

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مطبوعة جامعية

تحت عنوان

التسويق الاستراتيجي

موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم تجارية

تخصص: تسويق

من إعداد: أ.د بن أشنهو سيدي محمد

بورفيسور

قسم العلوم التجارية

السنة الدراسية: 2019/2018

كل ما يتعلق بهذه المطبوعة

تحتوي هذه المطبوعة على مادة التسويق الاستراتيجية الذي تدرج ضمن البرنامج الوزاري لفائدة طلبة ل م د العلوم التجارية تخصص تسويق. يعتبر هذا المقياس كامتداد لمادة الإدارة الاستراتيجية و إقتصاد المؤسسة التي درسوها في السنة الأولى، و كتمهيد لدراسة مقياس التسويق الاستراتيجي للخدمات في الماجستير و الدكتوراه. تعد هذه المطبوعة ثمرة خبرة خمس سنوات درست فيها مقياس التسويق الاستراتيجي، لذلك حاولنا صياغة هذه المطبوعة بالشكل الذي يتلاءم مع مستوى الطلبة و طبيعة المقاييس و التخصصات التي سيجدونها في الماجستير. على هذا الأساس، ما من مفهوم تطرقنا إليه إلى و ربطناه بقاعدة نظرية، و لتعزيز فهم هذه النظرية، قدمنا تعاريف لمختلف الرواد في مجال التسويق أمثال: Dubois، Kotler، Chandler، Keller، Villemus و غيرهم.

مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

عرف تدريس التسويق الإستراتيجي تطور هام منذ السبعينات إلى يومنا هذا من طرف العديد من المفكرين في الجامعات الأمريكية على غرار: Dubois، Kotler، Chandler، Keller، Villemus و غيرهم. لذلك التسويق الاستراتيجي هو التفكير فيما يجب القيام به بعد إعداد العناصر التالية:

1 تحليل الداخلي و الخارجي لكل السوق، بمعنى تنفيذ SWOT، PESTEL، للخروج بتشخيص لحاجات المستهلكين و العروض الموجودة في السوق الشامل الذي تتواجد به المؤسسة، ثم تحليل وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU) باستخدام مصفوفات BCG، McKinsey و ADL لغرض تقييم محفظة المنتج في كل SBU و التمكن من معرفة الميزة التنافسية و جاذبية الأسواق بالنسبة للمؤسسة و كذلك الأوضاع التنافسية. بعد ذلك تجرد المؤسسة نفسها أمام اختيار استراتيجية [الأساسية، النمو و التنافسية] من بين الاستراتيجيات المتاحة امامها وفقاً لنتائج التشخيص الذي قامت به مسبقاً.

2 التخطيط من خلال تجزئة السوق إلى مجموعات متجانسة من المستهلكين الذين لهم نفس التوقعات اتجاه منتج المؤسسة، اختيار **المستهدف** أو **المستهدفين** من بين هذه الأجزاء التي تهدف المؤسسة إلى العمل معهم، ثم **التوقع** في ذهن المستهدفين المعنيين.

3 و أخيراً التنفيذ و هو الأخذ بعين الاعتبار نتائج التحليل الاستراتيجي و الأهداف المحددة في التخطيط ثم القيام بمجموعة من الإجراءات المتعلقة بالمزيج التسويقي، و هنا يأتي دور **التسويق العملي** من خلال وضع الادوات اللازمة لتحقيق مخططات التسويق الاستراتيجية.

قبل أن نتطرق إلى التعرف على التسويق الاستراتيجي و إلى المنهج المتبع لتنفيذها، سنقوم في البداية بإبراز التحولات التي طرأت على المنهج التسويقي و فتحت الباب أمام بروز و تطور التسويق الاستراتيجي.

أهمية هذه المطبوعة

مما سبق تبين أن مادة التسويق الإستراتيجي تمثل مكان مقابلة الفكر مع الفعل، و أن فهم هذا الدرس يتطلب ذكاء في سرد المفاهيم و الأفكار، و لا يكون الأمر فعال إن لم يتم مقارنتها مع الجانب العملي، من خلال إعطاء أمثلة حية عن دراسة الحالات، و التجارب الميدانية. و نظراً لأهمية حقل سياسة الأعمال فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة مع نهاية الستينات. و ذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الاعمال و ما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية، والحكومية وغيرها)¹. خلال سنوات الثمانينات لاحظت السلطات الحكومية أن دروس المفاهيم المرتبطة بالسياسة العامة و الإستراتيجية في المؤسسة كانت شحيحة، لأن الدروس في أغلب الأحيان أوكلت إلى المهنيين، لذلك و لكي تحافظ الجامعات على موقعها التنافسي قامت بتوظيف باحثين جاؤوا من مجالات جد هامة مثل الإقتصاد الصناعي، من بين هؤلاء الباحثين نخص بالذكر Porter من جامعة Harvard الذي تمكن من اقتراح المناهج بالشكل اللازم، و مع بداية التسعينات انفتح الطريق أمام العديد من الأبحاث و الدراسات التي ساهمت في إدماج الجانب النظري للإستراتيجية مع الجانب التطبيقي.

التسويق الإستراتيجي يتحدد إذاً بالمقاومة في الأسواق، و تقترب من الإدارة الاستراتيجية. و لقد أولى اهتمام كبير بمادة التسويق الإستراتيجي ليتم التركيز عليها على مستوى المنظمة ككل، و هذا دفع الجامعات و كليات الإدارة للدول المتقدمة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة و أنواعها و تأثيرها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها و في صياغة

¹- تركي أمين شاكر، (من دون سنة)، الإدارة الاستراتيجية، المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد، ص.2.

رسالتها و تحديد رؤيتها و رسم أهدافها. و قد برزت الحاجة إلى التسويق الإستراتيجي خصوصا مع تغير بيئة الأعمال التي كانت مستقرة و تحولت إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير، بحيث نتج عنها منافسة عالية و شرسة في سوق تحتوي على عدد محدود من الأزواج "منتج/زبون".

تقسيم هذه المطبوعة

تنقسم هذه المطبوعة إلى سبعة فصول، بحيث يحتوي الفصل الأول على مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي، قمنا من خلاله بالتطرق إلى التمييز بين البعد التحليلي و الاستراتيجي و العملي للتسويق و أهم العناصر المؤثرة فيه، و أدرجنا فصلاً ثانياً تناولنا فيه تنمية الخطط و الاستراتيجيات التسويقية التي تتضمن السياسة العامة و استراتيجيات الأعمال، ثم خصصنا الفصل الثالث إلى التشخيص الداخلي و الخارجي لوضعية المؤسسة بحيث تعرضنا فيه إلى مصفوفة SWOT، و تناولنا في الفصل الرابع الميزة التنافسية و المنافسة، و في الفصل الخامس تناولنا أدوات تحليل محفظة المنتجات و وحدات الأعمال الاستراتيجية [BCG، McKinsey و ADL] و في الفصل السادس استعرضنا الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة و أخيراً خصصنا الفصل السابع إلى التجزئة، الاستهداف و التموقع.

مقدمة

لقد لعبت أفكار: Peter Drucker و Theodor Levitt و Drecker دوراً كبيراً في ولادة أفكار جديدة، لكن الأمر استغرق الكثير من الوقت لكي تبدأ المؤسسات في التفكير انطلاقاً من السوق و ليس من الاعتبارات الداخلية. لكن العالم الذي كان له الأثر الأكبر أو بالأحرى الذي أعطى للمنهج التسويقي صبغته الإدارية (Managériale) هو Kotler. و يعد Kotler (1999) أول من أشار إلى أن التسويق لا ينحصر فقط على المنتجات و الخدمات، و إنما يمكن تطبيقه على الأشخاص، الأماكن و الأفكار و على المنظمات. و في سياق آخر أضاف الكاتب إلى أن سوق التسويق الجماهيري (Mass Marketing) يعيش أكثر أو وفقاً لقيمة الاستخدام.

المبحث.1. التسويق في المؤسسة

1.1 ما هو التسويق

وفقاً لـ Kotler و Keller (2015) قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق التعريف الرسمي التالي: "التسويق هو النشاط، و مجموعة من المؤسسات، و العمليات المسخرة لخلق الاتصال و التوزيع و تبادل العروض التي لها قيمة للزبائن و العملاء والشركاء و الشركة بشكل عام، و يتطلب التعامل مع عمليات التبادل هذه قدراً كبيراً من العمل و المهارات. و قد أوضح الكاتبان أن إدارة التسويق تتم عندما يفكر طرف واحد على الأقل في التبادل المحتمل في وسائل تحقيق الاستجابات المرجوة من الأطراف الأخرى. على هذا الأساس يتضح لنا أن إدارة التسويق يمكن اعتبارها فن و علم اختيار الأسواق المستهدفة و الحصول على الزبائن ، و المحافظة عليهم، و زيادتهم من خلال خلق و تسليم، و التواصل معهم بقيمة كبيرة¹. و لقد ميز Villemus (2008) مقارنة التسويق التي تتمثل في "خلق، إتاحة و الاتصال مع الأسواق المستهدفة بعروض أكثر تنافسية من المنافسين" عن مقارنة الإنتاج التي تتلخص في الجملة التالية "يكفي أن نتج لكي نبيع"، بحيث تهتم هذه المقاربة على مهارات مكتسبة في صنع المنتج، و المقاربة التجارية التي تتلخص هي الأخرى في الكلمات التالية "يجب أن

¹- American Marketing Association, "Definition of Marketing," www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx, 2007; Lisa Keefe, "Marketing Defined," *Marketing News*, January 15, 2008, pp. 28–29. Cited by Kotler & Keller (2015), p.5.

الفصل الأول: مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي

نبيع إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن عدد كبير من المنتجات" بحيث تركز على شبكات التوزيع و قوة البيع. كما أضاف الكاتب مقارنة

تسويق الزبون التي تهتم بـ"خلق قيمة لكل زبون بما يفضي؟ إلى علاقة 'زبون/مؤسسة' شخصية التي تهدف إلى المحافظة على الزبون"².

المديرين يعتقدون أحياناً التسويق بأنه "فن بيع المنتجات"، ولكن الكثير من الناس يندهشون عندما يسمعون أن البيع ليس أهم جزء

من التسويق! بيع هو فقط غيض من فيض التسويق. Peter Drucker (1973) الذي يعد من كبار منظري الإدارة، قال في هذا الصدد:

دائماً ما نجد البائع بحاجة ماسة إلى البيع، لكن الهدف من التسويق هو جعل البيع ثانوي (زائد Superfluous) و بالتالي التركيز على

معرفة و فهم الزبون بشكل جيد، بحيث يمكن ذلك من أن يتناسب المنتج أو الخدمة معه و يباع له. و من الناحية المثالية، ينبغي أن يؤدي

التسويق إلى زبون مستعد للشراء، و ما يتوجب على المؤسسة القيام به هو جعل المنتج أو الخدمة متوفرة³.

2.1 الأسس الإيديولوجية للتسويق

التسويق هو مذهب للإدارة يتضمن نظام الفكر، و التحليل و العمل، على هذا الأساس يعبر هذا المصطلح عن كلمة ثقيلة مبالغة و

غالباً ما يساء فهمها ليس فقط من قبل النقاد، و إنما أيضاً من قبل بعض المناصرين. وفقاً لـ Lambin (2008) توجد عادة ثلاثة معان

شعبية لكلمة التسويق:⁴

التسويق هو الإعلان و الترويج و البيع تحت الضغط، و هذا يعني مجموعة من وسائل المبيعات العدوانية التي تستخدم خاصة لقهر

الأسواق القائمة، لذلك عادة ما يتم تطبيقه في مجال التسويق ذو الاستهلاك الواسع؛

التسويق هو مجموعة من الأدوات التحليلية، و طرق التنبؤ و دراسات السوق تستخدم لتطوير نهج يتطلع إلى التنقيب على

الاحتياجات و الطلب. هذه الطرق غالباً ما تكون معقدة و منحصرة على المؤسسات الكبيرة و لا يمكن أن تصل إليها المؤسسات

الصغيرة؛

² -Villemus P, (2009), *Le plan Marketing à l'usage du manager*, Edition d'organisation, Paris. P.3.

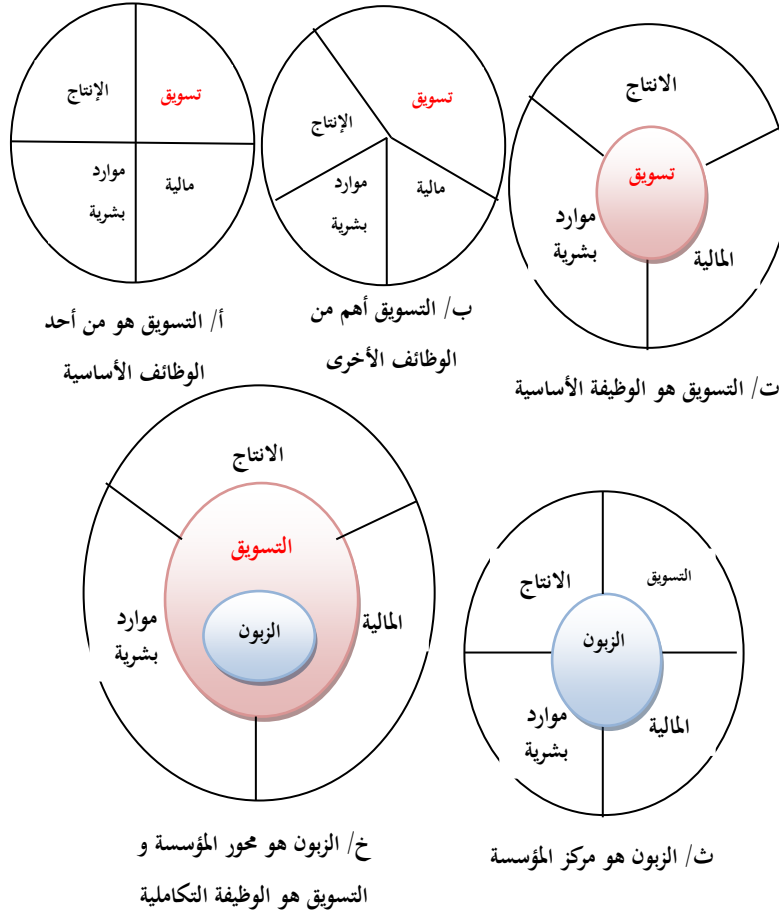
³ -Drucker, P, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64-65. Cited by Kotler & Keller (2015), p.5.

⁴ -Lambin J-J & De Moerloose, C. (2008), *Le marketing stratégique et opérationnel*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, p.8.

الفصل الأول: مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي

التسويق هو المفسد الكبير (c'est le grand corrupteur)، مهندس المجتمع الاستهلاكي، و هذا يعني نظام السوق الذي يكون فيه الأفراد عرضة للاستغلال التجاري من قبل البائع. لكي يتبع دائماً أكثر، فإنه على المؤسسة أن تنتج (تبتكر) بصورة مستمرة الاحتياجات الجديدة.

3.1 تطور تنظيم التسويق في المؤسسة



شكل 1.1: تطور المفاهيم المرتبطة بدور التسويق بالمؤسسة

Source : Kotler P & Dubois B, (2000), op cit. p.59.

المفهوم التقليدي: كان يهتم بتدفق المنتجات من المنتج إلى المستهلك، كانت عبارة عن وظيفة ملحقة نطاق تنفيذها كان ضيق،

بحيث كان يقتصر فقط على البيع، التوزيع المادي للمنتجات.

الفصل الأول: مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي

المفهوم الحديث: أصبح وظيفة أساسية تبدأ مهامها من الإنتاج و تستمر إلى ما بعد البيع. نطاق تنفيذها أضحى أوسع، بحيث امتد إلى السلع ذات الاستهلاك الواسع، الخدمات، السلع الصناعية، الأحزاب السياسية، التنظيمات، .. أصبح يهتم بإثارة احتياجات الزبائن و توطيد العلاقة معهم. من خلال الشكل 1.1 نلاحظ أن وظيفة تسويق تطورت تدريجياً من كونها وظيفة من بين وظائف المؤسسة إلى اعتبارها وظيفة تكاملية موجهة نحو الزبون أي بناء علاقة وطيدة معه و تحقيق أهداف المنظمة.

4.1 التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي

يعرف التسويق على أنه جمع كل الوسائل و كل الطرق المستخدمة لخلق و إعادة خلق، أو تؤثر في الحاجات لدى المستهلك. فالتسويق يشمل مرحلتين مكملتين هما: من جهة التسويق الاستراتيجي، الذي يبقى شيء نظري، ثم التسويق العملي الذي يأتي ليكملة.

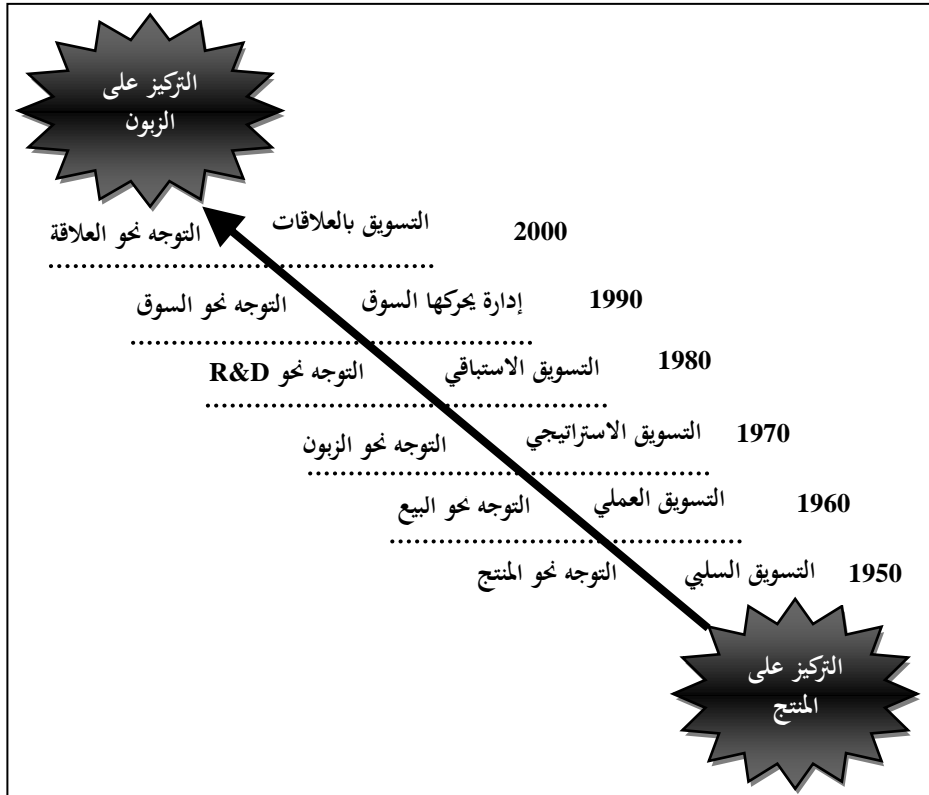
التسويق الاستراتيجي: الكيفية التي تتفاعل بها المؤسسة مع المنافسة، على الأسواق أو القطاعات، مع أي منتج، بأي تسلسل (رائد، متحدي، متابع، أو متخصص). (1 تحليل الطلب و المنافسة، 2 التجزئة، 3 الاستهداف و 4 التموقع)،

التسويق العملي: التسويق التكتيكي يشمل جميع الإجراءات التي صممت و نفذت في ما يتعلق بالخيارات الإستراتيجية للمزيج التسويقي.

التسويق الاستراتيجي(قرارات متوسطة المدى) ≠ التسويق العملي(قرارات قصيرة المدى)

المبحث.2. تطور المنهج التسويق الاستراتيجي: التحول من المنتج إلى العلاقة مع الزبون

كانت هناك في المعاملات البدائية (المتتملة في المبادلات النقدية أو المقايضة) تدفقات تجارية و اتصالات و لكن كانت موجودة بطريقة عفوية، و لا يتطلب تخصيص موارد و طرق تنظيم محددة لإمكانية إدارتها. إن تعقد البيئة التكنولوجية، الاقتصادية و التنافسية، قادت تدريجياً المؤسسة إلى: أولاً خلق، ثانياً تعزيز، و أخيراً تحويل وظيفة التسويق. لذلك من المهم التطرق إلى تاريخ هذا التطور لكي يكون باستطاعتنا فهم الدور الحالي للتسويق. من بين المساهمات الجوهرية لتسويق المعاصر كانت مساعدة المؤسسات على التحول من توجه-المنتج، نحو توجه-السوق و توجه-الزبون. و لقد حاول العديد من الباحثين أمثال Kotler و Dubois (2000) و Lambin و Moerlose (2008) و Demeure (2008) تلخيص التطور الذي عرفه التسويق خلال الفترة الماضية.



شكل 2.1: التطور الذي عرفه التسويق

1.2 ما قبل الخمسينات: التسويق السلبي و التوجه نحو المنتج

فبعدما كان التوجه المؤسسة نحو الإنتاج الذي يفترض أن المستهلك يختار المنتجات آخذا بعين الاعتبار سعرها و توافرها، تحول توجيهها نحو المنتج الذي يركز على فكرة أن المستهلك يفضل المنتجات التي توفر أفضل أداء⁵. و تميزت تلك الفترة بالإنتاج الكبير، و كان من الضروري تقديم منتجات للمستهلكين لتلبية الطلب الهائل. الطلب كان بسيط، و العرض كذلك يتميز بتواجد سوق محتمل مهم و لكن بنذرة في العرض، أي أن القدرات الإنتاجية لم تكن تكفي لتغطية حاجات السوق. السبب كان¹ حاجات معروفة،² و تيرة ضعيف للإبتكار التكنولوجي.

2.2 الخمسينات و الستينات: التسويق العملي و تسويق الدفع

ركزت المؤسسات خلال هذه الفترة في المقام الأول على خلق منتجات جديدة و توسيع العرض و عرفت هذه الفترة بالتسويق الجماهيري (Mass Marketing). كما أنها وضع سياسات العلامة التجارية أجبرت الشركات في الدول المتقدمة على رفع مستوى الشهرة لمنتجاتها من خلال الإعلان وتنظيم لبيع أكثر فعالية. في سنوات الخمسينات انتشر التسويق في اقتصادات الدول الرأسمالية المتقدمة، لا سيما في فرنسا، عن طريق الشركات التابعة للشركات الأمريكية⁶. هدف التسويق في هذه المرحلة كان إنشاء منظمة تجارية فعالة تتعامل مع قطاع واحد من الزبائن الذي تعبر أن لهم نفس الحاجة. التسويق العملي مهَّد الطريق نحو التوجه البيعي الذي انطلق من فرضية أن السوق بإمكانه امتصاص كل المنتجات إذا قمنا عليه بالضغط الكافي، فدور التسويق العملي أصبح بذلك أقل سلبية كون أنه يبحث عن تنظيم منافذ لتصريف المنتجات.

3.2 السبعينات: التسويق الاستراتيجي و تجزئة السوق

تميزت سنوات السبعينات بتسويق ال One-to-Some من خلال الاهتمام المتزايد رغبات الزبون و بظهور الأسواق الكبيرة و بالعقلانية و الترشيده، و تعظيم الإنتاج لغرض تخفيض تكلفة التصنيع، من خلال مزج تخفيض التكاليف، تحسين عمليات البيع، و خلق

⁵ - Kotler, P & Dubois, B, (2000), *Marketing Management*, 10^{ème} édition. pp.51-52

⁶ -Demeure C, (2008) , *Aide Mémoire : Le Marketing*, 6^{ème} édition, paris, p.4.

الفصل الأول: مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي

طرق جديدة للوصول إلى الزبائن، و توسيع حجم السوق المحتمل. بدأت المؤسسات في تجزئة زبائنها و توسعت خطوط منتجاتها⁷. مع بداية السبعينات في الاقتصادات المتقدمة، وصل التسويق الجماهيري إلى ذروته و بدأت المؤسسات الاتصال بشكل متزايد للتعريف بعلاقتها التجارية و فرضها لتجد مكانتها في محلات السوبر ماركت. مع نهاية السبعينات شجعت المنافسة الشرسة المؤسسات على التحول إلى تسويق أكثر تجزئة. العديد من المؤسسات حاولت أن تميز منتجاتها عن المنافسين من خلال وضعه في أسواق أقل تنافسية⁸. في هذه الفترة برزت ضرورة إدماج بعد التحليل الذي فرض نفسه على المؤسسة عندما تباطأ النمو، و تجزء السوق إلى مجموعات متجانسة من المستهلكين الذين كانت تطلعاتهم مختلفة، اشتداد المنافسة، تسارع وتيرة الابتكار.

4.2 الثمانينات: التسويق الاستراتيجي الاستباقي و التوجه نحو الزبون

سنوات الثمانينات عرفت بسنوات الجودة، فمتطلبات الزبائن بدأت في الظهور، و لإرضائهم كان ضروري تحسين جودة المنتجات. دخلت المؤسسات في قياس جودة المنتجات و تطوير الخدمات للزبائن⁹، و هذا دفعها للتوجه نحو البحث و التطوير أي R&D. يتعلق الأمر هنا بالمنهج الاستباقي الذي تكتسب المؤسسة من خلاله كيفية نسيان ما تعلمته من قبل، أي البحث عن الجديد من خلال استباق رغبة الزبون. لذلك نصح Lambin (2007، ص.25) على أن تقوم الإدارة بتقييم التوازن بين منهج ردة الفعل و المنهج الاستباقي. و أضاف بقوله أنه إذا كانت المؤسسة حذرة، فإنها لا تستثمر كثيراً في الأسواق الجديدة مخافة منها من الأخطار الناجمة عن هذا النوع من المخاطرة.

5.2 التسعينات: الإدارة التي يحركها السوق و التوجه نحو السوق

مع سنوات التسعينات، شهد السوق تغيرات عميقة مع انعكاس النقلة النوعية للتسويق: الانتقال من التوجه نحو المنتج إلى التوجه نحو الزبون و الاهتمام بعلاقات الزبون مع المتعاملين في السوق. فبالنظر إلى التعقيدات الجديدة التي شهدتها الألفية الثانية، لكي تستطيع المؤسسة النجاح لا يكفي أن تكون موجهة نحو الزبون، و إنما يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار دور المتعاملين الآخرين (الموزعين، الواسفين، المنافسين، ...) في بناء الاستراتيجية. فجميع الوظائف تساهم في خلق قيمة للعملاء، و ينبغي إشراك جميع وظائف في المؤسسة

⁷ -Lefébure, R & Venturi, G. (2005), Gestion de la relation Client, Edition Eyrolles, Paris. P.10

⁸ -Demeure, C, (2008) , Aide-Mémoire : le Marketing, 6^{ème} Edition, Paris, p.4.

⁹ - Lefébure, R & Venturi, G, (2005), Gestion de la relation Client, Edition Eyrolles, Paris. P.10.

الفصل الأول: مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي

في هذه الثقافة، وليس مجرد وظيفة التسويق¹⁰. التوجه نحو السوق برز فيه مفهوم الإدارة التي يحركها السوق يعني أنه على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار في تحليلها، كل الفاعلين و المتدخلين، الذين يؤثرون من بعيد أو من قريب على قرارات الشراء لدى الزبون، و بالتالي إدماجهم في السوق المسموع في مفهومه الواسع¹¹. ك الزبون النهائي (B-to-C) أو المباشر (B-to-B)، الزبون الموزع، المنافسين، الزبائن الواصفون أو Prescribers (مثل الطبيب الذي ينصح بدواء معين، المهندس ينصح بمعدات بناء معينة، الميكانيكي ينصح بشراء السيارة، ...) و هناك أيضاً البيئة الماكروتسويقية أو *stakeholders* أطراف ذات مصلحة (كل الأسواق تحتوي على متغيرات ماركوتسويقية على غرار: المتغيرات السياسية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و الإيكولوجية أو PLESTE التي تؤثر على النمو المستقبلي للسوق التي سنتناولها في الفصل الثالث من هذا الكتاب).

6.2 سنة 2000: التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبون

مع بداية الألفية الثانية ظهر منهج التسويق بالعلاقات الذي يهتم ببناء و تطوير علاقات شخصية مع الزبائن، يكون الهدف منها تحقيق و معرفة تطور سلوكهم بغية الحفاظ عليهم، باستخدام مجموعة من الأنشطة التي تعتمد على بناء قاعدة بيانات تكنولوجية خاصة بكل زبون وفي (ك CRM أي *Customer Relationship Management*، من بين مؤشرات مؤهلاتها نجد CLV أي *Customer Lifetime Value* أي قيمة الزبون مدى الحياة) وصولاً إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة¹². الفكرة المركزية من منهج التسويق بالعلاقات هي: الإبقاء و المحافظة على الزبائن القائمين هو أكثر ربحية من جذب زبائن جدد. هذا المبدأ يجد نفسه في الأسواق المشبعة الذي يبدأ فيها اكتساب زبون جديد بالضرورة من خلال تحويل زبائن المنافسين. من هنا ولد مفهوم تسويق العلاقات، الذي تعتمد فلسفته على أنه في الأسواق المشبعة هو التركيز على الوفاء أكثر من المبادلة. الاهتمام بتحقيق أكبر الحصص من الزبائن بدلا من تحقيق أكبر الحصص من السوق. قيمة المحافظة على علاقة جيدة أفضل من البيع. البحث عن قيمة الزبون على المدى الطويل.

¹⁰ - Triki Abdelfattah et El Euch Hasna, (2008), Marketing Approfondi, Université Virtuelle de Tunis, p.16.

¹¹ -Lambin J-J & De Moerloose, C. (2008), op cit, p.26.

¹² -Kotler, P & Dubois, B, (2000), op cit. p.55.

المبحث.3. منهج التسويق الاستراتيجي

يشمل التسويق جميع الأدوات و الطرق المستخدمة لخلق، إعادة خلق، و إثارة الإحتياجات لدى المستهلك. وفقاً لـ Lambin و Moerlose (2008) يتكون المنهج التسويقي من مرحلتين مكملتين، من جهة التسويق الاستراتيجي الذي يظل شيء نظري، و من جهة أخرى التسويق العملي الذي يأتي ليكمله من خلال وضع الأدوات اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية و جعلها ملموسة، مهمته هي تنفيذ القرارات التي تم إعدادها في التسويق الاستراتيجي. و هناك بعض المؤلفين و الكتاب أمثال Lindon و Lendrevie (2003) و Demeure (2008) من قسم منهج التسويق إلى ثلاثة أقسام: تسويق الدراسة (تحليلي)، تسويق استراتيجي (الاختيار) و تسويق عملي (تنفيذ). تلك المناهج سواء كانت ثلاثة أم اثنان يعملان مع بعض، كون أن كل واحد منها يكمل الآخر.

1.3 مناهج التسويق في المؤسسة

وفقاً لـ Demeure (2008، ص.6) ضمن الممارسات العملية يمكن للمنظمة أن تتبع نهجاً تسويقياً يتكون من ثلاث خطوات المقابلة للجوانب الثلاثة للتسويق و هي: تحليلية، إستراتيجية و عملية¹³؛

1.1.3 المنهج التحليلي

تعد المرحلة الأولى من المنهج التسويقي تهتم بدراسة مختلف مكونات السوق و البيئة التسويقية قبيل أخذ أي قرار استراتيجي. Vanlaethem (2005، ص.26) سماها بمرحلة *التقرب* التي تتمثل في تشخيص استراتيجي لفهم القوى في السلطة، و الفرص المتاحة و التهديدات التي تتعرض لها من البيئة، كما يشمل التسويق التدقيق الداخلي و الخارجي. مدير التسويق لديه العديد من أدوات النمذجة و القياس التي تمكنهم من الحصول على معلومات تساعد على اتخاذ القرارات؛ هذه الدراسات النوعية و الكمية، تركز بشكل عام على السوق: الجهات الفاعلة الرئيسية (الموردين و المنافسين و الزبائن)، البيئة، المنتجات، قنوات التوزيع، وسائل الاتصال، ... الخ. غالباً ما تستخدم المؤسسة مجموعة من أدوات تحليل الأسواق المرجعية مثل مصفوفة SWOT، و أدوات تحليل محفظة المنتجات (BCG)، كما أن هناك نماذج أخرى تقاس بها التنافسية على غرار القوى التنافسية و سلسلة القيمة لـ Porter و McKinsey و ADL)،

الفصل الأول: مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي

الخبرة، يركز جزء من تلك الدراسة أيضا على الشركة، منتجاتها، و تناقش علاماتها التجارية و التوزيع و الاتصالات، و السياسة التجارية. Lindon و Lendrevie (2003، ص.22) سميا هذه المرحلة بمنهج الدراسة [معرفة السوق، البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، المنافسة، قياس فعالية السياسات التسويقية] بحيث أن تعريفهم لهذه المنهج لم يختلف عن سابقه.

2.1.3 المنهج الاستراتيجي

الاستراتيجية هي ديناميكية عملية محددة من قبل الإدارة لتحقيق الهدف، وحشد جميع القوى المتاحة حول خطة استراتيجية محددة. تتطلب هذه الاستراتيجية نهجا ينطوي على **صنع القرار** و تستند على جميع البيانات التي تم جمعها من قبل، و على التوجهات الاستراتيجية طويلة و متوسطة الأجل. تُحدد استراتيجية التسويق الخيارات المتعلقة بالتجزئة، الاستهداف و التموقع، هذه المرحلة يؤدي إلى تعريف مشروع طويل أو متوسط الأجل و حقيقية "الرؤية" التي يجب أن تكون محفزة و ملهمة. (Van laethem، 2005، ص.26.27). على هذا الأساس تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، لاختيار سوق مستهدف واحد (أو أكثر)، تكييفه مع إستراتيجية تجزئة السوق، و اختيار تموقع المنتجات في السوق، و هو عبارة عن مجموعة من القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة. و لقد دمج Lambin و Moerloose (2008) المنهج التحليلي مع الاستراتيجي و سمي منهج التسويق الاستراتيجي.

3.1.3 المنهج العملي

بدءا من تطوير خطط التسويق الإستراتيجية لمختلف مجالات العمل الإستراتيجية و كل خطوط الإنتاج، و التواصل مع الخطط العملية للاتصال و النشاط التجاري (Van laethem، 2005، ص.27).

لتجسيد الخيارات التي سبق ذكرها في المنهجين السابقين، يجب على مدير التسويق الأخذ بعين الاعتبار النتائج التي تم التوصل إليها في المنهج الاستراتيجي، ليقوم بتطوير خطة عمل تسويقية لكل المنتج (أو الخدمة) و يتعلق الأمر ب:

- خطة المنتج (تطوير المنتج و التعبئة و التغليف ...)

- خطة السعر (تحديد الأسعار و اختبار الأسعار المقبولة من طرف المستهلك)؛

- خطة التوزيع (اختيار شبكة التوزيع، الترويج، تنظيم نقاط البيع ، إدارة قوة المبيعات ...)
- خطة الاتصالات (الإعلان، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر، ...).

2.3. تعريف التسويق الاستراتيجي

عرف Lambin (2008) التسويق الاستراتيجي على أنه " ذلك البرنامج المتبني من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، و ذلك في ظل سياسة إبداعية للمنتجات و الخدمات للمستهلكين و هذا بقيمة أكثر من المنافسين " ، أما إسماعيل السيد فيعرف التسويق الإستراتيجي على أنه " خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف". إن أداة الربط بين المؤسسة و البيئة هي خطتها الشاملة و التي يطلق عليها إستراتيجية التسويق¹⁴ ، التحليل الاستراتيجي يكتسي أهمية أساسية بالنسبة للإدارة العامة، و تستخدم لتقييم استدامة الشركة في أسواقها، موقعها التنافسي و اتجاهات التطور المستقبلية، فمعظم الأعمال في التسويق بهذا مجال اهتمت بالتجزئة الإستراتيجية، و تحليل سلسلة القيم، التشخيص الاستراتيجي، و تحليل المنافسة و أنماط الأنظمة التنافسية و إدارة محفظة منتجات المؤسسة¹⁵. عل هذا الأساس يهتم منهج التسويق الاستراتيجي بالتفكير فيما يجب القيام به بعد إعداد:

تحليل لكل السوق، بمعنى تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات بالاعتماد على مصفوفة SWOT، تحليل البيئة

الماكروتسويقية (PESTEL)، اختبار الأسواق المرجعية (وحدات الأعمال الإستراتيجية) و تشخيص محفظة المنتجات في كل السوق

المرجعي باستخدام الأدوات التحليلية المعروفة على غرار مصفوفة الـ BCG ، Mc Kinsey ، ADL ... كل ذلك يمكن من معرفة حاجات

المستهلكين، تحديد المبيعات المحتملة من منتج المؤسسة و الأجزاء المهمة في السوق و تقييم العروض الموجودة في السوق الشامل الذي

تتواجد فيه المؤسسة. **التخطيط** من خلال تجزئة السوق إلى مجموعات متجانسة من المستهلكين الذين لهم نفس التوقعات (أو الحاجات)

اتجاه منتج المؤسسة، اختيار المستهدف أو المستهدفين من بين هذه الأجزاء الذين تهدف المؤسسة إلى العمل معهم، ثم التموّج في ذهن

المستهدفين المعنيين. و أخيراً **التنفيذ** و هو الأخذ بعين الاعتبار نتائج التحليل الاستراتيجي و الأهداف المحددة في التخطيط ثم القيام

¹⁴ - الصيرفي محمد، (2009)، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، ص.87.

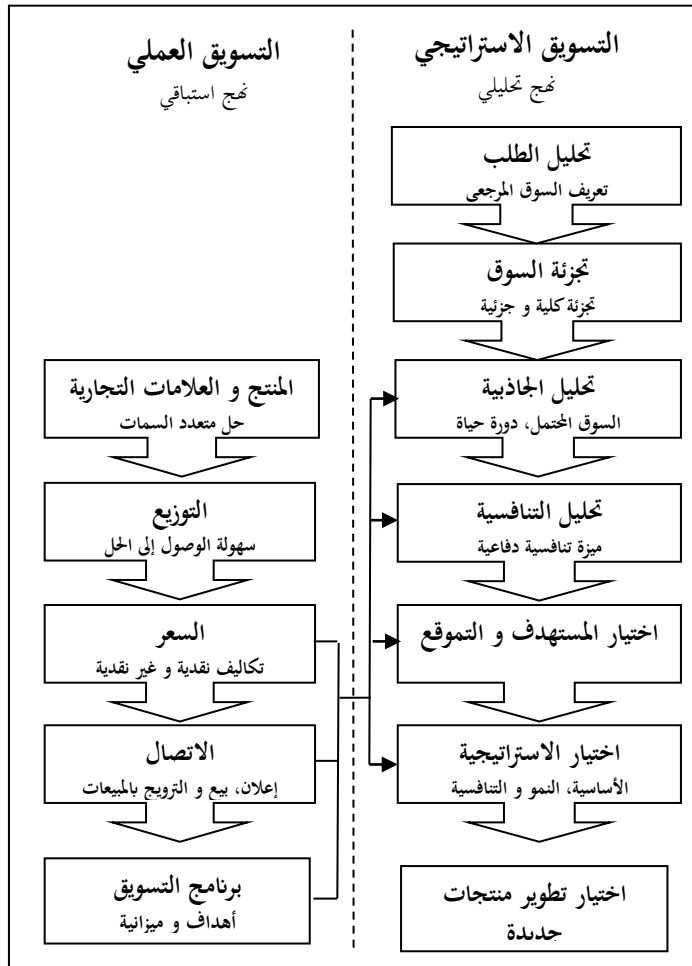
¹⁵ Lindon D & Jallat F, (2005), *Le Marketing : études, Moyens d'action, Stratégie*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, p.35.

الفصل الأول: مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي

بمجموعة من الإجراءات المتعلقة بالمزيج التسويقي، و هنا يأتي دور التسويق العملي من خلال تسخير الأدوات اللازمة لتحقيق مخططات التسويق الإستراتيجية المتعلقة بالمزيج التسويقي، لتحقيق الأهداف المسطرة وفقاً للميزانية المتاحة.

3.3 منهج التسويق الاستراتيجي

إن منهج التسويق الاستراتيجي يمر بست مراحل أساسية لخصها Lambin و De Moerloose (2008، ص.) في الشكل 2.1. من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المؤسسة تبدأ بدراسة السوق المرجعي (وحدة الأعمال الاستراتيجية) الذي تهدف إلى أن تنشط فيه، سمي الكاتبان هذه المرحلة **بتحليل الطلب** لأن المؤسسة تقوم باختيار المستهلكين المستهدفين، و الحاجة التي ترمي إلى أن تلبئها لهم و التقنية المستخدمة لتلبئتها.



شكل 2.1: وجهي التسويق

Source : Lambin et De Moerloose (2008), op cit.

الفصل الأول: مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي

بعد الانتهاء من تلك المرحلة تكون المؤسسة قد تعرفت على حاجات و رغبات زبائنها و يمكنها ذلك من تجزئتهم إلى قطاعات مختلفة وفقاً لرغباتهم و تكون ذلك بمرحلة **تجزئة السوق**. بعدما تتعرف المؤسسة على الأسواق المرجعية (التجزئة الكلية) و حاجات و رغبات المستهلكين (تجزئة جزئية) في كل سوق مرجعي تقوم المؤسسة ب**تحليل جاذبية** هذه الأسواق لمعرفة معدل نموها و طول دورة حياة المنتجات التي ترمي إلى أن تقدمها إلى الزبائن المستهدفين، لتشخيص وضعيتها تستعين المؤسسة بأدوات كلاسيكية على غرار مصفوفة SWOT لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية (PLESTE) للمؤسسة و مصفوفة BCG، Mc Kinsey، ADL، .. لتحليل محفظة منتجات و أعمالها و إلى غير ذلك من أدوات التحليل الاستراتيجي. تستخدم هذه الأخيرة أيضاً في **تحليل تنافسية** المؤسسة و معرفة مدى قدرتها على منافسة الرائد في السوق من خلال مقارنة السعر النسبي لمنتجاتها و تكلفة صنعها و درجة تميزه عن المنتجات المنافسة و سمعته في السوق و درجة تحكمها في قنوات توزيعه. بعدما تنتهي من مرحلة تحليل السوق المرجعي، تقوم المؤسسة ب**استهداف** قطاعات الزبائن الذين تستطيع أن تلي حاجاتهم و رغباتهم، و بالتالي تعطي صورة ذهنية لمنتجاتها لدى المستهلك من خلال اختيار **موقع** معين. بعدما تنتهي المؤسسة من المراحل السابقة تقوم المؤسسة بأخذ قرار الاختيار بين الاستراتيجيات **الأساسية** الثلاثة لPorter (1980) [القيادة في التكاليف، التمايز و التركيز]، و تختار إستراتيجية **النمو** لAnsoff (1956) [بالأسواق، المنتجات و التنوع] التي ترمي إلى أن تتبعها، ثم تختار واحدة من بين استراتيجيات **التنافسية** لKotler (1999) [الرائد، المتحدي، التابع و المتخصص].

فكما هو مبين في شكل 3.1 فإنه من خلال وجهي التسويق تبين أن **بُعْدُ التحليل** أعطى الشكل الاستراتيجي للتسويق العملي لكي يزيد من كفاءته و يحقق الغرض المنشود وفقاً لاعتبارات عامة و خاصة. أنظر

المبحث 1: الإستراتيجية العامة: الرسالة، الرؤية و القيم

المؤسسات الناجحة، سواءً كانت كبيرة أو صغيرة، غالباً ما تكون لها نفس الخصائص البارزة التي تفسر نجاحها. أولاً و قبل كل شيء، تكون تعرف جيداً مهنتها (عملها) و تتحكم جيداً في الكفاءات الأساسية الخاصة بها، يتبادل موظفيها قيم مشتركة و عميقة، و أخيراً، يعرفون جيداً أين هم ذاهبون. وفقاً لـ Villemus (2009، ص.35) إن الرسالة و القيم و الرؤية تشكل جوهر الهوية، تقريباً مثل الجينات الموجودة في الجسم البشري. هذه العناصر الثلاثة، وراثية تقريباً، تشكل أسمنت المنظمة و الأفراد. قبل وضع الإستراتيجية التسويقية، من الضروري أن نفهم تماما السياق العام الذي ستنشط فيه المؤسسة، هذا الإطار العام الذي يسميه البعض بـ"مشروع المؤسسة" يتركز حول المفاهيم الأساسية المتمثلة في: الرسالة و الرؤية، المهنة، الكفاءات الأساسية، الميزة التنافسية، الرؤية، القيم، الثقافة، الأهداف العامة و الخطة الإستراتيجية. تشكل كلها هذه المفاهيم الأسس التي سيتم من خلالها بناء الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

1.1 الإستراتيجية العامة للمؤسسة Corporate Strategy

لقد استخدم الأنجلو ساكسون تسميات أخرى لهذا المصطلح و من بينها: *Corporate Vision* أو *Mission Statement* أو *Corporate Strategy*، للتعرف هذه الأخيرة يعتقد Villemus أنه يمكن الاتفاق على الحل الوسط التالي: الإستراتيجية العامة تضم الرسالة، المهنة و رؤية المؤسسة¹. و أضاف الكاتب بقوله أن الإستراتيجية العامة هي قبل كل شيء مشروع المقاول، و يمكن أن تتغير مع الوقت، لكن الإستراتيجية العامة الحقيقية للمؤسسة يتم تصميمها من طرف صاحب المؤسسة نفسه. Jonas (2005) من جهته رأى أن الإستراتيجية العامة أو منهج المجموعة، تهتم بتشكيل و إدارة محفظة أعمال المؤسسة، في حين تسعى الإستراتيجية الأعمال (*business strategy*) لتعظيم أداء الشركة في مجال معين من الأعمال. إن الغرض من إستراتيجية العامة هو تعظيم القيمة الإجمالية للمؤسسة عن طريق اختيار وحدات الأعمال التي تمكن المؤسسة من الاستثمار و النمو². كذلك تستند السياسة العامة للمؤسسة من مبدأ ممتاز يتمثل في إشراك الأشخاص في تطوير هدف مشترك³.

مما سبق يمكن القول أن السياسة العامة للمؤسسة هي عبارة عن بيان موجز للأهداف العامة للمؤسسة، يستخدم لإعلام و إشراك الموظفين و المستثمرين حول الأهداف الأساسية التي ترمي إلى بلوغها المؤسسة، كما يتضمن، من حيث المبدأ على الرسالة، الرؤية، قيم

¹ -Villemus, P. (2009), op cit, pp.36-37.

² -Strategor, (2004), op cit. p.259.

³ -Le Saget M, (2006), *Le Manager Intuitif*, 2^{ème} édition Dunod, Paris. P.52.

المؤسسة، و القطاع (التجزئة الإستراتيجية) الذي ترغب أن تنشط فيه، و الزبائن الأساسيين (التجزئة الجزئية)، و المسؤوليات تجاه هؤلاء الزبائن و الأهداف الرئيسية اللازمة لإنجاز هذه الرسالة.

مثال: السياسة العامة لمؤسسة Microsoft هو "السماح للأفراد والمنظمات في جميع أنحاء العالم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة"، أما بالنسبة لمؤسسة Google هو "تنظيم المعلومات حول العالم و تسهيل الوصول إليها و جعلها مفيدة للجميع".

2.1 الرؤية Vision

الرؤية تتحدث عما تقوم به المؤسسة و تصف التوجه المستقبلي للمنظمة و مسار أعمالها، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل. رؤية المؤسسة يمكن ذكرها في جملة أو جملتين: "إلى أين تريد المؤسسة الذهاب، و توفر لمحة عامة عن ما تريد أن تصبح". كذلك تعرف بأنها " سبب وجود المؤسسة اليوم، فيما يتمثل دور المؤسسة، و من هو الذي تهدف إلى لإرضائه. تصف الوضع التي هي عليه، و ما الذي تفعله"⁴. الرؤية يجب أن تكون واقعية لكي تستطيع توجيه الخطة الإستراتيجية الشاملة في البداية، ثم الخطة التسويقية. هي وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل و هي تتسم بالعمومية و الشمولية بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الطموحات، كما أنها الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي و أن الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المؤسسة في المستقبل. الرسالة تصف الحاضر و تصف المنظمة و ما الذي تفعله قيم المنظمة لتحقيق و تنفيذ رؤيتها للمستقبل؟ الإدارة اليومية و ردة الفعل مع الأحداث تتطور في واقع الأمر بحركة من الخارج نحو الداخل (للتكيف مع الأحداق الغير متوقعة، و العثور على موكب)، في حين أن الرؤية هي حركة من الداخل نحو الخارج (يحلّم بما سيصبح كي يحسن إنشائه) المؤسسة تحتاجهم للإثنين⁵.

مثال: رؤية Apple هي "تغيير العالم من خلال التكنولوجيا"؛ رؤية McDonalds تلخص في "السيطرة على سوق الوجبات

السريعة على مستوى العالم" من خلال إرضاء الزبون و زيادة الحصة السوقية؛ رؤية شركة Microsoft "كمبيوتر لكل مكتب، كل منزل يستخدم برنامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية و القيمة"؛ رؤية شركة OTIS الرائدة عالمياً في إنتاج المصاعد و الثانية في إنتاج السلام المتحركة هي "تزويد كل زبون بوسائل نقل الأفراد و الأشياء عمودياً (إلى فوق و إلى تحت) بالنسبة للمسافات القصيرة بأعلى درجات التميز و الاعتمادية".

⁴ -Villemus, P. (2009), op cit. p.39.

⁵ -Le Saget M, (2006), op cit. P.55.

3.1 الرسالة Mission

إن تنفيذ استراتيجية التجزئة يفترض أن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة عما تريد بلوغه و أن تقوم بتعريف رسالتها، بمعنى دورها و وظيفتها في التوجه نحو السوق. على سبيل المثال رسالة شركة L'OREAL هي " تزويد الناس في جميع أنحاء العالم بمنتجات تتماشى مع احتياجاتهم و الثقافات و التطلعات"⁶، يعد هذا الوصف، نقطة البداية في أي ممارسة ضمن التفكير الاستراتيجي. في هذا السياق يرجع Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة و طبيعتها و ارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية و المادية بها. وفقاً ل Kotler و Keller (2015، ص.38) تتواجد المؤسسة بالسوق لتوفير سلع أو خدمات: لصنع مواد غذائية، السيارات، خدمات التأمين، المبيت، ... و مع مرور الوقت يمكن أن تتغير رسالتها، للاستفادة من الفرص الجديدة أو الاستجابة لظروف السوق الجديدة⁷. مثلاً: غيرت Amazon.com رسالتها من كونها أكبر مكتبة على الانترنت في العالم إلى أن أصبحت أكبر متجر على الانترنت في العالم؛ غيرت ebay من البيع بالمزادات على الانترنت للمجمعين (auctions for collectors) إلى البيع بالمزادات على الانترنت لجميع أنواع السلع؛ Dunkin' Donuts تحول تركيزها من الكعك (doughnuts أو begnet بالفرنسية) إلى القهوة. تقوم المنظمات بتطوير بيانات الرسالة لتقاسمها مع المديرين و الموظفين و في العديد من الحالات الزبائن. إن عملية طرح رسالة واضحة و مدروسة يوفر إحساساً مشتركاً بالهدف والتوجيه و الفرص. بيانات الرسالة تكون في أفضل حالاتها عندما تعكس رؤية، التي هي "حلم مستحيل" تقريباً الذي يوفر التوجيه من 10 سنوات إلى 20 سنة المقبلة. الرئيس السابق لمؤسسة Sony، Akio Morita، أراد أن يحصل كل الناس على "جهاز مسمع محمول شخصي"، لذلك ابتكر الولاكمان (Walkman) قارئ الأقراص المدججة و المحمولة. أراد Fred Smith تسليم البريد في كل مكان في الولايات المتحدة قبل الساعة 10:30 صباحاً من اليوم التالي، لذلك أنشأ FedEx.

مما سبق يتضح بأن رسالة المنظمة تعد السبب الجوهري لوجودها (بدايتها)، و الاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى الإدارات العليا إلى بلوغها، و تحدد نشاطها و سبب تواجدها كما أنها تمكن من بناء الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة، كما أنها تمثل نظرة موسعة لوحدة أعمال المؤسسة (SBU) و التي ستميزها عن المنظمات الأخرى.

⁶ -L'oreal : Rapport annuel, (2009)

⁷ -Kotler, P & Keller K.L, (2015), op cit, p.38.

*الفرق بين الرسالة و الرؤية

الرؤية هي طموحات المنظمة و آمالها في المستقبل و التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، و كيف سنمضي إلى تحقيق رؤيتنا؟. و باختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل، أما الرسالة فهي تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل. من الصعب أحياناً معرفة ما إذا كان تعيين الرؤية قبل الرسالة، بشكل عام، بالنسبة للمؤسسات الجديدة، الرؤية يجب أن تقوم بتوجيه الرسالة و الاستراتيجي، و لكن بالنسبة للمؤسسات القائمة التي لديها بالفعل رسالة، فإن هذه الأخيرة ستوجه الرؤية و الإستراتيجية⁸.

4.1 القيم، الهوية و ثقافة المؤسسة Value and Culture

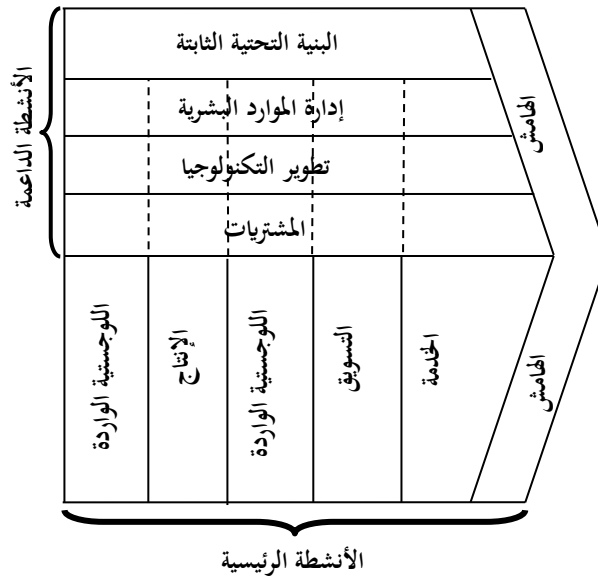
لكي يكون لدى موظفي المؤسسة الرغبة في تحقيق أو تجاوز أهداف مسطرة، ينبغي على المؤسسة أن تعهد إليهم برسالة معينة التي تشكل بالنسبة لهم تحدياً. في الواقع أن القيم هي مصدر قوة لأنها تعطي الموظفين القدرة على التصرف. و لكن يجب أيضاً أن تنسب إليهم عدداً من القيم الخاصة التي تتجاوز العائد المالي، هذه القيم تسن معايير أخلاقية معينة في سلوك الأعمال⁴². وفقاً للسكرانة (2007، ص.184) أن القيم هي "صيغة تتعلق بمعايير السلوك لتنفيذ الأعمال و الالتزام بالقيم كما تتعلق بشخصية و ثقافة المنظمة". كما عرفها Villemus (2005، ص.42) بأن "قيم المؤسسة هي مجموعة من المعتقدات و المبادئ التي توجه تصرفاتها و أنشطتها، و تسعى المؤسسات الناجحة للحفاظ عليها على مر الزمن، فهي تعكس الثقافة و الصورة النمطية للإدارة، و الأولويات و أخلاقية المؤسسة في بعض الأحيان. كما تشمل ثقافة المعايير والتجارب و العادات التي تميز المؤسسة و موظفيها معاً. كما تمثل الرموز المشتركة بين المؤسسة و الموظفين. و أضاف الكاتب بأنه كما أن هوية الناس تصدر من الرموز و الدين، فإن هوية المؤسسة تأتي من قيمها و رموزها. و بالتالي فإن القيم و الثقافة هي ما يوحد الموظفين. مما سبق يتبين لنا أن القيمة تعبر عن الأولويات الرئيسية في ثقافة المنظمة، و هي الدافع الداخلي لكل الأفراد في كافة أنشطة المنظمة، بحيث قد تظهر ضمناً أو بشكل مباشر في أنشطة المنظمة و في سلوك أفراد المنظمة. في كثير من الأحيان قيم المؤسسة (ما هو مهم بالنسبة لها؟) هي أساس رؤيتها. قيم و مبادئ العلامات الكبيرة مثل شركة Danone: المرح والصحة والجودة؛ Nestlé: الامتثال، الصحة، الصدق؛ Samsung: التميز، تغيير (الابتكار والتطلع إلى المستقبل)، والنزاهة، و الازدهار المشترك؛ Mercedes: الأناقة و الراحة و الأمن؛ BMW: تريد أن تكون رائعة، رياضية و مكررة.

⁸ - Villemus, P. (2009), op cit. p.39.

المبحث الثاني. سلسلة القيمة و الكفاءات الأساسية

1.2 سلسلة القيمة *The Value Chain*

يمكن تعريف أي مؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة الموجهة لتصميم، تصنيع، بيع، توزيع و دعم المنتج، مجموعة هذه الأنشطة يمكن أن تمثل *سلسلة القيمة*⁹. كما يمكن تعريفها بأنها "دراسة دقيقة لأنشطة المؤسسة لتسليط الضوء على أعمالها الأساسية، وهذا يعني تلك التي يكون لها تأثير حقيقي من حيث التكلفة أو نوعية و التي تعطي لها ميزة تنافسية. يسمح هذا التمييز للمؤسسة بأن تعرف أين تقف و تعمل على تحديد موقعها لتطوير القيمة المضافة للمؤسسة، أي القيمة اللازمة للحفاظ على استدامة المؤسسة". و لقد تم اقتراح هذه الأخيرة لأول مرة من طرف Michael Porter من جامعة Harvard و استخدامها كأداة لتحديد الطرق لخلق المزيد من القيمة للزبائن¹⁰.



شكل 1.2: مكونات سلسلة القيمة وفقاً لـ Porter

Porter M, (2000), L'avantage Concurrentiel,

وفقاً لنموذج هذا الباحث، كل شركة هي توليفة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لتصميم و إنتاج و تسويق و تسليم و دعم منتجاتها.

القيمة تحدد تسعة أنشطة ذات صلة باستراتيجيات خمسة أنشطة أولية أو رئيسية و أربعة أنشطة داعمة، التي تخلق قيمة و تكلفة في

نشاط أو عمل معين. الأنشطة الرئيسية هي (1) الخدمات اللوجستية الواردة، أو جلب المواد إلى الأعمال التجارية؛ (2) العمليات، أو

⁹ -Lindon, D et Jalat M, (2005), op cit. p.340.

¹⁰ -For an academic treatment of benchmarking, see Douglas W. Vorhies and Neil A. Morgan, "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 80-94.

تحويل المواد إلى منتجات نهائية؛⁽³⁾ اللوجستية الصادرة، أو شحن المنتجات النهائية؛⁽⁴⁾ التسويق، و التي يشمل المبيعات؛ و ⁽⁵⁾ الخدمة. كما تعالج الإدارات المتخصصة الأنشطة **الداعمة**: ⁽¹⁾ المشتريات، و ⁽²⁾ تطوير التكنولوجيا، و ⁽³⁾ إدارة الموارد البشرية، و ⁽⁴⁾ البنية التحتية الثابتة (تغطي البنية التحتية تكاليف الإدارة العامة، و التخطيط، و المالية، و المحاسبة، و القانونية، و الشؤون الحكومية). سلسلة القيمة تعبر عن الكيفية التي تتداخل بها هذه الروابط المختلفة (الأنشطة الرئيسية و الداعمة)، و غالباً ما تكون نتيجة لماضي المنظمة، و استراتيجيتها، و كيف تم تصميم هذه الإستراتيجية و تنفيذها¹¹.

تتمثل مهمة المؤسسة في التعظيم الأمثل لاستخدام الموارد، يتجلى ذلك بدراسة التكاليف و الأداء في كل نشاط من أنشطة التي تساهم من بعيد أو من قريب في إنشاء القيمة، و البحث عن طرق لتحسينها. في بعض الأحيان نجد المؤسسات تذهب إلى أبعد من ذلك، أي إلى دراسة "أحسن الممارسات" *best of class* "المطبقة من طرف أفضل الشركات في العالم و الاقتداء بها. كما يمكننا تحديد أفضل الممارسات التي تقوم بها الشركات المرجعية من خلال التشاور مع الزبائن و الموردين و الموزعين و المحللين الماليين و الجمعيات التجارية و المجالات، لمعرفة كيف يتصرفون عندما يكونون بصدد تقييم أفضل وظيفة.

وفقاً لKotler و Keller (2015) قد تلجأ أفضل الشركات إلى القيام بقياس كفاءتها و قدراتها الصناعية [تقوم بما يصطلح عليه بالBenchmarking] من خلال مقارنتها مع صناعات مختلفة عن نشاطها و ذلك لتحسين أدائها، و من أجل دعم هدف الشركة المتمثل في أن تكون أكثر ابتكاراً. مثال ذلك شركة GE (General Electric) التي قامت بتقييم أداءها مع شركة P&G (Procter & Gamble)، فضلاً عن تطوير أفضل الممارسات الخاصة بها¹². الهدف إذا يتمثل في تحديد العوامل الفريدة من نوعها في كل نشاط، بمعنى المتغيرات و / أو الإجراءات التي تمكن المؤسسة من السيطرة عليها و تسمح لها بتقديم شيء فريد من نوعه يميزها عن منافسيها و الذي يشكل قيمة بالنسبة للمشتري¹³.

يشير مفهوم سلسلة القيمة لمفاهيم المحاسبة و خصوصاً مفهوم القيمة المضافة. القيمة المضافة هي القيمة الإضافية التي تم إنشاؤها من قبل الشركة في نشاطها الخاص، بالنسبة للسلع و الخدمات الصادرة من أطراف أخرى التي تستخدمها، لذلك فإن القيمة تعد بعداً رئيسياً في الأداة التي وضعها Porter. المؤسسة تحاول دائماً تقدير إلى أي مدى و بأي نسبة يساهم الرابط (Maillon) على وجه

¹¹ -Lindon, D et Jalat, (...), op cit. p.340.

¹² -For an academic treatment of benchmarking, see Douglas W. Vorhies and Neil A. Morgan, "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 80-94.

¹³ Lambin J.J et De Moerloose, (2008), op cit. p.270.

التحديد في القيمة التي تم إنشاؤها و إدراكها من قبل الزبون (سلسلة القيمة) أو المستهلك النهائي (خط أو سلسلة الأعمال). لكن نتحدث عن القيمة من دون النظر في التكاليف سيكون خطراً اقتصادياً¹⁴. على هذا الأساس تحليل سلسلة القيمة يعرض بكل وضوح أنه يجب الاهتمام أكثر بالجانب الاستراتيجي عن المحاسبي. في الواقع يسمح الجانب الاستراتيجي للمؤسسة برصد الأنشطة التي تكون فيها القيمة المدركة من قبل المستخدم عالية، و أيضا يرصد الأنشطة التي تكون فيها القيمة النسبية عالية: بمعنى تلك الأنشطة التي تكون أكثر كفاءة من الخارج. عندما تكون القيمة المدركة غير كافية و يتوجب تعزيز نشاط المؤسسة، تفعل ذلك حتى لو كان هذا النشاط ذو قيمة منخفضة نسبياً (أنه نسبياً يستهلك موارد أكثر، و سيكون من المستحسن الحصول عليه من خارج)¹⁵.

2.2 الحرفة

ما تحسن المؤسسة عمله، و تمكنها من الإجابة عن التساؤلات التالية: ¹ ما هي الحاجة التي تهدف إلى إرضائها المؤسسة؟، ² ما هي الوسائل (تكنولوجية، مزيج تسويقي، ...)؛ ³ ما هو الدور الذي تلعبه المؤسسة في هذه المهنة، و يمكن تعريفها بوحدة الأعمال الإستراتيجية. يمكن تعريف المهنة عن طريق التكنولوجيا (الحواشيب الشخصية)، و الاحتياجات التي ترمي المؤسسة إلى تلبيتها (معالجة و تحليل المعلومات)، و نوع الزبائن المستهدفين (مؤسسة أو شخصي) و قنوات التوزيع (جولة القهوة، فندق، مطعم)، لذلك من المستحسن أن لا يكون نشاط المؤسسة ضيق و لا واسع¹⁶.

أمثلة عن الحرف: تتحكم شركة *Apple* بأربع حرف و هي: الأجهزة و المعدات [أجهزة السمع الرقمية، الحاسوب، الاتصالات الهاتفية]؛ : اللوازم و الملحقات [لوازم الكمبيوتر، ملحقات لحلول الشبكات]؛ البرمجيات و البيع على الانترنت [Itunes Store]؛ مؤسسة مواد التجميل: منتجات الجمال و الرفاهية؛ مؤسسة التلفزيون: مؤسسة للترفيه؛ مؤسسة تصنيع الكمبيوتر: معالجة معلومات (مثلا IBM "صانع للشبكات").

3.2 الكفاءات الأساسية Core Competencies

هناك دائما فارق في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو حتى الصناعة، و هذا بالطبع ناتج عن الاختلاف الموجود في الموارد و القدرات المتاحة لكل مؤسسة. و الأمر لا يقف عند هذا الحد لأن هناك عامل آخر يفسر هذا الأداء و هو الاختلاف في

¹⁴ -Strategor, (2004), op cit. pp.83-84.

¹⁵ -Marchesney M, (2004), *management stratégique*, Dunod, p.175.

¹⁶ -Villesmus, P, (2009), op cit. p.40.

الكفاءات. الكفاءة بالنسبة لمنظمة معينة تعبر عن قدرات محددة تمكنها من استخدام أكثر فعالية للموارد الإنتاجية من منافسيها، سواء على مستوى كل وظيفة في المؤسسة، أو في الواجهة بين عدة وظائف¹⁷. الكفاءة الرئيسية تعبر كذلك عن الدراية (Savoir-Faire) أو التقنية المحددة التي تساهم بشكل كبير في القيمة المضافة للمنتج النهائي¹⁸. الكفاءات الأساسية هي شجرة، في حين تمثل المنتجات أو الخدمات الفروع. لكي تكون الكفاءة "أساسية"، يجب أن تساهم في التحسين المستدام للمنافع المدركة من طرف الزبائن، و يكون من الصعب تقليدها. الكفاءات الأساسية تمكن المؤسسة من تحقيق الرسالة التي وضعتها في سوقها المرجعي¹⁹. في البيئة الاقتصادية نجد المؤسسات تبحث عن الاستعانة بمصادر خارجية للكثير من المهام أو الأنشطة، لكن المهارات الأساسية، في جوهرها لا ينبغي أبدا أن تستعين بمصادر خارجية، لأنه يمكن استخدامها في العديد من المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة التي تنفرد بها المؤسسة و التي تشكل جوهر الأعمال.

تقليديا، كانت الشركات تملك و تسيطر على معظم الموارد التي تدخل في المؤسسة، قوة العاملة، المواد، الآلات، المعلومات و الطاقة، و لكن العديد منها من يستعين اليوم بمصادر خارجية كالبحت عن الموارد التي تتمتع بنوعية أفضل أو أقل تكلفة. لأن الكفاءات الأساسية تتألف من عدة أنواع فيمكن أن تكون: تكنولوجية (Apple، Samsung)، تجارية (Wal-mart، Carefoor)، إعلانية (L'oreal)، .. الخ. فالكثير من شركات المنسوجات و الكيماويات و الكمبيوتر و المنتجات الالكترونية لا تقوم بتصنيع منتجاتها لأن المصنعين في الخارج أكثر كفاءة منها في تأدية هذه الرسالة (الدول الآسيوية)، فبدلا من اهتمامها بعملية الإنتاج، فإنها تركز على تصميم المنتجات و التنمية و التسويق، مثلا: 99.99% من الأحذية الرياضية لشركة Nike يتم تصنيعها في الخارج، بحيث لا تملك و لا مصنع واحد و تكتفي الشركة بالاتصال و التوزيع²⁰. و تتمتع الكفاءات الأساسية بثلاث خصائص: (4) أنها مصدر للميزة التنافسية و تسهم إسهاما كبيرا في تحقيق المنافع المدركة من طرف الزبائن. (2) لديها تطبيقات في مجموعة واسعة من الأسواق. (3) من الصعب على المنافسين تقليدها²¹.

أمثلة عن الكفاءات الأساسية: H&M: التجديد السريع لنماذج الألبسة ذات الأسعار المنخفضة (Wal-Mart؛ low-cost)؛ تصريف و إدارة المخزون (الحوسبة المتقدمة و الخدمات اللوجستية)، رقم واحد عالمياً في التوزيع الواسع، و توزع 45% من الحجم الإجمالي العالمي

¹⁷ -Strategor, (2004), op cit. p.93.

¹⁸ -Lambin J.J et De Moerloose C, (2008), op cit. p.253.

¹⁹ -Villesmus, P, (2009), op cit., p.40.

²⁰ -Lewis G, (2005), op cit, p.3

²¹ - Prahalad C. K. & Gary H, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-91. Kotler, P & Keller K. L, (2015), op cit. p.35.

للألعاب أكثر من *Toys-R-Us*؛ *L'Oréal*: الإبتكار المرتبط بالاستثمارات الضخمة في الإعلان؛ *Bic*: تستعمل مرة واحدة،

Canon: الفوتوغرافيا، *VOLVO*: الأمان، *Doublet*: اللافئات، *Microsoft*: توافق البرمجيات، *Casio*: التصغير؛ *Toys-R-*

US: السباق في بيع أفضل و أجمل أنواع الألعاب.

4.2 الأهداف العامة *Corporate Objectives*

تحديد الأهداف يشكل خطوة أساسية في الإستراتيجية التسويقية، فهي تقع على عاتق مديري المؤسسة. هذه الأهداف تكون في الوهلة الأولى عامة (أهداف نوعية) و ليس بالضرورة رقمية: تحسين صورة المؤسسة، توسيع الربحية، تصبح المؤسسة الرائدة في سوق معينة، السلامة، والطاقة، والاستقلال، واستدامة الأعمال التجارية للعائلة ... فالتعريف الدقيق لهذه الأهداف يمكن المؤسسة بلوغها من خلال كسب الطاقة (وقود) التي تمكنها من الإنطلاق²². ثانيا، يتم تشفير هذه الأهداف لكي تسمح للمؤسسة بقياس حجم الجهد و التقدم المحقق لبلوغ هذه الأهداف.

بالطبع هذه الأهداف الاستراتيجية التي تتجاوز الإطار التسويقي، يجب أن تكون متسلسلة، كمية، واقعية، متسقة و دقيقة. و التي سيتم دمجها في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تحدد فيها الخطوط العريضة (الرسالة، الربحية، و الموارد البشرية)، و السياسات المختلفة التي تؤثر على جميع وظائف والمبادرات الرئيسية التي تغير نطاق الشركة مثل عمليات الاستحواذ أو تصفية الاستثمارات. في كثير من الأحيان في الخطة الاستراتيجية، يتم التأكيد على وحدة الأعمال و استراتيجية التنمية المخطط لها : الاستحواذ (أفقي، عمودي أو مائل)، النمو الداخلي، والتركيز على الأعمال الأساسية أو تنويع في الشركات الأخرى²³.

²² -Demeure, C, (2005), op cit. p.93.

²³ -Villemus, P. (2005), op cit. p.43-44.

المبحث 3. إستراتيجية الأعمال Business Strategy

تهدف الخطوة الأولى لمنهج التحليل الاستراتيجي للتعرف على السوق المرجعي الذي تريد المؤسسة المنافسة فيه، و أن تضع في هذا السوق إستراتيجية الوجود. إن القيام بهذا الاختيار ينطوي عليه تقسيم السوق الشاملة إلى أسواق فرعية تسمى بقطاعات السوق، التي تكون متجانسة من حيث الحاجات، السلوكات، دوافع الشراء، التي من شأنها أن تشكل أسواق محتملة متميزة. قد تختار المؤسسة أن تستهدف كل قطاعات السوق، أو أن تركز على واحدة أو مجموعة من القطاعات التي تنتمي إلى سوقها المرجعي. عادة ما يتم تجزئة السوق الإجمالي من خلال مرحلتين: المرحلة الأولى تسمى بالتجزئة الإستراتيجية أو التجزئة الكلية للسوق الاستراتيجي التي تحدد "المنتجات-الأسواق"، و مرحلة ثانية تسمى بالتجزئة الجزئية (أنظر الفصل الثامن) التي تؤدي إلى تحديد القطاعات ضمن كل الأسواق المستهدفة في المرحلة الأولى. على أساس تقسيم السوق الإجمالي تقوم المؤسسة بتقييم جاذبية مختلفة "المنتجات-الأسواق" و القطاعات. سنقوم فبالدباية بالتعرف على السوق المستهدف و السوق الاستراتيجي، ثم نتطرق إلى وحدة الأعمال الإستراتيجية و إلى العناصر المكونة لها و نختتم بالتعرف على التجزئة الإستراتيجية.

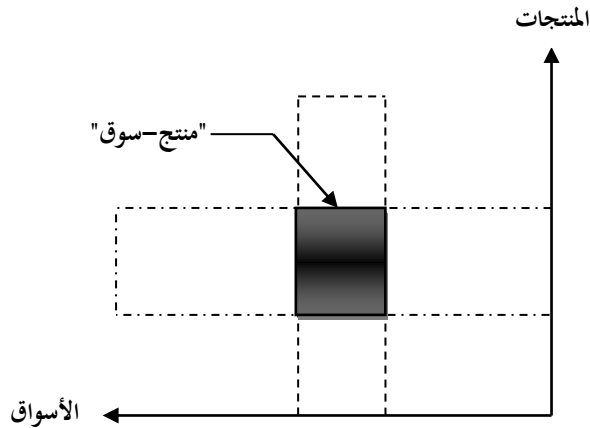
1.3 السوق المستهدف و السوق الإستراتيجي

غالباً ما تعرف المؤسسات نفسها وفقاً للمنتجات او الخدمات التي تقدمها، سواء أكانت منتجات غذائية، ملابس، أو سيارات، تأمينات، صحة... لذلك تعاريف سوق المؤسسة تصف النشاط (عمل المؤسسة) بصفته عملية موجهة لإرضاء حاجات الزبائن.

ماذا نعني بالـ"منتج-سوق"؟

وفقاً لـ Demeurel (2005، ص.86) كلنا نعرف ما هو المنتج، لكن تلك العبارة هي غير تامة في ميدان التسويق. ضمن هذا الأخير لا يمكن النظر إلى المنتج بصورته المجردة بل يجب أن يضاف إليه مفهوم السوق. المنتج هو موجه إلى السوق، فعلى رسم بياني ثنائي البعد نلاحظ أن الزوج "السوق-المنتج" هو مجرد منتج متقاطع مع الزبائن الذين يمكنهم شراء (انظر شكل 1.5).

إن عبارة "منتج-سوق" تميل إلى التسويق لأنها أدمجت السوق المستهدف للمنتج، الذي يتوافق مع مفاهيم "الأعمال Business" أو "وحدة الأعمال الإستراتيجية SBU". مثلاً، سوق النقل؛ يضم العديد من أنواع الزبائن: الشباب، العائلات، الأشخاص المسنين، الغير متزوجين، رجال الأعمال،.... و هو يتضمن العديد من المنتجات: القطار، الطائرة، و السيارات، و القوارب. المنتج في السوق هو على سبيل المثال نقل الشباب من خلال القطار أو نقل رجال الأعمال في TGV.....



شكل 2.2: الزوج "منتج-سوق"

Source: Demeure C,(2005), op cit, p.86

في الحقيقة أن المنتجات غالباً ما تكون عابرة، لكن الحاجات الأساسية و مجموعة الزبائن تبقى إلى الأبد. مثلاً الأكل هو حاجة و أن البيتر، الهمبورقر، الكعكة، ... هي منتجات يمكن أن تلي تلك الحاجة، لذلك نجد أن المنتجات تتغير و تكون عابرة، أما الحاجة إلى الأكل من طرف مجموعة الزبائن فهي تدوم (ثابتة). إن تنوع المنتجات التي يمكنها أن تلي حاجة معينة يدفعنا إلى التمييز بين السوق المستهدف و السوق الاستراتيجي. وفقاً لكوتلر Keller و (2015، ص.39) يمكن أن يشير عرض أنشطة المؤسسة من حيث احتياجات الزبائن إلى فرص نمو إضافية، و قد استدل الكاتبان بأمثلة عن المؤسسات التي انتقلت في تعريف أعمالها (أنشطتها) من التوجه نحو المنتج إلى التوجه نحو السوق و قاموا بتلخيصها في الجدول 1.2.

الجدول 1.2: تعاريف توجه المنتج مقابل توجه السوق للمؤسسة

الشركة	تعريف المنتج	تعريف السوق
Union Pacific Railroad	نحن نشغل السكك الحديدية	نحن محرك الناس والسلع
Xerox	نحن نصنع معدات النسخ	نحن نساعد على تحسين إنتاجية المكتب
Hess Corporation	نبيع البنزين	نحن نورد الطاقة
Paramount Pictures	نحن نصنع الأفلام	نحن سوق الترفيه
Encyclopaedia Britannica	نبيع الموسوعات	نقوم بتوزيع المعلومات
Carrier	نحن نصنع مكيفات الهواء و الأفران	نحن نقدم التحكم بالمناخ في المنزل

Source : Kotler P et Keller k.L, (2015), op cit. p.40

إن الأمثلة المتعلقة بكبرى المؤسسات تسلط الضوء على الفرق بين تعريف السوق المستهدف و تعريف السوق الاستراتيجي. يميل تعريف السوق المستهدف إلى التركيز على بيع منتج أو خدمة إلى سوق حالي. مثلاً يمكن لشركة McDonald's أن تحدد السوق المستهدفة لكل من يأكل المخبوزات، و بالتالي فإن المنافسين سيكونون شركات هبورقر أخرى (Burger King ، KFC ، Quick ،Wend'ys...). مع ذلك، فإن تعريف السوق الاستراتيجي يركز على السوق المحتملة، كأن تقوم شركة McDonald's بأخذ بعين الاعتبار جميع الذين قد يأكلون شيئاً لسد جوعهم، و تشمل بذلك المنافسين في: الأكل الخفيف، المطاعم، الحلويات، الشكولاتة، و لكي تتنافس بشكل أفضل، قد تقرر شركة McDonald's بيع منتجات متنوعة أو حتى مشروبات إضافية مع معدلات نمو واعدة تمكنها من تنمية رقم أعمالها و زيادة حصتها السوقية.

2.3 وحدة الأعمال الإستراتيجية السوق المرجعي للمؤسسة

تعرف بأنها "مجموعات فرعية من المنظمة من خلالها يمكن تعيين او إزالة الموارد بشكل مستقل" كما يمكن تعريفها بأنها "مجموعة من المنتجات أو الأنشطة تكون في الكثير من الأحيان متجانسة، من خلالها تستطيع المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية". تم اكتشاف هذا المفهوم في سنة 1968 من طرف Bosch. F رئيس مدير عام لشركة Général électric بمساعدة المكتب الاستشاري لـ Mc Kinsey. فنجد مثلاً أن الشركات الكبيرة كـ Général électric تدير العديد من الأنشطة و الأعمال المختلفة، و لقد صنفت أعمالها إلى 49 وحدة أعمال استراتيجية، بحيث تتطلب كل واحدة من تلك الوحدات استراتيجية خاصة بها. وفقاً لـ Keller و Kotler (2015، ص.41) أن لوحدة الأعمال الإستراتيجية ثلاث خصائص:

1. هو عمل واحد، أو مجموعة من الأعمال المتشابهة، التي يمكن التخطيط لها بشكل منفصل عن بقية أعمال؛
 2. لديها مجموعة خاصة بها من المنافسين؛
 3. لديه مدير مسؤول عن التخطيط الاستراتيجي وأداء الربح، الذي يسيطر على معظم العوامل التي تؤثر على الربح؛
- كما أسلفنا الذكر في النقطة السابقة أن تنفيذ إستراتيجية تجزئة يفترض في البداية القيام بتعريف رسالة المؤسسة، معنى ذلك، دورها و وظيفتها في التوجه نحو السوق. خلال تحديد الرسالة الإستراتيجية، يتوجب على المؤسسة الإجابة بكل وضوح و تحليلها ثلاثة أسئلة²⁴:

²⁴ -Lambin J.J & Chumpitaz, R. (2002), op cit. p.157.

- ما هي وحدة عملنا ؟

- في أي وحدات العمل يجب أن نتواجد ؟

- في أي وحدات العمل يجب أن لا نتواجد ؟

و قال Lambin و Chumpitaz (2002، ص.157) بأنه خلال الإجابة على هذه الأسئلة يجب النظر من زاوية احتياجات الزبائن و ليس من الزاوية التقنية أو التجارية، و ذلك لتجنب خطر الوقوع في قصر النظر المنتج. فالزبون عندما يواجه مشكلة ما (أو يشعر بحاجة ماسة إلى شيء ما) فإنه يسعى دوماً لإيجاد حل مكيف مع المشكلة التي واجهته، في هذا السياق السوق المرجعي من زاوية الزبون يجب تحديده من حيث هذا الحل، بمعنى الرجوع إلى الحاجة العامة للزبون المستهدف، و بعبارات مختصرة المنطق يكون كما يلي:

- لا أحد يشتري المنتج على ما هو عليه؛

- بالنسبة للزبون، المنتج يتحدد بالحل الذي يوفره؛

- تقنيات مختلفة يمكن أن توفر نفس الحل المنشود؛

- التقنيات تتطور بسرعة في حين أن الاحتياجات العامة تبقى مستقرة؛

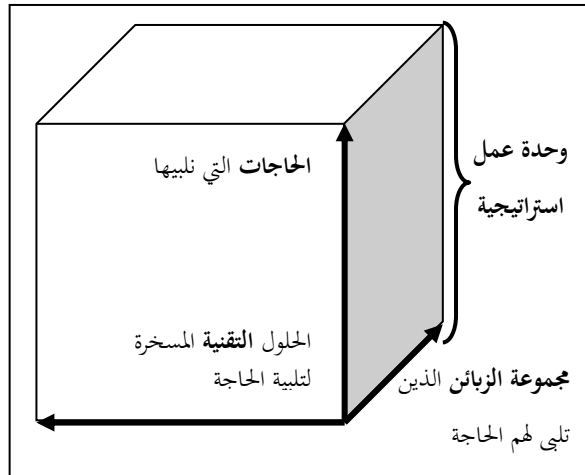
و يجب الإضافة بأنه عندما يكون للمؤسسة توجه نحو البحث عن "الحل" أي طرح حلول جديدة من خلال المنتج، هذا الأمر يدفعها إلى ابتكار منتج (أو خدمة) يوفر إجابة على التناقضات أو ضعف الحلول الموجودة في المنتجات السابقة، و ليس مجرد طرح منتج جديد في السوق، لذلك الابتكار يمكن أن يتركز على سمة واحدة.²⁵

السوق المرجعي للمؤسسة

عموماً يمكن للمؤسسات أن تحدد نفسها من حيث ثلاثة أبعاد: مجموعات الزبائن، و احتياجات الزبائن، و الحلول التقنية لتلبية تلك الاحتياجات،²⁶. مثلاً: لتلبية حاجة إرواء العطش يمكن أن يختار مجموعة من الزبائن، الماء المعدني، العصير، الصودا، ... التي تمثل حلول متاحة أمام الزبون.

²⁵ - Lambin J.J et De Moerloose, (2008), op cit. p.191.

²⁶ - Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116. Kotler, P & Keller K. L, (2015), p. 39.



شكل 2.2: أبعاد السوق المرجعي

Source : adapté de Abell, 1980. Cité par Lambin & Moerloose, (2008),

1.2.3 مجموعة الزبائن، إلى من نلبي الحاجة؟

تحديد الأنواع المختلفة من مجموعات الزبائن الذين قد يهتمون بمنتج المؤسسة، لذلك يمكن وصفهم على نطاق واسع على مستوى التجزئة الإستراتيجية، على هذا الأساس يمكن أن يشمل التقسيم: مجموعة العائلات، المنظمات، الجماعات، المؤسسات، الحكومات، ... في مجال التسويق الصناعي (*Business-to-Business*) يكفي الأخذ بعين الاعتبار المعايير العامة، أما في مجال التسويق الاستهلاكي (*Business-to-Customer*) التقسيم يكون أكثر دقة هنا نتكلم عن التجزئة الجزئية أو التجزئة التسويقية (الفصل التاسع) التي تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير المتعلقة بالعمر، الجنس، مستوى الدخل، التموقع الجغرافي، ...

2.2.3 احتياجات الزبائن، ما هي الحاجة؟

تعبّر عن كل الاحتياجات الواجب توافرها في المنتج (سلعة أو خدمة) و التي من أجلها يطلب الزبون المنتج. و من أمثلة الاحتياجات العامة نذكر: الأكل، الشرب، الملابس، النقل، شراء سيارة، السياحة، التأمين، الفحص الطبي، ... وفقاً لـ Lambin و Moerloose (2008، ص.193) من الناحية النظرية، لا بد من التوفيق بين الحاجة و الطريقة التي يتم بها تلبيتها، و التي تشمل الوظائف الأساسية المحددة في سمات المنتج.

3.2.3 التقنيات أو الحلول، كيف نلبي الحاجة ؟.

جدول 2.2: أمثلة عن وحدات الأعمال الإستراتيجية المتنوعة

مجموعة الزبائن	احتياجات الزبائن	التقنيات أو الحلول
العائلة	تزيين المنزل	طلاء، ورق الحائط
المسافرين	التنقل	الطريق، الجو، البحر، السكك الحديدية
الأفراد الذين يعتنون بالأسنان	تنظيف الأسنان	فرشاة، معجون أسنان غسول الفم
المرضى	الكشف	أشعة X أو الماسحات الضوئية، IRM
الرياضيين	ممارسة الرياضة	حذاء رياضي، لباس رياضي
أصحاب سيارات	تصليح العطب	الماسحات الضوئية (Scanners)

هنا تفكر المؤسسة في الأداة التي يتم بها تلبية الحاجة المطلوبة من طرف الزبون، بمعنى تلبية رغبة هذا الأخير، هنا يبرز الفرق الجوهرى بين الحاجة و الرغبة، فالأولى هي مطلقة أما الثانية فهي حاجة مشتقة. لذلك يجب أن يكون بحوزة المؤسسة "الكياسة" le Savoir faire التقنية التي تسمح لها بتلبية الحاجة. مثال: الرغبة في الطائرة أو الحافلة أو الباخرة كوسيلة لتلبية الحاجة إلى النقل، الرغبة في المروحة الكهربائية أو المكيف الهوائي لتلبية الحاجة إلى التبريد... الخ. وقد أشار الكاتبان Lambin و Moerloose إلى أن البعد التقني هو في تغير مستمر، بمعنى أنه كلما ظهرت كفاءة جديدة أحسن من القديمة (أو أن تكون مبتكرة) فإنها ستحل محل الكفاءة السابقة، و هذا هو الحال بالنسبة لآلات التصوير التي تحولت من الشريط الفلمي إلى الرقمي، الكتابة من استخدام القلم إلى لوحة المفاتيح (keyboard)، الاتصالات من استخدام الهواتف السلكية إلى الهواتف النقالة، الأنترنت... الخ.

3.3 هياكل السوق المرجعي

تبعاً إلى الإطار المفاهيمي لمفهوم وحدة الأعمال الإستراتيجية التي تعبر عن السوق المرجعي للمؤسسة، يمكننا التمييز بين ثلاثة أشكال من الأسواق المرجعية: "منتج-سوق"، "السوق" و "الصناعة" (أنظر إلى شكل 4.5). - «المنتج-السوق» (أو التجزئة الكلية) يتوافق مع حل معين، لحاجة عامة محددة، لمجموعة معينة من الزبائن؛ - السوق يغطي مجموعة من الحلول لحاجة ومجموعة معينة من الزبائن؛ - أما الصناعة فيتم تعريفها بأنها الحل، بغض النظر عن الحاجات التي يتم تغطيتها و المجموعات الزبائن الذين يتم تلبيةهم؛

و قد أشار Lambin و De Moeloose (2008، ص.193.194) إلى وجود ثلاثة تعريفات ممكنة للسوق المرجعي، بحيث يحمل كل واحد منها مزايا و نقاط ضعف²⁷:

1.3.3 الصناعة

يعد المفهوم الأكثر تقليدية و لكن أيضا الأقل إرضاء، لأنه يستند إلى خاصية العرض، التي لا تشجع تبني توجه السوق، و تعريفها واسع جداً. في الواقع، يمكن لهذا التعريف أن يشمل الاحتياجات و مجموعات متنوعة من الزبائن من دون أي علاقة بينهما. على هذا الأساس سوف تكون صالحة فقط عندما يكون هناك تجانس جيد بين الاحتياجات و مجموعة الزبائن. على الرغم من ذلك نلاحظ أن الاستخدام الجزئي (على الأقل) لمفهوم الصناعة أمر لا مفر منه في الممارسة العملية، لأن التصنيفات الصناعية و التجارة الخارجية تستند فقط على هذا المعيار.

2.3.3 السوق

يركز هذا المفهوم على الميزة التعويضية (التبديلية) للحلول المختلفة التي تلبى نفس الحاجة. يمكن للابتكار التكنولوجي أن يحدث ثورة في العادات الاستهلاكية و يحل تماماً محل الحلول التكنولوجية السائدة في زمانها، على هذا الأساس إن رصد هذا النوع من البدائل يسهل تعريف السوق المرجعي للمؤسسة. العيب الرئيسي هو أن المجالات التكنولوجية التي يجب تغطيتها يمكن أن تكون متنوعة جداً و أحياناً بعيدة جداً عن بعضها البعض، لذلك إن استخدام مفهوم السوق هو ضروري لتوجيه التفكير الاستراتيجي و توجيه جهود البحث و التطوير (R&D).

3.3.3 الـ«منتج-سوق»

يتوافق هذا مفهوم مع الكيان الذي يمكن أن يكون الأساس لتنظيم التسويق في المؤسسة، في الوقت الذي لا يجب نسيان القيام بتحليله في سياق أوسع من السوق، لأن العديد من الحلول هم المنافسين العامين في نفس السوق. باختصار شديد، يمكن تعريف السوق المرجعي بأنه جميع "المنتجات الأسواق" التي تركز على نفس الحاجة، لنفس المجموعة من الزبائن، في جميع الحلول التقنية.

مثال: بناء شبكة للتجزئة الجزئية لشركة كبيرة للنقل

²⁷ -Lambin J.J et De Moerlooze , (2008), op cit, pp.193-194.

عندما يتم تحديد متغيرات التجزئة يجب تحديد المجموعات الناجعة و تشكيل شبكة التجزئة. و لتوضيح هذا النهج أكثر ضرب لنا

Lambin و آخرون (1991) مثال عن سوق الوزن الثقيل، أين كانت متغيرات التجزئة كما يلي:

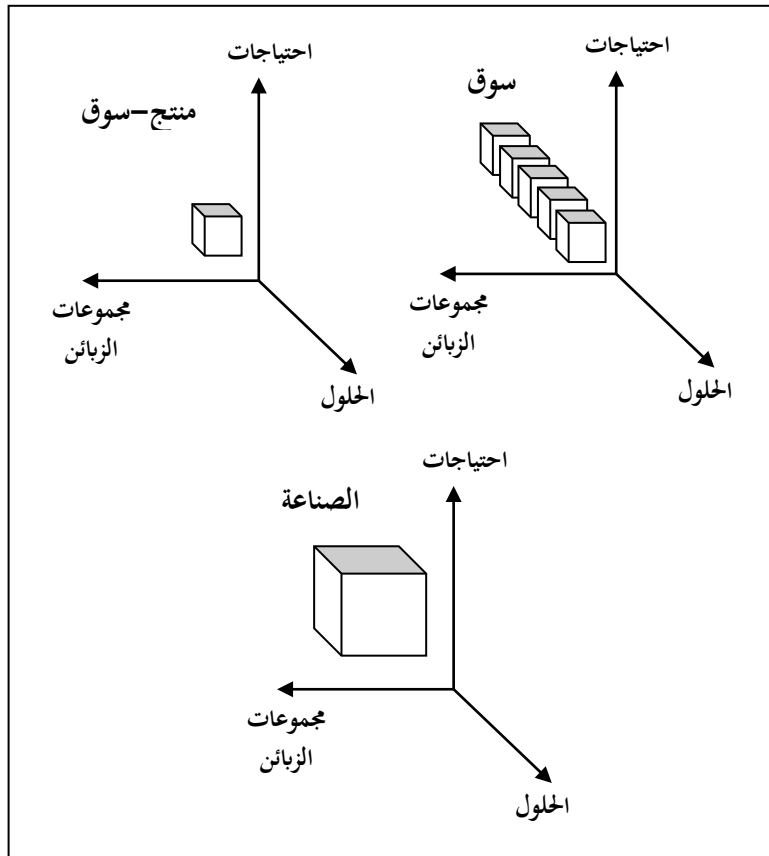
-الاحتياجات: نقل البضائع الإقليمية و الوطنية و الدولية؛

-الحلول: النقل الجوي و السكك الحديدية و البحري أو الطرق؛

-مجموع الزبائن الموصوفين وفق أنواع الأنشطة: الناقلين لحسابهم الخاص، والنقل المهنية، وكالات تأجير.

إذا أخذنا بعين الاعتبار كل التركيبات (التنسيق) الممكنة بين الاحتياجات، الحلول و مجموع الزبائن، سنتحصل في المجموع على

36 "منتج-سوق" أي $[3 \times 4 \times 3]$.



شكل 3.2: هيكل السوق المرجعي

Source : Lambin & De Moeloose, 2008, p.193 chumpitaz, p.159

كان من الممكن أن نسمى هذا الفصل بالعنوان التالي: "كيف نقوم بتحليل الخارجي للبيئة الجزئية و الكلية، و التحليل الداخلي المتعلق بالكفاءات الأساسية للمؤسسة و مقارنتها مع وضعيتها التسويقية؟"¹. في الواقع، قبل تحديد الأهداف و اختيار الاستراتيجية التسويقية، سيكون على مدير التخطيط التعرف على المكونات و العناصر الموجودة في البيئة التسويقية للقطاع السوقي الذي تنشط فيه المؤسسة، و تحديد وضعها التنافسي و مدى صحتها و قدرتها على المنافسة في ظل الظروف القائمة. لا تستند الخطة التسويقية فقط على تحديد السياسة العامة، الرسالة و الكفاءات الأساسية، و وحدات الأعمال الاستراتيجية، و إنما تركز أساساً على تحليل موضوعي للسياق و الوضع الذي هي عليه المؤسسة، الأمر الذي يجعل مثل هذا التحليل ضرورة حتمية لضمان استمراريتها.

المبحث.1: التشخيص الاستراتيجي التسويقي

عندما يتم تحديد مختلف وحدات الأعمال الاستراتيجية، تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تنفيذ التشخيص لكل وحدة منها. ضمن الاستراتيجية، وحدة التحليل لا تتعلق بكل قطاع الصناعة (مثلاً: قطاع النقل البحري للوزن الثقيل) بل تقتصر على الأجزاء الاستراتيجية المحددة مسبقاً من طرف المؤسسة (أي تختار بين: نقل المسافرين، نقل البضائع، العبارات الإقليمية، بواخر الصيانة،...). كلمة التشخيص الاستراتيجي تم استعارتها من المصطلحات الطبية المستخدمة لدراسة الأعراض و من ثم اختيار العلاج المناسب². فكما أشار إليه Learned و رفاؤه في الشكل 1.3، التشخيص الاستراتيجي يشمل وجهين: وجه خارجي و وجه داخلي. الأول يهتم بتحليل البيئة الخارجية الكلية (البيئة العامة) و الجزئية (الخاصة بوحدة العمل أو النشاط) بغرض التعرف على أهم الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة و عوامل النجاح لتحقيق الاستراتيجية أي ما يجب القيام به"، أما التحليل الثاني فإن الغرض منه التعرف على الكفاءات المتميزة للمؤسسة و مقارنتها مع نقاط القوة و الضعف لأهم المؤسسات المنافسة أي " ما يمكننا القيام به" بحيث يجب أن تتم هذه العملية بصفة مستمرة.

يقع على عاتق رجل التسويق أو المدير مسؤولية إجراء تشخيص داخلي و خارجي لوضع المؤسسة، الذي يفضل أن يسميه البعض "المراجعة" أو "التحليل لاستراتيجي". بالمناسبة، إن كلمة "التشخيص" كثيراً ما تستخدم في الطب لتحديد نوع المرض من خلال

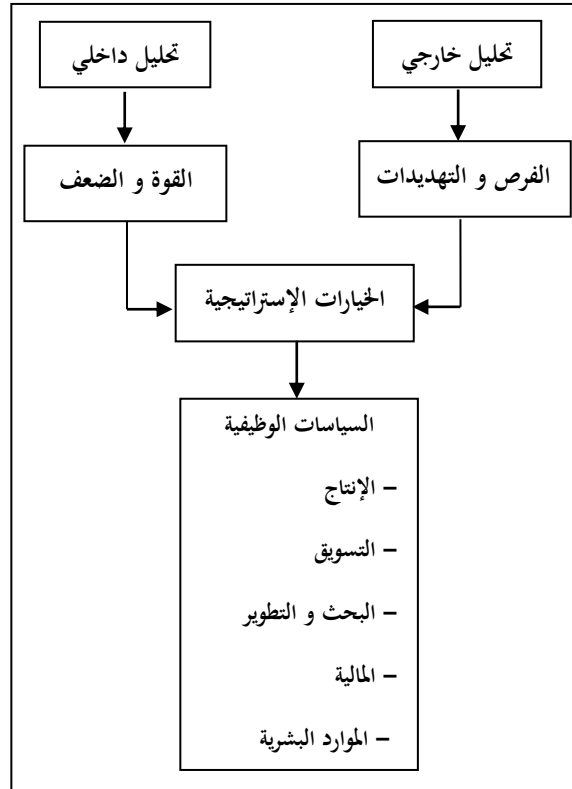
¹ -Marchesnay, (2004), op cit. p.128.

² -Lindon D et Jallat F, (2005), op cit. p.344.

أعراضه، لذلك مصطلح التشخيص أصله يوناني و يقصد به "المعرفة". التشخيص تسويقي يعني الحكم على الوضع الذي هي عليه المؤسسة الذي من خلاله نسعى إلى معرفة ما يلي³:

البيئة العامة [تهدديات و فرص]، السوق [تهدديات و فرص] مع الطلب [الزبائن] و العرض [المنافسين] هنا المؤسسة تكون بصدد القيام بالتشخيص الخارجي؛

الحالة الصحية التسويقية [القوة، الضعف و التنافسية] القيام بالتشخيص الداخلي.



شكل 1.3: نموذج التحليل الاستراتيجي وفقاً لـ LCAG

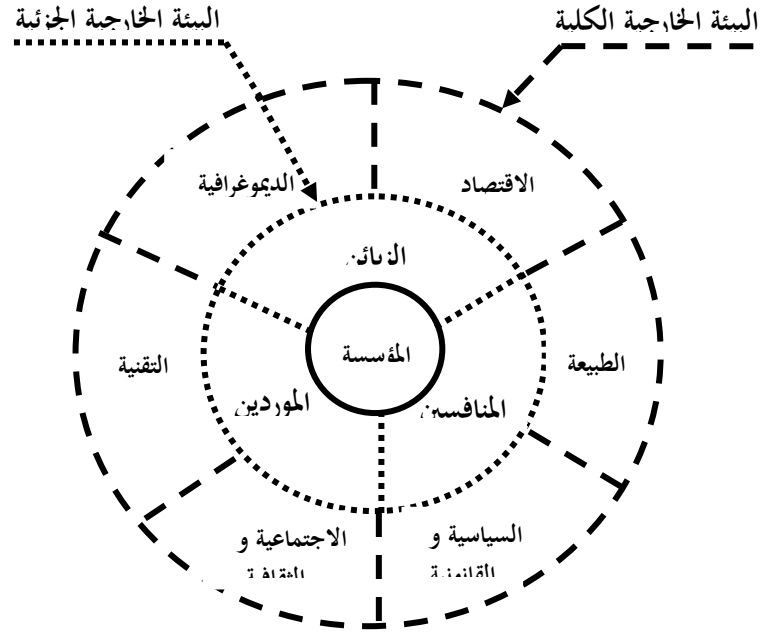
Source : Detrie, J-P, (2005), *op cit*, p.12

1.1 التشخيص الخارجي

إن معرفة السياق و الظروف التي ستتصارع فيها المؤسسة يعني ضرورة معرفتها للبيئة العامة (البيئة الخارجية الكلية و الجزئية) أنظر

الشكل 2.3.

³ Villemus, P, (2009), *op cit*. p.48



شكل 2.3: البيئة الخارجية الكلية والجزئية

1.1.1 التشخيص الخارجي يحدد الفرص و التهديدات⁴

2.1.1 تشخيص السوق و بيئته

إن مسألة دراسة السوق و البيئة التي تنشط بها المؤسسة يعني دراسة البيئة العامة للسوق (البيئة الخارجية الكلية) و السوق بشكل عام (البيئة الخارجية الجزئية).

البيئة الخارجية الكلية تتكون من المتغيرات الست التالية: المتغيرات الديموغرافية، الاقتصادية، الطبيعية، التقنية، السياسية و القانونية و البيئة الاجتماعية و الثقافية، التي سنتناولها بنوع من التفصيل في المبحث الثاني⁵. كما أن المؤسسة مطالبة بمعرفة البيئة الخارجية الجزئية التي تتكون من السوق الذي ستنشط فيه المؤسسة، يعني ذلك التعرف جيداً على العروض المقدمة من طرف المنافسين و نقاط قوتهم و ضعفهم و إلى أي مدى يمكن أن يشكلوا تهديداً بالنسبة للمؤسسة أو على العكس يمثلون فرص.

⁴ - Villemus, P, (2009), op cit. p.59

⁵ Burk Wood Marian et Le Nagard-Assayag, (2005), Marketing Planing: stratégie mise en oeuvre et controle, Pearson education, P.51.

يجب على المؤسسة أيضاً تشخيص البيئة الخارجية الجزئية من خلال تحليل طلب السوق تبعاً لمجموعة من المعلومات المرتبطة بدراسة الطلب (سلوك شراء المستهلكين أو المشترين)، الموزعين (أو الوسطاء)، الواصفين (أو الناصحين)، وتحديد عوامل النجاح الأساسية للقطاع (رقم الأعمال، حصة السوق، ميزانية الإعلان، ...).

السوق بشكل عام: حجم المبيعات (الدولية و الوطنية و المحلية)، و تجزئة المنتجات (إدراج المنتجات التي تشكلها)، و تحليل أكثر تفصيلاً لكل من هذه المنتجات (المجلدات، دورة الحياة، تطور الأسعار ...)، توجهات السوق ...⁶.

3.1.1 تشخيص المنافسة

المنافسة هي ظاهرة معقدة و متعددة الأوجه، لذلك بإمكان المؤسسة تحليلها في السوق الذي تنشط فيه من خلال مراجعة القوى التنافسية الخمس لPorter. لقد تمكن هذا الباحث من زيادة شعبية تحليل السياق التنافسي ضمن المنظور الإداري مركزاً في ذلك على خمس قوى التي تحدد معاً الميدان و تحليل "قواعد اللعب التنافسية" في القطاع⁷:

المنافسين المباشرين (القائمين في السوق)، الداخلين الجدد (المنافسين المحتملين) و السلع (أو الخدمات) البديلة، قوة مساومة الزبائن (بالأخص إن كانوا على دراية كافية السياسات المطبقة من طرف المنافسين) و قوة مساومة الموردين (لا تستطيع المؤسسة الإستغناء عنهم).

توظيف المؤسسة للنهج التي اقترحه Porter يسمح لها بتوسيع تحليل المصادر المحتملة للتنافس داخل قطاع معين، و تنمية رؤية طويلة الأجل، فهي تمثل على وجه التحديد أداة جيدة للكشف عن التهديدات والفرص الإستراتيجية، التي لها أهمية خاصة في السياق الحالي التي تعيشه المؤسسة، بحيث أن عملية التحليل لا تقتصر على الصعيد الوطني بل قد تمتد على المستوى العالمي. في هذا الصدد، يتبين من تحليل القنوات الاقتصادية التي تربط قطاع عمل معين مع موردي المؤسسة و زبائنها و فحص الداخلين الجدد إلى السوق الذي تنشط فيه أمر ضرورية في دراسة السياق التنافسي. و من المناسب إضافة عوامل النجاح الرئيسية في القوى التنافسية المحددة سابقاً في وحدة عمل استراتيجية معينة.

⁶ -Demeure, C. (2005), op cit. p.87.

⁷ -Lindon D & Jallat F, (2005), op cit. p.345

لتقييم الأوضاع التنافسية قد تلجأ المؤسسة إلى طريقة التحليل المقارن المعروف تحت إسم **benchmarking**، و الذي يسمى أيضاً بالقياس التنافسي (Competitive benchmarking). يسمح هذا التحليل للمؤسسة بمقارنة نقاط قوة و ضعف كفاءاتها و أدائها مع كفاءات الرائد في القطاع السوقي الذي تنشط فيه.

4.1.1 تشخيص الزبائن

تحاول الشركات الذكية أن تفهم تماماً عملية اتخاذ قرار الشراء لدى الزبائن، جميع تجارب التعلم، اختيار، استخدام، و حتى كيفية التخلص من المنتج⁸. لذلك يعد تحليل حاجات و دوافع و سلوك الزبائن من الأمور الجوهرية التي تمكن المؤسسة من إرضاء حاجاتهم و كسب وفائهم و ذلك لعدة اعتبارات نذكر منها:

أولاً، إن احتمال أن يقوم كل فرد بشراء و/أو استهلاك منتج (أو خدمة) يتأثر بمجموعة من العوامل التي تيسر عملية شراء و/أو استهلاك المنتج (أو الخدمة)، و بالعكس تحول دون القيام بالشراء، على هذا الأساس إن معرفة تلك الأمور مرتبطة بتحليل جميع العوامل الخارجية التي تؤثر من قريب أو من بعيد في عملية صنع القرار على غرار: الواصفين، قادة الرأي، أفراد الأسرة أو الجماعات التي ينتمي إليها المشتري و الثقافة و الطبقات الاجتماعية؛ كما أنها مرتبطة بالعوامل النفسية المتعلقة بالإدراك، المواقف، التعلم و دوافع الشراء، ...

ثانياً، لقد طور علماء التسويق "نموذجاً مرحلياً" لعملية الشراء بحيث أجمعوا على أن المستهلك خلال عملية الشراء يمر عادة عبر خمس مراحل: الشعور بالحاجة، البحث عن المعلومات، تقييم البدائل، قرار الشراء، و السلوك بعد الشراء. من الواضح أن عملية الشراء تبدأ قبل فترة طويلة من الشراء الفعلي، و له عواقب طويلة بعد ذلك⁹؛

ثالثاً، يجب على المؤسسة معرفة طبيعة الزبائن و المستهلكين الذين تتعامل معهم و دورة حياتهم، بمعنى أن تميز بين المشتريين و غير المشتريين، المستهلكين و غير المستهلكين، صناع القرار و غير صناع القرار، الزبائن العاديين و الزبائن الأوفياء، الزبائن المربحين و غير المربحين،... الخ.

⁸ -Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan, and John Sviokla, "Staple Yourself to an Order," *Harvard Business Review*, July–August 1992, pp. 113–22. See also, Carrie M. Heilman, Douglas Bowman, and Gordon P. Wright, "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market," *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 139–55. Cited by K&K, p.166

⁹ -Marketing scholars have developed several models of the consumer buying process through the years. See Mary Frances Luce, James R. Bettman, and John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice* (Chicago: University of Chicago Press, 2001); James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 8th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley & Sons, 1969) Cited by K&K, p.166

5.1.1 تشخيص الموردين

هم من يقومون بتقديم المقومات الأساسية للإنتاج للمؤسسة مثل: المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار، معدات الإنتاج، ...

2.1 التشخيص الداخلي الميزة التنافسية

إن تحليل البيئة التنافسية يرمي إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بمتابعة و ترسيخ استراتيجيتها ضمن التوجهات الثقيلة للبيئة من خلال الربط بين وجهات نظر مختلفة (الاقتصادي، اجتماعية، سياسية، تقنية، قانونية و ثقافية، .. الخ). و لكن مهما كان الأمر مثيراً للاهتمام، فإن التحليل الميكلي للقطاعات لا يكفي لوضع استراتيجية ممارسة كاملة، و لقد بالغ Michael Porter في الطابع الحتمي للهياكل القطاعية، و الأمثلة عديدة من أوروبا و أمريكا و آسيا (Swatch و Benetton و Ikea و CNN و Nike و Sony و Canon و غيرها) أثبتت أن المؤسسة ليست دائماً مدانة بالتكيف مع الواقع القطاعي، و أنه يمكنها في بعض الأحيان تحويل هذا الواقع و تعديل قواعد اللعبة من قطاع نشاطها¹⁰.

1.2.1 التشخيص الداخلي يحدد نقاط القوة و الضعف

و قد أضاف Lindon و Jallat (2005، ص.348-349) قائلين بأن المناهج الإستراتيجية الأكثر ابتكاراً (التي نادى بها Kay أو Hamel و Prahalad) تركز الآن على الكفاءات المتميزة للمؤسسة، بمعنى "ما تعرف المنظمة عمله أفضل من منافسيها"، و تميل إلى تفضيل منظور أكثر استباقية المتمثل في التشخيص الداخلي لنقاط القوة و الضعف في المؤسسة، على التشخيص الخارجي و تحديد العوامل الرئيسية للنجاح التي تملئها عليها البيئة التنافسية. فزيادة تقلبات و تعقيدات بيئة المؤسسة، مع مراعاة الأزمات و الإنقطاعات و العقلانية المحدودة في القرارات التي يتخذها قادتها شككت المؤسسة في اتباع نهج مهيكلي بشكل جيد. من هذا المنظور ظهرت فائدة نهج الموارد و المهارات الذي أشاعه Gary Hamel و CK Prahalad. و يستند نموذج الأعمال الأكثر تعقيداً و تطوراً اليوم إلى فكرة مفادها أن عوامل النجاح الرئيسية لا توجد من قبل، و إنما يتم صنعها من قبل المؤسسة. الميزة التنافسية للمؤسسة لا يمكن اكتشافها (Strategic fit) و إنما يتم ابتكارها (Strategic intent) من خلال نهج يحشد الموارد المتاحة و المهارات التي يمكن أن تنفذها المؤسسة داخلياً أو خارجياً. على سبيل المثال العملاق الياباني Honda يفتخر بأنه يستطيع إدخال ست Honda في مرآب

¹⁰ -Lindon D & Jallat F, (2005), op cit. p.347.

لسيارتين. و عندما سئل كيف يكون هذا ممكن، المؤسسة أجابت بأنها لا تبيع فقط السيارات و إنما تبيع أيضاً الدرجات النارية، جزازات العشب، محركات القوارب، محارث الثلج، الدرجات النارية للتلج. في الواقع، فإن الكفاءة المميزة لـ *Honda* هي المحركات¹¹.

2.2.1 تحليل المزيج التسويقي

سيكون هذا التحليل موضوعي و حاسماً عند وضع الخطة التسويقية، يتعلق الأمر هنا بتحليل الوضع الحالي للمنتجات و الخدمات، سياستها التسعيرية، الاتصالات و التوزيع. على سبيل المثال، ما لم تبدأ المؤسسة في نشاط (مثل الشركات الناشئة)، فإن الخطة و إجراءات التسويق العملي للعام المقبل سوف تسعى المؤسسة، قبل كل شيء، للاستفادة من نقاط القوة للمزيج و تصحيح نقاط الضعف في هذا الأخير، في المطلق مقارنة مع المنافسين.

¹¹ -Kotler P, Le Marketing selon Kotler, (1999), op cit. p.61..

المبحث.2. تحليل الأبعاد الكبرى للبيئة التسويقية

وفقاً لـ Hitt و آخرين (2002) أن البيئة الخارجية تشتمل على العديد من الأبعاد والتي تم تصنيفها إلى ست مجموعات من المتغيرات البيئية و هي الأبعاد: ¹الديموغرافية، ²الفنية، ³الاجتماعية و الثقافية، ⁴السياسية و القانونية، ⁵العملة و ⁶الاقتصادية¹². (أنظر شكل.3.6). في هذا الصدد رأى Detrie (2005، ص.18) أنه يمكن القول إن بيئة الصناعة تشمل عوامل تؤثر مباشرة على المؤسسات مثل تهديد الوافدين الجدد، و القوة مساومة الموردين و المشترين، و الخوف من السلع البديلة، أما فيما يخص البيئة التنافسية فإنها ستعكس نوع و درجة المنافسة بين المؤسسات في نفس النشاط. Dubois و Kotler (2000، ص.173-191) لم يختلفا كثيراً فيما يخص أبعاد البيئة عوض العملة أضافوا البعد الطبيعي (الإيكولوجي).

1.2 البيئة الديموغرافية

يعد العامل ديموغرافي مهم للتنمية المحلية و الدولية للمؤسسة (على سبيل المثال، هل يمكن أن نكون غائبين عن الأسواق الصينية و الهندية الكبيرة؟) و بالنسبة للأسواق أو الابتكارات الجديدة (ما هو إمكانات السوق من ابتكار معين؟). عادة ما يتم النظر إلى العامل الديموغرافي من وجهة نظر نوعية أو كمية: فهو يشمل تقليدياً الأبعاد الخمسة الآتية:

أ- نمو السكاني: بلغ مجموع سكان الأرض 6.8 مليار نسمة في عام 2010، وسيتجاوز 9 مليارات نسمة بحلول عام 2040

يكتسي النمو السكاني أهمية كبيرة في عالم الأعمال. و تؤدي الزيادة في عدد السكان إلى زيادة في الاحتياجات، و من ثم إلى تنمية الأسواق، و لكن عندما يخلق الطلب ضغطاً كبيراً على الموارد القائمة، فإن الأسعار تميل إلى الزيادة و تنخفض بذلك القوة الشرائية¹³؛

ب- الهرم العمري: لقد عرف النمو السكاني العالمي بعد الحرب العالمية الثانية عدم التوازن في تجديد سكان (الهرم المقلوب أي

نسبة كبار السن أكثر من صغار السن)؛ و ثانياً شيخوخة سكانها بسبب انخفاض معدلات المواليد و زيادة متوسط العمر المتوقع، و هناك أيضاً انخفاض حجم الأسرة المعيشية، و زيادة معدلات الطلاق، و النمو في أسرة من شخص واحد، و زيادة عدد الأسر الوحيدة

الوالد. مثلاً: السلع أو الخدمات المخصصة للمتقاعدين تنمو بسرعة كبيرة¹⁴. و على النقيض من ذلك، تشهد بعض البلدان

¹² -Hitt M., Hoskinson R. I. ., *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*, 5e ed., Thomson, 2003, cité par Detrie. (2005), op cit. p.18.

¹³ -Kotler P et Dubois B, (2000), op cit. p.175.

¹⁴ -Villemus, P. (2009), op cit. p.48.

الناشئة نموا سكانيا قوياً من خلال ارتفاع معدلات المواليد. و قد أدى هذا إلى أن يكون أكثر من ربع سكانها دون سن العشرين. و في إفريقيا، يمثل أقل من 15 عاماً ما متوسطه 42%¹⁵. لدى المكسيك عدد كبير جدا من السكان من الفئات الصغرى نهمم السكاني سريع. على الطرف الآخر نجد إيطاليا، واحدة من البلدان التي لها السكان الأكبر سنا في العالم. الحليب و الحفاضات و اللوازم المدرسية، و لعب الأطفال ستكون المنتجات الأكثر أهمية في المكسيك مما كانت عليه في إيطاليا¹⁶.

ت- التوزيع الجغرافي: إن مشكل النقص في اليد العاملة، سرع من تدفقات الهجرة الفعلية من المناطق ذات المواليد المرتفعة و لكنها منخفضة الدخل الفردي إلى المناطق التي تتميز بكبر سن سكانها، و التكامل الاقتصادي أو تشكيل مناطق التجارة الحرة يسرع من هذه الظاهرة¹⁷. ولا يزال تدفق الهجرة في أوروبا ما يقرب 500000 مهاجر في السنة. و هو في تزايد مستمر بسبب الحروب الإقليمية.

ث- الأبعاد العرقية: بحلول عام 2020، من المتوقع أن يشكل السكان من أصل إسباني حوالي 20% من مجموع سكان الولايات المتحدة مقابل 13% في عام 1995 و في عام 2004، في فرنسا، أصبح الدين الإسلامي الدين الثاني من السكان الذين يعيشون في فرنسا. هذان النموذجان الإثني والديني يوضحان كيف أصبح البعد الاجتماعي الثقافي مهما ليس فقط بالنسبة لتحليل السوق و إنما أيضا لإدارة الأعمال. detrie21؛

وقد وجهت عدة شركات للأغذية و الملابس و الأثاث المنتجات و الترتيبات إلى مجموعة عرقية واحدة أو أكثر¹⁸. ومع ذلك، يجب على المسوقين ألا يتعمدوا تعميمها. في حين توصلت دراسات أخرى إلى أن كل مجموعة عرقية تتكون من مستهلكون مختلفون تماما عن بعضهم البعض¹⁹.

خ- توزيع الدخل: يعتبر الدخل من أهم العوامل للسلوك الاقتصادي، و قد أظهرت دراسات عديدة وجود تفاوت في الدخل بين البلدان، و داخل البلدان نفسها، كما أثبتت دراسات أخرى أن هناك اتجاهها علمانيا لتحسين المعايير و الظروف المعيشية، و مع

¹⁵ - INED, *Population et Sociétés*, n° 392, juil.-aout 2003. Cité par Detrie, p.20.

¹⁶ - Kotler P & Keller K. L. (2015), op cit. p.75.

¹⁷ - Detrie, (2005), op cit. p.21.

¹⁸ For descriptions on the buying habits and marketing approaches to African Americans and Hispanics, see M. Isabel Valdes, *Marketing to American Latinos: A Guide to the In-Culture Approach, Part II* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2002); Alfred L. Schreiber, *Multicultural Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2001). Kotler P & Keller K. L. (2015), op cit. p.76.

¹⁹ Jacquelyn Lynn, "Tapping the Riches of Bilingual Markets," *Management Review*, March 1995, pp. 56-61; Mark R. Forehand and Rohit Deshpande, "What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response," *Journal of Marketing Research* 38 (August 2001), pp. 336-48. Kotler P & Keller K. L. (2015), op cit. p.76.

ذلك، فقد ذكرنا سابقا هناك ظاهرة زيادة عدد السكان الذين يزيد أعمارهم عن 60 عاما و بالتالي انتقلهم إلى التقاعد و انخفاض قدرتهم الشرائية. و هناك ظاهرة أخرى في العمل في البلدان الصناعية: فقد أدى عمل المرأة إلى زيادة عدد الأزواج الذين لديهم دخلان لكل أسرة مع انخفاض عدد الأطفال و هذه الظواهر الاجتماعية و الاقتصادية هي عوامل بيئية هامة بالنسبة للمؤسسات²⁰.

ح- الجماعات التعليمية ينقسم السكان في أي مجتمع إلى خمس مجموعات تعليمية:

الأميين، المتسربين من المدارس الثانوية، ذوي شهادات الدراسة الثانوية، الحاملين لشهادات جامعية، و درجات مهنية. و أن هناك أكثر من ثلثي البالغين في العالم من الأميين البالغ عددهم 785 مليوناً متواجدين بثمانية بلدان فقط (الهند، الصين، بنغلاديش، باكستان، نيجيريا، إثيوبيا، إندونيسيا و مصر) من مجموع الأميين البالغين في العالم، ثلثيهم من النساء²¹.

2.2 البيئة الاقتصادية

ينطبق ذلك على جميع الشركات تقريبا، و خاصة في أوقات الأزمات أو الركود الاقتصادي (تقليص الغرق)، و من بين بعض المؤشرات الرئيسية نذكر: النمو في الناتج المحلي الإجمالي (PIB)، الدخل، سياسة التوظيف و البطالة، معدل الفائدة، التضخم، القدرة الشرائية، ثقة المستهلكين، الضرائب، سعر الصرف و التجارة الخارجية، مرحلة في الدورة الاقتصادية، سعر البترول. في الفترات التي يكون فيها التضخم المرتفع، يتعين توقع زيادات كبيرة في الأسعار، مع العلم أنه إذا كانت القوة الشرائية ثابتة أو منخفضة، فإن الزبائن المحتملين سيتحولون إلى السلع أو الخدمات الرخيصة (علامات الموزعين، الخصم الثابت، و الترويجات البيعية)²². و تعتمد القوة الشرائية المتاحة في الاقتصاد على الدخل الحالي، الأسعار، الإدخار، الديون، و توافر الائتمان. فكما تبين بوضوح خلال الانكماش الاقتصادي الأخير، فإن الاتجاهات التي تؤثر على القوة الشرائية يمكن أن يكون لها تأثير قوي على الأعمال التجارية، لا سيما بالنسبة للشركات التي توجه منتجاتها إلى المستهلكين ذوي الدخل المرتفع و الحساسين اتجاه السعر. بصفة عامة هناك ثلاث نقاط يمكننا معالجتها بالنسبة للبعد الاقتصادي و هي: نمو القدرة الشرائية، سيكولوجية المستهلك، توزيع الدخل، الإدخار و الديون و القروض.

1.2.2 القدرة الشرائية

تتوقف على حساسية المستهلك في الشراء. يتم حسابها من خلال حساب معدل النمو.

²⁰ Detrie, p.21

²¹ The Central Intelligence Agency's World Factbook, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook, December 9, 2010. Kotler P & Keller K. L. (2015), op cit. p.77.

²² -Villemus, P. (2009), op cit. p.49.

2.2.2 سيكولوجية المستهلك

هل تعكس أنماط الإنفاق الاستهلاكي الجديدة خلال فترة الركود (ما بين 2008-2009) تعديلات مؤقتة قصيرة الأجل أو تغييرات دائمة طويلة الأجل؟²³ و رأى بعض الخبراء أن الركود قد هز بشكل أساسي ثقة المستهلكين و أوضاعهم المالية الشخصية في الأسواق العالمية. حتى أن المستهلك أصبح أكثر حذراً من ذي قبل فيما يتعلق بالإنفاق، فبعدما كان "ينفق من دون عقلانية"، الآن أصبح لديه الرغبة في مقارنة أسعار المنتجات في المتاجر، و قيامه بالمساومة، و التوجه أكثر إلى السلع منخفضة الثمن (*Low cost*).

3.2.2 توزيع الدخل

يجب على رجل التسويق أن يولي اهتماماً للاختلافات الكبيرة في الدخل و الثروة²⁴. وفقاً ل Keller و Kotler (2015، ص.78) غالباً ما يميز المسوقون بين البلدان التي تستخدم خمسة أنماط من توزيع الدخل: (1) دخول منخفضة جداً؛ (2) غالباً ما يكون الدخل منخفض؛ (3) هناك دخول منخفضة جداً و دخول عالية جداً؛ (4) دخل منخفض، متوسط و مرتفع و (5) دخول معظمها متوسط.

4.2.2 تغير هياكل الإنفاق

وباعتبارها تغييرات في الإيرادات، يمكن لمدير التسويق تحليل التغييرات في الطلب على السلع والخدمات المختلفة. و قد لاحظ الإحصائي Ernst Engel هذه التطورات منذ عام 1857، الذي اكتشف أنه، مع ارتفاع الدخل، تنخفض حصة الإنفاق على الغذاء، تظل حصة الإنفاق على الأسرة مستقرة و أن حصة جميع العناصر الأخرى (الإسكان، النقل، الصحة، الاستجمام، التعليم و الادخار) تزداد²⁵.

3.2 البيئة الاجتماعية و الثقافية

وبطريقة أكثر انتشاراً وحصانة، ولكن أيضاً أعمق، يمكن أن تحول الأسواق: الأعراف والقيم الاجتماعية، والثقافة، ودور المرأة، والدين، والعادات، والأذواق، والعادات

²³ - Sullivan E, "The Age of Prudence," *Marketing News*, April 15, 2009, pp. 8–11; Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–60; Jessica Deckler, "Never Pay Retail Again," *CNNMoney.com*, May 30, 2008. K&k, p.78.

²⁴ -Hatchuel G, Payet-Thouvenot V et Paquet G, (1990), "les énégalités en france", collection des rapports du Crédoc, n°83, Fevr Cite par Kotler P et Dubois B, (2000), op citp.181.

²⁵ -Kotler P & Dubois B, (2000), op cit. p.182.

التعليم، المودا و التوجهات، صحة، نمو ديموغرافي، هرم الأعمار، توقع الأعمار، الأمن، تحرك الأشخاص، تغير نمط العيش، شروط الحياة، الدخل، موقف المقارنة بين الإستجمام و العمل

يمكننا القول أن هناك مجموعة من الاتجاهات الرئيسية المتمثلة في الحاجة إلى العناية بالنفس، السعي إلى الإنفتاح، البقاء في اتصال مع الآخرين و الرغبة في التعبير عن نمط الفردية التي تؤثر على الأسواق اليوم²⁶:

● **الحاجة إلى العناية بالنفس؛ السعي إلى الانفتاح على تجارب جديدة، أذواق جديدة: الرغبة في التعلم؛ الحاجة إلى البقاء على**

اتصال مع الآخرين. و بالتالي يسعون إلى أولئك الذين يحبون أنفسهم لعلاقات طويلة الأمد، مما يشير إلى سوق متنامية لمنتجات وخدمات الدعم الاجتماعي مثل النوادي الصحية، والرحلات البحرية، ومواقع الشبكات الاجتماعية؛ و **الرغبة في التعبير عن النمط الفردي**، التي تعكس، بالنسبة للبعض، الفردية أو الأنانية، و غيرها، و يجب احترامها كفرد و التفكير الحر.

4.2 البيئة الطبيعية

مما لا شك فيه تعد البيئة الطبيعية من أحد العناصر الخارجية التي يؤثر نفوذها المتزايد على العديد من الأسواق. و هذا مجرد البداية فقط، لأن الشواغل البيئية، بحق، هي واحدة من الرهانات الكبرى لحضارتنا، التي تأسست حتى الآن على الاستهلاك و قد أصبحت هذه المخاوف سببا للشراء للعديد من الزبائن و حجة للبيع للعديد من المؤسسات. و المشاكل هائلة: نقص المواد الخام (الطاقة، والتعدين، والزراعة)، و تدمير الموارد الطبيعية التي لم يعد تجددها مضموناً (الغابات والمحاصيل والنباتات والحيوانات) و تكاليف الطاقة، التلوث، معالجة النفايات، مشكلة التعبئة و التغليف، الخ²⁷. لذلك على المؤسسات التي تستخدم المصادر الطاقوية و المعدنية البحث بصورة مستمرة على مواد بديلة²⁸.

و تفر البيئة البيئية للمؤسسات بضرورة دمج القضايا البيئية في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة. الاتجاهات في البيئة الطبيعية للمسوقين بأن يكون على بينة من نقص المواد الخام، و خاصة المياه؛ زيادة تكلفة الطاقة؛ زيادة مستويات التلوث، و الدور المتغير

²⁶ - Villemus, P. (2009), op cit. pp.49-50.

²⁷ - Villemus, P. (2009), op cit. p.50.

²⁸ - Kotler P & Dubois B, (2000), op cit. p.185.

للحكومات (انظر أيضا ثورة التسويق الأخضر)²⁹: المواد الخام الموجودة في باطن الأرض؛ من أحد الموارد غير القابلة للتجديد؛ سيؤدي بعض النشاط الصناعي إلى إلحاق أضرار حتمية بالبيئة الطبيعية؛ العديد من الدول الفقيرة التي تعمل القليل لمكافحة التلوث. في بعض الأحيان نجد المؤسسات تمارس نوعاً من الضغط على مورديها، ففي اليابان مثلاً، أعلنت Ricoh من بين شركات أخرى أنها لن تشتري الورقة الذي تنتجه Asia Paper & Pulp لم تبذل هذه المؤسسة الجهد لحماية الغابات الاندونيسية التي تستغلها³⁰.

5.2 البيئة التقنية

القوة الدافعة لمصير الإنسان هي التكنولوجيا، لأنها السبب من وراء بروز الابتكارات المثيرة للجدل في زمانها. مثل: صناعة السيارات، الطائرات، بناء ناطحات السحاب، ألعاب الفيديو، الاتصالات، الأدوات الطبية،.... تتطلب التكنولوجيا جهوداً كبيرة و مستدامة في مجال البحث و التطوير، و مدعمة مع مرور الوقت. لقد قلصت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المسافات و ألغت الوقت. وقد شجعت هذه المنظمات على إعادة تنظيم المؤسسات، و كثفت بذلك دور المعلومات في الإنتاج أو الخدمات³¹. تقدر الابتكارات استخدامات هذه التطورات التكنولوجية، و تجدد بعمق عمليات التصنيع و المنتجات و المعدات. أي تقنية جديدة تخلق الدمار الإبداعي. مثلاً: لقد قتل الترانزستور المصاييح الراديوية، كما حلت كاميرا الفيديو محل سينما الهواة و الفاكس عوض التلكس، و أضر التلفاز و الأنترنت بالصحف و تراجعت السيارات و الحافلات محل القطارات. على هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحديد ما هو جديد في بيئتها و الذي يشكل تهديداً و مصدراً للتنمية. تتألف³². فعندما تحارب أو تتجاهل الصناعات القديمة التكنولوجيات الجديدة، فإن أعمالهم ستتراجع و تندهور، وقد قدمت Tower Records تحذيراً وافراً من أن تجارها في البيع بالتجزئة للموسيقى سوف تتضرر بسبب تحميل الموسيقى عبر الإنترنت (فضلاً عن العدد المتزايد من تجار التجزئة بالموسيقى الخصب)، و قد أدى عدم استجابتها (مواجهتها للتكنولوجيا) إلى تصفية جميع مخازنها المادية المحلية في عام 2006³³.

يجب على رجال التسويق مراقبة اتجاهات التكنولوجيا التالية:

²⁹ -Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer, and Rajiv K Kashyap, "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 106–22. Kotler & Keller, (2015), p.81.

³⁰ -Burk Wood Marian et Le Nagard-Assayag, (2005), *Marketing Planing: stratégie mise en oeuvre et controle*, Pearson education, P.45.

³¹ -Detrie, (2005), op cit . p.22.

³² -Kotler P & Dubois B, (2000), op cit, p.185.

³³ K&k, p.81

1.5.2 تسارع وتيرة التغيير

هناك العديد من المنتجات التي لم تكن موجودة قبل أربعين سنة مثل: الحواسيب، الهواتف النقالة و الأنترنيت، لذلك هناك أفكار جديدة أكثر من أي وقت مضى في الأعمال، و الوقت بين الفكرة و التنفيذ آخذ في التقلص (الوقت بين تقديم المنتج و الإنتاج الأقصى). مثل: المنافسة الشرسة بين *Apple* و *Samsung* و *OPPO* في سوق الهواتف النقالة و التسابق حول من سيكون السباق في اقتراح فكرة تقنية جديدة في المنتج.

2.5.2 الفرص غير المحدودة للابتكار

بعض من العمل الأكثر إثارة اليوم يجري في مجال التكنولوجيا الحيوية، وأجهزة الكمبيوتر، والإلكترونيات الدقيقة، والاتصالات، والروبوتات، و علوم المادة³⁴. الباحثين يعملون على لقاحات الإيدز، وسائل منع الحمل الأكثر أماناً، و الأطعمة غير سامة. و هي تقوم بتطوير فئات جديدة من المضادات الحيوية لمكافحة العدوى المقاومة جداً، والأفران التي تعمل بالفرن العالي للحد من النفايات إلى المواد الخام، و بناء محطات مصغرة لمعالجة المياه في المواقع النائية³⁵؛

3.5.2 ميزانيات مختلفة للبحث و التطوير

شركة Samsung تنفق ما يقارب الـ 20 مليون دولار يومياً في مجال البحث و التطوير، في الوقت الذي وضعت العديد من الشركات أموالهم في نسخ منتجات المنافسين أو إدخال تحسينات على منتجاتها على غرار البحوث الأساسية التي قامت بها المؤسسات الكبيرة الأمريكية *Dow Chemical*، *Bell Laboratories*، و شركة *Pfizer* التسير بحذر، في توجيه جهود البحث نحو اختراقات كبيرة (major breakthroughs)؛

4.5.2 زيادة تنظيمات التغيير التكنولوجي

لقد وسعت الحكومة سلطات وكالاتها للتحقيق في المنتجات التي يحتمل أن تكون غير آمنة و حظرها. في الولايات المتحدة، يجب على إدارة الغذاء والدواء (فدا) الموافقة على جميع الأدوية قبل أن يمكن بيعها. و زادت لوائح السلامة والصحة على الأغذية و السيارات و الملابس و الأجهزة الكهربائية و البناء³⁶.

³⁴ -Kotler P & Dubois B. (2000), op cit. p.186.

³⁵ - Taylor C, ed., "Go Green. Get Rich." *Business 2.0*, January/February (2007), pp. 68–79. Kotler P & Keller K. L. (2015), op cit. p.83.

³⁶ -Kotler P & Keller K. L. (2015), op cit. p.84.

5.5.2 تجديد المنتجات والاستخدامات الجديدة

وتمثل التكنولوجيا اللتان تمثلان شبكة الإنترنت والمحطات المتنقلة (وشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية المرتبطة بها) تطورات هامة. و أحد الأسباب الرئيسية لذلك هو تشجيعها على نشر التكنولوجيا والمعارف والمعلومات. حماية الملكية الفكرية للبرمجيات أكثر تقدماً من التكنولوجيا الحيوية أو الكائنات المعدلة وراثياً³⁷.

6.2 البيئة السياسية و القانونية

تتألف من القوانين والوكالات الحكومية و مجموعات الضغط التي تؤثر على مختلف المنظمات و الأفراد. في بعض الأحيان، تخلق هذه القوانين فرصاً تجارية جديدة. من بين العوامل السياسية: إستقرار سياسي، تنظيمات حكومية، ضغط حكومي، سياسة نقدية (تضخم)، سياسة جبائية، الإضراب، الضغوط، أما القانونية فهناك: قوانين متعلقة بالأمن، التشغيل، قانون العقود، الملكية الصناعية، حماية المستهلكين، قوانين السوق، المعايير، إلزامية إعادة التدوير و حماية البيئة، ... على سبيل المثال لقد عززت قوانين إعادة التدوير إلزامية صناعة إعادة التدوير و أطلقت العشرات من المؤسسات الجديدة التي تصنع منتجات جديدة من المواد المعاد تدويرها. وفقاً ل Keller و Kotler (2015) ثمة اتجاهان رئيسيان يتمخضان عن البيئة السياسية و القانونية هما¹ الزيادة في تشريعات الأعمال و² نمو جماعات المصالح الخاصة³⁸:

1.6.2 الزيادة في تشريعات الأعمال

تهدف التشريعات التجارية إلى حماية المؤسسات من المنافسة غير المشروعة، و حماية المستهلكين من الممارسات التجارية غير العادلة، و حماية المجتمع من السلوك التجاري الجامح، و تحميل المؤسسات لبعض التكاليف الاجتماعية لمنتجاتها أو عمليات الإنتاج. و قد يكون لكل قانون جديد أيضاً تأثير غير مقصود على مبادرة الحد من الفقر و تباطؤ النمو. على سبيل المثال: تمنع النرويج عدة أشكال من طوابع ترويج المبيعات، المسابقات، و أقساط التأمين غير الملائمة أو غير العادلة.

2.6.2 نمو جماعات المصالح الخاصة

تعمل لجان العمل السياسي (Political action committees أي PACs) على الضغط على المسؤولين الحكوميين و الضغط على رجال الأعمال لاحترام حقوق المستهلكين و النساء و كبار السن و الأقليات. على سبيل المثال: تؤثر شركات التأمين بشكل مباشر

³⁷ -Detrie, (2005). Op cit. p.23.

³⁸ -Kotler P & Keller K. L. (2015), op cit. p.84.

الفصل الثالث: التشخيص الداخلي و الخارجي لوضعية المؤسسة

أو غير مباشر على تصميم أجهزة كشف الدخان؛ المجموعات العلمية تؤثر على تصميم منتجات البخاخ (Spray). و قد أنشأت العديد من الشركات إدارات الشؤون العامة للتعامل مع هذه المجموعات و القضايا المتعلقة بها.

يجب على مدير التسويق أن يولي الاهتمام للتغيرات البيئية التي يمكن أن تستخدم في بعض الأحيان لصالحه. و عليها في الوقت نفسه أن تتذكر أن المكونات المختلفة لبيئتها تكون مترابطة في الكثير من الأحيان و أن التحليل " العرضي " قد يكون أكثر كسفا من التحقيق الذي يركز على عنصر واحد.

المبحث.3. تحليل مصفوفة SWOT

عندما ينتهي من مرحلة جمع المعلومات، يستخدم مدير التسويق نموذج SWOT للقيام بالتشخيص الاستراتيجي لحفظة أعمال المؤسسة (لوحدة الأعمال الإستراتيجية) للحصول على تحليل شامل عن وضع المؤسسة. من خلال تحليل للبيئة الجزئية و الكلية التي تنشط بها.

1.3 مفهوم مصفوفة SWOT

تحليل مصفوفة SWOT يعبر عن الحروف المختصرة لنقاط القوة [Strengths]، الضعف [Weaknesses]، الفرص [Opportunities]، التهديدات [Threats]. تفيد هذه المصفوفة في إدماج عبارة "الرهانات" بالنسبة للمؤسسة، الأمر الذي يمكن من قراءة التشخيص المتعلق بهذه الرهانات و ضمان اتساق معين، كما تسمح هذه المصفوفة بمعرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة، و الفرص و التهديدات التي تواجهها في السوق و البيئة³⁹.

- تعريف، لقد تم تعريف تحليل (أو مصفوفة) SWOT من قبل خدمات المفوضية الأوروبية بأنها "أداة للتحليل الاستراتيجي، فهو يجمع بين دراسة نقاط القوة و الضعف في منظمة، إقليم، قطاع، ... الخ، مع الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها، من أجل المساعدة في تحديد إستراتيجية التنمية"⁴⁰. وفقاً لهذا التعريف، يعد تحليل SWOT واحد من الأدوات التي تساهم في دراسة أهمية و اتساق عمل المؤسسة في المستقبل. من خلال تقييم جوانب قوة المؤسسة و ضعفها و الفرص و التهديدات الناتجة من البيئة التي تعيش فيها، و التأكيد على التلاؤم بين العناصر الأربعة في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق.

2.3 منهج مصفوفة SWOT

عند إعداد عملية صنع القرار، يكون الهدف من هذا النهج التأكد من أن صانع القرار يأخذ في الاعتبار جميع العوامل (الداخلية و الخارجية) من أجل تعظيم إمكانات نقاط القوة و الفرص و تقليل آثار نقاط الضعف و التهديدات إلى أدنى حد ممكن. على هذا الأساس إجراء تحليل SWOT يلخص تدقيق داخلي لنقاط "القوة و الضعف" المرتبطة بالمؤسسة [تنافسيتها]، كما يلخص "الفرص و التهديدات" من خلال القيام بالتدقيق الخارجي للبيئة [جاذبيتها]⁴¹.

³⁹ -Van Laethem, (2009), op cit. p.31

⁴⁰ -Voir : www.Wikipedia.com. « SWOT analysis », *Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la langue française. 22/08/2017 à 15h00

⁴¹ -Lambin JJ et De Moerloose C, (2008), op cit, p.316.

1.2.3 التشخيص الداخلي: نقاط القوة و الضعف

الذي يحدد نقاط القوة المتمثلة في عوامل النجاح المتوافرة في مجال النشاط الاستراتيجي، و التي تحقق بها المؤسسة وضعاً متميزاً عن غيرها من المؤسسات المنافسة، و تساهم بإنجاز العمل بمهارة و تميز و خبرة عالية. مثلاً: شركة Mc Donalds ابتكرت نوع من المطاعم العائلية التي تستهدف الأطفال يسمى بـ Happy Meals بحيث وفرت فيه الألعاب المختلفة المستوحاة من الأفلام الشهيرة و البرامج التلفزيونية المفضلة من طرف الأطفال، كما وفرت ألعاب الفيديو بالاشتراك مع مؤسسة SEGA للألعاب، و لقد مكن ذلك المؤسسة من زيادة رقم أعمالها بنسبة 10%⁴²، و لقد مكنها ذلك من التميز عن أبرز منافسيها أمثال Burger King، KC. بالمقابل إذا كان كل منافسي المؤسسة يقدمون المنتج أو الخدمة بنفس درجة القوة، لا يمكن اعتبار ذلك نقاط القوة و لا يمكنها أن تتميز عنهم مثال ذلك المخبوزات، فكل المنافسين يعرضون منتج بنفس درجة الجودة. و هناك نقاط الضعف التي تؤثر عن أوجه النقص في إمكانات المؤسسة عند مقارنتها مع المنافسين ضمن وحدة أعمال استراتيجية معينة، و تجعلها غير قادرة على التنافس و تحول دون الوصول إلى الميزة التنافسية المرجوة. مثلاً Burger King متفوق على Mc Donalds في قطاع وجبات الحلال، و هذا يشكل نقطة ضعف لهذه الأخيرة. يمكن تحديد نقاط القوة و الضعف من خلال سلسلة من نماذج التحليل الاستراتيجي، مثل سلسلة القيمة، أو القياس المعياري، و قد تشمل أيضاً الكفاءات، الحرفة، الميزة التنافسية، محفظة التكنولوجيا، مستوى الوعي، التواجد الجغرافي، شبكة الشركاء، هيكل حوكمة الشركات.

2.2.3 التشخيص الخارجي: الفرص و التهديدات

تتمثل في تحديد الفرص (الأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها و الوصول بها إلى غاياتها المنشودة) و التهديدات (لها آثار سلبية على رسالة المؤسسة و موقفها التنافسي) الموجودة في البيئة، من خلال استخدام جميع المصادر التي تعطي كمية معينة من المعلومات التي يتوجب على مدير التسويق فرزها و تحليل و وضعها في المنظور وفقاً للأهداف التي حددتها المؤسسة. هناك مقولة شهيرة فحواها أن "الكثير من المعلومات يقتل المعلومات"، لهذا السبب من المهم القيام بالاستهداف الأحسن لعملية البحث⁴³. ينبغي البحث عن تلك المعلومات باستخدام سلسلة من نماذج التحليل الاستراتيجي، مثل تحليل البيئة الكلية الموجودة أساساً في سياق السوق (الديموغرافية، الاقتصادية، التقنية، الطبيعية، الاجتماعية و الثقافية و الإيكولوجية) التي تؤثر في المؤسسة و لا

⁴² -Burk Wood Marian et Le Nagard-Assayag, (2005), Marketing Planing: stratégie mise en oeuvre et controle, Pearson education, P.78.

⁴³ -Van Laethem, (2009), op cit. p.27.

الفصل الثالث: التشخيص الداخلي و الخارجي لوضعية المؤسسة

تستطيع هذه الأخيرة أن تؤثر فيها، و أيضاً في البيئة الجزئية المتمثلة في أداء (طريقة عمل) السوق نفسه (هيكل الطلب و العرض، المنافسين، الزبائن، الموردين، الناصحين، الموزعين أو الوسطاء) التي تكون في تأثير متبادل بينها و بين المؤسسة، و يمكننا أيضاً تقدير احتمال الإنجاز و شدة التأثير، من أجل عزل الآفاق المستقبلية التي من المرجح أن تكون الأكثر أهمية في تطور السوق. هناك أيضاً نموذج القوى التنافسية (المنافسة المباشرة في القطاع، قوة مساومة الزبائن و الموردين و تهديدات الوافدين الجدد و السلع البديلة) الذي اقترحه Porter، أو تحليل السيناريوهات. و كذلك ظهور تكنولوجيا جديدة، و ظهور لوائح جديدة، و فتح أسواق جديدة،... الخ. إن تحليل "الفرص/التهديدات" يؤدي إلى تحديد العوامل الرئيسية للنجاح التي يتعين إتقانها من أجل اغتنام الفرص المتاحة. و من وجهة النظر هذه، فإن التحليل يكون ديناميكي⁴⁴. و تم وضع مجموعة من الأمثلة عن تحليل SWOT في الجدول 10-2.

هذه هي المواجهة بين النتائج التي توصل إليها نموذج سوت (نتائج التشخيص الخارجي والتشخيص الداخلي)، والتي سوف تغذي المرحلة التالية من صياغة الخيارات الإستراتيجية.

جدول 1.3: بعض الموضوعات المحتملة لتحليل SWOT

الفرص الخارجية المحتملة	القوى الداخلية المحتملة
نمو سريع للسوق	الموارد المالية الوفيرة
رضا الشركات المنافسة	كفاءات رئيسية مميزة
احتياجات و أذواق متغيرة للزبائن	الاعتراف بريادة المؤسسة في السوق
الإنتفاخ إلى الأسواق الخارجية	وفرات الحجم
مشاكل لدى أحد المنافسين	التكنولوجيا المحمية
اكتشاف استخدام جديد للمنتج	عملية براءة اختراع
الازدهار الاقتصادي	انخفاض التكاليف
اختلال النظام في السوق	صورة جيدة في السوق
تكنولوجيا جديدة	إدارة تتميز بمواهب فائقة
التغيرات الديموغرافية	أفضل المهارات التسويقية
شركات أخرى تبحث عن التحالفات	جودة استثنائية للمنتج
تغييرات كبيرة للعلامة التجارية	الشراكة مع شركات الأخرى
انخفاض مبيعات السلع البديلة	مهارات توزيع جيدة
طريقة توزيع جديدة	عمال متحمسين

⁴⁴ Johnson Gerry, Scholes Hevan (2000), *Stratégique*, Paris, Publi-Union, cité par Lambin J.J et De moerloose C, 2008, p.316.

التحديات الخارجية المحتملة	نقاط الضعف الداخلية المحتملة
دخول المنافسين الأجانب	غياب التوجه الاستراتيجي
إدخال بدائل جديدة	انخفاض الإنفاق في البحث و التطوير
انخفاض في دورة حياة سوق المنتج	خط انتاج صغير جداً
تغيير احتياجات و الأذواق الزبائن	توزيع محدود
استراتيجية جديدة اعتمدها المنافس	ارتفاع التكاليف
تنظيم متزايد للسوق	منتجات قديمة
ركود	مشاكل التشغيل الداخلية
تكنولوجيا جديدة	صورة منخفضة في السوق
التغيرات الديموغرافية	مهارات تسويقية ضعيفة
حواجز تجارية خارجية	مهارات إدارية محدودة
انخفاض أداء الشركات المتحالفة	موظفين غير مؤهلين

Source : FERREL O.C., HARTLINE M.D., LUCAS G.H., LUCK D. (1999), *Marketing Strategy*, Fort Worth, TX, The Dryden Press. Cité par Lambin et De Moerloose, 2008, op cit, p.317.

3.3 التقاطع بين نقاط القوة/ضعف و الفرص/تهديدات

من خلال مواجهة عوامل النجاح الرئيسية للسوق و الكفاءات الرئيسية للمؤسسة، يمكن لرجل التسويق أن يقيم القدرة التنافسية لهذه الأخيرة، أي قدرتها على مقاومة المنافسة و التكيف مع احتياجات الزبائن. و قد تساهم الكفاءة الرئيسية للمؤسسة في تحسين الربح المدرك من قبل الزبائن الذين يشترون السلع أو الخدمات التي يصعب تقليدها. معنى ذلك أنه كلما كان لدى المؤسسة مهارات تتناسب مع التوقعات الأولية للزبائن، و متفوقة على مهارات المنافسين، كلما كانت أكثر تنافسية. يجب أن يكون التشخيص المتقاطع متكاملة و تكون صياغته للخطة دقيقة، محددة و موضوعية. في هذا الصدد يؤكد Villemus (2009) على ضرورة إدراج فقط العناصر و الأرقام الحاسمة، و أنه كحد أدنى، يمكن العثور على الحقائق التالية⁴⁵:

- تاريخ المبيعات و الهوامش للسنوات الثلاث الماضية حسب المنطقة، مجموعة من المنتجات، الوحدات النقدية؛
- عدد الزبائن حسب المنطقة، المنتج، الصناعة (للخدمات)، تصنيف العشرة أو الخمسين زبائن الأوائل في الفئة التسويق **B-to-B**؛
- المنافسون: من هم ضمن كل مجموعة من المنتجات أو الخدمات؟ ما هي حصتها في السوق بالنسبة لكل منتج و كل منافس؟

⁴⁵ -Villemus, P, (2009), op cit. pp.61-62.

في هذا السياق قال Lambin و DE Moerloose (2008) أن تحليل "نقاط القوة و الضعف" يحدد الموارد و الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة و يتحقق مما إذا كان دمجها سيجعل من الممكن مواجهة تحديات البيئة، و في حالة الاستجابة السلبية، يرى الكاتبان أنه يكون بحوزة المؤسسة استراتيجيتين⁴⁶:

- من منظور الإستراتيجية المستتجة، ستبذل محاولة لإيجاد ملائمة أفضل بين القدرة الإستراتيجية للمؤسسة و عوامل النجاح المطلوبة للتعامل مع التهديدات أو الفرص البيئية عن طريق تعديل أو اكتساب المهارات، الموارد المفقودة. و المنطق هو الاستجابة الإستراتيجية للتسويق؛

- وفي سياق الإستراتيجية البناءة، سيكون الهدف هو إيجاد فرص من شأنها أن تستفيد على نحو أفضل من الموارد أو المهارات التي يحتفظ بها. هذا النهج الثاني هو جزء من إستراتيجية التسويق الاستراتيجي لخلق العرض. في هذه الحالة، تبذل محاولة لبناء تناسب بين القدرة الإستراتيجية للمؤسسة و العوامل الرئيسية للنجاح، من خلال استهداف مباشر لسوق جديدة أو عن طريق تحويله من خلال ابتكارات اختراق (Innovations de rupture).

4.3 حدود تنفيذ تحليل SWOT

يقدم نموذج سوت الدعم فقط إلى الأسئلة الأولية التي تم طرحها بشكل صحيح، و من الممكن الإجابة عليها، و أن كل وحدة أعمال يتم تحليلها من حيث الأداء و أيضاً الأهمية. تعتمد دقة نتائج هذا التحليل على دقة التحليل القصير و المتوسط و الطويل، و على مدى الوعي بأن البيئة الداخلية أو الخارجية يمكن أن تتغير بسرعة، الأمر الذي يستلزم التحديث المنتظم لهذا التحليل. هناك خطأ شائع يتمثل في إجراء تحليل SWOT على مستوى المؤسسة بأكملها، لذلك، فإن هذا التحليل ذو صلة فقط بوحدة أعمال إستراتيجية واحدة، و الواقع أن كل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية تختلف عن الوحدات الأخرى. فكل واحدة منها تحتوي على مجموعة محددة من عوامل النجاح الرئيسية و الموارد و الكفاءات، مما يعني أن التشخيص الخارجي و التشخيص الداخلي يختلفان من وحدة عمل إستراتيجي لآخر. هذا يعني أن القيام بتحليل SWOT موحد لكل وحدات الأعمال المؤسسة يكون من دون جدوى.

⁴⁶ -Lambin JJ et De Moerloose C, 2008, op cit, pp.316-317.

وفي سياق التقييم، يركز استخدام تحليل SWOT عموماً على التقييم "المسبق" لبرامج العمل، و إضافتها للطابع الرسمي على نقاطها الإيجابية و السلبية و تحديد العوامل في بيئتها التي قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على مسار برنامج العمل. يساعد تحليل SWOT أيضاً على تقليل أوجه عدم اليقين، و بالتالي تحسين أو تقييم الإستراتيجية التي تأمل إلى بلوغها.

أمثلة لتحليل Swot عن علامة Samsung

جدول 2.3. تحليل SWOT للعلامة Samsung

<p>الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> - مواصلة تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير - التركيز على إعلانات الجوال - دخول إلى قطاع سوق الـ <i>Cloud</i> - تعزيز وجودها في الأسواق الناشئة 	<p>نقاط القوة</p> <ul style="list-style-type: none"> - الرائد في قطاع سوق العرض البصري - محفظة براءات الاختراع قوية بلغت 4952، 20M/jrs - صورة علامة قوية جداً احتلت المركز السابع في ترتيب (100 Global Brands 2014) - القيادة العالمية 2014-2016 في جميع الأسواق - الهواتف النقالة (22,1%) و الهواتف الذكية (24,7%)
<p>التحديات</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة في معدلات الفائدة في الولايات المتحدة - زيادة المنافسة بسبب تباطؤ النمو في الصناعة - تقلبات في خط أنابيب المنتجات الجديدة - دعوى قضائية لانتهاك براءات الاختراع 	<p>نقاط الضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم حيازتها على نظام تشغيل (OS) و برمجيات الخاص بها - هامش ربح منخفض - محفظة واسعة من المنتجات - ميزة تنافسية من الصعب المحافظة عليها

إن الهدف الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة هو خلق و محافظة على ميزة دائمة على منافسيها، إن المؤسسات التي تحتاج بصفة دائمة إلى استهلاك أقل للموارد (الذي غالباً ما تركز فيه على تخفيض التكلفة) لتوفير خدمة معينة، ستؤمن موقعاً مواتياً طويل الأجل¹.

المبحث.1: الميزة التنافسية Competitive Advantage

في نفس قطاع وحدة الأعمال الاستراتيجية يمكن أن تتعايش العديد من المؤسسات ذات الأداء العالي، أين نجد البعض منها يؤدي أداء أقل من الآخر و بالتالي يكون أقل منافسة منه. مثل coca مع Pessico؛ Mc Donald's مع Burger King أو KFC؛ Ikea مع Flay؛ Facebook مع Tweeter و الأمثلة عديدة، لذلك يعد الإحاطة بمفهوم الميزة التنافسية، أي ميزة المؤسسة مقارنة مع جميع منافسيها في نفس قطاع الأعمال، أمر ضروري و غاية في الأهمية. بعد تعريف الميزة التنافسية، سوف نقوم بدراسة طبيعة الميزة التنافسية، أي ما يجب أن تقوم به المؤسسة حتى تكون قادرة على التفوق في مرحلة ما على منافسيها، ثم نتطرق على التوالي إلى نوعين رئيسيين من الميزة التي يمكن للمؤسسة و ينبغي أن تنشئها حتى تحقق الأداء المرجو: ميزة التكلفة من جهة، و الميزة على أساس التمايز من ناحية أخرى.

1.1 تعريف الميزة التنافسية

هي أن يكون لدى المؤسسة أو العلامة ما يميزها عن غيرها بحيث يمكنها من زيادة ربحيتها. و قد عرفها Porter (1999) على أنها القيمة التي يكون باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنهم من خلال توفير أسعار أقل من منافسيها أو تقديم منافع أو خدمات مميزة في المنتج كتعويض للزيادة المفروضة في الأسعار². Villemus (2009، ص.41) من جهته قال إن المؤسسات القوية و المتطورة باستطاعتها تحويل مهاراتها الأساسية إلى ميزة تنافسية، فعابلاً ما يكون من الصعب كسب هذه الميزة، لكنها حاسمة في تحقيق النجاح أو الفشل للمؤسسات، على هذا الأساس "الميزة التنافسية هي عبارة عن مهارات خاصة و محددة و أفضل من المنافسين"³. مما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية يمكن أن تكون داخلية أي مرتبطة بالتكلفة (الإنتاج، و المجهودات التسويقية) أو أن تكون خارجية مرتبطة بالتمايز أي قيمة مدركة أحسن من المنافسين المباشرين.

¹ René A, Ducreux J-M & Kachaner N, (2009), *Le Grand Livre De La Stratégie*, Eyrolles édition d'organisation, p.23.

² Porter M., (1999), *L'avantage Concurrentiel* ; Dunod ; Paris; P8.

³ Villemus, P. (2009), *Le plan marketing: à l'usage du manager*, Eyrolles Editions d'organisation. p.41.

2.1 طبيعة الميزة التنافسية

يعتبر Detrie (2005) أن المؤسسة الأكثر نجاحاً من منافسيها، نجدها في الحالة التي تتساوى فيها هذه الأخيرة على جميع الأصعدة الأخرى، و تكون قادرة على التطور على المدى الطويل في قطاع نشاطها مع بلوغ مستويات الربحية أعلى من متوسط القطاع (وحدة الأعمال)، أي من خلال خلق المزيد من القيمة لمساهميها من معظم منافسيها. على هذا الأساس، من أجل أن تحقق المؤسسة نجاحاً أفضل من منافسيها، سيكون أمامها حلين⁴:

- تقديم عرض بتكلفة أقل بكثير من منافسيها، أي أن يكون لها ميزة **التكلفة**؛
- خلق عرض يتميز بخصائص فريدة من نوعها و يتم تقديرها بصورة إيجابية من طرف الزبائن، و أن يكون هؤلاء الزبائن على استعداد لدفع المزيد، و بالتالي يكون لها ميزة **التمايز**.

3.1 الصنفين الأساسيين للميزة التنافسية

بصفة عامة يمكن تصنيف الميزة التنافسية من حيث الأصل إلى ميزة داخلية مرتبطة بالتكلفة المعروفة بالـ *Low cost* و ميزة خارجية مرتبطة بالتمايز.

1.3.1 ميزة التكلفة: الجودة/سعر

نقول عن الميزة التنافسية على أنها "داخلية" عندما تعتمد على تفوق المؤسسة في سيطرتها على تكاليف التصنيع أو الإدارة أو إدارة المنتج، و التفوق الذي يجلب "قيمة للمنتج" من خلال إنتاجه بسعر تكلفة أقل من أهم المنافسين المباشرين. إن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن تحسين الإنتاجية، و بالتالي، تعطي المؤسسة ربحية أفضل و قدرة أحسن على مقاومة انخفاض سعر السوق الذي تفرضه المنافسة أو السوق نفسه، لأن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تستطيع الإنتاج بأدنى التكاليف، بعبارة أخرى، أن الميزة التنافسية للمؤسسة تخضع إلى مدى قدرة هذه الأخيرة على التقليل من التكاليف. و تتمثل الإستراتيجية القائمة على الميزة التنافسية الداخلية في إستراتيجية هيمنتها على التكاليف التي تعتمد أساساً على الدراية التنظيمية و التكنولوجيا للمؤسسة⁵.

⁴ -Detrie, (2004), *STRATEGOR : Politique gén&rale de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod. p.124.

⁵ - Lambin, J. J & De Moerloose, C, (2008), *Marketing Strategique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché*, 7^{ème} édition, Dunod. p.250.

و قد لوحظ في العديد من الدراسات التجريبية التي تعلق بتعدد كبير جداً من الأنشطة الاقتصادية أن المؤسسة ذات التكاليف الأقل هي أيضا التي لديها أكبر إنتاج تراكمي الذي يمكنها من تحقيق وفورات الحجم، هذه الملاحظة كانت السبب وراء ولادة مفهوم آثار الخبرة.

أ- آثار الخبرة: لقد توصل Henderson إلى وجود علاقة متناسقة بين تكاليف الإنتاج و إجمالي الإنتاج التراكمي (التي تربط ما بين التكاليف و حجم الإنتاج عبر الزمن). لأن تكرار أداء العامل لواجباته يزيد من مهارته و خبرته، و ينعكس ذلك في صورة كفاءة الأداء و قلة الأخطاء. إن زيادة المهارة و الخبرة لدى الأفراد العاملين من شأنها أن تؤدي إلى تقليل الزمن اللازم لإنجاز العمل و الذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف و الرقابة عليها والبحث عن مسبباتها و ذلك كلما تضاعف حجم الإنتاج، و يتحقق هذا الإنخفاض من خلال الست عوامل التالية⁶: **التعلم** زيادة فعالية أداء القوى العاملة؛ **التخصص** الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج؛ **الإستثمار** الإستغلال الأقصى للموارد؛ **وفورات الحجم** تحقيق اقتصاديات الحجم أو **السعة**؛ **التغير التكنولوجي**؛ **التحكم في الزمن**؛

ب- الآثار الإستراتيجية للخبرة: وفقاً ل Detrie (2005) يترتب عن منحنى الخبرة آثار إستراتيجية تؤثر في مستقبل المؤسسة و تتمثل هذه الآثار في الإستمرارية في الحجم، نمو وحدة الأعمال و إستراتيجية السعر: إستمرارية في الحجم، نمو وحدة الأعمال، إستراتيجية السعر.

2.3.1 الميزة المرتكزة على التمايز: قيمة/صورة


تسعى المؤسسة من خلال التمايز بأن تستند ميزتها التنافسية على خصوصية العرض الذي تنتجه، و يتم التعرف على هذه الخصوصية و تقييمها من قبل السوق أو من خلال جزء كاف من السوق. يسمح التمايز للمؤسسة من الهروب من المنافسة المباشرة من خلال الأسعار، و بالتالي التكاليف، و جعل من الصعب مقارنة عرضها مع منافسيها (الذين ينتجون بتكاليف أقل) و يبرر الزيادة التي يتحملها الزبون فيما يخص السعر⁷. إن التمايز الذي تحققه المؤسسة هو القيمة التي تخلقها لزيائنها من خلال تلبية جميع معايير


⁶ -René A, Ducreux J-M & Kachaner N, (2009), *LE GRAND LIVRE DE LA STRATÉGIE*, Eyrolles édition d'organisation, pp.24-32.


⁷ -Detrie J-P, (2004), op cit. p.146

الشراء. التمايز يكون عندما تستطيع المؤسسة البروز في السوق من خلال مواصفات منتجاتها⁸. و نقول عن الميزة التنافسية بأنها "خارجية" عندما تعتمد على صفات مميزة للمنتج و التي تشكل قيمة للمشتري إما عن طريق خفض تكاليف استخدامه أو بزيادة أدائه في الاستخدام و السماح باعتماد سعر بيع أعلى من المنافسة⁹. و من ثم فإن الميزة التنافسية التي تستند على التمايز تعطي المؤسسة قوة سوقية أكبر، تجعل الزبون يقيمون المنتج، بمعنى القدرة على جعل السوق يقبل بسعر بيع أعلى من المنافسين المباشرين (البارزين) الذين ليس لديهم نفس النوعية المميزة لمنتج المؤسسة، و ذلك من دون أن تفقد من حجم المبيعات. في هذه الحالة لا تكون الربحية عالية إلا إذا كان السعر الزائد (Surprix) أعلى من التكاليف الناتجة عن التمايز¹⁰. إن الميزة التنافسية التي تركز على التمايز تعتمد أساساً على تسويق الدراية من قبل المؤسسة، و قدرتها على اكتشاف استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة أو المحافظة على المنتجات الحالية و إدخال تحسين عليها و بالتالي محاولة تلبية توقعات المشتريين التي لم يتم بعد تلبيتها من طرف المنتجات. على سبيل المثال *IKEA*: صانع الأثاث *IKEA* متواجد بالسويد، تستهدف هذه العلامة الشباب ذوي الدخل المتوسط الذين يرغبون في منتجات ذات تكاليف منخفضة، بالأخص التكاليف المتعلقة بالتركيب، بحيث أن هذه المؤسسة تصنع أثاث سهل التركيب و تدفع الزبائن إلى القيام بعملية التركيب بحيث تركز على شعار "*do-it-yourself*". بمعنى "افعل ذلك بنفسك".

بعض الأمثلة عن الميزة التنافسية

 **Fedex**: متخصص في خدمات اللوجستية له شبكة توزيع فريدة من نوعها، بحيث تحرص على أن تصل الطرود التي تتكفل بنقلها اليوم الموالي قبل الـ 10 صباحاً؛

 **VOLVO**: سيارة جيداً و أحسن من كل منافسيها فيما يتعلق بمعايير السلامة و الأمان الموجودة في السيارة؛

 **Microsoft**: الإتفاقيات مع الشركات المصنعة، التفوق الذي يستند على توحيد توافق برمجياتها، و توسع منتجاتها.

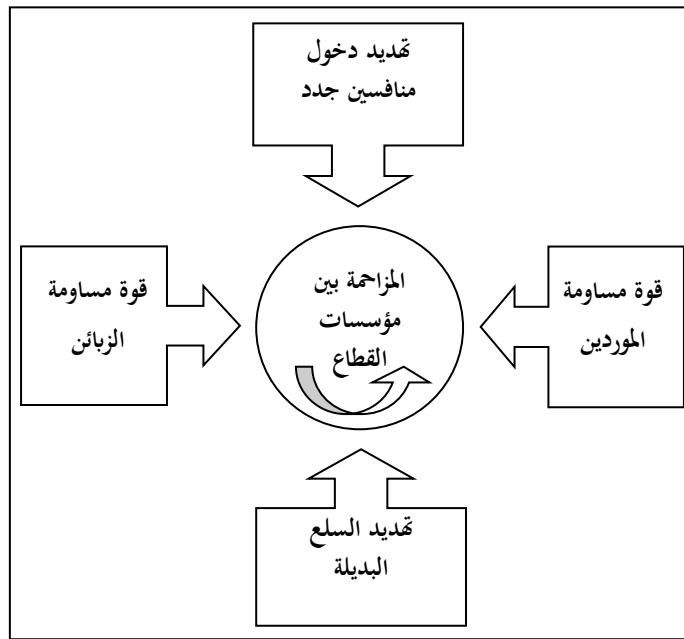
⁸ -Demeure C, (2005), op cit, p.91.

⁹ -Lambin et Moerloose, (2008), p.250.

¹⁰ -Van Laethem, N, (2008), op cit, p.35.

المبحث 2. القوى التنافسية الخمس وفقاً لـ Porter

لقد تمكن Michel Porter (1980) الذي يعد وريث الاقتصاد الصناعي من تقديم مخطط مفيد جداً في كتابه المعنون "Competitive Strategy"، الذي أوضح فيه خمس قوى تتفاعل مع المؤسسة و تخلق معها شكلاً من أشكال المنافسة الموسعة (المباشرة و الغير المباشرة)، مما يجعل من الممكن تصور مختلف القوى المعنية و البحث عن تلك التي من المرجح أن تمس المؤسسة¹¹. على هذا الأساس إن قدرة المؤسسة على استغلال ميزة تنافسية في سوقها المرجعي (وحدة الأعمال الاستراتيجية) لا تعتمد فقط على المنافسة الشاملة (مؤسسات تنتج نفس المنتج) أو كالتي تواجهها في قطاع الصناعة، بل أيضاً على الدور الذي تؤديه القوى المتنافسة مثل الوافدين المحتملين، و المنتجات البديلة، الزبائن و الموردين (أنظر الشكل 1.4). فالقوتان الموجودتان في الخط العمودي تشكلان تهديداً مباشراً، أما القوتان الموجودتان في الخط الأفقي تشكلان تهديداً غير مباشراً بسبب قدرتهما التفاوضية¹².



شكل 1.4: القوى التنافسية الخمس لـ Porter

Source : M. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Dunod, 2000. P.

¹¹ -Van Laetnem, N, (2008), op cit, pp.28-29.

¹² -Lambin J. J et De Moerloose, C, (2008). Op sit. p.255.

1.2 تهديد دخول منافسين جدد

هم عبارة عن مؤسسات يجلبون معهم طاقات جديدة و رغبة في امتلاك حصة في السوق، و يتوقف تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة و على ردود فعل المنافسين الآخرين. وفقاً لـ Lambin و Moerloose (2008، ص.256) أننا يمكننا تحديد المؤسسات الخارجية (منتج- سوق) التي بإمكانها و بسهولة إزاحة المعوقات و اقتحام سوق المؤسسة، من هذه المؤسسات نجد:

- المؤسسات التي يكون هدفها واضح و هو التناؤب (أو التآزر)؛
- مؤسسات يكون دخولها امتداد منطقي لاستراتيجيتها؛
- الزبائن (المؤسسات) أو الموردين الذين يمكنهم التكامل إلى الخلف (Back-Ward) أو نحو الأسفل أو الأمام (For-Ward) (Porter, 1982, p. 55)؛

تحدد أهمية هذا التهديد تبعاً لصعوبة معوقات الدخول، تتمثل هذه الأخيرة فيما يلي¹³: 1. وفرة الحجم؛ 2. براءات الاختراع؛ 3. التمايز؛ 4. الحاجات إلى رأس المال؛ 5. تكلفة تحول الزبون؛ 6. الدخول إلى قنوات توزيع؛ 7. تأثير الخبرة.

2.2 تهديد وصول السلع البديلة

تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة تؤدي وظيفة مماثلة لنفس المجموعة من الزبائن لكنها تعتمد على تكنولوجيا مختلفة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية التي تطرحها المؤسسة، لذلك يمكن أن تشكل هذه المنتجات منافسة قوية، خصوصاً إذا توفرت فيها مزايا انخفاض السعر و تقارب القيمة. تشكل هذه المنتجات تهديداً دائماً بقدر ما يمكن أن يحدث الاستبدال دائماً. قد يزداد هذا التهديد سوءاً عندما يحدث تغير تكنولوجي. على سبيل المثال، نسبة "السعر/الجودة" للتغيرات البديلة للمنتج مقارنة بتغير المنتج المرجعي¹⁴. لكي تستطيع المؤسسة توقع تهديد المنتجات البديلة يجب عليها¹⁵:

- أن تكون على دراية حول وظيفة استخدام المنتج أو الخدمة، مع أوسع رؤية ممكنة. أكبر تهديد يمكن أن تتسبب في المنتجات البديلة هو الذي يؤدي إلى الاختفاء التام للطلب؛
- رصد التكنولوجيات الناشئة مع مجموعة واسعة من التطبيقات.

¹³ Lambin J. J et De Moerloose, C, (2008). Op cit. p.256.

¹⁴ -Lambin J-J et Chumpitaz R, (2002), Marketing Stratégique : Du Marketing à l'Orientation-Marché, 5^{ème} édition, p.226.

¹⁵ Detrie J-J, (2005), op cit. p.45.

ما يهم التحليل التنافسي هو فهم أن البديل يمثل تهديدا للمنتج، وبالتالي المؤسسة، في مكان في الصناعة، كما يتمثل الخطر في تدهور الهوامش، حصص السوق، و تدني سمعة المؤسسة المستقرة.

3.2 قوة مساومة الموردين

هناك علاقة تجارية بين المؤسسة و مورديها. إن فكرة توازن القوى هي أنه إذا كانت المؤسسة التي قدمت الطلب في وضع المهيمن، أو حتى شبه الاحتكار، فإنها لا مجال ستفرض شروط أسعارها. غالباً ما يصدر هذا الموقف القوي من الكميات الكبيرة التي تطلبها، من قدرتها على تحديد الخصائص التقنية و الحجم الذي يمثله الطلب بالنسبة لإجمالي نشاط مورديه. بالمقابل، إذا امتلك بعض الموردين الدراية و التكنولوجيات التي تجعلهم محددين (هم المسيطرين) و لا يمكن الاستغناء عنهم، فإن موازين القوى ستقلب.

وفق Porter (1982، ص.30-31) يمارس الموردون تأثير على المواد الأولية بشكل ملحوظ في الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلا و لا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض و تظهر هذه الظروف في الحالات الآتية¹⁶:

1. عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون؛
2. لا تعتبر المؤسسة زبون مهم بالنسبة للموردين؛
3. عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
4. عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج عنصر مهم في إنتاج السلعة (من حيث خصائصها و وظائفها أو استخدامها... الخ).
5. تتحمل المؤسسة نفقات كبيرة إن فكرت في مصادر توريد أخرى، مما يجعلها أسيرة للمورد (تكلفة عالية للتحويل).
6. مركز الصناعة الموردة للمواد و المستلزمات.
7. عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الأمامي.

4.2 قوة مساومة الزبائن

قوة مساومة الزبائن تتشابه إلى حد كبير مع قوة مساومة الموردون، فهي تشير إلى قدرتهم على اختطاف الربح من البائع. الزبون في هذه الحالة يمكن أن يكون: نهائي أو استهلاكي (الـ $B-to-C$)، صناعي (الـ $B-to-B$)، حكومي (الـ $B-to-G$) أو موزع،

¹⁶ Porter M, (1982), Cité par Lambin J-J et Moeloose, (2008), op cit. p.259.

عندما لا يكون لدى البائع توازن إيجابي في القوة، و يكون المشتري يتفاوض بشكل جيد جداً، هنا ينتقل الهامش الذي كان من المفترض أن يتحصل عليه البائع نحو المشتري، و ينشأ هذا الوضع عندما يكون هناك عدد قليل من المشتريين¹⁷.

في ميدان **B-to-B** تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً. يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، و التفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر،

أما في ميدان **B-to-C** بإمكان الزبائن امتلاك قدرة على مساومة المورد، و التأثير على مردوديته من خلال تخفيض السعر، طلب خدمات أوسع، شروط تسديد ملائمة، أو دفع المنافسين إلى بعضهم البعض. تعتمد قوة تفاوض الزبائن على مجموعة من الشروط:

1. تركز مجموعة من الزبائن على شراء جزء كبير من مبيعات البائع مثال: المراكز الشرائية الضخمة؛
2. تحتل السلع المشتريات من طرف الزبائن قسط كبير من التكلفة، الأمر الذي يدفعه إلى المفاوضة بشدة؛
3. كثرة عدد موردين المنتجات المشتريات تكون أقل تمايزاً، الأمر الذي يجعل الزبون متأكد بأنه سيجدها عند مورد آخر؛
4. فروقات قليلة في تكلفة الموردين بمعنى أن تكلفة التحول (تغيير المورد) تكون منخفضة بالنسبة للزبون؛
5. الزبون بإمكانه أن يصبح منافس محتمل خطير: احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها؛
6. يكون لدى الزبائن معلومات كاملة عن الطلب و الأسعار الفعلية للسوق و حتى تكاليف المورد؛

5.2 المزاومة بين المؤسسات الحالية

يساعد على تحليل الصراع داخل القطاع الذي تنشط به المؤسسة و دراسة التنافس بين المنافسين الحاليين (لأن شدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المنافسين الموجودين في السوق)، كما أنها توضح شدة المنافسة الموجودة بينهم و تحدد جاذبية الصناعة في

¹⁷- Detrie J-J, (2005), op cit. p.44.

الفصل الرابع: تحليل الميزة و الأوضاع التنافسية

القطاع. وفقاً لـ Detrie (2005) يفترض أن يمكن هذا التحليل من معرفة عدد المنافسين و حجمهم النسبي، أين توفر مؤشرات التركيز فيه معلومات أولية عن طبيعة الهيكل التنافسي. و قد أشار الكاتب إلى وجود محددات هامة أخرى صنفها كآلاتي¹⁸:

- نمو الأعمال يؤثر في السوق؛ تنوع المنافسين؛ عدم وجود مصدر حقيقي للتمايز يؤدي إلى توحيد قوي؛ أهمية التكاليف الثابتة؛ و أخيراً، فإن وجود حواجز خروج عالية.

¹⁸ - Detrie J-P, (2005), op cit. p.46-47

المبحث.3. تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة

إن شدة المنافسة و أشكال الصراعات التنافسية بين المؤسسات التي تكون في منافسة مباشرة ضمن "منتج-سوق"، تختلف وفقاً للوضع الذي تكون عليه المنافسة. يشير الوضع التنافسي إلى درجة الترابط بين المنافسين، مما يؤدي إلى سلوك تنافسي يتميز بخصوصيات معينة. سنقوم في هذا البند بتوضيح الأوضاع التنافسية التي يمكن أن يكون عليها السوق (أو المنتج-سوق) التي تختلف وفقاً لاختلاف شدة المنافسة و تمايز المنتجات، ثم نتقل فيما بعد إلى التعرف على الكيفية التي تمكن المؤسسة من تقييم وضعها التنافسي بالمقارنة مع أهم المنافسين الذين ينشطون معها في نفس الصناعة و خارجها.

1.3 أنواع الأوضاع التنافسية

إن تحليل الأوضاع التنافسية للسوق تفرض على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الهياكل التنافسية المختلفة التي اقترحتها الاقتصاديون و قاموا بتحليلها في العديد من الدراسات النظرية و التجريبية. وفقاً لـ Marchesnay (2004، ص.152) و Lambin و Moerlose (2008، ص.261) لقد وفرت لنا نظرية الاقتصاد الجزئي للأسواق العديد من هياكل المنافسة: المنافسة المثالية، احتكار القلة (متمايز و غير متمايز) و منافسة احتكارية.

جدول 1.4: الأوضاع التنافسية

شدة المنافسة		تمايز
مرتفعة	منخفضة	
منافسة احتكارية Concurrence monopolistique et imparfaite	الاحتكار أو احتكار القلة متمايز Monopole ou oligopole différencié	مرة فع
منافسة محضة أو مثالية Concurrence pure ou parfait	احتكار القلة غير متمايز Oligopole Indifférencié	منخ فض

Source : Lambin J-J et Moerlose, 2008, P.261

1.1.3 منافسة محضة أو مثالية *Concurrence pure ou parfait*

نجد هذا النوع من المنافسة في الأسواق التي تحتوي على عدد كبير من الباعين و الزبائن، و لا واحد منهم يكون أقوى بما يكفي للتأثير على مستوى الأسعار. تحديد الأسعار و الكميات يكون مستقل عن أعداد المنافسين، المنتجات تكون مصنوعة بكيفية متجانسة و غير متميزة بالنسبة للمستهلكين¹⁹. المنتجات المعروضة من طرف المنافسين تكون متبادلة و تباع بسعر السوق. أحسن مثال لهذه المنتجات هو السلع ذات الاستهلاك الواسع مثل: الحليب، الزيت، السكر، الأرز، الجبن، العجائن، المشروبات، الحلويات، شيبس، الطماطم المصبرة، المرعى، الشمبو،..

في هذا الحالة، لا يملك الباعون قوة سوقية ولا يتأثر سلوكهم بالإجراءات التي يتخذونها، لذلك إن السمات الرئيسية لهذا الوضع هي²⁰:

- عدد كبير من الباعين و المشترين؛
- منتجات غير متميزة قابلة للاستبدال تماما؛
- غياب تام لقوة السوق.

2.1.3 احتكار القلة غير متميز *Oligopole Indifférencié*

العدد يلعب دور مهم في هذا النوع من الاحتكار، و أن العديد من شركات احتكار القلة (*les oligopoleurs*) ترى أن منتجاتها قابلة للاستبدال فيما بينها (تكون متشابهة إلى حد كبير) على عكس وضع الاحتكار. لذلك تكون فيه التبعية كبيرة جداً بين المؤسسات المتنافسة بسبب قلة عددهم أو بسبب وجود عدد قليل من المؤسسات المهيمنة. في أسواق مركزة من هذا النوع، كل واحد من هذه المؤسسات يعلم نقاط قوة المنافس و يكون دائماً جاهز للرد على أي هجوم، و تعتمد نتيجة المناورة الاستراتيجية إلى حد كبير على موقف رد الفعل أو عدم وجود مؤسسات متنافسة الأخرى²¹. تحدث حالات احتكار القلة في معظم الأحيان في "الأسواق - المنتجات" الموجودة في مرحلة ناضجة من دورة حياتها. على سبيل المثال المنافسة في سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر بين

المؤسسات *Nedjma*، *Djezzy* و *Mobilis*.

¹⁹- Marchesnay, (2004), op cit. p.152.

²⁰-Lambin J-J et De Moerloose, C, (2008), op cit. pp.261-262.

²¹-Lambin J-J et De Moerloose, C, (2008), op cit. pp.262.

3.1.3 الاحتكار أو احتكار القلة متمايز Monopole ou Oligopole Différencié

هي حالة محدودة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة المثالية، بحيث نجد أن السوق يهيمن عليه منتج واحد فقط، المؤسسة تتعامل مع عدد كبير من المشترين و بالتالي يكون المنتج الذي تعرضه بدون منافسة مباشرة خلال فترة زمنية طويلة نسبياً. على سبيل المثال نجد أن شركة SONELGAZ ، شركة SONATRACH تحتكران سوق الطاقة بالجزائر، على الرغم من أنهما شركتان متميزتان فيما بينهما، الأولى تنتج و توزع الغاز و الكهرباء، أما الثانية فهي تنتج البترول و تقوم بتكريره و توزيعه عن طريق شركة NAFTEC و NAFTAL على التوالي. من المهم أيضاً إدراك أن الاحتكار نادراً ما يكون مطلقاً، بسبب وجود المنافسة مع المنتجات البديلة التي لا تزال في كثير من الأحيان حاضرة.

4.1.3 منافسة احتكارية أو غير تامة Concurrence monopolistique ou imparfaite

يتواجد هذا النوع من المنافسة بين المنافسة المحضة و الاحتكار²²، أين نجد منافسين كثر الذين تكون قواهم متوازنة، لكن منتجاتهم متباينة (أي يختلفون في سماتهم)، بحيث يستطيع المستهلك أن يميز بينهم في الذوق، السمعة، نقاط البيع، .. في هذه الحالة عدد المنافسين لا يلعب دور مهم و لكن المنتجات تكون متميزة فيما بينها لدى المستهلك، لأسباب متعلقة بالمسافة، تكاليف البيع، المعرفة الغير تامة. يكون لكل مؤسسة حصة من السوق مع مرونة سعرية مختلفة فيما بينها²³. لذلك فإن أساس وضع المنافسة الاحتكارية يعتمد على استراتيجية التمايز التي تستند إلى ميزة تنافسية خارجية²⁴.

مثال: المنافسة بين *Samsung* و *OPPO* في سوق الهواتف الذكية؛ *hp* و *Lenovo* في سوق الحواسيب الشخصية؛ *Danone* و *Yoplait* في سوق الحليب و مشتقاته، *Nike* و *Adidas* في سوق الألبسة الرياضية، *Mirinda* و *Orangina* في سوق المشروبات الغازية، *IKEA* و *FLY* في سوق الأثاث، ... الخ.

2.3 تقييم الوضع التنافسي

عندما نتعامل مع موارد المؤسسة كأساس لميزتها التنافسية، علينا أن نأخذ في الاعتبار الجوانب التي لها صلة بالموارد التي تتعلق بعوامل النجاح الرئيسية لصناعة المؤسسة. و عندما نقوم بذلك، فسننتوق حتما مفهوم الوضع التنافسي، الذي يعتبر كأحد الركائز

²² -Chamberlin Edward H. (1950), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Mass, Harvard University Press. Cité par Lambin J. J et Chumpitaz, R, (2002), op cit. p.233.

²³ -Marchesnay, (2004), p.152.

²⁴ - Lambin J-J et Chumpitaz, R, (2002), op cit. pp.233.

الرئيسية، إلى جانب ممارسة القياس المعياري (*benchmarking*)، من أجل إدارة أفضل واستغلال و تطوير محفظتها، مما يجعل من الممكن تقدير قيمة محفظة موارد و مهارات المؤسسة و إدارتها بشكل أفضل.

1.2.3 تقييم محفظة الموارد و المهارات

أ- **تقييم الوضع التنافسي** هو تقييم المؤسسة بالمقارنة مع أهم المنافسين المباشرين حول عوامل النجاح الرئيسية لنشاط معين.

يمكن الوضع التنافسي من تقييم مستوى السيطرة على عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة بالنسبة لمنافسيها. جميع عوامل النجاح الرئيسية هي سمة صناعة معينة، و من ثم فإن الوضع التنافسي هو المفهوم الذي يسمح بربط النهج من الخارجي (الصناعة) و من الداخلي (محفظة الموارد و مهارات المؤسسة) من أجل تنفيذ تشخيص الوضع الاستراتيجي للمؤسسة. لذلك و من أجل قياس الوضع التنافسي للمؤسسة في وحدة عمل معينة، ينصح Detrie (2004) باتباع الخطوات الأربع التالية²⁵:

- **تحديد عوامل النجاح الرئيسية للنشاط** التي لا يجب أن تتعدى خمسة عوامل و لا تكون أقل من عاملين و إلا ستكون عديمة الجدوى، و أن تتعلق بالعناصر التي تلعب دور أساسي في المنافسة في الفترة التي يجري فيها التحليل، و أن تسمح بتحديد المنافسين. عوامل النجاح هي الموارد، المهارات، و الفرص التي يجب أن تتحكم فيها المؤسسة لكي تنجح في نشاطها. على سبيل المثال مؤسسة Walt-Disney كانت ماهرة في إنتاج الرسوم المتحركة، ثم قررت تسويق الشخصيات الكرتونية بموجب ترخيص، ثم باشرت العمل في شاشة التلفزيون، و في المتنزهات و في مراكز العطلات و الترفيه²⁶. و يعد تقاطع المعلومات و الأحكام و جهات النظر المرتبطة بالمنتج من الوسائل الأكثر فعالية لتخفيض الأخطاء و المخاطر. تتحصل المؤسسة على هذه المعلومات من الطلب، اللعبة التنافسية (المناورات) في الصناعة، المنافسة المباشرة و الغير مباشرة، هياكل التكلفة، ...

- **تحديد وزن كل معيار** الذي يختلف على حسب فترة دورة الحياة التي يقع فيها النشاط الذي تم تحليله. بعض المعايير تكون حاسمة خلال مرحلة إنطلاق النشاط، في حين أن البعض الآخر يعطى له الأولوية خلال مرحلة النضج.

²⁵ - Detrie, J, (2005), op cit, p.104.

²⁶ -Kotler P, (1999), Le Marketing selon Kotler : ou comment créer, conquérir, et dominer un marché, Village, p.61.

- **تقييم درجة التمكن** أي تقييم أداء المؤسسة وكل من منافسيها الرئيسيين تبعاً لعوامل النجاح الرئيسية المختارة. و ينبغي أن يكون هذا التقييم بسيطاً: عادة ما يكون بين الدرجة 1 و 4 أو من 0 إلى 5 (استخدام منهجي على نطاق منتظم لصالح الأحكام المقطوعة و تجنب المواقف الوسيطة التي تكون بسيطة جداً و عملية).

جدول 2.4: عامل النجاح الرئيسي و النضج القطاعي

المراحل	الانطلاق	التطور	النضج	التدهور
عامل النجاح الرئيسي	التكنولوجيا	موقع تجاري	الإنتاجية	التكاليف

Source : Detrie J, (2005), op cit, p.105

- **التقييم العام** من خلال ضرب النتائج التي تم الحصول عليها لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية من خلال الأوزان الخاصة بها، و يجمع كل هذه النقاط معاً، نحصل على تقييم شامل يسمح بترتيب المؤسسة مقارنة بجميع منافسيها، علاوة على ذلك، يتم تصنيف جميع الجهات الفاعلة التي تم تحليلها.

ب- **القياس المعياري benchmarking**: يهدف إلى تقييم واحدة أو العديد من موارد و قدرات المؤسسة مع المؤسسات المرجعية في وحدة أعمالها (عموماً خارج الصناعة التي تعمل بها المؤسسة). و تتكون هذه الطريقة من تحليل أداء المؤسسة على عامل نجاح رئيسي معين و تبحث عن أساس المقارنة التي من شأنها أن تعطي المؤسسة الفرصة لتحسين مستوى سيطرتها بشكل كبير على عوامل النجاح الرئيسية. تتضمن هذه العملية خمس خطوات²⁷:

- **تحديد المتغيرات التي يجب معايرتها**، تتمثل في المهارات التي تقوم عليها مصادر الميزة التنافسية التي سبق تحديدها. ينبغي تعريفها بطريقة دقيقة و مفصلة. و من الأمثلة على ذلك "القدرة على إدارة خط يتألف من ألف منتج من دون إنشاء مخزون كبير و الحفاظ على جودة الخدمة و المواعيد لدى الزبون بتكلفة مقبولة". مؤسسة FEDEX

- **تحديد الشركات القياسية**، يتعلق الأمر هنا بالعثور على "أفضل مؤسسة في الصف"، وفقاً للمتغيرات المختارة يتم البحث عن المؤسسات التي سجلت أداء أفضل بكثير من المؤسسة التي نحاول معايرتها. المؤسسات التي يتم معايرتها يجب البحث عنها من بين قادة و رواد الصناعة بالطبع، و لكن أيضاً في الصناعات الأخرى التي يمكن من خلالها معايرة المتغير الذي يمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية.

²⁷ -Detrie J, (2005), op cit, p.109.

- **جمع البيانات**، في الواقع، يجب علينا أن نقبل التعلم من خلال مراقبة ممارسة المؤسسات التي تكون في بعض الأحيان بعيدة جداً عن الصناعة التي تهتم بها المؤسسة، تكون قادرة على التفكير عن طريق القياس، و نقل أساليب التنظيم التي تمت ملاحظتها. عل سبيل المثال: شركة XEROX و من خلال قيامها بفحص إجراءات تسليم الإمدادات الصغيرة، وجدت أنها تنفق من 80 إلى 95 دولاراً أمريكياً لكل طلب، و قد توصلت إلى معيار مكنها من تخفيض التكلفة التي تتراوح ما بين \$25 و \$35 أمريكي و قد قامت XEROX بإعادة تنظيم متاجرها بعد زيارتها لمؤسسة LL Bean التي يتمثل نشاطها في بيع الألبسة بالمراسلة. المؤسسات المصنعة لمنتجات القابلة للتلف بالتأكد يكون لها خبرة في إدارة "الوقت المناسب"؛ البنوك و شركات الهاتف تتفوق في إدارة العديد من المعاملات مع مستوى عال من الموثوقية.

- **تحديد فجوة الأداء الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه**، بما أن مستوى الأداء يجب أن يكون قابلاً للقياس، يجب أن يكون المتغير المختار أيضاً قابلاً للقياس. على وجه العموم، يمكن قياس التكاليف و المواعيد و مؤشرات الجودة و ما إلى ذلك. في كثير من الأحيان، تكون فجوة الأداء كبيرة جداً، في مجال الخدمات اللوجستية مثلاً، يمكن أن تمثل تكاليف المؤسسة الصناعية ما يصل إلى 10% من قيمة التداول، في حين أنها تتراوح بين 3 و 4% في مجال التوزيع على نطاق واسع. و قد وجد هذا التناقض، و هو مسألة تحديد هدف يمكن تحقيقه في غضون فترة زمنية معقولة (110). لتدارك الفوارق الكبيرة الموجودة بين المؤسسة و الرائد في القطاع الصناعي، تسعى المؤسسة إلى اتخاذ ميزة تنافسية حاسمة عن طريق ترجمة ممارسات صناعة أخرى. التي يمكن أن تؤدي، إلى تغييرات تنظيمية سيكون من الصعب جداً تنفيذها.

- **تحديد الأهداف وخطط العمل و قياس التقدم المحقق**، ينبغي إعطاء اهتمام خاص لإعداد خطة العمل بحيث تكون واقعية من حيث مستوى الأداء المطلوب و الوقت اللازم لتحقيقه. و أخيراً، يجب وضع نظام رصد لقياس التقدم المحقق في المشروع و مواصلة المعايير باتباع تطور فجوة الأداء بدقة، بحيث يستمر المعيار هو الآخر في التقدم.

2.2.3 تقييم مناورة و مرونة المنافسين

وفقاً للكاتب أن هنالك سببان رئيسيان يقودنا إلى دفع و تصفية تحليل المنافسين. فمن ناحية، عموماً يتميز التحليل التنافسي القائم على نموذج القوى الخمسة لـ Porter بالجمود، لأنه لا يأخذ في الاعتبار التفاعلات القائمة بين منافسين معينين داخل الصناعة. ماذا عن تحليل عام لصناعة "المشروبات الغازية" التي لن تفحص بالتفصيل التفاعلات التنافسية بين Coca و Pepsico؟ من خلال

إسقاط (إبطال) مفهوم المنافسة بمتغير يربط بين بنية الصناعة و الربحية، فإن Porter لم يقدم سوى القليل من التوجيهات بشأن الاستراتيجيات التي يجب اعتمادها، سواء كانت استراتيجيات المنافسة أو التعاون. و من ناحية أخرى، عندما قدمنا نظرية الموارد و مفهوم الوضع التنافسي، أصبح من الواضح أن قيمة التحليلات التي يمكن إجراؤها تستند أساسا إلى نوعية المعلومات المستخدمة. لذلك فإنه من الضروري إجراء تحليل دقيق و تفصيلي للمنافسين الرئيسيين للمؤسسة. هدفها هو تحديد و التنبؤ بالإجراءات التي من المحتمل أن يتخذها المنافسين و ردود أفعالهم المحتملة اتجاه المؤسسة. من وجهة النظر هته، يمكن أن تساهم نظرية الألعاب بشكل كبير في القيام بالمعايرة، خاصة و أنها تقدم الجانب الديناميكي للمنافسة و تأخذ بعين الاعتبار جميع التفاعلات الممكنة بين المنافسين، على الرغم من الحساسية في التعامل بينها. بعد ذلك يبقى على المؤسسة تنظيم اليقظة (الدكاء) التنافسية لتغذية هذا التحليل بشكل دائم و الاستمرار في تحليل المنافسين بالمعلومات المفيدة و الضرورية²⁸.

²⁸ - Detrie J, (2005), op cit, p.

تزامناً مع مرحلة التخطيط الاستراتيجي (1965-1975) بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية و تحددت بذلك خطواتها الرئيسية و بدائلها الممكنة، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة النشاط و في مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية المعروفة بالBCG، و مصفوفة General Electric و نموذجها المشهور باسم صاحبه McKinsey/GE (1968)، و مصفوفة Arthur.D.Little المعروفة بالADL، إلى جانب أدوات التحليل استراتيجية أخرى مثل منحنى الخبرة، و إعادة الهندسة الصناعية، ... تعتمد تلك المصفوفات في تحليلها على ما يسمى بوحدة الأعمال الإستراتيجية أي " Strategy Busines Unit" أين يتم إعطاء الأولوية للمقارنة بين الثنائية "منتج/سوق"، تقوم المؤسسة بتحديد حصتها و موقعها في السوق بالمقارنة مع منافسيها حيث تهدف المؤسسة لزيادة الأرباح و زيادة نموها لذلك تأخذ كل مصفوفة بعدين: مثلاً BCG "معدل النمو/الحصة النسبية في السوق"، الـ McKinsey "القوة التنافسية/جاذبية السوق"، و الـ ADL، "الوضع التنافسي/نضج القطاع".

تستعين الإدارة الإستراتيجية بمصفوفات التحليل الإستراتيجي لتحليل الوضع التنافسي لمجالات الأنشطة الإستراتيجية (DAS). هناك العديد من المصفوفات التي تسمح بتحليل "محفظة النشاطات" و "المنتجات-الاسواق" بما في ذلك مصفوفة BCG1، Mc Kinsey، و المصفوفة الـ ADL.

الـ D.A.S: يتم تقديره عموماً من حيث الحجم و الربحية المحتملة. من أهم عوامل التقييم نذكر

(1) **جاذبية السوق الشامل** الذي يقدر عن طريق حجمه، نموه، و التحول المرتقب للإسعار و الهوامش؛

(2) **القدرة التنافسية** للشركة التي تعتمد على الحصة المكتسبة من السوق و أيضاً الأوراق الراجعة المكتسبة مقارنة مع المنافسة؛

المؤسسة التي تضم أنواع مختلف من الأزواج "منتج/سوق" تكون دائماً أمام أخذ قرارات متعلقة بالكيفية التي تصنف بها هذه

الأخرة من أهم هذه المعايير BCG "حصة السوق مع معدل النمو" و McKinsey "الجاذبية مع التنافسية".

على هذا الأساس سنتطرق لشرح أهم و أشهر مصفوفتين في هذا المجال و هما مصفوفة BCG اختصاراً لمجموعة بوسطن الاستشارية

و مصفوفة McKinsey/GE.

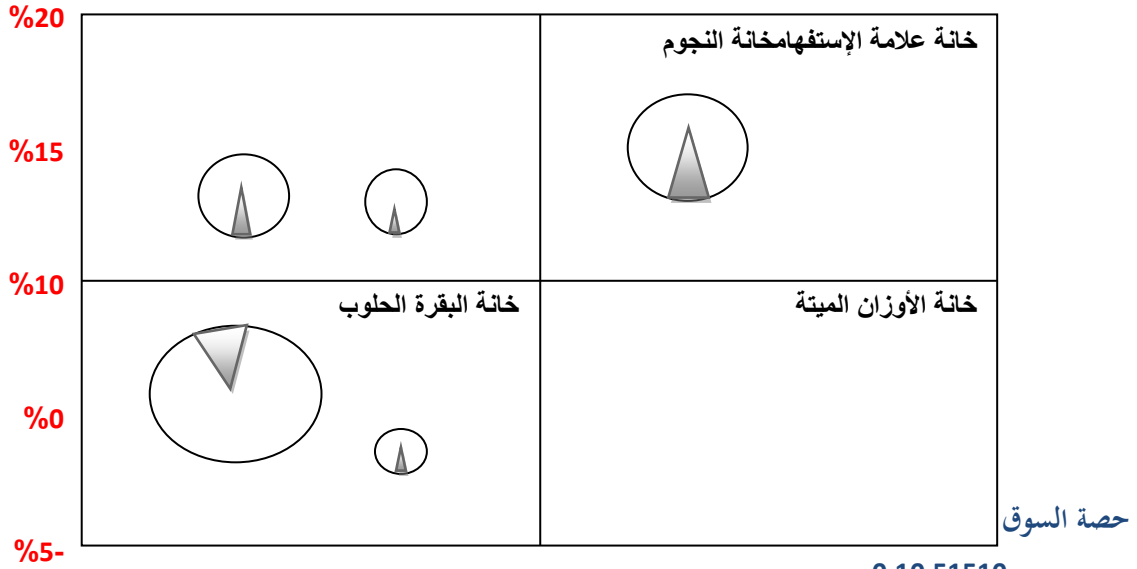
المبحث 1. مصفوفة مجموعة Boston الاستشارية: "الحصة النسبية-معدل النمو"

1.1 تعريف

تقدم مجموعة بوسطن الاستشارية أداة إرشادية لإدارة المنظمة لتطوير مصفوفة النمو، الحصة الشائعة الاستعمال و المبينة في الشكل الموالي، لتأثير وحدة الأعمال (الأنشطة) بدلالة معدل النمو السوقي و نسبة الحصة السوقية لها، يمثل **معدل نمو السوق** معدل النمو السنوي في القطاع الذي تؤدي به الأعمال، بمدى يتراوح من 0 إلى 20%، ويكون معدل النمو مرتفعاً إذا بلغ 10% ما فوق، و يصف المحور الأفقي **الحصة السوقية** التي تشير إلى نسبة الحصة السوقية لوحدة الأعمال (DAS) بالنسبة لأكبر المنافسين في ذلك الجزء، فهي تخدم في قياس جوانب تمكن المنظمة في ذلك الجزء من السوق، فعندما تكون حصة السوق (0.1) تعني أن حجم مبيعات المنظمة 10% من حجم مبيعات الرائد، و نسبة (10) تعني أن حجم مبيعات المنظمة أكبر بعشر مرات من مبيعات أكبر المنافسين اللاحقين في السوق. و تقسم نسبة حصة السوق إلى حصة مرتفعة ومنخفضة باستخدام 1. الذي يقسم الخط (الخفاجي).

معدل نمو السوق

الشكل 1.5 النموذج العام لمصفوفة BCG



النسبية 0.10.51510

تمثل كل دائرة قسم مستقل في المؤسسة، و كل دائرة (أو شكل) يمثل حصة السوق مع نسبة إيرادات المؤسسة الذي

تحققه تلك النشاط، أما المساحة المظللة فهي تشير إلى تلك النسبة من أرباح المؤسسة التي حققها ذلك النشاط.

تتكون مصفوفة BCG من أربعة مربعات، 1 علامة الاستفهام، 2 خانة النجوم، 3 البقرة الحلوب، أما الأوزان الميتة. 4

2.1 تحليل مصفوفة الـBCG

يقوم تحليل مصفوفة الـBCG على نوعان من الافتراضات الأساسية: ¹ آثار الخبرة، ² تواجد دورة حياة "منتوج/سوق".

* آثار الخبرة: حصة نسبية كبيرة من السوق تعني ميزة تنافسية في التكاليف مقارنة مع المنافسين، بالمقابل حصة نسبية ضئيلة من

السوق تعني مجحف (Désavantage) من حيث سعر التكلفة. النتائج: المنافس الأقوى هو الذي يحقق المردودية؛

* دورة حياة "منتوج/سوق": التواجد في سوق متنامي يعني حاجة عالية للنقد لتمويل النمو (زيادة الطاقة الإنتاجية، الإشهار، التوزيع، ..)

و العكس صحيح. النتائج: على المؤسسة ان توزع أنشطتها (المالية..) على حسب دورة الحياة "م/س" لتحقيق التوازن.

3.1 عناصر مصفوفة الـBCG

1.3.1 علامة الاستفهام (المثيرة للقلق)، أو Question Marks أو Dilemme، أو Les enfants à problèmes

تمثل هذه المنتوجات حصة سوقية نسبية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، و سوق يتميز بالسرعة في النمو، يتطلب نقدية كبيرة

لتمويل النمو، و بالتالي يجب على المؤسسة تحديد الأنشطة التي بإمكانها أن تنجح فيها (Lambin 2008). لذلك وضع هذا

الاستثمار مثير للتساؤل و الاستفهام، و الإستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، و غالبا ما يقع في هذا

المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه الموارد يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها و تطويرها، و

خلق طلب عليها، و تحسين تسهيلات الإنتاج و التوزيع (عارف). لضمان استمراريتها يجب منحها دعما مالياً كبيراً لرفع حصتها من

السوق، و إلا سيتم تصفيتها من السوق (Lambin 2008).

2.3.1 النجوم (الساطعة) أو Stars أو Les vedettes.

تكون هذه المنتوجات رائدة في السوق وتتصف بوجود قدر سريع و عالى من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة

مركزا تنافسيا قويا، أي حصة كبيرة من السوق، و الواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل هذا

الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع إستراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي (سعيد سالم). و بالرغم من

حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها تحمل المؤسسة قدر عالى من الإنفاق، و ذلك لكي يزيد من حصتها

السوقية، و المحافظة عليها. بسبب موقعها التنافسي القوي تتحول إلى بقرة حلوب في المستقبل.

3.3.1 البقرة المدرة بالأرباح أو Cash Cows أو Vache à Lait

و هي تقع في خانة ذات معدل نمو منخفض وحصّة سوقية نسبية عالية و هي منتجات مدرة للتدفقات النقدية الكبيرة التي تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها و لدعم منتجات أخرى التي تستخدم السيولة النقدية، و تعتبر إستراتيجية الاستقرار و التركيز على الحصاد أفضل إستراتيجية تتبع في هذا الوضع.(سعيد سالم).

4.3.1 المنتجات المتدهورة أو Dogs أو Poids Mort أو Canards Boiteux

هي منتجات متعثرة، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة و معدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية، أو تكامل خط الإنتاج(عارف). و عادة ما تقوم بتوقيف الإستثمار في هذا المنتج لأنه في مرحلة الشيخوخة، و تركز المؤسسة على بعض "منتوج/سوق" التي تحقق أرباحاً(عداد الحسيني).

4.1 تشخيص الـ BCG محفظة المنتجات

الغاية من هذه المصفوفة هي تقييم الاحتياجات المالية و المكاسب المحتملة، الربح يكون على حسب الموقع التنافسي، و الحاجة إلى المال يكون وفقاً للمرحلة التي هو فيها المنتج. توزيع رقم الأعمال في المربعات الأربعة يمكن من تقييم توازن محفظة النشاطات، الوضع المثالي للمؤسسة هو أن يكون بحوزة محفظتها منتجات ¹مدرة بالنقد، و ²منتوجات في مرحلة التقديم، و ³منتوجات في مرحلة النمو، بحيث أن الأولى تساهم في التدعيم النقدي للثانية و الثالثة، أما الثانية فتضمن استمرارية و التجديد، و فيما يخص الأوزان الميتة فيكون من المستحسن التخلي عنها و لو بعد حين.

5.1 عيوب مصفوفة الـ BCG

¹إن الافتراض الضمني حول العلاقة بين حصة السوق النسبية وإمكانات الربحية تسمح في نهاية المطاف باستخدام هذه التقنية التحليلية في الحالة التي تكون للمؤسسة خبرة فعالة في نشاط الأعمال، بمعنى في اقتصاديات الحجم. ومع ذلك، فإن تأثير الخبرة يمكن ملاحظته في بعض أسواق المنتجات وليس في أجزاء أخرى من محفظة منتجات المؤسسة.

²تستند هذه الطريقة فقط على مفهوم الميزة التنافسية الداخلية (التكلفة) و لا تأخذ في الاعتبار الميزة التنافسية الخارجية

(الكفاءة) التي تمكن المؤسسة أو العلامة التجارية، من تحقيق استراتيجية تمايز ناجحة. و المنتجات التي تدعى بـ "المنتجات المتدهورة"

الفصل الخامس: أدوات تحليل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة

سميت بهذا الإسم ذلك لأن لديهم انخفاض حصة السوق بالمقارنة مع الزعيم، فإمكانها أن تكون مربحة إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة في المنتج يلقي قبول من طرف الزبائن الذين يكونون على استعداد لدفع سعر أعلى يمكن المؤسسة من تغطية التكلفة.

- بكل بساطة قد تنشأ صعوبات في القياس. هل يجب تحديد "المنتجات الأسواق" أو أجزاء "بكيفية واسعة أو ضيقة؟ بالمقارنة مع أي المنافسين؟ كيفية تحديد معدل نمو السوق؟ في الماضي، أو على أساس التنبؤات؟ Wind وآخرون. (1983) أظهروا أن التحليل كان حساس جدا بالنسبة لمختلف التدابير المستخدمة.

- توصيات تحليل محفظة عامة جدا وعلى معظم الاتجاهات تجدر الإشارة. أنه في سوق منتج معين، يجب أن تكون استراتيجية "الحصاد" أو "الانظار" ليست صريحة جدا، وعلى أي حال، ليست كافية لتوجيه السياسات السعرية على نحو فعال، التوزيع والاتصالات. والهدف من تحليل محفظة هو في معظمه هو توجيه التفكير.

المبحث الثاني. مصفوفة McKinsey (جاذبية/تنافسية) و تدعى أيضاً بمصفوفة إشارة المرور

1.2 تعريف

تسمى أيضا بمصفوفة تحليل الأوضاع التنافسية. سميت مصفوفة McKinsey/GE على إسم من وضعها و هو McKinseyJames الذي فتح مكتبه في مدينة شيكاغو في سنة 1926، و الذي يكون من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة الأمريكية، و قد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة Générale Electric و تلقى مقابل ذلك 10.53 مليون دولار و منه تم تسميتها بهذا الاسم.

هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة "BCG" و هي تقوم على درجة جاذبية السوق، و قوة (تنافسية) نشاط الأعمال، و لا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية السوق، و كذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق كمؤشر على التنافسية، و أهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم. من البديهي أن تخضع جاذبية السوق إلى مؤشرات أخرى مثل: سهولة التحصل عليها، حجمها، قناة التوزيع، غياب المنافس، قوانين. مثلا إذا تكلمنا عن سوق أجهزة الحواسيب المحمولة فإنه جد جذابة، ومع ذلك، فإن التغيرات السريعة في الطلب، والتغيرات المتوقعة في الأسعار، والوتيرة السريعة لتقادم المنتج، وشدة الصراع التنافسي، كلها عوامل تزيد من المخاطرة في السوق، وبالتالي يصبح نسبيا غير جذاب.

كذلك الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة يمكن أن تأتي من صورة العلامة، التنظيم التجاري، التقدم التكنولوجي، .. هذا حتى و إن كانت حصتها السوقية أقل من حصة أهم المنافسين (Lambin 2008).

2.2 مؤشرات مصفوفة McKinsey

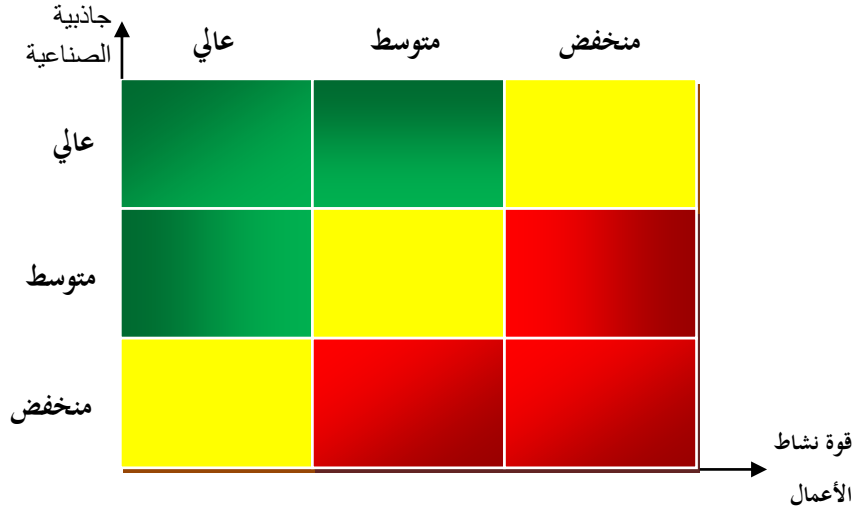
1.2.2- مؤشرات الجاذبية

¹المنفذ إلى السوق، ²معدل النمو [5-10%]، ³طول دورة الحياة [2-5 سنوات]، ⁴قوة هامش الربح الإجمالي [15 - 25%]، ⁵فترة المنافسة، ⁶إمكانيات التمايز، ⁷تمركز الزبائن [200-2000].

2.2.2- مؤشرات التنافسية

- 1 سعر السوق النسبي ($\frac{1}{3}$) عن الزعيم ، 2 سعر التكلفة (مقارنة مع المنافس المباشر)، 3 الجودات المتمايزة (ضعيفة متوسطة قوية)، 4
- درجة التحكم في التقنية (صعبة، ضعيفة، جيدة)، 5 أداة البيع (عدم ضبط الوسطاء، ضبط الوسطاء، التسويق المباشر)، 6 شهر الصورة (غير موجودة، غامضة، قوية).

الشكل 2.5: مصفوفة ماكنزي McKinsey / GE



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 187

3.2 تحليل مصفوفة McKinsey

تتضمن مصفوفة McKinsey على 09 مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية السوق و المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات، كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة نشاط المؤسسة أو وحدات الأعمال. هذا و يتم تحديد موقع نشاطات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاث مستويات وهي قوي، متوسط، و ضعيف على عكس ما قدمته مصفوفة BCG التي اقتصر على مستويين هما قوي و ضعيف فقط.

و الشكلا التالي يبين نموذج McKinsey:

إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (أذهب)، و هنا يجب على المنظمة أن تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في أنشطة هذا القطاع، وهذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة "BCG". أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف) وهي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الأوزان الميتة في مصفوفة "BCG".

الفصل الخامس: أدوات تحليل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة

تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (أذهب أو توقف) من خلال استخدام إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، و من هذه الإستراتيجيات إستراتيجية البناء أو إستراتيجية التصفية .

بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (احذر) وهي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة الأبقار في مصفوفة "BCG"، فإذا توفرت للمؤسسة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها و تحسينها، و إن لم تتوفر لدى المؤسسة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

و لإمكانية شرح كل خانة (مربع) على حدى أنظر إلى الشكل التالي:

جدول 1.5. نتائج تحليل McKinsey

تنافسية (الموقع التنافسي)				
ضعيف	متوسط	قوي		
إستثمار إنتقائي Investirselectivement تستثمر بحكمة علامة الإستفهام	الإستثمار لأجل النمو Investir pour croitre عليها الاستثمار بقوة لأجل النم	نمو عدواني (offensive) Maintenirsa Position المحافظة على مركزها القوي في السوق. المنتجات الساطعة	قوي	جاذبية السوق
توسع محدود أو الحصاد ExpensionLimitée ourécolte	مردودية إنتقائية Rentabilitésélective تبحث عن المردودية بحكمة	إستثمار إنتقائي Investirselectivement بمعنى اختيار المجالات التي تمتلك فيها المؤسسة ميزة تنافسية أحسن من المنافسين	متوسط	
التخلي عن المنتج Abandonner الأوزان الميتة	مردودية انتقائية Rentabilitésélective تبحث عن المردودية بحكمة و حذر كبير	الحماية و إعادة التركيز Protéger et se re-concentrer منتج بقرة حلوب	ضعيف	

Source :Berbar (2014)

مبحث الثالث: مصفوفة Arthur D. Little: "معدل النضج / الوضع التنافسي"

تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها للبيئة التنافسية للمؤسسة على بعدين و هما

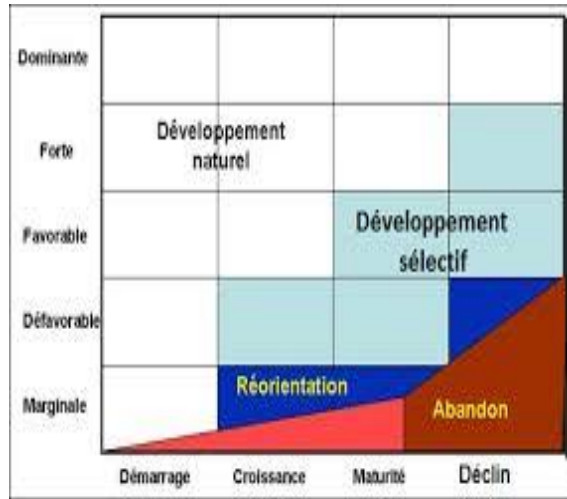
■ درجة نضج أنشطة المؤسسة (دورة حياة المنتج)؛

■ الموقع التنافسي للمؤسسة في مجالات و أنشطة معينة (موقعها ومكانتها في السوق)

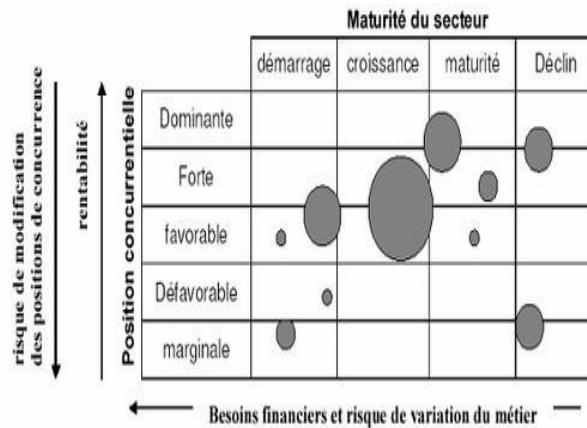
من خلال هذين البعدين ستجد المؤسسة نفسها أمام 04 وضعيات يتم تحليلها على النحو التالي:

- 1 محدوديتها: ليس هناك طول معياري لدورة الحياة،
 2 تحديد المرحلة الحالية من مراحل دورة حياة صناعة صعب
 3 المنافسون يمكنهم التأثير على دورة الحياة.

شكل 3.5: خانات مصفوفة ADL



شكل 4.5: الأوضاع التنافسية وفقا لمصفوفة ADL



وفقاً لمدير مكتب الـ Arthur D. Little بباريس Emmanuel Ader (...) أن مختلف نظم التحليل الإستراتيجية المستخدمة حالياً من طرف المؤسسات تقوم كلها على نفس الأسس التالية¹:

- تقسيم دقيق للمؤسسة فيما يخص "النشاط أو الأعمال" بحيث أن المقايضات الإستراتيجية (Strategic Trade-off) تتم بين هذه الأعمال؛

جدول 2.5. تحليلها البيئية التنافسية للمؤسسة حسب مصفوفة ADL

الهجر	إعادة التوجيه	تطور إنتقائي	تطور طبيعي	
منخفضة	منخفضة	جيدة	جيدة	مردودية
متوسطة	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	مخاطر سوقية
ضعيفة	قوية	قوية	ضعيفة	حاجة للموارد المالية
منعدم	منخفض وسلي	يساوي الـ 0	مرتفع جداً وإيجابي	صافي العوائد المالية
المؤسسة هي في ورطة و على سوق لا ينمو أوزان ميتة	تحتل المؤسسة موقع غير مواتي في سوق متنامي المثير للقلق	تحتل المؤسسة موقع المتحدي في سوق لا ينمو بقرة حلوب	تحتل المؤسسة موقع الزعامة في سوق متنامي الساطعة	شرح

Source : Lambin & De Moerloose, (2008)

- وضع مفاهيم بسيطة لإمكانية تقييم الموقف الاستراتيجي و الأداء المالي؛

- ارتباط دقيق بين الموقع الاستراتيجي والأداء المالي.

من المثير للاهتمام أن الباحثين الذي قاموا في أواخر الستينات بتحديد أسس التخطيط الاستراتيجي، فإن كل أعمالهم أدت جمعها

إلى نفس المبادئ الأساسية، و هذا بغض النظر إلى المدارس التي كانوا ينتمون إليها سواءً: Arthur (Mc Kinsey) General Electric؛

D. Little؛ Boston Consulting Group؛ ... و لم تختلف مناهجهم إلا في الكيفية التي يتم من خلالها تقييم الوضع التنافسي

لمختلف الأعمال. كما ينبغي التأكيد على أن المبادئ الأساسية هته لم تتغير، و أن التقدم الذي تم تحقيقه منذ ذلكم الحين فقد اهتم

بقضايا تنفيذ الإستراتيجية بدلا من التركيز على صياغتها.

¹ Ader (), « L'analyse stratégique moderne et ses outils », Bureau d'Arthur D. Little de Paris.

الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

عندما تنتهي المؤسسة من تحديد السياسة العامة والرؤية والرسالة وتقوم بتشخيص البيئة الجزئية والكلية وتشخيص محفظة منتجاتها وتحديد ميزتها التنافسية وتعريف وضعها التنافسي تجدها نفسها أمام اختيار استراتيجية من بين الاستراتيجيات المتاحة أمامها في السوق. وفقاً لـ Lambin (2008) هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات: الأساسية، التكاملية و التنافسية.

المبحث 1: الخيارات الاستراتيجية الأساسية للتنافس لـ Porter (1982)

تمكن Porter من وضع ثلاث أنواع من لاستراتيجيات وهي ¹القيادة في التكاليف، ²التمايز، و ³التركيز؛ لـ DAS واحد.

جدول 1.6. الاستراتيجيات الأساسية للتنافس لـ PORTER (1982)

		ميزة تنافسية	
		التمايز المدرك	ميزة التكلفة
المستهدف الاستراتيجي	واسع	التمايز أو التفرد	القيادة في التكاليف
	ضيق	التركيز مع التمايز	التركيز مع خفض التكلفة

Source: Porter M, (2000), Avantage concurrentiel

في هذه الحالة تختار المؤسسة التخصص في استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات الأساسية لـ Porter، بالإضافة إلى ذلك ضمن كل مجال نشاط استراتيجي (DAS) يجب على المؤسسة توظيف واحدة من بين الاستراتيجيات الثلاثة المذكورة آنفاً:

1.1 إستراتيجية القيادة في التكاليف *Cost Leadership*


ترتكز هذه الاستراتيجية على بعد الإنتاجية و بصفة عامة تتأثر ¹بالخبرة (منحنى الخبرة)، و تعتبر حصانة ضد القوبالتنافسية الخمس لـ Porter. و تشترط أن يكون حجم المؤسسة على الأقل ²الحجم الحرج *la Taille Critique*. و يجب أيضاً أن تتوفر على ³عتبة تكنولوجية (تكنولوجية أساسية) و تجارية (حصة هامة من السوق). و أيضاً ⁴ | *Les Délocalisations* : نقل وسائل الإنتاج إلى أماكن تتميز بتكلفة أقل. ⁵ في بعض الحالات تلجأ المؤسسة إلى تخفيض هامش الربح.

الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

شرح: تعتمد هذه الإستراتيجية إذا على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف

الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة (عداي الحسيني). فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج و البيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة، أو تعويض الإنسان بالآلة (أحمد عوض).


فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة. وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

مثال:  الشركات الصينية تتوجه نحو المنتجات منخفضة الثمن. أيضا ²شركات الطيران charter تقترح رحلات اقتصادية

2.1. إستراتيجية التمايز *Différenciation*

ترتكز هذه الاستراتيجية على بعد قدرة السوق، من خلال توفير منتج ذو جودة ¹متميزة عن المنافسين يسمح ببيعه بأكثر سعر ممكن، من بين عناصر التمايز نجد: صورة العلامة، تقدم تكنولوجيا معترف به، المظهر الخارجي، خدمة ما بعد البيع، قناة موزعين، ... و على المؤسسة الاستثمار في ²الإشهار للتعريف بالعناصر المميزة لمنتجاتها.

التمايز يمكن أن يكون إلى

الأعلى:  سعر مرتفع لمنتج ذو نوعية و علامة تجارية مرتفعة عن المنافسين المباشرين

مثال: ¹علامة Nike و Puma كيفية للمشي بها في المدينة، ²طبقات الأعمال التي تتعامل معهم شركات الطيران،

العطور: Terre d'Hermes، Channel³

الأسفل: إدراك المستهلك بأن عرض المؤسسة أقل من الآخرين.

مثال: رحلات الطيران نوع: Charter.

عناصر التمايز: ¹ العلامة؛ ² المواصفات التقنية؛ ³ الخدمات؛ ⁴ الأنشطة التجارية؛

شرح: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً مع كفاءة منتجها، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين. فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له. والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكال عدة منها (إسماعيل محمد السيد)

أمثلة

- التقنية أي التكنولوجيا: شركة *Macintosh* لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة.

- خدمات الزبائن: شركة *General Motors*.

الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

- شبكة الموزعين و الباعة: وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة

Cartepilar لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، و دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

3.1 إستراتيجية التركيز (focus) (في واحدة من الاستراتيجيات القاعدية حسب Lambin خاصة بالمؤسسات الصغيرة)

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

في هذا السياق يمكننا التمييز بين نوعان من هذه الإستراتيجية:

1.3.1 التركيز مع خفض التكلفة

هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على جزء معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو نشاط الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في جزء السوق المستهدف الذي يعتمد على التكلفة المنخفضة.

مثال: تركيز Burger على بيع همبورغر باللحم الحلال.

2.3.1 التركيز مع التمايز

هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى جزء مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، و حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.

مثال: سيارة Mercedes تتوجه نحو الفئات الكبرى (Les seniors)، ال تصميم سيارة Rolls-Royce ، BMW Z4.

جدول 2.6. الاستراتيجيات الثلاثة ل Porter

تخدير	الخصائص	الاستراتيجية
معركة من قيادة التكلفة يمكن أن يكون لها عواقب كارثية على الربحية الإجمالية للقطاع.	استراتيجية الشركة هي أن تصبح أكبر منتج منخفض التكلفة في هذه DAS. وتتمثل الاستراتيجية في معالجة هدف كبير واقتراح منتجات موحدة. ينبغي أن ينظر إلى المنتج بأعلى من المنتجات الأخرى المتواجدة في السوق.	القيادة في التكاليف
تكون هناك مردودية إذا كان السعر المرتفع أكبر من تكاليف التمايز	تمايز يكون تقديره كبير لدى الزبائن، و تمكن من تحديد سعر مرتفع	التمايز
الشرط أن تكون رائدة في هذا الجزء	اختيار مستهدف ضيق و ضبط عرض على المقاس (مخصص)، في الوقت الذي تتوجه فيه إستراتيجية التمايز إلى مستهدف واسع، تتوجه هذه الاستراتيجية إلى أسواق مخصصة (Niche)	التركيز

Source : « toute la fonction Marketing », p.35

المبحث 2: استراتيجيات النمو: التوجهات الاستراتيجية والتجارية

و نعني بما زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة و التي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي (صالح بن حبتور)، ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المنظمات، و النمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات و في الاستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع و بالتالي زيادة الأرباح.

و يمكن للمنظمة أن تنمو داخليا و خارجيا، و يتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ و التحالف الإستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسين هما (مؤيد سعيد سالم). كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة و التي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات و الصراعات بين الإدارات و الفروع؛

يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى و الصعود في المنظمات كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى

المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة.

حسب Lambin (2007) يمكننا التمييز بين ثلاث أنواع من الاستراتيجيات:

- هدف النمو في السوق المرجعي الذي تعمل فيه، نتكلم هنا عن النمو المكثف
- هدف النمو في القطاع الصناعي مع توسع جانبي من منبع أو مصب أعمالها الأساسية و يتعلق الأمر بالنمو المتكامل
- هدف النمو المرتكز على الفرص الموجودة خارج مجال النشاط المعتاد و يتعلق الأمر بالنمو من خلال التنويع.

جدول 3.6. الزوج "ممتوج/سوق"

منتجات جديدة	المنتجات الحالي	
تطوير المنتجات***	اختراق السوق*	الأسواق الحالية
التنوع في المنتجات	التخصص	
التنوع الشامل****	التوسع في الاسواق**	أسواق جديدة
	التنوع في السوق	
Source : Typologie des stratégies de croissance(matrice d'Ansoff, 1957) *: تشير إلى مستوى الخطر		

1.2 استراتيجية النمو المكثف ضمن السوق المرجعي

1.1.2 استراتيجية اختراق السوق (التغلغل السريع)

الرفع من مبيعات المنتجات الحالية في الأسواق القائمة من خلال:

أ. تنمية الطلب الأولي: استهداف الغير مستعملين، التأكيد على الزبائن بأن يستعملوا المنتج بصفة منتظمة،

ب. رفع حصة السوق: من خلال تكتيف نشاطات التسويق العملي

ت. اكتساب الأسواق: شراء مؤسسات من نفس النشاط للسيطرة على حصة سوقها، أو خلق مؤسسات مرافقة لملاء السوق؛

ث. الدفاع عن موقع السوق: تحسين المنتج، تكييف السعر، تعزيز قناة التوزيع، الترويج،

ح. عقلانية السوق: تحسين فعالية السوق من خلال الاهتمام أكثر بالمنتجات المدرة بالربحية على المدى البعيد و الاستغناء تدريجياً

عن الأجزاء الغير مربحة.

مثال: Nestlé الرائدة عالمياً في مجال المواد الغذائية

2.1.2 استراتيجية النمو بالأسواق (تطوير السوق)

الرفع من مبيعات المنتجات الحالية للمؤسسة في أسواق جديدة من خلال:

أ. **البحث عن قطاعات جديدة:** خلق توقع للمنتج، إدخال منتج صناعي إلى مجال الاستهلاك؛

ب. **قنوات توزيع جديدة:** ¹ بيع المشروبات في المصانع، المحلات، الملاعب؛ ² التوزيع المباشر للأثاث للنزل؛ ³ إنشاء شبكة الامتياز

جنباً إلى جنب مع الشبكات التقليدية القائمة.

ت. **توسع جغرافي:** كمشاء مؤسسة في بلد في الخارج تعمل بنفس مجال النشاط

مثال: شركة Sony غيرت استراتيجيتها فيما يخص القنوات بحيث ستكفل بنفسها بتوزيع أفلامها و الموسيقى و ألعابها إلى زبائنها

3.1.2 استراتيجية النمو بالمنتجات (تطوير المنتج)

الرفع من مبيعات الأسواق الحالية للمؤسسة بتحسين مواصفات و خصائص منتجها الحالي أو بعث منتجات جديدة.

مثال:

- مؤسسة Nivea قائمة على مفهوم "العلاج الحساس" من خلال منتجات علاج الوجه (1911) لكنها نوعت من نشاطها

إلشامبو و كرمات الحلاقة، منتجات الاستحمام، رعاية الطفل، كرمات واقية من الشمس.

- مؤسسة Zodiak الرائدة في مجال القوارب المطاطية، و متخصصة في المعدات المرنة. في ميدان الطيران هي الرائدة في معدات

الإخلاء، aérofreinage، حواجز وقف الطائرات، واقيات من أسلاك الكبيرة و حتى الوقود، و يهتم أيضاً بصناعة قواعد الركاب في

الطائرة، و في مجال الفضاء هي متخصصة في صناعة قفازات رواد الفضاء، البالونات العلمية في الفضاء.

2.2. استراتيجية النمو المتكامل ضمن التسلسل الصناعي

استراتيجية النمو التكاملية له ما يبرره إذا كانت الشركة يمكن أن يحسن ربحيتها من قبل السيطرة على مختلف الأنشطة ذات أهمية

استراتيجية بالنسبة لها، وتقع في القطاع الصناعي التي يتم إدراجها. هذه الإرادة، على سبيل المثال، لضمان انتظام مصدرا للإمدادات أو


الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

السيطرة على شبكة التوزيع، أو الوصول إلى المعلومات مساحة النشاط الذي هو المصب والذي يعتمد طلب من الشركة الخاصة. نحن يميز بين التكامل المنبع، وتفعيل التكامل والاندماج الأفقي

1.2.2 استراتيجية النمو إلى الأعلى (المنبع) أو التكامل للخلف *En amont*

تستعمل لحماية مصادر التمويل التي تكون ذات أهمية استراتيجية سواء كانت: مواد أولية، نصف مصنعة، أو مكونات أو خدمات.

في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية عندما لا يوفر لها المورد ما تحتاجه بسبب عدم امتلاكه لمهارة معينة أو تكنولوجيا أساسية لصنع المكونات او المعدات الضرورية للمؤسسة (Lambin 2008). لذلك تلجأ المؤسسة إلى شراء أو مراقبة عدة موردين (Laethem، 2006).

 مثال: شركة Dennouni من إنتاج الحصى حتى صناعة الطرقات

2.2.2 استراتيجية النمو إلى الأسفل أو التكامل إلى الأمام *En aval*

المؤسسة تشتري أو تتحكم في مجموعة من الموزعين، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى السيطرة على منافذ للشركة من أجل الأمن، ولكن أيضا لتعزيز وتطوير الأعمال الأساسية. يمكن للشركة أيضا أن تقرر الاستراتيجية إذا رأت أن التوزيع الحالي ليست مرضية، أو يمثل النشاط بديلة للمستقبل.

 مثال:

Idel- مدير مؤسسة **Sony** قرر منذ فترة بأن تتكفل مؤسسته بقنوات التوزيع المختلف لمنتجاتها؛

Péchiney : (التي اندمجت الآن مع شركة **Alcan**)، المتخصصة تقليديا في أنشطة معالجة الألمنيوم، تنوعت المصب في مجال

التعبئة والتغليف المعادن. وقد وضعت بيثيني في التعبئة والتغليف للسيطرة أفضل الفرص وزيادة قيمتها الإجمالية. في عام 1988، اشترت

المجموعة الفرنسية الوطني الأمريكي للعبة. من خلال هذا التنوع، **Péchiney** تعمل بشكل أفضل من منافسيها المباشر، **Alcoa** و

Alcan، في مجال الألومنيوم؛

Bata - مؤسسة إنتاج الأحذية و منذ زمان أندمجت أيضاً في بيع الأحذية،

3.2.2 إستراتيجية النمو الجانبية أو التكامل الأفقي. *Horizontale*

الهدف هو تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال امتصاص (شراء مؤسسات منافسة) أو السيطرة على بعض المنافسين. تسمح هذه الاستراتيجية بتحقيق وفورات الحجم، لتوفير الوقت، للوصول إلى شريحة من الزبائن الجدد، شبكة توزيع جديدة، تحييد منافس ضخمة.

 مثال:

- **Google**: شراء الشركة للعديد من المؤسسات المنافسة بلغ عددها في فبراير 2018، 203 مؤسسة معظم مجال نشاطها على

النت، حتى بلغت حصتها في السوق 402 مليار\$: مثلا ¹محرك البحث [outride] في سنة 2001 ثم تحولت إلى Google

Personalized Search (iGoogle)،² الفيديو Youtube (16,5) في سنة 2010 ثم Episodic،³ الإيشار على نت

Double Click] في سنة 2007 (3.5) ثم تحولت إلى AdSense،⁴ محرك بحث الرسائل [reMail] في سنة 2010 ثم تحولت إلى

[Gmail]، و Android (2005) نظام الاستغلال متحرك خاص بالهواتف النقالة و les tablette،

- **FaceBook**: شراء Mark Zuckerberg مؤسس و مدير شركة FaceBook،¹ المؤسسة WhatsApp بمبلغ 19 مليار في

2014 (التراسل الفوري: خدمة الرسائل الأكثر شعبية في العالم بلغ عدد المشتركين أكثر 450 مليون في فبراير 2015، 200 مشترك فقط

في ست أشهر التي حلت)، و اشترى أيضاً² شركة Instagram بمبلغ 1 مليار في 2012 [تبادل الصور وشرطة الفيديو]، و اشترى³

Branch بمبلغ 15 مليار في 2014 [منصة التعليقات و المناقشات]، و شراء Moves في 2014 [تطبيق اللياقة البدنية و متابعة

النشاط].

- **Apple**: Steve Jobs بحوزتها 50 شركة مكنتها من تعزيز مكانتها الرائدة في الإلكترونيات ذات الاستهلاك الواسع، وأجهزة

الكمبيوتر الشخصية وبرامج الكمبيوتر.

3.2 إستراتيجية النمو من خلال التنوع خارج عن مجالات نشاط الاستراتيجي للمؤسسة

استراتيجية النمو من خلال التنوع لها ما يبررها إذا كان القطاع الذي تعمل فيه الشركة لا يحتوي أو يحتوي على عدد قليل جدا من

فرص النمو أو الربحية، أو لأن المنافسة لديها موقف قوي جدا، أو لأن السوق المرجعية آخذة في التدهور. وتتضمن استراتيجية التنوع

الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

دخول أسواق المنتجات الجديدة للشركة. على هذا النحو، و يعد هذا النوع من استراتيجية النمو أكثر خطورة، لأنه في الكثير من الأحيان تلقي المؤسسة نفسها إلى المجهول. وفقاً لـ Lambin (2008) استراتيجية التنوع (الشامل) هي على نوعان.

1.3.2 استراتيجية التنوع المرتبط (مُتحدِّة المركز) أو التنوع المركزة (Concentrique)

في هذا النوع من الإستراتيجية تخرج الشركة من صناعتها و تجارتها و تسعى لإضافة نشاطات جديدة، مكملة لأنشطة الأعمال القائمة في التكنولوجيا و /أو تجارية. و الهدف هو الاستفادة من أوجه التآزر الناتجة عن تكامل الأنشطة، وبالتالي توسيع السوق المحتملة للشركة. استراتيجية التنوع متحدة المركز تسعى عادة إلى جذب مجموعات جديدة من الزبائن وتوسيع السوق المرجعية للشركة. لذلك تسعى المؤسسة إلى تنوع الأنشطة المكملة للأنشطة القائمة، و هذا من ناحية التكنولوجيا و /أو تجارية. و يتم ذلك بالقيام بالتآزر من خلال استغلال الكفاءات الأساسية للمؤسسة المتآزرة.

مثال: 

Bic - سواء الأقلام، وشفرات الحلاقة والولاعات نلاحظ أن المهارات هي نفسها. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بهذه المنتجات التي تقوم أساساً على تكنولوجيا "حقن البلاستيك"، و قنوات توزيع مناسبة (محلات السوبر ماركت، والتبغ). من وجهة نظر استراتيجية، جميع هذه المنتجات هي في نفس مجال النشاط، و **Bic** يعني "رخيصة، و نمط الحياة مسترخية و منتج بسيط و عملي." «

- شركة **Soloman** قبل التذاؤب كانت تصنع مزلاج الثلج (Ski) و بعده مزلاج البحر (Surf).

__ **Yahoo! و Microsoft**: اختاروا التذاؤب في 2005 و أخرجوا Yahoo! Messenger و MSN Messenger.

2.3.2 استراتيجية التنوع الغير مرتبط (الخالصة) أو التنوع المحظة (Pure)

تسعى الشركة فقط لتجديد محفظتها الاستثمارية من خلال توفير أنشطة لا علاقة لها بالأنشطة القائمة. هذه استراتيجية التنوع هي أصعب وأكثر خطورة. أوصى Lambin بأنه يجب أن تكون نقطة مشتركة واحدة على الأقل بين الأعمال الأساسية والأعمال الجديدة (التسويق، والتكنولوجيا، وعمليات الإنتاج، و الزبائن...).

الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

ضمن استراتيجية التنوع المحظية، تدخل الشركة في أنشطة جديدة عن أنشطتها المعتادة، سواء من الناحية التكنولوجية و التجارية. والهدف هو للتحرك نحو مجالات جديدة تماما لتجديد محفظة النشاطات. استراتيجيات التنوع المحفظة هي بالتأكيد أخطر ومعظم استراتيجيات أجمعت على ذلك. تتطلب هذه الاستراتيجية عملية تنوع ناجحة و كبيرة للموارد البشرية والمالية. Drecker (1981، ص.16) يرى أنه لكي يكون التنوع ناجح يجب أن يكون هناك قاسم مشترك بين النشاط الجديد والأعمال الأساسية، (السوق، و التكنولوجيا أو عملية الإنتاج).

مثال:

- الخطأ الذي وقعت فيه شركة **Big** عندما أنتجت عطر للتزيين و لم يلقى إقبال على الإطلاق.
- في أواخر عام 1978، اشترت شركة Volkswagen Triumph-Adler، الشركة المتخصصة في مجال الكمبيوتر و أدوات المكتب. أيضاً دخول صانع الاسمنت Lafarge سوق التكنولوجيا الحيوية.

المبحث 3. الاستراتيجيات التنافسية الأربعة لـ Kotler (1997)

تسمى أيضاً بالخيارات الإستراتيجية للمؤسسة. وفقاً لـ Lambdin (2008) تنقسم إلى أربع أنواع:

1.3 استراتيجية الزعيم أو الرائد، *Leadership*، *de leader*

الزعيم هو الذي يسيطر على أكبر حصة من السوق، و بمقدوره تغيير السعر أو بعث منتجات جديدة. غالباً ما يكون نقطة مرجعية

لذلك تحاول المؤسسات المزاومة الهجوم عليه أو تقليده أو تجنبه. من بين هذه المؤسسات نجد: Coca cola، L'Oréal،

Walt-Disney، Wal-Mart، Facebook، Microsoft، Apple، Google، Procter & Gamble، Nike
...، Danone

أيضاً يستطيع الاختيار بين الإستراتيجيات الآتية:

- تطوير الطلب الأولي: اكتشاف مستعملين جدد، تعزيز استخدامات جديدة للمنتجات الحالية، أو زيادة المبالغ المستخدمة للاستهلاك
- إستراتيجية دفاعية: المؤسسة المبتكرة تحاول دائماً صد الهجوم عندما يفتح السوق أمام المؤسسات المقلدة الخطيرة. وهذا هو الحال بالنسبة لـ Danone في المنتجات الطازجة (Unilever، Kraft Foods، Nestlet) و Microsoft في البرمجيات.
- استراتيجية هجومية: يتم تطبيقها بهدف توسيع حصة السوق (تغطية السوق بمساعدة التوزيع المكثف و مضاعفة أنواع المنتجات، الإبتكار و التقدم التكنولوجي، الحرب الإعلانية)، لكنها تكون دائماً مستهدفة من طرف التنظيمات (القانونية و المستهلكين)
- استراتيجية مضادة للتسويق: تخفيض إيرادي لحصة السوق لكي لا تلتفت الإنتباه¹الرفع من سعر بيع بعض المنتجات التي تضر بصحة المستهلك (مؤسسة Walt Mart)،²محاوية التضخم تخفض من السعر من 30 إلى 40% عن المنافسين).

2.3 استراتيجية المتحدي. *Challenger*

المتحدي يتواجد مباشرة بعد الزعيم، و يأمل أن يأخذ مركز الزعامة، له الاختيار بين هجوميين:

1.2.3 الهجوم المباشر (Frontale)

تتم بمعارضة الزعيم، و مهاجمته مباشرة في السوق من خلال عرض منتج ذو جودة مماثلة بسعر أقل. على المتحدي التأكد من عدم وجود ردت فعل مباشرة من قبل الزعيم ضد استراتيجيته. على هذا الاساس على المتحدي معرفة الصحة المالية للزعيم من خلال نسبة السيولة و الإيسار (Solvabilité) لتحديد بعض نقاط الضعف التي تؤمن له تطبيق استراتيجية الهجوم المباشر (الاستراتيجية الهجومية في الحرب تعتمد على قاعدة 3 مقابل 1).

2.2.3 الهجوم الجانبي (Latérale)

مواجهة الزعيم في الأبعاد الاستراتيجية التي يكون فيها ضعيف أو غير مستعد، من بينها نجد.

- ✓ **الهجوم على الأطراف:** على هذا المستوى، يبحث المتحدي على تحديد و فهم أسباب إنزعاج و عدم رضا زبائن المنافسين و المباشرة في إرضائهم من خلال توفير المنتج الذي يرغبونها.
- ✓ **التطويق:** المتحدي يهاجم الزعيم من عدة أماكن في آن واحد.
- ✓ **الإبتعاد:** ينصرف المتحدي عن مواجهة الزعيم و يذهب للبحث عن أسواق لا يمتلكها هذا الأخير. بعد اختياره لزاوية الهجوم، و قبل الإنتقال إلى الفعل، على المتحدي تقييم قوة و ضعف ردت فعل الزعيم.

مثال: سلسلة **Fly** للأثاث اختار التواجد بالمدن الصغيرة التي لا يتواجد فيها الزعيم **Ikea**.

3.3 استراتيجية المتابع. *Le Suiveur*

هي المؤسسة التي تتبع الزعيم في كل أفعاله، تتضمن إستراتيجيته تقليد الزعيم و ليس المتحدي، في قراراته التكتيكية، تتابع مستويات أسعاره، نمطه في التنصيب (implantation)، نمطه في الإشهار، .. المتابع يستفيد إذا من كل عمل منفذ من طرف القائد لإنشاء أصناف جديدة من المنتجات من دون أن يكلفه ذلك أي فلس. بكلمات أخرى ينجح المتابع في استراتيجيته عندما يكون سعر المنتج منخفض. في عالم الألبسة هناك تقليدات. على هذا المستوى، السؤال الذي يتوجب طرحه من طرف المؤسسة: متى من الأحسن أن تكون الأول و متى من الأحسن أن تكون المتابع. القرار المتخذ يكون على حسب الإجابات على الأسئلة المعروضة في الجدول التالي:

4.3. استراتيجية المتخصص. *Le Spécialiste*

هي إستراتيجية متخصصة في السوق الصغيرة (Niches) و يتعلق الأمر باستراتيجية التركيز، أي الاهتمام بجزء أو مجموعة من الأجزاء عوض الاهتمام بالسوق ككل. والهدف من ذلك هو أن تكون سمكة كبيرة في نهر صغير، بدلا من سمكة صغيرة في نهر كبير. على سبيل المثال في عالم السيارات يتم الاهتمام فقط بالأكسيسوارات على غرار: الإطارات، السرعة، اللون، ... المختص يركز على فتحة (Créneau) أين تكون المنافسة شبه مستحيلة بسبب أن: ¹ هذه الفتحة تتطلب تخصص كبير في التكنولوجيا. ² لأنه مرتبط بصورة علامة خاصة أو منفردة جداً. ³ يمكنه النمو، ⁴ لا يثير إنتباه المنافسين، ⁵ حواجز الدخول. هذه الاستراتيجية مربحة و لكن على المدى القصير، لأن كل فتحة و بعد وقت معين تجلب المنافسين. لذلك إذا لم يقم المختص بمضاعفة فتحاته، فإن حظوظ بقائه على قيد الحياة تبقى محدودة. و هذا يحتم عليه التأقلم مع التطور التكنولوجي. مثل علامة مشروبات *Redbull*.

ما هو إذاً السوق متخصص *Niche Market*

السوق المتخصص هو نتيجة تفصيل ادق لتجزئة السوق. بالطبع لا بد أن يكون السوق المتخصص فيه المميزات التالية ليتم اختياره:

- شريحة السوق المتخصص لديهم احتياجات واضحة ومحددة؛
- مستعدين للدفع (ولو بسعر مرتفع) لتلبية هذه الاحتياجات.
- نسبة اهتمام منافسين آخرين بهذا السوق المتخصص متدنية.
- السوق المتخصص لديها حظوظ كبيرة من ناحية زيادة الحجم، الربح والنمو.

السوق المتخصص (*niche*) ميزتها أنها صغيرة لذلك من الممكن ان يأتي لمنافستك منافس أو اثنين مقارنة بالتجزئة التي من الممكن أن

تجلب العديد من المنافسين لك.

5.3 الاستراتيجية الشاملة

يتعلق الأمر بالإستراتيجية الدولية للمؤسسات في الخارج: *Wal-Mart* و *Coca-Cola*.

الفصل السابع: التجزئة، الاستهداف و التوقع

بعد القيام بتشخيص نقاط قوة و الضعف و تحديد الفرص و التهديدات، و تحليل المنافسة، و تحديد استراتيجيات

"منتج/سوق"، تكون المؤسسة في هذه الحالة أمام مهمة التعرف على جزء السوق المستهدف، و ذلك لإعطائه موقع تنافسي في

السوق و خصوصية في نفس (روح) الزبون. الغرض الرئيسي من التشخيص هو القيام بتجزئة فعالة للسوق الشامل وفقاً لمهارات و

موارد المؤسسة، لكي يكون بالإمكان اختيار المستهدف لواحدة أو مجموعة من هذه القطاعات، التي تنتمي إلى السوق المرجعي الذي

تهدف إلى أن تعمل فيه المؤسسة. إن تقسيم السوق الشامل إلى مجموعات فرعية من الأجزاء التي تدعى بقطاعات السوق يأخذ بعين

الاعتبار تجانس العناصر المكونة لكل جزء من حيث الحاجات، السلوكات و دوافع الشراء، بحيث أنها تشكل أسواق محتملة و متميزة

عن بعضها البعض. إن تجزئة السوق الشامل تقام عادة على مرحلتين: الأولى كلية و تدعى بالماكرو-تجزئة التي تحدد "المنتجات-

الأسواق" أي ال DAS'S، و الثانية جزئية و تسمى بالميكرو-تجزئة و التي تقود بدورها إلى تحديد القطاعات داخل كل من "الأسواق-

المنتجات" المختارة. على أساس تقسيم السوق الشامل، تستطيع المؤسسة لاحقاً تقييم جاذبية مختلف "الأسواق-المنتجات" و

القطاعات، و قياس القدرة التنافسية الخاصة بها، و اتخاذ قرار بشأن المستهدف و تموقع منتجها، قبل وضع المخطط التسويقي

بأكمله.

المبحث.1: تجزئة السوق

تعد التجزئة من أحد الأعمدة الأساسية للمخطط التسويقي. التجزئة هي التوزيع الأكثر نفعاً في التشخيص التسويقي السريع و

الجيد، كما تعد واحدة من بين ركائز الخطة التسويقية ككل. نهدف من خلال هذا البند إلى التعرف على الأسواق المرجعية بما في ذلك

الزوج "منتج-سوق" أو الماكرو-تجزئة، ثم نتطرق بعد ذلك إلى الطرق المختلفة للميكرو-تجزئة.

1.1 التجزئة الكلية لمنتجات-أسواق

قبل تنفيذ استراتيجية التجزئة على المؤسسة تحديد رسالتها، بمعنى دورها و وظيفتها في "التوجه نحو السوق". إن نقطة بداية

ممارسة التفكير الاستراتيجي تحتم على المؤسسة الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة ب: ¹الزبائن الذين نخدمهم، ²المنافسين المباشرين

الذين سنواجههم، ³العوامل الأساسية للنجاح التي يجب التحكم فيها، ⁴التكنولوجيات البديلة، التي يترصدها المنافسين الغير مباشرين،

⁵أهم المتعاملين الذين يجب أخذهم بعين الاعتبار.

1.1.1 السوق المرجعية

التعريف بالسوق المرجعية يكون من وجهة نظر الزبائن و ليس من وجهة نظر المنتج، لذلك و كما رأينا في الفصل السابق أنه خلال تعريفها للرسالة (المهمة) الاستراتيجية في السوق المرجعية، على المؤسسة الطرح و الإجابة بشكل واضح على الأسئلة التالية:

من؟: أفواج الزبائن الذين تهدف إلى العمل معهم، [المسافرين أو السياح]

ماذا؟: الاحتياجات أو مجموعة الاحتياجات **حاجة عامة معينة التي يجب إرضاؤها** التي يجب أن يليها المنتج، بمعنى الوظائف

الرئيسية للسمات [التنقل]

كيف؟: الحلول أي الأساليب أو التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجة. [النقل باستخدام: السيارة، الطائرة، الباخرة، القطار]

2.1.1 هياكل السوق المرجعية

وفقاً لـ Lambin 2008 ص. 193 يمكننا التمييز بين ثلاث أنواع من الهياكل: **1**"منتوج-سوق"، **2**"السوق"، **3**"الصناعة"، و

بالتالي لدينا ثلاث أنواع من التعاريف المتعلقة بالسوق المرجعية

- **منتوج-سوق:** حل معين، حاجة عامة معينة، لمجموعة محددة من الزبائن؛
 - **السوق:** يغطي مجموعة من الحلول، حاجة، و مجموعة محددة من الزبائن؛
 - **الصناعة:** هي حل، أيا كانت الحاجات التي يجب تغطيتها، و مجموعة الزبائن المعنيين؛
- تعريف السوق المرجعية: هي مجموعة "منتجات-أسواق" المرتكزة على نفس الحاجة، لنفس جماعة الزبائن
- بناء شبكة للتجزئة الكلية: لفهم هذه النقطة استعان الكاتب بالمثال التالي: لنفرض أن لدينا

الحاجات: نقل السلع جهوياً، وطنياً، و دولياً؛

الحلول: نقل عن طريق الجو، السكك الحديدية، الماء، أو الطريق؛

الزبائن: النقل للمصلحة الخاصة، النقل المهني، و وكالة السفر؛

إذا أخذنا بعين الاعتبار كل المزيج فإننا سنجد في المجموع 36 مجموعة "منتوج-سوق" $[3 \times 4 \times 3]$

3.1.1 الفائدة من تحليل التجزئة الكلية

- التحديد الواضح للسوق: حاجة (الوصول بسرعة)، لمجموعة من الزبائن (مسافرين)، جميع الحلول الممكنة (Metro، TGV، Tramway)؛
- تحديد المنافسين الشاملين: الحلول التكنولوجية الأخرى البديلة للتكنولوجية الحالية؛
- تشخيص تشتت (أو تركيز) النشاطات: تختار المؤسسة بين التركيز أو التنوع؛
- توليد أفكار عن "منتجات-أسواق" جديدة: ¹البحث عن زبائن جدد في الاسواق الخارجية (PC)، ²التوسع نحو حاجات جديدة (Tablette، iPhone، ..)، ³التكنولوجيات البديلة: تكنولوجيا جديدة أكثر كفاءة (MP4)؛
- اختبار استراتيجية تغطية السوق المرجعي:

¹ استراتيجية التركيز: حاجة واحدة، زبون واحد، تكنولوجيا واحدة، هي استراتيجية المتخصصة [حصة سوقية عالية، و مكانة محددة]؛

² المتخصصة في المنتج: تلبية حاجة معينة لتغطي بها كل أفواج الزبائن الذين تمهم هذه الحاجة [صناعة المكونات]؛

³ المتخصصة في الزبون: التركيز على صنف من الزبائن [النزول، المستشفيات، المدارس، الجامعات، مثال: آلة الغسيل

Winterhalter، المطاط Zodiak، المطارات، الموانئ، محطات القطارات، الحافلات، Automatic Systems: حلول

الأمان ل المصانع، المخازن، المرافق الرياضية، ..]؛

⁴ المتخصصة الاختياري: إدخال العديد من المنتج ات في أسواق ليس لها أية علاقة فيما بينها؛

⁵التغطية الكاملة: العديد من الحاجات للعديد من الزبائن بتكنولوجيا واحدة؛

2.1 التجزئة الجزئية التجزئة

هو التحليل الدقيق للحاجات المختلفة لأفواج مختلفة من الزبائن الموجودين في أسواق محددة في تحليل التجزئة الكلية. فالهدف

الرئيسي للتجزئة هو تحديد الأفواج الفرعية للزبائن الذين يبحثون عن نفس الوظائف في سلة السمات المتعلقة بالمنتج . يستند مفهوم

التجزئة إلى ثلاث فرضيات أساسية:

✓ أن المستهلكين مختلفون؛

✓ أن اختلافات المستهلكين لها صلة باختلافات طلب السوق؛

✓ أن قطاعات المستهلكين يمكن عزلها من بين السوق الإجمالي - الكلي؛

*التجزئة و التمايز *Segmentation et Différenciation*

التمايز يتعلق بتنوع المنتجات أما التجزئة فتتعلق بتنوع حاجات الزبائن المحتملين الذين يشكلون السوق (Lambin, Smith, 1956)

(2008)، إن الاعتقاد بوجود تنوع في حاجات الزبائن المحتملين يدفع المؤسسة إلى ضبط المنتجات المعروضة مع كل جزء تم اختياره.

بصفة عامة التجزئة تهدف إلى تفكيك السوق أو بالأحرى تجميع الزبائن. بكلمات مختصرة التمايز مفهوم يصف تنوع العرض، بينما تدل التجزئة عن تنوع الطلب.

1.2.1 مفهوم التجزئة

تتضمن تجزئة السوق إلى مجموعة من الزبائن الحاليين و المحتملين الذين تجمعهم خصائص مشتركة ذات علاقة في توضيح أو توقع

استجاباتهم إلى محفز من المزيج التسويقي. كلمة تجزئة أصلها "*segmentum*" و التي تعني ¹ "حزب entaille أو encoche أو

بالإنجليزية notch"، و من الكلمة اللاتينية "*secare*" و التي تعني جزء. التجزئة تعني، "تجزئة السوق إلى أفواج من مستهلكين لهم

حاجات متماثلة و يبحثون عن سلع و خدمات متشابهة". (Villemus, 2009، ص.63). حسب الكاتب أن التجزئة هنا تتعلق

بحاجات و دوافع الزبائن و ليس المؤسسة، و يضيف الكاتب بأن التجزئة تكون ملائمة عندما ترتبط بتطلعات الزبائن، لأنه في السوق

نجد الزبائن الذين لهم تطلعات مختلفة يبحثون عن شراء السلع و الخدمات التي تكون لها مواصفات مختلفة، و ترضي كل حاجة محددة

على حدى.

أمثلة:

✚ معجون الاسنان: هناك جزء المستهلكين الذين يبحثون عن مكافحة تسوس الأسنان، و أولئك الذين يبحثون عن بياض الأسنان، ..؛

✚ الأحذية الرياضية: لممارسة كرة القدم، الجري، كرة اليد، ... و هناك من يريدونها فقط للمشي بها في المدينة؛

✚ البنوك لها التجزئة الآتية: الأشخاص؛ المؤسسات؛ و المهنيين.

الفصل السابع: التجزئة، الاستهداف و الترويج

و من جهة أخرى يضيف Lambin (2008) أن الحاجة التي يجب إرضائها ينظر إليها من زاوية الزبون و ليس من زاوية

التكنولوجيا المستخدمة أو مهنة المؤسسة، و كذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة على دراية بأنواع الأسواق " منتج/سوق" التي تعمل فيها (أنظر الجدول 1.7).

لذلك فإن اختيار قطاع مريح هو أمر ضروري بالنسبة للمؤسسة. العلامة **Coca cola** مثلا تجزء سوقها آخذة بعين الاعتبار الثقافة و تقوم بذلك لكي تستطيع بلوغ كل دول العالم. (الكحول ممنوع بالنسبة للدول المسلمة).

في التسويق نتكلم دائما عن الحاجات الصريحة أو الضمنية، فالأداء التسويقي هنا يقوم على معرفة (تشخيص بمعنى الإشتقائي للكلمة) الحاجات الضمنية، المستورة، الكامنة، و التي لا يكون المستهلك واعي بها، فهمه الوحيد هو فقط أن تلي له السلع و الخدمات ما كان ينتظره منها و تحقق له الرضى.

جدول 1.7 أنواع الأسواق المؤسسة

أمثلة عن التكنولوجيا		تعريف	أنواع الأسواق
القلم	السيارة	منتجات في منافسة مباشرة: لها نفس التكنولوجيا و الوظيفة؛	السوق الرئيسي
Stabilo, Feutre	الطائرات، قطارات	منتجات تلي نفس الحاجة: نفس الوظيفة، سوق واسعة؛	السوق المجاور (أو المشابه أو الغير مباشر):
Souri, Clavier	عقد مؤتمرات عبر الفيديو	منتجات تلي نفس الحاجة: نفس الوظيفة، قناة و سوق مختلفة	السوق الشاملة
الحاسوب، المكتب	الطرق، البنزين	منتجات او خدمات ضرورية و مكملة لبيع المنتج	السوق المحورية

Source : Villemus,P. (2009), « Le plan Marketing à l'usage du Manager », p.64.

بطبيعة الحال، تختلف التجزئة باختلاف أسواق السلع الاستهلاكية و الخدمات أين يتواجد ملايين الزبائن، لذلك يسمح لنا

التشخيص الخارجي بتجزئة السوق إلى افواج متجانسة من الزبائن الذين يكون لديهم نفس الحاجات، و تحديد التهديدات و الفرص

المتواجدة في كل جزء. التشخيص الداخلي يسمح بالاختيار من بين هذه القطاعات تلك التي يكون للمؤسسة حظوظ كبيرة للتحكم

فيها، أو تلك التي من الصعب أن تتعامل معها. (Villemus 2009، ص.64).

2.2.1 مراحل منهج "التجزئة-الاستهداف-التوقيع"

في البداية أود الإشارة إلى أنه لا يمكننا أن نتكلم على منهج التجزئة بصفة منفصلة عن الاستهداف و التوقيع. إن التجزئة ضرورية لاستهداف اللاحق للزبائن المحتملين و اختيار التوقيع المناسب للمنتوج في ذهن الزبون و وضع الاستراتيجية التسويقية. الجزء لا يجب أن يكون ضيق و لا واسع، لذلك يجب أن يكون: ¹محدد، ²قابل للقياس، ³ذو دلالة، ⁴يمكن الوصول إليه، و ⁵قابل للإستغلال. بالإضافة إلى ذلك كل تجزئة تتطور باستمرار استجابة لتغيرات الطلب (الزبائن يكتشفون حاجات جديدة)، و العرض (السلع و الخدمات الجديدة تساهم في ظهور حاجات خفية).

التجزئة: تقطيع السوق إلى أجزاء متجانسة من حيث الميزات المبتغاة، لكنها مختلفة عن بعضها البعض (شرط المجونة)؛

الاستهداف: اختيار واحد أو مجموعة من الأجزاء المستهدفة؛

التوقيع: التوقيع في كل جزء مستهدف تم اختياره، من خلال وضع برنامج عملي (مزيج تسويقي) بمعنى يتكيف مع تطورات الأجزاء المستهدفة، مع الأخذ بعين الاعتبار الموقع التنافسي الذي تم اختياره.

3.2.1 معايير التجزئة

إن اختيار معايير التجزئة حاسم في تحديد القطاعات، و قد يحدث أن المؤسسات المتنافسة لا يكون لديهم نفس التجزئة، و بالتالي لا يشتركان في رؤيتهم للأسواق، كون أنهم يستخدمون معايير مختلفة في تجزئتهم للأسواق. بطبيعة الحال و بغض النظر عن نشاط المؤسسات، يمكن إجراء تجزئة متعددة المعايير. (Villemus, 2009, ص.65). فمنتوج مبتكر يفرض على المؤسسة طرح أسئلة متعلقة باختيار سوق جديد أو إذا كانت تريد البقاء في نفس السوق. الإجابة عن هذا التساؤل يكون من خلال التجزئة آخذة بعين الاعتبار معايير التجزئة.

مثال: مؤسسة إنتاج الألعاب من مصطلحتها تجزئة السوق وفقاً للسن، مؤسسة إنتاج السيارات وفقاً للدخل و الظروف العائلية،

صاحب مطعم على حسب الدخل و أذواق الأطباق التي يرغب فيها زبائنه، ...

وفقاً (Villemus P, 2009) قبل التجزئة نطرح سؤال فيما يتعلق بالرابطة بين المنتج و السوق و نقول: هل المعيار سوسيو ديموغرافي،

بسيكوغرافي، سلوكي أو متعلق بسمات المنتج (أنظر الجدول 2.7).

أ- التجزئة على حسب الفوائد المبتغاة la Segmentation par Avantages Recherchés

تعتمد على اختلافات نظم القيم عند الزبائن و بالتالي توقعاتهم من المنتجات. القيم أو الفوائد التي يسعى إليها الزبون من خلال المنتج هو العامل المفسر الذي يجب تحديده. الهدف هنا هو التفسير و التنبؤ بالاختلافات في التفضيلات و السلوكيات. بصفة عامة يبحث الزبون عن المنتج الذي يحمل أكبر قدر من السمات و الفوائد، لذلك ما يميز القطاعات عن بعضها البعض إذاً هو الأهمية النسبية المعطاة للسمات، عندما يقوم الزبون بالإختيار و الحكم بينها و بين و السعر الذي سيدفعه لقاء التحصل عليها. (Lambin 2008 ص.201)

جدول 2.7. تلخيص لأهم معايير التجزئة

B to B	B to C
<ul style="list-style-type: none"> - التصنيفات المهنية؛ - قطاعات النشاط؛ - حجم الزبائن بالقيمة أو بالعدد؛ - عدد الموظفين في الزبائن؛ - معدل الاستخدام من طرف الزبائن؛ - استخدام أو تطبيق السلع و الخدمات؛ - القطاعات: عامة أو خاصة؛ - متعلقة بوضع الزبائن: قديم أو جديد؛ - الموقع الجغرافي؛ - حجم الطلبيات؛ - تردد و تواتر الطلبيات؛ - صفات صانع القرار 	<ul style="list-style-type: none"> - اجتماعية و ديموغرافية: السن، الجنس، الحالة العائلية، مكان السكن (مدينة، ضواحي المدينة)، نوع السكن (منزل، شقة)، المستوى الدراسي، الأصناف الاجتماعية و وظيفية (إطار، موظف، تاجر، متقاعد، ..). - السلوكية للشراء فيما يتعلق بالمنتجات و الخدمات: استخدام السلع أو الخدمات (نقسم الزبائن إلى ثلاث أفواج: الصغيرة، المتوسطة و كبار المشترين على حسب الكمية التي يشتريها الزبائن؛ هذه تجزئة Petit, Moyen, Gros)، نمط الاستهلاك. - عوامل اجتماعية و ثقافية أو بنمط العيش و حضارية - ذات صلة بسمات المنتج: تكون على حسب سلم القيم و الفوائد (مثلا الزبائن الذين يبحثون عن الكريما التي ترطب، أو الكريما التي تجعل البشرة داكنة)، أو معايير محددة (معجون مضاد للتسوس، الأسنان البيضاء، مضاد للندرج (Antiplaques)). - متعلقة بوضع الشراء: قديم أو جديد على أساس فرص الشراء (Lambin 2008)

Source : Villemus P, (2009) « Le plan Marketing à l'usage du Manager », P.65

أمثلة:

🚩 **الثلاجة:** هناك من يكون حساس اتجاه السعر، و هناك من يتأثر بالشكل، استهلاك الطاقة، ... في هذا النوع من الحالات يقوم

الزبون بالمفاضلة بين هذه السمات: كأن يضحى بالتصميم من أجل اقتصاد الطاقة، أو يدفع سعر مرتفع لأجل ثلاجة آخر طراز ..

الفصل السابع: التجزئة، الاستهداف و التوقع

معجون الأسنان: يبيض الأسنان؛ يقي من التسوس؛ يحمي اللثة؛ طعم لطيف؛ نكهة باردة؛ تغليف؛ سعر منخفض.

إن القيام بالتجزئة من خلال الامتيازات المبتغات او نموذج السمات المتعددة، يفترض جمع المعلومات التالية:

- 1 قائمة السمات أو الامتيازات المرتبطة بصنف المنتج المدروسة؛² تقييم الأهمية النسبية المعطاة لكل سمة من طرف الزبون؛
- 3 تجميع الزبائن الذي يقدمون نفس ردود الأفعال اتجاه السمات المختارة؛⁴ تحديد حجم الأجزاء المدروسة مع إعطاء لمحة اجتماعية و ديموغرافية لكل جزء.

ب- التجزئة على حسب العوامل الوصفية أو الاجتماعية و ديموغرافية

على عكس التجزئة السابقة تعتبر هذه التجزئة غير مباشرة، فحسبها أن الاختلافات في التشكيلات الاجتماعية و الديموغرافية هي السبب في الاختلافات في الفوائد التي يبحث عنها الزبون و تفضيلاته. نجد مثلاً أن حاجات الرجال تختلف عن حاجات النساء فيما يتعلق بالألبسة؛ مستحضرات التجميل؛ المجوهرات؛ ... و أيضاً بين الشباب، الكهول و الشيوخ؛ بين سكان المدينة و الأرياف؛ بين أصحاب الدخل المنخفض، المتوسط و المرتفع. المعايير الاجتماعية و الديموغرافية الأكثر استعمالاً موجودة في الجدول 2.7.

ت- التجزئة على حسب سلوك الشراء أو المنفعة Behavioral or Benefit Segmentation

يمكن أن تقوم المؤسسة بالتجزئة معتمدة على سلوك الشراء، و تسمى في هذه الحالة بالتجزئة السلوكية، من بين معايير التجزئة نجد:

- نسبة استخدام المنتج (Usage Rate): يجب على المؤسسة تحديد 20% أو 30% من الزبائن الذين يحققون 80% أو 70%

من رقم أعمالها. بطبيعة الحال أهم الزبائن يلقون معاملة خاصة، لذلك كل زبون يلقي معاملة على حسب أهميته النسبية بالنسبة لرقم الأعمال الذي يمثله؛

- سرعة ردة الفعل إلى الابتكار: هناك بعض الزبائن أسرع من الآخرين في ردة فعلهم إلى الابتكار. Rogers (1995) صنفهم

في خمس أجزاء¹ متهور،² جريء،³ متحمس و لكنه حذر Enthusiaste mais Prudent؛

⁴ متخوفين، Craintive؛⁵ المتأخرين الخوفين les Retardataires؛

- حالة المستخدم: يمكن التمييز بين المستخدمين المحتملين، غير مستخدمين، مستخدمين لأول مرة، مستخدمين متعودين أو لا.

– حالة الوفاء (Loyalty State): الزبائن الذين يكررون شراء نفس المنتج يمكن تصنيفهم ضمن الأوفياء المتشددين، أوفياء

غير حصريين، و الغير أوفياء.

أنظر شكل ، التجزئة العلاقاتية على حسب وضع المستخدم 1995، Griffin Adapté de Source] 2008 Lambin

ص.207]

في بعض الأحيان و خلال تعاملها مع أهم الزبائن، تلجأ المؤسسات إلى القيام بال Marketing one-to-one بالنسبة.

ث- التجزئة على حسب نمط العيش (Lifestyle) أو السوسيو ثقافية و النفسية

مثلها مثل التجزئة على حسب الفوائد المبتغاة، تنطلق من فكرة أن الأفراد المختلفين من الناحية الاجتماعية و الاقتصادية يمكن أن يكون لهم سلوكيات متشابهة أو العكس. و هدف هو تقديم صورة أكثر إنسانية عن الزبائن، و لا يقتصر عمل المؤسسة على البحث عن البيانات الشخصية الاجتماعية و الديموغرافية، و إنما تشمل أيضاً معلومات عن قيمهم، أنشطتهم، مصالحهم، و آرائهم. التجزئة من هذا النوع ذهبت إلى أبعد من ذلك بحيث اهتمت بدراسة الدوافع، الشخصية فيما يتعلق بالاستهلاك.

و يقصد بها أيضاً تقسيم السكان إلى مجموعات متجانسة من حيث التكوين النفسي للأفراد مثل: الشخصية، المحبة، الكراهية،

مستوى المعيشة، القوة، التملك، حب السيطرة، القيادة، الطبقة الاجتماعية

الهدف الأساسي هنا هو إقامة رابطة بين سلوك الشراء و نمط العيش. هذا الأخير هو النتيجة الشاملة لنظام قيم الفرد، مواقفه،

أنشطته، و طريقة استهلاكه. هو يصف كيف هو وضع مجموعة الأفراد و يميزهم عن الآخرين؛ لذلك يعتمد على ثلاث مستويات:

¹القيم الفردية [المعتقدات القوية و المستدامة على أن منتج هو أفضل من الآخر]، ²الأنشطة المصالح و الآراء ، ³ و مجموعة المنتجات

المشترتات و المستهلكة.

ح- التجزئة على حسب فرص الشراء

التجزئة من هذا النوع هي مقبولة بحيث يمكن لنفس الشخص أن ينتمي إلى جزئين مختلفين في ظرفين مختلفين. و يمكن أن تعتمد

على الزمان [شراء معتاد، استثنائي، على حسب الوقت، أو الموسم، ...]، المكان [في المنزل، في العمل، مثل المشروبات أحجامها

مختلفة]، ظروف الشراء أو الاستهلاك [الشراء هل هو مهني، للترفيه، أو خصوصي، أو طارئ، أو هدية، ..].

4.2.1 شروط كفاءة التجزئة الجزئية

لكي تكون التجزئة الجزئية فعالة يجب أن تتوفر الشروط التالية: إستجابة متميزة؛ حجم كافٍ؛ قابل للقياس و الوصول إليه يكون سهل؛ بالإضافة إلى ذلك لا يجب أن تكون هذه الشروط نظرية بل يجب أن يكون من الممكن تنجسيدها على الميدان.

أ- إستجابة متميزة

الشرط الأكثر أهمية و هو يجب أن تكون الأجزاء المحددة مختلفة من حيث حساسيتها اتجاه النشاطات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة. بمعنى تكون هناك هجونة بين الأجزاء المستهدفة و يكون هناك تجانس ضمن كل واحدة من هذه الأجزاء. المهم هنا هو أن تكون الأجزاء متميزة فيما بينها. تمايز الأجزاء لا يعني أن الفرد يجب أن ينتمي إلى جزء واحد فقط بل يمكنه المشاركة في أكثر من جزء لعدة أسباب أهمها: فرص مختلفة للاستهلاك، التنوع، شراء منتجات لأفراد العائلة من طرف شخص واحد، ...

ب- حجم كافٍ

يجب أن تكون القطاعات السوقية كافية من حيث الحجم، فمن الضروري أن يكون حجم القطاع كبير بحيث يمكن المؤسسة من تبرير تحديد استراتيجية تسويقية خاصة و مربحة على المدى البعيد، و الأمر هنا لا يتعلق فقط بالحجم، و العدد، و تواتر الشراء بل يجب أيضاً الأخذ بعين الاعتبار مدة حياته. فبسبب الموضه يجب على المؤسسة التأكد من أن الجزء المختار ليس سريع الزوال و يكون عمره الاقتصادي كافٍ، بمعنى يجب أن يكون القطاع السوقي مستقر و فرص استمراره لمدة أطول يكون كبير. في التسويق العلاقائي نتكلم في هذا الصدد عن تحقيق "القيمة مدى الحياة للزبون" أو بالإنجليزية "Customer Lifetime Value".

ت- قابل للقياس

وفقاً لـ Lambin (2008) لإمكانية اختيار الجزء المستهدف، المؤسسة بحاجة إلى ¹تحديد الحجم، ²تقدير القدرة الشرائية للزبائن المحتملين، ³تحديد الملامح الأساسية لسلوك الشراء. يضيف الكاتب إلى انه إذا كان معيار التجزئة مجرد، فمن الصعب تلقي هذا النوع من المعلومات (ابتكار)، على غرار التجزئة حسب الفوائد المبتغاة و نمط العيش التي تركز على المعايير المجردة على عكس التجزئة الوصفية (السوسيوديموغرافية) التي من السهل قياسها.

ث- الوصول إلى السوق بسهولة

يجب أن يكون من السهل الوصول إلى الأجزاء المحددة و إلى أبعد مدى و بشكل اختياري (إنتقائي)، لكي تستطيع المؤسسة التأثير عليها بمجهودات الإتصال و قوة البيع. و هي على ثلاث أنواع:

- الاختيار الذاتي للزبائن: بعث رسالة عرضها عام، و لكن مضمونها يهدف إلى التمسك بالزبائن المستهدفين؛
- السيطرة على تغطية القطاعات: توزيع المنتج ات في الأماكن التي يتردد عليها الكثيراً من الزبائن المستهدفين؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على أن تروج بفاعلية وكذلك خدمة القطاع السوقي؛

3.1 الوصف المثالي للقطاعات يسهل الإستهداف¹

يجب أن يكون كل جزء مرقم في السوق الإجمالي بالحجم، القيمة و الوزن (حصة سوق الجزء)، بالنسبة لكل جزء نحاول الحصول على البيانات التالية التي لا تكون دائماً سهلة الجمع:

- الطلب بالقيمة و الحجم (وحدات او عدد الزبائن)؛
- النمو؛
- حصة السوق (قيمة، حجم، و نسب) مقارنة مع السوق الإجمالي؛
- مرونة الطلب إلى السعر أو إلى الإتصال؛
- أسعار البيع و هوامش المنتج ات و الخدمات المكيفة مع الجزء؛
- تكاليف الوصول (مثلاً تكاليف توزيع المنتج ات للزبائن ذوي الدخل المرتفع)؛
- عدد المشتريين المحتملين؛
- مردودية كل جزء؛
- العوامل الأساسية للنجاح في الجزء؛
- المنافسين: حصص السوق التي يمتلكونها (قيمة، حجم، و نسبة)؛ مواصفاتهم، مدى إتقائهم لعوامل النجاح الأساسية، موقعهم التنافسي، و خصوصاً ما هو مخططهم؛

¹ Villemus P, (2009) « Le plan Marketing à l'usage du Manager », p.65.

المبحث.2. الإستهداف في السوق

بعدها تنتهي المؤسسة من تحليل الحاجات المتنوعة للزبائن الحاليين و المحتملين في السوق المرجعية (DAS) من خلال التجزئة، و تحليل جاذبية هذه القطاعات، و قدرة المؤسسة على المنافسة في كل واحدة منهم، تجد المؤسسة نفسها أمام أخذ قرار تسويقي يتعلق باختيار المستهدف (أو المستهدفين) و التموقع لمنتجاتها. حسب Lambin (2008) أن اختيار المستهدف يخضع إلى طموح المؤسسة، و قدرتها تنمية العديد من المنتجات و درجة هجونة (hétérogénéité) الطلبات الموجودة في السوق.

إن اختيار الاستهداف يتطلب في نفس الوقت الإجابة عن:

- "كم" هو عدد القطاعات التي تهتم المؤسسة بتغطيتها؟ و يتعلق الأمر باختيار التغطية؛
- "ما هو" القطاع الذي تريد تغطيته؟ و يتعلق الأمر بالقطاع الذي ستتخلى عنه و لو مؤقتة.

1.2 اختيار استراتيجية تغطية القطاع

لاختيار استراتيجية التغطية نكون أمام خمس خيارات

1.1.2. استهداف غير متمايز *Undifferentiated Targeting*

تهتم بمعالجة السوق ككتلة واحدة، و التركيز على كل ما هو مشترك بين الحاجات بدلا من التركيز على كل ما يفرقهم؛ و يتكيف مع الأسواق التي تتميز بوجود طلبات متجانسة على غرار: الفواكه و الخضرا، الخبز، الحليب، و بصفة عامة وسائل الراحة؛ لكنها تلقى صعوبة في الاقتصاديات الصناعية أين تكون الأسواق مجزئة. مثال Coca Cola

2.1.2. استهداف متمايز كامل *Complete Differential Targeting*

تشتد أن تتوجه المؤسسة إلى كل السوق و لكن بمنتجات مختلفة مع الحاجات الخاصة لكل قطاع؛ مثال ذلك مؤسسة General Motors التي تؤكد بأن نموذج سياراتها يتناسب مع "محفظة النقود، الحاجات، و شخصية كل فرد"، و أيضاً Mc Donald's نجده في الأسواق التي تكون فيها الطلب غير متجانس

3.1.2. استهداف متمايز جزئي *Complete Differential Targeting*

تختار المؤسسة بعض المنتجات لتضعها في بعض القطاعات؛

4.1.2 Focused Targeting استهداف مركز

تعني أن المؤسسة تتخصص في قطاع واحد و تعلن تغطيتها الكلية للسوق؛ نتكلم هنا عن استراتيجية المتخصص (PME و NICHE)؛

5.1.2 الاستهداف على المقاس التام Complete Customized Targeting

أين يجد كل الزبون نفسه أمام منتج فريد من نوعه. لا ينبغي الخلط بينها و بين استراتيجية الحجم على المقاس " le sur-mesure "

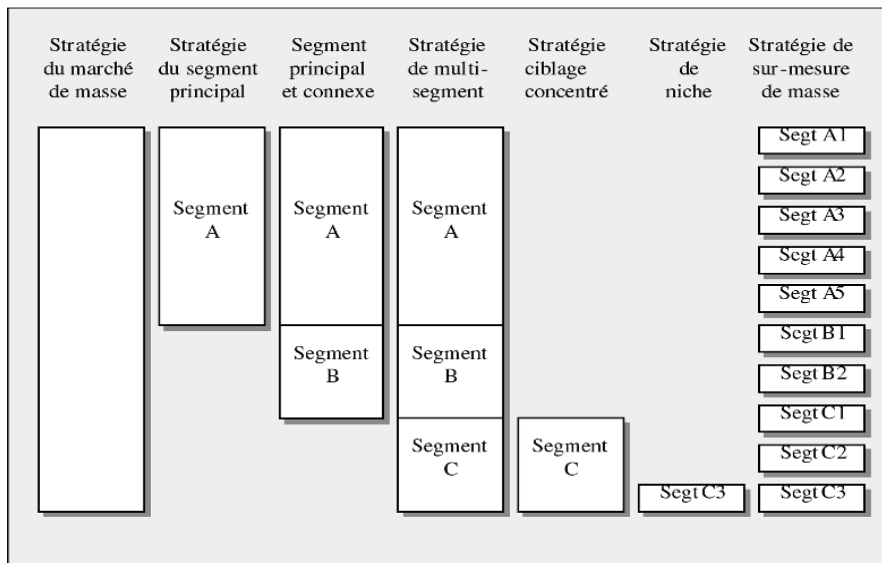
"de masse" أين نجد الكثير من الحاجات متجمعة في قطاعات ذات أحجام المتخصص (Niche).

أكد Lambin (2008) أن اختيار واحدة من بين استراتيجيات الاستهداف الموضحة في الشكل () تخضع ل: ¹ عدد القطاعات

المربحة، و إلى ² الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة. يضيف الكاتب في هذا الصدد على أنه إذا كانت الموارد محدودة فعلى المؤسسة أن

تتبنى استراتيجية المتخصص في أسواق متخصصة، Simon (1996) من جهته أوضح على أنه بإمكان المؤسسات المتخصصة أن

تصبح الرائدة عالمياً في الأسواق المتخصصة (Niche).



شكل 1.7. استراتيجيات تغطية السوق

Source : Best, 2000 cité par Lambin & De moerloose, (2008)

2.2 التجزئة المفرطة أو التجزئة المضادة

يمكن أن يؤدي اختيار سياسة التجزئة بالمؤسسة إلى تبني الاستراتيجية التجزئة المفرطة أي تطوير منتجات مصممة خصيصاً لكل قطاع على حدا و فرض أسعار مرتفعة لخيارات و وظائف متعددة في المنتج ، أو على العكس تبني استراتيجية مضادة لتجزئة من خلال عرض منتج بدون زخرفة مع عدد قليل من الخيارات، بحيث يوفر فقط الوظيفة الأساسية بصفة موحدة و تباع بسعر منخفض، و تأخذ بعين الاعتبار العلاقة "جودة/سعر". هنا غالباً ما نجد أنفسنا مع إشكالية: توحيد - تكيف، فخلال وضع استراتيجية التجزئة هناك منطقتين متعارضتين.

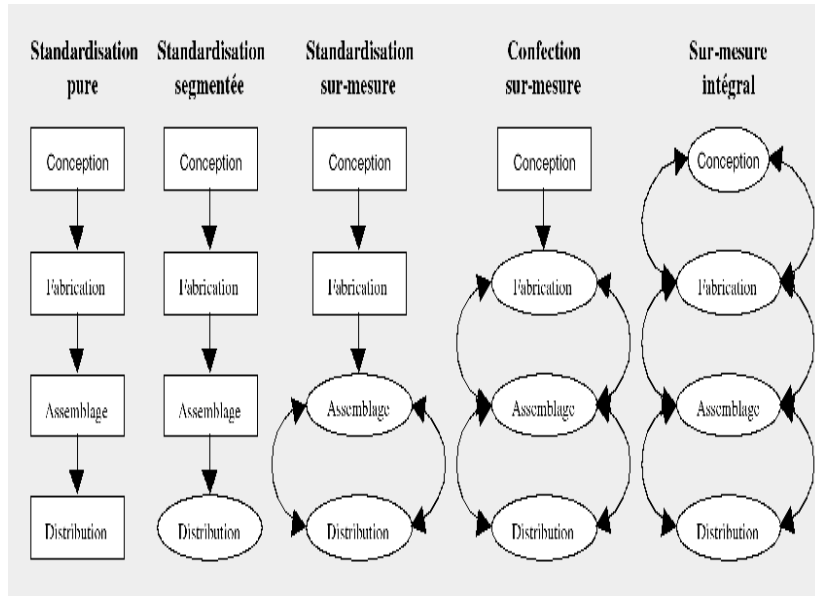
- منطق المنهج التسويقي

الأخذ بعين الاعتبار التنوع في الحاجات، و تطوير منتجات مصممة على المقاس و على حسب التفضيلات الشخصية؛ (مفرطة)

- منطق الإنتاج

البحث على تنمية الإنتاجية من خلال توحيد الإنتاج و مضاعفة نماذج من نفس المنتج و الاستفادة من الاقتصاد السلمي. فانخفاض السعر يكمل انخفاض تكيف المنتج ات مع حاجات الزبائن. (مضادة)

3.2 تطوير منتجات كثيرة على المقاس Development of Customized Mass Product



شكل 2.7. تطوير منتجات كثيرة على المقاس

Source : Lambin & De moerlose, (2008), op cit.

الفصل السابع: التجزئة، الاستهداف و التموقع

وفقاً لـ Lambin (2008) إن الإشكال "التكيف-التوحيد" وجد حلاً وسطاً مع التقدم التكنولوجي على غرار نظام الإنتاج المرن أين أصبح فيه الحاسوب و الالرجل الآلي يتحكمان في الإنتاج بالحجم و حسب المقاس و في وقت قياسي. فكما يوضح الشكل (؟؟) إن اختيار "على المقاس-التوحيد" يتم على حسب المراحل الأربعة للسلسلة التالية: تصميم، تصنيع، تجميع، توزيع. يضيف الكاتب إلى أنه في الواقع يمكن حل الإشكال "التكيف-التوحيد" على مستويات مختلفة من سلسلة: تصنيع، توزيع، استعمال.

- في مرحلة التصنيع من خلال تصميم منتجات عالمية، من خلال تصميم وحدات المنتج ات، و المنتج ات الموحدة؛

- في مرحلة الاستعمال، من قبل المستخدم نفسه، من خلال تصميم منتجات موحدة، يمكنه استخدام المنتج على حسب استعمال خاص يبحث عنه؛

- في مرحلة التوزيع، من خلال الموزعين الذين خلال البيع يكتفون المنتج ات مع الحاجات الخاصة للمستخدم؛

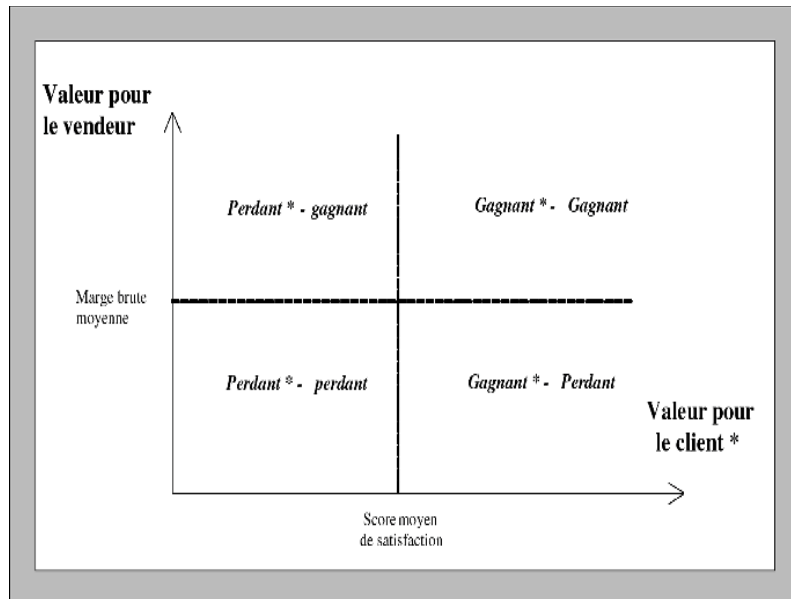
- في مرحلة الاتصال، من خلال التمايز الإدراكي المرتكز على كيفية التقديم أو التعبئة و التغليف للمنتج؛

4.2 اختيار قطاعات ذات الأولوية *Choise of Priority Segments*

قرار الاستهداف يمكنه أن يقود المؤسسة إلى تبني استراتيجية التغطية واسعة النطاق و لكن مع المحافظة على القطاعات ذات الأولوية. في هذا الصدد يؤكد Lambin (2008، ص.287) بأن هناك قاعدة ذهبية مفادها أن لا تستهدف المؤسسة الزبائن الذين يهتمون بمنتجاتها، قبل استهدافها للزبائن الذين يمثل منتج المؤسسة بالنسبة إليهم قيمة أعلى. أنظر الشكل 3.7.

تفسير الشكل يكون على حسب درجة رضى [مؤشر القيمة بالنسبة للزبون] و على حسب الهامش الخام [مؤشر القيمة بالنسبة للبايع]، نلاحظ بروز أربع مستهدفات، المستهدف المثالي موجود في الخانة العليا على اليمين [Gagnant*-Gagnant] و الأسوأ في الخانة السفلى على اليسار. المؤسسة الموجهة نحو المنتج تفضل [Perdant*-Gagnant]

و الموجهة نحو الزبون تفضل [Gagnant*-Perdant] و [Gagnant*-Perdant]



شكل 3.7. اختيار القطاعات ذات الأولوية

المبحث.3: التموقع في السوق

بعد تحديدها للسوق المستهدف، على المؤسسة اختيار تموقعها، أو بكلمات أخرى التدقيق في التعريف بالمكان الذي تريد أن تحتله في ذهن المستهلكين. فالتموقع حسب Lambin (2008) يأخذ بالأساس جاذبية القطاعات التي تم تحديدها مسبقاً، و الوضع الحالي للمنافسين، و شدة المنافسة، و القدرة التنافسية للمؤسسة في مزاحمة كل واحد من هؤلاء المنافسين. حسب Ries و Trout (2000): "التموقع يركز على المنتج بمعنى السلع الملموسة، الخدمة، وكالة، أو حتى شخص، ... التموقع لا يتعلق بما نفعه في المنتج، و لكن بما يحتله المنتج في ذهن الشخص". أو كما قال Lambin (2008) "التموقع يحدد الكيفية التي تريد أن تدرك بها العلامة أو المؤسسة من طرف الزبائن المستهدفين".

وضع موقع للمنتج يعني إذاً أن تعطى له صورة و يرقى بكيفية تسمح له بأن يكتسب قيمة تميزه عن المنافسة ضمن السوق المستهدف. التموقع لا يتعلق بما يجب أن نفعه بالمنتج، و لكنه يتعلق بما يجب أن نفعه بصورة المنتج في ذهن المستهلك. إستراتيجية التموقع تجذورها ضمن التحليل الذي يرتبط بفهم إدراكات و قرارات المستهلكين الذين يكونون أمام خيار معين.

1.3 اختيار التموقع المثالي

للقيام بتموقع مثالي للمنتج على المؤسسة مراعات الشروط التالية:

- يجب أولاً تحديد كل المميزات المتعلقة بالمنتج، الخدمة، الأفراد، أو الصورة التي تساعد على التمييز و يتفاعل معها المستهلك بإيجابية؛ [التجزئة]
- يجب معرفة كيف هي مدركة العلامات المختلفة أو المؤسسات المنافسة بالمقارنة مع المواصفات المتميزة لمنتج المؤسسة؛ [تحليل صور العلامات التجارية الحالية]
- يجب بعد ذلك توضيح المعايير التي تتحكم في الاختيار بين التوقعات العديدة الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات المستهلك؛ [اختيار التموقع]
- ما هي الوسائل التسويقية المناسبة لاحتلال و الدفاع عن هذا الموقع؛ [تطوير التموقع مع المزيج المناسب]
- و أخيراً يجب أن يكون قادر على التواصل مع السوق المستهدف و الاختيار التموقع من خلال الاعتماد على التوجهات المناسبة؛

2.3 صورة العلامة

- هي مجموعة من التمثيلات الذهنية، سواءً عاطفية أو معرفية، يربطها الفرد أو مجموعة من الأفراد بالمؤسسة أو بالعلامة التجارية، و يتعلق الأمر هنا بشهرتها و توقعها في ذهن الأفراد (Lambin 2008). لكي تكون صورة العلامة جيدة يجب
- يجب تحديد الأبعاد المفضلة ذهنياً من طرف المستهلكين التي يستخدمها للمقارنة بين العلامات؛
 - تحديد المجموعات الفرعية من المنتجات التي تدرك على أنها قريبة (متماثلة)، و بالتالي منافسة لبعضها البعض؛
 - الكشف عن الأسواق الصغيرة المتخصصة الفارغة، التي يمكن أن تكون مفيدة لتطوير منتج جديد؛
 - مقارنة التموقع المدرك من طرف المستهلكين (المدرسين) مع الذي تريده المؤسسة، لتصحيح الفارق الموجود بينهما؛
- يؤكد الكاتب Lambin على أنه ليس بالضرورة أن تعبر صورة العلامة المدركة عن صورتها الحقيقية (الموضوعية)، لذلك يقع على عاتق المؤسسة معرفة إدراكات المستهلكين لأنه على أساسها يتركز اختياره. الفوارق بين الإدراك، الحقيقة، و الإرادة يمكنهم مساعدة المؤسسة خلال قيامها بالتصحيحات المتعلقة بصورة علامتها.

مثال: مقارنة أسعار السلع الفاخرة مع أسعار السلع ذات الجودة العالية

3.3 تحليل التموقع

لاختيار موقعها على المؤسسة القيام بثلاث تحاليل

- تحليل الطلب: دراسة حاجات و دوافع المستهلكين و معرفة قدراتهم المالية و العقبات التي من المحتمل أن تقف أمامهم.
 - تحليل المنافسة: تحديد نقاط قوة و ضعف المنافسين. في هذا السياق يكون من مصلحة المؤسسة تفادي الأسواق التي تكون فيها المنافسة شرسة و بالتالي تختار الأسواق الأكثر هادوءاً.
 - تحليل المواصفات المميزة للمنتج: تحديد و استغلال الصفات المميزة للمنتج، لذلك هناك ثلاث خصائص مميزة للمنتج يمكن استعمالها لضمان موقع جيد.
- القيمة الاستعمالية (البعد الموضوعي للمنتج): تشير إلى منفعة المنتج، و إلى أدائها مقارنة مع المنافسين و مع ابتكاراتهم.

الفصل السابع: التجزئة، الاستهداف و التموقع

- القيمة الخيالية (البعد السيكولوجي للمنتج): بمعنى ماذا يمثل المنتج ذاتياً بالنسبة للمستخدم.
- قيمة الخطوة أو الهيبة (البعد الاجتماعي للمنتج): بمعنى ماذا يمثل المنتج بالنسبة للمستهلك اتجاه محيطه، عائلته، جيرانه،

اصدقائه، ...

كلما اجتمعت هذه الأبعاد أكثر، كلما كان التموقع قوي و مستدام.

عندما يتم إجراء هذه التحاليل، يجب على المؤسسة اختيار تموقعها، في هذا الصدد يمكن اخذها بعين الاعتبار ثلاث خيارات

استراتيجية للتموقع بالمقارنة مع المنافسين:

التقليد: يحتل منتج المؤسسة نفس المكان الذي يحتله منتج المنافسة. ينصح بهذا الاختيار عندما لا تحتل المنتجات الرائدة مكانة

هامية، في هذه الحالة تكون تكاليف البحث و التمييز منخفضة، بالمقابل يجب أن تكون المجهودات التسويقية هامة و منتظمة.

الإبتكار: تبعث المؤسسة في السوق منتج جديد، ينصح بهذا الاختيار عندما تكون حواجز الدخول مهمة.

التمييز: تسعى المؤسسة إلى التموقع بحيث تميز نفسها عن المنافسة، و تستطيع أن تتفاعل من أحد المتغيرات التالية:

جدول 3.7.

المنتج	الخدمة	العاملين	نقطة البيع	الصورة
وظائف	الأجل	المؤهلات	التغطية	الرموز
الأداء	التركيب	المجاملة	الخبرة	وسائل الإعلام
الإمتثال	النصائح	المصدقية	المؤهلات	الأجواء
المتانة	الإصلاح	الصلاحية و الدقة		الأحداث
الصلاحية		مستعد للمساعدة		
الأسلوب		التواصل		
الشكل				

الفصل السابع: التجزئة، الاستهداف و التموقع

من جهته يرى أن تحليل التموقع يركز على وصف تنوع العرض، بمعنى ما هي أفواج المنتج ات المدركة في السوق. تم الكشف

عن هته الأفواج في الخرائط الإدراكية التي تحدد مختلف السمات التي يبحث عنها الزبون، و تمثل التموقع المدرك من طرف السوق لمختلف العلامات التي هي في المنافسة. ضمن هذه الخرائط تقترب بعض العلامات عن بعضها البعض مشكلة بذلك أفواج متماثلة، نسميها في بعض الأحيان بالشظايا (fragments)، على عكس القطاعات (segments) التي تعبر عن مجموعات الزبائن.

مثال: خلال دراسة أقيمت في الولايات المتحدة حول 12 العلامة لمنتوج معجون الأسنان، كان الهدف منها تحليل إدراكات السوق، بمعنى معرفة أنواع التموقعات الممكنة لهذه العلامات، و كان ذلك على حسب 24 صفة أو سمة (attributes). للقيام بذلك أخذت عينة معبرة من 130 شخص تتراوح أعمارهم بين [12-30] سنة، و طلب منهم الإجابة ب 0 أو 1 عن إدراكهم أو لا لوجود كل صفة من الصفات 24 في كل علامة، النتائج مكنتهم من تحديد ثلاث أفواج من المنتج ات المتميزة:

- المجموعة الشبه صحية التين تضم العلامات التي تباع في الصيدلية، ينظر إليها على أنها عالية، و تشمل التركيز على حماية اللثة؛
 - مجموعة مستحضرات التجميل، نجد فيها سمات البرودة، الطعم، ملمس لطيف، إشهار جيد، تغليف جذاب؛
 - المجموعة المكافحة للتسوس، التي تركز على الوقاية من التسوس مع محافظتها على بياض الأسنان، جيدة للأطفال، تحتوي على الفلور؛
- على هذا الأساس يجب المقارنة بين التنوع في العرض (تمايز) مع التنوع في الطلب (تجزئة)، للقيام بذلك يسعى صناع القرار إلى إيجاد همزة الوصل بين تموقع المنتج ات و التجزئة. تمكنت هذه الدراسة أيضاً من التمييز بين ثلاث أنواع من القطاعات في مجال معجون الأسنان:

- جزء يضم العائلات المتخوفة من تسوس أسنان أولادها تميل نحو العلامات التي تحميهم من التسوس (Signal, Colgate)

- جزء يضم جماعات من الأشخاص معظمهم شباب يرغبون أن تكون أسنانهم بيضاء يميلون نحو منتوجات التجميل

(Pepsodent, Mcleans, UltraBrite)، و يظهر بأنهم قريبون من حاجات الجزء الحسي الذين يبحثون عن الذوق و حماية اللثة،

فالمنتج ات من هذا النوع لها أثر الطعم أكثر من اثر البصر.

- و هناك جزء حساس اتجاه السعر، لا يدخلون ضمن خريطة التموقع، يبحثون عن المنتج ات التي تلي الحاجات الأساسية؛

ملاحظة: تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بتموقع مزدوج كي تتفادى المنافسة المباشرة

4.3 اختيار التموقع: المقلد أو المتمايز؟

وفقاً لـ Lendrevie و آخرين (2000) أنه على المؤسسة اختيار تموقع منتوجها بنفسها، و في حال لم تقم بذلك فإن السوق هو الذي سيقوم بذلك في مكانها. فأحببنا أم كرهنا، يجب أن يكون هنالك تموقع لمنتوجنا سواءا كان جيد أم سيء. التموقع يمكن أن يكون مقلد (*me-too*) أو متمايز. حسب Lambin (2008) أن التموقع المقلد يبحث على تبني نفس تموقع أهم المنافسين و الظهور كبديل. مزايا هذا التموقع أنه غير مكلف، لكن من عيوبه أنه غير تنافسي بمعنى لا يملك خصوصية يقدمها للزبون، و في أغلب الاحيان يستعمل هذا التموقع من طرف الموزعين. على عكس التموقع السابق إن التموقع المتمايز يعد الاستراتيجية الأكثر أهمية فيما يتعلق بإيجاد تموقع سليم و جيد، يجعلها تفادى المنافسة. حسب الكاتب أن هناك العديد من الطرق لتمييز علامة عن المنافسين: التمايز من خلال السمات، من خلال السعر، و من خلال الصورة.

- التمايز من خلال السمات: الاعتماد على محاسن المنتج ، مثل صفات الأداء [Zodiak ، LG ،Soni ،Google.BMW ،....]،
الديمومة [Duracell]، الموثوقية [Miele]، التصميم [Bang & Olufsen أكسسوار HITECH]، التجديد [Redoute موقع رقم 1 في المودا و المنازل]؛
- التمايز من خلال السعر: الأعلى في فئتها [الألبسة، العطور، الساعات، أكسسوارات، الهدايا،Gucci و Cartier]، أفضل مقابلة "جودة/سعر" [Nivea]، الأرخص في فئتها [Ryanair، Aldi، H&M، أيضاً Ikea بسبب غياب خدمات ما بعد البيع، النقل، التركيب غير موجود
"Do it your self" بمعنى قم بكل شيء بنفسك]؛

التمايز من خلال الصورة: نجدها في العديد من قطاعات العطور، مستحضرات التجميل [Loréal، Chanel]؛
ملاحظة: لكي يكون باستطاعة العلامة التمايز يجب أن تكون ¹فريدة من نوعها (Unique)، و ²مهمة بالنسبة للمستهلك (Importante)،
³مبررة بسعرها المرتفع (Justifiées)، ⁴فعالة (Rentable)، ⁵مدافعة عن نفسها (Défendable)، ⁶مشيرة أي تصف شيء معين (Signalée).

5.3 مواصفات التموقع الجيد

عند اختيار التموقع، يجب على مسؤول التسويق أن يركز اهتمامه على أربع صفات رئيسية:

الفصل السابع: التجزئة، الاستهداف و التوقع

البساطة: يجب أن يكون التوقع واضح و بسيط، بمعنى يركز على عدد مختصر من المواصفات الوظيفية و الرمزية للمنتج. يجب على المؤسسة تفادي المواقع المعقدة جداً و أن لا تسعى إلى إنتساب (s'attribuer) كل الصفات. لكي تستطيع ضمان هذه الصفات، بصفة عامة يجب على رجال التسويق تحديد قاعدة فحوها أن توقع المنتج يكون في جملة واحدة.

الملائمة: يكون التوقع ملائم عندما يتوافق مع الاهمية النسبية التي يوليها المستهلكين المحتملين للمنتج (يتعلق بالحاجة الرئيسية).

المصدقية: يكون للتوقع حظوظ كبيرة للتفوق إذا كان صادق، بمعنى يتلائم مع مواصفات المنتج أو صورة العلامة التي يباع بإسمها (إعطائه الثقة).

الأصالة: يجب ان يكون التوقع اصلي بمعنى فريد من نوعه، في هذا الصدد يكون من فائدة المؤسسة التوقع في المجالات الشاغرة، بمعنى الاهتمام بتطلعات الزبائن الذين لم يرضو بعد بالمنتج.

6.3 إعادة التوقع

حسب Bold et al., (1972) أنه مع الوقت تتحول القطاعات (بظهور حاجات جديدة)، العلامات تكبر في السن، يختفي المنافسون و يظهر آخرون، تتغير التفضيلات، .. لذلك سيأتي الوقت الذي يتحتم على المؤسسة تغيير توقعها، في هذه الحالة تكون هذه الأخير أمام اختيار بين: ¹ تغيير المنتج، ² تغيير المعتقدات حول العلامة، ³ تغيير المعتقدات حول العلامات المنافسة، ⁴ تغيير أهمية سمعة ذات كفاءة، ⁵ لفت الانتباه إلى السمات التي لا يرد لها الاعتبار، ⁶ التقليل من أهمية السمعة الغير فعالة.

مثال:

1. في سنوات 60 و 70 كانت تعاني علامة السيارات TOYOTA من السمعة السيئة لأن سياراتها صنفت آنذاك في مع فئات السيارات الرخيصة، لكن منذ ذلك الحين و صورتها في ازدهار حتى استطاعت المؤسسة تصنيف العلامة "Lexus" في مصاف السيارات الفاخرة.

2. تغيير العلامة Danone للنوع "Bio" إلى "Activia" و بقيت محافظة على التغليف، التصميم، الألوان، قنوات البيع. و ذلك للمحافظة على شهرتها.

- Ader (2.), « L'analyse stratégique moderne et ses outils », Bureau d'Arthur D. Little de Paris.
- American Marketing Association, "Definition of Marketing," [www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Definition of Marketing.aspx](http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Definition%20of%20Marketing.aspx), 2007; Lisa Keefe, "Marketing Defined," *Marketing News*, January 15, 2008, pp. 28–29. Cited by Kotler & Keller (2015).
- Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan, and John Sviokla, "Staple Yourself to an Order," *Harvard Business Review*, July–August 1992, pp. 113–22. See also, Carrie M. Heilman, Douglas Bowman, and Gordon P. Wright, "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market," *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 139–55. Cited by Kotler & Keller (2015),
- Burk Wood Marian et Le Nagard-Assayag, (2005), *Marketing Planing: stratégie mise en oeuvre et controle*, Pearson education.
- Chamberlin Edward H. (1950), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Mass, Harvard University Press. Cité par Lambin J. J et Chumpitaz, R, (2002).
- Demeure C, (2008) , *Aide Mémoire : Le Marketing*, 6^{ème} édition, paris.
- Detrie, (2004), *STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod.
- Drucker, P, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64–65. Cited by Kotler & Keller (2015).
- Ferrel O.C., Hartline M.D., Lucas G.H., Luck D. (1999), *Marketing Strategy*, Fort Worth, TX, The Dryden Press. Cité par Lambin et De Moerloose, (2008).
- For an academic treatment of benchmarking, see Douglas W. Vorhies and Neil A. Morgan, "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 80–94.
- For descriptions on the buying habits and marketing approaches to African Americans and Hispanics, see M. Isabel Valdes, *Marketing to American Latinos: A Guide to the In-Culture Approach, Part II* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2002); Alfred L. Schreiber, *Multicultural Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2001). Kotler P & Keller K. L. (2015).
- Hatchuel G, Payet-Thouvenot V et Paquet G, (1990), "les énégalités en france", collection des rapports du Crédoc, n°83, Fevr Cite par Kotler P et Dubois B, (2000).
- Hitt M., Hoskinson R. I. ., *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*, 5e ed., Thomson, 2003, cité par Detrie.
- INED, *Population et Sociétés*, n° 392, juil.-aout 2003. Cité par Detrie, (2004).
- Jacquelyn Lynn, "Tapping the Riches of Bilingual Markets," *Management Review*, March 1995, pp. 56–61; Mark R. Forehand and Rohit Deshpande, "What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response," *Journal of Marketing Research* 38 (August 2001), pp. 336–48. Kotler P & Keller K. L. (2015).
- Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116. Kotler, P & Keller K. L, (2015).
- Johnson Gerry, Scholes Hevan (2000), *Stratégique*, Paris, Publi-Union, cité par Lambin J.J et De moerloose C, (2008).
- Kotler P, (1999), *Le Marketing selon Kotler : ou comment créer, conquérir, et dominer un marché*, Village.
- Kotler, P & Dubois, B, (2000), *Marketing Management*, 10^{ème} édition.
- Kotler, P & Keller K.L, (2015), *Marketing Management*. 14th edition. Pearson Education.

- L'oreal : Rapport annuel (2009)
- Lambin J-J & De Moerloose, C. (2008), *Le marketing stratégique et opérationnel*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Lambin J-J et Chumpitaz R, (2002), *Marketing Stratégique : Du Marketing à l'Orientation-Marché*, 5^{ème} édition.
- Le Saget M, (2006), *Le Manager Intuitif*, 2^{ème} édition Dunod, Paris.
- Lefébure, R & Venturi, G. (2005), *Gestion de la relation Client*, Edition Eyrolles, Paris.
- Lewis G, (2005), *Branding Management : La marque, de l'idée à l'action*, édition Pearson Education.
- Lindon D & Jallat F, (2005), *Le Marketing : études, Moyens d'action, Stratégie*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Marchesney M, (2004), *management stratégique*, Dunod.
- Marketing scholars have developed several models of the consumer buying process through the years. See Mary Frances Luce, James R. Bettman, and John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice* (Chicago: University of Chicago Press, 2001); James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer*
- Porter M., (1999), *L'avantage Concurrentiel* ; Dunod ; Paris.
- Prahalad C. K. & Gary H, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 79–91. Kotler, P & Keller K. L, (2015).
- René A, Ducreux J-M & Kachaner N, (2009), *Le Grand Livre De La Stratégie*, Eyrolles édition d'organisation.
- Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer, and Rajiv K Kashyap, "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type," *Journal of Marketing*
- Sullivan E, "The Age of Prudence," *Marketing News*, April 15, 2009, pp. 8–11; Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–60; Jessica Deckler, "Never Pay Retail Again," *CNNMoney.com*, May 30, 2008. Kotler P & Keller K. L. (2015).
- Taylor C, ed., "Go Green. Get Rich." *Business 2.0*, January/February (2007), pp. 68–79. Kotler P & Keller K. L. (2015).
- *The Central Intelligence Agency's World Factbook*, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook, December 9, 2010. Kotler P & Keller K. L. (2015).
- Triki Abdelfattah et El Euch Hasna, (2008), *Marketing Approfondi*, Université Virtuelle de Tunis.
- Villemus P, (2009), *Le plan Marketing à l'usage du manager*, Edition d'organisation, Paris. 67 (April 2003), pp. 106–22. In Kotler P & Keller K. L. (2015), *Behavior*, 8th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley & Sons, 1969) Cited by K&K, p.166
- Voir : www.Wikipedia.com. [«SWOT analysis»](#), [Grand dictionnaire terminologique](#), [Office québécois de la langue française](#). 22/08/2017 à 15h00.

الصفحة	العناوين
	مختصر المحتويات
1	مقدمة عامة
	الفصل الأول: مدخل إلى منهج التسويق الاستراتيجي
4	المبحث.1. التسويق في المؤسسة
4	1.1 ما هو التسويق
5	2.1 الأسس الإيديولوجية للتسويق
6	3.1 تطور تنظيم التسويق في المؤسسة
7	4.1 التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي
8	المبحث.2. تطور المنهج التسويق الاستراتيجي: التحول من المنتج إلى العلاقة مع الزبون
9	1.2 ما قبل الخمسينات: التسويق السليبي و التوجه نحو المنتج
9	2.2 الخمسينات و الستينات: التسويق العملي و تسويق الدفع
9	3.2 السبعينات: التسويق الاستراتيجي و تجزئة السوق
10	4.2 الثمانينات: التسويق الاستراتيجي الاستباقي و التوجه نحو الزبون
10	5.2 التسعينات: الإدارة التي يحركها السوق و التوجه نحو السوق
11	6.2 سنة 2000: التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبون
12	المبحث.3. منهج التسويق الاستراتيجي
12	1.3 مناهج التسويق في المؤسسة
12	1.1.3 المنهج التحليلي
13	2.1.3 المنهج الاستراتيجي
13	3.1.3 المنهج العملي
14	2.3 تعريف التسويق الاستراتيجي
15	3.3 منهج التسويق الاستراتيجي
	الفصل الثاني: تنمية الخطط و الاستراتيجيات التسويقية: السياسة العامة و استراتيجيات الأعمال
17	المبحث.1: الإستراتيجية العامة: الرسالة، الرؤية و القيم
17	1.1 الإستراتيجية العامة للمؤسسة <i>Corporate Strategy</i>
18	2.1 الرؤية <i>Vision</i>
19	3.1 الرسالة <i>Mission</i>
20	4.1 القيم، الهوية و ثقافة المؤسسة
21	المبحث.2. سلسلة القيمة و الكفاءات الأساسية
21	1.2 سلسلة القيمة <i>The Value Chain</i>
23	2.2 الحرفة
23	3.2 الكفاءات الأساسية <i>Core Competencies</i>
25	4.2 الأهداف العامة <i>Corporate Objectives</i>
26	المبحث.3. إستراتيجية الأعمال <i>Business Strategy</i>
26	1.3 السوق المستهدف و السوق الإستراتيجي

28	2.3 وحدة الأعمال الإستراتيجية السوق المرجعي للمؤسسة
30	1.2.3 مجموعة الزبائن، إلى من نلبي الحاجة؟
30	2.2.3 احتياجات الزبائن، ما هي الحاجة؟
31	3.2.3 التقنيات أو الحلول، كيف نلبي الحاجة؟
31	3.3 هياكل السوق المرجعي
32	1.3.3 الصناعة
32	2.3.3 السوق
32	3.3.3 «منتج-سوق»
	الفصل الثالث: التشخيص الداخلي و الخارجي لوضعية المؤسسة
34	المبحث.1: التشخيص الاستراتيجي التسويقي
35	1.1 التشخيص الخارجي
36	1.1.1 التشخيص الخارجي يحدد الفرص و التهديدات
36	2.1.1 تشخيص السوق و بيئته
37	3.1.1 تشخيص المنافسة
38	4.1.1 تشخيص الزبائن
39	5.1.1 تشخيص الموردن
39	2.1 التشخيص الداخلي الميزة التنافسية
39	1.2.1 التشخيص الداخلي يحدد نقاط القوة و الضعف
40	2.2.1 تحليل المزيج التسويقي
41	المبحث.2. تحليل الأبعاد الكبرى للبيئة التسويقية
41	1.2 البيئة الديموغرافية
43	1.2.2 القدرة الشرائية
44	2.2.2 سيكولوجية المستهلك
44	3.2.2 توزيع الدخل
44	4.2.2 تغير هياكل الإنفاق
44	3.2 البيئة الإجتماعية و الثقافية
45	4.2 البيئة الطبيعية
46	5.2 البيئة التقنية
47	1.5.2 تسارع وتيرة التغير
47	2.5.2 الفرص غير المحدودة للابتكار
47	3.5.2 ميزانيات مختلفة للبحث و التطوير
47	4.5.2 زيادة تنظيمات التغير التكنولوجي
48	5.5.2 تجديد المنتجات والاستخدامات الجديدة
48	6.2 البيئة السياسية و القانونية
48	1.6.2 الزيادة في تشريعات الأعمال
48	2.6.2 نمو جماعات المصالح الخاصة

50	المبحث.3. تحليل مصفوفة <i>SWOT</i>
50	1.3 مفهوم مصفوفة <i>SWOT</i>
50	2.3 منهج مصفوفة <i>SWOT</i>
51	1.2.3 التشخيص الداخلي: نقاط القوة و الضعف
51	2.2.3 التشخيص الخارجي: الفرص و التهديدات
53	3.3 التقاطع بين نقاط القوة/ضعف و الفرص/تحديدات
54	4.3 حدود تنفيذ تحليل <i>SWOT</i>
	الفصل الرابع: تحليل الميزة و الأوضاع التنافسية
56	المبحث.1: الميزة التنافسية <i>Competitive Advantage</i>
56	1.1 تعريف الميزة التنافسية
57	2.1 طبيعة الميزة التنافسية
57	3.1 الصنفين الأساسيين للميزة التنافسية
57	1.3.1 ميزة التكلفة: الجودة/سعر
58	2.3.1 الميزة المرتكزة على التمايز: قيمة/صورة
60	المبحث.2. القوى التنافسية الخمس وفقاً لـ <i>Porter</i>
61	1.2 تحديد دخول منافسين جدد
61	2.2 تحديد وصول السلع البديلة
62	3.2 قوة مساومة الموردين
62	4.2 قوة مساومة الزبائن
63	5.2 المزاحمة بين المؤسسات الحالية
65	المبحث.3. تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة
65	1.3 أنواع الأوضاع التنافسية
66	1.1.3 منافسة محضنة أو مثالية
66	2.1.3 احتكار القلة غير متمايز
67	3.1.3 الاحتكار أو احتكار القلة متمايز
67	4.1.3 منافسة احتكارية أو غير تامة
67	2.3 تقييم الوضع التنافسي
68	1.2.3 تقييم محفظة الموارد و المهارات
70	2.2.3 تقييم مناورة و مرونة المنافسين
	الفصل الخامس: أدوات تحليل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة
73	المبحث.1. مصفوفة مجموعة <i>Boston</i> الاستشارية: "الحصة النسبية-معدل النمو
73	1.1 تعريف
74	2.1 تحليل مصفوفة الـ <i>BCG</i>
74	3.1 عناصر مصفوفة الـ <i>BCG</i>
74	1.3.1 علامة الاستفهام (المثيرة للقلق)
74	2.3.1 النجوم (الساطعة)

75	3.3.1 البقرة المدرة بالأرباح
75	4.3.1 المنتجات المتدهورة
75	4.1 تشخيص ال BCG لحفظه المنتجات
75	5.1 عيوب مصفوفة ال BCG
77	المبحث.2. مصفوفة McKinsey (جاذبية/تنافسية)
77	1.2 تعريف
77	2.2 مؤشرات مصفوفة McKinsey
77	1.2.2-مؤشرات الجاذبية
78	2.2.2-مؤشرات التنافسية
78	3.2 تحليل مصفوفة McKinsey
80	مبحث 3: مصفوفة Arthur D. Little: "معدل النضج / الوضع التنافسي"
	الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة
82	المبحث 1: الخيارات الاستراتيجية الأساسية للتنافس ل Porter (1982)
82	1.1 إستراتيجية القيادة في التكاليف
83	2.1. إستراتيجية التمايز
85	3.1 إستراتيجية التركيز
85	1.3.1 التركيز مع خفض التكلفة
85	2.3.1 التركيز مع التمايز
87	المبحث 2: استراتيجيات النمو: التوجهات الاستراتيجية و التجارية
88	1.2 استراتيجية النمو المكثف ضمن السوق المرجعي
88	1.1.2 استراتيجية اختراق السوق (التغلغل السريع)
89	2.1.2 استراتيجية النمو بالأسواق (تطوير السوق)
89	3.1.2 استراتيجية النمو بالمنتجات(تطوير المنتج)
89	2.2. استراتيجية النمو المتكامل ضمن التسلسل الصناعي
90	1.2.2 استراتيجية النمو إلى الأعلى (المنبع)
90	2.2.2 استراتيجية النمو إلى الأسفل
91	3.2.2 إستراتيجية النمو الجانبية
91	3.2 استراتيجية النمو من خلال التنوع خارج عن مجالات نشاط الاستراتيجية للمؤسسة
92	1.3.2 استراتيجية التنوع المرتبط (مُتحدُّ المركز) أو التنوع المركزة
92	2.3.2 استراتيجية التنوع الغير مرتبط (الخالصة)أو التنوع المحطة
94	المبحث 3. الاستراتيجيات التنافسية الأربعة ل Kotler (1997)
94	1.3 استراتيجية الزعيم أو الرائد
94	2.3 استراتيجية المتحدي
95	1.2.3 الهجوم المباشر
95	2.2.3 الهجوم الجاني

95	3.3 استراتيجية المتابع
96	4.3. استراتيجية المتخصص
96	4.3 الاستراتيجية الشاملة
	الفصل السابع: التجزئة، الاستهداف و التموقع
97	المبحث 1: تجزئة السوق
97	1.1 التجزئة الكلية منتوجات-أسواق
98	1.1.1 السوق المرجعية
98	2.1.1 هياكل السوق المرجعية
99	3.1.1 الفائدة من تحليل التجزئة الكلية
99	2.1 التجزئة الجزئية/التجزئة
100	1.2.1 مفهوم التجزئة
102	2.2.1 مراحل منهج "التجزئة-الاستهداف-التموقع"
102	3.2.1 معايير التجزئة
106	4.2.1 شروط كفاءة التجزئة الجزئية
107	3.1 الوصف المثالي للقطاعات يسهل الإستهداف
108	المبحث 2. الإستهداف في السوق
108	1.2 اختيار استراتيجية تغطية القطاع
108	1.1.2. إستهداف غير متمايز
108	2.1.2. إستهداف متمايز كامل
108	3.1.2. إستهداف متمايز جزئي
109	4.1.2 إستهداف مركز
109	5.1.2 الإستهداف على المقاس التام
110	2.2 التجزئة المفرطة أو التجزئة المضادة
110	3.2 تطوير منتجات كثيرة على المقاس
111	4.2 اختيار قطاعات ذات الأولوية
112	المبحث 3: التموقع في السوق
112	1.3 اختيار التموقع المثالي
113	2.3 صورة العلامة
113	3.3 تحليل التموقع
116	4.3 اختيار التموقع: المقلد أو المتمايز؟
116	5.3 صفات التموقع الجيد
117	6.3 إعادة التموقع
118	فهرس المراجع
120	محتويات المطبوعة

