وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيسي علي – البليدة 02 –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
– الشهيد طالب عبد الرحمان –

قسم العلوم التجارية

التسويق الاستراتيجي

مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تسويق صناعي

من إعداد :

سفيان لرادي

السنة الجامعية 2021–2022

مقدمة:

البيئة التي تنشط فيها الشركات تتسم بالديناميكية المستمرة؛ والشركات التي تفضل البقاء ساكنة تفشل، وأما التي تبحث عن العوامل المسببة للتغير والتطور وترسم طريقها وفقا لذلك هي التي تنجح، فهذا ما يحدث في الأسواق الحرة. فعلى سبيل المثال ظهرت التكنولوجيا الرقمية التي إعادة صياغة نماذج الأعمال للكثير من الشركات فضلا عن ظهور شركات تعتمد على التكنولوجيات بصفة مطلقة مثل الشركات التي تملك مواقع التواصل الاجتماعي والتي تقوم بتطوير البرامج الحاسوبية. فحسب إحدى مدارس الفكر الاستراتيجي، فإن البحث عن *الموائمة بين قدرات الشركة والفرص البيئية المحيطة* بها هي من أولويات الشركات التي ترغب في النمو أو على الأقل البقاء في السوق ومواجهة المنافسة القائمة.

في هذا الإطار، تعتبر المنتجات ونقاط البيع والإعلانات ورجال البيع من بين الاختيارات التي تقوم بها الشركات، وهي فقط الجزء الظاهر للجمهور، لأنه يمكن لهذا الأخير أن يحكم على جودة المنتجات، وملائمة التوزيع، وقبول الإعلان التجاري، وحسن معاملة أفراد الواجهة، لكن ما لا يلاحظه الجمهور هو ما الذي يحدث في قلب الشركات وكيف تترابط مختلف أجزائها وأنشطتها وكيف تحكم هذه الشركات على حسن أداءها.

إن الغايات الرئيسة للشركة وطموحاتها، والثقافة التنظيمية، والاختيارات الإستراتيجية لا يمكن أن يلاحظها الجمهور بصفة مباشرة، وإنما فقط يمكنه أن يشكل تصورا ذهنيا عن روح الشركة ككل من خلال تصور فلسفتها وتاريخها وسمعتها ومنتجاتها وما يتداول من معلومات من مختلف المصادر مثل مواقع التواصل الاجتماعي. بيت القصيد هو أنه يوجد وراء ما يلاحظه الجمهور عمليات كثيرة يقوم بها المدراء والإستراتيجيون في الشركة، في هذا الصدد بالتحديد نجد تمدد لأدوار المدراء اليومية إلى الأدوار الإستراتيجية.

إن نجاح ما يستلمه الجمهور هو نتيجة نجاح ما يصممه هؤلاء المدراء والإستراتيجيون داخل الشركة. وبقدر تعلق الموضوع بالتسويق، فإن هذه الوظيفة تعتد لبنة أساسية في تنظيم الشركة، وأدوارها تمتد إلى أبعد من مجرد البيع والإعلان، فهي وظيفة تبدأ بالمستهلك وتنتهي به، حيث تدرس الحاجات غير المشبعة أو تؤثر في رغبات المستهلكين، ومن ثم تمر بمجموعة واسعة من العمليات إلى غاية الرقابة وتقييم النشاط التسويقي، ومن بينها معرفة مدى رضا المستهلكين بالمنتجات والعروض المقدمة بهدف تحقيق التحسين المستمر.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

سنعالج في هذه المحاضرة النقاط التالية:

1. تعريف الإستراتيجية
2. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
3. المستويات الإستراتيجية الثلاثة
4. مراحل التخطيط الاستراتيجي وفقا للمستويات الإستراتيجية الثلاثة

1. تعريف الإستراتيجية

دخل مفهوم الإستراتيجية إلى عدة مجلات أخرى؛ في التربية والاقتصاد والسياسة والاتصال والألعاب وغيرها. كانت كلية هارفارد للأعمال (HBS)، التي تأسست عام 1908، من أوائل الذين روجوا لفكرة وجوب تدريب المدراء على *التفكير الاستراتيجي* وليس فقط للعمل كموظفين في السلك الإداري[1].

يقصد بالإستراتيجية بصفة عامة الكيفية التي من خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف المحددة في ضل الموارد المتوفرة، وتعبر الإستراتيجية عن *الأهداف الطويلة الأجل*، وبالتالي فالإستراتيجية لا تعني التكتيك أو التنفيذ فقط، وإنما هذين مفهومين هما عمليات أخرى تضمن نجاح الإستراتيجية. وبصفة أكثر تدقيقا في مجال التنظيم والإدارة نجد التعاريف التالية:

- تعني الإستراتيجية حسب Chandler "**تسطير الأهداف الطويلة الأجل وتسخير الإمكانات الضرورية من أجل تحقيقها**". لا يمكن أن نتجاهل هنا الأهداف الفرعية، لأنها ستوصلنا إلى الأهداف العامة، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا بتحقيق الأولى، وهذا ما سنتطرق إليه في الفقرات اللاحقة[2].
- وقد عرف كل من Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها "**الخطة الموحدة، والمتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للشركة من خلال التنفيذ الملائم**".
- ويعرف Porter الاستراتيجية على أنها "**إنشاء تموقع فريد وذو قيمة، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة وتكون مختلفة عن المنافسين**".

يمكن أن نصف الإستراتيجية بصفة بسيطة بأنها الإجابة على السؤالين: كيف تتصور الشركة مستقبلها؟ ما هي المسارات المحققة لذلك؟ سواء تنشط هذه الشركة في بيئة متذبذبة وتحيط بها المخاطر، أو تنشط في بيئة مستقرة ومتأكدة.

[1] GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 2002, vol. 76, no 1, p. 37-74.

[2] سوف نتطرق إلى الأهداف في المحاضرة الثانية وفي النقطة الثالثة: الأهداف الإستراتيجية

2.التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

منذ ظهور الإنسان وهو يحدد أهدافا معينة ويسعى إلى تحقيقها، لذلك فالتخطيط هو موجود في جزء من حياة الأفراد. لكن مع تطور المجتمعات أكثر فأكثر، ظهرت عمليات *التخطيط الرسمي* في بداية القرن العشرين، حيث أن جميع الشركات المتميزة الآن تقوم بعملية التخطيط بصفة مستمرة.

هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية؟ إن تعريفنا للإدارة الإستراتيجية (من وجهة نظر العمليات) يسمح لنا بتمييز التخطيط الاستراتيجي عن الإدارة الإستراتيجية بوضوح، كما يجدر بنا تبيان وجه التكامل بين المفهومين.

التخطيط هو اتخاذ القرار اليوم حول ما يجب فعله غدا. إن صناعة هذا القرار يتطلب من المدراء رسم مختلف المهام التي يجب تنفيذها بين النقطة "أ" (اليوم) والنقطة "ب" (غدا). لذلك يتعلق التخطيط بتحديد طريقة استعمال موارد الشركة لتحقيق النتائج المرغوبة؛ فهو يسمح بانتقاء الخيار *الأكثر ملائمة* من بين الخيارات الممكنة، بحيث يحقق الأهداف المرجوة بفعالية عالية. يمكن القول أن التخطيط هو مرحلة أساسية من مراحل العملية الإستراتيجية، فهي خطوة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها في الإدارة الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي؛ في حين تهتم الإدارة العادية بالشركة من الداخل مثل إدارة العمليات والأفراد، تهتم الإدارة الإستراتيجية بالزبائن والبيئة ومختلف أصحاب المصالح والسوق والمنافسة[3]. حسب إحدى *مدارس الفكر الاستراتيجي*، تسعى الإدارة الإستراتيجية باستمرار إلى تعديل أعمال واتجاهات الشركة وتكييفها وجعلها أكثر ملائمة مع المتطلبات البيئية، وفي أقصى الحدود يمكن للشركة أن تؤثر على البيئة إذا كان قوة تغيير الشركة أكبر من قوة تغيير البيئة.

تمر الإدارة الإستراتيجية عبر مجموعة من المراحل التي تمثل حلقات متكاملة ومترابطة فيما بنيها، لا يمكن تحقيق المرحلة التالية إلا بعد إنجاز المرحلة السابقة، وخاصة عندما يتعلق الأمر *بالاستراتيجيات المقصودة والمنهجية* التي يتم إعدادها لأول مرة وفي بداية نشاط الشركة. هذه المراحل تتمثل في ثلاثة عمليات وهي: الصياغة الإستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية.

[3] راجع تعريف الإستراتيجية الموضحة أعلاه تجد أن *تحديات البيئة* من خصائص الإستراتيجية.

1) الصياغة الإستراتيجية:

الصياغة الإستراتيجية تتمثل في تطوير *الرؤية والرسالة*، وتحديد *الفرص والتهديدات* التي تحيط بالشركة، وتحديد *نقاط القوة ونقاط الضعف* التي تحملها من الداخل، وتحديد *الأهداف الطويلة الأجل*، وتوليد *البدائل الإستراتيجية*.

إن مرحلة الصياغة الإستراتيجية نجدها على مستوى 1) إستراتيجية المؤسسة أو الشركة ككل 2) ووحدات الأعمال، 3) وحتى على مستوى بعض المنتجات أو العلامات التجارية أو حتى قنوات التوزيع[4]. لكن تقتصر مهمة صياغة *الرؤية والرسالة* على المستويين الأولين، وباقي عناصر الصياغة الإستراتيجية نجدها تقريبا في جميع المستويات الإستراتيجية حسب البعد الزمني.

على مستوى وحدات الأعمال، يميل البعض الإستراتيجيون إلى التركيز على *الميزة التنافسية* التي تملكها أو يمكن أن تملكها الشركة للتعبير عن الصياغة الإستراتيجية، أي أن البحث عن ميزة تنافسية هي من بين القرارات الهامة في مرحلة الصياغة الإستراتيجية وعليها تعتمد باقي المراحل.

2) التنفيذ الاستراتيجي:

التنفيذ الاستراتيجي هي المرحلة الفعلية والتي تتمثل في العمليات التنفيذية، وتسمى عملية تطبيق الإستراتيجية. التنفيذ الاستراتيجي هو تحديد الأهداف السنوية والفرعية، وجمع كل الموارد التنظيمية المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالا وأنشطة تحقق أهداف الشركة.

إن متطلبات التنفيذ الجيد كثيرة. قد تشمل على تصميم *المناخ التنظيمي* الملائم، وتسخير *الموارد والإمكانات* الملائمة، ورسم *الهيكل التنظيمي* الملائم للإستراتيجية، ودعم *النمط القيادي* الملائم، وغيرها من عوامل نجاح التنفيذ الاستراتيجي. تجدر الإشارة إلى أن التنفيذ الاستراتيجي *يتطلب تعاون* العمال والموظفين والمدراء *على حد سواء، إن تضافر جهود كل المستويات الإدارية في الشركة من المستويات الإدارية الثلاث (العليا والمتوسطة والدنيا) هي ضرورية لتحول المخططات الإستراتيجية إلى أداء فعلي، ويعد تحفيز مختلف الأفراد داخل الشركة تجاه تحقيق الأهداف من تحديات الإدارة الإستراتيجية.*

[4] KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. MANCEAU, Delphine. HEMONENET, Aurélie. *Marketing Management*. 16 Th Edition, Nouveaux Horizons, 2019. France, p. 38.

3) التقييم الاستراتيجي:

التقييم الاستراتيجي هي المرحلة الأخيرة في الإدارة الإستراتيجية. يحتاج المدراء إلى معرفة متى تكون إستراتيجية ما غير مجدية، لأن الإستراتيجية التي تنجح اليوم قد لا تنجح غدا، لذلك فإن التقييم الاستراتيجي يحتاج إلى مثل هذه المعلومات. الاستراتيجيات مهما كانت جيدة –من حيث الصياغة والتنفيذ– إلا أنها ستحتاج إلى تعديلات صغيرة أو كبيرة، لأن عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية تتغير بصفة مستمرة.

توجد ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية، وهي: 1) إعادة مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي ارتكزت عليها الإستراتيجية الحالة، 2) وقياس الأداء، 3) واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

3.مستويات الإستراتيجية الثلاثة

فبالنسبة للأجزاء الإستراتيجية الضرورية داخل الشركة فإنه يمكن التمييز في الإدارة الإستراتيجية بين ثلاث مستويات: الشركة ككل، وحدات الأعمال، الوظائف[5].

إن تعدد هذه المستويات يتوقف على حجم الشركة أو طبيعة وعدد المنتجات التي تسوقها، فمثلا إذا كانت الشركة تقدم منتوج (mono-produit) واحد فسوف يكون لديها مستوى استراتيجي واحد، بحيث تقوم في ذلك المستوى بجميع الأعمال المرتبطة بنجاح ذلك المنتوج في السوق، وهذا ما يتطابق مع بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأما إذا كانت الشركة تعمل على تنويع منتجاتها (multi-produits) فيتطلب ذلك ظهور مستويات مختلفة في الإدارة وبالتالي مختلف في الإستراتيجية خاصة إذا كانت المنتجات غير متجانسة في طبيعتها فذلك يتطلب جهودا إستراتيجية مختلفة، وفي كل مستوى يتخذ نوع من القرارات مختلف نسبيا عن المستوى الآخر، وهذا ما يتناسب مع تعدد وتنوع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها الشركات العملاقة.

1) الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل

يتم وضع في هذا المستوى *الاستراتيجيات الكلية* التي تتعلق بالشركة ككل، ويجب أن تعكس هذه الاستراتيجيات *الاتجاهات العامة* نحو نمو الشركة وإدارة تشكيلة أعمالها ومختلف خطوط منتجاتها لتحقيق

[5] شوقي ناجي جواد .المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد، الأردن، 2010. ص.ص. 210-212.

التوازن في محفظة أعمالها. الإستراتيجية على مستوى الشركة تحدد بصفة كبيرة علاقتها مع البيئة الخارجية، وتحدد نوع الأعمال التي يجب أن تركز عليها، وتحدد كيفية توزيع الموارد بين مختلف تلك الأعمال.

إن من بين المسئوليات الأساسية لهذا المستوى هو التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للشركة ككل في اتخاذ القرارات *الإستراتيجية العامة* والمرتبطة بالنمو عبر التحالف والاندماج مع شركات أخرى، وبتغيير نوع النشاط الرئيسي والأنشطة الفرعية الحالية، أو الدخول في أنشطة جديد كليا أو الانكماش أو تصفية أحدى الأنشطة أو تصفية الشركة كلها[6].

ما يميز هذا المستوى هو أن الاستراتيجيات يتم صياغتها على *المدى الطويل*؛ حيث يستغرق تنفيذها الكلي وقتا طويلا، ونتائجها لا يمكن قياسها بعد فترة قصيرة. إن القرارات التي تتخذ في المستوى الكلي تتميز *بتأثيرها العام على الشركة*.

2) الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

الإستراتيجية على مستوى *وحدات الأعمال* يطلق عليها *الإستراتيجية التنافسية*، وهي توضع على المستوى كل وحدة من وحدات الأعمال التي تديرها الشركة.

تركز الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات الشركة ضمن صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين. وتشتمل هذه الإستراتيجية الموضوعات المرتبطة بالمنافسة والطريقة التي تضع الشركة نفسها في السوق من أجل كسب ميزة تنافسية، والمداخل الرئيسة التي يجب إتباعها في كل مجال وظيفي (مثل: الإنتاج، التسويق، التمويل).

إن الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تمثل البدائل الإستراتيجية التي وضعها Porter والأخرى التي وضعها Kotler وإستراتيجية *النمو المكثف* لـ Ansoff.

تتعامل الإدارة العليا بالنسبة للشركة الكبيرة مع هذه الوحدات الإستراتيجية على أساس أنها شركات شبه مستقلة، وتتيح لها المجال لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها التي تتجانس مع نشاطها وسوقها، وذلك دائما ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي يتم وضعها على مستوى الشركة ككل.

[6] راجع هذه النقطة في المحاضرة السابعة المبحث الأول: الاستراتيجيات العامة.

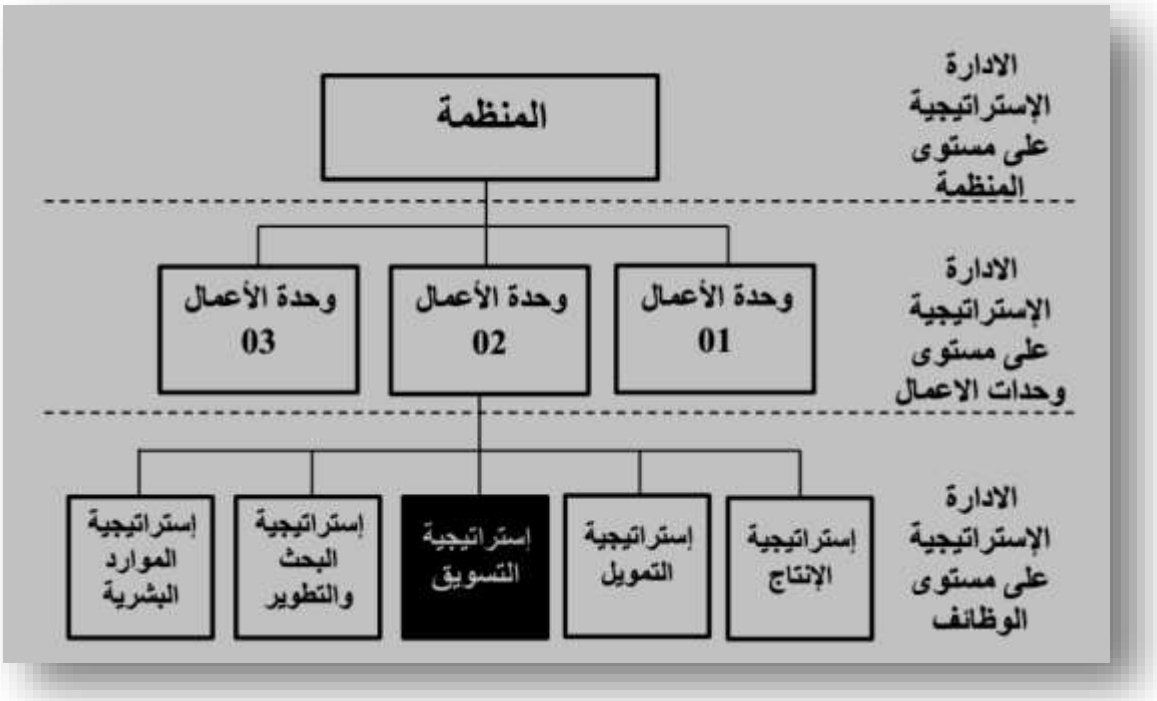
إن من بين الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها وحدات الأعمال تتمثل في:

- كيف يمكننا المنافسة في السوق؟
- ما هي المنتجات التي ينبغي تقديمها؟
- من هم المستهلكون الذين ينبغي خدمتهم؟
- كيف تستطيع الوظائف المختلفة أن تحقق أهداف السوق؟
- كيف توزع الموارد على وحدة الأعمال؟

3) الإستراتيجية على مستوى الوظائف

الاستراتيجيات على مستوى الوظائف تتعلق أساسا *بتعظيم كفاءة وفعالية العمليات الوظيفية* في الشركة، مثل: الإنتاج، والبحث والتطوير، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية.

الشكل (1.1): مستويات الإدارة الإستراتيجية



في هذا المستوى يتم تطوير ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحسين *الأداء التشغيلي* في ظل القيود الداخلية المتاحة في كل وحدة من وحدات الأعمال، أين يتم بلورة بعض أشكال الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد البشرية والمالية والأنشطة والبرامج التسويقية وغيرها، وذلك في ظل الاستراتيجيات التي تم تطويرها على مستوى وحدات الأعمال.

تتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي *وقصير الأجل*، كما أن تأثيرها لا يستمر لفترة طويلة، القرارات المرتبطة بإستراتيجية الموارد البشرية، والتسويق، والتمويل، أو الإنتاج تهدف إلى رفع *الكفاءة التشغيلية* وتحقيق الأهداف الحاكمة.

وبقد تعلق محاضرات هذا المقياس بالتسويق الاستراتيجي فإنه تجدر الإشارة في هذه الفقرة أن الاستراتيجيات التسويقية يتم اختيارها على مستوى وظيفة التسويق، وليس على مستوى وحدات الأعمال أو المنظمة ككل. ويعمل **التسويق الاستراتيجي** كمجال حاسم في الشركة لأنه يحتل مكانة كبيرة في الإدارة الإستراتيجية، شأنه شأن الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى على غرار الإنتاج، التمويل، البحث والتطوير وغيرها، وبالتالي الاختيارات الإستراتيجية في التسويق تعكس تفكير رجل التسويق تجاه السوق والمنتجات التي يطرحها، وهذا ما سنتطرق إليه بداية من المحاضرة الثامنة إلى آخر محاضرة. الشكل (1.1) يبن لنا ***التكامل*** بين مختلف المستويات الإستراتيجية. الاستراتيجيات الوظيفية هي أجزاء إستراتيجية وحدات الأعمال، واستراتيجيات وحدات الأعمال هي مكونات استراتيجيات الشركة ككل.

4.مراحل التخطيط الاستراتيجي للمستويات الإستراتيجية الثلاثة

في هذا المبحث سنوضح مختلف المسؤوليات لكل مستوى استراتيجي بالتركيز على تبيان العمليات الأساسية التي تقوم عليها الصياغة الإستراتيجية.

1.4.الصياغة الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل

حسب Kotler وزملائه (2019)، يجب على كل شركة إتمام أربع مراحل في تخطيط أنشطتها: التعريف برسالتها، اختيار مجالات أنشطتها، توزيع الموارد بين مختلف مجالات الأعمال، تحديد فرص النمو[7]. على

[7] KOTLER, Philip et *al*, Op.cit, 2019. pp.38-44

مستوى الشركة ككل، تكون من مسؤوليتها تصميم التنظيم (الهيكل التنظيمي) وإرساء ثقافة تنظيمية إيجابية مما يسمح بنجاح التنفيذ الاستراتيجي.

❶ تعريف رسالة الشركة

الرسالة هي تصريح الشركة عن سبب وجودها[8]. عندما تبدأ الشركة نشاطها تكون قد جمعت مجموعة من الأفكار لتحويلها إلى أشياء قابلة للتسويق، ثم يبدأ الزبائن يشكلون اعتقادات حول هذه الشركة وبالخصوص حول تشكيلة منتجاتها ونوع زبائنها والمناطق الجغرافية التي تركز عليها والقيمة التي تقدمها، فهكذا يشكل الجمهور اعتقادات وصورة ذهنية عن الشركة. فلو جمعت الشركة هذه الاعتقادات في ملف واحد ولخصتها في فقرة أو فقرتين ستكون قد حددت رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية.

❷ اختيار مجالات الأنشطة الإستراتيجية: التجزئة الإستراتيجية

غالبًا ما يكون لدى الشركات الكبيرة عدة مجالات أعمال مختلفة نسبيا تتبع استراتيجيات محددة، فهي تنظيم على أساس أنها "وحدات أعمال إستراتيجية"، لذلك فمن مسؤولية الإدارة العليا –التي تعكس الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل– إجراء عملية التجزئة الإستراتيجية التي مخرجاتها وحدات الأعمال الإستراتيجية. إن وحدات الأعمال الإستراتيجية لها الخصائص الثلاث التالية[9]:

- تتعلق بنشاط أو مجموعة من *الأنشطة المترابطة* فيما بينها التي قد يتم التخطيط لها بشكل مستقل عن بقية وحدات الأعمال الأخرى للشركة.
- وحدات الأعمال الإستراتيجية لديها *منافسين* خاصين بها دون غيرها من وحدات الأعمال الأخرى للشركة.
- لديها *مسؤول* محدد بوضوح مكلف بالتخطيط والسيطرة العوامل الرئيسية التي تؤثر على الربحية.

يسمح تعريف *وحدات الأعمال الإستراتيجية* بتمييز تلك التي لها إستراتيجيتها الخاصة، وبالتالي *تخصيص موارد مالية* منفصلة. مهما كان عدد وحجم وحدات الأعمال في الشركة إلا أنه دائما تشتمل على بعض الأنشطة التي تفقد الزخم وبعضها الأخرى تكون واعدة.

[8] سنتطرق إلى كيفية إعداد بيان الرسالة في المحاضرة الثانية.

[9] KOTLER, Philip et *al*, Op.cit, 2019. p.41

❸ توزيع الموارد على مجالات النشاط الإستراتيجية: تحليل محفظة الأعمال

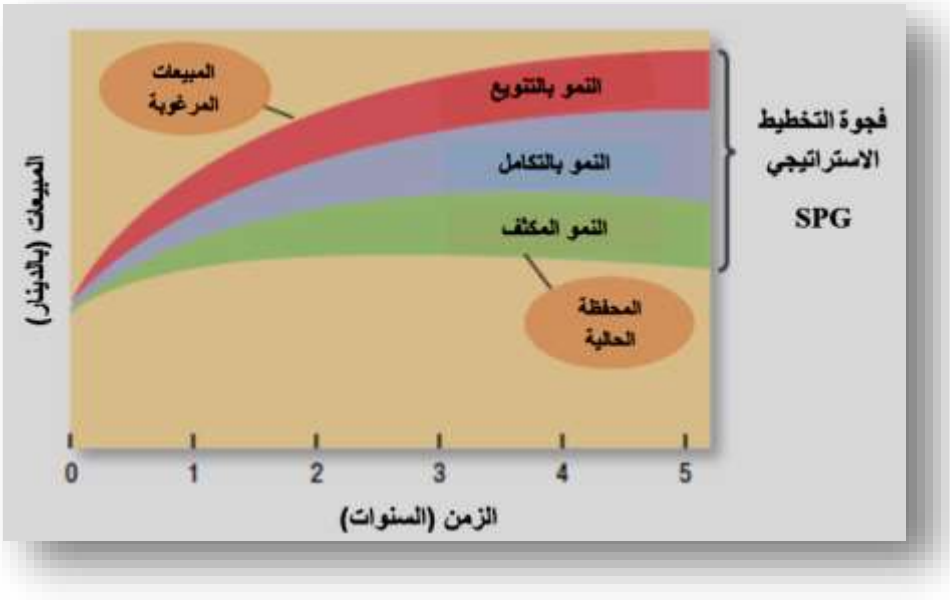
أمام الشركة العديد من النماذج التي تساعدها في تخصيص الموارد، وتسمى هذه النماذج بالمصفوفات الإستراتيجية أو مصفوفات تحليل محفظة الأعمال. نجد من بينها مصفوفة BCG (مجموعة بوسطن الاستشارية) ومصفوفة McKinsey و مصفوفة Space و ADL غيرها[10].

إن هذه النماذج أقل شعبية اليوم، لأنها تعتبر بسيطة وذاتية. تستند الطرق الحالية إلى قرارات الاستثمار بالاعتماد على تحليل *القيمة المتوقعة للمساهمين* على أساس أن القيمة المالية للشركة ستكون أعلى بذلك أو بدون ذلك المجال الاستراتيجي.

❹ تقييم فرص النمو: تحليل الفجوة الإستراتيجية

كيف تنمو الشركات؟ أساسا، يوجد نوعين من الشركات التي تحقق نموا في سوقها أو نشاطها، 1) شركات تستغل الفرص المتاحة وتنتهزها لتتطور، وتسمى *إستراتيجية الاستجابة* 2) وشركات تبادر بخلق فرص جديدة في إطار نشاطها أو حتى خارج نشاطها الرئيسي، وتسمى *إستراتيجية الاستباق*.

الشكل (2.1): فجوة التخطيط الاستراتيجي



[10] سنتناول هذه النقطة في المحاضرة الرابعة بصفة معمقة

وحسب Ansoff (1956)، مهما كان مصدر فرصة النمو إلا أن الشركات يمكنها أن تنمو على الأقل من خلال إحدى الطرق الثلاثة التالية: 1) **النمو المكثف**: ترتبط فرص النمو المكثف بالنشاط الحالي للشركة، وتتعلق بتطوير منتجاتها أو تطوير أسواقها الحالية، 2) و**النمو بالتكامل**: وهي فرص النمو الخارجي التي تظهر من خلال دمج أنشطة جديدة المتعلقة أساسا بأنشطة الشركة الحالية، 3) و**النمو بالتنويع**: فرص نمو بالتنويع تنشأ خارج نطاق النشاط الحالي.

❺ تصميم التنظيم وتحفيز الثقافة الإيجابية

بالإضافة إلى العمليات الإستراتيجية السابقة، تحتاج الشركات إلى عمليات إدارية من أجل نجاح التنفيذ الاستراتيجي، وهذا ما يسمى *البعد التنظيمي للإستراتيجية*، وما يتعلق بدورها هو العناية بمكونات التنظيم (مثل: السياسات والإجراءات والمعايير، والمسؤوليات، وخطوط السلطة والاتصال، والثقافة التنظيمية) بهدف التقدم مع ضمان التلاؤم بين مختلف مكونات التنظيم، لأنها يجب أن تنطلق الشركة بفكرة أن التخطيط الذي تقوم به يتم في إطار التنظيم.

يتضمن البعد التنظيمي للشركة هيكلها وسياساتها وحتى ثقافتها التنظيمية. من الملاحظ أن المدراء يمكنهم تغيير **الهياكل التنظيمية والسياسات**، لكن من الصعب للغاية تغيير **الثقافة التنظيمية**، على الرغم من أنها غالباً ما تكون عامل النجاح الرئيسي في تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

يقصد بالثقافة التنظيمية منظومة القيم والمعايير والخبرات والاعتقادات التي تميز المنظمة عن غيرها، وغالبًا ما يترجم ذلك بطريقة ملموسة إلى أنماط سلوكية مثل نمط لباس الموظفين، والطريقة التي يحدثون بها بعضهم البعض، ومدى التزامهم واحترامهم للنظام. تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال رؤية وفلسفة تجاه الأعمال والعمال، ومن خلال شخصية القادة، وتدعم بالممارسات الإدارية اليومية وطبيعة العلاقات من بين المستويات الإدارية التي تعطي كلها مجتمعة مؤشرات واضحة للأفراد داخل الشركة عن القيم والمعتقدات التي يجب تبنيها.

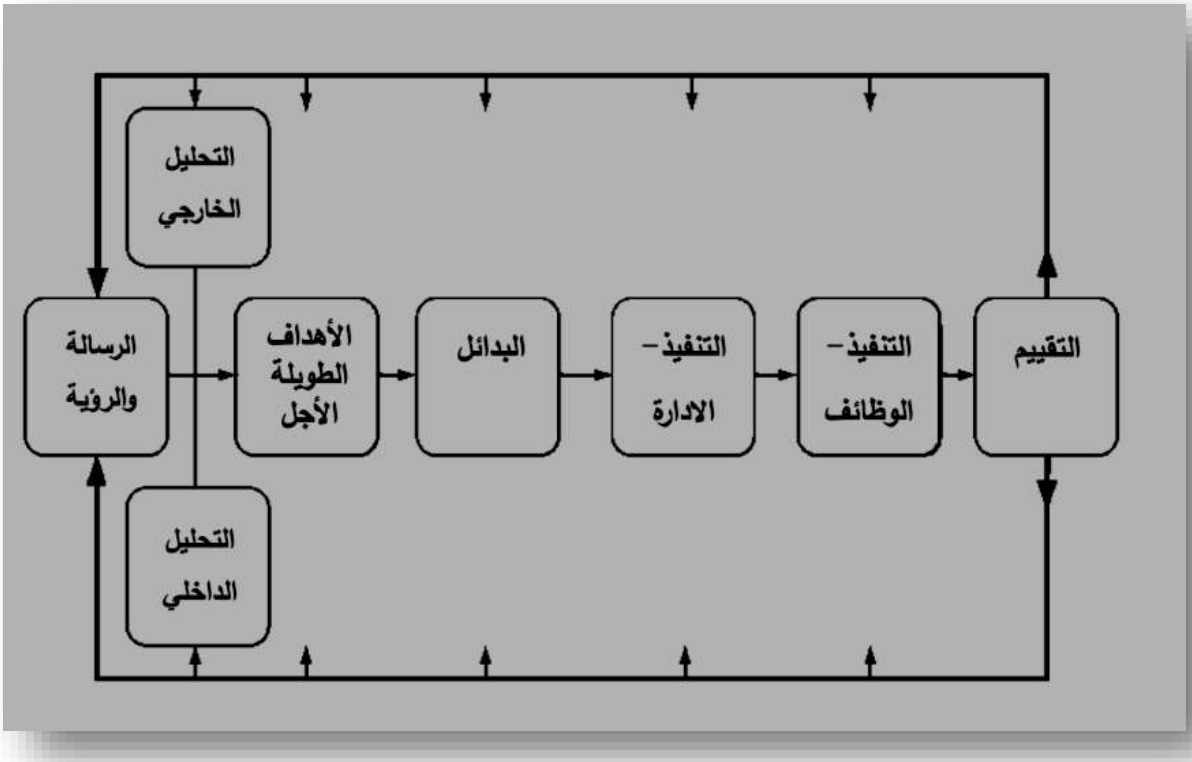
2.4.الصياغة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

لقد أشرنا سابقا إلى أن وحدات الأعمال الإستراتيجية هي مخرجات عملية التجزئة الإستراتيجية التي تجرى على مستوى الشركة ككل. إن هذه الوحدات (أو قطاعات الأعمال الإستراتيجية أو الأنشطة الإستراتيجية أو

خطوط المنتوج أو الأقسام أو المجالات) تحتاج إلى *استراتيجيات متباينة*، لأن منافسيها متباينين وعوامل نجاحها الضرورية (Facteurs Clés de Succès) متباينة.

الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تسمح لذلك القطاع أن يتنافس في السوق، ويجب أن يخدم بالأساس أهداف الشركة، لذلك يقوم المدراء على هذا المستوى بتطوير إستراتيجية تتم على مجموعة من المراحل تسمى "**نموذج الإدارة الإستراتيجية**". حسب David Fred (2011)، هذا الأخير لا يضمن النجاح، لكنه إطار يمثل مقاربة واضحة وشاملة وتطبيقية من أجل الصياغة والتنفيذ والتقييم الاستراتيجي. الشكل (2.1) يوضح مختلف المراحل الأساسية في الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأقسام.

الشكل (3.1): مراحل الإدارة الإستراتيجية حسب David F



Source : DAVID, Fred R. How companies define their mission. *Long range planning*, 1989, vol. 22, no 1, p. 91.

3.4.الصياغة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التسويق

بقدر تعلق الموضوع بالتسويق الاستراتيجي، سنركز على وظيفة التسويق دون الوظائف الأخرى. يشمل التسويق الاستراتيجي جميع التوجهات والقرارات المتعلقة بإستراتيجية التسويق الخاصة بالشركة. الإستراتيجية التسويقية هي امتداد طبيعي لإستراتيجية الشركة ككل وإستراتيجية وحدة الأعمال، وبالتالي فهي تمثل إحدى مكونات إستراتيجية الشركة. راجع الشكل (1.1) لتلاحظ أنه لا يمكن صياغة *إستراتيجية التسويق* وتنفيذها بفعالية بدون تحضير مسبق ودون تفكير منهجي وتحليل دقيق لإستراتيجية وحدة الأعمال والشركة ككل.

إلا أن عملية الصياغة الإستراتيجية التقليدية للتسويق تمر على المراحل التالية[11]:

1) تحليل السوق؛ (R)
2) التسويق الاستراتيجي: التجزئة الاستهداف التموقع؛ (SCP)
3) التسويق العملي: المزيج التشغيلي؛ (MM)
4) التنفيذ؛ (I)
5) الرقابة. (C)

تجدر الإشارة إلى أن مرحلتي التنفيذ والتقييم يشترك فيها جميع المستويات الإستراتيجية.

[11] هذا ما سنتناوله في المحاضرة الثامنة والتاسعة.

المحاضرة الثانية: الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية

سنعالج في هذه المحاضرة النقاط التالية:

1. الرسالة والرؤية الإستراتيجية
2. مكونات الرسالة الإستراتيجية
3. إعداد الأهداف الإستراتيجية

1. الرسالة والرؤية الإستراتيجية

رسالة الشركة هو الإطار الذي يعبر بالخصائص الفريدة للشركة التي تجعلها مميزة عن الشركات الأخرى، وبالتالي فهي هي تكشف عن الهوية التي تحاول الشركة أن تكون عليها، وتدل مثلا على المنتوج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها. والتعريف الأكثر تعبيرا وتلخيصا لرسالة الشركة هو كما يلي: "**ذلك التصريح المبين لغرض أو لسبب وجود الشركة**"، ويكون مكتوبا ويدرج في التقارير الهامة للشركة.

يشير Van Deusen وزملائه (2007) إلى أنه أصبح هناك عدد كبير ومتزايد من الشركات يستخدم بيان الرسالة (mission statement)، بما في ذلك الشركات الكبيرة وحتى المنظمات المجتمعية، وقد ظهر بصفة بارزة بيان الرسالة منذ الثمانينيات. يعطي بيان الرسالة "التوجيه والهدف ووجهة النظر" لأولئك الذين داخل وخارج الشركة بما في ذلك الإدارة والموظفين والزبائن والمنقب عليهم.

يصدر أحيانا بيان الرسالة وبيان الرؤية معا، والذي يصف الموقف الذي تطمح إليه الشركة في المستقبل، وكثيرا ما يقترن هذان البيانان بتعريف الشركة لغرض وجودها، وتعريف مستقبل الجماهير الداخلية والخارجية مثل الشركاء وأعضاء مجلس الإدارة والمستهلكين والمساهمين. فيقصد بالرؤية "**الوضعية التي تطمح الشركة الوصول إليها مستقبلا استنادا لمركزها السوقي وقدراتها الإستراتيجية**".

الطريقة التي تظهر البسيطة لفهم وصياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية هي الإجابة على مجموعة من التساؤلات الهامة والمتمثلة في[12]:

- ما هو النشاط الحالي؟
- لمن تقدم المؤسسة منتجاتها وخدماتها؟
- ما الذي نقدمه لزبائننا؟
- كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟
- ما هي الأعمال التي ستؤديها المؤسسة مستقبلا؟

المنافع التي يمكن تحقيقها من بيان الرؤية والرسالة الجيدة متعددة، أهمها ما يلي:

[12] KOTLER, Philip et *al*, Op.cit, 2019. p.38

1. ضمان وضوح الغايات وأهداف المنظمة بين المدراء والموظفين.
2. تقديم الأسس لجميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي.
3. تقديم الإطار العام الذي تتجه نحوه المؤسسة.
4. تقديم نقطة التركيز لمختلف أصحاب مصالح المؤسسة.
5. حل وجهات النظر المتباعدة بين المدراء.
6. ترقية حس التوقعات المشتركة بين المدراء والموظفين.
7. توجيه القيم والاتجاهات والثقافة التنظيمية.
8. تحقيق التضافر بين المدراء والموظفين.

2.مكونات الرسالة لإستراتيجية

لقد توصل أستاذ وخبير الإدارة الإستراتيجية David إلى تحديد تسعة مكونات أساسية لرسالة الشركة. يوضح الجدول (1.2) هذه المكونات الأساسية.

الجدول (1.2): المكونات الأساسية لرسالة الشركة

العناصر	الأسئلة
1. الزبائن	من هم زبائن المنظمة؟
2. المنتجات والخدمات	ما هي المنتجات والخدمات الأساسية للمنظمة؟
3. الأسواق	جغرافيا، أين تتنافس المنظمة؟
4. التكنولوجيا	هل التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة حديثة؟
5. الاهتمام بالبقاء وبالربحية	هل المنظمة ملتزمة تجاه النمو والأداء المالي؟

6. الفلسفة	ما هي القيم والمعتقدات والطموحات والخصائص الأخلاقية للمنظمة؟
7. المفهوم الذاتي	ما هي الكفاءات المتميزة وأكبر ميزة تنافسية؟
8. الاهتمام بالصورة العامة	هل المنظمة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والمحلية والبيئية؟
9. الاهتمام بالعاملين	هل العمال هم أصول قيمة في المنظمة؟

Source : DAVID, Fred. and DAVID, Forest. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16th Edition, Pearson Education, 2017, UK, p.166

3.إعداد الأهداف الإستراتيجية

كل الأفراد وجماعات والشركات يجب أن يحددوا هدفا أو أهدافا طموحة ومحفزة. فسلوكنا يتأثر عموما بمجموعة كبيرة من الأهداف بطريقة واضحة أو وبطريقة غير إرادية[13]. الشركات بدورها يجب أن تضع أمامها أهداف تجعلها تتحرك إلى الأمام وباتجاه إيجابي، فالأهداف هي مصدر للتحفيز ومصدر محرك للتطور، وهي قوة تحث الأفراد والجماعات على المتابعة لتحقيق غاياتهم.

1.3.تعريف الهدف الاستراتيجي

يجب التميز بين الغايات (Goals) والأهداف (Objectives)، فالغايات تتميز ببعض الخصائص تجعلها تختلف عن الأهداف، ومن أهمها الابتعاد عن التفاصيل الدقيقة في بيان الغايات، حيث تعكس هذه الأخيرة الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية، كذلك تتميز بالشمولية، حيث تدرج كافة مجموعات الزبائن الذين تخدمهم الشركة مهما اختلفت خصائصهم، وفي الأخير تتميز الغايات بطول الأجل، إذ تبنى أساسا على سبب وجود الشركة وطموحاتها العليا. وفي ما يتعلق بمفهوم الأهداف فسوف نتطرق إليه في الفقرات اللاحقة.

ضمن كل مخطط استراتيجي –مهما كان مستواه الإداري أو طبيعة وظيفته– نلتمس فيه فقرة أو فقرات على الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

[13] شوقي ناجي جواد، "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال"، دار حامد، الأردن، 2010، ص.162.

يمكن تعريف الهدف على أنه **النتيجة المنتظرة من القيام بنشاط ما**. والهدف الاستراتيجي هو **النتيجة المنتظرة والتي تعمل الشركة من أجل تحقيقها لنجاح إستراتيجيتها**.

ويمكن فهم الهدف من خلال الإجابة على السؤال: ما الذي تتوقعه كنتيجة من تطبيق إستراتيجية ما؟ لذلك يقصد بالهدف الاستراتيجي الهدف المحدد على النطاق الواسع، الذي يجب على الشركة تحقيقه حتى تنجح إستراتيجيتها.

2.3.أنواع الأهداف الإستراتيجية

تنقسم الأهداف الإستراتيجية حسب Drucker إلى ثمانية مجالات أساسية، وهي تصنيفات رئيسية للأهداف وتتمثل في[14]:

1) **المكانة السوقية**: هنا يمكن للمدراء تحديد الحصة المرغوبة من الأسواق الحالية والجديدة، ومستوى رضا الزبائن، وتشكيلة المنتجات.

2) **الإنتاجية**: يقصد بها الاستخدام الفعال للموارد.

3) **الربحية**: تعد الربحية من أكبر اهتمامات الشركات.

4) **الموارد البشرية**: بما أن العمل يتم تنفيذه من طرف العمال، فإنه على الشركة الاهتمام بهم.

5) **الموارد المادية والمالية**: يتعلق الأمر هنا بتحديد مصادر رأس المال واستخدامها، وتحديد المعدات والمرافق الضرورية لنشاط الشركة.

6) **الابتكار**: من أجل رفع تنافسية الشركة يجب عليها تحديد هدف الإبداع، فهنا تقوم المؤسسة بتطوير سلع وخدمات جديدة أو تحسين السلع والخدمات الحالية، وتطوير المهارات والأساليب اللازمة لإنجازها، وتطوير التكنولوجيا والتقنيات المختلفة.

7) **أداء المسيرين**: من بين أهم العناصر البشرية المسيرين الذين يشرفون على العمال.

[14] DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York, Harper and Bros, 1954, p.62

8) **المسؤولية الاجتماعية**: يتعلق الأمر باحترام الجانب الاجتماعي للمجتمع الذي تنشط فيه لأن الشركة جزء مكمل للمجتمع.

هذه الأهداف المذكورة ليست الوحيدة التي يتحدد من خلالها الأهداف، لكنها تساعد الإستراتيجيون في وصف الأهداف الإستراتيجية للشركات.

3.3.خصائص الأهداف الإستراتيجية

على المدراء فهم خصائص الأهداف الجيدة لإعدادها بطريقة مقبولة. فأولا يجب أن تكون الأهداف متسلسلة، ولقد تعلمنا أن الاستراتيجيات نجدها على مستويات إدارية متفاوتة، فكذلك بالنسبة للأهداف حيث أنها **تتبع تسلسلا هرميا**.

الشكل (1.2): التسلسل الهرمي للأهداف

Source : BERGERON, Pierre G. la gestion moderne : théorie et cas. Gaetan morin editeur, 1982, Canada, p.134

- يتميز الهدف الجيد **بالدقة والوضوح**، أي يفهمه الجميع داخل الشركة.
- الأهداف يجب أن تكون **قابلة للقياس** ويمكن تكميتها وعدها.
- تكون الأهداف **قابلة للإنجاز** ويمكن الوصول إليها خلال فترة معينة بالاعتماد على الإمكانات المتاحة.
- الأهداف يجب أن تكون **متوازنة**. فرغم اختلاف الوظائف فإنه على المدراء إيجاد التوازن الملائم بين الوحدات الإدارية والأقسام والموظفين، ولا ينصب تركيز الأهداف على جزء إداري دون آخر.
- تشير الدراسات أن الأهداف التي تلقى قبولا داخل الشركة هي التي يشارك فيها الأفراد في إعدادها، وكلما كانت **الأهداف مقبولة** كلما سهل الأمر على الشركة في تحقيقها.

4.3. أهمية الأهداف الإستراتيجية

في إطار الإدارة الإستراتيجية تهتم الشركة بإعداد أهداف واضحة ومحددة وذلك للعديد من الأسباب العملية. تكمن أهمية تحديدها في ما يلي:

1) **توحيد الغرض داخل الشركة**: الأهداف الإستراتيجية تمثل نقطة أساسية لجميع جهود الأفراد، فهي ترتب أولوياتهم وتسمح بضمان العمل لمختلف الأفراد.
2) **الاستغلال الأمثل للموارد**: الأهداف الطموحة تحتاج إلى قدرات مالية ومادية وبشرية عالية، بدون أهداف تهدر الموارد المختلفة.
3) **تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط**: بناء على الأهداف الإستراتيجية العامة يتم إعداد الأهداف الفرعية أو المرحلية والمشتقة لكل وحدة إدارية أو فريق عمل بحيث يتم مراعاة التكامل.

المحاضرة الثالثة: التجزئة الإستراتيجية

سنعالج في هذه المحاضرة النقاط التالية:

1. مفهوم التجزئة الإستراتيجية
2. مستويات التجزئة في الشركة
3. التجزئة حسب نموذج Abell

1.مفهوم التجزئة الإستراتيجية

يظهر أن الشركات حاليا –أو حتى سابقا– ليست شركات ذات المنتوج الواحد، بل تنتج وتسوق عدة منتجات، سواء سلع أو خدمات أو كلاهما معا، وكل منتوج قد يواجه منافسين مختلفين وفي بيئة مختلفة كليا أو جزئيا، لذلك فإن *الإستراتيجية التنافسية* التي يتبعها كل قطاع استراتيجي تكون مختلفة إلى حد ما عن باقي القطاعات الإستراتيجية.

1.1.مفهوم وحدة العمل الإستراتيجية

ويقصد بمجالات الأعمال أو وحدات الأعمال أو قطاعات الأعمال **مجموع من 1 إلى (ن) من خطوط المنتجات يتقاسمون نفس الموارد من أجل مواجهة نفس المنافسين في نفس الشروط البيئية.**

2.1.التجزئة الإستراتيجية

يقصد بالتجزئة الإستراتيجية تلك **العملية التي من خلالها يم تقسيم مجموع أنشطة الشركة إلى مجالات نشاط متجانسة بطريقة يصبح من الممكن تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية وأخرى.** مجال العمل الإستراتيجي أو ما يسمى بوحدة العمل الإستراتيجية هو جزء فرعي للشركة موجه لسوق معينة، ويواجه شروط تنافسية خاصة، وبالتالي يجب تبني إستراتيجية تنافسية خاصة به.

بعد التجزئة الإستراتيجية تأتي *مرحلة التقييم* كل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المتعددة باستعمال أدوات تحليلية خاصة، وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق وتوجيه موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2.مستويات التجزئة في الشركة

إن عملية التقسيم الاستراتيجي التي عرضناها في الأعلى ما هي إلا وجه من أوجه التجزئة التي يمكن القيام بها في الشركة، إذ توجد عدة أنواع من التجزئة تختلف باختلاف المستويات الإدارية وبعدد خطوط المنتجات التي تسوقها الشركة. يمكن التمييز بين أربعة مستويات من التجزئة توزع إلى مستويين رئيسيين. المستوى الأول من

التجزئة يتعلق بـ **التجزئة الإستراتيجية** وهي التي تعمل على تقسيم الشركة على أساس 1) المهن 2) والقطاعات الإستراتيجية.

وأما المستوى الثاني فيتعلق بـ **التجزئة التشغيلية (العملية)** وهي تلك المتعلقة 3) بالتجزئة التسويقية 4) والتجزئة على أساس خطوط المنتجات.

أن عرضنا هنا سيقتصر على تجزئة **القطاعات الإستراتيجية**، وعلى التجزئة التسويقية.

1) القطاعات الإستراتيجية

القطاعات الإستراتيجية (segments stratégique) هي **وحدات الأعمال التي تمارسها الشركة**. لو أخذنا مثال "المواد الغذائية" فإننا نجد قطاعات إستراتيجية مختلفة مثل الحليب ومشتقاته، والبقول الجافة، وزيت المائدة والمشروبات الباردة وغيرها، كذلك هذه القطاعات الإستراتيجية تتطلب شروط عمل مختلفة لكن ليس بدرجة الشروط التي تفرضها المهن، فمثلا قد تشترك هذه القطاعات الإستراتيجية في البحث والتطوير وفي قنوات التوزيع رغم اختلافها في التموين والتعبئة.

2) القطاعات السوقية

في التجزئة العملية التي يتم إجرائها بصفة دورية أو استثنائية في المدى القصير أو المتوسط نجد **التجزئة التسويقية**، ويتعلق الأمر هنا بتجزئة السوق، أي **تقسيم مجموعة المستهلكين إلى فئات متجانسة في الخصائص من أجل تصميم مزيج تسويقي ملائم لدعم التموقع التسويقي**.

الجدول (1.3) الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية

	التجزئة التسويقية	التجزئة الإستراتيجية
الموضوع	متعلق بقطاع اقتصادي	متعلق بالمؤسسة
الطريقة	تقسيم الزبائن غير المتجانسين إلى فروع من **الزبائن** المتجانسين الذين لديهم نفس الحاجات وبنفس الشدة، ولديهم نفس العادات والسلوكيات الشرائية.	تقسيم المؤسسة إلى مجموعات **خطوط المنتج** الناشطة في نفس مجال النشاط الاستراتيجي ضد نفس **المنافسين** وفي نفس **البيئة** باستعمال نفس **التكنولوجيا**.
المعايير	مستمدة من السوق	مستمدة من الوظيفة الحالية للمؤسسة والمنافسة
النتيجة	قطاعات تسويقية من الزبائن/المستعملين	قطاعات استراتيجية من خطوط المنتج
الاستعمال	تسمح بتشكيل العرض، أي تحديد المزيج التسويقي الذي يتوافق مع حاجات الزبائن المستهدفين	تسمح بتخصيص موارد المؤسسة من أجل: – تطوير – خلق – أو التخلي عن أنشطة
مستوى المسؤولية	مدير التسويق، مسؤول المنتج أو العلامة أو السوق	مدير المؤسسة، مدير التخطيط والتطوير
المدى الزمني	تتغير القطاعات التسويقية بوتيرة تغير سلوكيات لمستهلكين، إذن مداها الزمني يكون على قصير أو المتوسط.	تتغير القطاعات الإستراتيجية بوتيرة تغير حجم البيئة (التكنولوجيا مثلا)، إذن مداها الزمني يكون على المتوسط أو البعيد.

3.التجزئة الإستراتيجية حسب Abell

ما هي إسهامات Abell في التجزئة الإستراتيجية؟ من بين أدوات التجزئة الإستراتيجية نجد **نموذج الأبعاد الثلاثة**، ويرى هذا النموذج أن التجزئة الإستراتيجية يجب أن تعتمد على تعريف **السوق المرجعي** كما يراه المستهلك وليس كما تراه الشركة، لأن الخصائص التقنية للمنتجات والخدمات المقدمة قد تختلف بالنسبة للشركة ولكنها متماثلة بالنسبة للمستهلك.

فنقول أن المنتجان ينتميان إلى نفس السوق المرجعية إذا كان المستهلك أو المستعمل يرى أن المنتجان يمكن تعويض أحدهما بالآخر، لذلك على الشركة معرفة كيف أن السوق المرجعي ينظم على شكل الثنائية المنتج/السوق، ولا يتأتى ذلك دون دراسة سلوك المستهلك تجاه منتجات الشركة. فيقصد بالسوق المرجعي **مختلف المنتجات والخدمات التي يعتبرها المشترون أو المستخدمون قابلة للإحلال فيما بينها.**

حسب هذه النموذج والممثل في مصفوفة، فإنه من أجل الوصول إلى التجزئة الفعالة فإن الشركات يجب أن تطرح ثلاثة أسئلة، وكل سؤال يمثل بعدا في المصفوفة، والأسئلة هي: **لمن؟ لماذا؟ كيف؟**

1.3. بعد الزبون: لمن؟

هذا البعد يعرف بصفة شاملة ملامح الزبائن ويغطي جماعة الزبائن الذين تخدمهم المنظمة حاليا أو مستقبلا بمنتجاتها أو خدماتها، سواء زبائن مستهلكين أو أصحاب المصالح. يمكن تقسيم الزبائن باستعمال مثلا معايير جغرافية وديمغرافية واجتماعية–اقتصادية، فمثلا يمكن تجزئة الزبائن إلى:

- زبائن أفراد وزبائن صناعيون.
- زبائن المناطق الحضرية وزبائن المناطق الريفية
- زبائن خواص وزبائن عموميون
- زبائن لديهم قوة شرائية قوية ومتوسطة وضعيفة

يمكن تقسيم الزبائن الصناعيين إلى:

- نوع الصناعة
- حجم المؤسسة

- التكنولوجيا
- المنطقة الجغرافية

2.3. بعد الوظيفة: لماذا؟

يصف هذا البعد مختلف حاجات الزبائن التي يتم إشباعها مع الأخذ في عين الاعتبار نتائج تحليل سلوكيات المستهلك والعروض المنافسة. السؤال **لماذا؟** يجيب على **وظائف المنتوج** الذي تنتجه وتسوقه المنظمة لمختلف الزبائن الذين تم تحديدهم في الأعلى. إن كل مختلف المجالات التي يمكن إشباعها بمنتجات الشركة هي وظائف يمكن أن تكون معيارا للتجزئة. على سبيل المثال يمكن لشركة صناعة البرمجيات أن تشبع حاجات زبائنها في عدة مجالات مثل:

- برمجيات المساعدة في اتخاذ القرارات؛
- إنشاء وتنظيم قاعدة البيانات؛
- برمجيات مكتبية؛
- برمجيات الحماية.

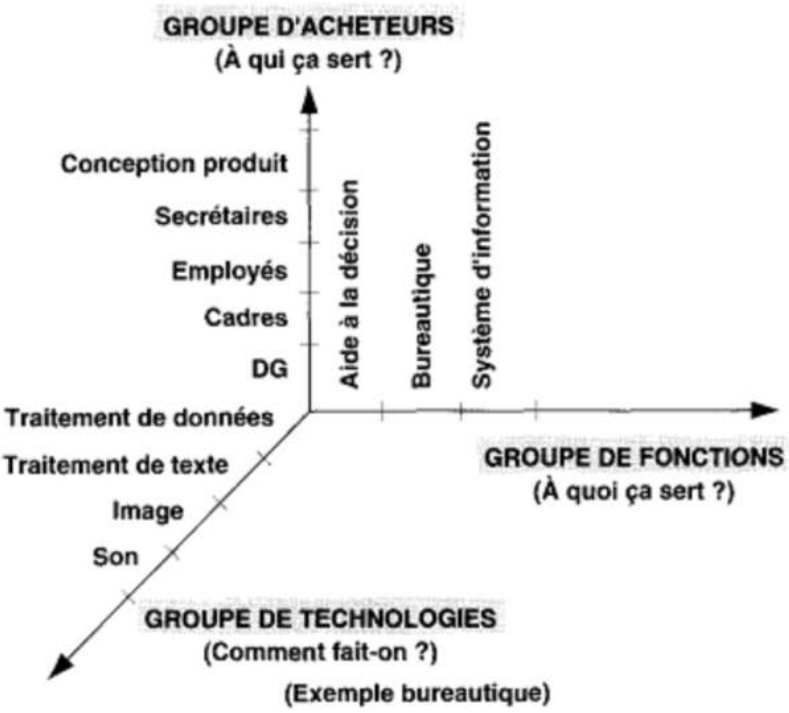
3.3. بعد التكنولوجيا: كيف؟

هذا البعد يعبر عن الاختيارات التقنية التي تعمل بها الشركات في القطاع من أجل إشباع الحاجات. السؤال كيف؟ يحدد الوسيلة التي من خلالها يمكن تسليم الوظائف التي تم إبرازها وتقديمها إلى العملاء الذين تم استهدافهم. قد تختلف التكنولوجيا المستعملة حسب اختلاف مجال نشاط المنظمة، ومن بين الأمثلة نجد ما يلي:

- **تقنيات التصنيع**: نوع العملية المستعملة في الإنتاج ونوع التكنولوجيا.
- **تقنيات التوزيع**: القناة المباشرة والقناة غير المباشرة.

الزبون (لمن؟) والوظيفة (ماذا؟) يمثلان معا **الثنائية المنتوج–السوق**، وعلى هذا يمكن للشركات تجزئة أنشطتها المختلفة حسب الثنائية المنتوج–السوق، ومن الممكن ربط الثنائيات بالتكنولوجيا (كيف؟) للتمييز بين مختلف طرق الإنتاج وطرق التسليم لتكون التجزئة أكثر فأكثر دقة.

الشكل (2.3): مصفوفة Abell



بتمثيل هذه الأبعاد على فضاء نتحصل على شبكة من إحداثيات مختلفة يجب أخذها في عين الاعتبار أثناء عملية التجزئة حالة بحالة، وعندما ينتهي المحلل الاستراتيجي من تعريف المتغيرات المذكورة أعلاه سوف يلاحظ أنه توجد عدد توليفات ممكنة. أنظر الشكل (2.3). تجدر الإشارة هنا إلى أن التوليفات المحتملة ليست كلها فعلية وممكنة، لذلك يتدخل المدراء الإستراتيجيون لإيجاد التوليفات من القطاعات الإستراتيجية الأكثر تعبيرا عن أنشطة الشركة وتحذف التوليفات غير الممكنة.

المحاضرة الرابعة: تحليل محفظة الأعمال باستعمال BCG

سنتناول في هذه المحاضرة النقاط التالية:

1. إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG
2. قراءة وتفسير مربعات مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

1.إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

نجد من بين نماذج تحليل محفظة الأعمال نموذج **مجموعة بوسطن الاستشارية** (Boston Consulting Group) والمختصرة في BCG، ويطلق على هذه النموذج **مصفوفة النمو–الحصة السوقية** وهي تعتمد في تحديد المراكز التنافسية أو مراكز الربح أو القطاعات بالاعتماد على مؤشرين هما نمو القطاع والحصة السوقية النسبية[15].

1.1.أبعاد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

تحتوي المصفوفة على بعدين هما: نمو القطاع والحصة السوقية النسبية.

1) حصة السوقية النسبية

وهي تمثل مدى قوة الشركة في السوق، فالتي تتمتع بحصة سوقية نسبية كبيرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية. الحصة السوقية النسبية **هي حاصل قسمة الحصة السوقية للشركة على الحصة السوقية لأول منافس للشركة.**

يفترض هذا النموذج أن الحصة السوقية الكبيرة تجلب للشركات عوائد نقدية عالية، ويرجع هذا إلى أن الشركة التي تنتج بكميات كبيرة تستفيد من اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة.

2) معدل نمو السوق

والذي يعبر عنه بتطور حجم المبيعات في ذلك القطاع ككل خلال سنة أو حتى خمسة سنوات بالمقارنة مع التي قبلها، وغالبا ما يكون مركز المحور الأفقي هو 5%.

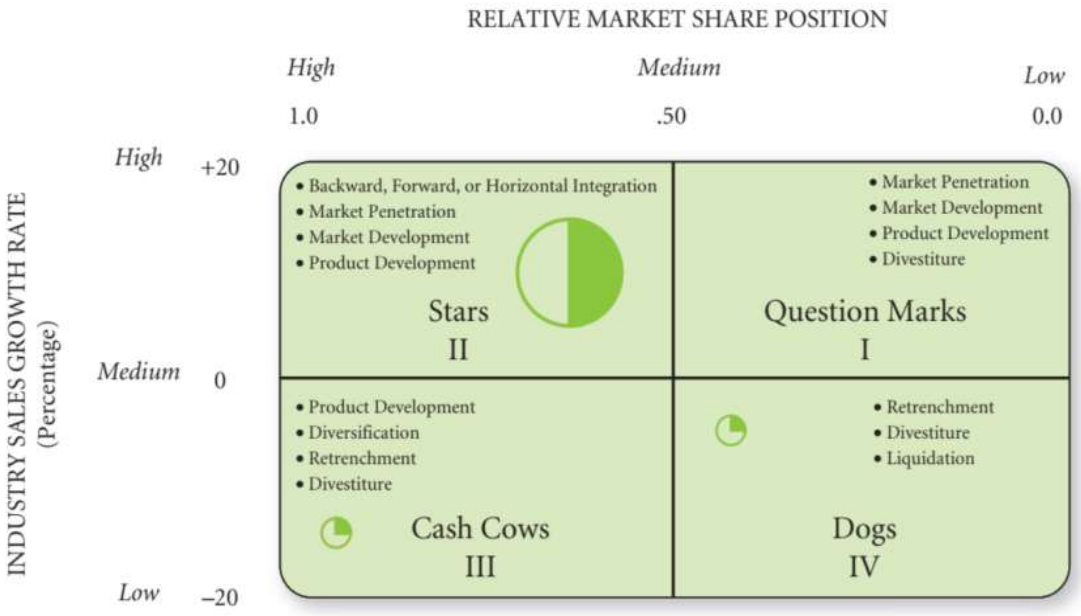
2.1. إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

توزع القطاعات الأعمال الإستراتيجية للشركة والتي تسمى حسب هذا النموذج بـ "المنتجات" على أربعة مجموعات هي نتيجة تقاطع بعد نمو السوق مع بعد الحصة السوقية النسبية اللذان يقسمان بدورهما إلى مستويين عالي ومنخفض. الخلايا أو المربعات الأربعة هي:

[15] See, DAVID, Fred R. and DAVID, Forest R. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16th Edition, Pearson Education, 2017, UK, pp. 258-261.

1. **النجوم**: معدل نمو عالي مع حصة سوقية نسبية عالية.
2. **البقر الحلوب**: معدل نمو منخفض مع حصة سوقية نسبية عالية.
3. **الاستفهام**: معدل نمو عالي مع حصة سوقية نسبية منخفضة.
4. **الكلاب الضائعة**: معدل نمو منخفض مع حصة سوقية نسبية منخفضة.

الشكل (2.4): مصفوفة BCG



The BCG Matrix

Source: Based on the BCG Portfolio Matrix from the Product Portfolio Matrix, © 1970, The Boston Consulting Group.

Source : DAVID, Fred R. and DAVID, Forest R. *Op.cit*, 2017, UK, p.260

لاستعمال النموذج بطريقة السليمة يجب الأخذ في عين الاعتبارات التالية:

- **المركز**: نتحصل على ثنائيات نعلِّمها حسب البعدين.
- **الدائرة**: كل دائرة من الدوائر التي تتضمنها المصفوفة هي منتوج للشركة.
- **حجم الدائرة**: حجم كل دائرة في المصفوفة هي الأحجام النسبية لمنتجات الشركة.
- **المساحة المظللة داخل الدائرة**: تمثل المساحة المضللة داخل الدائرة نسبة الأرباح التي تحققها الشركة من المنتوج.

3.1.الافتراضات الأساسية لنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

يظهر في تحليل BCG أنه يوجد افتراضان أساسيان تعمل تحت ضلهما هذه المصفوفة الأول حول دورة حياة المنتجات والثاني حول أثر الخبرة[16].

أولا: دورة حياة المنتوج ومصفوفة BCG

توزع المواقع التنافسية في المصفوفة BCG مع دورة حياة المنتوج كما هي مبينة في الشكل (1.4)، أنه يجب أن تكون وضعية النجوم في مرحلة النمو، ووضعية البقرة الحلوب في وضعية النضج، ووضعية الكلاب الضائعة في مرحلة التدهور، ووضعية علامة الاستفهام في مرحلة التقدم وإلا التحليل والتوجيهات التي تقدمها المصفوفة تصبح غير صالحة.

[16] LAMBIN, Jean-Jacque et DE MOERLOOSE, Chantal. *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, 2008, Paris, p. 306

الشكل (1.4): العلاقة بين نموذج BCG و دورة حياة المنتج

علامة استفهام مرحلة التقديم (1)	**النجوم** مرحلة النمو (2)
الكلاب الضائعة مرحلة التدهور (4)	**البقر الحلوب** مرحلة النضج (3)

ثانيا: أثر الخبرة ومصفوفة BCG

تفترض BCG أن الشركات التي تتمتع بحصة سوقية نسبية **قوية** تملك خبرة كبيرة وبالتالي لها ميزة تنافسية بحيث تتمتع بتكاليف أقل وبالتالي تدر سيولة عالية، والشركات التي تملك حصص سوقية نسبية ضعيفة لا تملك ميزة تنافسية قائمة على الخبرة.

حسب الافتراضين الأساسيين السابقين والمتعلقين بدورة حياة المنتجات وأثر الخبرة في استعمال مصفوفة BCG فإنه عندما تتمكن الشركة من السيطرة على سوق ما النابجة عن تحقيقها للوفر الناشئة عن أثر الخبرة فإنها تستطيع تخفيض أسعارها مع الحفاظ على تدفقات نقدية مرضية بهامش ربح أكبر مما يحققه المنافسون وبالتالي تمنع هؤلاء المنافسين من الاستفادة من فوائد أثر الخبرة والتوسع في أسواقها.

2.قراءة وتفسير مربعات مصفوفة BCG

في ضل احترام الافتراضين السابقين، يمكن تقديم تفسيرات لكل مركز تنافسي من مراكز الأربعة للمصفوفة.

1) **البقرة الحلوب:**

توفر أنشطة البقرة الحلوب الكثير من السيولة (عائد على الاستثمار مرتفع)، وتستهلك منها القليل فقط لأن تكاليفها تكون منخفضة، **ودور الشركة هو تعظيم الأرباح إلى أكبر قدر ممكن، وهذا ما يسمى بالحصاد.** إن التدفق النقدي الذي تدره وحدات الأعمال هذه يمكن استثماره لتطوير المنتجات علامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات النجوم. بصفة عامة يمكن للشركة أن تتبع إحدى الاستراتيجيات التالية: تطوير المنتجات، التنويع، التخفيض في النفقات، التخلي.

2) **الكلاب الضائعة:**

في هذه الوضعية تتميز وحدات الأعمال الاستراتيجية بمعاناتها من مخاطر كثيرة على أعمالها بسبب مركزها التنافسي الضعيف، فمبيعاتها ضعيفة بالمقارنة مع المنافسين والقطاع الذي تنشط فيه متدهور. إن بقاء هذه الأنشطة يحمل الشركة المزيد من التكاليف وبالتالي هي عبئ على الشركة. نتيجة الانخفاض الكبير في المبيعات وعدم إقبال الزبائن على منتجاتها وربما تعاني من سمعة متدنية ويجب التخلص عليها في أقرب وقت، فالشركة وصلت بنشاطها هذا إلى نقطة النهاية، فأي محاولة لتحسين الحصة السوقية على حساب المنافسين هو عبارة عن حركة غبية تزيد من عمق الجرح المالي للشركة لأن المنافسين في القطاع لديهم ميزة تعتمد على التكلفة والقطاع ليس مزدهرا لكي تأمل الشركة في إنقاذ نفسها في هذه الأنشطة.

هذه المنتجات تبدأ بتحقيق الخسارة مما يقلص من أداء الشركة ككل، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد الشركة، وبالتالي يجب أن تنتهي الشركة إلى تصفية هذه المنتجات التي تحقق خسائر وإلغاء خطوطها الإنتاجية قبل أن تنتهي إلى التصفية. **دور الشركة هنا هو التخلي**. بصفة عامة يمكن للشركة أن تتبع إحدى الاستراتيجيات التالية: تخفيض النفقات (retrenchment)، التخلي (divestiture)، التصفية (liquidation)

3) **علامة الاستفهام:**

وحدات الأعمال التي تقع في هذه الخلية تنشط في قطاع مزدهر لكن نصيب الشركة منها محتشم جدا، ونتيجة لانخفاض المبيعات مقارنة بأكبر المنافسين لها فإن أرباحها تكون منخفضة، لذلك تحتاج الشركة من أجل وحدات الأعمال التي في علامة الاستفهام إلى سيولة نقدية عالية. **ودور الشركة هو الاستثمار أو التطوير**

الانتقائي. بصفة عامة يمكن للشركة أن تتبع إحدى الاستراتيجيات التالية:، التوغل في السوق، تطوير السوق، تطوير المنتجات، التخلي.

4) **النجوم:**

تتميز وحدات الأعمال الاستراتيجية في خلية النجوم بمركز تنافسي قوي، فبجانب القطاع المزدهر والريادة في السوق فهي تولد أرباح عالية، لكن النجوم تحتاج في نفس الوقت إلى السيولة من أجل دعم مركزها وإبقاء المبيعات في المستوى الأول من بين المنافسين إلى غاية أن تنتقل إلى البقرة الحلوب. تمثل هذه الوضعية أفضل الفرص للشركة على المدى البعيد من حيث النمو والربحية. **ودور الشركة هو قيادة السوق ودعم الموقع التنافسي**. بصفة عامة يمكن للشركة أن تتبع إحدى الاستراتيجيات التالية: التكامل بأنواعه، التوغل في السوق، تطوير السوق، تطوير المنتجات.

باستعمال مصفوفة BCG يمكن للشركات أن تجد *محفظة أعمال متوازنة*، يمكن للشركة توجيه الموارد الإضافية من أنشطة البقرة الحلوب إلى أنشطة النجوم لدعمها، ومن أنشطة النجوم إلى أنشطة علامات الاستفهام التي سوف تولد موارد مستقبلا، كما أن التخلي عن الكلاب الضائعة ينقذ الشركة من خسائر إضافية.

إن امتلاك الشركة لعدة وحدات إستراتيجية في المرحلة الأخيرة (الكلاب الضائعة) سوف يقودها إلى الخسارة الكبيرة ويثبتها عند الرداءة المستمرة، كما أن امتلاكها لعدة وحدات إستراتيجية في المرحلة المتقدمة تحتاج إلى تمويل عالي سوف يقود الشركة إلى الخطورة. ينصح بعض الخبراء أن تكون للشركة محفظة أعمال متوازنة؛ بحيث يمكن لقطاعات إستراتيجية أن تمول قطاعات إستراتيجية أخرى.

المحاضرة الخامسة: التشخيص البيئي: PESTEL والتحليل الصناعي وسلسلة القيمة

يجب على الشركات أن تأخذ بالاحتياطات الضرورية من أجل تصحيح الأخلال الحالية والمحتملة التي تحدث في نشاطها، لأن الشركات في الاقتصاد غير الموجهة تنشط غالبا في بيئة تنافسية مما يجعل بيئتها في حالة عدم التأكد بصفة غير متقطعة، ويقصد بعدم التأكد البيئي **تلك الحالة التي تتصف بها بيئة الشركة بدرجة من التغير والتعقد**. لذلك حري بالشركات إجراء عملية دراسة البيئة المحيطة بها ليس فقط في بداية نشاطها الجديد وإنما حتى في أثناء تقدم أعمالها. إن هذه العملية تسمى بالتشخيص الاستراتيجي.

سنتناول في هذه المحاضرة النقاط التالية:

1. أهمية التشخيص البيئي
2. العومال البيئة المحيطة بالشركة
3. عوامل البيئة الكلية
4. عوامل البيئة الجزئية
5. عوامل البيئة الداخلية

1.أهمية تشخيص البيئة

لماذا تشخيص البيئة ضروري؟ وبقدر تعلق الأمر بالإدارة الاستراتيجية والتسويق الاستراتيجي فإن عملية التحليل البيئي تسمح بتحسين قدرات الشركة للتعامل مع التغيرات البيئة السريعة من خلال الطرق التالية[17]:

- تساعد الشركة على استغلال الفرص بدل تركها للمنافسين؛
- تسمح بتحديد المشاكل وشيكة الحدوث، التي يمكن تعطيلها إذا تم التعرف عليها؛
- تجعل الشركة أكثر حساسية بالتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات مستهلكيها؛
- تزود بالمعلومات النوعية الموضوعية حول البيئة التي تستعمل في الاستراتيجيات؛
- تزود مدراء الاستراتيجية بتنبيهات ذكية في اتخاذ قراراتهم؛
- تحسين صورة الشركة مع جماهيرها بتوضيح ذلك بمدى استجابتها للبيئة؛
- وسيلة للاستمرار في توسيع رقعة المعرفة لدى التنفيذيين.

2.العوامل البيئية المحيطة بالشركة

يقصد ببيئة الشركة **مجموع القوى الخارجية والداخلية المباشرة وغير مباشرة التي لديها القدرة على التأثير في نشاط الشركة وفي أدائها تجاه تقديم القيمة للزبائن.**

تتكون بيئة الشركة من ثلاثة عائلات من العوامل: 1) عوامل البيئة الكلية، 2) وعوامل البيئة الجزئية، 3) وعوامل البيئة الداخلية.

البيئة الكلية أو ما يسمى أيضا *بالبيئة الواسعة* هي كافة المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على نشاط وأداء الشركة، ويكون من الصعب التحكم فيها أو التأثير عليها، وفي نفس الوقت قد تشكل صعوبات وتعرقل نشاط الشركة، كما قد تشكل فرصا متاحة لها.

[17] Jain, Subhach. C (1990) « **Marketing** : **Planning and Strategy** » South Western Publishing Company, p.129

وأما البيئة الجزئية أو ما يسمى أيضا *بيئة المهام* فهي كافة المتغيرات أو العوامل القريبة للشركة التي تمارس تأثيرات كبيرة ومباشرة على قدراتها في التعامل مع سوقها. على سبيل الذكر تشمل البيئة الجزئية الموردون والموزعون والزبائن والمنافسون. إن البيئة الكلية والبيئة الجزئية معا يشكلان البيئة الخارجية، ودور المدراء أمام البيئة الخارجية هو استغلال ***الفرص*** المتاحة وتجنب ***التهديدات*** القائمة.

وتعرف البيئة الداخلية بأنها كافة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط وأداء الشركة والتي يمكن السيطرة عليها، وفي نفس الوقت قد تشكل بالنسبة للشركة إما نقاط قوة وإما نقاط ضعف. وعلى سبيل الذكر تشمل البيئة الداخلية كل ما يتعلق بالطاقات وإمكانيات الشركة، ومواردها المختلفة، والأنشطة والمهام التي تمارسها. يكمن دور المدراء أمام البيئة الداخلية للشركة في تعزيز ***نقاط القوة*** التي تتمتع بها ومعالجة ***نقاط الضعف*** التي تعاني منها.

3.عوامل البيئة الكلية

مجالات التحليل البيئي الكلي ملخصة في نموذج PESTEL، وهي اختصار يشير إلى ستة عوامل خارجية تؤثر على أعمال الشركة، وهي: العوامل السياسية (politiques) العوامل الاقتصادية (économiques) العوامل الاجتماعية (sociales) العوامل التكنولوجية (technologiques) العوامل البيئية (écologiques) العوامل القانونية (légales).

يمكن أن يكون لكل من هذه العوامل تأثيرًا كبيرًا وعواقب متعددة على نشاط الشركة.

- **البيئة السياسية**: العوامل السياسية هي كافة القوى التي تحركها القرارات السياسية.
- **البيئة الاقتصادية**: العوامل الاقتصادية هي كافة القوى الاقتصادية التي تؤثر على القدرة الشرائية للزبائن وأداء الشركة.
- **البيئة الاجتماعية**: البيئة الاجتماعية هي كل من البيئة الديمغرافية والثقافية والعوامل ذات الطبيعة الاجتماعية.
- **البيئة التكنولوجية**: العوامل التكنولوجية هي كافة العوامل والقوى التي تبدع في خلق التكنولوجيا الحديثة التي تؤثر في مجالات نشاط الشركة.

- **البيئة الطبيعية (الإيكولوجية)**: تتضمن كافة الموارد الطبيعية التي تؤثر على نشاط وأداء الشركة، وتتضمن العوامل مثل ندرة المواد الخام، تكلفة الطاقة، التلوث، وزيادة تدخل الدولة في حماية الغابات والمناطق المتميزة.

- **البيئة القانونية**: العوامل القانونية هي كافة التنظيمات والتشريعات القانونية التي تنظم حياة الأشخاص والشركات في مجتمع ما.

كيف نستغل نموذج PESTEL؟ لا يعمل نموذج PESTEL بتلقاء نفسه بل هو فقط يسمح لنا بوصف البيئة الخارجية الكلية للشركة ويرشد المدراء حول مختلف المجالات البيئية الهامة. لذلك، يتكون تحليل PESTELمن ثلاث مراحل أساسية: أولا: تحتاج إلى **سرد أو حصر العوامل المختلفة** التي يمكن أن تؤثر على النشاط التجاري. ثانيا: **استخراج الاتجاهات** الحالية والمستقبلية لكل منها. أخيرا: تحليل المعلومات لتسليط الضوء على السيناريوهات المختلفة **لتكييف الإستراتيجية** الخاصة بالشركة.

4.العوامل البيئية الجزئية

تشمل البيئة الجزئية أو بيئة المهام حسب القوى الخمس لبورتر كل من[18]:

1. القدرة التفاوضية للزبائن
2. القدرة التفاوضية للموردين
3. التنافس بين الشركات المتنافسة
4. تطوير المنتجات البديلة
5. الدخول المحتمل للمنافسين جدد

يمكن لهذه القوى الخمسة أن تساعد الشركات 1) في تقييم جاذبية أي صناعة، 2) وفي تحديد كيف أن الاتجاهات ستؤثر في تنافسية الصناعة، 3) وما هي الصناعات التي لا تستطيع الشركة المنافسة فيها[19].

[18] PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. In : *Readings in strategic management*. Palgrave, London, 1989. pp. 133-143.

1.التنافس بين الشركات للمتنافسة

الكثير من الشركات مضطرة إلى تعديل إستراتيجيتها وحتى تعديل عروضها لمواجهة المنافسة أو تقليدها للحفاظ على مكانتها أو الدفاع عنها، لذلك يجب تحليل المنافسة لوضع استراتيجيات تنافسية فعالة. إن المنافسة نجدها على عدة أشكال وهي:

- الأسعار (حروب الأسعار).
- طرح منتجات جديدة (الإبداع)
- الحملات الإعلانية (الكثافة الترويجية)
- تحسين الخدمات (للتمييز) أو غيرها.

إذا كانت المنافسة عالية جدا، فإنها تضغط بالأسعار إلى الأدنى وتؤثر على أرباح الشركات في الصناعة من خلال رفع تكاليف المنافسة.

2.المنتجات البديلة

يمكن اعتبار المنتوج البديل كل شيئًا يلبي نفس الحاجة بطرق مختلفة. المنتجات أو الخدمات البديلة تحد من إمكانية الربح في الصناعة عن طريق تسقيف الأسعار. إن مدى تهديد المنتجات البديلة يعتمد بصفة أساسية على:

- مدى المطابقة بين السعر وأداء البديل للمنتوج المسوق.
- استعداد الزبائن للتحول إلى المنافسين (سلوك التبديل).
- ولاء الزبائن وتكاليف التبديل.

[19] PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review* 86, no. 1, 2008, pp. 78-137.

3.القوة التفاوضية للزبائن

على الشركات أن تكون قريبة بكفاية من زبائنها مهما كان نوعهم. سواء الزبائن الذين يستهلكون شخصيا السلع والخدمات، أو الزبائن الدوليون أو الذين يستهلكون السلع والخدمات لغرض الإنتاج أو لإعادة البيع أو حتى الهيئات الحكومية التي تقتني مستلزمات وخدمات معينة لمزاولة مهامها.

دور الشركة أمام زبائنها يكمن في فهم حاجاتهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة فيها من أجل الاستجابة أو الاستباق إلى تقديم عروض تسويقية فعالة أفضل من المنافسين.

يصبح لدى الزبائن مركز تفاوضي قوي في الحالات التالية:

- عدد قليل من المشترين، أو كل واحد يشتري بكميات كبيرة بالنسبة لحجم بائع واحد.
- المنتجات الصناعة تكون موحدة أو غير متمايز. إذا اعتقد المشترون أن بإمكانهم دائما العثور على منتوج مماثل.
- إذا كانت تكاليف التبديل التي يواجهها المشترون منخفضة.
- يمكن للمشترين أن يهددوا البائعين بالاندماج الخلفي وإنتاج منتوج هذه الصناعة بأنفسهم إذا كان المورِّدون انتهازيون وجشعون.
- عندما يحقق المشترون أرباحًا منخفضة، أو تتعرض لضغوطات أخرى لخفض تكاليف الشراء.

4.القوة التفاوضية للموردين

الموردون هم زبائن الشركة؛ أي هم الذين يزودون الشركة بالموارد الضرورية لإنتاج المنتجات. على الشركات تحليل الموردين بهدف اختيار أفضلهم من حيث التكلفة والاستجابة وجودة المواد الأولية والخدمات المرفقة وكل ما يساعد في تقديم قيمة عالية للزبون.

قد يتمتع الموردون بقدرة تفاوضية عالية في الحالات التالية:

- الموردون مركزون وعددهم قليل.

- إيرادات الموردين لا تعتمد بصفة أساسية على ذلك القطاع.
- المشاركون في الصناعة يواجهون تكاليف تبديل مورد عالية، مثل تكلفة النقل.
- موردون يقدمون منتجات متميزة.

5.الدخول المحتمل للمنافسين جدد

يقصد بالحواجز الدخول **المزايا التي تتمتع بها الشركات القائمة بالنسبة للداخلين الجدد**. إن تفكير المتعاملين الجدد الدخول إلى الصناعة يعتمد على وجود تكاليف إضافية بحيث لا يمكنهم تحملها لأنه حتى الشركات الحالية تجد صعوبة في ذلك، وهذه التكاليف الإضافية التي تقود إلى تطبيق أسعار مرتفعة هي التي تمنع الداخلين المحملين إلى الصناعة.

حواجز الدخول هي:

1) اقتصاديات الحجم من جانب العرض؛
2) اقتصاديات الحجم من جانب الطلب؛
3) تكاليف تبديل الزبائن؛
4) متطلبات رأس المال؛
5) عدم المساواة في الوصول إلى قنوات التوزيع؛
6) السياسة الحكومية التقييدية؛
7) مزايا أخرى مستقلة عن الحجم: مثل مزايا تعتمد على التكلفة أو الجودة أو أسبقية الشركات إلى تلك المناطق أو تراكم الخبرة أو الصورة الذهنية القوية.

5.عوامل البيئة الداخلية

تتزامن عملية المسح الداخلي بشكل وثيق مع عملية المسح الخارجي، ويتطلب الأول جمع المعلومات عن وظيفة التسويق، والتمويل والمحاسبة، والإنتاج والعمليات، والبحث والتطوير، ونظام المعلومات الإدارية في الشركة، وكذلك على الموارد المادية والمعنوية، وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل مجال. يجب على المدراء أن يحددوا على الأقل خمس عناصر لكل من نقاط الضعف ونقاط القوة.

إن إحدى أكبر المداخل في الإدارة الاستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية هي **تحليل سلسلة القيمة** التي تفترض أن مختلف وظائف الشركة تساهم بطريقة ما في خلق الأرباح من خلال التمييز والتميز. حسب النموذج، يجب على المدراء تحليل الوظائف التي تقوم بها الشركة من تموين وإنتاج وتسويق وإدارة الموارد البشرية وغيرها، باعتبارها خطوة أساسية في الإدارة الاستراتيجية.

نموذج سلسلة القيمة هي **أداة إستراتيجية تستخدم لتحليل الأنشطة الداخلية للشركة، وهدفها هو تحديد أي الأنشطة الأكثر خلقا للقيمة للشركة**. وهنا عندما نتحدث عن **القيمة** فإنه يقصد بها إما "خفض التكلفة أو رفع ميزة التمايز"، وبالتالي يمكن استخدام سلسلة القيمة لبناء وتحسين الميزة التنافسية.

سلسلة القيمة هي نموذج اقترحه Porter ويرى من خلاله أن الشركة تمارس نوعين من الأنشطة: 1) الأولية 2) والداعمة. وإن كل نشاط –مهما كان تصنيفه في هذه النوعين– يفترض أن يضيف قيمة ما للمنتوج الذي يستلمه الزبون. هذا النموذج يبحث في الأخير عن مصادر الميزة أو المزايا التنافسية للشركة على مستوى أنشطتها.

يقصد بالنشاط مجموعة من المهام المتجانسة التي تجمع تحت وظيفة واحدة وتحت إشراف مسؤول واحد.

❶ الأنشطة الأولية

الأنشطة الأولية أو الأساسية **ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون**، وهي تلك التي تقوم بتصميم المنتجات وتصنيعها وتسويقها وتقديم الخدمات للزبائن. تتضمن أساسا الأنشطة التالية: الإمداد المادي، الإنتاج، التسويق، خدمة الزبائن.

وفي ما يتعلق بوظيفة **التسويق**، وعلى سبيل الذكر لا الحصر، يمكن لهذه الوظيفة أن تخلق قيمة للزبائن من خلال *فهم احتياجاتهم ورغباتهم* وربطها بوظيفة التصميم والبحث والتطوير، بحيث تقدم الشركة المنتجات التي يتطلع إليها المستهلكون. ويمكن أيضا خلق القيمة للزبون من خلال *تعزيز هوية العلامة التجارية ورفع شهرتها*، أو من خلال رجال البيع الأكفاء أو قنوات التوزيع *وطرق البيع الملائمة* التي تسهل الاقتناء.

❷ الأنشطة الداعمة

الأنشطة الداعمة (أو الثانوية) هي **الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للشركة لتضيف لها فعالية وفاعلية لأنها تسمح لها بالقيام بأدائها**، وهي مقسمة إلى: البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي.

على سبيل المثال، وفي ما يتعلق **بالبنية التحتية** للشركة فإنها تتضمن كل من الإدارة العامة، والإدارة المالية المحاسبية، وإدارة الشؤون القانونية، وإدارة ومراقبة الجودة، وإدارة التخطيط والاستشراف. هذه الأنشطة يجب أن تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال مساهمتها في تسهيل وتدعيم الأنشطة الأساسية للشركة.

المحاضرة السادسة: إعداد مصفوفة التحليل الرباعي

سنعالج في هذه المحاضرة

1. تعريف الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف
2. إعداد مصفوفة التحليل الرباعي SWOT
3. التميز بين الاستراتيجيات المحتملة لمصفوفة SWOT

ركزت مناقشات الفصول الدراسية في دورة سياسة الأعمال بجامعة HBS في فترة الستينيات من القرن الماضي على مطابقة "نقاط القوة" و "نقاط الضعف" للشركة أي كفاءتها المميزة، مع "الفرص" و "التهديدات" (أو المخاطر) التي تواجهها في السوق، كان هذا الإطار، الذي يشار إليه باختصار SWOT، خطوة كبيرة إلى الأمام في جلب التفكير التنافسي الصريح للتأثير على مسائل الاستراتيجية[20].

1.الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف

يشير الخبراء في المجال الاستراتيجي أنه يجب أن تحدد الشركة في خطتها الاستراتيجية على الأقل خمس عناصر لكل من تهديدات والفرص ونقاط الضعف ونقاط القوة. فما المقصود بالفرص والتهديدات؟

1.1الفرص

الفرص هي مواقف مفضلة أو مرغوب فيها في بيئة الشركة، ويعبر كل من اتجاهات التغيير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن استكشاف احتياجات الزبائن غير المشبعة أو التغيرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين كلها مصادر جيدة للفرص. الفرصة **هي خاصية مادية أو معنوية في السوق لم يتم إشباعها، ولا يمكن للشركات خلقها من الداخل وإنما يمكنها استغلالها**. من أمثلة الفرص ما يلي: العولمة، زيادة الدخل الفردي، خروج المرأة للعمل، توجه المستهلكين للمنتجات الصديقة للبيئة، إطار قانوني واضح.

2.1.التهديدات

تمثل التهديدات الاتجاهات غير المرغوب فيها أو المواقف غير المفضلة في البيئة الخارجية للشركة، وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق، أو انخفاض معدلات نمو الطلب، أو زيادة القوة التفاوضية للموزعين ومطالبتهم بتخفيضات إضافية، التغيرات التكنولوجية، التشريعات المقيدة الأسعار أو حرية المنافسة أو تعميم المنتج، تغيرات عميقة في أذواق المستهلكين. **التهديد هي خاصية سلبية مادية ومعنوية تكون واقعة في بيئة الشركة وتكون خارج سيطرتها.**

[20] GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 2002, vol. 76, no 1, p. 41.

حسب التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي، يؤدي تحليل "الفرص والتهديدات" إلى تحديد *العوامل الأساسية للنجاح* التي يمكن إتقانها من أجل اغتنام الفرص التي تظهر أمام الشركة، وتجنب التهديدات التي ستؤثر سلبا عليها. كما أن فهم الفرص والتهديدات المؤثرة على نشاط وأداء الشركة يساعد المدراء في تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الاستراتيجي. يشير Kotler: " **إن أسوء المنظمات هي تلك التي تضربها المخاطر التي لم يسبق التنبؤ بها في التخطيط** ".

3.1.نقاط القوة

نقاط القوة الاستراتيجية للشركة هي **الموارد أو المهارات أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها**. يطلق على نواحي القوة البارزة مفهوم "الكفاءات المميزة (compétences distinctives)، وهي ك**ل ما تمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق**. قد تتمثل مجالات القوة في: نظام المعلومات، في الموارد المالية، في الصورة الذهنية، في العلاقات بالموردين أو العملاء، في براءات الاختراع أو غيرها.

تعبر نقاط القوة عن الخصائص الإيجابية واقعة داخل الشركة وتضمن هذه الأخيرة سيطرتها.

4.1.نقاط الضعف

نقاط الضعف هي **مختلف القيود أو ذلك القصور في الموارد أو المهارات أو القدرات، والتي قد تحد من الأداء الفعال للشركة بشكل مؤثر**. من أمثلة ذلك: الضعف في نظام المعلومات، في الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات، في القدرات الإدارية والتسويقية، أو تشتت الصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة أو سوء جودة المنتج أو غيرها.

نقاط الضعف هي الخصائص السلبية واقعة داخل الشركة التي يجب معالجتها.

حسب التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي، يؤدي تحليل "نقاط القوة ونقاط الضعف" إلى تحديد *القدرات الاستراتيجية* التي يمكن تبنيها من أجل تعزيز مجالات القوة التي تتمتع بها ومعالجة مجالات الضعف التي تعاني منها الشركة والتي ستؤثر سلبا عليها إذا لم تسرع الشركة إلى إصلاحها. إن مزج التحليل الخارجي مع التحليل الداخلي يعطي لنا ما يسمى بمصفوفة التحليل الرباعي SWOT.

2.البدائل الاستراتيجية لمصفوفة SWOT

بعد تحديد مختلف الخصائص، السلبية والإيجابية، الداخلية والخارجية، التي تُأخذ في نظر الاعتبار أثناء التحليل الاستراتيجي المتعلق بعملية التشخيص، يمكن للمدراء صياغة التوجهات الاستراتيجية للشركة اعتماد على ما سبق من الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف. يمكن أن يستخدم هذا النوع من التحليل بصورة عامة عند تقييم الشركات، فمثلما تستعمل مصفوفة التحليل الاستراتيجي لمحفظة الأعمال BCG لتقييم أداء قطاعات أعمال الشركة، يمكن استعمال مصفوفة SWOT لتقييم أداء هذه القطاعات، فمن المقبول جدا أن يستعمل بعض الخبراء في الاستراتيجية مصفوفة SWOT كأداة لتحليل محفظة الأعمال كل نشاط على حدا.

الفكرة العامة لهذه المصفوفة بسيطة جدا، وهي: 1) إذا كانت هناك **نقاط قوة** غير مستغلة، يمكن استغلالها لتحسين أداء الشركة 2) وإيجاد **فرص استثمارية وتنافسية** جديدة للعمل على خطة جديدة بسرعة، 2) وفيما يخص **نقاط الضعف** يجب العمل على إصلاحها بسرعة، 4) كما يجب استغلال نقاط القوة التي تتمتع بها الشركة بأكبر قد ممكن.

الخلية الأولى: الإستراتيجية الهجومية: عندما تتقابل الفرص مع نقاط القوة

تعكس أفضل المواقف المرغوبة، ويكون أمام الشركة العديد من الفرص البيئية المرغوبة وتمتلك في ذات الوقت العديد من مجالات القوة التي تشجعها على استغلال الفرص، وفي هذه الحالة نجد أن هذا الموقف يملي على الشركة تبني إستراتيجية هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.

يتضح من الشكل (6.1) ما يلي:

الخلية الثانية: إستراتيجية التقويم: عندما تتقابل الفرص مع نقاط الضعف

تواجه الشركة فرص هائلة في البيئة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها وعليه فان التركيز الاستراتيجي لمثل هذه الشركة يجب أن يعتمد على التغلب أو الحد من نواحي الضعف الداخلية بتطوير تلك الأنشطة أو المجالات التي يتسم فيها أداء الشركة بالضعف.

الخلية الثالثة:إستراتيجية الانكماش: عندما تتقابل التهديدات مع نقاط الضعف

هذه الحالة هي أقل المواقف المرغوبة أو أكثر المواقف غير المرغوبة، حيث تواجه الشركة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وعملياتها وأنشطتها الداخلية بالضعف، ومثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر، أو تغيير توجيه التزام الشركة بالتعامل في أسواقها أو منتجاتها الحالية.

الخلية الرابعة: الإستراتيجية الدفاعية: عندما تتقابل تهديدات مع نقاط القوة

في هذه الحالة تكون الشركة ذات قدرات ونواحي قوة مميزة وفي نفس الوقت تواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة. في مثل هذا الموقف فإن الإستراتيجيات المستهدفة يجب أن تركز على استخدام نواحي القوة الحالية في بناء فرص طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى.

من خلال التحليل الذي يعتمد على مقابلة العوامل الداخلية بالعوامل الخارجية يمكن أن نحصل على الشكل (1.6) الذي يبين لنا محاور التطوير المحتملة.

الشكل (1.6): تطوير الاستراتيجيات المحتملة بناء على مصفوفة SWOT

تحليل SWOT		خارجي	
		O فرص	**T تهديدات**
داخلي	**Sقوة**	إستراتيجية هجومية O+S	**إستراتيجية دفاعية** **T+S**
	W ضعف	**إستراتيجية التقويم** **O+W**	**إستراتيجية الانكماش** **T+W**

المحاضرة السابعة: البدائل الاستراتيجية

سنعالج في هذه المحاضرة:

1. التمييز بين استراتجيات العامة للشركة ككل والاستراتيجيات التنافسية لكل قطاع استراتيجي
2. تحديد الاستراتيجيات العامة الأساسية (القاعدية)
3. تحديد استراتيجيات النمو الممكنة للشركة
4. التمييز بين استراتيجيات Porter التنافسية
5. تحديد مخاطر تبني كل إستراتيجية من استراتيجيات Porter

1.الاستراتيجيات العامة للشركة ككل: النمو، الاستقرار، الانكماش.

كل الشركات مهما كان نوعها تطرح السؤال التالي بصفة صريحة أو ضمنية: هل يجب أن نوسع أعمالنا أو نحافظ على الوضع الحالي أو نقلصها؟ البدائل الإستراتيجية التوجيهية للشركة تتضمن ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الرئيسة تسمى بالاستراتيجيات العامة وأحيانا بالاستراتيجيات الكبرى وهي:

- **استراتيجيات النمو**: وهي تتعلق بالتوسع في الأنشطة والأعمال.
- **استراتيجيات الاستقرار**: وهي تتعلق يعدم التغيير في الأنشطة والأعمال الحالية للشركة.
- **استراتيجيات الانكماش**: وهي تتعلق بتخفيض الأنشطة والأعمال الحالية للشركة.

وفي ما يلي تفصيل لكل نوع.

2.استراتيجيات النمو

أغلب الشركات توجهاتها الاستراتيجية ترتكز على النمو، سواء ارتبط هذا النمو بمستوى المبيعات أو الحصة السوقية أو حجم الشركة[21]. إن النمو بصفة عامة هو دافع أساسي للشركات من أجل البقاء في بيئة الأعمال وتخفيض أثر السلوكيات المعاكسة للمنافسين، وتصبح إستراتيجية النمو ضرورية بالنسبة للشركات التي تتمتع بأثر الخبرة واقتصاديات الحجم. وتجدر الإشارة إلى أنه قد نجد استراتيجيات النمو على المستوى الشركة ككل وقد نجدها على المستوى التنافسي، وذلك حسب طبيعة القرار الاستراتيجي.

يقصد بالنمو **الزيادة الملحوظة في مبيعات الشركة أو في حصتها السوقية أو في حجمها بالمقارنة مع السنوات الماضية**. وللشركة إمكانية تعريف هدفها من النمو على ثلاثة مستويات مختلفة، وفي كل مستوى توجد قائمة من الاستراتيجيات الممكنة:

- إذا كان هدف النمو في **داخل السوق المرجعية** التي تنشط فيها الشركة، فهذه الاستراتيجيات تسمى بـ "**النمو المكثف**".

[21] راجع فجوة التخطيط الاستراتيجي في المحاضرة الأولى في العنصر الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي

- وإذا كان هدف النمو في **داخل الفرع الصناعي** الذي تنشط فيه الشركة، فهذه الاستراتيجيات تسمى بـ "**النمو المتكامل**".

- وإذا كان هدف النمو على أساس استغلال فرص **خارج مجال أعمالها** المعتادة، فهذه الاستراتيجيات تسمى بـ "**النمو بالتنويع**".

1.2.استراتيجيات النمو المكثف

استراتيجيات النمو المكثف هي تلك **الاستراتيجيات الموجهة لاستغلال الفرص المتاحة إما بالمنتجات الحالية وإما في الأسواق التي تعمل معها حاليا أو كلاهما معا**. عندما تسوق شركة ما منتجات معينة لمجموعة من الزبائن معينين يمكنها تكثيف أنشطتها على تلك الفئات المستهدفة لرفع مبيعاتها وحصتها السوقية سواء بنفس المنتجات أو بمنتجات جديدة، وهنا توجد عدة استراتيجيات تندرج ضمن النمو المكثف هي: إستراتيجية التوغل في السوق، إستراتيجية التطوير بالأسواق، إستراتيجية التطوير بالمنتجات.

1.1.2.إستراتيجية التوغل في السوق

تربط إستراتيجية التوغل في السوق **بمحاولة الشركة في رفع مبيعاتها وحصتها السوقية بمنتجاتها الحالية وفي الأسواق الحالية**، وتسمى بـ *"إستراتيجية النمو العضوية"* ، ومن أجل ذلك يمكن للشركة أن تختار من بين عدة اختيارات: **تطوير الطلب الأولي، رفع الحصة السوقية، اقتناء الأسواق، الدفاع عن موقع سوقي، ترشيد الأسواق.**

2.1.2.إستراتيجية التطوير عن طريق الأسواق

تهدف استراتيجيات التطوير بالأسواق إلى تطوير المبيعات بإدخال المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة. توجد عدة استراتيجيات ممكنة: **القطاعات الجديدة، شبكة توزيعية جديدة، التوسع الجغرافي.**

3.1.2.إستراتيجية التطوير عن طريق المنتجات

تقتضي إستراتيجية التطوير عبر المنتجات رفع المبيعات من خلال تطوير منتجات محسنة أو جديدة موجهة للأسواق الحالية التي تخدمها الشركة. إن القرارات الاستراتيجية التي تندرج ضمن التطوير بالمنتجات تتعلق

أساسا بسياسة المنتوج وإستراتيجية التجزئة التسويقية، وهي استراتيجيات تكون أكثر تكلفة وأكثر مخاطرة من استراتيجيات التطوير عن طريق الأسواق. توجد عدة استراتيجيات فرعية منها: **إضافة خصائص، توسيع التشكيلة المنتجات أو العلامة التجارية، إعادة تجديد خط المنتجات، تحسين الجودة، اقتناء تشكيلة منتجات، ترشيد تشكيلة المنتجات.**

2.2.إستراتيجية النمو بالتنويع

إستراتيجية النمو بالتنويع تكون مناسبة عندما يكون القطاع الصناعي الذي تكون الشركة موجودة فيه غير واعد أو عندما تكون هناك فرص قليلة للنمو أو فرص قليلة لرفع المردودية، سواء لأن وضعية المنافسة قوية جدا أو لأن السوق المرجعي في حالة تدهور. تتعلق إستراتيجية النمو بالتنويع **بدخول الشركة إلى أسواق–منتجات جديدة بالنسبة إليها**، وتتسم هذه الاستراتيجيات بالخطورة العالية بفعل الانتقال إلى مجالات عمل لا تملك الشركة عنها خبرة كافية. يمكن التمييز بين نوعين من استراتيجيات التنويع وهي:

1.2.2.إستراتيجية التنويع بالتمركز

إستراتيجية التنويع بالتمركز هي عندما **تخرج الشركة من قطاعاها الصناعي والتجاري وتبحث عن إضافة نشاطات جديدة مكملة للنشاطات الموجودة على المستوى التكنولوجي أو/و التجاري**، والهدف هنا هو الاستفادة من *أثر التضافر* الناتج عن تكامل النشاطات وتوسيع سوق الشركة من خلال استهداف فئات جديدة من المستهلكين.

2.2.2.إستراتيجية التنويع التام

إستراتيجية التنويع التام أو التنويع الكامل هي عندما **تدخل الشركة في نشاطات جديدة ليس لها علاقة مع نشاطاتها التقليدية سواء على المستوى التكنولوجي أو التجاري**. وهنا المخاطرة تكون أكثر لأن الشركة سوف تدخل في دائرة لم تكن تملك من أجلها خبرة كافية.

3.2.إستراتيجية النمو الاندماجي (بالتكامل)

يمكن للشركة تحسين مردوديتها بمراقبة مختلف نشاطاتها ذات الأهمية الإستراتيجية بالنسبة لها والموجودة في الفرع الصناعي الذي تكون مدمجة فيه، في هذا الصدد توجد ثلاث استراتيجيات:

1. **إستراتيجية الاندماج نحو الأعلى:**

توجه عموما من أجل حماية واستقرار مصادر التموين ذات الأهمية الإستراتيجية، سواء التموين بالمواد الأولية أو المستلزمات أو المنتجات نصف المصنعة أو مكونات المنتوج.

2. **إستراتيجية الاندماج نحو الأسفل:**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تأمين ومراقبة المنافذ التوزيع وانسياب السلع إلى الأسواق والتي بدونها ستختنق الشركة. قد تلجأ الشركة إلى أنشاء شبكتها التوزيعية الخاصة بها (التي تسمى غالبا بـ"الوحدات التجارية") أو شراء الموزعين الحاليين.

3. **إستراتيجية الاندماج الأفقي (الجانبي):**

إن آفاق هذه الاستراتيجية تكون مختلفة جدا. تسعى هذه الاستراتيجية إلى تعزيز التموقع التنافسي للشركة من خلال امتصاص أو مراقبة بعض المنافسين محاولة لزيادة حجم المبيعات أو الأرباح أو الحصة السوقية على حسابهم، وذلك من خلال مثلا شراء الشركة لشركة أخرى تعمل في نفس الصناعة لإزالة الخطر، الوصول والتحكم في منافذ التوزيع، الوصول إلى قطاعات من المشترين، الوصول إلى تغطية منطقة جغرافية جديدة، الاستفادة من تكامل التشكيلة، رفع الإنتاجية للاستفادة من اقتصاديات الحجم.

3.الاستراتيجيات التنافسية: الاستراتيجيات القاعدية حسب Porter

يشير Porter أن استراتيجيات النمو تدفع بالشركة نحو التفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة، ويمكن تطبيقها في جميع أنواع الشركات الصناعية والتجارية أو الخدمية أو غيرها، وتكون استجابة للتساؤلات التالية:

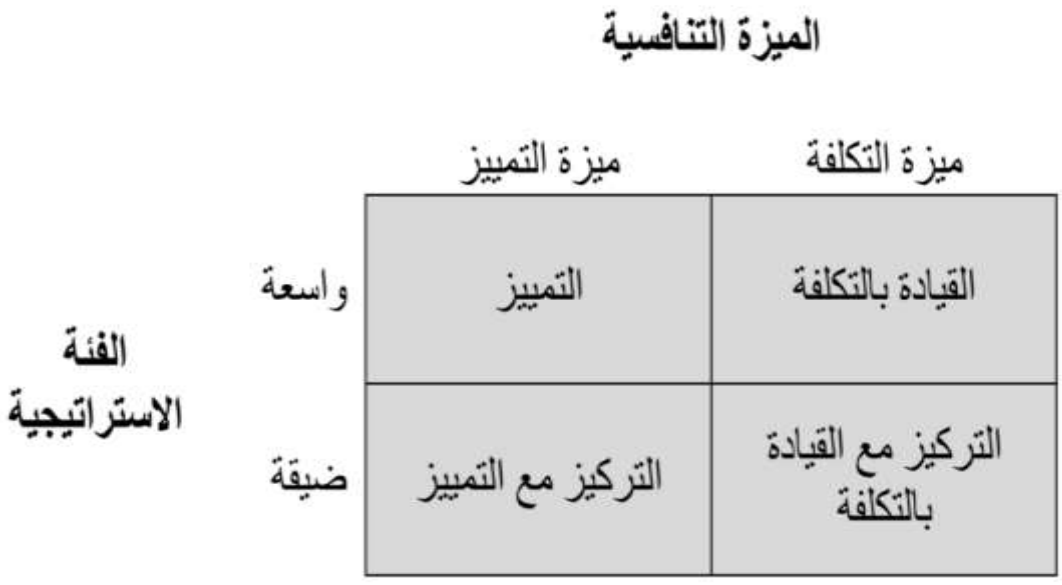
1. هل يجب أن ننافس على أساس معيار **التكلفة المنخفضة** وبالتالي سعر أقل للمنتجات؟
2. هل يجب أن ننافس على أساس الند للند للحصول على **أكبر حصة سوقية؟**
3. هل يجب أن ننافس على أساس التركيز على **قطاع سوقي صغير مضمون ومربح؟**

حسب الخبير Porter توجد أمام الشركات ***إستراتيجيتان*** *قاعديتان* اعتمادا على الميزة التنافسية التي تتمتع بها، وهي: إستراتيجية القيادة بالتكلفة، وإستراتيجية التمييز. يمكن للشركة أن تتوجه بهاتين الإستراتيجيتين نحو قطاع سوقي واسع أو نحو قطاع سوقي محدود، في الحالة الأخيرة يتعلق الأمر بإستراتيجية التركيز[22]. الشكل (1.7) يوضح هذه الاستراتيجيات.

1.3.إستراتيجية القيادة بالتكلفة

إستراتيجية القيادة بالتكلفة **تشدد على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة أقل وبكميات أكبر، وبيعها على نطاق واسع للمستهلكين الأكثر حساسية للأسعار**، ومن أجل ذلك يوجد ضمن هذه الاستراتيجية نوعين من الاستراتيجيات هما:

الشكل(1.7): استراتيجيات Porter



SOURCE : LAMBIN, Jean-Jacque et DE MOERLOOSE, Chantal. *Op.cit*, 2008, p. 322

[22] LAMBIN, Jean-Jacque et DE MOERLOOSE, Chantal. *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, 2008, Paris, p. 322-324

- **إستراتيجية التكلفة الأقل:** وهي تقديم منتجات وخدمات لشرائح عريضة من المستهلكين بأقل الأسعار الموجودة في السوق.

- **إستراتيجية أفضل قيمة:** وهي تقديم منتجات وخدمات لشرائح عريضة من المستهلكين بأفضل قيمة سعرية موجودة في السوق، أي بسعر أقل من أسعار المنتجات المنافسة التي تحمل نفس الخصائص.

تسعى هذه الاستراتيجيات إلى السيطرة على السوق على النطاق الواسع عن طريق تخفيض تكاليف الأنشطة المختلفة إلى أدنى قدر من الإمكان، مثل تخفيض نفقات أنشطة الإنتاج والبحث والتطوير والتوزيع والنقل والطاقة والإعلان، ويعد في هذا الصدد *مراجعة سلسلة القيمة*[23] من الطرق الأساسية لتخفيض التكاليف، حيث يجب إنجاز أنشطة سلسلة القيمة بفعالية عالية ويجب حذف جميع الأنشطة التي تنتج تكاليف إضافية، مثل تكاليف تقييم المخططات البديلة للإعلان، أو محاولة استعمال نفس المركبات في منتجات مختلفة، أو تبسيط تصميم المنتج بطريقة يوفر المواد الأولية والتخزين والنقل. كذلك الشركات التي *تراكمت لديها الخبرة* يمكنها أن تستفيد من التكاليف المنخفضة لتسجل نفسها ضمن *الميزة التنافسية* القائمة على التكلفة الأقل وبالتالي السعر الأقل.

إن الهدف من تخفيض التكاليف هو وضع أسعار أقل من المنافسين للحصول على **حصة كبيرة** من السوق ورفع المبيعات ودفع المنافسين إلى خارج الساحة التنافسية وخلق حاجز للداخلين الجدد، إذ تعد إستراتيجية القيادة بالتكلفة حاجزا كبيرا أمام ليس فقط المنافسين وإنما باقي القوى التنافسية الأخرى، لأن أي تأثير ناتج عن مواجهة المنافسة فإن المنافسين الأقل فعالية من حيث التكاليف هم الذين يتضررون.

تنجح هذه الاستراتيجية عندما يكون المستهلكون لديهم حساسية عالية تجاه الأسعار ولا يهتمون بدرجة أساسية إلى الفوارق الموجودة بين العروض، وهكذا يمكن للشركة كسب ميزة تنافسية قائمة على الأسعار المنخفضة. تجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجيات لا تعني أن الشركة عليها أن تخفض أيضا إلى حد ما من جودة منتجاتها وخدماتها، وإنما عنصر التمييز في ساحة المنافسة يكمن في السعر التنافسي الذي لا يمكن للشركات الأخرى تطبيقه والناتج عن التحكم في تكاليف الإنتاج والتسويق وغيرها من الأنشطة.

تتمثل مخاطر هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

[23] راجع سلسلة القيمة في المحاضرة الخامسة

- التغيرات في التكنولوجيا تلغي الاستثمارات المتراكمة وتطفئ أثر الخبرة؛
- التكنولوجيا ستنتشر بتكلفة منخفضة بين المنافسين القادمون؛
- التركيز على التكلفة يفقد اليقظة على التغيرات في متطلبات المنتجات؛
- تضخم التكاليف يقلص فارق السعر بالمقارنة مع المنافسين.

2.3.استراتيجيات التمييز

تشدد هذه الاستراتيجية على **المميزات المختلفة وذات قيمة للمشتري تجعل هذه المنتجات مختلف عن منتجات المنافسين وتقدم للمستهلكين الأقل حساسية للأسعار**. تسمح هذه الاستراتيجية بالحصول على عوائد أعلى من المنافسين لأن السعر المطبق يكون استثنائي، أي أكبر من سعر متوسط السعر السائد في السوق، وهنا يكون المشترون مستعدون لدفع سعر عال مقابل الجودة العالية الناتجة عن الخصائص المتفردة للمنتجات مقارنة بالمنافسين، مثل الصورة الذهنية القوية، التكنولوجيا العالية، المظهر الخارجي، الخدمات ما بعد البيع، طرق التوزيع.

في إستراتيجية التمييز تسعى الشركة إلى خلق سوق احتكارية لأنها تكون المتفردة في تلك الخصائص، وبالتالي ستقلص الوضعية التنافسية بالقدر الذي تميز منتجاتها، وفي أقصى درجات التمييز تصبح الشركة صاحبة القوة في تلك السوق. إستراتيجية التمييز مثل إستراتيجية القيادة بالتكلفة يمكنها أن تحمي الشركة من القوى التنافسية. تسمح إستراتيجية التمييز بتوليد الأرباح بفعل تطبيق أسعار استثنائية (مرتفعة على المتوسط) رغم ارتفاع التكاليف التي تضمن جودة متميزة. الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية ليست بالضرورة تستحوذ على حصة سوقية كبيرة أو تكون قائدة في السوق.

لنجاح هذه الاستراتيجية يتطلب على الشركة الاستثمار في وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير، وكذلك الاستثمار في المصممين وأصحاب الأفكار المبدعة وحتى العلماء، وخاصة الاستثمار في الإعلان الذي يعرف بالخصائص المتفردة في المنتجات التي تركز عليها الشركة. يمكن أن يكون التمييز في أي نشاط من *أنشطة سلسلة القيمة*، وقد يكون التمييز في تقديم خدمات عالية، أو في توفير منتجات متنوعة ومتكاملة بالنسبة للموزعين، أو أي جانب تنافسي آخر ممكن.

تتمثل مخاطر هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- فارق السعر الناتج عن التمييز قد يكون مرتفع جدا بالمقارنة مع المنافسين؛
- سرعة التقليد يخفض من التمييز؛
- حاجة الزبائن إلى تمييز المنتوج تنخفض تدريجيا مع انتشار المنتوج؛
- ليس كل المنتجات المتفردة تمثل للمستهلكين أهمية كبيرة لتبرير الأسعار العالية.

3.3.إستراتيجية التركيز

تشدد إستراتيجية التركيز على **إنتاج منتجات أو خدمات لإشباع حاجات مجموعة صغيرة من المستهلكين وتكتفي بذلك دون إشباع حاجات المجموعات الكبيرة**. تقوم هذه الاستراتيجية على تعريف وتحديد *فئة مستهدفة دقيقة* والعمل على إشباعها بطريقة أفضل من المنافسين. يجب أن يكون القطاع بالنسبة للشركة قطاعا سوقيا صغيرا *مضمونا ومربحا*، ولا يعني أن الشركات المتخصصة في قطاع سوقي صغير غير مشهورة وغير مربحة، بل تحقق حصص سوقية كبير في ذلك القطاع، لكن تبقى منخفضة بالمقارنة مع السوق الكلية.

يمكن أن نجد بديلين استراتيجيين في التركيز:

- **التركيز على التكلفة الأقل**: إنتاج منتجات أو خدمات لتقديمها إلى مجموعة صغيرة من المستهلكين بأقل سعر ممكن.
- **التركيز على القيمة الأفضل**: إنتاج منتجات أو خدمات لإشباع حاجات مجموعة صغيرة من المستهلكين بأفضل قيمة سعرية ممكنة في السوق. تسمى هذه الاستراتيجية أيضا بـ "**التركيز بالتمييز**"، لأن الشركة تعرض منتجات وخدمات متفردة في خصائصها ويدرك قيمتها مجموعات صغيرة من المستهلكين.

إن نجاح إستراتيجية التركيز يتطلب الجمع بين مختلف المتطلبات الضرورة التي أوردناها في متطلبات نجاح الإستراتيجيتين السابقتين معا من التحكم في التكاليف والاستثمار الإبداع وذلك حسب القطاع الاستراتيجي المستهدف.

تتمثل مخاطر هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- فارق السعر مع المنافسين يصبح أكثر فأكثر أهمية؛
- الفرق بين القطاع السوقي المستهدف والسوق الإجمالية تتقلص؛
- القطاع الذي تم تغطيته قد ينقسم إلى قطاعات سوقية فرعية متخصصة؛
- وضع كل الجهود والموارد لخدمة قطاع واحد صغير الحجم يعرض الشركة إلى خطر شديد إذا تقلص الطلب أو تغيرت اتجاهات السوق.

المحاضرة الثامنة: عمليات التسويق الاستراتيجي

سنعالج في هذه المحاضرة:

1. تحديد مراحل إدارة التسويق
2. إجراء التجزئة التسويقية
3. التمييز بين استراتيجيات الاستهداف التسويقي
4. تصميم التموقع الملائم للعرض التسويقي

1.العملية التسويقية

تتضمن إدارة التسويق التخطيط لمجموعة من الأنشطة بطريقة مقنعة[24]، وتنفيذها بطريقة صحيحة، وإجراء الرقابة عليها. وبعبارة أخرى، من أجل تحويل المخططات إلى أداء عالي يجب أن تمر عملية التسويق عبر أربعة مراحل هي: التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة.

التحليل: يبدأ التخطيط بالتحليل الشامل لموقف الشركة. إن الشركات الرائدة دائما تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية؛ والهدف النهائي من دراسة البيئة الخارجية هو *إيجاد فرص جاذبة وتفادي التهديدات المحتملة*. وكما تقوم بدراسة البيئة الداخلية بدف *تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف*، كما عليها بتحليل *الفعل التسويقي الحالي أو المحتمل* (Action marketing) لتحديد أفضل الفرص التي يجب إتباعها. إن عملية التحليل هي التي تغذي بالمعلومات الملائمة مختلف المراحل المتبقية للعملية التسويقية، لذلك التسويق الجيد يتضمن دائما تحليل متأني ودقيق حول فرص السوق.

التخطيط: من خلال التخطيط الإستراتيجي تقرر الشركة ما الذي تريد أن تفعل مع كل وحدة أعمال، والتخطيط التسويقي هو التقرير حول الاستراتيجيات التسويقية التي تساعد الشركة للحصول على أهدافها من خلال منتجاتها وعروضها، ويعبر التخطيط عن مخططات التسويق أو مخططات المنتج أو مخططات العلامة.

التنفيذ: التنفيذ التسويقي هو تحويل مخططات التسويق إلى أفعال تحقق أهداف الشركة. إن مختلف الأفراد داخل وخارج الشركة معنيون بتنفيذ المخططات التسويقية، ويتطلب التنفيذ الاهتمام بالقرارات وبالأنشطة اليومية والشهرية التي تحوّل فعليا المخطط إلى عمل ميداني ونتائج ملموسة.

ومن العناصر الضرورية لنجاح التنفيذ نجد: 1) وضع *برنامج* التنفيذ الذي يبين ما الذي يُفعل ومن الذي يَفعل وكيف تنسق مختلف القرارات والأنشطة، 2) تصميم *الهيكل التنظيمي* الملائم، فالتنظيم الذي يتصف بالمرونة والبساطة يسمح بالاستجابة بسرعة للشروط والقوى البيئية، وإذا تطلب تنظيم غير رسمي لنجاح الشركة فيجب تبني ذلك، لأنه ليس هناك تنظيم نموذجي موحد يتلاءم مع جميع الشركات،

[24] وهي مختلف الأنشطة التي رأينها في العنصر الرابع من المحاضرة الأولى: الصياغة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التسويق والتي عبرنا عنها بمختصرات التالية: R، SCP، MM، I، C.

3) *نظام القرار والمكافئة* الذي يقود أنشطة التخطيط والاستعلام والموازنة والتكوين والرقابة وتقييم الأفراد والمكافئات، 4) التخطيط الفعال *للموارد البشرية* مثل تكوين الأفراد 5) *ثقافة تنظيمية* ملائمة، ومختلف العناصر الأخرى تشجع التنفيذ الجيد للمخططات.

الرقابة: الرقابة هي "قياس وتقييم نتائج المخططات والأنشطة، واتخاذ القرارات التصحيحية لضمان أن الأهداف تم تحقيقها". الرقابة نظام يضمن التحسين المستمر إذا تم إجرائه بالطريقة والوقت المناسبين، وهنا تكون الرقابة على مستويين: الرقابة التشغيلية، والرقابة الاستراتيجية.

الرقابة التشغيلية تسمح بالتحقق من مستوى أداء المخططات التسويقية لاتخاذ القرارات التصحيحية، بينما **الرقابة الاستراتيجية** تسمح بالتحقق من مدى مطابقة الاستراتيجيات القاعدية للمؤسسة مع الفرص والتهديدات.

إن عملية التحليل تقدم المعلومات وتقييمات تحتاجها كل مراحل العملية التسويقية الموالية. الشكل (1.8) يوضح العمليات الخاصة بإدارة التسويق.

الشكل رقم (1.8): التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة

Source : KOTLER, Philip et al, (2019), p.38

3.التجزئة التسويقية

من بين المفاهيم الجوهرية للتسويق التجزئة والاستهداف والتموقع، حيث يفترض التسويق المستهدف عملية من ثلاثة مراحل وهي: التجزئة، والاستهداف، والتموقع.

لا يمكن للشركات إشباع جميع حاجات المستهلكين، والمستهلكين ليس لدهم نفس الحاجات، وتفضيلات المستهلكين تتباين تجاه المنتجات والخدمات؛ فلا يرغبون جميعا في نفس السيارة ولا يتعاملون مع نفس البنك، ومهمة الشركة هنا هو اللجوء إلى عملية *تجزئة السوق* إلى قطاعات متباينة، وبعدها يجب التركيز على فئة أو فئات معينة من المستهلكين، ومن ثم يمكنها تصميم عرض أو عروض مناسبة للفئة أو الفئات المستهدفة وتطوير المزيج التسويقي الملائم.

1.3.تعريف التجزئة التسويقية

التجزئة هي **عملية تحديد مجموعات متمايزة من الزبائن الذين يستجيبون بنفس الطريقة لعرض الشركة.** التجزئة هي عملية تقسيم الزبائن إلى فئات متباينة، والفئة هي مجموعة من الأفراد المتجانسة نسبيا. ومن أجل إجراء عملية التجزئة يجب الفهم بعمق سلوك المستهلكين واللجوء إلى التحليل الاستراتيجي لمزايا الشركة وعروضها. وتكون التجزئة على أساس مجموعة من الخصائص الديمغرافية والنفسية أو السلوكية للأفراد[25].

نلاحظ أن الشركات لا تقدم عرض واحدا لكل السوق، بل عدة عروض لعدة قطاعات سوقية، وفي هذا الصدد يشير Abell (1980) أن الشركات عليها أن تحدد وحدات أعمالها والقطاعات السوقية التي تخدمها، وذلك بتعريفها من خلال التركيز على[26]:

- مجموعات الزبائن التي يجب خدمتها؛
- مجموعة الحاجات التي يجب إشباعها؛
- التكنولوجيات التي ستستعمل لتحقيق الحاجات.

[25] BEANE T. B et ENIS B. M. La Segmentation des Marchés : Une Revue de la Literature. *Recherche et Application en Marketing*, 1989, N.3, pp.25-52

[26] ABELL, Derek F. *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning. Chapitre 4*, Englewood Cliffs, Prentic Hall, 1980, New Jersey

2.3.معايير التجزئة التسويقية

من أهم معايير التجزئة التسويقية المستعملة في سوق الاستهلاك الواسع نجد ما يلي:

المعايير الجغرافية

- المنطقة
- نوع العادة: ريفية، حضرية.
- الكتل السكانية
- المناخ

المعايير الديمغرافية

- السن
- الجنس
- حجم العائلة
- دورة حياة العائلة
- الفئات المهنية
- مستوى التعليم
- الديانة
- الجنسية
- الفئة الاقتصادية

- الجيل

المعايير النفسية

- نمط الحياة
- الشخصية

المعايير السلوكية

- موقف الشراء
- الميزة المرغوبة
- حالة المستعمل
- مستوى الاستعمال
- الولاء للعلامة
- العلاقة مع المنتج

يوجد دور كبير للمتغيرات المستعملة كمعايير للتجزئة التسويقية سواء التقليدية أو الحديثة الأكثر دقة في تصميم المزيج التسويقي[27]. إن التجزئة الأكثر فعالية في الوقت الحالي هي تلك التي تستعمل عدة معايير في آن واحد، سواء من فئة واحدة من المعايير، مثل المعايير الديمغرافية تأخذ منها الشركة في عين الاعتبار السن والفئات المهنية في آن واحد، أو من فئات متباينة مثل المعايير السلوكية والمعايير النفسية تأخذ منها الشركة في عين الاعتبار الجنس والميزة المرغوبة.

[27] See for more details and examples, HOOLEY, Graham J. Nigel F. PIERCY, Brigitte NICOLAUD. *Marketing strategy and competitive positioning*. 4th edition, Pearson Education, 2008, UK, pp.213-226

3.3.خصائص التجزئة التسويقية الجيدة

ليس كل طرق التجزئة فعالة، ولكي نحكم على فعالية التجزئة نعتمد على بعض الخصائص:

- **إمكانية القياس (التقييم)**: يمكن قياس حجم الفئة المستهدفة بالأرقام ويمكن حساب قوتها الشرائية.
- **الحجم الكافي (الأهمية)**: يجب أن تكون الفئة المستهدفة واسعة بكفاية ومربحة لإمكانية وضع استراتيجية تسويقية.
- **إمكانية الولوج (التحكم)**: يجب على المؤسسة أن تتحكم في جهودها التسويقية تجاه هذه الفئة من خلال معرفة عاداتها واتجاهاتها وحساسيتها للأسعار وغيرها من العوامل.
- **الملائمة (التباين)**: يجب أن تكون الفئات المجزئة متباينة عن بعضها البعض وفقا لمتغير أو متغيرات التجزئة المعمول بها، وتلك الفئات تستجيب بطريقة مختلفة للجهود التسويقية.
- **الجدوى (العملياتية)**: حتى وإن كانت التجزئة صحيحة إلا أنه يجب على المؤسسة أن تستطيع خدمت تلك الأجزاء في حدود الموارد التي تملكها ويمكنها أن تحقق منها نتائج وتستفيد منها.

4.الاستهداف التسويقي

بعد القيام بتحليل السوق بعمق وتجزئته إلى قطاعات متجانسة، تقرر الشركة حول القطاعات التي ستخدمها بتصميم مزيج تسويقي ملائم لها.

1.4.تعريف الاستهداف التسويقي

الاستهداف هو "**عملية اختيار فئة أو مجموعة من الفئات التسويقية التي يجب أن تخدمها المؤسسة بتقديم منتجاتها لها بطريقة مربحة**". فالاستهداف هو انتقاء الشركة الفئات التي تم تجزئتها لتوجيه جهودها التسويقية نحوها؛ فعند تجزئة السوق إلى قطاعات متباينة تقوم الشركة باختيار القطاع الذي ستصل إليها باستعمال مزيج تسويقي معين.

2.4.سياسات الاستهداف التسويقي

في الواقع نميز بين عدة سياسات يمكن أن تتبنها الشركة من أجل تغطية الأسواق بعروضها التسويقية، وحسب Abell (1980) يمكن التميز بين خمسة (5) *استراتيجيات التغطية السوقية*[28]:

1) **التركيز على الثنائية منتج/سوق:**

في هذه الاستراتيجية تقوم الشركة باختيار قطاع سوقي محدود لتعرض فيه منتج محدود، وهذه الاستراتيجية تتوافق مع التسويق المركز (marketing concentré).

تتمتع المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات بتموقع قوي وكفاءات متخصصة في المجال، مثل شركة Rolls Royce للسيارات الكمالية وشركة Porsche للسيارات الرياضية. لكن ستكون مخاطرتها عالية إذا كانت البيئة التنافسية، لأن دخول أي منافس أو تراجع السوق يؤدي بالشركة إلى الزوال.

2) **التخصص في المنتج:**

في هذه الاستراتيجية تقوم الشركة بالتخصص في منتج محدود لعدة قطاعات سوقية، في هذه الاستراتيجية تكون الشركة متخصصة بدرجة عالية في منتج معين وتملك من أجله كفاءات عالية لدرجة يمكنها أن تلبي قطاعات متباينة بنفس المنتج. مثل شركات الطبع التي تقدم خدمات الإنتاج والطبع والتوزيع ليس فقط للمؤلفات الجامعية المتخصصة لكن أيضا تقدم خدماتها في كتب الأطفال وفي كتب الثقافة والروايات وحتى في السجلات النموذجية التي تستعمل في الإدارات. رغم تخصص الشركة إلا أن زوال الطلب على هذه المنتجات يؤدي بالشركة إلى الزوال.

3) **التخصص في السوق:** عوض التخصص في منتج واحد، في هذه الاستراتيجية تتخصص الشركة في سوق واحدة وتخدمها بعدة منتجات. مثل منتجات Shalle لجمال الأظافر والأرجل.

4) **التخصص الانتقائي:** هذه الاستراتيجية هجينة، تختار مجموعة من المنتجات لقطاعات سوقية مختلفة، وتقوم بانتقائها حسب الفرص التسويقية المتاحة.

[28] ABELL, Derek F. (1980), *Op.cit*, pp.192-196

5) **التغطية الكلية**: تقرر الشركات في هذه الاستراتيجية باختيار الكثير من المنتجات للسوق الكلية. مثل شركة L'Oreal لمنتجات التجميل التي تخدم جميع القطاعات السوقية بمنتجات مختلفة، وشركة Renault للسيارات التي تقدم عدة منتجات لعدة قطاعات سوقية.

في التغطية الكلية يمكن التمييز بين نوعين من التسويق: التسويق المميز والتسويق غير المميز.

- **التسويق التمييزي**: الاستراتيجية التسويقية التمييزية هي استغلال على الأقل قطاعين سوقيين وتصميم منتجات وبرامج تنفيذ متمايزة لكل قطاع سوقي.

- **التسويق غير التمييزي**: الاستراتيجية التسويقية غير التمييزية تعمل على تخفيض الفوارق القائمة بين القطاعات السوقية وتصميم منتج وبرنامج تسويقي يسمح بجذب أكبر عدد ممكن من المشترين.

الشكل رقم (2.8):الاستراتيجيات الخمسة للتغطية السوقية

5.التموقع التسويقي

يتم بناء إستراتيجية تسويقية من خلال عملية استهداف السوق، والتي تتطلب ثلاثة خطوات: التجزئة، الاستهداف، التموقع (SCP). يبدأ المسوقون بتحديد مجموعات المستهلكين المتجانسين في حاجاتهم ورغباتهم، ثم يختارون المجموعة أو المجموعات التي تستطيع الشركة إشباعها بطريقة أفضل من المنافسين، وبعد ذلك يقومون *باختيار التموقع المناسب* لعرضها بكيفية متميزة.

1.5.تعريف التموقع

إن تحديد التموقع هو خطوة مكملة لوضع الاستراتيجية التسويقية لاستهداف سوق الشركة. ويعرف التموقع بأنه "**تكوين مفهوم عن العلامة التجارية من أجل منحها مكانة متميزة في ذهن الأفراد في السوق المستهدفة في القطاع**". التموقع هو حالة ذهنية لدى المستهلك تظهر في مدى تميز العلامة التجارية عن العلامات المنافسة في خاصية أو أكثر، لذلك تعمل الشركات في إطار الاستراتيجية التسويقية إلى بناء صورة ذهنية قوية ومميزة في أذهان المستهلكين عن منتجاتها وعلاماتها بالمقارنة مع تلك المنافسة. مثل شركة Volvo تموقعها هو الأمان، وجبن Kiri تموقعه جبن الأطفال.

2.5.أهمية التموقع

التموقع هو خيار استراتيجي شامل يتعلق أساسا بمنح العرض المقدم للزبائن موقعا في ذهن المستهلكين يكون ذو مصداقية ومتميز وجذاب في سوق معينة، وهو عكس مقاربة "احصل على كل شيء" التي لا تحقق الأداء في هيكل السوق الذي يتميز بالمنافسة.

يجيب التموقع على السؤال التالي: ما هي القيمة التي نقترحها للسوق المستهدفة؟ ما يدركه المستهلك من قيمة في المنتجات والعلامات التجارية التي تسوقها الشركة ليس نتيجة الصدفة، بل نتيجة للسياسات والبرامج والأنشطة التسويقية التي تتحول إلى مجموعة من المنبهات المستقبلة.

وتكمن أهمية التموقع في النقاط التالية:

- **التميز في سوق شديد المنافسة**: التموقع يجعل منتجات وعلامات الشركة متميزة عن تلك المنافسة رغم تقديمها لنفس الخصائص بنفس المواصفات. التموقع يقلل من حدة المنافسة.

- **تسيير محفظة المنتجات**: قد تحمل كل منتج أو علامة التجارية من المنتجات أو العلامات التي تسوقها الشركة تموقعا خاصا بها، وإذا لم تنجح علامة تجارية معينة فهذا يمنع العلامات التجارية الأخرى من الفشل أيضا لأن تموقعها مختلف.

- **ضمان تناسق المزيج التسويقي**: قد تقود الأنشطة التسويقية إلى تشكيل تموقع متضارب في ذهن المستهلك، لكن إذا كان التموقع هو انطلاق البرامج التسويقية، فهذا يساعد على تناسق وتوافق الأنشطة التسويقية، لأن المزيج التسويقي يفقد وحدته وتناسقه إذا لم يأخذ في عين الاعتبار التموقع المرغوب تحقيقه من خلال البرامج المتعددة.

3.5.محددات التموقع

من أجل اختيار الخصائص التي ستكون قاعدة لتموقع العروض فإن على الشركة أن تأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسة، وهي: الجمهور، المنافسة، والمنتوج. هذه العوامل تكوِّن ما يسمى بـ"*المثلث الذهبي*" الذي يحدد التموقع المطلوب[29]. أنظر الشكل رقم (3.8).

- هل التموقع المختار يستجيب بشكل جيد لتطلعات **الجمهور المستهدف؟**
- هل التموقع المختار متوافق مع **المؤهلات الحقيقية للعرض** المقدم لذلك الجمهور؟
- هل التموقع المختار سيسمح للشركة بالتميّز عن **المنافسين؟**

تطلعات الجمهور فيما يخص الفئة التي ستخدمها الشركة بعروضها، وتموقع منتجات المنافسين، والمؤهلات والمواصفات التي يتمتع بها المنتج هي التي تحدد لنا التموقع الذي يجب أن تتبناه الشركة.

[29] LENDREVIE., Levy. and LINDON. *Mercator*. 8e édition. Chapitre 14, Dunod, 2006, Paris.

المحاضرة التاسعة: استراتيجيات المزيج التسويقي

في هذه المحاضرة تجدون:

1. التمييز بين مختلف استراتيجيات المنتج
2. التمييز بين مختلف استراتيجيات السعر
3. التمييز بين مختلف استراتيجيات الاتصال
4. التمييز بين مختلف استراتيجيات التوزيع

عادة ما يتم التعبير عن الأنشطة التسويقية بـ "المزيج التسويقي"، والذي يشار إليه عادةً باسم "العناصر الأربعة للتسويق" وهي المنتج والسعر والترويج والمكان (التوزيع) وهدفها هو إرضاء الزبائن[30]. المزيج التسويقي هو "**مختلف الأدوات التي تملكها الشركة لتحقيق أهدافها في السوق المستهدفة**". إن مختلف "**العناصر التسويقية التي تتحكم بها الشركة وتخطط لها للتأثير على سلوك المستهلكين نحو المنتجات والعلامات التي تسوقها**" هي التي تمثل عناصر المزيج التسويقي.

1.إستراتيجية المنتج

المنتج هو قلب العروض التسويقية، فالشركات الناجحة في السوق هي تلك التي تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. ويقصد بالمنتج "**كل ما يمكن للمؤسسة عرضه في السوق من أجل إشباع حاجة ما**". وهنا يمكن تسويق المنتجات الملموسة والخدمات والتجارب والأحداث والأشخاص والأفكار والأماكن وحتى المنظمات.

في إطار وضع إستراتيجية المنتج يجب على مدراء التسويق أن يطرح الأسئلة الأساسية المتعلق بصياغة إستراتيجية المنتج ومن أهمها:

- ما هي الفوائد التي تقدمها منتجاتنا؟
- هل منتجاتنا متميزة عن منتجات المنافسين؟
- هل نقوم بتكييف منتجاتنا حسب الأسواق أم نوحدها؟
- ما أهمية الخدمات التسويقية المصاحبة للمنتج الأساسي، مثل التركيب الصيانة؟
- ما دور خصائص غلاف (أو تعبئة) منتجاتنا؟
- في أي مرحلة من دور الحياة تقع منتجاتنا؟

[30] VAN DEUSEN, Cheryl. WILLIAMSON, Steven. BABSON, Harold C. *Business Policy and Strategy : The Art of Competition*. 7th Edition, Auerbach Publication, 2007, NY, pp.105-117

- هل يجب علينا توسيع تشكيلتنا الحالية أو تقليصها؟
- هل يجب أن نضيف خصائص إضافة في منتجاتنا الحالية؟
- هل الضمان يضيف قيمة حقيقية لمنتجاتنا؟
- ما هو اسم العلامة التجارية للمنتج الجديد؟ فهل نستعمل الحالي أم نستعمل اسم جديد؟
- كيف هو أداء المنتجات الحالية؟ وما هي التعديلات الضرورية لتحسينه؟

2.إستراتيجية السعر

يعد السعر من بين محددات القيمة للمستهلك ومن بين محددات الربح للشركة، والسعر هو "**التعبير النقدي مقابل المنتجات والخدمات التي يستلمها المستهلك**". السعر الذي تطبقه الشركة على مختلف منتجاتها وخدماتها له تأثير بالغ على سلوك المستهلك وعلى نجاح الشركة، فالكثير من الشركات العملاقة التي فشلت في بعض منتجاتها بسبب التسعير الخاطئ، لذلك ينبغي تحديد مختلف العوامل المؤثرة على السعر واختيار إستراتيجية وسياسات سعرية للاستجابة للمنافسة القائمة.

ومن بين الأسئلة التي يجب أن يطرحها مدراء التسويق لصياغة إستراتيجية السعر ما يلي:

- ما هي مرونة الطلب بالنسبة لتشكيلة منتجاتنا؟
- ما هي الاستراتيجية التسعير المناسبة لمنتجاتنا؟ الاصطفاف، التوغل أم القشدة؟
- ما هي نوع الفاتورة وما هي المعلومات التي يجب أن تتضمنها الفاتورة؟
- ما هي الزيادات التي يجب أن تخضع لها الفاتورة؟
- ما هي أنواع الخصومات التي نقدمها لزبائننا؟
- كيف هو أداء السعر المطبق حاليا؟ وما هي التعديلات الضرورية لتحسينه؟

3.إستراتيجية الاتصال

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات لخلق المعنى المشترك، والاتصال التسويقي هو عبارة عن "**تدفق وانسياب المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور المستهدف ومن الجمهور إلى الشركة وذلك بواسطة مختلف الوسائل المحققة لذلك**". الاتصالات التسويقية تهدف إلى التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك مجموعة من الأفراد الذين توجه إليهم الرسائل التسويقية، وذلك بالتعريف بالشركة ومنتجاتها، وبتوفير التسهيلات لشراء منتجاتها من طرف المستهلكين، وإقناعهم وحثهم على الشراء وإعادة الشراء.

من بين أهم وسائل الاتصال التسويقي (المزيج الاتصالاتي) ما يلي[31]:

- الإعلان بمختلف أنواعه؛
- التسويق المباشر؛
- التسويق التفاعلي؛
- ترويج المبيعات؛
- الدعاية والعلاقات العامة؛
- البيع الشخصي.

ومن بين الأسئلة التي يطرحها مدراء التسويق لصياغة إستراتيجية الاتصال ما يلي:

- من هي الفئة أو الفئات الاتصالاتي المستهدفة؟
- ما هي أهداف الاتصال التسويقي؟ وكيف نحققها من خلال المزيج الملائم؟
- ما هو مزيج الاتصالات الملائم في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج؟
- ما هو حجم الميزانية المناسب للإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة؟

[31]BELCH, George E. & BELCH, Michael A. *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*. Sixth Edition, The McGraw–Hill Companies, 2003, U.S.A., pp.16-24

- ما هي وسائل الإعلام وما هي الحوامل الإعلامية التي توظفها الشركة؟
- هل نرفع أو نخفض عدد زيارات مندوبو المبيعات؟
- هل نختبر المقاربات الاتصالية أم نبادر بالتنفيذ مباشرة؟
- ما هي نسبة التغطية الضرورية؟
- كيف هو أداء الاتصال التسويقي الحالي؟ وما هي التعديلات الضرورية لتحسينه؟

4.إستراتيجية التوزيع

التوزيع هو حلقة الربط بين المنتج والمستهلك، ويعرف على أنه "**كل الأنشطة المرتبطة بتوصيل المنتجات إلى المستهلكين لجعلها سهلة الشراء**". يتضمن التوزيع العديد من الأنشطة التي يجب إدارتها من طرف الشركات، مثل: النقل والتخزين والتجزئة وتقاسم الأخطار والضمان والتمويل والاتجار، وحتى الاتصال والإقناع وعقد الصفقات وتقديم التسهيلات، وغيرها من الوظائف التسويقية التي يقوم بها الموزع وتضيف للمنتجات والخدمات قيمة يراها المستهلك.

إن أشكال التجارة اليوم تطورت بصفة كبيرة، لذلك على إدارة التسويق اختيار القنوات (مباشرة، قصيرة، طويلة) التي تساعدها في تقديم العروض التسويقية للمستهلكين، فالوسطاء الذين يجب أن تتعامل معهم يتم انتقائهم على أساس مجموعة من الاعتبارات المتعلقة بالمنتج والشركة والموزع. ومن أجل تحقيق الأداء في قطاع التوزيع ورفع مبيعاتها على المؤسسة إجراء البحوث التوزيع وتسير الإمدادات المادية والتحكم في تقنيات الاتجار وتحفيز القوى البيعية[32].

ومن أجل صياغة إستراتيجية التوزيع على مدير التسويق الإجابة على بعض الأسئلة مثل:

- ما هي إستراتيجية التغطية الملائمة لمنتجاتنا؟ مكثفة انتقائية أم حصرية؟

[32] CLIQUET, Gérard., FADY, André., BASSET, Guy. *Management de la Distribution*. 2e édition, Dunod, 2006, Paris

- ما هي القنوات التوزيعية المناسبة وما مدى طولها؟
- ما هي المناطق الجغرافية التي تركز فيها استراتيجيات التوزيع؟
- إلى إي درجة يطلب الموزعون تخفيضات؟
- ما مدى كفاءة الوسطاء؟
- هل يمكنا استعمال الانترنت لتوزيع منتجاتنا؟
- هل يمكن تفويض وظيفة التوزيع؟
- كيف هو أداء وظيفة التوزيع الحالية؟ وما هي التعديلات الضرورية لتحسينه؟

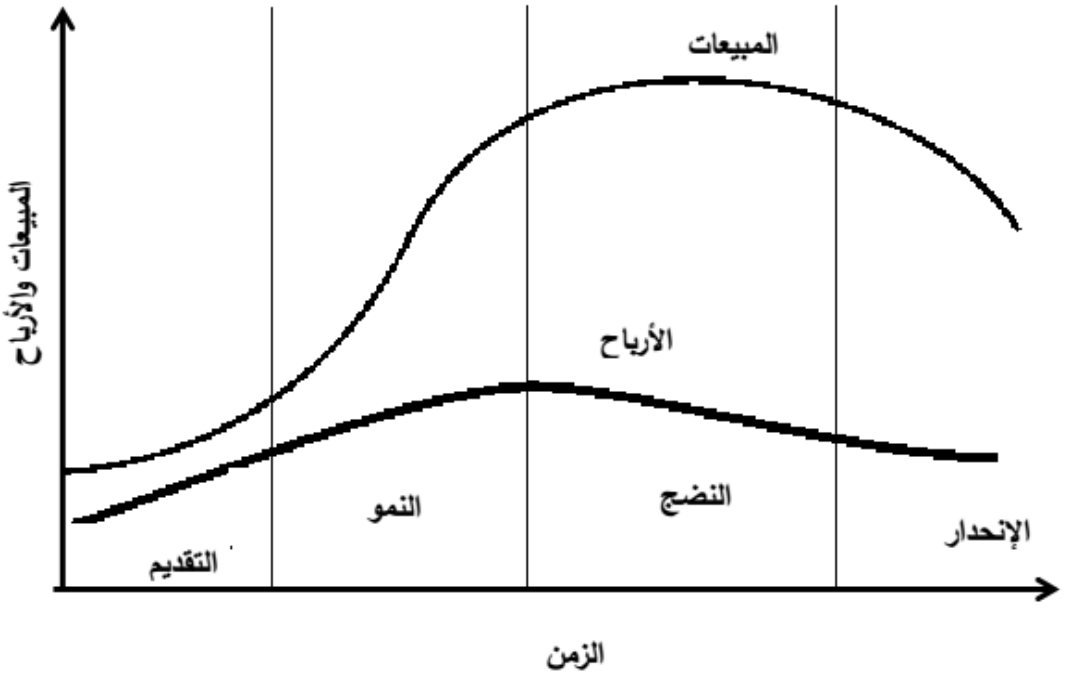
المحاضرة العاشرة: الاستراتيجية التسويقية حسب مراحل دورة حياة المنتوج

سنعالج في هذه المحاضرة:

1. تحديد استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم
2. تحديد استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو
3. تحديد استراتيجيات التسويق في مرحلة النضج
4. تحديد استراتيجيات التسويق في مرحلة التدهور

إن الطبيعة الديناميكية لسوق المنتجات تدفع الشركات إلى ترصد البيئة باستمرار وتكييف مزيجها التسويقي حسبها لانتهاز الفرص المتاحة وتخفيض أثار التهديدات الممكنة، وبالنسبة للمنتجات فإنها تسير وفقا لدورة حياة بيولوجية، ويقصد بدورة حياة المنتج "مقدار الوقت الذي يستغرقه المنتج من طرحه في السوق حتى إزالته من الرفوف". عدد المراحل التي يمر بها هي أربعة: التقديم، النمو، النضج، التدهور. وكل مرحلة تخبر المسوقين بمجموعة من المعلومات حول ديناميكية السوق والتي تسمح باتخاذ مجموعة من القرارات الملائمة وفقا للفرص والشروط التي تمليها كل مرحلة[33]. أنظر الشكل (1.10).

الشكل (1.10): المبيعات والأرباح خلال دورة حياة المنتوج



Source : KOTLER et al, (2019), p.338

[33] HOOLEY, Graham J. Nigel F. PIERCY, Brigitte NICOLAUD. *Marketing strategy and competitive positioning*. 4th edition, Pearson Education, 2008, UK, pp.78-79

يشخص هذا النموذج المراحل التي تمر بها المنتجات في حياتها، ويساعد في تحديد الخطط الاستراتيجية لهذه المراحل لأن الخيارات الاستراتيجية تتأثر حسب المراحل وتغيراتها، وهو نموذج من نماذج إستراتيجية مستوى الأعمال.[34]

1. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم

مرحلة التقديم هي عندما تطرح الشركة المنتج لأول مرة في السوق، أو عندما يتم تغيير شكل المنتوج الحالية أو أحد خصائصه.

لا تحصل كثيرا من المنتجات الجديدة على درجة القبول من طرف الشرائح السوقية المستهدفة. تمتاز هذه المرحلة بقلة المنافسين أو حتى انعدامهم، هذا إذا كانت الشركة هي الأولى في طرح هذه المنتجات، وتمتاز بانخفاض هامش الربح، وبوضعية تدفق سالبة للخزينة لفترة زمنية معينة، وكذلك تمتاز بعدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.

الهدف التسويقي في هذه المرحلة هو ***رفع الشهرة وتجربة المنتج وتكوين قاعدة من الزبائن تكون واسعة إلى أكبر قدر ممكن.***

أما الاستراتيجية التسويقية فتتمثل في النقاط التالية:

- تطوير منتج قاعدي بدون إضافات وتحسينات وتشكيلات كثيرة؛
- السعر يكون مرتفع بسبب تكاليف الاستثمار في تطوير المنتوج وتقديمه؛
- التوزيع يكون انتقائي فيكون بيع المنتوج محصور لدى عدد محدد من الموزعين؛
- يكون الإعلان موجهة لرفع الشهرة من خلال التغطية والتعريف بالمنتوج؛
- تحفيز تجربة الزبائن للمنتج من خلال تنشيط المبيعات.

[34] شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص.221

2. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النمو

يزداد نمو المنتوج من حيث المبيعات، وفي هذه المرحلة تظهر تدفقات نقدية إيجابية، ويزداد الطلب على المنتوج بوتيرة كبيرة، مما يسمح للعديد من الشركات من رفع أسعارها مما يؤدي إلى هامش ربح كبير. في هذه المرحلة يبدأ دخول شركات جديدة لتقديم نفس المنتوج.

الهدف التسويقي للشركة هو ***تعظيم الحصة السوقية الحالية***.

يمكن للشركات استخدام عدة استراتيجيات لتطوير هذه المرحلة، فالإستراتيجية التسويقية تتمثل في النقاط التالية:

- يجب تطوير المنتج القاعدي إلى عدة منتجات وإطراء تحسينات لخلق ميزة تنافسية؛
- السعر يكون منخفض قليلا ليتوغل المنتوج إلى الأسواق؛
- تتبع الشركة التوزيع المكثف؛
- الإعلان موجه إلى تطوير تفضيلات الزبائن تجاه العلامة التجارية؛
- تنشيط المبيعات يكون محدود.

3. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضج

تبدأ في هذه المرحلة نسبة المبيعات بالتراجع البطيء بعد أن تصل إلى الذروة وتزداد حدة المنافسة، لذلك تعمل أغلبية المؤسسات على إبعاد المنافسين من قطاعاتها السوقية عن طريق الرفع في حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وكنتيجة لذلك تنخفض معظم تكاليف المؤسسات الأمر الذي ينتج عنه خروج المؤسسات الضعيفة من السوق، وفي هذه المرحلة نظرا لدرجة التشابه العالية بين ما تقدمه المؤسسات من منتجات لا يرى الزبائن أي اختلاف بينها، ولتقليل من مخاطر هذه المرحلة يجب أن تتبع الشركة واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التي تزيد من فترة مرحلة النضج إلى أطول فترة ممكنة، والتي تتمثل في ***تعظيم الأرباح والدفاع عن الحصة السوقية***.

الإستراتيجية التسويقية في هذه المرحلة تتمثل في النقاط التالية:

- بالنسبة للمنتج يجب تحسين جودة الخدمة فنيا ووظيفيا، وإضافة خدمات تكميلية، وتنويع تشكيلة ونماذج المنتجات؛
- السعر المطبق يصبح أكثر تنافسي؛
- التوزيع يكون مكثف بصفة كبيرة؛
- الحملات الإعلانية يجب أن تخلق تمييز لدى المستهلكين بالمقارنة مع المنافسين؛
- تنشيط المبيعات يكون موجه نحو بناء الولاء.

4. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التدهور

في هذه المرحلة تنخفض مبيعات الشركات إلى أدنى مستوياتها حيث نسبة تطور المبيعات تكون سلبية. لأن طلب على المنتوج محدود، فإن تكاليف الشركة تتحرك نحو الأعلى، ولكي تنجح الشركة في هذه المرحلة يجب عليها *تحليل محفظة أعمالها* بعناية، وذلك للتخلي عن المنتجات المسببة للخسائر (فرص تسويقية أقل: راجع مصفوفة BCG) والاستمرار بتقديم المنتجات المربحة فقط أو تطوير منتجات جديدة إذا كانت هناك فرص تسويقية أكبر.

إن الهدف التسويقي في هذه المرحلة هو ***تخفيض التكاليف والحصاد*** وذلك من خلال الاستراتيجية التسويقية التالية:

- غربلة التشكيلة والحفاظ على المنتجات المربحة؛
- تخفيض السعر للحفاظ على وتيرة المبيعات وجذب الزبائن المتأخرون؛
- تقليص التغطية التوزيعية إلى إستراتيجية الانتقاء؛
- تقليص ميزانية الإعلان؛
- تقليص ميزانية تنشيط المبيعات.

المحاضرة الحادي عشر: الرقابة التسويقية

سنعالج في هذه المحاضرة:

1. تعريف الرقابة التسويقية
2. التمييز بين أنواع الرقابة التسويقية
3. تحديد مراحل الرقابة التسويقية
4. تحديد أنواع الأداء
5. تحديد معايير الأداء الجيد
6. التمييز بين مختلف أبعاد المراجعة التسويقية

1.الرقابة التسويقية

الرقابة هي مرحلة حاسمة في إعادة بناء الأهداف وإعادة تصميم الأنشطة وإعادة توجيه جهود الشركة، ويقصد **بالرقابة مجموع الأنشطة الموظفة لتحديد وتصحيح الفوارق بهدف دعم أو إعادة بناء الأهداف المرغوبة.** الرقابة هي وظيفة إدارية لها علاقة وثيقة مع الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم والتوجيه)، ومثلما تمر جميع أنشطة الشركة على مرحلة الرقابة يمر كذلك النشاط التسويقي على مرحلة الرقابة.

لا تتوقف الرقابة التسويقية في معرفة إلى أي مدى تحققت النتائج أم لم تتحقق، وإنما الرقابة التسويقية هي نظام يسمح بجمع البيانات عن معايير الأداء التسويقي للشركة ومقارنتها مع ما هو مخطط له سابقا لتحديد عمق الفجوات وأسبابها وكيفية معالجتها لاحقا. ومن الجدير الإشارة إلى أن مرحلة التخطيط التسويقي (أو التصميم) هي المرحلة الأكثر ارتباطا بعملية الرقابة.

يعرف Kotler وزملائه (2019) الرقابة التسويقية بأنها **العملية التي يتم من خلالها تقييم أثر البرامج والأنشطة التسويقية وإطراء التغييرات والتعديلات الضرورية (p.672)**. الرقابة التسويقية هي العملية التي يتم من خلالها قياس وتقييم أثر الاستراتيجيات والمخططات التسويقية، والأخذ بالتعديلات الضرورية للتأكد من أن الأهداف التسويقية تم تحقيقها.

2.1.أنواع الرقابة التسويقية حسب المضمون

يمكن أن نجد أربعة أنواع من الرقابة التسويقية التي يجب العمل عليها وهي[35]:

1) **رقابة المخطط السنوي:**

تهتم بنتائج المخطط السنوي الإدارة العليا والوسطى، وهدف من هذه الرقابة معرفة هل تم التوصل إلى النتائج المنشودة كما هي مسطرة في المخطط السنوي؟ وما مدى الفوارق بين ما هو منتظر وما هو محقق؟ ولماذا توجد فروق بينهما؟ وكيف يمكن تصحيحها؟

رقابة المخطط السنوي هو عبارة عن تجسيد *الإدارة بالأهداف*، حيث يتم تحديد الأهداف المرجوة بعد استغلال المصادر اللازمة. وقد يقسم في هذا المخطط أهداف شهرية أو ثلاثية أو سداسية حسب تطلعات الشركة.

[35] KOTLER, Philip, *Op.*cit, 20019, p. 673

2) **رقابة الربحية**: هي عملية محاسبية تسعى بواسطتها الشركة إلى معرفة هل المنتجات التي تسوقها والأنشطة التي تقوم بها أدتها إلى خسارة أموال. ويمكن قياس ربحية حسب المنتج، وحسب العلامة، وحسب المنطقة، وحسب الزبون، وحسب القطاع، حسب قناة التوزيع، وحسب حجم الطلب. رقابة الربحية هي مسؤولية مدراء التسويق لمتابعة هذه التحاليل تهدف إلى معرفة ما هي المنتجات أو الأنشطة التي يجب توسيعها والتي يجب الاحتفاظ بها والتي يجب حذفها والتي يجب تخفيضها.

3) **رقابة الفعالية**: تقوم هذه الرقابة على تقييم وتحسين فعالية الإنفاق وأثر الاستثمار التسويقي. رقابة الفعالية هي تعمق في تحليل رقابة الربحية، فإذا تم الكشف عن وجود مستويات ضعيفة في ربحية إحدى المنتجات فهل توجد طريقة يمكن من خلالها إدارة أنشطة المزيج التسويقي (مثل فعالية الإعلان، التوزيع، القوى البيعية). وفي هذا الشأن تضع الشركات العملاقة مكتب خاص لرقابة التسويق هدفه متابعة فعالية مصاريف التسويق العملياتي على النتائج المالية.

4) **الرقابة الإستراتيجية**: تسعى الرقابة الاستراتيجية إلى معرفة ما إذا الشركة تواصل فرصها وفقا للأسواق والمنتجات والقنوات. وهي مسؤولية الإدارة العليا. الشركات تقوم بتقييم دوري لاستراتيجياتها من خلال **مراجعة تسويقية** محكمة.

3.1.مراحل الرقابة التسويقية

يقوم المراقب التسويقي بخمسة خطوات متتابعة، ولا يمكن الانتقال من مرحلة إلى بعد الانتهاء من المرحلة التي قبلها. وهذا ينطبق على كافة مستويات التسويق انطلاقا من مدير المجمع إلى مسؤول المنطقة الجغرافية وإلى مسؤول المنتوج، أنظر الشكل رقم (1.11). المراحل هي:

1. **تحديد معايير الرقابة التسويقية**: وهي خطوة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف التسويقية المسطرة وما هو منتظر من التسويق الاستراتيجي والتشغيلي. المراقب التسويقي يرجع إلى الإدارة العليا ليستخرج الأهداف لتؤدي دور المعايير النموذجية للإنجازات أثناء الرقابة التسويقية.

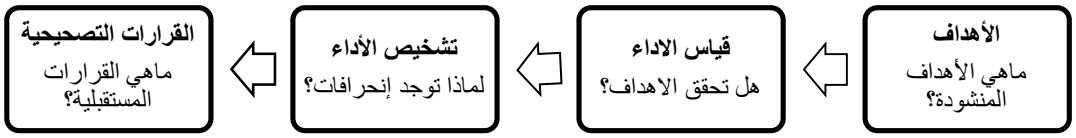
2. **قياس الأداء التسويقي**: هي مرحلة التي يقوم فيها المراقب التسويقي في جمع البيانات الضرورية من مختلف مصادرها، تتعلق البيانات الواجب تحصيلها بمعايير الأداء التسويقي. يحتاج في هذه المرحلة إلى وسائل مساعدة في تحصيل البيانات: مثل المساعدين، الرزنامة.

3. **مقارنة بين المعايير والأداء التسويقي**: يقوم المراقب التسويقي بالكشف عن مدى الفروق القائمة بين معايير الرقابة التسويقية والأداء التسويقي، أي ما بين ما هو مخطط وما هو فعلي.

4. **تحليل أسباب الفروق**: عندما يُلاحَظ وجود فجوات بين ما هو مخطط في التسويق وما هو محقق في الميدان يجب أن على المراقب أن يبحث في مصادر هذه الفجوات، أي يطرح سؤال ما هو الأمر الذي جعل النتائج الفعلية تنحرف عن الأهداف المسطرة؟ يحتاج المراقب التسويقي إلى معرفة واسعة في مجال التسويق والإدارة لتحليل أسباب الفوارق.

5. **اتخاذ القرارات التصحيحية**: عند الكشف عن مصدر الانحرافات يقوم المراقب التسويقي بإعداد تقرير يوضح في نهايته 1) كيفية معالجة الانحرافات السلبية، 2) وكيفية تثمين الانحرافات الإيجابية. يقوم المراقب التسويقي بإعداد مجموعة من التوصيات الإدارية التي من شأنها تفادي تكرار النتائج السلبية، والتي من شأنها تحقق ميزة تنافسية.

الشكل رقم (1.11): مراحل الرقابة التسويقية



Source : KOTLER, et *al*, 2019, p.673

2.قياس الأداء التسويقي

1.2.مفهوم الأداء التسويقي

الأداء في اللغة الفرنسية هو Performance، تعني اشتقاقا "القيام والتنفيذ"، وقد وظفت في هذا القرن من قبل الإنجليزيين ليقصد بها طريقة ركض الحصان وسلوكه في السباق، وبعدها وظفت للتعبير عن النتائج المحققة من طرف شخص أو كيان بعد القيام بشيء ما.

إن الأداء هو بنية متعددة الأبعاد (Walker & Ruekert, 1987) فهو يعبر عن النتيجة الفعلية التي تعكس قدرات الشركة في استغلال مواردها المختلفة ويتم تقييمها على أسس علمية.

الأداء يعبر عنه كميا ليوضح لنا الصورة الحية لما تحققه الأنشطة المختلفة للشركة. يمكن تعريف الأداء أنه **المستوى الذي تحققه الشركة في جانب معين بعد تنفيذ الأنشطة المخططة في حدود الإمكانيات والموارد المسخرة وفي فترة زمنية محددة**. ويتم قياس الأداء بالاستناد إلى أسس معتمدة علميا، وفي الرقابة يتم مقارنتها مع الأهداف.

ويمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه ذلك **المستوى من النتائج التي يحققها التنظيم التسويقي والاستراتيجيات والعمليات التسويقية التي تظهر على شكل مجموعة من العلاقات التي تحكم النشاط التسويقي.**

2.3.أنواع الأداء التسويقي

قد أخذ قياس الأداء حيزا واسعا في قضايا الكثير من الشركات وخاصة تلك التي تنفق مصاريف معتبرة في مجال التسويق بهدف تبرير الأنفاق والإيرادات، لكن لا يمكن قياس الأداء التسويقي في قالب واحد، وأهم ما المعايير التي يمكن من خلالها التميز في أنواع الأداء التسويقي هي: نوع القياس، ومحتوى القياس، وأفق القياس، والتوجه بالقياس.

1.3.أنواع الأداء التسويقي حسب نوع القياس

حسب نوع القياس يمكن التمييز في الإدارة بين الأداء الموضوعي والأداء الذاتي، ومن الملاحظ أيضا في التسويق أنه توجد دراسات تقوم بتقييم الأداء باستعمال المقاييس الموضوعية وأخرى تستعمل المقاييس الذاتية وتوجد أخرى تمزج بين الطريقتين معا.

1) **الأداء الموضوعي** (Objective Performance):

هي النتائج التي تستند إلى البيانات الكمية الفعلية، ويتم تحصيلها من مختلف وثائق الإثبات. الأداء الموضوعي هو قياس مباشر عن المؤشرات حيث يكون هذا القياس ذات طابع كمي، ومثال ذلك جمع البيانات الفعلية عن تطور المبيعات أو عن الحصة السوقية أو حساب الحصة السوقية النسبية.

2) **الأداء الذاتي** (Subjective Performance):

هي المؤشرات التي تستند نتائجها على الإقرار الشخصي وفقا لسلم معين (مثل سلم الاتجاهات) من قبل مفردات لعينة ممثلة عن مجتمع الدراسة (مثل المستهلكين، الموظفين، الخبراء أو مجتمع دراسة آخر). قياس الأداء باستعمال القياس الذاتي قد ينطبق على المؤشرات المالية (مثل الربحية) أو السوقية (مثل الحصة السوقية).

2.3.أنواع الأداء التسويقي حسب المحتوى

يمكن التمييز في الأداء التسويقي حسب محتوى مؤشر الأداء بين الأداء المالي وبين الأداء غير المالي.

1) **الأداء المالي (Financial Performance)**:

هو ذلك الأداء الذي يتم قياسه من خلال حساب المبالغ المالية ويعبر عنه بالوحدات النقدية، مثل هامش الربح، المردودية، الربحية، التكلفة على الألف. تستعمل مؤشرات الأداء المالي عندما تتوفر لدى الشركة جميع البيانات المحاسبية الضرورية.

2) **الأداء غير المالي (Nonfinancial Performance)**: هو ذلك الأداء الذي يتم قياسه دون استعمال المعلومات المالية، مثل الجودة المدركة والرضا والصورة الذهنية. وهذه الأخيرة غالبا ما يطلق عليها *مؤشرات الأداء المعتمدة على الزبائن*.

تستعمل مؤشرات الأداء غير المالي لأنها مقاييس لها علاقة مع المقاييس المالية، وهي تساعد في فهم بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كميا بالمبالغ المالية، وبالتالي توجد حاجة ماسة إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالي مثل مدى معرفة العلامة التجارية من طرف المستهلكين والانتباه في الإعلان.

3.3.أنواع الأداء التسويقي حسب الأفق

حسب الأفق الزمني الذي ينتج منه الأداء يمكن التمييز بين الأداء الطويل الأجل والأداء القصير الأجل.

1) **الأداء الطويل الأجل** (Long-term Performance):

هي النتائج التي تحققها الشركة بأنشطتها وبرامجها التسويقية على الأمد البعيد، وغالبا ما تفوق مدة الوصول إليها سنة، لأنها تمثل تراكم مجموعة واسعة ومتناسقة من الأنشطة والبرامج التسويقية. مثل: أداء العلامة هو ناتج تراكم الاستثمارات التسويقية.

2) **الأداء القصير الأجل** (Short-term Performance):

هي النتائج التي تحققها الشركة بأنشطتها وبرامجها على الأمد القصير، فهو يمثل النتائج الآنية التي يتم الوصول إليها بعد بضعة أشهر. مثل: أثر برامج الولاء وتنشيط المبيعات يتم قياس أداءه على مدة تقل عن سنة وربما بعد نهاية النشاط مباشرة الذي يدوم مثلا 15 يوم.

لا ينفي وجود أدوات تسويقية قصيرة الأجل التي ترفع من الأداء الطويل الأجل، فمثلا برامج الولاء والكوبونات والرسائل ترفع من تكرار الشراء وحجم الشراء على المدى الطويل وتحافظ على الزبون وتجعله يتحدث للآخرين عن المنتوج.

4.معايير الأداء التسويقي الجيد

قبل جمع البيانات بهدف القياس يجب تحديد موضوع القياس الذي يسمى بـ "معايير الأداء النموذجية". تحديد المؤشرات الجديرة بالقياس خطوة ضرورية في عملية الرقابة التسويقية، وهي تجميع معلومات عن أهداف المخططات الكلية (الطويلة الأجل، الاستراتيجية) والجزئية (القصيرة الأجل، التشغيلية) من الإدارة العليا ومن الأطراف المهتمة بمعرفة مستويات الإنجازات التسويقية.

تتميز معايير الأداء التسويقي بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أكثر قبولا لدى المهتمين وأكثر تحفيزا للمراقبين. خصائص تميز "معايير الأداء التسويقي" التي يجب الالتزام بها هي: التجانس، التوفر، الجدوى، الزمن، التكلفة.

- **التجانس**: معايير الأداء يهدف من خلالها التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف ومدى إنجاز الأنشطة التسويقية، لذا يجب أن لا تبتعد معايير الأداء التسويقي عن أهداف التسويق المسطرة في البرامج الطويلة والقصيرة الأجل، بل يجب أن تصاغ المعايير في ضوء البرامج والأهداف بدرجة عالية من الوضوح.
- **الجدوى**: مثلما يجب أن تتوافق معايير الأداء التسويقي مع الأهداف والبرامج يجب أن تكون كذلك منسجمة لما هو سائد في الشركة. على المراقب وضع المعايير التي يمكن قياسها في ضل وجود الإمكانيات المادية والتنظيمية الضرورية لذلك، وفي حالة غياب هذه الإمكانيات يجب التبليغ عنها للإدارة العليا لمواصلة العمل الرقابي في الظروف العادية.

- **التوفر**: تصاغ معايير الأداء التسويقي وفقا لما يمكن جمعه من البيانات الأولية والثانوية من المصادر المختلفة، وفي حالة عدم توفر البيانات المفصلة عن الظاهرة محل القياس بالقدر الكافي فلا يمكن الاعتماد على نتائج معيار الأداء التسويقي.
- **الزمن**: ليكون معيار الأداء التسويقي ذو أهمية كبيرة يجب أن يرتبط هذا المعيار النموذجي بزمن معين دون غيره، قياس الأداء التسويقي في غير محله من الزمن عبارة عن مضيعة للجهد والوقت.
- **التكلفة**: يجب توضيح العائد من وضع معايير قياس الأداء التسويقي. لأن دراسة مؤشرات معينة تستلزم من المراقبين جمع معلومات وتحليلها وكتابة التقارير عنها وهذا يكلف الشركة مبالغة مالية معينة وبالتالي يجب أن تكون معايير الأداء التي تخضع للقياس اقتصاديا.

5.المراجعة التسويقية كأداة للرقابة التسويقية

ظهرت المراجعة التسويقية منذ نهاية نصف القرن الماضي كجزء ذو أهمية كبيرة في عملية الرقابة وتقييم البرامج التسويقية، وقد تطور مفهوم المراجعة التسويقية بعدة مراحل وذلك مع تنامي ممارسا الرقابة ومع تطور الممارسات التسويقية إلى أن أصبح الآن في مرحلة النضج حيث يمكن تطبيقه في الشركات مختلفة وفي قطاعات مختلفة وحتى في ثقافات مختلفة.

1.5.تعريف المراجعة التسويقية

يعرف Kotler وزملائه (2019) المراجعة التسويقية هي **فحص شامل ومنتظم ومستقل ودوري للبيئة التسويقية –للمؤسسة أو لوحدات الأعمال– والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة، وذلك بهدف تحديد مجالات المشاكل والفرص، وكذا اقتراح توصيات عن مخططات تنفيذية لتحسين الأداء التسويقي (p.675)**. لذلك فإن كل الشركات تحتاج إلى إعادة النظر بمساعدة المراجعة التسويقية في أنشطتها التسويقية من وقت إلى آخر لضمان مواكبة التغيرات البيئية والتهديدات والفرص البارزة.

ويضيف Kotler أن خصائص المراجعة التسويقية أربعة[36]:

[36] BLYTHE, Jim and MEGICKS, Phil. *Marketing Planning : Strategy, Environment and Context*. first edition, Pearson Education, 2010, UK, p.74

- **شاملة**: تغطي المراجعة التسويقية أغلب الأنشطة التسويقية. لأنه قد تتعدد الأسباب التي تقلل من فعالية النتائج، والتحقيق الشامل على الكثير من الجوانب يسمح بتحديد مصدر أو مصادر المشكلة. مثل: نقص المبيعات قد لا يعود إلى ضعف القوى البيعية، وإنما إلى دخول منافسين جدد أو تغير في أذواق المستهلكين أو ضعف في قنوات الاتصال الجماهيري.

- **مهيكلة**: المراجعة التسويقية تأتي في صورة هيكل، حيث يعالج بالترتيب البيئة التسويقية الكلية والجزئية للشركة، أهداف واستراتيجيات التسويق، نظام التسويق، والأنشطة الخاصة. فتهتم بتحديد مختلف التحسينات التي تكون الشركة بحاجة إليها وتضع مخطط القرارات التصحيحية.

- **مستقلة**: يتم إجراء المراجعة من طرف مصلحة مستقلة عن وظيفة التسويق مثل المستشارين الخارجيين، وهي تكون وفق الإقرار الذاتي، من خلال تقييم المدراء للعمليات ولأنشطتهم المختلفة، فتغيب فيها المؤشرات الموضوعية. يضع المراجع التسويقي قائمة واسعة من المؤشرات، تشتمل على مجموعة من الأبعد الرئيسة تتفرع منها بنود تخضع للتقييم من طرف المدراء.

- **دورية**: فلا يجب أن تبادر الشركات بالمراجعة التسويقية فقط عند إخفاق التسويق في وقت الرخاء، بل تقوم بها دوريا لمعرفة تطور الصحة التسويقية للشركة ومعالجة المشاكل قبل حدوثها وفي حينها.

2.5.أبعاد المراجعة التسويقية

تبدأ المراجعة التسويقية بالاتفاق بين المراجعين التسويقية والمستخدمين في الشركة حول أهداف المراجعة وتوقيت المراجعة والأسئلة التي ستطرح عليهم. مجموع الأسئلة التي ستطرح حول وضعية التسويق تقسم إلى مكونات، وتختلف هذه المكونات حسب اختلاف نماذج المراجعة الموضوعة من طرف الهيئات المختصة وذلك وفقا للبيئة التسويقية وتطلعات الشركة من المراجعة، ولكن يجب أن تشمل نماذج المراجعة التسويقية على الأقل ثلاثة مجالات: البيئة التسويقية، الاستراتيجيات التسويقية، المزيج التسويقي.

وضع Wilson (2002) قائمة واسعة تتضمن 1500 سؤال نصف مغلق موزع على 28 بعدا تقيمي. لكن أكثر النماذج قبولا في أدبيات المراجعة التسويقية هو ما وضعه Kotler وزملائه (1977) وهي قائمة تتضمن ستة أجزاء أساسية وفي كل جزء عدد من الأبعاد، وفي كل بعد مجموعة من الأسئلة. الأجزاء هي كالتالي:

الجزء الأول: مراجعة البيئة التسويقية

- البيئة التسويقية الكلية: الديموغرافية، الاقتصادية، الطبيعية، التكنولوجية، السياسية، الثقافية.
- البيئة التسويقية الجزئية: الأسواق، الزبائن، المنافسون، الموزعون والوسطاء، الموردون، تسهيلات وتسويق المؤسسة، الجماهير.

الجزء الثاني: مراجعة التسويق الاستراتيجي

رسالة المؤسسة، أهداف التسويق، الاستراتيجية.

الجزء الثالث: التنظيم التسويقي

الهيكل التنظيمي، الفعالية الوظيفية، فعالية ما بين الوظائف.

الجزء الرابع: مراجعة النظام التسويقي

نظام المعلومات التسويقية، نظام التخطيط التسويقي، نظام المراقبة التسويقية، نظام تطوير المنتجات الجديدة.

الجزء الخامس: مراجعة الإنتاجية التسويقية

تحليل الربحية، تحليل فعالية التكاليف.

الجزء السادس: مراجعة الوظيفي التسويقية

المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال، القوى البيعية.

3.5.مراحل المراجعة التسويقية

أصبحت الآن المراجعة التسويقية تحكمها إجراءات ومعايير واضحة. توجد ثلاثة خطوات رئيسة لإجراء مراجعة تسويقية ناجحة: التحضير والتجميع والتقرير.

1) **التحضير:**

الخطو الأولى في المراجعة التسويقية الناجحة هي 1) وضع مخطط مفصل عن المراجعة ليضم الأهداف والمجالات والعمق ومصادر البيانات وشكل التقارير الرزنامة المعمول بها 2) وإيجاد الرضا بين المراجعين التسويقيين ومدراء الأقسام في الشركة.

2) **التجميع:**

الخطوة الثانية في المراجعة التسويقية الناجحة هي جمع البيانات، وقد تكون الخطوة الوحيدة التي تأخذ أكبر قدر من الوقت. وهنا يمكن مواجهة مشكلتين رئيستين. تتمثل المشكلة الأولى في عدم المعاونة الكاملة لمدراء مع المراجعون لاعتقادهم أنهم مهددون بتأثير هذه المراجعة وهذا ما يؤدي إلى عدم نجاح المراجعة. وتتمثل المشكلة الثانية في الحاجة إلى الاتصالات بين المراجعين والمدراء الذين يوظفون هؤلاء المراجعين، حيث يصعب إيجاد التوازن بين توجهات مدير الشركة ومعايير المراجعة التي يضعها المراجعون.

3) **التقرير:**

تحضير وتقديم التقارير هي الخطوة الأخيرة في المراجعة التسويقية وهي الخطوة التي تحمل قيمة للشركة إذا تم إدارتها جيدا. تدون معلومات أساسية عن البيانات المجمعة وتقدم على شكل أشكال وعبارات واضحة أمام المدراء. يقدم المراجعون النتائج والمدراء يتدخلون لإثراء النقاش، وهذه الخطوة الوحيدة التي يمكن فيها للمدراء المتابعة وتطوير المفاهيم التسويقية والعمليات الضرورية التي يرونها مناسبة.

قائمة المراجع

ABELL, Derek F. *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning. Chapitre 4*, Englewood Cliffs, Prentic Hall, 1980, New Jersey.

BEANE T. B et ENIS B. M. La Segmentation des Marchés : Une Revue de la Literature. *Recherche et Application en Marketing*, 1989, N.3, pp.25-52

BELCH, George E. & BELCH, Michael A. *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*. Sixth Edition, The McGraw-Hill Companies, 2003, U.S.A.

BERGERON, Pierre G. la gestion moderne : théorie et cas. Gaetan morin editeur, 1982, Canada.

BLYTHE, Jim and MEGICKS, Phil. *Marketing Planning : Strategy, Environment and Context*. first edition, Pearson Education, 2010, UK

CLIQUET, Gérard., FADY, André., BASSET, Guy. *Management de la Distribution*. 2e édition, Dunod, 2006, Paris

DAVID, Fred R. and DAVID, Forest R. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16th Edition, Pearson Education, 2017, UK

DAVID, Fred R. How companies define their mission. *Long range planning*, 1989, vol. 22, no 1, p. 90-97.

DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York, Harper and Bros, 1954

GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 2002, vol. 76, no 1, p. 37-74.

HOOLEY, Graham J. Nigel F. PIERCY, Brigitte NICOLAUD. *Marketing strategy and competitive positioning*. 4th edition, Pearson Education, 2008, UK.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. MANCEAU, Delphine. HEMONENET, Aurélie. *Marketing Management*. 16 Th Edition, Nouveaux Horizons, 2019. France.

LAMBIN, Jean-Jacque et DE MOERLOOSE, Chantal. *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, 2008, Paris.

LENDREVIE., Levy. and LINDON. *Mercator*. 8e édition. Chapitre 14, Dunod, 2006, Paris.

MARKIDES, Costas. *What is Strategy and How Do You Know if You have One?* Business Strategy Review, 2004, Vol. 15, no 2, pp.8-12

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. In : *Readings in strategic management*. Palgrave, London, 1989. pp. 133-143.

PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review* 86, no. 1, 2008, pp. 78-137

THOMAS T. Nagle . *The Strategy and Tactics of Pricing*. Englewood Cliffs, 1987, New Jersey: Prentice Hall.

VAN DEUSEN, Cheryl. WILLIAMSON, Steven. BABSON, Harold C. *Business Policy and Strategy : The Art of Competition*. 7th Edition, Auerbach Publication, 2007, NY.

WALKER Jr, Orville C., and RUEKERT, Robert W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of marketing,* 1987, Vol. 51, no 3, pp. 15-33.

WOOD, Lisa. Market Power and Its Measurement. *European Journal of Marketing*, 1999, Vol. 33, no. (5-6), pp. 612-633

شوقي ناجي جواد .المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد، الأردن، 2010.

قائمة المطلحات حسب ورودها في المتن

الإدارة الإستراتيجية: الخطة الموحدة، والمتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للشركة من خلال التنفيذ الملائم.

التخطيط: اتخاذ القرار اليوم حول ما يجب فعله غدا.

الصياغة الإستراتيجية: تطوير *الرؤية والرسالة*، وتحديد *الفرص والتهديدات* التي تحيط بالشركة، وتحديد *نقاط القوة ونقاط الضعف* التي تحملها من الداخل، وتحديد *الأهداف الطويلة الأجل*، وتوليد *البدائل الإستراتيجية*.

التنفيذ الاستراتيجي: *المرحلة الفعلية والتي تتمثل في العمليات التنفيذية، وتسمى عملية تطبيق الإستراتيجية. التنفيذ الاستراتيجي هو تحديد الأهداف السنوية والفرعية، وجمع كل الموارد التنظيمية المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالا وأنشطة تحقق أهداف الشركة.*

رسالة الشركة: ذلك التصريح المبين لغرض أو لسبب وجود الشركة.

رؤية الشركة: الوضعية التي تطمح الشركة الوصول إليها مستقبلا استنادا لمركزها السوقي وقدراتها الإستراتيجية.

الهدف: النتيجة المنتظرة من القيام بنشاط ما.

الهدف الاستراتيجي: النتيجة المنتظرة والتي تعمل الشركة من أجل تحقيقها لنجاح إستراتيجيتها.

التجزئة الإستراتيجية: العملية التي من خلالها يم تقسيم مجموع أنشطة الشركة إلى مجالات نشاط متجانسة بطريقة يصبح من الممكن تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية وأخرى.

القطاعات الإستراتيجية (segments stratégique): وحدات الأعمال التي تمارسها الشركة.

التجزئة التسويقية: تقسيم مجموعة المستهلكين إلى فئات متجانسة في الخصائص من أجل تصميم مزيج تسويقي ملائم لدعم التموقع التسويقي.

مصفوفة BCG: تسمى نموذج مصفوفة النمو–الحصة السوقية وهي تعتمد في تحديد المراكز التنافسية أو مراكز الربح أو القطاعات بالاعتماد على مؤشرين هما نمو القطاع والحصة السوقية النسبية.

عدم التأكد البيئي: تلك الحالة التي تتصف بها بيئة الشركة بدرجة من التغير والتعقد.

ببيئة الشركة: مجموع القوى الخارجية والداخلية المباشرة وغير مباشرة التي لديها القدرة على التأثير في نشاط الشركة وفي أدائها تجاه تقديم القيمة للزبائن.

الحواجز الدخول: المزايا التي تتمتع بها الشركات القائمة بالنسبة للداخلين الجدد

سلسلة القيمة: أداة إستراتيجية تستخدم لتحليل الأنشطة الداخلية للشركة، وهدفها هو تحديد أي الأنشطة الأكثر خلقا للقيمة للشركة.

الأنشطة الأولية (أو الأساسية): ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون، وهي تلك التي تقوم بتصميم المنتجات وتصنيعها وتسويقها وتقديم الخدمات للزبائن.

الأنشطة الداعمة (أو الثانوية): الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للشركة لتضيف لها فعالية وفاعلية لأنها تسمح لها بالقيام بأدائها

الفرصة: خاصية مادية أو معنوية في السوق لم يتم إشباعها، ولا يمكن للشركات خلقها من الداخل وإنما يمكنها استغلالها

التهديد:خاصية سلبية مادية ومعنوية تكون واقعة في بيئة الشركة وتكون خارج سيطرتها.

نقاط القوة: الموارد أو المهارات أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها

نقاط الضعف: مختلف القيود أو ذلك القصور في الموارد أو المهارات أو القدرات، والتي قد تحد من الأداء الفعال للشركة بشكل مؤثر.

استراتيجيات النمو: وهي تتعلق بالتوسع في الأنشطة والأعمال.

استراتيجيات الاستقرار: وهي تتعلق يعدم التغيير في الأنشطة والأعمال الحالية للشركة.

استراتيجيات الانكماش: وهي تتعلق بتخفيض الأنشطة والأعمال الحالية للشركة.

النمو: الزيادة الملحوظة في مبيعات الشركة أو في حصتها السوقية أو في حجمها بالمقارنة مع السنوات الماضية.

استراتيجيات النمو المكثف: تلك الاستراتيجيات الموجهة لاستغلال الفرص المتاحة إما بالمنتجات الحالية وإما في الأسواق التي تعمل معها حاليا أو كلاهما معا.

إستراتيجية التوغل في السوق: محاولة الشركة في رفع مبيعاتها وحصتها السوقية بمنتجاتها الحالية وفي الأسواق الحالية.

إستراتيجية النمو بالتنويع: بدخول الشركة إلى أسواق–منتجات جديدة بالنسبة إليها.

إستراتيجية التنويع التام أو التنويع الكامل: عندما تدخل الشركة في نشاطات جديدة ليس لها علاقة مع نشاطاتها التقليدية سواء على المستوى التكنولوجي أو التجاري.

إستراتيجية القيادة بالتكلفة: تشدد على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة أقل وبكميات أكبر، وبيعها على نطاق واسع للمستهلكين الأكثر حساسية للأسعار

إستراتيجية التمييز: تشدد هذه الاستراتيجية على المميزات المختلفة وذات قيمة للمشتري تجعل هذه المنتجات مختلف عن منتجات المنافسين وتقدم للمستهلكين الأقل حساسية للأسعار

إستراتيجية التركيز: تشدد على إنتاج منتجات أو خدمات لإشباع حاجات مجموعة صغيرة من المستهلكين وتالتجزئة هي عملية تحديد مجموعات متمايزة من الزبائن الذين يستجيبون بنفس الطريقة لعرض الشركة.

الاستهداف: عملية اختيار فئة أو مجموعة من الفئات التسويقية التي يجب أن تخدمها المؤسسة بتقديم منتجاتها لها بطريقة مربحة.

التموقع: تكوين مفهوم عن العلامة التجارية من أجل منحها مكانة متميزة في ذهن الأفراد في السوق المستهدفة في القطاع.

المزيج التسويقي: مختلف الأدوات التي تملكها الشركة لتحقيق أهدافها في السوق المستهدفة". إن مختلف "العناصر التسويقية التي تتحكم بها الشركة وتخطط لها للتأثير على سلوك المستهلكين نحو المنتجات والعلامات التي تسوقها"

السعر: التعبير النقدي مقابل المنتجات والخدمات التي يستلمها المستهلك".

الاتصال التسويقي: تدفق وانسياب المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور المستهدف ومن الجمهور إلى الشركة وذلك بواسطة مختلف الوسائل المحققة لذلك".

التوزيع: كل الأنشطة المرتبطة بتوصيل المنتجات إلى المستهلكين لجعلها سهلة الشراء.

دورة حياة المنتج: مقدار الوقت الذي يستغرقه المنتج من طرحه في السوق حتى إزالته من الرفوف". عدد المراحل التي يمر بها هي أربعة: التقديم، النمو، النضج، التدهور.

الرقابة: مجموع الأنشطة الموظفة لتحديد وتصحيح الفوارق بهدف دعم أو إعادة بناء الأهداف المرغوبة.

الرقابة التسويقية: العملية التي يتم من خلالها تقييم أثر البرامج والأنشطة التسويقية وإطراء التغييرات والتعديلات الضرورية.

الآداء: المستوى الذي تحققه الشركة في جانب معين بعد تنفيذ الأنشطة المخططة في حدود الإمكانيات والموارد المسخرة وفي فترة زمنية محددة

الآداء التسويقي: ذلك المستوى من النتائج التي يحققها التنظيم التسويقي والاستراتيجيات والعمليات التسويقية التي تظهر على شكل مجموعة من العلاقات التي تحكم النشاط التسويقي

المراجعة التسويقية: فحص شامل ومنتظم ومستقل ودوري للبيئة التسويقية –للمؤسسة أو لوحدات الأعمال– والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة، وذلك بهدف تحديد مجالات المشاكل والفرص، وكذا اقتراح توصيات عن مخططات تنفيذية لتحسين الأداء التسويقي.

محتويات المطبوعة

المحاضرة الأولى: مدخل إلى التخطيط الاستراتجيجي .....

1. تعريف الإستراتيجية
2. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
3. المستويات الإستراتيجية الثلاثة
4. مراحل التخطيط الاستراتيجي للمستويات الإستراتيجية الثلاثة

المحاضرة الثانية: الرسالة والرؤية والأهداف .....

1. الرسالة والرؤية الإستراتيجية
2. مكونات الرسالة الإستراتيجية
3. إعداد الأهداف الإستراتيجية

المحاضرة الثالثة: التجزئة الإستراتيجية .....

1. مفهوم التجزئة الإستراتيجية
2. مستويات التجزئة في الشركة
3. التجزئة حسب نموذج Abell

المحاضرة الرابعة: تحليل محفظة الأعمال باستعمال BCG.....

1. إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG
2. قراءة وتفسير مربعات مصفوفة BCG

المحاضرة الخامسة: التشخيص الاستراتيجي للعوامل الخارجية والداخلية .....

1. البيئة العامة: نموذج PESTEL

2. بيئة المهام: القوى الخمسة لبورتر
3. البيئة الداخلية: مدخل سلسلة القيمة

المحاضرة السادسة: إعداد مصفوفة التحليل الرباعي .....

1. نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات
2. إعداد مصفوفة SWOT
3. الاستراتيجيات الممكنة حسب SWOT

المحاضرة السابعة: البدائل الإستراتيجية العامة والتنافسية .....

1. الاستراتيجيات العامة
2. الاستراتيجيات الأساسية (القاعدية) حسب Porter

المحاضرة الثامنة: عمليات التسويق الاستراتيجي .....

1. بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقي
2. التجزئة التسويقية
3. الاستهداف التسويقي
4. التموقع التسويقي

المحاضرة التاسعة: التسويق التشغيلي (العملي): استراتيجيات المزيج التسويقي .....

1. استراتيجيات المنتوج
2. استراتيجيات السعر
3. استراتيجيات الاتصال
4. استراتيجيات التوزيع

المحاضرة العاشرة: الاستراتيجيات التسويقية حسب مراحل دورة حياة المنتجات .....

1. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم
2. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النمو

3. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضج
4. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التدهور

المحاضرة الحادي عشر: الرقابة التسويقية .....

1. الرقابة التسويقية ومراحلها
2. قياس الأداء التسويقي
3. أنواع الأداء التسويقي
4. معايير الأداء التسويقي الجيد
5. المراجعة التسويقية كأداة للرقابة التسويقية

الكفاءات المستهدفة حسب كل محاضرة

المحاضرة الأولى: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

1. تعريف مصطلح الإستراتيجية
2. تعريف الإدارة الإستراتيجية
3. تعريف التخطيط الاستراتيجي
4. التمييز بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
5. تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية الثلاثة
6. تمييز العمل الاستراتيجي حسب كل مستوى استراتيجي

المحاضرة الثانية: الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية

1. تعريف مفهوم الرسالة الإستراتيجية
2. تعريف مفهوم الرؤية الإستراتيجية
3. تحديد مكونات الرسالة الإستراتيجية
4. تحليل رسالة إستراتيجية لأي شركة
5. تعريف الهدف الاستراتيجي
6. تحديد أنواع الأهداف الإستراتيجية
7. تسطير الأهداف الإستراتيجية لشركة ما

المحاضرة الثالثة: التجزئة الإستراتيجية

1. تعريف علمية التجزئة الإستراتيجية
2. التمييز بين مستويات التجزئة في الإدارة الإستراتيجية
3. التمييز بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية
4. تعريف وحدة العمل الاستراتيجي
5. توظيف نموذج Abell لإجراء التجزئة

المحاضرة الرابعة: تحليل محفظة الأعمال باستعمال BCG و ADL

1. تحديد أبعاد مصفوفة BCG
2. رسم المنتجات على مصفوفة BCG
3. استخلاص التوجيهات الإستراتيجية الممكنة لكل منتوج في مربعات BCG

المحاضرة الخامسة: التشخيص البيئي: PESTEL والتحليل الصناعي وسلسلة القيمة

1. إدراك أهمية المسح البيئي في التخطيط الاستراتيجي والتسويقي
2. التعريف بمكونات البيئة التسويقية
3. تحديد مختلف العوامل البيئية الخارجية الكلية والجزئية
4. تحليل البيئة الداخلية باستعمال نموذج سلسلة القيمة

المحاضرة السادسة: إعداد مصفوفة التحليل الرباعي

1. تعريف الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف
2. إعداد مصفوفة التحليل الرباعي SWOT

3. التميز بين الاستراتيجيات المحتملة لمصفوفة SWOT

المحاضرة السابعة: البدائل الاستراتيجية

6. التمييز بين استراتجيات العامة للشركة ككل والاستراتيجيات التنافسية لكل قطاع استراتيجي
7. تحديد الاستراتيجيات العامة الأساسية (القاعدية)
8. تحديد استراتيجيات النمو الممكنة للشركة
9. التمييز بين استراتيجيات Porter التنافسية
10. تحديد مخاطر تبني كل إستراتيجية من استراتيجيات Porter

المحاضرة الثامنة: عمليات التسويق الاستراتيجي

5. تحديد مراحل إدارة التسويق
6. إجراء التجزئة التسويقية
7. التمييز بين استراتيجيات الاستهداف التسويقي
8. تصميم التموقع الملائم للعرض التسويقي

المحاضرة التاسعة: استراتيجيات المزيج التسويقي

5. التمييز بين مختلف استراتيجيات المنتج
6. التمييز بين مختلف استراتيجيات السعر
7. التمييز بين مختلف استراتيجيات الاتصال
8. التمييز بين مختلف استراتيجيات التوزيع

المحاضرة العاشرة: الاستراتيجية التسويقية حسب مراحل دورة حياة المنتوج

5. تحديد استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم
6. تحديد استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو
7. تحديد استراتيجيات التسويق في مرحلة النضج
8. تحديد استراتيجيات التسويق في مرحلة التدهور

المحاضرة الحادي عشر: الرقابة التسويقية

7. تعريف الرقابة التسويقية
8. التمييز بين أنواع الرقابة التسويقية
9. تحديد مراحل الرقابة التسويقية
10. تحديد أنواع الأداء
11. تحديد معايير الأداء الجيد
12. التمييز بين مختلف أبعاد المراجعة التسويقية

View publication stats