

الفصل 2

الإستراتيجية والاستراتيجية التسويقية

يعدّ وضع الإستراتيجية التسويقية، إحدى أكثر عمليات التسويق تعقيداً، حيث يتوقف عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فنجد أن الإستراتيجية التسويقية هي التي تحدد لنا الأسواق المستهدفة من جهة، وإعداد الإستراتيجية المناسبة للمزيج التسويقي من جهة أخرى. كما تعمل على تحقيق تكييف موارد المؤسسة مع البيئة. فالإستراتيجية التسويقية تهدف في الأساس إلى تجميع، وتحليل البيانات المستقاة من البيئة التسويقية، لتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، واختيار الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الريادة في السوق. فعند تطبيق الإستراتيجية التسويقية تتضح نقاط القوة، التي ينبغي أن تستغل، ونقاط الضعف التي ينبغي أن تعالج، وتتضح الفرص السانحة للمؤسسة، التي يجب أن تقتنصها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق لدراسة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والإستراتيجية التسويقية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- مدخل إلى الإستراتيجية.
- الإستراتيجية التسويقية.
- إستراتيجية الأسواق المستهدفة.
- إستراتيجية المزيج التسويقي.

2-1- مدخل إلى الإستراتيجية

إن التغيرات المستمرة في عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة، تضطرها للتحرك حيث تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، هذا التغير المستمر في العوامل البيئية، يضطر المؤسسة لوضع إستراتيجية تسير عليها، لمواجهة التهديدات التي تعترضها، واقتناص الفرص السانحة في البيئة.

2-1-1- تعريف الإستراتيجية ومراحلها

تسعى كل المؤسسات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وفي إطار سعيها لالابد لها، من اعتماد إستراتيجية تسير عليها، لتحقيق هذه الأهداف، فما هي الإستراتيجية؟ وما هي مراحل

تطورها؟

2-1-1-1- تعريف الإستراتيجية

لا يوجد تعريف متفق عليه بين جميع الدارسين والباحثين اتجاه هذا المصطلح، ولكن هناك العديد من التعاريف، والإستراتيجية بصفة عامة مستعارة من علوم الحرب والسياسة، وتاريخياً هي مشتقة من اللفظ اليوناني " إستراتيجيا "، وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش. كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو الخروج من مأزق، أو للانقضاض على عدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو[40] (ص 20).

يرتبط مفهوم الإستراتيجية بالحرب وأبعادها، كميدان المعركة وأطرافها، وتكون لكل طرف نظرة يدير بها المعركة، ويستشرف من خلالها نتائجها، هذه النظرة تحكمها ضوابط موضوعية، متعلقة بالمحيط الذي يؤثر مباشرة في المعركة، كالعدة والعتاد، ونفسية المحارب، أو غير مباشرة كحالة الطقس والتضاريس[7] (ص 49).

كما استخدمت الإستراتيجية، في نظرية الألعاب، حيث يقوم اللاعب بوضع إستراتيجية معينة لأخذ القرار في الوقت المناسب، ويفكر في جميع احتمالات اللعب لإيجاد حل قبل خصومه[41] (ص 9).

فإذا عدنا إلى تعريف الإستراتيجية في المجال الحربي، فنقول أن العدو في السوق نعتبره المنافس، وميدان المعركة هو السوق، وإذا كان هدف المحارب هو الانتصار، فإن هدف المؤسسة هو الاستمرار في السوق، وتحقيق الربح. كما يعرف إسماعيل محمد السيد الإستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المؤسسة، التي يتم وضعها، بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق، بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها، بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، أو هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق، بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها[42] (ص 2).

كما يعرف عبد السلام أبو قحف الإستراتيجية بأنها: الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة

لأهدافها، مع الأخذ في الاعتبار التهديدات، والفرص في البيئة، والموارد والإمكانات الحالية لهذه

المؤسسة [43] (ص 20). كما يعرفها Ansoff: هي أداة لاتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد، مع الأخذ بجميع الحالات والاحتمالات [41] (ص 109). كما يعرفها أحمد عوض هي العملية التي تتضمن تصميم، وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل [44] (ص 6). ويعرفها أحمد ماهر بأنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة [40] (ص 20). الإستراتيجية هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المؤسسة، لتغطية قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضها عليها البيئة من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذا على مستوى الوظائف [45] (ص 1). كما تعرف بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئية، ويأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة [46] (ص 175). كما تعرف الإستراتيجية بأنها تحديد الغايات والأهداف في الأمد الطويل للمؤسسة، مع تبني سياسات محددة وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الغايات [47] (ص 1).

نلاحظ على مجموع هذه التعاريف التي أوردت، أنها تصب في مصب واحد ألا وهو الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف، مع مراعاة الفرص والتهديدات، والتغيرات البيئية، وكذلك الموارد المتاحة للمؤسسة.

ومما سبق يمكننا أن نعرف الإستراتيجية، بأنها كل ما يتعلق بقرارات المؤسسة، التي تتخذها حيث تحدد أهداف يجب أن تصل إليها، مع احترام رسالتها، وتحديد مجال نشاطها، وكل ذلك في إطار ما هو متاح لها من إمكانيات.

2-1-1-2- مراحل الإدارة الإستراتيجية

وقد مرت الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل أساسية هي:

- **المرحلة الأولى: 1950-1960:** في هذه المرحلة اعتمد التخطيط على الأساس المالي، حيث تهتم المؤسسة بوضع الميزانية السنوية، حيث تكون غاية المؤسسة هي تحقيق الإيرادات السنوية، بأكبر كمية ممكنة، فالمؤسسة تولي أغلب اهتماماتها للإيرادات والتكاليف، قد يكون للإدارة العليا في المؤسسة بعض الإستراتيجيات لكنها غير واضحة بدقة.

- **المرحلة الثانية 1960-1970:** في هذه المرحلة ارتكز تخطيط المؤسسة على التنبؤ، أي تم إدخال عنصر جديد. فالمؤسسة تتنبأ بما ستكون عليه الأحوال خلال السنوات القادمة، وتقوم

بدراسة تأثير البيئة الخارجية، على نشاط المؤسسة، حيث تحسنت ظروف اتخاذ القرار في هذه المرحلة، والتركيز كان منصّباً على الأجل القصير والمتوسط فقط.

- المرحلة الثالثة 1970- 1980: وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً، وتتميز هذه المرحلة بمرحلة، فهم حقيقة السوق ووقائعه وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات، وكيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد، على استخداماتها البديلة [43] (ص 73). في هذه المرحلة تم تقسيم المؤسسة، إلى وحدات أعمال إستراتيجية، حيث يشارك مدير كل وحدة إستراتيجية، في التخطيط الإستراتيجي، ويكون المديرين مطالبين بتطويره عدة بدائل لاستغلالها عند الحاجة.

- ما بعد 1980: ومثلت المرحلة الأخيرة بظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية، حيث أن التخطيط الإستراتيجي اندمج مع الإدارة العليا، حيث تشارك جميع المستويات الإدارية في رسم إستراتيجية المؤسسة، وعرف نموذج الإدارة الإستراتيجية انتشاراً واسعاً، حيث لا يقتصر على المؤسسات ذات الحجم الكبير، بل يمتد إلى المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم.

وتتمثل الإدارة الإستراتيجية في الحياة الواقعية، في مجموعة من القرارات الإستراتيجية، مثل إضافة منتج جديد، أو استبعاد منتج قائم، أو الدخول في نشاط جديد، يختلف عن النشاط الحالي للمؤسسة، أو اتخاذ قرار بالاندماج مع مؤسسة قائمة، أو بدء مشروع جديد بالاشتراك مع مؤسسة أخرى أو اتخاذ قرار بالانفتاح على الأسواق العالمية، أو القيام بحملة إعلانية [44] (ص 17).

2-1-2- رسالة وأهداف المؤسسة

سنتناول في هذا المطلب رسالة المؤسسة، ثم بعد ذلك نتناول أهداف المؤسسة.

2-1-2-1- رسالة المؤسسة

تعددت تعاريف رسالة المؤسسة، حيث يعرفها مصطفى محمود أبو بكر، بأنها إعداد

وصف

عام مختصر يوضح للجهات ذات العلاقة مع المؤسسة، لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها، والفئات التي تخدمها، وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية بالحفاظ على مكانتها الاجتماعية، في البيئة التي تعمل فيها [1] (ص 35).

كما يعرفها عمر وصفي عقيلي، رسالة المؤسسة تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمؤسسة، وإلى أين تريد الوصول إليه في المؤسسة [48] (ص 77).

التعريف الأول يعرف الرسالة باعتبارها رؤية تفاعلية بين المؤسسة ومحيطها، فهو يبين سبب وجود المؤسسة وأنها وجدت لخدمة أغراض معينة، ومجال نشاطها والأخلاق التي تتعامل بها هذه المؤسسة، وأنها وجدت لخدمة زبائنها. أما التعريف الثاني فيعتبر رسالة المؤسسة رؤية مستقبلية لما تريد المؤسسة أن تكون عليه. وبعض الكتاب يصفها بأنها دستور المؤسسة، حيث يرى محمد أحمد عوض الرسالة هي الوثيقة الأساسية للمؤسسة، والتي تحدد الاتجاهات العامة لها، وتبين السبب من وجودها، وتشرح أوجه اختلافها مع المؤسسات المنافسة، في الصناعة التي تعمل فيها، ورسالة المؤسسة هي دستورها، والمرشد الأساسي للإستراتيجيات التي تتخذها، وهي تعبر بشكل عام عن الفلسفة التي تضعها المؤسسة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها [44] (ص 43).

إنّ مختلف المستويات الإستراتيجية للمؤسسة تسترشد برسالة المؤسسة عند قيامها بوضع خططها الإستراتيجية، ونعني بذلك وحدات الأعمال الإستراتيجية، والإستراتيجيات الوظيفية، ورسالة المؤسسة ليست قانوناً ثابتاً، فهي تخضع للتغير بتغير المعطيات، وعوامل البيئة حيث يرى أحمد ماهر أن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة معينة وواضحة، ولكن بمرور الزمن، ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها، وتنوع الأسواق التي تخدمها، فإن هذه الرسالة تتطلب بعض التعديلات، لكي تتواءم مع المتغيرات التي تواجهها [40] (ص 55).

إذا أرادت المؤسسة أن تنجح رسالتها فعليها أن تشرك مختلف الأطراف في صياغتها، حيث يرى محمد أحمد عوض أنه يتوقف النجاح في إعداد الرسالة، على مشاركة أكبر عدد من العاملين في المؤسسة ولا تكتفي بعض المؤسسات بإشراك العاملين في وضع رسالتها، بل تشرك بعض كبار المساهمين والمديرين السابقين، من ذوي الخبرات المتميزة، بل ونلتزم آراء العملاء والنقابة والجهات الحكومية وكل من يؤثر في عمل المؤسسة [44] (ص 49) ويتوافق عبد السلام أبو قحف مع فلاح حسن عداي في تعريف رسالة المؤسسة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة المماثلة لها، كما يمكن تعريف الرسالة بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه /التوجهات الأساسية سواء كانت مكتوبة أو ضمنية [43] (ص 37).

ومما تقدم يمكن القول، أن رسالة المؤسسة تساعد في الآتي [49] (ص 55):

- تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة.
- تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمؤسسة.
- تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة، اتجاه كل من الزبائن والمجتمع، والمنتجات التي تقدمها، وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل.
- الربط بين الوظيفة أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وأهداف المؤسسة الرئيسية.
- ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نعرف الرسالة بأنها جوهر المؤسسة، فهي تحدد الغرض

من

إنشاء المؤسسة، والقيم التي أنشأت المؤسسة على أساسها، وهي وسيلة لصياغة الإستراتيجية، التي تعتمد عليها المؤسسة في السوق.

ومن فوائد وجود رسالة المؤسسة ما يلي:

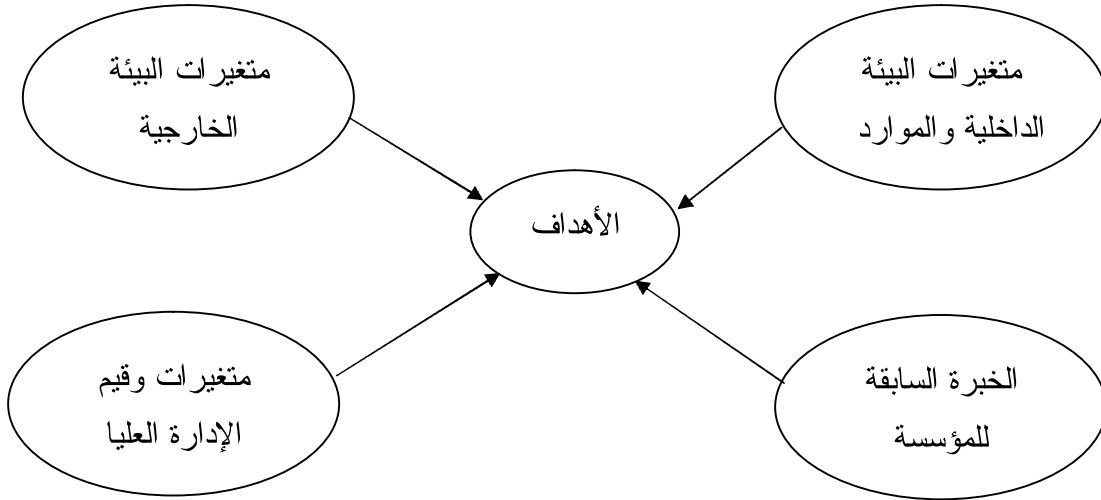
- حشد الجهود داخل المؤسسة، في إطار سعيها لبلوغ أهدافها.
- تعمل على تيسير تعامل مختلف الأطراف، مع المؤسسة نظراً لوجود فلسفة واضحة.
- تيسير عملية اتخاذ القرار.
- تحديد إستراتيجية المؤسسة في التوسع والنمو، في المنتجات والخدمات، حيث تضع لذلك الطريق والحدود.

2-2-1-2- الأهداف

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة والهدف أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة، ويمكن قياسه ويعرفه إسماعيل محمد السيد، الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، ويمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، ومن ثم تميزها عنها وهي الحالة، أو الظروف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، والأهداف مقياس لقياس مدى التقدم في تحقيق الحالة، أو الظروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، ونطاقه زمني محدد [42] (ص 6). ومنه نستنتج أن الهدف ما تريد المؤسسة الوصول لتحقيقه بدقة، وهو مستمد من الرسالة، ومن بين الأهداف هدف الربح على المدى القصير، أو المتوسط أو الطويل، وتحسين الحصة السوقية.

وتتأثر أهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي:

- متغيرات البيئة الداخلية والموارد.
 - الخبرة السابقة للمؤسسة.
 - متغيرات البيئة الخارجية.
 - متغيرات وقيم الإدارة العليا.
- والشكل الموالي يبين العوامل المؤثرة بأهداف المؤسسة.



شكل 05: العوامل المؤثرة بالأهداف [49] (ص 55).

2-1-3- الأنواع والمستويات المختلفة للإستراتيجية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى المستويات المختلفة للإستراتيجية ثم نرى أنواعها:

2-1-3-1- مستويات الإستراتيجية

لا يستطيع أي شخص، القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية، يشاركون في وضع الإستراتيجية، كل في المستوى الذي يتواجد فيه، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- الإستراتيجية العامة أو الكلية للمؤسسة: هذه الإستراتيجية تكون طويلة الأجل، ويتم وضعها بواسطة الإدارة العليا، وهي تعتبر أكثر أنواع الإستراتيجيات قرباً لتحويل رسالة المؤسسة، إلى أعمال وتصرفات فعلية، وهي تضع نصب عينيها ميادين النشاط، التي يجب أن تكون فيها المؤسسة وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المؤسسة، وتتصف هذه الإستراتيجية بعمومية الصياغة، وتشمل المؤسسة ككل [43] (ص 267).

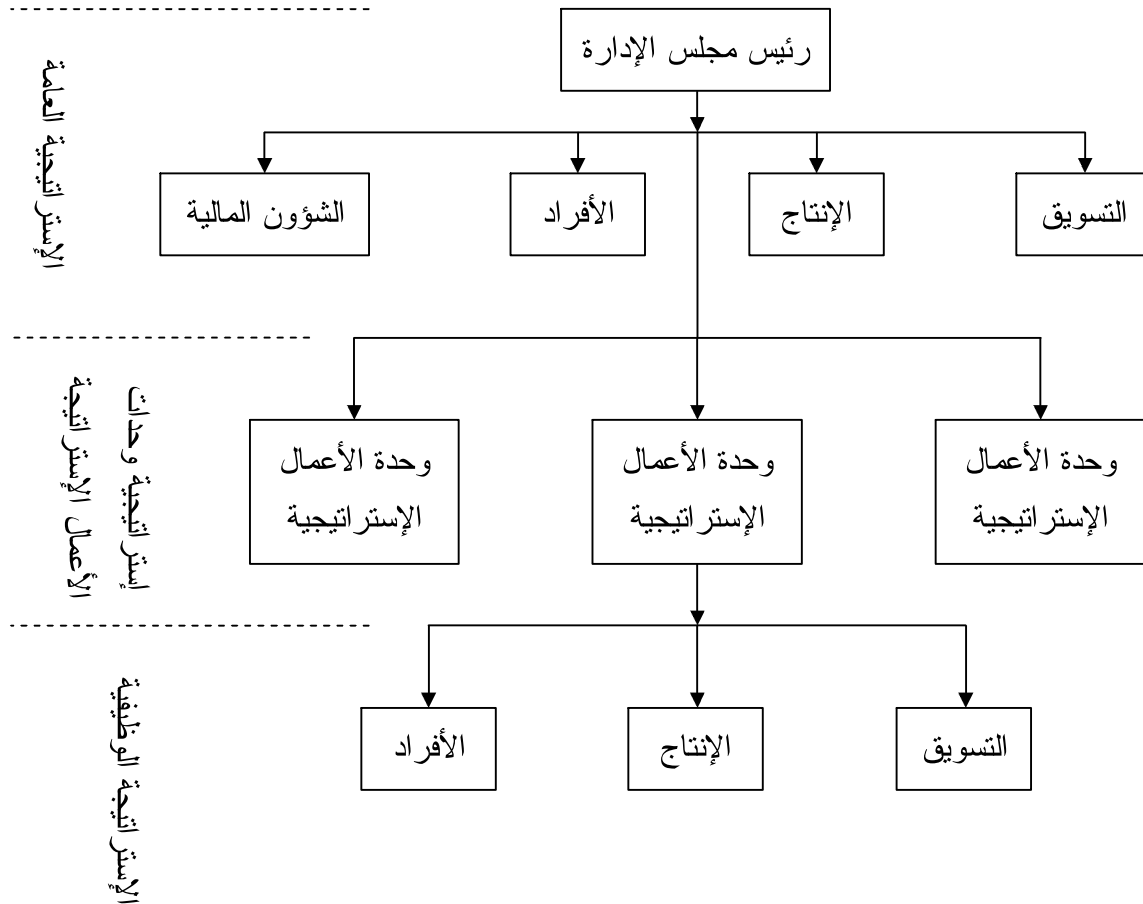
بصفة عامة، إن الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، هي إستراتيجية تخدم قضية اتخاذ القرارات، في الأجل الطويل، ومن هذا فإن هذه الإستراتيجية لا تتغير بصورة دائمة، وكذلك فإن هذه الإستراتيجية تكون عادة مصاغة بصورة عامة، وغير محددة إذا ما قورنت بالإستراتيجيات التي توجد في المستويات الأخرى. والإستراتيجيات في هذا المستوى، تحدد ما هي النشاطات، التي تمارسها المؤسسة، وكيف يمكن تقسيم الموارد المتاحة للمؤسسة، على كل نشاط لتحقيق أهداف المؤسسة، ويقوم الموظفون في الإدارة العليا بالتشاور مع رؤساء وحدات الأعمال الإستراتيجية، ورؤساء الأنشطة الأساسية للمشاركة في صياغة الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة ككل، حيث يتم دراسة كل من نقاط القوة والضعف للمؤسسة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- إستراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية: وتظهر هذه الإستراتيجية، إذا كانت هناك وحدات رئيسية، لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات، وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى: **strategies business unit** وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الإستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات[40] (ص 26).

نلاحظ أن هذه الإستراتيجيات تهتم بتحديد السوق المستهدف، وتقسيم الموارد بين وظائف الوحدة، لكن يبقى أن قبول هذه الإستراتيجيات من صلاحيات الإدارة العليا، للتأكد من مدى مطابقتها لرسالة المؤسسة وأهدافها. حيث تقوم الإدارة العليا بتوجيه وحدات الأعمال الإستراتيجية، ويرى عبد السلام أبو قحف أن مسؤولية وضع هذه الإستراتيجيات تقع على مديري هذه الوحدات، أو على الإدارة العليا في حالة ما إذا كانت المؤسسة تنتج سلعة، أو تقدم خدمة واحدة، وتغطي هذه الإستراتيجيات فترة تتراوح من 1 إلى 3 سنوات، ويكون محور تركيزها على العمليات التشغيلية، كما أنها تتصف بالتحديد[43] (ص 269)، فهذه الوحدات تقوم بوضع إستراتيجية في المدى المتوسط.

- الإستراتيجيات الوظيفية: توضع هذه الإستراتيجيات بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الإستراتيجية، وبالاسترشاد بالإستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات إستراتيجية، واقتصر نشاط المؤسسة على نشاط رئيسي واحد[44] (ص 21). وتهتم هذه الإستراتيجيات بوظائف المؤسسة مثل وظيفة التسويق، ووظيفة المالية إلى غير ذلك من الوظائف، فمثلاً إستراتيجية التسويق تركز على تقسيم السوق، والترويج لترسيخ مكانة المنتج في ذهن المستهلك، كما يرى إسماعيل محمد السيد أن هذه الإستراتيجيات الوظيفية تكون أكثر اهتماماً بعملية التوقيت المناسب، لكل نشاط وظيفي على حدا، فمثلاً تهتم بأن يكون الإعلان بمدة محددة (60 يوماً) قبل عملية شحن

المنتج إلى مراكز التوزيع [42] (ص 60). والشكل الموالي يبين مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.



الشكل 06: مستويات الإستراتيجية في المؤسسة [50] (ص 18).

2-3-1-2- أنواع الإستراتيجيات

يمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب التوجه العام، إلى ثلاثة أنواع هي الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية وإستراتيجية الاستقرار.

- الإستراتيجية الهجومية: المؤسسة المهاجمة هي المؤسسة الميالة إلى التغيير، والابتكار والتقدم إلى الأمام، وتكون المؤسسة مهاجمة إذا توفرت لديها الظروف التالية: لديها سلعة جديدة، لديها سوق جديدة، لديها ابتكار جديد تستطيع تحمل المخاطر، أو لديها فرص بيئية تريد اقتناصها، أو تمتاز بنقاط قوة في أدائها الداخلي. وهي متأكدة من فرص النجاح [40] (ص 148). حيث في هذه

الإستراتيجية المؤسسة، تهتم كثيراً بظروف البيئة التسويقية، وهي تهدف في ذلك إلى بناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة يمكنها من قيادة السوق والظفر بأكبر حصة ممكنة من السوق.

- الإستراتيجية الدفاعية: هذا النوع من الإستراتيجية، يكون موجهاً بالدرجة الأولى بالاهتمام بالظروف الداخلية للمؤسسة أي بالبيئة الداخلية، حيث تستهدف إمّا علاج جوانب ضعف، أو تهديدات داخلية، سواءً كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة [43] (ص 282).

نلاحظ أن المؤسسة تنتهج هذه إستراتيجية إذا كانت تواجه تهديدات بيئية كثيرة، أو أنها تواجه مشاكل ونقاط ضعف في الأداء الداخلي لها، أو ليس لديها مستهلكين جدد.

- إستراتيجية الاستقرار: البعض يتصور أن هذه الإستراتيجية تعني الجمود، والتوقع في حيز معين، أو عدم القيام بأي تغيير يرتبط بالسلع والخدمات، التي تقدمها المؤسسة، لكنها تهدف إلى جمع الموارد وتركيزها في اتجاه معين، وتبنى المؤسسة إستراتيجية الاستقرار في الحالات التالية: إذا استمرت المؤسسة في النشاط في سوق معين، وتركز المؤسسة على إجراء تحسينات في المنتج، ووصول المنتج إلى حالة النضج.

هذه هي التقسيمات الإستراتيجية حسب التوجه العام، وحتى وإن كان هناك تقسيمات أخرى للإستراتيجية حسب توجهات أخرى، و اقتصرنا على ذكر هذه الأنواع الثلاث، واعتبرنا التوجهات الأخرى عبارة عن بدائل، أو اختيارات قد تلجأ إليها المؤسسة في حالة عدم جدوى الأخرى.

2-2- الإستراتيجية التسويقية

المؤسسة في سعيها للتكيف والاستجابة للمتغيرات الحاصلة في السوق، تستعين بالتسويق، حيث يمثل التسويق همزة الوصل بين المؤسسة، والتغير الحاصل في العوامل البيئية، وأداة الربط بين المؤسسة، والبيئة المحيطة بها وخطتها الشاملة، والتي تطلق عليها إستراتيجية التسويق.

2-2-1- ماهية الإستراتيجية التسويقية

في هذا المطلب سنحاول التعرف على تعريف الإستراتيجية التسويقية، ثم أهمية الإستراتيجية التسويقية بالنسبة للمؤسسة، ثم أهداف الإستراتيجية التسويقية.

2-2-1-1- تعريف الإستراتيجية التسويقية

لقد أعطيت العديد من التعاريف للإستراتيجية التسويقية، وكل تعريف يعكس وجهة نظر هذا الكاتب أو الباحث، ونورد منها: يرى محمد سعيد عبد الفتاح، أن الإستراتيجية التسويقية هي قلب خطة التسويق، التي يقوم مدير التسويق بإتباعها، وتعتمد الإستراتيجية على تحليل للموقف، على أهداف المؤسسة، فالإستراتيجية هي الطريقة التي بها يمكن تحقيق تلك الأهداف [51] (ص 293). ويرى سمير العبادي ونظام السويدان، أن الإستراتيجية التسويقية ما هي إلا خطة تنفيذية، لتحقيق أهداف محددة سلفاً [52] (ص 146). ويرى فريد النجار أن الإستراتيجية التسويقية، هي الطريقة المثالية لأداء الوظائف التسويقية لتحقيق الأهداف [32] (ص 129).

نلاحظ أن التعاريف الثلاثة تؤكد أن الإستراتيجية التسويقية هي الطريقة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها. ويرى الصميدعي أن إستراتيجية التسويق تسعى إلى تحقيق الغايات والأهداف، سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي، أم المستوى الرئيسي، وهذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق، وعلى أساس نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التسويقية المؤثرة على المؤسسة [3] (ص 115). ويرى عبد السلام أبو قحف أن الإستراتيجية التسويقية ليست مجموعة معينة من التصرفات أو الأنشطة والأعمال، ولكنها تشير أو تنطوي على تحديد ما هي المجالات التي سوف توجه إليها الجهود الرئيسية للمؤسسة ككل لتحقيق الهدف الأساسي [53] (ص 51). ويرى آخر أن الإستراتيجية التسويقية هي تحديد الأسواق المستهدفة، وإعداد المزيج التسويقي المناسب لها [54] (ص 120).

نلاحظ أن هذه التعاريف متقاربة وهي تشترك في عدة نقاط منها: تحقيق أهداف المؤسسة، تقسيم السوق، التكيف مع المتغيرات البيئية، إعداد المزيج التسويقي المناسب.

إن الإستراتيجية التسويقية تتجلى وفقاً لمتغيرات رئيسية، حيث يسعى واضعها لتحقيق أهداف معينة، والإستراتيجية التسويقية يجب أن تسعى لتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي في الأصل مستمدة منها، وهذا يتطلب من المديرين وعياً إستراتيجياً، ونقصد بالوعي الإستراتيجي أن يفهم المدير ما يلي:

- الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات المنافسة.
- الطريق لزيادة الفاعلية لهذه الإستراتيجية.
- المؤسسة محتاجة إلى الاستقرار، ولها أغراض من التغيير.

وفي الأخير فإن الإستراتيجية التسويقية تهتم بالقرارات الإستراتيجية، المتعلقة بالنشاط التسويقي وعلى الأخص المزيج التسويقي، والأسواق المستهدفة، والأهداف التسويقية، ومكانة المؤسسة في السوق، وموقعها التنافسي، كل هذا يمثل إستراتيجية التسويق.

2-2-1-2- أهمية الإستراتيجية التسويقية

مع مرور الوقت وازدياد حدة المنافسة، ازدادت أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة حيث أثبتت دراسات عديدة أن المؤسسات التي تعتمد الإستراتيجية التسويقية، قد حققت فرصاً أكبر للنجاح، كما أوضحت الدراسة المنفذة من قبل Thun و House، والتي قامت بمقارنة لأداء (181) مؤسسة أمريكية، متوسطة وكبيرة الحجم، وفي حقول مختلفة، وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير، كمعدل النمو والعائد من الاستثمار والمبيعات، من خلال تقسيمها إلى مجموعتين، الأولى تعتمد على الإستراتيجية التسويقية، والثانية لا تمارسها حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى، كما أوضحت أيضاً تحسن أداء المؤسسات بعد تبنيها للإستراتيجية التسويقية [3] (ص 29).

كما تحقق الإستراتيجية التسويقية مزايا عديدة للمؤسسة منها:

- تهيئ المؤسسة لاتخاذ إجراءات فاعلة، في حالة حدوث تغيرات، أو حوادث معينة.
- تقوى التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، حيث تساعد على التفكير المشترك بين هذه الوظائف.
- تساعد المؤسسة في التعامل مع التعقيدات التي قد تحدث، خاصة عند المؤسسات الكبيرة الحجم.
- تعمل على الاحتياط للتهديدات التي يمكن حدوثها في المستقبل، والتحضير لاقتناص الفرص التسويقية.

2-2-1-3- أهداف الإستراتيجية التسويقية

تقوم أغلب المؤسسات بوضع أهداف تسعى لتحقيقها في الفترة القادمة، وفي هذا الصدد نجد أن معظم المؤسسات تضع أكثر من هدف لمحاولة تحقيقه، بدلاً من وضع هدف واحد، ومثال هذه الأهداف تحقيق ربحية معينة، وتحقيق نمو في المبيعات، زيادة الحصة السوقية، زيادة الابتكارات الجديدة، وبطبيعة الحال ينبغي أن تتصف هذه الأهداف بأن تكون متسلسلة في حركية معينة، ومنسقة مع بعضها البعض وواقعية، وقابلة للتحقيق وكمية، كما يحدد زهير ثابت شروطاً عند وضع الأهداف هي: كن دقيقاً، ضع أهدافاً قابلة للقياس حتى يمكن تقييم الأداء الفعلي، وكن واقعياً، حدد التوقيت الزمني، كن واضحاً، أشرك العاملين في وضعها، احرص على الملائمة،

اجعل أهدافك مرنة، اجعل أهدافك محفزة، احرص على الحصول على الالتزام، واحرص على ترابط الأهداف وتكاملها [54] (ص 109-109).

ويذهب سمير العبادي ونظام السويدان إلى أن على مدير التسويق أن يحدد أهداف واقعية تستطيع الإستراتيجية تحقيقها، بالإضافة إلى كون الأهداف واقعية محددة، يجب أن تكون الأهداف أيضاً منسجمة مع الغايات الكلية للمؤسسة، ويمكن قياسها، فإذا لم يكن بالإمكان قياس الأهداف الموضوعية، فإن مدير التسويق لا يستطيع معرفة فيما إذا استطاعت الإستراتيجية تحقيق الأهداف الموضوعية، وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية [52] (ص 150).

2-2-2- أسباب وشروط وصفات بناء الإستراتيجية التسويقية

سنتناول في هذا المطلب الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى بناء إستراتيجية تسويقية، ثم شروط بناء الإستراتيجية التسويقية، وفي الأخير مواصفات الإستراتيجية التسويقية الجيدة.

2-2-2-1- الأسباب الموجبة للإستراتيجية التسويقية

تعمل الكثير من المؤسسات بدون إستراتيجية تسويقية، فبعض المديرين يعتقدون على أنهم قادرين على تحقيق المطلوب منهم، دون الحاجة إلى الإستراتيجية التسويقية، وفي أحسن الأحوال فإنهم يعتمدون على الخطة السنوية، مركزين فيها على أرقام الإنتاج التي يجب أن تحقق، دون توفر رؤية متكاملة لتوجهات المؤسسة الإستراتيجية.

وبطبيعة الحال فإننا نحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي، على كافة المستويات ومن ضمن التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي للتسويق، حيث يرى سمير العبادي ونظام السويدان أن الخطة الإستراتيجية لتسويق ليست بالكفالية عند مدير التسويق، بالتأكيد إنها ضرورية وملحة إذا أراد المدير أن ينفذ إستراتيجية التسويق، بدرجة معينة من الفاعلية [52] (ص 155). ويمكن ذكر الأسباب الموجبة لذلك فيما يلي:

- بالنسبة للمؤسسة يساعدها على تحديد الفرص التسويقية المتاحة، ويساعدها على تنظيم العمل كما يساعدها، على التكامل والتفاعل بين الأقسام المختلفة للمؤسسة.
- بالنسبة للأقسام غير التسويقية، يساعد على توفير الدعم والإسناد لوظيفة التسويق.
- بالنسبة للمرؤوسين فإنه يساعدهم على الحصول على الموارد اللازمة، وزيادة الثقة، والعزيمة لدى المرؤوسين لتحقيق الأهداف المسطرة.

- دون خطة إستراتيجية للتسويق، يضطر المدير لأن يأخذ وضعاً دفاعياً، ويتخذ قرارات تتصف بردة الفعل، على تهديدات المنافسين التي خططوها بشكل هجومي.
- بدون الخطة الإستراتيجية للتسويق، يصعب على المدير أن يتأكد بأن قراراته قصيرة الأجل، لها استمرارية طويلة الأجل.

2-2-2-2- شروط بناء الإستراتيجية التسويقية

- يتطلب إعداد إستراتيجية تسويقية، والتي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة، التطرق إلى بعض الشروط التي ستساهم في بنائها، بطريقة سليمة من أهمها [53] (ص 51-52):
- إن مدير التسويق يجب أن يصمم عدداً من الإستراتيجيات البديلة، لمواجهة أي تغير في الظروف.
- إن الإستراتيجية التسويقية ليست إلا مجموعة معينة من التصرفات، أو الأنشطة والأعمال المحددة، ولكنها تشير أو تنطوي على تحديد ما هي المجالات، التي سوف توجه إليها الجهود الرئيسية للمؤسسة ككل، لتحقيق الهدف الأساسي.
- إن الهدف الرئيسي وما يرتبط به من توجهات عامة لجهود المؤسسة، يتولد منه أهداف فرعية.
- يجب على مدير التسويق مراعاة الوضوح، والدقة في صياغة الإستراتيجية التسويقية ما أمكن.
- عند قيام مدير التسويق بتصميم، وبناء الإستراتيجية، العامة يجب مناقشة مديرو الأنشطة الرئيسية الأخرى بالمؤسسة.
- كل هذه الشروط إذا تحققت تساهم في صياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة، تعمل على تحقيق الريادة للمؤسسة في السوق.

2-2-2-3- مواصفات الإستراتيجية التسويقية المناسبة

- تتميز الإستراتيجية التسويقية بعدة ميزات، منها التأكيد على المضامين طويلة الأجل حيث أن الإستراتيجية التسويقية تهيئ المؤسسة، للتعامل مع متغيرات البيئة التسويقية في الآجال الطويلة.
- ففي عام 1980 صنعت شركة Goodyear tire قراراً إستراتيجياً، في تركيزها على عمل الإطارات، وفي الوقت الذي قلل الأعضاء الآخرون للصناعة من تأكيدهم على الإطارات، اختارت شركة Goodyear الطريق المعاكس، يحمل هذا القرار مضامين بعيدة المدى

للمؤسسة، بمرور السنين، والآن فلقد نجحت إستراتيجية Goodyear بالفعل، ففي نهاية الثمانينات نشأت كقوة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات [3] (ص 131).
فالتوجه طويل الأجل للإستراتيجية التسويقية، يتطلب أن تهتم بأثر التغيرات في العوامل البيئة، بصفة كبيرة، حيث أن هذه التغيرات تؤثر بشكل كبير جداً، على مستقبل المؤسسة، ومكانتها في السوق.

2-2-3- خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية

الإستراتيجية التسويقية ما هي إلا جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي في عملية بنائها تحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي للتسويق، فالإستراتيجية التسويقية هي الاتجاه العام لمجموع التصرفات التي وضعت قصد الوصول إلى الأهداف التسويقية المسطرة. ولقد اختلف الكتاب حول خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية، وهذا الاختلاف نجده في الشكل أي في عدد الخطوات، ولكنهم يتفقون في الخطوات الأساسية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجهات نظر كل واحد منهم، والإستراتيجية التسويقية في بنائها، تنطلق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويمكن إجمال هذه الخطوات فيما يلي:

2-2-3-1- التحليل الموقفي للسوق الحالي (المراجعة)

ويقصد به تحليل وتقييم مبدئي للسوق، والوقوف على الصفات والخصائص الحاكمة فيه مثل
درجة المنافسة، والاستثمار المطلوب، وأدوات التطوير، والتوزيع ودرجة ثبات الطلب، وتقدير نوعية العملاء المرتقبين [55] (ص 55)، كل هذه الصفات يمكن إجمالها في جزئين أساسيين، هما تحليل الفرص والتهديدات وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- نقاط القوة والضعف

على المدير أن يقوم بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف، لأداء المؤسسة، حتى يتمكن من الحكم على إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات وتحديد الإستراتيجية الملائمة لكل حالة [56] (ص 113). فمدير التسويق يقوم بتقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، فنقاط قوة المؤسسة تمثل الميزة التنافسية المحتملة التي تعتمد عليها المؤسسة لغزو السوق، أما نقاط الضعف فتتمثل الجهة التي تهدد المنافسة منها المؤسسة.

ومن أمثلة نقاط القوة تكاليف الإنتاج منخفضة، القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة، وجود خدمات ما بعد البيع. ومن أمثلة نقاط الضعف عدم وجود قسم متخصص في البحوث

والتطوير، ضعف نظام الحوافز، عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، والجدول المالي يبين أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف.

جدول 03: أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف. [32] (ص 113).

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تكاليف الإنتاج منخفضة.	- عدم وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير.
- القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة.	- ضعف نظام الحوافز.
- حصة سوقية كبيرة.	- إنتاج سلع موسمية.
- توافر قوة بيعية على درجة عالية من المهارة.	- عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف.
- وجود خدمات ما بعد البيع.	- عدم استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.
- سمعة جيدة للمؤسسة في الأسواق.	- ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع.

- الفرص والتهديدات

حيث نقوم بتحليل الفرص التسويقية، التي يمكن للمؤسسة اقتناصها، والتهديدات التي عليها أن تتجنبها، فمحمد فريد الصحن يعرف الفرصة بأنها المجال التسويقي الذي تتمتع فيه المؤسسة بميزة تفضيلية، بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة [32] (ص 110). فيمكن أن تنشأ الفرص من خلال التغيرات التي تحدث في السوق، أو عدم قدرة المنافسين على تلبية حاجات المستهلكين. ومن أمثلة الفرص ظهور بدائل جديدة من الخامات، تستخدم في إنتاج سلع المؤسسة، أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق، أو زيادة عدد المستهلكين.

أما التهديدات فهي تشكل عقبات قد تعترض مسيرة المؤسسة في حالة حدوثها، وتؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة. ومن أمثلة التهديدات تغير في تكنولوجيا الصناعة، زيادة منافسة المنتجات الأجنبية، والجدول التالي يوضح أمثلة عن الفرص والتهديدات.

الجدول 04: أمثلة عن الفرص والتهديدات. [56] (ص 112).

الفرص	التهديدات
- ظهور بدائل جديدة من الخامات.	- إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة.
- توافر شبكة توزيع واسعة للأسواق.	- إصدار قوانين لحماية البيئة من التلوث.
- صعوبة دخول المنافسين إلى السوق.	- رفع الرسوم الجمركية عن الواردات.
- إستقرار موقف النقد الأجنبي.	- زيادة منافسة المنتجات الأجنبية.

- زيادة عدد المستهلكين.	- إرتفاع أسعار الطاقة.
- توافر مصادر التمويل في سوق المال.	- تغير في تكنولوجيا الصناعة.

إذا عملت المؤسسة على إكمال تحليلها الموقفي بالشكل الملائم ،عندها ستصبح في موقع أفضل يمكنها من صنع القرارات الإستراتيجية، لأن المعلومات الصادرة عن هذا التحليل تخفض نسبة المخاطرة[57] (ص 25). هذا ما يؤكد ضرورة قيام المؤسسة بالتحليل الموقفي للعوامل البيئية، حيث يرى عبد السلام أبو قحف، أن تحليل الموقف، أو تحديد أين تقف المؤسسة في الوقت الحالي، من أكثر مكونات أو خطوات إعداد التخطيط الإستراتيجي للتسويق أهمية[53] (ص 47).

2-3-2-2- تحديد الأسواق المستهدفة

ويتضمن تحديد الأسواق المستهدفة، تعريف دقيق للأسواق، من حيث ما هو وارد في نظام التصنيف الصناعي في البلد الذي تعمل فيه المؤسسة، وبعدها تحديد أماكن تواجد الزبائن في هذا النظام. فطالما تحدد ذلك ينبغي على مدير التسويق أن يقيم بشكل موضوعي المقاومة، التي قد تنشأ، والصعوبات الواجب التغلب عليها، أثناء تسويقه لهؤلاء الزبائن[52] (ص 148).

فالمؤسسة تدرس الأسواق المستهدفة، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، حول ما يجب أن تقوم به، فتقوم بدراسة خصائص المستهلكين، والمؤسسات المنافسة، وتحديد بدائل الماركات السلعية، أو الخدمة في السوق الكلي، وتحديد خصائص المستهلكين لها، ثم اختيار استراتيجية السوق المستهدفة ،القادرة على التعامل مع أهداف المؤسسة.

المؤسسة قد تلاحظ وجود قطاعات سوقية غير مستغلة، لكن هذا غير كافي لاتخاذها القرار لأن المنافسين أيضاً ينظرون إلى تلك القطاعات المستهدفة، فهذا يعني أن اختراق تلك القطاعات ليس بالأمر الهين، لأجل هذا على مدير التسويق أن يجتهد في معرفة الصعوبات التي تواجهه في تلك القطاعات السوقية.

2-3-2-3- وضع الأهداف السوقية

بعد قيام المؤسسة بتحديد الأسواق المستهدفة، فإنها في الخطوة التالية تقوم بوضع أهداف تسويقية تسعى لتحقيقها، في أسواقها المستهدفة.

وإذا تم اتخاذ قرار بالمضي قدماً في تحديد الأسواق المستهدفة، فإن على مدير التسويق أن يحدد أهداف واقعية محددة، تستطيع الإستراتيجية تحقيقها. بالإضافة إلى كون الأهداف واقعية

محددة، يجب أن تكون الأهداف أيضاً منسجمة مع الغايات الكلية للمؤسسة، ويمكن قياسها، فإذا لم يكن بالإمكان قياس الأهداف الموضوعية، فإن مدير التسويق لا يستطيع معرفة فيما إذا استطاعت الإستراتيجية تحقيق الأهداف الموضوعية، وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية [52] (ص 150)، إذا فالأهداف التي يتم تحديدها واقعية ومحددة ومنسجمة، مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فلا تعارضها كي نتفادى السلبيات، وكي يتم تعديل الإستراتيجية التسويقية إذا اقتضت الضرورة بكل يسر وسهولة.

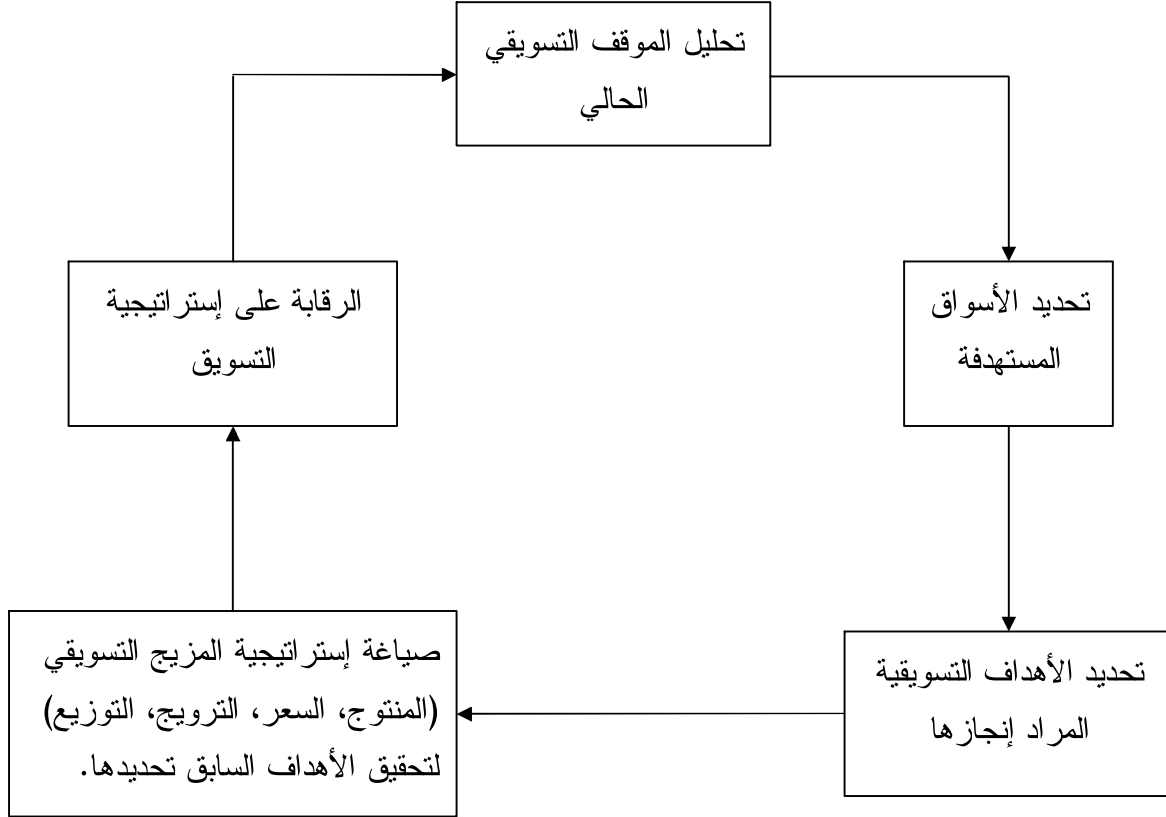
2-3-3-4- تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي الصحيحة

في هذه المرحلة يتم تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي المناسب للأسواق المستهدفة، وحسب الأهداف المسطرة، حيث نراعي في تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي، أذواق ورغبات المستهلكين الموجودين في السوق المستهدف. ثم بعد ذلك نبدأ بتنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي المناسبة، كل ذلك يتم في ضوء المعلومات الواردة من البيئة التسويقية، عن ظروف المنافسة، ورغبات المستهلكين.

2-3-3-5- الرقابة على الإستراتيجية التسويقية

بعد تصميم وتنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي، يأتي دور مدير التسويق للرقابة على تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي، ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، حيث يرى محمد فريد الصحن أن الرقابة تتطلب معرفة مسبقة بالمعايير، التي سيتم على أساسها تقييم الأداء والرقابة عليه، مثل حجم المبيعات لكل منطقة جغرافية، أو لكل رجل بيع، وتكلفة المبيعات ونسبتها إلى حجم المبيعات، وحجم الأرباح... إلخ [56] (ص 130). فإذا لم تحقق الإستراتيجية التسويقية أهدافها، فإن مدير التسويق يجب عليه أن يبحث عن السبب، فتصحیح الإستراتيجية عن طريق مراجعة الأهداف التي قد لا تكون واقعية.

والشكل التالي يبين خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية.



الشكل 07: خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية [52] (ص 149).

2-3- إستراتيجية تقسيم السوق واختيار السوق المستهدف

يعتبر السوق المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون، وذلك بغرض تبادل السلع والخدمات، أي البيع والشراء، ولغرض تلبية أذواق المستهلكين، تلجأ المؤسسات إلى تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة، حيث يساعدها ذلك على تلبية الحاجات المختلفة للزبائن، بتجميعهم في مجموعات حسب متطلبات وخصائص الشراء.

وتتضمن إستراتيجية تقسيم السوق، تقييم الفرص السوقية المتاحة والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، حيث تهتم الإستراتيجية التسويقية بركنين أساسيين، الأول هو تحليل واختيار السوق المستهدف والثاني هو تصميم مزيج تسويقي مناسب لهذا السوق، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف تقسيم السوق ومزاياه، ثم أنواع الأسواق وأسس تقسيم السوق، ثم معايير اختيار الأسواق المستهدفة، وفي الأخير استراتيجيات اختيار السوق المستهدف.

2-3-1- تعريف تقسيم السوق ومزاياه

يعتبر السوق بمثابة ميزان للعرض والطلب، ففيه يلتقي العارضون للسلع مع الطالبين لها، وهو ميزان لسيولة المبادلات، يعمل دائماً على تحقيق التوازن [58] (ص 68)، فالمؤسسة تسعى للاهتمام به لأنه الرافد الذي بواسطته تصرف إنتاجها، ويتجلى هذا الاهتمام في تقسيم السوق إلى قطاعات.

نتيجة الاختلاف بين الزبائن تلجأ المؤسسات إلى تقسيم السوق، وهذه الاختلافات قد تكون في القدرة المالية لكل زبون، وما هو مستعد لدفعه مقابل الحصول على سلفة، أو اختلاف الكمية التي يشتريها كل زبون، وأيضاً نوعية وسائل الإعلام التي يستعملها كل فرد، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف تقسيم السوق، ثم المزايا التي تجنيها المؤسسة من وراء تقسيم السوق.

2-3-1-1- تعريف السوق

أعطيت العديد من التعاريف لتقسيم السوق، حيث يعرفه عبد السلام أبو قحف، بأنه منهج أو فلسفة لتوجيه السلعة، أو الخدمة نحو مجموعة مستهدفة من المستهلكين، وليس للمجتمع ككل، والمجموعة المستهدفة من المستهلكين تكون عادة متجانسة بدرجة كبيرة [13] (ص 527). كما يعرفه أمين عبد العزيز حسن حيث يقول: ينصرف مفهوم تقسيم السوق إلى تجزئة السوق إلى قطاعات أو شرائح فرعية متميزة من المستهلكين، بحيث يمكن اختيار كل قطاع أو شريحة على أنه سوق مستهدف يناسبه مزيج تسويقي، ويعني تقسيم إلى شرائح سوقية على شكل أفراد أو مؤسسات، وتكون متشابهة في الخصائص، لتوجه إليهم إستراتيجية تسويقية محددة [55] (ص 101).

كما يعرفه Alain وزميله: تقسيم السوق هو تقسيم مجموع الزبائن غير المتجانسين، إلى قطاعات سوقية متجانسة حسب احتياجاتها، والخصائص المميزة لها [59] (ص 132).. ويعد تقسيم السوق من العمليات المهمة في الإستراتيجية التسويقية، حيث أنه المرشد في عمليات البيع والتوزيع الصحيح [60] (ص 1). نلاحظ أن هذه التعاريف تختلف في الألفاظ وتتفق في المعنى فيمكن أن نعرف تقسيم السوق، بأنه تجزئة السوق إلى أقسام متجانسة من الزبائن، لهم حاجات متشابهة وخصائص متقاربة، وإعداد مزيج تسويقي مناسب لكل قسم من السوق، أو لكل فئة.

2-3-1-2- مزايا تقسيم السوق

يحقق تقسيم السوق بالنسبة للمؤسسة، العديد من المزايا ومن أبرزها ما يلي:

- اختيار السوق المستهدف: يساعد تقسيم السوق إلى شرائح، في تحديد الأسواق المستهدفة، بحيث نصل إلى شريحة متجانسة، وتكون هذه الشريحة هي المعنية بالنسبة للإستراتيجية التسويقية، حيث تكون الشريحة متماثلة في الخصائص، فيوجه إليها مزيج تسويقي محدد، مع تطوير الإستراتيجية والمزيج بالتغيرات التي تحدث في هذه الشريحة، مع محاولة جذب هذه الشريحة باختيار المزيج الترويجي المناسب لها [55] (ص 102).

- تحقيق الكفاءة: أي الكفاءة في استغلال موارد المؤسسة، وتوجيهها من خلال التوجيه السليم للنشاط الإنتاجي والتسويقي والتمويلي، ومن خلال الموازنة السليمة بين الموارد التي تخصصها المؤسسة لكل شريحة، وبين العائد الذي يتحقق من تلك الشريحة [61] (ص 260).

- تحديد المزيج التسويقي المناسب لكل شريحة: إن عملية تقسيم السوق تجعل المؤسسة ملمة بكل احتياجات وخصائص القطاعات السوقية، وبالتالي تستطيع صياغة المزيج التسويقي المناسب لكل شريحة من السوق، وبالتالي ترضي المستهلكين، وتحقق أكبر حصة من السوق.

- تحديد الفرص والتهديدات: تقسيم السوق يساعد المؤسسة بشكل كبير على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، فالسوق يتميز بعدم الثبات، وتتبدل رغبات المستهلكين بين فترة وأخرى، وتقسيم السوق إلى شرائح يسهل للمؤسسة معرفة احتياجات المستهلكين للتعاون معهم بطريقة أحسن من المنافسين.

- توفير المعلومات: يحقق تقسيم السوق للمؤسسة إمكانية الحصول على معلومات جديد عن كل القطاعات السوقية، وهذا يساعد المؤسسة على رؤية أوضح لمميزات هذا السوق، وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تتعامل مع القطاعات السوقية في جو من الشفافية، حيث يرى chirouze أنه لأجل تحقيق دراسة للسوق فإن المؤسسة تحتاج إلى ثلاث مصادر للمعلومات هي: مصادر المعلومات الداخلية للمؤسسة، ومعلومات ثانوية، ومعلومات أولية [62] (ص 20).

- إيجاد أسواق جديدة: من الأهداف الأساسية للمؤسسة تطوير والبحث عن أسواق جديدة، والعمل على اختراقها بمنتجاتها الحالية، أو منتجات جديدة [63] (ص 25). فعلى المؤسسة أن لا ترضى بأسواقها الحالية، بل يجب عليها أن تسعى إلى إيجاد أسواق جديدة لتصريف إنتاجها.

2-3-2- أسس تقسيم السوق

هناك العديد من الأسس التي يمكن أن نقسم السوق على أساسها، منها الأساس الجغرافي والأساس الديمغرافي، والأساس السيكولوجي، والتقسيم حسب منافع السلعة، والتقسيم على أساس نمط المعيشة، والتقسيم على أساس كثافة الاستعمال، والتقسيم على أساس العامل التسويقي.

2-3-2-1- التقسيم على الأساس الديمغرافي

إنها من الطرق الشائعة في تقسيم السوق، ولكن ليس بالضرورة الطريقة الأكثر فائدة، يتم تقسيم السوق على أساس مجموعة من العوامل الديمغرافية، مثل السن، الجنس، والدخل، والتعليم، والدين، وحجم الأسرة، والوظيفة، ودورة حياة الأسرة، والطبقة الاجتماعية [50] (ص 70). ويعزى الاستخدام الواسع للعوامل الديمغرافية إلى سببين رئيسيين هما:

- ارتباط مبيعات العديد من السلع ارتباطاً وثيقاً بهذه العوامل.
- هذه العوامل سهلة القياس والتحليل إذا ما قورنت بالعوامل الأخرى.

2-3-2-2- التقسيم على الأساس الجغرافي

إن الأساس الجغرافي قد يفرض نفسه، كأساس لتقسيم وتجزئة السوق -سواءً كأساس وحيد أو مع غيره من الأسس- وذلك عندما تختلف رغبات وأذواق الناس وحاجاتهم وعاداتهم الشرائية والإستخدامية للسلعة، أو الخدمة باختلاف المواقع الجغرافية التي يسكنون فيها، ويصلح هذا الأساس في حالة اتساع حجم ومساحة الدولة، وكان حجم ومساحة كل موقع وعدد مستهلكيه من الكبر بحيث يستحق الموقف تقسيم السوق، وتوجيه المزيج التسويقي الخاص -أو بعض عناصره- على هذا الأساس [61] (ص 263). ويستخدم هذا الأساس في حالة اختلاف الظروف المناخية للمستهلكين من منطقة إلى أخرى، فنجد سكان المناطق الباردة بحاجة إلى الألبسة الصوفية والقطنية الغليظة، وسكان المناطق الصحراوية بحاجة إلى مكيفات الهواء، المناطق الحارة مثل صحراء الجزائر والباردة مثل كندا.

2-3-2-3- التقسيم على أساس نمط العيش

هذا التقسيم يعد الأحدث، كان أول ظهور له في بريطانيا حيث طبق من قبل مؤسسة إعلانية هي (yound and rubican) حيث قسمت هذه المؤسسة المجتمع إلى أربعة فئات على أساس احتياجاتهم، أو توجهاتهم الأساسية وهي [50] (ص 69):

- أصحاب الاتجاهات الشائعة: هؤلاء يبحثون عن الأمان يحيون حياة تقليدية، إنهم لا يشترون إلا السلع ذات العلامات الشعبية، كما أن هؤلاء لا يميلون إلى الابتعاد عن الأكثرية أو الحشود.
- المتطلعون: هؤلاء يبحثون عن مكانة في المجتمع، إنهم يقتنون سلعا ذات قيمة أو رمز يعزز هذه المكانة، التي يتطلعون إليها، مثل السيارات السريعة والمجوهرات الغالية.
- الناجحون: هؤلاء قد حصلوا أصلاً على المكانة الاجتماعية المرموقة، وجربوها وهم يريدون التمتع بالحياة الراقية.

- الإصلاحيون: يعتبر هؤلاء أن نوعية الحياة هي الشيء الأعظم في حياتهم، إنهم يشترون السلع الطبيعية، والسلع التي يقررون هم اختيارها عن قناعة، ويمتازون بأنهم أفضل تعليماً من سابقهم.

2-3-2-4- التقسيم على أساس الدافع للشراء

ويسمى بطبيعة الحاجة أو الرغبة لدى المستهلكين، فإذا أخذنا سوق السيارات كمثال فيمكن تقسيمه إلى فئة من المستهلكين تشتري السيارة لغرض نقل البضاعة، أمّا بعض الفئات الأخرى فتشتريها لغرض نقل الأشخاص، أمّا فئة أخرى فتشتريها للمفاخرة..إلخ. فالمزيج التسويقي هنا يختلف حسب طبيعة الحاجة.

2-3-2-5- التقسيم على أساس معدل الاستهلاك

إذا أخذنا كمثال معدل استهلاك الشاي والسكر نجده عالياً في المناطق الريفية والباردة مثلاً، في حين نجد هذا المعدل أدنى لدى فئات أخرى من المستهلكين، لذلك يمكن تقسيم السوق حسب معدل الاستهلاك، وبالتالي يختلف المزيج التسويقي حسب معدل الاستهلاك.

2-3-2-6- التقسيم على أساس عوامل مرتبطة بالسلعة

من العوامل المرتبطة بالسلعة، والتي يمكن تقسيم السوق على أساسها [61] (ص 266):
 - كمية الاستخدام: حيث يمكن تصنيف المستهلكين في سوق معينة اتجاه سلعة معينة إلى: من يستخدمون السلعة بمعدل كبير، ثم من يستخدمونها بشكل متوسط، ثم من يستخدمونها بمعدل ضعيف، ثم من لا يستخدمونها.
 - فوائد السلعة للمستهلك: حيث يتم التقسيم هنا على أساس الفوائد التي يتوقعها المستهلك، أو يتطلع إليها من وراء شراء أو استخدام هذه السلعة.
 - الغرض النهائي من استخدام السلعة: هناك من يستعمل سلعة لغرض تحقيق الأمان له، أو لتحقيق إشباع معين أو لتحقيق الزهو والتفاخر.

وهنا نشير إلى أن عملية تقسيم السوق يمكن أن تعتمد على أكثر من أساس واحد ففي حالة استخدام أساس واحد يسمى التقسيم عندئذ بمدخل التجزئة المفرد، ويصمم المزيج التسويقي على أساس التعامل مع فئة معينة من المستهلكين، يملكون خاصية معينة، أمّا إذا استخدم عدة أسس فنسميه عندئذ بمدخل التقسيم المركب أو المتعدد، وفي هذه الحالة يحتاج الأمر إلى تقسيم مزيج تسويقي مركب كي يخدم أكثر من هدف تسويقي، وفي بحاجات فئات متنوعة من المستهلكين في السوق.

2-3-3-3- معايير اختيار إستراتيجية الأسواق المستهدفة

إن اختيار إستراتيجية الأسواق المستهدفة يخضع للعديد من المعايير، التي يجب أن تدرسها إدارة التسويق بعناية وهي:

2-3-3-1- الموارد والقدرات المتاحة للمؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تمنح المؤسسة قدرة كافية، عند اختيار إستراتيجية السوق المستهدف، من هذه العوامل: الإمكانيات المالية، البشرية، التسويقية، الإنتاجية والبرامج الخاصة في تطوير وتوسيع عمل المؤسسة، كذلك قدرة المؤسسة على تحديد أجزاء السوق الحالي والمرتب، وقدرتها على الوصول إلى هذه الأجزاء من السوق [3] (ص 151). فالموارد المتاحة للمؤسسة إذا لم تكن كافية للتعامل مع أكثر من قطاع سوقي، فالمؤسسة تلجأ إلى استعمال إستراتيجية التسويق المركز.

2-3-3-2- المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته

فعندما يتم تقديم منتج جديد في السوق (مرحلة التقديم) يفضل التركيز على صنف واحد من المنتج، فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز [50] (ص 78). فالمؤسسة تركز جهودها على هذا المنتج الجديد وبالتالي السعي لأجل الحصول على أكبر حصة سوقية.

2-3-3-3- إمكانية المنافسة

نقصد بإمكانية المنافسة، قدرة المؤسسات المنافسة من حيث امتلاكها الموارد المالية، وتكنولوجيا الإنتاج التي تستعملها، كذلك مقدار حصتها الحالية من السوق، وهل تستطيع التوسع في المستقبل أم لا تستطيع، وأيضاً حجم المنافسة من قبل المنتجات الحالية في السوق.

2-3-3-4- حجم السوق المحتملة

عند اختيار أي قطاع سوقي فلا بد من قياس حجم السوق المحتملة، لكي تتمكن المؤسسة من الدخول فيه، إذ أنه ينبغي أن يكون هذا القطاع بحجم يستوعب ضخ السلع والخدمات، أي أنه أي القطاع يمتلك مستهلكين حاليين ومحتملين، ويشجع على الدخول إلى هذا القطاع [3] (ص 152). فكلما كان القطاع السوقي كبيراً كلما كانت المؤسسة أكثر حماساً للدخول إليه، وكلما كانت مستعدة لتنفق مالا وجهداً إضافياً أيضاً.

2-3-3-5- الفرص غير المستغلة

أي أن هذا القطاع السوقي به فرص لم يتفطن المنافسون لها، وهذه القطاعات غير مستغلة فهناك طلب على منتجات معينة لكن هذا الطلب غير ملبى أو ملبى بصفة ناقصة لا تشبع رغبات المستهلكين، فتقوم المؤسسة بالتركيز عليها لتلبيتها ومحاولة التميز فيها.

2-3-3-6- توفر الاستقرار

لا بد من توفر صفة الاستقرار النسبي للأجزاء، أو الأسواق الفرعية، وخلال فترة زمنية محددة، ذلك أن الاستقرار النسبي مرتبط بالماركة ودرجة جاذبيتها السوقية، مع درجة التكنولوجيا السائدة في الصناعة بشكل عام، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل دورة حياة السلعة [64] (ص 125).

2-3-3-7- إمكانية تلبية حاجيات هذا القطاع

أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات هذا القطاع من السوق، بالكميات والنوعية التي تنتجها هذه المؤسسة، وأيضاً أن تكون المؤسسة قادرة على الوصول إلى هذا القطاع من السوق.

2-3-4- إستراتيجيات اختيار السوق المستهدف

المؤسسات في سعيها لتحقيق أهدافها، تختلف في اختيار إستراتيجية السوق المستهدف، حسب إمكانياتها المتوفرة، وحسب درجة المنافسة السائدة في السوق، وخصائص منتجات المؤسسة، ورغبات المستهلكين وإمكانياتهم، فبعض المؤسسات تختار إستراتيجية التسويق المتنوع، وبعضها يختار إستراتيجية التسويق غير المتنوع، والبعض الآخر يختار إستراتيجية التسويق المركز.

2-3-4-1- إستراتيجية التسويق غير المتنوع (المعجم)

يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد، ومتشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية، باعتبارها أسواق مستهدفة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تستهلك نفس المنتج [3] (ص 146). فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز على النواحي المشتركة بين المستهلكين، وتوجه لهم مزيج تسويقي واحد ومكثف، فتحاول بذلك تكوين إستراتيجية توزيع شمولية، أمّا فيما يخص السلعة فهي تصمم لإرضاء أكبر عدد من المستهلكين.

وتجدر الإشارة إلى أنه لابد من توفر بعض الشروط لتطبيق هذه الإستراتيجية وكما يلي:

- انخفاض شدة المنافسة في سوق السلعة.
- أن يتواجد عدد كبير من المستهلكين المتميزين بتشابه رغباتهم.

2-4-3-2- إستراتيجية التسويق المتنوع

تفترض هذه الإستراتيجية أن المستهلكين في سوق السلعة، ومن مختلف الماركات قد يكونوا مختلفين من حيث إستجاباتهم لأي إستراتيجية سوقية، وذلك لوجود إختلاف في رغبات وأذواق المستهلكين وإمكانياتهم الشرائية، ذلك أن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تحديد جزء، أو أكثر في السوق الكلي للماركة، ثم توجيه إستراتيجية تسويقية خاصة للمستهلكين في كل جزء، بحيث تناسبهم وتلقى قبولهم، وتشبع حاجاتهم المحددة حسب أذواقهم وإمكانياتهم الشرائية [64] (ص 124). فتبعاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر كل جزء من أجزاء السوق (أي قطاع) سوقاً مستهدفاً منفصلاً عن القطاعات الأخرى، فالمؤسسة تقوم بصياغة مزيج تسويقي توجهه لقطاع سوقي محدد.

- لكن قد يترتب على إتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية العديد من المشاكل، خاصة إذا كانت إمكانيات المؤسسة محدودة، وكذلك قدراتها التسويقية، ومن الأمثلة عن هذه المشاكل:
- كلما ارتفع عدد المنتجات تزداد التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتصميم والتخزين.
 - بزيادة عدد المنتجات تزداد التكاليف الإدارية لوظيفة الإنتاج، مثل البحوث والدراسات التسويقية.

2-4-3-3- إستراتيجية التسويق المركز

يرى بعض خبراء التسويق أن إستراتيجية التسويق المركز قد يكون لبعض المؤسسات طبقاً للسلع المنتجة، مربحاً وكفوفاً بدليل اعتماد عدد متزايد من المؤسسات عليه، ويضيف هؤلاء أن مؤسسات صغيرة إستطاعت أن تخرق أسواقاً، أو قطاعات مهمة، وأن تحقق أرباحاً تفوق ما تحققه المؤسسات الكبيرة، ذلك أنها كانت ذكية وبارعة في إقتناص وإرضاء رغبات شريحة من المستهلكين، لم ينتبه إليها المسوقون الكبار [50] (ص 75).

تبعاً لهذه الإستراتيجية، تصمم المؤسسة مزيج تسويقي واحد لقطاع سوقي واحد، أو عدد قليل من القطاعات السوقية، وذلك بغية تركيز جهودها التسويقية على هذا القطاع المحدد. فبدلاً من استهداف نصيب أو حصة صغيرة من سوق كبير، تستهدف المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التسويق المركز نصيباً كبيراً من واحد أو أكثر من القطاعات الفرعية، أي أنه يتم صب الجهود التسويقية في بوتقة واحدة، أو محدودة جداً من البوتقات [50] (ص 75). لكن هذه الإستراتيجية

إن لم يتم استخدامها الاستخدام الأحسن، قد تجر على المؤسسة أخطاراً كبيرة، فإذا ما حدث تحول مفاجيء في معطيات البيئة الداخلية أو الخارجية، فإن المؤسسة تصاب بصدمة قد تؤدي إلى إفلاسها نظراً لاعتمادها على جزء صغير من السوق ومنتوج واحد، كما أنها لو حققت أرباحاً كبيرة قد يجعل ذلك المؤسسات المنافسة تدخل القطاع السوقي الذي تسيطر عليه هذه المؤسسة، وبالتالي مزاحمتها وازدياد المنافسة.

4-2- إستراتيجية المزيج التسويقي

تعتبر إستراتيجية المزيج التسويقي المحدد لنجاح أو فشل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، ويقوم مدير التسويق باختيار المزيج التسويقي الصحيح، ويتطلب ذلك صياغة إستراتيجيات فرعية لكل من المنتج، التسعير، وقنوات التوزيع، والترويج لأجل هذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب نتناول في الأول إستراتيجية المنتج، وفي الثاني إستراتيجية التسعير، وفي الثالث إستراتيجية قنوات التوزيع، وفي الرابع إستراتيجية الترويج.

2-4-1- إستراتيجية المنتج

المنتج هو أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي، فهو حلقة الوصل التي تربط المؤسسة بأسواقها ومستهلكيها، كما يعتبر حجر الزاوية لنجاح الإستراتيجية التسويقية، وبالتالي تحقق المؤسسة ما تصبو إليه وإستمراريتها وتطورها.

2-4-1-1- تعريف المنتج ومكوناته

نظراً للأهمية التي يتمتع بها المنتج في الإستراتيجية التسويقية، فإن الكثير من الكتاب أطلقوا عليه العديد من التعريفات منها: المنتج هو مجموعة من الخصائص الملموسة، وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته، عن طريق منافعها المادية والمعنوية والإجتماعية، إذ أنه مجموعة من الصفات الملموسة، وغير الملموسة لإشباع حاجات معينة [3] (ص 180). يعرف المنتج بأنه مجموعة من المواصفات مجتمعة يؤدي استخدامها إلى الحصول على منافع معينة، تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات معينة لدى المستهلكين، سواء أكانت أشياء مادية أو خدمات شخصية أو أماكن أو أفكار [55] (ص 183).

المنتج هو عبارة عن حزمة من خصائص ملموسة وغير ملموسة، تنطوي على فوائد أو منافع أو وظيفة إجتماعية ونفسية [65] (ص 81). المنتج هو مزيج من الخصائص الأساسية والمطورة والإضافية [52] (ص 183).

نلاحظ أن هذه التعاريف متشابهة وتصب في نفس الاتجاه فالخصائص الملموسة تعني سلع مادية يمكن لمسها، أما الخصائص الغير ملموسة فتعني خدمات أو أفكار لا يمكننا لمسها، والخصائص الأساسية تعني الفوائد التي يطلبها كل من البائع والمشتري، والخصائص المطورة تعني إضافة خصائص مطورة جديدة للمنتوج، والخصائص الإضافية تعني الفوائد الإضافية التي يتضمنها شراء منتج معين.

2-1-4-2- العوامل المؤثرة في إستراتيجية السلعة

- عند قيام المؤسسة بإعداد السلعة فإنها تأخذ عدة عوامل في الحسبان منها:
- الأثر على المنتج الحالي: نتيجة لزيادة المؤسسة لمنتج إضافي إلى خط إنتاجها تتأثر المنتجات الأخرى، سواء كمية المبيعات والأرباح المحققة.
 - التقلبات الدورية: إذا كانت منتجات المؤسسة فصلية فيستحسن أن تنتج منتجات أخرى، لاستغلال الطاقة العاطلة في بقية الفصول.
 - المواد الأولية: المؤسسة عليها أن تتفادى الاعتماد على المواد الأولية التي تتعرض وفرتها للاضطراب الشديد.
 - قنوات التوزيع: يستحسن أن تقوم المؤسسة بتوزيع أي منتج جديد في قنوات التوزيع الحالية للمؤسسة بدلاً من قنوات توزيع جديدة.
 - البحوث التطوير: من الأحسن أن تستعمل المؤسسة تجهيزات البحوث القديمة في تطوير المنتجات الجديدة.
 - الاستثمارات المطلوبة: عندما تجد المؤسسة الموارد المالية اللازمة تستطيع أن تطور منتجاتها بسهولة.
 - المهارات الفنية والتسويقية: يستحسن أن تتوفر مهارات تقنية وتسويقية قبل إنتاج منتج جديد.

2-1-4-3- القرارات الخاصة بتمييز المنتجات

يعتبر تمييز المنتجات في المؤسسات من الجوانب الهامة في تخطيط إستراتيجية المنتجات لمواجهة المنافسة ويتم التمييز باستخدام العلامات، والتي تتمثل في حرف/رمز أو أي وسيلة أخرى، فمن أهم القرارات التي تأخذ المؤسسة القرار المتعلق بتمييز منتجاتها [55] (ص 191).

يوجد نوعان من التمييز النوع الأول يتم في أثناء صناعة المنتج حيث يضاف الاسم على المنتج وفي أثناء عملية التسويق يتم المحافظة على هذا الاسم أما النوع الثاني فإن الموزع أو البائع هو الذي يضع علامته على المنتج، ومن فوائد تمييز المنتجات ما يلي [55] (ص 191):

- تسهيل عمليات التداول في السوق.
- سهولة الإعلان عن السلعة واستخدام الدعاية المركزة.
- خلق صورة جيدة لدى المستهلكين من خلال العلامة.
- خلق درجة من الولاء لدى المستخدمين للسلعة.
- المرونة في استخدام السياسات السعرية.

2-4-1-4- إستراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج

- إن كل مرحلة من مراحل تقديم المنتج لها شروط ومتطلبات، مما ينعكس على المزيج التسويقي، الذي تشكله إدارة التسويق لمواجهة عوامل البيئة الخارجية والاستفادة منها:
- الإستراتيجية المرتبطة بمرحلة تقديم المنتج [53] (ص 59). باعتبار المنتج المقدم جديداً، أو لكونه يقدم لأول مرة فيمكن للإدارة اختيار إستراتيجية، أو أكثر من هذه الإستراتيجيات:
 - إستراتيجية الكشط السريع للسوق: يقدم المنتج الجديد بسعر مرتفع وترويج مكثف.
 - إستراتيجية الكشط البطيء للسوق: يقدم المنتج بسعر منخفض وترويج كثيف.
 - إستراتيجية الإختراق السريع للسوق: يقدم المنتج بسعر منخفض وترويج كثيف.
 - إستراتيجية الإختراق البطيء للسوق: يقدم المنتج بسعر منخفض وترويج منخفض.

السعر {	عالي	إستراتيجية الكشط السريع للسوق	إستراتيجية الكشط البطيء للسوق
	منخفض	إستراتيجية الإختراق السريع للسوق	إستراتيجية الإختراق البطيء للسوق
		عالي	منخفض
الترويج			

الشكل 08: مختلف الإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بمرحلة تقديم المنتج [66] (ص 59).

- الإستراتيجيات المرتبطة بمرحلة النمو: خلال مرحلة النمو تستخدم المؤسسة الإستراتيجية للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان وذلك عن طريق [3] (ص 193):
- تحسين وتطوير نوعية المنتج بإضافة خصائص جديدة للمنتج.
- الدخول في أجزاء جديدة من السوق.

- تزيد من تغطيتها للتوزيع وتدخل قنوات توزيع جديدة.
- تتحول من إعلان إدراك المنتج إلى إعلان تفضيل المنتج.
- تخفيض الأسعار لكي تجذب المستوى التالي من المشتريين الحساسين اتجاه السعر.
- إستراتيجيات التسويق في مرحلة النضج: تنتهج إما إستراتيجية تعديل السوق، أو إستراتيجية تعديل المنتج أو إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي.
- إستراتيجيات التسويق في مرحلة التدهور والانحدار: إستراتيجية التدرج، أي الانسحاب التدريجي والتركيز على بعض القطاعات السوقية.

2-4-1-5- إستراتيجية تخطيط وتطوير المنتجات

- تعد إستراتيجيات تخطيط تطوير المنتجات، من المسائل المهمة للمؤسسة لأن استمرار المؤسسة في السوق يتطلب منها ابتكار منتجات جديدة، فقبل أن تصل منتجاتها إلى مرحلة التدهور، أي مرحلة النضج، عليها أن تبعث منتجاً جديداً، ويمكن أن نقسم إستراتيجية تخطيط وتطوير المنتجات إلى قسمين:
- إستراتيجية إضافة منتجات جديدة: حيث تدخل المؤسسة منتجات جديدة إلى السوق لم تنتجها من قبل، وتعمل على تنميتها بسرعة كي تبلغ مرحلة النضج، وإدامة هذه المرحلة لأطول مدة.
 - إستراتيجية تحسين المنتجات الحالية: حيث تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات على المنتجات الحالية حتى تعيد لها الحيوية، فقد تدخل عليها صفات ومزايا جديدة، أو تعرضها في أسواق جديدة.

2-4-2- إستراتيجية التسعير

- تعد دراسة إستراتيجية التسعير ضرورة ملحة تملئها ظروف البيئة التسويقية، فالتسعير جزء مهم في إستراتيجية التسويق بالمؤسسة، وهو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يحقق الأرباح فباقي العناصر تمثل تكاليف.

2-4-2-1- تعريف التسعير

- لقد أعطيت العديد من التعاريف نذكر منها: التسعير فن ترجمة قيمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية [51] (ص 365). كما يعرف السعر على أنه عبارة عن الوحدات النقدية، التي تدفع من قبل المشتري لغرض حصوله على منتج أو خدمة، وخلال فترة زمنية معينة [3] (ص 210). كما يعرف على أنه عبارة عن القيمة النقدية للسلعة أو الخدمة، كما توجد في السوق، كما

ينظر إلى السعر بالنسبة للمشتري على أنه الشروط التي يتم في ضوءها الحصول على السلعة، التي يرغب في شرائها [55] (ص 209).

من كل هذا يمكن إعطاء تعريف للتسعير بأنه العملية التي بموجبها تقوم إدارة التسويق بتحديد قيمة السلعة في وقت معين ومكان معين، أما السعر فهو القيمة التي يدفعها المشتري لقاء السلعة أو الخدمة.

يدخل السعر في كثير من القرارات الإستراتيجية، فهو قد يستخدم كبديل عن الترويج المكثف، وقد يستخدم السعر للحصول على حصة سوقية كبيرة، وقد يستخدم السعر للحصول على مزيد من الأرباح كما قد يستخدم السعر كرافد لتمويل البحث والتطوير المتعلق بالسلع الحالية والجديدة.

2-2-4-2- العوامل المؤثرة في إستراتيجية التسعير

تنقسم العوامل المؤثرة في إستراتيجية تحديد السعر إلى قسمين أساسيين هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

- العوامل الداخلية: من بين العوامل الداخلية نجد أهداف التسعير بالمؤسسة، فقد يكون من بين أهداف التسعير بالمؤسسة انتهاج سياسة الأسعار المستقرة، أو إتباع سياسة التخفيض المستمر في الأسعار، أو قد يقارن بين السعر العالي والنوعية الراقية [65] (ص 173).

كما نجد من بين العوامل التكاليف، وتلعب التكاليف دوراً أساسياً في عملية التسعير باعتبارها الأساس أو الأرضية التي تنطلق منها عملية التسعير، وتستطيع المؤسسة أن تسعر منتجاتها على أساس تغطية تكاليفها مع هامش ربح معقول [51] (ص 379). كما تؤثر قرارات المزيج التسويقي في تحديد إستراتيجية التسعير، فبعض الشركات تقوم بتحديد السعر في البداية ثم تحديد قرارات المزيج التسويقي، وتكون الأسعار في بعض الأحيان تابعة لقرارات المزيج التسويقي.

- العوامل الخارجية: من بين العوامل الخارجية الطلب على السلعة أ والخدمة فله أثر مهم في التسعير، فهناك عوامل كثيرة تشكل الطلب تتضمن سعر السلعة، دخل المستهلك وتفضيله [51] (ص 379). أيضاً هناك المنافسون حيث تؤثر المنافسة الحالية والمتوقعة بشكل جلي وقوي، ولا يمكن تجنبه عند وضع السقف الأعلى للسعر، إن البحوث تدل على أن مستوى سعر المنافسة يعتبر بالنسبة لأغلب المؤسسات أهم إستراتيجية سعرية [52] (ص 234). كما تؤثر في الأسعار عوامل خارجية أخرى، مثل الحالة الاقتصادية العامة والانكماش والكساد أو الازدهار، والتضخم الاقتصادي ومعدل الاستثمار، وأثره على قرارات التسعير [55] (ص 214).

من هنا نلاحظ أن العوامل الخارجية تؤثر بشكل كبير في تحديد إستراتيجية التسعير، فالمؤسسة تعيش في بيئة مضطربة، وتحاول التكيف معها كي تضمن إستمراريتها.

المجتمع	
الظروف الاقتصادية	الظروف الاجتماعية
المنافسة	الحكومة
<p>المستهلك</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدراك ما يقدمه للسوق. - إرتفاع وانخفاض الدخل. - مستوى الأسعار. - السعر والجودة. 	<p>إدارة التسويق</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأهداف والتكاليف.. - الرقابة السعرية. (السوق، المؤسسة، الحكومة). - المزيج التسويقي.

الشكل 09: العوامل المؤثرة في إستراتيجية التسعير [3] (ص 215).

2-4-2-3- إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة

تعد إستراتيجية التسعير إحدى إستراتيجيات المزيج التسويقي ولها الأثر الكبير في تحقيق الأهداف التسويقية. وتقوم إدارة التسويق بوضع إستراتيجيات تسعير تنسجم مع متغيرات البيئة التسويقية وعلى الخصوص [3] (ص 217):

- طبيعة الأسواق التي تتعامل معها
- مستويات الدخل
- درجة مرونة الطلب
- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، التي تعكسها السياسات الاقتصادية والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

كما نشير إلى أن إدارات التسويق تواجهها مشكلة كبيرة، في تحديد الإستراتيجية المنتهجة في تسعير المنتجات الجديدة، حيث لا تستطيع المؤسسة أن تحدد حجم الطلب على المنتجات الجديدة، وهناك ثلاث إستراتيجيات تنتهجها المؤسسات في تسعير منتجاتها الجديدة هي:

- إستراتيجية قشط السوق: تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها بسعر مرتفع لتحقيق ربح يغطي تكاليف البحث والتطوير، ثم بعد ذلك تخفيض السعر مرحلياً.

- إستراتيجية اختراق السوق: تقوم المؤسسة بتقديم منتجها بسعر منخفض لتحقيق أكبر حصة سوقية، وقد ينتج عن ذلك إغراق السوق بهذا المنتج.

2-4-3- إستراتيجية التوزيع

تتمتع إستراتيجية التوزيع بمكانة هامة ضمن الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث يمكن التوزيع الجيد من إيصال السلع التي تنتجها المؤسسة في المكان المحدد، والوقت المناسب وسنتناول في هذا المطلب تعريف التوزيع، ثم أهمية إستراتيجية التوزيع في المؤسسة، ثم العوامل المؤثرة في إستراتيجية التوزيع ثم صياغة إستراتيجية التوزيع.

2-4-3-1- تعريف التوزيع

هناك بعض التعريفات نوردتها فيما يلي: التوزيع هو جريان مادي للسلع من القنوات، أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى يطلبه، وفي المكان الذي يرغب فيه، أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات، التي تشارك فيها المؤسسات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك [3] (ص 240).

كما يعرف انه مجموعة من المنشآت التوزيعية، تشارك بنصيب في أنشطة التسويق، والتي تنطوي على تحريك السلع والخدمات، من مناطق الإنتاج حتى مراكز الإستهلاك [51] (ص 473). كما يعرف توزيع المنتج بأنه هو التوجيه المناسب للكميات الضرورية مع اختيار الوقت المناسب، والخدمات الضرورية للبيع للاستهلاك، واختيار البدائل [67] (ص 333). كما يعرفه أمين عبد العزيز حسن بأنه القنوات التي يتم من خلالها تحريك المنتج، من أماكن إنتاجها إلى المستهلك النهائي، أو إلى المشتري الصناعي [55] (ص 231).

نلاحظ أن هذه التعاريف تصب في اتجاه واحد هو أن قنوات التوزيع هي الطريقة التي بواسطتها يتم نقل السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك في الوقت المناسب، والمكان الملائم، مع توفير خدمات البيع الضرورية، وهي عملية لا بد منها لأنها تمكن المؤسسة من تصريف إنتاجها، وبالتالي الحصول على الأموال في مقابل ذلك لمواصلة الدورة الإنتاجية.

2-4-3-2- أهمية إستراتيجية التوزيع

إذا قمنا بمقارنة التوزيع مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى فإننا ندرك أهميته الكبرى فهو يزود المؤسسة بوسيلتها الفعالة لتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية، فهو حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلكين. فبواسطته يتم تحديد كيفية إيصال سلع وخدمات المؤسسة إلى الأسواق، في أحسن

الأحوال، وتتجلى أهمية إستراتيجية التوزيع أكثر من خلال تأثيره على عناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يوفر لنا السلع في المكان والزمان المناسبين، ويؤثر في مستوى الأرباح عن طريق تأثيره على التكاليف.

2-4-3-3- العوامل المؤثرة على إستراتيجية التوزيع

نظراً لأن إستراتيجية التوزيع تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة، والوصول إلى السوق المستهدف، فالمؤسسة تهتم كثيراً بدراسة العوامل التي تؤثر على إستراتيجية التوزيع، والظاهر أن أغلب العوامل المؤثرة في إستراتيجية التوزيع عناصر خارجية، تقع خارج مجال سيطرة المؤسسة، لأجل هذا فعلى المؤسسة أن تهتم بدراسة وتحليل البيئة التسويقية، لغرض صياغة أحسن لإستراتيجية المؤسسة ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- السوق: تحدد طبيعة السوق إستراتيجية التوزيع، ينجح التوزيع المباشر عندما يتوفر عدد كبير من المستهلكين المحتملين، وبالتالي مبيعات كبيرة محتملة وعندما يتركز العملاء في مكان واحد، ولكن عندما تكون السلع موزعة ومبعثرة، وعندما يكون هيكل الشراء غير منتظم يلعب الوسطاء دوراً هاماً في التوزيع [51] (ص 480).

- خصائص المنتج: خصائص السلعة تفرض على المؤسسة اتخاذ عدة قرارات، ومن بين هذه الخصائص هل المنتج سريع التلف أم لا، وهل هذا المنتج دائم أم فصلي.

- البيئة: تؤثر البيئة الخارجية كثيراً في اختيار طريقة التوزيع، ففي حالة الكساد الاقتصادي تلجأ المؤسسات إلى اختيار أقصر منافذ التوزيع.

- الخصائص التنظيمية للمؤسسة: كلما كبر حجم المؤسسة، وتيسرت لها الموارد المالية، وزادت وتوسعت في مزيج المنتجات، فإن قدرتها على التوسع في طرق التوزيع تكون أكبر في الحصول على نصيب أكبر من منافذ التوزيع، و الاقتراب من المستهلك والعكس [55] (ص 232).

2-4-3-4- صياغة استراتيجية قنوات التوزيع

يمكنك الاختيار بين أية استراتيجيات توزيع، ولكل إستراتيجية حسناتها وسيئاتها، وكمدبر للتسويق يجب أن تدرس الخيارات جيداً [68] (ص 122). وتتضمن صياغة استراتيجية قنوات التوزيع تحديد أهداف هذه القنوات، ثم تحديد الإجراءات اللازمة لإدارة هذه القنوات، وهل تستخدم المؤسسة الوسطاء أم لا تستخدمهم، ثم تحديد عدد الوسطاء المستخدمين، ووضع معايير للرقابة، و التقييم للقنوات التوزيعية. وتستخدم معظم المؤسسات استراتيجيتين هما: استراتيجية الدفع واستراتيجية الجذب.

- استراتيجية الدفع: حيث تدفع المؤسسة المنتج إلى الوسيط، ثم بدورهم يدفعون الوسيط إلى المستهلك، لتحفيز الوسيط لقبول هذه المنتجات عن طريق هامش ربح عال، و منح جوائز للتحفيز، ومنح خصم أكبر من المنافسين.
- استراتيجية الجذب: المؤسسة تجذب المستهلك لطلب السلعة من الوسيط، و الذي بدوره يطلبها من المؤسسة، وتستعمل من طرف الشركات الكبيرة، حيث يستخدم الترويج، و الإعلان بكثرة، والضمانات وخدمات ما بعد البيع، وخلق الولاء المطلق لهذا المنتج لدى المستهلك.

2-4-4-4- استراتيجيات الترويج

تقوم إدارة التسويق بتحديد الأسواق المستهدفة، ثم بعد ذلك يجب صياغة استراتيجية تسويقية لتحقيق خدمة تلك الأسواق، حيث يتم تطوير استراتيجية المنتج، واختيار قنوات لتوزيع تلك السلع، حيث يصبح من الضروري ترويج تلك السلع، للقطاعات السوقية المستهدفة.

2-4-4-1- تعريف الترويج

يعرّف الترويج بأنه التنسيق لجهود البائع، في إقامة منافذ للمعلومات، وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة، أو في قبول فكرة معينة [65] (ص 245). كما عرفه الصميدعي على انه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم على الحصول عليه، وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات لتحقيق الأرباح للمؤسسة، ويتم بوسائل الإتصال [3] (ص 256). كما يعرف على أنه مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات، عن المزايا الخاصة بسلعة، أو خدمة معينة وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى، بإشباع احتياجاته، وذلك بهدف دفعه إلى اختيار قرار شرائها، ثم الإستمرار في استعمالها في المستقبل [55] (ص 266).

نلاحظ أن هذه التعاريف لها نفس المضمون، وتختلف في الألفاظ ويمكننا تعريف الترويج على انه مختلف الجهود التي تقوم بها المؤسسات المنتجة للسلع، بغرض ترغيب المستهلكين في شراء سلعها وخدماتها، من دون سلع المنافسين والاستمرار في شرائها واستعمالها، فالجهود الترويجية هي عملية اتصال بين البائع والمشتري.

2-4-4-2- أهمية الترويج

تتبع أهمية الترويج من الأهداف التي يسعى لتحقيقها، والتي لا تخرج عن إطار الأهداف الإستراتيجية التسويقية، والتي تكمن في جلب المعلومات للمؤسسة، حيث يهتم الترويج بجمع المعلومات التي يريد المستهلك بالحصول عليها، لكي يتخذ قرار الشراء، والترويج يمد المستهلك

بكل المعلومات المتعلقة بالمنتج ، وترغيبه في شراء سلع المؤسسة، كما يعمل الترويج على زيادة قيمة المنتج من خلال إظهار منافعه كما يساهم في استقرار حجم المبيعات، وتقليل التقلبات وزيادة الطلب على منتجات المؤسسة، فتزيد بذلك كمية المبيعات، ويساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة.

2-4-4-3- العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية الترويج

يتأثر اختيار إستراتيجية الترويج لأية مؤسسة بالعديد من العوامل نذكر منها:

- حجم الميزانية: تتأثر الأنشطة الترويجية بشكل كبير بحجم الأموال المتوفرة، والمخصصة للأنشطة الترويجية المختلفة، فإذا كانت الميزانية المخصصة محدودة فإنها حتماً سوف تؤثر على فعالية الأنشطة الترويجية، وبالتالي فعالية هذه الأنشطة، وبالتالي تقلص هذه الأنشطة بشكل يجعلها محدودة التأثير والفعالية [3] (ص 266).

- طبيعة السلعة: نستطيع تحديد المزيج التسويقي المناسب عن طريق طبيعة السلعة، فإذا كانت استهلاكية نلجأ إلى الإعلان طريق التلفزيون والصحف والإذاعة، أما إذا كانت السلع صناعية فإننا نلجأ إلى رجال البيع المتخصصين، وذلك لتعريف المستهلك الصناعي بالمزايا الفنية للسلعة.

- دورة حياة السلعة: إن المراحل التي تمر بها حياة السلعة تحدد نوعية، وكثافة المزيج الترويجي المناسب [50] (ص 283). فاستراتيجية الترويج في مرحلة التقديم تختلف عن إستراتيجية الترويج في مرحلة النمو، وأيضاً في مرحلة النضج وهكذا.

- اتساع الرقعة الجغرافية: إن اتساع الرقعة الجغرافية، التي تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها فيها له أثر على الإستراتيجيات الترويجية، التي تتبعها المؤسسة، حيث تختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الرقعة الجغرافية، فإذا كانت هذه الرقعة محددة فيفضل الاعتماد على البيع الشخصي، أو الإعلان المحلي أما إذا كانت الرقعة الجغرافية واسعة فإنه من الأفضل الاعتماد على أنشطة ترويجية أخرى ومنها الإعلان الواسع [3] (ص 267-268). بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل المنافسة وطبيعة السوق.

2-4-4-4- أنواع إستراتيجيات الترويج

يمكن أن نقسم إستراتيجيات الترويج إلى قسمين رئيسيين هما:

- إستراتيجيات الدفع والجذب وقد تناولناهما سابقاً.

- إستراتيجيات الضغط والإيحاء، فإستراتيجية الضغط تنتهج المؤسسة فيه نبرة قوية في إقناع المستهلكين، حيث تعتبره المؤسسة أحسن أسلوب تقنع بواسطته الأفراد بشراء منتجاتها. أما

إستراتيجية الإيحاء فتعتمد الإقناع الهادئ، ففي هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باستمالة المستهلكين، من خلال التفاوض معهم بصفة طويلة الأمد، حيث تجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.

ومنه يمكن القول أنه في ظل اقتصاد السوق، لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق مكانة متميزة في السوق، دون الاعتماد على إستراتيجية مدروسة بدقة، ويتفرع عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، الإستراتيجية التسويقية، ويتم إعداد إستراتيجية تسويقية لأجل تدعيم مكانة المؤسسة في سوق معينة، أو لزيادة حصتها السوقية في ذلك السوق، أو اختراق أسواق جديدة، وتعتمد المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف على إستراتيجية المزيج التسويقي، التي تعتبره الأداة التنفيذية للمؤسسة، فالمؤسسة تدرس الأسواق المستهدفة، وتقوم بإعداد مزيج تسويقي مناسب لكل سوق.

ويتبين لنا من خلال ما قد سبق، أن إعداد الإستراتيجية التسويقية مشروط بعدة عوامل، يعود بعضها إلى خصائص القطاع السوقي، وطبيعة المزيج التسويقي الذي أعدته المؤسسة لهذا القطاع السوقي، وهيكل المنافسة السائد في السوق، وكذلك عوامل البيئة التسويقية، سواء الكلية أو الجزئية والخصائص المميزة للمؤسسة، وطبيعة كل إستراتيجية من ناحية أخرى.

لكن المؤسسة عندما تريد اختيار إستراتيجية تسويقية، تقوم بتحليل عوامل البيئة التسويقية من تحليل للمنافسة، وقوى التنافس، لأجل الظفر بميزة تنافسية، وذلك باستعمال أدوات التحليل الإستراتيجي، هذا ما سنراه في الفصل الموالي.