قناة التوزيع: تشير إلى جميع الأطراف ذات العلاقات المتداخلة والتي تساهم في جعل المنتج متاح لاستهلاك أو الاستخدام من طرف المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

هي مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على عاتقهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعمليات تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء، في السوق أو الأسواق المستهدفة

6- مستويات قناة التوزيع : يقصد بمستوى قناة التوزيع عدد طبقات الوسطاء الذين ينفذون جزء من الأعمال المتعلقة بتدفق المنتجات من المنتج إلى المشتري النهائي.

العوامل المؤثرة في اختيار القناة التوزيعية :

1- الاعتبارات الخاصة بالسوق : نقطة البداية في اختيار القناة التوزيعية هي الأخذ في الحسبان حاجات وهيكل وسلوك الشراء

للأسواق المستهدفة وذلك حتى تكون هذه القناة فاعلة وتحقق أهدافها ومن أهم متغيرات السوق المؤثرة في الاختيار هي :

طبيعة الزبائن (طبيعيين أو صناعيين)؛ عدد العملاء المحتملين ؛ حجم الطلبية؛ عادات الشراء؛ حجم السوق؛ التركيز الجغرافي:

حيث انه كلما كان تركز العملاء في منطقة واحدة يمكن الاتصال بهم مباشرة والعكس⁶⁵

الاعتبارات الخاصة بالمنتج :

سعر الوحدة من المنتج ؛ طبيعة المنتج : الحجم والوزن، القابلية للتلف؛ أسلوب الإنتاج

الاعتبارات الخاصة بالوسطاء :

توفر الوسيط المرغوب فيها؛ اتجاهات ومواقف الوسطاء تجاه سياسات المنتج؛ الخدمات المقدمة من قبل الموزعين

⁶⁵ محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي كمي، الجزء الثاني، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1988، ص 286، 287

الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة :

الإمكانات المادية والبشرية؛ الخبرات التسويقية والقدرات الإدارية للمؤسسة

الاعتبارات الخاصة بالبيئة :

خصائص المنافسين؛ العوامل الاقتصادية؛ التشريعات والسياسات الحكومية؛ سياسات وأدوات التوزيع.

استراتيجيات التوزيع: تتعلق استراتيجيات التوزيع بالأسلوب الذي من خلاله تتدفق منتجات المؤسسة بما يحقق أهدافها التسويقية، يمكن التمييز بين إستراتيجيتين للتوزيع تقوم الشركات من خلالهما بتوفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين، و قد يتضمن ذلك إما توزيع المنتجات بشكل مباشر إلى المستهلك أو من خلال استخدام مجموعة من المنشآت التي تتولى عملية تصريف المنتجات إلى المستهلك.

حسب معيار قناة التوزيع

1- **استراتيجيات التوزيع المباشر:** هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق و هذا يعني قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين مباشرة و محاولة بيع المنتج لهم ، و هناك بعض الأسباب التي تبرر استخدام إستراتيجية التوزيع المباشر و هي:

- 1- رغبة المنتج في الرقابة على السوق و رقابة الجهود البيعية لضمان فاعليتها.
- 2- محاولة التخلص من المخزون و البحث عن الأسواق الجديدة.
- 3- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق و التغيرات في سلوك المستهلك و معرفة ردود فعل المستهلك من المنتج بصورة سريعة.
- 4- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء و بالتالي يستطيع أيضا أن يخفض أسعاره قليلا حيث سيوفر بعض هوامش الربح التي كان يحصل عليها الوسطاء.
- 5- تجنب عدم تعاون الوسطاء في توزيع منتجات الشركة

من أشكال التوزيع المباشر نجد: التوزيع الثابت، التوزيع المتحرك، التوزيع الآلي، التوزيع بالإنترنت

طرق التوزيع المباشر للسلع الاستهلاكية:

أ- **طواف رجال البيع:** و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة، حيث يعتمد المنتج على رجال البيع التابعين له، الذين يطوفون بالمنتجات أو عينات منها على مواقع المستهلكين سواء النهائيين أو المشترين الصناعيين دون الحاجة إلى فتح مجال في أماكن ثابتة. و تعتمد هذه الطريقة على جهود رجال البيع حيث يقومون بإقناع المستهلك بالمنتج و تقديم عينات له و أخذ الطلبات في حالة نجاح الجهود البيعية ثم يقوم بإرسال البضاعة بعد ذلك أو بيع بضاعة مباشرة إلى المستهلك.

ب- **البيع عن طريق معارض يملكها المنتجون:** يقوم بعض المنتجون بافتتاح معارض لبيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلكين و نادرا ما يعتمد المنتج على هذه الطريقة بمفردها و لكن تستخدم بجانب الاستعانة بخدمات الوسطاء لصعوبة فتح معارض في أماكن متعددة في الأسواق لضخامة الاستثمارات التي تحتاجها الشركة لامتلاك هذه المتاجر أو المعارض .

*ج- **البيع بالبريد By mail:** و تتمثل هذه الطريقة بقيام المنتج بإعداد كتالوجات إلى المشترين المحتملين، و الذين يتوقع منهم طلب هذه السلع(بعد قراءتهم لها (من خلال تعبئة القيمة(الكوبون) المعد لهذا الغرض و إعادته إلى المنتج الذي سيقوم بدوره بإرسال السلعة المطلوبة

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

إلى المستهلك و عن طريق البريد كذلك .تهدف هذه الطريقة إلى خدمة المستهلك دون تحمل مشقة القيام بالتسويق و تعتمد الشركات و الموزعين في محاولة زيادة جاذبية هذه الطريقة على تطبيق طريقة الدفع النقدي مع التمتع بخصم .

استراتيجيات التوزيع غير المباشر: حيث تعتمد الشركة على وسطاء و تلجأ الشركات إلى استراتيجيات التوزيع غير المباشر للأسباب التالية :

1- رغبة الشركة في الاستفادة من خبرة الموزعين

2- اعتقاد المنظمة

3- التوسع في الأسواق ودخول أسواق جديدة

4- إشراك الموزعين في الجهد الترويجي للشركة

حسب معيار كثافة التوزيع

إستراتيجية التوزيع المكثف (الشامل):

وهي الطريقة التي يكون هدف المنتجين من خلالها هو التواجد في كل نقاط البيع التي تلائم منتجاتهم أو على الأقل أن يكون متواجدا في اغلبها والغرض من ذلك هو جعل هذه المنتجات متوفرة ومتاحة وقت طلب المستهلكين لها وفي المكان الذي يريدونه، وتعتمد هذه الإستراتيجية خاصة بالنسبة للسلع الميسرة التي لا يبذل المستهلك جهد للحصول عليها (مثل المشروبات..الخ)

إستراتيجية التوزيع المحصور (المقتصر)

يطلق عليها أيضا اسم إستراتيجية التوزيع الوحيد ويقصد بها اعتماد المنتجين على موزع وحيد في تسويق منتجاتهم، والذي تتوفر فيه خصوصيات معينة ... ويتم التعامل مع هذا الموزع كوكيل عن طريق عقد قانوني، وتلاءم السلع المعمرة التي لا يتكرر شراؤها.

إستراتيجية التوزيع الانتقائي

تقع هذه الإستراتيجية بين النوعين السابقين فهي أسلوب توزيعي لا يركز على موزع واحد ولا يعتمد على كل الموزعين إذا تختار المؤسسة المنتجة عدد معيناً من الموزعين للتعامل معهم والذين يتم انتقاؤهم على أساس معايير معينة مثل السمعة الجيدة والمركز السوقي والموقع الجغرافي والقدرات التنظيمية..الخ، وتعرف هذه الإستراتيجية على أنها " قيام المؤسسة بالاعتماد على عدد محدود من الوسطاء لتوزيع منتجاتها بحيث يتم اختيارهم على أساس معين"

سؤال : لماذا تعتمد الشركات على استراتيجيات التوزيع غير المباشرة إلى جانب اعتمادها على استراتيجيات التوزيع المباشر ؟

الإجابة : بالرغم من المزايا المرتبطة بالتوزيع المباشر إلا أنه يستعمل مع طريقة التوزيع غير المباشر حتى يمكن الاستفادة من مزايا كل ن الطريقتين .و يلاحظ أنه لفترة طويلة ارتبط مفهوم التوزيع المباشر بالخدمات حيث تتميز ببعض الخصائص التي تجعل التوزيع المباشر أقصر و أنسب الطرق للحصول على المنتج.فحصول المستهلك على العديد من الخدمات مثل الخدمات الصحية ، البنوك ، الحلاقة ، خدمة السيارات ، تتطلب اتصال مباشر بين المنتج(مقدم الخدمة) و المستهلك(مستقبل الخدمة)، وبالرغم من ذلك فقد قامت العديد من الشركات الخدمية باستخدام الوسطاء في توزيع خدماتها لضمان توسيع رقعة السوق الذي يخدمه.

المبحث الخامس: استراتيجيات الترويج

5-1- مفهوم الترويج : كلمة ترويج بالغة العربية تعني " راج الشيء أي تعاطاه الناس وشاع بينهم " ⁶⁶

تعريف (Edwards William): الترويج هو التنسيق بين الجهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلع والخدمات أو في قبول فكرة معينة ⁶⁷

تعريف (Stanton): انه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمنظمة ويتم بوسائل الاتصال ⁶⁸

تعريف (Kotler): " انه النشاط الذي يتم ضمن إطار جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي ⁶⁹ وعليه فالتررويج هو عملية اتصال تهدف إلى إقناع وتعريف المستهلكين بمنتجات المؤسسة ودفعهم لشراء منتجات المؤسسة وهو يمثل العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي

5-2- أهمية الترويج : تبرز أهمية النشاط الترويجي في :

- 1- المساهمة في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين (البائع والمشتري)؛
- 2- تنوع وزيادة عدد الأفراد الذين يمكن أن يتصل بهم المنتج؛
- 3- كسب المعارك التنافسية وترسيخ الأقدام في السوق؛
- 4- المساهمة في الحفاظ على مستوى من الوعي بمنتجات المنظمة من خلال امدد الأفراد بالمعلومات والبيانات عن كل ما يتعلق بالسلع والخدمات؛
- 5- التأثير على قرار الشراء بالنسبة للمستهلك؛
- 6- يأتي في المرتبة الثانية من حيث التكاليف بعد تكاليف الإنتاج
- 7- المساهمة في تحسين صورة المؤسسة وذلك من خلال خلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة

5-3- عناصر المزيج الترويجي:

5-3-1- الإعلان:

عرف الإعلان تطورا تبعا لتطور النشاط التسويقي، حيث تطور من مجرد عملية لتنشيط المبيعات، إلى كونه عملية تساعد المستهلك على اتخاذ أفضل قرار شراء بالإضافة إلى ضمان ولائه للعلامة التجارية والمنظمة .

5-3-1-1- تعريف الإعلان: من أهم التعريفات التي يمكن تقديمها للتعريف نجد مايلي :

⁶⁶ جوزيف الياس ، منجد المجاني المصور ، دار المجاني ، ط2، ص387

⁶⁷ بشير عباس الغلاق ، علي محمد رباعية ، الترويج والاعلان التجاري ، دار اليازوري ، عمان ، 2002 ، ص 245

⁶⁸ محود جاسم محمد الصميدي ، استراتيجيات التسويق مدخل كمي ، دار حامد للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 260

⁶⁹ عصام الدين ابو علفة ، الترويج ، تسويق متقدم ، ج3، مؤسسة حورس الدولية ، عمان ، 2002 ، ص 35

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

إعلان هو مجموعة الوسائل المستخدمة لتعريف الجمهور بمنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية وإقناعه بمزايا منتجاتها ودعوته لاقتنائها أو انه مجموعة الأساليب التي تستهدف تكوين شهرة للسلع والخدمات وما يبيع ذلك من إقناع المستهلك بأهميتها له⁷⁰

كما يعرف بأنه " الوسيلة غير الشخصية لتقديم المنتجات والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل اجر مدفوع مع الإفصاح عن هوية المعلن⁷¹

أما (kotler) فيعرف الإعلان بأنه " شكل من أشكال الاتصالات غير الشخصية يتم عبر وسيلة متخصصة مدفوعة الأجر، وبواسطة جهة معلومة⁷²

أما Stanton فقد عرف الإعلان بأنه " كافة الأنشطة التي تقدم كمجموعة بطريقة غير شخصية (مرئية أو مسموعة) عن طريق رسالة معلومة المعلن تتعلق بسلعة أو خدمة أو فكرة معينة⁷³

5-3-1-3- خصائص الإعلان: من خلال التعريفات المقدمة للإعلان يمكن أن نستنتج عدة خصائص يمكن أن تميزه عن غيره من النشاطات الأخرى:

- جهود غير شخصية حيث يتم الاتصال بطرق غير مباشرة؛
- الإعلان يكون مدفوع الأجر؛
- يشمل الإعلان على ترويج الخدمات والأفكار؛
- المعلن يفصح عن شخصيته.

5-3-1-4- أهداف الإعلان: يشتمل الإعلان على مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في مايلي⁷⁴:

- تكوين أو زيادة وعي المستهلك المرتقب بالاسم التجاري أو السلعة، وكيفية الحصول عليها؛
- التذكير بوجود السلعة والحث على استخدامها(يناسب هذا الهدف العديد من السلع الميسرة)؛
- تغيير الاتجاهات عن الاستخدام الأصلي للسلعة(يستخدم هذا الهدف لحث المستهلكين على استخدامات جديدة للسلعة..من إظهار كيف يمكن استخدام السلعة بطريقة غير تقليدية)؛
- تغيير أو تثبيت الإدراك عن خصائص وصفات السلعة (وهذا الهدف يستخدم لجذب جدد للسلعة من خلال التركيز على الخصائص المميزة للسلعة والتي تعطيها مكانة فريدة بين السلع المنافسة)؛
- تغيير المعتقدات تجاه الأسماء التجارية المنافسة (من إبراز اختلاف خصائص السلعة مقارنة بسلع المنافسين وإقناع المستهلكين باستخدام تلك السلعة بدلا من السلع المنافسة)؛
- إعادة تدعيم الاتجاهات من اجل المحافظة على تفضيل المستهلك للاسم التجاري وتدعيم ولائه؛

⁷⁰ عبد الجبار منديل ، أسس التسويق الحديث ، الدار العلمية الدولية ، عمان ، ط1، 2002 ، ص227

⁷¹ محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص261

⁷² محمد فريد الصحن ، الإعلان ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص14

⁷³ قحطان العبدلي ، بشير عباس العلاق ، مرجع سابق الذكر ، ص253

⁷⁴ محمد فريد الصحن، الاعلان، مرجع سبق ذكره، ص83

- ترسيخ الصورة الذهنية للمنظمة؛

- تشجيع الموزعين على التعامل في منتجات الشركة.

5-3-2- البيع الشخصي: يعرف البيع الشخصي بأنه ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين

رجل بيع ومستهلك نهائي أو مشتري صناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة ومحاولة إقناعه بشرائها⁷⁵

كما يعرف بأنه " التقديم الشخصي والشفهي لمنتج أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون نحو شراء المنتج أو الاقتناع الفكرة"⁷⁶

كما يعرف بأنه " اتصال شخصي بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل"⁷⁷

يتميز البيع الشخصي بإمكانية التحكم بنوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع المستهلك النهائي والمشتري الصناعي وإمكانية

تعديلها عندما يرى رجل البيع رد الفعل فإما أن يستمر في نفس النهج البيعي، أو يقوم بتغيير منهج البيع بما يتناسب ورد الفعل.

مزايا وعيوب البيع الشخصي:

مزايا البيع الشخصي:

- يزود إدارة التسويق بمعلومات هامة عن ميول واتجاهات المستهلكين الأمر الذي يؤثر على مضمون وشكل الإستراتيجية التسويقية؛

- يعتبر العامل الشخصي في العلاقة بين مندوب المبيعات والزبون عاملا هاما وحاسما في اتخاذ قرار الشراء؛

- طريقة البيع الشخصي طريقة مرنة جدا؛

- تزويد الزبون بالمعلومات الكافية عن السلعة والرد عن استفساراته⁷⁸.

عيوب البيع الشخصي:

- القدرة المحدودة على خدمة على خدمة كبير من العملاء؛

- زيادة تكاليف البيع الشخصي؛

- قد تؤثر شخصية مندوب البيع سلبيا في حجم المبيعات.

5-3-3- تنشيط المبيعات :

تعريف تنشيط المبيعات: "هو القيام بمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنشيط توزيع وبيع السلع والخدمات لمنظمة ما"⁷⁹

ويعرف كذلك بأنه " النشاط الذي يستخدم كحافز مباشر لشراء أو تجربة سلعة أو خدمة والذي يمكن توجيهه إلى كل المستهلكين

والوسطاء والبائعين"⁸⁰

كما عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه " الأنشطة التسويقية عدا البيع الشخصي والإعلان والدعاية التي تحفز فاعلية شراء المستهلك أو

الوكيل بحيث تضيف قيمة للمنتج لفترة محددة من الزمن"⁸¹

⁷⁵ بشير عباس العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص267

⁷⁶ محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص267

⁷⁷ محمد فريد الصحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص329

⁷⁸ احمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، 2018

⁷⁹ قحسان العبدلي ، مرجع سبق ذكره ، ص279

⁸⁰ عصام الدين أمين ابو علفة ، مرجع سبق ذكره ، ص37

ويتسم تنشيط المبيعات بمايلي :

إمكانية توجيهه إلى المستهلكين والوسطاء والبائعين

نشاط مكمل لأنشطة البيع الشخصي والإعلان

يهدف إلى تحقيق تأثير مباشر وسريع

يزيد استخدامه عند تقديم منتج جديد لأول مرة أو عند انخفاض المبيعات

وسائل تنشيط المبيعات : هناك العديد من الوسائل التي يمكن إتباعها لتنشيط المبيعات وتختلف هذه الأساليب باختلاف الجهة التي توجه إليها :

أساليب موجهة نحو المستهلكين

5-3-4-1- الدعاية: الدعاية عبارة عن " أي شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بصورة غير شرعية وغير مدفوعة الأجر"⁸²

و تعرف كذلك بأنها " عملية اتصال غير مباشرة بهدف إثارة الطلب على المنتج أو أخبار المستهلكين بالمنتج بأساليب غير شخصية ومن خلال وسائل معلومة ويكون مجانا"⁸³

5-3-4-1- أهداف الدعاية :⁸⁴

- 1- زيادة وعي المستهلكين بالمنظمة ومنتجاتها
- 2- تقديم المعلومات عن المنتج إلى المستهلك
- 3- خلق صورة ذهنية طيبة عن المنظمة ومنتجاتها

5-3-4-2- خصائص الدعاية :

- 1- نوع من الاتصال غير الشخصي
- 2- لا تتاح لها فرصة التكرار
- 3- عدم تحكم المنظمة في مضمون الرسالة أو حجمها أو زمن نشرها
- 4- عدم تحمل المنظمة لتكلفة الدعاية
- 5- تتميز بكونها إخبارية فقط

5-3-4-3- وسائل الدعاية :

- المناسبات الخاصة؛

- التصريح الإخباري؛

⁸¹ شفيق حداد ، نظم سويدان ، مرجع سابق الذكر ، ص208

⁸² عصام الدين أمين ابو علفة ، مرجع سبق ذكره ، ص219

⁸³ محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص267

⁸⁴ نفس المرجع السابق ، ص268

- المؤتمر الصحفي⁸⁵

5-3-5- العلاقات العامة : ظهر مفهوم العلاقات العامة بهدف إقامة صلات مستدامة بين المنظمة وجمهورها بما يضمن تحقيق الثقة والانسجام المتبادلين.

5-3-5-1- تعريفها: من بين أهم تعريفات العلاقات العامة نجد مايلي

العلاقات العامة هي " نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها، سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية"⁸⁶، كما تعرف كذلك بأنها "العلاقات مع الجمهور أو فن معاملة الجمهور أو فن مسايرة الناس ومجازتهم لاكتساب رضاهم وثقتهم وتأييدهم"⁸⁷ ، وتعرف أيضا بأنها "الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم وتبادل بين هيئة ما وجمهورها"⁸⁸

5-3-5-2- أنواعها: تنقسم العلاقات العامة إلى نوعين وهذا حسب نوع الجمهور الموجهة إليه كمايلي:

1- العلاقات عامة داخلية : وهي التي تسمح للمنظمة بالحصول على ثقة وتأييد الموظفين لها، و تهدف إلى تهدئة وتلطيف الجو الداخلي للتنظيم الذي توجد فيه صراعات بين القوى الداخلية للمنظمة.

2- العلاقات العامة الخارجية : وهي تتعلق بتفاعل المنظمة مع المحيط الذي تعمل فيه والذي يتمثل في: الزبائن، المساهمين، الموردين، الموزعين⁸⁹.

5-3-5-3- أهدافها: تتلخص أهداف العلاقات العامة عموما في مايلي:

- خلق سمعة طيبة للمنظمة ومنتجاتها في أذهان المستهلكين؛
- الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد؛
- إقامة علاقة مستدامة بين المنظمة والمستهلكين؛
- الاحتكاك المباشر بالمستهلكين بهدف فهم أفضل لمشكلاتهم؛
- التعرف على أذواق المستهلكين بهدف تحديد أسلوب التعامل معهم.

5-3-6- المعارض التجارية:

تعريف المعارض التجارية⁹⁰ : وقد تباينت الآراء حول موقع المعارض التجارية ضمن المزيج الترويجي فقد اعتبرها البعض بأنها جزء من أدوات تنشيط المبيعات، أو جزء من البيع الشخصي، ولكنها في الواقع هي أداة ترويجية رئيسية ضمن المزيج الترويجي وذلك للميزات والخصائص والأدوار التي تؤديها المعارض التجاري وللصفات المشتركة مع كل إدارة ترويجية أخرى.

⁸⁵ محسن فتحي عبد الصبور، مرجع سبق ذكره، ص67

⁸⁶ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002/2003، صص، 21، 22.

⁸⁷ شفيق حداد وناظم سويدان، مرجع سبق ذكره، ص277

⁸⁸ فحطان العبدلي و بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص277

⁸⁹ حسن محمد خير الدين ، العلاقات العامة؛ المبادئ والتطبيق، دار الهدى، عين مليلة، 1986، ص253

⁹⁰ شفيق حداد وناظم سويدان ، مرجع سبق ذكره ، ص213

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

4-5 - مفهوم إستراتيجية الترويج : التخطيط والتنفيذ والرقابة لعمليات الاتصال التي تتم في أية منشأة مع مستهلكيها ومع الجمهور⁹¹، وكذلك يقصد بإستراتيجية الترويج " تلك الجهود المخطط تنفيذها بصورة متناسقة للوصول إلى قطاعات سوقية وفئات محددة من العملاء بغرض التأثير عليهم وإقناعهم برسالة المؤسسة ومنتجاتها"⁹²

5-5- العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي :

1- الأهداف التسويقية للمنظمة؛

2- باقي عناصر المزيج التسويقي؛

3- مرحلة دورة حياة المنتج؛

4- النطاق الجغرافي للسوق ودرجة تركيزه؛

5- طبيعة المستهلكين المستهدفين؛

6- طبيعة المنافسة السائدة؛

7- مرحلة جاهزية المشتري؛

8- حجم ميزانية الترويج.

5-6- أنواع استراتيجيات الترويج :

5-6-1- حسب معيار إشراك الموزعين في الجهد الترويجي: تستخدم اغلب الإدارات التسويقية تستخدم إحدى الإستراتيجيتين التاليتين

5-6-1-1- إستراتيجية الدفع: في ظل هذه الإستراتيجية يحاول المنتج التأثير على تاجر الجملة لإقناعه بالحصول على كميات معينة من المنتجات لتصرفها بنفس الأسلوب يقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة الذي يقوم بدوره بالتأثير على المستهلك لاستمالاته للشراء⁹³.

ويستخدم المنتج في تأثيره على الموزع وسائل عديدة لإقناعه واستمالاته منها : منحه هامش ربح عالي، تقديم خصومات معينة، تقديم خدمات مرتبطة ببيع السلعة.

والدفع يعني اشترك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك⁹⁴ وتناسب إستراتيجية الدفع الحالات التالية⁹⁵:

1- ضعف إمكانيات المنظمة في التوزيع؛

2- كبر حجم السوق؛

3- نقص خبرة المنظمة وحاجتها لخبرة الموزعين؛

⁹¹ قحطان العبدلي ، بشير عباس العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص287

⁹² مصطفى ابو بكر ، ادارة التسويق في المنشآت المعاصرة مدخل استراتيجي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص243

⁹³ محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ص337

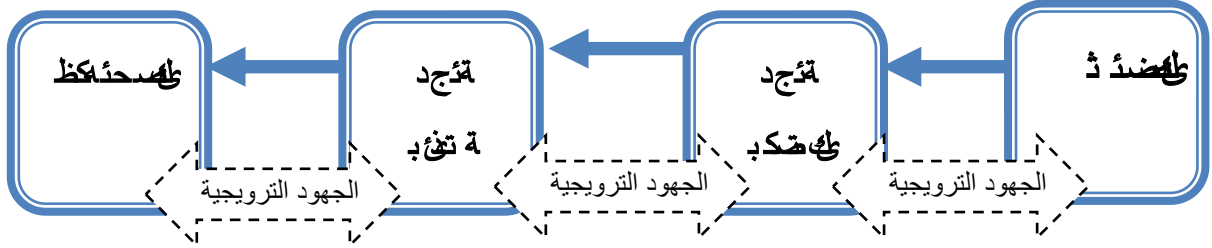
⁹⁴ محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص273

⁹⁵ عصام الدين امين ابوعلقة ، مرجع سبق ذكره ، ص50

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

- 4- المنتجات ذات الأسعار المرتفعة
- 5- المنتجات التي تحتاج لإبراز خصائصها؛
- 6- المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة؛
- 7- المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع
- 8- صغر حجم ميزانية الترويج

والشكل التالي يوضح مضمون هذه الإستراتيجية



5-6-1-2- إستراتيجية الجذب: تسمى بإستراتيجية الجذب لأنها تركز على المستهلك النهائي لإقناعه وحثه على شراء المنتج أو الخدمة وبالتالي خلق الطلب عليها وجعله يطلبها من أعضاء القناة الترويجية. ويبدو واضحاً ان هذه الإستراتيجية أنها **تعتمد على الإعلان بشكل أساسي** أكثر من بقية العناصر الأخرى للمزيج الترويجي حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على الإعلان المكثف مع التكرار الذي يؤدي إلى جعل المستهلك يسأل الموزع عن المنتج أو الخدمة.... فالمستهلك يطلب السلعة من التاجر التجزئة الذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة حيث يطلبها الأخير من المنتج. وتعتبر **إستراتيجية الجذب مناسبة في حالة**: الإمكانيات الكبيرة التي تتمتع بها المنظمة في مجال الترويج؛ المنتج جديد وغير معروف؛ طبيعة المنافسة المنتجات التي تتميز بانخفاض سعرها وهامش ربح الوحدة منها وقيمة مبيعاتها في الصنف الواحد

5-6-2- حسب معيار الأسلوب المتبع في الإقناع :

5-6-2-1- الإستراتيجية العنيفة في الترويج: إن الأساس في تطبيق هذه الإستراتيجية ينطلق من فكرة محاصرة المستهلك في كل مكان برسالة ترويجية تستخدم بشكل مستمر ولفترة طويلة مستخدمة اغلب الوسائل الإعلانية ، وهذا يشكل ضغطاً على المستهلك.

5-6-2-2- الإستراتيجية اللينة للترويج: إن الأساس في استخدام هذه الإستراتيجية يعتمد على إقناع المستهلك بان من الأفضل له إن يشتري السلعة أو الخدمة من خلال التركيز على إقناعه بمنافع السلعة أو الخدمة دون استخدام الصيغة الأمر. (أسلوب الضغط).

الفصل السادس: أدوات التحليل الاستراتيجي

المبحث الأول: مصفوفة تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

المبحث الثاني: مصفوفات تحليل محفظة الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة

يكتسي التحليل الاستراتيجي أهمية بالغة بالنسبة لمختلف المنظمات سواء تعلق بتحليل بيئة عمل المنظمة ، أو تحليل محفظة أنشطتها وأعمالها . و تهدف هذه الأخيرة إلى تحليل وضعية الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة (سواء كانت وحدات أعمال أو مجالات أنشطة أو خطوط منتجات... الخ . وهذا من اجل مساعدة إدارة المنظمة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل نشاط .

المبحث الأول: مصفوفة التشخيص الاستراتيجي (مصفوفة التحليل الرباعي SWOT)

ظهر نموذج التشخيص الاستراتيجي خلال ستينيات القرن الماضي من خلال الاعمال المقدمة من قبل باحثين من جامعة هارفرد بالولايات المتحدة الأمريكية، ولازال نفس النموذج يستخدم الى اليوم مع بعض التعديلات⁹⁶.

مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

لغويا: التشخيص ترجمة للكلمة اليونانية (Diagnosi) والتي تعني القدرة على التمييز

تعريف التشخيص الاستراتيجي:

يعرف بأنه أسلوب خاص لمعرفة الوضعية الحالية للمؤسسة وتحديد الأهداف الخاصة بنشاطاتها، كما يعرف بأنه: تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من نظرة شاملة ومتناسقة للمؤسسة، بحيث تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات التي يجب تحسينها والتي يتعين الحفاظ عليها، والتي يجب تغييرها.

- هو فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية، ومواقف وتأثيرات الأطراف.

- هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى.

أولا: التشخيص الداخلي: ويتضمن تحليل نقاط القوة (القدرات) ومواطن الضعف(السلبيات). ويمكن إجراء التحليل من خلال ثلاثة مداخل مختلفة هي:

1- تحديد وتقييم موارد المنظمة لتحديد كفاءتها الجوهرية Core Competencies

2- تحليل سلسلة القيمة value chain analysis

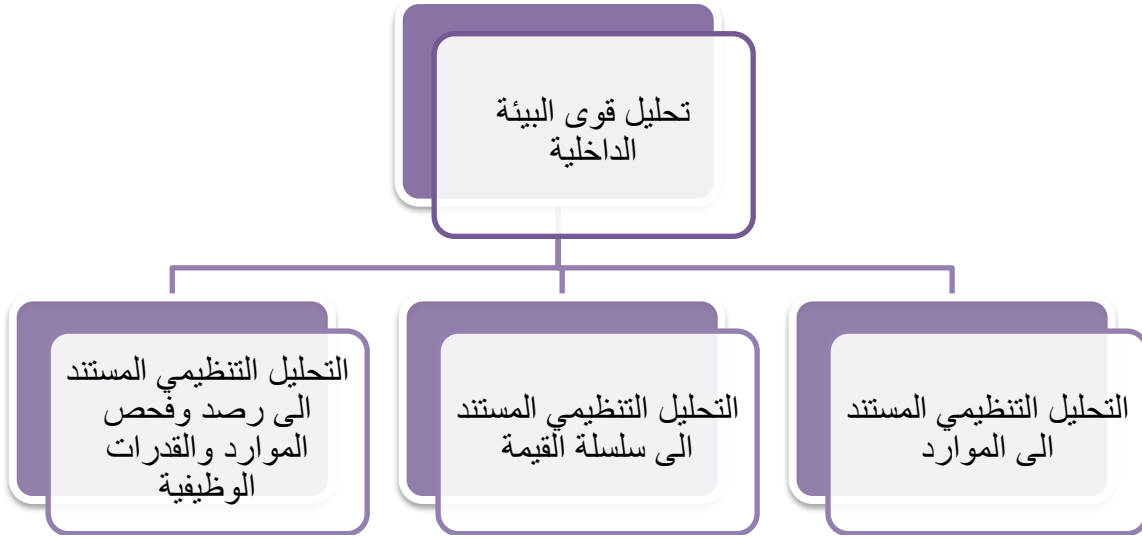
3- رصد بناء القدرات الوظيفية⁹⁷ Functional Resources&Capabilities

⁹⁶ Johan Bouglet , Strategie d'entreprise, BERTI Editions, 2014, p22

⁹⁷ (عبد الباري و ناصر جرادات 2014)، مرجع سبق ذكره، ص127

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

شكل () المداخل التي يمكن للمنظمة إتباعها لتحليل وحصر العوامل الإستراتيجية الداخلية



المصدر: (عبد الباري و ناصر جرادات 2014)، مرجع سبق ذكره، ص 127

1- التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد: يقصد به تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية والميزة التي تتميز بها المنظمة. فالموارد هي الأصول التي تتحكم بها المنظمة، وتشمل الموارد المتاحة للمنظمة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والمالية، المادية (آلات وتجهيزات ومباني وهياكل التوزيع).

أما الكفايات أو المؤهلات الجوهرية فتشمل مجموعة المؤهلات والقدرات عبر الدوائر الوظيفية في المنظمة، فقد تشمل القدرة على طرح منتجات جديدة لامتلكاها قدرات بحث وتطوير وتسويق، أو تمتلك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة، أو قدرات إدارية، وتتميز الكفايات الجوهرية بكونها مورداً ثميناً لا يستهلك، وقد تمتلك المنظمة ما يعرف بالكفايات المميزة (distinctive competencies)، وهي كفايات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر للمنافسين.

يتم تقييم كل مورد من موارد المنظمة من خلال أربعة أبعاد هي:

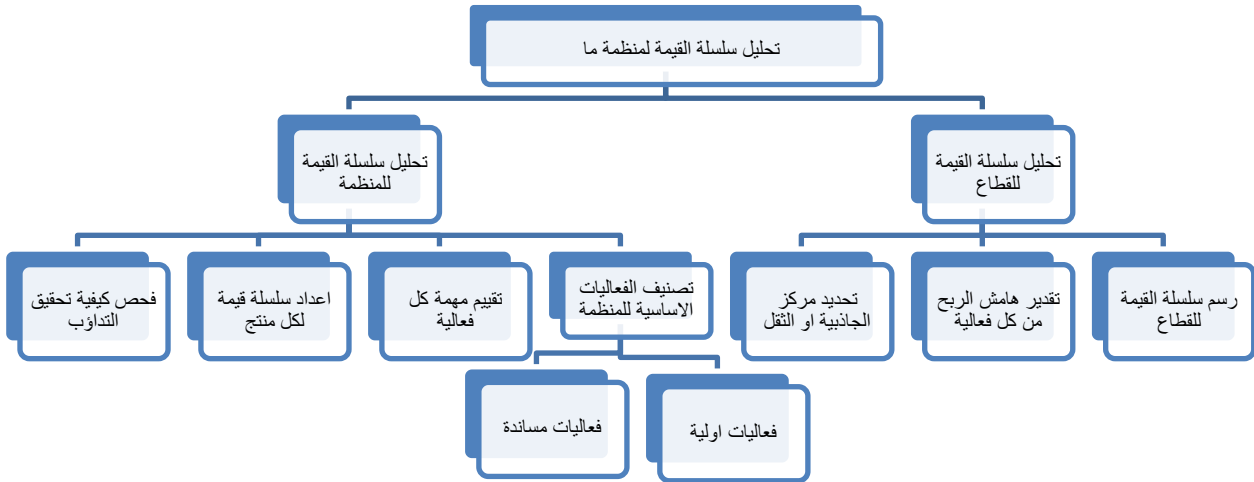
- قيمة المورد؛ وتتحدد فيما إذا كان ذلك المورد يوفر قيمة للزبون، وبنفس الوقت لديه ميزة تنافسية على المنافسين
- ندرة المورد؛ بمعنى مدى سهولة حصول المنافسين على هذا المورد
- أمكانية التقليد: ويبين مدى إمكانية تقليد الآخرين لهذا المورد، وتكاليف ذلك
- امتلاك التنظيم: ويبين ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل استثمار ذلك المورد

2- التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة: تعني سلسلة القيمة تلك الفعاليات التي تمارسها المنظمة وتحقق كل منها جزءاً من القيمة المضافة؛ وتبدأ السلسلة من استلام المواد الأولية، ثم التصنيع وعمليات التحويل، إلى النقل والتوزيع، وحتى وصول المنتج إلى

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

المستفيد النهائي. ويساعد تحليل القيمة في تحديد قوة العمل ضمن القطاع الذي يعمل فيه عموماً، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في فعاليات ذلك العمل، والشكل التالي يوضح ذلك

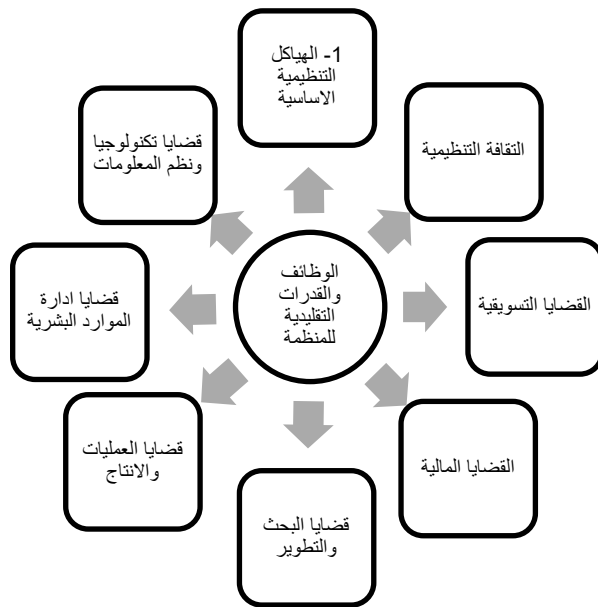
الشكل () العمليات الأساسية لتحليل سلسلة القيمة



المصدر: (عبد الباري و ناصر جرادات 2014)، مرجع سبق ذكره (بتصرف)، ص132

3- التحليل التنظيمي المستند على فحص الموارد والقدرات الوظيفية: يركز هذا التحليل على الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة، والمتمثلة في: البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المالية، البحث والتطوير، الموارد البشرية، الإنتاج والعمليات، المعلومات، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في كل هذه الوظائف لتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل () الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة



محاضرات في التسويق الاستراتيجي

ثانياً: التشخيص الخارجي: ويتعلق بتحليل مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المنظمة والمتمثلة في القوى البيئية الخارجية العامة (القوى الاقتصادية، والقوى والعوامل التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية)، والقوى البيئية الخارجية الخاصة (العملاء، الموردون، المنافسين، السلع والخدمات البديلة...).

لخص "دوغلاس برون" أهمية البيئة الخارجية في المسلمات التالية:

- محددات وعوامل النجاح تفرضها البيئة
 - استجابة المؤسسة للتحويلات الحاصلة في البيئة الخارجية هو قرار استراتيجي
 - فهم البيئة الخارجية شرط أساسي للتحكم فيها
- ويؤكد "فيليب كوتلر" على أهمية البيئة الخارجية عندما يقترح بديلين لعناصر المزيج التسويقي التقليدي وهما: العلاقات العامة، السلطة والنفوذ.

مفهوم مصفوفة SWOT

هي عبارة عن أداة لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي يمكن ان تتعرض لها الاعمال او المشاريع،

S	W	O	T
Strenght	Weaknesses	Oppprtunities	Threats
القوة	الضعف	الفرص	التهديدات

الضعف Weaknesses	القوة Strenght	
2	1	الفرص Oppprtunities
4	3	التهديدات Threats

الوضعية 1: وهي مثالية حيث الفرصة متاحة والمنظمة لها القدرة اغتنامها

الوضعية 2: المؤسسة غير قادرة في حالتها الحالية على اغتنام الفرصة هذا لا يعني بالضرورة أن الوضع غير مناسب له. لاستثمار D A S ، يجب أن تكتسب أولاً ، على سبيل المثال ، المهارات التي تفتقر إليها.

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

الوضعية 3: تدل على حالة وجود تهديد، لكن الشركة لديها ما يكفي من الموارد للتعامل معها. هنا يمكن تقديم الجواب من خلال إستراتيجية نمو أو شراكة

الوضعية 4: يطرح مشكلة لأي عمل تجاري. في الواقع، تتعرض لخطر ولكن لا يمكنها التعامل معه، وغالبًا ما ينتج عن ذلك إستراتيجية لفك الارتباط من DAS

المبحث الثاني: مصفوفات تحليل محفظة الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة

2-1- مفهوم محفظة الأنشطة: تعرف بأنها مجموعة الثنائيات منتج/سوق، والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى⁹⁸، كما تعرف بأنها مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتكون منها محفظة المؤسسة⁹⁹.

2-2- تحليل محفظة الأنشطة: هناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل محفظة الأنشطة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة والموقع التنافسي، ويهدف أسلوب تحليل محفظة الأنشطة إلى تحديد مركز كل نشاط استراتيجي، وبالتالي تسهيل إجراءات المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص تخصيص الموارد، واختيار الإستراتيجية المناسبة¹⁰⁰

2-3- نماذج تحليل محفظة الأنشطة: يوجد العديد من النماذج التي تستخدم كأدوات لتحليل الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة ومن بينها نجد:

2-3-1- نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG1) :

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بابتكار هذه المصفوفة لمساعدة منظمات الأعمال على إدارة وحدات الأعمال المكونة للمنظمة، وتقييم جدوها وهذا وفقا لمعيارين هما : معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال .

2-3-1-1- عرض النموذج : يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو اثر الخبرة (التعلم) على أداء المنظمة عبر الزمن، باستخدام بعدي معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية .

معدل نمو السوق: (يشير إلى الفرص والتهديدات) ويمثل على المحور العمودي للمصفوفة وهو يعبر عن جاذبية الصناعة أو النشاط ويعرف بالعلاقة التالية :

إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) - إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)

إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)

معدل النمو الحالي : يقاس انطلاقا من المعطيات الحالية المتوفرة

معدل النمو المتوقع : يقاس باستخدام أسلوب التنبؤ

⁹⁸ Christophe Bredillet, théorie de l'analyse stratégique,

.....⁹⁹

¹⁰⁰ اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 279

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

الحصة السوقية النسبية : ويشير هذا المعيار إلى القدرات التسويقية للمنظمة، ويمثل هذا البعد على المحور الأفقي للمصفوفة ، ويقاس اعتماداً على حجم المبيعات للوحدة موضوع الدراسة على حجم مبيعات أكبر منافس أي

مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي

مبيعات وحدة النشاط لأكثر منافس في السوق

وهنا تظهر حالتين:

الحالة الأولى : إذا كانت المنشأة هي المسيطرة ، نأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة ، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمنشأة

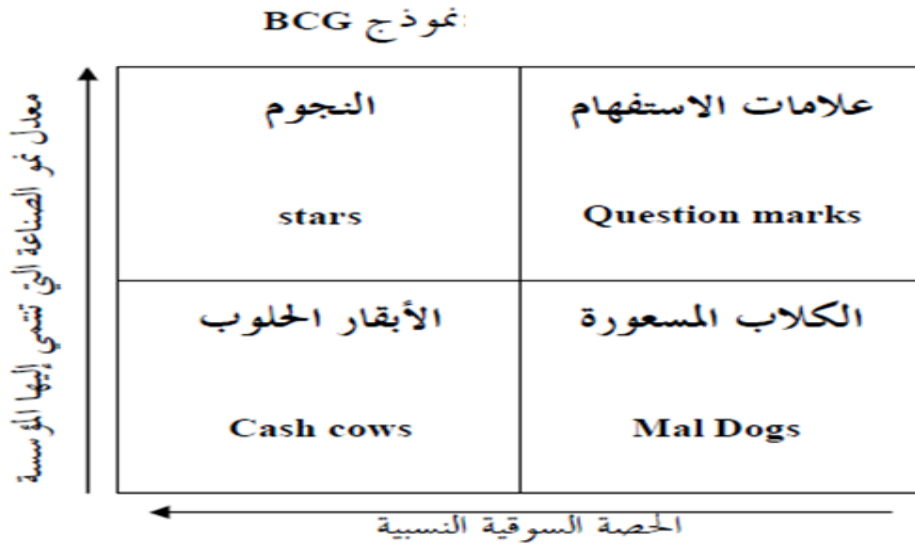
(DAS) أكبر من 1

الحالة الثانية : هناك منافسين أكبر وأقوى من المنشأة ، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمنشأة أقل

من 1

2-3-1-2- خطوات تطبيق النموذج : يمر تطبيق نموذج مصفوفة BCG 1 بالخطوات التالية :

- 1- تقسيم المؤسسة إلى مجالات نشاطات إستراتيجية؛
 - 2- تقدير كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بالمنافسين وذلك باستخدام بعدين هما : معدل النمو والحصة السوقية النسبي؛
 - 3- تحديد موقع كل وحدة نشاط استراتيجي على المصفوفة
- 2-3-1-3- الشكل العام :



من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أمام المؤسسة أربعة أوضاع إستراتيجية هي:

المربع الأول (علامات الاستفهام) : وتسمى كذلك بالمجموعة الحرجة لغموض وضعها ، ويتميز هذا الوضع بمعدل نمو عالي

وحصة سوقية نسبية ضعيفة ، ومن أهم خصائص هذا الوضع :

1- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط؛

2- محدودية الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات؛

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

3- ضعف إقبال العملاء على منتجات المنظمة مقارنة بالمنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنشأة؛

4- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.

لذا على المنظمة أن تحاول تدعيم مركزها ، بما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى الوضع الثاني ، الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني المنشأة مميزات هذا المربع.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي محاولة المنشأة للرفع من حصتها السوقية، والاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المنشأة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

المربع الثاني (وضع النجوم) او المجموعات الممتازة : وهي وحدات أعمال تنشط في سوق يتميز بمعدل نمو عالي وحصصة سوقية نسبية مرتفعة، مما يعني كبر حصة المنظمة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المنظمات، ومن أهم خصائص هذا الوضع :

- تتمتع منتجات المنظمة في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق

- زيادة مبيعاتها بصورة منتظمة.

- تتسم المنشآت التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإنفاق على البحث و التطوير، واستمرار الترويج ، والتوسع في التوزيع ، ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها

المربع الثالث: البقرة الحلوب وتسمى كذلك بمدة النقدية : وهي وحدات أعمال تستحوذ على حصة سوقية نسبية مرتفعة ومعدل نمو سوق ضعيف ، وبالتالي تحقق أعلى إيراد ، ومن أهم خصائص هذا الوضع ما يلي:

- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.

- غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضج من دورة حياة المنتج.

- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابيا وبقوة.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، مما يتطلب إتباع استراتيجيات الاستقرار.

المربع الرابع : وضع الكلاب أو المجموعة الضعيفة : مجموعة من وحدات الأعمال تتميز بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها، ومن أهم خصائص هذا الوضع نجد:

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.

- تناقص الأرباح ، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها .
- الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

2-3-1-4- عيوب النموذج :

- البساطة أكثر من اللازم عند استخدام المستويات (عالي ، منخفض) بمعنى عدم دقة المقاييس؛
- العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليس بالضرورة قوية (قد يكون المنتج مربح رغم ان حصته السوقية منخفضة)؛
- التركيز على المنافسين الكبار وإهمال المنافسين الصغار؛
- الحصة السوقية لا تمثل مظهر واحد من مظاهر الوضع التنافسي للمؤسسة؛
- استقلالية مجالات النشاط عن بعضها البعض¹⁰¹

2-3-1-5- الصعوبات التي تواجه تطبيق النموذج :

صعوبة قياس عناصر النموذج سواء تعلق الأمر بحصة المنتج في السوق أو نسبة النمو في السوق المستهدف حيث يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط أو المنتجات والأعمال ذات الحصة السوقية المتوسطة في السوق

أن التقييم الاستراتيجي لمحفظه أعمال المنظمة يتطلب تحليل عناصر ومتغيرات عديدة وليس فقط الاستناد إلى عاملي النمو و حصة المنتج في السوق

2-2- نموذج BCG2 :

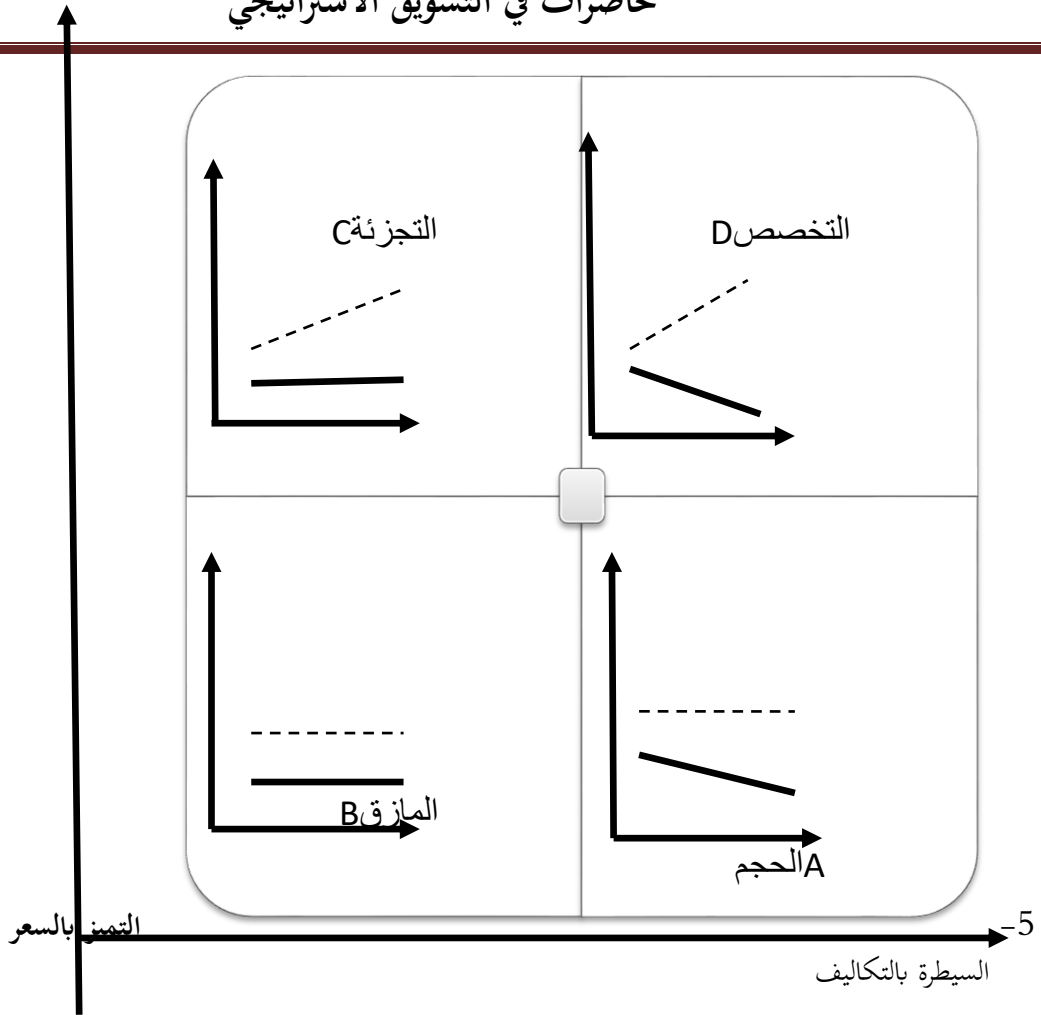
أمام النقائص التي ميزت النموذج الأول ، ارتأت جماعة بوسطن الاستشارية خلال الثمانينيات، اقتراح نموذجا أكثر شمولاً، ويستخدم هذا النموذج بعدين هما السعر والتكلفة، أي الميزة عن طريق السعر و السيطرة عن طريق التكاليف ، وحسب هذا النموذج فان لدى المؤسسة طريقتين لزيادة مكاسبها هما :

الأول : عن طريق السعر، عندما يكون الزبون مستعداً لدفع ثمن للحصول على المنتجات التي يحتاجها

الثاني : عن طريق التكلفة، وذلك بالاستفادة من اثر منحى الخبرة ، واقتصاديات الحجم ، كما يمكنها من الاستفادة من موارد اقل تكلفة من المنافسين، وهكذا تتحقق ميزة عن طريق التكاليف

¹⁰¹ ثابت عبد الرحمن الإدريسي، جمال الدين مرسى، مرجع سابق، ص300

محاضرات في التسويق الاستراتيجي



من الشكل نلاحظ أربعة أوضاع :

الوضع الأول A: في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تسيطر على السوق بواسطة التكاليف المنخفضة ، وهي تقوم على أساس منحني الخبرة- (اس . نمو)

الوضع الثاني B: في هذه الحالة لا توجد أي ميزة لا من خلال السعر أو التكاليف أي أن المؤسسة تعمل في محيط أين اثر الحجم لا يعطيها أي ميزة (المأزق)- (اس . استقرار)

الوضع الثالث C: في هذه الحالة تكون الأسعار في تزايد مستمر والتكاليف ثابتة لهذا فان التميز يفتح أمام المؤسسة طريقا للتنافس والكسب وذلك بالاستفادة من علاوة السعر- (اس . نمو)

الوضع الرابع D: في هذه الحالة الأسعار تكون في تزايد والتكاليف في انخفاض حيث يكون أمام المؤسسة خيارين للتميز.

الانتقادات : عدم التطرق إلى الوضع الذي تكون فيها الأسعار في انخفاض والتكاليف في ارتفاع

2-3- نموذج مصفوفة ماك كينزي (GE/Mckinsey) :

عرض النموذج : يسمى أيضا نموذج الإشارات الضوئية ، وهو يركز على بعدين الوضعية التنافسية

(قوة النشاط) ، وجاذبية الصناعة وتحتوي على تسع خانات

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

جاذبية الصناعة (المحو الأفقي): والتي تتحدد من خلال المعايير التالية : حجم السوق، نمو السوق، ثبات مستوى الأسعار... الخ وهي تنقسم على المصنوفة إلى ثلاثة مستويات قوية / متوسطة / ضعيفة

قوة النشاط أو المركز التنافسي أو الوضعية التنافسية(المحور العمودي) : والتي تتحدد من خلال المعايير التالية (مؤهلات نجاح كل مجال نشاط استراتيجي) : الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف... الخ ، وهي تنقسم إلى ثلاث مستويات : قوي / متوسط / ضعيف

+

	قوية	متوسطة	ضعيفة	
جاذبية الصناعة	1	2	3	المركز التنافسي أو
النشاط	4	5	6	
الاستراتيجيات	7	8	9	
المناسبة : الأنشطة ذات				

مركز تنافسي قوي أو متوسط وجاذبية صناعة قوية أو متوسطة (أي الخانات الخضراء) : في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تستمر وتزيد من إنفاقها واستثماراتها ، والتوسع في أعمالها. والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو

الأنشطة ذات الأبعاد (مركز تنافسي / جاذبية الصناعة) = (قوي / ضعيف) أو (متوسط / متوسط) أو (ضعيف قوي) أي الخانات الصفراء : في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا وتتفق بحذر على الاستثمار وان تراقب الموقف باستمرار، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش

الأنشطة ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط ، وجاذبية صناعة ضعيفة أو متوسطة أي الخانات ((ضعيفة / متوسط) ، (متوسط / ضعيف) ، (ضعيفة / ضعيف) الحمراء : في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا إزاء هذه الأنشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية، والإستراتيجية المناسبة هي إحدى استراتيجيات الانكماش

خطوات تطبيق النموذج : يمر نموذج جنرال إلكتريك بالخطوات التالية¹⁰² :

الخطوة الأولى : يقوم المدراء بالاجتماع وتحديد مايلي :

¹⁰² عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 194 و 198

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

- 1- اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد جاذبية الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو، وهيكل المنافسة... وغيرها؛
- 2- تحديد وزن مرجح لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون المجموع واحد صحيح؛
- 3- وضع تقدير للصناعة أو النشاط في ضوء كل هذه المعايير على أساس أنها جاذبة جدا أو غير جاذبة على الإطلاق؛
- 4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار، وتوزيع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة، وذلك عن طريق ضرب وزن كل معيار في تقدير الوزن (الوزن*التقدير).

الخطوة الثانية: تقدير المركز التنافسي للمؤسسة : يقوم المدراء بالاجتماع وتحديد مايلي :

- 1- تحديد المعايير الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف للمؤسسة مثل الحصة السوقية والمنافسة السعرية والتوزيع ومقدرة الأفراد والانطباع العام... الخ
- 2- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المؤسسة
- 3- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها
- 4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي

الخطوة الثالثة: تقدير نتائج التقديرات السابقة أي تحديد الموقف الحالي اعتمادا على نتائج التحليل السابق ، وتحديد موقع كل مجال نشاط استراتيجي على المصفوفة مع تمثيلها بدوائر وتحديد نصيب أنشطة المؤسسة من هذه الدوائر

- 2-4- **نموذج ADL:** سمي هذا النموذج نسبة إلى مطوره (Arthur Dehon Little)*، وهذا النموذج يقوم على بعدين هما دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) والوضع التنافسي للمؤسسة¹⁰³.

دورة حياة النشاط: يمر النشاط مثله مثل المنتج بعد مراحل هي : التقديم ، النمو ، النضج ، التدهور، حيث تتميز كل مرحلة بخصائص معينة كما هو مبين في الجدول التالي :

مؤشرات مراحل	التقديم	النمو	النضج	التدهور
معدل نمو (الاستثمارات)	سريع	سريع جدا	اقل سرعة	ضعيف جدا
احتمال النمو	مجهول أو مقبول	غير معروف	معروف	معروف جدا
عدد المنافسين	ممكن أن يرتفع	أقصى / في تناقص	مستقر أو في تناقص	أدنى

¹⁰³ ثابت عبد الرحمان الإدريسي، جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره، ص300

• حيث اسس اول مكتب استشارات في العالم سنة 1886 والذي عرف نجاحا كبيرا 0.23

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

ثابتة جدا	ثابتة	ثابتة بالتدرج	غير ثابتة	الحصة السوقية
	اقل ثباتا	أكثر ثباتا	غير ثابت	ثبات العملاء
هادف قليلا	جد صعب	أكثر صعوبة	سهل	سهولة الحصول على القطاع
معروفة وسهل الوصول إليها	معروفة وسهل الحصول عليها	متغير	تطور سريع	التكنولوجيا

sourceM kamel hamdi, op.cit,p102

الوضع التنافسي للمؤسسة : وهو يعكس قوة المنشأة مقارنة بمنافسيها ، ويتعلق أساسا بعوامل المنافسة مثل: النمو ، العائد ، الحصة السوقية، نوعية المنتجات ، التطور التكنولوجي للمنشأة... الخ ، حيث يمكن أن تتخذ المنظمة احد الأوضاع(المواقف) التنافسية الخمسة التالية : مسيطر ، قوي ، ملائم ، غير ملائم ، هامشي ، والجدو ل التالي يبين لنا المواقف التنافسية المختلفة للمنشأة وخصائص كل موقف:

جدول يوضح خصائص المواقف التنافسية للمنشأة

المواقف التنافسية (الوضع التنافسي)	الخصائص
مسيطر	-قادرة على رقابة سلوك المنافسين فيما يخص طريقة الأداء والاستراتيجيات. -لديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.
قوي	-قادرة على إتباع استراتيجيات معينة ، دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد
ملائم	-الوضع مؤهلا للاستغلال(المنظمة تواجه ظروف مناسبة) من أجل تطبيق إحدى استراتيجياتها. -لديها الإمكانية للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
غير ملائم	-أداء كافي ومرضي لتبرير مواصلة النشاط. -وجود عدد مهم من المنافسين. -لدى المنشأة قدرة متوسطة أو أقل من المتوسط (للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
هامشي(ضعيف جدا)	-أداء غير مرضي حاليا ، لكن يمكن تحسين وضعيتها التنافسية -إمكانية البقاء في الأجل القصير ، مع إمكانية تحسين وضعيتها التنافسية ، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل

المصدر:

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

خطوات تطبيق نموذج ADL : يمر تطبيق نموذج ADL بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى : تحديد المعايير أو المؤشرات المميزة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط

الخطوة الثانية : تتضمن التقسيم إلى مجالات نشاط استراتيجي، والتعريف بالوضع التنافسي لكل منها، ودرجة نضجها.

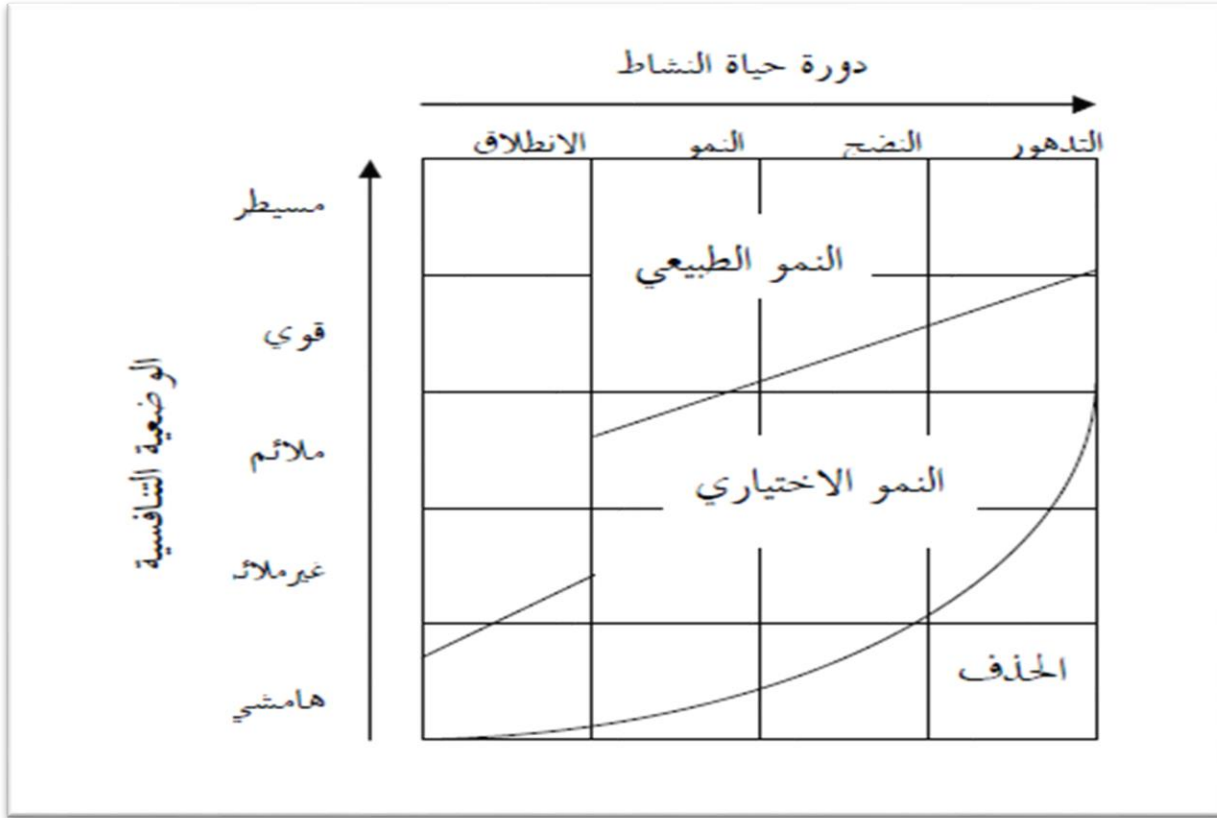
الخطوة الثالثة : تحديد المؤشرات المحددة للوضعية التنافسية للمنظمة

الخطوة الرابعة: تخصيص الموارد بعد تحديد موقع مجال النشاط الاستراتيجي على المصفوفة.

الاستراتيجيات المناسبة : من خلال نموذج ADL نلاحظ هناك 20 وضعاً يمكن ان تحتله أنشطة المؤسسة، غير انه يمكن

تلخيصها في ثلاثة حالات تقابلها ثلاثة استراتيجيات كما يوضحه الشكل التالي :

شكل يوضح الاستراتيجيات الخاصة بالأنشطة في نموذج ADL



النمو الطبيعي : تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية ، هذه الإستراتيجية قابلة

للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصاً عندما تكون المنشأة تعمل في سوق يتميز بالنمو، وفي وضعية تنافسية

قيادية، وحتى على الأنشطة الأكثر قدماً ووضعيتها التنافسية قوية، من المهم أن تتبع هذه الإستراتيجية، وأيضاً الأنشطة في مرحلة البدء

و ذات وضعية تنافسية ضعيفة.

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

النمو الاختياري (الانتقائي): تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه هو الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.

الهدف : يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف، والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المنشأة المواصلة في هذه الأنشطة.

عيوب النموذج :

5- لم يوضح كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضوع التنفيذ الفعلي؛

6- الصعوبة والتعقيد في تحديد المعايير؛

أن عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية إلا أن إعطاء درجة تمثل أهمية هذا العامل أو الوزن النسبي له هي عملية غير موضوعية (قد خضع للذاتية)؛

لم يعطي أي أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم

لقد تعرضت مصفوفات (BCG;GE;MCKINESY) إلى انتقادات كبيرة ، حيث صرح وليامسون (Williamson) رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلاً : لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية وذلك للأسباب التالية¹⁰⁴ :ذ

- لوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ما هي إلا وضعية تاريخية ، ولن تستمر بالضرورة؛

- كون تحليلها يعتمد على بعدين فقط مهما كثرت خانتها

- أنها تعتمد على التجزئة والتي تحمل أفضليات التآزر la synergie

- أنها تربط تطور المؤسسة بالثنائيات (سوق / منتج) بدلا من مهارتها وكفاءاتها؛

¹⁰⁴ عبد المالك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 04 ، جامعة بسكرة ، ماي 2003

الفصل السابع

البحث الأول: تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية

المبحث الثاني: تقييم ومراقبة الاستراتيجية

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

تمهيد: تمثل عملية تنفيذ الاستراتيجيات بصفة عامة واستراتيجيات التسويق بصفة خاصة مرحلة أساسية من عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث تسمح هذه المرحلة بترجمة الاستراتيجيات التي تمت صياغتها إلى أعمال تنفيذية، ويمثل تنفيذ الإستراتيجيات بنجاح تحدياً كبيراً لإدارة المنظمة.

مفهوم تنفيذ الاستراتيجيات: يقصد بتنفيذ الاستراتيجيات مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع الخطط والإستراتيجية التي تم إقرارها موضع التنفيذ، من خلال اعتماد السياسات و إقرار البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية¹⁰⁵.

العلاقة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية: تعبر عملية تنفيذ الإستراتيجية بصورة ناجحة عملية أكثر صعوبة من صياغة الإستراتيجية ذاتها ذلك أن فشل التنفيذ يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل .

2- المغامرة	1- النجاح	فشل	تنفيذ الإستراتيجية
4- الفشل	3- المشكلات	غير فعال	
سيء	جيد		
صياغة الإستراتيجية			

Source: Certo et Peter 1995

الخطوات الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية : بشكل عام هناك ثلاثة خطوات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية¹⁰⁶

1- **تفصيل الإستراتيجية:** أي تحويل الإستراتيجية إلى خطة تفصيلية، من خلال وضع أهداف تشغيلية سنوية من اجل سهولة تحقيقها.

2- **الإحاطة بالقدرات القيادية :** يعني الأساليب التي يؤثر من خلالها المدير في تحقيق الأهداف أي القيام بتطبيق الخطط الإستراتيجية وتتكون من : طرق التحفيز، أسلوب اتخاذ القرار، مجالات التركيز في بيئة العمل.

3- **التعبئة الإستراتيجية :** أي **مقدرة الإدارة العليا على استقطاب وإيجاد وجهات نظر داعمة للإستراتيجية** ، وكذلك حشد الطاقات البشرية والمادية اللازمة ، لغرض تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها.

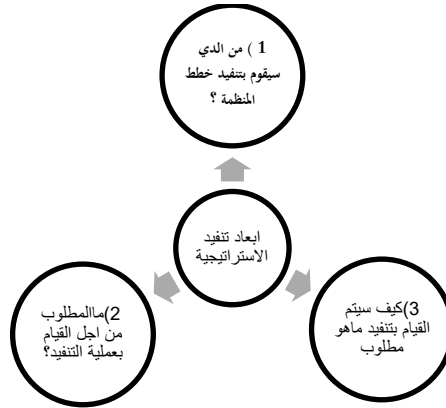
أبعاد عملية تنفيذ الإستراتيجية: وتتعلق هذه الأبعاد بالتساؤلات التي ينبغي الإجابة عليها بطريقة صحيحة من اجل ضمان النجاح في تنفيذ الإستراتيجية، وبشكل عام فان هذه الأبعاد تتمحور حول ثلاثة أسئلة كما هو مبين بالشكل الموالي:

¹⁰⁵ ناصر جرادات و عبد الباري إبراهيم درة ، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان 2014 ، ص 245

¹⁰⁶ الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان 2005، ص 293

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

الشكل رقم: أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات



المصدر: ناصر جرادات و عبد الباري إبراهيم درة ، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان 2014 ، ص252

من الذي سيقوم بالتنفيذ ؟ : كل فرد في المنظمة حسب موقعه مسؤول عن القيام بتنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع البرامج التنفيذية التي تسمح بعملية التنفيذ على أكمل وجه .

ما المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ ؟ : تتضمن عملية تنفيذ الإستراتيجية القيام بثلاثة أنشطة أساسية:

- وضع البرامج التنفيذية، التي من خلالها يتم تحديد الخطوات والنشاطات المطلوبة لانجاز الخطط المختلفة، والهدف من وضع هذه البرامج التنفيذية هو نقل الخطط الإستراتيجية التي تم إقرارها إلى موضع التنفيذ الفعلي.

- وضع الموازنات المالية، وفي هذه الحالة يتم تحديد الكلفة المرافقة لكل برنامج تنفيذي، وذلك بهدف تخصيص الإعتمادات المالية اللازمة للقيام بعملية التنفيذ بشكل فاعل ودون إبطاء.

- تطوير الإجراءات المختلفة، حيث تعرف الإجراءات بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة والمتتابعة التي توضع بشكل مفصل لبيان كيف يمكن انجاز المهام المختلفة، وتهدف الإجراءات لتوجيه الأنشطة المختلفة الوجهة السليمة.

كيف سيتم القيام بتنفيذ ما هو مطلوب ؟ : ويتم من خلال تنظيم وإعادة تنظيم المنظمة وتدريب العاملين وتوجيههم، أي أن عملية التنفيذ البديل الاستراتيجي تتطلب أولاً إجراء تغييرات مهمة في البناء التنظيمي، وثانياً تأهيل العاملين بشكل أساس ليكونوا قادرين على القيام بعملية التنفيذ بشكل ممتاز .

المتطلبات الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية : يرى اغلب المهتمين بالفكر الاستراتيجي أنها تتمثل في مايلي :

- 1- خلق التزام قوي على مستوى المنظمة ككل تجاه أهداف المنظمة وإستراتيجيتها المختارة؛
- 2- ضرورة وضع وبناء هيكل تنظيمي مناسب قادر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والسياسات المختلفة؛
- 3- تطبيق إجراءات وسياسات تساعد على تنفيذ الإستراتيجية بشكل فاعل؛
- 4- خلق وتشجيع القيادة الداخلية التي تحتاجها عملية دفع التنفيذ إلى الأمام؛
- 5- ضرورة وجود وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على العمل والانجاز، أو مناخ تنظيمي داخلي يتناغم أو ينسجم مع الإستراتيجية بشكل يساعد على نجاحها؛

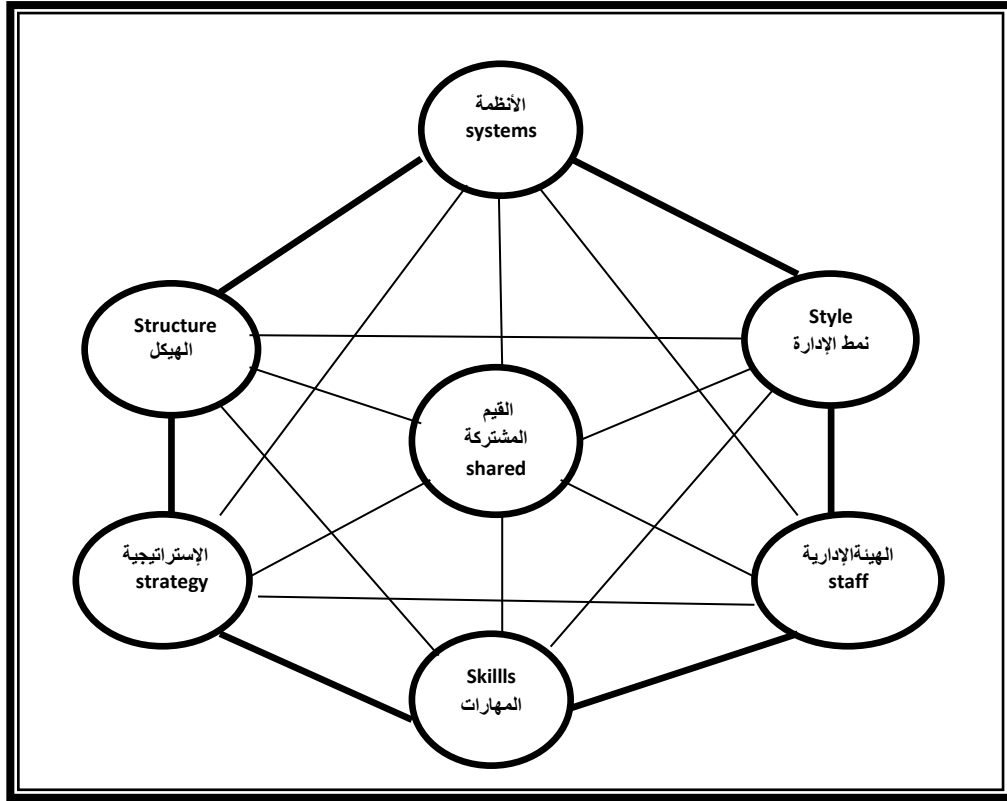
6- تخصيص الموارد الملائمة للقيام بعملية التنفيذ، ووضع وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية؛

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

7- وضع أنظمة فعالة للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، ومن اجل متابعة ومراقبة مدى تقدم عملية تنفيذ الخطط؛

8- وضع نظم للمكافآت والحوافز وربطه بشكل مباشر بتحقيق أو انجاز النتائج المستهدفة.

و ضمن هذا الإطار قدمت شركة ماكينزي الاستشارية نموذجاً يتضمن سبعة عناصر إدارية وتنظيمية ضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات ، وأطلقت عليها الشركة اسم العناصر السبعة (The Seven S Framework) (7s) ، كما هو مبين في الشكل التالي :



القيم والغايات المشتركة: والتي تمثل المبادئ والتطلعات والطموحات لما يريد أعضاء المنظمة تحقيقه والوصول إليه، وهذه يصعب التعبير عنها بشكل صريح في الأهداف.

الإستراتيجية: مجموعة من الممارسات التي تمارسها المنظمة بهدف تحقيق السبق على المنافسين ، حيث تحدد من خلال تلك الممارسات رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها، وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وبما يحقق التوازن في تلبية مصالح كل الأطراف، أي أنها تعني رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد .

المهارات: تمثل ما يمتلكه الأفراد في المنظمة من إمكانيات وقدرات وكفاءات، ما يمكنهم من تحويل الأفكار والمعلومات إلى واقع عملي، وبالتالي فالمهارات هي التي تميز منظمة عن الأخرى، وتجعلها قادرة على المنافسة بشكل أفضل.

الأنظمة: مجموعة من التعليمات التي تعمل المنظمة بموجبها، والتي تشير إلى كيفية قيام المنظمة بانجاز أعمالها المختلفة، وتشمل أنظمة الإنتاج، وأنظمة الرقابة، وأنظمة المعلومات، وغيرها من الأنظمة .

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

العاملون (الهيئة الإدارية): ويعتبرون عنصرا مهما من عناصر تنفيذ الإستراتيجية، بما يملكونه من مهارات وقدرات، وينبغي على المنظمة أن تهتم بخصائص أولئك العاملين بشكل كبير، خاصة ما يتعلق بالخصائص التي تفيد تنفيذ الإستراتيجية.

أسلوب الإدارة : أي طريقة الفكرية التي تعتمدها إدارة المنظمة في إدارة عملياتها المختلفة، حيث تظهر من خلال ذلك الأسلوب القيم الأساسية والجوهرية التي ينبغي أن تعتمدها المنظمة .

الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة من العلاقات التنظيمية التي تحددها الخريطة التنظيمية، و بالتالي تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتوضيح عمليات التنسيق التي تتم بين الأنشطة المختلفة .

مداخل تنفيذ الإستراتيجية:

حتى تتم عملية تنفيذ الإستراتيجية بشكل فاعل، فإن على المنظمة ان تحدد المدخل المناسب الذي يمكنها من تنفيذ الإستراتيجية، وغالبا ما يعتمد اختيار هذا المدخل على طبيعة نشاط المنظمة، ونوع الهيكل التنظيمي، وطبيعة الثقافة السائدة، وقد أورد المهتمون عددا من المداخل التي يمكن اعتماد أحدها لتنفيذ الإستراتيجية، ومن أهم تلك المداخل¹⁰⁷:

مدخل إصدار الأوامر: استنادا إلى هذا المدخل يقوم المديرون في المستويات العليا بعمليات التحليل الاستراتيجي، وكذلك صياغة الاستراتيجيات المختلفة، ثم يطلبون من العاملين في المنظمة تنفيذ البدائل الإستراتيجية التي قاموا بتطويرها،...وما يؤخذ على هذا المدخل هو الفصل بين القيام بعملية تنفيذ .

مدخل التغيير التنظيمي: هو ذلك المدخل الذي يقوم على لساس دفع العاملين لتنفيذ الإستراتيجية من خلال تقبلهم لبعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة أو على صعيد سلوكيات العاملين، أي انه ومن اجل تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، ينبغي إجراء بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي وفي الموارد البشرية وفي تحديد أولويات المنظمة.

المدخل التعاوني: استنادا لهذا المدخل يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة في المنظمة...أي أن عملية التنفيذ بالتعاون بين جميع المدراء العاملين في المنظمة كل حسب موقعه.

المدخل الثقافي: وهو يعتبر كمدخل مكمل للمدخل التعاوني السابق ذكره، فبينما يقوم المدخل التعاوني على فكرة إدماج المديرين في عمليات التخطيط واقتراح آليات التنفيذ التي تتم بالتعاون بين جميع العاملين في المنظمة، يأتي هذا المدخل ليدمج المستويات الإدارية الدنيا في عمليات الصيغة والتنفيذ، ويحتاج هذا الأمر إلى التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة لتقبل مشاركة الفئات الدنيا.

المدخل الإبداعي: استنادا لهذا المدخل فان عمليات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية متلازمتان أي لا يكون بينهما فاصل، وبالتالي فان تنفيذ الإستراتيجية ينبغي أن يتم بطرق إبداعية ، حيث تترك الإدارة العليا للمنفذين الحرية في اختيار ما يرونه مناسباً من أساليب يكون فيه روح التحدي والإبداع، ويناسب هذا المدخل الشركات الكبيرة.

¹⁰⁷ الغالبى طاهر محسن منصور وادريس وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2009، ص 460-461

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

تمهيد: تعتبر عملية الرقابة الإستراتيجية إحدى أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية وحيث تضطلع هذه العملية بنشاطين أساسيين هما : التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويجب أن يتم ذلك خلال مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية وعلى كافة المستويات الإدارية لأي منظمة، وتكمن أهمية هذه العملية في كونها تسمح بالتأكد من أن عمليات الإدارة الإستراتيجية متوافقة مع بعضها البعض بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومن أن الأهداف المخططة تم تحقيقها.

تعريف الرقابة الإستراتيجية: تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية ومن أهمها نجد :

- " الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغايتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط، وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على انجاز أهدافها وغاياتها "

- " الرقابة تعني جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية، وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل "

- " الرقابة هي عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من اجل التأكد من كفاءة تنفيذها، وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية من اجل التأكيد على سلامة المخططات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عمليات التنفيذ "

- " الرقابة هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر "

أهداف الرقابة الإستراتيجية: تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى القيام بنشاطين متتابعين هما:

2- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفعالية التنفيذ أي التأكد من الأهداف تنجز حسبما خطط له

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة النتائج لا تساوي الأهداف

أهمية عملية الرقابة والتقييم :

- 1- تعتبر مصدر هام للمعلومات الضرورية لتقييم موقف المنظمة والتي على ضوءها يتم صياغة اس
- 2- تسمح الرقابة أثناء عملية التنفيذ بحل أو تجنب المشكلات الداخلية أو الخارجية التي قد تمنع أو تحد من تحقيق الأهداف (تغيرات بيئية طارئة ، ظهور قوانين جديد... الخ)
- 3- تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من ثم إمكانية تحديد مكان الخلل
- 4- جمع معلومات هامة تخدم عملية تحسين الإدارة الإستراتيجية
- 5- تحديد العناصر الكفوءة لتعزيز مكانتها، والعناصر غير المهارة للعمل على تأهيلها وتدريبها بالتالي وضع نظام للحوافز وفقا لحجم الانجاز المتحقق.

الأطراف التي تشارك في عملية الرقابة والتقييم

يجب تحديد الجهة التي تتولى عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية، وينبغي أن يكون ذلك بشكل دقيق كي تتم هذه العملية بنجاح،

وعموما يمكن أن تتألف الأطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي من مايلي :

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

1- الجمعية العامة ومجلس إدارة المنظمة

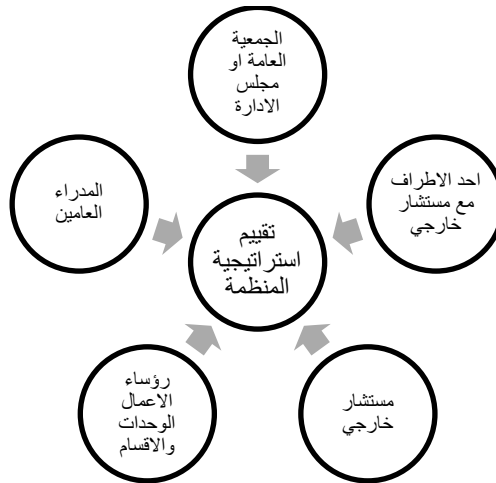
2- المدراء العاميين

3- رؤساء وحدات الأعمال ورؤساء الأقسام بالتعاون مع العاملين

4- مستشار خارجي

5- احد الأطراف مع مستشار خارجي

الأطراف التي تشارك في عملية الرقابة والتقييم



مستويات عملية الرقابة والتقييم : تتم عملية الرقابة عند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية كما و يجب تتصف بالتكامل فيما بينها :

1- الرقابة على المستوى الاستراتيجي: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى لخدمته.

2- الرقابة على المستوى التكتيكي: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى ويهدف إلى إحكام عمليات الرقابة على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ حسب الأصول وان النتائج متطابقة مع الأهداف المخططة.

3- الرقابة على المستوى التشغيلي: يمارس هذا النوع من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على الأنشطة والخطط قصيرة المدى والتي يتم تنفيذه خلال فترة اقل من سنة.

خطوات الرقابة الإستراتيجية: تتألف عملية الرقابة الإستراتيجية من الخطوات التالية

1- تحديد ما يجب قياسه إي تحديد نتائج الأداء التي يجب مراقبتها وتقييمها والتي ينبغي ان تتصف بالخصائص التالية: أهميتها بالنسبة لنجاح المؤسسة، موضوعيتها وقابليتها للقياس.

2- تحديد معايير قياس الأداء

محاضرات في التسويق الاستراتيجي

- 3- قياس الأداء الفعلي عند نقطة زمنية محددة
- 4- مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير بهدف التأكد من تطابق النتائج مع الأهداف.
- 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا في حالة عدم تطابق النتائج مع الأهداف من اجل معالجة الانحرافات وأسبابها.