



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بأفلو

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة في التسويق الاستراتيجي

مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة إستراتيجية

من إعداد: الدكتورة رقية حدادو

السنة الجامعية: 2022/2021

مقدمة:

في ظل الظروف الديناميكية والمتغيرة التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن، أصبح الشغل الشاغل لإدارة أية منظمة هو كيفية الاستخدام الكفء للموارد المحدودة وبما يساعد على البقاء و الاستمرار، أي بما ينسجم مع التغيرات في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية ،ومع النمو المضطرب في أعداد المنظمات وأحجامها، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها، برزت الحاجة للإدارة الاستراتيجية التي تعمل على اكتشاف المجهول في عمل المنظمة، وتعمل على رسم المسارات الواجب اتباعها من خلال وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.

والتسويق باعتباره حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فهو يركز في دوره الاستراتيجي على أهداف العمل في السوق حيث يعتبر وسيلة إدراك للأهداف التسويقية الاستراتيجية وتحقيقها، حيث يساهم في كشف الفرص وتحليل السوق، كما أنه يمكن المنظمة من معرفة نقاط قوتها والعمل على تعزيزها، وكذا نقاط الضعف لمعالجتها وتحسينها، وهذا ما يساعد المنظمة على التعرف على الاستراتيجية المناسبة التي ستنتقل منها، فبعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة، تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة على مستوى المنظمة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة.

فالتسويق الاستراتيجي يعتبر ممارسة للإدارة الإستراتيجية على صعيد التسويق فكرا وعملا، وفلسفة تتبناها الإدارة العليا للمنظمة، من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الإستراتيجية وتطبيقها حتى تواجه المنافسة الشرسة، وتحقيق أهداف النمو والبقاء.

لذا سوف ينصب اهتمامنا من خلال هذه المطبوعة على التعرف على أهم المفاهيم والمضامين الأساسية للتسويق الإستراتيجي حيث قمنا بتقسيمها إلى ستة فصول كما يلي:

الفصل الأول: أساسيات التسويق الاستراتيجي.

الفصل الثاني: تحديد الموقف الاستراتيجي (التحليل باستعمال SWOT)

الفصل الثالث: عمليات التسويق الاستراتيجي(بحوث التسويق، تجزئة السوق، الاستهداف والتموقع)

الفصل الرابع: إستراتيجيات التسويق

الفصل الخامس: البدائل والخيارات الاستراتيجية.

الفصل السادس: استراتيجيات المزيج التسويقي

قائمة البحوث للأعمال الموجهة:

- 1- ماهية التسويق الاستراتيجي
- 2- التوجه الاستراتيجي
- 3- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
- 4- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية
- 5- أدوات التحليل الاستراتيجي
- 6- الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر
- 7- الاستراتيجيات الأربعة لكوتلر
- 8- استراتيجية المنتج
- 9- استراتيجية التسعير
- 10- استراتيجية التوزيع
- 11- استراتيجية الترويج
- 12- التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

أهداف المقياس:

نهدف من خلال هذا المقياس إلى التعرف على مفهوم وجوهر التسويق الاستراتيجي، والتركيز على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التسويق بممارسته للإدارة الاستراتيجية باعتباره حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية، ومصدر للمعلومات الضرورية لإعداد الاستراتيجيات، التي تسمح بإيجاد وخلق الميزة التنافسية التي تواجه بها المنظمة المنافسة الشرسة من خلق قيمة أفضل وتسليمها إلى زبائنها وأسواقها لضمان نموها وبقائها واستمرارها.

طريقة التقييم:

يتم تقييم الطالب من خلال:

- امتحان جزئي في نهاية السداسي على مستوى المحاضرة.
- البحوث والعروض والتقييم المستمر على مستوى الأعمال الموجهة.

➤ الحضور والمشاركة على مستوى المحاضرة والأعمال الموجهة.

المكتسبات القبلية:

حتى يتمكن الطالب من دراسة واستيعاب هذا المقياس، لابد عليه أن يكون ملما بوظيفة التسويق ومدركا لأهميتها كأحد أهم الوظائف داخل المؤسسة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، كما يجب عليه أن يكون على دراية عالية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية وجميع مراحلها كونها صلب تخصصه، لأن التسويق الاستراتيجي ما هو إلا ممارسة للإدارة الاستراتيجية من قبل التسويق فكرا وعملا.

الفصل الأول:

أساسيات التسويق الاستراتيجي

تمهيد:

يركز التسويق في دوره الاستراتيجي على أهداف العمل في السوق على المدى الطويل حيث يعتبر وسيلة إدراك لتلك الأهداف وتحقيقها، وهذا الشيء مختلف تماما عن الإدارة التسويقية التي تتعامل مع تطوير وتنفيذ وتوجيه البرامج لتحقيق الأهداف المعنية.

1- مفهوم التسويق الاستراتيجي:

إن الهدف لكل أنشطة المؤسسة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات، لكونه السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، فالتسويق يمكن النظر إليه كمنهج بحث يتألف هذا المنهج من المراحل المختلفة التي يجب أن تمر بها المنظمة بدءا من الزبون والممثل في معرفة حاجاته ورغباته وصولا إلى الزبون عبر المنتج أو الخدمة. ويتألف المنهج التسويقي من وجهان متكاملان ومتناسقان بشكل دقيق يتم ترجمتهما من قبل:

التسويق الاستراتيجي الذي يمثل عملية التخطيط والتحليل على المدى المتوسط و/أو المدى الطويل لمختلف القرارات والنتائج، فالتسويق الاستراتيجي هو المساهمة في الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال وظيفة التسويق بحيث يتشارك مع باقي الوظائف الأخرى في تطوير ووضع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث يقوم بتحليل مستمر لحاجات السوق ومن ثم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين يمثلون سوقها المستهدف، حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين وبالتالي تضمن للمنتج ومنه للمؤسسة ميزو تنافسية قوية ودائمة.

التسويق العملي وهو الجانب الأكثر وضوحا من هذه العملية، فهو المنهج التجاري الكلاسيكي (تنفيذ المزيج التسويقي) والذي يركز على تحقيق هدف تطوير رأس المال (تحقيق الأرباح) بالاعتماد على الوسائل التكتيكية المتعلقة بسياسات المنتج، التسعير، التوزيع والترويج، بحيث يعمل على تنظيم عملية البيع والاتصال من أجل تعريف المستهلكين بمنتجات المؤسسة وإقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنيبهم عناء وتكلفة البحث عن منتجات المؤسسة في السوق .

وقد تعددت التعريفات المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي نذكر منها مايلي:

التعريف الاول: إن التسويق الاستراتيجي "هو النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك".

التعريف الثاني: "التسويق الاستراتيجي هو التركيز على اختيار المنتجات الصحيحة في الأسواق الصحيحة".

التعريف الثالث لإسماعيل السيد فيعرف التسويق الإستراتيجي على أنه " خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف".

فالتسويق الاستراتيجي يعتبر ممارسة للإدارة الاستراتيجية على صعيد التسويق فكرا وعملا، وفلسفة تتبناها الإدارة العليا للمنظمة من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الاستراتيجية، وتطبيقها حتى تواجه المنافسة الشرسة وتحقق أهداف النمو والبقاء والاستمرار.

يمثل التسويق الاستراتيجي فلسفة تركز على الفهم العميق للبيئة الحالية ورسم توقعات السيناريوهات المستقبلية لتتمكن من استباق واقتناص الفرص، مع إعداد الاستراتيجيات الأنسب لاستغلالها.

2- جوهر التسويق الاستراتيجي:

يلعب التسويق دورا هاما في العملية الاستراتيجية للمؤسسة فهو الموجه الرئيسي لها، بحيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، كما يمثل مصدر المعلومات الضرورية لإعداد الخطط الاستراتيجية.

ومنه فإن جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يتحدد في :

✓ خلق الميزة التنافسية.

✓ التوجه بالزبون.

✓ قيادة السوق.

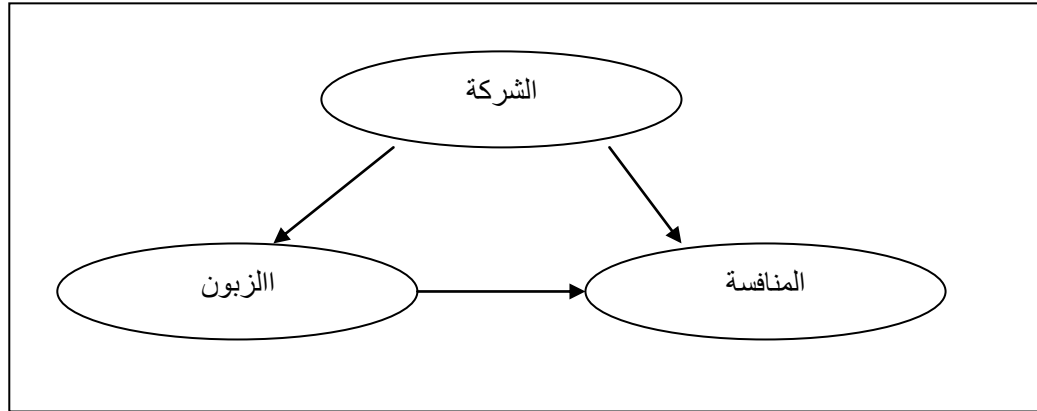
✓ تعظيم القيمة للزبون.

كل ذلك لا يتأتى إلا من خلال صياغة استراتيجية تسويقية مبتكرة وفعالة، ثم الإبداع في الأداء والتنفيذ وتطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية. وبالتالي فإن التسويق أصبح له دورا استراتيجيا في قدرة المؤسسة على خلق وتسليم القيمة لربائنها وأسواقها.

3- مثلث التسويق الاستراتيجي:

كما أن التسويق الاستراتيجي يتكون من ثلاثة عوامل تتفاعل فيما بينها وهي (3C's) والمعبر عنها بالعلاقة الثلاثية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص 133

- إذن يجب أن تعرف إستراتيجية التسويق بلغة هذه العناصر الثلاث الرئيسية كمعادلة من الشركة لتمييز نفسها بشكل إيجابي عن منافسيها ، باستخدام نقاط قوتها لتلبية احتياجات الزبون بشكل أفضل في محيط بشيء معين.
- واعتمادا على نقاط (3c's) الإستراتيجية تتطلب تشكيل إستراتيجية التسويق القرارات الثلاثة التالية:
- مكان التنافس: أي تحديد السوق (خصائص جزء منه أو أكثر).
 - كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس (مثل تقدير منتج جديد لتلبية حاجات الزبون).
 - وقت التنافس: أي بتوقيت الدخول في السوق.

4- مستويات التسويق الاستراتيجي

يدخل التسويق الاستراتيجي ضمن اهتمامات المنظمة ككل لذا فإن وظيفة التسويق تحتل أهمية كبيرة في المنظمة ، كما أن القرارات الخاصة بها استراتيجيا تتوزع بحسب مستويات الإستراتيجية و على النحو التالي:

4-1- المستوى الأول : التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة

إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل كل شيء الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطائها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمتها مما يمكنها من إعداد أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام وباستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

وتكون مدخلات التسويق كالتحليل التنافسي، حركية السوق، التحولات البيئية، ... إلخ، أساسا لصياغة الاستراتيجية التسويقية على مستوى المنظمة.

أ- المهمة (الرسالة):

إن كل مؤسسة تبدأ أولا بتحديد وتعريف مهمتها ورسالتها قبل وضع الاستراتيجية التسويقية، فالمهمة هي السبب الرئيسي لوجودها.

إن مفهوم المهمة يندرج تماما ضمن بناء الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فالمهمة والرسالة الجيدة هي التي تحدد بوضوح الغرض الأساسي للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المتشابهة، وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60% من المؤسسات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات الناجحة عادة ما تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة مع الشركات ذات الأداء الأضعف.

ب- مجالات النشاط الاستراتيجية:

إن تعريف مهمة ورسالة المؤسسة لا يكفي وحده لتقييم الوضعية التنافسية للسوق ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي ينتقل إلى مستوى أدنى من السابق الذي يحدد المهمة الكلية للمؤسسة، فإن التقسيم الاستراتيجي يساعد على تحسين الوضعية التنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة فقد تم تنظيم كل مجال أو وحدة استراتيجية على أنها تضم مجموعة من المنتجات المتشابهة مثلا: الأدوات المنزلية أو الأجهزة الكهربائية أو الهواتف النقالة.....، وعادة ماتعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة بذاتها وذلك في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وتعرف وحدة الأعمال الاستراتيجية بأنها : " أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مترابطة تخدم مجموعة معينة من العملاء وتتعامل مع عدد معين من المنافسين، وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها."

4-2- المستوى الثاني : التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط

بعد تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط فإن المؤسسة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدا، مما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من خلال استراتيجية وحدات الأعمال بحيث ينصب اهتمام التسويق الاستراتيجي في هذا المستوى على المنتجات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

أ- تحليل وضعية النشاط:

في هذه المرحلة يقوم رجا التسويق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتدعى هذه المرحلة غالبا بتحليل SWOOT الذي يرمز إلى جوانب القوة والضعف من جهة، وإلى الفرص والتهديدات من جهة أخرى.

ب- تحديد الأهداف:

بعد أن تنتهي المؤسسة من تحليل وضعيتها فيمكنها أن تقرر ماهي تلك الغايات التي تود الحصول عليها من خلال جهودها التسويقية ولذا فإن الخطوة القادمة في تحقيق النشاط التسويقي هي القيام بتحقيق الأهداف. ويمكن تعريف الأهداف بأنها: "النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تبعا لمهمتها الأساسية، محددة بكميات معينة ومرتبطة بآجال زمنية." وفي المؤسسات ذات الأنشطة الاستراتيجية المتعددة فإنه لابد من وضع أهداف كلية وأهداف جزئية لكل نشاط.

4-3- المستوى الثالث : التسويق الاستراتيجي على مستوى إدارة التسويق

ينصب اهتمام إدارة التسويق على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق وإدارة الأنشطة وغيرها، فبعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعدا لوضع الخطة الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف.

أ- تحليل الفرص:

تعتبر أول خطوة وتكون موجودة على المدى الطويل في السوق وشروط النجاح في استثمارها، فالمؤسسة تحتاج إلى دراسة السوق من أجل الحصول على معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وسلوكهم الشرائي والبيانات المحصل عليها يتم تحليلها بالوسائل الإحصائية والنماذج.

ب- بناء الاستراتيجية التسويقية:

بعد تحليل الفرص تعتمد المؤسسة إلى اختيار سوقها المستهدف فتلجأ إلى تجزئته إلى قطاعات مختلفة وتختار بعد ذلك القطاع الذي يشكل أولوية لها، وبعد ذلك يتم تحديد استراتيجية للتمييز عن المنافسين فيقوم مدير التسويق بعد كل هذا بتنمية المزيج التسويقي.

ج- تكوين مخطط العمل:

ونعني به ترجمة الاستراتيجية التسويقية إلى مخطط عملي يعتمد على ثلاثة أمور: الميزانية، المزيج التسويقي، توزيع وتخصيص الميزانية. فمن أجل توحيد الجهود التي تبذلها المؤسسة فهي تقوم بإنشاء ميزانية إجمالية تمثل غالباً نسبة مئوية من رقم الأعمال.

د- التنفيذ والرقابة:

يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقدم الاستراتيجية التسويقية بغض النظر عن مدى جودتها وتميزها ولذا فمن الضروري القيام دورياً بالمراجعة والتقييم. إن هذه الرقابة تساعد في تحديد مواطن الخلل في أوجه النشاط التسويقي مما يؤدي في النهاية إلى ترقية أداء هذا الأخير من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً.

المستوى الرابع : التسويق الاستراتيجي على مستوى الشعب التابعة لإدارة التسويق

وينصب الاهتمام نحو خطط عناصر المزيج التسويقي وتفرعاتها وبرامج العمل اليومية...إلخ.

5-أهمية التسويق الاستراتيجي وأهدافه:

الأهمية: يترتب على إعداد التخطيط التسويقي الإستراتيجي الفعال حصول المنظمة على العديد من المزايا و الفوائد تذكر أهمها في :

- مساعدة المنشأة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها و الكشف عن الفرص البداية المتاحة أمامها، و القيود و التهديدات التي تؤثر على عملها.
- تحقيق التوازن بين المنشأة و البيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المنشأة على تحديد و تحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي و الحاضر و المستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل و الكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.

- مساعدة الإدارة على تحديد و تحليل مواطن القوة و الضعف في المنشأة بالمقارنة بمنافسيها.
- مساعدة المنشأة على قياس و تحليل و تقييم الفرص التسويقية و اختيار أسسها و تحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل و الترابط بين أنشطة و عمليات التسويق من جهة، و بينها و بين أنشطة و عمليات المنشأة من جهة أخرى.

- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق و التخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

الأهداف: إن إستراتيجيات التسويق التي يطبقها التسويق الإستراتيجي تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة بوحدة الأعمال الإستراتيجية.
- ✓ الإسهام في التعرف على وفهم حاجات المستهلكين أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
- ✓ الإسهام في تحديد ماهية الحاجات ذات الطبيعة الخاصة والتي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مربحة.
- ✓ السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المنظمة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

6- متغيرات التسويق الاستراتيجي:

يعمل مدير التسويق في ظل مجموعة من المتغيرات، داخل حدود المنظمة والبعض الآخر خارجها وتنقسم إلى:

6-1- متغيرات داخلية: تمثل المتغيرات التي يمكن التحكم فيها بدرجة كبيرة، وتحديد البدائل اللازمة لتنفيذ الخطة التسويقية وتتمثل هذه المتغيرات في عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج، السعر، الترويج، الأفراد، المكان، العمليات والمحيط الفيزيائي.

6-2- متغيرات خارجية: وهي مجموعة من المتغيرات التي تعمل خارج نطاق تحكم رجل التسويق، وعليه أن يلائم ويكيف تصرفاته واستراتيجياته حسب اتجاه هذه المتغيرات، ومن بين هذه المتغيرات:

✓ **الطلب:** لا يمكن للنشاط التسويقي خلق الطلب على سلعة أو خدمة معينة حيث أن حاجات ورغبات المستهلكين هي مصدر الطلب. وتمثل دور التسويق في محاولة تحويل الطلب الكامن إلى ظاهر، والطلب المحتمل إلى طلب فعلي عن طريق تقديم منتجات تشبع حاجات المستهلك.

ولأن اتجاهات الطلب في تغير مستمر يجب على مدير التسويق دراسة هذه الاتجاهات وتعديل الاستراتيجيات للتأقلم مع الطلب الجديد، من خلال التطوير والتحسين المستمر في جودة المنتجات.

✓ **المنافسة:** إن للمنافسة الحالية أو المتوقعة أثر كبير في عمل مدير التسويق وأساليب وضعه للخطط الاستراتيجية، فتصرفات المنافسين تؤثر على الوضع التنافسي للمنظمة وتدفعها إلى تغيير استراتيجياتها لمواجهة الأوضاع الجديدة.

✓ **التغيرات الاقتصادية:** تلعب المرحلة التي تمر بها الدولة من رواج أو كساد اقتصادي دورا هاما في تحديد المسار الاستراتيجي لأي منظمة. فالكساد الاقتصادي يضع قيود على الكثير من الخطط والبرامج التسويقية فتلجأ المنظمات إلى تبني سياسة التبسيط في المنتجات والاختصار على خطوط منتجات محدودة وتحديد أسعار تتناسب مع القوة الشرائية للمستهلكين بينما في حالة الرواج تكون المنظمة حرة في تحديد الأسعار وتقديم منتجات جديدة ومنح حوافز كبيرة لرجال البيع والموزعين.

✓ **هيكل التوزيع:** يؤثر هذا العنصر من حيث أساليب التوزيع المتاحة وسياسة الوسطاء والقوة النسبية لهيكل السوق، ويؤثر هيكل التوزيع في إعداد الاستراتيجيات في الجوانب التالية:

- توافر أو عدم توافر منشآت التوزيع المناسبة ومدى قدرتها على تصريف المنتج.
- القوة النسبية للوسطاء في السوق من حيث قدرتهم على فرض سيطرتهم وشروطهم على المنتجين.
- الاتجاهات الحالية والمستقبلية على منشآت التوزيع.
- سياسات الوسطاء السائدة فيما يتعلق بهامش الربح وطرق الإعلان والمساعدات الترويجية.

✓ **الدور الحكومي والقوانين:** تلعب الحكومات دورا هاما في تنظيم الاقتصاد والتجارة في الدولة، عن طريق رسم السياسات وإصدار القوانين التي تضمن حماية المستهلك والاقتصاد القومي، ويزداد ذلك الدور خاصة في الدول النامية قصد حماية الاقتصاد القومي وتحقيق أهداف التنمية، ويتجلى الدور الحكومي وتأثيره على النشاط التسويقي في فرض قيود التسعير (التسعير الجبري) ورسوم الاستيراد والجمارك... الخ، إضافة إلى ضرورة كتابة البيانات الخاصة بتاريخ الصلاحية والوزن والتركيب، إضافة إلى القوانين التي تنظم اتفاقات الوكالة الوحيدة في بعض الدول وغيرها من القوانين التي تمثل قيودا على بعض المنظمات وفرصا للبعض الآخر.

✓ **التكاليف غير التسويقية:** فهناك بعض التكاليف التي لا يستطيع مدير التسويق التأثير عليها، كأسعار المواد الأولية التي يقدمها الموردون وتكاليف العمالة المرتبطة بسوق العمل، تكاليف المواد المساعدة وغيرها من تكاليف الإنتاج التي تؤثر على قدرة مدير التسويق في تسعير المنتجات وسياسة الحوافز وتكاليف الإعلان.

الفصل الثاني:

تحديد الموقف الاستراتيجي

التحليل باستعمال SWOT

تمهيد:

سوف نتناول في هذا الفصل ما يقع على الإدارة الاستراتيجية في وضع التوجهات الاستراتيجية الأولية للمنظمة، أي تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال قيامها بتحليل مصفوفة SWOT، والتي تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات. ويهدف تحليل مصفوفة SWOT إلى معرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، وماهي الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما مع إمكانيات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات).

1- تعريف تحليل الموقف:

هو عملية البحث عن المواءمة الاستراتيجية بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية مع تجنب التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية.

-نقاط القوة: Strengths هي الأشياء التي تتميز بها المنظمة وتكون متوفرة لديها مثل: موارد مالية، مهارات تقنية، كفاءات بشرية، روح الفريق، قيادة فعالة، سمعة جيدة...الخ.

-نقاط الضعف: Weaknesses هي الأشياء التي تعاني منها المنظمة أو لا تتفوق فيها مقارنة بالمنافسين مثل: تكاليف إنتاج عالية، تكنولوجيا قديمة، ضعف المورد البشري، مشاكل مالية...الخ.

-الفرص: Opportunities هي عوامل خارجية يمكن للمنظمة الاستفادة منها واستغلالها.

-التهديدات: Threats هي الظروف البيئية التي لا تتعلق بنقاط القوة، وترتبط بنقاط الضعف الحالية، مثل: منافسين أقوياء، ضعف النمو...الخ.

✓ الفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة وإنما يشترك في ذلك نقاط القوة والضعف.

✓ تستطيع المنظمة معالجة نقاط الضعف (عوامل داخلية) لأنها تحت سيطرتها بينما يكون الوضع أصعب في العوامل الخارجية.

2- تحليل مصفوفة swot :

يوضح الشكل التالي تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة swot جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف).

الشكل رقم (02): نموذج لمصفوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص استراتيجيات هجومية	تغلب على نقاط القوة لاستغلال الفرص استراتيجيات دفاعية (علاجية)	الفرص
استخدام نقاط القوة لتفادي التهديدات استراتيجيات دفاعية	تقليل قدر الإمكان من نقاط الضعف لتفادي التهديدات استراتيجيات انكماشية	التهديدات

وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة. وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات:

- استراتيجيات هجومية: هنا تتوفر أمام المنظمة فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية.

- استراتيجيات علاجية: هنا تتوفر أمام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. عليه ينبغي من الإدارة الاستراتيجية اتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية.

- استراتيجيات دفاعية: هنا تستطيع المنظمة أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تملكها، وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد مخاطر التهديدات المحيطة بها.

- استراتيجيات انكماشية: تتجه المنظمة إلى هذه الاستراتيجية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية.

3- تقويم القوة التنافسية للمنظمة:

ولغرض القيام بشكل كمي فيما إذا كانت الشركة هي الأقوى أو الأضعف بين الشركات المنافسة، يتطلب منا اتباع الخطوات الرئيسية التالية:

-الخطوة الأولى: وضع قائمة بعوامل النجاح الرئيسية في الصناعة.

-الخطوة الثانية: تصنيف المنظمة والمنافسين الآخرين إزاء كل عامل من العوامل بإعطائه درجة معينة، وتكون حدود الدرجات بين (1-10) حيث الدرجة (1) تمثل أضعف استخدام، وتزداد قوة الاستخدام تصاعدياً مع ازدياد الدرجة، حتى تصل إلى (10) لتمثل أفضل وأقوى استخدام لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية.

-الخطوة الثالثة: افتراض تقييم القوى الذاتية من أجل الحصول على مقياس شامل وكمي للقوة التنافسية لكل منافس.

-الخطوة الرابعة: تثبيت الاستنتاجات حول حجم ومكونات شبكة الميزة أو عدم الميزة التنافسية. وأخذ الملاحظات المساعدة في تحديد قوة الموقع التنافسي للمنظمة فيما إذا كان هو الأقوى أم الأضعف.

إن تقييم القوة التنافسية يأخذ شقين الأول التقويم إزاء المنافسين الآخرين، والثاني إزاء أقوى الدرجات لعوامل النجاح الرئيسية والتي تبلغ (10) درجات.

الفصل الثالث:

عمليات التسويق الاستراتيجي

تمهيد:

يمثل التسويق الاستراتيجي الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق، ويتضمن عدة خطوات تتمثل في بحوث التسويق والتي يتم من خلالها جمع المعلومات حول حاجات العملاء وأذواقهم، الأسواق والمنافسين وهي الخطوة التي تمكن رجال التسويق من القيام بالخطوات الاستراتيجية الأخرى والمتمثلة في تجزئة السوق ومن ثم اختيار واستهداف السوق أو القطاعات السوقية التي تستطيع المؤسسة خدمتها بكفاءة، والتموضع فيها من خلال تبني الاستراتيجية التسويقية المناسبة.

1- بحوث التسويق ودراسة السوق:

تمثل المنظمات على نحو عام أداة للتنمية الاقتصادية وذلك من خلال تلبيتها لاحتياجات المجتمع من السلع والخدمات، والعمل الدؤوب على راحة وإسعاد الزبون. ففي ظل ظاهرة العولمة الاقتصادية وما تمخض عنها من حرية انتقال عناصر الإنتاج، فإن المنظمات باتت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية وإجراءات سريعة للتكيف مع محيطها الخارجي، والتعرف عن قرب بسلوكية الزبون والسوق الذي تنشط فيه.

فعلى المنظمات معرفة احتياجات ورغبات المستهلكين ودوافعهم وعاداتهم الشرائية، إذ إن لكل مستهلك عادات ودوافع شرائية ورغبات كامنة وظاهرة من حيث نوع السلع والخدمات التي يريدونها، ومستوى جودتها وأسعارها وأشكالها ومواصفاتها، ووقت ومكان التسليم. كل هذا يدفع المنظمات إلى جمع قدر كافٍ من المعلومات، والذي يسمح لها بمسايرة تلك التحولات التي تحدث في السوق، وهذا هو مجال دراسة السوق.

إن توفر الحجم الكبير من المعلومات لدى متخذي القرار التسويقي يسمح باتخاذ القرارات التسويقية السليمة، كما تمكن صانعي القرار من تحسين أدائهم بالوظائف الأخرى مثل المالية والإنتاج والموارد البشرية والبحث والتطوير وغيرها. وما بحوث التسويق إلا واحدة من هذه الأنشطة التي يزاوئها المختصون في حقل التسويق.

لذا فبحوث التسويق هي ليست قرار، وإنما أساس ونشاط للوصول إلى القرار السليم، وبهذا فإن فعالية القرارات على نحو عام، والقرارات التسويقية على نحو خاص تعتمد على جودة ودقة وصحة المعلومات التي تقوم بحوث التسويق بجمعها لمتخذي القرار. ومن هنا يلاحظ الأهمية البالغة لدور بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية.

1-1- مفهوم بحوث التسويق:

إن الاهتمام ببحوث التسويق في الوقت الحاضر لدى إدارة التسويق، فهي نظرة إستراتيجية صائبة ومستمرة لإدارة

التسويق لكون بحوث التسويق تقدم معلومات مختلفة تساعد في وضع الاستراتيجيات والحلول المناسبة للمشاكل التسويقية.

عرفت بحوث التسويق على أنها "عملية الإعداد، والجمع، والتحليل، والتوظيف للبيانات والمعلومات المتعلقة بحالة تسويقية."

كما جاءت على أنها "تشخيص الاحتياجات من المعلومات، واختيار المتغيرات الملائمة التي بموجبها يتم جمع المعلومات وتسجيلها وتحليلها سليمة وموثوق فيها."

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها "الوظيفية التي تربط المنظمات والمستهلكين برجال التسويق من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف المشكلات والفرص التسويقية، وتساعد على تكوين وتقييم وتنقية الأنشطة التسويقية، فضلاً عن الرقابة ورصد وتقييم الأداء التسويقي، وتحقيق وتحسين الفهم الخاص بالعمليات التسويقية." كما إنها "جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو الزبون الصناعي."

والجوهر في بحوث التسويق إنها تقوم على إتباع المنهج العلمي بغرض إيجاد الحلول للمشكلات التسويقية واستغلال للفرص التسويقية، لذا فإن مصطلح بحوث التسويق أكثر عمومية وشمولية من مصطلح دراسة السوق أو أبحاث السوق.

فدراسة السوق تعد مجاًلاً من مجالات بحوث التسويق، وتعرف دراسة السوق بأنها: "جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشتريين الحاليين والمرتقبين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة".

1-2- أهمية بحوث التسويق:

تلعب بحوث التسويق دوراً حيوياً في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى النشاط التسويقي، بدءاً بتحديد الأهداف والخطط وانتهاءً بالمتابعة وتقييم النتائج المنجزة، وفيما يلي أهم نواحي استفادة المؤسسة من بحوث التسويق:

- تعتبر بحوث التسويق الخطوة الأولى في التسويق الاستراتيجي، على أساس أن التسويق الفعال، تعتبر بحوث التسويق فيه نقطة البداية التي تبنى عليها باقي الخطوات، بالنظر لأهمية المعلومات الناتجة عنها سواء تعلق الأمر بتحديد مجال عمل المؤسسة، مجال التنافس، الاستراتيجيات.... الخ.

- الاعتماد على نتائج بحوث التسويق في تحديد مواصفات السلع والخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء في السوق وكذا تسعير تلك السلع والخدمات بما يتفق مع خصائص الطلب عليها وتقديمها للأسواق الأكثر رواجاً.

- مساهمة بحوث التسويق في زيادة المبيعات وفي تخفيض تكلفة التسويق، وذلك عن طريق رفع كفاءة الجهود التسويقية والكشف عن نواحي الإسراف للقضاء عليها.
- بحوث التسويق تساهم بفعالية في رفع الروح المعنوية للعاملين في مجال التسويق، وذلك عن طريق توعيتهم بالموقف التسويقي للمؤسسة واتجاهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود في ترويج السلع والخدمات، على أساس أن لديهم ثقة في منتوجات المؤسسة من حيث التصميم، السعر، الإعلان وفقا لظروف السوق.
- مساهمة بحوث التسويق في فتح مجالات جديدة أمام رجال التسويق لدراسة السوق وحاجات العملاء غير المشبعة وبيان مدى إمكانية المؤسسة في إشباع هذه الحاجات واكتشاف الفرص التسويقية ومحاولة استغلالها للحصول على ميزة تنافسية، تمكن المؤسسة من التفوق أمام منافسيها.
- تساهم بحوث التسويق في تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة في مجال التسويق، بأسلوب علمي يمكن الإدارة من معرفتها في الوقت المناسب، وتحديد أسلوب مواجهتها والتغلب عليها.

2- تجزئة السوق:

إن السبب الرئيس لنجاح العديد من المؤسسات هو أنها استطاعت تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين المختلفين في السوق الذي تتواجد بها ذوي الاحتياجات والرغبات المختلفة، ولهم خصائص متباينة، وذلك بتقديم خدمات و السلع مناسبة لهم، وهذا ما تعنى به عملية التجزئة السوقية. فما مفهومها؟ وما مميزات وأهميتها؟

2-1- تعريف تجزئة السوق:

يُشير مفهوم تقسيم السوق أو تجزئة السوق أو كما يُطلق عليه في الميدان الإداري بالإنجليزية (market segmentation) إلى ذلك النشاط الذي يقسم السوق الكلي إلى مجموعة من الأقسام الفرعية، حيث يحمل كل قسم خصائص وصفات معيّنة، وتكون هذه الأقسام على هيئة قطاعات ومجموعات تحمل كل منها صفات مشتركة كالزبائن أو العملاء والمستهلكين، ويطلق على هذه المجموعات اسم القطاعات السوقية، بحيث تسعى المنظمات من خلال هذا النشاط إلى تحديد احتياجات الفئات المختلفة، واتباع الطرق الكفيلة بتلبية هذه الاحتياجات، في كل قطاع سوقي وفرعي من خلال توفير المزيج التسويقي الكفؤ الذي يناسب كل منها.

ثانياً- مميزات تجزئة السوق:

تُعدّ تجزئة السوق من المصطلحات الحديثة؛ حيث اهتمّت المنشآت الإنتاجيّة بصناعة كميات كبيرة من منتج واحد بالتزامن مع استخدام العديد من الإعلانات وعمليات التوزيع لهذا المنتج، ولكن مع زيادة المنافسة بين المنشآت، وقلّة أسعار المنتجات، وتراجع الإيرادات الخاصة بالمنشآت، أصبح من الصعب السيطرة على مُعدّل الأسعار؛ ممّا شجّع أصحاب بعض المنشآت إلى تقديم منتجات ذات مواصفات مميّزة، ونتج عن ذلك تنوُّع في السلع وخصائصها؛ ممّا أدّى إلى ظهور تجزئة السوق بهدف تقسيمه إلى قطاعات متنوعة، وتساعد المنشآت على تحقيق المميّزات الآتية:

✓ المقارنة بين الفرص الخاصة بالتسويق؛ حيث تدرس حاجات كلّ قطاع؛ ممّا يُساهم في مواجهة المنافسة على السلع، وخصوصاً مع تميّز أجزاء السوق بمستوى قليل من الإشباع؛ إذ من الممكن توفير خدمات وبيع تساهم في الوصول إلى تحقيق الرضا العام عند المستهلكين.

✓ إعداد برنامج خاص بالتسويق؛ من أجل ضمان توفير خصائص كلّ جزء من أجزاء السوق.

2-2- أهمية تجزئة السوق: تُعتبر تجزئة السوق ذات أهميّة للمنشآت؛ بسبب الفوائد التي تُقدمها للمنشآت عند تقسيمها للأسواق إلى عدّة أجزاء، ومن الممكن تلخيص هذه الأهمية وفقاً للنقاط الآتية:

- المساهمة في تحديد أهداف واضحة للتسويق؛ حيث تُساعد هذه الأهداف المنشأة على إعداد الخطط المناسبة للوصول إلى النتائج المطلوبة.
- الوصول إلى أفضل موقع تنافسي؛ بسبب دور تجزئة السوق في مساعدة المنشأة على تجاوز المنافسة المباشرة مع المنشآت الرئيسيّة الأخرى في السوق؛ عن طريق توفير المنتجات ذات الخصائص التنافسيّة الواضحة، مقارنةً مع المنافسين الآخرين في الجزء المستهدف من السوق.

- مساعدة المنشأة على معرفة أماكن المنافسين؛ من أجل تجنب هذه الأماكن. دعم المنشأة لتوفير حاجات المستهلكين بأفضل الطرق والوسائل مقارنةً مع المنافسين.
- المشاركة في بناء المزيج الخاص بالتسويق؛ بهدف تطبيقه بطريقة تتميز بالكفاءة.

- مساعدة المنشأة على توفير الموارد المناسبة؛ من أجل تصدير المنتجات أو الخدمات للجزء المستهدف من السوق، بدلاً من توفيرها لأجزاء من الصعب التعامل معها في السوق.

2-3- أسس تجزئة السوق:

إن تطبيق تجزئة السوق تعتمد على استخدام مجموعة من الأسس التي تستهدف المستهلكين والعملاء، وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع هذه الأسس:

- **أساس التقسيم الجغرافي:** هو توزيع الأسواق على مجموعة من الوحدات الجغرافية، وتشمل المدين أو الولايات أو الدول، ويعتمد هذا الأساس في التقسيم على أنّ الأفراد يمتلكون عادات مختلفة في الشراء، وترتبط مع المنطقة أو المكان الذي يعيشون فيه؛ لذلك تهتم المنشآت بالتركيز على هذه المناطق الجغرافية، وتسعى إلى توفير حاجات الأفراد فيها أو تعزيز وجود خدماتها في أجزاء السوق، كما يتميز هذا التقسيم بسهولة معرفة الاختلافات بين الأفراد، والحرص على استخدام طرق الإعلان المحلية للتعريف بالمنتجات ضمن المنطقة الجغرافية.

- **أساس التقسيم السكاني (الديموغرافي):** هو تجزئة السوق بناءً على مجموعة من العوامل الديموغرافية، ومنها العمر، والدخل، وحجم العائلة، والتعليم، وغيرها من العوامل الأخرى، ومن ثمّ الاهتمام بتوجيه كافة عمليات التسويق نحو حاجات الأفراد المتأثرة بالعوامل السابقة.

- **أساس التقسيم السيكوجغرافي:** هو تجزئة السوق إلى مجموعات وفقاً لخصائصهم الشخصية أو أنماط حياتهم التي تؤثر على وسائل الاتصال، والخدمات، والسلع الاستهلاكية.

- **أساس التقسيم السلوكي:** هو عبارة عن عدّة متغيرات تعتمد على السلوك الخاص بالمستهلكين اتّجاه خدمات أو سلع معينة، ومن الأمثلة على هذه المتغيرات: المنافع الناتجة عن

المنتج: هي توفير حاجات المستهلكين عند شرائهم للمنتج؛ لذلك يهتمون بالحصول على المنتجات التي تساهم في تلبية حاجاتهم.

- **طبيعة الاستخدام:** هي تجزئة السوق إلى نوعين؛ الأول يحتوي على الأفراد الذين يستخدمون المنتج، والثاني يحتوي على الأفراد الذين لا يستخدمون المنتج؛ حيث تسعى المنشآت إلى استهداف النوع الذي يوفر لها الإيرادات والعوائد المناسبة.

- **مُعدّل الاستخدام:** هو وصف لعدد مرات استخدام المستهلك للخدمة أو السلعة خلال مُدة مُحددة من الزمن، ويُقسم إلى الأجزاء الآتية: المستخدمين بكميات كبيرة، والمستخدمين بكميات متوسطة، والمستخدمين بكميات قليلة.

3- الاستهداف (اختيار الأسواق المستهدفة):

إن اختيار القطاع السوقي تعتبر مرحلة مهمة في التسويق الاستراتيجي، مما دفع البعض إلى اعتبار هذه المرحلة من أعقد المشاكل التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر، خاصة في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق، كما أن اختيار السوق المستهدف المراد توجيه الجهود التسويقية نحوه، يساعد المؤسسة على تحديد الفرص التسويقية المتاحة ويزيد من قدرتها على خدمة أسواقها بكفاءة، وإن تجاهل أو الخطأ في اختيار القطاع السوقي المستهدف سيؤدي إلى خسارة كبيرة تنعكس على إمكانية تحقيقها للأهداف المستمدة من رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

3-1- تعريف الاستهداف:

لقد أدركت معظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر فكرة عدم إمكانية خدمة جميع المستهلكين أو على الأقل عدم القدرة على خدمتهم بنفس الكفاءة، فاختلاف حاجات ورغبات المستهلكين وكذا اختلاف المؤسسات في قدرتها وإمكاناتها لخدمة القطاعات السوقية المختلفة، يفرض عليها تحديد القطاع أو القطاعات السوقية التي يمكنها خدمتها بكفاءة، وهذا ما يقصد به في مجال التسويق بالسوق المستهدف.

والذي يمكن تعريفه على أنه: "اختيار القطاع السوقي أو مجموعة من القطاعات السوقية التي يمكن الوصول إليها وخدمتها من خلال المزيج التسويقي المقدم."

3-2- الاستراتيجيات المعتمدة في الاسواق المستهدفة:

إن المنظمة يمكنها اختيار استراتيجية من ثلاثة استراتيجيات للسوق في مواجهة السوق غير المتجانس وفيما يلي استعراض لبعض هذه الاستراتيجيات:

أ- استراتيجية التسويق غير المتنوع:

في التسويق غير المتنوع فإن اختيار المنظمة لا تتركز على معرفة الاختلافات الموجودة في أقسام السوق ولكنها تنظر إلى العوامل المشتركة بالنسبة لرغبات واحتياجات الناس أكثر من تركيزها على ما هي الاختلافات بين الناس. ففي هذه الحالة تحاول المنظمة تصميم المنتج ووضع برنامج تسويقي لجذب عدد أكبر من المستهلكين ، ولذلك فهناك اهتمام بمنافذ التوزيع ووسائل الإعلان بشكل مكثف حتى يمكن خلق صورة ذهنية بمنافذ التوزيع ووسائل الإعلان بشكل مكثف حتى يمكن خلق صورة ذهنية جيدة خاصة بالمنتج لدى أكبر عدد ممكن من المستهلكين ، والمثال الممتاز في استراتيجية التسويق غير المتنوع هو شركة الكوكاكولا عندما بدأت بإنتاج مشروب واحد في زجاجة ذات حجم واحد وطعم واحد ليناسب الجميع.

أن التسويق غير المتنوع يحقق وفورات في التكاليف بشكل أساسي حيث يترتب عليه الاستفادة من مزايا التنميط والإنتاج الكبير في عمليات التصنيع حيث تقل تكاليف الإنتاج والنقل والتخزين إلى حدها الأدنى ، كما أن البرنامج الإعلاني غير المتنوع ويمكن من الحصول على خصم من وسائل الإعلان نظرا لتكرار الإعلان ، بالإضافة إلى أن غياب البحوث الخاصة بتخطيط وتقسيم السوق من شأنه توفير تكاليف بحوث التسويق.

وهذه الاستراتيجية تؤدي إلى تخفيض العديد من التكاليف إلا أن من عيوبها أو أن خطورتها تظهر عندما يلجأ كثير من المنظمات إلى نفس الأسلوب حيث يترتب على ذلك وجود منافسة شديدة مما يزيد من التكاليف التسويقية ولهذا فإن بقاء واستمرارية المنظمة في السوق تتوقف على قدرتها أو استطاعتها أن ترشد تكاليف انتاج وتسويق المنتج إلى أدنى درجة ممكنة.

ب- استراتيجية التسويق المتنوع:

في التسويق المتنوع تقرر المنظمة أن تعمل من خلال قسمين أو أكثر من أقسام السوق وبالتالي فإنها تقوم بتصميم منتج وبرامج تسويقية خاصة بكل قسم من أقسام السوق ، من جانب آخر فإن استراتيجية التسويق المتنوع يترتب عليها زيادة تكاليف أداء الأعمال، فالتكاليف التالية سترتفع:

- تكاليف تعديل المنتج لمقابلة الحاجات المختلفة للأقسام أو القطاعات المختلفة للسوق ، وتشمل بعض تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف هندسية.

- تكلفة الإنتاج تتزايد بسبب تعدد المنتجات ويرجع ذلك إلى زيادة وقت تجهيز وإعداد الآلات لإنتاج سلع مختلفة.

- لجوء المنظمة إلى وضع تطوير الخطط التسويقية الخاصة بكل قسم أو قطاع من قطاعات السوق يحتاج إلى بحوث تسويقية إضافية ، تنبؤات وتحليل مبيعات ، ترويج ويترتب على ذلك زيادة التكاليف الإدارية.

-زيادة تكاليف التخزين ، بصفة عامة تعتبر إدارة المخزون لسلع متنوعة أكثر تكلفة عما إذا كان هناك سلعة واحدة . أن التكاليف الإضافية بسبب زيادة السجلات ومراجعتها ، بالإضافة إلى أن كل سلعة تحتاج إلى تحديد الكمية الواجب توافرها لمواجهة الطلب بالإضافة إلى رصيد احتياطي لمواجهة الطلب غير المتوقع وبذلك تتزايد تكاليف التخزين.

-زيادة تكاليف الترويج ، ذلك أن استراتيجية التسويق المتنوع تتطلب تنوع في وسائل الإعلان الخاصة والمناسبة لكل قسم من أقسام السوق حيث يحتاج إلى خطة إعلانية مبتكرة وكل ذلك يؤدي إلى زيادة تكاليف الترويج.

-وهكذا فإن استراتيجية التسويق المتنوع يترتب عليها زيادة المبيعات يقابلها زيادة في التكاليف وترتب على ذلك أن بعض المنظمات أصبحت تفضل إنتاج وتسويق عدد قليل من المنتجات لتغطي وتجذب عدد كبير من المستهلكين

ج-استراتيجية التسويق المركز:

وهي استراتيجية تناسب المنظمات محدودة الموارد ، فبدلاً من الحصول على حصة صغيرة من سوق كبير ، فإن المنظمة تفضل أو تهدف إلى الحصول على نصيب كبير من أسواق فرعية قليلة حيث يتم تركيز قوة المنظمة في مناطق محدودة ، وبمعنى آخر فبدلاً من أن تبعثر المنظمة نفسها في كثير من أجزاء السوق ، فإنها تركز كل قواها للحصول على مركز جيد في السوق في قليل من المجالات . فهناك كثير من الأمثلة على ذلك شركة فولكس واجن ركزت على سوق العربات الصغيرة ، شركة جرب للأغذية ركزت على أغذية الأطفال ، منظمة ريتشارد أيروين ركزت على سوق كتب الإقتصاد والأعمال ومن خلال سياسة التركيز الذي تخدمه ويرجع ذلك إلى معرفتها باحتياجات ذلك القسم من السوق المتخصصة في تلبية احتياجاته والأكثر من ذلك أن عملياتها تكون أكثر اقتصادية بسبب

التخصص في الإنتاج والتوزيع والترويج، وإذا تم اختيار القسم أو القطاع من السوق اختيار جيد فإن المنظمة يمكنها أن تحقق معدلات عالية للعائد على استثماراتها.

في نفس الوقت فإن استراتيجية التسويق لمركز تشتمل على مخاطر غير عادية ، فإذا ما تغيرت أذواق المستهلكين فإن المنظمة تكون في منطقة الخطر أو حتى إذا قررت إحدى المنظمات المنافسة دخول قطاع السوق الذي تسيطر عليه المنظمة.

3-3- معايير اختيار استراتيجية الأسواق المستهدفة:

أ- موارد المنظمة:

عندما تكون موارد المنظمة محدودة لدرجة أنها لا تكفي لتغطية السوق فإنه من الأفضل اختيار استراتيجية التسويق المركز.

ب- تجانس المنتج:

التسويق غير المتنوع هو الأكثر ملاءمة للمنتجات المتجانسة مثل الملح، السكر... أما المنتجات المتنوعة مثل آلات التصوير والسيارات فإنه من الأفضل أن تناسبها استراتيجية التسويق المتنوع أو المركز.

ج- مرحلة المنتج في دورة حياته:

عندما تقدم المنظمة منتج جديد للسوق ، فعادة يفضل البداية بشكل واحد أو أشكال محدودة حتى يمكن خلق الطلب المبدئي عليه وفي هذا الصدد فإن التسويق غير المتنوع هو الاستراتيجية المناسبة أو التركيز على جزء معين من السوق منذ البداية . وعند وصول المنتج إلى مرحلة النضج فإنه من المفضل أن تتبع المنظمة استراتيجية التسويق المتنوع

د- تجانس السوق:

إذا كان للمشتري نفس الأذواق ويشترى نفس الكميات كل فترة وردود أفعالهم للمثيرات التسويقية متماثلة فإن استراتيجية التسويق غير المتنوع هي المناسبة.

هـ- استراتيجية المنافسين:

عندما يتبع المنافسون سياسة تقسيم فعاله فإنه من الصعب على المنظمة أن تنافس من خلا استراتيجية التسويق غير المتنوع ، وعلى عكس ذلك عندما يتبع المنافسون استراتيجية التسويق غير المتنوع فإن المنظمة يمكنها الاستفادة من خلال سياسة تقسيم السوق إذا وجدت عوامل أخرى تؤيد ذلك.

4- التموضع الاستراتيجي (المركز السوقي):

التمركز أو التموضع هي العملية التي من خلالها يحاول المسوقون إنشاء صورة أو هوية في أذهان رواد السوق المستهدفة إما لمنتج أو لعلامة تجارية أو للشركة ككل.

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد أي القطاعات السوقية التي يمكنها خدمتها بكفاءة، يجب أن تحدد الموقع أو المركز الذي ترغب في الوصول إليه داخل هذه القطاعات، ويقصد بالمركز السوقي " الصورة الذهنية التي يشغلها المنتج في ذهن المستهلك مقارنة بمنتجات المنافسين"، ولهذا فإن المركز السوقي المنتج يتحدد من خلال مجموعة من الادراكات والانطباعات والمشاعر التي يكوها المستهلك في ذهنه عن المنتج والمؤسسة المنتجة له، مقارنة بمنتجات المنافسين، ويكون دور رجل التسويق هنا هو ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي يحققها لتثبيت صورته في ذهن المستهلك، عن طريق أدوات الترويج والإعلان المختلفة.

4-1- اختيار استراتيجية المركز السوقي: من السهولة بما كان أن تختار المؤسسة وضعا مميزا لها في السوق، ولكن من الصعب الاحتفاظ بهذا الوضع لفترة طويلة، فإذا قررت المؤسسة أن تستخدم خصائص السلعة، مثل الجودة مميزة لها، فإن ذلك قد يغري المنافسين باتباع نفس الاستراتيجية، مما يحتم على المؤسسة تعديل هذه الخاصية، مثل أن تعد بجودة عالية مع أقل سعر، جودة عالية مع خدمات مصاحبة أو ضمانات أو تمديد آجال التسديد وغيرها.

4-2- تطبيق استراتيجية المركز السوقي: عمليا فإن المؤسسات يمكن أن تحقق المركز السوقي المطلوب من خلال ثلاث خطوات أساسية:

أ- تحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحتملة، والتي يمكن على أساسها بناء وضع معين في السوق.

ب- اختيار المزايا التنافسية الملائمة.

ت- تحقيق الاتصال والتسليم الفعال لهذه المزايا للسوق المستهدف.

ويمكن للمؤسسة تحقيق التمايز والتفوق المطلوب عن المنافسين بواسطة مجموعة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحقيقها من خلال تقديم المنتج بسعر منخفض أو تقديم مجموعة من المنافع التي تبرر السعر المرتفع... الخ. أي تختار المزايا التنافسية القادرة على تحقيقها، فمثلا قد تجد بعض المؤسسات أنه يصعب عليها تخفيض تكاليف المنتج ومن ثم تقديمه بسعر منخفض، ولكن يمكن تدارك ذلك إذا كانت إمكانياتها تسمح لها بتوفير المنتج على نطاق واسع أو تقديم خدمات مصاحبة للبيع، فالمهم أن تجد المؤسسة وتحدد الميزات التنافسية التي يمكن أن تحققها وتوظف الأدوات الترويجية القادرة على إظهار هذه الميزات في أذهان وأعين مستهلكيها.

الفصل الرابع:

استراتيجيات التسويق

تمهيد:

أصبحت استراتيجية التسويق اليوم حاجة ضرورية لمنظمات الأعمال الهادفة إلى البقاء والاستمرار، ولمواجهة حالة التنافس المتصاعدة التي تشهدها أغلب أسواق العالم، والتعامل مع بيئة متحركة غير مستقرة باتجاه خدمة المستهلك.

1- ماهية إستراتيجية التسويق

1-1- تعريف إستراتيجية التسويق:

لقد وردت تعريفات كثيرة تعكس وجهات نظر الكتاب والباحثين حول إستراتيجية التسويق، سوف نتطرق لبعض هذه التعريفات بحسب تعاقبها الزمني:

حسب 1978 Hofer and schendel: "إستراتيجية التسويق هي الصلة المباشرة بالغايات والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، والتي تشكل جميعها الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، ويتعين أن توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية: تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة مما يفعله المنافسون، كيفية المنافسة في نفس القطاع الصناعي، الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي".

-وحسب Thompson فقد عرفها على أنها: "الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير".

-أما Jhon scully فقد عرفها على أنها: "سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة".

وفي سنة 1996 Porter: "إستراتيجية التسويق هي المنهج و الوسيلة الذي لا يمكن أن يصمد أمامه المنافسون".

وفي سنة 1997 فقد عرفها كوتلر: "هي تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتعني إستراتيجية التسويق بمجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك".

لقد تم التركيز في التعاريف السابقة على الغايات و الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مقارنة بالمنافسين من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.

وفي تعريف أشمل وأكثر بعدا لإستراتيجية التسويق فقد عرفت على أنها: "تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة و تستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف".

و هذا التعريف يشير في مضمونه إلى التالي:

- كونها تطوير لرؤى ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها ؛
- خلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق وذهنية الزبون ؛
- خلق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدف ؛
- الترابط الوثيق بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.

1-2- المزايا المتحققة من إستراتيجية التسويق:

يمكن أن تحقق المنظمة عددا من المزايا باعتمادها إستراتيجية التسويق وتتأثر تلك المزايا بما يخص المنظمة ككل أو في نشاطها التسويقي بشكل خاص، وهذه المزايا تتمثل في الآتي:

- أ- تعد أداة رئيسية لإدارة المنظمة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل بها وبخاصة في مواجهة المنافسين، ولكون التسويق هو النشاط الأبرز من بين أنشطة المنظمة ذات العلاقة بالبيئة الخارجية واحتكاكا مع المنافسين.
- ب- تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المنظمة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق، على اعتبار أن المستهلك هو جوهر عمل المنظمة و غايتها في العمل، والسوق هو الميدان الفعلي لعملها.
- ج- يمكن اعتبارها تعبير عن نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة، وقدرتها في الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك.
- د- تتيح المجال أمام إدارة المنظمة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

هـ- نجاح الإستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشراً واضحاً لدقة التخطيط الاستراتيجي المعتمد في ذلك فضلاً عن التوجه الصحيح لرسالة المنظمة وتوجهها الاستراتيجي.

• و لتحقيق هذه المزايا يتم وضع الإستراتيجية وفق محددات يجب أخذها بعين الاعتبار و التي من شأنها إنجاح

إستراتيجية التسويق المراد تطبيقها في المؤسسات المعاصرة و هي كالتالي:

أ-التحديد الواضح لمهمة المؤسسة مما يستلزم أن تكون تلك المهمة ممكنة ومشروعة وعامة وذلك استجابة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة.

ب- أن يتم اشتقاق الأهداف من المهمة الأساسية للمؤسسة، كما يجب أن تكون مكتملة لبعضها البعض وقادرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة ، و كما يفترض أن تكون الأهداف ممكنة التنفيذ من ناحية توفر الموارد المالية و البشرية.

ج- تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة من أجل تحديد الميزة أو المزايا التنافسية.

د- المتابعة المستمرة لحاجات، رغبات، أذواق، إمكانيات، وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

هـ- كما أن أوضاع المنافسين ، تساعد المؤسسة في تبني الخطط أو البرامج التي تمكنها من التفوق على المنافسين الرئيسيين لها.

و- يساعد تحليل الأسواق المستهدفة في فهم الخصائص والمواصفات الديموغرافية والنفسية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة.

ز- كما يساعد التموضع المناسب Appropriate positioning للعلامة إلى إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

ح- المتابعة المستمرة والدقيقة لما يتم تنفيذه من أعمال وأنشطة داخل المؤسسة مع مقارنة ذلك بالأهداف الموضوعة لكل وحدة عمل على حدا، وللمؤسسة بشكل عام.

2- أنواع الاستراتيجيات التسويقية:

تعد الاستراتيجيات التسويقية بمثابة خيارات تفاضل المنظمة فيما بينها إزاء بيئتها المحيطة و خاصة في جوانب

توجهها نحو المستهلك وسلوكها إزاء المنافسين.

هناك عدة تصنيفات لإستراتيجية التسويق يمكن إدراجها كالتالي:

- تصنيف Day:

-حسب 1995 Day فتتعلق أنواع الاستراتيجيات بالمزيج التسويقي (المنتج/السعر/المكان/ الترويج) فهي جوهر أي إستراتيجية تسويقية تنتهجها المنظمة.

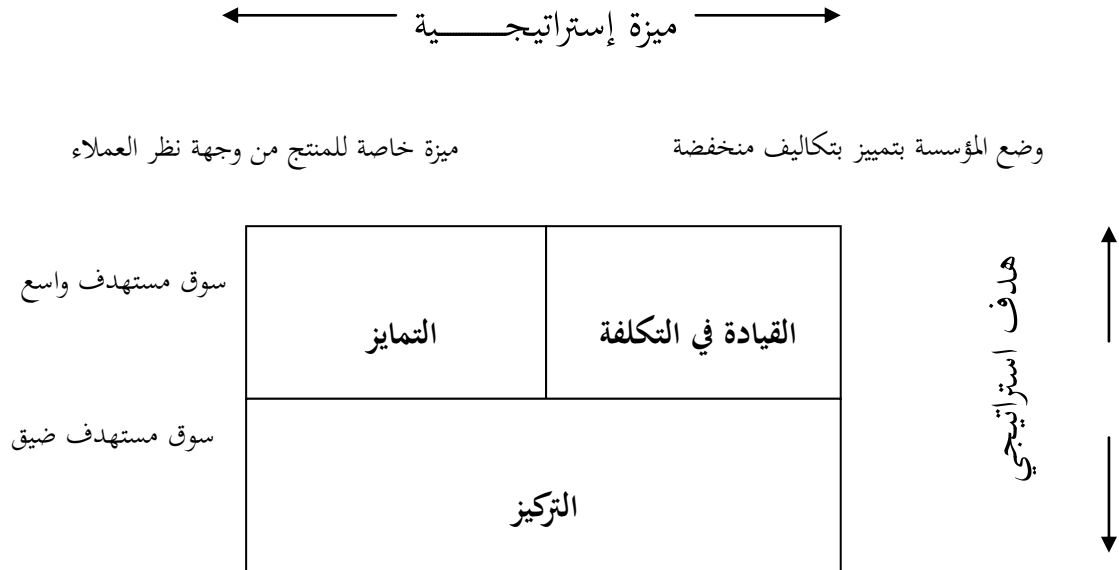
- تصنيف Porter:

-وحسب Porter فإن المؤسسات تستخدم مجموعة من الاستراتيجيات، تعرف عموما بالاستراتيجيات العامة للتنافس، وذلك لمواجهة الضغط التنافسي في السوق، فهي تساعد المنظمة في تحقيق تركزها مقابل القوى التنافسية الخمس المحددة لدرجة المنافسة الصناعة (الداخلون الجدد، الموردون، المشترون، المنافسون التقليديون والمنتجات البديلة)، حيث يتم التمييز بين ثلاث استراتيجيات عامة لمواجهة القوى التنافسية.

ويمثل مفهوم الاستراتيجيات التنافسية العامة، الأساس أو الفلسفة التي تستمد منها إدارة المؤسسة أهدافها وتحقق من خلالها الأداء الأفضل، وتعرف هذه الاستراتيجيات بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالي تحديد التكاليف والتميز في المنتجات.

وهذه الاستراتيجيات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مخطط يوضح الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر



المصدر: مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 146.

2-1- إستراتيجية القيادة في التكلفة:

وفقا لهذه الإستراتيجية على المؤسسة تخفيض تكاليفها إلى أقصى ما يمكن تخفيضه، حتى تستطيع في النهاية بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين الذين يعرضون نفس المنتجات في السوق، وهناك عدة **دوافع** أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق هذه الإستراتيجية منها: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحني الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مستهلكين واعين تماما بالسعر.

كما يتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر عدة **شروط** و أهمها:

-وجود طلب مرن على السعر، أي زيادة المشتريات بمجرد انخفاض السعر.

-عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

-تنميط المنتجات أي عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة في التشكيلة.

إن تبني إستراتيجية القيادة في التكلفة، والتي قد توفر أرباح عالية بالرغم من الضغوط التنافسية القوية بحيث تسمح التكاليف المنخفضة من الحصول على الأرباح بعدما يقوم المنافسون بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى كما أنها تحد ضغوط المستهلكين لتخفيض الأسعار، بحيث لا يجدون مؤسسة تقدم منتجات بسعر أقل إضافة إلى أن هذه الإستراتيجية تقلل من التأثير المحتمل للبدايل، حيث أن المنتجات البديلة تحل محل المنتجات الأكثر تكلفة أولاً.

و رغم المزايا التي تحملها هذه الإستراتيجية، إلا أنه قد تتخللها جملة من المخاطر و المتمثلة فيما يلي:

-التغيير التكنولوجي يبطل الاستثمارات السابقة؛

-سرعة التقليد من جانب المنافسة؛

-عدم القدرة على تتبع حاجات المستهلكين، أو المستجدات التسويقية بسبب الاهتمام المفرط بالتكلفة.

2-2- إستراتيجية التمايز:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون ليناسب رغبات و حاجات المستهلكين الذين يهتمون بالجودة و التميز أكثر من اهتمامهم بالسعر، و يقصد بهذه الإستراتيجية الافراد في المنتج وتقديمه بصورة تميزه عن المنتجات المنافسة.

وقد يأخذ التمييز عدة أشكال كالتصميم، أو النوعية، أو التقنية، أو خدمة المستهلكين، أو شبكة الموزعين كما حدد (Kotler) للمؤسسة خمسة أبعاد تمكنها من التمايز في السوق من منظور تسويقي وهي (المنتج أو الخدمة ، العملاء الداخليين، نقاط البيع ، وصورة المنتج و المؤسسة).

وبغية أن تصل المؤسسة إلى تميز منتجاتها لابد أن تراعي جملة من المعايير والمتمثلة فيما يلي:

أ- تحليل احتياجات العميل: تمييز المنتج يهدف إلى تقديم قيمة مضافة إليه، بحيث تلبي احتياجات العميل وبالتالي يتقبل دفع سعر أعلى في المنتج، و يتم التعرف على احتياجات العميل باستخدام بحوث التسويق.

ب-قدرة تسويقية عالية: إن المؤسسات التي تباع منتجات متميزة تحتاج إلى قدرات تسويقية عالية من أجل إقناع العملاء بفائدة منتجهم، وأن القيمة المضافة فيه ستعود عليهم بفائدة تتناسب مع السعر الذي سيدفعونه.

ج-التركيز على التطوير و البحوث:

إن المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز منتجاتها تحتاج إلى أن تشجع العملاء الداخليين على الإبداع والتطوير.

د-البحوث:

تعتبر البحوث الأساس مهم الذي تعتمد عليه المؤسسات، و خصوصا المتقدمة بتكنولوجيا لتقديم منتجات جديدة وتجدر الإشارة هنا إلى أن وظيفة البحث و التطوير لا تزال حakra على المؤسسات الرائدة و الكبيرة فقط.

هـ- الكفاءة العامة للمؤسسة لتقليل التكلفة:

إن تبني إستراتيجية التمايز يحتم على المؤسسة أن تعطي اهتماما خاصا لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي واختيار العنصر الذي يميل إليه المستهلك ويتم بناء إستراتيجية تسويقية على أساس ذلك العنصر باعتباره المحور الاستراتيجي لها، فقد يكون العنصر هو الجودة وهنا على المؤسسة أن تهتم بخصائص ومواصفات المنتج، و تعتبر أهم المجالات التي تتيح للتمييز والبقاء لفترة زمنية أطول وهي تلك العناصر المتمثلة فيما يلي:

-التفوق التقني؛

-الجودة ؛

-تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

-تقديم قيمة أكبر في المنتج نظير المبلغ المدفوع فيه.

عموما تتمتع المؤسسة بميزة التمايز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، و لكنها دائما معرضة للتقليد والتكليف مع تكنولوجياها وكذا مع مستهلكيها لذلك فمن واجب المؤسسة في هذه الحالة أن تتبنى تغييرات سريعة ، والتي يجب أن تكون صعبة التحصيل من طرف المنافسين.

2-3- إستراتيجية التركيز:

تكون هذه الإستراتيجية موجهة إلى قطاع محدد من السوق، أو على شريحة محددة من المستهلكين، وتكون أهمية هذه الإستراتيجية كونها تنتج للمؤسسة فرصة التركيز على هدف معين مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تتحقق من خلال بعدين رئيسين وهما :

أ-البعد الأول: يقصد به تقليل التكاليف مع التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، والذين تتم خدمتهم فقط كقطاع وليس السوق ككل، وهنا تركز المؤسسة على تحقيق ميزة تعتمد على التكاليف المنخفضة.

ب-البعد الثاني: يعني أن تميز المؤسسة منتجها الموجه إلى قطاع محدود و ليس السوق الاجمالي، و هنا تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تعتمد على تمييز المنتج و خلق الولاء لعلامة منتجاتها.

-و أهم المخاطر التي قد تواجه هذه الإستراتيجية تمثل في دخول المنافسين الكبار لهذه الأجزاء باستراتيجيات تسويقية متنوعة.

ولقد أكد porter أن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية واحدة من استراتيجيات السابقة و بشكل واضح ويمكنها تحقيق معدلات أداء عالية، من خلال ما تتمتع به قدرات لكن التنقل من واحدة إلى نحو الأخرى دون التركيز على شيء محدد ، فقد يؤدي بالمؤسسة إلى نتائج سيئة وذلك بسبب اختلاف طبيعة و متطلبات كل إستراتيجية وكذلك اختلاف الأساليب اللازمة للتطبيق الناجح لكل منها، إن المؤسسات التي لا تتبع إستراتيجية واحدة محددة وبوضوح غالبا ما تحقق معدلات متوسطة ومنخفضة.

الفصل الخامس:

البدائل و الخيارات الاستراتيجية

تمهيد:

بعد قيام منظمة الأعمال بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية بما يسمح لها بتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وبين نواحي قوتها وضعفها التي تتسم بها. بالإضافة إلى قيام منظمة الأعمال بتحديد اتجاهها الاستراتيجي بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، يصبح أمام المنظمة مجموعة من الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختيار منها. والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستراتيجيات الأساسية لبورتو.

➤ ماهية البدائل والخيارات الإستراتيجية:

يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة لخطوات تتمثل بدايتها بعض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، تتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة لكونه يعد الأكثر مواءمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة و بالتالي يمثل البديل الذي ينقل المنظمة إلى وضع أفضل.

و يحدد (Hatten & Hatten) متطلبات عملية تطوير و توليد البدائل الإستراتيجية على النحو التالي:

* الإبداع في عملية توليد البدائل بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل؛

*المرونة في استغلال الموارد لتحقيق الميزة التنافسية؛

*الاهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل الإستراتيجية.

أولاً- مفهوم الخيار الاستراتيجي:

وفيما يلي نقدم مجموعة تعريفات حول الخيار الاستراتيجي:

التعريف الأول: يرى 1987 Glueck & Jauch أن الخيار الاستراتيجي: "هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف".

نلاحظ أن هذا التعريف اعتمد على مدخل اتخاذ القرار كأساس لهذا المفهوم دون ذكر عملية التقويم و المقارنة.

التعريف الثاني : حسب SAWYER 1986 يرى أن الخيار الاستراتيجي : "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة ، بعد أن تتم غربة البدائل والإبقاء على أفضلها ، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف".

ويعتمد على هذا التعريف على الاهداف الماضية ونتائج تقويم الأداء كأساس للخيار الاستراتيجي.

التعريف الثالث : أما Mc Glashan 1987 فيرى أن الخيار الاستراتيجي هو : "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة و الفرص و التهديدات الخارجية لها من جهة أخرى".

وهذا التعريف يعتمد على التحليل الاستراتيجي كمدخل أساسي لتحديد الخيار الاستراتيجي.

- من خلال التعاريف السابقة نستخلص منها أن الخيار الاستراتيجي هو عملية توليد مجموعة من البدائل الممكنة على ضوء قدرات المؤسسة المتاحة ، وذلك حتى تجري عملية التقويم لها، ثم اختيار أفضلها لكونه أكثر ملاءمة لأهداف المؤسسة ووضعها الحالي ويعزز من قدرتها التكيفية مع محيطها الخارجي.

ومنه يمكن النظر إلى الخيار الاستراتيجي على أنه مفتاح تحقيق نجاح المنظمة ، فهو الخيار الأساسي الذي تبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي، بحيث أن الوصول إلى خيار استراتيجي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، يلي طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها هو عملية صعبة إذا لم تكن شاقة. فالمنظمة لديها عدد محدود من البدائل الإستراتيجية الأساسية تقلص هذه البدائل إذا ما تم النظر إليها من زاوية التطبيق الفعلي ، بالإضافة إلى ضرورة ملاءمة الخيار الاستراتيجي لموارد و إمكانيات المنظمة حتى تكون قادرة على تطبيقه.

ثانيا- صعوبات الخيار الاستراتيجي:

وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من المحددات والصعوبات التي قد تحد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي التي أوردتها جواد وهي :

1- **المعلومات** : قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي أو قد يكون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدوا أمرا غير مناسباً.

2- **الوقت و ضوابط التكلفة**: إذا أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له و تجاوز كلفويا ما مسموح به ، فإن عملية قراره ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.

3- **انقطاع الاتصال** : إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المنظمة إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي.

4- **السوابق المماثلة** : إذ أن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعة قد تفسد التفكير عند صانعي الخيار الاستراتيجي ، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.

5- **الادراك والتبصر**: إن الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة ، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية ، يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.

➤ أنواع البدائل الإستراتيجية:

لقد حظي موضوع دراسة البدائل الإستراتيجية باهتمام خاص، من قبل الباحثين في مجال الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، الذين أسهبوا في تفريع هذه البدائل كما تتفرع أغصان الشجرة.

وعموما هناك ثلاث مجموعات كبرى للإستراتيجيات متفق عليها من طرف العديد من الكتاب وتندرج تحت كل مجموعة جملة من البدائل وفيما يلي عرض لأهم هذه الإستراتيجيات:

أولا: إستراتيجيات النمو المحدود

يقصد بإستراتيجية النمو المحدود تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم بها في الماضي ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله، منافذ التوزيع، الأداء، القطاع المستهدف ، معدل النمو، دون أي تغيير.

وهذه الإستراتيجية لها نوعان رئيسيان من الإستراتيجيات:

1- إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه (الاستقرار و الثبات):

وهذه هي إستراتيجية الاستقرار تستخدمها المنظمات التي تعتقد بأن أدائها في السوق مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، فرجال الإدارة العليا يعيشون في طمأنينة لأوضاع السوق، فلماذا لا تستمر المنظمة على هذا المسار؟ فهي لا تعني أن نعمل أي شيء بل العكس تعني عمل تغييرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق الانتاج وهي تعني الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من أجل السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات، وتهدف المؤسسة من جراء اعتماد استراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد و التقلبات الاقتصادية، كما أنها لا تعني الجمود ، أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق بل تركيز كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.

1-1- أهداف إستراتيجية الاستقرار:

تهدف استراتيجية الاستقرار إلى مايلي:

-تحسين أداء المجالات الوظيفية ؛

-مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية ؛

-من خلالها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فيما يخص مزيج المنتجات و قنوات التوزيع ، والأسواق والعملاء هذا إلى جانب الأهداف التسويقية التي تبقى نسبياً بلا تغيير.

1-2-أسباب اللجوء إلى إستراتيجية الاستقرار:

تلجأ المؤسسة إلى اتباع هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:

-استمرار المؤسسة في خدمة نفس السوق و المستهلك بنفس المنتج (سلعة، خدمة) ؛

-تركيز القرارات الإستراتيجية على إجراء التحسينات الإضافية أو تطوير أساليب الوظائف؛

-قناعة المؤسسة بحصتها الحالية في السوق؛

-وصول المنتج الذي تقدمه المؤسسة إلى مرحلة النضج؛

-إنتاج السلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطوير أو المنافسة من قبل السلع البديلة لمدة طويلة أو على الأقل لأجل قصير؛

-إدراك المؤسسة و اقتناعها بمستوى النجاح أو الأداء المحقق؛

-إستراتيجية الاستقرار أقل خطورة من غيرها ، فالتغيير غالبا ما يحمل في طياته الكثير من الأخطاء.

هناك مخاطر تواجه المؤسسة عند اتباعها لهذه الإستراتيجية:

-تصبح المؤسسة وما تقدمه من منتجات إلى الأسواق متقدمة نتيجة للتغيير في ظروف البيئة.

-هناك مخاطر عدم إتاحة الفرص للعاملين بها للتنمية والترقية، فصغر حجم المؤسسة قد يؤدي إلى أن يقوم الإداري في مرحلة مبكرة من العمل دون خبرة سابقة باتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية ، ولكن نظرا لعدم تغيير طبيعة النشاط فهذه العمليات تصبح عمليات روتينية بعد فترة قصيرة مما لا يسمح للأفراد بزيادة معارفهم وخبراتهم.

1-3-أهم أشكال إستراتيجية الاستقرار:

من أهم و أبرز استراتيجيات الاستقرار ما يلي:

أ-إستراتيجية التوحيد والتمركز: وتعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة وقوية وذلك أن المؤسسات التي مرت فترة على إنشائها، أو التي ضمت إليها وحدات جديدة عبر عدة سنوات، تواجه مشاكل لتقادم الأداء فيها وعليه زيادة قوة المؤسسة ومواجهة المنافسة، واستخدام ما يتوفر من تقدم فني جديد والتقدم في أساليب الاتصالات ونقل المعلومات وما هو يساعد على إمكانية قيام إدارة واحدة وقوية ، يتم فيها إصدار التعليمات بصورة مركزية إلى كل الوحدات المعنية حيث يمكن إحداث التعاون والتنسيق بينها.

ب-إستراتيجية التجديد و الانتعاش: تعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمؤسسة وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة وذلك لعلاج هبوط في حجم الأعمال وتدهور في الأداء الداخلي وترجع المشكلة في جذورها إما إلى أحجام غير سلمية من الموارد ، أو استخدامات غير سلمية لهذه الموارد.

والتجديد والانتعاش له صور مختلفة بدءا من إعادة تحديد أهداف المؤسسة وإعادة تنظيمها إلى الحصول على موارد جديدة وإعادة توزيع مواردها وتخفيض التكاليف، والقيام بحملات إعلانية لتغيير صورة المؤسسة وصورة منتجاتها والهدف منها هو البقاء والابتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصلها المؤسسة.

ج- إستراتيجية إعادة التكوين :

تعني ممارسة نشاط المؤسسة وإعادة تكوينه بشكل جديد، وهي تهدف للتغلب على صعوبات حالة بإيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

من صورها ما يتعلق بالشكل القانوني كأن تتغير من شركة أفراد إلى شركة تضامن واسعة أو مساهمة، أو أن تندمج في مؤسسة أخرى ، وربما إعادة تكوين المؤسسة من الناحية الإدارية والتنظيمية، وذلك من حيث الإدارة العليا، الهياكل التنظيمية ، الأهداف والسياسات وإجراء توزيع السلطات ، نظم التخطيط والرقابة ، وقد يكون من الضروري إعادة التكوين لاستراتيجيات السوق مع التركيز على تنوع المنتجات و التمرکز في الأنشطة والقرارات التسويقية والتحول إلى سلع و أسواق جديدة.

2- إستراتيجية النمو البطيء :

إن أنصار البيئة يذهبون إلى أن عناصر الانتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالنمو السريع لأن هذا التوسع يؤدي إلى تآكل عناصر الانتاج واندثارها.ومن هذا المنطلق فإن إستراتيجية النمو البطيء تساعد وتحافظ على توازن عناصر الانتاج في الطبيعة، فالمنظمة مطالبة أن تأخذ حذرهما من التغيرات التي تحدث في البيئة من جراء الزيادة في الهيكل السكاني، و معدل التلوث البيئة أو في حجم الموارد المتاحة للعملية الانتاجية فأنصار إستراتيجية النمو البطيء ويركزون على معدل النمو السكاني المحدود فمثل هذا المعدل لا يساعد على خلق عدد كاف من المستهلكين للمنتجات ذات الأحجام و الأنواع المتعددة.

إن المنظمات التي تسلك طريق الاستراتيجيات التوسعية تغفل حقيقة حجم الموارد المتاحة، فهذه الموارد لا تتوفر باستمرار.

كذلك فإن ارتفاع تكلفة النقل قد أدى إلى بناء المعامل إلى جوار المصادر الأولية بدلا من وجودها بجوار السوق. لقد تنامت رغبات الرأي العام في السيطرة على معدلات تلوث البيئة مما وضع قيودا على التوسع والنمو السريع. ومع أن التطور التكنولوجي يساهم في زيادة الإنتاج ولكنه خلف محاذير حقيقية على المدى البعيد كما هو الحال في الآثار الجانبية الخطيرة لاستخدام المخصبات الزراعية والكيماوية التي أدت إلى زيادة المحصول وكبر حجمه وظهور الآثار السلبية على الصحة العامة مثل الإصابة ببعض الأمراض الخطيرة.

ثانيا : استراتيجيات النمو و التوسع

تسعى المنظمات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحى الخبرة في خفض الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح. ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة ، و إذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر، و يعد النمو مؤشر على نجاح المنظمة استراتيجيا.

ويعبر عن إستراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى عالي من مستوى أهدافها السابقة ، من خلال خدمة العملاء والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة ، أو التوسع في أسواق جديد بسلع وخدمات جديدة وتتطلب إستراتيجية النمو جهود إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار الناتجة عن تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى لاتباعها.

1-مبررات وأسباب اعتماد استراتيجيات النمو و التوسع:

إن أحد الأسباب التي تؤدي أو تدعو المؤسسة إلى الأخذ بهذه الاستراتيجيات، هو الايمان بأن الأكبر هو الأفضل ومن مبررات هذا التوجه ما يلي :

-تحقيق ديمومة وبقاء المؤسسة التي تعمل في صناعة تقلبات حادة؛

-يربط العديد من المديرين إستراتيجية التوسع بالفعالية، أي التوسع يرتبط بفعالية نشاط المؤسسة ، حيث أن انتهاج هذه الإستراتيجية مؤشر على مدى نشاط المؤسسة و حيويتها ، فالمؤسسات كبيرة الحجم و التي تعمل في أسواق كبيرة يكون لها عدد من المزايا إذا ما قورنت بتلك المؤسسات صغيرة الحجم و التي تعمل في سوق محدود.

وقد ذكر بورتر عددا من الطرق التي تمكن المؤسسات أن تخفض التكاليف الأداء بها و أهم هذه الطرق:

-أن حجم المؤسسة الكبيرة التي تعمل في سوق يتسم بالكبر قد يؤدي إلى الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج بحجم كبير ، وذلك للبيع بأحجام كبيرة؛

-إن المؤسسات الكبيرة الحجم يمكنها الاستفادة من الوفورات المترتبة عن التعلم و الخبرة فالمؤسسة تجني ثمار الخبرة من خلال الإنتاج أو البيع بحجم كبير؛

-تحسين طبيعة العلاقة والربط بين العمليات الأخرى للإنتاج فمثلا الحجم الكبير قد يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة والمديرين ، ويمكنها من الحصول على شروط أفضل عند حصولها على مستلزمات الإنتاج؛

-اعتقاد المؤسسة بأن النمو سوف يكسبها قوة احتكارية؛

-اشباع حاجات الأسرة المؤسسة ، ومن خلال النمو وزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي زيادة أجورهم وحوافزهم؛

-الاستفادة من الفروقات الجغرافية وتوضح هذه الميزة بصفة خاصة للشركات المتعددة الجنسيات فمثل هذه الشركات تستطيع أن تستفيد من الفروق بين الدول والتي قد تواجه في معدلات الأجور، أو الضرائب حيث يعمل على توزيع وحداتها الإنتاجية في أكثر من دولة وذلك بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن.

بالرغم من هذه الإيجابيات والسلبيات فإن اتباع هذه الاستراتيجيات قد ينتج عنه سلبيات و مساوئ تتمثل في الآتي:

-زيادة في التكاليف وتقليل الآثار الخاصة بالحجم الاقتصادي في حالة سواء استخدمها و فقدائها التنسيق و التعاون بين الوحدات والمؤسسة؛

-إذا كان هناك خلل سوف يؤدي إلى عبء كبير على المؤسسة، بسبب احتياجها إلى موارد كبيرة في هذه الحالة .

وعند اعتماد المؤسسة هذه الإستراتيجية فإن أمامها العديد من من البدائل التي تندرج تحتها ، و التي تحقق نمو المؤسسة بشكل أو بآخر وفق ظروف المؤسسة و فلسفتها و قيم مديرها ، و أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

2-أهم استراتيجيات النمو:

من أهم استراتيجيات النمو والتوسع ما يلي:

أ-إستراتيجية التركيز: تتسم المنظمة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من المنتجات أو الخدمات التي تمتاز بالتقارب. أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها إلى سوق معين ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الإستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق من خلال الزيادة في الحصة السوقية ، أو زيادة المبيعات باتباع سياسات تسويقية جديدة ، أو عن طريق تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي، أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات، أو عن طريق تطوير المنتج الحالي لتحسين نوعيته وجعل السعر والأداء متناسبين.

وهي تتميز بخمس خصائص عند كوتلر (1988):

-تقدم معدل ربح معتبر ؛

-تعطي معدل نمو ؛

-تملك جاذبية أقل بالنسبة لمنافسة ؛

-تتوافق مع المنافسات المتنوعة للمؤسسة ؛

-تعتبر كحاجز دفاعي للدخول.

ومن أهم مزايا إستراتيجية التركيز هو حصول المنظمة على التداؤب synergy حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال.

أما ما يعاب على إستراتيجية التركيز هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانيات منظمة الأعمال ، والناجمة عن الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة أو ظهور منافسين جدد يعملون في المجالات نفسها.

ب- إستراتيجية التنوع : تعني إستراتيجية التنوع أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما أو مرتبط بالأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الوقت الحاضر، كما تعني إنتاج منتجات جديدة أو غير تقليدية أو غير مألوفة لبيعها في أسواق جديدة فالتنوع قد يكون امتدادا للنشاط الأصلي أو خروجا عنه، مثل شركة ميتسوبيشي التي اتجهت إلى إنتاج محطات توليد الكهرباء ، ومزارع لتربية الأسماك وتعليبها ، وعصائرها للفاكهة.

ج- إستراتيجية التكامل: تعد إستراتيجية التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة بمنظمات الأعمال، خاصة و أنها تدر على منظمة الأعمال أرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال ، وأنت في إطار دراسات متكاملة، وهناك نوعين من التكامل ، التكامل العمودي ، وله شكلان تكامل عمودي أمامي و تكامل عمودي خلفي أما النوع الثاني من التكامل هو التكامل الأفقي.

وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من استراتيجيات التكامل:

***إستراتيجية التكامل العمودي :** تشير إلى الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها حيث كانت هذه المنظمة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع، ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض النفقات وتحسين التنسيق والرقابة و تنقسم إلى:

-إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي : عندما تتجه منظمة الأعمال نحو السيطرة على المواد الأولية فإنها تحقق التكامل العمودي الخلفي ، فقد تكون من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام

المستعملة في العمليات أو عند رغبة منظمة الأعمال في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

والتكامل الخلفي يمكن منظمة الأعمال من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها.

-إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي : تهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

*إستراتيجية التكامل الأفقي : وهنا قد يتم التكامل عند دخول منظمة الأعمال لميادين عمل جديدة ،فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة ، كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الانتاحية نفسها ، أو تقوم بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه لتدعم موقف المنظمة الأصلية و تساعد على الدخول إلى قسم جديد من أقسام السوق ، أو توسيع فعاليات المنظمة إلى مواقع أخرى بزيادة منتجات و الخدمات المقدمة للأسواق المتداولة .

د-إستراتيجية الاندماج و التملك: فيها تعتمد منظمة الأعمال على رفع مستوى أدائها بشكل أعلى من مجرد مستوى الأداء العادي في الماضي ، وذلك عن طريق زيادة مبيعاتها وأرباحها بإتباع الاستراتيجيات الآتية.

*إستراتيجية الاندماج : ويقصد بالاندماج ضم منظمي أعمال أو أكثر معا ، وتكون نتيجة الاندماج تكوين منظمة أعمال واحدة ويتم الاندماج عادة ما بين منظمات متماثلة في الحجم ، ويشير (عزاب 1995-171) إلى أن الأسباب التي تدعو منظمات الأعمال إلى الاندماج هي:

-زيادة سعر سهم منظمة الأعمال في السوق ؛

-التوجه نحو الاستثمار الجديد ؛

-زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنوع الداخلي ؛

-زيادة درجة استقرار أرباح منظمة الأعمال ؛

-الحصول على موارد إضافية ؛

-تقليل الضرائب.

*إستراتيجية التملك: وتمثل هذه الإستراتيجية في القيام بشراء منظمة أو وحدة أعمال واحتوائها بالكامل باعتبارها منظمة تابعة للمنظمة المقتنية، ويحدث التملك عادة بين المنظمات متفاوتة في الحجم وقد يتم بطريقة ودية أو غير ودية و يسمى الشراء غير الودي بالاستيلاء أو السيطرة.

*إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات : تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين منطمتين أو أكثر ، وذلك لتحقيق أهداف معينة ويتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب:

-الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ؛

-توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة ؛

-الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة و ذلك من خلال مزج المعارف والمعلومات لكلا المنظمين ؛

- التكامل بين المنطمتين للاستفادة من مزايا كل منظمة ونقاط قوتها وتحاشي نقاط الضعف؛

-دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.

لكن مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية:

-اتفاقيات طويلة المدى؛

-توافق وتظافر أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون؛

-إلغاء المنافسة بين الشركاء وذلك باستبعادها نهائيا أو تخفيضها طيلة فترة التعاون ؛

إن التحالفات الإستراتيجية تشير إلى التنسيق التي تقوم فيها منظمات الأعمال بربط قواها لتشكيل قوة تضامنية تعاونية.

ثالثا : استراتيجيات الانكماش

تعني اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد من الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق وربما تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها، وهي ليست شائعة لأنها تدل على الفشل أي هناك خطأ في الاستراتيجيات السابقة يؤدي تبنيها إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء.

1-أسباب اللجوء إلى إستراتيجية الانكماش: من أهم الأسباب التي تجعل المنظمة تتبنى هذه الإستراتيجية هي:

-تعرض المنظمة إلى مشاكل مالية ناتجة عن ضعف أداء بعض أو كل أجزائها؛

- تنبؤ المؤسسة بمرورها بأوقات صعبة بسبب بعض العوامل كدخول منافسين جدد في السوق؛

- ظهور منتجات جديدة و حصول تغيرات في التشريعات الحكومية؛

- رغبة المالكين في الحصول على فرص بديلة عن طريق البيع بسبب تحملهم للمتاعب مع البقاء بهذه الأعمال ؛

- الضغوط التنافسية التي تواجهها المؤسسة و الظروف الاقتصادية وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

وهذا النوع من الاستراتيجيات يهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة حيث تستهدف إما علاج جوانب الضعف، سواء كان

هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة.

كما أنها تهدف إلى مواجهة تهديدات السوق والبيئة الخارجية العامة أو البيئة الخارجية الخاصة التنافسية ومثال ذلك

على مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي في مجال تقديم خدمة او سلعة.

2-أهم استراتيجيات الانكماش :

من أهم استراتيجيات الانكماش ما يلي:

1- إستراتيجية الالتفاف : وبموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات عندما

تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل وتعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار أو تكلفة

العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح و المبيعات علما أن هذه الاستراتيجيات تحتوي على

مرحلتين:

-المرحلة الأولى :مرحلة الانكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل هذه المرحلة عادة تخفيض حجم

العاملين و تخفيض التكاليف.

-المرحلة الثانية: وتشمل هذه المرحلة تحقيق الدعم و الاستقرار و تثبيت المنظمة في وضعها الجديد.

ب-إستراتيجية التجرد : من الممكن إتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات المنظمة الى تدني أداء

إحدى الوحدات الإستراتيجية أو احد خطوط الإنتاج، أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي القطاعات

في المنظمة. وتستطيع المنظمة بإتباعها لهذا الإستراتيجية تحقيق أحد هذين الهدفين إما اختيار الجزء الذي تلقى على

عائقه كل متاعبها أو تحقيق سيولة كبيرة من عملية البيع واستخدام هذه الإيرادات في سداد الديون وكسب الوقت.

ج-إستراتيجية المنشأة الأسيرة:

حيث تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد من أجل تخفيض تكاليف العمل ، وحجم قوى العاملة

نظرا لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها، فالمنظمة في هذه الحالة تجد نفسها في حالة كونها أسيرة منظمة أخرى وكأنها تنزلق إلى إستراتيجية التصفية.

د- إستراتيجية التصفية: تعد هذه الاستراتيجية أقصى أنواع الاستراتيجيات الانكماشية و التي تعني غلق المنظمة وبيع أصولها ، ومعظم المنظمات لا تلجأ إليها إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الإستراتيجية الانكماشية وتفشل فيها.

وهي إستراتيجية الخيار الأخير، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس، حيث تلجأ المنظمة للتصفية، عند حدوث كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية، وعند القيام بها يجب تجزئة موارد المنظمة في صور قابلة للبيع مثل سلع تامة الصنع ، سلع نصف مصنعة ، خامات، وكل جزء يباع على حدا في مرحلة التصفية وتكون في عدة صور أهمها: البيع بالمزاد العلني أو بالمناقصة.

❖ مراحل صنع القرار الاستراتيجي:

تمثل صناعة القرارات الإستراتيجية جوهر عمل المدير الاستراتيجي في المنظمة، كما أن السمة المميزة للإدارة الإستراتيجية هي تأكيدها على أهمية صناعة القرارات الإستراتيجية فهي تؤكد على تحليل المشكلات والفرص التي يواجهها أعضاء الإدارة العليا، كما أنها تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة ، ومع نمو المنظمة و تعقدتها في بيئة سريعة التغير وغير مؤكدة ، تصبح القرارات الإستراتيجية أكثر صعوبة وتعقيدا من حيث صناعتها و عليه فإن عملية صناعة القرارات الإستراتيجية تمر بثمانية مراحل مترابطة مع بعضها كما يلي:

أولا: تقويم نتائج الأداء الحالي للمنظمة من منطلق :

-العائد على الاستثمار ، الأرباح...الخ؛

-الرسالة الحالية ، الأهداف الاستراتيجية و السياسات.

ثانيا:فحص و تقويم المدراء الاستراتيجيون : مجلس الإدارة والإدارة العليا؛

ثالثا: مسح البيئة الخارجية للمنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات؛

رابعا: مسح البيئة الداخلية للمنظمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف؛

خامسا: تحليل العوامل الإستراتيجية؛

سادسا: إيجاد و تقويم و اختيار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء التحليل الذي أنجز في الخطوة الخامسة؛

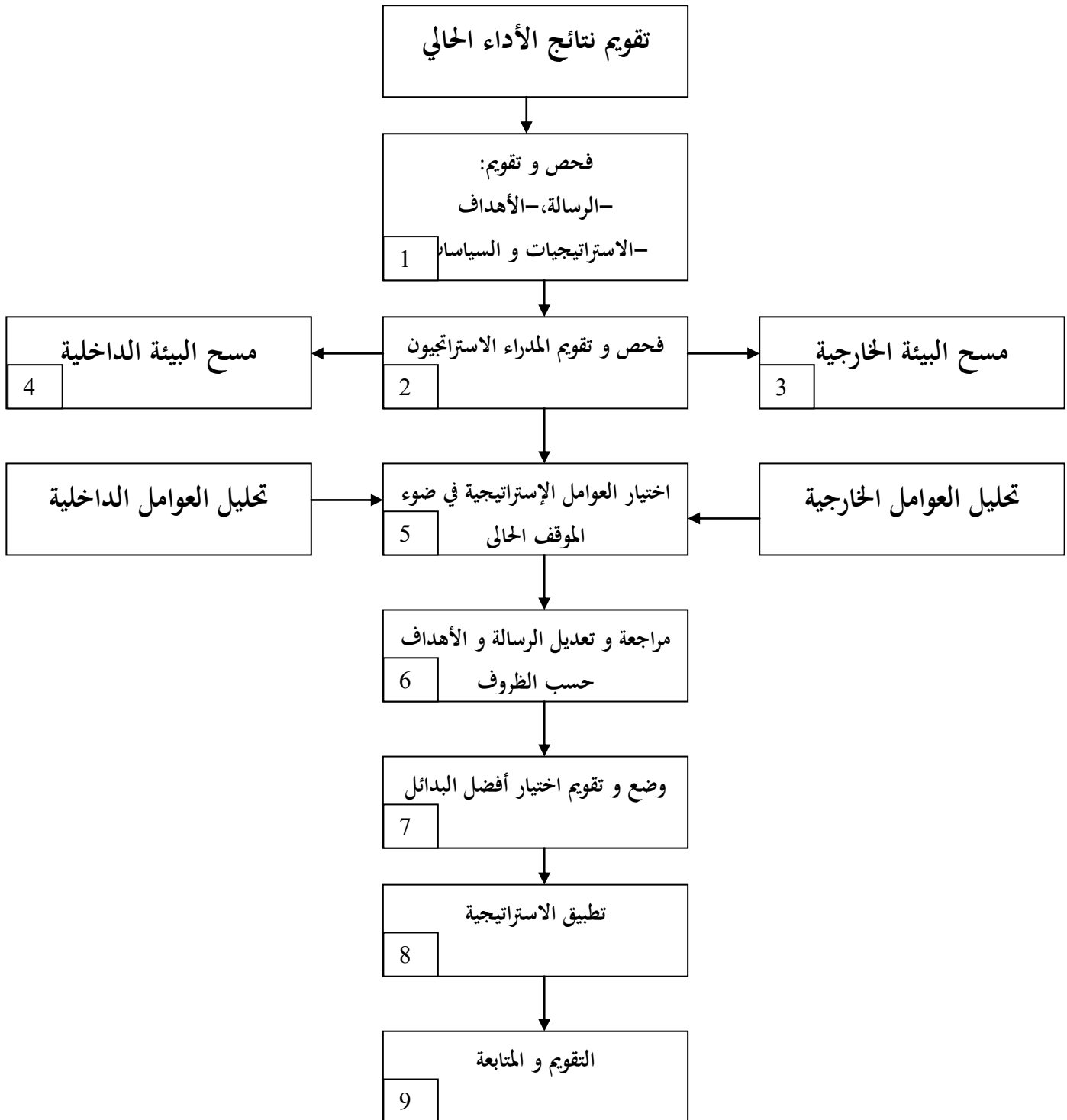
سابعاً: تطبيق الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات ؛

ثامناً: تقييم الاستراتيجيات المختارة المنفذة من خلال نظم التغذية العكسية، والسيطرة على الأنشطة لضمان حصول

أقل ما يمكن من الأخطاء والانحرافات والعمل على تلافيها في الوقت المطلوب.

والشكل التالي يوضح عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمطبقة فعليا وبجاح في شركات أمريكية عديدة:

الشكل رقم (03) : عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية



المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 65

اعتبارات المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية:



تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية الإستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المؤسسة ومن أهمها:

1-العوامل الخارجية:

يجب مراعاة ما أسفرت عليه نتائج دراسات البيئة الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة، بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرصا أمامها، يجب انتهازها واستثمارها بالكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها.

2-العوامل الخاصة:

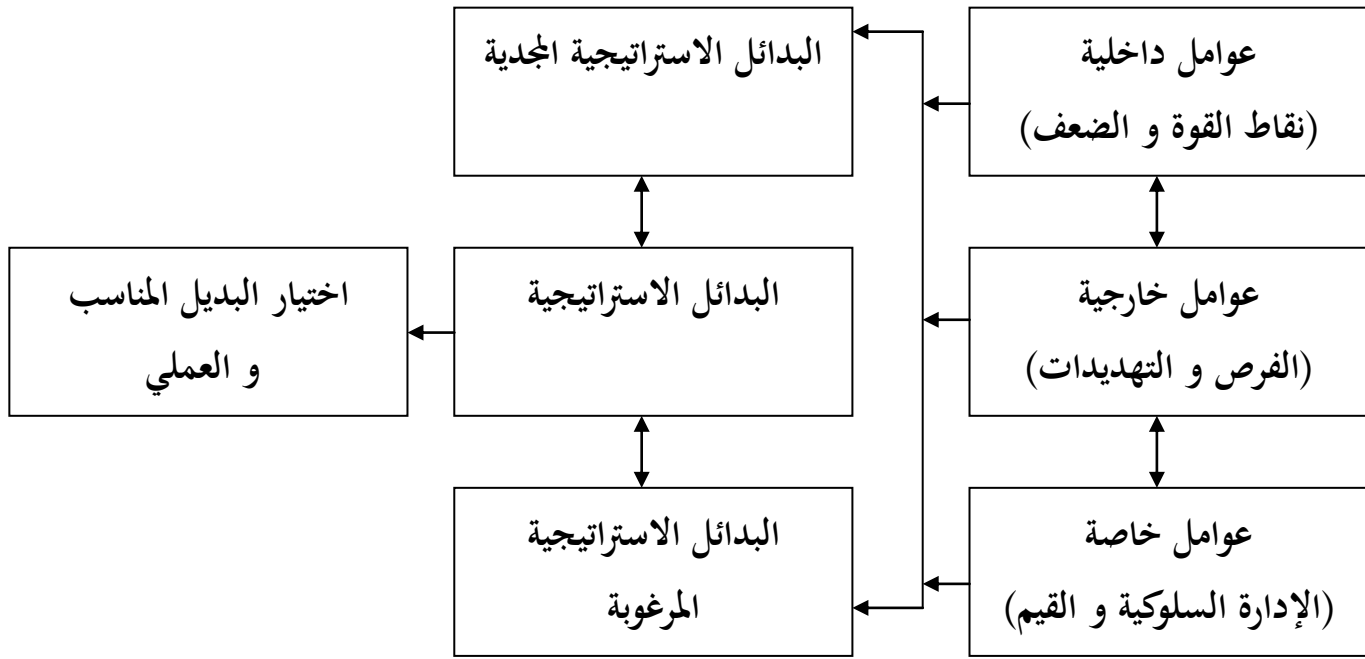
تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين (قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة)، حيث يتوقف اتباع أي من البدائل الإستراتيجية إضافة إلى ما سبق على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم نحو المخاطر والمهارات الإدارية والتنظيمية، وللمدير الاستراتيجي تفضيلاته الشخصية للقوى السياسية ومهاراته وقدرته على تطوير مصادر المعلومات ومهاراته في تقييم نوعية المعلومات.

3-العوامل الداخلية:

وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع المنظمة أو الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية النمط الإداري، حجم المؤسسات، وهي تمثل نقاط القوة والضعف التي على أساسها يتم بناء إستراتيجية المنظمة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح، ومحاولة التقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها قوة.

والشكل التالي يمثل العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي



المصدر: محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص 103.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن اختيار البديل الاستراتيجي هو اختيار عملي ومناسب، يتم على أساس تقابل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالإضافة إلى الجوانب الإدارية و الشخصية بحيث يمكن تطبيقه وتنفيذه أي لا يكون خارج نطاق قدرات المؤسسة.

الفصل السادس:

استراتيجيات المزيج التسويقي

تمهيد:

يعتبر المزيج التسويقي Marketing Mix من أهم مفاتيح التسويق الحديث وهو عبارة عن مجموعة الأدوات التي تستخدمها منظمات الأعمال في عمليات تسويق منتجاتها وتحقيق أهدافها التسويقية.

إن المزيج التسويقي يعتبر الأداة التي تساعد في تنفيذ استراتيجية التسويق، وكذلك تأثيره الواضح على صياغة الاستراتيجية التسويقية وارتباطه الوثيق بهذه الاستراتيجية باعتبار أن استراتيجيات المزيج التسويقي ماهي إلا الوسيلة التي تترجم استراتيجية التسويق على واقع التطبيق والتنفيذ.

إن استراتيجيات المزيج التسويقي التي تتضمن إذا ما أعد لها إعدادا صحيحا فإنها حتما سوف تؤثر على نجاح تنفيذ استراتيجية التسويق باعتباره أن هذه العناصر تشكل وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتولى نقل التوجهات الاستراتيجية التسويقية إلى حيز العمل الفعلي والواقعي.

إن ميزانية التسويق التي تتضمن توزيع الإنفاق والتكاليف على عناصر المزيج التسويقي وفقا للرؤية الاستراتيجية المتوازنة بين طبيعة المهام ومتطلبات عملية التنفيذ. كذلك فإن عملية وضع ميزانية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التحديد الدقيق لدور كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وفقا لذلك فإن استراتيجية التسويق لابد لها من أن تحدد مؤشرا وطبيعة عمل كل عنصر سواء على الأمد الطويل، القصير أو المتوسط، وبمعنى آخر فإن استراتيجية التسويق يجب أن تحدد الدور الاستراتيجي والتكتيكي لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

1- استراتيجيات المنتج:

عندما تقوم إدارة التسويق بإعداد استراتيجية المنتجات يجب أن تراعي أهمية هذه الاستراتيجية، الوضع الحالي للمنظمة وتأثيراتها المستقبلية على نمو وتطور أرباح المنظمة، ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال بكل جوانبها والطلب المتزايد على مختلف المنتجات وخاصة ذات الجودة العالية والتميزة في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مما أدى إلى زيادة اهتمام الإدارة التسويقية بالاستراتيجية المتعلقة بالأسعار.

إن هذا النوع من الاستراتيجيات متعلق بمجمل القرارات التي تخص المنتجات من حيث التصميم وتحديد الأحجام والأشكال والتمييز والتغليف، الجودة، الإصلاح والضمان.... الخ، وهناك العديد من هذه الاستراتيجيات التي سيتم تناولها.

1-1- استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج:

حدد Kotler عدة استراتيجيات تسويقية تبعا لدورة حياة المنتج كالتالي :

أ- استراتيجيات التسويق خلال مرحلة التقديم:

في هذه المرحلة بإمكان المنظمة إتباع الاستراتيجيات الأربعة التالية:

- استراتيجية الاستخلاص السريع: تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي عالي وتتقاضى المؤسسة سعرا مرتفعا لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة.

- استراتيجية الاستخلاص البطيء: وتتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي منخفض ويشجع السعر المرتفع من استعادة ما يمكن من الأرباح ويبقى المستوى المنخفض من الترويج كتكاليف تسويق منخفضة ومن المتوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق.

- استراتيجية التغلغل السريع: تتألف من البدء بالمنتج جديد بسعر منخفض عن الإنفاق بإسراف على الترويج، تقوم هذه الاستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة في السوق حيث أن السعر المنخفض يؤدي إلى جذب العملاء والمنافسة بقوة مع المنافسين.

- استراتيجية التغلغل البطيء: تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر منخفض وبمستوى منخفض من الترويج، يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وتؤدي تكاليف الترويج المنخفضة إلى رفع الأرباح حيث يكون الاعتماد على السعر المنخفض في جذب العملاء.

ب- استراتيجيات التسويق خلال مرحلة النمو:

خلال مرحلة النمو تسعى المنظمات للحفاظ على نمو سريع للسوق قدر الإمكان عن طريق:

- تحسين وتطوير نوعية المنتج وتحسين الأسلوب.
- إضافة نماذج جديدة من المنتج.
- الدخول في قطاعات سوقية جديدة.
- إضافة قنوات توزيع جديدة.
- التركيز على وسائل الترويج وخاصة الإعلان التنافسي.
- تخفيض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة التالية من المشترين الحساسين للسعر وذلك لإرضاء أذواق العملاء التي تتغير باستمرار والقدرة على المنافسة.

ج- استراتيجيات التسويق خلال مرحلة النضج:

في هذه المرحلة تتخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالي والجديدة، والاستراتيجيات المتبعة هنا هي:

- استراتيجية تطوير السوق: على المنظمة أن توسع السوق لمنتجاتها وذلك من خلال:

- تحويل غير المستخدمين: يمكن أن تحاول المنظمة جذب غي المستخدمين للمنتج.

- دخول قطاعات السوق الجديدة: تحاول المنظمة دخول قطاعات السوق الجديدة، والتي تستخدم المنتج ولكن ليس العلامة.

- الحصول على زبائن المنظمة المنافسة: قد تجذب المنظمة زبائن المنافسين لمحاولة شراء أو تبني منتجاتها.

- استراتيجية تطوير المنتج: في هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجتذب مستهلكين جدد للمنتج وتملك القدرة على المنافسة مع تطور منتجات المنافسين.

- استراتيجية تطوير المزيج التسويقي: يمكن أن يحاول مدراء المنتج تحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر، أو الإبقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة.

د- استراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة إن الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية وقف إنتاج السلعة وتقرر المنظمة هنا ما إذا كانت ستوقف إنتاج السلعة بسرعة أو ببطء أو تدريجياً عندما تجد المنظمة أن منتجاتها لا ترضي احتياجات العملاء ولا تستطيع المنافسة في السوق.

1-2- الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات:

بشكل عام هناك أربع خيارات استراتيجية تمثل استراتيجيات المنتج الاعتيادية وهي:

أ- استراتيجية التمييز **Branding Strategy**: بواسطتها تحاول المنظمة تمييز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع، والتمييز يكون عن طريق التصميم، العلامة، التغليف.... الخ، ومن خلال هذا التمييز تستطيع أن ترضي عملائها وتتفوق عن منافسيها.

ب- استراتيجية التنوع **Diversity Strategy** : يعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة وذلك عندما تتوسع رغبات عملائها ويبدأ المنافسين بالاعتماد على المنتجات الجديدة التي تشبع رغباتهم وذلك لجذبهم.

ج- استراتيجية التعديل **Modification of Product**: يقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد من المنتجات ثابتة، وقد يرجع السبب في التعديل إلى تغير أذواق أو حاجات ورغبات المستهلكين أو لمسايرة التطورات الحاصلة وهي تعديلات للقدرة على البقاء والاستمرار في المنافسة.

د- استراتيجية الانكماش **Contration of Product** : تعني هذه الاستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في خط المنتجات وإسقاط منتجات غير مربحة والتركيز على المنتجات المربحة فقط.

2- استراتيجيات التسعير:

يمثل السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يعتبر إيرادا وليس تكلفة، بحيث تتبنى المنظمة استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة والمتمثلة فيما يلي:

1-2- استراتيجية كشط السوق **Skimming Strategy**: وتعني هذه الاستراتيجية تحديد سعر مرتفع للمنتج الجديد لحصاد أقصى عائدات طبقة تلو طبقة من قطاعات السوق التي ترحب بدفع سعر مرتفع ، وتحقق الشركة مبيعات أقل لكنها أكثر ربحية.

كانت الشركات التي تبتكر منتجا جديدا تحدد أسعارا ابتدائية مرتفعة . غالبا ما تستخدم شركة سوني Sony هذه الاستراتيجية ، والتي تسمى تسعير كشط السوق ، عندما قامت سوني أول تلفاز مرتفع الوضوحية-high definition television (HDTV) للسوق الياباني في سنة 1990 ، كانت تكلفة الأجهزة مرتفعة التقنية هذه 43 الف دولار ، ولم يستطع أن يشتريها الا الناس الذين لديهم المقدرة على دفع سعر مرتفع للتقنية الجديدة . وقللت سوني بسرعة السعر خلال العدة سنوات التالية لجذب مشترين جدد . ومع سنة 1993 بلغت تكلفة جهاز التلفاز مرتفع الوضوحية 28 بوصة 2.000 دولار ، وهو سعر يستطيع الكثير من العملاء تحمله . ويبيع HDTV في المستوى الابتدائي الآن بأقل من 1.000 دولار في الولايات المتحدة ، ويستمر السعر في الانخفاض . وبهذه الطريقة ، حصدت سوني أكبر كمية عائد من قطاعات السوق المختلفة.

وتتبع هذه الاستراتيجية في السوق المتباينة حسب فئات الدخل ومرونة الطلب على المنتج ، ويتم تحديد سعر مرتفع للمنتج الجديد بحيث يوجه هذا السعر الى الفئة الأولى في السوق والتي يهتمها الحصول على المنتج مهما كان السعر مرتفعا . وعندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة . يتم تخفيض السعر بحيث يكون ملائما للفئة التي تليها في السوق . وهكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب الفئات الجديدة.

أ- العوامل المساعدة على نجاح استراتيجية كشط السوق:

وهناك بعض العوامل التي تساعد على نجاح هذه الاستراتيجية ومنها:

✓ في حالة قلة مرونة الطلب على المنتج وكذلك اذا لم يكن هناك طريقة لقياس الطلب المحتمل على المنتج الجديد.

✓ في حالة السوق المجزئة والتي يمكن تقسيمها الى قطاعات حسب الدخل والمقدرة الشرائية مع رغبة الادارة في التركيز على القطاعات السوقية ذات الدخل المرتفع.

✓ في حالة قلة معرفة المستهلك بتكلفة انتاج وتسويق مثل هذا النوع من المنتجات مع عدم وجود بدائل للمنتج تسهل له عملية المقارنة.

✓ اذا كان احتمال دخول منافسين الى السوق قليل في الاجل القصيرة.

ب- المزايا المتحققة من استراتيجية كشط السوق:

وتحقق استراتيجية كشط السوق من وجهة نظر البائع العديد من المزايا:

✓ يحقق السعر المرتفع الايرادات التي تسمح بتغطية جزء كبير من التكاليف وتنمية المنتج الجديد.

✓ تمكن الشركة من التوسع في انتاج المنتج الجديد مستقبلا وادخال تحسينات عليها عند دخول منافسين جدد في الأسواق.

✓ يمكن ان تنمي هذه الاستراتيجية سمعة طيبة وصورة ذهنية معينة في السوق عن طريق ربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة.

✓ تمكن الشركة من مواجهة أخطار التسعير . فمن السهل على الشركة أن تخفض من سعر المنتج على أن تقوم برفعه.

✓ من ناحية أخرى نجد هذه الاستراتيجية تجذب المنافسين للدخول بسرعة الى السوق وخاص

المنتجات غير محمية ببراءة اختراع. فالسعر المرتفع الذي تتبناه هذه الاستراتيجية تحقق إيرادات عالية تجذب معها العديد من الشركات الأخرى لمحاولة الدخول في هذا السوق المربح وبالإضافة الى ذلك فان اتباع هذه الاستراتيجية قد يؤدي الى تعديل كبير في عناصر الميزج التسويقي عند قيام الشركة بتخفيض أسعارها في المستقبل فعلى سبيل المثال : فعند قيام الشركة بتخفيض أسعارها لخدمة السوق العريض يجب استخدام الاعلان بدلا من البيع الشخصي وتغيير منافذ التوزيع من المتاجر الخاصة بمنافذ التوزيع الواسعة النطاق . وهكذا فهذه التغييرات تتطلب مهارات ادارية وتسويقية وموارد مالية لكي تجعل هذه الاستراتيجية تعمل بكفاءة.

2-2- استراتيجية اختراق السوق (التمكن من السوق) Penetration strategy :

وتعني هذه الاستراتيجية تحديد سعر منخفض للمنتج الجديد بهدف جذب عدد كبير من المشتريين، وحصة سوق كبيرة. فبدلاً من تحديد سعر ابتدائي مرتفع لأخذ الكشط من قطاعات سوق صغيرة و لكنها مربحة ، تستخدم بعض الشركات تسعير اختراق السوق فيحددوا سعرا ابتدائيا منخفضا كي يخترقوا penetrate السوق بسرعة ، وعمق لجذب عدد كبير من المشتريين بسرعة ، وكسب حصة سوق كبيرة . وينتج عن أحجام المبيعات المرتفعة انخفاض في التكاليف مما يسمح للشركة بتقليل سعرها أكثر . مثال ذلك ، تستخدم سلسلة وال مارت ، وتجار التجزئة الآخرون تسعير الاختراق. واستخدمت شركة دال dell تسعير الاختراق من خلال قنوات التوزيع المباشرة الأقل تكلفة . وازدهرت مبيعاتها عندما لم تستطع اي بي ام IBM ، وابل APPLE ، ومنافسين آخرين التوافق مع أسعارها من خلال محلات تجارة التجزئة.

اذن تهدف الشركة من اتباع هذه الاستراتيجية الى الحصول على حجم كبير من السوق غير المجزأ حسب الدخل أو مرونة الطلب بحيث تسعى الى الوصول الى السوق الكلية وذلك عن طريق تحديد أسعار منخفضة لمنتجاتها. ويفضل اتباع هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

-عندما تزيد حساسية السوق للسعر وعندما يجذب السعر المنخفض عدد كبير من السوق.

-اذا كان المنتج يواجه منافسة محتملة قوية.

-في حالة اتجاه تكلفة انتاج وتسويق الوحدة للانخفاض مع زيادة الكميات المباعة مما يؤدي الى الاستفادة من وفورات الانتاج كبير الحجم.

وتمكن استراتيجية التمكن من السوق الشركة من الانتشار والحصول على نصيب أكبر من السوق. ويفضل اتباعها اذا كان هدف الشركة هو زيادة معرفة السوق بالشركة ومنتجاتها وتحقيق حصة سوقية كبيرة . كما أن هذه الاستراتيجية تؤدي الى فتح أسواق جديدة لم يتم دخولها وقطاعات جديدة لم توجه اليها أي جهود تسويقية ، وهذا ما فعلته بعض شركات الطيران عندما قامت شركة ليكرث بتقديم رحلة من نيويورك الى جاتويك بـ 236 دولار أو عندما قامت شركة طيران ساوث وست بتخفيض أسعارها للرحلات الداخلية بين المدن ونجحت في جذب قطاعات جديدة من المستهلكين لم يكونوا يستخدموا هذه الوسيلة نظرا لارتفاع أسعارها.

وأخيرا ينبغي التنويه الى هاتين الاستراتيجيتين أنهما ليستا متنازعتين بمعنى أن اتباع واحدة لا يمكن من اتباع الاخرى ، ففي بعض الأحيان يمكن للشركة اتباع استراتيجية كشط السوق ثم تتبعها بعد فترة استراتيجية اختراق السوق والعكس صحيح .

3- استراتيجية التوزيع:

استراتيجية التوزيع هي عملية شاملة لإتاحة المنتجات والخدمات للشركات والعملاء المستهدفين لاستخدامها. بطريقة أخرى ، يمكن تعريف استراتيجية التوزيع هي استراتيجية أو خطة لإتاحة منتج أو خدمة للعملاء المستهدفين من خلال سلسلة التوريد الخاصة بها. تُصمم استراتيجية التوزيع النهج الكامل لتوافر العرض بدءًا من أخذ المدخلات من ما أوصت به الشركة في الحملات التسويقية إلى الجمهور المستهدف الذي سيتم تقديمه. يمكن للشركة أن تقرر ما إذا كانت تريد خدمة المنتج والخدمة من خلال قنواتها الخاصة أو الشراكة مع شركات أخرى لاستخدام قنوات التوزيع الخاصة بها للقيام بالمثل. يمكن لبعض الشركات استخدام متاجرها الحصرية لمنتجاتها الخاصة أو يمكنها استخدام سلاسل البيع بالتجزئة المتاحة لبيع منتجاتها. ويمكن أن يكون مزيجًا من الاثنين. تستخدم العديد من الشركات هذه الأيام أيضًا قنوات حصرية عبر الإنترنت لبيع منتجاتها أو خدماتها. وفيما يلي أهم الأنواع الرئيسية لاستراتيجيات التوزيع التي يتم تطبيقها في السوق الحالي:.

3-1- استراتيجية التوزيع المباشر:

التوزيع المباشر هو بالضبط ما يبدو عليه الأمر ، حيث يقوم المصنع بالبيع المباشر للمستهلك. قد تتضمن منصة بيع مثل متجر التجارة الإلكترونية ، ولكن طالما أن طول قناة التوزيع هو الحد الأدنى ، فسيتم اعتبار العملية كعملية توزيع مباشر.

العلامات التجارية الحديثة للبيع بالتجزئة هي أيضًا أمثلة على قنوات التوزيع المباشر. تفضل هذه العلامات التجارية أن يكون لها مصنعو قناة واحدة وأن تنشئ متجرًا خاصًا بها لبيع منتجاتها. تستفيد ماركات الملابس والعلامات التجارية للوجبات السريعة وما إلى ذلك من استراتيجية التوزيع المباشر للوصول السريع إلى قاعدة المستهلكين.

3-2- استراتيجية التوزيع غير المباشر:

عندما تكون سلسلة قنوات التوزيع طويلة وتتضمن خطوات مختلفة ، تعتبر العملية توزيعًا غير مباشر. إذا أنشأت علامة تجارية منتجًا ، فأرسلته إلى متخصصي C&F ، الذين يرسلونه بعد ذلك إلى موزع يتبعه بائع التجزئة حيث يشتريه العميل أخيرًا ، فسيتم تسمية العملية بالتوزيع غير المباشر.

العلامات التجارية مثل Pepsi أو Nestlé هي أمثلة رائعة على التوزيع غير المباشر. تستخدم هذه العلامات التجارية قنوات توزيع متعددة تشمل موزعين وتجار تجزئة مختلفين لإتاحة منتجاتهم في جميع أنحاء العالم.

3-3- استراتيجية التوزيع المكثف:

في بعض الأحيان ، لا يعتمد تصنيف استراتيجيات التوزيع على حجم قناة التوزيع فحسب ، بل يعتمد أيضًا على أهدافها وقدراتها. إحدى هذه الاستراتيجيات هي التوزيع المكثف. يحدث هذا عندما تحاول العلامة التجارية دفع منتجاتها إلى أقصى إمكانات السوق وتغطية أكبر قدر ممكن من الأرض.

تستخدم السلع المنزلية أو العلامات التجارية للسيارات استراتيجية توزيع مكثفة لضمان تلبية منتجاتها لأكثر عدد ممكن من المستهلكين. يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجية قناة توزيع طويلة أو قناة قصيرة ، اعتمادًا على احتياجات السوق المستهدفة.

3-4- استراتيجية التوزيع الحصرية:

لا تحتاج العلامة التجارية دائمًا إلى دفع نفسها في السوق المستهدف. هناك العديد من العلامات التجارية التي تتمتع بقيمة عالية للعلامة التجارية بحيث أن وجود صالات عرض خاصة في المنطقة تخدم غرضها بشكل أفضل. دعونا نأخذ مرسيدس على سبيل المثال. لا تحاول هذه العلامة التجارية أن يكون لها منفذ في كل مدينة ، ولكن فقط في بعض المدن الكبرى. هذا مثال على استراتيجية التوزيع الحصرية.

تُستخدم مثل هذه الاستراتيجيات في الغالب للتأكد من أن قيمة العلامة التجارية تحافظ على معيار معين على الرغم من أن قاعدة المستهلك تصبح أصغر.

يتم استخدام استراتيجيات التوزيع الحصرية من قبل العلامات التجارية مثل متاجر Louis Vuitton مع المنتجات الراقية وأيضًا تلك التي تستهدف الطبقات الاقتصادية العليا.

3-5- استراتيجية التوزيع الانتقائي:

هناك علامات تجارية تحاول وضع نفسها في كل زاوية شارع ، ثم هناك علامات تجارية لها عدد محدد من المنافذ في كل مدينة.

ماكدونالدز ، على سبيل المثال ، سوف تمارس ما لا يقل عن 8-10 منافذ بيع في أي مدينة رئيسية. في حين أن ماركة الملابس الفاخرة مثل Gucci أو Versace سيكون لديها ربما 3-5 منافذ بيع في مراكز التسوق المتميزة. تُعرف هذه العملية بالتوزيع الانتقائي.

مرة أخرى ، لا يتم تصنيف استراتيجية التوزيع هذه بناءً على طول قناة التوزيع الخاصة بها ولكن على أساس استراتيجيتها التسويقية.

تدرك العلامات التجارية المتميزة أنه من المستبعد جدًا شراء منتجاتها في مواقع معينة، وبالتالي فهي تضع قنوات التوزيع الخاصة بها في مناطق محددة.

هذه هي استراتيجيات التوزيع الخمس الرئيسية التي تستخدمها الشركات والعلامات التجارية لبناء سلسلة التوريد الخاصة بهم.

يعد إنشاء سلسلة توريد آمنة وعالية الأداء أحد العوامل الأكثر أهمية لأي علامة تجارية تتطلع إلى النجاح ، وبالتالي فإن اختيار استراتيجية التوزيع الصحيحة أمر ضروري للغاية.

تستخدم العديد من الشركات الاستراتيجيات عبر الإنترنت وكذلك الاستراتيجيات غير المتصلة معًا لتحسين المبيعات على سبيل المثال ابل اي فون.

يجب تحسين استراتيجية التوزيع وتحديثها بانتظام وفقًا لمعايير السوق من خلال تحليل الطلب وتحليل العرض حتى تتمكن من مواكبة سيناريوهات السوق الحالية والقيام بما يُفترض القيام به ، أي جعل المنتج يصل إلى العملاء المحتملين.

لن تنجح استراتيجيات التسويق في الدفع أو السحب إذا لم تكن استراتيجية التوزيع الخاصة بالشركة في مكانها الصحيح.

العوامل المؤثرة في استراتيجية التوزيع:

تعتمد استراتيجية التوزيع على المعايير التالية أيضًا:

- موقع العمل
- موقع السوق المستهدف
- الوصول إلى السوق المستهدف
- التخزين
- النقل والخدمات اللوجستية.

4- استراتيجية الترويج:

يجب على المنظمة قبل البدء بعمل حملة ترويجية، تحديد استراتيجيتها في الترويج، ويوجد نوعين من أنواع استراتيجيات الترويج وهما كما يلي:

4-1- إستراتيجية الدفع:

في ظل هذه الاستراتيجية يُحاول المنتج إقناع تاجر الجملة، بالتعامل في مزيج المنتجات التي ينتجها، مُستخدمًا في ذلك جهود البيع الشخصي للتأثير عليه، فهو يهدف إلى إقناعه لطلب كمّيات مُعيّنة من المنتج لتصريفها، وبنفس الطريقة يقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة، للتعامل في هذه المنتجات والذي يقوم بدوره بالتأثير على المستهلك النهائي واستمالته لشرائها، كما يُحاول المنتج التأثير على الموزّع وإقناعه من خلال وسائل كثيرة منها، ومنحه هامش ربح مُرتفع للوحدة المباعة أو تقديم حُصومات أو من خلال تدريب رجال البيع لدى بُحَّار التجزئة والموزّعين، وإعطائهم بعض الوسائل المساندة التي قد تُساعدهم في عرض المنتج، ويلعب نشاط الإعلان دوراً محدوداً في ظل هذه الاستراتيجية، ويقتصر دوره على تعريف المستهلك النهائي بالمنتج واسمه التجاري، وقد يُستخدم الإعلان التعاوني مع الموزعين لزيادة وتدعيم اهتمامهم بتصريف المنتج.

4-2- استراتيجية الجذب:

في ظل هذه الاستراتيجية يُحاول المنتج التأثير على الطلب في السوق، واستمالة المستهلك النهائي لشراء المنتج، مُستخدمًا في ذلك نشاط الإعلان الواسع النطاق، ويترتب على ذلك وجود طلب على المنتج بكميّات كبيرة، من قبل المستهلكين، وفي هذه الحالة يقوم المستهلك بطلب المنتج من تاجر التجزئة، والذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة والذي بدوره يقوم بالاتصال بالمنتج، لطلب كمّيات كبيرة منها، وتُنفق غالبية المُنشآت والشركات التي تتّبع هذه الاستراتيجية مبالغ كبيرة على الإعلان، والتي تُحاول من خلاله إقناع المستهلك النهائي بالمنتج، وينحصر هنا دور نشاط البيع الشخصي في ظلّ هذه الاستراتيجية، على الاتّصال بالموزعين فقط.

4-3- الاستراتيجية المختلطة:

هناك العديد من المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء اتصالات تسويقية مع كل الوسطاء والمستهلكين النهائيين، حيث تقوم بأنشطة البيع الشخصي وتنشيط المبيعات الموجه للوسطاء من أجل استخدام استراتيجية الدفع لبيع منتجاتها إلى محلات التجزئة، وفي نفس الوقت فإنها تقوم بالاستخدام المكثف للإعلان وتنشيط المبيعات الموجه للمستهلكين النهائيين من أجل جذبهم لاقتناء منتجاتهم، فالاستراتيجية المختلطة مكلفة للغاية، ولذلك فإن المؤسسات التي لا تتوفر

لديها الموارد المالية الكافية لا تستطيع الاعتماد على هذه الاستراتيجية وإنما تختار استراتيجية الدفع، وإذا توفر لها قدر من الموارد فإنها تختار استراتيجية الجذب.

4-4- استراتيجية الضغط:

إن الأساس في تطبيق هذه الاستراتيجية ينطلق من فكرة محاصرة المستهلك من كل مكان برسالة ترويجية تستخدم بشكل مستمر لفترة طويلة مستخدمة أغلب الوسائل الإعلانية، وهذا يشكل ضغطا على المستهلك ويستخدم ما نسميه بالرسالة الإعلانية الأخرى مثل استخدام عبارات مثل: الآن قبل فوات الأوان، إدفع قليلا اليوم بدلا من أن تدفع غدا مبلغا كبيرا...إلخ.

إن هذه الأمور قد تولد لدى المستهلك انطبعا بأن عملية الشراء هي عملية ضرورية، بحيث تستعمل المنظمات أسلوب الإقناع القوي للخدمة أو السلعة، وذلك لإقناع المستهلك بشق الطرق كالحملات الاعلانية المتكررة، من خلال محاصرة الزبون وإغوائه بالسلع والخدمات.

4-5- استراتيجية الإيحاء:

إن الأساس في استخدام هذه الاستراتيجية يعتمد على إقناع المستهلك بأن من الأفضل له أن يشتري السلعة أو الخدمة ولا تستخدم صيغة الأمر ولكن يتم التركيز فيها على المنافع التي ستتحقق للمستهلك جراء شرائه واستخدامه للسلعة أو الخدمة ويتم تكرار الرسالة الترويجية مع إيجاد ضمان بالشراء عن طريق الإقناع الودي.

خاتمة:

إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه والمحافظة عليه، وفي هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كافٍ إذا اكتفت المؤسسة بالمفهوم التسويقي دون أن تتبنى أيضا الفكر الاستراتيجي وتطبق الإدارة الاستراتيجية من خلال ما يسمى التسويق الاستراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج قصير المدى، أما المفهوم الاستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد وتوجيه أنشطة المؤسسة، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

مما سبق نخلص إلى أن التسويق الاستراتيجي يعتبر ممارسة للإدارة الإستراتيجية على صعيد التسويق فكرا وعملا، وفلسفة تتبناها الإدارة العليا للمؤسسة، من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الإستراتيجية وتطبيقها، حيث تمر هذه العملية بعدة خطوات بدءا من بحوث التسويق ودراسة السوق، ثم تجزئته واستهداف القطاعات السوقية المربحة والتمركز فيها من خلال الاستراتيجية المناسبة، إذ أن اختيار البديل الأفضل يعتبر مفتاح تحقيق نجاح المنظمة، فالمنظمة أمامها عدد من الاستراتيجيات المتاحة تدرج ضمن ثلاث مجموعات، استراتيجيات النمو المحدود، استراتيجيات الانكماش، استراتيجيات النمو والتوسع. كما أنها مطالبة بالاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي المعروفة على المستوى العالمي على غرار تحليل SWOT الذي تطرقنا له بنوع من التفصيل خلال دراستنا لهذا المقياس باعتباره الطريقة الفعالة الأكثر شيوعا والأبسط في فهمها من قبل مديري التسويق والأكاديميين خاصة الطلبة، كما تطرقنا لاستراتيجيات المزيج التسويقي (استراتيجية المنتج، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع واستراتيجية الترويج).

المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 2- جمال الدين موسى، التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 3- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 4- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، د ط، 1999.
- 5- نزار عبد المجيد البراوري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق-المفاهيم-الأسس-الوظائف، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2004.
- 6- طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.

- 7- علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 8- نزار عبد المجيد البرواري ، أحمد فهمي البرزنجي، "استراتيجيات التسويق: المفاهيم- الأسس- الوظائف"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004.
- 9- قحطان عبدلي، بشير علاق، ادارة التسويق، دار زهران، عمان، الاردن، 2009.
- 10- غرباوي علاء، عبد العظيم مُجّد، أساسيات التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 11- ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة العربية ، 2008
- 12- مُجّد إبراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة ، 2008.
- 13- فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 14- مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005
- 15- نبيل مُجّد مرسي : "استراتيجيات الإدارة العليا : إعداد- تنفيذ - مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2006.
- 16- كاظم نزار الركباني، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2004.
- 17- علي هادي جبرين، "إدارة العمليات"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 18- نبيل مرسي خليل ، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998 .
- 19- خالد مُجّد حمدان ، وائل مُجّد صبحي ، "لاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، 2007.
- 20- عبد العزيز صالح بن حبتور ، "الإدارة الاستراتيجية : ادارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الثانية، 2007.
- 21- عبد السلام ابو قحف ، "الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات"، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004.
- 22- اسماعيل مُجّد السيد ، "الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم و حالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 1999.
- 23- أحمد ماهر ، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000.
- 24- عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية و مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين"، مجموعة النيل، القاهرة ، 1999.
- 25- أحمد سيد مصطفى، "ادارة فن التسويق :منهج عملي معاصر"، دار الكتب ، القاهرة ، 1997 .
- 26- توماس ويهلين، دافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، و عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 .

الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Debra M.Amidon , "Innovation des connaissances", traduit par Eunika Mercier – Laurent & Gregory , GRUZ , édition d'organisations-France, 2001 ,
- 2- Mecheal Porter, " L'avantage concurrentiel", Dunaud , Paris, 1998.
- 3- Jean Jaques Lambin, "Le marketing stratégique :Fandements, méthodes et applications", 2éme édition, édiciencie international, 5tirage, 1993, p265.

- 4- Alain Noel et Pierre Dussauge , "Perspectives en Management Stratégique", Economica, Paris 1993/1994

الأمروحات والرسائل:

- 1-خالد خالفى، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2014.

المطبوعات:

- 1-جربى السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8ماي1945، قالملة، الجزائر، 2018/2017.

مواقع الأنترنت:

- 1-استراتيجيات التسعير، الاستراتيجية للبحث العلمي، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021 /11/6 على الرابط التالي:
<https://stst.yoo7.com/t1440-topic>
- 2- ما هي استراتيجية التوزيع ؟ وما هي أهميتها وأنوعها ؟ وما هي أهم قنوات وتقنيات التوزيع ؟ مقالة تم الاطلاع عليها بتاريخ 2021/11/02 عبر الرابط التالي:
<https://motaber.com/distribution-strategy>