



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire



Ministère de l'enseignement supérieur Et de la recherche scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Ubn Khaldoun -Tiaret-

جامعة ابن خلدون - تيارت -

Faculté des sciences Economiques et Commerciales et Sciences de  
Gestion

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم  
التنمية

Département de Sciences Commerciales

قسم التسويق

قسم العلوم التجارية

# محاضرات في مقياس التحليل الاستراتيجي والتنافسي

مطبوعة موجهة لطلبة

السنة أولى ماستر علوم تجارية

فচص: تسويق الخدمات

من إعداد: د. مجذوب عبد الحميد

السنة الجامعية: 2024-2025

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
4	<b>المحور الأول: مقدمة التحليل الاستراتيجي والتنافسي</b>
10	أولا: نشأة وظهور التحليل الاستراتيجي والتنافسي
15	ثانيا: خصائص وأهداف التحليل الاستراتيجي والتنافسي.
17	ثالثا: مراحل تطور مفهوم التسويق الاستراتيجي.
18	<b>المحور الثاني: التحليل الموقفي</b>
23	أولا: مفهوم الاستراتيجية.
25	ثانيا: الإستراتيجية التسويقية.
27	ثالثا: أهمية ومكونات الاستراتيجية التسويقية.
28	رابعا: التحليل الموقفي للمنظمة بحاجة بيئتها.
29	<b>المحور الثالث: التحليل الخارجي "الفرص والتحديات"</b>
31	أولا: تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة: le modèle PESTEL
33	ثانيا: تحليل البيئة الخارجية المباشرة.
34	ثالثا: تحليل المنافسة
35	<b>المحور الرابع: التحليل الداخلي "عوامل التميز خلق القيمة والميزة التنافسية"</b>
37	أولا: التشخيص الوظيفي او ما يعرف بتحليل SWOT.
39	ثانيا: التشخيص بواسطة سلسلة القيمة "المقارنة الكلاسيكية المفسرة لمصادر الميزة التنافسية".
41	ثالثا: التشخيص الإستراتيجي للموارد والكافاءات في المنظمة.
42	<b>المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.</b>
44	أولا: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)
46	ثانيا: تحليل حقيقة الأعمال والخيارات الاستراتيجية.
48	ثالثا: مصفوفة جنرال إلكتريك MCKINSEY أو مصفوفة GENERAL ELECTRIC GRID
50	رابعا: البدائل الاستراتيجية التي يمكن اختيارها بين مختلف خيارات للمؤسسة
51	<b>المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال.</b>

70	أولاً: الاستراتيجيات العامة للتنافس "تحليل مايكل بورتر".
77	ثانياً: مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس.
78	ثالثاً: الإستراتيجيات التنافسية.
<b>المحور السابع: الإستراتيجيات التشغيلية</b>	
83	أولاً: صياغة الاستراتيجية التشغيلية ومراحل إعدادها.
92	ثانياً: تنفيذ الاستراتيجية التشغيلية.
94	ثالثاً: الإستراتيجيات الوظيفية "الاستراتيجيات التشغيلية".
99	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
<b>60</b>	مبيعات المؤسسة بآلاف الوحدات	<b>01</b>
<b>74</b>	أبعاد إستراتيجية التميز	<b>02</b>
<b>77</b>	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	<b>03</b>
<b>92</b>	الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية	<b>04</b>

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
<b>04</b>	مثلث التسويق الاستراتيجي.	<b>01</b>
<b>09</b>	تصميم استراتيجية التسويق.	<b>02</b>
<b>10</b>	التغير الذي شهدته مفهوم التسويق في المؤسسة.	<b>03</b>
<b>13</b>	الفرق بين التسويق العملي والاستراتيجي.	<b>04</b>
<b>29</b>	نظام إعداد استراتيجية تسويقية للوحدة.	<b>05</b>
<b>35</b>	نموذج قوى التنافس الخمس.	<b>06</b>
<b>51</b>	سلسلة القيمة.	<b>07</b>
<b>56</b>	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.	<b>08</b>
<b>66</b>	مصفوفة MCKINSEY.	<b>09</b>
<b>71</b>	الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.	<b>10</b>
<b>78</b>	مثال عن هيكلة سوق ما.	<b>11</b>
<b>90</b>	عوامل البيئة الخارجية.	<b>12</b>
<b>91</b>	مراحل تنفيذ الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية.	<b>13</b>

كُلُّ

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة من ظهور التكتلات الاقتصادية، و المنافسة الدولية و ما إلى ذلك من التحديات التي تفرض على هذه المؤسسات أن تنتهج استراتيجيات لأخذ مكان على خريطة العالم الجديد.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنظر إلى الأمام و تبني استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة و المتعددة في صناعتها، فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، و هذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تحديات يجب محاولة تفاديتها، و بناء على تشخيص البيئة و ما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق و المنافسين و المنتجات، و تبني استراتيجية لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

تحليل الاستراتيجي والتنافسي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد تلك الاستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات و اكتشاف التهديدات و الفرص، و تحديد آثارها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

فما المقصود بتحليل الاستراتيجي والتنافسي؟ و ما هي دوافع المؤسسة للقيام بإعداد الاستراتيجية التسويقية؟ وما هي أهم مراحل إعداد هذا التحليل الاستراتيجي والتنافسي؟ و مختلف أدوات التشخيص الخارجي والداخلي لبيئة المنظمات؟

وعليه فقد قدمنا هذه المطبوعة في شكل محاضرات موجهة إلى طلبة السنة أولى ماستر علوم تجارية تخصص تسويق الخدمات نظام ل.م.د وفق مقرر هذا المقياس مدعم بدراسة حالات تسويقية وذلك من أجل ترسیخ المفاهيم المرتبطة بتحليل الاستراتيجي والتنافسي وعلاقتها بكل مواضيع التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لتكون بمثابة أداة مهمة في متناول الطالب من أجل استيعاب كل جوانب هذا المقياس من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مقدمة التحليل الاستراتيجي والتنافسي.

المحور الثاني: التحليل الموقفي.

المحور الثالث: التحليل الخارجي "الفرص والتحديات".

المحور الرابع: التحليل الداخلي "عوامل التميز خلق القيمة والميزة التنافسية".

المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال.

المحور السابع: الإستراتيجيات التشغيلية.

# المحور الأول

مقدمة التحليل الإستراتيجي

والتنافسي

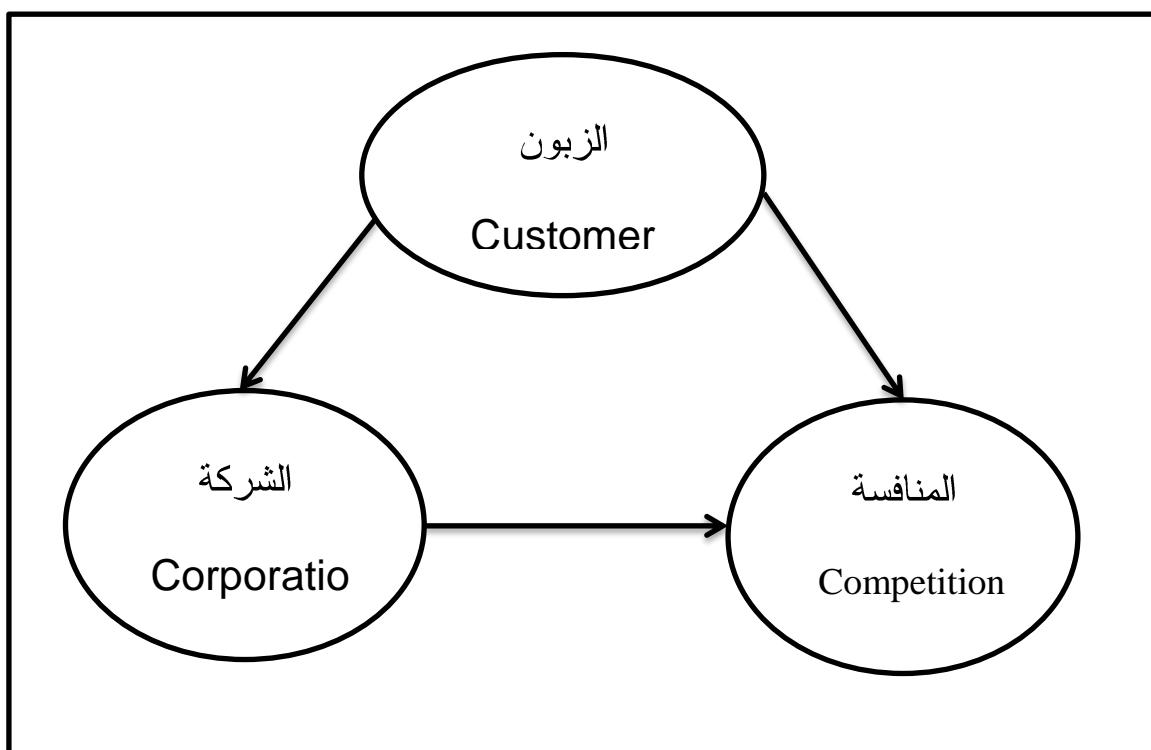
### أولاً: نشأة وظهور التحليل الإستراتيجي والتنافسي.

لم ينشأ التحليل الاستراتيجي بشكل منتظم، كما لاحظنا فقد أجبرت البيئة الصعبة في بداية السبعينيات للإدارة على تطوير خطط استراتيجية من أجل سيطرة مركبة أكثر على الموارد وصادف أن تلك الجهود الرائدة في التخطيط الاستراتيجي قد ركزت على المالية، وبالتالي أدرك بأن مدخلات التسويق كانت مطلوبة ولكن استنتج بأنها مطلوبة أو أنها ببساطة مفترضة.

فمثلاً أكدت مداخل التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي والأرباح على الاستثمار الذي يجب أن تدرس بالطبع فيما يتعلق بالحصة السوقية. ومع ذلك تم التوصل إلى التطورات عن مثل هذه الأمور التسويقية مثل الحصة السوقية إما على أساس ذو علاقة أو افتراض بأنها ثابتة.

لقد أصبحت مدخلات التسويق مثل الحصة السوقية النتيجة بدلاً من السبب وكان الاستنتاج النموذجي بأن الأداء المتميز المناسب مع المنافسة في عوامل النجاح الرئيسية للعمل عند جميع هذه العوامل الثلاثة معاً تشكل لـ(3C) الاستراتيجية مثل التسويق كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 01 مثلث التسويق الاستراتيجي



### مقدمة التحليل الإستراتيجي والتنافسي.

تعدد جميع العوامل أعلاه ديناميكية، مخلوقات حية تمت اهدافها الخاصة لسلطتها وإذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزيون مع احتياجات المنظمة .

وتعد الملائمة الإيجابية التامة للاحتياجات والأهداف لكلا الطرفين مطلوب من اجر علاقة جيدة ومستمرة ولكن من هذه الملائمة نسبية، وكانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل، فإن الشركة تميز بمرور الوقت بمعنى آخر، يجب أن لا يكون تلاؤم الاحتياجات بين الزيون والمنافس أيضا. وعندما يكون مدخل الشركة لزيون مشابهة من المنافسة، فإن الزيون لم يستطع التمييز بينهم ويمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضي (تلبي) احتياجات الزيون وليس احتياجات المنظمة.

### ثانياً - خصائص وأهداف التحليل الإستراتيجي والتنافسي:

يحمل التحليل الاستراتيجي تصورات مختلفة مأخوذة من تصورات الإدارة التسويقية، وفيما يلي وصف لميزانه البارزة:

- **التأكد على المضامين طويلة الأمد:** تمتلك عادة قرارات التحليل الاستراتيجي مضامين بعيد المدى، وبتعابير وضع استراتيجية التسويق، بعد التسويق الاستراتيجي يعملا، فمثلاً لا يكون قرار السوق الاستراتيجي بساطة توفير (تزويد) تسليم فوري إلى زيون مفضل ولكونه مسألة تقدم خدمات تسليم على مدار ساعة لكل الزبائن بالطريقة نفسها.

في عام 1980 صنعت شركة Goodyear Tire فراراً استراتيجية للاستمرار فيما على عمل الإطارات. وفي الوقت الذي قتل الأعضاء الآخرون للصناعة من الرد على الإطارات احتارت شركة Goodyear الطريق الساكس، يحمل هذا مضامين بعيدة المدى للشركة المرور السنين والآن فقد نجحت استراتيجية Good بالفعل، ففي نهاية الثمانينيات نشأت كتلة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات.

### **مقدمة التحليل الإستراتيجي والتنافسي.**

ويتطلب التوجه طويلاً الأمد للتسويق الاستراتيجي اهتمام أكبر بالبيئة فالتحولات محتملة في الفترات أكثر من الفترات القصيرة، بمعنى آخر في الفترات القصيرة يمكن أن يفترض المرء بأن البيئة ستبقى مستقرة ولكن ذلك ليس مطلاً مطلقاً في الفترة الطويلة، وتتطلب العروق الملائمة للبيئة مدخلات ذكاء (فهم) استراتيجي يختلف الذكاء الاستراتيجي عن بحث التسويق التقليدي في أنه يتطلب تحقيقاً(بحثياً) أكثر عمقاً، فمثلاً تعد معرفة امتلاك المنافس لقيادة الكلفة كافية وبشكل استراتيجي يجب أن يعرف المرء ما هو مدى المرونة التي يمتلكها المنافس في التقليل الإضافي للسعر.

العوامل التالية التي يجب أن تكرس بعناية فائقة عند اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي.

### **أهداف التحليل الإستراتيجي والتنافسي:**

يمكن إدراج أهداف التحليل الاستراتيجي لنشاط المنظمة والمؤسسات كالتالي:

1. التركيز على المستهلك ومحاولة إشباع رغباته من خلال دراسة سلوكه وتسلیط الضوء على العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار المشاركة بالتجربة السياحية.
2. تعزيز ولاء المستهلك والعمل على زيادة مستوى قناعته ورضاه بالخدمات المعروضة للبيع وتشجيعه على تكرار زيارته في المستقبل.
3. الاهتمام بدراسات وبحوث السوق، فالتجهيز الجيد يعتمد على إدارة المؤسسة تبني نظم معلومات فاعلة تضمن درجة عالية من الاستثمارية في تدفقها.
4. التأكيد على أسلوب تجزئة السوق كرد استراتيجي على حالة التفاوت وعدم التجانس الشديد بين في الصفات والخصائص الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية للمجاميع المشاركة في التجربة لمختلف الخدمات.

فقد تبين أن حالة تحقيق مستويات أعلى من الأداء يمكن أن تتم عن طريق تجزئة السوق مما يساعد على تطوير أنسب لاستراتيجيات التسويقية.

5. التركيز على الترويج و اختيار أفضل الأساليب الترويجية الحديثة والقادرة على إيصال الأهمية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

ويكن للمنظمة أن تحصل على حصتها السوقية من خلال إتباع نوعين رئيسيين من الاستراتيجيات التسويقية وكالآتي:

**أ. استراتيجية التطوير:**

تسعى المنظمة السياحية من خلال إتباع هذه الاستراتيجية تطوير خدمات ومنتجات جديدة تتوافق مع رغبات واحتياجات الطلب الحالي والمستقبل من خلال:

التعرف على حاجات ورغبات الطلب السياحي الحقيقي والكامن والمختلف.

**استراتيجية التسويق والتسويق الاستراتيجي:**

قبل أن يظهر مفهوم التسويق الاستراتيجي منذ أكثر من ثلاثة عقود من الزمن، كان مفهوم إدارة التسويق Marketing Management هو القائم مكانه؛ إذ يرتكز هذا الأخير على مبدأ إشباع حاجات ورغبات السوق، بينما الركيزة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم التسويق الاستراتيجي هو إشباع حاجات ورغبات السوق بطريقة أفضل من المنافسين وبصفة دائمة ومستمرة.

**- عوامل ظهور الحاجة إلى التحليل الإستراتيجي والتنافسي:**

بيد أن العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز التسويق الاستراتيجي فيمكن جمعها في ثلاثة أسباب رئيسية وهي:

- تعاظم المنافسة وارتفاعها بين المؤسسات وأخذها طابعا عالميا، هذا بالإضافة إلى الصراعات

المتعددة الأبعاد بين المؤسسات من أجل تبوء موقع الريادة والصدارة؛

- عامل التحدي والتجدد الذي أدخل في وسائل تسيير المؤسسات، إلى درجة لم تعد ممارسة التسويق الجديد إن لم يتم ممارسته بأكفاء وأحسن الطرق، وبالتالي ظهور حاجة ملحة إلى التحليل

الاستراتيجي؟

- انتقال مصطلح "الاستراتيجية" من المجال العسكري إلى كثير من العلوم الأخرى ومنها علم التسويق.

- ولعل القصد من ذلك هو إضفاء مزيد من الأهمية والعناية الفائقة التي يجب أن تحظى بها وظيفة التسويق في المؤسسة؛

وإذا كانت البيئة التسويقية تتكون من متغيرات تستطيع المؤسسة التحكم فيها، ومتغيرات أخرى تخرج عن نطاق سيطرتها عليها، فإن استراتيجية التسويق تهدف إلى معالجة التغيرات التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها مع المتغيرات التي تستطيع التحكم فيها. فعلى سبيل المثال ، يعتبر الطلب من متغيرات البيئة التي لا يمكن أو على الأقل، يصعب على المؤسسة التحكم فيها ، لأن الطلب يخضع لمؤثرات خارجية مثل حاجات الأفراد ورغباتهم وكذا دخلهم وسلوكهم ، إلا أنه يمكن الاعتماد على استراتيجية التسويق قصد تحويل هذا الطلب المحتمل إلى طلب فعال.

وما تحدّر الإشارة إليه ، هو أن المؤسسة لا تقوم بإعداد استراتيجية التسويق يوميا ، وإنما تلجأ إلى ذلك في مواقف نادرة وغير متكررة لتمتد على مدى أربعة أو خمسة سنوات كاملة. ومن أهم هذه الحالات:

- عندما ترغب المؤسسة في دخول مجالات نشاط جديدة؟

- عندما تقوم بإدخال بعض التعديلات على منتج قائم، ومن ثم تعيد طرحه إلى السوق مجددا؛ وهناك حالات استثنائية تدفع المؤسسة إلى تصميم استراتيجية تسويقية وذلك تحت وقع ظروف طارئة ومن بينها:

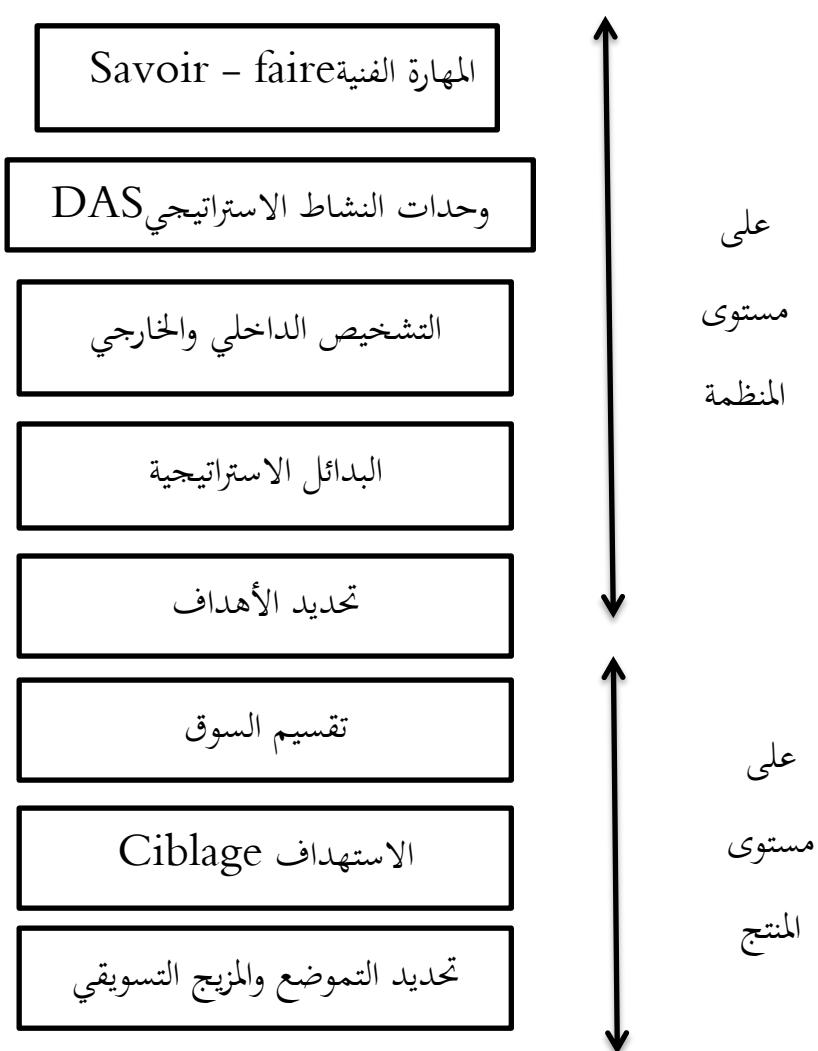
- ظهور منافس جديد بصفة مفاجئة وغير متوقعة؛

- إذا كانت حصيلة الاستراتيجية التسويقية الحالية أقل بكثير من التوقعات والأهداف المنشورة. وبالتالي يكون مسئول التسويق محبرا على إعادة النظر فيها.

### العلاقة بين استراتيجية التسويق والتسويق الاستراتيجي.

كثيراً ما يتم الخلط بين استراتيجية التسويق والتسويق الاستراتيجي، من أجل ذلك فقد كان الهدف المنشود من إدراج هذا الجزء، هو محاولة التفرقة بين المفهومين. ولتحقيق هذا الغرض، يتم تصميم استراتيجية التسويق طبقاً لـ كلود دمور Claude DEMEURE على مستويين رئيسيين كما هو مبين في الشكل رقم 02:

الشكل رقم 02 : تصميم استراتيجية التسويق.



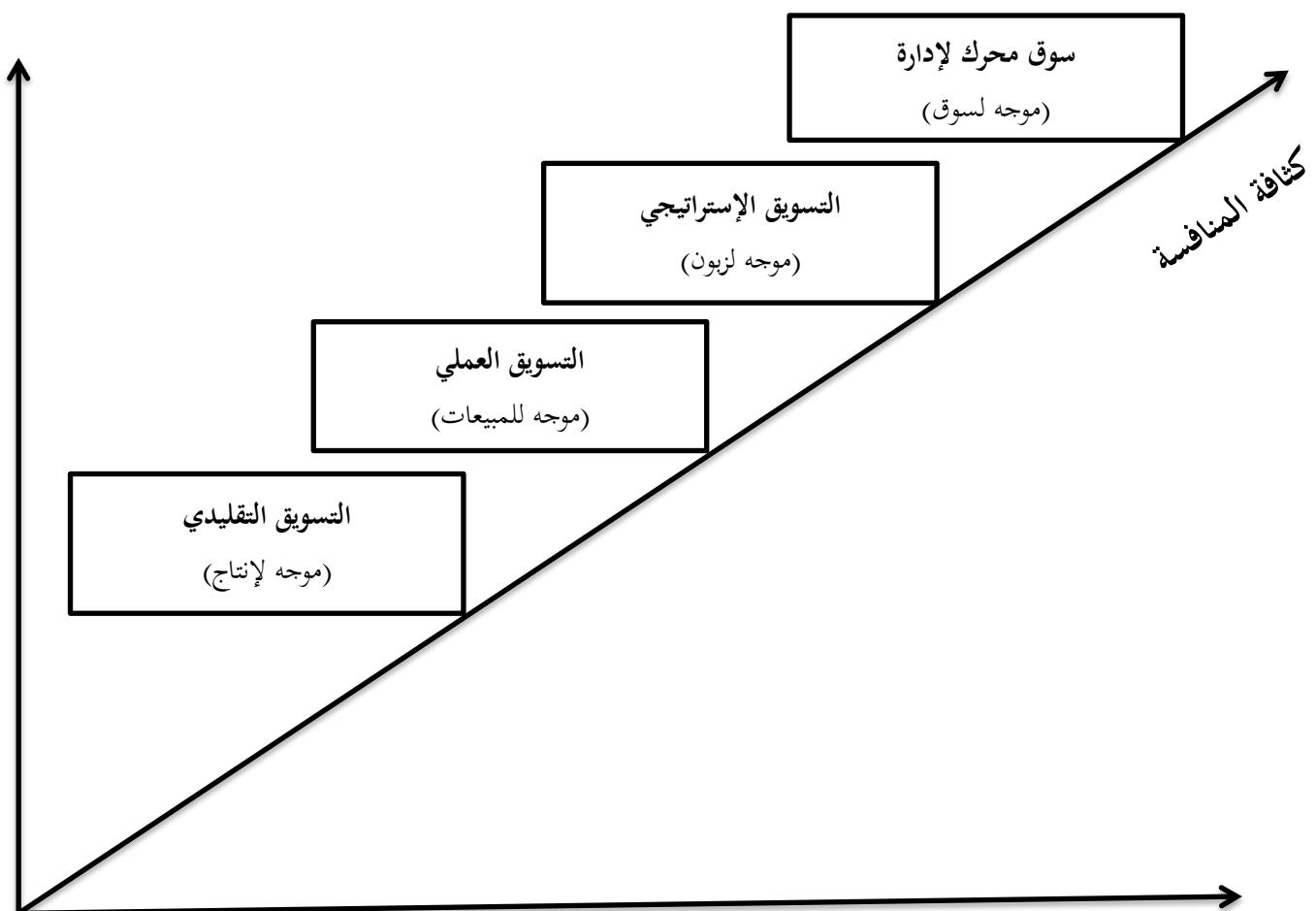
نلاحظ من الشكل رقم 02 بأن التسويق الاستراتيجي ما هو إلا استراتيجية التسويق لكن على مستوى المنتوج ، وهي تتكون، كما يبينه نفس الشكل ، من ثلاث ركائز أساسية تقسيم السوق ، الاستهداف والتوضع تعتبر في نظر فيليب كوتلر Philip KOTLER .

#### ثالثاً: مراحل تطور مفهوم التسويق الاستراتيجي .

قبل أن نتطرق إلى التسويق الاستراتيجي لابد أولاً من الإشارة للتغيرات التي شهدتها التسويق في المؤسسة و ذلك بتضييع دقيق لوظائف الاتصالات والتغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم، يبدو جلياً من خلال سير الأحداث أن التسويق ليس حديث العهد في ممارسات المؤسسات بشكل أو آخر، سواء في الأنظمة ذات التغيير الإرادي أو التي فرض عليها مواكبة التغيرات والبقاء.

ويمكن عرض التغيرات التي شهدتها التسويق في المؤسسة من خلال الشكل المولى:

الشكل رقم 03: التغير الذي شهد مفهوم التسويق في المؤسسة .



العرض < الطلب بعد (1980-1970) العرض = الطلب (1970-1980) العرض > الطلب قبل (1970).

## درجة تشبّع السوق

كما هو موضح في الشكل رقم (03)، فإن تعقيدات البيئة التكنولوجية، والاقتصادية، والتنافسية أسمهم في إعداد ثم تدعيم، ومن ثم تحول الوظيفة التسويقية بالمؤسسة. ما رسم تاريخ التسويق وأدى إلى فهم الدور الفعلي له.

وبنطّة أكثر تفصيلية فأنه : قبل سنة 1970 كان العرض يخلق الطلب (كل ما يفتح بباب) ساد خلال هذه الفترة المذهب الغوردي، نسبة المنتج السيارات الأمريكي هنري فورد، المعروف بمقولته المشهورة : " اختر السيارة التي تريد باللون الذي تحب ما دام الصنف T وللون أسود". للدلالة على عدمأخذ تميزات المستهلكين في الحسبان ، الاستهلاك النمطي والإنتاج الخام. القائد في هذه المرحلة يتخذ القرارات دون الإصغاء للبيئة ومع حلول فترة السبعينيات وحتى الثمانينيات من القرن العشرين، بدأت تظهر بوادر التنافسية بين المؤسسات ما أدى إلى ممارسة بعض النشاطات التسويقية بهدف زيادة المبيعات، وبذلت تظهر بعض التميزات في سلوكيات المستهلكين، وبوادر تجزئة تسويقية. إلا أن بداية الثمانينيات من القرن الماضي كانت الحد الفاصل، والانقلاب الفعلي في مفهوم التسويق، فمع بروز الأزمة البترولية التي أدت إلى انخفاض النمو والتضخم ما يعرف بـ "Magflation"

أي استقرار " Flation " و النمو " mag ". ما سبب الانتقال إلى مرحلة خدماتيات الاقتصاد، أين ظهرت جلياً محدودية التسويق العملي وعجزه عن مسيرة وتيرة النمو المتتسارع. حيث وجدت دول أوروبا الغربية و الولايات المتحدة الأمريكية نفسها أمام تشبّع في أسواقها الحالية بعد انقلاب العلاقة بين العرض والطلب، ما أدى إلى حرب تنافسية شرسة مدفعة بأنشطة بحث وتطوير سريعة، بالإضافة لظهور مجموعات من المستهلكين متباينة في سلوكياتها وميولاتها خاصة في قطاع الخدمات. وفي سنة 1996 امتدت هذه الوضعية حتى دول جنوب شرق آسيا. مما تطلب من التسويق أكثر من مجرد استغلال الأسواق الحالية، وتحتملية اعتماد الجانب التحليلي، حيث أصبح من أولويات الأهداف،

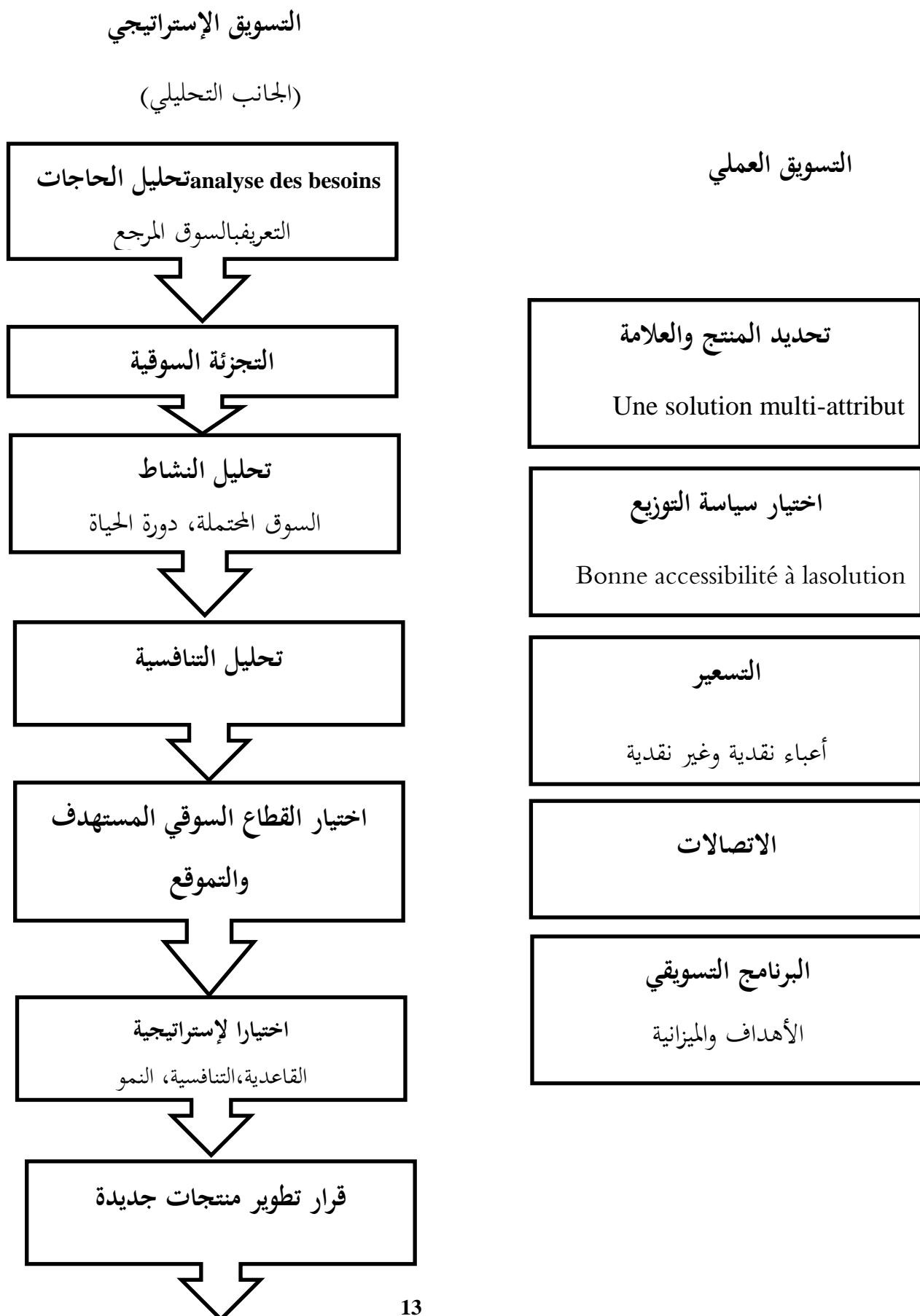
البحث عن أجزاء سوقية تضمن للمؤسسة النمو، وتطوير منتجات جديدة تتماشى مع الحاجات المتجددة والمتغيرة، متبنية بذلك نظام تويوتا اليابانية أو ما يعرف ب "Toyotisme"، والذي يدعو إلى التمايز، ويرتكز على الإصغاء للبيئة. كما امتد التسويق صعوداً في الهرم التنظيمي، بحيث شملت مهامه المشاركة في اختيار مجالات النشاط الإستراتيجية، وتحديد محفظة المنتجات ونوعية الميزة التنافسية لكل منها. وبهذا يكون التسويق قد اكتسب الجانب الاستراتيجي له، وظهر التسويق الاستراتيجي.

ويرجع السبب في بروز الحاجة للتسويق الاستراتيجي إلى ثلاثة متغيرات بيئية هي:

- الوصول إلى مرحلة النضج والتتابع في العديد من الأسواق.
- تسارع وتعزيز التطور التكنولوجي.
- التدوين المتزايد للأسواق، والهدف التدريجي للحواجز الجمركية .

ولإيضاح الفرق بين التسويق الاستراتيجي والعملي من خلال الشكل رقم (03) المولى

الشكل رقم 04: الفرق بين التسويق العملي والاستراتيجي.



**المحور الثاني**

**التحليل الموقفي**

إن المؤسسة الاقتصادية اليوم مجبرة على دراسة وفهم عاملين اثنين بعد أن كانت في السابق تتم بدراسة رغبات الزيون فقط، مع ظهور اقتصاد السوق أصبح هذا وحده لا يكفي لدفعها إلى التطور بل المطلوب منها أن لا تتجاهل منافسيها وتعطيهم نفس درجة الاهتمام، كما أنه على أي مؤسسة كانت مقارنة بمناجاتها، أسعارها، نمط التوزيع الذي تعتمد عليه لتصريف منتجاتها ووسائل اتصالها مع أقرب منافسيها من جهة وإعداد استراتيجية تنافسية قوية مبنية على إمكانيات المؤسسة و نقاط قوتها من جهة أخرى، على أن تعمل هذه الاستراتيجية على إخفاء ولو بصفة جزئية عيب المؤسسة.

وعليه نحاول في هذا المحور أن نتطرق إلى كل من مفهوم الاستراتيجية وتحديد مستوياتها ثم بعد ذلك نحاول تحديد استراتيجية المنافسين المختلفة والتحليل الموقفي للمنظمة اتجاه البيئة التي تنشط فيها.

### أولاً: مفهوم الاستراتيجية.

إن الاستراتيجية كلمة يونانية الأصل تنقسم إلى شطرين، فالشطر الأول "STRATOS" معناه الجيش، أما الشطر الثاني "AGOs" وتعني أقواد، فهي مصطلح عسكري يعبر حسب ما حدده "CLAUSEWIZ" أنه "فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي".

إذن الاستراتيجية" تعني تخطيط وتطبيق السياسات، ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتوفرة" ففي حالة المؤسسة: "الاستراتيجية قائمة حول شبكة متصلة بأعمال موجهة للوصول إلى أهداف وذلك بتنسيق وتوجيه الموارد، فالغاية من الاستراتيجية هو الوصول إلى تقدم تنافسي يسمح لل المؤسسة بالاستمرار والحصول على مردودية جيدة ولأهمية الاستراتيجية والحالات التي ظهرت فيها فقد برزت أكثر من مدرسة و تيار فكري وأعطوا تعريف للاستراتيجية، ومن أهم ما تركه رواد المدارس الإدارية والاستراتيجية من إسهامات نذكر ما يلي:

-يرى Chandelle أن "الاستراتيجية هي عبارة عن إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف".

كما عرفت على أنها "مجموعة القرارات والأعمال المرتبطة باختيار الوسائل والموارد وهذا بغرض الوصول إلى هدف معين.

-كما ينظر ansof للاستراتيجية على أنها "مجموعه من مجموع القرارات التي تسير سلوك المؤسسة". يقصد بالقرارات تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، أين تقسم الظروف التي فيها اتخاذ القرارات جزء من عدم المعرفة أو عدم التأكيد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة بهذه المتغيرات.

واربطاً بالبيئة وفي صورة محاولة التحكم في مصير المؤسسة، مع تحمل المخاطرة والمنافسة التي تفرضها البيئة من جهة، وما تقوم به المؤسسة و اختيارها من جهة أخرى يمكن القول التعبير عن الاستراتيجية على أنها "الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكيد.

وتعبر كذلك عن "تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل أي توضح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية فهي إطار يرشد الاختيارات بعيدة المدى".

وبصفة عامة فإن الاستراتيجية تصنف طرق تحديد المؤسسة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص، البيئة، الموارد والإمكانيات الحالية لهذه المؤسسة.

زيادة على هذا فإن معظم التعريف تؤكد على أن الاستراتيجية هي أهم العوامل التي تساهم في دعم المركز التنافسي لل المؤسسة في السوق، وما يؤكّد ذلك تعريف الاستراتيجية لporter إذ يقول "أن الاستراتيجية تسعى للحصول على وضعية مستمرة وذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع.

**ثانياً: الاستراتيجية التسويقية.**

"الاستراتيجية التسويقية عبارة عن خطة شاملة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانيات الداخلية للمؤسسة مما تمكن القرارات التنفيذية من وضع المؤسسة في علاقة صحيحة وسليمة مع أنماط ما يستجد من فرص تسويقية التي تنشأ، وقد أوضحت الدراسات التحليلية السابقة تمثل أفضل الفرص للنجاح".

كما نقصد بالاستراتيجية التسويقية " بأنها عبارة عن خطة تستعمل أدوات تسويقية مختلفة لتحقيق أهداف الشركة في وضع تسويقي ويتضمن التزاماً باتجاه المستقبلي للشركة. وكذلك هي عبارة عن مجموعة معينة من التصرفات أو الأنشطة والأعمال المحددة ولكنها تشير أو تنطوي على تحديد ماهية الحالات التي سوف توجه إليها الجهود الرئيسية للمنظمة ككل لتحقيق المدف الأأساسي.

"الاستراتيجية التسويقية وصف خطة المؤسسة التي تستهدف سوقاً معيناً، بفرض تلبية حاجيات استهلاكية باستعمال وبصورة عقلانية عناصر المزيج التسويقي".

**ثالثاً: أهمية ومكونات الاستراتيجية التسويقية.**

ت تكون الاستراتيجية التسويقية من العناصر التالية:

**1- المهام الأساسية:**

فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية للنشاط التسويقي ويتمثل ذلك في الغرض الرئيسي الذي أنشئ من أجل المنظمة، و يجب أن تحدد المهام الأساسية بالنسبة لكل وحدة من وحداتها.

و ضمن إطار هذه المهام، فإن الاستراتيجية التسويقية لا بد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي تزاولها المنظمة، والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد.

## 2- الأهداف التسويقية الرئيسية للمنظمة:

وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة المنظمة تحقيقها في المستقبل، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن معه قياسها، وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من أنشطة المنظمة، معدل نمو معين أو حصة سوقية معينة... الخ.

## 3- افتراضات معينة حول البيئة المحيطة:

ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الاستراتيجية في السوق. كما تشمل تحليل للعوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على سير أعمال المنظمة وحرি�تها في مواجهتها والتصدي لها.

## 4- تقييم القوة التنافسية للمنظمة:

فالاستراتيجية التسويقية يجب أن تتطوّي على تقييم واقعي لحالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الظروف المتوقعة في السوق.

رابعاً: التحليل الموقفي للمنظمة تجاه بيئتها.

مصفوفة تحليل الفرص / التهديدات، جوانب القوة\الضعف (SWOT)  
(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

يعتمد هذا النموذج على تحليل مجموعتين من العوامل، عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، وعوامل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم تطوير أربعة أنواع من الاستراتيجيات. وتتألف المصفوفة من تسعة خلايا خليتين لنقاط القوة ونقاط الضعف وخلتين للفرص والتهديدات وأربع خلايا للاستراتيجيات الأربع وخلية تبقى دائماً فارغة والشكل العام للمصفوفة هو كالتالي:

نقاط الضعف:	نقاط القوة:	
(1)	(1)	
(2)	(2)	
(3)	(3)	
استراتيجيات ض/ص:	استراتيجيات ق/ص:	الفرص:
	(a)	(1)
(a)	(b)	(2)
(b)	(c)	(3)
(c)		
استراتيجيات ض/ت:	استراتيجيات ق/ت:	التهديدات:
	(a)	(1)
(a)	(b)	(2)
(b)	(c)	(3)
(c)		

#### ► خطوات إعداد المصفوفة:

1. تحديد الفرص الخارجية الرئيسية المتاحة أمام الشركة ومن أمثلة هذه الفرص (الانفتاح الاقتصادي على دول أجنبية، نمو متوسط دخل الفرد، خروج بعض المنافسين).
2. تحديد أهم التهديدات الخارجية المحتملة ومن أمثلتها (زيادة عدد المنافسين، تطوير منتجات بديلة، صعوبة في تأمين المواد الأولية).
3. تحديد نقاط القوة الداخلية مثل (طاقة تشغيلية فائضة، خبرة في مجال البحوث والتطوير، القدرة المالية الكبيرة).

4. تحديد نقاط الضعف الداخلية مثل (انخفاض المقدرة التسويقية، معنويات منخفضة للعاملين، ارتفاع تكلفة الإنتاج).

5. مطابقة نقاط القوة مع الفرص وتحديد إستراتيجيات (ق/ص).

6. مطابقة نقاط القوة مع التهديدات وتحديد إستراتيجيات (ق/ت).

7. مطابقة نقاط الضعف مع الفرص وتحديد إستراتيجيات (ض/ص).

8. مطابقة نقاط الضعف مع التهديدات وتحديد إستراتيجيات (ض/ت).

#### ► المضامين الاستراتيجية للمصفوفة SOWT:

إن مصفوفة (SOWT) تساعد المديرين في وضع أربعة أنواع من الاستراتيجيات ولكن في الواقع العملي قد تتدخل هذه الاستراتيجيات وقد تتبع في نفس الوقت. وينصب التحليل بصفة أساسية على تحديد الاستراتيجيات الواجب إتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات المقترنة داخل المصفوفة. وتنقسم الاستراتيجيات الأربعة داخل المصفوفة إلى الأنواع التالية:

استراتيجيات نقاط القوة/ الفرص (ق/ص): تعتمد هذه الاستراتيجيات على استخدام جميع نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة. فعلى سبيل المثال تتمتع شركة مرسيدس بمعرفة فنية وسمعة طيبة في الخدمة (قوة) مما يمكنها من تحقيق ميزة في الأسواق الخارجية (فرصة) فيما يتعلق بالسيارات الفاخرة.

استراتيجيات نقاط القوة/ التهديدات (ق/ت): تعتمد هذه الاستراتيجيات على استغلال جوانب قوة الشركة بما يمكنها من تدني التهديدات القادمة من البيئة الخارجية. ونسوق هنا مثالاً عن شركة تكساس إينسترومنتس (Texas Instruments) والتي استعانت بإدارتها القانونية القوية(نقطة قوة) في تحصيل ما يقرب من 700 مليون دولار أمريكي على شكل تعويضات من تسع شركات يابانية وكورية اعتدت على العلامات المسجلة لأحد المكونات الإلكترونية لأجهزتها(تحديد خارجي).

استراتيجيات نقاط الضعف/ الفرص (ض/ص): تهدف هذه الاستراتيجيات إلى معالجة نقاط الضعف الداخلية من خلال الاستفادة من الفرص الخارجية. وعلى سبيل المثال توجد لدى شركة ما

فرصة لتصدير منتجاتها للخارج ولكن تقادم التكنولوجيا المستخدمة (نقطة ضعف) وعدم الالتزام بمعايير الجودة (نقطة ضعف) يعيق الشركة. هنا قد تمثل الاستراتيجية في شراء آلات حديثة مع الاهتمام بمعايير الجودة وتدريب العاملين لتحسين جودة المنتجات. وبالطبع هناك خيار آخر وهو عدم القيام بأي شيء وترك هذه الفرصة للمنافسين.

**استراتيجيات نقاط الضعف/التهديدات (ض/ت):** وهي عبارة عن تكتيكات دفاعية موجه نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية، فالشركة التي تعاني من نقاط الضعف وتواجه تهديدات خارجية تكون في موقف حرج والاستراتيجيات المقترنة للبقاء هي الاندماج أو الانكماش إما بغرض التغلب على جوانب الضعف أو انتظاراً لتلاشي التهديد وإلا تختار التصفية. والجدول التالي يوضح أمثلة عن كل من الاستراتيجيات الأربع:

الاستراتيجية المقترنة	الفرص / التهديدات	نقاط القوة/نقاط الضعف
(ق / ص) شراء شركة	نمو سنوي في الصناعة بمعدل %20 (فرصة)	طاقة تشغيل فائضة (قوة)
(ض / ص) إتباع التكامل الأفقي بشراء مصانع المنافسين	خروج بعض المنافسين من الصناعة (فرصة)	عجز في الطاقة (ضعف)
(ق / ت) تطوير منتج جديد لقطاع آخر	تناقص أعداد قطاع معين من المستهلكين (تهديد)	خبرة كبيرة في مجال البحوث والتطوير (قوة)
(ض / ت) إعادة النظر في نظام الحوافز	نشاط نقابي قوي (تهديد)	معنويات العاملين منخفضة (ضعف)

**مثال عملي:**

يبين الشكل التالي نموذجاً لمصفوفة SWOT لإحدى شركات دور العرض السينمائية في الولايات المتحدة:

نقاط الضعف:	نقاط القوة:	
<p>1. علاقات عمالية ضعيفة</p> <p>2. نسبة السيولة منخفضة</p> <p>3. تكلفة تشغيل ثابتة مع انخفاض في الإيرادات</p> <p>4. خسائر ملموسة في الولايات المتحدة</p> <p>5. تركيز الإدارة على حصة السوق</p>	<p>1. تقع في مناطق ذات كثافة سكانية عالية</p> <p>2. تدفق نقدی موجب خلال 3 سنوات متتابعة</p> <p>3. تضاعف مبيعات الصناعة</p> <p>4. مرحلة في كندا</p>	
استراتيجيات (ض\ص):	الفرص:	
<p>1. متابعة الاندماج مع شركات دور العرض الأمريكية (ض1, ض2, ض3, ض4, ض5)</p>	<p>استراتيجيات (ق\ص):</p> <p>1. فتح دور عرض في شرق أوروبا (ق2, ص2, ص5)</p>	<p>1. محاولة معظم السلسل الرئيسية الاندماج معها</p> <p>2. الانفتاح الاقتصادي في شرق أوروبا</p> <p>3. زيادة عدد الرواد بمعدل 6,4%</p> <p>4. قيمة صناعة أفلام الفيديو تقدر بحوالي 18 مليون دولار مقابل 6,4 بليون دولار للدور العرض</p> <p>5. نمو متوسط الدخل في الدول الأجنبية بمعدل</p>

## المحور الثاني: التحليل الموقفي.

يفوق الولايات المتحدة		
<p><b>استراتيجيات (ض١٧):</b></p> <p>1. تخفيض المصروفات غير المباشرة (ض٣, ت٣, ت٥, ت٦)</p> <p>2. تخفيض الاستثمار في الولايات المتحدة (ت٦, ض٢, ض٣, ض٤, ض٥)</p>	<p><b>استراتيجيات (ق١٧):</b></p> <p>1. فتح محلات تأجير شرائط فيديو في مجموعة من الأسواق (ق١, ق٢, ت١, ت٣, ت٥, ت٦)</p> <p>2. إنشاء مجمعات ترفيهية (ق١, ت٣, ت٥, ت٦)</p>	<p><b>التهديدات:</b></p> <p>1. زيادة عدد أجهزة الفيديو في المنازل</p> <p>2. ارتفاع متوسط العمر للسكان</p> <p>3. الاعتماد على الأفلام الناجحة</p> <p>4. التحول لنظام الترخيص</p> <p>5. موسمية عرض الأفلام</p> <p>6. زيادة عدد المنافسين</p>

## أ- العوامل المؤثرة على الاستراتيجية التسويقية:

يمكن تقسيم متغيرات الاستراتيجية التسويقية إلى نوعين داخلية وأنجح خارجية، فالمتغيرات الداخلية هي التي يستطيع مدير التسويق التحكم فيها وإخضاعها للرقابة، أما المتغيرات الخارجية فهي تلك المتغيرات التي تخرج عن الرقابة والتحكم فيها.

### - المتغيرات الداخلية: وتمثل في ما يلي:

✓ المنتج: يعرف بأنه بحمل العناصر المادية وغير المادية التي تؤدي وظيفة الاستعمال ووظيفة تقدير المزايا التي يرغب فيها المستهلك.

✓ السعر: حيث يعتبر من الاعتبارات أو القوى التي يمكن التحكم فيها داخل حدود معينة وذلك من خلال سياسات وممارسات وطرق التسعير المستخدمة.

✓ الترويج: فالترويج يتم باستعمال مختلف أدواته تهدف إلى إقناع الأفراد المستهدفين بشراء منتج معين.

✓ التوزيع: ويعني إيصال السلعة إلى المستعمل النهائي في الوقت والمكان المناسبين.

### - المتغيرات الخارجية: وتمثل في:

✓ الطلب: ويحدد الطلب معايير معينة مثل الدخل، السلوك، الوقت....، إلا أنه يمكن تحويل هذا الطلب المحتمل إلى طلب فعلي وذلك بتقدیم السلعة بطريقة تتفق مع حاجيات ورغبات المستهلكين.

✓ المنافسة: إن المنافسة لها تأثير في تحضير استراتيجية التسويق.

✓ هيكل التوزيع: في حالة سلع جديدة يصادف المنتج الكثير من المشاكل في تصريفها، حيث يفضل المنتج السلع التي يعتقد أنها تدر له أرباحاً ضخمة، ويستبعد السلع التي يشك في الإقبال عليها من طرف المستهلكين.

✓ التشريعات الحكومية: عند إعداد الاستراتيجية التسويقية وجب على مدير التسويق دراسة البيئة القانونية وذلك لأن دخول الحكومة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية له تأثير على نشاط المؤسسة.

✓ التكاليف التسويقية: نقصد بها تكاليف الإنتاج التي تخبرنا على إعادة النظر في خطة التسويق وذلك لأنها تعتبر ك حاجز أمام إعداد الاستراتيجية التسويقية.

### **1- مستويات الاستراتيجية التسويقية:**

إن صياغة الاستراتيجية لا تقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة فقط، وإنما تشتهر في إعدادها مختلف المستويات في المرم التنظيمي، ففيما تمثل هذه المستويات؟ الاستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شموليتها لاهتمام المؤسسة كلها، أو انحصرها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها ونستطيع أن نميز بين ثلاثة مستويات استراتيجية على النحو التالي:

#### **1 . 1. استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:**

تحدد هذه الاستراتيجية التوجه العام للمؤسسة ككل وكيفية بناء تشيكيلة متجانسة ومرتبطة من السلع والخدمات، و كذلك التنسيق بين الاستراتيجيات والأنشطة وهذا لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة ككل، وتتخذ القرارات في هذا المستوى من طرف مجلس إدارة المؤسسة وكبار مديريها.

#### **2 . 1. استراتيجية على مستوى وحدات النشاط:**

وتكون على مستوى نشاط رئيسي أو على مستوى القطاع، وتحدف هذه الاستراتيجية إلى:

- اختيار طريقة المنافسة وتحديد أي نوع من الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها.
- الاستجابة إلى الظروف المتغيرة في مجال المنافسة.

-تأكيد الميزة التنافسية للسلعة والخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق، ويتم اتخاذ القرارات في هذا المستوى من طرف رؤساء وحدات الإنتاج أو رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية أو مديري خطوط الإنتاج.

### 3. 1. استراتيجية على مستوى الوظائف:

تم هذه الاستراتيجية بتعظيم كفاءة وظيفة محددة داخل قطاع معين بالمؤسسة، وتظهر الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بسبب وجود مشاكل طارئة وفرص سانحة ولا تتحمل التأخير.

## 2 - مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية

أولاً - التحضير لإعداد الاستراتيجية التسويقية: للمسوقين طريقة تفكير خاصة بهم، شأنهم في ذلك شأن المحاسبين والمهندسين والعلماء وعادة ما ينظر المسوقين إلى عملية إدارة التسويق على أنها تتكون من خمس خطوات أساسية يمكن عرضها كما يلي:

$$R \rightarrow STP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow C$$

حيث تعني:

R : Research أي بحوث السوق.

STP : التجزئة أو التقسيم segmentation والاستهداف targeting و تثبيت صورة المنتج في ذهن العملاء positioning.

MM : مزيج التسويق Marketing Mix أي المنتج و السعر و الموقع والترويج.

I : التنفيذ : Implémentation.

C: الرقابة Control أي الحصول على التغذية العكسية أو الراجعة وتقسيم النتائج ومراجعة وتطوير استراتيجية تجزئة واستهداف وموقع السوق ومزيج التسويق.

حيث يبدأ التسويق الفعال بالبحوث لأن البحث في التسويق تكشف عن الكثير من أجزاء السوق التي تتكون من عملاء مختلفي الاحتياجات وتكون الشركة رشيدة إذا استهدفت فقط تلك الأجزاء التي تستطيع إشباعها بطريقة رفيعة وعلى الشركة أن تعرض لكل جزء من السوق معروضاتها ومنتجاتها حتى يتمكن العملاء المستهدفون من تقدير اختلاف معروضاتها عن معروضات المنافسين، وتمثل تجزئة السوق والاستهداف وتبنيت صورة المنتج، تفكير الشركة الاستراتيجي في التسويق، ثم تطور الشركة مزيجها التسويقي الذي يتكون من مزيج القرارات عن المنتجات والسعر والمكان والترويج، بعد ذلك تنفذ الشركة مزيج التسويق، وأخيرا تقوم الشركة بمعايير الرقابة لترقب وتقسيم النتائج وتطور استراتيجيات التجزئة والاستهداف وتبنيت صورة المنتج وتكليفتها عن مزيج التسويق.

**1-البحوث:** هي نقطة البداية بالنسبة للتسويق فبدون بحوث تدخل الشركة السوق مثل الرجل الأعمى، ويتضمن بحث السوق الجيد بحوثاً في فرص السوق وإعداد التقديرات المالية بناء على الاستراتيجية المقترحة موضحة إذا كانت العائدات ستحقق أهداف الشركة، وتقود البحوث الشركة إلى معرفة المشترين في السوق يختلفون عادة في احتياجاتهم وتصورهم و اختيارهم المفضلة فمثلا النساء يحتاجن إلى أحذية مختلفة عن أحذية الرجال والرجال البدينين يحتاجون إلى أحذية مختلفة عن أحذية الرجال النحيفاء وعندما تدخل الموضة سوق الأحذية يتسع التفضيل بدرجة أكبر كنتيجة للاختلاف في الدخل والتعليم والذوق.

**2- تجزئة السوق الاستهداف وتبنيت صورة المنتج (التخطيط الاستراتيجي للتسويق):** طالما أنه من المحتمل أن تكشف البحوث عن شرائح العملاء المختلفة يجب على الإدارة أن تقرر الشريحة التي تتعقبها، يجب عليها أن تستهدف تلك الشرائح التي يمكنها أن تقدم لهم خدمة متميزة ويمكن أن تختار الشرائح المستهدفة بتعقل بناء على التأكيد من قدرتها بالمقارنة مع متطلبات النجاح في كل فئة . يجب على الشركة أن تثبت صورة منتجاتها بحيث يعرف عملائها المستهدفون الفوائد الرئيسية

لمنتجاتها المعروضة للبيع ويعني تثبيت صورة المنتج في أذهان العملاء ذلك الجهد الذي يرسخ أهم فوائد المنتج في أذهان العملاء.

بالإضافة إلى الفوائد العامة يجب أن يعرض البائعون أسبابا إضافية للمشترين المحتملين فيما يخص بالدعاوى التي تحملهم يشترون علاماتهم وبضاعتهم، إن العلامة لا يتم تثبيتها في ذهن العملاء عن طريق ذكر جانب واحد من ميزة أساسية واحدة فيها بل ذلك يتم كعملية متكاملة. يسمى تثبيت صورة العلامة التجارية الكاملة عرض قيمة العلامة التجارية، إنما الإجابة على سؤال العميل؛ لماذا اشتري العلامة التجارية؟.

**3-مزيج التسويق (التخطيط التكتيكي للتسويق):** يجب على مسوق الشركة أن يتقلوا بعد ذلك إلى مرحلة التسويق التكتيكي ويفهمون أدوات المزيج التسويقي الذي يدعم ويوصل تثبيت صورة المنتج في أذهان العملاء تعرف هذه الأدوات بالأربعة<sup>s'4p</sup>:

**المنتج:** يعني ما يعرضه السوق نفسه خاصة المنتج والتغليف ومجموعة الخدمات.  
التي يحصل عليها المشتري عند شراءه للمنتج.

**السعر:** يعني سعر المنتج بالإضافة إلى الرسوم الأخرى مقابل التوصيل والتصريح.  
والمكان.

**التوزيع:** يعني الترتيبات التي تعمل لجعل المنتج في متناول المشتري ووصوله إلى السوق المستهدف.

**الترويج:** يعني نشاطات الاتصال مثل الإعلان وترويج المبيعات والبريد المباشر  
وإعلانات التسويق والإغراء أو تذكير السوق المستهدف بخصوص توافر المنتج وفوائده.

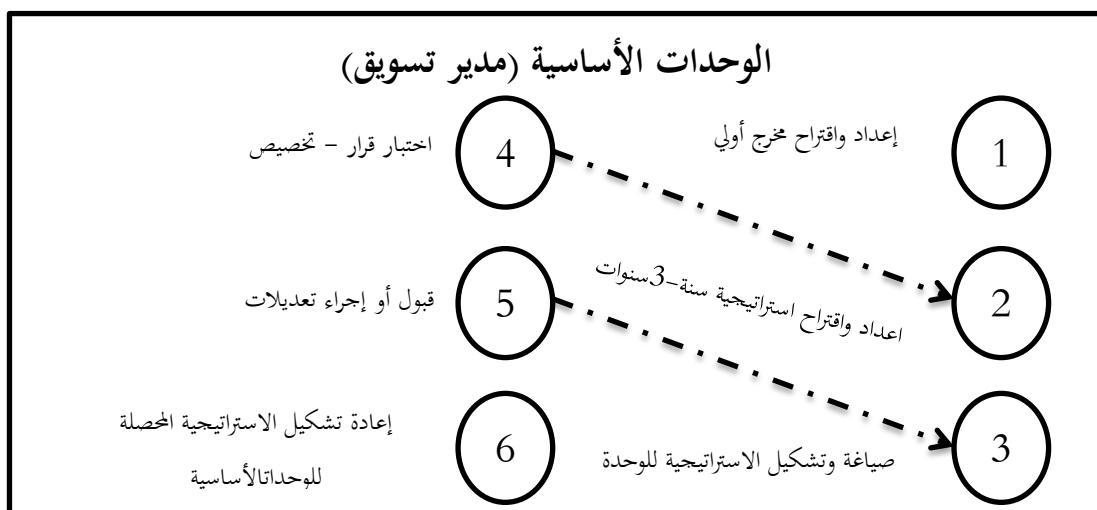
**4: التنفيذ:** (نظرا لأهمية هذه الخطوة تخصص لها العنصر الثالث من هذا البحث).

**5: الرقابة:** النقطة الأخيرة في عملية إعداد استراتيجية التسويق هي الرقابة، فالشركات الناجحة هي الشركات المتعلمة أنها تجمع التقنية الراجعة من السوق وتراجع وتقيم النتائج وتقوم بالإصلاحات التي

يتم تصميمها لتحسين أدائها، إن الشركة التي تفشل في تحقيق أهدافها ربما تتعلم أن ذلك الخطأ يقع من عوامل مزيج السوق الأربع أو ربما بطريقة أساسية أكثر على تحزئة السوق أو الاستهداف أو تشويش صورة المنتج في ذهان العملاء، يعمل التسويق الجيد وفق مبدأ علم الضبط Cybernetic الذي يقود المركبة للسيطرة الدائمة على موقعها بالنسبة إلى الجهة التي تريد الوصول إليها.

وبالاتفاق مع الفلسفة المعروضة أعلاه نظام إعداد استراتيجية التسويق يجب أن يحترم وان يأخذ في الحسبان التحديات المتناقضة التي يواجهها بخصوص استخدام المعلومات المتوفرة في الوقت المناسب وتوفير المعلومات الضرورية وتتبع المعطيات الجديدة، لذلك يكون من المفضل إعداد استراتيجية تسويقية على مستوى المؤسسة من جهة كما سبق التطرق إليه وإعداد استراتيجية تسويقية خاصة بالوحدات حسب الشكل التالي:

**الشكل رقم 05: نظام إعداد استراتيجية تسويقية للوحدة**



## المحور الثالث

التحليل الخارجي "الفرص

والتحديات"

في واقع الأمر يصعب إعطاء تشخيص استراتيجي دقيق لبيئة المؤسسة نظراً لاختلاف العوامل المحيطة بها حيث أن بيئه المؤسسة تمثل مركب من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تجعل المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر والمعطيات التي تحدد لها طرق التصرف الالزامه لنجاحها وبقائها وبالتالي تحديد أهدافها ، ومن خلال هذا المحور نحاول تحليل المحيط الخارجي الذي يشكل ضرورة أساسية في البناء الاستراتيجي و بشكل مختصر يهتم التشخيص الخارجي بمايلي :

- تحليل البيئة الخارجية الغير المباشرة
- تحليل المنافسة.
- تحديد الفرص والتهديدات والوضعية التنافسية.

#### أولاً: تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة: le modèle PESTEL

لقد عرف THOMSON البيئة على أنها "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا.

يشير هذا التعريف إلى أن البيئة هي عبارة عن تلك القيود والمواقف التي تأخذ بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية المؤسسة، وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية في صالح المؤسسة أو سلبية تعمل في غير صالح المؤسسة.

وتم تعريف بيئه المؤسسة على: "أَنَّهَا كَائِنٌ حِيٌّ يَتَطَوَّرُ تَبَاعًا لِدَرْجَةٍ تَعَقِّدُ وَتَشَابَكُ مَكَوْنَاتِهِ، بِحِيثِ يَؤثِّرُ عَلَى الْمُؤْسِسَاتِ إِيجَابًا أَوْ سُلْبًا تَبَاعًا لِقُوَّةِ التَّحْديَاتِ الَّتِي يَفْرَضُهَا، وَكَذَا لِلَاسْتِعْدَادِ الَّذِي تَبْدِيهِ الْمُؤْسِسَاتِ إِذَاءَ تَقْلِبَاتِهِ الْآتِيَةِ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ.

كما عرفت البيئة كذلك على "أنها مجموعة من العوامل الطبيعية والصناعية التي تؤثر على الحياة والأنشطة.

أما فيلهو "Filho" فيرى أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات: المجموعة الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الاقتصادية

### **التحليل الخارجي "الفرص والتحديات"**

الاجتماعية والسياسية ، وتمثل في مختلف العوامل التي تكون خارج سيطرة المؤسسة، ولكنها تعمل في إطارها، حيث أنها تتميز بعدة خصائص أهمها:

- التفرد والتميز بحيث أن لها تأثير يختلف من مؤسسة لأخرى؛
- طبيعة متغيراتها غير ثابتة؛
- صعوبة السيطرة والتحكم فيها والتأثير المتبادل بين مكوناتها؛
- التعقد.

وتشمل العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابتها الإدارية وتأثيرها يمس جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، وهي تتضمن كل من:

#### **العوامل الاقتصادية:**

وهي تمثل الحالة الاقتصادية، التي يوجد عليها المجتمع، وتشمل على المتغيرات الاقتصادية المحلية أو الدولية.

#### **العوامل التكنولوجية:**

فالمسوقين بحاجة لفهم تغيرات البيئة التكنولوجية لخدمة الحاجات الإنسانية وعليهم الابتعاد عن تسويق أية ابتكارات جديدة تحمل في طياتها تأثيرات على الزبائن والتي يمكن أن ينتج عنها عدم الثقة في المؤسسة.

#### **العوامل الاجتماعية والثقافية:**

نجد أن المؤسسة تعمل في إطار الالتزام الاجتماعي وذلك بخدمة ونفع المجتمع، ببراعة ما يسوده من نمو ديمغرافي، المستوى المعيشي والتعليمي، إلى جانب العامل الثقافي الذي تحاول المنظمة أن تختتم ثقافات وعادات ومعتقدات المجتمع من قيم واتجاهات للتكييف والعمل وفقها.

### **العوامل السياسية والقانونية**

تؤثر البيئة القانونية والسياسية التي تباشر فيها المؤسسة أعمالها على تحديد نوع الأنشطة التسويقية وطريقة مزاولة أعمالها و سياستها، فهدف الحكومة من القوانين والتشريعات يكون في العادة الحفاظة على قيم المجتمع وحماية الزبون والجماعة وإيجاد نوع من التوازن في المصالح المختلفة.

#### **ثانياً: تحليل البيئة الخارجية المباشرة.**

كما تعرف ببيئة العمل أو البيئة المرتبطة أو الوسيطة، وهي تشير إلى كل العوامل التي تقع على حدود المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى، وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المنظمة.

وهذه البيئة تضم كل من:

**المنافسين:** يتمثلون في مختلف المنظمات التي تمارس نفس النشاط، وتقدم نفس المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تقديم منتجات بديلة، وعلى المؤسسة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتملة منهم، خاصة المنافسين المحتملين.

**الزبائن:** في هذا الجانب تراعي المنظمة إشباع حاجاتهم، من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

**نقابات العمل والنقابات المهنية:** ويظهر تأثيرها على العاملين بالمؤسسة، توفر العمالة وكذا مختلف القضايا، أو الخلافات بين المؤسسة وعامليها.

تشمل هذه البيئة مختلف العوامل التي تكون داخل حدود المؤسسة، والمتمثلة في مختلف الإمكانيات والوسائل، والظروف والتنظيمات التي تعمل فيها، حيث يمكن لإدارة المؤسسة مراقبتها والتحكم فيها، لاتخاذ القرارات من خلالها وهي تتضمن.

#### **المناخ التنظيمي:**

يقصد به الممارسات الفعلية والطرق المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها ومع بيئتها العامة وذلك من خلال ما يسودها من العلاقات التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية، النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء العمل، المسؤولية، المكافحة والمحاذفة، والعلاقات الإنسانية سواء

بصورة تعاون أو نزاع أو صراع، بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة المستخدمة في إتخاذ القرارات، والتكنولوجيا السائدة في المنظمة.

**المورد البشري:**

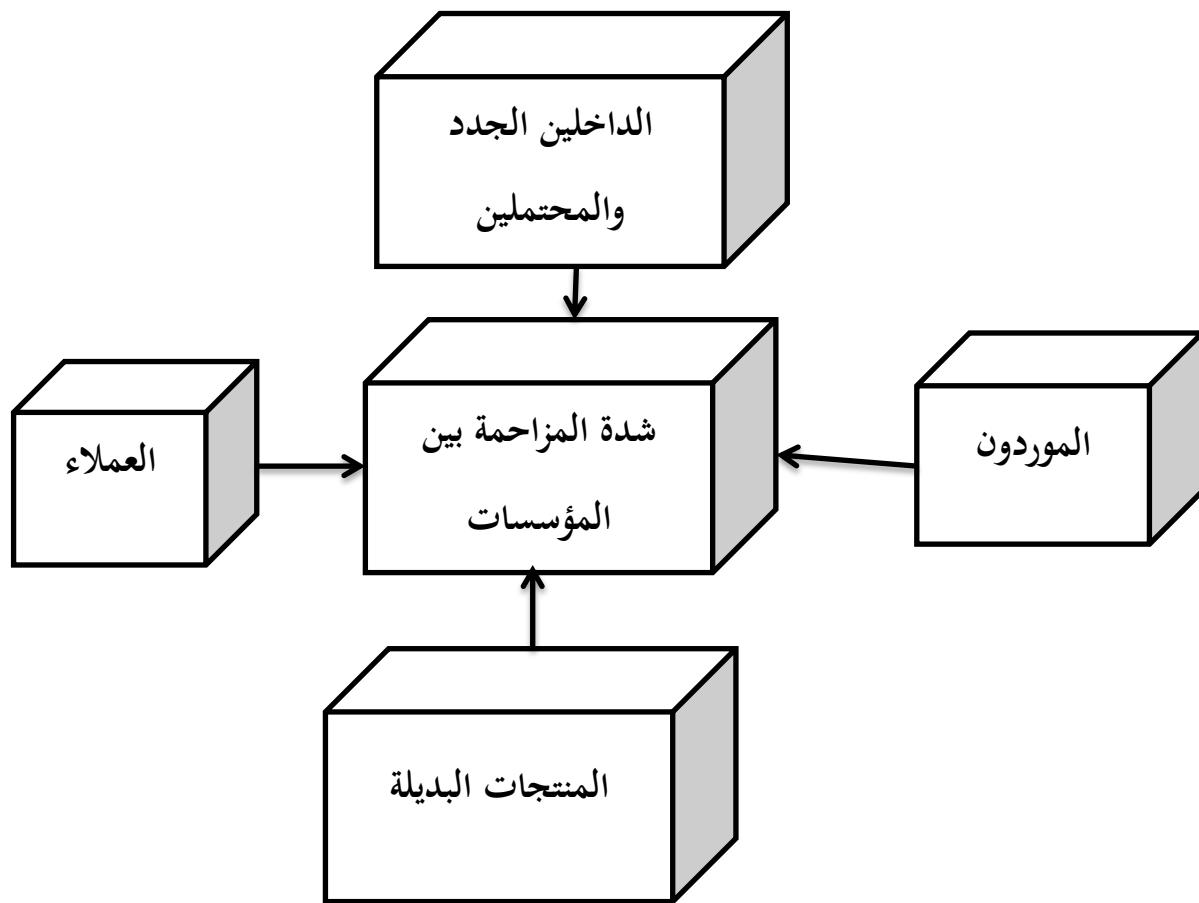
يتمثل في مجموعة الأفراد الموجودة في المؤسسة، ب مختلف فئاتهم ونوعياتهم، ومهاراتهم ومستوياتهم، الساهرين على أداء الوظائف بالاستعانة في ذلك على مختلف المعدات والوسائل التي تمتلكها المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها، والعمل في المؤسسة من منطلق أنها وحدة متكاملة، يؤدي إلى تفاعل واحتكاك الأفراد فيما بينهم مشكلين بذلك فرق عمل جماعية، دورها في المؤسسة لا ينفصل عن دورها في المجتمع ككل، وهو العمل هذا يخلق نوع من روح التعاون والتبادل في الآراء، المعارف، اتجاهات والمعتقدات مما يتولد عنه مزيج من العلاقات تغرس مبادئ التوافق والتفاهم في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، بمشاركة الجميع وهذا متوقف، على الثقافة السائدة في المؤسسة.

ما سبق نستخلص أن البيئة بكل مستوياتها تلعب دورا هاما في السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة، مما تقرره مؤسسة معينة من استراتيجيات وخيارات، إلا محاولات تهدف من خلالها التكيف مع البيئة التي تعمل في إطارها.

وعليه يجب النظر إلى مستويات البيئة الخارجية (العامة والخاصة) والداخلية على أحهما يشكلان كيانات متميزة فيما بينها تؤثر بالسلب والإيجاب على أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها.

**ثالثاً - تحليل المنافسة:** تقوم المؤسسة في هذا الإطار بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الذي تنتهي إليه ، ودالك بتحليل نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر.

### الشكل رقم 06: نموذج قوى التنافس الخمس لPorter



- **شدة المزاحمة:** تأخذ المزاحمة بين المنافسين الشطرين في القطاع أشكالاً من المناورات للحياة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزيون. ويرجع وجود المزاحمة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمد其ها المؤسسات ضد المنافسة أثاراً مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلىبذل الجهد للرد على هذه العمليات. وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتنجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكيلية و المتمثلة في :

- **عدد المنافسين في القطاع:** عندما يكون عدد المنافسين كبيراً، فإن بعض المؤسسات تفكّر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركباً أو مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية

### التحليل الخارجي "الفرص والتحديات"

السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي. - ببطء نمو قطاع النشاط يجعل بطيء نمو قطاع النشاط، المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بقصد التوسيع، فالملافة التي تنصب على حمض السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

- التكاليف الثابتة: للتکاليف الثابتة أثراً كبيراً على قطاع النشاط، فعندما تواجه شركة ما بتکاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغربية جداً للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب.

ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مدربو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، وإتباع تحركات تنافسية أخرى بعرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

غياب التمييز يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندما يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثم يركز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

الرفع من الطاقة الإنتاجية: يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات؛ قصد الاستفادة من اقتصadiات الحجم في فترة معينة، إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة. - منافسون مختلفون في التصور: إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات، يضفي على أفعالها وردود أفعالها نوعاً من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتحذى في قطاع النشاط.

حواجز الخروج: هي تلك العوامل الاقتصادية والاستراتيجية، التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات.

ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

- أصول متخصصة: تعتبر حاجزاً للخروج، لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة. - القيود الحكومية والاجتماعية: تتجسد في عمليات المنع أو الحث، التي تفرضها الحكومة على المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي.

ومن ثمة تؤخر أو تلغى قرار الانسحاب. - الحاجز العاطفية: يحدث أن يتما طل المسiron في اتخاذ قرار الانسحاب؛ لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المستخدمين، ويختلفون على مسارهم المني.

- الاعتبارات الاستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة، علاقات استراتيجية مع مؤسسات تنتهي إلى نفس المؤسسة الأم. وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية الاستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

## 2- تهديدات الداخلين الجدد: يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم

الرغبة في اقتحام حصة السوق، وبهذا يؤثرون في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواحدة سلفاً في القطاع. وتتعدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حاجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حاجز الدخول:

- اقتصadiات الحجم: وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحدوية للم المنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للم المنتج)، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصadiات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير ويتضرر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، لأن وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتشمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة عدد الوحدات ضئيل فتضداد التكلفة الوحدوية للم المنتج. ويمكن أن نجد عامل اقتصadiات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحيد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متقدمة، فينتقلون إلى اقتصadiات حجم من درجة عليا.

- تمييز المنتج: ويعني ذلك أن المؤسسات المتوقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت الباقة إلى هذا القطاع. وبشكل التمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد - عادة - إلى خسائر في البداية، ويطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.
- الاحتياج إلى رأس المال : تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلها يتطلبوان على مخاطرة كبيرة؛ لأنها يصعب التنبؤ بنتائجها. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.
- تكاليف التبديل: تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبائن، نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتمويل و الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبائن التخلّي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.
- الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحير ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصرف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للاشهار ..... الخ.

ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تحطيم هذا الحاجز، فإنهم مطالبون بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

• السياسة الحكومية : تلعب السياسة الحكومية دورا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

**3- تهديدات المنتجات البديلة:** تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعوم من قبل مجلس مؤسسات القطاع، قادرًا على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج.

أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتوجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة – سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

**4- قوة تفاوض العملاء:** يجتهد العملاء لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة العملاء في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم وتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن العمليات الزبون تأثيراً كبيراً على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.  
- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية؛ للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يمكن من الحياة على أسعار ملائمة، والقيام

بمشتريات انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءاً بسيطاً من تكاليف الزيون، فإن هذا الأخير يكون - عموماً - أقل حساسية للسعر.

- نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع، للزيائين أن ينتقلوا من باع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزيائين تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية. - ضعف ربحية الزيائين : يدفع ضعف ربحية الزيائين إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فييدون تشديداً في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح.

وعموماً عندما تكون مردودية القطاع معتبرة، فإن الزيائين لا يبدون اهتماماً كبيراً للسعر، شريطةً ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم.

وعليه فإنه بإمكان الزيائين اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم؛ قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلاً.

- الزيائين يشكلون تحديداً للتكميل الخلفي : فإذا كان الزيائين يشكلون خطر التكميل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض.

وتعمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكميل الخلفي كسلاح للفتاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها. وتحتاج هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز موقف التفاوضي. ويمكن تحديد قوة الزيائين التفاوضية - ولو جزئياً - إذا شكلت مؤسسات القطاع تحديداً للتكميل الأمامي في قطاع الزيائين.

- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزيون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزيون، ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزيائين - عموماً - أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

- امتلاك الزيون المعلومات كاملة: في حال حيازة الوزن المعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقة في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، و يجعل الزيون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات. ولا يدخل ضمن الزيائين المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزيائين الصناعيين والتجاريين، ويكتفي تغيير إطار التفكير فقط.

- 5- قوة تفاوض الموردين: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:-
- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزيائن: يكون بقدور الموردين، الذين يبيعون لزيائن متفرقين- عموما - التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزيائن.
  - غياب المنتجات البديلة : حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بـ مزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية.
  - ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزيائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.
  - القطاع المشتري لا يمثل زبوناً مهما : عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين يكون مرتبطاً أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلا. - يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري: في هذه الحال، يلعب المنتج دوراً كبيراً في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية. وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.
  - تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل : في حال امتلاك المورد المنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزيتون، حيث لا يستطيع معها التخلص من هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزيتون يحتم على التخلص عن مورده؛ لأنَّه سيُخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة جراء استقطابهم للزيتون، وتعويضه عما خسره.
  - تحديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زيانه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمة فهو يقوى من قدراته التفاوضية.

# **المحور الرابع**

**التحليل الداخلي "عوامل التميز"**

**خلق القيمة والميزة التنافسية"**

تحتاج عملية التحليل الداخلي إلى قيام المنظمة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية سواءً على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية أو على مستوى خطوط الإنتاج وتقويم البديل الاستراتيجية المتاحة لاختيار أفضلها وهناك اعتباران هامان عند اختيار البديل الأفضل:

**الاعتبار الأول:** مقدرة التحليل الداخلي على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص/التهديدات، جوانب القوة/الضعف.

**الاعتبار الثاني:** مقدرة التحليل الداخلي المقترن على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية.

هناك مجموعة من أدوات التحليل الداخلي تساعد المدير الاستراتيجي في تقويم مستوى الأداء الإستراتيجي الملائم وستتناول بالشرح أهم هذه الأدوات .

### أولاً: التشخيص الوظيفي او ما يعرف بتحليل SWOT.

يعتمد هذا النموذج على تحليل مجموعتين من العوامل، عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، وعوامل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم تطوير أربعة أنواع من الاستراتيجيات. وتألف المصفوفة من تسعه خلايا خلتين لنقاط القوة ونقاط الضعف وخلتين للفرص والتهديدات وأربع خلايا للاستراتيجيات الأربع وخليه تبقى دائماً فارغة .

أي يجب معرفة نقاط القوة والضعف لكل وظيفة مقارنة مع الوظائف المنافسين. ويعتبر التشخيص الوظيفي من ابسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي ويعد مدخلاً تقليدياً لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة حيث يسلط الضوء على اهم العناصر في كل وظيفة والتي يمكن ان تكون مصدراً محتملاً في القوة والضعف في مجالات مختلفة.

## المحور الرابع: التحليل الداخلي "عوامل التميز، خلق القيمة والميزة التنافسية"

العناصر	نقاط القوة	نقاط الضعف
التسويق	مدى اتساع وعمق المنتج مدى تركيز المبيعات في قطاع محدد حصة السوقية دراسة السوق المزدوج التسويقي	
وظيفة الإنتاج والتمويل	تكلفة المواد الأولية الرقابة على المحروضون معدلات الإنتاج موقع استغلال الطاقة برامج الصيانة المهنية	
وظيفة المالية والمحاسبية	هيكل التمويل كفاءة النظم المحاسبية رقم الاعمال حجم القروض وبرامج التسديد	
الموارد البشرية	كفاءة الموارد فعالية عملية التخطيط نظام الرواتب والحوافز	
وظيفة إدارة التسيير	المناخ الوظيفي قنوات الاتصال ومدى فعاليتها كفاءة المصير	

### وظيفة البحث والتطوير

يسعى المسوق إلى معرفة أنظم الرقابة على الجودة، البحث والتطوير في التكنولوجيا والتغليف والتعليق والملكونات المادية للسلع، مدى توفر نظام المعلومات المتعلق بالجودة والعملاء، الإمكانيات المالية لمخابر البحث، شهادة الجدة، دعم الإدارة للبحث والتطوير تور الخبراء والفنين الباحثين.

تجدر الإشارة ان التشخيص الوظيفي يتم تحليل إمكانيات كل وظيفة على أساس الكفاءات الميكيلية والتنظيمية بحيث ي العمل على عدم اغفال أي عامل من العوامل الداخلية في تحقيق نجاح المؤسسة او فشلها.

المقاربة العامة للتشخيص الوظيفي.

نقاط الضعف:	نقاط القوة:	
(4)	(4)	
(5)	(5)	
(6)	(6)	
استراتيجيات ض/ص:	استراتيجيات ق/ص:	الفرص:
(d)	(d)	(4)
(e)	(e)	(5)
(f)	(f)	(6)
استراتيجيات ض/ت:	استراتيجيات ق/ت:	التهديدات:
(d)	(d)	(4)
(e)	(e)	(5)
(f)	(f)	(6)

#### ► خطوات إعداد المصفوفة:

9. تحديد الفرص الخارجية الرئيسية المتاحة أمام الشركة ومن أمثلة هذه الفرص (الافتتاح الاقتصادي على دول أجنبية، نمو متوسط دخل الفرد، خروج بعض المنافسين).
10. تحديد أهم التهديدات الخارجية المحتملة ومن أمثلتها (زيادة عدد المنافسين، تطوير منتجات بديلة، صعوبة في تأمين المواد الأولية).
11. تحديد نقاط القوة الداخلية مثل (طاقة تشغيلية فائضة، خبرة في مجال البحث والتطوير، القدرة المالية الكبيرة).
12. تحديد نقاط الضعف الداخلية مثل (انخفاض المقدرة التسويقية، معنويات منخفضة للعاملين، ارتفاع تكلفة الإنتاج).
13. مطابقة نقاط القوة مع الفرص وتحديد إستراتيجيات (ق/ص).
14. مطابقة نقاط القوة مع التهديدات وتحديد إستراتيجيات (ق/ت).
15. مطابقة نقاط الضعف مع الفرص وتحديد إستراتيجيات (ض/ص).
16. مطابقة نقاط الضعف مع التهديدات وتحديد إستراتيجيات (ض/ت).

#### ► المضامين الاستراتيجية للمصفوفة SOWT:

إن مصفوفة (SOWT) تساعد المديرين في وضع أربعة أنواع من الاستراتيجيات ولكن في الواقع العملي قد تتدخل هذه الاستراتيجيات وقد تتابع في نفس الوقت. وينصب التحليل بصفة أساسية على تحديد الاستراتيجيات الواجب إتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات المقترحة داخل المصفوفة. وتنقسم الاستراتيجيات الأربعة داخل المصفوفة إلى الأنواع التالية:

استراتيجيات نقاط القوة/الفرص (ق/ص): تعتمد هذه الاستراتيجيات على استخدام جميع نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة. فعلى سبيل المثال تتمتع شركة مرسيدس بمعرفة فنية وسمعة طيبة في الخدمة (قوه) مما يمكنها من تحقيق ميزة في الأسواق الخارجية (فرصة) فيما يتعلق بالسيارات الفاخرة.

استراتيجيات نقاط القوة/التهديدات (ق/ت): تعتمد هذه الاستراتيجيات على استغلال جوانب قوة الشركة بما يمكنها من تدنية التهديدات القادمة من البيئة الخارجية. ونسوق هنا مثالاً عن شركة تكساس إينسترومنتس (Texas Instruments) والتي استعانت بإدارتها القانونية القوية(نقطة قوة) في تحصيل ما يقرب من 700 مليون دولار أمريكي على شكل تعويضات من تسع شركات يابانية وكورية اعتدت على العلامات المسجلة لأحد المكونات الإلكترونية لأجهزتها(تهديد خارجي).

استراتيجيات نقاط الضعف/الفرص (ض/ص): تهدف هذه الاستراتيجيات إلى معالجة نقاط الضعف الداخلية من خلال الاستفادة من الفرص الخارجية. وعلى سبيل المثال توحد لدى شركة ما فرصة لتصدير منتجاتها للخارج ولكن تقادم التكنولوجيا المستخدمة (نقطة ضعف) وعدم الالتزام بمعايير الجودة (نقطة ضعف) يعيق الشركة. هنا قد تمثل الاستراتيجية في شراء آلات حديثة مع الاهتمام بمعايير الجودة وتدريب العاملين لتحسين جودة المنتجات. وبالطبع هناك خيار آخر وهو عدم القيام بأي شيء وترك هذه الفرصة للمنافسين.

استراتيجيات نقاط الضعف/التهديدات (ض/ت): وهي عبارة عن تكتيكات دفاعية موجه نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية، فالشركة التي تعاني من نقاط الضعف وتواجه تهديدات خارجية تكون في موقف حرج والاستراتيجيات المقترنة للبقاء هي الاندماج أو الانكماش إما بغرض التغلب على جوانب الضعف أو انتظاراً لتلاشي التهديد وإلا تختار التصفية.

والجدول التالي يوضح أمثلة عن كل من الاستراتيجيات الأربع:

ال استراتيجية المقترنة	الفرص / التهديدات	نقاط القوة/نقاط الضعف
(ق / ص) شراء شركة نمو سنوي في الصناعة بمعدل %20 (فرصة)		طاقة تشغيل فائضة (قوة)
(ض / ص) إتباع التكامل الأفقي بشراء مصانع المنافسين	خروج بعض المنافسين من الصناعة (فرصة)	عجز في الطاقة (ضعف)
(ق / ت) تطوير منتج جديد لقطاع آخر	تناقص أعداد قطاع معين من المستهلكين (تهديد)	خبرة كبيرة في مجال البحوث والتطوير (قوة)
(ض / ت) إعادة النظر في نظام الحوافز	نشاط نقابي قوي (تهديد)	معنويات العاملين منخفضة (ضعف)

**مثال عملي:**

يبين الشكل التالي نموذجاً لمصفوفة (SWOT) لإحدى شركات دور العرض السينمائية في الولايات المتحدة:

نقاط الضعف:	نقاط القوة:	
6. علاقات عمالية ضعيفة	5. تقع في مناطق ذات كثافة سكانية عالية	
7. نسبة السيولة منخفضة	6. تدفق نقدي موجب خلال 3 سنوات متتابعة	
8. تكلفة تشغيل ثابتة مع انخفاض في الإيرادات	7. تضاعف مبيعات الصناعة	
9. خسائر ملموسة في الولايات المتحدة	8. مربحة في كندا	
10. تركيز الإدارة على حصة السوق		
استراتيجيات (ض\ص):	استراتيجيات (ق\ص):	الفرص:
2. متابعة الاندماج مع شركات دور العرض الأمريكية (ض1, ض2, ض3, ض4, ض5)	2. فتح دور عرض في شرق أوروبا (ق2, ص2, ص5)	6. محاولة معظم السلسل الرئيسية الاندماج معها
		7. الانفتاح الاقتصادي في شرق أوروبا
		8. زيادة عدد الرواد بمعدل 6,4%
		9. قيمة صناعة أفلام الفيديو تقدر بحوالي 18 مليون دولار مقابل 6,4 مليون

		دولار لدور العرض 10. نمو متوسط الدخل في الدول الأجنبية بمعدل يفوق الولايات المتحدة
استراتيجيات (ض1ات):  3. تخفيف المصروفات غير المباشرة (ض3,ت3,ت5,ت6)  4. تخفيف الاستثمار في الولايات المتحدة(ت6, ض2, ض3, ض4, ض5)	استراتيجيات (ق1ات):  3. فتح محلات تأجير شرائط فيديو في مجموعة من الأسواق (ق1, ق2, ت1, ت3, ت5, ت6)  4. إنشاء مجمعات ترفيهية(ق1, ت3, ت5, ت6)	التهديدات:  7. زيادة عدد أجهزة الفيديو في المنازل 8. ارتفاع متوسط العمر للسكان 9. الاعتماد على الأفلام الناجحة 10. التحول الترخيص 11. موسمية عرض الأفلام 12. زيادة عدد المنافسين

ثانياً : التشخيص بواسطة سلسلة القيمة "المقاربة الكلاسيكية المفسرة لمصادر الميزة التنافسية"

يرى بورتر أن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها يعتبر كأحد المصادر المهمة لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها والتي يمكن استخدامها بوصفها إطار لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق التفوق، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة يمكن خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها وبالتالي يتحمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها أنشطة القيمة Value Activity والتي تصنف إلى مجموعتين هما:

- أنشطة القيمة الأولية (الأنشطة الرئيسية).

- أنشطة الدعم.

فأنشطة القيمة الأولية هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لزيائن المؤسسة من منافسيها وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثلاً لهذه النوعية من الأنشطة، أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية والتمويل والتكنولوجيا، وتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة، وتعرف سلسلة القيمة بأنها "أسلوب من الأساليب الجديدة في تحليل البيئة لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناقض فيما بينها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنمط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة .

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بـالميزة التنافسية، وذلك من

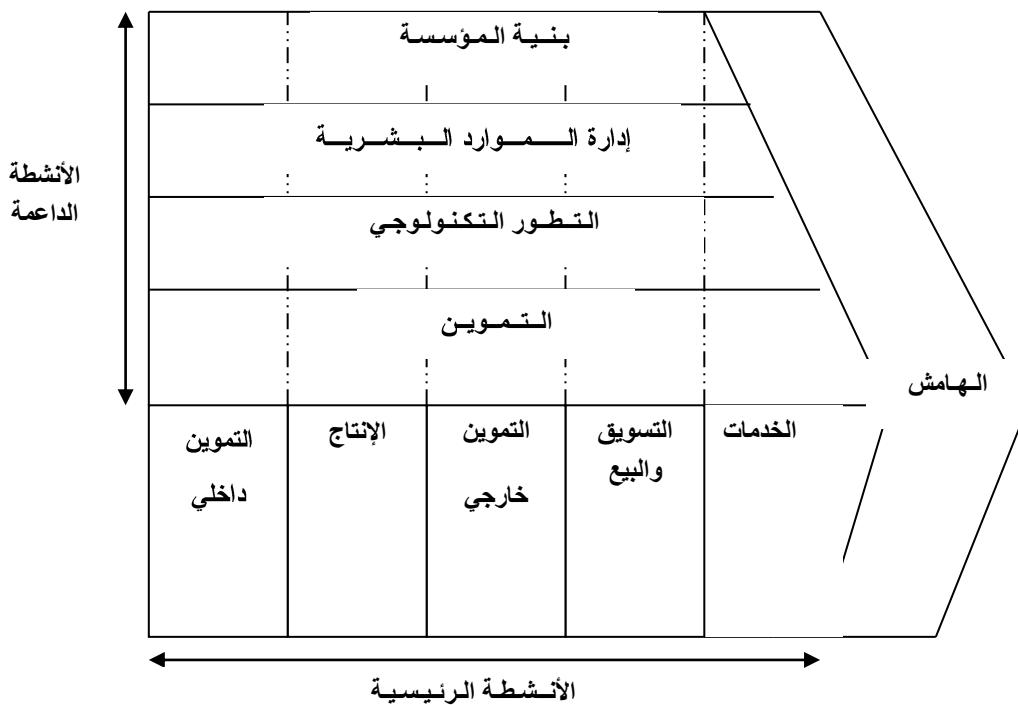
خلال:

- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية؛

- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة

الشكل رقم 07: سلسلة القيمة



إذن من خلال ما سبق يتضح لنا بأنه لكل مؤسسة سلسلة قيمة خاصة بها، المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، وبالنظر إلى الشكل رقم 07، يتضح أن الأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ بالإمدادات الداخلية وتنتهي بأنشطة الخدمة، وتساندها مجموعة من الأنشطة المساعدة (التي تبدأ بالتموين وتنتهي بالبنية الأساسية للمؤسسة)، وذلك من أجل الأداء بكل كفاءة، ولكل خط إنتاج سلسلة القيمة الخاصة به، ونظراً لأن أغلب المؤسسات تنتج أكثر من منتج، فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة، ويرى بورتر أن الاختلافات بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر رئيسي للميزة التنافسية، ويكون تحليل سلسلة القيمة من خلال:

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج، من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج المنتج؛

- مراجعة حلقات الروابط المكونة لسلسلة القيمة لكل خط منتج، وهي تعبر عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة، مثلاً: التسويق وتكلفة أداء نشاط آخر مثل الرقابة على المخزون؛

- مراجعة التعاون المحمول بين سلاسل القيمة لمختلف خطوط الإنتاج أو لوحدات النشاط، والتي تنتج عن

مشاركة سلاسل القيمة لمنتجين مستقبليين في الأنشطة، مثل: المشاركة في نفس قنوات التوزيع.

ومن خلال التشخيص بواسطة سلسلة القيمة يمكننا من تحديد مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في ما يلي:

**- الابتكار:**

لقد أدى الانفجارات المتزايدة في عدد المؤسسات والذي صاحبها انفجارات تنافسي على المستوى العالمي إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتوكيل عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة الإبتكارية مصدراً متعددًا للميزة التنافسية.

**- الوقت:**

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبائن أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالأتي

- تخفيف زمان تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمان دورة حياة المنتج؛

- تخفيف زمان دورة التصنيع للمنتجات؛

- الالتزام بجدول زمني محدد وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

**- المعرفة:**

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقة للمعرفة أمراً ضرورياً للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة وبراءات الاختراع، وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدراً أساسياً لامتلاك الميزة التنافسية.

**- التكنولوجيا:**

أكيد التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل على التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدراً متعددًا للميزة التنافسية.

**- الموارد البشرية:**

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نواعيّات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد قادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعده على استغلال الميزات ومواجهة التحدّيات التي تفرضها الظروف البيئية.

**- الموارد المالية:**

تعتبر الموارد المالية مُهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكّنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي يمقدّرها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية، وحتى تتمكن المؤسسة من تقوم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، حتى يمكن تقديم وتفسير واضح وموضوعي -غير مضلّل- للنتائج المالية الحصول عليها، وتشير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولّد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مشتركة مع المؤسسة، فتتمكّن هذه الأخبار من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

**ثالثاً : التشخيص الإستراتيجي للموارد والكافاءات في المنظمة :**

وذلك بمقاربة الكفاءة بطريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة أي مقاربة كمية تأخذ بالحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي ضمن المؤسسة ويفيض التصور أبعاد تصورية أخرى تأخذ بعين الاعتبار المظاهر المعقدة، الموارد التصورات التسيرة والعلاقات الاجتماعية القدرات العمليات التنظيمية ....

ما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية دالك أن الميزة التنافسية لا تكمن في موارد البشرية في المؤسسة وإنما في القدرة على منجز هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة .

# **المحور الخامس**

**الخيارات الاستراتيجية على**

**مستوى المنظمة.**

## **المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.**

تحتاج عملية الاختيار الاستراتيجي قيام المنظمة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية سواءً على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية أو على مستوى خطوط الإنتاج وتقويم البديل الاستراتيجية المتاحة لاختيار أفضلها وهناك اعتباران هامان عند اختيار البديل الأفضل:

**الاعتبار الأول:** مقدرة الاستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص/التهديدات، جوانب القوة/الضعف.

**الاعتبار الثاني:** مقدرة الاستراتيجية المقترحة على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية.

هناك مجموعة من الأدوات التحليلية تساعد المدير الاستراتيجي في تقويم مستوى الأداء واعتماد الاختيار الاستراتيجي الملائم وستتناول بالشرح أهم هذه الأدوات والتي حققت نجاحاً كبيراً في مجتمع

Boston Consulting Group (BCG)

**أولاً: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية**

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية يطلق عليها اختصاراً B.C.G نسبة إلى مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي عبارة عن مكتب دراسات رائد بالولايات المتحدة الأمريكية. تم تقديم هذه المصفوفة في بداية السبعينيات، ويمكن من خلالها للمؤسسة تقييم وحدات نشاطها الاستراتيجية عن طريق نمو السوق وحصة السوق النسبية، كما هو مبين في الشكل المولى: (العلاقة بين نسبة نمو السوق من جهة واللحصة النسبية من جهة أخرى)

**شكل رقم 08: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.**

عالي	النجوم	علامات الاستفهام ؟	20
	عالي تساهمن في النمو بتمويل ذاتي	تساهمن في النمو و تتطلب سيولة نقدية	عالي نسبة
منخفض	البقرة الحلوة	الكلاب	نمو 10
10	تساهمن قليلاً في النمو تعطي كمية معتبرة من النقود	لا تساهمن في النمو ولا في النقدية	السوق منخفض 0

المحور العمودي (معدل نمو السوق) يتعلّق بمعدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج، ويعبّر مقياساً لحاذية السوق، حيث أن التدفق النقدي السلبي يكون مع حصة السوق المنخفضة والإيجابي مع حصة السوق العالية.

وكما نلاحظ بالشكل أن معدل نمو السوق يمتد من 0 إلى 20، ويمكن الذهاب إلى أكثر من ذلك حسب نمو كل سوق. كما يتم تقسيم المحور إلى قسمين منخفض وعالي، وذلك عند المستوى 10. وبالنسبة للمحور الأفقي يشير إلى الحصة النسبية للوحدة الاستراتيجية محل التحليل (حصة السوق مقارنة بحصة أكبر منافس في السوق). وحصة السوق النسبي تعني هنا أن حصة الوحدات بالمؤسسة قد يمثل 10% فقط من حصة وحدات لأكبر مؤسسة أخرى منافسة في السوق، وقد تعني أن حصة هذه الوحدة بالمؤسسة تمثل عشرة أمثال حصة وحدة أكبر منافس. لذلك تم تقسيم المحور الأفقي إلى قسمين: الأول من 10% إلى 1، والثاني من 1 وحتى 0.1.

وتنقسم المصفوفة، كما هو مبين في الشكل 1-2، إلى أربع خانات تمثل هذه الخانات الأربع، أربعة أنواع من الوحدات الاستراتيجية يمكن التمييز بينها كما يلي:

### أ) وحدات استراتيجية تمثل "النجوم":

معدل نمو عالي ونصيب نسيجي عالي من السوق، وتشمل وحدات تستخدم النقدية السائلة والتي هي ضرورية لتمويل نموها السريع. وفي النهاية هذه الوحدات سوف تنمو ببطء وتتحول إلى وحدات مدرة للنقدية، وبالتالي تدعم الوحدات الأخرى باعتبار أن الوحدات التي تقع في هذا المربع تحقق ربحية أكثر واحتمالاً للنمو لأنها تمثل أفضل منتجات المؤسسة، باعتبار أنها تحقق حصة سوقية مرتفعة نسبياً أي بالنسبة للمنافسين وتعمل في سوق مزدهر. الوحدات التي تقع في هذه الخانة توجه لها استثمارات معتبرة لكي تحافظ على مركزها.

### ب) وحدات استراتيجية تمثل "الأبقار الحلو":

الوحدات التي تقع في هذا المربع لها حصة سوقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين، وعادة ما توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه وتعمل في صناعة ذات نمو منخفض. بالنسبة للوحدات التي تقع في هذه الخانة، على المؤسسة محاولة المحافظة عليها وإطالة دورة حياتها قدر الإمكان.

### ج) وحدات استراتيجية تمثل "علامات استفهام":

الوحدات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة، بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة ذات معدل يزيد عن المتوسط. هنا يجب التفكير جيداً في الوحدات التي تقع في هذا المربع، وذلك لاختيار أي من هذه الوحدات التي يمكن دفعها ودعمها لتصبح من النجوم أي تصبح لها حصة سوق نسبية عالية ومعدل نمو في السوق عالي. كذلك تحديد ما هي الوحدات التي يستحسن حذفها، وهنا يجب طرح السؤال على دائرة التسويق كيف أن معدل النمو في السوق عالي، إلا أن نصيب الشركة في السوق منخفض مقارنة بنصيب أكبر منافس.

## **المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.**

وهنا قد يرجع السبب إلى خلل في البرنامج التسويقي للمؤسسة.

### **د) وحدات استراتيجية تمثل "الأوزان الميتة"**

الوحدات التي تقع في هذا المربع، تكون لها حصة نسبية قليلة ومعدل نمو السوق يكون أيضاً منخفض. مثل هذه الوحدات تشكل خطراً على المؤسسة، وتضر بسمعتها وتأثيرها على غيرها من المنتجات، وبذلك تصبح عبئاً على المؤسسة، وليس هناك ما يبرر وجودها بالمؤسسة نظراً للعائد الضعيف المتحصل عليه منها، ويجب حذفها كلياً أو جزئياً أى بالتدريج.

### **ثانياً: تحليل حقيقة الأعمال والخيارات الاستراتيجية.**

بعد تحديد وضعية كل وحدة استراتيجية بالمصفوفة من خلال تحليل حقيقة الأعمال، يمكن الانتقال إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية والميزانية لكل وحدة استراتيجية، وأمام المؤسسة أربعة خيارات استراتيجية هي:

#### **أ - البناء:**

عند إتباع استراتيجية البناء، المُدْفَ الرئيسي يكون زيادة حصة السوق للوحدة الاستراتيجية بغرض تقوية وضعيتها في السوق وتحقيق مكاسب في الأجل القصير، وهذا ما يلائم علامات الاستفهام لكي تصبح نجوماً.

#### **ب - المحافظة:**

المُدْفَ الرئيسي في هذه الحالة هو المحافظة على حصة السوق الحالية، وهذه الاستراتيجية للبقاء الحلوبي للتأكد بأنها تواصل جمع أكبر قدر ممكن من النقدية.

#### **ج - الحصاد:**

إتباع استراتيجية الحصاد يكون المُدْفَ منه زيادة تدفق النقدية في الأجل القصير بغض النظر عن الأثر على الوحدة الاستراتيجية في الأجل الطويل. هذه الاستراتيجية مناسبة للأبقار الضعيفة أو التي لها سوق يظهر وكأن له حياة مستقبلية محدودة.

تستعمل أيضاً بالمناسبات التي تكون فيها المؤسسة في حاجة إلى نقدية، وترغب في رهن مستقبل المنتج بحاجياتها على المدى القصير، كما يمكن استعمالها أيضاً لعلامات الاستفهام عندما يظهر أن هناك فرصة حقيقة قليلة وتحويلها إلى نجوم، وكذلك تستعمل الأوزان الميّة.

### د- التعريف:

المُدْفَ الرئيسي هنا هو تخلص المؤسسة من الوحدة الاستراتيجية، وذلك بفرض استخدامها بشكل أفضل. تناسب هذه الاستراتيجية الوحدات التي تقع في مربع الأوزان الميّة وعلامات الاستفهام.

### ➤ مزايا وعيوب نموذج مجموعة بوسطن للاستشارة BCG

رغم المزايا التي تحققها مصفوفة BCG والتي تمثل أساساً في إنشاء علاقة واضحة بين المكانة الاستراتيجية والأداء المالي، وكذلك سهولة استخدامها واعتمادها على مؤشرات موضوعية، جاذبية السوق والوضعية التنافسية، مما يخفض خطر الذاتية، إلا أنه وجهت إليها عدة انتقادات.

يعيب LAMBIN على المصفوفة من ناحية فرضية العلاقة بين حصة السوق النسبية والتడفقات النقدية، وهذا ما يعني حسبه بأنه يمكن استعمالها فقط عند توفر منحنى الخبرة. منحنى الخبرة يمكن ملاحظته لبعض المنتجات وليس لكل منتجات حقيقة الأعمال.

ومن جهة WIND وزميله برون بأن العلاقة بين نصيب السوق والربحية ليس بالضرورة علاقة قوية. الوحدة التي لها حصة سوق منخفضة قد تكون مربحة أيضاً.

أما DAY فيعتقد النموذج من ناحية اعتماده على الميزة التنافسية الداخلية فقط، ولا يأخذ بعين الاعتبار الميزة التنافسية الخارجية التي تتمتع بها المؤسسة نتيجة لاستراتيجية تميز ناجحة. ويضيف أنه بالنسبة للوحدات التي تقع في مربع الكلاب، يمكنها جمع النقدية بالرغم من عدم تمنعها بميزة التكلفة إذا قبل السوق دفع السعر مقابل الجودة المميزة.

## المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

أما DOYLE فيطرح بعض مشاكل القياس، فهل حصة السوق ومعدل النمو يكون لكامل السوق أو التصنيفات التي يتم خدمتها أو التعامل معها، وهذا ما يؤثر على وضعية الوحدات الاستراتيجية في المصفوفة.

### مثال تطبيقي حول مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

تقدم إحدى شركات التعليب أربع منتجات غذائية وكانت المبيعات السنوية لهذه المنتجات خلال السنوات 2014-2018 كما هو مبين في الجدول 01 التالي:

#### **مبيعات المؤسسة بالآلاف الوحدات**

السنوات \ المنتجات	2014	2015	2016	2017	2018
معجون الطماطم	30	36	38	47	49
المربيات	20	22	17	20	25
عسل التمر	62	70	62	64	67
الخل	10	10	17	20	24

وكان مبيعات أكبر منافس على النحو التالي:

السنوات \ المنتجات	2014	2015	2016	2017	2018
معجون الطماطم	28	33	34	41	44
المربيات	50	58	62	60	64
عسل التمر	51	59	52	58	42
الخل	30	29	33	28	32

## المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

ولقد كان معدل النمو الصناعي للمنتجات الأربعه كما يلي: معجون الطماطم: 9%، مربيات: 7%， عسل التمر: 8%， خل: 9%

المطلوب:- تحديد المراكز الاستراتيجية لكل منتج من المنتجات الأربعه المذكورة أعلاه في مصفوفة **BCG**؟

الحل:- إيجاد الحصة السوقية.

- إيجاد النمو السوقى.

- تحديد المراكز الاستراتيجية لكل منتج من المنتجات الأربعه أعلاه.

من خلال مقارنة القيم التي نحصل عليها مع معدل النمو الصناعي والحدقة السوقية والتي تكون أكبر من الواحد ، وأقل من الواحد وثم يتم التوزيع على مصفوفة BCG وتحديد الخانة التي يقع فيها المنتج هل في علامات الاستفهام ، النجوم ، أبقار الحلوبي ، الأوزان الميغة .

معجون الطماطم:  $x_1$

$$40 = \frac{30+36+38+47+49}{5} = x_1$$

$$36 = \frac{28+33+34+41+44}{5} = \text{معدل مبيعات معجون الطماطم للمنافسة}$$

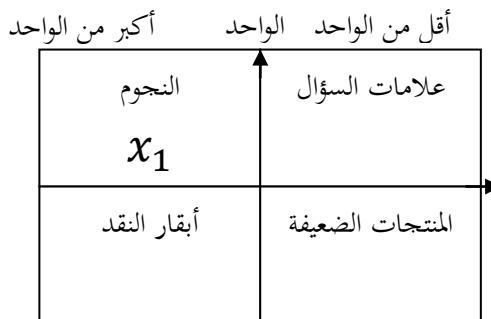
$$\text{الحدقة السوقية} = \frac{\text{معدل مبيعات } x_1}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين}} = 1,1 \quad 1,1 \text{ أكبر من واحد}$$

$$0,33 = \frac{30-40}{30} = x_1 \quad \text{المتوسطي}$$

بما أن معدل النمو السوقى للمنتج  $x_1$  يعادل 0,33 ومعدل النمو الصناعي يساوى 0,09 فإن معدل النمو لمعجون الطماطم مرتفع وأن المنتج  $x_1$  معجون الطماطم يقع في خانة النجوم وأن الخيار الاستراتيجي هو " البناء ".

## المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

أكبر من معدل النمو



الصناعة 0.09

أقل من معدل النمو

الصناعة

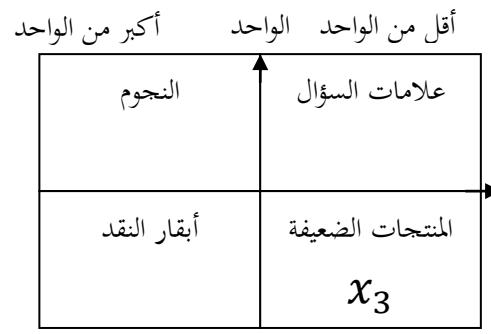
المربيات  $x_2$ :

$$20.8 = \frac{25+20+17+22+20}{5} = x_2$$

$$58.8 = \frac{60+50+62+58+50}{5} = \text{معدل مبيعات منتج المربيات لأكبر المنافسين}$$

$$\text{الحصة السوقية } x_2 = 0,35 = \frac{20,8}{58,8} = \text{أقل من واحد}$$

$$\text{النمو السوقي } x_2 = 0,04 = \frac{20+20,8}{20} = \text{معدل نمو منخفض}$$



أكبر من معدل النمو

الصناعة 0.07

أقل من معدل النمو

الصناعة

إن المنتج 2 يقع في حالة المنتجات الضعيفة وأن الخيار الاستراتيجي هو الشطب أو الحذف من خطوط الإنتاج.

- عسل التمر (3)

$$65 = \frac{67+64+62+70+62}{5} = x_3 = \text{معدل المبيعات}$$

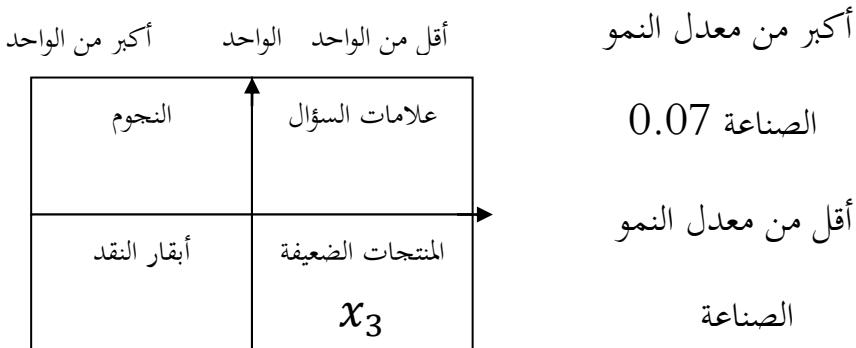
$$52.4 = \frac{42+58+52+59+51}{5} = \text{معدل مبيعات عسل التمر لأكبر المنافسين}$$

$$1.2 = \frac{65}{52.4} = x_3 = \text{الحصة السوقية}$$

## المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

$$\text{النمو السوقي} = \frac{62 - 65}{62} = 0.5 = x_3 = \text{معدل نمو}$$

منخفض لأن معدل نمو الصناعة 0.08



إن المنتج  $x_3$  يقع في حالة أبقار النقد والخيار الاستراتيجي هو المحافظة على الوضع القائم.

- الخل:

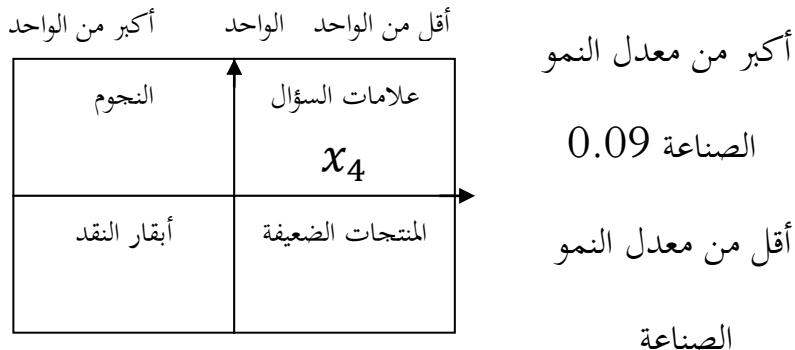
$$17,4 = \frac{24+20+17+16+10}{5} = x_4 = \text{معدل المبيعات}$$

$$17,4 = \frac{32+28+33+29+30}{5} = \text{معدل المبيعات}_4 \quad \text{لأكبر المنافسين}$$

$$0.06 = \frac{17.4}{3.4} = x_4 = \text{الحصة السوقية}$$

$$\text{النمو السوقي}_4 = \frac{17.4+10}{10} = 0.7 = x_4 \quad \text{أكبر من معدل النمو الصناعي الذي يساوي 0,09}$$

إذن منتج الخل  $x_4$  يقع في خانة علامات الاستفهام وهو الخيار الاستراتيجي المتمثل في البناء



من مراجعة توزيع المنتجات الأربع على خانات مصفوفة BCG والتي تحتل كل منها مركزاً استراتيجياً

يتم تعامل إدارة التسويق على ضوء ذلك. وعكس ذلك كل دورة حياة المنتج بحدٍ بأن:

المنتج  $x_1$  يمر بمرحلة النمو.

المنتج  $x_1$  يمر بمرحلة التدهور.

المنتج  $x_1$  يمر بمرحلة النضوج.

المنتج  $x_1$  يمر بمرحلة التقديم.

## **بـ- مصفوفة ADL**

هناك مصفوفة أخرى وضعها Arthur D.Little يطلق عليها مصفوفة ADL متعددة العوامل وهي خليط من مصفوفة BCG ومصفوفة GE/Mecansy إن مستوى التكنولوجية المستخدمة وخاصة التقنيات التسويقية ذا أثر مهم في تحديد الاتجاهات العامة كنوع الاستراتيجية الواجب اتباعها.

للمحورين التي استخدمت فيها المصفوفة لتقدير الأعمال والأجزاء السوقية هي:

**نضج الصناعة:** وهناك أربع فئات.

1. بدائي.

2. نمو.

3. نضج.

4. تدهور.

**المركز التنافسي:** ويشمل خمس فئات.

1. مسيطر.

2. قوي.

3. مفضل.

4. يمكن الدفاع عنه.

5. ضعيف.

وقد اقترحت مصفوفة ADL الخطوط المرشدة للاستراتيجية في أي مركز من المراكز التنافسية للصناعة، فمثلاً:

نضج الصناعة ← نمو.

المركز التنفسي ← قوي.

التوجيه ← اعتماد تكنولوجيا متقدمة لتدعم المركز التنافسي.

وهناك مصفوفة أخرى مشابهة لمصفوفة GE/Mecansy هي مصفوفة Shell و الاختلاف الرئيسي عن الدقة العالية في تقديم معدلات العوامل وخطوط مرشدة للاستراتيجية أكثر وضوحاً.

إن نماذج المصفوفات من السهولة استعمالها ومن منافعها إعطاء فكرة عن قوة/ ضعف المنتجات في تشيكيلة المنتج للمنظمة. لكنها قد تؤدي بالمنظمة إلى التركيز الكبير على نمو الحصة السوقية والدخول من أنشطة أعمال عالية النمو وهذا أيضاً يجعل المنظمة تعطي اهتماماً غير كافياً لنشطة الأعمال الحالية، ومن المشاكل الأخرى في المصفوفات أن بعض المنتجات تقع في منتصف المصفوفة غير واضحة الاستراتيجية المناسبة لها.

**ثالثاً: مصفوفة جنرال إلكتريك MCKINSEY أو مصفوفة GENERAL ELECTRIC GRID**

المصفوفة الثانية التي يمكن الاستعانة بها عند تحليل حقيقة الأعمال في التخطيط الاستراتيجي تعرف بمصفوفة McKinsey وتشابه مع مصفوفة BCG من حيث أنها تستخدم أيضاً مصفوفة ذات بعدين وهما جاذبية الصناعة وجانب قوة وحدة النشاط، وتأخذ المصفوفة الشكل المالي:

## المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

### الشكل رقم 09: مصفوفة MCKINSEY

جاذبية الصناعة

مرتفعة

متوسطة

منخفضة

جاذبية  
السوق


مرغوبة  
منطقة  
للاستثمار

مرغوبة  
منطقة  
للاستثمار

مرغوبة  
منطقة  
للاستثمار

يمثل المحور العمودي جوانب وقوة وحدة النشاط التي تتطلب مجموعة من المعايير منه حصة السوق النسبية، ولاء المستهلك، جودة المنتج، المنافسة السعرية، المهارات التسويقية والتكنولوجيا النسبية، ولاء المستهلك، جودة المنتج، المنافسة السعرية، المهارات التسويقية والتكنولوجيا المستعملة. فالوحدة الاستراتيجية الأقوى هي التي تتفوق على منافسيها من خلال العوامل المذكورة سابقا.

المحور الأفقي أيضاً مقسم إلى ثلاثة مربعات مرتفعة، متوسطة ومنخفضة، ويمثل جاذبية الصناعة. وتضم مجموعة من المعايير ، بالإضافة إلى نمو السوق، التسويق الاستراتيجي حجم السوق، الكثافة التنافسية، تعقد التكنولوجيا، ربحية الصناعة، القيود الحكومية، موسمية الطلب، وكذلك العوامل السياسية والقانونية.

بعد تحديد معايير التقييم، يتم إعطاؤها وزن نسيبي حسب أهميتها، ثم يتم تنقيط الوحدة الاستراتيجية عن كل معيار.

تكمّن أهمية المصفوفة في أنها تساعد المدراء على وجود الانسجام بين قوة الوحدة الاستراتيجية والفرص المتوفرة في السوق. فالوحدة الاستراتيجية تستثمر وتحاول تحقيق النمو عندما تكون قوية والسوق جذابة.

## **المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة.**

إن مصفوفة MCKINSEY تعد تطويراً لمصفوفة BCG ، حيث أنها تأخذ في الحسبان العديد من المتغيرات، ولا تؤدي إلى نتائج مبسطة كما يحدث في مصفوفة مجموعة بوسطن. فالمصفوفة تنظر إلى جاذبية الصناعة من خلال عدة عوامل وليس عن طريق معيار نمو السوق فقط، كما هو الحال بمصفوفة مجموعة بوسطن BCG .

ونلاحظ أن الانتقادات الموجهة للمصفوفة تتركز أساساً حول التقديرات التقويمية لجاذبية الصناعة وقوة الوحدة الاستراتيجية، وهذه قد تكون أحکام ذاتية تتفاوت من مدير إلى آخر، كما أنها لا تستطيع أن تصور الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الوحدات الجديدة في الصناعات النامية." ورغم أن هذه النماذج تم نقدتها من قبل العديد من الكتاب، لكنها تبقى وسيلة يستعان بها في التحليل رغم محدوديتها في بعض الحالات.

### **رابعاً: البدائل الاستراتيجية التي يمكن اختيارها بين مختلف الخيارات للمؤسسة.**

تمتلك المنظمة للعديد من البدائل الإستراتيجية ، والتي تمكّنها من التحرك الإستراتيجي وتمثل هدة الخيارات الإستراتيجية في :

1. استراتيجية النمو: وتناسب هاته الاستراتيجيات نمو المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التغلب حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية وتحقيق العديد من المزايا: زيادة الإنتاج ، زيادة الأرباح، حصة السوقية، تحقيق الاستفادة، من تباين حاجات العملاء. وتكون:

• داخلية: عن طريق محاولة النمو والتوسّع في المجالات التشغيلية.

• خارجية: فتتم من خلال الاستحواذ على المؤسسات أخرى أو الاندماج معها.

2. استراتيجية الثبات والاستقرار: وتناسب هاته مع المؤسسات الناجحة ولتي تنشط في محيط مستقر نسبياً ولا تتطلب هاته الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة حيث تتركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين مزايا ما لديها.

3. استراتيجية الانكماش: تسعى لتخفيض النفقات حيث تعتمد المؤسسة في حالة وجود أزمات طارئة فيها فتقوم المؤسسات بتحفيض عملياتها بصورة شاملة لإيقاف تدهور حدي في وضعيتها او التجاوز الازمة المهددة لوجود المؤسسة واستمرارها في ميدان الاعمال وغالباً ما

تكون المؤسسة تمر بمرحلة حرجة فإذا ان تنجح في العودة الى نقطة الانطلاق الجديدة او

الفشل والخروج من المنافسة وتندرج تحتها عدة خيارات أخرى:

- **استراتيجية تخفيض النفقات:** انخفاض ربحية المؤسسة تلجأ المنظمة لتخفيض النفقات بهدف

إعادة تنظيم وترتيب نفسها خاصة إذا كانت تمتلك كفاءة متميزة ولنها عاجزة على تحقيق أهدافها.

- **استراتيجية التخلص "التجرد":** وهي بيع جزء من المؤسسة بهدف توفير رأس المال ، أو لتخليص

المنظمة من الأعمال الغير ربحية ، أو التي لاتناسب مع طبيعة الأنشطة الأخرى في المؤسسة.

- **استراتيجية التصفية:** يقصد بها بيع المؤسسة وإغلاق أبوابها ، وتلجأ إليها المؤسسة بدلا عن

الاستمرار في تحقيق الخسائر.

# **المحور السادس**

**الخيارات الاستراتيجية على**

**مستوى نشاط الأعمال**

يمكن المؤسسات من اختيار أكثر من بديل استراتيجي بما يحقق لها مزايا تنافسية تؤدي الى خلق قيمة تتفوق من خلالها على منافسيها.

خلق قيم: خفض معدلات التكاليف او تمييز المنتجات بطريقة تؤدي بالمستهلكين الى إعطاء مزيد من القيمة وبالتالي استعدادهم للشراء.

التركيز على فئة معينة وتعتبر نتيجة مزج بين الاستراتيجيتين في هذا الصدد يقول مايكيل بورتر ان تتبع احدى هذه الاستراتيجيات لكي تنجح وان تفعل ذلك بحد نفسها في وسط سوق تنافسية بدون أي ميزة تنافسية مما يؤدي الى أداء اقل من المتوسط.

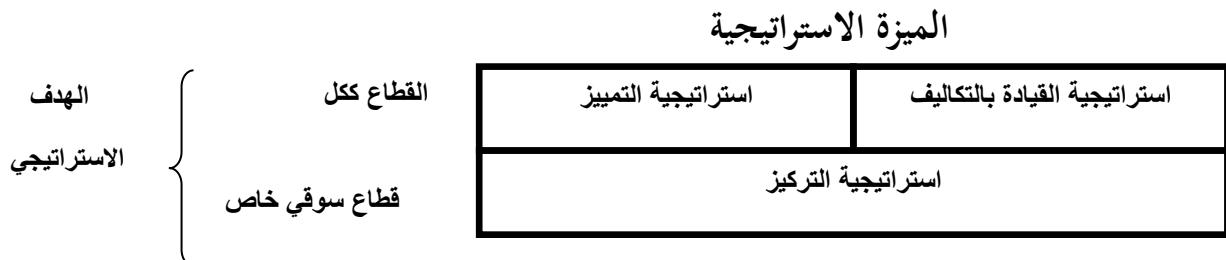
### أولاً: الاستراتيجيات العامة للتنافس "تحليل مايكيل بورتر".

قصد تحقيق التفوق على المنافسين في السوق، تستند المؤسسة إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس الهدف الأساسي منها خلق وتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية.

ويعبر عن الاستراتيجية على أنها "مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين، وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتدادا لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع، ولقد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة يصطلح عليها بالاستراتيجيات العامة للتنافس تتمثل في:

- استراتيجية قيادة التكلفة؛
- استراتيجية التمييز؛
- استراتيجية التركيز.

**الشكل رقم 10: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.**



**أ- استراتيجية قيادة التكلفة domination par les coûts**

تؤسس استراتيجية قيادة التكلفة على قدرة المؤسسة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، والافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكلفة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على منافسيها الآخرين، والتي يمكن تبريرها إلى الزبائن للحصول على حصة سوقية أكبر لذلك تنتج استراتيجية التكلفة ميزة تنافسية عندما تتحقق المؤسسة هامش ربح أعلى من الذي ينتج عن بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية في كثير من الحالات.

ويتم تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة من خلال التحكم في التكاليف بالصيغة التي تسمح بالتفوق على أسعار المنافسين على أساس وجود ظروف محفزة و سوق مدركة في تخفيض الأسعار، مرونة الطلب السعرية، غياب التنوع في تميز المنتج.

وقد أشار بورتر إلى وجود تسعه محددات تساهم في تحقيق هذه الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

**■ منحى التعلم والخبرة:**

وهذا بازدياد الخبرة المتراكمة (إنتاج) من جانب المؤسسة وماليه من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة.

**■ استغلال الطاقة:**

وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة وعدم هدرها بتوفيقها أو تغييرها، وخاصة في المؤسسات

ذات الإنتاج الموسمي.

- تخفيف تكاليف الأنشطة المتراقبة فيما بينها:

فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثلاً كلما كان هناك انخفاض للتكاليف.

- وفورات اقتصadiات الحجم:

وتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أن التكاليف الثابتة تتحفظ بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.

- العلاقة بين وحدات النشاط الاستراتيجية:

وهذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم.

- درجة التكامل:

قرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة لها أثر كبير على التكلفة.

- التوقيت:

وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأولى في السوق من خلال استغلال الفرص التسويقية.

- الاحتيارات الاستراتيجية:

وما لها من أثر على قرارات خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات الجودة أو الخدمات المقدمة.

- موقع المصانع ومقرات ومكاتب المؤسسات:

وما له من تحقيق الاستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية،

وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي:

## **المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال**

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالزبائن: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بمحصانة تجاه الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- الموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.
- أما الداخلون الجدد: فالمؤسسة تتحلّ موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.
- المنتجات البديلة: إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- وكما أن هذه الاستراتيجية تنطوي على مزايا وإنها أيضاً تنطوي على عيوب، من أهمها:
  - قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل؛
  - قد يتحول اهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى بخلاف السعر.

ويتبّع من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرًا من الحماية للمؤسسة ضد المنافسين برغم عيوبها، وهو ما يفسّر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الاستراتيجية

### **Stratégie de différenciation**

ويقصد باستراتيجية التمييز بأنها تقديم منتج أو خدمة متميزة (مختلفة) من حيث جودة التكنولوجيا، خدمة معينة، تركيبة متنوعة وواسعة قياساً بالمنافسين ذلك بعد تقدير الزيون للقيمة التي

## **المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال**

ستضيفها له المؤسسة و لتحقيق ذلك تلتزم منظمات الأعمال بإعطاء الأولوية والاهتمام بمدخلات عملية الإنتاج ومدى جودتها وبعملية الإنتاج ذاتها والمهام التسويقية.

استراتيجية التمييز هي منهج استراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية، تؤسس الاستراتيجيات على تزويد الزبائن بشيء يكون مختلفاً ومتفرداً، والذي يجعل منتج أو خدمة المؤسسة متميزة عن تلك الخاصة بالمنافسين، والافتراض الأساسي وراء استراتيجية التمييز أن يكون الزبائن على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعار أكبر للمنتج المتميز، والفكرة الجوهرية وراء التمييز تمثل في أنها تقدم تدعيمًا مهمًا للزبون فيما يخص السلعة أو الخدمة ومن أمثلة الشركات التي تباشر استراتيجيات التمييز بنجاح ذكر على سبيل المثال: مرسيدس وBMW في السيارات، SONY في الإلكترونيات، Krups في صناعة البن وأجهزة المطبخ الصغيرة.

وتحتار طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد عند تطبيق هذه نذكر منها: تصميم المنتج عن المنتجات المنافسة، تكنولوجيا متميزة ، خدمات ما بعد البيع، والجدول التالي يوضح ذلك.

### **الجدول 02: أبعاد إستراتيجية التمييز**

الصورة	نقاط البيع	الأفراد	الخدمات	المنتج
- الرموز	- التغطية	- الكفاءة	- سهولة إجراء	- الشكل
- الإعلام	- الخبرة	-اللباقة	الطلابيات	- الوظيفة
- الأجواء	- الكفاءة	-المصداقية	- التسلیم	- الاعتمادية
- الحوادث		-الجدوى -الديمومة -الاتصال	- التركيب - تكوين الزبائن - النصح - التصليح - خدمات أخرى	- الكفاءة - المطابقة - الديمومة - التصليح - النمط - الطراز

## **المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال**

ولتطبيق هذه الاستراتيجية يجب تحقق مجموعة من الشروط نذكر

- عندما يقدر الزبائن قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات الزبائن؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس نفس استراتيجية التمييز.

وتطبيق المؤسسة للاستراتيجية التمييز يتحقق لها عدة مزاياها وهي

- بالنسبة للمنافسين:

إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل الزبائن، وهو ما يشكل حاجز أمان للمؤسسة تجاه المنافسين

- بالنسبة لزبائن:

يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع الزبائن الأقوياء، نظراً لكون المنتج المتميزة يقدم منتجاً متميزاً للزبائن، و تستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار؛ وذلك كون الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

- بالنسبة للموردين:

بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر، تتجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنه نادراً ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.

- بالنسبة للداخلين الجدد:

يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عائقاً للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تحد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علماً أن إنجاز ذلك يعتبر أمراً مكلفاً للغاية.

- أما بالنسبة للمنتجات البديلة:

يعتمد تحديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات الزبائن، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضاً على إعاقه ولاه الزبائن للعلامة.

وي يكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

– أن الزبائن قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل؛

– سهولة قيام المنافسين بتقليل المنتج المتميز، خاصة إذا كان التمييز ينبع من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...)، فإنه من الصعب التقليل، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتذرع تقليلها في وقت قصير.

### ج- استراتيجية التركيز : Stratégie de Concentration

وتعتبر الاستراتيجية الثالثة باستراتيجية التركيز، تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة من زبائن معينين داخل الصناعة.

وعلى عكس كل من استراتيجيات قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز، التي تصمم من أجل سوق أوسع على مستوى الصناعة ككل، فإن استراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات طابع معين من الزبائن، ويكون أن تكون هذه الفئات مجموعة من الزبائن محددين، قسم صغير من خط الإنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات أذواق أو تفضيلات خاصة، وتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في تخصيص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات الخطوط العريضة (قيادة التكلفة أو التمييز) أن تمارسها أيضاً

فإذا كانت استراتيجية السيطرة على التكلفة أو التمييز تتوجهان إلى السوق ككل، فإن جميع أشكال استراتيجية التركيز تنطوي على جزء خاص من السوق، حيث تكون المؤسسة قادرة على خدمة هذا الجزء الاستراتيجي الضيق بفاعلية كبيرة أو باستهلاك أقل للموارد، على عكس المنافسين

## **المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال**

الذين يتنافسون في جزء كبير، وقد ينبع عن ذلك سيطرة على التكلفة ناجحة من الخدمة المقدمة للهدف أو بتميز المنتج وهذا بتلبية حاجات ورغبات ذلك الجزء أو باستخدام الاستراتيجيتين معا ثانياً: مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس.

لا توجد استراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل استراتيجية من الاستراتيجيات التي قام (Porter) بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق استراتيجية التميز مثلاً أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه، ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية.

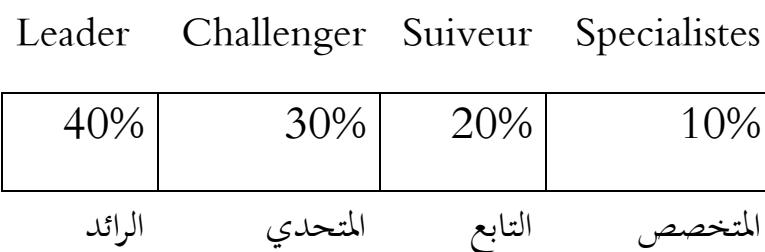
### **الجدول 03: مخاطر الاستراتيجيات العامة التنافسية**

مخاطر استراتيجية التركيز	مخاطر استراتيجية التمييز	مخاطر استراتيجية القيادة في التكلفة
<p>استراتيجية التركيز يتم تقليلها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب.</li> <li>- يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاؤل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل.</li> <li>- ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقى.</li> </ul>	<p>هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين بسبب تغير سلوكاتهم.</li> <li>- زوال عوامل التمييز.</li> <li>- التقليل من جانب المنافسين.</li> <li>- التغيير التكنولوجي.</li> <li>- قواعد أخرى لتدحر القيادة في التكلفة.</li> <li>- عوامل تمييز المنتج بالنسبة للزبائن.</li> <li>- اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة.</li> <li>- لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز.</li> </ul>	<p>هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقليل من جانب المنافسين.</li> <li>- التغيير التكنولوجي.</li> <li>- قواعد أخرى لتدحر القيادة في التكلفة.</li> <li>- عوامل تمييز المنتج بالنسبة للزبائن.</li> <li>- اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة.</li> <li>- لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز.</li> </ul>

### ثالثاً: الاستراتيجيات التنافسية.

يمكن للمؤسسة في ظل المنافسة أن تعتمد على أربع استراتيجيات ممكنة "أي حسب تواجدها في السوق بالنسبة للمنافسة" وكمثال موضح لهذه الاستراتيجيات أعطى KOTLER هيكلة لسوق معين ونسبة منافسين في السوق حسب حصتهم وما هي الاستراتيجيات المتبعة من طرف كل منافس من خلال الرسم البياني التالي:

الشكل رقم 11: مثال عن هيكلة سوق ما.



إذن هناك أربع استراتيجيات ممثلة في: استراتيجية الرائد، استراتيجية المتحدي، استراتيجية المتحدي، استراتيجية التابع استراتيجية المتخصص.

**1. إستراتيجية الرائد:** في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقدیم منتجات جديدة وتأثر تغيير مستوى الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

► رفع الطلب أولى: وذلك معأخذ بعض الاعتبار حصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد وتصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضاً رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

► حماية حصة السوق: عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائماً بتحديث منتجاتها وتنوع أشكالها من أجل حفاظتها على

مكانتها التسويقية ، ويمكن التمييز بين استراتيجيات التي تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي :

- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات.
- الدفاع الأمامي: عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين.
- الدفاع الوقائي: حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك.
- الهجوم المضاد: وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة السوق.
- الدفاع المتحرك: وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد.
- الانسحاب الاستراتيجي :عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تسحب من القطاعات الغير مهمة وتحفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعم وضعيتها التنافسية.
  - توسيع السوق: للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

### 2. استراتيجية المُتَحْدِي :challenger

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية والثالثة والرابعة في سوق تكون فيه وضعية المُتَحْدِي حيث تقوم باختيار المهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد للانزعاع بعض من حصته، ومحاصرة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفاً فيه. ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:

- **استراتيجية التخفيف:** تستعملها المؤسسة المُتَحْدِية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل.
- **استراتيجية البحث عن الرفاهية:** تمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع.

## **المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال**

- **استراتيجية تنوع المنتجات:** تقوم المؤسسة المتحدية على مواجهة المؤسسة الرائدة باعتماد على تنوع الأدوات والتصميم للمنتجات المعروضة.
- **استراتيجية الابتكار:** معناه أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي.
- **استراتيجية تحسين الخدمة:** القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق وهذا بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق.
- **استراتيجية تقليص التكاليف:** القيام بتحفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من تخفيض في التكاليف، ويتم ذلك بفضل التموين الجيد وكذلك اقتصadiات اليد العاملة ومعدات إنتاج متطرفة. : استراتيجية الاستثمار في الإشهار: وتمثل هذه الاستراتيجية في قيام المتحدي باستثمارات في الإشهار على حسب ما يقوم به الرائد في غرض زيادة حصته في السوق.

**3. إستراتيجية التابع:** في هذه الاستراتيجية يرى بعض المختصين أنه على التابع التقليد عوض استعمال استراتيجية الابتكار لأنه في بعض الأحيان تكون استراتيجية التقليد أكثر مردودية من الابتكار وهذا راجع لعدم تحمل التابع تكاليف الابتكار من توزيع، حملات الإعلان عن المنتج الجيد. ورغم هذا لا يمنع أن تكون هناك استراتيجيات مستعملة من طرف التابع للحصول على زبائن يفضلون منتجاته وهذا باستعمال عناصر التميز مثل "الموقع، الخدمات، خصائص المنتج، العلاقات الإنسانية . ويمكن للتابع استعمال استراتيجية أو عدت استراتيجيات كما يلي:

- سعر منخفض مما يستوجب تقليل التكاليف.
- قوى تسويقية عالية مرتبطة بقدرة استثمار مرتفعة في الاتصال والتوزيع.
- نوعية منتج محسنة بالمقارنة مع المنتجات الأخرى.

**4. إستراتيجية المتخصص:** هو متواجد في أغلب القطاعات للمؤسسات التي لا تقتصر إلا بنصيب صغير في السوق فالمؤسسة تخصص في قطاع معين تكشف جهودها ونشاطاتها فيه بدون أن يكون للمؤسسات الكبرى الرائدة رد فعل.

## **المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال**

---

لقد قاما الباحثين COROLYNWOO و ARNOLDCOER بتحليل الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون أكثر فعالية في القطاع، ووصلًا إلى استنتاجات وهي:

- يحد العديد من النجاح في الأسواق المستقرة، ذات النمو الضعيف.
- المؤسسات المؤهلة لديهم سمعة عن العلاقة الجيدة ما بين النوعية والسعر.
- وتعمل هذه المؤسسات بتكليف منخفضة نظراً لتشكيلاتها المحدودة والمصاريف المنخفضة فيما يخص البحث والتطوير.

# المحور السابع

الإستراتيجيات التشغيلية

## أولاً: صياغة الاستراتيجية التشغيلية ومراحل إعدادها .

يمكن تقسيم مراحل إعداد الاستراتيجية التشغيلية لأي خدمة أو منتج إلى أربعة مراحل رئيسية متتابعة مع بعضها الآخر وكما يأتي:

### أ. تحليل الوضع الحالي: **Situation Analysis**

إن الغرض الرئيسي من هذه المرحلة هو معرفة فيما إذا كان هناك ضرورة الاقتراح تعديلات على الاستراتيجية التشغيلية السابقة أم لا. وتتضمن هذه المرحلة اتخاذ ثلاث قرارات رئيسية هي: تحليل السوق، تجزئة السوق، وتحليل المنافسين. ويمكن توضيح هذه القرارات كما يأتي:

#### 1. تحليل السوق: **Analysis Market** : ترتبط مهمة بحوث التسويق مع موضوع

جوهرى يتعلق بتقييم الفرص المتاحة في السوق من خلال جمع البيانات عن العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية Environment External وتحديد حجم تأثيرها على مبيعات خدمات الفندق المستقبلية.

2. تجزئة السوق **Market Segmentation** : وتشتمل هذه المرحلة على دراسة أنماط حاجة الفرد إلى التجربة السياحية، وماهية الاختلافات التي يمكن ملاحظتها بين أنواع الطلب، بما يساعد المنظمة من معرفة تشيكيلة ومواصفات المنتجات أو الخدمات السياحية المقدمة ولتحقيق ذلك لابد من جمع بيانات كافية عن جنسية الضيوف المتوقعين وطبيعة تركيبة المجتمع، ومعدل مدة مكوثهم، سيما وأن مثل هذه العوامل تأثير واضح على أنماط الخدمات المطلوبة. وقد يطلق مصطلح التسويق المستهدف Target Marketing كمصطلح مرادف إلى تجزئة السوق فالمصطلحين يهتمان بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين من قبل المنظمة السياحية، وهذه المعلومات من شأنها أن تساعد الإدارة على تقديم الخدمة أو المنتج بشكل متواافق مع ما تم استهدافه من مجتمع.

3. تحليل المنافسة: **Competition Analysis** تعد هذه المسألة في غاية الأهمية للاستراتيجية التسويقية لأنها تركز على تحليل المنافسين من حيث قوتهم، وتأثيرهم في السوق، وما

يحدثونه من تهديدات مستقبلية. من هذا المنطلق يمكن القول بأن عملية جمع المعلومات التي يقوم بها قسم بحوث التسويق عن الفنادق المنافسة سوف تساهم إلى حد كبير في عملية التفاعل ما بين إدارة الفندق والسوق السياحي.

وهنا تصبح عملية جمع المعلومات عن أسعار الخدمات، الإضافات المميزة التي يقدمها المنافسون لمنتجاتهم... الخ عملية ضرورية لمنافس - الفنادق الأخرى.

أخيراً لابد من القول بأن المنافسين في السوق لن يبقوا على وضعهم الحالي، فهم يحاولون تحسين أوضاعهم في السوق التنافسي بشكل مستمر، وأن الشركات السياحية إذا ما رغبت البقاء والاستمرار في طرح منتجها الرئيسي Core Product فعليها أن تدرس منافسيها للوقوف على الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة والضعف.

وهذا لا يتحقق إلا من خلال تحليل عناصر المنافسة من ناحية المواقف والجودة والتكلفة والأسعار والتنوعية... إلخ.

كذلك فعلى المنظمة السياحية أن تسعى إلى تحديد أهدافها، وعليها أن تدرس ظروف بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى معرفة مواردها وإمكانياتها الداخلية، وأن يكون ذلك مقروراً بتحديد المنافسين وأهدافهم. ويشير (Thompson , P2003 ) إلى وجود ثلاثة أنواع استراتيجيات المنافسة الشاملة وهي كالتالي:

**1. القيادة الشاملة للتكلفة:** تتطلب هذه الاستراتيجية تقديم خدمات سياحية وفندقية ذات كفاءة عالية وتكلفة منخفضة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تأكيد إدارة الفندق على زيادة خبرة وكفاءة الأيدي العاملة، والسيطرة على التكاليف الثابتة (المعدات والرواتب). وتتطلب زيادة خبرة وكفاءة الأيدي العاملة مشاركتهم في الدورات التدريبية الملائمة لجميع العاملين بحسب طبيعة أعمالهم، كما يتطلب تنفيذ استراتيجية التكلفة المنخفضة إتباع سياسة إدارة الحصول في تسعير خدمات الفندق المختلفة، ومتى ما تم تحقيق التكلفة المنخفضة فإن ذلك سوف يزيد من هامش الربحية.

2. التميز: تتخذ استراتيجية تميز الخدمة التي تقدمها مكاتب السفر السياحية أشكالاً عديدة، منها: تصميم برنامج الرحلة، مكان القصد السياحي، النقل، خدمات المرشد السياحي، شبكة الموزعين، الصورة الذهنية للخدمة.

3. التركيز: تبني هذه الاستراتيجية حول تركيز منظم الرحلات السياحية على تنوع محدد من أماكن القصد السياحي ومجموعة معينة من السياح أو سوق جغرافي معين.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول أن على أصحاب القرار متابعة منافسيهم باستمرار، وأن يعملوا على تطوير استراتيجياتهم وفقاً للبحوث المقدمة حول المنافسين و إمكانياتهم، آخذين بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية الخاصة بالصناعة نفسها، أو بموجب متغيرات البيئة العامة.

## **بـ. صياغة الاستراتيجية التشغيلية: Marketing Strategy Design**

بعد الانتهاء من تحليل الوضع الحالي للسوق، تأتي مرحلة صياغة الاستراتيجية، ولهذه المرحلة أهمية قصوى إذ يتوقف نجاحها على مدى تفهم و استيعاب المنظمة لمختلف المتغيرات المستقبلية لخصائص وحجم الطلب السياحي الكامن والمتوقع ووضع استراتيجية ملائمة لهذه التغييرات وبما يتواافق مع حجم الخدمات التي يمكن تطويرها، وبعبارة أخرى يجب أن ننظر إلى الشركة السياحية باعتبارها نظام مفتوح على بيئته حيث لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية قبل الشروع بصياغة الاستراتيجية:

- من نحن؟ أين نحن الآن؟
- إلى أين نريد أن نتجه؟ .
- كيف يمكن توزيع الخدمات لتحقيق ما نسعى إليه؟
- كيف يمكن أن نحوال خطة المنظمة إلى فعل تفديني؟
- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة؟
- كيف يمكن مواجهة الانحرافات السلبية بين الخطة والفعل المتحقق؟
- أي الأسواق يمكن للشركة "مل فيها (سوق المحلية، الإقليمية، أو العالمية)؟

■ أي الفرص التسويقية يمكن الحصول عليها؟

■ ما هو الأسلوب الأمثل الذي يمكن اعتماده في تنفيذ الحملة الترويجية؟

وللإجابة على هذه الأسئلة لابد من معرفة خصوصيات الشركات السياحية في وضع الخيارات المستقبلية حيث إن هذه الأسئلة هي التي تميز الشركات السياحية بعضها عن البعض الآخر لذا فهي تعد نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي. فإذا ما حددت الإجابة الدقيقة مثل هذه الأسئلة فإنها تضمن نجاح عمل الاستراتيجية التسويقية وخصوصيات المنظمة السياحية، فبدون تعريف هوية المنظمة مثلا لا يمكن تحديد رسالة المنظمة ولا طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع هي:

1. الأهداف العامة أو الأساسية: وهي طويلة المدى نسبيا تتعلق بمستقبل المنظمة مثل: الحصول

على الحصة السوقية، إرضاء الضيف، التوسع في الخدمات... الخ.

2. الأهداف الفرعية أو الوظيفية: وهي عادة ما تكون أهداف متوسطة المدى، منبثقه من المدف الأساسي عادة ما تترجم في شكل رفع لنسب الربحية، ورفع حصة الشركة من السوق السياحي في المدى المتوسط أو الموزانات والتقديرات للمبيعات والإنتاج السنوي.

3. الأهداف التشغيلية: وهي أهداف قصيرة المدى، تختتم بأوجه النشاط اليومي والروتيني ومجملها تشكل الأهداف الوظيفية وعادة ما تكون على شكل إجراءات وخطط رقمية مثل تحقيق الحد المتوسط من المبيعات.

### ج. تطوير البرنامج التسويقي: Marketing program Développement

تشتمل هذه المرحلة على كافة المعلومات المتعلقة بالزارج التسويقي وكذلك الجهد التسويقي الكلية التي يمكن اعتمادها في الأسواق المستهدفة.

وتشتمل هذه المرحلة على الأمور الآتية:

1. تخفيض التكاليف وتطوير البرامج السياحية، وتعديل مزيج الترويج بما يتواافق مع استراتيجية التسويق الكلية وبما يصب في تحقيق رضا الضيف.
2. تحليل كيفية وصول الخدمات السياحية والفندقية من المنظمة إلى الفرد، و عبر حلقات التوزيع المعتمدة، فعلى سبيل المثال تعامل سلسلة فنادق الفور سيزنر مع عدد محدود من مكاتب السفر والسياحة وذلك لكونها تسعى للحفاظ على الصورة الذهنية المميزة prestige image لخدماتها.
3. الإجابة على الأسئلة الحرجية التي تواجهها المنظمة في قرار استراتيجيتها السعرية لخدماتها الجديدة. وتنصب على البحث في تقدير مستوى الطلب المحتمل في السوق المستهدف، ودرجة حساسية التغير في الطلب على ضوء تغير الأسعار، وأنواع المتغيرات غير السعرية التي من شأنها أن تؤثر على اتخاذ قرار المشاركة بالرحلة السياحية.
4. تقييم الأداء المتحقق في برامج الرحلات المعلنة والحملات الترويجية ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك من خلال استطلاع آراء المشاركين بهذه الرحلات وصولاً إلى قياس النتائج بما يتحقق من تأثير مباشر على زيادة حجم المبيعات مما ينعكس بالأخير على تحقيق الأرباح المستهدفة.

#### د. التنفيذ والرقابة الاستراتيجية: Implementation and Control Strategy:

يكمن نجاح التنفيذ والرقابة الاستراتيجية في أي منظمة على مدى واقعية الخطة التسويقية لأنها المسئولة عن ترجمة الأهداف الاستراتيجية وكيفية الوصول إليها. فضلاً عن ذلك فإن الرقابة لا تتحصر في حدود كفاءة الخدمات المقدم لضيف الفندق وجمع المعلومات عنها، بل تمتد إلى مراقبة البيئة وتوقع حجم الطلب ومراقبة عناصر المزيج التسويقي.

وبالتالي فإنها ستعتمد على نظام دعم القرارات التسويقية بهدف تحليل أداء المنظمة والرقابة بذات الوقت على أنشطتها التسويقية.

## العوامل المؤثرة لنجاح الاستراتيجية التشغيلية :

يعتبر المناخ العام والظروف الداخلية والخارجية لعمل المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في رسم الاستراتيجية التشغيلية. وفيما يأتي شرح مختصر عن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في رسم الاستراتيجيات التشغيلية للمنظمات السياحية:

### أ. العوامل الداخلية:

تشتمل البيئة الداخلية لأي منظمة سياحية على جميع الإجراءات والسياسات والظروف التي تتحكم في عملها بشكل مباشر والتي تشتمل على بنائها التنظيمي أو الطريقة التي يتم من خلالها تسمية وتنظيم المناصب الإدارية، تقسيم الأدوار، تحديد المهام والصلاحيات، وتحديد العلاقات القائمة بينها بحيث توظف جميعها لخدمة المهد夫 العام للمنظمة.

كما وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الداخلية المهمة المؤثرة في نجاح الاستراتيجية التشغيلية للمنظمة. وتشتمل الثقافة التنظيمية على مجموع القيم والعادات والمعايير والسلوك والتصورات المشتركة بين جميع أفراد المنظمة حيث تعتبر بمثابة الإناء الذي يحتوي على جميع أجزاء المنظمة، أو هي بمثابة وثيقة عمل لأفراد المنظمة تساعدها في تحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول.

وتواجه المنظمات العديد من التحديدات الداخلية المؤثرة في رسم الاستراتيجية ١ التشغيلية من أهمها تلك التي تتعلق بالقدرات والموارد المتوفرة لديها والاستخدام الأمثل لها، وإذا ما أردنا أن نحدد مثل هذه القدرات والموارد فيمكن أن نصنفها بشكل أساسى إلى ثلاثة أصناف هي: الموارد البشرية الموارد المالية، والبحوث والتطوير حيث لابد من تماسك البنية الداخلية للمنظمة السياحية من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة والموارد المالية الضرورية والبحوث التطويرية القادرة على الابتكار، والتغيير والتجدد.

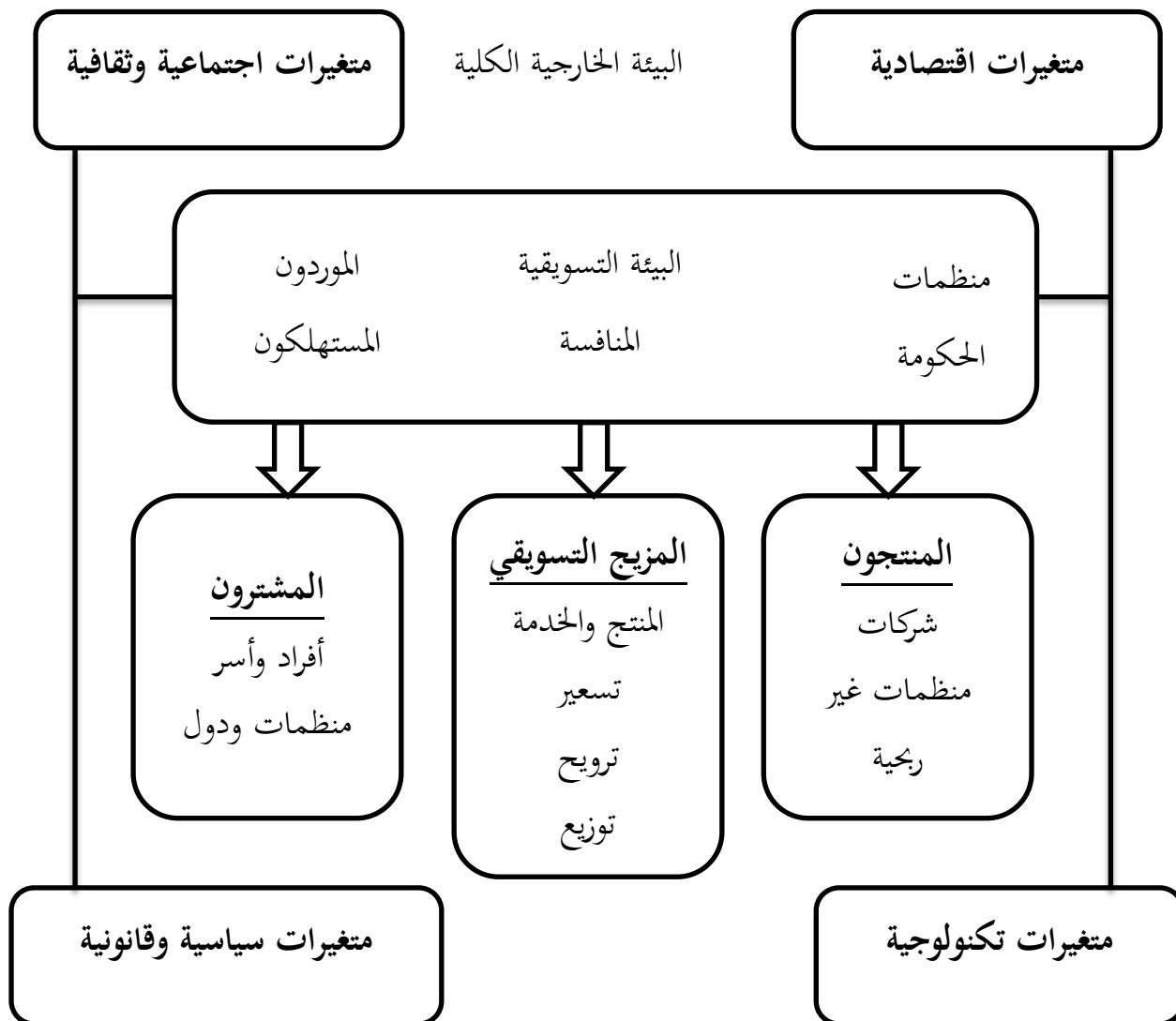
وتعتبر العوامل الداخلية للمنظمة بمثابة الدعامة والأساس المتن الذي تستطيع من خلاله التعامل بقوة وبشكل فاعل ومؤثر مع الظروف الخارجية.

**ب. العوامل الخارجية:**

تشتمل العوامل الخارجية على جميع المتغيرات المحلية، الإقليمية، والدولية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أعمال المنظمة. وبحكم أن المنظمة السياحية هي نظام مفتوح على محيطها فمن الضروري تشخيص هذه البيئة التي تأخذ منها مدخلاتها وتوجه إليها مخرجاتها لمعرفة ما متوفّر فيها من عناصر استراتيجية يمكن لها أن تشكّل فرصاً تخدم عمل المنظمة، أو محددات تضرّ بمصالح المنظمة.

ويلخص (الشكل رقم 12) الأنواع المختلفة للعوامل الخارجية والتي تشتمل على المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات الاجتماعية، متغيرات تكنولوجية، ومتغيرات سياسية وقانونية.

## شكل رقم 12: عوامل البيئة الخارجية.



التخطيط الاستراتيجي من خلال SWOT و تعود فكره تحليل نقاط القوة Strengths والضعف Weakness والفرص المتاحة Opportunities والتحديات Threats أو ما يطلق عليها بمصطلح SWOT إلى عام 1957 عندما قدم كوتلر طروحاته الخاصة بالموافقة بين العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.

وطورت هذه الفكرة لاحقاً من قبل مجموعة من أساتذة إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية، لكي تصبح المرجع الأساس ليس فقط في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، بل في تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها لاحقاً.

لا يعني صياغة الاستراتيجية أن المنظمة وصلت إلى ضمان نجاح عملية تنفيذها، و ذلك بالنظر إلى الاختلاف التام بين الأنشطة المتعلقة برسم الاستراتيجية و تنفيذها و يمكن تلخيص بعض من هذه الاختلافات كما يلي من خلال الجدول أدناه.

### موقع تنفيذ الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية.

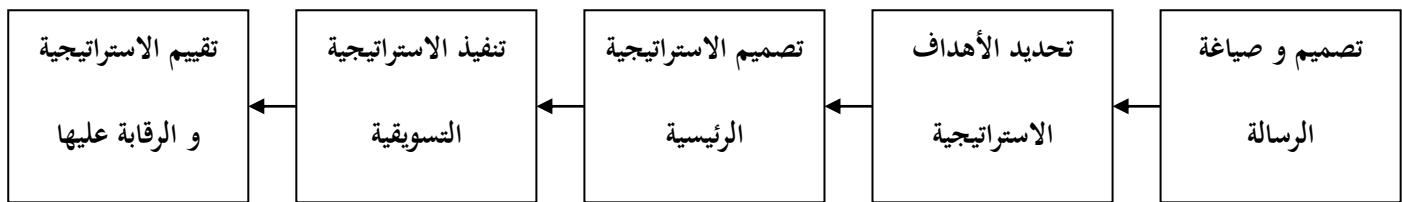
يحتل تنفيذ الاستراتيجية موقعه هاما في الإدارة الاستراتيجية، التي لا يتم بلوغها بمجرد تحديد المنشأة للكيفية التي سيتم من خلالها إنجاز الأهداف.

تنفيذ الاستراتيجية دالة في عدة عوامل منها الهيكل التنظيمي، و أساليب التنفيذ المتتبعة و مدى توافر الموارد البشرية، فلفهم و إدراك متطلبات تنفيذ الاستراتيجية لا بد من الإجابة على عدة تساؤلات

هي:

- هل الآليات و الميكل متربطة مع بعضها البعض بشكل يتناسب و الاستراتيجيات الموضوعة
  - هل تم توصيل الاستراتيجية بطريقة سليمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها .
  - هل يساعد التحفيز و الأجر على تدعيم السلوك و الإنماز بشكل ملائم .
- و الشكل التالي يوضح موقع تنفيذ الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية .

شكل رقم 13 : مراحل تنفيذ الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية.



من خلال الشكل يتضح موقع تنفيذ الاستراتيجية بشكل جلي في الإدارة الاستراتيجية، فهو يحتل موقعاً ما قبل التقسيم و بعد تصميم و صياغة الرسالة، و تحديد الأهداف الاستراتيجية، تصميم الاستراتيجية الرئيسية.

### ثانياً: تنفيذ الاستراتيجية التشغيلية.

هناك عدة اعتبارات من الواجب اتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الاستراتيجية و هي الزمن الإعلام و المعرفة بالخطوة الاستراتيجية ، حشد الجهود و تعبئة العاملين وضع مستويات الأداء . وستعرض لكل منها بنوع من التفصيل .

### الجدول 04: الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية
- تنفيذ الاستراتيجية أمر بالغ التعقيد والصعوبة.	- من حيث درجة الصعوبة، فرسم الاستراتيجية أمر سهل.
- تنفيذ الاستراتيجية يؤثر على المنظمة من القاعدة إلى القمة.	- رسم الاستراتيجية يتم من طرف الإدارة العليا.
- أما التنفيذ فهو يعتمد على وظائف تشغيلية بحثه.	- رسم الاستراتيجية عملية تتصرف بالطابع الذهني.
- عملية تنفيذ الاستراتيجية يتطلب التنسيق بين عدد كبير من الأفراد.	- رسم الاستراتيجية يتطلب عملية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد أي عدد قليل.
- تنفيذ الاستراتيجية يتطلب مهارات خاصة تتعلق بكيفية تحفيز و إدارة الآخرين.	- يتطلب رسم الاستراتيجية مهارات تتعلق بوضوح المفاهيم و إمكانية إجراء التكامل و التحليل.

الزمن: يمثل عنصر الزمن سلاحاً استراتيجياً، كما أن الشركة التي تعتمد استراتيجيتها على الزمن يمكن أن تتحقق ميزة تنافسية و ذلك إذا تمت الحفاظة على التميز الزمني و كذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت.

فالاستراتيجية المعتمدة على الزمن تكون هام و حرج للبدائل الاستراتيجية في الوقت الحاضر ، فضلاً عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الاحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا

كانت الشركة تشجيع الابتكار ، السرعة في التصرف و السرعة في الاستجابة و كل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك في الشركة.

### الإعلام و المعرفة بالخطة الاستراتيجية :

فالالتزام رؤساء المؤسسات و مساعديهم بعملية التخطيط الاستراتيجي فذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي و المعرفة بأهمية التخطيط بإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة و عند الانتهاء من الخطة الاستراتيجية لابد أن تصل إلى بقية أجزاء الشركة من خلال:

- توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفوقة بخطاب توضيحي .
- نسخ من المعلومات لكل الموظفين .
- عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة و المديرين و فريق التخطيط .

### توجيه جهود و الموظفين :

من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس المنظمة هو توجيه الجهد نحو الخطة الاستراتيجية ، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، و وضعها موضع التنفيذ ضرورة تبعة الجهد داخل الشركة تجاه الخطة ، و يجب أن يؤثر رئيس الشركة تأثيراً جوهرياً على التغييرات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية و أن يكون على فهم عميق بالخطة الاستراتيجية حتى تتم التبعة الداخلية، بعد أن تتم هذه التبعة فإن الخطة يبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي و كقوة دافعة للشركة.

### وضع مستويات الأداء :

قبل البدء في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل الحالات الاستراتيجية الهامة داخل المنظمة و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضاً في أنه يمكن من تحديد الانحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقاً ، و يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بغرض مكافحة هؤلاء الذين حققوا نجاحاً في مؤشرات النجاح ، و معاقبة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى ذلك فالشركة التي تضع اعتبار الجودة في خطتها الاستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح.

- إستراتيجية التكامل المتابع وتقوم مجموعة من المؤسسات بالاتفاق وعندما تنمو وتقوى هذه المشاريع تكون مرشحة لتحقيق الاندماج، أي تكوين كيان واحد.

**ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية "الاستراتيجيات التشغيلية".**

تهدف الاستراتيجيات الوظيفية إلى تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى أقصى حد ممكن والعمل على تجميع الأنشطة المختلفة لكل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء. ينبغي على المدراء معرفة أنه لا يمكن وضع استراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بعزل عن المجالات الوظيفية لابد وأن تسهم بكفاءة في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال.

- استراتيجية التمويل تشمل استراتيجية التمويل اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها الكلية. ويمكن للاستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة ميزة من خلال توفير التمويل اللازم بأقل من تكلفة، وكذلك المرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم الكافي الذي تحتاجه استراتيجية الأعمال فالهدف الاستراتيجية المالية هو تعظيم القيمة المالية للمؤسسة وتحقيق التوازن في ميزانيتها والمحافظة على السيولة والتدفق النقدي للمؤسسة أو وحدة الأعمال . وأهم مكونات استراتيجية التمويل هي:

- ✓ إدراك طبيعة أسواق المال الحالية وفرص التمويل المتاحة؛
- ✓ وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار؛
- ✓ تحديد حقوق الملك وسياسة توزيع الأرباح، وتحديد معايير الربحية؛
- ✓ تحديد سياسة هيكل الأصول أو الموجودات وتحديد سياسة هيكل رأس المال؛
- ✓ تحديد سياسة الرقابة المالية.

- استراتيجية البحث والتطوير: يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على القضايا الخاصة بتحسين خصائص السلعة وتطويرها والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الانتاجية. وتعامل مع المزيج المناسب للأنواع من البحوث والتطوير أساسية خاصة بالمنتج أخاصة بالعمليات الصناعية ومع إدخال التكنولوجيا الجديدة، فتوقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة مهم جداً إذ يجب اختيار التوقيت المناسب ومن أهم الاختيارات الاستراتيجية الهامة التي تقوم بها المؤسسة هنا هو هل تكون المؤسسة رائدة في

التكنولوجيا Technological Leader ، أي تقوم بإنتاج منتجات يصعب تقليلها من طرف المنافسين؟ أم تكون تابعة تكنولوجيا Technological follower ، أي تقوم بتقليل منتجات المنافسين؟

- **استراتيجية الشراء وإدارة المواد:** تتعامل استراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها الالزمه للعمليات الإنتاجية في المؤسسة. ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن ما يلي :

✓ معلومات تتعلق بالأسواق الموردون المنافسون التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء؛

✓ علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد؛

✓ مؤشرات دوران المخزون، التكلفة، أداء الجودة والخدمة؛

✓ تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع الحالات الوظيفية الأخرى كالتمويل التصنيع، التسويق، ... الخ.

- **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تعتبر استراتيجيات الموارد البشرية من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مثل تحديد الاحتياجيات من العمالة اختيار، التعيين التدريب الحواجز، وتقدير الأداء وغيرها. وتساهم هذه الاستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة كما يمكن أن تساهم في ذلك خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة. وبغرض خفض التكلفة وما عدته المؤسسة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع استراتيجية الحفظ في التكلفة عن طريق استخدام العمالة المؤقتة، كما أنها تكتم أيضا بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

- استراتيجية نظم المعلومات بهذه الاستراتيجية ترتكز المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات ومن ثم دعم الميزة التنافسية للمؤسسة . وفي الوقت الحاضر تستخدم نظم المعلومات على نطاق واسع في مجالات الانتاج وخدمة

العملاء والإدارة وكذلك الحفظ والتوثيق والتبؤ بالمبيعات والرقابة على الجودة وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها . فهذا النوع من الاستراتيجيات الوظيفية أصبح من ملامح التميز التنافسي للمؤسسات.

- **استراتيجية التسويق:** يقصد بها الاستراتيجية التي تعامل مع تطوير المنتج التسويق البيع والتوزيع، وتتضمن هذه الاستراتيجية العديد من الاستراتيجيات الفرعية منها:

✓ **استراتيجية تنمية السوق:** تساعد المؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

✓ **استراتيجية تنمية المنتج:** يساعد المؤسسة على تنمية منتجات جديدة لأسوق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسوق جديدة.

✓ **استراتيجية التسعير:** تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضا على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار، وخلق حالة التوازن بين أهداف المؤسسة وبين جماعة المستهلكين.

- **استراتيجية التوزيع وتحتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها** استراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المؤسسة من خلال تأمين قنوات ومنفذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ التكلفة الأقل / التميز.

- **استراتيجية الترويج:** وتحدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المؤسسة، وت تكون هذه الاستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان الدعاية والنشر البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات.

- **استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات:** إن المهد الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة الاستراتيجيات تساهمن في اختيار إحداها أو أكثر بما يتلائم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

✓ **إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل :** إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمركز، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش.

## الإستراتيجيات التشغيلية

- ✓ إستراتيجيات التشغيل: مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.
- ✓ إستراتيجية التخطيط والرقابة الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة.
- ✓ إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديف.

# فَاتِحَةُ الْمُلْكِ بِعْدَ

• المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. دادي عدون ناصر، الادارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
2. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية مكتبة الإشعاع الفنية، 1997.
3. محمد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث، ط5، 1987.
4. اريك وباري دايفز، مركز التعریب واليربحة، التسويق الناجح، الدار العربية للعلوم، 1997.
5. أبو قحف عبد السلام، إدارة النشاط التسويقي المكتب العربي الحديث، مصر، 1998.
6. محمد عبد المحسن توفيق، التسويق وتدعمي القدرة التنافسية، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
7. أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، الطبعة الأولى، عمان، دار زهران للنشر.
8. عبد الغفار حنفي - رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
9. أبو قحف عبد السلام، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
10. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، ط1، دار الشروق، عمان، 2000.
11. نعيم العبد عاشور - رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، بدون رقم طبعة، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
12. منير النوري، التسويق "مدخل المعلومات والإستراتيجيات"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3.
13. يحيى عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية.

14. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

15. نزار عبد المجيد وأحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق "المفاهيم - الأسس - الوظائف" ، ط2، 2008.

**ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:**

1. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر 1999.

2. فايزه بريش، دور الكفاءات الحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.

3. جديان منال، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه "دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة بومرداس، 2013-2014.

4. عاطف فرحة وقيس السيد علي، "الاختيار الاستراتيجي" ، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، الجمهورية السورية، دمشق.

**ج- الملتقىات والمجلات:**

1. بن نذير نصر الدين - منصوري الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم الإدارية الخاصة، الأردن، أيام 27 و29 مارس 2009.

2. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة حسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.

3. علي عبد الله، الأداء المتميز، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإدارية قسم التسيير بجامعة ورقلة أيام 08 و 09 مارس 2005.

4. رابح زبير، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر أيام 22 و 23 ابريل 2003.

#### د- المطبوعات:

1. جريبي السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، السنة الثالثة ليسانس تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2017.

2. يحياوي فاطمة، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدينة، 2018 / 2019.

#### هـ. المراجع باللغة الأجنبية:

1. ansoffl, 1976, strategie du développement de l'entreprise, édition d'organisation.
2. Badoc.M, le marketing de la start up, édition d'organisation, Paris, 2000.
3. beckman bonne kurtzlemarketing réalité contemporaine hewitee, 1980.
4. Bueren.A& autres, Customer Knowledge Management: Improving Performance of Customer Relationship Management withKnowledge Management, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences2004.
5. E. Venette, MKT fondamental, Editions Eyrolles, 5ème tirage, 1992.
6. G. Marion, F. Azimont, F. Mayaux, D. Michel, P. Porter et R. Revat, MKT mode d'emploi, 2eme td., 2eme tirage, 1999.

7. hamadouche a, 1997, methode et outils d'analyse stratégique , édition chihab, alger.
8. karlof b; 1990, lastrategie des affaires ,ed,o .p.u,alger.
9. l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixes par la politique.
- 10.Le ROBERT, Dictionnaire de la langue française , paris, 1997.
- 11.Paul Pinto, La performance durable, édition Dunod, Paris 2003.
- 12.Philip Kotler, MKT & Management, 11eme éd.
- 13.Philip Kotler, MKT & Management, 11eme éd..
- 14.Pierre, «Marketing : Les concepts clés », ed. Chihab, Eyrolles, Paris, 1996.
- 15.Revue Française de gestion, Bourantas industrie, les bases de compétitivité internationale, Septembre / octobre 1993.
- 16.Revue Française de gestion, Bourantasindustrie,
- 17.Sours: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose Marketing staratégiue et opérationnel Dunod, paris, France, 2008.
- 18.thietartr, 1991, la stratégie d'entreprise, mc graw-hilledition, deuxiemeedition.
- 19.VERNETTE.E, L'ESSENTIEL DU MARKETING, édition d'Organisation, 2emeédition, 2002.

الموقع الالكترونية:

1. 1-[www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory](http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory).