

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès
Faculté Des Sciences Economiques
Et des Sciences de Gestion et des
Sciences Commerciales



دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية

حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه

مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية

فرع : الإدارة التسويقية

: 2007/07/10

:

:

/

:

/

/

/

/

2007/2006

الإهداء

أهدي عملي هذا، و ثمرة جهدي إلى:

من قال فيهما الله تعالى: "

والذي الكريمين.

صاحبة أمن مكان أويت إليه، في حزني وفرحي، أرق بسمه رأيتها، كلمات و لغات العالم لا تكفي للتعبير عن حجم حبي لها، الأعلى من حياتي أُمي الحبيبة. حفظها الله. صاحب أحن و أكبر قلب، الذي لا يعطي و لا يأخذ، إلى من كان سندي وضحى بالغالي ليصنع مني إنسانة قادرة على تحمل المسؤولية و رفع التحدي، أبي الحبيب. أطال الله عمره و أبقاه.

إلى أخواتي : أحلام و خطيبها نصر الدين، آسيا، سمية و أسماء حفظهم الله و أعانهم لما فيه صلاح لهم في الدنيا و الآخرة.

إلى إخوتي: نور الدين، عبد العالي. أطال الله في عمرهم.

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى من سنكمل معا مسيرة و كفاح الحياة بطوها و مرها خطيبي محمد و عائلته الكريمة.

إلى إخواني و أخواتي في الله، الذين وقفوا إلى جانبي و كانوا لي خير سند صديقاتي، زميلاتي و زملائي.

إلى كل الإدارة من لهم يد في تطوير طرق و وسائل التسيير فيها.

كلمة شكر

مصداقا لقوله تعالى " .

أشكر الله عز وجل على عونه، وحسن توفيقه لي في مسيرة إنجاز هذا العمل المتواضع، وإن أصبت فمنه وحده وأحمد الله على ذلك، وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان وأستغفر الله منه.

فالحمد لله أولا وآخرا و ظاهرا وباطنا.

ومن باب قول المصطفى صلى الله عليه وسلم: "

وتأدية مني للأمانة واعتراف بجميل كل من ساعدني في إعداد هذه الرسالة فأني سأقدم بالشكر والعرفان.

أشكر العيون الحارسة على مستقبلي والقلب الحنون والأيدي الطاهرة التي ترحب المولى الرعاية و العافية، إلى من أوصانا الله بهما خيرا إلى والدي الكريمين.

أشكر جزيل الشكر الأستاذ المشرف "عليان نذير" على قبوله الإشراف على هذه الرسالة بإعطائه لي من وقته الثمين وجهده الكبير والذي أمدني بالمعلومات والنصائح ورفقني في هذا المجهود.

وإلى كل أساتذة قسم ماجستير " الإدارة التسويقية".

دون أن أنسى شكر كل من عمال المنظمة بالخصوص مديرية التسويق على تعاونهم معي وتحملهم لي.

أتقدم بتشكرتي الخالصة إلى السيد مدير التسويق والسيد شرماط رستم على تأطيري في منظمة "حمود بوعلام و شركائه"، واللذان ساعدني طيلة فترة التربص بتوجيهاتهم القيمة أثرى بها عملي.

وفي الأخير أشكر كل الذين مدوا لي يد العون من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل سواء بكلمة أو ابتسامة أو بدعاء أو نصيحة.

دون أن أنسى شكر من قام بإخراج هذا العمل في الصورة التي هو عليه بالطيب عبد الكريم. إلى هذه الشموع التي تحرق نفسها لتضيء درب غيرها أقول جزاكم الله على كل خير.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	كلمة شكر
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
ب	أولاً: إشكالية البحث
ج	ثانياً: فرضيات البحث
ج	ثالثاً: أهمية البحث
د	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
د	خامساً: أهداف البحث
هـ	سادساً: المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة
هـ	سابعاً: حدود البحث
هـ	ثامناً: صعوبات البحث
و	تاسعاً: تقسيمات البحث
1	الفصل الأول: مدخل إلى التحليل التسويقي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التسويق
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق
7	المطلب الثاني: أهداف، أهمية والمنافع التي يعمل على إيجادها
9	المطلب الثالث: وظائف التسويق
13	المبحث الثاني: ماهية البيئة التسويقية
13	المطلب الأول: مفهوم ومستويات البيئة

14	المطلب الثاني: مفهوم البيئة التسويقية
16	المطلب الثالث: خصائص وأهمية دراسة البيئة التسويقية
19	المبحث الثالث: مكونات البيئة التسويقية
19	المطلب الأول: مكونات البيئة الخارجية العامة
24	المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية الخاصة
30	المطلب الثالث: مكونات البيئة الداخلية
36	المبحث الرابع: ماهية التحليل التسويقي
36	المطلب الأول: مفهوم، أهمية وتحقيق التحليل التسويقي
40	المطلب الثاني: التقسيم الاستراتيجي كأداة لتحليل بقيمة
44	المطلب الثالث: التحليل الخارجي
54	المطلب الرابع: التحليل الداخلي
59	خلاصة
60	الفصل الثاني: اختيار الإستراتيجية التسويقية
61	تمهيد
62	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
62	المطلب الأول: المفهوم والعناصر الأساسية للإستراتيجية.
	المطلب الثاني: المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية ومستوياتها
67	المختلفة.
74	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية.
85	المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي للتسويق
85	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق
88	المطلب الثاني: أهداف ومستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
89	المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
93	المبحث الثالث: ماهية الإستراتيجية التسويقية
93	المطلب الأول: التسويق الاستراتيجي
97	المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية.

101	المطلب الثالث: إستراتيجية التجزئة.
109	المطلب الرابع: إستراتيجية التموضع.
	المبحث الرابع: الدوافع والنماذج المستعملة لاختيار الإستراتيجية التسويقية
114	الملائمة.
114	المطلب الأول: دوافع اختيار الإستراتيجية التسويقية.
116	المطلب الثاني: نموذج تحليل SWOT و نموذج BCG.
122	المطلب الثالث: مصفوفة McKensey و ADL.
131	خلاصة
132	الفصل الثالث: دراسة حالة منظمة "حمود بوعلام و شركائه"
133	تمهيد
134	المبحث الأول: التعريف بمنظمة "حمود بوعلام و شركائه"
134	المطلب الأول: تقديم منهجية دراسة الحالة.
137	المطلب الثاني: نشأة وتطور منظمة "حمود بوعلام و شركائه".
	المطلب الثالث: النظام القانوني، طبيعة النشاط وأهداف منظمة "حمود
140	بوعلام و شركائه"
143	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمنظمة "حمود بوعلام و شركائه".
147	المبحث الثاني: التحليل الخارجي
	المطلب الأول: التقسيم الاستراتيجي وتحليل سوق المنظمة "حمود بوعلام
147	و شركائه"
153	المطلب الثاني: تحليل العرض و الطلب
157	المطلب الثالث: تحليل شدة المنافسة و المنافسة
161	المبحث الثالث: التحليل الداخلي
161	المطلب الأول: تحليل الوظيفة المالية والإنتاجية
173	المطلب الثاني: تحليل وظيفة الإنتاج، الموارد البشرية، الإدارة العامة
184	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة
187	المبحث الرابع: اختيار الإستراتيجية التسويقية بناء على التحليلين

187	المطلب الأول: الإستراتيجيات التسويقية المطبقة من طرف المنظمة
	المطلب الثاني: نقاط القوة، الضعف، الفرص و التهديدات الخاصة بالمنظمة
189	
192	المطلب الثالث: نموذج تحليل SWOT
195	خلاصة
196	الخاتمة العامة
202	قائمة المراجع
209	الملاحق

* فهرس الأشكال *

الصفحة	العنوان	الرقم
19	عوامل البيئة الخارجية العامة	1-1
27	أنواع الزبائن تبعاً لنوعية السوق	2-1
33	عناصر المزيج التسويقي	3-1
33	العوامل غير التسويقية للبيئة الداخلية للمنظمة	4-1
43	المعايير الثلاثة للتقسيم الاستراتيجي	5-1
48	القوى الخمسة المؤثرة على شدة المنافسة	6-1
53	أمثلة لبعض الآثار الخاصة بمتغيرات البيئة الخارجية العامة	7-1
65	أشكال النمو حسب ANSOFF	1-2
68	المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية	2-2
69	الانحراف الاستراتيجي	3-2
71	المراقبة الإستراتيجية	4-2
73	المستويات المختلفة للإستراتيجية	5-2
75	الإستراتيجيات العامة حسب Porter	6-2
76	إستراتيجيات النمو المكثف	7-2
92	خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق	8-2
94	مثلث التسويق الاستراتيجي	9-2
107	الإستراتيجية التسويقية الغير متنوعة (الموحدة)	10-2
107	الإستراتيجية التسويقية المتنوعة (غير موحدة)	11-2
108	الإستراتيجية التسويقية المركزة	12-2
113	خريطة تحديد الموضع لمنتجات المنظمة	13-2
117	مصفوفة SWOT و عملية وضع الإستراتيجية	14-2
119	مصفوفة BCG	15-2

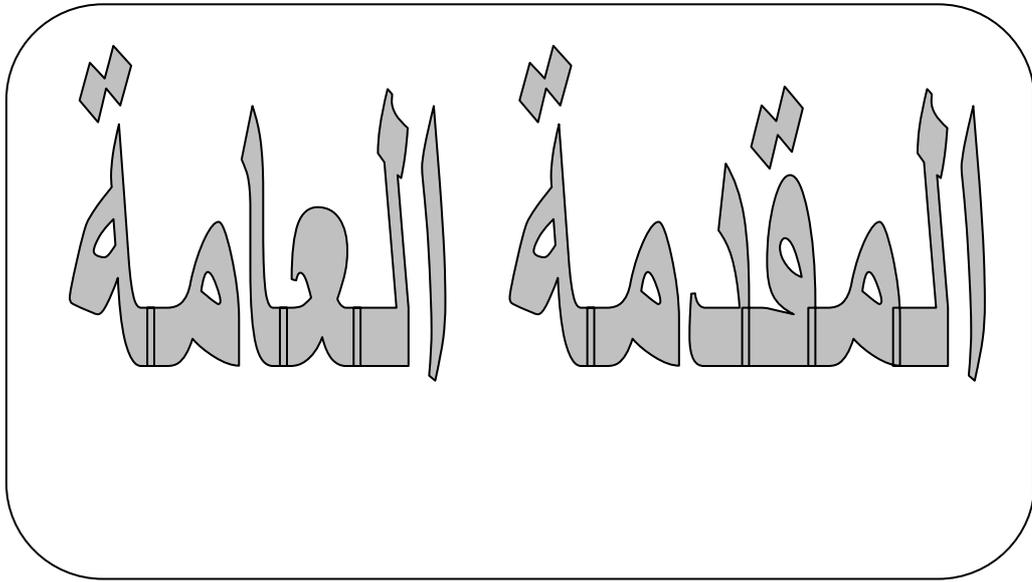
126	نموذج McKensey	16-2
129	نموذج ADL	17-2
146	الهيكل التنظيمي لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	1-3
148	أنواع المشروبات الغازية	2-3
149	أنواع مشروبات الشراب السكري	3-3
150	أنواع المشروبات بعصير الفواكه	4-3
152	أصناف المنتجات الموجودة في سوق المشروبات في الجزائر	5-3
158	شدة المنافسة الخاصة بـDAS ₁	6-3
159	شدة المنافسة الخاصة بـDAS ₂	7-3
159	شدة المنافسة الخاصة بـDAS ₃	8-3
164	تطور رقم الأعمال لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	9-3
167	العمق والاتساع لمنتجات "حمود بوعلام وشركائه"	10-3
172	هيكل التعبئة لقاوورات الصودا ذات 1 ل	11-3
174	تطور حجم المبيعات لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	12-3
176	قناة التوزيع لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	13-3
177	قناة التوزيع لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه" الخاصة بالاستهلاك الكبير	14-3
183	مراحل التوظيف في منظمة "حمود بوعلام وشركائه"	15-3
193	نموذج SWOT والخيارات الإستراتيجية الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	16-3

* فهرس الجداول *

الصفحة	العنوان	الرقم
24	العوامل التي تتألف منها البيئة الخارجية العامة	1-1
44	مقارنة بين التقسيم الاستراتيجي والتقسيم التسويقي	2-1
46	المعايير المعتمدة في تحليل العرض	3-1
47	المعايير المستعملة لتحليل الطلب	4-1
125	عوامل جاذبية السوق والمركز التنافسي في نموذج McKensey	1-2
130	معيار مصفوفة ADL والسيولة	2-2
141	المزيج المنتجات لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	1-3
154	تطور المنتجات في سوق المشروبات من سنة 1998 إلى غاية 2001	2-3
155	تحليل العرض	3-3
157	تحليل الطلب	4-3
162	الوضع المالية لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	5-3
163	تطور رقم الأعمال لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	6-3
165	الموارد المالية الخارجية لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	7-3
168	أنواع الموردين	8-3
170	القدرات الإنتاجية لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"	9-3
171	طرق تسيير المخزون للمنظمة	10-3
185	التجديدات بالمنظمة	11-3

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
210	قائمة الاستقصاء حول تحليل العرض	I
211	قائمة الاستقصاء حول تحليل الطلب	II
212	خدمات الزبائن	III



المقدمة العامة

أولاً: إشكالية البحث

تعتبر المنظمة البنينة الأساسية في أي اقتصاد تسعى لتحقيق العديد من الأهداف المتشابكة باختلاف طبيعة نشاطها، ولتحقيق تلك الأهداف تقوم بعدة أنشطة من تموين، إنتاج، تسويق... ويعتبر هذه الأخيرة أهم الوظائف التي يجب على المنظمة أن تولي اهتماما كبيرا بها، إذ أن التسويق نشاط متكامل، فعال وشامل لكافة الوظائف التي تؤدي إلى ضمان انسياب وتدفق للمنتجات من المنتج إلى المستهلك بالشكل، الوقت، الكمية، السعر المناسب وبالدرجة التي تضمن إرضاء المستهلك.

تعمل المنظمات في ظل بيئة خارجية تتسم بالتعدد المستمر، والتغير المتسارع من خلال مكوناتها المختلفة العامة والخاصة التي لا يمكن التحكم أو السيطرة عليها، وبيئة داخلية التي يمكن التحكم أو السيطرة عليها. وبالتالي يقتضي على المنظمة القيام بالتحليل التسويقي المتمثل في التحليل الداخلي و الذي يخص بيئتها الداخلية و التحليل الخارجي الذي يخص بيئتها الخارجية، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات المتاحة وكذلك نقاط القوة و الضعف.

يتوقف اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة على المعلومات المتحصل عليها من خلال التحليل التسويقي. ويجب أن تكون الإستراتيجية المختارة تتماشى مع إمكانياتها المتاحة، وقادرة على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات حتى تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار، وكذا تحقيق أهدافها التسويقية التي تساعدها للوصول إلى أهدافها الرئيسية.

تعرضت المنظمات الجزائرية مجموعة من الإصلاحات تتضمن التوجه نحو اقتصاد السوق بهدف تحسين أدائها وقدرتها التنافسية. وبالتالي يجب عليها الاهتمام بدراسة السوق وتحليل بيئتها التسويقية لاختيار الإستراتيجية التسويقية التي تساعدها على مواجهة كل هذه التغيرات الحاصلة من أجل ضمان بقاءها واستمراريتها.

وفي هذا الاتجاه نحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية؟

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالتحليل التسويقي؟ وما هي أبعاده؟
2. ما المقصود بالإستراتيجية التسويقية؟ وما هي خياراتها؟
3. ما هي المعايير والنماذج المستعملة لاختيار الإستراتيجية التسويقية؟
4. كيف يتم اختيار الإستراتيجية التسويقية؟

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة الذكر يمكن طرح الفرضيات التالية:

- * تتكون البيئة التسويقية من بيئة داخلية يمكن التحكم والسيطرة عليها وبيئة خارجية لا يمكن التحكم والسيطرة عليها.
- * التحليل التسويقي هو تحليل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية.
- * يتوقف اختيار الإستراتيجية التسويقية على المعلومات المتحصل عليها من التحليل التسويقي لمنظمة "حمود بوعلام و شركائه".

ثالثا: أهمية البحث

يكتسي موضوع التحليل التسويقي ودوره في اختيار الإستراتيجية التسويقية أهمية متزايدة اليوم، وهذا نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتي تؤثر على بيئتها الداخلية. فمن خلال التحليل التسويقي المتمثل في التحليل الداخلي الذي يخص بيئتها الداخلية وهي تحليل الوظائف، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية. والتحليل الخارجي والذي يخص بيئتها الخارجية والمتمثلة في العرض، الطلب، شدة المنافسة، المنافسة، وعوامل البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية،)، يمكن التعرف على نقاط القوة و الضعف الخاصة ببيئتها الداخلية والفرص والتهديدات الخاصة ببيئتها الخارجية. والذي يساعدها على اختيار الإستراتيجية التسويقية تتماشى مع إمكانيات المنظمة، وقادرة على اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المتواجدة في بيئتها الخارجية بهدف تحقيق أهدافها المرجوة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره نورد هنا على النحو التالي:

- * غياب الدراسات المعالجة لموضوع دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية.
- * رغبتنا الملحة في تناول و دراسة هذا الموضوع نظراً لأهميته.
- * لفت انتباه المديرين على أنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لبيئتها التسويقية و دراسة تغيراتها و تأثيرها على بيئتهم الداخلية.
- * محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص الذي زاولناه في دراستنا ما بعد التدرج.
- * تحسيس المسؤولين في المنظمات الجزائرية على ضرورة الاهتمام بتحليل التسويقي، لأن اختيار الإستراتيجية التسويقية يتوقف على المعلومات المتحصل عليها من هذا التحليل.

خامساً: أهداف البحث

- فإننا نهدف من خلال هذا البحث إضافة إلى الإجابة على التساؤلات و التحقق من الفرضيات مايلي:
- * محاولة التعرف على أن التسويق هو النشاط الذي يهتم برغبات المستهلك، و حاجاته، و محاولة إشباعها، و ترشيد الموارد لتحقيق مكانة تنافسية.
 - * إبراز ضرورة الاهتمام بمكونات البيئة التسويقية و محاولة تفهم ديناميكياتها و تأثيراتها على المنظمة.
 - * محاولة الوصول إلى إستراتيجية تسويقية ناجعة، تحقق الأهداف المرغوبة من طرف المنظمة.
 - * تقديم خطوط إرشادية عملية للقيام بالتحليل التسويقي لكل من يهمه الأمر في المنظمة.
 - * توفير توجيهات خاصة بكيفية استعمال نماذج لاختيار الإستراتيجية التسويقية بالاعتماد على معلومات المتحصل عليها من التحليل التسويقي.

سابعا: المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة

اعتمدنا في دراسة موضوع البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع. ومن أجل الوصول إلى فهم أعمق للموضوع اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة. واعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على أدوات وطرق متعددة أهمها: المسح المكتبي من خلال الكتب والمجلات والوثائق الحكومية والمنشورات، الملاحظة غير المباشرة، المقابلات الشخصية، طريقة استقصاء العينة.

ثامنا: حدود البحث

بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية المقترحة، و بغية تحقيق أهداف البحث قمنا بوضع محددات البحث كما يلي:

- * **البعد الموضوعي:** تقتصر دراستنا على التحليل التسويقي ودوره في اختيار الإستراتيجية التسويقية المتمثلة في إستراتيجيتي التجزئة و التموضع.
- * **البعد المكاني:** تمت الدراسة التطبيقية في منظمة "حمود بوعلام و شركائه"، والذي يقع مقره ب 201 شارع حسيبة بن بو علي بولاية الجزائر العاصمة.
- * **البعد الزمني:** لقد امتدت من سنة 1998 إلى سنة 2007.

ثامنا: صعوبات البحث

- لقد واجهتنا صعوبات و مشاكل عديدة في إعداد هذا البحث نورد أهمها على النحو التالي:
- * صعوبة تحليل البيئة الخارجية و الداخلية بمنظمة "حمود بوعلام و شركائه".
 - * عامل الوقت
 - * صعوبة تطبيق الجانب النظري في الواقع الجزائري.
 - * عدم الإجابة عن بعض القوائم الاستقصائية المتعلقة بتحليل الوظائف و هذا لتدقيق معلومتنا فيما يخص نقاط القوة و الضعف، و يعود ذلك إلى نقص الثقافة حول أهمية القوائم الاستقصائية في المنظمات الجزائرية.

تاسعا: تقسيمات البحث

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، كل فصل يتضمن أربعة مباحث.

يهتم الفصل الأول بدراسة التحليل التسويقي، حيث يتناول المبحث الأول ماهية التسويق من خلال إعطاء مفهوم التسويق، أهدافه، أهميته، و المنافع التي يعمل على إيجادها ووظائفه. ويتناول المبحث الثاني مفهوم ومستويات البيئة بصفة عامة، مفهوم، خصائص و أهمية دراسة البيئة التسويقية. ويتناول المبحث الثالث مكونات البيئة التسويقية من خلال عرض مختلف مكونات البيئة الخارجية العامة، البيئة الخارجية الخاصة و البيئة الداخلية. أما المبحث الرابع فيتناول مفهوم، أهمية و تحقيق التحليل التسويقي، التقسيم الإستراتيجي كأداة لتحليل بقيمة وأبعاد ه المتمثلة في التحليلين الداخلي و الخارجي.

ويهتم الفصل الثاني بكيفية اختيار الإستراتيجية التسويقية، حيث يتناول المبحث الأول ماهية الإستراتيجية من خلال عرض مفهوم، عناصر الأساسية للإستراتيجية، المراحل الأساسية التي تحددها، مستوياتها المختلفة، ومختلف خياراتها. ويتناول المبحث الثاني ماهية التخطيط الإستراتيجي للتسويق من خلال عرض مفهوم، أهمية، أهداف، مستويات وخطوات التخطيط الإستراتيجي. أما المبحث الثالث فيتناول التسويق الإستراتيجي، الإستراتيجية التسويقية، مختلف خياراتها المتمثلة في التجزئة و التموضع. أما المبحث الرابع فيتناول الدوافع و النماذج المستعملة لاختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة من خلال النماذج التالية SWOT, BCG, Mckensey ADL.

أما الفصل الثالث والأخير فخصصناه لدراسة حالة منظمة "حمود بوعلام و شركائه". حيث يتناول المبحث الأول التعريف بهذه المنظمة مع عرض منهجية دراسة الحالة. ويتناول المبحث الثاني التحليل الخارجي من خلال عرض التقسيم الإستراتيجي، تحليل السوق، تحليل العرض و الطلب، تحليل المنافسة و شدة المنافسة. أما المبحث الثالث فيتناول التحليل الداخلي من خلال تحليل الوظيفة المالية و الإنتاجية، وظيفة التسويق و الموارد المالية، الإدارة العامة، الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية. وأما المبحث الرابع فيتناول اختيار الإستراتيجية التسويقية بناء على التحليلين السابقين من خلال عرض كل من الإستراتيجيات المطبقة من

خلال المنظمة، تحديد نقاط القوة ، الضعف، الفرص و التهديدات المتاحة، نموذج تحليل SWOT لاختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة.

الفصل الأول

مدخل إلى التحليل التسويقي

تمهيد

يعمل النشاط التسويقي في ظل بيئة خارجية تتميز بتغير متسارع وتعقد مستمر من خلال مكوناتها المختلفة العامة والخاصة والتي لا يمكن السيطرة أو التحكم فيها من ناحية، والبيئة الداخلية التي يمكن التحكم فيها من ناحية أخرى. وعليه يقتضي من المنظمة ضرورة التعرف على هذه العوامل وتحليلها وتحديد آثارها على الأداء التسويقي بهدف اختيار إستراتيجية تسويقية مناسبة ومرنة وقادرة على اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة الصعوبات أو التكيف معها أو التخفيف من آثارها السلبية، وكذلك الاستغلال الأمثل لنقاط قوتها وتثمين نقاط ضعفها.

ففي ضوء ذلك سنتناول من خلال هذا الفصل لمختلف هذه النقاط و غيرها. حيث قسمناه إلى أربعة مباحث هي:

- المبحث الأول: ماهية التسويق
- المبحث الثاني: ماهية البيئة التسويقية
- المبحث الثالث: مكونات البيئة التسويقية
- المبحث الرابع: ماهية التحليل التسويقي

المبحث الأول: ماهية التسويق

يعتبر التسويق من الحقول الهامة في إدارة الأعمال ذلك أن بقاء واستمرارية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيق بمدى قدرتها على تسويق منتجاتها وخدماتها وأفكارها وهذا لن يتحقق ما لم تكن إدارة المنظمة واعية بأهمية ودور هذه الوظيفة ومؤهلة لتطبيق مبادئها ونظريتها وأساليبها لضمان تحقيق النجاح للمنظمة ككل. سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التسويق، أهدافه وأهميته، المنافع التي يعمل على إيجادها النشاط التسويقي و وظائفه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تطور مفاهيم التسويق، التعاريف المختلفة للتسويق وعناصر النشاط التسويقي.

الفرع الأول: تطور مفاهيم التسويق

مر مفهوم التسويق بعدة مراحل أهمها:

1- المفهوم الإنتاجي:

يقوم على أساس أن المستهلكون يفضلون المنتجات المتوفرة بشكل كبير وذات التكلفة المنخفضة. وتهدف المنظمة في ظل هذا التوجه إلى زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وذلك من خلال التركيز على الكفاءة الإنتاجية والتغطية الواسعة للأسواق المستهدفة. وأهم ما يميز هذه المرحلة:

- الاهتمام بالجانب التقني للمنظمة.
- الاعتماد على وظيفتي الإنتاج والتوزيع.
- الطلب أكثر من العرض.

2- المفهوم المرتبط بالمنتج:

ويقوم على أساس أن المستهلكين يفضلون المنتجات ذات النوعية الجيدة والأداء الجيد، والمنظمة في ظل هذا التوجه تركز على إنتاج السلع ذات النوعية الجيدة وتطويرها مع الوقت. أي الاهتمام بالجودة من وجهة نظر المنتج.

3- المفهوم البيعي:

يقوم على أساس أن المستهلكين لا يقومون باقتناء منتجات المنظمة ما لم يتم الاتصال بهم من خلال مجهود بيعي وترويجي كبيرين (بمعنى جذب المستهلكين لبيع فائض الإنتاجي). وأهم ما يميز هذه المرحلة ما يلي:

- العرض أكبر من الطلب (وجود فائض).

- بيع ما يتم إنتاجه.

- الاعتماد على وظيفتي البيع وتنشيط المبيعات.

4- المفهوم التسويقي:

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بكفاءة وفعالية أكبر من منافسها. وأهم ما يميز هذه المرحلة:

- البحث عن حاجات المستهلكين ومحاولة إشباعها.

- إنتاج ما يتم بيعه وليس بيع ما يتم إنتاجه.

- الاهتمام بدراسة السوق.

5- المفهوم الاجتماعي:

تقوم المنظمة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بكفاءة وفعالية أكبر مع تحقيق رفاهية المجتمع وأيضا المحافظة على حياة المستهلكين وتحسينها (بحيث تقوم بتوعية المستهلكين بعدم اقتناء السلع المضرة).

الفرع الثاني: مفهوم التسويق.

هناك عدة تعاريف للتسويق، نذكر منها مايلي:

- **التعريف الأول:** " هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج الأفكار، السلع والخدمات بغية خلق عملية التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة"¹.

نستنتج من هذا التعريف أن:

¹ - المؤذن محمد صالح، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان، دار الثقافة للنشر، 2002، ص 30.

- أساس النشاط التسويقي هي عملية التبادل.
- الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية تتمثل في أنشطة المنتج.
- إن النشاط التسويقي بمفاهيمه وأساليبه الحديثة يوجد في كافة أنواع المنظمات، سواء كانت هادفة للربح أم لا.
- **التعريف الثاني:** " هو كافة الأنشطة التي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وذلك من خلال تسهيل عملية التبادل"¹.

نستنتج من هذا التعريف ما يلي:

- أن أساس النشاط التسويقي هي عملية التبادل.
- أن الهدف الأساسي من التسويق هو إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية.
- من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف التسويق على انه عبارة عن كافة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة والتوزيع والترويج من انسياب السلع والخدمات والأفكار من المنتج إلى المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته ولضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة لدى الأفراد إلى استخدام الموارد المتاحة في المجتمع مع الحفاظ على توازن البيئي.

الفرع الثالث: عناصر النشاط التسويقي.

تتمثل عناصر النشاط التسويقي في :

- 1- الحاجات :** تعتبر الحاجة الإنسانية المنطلق والمفهوم الأساسي للدراسات التسويقية بحيث تسعى المنظمات إلى ترجمة هذه الحاجات في شكل سلع وخدمات، كما تتميز هذه الحاجات بالتعدد ويسعى الفرد إلى إشباعها بالتدرج.
- 2- الرغبة:** تتمثل في اختيار الوسيلة التي تستخدم في إشباع الحاجة.
- 3- الطلب:** للأفراد رغبات غير محدودة وموارد محدودة وهذا ما يعرف بقيد الميزانية، فعلى الفرد أن يختار السلع التي تعطيه أقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية وعليه فإن الطلب على السلعة يتحدد برغبة الفرد في اقتنائها والقدرة الشرائية التي لديه.

¹ -Lasary, le marketing (c'est facile), Editions ES SALEM, Cheraga, 2001, p15.

4- المنتجات: وجود الحاجات والرغبات الإنسانية وظهور الطلب عليها يتطلب تواجد سلع لإشباعها، ويقوم المستهلك باختيار السلعة التي تقدم له أفضل إشباع ممكن بين ما هو متاح من السلع في الأسواق. ويمكن أن تظهر السلع في شكل سلع مادية، خدمات، أفكار، تنظيم (منظمات استشارية)، مكان (مجال للسياحة).....

5- التبادل: يعتبر التبادل أساس النشاط التسويقي حيث لا يمكن الحديث عن عملية التسويق في ظل اقتصاد يقوم على الاكتفاء الذاتي (أي وجود فائض) و تتمثل شروط عملية التبادل في العناصر التالية:

- وجود طرفين على الأقل.

- لكل طرف لديه حاجة ما ذات قيمة للطرف الآخر.

- أن يكون لكل طرف القدرة على الاتصال بالطرف الآخر وتسليمه هذه الحاجة.

- كل طرف له الحرية المطلقة للقبول أو رفض عرض الطرف الآخر.

- كل طرف لديه الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر (تنتج الثقة).

6- المعاملات: تعتبر المعاملات الوحدة الأساسية للتبادل ففي حالة وجود اتفاق بين طرفي المعادلة يمكن القول أن المعاملة قد تمت ومحورها هو القيمة التي يحصل عليها أحد الطرفين حيث نميز بين نوعين من المعاملات:

● **معاملات مالية:** وهي المقابل الذي يدفعه المستهلك مقابل حصوله على سلعة أو خدمة في صورة وحدات نقدية.

● **معاملات الغير مالية:** مثال على ذلك المرشح في حزب سياسي يقوم بتقديم برنامجه مقابل الصوت الانتخابي.

7- الأسواق: يؤدي الحديث عن عملية التبادل إلى الحديث عن مفهوم السوق باعتباره الإطار الذي يتم فيه عملية التبادل ويتكون من كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة ولديهم الاستعداد والقدرة لإتمام عملية التبادل بغرض إشباع هذه الحاجة .

المطلب الثاني: أهداف ، وأهمية والمنافع التي يعمل على إيجادها .

سنتناول في هذا المطلب أهداف التسويق، أهميته والمنافع التي يعمل على إيجادها النشاط التسويقي.

الفرع الأول: أهداف التسويق:

تتمثل أهداف التسويق في :

- تعظيم الحصة السوقية للمنظمة في السوق.
- تحقيق الأرباح.
- التنبؤ بحاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها بسلع وخدمات معينة.
- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.
- تحقيق مستوى عالي من رضى الزبائن.

الفرع الثاني: أهمية التسويق :

تتمثل أهمية التسويق فيما يلي:

- تعمل الأنشطة التسويقية على إيجاد مجموعة من المنافع وتتمثل في المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازية، القيمة، كما تساهم بالعمل على إيجاد المنفعة الشكلية وذلك عن طريق تزويد إدارة الإنتاج والتصميم برغبات المستهلكين وآرائهم فيما يتعلق بالسلع والخدمات سواء من حيث الجودة أو الاستخدامات أو التغليف أو اللون.....
- يمثل التسويق جزءا حيويا من الاقتصاد الوطني حيث يعمل على إيجاد الكثير من فرص التوظيف أمام أفراد المجتمع كوظائف مندوبي البيع ومن العاملين في مجال الإعلان....
- تحديد حجم الإنتاج كما و نوعا بما يناسب و احتياجات السوق المستهدفة.
- القدرة على مواجهة المنافسة وخاصة من قبل المنظمات التي تغزو الأسواق الوطنية.
- إيجاد الفرص التسويقية الداخلية والخارجية.
- يساعد التسويق المنظمات على تحقيق أهدافها من خلال محاولتها إشباع حاجات ورغبات العملاء في الأسواق المستهدفة.
- يساعد المستهلكين على أن يصبحوا راشدين في معرفة كيفية إشباع حاجاتهم ورفع مستوى معيشتهم.

- تكلفة التسويق¹ تشكل أكثر من 50% من قيمة السلع والخدمات التي يتحملها المستهلك.

الفرع الثالث: المنافع التي يعمل على إيجادها النشاط التسويقي:

تتمثل في:

1- المنفعة المكانية:

وذلك بتوفير السلع والخدمات في المكان الملائم للمستهلك.

2- المنفعة الزمنية:

وذلك بتوفير السلع والخدمات في الوقت الملائم للمستهلك.

3- المنفعة الحيازية:

وذلك بتحويل ملكية السلعة من بائعها إلى مستهلكها.

4- المنفعة القيمية:

بتحديد قيمة السلعة من طرف رجل التسويق مع مراعاة القدرة الشرائية للمستهلك.

5- المنفعة التعليمية:

وذلك من خلال القيام بعملية الترويج حيث يتم تزويد المستهلك بالمعلومات الضرورية عن المنتج ومكان وجوده وكيفية الحصول عليه.

6- المساهمة في العمل على إيجاد المنفعة الشكلية:

والتي نجدها أساسا في النشاط الإنتاجي من خلال إنتاج السلع والخدمات، ويساهم النشاط التسويقي في إيجاد هذه السلع والخدمات عن طريق دراسة حاجات ورغبات المستهلكين ورفعها لإدارة الإنتاج ليتم ترجمتها إلى سلع وخدمات.

¹ - تعريف تكلفة التسويق بمنطق محاسبي: هي عبارة عن جميع المصروفات والنفقات التي تتحملها المنظمة نتيجة قيامها بجميع الأنشطة والفعالية التسويقية المختلفة مثل: أجور ومرتببات العاملين في إدارة التسويق ومصاريف الترويج والنقل والتخزين والديون المعدومة....

بمنطق اقتصادي: فهو عبارة عن مجموع ما يتحمله المستهلك مقابل الخدمات التي تقدمها له منظمات الأعمال إذن هي عبارة عن الفرق بين التكلفة الكلية لإنتاج السلع والخدمات ومجموع ما يدفعه المستهلكون من مبالغ في سبيل الحصول عليها وذلك في فترة زمنية معينة.

المطلب الثالث: وظائف التسويق:¹

يتمثل في:

الفرع الأول: وظائف العرض المادي

وتتمثل في وظيفتي النقل والتخزين

أ- وظيفة النقل:

1- تعريفها:

تعرف وظيفة النقل بأنها كافة الخطوات الهادفة إلى إيصال السلع للمستهلكين الراغبين فيها في المكان والوقت المناسبين.

ويمكن القول أن وظيفة النقل تعمل على إيجاد المنفعة المكانية بتوفير السلع في الأماكن المناسبة للمستهلكين لها. وتزداد أهميتها كلما شكلت تكلفة النقل جزءاً هاماً من تكلفة التسويق. ويمكن للمنظمة أن تلجأ إلى امتلاك وسائل نقل خاصة بها أو التعاقد مع شركات النقل المتخصصة. وعادة ما تستخدم مجموعة من المعايير للمفاضلة بين وسائل النقل المتاحة (السرعة، التكلفة، مدى توفرها، وطبيعة السلعة وقيمتها).

2- وسائل النقل:

• النقل البري:

يتكون من السكك الحديدية، السيارات والشاحنات.

* **السكك الحديدية:** تعتبر أكثر الوسائل الفعالة في نقل كميات كبيرة من المنتجات ذات الحجم الكبير مثل: الفحم، الرمل، الفوسفات....

* **السيارات والشاحنات:** تتميز بالمرونة العالية في الاستجابة لحاجات المنظمة من حيث الطرق التي تسلكها إضافة إلى تكاليفها المعقولة.

• **النقل البحري:** يستخدم لنقل المنتجات الكبيرة وذات القيمة المنخفضة وغير قابلة

للتلف، ولكنها بطيئة وتعتمد على الظروف الجوية.

• **النقل بواسطة الأنابيب:** يستخدم لنقل البترول، الغاز، وعدة مواد كيميائية... وتتميز

بانخفاض تكلفتها وسرعتها المعقولة.

¹ - منديل عبد الجبار، أسس التسويق الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص45.

- **النقل الجوي:** يستخدم لنقل السلع القابلة للتلف وذات قيمة عالية مثل المجوهرات، الزهور... وتتميز بالسرعة والتكلفة العالية.

ب- وظيفة التخزين:

تعمل وظيفة التخزين على إيجاد المنفعة الزمنية وتؤدي من قبل المنتجين والوسطاء لتوفير السلع في الأوقات المناسبة لاستهلاكها أو استخدامها. وتعتبر وظيفة التخزين ضرورية للأسباب التالية:

- الإنتاج الموسمي للاستهلاك الموسمي.

- الإنتاج الدائم للاستهلاك الموسمي.

- طبيعة السلعة حتى تصبح صالحة للاستهلاك.

- توقع ارتفاع الأسعار.

- مواجهة الظروف الطارئة.

الفرع الثاني: وظائف المبادلة

هي الوظائف التي تساعد على نقل ملكية السلعة من منتجها إلى مستهلكها.

أ- أنواعها:

وتتمثل في:

1- وظيفة الشراء:

يقوم بها كل من المنتج والوسيط وتتضمن الأنشطة التالية:

- تحديد الحاجة.

- تحديد مصادر التوريد.

- التعرف على شروط كل مصدر من مصادر التوريد والدخول في المفاوضات.

- اختيار مصدر التوريد الملائم.

- انتقال ملكية السلعة من المورد إلى المشتري.

ب- وظيفة البيع:

ويعتبرها البعض من أهم الأنشطة التسويقية وتتضمن الأنشطة الرئيسية التالية:

- خلق الطلب على السلعة وإيجاد مستهلك لها.

- دخول البائع والمستهلك في مفاوضات حول السعر والكمية وشروط الدفع والمواسفات.

- انتقال ملكية السلعة من البائع إلى المستهلك.

الفرع الثالث: وظائف التسويق التسهيلية:

وهي التي تساعد على تسهيل القيام بالوظائف التسويقية. و تتمثل في العناصر التالية:

1- التمويل:

لابد من توفر الأموال اللازمة و الكافية للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة. و يمكن أن تلجأ المنظمات إلى مصادر التمويل المتاحة حتى تتمكن من ممارسة الأنشطة التسويقية و تتمثل مصادر التمويل في:

- مصادر التمويل قصيرة الأجل مثل الائتمان المصرفي و الائتمان التجاري.

- مصادر التمويل طويلة الأجل مثل الاقتراض طويل الأجل. وهناك مجموعة من العوامل التي تحدد كمية الأموال التي تحتاج إليها المنظمة للقيام بأنشطتها التسويقية مثل طول فترة التسويق، كمية و تشكيلة المخزون السلعي، شروط الدفع و موسمية العرض و الطلب.

2- تحمل المخاطر:

هي الوظيفة التي تسعى إلى الوصول إلى الحد الأدنى من الخسائر الناجمة عن المخاطر المرتبطة بالنشاط التسويقي و تتمثل هذه المخاطر في:

● **مخاطر سوقية:** مثل تغيير العرض والطلب، انخفاض الأسعار، تقادم السلعة. ويمكن التخفيف من آثارها عن طريق القيام بأبحاث تسويقية.

● **مخاطر طبيعية:** و التي يتم السيطرة عليها من خلال التأمين مثل الزلازل والحرائق.

● **مخاطر ناتجة عن سوء تصرف الأفراد العاملين في المجال التسويقي:** مثل التساهل في منح الائتمان. ويمكن التغلب عليها عن طريق إخضاع العاملين في المجال التسويقي لبرامج تدريبية ملائمة.

3- التتميط والتدرج:

يقصد به وضع معايير معينة محددة تفرز السلع على أساسها إلى مجموعات. و تتمثل هذه المعايير في اللون، الحجم...

وتكمن أهمية هذه الوظائف في:

- أنها تسهل من عملية حفظ السلع.
- وضع السعر تسهل في عملية التفاوض بين البائع والمستهلك.
- تساعد على إرضاء حاجات ورغبات المستهلك بصورة أدق.
- تساعد على إتمام عملية البيع بصورة أسرع.

4- بحوث تسويق:

يقصد بها النشاط الذي يتضمن جمع، تسجيل، وتحليل البيانات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات. ويمكن الحصول على البيانات اللازمة لغرض إجراء البحث التسويقي من عدة مصادر هي:

- **مصادر البيانات الثانوية:** وتتمثل في سجلات المنظمة، نشرات البنك المركزي، نشرات دائرة الإحصاءات العامة.
 - **مصادر البيانات الأولية:** وهي الملاحظة، التجارب المخبرية، الاستقصاءات سواء عن طريق الهاتف، البريد أو المقابلات الشخصية.
- ويمكن القول أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على قيمة المعلومات التي تزودنا بها. وتتحدد قيمة هذه المعلومات من خلال الدقة، درجة الثقة، درجة الحداثة وتوقيت الوصول إلى متخذ القرار بتكلفة معقولة. كما أن هذه المعلومات يتم الحصول عليها من البيئة التسويقية (الداخلية والخارجية)، وهذا ما سوف نتطرق إليه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: ماهية البيئة التسويقية

البيئة لفظا هي الوسط الخارجي الذي يحيط بالشيء، ولا بد من وجود علاقة متبادلة بين البيئة وهذا الشيء: فرد، منظمة، دولة....

إن المنظمات هي تطور نظم مفتوحة جميعا أي أنها تتفاعل مع البيئة وتخضع لمحدداتها، فكل مدخلات المنظمة تأتيها من البيئة وكل مخرجاتها تذهب إلى البيئة. ويمكن القول أن علاقة المنظمة (سواء كانت عامة أو خاصة، هادفة أم غير هادفة للربح) ببيئتها هي علاقة تسويقية دائما وهو الذي ينبغي أن تعيه المنظمة وتلتزم به.

ففي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم البيئة ومستوياتها بصفة عامة، مفهوم البيئة التسويقية، خصائصها وأهمية دراستها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة ومستوياتها

سنتناول في هذا المطلب مفهوم و مستويات البيئة بصفة عامة.

الفرع الأول: مفهوم البيئة

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم البيئة ومن بينها:

- **التعريف الأول:** "هي مجموعة متغيرات داخلية، وخارجية ذات مضامين سياسية واقتصادية واجتماعية وتكتيكية تحيط بالمنظمة وتكون علاقة المنظمة بها تفاعلية وتكاملية"¹.

وأهم ما جاء في هذا التعريف أن:

- البيئة هي مجموعة من متغيرات داخلية وخارجية.
- المتغيرات الخارجية تتمثل في: متغيرات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكتيكية.
- تكون علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية هي علاقة تفاعلية وتكاملية.
- ويمكن القول بأن البيئة هي مكان أو محيط عمل المنظمة الذي تتواجد فيه والذي يضم عدة عوامل تؤثر في المنظمة والتي تقع بعضها ضمن حدود سيطرة المنظمة (البيئة الداخلية) وأغلبها خارج سيطرة المنظمة (البيئة الخارجية وتتمثل في البيئة الخاصة والعامة).

¹ - البروارى نزار عبد المجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص87.

الفرع الثاني: مستويات البيئة.

يمكن تقسيم البيئة إلى مستويين وتتمثل في:

أ- البيئة الخارجية:

وهي البيئة المحيطة بالمنظمة وغير المسيطر عليها. وتنقسم بدورها إلى قسمين: بيئة العامة وبيئة الخاصة.

1- البيئة العامة:

وهي البيئة المؤثرة في جميع المنظمات وإستراتيجياتها في مجتمع معين وهي متشابهة من حيث درجة التأثير بالنسبة لجميع المنظمات، ولكن الذي يختلف هو مدى تكيف المنظمة مع عوامل هذه البيئة، أي بمعنى آخر هي البيئة الواسعة والشاملة والمعقدة وتضم العوامل التي تشترك بها جميع المنظمات.

و تتمثل عوامل هذه البيئة في: العوامل الديموغرافية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، القانونية والسياسية، التكنولوجية، الطبيعية.

2- البيئة الخاصة:

هي البيئة التي تحتوي العوامل القريبة من المنظمة وأهدافها وهي خاصة بكل منظمة، وتتمثل هذه العوامل في: المنافسون، الوسطاء، الزبائن، الموردون، الجمهور العام.

ب- البيئة الداخلية:

وتشمل العوامل المسيطرة عليها من قبل المنظمة، وتتمثل في موارد المنظمة وإمكاناتها الداخلية وإدارتها المتخصصة كإدارات الموارد البشرية والتمويل والتسويق.... وتشمل أيضا ثقافة المنظمة وموقعها.

المطلب الثاني: مفهوم البيئة التسويقية

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بها، نذكر منها:

- **التعريف الأول:** "تتضمن البيئة التسويقية جميع العوامل التي تقع خارج حدود وظيفة التسويق والتي لا يمكن التحكم فيها. وتعتبر متغيرة ومقيدة بطبيعتها ولها صلة وثيقة باتخاذ القرارات التسويقية"¹.

¹ - توفيق عبد الرحمن، منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2004، ص13.

يشير التعريف الأول إلى أن البيئة التسويقية تتضمن فقط العوامل التي تقع خارج المنظمة ولا يمكن التحكم فيها. وتتميز بالتعدد والتغيير المتسارع ولها صلة وثيقة باتخاذ القرارات التسويقية.

- **التعريف الثاني:** "إن البيئة التسويقية هي مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية المؤثرة على كفاءة الإدارة التسويقية التي تستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات اللازمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين"¹.

يضيف التعريف الثاني إلى أن البيئة التسويقية تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية لذا يستوجب من المنظمة القيام بالأنشطة والفعاليات اللازمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

- **التعريف الثالث:** "البيئة التسويقية هي العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية فالتغيرات الداخلية تتعلق بالعناصر التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها (مالية، موارد بشرية...) أما الخارجية التي تحيط بالمنظمة والتي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها (تكنولوجية، اقتصادية، ثقافية، قانونية)"².

يضيف التعريف الثالث إلى أن البيئة التسويقية تتكون من متغيرات يمكن التحكم فيها وهي البيئة الداخلية وأخرى لا يمكن التحكم فيها وتتمثل في البيئة الخارجية العامة.

- **التعريف الرابع:** "كافة القوى الموجودة داخل المنظمة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها، وتؤثر على القدرة التسويقية للمنظمة ومدى فعالية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق، كما أنها تتضمن عناصر دفع المنظمة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها"³.

يشير هذا التعريف إلى أن البيئة التسويقية تتكون من المتغيرات الداخلية وكذا متغيرات البيئة الخاصة التي تؤثر على القدرة التسويقية للمنظمة.

- **التعريف الخامس:** "هي العناصر والمتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية وكذا ظروف وإمكانيات العمل الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى كفاءة العمليات التسويقية ومنظمات الأعمال"⁴.

¹ - البروراري نزار عبد لمجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، ص 87.

² - VERNETTE Eric, *Marketing fondamental*, édition Eyrolles, Paris, 1992, p 224.

³ - معلا ناجي، رائف توفيق، *أصول التسويق (مدخل تحليلي)*، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص 47.

⁴ - أمينة محمود حسين محمود، *نظم المعلومات التسويقية*، القاهرة، بدون دار النشر، 1994/95، ص 68.

يضيف التعريف الخامس وهو الشامل على أن البيئة التسويقية تتكون من متغيرات يمكن التحكم فيها وأخرى لا يمكن التحكم فيها وتتمثل في البيئة الخارجية والتي بدورها تتكون من البيئة العامة والبيئة الخاصة. وهذه المتغيرات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مستوى كفاءة الإدارة التسويقية وكذلك في اتخاذ القرارات التسويقية.

إذن البيئة التسويقية تتكون من متغيرات يمكن التحكم فيها وهي البيئة الداخلية وأخرى لا يمكن التحكم فيها وتتمثل في البيئة الخارجية والتي بدورها تتكون من البيئة العامة والبيئة الخاصة. هذه المتغيرات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مستوى كفاءة الإدارة التسويقية وكذلك في اتخاذ القرارات التسويقية. وبالتالي من الضروري التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد آثارها على الأداء التسويقي. وما تتيحه من فرص وما تفرضه من قيود وتهديدات، والعمل على إحداث التوازن الفعال بين حركة القوى البيئية الخارجية التي لا تخضع لسيطرته وتحكمه في عناصر المزيج التسويقي الذي يمكنه السيطرة عليه.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية دراسة البيئة التسويقية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص وأهمية دراسة البيئة التسويقية.

الفرع الأول: أهمية دراسة البيئة التسويقية.¹

تكتسي دراسة البيئة التسويقية أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1- أن جميع المنظمات تعمل في ظل مجموعة من المتغيرات البيئية.
- 2- كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح بمعنى تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها.
- 3- إن مدى تأثير متغيرات البيئة على تنفيذ وظائف وأهداف المنظمات يختلف في الدرجة وليس في النوع.
- 4- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي قد يختلف باختلاف قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة.
- 5- إن جميع المنظمات تتأثر بدرجات متفاوتة بالكثير بالمتغيرات البيئية سواء على المستوى الدولي أو القطري.

¹ - أبو قحف عبد السلام، التسويق (مدخل تطبيقي)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 83-85.

6- إن التخطيط التسويقي يعتمد على تحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتبقة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

7- ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها وكذلك تحديد آثارها على الأداء التسويقي وعلى التصميم واختيار الإستراتيجية التسويقية.

الفرع الثاني: خصائص البيئة التسويقية¹.

تنتم البيئة التسويقية بعدد من الخصائص التي تتفاوت أهميتها وتأثيرها من مجتمع لآخر. ويمكن استعراض هذه الخصائص على النحو التالي:

1- حرية المستهلك في الاختيار:

- يتمتع المستهلك بحرية اختيار الطريقة التي ينفق بها دخله من حيث نوع السلع والخدمات التي يشتريها وقت ومكان شرائها وبالتالي تتحدد السلع والخدمات التي يتم انتاجها من حيث الكمية، الجودة والسعر.

- وكما أن هذه الحرية تمثل حافزا لتقديم منتجات وخدمات جديدة.

- وتتسم أذواق المستهلكين بالمرونة والتغير سواء بالنسبة لدرجة التفضيل أو الولاء لعلامة معينة. ومن هنا تنشأ أهمية المحافظة على المستهلك وكسب ولائه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته والتحسين المستمر في المنتجات لنظلم تحقق له نفس مستوى الرضا والإشباع.

2- المنافسة:

تتفاوت درجة المنافسة التي تتعرض لها المنظمات من قطاع لآخر وأيضا من مجتمع لآخر وفقا للنظام السياسي والاقتصادي السائد.

وتحقق المنافسة عدة مزايا أهمها:

- تحسين الكفاءة الإنتاجية.

- الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة.

- عدم رفع الأسعار.

- تقديم خدمات أفضل للمستهلك.

¹ - أنظر في هذا الصدد:

- أمينة محمود حسين محمود، مرجع سابق، ص 68 - 70.
- أبو قحف عبد السلام، مبادئ التسويق، الإسكندرية، دار الجامعية 2004/2005، ص 79-84.

- تقديم منتجات تتناسب مع حاجيات المستهلك.

3- وجود دافع الربح ورفع الحصة السوقية:

بوجود دافع الربح ورفع الحصة السوقية مع درجة من المنافسة تقوم المنظمة¹ بما يلي:

- البحث عن طرق جديدة وحديثة لزيادة المنتوجات التي تحصل عليها من كل وحدة مدخلات.

- استخدام طرق تسويقية أفضل وتحسين الطرق المتبعة حالياً.

- بناء علاقات جيدة مع الموردين للحصول على مدخلات بأقل تكلفة وجودة عالية وبالتالي الحصول على مخرجات ذات جودة عالية....

4- التدخل الحكومي:

معناه أن التدخل الحكومي يكون بطريقة غير مباشرة مثل القوانين والتشريعات والسياسة الضريبية والنقدية... ومن صورها المختلفة ما يلي:

- تحديد مجالات الاستثمار المتاحة أمام رأس المال الخاص.

- تقديم امتيازات خاصة، كمنع أي منظمة من دخول قطاع النفط.

- تحديد الأسعار.

- تنظيم الاستيراد والتصدير.

- تحديد أبعاد ومجالات المنافسة.

- تقديم إعانات لبعض القطاعات أو تقوم بإعفائها من الضرائب لفترة محددة.

....-

¹ - المنظمة: هي تجمع إنساني، ولها هدف معين تسعى إلى بلوغه. وتضم في إطارها عناصر بشرية ومادية بشكل متناسق ومتوازن، فالمشاريع على اختلاف أنواعها صناعية كانت أم تجارية أم خدمية، والوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات التعليمية والبرلمانات والنوادي والأحزاب ويرأها كلها منظمات.

المبحث الثالث: مكونات البيئة التسويقية.

تتكون البيئة التسويقية من بيئة خارجية وتضم كافة العوامل الخارجية التي تؤثر على قدرة المنظمة على تنمية علاقات جيدة مع عملائها المستهدفين والمحافظة عليها وهذه العوامل يصعب السيطرة عليها وتنطوي بدورها على مستويين هما: عوامل البيئة الخارجية الخاصة والعامّة. وبيئة داخلية هي تضم كافة العوامل الداخلية والتي يمكن السيطرة والتحكم فيها. وسنتطرق في هذا المبحث إلى مكونات البيئة الخارجية والعامّة، الخاصة والداخلية.

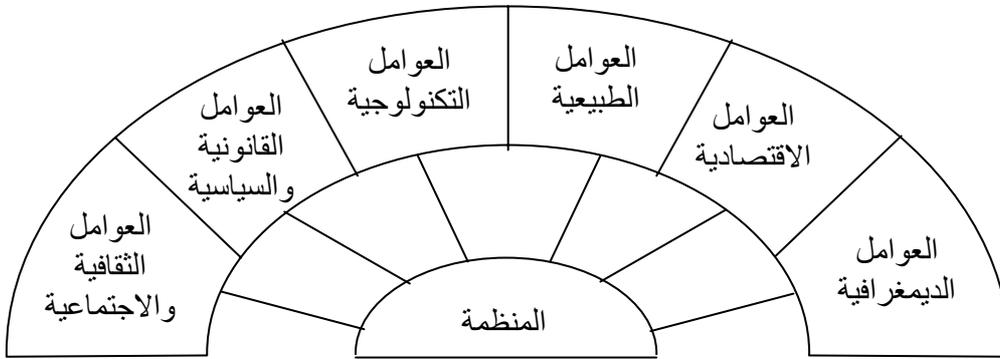
المطلب الأول: البيئة الخارجية العامّة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم، و مكونات البيئة الخارجية العامّة.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية العامّة.

وتضم كافة العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على قدرة المنظمة في خدمة أسواقها. وكما أنها تؤثر على كافة عوامل البيئة الخارجية الخاصة. وتتكون من العوامل الاقتصادية، الديموغرافية، التكنولوجية، الطبيعية... كما هو مبين في الشكل الآتي.

الشكل (1-1): عوامل البيئة الخارجية العامّة



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 114.

الفرع الثاني: مكونات البيئة الخارجية العامة.

تتكون البيئة الخارجية العامة من:

1- العوامل الديموغرافية:¹

تحتل البيئة الديموغرافية أهمية خاصة لدى رجال التسويق لأنها تشمل الأفراد والأسر الذي يتكون منهم السوق، وبالتالي عليه الاهتمام بالسكان من حيث الجنس، التوزيع العمري، التوزيع الجغرافي، عدد السكان، حجم الأسرة، مستوى التعليم، الدخل، الوظيفة، الديانة، فمثلا زيادة نسبة كبار السن قد يزيد الطلب على الأدوية، النظارات الطبية، أدوات السمع. وانخفاض معدل المواليد قد يشكل خطر على بعض الصناعات التي تنتج مواد غذائية وملابس خاصة بالأطفال.

وبالتالي يجب على المنظمة أن تهتم بدراسة وتحليل الخصائص الديموغرافية لأسواقها المستهدفة لما لذلك من أثر كبير على تصميم وبناء استراتيجياتها التسويقية وبرامجها التسويقية أيضا قدرتها على تحقيق أهدافها من وراء خدمتها لهذه الأسواق.

2- العوامل الاقتصادية:²

لا يشكل السكان وحدهم سوق، بل لابد من توفر الموارد المالية ورغبة في إنفاق تلك الموارد. فالأسواق تتكون من القدرة الشرائية للمجتمع، والقدرة الشرائية ترتبط بالدخل، الأسعار، الادخار ومدى توفر الائتمان.³

وعلى رجال التسويق التعرف على الاتجاهات الرئيسية في البيئة الاقتصادية. فالتغيرات في بعض المتغيرات الاقتصادية الرئيسية مثل معدلات الفائدة، مستوى التضخم، الدخل النقدي، أنماط الاقتراض والادخار لها تأثير مباشر على السوق. الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن

¹ - أنظر في هذا الصدد:

- أبو قحف عبد السلام، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سابق، ص 114-121

- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 125-127

² - أنظر في هذا الصدد:

- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، مرجع أعلاه، ص 127-130

- أبو قحف عبد السلام، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع أعلاه، ص 102-113

- معلا ناجي، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 56-59

³ - الائتمان: والذي يعني شراء الأفراد للسلع أو الخدمات مع عدم الدفع الفوري ولكن يتم الدفع فيما بعد.

تتكيف معها. كما يجب القول أن المناخ الاقتصادي (رواج، ركود...) والسياسات المالية¹ والنقدية² لهما أثر على النشاط التسويقي للمنظمة.

3- العوامل الاجتماعية والثقافية:

يتمسك الأفراد في مجتمع معين عادة بقيم ومعتقدات أساسية معينة ويدافعون عنها وليس من السهل تغييرها، وفي المقابل هناك قيم ومعتقدات ثانوية يمكن أن تتغير. وبصورة عامة تؤثر هذه القيم، المعتقدات والعادات على السلوك الشرائي للأفراد والذي بدوره يؤثر على المنظمات، ولذلك من الضروري الاهتمام الكافي بها والتنبؤ بالتغيرات التي تحدث فيها بهدف تحديد الفرص أو المخاطر التسويقية المرتبطة بها.

و الجدير بالذكر أن ارتفاع مستوى التعليم، زيادة الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات³ وجمعيات حماية المستهلك⁴ والحفاظ على البيئة تعد أيضا من المتغيرات الرئيسية في البيئة الاجتماعية.

4- العوامل القانونية والسياسية:

تتمثل هذه العوامل في الاستقرار السياسي أو عدمه، فلسفة الدولة السياسية (هي الفلسفة التي يتبناها هذا النظام في الحكم وإدارة شؤون تلك الدولة)، الممارسات السياسية، القوانين والتشريعات التي وضعت لحماية المستهلك والمجتمع بشكل عام وتنظم علاقة المنظمات ببعضها (مثل قانون حماية المستهلك، قوانين التجارة الخارجية، قوانين حماية المنافسة...). ويجدر الإشارة إلى أن المنظمات لا تعمل بمعزل عن البيئة السياسية فالقرارات التي تتخذها القيادات السياسية تؤثر سلبا أو إيجابا على عملها. وكذلك القوانين التي تصدرها قد تعوق عمل المنظمات أو قد تسهل، أو تشجيع إنشاء منظمات جديدة أو التوسع في المنظمات القائمة. وبالتالي على مدير التسويق أن يكون على معرفة جيدة لها لأنها تؤثر على

¹ - السياسات المالية: هي سياسة تقوم بها الدولة للقضاء على مشكلة التضخم وتتمثل في تقليل حجم الأموال المتاحة للأفراد عن طريق زيادة الضرائب.

² - السياسة النقدية: هي سياسة تقوم بها الدولة للقضاء على مشكلة التضخم وتتمثل في تقليل حجم الأموال المتاحة للأفراد من خلال تقليل حجم المعروض من النقود.

³ - المسؤولية الاجتماعية: تقوم على تحقيق التوازن بين حاجات المستهلك ورغباته وأرباح المنظمة ورفاهية المجتمع.

⁴ - جمعية حماية المستهلك: تقوم بالدفاع عن حقوق المستهلك فيما يتعلق بتمويله على السلعة والمعلومات الكافية عنه بشكل أكثر تفصيلا، وأيضا لمنع الخداع في الإعلان، وإهمال حق المستهلك في الحصول على ضمانات تحقق توقعاته بالنسبة لمنافع واستخدامات المنتج.

الإستراتيجية التسويقية ويجب عليه متابعة التغيرات المحتملة في هذه العوامل لأنها قد تتيح فرصا تسويقية يمكن الاستفادة منها أو مخاطر تسويقية يمكن تجنبها.

5- العوامل التكنولوجية:

للتكنولوجيا¹ تأثير كبير على حياة الناس، وعلى أنماط حياتهم المعيشية والاستهلاكية. ويمكن توضيح هذا تأثير سواء كان سلبى أو إيجابى من خلال النظر للأمور التالية:

- قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تغيرات أو تعديلات في المزيج السلعي.²
- قد يؤدي إلى إحداث تغيرات في المزيج التسويقي بما يتناسب مع توجهات المستهلكين الجديدة.

- تحسين المستوى المعيشي للأفراد.
- تعمل التكنولوجيا على إنشاء صناعات جديدة تتطلب استراتيجيات تسويقية تنسجم مع ما تقدمه تلك الصناعات من السلع والخدمات لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

- قد يؤدي إلى زيادة معدل البطالة والتلوث، والمشاكل الصحية والاجتماعية.
- سهولة التواصل بين المنظمات والأفراد.

فرجال التسويق بحاجة لفهم المتغيرات في البيئة التكنولوجية وكيفية استغلالها في خدمة الحاجات الإنسانية وعليهم الابتعاد عن تسويق أي ابتكارات جديدة تحمل في طياتها أية تأثيرات على مستهلكيها والتي يمكن أن ينتج عنها عدم الثقة في المنظمة.

6- العوامل الطبيعية:³

تتضمن العوامل الطبيعية في الموارد الطبيعية التي يستخدمها التسويق كمدخلات أو تلك التي تتأثر بالأنشطة التسويقية وبالتالي يجب على مدير التسويق الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

● **الموارد الأولية ومدى توفرها:** بما أن مصادر الموارد الأولية غير متجددة أو دائمة وهذا من شأن أن يؤثر على الاحتياجات المستقبلية من هذه المواد المستخدمة في

¹ التكنولوجيا: بأنها تطبيق العلم على حل المشكلات العملية وتيسير سبل الحياة.

² المزيج السلعي: يشير إلى خطوط الإنتاج أو أنواع السلع التي تقدمها المنظمة إلى المستهلك وتتكون من ثلاثة عناصر: الإتساع، العمق، الارتباط أو الترابط

³ أنظر في هذا الصدد:

- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال محمد، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 130-132
- العمر رضوان المحمود، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص 56

إنتاج السلع والخدمات وبالتالي زيادة تكاليف الإنتاج والتسويق وارتفاع متزايد في الأسعار وانخفاض الطلب. ولتجنب ذلك تقوم المنظمات حالياً بالبحوث والتطوير لاكتشاف مصادر جديدة للمواد المستخدمة في الصناعة.

- **زيادة تكلفة الطاقة:** نفس الشيء بالنسبة للطاقة فهي مصادر غير متجددة وبالتالي هذا يخلق مشكل أكثر خطورة لمستقبل التطور الاقتصادي، وبالتالي البحث عن مصادر بديلة للطاقة كالطاقة الشمسية.... الشيء الذي يؤدي إلى زيادة تكلفة الطاقة المستخدمة في الإنتاج وانعكاسها على أسعار السلع والخدمات المقدمة للأسواق.
- **زيادة تلوث البيئة:** تمثل الصناعة تهديدا مستمرا لتلوث البيئة وهذا ما يؤدي إلى ما يلي:

- قيام الحكومة بفرض قوانين صارمة بحق المخالفين وإرغامهم على التخلص من العناصر الملوثة، وهذا الشيء يزيد من تكاليف الإنتاج.

- تفضيل المستهلكين للمنتجات التي تقدمها المنظمات التي تحافظ على حماية البيئة حتى ولو كانت أسعارها عالية وبالتالي يجب على المنظمات أن تسعى لتوازن بين كل من البيئة وبين منفعة الأداء لمجموع المستهلكين.

- **التدخل الحكومي:** تتدخل الدولة عادة من خلال إصدار القوانين والتشريعات لحماية البيئة وإرغام الصناعات على المساهمة في هذه الحماية من خلال إنجاز سلع وخدمات صديقة البيئة وعلى المنظمة هنا العمل في مجال البحث والتطوير لإيجاد حلول لمواجهة مشكلة المصادر الطبيعية والبيئة.

الجدول (1-1): العوامل التي تتألف منها البيئة الخارجية العامة

العوامل الطبيعية	العوامل الثقافية والاجتماعية	العوامل التكنولوجية	العوامل السياسية والقانونية	العوامل الاقتصادية	العوامل الديموغرافية
- الموقع	- القيم الثقافية	- معدل التقدم التكنولوجي	- النظام السياسي	- النظام الاقتصادي	- عدد السكان
- المساحة	- الجوهرية	- فرص الابتكار	- القوى السياسية	- الحالة الاقتصادية	- التوزيع الجغرافي للسكان
- التضاريس	- القيم الثقافية	- ميزات البحوث والتطوير	- الاسـتقرار السياسي والأمان الداخلي	- معدل التضخم.	- معدل زيادة المواليد
- المناخ	- العادات والتقاليد	- معدل التحسين والتعديل	- السلام الدولي	- الدخل القومي.	- معدل الوفيات
- توافر الموارد	- الاتجاهات	- طرق التصنيع	- التأييد الدولي للنشاط	- توزيع الدخل القومي.	- معدل الهجرة
- الشواطئ	- المعتقدات	- اكتشاف موارد جديدة	- القوانين واللوائح المنظمة للأعمال	- سعر الفائدة.	- التركيـب العمري للسكان
- البحيرات	- السلوكيات	- اكتشاف استخدامات جديدة للموارد	- عدد الأجهزة الحكومية المنفذة للقوانين.	- العمالة.	- التركيـب التعليمي للسكان
- الأنهار	- الأخلاقيات		- المناخ السياسي.	- إجمالي الناتج القومي.	- التركيـب الطبقي للسكان
- الشلالات			- القبول السياسي.	- الإنفاق العام.	- التركيـب العرقي للسكان
- التلوث			- التدخل الحكومي في النشاط.	- أنماط المديونية.	- التركيـب الديني للسكان
			- جماعات الضغط	- أنماط الاستهلاك.	- عدد أفراد الأسرة
				- البنية الأساسية.	- تغيير الأنماط الأسرية
				- الاستثمارات الأجنبية.	
				- المستوى العام للأسعار.	
				- نظام الجمارك.	
				- الادخار.	

المصدر: توفيق عبد الرحمان، منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، مرجع سابق، ص 15-16.

المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية الخاصة.

سنتناول في هذا المطلب إلى مفهوم و مكونات البيئة الخارجية الخاصة.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية الخاصة

وتضم كافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة في خدمة أسواقها مثل: العملاء: الموردون، المنافسون، الوسطاء، الجمهور العام.

الفرع الثاني: مكونات البيئة الخارجية الخاصة:

أ- المنافسون:

نادرا ما توجد منظمة تقوم لوحدها بخدمة سوق معينة فعادة ما يوجد منافسون لها يسعون إلى خدمة هذه السوق، وكذلك لا بد من تحديد المنافسين للمنظمة والتعرف عليهم ودراساتهم، وتحليل أساليبهم واستراتيجياتهم المتعلقة بتخطيط سلعهم وتسعيرها وتوزيعها وترويجها بهدف المحافظة على ولاء المستهلكين الذين يتعاملون مع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة. وهذا بهدف الحصول على المزايا التنافسية الكافية لإعطائها مكانة متميزة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة.

وتوجد نوعين من المنافسة:

1- المنافسة المباشرة: فهي تلك المنافسة التي تتم بين المنظمات التي تعمل في نفس القطاع وتقوم بإنتاج نفس السلع أو الخدمات بأسعار وجودة متقاربة أو التي تنتج سلعا يلبي نفس رغبة ولكن بطريقة أخرى (سلع بديلة).

2- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في التسابق والصراع الدائم بين المنظمات حول الحصول على الموارد المتاحة مثل: دخول الأفراد، الموارد المالية، والموارد الطبيعية كالموارد الأولية والموارد البشرية.

وتتوقف شدة المنافسة على عدد المنظمات المنتجة لمنتوج معين، صعوبة أو سهولة دخول منظمات جديدة في السوق لإنتاج منتوج (كلما كان هناك سهولة الدخول إلى السوق زادت شدة المنافسة)، العلاقة بين المعروض من السلع والمطلوب منها. ويتوقف شكل المنافسة على عدد المنظمات ودرجة التماثل في المنتجات فهناك الاحتكار، احتكار قلة، المنافسة الاحتكارية، المنافسة التامة.

ب- الوسطاء:

1- تعريف الوسطاء:

هم عبارة عن كافة المنظمات التي تسمح بانسياب السلع من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك (العلاقة الأمامية للمنظمة)، وتضمن هذه المنظمات مجموعة من الخدمات تتمثل في النقل، التخزين، المساعدات المالية، تقديم المعلومات و تحمل المخاطر.

2- أنواع الوسطاء:¹

الوسطاء يتكونون من تجار، وكلاء، التوزيع المادي، وكالات الخدمات التسويقية، الوسطاء الماليون.

* **الوكلاء:** وهؤلاء يتركز عملهم بالبحث عن المستهلك و التفاوض معه لصالح المنظمة دون انتقال ملكية المنتج إليهم مقابل عمولة.

* **التجار:** هم الوسطاء الذين يمتلكون السلعة أثناء انسيابها من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، كالتجار الجملة والتجزئة.

* **منظمات التوزيع المادي:** وهي المنظمات التي تساعد في تخزين و/أو نقل السلع من مواقعها الأصلية إلى جهات وصولها، وبالتالي يجب على المنظمة اختيار أفضل طرق التخزين والنقل للسلع (تشمل بري، جوي،.....) اعتمادا على عدة عوامل منها الكلفة، مدة التسليم، السرعة، الأمان، وخدمات أخرى.

* **وكالات الخدمات التسويقية:** عبارة عن منظمات بحوث التسويق، وكالات الإعلان، المنظمات الاستشارية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها و تعزيز مكانة منتجاتها ووصولها إلى الأسواق المستهدفة وذلك عن طريق تحديد ما يلاءم أسواقها من منتجات وترويجها، وتجدر الإشارة إلى انه يجب اختيار هذه الوكالات اعتمادا على عدة عوامل منها: الإبداع، الجودة، الخدمة، السعر،.....

* **الوسطاء الماليون:** وهم البنوك، شركات التأمين والمنظمات الأخرى والتي تساعد في تمويل وتقليل المخاطر المرتبطة بشراء وبيع السلع، يستدعي من المنظمات أن تطور علاقتها وبقوة مع المنظمات المالية من أجل الحصول على الموارد المالية والضمانات اللازمة لنشاطها العام، لأن أداء المنظمة في مجال التسويق يمكن أن يؤثر بشكل كبير في ارتفاع تكاليف التأمين على هذه المعاملات.

¹ - انظر في هذا الصدد:

- سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، التسويق (مفاهيم معاصرة)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 57-58.

- العمر رضوان المحمود، مرجع سابق، ص 56.

ج- الزبائن:¹

إن لكل منظمة سوقها المستهدف وكذلك زبائنها وهذا ما يجعلها تحتاج إلى أن تكون حريصة على التعرف عليه ودراسة حاجاتهم ورغباتهم وكذلك خصائصهم السلوكية واتجاهاتهم الشرائية، وتمثل نتائج هذه الدراسة المدخلات الأساسية لنظام التسويق.

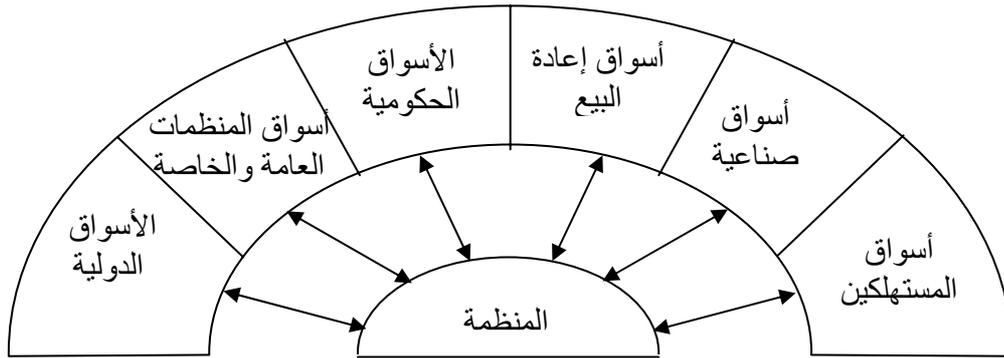
1- تعريف الزبائن:

و يعرف الزبائن على أنهم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء و استهلاك ما تقدمه المنظمات من سلع و الخدمات.

2- أنواع الزبائن:

يصنف الزبائن تبعاً نوعية السوق إلى: (انظر إلى الشكل (2-1)).

الشكل (2-1): أنواع الزبائن تبعاً لنوعية السوق



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 122.

• أسواق المستهلكين:

هم الأفراد والأسر الذين يقومون بشراء السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي، أو بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم العائلية.

¹ انظر في هذا الصدد:

- ابو قحف عبد السلام- التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سابق، ص 99-100.
- معلاناجي، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 51-52.
- ادريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 121-122.
- سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، مرجع سابق، ص 58.
- العمر رضوان المحمود، مرجع سابق، ص 57-58.

• الأسواق الصناعية:

تضم المنظمات التي تقوم بشراء السلع والخدمات بهدف استخدامها في إنتاج السلع والخدمات الأخرى أو من أجل استخدامها في أداء أنشطة أخرى.

• أسواق إعادة البيع:

هي تلك الأسواق التي تضم المنظمات التي تقوم بشراء السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف تحقيق الربح (تجار الجملة والتجزئة...).

• الأسواق الحكومية:

تشمل الأجهزة والمكاتب الحكومية التي تشتري السلع والخدمات بهدف إنتاج الخدمات العامة أو لنقل هذه السلع والخدمات إلى أفراد ومجتمعات أخرى تكون بحاجة إليها.

• أسواق المنظمات العامة والخاصة:

مثل المدارس والمستشفيات، الجامعات والسجون... التي تقدم خدمات وسلع للأفراد الذين هم تحت رعايتها.

• الأسواق الدولية:

وتتمثل في المستوردين الأجانب و/أو المشترون الأجانب الموجودين في الأسواق الخارجية، أو ما يعرف بأسواق التصدير، وتضم أسواق المستهلكين.

د- الموردون:¹

هم المنظمات أو الأشخاص الذين يزودون المنظمة بعوامل الإنتاج و المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار لهذه الآلات، المعدات والأدوات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات التي تقوم بتسويقها، ومواد الصيانة كالزيوت والشحوم وغيرها. وهؤلاء يؤثرون بشكل كبير ومباشر على نشاط التسويق، وبالتالي لابد للمنظمة أن تقوم بدراسة الموردين وذلك لكي تضمن توافر ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر، جودة مرتفعة وفي الوقت الذي تحتاج فيه إلى هذه المقومات الأساسية.

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما زادت قدرة المنظمة على التأثير في الموردين وضمان تعاونهم كلما تحسن موقفها التنافسي وزادت قدرتها على خفض التكاليف ومن ثم زيادة الأرباح.

¹ - أبو قحف عبد السلام، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سابق، ص 100.

ه- الجمهور العام للمنظمة:¹

1- تعريف الجمهور العام للمنظمة:

يعرف الجمهور العام للمنظمة على أنه مجموعة من الأفراد والمنظمات الذين يمتلكون اهتماما فعلي أو محتمل بعمل المنظمة أو تمتلك تأثيرا على سياساتها واستراتيجياتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

2- أنواع الجمهور العام للمنظمة:

يتكون الجمهور العام من سبعة أنواع من الجماهير:

- **الجمهور المالي:** وهم الذين يؤثرون على قدرة المنظمة من الحصول على الأموال من مصادرها الخارجية مثل البنوك، ومنظمات الائتمان والمساهمون.
- **جماهير وسائل الإعلام:** وهي تلك الوسائل التي تنقل من خلالها الأخبار والمعلومات إلى الرأي العام وتتضمن الصحف، المجالات، الراديو، التلفاز، شبكات الانترنت والإذاعة....
- **جماهير الحكومة:** فيجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التعليمات الحكومية عند صياغة الخطط مثل التشريعات التي تتعلق بسلامة منتجاتها، حماية البيئة ومصادقية الإعلان.
- **جماعات الضغط:** وهم المنظمات المكونة من أفراد المجتمع التي تقوم بالدفاع عن حقوق الجمهور، وتضم منظمات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، جمعيات المنفعة العامة. ولمواجهة التأثير الذي يمكن أن تمارسه هذه المنظمات، فسعت المنظمة جاهدة لتوفير عناصر السلامة العامة فيها تنتج من سلع أو خدمات، كما تراعي في ذلك الابتعاد عن كل ما يحدث الضرر العام للمجتمع.
- **الجمهور المحلي:** يتكون من الأفراد والجماعات الذين يكونوا المنطقة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها، والتي يجب عليها أن تتفاعل معهم من خلال مساهمتها في

¹ - أنظر في هذا الصدد:

- معلا ناجي، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 52-54

- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 123-125

- الصحن محمد فريد، التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات)، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 1998، ص 34.

- سويدان نظام موسى، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 59

تنمية وتطوير مشاريع الخدمة العامة وأيضا المشاركة في الاجتماعات، المناسبات، الأحداث والأزمات التي تواجههم.

● **الجمهور العام:** يجب على المنظمة أن تقوم بدراسة وفهم مواقف اتجاهات فئات الجمهور العام تجاه منتجاتها ونشاطاتها ومن ثم الصورة الذهنية الكلية والتي تؤثر في وضعية هذه المنتجات ومدى قبولها بوجه عام.

● **ال جماهير الداخلية:** وتتكون هذه الفئات من العمال والمديرين وكافة من يعمل في هذه المنظمة، وتقوم المنظمة عادة باستخدام النشرات الإخبارية وأدوات الاتصال الأخرى لإعلام وتحفيزهم، حيث عندما يشعر العاملون بالرضا والولاء لمنظمتهم فان ذلك ينعكس على تعاملاتهم واتجاهاتهم نحو الجماهير الخارجية.¹

المطلب الثالث: عوامل البيئة الداخلية.

سننظر في هذا المطلب إلى مفهوم و مكونات البيئة الداخلية.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية.

وتشمل العوامل المسيطر عليها من قبل المنظمة وتتمثل في:

- مكونات أو عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).
- العوامل الغير التسويقية وتتمثل في موارد المنظمات غير التسويقية مثل: القدرات الإنتاجية، المالية، البشرية المتاحة، سمعة المنظمة، موقع المنظمة والقدرة على الأبحاث والتطوير.

وبالتالي فكل هذه العوامل أو العناصر لها تأثير على الإستراتيجية التسويقية وأيضا على مدى فعالية الأداء التسويقي للمنظمة.

¹ - إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص124

الفرع الثاني: مكونات البيئة الداخلية.

تتكون من:

أ- العوامل التسويقية (عناصر المزيج التسويقي).¹

المزيج التسويقي هو عبارة عن مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى أهدافها في الأسواق المستهدفة وعناصره هي: المنتج، السعر، التوزيع والترويج (أنظر الشكل (1-3)).

1- المنتج:

يعرف بأنه مزيج من الصفات الملموسة وغير الملموسة والذي يتم تصميمه لإشباع حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة ويتضمن هذا العنصر مجموعة من القرارات المتعلقة بتحديد:

- الأشكال والأحجام المناسبة من هذه المنتجات.

- السياسات الخاصة بالتغليف وحجم العبوة.

- اقتراح السياسات الخاصة بالخدمات المرفقة والضمان.

2- السعر:

يقصد بالسعر كمية النقود اللازمة لمبادلتها مع السلعة المادية أو خدمات. ويتضمن هذا العنصر مجموعة من القرارات المتعلقة بتحديد:

- طريقة تحديد السعر المناسب من جهة ومن جهة أخرى وجهة نظر المستهلك مع الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين في السوق.

- تحديد أنواع الخصم الممنوحة وسياسة تحديد هوامش الربح الممنوحة للموزعين.

- تحديد أسعار الخدمات و الضمان للسلعة.

- تحديد شروط النقل.

- تحديد شروط الائتمان في حالة قيام المنظمة بإتباع هذه السياسة.

¹ - الصحن محمد فريد، التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات)، مرجع سابق، ص 36-40

3- التوزيع:

إن محاولة توفير السلع والخدمات بحيث تصبح متاحة للاستهلاك يتطلب توفر قدرات التوزيع بكفاءة عالية. ويمكن القول أن التوزيع يوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية للسلعة.

ويتضمن هذا العنصر قرارات تتعلق بتحديد:

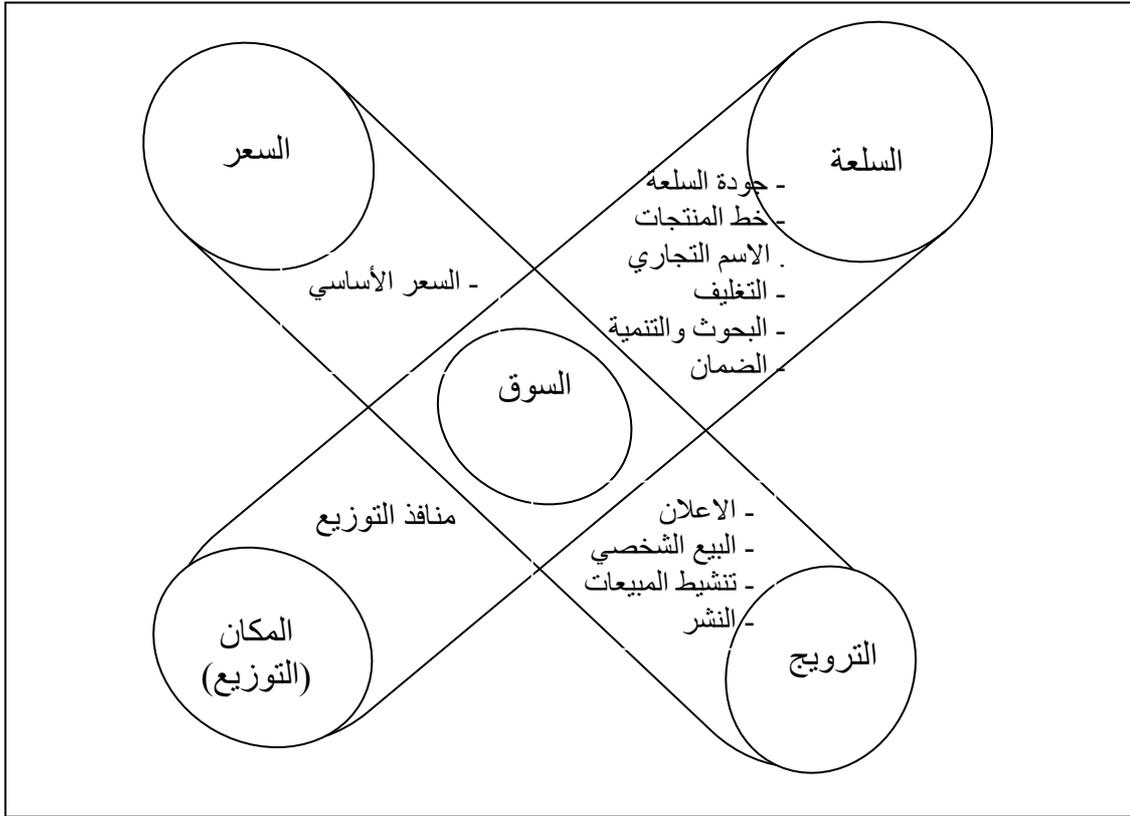
- نوعية وعدد قنوات التوزيع (الوسطاء التي يمكن الاعتماد عليها).
- العلاقة بين الموزعين وأساليب تنميتها.

4- الترويج:

يعرف الترويج بأنه عملية الاتصال بين البائع والمشتري والهادفة إلى تغيير أو تحديد اتجاهات وسلوك المستهلك. والترويج يهدف عادة إلى الإعلام والإقناع أو التذكير. ويتضمن هذا العنصر قرارات تتعلق باختيار عنصر أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي لتحقيق الأهداف ويتطلب مجموعة من القرارات المتعلقة بتحديد:

- نسب الوسائل الإعلامية التي تضمن أعلى تغطية.
- تحديد الأفكار الإعلامية المستخدمة في الإعلان.
- تحديد طريقة العرض المناسبة للسلعة في المتاجر.
- تحديد المهام المطلوبة من رجال البيع.

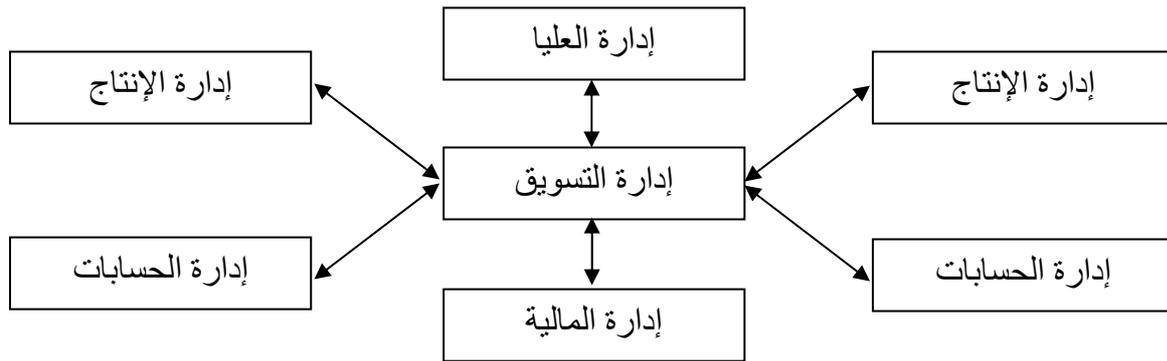
الشكل (1-3): عناصر المزيج التسويقي



المصدر: الصحن محمد فريد، التسويق، مرجع سابق، ص 38

ب- العوامل غير التسويقية:¹

الشكل (1-4): العوامل غير التسويقية للبيئة الداخلية للمنظمة



المصدر: العمر رضوان المحمود، مرجع سابق، ص 55

¹ - أنظر في هذا الصدد:

- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 117-119

- معلا ناجي، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 49-50

- العمر رضوان المحمود، مرجع سابق، ص 54-55

- تيشوري عبد الرحمان، البيئة والادارة تلازم واتصال، 2005، www. Rezgar.com.

إن الوظيفة الأساسية لإدارة التسويق في المنظمة هي العمل على توفير السلع أو الخدمات التي بواسطتها تستطيع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين (جمهور مستهدف من المستهلكين) في أسواقها المستهدفة وتحقيق الأرباح.

إن نجاح هذه الإدارة في ذلك يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير المجموعات الأخرى في المنظمة مثل الإدارة العليا، إدارة البحوث والتطوير، إدارة الإنتاج والعمليات، إدارة الشراء والتخزين والإدارة المالية، وغيرها من الوحدات الداخلية وذلك عند تصميم الخطة التسويقية وكذلك تصميم أو اختيار الإستراتيجية التسويقية للمنظمة نظرا لأن هذه الأنشطة متداخلة ومتكاملة في أدائها.

حيث تقوم الإدارة العليا بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية وسياساتها واستراتيجياتها العامة التي توجه مسارها نحو تحقيق تلك الأهداف، وهنا يتوجب على مدير التسويق اتخاذ قراراته في ضوء الخطط والسياسات التي تقرها الإدارة العليا، كما أن خطط التسويق يجب أن يتم الموافقة عليها (التصديق عليها) من قبل الإدارة العليا قبل تنفيذها. ويمكن القول أن هناك علاقة مباشرة بين إدارة التسويق والإدارة العليا.

فإن إدارة التسويق تقوم بممارسة أنشطته بالتعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى في المنظمة، حيث تقدم الإدارة المالية الوسائل المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التسويقية، كما تعمل إدارة البحث والتطوير على تصميم المنتجات بمواصفات آمنة وجذابة والعمل على التجديد والإبداع في هذه التصاميم من ناحية أخرى، فإن إدارة الشراء تقوم بتأمين المواد الأولية بجودة مناسبة وبأقل تكلفة وفي الوقت المناسب، كما تمارس إدارة الإنتاج مهمتها في إنتاج الكميات المطلوبة في السوق بالجودة المناسبة والمحددة من قبل إدارة التسويق وأيضا بما يضمن الوفاء بالتزامات مع الزبائن (الحاليين والمرتبين) ودعم رضائهم عن منتجاتها، أيضا فإن إدارة الحسابات تقوم بإعداد القوائم الخاصة بنشاط التسويق والتي تتضمن المبيعات والتكاليف والأرباح، بما يساهم في التعرف على مدى فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحققة.

إن جميع هذه الإدارات لها دور مؤثر في تصميم الإستراتيجية التسويقية واختيارها وأيضا على تصميم وتنفيذ خطط وسياسات وبرامج وأهداف النشاط التسويقي. وفي ظل فلسفة

المفهوم التسويقي، فإن جميع هذه الإدارات يجب أن تكون موجهة إلى الزبون، وأن تعمل باتساق وتكامل فيما بينهم لتعظيم المنافع والرضا.

المبحث الرابع: ماهية التحليل التسويقي.

تبدأ عملية إدارة النشاط التسويقي بإجراء تحليل شامل لموقف المنظمة. إن المنظمة يجب عليها دراسة وتحليل أسواقها وبيئتها التسويقية من أجل استكشاف مجالات الفرص و تجنب أو الحد من أثر التهديدات المحتملة. كذلك يجب على المنظمة تحليل مجالات القوة والضعف لديها و كذلك نوعية التصرفات التسويقية الحالية و المحتملة لتحديد أي الفرص يجب السعي لاستغلالها و أي المخاطر يجب تكثيف الاستعدادات للتعامل معها.

نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحليل التسويقي وأهميته وتحقيقه تقسيم الاستراتيجي كأداة لتحليل بقيمة، وفي الأخير سنحاول دراسة أبعاده والمتمثلة في التحليل الداخلي والخارجي.

المطلب الأول: مفهوم، أهمية وتحقيق التحليل التسويقي.

سننتقل إلى مفهوم، أهمية وتحقيق التحليل التسويقي.

الفرع الأول: مفهوم التحليل التسويقي.

قبل التطرق إلى مختلف تعاريف التحليل التسويقي نقوم أولاً بتحديد مفهوم التحليل والتشخيص.

1- مفهوم التحليل والتشخيص.

إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها. ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. لذا سوف نحاول في أول الأمر التعريف بمصطلح التشخيص.

كلمة Diagnostic من أصل إغريقي، تعني "القدرة على التمييز" (Aptitude au discernement) وقد كانت تستعمل في الأصل في مجال الطب وتعني القدرة على تحديد طبيعة المرض، وذلك بمتابعة الأعراض بتحليل وتحديد الأسباب ثم محاولة إيجاد الدواء المناسب لمعالجة الداء، بعد ذلك انتقلت الكلمة إلى ميدان التسيير والاقتصاد.

وعموماً يعرف التشخيص على أنه عبارة عن حكم مبني على تحليل ظاهرة أو حالة معينة أما كلمة التحليل فتعرف:

لغة: هو "حلل يحلل بمعنى تفكيك الشيء إلى أجزاء"¹

اصطلاحاً: التحليل هو تفكيك شيء مركب إلى أجزائه الأولية من أجل فهم سلوك هذا الشيء وإعادة تركيب كيفية سيرها مع بعض أي فهم التفاعلات فيما بينها (دراسة العلاقة بين الأشياء).

2- مفهوم التحليل التسويقي:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم التحليل التسويقي ومن بينها ما يلي:

- **التعريف الأول:** "هو تحليل إمكانيات المنظمة والمنافسين والبيئة التسويقية، وهذا ما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، وأيضاً يلعب دوراً هاماً في اختيار الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة"².

يشير التعريف الأول إلى أن التحليل التسويقي يتكون من بعدين أساسيين وهما تحليل إمكانيات المنظمة والمنافسين والبيئة التسويقية بهدف تحليل استخراج نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، وكذلك يلعب دوراً هاماً في اختيار الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

- **التعريف الثاني:** "أن التحليل التسويقي يركز على تحليل بيئة العمل بوجه عام (ويوالي السوق والنواحي الاقتصادية والتنافسية اهتماماً خاصاً) كما يراجع البيئة الداخلية للمنظمة، والغرض من هذا التحليل هو تحديد الفرص والمشكلات بالسوق سواء النابعة من داخل المنظمة نفسها أو الآتية من خارجها والناجمة عن التغييرات في الاتجاهات والظروف الاقتصادية أو الناتجة عن المنافسة أو توقعات العملاء أو العلاقات الصناعية أو القوانين الحكومية أو الاتجاهات الاجتماعية"³.

يضيف التعريف الثاني على أن التحليل التسويقي هو تحليل بيئة العمل وكذا مراجعة البيئة الداخلية للمنظمة، والغرض من هذا التحليل هو تحديد الفرص والمشكلات بالسوق.

¹- AMIEL Philippe et autres, dictionnaire HACHETTE de la langue Française direction de vincent Brugère, Trélat, 1980, p60

²-HAMID Kamel, diagnostic et redressement d'entreprise, Editions ES-SALAM, Cheraga, l'année ND, p34

³- مالكولم ه، ب ماكدونالد، الخطط التسويقية (كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها)، ترجمة الدوبيس، محمد صالح والعوض محمد عبد الله، القاهرة، مطابع معهد الإدارة العامة، 1996، ص 459

- **التعريف الثالث:** "التحليل التسويقي هو التحليل الكامل لحالة المنظمة، حيث تقوم بتحليل أسواقها وبيئتها التسويقية لكي تجد الفرص الجذابة وتتجنب تهديدات البيئة، إنها تحلل نقاط القوة وضعف المنظمة، بالإضافة إلى تحليل الأنشطة التسويقية الحالية لتحديد أيها يمكن أن يكون الأفضل للاستمرار به. يقدم التحليل التسويقي المعلومات والمدخلات الأخرى لكل وظائف الإدارة التسويقية"¹.

يضيف التعريف الثالث على أن التحليل التسويقي هو التحليل الكامل لحالة المنظمة، يقدم التحليل التسويقي المعلومات والمدخلات الأخرى لكل وظائف الإدارة التسويقية.

- **التعريف الرابع:** " هو تحليل شامل لموقف المنظمة، وهي دراسة وتحليل الاسواق والبيئة التسويقية للمنظمة من اجل استكشاف مجالات الفرص وتجنب أو الحد من أثر التهديدات المتعلقة، كذلك تحليل مجالات القوة والضعف لها ونوعية التصرفات التسويقية الحالية والمحملة لتحديد أي الفرص يجب السعي لاستغلالها وأي المخاطر يجب تكثيف الاستعدادات للتعامل معها"².

يضيف التعريف الرابع على أن التحليل التسويقي هو تحليل شامل لموقف المنظمة ويتكون من بعدين أساسيين هما التحليل الداخلي للمنظمة (تحليل العوامل التي يمكن التحكم أو السيطرة عليها) والتحليل الخارجي لها (العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها) بما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات.

ويمكن القول أن التحليل التسويقي هو عبارة عن تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من اجل اكتشاف الفرص لاقتناصها والتهديدات لتجنبها من جهة، وتحليل بيئتها الداخلية لاستخراج نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى مما يساعدها على اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة.

الفرع الثاني: أهمية التحليل التسويقي.

تتمثل أهمية التحليل التسويقي فيما يلي:

- تساعد المنظمة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على أدائها.

¹ - العمر رضوان المحمود، مرجع سابق، ص 39

² - إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 106

- تعمل على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق التي تعمل فيه في الماضي، الحاضر والمستقبل.
- مساعدة المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة بالمقارنة بمنافسيها وهذا ما يجعلها تنمي الميزة التنافسية لها.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها.
- يلعب دورا هاما في اختيار وتصميم الإستراتيجية التسويقية الملائمة لمواجهة تغيرات البيئة.

الفرع الثالث: تحقيق التحليل التسويقي.¹

- حتى يتحقق التحليل التسويقي يجب أن نكون قادرين على الإجابة على الأسئلة الجوهرية الآتية: - ما هي المعلومات الواجب الحصول عليها ؟
- من سيقوم بالتحليل التسويقي ؟
 - كيف يتم تحقيق التحليل التسويقي ؟

أ- مصادر المعلومات :

هناك مصدرين للمعلومات هما:

- 1- **المصادر الخارجية:** هي تلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مصادر خارج المنظمة مثل الإحصائيات من المعاهد المتخصصة، مؤسسات المجالات المتخصصة، بنوك المعلومات.....
 - 2- **المصادر الداخلية:** هي تلك المعلومات التي تتوافر داخل المنظمة ذاتها مثل لوحة القيادة²، الهيكل التنظيمي، وثائق المحاسبية، تقارير مجالس الإدارة....
- بالإضافة إلى المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان، المقابلة....

¹ - انظر في هذا الصدد

- دايفز أريك وباري، التسويق الناجح، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1997، ص 47-48

- LASARY, Op Cit, p 65-68

- BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine, économie et gestion de l'entreprise, Vuibert, 1995, p 189-191

² - لوحة القيادة: هي أداة من أدوات التسيير يمكن أن تقدم بشكل مختصر عن ما يتم تحقيقه على مستوى النتائج وأهداف.

ب- القائم بالتحليل التسويقي:

وهو ذلك الفرد الذي يقوم بعملية التحليل وقد يكون:

- 1- المدير نفسه لكن يكون غير مستحب وهذا لنقص الموضوعية.
- 2- إطار في المنظمة: حيث يعين في بعض الأحيان إطار ذا مستوى عالي ويكون يتمتع بثقة العمال فكفاءته تجعله متفهم أكثر لحالة المنظمة وخاصة أنه فرد فيها وهذا ما يجعله يتحرك بسرعة. لكن من سلبيات هذه الحالة هو نقص الموضوعية ومن بين الايجابيات الكفاءة والتي تجعله متفهم لحالة المنظمة بطبعه.
- 3- **مستشار خارجي:** هو الفرد يؤتى من الخارج، ومن ايجابياته هو الموضوعية ولكن من سلبيات هذه الحالة أن يكون مرفوضا من طرف العمال.
- 4- أحسن حل هو فرقة مختلطة من مستشار خارجي وإطار.

ج- مراحل تحقيق التحليل التسويقي:

التحليل التسويقي يمر بعدة مراحل أو عمليات: تحضير، تحقيق، كتابة التقرير.

- 1- **تحضير:** يتم إما من طرف المنظمة أو متدخل من خارج المنظمة ويكون:
 - عن طريق الاستعلام حول عمل المنظمة.
 - الاستعلام حول المنافسين.
 - تحضير الوثائق اللازمة للتدخل.
 - 2- **تحقيق:** وهنا يقوم المحلل بالعمليات التالية:
 - زيارة المنظمة (زيارة جميع الوظائف).
 - الاتصال بالإدارة، الإطارات ومع العمال.
 - تحليل جميع الآراء والمعلومات المكتوبة.
 - 3- **كتابة التقرير:** ويشتمل التقرير على موضوع، أهداف المهمة، ظروف سيرانها، تقديم الوقائع، شرح النتائج وتقديم توجيهات (حلول).
- المطلب الثاني: التقسيم الاستراتيجي كأداة للتحليل بقيمة.**

قبل التطرق إلى أبعاد التحليل التسويقي والمتمثل في التحليل الداخلي والتحليل الخارجي بل نتطرق أولا إلى على التقسيم الاستراتيجي كأداة ضرورية إن لم تكن حتمية من أجل التحليل

بقيمة التي تبنى على أساسه تصرفات سليمة، وهذا راجع لأن المنظمات اليوم تقدم على أنها مجموعة من المنتجات ونشاطات غير متجانسة وبالتالي من الصعب تحليلها وتشخيصها جملة واحدة.

الفرع الأول: مفهوم وإيجابيات التقسيم الإستراتيجي.

سنتناول مفهوم وإيجابيات التقسيم الإستراتيجي.

1- مفهومه:

هناك عدة تعاريف تطرقت إلى التقسيم الاستراتيجي من بينها:

- **التعريف الأول:** "التقسيم الاستراتيجي هو تجزئة المنظمة إلى وحدات متجانسة بالاعتماد على عدة معايير"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن التقسيم الاستراتيجي هو تجزئة نشاطات المنظمة عن طريق مجموعة من المعايير إلى وحدات متجانسة.

- **التعريف الثاني:** "التقسيم الاستراتيجي هو تلك العملية التي تخص تجزئة المنظمة إلى وحدات متجانسة وهذا على المستوى الداخلي والخارجي"².

يضيف هذا التعريف على أن التقسيم الاستراتيجي يكون على المستوى الداخلي والخارجي.

- **التعريف الثالث:** "التقسيم الاستراتيجي تركز على تجزئة المنظمة إلى وحدات متجانسة من أجل اختيار إستراتيجية مناسبة لكل منها"³.

يضيف هذا التعريف أن التقسيم الاستراتيجي يتم بهدف اختيار إستراتيجية متجانسة مناسبة لكل الوحدات المتجانسة.

ويمكن القول أن التقسيم الاستراتيجي هو تقسيم نشاطات المنظمة (أي المجال التي تنشط فيه) إلى مجموعات متجانسة مترجمة في شكل منتجات، لتصبح هذه الوحدات هي الأساس في التحليل التسويقي وتسمى ميدان النشاط الاستراتيجي DAS أو قوس استراتيجي أو وحدات أعمال إستراتيجية CAS بهدف تصميم إستراتيجية خاصة بكل مجال وتعرف DAS ميدان

¹ - CHIROUZE Yves, le marketing (études et stratégie), édition ellipses, Paris, 2003, p280

² - KALIKA Michel et autres, Management (stratégie et organisation), 2^e édition, Vuibert, 1998, p53

³ -MARTIN Gilles et autres, Antimanuel de marketing, 3^e édition d'organisation, Paris 2003, p 809

النشاط الاستراتيجي: على أنه عبارة عن مجموع المنتجات التي لها نفس الزبائن ونفس التكنولوجيا ونفس الحاجات بالإضافة إلى نفس المنافسين.

وكل ميدان نشاط الاستراتيجي هو مستقل عن الآخر، ومجموع هذه الميادين ($\sum DAS$) تكون محفظة نشاط المنظمة.

2- إيجابيات التقسيم الاستراتيجي:

التقسيم الاستراتيجي يسمح بـ:

- تطوير الأنشطة أو إنتاج منتج جديد.
- الاهتمام بالمنتجات التي تحقق أرباحاً للمنظمة والتي تكون تكاليفها منخفضة.
- اتخاذ قرار بترك نشاط أو منتج.
- تخصيص موارد المنظمة بشكل أمثل.
- إيجاد ميزة تنافسية.¹
- إظهار فرص إنشاء نشاطات جديدة.

الفرع الثاني: طريقة التقسيم الاستراتيجي (الطريقة ذات ثلاثة أبعاد)² (Abell et

Hammond, 1979):

تعتمد هذه الطريقة على ثلاثة أبعاد وهي:

1- الزبائن: هم الزبائن المحتملين للمنظمة ويتم تعريفهم حسب خصوصياتهم وسلوكهم الشرائي.

والمطلوب هنا هو الإجابة عن الأسئلة التالية:

من الذي يستهلك؟ من هم مجموعة الزبائن؟

2- وظيفة السلعة (الحاجات):

¹ - الميزة التنافسية: هو مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية....

² - Etabli à partir de :

- MARION Gilles et autres, Op Cit, p815-817

- KALIKA Michek et autres, Op Cit, p55-56

تتمثل في مختلف المنتجات المتوفرة لدى المنظمة التي تجيب عن حاجات الزبائن (أي هي مختلف حاجات المستهلك التي يمكن إشباعها بواسطة منتجاتها). وبالتالي تتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

على ماذا تدل؟ ما هي وظيفة السلع المباعة؟ وما هي استخداماتها؟

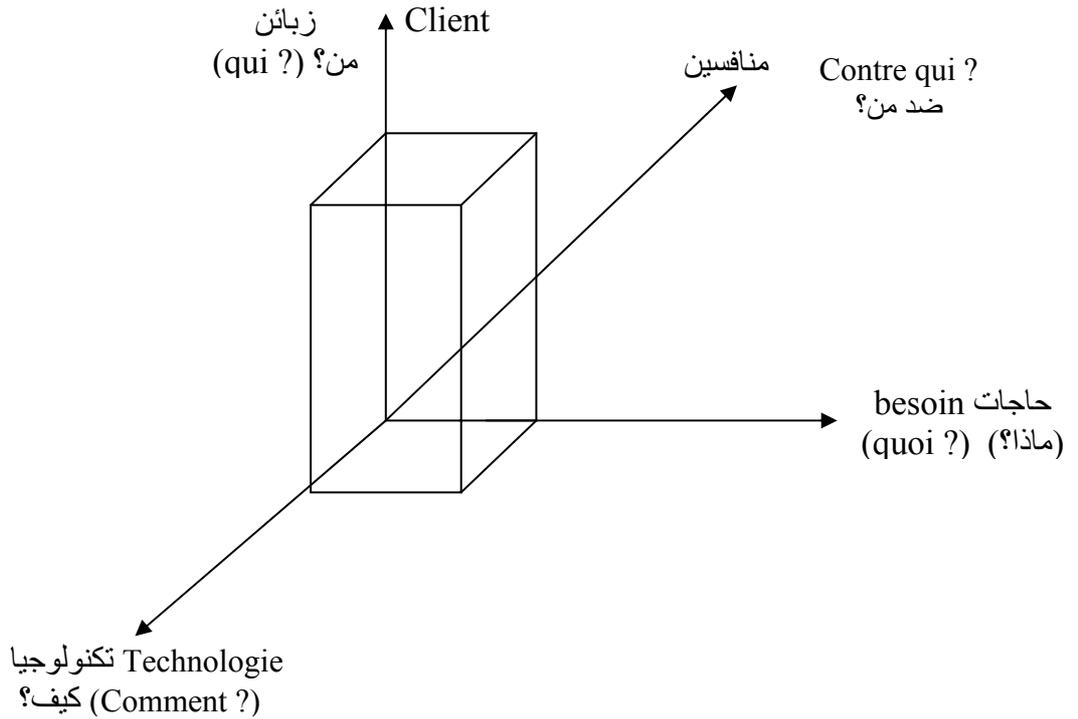
3- التكنولوجيا: هي التي تشرح اختيارات التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج.

والأسئلة المطروحة التي يجب الإجابة عليها هي:

كيف؟ ما هي التكنولوجيا المستعملة أو نوعية الإنتاج؟

لكن يجب في الأخير الأخذ بعين الاعتبار المنافسين والهدف ليس فقط معرفة خطر التجميع الداخلي فقط بل مراعاة أيضا المنافسين المختلفين (مباشرين، منتجين السلع البديلة، منافسين المحتملين) وهذا حسب الشكل (5-1).

الشكل (5-1): المعايير الثلاثة للتقسيم الاستراتيجي (طريقة ثلاثة أبعاد)



Source : KALIKA Michel et autres, Op Cit, p55

الفرع الثالث: المقارنة بين التقسيم الاستراتيجي والتقسيم التسويقي:

يهدف التقسيم التسويقي الذي يبنى على فرضية أن السوق قلما يكون متجانس وبالتالي فإنه من الضروري تقسيم مجموع المستهلكين إلى مجموعات جزئية ومتشابهة في السلوكات ويسمح التقسيم التسويقي بعزل وتحديد كل قسمة على حدة ومن ثم تكييف المزيج التسويقي المناسب لها من أجل أداء أكثر نجاعة. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الجدول (2-1): مقارنة بين التقسيم الاستراتيجي والتقسيم التسويقي.

التقسيم الاستراتيجي	التقسيم التسويقي
يخص مجموع نشاطات المنظمة	يخص السوق
تقسيم النشاطات حسب التشابه في التكنولوجيا، الزبائن، ووظيفة المنتجات (الحاجات، منافسين).	تقسيم حسب السلوك، عادات الشراء، السن، الجنس، والطبقة المهنية.
يسمح باظهار فرص إنشاء نشاطات جديدة أو الحاجة إلى ترك أو الاحتفاظ (مخاطر البقاء أو الترك).	يسمح باختيار قطاع سوقي مستهدف وتكييف المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع سوقي مستهدف.
طويل الأجل	قصيرة الأجل

Source : CHIROUZE Yves, Op Cit, p283

المطلب الثالث: التحليل الخارجي

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأنواع التحليل الخارجي.

الفرع الأول: تعريف التحليل الخارجي

هناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

-التعريف الأول: "التحليل الخارجي هو تحليل نظامي لمختلف المتغيرات الخارجية بكل ميدان نشاط الاستراتيجي (DAS) الذي حدد عن طريق التقسيم الاستراتيجي. ويتم التحليل الخارجي على أساس تحليل الطلب، العرض، شدة المنافسة، المنافسة، ومختلف عوامل البيئة العامة"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن التحليل الخارجي هو تحليل لمختلف المتغيرات الخارجية بكل ميدان نشاط استراتيجي ويتكون من تحليل الطلب.

¹ -THIETART Raymand Alain, la stratégie d'entreprise, Mc Graw Hill, Paris, 1990, p65

- **التعريف الثاني:** "التحليل الخارجي هو تحليل البيئة العامة، الطلب، العرض، شدة المنافسة، المنافسة، وتعتبر كأحد المدخلات الأساسية لتصميم واختيار الإستراتيجية التسويقية...".⁴⁴
يعتبر التحليل الخارجي كأحد المدخلات الأساسية لتصميم واختيار الإستراتيجية التسويقية كما أنها تؤثر فيها. ويتمثل في تحليل الطلب، العرض، شدة المنافسة، المنافسة وعوامل البيئة العامة.

إذن التحليل الخارجي يخص البيئة الخارجية للمنظمة والهدف منه هو معرفة ودراسة المتغيرات الخارجية بهدف معرفة الفرص المتاحة التي تسمح للمنظمة بالنمو والاستمرارية وكذا التهديدات المحتملة والتي يمكن أن تكبح نموها أو تهدد تواجدها.

الفرع الثالث: أنواع التحليل الخارجي.

يتمثل التحليل الخارجي في تحليل العرض، الطلب، شدة المنافسة، المنافسة ومتغيرات البيئة العامة.

أ- تحليل العرض:⁴⁵

يتمثل في تحليل عرض المنتجات والخدمات المنظمة الموجودة في القطاع باعتماد معايير عديدة أهمها: طاقة القطاع (مشبع أو غير مشبع)، هيكل التكاليف، اقتصاد القطاع، قنوات التوزيع، تمويل القطاع، تكنولوجيات، كما هو موضح في الجدول (1-3).

⁴⁴ -KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, Marketing management, 11^e édition, édition Pearson Education, Paris, 2003, p6

⁴⁵ - Etablir à partir de :

- THIETART Raymond Alain, Op Cit, p68-76

- KALIKA Michel et autres, Op Cit, p63-64

الجدول (1-3): المعايير المعتمدة في تحليل العرض.

؟	(-) تهديد	(+) فرص	الأجوبة	الأسئلة
				طاقة القطاع هل القطاع مشع أم لا؟
				هيكل التكاليف: - ما مدى أهمية التكلفة الثابتة ⁴⁶ والمتغيرة ⁴⁷ . - ما هو أثر تكلفة المواد الأولية، اليد العاملة؟ - هل يوجد اقتصاديات السلم ⁴⁸ ؟ - ما مدى أهمية القيمة المضافة؟ - هل يوجد أثر التجربة ⁴⁹ ؟
				اقتصاد القطاع: - هل يوجد حوافز الدخول ⁵⁰ ؟ - هل يوجد حواجز الخروج ⁵¹ ؟ - ما هي درجة كثافة المنظمة في القطاع؟ - ما هي درجة النمو في الفرع؟ - كيف يتم توزيع القيمة المضافة في القطاع؟
				قنوات التوزيع: - ما هي درجة التركيز في التوزيع؟ - كيف هي المنافسة الموجودة داخل قنوات التوزيع؟ - ما هي مختلف المنافذ الموجودة في قنوات التوزيع؟ - ما هي عدد المستويات الموجودة في قنوات التوزيع؟ -...إلخ
				تمويل القطاع: - هل هناك حاجة للتمويل؟ - الخاصية الدورية للحاجة للتمويل؟ - ما هي مصادر التمويل الحالية والعامة؟
				تكنولوجيا: - ما هي تطورات التكنولوجيا؟ - ما هو خطر انقطاع التكنولوجيا؟ - ما هو أثر التكنولوجيا على التنافسية؟

Source : KALIKA Michel et autres, Op Cit, p (62-63)

⁴⁶ - التكلفة الثابتة: هي تلك التكلفة التي لا تتغير في الأجل القصير بغض النظر عن مستوى المخرجات.

⁴⁷ - التكلفة المتغيرة: هي تلك التكلفة التي تتغير بشكل مباشر وفقا لمستوى المخرجات.

⁴⁸ - اقتصاديات السلم: هي انخفاض التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة نتيجة لزيادة عدد الوحدات المنتجة أو التموين أو التوزيع أو البيع.

⁴⁹ - أثر التجربة: المنظمة لها خبرة (تكتسب عبر الزمن) يؤدي لها إلى التحكم في السوق وبالتالي تتحكم في التكاليف والتكنولوجيا وهذا ما يؤدي إلى رفع الإنتاج.

⁵⁰ - حواجز الدخول: هي الحواجز التي تخص وتحاول الحفاظ على مستوى معين من ربحية المنظمات باعتبارها تحمي اقتسام الهامش الإجمالي للسوق (اقتصاديات سلم، تكنولوجيا...).

⁵¹ - حواجز الخروج: هي تلك القيود التي تؤثر على بقاء واستمرارية هذا المستوى من الربحية باعتبار أن لها علاقة مباشرة بإمكانية انسحاب المنظمة.

ويمكن القول أن كل هذه الخصائص تؤثر على حالة العرض الحالي وعلى تطوراته المحتملة في المستقبل وبالتالي فهي تؤثر على الإستراتيجية التسويقية للمنظمة وهذا ما يجعلها مجبرة على القيام بتحليله ودراسته.

ب- تحليل الطلب: 52

تحليل الطلب هو تحليل مجمل الخصائص التي تتحكم فيه وتطوراته بهدف التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة، كما تسمح بتحديد السوق الحالية والمستقبلية لجميع المنظمات الموجودة في السوق. ويتم تحليل الطلب باعتماد معايير عديدة منها مميزات الطلب وتطوراته (التغيرات التي تحدث للطلب)، وهذا حسب الجدول التالي:

الجدول (1-4): المعايير المستعملة لتحليل الطلب.

الأسئلة	الأجوبة	(+) فرص	(-) تهديد	؟
مميزات الطلب: - ما هو حجم اطلب؟ - من يشتري؟ - من يستهلك؟ - متى يشتري؟ - وفي أي مناسبة؟ - بأي سعر؟ - في أي مكان يتم الشراء؟				
تطورات الطلب (التغيرات التي تحدث للطلب) - ما هي نسبة النمو الكلي؟ - في أي مرحلة من دورة الحياة؟ - ما هي نسبة النمو في كل تقسيم؟ - ما هي التطورات الاقتصادية؟ - ما هي التطورات الديمغرافية؟ - ما هي التطورات التكنولوجية؟ - هل هناك إمكانية حدوث تغير في الأذواق؟ - هل هناك إمكانية حدوث تغير في نمط الحياة؟ - هل هناك إمكانية حدوث تغير في قنوات التوزيع؟ - هل توجد إمكانية وجود زبائن جدد أو سلع بديلة؟				

Source : KALIKA Michel et autres, Op Cit, P61.

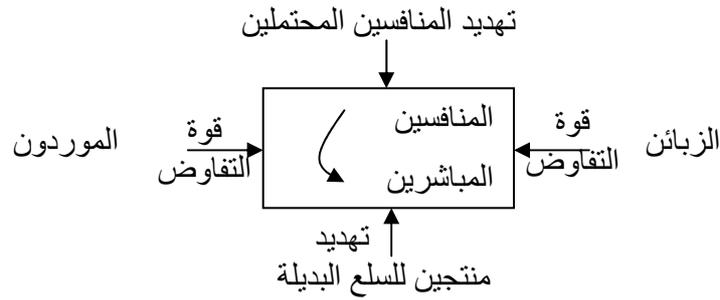
52- أنظر في هذا الصدد:

- الصحن محمد فريد، قرارات في إدارة التسويق، إسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص 131-132
- سعيد عبد الفتاح محمد، إدارة التسويق، إسكندرية، الدار الجامعية، 1992، ص 294-295

ج- تحليل شدة المنافسة:⁵³

قدم M. porter سنة 1980م نموذجاً شهيراً وصفيًا وتفسيريًا لظاهرة التنافس وكل المتغيرات التي تتحكم فيها. فقد قدم نموذجاً في شكل خمسة قوى تحدد شدة المنافسة داخل النشاط وبالتالي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في اختيار الاستراتيجية التسويقية (أنظر الشكل (1-6)) وهي:

الشكل (1-6): القوى الخمسة المؤثرة على شدة المنافسة.



Source : THIETART Raymond – Alain, op cit, p80

1- ضغط الموردين:

تزداد القدرة التفاوضية للموردين وبالتالي تنعكس على مدى شدة التنافس على النشاط وتزداد في المعطيات التالية:

- إذا كان كثافة سوق الموردين أكبر من النشاط المعني بالتحليل.
- عدم وجود منتج بديل.
- تكاليف التحويل: إذا كان بإمكان المورد خلق تكاليف التحويل كإعانات يقدمها للزبون.
- إذا كان منتج المورد متميز يتفوق يختلف عن باقي الموردين.
- إذا كان المورد يشكل تهديد بالتكامل الرأسي البعدي (تمديد النشاط).
- إذا كان منتج المورد مهم وغير قابل للتخزين.
- إذا كان القطاع ليس مهم بالنسبة للمورد.

⁵³- أنظر في هذا الصدد:

- المرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافسية)، إسكندرية، الدار الجامعة الجديدة، 2003، ص151

- Kalika Michel et autres, Op Cit, p63-69
- Thietart Raymond – Alain, Op Cit, p80-86

2- ضغط الزبائن:

- تزداد القدرة التفاوضية إذا كان:
- الزبائن أكثر كثافة من النشاط قيد التحليل.
- تزداد القدرة التفاوضية بزيادة الكميات المشتراة.
- تشابه المنتجات (يولد ضغط الأسعار).
- تكاليف التحويل منخفضة.
- توفر المعلومات لدى الزبون.
- إذا كان هامش الربح للزبائن ضعيف هذا يدفع الزبائن للاهتمام بالحصول على أسعار التموين منخفضة الثمن.

3- شدة التنافس الداخلي:

- المنافسين المباشرين هم المنظمات التي تقوم بإنتاج نفس السلعة بأسعار وجودة متقاربة ويعملون في نفس القطاع، ويزداد شدة التنافس الداخلي:
- إذا زاد عدد العاملين فيه وخصوصا إذا كان بأحجام متساوية.
- إذا كان نمو الطلب بطيء.
- إذا كان التكاليف الثابتة مرتفعة.
- تشابه المنتجات.
- حواجز الخروج قوية.

4- تهديد المنافسين المحتملين:

- المنافسين المحتملين: هم عبارة عن المنظمات التي يمكن أن تنتج نفس المنتج ولكن في سوق آخر أو تنتج سلع أخرى لكن لديها إمكانيات تكنولوجية ومادية لإنتاج سلعتنا فهي تقوم بمراقبة السوق لتتظر الفرص لمهاجمة السوق، يزداد خطر دخول المنافسين المحتملين:
- إذا كانت حواجز الدخول غير كبيرة (ضعيفة).
- عدم وجود ردود أفعال سابقة (مثلا لإخراجه من السوق عن طريق تحالفات لطرد الداخل الجديد) مثل:

- اقتصاديات السلم: عن طريق رفع الإنتاج وبالتالي ينخفض السعر والداخل الجديد لا يستطيع رفع الإنتاج لعدم وجود أثر الخبرة.
- العلامة: لديها قوة رأسمالية كبيرة.
- براءة الاختراع: تكون محمية من طرف منظمة معينة فإنها تحتكرها لمدة زمنية طويلة وهذا يعني أن المنظمات الأخرى لا تستطيع العمل بها إلا بعد مدة.
- قنوات التوزيع: المقصود بها المساحات الكبرى وهي التي تملك المساحات الكبرى.
- الامتيازات الخاصة: مثلا الدولة هي التي تمنع أي شركة من دخول قطاع ما مثل قطاع النفط.

4- خطر المنتجات البديلة:

منتجات السلع البديلة هم المنظمات التي تنتج منتج يلبي نفس الرغبة ولكن بطريقة أخرى، يزداد خطر تعريض المنتج الحالي لمنتجات بديلة في الحالات الآتية:

- يزداد خطر المنتجات البديلة في المنتجات القائمة على التكنولوجيا (لأن التكنولوجيا تتغير بسرعة).

- إذا كان مستوى السعر وهوامش الربح كبيرة.

- عندما يتوفر بدائل قريبة.

د- تحليل المنافسة: 54

إن الهدف من تحليل المنافسة هو فهم المجال الذي يتطور فيه النشاط بالإضافة إلى مجمل تحركات المنافسين المباشرين والمحتملين وكذا مجمل التغيرات التي يمكن أن تكون لها أثر على المنافسة عامة كتكنولوجيا مثلا وعلى هذا الأساس ومن الجانب العملي فان تحليل المنافسة يشمل ما يلي:

1- التعريف بالمنافسة:

إن تحديد مجال المنافسين سيسمح بالإجابة على السؤال: أي من المنافسين الحقيقيين والخطيرين على المنظمة وهذا التحديد له أهمية بالنسبة لجانبين:

⁵⁴ - Etabli à partir de :

- KALIKA Michel et autres, Op Cit, p69-71

- THIETART Raymond – Alain, Op Cit, p84-86

* الأهمية الاقتصادية: معرفة المنافسين أي يعني معرفة نقاط القوة والضعف.

* الأهمية القانونية: احترام قوانين المنافسة.

2- تحديد أهداف المنافسين واستراتيجياتهم:

وبالتالي لا تكفي المنظمة بتحديد من هم المنافسين الحقيقيين والخطرين بل يجب أن تسأل ما

هي الأهداف التي يريد تحقيقها كل منافس؟ وكذا ما هي استراتيجياتهم؟

3- تقييم جوانب القوة والضعف للمنافسين:

تسعى المنظمة للتعرف على جوانب القوة والضعف لمنافسيها عن طري الموظفين العاملين في المنظمات المنافسة، موظفو المنظمة أنفسهم من خلال قدراتهم ومهاراتهم وتفاعلهم مع البيئة (بحوث التسويق)، أفراد والمنظمات (العملاء، الموردون...) التي يتعامل معها المنافس، التقارير والمعلومات المنشورة في الصحافة ومختلف وسائل الإعلام التي يمكن من خلالها تمكين المنظمة المنافسة من أن تفشي أسرارها، شراء منتجات المنظمة المنافسة والقيام بتحليلها.

4- التنبؤ بردود أفعال المنافسين:

إن كل منافس له فلسفة معينة تحكم أسلوبه في أداء الأنشطة التسويقية، وله أيضا ثقافة داخلية ومعتقدات خاصة وبالتالي فإن المنظمة في حاجة إلى أن تتفهم عقلية المنافس حتى يمكن أن تتنبأ بردود أفعاله في السوق.

والواقع أن تفهم سلوك المنافسين المتوقعين وتحديد ردود أفعالهم المحتملة يمكن أن يساعد في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تواجه تحركات المنافسين والمحافظة على مركزها في السوق.

5- تحديد موقف المنظمة من المنافسين:

بعد أن تتعرف المنظمة على المنافسين وتحدددهم، ثم تتعرف على أهدافهم واستراتيجياتهم وتقيم جوانب القوة والضعف لديهم وتتفهم ردود أفعالهم المحتملة، عندئذ يمكن للمنظمة أن تقرر أي المنافسين تهاجمهم وأيهم يجب عليها أن تتجنب وذلك من خلال الإستراتيجية التسويقية الخاصة بكل موقف.

هـ تحليل متغيرات البيئة العامة:⁵⁵

توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المتغيرات في:

1- متغيرات البيئة الاقتصادية:

تتمثل في قدرة الشراء، الدخل الوطني الإجمالي (PIB)، متوسط الدخل القومي، الأسعار، الضرائب، معدل الفائدة، نسبة البطالة، التضخم، سوق العمل، مستوى الادخار...

2- متغيرات البيئة التكنولوجية: وتتمثل في الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لانجاز الأعمال أو للإنتاج أو التوزيع (Code barre) سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية، والاختراعات الجديدة وغيرها.

إن التغيرات التكنولوجية لها أثر على المنظمة وتتمثل في: ظهور منتجات أو خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق، أيضا للمواد الخام أو استخداماتها، اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة للسلع الحالية.

3- متغيرات البيئة الاجتماعية، الديمغرافية والثقافية:

مثل العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية، واللغة، ونسبة التعلم، ومعدلات النمو السكاني، هيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية... ودور المرأة في المجتمع، وغيرها.

4- متغيرات البيئة السياسية والقانونية:

مثل درجة الاستقرار السياسي، درجة التدخل الحكومي في القطاع، نظام الحكم، القوانين السائدة التي تنظم المنافسة وكذلك سياسة الحكومة نحو الضرائب، النقابات العمالية، قوانين العمل.

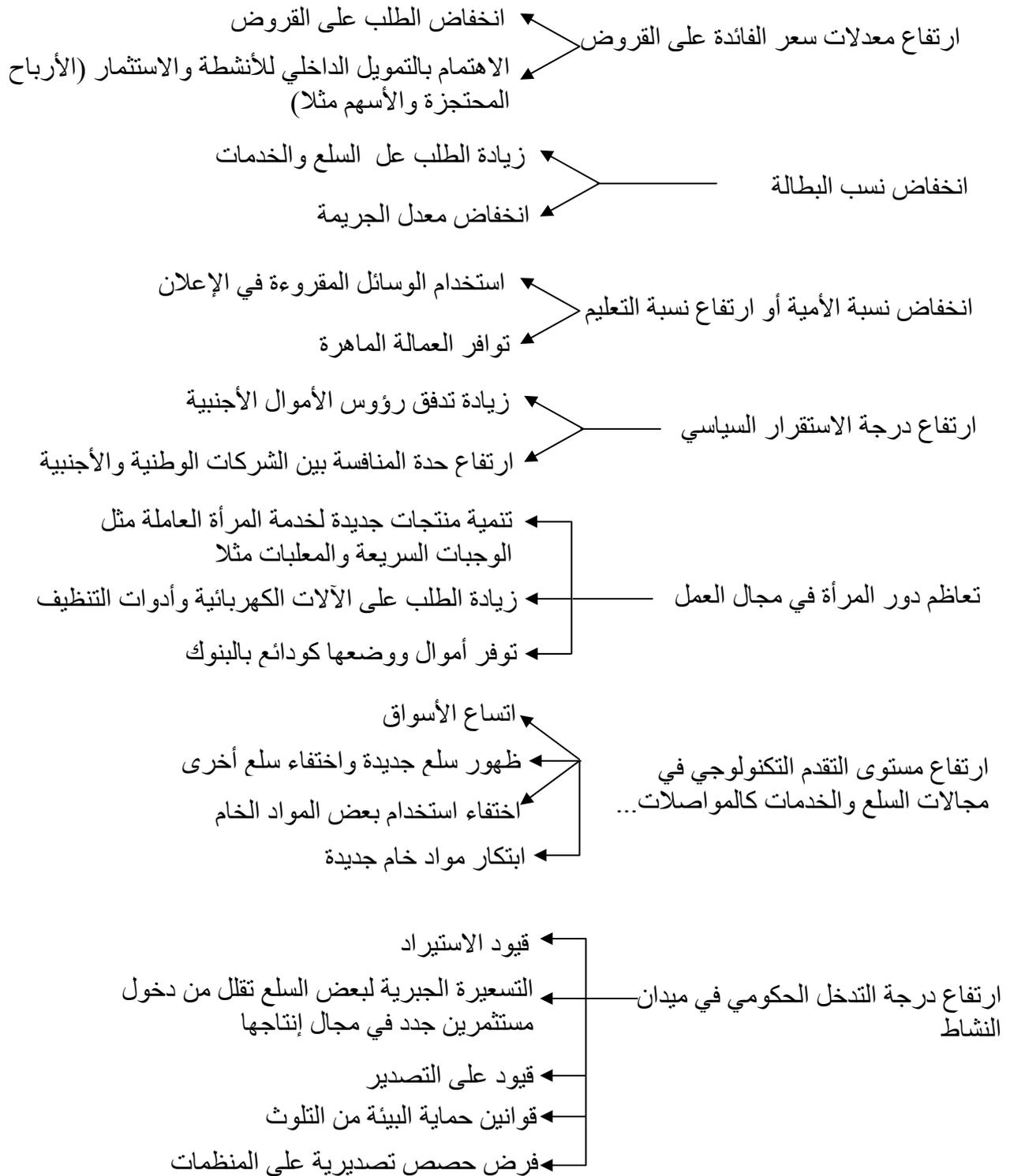
5- متغيرات البيئة الطبيعية: مثل استخدام الموارد الطبيعية، التدخل الحكومي عن طريق إصدار قوانين لحماية البيئة... وللتوضيح أكثر أنظر الشكل (1-7).

⁵⁵ - Etabli à partir de :

- LERNOULD Benjamin, Marketing, IUP sciences de gestion, 2002, p6

- VALSECCHI Yvan, cour complet de marketing, <http://Marketing.Thus.ch/loader.php?> 2004.

الشكل (7-1): أمثلة لبعض الآثار الخاصة بمتغيرات البيئة الخارجية العامة



المصدر: أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار

الجامعة الجديدة، 2002، ص117

المطلب الرابع: التحليل الداخلي

سنعرض في هذا المطلب إلى مفهوم وأنواع التحليل الداخلي:

الفرع الأول: مفهوم التحليل الداخلي

هناك عدة تعاريف تطرقت إلى مفهوم التحليل الداخلي من بينهم ما يلي:

- **التعريف الأول:** "التحليل الداخلي هو تحليل الوظائف، ويهدف هذا التحليل إلى تقييم نقاط القوة والضعف المتواجدة في المنظمة ومقارنتهم مع المنافسين".⁵⁶

يشير هذا التعريف إلى أن التحليل الداخلي هو تحليل الوظائف بهدف إيجاد نقاط القوة و الضعف المتواجدة في المنظمة و مقارنتهم مع المنافسين.

- **التعريف الثاني:** "التحليل الداخلي هو تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في المنظمة من أجل التحسن والتطور في السوق المستهدف (المدرّوس)، وهو يتعلق بالنتائج المتحصل عليها (المبيعات، حصة السوق، الأرباح، وفاء الزبائن للمنظمة وصورتها)". وكذلك مختلف الوظائف (شراء، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية...) والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة".⁵⁷

يضيف هذا التعريف إلى أن التحليل الداخلي يتمثل في تحليل الوظيفي، الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية لاستخراج نقاط القوة و الضعف من أجل التحسن و التطور في السوق المستهدف.

- **التعريف الثالث:** "التحليل الداخلي يهدف إلى تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف للمنظمة والذي يسمح باختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة والملائمة مع الإمكانيات المتاحة للمنظمة".⁵⁸

يضيف هذا التعريف على أن التحليل الداخلي هو الذي يسمح باختيار الإستراتيجية التسويقية التي تتماشى مع الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

⁵⁶ - THIETART Raymond – Alain, Op Cit, p86

⁵⁷ - KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, Op Cit, p129

⁵⁸ - KALIKA Michel et autre, Op Cit, p71.

إن التحليل الداخلي هو تحليل شامل للمنظمة و يتمثل في التحليل الوظيفي، تحليل الهيكل التنظيمي وتحليل الثقافة، بهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة. و الذي يسمح باختيار الإستراتيجية التسويقية التي تتماشى مع الموارد والإمكانيات المتاحة.

الفرع الثاني: أنواعه

يتمثل التحليل الداخلي في:

أ- التحليل الوظيفي: 59

يقصد به تحليل كل الوظائف الموجودة في المنظمة عن طريق وضع معايير التقييم لكل وظيفة.

1- تحليل إدارة الإنتاج:

وظيفة الإنتاج في المنظمة تتضمن كل الأنشطة المتعلقة بالعملية التحويلية التي تحول المدخلات إلى سلع وخدمات.

إن مهمة هذه الإدارة هي إنتاج الكميات المطلوبة في السوق بالجودة المناسبة مما يضمن الوفاء بالتزامات للزبائن. ويتم التحليل في وظيفة الإنتاج بوضع معايير التقييم الخاصة بها مثل قدرة الإنتاج، الجودة، المرونة من حيث الكمية والنوعية، بنية التكاليف، أوقات التسليم، تكاليف الإنتاج، أثر التجربة، اقتصاديات السلم، عمر الآلات.

2- تحليل الإدارة المالية:

الإدارة المالية هي البحث عن الأموال وتسييرها أي هي مجموعة المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها. وتتمثل أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لوظيفة التسويق في تقديم الوسائل المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التسويقية.

ويتم تحليل هنا بوضع مجموعة من المعايير والمتمثلة في: مستوى الربحية، مستوى المديونية، مستوى الخزينة، حقوق الزبائن، ديون الموردين، السيولة، مصادر التمويل، مستوى المخزون، المرونة المالية، القدرة على الوفاء بالدين...

⁵⁹ - أنظر في هذا الصدد:

- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، ص 217-231

- KALIKA et autres, Op Cit, p71-76

- THIETART Raymond- Alain, Op Cit, p86

3- تحليل إدارة التسويق:

تلعب وظيفة التسويق دورا كبيرا في المنظمة بحيث تعمل على توفير السلع والخدمات التي بواسطتها تستطيع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين في أسواقها المستهدفة وتحقيق الأرباح، ويتم تحليل هذه الوظائف بوضع مجموعة من المعايير والمتمثلة في: حجم المبيعات، محفظة النشاط، حصة السوقية، التوزيع الجغرافي لرقم الأعمال، التوزيع بواسطة قنوات التوزيع لرقم الأعمال، السياسة المتعلقة بهامش الربح، جودة المنتج، جودة الخدمة، سياسة السعر، سياسة الترويج، سياسة التوزيع، قدرة الإشهار، قدرة التسويق المباشر، جودة وتكلفة التوزيع.

4- تحليل إدارة البحث والتطوير:

تعمل وظيفة البحث والتطوير على تصميم المنتجات بمواصفات دقيقة وجذابة والعمل على التجديد والإبداع في هذه التصاميم. وبالتالي يتم التحليل بوضع معايير التقييم والمتمثلة في: الابتكارات التكنولوجية، حماية براءة الاختراع، درجة تكامل البحوث والتطوير مع مختلف الوظائف، كمية المبالغ المخصصة للبحث والتطوير، تطوير المنتج، ابتكار منتجات جديدة، مدى تكيفها مع سوق الإبداع والابتكار...

5- تحليل إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية وظيفية في التنظيم تشمل أساسا الاكتساب، الاستعمال، الاحتفاظ، والتنمية الخاصة بالموارد البشرية وتحتوي نشاطات مثل: التخطيط، التنظيم، التوظيف، الترقية وتقييم الموارد البشرية...

تعمل هذه الوظيفة على توفير الموارد البشرية الأكفاء لجميع الوظائف. ويتم التحليل هنا بوضع معايير التقييم الخاصة بها والمتمثلة في: قدرتها على جذب والحفاظ على العمال الماهرين، سياسة الترقية والمكافأة، حصة الأجور من رقم الأعمال، نظام الأجور، طريقة التوظيف، هرم الأعمار، سياسة التكوين، معدل الغيابات، معدل الدوران...

6- تحليل الإدارة العليا:

تقوم الإدارة العليا بوضع رسالة المنظمة، وأهدافها الرئيسية، وسياساتها واستراتيجياتها العامة التي توجه مسارها نحو تحقيق تلك الأهداف، ويتم التحليل بالإجابة على الأسئلة التالية:

هل المساهمين مستقرين؟، هل مجلس الإدارة كفؤ؟، هل الأشخاص المكونين للإدارة يتمتعون بالمهارات اللازمة؟ ما هي أهداف الأفراد الموجودة في مجلس الإدارة؟

ما هو المستوى التعليمي الخاص بكل فرد؟، ما هي أعمارهم؟ ما هي مهامهم المحددة؟

ب- تحليل الهيكل التنظيمي:⁶⁰

يقصد بالهيكل التنظيمي التصميم الذي تضعه المنظمة لضمان التحكم في السير الحسن وتحديد المسؤوليات والوظائف التي تخصص كل إدارة أو وظيفة في المنظمة. وكذلك توضيح مختلف العلاقات وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذه.

إن الهيكل التنظيمي يتم وضعه من طرف الإدارة العليا ويتضمن الاتصالات، السلطة وسلسلة القيادة.

يتم التحليل هنا بوضع مجموعة من الأسئلة يجب على الإجابة عليها وهي:

هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة؟ هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات؟ هل تناسب الصلاحيات أو السلطات مع المسؤوليات؟ هل يسمح البناء التنظيمي بتفويض السلطات؟ هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة؟ هل هذا الهيكل يتماشى مع الإستراتيجية التسويقية؟

هل يتم التنسيق والاتصال بطريقة جيدة؟...

3- تحليل الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية: "على أنها نموذج السلوك الذي ينمو في المنظمة من خلال تعلمها التكيف والتعامل مع مشاكل التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي والذي أثبتت فعاليته بدرجة

⁶⁰ - حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
Unpad/.un.org/introdoc/oroups/public/document/ARADA/unpan/24639pps

كافية بحيث يمكن اعتباره صحيح ويمكن تعليمه للأعضاء الجدد باعتباره الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير".⁶¹

ومن هنا نستنتج من هذا التعريف أن الثقافة هي:

- عبارة عن نموذج السلوك الذي ينمو في المنظمة.

- يجب أن تكون الثقافة ملائمة ومتكيفة مع التغيرات الخارجية ومع المشاكل الداخلية.

إذن الثقافة تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة. أو هي تعكس أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تحدد في النهاية أنماط السلوك المرغوب من العاملين.

ويتم تحليل الثقافة التنظيمية عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل توجد قيم مشتركة؟ هل هذه الثقافة تتماشى مع الإستراتيجية التسويقية؟

هل ثقافة المنظمة موجهة نحو السوق، التطوير أو الإنتاج؟ هل هذه الثقافة تتعدل وفقا

للظروف والمستجدات البيئية؟ هل أفراد هذه المنظمة يشعرون بالولاء والانتماء لها؟ هل

الثقافة السائدة تتسم بالبيروقراطية، الانغلاق، الانفتاح أو التجدد؟ هل هذه الثقافة تتماشى مع

الهيكل التنظيمي؟ هل تاريخ المنظمة معروف لدى العمال؟...

بعد التحليل الداخلي والخارجي يقوم المحلل بوضع جداول أو وثائق يلخص فيه مجمل النتائج

المتحصل عليها من التحليلين السابقين بهدف تحديد واختيار الإستراتيجية التسويقية.

⁶¹ - العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص194

خلاصة:

إن مهمة النشاط التسويقي هي تقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب وفي المكان والوقت المناسبين، وإعلام المستهلك بوجود المنتج وتقديم المعلومات التي تؤدي إلى التأثير فيهم لقبولها.

كما يجدر الإشارة إلى أن البيئة التسويقية هي عبارة عن العوامل التي تحدد سلوك المنظمة أو طرق التصريف اللازمة لنجاحها أو بقائها أو تحقيق أهدافها، وتتكون من العوامل الخارجية التي يصعب السيطرة عليها والتي بدورها تتكون من البيئة الخارجية الخاصة بمعنى خاصة بكل منظمة وتؤثر عليها بطريقة مباشرة (الموردون، الزبائن...) والبيئة الخارجية العامة التي تكون نفسها لجميع المنظمات وتؤثر عليها بطريقة غير مباشرة (المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية...) والبيئة الداخلية التي تتمثل في العوامل الداخلية التي تؤثر عليها ولكن يمكن السيطرة عليها (العوامل التسويقية...).

فالتحليل التسويقي يتمثل في التحليل الداخلي الذي يخص البيئة الداخلية (تحليل وظيفي...) والتحليل الخارجي الذي يخص البيئة الخارجية (تحليل الطلب، العرض...) والهدف من كل ذلك هو استكشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وفي الأخير يمكن القول أن التحليل التسويقي يعد أمراً ضرورياً عند وضع واختيار الإستراتيجية التسويقية، حيث أن نتائج هذا التحليل يساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم واختيار الإستراتيجية وهما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها والمخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها.

- نقاط القوة التي تستغلها وتحافظ عليها ونقاط الضعف التي تحاول تجميعها.

الفصل الثاني

اختيار الاستراتيجية التسويقية

تمهيد:

لقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتبني مفاهيم عديدة من بينها، الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي للتسويق، التسويق الإستراتيجي، الإستراتيجية التسويقية، التي تعتمد بشكل أساسي على التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة من أجل صياغة الأهداف التسويقية، التي تهدف إلى النمو وتحقيق المردودية ونجاح المنظمة وتكيفها مع بيئتها الخارجية.

وتحليل التسويق هو عبارة عن التحليل الخارجي الذي يسمح باستخراج الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، ومن واقع التحليل الداخلي الذي يؤدي إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها، فإن تحديد واختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية التسويقية التي يمكن للمنظمة أن تتبعها يتوقف على نتائج هذين النوعين من التحليل وباستعمال مجموعة من الأدوات.

لقد قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي:

- المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي.
- المبحث الثالث: ماهية الإستراتيجية التسويقية.
- المبحث الرابع: الدوافع و النماذج المستعملة لاختيار الإستراتيجية التسويقية.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

اشتقت كلمة الإستراتيجية من اللفظ اليوناني STRATOS - AGOS بمعنى أقود الجيش "فن القيادة"، وقد كان ينحصر استعمال هذه الكلمة منذ القديم في ميدان الحروب فقط ليتعمم بعد ذلك استعمالها في مجالات عديدة كالتسيير والاقتصاد.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإستراتيجية وعناصرها الأساسية، المراحل الأساسية التي تحددها ومستوياتها، ومختلف الخيارات المتعلقة بها.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر الأساسية للإستراتيجية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإستراتيجية وعناصرها الأساسية.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية.

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للإستراتيجية ومن بينها مايلي:

- **التعريف الأول:** "حسب **A. D. CHANDLER** : الإستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة المدى وكذا أتباع سياسات محدودة وواضحة، وأيضا تحويل واستغلال الأمتل أو الأنجع للموارد من أجل الوصول إلى تلك الأهداف"¹.
يشير هذا التعريف إلى أن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تحديد الأهداف طويلة المدى وإتباع سياسات محددة وواضحة وأيضا استغلال الأمتل للموارد بهدف الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف.

- **التعريف الثاني:** "حسب **(B C G) HENDERSON B. D**: إستراتيجية المنظمة تتضمن تحديد خطة عمل وكذا تحديد رزنامة خاصة بالاستعمالات المستمرة لموارد المنظمة وهذا بهدف تحقيق مكانة في القطاع المستهدف"².
ركز هذا التعريف على إستراتيجية المنظمة والتي تتضمن تحديد خطة عمل ثم القيام بتحديد رزنامة خاصة بالاستعمالات المستمرة لموارد المنظمة وذلك لغرض تحقيق مركز تنافسي على مستوى القطاع السوقي المستهدف.

¹- BUSSENAUL Chantal, PRETET Martine, op. cit, 170

²-MARCHESNAY Michel, Management Stratégique, Edition CHIHAB-EYROLLES, ALGER, 1997, P185.

- **التعريف الثالث:** "الإستراتيجية هي جزء من التخطيط الإستراتيجي¹ وتعتبر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنظمة لنفسها في المستقبل"².

يضيف هذا التعريف على أن الإستراتيجية هي عبارة عن جزء من التخطيط الإستراتيجي، وأيضا هي الإطار العام الذي يتبلور فيه الرسالة والأهداف الإستراتيجية.

- **التعريف الرابع:** "حسب **Gluek And Jauch**: الإستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذ الجيد بواسطة المنظمة..."³.

يضيف أيضا هذا التعريف على أن الإستراتيجية هي منهجية أو أسلوب عمل و خطة شاملة لتحقيق الأهداف، وهي تعبر عن العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية، وتكون استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية.

إن الإستراتيجية هي منهجية أو أسلوب عمل يستخدم لمواجهة التهديدات أو الاستفادة من الفرص البيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة سعيا لتحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة.

تتكون الإستراتيجية من خمس مصطلحات قاعدية وهي:⁴

- الإستراتيجية تعني وجود مشروع ذا طابع شمولي، يضم عدة عوامل وإمكانيات بشرية، مالية ومادية تتولى مسؤولية الشروع في المنظمة.
- تنفيذ المشروع يتم في بيئة يسودها التنافس والصراع.
- بيئة توفر فرص النجاح، ونسبة من الخطورة فهذا يعني أن تنفيذ المشروع يتم في مجال عدم اليقين.
- يمتاز المشروع بعدم الثبات، فهو يتغير تبعا للمستجدات الداخلية والخارجية.

¹- توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية (المبادئ والأدوات)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004، ص9.

²- التخطيط الإستراتيجي: هي العملية التي يتم بموجبها تحديد رسالة المنظمة وأهدافها ورسم الإستراتيجيات التي سوف تقوم بتحقيق أهدافها في المستقبل من جهة، وكذلك يتم من خلالها التوفيق ما بين موارد المنظمة وإمكانياتها والفرص المتاحة أمامها.

³- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص54.

⁴- DUHAMEL Henri, Stratégie Et Direction De L'entreprise, C.L.E.T, Paris, 1986. P15

- الهدف الرئيسي من المشروع هو تحقيق الانتصار والبقاء.

الفرع الثاني: العناصر الأساسية للإستراتيجية.¹

إن صياغة الإستراتيجية يكمن على أساس تسلسل مجموعة من العناصر والمتمثلة في المهمة، محفظة النشاط، وسائل القيم ، شكل النمو، أثر التلاحم (التآزر)، الأولويات، اختيار التحالفات، وخطط الطوارئ.

1- المهمة والهدف.

إن المهمة و الهدف تعطي المحور التوجيهي للمنظمة أي التي تكون في الأسئلة التالية: ماذا تمثل في السوق؟ ماذا تريد أن تكون؟ ماذا يجب أن تفعل؟.

2- محفظة النشاط.

وتكمن في السؤال: ماذا تريد المنظمة أن تفعل بدقة؟

ومن الأشياء الأساسية والجوهرية هي اختيار ملف الأعمال لأنه يسمح بحصر جهودات المنظمة ضمن ميدان مفضل ومميز.

محفظة النشاط هي عبارة عن مجموعة ميادين النشاط الإستراتيجي(DAS).

DAS: يمثل في أغلب الأحيان منتج لمجموع النشاطات التي تعمل بها المنظمة.

3- وسائل القيم (العمل).

من أجل تكريس (تكوين) مهمتها تحتاج المنظمة إلى موارد تختلف فيما بينها كما ونوعا حيث أن اختيارها مبني على مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في:

- ما هو نوع اليد العاملة مؤهلة أم لا؟

- ما هي وسائل الإنتاج المستعملة أو الواجب استعمالها؟

- ما هو نمط التمويل المختار: هل نعتمد على تمويل الذاتي أم على القروض؟

- ما هي شبكة التوزيع المراد إتباعها (تجار الجملة، تجزئة...)?

¹ DJITLI Mohamed Séghir, Marketing Stratégique, Editions DJITLI, Alger, 2001, P16-19

4- شكل النمو.

حسب ANSOFF فإن هناك أربعة أشكال للنمو و هذا كما هو موضح في

الشكل (1-2).

الشكل (1-2): أشكال النمو حسب ANSOFF

سوق جديدة	سوق موجودة	سوق سلعة
تنمية السوق	اختراق السوق	سلعة موجودة
التوزيع	تنمية السلعة	سلعة جديدة

المصدر : المصري محمد عصام، التسويق (الأسس العلمية و التطبيق)، القاهرة، مكتبة عين الشمس، ص 353.

و تكمن في الأسئلة التالية:

هل نطبق اختراق السوق؟ أو تنمية السوق؟ أو تنمية السلعة؟ أو التنويع؟

إن كلمة أعمال لا تكون متعلقة بالسلعة أو السوق على حدى وإنما العلاقة بينهما لكي نشكل ثنائية متجانسة (السلعة / السوق).

5- أثر التلاحم (التآزر).

إن مفهوم التلاحم يرمز بالعلاقة $5=2+2$ ويعني أنه بقوة الأجزاء يمكن الإنتاج أكثر، وهناك عدة أنواع من بينها:

- **تداؤب التسويق:** يظهر أثر تحسين فعالية المزيج التسويقي واكتساب قدرة تنافسية أكثر.

- **تداؤب التنظيمي:** نقصد به إدماج عمليات جديدة تسمح بتشغيل الطاقة إذا كان التداؤب أفقي، وتنسيق أحسن بين الوظائف إذا كان عمودي.

6- الأولويات.

يمكن في السؤال التالي: ماذا نفعل في أول الأمر؟

نفرض أن المنظمة تتبع شكل النمو والمتمثل في تنمية المنتج المبني على الإبداع، لذا فعلينا أن نقوم بإنشاء مخابر، توظيف الباحثين مع دراسة السوق بصفة كمية أو نوعية، إذن فالمشكل المطروح: من بين كل هذه القرارات: ماهي العملية الأولى التي لها الأولوية(ماهي العملية التي تسبق) متى؟ ومن هو الشخص الذي سيقوم بتنفيذها؟.

7- إختيار التحالفات.

يمكن في الإجابة على السؤالين التاليين: من هو الحليف؟ من هو الخصم؟

إن صياغة الإستراتيجية لا يتوقف على التحليل العقلاني فقط بل يأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف المحيطة بالمنظمة وهذا لدراستهم(تقيم سلطاتهم وتأثيرهم قصد التحالف).

8- خطط الطوارئ.

وهي الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا نفعل إذا حدث أي طارئ؟ وهل تتوفر على خطط جديدة؟

تحتفظ المنظمة بالإستراتيجية الاحتياطية أي خطة طوارئ تحسبا لأي حدث يؤدي إلى اختلاف في تطور البيئة. والذي لم يتطور من قبل ضمن فرضيات السابقة.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية ومستوياتها المختلفة.

في هذا المطلب تقوم بمعالجة المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية، وكذا مستوياتها المختلفة.

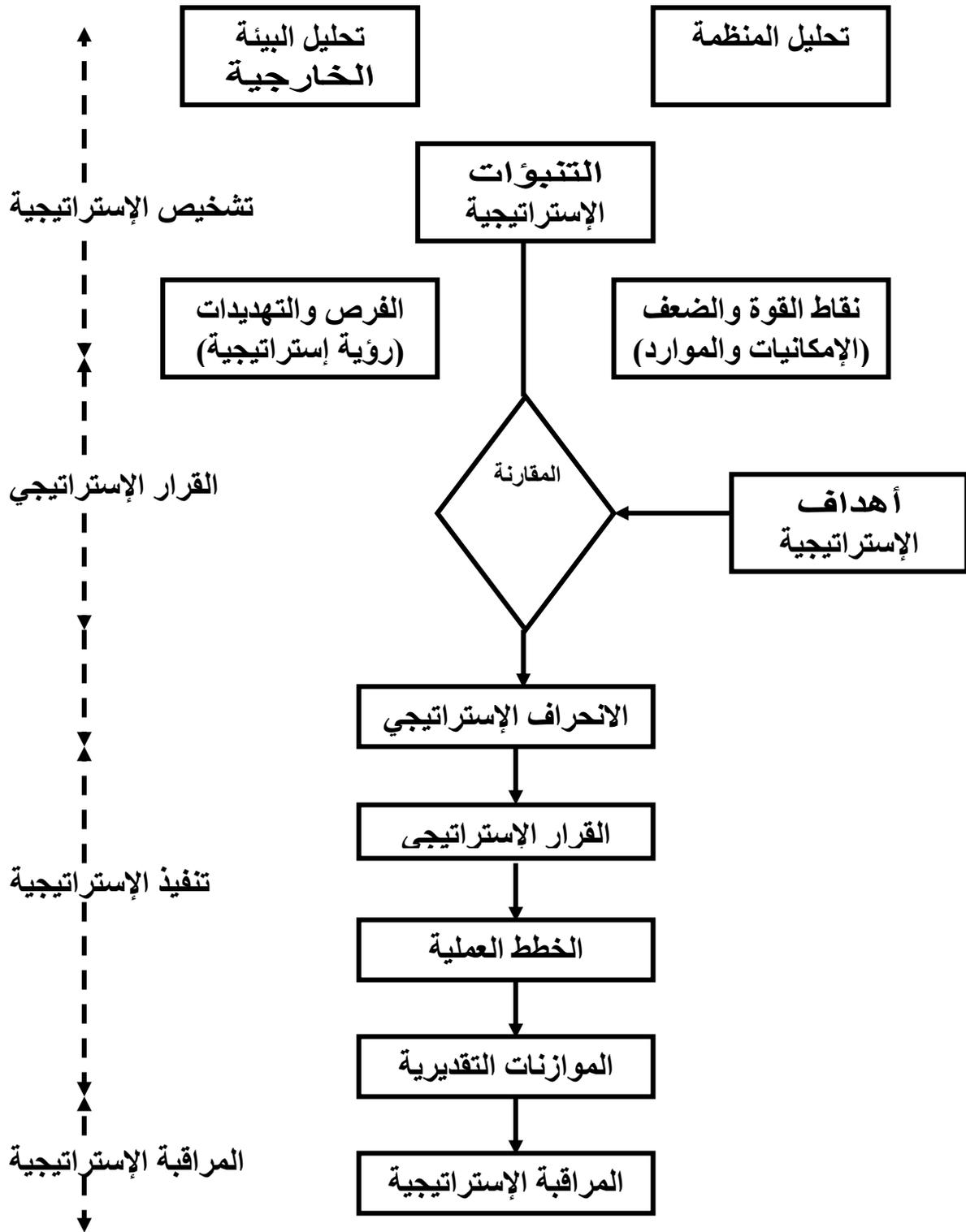
الفرع الأول: المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية.¹

نتطرق إلى مختلف خطوات تحديد الإستراتيجية وهذا حسب الشكل(2-2). على النحو

التالي:

¹ KALIKA Michel et autres, Op. Cit., P24 – 31.

الشكل (2-2): المراحل الأساسية التي تحدد الإستراتيجية.



Source : KALIKA Michel et Autres, Op Cit, P25.

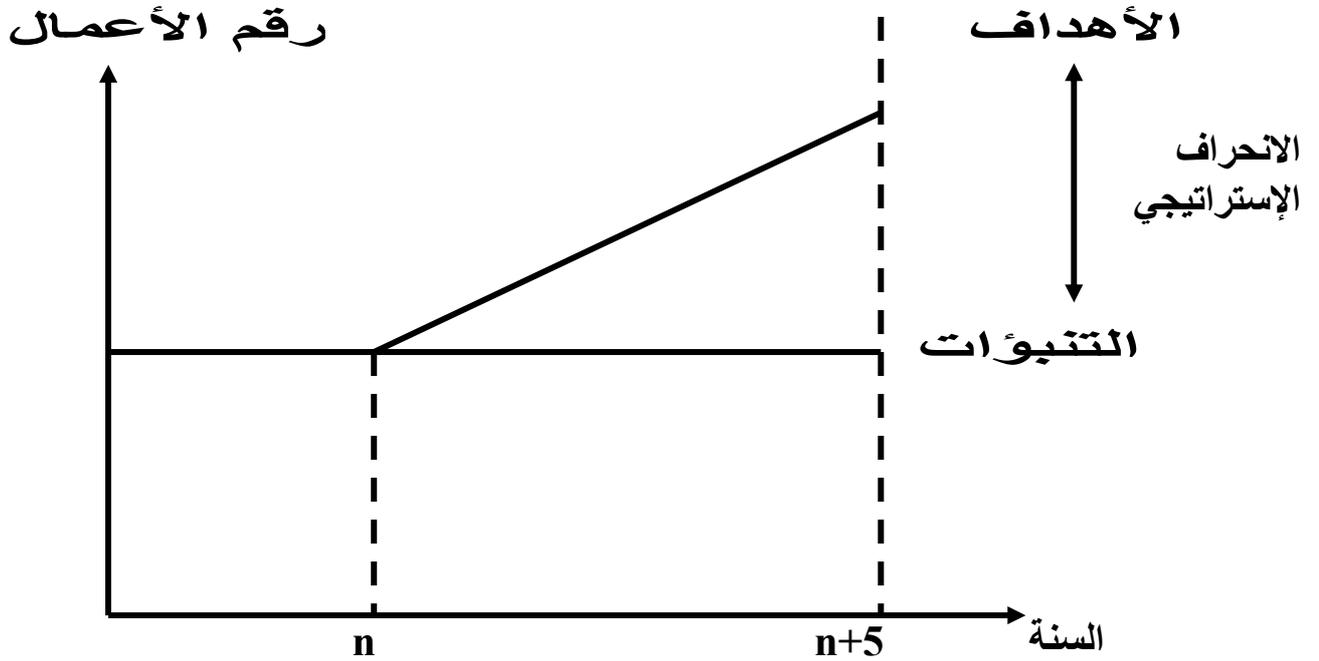
1- التشخيص الإستراتيجي:

التشخيص (تحليل داخلي وخارجي) يعتبر أول مرحلة من مراحل الأساسية لتحديد الإستراتيجية لأنه يسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.

2- الانحراف الإستراتيجي:

الانحراف الإستراتيجي هو الفرق بين الأهداف الإستراتيجية والتنبؤ الإستراتيجي والشكل (3-2) يبين ذلك:

الشكل (3-2): الانحراف الإستراتيجي.



Source : KALIKA Michel et Autres, Op Cit, P26.

3- القرار الإستراتيجي.

وتشمل هذه النقطة ثلاث مراحل أساسية التي صممت من طرف H. Simon وهي عبارة عن طريقة عقلانية لاختيار أي إستراتيجية :

- البحث عن الخيارات الممكنة.

- تقييم الخيارات الممكنة.

- اختيار القرارات النهائية.

4- الخطط العملية.

تبقى الإستراتيجية على المستوى العام رؤية تصويرية لمستقبل المنظمة المرغوب فيها ومنه يصبح من المفروض تحويل هذه النظرة أو الرؤية العامة إلى خطط عملية تسمى أيضا إستراتيجيات ثانوية والتي تطبق على مستوى وظائف المنظمة.

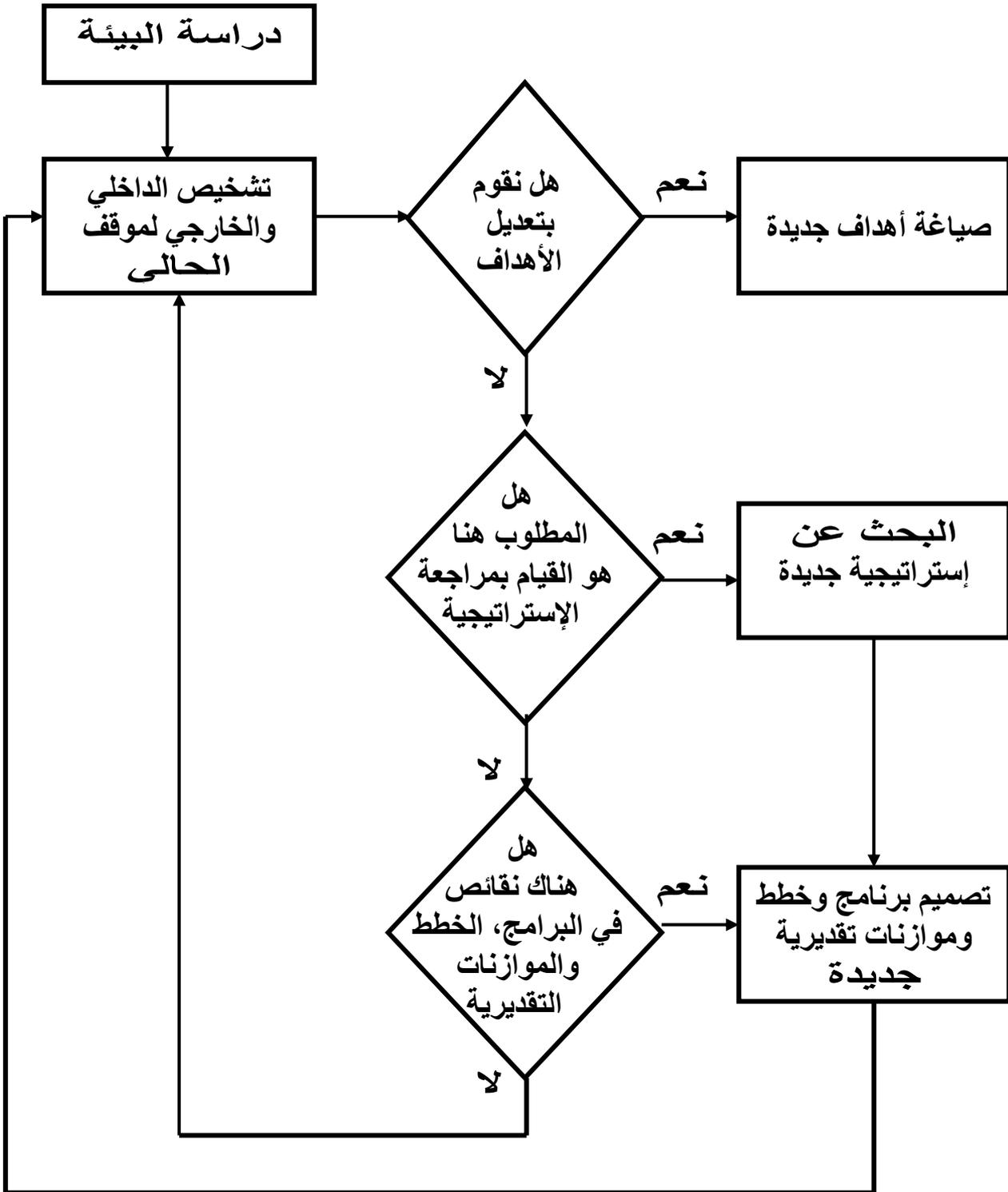
5- الموازنات التقديرية.

وبعد تحديد الخطط العملية والتي تكون على مستوى كل وظيفة يتم وضع الموازنات التقديرية لكل وظيفة وبالنسبة لكل خطة عملية وهي عبارة عن مبالغ مالية تحدد لكل وظيفة.

6- المراقبة الإستراتيجية.

وهي المرحلة التي يتم فيها مراقبة مجمل العمليات التي ذكرت سابقا وتدخل عندما تكون هناك نقائص قصد التعديل. أنظر الشكل (2-4).

الشكل (4-2): المراقبة الإستراتيجية.



Source : KALIKA Michel et Autres, Op Cit, P31.

الفرع الثاني: المستويات المختلفة للإستراتيجية.¹

يمكن تصنيف مستويات الإستراتيجية بصفة عامة إلى ثلاثة مستويات، و هذا حسب الشكل (2-5) وهي:

1- إستراتيجية العامة (المنظمة ككل).

ويتم وضعها بواسطة الإدارة العليا وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية المنظمة هي محدد للقرارات التي تحدد نوع ميادين النشاط التي يجب أن ترتبط بها المنظمة، وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة، طرق تخصيص الموارد بين ميادين النشاط التي تمارسها المنظمة وأخيرا علاقات المنظمة مع المجموعة الرئيسية في البيئة.

وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاث أشكال وهي الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش. وتتسم بطول المدى الزمني، بعمومية الصياغة والشمولية، وتقع مسؤولية وضعها على الإدارة العليا.

2- إستراتيجيات وحدة النشاط الإستراتيجية (ميادين النشاط الإستراتيجي)

ويطلق عليه أحيانا " الإستراتيجية التنافسية " عادة ما توضع على مستوى وحدات النشاط الإستراتيجية وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين. ويتم وضع هذه الإستراتيجية لكل ميدان النشاط الإستراتيجي من طرف مدير العام ومدراء ميادين النشاط.

وتتصف بتغطيتها لجزء من المنظمة أو لكل ميادين النشاط الإستراتيجي، تغطي فترة تتراوح من سنة إلى ثلاثة سنوات، وبالتجديد.

¹ - أنظر في هذا الصدد:

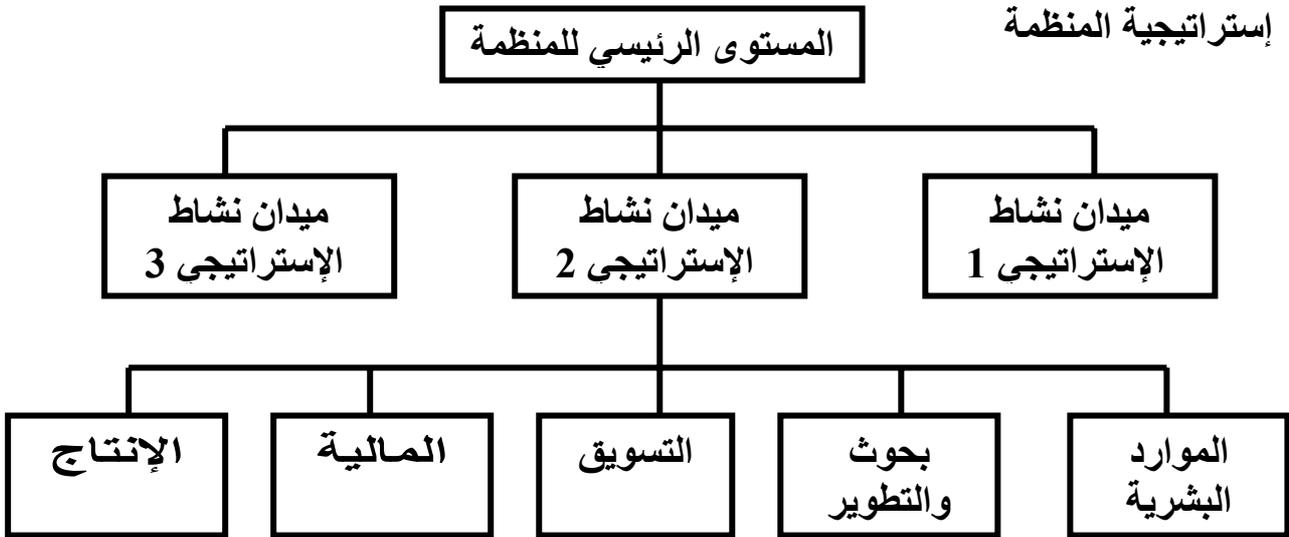
- المرسى نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، مرجع سابق، ص33-36.
- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 267-270.
- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسى جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سابق، ص 47 - 49.

3- الإستراتيجية الوظيفية (المساعدة).

تركز هذه الإستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمنظمة مثل: التسويق، الإنتاج والعمليات، التمويل، إدارة الموارد البشرية، والبحوث والتطوير...، وتتعلق أساسا بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الإستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة (تهدف إلى تحقيق التكامل والاستخدام الفعال والكفاء للموارد داخل كل إدارة).

وتتصف بقصر نطاقها الزمني (عادة سنة أو أقل)، يقوم بوضعها مدير الإدارة الوظيفية (مدير التسويق، مدير البحوث والتطوير..)، يوضع هذه الإستراتيجيات لكل خط إنتاج، أو منطقة جغرافية أو نوع المستهلك، تقوم بمساندة إستراتيجيات ميادين النشاط. إلا أنها تركز في الأصل على الكيف (أي الأساليب والوسائل وآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة بالتنفيذ).

الشكل (2-5): المستويات المختلفة للإستراتيجية.



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سابق، ص49.

ويمكن القول أن تحقيق النجاح للمنظمة مرتبط بوجود تنسيق وتعاون وتفاعل فيما بين الإستراتيجيات الثلاث.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية.

هناك عدة خيارات أو اتجاهات إستراتيجية التي يمكن أن يتخذها المسير مع الأخذ بعين الاعتبار مجمل التغيرات في البيئة سواءا كانت داخلية أو خارجية، ومن أهم هذه الخيارات الإستراتيجية:

- الإستراتيجيات العامة حسب Porter.
- إستراتيجيات النمو.
- الإستراتيجيات التنافسية.

الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة حسب Porter¹

الميزة التنافسية هي الطريقة التي تستخدمها المنظمة لجذب العملاء وخلق تفضيلا لهم لمنتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين، ويمكن للمنظمة إتباع واحدة من ثلاث إستراتيجيات تستند إلى نوعية الميزة التنافسية التي تمتلكها (أنظر الشكل (2-6)، نوردها على النحو التالي:

1- إستراتيجية القيادة في التكلفة.

تعتمد المنظمة على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية حتى تتفوق على المنافسة وكذلك تحسين وتقوية مراكزها التنافسية في السوق بعرض سلعها بأسعار منخفضة للمستهلكين وتقوم المنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية باستعمال أحدث وسائل وعمليات الإنتاج، إختيار مصادر التوزيع الأقل تكلفة وتحقيق رقم مبيعات عالي جدا.

2- إستراتيجية التمييز.

تقوم على تفرد المنظمة في تقديم سلع متميزة عما تقدمه المنظمات الأخرى، وتقوم أساسا على الابتكار والخدمات التي تقدم للمستهلك. وللنجاح في إتباع هذه الإستراتيجية يجب أن يتوافر لدى المنظمة نظام فعال لبحوث التسويق وتصميم وتطوير المنتجات والرقابة على الجودة.

¹ - Etablie à partir de :

- LAMBIN Jean – Jacques et Autres, Marketing Stratégique et opérationnel (Du Marketing à l'orientation Marché), 6^{em} édition, édition DUNOD, Paris, 2005, P361-364.
- DARBELET Michel et autres, économie d'entreprise, Editions – Foucher, Paris, 1999, P108-110.

3- إستراتيجية التركيز.

إن التركيز يفرض على المنظمة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن توجه المنافسة، وهذا بأن توجه مواردها أو تركز قوتها المحدودة على مجموعة صغيرة من المستهلكين (قطاع سوقي محدد) أو عدد محدود من المنتجات. وتوسع المنظمة من خلال برنامجها التسويقي إلى تحقيق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة عن طريق تحقيق أقصى مستويات الإشباع للاحتياجات و الرغبات الخاصة للمستهلكين في هذه الأسواق.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تميز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتوج المقدم لهذا القطاع.
- التميز أو التكلفة الأقل معا.

الشكل (2-6): الإستراتيجيات العامة حسب Porter.

		الميزة التنافسية	
		تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل		التميز	القيادة في التكلفة
الهدف الإستراتيجي		التركيز مع التميز	التركيز مع القيادة في التكلفة
قطاع سوق معين			

Source : LAMBIN Jean – Jacques et Autres, Op Cit, P 362.

الفرع الثاني: استراتيجيات النمو.¹

يقاس النمو بالزيادة في حجم الأسواق أو حجم الإنتاج أو زيادة في الطلب. وتأخذ إستراتيجية النمو الأشكال التالية:

أ- استراتيجيات النمو المكثف.

من الطبيعي أن تبدأ المنظمة بالبحث عن الفرص التسويقية². في الأسواق الحالية وللمنتجات الحالية لزيادة حجم المبيعات. و هناك أربعة أشكال لهذه الإستراتيجية وهي: التغلغل في السوق تنمية السوق، تنمية المنتج و إستراتيجيات التنويع، وهذا حسب الشكل (7-2).

الشكل(7-2): إستراتيجيات النمو المكثف.

		المنتجات	
		جديدة	الحالية
الأسواق	الحالية	تنمية المنتج	التغلغل في السوق
	جديدة	التنويع	تنمية السوق

Source : LAMBIN Jean – Jacques, Op Cit, P 368.

¹ - LAMBIN Jean – Jacques et Autres, Op Cit, P 365-375.

² - الفرص التسويقية: يعتبر مجال العمل التسويقي الذي يمكن للمنظمة أن تجد أو تحقق فيه ميزة تنافسية تخصها عن باقي المنظمات.

1- إستراتيجية التغلغل في السوق.

وهي إستراتيجية زيادة المبيعات والحصة السوقية للمنتجات الحالية في الأسواق الحالية عن طريق إقناع المستهلكين الحاليين بشراء المزيد من المنتجات الحالية أو إقناع المستهلكين جدد بالتعامل في تلك المنتجات. وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب لتنشيط المبيعات، أو تحسين خدمة المستهلكين، أو تشكيلة المنتجات أو تحسين تصميمات منافذ البيع،.....

2- إستراتيجية تنمية السوق.

وهي إستراتيجية زيادة المبيعات والحصة السوقية عن طريق تقديم المنتجات الحالية في أسواق جديدة. والسوق الجديد قد يكون قطاع أو شريحة سوقية جديدة في نفس المنطقة الجغرافية، كما قد يكون نفس الشريحة ولكن في منطقة جغرافية جديدة. وذلك عن طريق:

- محاولة فتح أو الدخول إلى أسواق جغرافية جديدة، أي من خلال التوسع الجهوي أو الوطني أو الدولي.

- محاولة جذب شرائح جديدة من المستهلكين من خلال إتباع أو إضافة منافذ توزيع أخرى، الإعلان في وسائل إعلامية تجذب مفردات هذه الشريحة المطلوبة إضافتها.

3- إستراتيجية تنمية المنتجات.

تسعى إستراتيجية تنمية المنتج إلى زيادة المبيعات من خلال تطوير المنتجات في نفس السوق الحالي، وتتطلب هذه الإستراتيجية تخصيص ميزانية ضخمة للبحث والتطوير. ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية بواسطة الوسائل التالية:

- تطوير أو تغيير أو تعديل شكل المنتج أو مواصفاته بهدف إيجاد سوق أو طلب جديد عليها.

- إنتاج مستويات مختلفة من الجودة لنفس المنتج.

- إضافة موديلات أو أحجام أو أشكال أو مقاسات أو ألوان....جديدة للمنتج.

4- إستراتيجية التنوع.

وهي إستراتيجية زيادة المبيعات والحصة السوقية عن طريق تقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة. سوف نتطرق إليه بالتفصيل لاحقاً.

ب- إستراتيجية النمو التكاملي.

تمكن إستراتيجيات النمو التكاملي للمنظمة من السيطرة على الموزعين، الموردين والمنافسين. وتأخذ ثلاثة أشكال أساسية هي: التكامل الأمامي، الخلفي و الأفقي.

1- التكامل الأمامي.

يقوم التكامل الأمامي عندما تسعى المنظمة إلى امتلاك أو السيطرة على قنوات التوزيع سواء من خلال منافذ الجملة أو التجزئة. وهذا ما يحقق لها تكلفة أقل، ثم أرباحا أكثر. أو كفاءة أكثر في الأداء والتوزيع و خدمة المستهلكين ومواجهة المنافسة.

2- التكامل الخلفي.

يقوم التكامل الخلفي عندما تسعى المنظمة إلى الامتلاك أو السيطرة على مصادر الإمداد والتوريد لها. وتتمثل مصادر الإمداد والتوريد في المواد الأولية، مواد نصف المصنعة، الخدمات، قطع الغيار..... وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الموردون الحاليين غير جديرين بالثقة، أو يفرضون تكلفة مرتفعة، أو إمكانياتهم الحالية لا تسمح لهم بمقابلة طلبات المنظمة، أو لتجنب التعطلات في العملية الإنتاجية.....

3- إستراتيجية التكامل الأفقي.

يقصد بهذه الإستراتيجية قيام المنظمة بالامتلاك أو شراء منظمات منافسة أو زيادة درجة السيطرة عليها، مما يسمح بالحصول على الوفورات الاقتصادية ويحسن انتقال الموارد ويرفع الكفاءة وكذلك الحد من المنافسة أمامها. وتأخذ هذه الإستراتيجية الشكلين التاليين:

● **الإدماج:** ويقصد به اندماج منطمتين أو أكثر للحصول على منظمة جديدة قائمة بذاته.

● **الامتصاص:** وتنص هذه الإستراتيجية على أن تشتري المنظمة B المنظمة A ويكون لها حرية اتخاذ القرار ومن المنظمة B تكبر مع اختفاء المنظمة A.

ج- إستراتيجية النمو على أساس التنويع.

تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الإستراتيجيات كوسيلة لتوزيع الأخطار مثلا، أما البعض الآخر فقد يكون الهدف هو التوسيع أو النمو أو جاذبية ميدان النشاط الجديد من حيث

الربحية واتساع السوق وتعدد الفرص أو توافر مقومات الإنتاج، أو لمواجهة التقلبات في الطلب على المنتجات الحالية.

تشمل مجالات التنوع ما يلي: تنوع المنتجات أو الخدمات أو النشاطات، تنوع التكنولوجي، تنوع الأسواق، تنوع الهيكل التنظيمي، تنوع مصادر التوريد، تنوع العملاء، تنوع منافذ التوزيع، تنوع أساليب الترويج، تنوع أساليب الإنتاج،.... وتأخذ شكلين هما:

1- إستراتيجية التنوع المركز.

هي عبارة عن إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكنها مترابطة بالمنتجات الحالية. وهذا ما يجعل المنظمة تستفيد من أثر التلاحم (التآزر)، وكذلك لجذب مجموعة من المستهلكين الجدد.

2- إستراتيجية التنوع الأفقي.

تشمل إستراتيجية التنوع الأفقي إضافة سلع أو خدمات جديدة لا ترتبط إطلاقاً بالمنتجات الحالية التي تقدمها المنظمة، ومن الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء تبني المنظمة لهذه الإستراتيجية هو ربحية النشاط الجديد.

الفرع الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.¹

تسعى المنظمات إلى تبني الإستراتيجيات التنافسية للمحافظة على مركزها في السوق وحماية كيانها في مواجهة المنافسين. وترتكز هذه الإستراتيجية على معيار نسبة الحصة السوقية للمنظمات و الدور الذي تلعبه المنظمة في السوق ويشمل؛ الريادة، التحدي، التبعية، التخصص.

أ- إستراتيجيات المنظمة القائدة:

من الطبيعي أن يوجد في كل سوق منظمة تتوافر لديها الخصائص التي تؤهلها لقيادة السوق في مجال النشاط الخاص بها، وهي المنظمة التي تحصل على أكبر حصة سوقية (40%) وهي التي تقود أي تغييرات سعرية أو تقديم منتجات أو تكنولوجيا جديدة في السوق وتحقق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، كما أنها لها انتشار ترويجي مناسب. ويعتبر

¹ Etabli à partir de :

- DJETLI Mohamed Séghir, Op Cit, P75 -78.
- LANBINE Jean – Jacques, Op Cit, P 376 – 381.

القائد في السوق محط أنظار قطاعات السوق المختلفة ينظر إلى سياساته بغرض التقليد أو التجنب أو المواجهة، ويتطلب ذلك منها أن تجد وسيلة لتوسيع حجم الأسواق الإجمالية، وحماية الجزء الحالي من السوق، وكذلك على زيادة نصيب المنظمة الحالي من السوق. وتتمثل أشكال إستراتيجيات المنظمة القائمة في:

1- توسيع حجم الأسواق الإجمالية.

تقوم المنظمة القائمة في السوق بتحسين مركزها وتقويته عن طريق توسيع سوقها وذلك بالعمل على زيادة الطلب الكلي حتى تحصل على النصيب الأكبر من تلك الزيادة. ويتم ذلك من خلال ثلاث طرق:

- العمل على جذب مستخدمين جدد لمنتجاتها أو للسلعة التي تنتمي إليها.
- العمل على اكتشاف استخدامات جديدة للمنتج وترويجها.
- العمل على إقناع المستهلكين الحاليين وتشجيعهم على زيادة معدلات استخدامهم لمنتجاتها أو زيادة الكمية المشتراة.

2- حماية حصة المنظمة السوقية.

يجب أن تسعى المنظمة القائمة لحماية مركزها والمحافظة على أنشطتها في مواجهة هجمات المنافسين. ولكي تحمي المنظمة القائمة على مركزها عليها بمعالجة النقاط الضعيفة التي تقدم الفرص للمنافسين، المحافظة على التكاليف منخفضة، والأسعار تكون مناسبة لقيمة السلعة.

• إستراتيجية التطوير.

أي تقوم بالابتكار والتجديد المستمر في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي.

• إستراتيجية الدعم (التحصين).

وذلك عن طريق الحفاظ على هيكل الأسعار الذي يوازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك، وأيضاً عن طريق توسيع أو الإبقاء على التشكيلة المناسبة التي تستحوذ على معظم فئات المستهلكين.

• إستراتيجية المواجهة.

تقوم المنظمة الرائدة بمواجهة المنافسين عن طريق حرب الأسعار مثلا أو الحملات الإعلانية الضخمة والمكثفة.

• إستراتيجية التهديد.

تسعى المنظمة إلى اتخاذ إجراءات من شأنها التأثير في إمكانيات المنافسين، مثل الاتصال بالموردين وتقليل مبيعاتهم لهم أو الضغوط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو الدفع رجال البيع، أو الحملة الإعلانية للنيل من المنافسين وتقديم عيوب منتجاتهم للسوق.

• إستراتيجية الجودة.

وذلك عن طريق الحفاظ على مستوى معين لجودة منتجاتها بما يجعلها دائما في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة، مستند بذلك إلى جهود التطوير.

3- زيادة حصة المنظمة السوقية.

حيث تحاول المنظمة زيادة حصتها السوقية على حساب المنظمات الأخرى المنافسة في السوق، وذلك عن طريق الاستمرار في تطوير وتحسين وترشيد عناصر المزيج التسويقي. ولكن على المنظمة هنا أن تتابع العائد والتكلفة قبل الاستمرار في تبني هذه الإستراتيجية حيث لها تكلفتها المرتفعة التي ربما تكون على حساب العائد، ومن ثم يجب التفكير جيدا والحذر عند إقرار هذه الإستراتيجية.

ب- المنظمات المتحدية.

يوجد خلف كل منظمة قائدة في أي سوق منظمة أو أكثر تحتل المركز الثاني والتي تستحوذ على حصص سوقية (30%) أقل من حصة المنظمة القائدة وأكبر من المنظمات الأخرى. وهذه المنظمات تستطيع أن تتبنى أحد الموقفين إما أن تقرر مهاجمة المنظمة القائدة وغيرها داخل أسواقها محاولة سحب زبائنها ومن ثم تحقيق نصيب أكبر من السوق أو أن تقرر البقاء في الميدان دون محاولة الاصطدام بالمنظمات القائدة.

1- إستراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية للسوق.

حيث تبحث المنظمة على جانب القوة بدلا من المنافسة وغالبا ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتجاتها إزاء أسعار المنافسين.

2- إستراتيجية الهجوم الجانبي.

تكون إستراتيجية الهجوم الجانبي على الأسواق التي لم تغطيها المنظمة القائمة للسوق أو تلك المناطق التي يضعف فيها أداء المنافسون.

3- إستراتيجية الهجوم المطوق.

يعني قيام المتحدي بمهاجمة المنافس في اتجاهات عديدة، حيث يصعب عليه أن يحمي الجبهات الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت. وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما يتوفر لدى المتحدي موارد كبيرة وكافية.

4- إستراتيجية الهجوم الثانوي.

و فيه يتم تجاهل المنظمة المنافس بتوجهها نحو الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة مواردها. و تتمثل في التنوع في منتجات جديدة أو التنوع في مجال الأسواق.

5- إستراتيجية هجوم العصابات.

و هو خيار المنظمات ذوي الموارد الغير كافية بإزعاج الخصم و مضايقته للحصول على موطن قدم دائم في أسواقه. و تتمثل في تقديم تخفيضات غير متوقعة أو القيام بنشاط ترويجي مكثف يحدث دوريا.

ج- إستراتيجيات المنظمة التابعة.

و تعني محاولة المنظمة الصغيرة عادة إتباع قائد السوق بدلا من تحديه أو منافسته و ذلك بتقليد المنتج الذي يطرحه، أو تعديله أو الاقتصار على جزء واحد من السوق. و تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المنظمة تحمل نفقات الإبتكار و التطوير الضخمة. و تقدر حصتها السوقية ب20%.

ومن الإستراتيجيات المتبعة مايلي:

1- إستراتيجية المزور.

حيث تقوم بتقليد منتجات القائد و توزيعها.

2- إستراتيجية المقلد.

حيث ينسخ بعض الأمور عن القائد لكن يحافظ على التمايز في التعبئة، الإعلان و فرص الأسعار.

3- إستراتيجية المحور.

المحور يأخذ منتجات القائد و يقوم بتحويلها و تعديله و حتى تحسينها و قد يختار البيع بأسواق مختلفة، غير أن المحور ينمو في المستقبل كمتحدي مستقبلي للقائد.

4- إستراتيجية المنقب /المكتشف.

و يستخدم من قبل المنظمات المغامرة عادة و تتقبل تحمل المخاطرة لاكتشاف منتجات جديدة و طرحها في السوق لتحقيق أرباح عالية و تكون هذه المنظمات ذات سيطرة عالية جدا في السوق.

د- إستراتيجية التخصص.

و تعرف إستراتيجية التخصص على أنها تلك التوجه البسيط للمنظمة نحو تكيف جهودها ومواردها اتجاه قطاع سوقي معين أو عدة قطاعات و ليس السوق ككل. والصفات التي يجب أن تتوفر في هذا القطاع السوقي تتمثل في أن يكون كافيا من حيث الحجم القدرة الشرائية لكي يكون اقتصاديا، أن يكون من المتوقع نموه مستقبلا، أن لا يدخل في دائرة اهتمام المنظمات القائمة، أن يكون لدى هذه المنظمات القدرة والناحية المتميزة أو المتخصصة لخدمة هذا الجزء بكفاءة، أن يكون لدى المنظمة المقدرة على الدفاع عن موقعها ومكانها إذا هوجمت من طرف المنظمات القائمة وذلك اعتمادا على سمعتها في السوق وصورتها الطيبة لدى مستهلكيها وتقدر حصتها السوقية ب 10%.

إن جوهر نجاح تلك المنظمات الصغيرة يكمن في مدى تخصصها من ناحية، ومدى تحديد هذا التخصص واعتراف السوق به من ناحية أخرى وسواء كان هذا التخصص في:

- نوعية معينة من المنتجات.
- تقديم منتج أو خط منتجات واحد.
- تقديم نشاط معين.
- تقديم خدمات خاصة جدا للزبائن.

- التركيز أحد عناصر المزيج التسويقي.
- تقديم نوع مميز من الخدمات.
- تقديم شكل مميز من المنتج تتميز به.

المبحث الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

نظرا للتغيرات التي حصلت في عالم الأعمال (البيئة الخارجية) والمتمثلة في تزايد درجة تعقيد البيئة، تعاضم درجة المنافسة، التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين، التقدم التكنولوجي، ندرة الموارد وضرورة توزيعها واتساع الأسواق وتباين خصائصها أدى بالضرورة إلى تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق. وسوف نركز في هذا المبحث على مفهوم، أهمية، أهداف، مستويات وخطوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

سنتناول في هذا المطلب مفهوم التخطيط الإستراتيجي و أهميته.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق، نقوم أولا بتقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط.

أ- المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط.

سنتناول مفهوم عملية التخطيط، الأهداف، السياسات، التكتيك، البرنامج التسويقي و الخطة.

1- مفهوم عملية التخطيط.

• **التخطيط:** هو عملية التنبؤ بالمستقبل واستخدام هذه التنبؤات لتحديد ما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة (بمعنى تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها). أو هو تصميم مجموعة من الخطوات للوصول بشكل واضح ومحدد إلى ناتج معين مطلوب (يعني تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه).

• **عملية التخطيط:** هي العملية التي تعمل على تحقيق شيئين مهمين الأول تشخيص مشاكل المنظمة والبحث عن الحلول البديلة، والثاني توفير للمنظمة نقطة تركيز واتجاه.

2- الأهداف.

هي نقطة نهاية ترغب المنظمة الوصول إليها تحت قيد الإمكانيات المتاحة وفي ظل ظروف متوقعة خلال فترة زمنية محددة. وتصنف إلى أهداف طويلة الأجل وأهداف قصيرة الأجل.

3- السياسات.

فهي توفر خطة عمل أو إطار للمبادئ والقواعد وإرشادات التنفيذ التي يمكن من خلالها للإدارة توقع تحقيق وظائف المنظمة.

4- التكتيك.

بأنه الخطط أو الطرق قصيرة الأجل تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات.

5- البرنامج التسويقي.

يعبر عن تطبيق عدة خطط تسويقية للمنظمة بوقت واحد. والمحصلة النهائية لعملية التخطيط هي تكوين خطة.

6- الخطة.

هي وثيقة مكتوبة تحدد المتطلبات المختلفة من الموارد، التكاليف، المنافع المتوقعة والأنشطة الضرورية لتحقيق هدف معين وتشمل الخطط طويلة الأجل، متوسطة وقصيرة الأجل.

ب- مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق من بينها.

- **التعريف الأول:** "التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو عملية تنمية والحفاظ على التوافق الإستراتيجي بين أهداف وقدرات المنظمة من جهة وبين فرصها التسويقية المتغيرة من ناحية أخرى".¹

يشير هذا التعريف إلى أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعمل على الحفاظ على المواءمة الجيدة بين أهداف وإمكانيات المنظمة وبين تغير فرصها التسويقية.

- **التعريف الثاني:** "حسب KOTLER إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو العملية الإدارية الخاصة بوضع العلاقة بين أهداف المنظمة، المهارات، الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى هذا التخطيط إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة".²

¹ إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص78.
² الصميدعي محمود جاسم محمد، مداخل التسويق المقدم، الطبقة الأولى، عمان، دار زهران 1999، ص 41.

يضيف هذا التعريف إلى سابقه على أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يسعى أيضا إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة المنظمة بهدف تحقيق الأرباح والنمو المستهدفة.

- **التعريف الثالث:** "التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو عبارة عن عملية إدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، التقييم والمفاضلة، بين هذه البدائل، إختيار المزيج التسويقي المناسب وأخيرا خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار".¹

ويضيف هذا التعريف إلى التعاريف السابقة على أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو عبارة عن عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية وإختيار إستراتيجية تسويقية ملائمة من بين البدائل الإستراتيجية وأيضا خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي والإستراتيجية المختارة.

إذن التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو العملية المستمرة لإعداد وتطوير الإستراتيجية التسويقية وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف التسويقية والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النهاية.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

تظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق في العناصر التالية:

- تحقيق المزايا التنافسية.
- تعمل على توفير عاملين لهما أهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل المنظمة.
- يعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة
- مساعدة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها. مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها.
- يعمل على تقوية التنسيق والتعاون بين مختلف وظائف المنظمة.
- يساعد المنظمة على قياس وتقييم الفرص التسويقية وإختيار أنسبها وتحديد أهدافها أكثر واقعية.

¹ توفيق عبد الرحمن، منهج مهارات التسويق و البيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، مرجع سابق، ص2.

المطلب الثاني: أهداف ومستويات التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

سنتناول من خلال هذا المطلب إلى أهداف التخطيط الإستراتيجي للتسويق ومستوياته.

الفرع الأول: أهدافه.

تتمثل أهداف التخطيط الإستراتيجي للتسويق على:

- تحقيق التكامل بين الموارد التسويقية والغير التسويقية.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من /أو التخلص تطوير وحدات النشاط الإستراتيجي سيئة الأداء.
- وضع الأهداف المشتركة.
- تحديد المهام المشتركة.
- توفير دليل عمل لتوزيع الموارد.

الفرع الثاني: مستويات التخطيط الإستراتيجي للتسويق.¹

يصنف التخطيط حسب المستويات التنظيمية إلى:

1- على مستوى المنظمة:

يمتاز بما يلي:

- يكون من مسؤولية الإدارة العليا.
 - يعمل على تحديد نشاط المنظمة وتحديد الأهداف طويلة الأجل.
 - يضع خطة شاملة لتحقيق هذه الأهداف.
 - يأخذ بعين الاعتبار كل الاحتياجات المالية للمنظمة، طاقات الإنتاج، احتياجات العمال، جهود البحث والتطوير وطاقات التسويق.
- إن التخطيط على مستوى المنظمة يأخذ أحد اتجاهين المهمين:
- التخطيط لكل السوق
 - التخطيط لكل المزيج السلعي للمنظمة (محفظة النشاط).

¹ الصميدعي محمود جاسم محمد، مرجع سابق، ص، 48- 51 .

2- على مستوى ميدان النشاط الإستراتيجي:

يمتاز بـ:

- تحديد أهداف الوحدات المستقلة وفرصها التسويقية.
- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تكون من مسؤولية إدارة ميدان النشاط الإستراتيجي.

3- على مستوى الوظيفي (التسويق):

يمتاز بـ:

- أنه يكون من مسؤولية مديري التسويق.
- تحديد الأهداف التسويقية.
- المساهمة في تنفيذ الخط الإستراتيجي للميدان النشاط الإستراتيجي.
- تحديد الأسواق المستهدفة.
- تحديد مختلف بدائل المزيج التسويقي.

4- على مستوى تسويق المنتج:

يتضمن التخطيط عند هذا المستوى بـ:

- اختيار الأهداف السوقية (كالمبيعات وحصص السوق)
- وضع البرامج طويلة الأجل.
- اختيار المزيج التسويقي المناسب (أنشطة المنتج، نظام التوزيع، الأسعار والنشاط الترويجي).

- تكون من مسؤولية مدراء المنتج.

- تحديد الموارد التسويقية لتلبية حاجات المستهلكين.

المطلب الثالث: خطوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

يشمل ستة خطوات أساسية وهي:

- تحليل الموقف.
- تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
- تطوير إستراتيجية المنظمة.

- تحديد الأهداف التسويقية.
 - تصميم الإستراتيجية التسويقية.
 - إعداد الخطة التسويقية (أنظر الشكل (2-8))
- الفرع الأول: تحليل الموقف وتحديد رسالة المنظمة وأهدافها.**

سنتناول تحليل الموقف وتحديد رسالة المنظمة وأهدافها.

1- تحليل الموقف:

يقوم على تحليل البيئة الخارجية وتتمثل في قياس وتحليل الفرص التسويقية وتحليل التهديدات، وكذلك تحليل المنظمة ويعني تحليل الموقف الحالي للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف لديها.

2- تحديد رسالة المنظمة:

تحديد الدور الذي تلعبه المنظمة حالياً ومستقبلاً في السوق، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

لماذا وجدت المنظمة حالياً؟ وماذا ستكون عليه في المستقبل؟ وما هو أفضل ما تقوم بأدائه؟

- إن تحديد رسالة المنظمة بطريقة صحيحة يحتاج إلى تقدير إمكانيات المنظمة وأفاق الفرص المتاحة.

3- تحديد أهداف المنظمة:

هي تحديد نقطة النهاية التي ترغب المنظمة تحقيقها، حيث تتناول ماذا تسعى لتحقيقه؟ وكيف ومتى؟

الفرع الثاني: تطوير إستراتيجية المنظمة.

يقصد بها الخطة التي تحدد مدى واتجاه الطرق المقترح استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة. ويعني كيف يتم التوفيق بين الإمكانيات المتاحة (الإنتاج، التمويل والتسويق) مع الفرص التسويقية ومحافظة البيئة وأهداف المنظمة.

وتركز هذه المرحلة على تحليل الميدان النشاط الإستراتيجي وذلك من خلال:

- تحليل تركيب ميادين النشاط وتكوينها.

- التقييم الإستراتيجي لميادين النشاط الإستراتيجي باستعمال نماذج من أهمها: منحى الخبرة، BCG.....

الفرع الثالث: تحديد الأهداف التسويقية، تصميم الإستراتيجية التسويقية وإعداد الخطة التسويقية.

1- تحديد الأهداف التسويقية:

تحديد الإدارة النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال أنشطتها وجهودها التسويقية. وتتضمن أهداف الربح وأهداف النمو(زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية).

ويجب أن تكون الأهداف التسويقية ممكنة التحقيق وواضحة ومفهومة وفي صورة قابلة للقياس، وهذا بالإضافة إلى كونها متوازنة وغير متعارضة فيما بينها.

2- تصميم الإستراتيجية التسويقية:

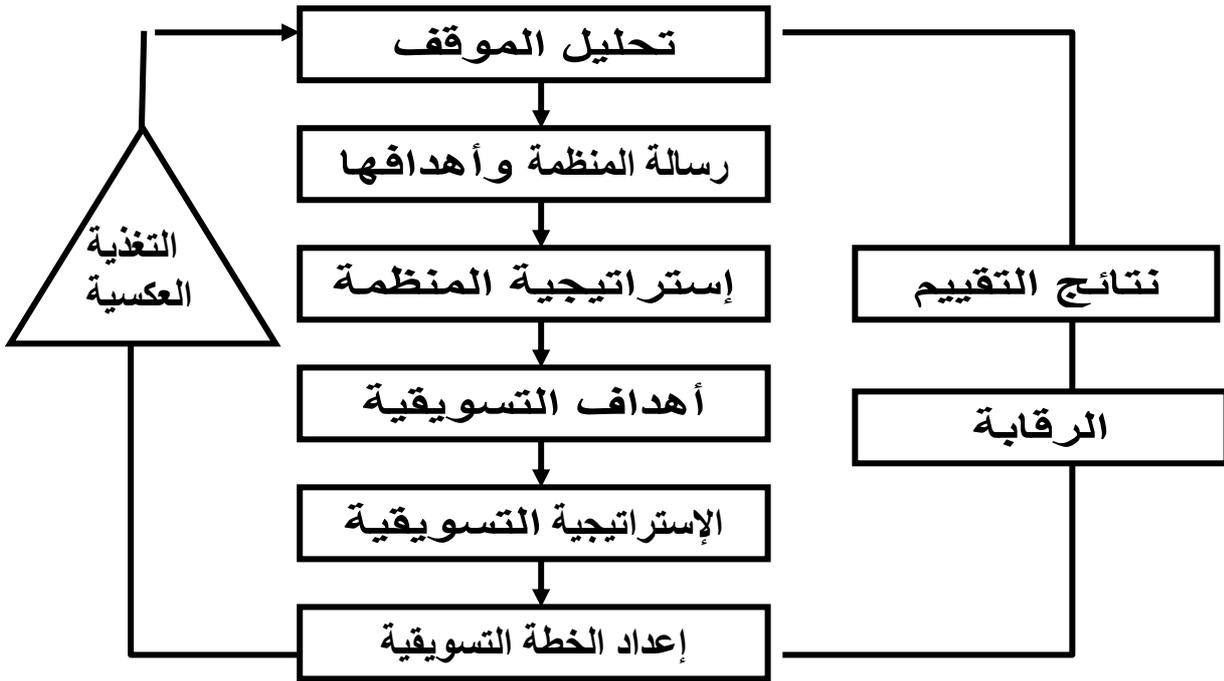
وتتمثل في اختيار الطريقة التسويقية الملائمة لتحقيق الأهداف التسويقية.

وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في المبحث الثالث.

3- إعداد الخطة التسويقية:

تعد الخطة الأخيرة للتخطيط الإستراتيجي للتسويق، وهي عبارة عن وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل الأنشطة التسويقية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية وللرقابة. كما يجب أن تمتاز هذه الخطة بالمرونة والتغيير الدائم (لمجابهة المتغيرات الداخلية للمنظمة والخارجية الحاصلة).

الشكل (2-8): خطوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق.



المصدر: المصري محمد عصام، مرجع سابق، ص 342 بتصرف.

المبحث الثالث: ماهية الإستراتيجية التسويقية.

تلعب وظيفة التسويق دورا هاما في المنظمة وفي مختلف مستوياتها. إن التسويق الإستراتيجي لم ينشأ مصادفة وإنما بفعل عوامل البيئة الصعبة التي مرت بها المنظمات، حيث ألزمت إدارات تلك المنظمات القيام بتطوير الخطط والإستراتيجيات التسويقية من أجل السيطرة أكثر على الموارد والاهتمام بالحصة السوقية للمنظمة.

وعليه سنتناول في هذا المبحث مفهوم التسويق الإستراتيجي باعتباره النشاط الذي يسعى إلى تحقيق ميزة التنافسية و استغلال الفرص المتاحة عن طريق وضع إستراتيجية تسويقية ملائمة، كما سنتطرق لمفهوم الإستراتيجية التسويقية، مميزاتها، الأسباب التي تؤدي إلى تصميمها أو تعديلها، مستوياتها، خطواتها وأهم الخيارات الإستراتيجية التسويقية، و سيكون تركيزنا على إستراتيجيتي التموضع و التجزئة.

المطلب الأول: التسويق الإستراتيجي.

سوف نتطرق إلى مفهوم، خصائص، مستويات وخطوات التسويق الإستراتيجي.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية التسويق الإستراتيجي.

سنتناول مفهوم و أهمية التسويق الإستراتيجي.

1- مفهوم التسويق الإستراتيجي:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم التسويق الإستراتيجي من بينها:

- **التعريف الأول:** "التسويق الإستراتيجي هو المنهج تحليلي الذي يسعى إلى توجيه المنظمة

نحو تلبية حاجات المستهلكين وكذلك إلى تحديد الفرص المتاحة أمامها"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن التسويق الإستراتيجي يقوم على منهج تحليلي بهدف توجيه المنظمة لتلبية حاجات المستهلكين (هدف تسويقي) مع أخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة أمامها.

- **التعريف الثاني:** "التسويق الإستراتيجي هو النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع

بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة

لتقديم قيمة أفضل للمستهلك"¹.

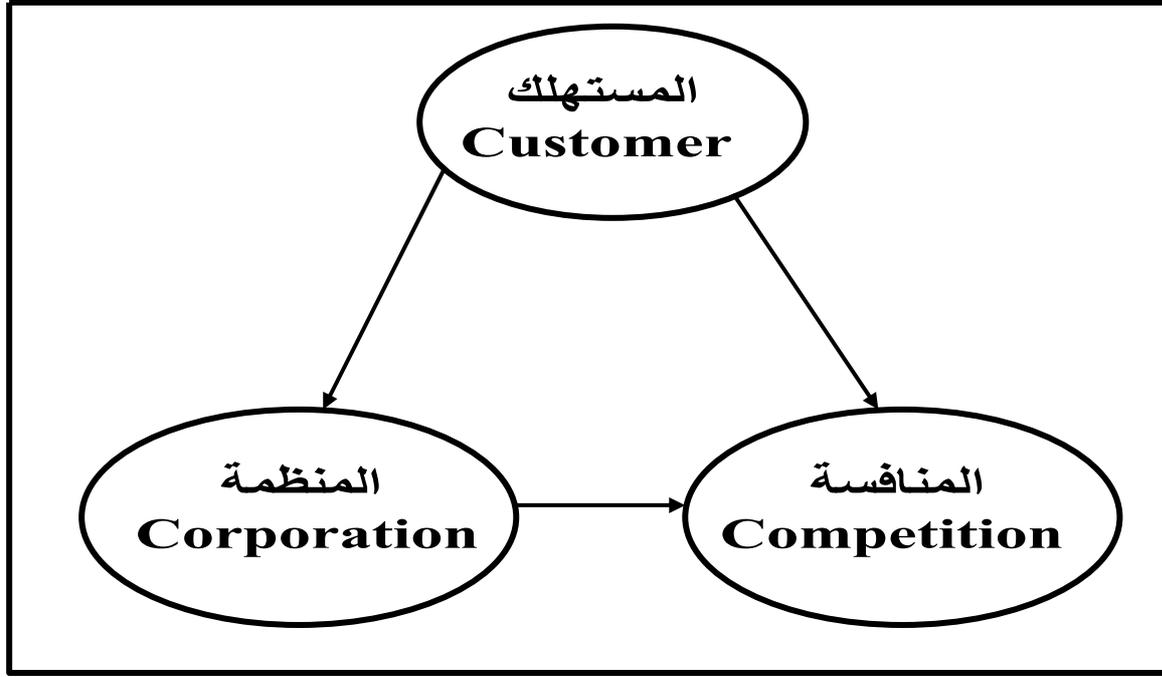
¹ -BOUTON Brigitte Et Autres, Marketing (L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir) 2^{ème} Edition, Ed De BOeck Université, BRUSCELLES ; 2006, P 210.

يشير هذا التعريف على أن التسويق الإستراتيجي هو عبارة عن النشاط الذي يعمل على إيجاد الميزة التنافسية التي تستطيع بواسطته تمييز المنظمة عن منافسيها وكذلك لتقديم قيمة أفضل للمستهلك.

إذن التسويق الإستراتيجي هو المنهج تحليلي الذي يسعى إلى تقديم ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الاستفادة من نقاط قوتها بهدف تقديم قيمة أفضل للمستهلك من جهة، والبحث عن الفرص المتاحة أمامها واستغلالها.

يتكون التسويق الإستراتيجي من ثلاثة عوامل هي الـ 3Cs يعبر عنها بالعلاقة الثلاثية الآتية وتسمى بمثلث التسويق الإستراتيجي، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2-9): مثلث التسويق الإستراتيجي 3Cs.



المصدر: الصميدعي محمود جاسم محمد، مرجع سابق، ص، 112.

واعتمادا على تفاعل الـ (3Cs)، فإنه يتطلب تشكيل الإستراتيجية التسويقية على ثلاثة قرارات هي² :

- مكان التنافس (تحديد السوق).

¹ - البروراري نزار عبد المجيد، البرزنجي أحمد فهمي، مرجع سابق، ص 144.

² - الصميدعي محمود جاسم محمد، مرجع سابق، ص، 113.

- كيفية التنافس (تعديل المنتج أو تقديم منتج جديد).
 - وقت التنافس (توقيت الدخول إلى السوق).
- تركز الإستراتيجية التسويقية على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لربائنها.
- أي أن التسويق الإستراتيجي هو التركيز على إختيار المنتجات المناسبة في الأسواق المناسبة وفي الوقت المناسب.

2- أهمية التسويق الإستراتيجي:

- يقوم التسويق الإستراتيجي على:
- تحديد الأهداف بشكل منظم في كل المستويات المختلفة بعد دراسة كاملة للمداخلات الضرورية.
 - توزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي.
 - صياغة الإستراتيجيات بشكل شامل.

الفرع الثاني: خصائص، مستويات وخطوات التسويق الإستراتيجي.

سننظر إلى خصائص التسويق الإستراتيجي، مستوياته و خطواته.

1- خصائص التسويق الإستراتيجي:

تتمثل خصائص التسويق الإستراتيجي في العناصر التالية:

- أنه طويل المدى.
- اهتمامه بالبيئة المتغيرة.
- الاهتمام بالمدخلات أو الموارد.
- تتطلب قراراته مدخلات على ثلاثة جوانب كلية:

✓ **الثقافة الكلية:** الأسلوب، الميول، الثقافة، العادات، التقاليد والطقوس....، التي

تم قبولها بمرور الوقت.

✓ **المجاميع الكلية:** وهم أصحاب المصلحة والمخاطرة أو الذين لديهم مصلحة

في المنظمة وهم الزبائن، الموظفون، البائعون، الحكومات و المجتمع.

✓ الموارد الكلية: الموجودات، الخبرات والإمكانات البشرية، المالية والتكنولوجية.

2- مستويات التسويق الإستراتيجي.¹

يدخل التسويق الإستراتيجي ضمن اهتمامات المنظمة ككل لذا فإن وظيفة التسويق تلعب دورا مهما في المستويات الإستراتيجية للمنظمة:

• المستوى الأول (إستراتيجية المنظمة):

تكون من مدخلات التسويق مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التحويلات البيئية.... أساسية لصياغة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المنظمة.

• المستوى الثاني (إستراتيجية ميادين النشاط الإستراتيجي):

هدفها دعم الإستراتيجية التسويقية، وينصب اهتمام التسويق الإستراتيجي على المنتجات التي تقدمها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

• المستوى الثالث (إستراتيجية وظيفة التسويق):

ينصب الاهتمام على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق..... من طرف إدارة التسويق.

• المستوى الرابع (إستراتيجية المنتج (الشعب) التابعة لإدارة التسويق):

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

3- خطوات التسويق الإستراتيجي:

يمر التسويق الإستراتيجي بعدة خطوات وهي:

- تحديد الفرص التسويقية.
- إختيار الهدف السوق.
- تحديد المركز التنافسي² (الموقع التنافسي).
- وضع الإستراتيجية التسويقية و هذا ما نتطرق إليه لاحقا.

¹- البروارى نزار عبد المجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص 145- 146.
²- المركز التنافسي الذي يشير إليه موقع المنظمة في سوق الأعمال أو النشاط الذي تعمل فيه، والمكانة التي توضع فيها من قبل الأطراف ذات العلاقة بها بجانب تقييمها هي لنفسها وما ينسب إليها من قدرة على التأثير في السوق، أو توجيه مساره أو السيطرة عليه والتحكم فيه، وذلك على ضوء ما تتمتع به من نقاط قوة وما لديها من فرص، وما تعانیه من نقاط ضعف وما تواجهه من قيود وتهديدات.

- التنفيذ والرقابة.

المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية.

تسعى الإستراتيجية التسويقية إلى تحقيق الأهداف سواء كانت هذه الأهداف على مستوى الوظيفي أو على المستوى الرئيسي، وهذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق وعلى أساس نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التسويقية المؤثرة على المنظمة. سنتعرض في هذا المطلب إلى مفهوم، مميزات، الأسباب المؤدية إلى تغيير الإستراتيجية التسويقية، مستوياتها وخطواتها.

الفرع الأول: مفهوم، مميزات و الأسباب المؤدية إلى تغيير الإستراتيجية التسويقية.

سنتناول مفهوم الإستراتيجية التسويقية، مميزات و الأسباب المؤدية إلى تغييرها.

1- مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

هناك عدة تعاريف التي تطرقت إلى هذا المفهوم من بينها:

- **التعريف الأول:** " يقصد بالإستراتيجية التسويقية التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق الهدفين وهما إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة " ¹.

يشير هذا التعريف إلى أن الإستراتيجية التسويقية هي تلك الوسيلة التي تسمح بتخصيص واستغلال الأمتل للموارد بهدف تحقيق هدفين وهما إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

- **التعريف الثاني:** " الإستراتيجية التسويقية هي تلك الأدوات التي تمكن المنظمة من التوصل إلى الأهداف الموضوعية في الأجل الطويل، وتتبنى صياغة الإستراتيجية التسويقية على مجموعة من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة، وتحديد شرائح السوق التي سوف تتعامل معها، وكذا تحديد المركز السوقي المطلوب أن تحتله المنظمة مقارنة بالمنافسين في أذهان العملاء، وبالتالي يمكن تحديد ملامح المنافع التي يتم التركيز عليها للوصول إلى العملاء المرتقبين " ².

¹ - أبو قحف عبد السلام، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سابق، ص 67.
² - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحدياً القرن 21 ؟)، الإسكندرية، مكتبة عين الشمس، 2000، ص 187.

يضيف هذا التعريف إلى سابقه أن صياغة الإستراتيجية التسويقية تبنى على مجموعة من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة، وتحديد شرائح التي سوف تتعامل معها، وكذا تحديد المركز السوقي عن طريق تحديد المزايا التي يتم التركيز عليها للوصول إلى العملاء المرتقبين.

- **التعريف الثالث:** "الإستراتيجية التسويقية هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة...وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية".¹

يشير هذا التعريف إلى أن الإستراتيجية التسويقية هي عبارة عن خطة شاملة وأداة لربط بين المنظمة والبيئة، وتتميز هذه الإستراتيجية بالمرونة من خلال الإستراتيجية السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية.

إذن الإستراتيجية التسويقية هي مجموعة من المبادئ والقرارات الرئيسية متناسقة ومناسبة وفعالة والتي من خلالها تتطلع المنظمة إلى تحقيق أهدافها التسويقية في ظل العوامل والبيئة التسويقية.

ومن المفروض أن تأخذ إستراتيجية التسويقية السليمة في اعتبارها عددا من الاعتبارات والنواحي الرئيسية وهي:²

- حجم ومستوى أو موقف المنافسة في السوق، وموقف المنظمة منها.
- موارد المنظمة، وأهدافها، وسياساتها الأساسية.
- إستراتيجيات المنظمة المنافسة.
- السلوك الشرائي للعملاء الذين يكونون السوق المستهدفة.
- المرحلة التي تمر بها السلعة أو الخدمة في دورة الحياة.
- طبيعة المتغيرات والبيئة الاقتصادية المحيطة.

¹ - البروراري نزار عبد المجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص 139 – 140.
² - الأزهرى محي الدين عباس، إدارة النشاط التسويقي (مدخل إستراتيجي)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي، 1988، ص 630.

2- مميزات الإستراتيجية التسويقية:

تتميز الإستراتيجية التسويقية بـ:

- أنها الخطوة الخامسة من مراحل إعداد التخطيط الإستراتيجي للتسويق وتعتبر الإستراتيجية هي إختيار للطرق التسويقية الملائمة لتحقيق الأهداف التسويقية.
- تعد من القرارات الحيوية للمنظمة لارتباطها بكل من احتياجات المستهلك وإمكانات المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية، وإذا تم تنفيذ الإستراتيجية بصورة جيدة فإنها تحقق الأهداف التسويقية وبالتالي الأهداف الرئيسية (العامة للمنظمة)، ومن ثم فإن هناك ارتباط وثيق بين الإستراتيجية المنظمة وبين الإستراتيجية التسويقية.
- تأثر الإستراتيجية التسويقية والأهداف على مستوى الإنفاق التسويقي لزيادة المبيعات والربحية.
- إن الإستراتيجية التسويقية تأخذ بعين الاعتبار كل الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف التي تحصلنا عليها من خلال التحليل التسويقي.
- تتعامل الإستراتيجية التسويقية مع تفاعل القوى الثلاثة (المستهلك، المنافسة، المنظمة) المكونة للتسويق الإستراتيجي.

3- الأسباب المؤدية إلى تغيير الإستراتيجية التسويقية:

إن الأسباب التي تؤدي إلى إعادة تصميم أو تعديل الإستراتيجية التسويقية هي:

- الوقت الذي تقوم فيه المنظمة بتقديم منتج جديد.
- الوقت الذي يتم فيه وضع خطة عمل والموازنات السنوية للمنظمة الخاصة بكل مجموعة من منتجاتها التي تقدمها.
- عندما يكون هناك انحراف بين التنبؤات والأهداف التسويقية (حجم المبيعات، حصة السوقية، الأرباح....).

الفرع الثاني: مستويات وخطوات الإستراتيجية التسويقية.

سننظر إلى مستويات وخطوات الإستراتيجية التسويقية.

أ- مستويات الإستراتيجية التسويقية:

سننظر في هذا الفرع إلى مختلف المستويات المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية وهي:

1- على مستوى الإدارة العليا (المنظمة):

تهتم الإستراتيجية التسويقية بالتوجه نحو المستهلك وفق الإمكانيات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف العليا لها.

2- على مستوى ميادين النشاط الإستراتيجي:

تهتم الإستراتيجية التسويقية بمزيج المنتجات الملائمة وبما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التوجيه نحو المستهلك.

3- على مستوى وظيفة التسويق:

تهتم الإستراتيجية التسويقية بتشكيل المزيج التسويقي الملائم الذي يساهم بتحقيق مركز مميز في ذهن المستهلك بإشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل مما يقدمه له المنافسون.

4- على المستوى التشغيلي:

تهتم الإستراتيجية التسويقية بالجوانب الأكثر تركيزا وتخصصا كدراسات المنتج وسلوك المستهلك والشعب المعينة بالمنتج دراسة وتطويرا والتسعير والترويج والتوزيع، وعلى مستوى الأعمال اليومية.

ب- الخطوات الرئيسية لتصميم الإستراتيجية التسويقية:¹

تتمثل الخطوات التي يمكن إتباعها لبناء الإستراتيجية التسويقية التي تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المقررة على أساس الموارد البشرية والمالية المتاحة للمزيج التسويقي السلعي الذي تتعامل فيه فيما يلي:

1- تحديد الأهداف:

تمكن في الأسئلة التالية: ما الذي تسعى المنظمة لإنجازه؟ من خلال تحديد طبيعة نشاطها ومجال عملها. يعني تحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها المنظمة بصفة دقيقة وتتمثل في:

- الحصة السوقية في المدى القصير والمتوسط.

- كمية المبيعات ورقم الأعمال.

¹ - Etablie à partir de :

- PERCONTE Bernard, 50 Fiches Pour Comprendre Le Marketing, Edition Bréal, Paris 2003, P 150.
- LINDON Denis, JALLAT Frederic, Le Marketing (Etudes, Moyens d'action stratégique), 5ème Edition, Ed DUNOD, Paris, P 365 – 366.
- DJITLI Mohamed Seghir, OP CIT, P 22 – 23.

- الأرباح والمردودية.

2- التحليل التسويقي:

قبل أن تبدأ المنظمة تحقيق أهدافها على أرض الواقع عليها أن تحلل البيئة التسويقية التي تعمل فيها، من خلال التحليل الداخلي والمتمثل في تحليل الوظيفي، تحليل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية بهدف استخراج نقاط القوة والضعف من جهة والتحليل الخارجي الذي يتضمن تحليل العرض، الطلب، شدة المنافسة، المنافسة والمتغيرات البيئية العامة (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية....) بهدف استكشاف الفرض والتهديدات المتاحة.

تعتبر هذه الخطوات مهمة في تصميم واختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة من بين مختلف البدائل المتاحة باعتماد على المدخلات المتحصل عليها من الواقع وذلك بواسطة التحليل التسويقي.

3- تحديد البدائل:

يتطلب في هذه المرحلة أن تقوم المنظمة باختيار يدل من البدائل المتاحة أمامها (إستراتيجية التجزئة، التموضع...) وذلك بالاعتماد على المعطيات أو المعلومات المتحصل عليها من التحليل التسويقي.

4- تصميم الخطة التسويقية:

تتمثل في تصميم المزيج التسويقي الملائم للإستراتيجية المختارة بمعنى تصميم السياسات المتعلقة بالمنتج، السعر، التوزيع والترويج.

5- تقييم الإستراتيجية التسويقية:

وهو القيام بالمراجعة الدورية للإستراتيجية لتقييم البيئة التسويقية ومتابعة تأثيرها وتقييم إمكانيات وقدرتها وأهدافها، لتتمكن المنظمة من قياس مدى تحقيقها لأهدافها في السوق المستهدف، ويكفل لها مكانة تنافسية فيها.

المطلب الثالث: إستراتيجية التجزئة.

في هذا المطلب نقوم بمعالجة مفهوم، أهمية، متطلبات التقسيم الفعال، أسس التجزئة، مختلف إستراتيجيات التسويق المعتمدة في تجزئة السوق ومعايير الاختيار.

الفرع الأول: مفهوم، أهمية ومتطلبات التجزئة الفعالة.

سنتناول كل من مفهوم، أهمية و متطلبات التجزئة الفعالة.

أ- مفهوم تجزئة السوق.

قبل التطرق إلى مفهوم تجزئة السوق نقوم بتعريف أولا مفهوم السوق

1- السوق:

هو عبارة عن مجموعة قطاعات يتكون كل قطاع من مجموعة مستهلكين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة.

2- مفهوم تجزئة السوق:

لقد تعددت التعارف التي تناولت مفهوم تجزئة السوق من بينها

- **التعريف الأول:** " تجزئة السوق هي العملية التي يتم بموجبها تقسيم السوق الكلي إلى أجزاء

أو قطاعات متجانسة من المستهلكين بالاعتماد على معايير محددة مسبقا".¹

يشير هذا التعريف إلى أن تجزئة السوق هو عبارة عن تقسيم السوق الكلي غير متجانس إلى أجزاء متجانسة وفق مجموعة من معايير.

- **التعريف الثاني:** " بأنه العملية التي يتم فيما تقسيم السوق الكلية إلى مجموعات أو أجزاء

صغيرة ومتشابهة من المستهلكين، ثم وضع خطط الإنتاج والتسويق بما يتلاءم مع

المجموعات أو الأجزاء التي سيتم اختيارها (أي الأسواق المستهدفة)".²

يضيف هذا التعريف إلى التعريف السابق في أن الإستراتيجية التسويقية تقوم بوضع أيضا

خطط لإنتاج والتسويق بما يتلاءم مع الأسواق المستهدفة.

ويمكن القول أن تجزئة السوق هي العملية التي يتم بموجبها تقسيم السوق الكلي لسلعة أو

خدمة إلى عدد من أجزاء يفترض تجانسها في الحاجات والأذواق والخصائص في كل قطاع

سوقي.

إن هذا الأمر يسهل على المنظمات اختيار سلع تتلاءم وحاجات الفعلية للمستهلك ويتحول

السوق الكلي إلى مجتمعات استهلاكية متجانسة إلى حد ما وعليه فإن مهمة رجل التسويق هو

¹-MICHON Christian Et autres, Le Marketeur, Edition PERSON Education, Paris, 2003, P117.

²- العاصي شريف أحمد شريف، التسويق (النظرية والتطبيق)، عمان، جامعة الزقازيق، 2004، ص 101.

معرفة السوق في شكل دقيق كشرط أساسي لنجاحه هذا يؤدي إلى الحديث عن معرفة المستهلك بدوافعه وسلوكاته.

ب- أهمية تجزئة السوق:

الواقع أن تجزئة السوق له مزايا إستراتيجية وهي ما تشكل في الأخير الأهداف التسويقية للمنظمة نبلورها في النقاط الأساسية التالية:

1- يسهل تحليل الأسواق المعقدة والغير متجانسة ومن تم تحويلها إلى قطاعات متجانسة وتحديد وإدارتها بحيث يؤدي كل ذلك إلى تحديد وتقييم الفرص المتاحة أمامهم في تلك الأسواق.

2- يعمل على تحديد التوافق بين كل من السلع والخدمات من جهة ومن جهة أخرى رغبات المستهلكين.

3- تجزئة السوق إلى قطاعات يسهل للمنظمة من القيام الأفضل بالتوزيع.

4- تسهل عملية تدفق أفضل للمعلومات التسويقية وأيضا المعرفة المبكرة للتغيرات المتوقعة، مما يمكنها من القيام بالتعديلات الإستراتيجية المطلوبة.

5- يساعد على إعداد أفضل الإستراتيجيات التسعيرية الخاصة بالمنتجات الترويج (المزيج التسويقي). وأيضا من موافقتها لميولات ورغبات وحاجات المستهلكين.

6- تجزئة السوق إلى قطاعات يسمح للمنظمة من معرفة استجابة هذه القطاعات للمنتجات المختلفة مما يساعد ذلك على التخطيط الجيد للنشاطات التسويقية.

7- يسهل من عملية الموازنة بين المخصص لكل قطاع والعائد الذي يتحقق منه.

ج- متطلبات التجزئة الفعالة (معايير تجزئة السوق الفعال):¹

قبل التطرق إلى مقاييس التجزئة لابد من تحديد الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعايير:

1- إمكانية تحديد وقياس خصائص المستهلكين في الأسواق المستهدفة دون صعوبات كبيرة يتطلب ذلك توفر موارد مالية وتنظيمية وتسويقية كبيرة.

¹ العمر رضوان المحمود، مرجع سابق، ص 94.

- 2- إمكانية الوصول إلى الأسواق الفرعية المستهدفة والتي تم اختيار خدماتها بواسطة مزيج تسويقي فعال.
- 3- وجود عدد كافي من المستهلكين في الأسواق الفعلية المستهدفة (هذا يؤثر على تكلفة وحدة الواحدة وزيادة المبيعات).
- 4- أن تكون الموارد (إيرادات) المتوقعة أكبر من التكاليف الفعلية.
- 5- الثبات النسبي لوحدات القياس حتى يمكن تبرير الجهد والتكلفة والوقت المبذول من قبل رجال التسويق. والمقصود بالثبات النسبي فيما يتعلق بخصائص ديمغرافية ونفسية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة لفترات زمنية يمكن تحديدها بدرجة ثقة معقولة وتتوقف هذه الوضعية على درجة تطور التكنولوجيا التي تحكم الفئة السلعية واتجاه الحركية السلعية (قيود اقتصادية، ثقافية، حضارية)
- 6- درجة المنافسة والتي تأخذ بعين الاعتبار عندما تتخذ قرار التجزئة بحيث في حالة سلعة جديدة المنافسة ضعيفة لا تحتاج المنظمة لتجزئة السوق، أما في حالة المنافسة قوية أي يعني عدة منظمات تنتج نفس السلعة وبالتالي ضرورة تجزئة السوق.

الفرع الثاني: أسس تقسيم السوق الاستهلاكي والصناعي.

سننظر إلى مختلف أسس التقسيم الخاصة بكل من السوق الاستهلاكي و الصناعي.

أ- أسس تقسيم السوق الاستهلاكي:¹

سوق السلع الاستهلاكية هي مجموعة السلع التي تستخدم استخداماً نهائياً لإشباع حاجات الأفراد الشخصية وتنقسم إلى مجموعتين أساسيتين، سلع معمرة (سلع كهر ومنزلية) و سلع غير معمرة (ملابس).

لتقسيم هذه الأسواق نميز بين أربع مجموعات من أدوات القياس.

1- مجموعة المعايير الاجتماعية – الاقتصادية:

تحتوي هذه المجموعة على المتغيرات التالية:

- الطبقة الاجتماعية.

- مستوى الدخل

¹ المؤذن محمد صالح، مرجع سابق، ص 299.

- الوظيفة والمهنة.
- مستوى التعليم.
- الديانة.

2- مجموعة المعايير الديمغرافية:

ونقصد بها الخصائص الإحصائية للعناصر البشرية في منطقة معينة وتشمل على.

- السن: شيوخ، شباب، أطفال.
- الجنس: ذكر، أنثى.
- الحالة الاجتماعية: أعزب، متزوج بأطفال، متزوج بدون أطفال.
- حجم العائلة: كبيرة، متوسطة، صغيرة.

3- مجموعة المعايير الجغرافية:

وتتمثل في:

- معدل الكثافة السكانية (عدد السكان في متر مربع).
- طبيعة المناخ السائد.

4- مجموعة المعايير السلوكية:

وتتمثل في عادات الشراء وتشمل على ما يلي:

- عدد مرات تكرار الشراء
- حجم الشراء (بالكيلو...)
- توقيت الشراء.
- طبيعة التسوق
- الأفراد الذين يؤثرون في قرارات الشراء.
- المكان الذي يتم فيه الشراء.

ب- أسس تقسيم السلع الصناعية:¹

سوق السلع الصناعية هي مجموعة السلع التي تستخدم لغرض إعادة الإنتاج. وداخل هذه الأسواق يمكن وضع مجموعة من الأسس المتمثلة في:

¹ - العاصي شريف أحمد شريف، مرجع سابق، ص 114 - 115.

1- طبيعة عمل المستهلك الصناعي:

وتعني التوافق بين السلعة واحتياجاته ونوعية عمله، أهدافه، شروط البيع، التسليم والخدمة.

2- وظيفة السلعة المباعة:

وتتمثل في طريقة استخدام السلعة أو ما تحققه للمستهلك ويتضمن هذا التقسيم مستخدمين السلعة، منتجين المعدات الأصلية والوسطاء الذين يقومون بإعادة البيع.

3- الحجم:

نميز بين المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم بناء على عدد العمال، أرباح. فهذا يحدد مقدار مشترياتهم.

4- طبيعة الشراء:

وتتمثل في حجم المشتريات وتكرار عملية الشراء.

5- الموقع الجغرافي:

يقوم مسوقو سلع الإنتاج بتقسيم أسواقهم حسب الأماكن التي يتواجد فيها زبائنهم أو التي يؤديون أعمالهم فيها.

الفرع الثالث: الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة في تجزئة السوق ومعايير اختيار هذه الإستراتيجيات.

سنتناول كل من الإستراتيجية الخاصة بتجزئة السوق، وكذا معايير اختيارها.

أ- الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بتجزئة السوق:¹

وتتمثل في ثلاث إستراتيجية أساسية نوردتها كما يلي:

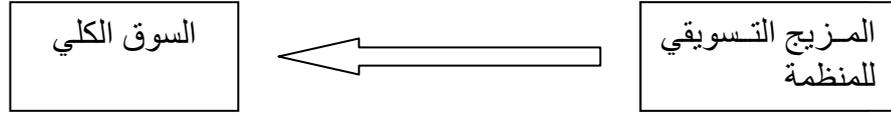
1- الإستراتيجية التسويقية الغير متنوعة (الموحدة):

في هذه الحالة تتجاهل المنظمة فكرة اختلاف في حاجات المستهلك أي تعتبر السوق الكلي سوق متجانس وتعمل على تقديم سلعة واحدة موجهة لخدمة جميع الفئات الاستهلاكية وبمزيج تسويقي واحد.

وهذا كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ - العمر رضوان المحمود، مرجع سابق، ص 97- 98.

الشكل (2-10): الإستراتيجية التسويقية الغير متنوعة (الموحدة)



المصدر: البرواري نزار عبد المجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص 103. تسمح هذه الإستراتيجية بتحقيق تخفيضات على مستوى التكاليف، على الترويج، التوزيع،... انطلاقا من اعتمادها على مفهوم اقتصاديات الحجم الكبير، وتواجه المنظمات في هذا النوع من الإستراتيجية خطر المنافسة لزيادة عدد المنافسين الذين يحاولون خدمة نفس القطاع السوقي الكبير (السوق الكلي) .

2- الإستراتيجية التسويقية المتنوعة (الغير موحدة) :

في هذه الحالة تنطلق المنظمة من اختلاف في حاجات المستهلكين كحقيقة أساسية تؤدي بالبحث في الكيفية التي تسمح إلى تقسيم المستهلكين في شكل شرائح الاستهلاكية متجانسة (قطاعات سوقية) وتقديم سلع مختلفة أي مزيج تسويقي يختلف باختلاف القطاعات والتباين في الحاجات وهذا كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (2-11) الإستراتيجية التسويقية المتنوعة (الغير موحدة)

قطاع سوقي 1	←	مزيج تسويقي 1
قطاع سوقي 2	←	مزيج تسويقي 2
قطاع سوقي 3	←	مزيج تسويقي 3
قطاع سوقي 4	←	مزيج تسويقي 4

المصدر: البرواري نزار عبد المجيد، البرزنجي احمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص 103.

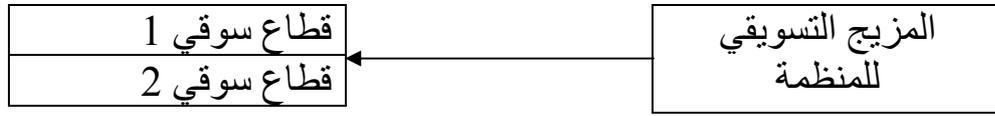
هذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من زيادة مبيعاتها وتحسين مركزها التنافسي نظرا للخدمات التي تقدمها للزبائن. كما تتميز بارتفاع في تكاليف الإنتاجية والتسويقية إلى جانب ارتفاع في

تكاليف البحث والتطوير لرغبة المنظمة في تطوير منتجاتها وتقديم تشكيلات سلعية تتماشى والحاجات المتناهية للمستهلك.

3- الإستراتيجية التسويقية المركزة.

في هذا النوع تعمل المنظمة على خدمة قطاع سوقي واحد أو عدد قليل منها، وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2- 12) الإستراتيجية التسويقية المركزة.



المصدر: البراوري نزار عبد المجيد، البرزنجي احمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص 103.

تتميز هذه الإستراتيجية بقيام المنظمة بدراسة السوق وخدمته بكفاءة بشكل يمنح المنظمة مركز سوقي قوي نتيجة الخبرة التي يملكها، وتلاءم هذه الإستراتيجية المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم لانخفاض النسبي في التكاليف، كما يصاحب تطبيق هذه الإستراتيجية مخاطر يمكن أن تعصف بالمنظمة نتيجة لتركيز على قطاع معين (تغير في نمط الطلب)

ب: معايير الاختيار بين الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالتجزئة:¹
وتتمثل في :

1- الموارد المتاحة للمنظمة:

فكلما كانت الموارد المتاحة محدودة كلما واجهت صعوبات كبيرة في التعامل مع السوق الكلي أو مع عدد من قطاعاته ومن ذلك يجب عليها استخدام الإستراتيجية التسويقية المركزة.

2- درجة تجانس السلعة:

تناسب الإستراتيجية التسويقية الموحدة (الغير متنوعة) السلع المتجانسة مثل السكر، في حين تلاءم الإستراتيجية المتنوعة أو المركزة التي تقبل التنوع (السيارات).

¹ - حسن أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001، ص 115-116.

3- درجة تجانس السوق:

تناسب الإستراتيجية التسويقية الغير متنوعة الأسواق المتجانسة في حاجات ورغبات مستهلكيها، أما الأسواق الغير متجانسة فيلائمها الإستراتيجية التسويقية المتنوعة أو المركزة.

4-المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته:

الإستراتيجية التسويقية الغير متنوعة تلائم بدرجة كبيرة مرحلة التقديم للسلعة في مراحل حياته مع انتقال المنتج إلى المرحلة التالية تصبح الإستراتيجية التسويقية المتنوعة أو المركزة هي الأكثر ملائمة .

المطلب الرابع: إستراتيجية التموضع.

سنتطرق في هذا المطلب إلى عموميات حول إستراتيجية التموضع مفهوم، أهمية وكذا مختلف الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالتموضع، خطواتها، مراحلها، والوسائل المستعملة لتحديد التموضع.

الفرع الأول: عموميات حول إستراتيجية التموضع.

أ- مفهوم التموضع:

ب- هناك عدة تعاريف تناولت هذا المفهوم وهي:

- **التعريف الأول:** "التموضع هي الإستراتيجية التسويقية التي تعمل على تحديد المكانة التي

يحتلها المنتج في أذهان العملاء بالمقارنة بمنتجات المنافسين"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن التموضع هي إستراتيجية تسويقية تقوم على تحديد المكانة التي يحتلها المنتج في أذهان العملاء من ناحية، ومقارنتها بمنتجات المنافسين من ناحية أخرى.

- **التعريف الثاني:** "هي الطريقة التي يعرف بها المستهلك السلعة في السوق وفق خصائص

معينة أو المكان الذي يشغله المنتج في ذهن المستهلك مقارنة بمنتجات المنافسين"².

يشير هذا التعريف إلى أن إستراتيجية التموضع تقوم على خلق الانطباع والشعور المتميز في ذهن المستهلك من خلال إدراك المستهلك لمزايا السلعة و المنظمة المنتجة لها مقارنة بالعلامات الأخرى.

¹ - إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 101-102

² - العمر رضوان المحمود، مرجع سابق، ص 98

على ضوء التعريفين السابقين يمكن القول أن إستراتيجية التموضع هي إستراتيجية تسويقية تعمل على ترسيخ منتج أو علامة معينة في ظل محيط تنافسي مكتظ.

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى معالجة مشكلة ازدحام السوق وتقوم على إعطاء المنتج موقع خاص في نفس المستهلكين على نحو يتميز فيه عن المنتجات المنافسة ويلبي ما يتوقعه المستهلكون وذلك عن طريق عناصر المزيج التسويقي.

تتمكن المنظمة من تحقيق موقع المنتج المناسب من خلال ثلاث نقاط رئيسية:

- تحديد مجموعة المزايا التنافسية الممكنة والتي يمكن على أساسها بناء موقع معين في أذهان المستهلكين.

- اختيار المزايا التنافسية الملائمة التي سيتم استخدامها و تحقيق الاتصال الفعال لهذه المزايا مع المستهلكين المستهدفين.

- ويمكن التمييز عن الآخرين وذلك عن طريق السعر المنخفض...

ب- مراحل ظهور مفهوم التموضع:

لقد أسهمت في ظهور هذا مفهوم عوامل عدة مثل:

1- اكتظاظ السوق:

تتصف الأسواق بوجود عدة منتجات المتشابهة فيما بينها والتي يكون فيها تمييز المستهلكين للمنتجات والعلامات التجارية اقل من المعتاد (ظاهرة الابتدال) يهدف التموضع إلى تجنيب المنتجات مثل هذه الظواهر عن طريق الاهتمام بعنصر الترويج للتعريف بمنتجاتهم من اجل محاولة إيجاد مكان لهذه المنتجات في أذهان المستهلكين.

2- تحليل العلامات في ظل المنافسة:

يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد من هم المنافسين حتى تتمكن من تحليل المنافسة ومعرفة المنتجات التي تنافسه في السوق.

3- بداية تطبيق إستراتيجية التموضع:

انطلاقاً من تحديد المراكز المحتملة من طرف المنافسين، والمنظمة عليها أن تبحث عن مركز مميز وملائم بالنسبة للمستهلكين وعليها أن تراقب باستمرار التقارب بين الموضع الذي اختاره والمركز الذي يحتله فعلاً.

ج- أهمية إستراتيجية التموضع:¹

تتمثل أهميتها في:

- توقيف ظاهرة الابتذال للمنتوج.
- خلق صورة جيدة لدى المستهلكين من خلال العلامة.
- خلق درجة من الولاء لدى المستخدمين للسلعة.
- المرونة في استخدام السياسات السعرية.
- تسهيل عملية التداول في السوق.

د- تطورات المستهلكين وتحديد الموضع:

عند تحديد موضع السلعة في السوق يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المستهلكين قد يحددون سلفا صورة للسلعة في أذهانهم، وما يتوقعونه منها حتى تقدم لهم في ضوء احتياجاتهم ويحدث التفاعل المطلوب. فعندما يقع المنتوج في موضع جيد لدى المستهلك هذا يعزز نصيبه التنافسي في السوق ويعمل على زيادة مبيعاتها. وكذلك زيادة نصيب ومبيعات المنتوج في السوق يدل على موضع جيد له في ذهن المستهلك.

هـ- أنواع التموضع.²

هناك نوعين من التموضع :

1- التموضع اللإرادي:

نقصد به المكانة التي يحتلها المنتوج أو العلامة في ذهن المستهلكين مقارنة مع المنتجات المنافسة بدون أن تدخل من طرف المنظمة، فهو تموضع عفوي وغير مراقب فهذا يعني أن على المنظمة تحمل نتائج خطر في حالة ما إذا كان هذا التموضع سلبي.

2- التموضع الإرادي:

حتى تتفادى تموضع غير مراقب على رجال التسويق تبني استراتيجيات تعمل على وضع المنتوج في وضعية ملائمة ومربحة.

¹- Amerei P et autres, Marketing Strategie et Pratique, Edition Agnès Fieux, France, 2001, p154

²- IDEM, p154

الفرع الثاني: استراتيجيات التموضع.

أ- مداخل إستراتيجية تحديد الموضع:

إن الحاجة إلى إستراتيجية التموضع جاءت على أساس عدم ترك المنتج هائما في السوق، بل جعل المستهلك ينظر إليه بالطريقة التي يريدها المنافس وذلك يأتي بتطبيق مدخلين هما:

1- المدخل الأول: هو مدخل المنتج نفسه حيث يركز على مواصفات المنتج، تلك المواصفات المزايا التي يمكن أن تجذب المستهلك وتجعله يفضل هذا المنتج.

2- المدخل الثاني : هو المدخل الترويجي فهو الوصول إلى الموضع المطلوب عن طريق الأساليب الإعلانية والترويجية. ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على اختيار المثيرات الإعلانية السليمة.

ب: أهم استراتيجيات التموضع.¹

تتمثل في :

1- إستراتيجية التقليد:

تسعى المنظمة إلى احتلال نفس المكانة التي يحتلها المنافس.

2- إستراتيجية التمايز:

وهنا تقوم المنظمة بتمييز المنتج عن المنافسين وذلك من خلال تغيير خاصية من خصائص المنتج سواء من حيث الحجم أو العلامة التجارية أو عن طريق تحسين صورته في ذهن المستهلك من خلال تغيير في عناصر المزيج التسويقي .

3- إستراتيجية الاختراع أو الابتكار:

وذلك بالبحث عن منتجات جديدة لإشباع رغبات المستهلكين، أو عن طريق الدخول إلى قطاع سوقي جديد أو شريحة جديدة دون تغيير ملموس في السلعة ذاتها.

ج- خرائط تحديد الموضع:²

صممت هذه الخريطة لدراسة وتحليل مواضع المنتجات المنافسة في السوق ومعرفة أين يقع منتج المنظمة من أجل اختيار الموقع الذي تريده المنظمة لمنتجاتها وإمكانية الاستفادة من هذه الخريطة يعتمد على تحديد الأبعاد ذات الأهمية والتأثير على المستهلك

¹ - IBID,p159-160

²- IBID, p155-156.

الشكل (2- 13): خريطة تحديد الموضع لمنتوج المنظمة.

سهولة استخدام مرتفعة

	.8	.6	.1	
	.7		.2	قيمة غذائية مرتفعة
قيمة غذائية منخفضة	.9		.3	
	.10	.5	.4	

سهولة استخدام منخفضة

Source : DEBOURG Marie Camille, Pratique du Marketing, Edition BERTI, Alger, 2004, P59.

من خلال الشكل تم تحديد بعدين هما سهولة الاستخدام والقيمة الغذائية لإحدى الأغذية المحفوظة، والنقاط التي داخل الخريطة تمثل مواقع المنافسين .

د- خطوات إستراتيجية التموضع:

تتمثل في :

- تجميع المعلومات حول نظرة المستهلكين إلى المنتج وما يتوقعونه منه وكذلك موقع المنتج على الخريطة.
- جمع المعلومات حول مواضع منتجات المنافسين.
- تحليل مواضع مختلف المنتجات بما فيها منتج المنظمة والمقارنة بينها.
- دراسة وتوصيف السوق أي الظروف السوقية.
- تقييم الموقع الحالي ومدى مناسبة وسط المواقع المختلفة للمنافسين.
- طرح البدائل الممكنة من المواقع المختلفة.
- تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل " الموضع " الأفضل ثم اختيار الأسلوب والمدخل المناسب لجعل المنتج في هذا الموضع ووضع المزيج التسويقي الملائم.

المبحث الرابع: الدوافع والنماذج المستعملة لاختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.
 إن اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة تتمثل في انتقاء واحد أو أكثر من الخيارات الإستراتيجية للتنفيذ التي لها القدرة على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف من جهة، وأيضا القدرة على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية. ويتم الاختيار بواسطة مجموعة من الأدوات والمتمثلة في النماذج التالية: ADL, Mckensy, BCG, SWOT.
 سنتناول في هذا المبحث دوافع اختيار الإستراتيجية التسويقية وكذا مختلف النماذج المستعملة في اختيارها.

المطلب الأول: دوافع اختيار الإستراتيجية التسويقية¹.

في هذا المطلب يتم التعرف إلى معايير اختيار الإستراتيجية، العوامل المؤثرة في اختيارها وكذا متطلبات اختيار النماذج المستعملة لاختيارها.

الفرع الأول: معايير اختيار الإستراتيجية التسويقية:

إن الإستراتيجية يجب أن تتوافر فيها المعايير التالية:

- يجب أن تكون محددة وواضحة من حيث الصياغة وقابلة للتطبيق العملي.
- يجب أن تكون متوافقة مع رسالة المنظمة² وأهدافها³ طويلة الأجل.
- يجب أن تعكس العوامل الخارجية والعوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة.
- يجب أن تكون متنسقة مع باقي الاستراتيجيات في المنظمة.
- أن تكون الإستراتيجية مؤيدة من طرف أعضاء المنظمة.
- أن تتضمن مزايا تنافسية إيجابية.

¹ - عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2001، ص - 21-18

² - رسالة المنظمة: تعبر عن الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة وتهتم أساسا بالإجابة على التساؤلات التالية: لماذا وجدت المنظمة؟ ماهي طبيعة عملها؟ من هم عملاؤها؟ ماهي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟ أو هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة وهي تحدد بوضوح طبيعة نشاط التي تعمل فيه وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات وكذلك تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار التكنولوجي الذي يميز المنظمة عن منظمة أخرى والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة طويلة نسبيا.

³ - أهداف المنظمة: هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة محددة و التي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة.

- أن تنطوي على درجة من المخاطر المقبولة من جانب أصحاب المصالح.¹

- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في إختيار الإستراتيجية التسويقية.²

العوامل التي تؤثر في إختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة تتمثل في:

1- الأهداف الخاصة بالميادين النشاط الإستراتيجية:

إن صياغة الأهداف الخاصة بكل ميدان للنشاط الاستراتيجي دورا كبيرا في أن تحدد شكل الإستراتيجية المتبعة فمثلا إذا كان الهدف هو النمو والبقاء في السوق فإن الإستراتيجية الملائمة هي إستراتيجية الاحتفاظ بالمستهلكين (العملاء)، أما إذا كان الهدف هو الاحتفاظ بالحصة السوقية الحالية، فإن المنظمة يجب أن تلجا إلى استخدام استراتيجيات إثارة الطلب الانتقائي.

2- مدى توافر المعلومات دقيقة عن التحليل التسويقي:

إذ أن توافر تلك المعلومات من شأنه أن يؤدي إلى معرفة الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية من جهة، ومن نقاط القوة والضعف من البيئة الداخلية. كما يؤثر في وضع الإستراتيجيات المعلومة المتاحة عن أجزاء السوق ورغبات وحاجات الأفراد في كل جزء، وكذلك المعلومات عن المنافسين المحتملين والمنتجين للسلع البديلة، وأيضا المنافسين المباشرين وكذا أهم ما يتبعونه من استراتيجيات.

3- مدى قدرة المنظمة على استخدام وتطوير التحليل التنافسي:

أنه من الضروري أن يتوافر لواضعي الإستراتيجية بعض العناصر المتعلقة بالتحليل التنافسي للقطاع والتي تتضمن نصيب المنظمة ومدى ما يملكه المنافسون من تحدي، وكذا المزايا التسويقية والمغريات البيعية التي يوفرها المنافسون مثل الخدمات، الجودة والسعر، وكذا تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين مقارنة بمنتجات المنظمة من سلع وخدمات وأيضا أهدافهم واستراتيجياتهم، ومحفظة نشاطاتهم .

¹ - أصحاب المصالح: هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمنظمات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المنظمة، أو هي عبارة عن فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكسب ما من المنظمة، ومن أمثلة جماعات المصالح: المقرضون، الموظفون، المديرون، المستهلكون، المنافسون، الموردون، حملة الأسهم، جمعيات حماية المستهلك ونقابات العمال

² - طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 257-259.

الفرع الثالث: مبررات اختيار نماذج المستعملة لاختيار الإستراتيجية التسويقية.

إن اختيار أي نموذج من هذه النماذج يتطلب ما يلي:¹

- ضرورة التأكد من تحديد وفهم المعايير (المؤشرات، الافتراضات) التي تقوم عليها عملية استخدام النموذج.
- ضرورة التأكد من أن خصائص المنظمة تتلاءم مع افتراضات (معايير) استخدام النموذج.
- دقة المعلومات المتحصل عليها من التحليل التسويقي التي سوف يعتمد عليها ومدى ديناميكية البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- عدم تصريح عن ما هو النموذج المستخدم من طرف المنظمة حتى لا يكتشف المنافسين ما هي طبيعة التحركات المرتقبة لها.
- يجب مراعاة القيود المفروضة على استخدام كل نموذج وأخذها في الحسبان قبل اختياره.
- استخدام أكثر من نموذج بدلا من نموذج واحد فقط.

المطلب الثاني: نموذج تحليل SWOT و نموذج مصفوفة BCG.

نتطرق في هذا المطلب إلى نموذج تحليل SWOT ونموذج مصفوفة BCG كأداتان تستعملان لاختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة

الفرع الأول: نموذج تحليل SWOT.

سنتناول مفهوم، كيفية تنفيذ، و الخيارات المتعلقة بنموذج تحليل SWOT.

أ- مفهوم تحليل SWOT (strengths/weaknesses/opportunities/threats):

هو الأسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية والتصرفات بغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفعالية وكفاءة ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة والفرص والتهديدات البيئية

ب- كيفية تنفيذ نموذج مصفوفة SWOT:

تنفيذ مصفوفة SWOT يتطلب الإجراءات التالية:²

- 1- تحديد وتقويم أثر العوامل البيئية وذلك عن طريق القيام بالتحليل التسويقي وبالضبط بواسطة تحليل خارجي الذي يتمثل في تحليل العرض، الطلب، المنافسة، شدة المنافسة

¹- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ن مرجع سابق ، ص 237-238

²- الصميدعي محمود جاسم محمد، مرجع سابق، ص 80

وعوامل البيئة العامة لغرض استكشاف الفرص¹ وتهديدات² المتاحة.

2- القيام بتوقعات حول المستقبل.

3- تقويم نقاط القوة³ والضعف⁴، يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل الوظيفي

(الإنتاج، التسويق، المالية)، وكذلك تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة .

4- إعداد الخيارات الإستراتيجية.

5- إختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة .

ج- SWOT والخيارات الإستراتيجية:

من خلال الشكل السابق نستخرج أربع خيارات إستراتيجية نوردتها كما يلي:

الشكل (2- 14): مصفوفة SWOT وعملية وضع الإستراتيجية.

نقاط الضعف	نقاط القوة	عوامل داخلية
		عوامل خارجية
فرص- ضعف	فرص- قوة	الفرص الخارجية
تعظيم- تدنئة	تعظيم - تعظيم	
ضعف- تهديد	تهديد- قوة	التهديدات الخارجية
تدنئة - تدنئة	تدنئة - تعظيم	

المصدر : المرسي نبيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)

، مرجع سابق ص 284.

¹ - الفرص: هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتكون مواتية للمنظمة و التي تؤثر ايجابيا عليها أو عبارة عن الحالات المؤيدة لأهداف المنظمة ورسالتها وتوجه إلى التأثير الايجابي على أدائها مثال ذلك : وجود طلب غير مشبع ويمكن للمنظمة تلبية هذا الطلب

² - التهديدات: هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة و تؤثر عليها سلبا أو هي تتمثل في حالات غير مرغوب فيها و يتجه تأثيرها سلبيا على أداء المنظمة.(مثال حالة إحتمال دخول منافسين جدد بمنتج جديد و بجودة أفضل).

³ - نقاط القوة: هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

⁴ - نقاط الضعف: هي قصور في الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة على المنافسة كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

1- إستراتيجية تعظيم - تعظيم:

يعتبر هذا الموقف الأفضل بالنسبة للمنظمة التي تمكنها من تعظيم كل من نقاط القوة والفرص. ويمكن أن تصبح مثل هذه المنظمة قائدة استناد إلى جوانب قوتها وفي نفس الوقت لاستغلالها للموارد لتحقيق ميزة في سوق منتجاتها أو خدماتها.

2- إستراتيجية تدنئة - تعظيم :

تعتمد هذه الإستراتيجية على استغلال نقاط قوة المنظمة بما يمكنها من تدنئة التهديدات في البيئة، إن غرض هذه الإستراتيجية هو تعظيم الأولى وتدنئة الثانية.

3- إستراتيجية تعظيم - تدنئة :

تحاول هذه الإستراتيجية تدنئة نقاط الضعف وتعظيم الفرص. فالمنظمة قد تجد فرصا في البيئة الخارجية ولكنها في نفس الوقت قد تعاني من نقاط ضعف تنظيمية تحول دون تحقيقها لميزة الاستفادة من زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق.

4- إستراتيجية تدنئة - تدنئة :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تدنئة كل من جوانب الضغط والتهديدات. فالمنظمة التي تواجه بتهديدات خارجية وجوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية (تصفية المنظمة وبيع أصولها أو اللجوء إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها).

الفرع الثاني: نموذج مصفوفة BCG.

سنتناول مفهوم، كيفية تنفيذ، وتقييم مصفوفة BCG.

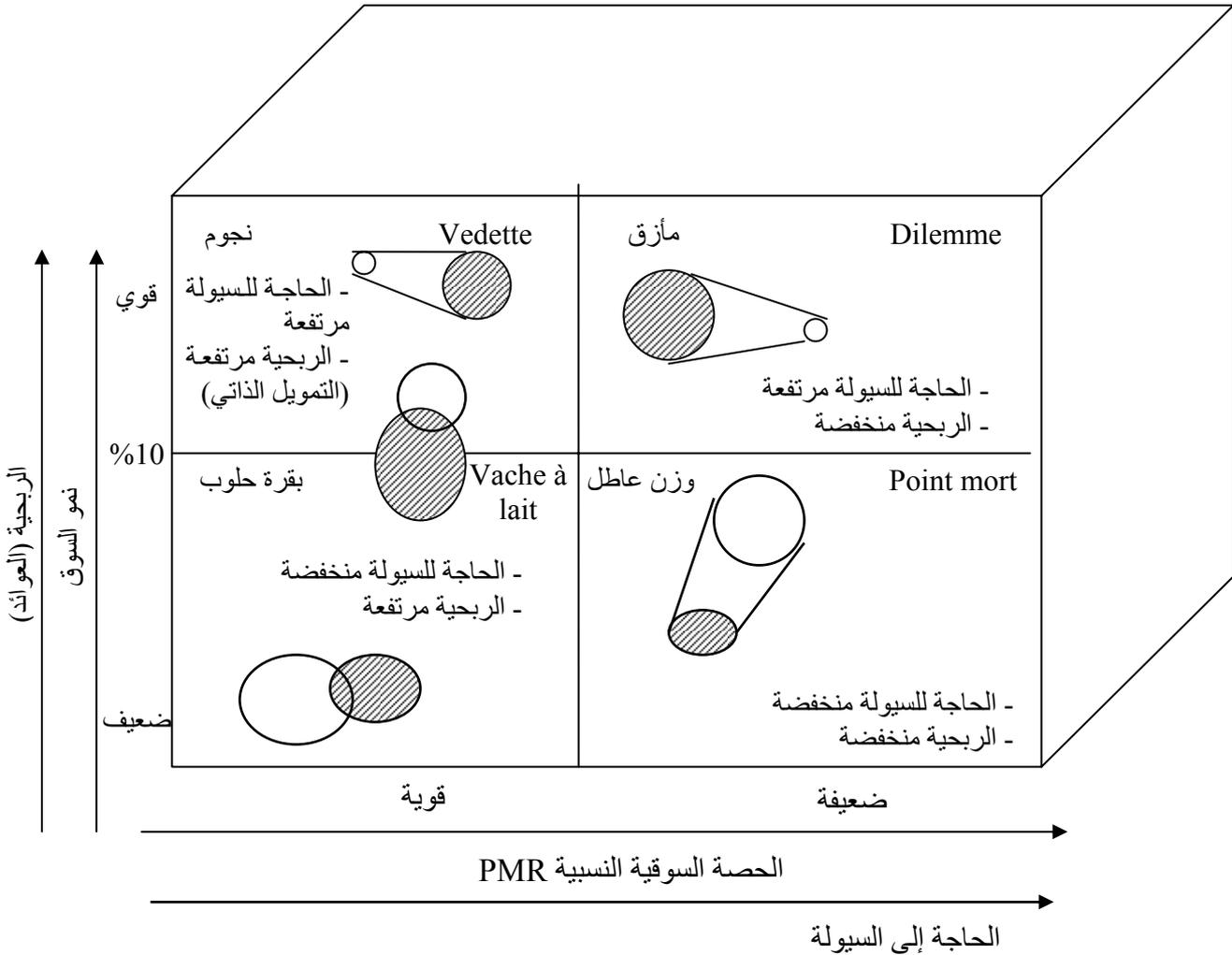
أ- مفهوم مصفوفة BCG:¹

يقصد بالحروف BCG الحرف الأول من إسم مجموعة بوسطن الاستشارية Boston consulting group. وهي عبارة عن منظمة الإستشارات الإدارية الرائدة قامت بعمل أسلوب معين يمكن من خلاله لأي منظمة أن تقوم بتقييم جميع ميادين النشاط الاستراتيجي لديها في مصفوفة النمو/ الحصة السوقية، وأيضا تساهم في اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي.

¹ عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، عمان، الأردن، بدون دار النشر، 1992، ص 63.

إن BCG تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من نشاطات المنظمة لدراستها، وهذا في إطار مصفوفة ببعدين نمو القطاع أو الصناعة، وحصص السوق باعتبار أن المنظمة لا تستطيع أن تفكر في نشاطاتها نظرا للتعقد بل يجب عليها أن تصيغ نظرة حول منتوجاتها قصد تحويل الموارد بين مختلف نشاطاتها. وهذا كما هو مبين في المصفوفة التالية:

الشكل (2-15) : نموذج مصفوفة BCG.



المصدر: عبيدات محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص64.

ب- كيفية تنفيذ نموذج BCG.

و للقيام بهذا التحليل فإن على المنظمة إتباع الخطوات التالية:¹

1- تحديد الحصة السوقية النسبية و هي عبارة عن حصة السوقية للمنظمة مقارنة بالحصة السوقية للمنافسين الرئيسيين.

حصة السوقية النسبية = $\frac{\text{حصة السوقية للمنظمة}}{\text{الحصة السوقية للمنافسين الرئيسيين}}$

$\frac{\text{حصة السوقية للمنافسين الرئيسيين}}{n}$

(n عدد المنافسين المباشرين)

الحصة السوقية تكون مبنية على المحور الأفقي.

2- تحديد معدل نمو السوق: يكون معدل نمو مرتفع عندما يكون أعلى من 10% و منخفض في حالة العكس، ويكون مبين على المحور العمودي.

نسبة نمو السوق = $\frac{\text{مجموع نسب النمو للمنظمات العاملة في القطاع}}{n}$

n

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{a\%}$$

d: هي قطر DAS.

a: هي حصة كل DAS من رقم الأعمال الكلي للمنظمة.

3- بدمج الخطوتين السابقتين يمكن تحديد وضع ميادين النشاط الاستراتيجي، فنحصل على أربع خانات:²

• نشاطات النجوم:

تتميز بوضعية قوية في الأسواق، أي حصة سوقية كبيرة و نمو سوقي عالي وهي أحسن حالة. وتمثل ميادين النشاط الإستراتيجية التي تعمل في سوق يتصف بمعدلات نمو عالية، ولديها أعلى حصة سوقية نسبية، و هي الوحدات القائمة في السوق و تحتاج إلى تدفقات نقدية مستمرة للحفاظ على معدلات النمو المحققة، و تدريجيا تنخفض معدلات النمو و

¹ - DJITLI Mohamed Séghir, Op Cit , P 45

² - إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، مرجع سابق، ص 295-300.

تتحول نشاطات النجوم إلى وحدات قوية (بقرة الحلوب). وتناسب مرحلة النمو من دورة حياة، و الإستراتيجية التسويقية المتبعة إستراتيجية المتنوعة أو المركزة الخاصة بالتجزئة و إستراتيجية التقليد الخاصة بالتموضع.

• نشاطات بقرة الحلوب:

و هذه النشاطات التي تحوز على حصص سوقية اكبر من منافسيها في سوق يتميز بمعدلات نمو منخفضة، وبالتالي تحقق حجم مبيعات كبير مع تكاليف منخفضة، وعليها فإنها تحقق تدفقات نقدية كبيرة، ويمكن استغلال الفائض النقدي في تقوية ميادين النشاطات الأخرى في المنظمة، أو الإنفاق على البحوث أو التطوير، أو تقديم منتجات جديدة للسوق. وتناسب هذه الخلية مرحلة النضج من دورة حياة المنتج والإستراتيجية التسويقية المتبعة في هذا الوضع هي الإستراتيجية المتنوعة أو المركزة الخاصة بالتجزئة وإستراتيجية التمييز الخاصة بالتموضع.

• نشاطات المأزق:

وهذه ميادين النشاطات التي تعمل في سوق يتصف بمعدلات نمو عالية، ولكن لديها حصص سوقية منخفضة واحتمالات المستقبل لها غامضة، ولذلك فإنها تمثل مشكل للإدارة العليا، وغالبا ما تكون هذه الميادين هي الميادين (المنتجات) الجديدة في المنظمة وتحتاج مثل هذه النشاطات إلى تدفقات نقدية كبيرة سائلة لجعلها القائدة في السوق، وإن لم يتوفر لها ذلك فإنها تقرر الانسحاب أي استبعادها من السوق، وتناسب مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج، والإستراتيجية التسويقية المعتمدة هي الإستراتيجية الغير متنوعة الخاصة بالتجزئة والتقليد الخاصة بالتموضع.

• نشاطات وزن عاطل:

تعتبر كنشاطات هامشية، وهي النشاطات التي تستحوذ على حصص سوقية منخفضة في سوق يتميز بمعدلات نمو منخفضة أيضا، وبالرغم من كون هذه الوحدات تحقق تدفقات نقدية كافية لتغطية مصاريفها، إلا أنه لا يمكن اعتبارها موردا للسيولة النقدية على مستوى المنظمة ككل. وهذه الوحدات إما أن تكون حديثة الدخول إلى السوق، أو في

مرحلة التدهور لنشاطات المنظمة والإستراتيجية المناسبة لهذا الوضع هي إستراتيجية الاختراع الخاصة بالتموضع والمتنوعة أو المركزة الخاصة بالتجزئة .

ج- مصفوفة BCG والتمويل.

- 1- نشاطات المأزق : تكون في الحاجة للسيولة مرتفعة والعوائد منخفضة (عجز).
- 2- نشاطات النجوم : العوائد مرتفعة والحاجة للسيولة مرتفعة (توازن).
- 3- نشاطات بقرة حلوب: الحاجة للسيولة منخفضة والعوائد مرتفعة (فائض في السيولة).
- 4- نشاطات وزن العاقل: الموارد القليلة والعوائد قليلة (تمويل ذاتي) ولتوضيح أكثر لاحظ الشكل (2- 15) السابق الذكر.

د- تقييم مصفوفة BCG:

- 1- نقاط القوة: هي عملية سهلة الاستعمال.
- 2- نقاط الضعف: مختصرة (تعتمد على تكاليف وحدها كعامل أساسي للنجاح: حصة السوقية النسبية).
- 3- مجال التطبيق: تطبق في نشاطات الحجم.

المطلب الثالث: نموذج Mckensey وADL.

سنعالج في هذا المطلب الأدوات المستعملة في إختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة والمتمثلة في النموذجين Mckensey وADL .

الفرع الأول: نموذج Mckensey :

سننترق إلى مفهوم،كيفية تنفيذ وتقييم نموذج مصفوفةMckensey.

أ- مفهوم مصفوفة Mckensey:

يعد هذا النموذج ثاني نموذج الشهرة في عملية التحليل والذي طور من طرف شركة général électric العالمية بالتنسيق مع المستشار Mckensey. ويطلق عليه في أغلب الأحيان باستراتيجيات إشارات المرور، ويقوم هذا النموذج على تقييم القوة التنافسية لكل وحدة أعمال إستراتيجية وكذا تقييم الصناعة التي تنشط فيه كل وحدة مستندا في ذلك على مجموعة من العوامل تتمثل في ¹:

¹ - عبيدات محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 65-66

1- العوامل المرتبطة بالسوق : وتتمثل فيما يلي :

- حجم السوق الكلي.
- حجم كل سوق مستهدف، نسبة النمو السنوية للسوق الكلي.
- درجة التنوع في الأسواق.
- خصائص ومواصفات المستهلكين، وسلوكهم اتجاه الأسعار.
- درجة الموسمية للسلعة.
- درجة القرارات الشرائية للموردين الأساسيين والثانويين.

2- العوامل المرتبطة بالمنافسة : وتتمثل فيما يلي:

- عدد المنافسين وأنواعهم.
- درجة التركيز لدى المنافسين.
- ماهية التغيير في هيكل المنافسة.
- ماهية الدخول والخروج إلى ومن الصناعة.
- درجة التغيير في أنواع السلع المطروحة في نفس الصناعة.
- درجة التطور والتغيير في التكنولوجيا.
- درجات وأنواع التكامل والاندماج .

3- العوامل الاقتصادية والمالية: وتتمثل فيما يلي:

- عوائق الدخول والخروج إلى ومن السوق.
- درجة استخدام الطاقة القسوى للتمويل.
- الدورة الاقتصادية السائدة.
- معدلات الفائدة، ودرجات النمو الاقتصادي.

4- العوامل التكنولوجية: وتتمثل فيما يلي:

- درجة التعقيد السائد.
- درجة التمايز السائدة.
- حقوق الامتياز والحماية.
- عدد وطبيعة المخترعات الجديدة.

وبالتالي فهذا النموذج لا يستعمل فقط معدل النمو كمؤشر وحيد مثل مصفوفة BCG، ومنه فان هذا النموذج يختلف عن BCG فيما يلي:¹

1- يدخل العديد من المتغيرات في تحديد موقع نشاط الأعمال على المحور الأفقي والعمودي من الاقتصار على معدل النمو و الحصة السوقية.

2- يقيس هذا النموذج درجة القوة التنافسية لنشاط الأعمال وجاذبية الصناعة بمقياس من ثلاثة (3) درجات، عالي، متوسط، ومنخفض وبالتالي يأخذ في الحسبان المستوى المتوسط عكس BCG.

3- تخضع عملية تمثيل الوحدات داخل المصفوفة بنفس النموذج السابق، لكن مع اختلاف طفيف يظهر في صورة تضليل جزء من الدائرة الذي يناسب الحصة السوقية .

ب- كيفية تنفيذ مصفوفة Mckensey :

1- تحديد عوامل جاذبية القطاع والمركز التنافسي.

2- تقييم جاذبية القطاع والمركز التنافسي : يتم تقييم جاذبية القطاع عن طريق التحليل الخارجي يتم فيه تحديد جميع النقاط التي يمكن أن تجعل القطاع جذابا، ثم يتم ترجيحها بعد إعطاء درجة لأهميتها والتي تحدد على سلم من 1 إلى 5 " 1 جاذبية ضعيفة، 5 جاذبية كبيرة" أما المركز التنافسي فيتم تقييمه بواسطة التحليل الداخلي عن طريق تحديد جميع النقاط التي يمكن ان تجعل المنظمة في مركز جيد، ثم يتم ترجيحها بعد إعطاء درجة لأهميتها والتي تحدد على سلم من 1 الى 5.

ويعطى وزن لكل عامل يتراوح بين 1 و 0. أما قيمة كل عامل فتستخرج وفق المعادلة الآتية:

قيمة العامل = وزن العامل ضمن المجموعة x درجة أهميته (تقدير الأهمية).

ويمكن الاستدلال على ذلك بالعودة إلى الجدول اللاحق.

¹-HAMADOUCHÉ Ahmed, Méthodes Et Outils D'analyse Stratégique, Edition Chihab, Alger, 1997, p 61-62

الجدول(1-2) : عوامل جاذبية السوق والمركز التنافسي في نموذج جنرال الكترك .

الأبعاد	العوامل	الوزن (P)	تقدير الأهمية (N)	القيمة P×N
جاذبية السوق	حجم السوق الكلي	0,20	4	0,5
	معدل نمو السوق السنوي	0,20	5	1,00
	هامش الربح التاريخي	0,15	4	0,60
	كثافة التنافس	0,15	2	0,30
	المتطلبات التكنولوجية	0,15	4	0,60
	متطلبات الطاقة	0,05	2	0,10
	تأثير البيئة	0,05	3	0,15
	الاجتماعي- السياسي- القانوني	0,05	3	0,15
	تقدير جاذبية السوق	1,00	/	3,70
المركز التنافسي	الحصة السوقية	0,10	4	0,40
	نمو الحصة	0,15	2	0,30
	نوع المنتج	0,10	4	0,40
	سمعة العلامة	0,10	5	0,50
	شبكة التوزيع	0,05	3	0,15
	فاعلية الترويج	0,05	3	0,15
	سعة طاقة الإنتاج	0,05	3	0,15
	كفاءة الإنتاج	0,05	2	0,10
	كلفة الوحدة	0,15	3	0,45
	مجهزي المواد	0,05	5	0,25
	أداء البحث والتطوير	0,10	3	0,30
	أفراد الإدارة	0,05	4	0,20
	تقدير المركز التنافسي	1,00	/	3,40

المصدر: الخفاجي عباس خضير، الإدارة الإستراتيجية (المدخل و المفاهيم و العمليات)،

الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2005، ص187.

3- رسم المصفوفة:

فالمؤسسات تكون ناجحة عندما تستطيع دخول أسواق جذابة وتمتلك جوانب تنافسية مطلوبة للنجاح في هذه الأسواق ويكون مدى البعدين كما يأتي:

● **المحور الأفقي:** المكانة التنافسية (القدرة التنافسية للمنظمة) بمدى يتراوح بين الأقوى، الوسط والضعيف.

● **المحور العمودي:** جاذبية السوق بمدى يتراوح بين المرتفع، الوسط والمنخفض.

والشكل رقم (2-16) يقترح هذين المحورين من خلال مصفوفة تتكون من تسع خانات وثلاثة مناطق:

الشكل (2-16): نموذج مصفوفة Mckensey.

جاذبية القطاع ↓ متوسط ↓ ضعيف	قوي	A - المحافظة على الريادة (الاستثمار) - تحويل الجهودات للحفاظ على نقاط القوة	A - استثمار و تطوير (متابعة النمو)	B - التجربة الحذرة لغرض النمو. - مضاعفة الجهود أو الانسحاب. - التخصص (الشراكة)
	متوسط	A - استثمار وتطوير (تحسين الوضعية)	B - تركيز الجهودات لتطوير القطاعات ذات الربحية العالية والمخاطر قليلة	C - الترك الاختياري . - البحث عن القطاع السوقي مربحة
	ضعيف	B - حصاد اختياري . - تقليل عدد المنتجات	C - الترك الاختياري إستراتيجية التجزئة	C - الترك
		قوي	متوسط	ضعيف

المكانة (القدرة التنافسية)

Source: Perconte Bernard, Op-cit, P158.

4- قراءة مصفوفة Mckensey :

حسب هذه المصفوفة نجد ثلاثة مناطق لتوجيه ميدان النشاط الإستراتيجية (DAS) .

- المنطقة A: تعتبر أفضل المواقع للمنظمة لتمتعها بمركز تنافسي قوي في سوق يتصف بالجاذبية العالية وتناسب هذه المنطقة الإستراتيجية الغير متنوعة الخاصة بالتجزئة وإستراتيجية التمييز الخاصة بالتموضع.

- **المنطقة B:** فتتصف بجاذبية سوق متوسطة، والقدرة على المنافسة متوسطة، مما يعني أن الإستراتيجية المناسبة هي الإستراتيجية المتنوعة أو المركزة الخاصة بالتجزئة وإستراتيجية التقليد الخاصة بالتموضع.
- **المنطقة C:** نجد أن المنطقة في موضع تنافسي ضعيف، وجاذبية ضعيفة في السوق، مما يعني أن الإستراتيجية التسويقية المناسبة هي إستراتيجية المتنوعة أو المركزة الخاصة بالتجزئة والإستراتيجية الاختراع الخاصة بالتموضع.

ج- تقييم مصفوفة Mckensey :

- 1- نقاط القوة : نموذج أكثر عمق وشمول (يأخذ بعين الاعتبار التمييز).
- 2- نقاط الضعف: غير عملية، ويتم إدخال الجانب ذاتي (أكثر ذاتية).
- 3- مجال التطبيق: يناسب أكثر النشاطات المترابطة.

الفرع الثاني: مصفوفة ADL : (ARTHURDOLITTLE).

أ- مفهوم مصفوفة ADL :

إن فكرة ADL تركز على بعدين رئيسين لتحليل محفظة النشاطات وكذلك لتحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل ميدان نشاط (ADS) وهما على التوالي :

- المكانة التنافسية.

- نضج المهمة .

1- **المكانة التنافسية :** حسب ADL تكون مبنية على مجموعة من النقاط التي تبني على أساسها مكانة المنظمة، كحصة السوق المطلقة أو درجة تكاملها. وحسبه أيضا فان هناك خمسة حالات من المكانة التنافسية:

- رائدة.

- قوية.

- مقبولة.

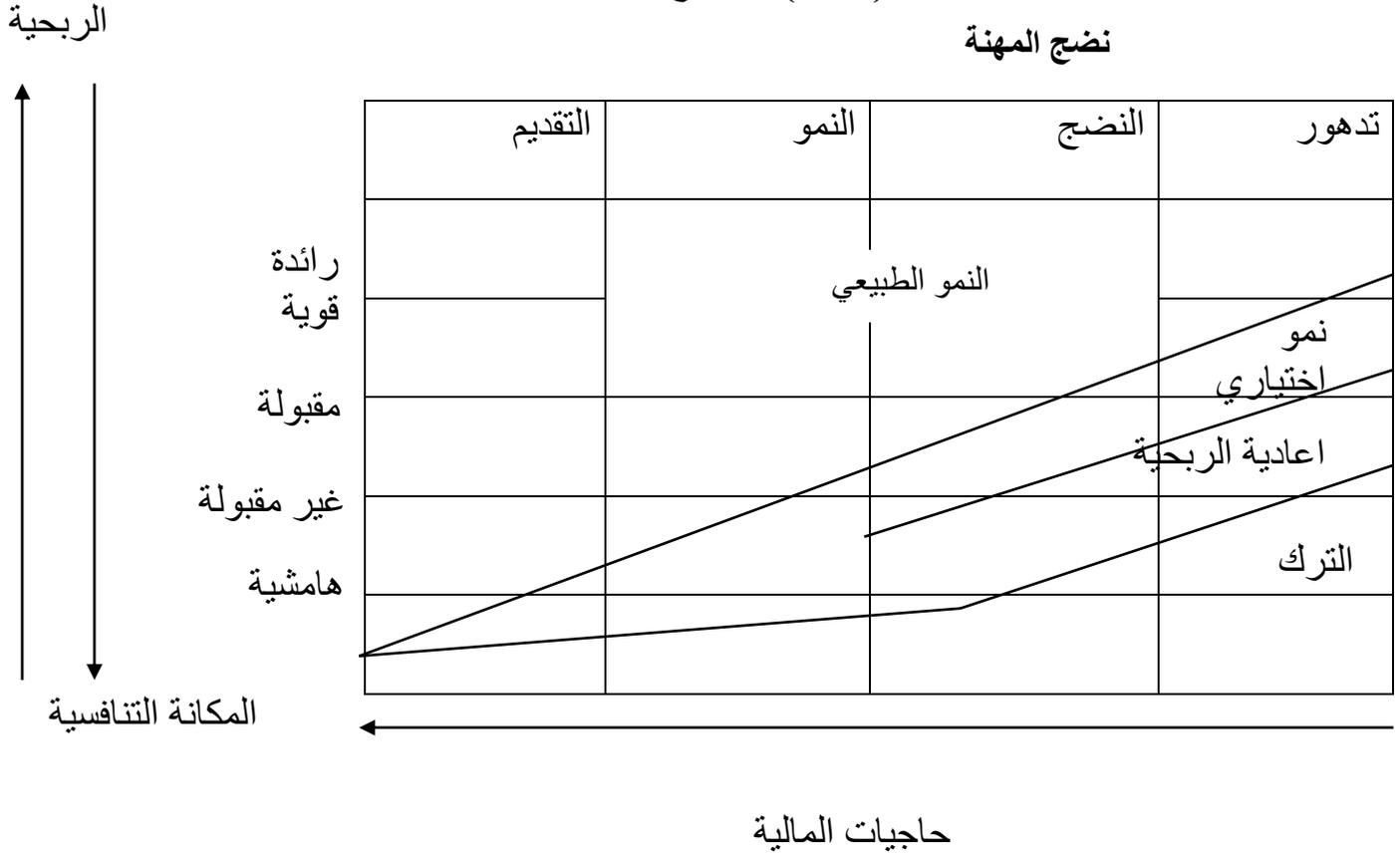
- غير مقبولة (حرجة).

- هامشية.

كل من هذه الحالات تتميز بخصائص بها .

- **رائدة:** - تكون قادرة على مراقبة سلوك وتحركات المنافسين .
 - تملك قرارات إستراتيجية كبيرة ومتنوعة ومستقلة عن منافسيها.
 - **قوية:** - يمكن أن تصنع قرارات لنفسها وسياسات خاصة بها بدون أن تعرض موقعها للخطر على المدى الطويل.
 - **مقبولة:** - تملك فرص لا يستهان بها تسمح لها بالحفاظ على مكانتها، وربما الرقي إلى الأحسن (هناك خطر وتهديدات كبيرة من طرف المنظمات القوية والرائدة).
 - **غير مقبولة:** - لديها فرص متوسطة في بعض الأحيان أقل من المتوسط يمكن أن تجعلها عرضة لتهديدات المنافسين في أي لحظة وخصوصا صعوبات الحفاظ على مكانتها في السوق.
 - **هامشية:** - يمكنها البقاء لكن لمدة قصيرة (درجة الخطورة كبيرة جدا فهي مجبرة على تغيير سياسات عملها إذا أرادت البقاء).
- 2- **نضج المهنة :** وهو البعد الذي يبرز درجة جاذبية القطاع او الصناعة ويمر هذا البعد بعدة مراحل وهي نفسها بالنسبة لدورة حياة المنتج او المنظمة.
- والشكل (2-17) يشرح هذين العاملين من خلال مصفوفة ADL :

الشكل (2-17): نموذج ADL.



Source: DJITLI Mohamed Séghir, Op-Cit, p54.

ب- مصفوفة ADL و السيولة :

1- مرحلة الانطلاق: تمتاز بـ :

- مرد ودية مرتفعة.

- حاجة قوية للسيولة (عجز).

- الحاجة للاستثمار كبيرة جدا.

2- مرحلة النمو : تمتاز بـ :

- مرد ودية مرتفعة.

- هناك حاجة قوية للاستثمار.

- تمويل ذاتي.

3- مرحلة النضج : تمتاز بـ :

- مرد ودية قوية.

- حاجة ضعيفة للاستثمار.

- فائض في السيولة.

4- مرحلة التدهور: تمتاز بـ :

-مرد ودية ضعيفة.

- تمويل ذاتي.

ويمكن الاستدلال على ذلك بالعودة إلى الجدول اللاحق:

الجدول(2-2): معيار مصفوفة ADL والسيولة.

نضج المهنة (دورة حياة)					
المكانة التنافسية	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور	المردودية
رائدة	الحاجة للتمويل أو التوازن	التوازن	فائض	فائض	مرتفع
قوية	الحاجة للتمويل	التوازن	فائض	فائض	مرتفع
مقبولة	الحاجة للتمويل	الحاجة للتمويل	توازن أو فائض	فائض	مرتفع
هامشية	الحاجة للتمويل	الحاجة للتمويل	توازن	توازن	منخفض
	الاستثمار المرتفع		استثمار ضعيف		

Source: DJITLI Mohamed séghir ,op cit, p54

ج: تقييم مصفوفة ADL:

- 1- نقاط القوة: تأخذ بعين الاعتبار الجانب الديناميكي وكذلك تنوع البنية التنافسية.
- 2- نقاط الضعف: جانب العملي محدود (غير سهلة)، وكذلك إدخال الجانب الذاتي.
- 3- مجال التطبيق: تطبق على النشاطات المتفرعة وغير مترابطة.

خلاصة:

ناقشنا من خلال هذا الفصل ماهية الإستراتيجية كمنهجية أو أسلوب عمل يستخدم لمواجهة التهديدات أو الاستفادة من الفرص البيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة سعيا لتحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة.

فالتخطيط الاستراتيجي للتسويق يعمل على تحقيق التوافق بين موارد المنظمة والفرص التسويقية المتاحة من خلال إعداد وتطوير الإستراتيجية التسويقية وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف التسويقية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النهاية وأيضا تحقيق النمو في المدى البعيد.

كما تعرضنا إلى التسويق الاستراتيجي باعتباره ذلك النشاط الذي يسعى إلى تقديم ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الاستفادة من نقاط قوتها بهدف تقديم قيمة أفضل للمستهلك من جهة والبحث عن الفرص المتاحة أمامها واستغلالها من جهة أخرى. و تعد الإستراتيجية التسويقية مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق، وتتمثل في مجموعة من مبادئ وقرارات رئيسة متناسقة وفعالة والتي من خلالها تتطلع المنظمة إلى تحقيق أهدافها التسويقية التي تساعد للوصول إلى الأهداف الرئيسية لها.

إن إختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة من بين البدائل المتاحة التي يمكن للمنظمة أن تتبناها تتوقف على نتائج التحليل التسويقي، ويتم ذلك بإتباع مجموعة من الأدوات والمتمثلة في SWOT، BCG، Mckensey، ADL.

الفصل الثالث

دراسة حالة منظمة "حمود يوعلام وشركائه"

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم الإطار النظري الذي يمكننا من فهم الأسس التي يقوم عليها موضوع دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية. وسنحاول في هذا الفصل تجسيد الدراسة النظرية من خلال دراسة حالة منظمة "حمود بوعلام وشركائه".

إن الغرض من دراسة حالة هو معرفة أن لاختيار الإستراتيجية التسويقية من بين مجموعة من البدائل التي يمكن للمنظمة أن تتبعها تعتمد بشكل أساسي على التحليل التسويقي (التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة)، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية وبالتالي أهداف المنظمة المرغوبة فيها.

حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى أربعة مباحث هي:

- المبحث الأول: التعريف بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه".
- المبحث الثاني: التحليل الخارجي.
- المبحث الثالث: التحليل الداخلي.
- المبحث الرابع: اختيار الإستراتيجية التسويقية بناء على التحليلين السابقين.

المبحث الأول: التعريف بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

تعتبر منظمة "حمود بوعلام وشركائه" من أقدم المنظمات الجزائرية التي مازالت حتى الآن في نشاط مستمر. حيث تأسست سنة 1878 من قبل السيد حمود بوعلام، والهدف من هذه المنظمة هو تلبية حاجيات السوق الجزائري من المشروبات الغازية والغير غازية. ومن هذا المبحث سنحاول التعريف بمؤسسة حمود بوعلام، وقبل ذلك نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: تقديم منهجية دراسة الحالة

سيكون اهتمامنا في هذا المطلب منصب على إبراز المنهجية المتبعة في دراسة الحالة وذلك بتحديد مجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع وتحليل البيانات وأيضا ظروف إعداد وتنفيذ قوائم الاستقصاء.

الفرع الأول: مجالات الدراسة

وتتمثل في المجالات التالية:

1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية في منظمة "حمود بوعلام وشركائه" والذي يقع مقره بـ 201 شارع حسيبة بن بوعلي بولاية الجزائر العاصمة.

2- المجال الزمني:

لقد امتدت فترة تربعنا في منظمة "حمود بوعلام وشركائه" من 26 نوفمبر 2006 إلى غاية 26 أبريل 2007.

3- الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا وإطلاعنا في المكتبات لم نصادف أية دراسة خاصة بموضوع بحثنا في منظمة "حمود بوعلام وشركائه".

الفرع الثاني: عملية جمع البيانات

اعتمدنا في عملية جمع البيانات على الخطوات والأساليب التالية:

أ- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هي الوظائف المتواجدة داخليا لهذه المنظمة والتي يبلغ عددها خمسة وظائف، وهذا بهدف القيام بالتحليل الداخلي، والسوق الجزائري بهدف التحليل الخارجي.

ب- أساليب وطرق جمع البيانات اللازمة للبحث:

اعتمدنا في جمع البيانات اللازمة للبحث على طرق نذكرها على النحو التالي:

1- الملاحظة:

حيث اعتمدنا على أسلوب الملاحظة غير المباشرة من خلال حصولنا على البيانات عن طريق الوثائق والمنشورات والاستقصاءات وكذلك الملاحظة المباشرة عن طريق العين المجردة، وكذلك من خلال المعارض التي شاركت فيه في شهر ديسمبر 2006.

2- المقابلة:

لقد اعتمدنا على أسلوب المقابلات المسحية بغرض الحصول على البيانات الضرورية للبحث من خلال توجيه الأسئلة وجهاً لوجه لبعض المسؤولين (مسؤول التسويق، المالية، الموارد البشرية، الإنتاج).

3- طريقة استقصاء العينة:

يعد الاستقصاء من الطرق الشائعة التي يلجأ إليها الباحثون ، وذلك من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة المكتوبة إلى المستقضي منهم. ولقد قمنا بإعداد قوائم الاستقصاء كما يلي:

- قائمة خاصة بتحليل العرض.

- قائمة الاستقصاء الخاصة بتحليل الطلب.

والغرض من هذه الطريقة هي التأكد من المعلومات التي تحصلت عليها من التحليل.

الفرع الثالث: ظروف عملية إعداد وتوزيع وتحليل قوائم الاستقصاء

نتطرق إلى ظروف عملية إعداد وتوزيع وكذلك تحليل قوائم الاستقصاء.

1- ظروف عملية إعداد وتوزيع قوائم الاستقصاء

قبل أن نخرج قوائم الاستقصاء قي شكلها الحالي مرت بعدة مراحل حيث قمنا بإعداد قوائم الاستقصاء أولاً باللغة العربية، ثم قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف، للتأكد من صدقها ومدى ملاءمتها للهدف من البحث، ونتج عن ذلك إلغاء بعض المعايير. وفي مرحلة ثانية قمنا بترجمة هذه القوائم وعرضها على المؤطر الذي أشرف على توجيهنا في منظمة "حمود بوعلام وشركائه"، حيث قام بتقديم اقتراحاته ومن ثم قمنا بتعديلها وتحكيمها وفقاً لتلك التوجيهات، وهكذا أصبحت القوائم بشكلها النهائي المبين في قائمة الملاحق. ثم قمنا بتقديم هذه القوائم إلى مسؤول التسويق ليتم الإجابة عليها، وبعدها تم استرجاع القوائم عن طريق الاتصال الشخصي.

2- أساليب تحليل البيانات المتعلقة بقوائم الاستقصاء:

نقوم في هذا الإطار بالقيام بعملية المطابقة بين المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلة الشخصية، الوثائق، المعارض مع المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستقصاء.

وتجدر الإشارة أن درجة صدق نتائج الاستقصاء تبقى نسبية لعدة اعتبارات أهمها عدم إجابة مدير التسويق بكل مصداقية أو لعدم إعطائه الأهمية لهذه الاستقصاءات وهذا يعود لغياب ثقافة واعية حول أهمية الاستقصاءات في المنظمات الجزائرية بوجه عام. وأيضاً هناك بعض الأسئلة لم يتم الإجابة عليها.

المطلب الثالث: نشأة وتطور منظمة "حمود بوعلام وشركائه"¹

من خلال هذا المطلب نتطرق إلى لمحة تاريخية عن المنظمة "حمود بوعلام" وتطورها.

الفرع الأول: نشأة منظمة "حمود بوعلام وشركائه"

يرجع تاريخ نشأة منظمة "حمود بوعلام وشركائه" إلى العقد الثاني من القرن التاسع عشر، وكانت مهمتها آنذاك إنتاج مستخرجات نباتية وعطور (Arômes)، وإنتاج المشروبات الغازية (قازوز) والصخور الجليدية (Blocs de glaces).

حيث مرت بعدة مراحل وهي:

1- في سنة 1878، تم إنشاء المنظمة في الحي الشعبي بلكور (Belcourt) وتوسعت في بداية القرن العشرين في المواقع الحالية بنفس الحي.

في 201 شارع حسبية بن بوعلي في حي رويسو (Ruisseau) العناصر.

2- في سنة 1889، حصلت المنظمة على (20) عشرين ميدالية ذهبية إثر حيازتها على المرتبة الأولى دون منازع في أول معرض دولي أقيم بفرنسا، وهذه المرتبة المشرفة حازت عليها على أساس المشروب الغازي حمود بوعلام. وهذا الشعار موجود على قارورة مشروب الأبيض (Limonade blanche).

3- لكن في أوائل سنة 1945 عرفت المنظمة مشاكل مالية، أدت بها إلى الإفلاس إلا أنها استعادت مكانتها شيئاً فشيئاً سنة 1949، من طرف مؤسسيها إلى يومنا هذا.

4- وفي أوائل سنة 1950، تم إنشاء فرع للمنظمة لإنتاج العجائن الغذائية (Pâtes alimentaire) تابع للمنظمة الأم حمود بوعلام، إلا أنها أمت سنة 1964 من طرف الدولة آنذاك. وهذا ما جعل منظمة حمود بوعلام تركز إلى جهودها لتتخصص في إنتاج وتطوير المشروبات الغازية.

5- في سنة 1991، قامت منظمة حمود بوعلام بمنح ترخيص لمنظمة فرنسية لإنتاج المياه المعدنية "Source Pareto" بإنتاج وتسويق منتج حمود بوعلام سليكتو "Selecto" (عقدت معها اتفاق في بيع براءة الاختراع لإنتاج منتج سليكتو، والمتابعة لتسويق وإنتاج المنتج بمرسلياً تكون بموجب نصوص العقود المبرمة بين المنظمتين) ويعتبر سليكتو

¹ من منظمة "حمود بوعلام وشركائه"

المنتوج النجم للمنظمة حيث عن طريقه زادت مبيعاتها، ويقصد بهذه الكلمة هي "Select" وهو يعني الاختيار الأفضل للمواد الأولية المستعملة في إنتاجها مقارنة بمنافسيها.

6- في سنة 1993، قامت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" بتجديد تجهيزات الإنتاج بتجهيزات ذات تقنية عالية التي أدت إلى زيادة الإنتاج بقيمة 20%.

7- لكن في سنة 1996، قامت بإبرام عقد الشراكة (Partenariat) مع منظمة "HAFIZ LIMONADERIE" الموجودة في درقانة.

8- في أوائل سنة 1999، قامت بتحسين التسيير الداخلي، وكذلك قامت بتصدير مشروباتها الغازية إلى فرنسا، إنجلترا وكندا.

9- في سنة 2000، قامت بإبرام عقد شراكة مع منظمة صودا والمشروبات الجزائرية "SBA" التي توجد بمفتاح، وتملك منظمة "حمود بوعلام وشركائه" نسبة 40% من أسهم منظمة "SBA".

10- في سنة 2001، قامت بتقديم أو إصدار منتجات جديد إلى السوق من نوع مشروبات الشراب السكري بخمسة عطور نعناع، رمان، ليمون، مشمش وبرتقال.

11- في سنة 2003، قامت بإصدار منتجات جديدة من نوع مشروبات عصير الفواكه بعطرين برتقال وكوكتال.

12- في سنة 2006، قامت باستهداف قطاع سوقي جديد (Ligt Soda) وهو مشروب مخفف من السكر موجه لمرضى السكري.

13- في سنة 2007، قامت بتقديم منتوج جديد من نوع مشروبات بعصير الفواكه بعطر عنب -توت. وكذا إنشاء مصنع في ولاية وهران، ومشروع إنجاز مصنع في شرق البلاد، وأيضا قامت بتحسين التسيير الداخلي (عن طريق تغيير في الهيكل التنظيمي).

الفرع الثاني: تطور منظمة "حمود بوعلام وشركائه"

في الفترة مابين 1978-1993، عرفت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" مرحلة تفهقر في إنتاجها عاما بعد عام وهذا راجع لعدة أسباب من بينها صعوبة استيراد تجهيزات الإنتاج وكذا الموارد الأولية الضرورية لصناعة المشروبات.

إن سياسة اقتصاد السوق الذي تبنته الدولة كان فرصة للمنظمة حيث سمح لها بالقيام بعملية تجديد تجهيزاتها الإنتاجية مما أدى إلى زيادة نسبة الإنتاج بـ20% كل سنة. حاليا تقوم المنظمة بإنتاج 30.000 إلى 35.000 صندوق في اليوم، وكل صندوق تتضمن إما 12 وحدة من القارورات ذات الحجم الكبير، أو 24 وحدة من القارورات ذات الحجم الصغير.

ولكي تواجه المنظمة كل التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية لجأت إلى القيام بالتصدير، وخلق شراكة وبمنح تراخيص (بيع براءة الاختراع).

1- منح تراخيص (بيع براءة الاختراع) (Les concessions):

عقدت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" عام 1991 مع منظمة "Source Pareto" لإنتاج المياه المعدنية اتفاق يتمثل في حق استغلال علامة "Selecto" وتسويقه مقابل مبالغ مالية قابلة للدفع ابتداء من 2001 من ناحية، ومن ناحية أخرى عقدت مع منظمة "Limonaderie Hafiz" حق استغلال كل تشكيلة منتجاتها.

وفي سنة 1991 قامت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" بتوقيف عمل سلسلة التعبئة "Chaîne d'embouteillage" لإعادة بيعها في 1996 إلى منظمة "Limonaderie Hafiz" حيث قضت ثلاث سنوات حتى استطاعت إعادتها للعمل من جديد (سلسلة التعبئة). وفي عام 1999 بدأت منظمة "Limonaderie Hafiz" بإنتاج وتوزيع منتجات "حمود بوعلام" وقامت بدفع أول مستحقات المنظمة "حمود بوعلام وشركائه" في 1 أفريل 1999.

2- الشراكة: (Partenariat)

سنوات بعد ذلك قررت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" البدء في إنشاء منظمة جديدة مع الاشتراك مع مستثمر جزائري خارجي عن عائلة حمود.

نشأت هذه المنظمة في سنة 2000 وتتواجد في مفتاح "Mefteh" وهي ذات تسمية تجارية "SBA" سودا والمشروبات الجزائرية، حيث تملك منظمة حمود 40% من هذه المنظمة بميزة والتي تتمثل في شراء كل سنة 10% من أسهم هذه المنظمة (SBA) لصالحها. تقدر قدرتها الإنتاجية بـ 20.000 صندوق في اليوم.

وتعتبر هذه التجربة الأولى لمنظمة "حمود بوعلام" في مجال الشراكة بعدما كانت محتكرة من طرف عائلة حمود بوعلام.

3- التصدير:

لقد نجحت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" في تصدير مشروباتها إلى إنجلترا في فيفري 1999. وهذا النجاح يعتبر انتصارا كبيرا للمنظمة، وهذا راجع لوجود مراقبة مفروضة من طرف المصالح الانجليزية على المنتجات المستوردة قبل دخولها إلى الحدود، ثم قامت بتصدير إلى فرنسا وبنفس الطريقة إلى البلدان الأخرى.

المطلب الثالث: النظام القانوني، طبيعة النشاط وأهداف منظمة "حمود بوعلام وشركائه"¹ من خلال هذا المطلب نتطرق إلى نظامها القانوني وكذا تحديد طبيعة نشاطها وأهم منتجاتها، وأيضا أهدافها.

الفرع الأول: النظام القانوني لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه".

يقع مقر منظمة "حمود بوعلام وشركائه" بالجزائر العاصمة، وبالتحديد بـ201 شارع حسبية بن بوعلي، وهي منظمة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)² وأغلب مؤسسيها من نفس العائلة، أي أنها منظمة عائلية، تملك منظمة "حمود بوعلام" وحدتين وهما:

- الوحدة الأولى تقع في كاليتوس وتسمى صودا والمشروبات الجزائرية (SBA) في مفتاح.

- الوحدة الثانية موجودة في درقانة "Limonaderie Hafiz".

يقدر رأس مال المنظمة الموجودة في حسبية بن بوعلي بـ1.280.000.000 دج.

تقدر مساحة المصنع بـ20.000 م² حيث المساحة المزرب (المغطاة) تقدر بـ7.800 م²

حيث تكون مساحة المكاتب 300 م² ومساحة الورشات 7.500 م².

المنظمة تستخدم 460 مستخدما بين موظفين وإداريين وعمال من بينهم 300 دائم، في حين الباقي متعاقد.

¹ www.Hamoud-Boualem.com

² SARL: Société à Responsabilité Limitée

الفرع الثاني: نشاط المنظمة (الإنتاج والتسويق).

إن موضوع نشاط المنظمة يكمن في إنتاج المشروبات الغازية والمشروبات السكرية (Sirops)، وعصير الفواكه وتسويقها. ويتكون إنتاجها من أربعة سلاسل إنتاجية المبينة في الجدول التالي:

الجدول (1-3): مزيج المنتجات لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

عصير الفواكه		مشروبات الشراب السكري	المشروبات الغازية				
القارورات الزجاجية ذات ل 0,25	القارورات الزجاجية ذات ل 1	القارورات الزجاجية ذات ل 1	القارورات البلاستيكية ذات ل 0,33	القارورات البلاستيكية ذات ل 2	القارورات البلاستيكية ذات ل 1	القارورات الزجاجية ذات ل 0,25	القارورات الزجاجية ذات ل 1
- عصير برتقال	- عصير برتقال	- شراب سكر نعناع	- مشروب أبيض حمود	- مشروب أبيض حمود	- مشروب أبيض حمود	- سلايكتو (صودا).	- مشروب أبيض حمود (Limonade)
- عصير كوكتيل	- عصير كوكتيل	- شراب سكر رمان	- سلايكتو	- سلايكتو	- سلايكتو (صودا)	- مشروب أبيض حمود (Limonade)	- سلايكتو (صودا)
- عصير عنب	- عصير عنب	- شراب سكر ليمون	- سليم برتقال (صودا)	- سليم برتقال (صودا)	- سليم برتقال (صودا)	- سليم برتقال (صودا)	- سليم ليمون (صودا).
- توت	- توت	- شراب سكر المشمش	- سليم Better	- ليمون (صودا)	- سليم ليمون (صودا)	- سليم Better	- سليم برتقال (صودا)
		- شراب سكر برتقال			- سليم Better		- صودا لايت Soda (light)

المصدر: منظمة "حمود بوعلام وشركائه" في سنة 2007

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المنظمة تقوم بإنتاج وتسويق ثلاث منتجات وهي المشروبات الغازية، مشروبات الشراب السكر ومشروبات من نوع عصير الفواكه. ونوعين من القارورات الزجاجية ذات ل 1 و ل 0,25، وثلاث أنواع من القارورات البلاستيكية ذات ل 1، ل 2 و ل 0,33.

بالإضافة إلى إنتاج الماء الغازي (صودا) (Sodas) بالقارورات الزجاجية ذات 1 ل والعلامة حمود على القارورات، التي استمرت من طرف المنظمتين تم التعاقد معهم في كل من مفتاح ودرقانة.

وفي سنتي 1999 و2000، أمضت المنظمة مع المنظمتين السابقتين عقود من أجل تسويق منتج الماء الغازي (Sodas) بالقارورات الحاوية لـ 1 لتر (خمسة أنواع من هذا المنتج لعلامة حمود بوعلام). يمارس تسويق منتجات المنظمة في كل من الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة، سطيف، باتنة، شلف، المدية، تيارت وورقلة... إضافة إلى تسويقها لمنتجاتها داخل الوطن فان المنظمة قد تخطت حدود الأسواق الوطنية لتمارس عملية التصدير خلال السنوات الأخيرة، وهي عمليات تقوم بها بانتظام في اتجاه انجلترا، وإلى جانب ذلك منح تراخيص لمنظمة تتواجد بفرنسا تختص في إنتاج وتسويق منتج حمود بوعلام سيليكنتو (Selecto).

الفرع الثالث: أهداف المنظمة

وضعت منظمة حمود بوعلام وشركائه مجموعة من الأهداف وهذا للحفاظ على حصتها السوقية والتي تقدر بـ 20% من بينها:

- توسيع قنوات التوزيع وهذا لضمان إيصال منتجاتها إلى جميع نقاط البيع في القطر الوطني.
- قامت بزيادة رأس مال المنظمة عن طريق استغلال الموارد المالية والبشرية بهدف تحسين المر دودية.
- ضمان تزويد السوق الوطني بمنتجاتها.
- والاستجابة لمتطلبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات تلاءم رغباتهم.
- تحسين خدمة الزبائن الذي يعطي للمنظمة أحسن استقبال بهدف اكتساب ثقة المستهلكين وتلبية حاجاتهم.
- تجديد تجهيزات الإنتاج للمنظمة من أجل تطوير وتحسين الإنتاجية.
- ترقية اسم المؤسسة ومنتجاتها من خلال مشاركتها في الصالونات (Salon)، معارض (foires) والعروض (Les expositions) التي تسمح لها بالتقرب من المستهلكين.

- تلبية حاجات المستهلكين من خلال تقديم منتجات تلاءم تطلعاتهم.
- تدنئة تكاليف نقل السلع الموجودة إلى السوق الداخلية.
- إنشاء مصانع في مختلف الولايات وهي وهران وبالضبط في Tillilet وقسنطينة بهدف توسيع سوق المنظمة في كامل القطر الوطني.
- خلق منظمة توزيع مزودة بحضيرة (Parc roulant) خاصة بحمود بوعلام التي تسمح لها بتسيير وتنظيم التوزيع بطريقة أفضل. ويشرف عليها تجار الجملة حيث أن تسيير المبيعات وتحديد السعر هي من مهام تجار الجملة، فهذه الوضعية تقلق المنظمة في مجهوداتها المتعلقة بتنمية مبيعاتها والتي يمكن أن تلحق الأذى بصورتها وعلامتها وسمعتها.
- إصدار منتج جديد من نوع مشروبات بعصير الفواكه.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"¹

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه المخطط الذي يحتم بتحديد الأقسام، ومستويات الإشراف من خلال توزيع المهام والمسؤوليات، على مختلف الفروع والمصالح، فهو وسيلة تخطيطية لإظهار مختلف الوظائف، ومختلف المسؤوليات وحدوديتها وعلاقة الوظائف فيما بينها. تعتمد منظمة "حمود بوعلام وشركائه" كغيرها من المنظمات هيكل تنظيمي وظيفي بين مختلف الوظائف المؤداة بالمنظمة، وموقع كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى والشكل (1-3) يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف حمود بوعلام والمعدل في 2007. إذا من خلال هذا الشكل (1-3) أن الهيكل التنظيمي لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه" يبرز أن جميع الوظائف مترابطة مع الإدارة العامة بصفة مباشرة.

الفرع الأول: الإدارة العامة وأمانته

سننطلق إلى الإدارة العامة ومختلف مهامها وكذا أمانة الإدارة العامة.

1- الإدارة العامة:

يشغل منصب المدير العام من قبل أحد ورثة مؤسس المنظمة "حمود بوعلام وشركائه" السيد "حمود رضا" الذي يهتم بـ:

- إدارة وتسيير وتمثيل المنظمة العائلية.

¹ مصدر: "حمود بوعلام وشركائه"

- تخطيط وتوزيع مختلف المهام.
- مراقبة الإنتاج لأجل تحديد والبلوغ إلى الأهداف المرسومة.
- إصدار الأوامر.
- مراقبة أشغال كل الأقسام والسهر الحسن والعادي للمنظمة.

2- أمانة المدير:

تقوم بـ:

- الإشراف على تسيير مكتب المدير.
- تصنيف البريد الوارد والصادر، وتصنيفه في السجلات والأرشيف.
- إرسال تعليمات المدير إلى الجهات المختصة.
- ضبط المواعيد.

الفرع الثاني: وظائف المنظمة

تقوم الإدارة العامة على الإشراف على سبعة وظائف وهي:

1- الوظيفة المالية وإدارة الموارد البشرية:

هذه الوظيفة التي تنفرع إلى المصالح التي تتكفل بجميع المسائل المحاسبية من فوترة، وتسيير الرواتب ومنح العمال، والاهتمام بالخدمات الاجتماعية.

2- الوظيفة التموينية:

وتهتم بالاتصال بالموردين المحليين والأجانب للتزود بالمواد الأولية الإنتاجية أو قطع الغيار، وعملية التفاوض للشراء، وتشرف على مخزنين، أحدهما للمواد الأولية الإنتاجية والآخر لتخزين قطع الغيار الضرورية للعملية الإنتاجية.

3- وظيفة الجودة والنوعية:

وتحتل هذه الوظيفة مكانة حساسة لما لها من أهمية في الحفاظ على جودة ونوعية المنتج الذي حفظ للمنظمة مكانة بين المنظمات المنافسة المحلية منها والأجنبية. وتتمثل مهام هذه الوظيفة بمراقبة المنتج في خطوط إنتاجه من حيث المواد الأولية الداخلة في تركيبه،

ومتابعة الصيانة والنظافة وتتابع هذه العمليات بواسطة مخبر التحليل، للحفاظ على معايير الهيئة العالمية للصحة OMS.¹

4- الوظيفة التقنية:

وتتمثل هذه الوظيفة في مهمة كل من متابعة عملية مراقبة الآلات وصيانتها.

5- الوظيفة الإنتاجية:

وهي تلعب دورا هاما في تحويل المواد الأولية (ماء سكر، غاز الكربون، الزيوت...) إلى منتجات تامة (قارورات زجاجية من المشروبات الغازية ذات 1 ل...) والتي يجب عليها احترام وتطبيق قواعد النظافة.

هذه الوظيفة لها علاقة مع وظائف أخرى مثل:

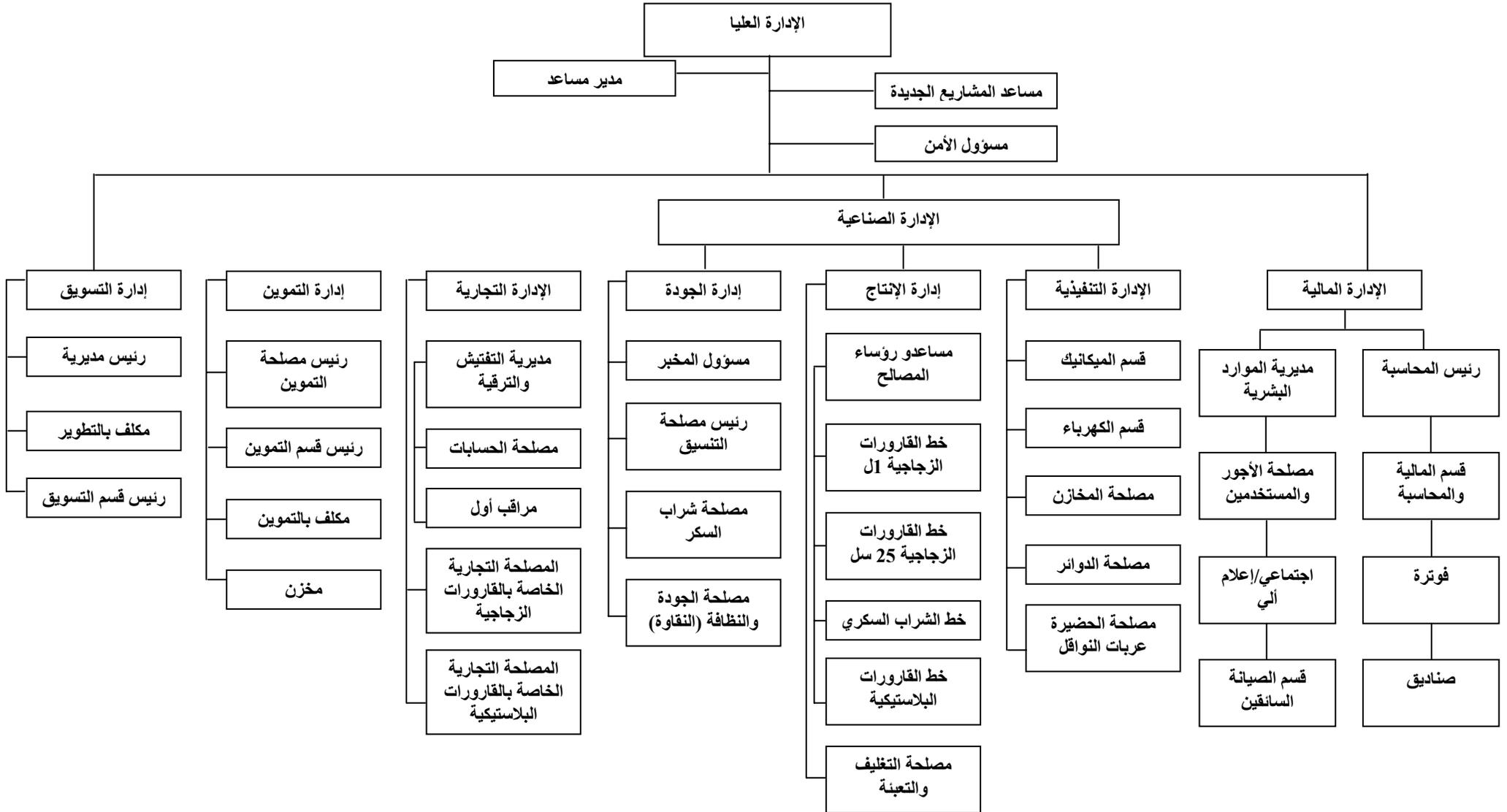
- التموين: حيث تمونها بالمواد الأولية الضرورية للإنتاج...
- الجودة والنوعية: التي تراقب المواد الأولية والمنتجات النهائية...

6- الوظيفة التجارية والتسويقية:

تتفرع هذه الوظيفة إلى فرعين مصلحة التجارة الداخلية ومصلحة التجارة الخارجية. المصلحة الأولى تهتم بتسيير المبيعات، وتسيير الزبائن، والتعبئة والتسويق خارج المنظمة، أما المصلحة الثانية فهي تهتم بالشؤون التسويقية خارج الوطن من خلال البحث عن المنافذ الاقتصادية للتوزيع، وترويج المبيعات، والبحث عن الزبائن، وعملية الاتصال.

¹ OMS: Organisation mondiale de la santé

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"



المبحث الثاني: التحليل الخارجي

إن التحليل الخارجي لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه" يتمثل في تحليل السوق، العرض، الطلب، شدة المنافسة والمنافسة.

ولكن قبل القيام بالتحليل نقوم أولاً بتقسيم منتجات المنظمة إلى وحدات إستراتيجية وهذا ما يسمى بالتقسيم الاستراتيجي.

سنطرق في هذا المبحث إلى التقسيم الاستراتيجي وتحليل السوق، تحليل العرض والطلب، تحليل شدة المنافسة والمنافسة.

المطلب الأول: التقسيم الاستراتيجي وتحليل سوق المنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

سنتناول في هذا المطلب التقسيم الاستراتيجي باعتباره الأداة التي تقوم بتقسيم منتجات المنظمة إلى وحدات متجانسة، ثم تحليل السوق.

الفرع الأول: التقسيم الاستراتيجي لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

التقسيم الاستراتيجي هو عبارة عن تقسيم نشاطات المنظمة إلى مجموعات متجانسة (وحدات متجانسة DAS) وذلك على أساس عدة معايير الحاجة، التكنولوجيا والزبائن.

تتكون منظمة "حمود بوعلام وشركائه" على ثلاث ميادين النشاط الاستراتيجي وهي:

DAS₁: المشروبات الغازية

DAS₂: مشروبات الشراب السكري.

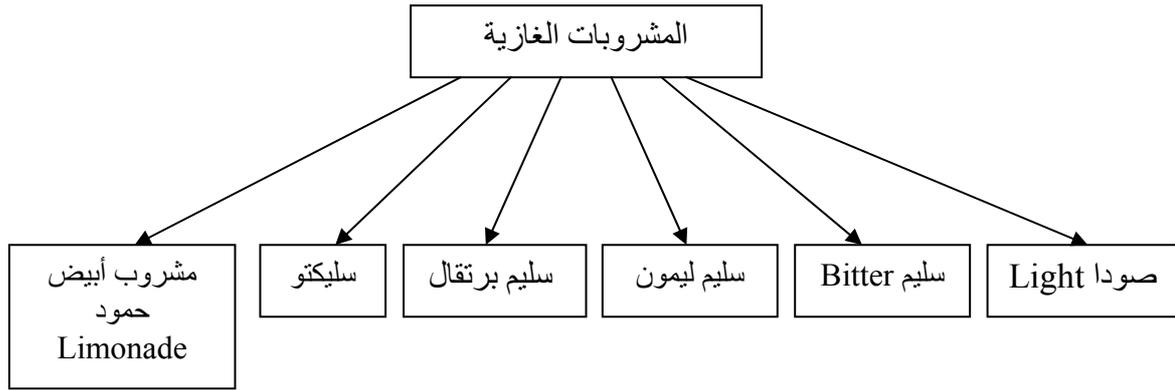
DAS₃: مشروبات بعصير الفواكه.

أ- المشروبات الغازية (Gazeuz):

يوجد هذا النوع من المنتجات منذ سنة 1889. وتتمثل محتوياته في الماء، السكر، حمض الليمون E330، غاز الكربون (CO₂)، مستخلص الفواكه، حافظ بنزوات الصوديوم E211، E150 ملون.

وتحتوي على المشروبات الغازية على خمسة أنواع، وهذا كما هو موضح في الشكل (2-3) وهي:

الشكل (2-3): أنواع المشروبات الغازية



المصدر: من إعداد الطالبة

1- مشروب أبيض حمود:

يمثل المنتج النجم للمنظمة، لأنه بفضل هذا المنتج حازت المنظمة على عشرين (20) ميدالية ذهبية إثر حيازتها على المرتبة الأولى دون منازع في أول معرض دولي أقيم بفرنسا.

2- سليكتو:

هذا الاسم أتى من فكرة "Select" والتي تعني انتقاء واختيار أفضل المواد الداخلة في إنتاجه. ويتم تحضيره بالإضافة إلى المكونات السابقة نضيف ملون الكراميل ومستخلص التفاح. كما يعتبر أيضا منتج النجم بالنسبة للمنظمة.

3- سليم برتقال: الذي عوض شراب البرتقال "Orangeade".

4- سليم الليمون: الذي عوض شراب الليمون "Citronnade".

5- سليم Bitter

6- مشروب "Soda light": التي أصدر في سنة 2006 الموجه لمرضى السكري.

إن كل هذه الأنواع توجد في قارورات زجاجية ذات 0,25 ل و 1 ل وكذلك في القارورات البلاستيكية (PET¹) ذات 0,33 ل و 1 ل و 2ل ماعدا سليم Bitter و "Soda light". PET: هي مادة بلاستيكية من مجموعة متعددة من الأستر (Polyester) وهي تتكون من 100% من البترول والغاز الطبيعي.

¹ Polyéthylène Téréphtalique

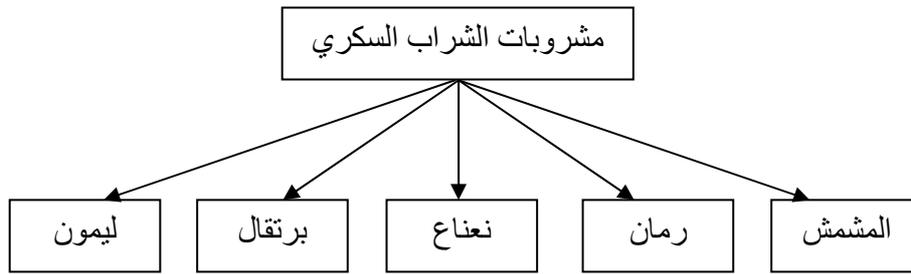
ب- مشروبات الشراب السكري (Sirop):

تم إصدار مشروبات شراب السكري في أواخر سنة 2001 حيث يتم إنتاجه في ورشة خاصة به وهي Siroperie المتواجدة في حسيبة بن بوعلي.

ويستعمل لإنتاجه: ماء، سكر، حمض الليمون E330، ملون E124 و E122 بالإضافة إلى استخدام أحد العطور إما ليمون، برتقال، نعناع، رمان والمشمش.

وحسب الشكل (3-3) يتكون مشروبات الشراب السكري من خمسة أنواع وهي:

الشكل (3-3): أنواع مشروبات الشراب السكري



المصدر: من إعداد الطالبة

1- مشروب الشراب السكري بعطر الليمون.

2- مشروب الشراب السكري بعطر البرتقال.

3- مشروب الشراب السكري بعطر النعناع.

4- مشروب الشراب السكري بعطر الرمان.

5- مشروب الشراب السكري بعطر المشمش.

وتوجد هذه الأنواع في القارورات الزجاجية ذات 1 لتر.

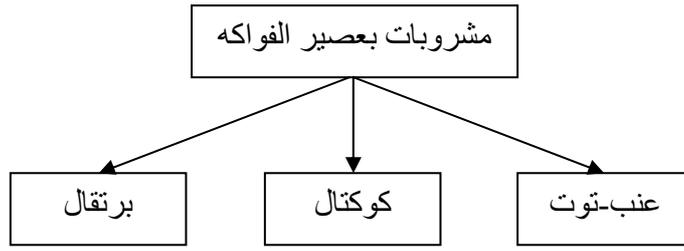
ج- المشروبات بعصير الفواكه (Jus fruit):

تعتبر من المنتجات الجديدة التي تم إصدارها في 2003، حيث يتم إنتاجها في مصنع مفتاح وذلك في القارورات الزجاجية ذات 1ل، وأيضا في مصنع حسيبة بن بوعلي في القارورات الزجاجية ذات 0,25 لتر.

وتستعمل لإنتاجها: ماء، سكر، حمض الليمون، مستخلص الفواكه، ملون وحسب الشكل

(3-4) يوجد ثلاثة أنواع من المشروبات بعصير الفواكه وهي:

الشكل (3-4): أنواع المشروبات بعصير الفواكه



المصدر: من إعداد الطالبة

- 1- مشروب بعصير برتقال.
- 2- مشروب بعصير كوكتال.
- 3- مشروب بعصير عنب-توت، حيث يعتبر منتج جديد تم إصداره في 2007.

الفرع الثاني: تحليل السوق

يتميز سوق المشروبات في الجزائر بالتنوع في المنتوجات، وكذا في منافذ البيع (المساحات الكبرى، سوبرمارت، المطاعم...).

أ- دراسة أصناف المنتجات الموجودة في السوق الجزائري للمشروبات:

يتكون سوق المشروبات غير الكحولية في الجزائر من ثلاثة أصناف وهي: الصودا، عصير الفواكه والمياه المعبئة *Eaux embouteillées*. وهذا حسب الشكل:

1- الصودا:

ويتكون من مشروبات كربونية (قازوز) ومشروبات غير كربونية.

• صودا الكربونية:

تتكون من:

* المجموعة الأولى: هي كولا

تتمثل في:

- مشروب كولا: والذي هو منتج من طرف المنظمة كوكاكولا.
- مشروب بيبسي كولا والذي هو منتج من طرف المنظمة بيبسي كولا.
- مشروب ميكا كولا "Mecca-Cola" المنتج من طرف منظمة سيدي الكبير " Sidi El Kebir"

* المجموعة الثانية: هي "Non cola" وتتكون من:

- مشروب أبيض: منتج من طرف حمود بوعلام وجرجرة.

- مشروب الفواكه: المنتج من طرف حمود بوعلام وأرنجينا.

- Les Bitter: وهي منتجة من طرف منظمة حمود بوعلام و Martinazi

• صودا الغير كربونية: تتمثل في:

N'gaous *

Oasis *

2- مشروبات بعصير الفواكه:

يوجد بثلاث أصناف وهي:

* مستخلص الفواكه Nectar

* كوكتال.

* شراب اسكري.

3- المياه المعبئة (Eaux embouteillées):

توجد مجموعة متنوعة من المياه وهي:

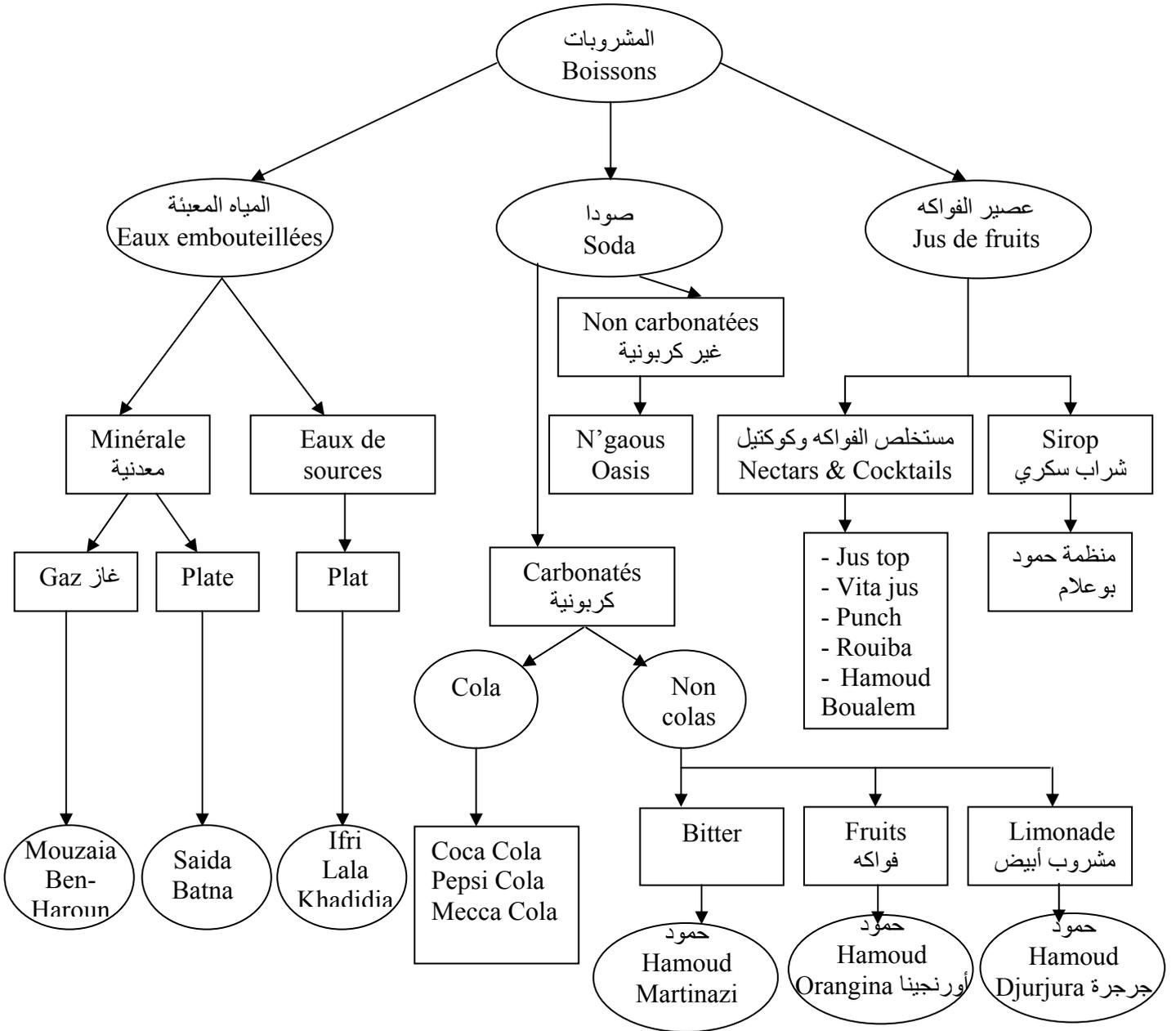
* المياه المعدنية غير غازية (سعيدة وباتنة).

* المياه المعدنية الغازية (موزايا، بن هارون).

* المياه من مصادر غير كربونية (Eaux de sources plates): إفري، لالا خديجة

وسيدي الكبير.

الشكل (3-5): أصناف المنتجات الموجودة في سوق المشروبات بالجزائر



المصدر: من منظمة "حمود بوعلام وشركائه"

المطلب الثاني: تحليل العرض و الطلب

سننظر في هذا المطلب إلى تحليل العرض والطلب في سوق المشروبات الغازية.

الفرع الأول: تحليل العرض

سننظر في تحديد مختلف المنظمات، تطور المنتجات، تحليل العرض عن طريق مجموعة من المعايير.

أ- تحديد مختلف المنظمات:

يتكون عروض سوق المشروبات الجزائرية من ثلاثة منظمات هم: المنظمات الوطنية ذات طابع عمومي، المنظمات الوطنية ذات طابع خاص، والمنظمات الأجنبية ذات طابع خاص.

1- المنظمات الوطنية ذات طابع عمومي:

ليس هناك عدد كبير من المنظمات الوطنية ذات طابع عمومي التي تنشط في مجال المشروبات وهي:

* المياه المعدنية الجزائرية "EMAL" (Eaux Minérales - Alger).

* المياه المعدنية بباتنة "EMIB" (Eaux Minérales Batna).

* المياه المعدنية سعيدة "EMIS" (Eaux Minérales Saida).

2- المنظمات الوطنية ذات طابع خاص:

وهي:

* حمود بوعلام "الجزائر العاصمة".

* سيدي الكبير "بليدة".

* جرجرة "بجاية".

* منظمة إبراهيم وابنه "SARL Ibrahim & fils"، إفري "بجاية".

* Vitajus "بليدة".

* Jutop "بليدة".

3- المنظمات الأجنبية ذات طابع خاص:

وهي

* منظمة كوكا كولا (Coca Cola).

* منظمة بيبسي كولا (Pepsi Cola).

ب- تطور المنتجات:

نلاحظ من خلال الجدول (2-3) أنه هناك انخفاض في المشروبات الغازية وذلك في سنة 1999 ومن ثم زيادة نسبية في 2001 مقارنة بسنة 2000. والعكس بالنسبة للمياه المعدنية التي بقيت منخفضة في سنتي 2000 و2001.

الجدول (2-3): يوضح تطور المنتجات في سوق المشروبات من سنة 1998 إلى غاية 2001.

الوحدة: هكتولتر

السنوات المنتجات	1998	1999	2000	2001
المشروبات الغازية	375,3	315,4	200,2	229,1
المياه المعدنية	625,4	669,6	552	288,8
	1000,7	985	752,2	517,9

المصدر: المكتب الوطني للإحصاء

ج- تحليل العرض عن طريق مجموعة من المعايير لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه" وحسب الملحق رقم (I) والذي يتعلق بتحليل العرض، وتعتبر قائمة استقصائية قدمت لمدير التسويق للإجابة عليها فتحصلنا على المعلومات التالية:

الجدول (3-3): تحليل العرض.

الأجوبة	الأسئلة
غير مشبع	- ماهي خصائص القطاع
مفتوح، موجه، عدم وجود حواجز للاستيراد	- نوع الاقتصاد
متوسطة	- درجة الكثافة المنظمات
منظم، مراقب	- دور الدولة في الاقتصاد
كبيرة	- اثر التجربة
متوسطة	- طبيعة التكنولوجيا المستعملة
منخفضة	- حواجز الدخول
منخفضة	- حواجز الخروج
كبيرة	- قنوات التوزيع
كبيرة	- اثر التكنولوجيا على التنافسية
نعم	- هناك حاجة للتمويل
بنوك	- مصادر التمويل

المصدر: قائمة استقصاء.

الفرع الثاني: تحليل الطلب

سننترق إلى العوامل المؤثرة في الاستهلاك، مختلف الدراسات حول استهلاك المشروبات وأيضا تحليل الطلب على مجموعة من المعايير.

أ- العوامل المؤثرة في الاستهلاك:

يتأثر استهلاك المشروبات بالجزائر بمجموعة من العوامل هي:

1- نمط الحياة.

2- مكان العيش (مدينة أو ريف).

3- العادات الاستهلاكية (les habitudes alimentaires).

4- السن

ب- مختلف الدراسات حول استهلاك المشروبات :

في سنة 1997 قام مكتب الوطني للإحصاء (ONS) بدراسة نسبة الطلب في سوق المشروبات فوجدها تقدر بـ 110 مليون صندوق في السنة أي 550 مليون لترا، ويكون متوسط الاستهلاكي للسكان بـ 17,7 لتر في السنة .

وكما قام أيضا في سنة 1999 بعملية الاستقصاء الهدف منها هو الحصول على مجموعة من المؤشرات التي تخص الاستهلاك الوطني وهي:

- 1- يقدر متوسط استهلاك السكان من الصودا بـ1,5 لتر في السنة.
 - 2- يقدر متوسط استهلاك السكان من المياه المعدنية بـ0,5 لتر في السنة.
 - 3- يقدر متوسط استهلاك السكان من nectars بـ0,7 لتر في السنة.
- وعموما، فإن فئة الشباب تهيمن على استهلاك المشروبات الغازية وهذه النسبة تمثل 50% من إجمالي السكان.

ولتأكيد ذلك قام مركز الدراسات التقنية للمعلومات والاستهلاك (LE CETIC) بعملية الاستقصاء، فتحصل على مجموعة من المؤشرات وهي:

- يقدر استهلاك السكان في المناطق الشرقية بـ 22 لترا في السنة، والسنة والتي من بينها 18,2 لتر يكون مستهلكيها فئة الشباب ما بين 15 و 26 سنة .
- يقدر استهلاك السكان في المناطق الوسطى بـ 25 لترا في السنة، والتي من بينها 19 لترا مستهلكيها شباب أعمارهم ما بين 15 و 26 سنة .
- يقدر استهلاك السكان في المناطق الغربية بـ 27 لترا في السنة، والتي من بينها 19 لترا مستهلكيها شباب أعمارهم ما بين 15 و 26 سنة .
- يقدر استهلاك السكان في المناطق الجنوبية بـ15 لتر في السنة، التي من بينها 6,1 لترا يكون مستهلكيها شباب أعمارهم ما بين 15 و 26 سنة.

وبالتالي على المنظمة "حمود بوعلام" أن تقوم باستهداف فئة الشباب لأنها تمثل أكبر فئة مستهلكة للمشروبات عن طريق سياسات الترويج، وهذا لغرض زيادة الحصة السوقية وكذا زيادة حجم المبيعات.

ج- تحليل الطلب عن طريق مجموعة من المعايير لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

وحسب الملحق رقم (II) والذي يتعلق بتحليل الطلب، وتمثل قائمة استقصائية قدمت لمدير التسويق للإجابة عليها فتحصلنا على المعلومات التالية:

الجدول(3-4): تحليل الطلب.

الأجوبة	الأسئلة
<p>550 مليون لترا كل السكان كل الفئات، لكن فئة الشباب هي الأكبر في كل وقت في جميع المناسبات (الأعياد، الأعراس....) بأسعار معقولة ومحددة ومعروفة في سوبييرات، مساحات الكبرى... متوسطة انخفضت من 3,4% إلى 1,63% مرضى السكري موجودة (مياه معدنية)</p>	<p>I- مميزات الطلب: * حجم الطلب * من يشتري * من يستهلك * متى يشتري * في أي مناسبة * بأي سعر * في أي مكان يتم الشراء</p> <p>II- تقييم الطلب: * نسبة نمو الطلب * النمو الديمغرافي * إمكانيات وجود زبائن جديدة * السلع البديلة</p>

المصدر: قائمة استقصاء.

المطلب الثالث: تحليل شدة المنافسة والمنافسة

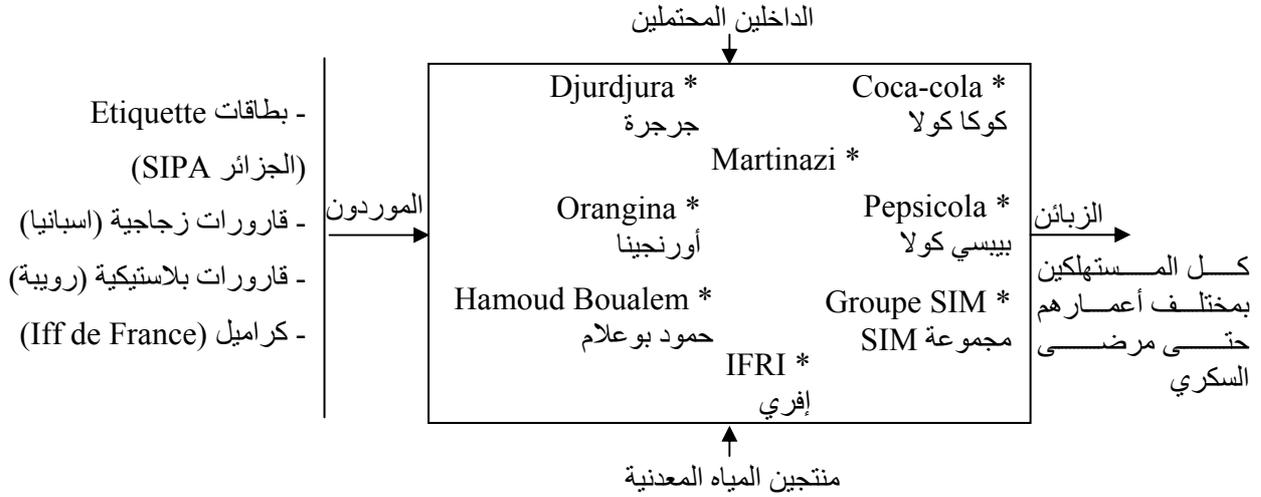
سننظر في هذا المطلب إلى تحليل شدة المنافسة وكذا المنافسين لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه".

الفرع الأول: تحليل شدة لمنافسة

نقوم بتحديد شدة المنافسة داخل النشاط ويكون خاص بكل وحدات النشاط الإستراتيجية (DAS) الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه".

1- شدة المنافسة الخاصة بالمشروبات الغازية (DAS_1):

الشكل (3-6): شدة المنافسة الخاصة بـ DAS_1



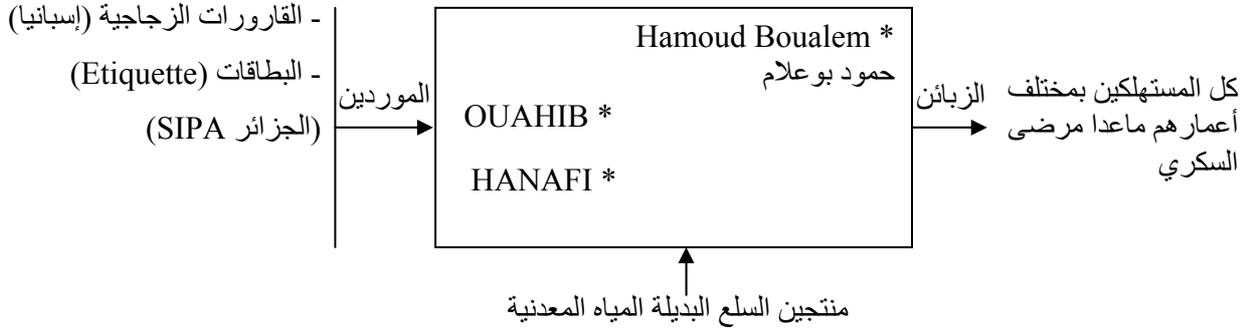
المصدر: من إعداد الطالبة

يتم التحليل كما يلي:

- 1- الزبائن: هم مستهلكين للمشروبات الغازية وتمثل كل الفئات السكانية. أما درجة التفاوض للزبائن مرتفعة وهذا لتشابه المنتجات.
- 2- السلع البديلة: متوفرة ولا تعتبر كتهديد للمنظمة.
- 3- الداخليين المحتملين: احتمال دخول منافسين جدد نظرا لحواجز الدخول منخفضة، حيث أن مجموعة SIM كانت من الداخليين المحتملين فتحولت إلى منافسين مباشرين.
- 4- المنافسين المباشرين: إن شدة المنافسة شديدة وهذا لأن حواجز دخول منخفضة وكذلك لأن السوق غير مشبع. فيعتبر منظمتي بيبيسي كولا وكوكا كولا المنافسين الرئيسيين لمنظمة حمود بوعلام.
- 5- المورددين: درجة تفاوض المورددين مع المنظمة ضعيفة.

2- شدة المنافسة الخاصة بمشروبات الشراب السكري (DAS₂)

الشكل (3-7): شدة المنافسة الخاصة بـDAS₂

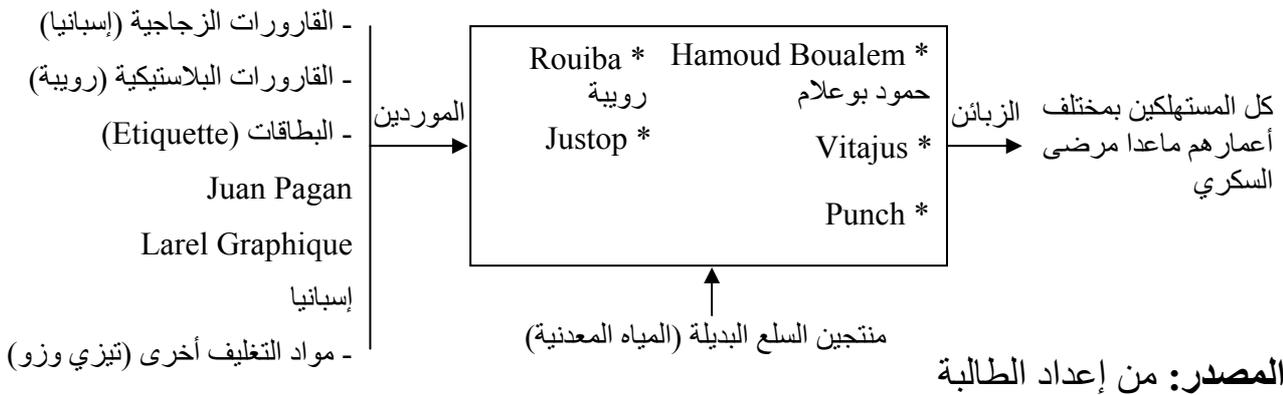


المصدر: من إعداد الطالبة

- 1- الزبائن: درجة التفاوض للزبائن منخفضة.
- 2- السلع البديلة: متوفرة ولا تعتبر كتهديد للمنظمة.
- 3- الداخلين الجدد: احتمال دخول منافسين جدد نظرا للتحفيزات في الاستثمار في قطاع المشروبات وكذا لأن حواجز الدخول منخفضة.
- 4- المنافسين المباشرين: شدة المنافسة متوسطة لأن درجة كثافة العاملين فيه ضعيفة.
- 5- الموردين: درجة تفاوض الموردين مع المنظمة ضعيفة.

3- شدة المنافسة بمشروبات بعصير الفواكه (DAS₃):

الشكل (3-8): شدة المنافسة لخاصة بـDAS₃



المصدر: من إعداد الطالبة

- 1- الزبائن: درجة التفاوض للزبائن منخفضة
- 2- السلع البديلة: متوفرة ولا تعتبر كتهديد للمنظمة.
- 3- الداخلين الجدد: احتمال دخول منافسين جدد نظرا للتحفيزات في الاستثمار في قطاع المشروبات: هم Punch، Vita jus، Rouiba، Jus-top فهي منافسة شديدة.
- 5- الموردین: درجة تفاوض الموردین من المنظمة ضعيفة.

الفرع الثاني: تحليل المنافسة

إن مرحلة التحول الجذرية التي تعيشها المنظمات اليوم، من تحرير اقتصادي وحرية التجارة، وفتح المجال للاستثمارات الأجنبية، واقتصاد السوق... التي رفعت من درجة المنافسة محليا أي وجود كثافة تنافسية كبيرة في القطاع، جعلت منظمة حمود بوعلام كغيرها من المنظمات تواجه منافسة حادة سواء من المنظمات المحلية (بنش، حنافي...)، أما من المنظمات المحلية للمنتجات الأجنبية (الترخيص) وهم Fruital Coca Cola و ABC و Pepsi Cola وأكثر المنتجات منافسة لمشروبات حمود بوعلام هي مشروبات Coca Cola و Pepsi Cola في مختلف أشكالها سواء من حيث المنتج أو من حيث وسائل توزيعه وترويجه، إلا أن منتج حمود بوعلام رغم إمكانياته المحدودة لكنه يكتسب مكانة مرموقة بين المنتجات المنافسة محليا، فالمستهلك الجزائري لا يستغني عن المنتج رغم توافر المنتجات المعوضة (Pepsi Cola، Fanta-Orange، Fanta-citron، Sprit، CocaCola، Miranda-Orange، Miranda-Citron، 7up).

المبحث الثالث: التحليل الداخلي

إن التحليل الداخلي للمنظمة هو عبارة عن التحليل الوظيفي، تحليل هيكلها التنظيمي وثقافتها بهدف استخراج نقاط القوة والضعف للمنظمة.

سننظر في هذا المبحث إلى تحليل الوظيفة المالية، الإنتاجية، التسويقية والموارد البشرية والإدارة العامة، بالإضافة إلى تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة منظمة "حمود بوعلام وشركائه".

المطلب الأول: تحليل الوظيفة المالية والإنتاجية

سنتناول في هذا المطلب إلى تحليل الوظيفة المالية والإنتاجية لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه".

الفرع الأول: الوظيفة المالية

من وظائف قسم المالية مصلحة المحاسبة والتي تتمثل في استرجاع وتسجيل العمليات المحاسبية والمالية للمنظمة، هذه العمليات تسمح للمسيرين بالمراقبة اليومية والمستمرة لتدفقات السلع، وتسهل عمليات أخذ القرار والتوجهات الإستراتيجية. أما المصالح الأخرى فهي تقوم بالمهام الروتينية كتسيير الأجور، المصلحة الاجتماعية التي تهتم بملفات الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي CNAS¹

¹ Caisse Nationale d'assurance Sociale

1- تحديد الوضعية الحالية:

سنقوم بتحديد من خلال هذا الجدول (3-5) الوضعية المالية.

الجدول (3-5): الوضعية المالية لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

2005	2004	2003	2002	السنوات المعطيات المالية
2.009.000	1.790.000	1.575.000	1.316.000	رقم الأعمال
262.000	335.700	317.000	284.600	النتيجة الصافية Résultat net
2.452.000	2.229.000	1.951.000	1.359.000	إجمالي الميزانية Bilan total
1.365.700	1.106.000	868.800	664.100	الأموال الخاصة Fonds propres
2.016.000	1.923.000	1.750.900	1.140.000	الاستثمارات المادية Investissements matériels
/	/	/	/	استثمارات غير مادية Investissements immatériels
27.600	15.400	15.900	11.400	الإشهار
618	418	/	/	التكوين

المصدر: الوظيفة المالية لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

نلاحظ من خلال هذا الجدول ما يلي:

- تزايد في رقم أعمال من 1.316.000 في سنة 2002 إلى غاية 2.009.000 في سنة 2005.

- النتيجة الصافية فإنها تزايدت في الفترتين ما بين سنتي 2002 و2004 ولكن عرفت انخفاضا في سنة 2005.

- إجمالي الميزانية عرفت ارتفاعا ملحوظا.

- أموال الخاصة عرفت ارتفاعا وأيضا الاستثمارات المالية.
 - أما تكاليف الاستثمار فهي في تزايد وتكاليف التكوين بدأت في 2004 وازدادت في 2005.
- 2- تطور رقم الأعمال:

نلاحظ من خلال هذا الجدول (3-6) أن رقم الأعمال لا يتوقف. حيث تزايد من 240 مليون في سنة 1995 إلى غاية 1768 في سنة 2005 وهذا راجع إلى:

الجدول (3-6): تطور رقم الأعمال لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

السنة	رقم الأعمال بمليون دج	نسبة النمو
1995	240	-
1996	336	+40
1997	380	+13
1998	522	+37,4
1999	718	+50
2000	847	+18
2001	1123	+32,5
2002	1356	+10,5
2003	1446	+6,64
2004	1579	+9,19
2005	1768	+12

المصدر: منظمة "حمود بوعلام وشركائه"

$$\text{نسبة النمو} = \frac{\text{رقم أعمال لسنة (ن+1)} - \text{رقم أعمال لسنة (ن)}}{\text{رقم أعمال لسنة (ن)}} \times 100\%$$

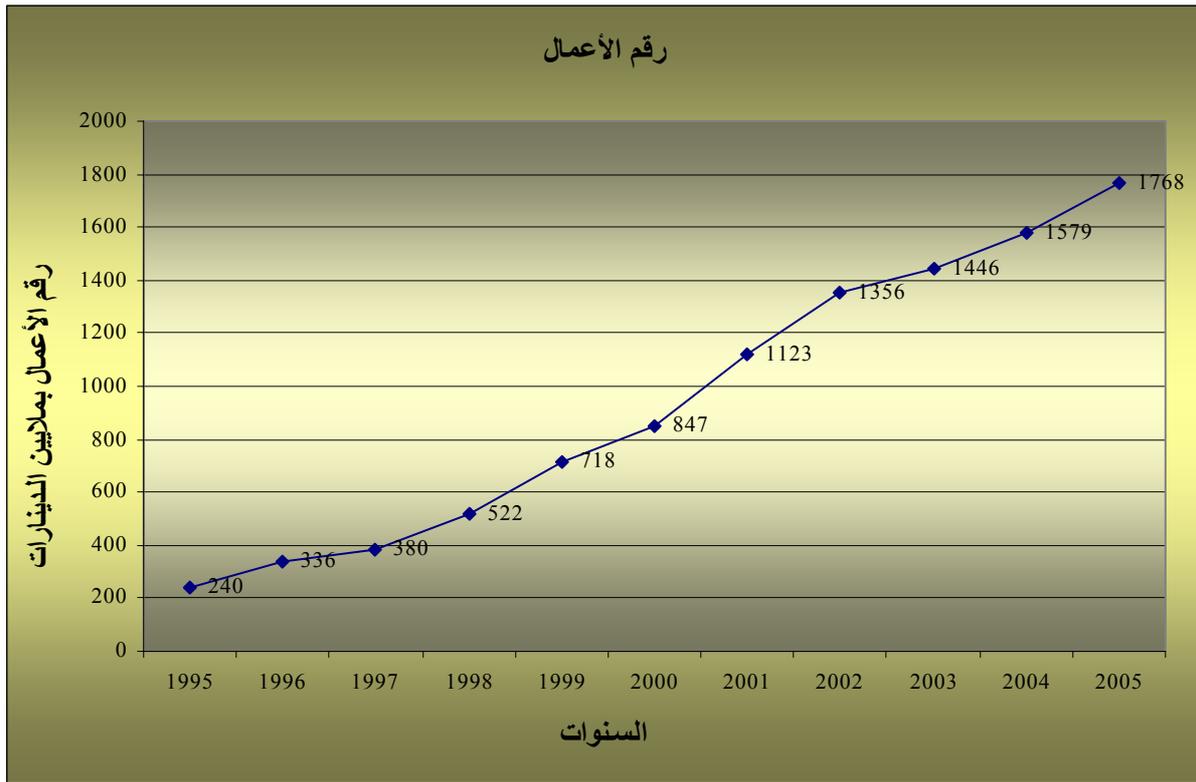
$$\text{نسبة النمو} = \frac{336 - 240}{240} \times 100\% = 40\%$$

- 1- تحسين البنية التحتية وكذا إصدار قارورات زجاجية من الحجم الصغير لمشروباتها الغازية في سنة 1998.

- 2- تحسين التسيير الداخلي عام 1999.
- 3- تغيير في شكل القارورات الزجاجية (1 لتر) وكذا السدادات (Bouchons) إلى سدادات لولبية سهلة فتح ومن نوع بلاستيك.
- 4- إصدار منتج جديد من نوع سليم Bitter في سنة 2000.
- 5- تقديم مشروبات الشراب السكري (Sirop) في عام 2001.
- 6- تقديم منتجات جديدة من نوع مشروبات بعصير الفواكه (برتقال وكوكتال) في سنة 2003. (كل هذه المجهودات سمحت لحمود بوعلام من الحفاظ على نسبة النمو منتظمة ومستقرة).

ولتوضيح أكثر قمنا برسم المنحنى البياني التالي:

الشكل (3-9): تطور رقم الأعمال منظمة "حمود بوعلام وشركائه"



مصدر: من الجدول (3-6).

2- موارد مالية خارجية (إعانات أو قروض)

الجدول (3-7): الموارد المالية الخارجية

المبلغ	السنة	هيئة أو منظمة	الهدف
105.000	2002	BDL	خلق خط جديد للإنتاج
350.000	2003	BDL	توسيع الخطوط الحالية

المصدر: الوظيفة المالية

حسب الدراسات التي قمنا بها فان نسبة ديون "حمود بوعلام وشركائه" قليلة جدا من جهة، ومن جهة أخرى فان القروض ذات مدى متوسط تمثل أعباء مالية أكثر ثقلا للمنظمة من أجل اكتساب آلات جديدة للإنتاج (خط PET قارورات بلاستيكية، خط قارورات زجاجية وسدادات لولبية).

كما يجدر الإشارة إلى أن المساهمين الرئيسيين في هذه المنظمة هم العائلتين حمود وحفيز Hafiz.

3- نظام المحاسبي والمالي:

تعتبر المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية نظامين متكاملين حيث أن المحاسبة العامة تقوم بحساب تدفقات المنظمات وهما "التدفقات الفيزيائية (منتجات مصنعة ونصف مصنعة)، والتدفقات النقدية كالمصروفات والتحصيلات مع شركائه".

تستعمل المحاسبة العامة في منظمة حمود بوعلام إجباريا ولكن ذلك لمصلحتها. إذن فان النظام المحاسبي هو نظام مركزي.

وحسب مفاهيمها، فان المحاسبة العامة تستعمل للتعاملات الخارجية التي تتعلق بإلغاء وتقديم السلع والخدمات.

ولكن المنظمة لا تنقيد بهذه الوظيفة فقط "وظيفة التبادل" لأنها كذلك تقوم بالتحويل لأن السلع المتنازل عنها عموما تكون مختلفة عن السلع التي تكتسب لأنها تكون قد خضعت لعملية التحويل.

وهذا بالذات دور المحاسبة التحليلية وهي أن تقوم بجرد عمليات التحويلية الداخلية، كما تقوم بوصف دقيق على شكل أرقام مالية مراحل هذا النظام، حيث تقوم بإعطاء تفاصيل عن

الموارد المشتراة من الأسواق المختلفة، وكذلك السلع والخدمات التي تم تحويلها لتصل إلى الشكل المقدم للزبائن.

أمام النتيجة الإجمالية، فإن مدير المنظمة يجد نفسه أمام سؤالين:

- ما هي المنتجات التي تساهم في تحسين النتيجة، وما هي التي تقهقرها؟
- ما هي مراكز النشاطات أو المسؤوليات التي تعمل بفعالية؟ وما هي التي نشاطاتها غير فعالة؟

إذن فإن الهدف العام لهذا النظام الداخلي (المحاسبة التحليلية) هو أنه يجيب على تساؤلات مدير المنظمة.

أما بالنسبة للمحاسبة العامة فإن أهدافها هي:

- حساب تكاليف السلع والخدمات المقترحة (المقدمة) من طرف المنظمة.
- مراقبة التسيير.

- التحليل الاقتصادي وأخذ القرار.

من الملاحظ أن فعالية الوظيفة المالية في منظمة "حمود بوعلام وشركائه" يتوقف على حسن تسيير المحاسبة العامة والأداء الجيد للمسؤولين، وكذا الطريقة المستعملة "PMP" في الفترة السنوية.

لكن من جهة أخرى فإن منظمة "حمود بوعلام" لا تملك لوحة القيادة ولا مراقبة التسيير، مما يعني أن مراقبة التسيير تتحقق من طرف مدير المنظمة، وأيضاً فإن الإعلام الآلي المستعمل مستعمل تقريبا من طرف المستخدمين وهذا ما يؤدي إلى سرعة التنفيذ والمصدقية. والعيب الوحيد هو نقص تكوين الموظفين.

الفرع الثاني: الوظيفة الإنتاجية

إن وظيفة الإنتاج هي قديمة لقدم المنظمة، لماذا نتكلم أكثر فأكثر عن الإنتاج؟ الجواب يرجع إلى التطورات الحاصلة في شروط التنافسية الاقتصادية.

منظمة حمود بوعلام هي منظمة ذات مسؤولية محدودة، إذن فإن النشاط الأساسي لهذه المنظمة هو إنتاج المشروبات الغازية والغير غازية (شراب السكري، عصير الفواكه) خالي من الكحول.

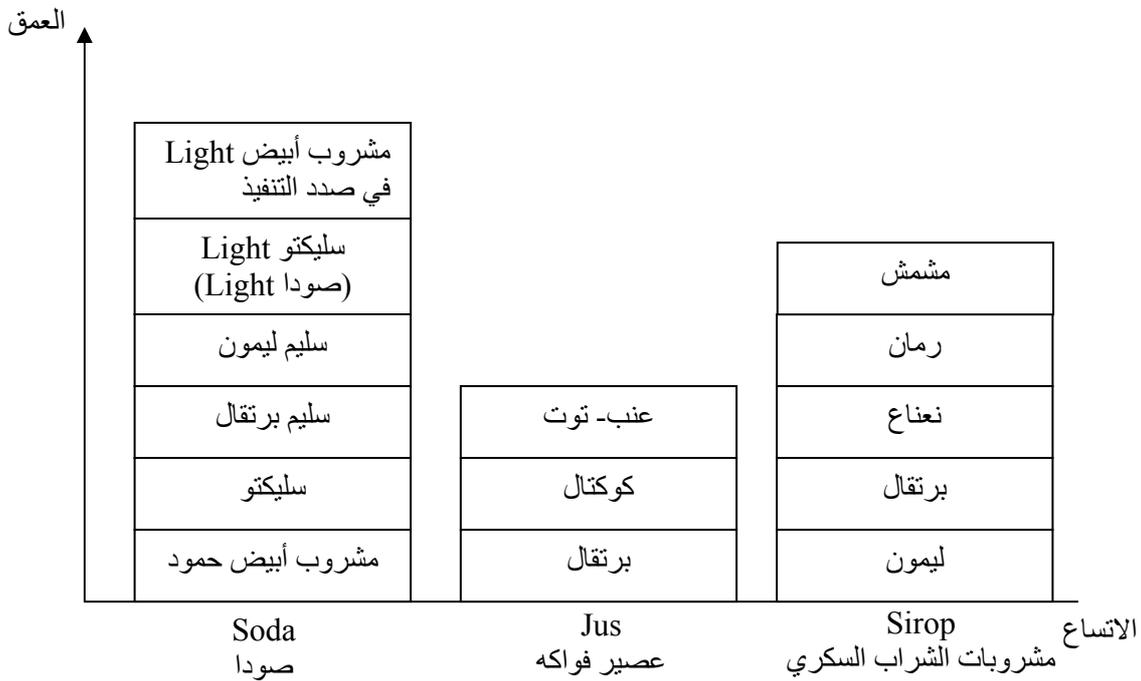
تنتج منظمة حمود بوعلام ثلاثة أنواع من المشروبات صودا، شراب السكري وعصير الفواكه.

يتميز مزيج المنتجات ببعدين هما:

* **الاتساع:** ويقصد به العرضة، أي عدد خطوط الإنتاج التي تقوم المنظمة بإنتاجها.

* **العمق:** عدد المفردات التي تقدم من قبل المنظمة في كل خط من خطوط الإنتاج.

الشكل (3-10): العمق والاتساع لمنتجات منظمة "حمود بوعلام وشركائه"



المصدر: من إعداد الطالبة

منظمة "حمود بوعلام وشركائه" هي من الشركات التي تصنع منتجات حسب طلب المستهلك (منتجات نمطية).

بما أن النشاط الرئيسي لهذه المنظمة هو إنتاج المشروبات وبالتالي فإن السكر، الماء والمكونات الخاصة (حامض ستريك، الزيوت والملون) تمثل من المواد الأولية الأساسية المستعملة. إذن ف شراء هذه الأخيرة (المواد الأولية) يتوقف على مجموعة من المعايير هي:

- الجودة.

- مصداقية المورد (La fiabilité du fournisseur)

- الكمية.

حيث أن 20% من هذه الموارد توجد بالجزائر وباقي 80% تأتي من الخارج والهدف من ذلك هو الحصول على منتج ذو جودة عالية.

السكر وحمض ستريك مثلا يوجد لها على الأقل ثلاثة موردين وهذا لغرض.

- تقديم طلبات لمجموعة من الموردين ثم اختيار من بينهم أحسن العروض.

- تفادي الوقوع في انقطاع المخزون في حالة ما لم توجد المادة عند أحد الموردين.

- وفرة المواد أولية.

- إمكانية التفاوض مع الموردين حول السعر.

الجدول (3-8) الآتي يوضح مختلف الموردين الأساسيين لمنظمة حمود بوعلام:

الجدول (3-8): أنواع الموردين

المادة المشتراة	بلد الموردين
سدادات و Couronnes	إيطاليا
ملون وزيتوت	فرنسا
قارورات (60%)	إسبانيا
سدادات معدنية	تركيا
قطع الغيار وقارورات مصنعة	ألمانيا

المصدر: مصلحة التموين

لكن هذه التعاملات مع الموردين لها عيوب بالنسبة للمنظمة وهي:

- بعد المسافة وبالتالي مشكلة النقل.

- مدة استلام الطلبات تكون شهرين وبالتالي يجب على المنظمة.

أن يكون لها مخزون احتياطي (مخزون أمان) لمدة ثلاثة أشهر (الوقت الكافي للحصول على الطلبية الجديدة).

ومن أجل أن تلبي منظمة "حمود بوعلام وشركائه" متطلبات ورغبات زبائنها قامت بتطبيق

معايير الجودة وهي ISO9001 حسب المرسوم 2002.

ويرجع الأسباب إلى تطبيق معايير الجودة ISO9001 إلى:

- تؤمن للزبائن أن منتج أو خدمة مطابق لمواصفات هذا المعيار.
- لتفادي ضغط المنافسين.
- ضرورة اكتساح أسواق جديدة وزيادة حصتها في السوق.
- ضرورة تحسين التنظيم والتسيير للمنظمة.
- الحاجة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.
- وزيادة جودة منتجاتها وهذا حسب المعايير ISO9001 تقوم بمراقبة جودتها بانتظام وهذا من أجل التأكد من أن المواد الأولية ذات نوعية جيدة وأيضا ملائمة للمنتج.

1- تقييم آليات الإنتاج وطريقة تنظيمها:

من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية وتسيير الطلبات الكبيرة، تقوم المنظمة باستعمال تجهيزات إنتاج حديثة وذات تكنولوجيا عالية. إذن فان تجهيزات الإنتاج جيدة جدا. وتملك المنظمة حاليا أربعة خطوط إنتاجية وهي:

- 1- خط الإنتاج K_1L : للقارورات الزجاجية ذات 1 لتر المتعلقة بالصودا (قازوز) وقدرته الإنتاجية هي 12000 قارورة في ساعة.
 - 2- خط الإنتاج K_{25} : للقارورات الزجاجية صغيرة 25 سل المتعلقة بالصودا وعصير الفواكه، أما قدرته الإنتاجية هي 30.000 قارورة في الساعة.
 - 3- خط الإنتاج PET (بلاستيك) للقارورات البلاستيكية ذات 2 ل وقدرته الإنتاجية 5400 قارورة في الساعة، ول 1 ل 7900 قارورة في الساعة ول 33 سل 9000 قارورة في الساعة والمتعلقة بالمشروبات الغازية صودا.
 - 4- خط الإنتاج Sirop (شراب السكري) للقارورات الزجاجية 1 ل المتعلقة بالشراب السكري وقدرته الإنتاجية هي 1000 قارورة في الساعة.
- وللتوضيح أكثر لاحظ الجدول التالي:

الجدول (3-9): القدرات الإنتاجية لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

عدد الخطوط الإنتاجية	نوع الخطوط الإنتاجية	المنتجات	القدرة الإنتاجية
الأولى K ₁ L	القارورات الزجاجية ذات ل 1	الصودا (قازوز)	12.000 قارورة في الساعة
الثانية K ₂₅	القارورات ذات ل 2	الصودا وعصير الفواكه	30.000 قارورة في الساعة
الثالثة PET	القارورات ذات ل 1	المشروبات الغازية	5.400 قارورة في الساعة
	القارورات ذات 33 سل		7.900 قارورة في الساعة
	القارورات ذات ل 1		9.000 قارورة في الساعة
الرابعة Sirop		مشروبات الشراب السكري	1.000 قارورة في الساعة

المصدر: وظيفة الإنتاج.

من أجل تلبية رغبات المستهلكين، وتغطية الطلب الكبير يقوم المسؤول عن الوظيفة التجارية بوضع خطة إنتاج أسبوعية وذلك لتحفيز العمال من جهة، وتأمين وصول كل العطور إلى كل مستويات السوق (برنامج أسبوعي للإنتاج). كما يجب أيضا أن تكون طريقة التخطيط حسب الطلب والهدف منها هي:

- تلبية حاجيات الزبائن في الوقت المناسب.

- تقادي الفائض الإنتاجي أو الفائض في المخزون.

وللمحافظة على مستوى مقبول أي يكون المخزون كافي، تقوم منظمة "حمود بوعلام وشركائه" بإدارة جيدة للمخزون، وكذا مراقبة المواد الأولية، المواد النصف المصنعة والمواد المصنعة بصفة دائمة وتسمى هذه العملية بالجرد الفيزيائي ويكون حسب:

- المراقبة الحقيقية (بالعين المجردة) داخل المصنع. وتعتبر هذه الطريقة متعبة لمن يقوم بها.

- عن طريق المراقبة النظرية باستعمال البرمجة (Logiciel).

تكلفة الإنتاج المنتجات لا تحدد بدقة بل نسبية وهذا حسب اليد العاملة.

ورغم التحسينات التي عرفتها وظيفة الإنتاج "حمود بوعلام وشركائه"، وأيضا الاستخدام الجيد لطرق تسيير المخزون إلا أنها تعاني من مشاكل وهي:

1- الأولى تكون في مستوى التموين وتتمثل في إتلاف المواد الأولية.

2- في مستوى تجهيزات الإنتاج وتتمثل في الصيانة.

3- في مستوى التكنولوجيا الحديثة المستعملة في هذه المنظمة التي لا تسمح بتدخل رجال الصيانة بسرعة عندما يكون هناك تعطلات تقنية.

4- والمشكل الأخير هو عدم وجود فضاء (مساحة) لتخزين المواد الأولية والمنتجات المصنعة.

الجدول (3-10): طرق تسيير المخزون للمنظمة

المنتجات المصنعة	المنتجات الجارية	المواد الأولية	
X		X	جرد شهري
	X	X	إعلامية
X	X	X	مراقبة الجودة

المصدر: وظيفة التموين

ب- عملية (مراحل) إنتاج مشروبات حمود بوعلام:

1- الهدف:

هذه العملية تكون بهدف وصف عمليات التعبئة لمشروبات الصودا على مستوى خط Kronos ال1.

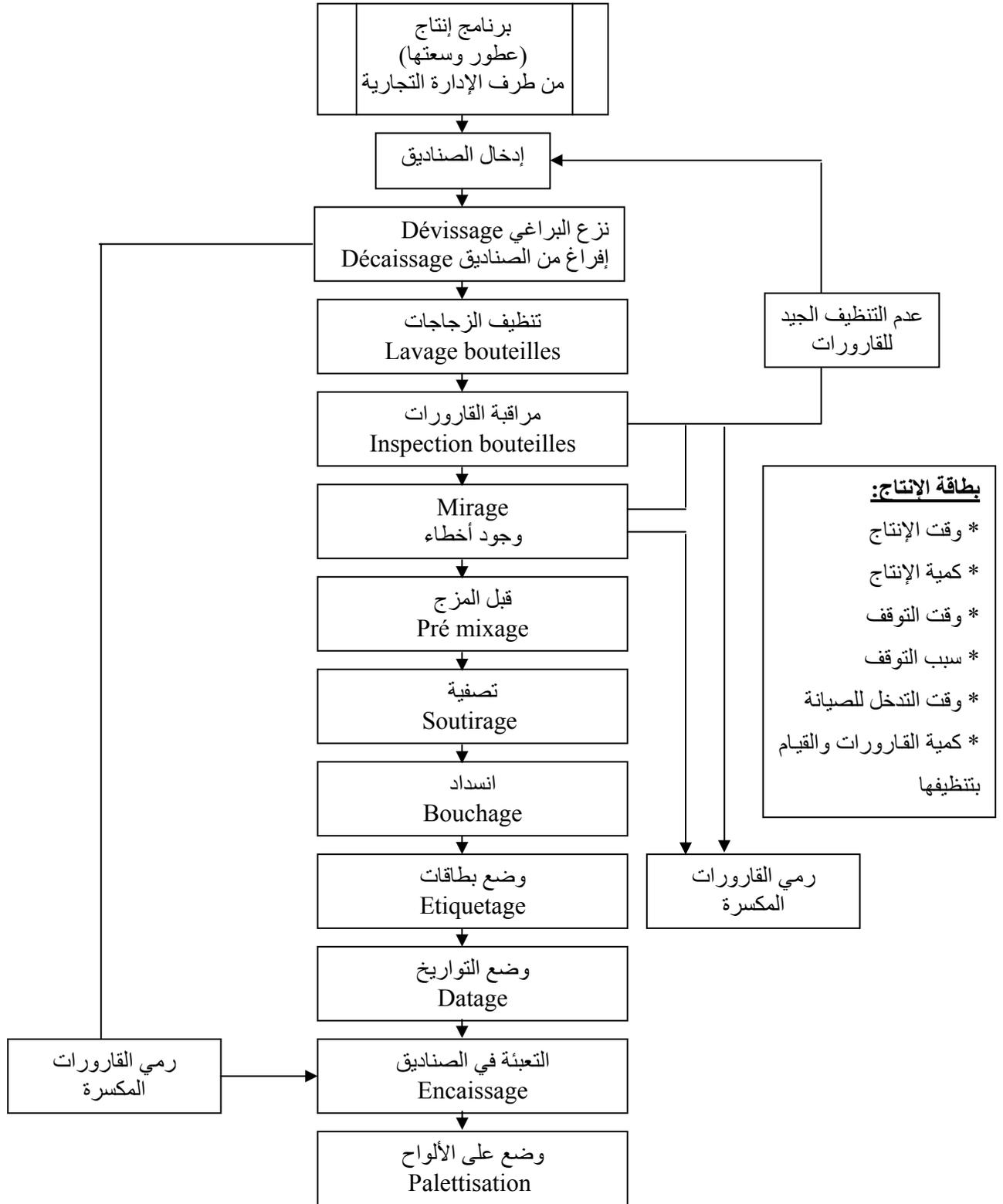
2- مجال التطبيق:

هذه العملية تطبق على نشاطات الإنتاج التالية:

- إفراغ من الصناديق (Décaissage)
- تنظيف الزجاجات.
- تنظيف الصناديق.
- مراقبة الزجاجات.
- قبل مزج (الماء + سكر + CO₂).
- تصفية (Soutirage).
- وضع البطاقات (Etiquettage).
- وضع التواريخ (Datage).
- التعبئة في الصناديق (Encaissage).
- وضع على الألواح (Palettissage).

ولتوضيح أكثر أنظر إلى الشكل (3-11).

الشكل (3-11): هيكل التعبئة لقارورات الصودا ذات 1 ل



المصدر: من وظيفة الإنتاج (لا يمكن التوسع أكثر لوجود صعوبات تتمثل في المصطلحات

التقنية)

3- المسؤوليات:

1- مسؤولية إدارة الإنتاج هي تسيير ويحددون المراحل المختلفة للإنتاج مع رؤساء المصالح.

2- رؤساء المصالح يسهرون على التنفيذ الجيد لعملية الإنتاج.

وفي الأخير يمكن القول أن مراحل الإنتاج متحكم فيها بصفة جيدة، وهذا بفضل استعمال معدات جديدة ذات تكنولوجيا عالية وحديثة وأيضا تركيز (تكريس) المسؤولين والعمال كل مجهوداتهم على زيادة الإنتاج لكن مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في جودة المنتج.

المطلب الثاني: تحليل وظيفة التسويق، الموارد البشرية، الإدارة العليا

سنترك في هذا المطلب إلى تحليل كل من وظيفة التسويق، الموارد البشرية والإدارة العليا الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه".

الفرع الأول: تحليل وظيفة التسويق

السؤال المطروح هنا هو:

* ما هو دور التسويق في منظمة "حمود بوعلام وشركائه" بصفة خاصة؟

إن منظمة حمود بوعلام تواجه ثلاث تحديات: العولمة، التقدم، التكنولوجي، عدم التنظيم. يتمثل دور التسويق في المنظمة هو تنظيم الطلب هذا يعني التأثير على مستواه، وقت ظهوره وهيكلته. من أجل الوصول إليه على مسؤول التسويق اتخاذ عدة قرارات التي تهتم بعدة أنواع (أسواق المستهلكين، الأسواق الصناعية، الأسواق والهيئات الخارجية).

قامت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" لتلبية حاجيات المستهلكين بوضع نظام للمعلومات التسويقية وهدفها الرئيسي تسهيل وجمع المعلومات للمسير لاستعمالها في الوقت المناسب. تقوم منظمة "حمود بوعلام وشركائه" ببيع 90% من منتوجاتها في الجزائر و2% في البلدان العربية و8% في باقي الدول.

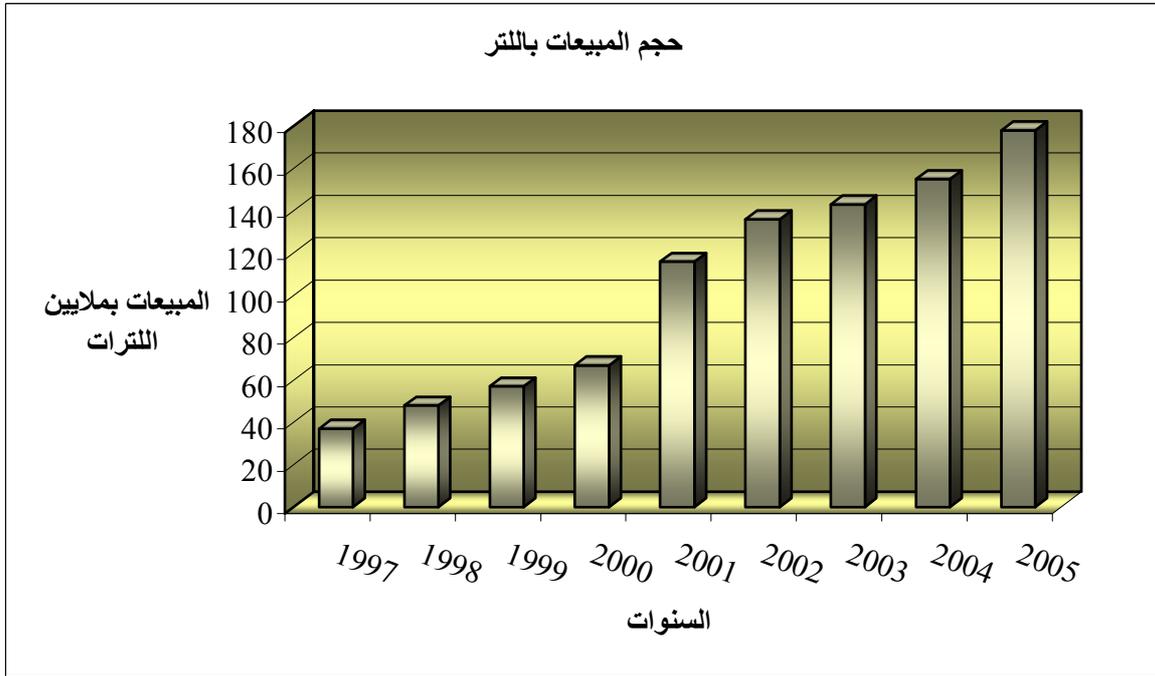
وتتمثل أهداف التصدير في:

- إعفاءها من الضريبة على القيمة المضافة.
- دخول أسواق جديدة.
- زيادة حجم المبيعات.

أ- تطور حجم المبيعات:

يوضح الشكل (3-12) التطور المتزايد لمبيعات منظمة "حمود بوعلام وشركائه" حيث نلاحظ أنه ما بين 1997 و2000 تضاعف حجم المبيعات من 37 مليون لتر إلى 67 مليون لترا رغم وجود منافسة شديدة من قبل المنظمات الأجنبية بيبسي كولا وكوكا كولا التي أتت سنة 1999.

الشكل (3-12): تطور حجم المبيعات لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"



المصدر: وظيفة التسويق

وفي سنة 2001 إلى غاية 2005 ازدهرت حجم مبيعات المنظمة وهذا راجع للأسباب التالية:

- إبرام عقود الشراكة والتراخيص المتاحة.
- إصدار منتجات جديدة من نوع الشراب السكري بخمسة عطور: نعناع، رمان، ليمون، مشمش، برتقال.
- إصدار منتجات جديدة من نوع مشروبات بعصير الفواكه بعطرين: برتقال وكوكتال.
- إصدار تغليف جديد (قارورات بلاستيكية).

وحسب ما قاله مسؤول عن التسويق أن حجم المبيعات مازالت في تطور وازدهار إلى وقتنا هذا، ويعود ذلك إلى:

- إنشاء مصنع في ولاية وهران.
 - إصدار منتج جديد "Light Soda" لاستهداف مستهلكين جدد (مرضى السكري).
 - إصدار منتج جديد إلى السوق من نوع مشروب بعصير عنب- توت.
- ب- تقييم المزيج التسويقي:

تنتهج منظمة "حمود بوعلام وشركائه" مجموعات من السياسات وهذا للحفاظ على الزبائن وجعلهم أوفياء للعلامة، وتتمثل هذه السياسات في:

1- السعر:

إذ يحتل قرار التسعير في الأسواق المحلية أهمية بالغة لما له من تأثير كبير على إيرادات المنظمة، وبالتالي أرباحها ومنظمة "حمود بوعلام وشركائه" تعتمد في تسعير منتوجاتها في الأسواق المحلية على أساس التكاليف.

سعر المنتج = سعر القارورة + سعر المشروب + سعر التغليف والتعبئة + هامش الربح.
ويهتم بهذه العملية مصلحة المالية والمحاسبة.

هامش الربح حدد بـ30% بناء على قرار إداري من طرف مصالح مراقبة الأسعار بولاية الجزائر ولا تزال لحد يومنا هذا منظمة "حمود بوعلام وشركائه" تطبق هامش الربح المقدر بـ30% من تكاليف الإنتاج. إذن سعر منتج "حمود بوعلام وشركائه" مناسباً مقارنة بأسعار منتوجات المنافسة.

كما يمكن القول أن منظمة "حمود بوعلام وشركائه" احتفظت بنفس السعر رغم أن أعباءها ازدادت وهذا راجع لتغير في التعبئة، وهذا ما سمح لها بالحفاظ على علاقة جيدة مع المستهلك الجزائري وجعله وفياً لها. وأيضاً لتكون ميزة تنافسية ضد منافسيها.

لكن في سنة 2005 نظراً لزيادة في سعر السكر أطرت المنظمة إلى زيادة في سعر مشروباتها من 25 دج إلى 30 دج.

2- قنوات التوزيع:

إن قنوات التوزيع عرفت تطورات عديدة، كانت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" تعرف ضعف في عنصر التوزيع ولتفادي هذا المشكل قامت بتحسينه عن طريق اكتساب خمسين شاحنة لغرض توزيع مشروباتها إلى أبعد نقطة من البلاد.

في سنة 1971: تخلت المنظمة عن شبكة الشاحنات وهذا بسبب نقص قطع الغيار وأيضا السرقة.

فلجأت إلى التوزيع باستخدام منظمات خاصة للتوزيع وما زال هذا سائد إلى حد الآن.

إن منظمة "حمود بوعلام وشركائه" تستعمل نمط توزيع تقليدي في الأسواق المحلية باستخدام وسيط بينها وبين مستهلكيها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-13): قناة التوزيع لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"



المصدر: وظيفة التسويق

وهذا الوسيط يسمى "وسيط البيع" الذي يتواجد أمام نقاط البيع الاعتيادية (المقاهي، قاعات الشاي، الأكل الخفيف، سوبرمارت...).

ولتحسين صورتها قامت المنظمة بامتلاك 420 شاحنة من بينها 200 في وحدة حسبية بن بوعلي، و150 شاحنة في منظمة صودا والمشروبات الجزائرية (SBA) و70 في منظمة حفيز للمشروبات (Hafiz Limonaderie) وهم خواص استخدموا من أجل:

* تفادي الاستثمارات الكبيرة (تجنب تكاليف الصيانة والتأمين...).

* تقليص أعباء المستخدمين.

والشروط التي يجب أن تتوافر في المودع هي:

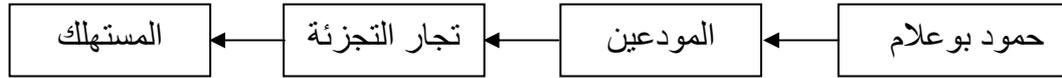
* سجل تجاري رقمه 301101.

* يملك مستودع ذو مساحة على الأقل 70 م² مع شروط النظافة وفي المنطقة التي تريدها المنظمة.

* يملك الشاحنات للتسليم من نوع الحجم الكبير Fourgon master أو شاحنات ذات الحمولة المتوسطة (بين 2,5 إلى 3,5 طن).

* كل نقطة بيع يكون لها بائع ومساعدته ويتواجد تحت مصلحة المراقبة الأول في المنظمة. إذن فإن المودع بما لأنه الوسيط المعتمد من طرف منظمة "حمود بوعلام وشركائه" يأخذ على عبئه تغطية نقاط البيع في القطاع المحدد (المطلوب: وعليه احترام نمط التسيير التي منحته له المنظمة ويكون مسؤول على خطأ قد يحدث في التوزيع أو في معاملة مع الزبائن). أما فيما يخص بالاستهلاك الكبير فإن قناة التوزيع تكون طويلة وهذا حسب الشكل التالي:

الشكل(3-14) : قناة توزيع منظمة "حمود بوعلام وشركائه" الخاصة بالاستهلاك الكبير



المصدر: وظيفة التسويق.

وهذا النمط يخص ذوي الحسابات الكبيرة وهم: الهيئات الحكومية، أكبر الفنادق، تجمعات الخاصة بالمنظمات الكبيرة. كما تقوم بتسيير خاص حيث لهم خمسة بائعين وشاحنات التسليم خاصة بهم وهذا لضمان التسليم والتوزيع.

3- الترويج:

من الضروري أن تكون المنظمة على دراية بسياساتها الترويجية وذلك لضمان فعالية قصوى لمختلف وسائل الاتصال المستعملة بهدف التأثير على تصرفات المستهلكين.

• الإعلان:

يتم الإعلان عن منتوجات المنظمة من خلال: الإعلان في الصحف، الملصقات (PLV)، الإذاعة والتلفزيون. ومن الدعائم الرئيسية للترويج تتمثل في¹ Le Sponsoring و² Le Mécénat.

إن الهدف من الإعلان هو نموذج خطي للتعلم AIDA و الذي يتمثل في:

A : جذب الانتباه Attirer l'attention.

¹ - يعرف بأنه مساهمة المنظمة المالية في تظاهرة رياضية أو ثقافية مقابل تعزيز و تحسين الصورة الذهنية للمنظمة و شهرتها.

² - بأنه مساهمة المنظمة المالية في عمل دون البحث المباشر عن أي مقابل مادي (مشاركتها في قضايا ذات منفعة عامة...).

I : إثارة المنفعة Susciter un intérêt.

D : خلق الرغبة Créer le désir.

A : الحث على الشراء Provoquer l'achat.

أما المستهلك فيمر بثلاث مراحل و هي:

- على مستوى الإدراك (cognitif) يعمل الترويج على توعية و إثارة انتباه الشخص إلى علامة ما، أو منتج، أو فكرة أو منظمة ما.

- في المرحلة الشعوري (العاطفي affectif): يقوم الترويج بالتأثير على التصرفات وهذا بهدف تحريك المنفعة أو الرغبة أو تفضيلات.

- في المرحلة السلوكي (Comportemental): الهدف منه جعل المستهلك يتخذ قرار الشراء أو تبني تصرف جديد.

إذن وسائل الإعلان المستعملة هي:

- الاستثمار في وسائل الإعلان: الملصقات، العلاقات العامة (Sponsoring et mécénat)، الإشهار.

- التسويق المباشر.

- الترويج الموجه للمستهلك عن طريق الموزعين.

كل هذه الوسائل مبالغها تأخذ من الميزانية العامة.

• القوى البيعية:

القوى البيعية: هم مجموعة من الأشخاص مهمتهم بيع منتجات المنظمة عن طريق الاحتكاك المباشر بالزبائن المحتملين، الموزعين.

وتحتل القوى البيعية مكانة مهمة في المنظمة لأنها تمتاز بالديناميكية ونجاحها.

في خطة الميزانية فان تكاليف القوى البيعية مرتفعة مقارنة بالوسائل الاعلانية حيث تصل إلى 15% من الأجر، المعدات ومصاريف النقل.

تحديد قدرة البائع (Capacité du vendeur): هذا النموذج يعمل على:

- تحديد عدد الزيارات لأنواع الزبائن في فترة زمنية معينة.

كما يعمل على حساب عدد ممثلي المنظمة التي تستطيع توظيفها.

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{V_i C_i}{k}$$

N: عدد البائعين.

V: عدد الزيارات الضرورية في مدة زمنية محددة.

C: عدد الزبائن حسب أنواعها.

K: عدد الزيارات التي يستطيع القيام بها الممثل.

I: أنواع الزبائن.

إذا كان السوق يتضمن 1000 تاجر التجزئة، 200 تجار الجملة، و50 زبائن مباشرين، وتجار الجملة بـ12 مرة في السنة والزبائن 6 مرات. أما الممثل فيستطيع القيام بـ700 زيارة في السنة، إذن نقوم بتوظيف:

$$N = \frac{1}{700} [(24 \times 1000) + (12 \times 200) + (6 \times 50)] = 38 \text{ بائع}$$

ويمكن القول أن القوى البيعية في منظمة "حمود بوعلام وشركائه" ضعيفة نظرا لوجود الطلب يفوق العرض.

ولأجل أن يكون منتج "حمود بوعلام وشركائه" متواجد في كل نقاط البيع، قامت بنقل منتجاتها عن طريق هيئات، مودعين وحتى بسماع للزبائن بالنقل بوسائلهم الخاصة وأيضا بتقليل التكاليف. إنشاء مصنع في ولاية وهران.

حسب السيد شرماط رستم باحث التسويق الحصة السوقية للمنظمة تزداد بـ20% كل ثلاث سنوات، وقد أولت المنظمة مؤخرا سياسة تمثل في تحسين العلاقة بين المنظمة وزبائنها من خلال الترقية، خدمات الزبائن (أنظر الملحق III)، زيارات، معارض، صالونات، القيام بعملية الاستقصاء (Sondage)، و L'enquête (بحوث).

4- تحليل المنتج:

إن مشروبات حمود بوعلام ذات جودة عالية مقارنة بالمنتجات المنافسة، والدليل على ذلك الجائزة الذهبية (20 عشرين ميدالية) التي نالتها سنة 1889 بحيازتها المرتبة الأولى دون منازع في أول معرض دولي أقيم بفرنسا. فهو منتج قادر على إشباع رغبات المستهلك المحلي بمختلف أعمارهم... والمشروبات حمود بوعلام تشمل أبعاد رئيسية، تميز المنتج من

حيث الاسم الذي يحمل اسم المنظمة والعلامة التي ترمز للقوة (الأسد)، وقارورات تحمل اسم المنظمة، كل هذا من شأنه أن يمكن المنظمة أن تحتل مكانة مناسبة موجودة في أذهان المستهلك، وقد أولت المنظمة مؤخرًا سياسة للتجديد الخاصة بالتغليف، والتبيين، مست القارورات وسداداتها اللولبية، هذه التي مكنتها من أداء ميزة مهمة تجنبها تلف أعناق القارورات أثناء الفتح، وسهولة استعمالها مرات عديدة، وإرجاعها إلى الثلاجة دون أن تفقد خاصيتها الاستهلاكية (الغازات)، وهذه تحسينات من شأنها أن تحفظ لها مكانة بين المنتجات المنافسة التي تمتاز بهذه الميزات.

ومن خلال هذا التحليل في وظيفة التسويق استخرجنا مجموعة من المشاكل وهي:

- عدم معرفة السوق و التحكم فيه بسبب نقص المهارات.
- عدم قدرتها على غزو الأسواق وهذا راجع لعدم وجود مكانة تنافسية، إمكانات داخلية، الطلب أكبر من العرض.

- دورة حياة المنتج ويرجع هذا إلى:

مرحلة التقديم، وجود منافسين، نقص الاستثمار.

- مشاكل في المزيج التسويقي وهذا راجع إلى: نقص الآلات اللولبية (Machine vis à vis) للمنتجات.

ويمكن القول أن نقاط الضعف وظيفية التسويق تتمثل في:

- نقص الإطارات في ميدان التسويق.

- عدم وجود إعلان كافي.

- ذهنيات رجال البيع.

الفرع الثاني: تحليل الإدارة العامة

يشغل منصب المدير العام السيد "حمود رضا" والذي هو وريث من ورثة المؤسس "حمود بوعلام"، من مهامه:

- توجيه وتسيير وتمثيل المنظمة العائلية.

- تخطيط وتوزيع المهام المختلفة.

- مراقبة الإنتاج من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة والإدارة العامة مسؤولة على خمسة وظائف حيوية في المنظمة (الوظيفة المالية، الإنتاجية...) لقد تطرقنا إليها سابقا. ويمكن القول أن التكاليف، التخصص، الجودة يماثلون المعايير الأساسية، المهارات المميزة في الإدارة العامة للمنظمة.

إذن حسب ما لاحظناه فإن الإدارة العليا هي الأداة المحركة للمنظمة من خلال تأثيرها على مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة (التجارية، المالية، التمويين، الجودة، التقنية، الموارد البشرية)، كما أن من طموحات هذه الإدارة العامة ملائمة لأهداف المنظمة وهو زيادة أرباحها من خلال زيادة الحصة السوقية رغم وجود مشاكل في فضاء التخزين وأيضا المنافسة.

الفرع الثالث: تحليل وظيفة الموارد البشرية

يقدر عدد العمال في سنة 2007 بـ 460 مستخدما حيث:

- من بينهم موظفين إداريين وعمال 300 دائم.

- 160 مستخدما متعاقد.

1- تطور عدد العمال

حسب مدير الموارد البشرية أن عدد العمال الدائمين ثابت لكن الذي يزداد هو عدد العمال المتعاقدين خاصة في الفترات التي يزداد فيها الطلب وهي: رمضان، فترة الصيف. لكن حاليا مع فتح مصنع في وهران فإن المنظمة مجبرة على توظيف عمال جدد (مؤهلين وغير مؤهلين)، إذن فإن عدد المستخدمين سيزداد.

حسب مسؤول عن الموارد البشرية فإن الكتلة الأجرية الخاصة بالعمال غير المؤهلين قليلة و لكنها مقبولة بالنسبة لمجموع إطارات والعمال المؤهلين. وبما أن العمل في المصنع هو العمل بالساعة فإن طريقة حساب التعويضات تكون حسب التقويم الفردي.

2- الترقية:

من المعايير المستعملة في الترقية هي الأقدمية وانضباط الموظفين، لكن هناك في بعض الأحيان الترقية غير الموضوعية (المحسوبية).

3- دورات المعلومات في مستوى المنظمة:

من أجل ضمان دوران المعلومات بشكل فعال داخل المنظمة قامت بانتهاج مجموعة من الطرق وذلك حسب طبيعة المعلومات ومستوى استقبالها (مثل القيام بعملية الإمضاء للدخول (Pointage) في مستوى الاستقبال)، الرسائل بين الإدارات وأيضا عن طريق الملاحظات المقدمة بين الأقسام.

4- التكوين:

يعتبر التكوين من الوسائل التي تسمح برفع مستوى المهارات للمستخدمين مما يؤدي إلى رفع إنتاجية المنظمة.

إذن فإن سياسة التكوين في المنظمة بدأت في سنة 2004 عن طريق تكوين أعوان التحكم والإطارات في مجال التسويق، الجودة.

حاليا فإن مكان تكوين عمالها هو المعهد (INPED) المتواجد في بومرداس وأيضا بالبعث إلى الخارج (ألمانيا، فرنسا).

5- التغيب

إن نسبة الغيابات في المنظمة منخفضة نظرا لأن:

- العمل يكون بالساعة.

- يتم الإمضاء على الحضور (Pointage) عن طريق آلات أو عن طريق البطاقات.

6- الحوادث في العمل:

يمكن القول أن الحوادث في العمل ضئيلة، وهذا بسبب وجود طرق حديثة وآلية للإنتاج وأيضا عدم وجود مجهودات كبيرة في العمل (إشغال الآلة، مراقبة الآلات) في حالة وجود تعطلات تبليغ رجال الصيانة.

7- نموذج التوظيف:

تعتمد منظمة حمود بوعلام وشركائه على نموذج لتوظيف يتمثل في الشكل التالي:

الشكل (3-15): مراحل التوظيف



مصدر: وظيفة الموارد البشرية

ومنه يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية فعالة لأن نسبة الغيابات منخفضة، وقلة الحوادث في العمل....

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة منظمة "حمود بوعلام وشركائه"

سننتظر في هذا المطلب إلى تحليل الهيكل التنظيمي لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه" وثقافتها.

الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

إن الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف المنظمة (أنظر الشكل (3-1)) يعتمد على معيار التخصص في تقسيم مختلف الوظائف، أي توزيع وظيفي، وبالنسبة للوظيفة التجارية فيكتشف فيها أنها لا تحتوي على مصلحة للتصدير رغم أن هذه المنظمة تصدر منتجاتها إلى فرنسا، إنجلترا وكندا وأيضا عدم وجود قسم خاص بالتسويق الدولي وإلى جانب هذه الوظائف فإننا نجد غياب لوظيفة البحث والتطوير وهي وظيفة مهمة جدا للاهتمام بالقضايا التطويرية والبحثية لمسايرة الأوضاع السائدة والحالية. وبالنظر إلى المستويات السلمية ونوعية التقسيم للوظائف فإن الهيكل التنظيمي للمنظمة هو هيكل عمودي مركزي.

الفرع الثاني: تحليل ثقافة منظمة "حمود بوعلام وشركائه"

من الصعب قياس ثقافة المنظمة لكن من خلال بعض المقابلات مع مسؤولي المنظمة تحصلنا على أنه هناك خصوصيات يمكن اعتبارها أساس ثقافة منظمة "حمود بوعلام وشركائه"، وبالتالي يمكن اعتبارها أساس ثقافة منظمة "حمود بوعلام وشركائه"، والتي يمكن عرضها كما يلي:

- 1- الامتداد التاريخي للمنظمة وتطورها المستمر.
 - 2- الاحتفاظ بالطابع الخاص للمنظمة (منظمة عائلية).
 - 3- التخصص في صناعة المشروبات منذ نشأة المنظمة أي عدم تغيير ميدان نشاطها.
 - 4- مركزية، وبيروقراطية القرارات.
 - 5- السعي نحو التجديد والتحديث والتطوير للمقارنة الدولية وبلوغ الأداء الفعال.
- وعليه يمكن تحليل مختلف التجديدات والتحسينات على المنتج بالمنظمة تماشيا والتطورات التي يعرفها السوق المحلي والعالمي على حد سواء. اعتنقت المنظمة حمود بوعلام إستراتيجية تهدف إلى تطوير وتجديد المنتج في أحجام مختلفة ويمكن توضيح مختلف التجديدات التي قامت بها المنظمة من خلال الجدول (3-11).

الجدول (3-11): التجديدات بالمنظمة

التاريخ	التجديدات الفعلية
نوفمبر 1998	- تاريخ تقديم القارورات الصغيرة. - تجديد هيكل القارورة (قارورة صغيرة).
جانفي 1999	- تحسين التسيير الداخلي. - إبرام عقود شراكة مع منظمة القارورات بروجيبية.
أفريل 2000	- تحسين العبوات (القارورة والسدادة اللولبية). - تحسين في الغلاف. - تحسين في حاملات القارورات. - إبرام عقود شراكة مع منظمة القارورات بمفتاح
ديسمبر 2000	- تقديم المشروب سليم Bitter إلى السوق
مارس 2001	- تقديم مزيج من الإنتاج الجديد يتمثل في شراب السكر (Sirop) نعناع، رمان، برتقال، ليمون ومشمش
2002	- توسيع خطوط إنتاج جديدة PET - توسيع قنوات التوزيع محليا
2003	- تقديم مزيج من إنتاج جديد يتمثل في عصير الفواكه (Jus de fruits) برتقال وكوكتال.
2006	- استهداف قطاع سوقي جديد وهم مرضى السكري بتقديم منتج "Soda light"
2007	- تقديم منتج جديد إلى السوق يتمثل في عصير الفواكه عنب-توت. - تحسين التسيير الداخلي (الهيكل التنظيمي). - إنشاء مصنع في ولاية وهران. - تغيير في البطاقة Etiquette

المصدر: منظمة "حمود بوعلام وشركائه"

إن الدافع للتجديد يرجع لاحتدام المنافسة في السوق المحلية من طرف المنظمات المنافسة "بيبيسي، كوكا كولا"، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هذا التجديد راجع لشكوى العملاء والزبائن من القارورات التي تتكسر أعناقها، وهذا يؤثر بطبيعة الحال على مردود المنظمة والعملاء كذلك.

ونظرا لطموح المنظمة مساندة التغييرات الجذرية العالمية والمحلية جندت جهودها لتجديد طاقاتها الإنتاجية بإدخال خط جديد لتدعيم قدراتها الإنتاجية للقارورات الكبيرة 1 لتر، وكذا تجديد هيكل مس القارورات الزجاجية التي تحمل علامة المنظمة "حمود بوعلام" وكذا التحسين في السدادة اللولبية (Bouchon à vis) بالتعاقد مع منظمات تضمن لها ذلك في كل من منطقة رويبة، ومنطقة مفتاح، بالإضافة إلى إدخال خطوط جديدة لمنتجات جديدة، شراب السكر (Sirop) ومشروبات بعصير الفواكه اللذان دخلا إلى الأسواق بصورة جديدة تحملان طابع "حمود بوعلام" في كامل هيكلتهما، وتوسيع خطوط إنتاج جديدة PET.

كل هذا بهدف تحسين مستويات الإنتاج، والحفاظ على مكانة المنتج في ذهن المستهلك، وإيجاد ديناميكية جديدة وفعالة لعملية التسويق من أجل الاستمرار والنمو في الأسواق المحلية، ليكون منتج حمود بوعلام في مستوى التنافس للمنتجات العالمية.

وكما قامت بتحسينات وتجديدات وتمثل في توسيع قنوات التوزيع محليا، وأيضا إنشاء مصنع في ولاية وهران والغرض من ذلك هو تغطية البقاع الجزائرية من الشرق إلى الغرب، ولاستهداف قطاع سوقي جديد بغرض زيادة عدد مستهلكيها وحصتها السوقية قامت بتقديم منتج جديد يتمثل في "Soda light" الموجه إلى مرضى السكري، بالإضافة إلى مشروع إنجاز مصنع في شرق البلاد.

المبحث الرابع: اختيار الإستراتيجية بناءً على التحليلين السابقين

إن اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة من بين مجموعة من البدائل يعتمد على المعلومات المتحصل عليها من التحليل التسويقي.

سننتظر في هذا المبحث إلى الاستراتيجيات المطبقة من طرف منظمة "حمود بوعلام وشركائه"، نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات الخاصة بها، واستعمال نموذج تحليل SWOT لتحديد مختلف الخيارات الخاصة بالإستراتيجية التسويقية.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التسويقية المطبقة من طرف المنظمة

لقد اتبعت منظمة حمود بوعلام نوعين من الإستراتيجية وهي إستراتيجية التجزئة وإستراتيجية التموضع.

الفرع الأول: إستراتيجية التجزئة المطبقة من طرف منظمة "حمود بوعلام وشركائه"

من أجل خدمة السوق بشكل جيد انتهجت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" إستراتيجية التجزئة، أما فيما يخص الأسس (عوامل) الأساسية المتخذة للقيام بعملية التجزئة هي:

- السن.

- الأقسام الاجتماعية المهنية (الطبقة الاجتماعية، الوظيفية والمهنية...).

تتمثل أهداف هذه الإستراتيجية في:

- توسيع خط الإنتاج.

- زيادة الأرباح.

- جلب زبائن جدد.

- تحسين مركزها التنافسي.

أما الإستراتيجية التسويقية المعتمدة في تجزئة السوق هي الإستراتيجية التسويقية المتنوعة، لأنها تقوم بتقديم سلع مختلفة (مزيج تسويقي) يختلف باختلاف القطاعات والتباين في الحاجات.

ومن عيوب هذه الإستراتيجية هي: ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق.

يمكن القول أن منظمة "حمود بوعلام وشركائه" عند تبنيها لهذه الإستراتيجية لم تأخذ بعين الاعتبار أنواع الأسواق (السوق الاستهلاكي والسوق الصناعي) وكذا الأسس المستعملة في كلا السوقين.

وأیضا المعايير لاختيار الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالتجزئة والتي تتمثل في:

- المواد المتاحة لها.
- درجة تجانس السلعة.
- درجة تجانس السوق.
- المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته.

الفرع الثاني: إستراتيجية التموضع

إن الهدف من انتهاز إستراتيجية التموضع من طرف منظمة "حمود بوعلام وشركائه" هي:

- خلق صورة جيدة لدى المستهلكين.
- خلق درجة من الولاء لدى المستخدمين للسلعة.
- تسهيل عمليات التداول.

ولقد استعملت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" مدخلين للتموضع وهما:

مدخل الأول: وهو مدخل المنتج نفسه عن طريق القيام بعملية تعديل وتحسين موصفات المنتج، وأما المدخل الثاني فيتمثل في انتهاز أساليب الترويج والإعلان. أما بالنسبة لأهم استراتيجيات التموضع المطبقة من طرف منظمة "حمود بوعلام وشركائه" فهي تتمثل في:

1- إستراتيجية التقليد:

بغية الحفاظ على مكانتها في السوق قامت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" بتغيير الشكل الخارجي للمنتج والتغليف وأيضا استخدام سداداتها اللولبية مقلدة لمنتجات بيبسي كوكا كولا.

2- إستراتيجية التمايز:

قامت منظمة "حمود بوعلام وشركائه" بتمييز منتجاتها من خلال الاسم الذي يحمل اسم المنظمة، العلامة التي ترمز للقوة (الأسد)، والقارورات التي تحمل اسم المنظمة، وهذا من

شأنه أن يمكن المنظمة من احتلال مكانة مناسبة موحدة في أذهان المستهلك، وأيضاً قيامها بتجديد التغليف والتبئين، وسداداتها اللولبية، هذه التي مكنتها من أداء ميزة مهمة تجنّبها تُلّف أعناق القارورة أثناء الفتح، وسهولة استعمالها مرات عدة، وهذه التحسينات من شأنها أن تحفظ لها مكانة بين المنتجات المنافسة.

3- إستراتيجية الاختراع:

حيث قامت منظمة حمود بوعلام بانتهاج هذه الإستراتيجية من خلال:

- إصدار منتجات جديدة من نوع مشروبات الشراب السكري Sirop بخمسة عطور: برتقال، ليمون، نعناع، مشمش، رمان.
- إصدار منتجات جديدة من نوع المشروبات بعصير الفواكه بثلاث عطور: برتقال، كوكتال، عنب-توت.
- إصدار منتج صودا Light الذي استهدفت به مستهلكين جدد هم مرضى السكري.
- تقديم المشروب سليم Bitter.

المطلب الثاني: نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات الخاصة لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

سنتطرق في هذا المطلب إلى نقاط القوة والضعف المستخرجة من التحليل الداخلي وأيضاً الفرص والتهديدات المتحصل عليها من خلال التحليل الخارجي.

الفرع الأول: نقاط القوة والضعف

ويمكن حصرها في النقاط التالية:

أ- نقاط القوة:

- 1- للمنظمة خبرة واسعة، وبعيدة الأمد في ميدان إنتاج المشروبات الغازية والتي يعود تاريخها إلى العقد الثاني من القرن التاسع عشر، وهذا يكسب المنتج جودة عالية (عشرين (20) ميدالية ذهبية تشهد بجودته).
- 2- للمنظمة صورة وسمعة جيدة وعلامة معروفة من طرف المستهلكين.
- 3- منتجاتها ذات جودة عالية لمطابقتها للمواصفات العالمية (ISO9001).
- 4- أسعار بيع تنافسية.

- 5- تجديد وتحسين تقديم المنتج، بإبرام عقود جديدة مع منظمات تعبئة القارورات الخاصة بالمشروب حمود بوعلام، مما أكسبها ميزة تنافسية أي اكتساب قدرات تكيف لا بأس بها.
 - 6- تجديد تجهيزات الإنتاج للرفع من الطاقة الإنتاجية.
 - 7- تحسين التسيير الداخلي لمواكبة التغيرات الحاصلة على الصعيد الخارجي.
 - 8- لها قدرة كبيرة للتخزين.
 - 9- مشاركتها في المعارض والصالونات الدولية.
 - 10- عدم وجود انقطاع في المواد الأولية بسبب تنوع مورديها سواء المحليين أو الأجانب.
 - 11- لها قنوات التوزيع ملائمة و كافية.
 - 12- إضافة خطوط جديدة تتمثل في الشراب السكري وعصير الفواكه.
 - 13- تطوير القنينات.
 - 14- فتح مصنع في وهران الغرض منه هو توسيع سوق المنظمة.
 - 15- تحتل المنظمة موقعا ممتازا (وسط المدينة). وهذا ما سهل عليها إنتاج وتوزيع مختلف المنتجات.
- ب- نقاط الضعف:**

- 1- عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لغياب وظيفة البحث والتطوير.
- 2- قدرة الإنتاج غير كافية.
- 3- اعتمادها على التسيير المركزي.
- 4- عدم قيامها بدراسة السوق من أجل معرفة جيدة لحاجات المستهلكين.
- 5- غياب الحملات الإشهارية عند تقديم منتجات جديدة واعتمادها فقط على الملصقات، الإشهار في مكان البيع (PLV¹) والمعارض والصالونات، رزنامات (Calendriers).
- 6- عدم وجود السياسات الترويجية.
- 7- عدم وجود محاسبة تحليلية للاستغلال.
- 8- زيادة تكاليف الإنتاج لتبنيها خط PET (القارورات البلاستيكية).

9- عدم تطبيق الأدوات التحليلية الإستراتيجية الحديثة، وإنما الاكتفاء فقط بالأدوات التحليلية التقليدية (التنبؤ).

10- قلة خبرة المنظمة في ميدان التسويق.

الفرع الثاني: الفرص والتهديدات لمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

لقد حاولنا قدر الإمكان من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة من تحديد الفرص التي على المنظمة استغلالها، والتهديدات التي عليها تجنبها، ويمكن اختصارها على النحو التالي:

أ- أهم الفرص:

- 1- ارتفاع معدل نمو لسوق المشروبات.
 - 2- وفاء الزبائن لمنتجات المنظمة (المستهلك الجزائري).
 - 3- تنوع منافذ التوزيع.
 - 4- حرية المبادرات للمنظمات (الإنتاجية والتسويقية).
 - 5- إن سوق المشروبات سوق غير مشبع.
 - 6- تهيمن على استهلاك المشروبات الغازية فئة الشباب.
 - 7- عدم وجود حواجز للاستيراد.
 - 8- حرية المنظمة في اختيار متعاملها المحليين والأجانب.
- فمن الواضح أن الجانب التشريعي، والقانوني والاقتصادي والاجتماعي، فتح ووسع المجال للمنظمة العمومية والخاصة وهذا يوفر لها الفرص محليا ودوليا.

ب- أهم التهديدات:

- 1- وجود منتجات منافسة محلية.
- 2- تقديم أسعار تنافسية.
- 3- جودة المنتجات المنافسة.
- 4- احتمال وجود الشراكة مع بعض المتعاملين المحليين والأجانب للإنتاج.
- 5- وجود منتجات منافسة أجنبية.
- 6- سيطرة البرامج الترويجية للمنتجات المنافسة.
- 7- حرية الدخول والخروج من وإلى قطاع المشروبات.

8- انخفاض النمو الديموغرافي.

يتضح أن الواقع الاقتصادي الحديث يضع المنظمات أمام جملة من التهديدات، هي في حقيقة الأمر بمثابة حافز للتجديد والحيطة والحذر بتبني فلسفات إستراتيجية تؤهلها للسيطرة واحتلال المكانة اللائقة.

المطلب الثالث: نموذج تحليل SWOT

بعدما أن استنبطنا نقاط قوة وضعف المنظمة، نحاول أن نستغل نقاط قوتها لمعالجة نقاط ضعفها، باقتراح بعض الأساليب التي من شأنها تحضير المنظمة لمواجهة التحديات المستقبلية الخاصة باقتصاد السوق، وظاهرة العولمة، بصياغة الإستراتيجية الممكنة لتوجيه المنظمة مستقبلا في ميدان التسويق محليا، وإيجاد مكانة تنافسية بين المنظمات المنافسة. ولا يتم ذلك إلا من خلال التحليل الدقيق والعقلاني كعوامل البيئة الداخلية والخارجية، يضمن البناء السليم والفعال لاختيار الإستراتيجية التسويقية التي تضمن المكانة اللائقة في الساحة التنافسية استجابة للتغيرات المستجدة.

سننترق في هذا المطلب إلى الهدف وكيفية تنفيذ نموذج تحليل SWOT وأيضا مختلف الخيارات الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالنموذج.

الفرع الأول: الهدف وكيفية تنفيذ نموذج تحليل SWOT

سنتناول الآن الهدف وكيفية تنفيذ نموذج تحليل SWOT

أ- الهدف من هذا النموذج:

إن الهدف من هذا النموذج هو مساعدة المدراء وتحديد واختيار الاستراتيجيات التسويقية وهذا لغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفعالية وكفاءة.

ب- كيفية تنفيذ مصفوفة SWOT:

إن تنفيذ نموذج SWOT يتطلب الإجراءات التالية:

1- القيام بالتحليل التسويقي: أي التحليل الخارجي والداخلي للمنظمة "حمود بوعلام وشركائه".

2- تحديد نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه".

3- إعداد الخيارات الإستراتيجية.

4- اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

الفرع الثاني: نموذج SWOT والخيارات الإستراتيجية

سنقوم الآن بإعداد نموذج SWOT وإعداد الخيارات الإستراتيجية الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه".

من خلال هذا الشكل نستخرج أربع خيارات إستراتيجية نوردتها كما يلي:

الشكل (3-16): نموذج SWOT والخيارات الإستراتيجية الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه"

نقاط القوة الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه" تطرقنا إليها سابقا	نقاط الضعف الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه" تطرقنا إليها سابقا	عوامل داخلية
تعزيز الفرص وتكبير القوة	تعزيز الفرص وتكبير الضعف	العوامل الخارجية
تدنية التهديد وتكبير القوة	تدنية الضعف وتكبير التهديد	الفرص الخارجية الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه" تطرقنا إليها سابقا
		التهديدات الخارجية الخاصة بمنظمة "حمود بوعلام وشركائه" تطرقنا إليها سابقا

المصدر: من إعداد الطالبة

1- إستراتيجية تكبير - تكبير:

وتتمثل في تكبير كل من نقاط القوة والفرص، ومن بين الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن تبنيها على الإستراتيجية التسويقية التي يمكن تبنيها هي الإستراتيجية التسويقية المتنوعة (إستراتيجية التجزئة) وإستراتيجية التمايز المتعلقة بإستراتيجية التموضع.

2- إستراتيجية تدنية - تكبير:

وتتمثل في استغلال نقاط القوة بما يمكنها من تدنية التهديدات في البيئة. ومن الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن تبنيها:

- الإستراتيجية التسويقية المتنوعة (إستراتيجية التجزئة).

- الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالتموضع هي: التقليد أو التمايز.

3- إستراتيجية تعظيم – تدنئة:

وتتمثل في تدنئة نقاط الضعف وتعظيم الفرص ومن بين الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن تبنيها:

- الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالتجزئة هي: المركزة.
- الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالتموضع هي: الاختراع.

4- إستراتيجية تدنئة – تدنئة:

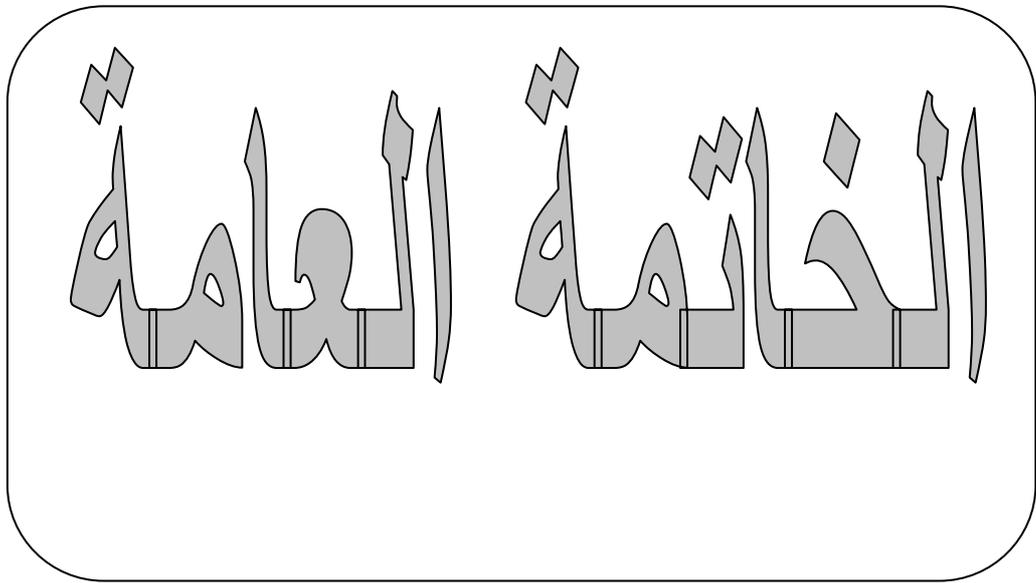
وذلك من خلال تدنئة نقاط الضعف والتهديدات، ومن بين الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن تبنيها:

- الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالتجزئة هي: المركزة.
- الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالتموضع هي: التقليد.
- عدم إمكانياتنا من اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة و ذلك نظرا للاعتبارات التالية:
- الصعوبات المرتبطة بوجود و دقة المعلومات على مستوى المنظمة المعنية.
- تعدد المتغيرات داخل و خارج المنظمة مما يصعب القيام بتحليل و الدراسة الشاملة لمختلف جوانبه.
- وأخيرا يمكن القول أنه حتى تتمكن هذه المنظمات من الوصول والحفاظ على الريادة والقيادة في السوق، التي تمكنها من وضع تنافسي أفضل يجب عليها:
- التمتع بميزة تنافسية قوية تتعلق بالمنتج أو السعر.
- التمتع بالقدرة على الابتكار والتطوير للمنتجات.
- التمتع بالقدرة على إيجاد وسائل معينة لتوسيع نقاط السوق الكلي من خلال البحث عن مستهلكين جدد أو البحث عن استعمالات جديدة، أو زيادة معدل استخدام المنتج.
- التمتع بالقدرة على مواجهة تحديات المنظمات المنافسة.
- العمل على حماية نصيبها في السوق بالدفاع والهجوم.

خلاصة :

تعتبر منظمة "حمود بوعلام وشركائه" من أقدم المنظمات في الجزائر أي يعود للعقد الثاني من القرن 19، وهذا ما جعلها تعرف تطورا كبيرا على مستوى هيكلها و تنظيمه أكسبها علامة خاصة بها تركز في مهمتها الأساسية المتمثلة في صناعة المشروبات الغازية. و انطلاقا من تحليلنا التسويقي المتعلق بالتحليل الخارجي و يتمثل في تحليل السوق، العرض، الطلب، شدة المنافسة و المنافسة، وأيضا التحليل الداخلي المتمثل في التحليل الوظيفي (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، الإدارة العامة)، الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية استطعنا اكتشاف نقاط قوتها، و نقاط ضعفها، ومختلف الفرص و التهديدات. وبناءا على ذلك استخلصنا مجموعة من الخيارات الخاصة بالإستراتيجية التسويقية باستخدام نموذج SWOT.

بناءا على ما تم التعرض له في الجانب النظري، و محاولة منا لإسقاطه على واقع منظمة "حمود بوعلام و شركائه" و خاصة أنها تتوفر لديها الرغبة في التطوير و مسايرة الأوضاع التي يفرضها الواقع التنافسي في سوق المشروبات.



الخاتمة العامة

يعتبر التسويق من الحقول الهامة في إدارة الأعمال، ذلك أن بقاء و استمرارية المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرتها على تسويق منتجاتها، خدماتها و أفكارها. حيث يسعى النشاط التسويقي إلى تعظيم الحصة السوقية للمنظمة في السوق؛ تحقيق الأرباح؛ التنبؤ بحاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها بسلع و خدمات؛ المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة؛ و تحقيق مستوى عالي من رضى الزبائن.

وتعمل المنظمة في بيئة تسويقية تتكون من بيئة داخلية و تتضمن كافة العوامل الداخلية التي يمكن السيطرة و التحكم فيها و تتمثل في العوامل التسويقية(عناصر المزيج التسويقي تتمثل في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، والغير تسويقية(وظيفة الإنتاج، المالية، البحث و التطوير، الموارد البشرية.....)، و من بيئة خارجية التي تضم كافة العوامل الخارجية التي تؤثر على قدرة المنظمة على تنمية علاقات جيدة مع عملائها المستهدفين و المحافظة عليها و تنطوي بدورها على مستويين هما عوامل البيئة الخارجية الخاصة(المنافسون، الوسطاء، الزبائن، الموردون والجمهور العام للمنظمة)، عوامل البيئة الخارجية العامة(العوامل الديمغرافية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، العوامل القانونية والسياسية، العوامل التكنولوجية).

و لمواجهة هذا التناقض الموجود تقوم المنظمة بالتحليل التسويقي الذي بدوره يتكون من بعدين هما التحليل الداخلي و الذي يخص التحليل الوظيفي(وظيفة الإنتاج، المالية، التسويق، البحث و التطوير، الموارد البشرية، الإدارة العليا)، تحليل الهيكل التنظيمي، تحليل الثقافة التنظيمية، والتحليل الخارجي الذي يخص بالتحليل العرض، الطلب، شدة المنافسة، المنافسة وتحليل البيئة الخارجية العامة.وتتمثل أهمية التحليل التسويقي في التعرف على البيئة التي تعمل المنظمة فيها و الكشف عن الفرص المتاحة أمامها، القيود و التهديدات التي تؤثر على أدائها؛ تحقيق التوازن بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها؛ تحديد و تحليل خصائص السوق التي تعمل فيه في الماضي، الحاضر و المستقبل؛ تحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة بالمقارنة بمنافسيها وهذا ما يجعلها تنمي الميزة التنافسية لها؛ تساعد رجال البيع على التنبؤ بالمستقبل و الكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد

لمواجهتها و يلعب دورا هاما في اختيار و تصميم الإستراتيجية التسويقية الملائمة لمواجهة تغيرات البيئة.

تعد الإستراتيجية بصفة عامة على أنها طريقة تكييف إمكانيات المنظمة مع ما هو موجود خارجها. فالخطيط الإستراتيجي للتسويق هي العملية المستمرة لإعداد و تطوير الإستراتيجية التسويقية و كيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف التسويقية و التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النهاية. وتتمثل أهميتها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة؛ يعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة؛ تساعد المنظمة على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح لها الفرصة للاستعداد لمواجهتها؛ يعمل على تقوية التنسيق و التعاون بين مختلف وظائف المنظمة؛ يساعد المنظمة على قياس و تقييم الفرص التسويقية و اختيار أنسبها و تحديد أهداف أكثر واقعية.

يسعى التسويق الإستراتيجي إلى تقديم ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الاستفادة من نقاط قوتها بهدف تقديم قيمة أفضل للمستهلك من جهة والبحث عن الفرص المتاحة أمامها و استغلالها. و تتمثل أهميته في تحقيق الفهم و الإقناع لكافة العاملين بالمنظمة بأهمية التوجه التسويقي و تحقيق رضا العملاء. ومن ثم فإن جهاز التسويق يعد مسؤولا على مساعدة المنظمة في تبني فلسفة التسويق خلال المراحل المختلفة لعملية التخطيط الإستراتيجي؛ المساعدة في تجميع المعلومات المطلوبة للتحليل التسويقي، و تحديد الاتجاهات في البيئة التسويقية و تقييم التأثيرات المحتملة لهذه الاتجاهات مما يساعد في التعرف على البدائل الإستراتيجية الأكثر فعالية.

وتعد الإستراتيجية التسويقية مجموعة من مبادئ وقرارات رئيسية متناسقة وفعالة والتي من خلالها تتطلع المنظمة إلى تحقيق أهدافها التسويقية في ظل العوامل البيئة التسويقية. كما يجب على هذه الإستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- حجم ومستوى أو موقف المنافسة في السوق، و موقف المنظمة منها.
- موارد المنظمة، أهدافها و سياساتها الأساسية.
- إستراتيجيات المنظمة المنافسة.
- السلوك الشرائي للعملاء الذين يكونون السوق المستهدفة.
- المرحلة التي تمر بها السلعة أو الخدمة في دورة الحياة.

● طبيعة المتغيرات و البيئة الاقتصادية المحيطة.

وتتمثل خيارات الإستراتيجية التسويقية في إستراتيجيتي التجزئة و التموضع، حيث إستراتيجية التجزئة هي تقسيم السوق الكلي الغير متجانس إلى أسواق متجانسة وذلك باستعمال الإستراتيجية المتنوعة، أو الغير متنوعة أو المركزة. أما إستراتيجية التموضع تعمل على ترسيخ منتج أو علامة معينة في ظل محيط تنافسي مكتظ و ذلك باستعمال إستراتيجية التقليد، التمايز و الاختراع.

وإن اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة تتمثل في انتقاء واحدا أو أكثر من الخيارات الإستراتيجية للتنفيذ التي لها القدرة على التعامل مع الإستراتيجية التي يقدمها التحليل التسويقي و المتمثل في الفرص، التهديدات، نقاط القوة و الضعف من جهة، و أيضا القدرة على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الآثار السلبية. و يتم الاختيار بواسطة مجموعة من النماذج المتمثلة في SWOT, BCG, Mckensey, ADL، حيث تعتبر هذه النماذج وسائل و ليس أهداف تساعد مديري التسويق على اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة.

و عند اختيار الإستراتيجية التسويقية ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من المعايير هي:

- أن تكون محددة وواضحة الصياغة و قابلة للتطبيق العملي.
- أن تكون متوافقة مع رسالة المنظمة و أهدافها طويلة الأجل.
- أن تعكس العوامل الخارجية و العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة.
- أن تكون متسقة مع باقي الإستراتيجيات في المنظمة.
- أن تتضمن مزايا تنافسية إيجابية.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذها.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى منظمة "حمود بوعلام و شركائه" استخلصنا مايلي:

- للمنظمة خبرة واسعة في إنتاج المشروبات الغازية، و التي يعود تاريخها إلى العقد الثاني من القرن التاسع عشر، و هذا ما أكسبها صورة و سمعة جيدة، علامة معروفة من طرف المستهلكين. وأيضا تتميز منتجاتها بجودة عالية لمطابقتها للمواصفات العالمية Iso9001.

- تتوفر على نية التطوير و مسايرة الأوضاع التي يفرضها الواقع التنافسي عليها في سوق المشروبات، و هذا واضح من خلال قيامها بتجديد تجهيزات الإنتاج و هذا لغرض زيادة الإنتاج ورفع الإنتاجية؛ تجديد و تحسين تقديم المنتج عن طريق إبرام عقود جديدة مع منظمات تعبئة القارورات الخاصة؛ تحسين التسيير الداخلي لمواكبة التغيرات الحاصلة على الصعيد الخارجي؛ مشاركتها في المعارض و الصالونات الدولية.
 - لديها فضاء واسع للتخزين، عدم وجود انقطاع في المواد الأولية، بالإضافة إلى امتلاكها قنوات التوزيع ملائمة وكافية.
 - تعاني منظمة "حمود بوعلام و شركائه" من عدم وجود وظيفة البحث و التطوير؛ قدرتها الإنتاجية غير كافية؛ غياب الحملات الإشهارية؛ عدم وجود السياسات الترويجية؛ زيادة تكاليف الإنتاج لتبنيها خط القارورات البلاستيكية.
- وبناء على النتائج السابقة يمكن اقتراح مايلي:
- تطوير العقلية التسويقية بالمنظمة.
 - تكوين مصلحة البحث والتطوير التي تعمل على تصميم منتجات بمواصفات جذابة و العمل على التجديد والإبداع في هذه التصاميم.
 - الاهتمام بالتحليل التسويقي، و تكوين نظام للمعلومات المتجددة الخاصة بأسواقها المستهدفة.
 - الاعتماد على منافذ توزيع تتوفر على القدرة لخدمة أسواقها بأكبر كفاءة ممكنة.
 - تطوير سياستها الترويجية، فهي أداة فعالة في الحصول على موقف تنافسي مميز.
 - استخدام نماذج إستراتيجية لمساعدة مدير التسويق على اختيار الإستراتيجية التسويقية.
 - الاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من التحليل التسويقي لاختيار الإستراتيجية التسويقية تتماشى مع إمكانيات المنظمة من جهة، و كذا قدرتها على مواجهة التهديدات و اقتناص الفرص المتاحة.
 - استغلال نقاط القوة بشكل جيد و تهمين نقاط ضعفها من أجل الحصول على ميزة تنافسية ومركز تنافسي قوي.

هذه هي أهم الاقتراحات التي يستحسن على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار، و هذا لنجاح أهدافها وبالتالي بقاءها في تحسن مستمر.

و في الأخير يمكن القول أن التحليل التسويقي يعد أمرا ضروريا عند اختيار الإستراتيجية التسويقية، حيث أن نتائج هذا التحليل يساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في اختيار الإستراتيجية التسويقية و هما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها والتهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها.
 - نقاط القوة التي تستغلها و تحافظ عليها و نقاط الضعف التي تحاول تئمينها.
- وبما أن موضوع البحث متشعب يمكن تناوله من جوانب متعددة تبعا لأهداف كل باحث و المدخل الذي يستخدمه، و ذلك لأن هذه الدراسة تحتاج إلى مزيد من التعمق و المعالجة حتى يمكن الإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع، و قد يظهر هذا التعمق في شكل دراسات نذكر منها:

- أثر البيئة التسويقية على الإستراتيجية التسويقية.
- دور التسويق في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- دور التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية.
- دور الإستراتيجي للتسويق في إيجاد الميزة التنافسية.

و الله الموفق.

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية

I-1- الكتب:

- 1- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 2- أبو قحف عبد السلام، التسويق (ندخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 3- أبو قحف عبد السلام، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004.
- 4- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003/2002.
- 5- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.
- 6- الأزهري محي الدين عباس، إدارة النشاط التسويقي (مدخل إستراتيجي)، دار الفكر العربي، الجزء الأول، الطبعة الأولى، القاهرة، 1988.
- 7- أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، بدون دار النشر، القاهرة، 1995/94.
- 8- البرواري نزار عبد المجيد، البرزنجي أحمد محمد فهمي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 9- توفيق عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية (المبادئ والأدوات)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004.
- 10- توفيق عبد الرحمان، منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2004.
- 11- حسن أمين عبد العزيز، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 12- الخفاجي عباس خضير، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، 2005.

- 13- دايفر أريك وباري، التسويق الناجح، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997.
- 14- سعيد عبد الفتاح محمد، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- 15- سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 16- الصحن محمد فريد، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- 17- الصحن محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 18- الصميدعي محمود جاسم محمد، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
- 19- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21؟)، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000.
- 20- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2005.
- 21- العاصي شريف أحمد شريف، التسويق (النظرية والتطبيق)، جامعة الزقازيق، عمان، 2004.
- 22- عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، بدون دار النشر، عمان، الأردن، 1992.
- 23- عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 24- العمر رضوان المحمود، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- 25- المؤذن محمد صالح، مبادئ التسويق، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان، 2002.
- 26- مالكوم هـ، ب ماكdonald، الخطط التسويقية (كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها)، ترجمة الدويش محمد صالح والعوذ محمد عبد الله، مطابع معهد الإدارة العامة، القاهرة، 1996.

27- المرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية)،
الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

28- المصري محمد عصام، التسويق (الأسس العلمية والتطبيق)، مكتبة عين شمس،
القاهرة، بدون سنة النشر.

29- معلانجي، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر، عمان،
2005.

30- منديل عبد الجبار، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر
والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

I-2- الجرائد:

1- عزيز ل، جريدة اخبر الأسبوعي، "سوق المشروبات الغازية في الجزائر، السيطرة
للاقوى،..والبقاء لمن استطاع"، العدد 57، أفريل 2000.

I-3- الأنترنت:

1- تيشوري عبد الرحمان، البيئة والإدارة تلازم واتصال، www.Rezgar.com، 2005.

2- الدوري حسين، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

Unpad/v.un.or/introdoc/oroups/public/document/ARADA/unpan/2463
9pps, 2004.

II- المراجع باللغة الأجنبية:

II-1- Ouvrages:

1-AMERET.P et autres, Marketing stratégie et pratique, Edition
Agnès Fieux, France, 2001.

2-AMIEL Philippe et autres, Dictionnaire HACHETTE de la langue
française, direction de Vincent Brugère, Trélat, 1980.

3-BOUTON Brigitte et autres, Marketing (L'essentiel pour
comprendre, Décider, Alger), 2^{ème} édition, Ed de Boeck université,
Bruxelles, 2006.

- 4-BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine, Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1995.
- 5-CHIROUZE Yves, Le marketing (études et stratégie), Edition Ellipses, Paris, 2003.
- 6-DAEBELET Michel et autres, Economie d'entreprise, Editions Foucher, Paris, 1999.
- 7-DEBOURG Marie Camille, Pratique du marketing, Edition BERTI, Alger, 2004.
- 8-DEMEURE Claude, Marketing, 5^{ème} édition, Ed DALLOZ, Paris, 2005.
- 9-DJITLI Mohamed Séghir, Marketing Stratégique, Edition DJITLI, Alger, 2001.
- 10-DUHAMEL HENRI, Stratégie et direction de l'entreprise, C.L.E.T, Paris, 1986.
- 11-HAMADOUCHE Ahmed, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Edition CHIHAB, Alger, 1997.
- 12-HAMDI Kamel, Diagnostic et redressement d'entreprise, Edition ES-SALEM, Cheraga, l'année ND.
- 13-KALIKA Michel et autres, Management (stratégie et oranisation), 2^{ème} édition, Vuibert, 1998.
- 14-KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, Marketing management, 11^{ème} édition, Ed Person Education, France, Paris, 2003.
- 15-LAMBIN Jean-Jacques et autres, Marketing stratégique et opérationnel (Du Marketing à l'orientation Marché), 6^{ème} Edition, Ed DUNOD, Paris, 2005.

- 16-LASARY, Le marketing c'est facile, Editions ES-SALEM, Cheraga, 2001.
- 17-LERNOULD Benjamin, Marketing, IUP Sciences de gestion, 2002.
- 18-LINDON Denis, JALLAT Frédéric, Le marketing (Etudes, moyens d'action stratégie), 5^{ème} édition, Ed DUNOD, Paris, 2005.
- 19-MARCHESNAY Michel, Management stratégique, Edition, CHIHAB-EYROLLES, Alger, 1997.
- 20-MARTIN Gilles et autres, Antimanuel de marketing, 3^{ème} édition, Ed d'organisation, Paris, 2003.
- 21-MICHON Christian et autres, Le marketing, Edition Pearson Education, Paris, 2003.
- 22-PERCONTE Bernard, 50 fiches pour comprendre le marketing, Edition Bréal, Paris, 2003.
- 23-THIETART Raymond-Alain, La stratégie d'entreprise, Mc Graw Hill, Paris, 1990.
- 24-VERNETTE Eric, Marketing fondamental, Editions- EYROLLES, Paris, 1992.

II-2- INTERNET:

- 1-VALSECCHI Yvan, cour complet de marketing, <http://marketing.thus.ch/loader.php?>,2004.
- 2- www.Hamoud-Boualem.com.

III- وثائق خاصة بالمنظمة:

- الهيكل التنظيمي.
- وثائق خاصة بالمنظمة.
- معطيات خاصة بالمنظمة.

الملاحق

قائمة استقصاء المتعلقة بتحليل العرض

التعريف بالموضوع:

إن الغرض من هذه القائمة هو الحصول على المعلومات الخاصة بالعرض وهذا لإثراء الجانب التطبيقي من بحثنا و هذا في إطار تحضير رسالة ماجستير.

الأجوبة	الأسئلة
	<p>طاقة القطاع: هل القطاع مشبع أم لا؟</p>
	<p>هيكل التكاليف: - ما مدى أهمية التكلفة الثابتة والمتغيرة. - ما هو أثر تكلفة المواد الأولية، اليد العاملة؟ - هل يوجد اقتصاديات السلم؟ - ما مدى أهمية القيمة المضافة؟ - هل يوجد أثر التجربة؟</p>
	<p>اقتصاد القطاع: - هل يوجد حوافز الدخول؟ - هل يوجد حواجز الخروج؟ - ما هي درجة كثافة المنظمة في القطاع؟ - ما هي درجة النمو في الفرع؟ - كيف يتم توزيع القيمة المضافة في القطاع؟</p>
	<p>قنوات التوزيع: - ما هي درجة التركيز في التوزيع؟ - كيف هي المنافسة الموجودة داخل قنوات التوزيع؟ - ما هي مختلف المنافذ الموجودة في قنوات التوزيع؟ - ما هي عدد المستويات الموجودة في قنوات التوزيع؟ - ...</p>
	<p>تمويل القطاع: - هل هناك حاجة للتمويل؟ - الخاصية الدورية للحاجة للتمويل؟ - ما هي مصادر التمويل الحالية والعامة؟</p>
	<p>تكنولوجيا: - ما هي تطورات التكنولوجيا؟ - ما هو خطر انقطاع التكنولوجيا؟ - ما هو أثر التكنولوجيا على التنافسية؟</p>

الملحق رقم (I)

قائمة استقصاء المتعلقة بتحليل الطلب

التعريف بالموضوع:

إن الغرض من هذه القائمة هو الحصول على المعلومات الخاصة بالطلب وهذا لإثراء الجانب التطبيقي من بحثنا و هذا في إطار تحضير رسالة ماجستير.

أسئلة	الأجوبة
<p><u>مميزات الطلب:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- ما هو حجم اطلب؟- من يشتري؟- من يستهلك؟- متى يشتري؟- وفي أي مناسبة؟- بأي سعر؟- في أي مكان يتم الشراء؟	
<p><u>تطورات الطلب (التغيرات التي تحدث للطلب)</u></p> <ul style="list-style-type: none">- ما هي نسبة النمو الكلي؟- في أي مرحلة من دورة الحياة؟- ما هي نسبة النمو في كل تقسيم؟- ما هي التطورات الاقتصادية؟- ما هي التطورات الديمغرافية؟- ما هي التطورات التكنولوجية؟- هل هناك إمكانية حدوث تغير في الأذواق؟- هل هناك إمكانية حدوث تغير في نمط الحياة؟- هل هناك إمكانية حدوث تغير في قنوات التوزيع؟- هل توجد إمكانية وجود زبائن جدد أو سلع بديلة؟	

الملحق رقم (II)