



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة خاصة بمقياس

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

محاضرات و دروس مقدمة للسنة الثالثة ليسانس

شعبة: العلوم التجارية

تخصص: تسويق

من إعداد الدكتورة :

بن عباس شامية

السنة الجامعية: 2014/ 2015

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
4-3		المقدمة
5	مدخل إلى التسويق الاستراتيجي	الفصل الأول
5	مفهوم التسويق الاستراتيجي	أولا
8	عناصر التسويق الاستراتيجي	ثانيا
10	أهمية التسويق الاستراتيجي و أهدافه	ثالثا
13	عوامل تنامي دور التسويق الاستراتيجي فى الحاضر و المستقبل	رابعا
15	الركائز الأساسية للتسويق الاستراتيجي	الفصل الثاني
15	عمليات إعداد التسويق الاستراتيجي	أولا
22	خطوات التسويق الاستراتيجي	ثانيا
26	مستويات التسويق الاستراتيجي	ثالثا
33	أنواع التسويق الاستراتيجي	رابع
36	إدارة التسويق الاستراتيجي	الفصل الثالث
36	مفهوم إدارة التسويق الاستراتيجي	أولا
38	التخطيط الاستراتيجي	ثانيا
41	التنظيم الاستراتيجي	ثالثا
48	التوجيه الاستراتيجي	رابعا
51	الرقابة الإستراتيجية	خامسا
57	البيئة التسويقية و أدوات التحليل الاستراتيجي	الفصل الرابع
57	تحليل البيئة التسويقية	اولا
64	الاستجابة لقوي البيئة التسويقية	ثانيا
65	أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة	ثالثا

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

84	الأدوات الإستراتيجية الحديثة	رابعاً
95	استراتيجيات المزيج التسويقي	الفصل الخامس
95	إستراتيجية المنتج	أولاً
102	إستراتيجية السعر	ثانياً
108	إستراتيجية التوزيع	ثالثاً
112	إستراتيجية الترويج	رابعاً
118		الخاتمة
119		قائمة الأشكال
-120 124		قائمة المصادر

المقدمة

قد تختلف المنظمات في كثير من الخصائص والسمات مثل الرسالة والأهداف أو أطراف العمل الاستراتيجي التي تتبناها من أجل تحقيق غاياتها الرئيسية، غير أن هناك شيئاً مشترك فيه جميع هذه المنظمات وتجمع بينهم ألا وهو الاعتراف بأن أساس نجاحها ونفوذها واستمرارها وقوتها في السوق إنما يتوقف على قدرتها في جذب عملاء وكسب ولائهم .

كما لم يعد تحقيق الاستجابة الملائمة لرغبات واحتياجات العملاء وتدعيم رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها أمراً اختيارياً بل أصبح واقعاً تفرضه الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، و تفرضه طبيعة وخصائص وحاجات العملاء المتنوعة والكثيرة مما جعل من المنهج الاستراتيجي أداة مهمة وصائبة في التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة على مجمل عمليات وأنشطة المنظمة وأمرها لا بد منه من أجل فهم الواقع الراهن ومحاكاة المستقبل.

ويعتبر التسويق الاستراتيجي احد الركائز المهمة والأساس المنطقي الذي يضمن نجاح وتفوق أية منظمة أعمال لأن هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حالياً وما تريد أن تصل إليه مستقبلاً ، ويتم ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي يتحدد على ضوءه الاستراتيجيات التسويقية المراد تحقيقها ضمن رؤية ، رسالة وأهداف المنظمة والتي تشمل على مجموعة متناسقة من القرارات الخاصة بالأسواق المستهدفة المزيج التسويقي والموازنة التسويقية ،لأن الإستراتيجية التسويقية هي الرابط الأول بالعمل (الزبون) والمنافسة ويمكن من خلالها بناء أداء مناسب لظروف وإمكانيات المنظمة.

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

يوضح هذا المقرر مفهوم التسويق الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق، حيث تمثل الثانية ترجمة فعلية وعملية للمفهوم الأول أما السبب الذي يمكن وراء الاهتمام بالتسويق الاستراتيجي يعود لكونه يوضح لإدارة التسويق الرؤية و المسار المستقبلي و ذلك من خلال تقييم إستراتيجية عامة على مستوى المنظمة وإستراتيجية تسويقية فعالة على مستوى النشاط التسويقي قادرة على معرفة وتحليل عوامل البيئة الكلية والجزئية التسويقية ، والذي يقوم بدوره بتحليل ظروف المنافسة وقوى التنافس لمواجهة المنافسة العالمية الجديدة .

وعليه فإن التسويق الإستراتيجي هو الركيزة الأساسية التي يمكن للمنظمة من وضع الرؤية وتحقيق أهدافها التسويقية.

أهداف المقرر :

هذا المقرر موجه إلي السنة الثالثة LMD تخصص تسويق، ومن أهم أهدافه نذكر النقاط التالية:

- ❖ معرفة مفاهيم وأسس التسويق الإستراتيجي؛
- ❖ فهم كيفية وضع رؤية أهداف ومبادئ التسويق الإستراتيجي؛
- ❖ توضيح البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي؛
- ❖ إكساب المعرفة باستراتيجيات المزيج التسويقي.

وعند الانتهاء من دراسة هذا المقرر يكون الطالب قادر على :

- التفريق بين التسويق الإستراتيجي والإستراتيجية التسويقية؛
- معرفة أهداف التسويق الإستراتيجي؛
- معرفة إدارة التسويق والبيئة المحيطة بها ؛

➤ معرفة العناصر الأربعة الرئيسية للمزيج التسويقي وكيفية استخدام إستراتيجية هذه العناصر في الأسواق.

الفصل الأول : مدخل إلى التسويق الاستراتيجي

تمهيد

تعمل المنظمات في بيئة تسويقية ديناميكية ومتطورة ومن أجل التكيف معها وجب عليها أن تعتمد في نشاطها التسويقي إستراتيجية واضحة لتحديد مسار عملها المستقبلي وتفاعلها مع بيئته الصناعية التي تعمل بها ، كما يمثل التسويق الاستراتيجي الوعاء والمجال الأوسع لكافة التفكير الإستراتيجي التسويقي يمتد من عملية التفكير وصولاً إلى التنفيذ، تركز في هذا المسار على عملية تجزئة السوق لاختيار السوق المستهدف وما يرافقها من اختيار المزيج التسويقي الذي يمكن اعتماده وتنفيذه في ذلك السوق .

أولاً: مفهوم التسويق الاستراتيجي وطبيعته

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المنظمة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات لان هذه الأخيرة هي السبيل لتحقيق الأهداف الاخرى من نمو وتحقيق الأرباح، ومن أجل تبني هذه الفلسفة ووضعها حيز التنفيذ لابد من مسارين متكاملين هما¹ :

✓ تحليل مستمر لحاجات التسويق ومن ثم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجههاها المنظمة لفئة محددة من المستهلكين (يمثلون سوقها المستهدف) حيث يرون فيها

¹-Kotler et al, **le marketing en mouvement**,. Pearson education,. Paris, 2002, p04.

جودة خاصة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين وبالتالي تضمن للمنتج وللمنظمة ميزة تنافسية قوية ودائمة، وهذا ما يقوم به المسار الأول وهو التسويق الاستراتيجي؛

✓ تنظيم عملية البيع و الاتصال من اجل التعريف المستهلكين بمنتج المنظمة وإقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنبهم عناء وتكلفه البحث عن المنتج في السوق وهذا هو دور التسويق التكتيكي والميداني.

1-التسويق الاستراتيجي: يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه:

✓ كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على العناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل على حدي².

✓ إجراء تحليل يهدف إلي توجيه المنظمة نحو إشباع الرغبات التي تؤدي إلى خلق فرص اقتصادية خيارية لها³.

✓ تحديد الأسواق المستهدفة وتهيئة المزيج التسويقي لها، ويمثل القطاع السوقي مجموعة زبائن متجانسة تسعى المنظمة لتلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم⁴.

✓ هي إدارة الربط بين المنظمة و خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئية التسويقية⁵.

² محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص25.

³ Mohamed S. Djitili', Marketing Strategique, 'Editrices Djithi.Borj bou arriridj, Algérie, 2001,p10

⁴ نزار البروراري واحمد البرزنجي، إستراتيجية التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 36.

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

من التعاريف السابقة نستخلص أن السوق الاستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة المنظمة في تحديد واختيار:

- الأسواق والقطاعات التي تستهدف المنظمة خدمتها.
- المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين.
- اختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه الأسواق المستهدفة.
- الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المتوازن للمبيعات وتوسيع الحصة السوقية... الخ.

على ضوء ما تقدم يتضح بأن مسار التسويق الاستراتيجي يعمل على المدى المتوسط والبعيد من خلال دراسة السوق، المستهلك، المنافسة وكذلك البيئة المحيطة بالمنظمة وذلك لتحديد ووضع الاستراتيجيات أو الخطط التسويقية اللازمة للوصول إلى الهدف المرغوب تحقيقه.

2- طبيعة التسويق الاستراتيجي: إن التوجه نحو مفهوم التسويق الاستراتيجي كان نتيجة حاجة منظمات الأعمال للعمل في السوق المستهدف وقيادته والذي يهدف بالنتيجة لتحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرار وبالتالي تحقيق الأرباح.

كما يتكون التسويق الاستراتيجي من عمليات التحليل والتطوير الاستراتيجي والتنفيذ لمجموعة من الفعاليات المتعلقة ب⁶:

⁵فليب كوتلر وجاري ارمسترونغ ، أساسيات التسويق ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص 40

⁶عبد العزيز بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 93

❖ **تحديد احتياجات المستهلكين:** إن منهج عمل المنظمات الحديثة هو جعل المستهلك في مركز اهتماماتها، وتركز على اكتشاف ما يرغبه الأفراد ثم تترجم هذه الرغبات إلى سلع وخدمات تقدم حلولاً لمشاكلهم وهذا يعتبر المحرك الأول لاستهداف السوق وذلك كأساس لتوجيه التسويق الاستراتيجي.

❖ **وضع المزيج التسويقي:** إن إستراتيجية استهداف السوق تستوجب قرارات تخص المستهلك الذي تتوجه إليه المنظمة من خلال مزيج تسويقي تطوره أو تضعه لأجله ، وسعياً إلى ذلك فإن مسار التسويق المستهدف يفترض تصنيف المستهلكين المختلفين إلى قطاعات فرعية على أساس تعظيم درجة التشابه والتجانس داخل كل قطاع ، وتعظيم التباين والاختلاف بين القطاعات من حيث الرغبات والأذواق والغرض الأساسي من هذا هو الوصول إلى قطاع السوق المستهدف وذلك ما يمكن المنظمة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع تلك الرغبات والأذواق .

وبصفة عامة فإن اختيار إستراتيجية التسويق المستهدف هي وسيلة لإيجاد التوازن بين التكاليف المبذولة والفوائد المحصلة، إضافة إلى ما سبق فإن استهداف السوق يمكن أن يساعد المنظمة في:

❖ استغلال الفرص التسويقية بما يمنح المنظمة فرصة للنمو وتوسيع نشاطها؛

❖ الاستجابة الفعالة لرغبات المستهلكين؛

❖ تركيز جهود المنظمة.

ثانياً: عناصر التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي يمثل التوجه العام للنشاط التسويقي نحو الأهداف هذا النشاط، وأساس هذا التوجيه النظرة إلى الزبون من خلال تسليم أعلى قيمة له، بيئة الأعمال و المنافسة، وللوصول إلى هذه النظرة لابد من عملية البحث عن الزبائن والسوق بهدف تحديد احتياجات هذا السوق بالإضافة إلى نوع الرسالة التي يمكن أن تجذب الأفراد إليها،

وبالتالي إيجاد القرار اللازم لدخوله وكيفية التعامل مع المنافسة، وإن هذه العملية تتضمن تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي المتمثل في:

1. ديناميكية السوق؛

2. المنافسة؛

3. التغيرات البيئية.

وعليه فإن التسويق الاستراتيجي لا بد من أن يركز على تفاعل ثلاث استراتيجيات بمستويات مختلفة وهي المعروفة بالقوى الثلاثة (3C) كالتالي:

- إستراتيجية الزبون: **Customer Stratégies**

- إستراتيجية المنافسة: **Compétition Stratégies**

- إستراتيجية المنظمة: **Corporation Stratégies**

ترتكز استراتيجيات التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة من تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لربائنها، ويجب أن تتصف الإستراتيجية الجيدة بـ:

❖ تعريف وتحديد السوق بشكل واضح ودقيق ؛

❖ التسويق الجيد بين القوى المتعلقة بالسوق واحتياجات السوق ؛

❖ الأداء المميز والمناسب مع المنافسة.

كما ان اعتماد العناصر الثلاثة الرئيسية (3C) للإستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل إستراتيجية التسويق مبنية على ثلاثة قرارات رئيسية وهي:

1. أين نتنافس: مكان التنافس أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفة منه).

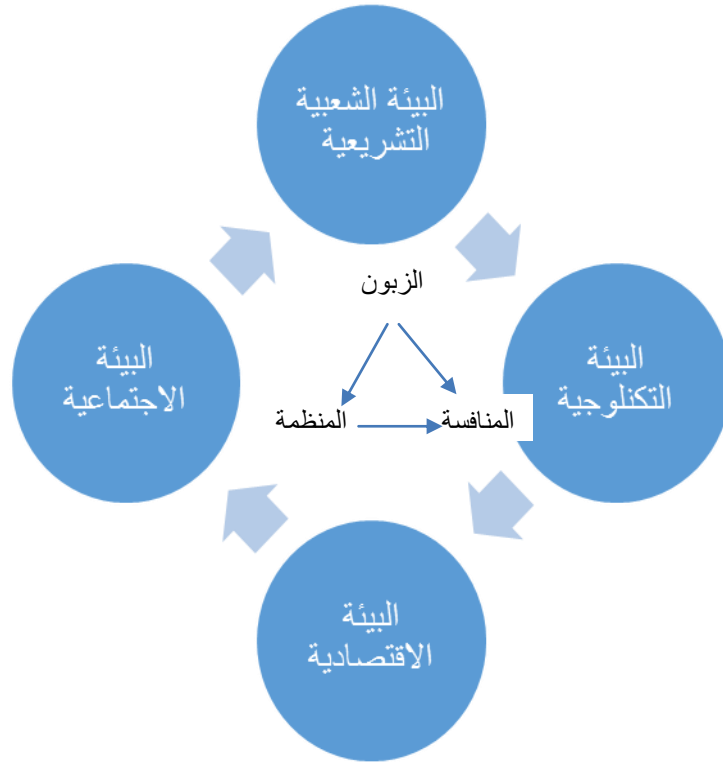
أساسيات في التسويق الاستراتيجي

2. متى نتنافس: وقت التنافس أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المنظمة الأولى في السوق).

3. كيف نتنافس: أي وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جديدة، حاجة الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج).

ولصياغة إستراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع الاستراتيجيات الثلاثة (3C) وتحليل البيئة المحيطة والمؤثرة على النشاط التسويقي، أما العناصر المؤثرة على صياغة إستراتيجية التسويق فقد حددت بدقة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1): العناصر المؤثرة علي صياغة إستراتيجية التسويق



Source :John Aidir, **Stratégic marketing**, London : au site Internet suivant www.4shared.com

ثالثاً: أهمية التسويق الاستراتيجي وأهدافه

إن أهمية التسويق الاستراتيجي تتجلى في الدور الأساسي الذي يلعبه في إدارة المنظمة من خلال تطبيق الاستراتيجيات الموجهة للسوق، أما الهدف فهو القيام بعملية التفحص، التصميم والتنفيذ لهذه الإستراتيجية.

1-أهمية التسويق الاستراتيجي: من أجل أن تكون الجهود التسويقية ناجحة، فإنه من الضروري أن تكون مستندة على خطط تسويقية إستراتيجية للمساعدة على ضمان أن تكون أهدافها ملائمة لحاجات السوق، كما تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها خاصة فيما يتعلق ببيئة الأعمال من جملة نقاط أهمها⁷:

- ❖ كونها الوسيلة التي تحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمنظمة وبالتالي أهدافها الكلية، علماً أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفاً أساسياً لنشاط المنظمة؛
- ❖ كونها تساعد على انتقال أفضل الخيارات الإستراتيجية وهذا بالاعتماد على تخطيط شامل وعميق وعلى بحوث تسويقية دقيقة ونظام تسويقي جيد وتجزئة سوقية فعالة؛
- ❖ تساهم في تفعيل وترشيد القرارات التسويقية للمنظمة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم وكذا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام؛
- ❖ تعتبر الإطار الذي تتم من خلاله استغلال الفرص التسويقية وتقوية نقاط القوة في المنظمة وتفعيلها؛
- ❖ تساهم بالمقابل تجنب مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف ومعالجتها؛

⁷ احمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، 2006، ص 101 .

❖ دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تشمل الإمكانيات البشرية، مهارات المنظمة، الثقافة التنظيمية والتنظيم الداخلي؛

❖ دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تشمل طبيعة المنافسة، قادة السوق المحتملين، دورة حياة الصناعة والظروف الاقتصادية الاجتماعية الثقافية،... الخ .

2-أهداف التسويق الاستراتيجي: يهدف التسويق الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف و ذلك كمجموعة متكاملة نذكر منها⁸:

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل التسويق، ويمكن الهدف هنا في:

❖ التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل ووظيفة التسويق؛

❖ تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات في بيئة النشاط وتحليلها؛

❖ تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نشاط القوة و اوجه الضعف لديها ؛

❖ توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في الأسواق وفي اتجاه المنافسين.

2.تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية لنشاط التسويق: ويمكن أهداف التسويق الاستراتيجي في هذه الناحية فيما يلي:

❖ صياغة وتطوير رسالة وظيفة التسويق وأهدافها؛

❖ تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة بشأن وظيفة التسويق؛

❖ تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها من خلال المحافظة على ولاء العميل.

⁸محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجية التسويق التنافسية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسويق في الوطن العربي ، يومي 15 / 16 أكتوبر 2003 ، الشارقة.

3. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة حسب احتياجات السوق: ويكمن أهداف التسويق الاستراتيجي في هذه الناحية فيما يلي:

- ❖ التعرف على فرص الاستثمار الجديدة في المنظمة وتحديد سبل ومتطلباته والاستفادة منها؛
- ❖ تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها؛
- ❖ وضع المؤهلات والأسس لتحديد وتوسيع مجالات أعمال المنظمة من خلال تنويع الأنظمة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

4. تطوير وتحسين أداء المنظمة من خلال إدارة التسويق: ويهدف إلى:

- ❖ تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية بما يساعدها من تحقيق أهدافها ورسالتها؛
- ❖ تدعيم الأداء المرتفع لأفراد إدارة التسويق وغيرهم من جماعات العمل في المنظمة؛
- ❖ توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المستمر بين المنظمة والأطراف الأخرى ذات المصلحة وخاصة العميل.

رابعا: عوامل تنامي دور التسويق الاستراتيجي في الحاضر والمستقبل

هناك العديد من العوامل أو الأسباب التي أدت وستؤدي إلى تنامي الدور الذي يلعبه التسويق الاستراتيجي في منظمات الأعمال في الوقت الراهن وفي المستقبل، وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي⁹:

1- **الرؤيا الإستراتيجية:** أدى عدم التنظيم في العديد من الصناعات وقصور الرؤيا الإستراتيجية إلى عدم توجيهه نحو التسويق الاستراتيجي إلى الكثير من المشاكل التي واجهت تلك الصناعات، حيث كانت الحاجة للتسويق الاستراتيجي محددة وذلك لعدم وضوح فلسفة هذا المفهوم.

ولكن ما شاهدته السنوات الماضية من تطور في مفهوم التسويق الاستراتيجي وأهميته في تدليل الكثير من المشاكل والصعاب التي كانت تعاني منها تلك الصناعات ، لذلك فلم يعد التأكيد على التسويق الإستراتيجي مسألة اختيارية بل أصبح اختيارا أساسيا للتوجيه الاستراتيجي في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ، وهذا ما انعكس على قيام منظمات الأعمال بإعادة تنظيم أعمالها وفقا للتوجه التسويقي الاستراتيجي وهذا ناتج عن تكامل رؤيا إستراتيجية واضحة يجعل من هذه الأخيرة كأداة أساسية لمعالجة الكثير من المشاكل التي تواجهها المنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

2- **التحولات في هيكل قنوات التسويق :** بعد أن أدت التحولات في البيئة أو الهيكل قنوات التسويق إلى العديد من المشاكل لكثير من الصناعات الجديدة ، فقد أصبحت الطرق التقليدية للتوزيع غير منظمة، ووجد المصنعون أنفسهم يستخدمون مزيجا من تجار الجملة ، وتجار التجزئة و سلاسل مجاميع شراء وحتى الأسواق المتخصصة لمنتجات معينة ، وفي بعض الأحيان يمثل الموزعون أو المصنعون دورا أكثر أهمية غير أنها تزيد تعقد عملية الشراء ، أما التوجهات التي يتضمنها التسويق الاستراتيجي قادرة على التغلب على الكثير من

⁹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، 2011، ص ص 42-43.

المشاكل التوزيعية التي تعاني منها منظمات الأعمال وذلك من خلال تبني إستراتيجية توزيعية فعالة وكفؤة وقادرة على معالجة الكثير من المشاكل من خلال إقامة شبكة من قنوات التسويق الحديثة والالكترونية.

3- **شدة المنافسة:** تشهد الأسواق الحالية تزايد حدة المنافسة على الصعيد المحلي والدولي ومحاولة الكثير من منظمات الأعمال في العديد من بلدان العالم تطوير قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية، وفي الوقت الحاضر يدرك رجال الأعمال في الدول المتقدمة والنامية توجهات الأسواق العالمية لذلك فإنهم يرغبون بالتعلم، التكيف، الابتكار والإبداع والريادية بالإضافة إلى امتلاك أفضل تكنولوجيا وأفضل المهارات الإدارية، وعلى أساس هذا التصور فإن اعتماد التسويق الاستراتيجي كمنهج عمل يساعد منظمات الأعمال على استغلال الفرص السوقية المتاحة في الأسواق العالمية مع مواجهة كافة التحديات المختلفة وبالتالي تحقق لها النجاح والتفوق على المنافسين.

4- **الحصة السوقية:** إن معركة الحصة السوقية تزداد حدة في الوقت الحاضر وفي العديد من الصناعات كنتيجة لنسب النمو المتدهور الذي تشهده الكثير من المنظمات، أو عند مواجهة المنظمات للنمو الضئيل و عليه فان هذه الأخيرة لا تمتلك من أمرها سوى التسلح بأسلحة جديدة لزيادة حصتها، ويمكن أن تزود التسويق الاستراتيجي بفعالية إضافية في معارك الحصاص.

الفصل الثاني: الركائز الأساسية للمزيج التسويقي

تمهيد

إن التسويق الاستراتيجي يمثل التوجيه الاستراتيجي العام للإدارة التسويقية لأنه يركز على بناء استراتيجيات تسويقية التي من خلالها تخاطب المنظمة زبائنها ضمن سياق بيئة تنافسية تتميز بالتميز بالتميز والديناميكية المتسارعة والتي لا يمكن التعامل معها دون وضع

ركائز وأسس وأصبحت تمكن المنظمة من وضع السياسات والاستراتيجيات ومن ثم البرامج اللازمة للتكيف مع هذه البيئة.

أولاً: عمليات إعداد التسويق الاستراتيجي

إن عملية تجديد الرؤية، الرسالة والأهداف يمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات وزيادة نقاط القوة مع معالجة نقاط الضعف التي تفرضها البيئة، وإعداد وصياغة التسويق الاستراتيجي لابد أن يتضمن التعريف بالرؤيا المهمة والأهداف باعتباره يعكس الاتجاه العام للرؤية المنظمة في كيفية انجاز أعمالها وما تتوقع الوصول إليه في المستقبل.

1- الرؤية: THE VISION

إن الرؤيا تمثل الوضع المستقبلي الذي تطمح المنظمة الوصول إليه، ويمثل واقعا بعيد المدى قد تصل إليه المنظمة أولاً.

1-1- تعريف الرؤيا: وردت عدة تعاريف للرؤيا نذكر منها:

✓ هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح تنبؤها ماذا تصبح وماذا تستعمل في المستقبل¹⁰.

وفق هذا التعريف يتم تحديد الرؤيا في المنظمة من خلال الإجابة على السؤال التالي: إلى أين تريد المنظمة الوصول؟

وعليه فإن الرؤيا هي الصورة الذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية وهي بذلك تلخص ما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل .

✓ وتعرف أيضا بأنها صورة ضمنية ومفهوم ملزم للمستقبل مرغوب فيه¹¹.

¹⁰مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري وتطبيقي، ط1، دار المناهج ،عمان،2009، ص7.

¹¹نبيل حامد مرسي صقر ، التخطيط الاستراتيجي ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 2008،ص27.

✓ كما تعرف بأنها الأحلام المطلوبة تحقيقها، الآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل¹².

وتشير الرؤيا إلى وصف النوايا والأحلام التي تقدم التفكير الواسع والشامل، فهي:

❖ تصف التطلعات وطموحات وأمال المنظمة في المستقبل ويجب ان تكون نقطة محورية لكل فرد في المنظمة من خلال مشاركة جميع المستويات في تحديدها لتكون الرؤيا الشاملة للمنظمة.

❖ هي مجموعة الأهداف المالية التقنية، البشرية...، بعيدة المدى ترغب المنظمة في تحقيقها

1-2- خطوات عملية وضع الرؤيا أو كتابتها: في الواقع هناك مسافة بين أين نحن الآن وبين ما نريد أن نصل إليه بعد فترة زمنية محددة، فهناك فجوة ما بين ما يتطلب عمله وما يعمل في المنظمة ومن اجل تقريب هذه الفجوة لابد من وضع خطوات عملية تحدد وضع المنظمة عند انتهاء الفترة المحددة لهذه الرؤية المستقبلية، وهي :

❖ ماهي أهم المنتجات والأنشطة المرغوب فيها؟

❖ ما هي الموارد البشرية والهيكل الإداري والفروع التي تريد المنظمة الوصول إليها؟

❖ ما هو الوضع المالي الذي تأمل المنظمة تحقيقه؟

❖ ما هو الوضع التقني الذي ترمي المنظمة الوصول إليه في الإدارة أو في الأنشطة أو في العمليات الإنتاجية؟

وعند الإجابة على هذه الأسئلة يتم عرض الرؤية التفصيلية للمنظمة التي تقيس كل الجوانب التي ستصل إليها بعد تحديد الفترة الزمنية لهذه الرؤيا.

¹² خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007، ص 126.

1-3- مواصفات الرؤيا: تتوافر في الرؤيا الفعالة المواصفات التالية:

- **الخيالية Imaginable**: أي الصورة المستقبلية التي يمكن أن تتخيلها المنظمة.
- **الجاذبية Désirable**: خالية تجذب القلوب وتأسر عقول العاملين بالمنظمة من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم .
- **التركيز focused**: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها وإتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.
- **المرونة flexible**: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية كما تسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرة محددة، وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل.
- **العملية ferisible**: ممكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعيتها كهدف مناسب، و استنهاض قدرات العاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.
- **الإعلامية communicable**: تتميز بسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للعاملين¹³.

2- الرسالة mission:

إن الرسالة هي عبارة عن بيان مكتوب قصير رسمي يحدد الغرض من وجود المنظمة ويطلق عليها بيان المهمة، حيث يوضح الهدف العام ويزيد الإحساس بالاتجاه العام وفقا للرؤيا، يوجه اتخاذ القرارات ويحدد الإطار أو السياق ضمن استراتيجيات المنظمة وتعد أو تصاغ.

2-1- تعريف الرسالة: هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالرسالة نذكر منها:

➤ تعرف الرسالة على أنها: الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة الاقتصادية عن غيرها من المنظمات وتوضح أسباب وجودها، كما أنها تحدد الهدف أو الغرض

¹³المرجع نفسه، ص 127 .

الأساسي لها ولهذا السبب نجد البعض يستخدم الرسالة كبديل للهدف او الغرض وقد يحدث العكس¹⁴.

➤ كما تعرف الرسالة أيضا على أنها: بيان يعكس سبب وجود المنظمة الاقتصادية وما تسعى لتحقيقه، واللذين يرتبطان بالسوق والمنتج وفي بعض الأحيان تذهب الرسالة إلى أبعد من ذلك لتصف القيم المنظمة أو الفلسفة التي تنفذها هذه المنظمة عبر نشاطها¹⁵.

إن الرسالة هي بيان كيف ستحقق المنظمة رؤيتها وتحدد بها الغرض الأساسي لها، وتجب على عدة تساؤلات تحدد هويتها كما تتسم بالاختصار لمخاطبة الجمهور المستفيد من تحديد المعالم للمنظمة الاقتصادية عن غيرها من المنظمات¹⁶.

ويتضح لنا أن الرسالة هي جملة تلخص السؤالين من نحن؟ وماذا تريد؟

فصياغة الرسالة تبنى على رؤيا المنظمة وتتضمن الأهداف حيث تساعدها على تحديد الغرض الأساسي من إنشائها وهي بذلك تعكس نشاط المنظمة، منتجاتها، عملائها، الأسواق التي تصرف فيها منتجاتها وكذلك كافة أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم.

2-2-أسس كتابة الرسالة: تكتب الرسالة الجيدة بناء على ستة مواصفات هي:

❖ جملة مختصرة تتكون من 10 إلى 20 كلمة كحد أقصى ويجب أن تكون سهلة

الحفظ.

❖ الرسالة الجيدة تحدد عمال المنظمة أو نشاطها أي ماذا تبيع؟

¹⁴ عبد السلام ابو قحف ، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص138.

¹⁵ شوقي ناجي جواد ، الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال في الأداء، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و

الإبداع ، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا ، يومي 15/16 مارس، 2005 .

¹⁶Lorenzen. M, **Teaching and Learning an the web : académic exchange**, Quarterly,2003,P03.

- ❖ تحتوي على أهم القيم المنظمة، الحد الأقصى لثلاثة قيم مثل الجودة، الحصة السوقية والربح... الخ.
 - ❖ تشير إلى تميز المنظمة عن منافسيها في السوق.
 - ❖ تشعر قارئها بجمهور المنظمة أو أعمالها بالفخر.
 - ❖ تحدد الجمهور المستهدف.
- ويمكن الإشارة إلى أهمية صياغة الرسالة بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية¹⁷:
- ❖ تعطي الرسالة معايير محددة ومقبولة لأساليب تخصيص الموارد.
 - ❖ تعزز الانتماء وتبنى مناخا تنظيميا متكاملًا، منسجما وموحدا.
 - ❖ تساعد على تعزيز القيم والاتجاهات التنظيمية الإيجابية.
 - ❖ تمد الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي في المنظمة الاقتصادية.
 - ❖ تعطي تعريف للأعمال يساعد على جعل الإستراتيجية واضحة ودقيقة وعليه فإن بيان الرسالة يوضح عقيدة المنظمة، الأهداف التنبؤية، قيم المنظمة الرئيسة و الغرض الرئيسي للمنظمة ، غير أن خطط المنظمة لا تبنى على الرسالة وإنما تبنى على الرؤيا.

3-الأهداف

بعد تحديد الرؤيا والرسالة للمنظمة تأتي الخطوة التالية وهي تحديد الأهداف التي تمثل تعبيرات محددة عما ترغب المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة بمعنى تحويل الأهداف إلى رغبات وطموحات على أرض الواقع.

¹⁷ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجية متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 188.

3-1- تعريف الأهداف: إن الأهداف تعتبر هي الأساس والقاعدة لأي تخطيط، فبدون وضع الأهداف لن يكون له جدوى فهو الأمل الذي تهدف المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل¹⁸.

ويمكن اعتبار الأهداف الترجمة الرقمية والزمنية للرؤيا والرسالة وغايات المنظمة إلى نتائج عملية محددة، تفصيلية، واضحة وممارسة¹⁹.

إن الأهداف تمثل ما ينبغي تحقيقه من نتائج في المستقبل وبالتالي فإنها تمثل محطات مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي والرقمي من خلال تحقيق الأنشطة أو الغايات التي تصبوا المنظمة الوصول إليها.

وعليه فإن الهدف هو بيان ما النتيجة المطلوب تحقيقها ضمن قياس كمي وزمن محدد، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

➤ ماذا تريد أن تحقق؟

➤ كم تريد؟

➤ ومتى يجب أن يتحقق؟

وعلى هذا الأساس فإن الأهداف هي أحد أهم معايير قياس الأداء وتقويمه وهي ترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى الواقع التطبيقي أو العملي.

3-2- صياغة الأهداف: إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يرتبط صياغتها بطريقة ذكية أي SMART كالتالي:²⁰

❖ **محددة spécifique:** أي مدى وضوح الأهداف المحددة من قبل الإدارة.

¹⁸ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره ، ص131.

¹⁹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007، ص132 .

²⁰ محمود جاسم الصميدعي، رديئة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.

❖ **قابلية للالتماس (M) measurable** : أي بالإمكان قياسها من قبل الإدارة بغرض

التأكد من مستوى الإنجاز ،وهل أن الإنجاز يسير وفق ما هو مرسوم في المخطط

أو أن هناك مشاكل أو إختلالات أدت إلى الانحراف عن المسار المطلوب .

وهناك معايير لقياس الأهداف :

- **المعيار الكمي**: وهو عبارة عن أرقام لنسب الإنجاز والتي يتم مقارنتها

مع ما هو مخطط من أرقام محددة في الأهداف .

- **المعيار النوعي**: ويتمثل في تحديد جودة الإنجاز ومستوى الكفاءة في

الأداء خلال مراحل التنفيذ.

❖ **متفق عليه (A) Agreed**: يجب أن تكون الأهداف المتفق عليها من طرف

المخطط والمنفذ ومنسجمة مع بعضها ومتوافقة مع ما هو مطلوب إنجازهم وملائمة

للقيم والتقاليد والثقافة داخل المنظمة .

❖ **قابل للتحقيق (R) Realistic**: أي أنه بالإمكان ترجمة الأهداف إلى الخطط

القابلة للتنفيذ وتطبيقها على أرض الواقع ، وهذا يتم من خلال:

- وضع الإجراءات المناسبة والعملية.

- توفير الإمكانيات والمستلزمات المادية والبشرية التي تساعد على التنفيذ

.

- أن يكون الهدف منطقيا ومعبر (عن متطلبات العمل).

❖ **الإطار الزمني (T) Timed**: وهو يمثل الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الأهداف.

3-3- أهمية الأهداف: للأهداف أهمية بالغة لدى جميع المنظمات مهما كان حجمها

ومجال نشاطها، وهذه الأهمية تكمن في النقاط التالية:

• تعتبر القاعدة الأساسية لأي تنظيم إداري .

• تعكس الرسالة والرؤيا للمنظمة.

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

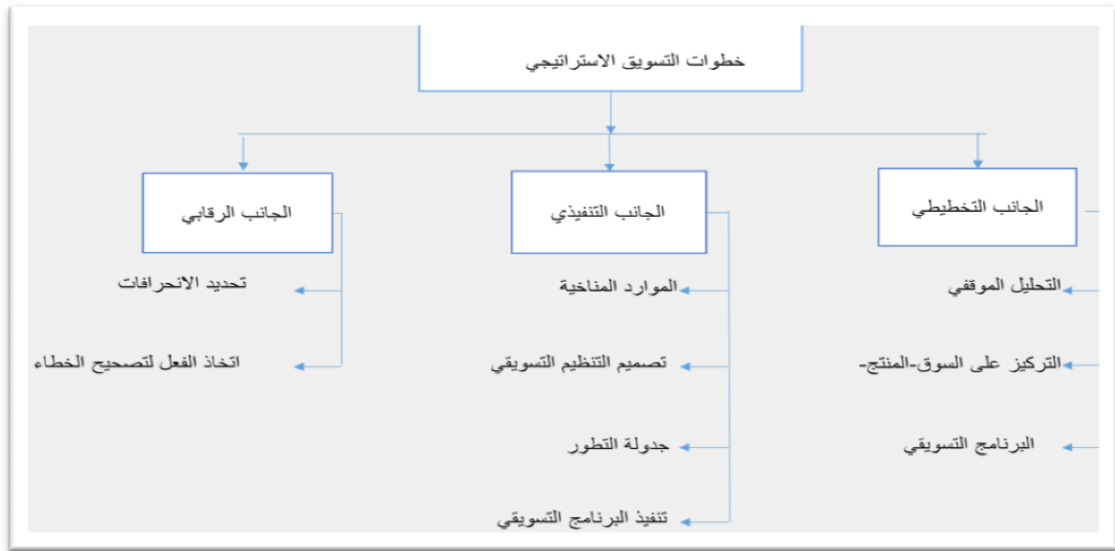
- مقياس لقياس الإنجاز المحقق.
- أداة توجيهية ورقابية.
- تحديد مهام كل قطاع أو وظيفة وفق الهدف المرسوم لها .

ثانيا: خطوات التسويق الاستراتيجي

لغرض أن نفهم التسويق الاستراتيجي بشكل معمق ونحدد ملامحه في المنظمة بوضوح، فإنه يتوجب توضيح حاضر المنظمة والمستقبل الذي ترغب الوصول إليه وكيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ذلك.

والشكل الموالي يوضح أهم الخطوات الممكن اعتمادها في عملية رسم إستراتيجية تسويقية للمنظمة.

شكل رقم (02): خطوات التسويق الاستراتيجي



المصدر: تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،

ص 57.

1. الجانب التخطيطي: ويتضمن هذا الجانب ثلاث خطوات كالتالي:

1-1- الخطوة الأولى: التحليل الموقفي: يتمثل في تحليل معمق للبيئة التسويقية للمنظمة من أجل فهمها والتفاعل معها أي خلق نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة التي قد تكون مصدر لتهديد وجودها أو فرص يمكن استغلالها هذا من جهة ومن جهة أخرى تحليل البيئة الداخلية لها.

حيث أن تحليل البيئة يوفر للمنظمة بيانات تمكنها من مجابهة حالة اللا تأكد، ومحاولة التكيف من أجل إقامة علاقات إيجابية مع عناصر البيئة وخاصة العملاء، حيث تعرف البيئة على أنها القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة والتي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لأجراء علاقات التبادل مع العملاء لفترة طويلة المدى.

ويتطلب التشخيص البيئي ما يلي:

- ❖ التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجيهاات الصناعة التي تعمل بها.
- ❖ تحليل المنافسين من حيث حجمهم وقوتهم وتأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق.
- ❖ معرفة المنظمة لذاتها بشكل موضوعي من خلال مكان القوة والضعف فيها .
- ❖ العلاقة الصحيحة والواضحة مع العملاء من خلال إجراء دراسات بحثية وبما يتعلق بعلاقتهم معها عبر منتجاتها المقدمة إليهم.

1-2- الخطوة الثانية: التركيز على السوق - المنتج وتحديد الأهداف: تتمثل هذه الخطوة في عدد من المتغيرات وهي ²¹:

- ❖ **تجزئة السوق:** وتعني كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق أو قطاعات تجمع كل واحدة منها خصوصية وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق، حيث يسهل على المنظمة التوجه الدقيق والمناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة والمزيج التسويقي المحدد لها.

²¹ تامر ياسر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 58-64.

❖ **نقاط التمايز:** تمثل الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يماثلها وينافسها من منتجات أخرى خاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق.

❖ **مكانة المنتج:** وهي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته، وجودته وقدرته على إشباع حاجاته.

1-3- الخطوة الثالثة: تتركز على تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية لها والتي سيتم التفصيل فيها في الفصل الموالي، وتتمثل أنشطة البرنامج التسويقي فيما يلي:

❖ **إستراتيجية المنتج:** تتعلق بتحديد الخصائص المميزة للمنتج وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف والخدمات المرافقة لتقديمه ما بعد بيعه.

❖ **إستراتيجية السعر:** وتنصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات، شروط الدفع الأجل،... الخ.

❖ **إستراتيجية التوزيع:** وتتمثل في الأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة.

❖ **إستراتيجية الترويج:** وتتركز أساسا على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية.... الخ واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير على المستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.

2- الجانب التنفيذي: تتكون عملية التنفيذ من العناصر التالية:

1-2- الموارد المتاحة: وتنصب أساسا على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن

تحول الأفكار الموضوعة بخطة التسويق الاستراتيجي إلى التنفيذ، ويتم ذلك من خلال:

❖ التركيز على بناء صورة مميزة للمنظمة .

- ❖ تقديم منتجات أو خدمات أفضل للمستهلك وبجودة أعلى.
- ❖ تقديم منتجات جديدة أو تعديل في المنتجات.
- ❖ أن تتميز بدديناميكية أكبر في العمل مع التقليل من حدة المخاطرة وسرعة إيجاد القرار.

2-2- تصميم التنظيم التسويقي: لغرض أن يتم تنفيذ البرامج التسويقية فإنه بحاجة إلى وجود تنظيم تسويقي في المنظمة قادر على القيام بمهمة التنفيذ.

2-3- جدولة التطوير: وهي مسألة مهمة جدا في عملية التنفيذ وتتمثل بوضع مدة زمنية حرجة في وجوب تنفيذ الخطط او البرامج التسويقية الموضوعه خاصة في المراحل الانتقالية أو التعديلية أو من اجل التحويل إلى أسواق جديدة خاصة الأسواق العالمية.

2-4- إنجاز البرنامج التسويقي: تبقى الحصة التسويقية حلم ان لم يتم إنجازها أو تنفيذها، ومن اجل التنفيذ الفعال للبرنامج التسويقي فإنه يتطلب تحديد الأسواق المستهدفة، خصائص الزبائن و حملات الترويج ... الخ.

3- الجانب الرقابي: يتمثل هذا الجانب في جعل التسويق الاستراتيجي يسير في الاتجاه الصحيح المخطط له، ويتم ذلك من خلال جانبين أساسيين هما:

3-1- مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحراف: عند تنفيذ البرامج التسويقية في الواقع قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة وهو ما يصطلح عليه بالفجوة التخطيطية والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط له والتنفيذ، ومن هنا فإن إدارة المنظمة أو القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب هذا الانحراف ومعالجته.

3-2- إيجاد الفعل لتصحيح الأخطاء: قبل تقييم البرنامج التسويقي من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية التي تحول دون حصول الأخطاء وقبل وقوعها، وإذا ما حصلت أخطاء في الأداء التسويقي فإنه لا بد أن تكون هناك رقابة علاجية لتصحيح الخطأ وعدم تكراره أو تعاضمه وبما يؤثر سلبا علي النتائج المطلوب تحقيقها.

ثالثاً: مستويات التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي يتضمن إيجاد مجموعة من القرارات تهدف إلى الوصول لغاية معلومة وهدف محدد مسبقاً ، كما ان القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية تتطلب أساسات تضافر جميع أنشطة ووظائف المنظمة في المدى المتوسط والبعيد ، ولذلك فانه من أجل بناء الإستراتيجية التسويقية فانه يجب أولاً تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة وسياستها العامة ، ثم بعد ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الإستراتيجي لكي تصل في النهاية إلى تحديد الإستراتيجية التسويقية الخاصة بكل منتج والتي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقاً على المستوى الكلي للمنظمة وعلى مستوى مجالات النشاط الإستراتيجي، وهي كالتالي²²:

1- الإستراتيجية العامة للمنظمة: تعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى من حيث الرسالة الأساسية، المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه ونحاول أن تجيب على الأسئلة التالية:

❖ ما هو الغرض الأساسي من وجود المنظمة؟

❖ ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة ان ترسمها لدى افراد المجتمع ؟

❖ ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين

يعملون لديها؟

❖ ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

أما البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة الاقتصادية (الاستراتيجيات العامة)

تصنف إلى ثلاث استراتيجيات وهي:

²²Group HEC, **Stratège : politique générale de l'entreprise**, 4eme édition Dunod Paris, 2004, p p10-11.

1-1- إستراتيجية النمو: وهي مجموعة من الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات، الأرباح الخ.

وبشكل عام تتلاءم هذه الاستراتيجيات للمؤسسات الاقتصادية التي تعمل في قطاعات صناعية تمتاز بالنمو المستمر، وكذا المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في توسيع مجال نشاطها الحالي أو التوسع في أسواق جديدة²³.

من الأسباب التي تدفع بالمؤسسات الاقتصادية لاختيار استراتيجية النمو هي:

- ❖ النظر إلى النمو على انه أحد أسباب تحقيق النجاح أو أحد مؤشرات الفعالية.
- ❖ في حالة قيام المؤسسة الاقتصادية بربط حوافز الموارد البشرية بالزيادة في الإنتاج والمبيعات والأرباح.
- ❖ عندما تعمل المؤسسة الاقتصادية في ظل صناعة عرضة للانكماش السريع، حيث يكون تبنى إستراتيجية الاستمرار بمثابة طوق النجاة في الأجل القصير فقط، ويصبح التوسع والنمو أحد مقومات البقاء.
- ❖ حالة الرغبة في التحول من حالة المنافسة إلى الاحتكار، فالتوسع قد يساعد في بعض الأحيان إلى خلق حالة احتكار.
- ❖ الاستفادة من أثر الخبرة والتعليم فكثير من المؤسسات الاقتصادية تحقق مستوى عال من النمو في الحجم أو المبيعات أو الأرباح كنتيجة لأثر الخبرة والعلم.

أما أنواع إستراتيجية النمو، فيمكن تلخيصها كما يلي:²⁴

1-1-1- إستراتيجية التركيز (التخصص): تنتم المؤسسة الاقتصادية التي تعتمد إستراتيجية التركيز بتوجيه كافة مواردها بشكل مركز ومكثف نحو سوق واحد، تكنولوجيا

²³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص223.

²⁴G.Johnson et al, **Findamentals of Strategy**, Pearson, England, 1erPublished, 2009,p 24.

محددة، زيادة مبيعات منتج محدد أو مجموعة صغيرة من المنتجات المتكاملة في سوق محدد.

1-1-2- إستراتيجية التنوع: تفيد إستراتيجية التنوع بخروج المؤسسة الاقتصادية من نشاطها الأساسي أو الحالي وتوسيع محفظة نشاطاتها، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة وجود فائض في الموارد الكلية للمؤسسة الاقتصادية.

1-1-3- إستراتيجية التكامل: تشمل إستراتيجية التكامل على نوعين من التكامل.

❖ **التكامل العمودي:** تشير هذه الاستراتيجيات إلى الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية الراغبة في دخول الأنشطة أو مجالات تصنيع أو توزيع منتجاتها بدلا من شراء هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى مستقلة.

❖ **التكامل الأفقي:** تتضمن هذه الإستراتيجية توزيع مجالات نشاط المؤسسة الاقتصادية عن طريق شراء أو إجراء تحالف مع المؤسسات المنافسة لها وتمارس نفس النشاط، أو الدخول إلى أسواق جغرافية جديدة بهدف تحسين المركز التنافسي مقارنة بالمنافسين.

1-1-1- إستراتيجية الاستقرار: تناسب إستراتيجية الاستقرار المؤسسات الاقتصادية الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، حيث تركز المؤسسات كل مواردها في الأنشطة الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في الرسالة الأهداف والخطط الحالية.

يمكن تصنيف إستراتيجية الاستقرار على أساس الوضعية التنافسية التي تمتاز بها المؤسسة الاقتصادية وهي:

❖ **تبنى إستراتيجية الاستقرار انطلاقا من وضعية تنافسية جيدة ولكن القطاع الذي تنشط فيه غير جذاب ويشهد مرحلة ركود، في هذه الوضعية توجد المؤسسة إستراتيجيتان هما إستراتيجية التوافق أو التريث وتهدف إلى تخفيض أهدافها مع**

التركيز على تحسين وتعزيز كفاءة البيئة الداخلية لها، أما الإستراتيجية الأخرى فهي إستراتيجية الحركة مع الحذر وذلك بسبب وجود متغيرات بيئية خارجية سريعة الحركة والتغيير و هنا المؤسسة الاقتصادية لا تملك القدرة الكاملة على مجاراتها.

❖ تتبنى إستراتيجية الاستقرار انطلاقا من وضعية تنافسية سيئة حيث تعمل المؤسسة في قطاع متوسط الجاذبية تعاني من دخول منافسين جدد وعليه فالمؤسسة تتبع إستراتيجية عدم التغيير اي الاستمرار في نفس المسار أو إستراتيجية الربح من خلال تخفيض تكاليف البحث والتطوير، الصيانة، الإشهار... بهدف استقرار الأرباح خلال تلك الفترة أو تقوم ببيع بعض خطوط الإنتاج للحصول على السيولة.

1-2- إستراتيجية الانكماش: تتجه المؤسسة الاقتصادية في هذه الحالة إلى تخفيض عدد الأنشطة أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما تعني أيضا تخفيض الأسواق التي بخدمتها أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها، وإذا كانت المؤسسة تواجه مواقف صعبة جدا فإنها تقوم ببيع جزء من أجزاءها أو تقوم بعملية التصفية أي خروجها من السوق تماما.

2- استراتيجيات على المستوى وحدات الأعمال (الوحدات الإنتاجية): تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بالإستراتيجية التنافسية، تصاغ هذه الأخيرة إذا كانت للمؤسسة الاقتصادية وحدات رئيسية تتمتع بالاستقلالية في الموارد والأهداف، كما يمكن مراقبتها ومحاسبتها عن نواتجها من إجراءات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات الأخرى ويطلق على هذه الوحدات بوحدات الأعمال الإستراتيجية وهي تابعة للمؤسسة الاقتصادية الأصل من خلال التزاماتها بالسياسات والقواعد التي تضعها الممارسات اليومية.

كما يمكن للإدارة وحدة الأعمال الإستراتيجية صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لها استنادا إلى تحليل متغيرات المحيط التنافسي الموجود فيه، وذلك في ضوء الإمكانيات

والموارد المناسبة لها بشرط ألا تتعارض استراتيجياتها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية.

وتركز إستراتيجية وحدات الأعمال على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، اختراق للأسواق وتحقيق الأرباح، وتعطي في الغالب هذه الإستراتيجية فترة متوسطة الأجل من سنة إلى ثلاث سنوات أحيانا.

تركز البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على كيفية المنافسة في صناعة ما أو في قطاع معين من السوق بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية ما يمكنها من التفوق علي منافسيها.

وحسب بورتر Porter توجد ثلاث استراتيجيات كفيلة بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية يطلق عليها اسم الإستراتيجيات التنافسية أو العامة.

2-1- إستراتيجية زيادة التكلفة: تهدف المؤسسة الاقتصادية من تبني إستراتيجية زيادة التكلفة إلى تخفيض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها أو تقديم خدماتها بأقل سعر ممكن مقارنة بأسعار منتجات أو خدمات باقي المنافسين، وهذا ما يكسبها في الأخير ميزة تنافسية.

2-2- إستراتيجية التميز: تستند هذه الإستراتيجية على قدرة المؤسسة الاقتصادية على تقديم قيمة متميزة ومنفردة للعملاء عبر صيغ مختلفة منها الجودة العالية، خدمة العميل، العلاقات الوطيدة مع الموردين ... ، وهذه طبعا دون إهمال جانب تخفيض التكاليف .

2-3- إستراتيجية التركيز: تقوم إستراتيجية التركيز على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق مع تكثيف نشاط المؤسسة الاقتصادية في هذا المجال.

3-الاستراتيجيات الوظيفية: تقسم عادة وحدات الأعمال الإستراتيجية إلى العديد من الأقسام الفرعية التي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا مثل وظيفة الإنتاج، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة البحث والتطوير ...، وهذه الإستراتيجيات موجهة لتحسين فعالية العملية الوظيفية ولها طابع تشغيلي أو نشاط هامًا حيويًا وضروريًا لاستمرار النشاط الخاص بالمؤسسة، وعادة ما تقع مسؤولية وضع الاستراتيجيات الوظيفية على عاتق رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم بالتنسيق مع الإدارة العليا للمؤسسة الاقتصادية وذلك حتى تلعب دور أساسي في رسم ونجاح الإستراتيجية الشاملة، وعليه فمن الضروري أن يكون هناك تنسيق وتفاعل بين مختلف الاستراتيجيات سواء وحدات الأعمال، الوظيفية والإستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية.

نظر لتعدد البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، تتناول على سبيل الذكر لا الحصر البدائل التالية:

3-1- إستراتيجية التسويق: تشير إستراتيجية التسويق إلى خطة المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى العميل عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به بهدف اكتساب حصة سوقية كبيرة في السوق الحالي للمنتج الحالي والبحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

3-2- استراتيجيات الموارد البشرية: وهي العملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية مع الظروف البيئة المحيطة، تدعم إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية وتحقق أهدافها الإستراتيجية.

3-3- الإستراتيجية المالية: توضع الإستراتيجية المالية التطبيقات المالية المرتبطة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية، إستراتيجية وحدات الأعمال وتهدف المؤسسة الاقتصادية من خلال صياغة الإستراتيجية المالية إلى استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز أداءها وتحسن وضعها التنافسي.

على ضوء ما سبق نستخلص أن إستراتيجية التسويق هي نتاج عمليات التخطيط في كافة المستويات التنظيمية و على مستوى الإدارة العليا تهتم بالتوجيه نحو الزبون وفق الإمكانيات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المنظمة، أما على مستوى وحدات الأعمال فتهتم إستراتيجية التسويق بمزيج المنتجات وبما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية وأخيرا على مستوى الوظائف أين تهتم المنظمة بالمزيج التسويقي الملائم الذي يساهم في تحقيق مركز معبر في ذهن الزبون.

رابعا: أنواع الاستراتيجيات التسويقية

هناك ستة استراتيجيات تسويقية تعد بمثابة خيارات للمنظمة يمكن إنجازها كالتالي²⁵:

- 1- **إستراتيجية الدفاع التسويقي**: وتعني الدفاع عن الحصة السوقية للمنظمة من خلال تقديم سلع وخدمات جديدة، وصاحبة هذا الخيار هي المنظمة القيادية في السوق، وهناك ثلاث استراتيجيات دفاعية وهي: اتباع السوق، حيوية السوق والتتويج.
 - 2- **إستراتيجية الهجوم التسويقي**: وتعني أيضا بالإستراتيجية التحري، وتعني بمحاولة المنظمة لتوسيع حصتها السوقية وذلك بالتركيز على نقاط قوتها إزاء نقاط ضعف المنافسين، وصاحبة هذا الخيار المنظمة الرائدة الراغبة في تحقيق ميزتها التنافسية.
- ❖ **إستراتيجية الإلتباع التسويقية**: وتعني بمحاولة المنظمة الصغيرة إلتباع قائد السوق بدلا من تحديه أو منافسته وذلك بتقليد المنتج الذي يطرحه أو تعديله أو الاقتصار على جزء واحد من السوق، وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المنظمة تحمل نفقات الابتكار والتطوير الضخمة ومن أنواعها: - إستراتيجية المزور - إستراتيجية المحور - إستراتيجية المقلد، وبصفة عامة فإن إجراءات إلتباع السوق تعد أداة قوية تعطي أولوية للربحية أكثر من الحصة السوقية.

²⁵ محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجية التسويق ، عمان ،الأردن ،2000، ص ص 132-136 .

3- إستراتيجية الاكتشاف: وتستخدم من طرف المنظمات المغامرة عادة وتتقبل تحمل المخاطر لاكتشاف مستويات جديدة وطرحها في السوق لتحقيق أرباح عالية وتكون هذه المنظمات ذات سيطرة عالية جدا في السوق.

4- إستراتيجية الأسواق الصغيرة: وتعد أكثر جاذبية وملائمة للمنظمات الصغيرة التي لا ترغب بإتباع المنظمات القائمة، وفي نفس الوقت تتحاشى منافسيها كما تدخل تحت جناح المنظمات الكبيرة.

5- إستراتيجية الملاحقة: ومجال اهتمامها المنظمات غير القائمة بالتسابق للوصول إلى مستوى المنظمات الكبرى أو ملاحقتها أو على الأقل زيادة حصتها السوقية من خلال الهجوم على قائد السوق.

أما كوتلر فيرى أن هناك وضعيات الإستراتيجية التسويقية هي الدفاع والهجوم كل منها ينقسم إلى أنواع وهي²⁶:

1- إستراتيجية الدفاع: تنقسم هذه الاستراتيجيات إلى:

❖ إستراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها: أي أن المنظمة تواصل في انتهاج نفس الاستراتيجيات المتبعة.

❖ إستراتيجية الدفاع عن الأجنحة: حيث تدافع المنظمة عن أطراف السوق .

❖ إستراتيجية الدفاع بالهجوم الوقائي: تنتهج المنظمة إستراتيجية بعث منتج جديد في السوق.

❖ إستراتيجية الدفاع بالهجوم المقابل: أي أن المنظمة تتبع إستراتيجية التقليد (تقليد منتج المنافس الذي يهددها)

²⁶ محمد إبراهيم عبيدات ، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي ، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،

❖ إستراتيجية الدفاع الموقفي: ويتمثل في الانتشار في أسواق جديدة وتحديد توسيع السوق وتثويعه.

❖ إستراتيجية الدفاع بالانكماش: وهو التخلي عن الأسواق أو ما يعرف بالانسحاب الاستراتيجي.

2- إستراتيجية الهجوم: وهي تستخدمها المنظمة ضد منافسيها وهي:

❖ إستراتيجية مهاجمة الجهات الأمامية للسوق: حيث تبحث المنظمة عن جانب القوة بدلا من المنافسة وغالبا ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتجاتها إزاء أسعار المنافس.

❖ إستراتيجية الهجوم المطوق: و يعني محاولة تطويق المنافسة بالاستيلاء على أسواقها.

❖ إستراتيجية الهجوم الثانوي: وفيه يتم تجاهل المنظمة بالتوجيه نحو الأسواق السهلة.

❖ إستراتيجية هجوم العصابات: وهو خيار للمنظمات الصغيرة وذلك بإزعاج الخصم ومضايقته للحصول على مكان في أسواقه.

الفصل الثالث : إدارة التسويق الاستراتيجي

تمهيد

لقد حظي موضوع إدارة التسويق الاستراتيجي باهتمام كبير نتيجة الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في نجاح منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المختلفة، كما يعتبر المنهج الاستراتيجي التوجه والمنهج اللذين يمثلان أساس المنهج الإداري في الوقت الحاضر لمختلف الإدارات ومنها إدارة التسويق.

كما أن مفهوم إدارة التسويق الاستراتيجي ووظائفه لا تختلف عن مفهوم ووظائف لأي إدارة، وإنما الاختلاف من ناحية التوجه ، الأهداف و الأنشطة الخاصة بالتسويق.

أولاً: مفهوم إدارة التسويق الاستراتيجي

وفقاً لتعدد نشاط التسويق فلا بد من تنسيق محكم وفعال بين هذه الأنشطة يضمن السير الحسن نحو تحقيق الأهداف ولهذا لا بد من وجود إطار إداري متكامل لهذا النشاط وهو إدارة التسويق الاستراتيجي.

حيث نعرف كالتالي :

➤ عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير و الترويج و التوزيع للسلع والخدمات ولأفكار لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الزبائن والمنظمات²⁷.

➤ هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين والإشراف عليه وذلك بهدف بلوغ الأهداف المرسوم بكفاءة وفاعلية²⁸.

➤ وتعرف على أنها الإدارة التي تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف التسويق بفعالية وواقعية من خلال وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم، التوجه والرقابة على مصادر المنظمة²⁹.

إن عمل إدارة التسويق الاستراتيجي تركز على فن إدارة وتوجيه إدارة التسويق والتخطيط الاستراتيجي والقوى العاملة بهدف تحقيق أهداف المنظمة التسويقية ورضا الزبائن عن طريق خلق قيمة عالية لهم وخلق الميزة التنافسية، أما الوظائف الخاصة بإدارة التسويق الاستراتيجي فهي نفس الوظائف التي تقوم بها أية إدارة ، ولكن هذه

²⁷ محمد فريد الصحن، طارق احمد طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، مصر 2007، ص49.

²⁸ قحطان العبدلي، بشير العلق، إدارة التسويق، دار زهران، الأردن، 2006، ص 14.

²⁹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص51.

الوظائف تستند على الرؤيا والتوجيه الاستراتيجي الذي تنسم به إدارة التسويق الاستراتيجي وهي كالتالي³⁰:

1-التخطيط الاستراتيجي للتسويق: ويتضمن ما يلي:

- ❖ تحديد الأهداف والذي يعكس الرؤيا والتوجيه الاستراتيجي ؛
- ❖ تحديد الإمكانيات الخاصة بالمنظمة وإدارة تسويقها؛
- ❖ الطاقات الإنتاجية العامة؛
- ❖ الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة وخاصة الاستراتيجيات التنافسية؛
- ❖ اختيار السياسات والإجراءات والبرامج التي تحقق أفضل وسيلة لبلوغ الأهداف.

2-التنفيذ الاستراتيجي للتسويق: وينطوي ضمنه عملية التنظيم، التنسيق والتوجيه ويتضمن

كافة الوسائل الممكنة والمتاحة لنقل التخطيط إلى الواقع العملي ، ويتم هذا من خلال:

- ❖ وضع التنظيم المناسب لكل نشاط من أنشطة التسويق داخل المنظمة ؛
- ❖ تهيئة الكوادر المدربة والمناسبة لكل نشاط تسويقي؛
- ❖ تنسيق الجهود ما بين عناصر المزيج التسويقي؛
- ❖ التوجيه لتنفيذ المهام لكل إدارة داخل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق.

3-الرقابة الإستراتيجية للتسويق : وتتطوي ضمنها عملية التقييم والتقويم، وهي تتمثل كافة

الإجراءات اللازمة لمعرفة مستوى الأداء المتحقق قياسا بما هو مخطط، وهي تشمل:

- ❖ تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد العوائق التي تواجه عملية التنفيذ الاستراتيجي؛

- ❖ التقويم ويشمل المعالجات اللازمة لتصحيح الأخطاء والانحرافات وتذليل الصعوبات والمشاكل التي تقف عائقا أمام التنفيذ الصحيح.

³⁰المرجع نفسه، ص ص 53-54.

وخلاصة لما سبق نقول إن لإدارة التسويق أهمية بالغة في المنظمة باعتبارها نظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة بمساهمتها على سد الفجوة بين المنظمة وبيئتها مع تبسيط المتغيرات المعقدة والمؤثرة على البرنامج التسويقي.

ثانياً: التخطيط التسويقي

إن التخطيط التسويقي يعتبر الوظيفة الأولى التي تقع على عاتق إدارة التسويق الاستراتيجي وهو يعد الركيزة الأولى لإدارة العمليات التسويقية في المنظمة، فعن طريق التخطيط تحدد الأهداف المطلوب إنجازها وذلك بسبب ارتباط هذه الوظائف المتعلقة بالإنتاج والمالية وغيرها بوظيفة التسويق، وقبل التطرق إلى مفهوم التخطيط التسويقي نعرف أولاً التخطيط.

حيث يعرف **التخطيط** بأنه " تحديد مسار العمل وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع سياسات والبرامج المراد تحقيقها في المستقبل ضمن إجراءات وخطوات محددة في إطار زمني محدد، ضمن مؤشرات العوامل البيئية المؤثرة والتوقعات المستقبلية لما يمكن أن يحدث وما أثره على المهام المنظمة وإدارتها".

وبصفة عامة فالتخطيط هو عملية إيجاد القرار في اتجاه المستقبل الذي ترغب المنظمة الوصول إليه من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن الآن؟ وإلى أين نريد أن نصل؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟

ومن خلال هذه الأسئلة تستطيع المنظمة تحديد المهام والأنشطة التي تظطلع بها الإدارة وما تريد فعله وكذلك تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة والتي يجب توفرها لإنجاز مهام أي إدارة.

1-تعريف التخطيط التسويقي:

❖ عرف التخطيط التسويقي على أنه "الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية" ³¹.

❖ كما يعرف على أنه "سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى الوضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف متمثلة في المبيعات ،حصتها في السوق ورضا الزبون" ³².

❖ وفي تعريف آخر يشير إلى أنه العمليات التنظيمية لتقييم الفرص التسويقية والموارد لتحديد الأهداف التسويقية وصياغة الإستراتيجية التسويقية واعتبارها بمثابة مرشد ودليل للتنفيذ والرقابة على البرنامج التسويقي، وأن مخرجات التخطيط ستمثل بالخطة التسويقية ³³.

على ضوء التعاريف السابقة نجد أن للتخطيط التسويقي مجموعة من المؤشرات نذكر من أهمها :

❖ التخطيط التسويقي مشتق من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .

❖ التخطيط التسويقي هو تحديد الأهداف من أجل وضع الخطط التسويقية المناسبة لاستغلال الفرص السوقية؛

❖ التخطيط التسويقي يساعد في اتخاذ مسبق لمجموعة من القرارات بطريقة واضحة ضمن التوجه العام للمنظمة، بمعنى أنه عملية تقرير ما هو العمل الذي يجب أن يكون والذي يمكن أن يحقق ما تصبوا إليه المنظمة ؛

❖ التخطيط التسويقي يربط بين الوضع التسويقي الحالي والمستقبلي مع تحديد المزيج التسويقي المناسب ثم إيجاد الفعل المناسب لإنجاز ذلك؛

³¹ -فحطان العبدلي ، بشير العلق ، إدارة التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

³² -تامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص 145.

³³Jean Jaques Lambin, Ruben Chunpitzaz **Le Marketing Stratégique Et Opération** ,5^{eme} edition D'undo, Paris ,2003,p101.

❖ التخطيط التسويقي هو مرشد ودليل للرقابة على تنفيذ البرامج التسويقية وهذا يتم عبر وجود خطة تسويقية تفاعل بين الأنشطة التسويقية والموارد المتاحة لتحديد الأهداف التسويقية.

2- أهداف التخطيط التسويقي:

يهدف التخطيط التسويقي الى مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي³⁴:

- ❖ تشجيع التفكير المستقبلي والمنهجي لإدارة التسويق؛
- ❖ تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق بين مختلف عناصر التسويق؛
- ❖ تحديد معايير الأداء التي تسهل من عملية الرقابة؛.
- ❖ تحضير المنظمة لمجابهة التغيرات التي تحدث في البيئة؛
- ❖ تنمية روح المسؤولية لدى المنظمة.

3- مراحل التخطيط التسويقي:

إن عملية التخطيط التسويقي تمر بمراحل يمكن إنجازها كالتالي

3-1- تحليل الوضعية التسويقية: ويتم ذلك من خلال:

- ❖ تشخيص أسواق المنظمة؛
- ❖ دراسة العوامل البيئية الخارجية؛
- ❖ تحديد المصادر المادية والبشرية المتوفرة والمتاحة.
- ❖ تحليل الميزة التنافسية التي تتصف بها منتجات المنظمة وطبيعية المنافسة الخارجية وشدتها .

3-2- تحديد الأهداف والاستراتيجيات: ويتم ذلك من خلال:

- ❖ تحديد القطاعات السوقية المستهدفة بشكل دقيق.
- ❖ تخصيص موارد المنظمة المتاحة.

³⁴ Michael lorry, le tableau de bord ou service de l'entreprise, 2eme tirage Ed, d'organisation , France , p236.

3-3- تحديد مكونات المزيج التسويقي: بعد تحديد السوق المستهدفة تقوم المنظمة بتوجيه عناصر المزيج التسويقي المختلفة استنادا لطبيعة هذا القطاع وخصائصه ومكوناته والتي تختلف عن خصائص ومكونات السوق الكلية.

3-4- التنسيق بين العمليات في السوق.

خلاصة لما تقدم فالتخطيط التسويقي يمثل الإجراءات لوضع خطة تسويقية والفحص الدقيق لكافة القضايا الإستراتيجية وبيئة العمل، والأسواق ، والمنافسين، تحديد المهام المتعلقة بالمنظمة والقرارات التنظيمية وذلك من أجل وضع القرار أو الخطة الصحيحة لتحقيق أفضل تنافس في الأسواق التي تختارها المنظمة.

ثالثا: التنظيم التسويقي

يُعد التنظيم من المهام الأساسية في المنظمة يعمل على تنظيم الأفراد ، تنظيم العمل وتنظيم الوقت ، ويتم ذلك من خلال توزيعهم بما ينسجم مع طبيعة الوظيفة وما يتميزون به من خصائص شخصية ومهارات وكفاءات والتخصص المطلوب لإنجاز الأعمال وذلك في الوقت او الزمن المحدد لها.

1- مفهوم التنظيم التسويقي

إن الغرض من التنظيم الإداري هو إيجاد إطار هيكلي يحدد كيفية توزيع الأنشطة التي تم تحديدها أثناء التخطيط وتوزيعها على الأفراد والجماعات في المنظمة بما يضمن تحقيق الأهداف التي وضعت أثناء التخطيط.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التنظيم الإداري على أنه: " تحديد الأنشطة المطلوبة إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين يقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي مع اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقق الأهداف"³⁵.

أما التنظيم التسويقي فيعرف على أنه " التنظيم الذي يمكن إدارة التسويق من التنفيذ السليم للمخططات كما يسمح بمتابعة تنفيذها وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أجهزة التسويق"³⁶.

من التعريفين السابقين يمكن القول بان التنظيم التسويقي هو بمثابة العمود الفقري الذي يدعم القرارات والعمليات التسويقية ويتم ذلك بـ:

❖ تحديد النشاطات التسويقية للمنظمة؛

❖ توظيف وترتيب الوظائف؛

❖ تحديد السلطات والمسؤولية اللازمة.

2-أسس الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق

يعني التنظيم والتحديد والترتيب المنطقي للنشاطات التسويقية من أجل تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق أهداف تسويقية، إذ لابد من تصميم هيكل تنظيمي من اجل تحقيق أهداف التنظيم للإدارة التسويقية حيث تختلف الهياكل باختلاف الأنشطة ونوع المنتج وطبيعة الصناعة والسوق وظروفه ، وبشكل عام يمكن التمييز بين عدة أنواع من الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق وهي كالتالي:

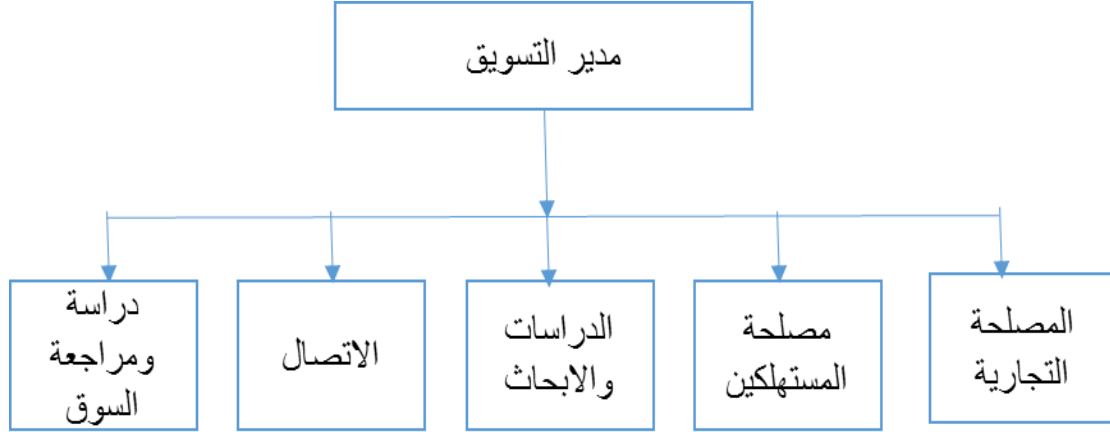
2-1-الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: يعتبر التخصص الوظيفي أو نوعية

الوظائف التسويقية التي يمارسها المشروع هي الأساس والمحدد لنوعية التنظيم للإدارة التسويقية والشكل الموالي يوضح ذلك:

³⁵ عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر ،2001، ص57.

³⁶ طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، ط9، المتحدة للنشر، مصر ،1999، ص 299.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي على أساس



7^{eme} **Marketing de l'entreprise** , Lendrevie et Julien Levy et Demis Lindon , Source Edition ,France ,2007 P102.

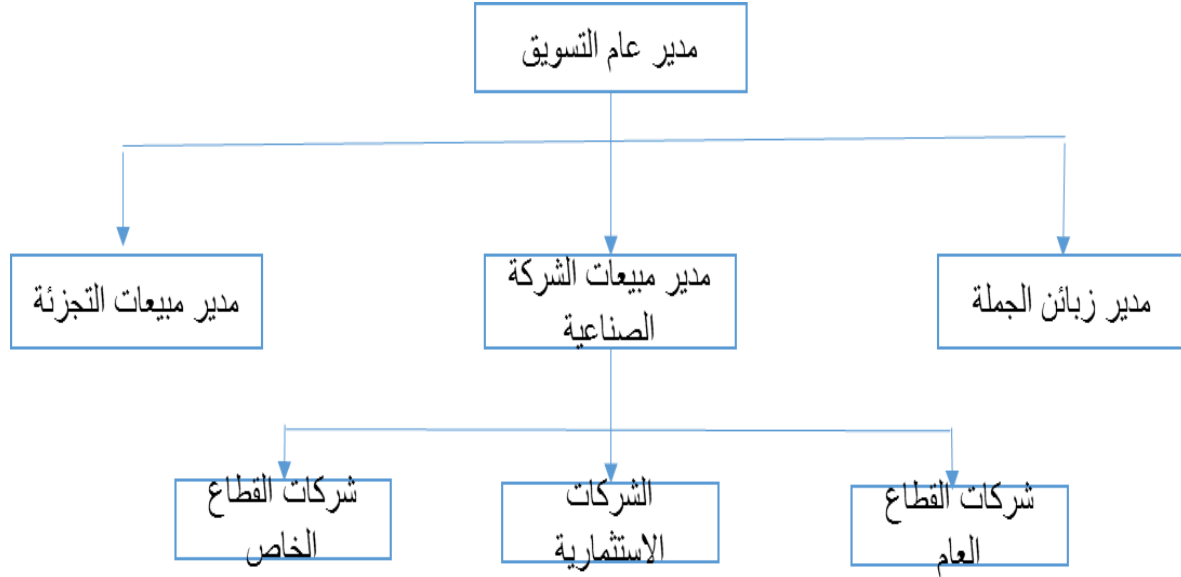
أما مزايا هذا التنظيم:

- ✓ سهولة هذا التنظيم حيث يكون مبنيا على أساس الوظائف المتخصصة؛
- ✓ يمكن تحديد الاختصاصات والمهام بشكل دقيق ؛
- ✓ يعتبر هذا التنظيم أكثر ملائمة للمشروعات الكبيرة والتي تتميز بتنوع في منتجاتها.

وعيوب هذا التنظيم:

- ✓ لا يلائم هذا التنظيم المشروعات المتنوعة في منتجاتها واتساع أسواقها؛
 - ✓ ظهور مشاكل التنسيق بين الوحدات والمصالح المكونة له.
- 2-2-الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن: يقوم هذا التنظيم على أساس نوعية الزبائن المتعامل معهم من قبل المنظمة حيث يكون التعامل حسب تجارة الجملة أو تجارة التجزئة...الخ، ويعتمد هذا التنظيم على معرفة طبيعة الزبائن ومشاكلهم والقرارات الخاصة بهم ، والمسئول عن الزبائن مهامه تتمثل في إنشاء علاقة ثقة بينه وبين الزبائن ، والشكل الموالي يوضح هذا التنظيم:

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن



Source : Lendrevie et Julien Levy et Demis Lindon , op.cit ,P10

ومزايا هذا التنظيم تتمثل في :

- ✓ تنمية العلاقات مع الزبائن بشكل أفضل؛
- ✓ فهم مشاكل الزبائن وتوقعاتهم؛
- ✓ تنمية مهارات العاملين في إدارة التسويق على فن التعامل مع الزبائن؛
- ✓ رد فعل سريع لتغيرات السوق؛
- ✓ المتابعة والتحليل الدقيق لحاجات الزبائن؛
- ✓ أنشطة التسويق تكون محددة بشكل دقيق تجاه الزبون.

أما عيوب هذا التنظيم فتتمثل في:

- ✓ ارتفاع التكاليف في حالة الزبائن على نطاق جغرافي كبير؛
- ✓ تنوع الحاجات وبالتالي تنوع أنشطة المنظمة مما يشكل عبئاً على هذا التنظيم.

2-3- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو العلامة: يعتبر هذا التنظيم لإدارة التسويق على أساس المنتج البديل الأحسن والمناسب للتنظيم الوظيفي بالنسبة للمشروعات التي تنتج أو تسوق مجموعة متعددة ومتنوعة من خطوط المنتجات .

مزايا هذا التنظيم تتمثل في:

- ✓ معرفة خصائص السلعة ومواصفاتها يسهل من عملية تسويقها؛
- ✓ خلق نوع من المنافسة الداخلية بين رؤساء المنتجات لكسب التوريد الملائم للمنتج؛
- ✓ تقديم خدمات ما بعد البيع ذات جودة وهذا لمعرفة طبيعة المنتج الملائمة لها؛
- ✓ زيادة الإبداع لدى كل المصالح لغرض كسب الميزة التنافسية؛
- ✓ اكساب رجال البيع مهارات في التعامل مع الزبائن؛
- ✓ توظيف مدرين ذوي خبرات خاصة والملائمة لكل منتج.

أما عيوب هذا التنظيم فهي:

- ❖ الازدواج والتكرار في المهام التسويقية لكل سلعة
- ❖ صعوبة التنسيق بين مديري السلع وبالتالي صعوبة وزيادة التعقيد الداخلي
- ❖ عدم ملائمة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة مع إحدى هذه المصالح فيما يخص اكتساح السوق ومعرفة القطاع الملائم.

2-4- الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية: في هذه الحالة يتم تقسيم أنشطة التسويق حسب المناطق الجغرافية التي يتم استغلالها، ويستخدم هذا النوع من التنظيم في المنظمات التي تمارس عملاً تسويقياً في عدة مناطق داخل البلد الواحد، أو التي تعمل في السوق الدولي ويتميز هذا التقسيم بقيام كل مدير بمتابعة الأنشطة التسويقية في مزيج متكامل قد يختلف من منظمة لأخرى، إلا أن نجاح هذا النوع من التنظيم يتوقف على مدى وجود الحرية والتنسيق بين مختلف المناطق والمنظمة.

ومزايا هذا النظام تتمثل في:

- ❖ فهم نوعية زبائن المنظمة وتحديد احتياجاتهم
- ❖ متابعة كل مدير مشاكل المنظمة وإتخاذ قرارات ملائمة لكل مشكل.

أما العيوب فهي:

- ❖ الازدواج والتكرار في المهام التسويقية؛
- ❖ عدم التنسيق بين المناطق وإدارة التسويق.

3-العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق

هناك العديد من العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق يمكن إيجازها في النقاط التالية³⁷:

- ❖ **طبيعة نشاط المنظمة** : يختلف تنظيم جهاز التسويق من منظمة لأخرى حسب السلع التي تنتجها كل منظمة، إذ أن الجهاز اللازم لتسويق المواد الخام يختلف عن الجهاز اللازم لتسويق السلع الاستهلاكية.
- ❖ **طبيعة ونشاط منافذ التوزيع** : تؤثر منافذ التوزيع المستخدمة بشكل مباشر على تنظيم جهاز التسويق إذ أن التوزيع المباشر يحتاج إلى جهود بيعية وترويجية أكثر كما يؤدي إلى الاستعانة بعدد من الأفراد أو المنشآت فيحتاج الأمر تزويد الفروع المختلفة للمنظمة برجال بيع أكفاء ، او يؤدي ذلك إلى خلق عدد من المستويات الإشرافية التي تتابع جهودهم ،وعلى العكس من ذلك فإذا قامت منظمة بتصريف منتجاتها عن طريق الوكيل الوحيد فإن الجهود البيعية تتحول إلى بحوث ترويجية ويؤثر ذلك على شكل التنظيم التسويقي ،هذا فضلا على أن الانتشار الجغرافي لأعمال المنظمة الذي يؤثر على التنظيم التسويقي إذ أن المنظمة التي تنشط في السوق المحلي يختلف تنظيمها على المنظمة التي تنشط في السوق الدولي.

³⁷ طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع مسبق ذكره، ص207.

❖ **طبيعة السوق وظروفه:** قد تقضي ظروف المنافسة وطبيعة السوق إلى فرض نوع معين من التنظيم لإدارة التسويق، لذلك فإن إمكانية تجزئة السوق إلى قطاعات سوقية لكل منها أسلوب خاص في الشراء يؤدي إلى قيام إدارة التسويق بالتنظيم على أساس الزبائن، كما أن ظروف المنافسة قد تحدد حجم أقسام الترويج والبحوث في المنظمة وكذا الحجم ونوعية رجال البيع مما يؤثر على شكل التنظيم وحجمه تأثيرا كبيرا.

4- أثر التنظيم الجيد على نجاح التسويق الاستراتيجي

لا تستطيع إدارة التسويق تحقيق أهدافها على المدى البعيد أو القصير إلا من خلال هيكله أعمالها وتنظيمها مما يسمح للعاملين القيام بالمهام المطلوبة، ولذلك فإن التنظيم الجيد يحقق المزايا التالية:

- تحديد الوظائف بشكل دقيق؛
- تحديد وحدة الأمر مع تحديد المرؤوسين؛
- تحديد التخصص في مجال العمل؛
- تحديد نطاق الإشراف وطبيعة التنسيق؛
- سهولة التوجيه والمتابعة من خلال عملية الرقابة؛
- تحسين عملية التنسيق الداخلي والخارجي لإدارة التسويق؛
- تقليل الجهد، التكلفة والوقت لإنجاز الهدف؛
- تحقيق التفاعل والتكامل ما بين الإدارات المختلفة والعاملين؛
- استقرار العاملين ووضوح الأعمال المكلفين بها.

رابعا: التوجيه التسويقي

إن متابعة سير وتطور الأداء في النشاط التسويقي يستلزم تكامل كل من نظام التخطيط، التنظيم والتوجيه الذي يمثل عملية إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.

والتوجيه ضروري في كل وظائف المنظمة وتزداد هذه الأهمية في وظيفة التسويق نظرا للتأثير على مردودية المنظمة، وهناك اتفاق على علاقة عناصر مكونة للتوجيه وهي:

• القيادة LEADER SHIP

• الاتصال COMMUNICATION

• التحفيز MOTIVATION

1- القيادة: يحدد تفوق ونجاح أي منظمة بمدى إمكانية تفاعلها المستمر مع المتغيرات الجديدة وغير المنتظرة، ويفترض هذا المنطلق أن يتوفر لدى المنظمة قيادة تمكنها من التحكم في سير مختلف الأنشطة والعمليات مع التأثير على العاملين وتحفيزهم على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم وتحقيق مستوى عال من الأداء بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية لهم.

وتعرف القيادة على أنها فن التسيير المستمر للوضعية التسويقية للمنظمة والخاصة بمختلف أسواقها وتقييم جودة القرارات المتخذة من أجل التصرف بسرعة لتفادي حدوث انحرافات عن الأهداف التي تم تحديدها³⁸.

وعليه فالقائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يقود الآخرين ويؤثر على سلوكياتهم في الإدارة أو إدارة التسويق ومعالجة المشاكل التي تواجه تنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة للعاملين الذين هم ضمن حدود مسؤوليته.

ومن أهم المهام التي يمكن أن يقوم بها القائد نذكر منها:

➤ القدرة على تشخيص المشاكل والانحرافات وإيجاد القرارات المناسبة؛

³⁸Alain Olivier, Renaud Maricourt, Pratique du Marketing en Afrique, ED edicef, Paris, 1999, P 68.

- القدرة على الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية؛
- القدرة على التحفيز الفعال وتحديد المكافآت لكل عضو؛
- القدرة على الثبات والمرونة؛
- القدرة على إدارة الوقت؛
- القدرة على الإدارة بالأهداف.

2-الاتصال: هو العنصر الثاني المكون للتوجيه، ويقصد به تلك العملية التي بمقتضاها يتم التبادل وتفهم المعلومات بين طرفين أو أكثر ويعني ذلك أن الاتصال هو عملية مشاركة في المعاني.

ومن اهم العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاتصال هي مهارات الاتصال التي يتمتع بها ذوو العلاقة بموضوع الاتصال، وأن العلاقة ما بين مدير (القائد) التسويق والعاملين معه هو معيار النجاح لإدارة التسويق وبالتالي المنظمة.

أما مهارات الاتصال فهي مفتاح هذه العلاقة وأن الاعتماد عليها يساعد المديرين في الدوائر ومنها دائرة التسويق على بناء علاقة قوية مع العاملين مبنية على الثقة والاحترام من خلال تحسين مهارات اتصالاتهم، ومهارات الاتصال الناجحة ذات تأثير كبير على الاحتفاظ بالعاملين واستمرارهم بالعمل، وتزيد من معدلات الأرباح وتساعد على تدريب العاملين على المهارات اللازمة، بالإضافة إلى العناصر التالية³⁹ :

- ❖ الاتصال على شبكة الانترنت بوضع رسائل مفتوحة ؛
 - ❖ عرض نماذج تساعد على تدفق وفهم الرسالة؛
 - ❖ تعزيز السلوك التفاعلي لتعزيز الرسالة ثم الرد عليها؛
 - ❖ محاولة خلق مناخ الاتصال المفتوح من أجل تقليل مشاكل العمل؛
 - ❖ الاعتماد على التدريب الاتصالي والذي يساعد على:
- نقل المهارات الاتصال الحقيقية؛

³⁹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

- تطوير برامج التدريب على الاتصال ؛
- اعتماد الأدوات والتقنيات الحديثة في عمليات الاتصال ؛
- تبادل وجهات النظر والمعلومات لتسهيل عملية الاتصال وإتمامها بالشكل الناجح والمؤثر؛
- الاحترام المتبادل مما يساعد على تحسين العلاقات بين المدربين والعاملين معهم.

وعليه فإن الاتصال الفعال لا بد أن يتضمن رسائل واضحة ومحددة للمرسل إليهم ، الأمر الذي يعتبر ضروريا جدا لأحداث اتصال ذي كفاءة فعالة وسريعة في الاستجابة والتي هي أساس عمل الإدارة التسويق.

3-التحفيز التسويقي : يعتبر الفرد محور العملية الإدارية في المنظمة وعلى هذا الأساس يجب تحفيزه وتشجيعه لكسب ثقته وتعاونه بأداء العمل وتوجيهه سلوكيا بالاتجاه الصحيح وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

وباعتبارها التحفيز العنصر الثالث في التوجيه فإن نجاح القائد أو المدير في هذه الوظيفة يتوقف على مدى فهمه وإدراكه لطبيعة السلوك البشري والدوافع والمؤثرات المحركة لهذا السلوك.

والتحفيز هو عملية تهدف إلى الانسجام في العمل، وإحداث التغيير للفرد العامل وكذلك تغيير الأداء بشكل مميز ولذلك فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تمييز العمال ماديا أو معنويا في المنظمات هي كالتالي⁴⁰:

- ❖ تحسين مهارات وقدرات ومعارف العاملين للحفاظ على مستويات الأداء المخططة؛
- ❖ توفير الدفع الذاتي للعمال لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعا؛
- ❖ تهيئة الفرص للعمال لزيادة الارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛

⁴⁰ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، ط1، دار المنهل ، بيروت ، 2008،ص257.

❖ تهيئة العمال لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمنظمة في مجالات متعددة.

أما تحفيز العاملين في إدارة التسويق يساهم في جعل العاملين ينتقلون من العمل الروتيني إلى الأداء الأفضل والتميز والذي يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التسويقية، كما يعد التحفيز عملية تقدير لجهود العاملين ومنهم رجال التسويق وحثهم على السلوك المتميز لكسب ولاء الزبون وذلك ضمن أهداف وخطط المنظمة التسويقية.

خامسا: الرقابة التسويقية

تعتبر الرقابة التسويقية الوظيفة الأخيرة التي تنتهي بها عملية تسيير الأنشطة التسويقية، وهي لا تهدف إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات فحسب وإنما إلى تطوير العمل ومعرفة كيفية استخدام الموارد التسويقية المادية والبشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

وان نجاح الرقابة التسويقية يتوقف على مدى تكامل هذه الأخيرة مع أنظمة التخطيط، التنظيم والتوجيه كما يتوقف أيضا على مدى جودة الأدوات الرقابية التي تستخدمها المنظمة في تقييم مختلف النشاطات التسويقية.

1- مفهوم الرقابة التسويقية

تعرف الرقابة على أنها تحليل وتقييم نتائج التنفيذ للخطط والأعمال المرتبطة بها وكذلك إيجاد إجراءات تعديلية في حالة الضرورة لبلوغ الأهداف الموضوعية⁴¹.

أما الرقابة التسويقية فتعرف بأنها "عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة والكشف عن معوقاتهما والعمل على تذليلها في أقصى وقت ممكن"⁴².

⁴¹ فليب كوتلر وآخرون، التسويق، ترجمة مازن النفاع، دار علاء للنشر والتوزيع، سوريا، 2002 ص 186.

⁴² إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، توزيع منشآت المعارف، الإسكندرية، ص 416.

وتعرف أيضا بأنها "عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها"⁴³.

من التعاريف السابقة نستخلص أن مفهوم الرقابة التسويقية يتضمن:

➤ القيام بمراجعة وتقييم سير مختلف النشاطات التسويقية عن طريق تقييم ومتابعة الخطط الموضوعية لمعرفة مدى تحقق الأهداف؛

➤ مراجعة وتقييم نفقات التسويق للحكم على مدى كفاءة استخدام الموارد التسويقية؛

➤ مراجعة وتقييم إستراتيجية التسويق للتعرف على مدى وملائمتها للظروف البيئية الداخلية والخارجية؛

➤ إن عملية الرقابة التسويقية تسمح للمنظمة بفحص وتقييم الجهد التسويقي المبذول من طرف إدارة التسويق.

2- أهداف الرقابة التسويقية

تهدف الرقابة التسويقية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ أنها تمكن من الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة؛

❖ تحديد نقاط القوة و الضعف في النشاطات التسويقية المؤداة ؛

❖ تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما يزيد من التكاليف التسويقية؛

❖ تشخيص الانحرافات والمعوقات الخاصة بأهداف البيع الإجمالية التي تواجه تنفيذ العمليات التسويقية.

وعليه فإن الرقابة التسويقية تقدم أدوات مفيدة لمساعدة مدير التسويق في تحديد مواطن القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي، ومما يساعد في النهاية على الرقي بالأداء الكلي للمنظمة .

⁴³ محمد فريد الصحن، قراءات إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 318.

3-خطوات الرقابة

تتوقف فعالية الرقابة التسويقية بصفة أساسية على نوعية المعايير التي سوف يتم استخدامها لنقاش نتائج النشاط التسويقي، ومن ثم المقارنة بين هذه المعايير والأداء المحقق يسمح بإيجاد الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك وهي كالتالي:

3-1-وضع المعايير الرقابية: إن الرقابة على السياسات والبرامج الخاصة بالنشاط التسويقي يستند على وجود معايير محددة بوضوح.

ويمكن تعريف **المعايير الرقابية** بأنها «المؤشرات التي يجب استخراجها ومقارنتها لقياس وتقييم ما هو مطلوب قياسه وتحليله وتقييمه»⁴⁴.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن نقطة انطلاق العملية الرقابية هي اختيار معايير باستطاعتها الإجابة على السؤالين التاليين:

❖ ما هو المؤشر الذي يعبر عن النجاح في النشاط التسويقي؟

❖ ما هي العوامل المؤثرة في تحقيق هذا العنصر؟

إن السؤال الأول يسمح للمنظمة بتحديد مستويات الأداء المراد بلوغها أما السؤال الثاني فيحدد الأجواء اللازمة لتحقيق هذا المنتج.

3-2-خصائص المعايير الرقابية الفعالة: يجب أن تتصف المعايير الخاصة بتقسيم النشاط التسويقي بالخصائص التالية⁴⁵:

❖ ان تعكس طبيعة النشاط واحتياجاته؛

❖ المرونة بحيث تستطيع تغيير هذه المعايير حيث الحاجة ؛

❖ أن تكون قادرة على التفرقة بين مستويات الأداء المختلفة وهذا الأمر ضروري خاصة عند تقييم أداء القوى البيعية؛

⁴⁴ تامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 384.

⁴⁵ محي الدين الازهري ، إدارة التسويق ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص103.

❖ أن تكون مقبولة من طرف جميع الرؤساء والمرؤوسين.

3-3- القيام بعملية القياس والتحليل: الخطوة التالية في الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة ويتضمن هذا الأمر تحديد⁴⁶:

❖ متى يتم القياس؟

❖ بواسطة من؟

❖ الجهة المسؤولة عن متابعة وتقييم المجال محل القياس أو الحكم على مدى كفاءته وفعالته.

❖ كيف يتم القياس؟

وهنا تحديد أكثر من وسيلة للقياس نذكر منها: الملاحظة الشخصية ، التقارير الدورية ، التحليل الإحصائية والمالية والاستقصاءات الميدانية .

إن عملية القياس والتحليل تمكن المنظمة من التوصل للحكم على مدى كفاءة وفاعلية النشاط التسويقي عن طريق معرفة مدى تحقق معايير الأداء المتعلقة بالمدخلات أو المخرجات.

3-4- القيام بالإجراءات التصحيحية: بعد مقارنة النتائج مع معايير الإنجاز وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها ، هنا تأتي الخطوة التالية وهي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب وتقييم إمكانية إجراء بعض التغييرات الضرورية في الاستراتيجيات الحالية.

4-التدقيق التسويقي

إن النظرية الحديثة للرقابة التسويقية والتي تمثل الاتجاهات الحديثة لعملية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في عملية التدقيق التسويقي، وهي عبارة عن اختيارات شاملة منظمة

⁴⁶صالح هاشم الصادق، المدخل إلى التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1999، ص35

مستقلة ودورية لبيئة وأهداف واستراتيجيات الأنشطة التسويقية في المنظمة من أجل جمع المعلومات داخل أو الخارج المنظمة لمواجهة الظروف المستقبلية لها.

والتدقيق التسويقي بهدف عدة أهداف نذكر منها ⁴⁷:

- ❖ تحديد نقاط القوة والضعف للتنظيم والإجراءات المتعمدة من قبل إدارة التسويق؛
- ❖ تقييم شامل للبرامج التسويقية وخاصة للتأكد من أنها لازالت ممكنة التطبيق وأنها تنسجم مع إستراتيجية المنظمة؛
- ❖ التعرف على إمكانية مدير التسويق وقدرته على أداء المهام ؛
- ❖ التعرف على موارد المنظمة وخاصة فيما يتعلق بتلك الموارد التي تنفق على الأنشطة التسويقية وتدعيمها؛
- ❖ التعرف على قدرة المنظمة على استغلال الفرص التسويقية بطريقة أفضل؛
- ❖ تحليل البيئة المحيطة من خلال التعرف مستوى التهديدات التي تواجه عمل الأنشطة التسويقية.

إن عملية التدقيق التسويقي تشمل كافة مجالات عمل المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية بنظرة إستراتيجية لتحليل كافة الظروف المحيطة والإستراتيجية التسويقية وصولاً إلى الوظائف التسويقية.

وخاصة ما سبق فإن وظائف إدارة التسويق المتمثلة في التخطيطي التنظيم التوجيه والرقابة تشمل عدداً من الأنشطة والفعاليات التي تساهم بدورها في أهداف المنظمة المسطرة وهي ⁴⁸:

- تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها؛
- وضع السياسات التسويقية المختلفة (السعر، المنتج التوزيع، الترويج)؛

⁴⁷ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ذكره ، ص 94.

⁴⁸ محمد الصالح المؤذن، مبادئ التسويق ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص 55.

- تحديد الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل عملية من العمليات التسويقية؛
 - إعداد التنبؤات والموازنات التقديرية للأنشطة والعمليات التسويقية التي تتطلب مثل هذه التنبؤات والموازنات؛
 - إيجاد التنسيق والتعاون بين الأنشطة التسويقية وأوجه النشاط الأخرى في المنظمة كالإنتاج، التمويل و الأفراد؛
 - تحديد معايير الرقابة المناسبة والقابلة للقياس الكمي؛
 - قياس فعالية أوجه النشاطات التسويقية المختلفة والعمل على إدخال الأساليب العملية والتقنية الحديثة؛
 - متابعة أداء النشاط التسويقي وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات؛
 - إيجاد التنسيق والتعاون بين الأنشطة التسويقية المختلفة داخل إدارة التسويق؛
- اتخاذ التدابير و الإجراءات الكفيلة بمعالجة الأخطاء و الانحرافات في النشاط

الفصل الرابع : البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي

تمهيد:

تعد الإستراتيجية الموجه الأساسي سواء علي صعيد المنظمة ككل أو علي صعيد الإدارة التسويقية و ذلك لان الاستراتيجيات التسويقية أكثر قدرة على فهم ما يجري في البيئة المحيطة بالمنظمة من جهة، وبحكم اتصالها المستمر مع الزبائن في الأسواق المستهدفة من جهة أخرى، وعلى ضوء ذلك فان دراسة البيئة وتحليلها من خلال استخدام أدوات التحليل البيئي المستخدمة في هذا المجال يساعد على التخطيط السليم والفعال لوضع استراتيجيات تسويقية في المنظمة تم تنفيذها بالشكل الكفاء.

أولاً: تحليل البيئة التسويقية

إن نجاح المنظمة يكمن أساسا في قدراتها على تحليل البيئة التسويقية المحيطة بها، وخلق التوافق بين قدرتها المميزة وما يحيط بها من متغيرات مختلفة، وعليه فإن فهم البيئة بشكل عام والتسويق بشكل خاص وهذا يعني التحليل المعمق والاستراتيجي لبيئتها الداخلية ومدى توافقها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها.

1- مفهوم البيئة التسويقية

إن مفهوم البيئة التسويقية يستخدم على الأغلب للإشارة إلى جميع القوى والعناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأنشطة التسويقية، ونظرا لأهمية البيئة التسويقية فإن هناك العديد من التعريفات التي تصدت لهذا المفهوم.

✓ تعرف البيئة التسويقية بأنها "مجموعة المؤشرات والقوى الخارجية التي لا تخضع لسيطرة إدارة البيئة في المنظمة ولكنها تؤثر في مقدرتها على تنمية عمليات التبادل مع أسواقها المستهدفة والحفاظ عليها"⁴⁹.

✓ وكما تعرف على أنها "مجموعة القوى الخارجية المحيطة بالمنظمة والمتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مشترك على كفاءة الإدارة التسويقية عبر أنشطتها المختلفة لتقديم وإشباع حاجيات ورغبات الزبائن"⁵⁰.

✓ وتعرف أيضا بأنها "مجموعة المتغيرات التي تتأثر بها المنظمة وتؤثر على قدرة الإدارة التسويقية كما أنها لا تتحكم فيها ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها"⁵¹.

من التعريفات السابقة يتضح ما يلي:

➤ إن علاقة المنظمة ببيئتها التسويقية هي علاقة تبادلية، أي كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر؛

⁴⁹Mera Vandercammen et al, **Marketing**, édition Deboek, Bruxelles, 20002, p 29.

⁵⁰تامر البكري استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

⁵¹محمود حكم الصمدي، إستراتيجية التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

➤ إن البيئة التسويقية سواء داخلية أو خارجية في ديناميكية مستمرة تنتج عنها حالة عدم التأكد (عدم اليقين)، ورغم أنه ليس من السهل التنبؤ بالمستقبل لكن المسوقون يحاولون معرفة اتجاهات هذه التطورات من أجل مساعدة المنظمة في تحديد أسواقها المستهدفة وتكييف سياساتها التسويقية معها؛

➤ إن دراسة وتحليل مكونات البيئة التسويقية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم أي إستراتيجية وهما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها؛
- المخاطر والتهديدات التي يجب على المنظمة أن تتجنبها.

2-أنواع البيئة التسويقية

إن البيئة التسويقية عادة ما يتم دراستها من خلال تقسيمها إلى بيئة تسويقية جزئية وبيئية تسويقية كلية.

2-1-البيئة التسويقية الجزئية: تكمن مهمة إدارة التسويق في جذب العملاء وتنمية العلاقات معهم عن طريق خلق القيمة وتحقيق الرضا لدى العملاء ، إلا أن المنظمة وإدارة التسويق لا تستطيع تحقيق ذلك بمفردها بل أن نجاحها مرهون بمدى نجاح علاقاتها بأطراف أخرى داخلية كالأقسام المختلفة للمنظمة وخارجها كالموردين، الوسطاء و المستهلكين، وهي كالتالي⁵²:

❖ **المنظمة:** إن المنظمة ومختلف إداراتها تمثل أول مستوى من مستويات البيئة الجزئية التي تحيط بإدارة التسويق، وممالا شك فيه أن إدارة التسويق يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير المجموعات الأخرى للمنظمة كالإدارة العليا وإدارة العمليات وغيرها

⁵²Richard L. Sandhusen, **Marketing**, 3^{EME} ED, Barrons educational series, Neww Yourk,2000.PP 81-83.

من الوحدات الداخلية وذلك عند وضعها للإستراتيجية التسويقية للمنظمة، وتكون هذه المجموعات المتداخلة بما يسمى بالبيئة الداخلية التي تعد المصدر الرئيسي لمجالات القوة والميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة. كما يجب على مديري التسويق أن يتخذوا قراراتهم على ضوء الخطط والسياسات التي تفرضها الإدارة العليا و بالتعاون مع الإدارات الأخرى في المنظمة فمثلا: نشاط التمويل يساعد في توفير الأرصدة المالية اللازمة لتنفيذ الخطة التسويقية، كما تعمل وحدة البحث والتطوير بما تملكه من تقنيين ومهندسين على توفير الجودة اللازمة للمنتوج ، و بالتالي فمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة يساعد مدير التسويق في وضع الخطة المناسبة في ظل واستغلال الفرص.

❖ **الوسطاء:** إن الوسطاء هم من يقومون بمساعدة المنظمة في ترويج وبيع وتوزيع منتجاتها للمستهلكين النهائيين، وتضم قائمة هؤلاء الوسطاء كلا من مؤسسات إعادة البيع ومؤسسات التوزيع المادي و وكالات الخدمات التسويقية و الوسطاء الماليين ، و بصفة عامة فان الوسطاء هم حلقة وصل بين المنظمة وسوقها وهو غير تابع للمنظمة وإنما له وكالة خاصة به تقوم بتقديم خدمة لقاء عمولة معينة.

❖ **المستهلكون:** هم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء واستهلاك ما تقدمه المنظمات من سلع وخدمات، ويعد المستهلك هو العامل الرئيسي المحدد للسوق ونحوه تتجه كافة أنشطة المنظمة، ولهذا فان المنظمة تحتاج دائما إلى دراسة أسواق مستهلكيها من حيث الاحتياجات والرغبات وكذلك من حيث خصائصهم السلوكية واتجاهاتهم الشرائية وذلك من أجل بناء برنامج تسويقي فعال يتناسب مع نوعية السوق المستهدف واحتياجاته، إن هؤلاء المستهلكين يمثلون عدة أنواع هي:

- **سوق المستهلك الأخير:** وتعني به أولئك الذين يشترون او يستهلكون أو يستخدمون مختلف المنتجات لأغراضهم الخاصة أو للاستهلاك الشخصي؛

- **سوق المشتري الصناعي:** وهو يمثل المشتريين الصناعيين الذين يشترون مختلف المنتجات لهدف إعادة إنتاجها بأنواع مختلفة؛
 - **سوق إعادة البيع:** وهو يمثل التجار الذين يشترون مختلف المنتجات لغرض إعادة بيعها؛
 - **الأسواق الحكومية:** وتشمل مختلف المنتجات التي تعرض لغرض الاستعمال العام في المنظمات الحكومية؛
 - **الأسواق الدولية:** وتشمل جميع المشتريين الموجودين في الأسواق الخارجية.
- ❖ **المنافسة:** وتعني وجود منظمة أو أكثر تنتج سلعاً وخدمات متشابهة إلى حد ما والموجودة في نفس السوق وقد تكون منتجات بديلة، وحتى تستطيع أي منظمة أن تضمن لها مكانة في السوق وأن يكون لها معرفة تامة بالمنافسين الموجودين داخل السوق وماذا يخططون اليوم ومستقبلاً.
- ❖ **الجمهور:** ويتكون الجمهور من أية مجموعات تمتلك اهتماماً بنشاط المنظمة ويمكنها التأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها التسويقية الإستراتيجية، وان الاهتمام بهذا الجمهور قد يمثل فرصة للمنظمة يمكن استغلالها، أما في حالة إهمال دورها فإن ذلك قد يشكل تهديداً أو خطراً في مواجهة أنشطة المنظمة، وكذلك هناك مجموعات أخرى قد تتعارض أهدافها مع سياسات المنظمة وتقف عائقاً أمامها وأن هذه التجمعات يطلق عليها الجماعات الضاغطة. ومن هذه المجموعات جمعية حماية المستهلك التي تعمل على منع استغلال المستهلكين من قبل بعض منظمات الأعمال وكذلك المنظمات المدنية لحماية الغابات والحيوان والبيئة والصحة والتي تمثل قوة مؤثرة على نشاط المنظمة.

2-2- البيئة التسويقية الكلية: إن جميع المنظمات تتأثر بالعوامل الكلية في بيئتها التسويقية على الرغم من إمكانية بعض المنظمات الكبرى و خاصة متعددة الجنسيات على التأثير أحياناً في عدد من هذه العوامل بحيث أنها تبقى خارجة عن سيطرة معظم هذه

المنظمات، كما يتعين على هذه الأخيرة التعامل معها وتحقيق الاستجابة الفعالة حتى يمكن لها الوصول إلى أهدافها، وتضم البيئة الكلية العوامل التالية⁵³:

❖ **البيئة الديموغرافية:** وهي المتغيرات التي تطرأ على بيئة المجتمع من خلال حركة السكان كعدد المواليد، والأطفال في المجتمع، حجم الأسر، الهجرة، تركيبة الأعمار في المجتمع، معدل دخل الفرد والحالة الاجتماعية... الخ. إن إدارة التسويق خاصة تلك التي تتعامل في أسواق السلع الاستهلاكية يجب أن تهتم بدراسة وتحليل الخصائص الديموغرافية لأسواقها المستهدفة لما لذلك من أثر كبير في وضع استراتيجياتها وبرامجها التسويقية.

❖ **البيئة الاقتصادية:** وهي أهم عوامل متغيرات البيئة الكلية للمنظمة، وتتألف من العوامل المؤثرة على القوة الشرائية للمستهلكين واستراتيجيات التسويق وهي تتضمن الدورة التجارية، البطالة، الدخل ومعدلات نمو الناتج القومي...، وتكمن مهمة التسويق في متابعة هذه القوى الاقتصادية باستمرار والتعرف على تأثيراتها المحتملة والاستفادة من تحليلها في إعداد الخطط ورسم السياسات والبرامج التسويقية، ومن أهم العوامل الاقتصادية التي يجب التصدي لدراستها ما يلي:

- **معدلات النمو الناتج القومي:** وتؤثر على الفرص التسويقية من حيث أن النمو الثابت يخلق فرصاً لظهور منظمات جديدة ونمو المنظمات الحالية كما أن المستهلك من المحتمل أن يكون قادراً على الاتفاق أكثر؛
- **الدخل الحقيقي:** عند تدهور الدخل الحقيقي فإن المستهلكين يتجهون نحو الشراء الحذر والذي ينعكس بدوره على الكثير من المنظمات مما يدفعها إلى عرض تشكيلة منتجات ضيقة نسبياً لمواجهة التغيير في سلوك الشراء للمستهلكين؛

⁵³ Richard L. Sandhusen , OP., CIT, PP 83-86.

• **الدورة الاقتصادية:** من الطبيعي أن يختلف نمط النشاط التسويقي باختلاف مراحل هذه الدورة، ولهذا تسعى المنظمات إلى دراسة الدورات الاقتصادية بحثًا عن الفرص التي قد تتولد عنها أو استعداد لما قد ينجم عنها من مخاطر؛

• **التضخم:** يؤثر التضخم في النشاط التسويقي من خلال تأثيره في سلوك المستهلك ففي حالة انخفاض القدرة الشرائية ترتفع الأسعار، ويترتب على ذلك ثلاث أمور تمثل أهمية خاصة لإدارة التسويق وهي :

➤ يفضل المستهلك الشراء في الوقت الحالي خوفا من زيادة ارتفاع الأسعار مستقبلا؛

➤ إعادة ترتيب قراراته الشرائية أي تحديد الأولويات والكميات؛

➤ تأجيل بعض عمليات الشراء إلى وقت آخر.

❖ **البيئة الثقافية والاجتماعية:** تتألف البيئة الاجتماعية والثقافية من القيم والإدراك والتفضيلات والأنماط السلوكية التي تشكل طريقة حياة مجتمع ما ، وهي تؤثر بشكل مباشر في القرارات السوقية للمنظمة إضافة إلى أنها تؤثر وتتأثر بباقي المتغيرات البيئية، ومن أهم المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر على القرارات التسويقية نذكر منها:

➤ **أسلوب المعيشة وجودته:** إن الارتفاع في مستوى المعيشة والرغبة في تحسين جودة الحياة يتطلع إلى تحقيق مستويات معيشية أرفع؛

➤ **ارتفاع مستوى التعليم:** إن زيادة عدد الأفراد المتعلمين في المجتمع له تأثير واضح في تغيير الأنماط السلوكية للأسر والجماعات؛

➤ **حركات وجمعيات حماية المستهلك:** وتعد هذه الحركات أحد العوامل الأساسية لممارسة الضغوطات على الإدارة التسويقية لتبني إطارا أخلاقيا في معاملاتها التجارية والاستجابة لمصالح المستهلكين في الجودة، الأمان و البيئة.

❖ **البيئة التكنولوجية:** ويتمثل هذا الجانب بالتطور العمراني في البلد وكذلك وسائل الاتصال والظروف ومدى استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها في هذا البلد، وعلى هذا الأساس فإنه توجد علاقة ما بين التسويق والتكنولوجيا تأخذ اتجاهين، فمن جهة فإن التسويق يؤثر في التكنولوجيا لأنه هو الذي يوجد الأسواق لتصريفها، ومن جهة أخرى فإن التكنولوجيا تتكون من المعرفة المبنية على الاكتشافات والاختراقات وهذه المعرفة يمكن أن تشكل فرص تسويقية.

❖ **البيئة السياسية والقانونية:** إن العوامل السياسية تؤثر بشكل مباشر في التسويق ومن هذه المتغيرات الاستقرار الحكومي واستمرار عمل الدولة وكذلك علاقاتها مع الدول الأخرى ومدى قبولها في المجتمع العلمي ومكانتها في هذا العالم وقراراتها السياسية، وأما التشريعات فهي القوانين المتعلقة بعمليات الاستيراد والتصدير والاستثمار والضرائب وتنظيم قوانين العمل، وكل هذه العوامل مؤثرة في عمليات التسويق.

ثانياً: الاستجابة لقوى البيئة التسويقية

إن تقييم أثر القوى الاقتصادية، السياسية الاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية على السوق ونشاط المنظمة أمر صعب ومعقد لذلك فإنه من الصعب تحديد الاستجابة المناسبة ورد الفعل المناسب والملائم لتغيرات القوى البيئية، ومن أجل ذلك فإن العديد من مديري التسويق ينظرون إلى بيئتهم على أنها عنصر غير مسيطر عليه ويؤثر بشكل مباشر على سلوك منظماتهم، وبدلاً من محاولة التأثير عليها فإنهم يعملون فقط على تصميم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعدهم في استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي قد تنتج عنها .

ومن جانب آخر توجد بعض المنظمات تنظر إلى البيئة كعنصر يمكن التحكم في بعض متغيراته ولذلك فهي لا تكتفي بمجرد الرقابة ورد الفعل ولكنها تسعى إلى التأثير في تلك

المتغيرات لخلق الفرص التسويقية أو على الأقل لتحقيق أكبر فائدة وبأقل تكلفة من الفرصة الحالية وذلك من خلال⁵⁴:

❖ الاستعانة ببعض جماعات الضغط أو النفوذ للحد من التشريعات الحكومية التي قد تؤثر سلبا على نشاط المنظمة؛

❖ المشاركة في دعم وتأييد بعض الأحداث والمناسبات الوطنية من أجل تغطية إعلامية مرغوبة، إضافة إلى نشر مقالات صحفية من أجل تحسين صورتها لدى الجماهير؛

❖ اتخاذ بعض الإجراءات القانونية ورفع الدعوى القضائية للحد من الممارسات السيئة والمعرضة التي قد تقوم بها المنظمات المنافسة ضدها.

❖ إبرام العقود والاتفاقيات مع الموردين الرئيسيين والموزعين بهدف إحكام الرقابة والسيطرة على تصرفاتهم المختلفة والتي من شأنها أن تؤثر سلبا على نشاطات المنظمة.

إن إدارة التسويق لا يمكنها دائما التحكم في المتغيرات البيئية بل في أحيان كثيرة يكون مطلوباً منها أن تقتصر جهودها في مراقبة وتحليل الأحداث الحاصلة فيها وإتخاذ القرار ورد الفعل المناسب، فالمنظمة لا تملك مثلاً قدرة التأثير على تركيبة السكان من حيث: العدد الجنس ومستويات التعليم، كذلك فإن تأثيرها محدود على البيئة الاقتصادية وعلى القيم الاجتماعية الأساسية ولكن عندما تكون الظروف مواتية فإن مدير التسويق يخطط قد يتبنى مدخل المبادرة بدلاً من رد الفعل عند التعامل مع القوى السائدة في بيئته التسويقية، و إن الاختيار بين هذين المدخلين يعتمد على الفلسفة الإدارية والموارد المالية والعملاء والمهارات الإنسانية المتوفرة وكذلك على طبيعة البيئة التي تعمل المنظمة في إطارها .

ثالثاً: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة

⁵⁴ نابت إدريس، جمال الدين المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 142-143.

تعتمد المنظمة عددا من الأدوات التحليلية لتحديد مسار الإستراتيجية التي تعتمد عليها في السوق من أجل انتهاز أساليب وطرق لمواجهة المنافس وقياس مدى قدرتها وإمكاناتها في تحقيق ذلك.

وإن الهدف من التحليل الاستراتيجي هو تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لأوضاع المنظمة وطرق تنفيذها والأهداف المحددة فيها بأفضل بديل، وهذه الأدوات غالبا ما تشكل سلسلة من الخطوات المتوالية التي تنقل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع ترغب فيه مستقبلا ، ومن أهم هذه الأدوات نذكر منها:

1-مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات SPACE

هي إحدى المصفوفات المستخدمة في عملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة تقوم على أساس تقييم المركز التنافسي والبدائل، لذلك تسمى اختصار مصفوفة Space وتسمى اصطلاحا مصفوفة التحليل الرباعي، ويتم تحديد هذه البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل البيئة التسويقية كما تحدد المنظمة طبيعة الاستراتيجية الملائمة في بيئة أعمالها هل هي إستراتيجية هجومية، محافظة، دفاعية أو تنافسية.

1-1-عرض نظري لمصفوفة Space: تبين المحاور في المصفوفة اثنان من الأبعاد الداخلية هما: المركز المالي للمنظمة وأهمية المزايا التنافسية التي تقتنع بها، ويظهر النموذج اثنان من الأبعاد الخارجية هما: مدى استمرار السوق ومدى ازدهار الصناعة التي تعمل فيها المنظمة وهذه الأبعاد الأربعة هي المحصلة النهائية لنتائج تقييم البيئة الداخلية والتسويقية، وهي المحدد الحقيقي للمركز التنافسي الشامل للمنظمة. وبحسب نوع المنظمة وطبيعة النشاط الذي تعمل فيه يتكون كل بعد من عدة متغيرات فرعية كالتالي⁵⁵:

⁵⁵ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 263.

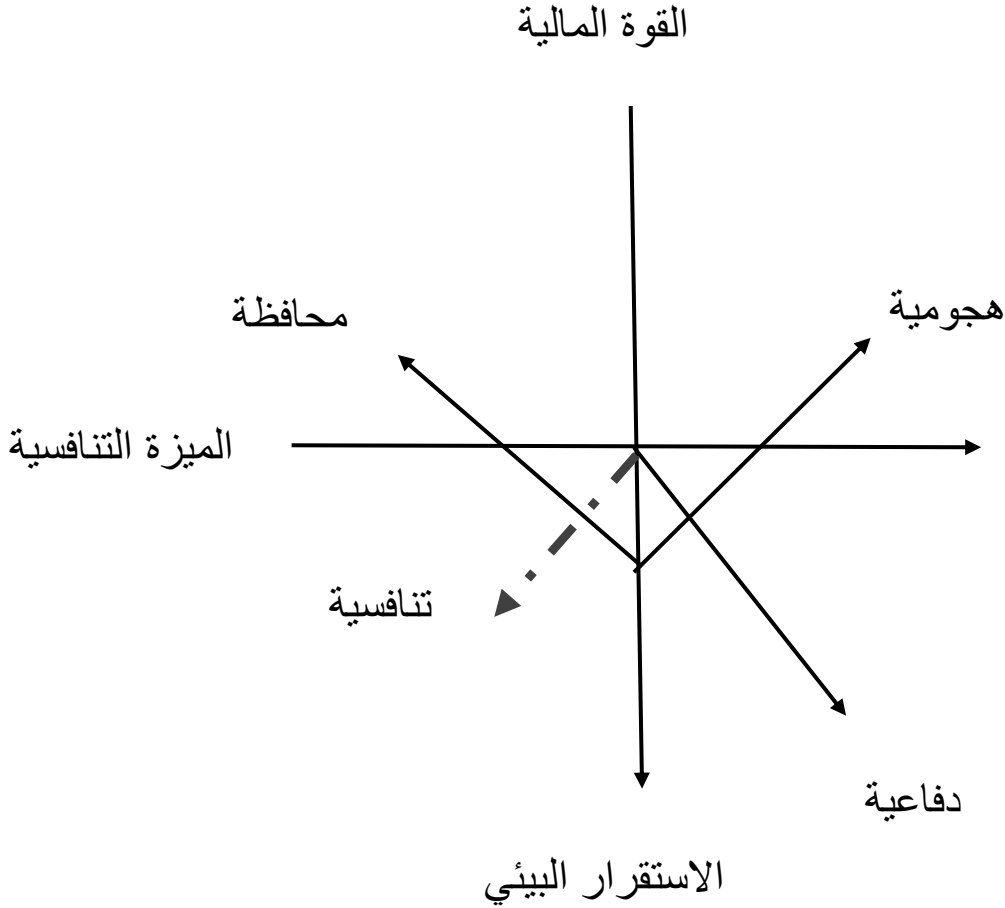
- ❖ تتحدد القوة المالية للمنظمة بالرجوع إلى العائد على الاستثمار، السيولة، رأس المال العامل و درجة المخاطرة ؛
- ❖ أما الميزة التنافسية فتعتمد على عناصر مثل: حصة السوق، جودة المنتج، دوره حياة المنتج و الخبرة في المجال التكنولوجي ؛
- ❖ والعناصر المكونة لمحور الاستقرار البيئي فهي: معدل التضخم، تغيير الطلب، التغييرات التكنولوجية و عوائق الدخول؛
- ❖ أما عناصر محور القوة الصناعي فهي: إمكانية النمو، إمكانية الربح و الإنتاجية.

1-2-خطوات العمل التي يجب إتباعها لإعداد مصفوفة space هي كالتالي⁵⁶:

- ❖ يتم أولاً اختيار مجموعة المتغيرات بتعريف الأبعاد المصفوفة حسب طبيعة نشاط المنظمة؛
- ❖ تم تخصيص قيمة تتراوح من (1+) إلى (6+) لكل متغير من متغيرات القوة المالية و قوة الصناعة، و قيم تتراوح من (1+) إلى (6+) لكل متغير من متغيرات الميزة التنافسية والاستقرار البيئي؛
- ❖ بعدها يتم حساب متوسط الدرجات لكل بعد من الأبعاد بجمع القيم المخصصة للعناصر المكونة لكل بُعد ثم قسمتها على عدد من المتغيرات الداخلة في تحديده؛
- ❖ ثم القيام بتخطيط كل من محور السينات والعينات وفق وحدة القياس، ثم تجمع متوسطات بُعدي كل محور (درجة محور السينات: الميزة التنافسية + قوة الصناعة، محور العينات: القوة المالية+ الاستقرار البيئي)؛
- ❖ وأخيراً يتم تحديد النقطة المقابلة التي إحداثياتها (Y,X) ثم ربطها بنقطة المبدأ (0,0) لتشكيل المحور الذي يحدد اتجاه طبيعة الإستراتيجية التي ينبغي أن تتبناها المنظمة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

⁵⁶ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، إدارة الجامعية، الإسكندرية، 2002/2003، ص 253 .

الشكل (05): مصفوفة Space



المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص 253.

ومن أهم التوصيات الإستراتيجية لكل وضعية نذكر منها :

➤ عندما يكون الشعاع في اتجاه الوضعية الهجومية تكون المنظمة في وضع تنافسي ممتاز لاستخدام نقاط القوة والاستفادة من الفرص وللتغلب على نقاط الضعف وتجنب التهديدات، أما الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها هي: تنمية السوق، اختراق السوق، تنمية المنتج، التكامل الأفقي والعمودي ، التنويع المتجانس وغير متجانس... الخ؛

➤ أما عندما يكون الشعاع في اتجاه الوضعية المحافظة فعلى المنظمة المحافظة على القدرات الأساسية والالتزام بمهامها وعدم الإقدام على مخاطرة المبالغ فيها، وغالبا ما تتضمن الاستراتيجيات المحافظة اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج وتنويع مركز؛

➤ وعندما يكون الشعاع في اتجاه الوضعية الدفاعية، فعلى المنظمة تصحيح نقاط الضعف الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية، وتشتمل الإستراتيجيات الدفاعية على تخفيض الاستثمار والانكماش و التصفية كما يمكن البحث عن شراكة أو التنويع المركز؛

➤ وأخيرا قد يقع الشعاع في اتجاه الوضعية الدفاعية، فعلى المنظمة تصحيح نقاط الضعف الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية، وتشتمل الاستراتيجيات الدفاعية على تخفيض الاستثمار، الانكماش، التصفية كما يمكن البحث عن شراكة أو التنويع المركز؛

➤ وأخيرا قد يقع الشعاع في اتجاه الوضعية التنافسية، وتتمثل إستراتيجيات المربع التنافسي في التكامل الأمامي والخلفي، التكامل الأفقي، تنمية المنتج، تنمية السوق، اختراق السوق والمشروع المشترك.

1- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston consulting groupe:

هي إحدى أهم وأشهر مصفوفات التحليل الاستراتيجي، وتعتمد هذه المصفوفة على تحليل الحصة السوقية والنمو السوقي وهي من المصفوفات الشائعة الاستخدام في مجال الاستراتيجي خاصة في التحليل محفظة الأعمال النمطية لوحدة العمل الاستراتيجي.

1-1-دراسة مصفوفة (BCG) : تتكون هذه المصفوفة من محورين، المحور العمودي يتعلق بمعدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج و يعتبر مقياس لجاذبية السوق و هو يمتد من (0%-20%) وينقسم إلى جزئين : جزء عالي جزء منخفض وذلك عند المستوى 10%، أما المحور الأفقي فهو يتعلق بحصة المنظمة من السوق مقارنة بحصة

أكبر منافس لها في نفس السوق، وهو يتمدد من (0-4) حيث أن الرقم 4 يعني أن حصة المنظمة من السوق تساوي حصة أكبر منافس وهو الآخر ينقسم إلى جزء عالي وجزء منخفض عند المستوى.

وتنقسم المصفوفة إلى أربع خانات يمكن التمييز بينها وهي⁵⁷:

❖ علامات السؤال QUESTIANSMARKS : ويطلق عليها أيضا اسم خانة

الطفل المشاكل أو القطة البرية، وهي عينات ذات حصة سوقية منخفضة في مركز تنافسي ضعيف ولكن تقع في سوق ذو معدل نمو عالي، وقد سميت بالطفل المشاكل لأن توجهاته لحد الآن غير واضحة وعلى المنظمة أن تكثف الاستثمار في هذه المنتجات حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا لإعطائه فرصة التغيير ليصبح نجما في المستقبل ، وبخلاف ذلك كان تعريبه هي الحل الأفضل حيث يمكن أن يصبح الطفل كلبا ومن ثم التوجيه نحو إزالته، هذه الخانة تمثل المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المنتج وهي المرحلة التقديم وفي هذه الحالة تكون التدفقات النقدية سلبية عالية.

❖ النجوم STARS: وهي المنتجات ذات حصة سوقية عالية أي مركز تنافسي

قوي وتقع في السوق ذو معدل نمو عال أيضا، وهذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية وبالتالي فإنها يجب أن تأخذ الأولوية في تحويل والإعلان لذلك فهي تحتاج إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع، وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار (فان هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلابا)، وهذا المركز يقابل مرحلة النمو في دورة الحياة المنتج أما التدفقات المالية فهي سالبة أو موجبة.

❖ الأبقار CASH COWS: وهي تتمثل منتجات ذات حصة سوقية، أي أن

مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، هذه المنتجات

⁵⁷ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 125.

مربحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق، أن هذه التدفقات التقديرية يجب أن تستخدم لتمويل مجالات ذات فرص عالية (للنجوم أو علامات السؤال)، وهي تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة الحياة المنتج وفي هذه الحالة تكون التدفقات التقديرية موجبة وعالية جدا.

❖ **الكلاب DOGS** : هي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة أي مركزها التنافسي ضعيف وتقع في سوق ذو معدل نمو منخفض ، لذلك فهي تستهلك استثمارات قليلة وفي نفس الوقت توفر تدفقات نقدية وغالبا ما يتم شطب وتصفية هذه المنتجات ، كما أن إزالتها قد لا تكون دائما ضرورية حيث توجد حالات يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق أرباحا على المدى القصير ، كما تقوم المنظمة بإزالة المساعدات التسويقية والجهود الترويجية والاقتصار على بيع المنتج إلى المستهلكين الأوفياء الذين يرغبون بشراء منتجات المنظمة دون الحاجة إلى الإعلانات ، وعلى المدى البعيد يمكن إزالة هذه المنتجات وهي تتمثل مرحلة التدهور على منحنى دورة الحياة المنتج وهنا التدفقات التقديرية موجبة أو سالبة أو معتدلة.

2-2- البدائل الإستراتيجية لمصفوفة (BCG) : إن كل خانة من الخانات الأربعة التي تتكون منها مصفوفة (النمو/ الحصة السوق) تعبر عن مركز استراتيجي للمنتج، وعليه فإن لكل مركز إستراتيجية مناسبة يجب على المنظمة إتباعها بشرط أن تتلاءم مع رسالة المنظمة وهذه الاستراتيجيات هي⁵⁸:

❖ **إستراتيجية البناء** : هي إحدى استراتيجيات النمو حيث تهدف إلى تقرير الحصة السوقية للمنتج، وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة أي تقابل الخانة الأولى وكذلك للمنتجات التي وصلت إلى مركز النجوم، إن اعتماد هذه الإستراتيجية تؤدي في

⁵⁸ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، مرجع سبق ذكره ، ص78.

الغالب إلى إلحاق الضرر في الربحية على المدى القصير، فعند تبني إستراتيجية البناء يجب أن تكون الدراسة دقيقة حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المنظمة نفقات طائلة دون فائدة ، وبشكل عام تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم الحصة السوقية وتحسين المركز التنافسي وفتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة.

❖ **إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:** هي إحدى استراتيجيات الاستقرار فبموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، وتتبع هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافس كما تستعمل للمحافظة على ولاء المستهلكين لمنتجات المنظمة، إن هذه الإستراتيجية مناسبة لمنتجات الأبقار والتي تدر تدفقات نقدية كبير وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يجب التخصص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة الأبقار لان ذلك يؤدي إلى تراجعها، كذلك لا يجب تخصيص استثمارات كبيرة جدا لأنها تتم على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من الاستفادة من التدفقات النقدية الكبيرة للأبقار.

❖ **إستراتيجية الحصاد:** هي إحدى استراتيجيات الانكماش وتهدف إلى تحقيق تدفقات نقدية في المدى القصير مع اهمال ذلك في المدى الطويل، وتتاسب هذه الإستراتيجية مع منتجات الأبقار ذات المستقبل غير الواعد وكذلك مع بعض منتجات الكلاب، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الخروج من السوق بعد حصاد ما يمكن حصاده، أما نجاحها فيرتبط بإطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول فترة ممكنة.

❖ **إستراتيجية التصفية:** هي إحدى استراتيجيات الانكماش أيضا تلجا إليها المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة، حيث تقوم هذه المنظمة بحذف المنتج أو أكثر أو خط منتجات كامل من السوق وذلك لعدم توافر الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات، وتستخدم هذه الإستراتيجية خاصة لمنتجات خلية الكلاب ولبعض منتجات علامات السؤال حيث يتم استغلالها تحقيق النمو وذلك عن طريق استثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف، ويجب علي المنظمة بعد تبني هذه

الإستراتيجية مباشرة أن تبني إستراتيجية البناء وإلا سيؤدي ذلك إلى تقليص مجال أعمالها.

ومن أهم مزايا مصفوفة (BCG) نذكر منها:

➤ الإدماج الممتاز للجوانب الإستراتيجية (النمو، الاستثمار،...) +الجوانب المالية (تمويل أعلى الخزينة أو أسفل الخزينة)؛

➤ خاصيتها البيداغوجية السهلة التي تمنح للمسير شبكة تحليل واضحة للخيارات الإستراتيجية.

أما عيوب هذه المصفوفة فتتمثل في:

➤ الاختزال المقصر للمسائل الإستراتيجية ببعدين هما (حصة السوق/معدل الصناعة) وهذا غير صحيح في الواقع العملي؛

➤ الاهتمام بالأسواق التي تعتمد على السيطرة بالتكاليف وإهمال العناصر التي تتركز على التميز مثل الجودة التطور التكنولوجي... الخ؛ أما الجانب التقني للمصفوفة استعمال نوعين من سلالم التقيط يفقدها الوقت ومنطق التحليل.

3- مصفوفة الداخلي /الخارجي GE/MC.KIMESY

هي أيضا مصفوفة من مصفوفة تسيير حافظة أنشطة المنظمة ، وتسمى أيضا مصفوفة جنرال إلكتریک وماكنزي G ELECTRIC ، و قد قدمت هذه المصفوفة كبديل للعيوب الموجودة في (BCG) و هي تقوم على تقييم درجة جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال و لا تستخدم معدل النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة ، كذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق و أهم شيء في هذه المصفوفة انها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم و هي كالتالي⁵⁹:

⁵⁹ D.Billon , JM.Tarelieux , Les nouvelles technique du marketing, ed top , paris,France,1998,PP,20-2

3-1- طريقة حساب كل من قوة نشاط الأعمال " وجاذبية الصناعة ": لقياس جاذبية الصناعة أو قوة نشاط الأعمال يختار المحلل الاستراتيجي تحديد العوامل المؤثرة في هذا الصدد ، وهي كما يلي :

❖ **قوة نشاط الأعمال:** وتتمثل في:

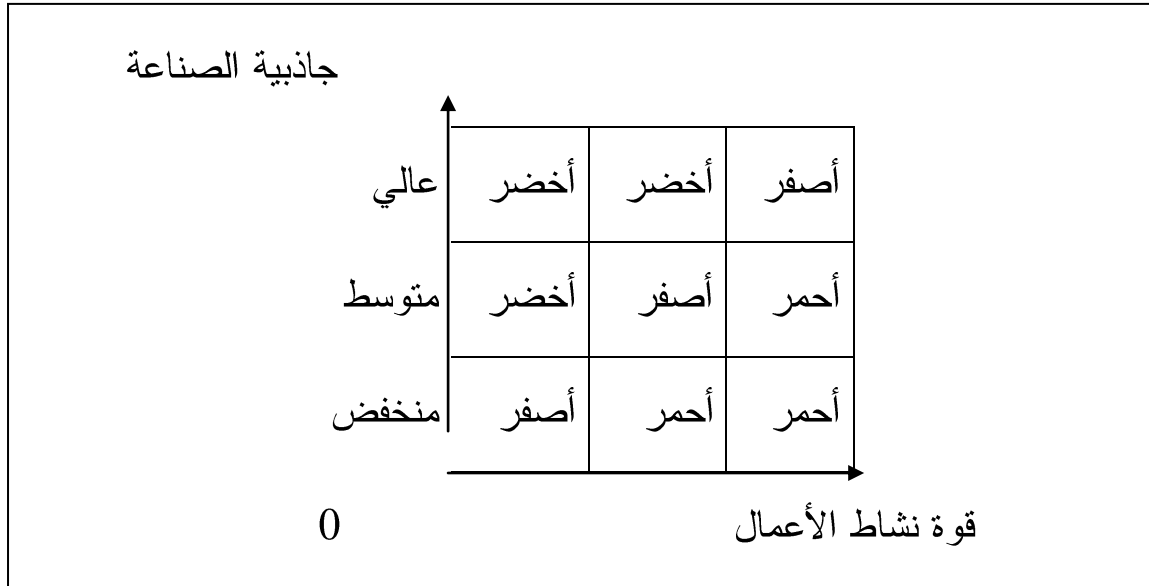
- حصة المنظمة من السوق؛
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة بالنسبة للمنافسين؛
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة ؛
- المهارات التقنية المتاحة و المطلوبة للعمل في الصناعة .

❖ **درجة جاذبية الصناعة :** وتتمثل في :

- حجم السوق؛
- معدل النمو في السوق؛
- درجة شدة وتركز المنافسة؛
- درجة المتطلبات التكنولوجية؛
- العوامل السياسية و القانونية.

3-2- تحليل مصفوفة MCKinsey /GE نظريا : إن هذه المصفوفة تمثل أكثر نموذج شمولا بالمقارنة مع المصفوفة (BCG) حيث تشمل على تسعة خلايا و ثلاث درجات و هي أكثر دقة في التحليل ، و الشكل الموالي يوضح هذا النموذج :

الشكل رقم (6): مصفوفة MC KINSEY/GE



المصدر : أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1999،ص187.

يستمد من تحليل نتائج هذه المصفوفة الأبعاد التالية :

- ❖ تظهر المصفوفة مقياس مكون من ثلاث قطاعات (عالي ، متوسط ، منخفض) لكل من جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال ، ويؤدي ذلك إلى ظهور 09 خلايا أساسية ؛
- ❖ إن انتماء النشاط إلى خلية من هذه الخلايا يتوقف على مجموعة النقاط التي حصل عليها النشاط محل التقييم على بعدي جاذبية الصناعة و القوة النسبية له ؛
- ❖ إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (أذهب) و هنا يجب على المنظمة إتباع إستراتيجية النمو و التوسع ؛
- ❖ إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف) وهنا يجب على المنظمة إتباع إستراتيجية الانكماش؛
- ❖ إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (احذر) وهنا يجب على المنظمة إتباع إستراتيجية الاستقرار و الثبات .

3-3- جوانب الضعف في مصفوفة MCKinsey /GE: على الرغم من أن هذه المصفوفة جاءت كبديل للقصور و العيوب الموجودة في مصفوفة (BCG)، إلا أن كل منهما لم يوضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة للوحدات و الأنشطة التي تقع في كل قطاع بدقة ، ولم يوضح كذلك كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي .

إن وضع مصفوفة MCKinsey /GE لتسعة خلايا لتصنيف الوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة بعد عملية صعبة ، فعملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية كالموسمية في المبيعات ، حجم السوق ، شدة المنافسة ،... الخ ، ومن جهة أخرى فهي تتوقف على تقدير من يقوم بالتقييم و بالتالي فإنها قد تخضع إلى حالة من عدم الموضوعية و الذاتية في التقييم، و كلنا المصنفين لم تعطيا أية أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم ، أي أن مصفوفة GE/MCKinsey لا تعبر إلا عن موضع النشاط أو الوحدة و ذلك في علاقتها بالصناعة ككل ، أما التغيير الذي يحدث في البيئة أثناء عملية التقييم أو التغيير المتوقع حدوثه بعد التقييم فلا يؤخذ في الحسبان مما قد يؤدي إلى ظهور صورة غير صحيحة عن أنشطة المنظمة أو مبادئها الإستراتيجية لدى المحلل الاستراتيجي .

4- مصفوفة المكتب الاستشاري ADL

و يقوم هذا النموذج بتحليل و دراسة مختلف الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة و تعتمد هي الأخرى على بعدين أساسيين هما : بعد خاص بتحليل البيئة الداخلية و هو بعد الموضوعية التنافسية للمنظمة ، و بعد يهتم بالبيئة الخارجية و هو بعد نضج المهنة او الصناعة وهي كالتالي⁶⁰:

يتم بناء مصفوفة ADL كالتالي :

⁶⁰ محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 93-95 .

4-1- تحديد بعد الوضعية التنافسية للمنظمة : يتم تقييم وضعية المنظمة بالنظر إلى درجة تحكمها في عوامل نجاح القطاع لكل مجال نشاط استراتيجي ، حيث يمكن أن تملك المنظمة منابع للميزة التنافسية على كل مستويات النشاط (التمويل ، التحويل ، التوزيع) و أهمية كل واحدة منها بالنظر إلى الصناعة .

وبنفس طريقة عمل المصفوفة (داخلي /خارجي) يتم تحديد درجة الجاذبية الترجيحية لكل معيار من المعايير ، كما أنها تقسم على 5 درجات تقابل ضمن وضعيات (قوية جدا ، قوية ، مقبولة ، ضعيفة ،هامشية)

❖ **وضعية تنافسية قوية جدا :** هنا تسيطر المنظمة على السوق وتتحكم في

تحركات منافسيها كما تمتلك التشكيلة الأوسع للخيارات الإستراتيجية؛

❖ **وضعية قوية :** للمنظمة هنا اختيار سياساتها وفق تغيرات البيئة دون أن تؤثر

هذه التغيرات على استراتيجياتها في المدى الطويل؛

❖ **وضعية مقبولة:** هنا المنظمة تملك بعض المؤهلات التي تمكنها من تبني

مجموعة من الخيارات الإستراتيجية؛

❖ **وضعية غير مقبولة أو ضعيفة:** تملك المنظمة في هذه الوضعية حظ تسامح أهم

المنافسين في السوق إما عمدي أو غير ذلك، غير أن المنظمة لها إمكانيات

كافية لاستمرار نشاطها لكن حظوظها ضعيفة للمحافظة على وضعيتها التنافسية

في المدى المتوسط ؛

❖ **وضعية هامشية :** المنظمة هنا لا تملك الإمكانيات الكافية حاليا ، لكن قد يمكنها

تحسين وضعها .

4-2- تحديد بعد نضج الصناعة : وهو البعد الذي يمثل درجة الجاذبية الحالية للقطاع أو الصناعة و التنبؤات المستقبلية لها و تستخدم هذه المصفوفة لتحديد درجة نضج الصناعة بمفهوم دورة حياة المنتج ، ويتكون هذا البعد من المراحل التالية :

❖ **مرحلة الانطلاق :** حيث أن معدل نمو الصناعة أسرع بكثير من العائد الوطني الخام و لا يمكن التنبؤ بشكل صحيح وواضح بإمكانية النمو لان تشكيلة المنتجات ضيقة حصص السوق غير مستقرة عدد المنافسين غير ثابت و عدم استقرار العملاء ؛

❖ **مرحلة النمو :** هنا تنمو الصناعة بمعدل أكبر من معدل نمو العائد الوطني الخام ، ويصل عدد المنافسين إلى حده الأقصى ثم يبدأ في التراجع ، بتزايد تشكيلة المنتجات ، استقرار تدريجي في السوق و عدد العملاء أما التكنولوجيا فهي متغيرة ؛

❖ **مرحلة النضج :** في هذه المرحلة يبدأ معدل نمو الصناعة في التناقص ، حيث يصبح أقل أو يساوي معدل نمو العائد الوطني: تعرض هنا المنظمات المنافسة تشكيلة واسعة من المنتجات و بالتالي يصعب جدا الدخول إلى السوق في هذه المرحلة ، أما السوق فهي مستقرة و التكنولوجيا معروفة و سهلة المنال .

❖ **مرحلة الزوال:** تتوقف الصناعة عن النمو أو تتراجع ، تتوزع حصص السوق في شكل مركز جدا أو على العكس مبعثر جدا يستمر حجم الصلب و عدد المنافسين يكون في حد أدنى له و السوق هنا غير جذابة .

تقسم مصفوفة ADL إلى أربعة مناطق أساسية و هي :

➤ **منطقة البناء و المحافظة:** إذا كانت المنظمة في مرحلة الانطلاق فعليها زيادة

الحصة السوقية و المحافظة على وضعيتها (المؤهلات) ، أما إذا كانت في

مرحلة النمو فعليها المحافظة على حصتها ووضعيتها في السوق .

➤ **منطقة البناء أو التطوير الانتقائي** : إذا كانت المنظمة تملك وضعية تنافسية

قوية في سوق متراجعة فعليها المحافظة على الوضعية و الحصاد ، أما إذا

كانت وضعية المنظمة مقبولة أو غير مقبولة في سوق ناضجة فعليها إما

المحافظة أو البحث عن الحماية بالتركيز على جزء استراتيجي ، أما إذا

أصبحت السوق في مرحلة الزوال فعليها الحصاد و الانسحاب التدريجي ؛

➤ **منطقية إعادة التوجيه أو إعادة التأهيل** : على الرغم من أن الوضعية

التنافسية متراجعة في المراحل الأخيرة من حياة السوق إلا أن هناك إمكانية

أو حظ لزيادتها ، فيكون أمام المنظمة خياران اما الاستمرار و الاستثمار

أكثر أو الانسحاب ؛

➤ **منظمة الانسحاب**: توصي المصفوفة المنظمة بالانسحاب في هذه الوضعية

لان الاستثمار في هذه الحالة يكلف أكثر مما يكسب .

مزايا مصفوفة ADL: تقدم المصفوفة مجموعة من المزايا نذكر منها :

✓ تقدم هذه المصفوفة كباقي المصفوفات توضيحات بيانية لوضعية حافظة نشاط

المنظمة ، كما توضح الرابط بين الوضعية المالية و الإستراتيجية ، كما في

الشكل الآتي :

شكل رقم (7): تسيير السيولة في ADL

مسطر فوق مقبول	مردودية عالية + احتياجات استثمار عالية = تمويل ذاتي	مردودية عالية + احتياجات استثمار ضعيفة و فائض في السيولة
	مردودية ضعيفة + احتياجات عالية = عجز كبير في السيولة .	مردودية ضعيفة + احتياجات استثمار منخفضة = تمويل ذاتي
غير مقبول هامش		
	- احتياجات رأس المال	
+		

Source :JP.Heffer et autres,Au site Internet suivant :www tel jearan com

، إذ أنها تتكيف مع كل **BCG** هي أداة ذات تطبيق أوسع من **ADL** كما أن أداة وضعيات المنافسة خاصة تلك التي تكون في الأسواق ذات معدل النمو المنخفض بل و المتناقص و أحيانا و بشكل أصعب مع الأسواق المبعثرة و التي تعتمد على استراتيجيات مختلفة ، لذا فإنه يمكن اعتبارها الأفضل من الناحية الكيفية .

أما عيوب مصفوفة **ADL** فهي:

- ✓ صعوبة إعطاء قيم ملائمة و موضوعية للمتغيرات المختارة في هذه المصفوفة، سواء تعلق الأمر بتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة أو بمرحلة حياة الصناعة؛
- ✓ يجب الإشارة أيضا إلى أن بعض الصناعات على عكس الكائن الحي يمكن أن تعود للشباب أو تجاوز مرحلة أو غيرها من الحالات و التي تغاضت عنها مصفوفة **ADL** في فرضياتها.

5- تحليل الفجوة الاستراتيجي : STRATEGIC GAP ANALYSIS

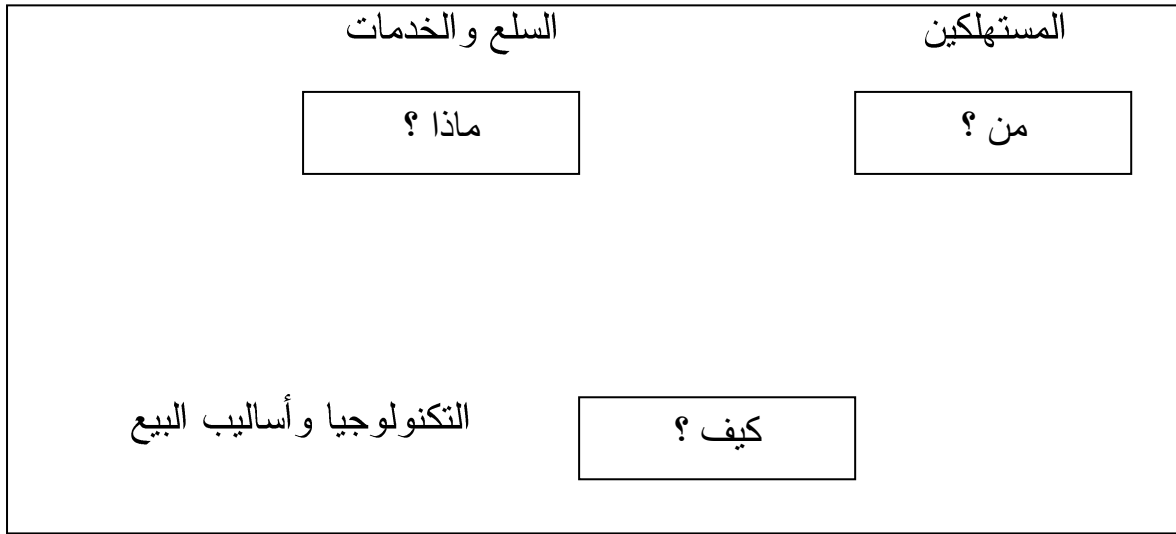
بعد الانتهاء من تقييم الأوضاع في البيئة التسويقية و الداخلية و مراجعة الأداء ينبغي التعرف على الفجوات القائمة بين أداء المنظمة في الفترة الحالية و الأداء المطلوب مستقبلا، و الفجوة هي الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب الوصول إليه و بين وضعها الحالي.

وبذلك يعد أسلوب تحليل الفجوات أفضل أسلوب لاتخاذ القرارات التصحيحية فإذا كانت الفجوة بين الوضع الحالي أو الوضع المرغوب فيه واسعة و يتعذر إغلاقها لذا ينبغي إعادة تعريف المستقبل المرغوب فيه مع التركيز على الجوانب التي يمكن تحقيقها .

ويتطلب ظهور أي فجوة مواجهة المواقف بصراحة و محاولة التعرف على مدى إمكانية إغلاق هذه الفجوة ، و قد يترتب على تحليل الفجوات وما يكشفه من حقائق إمكانية عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما أن الكشف عن فجوة في مجال معين قد يؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى، ومن أهم النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الفجوات نذكر منها :

5-1- نموذج Y لتحليل الفجوات: يساهم هذا النموذج في تقدير درجة المخاطرة المرتبطة بثلاث أبعاد من الأسئلة و هي (من ؟ ماذا ؟ كيف؟) لكل خط من خطوط النشاط و ذلك كما يبينه الشكل الموالي :

شكل رقم (8): نموذج Y لتحليل الفجوات



المصدر: نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2011 ، ص 139.

وبعد الانتهاء من إعداد نموذج (Y) لكل خط من خطوط النشاط يجب أن يقارن كل منها بتلك التي تم وضعها خلال مرحلة صياغة الرسالة كنوع من أنواع الاختيارات و الكشف عن الصلة القائمة بين خط النشاط و رسالة المنظمة.

إن تغير بعد واحد من النموذج (نوعية العملاء ، أو المنتج) يشمل أقل درجة من المخاطرة ، بينما ينطوي تغيير بعدين معا على درجة أكبر من المخاطرة و لا ينصح به .

ويمثل النموذج (Y) اختيار سريع للكشف عن وجود فجوة محتملة و لكن يجب توخي الحذر عند استخدام هذا النموذج لأن هناك حالات يكون فيها مجرد تغيير بعد واحد فقط كارثة، بينما هناك مواقف أخرى يتم فيها إدخال تعديلات على أكثر من بعد واحد بنجاح و أحيانا و في مجالات نادرة جدا يكون المنتج ذو جودة عالية جدا و السوق مستعدة جدا لتقبله وأنظمة التوزيع الجديدة تكون ملائمة للغاية ، بحيث أن التغيير لثلاثة أبعاد معا يحمل في طياته احتمالات كبيرة للنجاح ، وقد حدث ذلك مع شركة "IBM" عندما قدمت

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

منتج جديد (الكمبيوتر الشخصي لسوق جديد باستخدام أسلوب بيع جديد وقد نجحت في ذلك نجاحا باهرا).

5-2- نموذج (Z) لتحليل الفجوات: يتكون هذا النموذج أربعة أبعاد رئيسية الموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (9): نموذج (Z) لتحليل الفجوات

السلع / الخدمات الحالية	المربع (1)	المربع (2)
	المربع (3)	المربع (4)
السلع / الخدمات الجديدة		

المصدر : نادبة العارف ، الإدارة الإستراتيجية : إدارة الأفية الثالثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

ويوضح هذا النموذج أن تركيز الجهود في المربع (1) يتضمن مخاطر قليلة حيث يتم بيع السلع و الخدمات الحالية للمستهلكين الحاليين ، يليها في الخطوة في المربع (2) حيث يتم بيع السلع والخدمات الحالية للمستهلكين الجدد، ثم المربع (3) أين يتم بيع السلع والخدمات الجديدة للعملاء الحاليين، وأخيرا المرجع الأكثر خطورة وهو المربع (4) أين يتم بيع السلع وخدمات جديدة لعملاء جدد.

ويرجع اسم النموذج (Z) إلى امتداد الخط عبر المربعات بما يعكس درجة المخاطرة ، فكلما ازداد اتجاه المنظمة نحو الطرف الأخير في (Z) كلما ارتفعت درجة المخاطرة ، ويرجع فشل الكثير من منظمات الأعمال الجديدة إلى المخاطرة المرتبطة بتقديم منتجات

أو خدمات جديدة لعملاء جدد لذا يجب أن تكون المنظمة مستعدة مسبقا لتحمل المخاطر و أن تملك الموارد الكافية لمساندة هذا الأسلوب .

رابعاً- الأدوات الإستراتيجية الحديثة

يرجع اعتماد المهمة الإستراتيجية كمدخل لتحديد البدائل والخيارات لأهميتها، حيث أن الإستراتيجيات الفعالة هي التي تملك أهداف واضحة ورؤية نافذة على المستقبل ومتابعة دائمة لتغيرات مؤشرات بيئة الأعمال، مجال النشاط والتي تعكس استغلال الفرص وتجنب التهديدات، فالاعتماد على المهمة الإستراتيجية يضمن تهيئة تعامل أفضل مع متغيرات المستقبل فهي أشبه بتسيير المنظمة بالأهداف.

1- الإستراتيجيات الشاملة لبورتر: يتمثل أساس هذا المدخل في البحث عن الميزة التنافسية والأساليب والطرق التي تملكها المنظمة للتمكن من تطبيق خياراتها الإستراتيجية، وأحسن تمثيل لتحقيق ذلك هو الوصف الذي اقترحه "بورتر" في أساليب الحصول على الميزة التنافسية وانتشر استخدام هذا الوصف من 1980 إلى غاية 1995 من طرف العديد من المنظمات العالمية التي تتبع الإدارة الإستراتيجية في تسيير أعمالها وأساس هذه الدراسة لبورتر هي:

1-1- نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر: تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة وبدائل بعضها البعض، كما يطلق عليها اسم البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس فيها مع غيرها من المنظمات، وتؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلباً وإيجاباً على حصة المنظمة في السوق وعلى رغبتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الأوفياء وهي كالتالي⁶¹:

⁶¹ Mohamed séghir djilli, **marketing strategique**, ibn sina édition, alger, 2001, pp 56- 58.

❖ **المنافسون الحاليون:** المنافسون هم مجموعة المنظمات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة وتقدم نفس السلع ويخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه، وغالبا ما تكون هذه القوى متمثلة في النقاط التالية:

- تكامل تشكيلة المنتجات؛
- كفاءة وجودة سياسة البيع والترويج؛
- القدرة على تخفيض الأسعار؛
- موقع المصنع ومراكز التوزيع؛
- الخبرة في الصناعة؛
- السمعة الجيدة وثقة العملاء وولائهم؛
- العلاقة الجيدة مع الموردين؛
- السرعة في اتخاذ القرارات وردود الفعل المناسبة؛
- القدرة على الحصول على الموارد الأولية بسعر مناسب؛
- الحصة السوقية ومدى التأثير في السوق.

❖ **تهديدات المنافسين المحتملين:** لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين فقط، بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين أيضا الذين ينتجون وينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق والتهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب وبالتالي انخفاض الأسعار، وفي بعض الحالات فإن دخول منافسين جدد يمثل فرصة وليس تهديد، فقد تدخل منظمة قوية قادرة على جذب عدد إضافي من المستهلكين للصناعة ككل بما تقدمه من إعلانات وجهود بيعة خاصة إذا كانت منتجات الصناعة لا تحمل علامات تجارية، وقد يكون دخول منافسين جدد علامته

على نمو الصناعة وفرصة للمنظمات القليلة التي تعمل في الصناعة لكي تحصل على مزايا حكومية مثل الحصول على التراخيص أو الحصول على اعتمادات.

❖ **تهديدات السلع البديلة:** تتعرض المنظمات التي تعمل في صناعة ما إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات الصناعة، فعلى سبيل المثال منتجات البلاستيك والزجاج والورق المقوى تمثل ثلاث منتجات بديلة لصناعة العبوات المعدنية، وكلما زاد هذا التهديد كلما أدى ذلك إلى زيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار و زيادة الجودة ، كما أن وجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفاً من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديداً بالغاً على منظمات الصناعة.

1-2- الإستراتيجيات التنافسية لبورتر: لقد وضع بورتر ثلاث إستراتيجيات⁶²، وترتب كل إستراتيجية نتيجة لتبني خيارات مناسبة تتعلق بالمنتج والسوق والكفاءة المميزة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

⁶² شارلز هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة ومراجعة) رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال)، الجزء الأول، دار المريخ، السعودية، 2001، ص ص 309- 311.

الشكل رقم (10): الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

		الميزة التنافسية	
		التكاليف	غير التكاليف
السوق	واسعة	الريادة بالتكاليف	التمييز
المستهدفة	ضيقة	التركيز بالتكاليف	التركيز بالتمييز

المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 127.

1-2-1- الريادة في التكلفة: تعتبر من الإستراتيجيات الواضحة مقارنة بالإستراتيجيات الأخرى حيث تهدف إلى تكلفة أقل من المنافس، أما دوافع تشجيع المنظمات على تحقيقها فهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكونة من مشتريين واعين بالسعر. وهناك ميزتان لهذه الإستراتيجية، فأما الميزة الأولى فتمكن المنظمة من فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح من جهة، وحتى وإن فكر منافسوها بأن يفرضوا أسعار متشابهة لمنتجاتها فإن أرباحها ستزداد نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة من جهة أخرى، أما الميزة الثانية فتتمثل في أن المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تستطيع أن تواجه المنافسة خاصة من ناحية الأسعار.

1-2-2- إستراتيجية التمايز: إن الهدف الرئيسي من إستراتيجية التمايز هو تحقيق مزايا تنافسية من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج منفرد بغض

النظر عن السعر المرتفع لأنه يعتبر معيار للجودة وقد تختلف طرق التميز من قطاع لآخر وتتخذ عدة أبعاد منها: تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة، بتكنولوجيا مميزة.

1-2-3- القدرة التفاوضية للموردين: يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما، من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، وعليه فإن الموردين اللذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين في صناعة ما، يمكن أن يساعد على تقليص أرباح تلك الصناعات إن لم يكن لديها المقدرة على استرداد الريادة في التكلفة من العملاء المباشرين.

وقد قدم بورتر توصيف للعلاقة بين الموردين والمنظمة من خلال العوامل الآتية:

➤ إن مدى قدرة المورد على رفع الأسعار وبالتالي التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين تعتمد على مدى بعد المورد عن نموذج المنافسة الحرة.

➤ إن القوة التي يتصرف على إثرها المورد نحو رفع الأسعار تكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم، وتقل إذا كانت هناك موارد بديلة بتكلفة معقولة، وتكون قوة التفاوض في حدها الأقصى عندما لا توجد هناك مواد بديلة.

➤ إن القوة التي يتصرف على إثرها المورد نحو رفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تقل إذا كانت المنظمة المشتريية تحتكر السوق في إنتاجها.

➤ إن قوة المورد التفاوضية تكون أكبر إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية للصناعة، مثال: عندما يشتري صاحب مصنع الأحذية متاجر بيع بالجملة أو محلات بيع بالتجزئة.

1-2-4- القوة التفاوضية للعملاء: عندما يمتلك العميل قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترتفع القوة التفاوضية للعميل في الحالات التالية:

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع؛
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً بعمل المشترين؛
- عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنظمة من حيث الأسواق، التكلفة والطلب؛
- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي، بحيث يستطيع العميل تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه، وعلى سبيل المثال فإن منتج الإطارات يواجه قوة تفاوضية كبيرة من منتج السيارات؛
- خصائص مميزة للمنتج؛
- خدمات ما بعد البيع.

أما هذه الإستراتيجية فتستخدم في الظروف التالية: اشتداد المنافسة، زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة، وجود طاقات إنتاجية فائضة أو فاضلة، وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات مميزة أو منتجات جديدة.

1-2-5- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على منتج أو خدمة منفردة أو متقاربة جداً، أو التركيز على سوق ما، أو أجزاء معينة من السوق تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجاتها أو لديها شهرة فيها، وأن هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمنظمات ذات الشهرة

في السوق كما تكون قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة، وغالبا ما تكون فائدة لهذه الصناعة.

إن هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق من خلال:

- التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية أو تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى؛
- التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات؛
- تطوير جودة المنتج لتحسين نوعيته وصولا لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزا عن منتجات المنافسين.

2- نظرية التنافس للمستقبل لهامل و براهاند:

تقوم هذه النظرية على تخيل مستقبل السلع والخدمات وحتى الصناعة بأكملها، ومن ثم القيام بتشكيلها وتصميمها في المستقبل بمعنى آخر تغيير الإدارة للاستعداد للمستقبل، وهي تقوم على المبادئ التالية⁶³:

2-1- التركيز على القدرات المستقبلية: ويتم ذلك من خلال تغيير تصور الإداريين للمنظمة على أنها مجموعة وحدات عمل ليصبح تصورهم للمنظمة على أنها مجموعة من القدرات الأساسية المتميزة فيها الآن ثم يتم تطويرها حتى تقود المنظمة السوق في المستقبل، وللوصول إلى ذلك يجب التركيز على القدرات وليس النشاط أو المنتج مع الاعتماد على الإبداع والابتكار مع التغيير الجذري في إدارة العمل.

2-2- تطوير فن بناء الإستراتيجية: وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي القدرات التي يجب تأسيسها الآن من أجل النجاح في المستقبل؛

➤ ما هي المجموعات الجديدة من الزبائن المطلوب التأثير عليهم من أجل الاستعداد للحصول عليهم في المستقبل؛

➤ ما هي الأولويات الواجب السعي عليها الآن لتطويرها في المستقبل؛

➤ على أي مجال يتم البحث والتطوير من أجل النجاح في المستقبل.

من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

لماذا لا نترك الحاليين يستثمرون أموالهم ويتحملوا جميع الأخطار، ومن ثم نجدهم ببساطة ونشتري منتجاتهم وإن نجحوا نقلدهم وإن خسروا نستفيد من نتائجهم.

3- أنظمة تريسي وويرسيما:

تقول النظرية ان المنظمة الفعالة هي التي تحصل على تقدير العميل، حيث حددوا ثلاثة قواعد قيمة للحصول على تقدير العميل وهي:

❖ امتياز العمليات: حتى يتم توصيل المنتج الجيد للعميل يجب التمييز في النوعية والسعر وسهولة الشراء ولا ينافسهم فيهم أحد ومن الأمثلة على ذلك: شركة HERTZ تأجير السيارات.

❖ المنتج المميز: وهذا يعني تطوير المنتجات باستمرار وتحرص على الابتكار والتجديد، ومن أمثلة على ذلك: شركة MICROSOFT.

❖ اكتساب مودة العميل: هذه المنظمات تطبق هذا المبدأ "لا تنتج ما يحتاجه السوق وإنما ما يطلبه العميل" ومن أمثلة على ذلك: شركة IBM.

ومن الخصائص المتميزة لهذه المنظمات:

➤ تكوين علاقة طويلة المدى مع العملاء؛

➤ خدمة العملاء أكثر مما يتوقعون؛

- التركيز على الاحتفاظ بالعميل؛
 - لا تتبع عادة إلا ما يخدم أذواق العملاء (دراسة أذواق العملاء)؛
 - تقوم بحل المشاكل التي يواجهها عملائها ومتابعة الحلول؛
 - تفويض الموظفين المقربين من العملاء.
- ويقول تريسي أنه يتوقع عراقيل وعواقب وخيمة لمن لا يختار نظام قادة السوق وأن عدم الاختيار يعني النهاية، وبناءا عليه يجب أن يختار بتمعن واحدة من الثلاثة وهذا يتطلب ثلاث جولات يديرها فريق القيادة العليا وهي تحليل السوق، تحليل القدرات وتخطيط للمستقبل.

4- نظرية موت للمنافسة لجيمس مول:

تقول هذه النظرية أن العنصر الرئيسي الذي يقيد من نجاح الابتكار هو عدم القدرة على إدارة التعاون عبر جماعات كبيرة ومختلفة من اللاعبين، ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب البدء في التفكير في البيئة التي تعمل فيها على أنها نظام بيئي متوازن.

والنظام البيئي المتوازن هو مجموعة اقتصادية تشمل عدد من المنظمات والأفراد المتفاعلة مع العملاء ووسطاء السوق والموردين وأصحاب رؤوس الأموال والإدارات الحكومية والمنافسين المباشرين والنقابات، ويتم بناء هذا النظام كالتالي:

- تقوم بتشكيل وإعادة تشكيل النظام البيئي باستمرار من خلال إستراتيجيات تنافسية؛
- التركيز على جهودك لإنشاء أنظمة بيئية جديدة بالكامل؛
- بدل من محاولة الفوز باللعبة، تقوم بتغيير اللعبة وابتكار نظام جديد بالكامل.

أما مراحل التطور المشترك فتتطلب بناء الأنظمة البيئية التجارية أو التنافسية وإدارتها للحصول على نمو دائم وأن نفهم كيف نتطور، وهناك أربعة مراحل متوقعة ومنتابعة وهي :

4-1- المرحلة الأولى: قيادة النظام البيئي ويتم ذلك من خلال التوجه نحو الأسواق الجديدة من

خلال التركيز على السعر والجودة.

4-2- المرحلة الثانية: توسيع النظام البيئي ويتم خلاله:

❖ تحاول بناء حجم كبير من العمل التجاري؛

❖ التحدي الرئيسي الذي يواجهك هو حماية نفسك من البدائل للمنتج؛

❖ تحاول السيطرة على الأسواق الرئيسية وتقوم بربط العملاء والموردين وقنوات التوزيع الرئيسية.

4-3- المرحلة الثالثة: السلطة في النظام البيئي ويتم ذلك من خلال:

❖ النمو المتزايد والضغط والمنافسة الشديدة؛

❖ العمل ينضج وتبدأ المنافسة على القيادة داخل النظام البيئي الجديد؛

❖ وهنا بدأ التركيز على الإبداع، الحساسية (دراسة والتفاعل على العملاء للاستمرار)؛

❖ ومفهوم جزء لا يتجزأ (ترابط نفسك بقوة مع المشتري أو المورد).

4-4- المرحلة الرابعة: التجديد أو الموت: في هذه المرحلة يتشبع السوق ويحدث ما يلي:

❖ تغيير في القوانين والأنظمة والاقتصاد ورغبات العملاء؛

❖ تظهر أنظمة بيئية بديلة وابتكارات جديدة؛

❖ يتزايد انسحاب العملاء والموردين والملاك.

وهنا يجب على المنظمة إتمام شراء ما تستطيعه واستغلال الوقت وتطوير وخلق أفكار جديدة حتى تجدد نظامها وتدخل بيئة جديدة.

وقد تم تطوير هذه النظرية من خلال هذا الطرح الجديد الموالي:

5- نظرية كيفية تغيير لعبة العمل التجاري (COOPITITION)

إن أساس هذه النظرية هو:

❖ يجب أن تنافس ولكن إن كنت ذكيا تعاون مع من تنافس.

❖ العمل التجاري هو مثل الكعكة، تعاون عند صنع الكعكة وتنافس عند تقسيمها، ويتم ذلك من خلال النظر في أجزاء اللعبة وهي **PARTS** والتي تتكون من خمسة عناصر أساسية.

PLAYERS

➤ اللاعبون المشاركون في اللعبة

ADDED VALEURS

➤ القيم المضافة (من الذي أضاف قيمة للعبة)

RULES

➤ النظم واللوائح التي تتحكم في كيفية اللعبة

➤ التكتيكات والحركات التي يمكن للاعبين القيام بها للحصول على ميزة

TACTICS

SEAPE

➤ المجال (حدود اللعبة)

وتتم تغيير اللعبة بواسطة تغيير اللاعبين من خلال:

أولاً: إدخال المزيد من العملاء للتحكم في اللعبة؛

ثانياً: إدخال المزيد من الموردين؛

ثالثاً: إحضار ممثلين جدد (الخدمة+ خدمات مكملة)؛

رابعاً: العرض المحدود، حسن من منتوجك مع إنشاء ولاء للعميل؛

خامساً: تغيير قوانين اللعبة وقواعدها؛

سادساً: تغيير اللعبة بواسطة تغيير تكتيكات أو الانطباعات وبالتالي تغيير السلوكيات لأن الانطباعات هي التي تحكم اللعبة؛

سابعاً: تغيير مجال اللعبة لأنها ليست ثابتة.

➤ التسويق.

الفصل الخامس: استراتيجيات المزيج التسويقي

تمهيد :

تنبثق الاستراتيجيات التسويقية من الإستراتيجية العامة للمنظمة وتتمثل عادة في عناصر المزيج التسويقي وهي إستراتيجية المنتج ، إستراتيجية التوزيع ، إستراتيجية السعر و إستراتيجية الترويج ، أن هذه العناصر الأربعة تعمل في إطار متكامل و متجانس و التحكم فيها من طرف المنظمة يمكنها من تقديم برنامج تسويقي ينسجم مع حاجات و رغبات المستهلكين ، كما أنه يمكن أن تزداد أهمية إحدى العناصر الأربعة عن الأخرى و التركيز عليها بنسبة معينة حسب طبيعة السوق المستهدفة أو بحكم التفاعل مع عناصر البيئة التسويقية و التي تفرضها عادة شدة المنافسة .

أولاً: إستراتيجية المنتج

تعتبر المنتجات من أهم عناصر المزيج التسويقي الفعال باعتباره جزءاً مهماً من إستراتيجية التسويق لمختلف المنظمات، حيث أننا نستطيع أن نقيس مدى نجاحه هذه المنتجات بمدى قدرتها للوصول إلى المستهلكين، تحقيق التفوق على المنافسين و البقاء في السوق

يعرف المنتج على أنه "مجموعة من الفوائد المرتكزة على خصائص حقيقية أو افتراضية المطلوب من طرف المستهلك"⁶⁴

ويعرف أيضا علي انه "أي عرض يقدمه طرف و يقبله طرف آخر ، وقد يكون سلعة مادية أو خدمة أو فكرة"⁶⁵

وكتعريف شامل للمنتج فهو "خليط من الخصائص الملموسة و غير الملموسة و المتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره و ما يقدمه البائع من خدمات و التي بمجملها تحقق الإشباع و الرضا لدى المشتري"⁶⁶.

من التعاريف السابقة نستخلص أن المنتج لا يمكن حصره في كل ما هو محسوس بل يشمل تلك الخدمات غير المحسوسة التي يتحصل عليها المستهلك ، أما التصميم المادي للمنتج يتكون من بعدين هما : البعد الأول مجموعة من الخصائص تدخل في تركيبه و البعد الثاني فهو تسويقي يتمثل في مجموعة من الخصائص تميزه عن السلع الأخرى مثل التصميم الشكلي للعلامات التجارية و التغليف .

يحتل المنتج بنوعيه السلعي أو الخدمي مكانة هامة جدا في العملية التسويقية فلكي تتم هذه العملية بفاعلية لابد من وجود منتج ذو نوعية جيدة يمكن الاعتماد عليه و الثقة به من قبل المستهلك .

ونظرا لطبيعة المنتج الهامة ودوره في العملية التسويقية ، تواجد الإدارات المختلفة مع إدارة ورجال التسويق العديد من التحديات و القرارات في مجال تصميم إستراتيجية المنتجات في الأسواق المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية و ذلك أملا في تحقيق الهدف المطلوب ألا و هو تحقيق الحد الأقصى من التوافق بين هذه المنتجات و احتياجات

⁶⁴ Catherine Viot ,**Marketing** ,berti edition 2006 , p 113

⁶⁵ حسين على ، **التسويق : الدليل العلمي للاستراتيجيات و الخطط التسويقية** ، دار الرضا للنشر ، دمشق ،200،ص2005.

⁶⁶ تامر البكري ، **إستراتيجيات التسويق** ، دار جهينة ، عمان ، 2006 ، ص252.

المستهلكين، فنجاح أي منظمة على اختلاف نوعها في المنافسة يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعليتها في تحقيق هذا التوافق في مختلف الأسواق ، والمنتج الناجح و الفعال هو ذلك المنتج الذي له القدرة على تحقيق مستوى جيد من الحماس لرجال التسويق و تحقيق للمنظمة مرونة أكبر في رسم سياسات المنتجات المختلفة .

وبذلك فان المنتج يعني كل ما تحصل عليه المستهلك من منافع سكيولوجية بالإضافة إلى الخصائص المادية للمنتج ، وبالتالي فان المستهلك يقوم بشراء الإشباع الذي يحصل عليه من الخصائص و المواصفات المختلفة، وعندما تقرر المنظمة دخول الأسواق المحلية أو الدولية لابد لها من أن تأخذ في اعتبارها مجموعة من المهام لكي تتمكن من تحقيق النجاح داخل هذه الأسواق ، وتتمثل هذه المهام فيما يلي :

❖ إن المهمة الأولى التي يجب على المنظمة أن تقوم بها لتسويق منتجاتها هو الاستثمار في الأبحاث و الدراسات لمنتجاتها لمعرفة الانواع الجيدة التي من المفيد زيادة عمليات الاستثمار بها، و المنتجات التي تحتاج إلى التعديلات الملائمة لكي تتلاءم مع الأسواق وتستمر في المنافسة .

❖ أما المهمة الثانية التي يجب على المنظمة أن تقوم بها هي تحليل المنتجات المنافسة و التعرف على مدى القدرة التنافسية و نقاط الضعف و القوة لهذه المنتجات ،مع إجراء المقارنة مع منتجاتها للوصول إلى المزايا الايجابية أو حتى الممييزة التي يمكن أن يقدمها منتج المنظمة و بالتالي زيادة القدرة على المنافسة و الاستمرار في السوق .

يجب على المنظمة دراسة وتحديد حجم السوق لمعرفة القوة الشرائية فيه وبالتالي اختيار المرجع التسويقي المناسب و تحديد إمكانية إتباع سياسات متشابهة أو مختلفة خاصة بكل سوق .

1- استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج

إن المنتجات الذي ذكرناها أنفا على اختلاف تصنيفها تمر بمراحل مختلفة تسمى بدورها حياة المنتج ، حيث أن نظرية هذه الدورة تصنف الديناميكية المتعلقة بمبيعات أي منتج و الأرباح التي تحققها المنظمة خلال مدة معينة ، وقد حدد **kotler** عدة استراتيجيات تسويقية تبعا لدورة حياة المنتج ، وهي كالتالي⁶⁷:

1-1-1-مرحلة التقديم : وتبدأ هذه المرحلة في وقت ظهور المنتج و تقديمه إلى السوق ، حيث تبدأ المبيعات من نقطة الصفر و الأرباح منعدمة و كذلك عدم وضوح القطاعات السوقية و صعوبة تحديدها، و عليه يمكن للمنظمة إتباع إحدى الاستراتيجيات الأربعة التالية:

1-1-1-1-إستراتيجية الاستخلاص السريع: تتكون بالبداية بمنتج جديد بسعر مرتفع و بمستوى ترويج عالي و مكثف لزيادة التغلغل في السوق و هنا تتقاضى المنظمة سعرا مرتفعا لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح ، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة مع الافتراضات التالية :

✓ يكون جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج؛

✓ يتحمس الذين يدركون المنتج لاقتنائه و يستطيعون دفع السعر المطلوب؛

✓ تواجد المنظمة منافسة محتملة و تريد بناء أولوية للعلامة التجارية.

1-1-2-إستراتيجية الاستخلاص البطيء : تتألف بالبداية بمنتج جديد بسعر مرتفع و مستوى ترويج عالي يساعد السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ، ويبقى المستوى منخفض من الترويج بالإضافة إلى تكاليف التسويق منخفضة ومن المتوقع أن نستخلص من هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق ، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما :

✓ غالبية السوق يدرك المنتج؛

✓ يرغب المشترون في دفع سعر مرتفع؛

⁶⁷ Kotler et dubord , **marketing management** , publi union ,10 eme edition ,paris ,2000 p477.

✓ المنافسة المحتملة غير قوية.

1-1-3- إستراتيجية التغلغل السريع : تتألف بالبداية بمنتج بسعر منخفض و الإنفاق بإسراف على الترويج ، تقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق و أكبر حصة فيه ، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما :

✓ تكون السوق كبيرة الحجم

✓ لا يدرك السوق المنتج

يكون أغلب المشترين حساسين تجاه السعر

— هناك منافسة قوية محتملة

1-1-4- إستراتيجية التغلغل البطيء : تتعلق بإنتاج منتج جديد بسعر منخفض بالإضافة إلى مستوى منخفض من الترويج ، حيث يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الأرباح و لكنه قليل الحساسية تجاه الترويج ، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما :

✓ تكون كبيرة الحجم؛

✓ يدرك السوق المنتج؛

✓ يكون السوق حساسا باتجاه السعر؛

✓ هناك منافسة محتملة .

1-2-مرحلة النمو : عندما يستطيع المنتج دخول السوق بنجاح تبدأ هنا مرحلة النمو بزيادة المبيعات و ذلك جراء كسب ثقة المستهلك باعتبار أن المنتج قد حقق الرغبة المطلوبة و هو ما قد يولد الدعاية غير الرسمية مما يؤدي بالطبع إلى زيادة الطلب و هو ما يدفع بالموزعين إلى التنظيم أكثر و التقرب من المستهلك النهائي .

إن هذه الوضعية الايجابية للمنظمة تعتبر محفز لظهور المستثمرين جدد لتقاسم حصص السوق ، وخلال هذه المرحلة تستخدم المنظمة الاستراتيجيات للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان و ذلك عن طريق :

- ✓ تحسين و تطوير نوعية المنتج و ذلك بإضافة خصائص جديدة للمنتج ؛
- ✓ إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية ؛
- ✓ الدخول إلى أجزاء جديدة في السوق ؛
- ✓ تزيد من تغطيتها للتوزيع و تدخل قنوات توزيع جديدة ؛
- ✓ تخفيض الأسعار لكي تجذب المستهلكين الحساسين تجاه السعر .

1-3-3-1 مرحلة النضج : في هذه المرحلة يصل السوق إلى حد إشباع ، حيث تتوقف هنا الزيادة في المبيعات كما أن الطلب يعرف استقرارا نسبيا و هذا جراء المنافسة الحادة بين المنتجين و التي تؤدي في بعض الأحيان إلى اختفاء المنافسين الصغار من السوق ، أي أن المنظمات تتخلى عن المنتجات الضعيفة و تفضل المنتجات ذات الربح العالي و الجديد ، أما الاستراتيجيات المتبعة هنا فتتمثل في:

1-3-3-1 استراتيجيات تعديل السوق : من المحتمل أن تحاول المنظمة توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق التعامل مع عاملين لحجم المبيعات ، حيث أن حجم المبيعات هو عدد مستحقي العلامة التجارية (X) بنسبة الاستخدام لكل مستخدم

و نستطيع المنظمة أن توسع عدد مستخدمي العلامة التجارية عن طريق :

✓ تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له ؛

✓ الدخول إلى أجزاء جديدة للسوق؛

✓ كسب المنافسين عن طريق جذبهم عند تقديم المنتج بطريقة جديدة .

1-3-3-2 إستراتيجية تعديل المنتج: في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الحفاظ

على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجذب مستهلكين جدد.

وإن عملية إعادة تقديم المنتج للسوق يمكن أن تكون بتحسين نوعيته أو تحسين

خصائصه، وبذلك فهي تعود بالنفع على المنظمة من خلال تحسين قدرتها في نظر

المستهلكين ، وأيضا من خلال محاولتها كسب مستهلكين مرتقبين .

1-3-3- إستراتيجية تعديل مزيج التسويق : يمكن أن يحاول مسوقي المنتج تخفيض المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كتخفيض أو زيادة السعر ، أو الإبقاء على منفذ توزيع معين أو الدخول إلى منافذ أخرى جديدة .

1-4- مرحلة الانحدار : تبدأ في هذه المرحلة المبيعات في الانخفاض التدريجي و في بعض الأحيان بشكل سريع و يعود ذلك إلى اكتشاف تكنولوجيا جديدة ، فمثلا عند دخول وسائل تخزين المعلومات المتمثلة في **flash disk** المحمول و الذي يمتاز بطاقة تخزين كبيرة دفع الكثير من مستعملي هذه التكنولوجيا بالعزوف عن استعمال الأقراص المرنة **disquette** ، إذ أن دخول المنتج في مرحلة الانحدار عادة ما يدفع المنظمة إلى اللجوء إلى إستراتيجية الأسعار مثلا العروض الاستثنائية أو التخفيض المؤقت للأسعار ، وكذا استعمال الإشهار التذكيري أو وقف إنتاج المنتج تماما، ومن هذا المنطلق فان المنظمة تحاول تنويع تشكيلة منتجاتها حتى تحافظ على حصتها السوقية .

2- الاستراتيجيات التسويقية لتشكيلة المنتجات

التشكيلة " هي مجموعة من المنتجات مرتبطة فيما بينها لأنها تلبى طبقة من الحاجات المتجانسة"68.

وهو ما تعتبره كخطوط المنتجات المقدمة من طرف المنظمة وتتميز التشكيلة من :

❖ **الاتساع** : وتعني مجموعة من خطوط الإنتاج الموجودة داخل المنظمة فمثلا

مؤسسة حمود بوعلام تنتج مجموعة من الخطوط تتمثل في المشروبات الغازية ،

العصير ، المشروب المركز... الخ .

❖ **العمق** : وهي مجموعة من المنتجات التي تقدمها المنظمة داخل كل خط .

❖ **الارتباط** : وتتمثل في درجة الارتباط فيما بين المنتجات من حيث الاستعمال و

التوزيع .

68 Cathrine viot ,op,eit,p :116.

إن إستراتيجية هذه التشكيلة تتضمن مجموعة من القرارات التي تتعلق من الناحية الكمية و النوعية و الأشكال ومستويات الجودة وعدد خطوط المنتجات الرئيسية والثانوية ضمن كل خط من خطوط المنتجات، إضافة إلى عدد خطوط المنتجات التي يمكن إدراجها وفق الإمكانيات الإنتاجية المتاحة ومدى الترابط و التناسق بالخطوط وبين المنتجات ضمن كل خط .

كما أن المنظمة حتى وان عرفت تشكيلة منتجاتها تنوعا كبيرا فيها فإنها تلجأ عادة إلى تمييزها عما يطرح في السوق من قبل المنظمات الأخرى من أجل خلق صورة لها في ذهن المستهلك، و ذلك باعتمادها مجموعة من الوسائل للتمييز يطلق عليها بإستراتيجية تمييز المنتجات وهي العلامة التجارية ، التغليف والتبئين (يرتبط بمفهوم التغليف إلا ان له بعض المتغيرات الخاص به و التي من الممكن أن تشمل اللغة المستخدمة في التبئين و التشريعات الحكومية المنظمة له .

ثانيا : إستراتيجية السعر

يعتبر السعر من أهم عناصر المنتج التسويقي بعد المنتج و يبقى انشغال الكثير من مدراء المنظمات لأنه يؤثر على مبيعاتها و بالتالي على أرباحها و يختبر مدى صمودها في السوق ، وبالتالي يمكن تعريف السعر على أنه " المقدار المادي لمبادلة المنتج او الخدمة المعروضة للبيع الي المشتريين الممثلين بغض النظر عن القيمة " ⁶⁹. وتزداد أهمية السعر كعنصر أساسي في المزيج التسويقي لأي منظمة وذلك للأسباب التالية ⁷⁰:

⁶⁹ محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي ، ط2 دار ومكتبة الحامد ، عمان ، 2004 ، ص ص 215.

⁷⁰ محمد فريد الصحن ، التسويق : المفاهيم و الاستراتيجيات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص 286.

❖ إن لكل سلعة أو خدمة لها سعر معين وحتى وإن كانت الدولة هي التي تتولى تسعيرها ، وبالتالي يصبح السعر عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي لأي نوع من التنظيمات.

❖ إن قرارات التسعير لها تأثير مباشر على ربحية المنظمة ولهذا فإن اتخاذ قرار التسعير يتضمن اشتراك عدة إدارات أخرى معينة مثل إدارة التمويل ، الإنتاج ، المشتريات ،..الخ.

❖ إن قرارات التسعير لها تأثير هام على عناصر المزيج التسويقي الأخرى مثل : الإعلان ، التوزيع ، تنشيط المبيعات ...الخ ، فالسعر العالي يجب أن تدعمه حملات إعلانية معينة و الخصوصيات التي لها أثر مباشر على استعداد ورغبة الموزعين في توزيع منتجات المنظمة.

أما عن العوامل المؤثرة في التسعير فنجد هناك عوامل داخلية و أخرى خارجية نوجزها فيما يلي⁷¹:

➤ **العوامل الداخلية:** ومن أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في سياسة التسعير هي : الأهداف التسويقية ، المزيج التسويقي ، التكاليف واعتبارات المنظمة .

➤ **العوامل الخارجية :** كما توجد هناك عدة عوامل خارجية تؤثر على عملية تحديد السعر نذكر منها : الطلب ، المنافسون ، التدخل الحكومي ، الظروف الاقتصادية ، الموردون و الموزعون .

1- استراتيجيات التسعير: تعرف الإستراتيجية السعرية على أنها "مجموعة القواعد و الأساليب و الإجراءات و التدابير التي تعمل على تحديد السعر المناسب لمنتجات المنظمة خلال فترة زمنية محددة ومن ضمن الاستراتيجيات المطروحة أمام المنظمة هي :

⁷¹ محمود جاسم محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 218-219 .

1-1-1- إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة : إن المنظمة عند قيامها بطرح منتج جديد في السوق تواجهها مشكلة تحديد السعر مقارنة بالمنتجات المنافسة خصوصا من ناحية الجودة ، وفي هذه الحالة يكون أمامها عادة بديلين هما :

1-1-1- إستراتيجية قشط السوق (الحد الأعلى من الأسعار) : في بداية طرح السلع الجديدة في السوق نلاحظ أن بعض المستهلكين مستعدين لدفع سعر مرتفع بدافع التميز والمباهاة عندهم ، حيث تكون الفرصة مناسبة للمنظمة لطرح السلعة بأسعار مرتفعة قبل تعرضها لضغط المنافسة ويمكن إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :

➤ رغبة المنظمة في استرداد تكاليف لاستثمار المخصصة للبحث و التطوير بسرعة ؛

➤ التركيز على أصحاب المداخل المرتفعة ؛

➤ القدرة الإنتاجية في بداية المرحلة تكون منخفضة و اللجوء إلى سياسة التسعير المرتفع يحافظ على التوازن بين القدرة الإنتاجية و الطلب.

و تحقق إستراتيجية قشط السوق عديد من المزايا للمنظمة نذكر منها :

➤ يحقق السعر المرتفع الإيرادات التي تسمح بتغطية جزء كبير من التكاليف وتنمية المنتج الجديد ؛

➤ يمكن المنظمة من التوسع في إنتاج المنتج الجديد مستقبلا و إدخال تحسينات عليها عند دخول منافسين جدد في الأسواق ؛

➤ يمكن أن تنمي هذه الإستراتيجية سمعة طيبة و صورة ذهنية معينة في السوق عن طريق ربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة ؛

➤ يمكن للمنظمة من مواجهة أخطار التسعير ، فمن السهل على المنظمة أن تخفض من سعر المنتج على أن تقوم برفعه .

من ناحية أخرى نجد أن هذه الإستراتيجية تجذب المنافسين للدخول بسرعة إلى السوق وخاصة في حالة المنتجات غير محمية ببراءة الاختراع، و هكذا فهذه التغييرات تتطلب مهارات إدارية وتسويقية وموارد مالية لكي تجعل هذه الإستراتيجية تعمل بكفاءة .

1-1-2- إستراتيجية التمكن من السوق (اختراق السوق) : تعد هذه الإستراتيجية عكس الإستراتيجية التسعيرية السابقة حيث تقوم على أساس السعر المنخفض ، و تلجأ إليها المنظمة قصد الاستحواذ على أكبر حصة من السوق ، وذلك قبل أن يكون بمقدور المنافسين تقليد السلعة و الدخول إلى السوق، ويمكن إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية⁷²:

✓ عندما يكون الطلب على السلعة مرنا؛

✓ سهولة تقليد السلعة من قبل المنافسين ؛

✓ إمكانية زيادة كمية الإنتاج و بالتالي تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة .

كما تمكن إستراتيجية التمكن من السوق المنظمة من الإنتشار والحصول على نصيب أكبر من السوق ، فضلا على فتح أسواق جديدة لم يتم دخولها و قطاعات جديدة لم توجه إليها أي جهود تسويقية ، وهذا ما فعلته بعض شركات الطيران عندما قامت شركة لىبريت بتقديم رحلة نيويورك إلى حاتبوك ب 236 دولار ، كما قامت أيضا شركة طيران ساوت وست بتخفيض أسعارها للرحلات الداخلية بين المدن ، وبالتالي فقد نجحت في جذب قطاعات جديدة من المستهلكين لم يكونوا يستخدموا هذه الوسيلة نظرا لارتفاع أسعارها. و أخيرا يمكن التنويه إلى أن هاتين الإستراتيجيتين ليستا متنازعتين بمعنى أن إتباع واحدة لا يمكن إتباع الأخرى ، ففي بعض الأحيان يمكن للمنظمة إتباع إستراتيجية كشط السوق ثم تتبعتها بعد فترة إستراتيجية اختراق السوق و العكس صحيح .

⁷² ناجي المعلا ، رائف توفيق ، أصول التسويق : مدخل تحليل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،

1-2-2- استراتيجيات تسعير خليط المنتج: عادة تتغير إستراتيجية تحديد سعر المنتج عندما يكون المنتج جزءا من خليط منتجات، في هذه الحالة تبحث المنظمة عن تحديد الأسعار لتعظيم الأرباح على خليط المنتجات كله ، وهنا يكون التسعير صعب بسبب الطلب و التكاليف المرتبطة بالمنتجات المختلفة ، ومواجهة المنتجات المختلفة بدرجات منافسة مختلفة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي :

1-2-2-1- تسعير خط الإنتاج: وهو تحديد خطوات السعر التي تستخدمها بين المنتجات المختلفة في الخط بناءا على اختلافات التكلفة بين المنتجات و تقويمات العملاء و أسعار المنافسين .

1-2-2-1- تسعير المنتج الاختياري: وتعني تسعير المنتجات الاختيارية أو الثانوية مع منتجها الرئيسي ، حيث تستخدم الكثير من المنظمات تسعير المنتج الاختياري كعروض لبيع منتجات اختيارية أو ثانوية مع منتجها الرئيسي ، ويكون تسعير هذه الخيارات مشكلة صعبة، فيجب أن تحدد منظمات السيارات أي العناصر التي تدخلها في السعر الأساسي ، و أيها تقدمه كأحد الخيارات ، وحتى السنوات الأخيرة كانت إستراتيجية التسعير جنرال موتورز **GENERAL MOTORS** المعتمدة أن تعلن عن طراز نمطي بسعر الأساس كي تجذب الناس إلى صالات العرض، وتوجه بعد ذلك معظم الافراد في حالات العرض إلى إظهار السيارات المحملة بالخيارات بأسعار أعلى ، ويكون الطراز النمطي خاليا من الكثير من عوامل الراحة مما يجعل الكثير من العملاء يرفضونه ، ثم اتبعته **GM** ومنتجوا السيارات في الولايات المتحدة الآخرون مثل منتجي السيارات اليابانية و الألمان و أدخلوا في سعر الطراز النمطي الكثير من العناصر المفيدة التي سبق بيعها كخيارات فقط من قبل .

1-2-3- تسعير المنتج المقيد: هو تحديد سعر المنتجات التي يجب أن تستخدم مع المنتج الرئيسي ، ومن أمثلة المنتجات المقيدة : أمواس الحلاقة، ألعاب الفيديو و لفائف الطابعات، وعادة يحدد منتجوا المنتج الرئيسي (آلات الحلاقة ، أداة لعب مباريات الفيديو

و الطابعات) اسعار منخفضة و يضعوا زيادة أعلى على التوريدات لذلك تبيع شركة **جيلتة gillette** آلات حلاقة منخفضة السعر لكنها تجمع أموالا على مجموعة الأمواس التي تستبدل .

1-3-3- استراتيجيات تعديل السعر: عادة تعدل المنظمات أسعارها الأساسية لتأخذ في الحساب الاختلافات المتنوعة بين العملاء ، والمواقف المتغيرة و تتمثل هذه الإستراتيجية فيما يلي :

1-3-3-1 خصم الكمية: وهو خصم يحصل عليه المشتري نتيجة شرائه كميات كبيرة ، وعادة ما تكون نسبة الخصم تصاعديا تماشيا مع حجم الكمية المشتراة ، وهذا الخصم يعتبر حافزا كبيرا للمشتري من أجل زيادة المشتريات ⁷³.

1-3-3-2 الخصم التجاري: وهو عبارة عن تخفيض نسبة أو مبلغ معين يتم إعطاؤه لبعض الوسطاء مقابل وظائف يؤديونها لإتمام عملية بيع السلعة أو الخدمة مثل : النقل ، التخزين أو التأمين .

1-3-3-3 الخصم النقدي: وهو عبارة عن التخفيضات النقدية من سعر السلعة أو الخدمة المباعة إلى أشخاص أو منظمات تقوم بتسديد التزاماتها المالية خلال أوقات محددة يتم الاتفاق عليها بين البائع و المشتري على منحة خصم نقدي قد يكون مثلا 3% من ثمن الصفقة إذا تم التسديد خلال 10 أيام و إلا يقوم بدفع المبلغ كاملا إذا لم يلتزم بمدة الدفع المنفق عليها سلما ، والهدف الأساسي هو تشجيع المشتري على الدفع المبكر للمبالغ المستحقة ⁷⁴.

1-3-3-4 الخصم الموسمي: وهي تخفيضات لأسعار بعض السلع ذات الاستعمال الموسمي مثل : الألبسة الصوفية لفصل الشتاء أو المكيفات الهوائية لفصل الصيف ، ومن

⁷³ نظام موسى سويدات ، شفيق إبراهيم حداد ، **التسويق : مفاهيم معاصره** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 283.

⁷⁴ محمد إبراهيم عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

أجل بيعها في فصل غير الذي أنتجت للاستعمال فيه تقوم المنظمة بوضع تخفيضات سعرية من أجل زيادة الطلب عليها .

1-4-4-1 إستراتيجية تسعير المنتجات الأخرى: توجد أمام المنظمة استراتيجيات أخرى لتسعير منتجاتها ، ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر منها :

1-4-4-1-1 أسعار القيادة: تلجأ إلى هذه الإستراتيجية بعض المنظمات التي تتميز بقدرتها النسبية وحصتها الكبيرة من السوق حيث تقوم بوضع أسعار تسترشد بها باقي المنظمات في نفس الصناعة ⁷⁵.

حيث تلجأ أحيانا إلى تخفيض السعر إلى الحد الذي تنعدم فيه الأرباح و يكون الهدف منها جذب مستهلكين جدد و الاستحواذ على أكبر حصة من السوق ، وكمثال على ذلك ما نلاحظه في السوق المحلي بالجزائر في مجال خدمات الهاتف النقال ، إذ عادة ما تقوم موبيليس بأخذ زمام المبادرة في تخفيض أسعار خدماتها وكذا العروض الاستثنائية ليحدو حذوها باقي المتعاملين .

1-4-4-2- التسعير النفسي: يجب على المنظمة أن تقوم بتحليل الأبعاد النفسية للأسعار وليس اقتصاديات الأسعار ، حيث يعتبر الكثير من المستهلكين السعر كمؤثر للنوعية وهو ما نلاحظه جليا على الخصوص في حالة بعض المنتجات الفاخرة مثل : العطور ، المجوهرات و السيارات... الخ ، ويتضمن السعر النفسي الأسعار التالية :

1-4-2-1-1 الأسعار الكسرية: وتعتمد هذه الإستراتيجية على أساس إضافة الرقم الكسري إلى ثمن السلعة ، كأن نحدد مثلا : ثمن قميص أو سروال ، فإلى جانب أنها تعطي انطباعا بالنسبة للمستهلك بأن البائع قام بحساب ثمن السلعة بدقة .

1-4-2-2-1-2 الأسعار التفاخرية: يستخدم السعر المرتفع لدى بعض المستهلكين كمؤثر للدلالة على جودة السلعة ، فيقبلون على شرائها حتى يشعروا بتميزهم عن غيرهم في

⁷⁵ محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص317.

المجتمع وهو ما يدفع بالمنظمات لاستخدام هذه الإستراتيجية على بعض السلع ، لتعبر عن سلع الطبقات العليا و الخاصة في المجتمع .

1-4-3- التسعير الترويجي: وهو تسعير مؤقت للمنتجات أقل من سعر القائمة و في بعض الأحيان أقل من تكاليف الإنتاج ، مثلا كوضع أسعار ترويجية على السلع المختلفة كل شهر جانفي لجذب المشترين لحفلات أعياد الميلاد إلى داخل المحلات أملا منهم أن يجذب هذا السعر الكثير منهم لشراء سلع أخرى من نفس المتجر ، يحقق من خلالها الربح الذي يرغبه و يعوضه الخسارة الناتجة عن بيع السلعة بأسعار منخفضة .

ثالثا : إستراتيجية التوزيع

يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية لإستراتيجية المزيج التسويقي حيث أنه يحقق للمستهلك إشباعا مختلفة ، بمختلف السلع و الخدمات في المكان والوقت المناسبين ، وقد نسب للتوزيع عدة تعاريف نذكر منها :

✓ " هو عبارة عن القنوات التي يتم من خلالها تحريك المنتج من أماكن إنتاجها إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي" ⁷⁶.

✓ هو نشاط يساعد على انسياب المنتجات (المادية و الخدمية) من المنتج إلى

المستهلك أو المستعمل بكفاءة و فاعلية و بالكمية و النوعية و في الوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع" ⁷⁷.

وعليه نميز بين مفهومين أساسيين في عملية التوزيع فهي قناة التوزيع و هيكل التوزيع ، فأما قناة التوزيع فهي الطريقة التي تسلكها السلعة في حركتها من مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك من خلال مجموعة من المنشآت التي تقدم العديد من

⁷⁶ أمين عبد العزيز حسن ، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 231.

⁷⁷ نزار البروازي ، أحمد البرزنجي ، إستراتيجيات التسويق : المفاهيم ، الأسس الوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 205.

الأنشطة التسويقية بينما هيكل التوزيع يعني كافة قنوات التوزيع المتاحة في صناعة محددة .

ويمكن أن نلخص أهداف التوزيع فيما يلي ⁷⁸:

- التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى سوق جديدة ؛
- تحسين المنظمة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدة منافذ للتوزيع؛
- رفع كفاءة نظام التوزيع بإمداده بالأفكار و المعلومات إلى الأمام والي الخلف؛
- تحقيق الاتصال الكفاء و الفعال بين المنظمة و أعضاء القناة التوزيعية و المستهلكين ؛
- تنمية البحث و التطوير و زيادة فاعلية المفاوضات من خلال معرفة ما يريده المستهلك؛
- نقل و خزن المنتج و المشاركة في تحمل المخاطر؛
- توفير المنتج في الزمان و المكان المناسبين للمستهلك؛
- توفير الدعم من خلال الإدارة الجيدة لقناة التوزيع وتأمين وصول السلع و الخدمات للمستهلكين؛
- نقل الملكية من المنتج للمستهلك أو لأعضاء قناة التوزيع.

1- المنافع التي تولدها وظائف القناة التسويقية: وتتولد عن القناة التسويقية مجموعة من المنافع نذكر منها ⁷⁹ :

1-1- المنفعة الشكلية: وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معينا ، وهي لا تقتصر على المنتجين فقط بل على الوسطاء حيث يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة عن طريق تجزئتها وبيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات العملاء وعرضها في أماكن تساعدهم على رؤيتها .

⁷⁸ المرجع نفسه ، ص206.

⁷⁹ هاني حامد الضمور ، طرق التوزيع ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 28.

1-2- المنفعة الزمنية: وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه ، فالوسطاء يساهمون في إضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة بالرغم من أن هذا التخزين مكلف لهم إضافة إلى بعض المخاطر التي تتعرض لها السلعة كالسرقة و التلف أثناء تخزينها .

1-3-المنفعة المكانية: وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفيرها في المكان الذي يجدها فيه ، وتبقى مهمة الوسطاء في توصيل مختلف السلع والخدمات في الأماكن القريبة لكي يشعر المستهلك بالراحة لأنه يخلص من عناء السفر والتنقل .

1-4-منفعة التملك والحيارة : وهي المنفعة التي يدركها المستهلك في المنتج أو حيازته لها وحرية استخدامها (أو استهلاكها) قانونيا من قبل المالك ، ويتمثل دور الوسطاء هنا في تسهيل نقل الملكية من عضو إلى آخر في قناة التوزيع أو من عضو إلى المستهلك مباشرة كما أنهم يقومون بتوفير السلع والخدمات للمستهلك لحيازتها مؤقتا دون تملكها مثل : تأجير السيارات .

2-اختيار استراتيجيات التوزيع: إن تصميم قنوات التوزيع قد تختلف من خدمة إلى أخرى حتى وان كانت هذه المنظمات تنتج نفس السلعة ، إلا أن الاستراتيجيات المتبعة من قبل أي منظمة تدفعها إلى البحث عن طرق توزيع تضمن لها المنافسة وتحقيق الأهداف المسطرة، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات نجد ⁸⁰:

2-1- إستراتيجية التوزيع المكثف: إن المنتج يرغب أن يكون منتوجه متواجد في نقاط بيع متعددة قدر الإمكان من أجل أن يضمن للمستهلك اقتناؤه بكل سهولة ، وبغرض تحقيق ذلك فانه يلجأ عادة إلى اعتماده المسالك الطويلة و المسالك القصيرة

⁸⁰ عرباني عماد ، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية : دراسة حالة مؤسستي بوعلام وموبيليس ، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسير ، جامعة الجزائر ، 2008/2009 ، ص ص 49-50 .

مدمجة (INTEGREES) أو المشتركة (ASSOCIES) ، هذا النوع من التوزيع مخصص للمنتجات الاستهلاكية المسيرة (سهلة المنال).

2-2- إستراتيجية التوزيع الانتمائي: إن المنتج يلجأ إلى بيع منتجاته عن طريق عدد محدود من الموزعين المختارين حسب شروط و أهداف محددة بدقة، هؤلاء الوسطاء لهم القدرة على :

➤ القيام بتقديم المعلومات الجيدة وخدمات ما بعد البيع الفعالة مثل : الآلات الكهرومنزلية ؛

➤ ضمان مستوى عال من النوعية الوظيفية التي يقومون بها مثل كيفية التعامل مع السلع سريعة التلف والتي تتطلب عناية في النقل و التخزين ؛

➤ العمل على ترقية العلامة التجارية ، خصوصا فيما يتعلق بالمنتجات المتمثلة في العطور والزينة... الخ .

2-3- إستراتيجية التوزيع الحصري: إن عقد التوزيع الحصري هو العقد الذي يلزم الموزع بأن لا يبيع في منطقة جغرافية معينة إلا سلع ممثلة و التي تعني في المقابل أن يلتزم ببعض الشروط منها النوعية ، و أن لا يبيع سلع منافسة مثل الوكلاء الحصريين للسيارات كبيجو أو تويوتا .

إن عملية اختيار القناة التوزيعية وتحديد الاستراتيجية تسمح للمنظمة بتسويق منتجاتها بشكل يضمن لها منافسة لا تكون بالطبع بعيدة عن عوامل المحيط .

رابعا: إستراتيجية الترويج

قد لا يكفي أن تقوم المنظمة بتصميم منتج يتلاءم ورغبات المستهلك أو حتى بوضع أسعار مغرية ما لم ترافقها إستراتيجية ترويجية فعالة خصوصا عند القيام بطرح منتج جديد، حتى و إن اعتبرنا أن المنتج في حد ذاته هو عملية اتصال بالتصميم الجيد وتميزه بالألوان الجذابة يلفت نظر المستهلك ، كما أن إتباع إستراتيجية تسعير تميزية كأن يكون سعر السلعة مرتفع فانه سيترك انطباعات في نفسية المستهلك يقرن بجودة المنتج

، وهو نفس الدور الذي يقوم به الوسطاء من خلال الدعاية و الترويج للمنتوج ،إلا أن عملية الاتصال هذه تعتبر محدودة، ومن هنا فمن الظروف أن تقوم المنظمة بأعداد إستراتيجية ترويجية تستعمل فيها كل الوسائل التي تمكنها من إيصال الرسالة الإشهارية إلى الزبائن المستهدفين.

✓ يمكن تعريف الترويج بأنه "مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة و إثارة اهتمامه بها و إقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع و الخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته و ذلك بهدف دفعه باتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل" ⁸¹.

✓ كما يعرف بأنه "الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول إليه لتنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الربح للمنظمة أو مبرر وجودها وذلك من خلال وسائل الاتصال مع إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من الأفراد والمنظمات ووفق إمكانياتهم وتوقعاتهم" ⁸².

وعليه فان الترويج هو إجراء عملية اتصال بمختلف أشكالها والهادفة إلى تحقيق وتنشيط الطلب على السلع الحالية وخلق الطلب على السلع الجديدة ومنه يمكن تحديد بعض أهداف الترويج في النقاط التالية:

- يهدف الترويج إلى خلق وتكوين القاعدة المعرفية عن المنتج منذ تقديمه ولغاية نموه في السوق ؛
- تقديم مختلف المعلومات والبيانات عن السلعة أو الخدمة؛
- العمل على تغيير الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى اتجاهات و آراء و أنماط سلوكية ايجابية نحو السلعة أو الخدمة المطروحة للتداول ؛

⁸¹ أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون ، مرجع سبق ذكره ،ص 253.

⁸² البرواري ، البرزنجي ، استراتيجيات التسويق : المفاهيم ، الأسس و الوظائف ، مرجع سبق ذكره ،ص 216.

➤ المحافظة على السمعة الجيدة للسلعة بين الجمهور كي لا يتحولوا عنها إلى سلع أخرى.

1-العوامل المؤثرة في استراتيجيات الترويج: إن اختيار الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج الترويجي من المسائل الهامة التي تتطلب الأخذ بالحسبان مجموعة كبيرة من العوامل ذات الصلة بالمنتج نفسه أو بخصائص السوق المستهدفة و أنماطها الاستهلاكية و الشرائية ، ومن أهمها نذكر⁸³:

1-1- العوامل المتعلقة بالسلعة: تعتمد المنظمات عادة على أنماط مختلفة من المزيج الترويجي ، فمثلا بالنسبة للسلع الاستهلاكية اليومية كالمنظفات مثلا يمكن التعريف بها عن طريق الإعلان ، لكن البيع الشخصي يعتمد بالنسبة للسلع المرتفعة الثمن و المعقدة، والاتصال الشخصي مناسب في حالات ترويج الخدمات بالاستشارات القانونية و الطبية . كما أن للسعر أهمية خاصة في اختيار المزيج الترويجي ، حيث السلع الرخيصة يناسبها الإعلان وتنشيط المبيعات ، أما السلع المرتفعة القيمة فيناسبها أسلوب البيع الشخصي ذو التكلفة العالية ، أما بالنسبة لدورة حياة السلعة فهي تلعب أيضا دورا مهما في اختيار المزيج الترويجي حيث أن :

➤ في مرحلة النمو تتطلب تكثيف الحملات الإعلانية وتنشيط المبيعات واستخدام أسلوب البيع الشخصي ؛

➤ مرحلة النضج تفترض زيادة الاهتمام بالمنافسين و أساليبهم الترويجية مع التركيز على تمييز المنتج عن طريق استخدام الإعلان المميز؛

➤ في مرحلة التدهور يتراجع مستوى الترويج مع التأكيد على خلق نوع من الولاء لدى المستهلك .

1-2-العوامل المتعلقة بالسوق: تختلف أسواق السلع الاستهلاكية عن أسواق السلع الرأسمالية و الصناعية التي يكون عدد المتعاملين فيها محدودا حيث تظهر الحاجة للإقناع

⁸³ Kotler, Ph, Principle of marketing, au site Internet suivant : www.mhhe.com.

الشخصي من خلال الاتصال المباشر بين تزايد الحاجة لوسائل الإعلان وتنشيط المبيعات بالنسبة للسلع الاستهلاكية، وهناك عدة استراتيجيات ترويجية نذكر منها⁸⁴:

1-2-1- إستراتيجية الدفع: حيث تسعى المنظمة من خلال استعمالها لهذه الإستراتيجية لتحقيق أهدافها المتعلقة بتوزيع منتجاتها وزيادة المبيعات من خلال تركيز الجهود الترويجية على أعضاء منافذ التوزيع الترويجي، ويتم التركيز في هذه الإستراتيجية على عنصر البيع الشخصي في المزيج الترويجي حتى وان تم اللجوء إلى المحلات مثلا من طرف وسطاء التوزيع أو إحدى العناصر إلا أن استعمالهم يكون محدودا مقارنة بالبيع الشخصي .

وتناسب إستراتيجية الدفع الحالات التالية :

- المنتجات ذات الأسعار و الجودة المرتفعة التي تحتاج إلى إبراز خصائصها؛
- المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق ؛
- صغر حجم ميزانية الترويج .

1-2-2- إستراتيجية الجذب : حيث تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أهدافها البيعية من خلال تخطي وسطاء البيع بتركيز جهودها الترويجية على المستهلكين النهائيين مباشرة من خلال الإقناع بشراء المنتج ، ومن ثم خلق الطلب عليه من خلال التوجه إلى تجار التجزئة وسؤالهم عن هذا المنتج ، كما يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على الإعلان لعناصر المزيج الترويجي ، كما يناسب استخدام هذه الإستراتيجية عند طرح المنتجات الجديدة وكذا المنتجات التي تتميز بانخفاض أسعارها .

1-2-3- إستراتيجية الإيحاء: تقوم هذه الإستراتيجية على أسلوب الإقناع المبسط المستند إلى الحقائق عن طبيعة السلعة وسماتها وشروط بيعها وأسعارها وخدماتها وغير ذلك ،

⁸⁴ عرباني عمار ، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ،

بعيدا عن القوة و الضغط ، وتتوجه هذه الإستراتيجية إلى ما يسمى بالمنظمة الرمادية في أذهان المستهلكين لمحاولة إستقطابهم لشراء السلعة بعد التحاور معهم بشكل هادئ .

1-2-4- إستراتيجية الضغط: تقوم هذه الإستراتيجية على الأسلوب العدواني الضاغط والهادف إلى تأكيد قوة الإقناع بان منتجات المنظمة هي الأفضل، من خلال الإعلانات المتكررة و الموجهة للمستهلكين بنفس الدرجة من القوة و الضغط خاصة في الحالات التي تكون فيها المنافسة قوية السوق المستهدفة و ذلك بإتباع أسلوب المقارنة .

1-2-5- إستراتيجية المزج: تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية التسويقية إلى استخدام مزيج من الاستراتيجيات الدفع و الجذب بهدف الحصول على الاستجابة المطلوبة من الوسطاء و المستهلكين ، وكمثال على ذلك : المنافسة القائمة بين الشركات الاتصالية العالمية التي تقدم العديد من الخدمات المجانية لحاملي و مستخدمي الهاتف النقال مع تقديمهم خطوط مجانية أو بأسعار رمزية و دقائق مجانية ، وكذا البيع بالتقسيط المريح مع إعطاء خصومات مغرية و إقامة العديد من المسابقات و غيرها .

1-2-6- إستراتيجية تخفيض المنتج أو تكيفه: من أهم المشكلات التي تواجه رجال التسويق الدولي عند وضع سياسات المنتجات المصدرة ، هي المفاضلة ما بين تصدير منتجات نمطية لإشباع احتياجات مختلف المستهلكين في السوق الدولية و ما بين تكثيف (تعديل) منتجاته بحسب الظروف الخاصة بكل سوق أجنبي على حدى.

إن إستراتيجية تتميط المنتجات تسمح بتخفيض التكاليف الكلية للمنتجات نتيجة لتحقيق وفورات الإنتاج الكبيرة وتوحيد البرنامج الترويجي لمختلف الاسواق ، و هذا التخفيض في التكلفة الكلية سوف ينعكس على تخفيض الأسعار ، ومن ثم تتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية على مستوى الأسعار وزيادة نصيبها في السوق .

بينما ترتبط قضية التكيف بتكاليف الإنتاج ، إذ أن إنتاج سلعة ما بمواصفات تلائم كل سوق على حدى يتطلب أحيانا خطوط إنتاج متباينة ، الأمر الذي يؤثر على إمكانية تحقيق وفورات مرتبطة بالحجم .

إن اختيار الاستراتيجيات السابقة الذكر تتوقف على عدة عناصر نذكر منها:

- ❖ تختلف أهداف المنظمة من خلال إستراتيجية الترويج حيث تقرر منظمة ما سياسة البيع العرضي والظرفي في أحد الأسواق ، بينما نقرر تغطية الحاجة السوقية في بلد من البلدان من منتج معين تقوم بتصنيعه و تسعى إلى تطوير الصورة الذهنية عنه في هذه الأسواق .
- ❖ إن المنتجات التي تصنعها أو تنتجها المنظمة تحدد بشكل كبير طبيعة الإستراتيجية الترويجية فيها ، فمثلا ترويج السلع الالكترونية يحتاج إلى طريقة تقليدية نمطية بينما ترويج العطور و أدوات الزينة و الأزياء تحتاج إلى برامج ترويجية خاصة .
- ❖ تعتمد المنظمة المصدرة على إستراتيجية الترويج المركزي لمنتجاتها من خلال الإعتمادات المخصصة والحملة الترويجية و الرسائل الإعلانية ووسائله ، وبالتالي تقلل من مصاريف الترويج وتنمط شكله ، بينما تعطي صلاحيات للمستوردين والوكلاء و الموزعين لاختيار إستراتيجية ترويجية مناسبة في السوق المستهدف بما يتلاءم وسياسات المنافسين والثقافات السائدة شريطة أن يتم التنسيق مع المنظمة الأم .
- ❖ تضع بعض الدول قيودا على البرامج والحملات الترويجية لذلك يجب على السوق الدولي أن يتفهم هذه القيود ويعمل على تجنبها مثلا : الامتناع عن الترويج للسجائر و المشروبات الروحية التي تمنعها أنظمة بعض الدول .

الخاتمة

- ❖ يعد موضوع التسويق الاستراتيجي من المواضيع الحديثة التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين كما يجد مبرره أكثر من أي وقت مضى، فبعدما كان التركيز منصبا على مفهوم التسويق التقليدي للعديد من الأساليب و الإجراءات التي من خلالها يمكن للمنظمات أن ترتقي بجودة منتجاتها لتحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية ، ومع تنامي دور الفكر الاستراتيجي التسويقي في الاقتصاديات العالمية أدركت المنظمات دور التسويق الاستراتيجي وتغيرت النظرة نحو ضرورة التوجه بالزبون كمطلب هام لا يمكن تجاهله .

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

❖ و لتحقيق ذلك يحتاج مفهوم التسويق الاستراتيجي إلى مسوق موهوب وإلى معرفة آليات تفكير جديدة تتناسب الأسواق العديدة و المختلفة وتأخذ بعين الاعتبار خصائصها المتنوعة وعوامل النجاح الاستراتيجي و الدور الذي تلعبه إدارة التسويق في كل حالة لمواجهة المشاكل التسويقية وتحديد طرق التعامل معها و التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في مساعدة المنظمات للنمو إلى أعلى المستويات ، كما يجب على المسوق أن يحدد و يقيم و يختار الفرص التسويقية وأن يضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التميز و السيطرة على السوق المستهدف ، وهي مهمة التسويق الاستراتيجي ضمن النشاط التسويقي .

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	العناصر المؤثرة على صياغة إستراتيجية التسويق	10
2	خطوات التسويق الاستراتيجي	23
3	الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف	43
4	الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	44
5	مصفوفة space	68
6	مصفوفة MCKINSEY	75
7	تسير السيولة في ADL	80
8	نموذج Y لتحليل الفجوات	82
9	نموذج Z لتحليل الفجوات	83

87	الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	10
----	--------------------------------	----

المصادر باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيخا ، أصول الإدارة العامة ، توزيع منشآت المعارف، الإسكندرية .
- 2- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 3- أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 4- تامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار جهينة ، عمان ، 2006.
- 5- تامر ياسر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

- 6- ثابت إدريس ، جمال الدين المرسي ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 7- جمال الدين محمد مرسي و آخرون ، التمييز الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية :منهج تطبيقي ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
- 8- حسين على ، التسويق : الدليل العلمي للاستراتيجيات و الخطط التسويقية ، دار الرضا للنشر ، دمشق، 2000.
- 9- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007
- 10- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998.
- 11- صالح هاشم الصادق ، المدخل الى التخطيط و الرقابة الجمعية المفتوحة ، طرابلس 1999.
- 12- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية :منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007 .
- 13- طلعة أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، ط9 ، المتحدة للنشر ، مصر 1999 .
- 14- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
- 15- عبد السلام أبو قحف ، سياسات واستراتيجيات الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004
- 16- عبد العزيز بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2004
- 17- فليب كوتلر وآخرون ، ترجمة مازن النافع ، دار علاء للنشر و التوزيع ، سوريا 2002.
- 18- فليب كونلر و جاري أرمسترونغ : أساسيات التسويق ، ترجمة سرور على إبراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- 19- قحطان العبدلي ، بشير العلاق ، إدارة التسويق ، دار زهران ، الأردن ، 2006 .
- 20- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات ، ط1، دار المنهل، بيروت ، 2008.
- 21- مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري وتطبيقي ، ط1، دار المناهج ، عمان ، 2009،

أساسيات في التسويق الاستراتيجي

- 22-محمد ابراهيم عبيدات ، إستراتيجية التسويق : مدخل سلوكي ، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 .
- 23-محمد إبراهيم عبيدات ، إستراتيجية التسويق : مدخل سلوكي ، ط4 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 24-محمد إبراهيم عبيدات ،أساسيات التسعير في التسويق المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2004.
- 25-محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002
- 26-محمد فريد الصحن ، التسويق : المفاهيم و الاستراتيجيات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
- 27-محمد فريد الصحن ، طارق رحمة طه ، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2007.
- 28-محمد فريد الصحن ، قراءات إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2022 .
- 29-محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي ، ط2، دار حامد للنشر ، عمان ، 2004 .
- 30-محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجية التسويق ، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن 2000.
- 31-محمود جاسم الصميدعي و ردية عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 32-محي الدين الأزهرى ، إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 33-مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- 34-ناجي المعلا ، رائق توفيق ، أصول التسويق : مدخل تحليل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 35-نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- 36-نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
- 37-نبيل حامد مرسي صقر،التخطيط الاستراتيجي،المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية،2004 .
- 38-نزار البروازي و أحمد البرزنجي ، استراتيجيات التسويق المفاهيم ، الأسس و الوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 .
- 39-نزار البروازي وأحمد البرزنجي ، استراتيجيات التسويق : المفاهيم ، الأسس والوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ،2009
- 40-نظام موسى سويدات ، شفيق إبراهيم حداد ، التسويق : مفاهيم معاصرة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2006.
- 41-هاني حامد الضمور ، طرق التوزيع ، دار وائل للنشر ، عمان ،2000 .

2- الرسائل و الأطروحات :

- 1-سامية لحول ، التسويق و المزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم النشر ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008/2007.
- 2-عرباني عمار ، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسستي بوعلام وموبيليس ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2008 / 2009 .

3- الملتقيات و المؤتمرات :

- 1-أحمد بلالي ، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مداخلة مقدمة ضمن المتلقي الوطني حول الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ،2006.
- 2-شوقي ناجي حواد ، الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال في الأداء ، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع ، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا ،يومي 15/16 مارس 2005.

3-عمر بن عبد الله العوضي ، إستراتيجية التسويق التنافسية ، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي ، الشارقة، يومي 16/15 أكتوبر 2003 .

المصادر باللغة الأجنبية:

- 1-Alain Olivier, Renaud Maricourt, Pratique du Marketing en Afrique , ED edicef, Paris , 1999 .
- 2-Catherine Viot ,Marketing ,berti edition 2006 .
- 3-D.Billon , JM.Tarelieux , Les nouvelles technique du marketing, ed top , paris,France,1998.
- 4-G.Johnson et al, Fundamentals of Strategy, Pearson, England, 1erPublished, 2009.
- 5-Group HEC, Stratège : politique générale de l'entreprise, 4eme édition Dunod Paris, 2004.
- 6-Jean Jaques Lambin, Ruben Chunpitz ,Le Marketing Stratégique Et Opération ,5^{eme} edition D'undo, Paris ,2003.
- 7-Kotler et al, le marketing en movement,.Pearson education,.Paris ,2002.
- 8-Kotler et dubord , marketing management , publi union ,10 eme edition ,paris ,2000 .
- 7^{eme} Marketing de l'entreprise , 9-Lendrevie et Julien Levy et Demis Lindon , Edition ,France ,2007.
- 10-Lorenzen. M, Teaching and Learning an the web : académic exchange, Quarterly,2003.
- 11-Mera Vandercammen et al, Marketing, édition Deboek, Bruxelles, 20002, p 29.
- 12-Michael lorry, le tableau de bord ou service de l'entreprise, 2eme tirage Ed, d'organisation , France.
- 13-Mohamed S. Djitili', Marketing Strategique, 'Editrices Djithi.Borj bou arriridj, Algérie ,2001.
- 14-Mohamed séghir djilli, marketing strategique, ibn sina édition, alger, 2001.
- 15-Richard L. Sandhusen, Marketing ,3^{EME} ED, Barrons educational series, Neww Yourk,2000.

المواقع الالكترونية:

- 1-John Aidir, Stratégic marketing, London : au site Internet suivant www.4shared.com
- 2-JP.Heffer et autres,Au site Internet suivant :[www tel jean com](http://www.teljean.com)
- 3-Kotler, Ph,Principle of marketing, au site Internet suivant : www.mhhe.com
- 4-[www. Syrianeconomy.org](http://www.Syrianeconomy.org)