



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في التسويق الإستراتيجي

موجهة لطلبة السنة الثالثة تسويق

إعداد الدكتور: ميسون بلخير

السنة الجامعية 2020/2019

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
المحور الأول: تطور الفكر للتسويقي	
01	1- مفهوم التسويق
08	2- تطور الفلسفة التسويقية
08	2-1 المفهوم الإنتاجي
09	2-2 المفهوم المتعلق بالمنتج
10	2-3 المفهوم البيعي
10	2-4 المفهوم التسويقي
10	2-5 المفهوم المجتمعي للتسويق
12	2-6 المفهوم الإستراتيجي للتسويق
13	3- أهمية التسويق في الإقتصاد
14	4- التسويق الإستراتيجي
14	4-1 تعريف التسويق الاستراتيجي
15	4-2 دور التسويق الاستراتيجي
المحور الثاني: البيئة التسويقية	
16	1- مفهوم البيئة التسويقية
16	2- البيئة الجزئية
17	2-1- المؤسسة
17	2-2- الزبائن
18	2-3- المنافسون
18	2-4- الموردون
18	2-5- الوسطاء التسويقيين
18	2-6- العامة
19	3- البيئة الكلية
19	3-1- البيئة السكانية

22	3-2- البيئة الاقتصادية
23	3-3- البيئة الطبيعية
25	3-4- البيئة التكنولوجية
26	3-5- البيئة السياسية القانونية
27	3-6- البيئة الثقافية الاجتماعية
المحور الثالث: التخطيط الإستراتيجي	
29	1- الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي
29	1-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي
29	1-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه
30	1-3- أنواع التخطيط الإستراتيجي
31	2- خطوات التخطيط الإستراتيجي
31	2-1- الرؤية الإستراتيجية، الرسالة و الأهداف
32	2-2- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية
32	2-3- تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي
32	3- متطلبات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي
32	3-1 متطلبات التخطيط الإستراتيجي
32	3-2 معوقات التخطيط الإستراتيجي
المحور الرابع: تجزئة السوق	
34	1- مفهوم تجزئة السوق
35	2- مزايا تجزئة السوق
36	3- تجزئة السوق والمزيج التسويقي
36	4- معايير تجزئة السوق
المحور الخامس: مصفوفات التحليل الإستراتيجي	
43	1- مصفوفة Swot
44	2- مصفوفة BCG
48	3- مصفوفة ADL
50	4- مصفوفة McKensy

53	5-مصفوفة Space
55	6-مصفوفة MCC
58	7-مصفوفة نموذج الخبرة
المحور السادس: الإستراتيجيات العامة للمنظمة	
61	1-إستراتيجية النمو
62	1-1 إستراتيجية التكامل العمودي (الرأسي)
66	2-1 إستراتيجية التكامل الأفقي
67	3-1 إستراتيجية التنوع
67	4-1 إستراتيجية التركيز
68	2- إستراتيجية الإستقرار
69	1-2 إستراتيجية التريث
69	2-2 إستراتيجية الحركة البطيئة
69	3-2 إستراتيجية عدم التغيير
69	3- إستراتيجية التراجع
69	4-الإستراتيجية المختلطة
المحور السابع: إستراتيجيات التسويق	
70	1-إستراتيجيات الحرب التسويقية
70	1-1 إستراتيجيات الهجوم
70	1-1-1 إستراتيجية التغلغل السوقي
71	2-1-1 إستراتيجية التوسع الجغرافي
71	3-1-1 إستراتيجية السوق الجديد
71	2-1 إستراتيجيات الدفاع
71	1-2-1 إستراتيجية سوق الفئة المهمة
72	2-2-1 إستراتيجية التنوع
73	2-الإستراتيجيات المستندة على هيمنة السوق
73	1-2 إستراتيجية القائد
73	2-2 إستراتيجية المتحدي

73	1-2-2 إستراتيجية الهجوم المباشر
73	2-2-2 إستراتيجية الباب الخلفي
74	3-2-2 إستراتيجية السمك الصغير
74	3-2 إستراتيجية التابع
75	3- إستراتيجيات التسويق المتمركز على الزبون
75	1-3 إستراتيجيات تجزئة السوق
76	2-3 إستراتيجية الإستهداف
76	3-3 إستراتيجية التموقع
77	4- إستراتيجيات التسويق وفق المحيط
77	1-4 إستراتيجية المحيط الأزرق
81	2-4 إستراتيجية المحيط الأحمر
المحور الثامن: إستراتيجيات المزيج التسويقي	
83	1- إستراتيجي المنتج
83	1-1 تعريف المنتج
83	2-1 إستراتيجية الكشط السريع
84	3-1 إستراتيجية الكشط البطيء
84	4-1 إستراتيجية الإختراق السريع
84	5-1 إستراتيجية الإختراق البطيء
85	2- إستراتيجيات التسعير
86	1-2 إستراتيجية تسعير المنتج إستنادا إلى الأسعار المنافسة
86	2-2 إستراتيجية تسعير المنتج على أساس التكلفة + الربح
86	3-2 إستراتيجية كشط السوق
87	4-2 إستراتيجية إختراق السوق
88	5-2 إستراتيجية التسعير الترويجي
89	6-2 إستراتيجية التسعير الجغرافي
89	7-2 إستراتيجية التمايز السعري
89	8-2 إستراتيجية قيادة السعر
90	9-2 إستراتيجية تسعير الهدف

90	10-2 إستراتيجية أسعار الخصم
90	11-2 إستراتيجية التسعير النفسي
91	12-2 إستراتيجية التسعير الديناميكي
91	3- إستراتيجيات التوزيع
92	1-3 إستراتيجية التغطية التوزيعية السوقية
93	4- إستراتيجيات الترويج
93	1-4- إستراتيجية الدفع الترويجية
94	2-4- إستراتيجية الجذب الترويجية
96	3-4- إستراتيجية الضغط الترويجية
96	4-4- إستراتيجية الإيحاء الترويجية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
79	المحيط الأزرق مقابل المحيط الأحمر	01
80	أسس صياغة استراتيجية المحيط الأزرق	02
81	أسس صياغة استراتيجية المحيط الأحمر	03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
02	مفهوم التسويق	01
04	عناصر مفهوم التسويق	02
12	المفهوم المجتمعي للتسويق	03
19	عناصر البيئة الداخلية	04
28	عناصر البيئة الخارجية	05
37	تطور معايير و أسس تجزئة السوق	06
43	مصفوفة Swot	07
46	مصفوفة BCG	08
49	مصفوفة ADL	09
52	البنية العامة لمصفوفة MC Kensey	10
53	مصفوفة Space	11
56	الشكل العام لمصفوفة القرار MCC	12
57	مصفوفة القرار MCC	13
59	نموذج منحنى الخبرة	14
72	إستراتيجيات الحرب التسويقية	15
74	أنواع إستراتيجيات التسويق المستتدة على هيمنة السوق	16
75	إستراتيجية تجزئة السوق	17
76	إستراتيجية تسويق الهدف	18
77	إستراتيجيات التسويق المتمركز على الزبون	19
95	إستراتيجية الدفع في مقابل إستراتيجية الجذب	20

يعتبر الفكر الإستراتيجي أحد الركائز المهمة لنجاح وتفوق أية منظمة أعمال، تحدد من خلاله قدرة إدارة المنظمة بشكل علمي وكفؤ وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات لمهام وأنشطة المنظمة وتنفيذها بشكل فعال وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

إن التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والتقنيات المستخدمة، إضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تجعل من المنهج الإستراتيجي أداة مهمة وصائبة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على مجمل عمليات وأنشطة المنظمة وأمرأ لا بد منه من أجل فهم الواقع الراهن ومحاكاة المستقبل.

إن التسويق الإستراتيجي يعتبر الموجه العام لإدارة التسويق حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتحديات، والتحديات) من أجل صياغة إستراتيجيات تسويقية تعتبر أداة لتنفيذ هذا التوجه.

إن السبب الذي يكمن وراء الإهتمام بالتسويق الإستراتيجي يعود لكون هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حالياً وما تريد أن تصل إليه مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي تتحدد على ضوءه الإستراتيجيات التسويقية المراد تحقيقها ضمن رؤية رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية.

إن مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال يتطلب تسليح المنظمة وإدارة تسويقها بالفكر والتوجه الإستراتيجي للقدرة على التكيف السريع لما يحدث في هذه البيئة من خلال وضع العديد من الخيارات الإستراتيجية البديلة، وهذه الخيارات تترجم إلى خطط تسويق إستراتيجية قادرة على التعامل السريع مع ما قد يحدث في بيئة الأعمال من تغيرات ذات أثر مباشر وغير مباشر على عمل المنظمة وإدارة تسويقها.

ومنه تأتي هذه المطبوعة لتقدم مجموعة من دروس في مقياس التسويق الإستراتيجي لتستوفي متطلبات دراسة هذا المقياس وفق البرنامج المقرر، بحيث نحاول من خلال هذه المطبوعة أن نحقق جملة من الأهداف التعليمية للطلبة منها:

- التعرف على الدور الإستراتيجي للتسويق في نجاح منظمات الأعمال.
- التعرف على مكانة التسويق في العملية الإستراتيجية في منظمات الأعمال.
- الإلمام والتحكم في عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.
- التحكم في عملية تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية وتحديد مجالات نشاط منظمات الأعمال.
- التحكم في عملية تحليل وتشخيص البيئة التسويقية الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- الإلمام بأهم القرارات الإستراتيجية التسويقية والتحكم في عمليات التجزئة والإستهداف التسويقي والتموقع في الأسواق.
- التعرف على أهم أنواع الإستراتيجيات التسويقية التنافسية.
- التعرف على أهم إستراتيجيات المزيج التسويقي التي تساعد المؤسسة في تنفيذ إستراتيجياتها التسويقية.

المحور الأول: تطور الفكر التسويقي

1- مفهوم التسويق:

إن كلمة التسويق مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus التي يقصد بها السوق، كما يمكن اشتقاقه من الكلمة اللاتينية Mercari والتي تعني أيضا المتجر ، اما في العصور الحديثة فقد تم وضع إطار مفاهيمي أوضح للنشاط التسويقي ، وفي هذا السياق برز العديد من التعريفات التي تختلف وفقا للجهة التي عرفته، ومن أهم تلك التعريفات ما جاءت به الجمعية الأمريكية للتسويق American Marketing Association عام 1965، حيث عرفت التسويق بأنه “ ممارسة الأنشطة التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم“. ورغم ذلك فقد قام المختصين بتوجيه مجموعة من الانتقادات إلى هذا التعريف تضمنت ما يلي (النسور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 19):

تأهل الدور الذي يقوم به التسويق في المؤسسات الخدمية التي لا يهدف إلى تحقيق الربح.

لم يحدد التعريف السابق أنشطة مؤسسات الأعمال.

قلل التعريف السابق من دور رجل التسويق في العملية التسويقية.

أهمل التعريف دور المستهلك في التأثير على عملية الإنتاج حيث اعتبره مرحلة لاحقة يأتي بعد عملية الإنتاج .

وفي عام 1985 قامت الجمعية نفسها بوضع تعريف ثان للتسويق بهدف تجنب الانتقادات التي تعرضت لها في التعريف الأول، فقالت إن التسويق هو “ العملية الخاصة بالتخطيط، والتنفيذ، وخلق، وتسعير، وترويج وتوزيع الأفكار، أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل، وهي التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات“.

لقد شمل التعريف الأخير مجموعة من النقاط الإيجابية تمثلت فيما يلي (النسور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 19):

يفترض أن التسويق عبارة عن نشاط تتم ممارسته بواسطة المؤسسات والمنظمات المختلفة في إطار أخلاقي، ولذلك فإنه من المفيد للأفراد والمنظمات استخدامه كونه يعمل على تحقيق أهدافها.

حدد التعريف الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية وهي : المنتج Product، والترويج Promotion، والتسعير Pricing، والتوزيع Place، وتم تعريف تلك الأنشطة على أنها تمثل عناصر المزيج التسويقي (Marketing Mix (4P's)، فممارستها بصورة فعالة تؤدي إلى إشباع وإرضاء حاجات المستهلك.

يفترض التعريف أنه من الضروري تحليل حاجات ورغبات وقدرات المستهلكين واختياراتهم قبل البدء بعملية الإنتاج، وذلك لأن المستهلكين هم من يحددون البرنامج التسويقي للمؤسسة أو المنظمة. إن النشاط التسويقي هو عملية تبادل هدف إلى إشباع حاجات طرفي التبادل (البائع والمشتري).

يقر التعريف بوجود النشاط التسويقي وبمفاهيمه وأساليبه الحديثة في مختلف أنواع المنظمات سواء كانت التي تهدف إلى تحقيق الربح أم غير ذلك.

الشكل رقم (1): مفهوم التسويق



المصدر: (النسور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 21)

أما تعريف دائرة التسويق في جامعة Ohio الأمريكية، فقد بينت أن التسويق هو “العملية التي توجد في المجتمع والتي يمكن بواسطتها التنبؤ، وزيادة، وإشباع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم، وترويج، وتبادل، والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات.”

ويبين Mecarti إن التسويق هو " العملية الإجتماعية التي توجه التدفق الإقتصادي من المنتجات والخدمات، من المنتج إلى المستهلك بطريقة تحقق التوافق بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع".

ويضيف الإقتصادي Bartels أن التسويق هو عبارة عن "عملية اقتصادية، واجتماعية، وثقافية، هدفها تلبية حاجات المستهلكين، من السلع والخدمات، وبأسعار مقبولة".

وأخيرا، يضيف Kotler أن التسويق هو "النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات من خلال عملية التبادل".

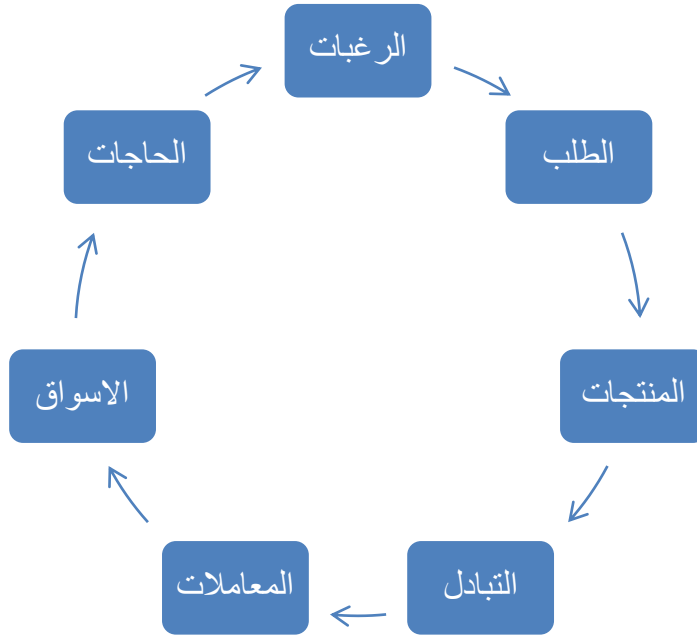
واعتمادا على التعريف الأخير ل Kotler فإن مفهوم التسويق يتضمن ما يلي (النسور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 19):

- أن التسويق نشاط إنساني على خلاف الأنشطة الأخرى كالإنتاج والإستهلاك.

- يهدف التسويق إلى تسهيل عملية التبادل سواء كان ذلك في صفقة واحدة، أو في عمليات تبادلية مختلفة.

- عملية التسويق لا تقتصر فقط على السلع وإنما تشمل الخدمات أيضا، وقد تكون هذه العملية من طرف المشتري أثناء بحثه عن السلعة، أو من طرف البائع أثناء بحثه من مشتريين محتملين لسلعته.

الشكل رقم (2): عناصر مفهوم التسويق



المصدر: (النور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 20)

أهداف التسويق:

يقصد بأهداف التسويق مجموعة النتائج النهائية التي ترغب مؤسسات الأعمال المختلفة تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق الذي تقوم به، ورغم وجود مجموعة كبيرة من الأهداف التي تتباين في أهميتها وفقاً للعوامل التي تحقق هذا الاختلاف بين المنظمات ومؤسسات الأعمال سواء كانت من حيث: النشاط الذي تمارسه المنظمة، أو حجم المنظمة، أو الموقع الجغرافي، أو المستوى التكنولوجي، أو من حيث الاختلافات التي تحدث بسبب دورة حياة المنظمة، لكن يجمع التسويقيون على إشتراك مختلف المنظمات في ثلاث أهداف إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها، يأتي الربح في مقدمة الأهداف التي تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيقها بعدها تسعى إلى تعظيم تلك الأرباح، غير أن هذا الأخير يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل التي تحول من تحقيقه مثل: سلوك المنافسين في السوق، ودرجة الرقابة الحكومية على الأسعار، والتشريعات الضريبية.

ويعتقد الكثير من رجال الأعمال والإداريين بمسؤولية التسويق في تحقيق الربح، ولكن يبدو أن هذا الاعتقاد في غير مكانه كون أن تحقيق الأرباح هو مسؤولية مشتركة وتتعاون جميع

الجهود بين مختلف أقسام ووحدات المنظمة لتحقيقه، فإختلاف التكاليف التي تستخدمها الأنشطة المختلفة في المنظمة سبب مهم في هذا المكان، لذلك يتمحور دور التسويق في تحقيق حجم مريح من المبيعات عن طريق رصد الفرص التسويقية الجديدة في البيئة الخارجية، والبحث عن القطاعات السوقية المربحة، وتشجيع البحث والإبتكار في السلع الجديدة.

ويساهم التسويق في تحقيق هدف البقاء في السوق ومن ثم النمو والتوسع وذلك عن طريق زيادة حجم المبيعات، وهو الذي ينعكس في زيادة حصة المؤسسة من مجمل السوق أو دخول أسواق جديدة، ومن أهم الدوافع لتحقيق النمو زيادة الطلب على الإنتاج ، حيث تعمل المؤسسة على توسيع قاعدتها الإنتاجية بزيادة عدد الأقسام والوحدات داخل المنظمة وهو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي، وكذلك زيادة شدة المنافسة الذي يحفز المنظمة للقيام باستثمارات جديدة. (النسور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 24)

أما هدف بقاء المنظمة واستمرار نشاطها الإنتاجي وأعمالها في السوق، فيمثل أحد أهم الأهداف الرئيسية التي تحاول جميع أقسام ووحدات المنظمة تحقيقه على الإطلاق، حيث يقوم النشاط التسويقي بدور حيوي وهذا الجانب، ولكن لابد لإدارة التسويق من إدراك هذه الحقيقة والافتناع بها، وبالتالي المساهمة بفعالية في تحقيق إستمرارية المنظمة، ومن الأمور التي يقوم بها التسويق في هذا المكان ما يلي(النسور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 24):

البحث عن الفرص التسويقية الجديدة سواء كان ذلك بزيادة المساحة التي تحتلها المنظمة في السوق، أو النفاذ إلى أسواق جديدة، أو التحول إلى بضائع تسويقية أكثر ربحية.

ضرورة تنظيم وتطوير نظم المعلومات التسويقية، وهو النظام الذي يقوم على جمع ومعالجة وتقرير البيانات، وتزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات السوقية التي تحتاجها بالوقت المناسب لإتخاذ القرار المناسب.

كما يسعى النشاط في المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى يمكن إيجازها فيما يلي(النسور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 24):

التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو خدمة معينة.

تحقيق مستوى عالي من درجة رضا أو إشباع المستهلكين أو الزبائن بهدف المحافظة على الموقع التنافسي للمنظمة ومحاولة تنميته بشكل أكثر.

يقوم التسويق بمهمة ضمان إستمرار تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الإقتصادي على مستوى الدولة ككل، ومحاولة زيادة المستوى المعيشي لأفراد المجتمع من خلال تقديم السلع والخدمات ذات القيمة التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم، كما أنها تحاول إستخدام الموارد المتاحة في المجتمع بنوع من الكفاءة.

وظائف التسويق:

إذا كان تحقيق الإشباع للحاجات والرغبات الإستهلاكية بأعلى مستويات الكفاءة وضمان ربحية المؤسسة، هو الهدف الرئيسي للتسويق، فإن هذا الهدف لا بد من ترجمته إلى جهود تقوم بها المؤسسة لتحقيق ذلك، من هنا فإن تحقيق هذا الإشباع يتطلب وجود ما يعرف بالفرصة التسويقية التي تمثل وضع سوقي معين توجه إليه كافة الجهود التسويقية ويرتبط بظروف بيئية مفضلة، ولكن ينطوي إحتمال النجاح القيام بإتخاذ مجموعة من القرارات التي تتعلق بالجوانب التالية:

-تحديد حجم السوق الحالية والمحتملة وصولاً إلى الطاقة الإنتاجية التي يمكن للسوق إستيعابها.

-تحليل الإتجاهات السائدة في السوق والقيام بتنبؤات حول الإتجاهات الأكثر تأثيراً على أعمال المؤسسة.

-تحديد وتحليل الحاجات الإستهلاكية المطلوب إشباعها.

-تحديد المنافسين وتحليل عناصر ونقاط القوة والضعف لديهم.

لذلك يمكن القول أن النشاط التسويقي هو مجموعة من الأنشطة المتخصصة التي تم تأديتها قبل وأثناء عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن تواجدها إلى أسواق الإستهلاك أو الإستهلاك، والتي يمكن أن تؤدي من قبل المنتج نفسه أو من خلال إحدى المؤسسات التسويقية المتخصصة.

وعليه فإن الوظائف التسويقية يمكن أن تصنف على النحو التالي:

-الوظيفة الإتصالية: وهي الوظيفة التي تتعلق بالأنشطة التي تستهدف البحث عن المشترين والبائعين للسلع والخدمات.

-وظيفة التبادل: وتضم هذه الوظيفة أنشطة البيع والشراء، وما يرتبط بها من عمليات وإجراءات.

-وظيفة النقل المادي: وتتضمن أنشطة النقل والتوزيع والتخزين الخاصة بالسلع المادية.

-وظيفة الترويج: وتتطوي هذه الوظيفة على كافة الأنشطة التي تستهدف التأثير على سلوك الأفراد وإستمالة سلوكهم الشرائي لإقناعهم بإقتناء السلع والخدمات المعروضة.

-وظيفة التسعير: تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بتحديد السعر المناسب، وهو السعر الذي يجب أن يكون عالياً الى المستوى الذي يمكن معه تغطية تكاليف الإنتاج والتوزيع، ومنخفضاً الى ذلك المستوى الذي يمكن أن يستقطب الأفراد المشترين لشراء السلعة أو الخدمة.

-وظائف المساندة: وهي تشمل التمويل والائتمان، وتحمل المخاطر، والتمهيط والتدرج السلعي، وبحوث التسويق.

إن الوظائف السابقة تنسم بالشمولية الكافية لاستيعاب المضامين التي ينطوي عليها المفهوم الحديث للتسويق، كما أنها تتفق مع النظرة الى التسويق بأنه نظاماً من المعاملات والمبادلات. كما تمثل كل وظيفة منها نشاطاً رئيساً موجهاً لتسهيل عملية المبادلة، وتأخذ تلك الوظائف بالاعتبار الخدمات غير الملموسة رغم أن بعض هذه الوظائف كالنقل والتغليف لا تنطبق عليها.

وتلعب مؤسسات التسويق المتخصصة دوراً رئيسياً في إنجاز هذه الوظائف، فقد تقوم مؤسسات تجارة التجزئة بالوظائف الإتصالية وعرض البضائع والسلع وترويجها، في حين تقوم مؤسسات تجارة الجملة بوظائف أساسية كالنقل والتخزين والتوزيع، بالنظر إلى ما تحتاجه هذه الوظائف من كفاءة عالية في الأداء بالإضافة إلى إمكانيات كبيرة مادية وبشرية ومالية.

2- تطور الفلسفة التسويقية : سبق أن عرفنا التسويق بأنه مجهود تبذله المؤسسة لإقامة علاقة دائمة مع الأسواق المستهدفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، والسؤال الذي نطرحه الآن: ما هي الفلسفة التي توجه هذه الجهود التسويقية ؟ و ما هو الوزن الذي تعطيه المؤسسة لمصلحتها و مصلحة الأسواق المستهدفة (المستهلك و المجتمع)؟ خاصة و أن هذه المصالح ما تبدو متعارضة و متباينة، وفي جميع الأحوال فإن المطلوب هو القيام بالأنشطة التسويقية وفقا لمفهوم واضح و منطقي، و لعل القيام بعملية مراجعة تاريخية لرؤية المؤسسات للتسويق وفلسفتها تجاه أسواقها تمكننا من إدراك تغيير المفاهيم و الفلسفات لتصل بنا إلى المفهوم التسويقي الحديث .

وبصفة عامة يمكننا التمييز بن ست فلسفات تحكم الإدارة في نظرتها للسوق، و بالتالي فهي تؤثر على أسلوب إدارة النشاط التسويقي في المؤسسة، و قبل أن نتناولها تفصيلا لعله من المفيد أن نذكر مايلي :

- تمثل المفاهيم تطورا تاريخيا متعاقبا و ذلك بالنسبة للمشروعات التي مرت بها جميعا كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية و دول أوروبا الغربية بصفة عامة.

- إن اعتناق أي من الفلسفات إنما يأتي إنعكاسا لمجموعة من العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و التي تؤثر على الإدارة نحو الطريق الذي يجب أن تحكم أداء النشاط التسويقي، إذ هو كجزء من النشاط الإداري بشكل عام لا يعدو أن يكون نتاج الواقع الإجتماعي و السياسي و الاقتصادي للمجتمع.

- إن المؤسسات المعاصرة لا تعتنق بالضرورة الفلسفة التسويقية الحديثة و هو ما يعني أنها تختلف و تختلف في درجة التقدم في إدارة النشاط التسويقي.

1.2) المفهوم الإنتاجي : ويعد من أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها إلى السوق، و تركز هذه الفلسفة على أن المستهلك سوف يفضل تلك المنتجات المنخفضة الأسعار و المتاحة على نطاق واسع في السوق و من ثم فهي تسعى إلى تحسين كفاءة الإنتاج و التوزيع من

أجل زيادة القدرة على تخفيض التكاليف و إتاحة السلع في الأسواق بشكل كبير، و تزداد أهمية هذه الفلسفة في حالتين هما: (الصحن، التسويق، ص68)

- زيادة الطلب على السلع المعروضة منها، و هي تعرف بحالة سوق البائعين أين تنحصر إهتمامات المستهلكين في الحصول على السلعة أكثر إهتماماتهم بخصائصها و قدرتها عل تحقيق الإشباع المرغوب.

- عندما تكون تكاليف الإنتاج مرتفعة و يكون إهتمام المؤسسة منصبا على تخفيضها من خلال الإنتاجية العالية التي تسمح لها بالتوسع في السوق.

و ينبغي ملاحظة أن فلسفة الإهتمام بالإنتاج لبت منحصرة في السلع المادية فقط، و إنما يمكن لبعض المؤسسات الخدمية التي تعتقد هذه الفلسفة حيث يكون الإهتمام عندها منصبا على عدد الحالات التي يتم تقديم الخدمة لها و النطاق الذي تغطيه هذه الخدمة بغض النظر عن مدى رضا المستهلك عنها.

2.2) المفهوم المتعلق بالمنتوج: عرفت هذه المرحلة من تطور الفلسفة التسويقية ظهور المنافسة بين المنتجين إذ لم تعد الأسعار المغرية المتأتية من تخفيض التكاليف قادرة على جذب المستهلك لوحدها، مما دفع المنتجين إلى إيجاد وسائل أخرى لجذبه مثل تطوير مواصفات المنتج، و على هذا الأساس قام المفهوم المتعلق بالمنتوج، و الذي يفترض أن المستهلكين يختارون المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية و الأداء الجيد مما يعني أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية لتطوير منتجاتها ذات جودة مميزة، والعمل على تحسينها من حي لآخر. (Vendercammen et al, marketing, p26)

ووفق هذا المفهوم فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق، و بعبارة أخرى فإن تفكير الإدارة يتمثل في أنه إذا قام الفنيون بتصميم المنتج على نحو مرض فنيا فإن مهام رجال البيع تكون سهلة أو بالأحرى ثانوية على أساس أن المنتج الجيد يبيع نفسه، على أن الأخذ بفلسفة التوجه بالمنتوج قد تؤدي المؤسسة إلى الوقوع فيما أسماه تيودور ليفيت (T.Levitt) بقصر النظر التسويقي (Marketing) حيث التركيز الأساسي على خصائص المنتج أكثر من الاحتياجات الفعلية للسوق، ولهذا السبب و رغم أن هذا المفهوم كان ملائما لميدان خاص و لفترة زمنية معينة لم يستطع أن يساير التطورات الحاصلة في الإدارة العلمية مما يؤدي إلى ظهور المفهوم البيعي. (Levitt,Marketingmyopia, p26)

3.2) المفهوم البيعي: إنتشر هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف العشرينات من القرن الماضي، ومضمونه أن المستهلكين لن يشتروا القدر الكافي من منتجات المؤسسة من تلقاء أنفسهم ما لم يتم الإتصال بهم، ويتعلق الأمر إذن بدفع المنتج نحو المستهلك و عدم انتظاره حتى يأتي للبحث عنه، و لذلك فالمؤسسة تتبنى أنشطة تسويقية تعتمد فيها أساسا على قوة البيع و الإشهار و الترويج و من أهم الإفتراضات التي يقوم عليها المفهوم البيعي مايلي: (عبد الرحيم، التسويق المعاصر، ص22)

- ✓ أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أقصى حجم من المبيعات.
- ✓ أن المستهلك بطبعه لن يقوم بالشراء إلا إذا تم دفعه و تكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء.
- ✓ أن المستهلك عادة ما ينسى الخبرات السابقة و التجارب السيئة الناتجة عن الشراء السابق و قد يقوم بإعادة شراء المنتج نفسه، و حتى إن لم يفعل فإن هناك فرصا بيعية كثيرة متاحة في السوق ، ومن ثم فإن الإهتمام قد يكون بتحقيق مبيعات من المستهلكين دون الإهتمام بحفظ ولائهم لإعادة الشراء.

ويغلب على تفكير المؤسسات التي تمارس هذا المفهوم الإعتقاد بأن منتجاتها " تباع أكثر مما تشتري "، و ينتمي إلى هذا النوع من التفكير ما يحصل لنا كمستهلكين في كثير من المتاجر من أن رجل البيع (صاحب المحل) لا يتركنا نخرج حتى يبيعنا شيئا مستعملا في ذلك شتى أنواع الإغراء و الضغط و من الواضح أن هناك سلبيات كثيرة ينطوي عليها إتباع هذا المفهوم خاصة إذا صاحبة نوع من الإكراه، أو ما يسمى بالبيع الضاغط، يجعل إرضاء المستهلك شيئا ثانويا بالنسبة لإتمام البيع، و من شأن ذلك الإضرار بمصلحة المؤسسة لأن أعداد متزايدة من المستهلكين سيفقدون الثقة فيها.

4.2) المفهوم التسويقي: إن المفهوم التسويقي عبارة عن تفكير إداري يقوم على أن المهمة الأساسية للمؤسسات هي تحديد رغبات و حاجات السوق و تكييف منتجاتها لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الرغبات و الحاجات و يقوم هذا المفهوم على تكامل و تناسق كل الأنشطة التسويقية لتحقيق الهدف المزدوج للمؤسسة و هو إشباع المستهلكين و زيادة الأرباح في الأجل البعيد و لذلك فالمفهوم التسويقي يعتبر نجاح المؤسسة مرتبطا بقدرتها على الإتصال بأسواقها المستهدفة و تسليمها سلعة ذات قيمة بعد إنتاجها بما يوافق طلب هذه الأسواق و ذلك بكفاءة أعلى المنافسين.

5.2) المفهوم المجتمعي للتسويق: لقد أدى تزايد إعتراضات المستهلكين على الممارسات التسويقية اللاأخلاقية للعديد من منظمات في السبعينات من القرن الماضي إلى بروز حركات

حماية المستهلك و التي إعتبرها الكثيرون مؤشرا على فشل تطبيق المفهوم التسويقي و من هؤلاء بيتر ديكر Peter Drucker الذي يقول في هذا الصدد أن ظهور الحركات و وصولها إلى هذه القوة و التأثير بعد حوالي أكثر من عشرين سنة من الكلام عن المفهوم التسويقي هو خير مثال على عدم تطبيقه إن حركة المستهلكين وصمت عار على التسويق.

لذلك فقد اترفعت الأصوات و ظهرت الكتابات التي تتادي بمطالب إجتماعية جديدة على النظام التسويقي و في مقدمتهم كونتر الذي إقترح مفهوم التسويق المجتمعي societal marketing concept للتغلب على القصور الموجود في تطبيق المفهوم التسويقي ويعرف كونتر ذلك المفهوم بأنه " التوجه الإداري الذي يعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة هي تحديد إحتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة و العمل على تحقيق إشباعها بكفاءة و فعالية أعلى من المنافسين و لكن بطريقة تحافظ وتدعم التكامل بين المستهلك و المجتمع لتحقيق حياة أفضل ".

ومن هذا التعريف يمكن أن نخلص إلى أن المفهوم المجتمعي للتسويق يقوم على:

- ✓ التعارض بين مصالح المستهلكين الآنية و بين مصلحة المجتمع.
- ✓ أن مهمة المؤسسة هي خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط إشباع الحاجة الظرفية للفرد و لكن كذلك بما يحقق مصالح المجتمع في الوقت نفسه.
- ✓ في ظل المفهوم المجتمعي فإن إدارة التسويق يجب أن تركز على خلق و تسليم جودة أفضل للحياة بدلا من مجرد رفع مستوى المعيشة المادي للفرد.

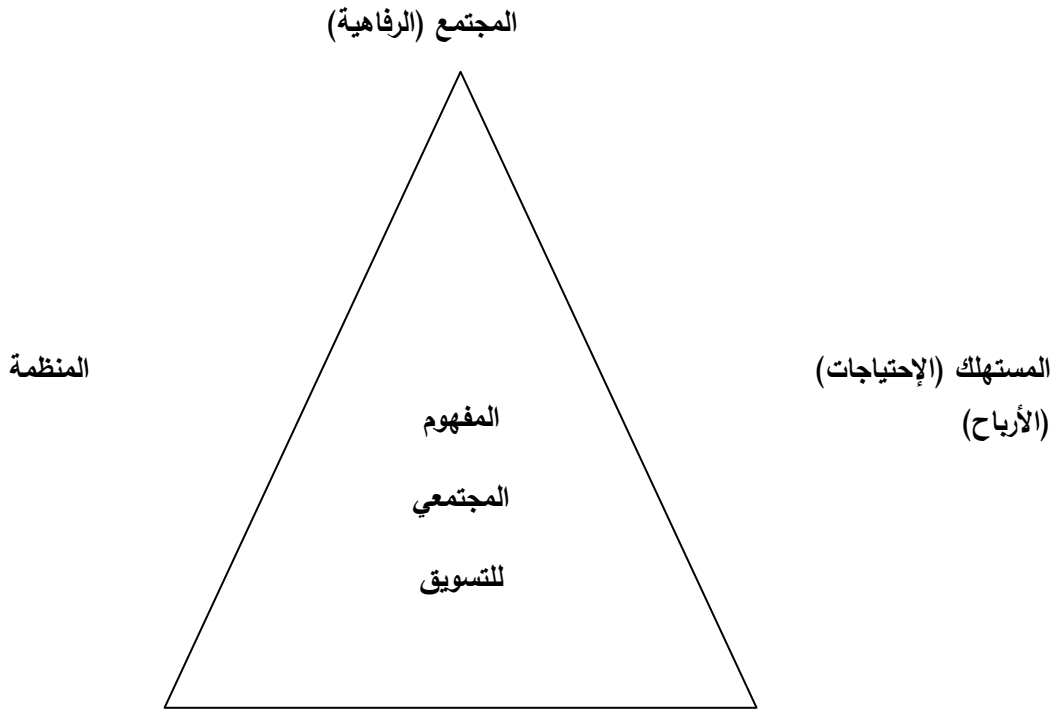
ويختلف المفهوم المجتمعي للتسويق عن المفهوم التسويقي من ناحيتين (ثابت إدريس ، جمال الدين المرسي، ص 4):

- أن رجل التسويق المجتمعي يكون أكثر توافقا مع إحتياجات المستهلك التي يعلن عنها.

- التأكيد على حاجة المستهلك و رفاهية المجتمع على المدى البعيد.

و الخلاصة أن المفهوم المجتمعي للتسويق يتطلب من متخذ القرار أن يضع في إعتبراه رعاية ثلاث مصالح أساسية : مصلحة المستهلك ، مصلحة المجتمع ، مصلحة المؤسسة و التي يمثلها هذا الشكل الآتي :

الشكل(3): المفهوم المجتمعي للتسويق



المصدر: (ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص، 49)

2-6 المفهوم الإستراتيجي للتسويق: إن أي مؤسسة تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك و تحقيق رضاه و في هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة و المحيط التسويقي بما يحويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرة و إلى تفكير أشمل ضرورة ملحة، إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي و لكن عليها أيضا أن تأخذ في الإعتبار التفكير من منطلق تسويق إستراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد و توجيه أنشطة المؤسسة و هياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها و أسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن تفكير المؤسسة تتبنى المفهوم التسويقي لا بد و أنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل إهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها تضمن تحقيق أهدافها في البقاء و النمو، و لكن كيف تحدد المؤسسة إهتمامات المستهلكين؟ إن هذا ما يقوم به التسويق الإستراتيجي من خلال مهمته و هي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة تابعا و منبثقا من طلب السوق فهو

ينطلق أولاً من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق، من أجل تحديد كل الثنائيات المتطابقة منتج / سوق، بمعنى آخر تحديد القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين و المرتقبين على أساس اختلاف و تنوع رغباتهم و العمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات، إن توجه المؤسسة نحو التسويق الإستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قدر أكبر من الإهتمام للبيئة التسويقية للمؤسسة بما فيها من مستهلكين و منافسين.

3- أهمية التسويق:

تحتل إدارة التسويق كما مكاناً بارزاً في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويرجع السبب في ذلك إلى حاجة المنظمات للقيام بدراسات السوق، ومعرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين، ويزداد الإهتمام بإدارة التسويق كلما كانت المنظمة كبيرة من حيث الحجم أو الإنتاج أو الحصة الجغرافية، ومن الممكن أن تقوم بعض المنظمات نفسها بالإشراف على تنظيم ومراقبة حجم المبيعات، أو أن تعطي هذه المهمة إلى مؤسسات متخصصة، ويتوقف الإختيار بين كلا الأسلوبين على عدة عوامل أهمها: المقدرة المالية والتنظيمية للمنظمة، وحجم الإنتاج وتنوعه، وعدد العملاء، ويمكن إبراز أهمية التسويق في المنظمة من خلال عدة معايير كما يلي (النسور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 22):

نسبة تكاليف التوزيع : فعلى الرغم من صعوبة هذه التكاليف بدقة، إلى أن الكثير من الدراسات قد بينت أنها لا تقل عن 25% من سعر البيع عند الاستهلاك، وقد وصل في بعض الحالات إلى 100%، أو أكثر من سعر البيع عند الإنتاج.

حجم العمالة : لقد زادت نسبة العاملين في مجال التوزيع بنسبة كبيرة، وتبين المعلومات أن عدد العاملين في مجال الإنتاج تضاعف مرتين، فيما تضاعف العدد بمعدل 12 مرة في مجال التوزيع خلال نفس الفترة.

صعوبة تخفيض تكاليف التوزيع: لقد أدى التوسع في استخدام طرق الإنتاج الحديثة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة كبيرة وصلت في بعض الأحيان إلى 50%، في حين أن تكاليف التوزيع لم تتخفف بنفس النسبة.

ومن جانب آخر تبين الدراسات أن أهمية التسويق في المنظمة، لا تقتصر فقط على عملية إيصال السلع أو الخدمات إلى المستهلكين فقط، وإنما تتجاوز ذلك لتحقيق ما يلي (النسور، إستراتيجيات التسويق، 2014، ص 22):

خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل، أو الجودة، أو الإستخدامات، وحتى في أساليب وطرق التغليف.

خلق الكثير من فرص العمل، فوجود النشاط التسويقي بالمنظمة يتضمن تعيين قوى عاملة في عدة مجالات مختلفة لا تقتصر فقط على تلك المجالات المختصة بالقيام بالنشاط التسويقي ذاته (رجال البيع والدعاية والإعلان والبحوث..... الخ)، بل في أماكن أخرى داخل إدارات مثل التصميم والإنتاج أو لأفراد غيرها.

خلق العديد من المنافع الأخرى مثل: المنفعة المكانية عن طريق النقل، والمنفعة الزمانية عن طريق التخزين، ومنفعة الحياة عن طريق إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين، وهي تمثل نقل حياة السلع من المصنع للمستهلك في مقابل معين.

غزو الأسواق الدولية من خلال إكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق.

مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق المحلية.

4- مفهوم وأسس التسويق الاستراتيجي:

4-1 تعريف التسويق الاستراتيجي:

يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه كل الإجراءات الهادفة لتنظيم مختلف عوامل البيئة ذات الإتصال المشترك والمباشر بالسوق والمنافسة. وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الإستراتيجية كل على حدى.

كما يعرف التسويق الإستراتيجي بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة التميز بشكل فعال عن منافسيها والإستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل للزبائن. بإستغلال جيد لإمكانيات المنظمة من أجل بلوغ الأهداف التسويقية المحددة، تجزئة السوق، تحديد

موقع في السوق، التنبؤ بحجم السوق واكتساب حصة سوقية، فهو يعمل على وضع إستراتيجية تسويقية والتي تدرج ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة.

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

كما يعرف التسويق الإستراتيجي بأنه يعمل على تحليل حاجات كل من المؤسسات والأفراد . كما يعمل على متابعة نمو السوق وتحديد ميادين الأعمال الإستراتيجية، ومتابعة النمو في الأسواق الحالية و المتوقعة، كما يعمل على التوجيه السليم ل طرح المنتجات ويختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة من أجل غزو الأسواق.

ويتضمن التسويق الإستراتيجي إختيار إستراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، كما يتضمن تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة لكل وحدة عمل داخل المؤسسة والإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى إدارة مختلف إستراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

4-2 دور التسويق الإستراتيجي :

يلعب التسويق دورا هاما في العملية الإستراتيجية للمؤسسة فهو الموجة لها، بحيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، فهو يمثل المصدر الضروري لإعداد الخطط الإستراتيجية كما أنه يضمن المبادئ المنهجية القيادية، فمبدأ التسويق الحديث يفرض:

- توجيه إستراتيجيات الشركة نحو تلبية حاجات المجموعات الأهم من المستهلكين، بحيث أن حاجات الزبائن تمثل المهمة الرئيسية للمنظمة.

- تحديد الكيفية التي سيتم إتباعها من أجل تحقيق إشباع لتلك الحاجات، وهي مسؤولية كل وظائف المنظمة وليس التسويق فقط.

- تحقيق أهداف المنظمة يكون على أساس إشباع الحاجات والرغبات في الأسواق المستهدفة.

تحديد إستراتيجيات الوظائف الأخرى للمنظمة من إنتاج تمويل ومواد بشرية يتوقف على قرارات التخطيط الإستراتيجي للتسويق بما يساهم ويضمن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ومن ثم التكامل بين جميع أنشطة المشروع.

المحور الثاني: البيئة التسويقية

1- مفهوم البيئة التسويقية:

تعرف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى الموجودة داخل المنظمة وفي المحيط الخارجي الذي تعمل ضمنه وتمارس أعمالها فيه، وتلعب هذه البيئة دورا مهما في التأثير على القدرة التسويقية للمنظمة، ومدى فاعلية اتخاذ القرار الناجح الذي يتعلق بتطوير وصيانة العلاقات الأكثر ربحية مع السوق والزبائن، كما تتضمن هذه البيئة العناصر التي من شأنها دفع أو إعاقة أعمالها (إياد عبد الفتاح النور، 2014، ص129).

إن السلوك العام الذي تمارسه المنظمات أو مؤسسات الأعمال في مختلف البيئات التي تعمل ضمنها، يعكس بشكل عام قدرة الإدارة التسويقية في المنظمة على فهم وإدراك العوامل والظروف التي تؤثر عليها، وهي التي تؤثر بطريقة غير مباشرة في صياغة أعمال المنظمة وتحديدها. إن المسح الكامل لعناصر البيئة والاستجابة الفعالة لتلك المعطيات وتكيفها من الظروف والمستجدات الحديثة التي تشهدها هذه البيئات، سيضمن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز فرص نجاحها، كما أن الإلمام بهذه العناصر يقلل حدة الصدمات الخارجية أو حساسية المنظمة للتغيرات المختلفة (إياد عبد الفتاح النور، 2014، ص129).

إن العلاقة مع البيئة التسويقية هي باتجاهين، فهي إما علاقة تكاملية أو تبادلية تلعب فيها البيئة والمنظمة دورا في إحداث هذا التأثير، فمن جانب البيئة تظهر الأحداث والتغيرات المختلفة التي تؤثر على أداء المنظمة ومسيرتها، أما من جانب المنظمة فهي تحدد السياسات المختلفة التي من شأنها مواجهة تلك التغيرات وتكييفها لخدمة وتحقيق أهدافها.

2- البيئة الميكروية الجزئية **Micro Environnement**

يهتم تحليل الفرص والمخاطر بالبيئة الميكروية في محاولة منه للتركيز على اتجاه المؤسسة في المستقبل، ويمكن أن تكون الفرص المتاحة في السوق تتضمن ظهور تكنولوجيا جديدة، أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن. ويسمح هذا التحليل ببناء قوة المؤسسة وخلق فرص جديدة للوصول إلى المزيد من الزبائن، وتقليل درجة المخاطرة في السوق (إياد عبد الفتاح النور، 2014، ص129).

تتكون البيئة الميكروية من مجموعة عناصر تشمل : المنظمة نفسها، والزبائن، والوسائط، والمنافسون، والعامّة، وهذه العوامل الديناميكية المتغيرة تؤثر على بيئة المنظمة وقدرتها على خدمة الزبائن وذلك كما يلي(إياد عبد الفتاح النور، 2014، ص129):

1-2 المؤسسة:

تتركز الوظيفة الأساسية لمنظمات الأعمال في توفير السلع والخدمات التي يمكن من خلالها تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وتحقيق الأهداف المتعلقة بتحقيق الربح والنمو والإستمرار.

وتعتبر المواقف التي تتخذها المنظمة وعناصر المصادقية فيها العنصر الأكثر أهمية في نجاح الخطة التسويقية التي تنفذها المنظمة ويشمل ذلك : وضع الخطط والبرامج التي تتجمع الأهداف والأنشطة المختلفة التي تتم داخل المنظمة، إهتمام ومشاركة كل عامل في المنظمة في النشاط التسويقي، قيام الإدارة العليا في المنظمة بإستخدام التسويق كإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الأهداف والغايات التي تريدها، والإلتزام بالقواعد العامة والفلسفة العامة واللوائح والأنظمة التي تحكم عمل المنظمة، والقيام بوظيفة التسويق جنباً إلى جنب مع الإدارات الأخرى في المنظمة مثل الإدارة المالية والإنتاج والبحث والتطوير.

إن تضمين الأفكار السابقة في صياغة رسالة المنشأة تعتبر مفاهيم التوجه نحو التغيير والتركيز على خدمة الزبون مهمة للغاية خاصة بالنسبة للعاملين مباشرة مع الزبائن، حيث تؤدي هذه التفاعلات الشخصية إلى تقوية موقف المنظمة في توجيه المنافسين.

2-2 الزبائن:

يشكل الزبائن مفتاح النجاح الأساسي لأي منظمة تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير المستمر، وهذا يتم من خلال معرفة خصائص السوق الذي تتعامل معه تلك المنظمة ودراسة حاجاته ورغباته وتحديد أنواع المنتجات والخدمات التي يريدها. كما قد يكون الزبائن من المؤسسات التسويقية أو الوسطاء الذين يقومون بشراء السلع وإعادة بيعها، أو من المؤسسات الخيرية أو الأجهزة الحكومية، أو من المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح .

2-3 المنافسون :

تعتبر المنافسة عنصر هام من عناصر البيئة التسويقية التي تتعامل معها المنظمة، وتعتبر المؤسسة ناجحة في هذا المجال إذا كانت قادرة على الإلمام بطبيعة المنافسين في السوق وخصائصهم المختلفة، ومعرفة المنتجات التي تعتبر منافسة والمستوى الذي وصلت إليه عملية المنافسة وحجم المخاطرة المترتبة في السوق، وجميع تلك الأسئلة تشكل أساسا لتحليل المنافسة.

2-4 الموردون:

وهم الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد المنظمة بمستلزماتها من المواد الخام والمعدات والأدوات والسلع الوسيطة، وغيرها من السلع والخدمات التي تعتبر ضرورية لإنتاج السلع النهائية للمنظمة.

ينقسم الموردون إلى: موردون من داخل المنظمة In-suppliers ، أو موردون من خارجها Out-suppliers، ويدخل في هذا الجانب التطورات والإبتكارات الحديثة التي تؤثر على الموردين واتجاهاتهم المختلفة وما يمكن أن يحدث ذلك من تغيرات على المنظمة.

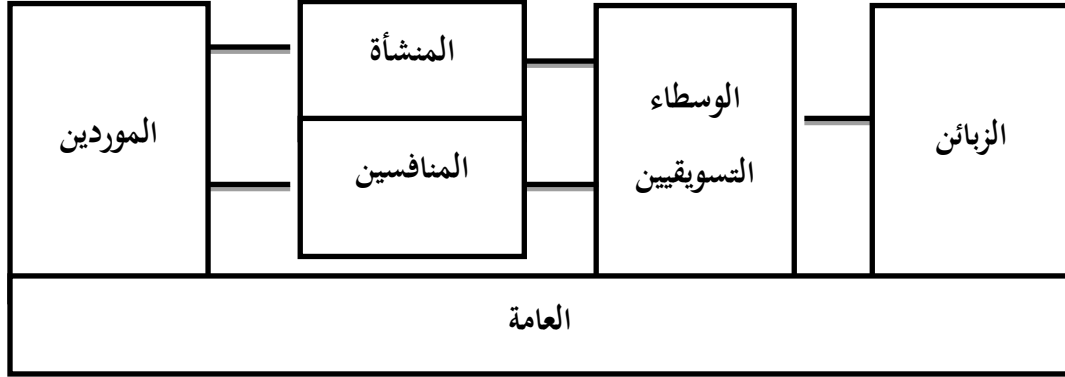
2-5 الوسطاء التسويقيين:

وتتكون تلك المجموعة من كافة المؤسسات والأفراد التي يمكن أن تساعد في بيع وتوزيع السلع والخدمات المنتجة إلى الأسواق النهائية. وتتضم هذه المجموعة عدة خدمات تشمل: الوسطاء، ومؤسسات النقل المادي، والخدمات التسويقية، والخدمات اللوجستية كالنقل والشحن والتخزين، وشركات التأمين، والبنوك.

2-6 العامة:

يقصد بهم المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر سلبا أو ايجابا في مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المختلفة، ومن الأمثلة على ذلك: المؤسسات المالية والمصرفية والبنوك، والمؤسسات الحكومية، والجامعات والمؤسسات الأكاديمية، وبيوت الخبرة، وجماعات الضغط، ومؤسسات حماية المستهلك، ومؤسسات الصحافة والإعلام، ومؤسسات المجتمع المدني.

الشكل رقم (2-4): عناصر البيئة الداخلية



المصدر: إباد عبد الفتاح النور، 2014، ص133

3-البيئة الكلية Macro Environment:

تعمل المنظمات، والموردون، والوسطاء التسويقيين، والزبائن، والمنافسين، والعامة في بنية تتسم بالتغيير في الاتجاهات والميول وهي التي تشكل الفرص السوقية والتحديات التي تواجهها، فهذه القوى يمكن التحكم بها بدرجة أكثر من تلك العناصر الخارجة عن سيطرة المنظمة والتي تعرف بعناصر البيئة الخارجية، لذلك العناصر يجب أن تراقب باستمرار تلك العناصر وتحاول الاستجابة لها والتكيف معها، وتشير الأدبيات التسويقية إلى ستة قوى خارجية أساسية تؤثر على البيئة التسويقية (إباد عبد الفتاح النور، 2014، ص134):

3-1 البيئة السكانية Demographic Environment:

يعتبر السكان وما يمثله من خصائص العامل الأساسي المؤثر على البيئة التسويقية الكلية ، ويهتم هذا التحليل بالسكان وخصائصهم من حيث: إتجاهات النمو السكاني، والإزاحة السكانية كالهجرة من الريف إلى المدينة، ودخول النساء إلى سوق العمل، ومعدل الإعالة بين السكان، فجميع هذه التغيرات تؤدي إلى المزيد من التغيرات في الأنماط الاستهلاكية والشرائية المختلفة.

يعتبر معدل نمو السكان مثار إهتمام الكثير من منظمات الأعمال التي تحاول رصد تلك التغيرات، وذلك لأسباب تتعلق أساساً بمشكلة الندرة التي تعاني منها الموارد الاقتصادية عموماً، كما تبرز الحاجة إلى محاولة تطوير موارد معينة تدعم الحياة البشرية مثل: الموارد الطبيعية والغذاء، ومن هنا يحاول المسوقون معرفة التطورات السكانية والتغيرات التي تحدث في الدول المختلفة الأكثر سكاناً مثل الإتحاد الأوروبي أو الأكثر قدرة شرائية مثل دول الخليج العربي. إن معدل نمو السكان يعتبر العامل الأساسي في خطط مؤسسات الأعمال كونها لا تنتظر إلى التغير المطلق في عدد السكان، بل تقوم بتحليل الفرص المتاحة في هذه الأسواق.

وتقوم بعض مؤسسات الأعمال بتحليل التركيب العمري للسكان، وهو تقسيم الفئات السكانية في أي مجتمع إلى عدة أقسام ويتم دراسة كل قسم منها على حده، ويستفاد من ذلك من الناحية التسويقية في تحديد الفرص السوقية المتاحة، ومدى إمكانية تلبية حاجاته الأساسية، وتبين الأدبيات أن السكان يقسموا إلى: مرحلة الحضانة Preschool، ومرحلة المدرسة School Age، والمراهقين Teens والفئة العمرية المتوسطة التي تتحصر ما بين 40-65 سنة، وفئة كبار السن ما فوق 65.

ويحتوي كل سوق على عرقيات مختلفة التي لها حاجات معينة وأنماط وعادات شرائية مختلفة عن بعضها في المأكّل والملبس والسلوك الشرائي عموماً، فعلى سبيل المثال يحتوي السوق السعودي مثلاً على مجموعة من العرقيات المختلفة في أنماطها الشرائية والاستهلاكية والحياتية. فتحاول منظمات الأعمال توجيه ورغباتها، وهنا نلاحظ الترويج في جزء واحد أو أكثر من تلك العرقيات لتلبية حاجتها ورغباتها، سوق كامل التجانس، فحتى هذه المجموعات العرقية الصغيرة تتميز بالاختلاف في بعض الخصائص الديمغرافية: كالعمر، والدخل، واللغة، والدين، والثقافة.

أما المستوى التعليمي فله دور مهم في هذا المكان، حيث يقسم السكان إلى مجموعات حسب مستواها التعليمي في خمسة فئات أساسية تشمل: الأميين، ومرحلة ما قبل الثانوية، والمرحلة الثانوية، والمرحلة الجامعية، والمرحلة المتخصصة، وتبين الأدبيات التسويقية والاقتصادية أن زيادة المستوى التعليمي يعني زيادة الطلب على الكتب والمجالات العلمية، والخدمات الصحية والعلاجية، والسلع ذات الجودة العالية، والسياحة والترويج والسفر، وخدمات الكمبيوتر والإنترنت.

وعند دراسة أنماط القطاع العائلي فتبين الأدبيات أن المجتمع التقليدي يتكون من زوج وزوجة وأطفال وأحيان كثيرة يضاف الجدين والأعمام وهي التي تسمى الأسرة الممتدة Extended Family وتكثر هذه الأسر في الأقطار العربية، أما في المجتمعات الأوروبية فتكون الأسرة في الغالب مكونة من فرد وحيد إما الذكر أو الأنثى بعد استقلاله بحياته الشخصية عن عائلته الأصلية، أو قد تكون عائلات وحيدة الأب Separated ، أو مطلق Divorced ، أو أرمل Widowed، أو أعزب Single

من الناحية التسويقية فإن لكل مجموعة حاجات وعادات شرائية مختلفة عن الآخرين، وتبين التجارب أن الأسر المكونة من فرد واحد أو مطلقين أو من عوانس تحتاج في الغالب إلى شقق صغيرة مكونة من غرفة واحدة و مرفقاتها، إضافة إلى حاجات قليلة ورخيصة من الأثاث والتجهيزات والأجهزة الكهربائية، كما تحتاج تلك الفئات إلى الطعام بكميات قليلة تستهلك في نفس الوقت وغير قابلة للتخزين ، أما في العائلات العربية الكبيرة أو الممتدة فإن البيوت تكون كبيرة وتحتوي على مرفقات كثيرة وتحتاج إلى تجهيزات أكثر خاصة، لذلك يجب أن يلاحظ التسويقيين الاعتبارات الخاصة التي تحكم حاجات القطاع العائلي غير التقليدي، خاصة إذا علمنا أنه ينمو هذه الأيام بمعدلات أكبر من السابق مقارنة بالقطاع العائلي التقليدي.

ويحاول التسويقيين رصد الإزاحات الجغرافية للسكان حيث تشهد هذه الأيام نمواً كبيراً في الهجرات الدولية الخارجية والداخلية بين الدول خاصة من العالم الثالث باتجاه الدول المتقدمة، فهناك هجرات كبيرة إلى دول العالم الجديد أستراليا، ونيوزلندا، وكندا، كما أن هناك هجرات داخلية ما بين بعض الدول العربية دول الإتحاد الأوروبي، وجميع هذه التغيرات تؤدي إلى تعدد العرقيات وأصول المستهلكين وهو ما يعني بالتالي الاختلاف في تفضيلاتهم وميولهم الاستهلاكية الشرائية.

ومن التغيرات الحديثة في الأسواق أيضاً، الانتقال من مفهوم السوق الكبيرة إلى الصغيرة، حيث يعتبر هذا التوجه محاولة لتفتيت الأسواق الكبيرة وجعلها أسواق فرعية صغيرة وفقاً لخصائص سكانية معينة يمكن تلبية حاجاتها بشكل أفضل مثل: العمر، والجنس، والخلفية العرقية، ومستوى التعليم والمكان الجغرافي، و أنماط الحياة، والطبقة الاجتماعية.

وينظر المسوقون لجميع هذه المجموعات أن لكل مجموعة منها تفضيلاتها وحاجاتها المختلفة عن بقية المجموعات، وهو ما يعطي مؤسسات الأعمال فرصة سوقية جديدة يتم من خلالها توفير حاجات لسوق واحد وليس لجميع الأسواق.

2-3 البيئة الاقتصادية Economic Environment:

تحتاج معظم منظمات الأعمال إلى الإلمام بالكثير من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على بيئتها التسويقية، فتعتمد البيئة الاقتصادية على معدل دخل الفرد، ومستويات الأسعار، ومعدلات الادخار وحجم الائتمان ووفرته، لذلك يجب على المسوقين توجيه اهتمامهم نحو التغيرات التي تحصل في الدخل واتجاهاته، وكيفية توزيع الأنماط الشرائية على المستهلكي، ويوجد هناك مجموعة من هذه العوامل التي تساهم في تشكيل هذه البيئة.

وتختلف الدول فيما بينها من حيث توزيع الدخل ومستوياته، ودرجة التطور الصناعي فيها، ومن أبرز التقسيمات التي يستخدمها الاقتصاديين الدول الغنية والفقيرة، أو الدول النامية والدول المتقدمة، أو دول الشمال (الغنية) ودول الجنوب (الفقيرة)، ومن أكثر التقسيمات شيوعاً ما يعرف في الاقتصاد بنظرية مراحل النمو لروستو وهي كما يلي: الاقتصاد التقليدي، والاقتصاديات المصدرة للمواد الخام، والاقتصاديات المصنعة، والاقتصاديات الصناعية.

ومن العوامل الاقتصادية المهمة التي يجب مراقبتها أيضاً: الإذخار، والدين، ووفرة الائتمان المحلي في البنوك؛ ففي العادة يتأثر إنفاق المستهلك بحجم النقود التي يذخرها كونها تعبر عن الوجه الآخر للإستهلاك وهو الإستهلاك المستقبلي الذي يلجأ إليه عند الضرورة أو الحاجة، كما قد يقوم المستهلك بالإقتراض من المؤسسات المالية و البنوك أو الأفراد لتلبية حاجاته الإستهلاكية.

كما يلعب الائتمان المتوفرة في السوق المصرفي، ومؤشر أسعار المعيشية، و أسعار الفوائد، دوراً في هذا المجال، فنجد الكثير من البنوك والمؤسسات أصبحت توفر ما يعرف بالقروض الإستهلاكية، أو تلك المتاحة لغايات تمويل السيارات، أو شراء العقارات، حيث ينظر المختصين إلى تلك القروض على أنها تعمق العادات الإستهلاكية السلبية و تحول المجتمع إلى النمط الإستهلاكي أكثر من الإنتاج.

وتلعب التطورات الحديثة التي طرأت على النقود ودورها في الإقتصاد حيث نجد أن بطاقات الإنتمان تمارس دورا كبيرا في تحويل الإدخار إلى إستهلاك، ناهيك عن تقليل سرعة دوران النقود في الإقتصاد مثل: البطاقات الإنتمانية الدائنة و المدنية (الفيزا و الصراف الآلي، البطاقة الذكية، الشيكات الإلكترونية)، ونشير في هذا المكان إلى برامج التقسيط الميسر التي تتبعها مؤسسات الأعمال في بيع منتجاتها مثل: المفروشات و الأثاث و الأجهزة الكهربائية و السيارات، و ينظر المسوقون إلى تلك التأثير الكبير لتلك العوامل على مؤسسات الأعمال خاصة تلك التي يكون لديها منتجات ذات حساسية عالية باتجاه السعر و الدخل المرتفع.

3-3 البيئة الطبيعية Natural Environment:

تخطى البيئة الطبيعية باهتمام من جميع دول العالم نظرا لتأثيرها الكبير على الحياة الإنسانية و البشرية، و كما تشير المعلومات فإن التلوث في مصادر الماء و الهواء قد وصل إلى مستويات قياسية، و أصبحت طبقة الأوزون تهدد الحياة على الكرة الأرضية لما يرافقها من ارتفاع في درجة حرارة الأرض.

و تشهد الكثير من دول العالم زيادة التصحر الصناعي بسبب التوسع في المباني و العمران على حساب الأراضي الزراعية، و هو ما أثر بشكل كبير على الحياة الطبيعية الخضراء.

تتفق معظم مؤسسات الأعمال الحكومية و الهيئات الدولية المانحة و حكومات الدول المتقدمة الكثير من الاموال لصالح تطوير أو إنتاج أدوات جديدة صديقة للبيئة تقلل من عمليات التلوث المختلفة. و بالنسبة للمسوقين فإن هذا الموضوع يمكن في حجم المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية التي تقضي بتسويق كل ما هو مفيد للفرد و للمجتمع و الابتعاد عما يضره، ومن هنا فإن الحاجة أمام المسوقين تمكن في مراقبة المخاطر و التهديدات التي تواجه البيئة الطبيعية من عدة جوانب.

إن من أهم العوامل التي تحد من تطور مؤسسات الأعمال نقص المواد الخام، و تقسم الأدبيات عموما الموارد الطبيعية إلى موارد متجددة Final Renevelable مثل: الماء، و الهواء، و أخرى ناضجة غير متجددة Final Non Reneveable مثل: النفط و الطعام. تقوم المشكلة الاقتصادية على أساس الندرة وفي هذا الصدد يرى عالم السكان مالتوس أن السكان أسرع من نمو الغذاء،

فمعدل نمو السكان يتبع سلسلة هندسية، بينما نمو الموارد سلسلة حسابية، و بالتالي فإن الموارد تعجز دائما عن تلبية حاجات الغذاء، لذلك فإن مشكلة الندرة تقضي بضرورة إستخدام الموارد المتاحة بكفاءة و عقلانية لتلبية أكبر كمية ممكنة من الحاجات و المتطلبات. يعتبر الإستثمار في البحث العلمي و التطوير جزء من عملية تطوير الموارد الطبيعية الأقل تكلفة و الأكثر وفرة.

و تلعب زيادة تكاليف الطاقة دورا مهما في هذا المجال، فالموارد الطبيعية النهائية غير المتجددة Infinite Non Renewable تعتبر أساس المشكلة الإقتصادية و هي قابلة للندرة أكثر من غيرها من الموارد و هذا يسبب العديد من المشاكل للاقتصاديات المختلفة. لقد شهدت الإقتصاديات العالمية المختلفة ارتفاع كبير في أسعار الطاقة خاصة النفط منذ بداية عام 2008، و بموجبها شهدت تلك الدول حالة من التخبط و الفوضى الإقتصادية و التي قادت إلى تعميق الكثير من المشاكل الإقتصادية كالفقر و البطالة و الأزمات المالية و الإقتصادية في ميزانياتها على مستوى العالم.

إن تطوير العالم بديلة و أكثر كفاءة لإستخدام الطاقة، من شأنه المساهمة في تخفيف معاناة الدول الفقيرة في هذا الجانب، حيث بدأت الأطروحات الجديدة بإستخدام الوقود الحيوي كبديل للطاقة العادية، و طاقة الرياح، و الطاقة النووية، و الصخر الزيتي. ورغم أهمية تكيف الإستخدامات الصحيحة لتلك الموارد و حسن تخصيص الكميات المتاحة منها، إلا أن إنخفاض أسعارها سيؤدي إلى إحجام المنتجين عن الإستثمار في صناعة الطاقة بكافة أشكالها لعدم تحقيق الربحية المطلوبة.

تبين الدراسات أن إستخدام الطاقة الشمسية في الوقت الراهن، أحد أهم الطرق المتبعة عالميا لمواجهة الطلب العالمي المتزايد على مصادر الطاقة التي يحتاجها الإنسان في حياته اليومية، و قد شهد هذا القطاع تطورات تكنولوجية هامة جعلته مؤهلا ليكون في طليعة مصادر الطاقة المتجددة، فالطاقة الشمسية تتميز بتوفرها على جزء كبير من الكرة الأرضية، و خلوها في الوقت نفسه من الآثار السلبية على البيئة، فهي لا يسبب إنطلاق أي غازات أو مواد كيميائية ضارة بمكونات البيئة أو الإنسان.

ويعتبر التلوث العدو الرئيسي فهو يؤدي إلى مخاطر كثيرة منها المناطق الطبيعية و مكوناتها و عناصرها مثل: قتل الحيوانات و الطيور و إحداث خلل في التوازن البيئي، كما تزداد الأمراض عند الإنسان و الحيوان بسبب تلوث الماء و الهواء و التربة و الغذاء.

لقد تغيرت الأدوار الحكومية خلال السنوات القليلة الماضية، وهذا التغير انعكس على تعدد الاهتمامات الحكومية والجهود المبذولة للترويج لبيئة نظيفة خالية من التلوث، ورغم أن تلك الاعتبارات تتفاوت حسب درجة تطور الدولة، لكن عموماً أولت الدول المتقدمة اهتماماً أكثر من الدول النامية وقامت بسن العديد من التشريعات والقوانين، ووفرت المخصصات المالية المرتفعة التي تعتبر نقطة الاختلاف الأساسية بين تلك الدول.

3-4 البيئة التكنولوجية Technological Environment:

تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على حياة الأفراد فالتطور التكنولوجي والإكتشافات الحديثة تنعكس بشكل كبير وبل وتؤثر على معظم القطاعات : كالطب، والصناعة، والتجارة، والتعليم، والنقل، والزراعة، والاتصالات، والأمن، والجيش، وتلك التطورات التكنولوجية الحديثة وتنوعت المنتجات الناجمة عنها، وانخفضت الفجوة الزمنية بين بروز فكرة جديدة لمنتج جديد وبين تنفيذها، ففكرة اليوم أصبحت منتج الغد، كما انخفض الزمن بين الإنتاج و ذروة الإنتاج، وفي هذا المجال تبين الإحصائيات 90% من العلماء يعيشون في هذا العصر، كما أن التكنولوجيا تحمل بذور فناءها وتجديدها فهي تغذي، نفسها بنفسها.

تلعب موازنات البحث والتطوير R&D دوراً في تعزيز التكنولوجيا الحديثة، وتبين الأدبيات أن دول العالم تخصص نسبة بين 0.1%-3% من ناتجها المحلي الإجمالي لعمليات البحث والتطوير، ويبلغ المتوسط العالمي له نحو 1.6%، ويصل متوسط الإنفاق على البحث والتطوير في الدول المتقدمة إلى 2.5% من الناتج المحلي الإجمالي. بالمقابل لا يتجاوز متوسط نسبة الإنفاق في الدول العربية 0.2% من الناتج المحلي الإجمالي لها، وهو بذلك أقل بنحو ثماني مرات من المتوسط العالمي، وأدنى بما يزيد على 13 مرة من متوسط الإنفاق في البلدان المتقدمة. وتشير الدراسات بأن البلدان النامية غير العربية تخصص نحو 0.6% من ناتجها لأغراض البحث والتطوير، وبالتالي فهي تتفوق على العالم العربي بثلاث مرات أيضاً.

لقد زادت تعليمات التغيير التكنولوجي فأصبحت المنتجات أر تعقيدا، وأصبحت الاحتياجات العامة كالغذاء والسكن مضمونة وأمنة أكثر، وتطور دور المؤسسات الحكومية مثل مؤسسات المواصفات والمقاييس ومؤسسة مراقبة الغذاء والدواء في البحث عن المواد غير الآمنة خاصة الأدوية المقلدة والأغذية الضارة والملوثة، وهنا يجب أن يكون المسوق على درجة عالية من الوعي بهذه التغييرات عند اقتراح أو تطوير أو نقل المنتجات الجديدة في السوق.

3-5 البيئة السياسية القانونية Political-Legal Environment

تتأثر القرارات التسويقية كثيراً بالتطورات التي تحدث في البيئة السياسية والقانونية، حيث تسن هذه البيئة وتطبق القوانين مثل : المؤسسات الحكومية، ومجموعات الضغط التي تؤثر على الأفراد والمؤسسات.

إن وجود التعليمات التي تنظم مؤسسات الأعمال تهدف إلى حماية المؤسسات الوطنية من آثار المنافسة الأجنبية وحماية المستهلكين من آثار المنتجات المقلدة أو قليلة الجودة أو الخطيرة منها، كما تقوم بحماية اهتمامات المجتمع من السلوكيات الخاطئة التي تمارسها مؤسسات الأعمال في سعيها لتحقيق الأرباح. ويبرز الهدف من هذه التعليمات في تقليل التكاليف أو الآثار الاجتماعية السلبية التي تتركها المنتجات والعمليات الإنتاجية التي تقوم بها مؤسسات الأعمال. لذلك لابد أن يكون المسوقون على معرفة ودرجة كافية من الإدراك ومتابعة القوانين الجديدة التي تشجع المنافسة، وتحمي المستهلكين والمجتمع، وهنا نتحدث عن قيام مؤسسات الأعمال بتطوير المعايير الأخلاقية التي تتعلق بإرشاد المدراء التسويقيين حول آليات تأسيس وتنفيذ أعمالهم بشكل يراعي المسألة الأخلاقية.

كما نمت المجموعات ذات الإهتمامات الخاصة مثل: الأحزاب السياسية، واللوبيات الحكومية، والمنظمات الضاغطة، وجمعيات حماية المستهلك، وجمعيات المرأة، وجمعيات حقوق الإنسان والمجتمع المدني؛ فكل هذه المجموعات تعطي إهتمام متزايد لحقوق المستهلك والمجتمع، وحقوق المرأة الرئيسية، لذلك بادرت بعض مؤسسات الأعمال بتأسيس دوائر للشؤون العامة تعنى وتهتم بالتعامل مع تلك المجموعات.

إن أهم ما يؤثر على الأعمال هو حركات حماية المستهلك Consumerist Movement وهي حركة منظمة في المجتمع تجمع الحكومات والمواطنين وترتبط بين حقوق المشتريين أثناء علاقتهم مع البائعين، وتدافع هذه الحركة لكسب المزيد من حقوق المستهلكين ومعرفة التكاليف الحقيقية للمعروض، والسعر، ومكوناته.

ويجب أن يكون المسوق الناجح على مستوى عالي من العلم والفهم والدراية بهذه التغيرات في أنماط المشتريين والمجموعات، المنبثقة عنها وذلك لتسهيل التعامل معها وبالتالي تلبية إحتياجاتهم بشكل أكثر كفاءة.

3-6 البيئة الثقافية الاجتماعية Cultural-Social Environment:

تتكون ثقافة المجتمع من مجموعة الإعتقادات Beliefs، والقيم Values، والعادات Norms، ويمتلك الأفراد نظرة واسعة يتم من خلالها تحديد العلاقة بينهم، ومع الآخرين، والمنظمات، والمجتمع، والطبيعة، والعالم.

فقد إنعكست قيم الثقافة الفرعية على البيئة الثقافية والإجتماعية التي تعمل ضمنها مؤسسات الأعمال، فالأفراد الذين يعيشون في مجتمع معين لديهم إعتقادات جوهرية أو أساسية خاصة بهم Core Beliefs وتميل القيم لأن تكون مستقرة عبر الزمن منها: حب الوالدين، والنخوة والكرم، وحب العمل، وحب الحياة، والزواج، والإنتهاء للوطن وللدين، فجميعها تعتبر من الأصول المعمرة قليلة التغير.

ولكن تبرز أيضاً الإعتقادات الثانوية Secondary Beliefs في هذا المكان وهي القيم القابلة للتغير والتطور عبر الزمن، فمثلاً يمثل الزواج إعتقاداً جوهرياً أو أساسياً للفرد ولكن إختلفت مظاهر الاحتفال به وفقاً للتغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة، وعليه فإن على المسوقين محاولة تقصي الفرص السوقية المؤثرة على القيم الثانوية وإستغلالها وتجنب تلك التي تتعارض أو تؤثر في المفاهيم الجوهرية للأفراد والمجتمعات.

وتعتبر الثقافات الفرعية عن المجموعات الصغيرة التي تعيش داخل المجتمع تشترك في مجموعة من القيم الوليدة الناجمة عن التجارب الشخصية والسلوكية الحياتية، أو من خلال الظروف،

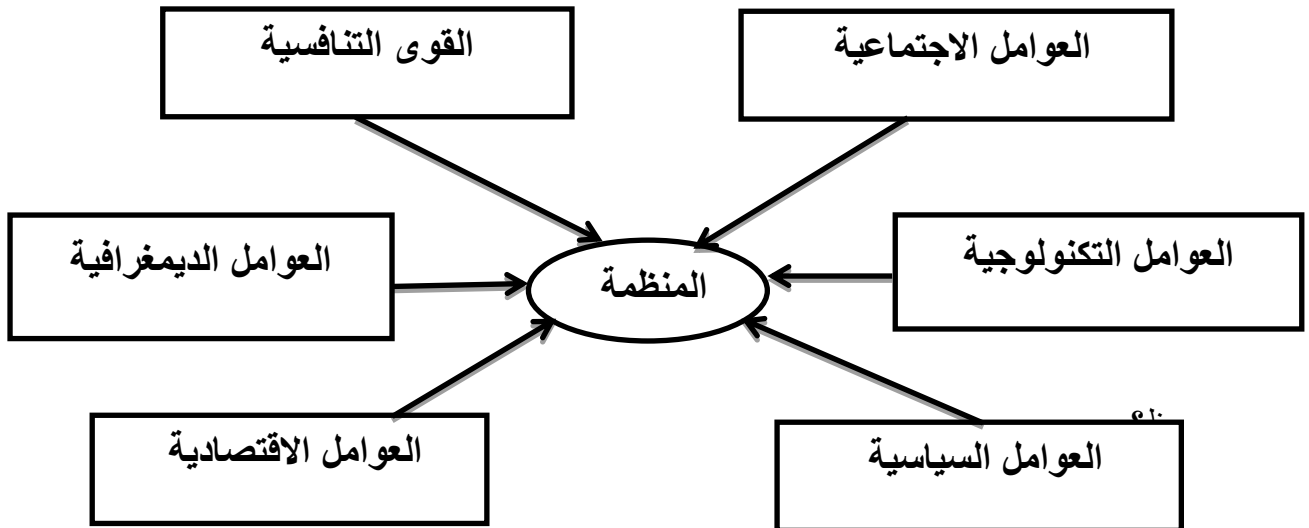
الطائفة التي تواجههم، ولهذه المجموعات إحتياجات مختلفة وأنماط سلوكية إستهلاكية وعادات شرائية معينة، ويأتي دور المسوقين في إختيار واحد أو أكثر من هذه الثقافات كأسواق مستهدفة لهم، وهو ما يشكل مفتاحاً للدخول إلى الثقافات الأخرى.

لقد تغيرت القيم الثانوية عبر الزمن وهو ما يجعل المسوقين يضعون في إهتماماتهم التغيرات الثقافية التي توفر لهم فرص تسويقية جديدة، أو قد تشكل تهديدات على أعمالهم، وهنا يمكن القول أن التطور التكنولوجي في مجال الطب أدى إلى ظهور عمليات التجميل والتخسيس، وكان للعامل الزمني دوراً في تغيير القيم والمعتقدات الثانوية في مجموعات النساء خاصة الأثرياء منهن.

وتعتبر الطبقة الإجتماعية Social Class عنصراً أساسياً في تشكيل الأنماط الإستهلاكية، فإن استخدام هذا المفهوم لتحديد مكانة الأفراد و الأسر و المجتمعات المختلفة في مجموعات مختلفة تشكل كل واحدة منها طبقة إجتماعية مميزة متجانسة فيما بينها.

و تعرف الطبقة الإجتماعية على أنها القطاع المجتمعي الذي يضم مجموعة من الأفراد الذين يتسمون بخصائص معينة متجانسة في مكانتهم الإجتماعية، و من خلال يمكن تشكيل صورة هذه المكانة بمستوى أعلى أو أدنى من غيرها في سلسلة هرمية.

الشكل رقم (5):عناصر البيئة الخارجية



المصدر: إياد عبد الفتاح النصور، 2014، ص145

المحور الثالث: التخطيط الإستراتيجي

1-الإطار النظري للتخطيط:

1 1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط يعرفه قاموس لاروس بأنه "الفعل الثلاثي: خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً"، (Iarouse,1990,p495) هذا لغة أما إصطلاحاً فيعرف التخطيط حسب بنتون بأنه "تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل على بناء خارطة ذهنية" (عثمان محمد غنيم، 2001، ص25).

أما الإستراتيجية فتعرف بأنها "أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الإنسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الاهداف مع الأخذ بعين الإعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة" (عبد الرحمان توفيق، 2005، ص12).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة القيام المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد" (خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي 2007، ص6).

1 2 أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه:

تكم أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في النقاط التالية (رافدة عمر الحريري، 2010، ص286):

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة.
- تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الاهداف وتحويلها إلى واقع.
- الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- النتنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية.
- الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة.
- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية.
- تحقيق الرضا والإرتياح النفسي للعاملين.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف.
- تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الإحتياجات.
- السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة.
- تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء.
- زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الاهداف وتتحدد مما يساعد في إتخاذ القرارات الرشيدة.
- تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغييرات المستمرة.
- أما الأهداف فتتمثل فيما يلي:
- زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الإجتماعي.
- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل، وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرار الرشيدة.
- تزايد النمو وتعظيم الفائدة، والإهتمام بالممارسات المستمرة، والرقابة على العمليات الجارية.
- تزايد النمو وتعظيم الفائدة، والإهتمام بالممارسات المستمرة، والرقابة على العمليات الجارية.
- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، ومراجعة التقدم والتطور، وحل المشكلات.
- وضع القضايا الإستراتيجية في محور إهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية.
- توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها.

1-3 أنواع التخطيط الإستراتيجي:

1-3-1- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة (خضر الطيبي، 2013، ص35):

وهو عبارة عن إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة وتحدد المنتج والسوق الذي سوف تتعامل

معه المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

-التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهي عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها مع المنافسين والأسواق والمنتجات وهي تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.

1-3-2- التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهي عبارة عن إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد المالية والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينه الإستراتيجية الكلية عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية.

2- خطوات التخطيط الإستراتيجي:

يستهدف التخطيط الإستراتيجي إنجاز رؤية مستقبلية واضحة تسعى المنظمة إليها، ويتيح للمديرين فرصة تقرير أين يريدون الوصول بمنظمتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار وضوح رسالة المنظمة ووضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ضوء ظروف بيئتها الخارجية والداخلية للوصول إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتحليلها تم الإختيار الأمثل لهذه البدائل.

2-1- الرؤية، الرسالة، الأهداف:

2-1-1- الرؤية: هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية(محمد العطيّات، 2006، ص138).

2-1-2- الرسالة: هي سبب وجود المنظمة وإستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها مستندا إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك وإتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة(حسن الجبوري، ص165).

2-1-3 الأهداف: هي حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق إعتبرات معينة (طاهر الغالي، 2002، ص 221).

2-2 التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

2-2-1 التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية: وتتمثل في القوى الإقتصادية، القوى الإجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية، القوى السياسية، القوى التكنولوجية، القوى التنافسية (نادية العارف، 2007، ص 149).

2-2-2 التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية: وتتمثل في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموردین، الزبائن.

2-3-1 تحديد البدائل الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي: بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تأتي مرحلة تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أما المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة، وسنطرق لاحقا بالتفصيل لهذه الإستراتيجيات.

3- متطلبات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي:

3-1 متطلبات التخطيط الإستراتيجي: يحتوي التخطيط الإستراتيجي على متطلبات متنوعة كتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مع إستمرارية التفكير الإستراتيجي وإعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي وسيتم عرض هذه النقاط كالتالي (مصطفى أبوبكر، 2000، ص 21):

- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي.
- إستمرارية التفكير الإستراتيجي.
- إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا.

3-2 معوقات التخطيط الإستراتيجي: يواجه التخطيط الإستراتيجي معوقات متعددة منها التغيير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات والمعلومات الإحصائية ومن أهم هذه المعوقات نذكر (مجيد الكرخي، 2009، ص 51):

- التغيير السريع في البيئة.
- عدم قدرة الإدارة على تحديد الاهداف وبناء خطة إستراتيجية.
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.

- الموارد المالية للمنظمة.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.
- إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.
- المعلومات والبيانات الإحصائية.
- ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات.

المحور الرابع: تجزئة السوق

إن حقيقة النشاط التسويقي هي تحقيق التوافق بين الفرص التسويقية المتاحة من ناحية، و قدرات و إمكانيات المؤسسة من ناحية أخرى، و للنجاح في ذلك فإن الإستراتيجية التسويقية كما ذكرنا سلفاً. و من أجل تقديم القيمة المناسبة للمستهلك، تضم جانبين أساسيين هما: إختيار الأسواق المستهدفة و إختيار المزيج التسويقي المناسب، و لكي يتمكن رجل التسويق من إختيار السوق التي سيقوم باستهدافها فإنه يحتاج أولاً إلى توصيف هذه السوق و تحديد مكوناتها و هذا ما يطلق عليه تجزئة السوق.

و سنتناول في هذا المبحث أهم النقاط التي تميز هذه العملية من خلال إستعراض مفهومها و أهميتها و بالنسبة للنشاط التسويقي للمؤسسة، و كذلك من خلال التطرق إلى أهم المعايير التي تستخدم في تجزئة السوق و الشروط التي تؤمن سلامة و صلاحية هذه المعايير.

1- مفهوم تجزئة السوق:

لكي ننجح في جهودنا التسويقية لا بد أن نؤمن بالمفهوم التسويقي الحديث و بأهمية المستهلك عند اتخاذ قراراتنا التسويقية لذلك لا بد أن نحدد من هو المستهلك المحتمل للسلعة التي سننتجها؟ و ماذا يطلب فيها؟ و كيف يمكن تلبية طلبه و إشباع رغبته؟

إن تحديد هذا المستهلك هو ما تقوم به عملية تجزئة السوق و التي تعد من العلامات الأساسية لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث، و يستند مفهوم التجزئة إلى قطاعات فرعية على فكرة مفادها إن الأسواق غير متجانسة في حاجاتها و في تفضيلاتها و رغباتها و لهذا على المؤسسة إن تميز بين مكونات هذه الأسواق و جعلها في أجزاء تتشابه و تتقارب من حيث تلك التفضيلات و الرغبات و لذلك يعرف مفهوم تجزئة السوق بأنه

" عملية تقسيم السوق الكلي لمنتج أو خدمة ما، إلى مجموعات أو قطاعات جزئية، حيث يمكن اعتبار كل قطاع سوقاً مستهدفاً متميزاً عن غيره، يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز " .

2-مزايا تجزئة السوق : إن عملية تجزئة السوق أصبح ينظر إليها على أنها سمة التسويق المعاصر و هي من أكثر المفاهيم التسويقية الحديثة انتشارا على المستوى الأكاديمي و التطبيقي، باعتبارها أحد أهم عناصر نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

و لاشك أن المؤسسة التي تهتم بتجزئة السوق إلى مجموعات ستحقق عدة مزايا و فوائد لعل من أهمها:

- **تصميم و إعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق :** فمن خلال البحث في تفضيلات المستهلك و رغباته فان المؤسسة تعمل على التوجه بالمفهوم التسويقي (إشباع رغبة المستهلك و إرضائه هو ضمان الربح و البقاء) فنقوم بحديد طلب المستهلك أولاً ثم بعد ذلك تعد و تصمم المنتج أو الخدمة التي تلبي هذا الطلب و تتفادى إذا الإنتاج على أساس غير مدروس و الذي غالبا ما ينتج عنه أما تراكم في المخزون أو ترك جزء من السوق غير مشبع و بالتالي يفتح المجال أمام المنافسين للدخول في ذلك الجزء.
- **المساهمة في تحديد استراتيجيات ووسائل الاتصال المناسبة :** إن تجزئة السوق إلى أقسام يتيح للمؤسسة استخدام مجهودات الترويج و الاتصال بأحسن طريقة ممكنة من خلال استعمال الرسائل المناسبة لكل قطاع دون إهدار تلك المجهودات في قطاعات لا تهم المؤسسة، كذلك فان التجزئة تساعد في تحديد الميزانية الكافية على ضوء التأثير المتوقع إحداثه في القطاع المستهدف.
- **تقييم المنافسة السوقية:** و بخاصة وضعية المؤسسة من خلال إن دراسة تجزئة السوق تمكن من استكشاف مكانة المؤسسة في قطاعات مستهلكيها الحاليين، و المستهلكين المحتملين المتعلقين بمنتجات المنافسين، كذلك فإنها تساعد في إعطاء مؤشرات مبكرة عن اتجاه السوق و تغيير تفضيلات المستهلكين مما يمنح المؤسسة وقتا كافيا لاستعداد لذلك التغيير و الاستفادة منه.
- **تقييم و مراقبة الإستراتيجية الحالية:** إن من المهم أن تراجع المؤسسة إستراتيجيتها التسويقية بشكل دوري من اجل استغلال الفرص الجديدة أو تفادي الأخطار القادمة، إضافة إلى مراقبة منتظمة لاستراتيجياتها في تغطية قطاعات السوق.

3- تجزئة السوق و المزيج التسويقي: لقد أوضحنا في النقطة السابقة بعض المزايا الناشئة من القطاعات السوقية و التي تستطيع أن تستفيد منها الإدارة، و يمكن القول أن تجزئة السوق هي برنامج مدروس و مخطط من شأنه تحسين منتجات المؤسسة و زيادة الأرباح خاصة عندما تجد الإدارة أن ثمة سلعة ما إنتاج المؤسسة . تتجذب إليها قطاعات معينة من المستهلكين مما يتيح لها أن توجه أنشطتها التسويقية نحو تلك القطاعات، أن تجزئة السوق إذا تشكل حجر الزاوية في وضع المزيج التسويقي من خلال مدخلين أساسيين يوصلان إلى وضع هذا المزيج المناسب:

أولاً : من تجزئة السوق إلى المزيج التسويقي: في ظل هذا المدخل تضع المؤسسة بعد المحددات بالنسبة لقطاع معين من المستهلكين ثم تعد برنامجا تسويقيا خاصا يستند إلى هذه المحددات، فمثلا عند دراسة تركيبة السكان الديموغرافية قد تصل الإدارة إلى نتيجة و هي ارتفاع نسبة الشباب إلى مجموع السكان، أن شركة ما للسيارات تستطيع أن تستند إلى هذه النتيجة في تصميم شكل السيارة الجديدة لكي ترضي هذه النسبة الكبيرة من الشباب، كما سيكون لذلك اثر على عمليات الإشهار و التوزيع لهذه السيارة .

ثانيا : من المزيج التسويقي إلى القطاعات السوقية ثم إلى المزيج التسويقي مرة أخرى:

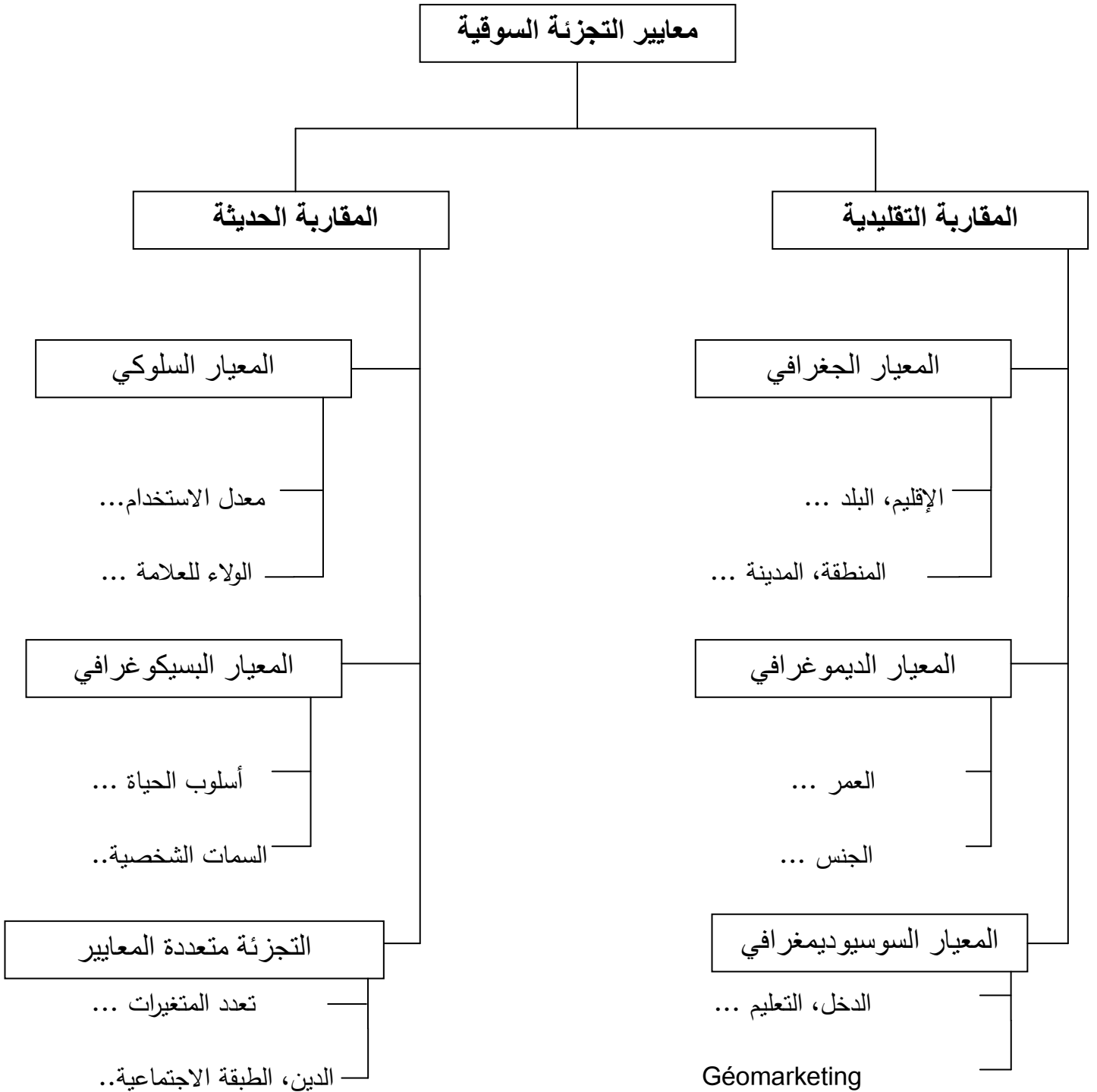
في ظل هذا المدخل فان المؤسسة تقوم بدراسة مستهلكي سلعتها لكي تعلم ما إذا كان هناك اختلافات بين هؤلاء المستهلكين في تفضيلهم لتلك السلعة، ومن هذه المعلومات تستنتج المؤسسة أي قطاع سوف يشتري سلعتها و منها أيضا يختار رجل التسويق هدفا سويقيا يراجع بمقتضاه خصائص السلعة التي كان ينتجها و قد يقوم بعدها بتقديم أنواع جديدة و بمزيج تسويقي مختلف.

4- معايير تجزئة السوق:

إن أهمية تجزئة السوق إلى قطاعات لا تقتصر على مجرد كونها أداة رئيسية لتطبيق المفهوم التسويقي بطريقة علمية، بل و أيضا لكونها المرشد للإستراتيجية العامة للمؤسسة و لتخصيص مواردها في السوق و المنتجات المختلفة، و نظرا لهذه الأهمية فقد استحوذت تجزئة السوق على نصيب وافر من اهتمام الباحثين الأمر الذي ترتب عنه حدوث تطور ملحوظ في الأسس المستخدمة للتجزئة و التي تعد قاصرة فقط على الخصائص الديموغرافية و الجغرافية للمستهلكين

كالجنس و العمر و الدخل و ما شابه ذلك، و لكن اتسع نطاقها ليظم الخصائص البسيكوغرافية و السمات النفسية و الشخصية و أسلوب الحياة.... و غيرها.

الشكل(6): تطور معايير و أسس تجزئة السوق



إن Kotler و Dubois يقسمان هذه المعايير حسب فئتين: سوق المنتجات ذات الاستهلاك الواسع و السوق الصناعية، و كل سوق لها معايير خاصة (Kotler et Dubois ; Op.cit ,p302.)

4-1 المعيار الجغرافي: يعتبر المعيار الجغرافي من أقدم و أكثر الأسس استخداما في تجزئة السوق سواء السوق الاستهلاكية أو الصناعية، و يقوم هذا المعيار على تجزئة السوق إلى وحدات حسب المناطق المختلفة: إلى دول ، أقاليم ، أو مدن ...، حيث تختلف حاجات و رغبات سكان كل منطقة بشكل واضح، و بعد ذلك فان واضعي الإستراتيجية التسويقية يقررون إذا ما كان عليهم الدخول في كل المناطق أو بعضها فقط، و على كل فان المؤسسة ستدخل تعديلات على مزيجها التسويقي ليلائم تفضيلات كل منطقة جغرافية تستهدفها المؤسسة، فمثلا و في سوق السيارات فان شركة Ford الأمريكية تقوم بإدخال تعديلات تخص شكل السيارات و بعض خصائص التشغيل لتوافق تفضيلات المستهلكين الأوروبيين و كذلك القوانين و التشريعات الأوربية، إن المعيار الجغرافي يعد أكثر المعايير جاذبية للتسويقين نظرا لسهولة استخدامه و فعالية تطبيقاته. (C.Gilligan et al , 312-31)

4-2 المعيار السوسيوديمغرافي: و هو أيضا أحد أكثر المعايير إستخداما و يعتمد على تجزئة السوق إلى مجموعات مختلفة إستنادا إلى متغيرات ديموغرافية واجتماعية كالعمر، الجنس، الدخل، حجم العائلة و دور حياتها، الدين و مستوى التعليم... و يقوم هذا المعيار على أن الأشخاص الذين ينتمون إلى الفئة نفسها من العمر أو الدخل .. سيكون لديهم الرغبات ذاتها، و أنهم سيشترون سعلا متشابهة و لهم سلوك مشترك تجاه ما يعرض عليهم من منتجات و خدمات، إن هذا المعيار يشترك مع المعيار الجغرافي في أنه سهل الإستخدام و القياس، وسنتناول أهم المتغيرات الديموغرافية باختصار مايلي:

- **العمر:** تختلف حاجات و رغبات الأفراد و كذلك عاداتهم و أذواقهم و أنماطهم الاستهلاكية طبقا لأعمارهم المختلفة، لذلك فقد أصبح لتجزئة المستهلكين كما هو الحال بالنسبة لتسويق لعب الأطفال و غذائهم و ملابسهم.
- **الجنس:** كثيرا ما يستخدم الجنس كمتغير أساسي في تجزئة السوق إلى قطاعات و ذلك بالنسبة لعدد قليل من السلع كالملابس و أدوات الزينة مثلا ... و غالبا ما يكتشف المسوقون من حين لآخر أن أنواعا أخرى من المنتجات يمكن تجزئتها على أساس الجنس كما هو الحال في سوق

السيارات حيث أصبح متغير الجنس يأخذ اهتماما كبيرا عند تجزئة السوق بعد أن صار للمرأة دور أكبر في حياة المجتمع من خلال اندماجها في نشاطه الاقتصادي والاجتماعي، و لذلك فان دراسة توزيع المستهلكين طبقا للجنس أضحت له أثر بالغ في توجيه سياسات الإنتاج و التسويق.

● **الدخل:** لا شك أن طبيعة السلع و الخدمات و طريقة تسويقها تختلف باختلاف دخول الأفراد في القطاعات السوقية المختلفة، فمن الأمور الملاحظة أن الأفراد و العائلات ذوي الدخل المرتفع يدركون السلع بطريقة تختلف عن الأفراد الذين لهم دخل منخفض، كما أن عاداتهم الشرائية تختلف تبعاً لذلك، و منه فان الدخل يمنح المسوق فرصة لتجزئة السوق على أساسه.

● **التعليم:** إن نمو المستوى التعليمي يسهم في ترقية وعيه و حسن اختياره للسلع و الخدمات و منافذ التوزيع ... و يجعل ذلك يركز على شيء من الرشد و العقلانية في إشباع الحاجات و الرغبات و هذا ما يدعو المسوق إلى تجزئة سوقه مثلا حسب مستويات التعليم المختلفة ...

● **الطبقات الاجتماعية:** غالبا ما يقسم المجتمع أعضائه وفق تدرج إجتماعي معين كان يكون التقسيم إلى الطبقات التالية: الطبقة الدنيا، المتوسطة، و الطبقة الغنية ... و قد يعتمد البعض في هذا التقسيم على المؤشرات المادية للتدليل على مختلف الطبقات الاجتماعية كما قد يعتمد البعض الآخر على مؤشرات أخرى كمستوى التعليم أو المهنة أو الأصل ...، و فائدة هذا التقسيم تبرز من خلال أنه كثيرا ما يميل الأفراد الذين ينتمون إلى الطبقة الاجتماعية نفسها إلى أن يكون لديهم أنماطاً شرائية مشتركة تؤثر بشكل واضح على تفضيلات الأفراد للسلع كالسيارات، الملابس، الأثاث و كذلك على أماكن التسوق و أوقاته...الخ.

3-4 المعيار البسيكوغرافي: و تعرف المعايير البسيكوغرافية بأنها العوامل التي على أساسها يتم تجزئة السوق إلى قطاعات من المستهلكين وفقا لسماتهم الشخصية تعبر عن مجموع الخصائص النفسية للمستهلك كالاندفاع و القلق و الرغبة في الأمان، التردد ...و التي تجعله فريدا و متميزا عن الآخرين، أما أسلوب الحياة فإنه يشير إلى مجموعة القيم و الطرق التي يريد إنسان ما إن يعيش حياته بما و التي يفترض إنها تؤثر على سلوك الفرد تجاه المنتجات و العلامات التي يشتريها، فمثلا إن بعضهم قد يفضل أسلوب حياة تقليدي محافظ في حين يرغب آخرون في نمط

معيشة متطور و عصري متجدد.(G.Lancaster et D.Reynolds,79).

و نظرا لأن المتغيرات البسيكوغرافية تعكس الجانب الفكري و العقلي و النفسي للمستهلكين فإن عملية جمع المعلومات عنها تمثل تحديا كبيرا لرجال التسويق، لذلك فقد حاولوا وضع بعض الطرق من أجل دراستها و التعرف عليها و من أكثر هذه الطرق استخداما ما يعرف بمقياس AIO و يستخدم هذا المقياس في تكوين صورة القطاعات السوقية المختلفة من خلال استمارة تتكون من مئات الأسئلة تقدم للمستهلكين و تتمحور حول: (D.darpy et P.Volle , 2003 ,p,243)

- أنشطة الفرد "Activities": و تشمل العمل، الهوية الشخصية، الأحداث الإجتماعية، ووسائل الترفيه و التسلية
- الاهتمامات "Intereste": و تشمل الأسرة و المنزل و العمل و الموضة والأكل، و كذلك الانجازات الشخصية و الاهتمامات الخاصة بالقراءة و الاستماع إلى الراديو و مشاهدة التلفاز.
- الآراء "Opinions" و تضم آراء الشخص فيما يتعلق بذاته أولا و ما يتعلق بالآخرين من حوله، و بالموضوعات الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية و آرائه حول المستقبل.

إضافة إلى المقياس السابق فإن هناك مقياسا آخر يدعى مقياس VALS وهو يجمع بين مجموعة القيم Values و أسلوب الحياة Life style في آن واحد وقد استخدمته الشركات الأمريكية للبحوث و وفقا له فقد تم تجزئة السوق الأمريكية إلى تسع قطاعات مختلفة .

إن استخدام المعيار البسيكوغرافي عند تمييز القطاعات السوقية عن بعضها يتطلب قدرا من الحذر ذلك أن سوء تفسير المعلومات التي تم جمعها من الأفراد و الخاصة بتحديد أسلوب حياتهم قد تؤدي إلى نتائج غير سليمة، إضافة إلى التكلفة العالية التي يتضمنها إجراء الدراسة البسيكولوجية للمستهلكين.

4-4 المعيار السلوكي: إن هذا المدخل يعتمد في تجزئته للسوق على تغيرات سلوكيات المستهلكين نحو منتج المؤسسة، فهو يساعد على إكتشاف أسباب شراء المستهلك لمنتج أو خدمة معينة، و يمكن الوصول إلى تلك الأسباب عن طريق التعرف على مدى إستجابة المستهلك مع مزايا السلعة و إستخداماتها و يستند هذا المدخل على أسس أهمها:

. **المنفعة المرجوة من السلعة :** ويقسم المستهلكون على هذا الأساس حسب المنافع التي يبحثون عنها من وراء إستعمالهم للمنتج أو الخدمة كالقوة، الصلابة، الإقتصادية، الجمال، الراحة ...

ونظرا لأن هذا الأساس يستخدم مفهوم السببية فإنه يعد أكثر تقدما من العوامل السابقة غير أن ما يؤخذ على هذا المعيار هو صعوبة تحديد الفوائد التي يبحث عنها المستهلكون في المنتج إضافة إلى صعوبة قيام المستهلك بترتيب المنافع حسب الأهمية التي يراها، وذلك لأن عادة ما يرغب في المنتج لمجموعة من المنافع و قد يركز على واحدة أو اثنين منها.

معدل الاستخدام : هناك الكثير من الأسواق يمكن تجزئتها إلى قطاعات حسب تكرار الشراء، و يعتمد هذا الأساس على ما يعرف بقاعدة Pareto 80/20، وتعني أن 20/ فقط من المستخدمين يمثلون تقريبا 80/ من المشتريات والعكس، ويمكن تجزئة السوق حسب هذا المعيار إلى من يستعملون المنتج بكثرة " Heavy users"، و من يستعملونه بشكل متوسط " Medium users"، و من يستعملونه بشكل محدود " Light users"، و أخيرا من لا يستعملونه مطلقا " Non users"، و بعد هذه التجزئة يقوم رجل التسويق بتحديد ما إذا كانت هناك عوامل اشتراك ديموغرافية أو إقتصادية أو إجتماعية في كل جماعة وقد يقرر رجل التسويق الإهتمام فقط بالفئة التي تمثل أكبر إستخدام لمنتجه.

الولاء للمنتج و العلامة : إن هذا المدخل المباشر من تجزئة السوق يعتمد على إن المستهلكين يختلفون في درجة وفائهم للمنتجات أو ما يعرف بالولاء للعلامة Brand loyals، و يمكن تجزئة السوق تبعا لذلك الاختلاف إلى قطاع من لهم وفاء كبير " hard core loyals" و من لهم وفاء معتدل " soft core loyals" و أصحاب الولاء المتبدل "shifting loyals" و من ليس لهم ولاء لأي علامة " switcher" و المهم أن يركز المسوق على سبب ولاء أو عدم ولاء المستهلكين و مميزات المنتج التي دعت إلى ذلك، و كما يبدو فإنه ليس من السهل قياس درجة ولاء الزبائن للمنتج أو علامة معينة و هذا هو العيب الموجود في هذا الأساس.

4-5 التجزئة متعددة المعايير: في كثير من الحالات فإن مسؤول التسويق يعمل على إستخدام عدة متغيرات في إن واحد من أجل تجزئة سوقه فمثلا يمكن تقسيم سوق الأثاث المنزلي بإعتماد متغيرات من مثل منافع التي يريجوها المستهلك من وراء إستعماله كالراحة، الصلابة، الجمال ... و في الوقت نفسه يستخدم رجل التسويق التغيرات الديمغرافية لوصف الأفراد الذين يبحثون عن منفعة ما، و من هنا فإن قرار اختيار أساس لتجزئة ليس محصورا في معيار واحد و لكنه قد يكون مزيجا لعدد من المتغيرات تعطي أحسن وصف للقطاعات المستهدفة، و في الواقع فإن أحد التقسيمات

الفعالة هي تلك التي تعتمد على المزج بين العوامل الجغرافية و السوسيوديمغرافية و التي أدت بالنهاية إلى ميلاد مفهوم جديد وهو " التسويق الجغرافي Géomarketing " و يعنى بتحليل الخصائص السوسيوديمغرافية و السلوكية للأفراد الذين يحتلون مكانا جغرافيا معيناً (مدينو ، أو مكان عمل أو أكثر من ذلك ...) و يعتمد هذا التحليل على وجود نظام معلومات جغرافي SIG فعال.

المحور الخامس: مصفوفات التسويق الإستراتيجي

1-مصفوفة SWOT:

مصفوفة "swot": عملية التحليل الإستراتيجي بإستخدام مصفوفة swot تمكن من معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة والإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجامًا بين نقاط القوة والضعف لها، والفرص والتهديدات التي تواجهها، والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة "swot".

الشكل رقم (7): مصفوفة swot

التهديدات	الفرص	O-T S-W
- - -	- - -	
التكيف بين نقاط القوة والتهديدات إستراتيجيات استقرار	التكيف بين نقاط القوة والفرص إستراتيجيات هجومية	نقاط القوة - - -
التكيف بين نقاط الضعف والتهديدات إستراتيجيات دفاعية	التكيف بين نقاط الضعف والفرص إستراتيجيات تنافسية	نقاط الضعف - - -

المصدر: عايدة خطاب، مرجع سابق، ص 116.

وبالتالي فمصفوفة swot تشير إلى توافر أربعة إستراتيجيات بديلة قد تتداخل وتتابع في نفس الوقت، وينصب تحليل هذه المصفوفة بصفة أساسية على تحديد الإستراتيجيات الواجب إتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذها، وتتمثل هذه الإستراتيجيات حسب المصفوفة فيما يلي:

- 1 - إستراتيجيات هجومية: وتعكس أفضل المواقف المرغوب فيها، حيث تستفيد المؤسسة من العديد من الفرص، وتمتلك في نفس الوقت العديد من نقاط القوة التي تشجعها على إستغلال هذه الفرص، وكذلك تعظيم هذه الفرص، ونقاط القوة لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.
 - 2 - إستراتيجيات الإستقرار: وهذا موقف تكون فيه المؤسسة تملك قدرات ونواحي قوة مميزة تواجه بها تهديدات غير مرغوب فيها، ويجب على الإستراتيجيات المتبناة في هذه الحال أن تعمل على تعظيم نقاط القوة وتدنية التهديدات التي تواجهها، وبناء فرص على الأقل طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى.
 - 3 - إستراتيجيات تنافسية: في هذا الموقف تكون المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف تحول دون قدراتها على إستغلال الفرص المتاحة أمامها، لذا على الإستراتيجيات المختارة العمل للوصول إلى الحد من نواحي الضعف، وتطوير وتنمية قدراتها وإمكانياتها على مستوى جميع وظائفها لتستطيع الإستفادة من الفرص المتاحة أمامها.
 - 4 - إستراتيجيات دفاعية: وأكثر المواقف غير المرغوب فيها من طرف المؤسسة لما تعانيه من نقاط ضعف وفي ظل تهديدات تواجهها، والإستراتيجيات المجسدة في هذا الموقف تتضمن التقليل من التهديدات، ومعالجة نقاط الضعف
- أما فيما يخص إمكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات ومعرفة الموقف الحقيقي و الإستراتيجيات العامة فهذا يتوقف على كم المعلومات التي يمكن أن تتوافر عن محيطها الخارجي والداخلي ومدى قدرة المديريين على تحليلها وتحديد نقاط القوة و الضعف في المحيط الداخلي و الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي ومن ثم تحديد الإستراتيجيات الممكن إتباعها.
- وبالتالي فمصفوفة SWOT تلقي الضوء على الدور الرئيسي الذي يلعبه تحليل محيط المؤسسة بإستخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في توجيه القرارات الخاصة بإختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة.

2- نموذج مصفوفة BCG:

يعتبر من أقدم أدوات التحليل الإستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال، أقترح من طرف مكتب إستشاري أمريكي يدعى جماعة بوسطن الإستشارية في نهاية الستينات، يقوم بتقييم

وحدات الأعمال الإستراتيجية ومنتجات المؤسسة وذلك بناءً على المركز التنافسي لكل منتج في السوق ومعدل النمو مما يؤدي إلى إيجاد درجة من التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها تحقيق الأداء الأمثل في المدى الطويل.

أولاً- بنية مصفوفة BCG: يقوم بناء مصفوفة BCG على متغيرين أساسيين أحدهما يتمثل على المحور الأفقي، والآخر على المحور العمودي لتتكون المصفوفة من أربع خانة كل خانة تمثل موقف إستراتيجي معين، ويتمثل المتغيرين فيما يلي:

- **معدل نمو السوق:** والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي DAS للمؤسسة، ويتمثل على المحور العمودي، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h+1 \text{)} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h \text{)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h \text{)}} = \text{معدل نمو السوق}$$

حصة السوق النسبية: تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل DAS مقارنة مع أكبر المنافسين، ويتمثل على المحور الأفقي، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي لأكبر المنافسين}} = \text{حصة السوق النسبية}$$

ويشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي DAS إلى أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء، وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط إستراتيجي لها.

والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة BCG.

الشكل رقم (08): مصفوفة BCG



Source: Abdallah Boughaba: analyse et évaluation de projets, Berti édition, France, 1998, P128.

ولإستخدام مصفوفة BCG فإنه لابد من إتباع الخطوات التالية:

- حساب معدل نمو السوق بالنسبة لـ DAS لمؤسسة.
- حساب حصة السوق النسبية لـ DAS المؤسسة مقارنة بأكبر منافس.
- تحديد نسبة مبيعات المؤسسة من كل DAS إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.
- رسم موقع كل DAS داخل خانة المصفوفة باستخدام إحداثيات (حصة السوق النسبية، معدل نمو السوق).
- تحديد حجم الدوائر المرسومة على أساس طول قطر الدائرة (d) والذي يعبر عن الحجم النسبي من رقم الأعمال (n) حيث: $d = \frac{1}{2}\sqrt{n}$
- بعد رسم الدوائر يتحدد موقع كل DAS داخل خانة من الخانات الأربع ليعبر عن موقف المؤسسة بالنسبة لـ DAS.

ثانياً- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG: تساهم مصفوفة BCG في اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة في ظل موقفها الإستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحافظة، وفق هذه المصفوفة يتم توزيعها إلى أربع مجاميع وهي:

-منطقة علامات الإستفهام: المنتجات التي تكون في هذا الموقف تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة، ومعدل نمو السوق مرتفعة تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة، وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية، حيث أن علامات الإستفهام تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة، والتي تتطلب من المسيرين دراسة وتحليلاً مستمر من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق، ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية، وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يطلب جهود إعلانية تعريفية وإشهارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها في السوق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود، ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة، لكي يتمكن المسيرون من متابعة سير المنتج في السوق.

فالمؤسسة وفي هذا الموقف يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي موقف الإنخفاض في حصتها، ومحاولة الإستفادة من معدل نمو السوق، كما يمكنها اتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، كما أن إمكانياتها لا تتيح لها إلا اتباع إستراتيجية الإنكماش.

-منطقة النجوم: المنتجات في هذا الموقف تكون ذات معدل نمو سوقي عالي، وحصة سوق نسبية عالية، مما يعني كبر حصتها السوقية، بل يمكن أن تكون لها مركز القيادة لغيرها من المنافسين، كما أن معدل النمو يتسم بالزيادة للإقبال المستمر على منتجاتها، وقبولها لدى المستهلكين، ويجب على المؤسسة في ظل هذه الظروف إتباع إستراتيجيات النمو والتوسع، فلكي تحافظ على الزيادة تعمل على زيادة إستثماراتها، فإذا توقفت عن الإستمرار في النمو والتوسع ستفقد مركزها الريادي رغم التدفق النقدي الكبير، فالإتفاق على البحوث والتطوير واستمرار الترويج ومحاولة تخفيض التكاليف.

منطقة البقرة الحلوب: المنتجات في هذا الموقف تكون حصتها السوقية النسبية مرتفعة، والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها، والأرباح إضافية، والفائض يستخدم لتدعيم مركزها التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض والمنافسة شديدة، وتكون دورة حياة المنتج في مرحلة النضج، فعلى المسيرين أن يكونوا واعين بخطورة هذه المرحلة، فالمنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة فسوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة فإن لم يتم تدعيمها فسوف تنتقل إلى مرحلة خطر، وهي مرحلة الأوزان الميتة، مما يتطلب اتباع إستراتيجية التوزيع المرتبط وغير المرتبط، والبحث عن الإستراتيجية المناسبة من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

منطقة الأوزان الميتة: المنتجات في هذا الموقف تتميز بحصة سوقية نسبية منخفضة، ومعدل نمو سوقي ضعيف قد تحتاج إلى كميات من الإستثمارات النقدية لتحسين معدل نموها وحصتها السوقية حيث يعزف الزبائن عن منتجاتها، والتي تقابل مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج، وهذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة التسعيرية، أو لعدم مواكبة المنتجات للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم.

والمؤسسة في مثل هذه المواقف عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية دفاعية بأي شكل من أشكالها المتعددة. والجدول الموالي يلخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG.

3- نموذج مصفوفة ADL:

وهو نموذج للتحليل الإستراتيجي تسمى أيضاً مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم إقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:

درجة نضج الصناعة: وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: - معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، إتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، إنتشار الحصة السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

الوضع التنافسي: هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلاً. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلاً مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

أولاً- بنية مصفوفة ADL: تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المدخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:

- محور الفواصل: يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الإنطلاق إلى التدهور.
- محور التراتيب: يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة إلى الضعف، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): مصفوفة ADL

درجة نضج الصناعة

إنطلاق	نمو	نضج	تدهور	
				مهيمنة
	تنمية			قوية
	طبيعية	اختيارية	تنمية	ملائمة
		التف	ويم	يمكن الدفاع عنها
		الإنسح	اب	ضعيفة

Source: Arnand Dayan: Marketing industriel, 3^{ème} édition, imprimeri Durand, 1993, P25.

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصفوفة هناك أربعة أنظمة إستراتيجية، يمكن للمؤسسة العمل على أساسها، إلا أنها أقل تمييزاً في المناطق التي حدودها أقل تحدياً، وتتمثل هذه الأنظمة الإستراتيجية فيما يلي:

- **تنمية طبيعية:** والتي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.
- **تنمية اختيارية:** تكون بالنسبة للمؤسسات التي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة، ومن خلالها يتم العمل للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردودية.

- التقييم: في هذه الحالة على المؤسسة العمل لحشد مواردها من أجل تصحيح وضعيتها أنشطتها.

- الإنسحاب: ويعتبر أفضل اختيار للأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المؤسسة في وضعيتها تنافسية ضعيفة.

والجدول الموالي يوضح الخيارات الإستراتيجية المناسبة في كل خانة.

4-نموذج مصفوفة McKinsey:

نموذج McKinsey ماكينزي من أدوات التحليل الإستراتيجي تم اقتراحه من طرف مكتب الإستشارات ماكينزي التابع لشركة جنرال إلكتريك الذي يسمى أحياناً عليها أي نموذج جنرال إلكتريك GE خلال السنوات الأولى للبعينيات.

ويعتبر هذا النموذج كفيًا، فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج

BCG الذي يعتبر كميًا، ويركز هذا النموذج في تقييمه على بعدين أساسيين (kamel hamdi,1995, p98).

أولاً- بنية مصفوفة McKinsey: تقوم المصفوفة على بعدين أساسيين يمثل كل بعد محورًا من المحورين كما يلي:

- **المحور العمودي:** ويتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من طرف المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، والتي تشير إلى مدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط الإستراتيجي DAS موضع التحليل، والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق... إلخ) كما أن هذه العوامل تختلف من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة، كما أن هذه العوامل تشمل أنواعًا معينة من المهارات، وجوانب التمييز، والكفاءة المطلوبة لإنشاء ميزة تنافسية، وبعض الجوانب الوظيفية وتصنف من قوية إلى ضعيفة.

- **المحور الأفقي:** ويتم عليه تمثيل بعد جاذبية النشاط ولا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط الإستراتيجي DAS، بل ترجع إلى تصورات المسيرين إتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط، ويتم تصنيفها من قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط مايلي:

عوامل السوق: وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:نسبة نمو السوق من حيث الحجم والمنافسين/مرحلة النضج/بنية وترتيب الحصص السوقية/موارد التميز/الطلب الموسمي/مرونة الطلب بالنسبة للسعر.

عوامل تكنولوجية: وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:الإستقرار التكنولوجي/مصدر القيمة المضافة/

هامش أرباح الإنتاجية/الحركة التكنولوجية/درجة الإنفتاح التكنولوجي (التطبيقات الجديدة).

عوامل صناعية: وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:اقتصاديات الحجم/حواجز الدخول/

مخاطر المنتجات البديلة/حدة المنافسة/حواجز الخروج/القدرة التفاوضية للعملاء/القدرة التنافسية للموردين.

العوامل الاقتصادية والاجتماعية: وتتمثل أهمها فيما يلي:ضغوطات تدريجية لتكاليف عوامل الإنتاج/التضخم في الاقتصاد/التوازن النقدي/ضغوطات النقابات/تثمين الموارد البشرية.

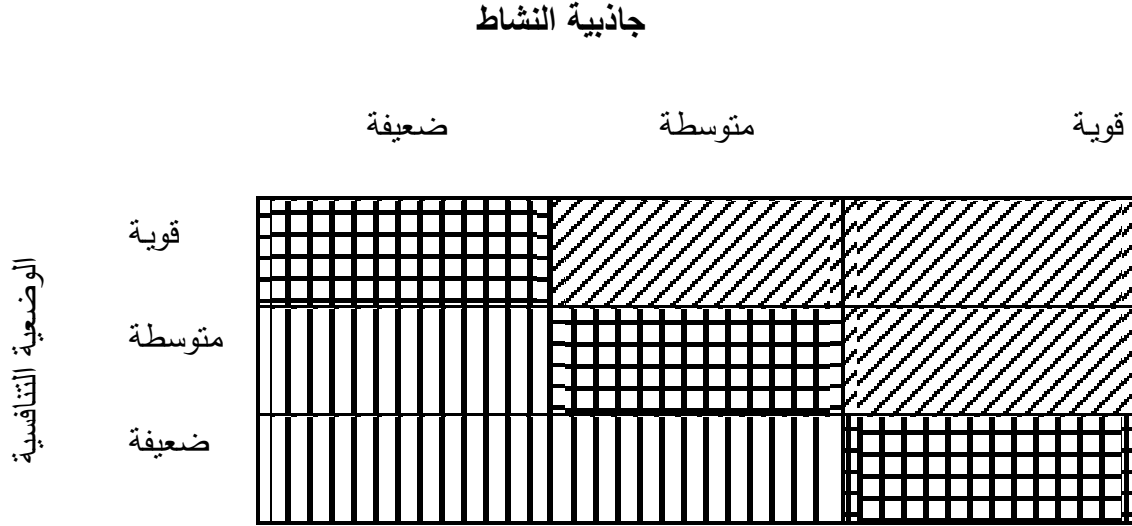
العوامل القانونية: وتتمثل أهمها فيما يلي:الإجراءات الإدارية/الضرائب والرسوم/قوانين التجارة الخارجية/مقاييس الإنتاج والجودة.

عوامل أخرى: ويمكن أن تتمثل فيما يلي:تقسيم التكاليف مع أنشطة أخرى/تقسيم العلامة والرموز/تثمين المعارف والخبرات التقنية/تثمين المعارف والخبرات التجارية. (kamel

hamdi,1995, p99)

والشكل الموالي يبين البنية العامة لمصفوفة McKinsey.

الشكل رقم (10): البنية العامة لمصفوفة McKinsey



Source: Armand Dayan: Op.cit, P113

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

المنطقة الأولى: وتظم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة، وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتتصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، والإستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG، ومنها إستراتيجيات النمو والتوسع.

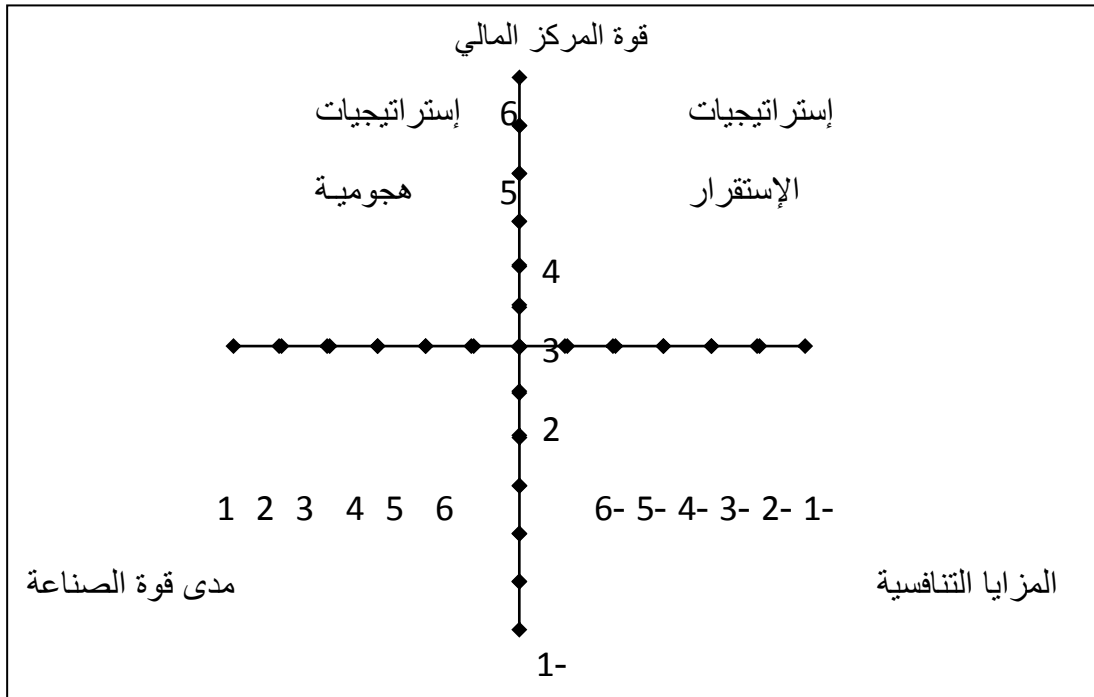
المنطقة الثانية: وتظم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة إتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع إتخاذ الحذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي توجد في خانة علامة الإستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تتهج بعض الإستراتيجيات الدفاعية.

المنطقة الثالثة: وتظم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معاً، ولا تتصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة BCG، وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة باتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق، ومنها إستراتيجيات الإستقرار ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط، أو التصفية. (إسماعيل السيد، 282)

5- مصفوفة تقييم المركز الإستراتيجي والإجراءات Space:

تعد هذه المصفوفة من النماذج المستخدمة في عملية التحليل الإستراتيجي، والتي تحدد البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل محيط المؤسسة، حيث يتم إتخاذ بعدين تنافسيين هما: قوة الصناعة ومدى إزدهارها، واستقرار السوق، وكذلك بعدين داخليين هما: قوة المركز المالي، والمزايا التنافسية الموجودة، كما يطلق عليها أيضا اسم النموذج الرباعي، أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل، والشكل الموالي يوضح الهيكل العام للمصفوفة.

الشكل رقم (11): مصفوفة Space



المصدر: محمد عوض، ص 206.

خطوات إعداد مصفوفة SPACE: كما يوضح شكل المصفوفة أعلاه فإنها مقسمة إلى أربعة إستراتيجيات يتم في ضوءها إختيار مجموعة من البدائل، وهذا بعد معرفة هذه الإستراتيجيات من خلال تحديد إحداثيات النقطة التي تلخص قيم مختلف مؤشرات الأبعاد الأربعة المستعملة في التحليل، وتتم عملية تحديد الإحداثيات بالخطوات التالية:

- يتم إختيار مجموعة من المتغيرات كمؤشرات للتعرف على مستوى الأبعاد الأربعة المستعملة في عملية التحليل.

- تخصيص قيم تتراوح من (+1) (الأسوأ) إلى (+6) (الأفضل) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي قوة المركز المالي ومدى قوة الصناعة.

- تخصيص قيم تتراوح من (-1) (الأفضل) إلى (-6) (الأسوأ)) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي: مدى استقرار السوق، والمزايا التنافسية.

- حساب متوسط الدرجات لكل متغيرات بعد على حدى من خلال جمع القيم المخصصة لمتغيرات كل بعد، ثم قسمتها على عدد المتغيرات المكونة لكل بعد من هذه الأبعاد.

- تحديد فاصلة النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي مدى قوة الصناعة، والمزايا التنافسية.

- تحديد ترتيب النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي قوة المركز المالي، ومدى إستقرار السوق.

- رسم سهم إتجاه من نقطة الصفر إلى إحداثيات النقطة المحددة على المصفوفة.

أما فيما يخص إمكانية تطبيق هذه المصفوفة فهذا يتوقف على مدى قدرة الميسيرين على إختيار المتغيرات التي تكون أفضل مؤشرات للتعرف على مستوى الأبعاد الأربعة، وكذا توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه المتغيرات، وتكمن المهمة الأصعب أمام الميسيرين في القدرة على

تقييم هذه المتغيرات من الأسوأ الى الأفضل بالشكل الجيد ومن ثم إستكمال باقي الخطوات التي تمكن من تحديد أفضل البدائل الإستراتيجية بالإعتماد على هذه المصفوفة.

6-نموذج مصفوفة القرار MCC:

واجهت نماذج تحليل المحافظ تحفضات حولها من أهمها عمومية هذه النماذج لتركيزها على مخرجات المؤسسة، لهذا ومن أجل تجاوز محددات هذه النماذج وبالأخص نموذج BCG ينطلق التفكير الحديث من فرضية أن المواد النادرة يجب أن تتوزع على الأنشطة الداعمة للكفاءة الجوهرية للتنظيم والتي تساعد في تحقيق رسالة المؤسسة.

أولاً- بنية مصفوفة القرار MCC: مصفوفة القرار MCC تعتبر أداة للتوزيع الموارد من منظور إستراتيجية تتكون من محورين أساسيين.

- **المحور العمودي:** يمثل رسالة المؤسسة، وما تتضمنه من قيم، وثقافة تنظيمية.
 - **المحور الأفقي:** يمثل الكفاءة الجوهرية للمؤسسة، ويمكن لمصفوفة MCC أن تقدم دليل لكل طلب للموارد سواءً لتغذية المشروع أو منتج من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:
 - ❖ كيف تعمل الموارد بصورة على الملائمة أو المساعدة في تحقيق رسالة المؤسسة؟
 - ❖ كيف تستعمل وبصورة مرضية وبما ينمي الكفاءة الأساسية للتنظيم؟
- والشكل الموالي يوضح الشكل العام للمصفوفة:

الشكل رقم (12): الشكل العام لمصفوفة القرار MCC

التوافق مع الكفاءة الجوهرية

التوافق مع الرسالة	عالية	التخفيف	حوافز
	ضعيفة	الإستنزاف	الذهول
		ضعيفة	عالية

المصدر: المرجع السابق، ص 145.

إن أكبر فائدة يقدمها النموذج هو إمكانية استخدامه للتقييم الإستراتيجي عند كل مستوى داخل المؤسسة

ثانياً - مضامين المصفوفة القرار MCC

بالنظر إلى المصفوفة فهي مقسمة إلى أربع خانات كل خانة تمثل متوقعاً لمنتجات معينة.

فالمنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة حوافز، ودوافع ملاءمتها عالية لكل من الرسالة والقدرات التنظيمية (الكفاءات الجوهرية). على العكس من ذلك المنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة الاستنزاف تمثل وحدات تضعف القدرات الإستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل وتكون مرشحة للإلغاء والتصفية.

والمنتجات أو الوحدات التي تقع في الخانات الباقية يكون وضعها غير واضح بصورة قاطعة إذ تلبى متطلبات بعد واحد من أبعاد المصفوفة دون الآخر.

فوحدة أو منتجات الذهول تعتمد على القدرات الأساسية (الكفاءة الجوهرية) لكنها لا تتماثل أو تتطابق مع رسالة المؤسسة، وهذه المنتجات عادة تكون جذابة لأنها تستخدم المهارات الحالية المتوفرة.

والمشاريع أو المنتجات المتوقعة في خانة التحفيز فهي تتلاءم بدرجة كبيرة مع رسالة المؤسسة، وبدرجة ضعيفة مع القدرات التنظيمية.

عند استخدام مصفوفة القرار MCC كل مشروع أو منتج يتم تقييمه لتحديد درجة توافقه مع رسالة المؤسسة، والقدرات التنظيمية المتاحة وذلك في ضوء تصنيفين جيد وضعيف بعد ذلك توضع في الخانة المناسبة في المصفوفة. كما أن المنتجات في خانة الذهول يمكن تحويلها إلى خانة الحوافز بإعتماد طريقتين:

الأولى: تتصل بتطوير المنتجات بطريقة ما بالتغلب على النقص في عدم مطابقة المنتجات مع رسالة المؤسسة.

الثانية: تتضمن تعديل هيكل المصفوفة لتقليل النقص أو التباين مع رسالة المؤسسة.

مصفوفة القرار MCC هي أداة جيدة لتطبيق المنطق الإستراتيجي على أنواع القرارات الخاصة بتوزيع وتعيين الموارد، وفي نفس الوقت تمثل مجال لإختيار رؤى المؤسسة، وإستراتيجياتها كأساس في عملية تطوير وتحديث الإستراتيجيات، إلى جانب ذلك هناك مصفوفة ثلاثية الأبعاد (x3x) تستخدم لتطبيق النموذج كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(13): مصفوفة القرار 3×3

التوافق مع الكفاءة التنظيمية

ضعيف

متوسط

عالي

عالي	البحث عن مشاريع مشتركة	التطوير من خلال الكفاءة التنظيمية	يبقى في الذهن الوضع المثالي
متوسط	لا تأخذ في إتخاذ القرار	المحافظة على المشروع الحالي بحدود مرسومة	المواصلة في تنفيذ المشروع
ضعيف	يتم التخلي عن المشروع	لا تأخر في اتخاذ القرار	تقسيم المشروع إلى أقسام ثانوية

التوافق مع الرسالة

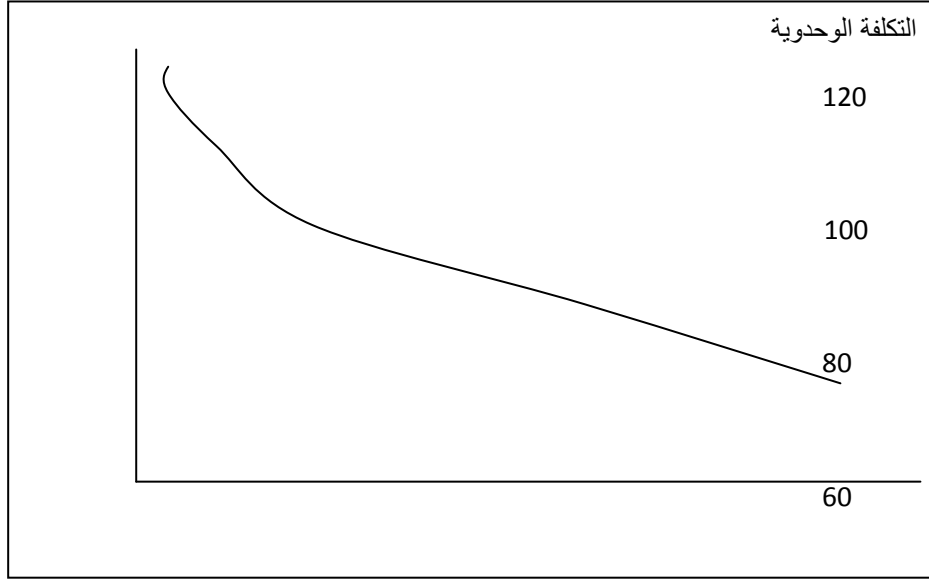
المصدر: نفس المرجع السابق، ص 147

7-نموذج منحني الخبرة:

أثر الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة، دائماً ما تتمتع بإنخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية. حيث يقصد بأثر عامل الخبرة أن تكلفة الوحدة المنتجة يميل إلى الإنخفاض بنسبة من 20 إلى 30%، وذلك كلما تضاعف حجم الإنتاج) ويتحقق هذا الإنخفاض من خلال الست عوامل التالية:

- تحقيق إقتصاديات الحجم (اقتصاديات السلم).
 - زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم).
 - تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.
 - الوصول إلى تنميط المنتج.
 - الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.
 - تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.
- والشكل الموالي يوضح منحني الخبرة وكيفية حساب تكلفة الوحدة المنتجة.

الشكل رقم (14): نموذج منحنى الخبرة



Source: Mark Vendercamman: Op.cit, P214

$$Cq = Cn (a/n)^b$$

بحيث:

وتحسب التكلفة الوحديّة بالعلاقة:

- q: حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة التي يتم احتسابها.
- n: حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة المعلومة سابقًا.
- Cq: تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الإنتاج (q).
- Cn: تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الإنتاج (n).
- b: ثابت مرتبط بمعدل التدريب، وهو مقياس مرونة منحنى الخبرة أو نسبة تغير تكلفة الوحدة من أجل تغير حجم الإنتاج بـ 01%.

أولاً- مصادر أثر الخبرة: يتم التعرف على مصادر أثر الخبرة من خلال مجموعة النقاط التالية:

- 1- فعالية وإنتاجية العمل: حيث أن عملية تكرار المهام والواجبات تسمح للعمال باكتساب مهارة، وبراعة تزيد من إنتاجيتهم، وفعاليتهم وتدريبهم، وتؤدي مضاعفة الخبرة لليد العاملة بتخفيض تكاليفها بنسبة تتراوح من 10 إلى 15%.

- 2 - **التخصص في العمل:** إن عملية التخصص في المسؤوليات والمهام يسمح بتحسين تنظيم العمل، وكذا يقلل من 10 إلى 15% من الوقت الأساسي لإنتاج وحدة واحدة، وأثر التدريب، والتخصص معاً يؤديان إلى تقليل التكاليف بنسبة تتراوح من 20 إلى 30%.
 - 3 - **تجديد المسؤوليات:** إن عملية تجديد وتحديث المسؤوليات وتحسين أساليب الإنتاج تكون مصادر لتقليل التكلفة لا يمكن إهمالها.
 - 4 - **تحسين مردودية التجهيزات:** أثر الخبرة يسمح للمسيرين بالكشف عن تجديدات في المنشآت الحالية وتحسين الإنتاجية.
 - 5 - **تفسير استعمالات المواد الأولية:** إستعمال المواد الأولية في إنتاج المنتجات ذات الأسعار الأقل يحدث نتائج خبرة.
 - 6 - **معايرة المركبات:** حيث أن عملية معاينة وتحليل جميع الوسائل والمواد المشاركة في العملية الإنتاجية تساهم في تخفيض التكلفة.
 - 7 - **تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج:** العمل على تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج ووسائله الحالية لجعلها تشارك في إنتاج منتجات جديدة أقل تكلفة.
- ثانياً- حدود نموذج منحنى الخبرة:** نموذج منحنى الخبرة ذو قيمة في مرحلة النمو، لكن وبالتأكيد يتعذر استعماله في فترة الإضطراب والتقلب، لأن الإبداع التكنولوجي ينشئ كبح قوي لتراكم الخبرة ومضاد، كما يجب عدم الإلتخادع بفكرة أن العلاقة مباشرة بين الحجم والتكلفة لأن المنتجين بأحجام أكبر يمتلكون بالتأكيد مزايا أخرى، لتسمح لهم بالحصول على مكاسب هذا الحجم للوصول إلى تكاليف تنافسية للإنتاج، لذا يجب العمل على مواجهة الأعباء الأساسية التي تؤثر على الجانب التنظيمي، ولتحصل المؤسسات على حصص سوقية أكبر عليها تطوير مختلف وظائفها واستغلال طاقاتها الضائعة وتكييفها مع محيطها المتذبذب والمتقلب.

المحور السادس الإستراتيجيات العامة للمنظمة

الإستراتيجيات العامة للمنظمة Organization Strategies

إن الإستراتيجيات العامة لمنظمات الأعمال أو (الخيارات الإستراتيجية للمنظمة) تتكون من أربعة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات هي:

1- إستراتيجية النمو Growth Strategy:

إن هذه الإستراتيجيات تتبع من قبل المنظمات التي ترغب في تحقيق مستوى عال من الأداء الكف، المتميز ويصب باتجاه تحقيق أفضل لأهدافها المستقبلية قياسا عن الأداء الماضي إلى المنظمات التي ترغب في التطور والتوسع وبالتالي النمو بشكل متزايد ومتسارع، وإن الأسس التي تستند عليها هذه الإستراتيجية هي:

- تقديم منتجات جديدة ومتطورة تناسب توقعات وطموحات الزبائن.
 - التوسع الجغرافي لقطاعات سوقية جديدة لم تكن قد زاولت أنشطتها فيها، أي محاولة الدخول لأسواق جديدة.
 - خلق صورة إيجابية عن المنظمة من زيادة معرفة الزبائن بهذه المنظمة باستخدام وسائل اتصال متطورة ومقنعة وذات مصداقية.
 - محاولة كسب زبائن جدد من خلال تمييز منتجاتها والاحتفاظ بهم.
- إن أهم أسباب استخدام هذه الإستراتيجية تتلخص في:
- أنها ضرورة لضمان استمرار المنظمة التي تعمل في بيئة سريعة التغيير تتسم بالتعقيد الشديد.
 - النمو يمثل هدفا إستراتيجيا لأي منظمة.
 - تكسب المنظمة قوة تنافسية.
 - النمو يعتبر مؤشرا على كفاءة الأنشطة وتنفيذها وحيوية المنظمة وإنها ذات حركة ديناميكية فعالة.

- توسيع أنشطة المنظمة يساعد على زيادة السيطرة على أسواقها ومنافسيها.
 - إن النمو يضيف خبرات جديدة وخاصة في الأسواق التي لم يسبق التعامل فيها.
 - إن النمو يساعد على تحسين أداء المنظمة وصورتها لدى الزبائن.
- وإن هذه الإستراتيجية تنقسم إلى أربعة إستراتيجيات رئيسية، هي: (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 268)

1-1 إستراتيجية التكامل الرأسي Vertical Integration Strategy

هناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية . ويتم التكامل العمودي بطريقتين هما: تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي . ويعني التكامل الخلفي، قيام المنشأة بالتحرك نحو مصادر المدخلات، أما التكامل للأمام، فهو يعني قيام المنشأة بالتحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها بنفسها .

حيث يختلف تعريف التكامل العمودي باختلاف وجهات النظر، ونذكر من بين هذه التعاريف :

- تعريف بورتر "Porter": "حيث يعرف التكامل العمودي" هو قرار الشركة باستخدام المعاملات الداخلية، بقرار إداري، بدلا من معاملات السوق وذلك لتحقيق أهدافها الاقتصادية"؛¹
- تعريف قلي "Glais": "يتم تعريف التكامل الرأسي من الناحية الفنية بالإدارة والمراقبة الفعالة لمرحلتين منفصلتين على الأقل من مراحل عملية الإنتاج - التوزيع وذلك تحت سلطة مشتركة"؛²
- تعريف مارتين "A.CH.MARTINE": "حيث يعتبر "التكامل الرأسي للشركة هو التموثق بمنبع أو بمصب النشاط الأصلي ،بدلا من الشراء أو البيع، في مراحل متتالية ومتصلة لتصنيع وتوزيع المنتج"؛³
- تعريف روجر كلارد "Clark Roger": "يتمثل التكامل العمودي في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، كما تعتبر التكامل العمودي المحدد الرابع لهيكل الصناعة"؛⁴

¹ Michel PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982, p 327.

² Michel GLAIS, « Incidences de l'intégration verticale sur la promotion de l'efficacité économique et le fonctionnement concurrentiel des marchés », Revue de la Concurrence et de la Consommation, n° 89, 1996, p 5.

³ A. CH. MARTINET, « Stratégie », édition Vuibert, 1982, p 180.

⁴ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص 287.

• تعريف أحمد سعيد بامخرمة: يعرف التكامل العمودي على أنه " الوضع الذي تستخدم فيه المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أخرى 5 ."

ومنه يمكن القول أن التكامل العمودي، في بعض الأحيان، يعتبر من بين الطرق المتبعة من قبل المؤسسة المتخصصة لتحسين وضعيتها وعليه فعندما تريد أو ترغب المؤسسة في تحسين وضعيتها، فإن التكامل يبدو كاختيار منطقي «Raisnable» فالمؤسسة تستفيد من الأرباح المحققة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج .

إن التكامل العمودي هو توجه استراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية، وذلك إما؛ بالتحرك نحو مصادر التوريد؛ وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالتحرك نحو منافذ التوزيع؛ وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما، ويمكن اعتبار استراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من استراتيجية التوزيع في نظام القيمة .

1. أنواع التكامل العمودي للمؤسسات :

يمكن تحديد عدة تصنيفات للتكامل العمودي وذلك حسب كل متغير، منها :

1.2. حسب اتجاه توسع النشاط

إن قيام المؤسسة بإنشاء وحدة أو فرع (سواء كان للخلف أو للأمام) ذات صلة بنشاطها الرئيسي يعتبر نمواً داخلياً، أو قيامها بالنمو الخارجي بدمج أو اكتساب مورديها أو عملائها .

أ. التكامل الخلفي: (أو التكامل من المنبع – Intégration en amont)

التكامل عمودي للخلف يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لأزمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، مثال ذلك قيام شركة نسيج بإقامة مصنع للغزل أو بإقامة مزرعة للقطن، وقيام شركة مخابز بإقامة مطاحن للغلال أو مزارع للقمح، وقيام شركة تجميع سيارات بإقامة مصانع لزجاج السيارات، أو عجلات السيارات، ومن ثم فإن التكامل للخلف هو نوع من التحرك اتجاه مصادر المدخلات .

⁵ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 96.

ويسمى التكامل العمودي الخلفي كذلك بالتكامل من المنبع، أو التكامل إلى الأعلى، وهو " أن تستخدم المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية خلفية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أمامية".⁶

وبذلك يعني التكامل الخلفي توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية، وطاقة، وأجزاء وسلع شبه مصنعة. ومن ذلك تكامل الشركات الكبرى للمشروبات في مجال تصنيع القناني الزجاجية والبلاستيكية، لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى حد ممكن مثل امتلاك شركات صناعة السكر حقول واسعة لزراعة القصب السكري وهو تكامل خلفي لدعم المدخلات.⁷

وهو يعني أيضا أن " تسيطر منشأة ما على عمليات إنتاجية . مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي".⁸

ب. التكامل الأمامي: (أو التكامل إلى المصب – Intégration en aval)

يتمثل التكامل العمودي للأمام في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسفن، وقيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق، وقيام شركة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية والحقائب، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك اتجاه السوق .

على سبيل المثال. أن منتج ما «Fabricant» للمواد الأولية يتكامل نحو الأمام «en aval» حتى يمكنه الاستفادة أكثر للتوزيع في منتجاته هذا التوزيع يكمن في النوعية وفي الخدمة والطريقة والذي يسمح للمؤسسة بطلب أسعار أعلى وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة. وبنفس الطريقة فإن التكامل الأمامي لمنتج ما يسمح بأن توزيع المنتجات يكون مطابقا لمتطلبات المؤسسة .

⁶ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 96-97.

⁷ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوردي، الأردن، 2010، ص 115-116.

⁸ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية،

1995، ص 73.

ويحدث التكامل العمودي بأكثر من أسلوب، فهو قد يحدث في نفس الوقت الذي تنشأ فيه المؤسسة، ومن ثم تولد عمليتي الإنتاج المتجهة للأمام والمتجهة للخلف متكاملتان، ويسمى هذا بالتكوين العمودي، وقد يحدث التكامل العمودي نتيجة للنمو الداخلي للمؤسسة وقيامها بإقامة فروع مكملة لها مع مرور الزمن، ويسمى هذا بالتوسع العمودي . كما قد يحدث التكامل العمودي عن طريق قيام مؤسسة ما بتملك مؤسسة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملة للمؤسسة الأم ويسمى هذا بالاندماج العمودي .

2.2. حسب درجة التكامل

قد يكون التكامل العمودي تاما أو جزئيا، فهو يكون تاما عندما يكون إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام، ويكون جزئيا عندما يكون هناك جزء من إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما في إشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام، ومن ثم فإن هذا يعني أن العملية المتجهة للخلف تبيع جزءا من انتاجها لزبائن جدد، كما أن العملية المتجهة للأمام تشتري جزءا من احتياجاتها من بائعين جدد .

وبالتالي ينقسم التكامل الرأسي أيضا إلى تكامل تام وآخر غير تام :

أ. التكامل التام: يتم هذا النوع من التكامل بين مرحلتين من مراحل الإنتاج، حيث يتم توفير جميع متطلبات الانتاج أي بشكل كامل دون اللجوء إلى شرائها من الخارج في المرحلة الأولى، وأيضا يتم بيع المنتج بالكامل داخليا في المرحلة الأخرى، وهذا ما نجده في مصانع الصلب ذات النشاطات المتكاملة بشكل كبير، حيث أن كل إنتاج الصلب الخام يتم تخصيصه لعملية تصنيع الصلب ومن ثم لا تقوم الشركات بشراء المواد الخام من الخارج .

ب. التكامل غير التام: يوجد هذا النوع من التكامل عندما لا تحقق مراحل الإنتاج الاكتفاء الذاتي الداخلي ولهذا نجد أن مصنعي السيارات يعتمدون على أنفسهم وإمكانياتهم الخاصة في إنتاج ما يحتاجون إليه من مكونات أساسية لعملية التصنيع وذلك بصورة جزئية .

هذا، ويجد في بعض الصناعات أن هناك بعض الشركات تتكامل مع بعضها البعض بشكل رأسي، مثل شركات البترول العملاقة التي تمتلك وتتحد في جميع عمليات الإنتاج

⁹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص288.

بداية من الكشف عن حقول البترول الجديدة وانتهاء بتوزيع البترول التي تنتجها الشركة في محطات الإمداد والتوزيع الخاصة بها، بينما في بعض الصناعات الأخرى لا نجد هذا التكامل بالشكل الكافي، ففي عمليات التشييد والبناء نجد أن هناك الكثير من الشركات المنفصلة التي تقوم بأنشطة مختلفة ومنها من يقوم بوضع التصميمات وتوفير المواد الخام وغيرها من عمليات المقاولات الأخرى، وحتى في داخل الصناعة الواحدة قد نجد أن الشركات تتنوع ونختلف بشكل كبير فيما يتعلق بالتكامل الرأسي .

وقد يكون التكامل العمودي تاما أو جزئيا، فهو يكون تاما عندما يكون إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام، ويكون جزئيا عندما يكون هناك جزء من إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما في إشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام، ومن ثم فإن هذا يعني أن العملية المتجهة للخلف تبيع جزءا من إنتاجها لزيائن جدد، كما أن العملية المتجهة للأمام تشتري جزءا من احتياجاتها من بائعين جدد .

2. دوافع/مبررات التكامل العمودي

الأسباب الرئيسية الثلاثة التي تؤدي بالمؤسسات للتكامل عموديا هي نقائص السوق،

وتدنية التكاليف وزيادة الكفاءة التكنولوجية : 10

- أنها تحتوي على عدة أنشطة يستهدف كل نشاط إنجاز دور محدد في إطار النظام أو

البرنامج الكلي للترويج¹¹ .

2-1 إستراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بشراء منظمة أخرى تعمل في نفس الصناعة في محاولة للتوسع والنمو وزيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وبالتالي أرباحها، وإن هذه الإستراتيجية تكون أكثر ملاءمة للمنظمات التي ترغب بتوسيع أنشطتها في صناعة يسيطر عليها منافسون قليلون من خلال شراء منظمات أخرى للاستفادة من الخبرة والمهارة في عملية إنتاج المنتجات، وكذلك من منافذ التوزيع التي تستخدمها المنظمة المبيعة.

¹⁰ PERRY M.K., << Vertical Integration : determinants and effects >>, Handbook of Industrial organization, SCHMALENSSEE R. et WILLG R.D. ed, 1989, vol I, p 185.

¹¹ عبد السلام أبو قحف، طارق طه أحمد، محاضرات في هندسة الإعلان والإعلان الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص

3-1 إستراتيجية التنوع Intensification Strategy

قد تواجه المنظمة مشاكل نتيجة اعتمادها إستراتيجية التركيز لأنها ستكون أسيرة في مجال تسويقي أو إنتاجي واحد مما يعرضها للعديد من المخاطر نتيجة للتغيرات الحاصلة في السوق، تفضيلات الزبائن، أو المنافسين، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد إستراتيجية التنوع في أنشطتها سواء المتعلقة بتطوير منتجاتها الحالية أو الجديدة أو تطوير منتجات أخرى لم يسبق تقديمها للسوق من قبل. كذلك تحاول تطوير وتنمية أسواقها الحالية وكذلك الدخول إلى أسواق جديدة لم يسبق لها التعامل معها والذي يمثل الاتجاه الأول. أما الاتجاه الثاني فإن المنظمة تحاول اكتساب منظمات أخرى في صناعات أخرى أو في الصناعة نفسها وذلك بهدف دخول المنظمة في بعض الأعمال التي تختلف عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها، أي إنتاج منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل. وتتضمن هذه الإستراتيجية ما يلي:

- **التنوع المترابط:** هو قيام المنظمة بممارسة أنشطة جديدة (تقديم منتجات جديدة) تضاف على مزيج منتجاتها الحالي بشرط أن ترتبط الأنشطة الجديدة ارتباطاً إستراتيجياً مع الأنشطة الحالية للمنظمة (مثل: المنتجات المقدمة، قنوات التوزيع، الأسواق، الزبائن).
- **التنوع غير المترابط:** هو قيام المنظمة بدخول مجالات أو أنشطة عديدة لا ترتبط بمجالات العمل الحالي، أي أنها تنتج نحو أعمال مختلفة تماماً عن أعمالها الحالية ذات عائد على الاستثمار عالي.
- **التنوع الداخلي:** هو استخدام المنظمة لمواردها الداخلية للدخول في مجالات أعمال جديدة غالباً ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالي عن طريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة. تتضمن هذه الإستراتيجية التوسع في تقديم منتجات في السوق الحالية أو التوسع باتجاه أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة، أو تقديم منتجات جديدة لم يسبق تقديمها في السوق الحالية.
- **التنوع الخارجي:** عند دخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة عندما تكون مترابطة عن طريق الاندماج بين منظمين أو أكثر من عملياتها فتكون منظمة تأخذ شكلاً جديداً وعادة يتم الاندماج بين المنظمات المتماثلة. أو تقوم المنظمة بالاستحواذ على منظمة أخرى من خلال شرائها أو احتوائها بالكامل.

4-1 إستراتيجية التركيز Focus Strategy

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تتمتع بالتخصيص، المعرفة، والكفاءة وتتجنب الدخول إلى أنشطة أخرى تنقصها الخبرة اللازمة، إضافة لمنع التشتت بالأنشطة مما يؤدي إلى العديد من المشاكل والتي تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة. والتركيز على منتج واحد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على سوق واحد أو أسواق محددة تمتلك المنظمة الإنتاجية

الدراية والخبرة فيها وقادرة على تلبية احتياجاته ولديها شهرة فيه. وإن أهم ما يميز هذه الإستراتيجية أنها لا تحتاج إلى موارد كثيرة ومخاطر محدودة، إلا أنها لا تخلو من العيوب الممثلة بوضع لكافة الجهود والموارد في أنشطة محددة في حالة تعرضها لحظر ما قد يؤدي على خسارة كبيرة. وقد تكون هذه المنظمة سهلة المحاصرة من قبل المنافسة.

2- إستراتيجية الاستقرار

إن مثل هذه الإستراتيجية تتناسب مع منظمة الأعمال ذات الأداء الناجح والتي تعمل في بيئة مستقرة نسبياً وذات تغييرات بسيطة يمكن التعامل أو التكيف بسرعة. لذلك فإن هذه المنظمة غير مضطرة إلى إجراء تعديلات كبيرة على الإستراتيجيات المتبعة حالياً. أي أنها تحافظ على المهمة والأهداف نفسها، وكذلك معدلات النمو في السوق، لذلك يطلق عليها أيضاً إستراتيجية النمو المحدد). ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تركز جهودها على تطوير وتحسين ما لديها من أنشطة أو حزمة المنتجات المقدمة، وكذلك المحافظة على ما تتمتع به من مزايا ونقاط قوة في الأسواق التي تعمل بها.

ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن القرارات الإدارية على مختلف المستويات تهدف إلى التركيز على تحسين الأداء في مختلف أوجه الأنشطة التسويقية والإنتاجية المختلفة بشكل عام ومتربط، إن اعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب توفر الشروط الثلاثة التالية(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 270):

- أن تكون البيئة التي تعمل فيها المنظمة بيئة بطيئة التغيير والحركة أو مستقرة نسبياً لا تشهد تغييرات كبيرة ومفاجئة.
 - أن تكون أنشطة المنظمة الحالية قد وصلت إلى مرحلة النضج في كل المجالات.
 - أن تكون المنظمة ناجحة في الأنشطة والفعاليات الحالية وإن يكون أداؤها ناجحاً ومتميزاً.
 - وإن أهم الأسباب التي تدعو لاعتماد هذه الإستراتيجية من قبل منظمات الأعمال هي:
 - أن تكون الإدارة العليا ومجلس إدارة المنظمة راضين عن الأداء السابق في الفترة الماضية والأداء الحالي.
 - عدم الرغبة لدى الإدارة العليا في تبني مستوى عالٍ من المخاطرة.
 - عدم حدوث تغييرات كبيرة في العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة.
 - عدم ادراك الإدارة العليا للتغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- هناك ثلاثة من هذه الإستراتيجيات(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 271):

1-2- إستراتيجية التريث: وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم خفض مستوى الأهداف وخاصة التكتيكية منها إلى مستوى تعزز فيه المنظمة إمكانياتها المادية والبشرية بشكل مؤقت لحين زوال الظروف المسببة لذلك.

2-2- إستراتيجية الحركة البطيئة: تقتضي هذه الإستراتيجية القيام بالتحرك البطيء مع أخذ الحيطة والحذر لأسباب تتعلق بالظروف البيئية المحيطة والتي تتطلب ذلك.

3-2- إستراتيجية عدم التغيير: تشير هذه الإستراتيجية إلى استمرار المنظمة بنفس المنهج أ المسار السابق مع إجراء بعض التعديلات الضرورية على صعيد الأهداف المرحلية أو التكتيكية.

3- إستراتيجية التراجع

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بخفض حجم أنشطتها الحالية لعدم استطاعتها تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لأسباب عديدة هي (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 272):
- الرغبة في إجراء تغييرات جوهرية أساسية للأهداف العامة للمنظمة وبرامج أعمالها وأنشطتها التسويقية والإنتاجية المختلفة.

- وصول إدارة جديدة ترغب بإجراء تغييرات أساسية وجوهرية على هيكلية المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها وبالتالي برامجها المختلفة.

- عندما تواجه المنظمة مشاكل متعددة كضعف بالموارد المادية والبشرية، صراع مراكز القوة فيها، ضعف الداء العام في بعض أو كل الأنشطة والفعاليات في القطاعات السوقية للمنتجات التي تقدمها لأسواقها.

- وجود مؤشرات تدل على أن المنظمة سوف تمر بظروف صعبة بسبب التغييرات في ظروف البيئة الخارجية.

4- الإستراتيجية المختلطة:

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المنظمات لا تعتمد على نمط واحد من الإستراتيجيات الرئيسية السابقة، بل إنها قد تعتمد على أكثر من نوع منها. فقد تكون إستراتيجية النمو صالحة في سوق ما، في حين تكون إستراتيجية الاستقرار تصلح في سوق آخر، بينما تكون إستراتيجية التراجع والانكماش هي المعتمدة في حالات معينة في سوق آخر.

إن الأساس في هذه الإستراتيجية يستند إلى خلق نوع من التوافق والانسجام بين طموحات المنظمة وإمكانياتها وبين الظروف البيئية السائدة، الأمر الذي لا يجعل المنظمة أسيرة لنوع واحد من الإستراتيجيات لما قد يخلقه من مشاكل خاصة عندما لا تكون هذه ملائمة لتلك الظروف (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 272).

إن هذا النمط من الإستراتيجية يعتبر نمطا أكثر مرونة وتكيفا لبيئة المنظمة وإمكانياتها المتاحة.

المحور السابع: إستراتيجيات التسويق

إستراتيجيات التسويق Marketing Strategies Types

نتيجة للتطورات الهائلة في الفكر الإستراتيجي التسويقي والذي ينتج عنها طرح العديد من الإستراتيجيات التسويقية وفقا لظروف البيئة، طبيعة المنافسة، طبيعة الزبائن والسوق، حالة التمييز، التفرد والريادة في الأنشطة التسويقية، الأمر الذي أدى إلى تعدد تلك الإستراتيجيات. وإن ما قدمه وتطويره من قبل كل من (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 280) يعتبر من احدث وأفضل تقسيم لأنواع إستراتيجية التسويق، (الصميدعي، ردينة، 2011، ص 281).

1-إستراتيجيات الحرب التسويقية Marketing Warfare Strategies

إن النهج العام لهذا النوع من الإستراتيجيات يأخذ اتجاهين أساسيين: إما الاتجاه الهجومي الذي تتبناه المنظمة للتوسع في حصتها السوقية على حساب المنافسين، أو الاتجاه الدفاعي بهدف الحفاظ على موقعها وحصتها السوقية، وعليه فإن إستراتيجيات الحرب التسويقية تتضمن نوعين أساسيين من الإستراتيجيات:

- الإستراتيجيات الهجومية في التسويق Attack Marketing Strategies.
- إستراتيجية المدافع التسويقية Defender Marketing Strategies.

1-1-1 الإستراتيجيات الهجومية في التسويق Attack Marketing Strategies

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يكون الأفضل للمنظمات التي ترغب بالحصول على ميزة تنافسية في السوق لكونها ليست الرائدة في مجال عملها، لذلك تقوم هذه المنظمات بمهاجمة المنظمات المنافسة في أسواق محددة أو أجزاء من الأسواق بهدف توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين في نفس مجال المنظمات التي تقدمها وهذا يحدث في كثير من القطاعات المنافسة. بشكل عام تنقسم هذه الإستراتيجيات إلى ما يلي (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 281):

1-1-1 إستراتيجية التغلغل السوقي Market Penetration Strategy: إن اعتماد هذه

الإستراتيجية من قبل المنظمة يهدف إلى اختراق أو التغلغل في الأسواق والنمو فيها وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية على الأمد الطويل، وذلك من خل استخدام الأسعار المنخفضة لمنتجاتها المقدمة كوسيلة لدفع مبيعاتها. ولذلك فإن أساس هذه

الإستراتيجية يركز على جذب الزبائن الجدد من خلال التأثير عليهم بأسعار مشجعة مع مستوى جودة مقبولة لخدماتها.

1-1-2 إستراتيجية التوسع الجغرافي **Geographical Expansion Strategy**: يطلق على هذه الإستراتيجية تسمية إستراتيجية التمكين **Fortification Strategy** وتستند على إقامة شبكة واسعة من الوسطاء، أو الفروع أو استخدام شبكة الانترنت... الخ، وتهدف هذه الشبكة إلى الدخول إلى أجزاء كبيرة في الأسواق في محاولة للتغطية الشاملة لتلك الأسواق.

1-1-3 إستراتيجية السوق الجديد **New Market Strategy**: وفق هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الاتصال وتقديم خدماتها للزبائن الجدد في أسواق أو قطاعات جديدة لم يسبق التعامل معها سابقا. وإن هذا الاتجاه الإستراتيجي رغم أهميته وأثره على ديمومة وتطور ونمو المنظمة الخدمية إلا أنه لا يخلو من مخاطر متعددة ما لم يدرس بعناية وتمعن لتحديد العوامل الأكثر تأثيرا على هذه الأسواق الجديدة، وخاصة الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى خصائص وأنواع زبائن هذه المنتجات المقدمة في هذه الأسواق. وإن مثل هذه الدراسة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة إذا ما أرادت الفهم الصحيح لاحتياجات ورغبات وخصائص الزبائن في كل قطاع من هذه القطاعات الجديدة، الأمر الذي يتيح لها وضع استراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي الملائم والمناسب لطبيعة هذه القطاعات السوقية الجديدة (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 282)

1-2-2 إستراتيجيات المدافع التسويقية **Defender Marketing Strategies**

إن إستراتيجيات المدافع التسويقية تستخدم تكتيك الدفاع عن حصتها السوقية في الأسواق المختلفة وذلك باستخدام كل الوسائل الدفاعية عن تلك الحصة السوقية. وإن هذه الإستراتيجية تمثل الاتجاه الإستراتيجي للمنظمات القائمة في مجال أنشطتها الخدمية أو في الأسواق التي تعمل فيها، وتكون على درجة عالية من الإمكانات المادية والبشرية التي تتفوق على المنافسين الذين يحاولون اللحاق بها.

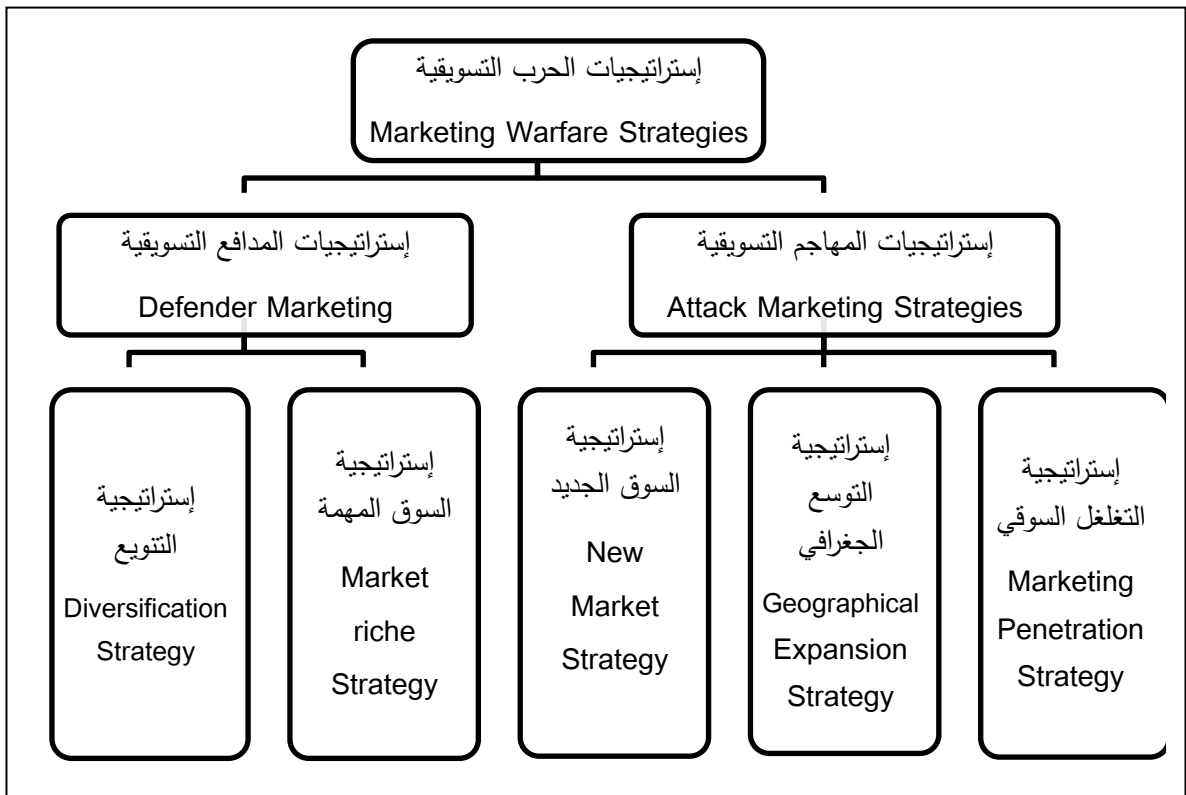
وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 282):

1-2-1 إستراتيجية سوق الفئة المهمة **Market-riche Strategy**: إن هذه الإستراتيجية تتبع من قبل المنظمات الخدمية التي لديها موارد محدودة بقيامها بخدمة قطاع أو قطاعات خاصة (فئة خاصة من الزبائن، فمثلا يقوم **Courts Bank** في المملكة المتحدة بخدمة العائلة المالكة والزبائن

الأغنياء جدا). ومن المنظمات التي تقدم منتجاتها في قطاع يفضله المنافسون الرئيسيون، لذلك فإن المنظمة تسعى لتقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والتميزة والتي تتناسب مع الأهمية الخاصة لهذا القطاع الخاص.

2-2-1 إستراتيجية التنوع **Diversification Strategy**: إن الإستراتيجية التنوع تتبع من قبل المنظمة التي ترغب في النمو، وذلك من خلال اتباع إستراتيجية الانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة لأسواقها الحالية بالإضافة إلى أنشطة عملياتها الحالية. إن التوجه نحو العالمية يمثل اتجاها إستراتيجيا للتنوع عن طريق دخول الأسواق العالمية بمنتجاتها الحالية أو الجديدة، وهذا التوجه كان نتيجة للمنافسة الحادة. وعلى الصعيد المحلي لا بد من الخروج من هذه المحلية باتجاه العالمية أو الدولية، وهنا لا بد للمنظمات أن تتبته بشكل أكبر لمسألة الربحية ونمو رأسمال عندما تتجه للانتقال نحو العالمية. والشكل التالي يوضح إستراتيجيات الحرب التسويقية.

شكل (15): إستراتيجيات الحرب التسويقية



المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2011، ص 283)

2- الإستراتيجيات المستندة على هيمنة السوق Strategies Based on Marketing Dominance

إن المنظمات تصنف وفقا لحصتها السوقية ومدى الهيمنة والسيطرة على الصناعة. وإن الإستراتيجية تعني إن المنظمة التي تستخدمها منظمة قائمة ومسيطر على سوق الصناعة التي تقدمها إلى هذه السوق.

تنقسم هذه الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع المرجع: (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 286):

- إستراتيجية القائد Leader Strategy.

- إستراتيجية المتحدي Challenger Strategy.

- إستراتيجية التابع Follower Strategy.

1-2 إستراتيجية القائد Leader Strategy

ويطلق عليها إستراتيجية قيادة السوق Market – Leader Strategy وهي قيام المنظمة بالاعتماد على شبكة واسعة من التوزيع، بالإضافة إلى التسهيلات التي تقدمها هذه المنظمة والتي تميزها وبالتالي سيطرتها على السوق وقيادته من خلال ما تتمتع به من جودة في المنتجات المقدمة والتسهيلات الممنوحة للمستفيدين منها، مما يزيد من إقبال الزبائن للتعامل معها. وإن إستراتيجية القائد أو قيادة السوق تهدف إلى البقاء في وضعها القيادي الحالي. وإن هذا الهدف تتوسطه أهداف أخرى كزيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها من خلال وضع إستراتيجية تسعيرية وترويجية هدفها زيادة إقبال الزبائن للتعامل مع هذه المنظمة الخدمية والذي حتما ينعكس إيجابا على زيادة ونمو الحصة السوقية والتي تبقىها كمنظمة قائمة في السوق (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 287).

2-2 إستراتيجية المتحدي Challenger Strategy:

ويطلق عليها إستراتيجية متحدي السوق Market-Challenger Strategy، إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المنظمات بتحدي المنظمات القائمة في سوق المنتجات وذلك باستخدام إحدى الإستراتيجيات التالية (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 287):

1-2-2 إستراتيجية الهجوم المباشر Direct Attack Strategy:

تستخدم عادة كأداة لمواجهة المنافسين وخاصة الكبار منهم في أجزاء معينة من السوق، وذلك باستخدام أسلوب التحدي في السياسة السعرية أو التجديد في أنواع المنتجات المقدمة.

2-2-2 إستراتيجية الباب الخلفي Back-Door Strategy:

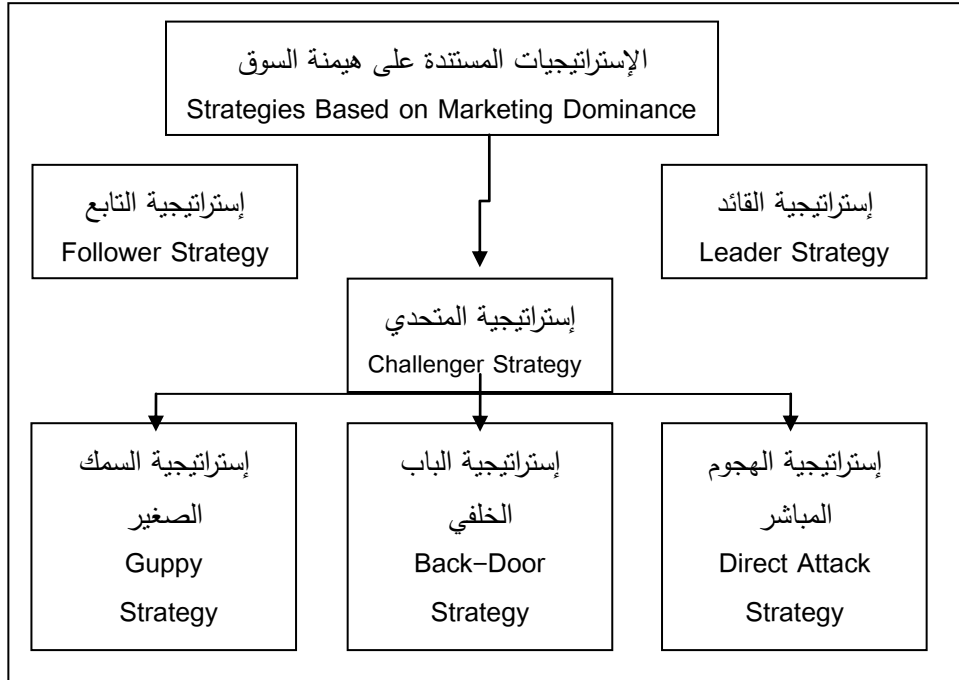
تستخدم هذه الإستراتيجية في قطاعات سوقية مختلفة أو متجانسة، وتتم من خلال شبكات واسعة من قنوات التوزيع، فروع، وسطاء معتمدون في كل قطاع سوقي معين.

2-2-3 إستراتيجية السمك الصغير Guppy Strategy: وفق هذه الإستراتيجية فإن التحدي يستهدف المنافسين الصغار في الصناعة. وأن الهدف العام لإستراتيجية المتحدي في سوق المنتجات هو لدفع المنظمات للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال الضغط على المنافسين الكبار والصغار منهم.

3-2 إستراتيجية التابع Follower Strategy

ويطلق عليها الإستراتيجية السوقية للأتباع Market-Follower Strategy تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الأفضل للمنظمات الصغيرة والتي لا تتمكن من منافسة المنظمات الكبيرة. وإن الأساس في هذه الإستراتيجية هو أن جهود المنظمة يتركز على السوق المتواجدة فيه أو أجزاء معينة منه، وكذلك تعتمد هذه الإستراتيجية على تقليد المنتجات للمنظمات الكبرى. وإن إستراتيجية تقليد المنتجات تعتبر مريحة حالها حال إستراتيجية تجديد المنتجات وذلك لانعدام تكاليف الابتكار التي تتحملها المنظمة المبتكرة. وعلى ضوء ذلك فإن الكثير من المنظمات تحاول تقليد سلعة أو خدمة معينة وطرحها للأسواق وبالتالي تلقى قبولا لا بأس به من الكثير من الزبائن (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 287).

شكل (16): أنواع إستراتيجيات التسويق المستندة على هيمنة السوق



(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 288)

3- إستراتيجية التسويق المتمركز على الزبون Customer – Central Marketing Strategies

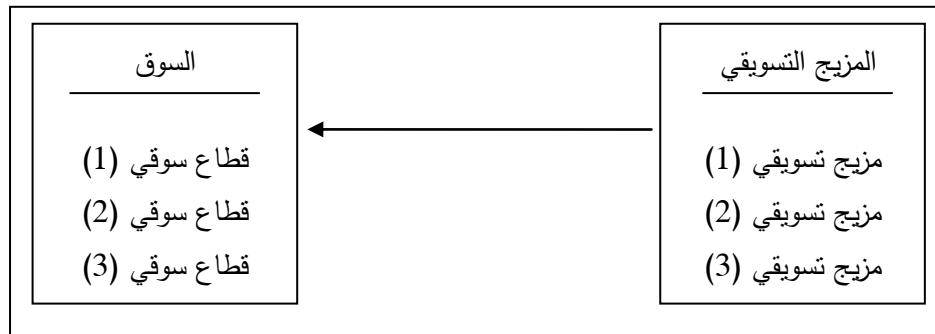
الإتجاهات الحديثة للتسويق في الوقت الراهن تركز على الزبائن ومحاولة جذبهم للتعامل مع المنظمة ومن ثم المحافظة عليهم، كذلك العمل على إعداد الزبائن ونموها عن طريق تقديم قيمة أكبر يمكنها من إحداث الرضا لديهم و ثم الولاء للمنظمة ومنتجاتها. وإن الاتجاه الإستراتيجي لا يمكن أن يتم إلا من خلال فهم حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيةها بأفضل الوسائل والطرق بما يخلق إشباعا لتلك الحاجات و ثم تحقيق الرضا والولاء لهذه المنظمة.

وكما هو معروف بأن الزبائن مختلفين في حاجاتهم واتجاهاتهم وخصائصهم الشخصية والديمغرافية والاجتماعية وغيرها، الأمر الذي يتطلب تقليل هذه الاختلافات إلى أدنى مستوى بالشكل الذي يساعد على صياغة الإستراتيجيات الملائمة لطبيعة الزبائن المراد الوصول إليهم. وبهذا الصدد يشير كل من لوجود ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن إن تخدم إدارة التسويق في المنظمة الخدمية بهذا الصدد وهي(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 287):

3-1 إستراتيجية تجزئة السوق Market Segmentation Strategy

ويطلق عليها أيضا إستراتيجية التنويع Strategy Differentiate Marketing، وإن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المنظمة بتجزئة السوق Marketing Segmentation إلى قطاعات أو مجموعة من الزبائن ذوي خصائص مشتركة، وبمعنى آخر إن هدف تجزئة السوق هو محاولة لتقليل الاختلافات الشخصية والديمغرافية والاجتماعية بين فئات الزبائن للوصول إلى نوع من التشابه والتماثل قدر المستطاع، وبالتالي خلق قطاعات سوقية ذات سمات مشتركة من ناحية خصائصها المختلفة. وعلى ضوء هذه التجزئة تقوم المنظمة بوضع إستراتيجيات المزيج التسويقي الذي يتناسب مع كل قطاع من القطاعات المميزة، وبالتالي يعامل على أنه سوق مستهدف منفصل عن القطاعات الأخرى، والشكل التالي يوضح ذلك(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 287):

شكل (17): إستراتيجية تجزئة السوق (إستراتيجية التنوع)



(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 291)

2-3 إستراتيجية تسويق الهدف Target Marketing Strategy

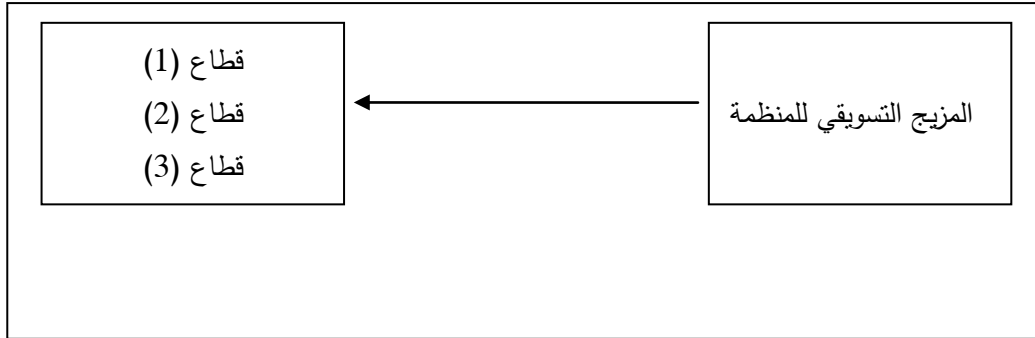
ويطلق عليها إستراتيجية التركيز Concentrated Marketing Strategy، وتستند هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتقويم جاذبية كل قطاع سوقي ترغب في التعامل معه. وإن نتائج هذا التقويم ستحدد أي من القطاعات المختارة سيتم استهدافها والتي يمكن أن تنتج فيه أكبر قيمة عميل مربحة وتحافظ على هذه القيمة بمرور الزمن من خلال إقامة علاقة زبون مربحة وطويلة المدى. وإن هذه المسألة لم تتحقق إلا من خلال ما تقدمه المنظمة من خدمات متميزة قادرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن وإرضائهم وثم خلق الولاء لمنتجات المنظمة. ولذلك فإن تسويق الهدف هو عبارة عن تلك العملية التي يتم فيها تقويم جاذبية كل قطاع سوقي واختيار قطاع واحد أو أكثر لدخوله (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 290).

إن إستراتيجية تسويق الهدف تعني قيام المنظمة بالتركيز على قطاع أو عدد قليل من القطاعات من خلال صياغة مزيج تسويقي واحد يستهدف هذه القطاعات.

3-3 إستراتيجية موقع السوق Market Positioning

إن إستراتيجية تحديد موقع السوق Market Positioning تعني قيام المنظمة بعمل ترتيب معين يسمح لمنتجات المنظمة من أن تحتل مكانة واضحة ومميزة ومرغوبا فيها في أذهان الزبائن قياسا بمنتجات المنظمات المنافسة.

شكل (18): إستراتيجية تسويق الهدف (إستراتيجية التركيز)

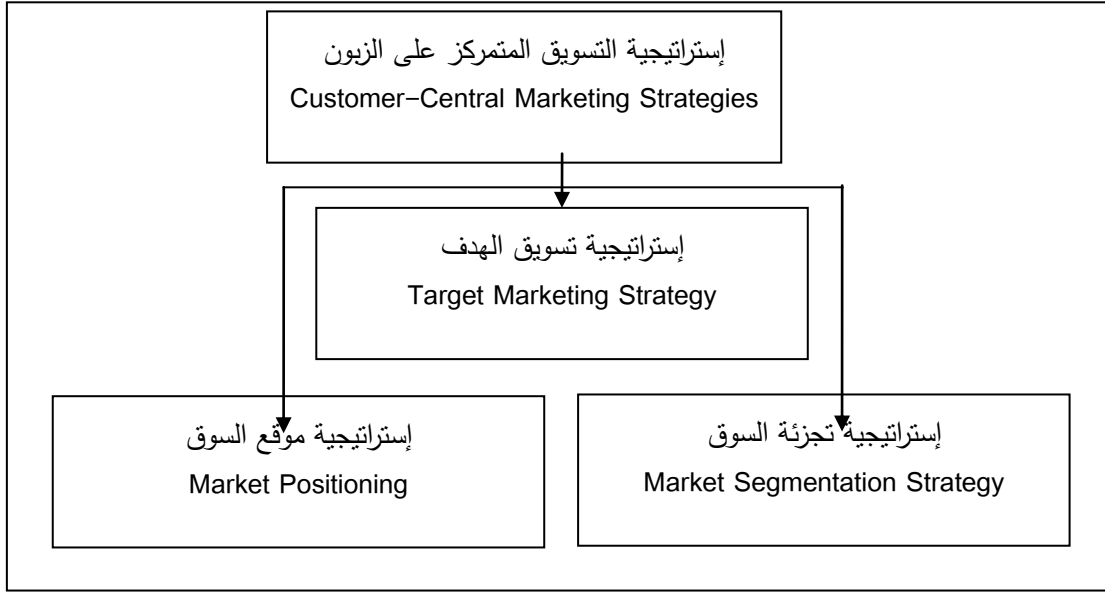


(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 291)

إن تحديد الموقع الفعال للمنتج لا بد أن يكون مميزا فعلا بعرض تسويقي للمنظمة من خلال التركيز على القيمة الأكبر التي يقدمها هذا المنتج. وإن بناء الموقع المرغوب فيه ليس هو الخطوة الأخيرة بل لا بد من القيام بخطوات أخرى مساعدة ومكاملة هي توصيل هذا الموقع لزبائن الهدف، وفي نفس الوقت يجب أن يدعم برنامج التسويق الكلي للمنظمة.

إستراتيجية تحديد الموقع المختار لمنتجات المنظمة. والشكل التالي يوضح تلك الإستراتيجيات.

شكل (19): إستراتيجيات التسويق المتمركز على الزبون



(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 291)

4- إستراتيجيات التسويق وفقا للمحيط الذي تعمل فيه

ضمن التطورات الحديثة للفكر الإستراتيجي التسويقي فقد ظهر في الآونة الأخيرة مصطلحان جديان يتعلقان بأنواع الإستراتيجية التسويقية وفقا للمحيط الذي تعمل به المنظمة وهما (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 292):

- إستراتيجية المحيط الأزرق.

- إستراتيجية المحيط الأحمر.

4-1 إستراتيجية المحيط الأزرق

على الرغم من أن مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق جديد، إلا أن وجودها ليس كذلك. إنه شكل من أشكال عالم الأعمال، في الماضي والحاضر. عد مئة عام إلى الوراء وأسأل نفسك، كم من صناعات وقتنا هذا كانت غير معروفة في ذلك الوقت؟ الإجابة هي: عديد من الصناعات الأساسية كصناعة السيارات، وآلات التسجيل، والملاحة الجوية، والعناية الصحية، والاستثمارات الإدارية التي لم يكن من سمع بها، أو بدأت لتوها بالظهور في ذلك الوقت. عد الآن ثلاثين سنة فقط تجد أيضا كثيرا من الصناعات التي تستثمر مليارات الدولارات وهي في طور الانطلاق، والتي يمكن أن نذكر منا: الهواتف النقالة، ومصانع الطاقة الكهربائية من الغاز، وتقنيات المياه

الحيوية، وسلاسل متاجر التجزئة، وشركات شحن الطرود. قبل ثلاث عقود خلت لم يكن أي من هذه الصناعات موجودا بشكل ملحوظ¹² .

ولفهم استراتيجية المحيط الأزرق، يقول مؤلفا كتاب استراتيجية المحيط الأزرق " تخيل جو سوق مكون من نوعين من المحيطات الحمراء والزرقاء يمثل المحيط الأحمر جميع الشركات في السوق، هذا هو "الفضاء الاستراتيجي المعروف"، أي مركز للمنافسة، إذ أن الشركات تتنافس للحصول على حصة أكبر من الطلب في هذا المناخ من التنافس حيث العرض يفوق الطلب، ومعظم الشركات لا تزال تواجه وسط سوق مشبعة. ويقصد بالمحيطات الحمراء تلك الأسواق المألوفة حيث يكون الصراع محتدما والمنافسة دموية، لأن الأفاق تتقلص والمنتجات متشابهة. أما المحيط الأزرق فهو "الفضاء الاستراتيجي المجهول" حيث لا وجود للمنافسة. وأحيانا اشتقاق المحيطات الزرقاء من المحيطات الحمراء. ويقصد بها الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر، لون المنافسة الدموية. وبدفع الحدود، تمكنت بعض الشركات من خلق مساحات خالية للمنافسة¹³ "

والحدود في منطقة المحيطات الحمراء محددة ومتفق عليها، وكذلك قوانين المنافسة. تحاول الشركات في المحيط أن تتفوق على أعدائها لتحظى بالحصة الأكبر من الطلب. مع ازدحام السوق فإن إمكانية الربح والنمو تتقلص، وتتكدس البضائع وتحيل المنافسة لون المحيط الأحمر وعلى عكس ذلك فإن المحيطات الزرقاء، تحدد من خلال فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب، وفرص النمو المنفعي رغم أن بعض المحيطات الزرقاء نشأت بعيدا وراء، حدود السوق الموجودة حاليا، فإن معظمها انبثق من المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعة السائدة، كما فعل سيرك الشمس. وتعد المنافسة غير مطروحة في المحيط الأزرق، لأن قواعد اللعبة لم توضع بعد¹⁴ .

¹² استراتيجية المحيط الأزرق وتشان ورينيه ماويرغن ، ترجمة: جانبوت حافظ، دار الفكر، دمشق، 2006، ص 22-23.

¹³ Marie Jonnard, «Stratégie océan bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques». (mars 2010), sur le site:

http://www.inventivedesign.net/component/option,com_comprofiler/task,userProfile/user,3549/Itemid,

/1

¹⁴ وتشان ورينيه ماويرغن، مرجع سابق، ص 20-21.

اعتمد المؤلفان على دراسات طويلة المدى لفهم الاستراتيجية الناجحة عن طريق بحوث أجريت على 150 حركة استراتيجية ممتدة لأكثر من 100 عام شاملة 30 صناعة، ويرى الباحثان، "كيم ومبورن"، أن الشركات الرائدة المستقبلية لا تتفوق من خلال المعارك بصراعها مع المنافسين، وإنما عبر إيجاد "محيطات زرقاء" في مجالات أسواق خالية من التصارع حولها، إضافة إلى جاهزيتها للنمو. وتعرف مثل هذه الحركات الاستراتيجية "بالابتكار القيمي"، إذ تخلق قفزات قوية في القيم لكل من الشركة والمشتريين تاركة المنافسين دون فعالية، ومطلقة طلبا جديدا. و قدمت استراتيجية المحيط الأزرق عن طريق التجربة والاختبار منهجيات عملية في السعي إلى المحيطات الزرقاء وطبقت الأدوات وهياكل العمل فعليا بالعمل مع الشركات في إتباعها استراتيجية المحيطات الزرقاء، حيث أثرت تجربتها وصقلتها من خلال ذلك .

جدول رقم (1): المحيط الأزرق مقابل المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين	منافسة بمساحة سوق موجودة
تجعل المنافسة غير واردة	هزم المنافسين
أوجد واحصل على طلب جديد	استغلال سوق موجودة
كسر حلقة المقايضة المعتادة بين التكلفة والقيمة المضافة	مقايضة التكلفة بالقيمة المضافة
مواعمة لنظام الشركة الاستراتيجي المعتمد على التميز والتكلفة المنخفضة معا.	مواعمة لنظام الشركة وأنشطتها مع خيار الشركة الاستراتيجي المعتمد على التميز أو التكلفة المنخفضة.

إن مسألة النجاح هذه تعتمد أساسا على مبادئ صياغة الإستراتيجية التسويقية الزرقاء الناجحة ومستوعبة لكافة الظروف السائدة في المحيط الأزرق، إضافة إلى آلية تنفيذ هذه الإستراتيجية في الواقع.

إن صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق يجب أن تركز على مسألتين إذا ما أريد لها النجاح في ذلك، وهما (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 293):

- زيادة الفرص: التوسع في استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال الزرقاء.
 - تقليل المخاطر: محاولة أن تكون المخاطر أقل ما يمكن من خلال النظرة التكاملية بين صياغة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها.
- هناك العديد من الأسس التي تؤدي على صياغة تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل ناجح يهدف إلى زيادة الفرص وتقليل المخاطر.

جدول (2): أسس صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق

مصادر الخطورة	أسس صياغة تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق
مخاطر البحث	1. التحديد الدقيق لحدود السوق من خلال إعادة بناء حدود السوق.
مخاطر التخطيط	2. التركيز على الصورة كاملة وليس الأرقام.
مخاطر الموازنة للمنظمة	3. النظرة إلى ما بعد الطلب الحالي أي نظرة تنبؤية للطلب المستقبلي.
مخاطر أساليب ونماذج العمل	4. السعي لاعتماد أساليب وسياسات إستراتيجية صحيحة.
مخاطر التنظيم	5. التغلب على المشكل التنظيمية الأساسية.
مخاطر تغيير الإدارة	6. وضع خطط تنفيذ ضمن اتجاهات الإستراتيجية.

(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 293)

إن إستراتيجية المحيط الأزرق الناجحة يجب أن تلبى منحنى القيمة بثلاثة مؤشرات أو معايير، هي (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 293):

- **التركيز:** إن فقدان التركيز سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف ويفقد نموذج إدارة الأعمال فيها من التطبيق لهذه الإستراتيجية.
- **التفرد:** إن فقدان التفرد يجعل المنظمة غير متميزة وغير متفردة في السوق.
- **الشعار:** حين يفقد الشعار المنتج الذي يخاطب الزبائن فإنه يأخذ شكلا تقليديا للقيمة دون الإمكانيات اللازمة على الإقناع الذي يعتبر الأساس في جذب الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة.

2-4 إستراتيجية المحيط الأحمر:

إن إستراتيجية المحيط الأحمر تشير إلى أن المنظمة تعمل في بيئة متحركة ومتفاعلة تتسم بوجود عدد من المنظمات المتماثلة، وإن التنبؤ في هذه البيئة صعب التوقع ويتطلب مرونة عالية للتعامل معها.

إن إستراتيجية المحيط الأحمر تشير إلى الإستراتيجيات الموجودة حالياً وضمن رقعة سوقية (مساحة سوقية) معروفة الحدود. وإن وجود عدد من المنظمات المتماثلة في ما تقدمه من منتجات في نفس الأسواق أو السوق، وهذا يشير إلى أن منظمة الأعمال تواجه منافسة شديدة، الأمر الذي يتطلب من المنظمة استخدام ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية وخبرات ومهارات... وغيرها. في صياغة إستراتيجية التسويق الحمراء القادرة على محاكاة المنافسة والصمود أمامها في هذه الأسواق(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 294).

إن الفرص المتاحة أمام المنظمة محدودة وتتطلب السرعة للاستجابة لها واستغلالها، وإضافة على المخاطر الكبرى التي تواجه عمل هذه المنظمات. هناك العديد من الأسس لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأحمر وكما هو مبين في الجدول التالي(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 294)

جدول (3): أسس صياغة إستراتيجية المحيط الأحمر

مصادر الخطورة	أسس ومبادئ صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأحمر
مخاطر البحث	1. تحديد أجزاء السوق المستهدفة وذلك بإعادة بناء حدود السوق للتعامل معه.
مخاطر التخطيط	2. التركيز على المرونة العالية في التعامل والتكيف للمحيط الأحمر.
المخاطر المادية والموازنة للمنظمة	3. البحث عن حاجات ورغبات الزبائن المتجددة ومحاولة تلبيتها بشكل متميز.
مخاطر سياق أو نماذج العمل	4. وضع المنهج الإستراتيجي الصحيح لعملية التنفيذ الصحيح.
مخاطر التنظيم	5. تذليل العقبات التنظيمية الأساسية.
مخاطر الإدارة	6. وضع الإطار التنفيذي الواضح لإستراتيجية المحيط الأحمر.
مخاطر المنافسة	7. التركيز في صياغة الإستراتيجية على: <ul style="list-style-type: none"> • التفرد. • التميز.

	<ul style="list-style-type: none"> • الريادية. • الإبداع. • الابتكار.
مخاطر الإستراتيجيات التنافسية	8. وضع إستراتيجيات تنافسية أساسها الزبون.

(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 294)

ويجب على إستراتيجية المحيط الأحمر أن تلبى منحى القيمة للمنظمة من خلال:

- التميز: إن خطوات التميز تعني عدم قدرة المنظمة على خلق القيمة.
- المرونة: إن فقدان المرونة في التخطيط والتنفيذ سوف يعقد نموذج الأعمال من حيث التطبيق والتنفيذ.
- التركيز على إدارة علاقات الزبون (CRM): إن فقدان إدارة علاقات الزبون طويلة سوف يؤثر على نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.
- الريادية: إن فقدان الريادية في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتجددة يعني فشل الإستراتيجية المعدة لذلك.
- تسليم قيمة أعلى: إن فقدان إستراتيجية تسليم قيمة للزبون يعني عدم قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق.

المحور الثامن إستراتيجيات المزيج التسويقي Marketing Mix Strategie

إن المزيج التسويقي يعتبر الأداة التي تساعد في تنفيذ إستراتيجية التسويق وكذلك تأثيره الواضح على صياغة الإستراتيجية التسويقية وارتباطه الوثيق بهذه الإستراتيجية باعتبار أن إستراتيجيات المزيج التسويقي ما هي إلا الوسيلة التي تترجم إستراتيجية التسويق على واقع التطبيق والتنفيذ. إن تحليل المزيج التسويقي المناسب مهم جدا لتنفيذ الخطط الإستراتيجية التسويقية الخاصة لكل عنصر من عناصر هذا المزيج الذي يتكون من أربعة عناصر (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) وهذا ما يعبر عنه بالمزيج التسويقي التقليدي (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 300).

إن هذه العناصر الربعة لا بد لها من أن تتكامل وتتفاعل فيما بينها وصولا للمزيج التسويقي الفاعل. وإن صياغة إستراتيجيات كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي تخضع للاعتبارات المتعلقة بإستراتيجية التسويق والمنظمة. وفي نفس الوقت طبيعة المهام التي يضطلع بها كل عنصر وكذلك دوره في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

إن إستراتيجيات المزيج التسويقي إذا ما أعد لها إعدادا صحيحا فإنه حتما سوف يؤثر على نجاح تنفيذ إستراتيجية التسويق باعتبار أن هذه العناصر تشكل وحدات العمل الإستراتيجية (SBU) التي تتولى نقل التوجهات الإستراتيجية التسويقية إلى حيز العمل الفعلي والواقعي.

1- إستراتيجيات المنتج Product Strategy

عندما تقوم إدارة التسويق بإعداد إستراتيجية المنتجات يجب أن تراعي أهمية هذه الإستراتيجية، الوضع الحالي للمنظمة وتأثيراتها المستقبلية على نمو وتطور وأرباح المنظمة. ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال بكل جوانبها والطلب المتزايد على مختلف المنتجات وخاصة ذات الجودة العالية والتميز في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة، مما أدى إلى زيادة اهتمام الإدارة التسويقية بالإستراتيجية المتعلقة بالمنتجات (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 304).

2-1 إستراتيجية الكشط السريع: وتتضمن تقديم منتج جديد بسعر عال وبترويج كثيف ومستوى تطوير أعلى، فالمنظمة تضع أسعارا عالية وذلك لكي تسترد جزءا من التكاليف المرتفعة في مراحل تطوير المنتج الجديد، للحصول على سعر صاف لكل وحدة كلما كان ذلك ممكنا، وتقوم المنظمة بالإففاق الكثير على تطوير المنتج لإقناع المستهلكين بمزاياه حتى عند مستوى أعلى للسعر. وتعمل المنظمة على التطوير الكبير لتسريع معدل اختراق السوق. وهذه الإستراتيجية تعطي بعض الإحساس في ظل الافتراضات التالية (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 311):

- جزء كبير من السوق قد يكون غير مدرك للمنتج.

- أولئك الذين يعرفون أنهم يرغبون للحصول على المنتج ويمكن أن يدفعوا السعر المطلوب.
- يواجه المصنع منافسة ممكنة ويود أن ينشئ تفضيل لعلاماته.

3-1 إستراتيجية الكشط البطيء: والذي يتضمن تقديم المنتج الجديد، في سعر مرتفع ومستوى أدنى من التطوير. وسوف يساعد السعر الأعلى في تشجيع قبول المنتج السريع. وتحافظ المنظمة على تكلفتها التطويرية وذلك لتحقيق مستوى أفضل من التطوير وخفض كلفات التسويق، ويتوقع من هذه التوليفة اختصار الكثير من الأرباح من السوق. وهذه الإستراتيجية تؤدي إلى (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 311):

- إن المنتج محدد في الحجم.
- معظم السوق مدرك للمنتج.
- المشترون مستعدون لدفع أسعار عالية.
- المنافسة ممكنة ولكنها غير ظاهرة.

4-1 إستراتيجية الاختراق السريع: وتتألف من تقديم المنتج الجديد، وإنفاق الكثير على التطوير. وتعد هذه الإستراتيجية عاملاً مهماً لاختراق أسرع للسوق، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 312):

- يكون السوق كبيراً.
- يكون السوق غير مدرك للمنتج.
- عندما يكون معظم المشتريين حساسين تجاه السعر.
- عندما تكون هناك منافسة ضخمة.
- تدني كلفة وحدة التصنيع بالمنظمة مع منحنى إنتاج وخبرة تصنيع مجتمعة.

5-1 إستراتيجية الاختراق البطيء: وتتألف من تقديم منتج جديد بسعر أدنى، ومستوى أدنى من التطوير، وسوف تساعد الأسعار الدنيا على قبول المنتج السريع، وتحافظ المنظمة على كلفات تطويرها وذلك لتحقيق صافي لأرباح أكبر، وتعتقد المنظمة أن حاجة السوق هي السعر العالي

المرن ولكن بتطوير مرن أدنى، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 313):

- يكون السوق واسعا.
- يكون السوق مدركا للمنتج كثيرا.
- يكون السوق حساسا تجاه الأسعار.
- تكون هنالك منافسة ضمنية.

فإذا اختار الرائد إستراتيجية التدني للقيام "بالهجوم" فسوف تكون هنالك مخاطر في المدى القريب مرة أخرى. ونجد أن الرواد في السوق لديهم أفضل اختيار من القيادة في السوق إذا لعبوا كورتهم بطريقة صحيحة، وعلى الرائد أن يرى الأسواق المتعددة في المنتج قد تدخل فيها بحيث أنه يعلم أن هنالك صعوبة في الدخول فيها.

2- إستراتيجيات التسعير:

إن قرارات تعتبر من أهم القرارات في إدارة التسويق، فالجميع يعلم بأن السعر يؤثر بشكل مباشر على أرباح المنظمات، ومن هنا تأتي أهمية التسعير لأي برنامج تسويقي، وإن عملية تحديد الأسعار ليست بالعملية السهلة كما يعتقد البعض، فهناك عدة عوامل تؤثر على عملية التسعير، فالتكلفة والمنافسة ومقدار الطلب في السوق، القوة الشرائية، والعوامل الأخرى البيئية لها تأثير الأسعار على العائدات وكذلك على قرارات التوزيع والترويج(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 317).

إن قرارات التسعير واختيار الإستراتيجية السعرية المناسبة لتسويق المنتجات تخضع لقوة مختلفة وعديدة خارجية وداخلية والتي يتم اعتماد الإستراتيجية السعرية وفقا لهذه العوامل(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 323):

1-2 إستراتيجية تسعير المنتج استنادا إلى أسعار المنافسة: المنظمة تتابع أسعار المنافسة الإستراتيجية السعرية التي تتبعها لكي تستطيع استخدام إستراتيجية هجومية/ دفاعية متحركة لتحقيق الأرباح.

2-2 إستراتيجية التسعير المستندة على الكلفة + الربح: تعتبر هذه الإستراتيجية من أسهل الإستراتيجيات التي تعتمد وتتركز على حساب التكاليف الكلية مضافا لها نسبة من الربح من أجل تحديد سعر البيع. وتنتقد هذه الإستراتيجية لعدم تقديرها للطلب ولا تقدر أيضا عدد المشترين المحتملين.

3-2 إستراتيجية كشط السوق **Market – Skimming Strategy**: إن المؤسسة التي تعتمد هذه السياسة تحاول بيع حجم أكبر من المبيعات في السوق، خلال فترة زمنية وجيزة وهذا خوفا من دخول مؤسسات جديدة منافسة لها، وإذا ما حدث ذلك فإن هذه المؤسسة تتحول وتستقل إلى إنتاج وتسويق منتج آخر أو أنها تخرج من القطاع السوقي. 15

وأهم ما يميز هذه السياسة هو حصول المؤسسة على إيرادات كثيرة في وقت قصير، وهذا راجع إلى بيع المنتجات بأسعار مرتفعة في البداية ولأن الزبون على أتم الاستعداد لاقتناء وشراء المنتجات بالأسعار المرتفعة. 16

وتعتمد المؤسسة هذه السياسة في تسعير منتجاتها التي تمتاز بخصائص فريدة من نوعها. مع وجود الزبائن الذين هم على استعداد لاقتنائها ودفع الأسعار المرتفعة لشرائها .

ونجاح المؤسسة في تطبيق هذه السياسة يتوجب تطبيق أو اعتماد عملة ترويجية ملائمة ومناسبة، إلا أن هذه السياسة تطبقها المؤسسة في حالة وجود طاقة إنتاجية كبيرة من المنتجات أو

15. د. محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص. 249 .

16. Mohamed Segir Djetli, Marketing (Alger: Bert-edition, , 1998), p. 170 .

أن المؤسسة هي الوحيدة التي تقوم بإنتاج وتسويق هذه المنتجات وأن بقية المؤسسات لا تستطيع طرح منتجات بديلة في السوق.17

وتستطيع المؤسسة تطبيق هذه السياسة في حالة :

قلة مرونة الطلب على السلعة؛

حالة عدم وجود بديل أمام الزبائن؛

إذا كان احتمال دخول المنافسين إلى السوق قليل .

من خلال دراسة هذه السياسة يتضح أن المؤسسة التي تعمل بهذه السياسة لا يمكنها طرح منتجاتها بالأسعار المرتفعة إلا إذا تم التأكد من انه لا توجد أية مؤسسة أخرى تنافسها في اقتسام الحصة السوقية ، وأن الزبائن ليسوا على دراية ولا اطلاع على قيمة التكاليف الإنتاجية والتسويقية، ومن جهة أخرى فان المؤسسة تستهدف باتباعها لسياسة الغزو القطاعات السوقية الأكثر حساسية للسعر هدف ضمان السوق والسيطرة على جزء كبير منه.

2-4 إستراتيجية اختراق السوق: وتنص هذه السياسة على تحديد السعر منخفض للمنتجات بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن في أقصر وقت ممكن و توزيع أكبر قيمة من المنتجات للقطاعات السوقية الأكثر حساسية للسعر، بهدف ضمان السوق والسيطرة على جزء كبير منه، والمؤسسة الي تتبنى هذه السياسة يكون من منطلق تقديم منتجات بأسعار منخفضة من أجل اتساع السوق وبالتالي هي مطالبة إنتاج أكبر حجم ممكن ومن ثم تحقيق حصة سوقية كبيرة. كما أن اعتماد هذه السياسة م طرف المؤسسة يتم في حالة وجود منتجات بديلة عن منتجاتها. أو أن المؤسسة ذات المنافسة الشديدة تطرح نفس المنتج وبالتالي تفرض على المؤسسات التي تريد أن تدخل إلى السوق بأن تسعر منتجاتها بسعر مساوي لسعر هذه المنتجات أو أقل من ذلك بقليل.¹⁸

من خلال ما سبق يمكن القول أن سياسة غزو السوق تكمن في طرح المنتجات إلى السوق بأسعار منخفضة حتى تتمكن المؤسسة من جعل الزبائن يقبلون دون تردد على شراء منتجاتها. وتكون بذلك قد حازت على حصة سوقية معينة زمن حين لآخر تعمل على زيادة هذه الحصة إلى أن تصل إلى

¹⁷ د. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق (الأردن: مؤسسة الوراق، 1999)، ص 173.

¹⁸ د. بيان هاني حرب، نفس المرجع السابق، ص 174.

السيطرة الكلية على السوق، وذلك توازياً مع زيادة حجم الإنتاج . إن السيطرة على السوق تعني أن هذه المؤسسة لها قوة منافسة شديدة وأن بقية المؤسسات المنافسة لم تصل بعد إلى هذه القوة التنافسية. ويمكن للمؤسسة أن تعتمد هذه السياسة في حالة:¹⁹

- زيادة حساسة السوق للسعر ، وعندما يجذب السعر المنخفض عدد كبير من الزبائن في السوق؛
- اتجاه تكلفة انتاج وتسويق الوحدة للانخفاض مع زيادة الكميات المباعة؛
- الاستعداد لمواجهة منافسة سعرية قوية حالية أو محتملة؛
- الرغبة في الحصول على حصة سوقية كبيرة؛

إن سياسة التمكّن من السوق تؤدي بالمؤسسة إلى التوسع والحصول على جزء أو حصة سوقية من السوق. "كما أنها تسمح للمؤسسة بفتح أسواق جديدة لم يتم دخولها، وقطاعات سوقية كذلك لو توجه إليها أية جهود تسويقية وكل هذا يتم عن طريق تسعير المنتجات بأسعار منخفضة، وهذا الطرح يتوافق والمؤسسة المتنبية لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف .

2-5 إستراتيجية التسعير الترويجي: والهدف هنا هو الترويج أو تنشيط المبيعات لسلع محدودة وهو عدة أنواع منها(الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 324):

- سياسة السعر القائد: وهو قيام بعض الشركات بتسعير بعض السلع المعروفة بسعر أقل من المعتاد وذلك للترويج لبعض المحلات التجارية على أنها تقدم أسعاراً أفضل من المتاجر الأخرى. وهي سياسة الاستدراج.

- سياسة أسعار المناسبات الخاصة: وهذه تتم عادة في مناسبات مثل عيد الأم، وعيد الأضحى، أو عيد الفطر، أو رمضان المبارك، أو في نهاية موسم محدد.

¹⁹ محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق (مصر: الدار الجامعية، 1994) ص 242.

6-2 سياسة التسعير الجغرافي: وهي عدة سياسات تستند إلى الجهة التي ستتحمل تكلفة النقل وهل

هو البائع أم المشتري، ومن هذه السياسات (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 325):

- سياسات الأسعار الجغرافية الموحدة: هنا تكون التكلفة على المستهلك بغض النظر عن

المنظمة الجغرافية التي سوف يستلم منها السلع.

- سياسات الأسعار سي آي اف (CIF): وهنا الأسعار واصله إلى المستهلك وشاملة تكلفة

البضائع والنقل والتأمين وهنا حسب الاتفاق ما بين المستهلك والمنتج، وعموما فالمستهلك هو الذي

يتحمل كافة النفقات.

- سياسة أسعار فوب (FOP): وهي أن يتحمل المشتري تكلفة النقل وكافة التكاليف الأخرى

وتكون الأسعار للبيع لتسليم المصنع.

7-2 إستراتيجية التمايز السعري: تقوم المنظمة بتحديد أسعار مختلفة لنفس المنتج وذلك استنادا إلى

تجزئة الأسواق وتحديد الاختلاف في القوة الشرائية، الحاجة والرغبة، كمية الطلب، المنطقة وغيرها

من العوامل الديمغرافية في التمايز السعري، مثل تحديد سعر خاص للطلبة، سعر خاص حسب

الفئة العمرية، حسب المهنة وغيرها من العوامل.

8-2 إستراتيجية قيادة السعر: المنظمات في السوق قد تحتل موقع القائد، التابع أو المتحدي.

واعتماد هذه الإستراتيجية يستند على (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 325):

- عندما تكون المنظمة القائمة في السوق تعمل على تغيير أسعار منتجاتها فإن كلا من التابع

والمتحدي سوف يكونون مستعدين لاتباع هذه السياسة وتغيير أسعار منتجاتهم على أن يحقق لهم

هذا التغيير ربحا كافيا.

- أحد المنظمات الصغيرة تعتمد كقائد للسعر عندما تثبت كفاءتها وقدرتها في تحليل المتغيرات في السوق وتحديدها فتقوم بوضع هيكل الأسعار.

9-2 إستراتيجية تسعير الهدف: إن هذه الطريقة تعتمد لمنتج معين ويحدد السعر استنادا إلى معدل الفائدة على الاستثمار وحجم الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة من قبل منظمات القطاع العام. مثل شركات الكهرباء، والغاز، والماء لأن حجم الاستثمار فيها كبير يماثل حجم الاستثمار في معامل السيارات.

10-2 إستراتيجية أسعار الخصم: إن هذه السياسة هي سياسة تعديل أسعار البيع وذلك تعويضا عن قيام بعض التجار بوظائف محددة، وهناك عدة أنواع من الخصم هي (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 326):

- الخصم التجاري: وهو الخصم الذي يعطى للوسطاء نظير قيامهم بأعمال التوزيع والتخزين والترويج والتسويق... إلخ.

- سياسة الخصم على الكمية: وهو الخصم على شراء كمية كبيرة من السلع من قبل هؤلاء التجار.

- الخصم النقدي: وهي نسبة من الخصم تعطى نتيجة للدفع النقدي وعادة تتراوح ما بين (2% - 5%).

11-2 إستراتيجية التسعير النفسي: إن القاعدة التسويقية لتبني إستراتيجية التسعير النفسي تستند على أن بعض الأسعار لها تأثير نفسي على الأفراد وتدفعهم لاتخاذ قرار الشراء وإن نظرية التسعير النفسي مستندة على (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 327):

- يهمل المستهلكون أجزاء الأرقام على الرغم من مشاهدتها (8.99) دينار وترى وكأنها (8) دنانير، (19.99) دينار وقد يلاحظون الفرق عن (2000) ديناراً.
- العديد من المستهلكين أصبحوا متعودين على هذا النمط من التسعير.
- يظهر للمستهلكين بأن أسعار السلع خفض إلى أقل ما يمكن.

12-2 إستراتيجية التسعير الديناميكي: تستخدم هذه الإستراتيجية للرد على تقلبات السوق أو استناداً إلى المعلومات التي تجمع عن الزبائن والتي تتركز على تحديد من هم المشترون وما هي المبالغ التي صرفوها على المشتريات في الفترة الماضية) وإن هذه الإستراتيجية تسمح بتعديل أسعار السلع استناداً إلى استعداد ورغبة الزبون للدفع. وإن صناعة الطيران تعتمد هذه الإستراتيجية بنجاح ويدفع المسافرون على نفس الطائرة أسعاراً مختلفة وتعتمد مثلاً بعض الشركات إستراتيجية من يقطع التذكرة في الساعات الأخيرة ما قبل الإقلاع (وهناك مقاعد شاغرة) يدفع سعراً أقل (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 326).

3- إستراتيجيات التوزيع:

يمثل التوزيع حلقة الوصل بين المنظمة وأسواقها من خلال ما تعتمد من منافسة توزيعية توفر فيها ما يحتاجه الزبائن من منتجات في الوقت والمكان المناسبين، وكذلك في الجودة المطلوبة والسعر المناسب، إن أي منظمة لا يمكن لها من تحقيق أهدافها سواء على الأمد القصير أو البعيد مهما كان تخطيطها سليماً للإستراتيجيات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى ما لم تعتمد إستراتيجية توزيع كفؤة وفعالة. إن التوزيع الكفؤ يمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة

تنافسية فريدة من نوعها حيث يعتبر التوزيع الجسر الذي يربط المنظمة بالزبائن وعن طريقه عبور مختلف السلع والخدمات إلى حيث الطلب عليها.

3-1 إستراتيجيات التغطية التوزيعية السوقية

ويقصد بها (مدى التوزيع أو كثافة التوزيع) أي مدى التغطية التي يوفرها النظام التوزيعي للسوق أو الرقعة الجغرافية سواء محلية أو خارجية.

إن عملية اختيار مدى التوزيع أو كثافته تخضع للكثير من العوامل منها (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 334):

- إمكانية توفير المنتجات.

- عرض المنتجات بشكل يحقق إشباع حاجات الزبائن المستهدفين.

إن عرض المنتجات بشكل أكثر مما تطلبه عملية التغطية المناسبة يؤدي إلى زيادة مجمل التكاليف التوزيعية وبالتالي التسويقية.

إن أمام المنظمة وإدارة تسويقها ثلاث إستراتيجيات رئيسية من التغطية وفقا لنوع المنتج، وهي (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 334):

- إستراتيجية التغطية الشاملة: أو يطلق عليه التوزيع المكثف، وأقوم له الإستراتيجية فإنه يتم استخدام منافذ (قنوات) توزيعية بأعداد كبيرة من أجل تحقيق أكبر تغطية ممكنة للمنتج في الأسواق، غالبا ما توزع السلع المسيرة وفقا لهذه الإستراتيجية. إن هذا النوع من المنتجات يتطلب

تغطية شاملة للأسواق، أي أن يكون المنتج متوفرا في أي نقطة بيعية فيها طلب عليه (الصميدعي، ردينة عثمان، 2011، ص 335).

- **إستراتيجية التغطية الانتقائية:** ويطلق عليه التوزيع الإنتقائي وتشير هذه الإستراتيجية لقيام المنظمة بإعتماد عدد محدد من الوسطاء يتم إختيارهم بعناية وفق معايير سمعة الوسيط، إمكانياته المتوفرة، سمعته في السوق، خبرته، موقع محله، قدرته على جذب المنتج. تستخدم هذه الإستراتيجية في توزيع سلع التسوق (السلع المعمرة) بشكل عام وقسم من السلع الخاصة.

- **إستراتيجية التغطية بواسطة الوكلاء الوحيدين:** ويطلق عليه بالتوزيع الحصري أو وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة المنتجة تقوم باختيار أحد الموزعين بإعطائه توكيلا لتوزيع منتج معين في سوق محدد أو منطقة محددة. وتستخدم هذه الطريقة من قبل المنتج لفرض السيطرة على الأسعار أو الخدمات التي تقدم من خلال القناة التوزيعية. إن المنتجات التي توزع عن طريق الموزع الوحيد تحتاج إلى جهد مميزة وخدمات قبل وبعد البيع بشكل متميز.

4- إستراتيجية الترويج:

إن إستراتيجية الترويج تلعب دورا بالغ الأهمية باعتبارها تمثل القوة الدافعة للنشاط التسويقي، وإن إستراتيجية الترويج إذا ما أعدت إعدادا جيدا وصحيا يكون لها تأثير في دفع المبيعات لكثير من المنتجات من خلال إثارة الاهتمام والإقناع لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات للأسواق.

بشكل عام تنقسم إستراتيجيات الترويج إلى أربعة أنواع هي:

1-4 **إستراتيجية الدفع الترويجية:** تقوم إستراتيجية الدفع على أساس توجيه الجهود الترويجية إلى أول حلقة من حلقات التوزيع وهي تاجر الجملة من أجل إقناعه بضرورة التعامل في هذه

السلعة عن طريق إبراز خصائصها ومزاياها مع إغرائه بالتسهيلات والخصومات وهامش الربح والخدمات التي ستمنح له مع دفعه لبدل مجهودات ترويجية مكثفة إلى الحلقة الأخرى من حلقات التوزيع وهي تجار التجزئة من أجل زيادة حجم مبيعاتهم وزيادة مقدار أرباحهم. وفي ضوء الإغراءات المقدمة لهم من قبل تاجر الجملة يتبع نفس الأسلوب في الضغط على المستهلكين النهائيين لدفعهم على شراء السلعة .

وتعتمد هذه الاستراتيجية على البيع الشخصي بشكل أكبر من الإعلان حيث لا يستخدم الإعلان إلا للمجهودات الترويجية التي يقوم بها تاجر التجزئة تجاه المستهلكين النهائيين أو للتمهيد لإجراء المقابلة البيعية مع التجار حتى يمكن دفعهم لشراء السلعة .

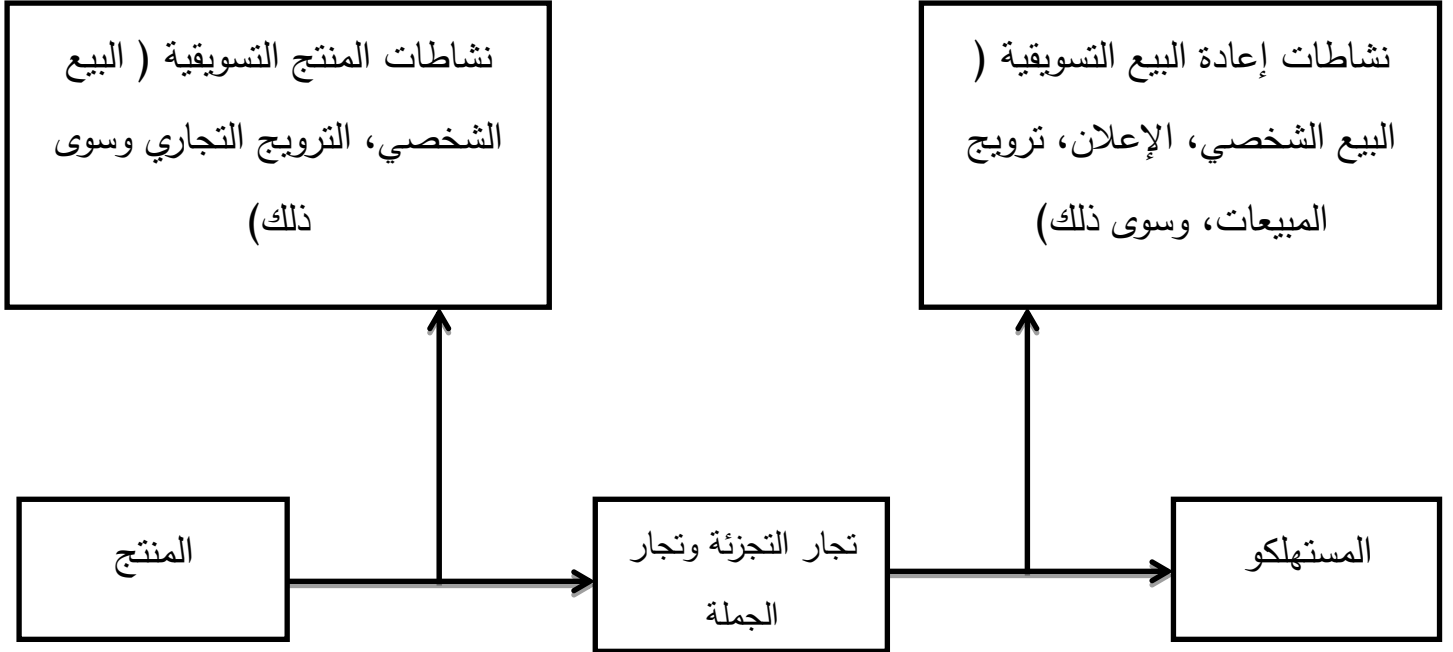
وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة شدة المنافسة والحاجة إلى الاتصال المباشر بمنافذ التوزيع و عندما تكون السلعة في أول مراحل حياتها وتحتاج إلى مجهودات ترويجية مكثفة لدفع منافذ التوزيع بالتعامل في السلعة، كذلك في حالة السلع مرتفعة السعر ذات هامش الربح العالية وفي حالة صنف نطاق السوق وضعف القدرة المالية لدى المظمة مما يعوق استخدام الإعلان

4-2. إستراتيجية الجذب الترويجية: وبعكس استراتيجية الدفع فتعتمد استراتيجية الجذب على تركيز المجهودات الترويجية على المستهلك النهائي لإثارة اهتمامه بالسلعة وإقناعه بشرائها، ومن خلالها يمكن إبراز ما تتميز به من خصائص تجعلها قادرة على خلق منافع له وإشباع العديد من احتياجاته مما يجعل المستهلك يبحث عنها لدى تجار الجملة مما يدفع تجار الجملة إلى شرائها والتعامل فيها. وتعتمد استراتيجية الجذب على الإعلان بشكل أكبر من أجل إعلام أكبر عدد من المستهلكين وتستخدم فيه الوسائل الإعلانية ذات الانتشار الواسع النطاق كالتلفزيون والصحف وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة السلع الانتشار الواسع ومنخفضة الثمن وتلك التي تجذب اهتمام المستهلكين بالسلعة، وكذلك في حالة قدرة المنشأة المالية التي تمكنها من نشر إعلانات مكثفة ومكررة²⁰ .

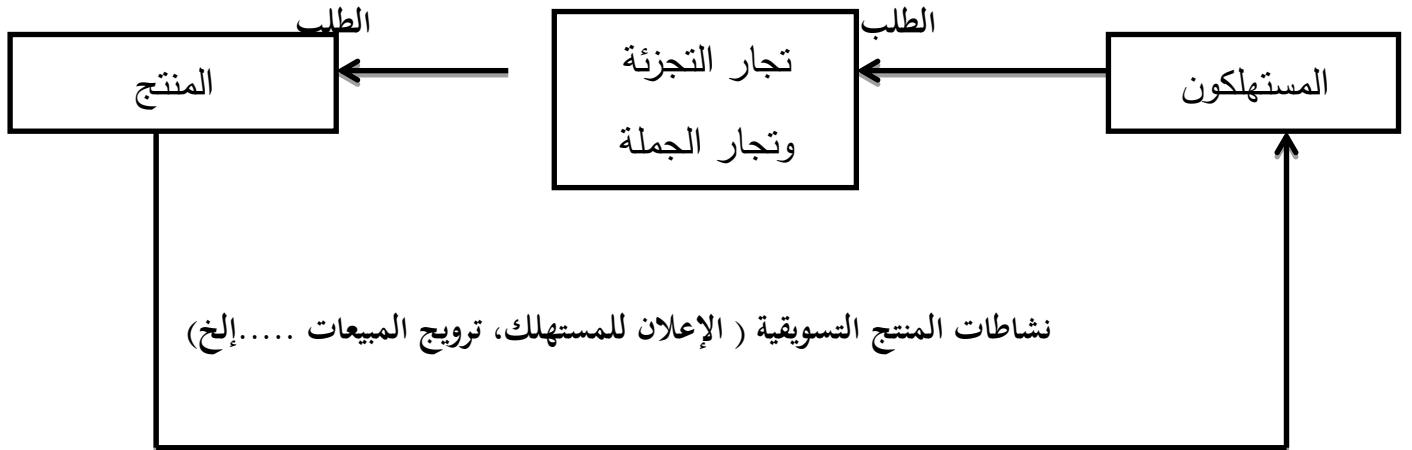
والشكل الموالي يوضح استراتيجية الدفع في مقابل استراتيجية الجذب .

²⁰ - محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 55-57.

الشكل رقم (20): استراتيجية الدفع في مقابل استراتيجية الجذب.



استراتيجية الدفع



استراتيجية الجذب

المصدر: حميد الطائي، أحمد شاکر العسكري، الطبعة العربية، الاتصالات التسويقية المتكاملة، دار البيازوري

العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص44.

التجزئة في منتجاتها وخدماتها.

3-4 إستراتيجية الضغط الترويجية: هي استراتيجية تبنى على الأسلوب العدائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بقضية المنشأة وسلعها وخدماتها وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات بحيث يتكرر هذا الأسلوب في كافة أساليب الإعلان المستخدمة، وقد أقدمت الكثير من المنشآت على إتباع هذا الأسلوب ودفعهم في ذلك حدة المنافسة، وذلك من خلال استخدام أساليب المقارنة بين المنتجات والمنتجات الأخرى المنافسة والحث على الشراء الفوري.

على الرغم من أن البعض يعتقد أن الاستراتيجية العنيفة والليونة هي استراتيجيات بيعية وليست ترويجية، والواقع أن هذا يعد صحيح في الأجل القصير فقط ما إذا استمرت المنظمة في استخدام أي من هاتين الاستراتيجيتين لفترة زمنية طويلة فإن كلا منها يصبح استراتيجية ترويجية وليست بيعية .

وتعتمد فكرة الاستراتيجية العنيفة في الإعلان على فكرة تكرار الرسالة الإعلانية بصورة دائمة ومستمرة، ومعنى ذلك أن نفس الرسالة الإعلانية تستخدم لفترة طويلة وفي جميع الوسائل الإعلانية، ففي هذه الحالة يقوم المنتج باستخدام أسلوب الضغط على المستهلك ومحاصرته في كل مكان برسائله الإعلانية .

4-4 إستراتيجية الإيحاء الترويجية: الاستراتيجية اللينة في البيع هي أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق، هذا الأسلوب يعتمد على جذب أذهان المستهلكين بلغة الحوار طويل الأجل و إقناعهم باتخاذ قرار الشراء، وتعتمد هذه الاستراتيجية على إقناع المستهلك بأنه من الأفضل له أن يقوم بشراء السلعة أو الخدمة محل الإعلان .

ولا تشير هذه الاستراتيجية إلى عملية الشراء بصورة مباشرة ولكنها تركز على المنافع التي يمكن أن يستفيد بها المستهلك من جراء استخدامه للسلعة، فالأسلوب الضمني هو الأسلوب الذي يستخدم في إعداد الرسالة الإعلانية في هذه الاستراتيجية ويلاحظ أن تكرار الرسالة الإعلانية من السمات التي تتسم بها هذه الاستراتيجية ولكن مع استخدام الأسلوب الضمني للإقناع بالشراء القائم على جذب

أذهان المستهلكين بلغة الحوار طويل الأجل بدلا من الأسلوب الصريح المستخدم في الاستراتيجية السابقة²¹.

²¹ إيناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق وفن الإعلان، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، العين، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 150-151.

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1-إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق، ط2 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 2-ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، التسويق المعاصر، الدرا الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3-حسن محمد جواد الجبوري،
- 4-خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2005.
- 5-خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2013.
- 6-رافدة عمر الحريبي، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010.
- 7-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2007.
- 8-عبد الرحمان توفيق، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2005.
- 9-عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، عمان، 2001.
- 10-محمد بن يوسف النمراة العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2006.
- 11-مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، درا المناهج، عمان، 2009.
- 12-محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 13-محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، المطبعة الجامعية، القاهرة، 1988.
- 14-مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 15-نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- 1- Abdallah Boughaba: analyse et évaluation de projets, Berti édition, France, 1998.
- 2- Arnand Dayan: Marketing industriel, 3^{ème} édition, imprimeri Durand, 1993.
- 3- D. darpy et P. Volle, Comportement du consommateur, Dunod, Paris 2003.
- 4- Eric Vernrette, Marketing fondamental, Eyrolles, Paris 1996..
- 5- Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition Rissala, Alger, 1995.
- 6- Hamadouche Ahmed Méthodes et outils d'analyse stratégique", edition Chiab. Alger 1997.
- 7- H de Bodinat, J-M de Lee rsnyder, M Ghermen, J. Kelein, B Marois, « Gestion Internationale de l'entreprise » Dalloz Gestion, 1984 .
- 8- Henri Duhamel "stratégie et direction de l'entreprise", CLET paris 1986.
- 9- Hofer C W and D. schendel "strategy formulation, analytical concepts", st Paul west, 1978.
- 10- Jaques Adda "La mondialisation de l'economie" 2. Problèmes. CASBAH éditions 1998.
- 11- Jaques lendrevie & dénis lindon, "Mercator", édition Maurice Sallée Dalloz, paris 2000.
- 12- Jean Claude ducatte, "après la crise l'entreprise post-taylorienne", les édition d'organisation, paris, 1995.
- 13- Jean marie mathe "comprendre la stratégie économique, paris, 1995.
- 14- Jermy rifkin, " l'âge de l'accès" édition la découverte paris 2000
- 15- Joel Evan and Barry, " marketing" N.Y. Maemillan Publishing Co. 1982.
- 16- Jerome E Me McCarthy, " basie marketing a managerial approaeh" Hoinewsod, Richard D trwin INC. 1976
- 17- Joffre p, «L'entreprise et l'exportation », Paris, Vuibert entreprise, 1987 p. 71 A. DAYAN, J. BON. A CADIX, R. de Maricourt, C .
- 18- J. P Bertrand" techniques commerciales & marketing" bertie Edition, 1994.
- 19- Jose Marie Avenir." Le pilotage stratégique de l'entreprise" 2 édition Pans Presse CNRS 1988.

- 20- Kelly e lazer William Managerial marketing perspectives and viewpoint. 3eme ed, Homewood, 1 2. Richard D Irwin, INC, 1976.
- 21- Kress, G. "Marketing research 1988 Kotler Philip," Kotler on marketing how to create and dominate markets" the free press. inc usa 1999.
- 22- KOTLER AND Roberto "social marketing " the free press N. Y 1996 .
- 23- Kotler. p." marketing: management: analysis, planning, and implementation, and control". nirthwestern university. 8th ed. prentice Itall, int. 1997.
- 24- Kotler Philip. Dubois bernnard," Marketing management" 8 eme 2dition. France, Nouveaux horizon 1994
- 25- Lamiri A.."gérer l'entreprise algérienne en économie de marché" édition prestcomm. Alger, 1993
- 26- lendrevie lindon "Mercator" 6 édition, Dalloz Paris: 2000
- 27- Luck, D and Rubin R"Marketing research" INC 1987.
- 28- Mandell, M. ind Rosenber "Marketing". prenticeHall, INC, N.J. 1989.
- 29- Marchesnay Michel." Management stratégiques" Paris 1993.
- 30- Marie jose avenier, "le pilotage stratégique de l'entreprise" 2'éd, presses de CNRS, New Jersey Prentice-hall international, Inc. paris, 1988.
- 31- Martin Claude "Gestion du produis el stratégie des debouchés Paris Collection études Bordas 1972
- 32- Michel Daniel " marketing industriel, stratégie et mise en oeuvre", éd economica; paris: 1996.
- 33- Michon, A. Ollivier, « Marketing. PUF, 1988, 2e édition .
- 34- McLeod R Management information Systems", Texas A& M University Macmillan Publishing Co 1993.
- 35- M. Czinkota et al, "marketing management", Blackwell publishers: inc 1997 Charles WL Hill and Gareth R Janes .
- 36- Michael E Porter, "choix stratégique et concurrence "techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industries 2°ed.paris economica, 1982.
- 37- M.Czinkota et al "marketing management Blackwell publishers, inc.1997.
- 38-Philip Kotler, Marketing management, 11Ed, Pearson, Paris, 200.-