

### الفصل 3

#### إسهامات البيئة التسويقية في اختيار الإستراتيجية التسويقية

يعد تحليل عوامل البيئة التسويقية أحد الأدوات الأساسية لاختيار الإستراتيجية التسويقية، ويتمثل ذلك في تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تسند إليها المؤسسة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة، واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أقل حد ممكن، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

- تحليل المنافسة وقوى التنافس لتحقيق الميزة التنافسية.

- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

#### 3-1- تحليل المنافسة وقوى التنافس لتحقيق الميزة التنافسية

أصبح لزماً على المؤسسات الاهتمام بمنافسيها، كما أنه على أي مؤسسة كانت مقارنة منتجاتها، أسعارها، نمط التوزيع الذي تعتمد عليه لتصريف منتجاتها، ووسائل اتصالها مع أقرب منافسيها من جهة، وإعداد إستراتيجية تنافسية قوية مبنية على إمكانيات المؤسسة من جهة، ونقاط قوتها من جهة أخرى، على أن تعمل هذه الإستراتيجية على إخفاء ولو بصفة جزئية عيوب المؤسسة، لأجل هذا فالمؤسسة ملزمة بإنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى [68] (ص 84)

#### 3-1-1- تحليل المنافسة

يمثل المنافسون عقبة في طريق المؤسسة ففي ظل ظروف معينة يتسببون في إحداث فرص

تسويقية للمؤسسة، وفي الكثير من الحالات تعد المعلومات عن المنافسين أحد المدخلات الأساسية التي تستعمل في اختيار الإستراتيجية التسويقية.

ف نجد أنه مثلاً في صناعة الحديد والصلب أو في مؤسسات النقل الجوي عدد المنافسين محدود، ويمكن التعرف عليهم بدقة، وعلى العكس من ذلك في صناعات أخرى يكون عدد المنافسين كبير جداً مما يتطلب بذل مجهودات كبيرة للتعرف عليهم.

وفي جميع الحالات المؤسسة ملزمة بدراسة وتحليل المنافسة، إذا أرادت إعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، فتحليل المنافسة يفيد المؤسسة بصفة كبيرة في تحديد إستراتيجية تسويقية بصفة خاصة، كما يفيدها في اتخاذ القرارات الصائبة والبقاء في السوق، وتجنب المفاجأة من المنافسين في السوق، لأن المؤسسة تكون مستعدة عن طريق المعلومات التي حصلت عليها.

إن تحليل المنافسة يتطلب من المؤسسة أن تقوم بتحديد شدة المنافسة وإستراتيجية المنافسين، ثم تحديد هيكل المنافسة، ثم معدل النمو في السوق وأخيراً القيام بعدد من المقارنات في النشاط.

### 3-1-1-1- تحديد شدة المنافسة وإستراتيجيات المنافسين

تعد درجة شدة المنافسة من الجوانب الهامة في تحليل المنافسين، وتتأثر هذه الدرجة بعدد من العوامل الهامة والتي أهمها ما يلي [69] (ص 110):

- إن القطاع الذي يعمل به عدد من المؤسسات ذات القوة المتساوية تكون المنافسة فيه شديدة عن ذلك الذي توجد به مؤسسة واحدة، أو عدد محدود من المؤسسات المسيطرة على عليه.
- معدل نمو القطاع: فالقطاع الذي يتصف بمعدل بطيء تكون شدة المنافسة فيه عالية، وذلك على العكس من القطاعات التي تنمو بمعدل سريع.
- التكلفة الثابتة وتكلفة التخزين العالية تؤدي إلى زيادة المنافسة، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات في المخزن عالية فإن على هذه الشركة أن تتخلص من إنتاجها المخزن، حتى ولو أدى ذلك إلى تخفيض سعرها بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين.
- الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة شدة المنافسة، حيث أن زيادة الطاقة الإنتاجية معناه إنتاج كبير، والذي يلزم لتصريفه تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على المنافسة.

وتقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن الإستراتيجية التي يتبعها المنافسون، وتستعمل المؤسسة لأجل هذا نظام المعلومات التسويقي، كما يمكن للمؤسسة القيام ببحوث تسويقية لجمع المعلومات عن إستراتيجية المنافسين في السوق.

### 3-1-1-2- خصائص السوق وهيكل المنافسة

تتجلى خصائص السوق في القوة التي تتمتع بها المؤسسة في السوق، حيث نجد أن المؤسسات القائمة في السوق تعتمد بشكل كبير على تراكم الخبرة لديها في الإنتاج والتسويق. حيث نلاحظ أن المؤسسات الجديدة تجد صعوبة في دخول السوق، لأجل ذلك تعتمد المؤسسات الجديدة على ركيزتين هما: اختيار قطاع محدد من السوق تركز فيه جهودها لتثبيت أقدامها، أو اختراع منتج جديد مميز عن المنتجات الموجودة في السوق.

أما فيما يخص هيكل المنافسة، فهنا إستراتيجية المنافسة تختلف باختلاف نوع المنافسين، فالمؤسسات المحتكرة للسوق لا تواجه أي منافسين مباشرين، أما المؤسسات التي تعمل في ظل احتكار القلة فهي تتمتع بمركز قوي في السوق، بشكل يعوق دخول منافسين جدد، ومثل هذه المؤسسات لا تعتمد في منافستها على جانب المستهلك، ومن ثمة فإن المؤسسة لا تجني ثماراً كبيرة من وراء عملية تخفيض أسعار منتجاتها، وما يحدث في مثل هذا السوق أن تقوم إحدى المؤسسات بتسعير المنتج، وتقوم المؤسسات الأخرى بالامتنال لهذا السعر [69] (ص 112).

كما نجد أن المؤسسات التي تعمل في سوق يتسم باحتكار القلة، تلجأ إلى تمييز منتجاتها سواءً من حيث السعر، أو الجودة، أو الخدمة، كما نجد أن المؤسسات التي تعمل في ظل المنافسة الكاملة تكون غير قادرة على تمييز منتجاتها في السوق، وكمثال على ذلك المؤسسات التي تعمل في سوق المواد الأولية كالمعادن والبتروال الخام، فتقوم بتحسين الخدمة وخفض السعر لمنافسة المؤسسات التي تعمل في ظل هذا السوق.

### 3-1-1-3- تطور السوق ونموه

يخضع السوق للعديد من التغيرات التي على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار عندما تقوم باختيار إستراتيجيتها والتي تتمثل فيما يلي [69] (ص 114):

- إن أي تغير يحدث للمشتري يعد أحد المدخلات الأساسية لأي إستراتيجية.
- إن مقدار معرفة المستهلك بالسلعة أو الخدمة يعد أيضاً أحد عوامل الإستراتيجية التسويقية.
- إن درجة عدم التأكد من السوق تقل مع زيادة معرفة المؤسسة بالطريقة الأفضل للمنافسة في هذا السوق.
- إن التغير في هيكل التكلفة، وكذلك التغير في أسعار صرف العملات الأجنبية يؤدي إلى التغير في سعر المنتجات، ومن ثم التأثير على مكانته في السوق.

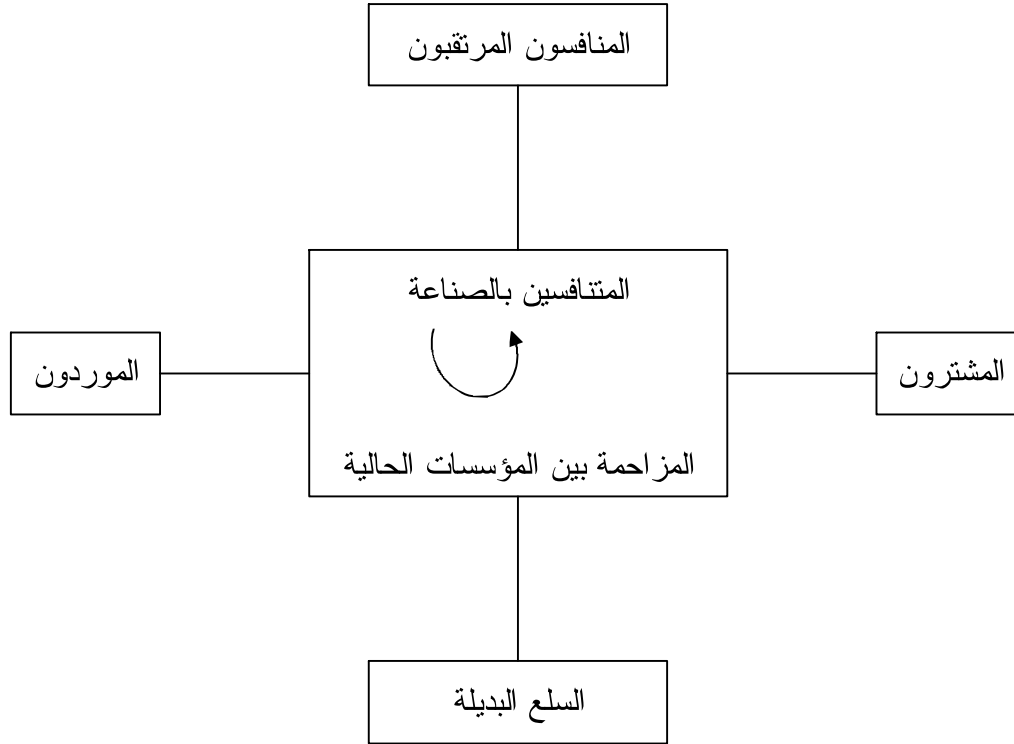
- إن أي ابتكارات تسويقية قد تمكن المؤسسة من الوصول إلى أسواق جديدة لم يكن في المقدور الوصول إليها من قبل، وقد تكون هذه الابتكارات في صورة رسائل إعلانية جديدة، أو منافذ توزيع جديدة، أو حتى غلاف جديد للسلع الحالية.

### 3-1-1-4- القيام بالمقارنة داخل النشاط

المؤسسة إذا أرادت أن تحلل الفرص والتهديدات المواجهة لها، عليها أن تقيم خصائص النشاط وهذا يعد أمراً صعباً، فتحدد المنتجات البديلة لأنها تنافس بشكل مباشر منتجات المؤسسة، وتقلل من قدرة المؤسسة على فرض السعر الذي تراه، فإذا رفعت المؤسسة سعر منتجاتها يتجه المستهلك إلى شراء السلع البديلة، كما تعقد مقارنات بين ما تنتجه وما تنتجه مؤسسات منافسة.

### 3-1-2- قوى التنافس

يرى porter أن تركيز المؤسسة ينصب على درجة حدة المنافسة داخل النشاط، وتتوقف درجة حدة المنافسة على قوى التنافس الخمس وهي: المزاحمة بين المؤسسات الحالية، تهديد السلع البديلة، الداخلين الجدد إلى الصناعة، القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمشتريين. فكلما زادت قوة كل من هذه القوى، انخفضت قدرة المؤسسة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح أكبر، ففي المدى القصير تعمل هذه القوى كقيود على نشاط المؤسسة، أما على المدى البعيد فقد تتمكن المؤسسة من خلال اختيارها الإستراتيجية المناسبة من تغيير قوة واحدة أو أكثر من هذه القوة لصالحها. والشكل رقم 10 في الصفحة الموالية يبين هذه القوى.



شكل 10: قوى التنافس [70] (ص 15).

### 3-1-2-1- المزاحمة بين المؤسسات الحالية

تتوقف المزاحمة بين المؤسسات الحالية على عدد هذه المؤسسات في السوق ودرجة تشبثهم بالصناعة، ومدى تنوع المنتجات، وتتجلى أكثر المزاحمة بين المؤسسات الحالية، إذا أحسّت إحدى هذه المؤسسات بأنها تحت ضغط المنافسين، أو إذا شعرت أنه توجد فرصة يجب استغلالها لتحسين وضعيتها في السوق.

وتجدر الإشارة إلى أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من مؤسسة يكون له صدى عند المؤسسات الأخرى، ويرى porter أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها [71] (ص 159):

- عدد المنافسين حيث أنه كلما قلّ زادت حساسيتهم لبعضهم البعض.
- معدل نمو الصناعة، ويلاحظ أنه في حركة النقل الجوي أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- خصائص السلعة أو الخدمة من حيث هل السلعة/الخدمة مميزة، أم أنه يصعب تمييزها، وبالتالي يفضل توفرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك.

- حجم التكاليف الثابتة، حيث أن شركات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب، نظراً لالتزامها بجداول ومواعيد الرحلات.
- الطاقة: تفضل العديد من الشركات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفيف الأسعار.
- حواجز الخروج: تمنع عوائق خروج المؤسسة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا يمكن تحويل أصولها إلى استخدامات أخرى.
- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الطرق والأساليب المتبعة في المنافسة.
- من المهم أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند اختيارها للإستراتيجية التسويقية ،عدد وأحجام المنافسين، ويكون التنافس حاداً عندما تقدم المؤسسة المنافسة سلعة تكون بديلاً كاملاً لسلعة تنتجها المؤسسة، مما يؤدي في أكثر الحالات إلى اشتعال حرب الأسعار بين المتنافسين.

### 3-1-2-2- تهديد السلع البديلة

تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية التي تطرحها المؤسسة، فتشكل هذه المنتجات منافسة قوية، حيث في حالة توفر المنتجات البديلة فإن المشترين قد يفضلون شراء هذه المنتجات البديلة، خصوصاً إذا توفرت فيهما مزايا انخفاض السعر وتقارب القيمة [72] (ص 53).

والمنتجات البديلة قد ينتج عنها تهديد، لأنها تحد من العائدات المحتملة، خاصة مع ما صار يتمتع به المستهلك من الحرية الواسعة في الاختيار بين المنتجات، ويزداد هذا الأمر سوءاً في غياب الولاء للسلعة أو العلامة التجارية.

وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، وكمثال على ذلك التحول من عبوات الصلب إلى عبوات الألمنيوم في صناعة المشروبات، فقد ظل منتجو الصلب يرفعون أسعارهم دون إبداء أي اهتمام كاف إلى حقيقة أن أسعار الألمنيوم لم تكن تتزايد بنفس السرعة، وفي فترة وجيزة تم التوصل إلى نقطة معينة حيث أدت تكلفة التبديل لمرة واحدة إلى جاذبية الصناعة لمصنعي المشروبات [73] (ص 72).

وتقوم المؤسسات المتواجدة في الصناعة بتنسيق الجهود بينها لأجل حماية هذه الصناعة من المنتجات البديلة، ودعماً للمصلحة المشتركة بينها.

### 3-2-1-3- تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة

يشكل الداخلين الجدد إلى الصناعة تهديداً كبيراً على المؤسسة، فدخولهم يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، وانخفاض المبيعات، والحصول على الحصص السوقية للمنافسين الموجودين في السوق في الوقت الراهن، وزعزعة الأسعار، كما نجد العديد من العوامل تحد من دخول منافسين جدد إلى السوق. فدخول السوق يخضع لضوابط تضعها الحكومة، ويحتاج المنافس الجديد إلى تكوين شبكة علاقات مع الموردين والموزعين.

تؤثر الحكومة على ديناميكية المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد ومحتملين إلى السوق، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من الحكومة مطلباً وشرطاً من أساسياً للدخول في صناعة من الصناعات.

إذن الحكومة في الدول النامية تقيد عدد ونوعية المؤسسات المنافسة في صناعة ما، فعلى سبيل المثال قد تسمح الحكومة للمشتريين المحليين بالدخول في صناعات معينة وحماية السوق المحلية، وتقيد عمليات الاستيراد وكل هذا من شأنه التأثير على ديناميكية المنافسة داخل الصناعة، وبالتالي على اقتصاديات أو وفرة الإنتاج [74] (ص 160).

ويتعرض الداخلون الجدد إلى العديد من العوائق، منها الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة لتغطية تكاليف الإنتاج والتخزين، ومنح قروض للزبائن، وتغطية التكاليف التي من الممكن حدوثها في بداية ممارسة النشاط، كما يصادفها حاجز آخر هو حاجز تكاليف التجهيزات الإضافية، وتدريب العمال، وكذلك التكلفة المادية والزمنية لتأهيل واختيار التصميمات الجديدة للمنتج.

### 3-2-1-4- القوة التفاوضية للموردين

يؤثر الموردون للموارد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلاً، ولا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية [75] (ص 30):

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءاً كبيراً أو مكون من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخداماتها...الخ).
- تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية.

- مركزية الصناعة الموردة للموارد والمستلزمات.
- عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي، فمثلاً منتجو الحاسبات الشخصية مرتبطون بمصنعي ومنتجي المعالجات المصغرة.
- ويمكن للموردين أن يقوموا بالضغط على المؤسسة، وذلك عن طريق تخفيض جودة السلع التي يبيعونها، أو رفع أسعارها مما يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

### 3-1-2-5- القوة التفاوضية للمشتريين

- تلعب أحياناً العوائق التي تواجه المؤسسات من قبل المشتريين دوراً كبيراً في اختيار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث يقوم المشترون أحياناً بإخضاع الصناعة بخفض أسعارها، والمطالبة بجودة أحسن مما هو معروض، أو خدمات أفضل. ويعتبر المشتري أو مجموعة من المشتريين أقوى لهم نفوذ إذا ما توفرت بعض العناصر التالية [71] (ص 161):
- يشتري المشتري جزءاً كبيراً من إنتاج البائع.
- سهولة إحلال الموردين لكثرة عددهم لأن المنتج نمطي غير مميز (مثلاً محطات البنزين).
- قدرة المشتري على التكامل الخلفي، من خلال قيامه بإنتاج السلعة (مثلاً مؤسسة صحفية تنتج الورق).
- تغيير المورد لا يحمل المشتري تكلفة كبيرة.
- هامش ربح المشتري منخفض للغاية، مما يجعله شديد الحماسية للاختلافات في التكاليف والخدمة.
- لا تؤثر السلعة المشتراه على الجودة النهائية، أو سعر منتجات، أو خدمات المشتري، وبالتالي من السهل استبدالها دون المساس بالمنتج النهائي.

### 3-1-3- الميزة التنافسية

أمام رياح التغيير التي تجتاح البيئة والأسواق المحلية والعالمية، وعلى رأسها العولمة، واتفاقيات التجارة الحرة، وحرب الأسعار، وقصر عمر المنتج، والخدمات في الأسواق نتيجة الابتكار والتطوير المستمر، أصبح الطريق صعباً أمام المؤسسات الراضية للتغيير نحو الأفضل، ووجدت المؤسسات نفسها مجبرة على خدمة الزبون، وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين، وذلك لتتفوق على نظيراتها، وبالتالي كسب الزبون، ومن ثمة كسب ميزة تنافسية تجابه بها منافسيها [76] (ص 55). فالميزة التنافسية تمثل العنصر الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة في ظل المنافسة، ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية



المتواصلة على كل الأصول، والمهارات التي تمتلكها المؤسسة، بكفاءة وجودة عالية عن تلك التي يمتلكها منافسوها.

فالميزة التنافسية تعتبر الغاية الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بصفة مستمرة لأنها الركيزة التي تحقق للمؤسسة التفوق على باقي المنافسين في السوق.

### 3-1-3-1- تعريف الميزة التنافسية

يمكن إعطاء بعض التعاريف للميزة التنافسية والتي من أهمها تعريف نبيل مرسي خليل إذ يقول أنها: عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس [77] (ص 37). كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط [31] (ص 8). كما تعرف بأنها: مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، والتي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، وفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة [78] (ص 58). وقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها [77] (ص 88).

من كل هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات والقدرات التي تجعل المؤسسة متميزة عن باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق، وتحقق لها مزايا تجعلها قادرة على زيادة حصتها السوقية وغزو أسواقها الجديدة.

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التمييز [31] (ص 8).

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد على الشروط الآتية [79] (ص 17):

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مرهون بالاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

### 3-1-2-3- أنواع الميزة التنافسية

يتمثل الأساس القوي الذي تستند إليه إستراتيجية المؤسسة، ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل في الميزة التنافسية. وتتحقق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل)، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يجعل المستهلكين يعتقدون أنه يستحق سعراً عالياً مقابل تمييز المنتج [80] (ص 220). وهو نفس رأي داوي الشيخ حيث يؤكد أن الميزة التنافسية تأخذ شكلين فإما أن تكون ميزة في التكلفة أي تتكلف المؤسسة تكاليف أدنى مقارنة مع منافسيها، أو أن تكون ميزة في التمايز، بمعنى تولد انطباع لدى الزبائن بأن منتجات المؤسسة هي الأحسن، ولا يوجد مثلها في السوق، هذا الانطباع اتجاه صفة الأحسن، ينظر إليه من حيث الجودة وخدمات ما يبيع البيع....الخ [81] (ص 170).

- التكلفة الأقل: ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية [77] (ص 84). مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.

- تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المتوج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز [77] (ص 85).

هذان النوعان من الميزة التنافسية على المؤسسة امتلاكهما (أو امتلاك أحدهما على الأقل) للحصول على قدرة تنافسية، أما بالنسبة للسوق المستهدف، والمزعم تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل، أو قطاعاً سوقياً معيناً.

### 3-3-1-3- مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي يقوم بها المنتج، والخدمات وكيفية الإنتاج والتنظيم والأنشطة التسويقية. ويمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر خارجية ومصادر داخلية، فالميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، وتمثل قيمة لدى المشتري سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال أو برفع كفاءة الاستعمال. أما الميزة التنافسية الداخلية فتعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي قيمة، وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

كل المؤسسات تريد أن تحصل على ميزة تنافسية أكبر من كل المنافسين، ويتحقق ذلك عن طريق سعي المؤسسة عند إصدار منتج جديد أن تراعي حاجيات المستهلك عند إنتاج هذه السلعة، فتأخذ رغباته بعين الاعتبار، كل هذا يساهم بشكل كبير جداً في قبوله للمنتج الجديد مع ولائه له، وزيادة على ذلك فإن الأجزاء المكونة للمنتج تؤثر على جودته، وتخفيض التكاليف مرتبط بأسعار المواد الأولية، والتحكم في التكنولوجيا المستعملة والكفاءة والمهارات.

### 3-2- أدوات التحليل الإستراتيجي للإستراتيجية التسويقية

ترتكز إستراتيجية التسويق على عناصر ثلاثة هي: التحليل والاختيار والتنفيذ، فالتحليل يساعد إدارة المؤسسة على فهم واضح للظروف التي تعمل فيها، ولأجل تحقيق الفهم للظروف المحيطة بالمؤسسة تستعين المؤسسة ببعض أدوات التحليل، التي استحدثت مع مرور الزمن. سنتناول في هذا المبحث ثلاث طرق هي: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT، ومصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ويطلق عليها اختصاراً BCG، ومصفوفة جنرال إلكتريك ويطلق عليها أيضاً MCKINSEY. واستخدام واحد أو بعض هذه الطرق يرتبط بمجموعة من العوامل، في مقدمتها طبيعة نشاط أو ظروف المؤسسة المحيطة بها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، نضيف إلى ذلك الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة، وكفاءة ومهارة الإدارة وقدرتها على استخدام الوسائل وأدوات التحليل المناسبة.

إن التحليل الإستراتيجي للمؤسسة عبر وسائله وتقنياته المختلفة، يكشف عن مزايا ونقاط ضعف المؤسسة الاقتصادية، ويمكنها من تقييم إمكانياتها ووظائفها المختلفة، لتحضير الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة، فنجاح إستراتيجيات المؤسسة مرتبط بإمكانياتها الداخلية ومدى تناسبها مع الهياكل والأهداف من جهة واستغلالها للفرص الخارجية من جهة أخرى [82] (ص 2).

### 3-2-1- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه نموذج التحليل الثنائي لبيان العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية، وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية له وهي : نقاط القوة STRENGTHS ونقاط الضعف WEAKNESSES، الفرص OPPORTUNITIES، والتهديدات THREATS [84] (ص 203).

يعد تحليل الحالة الراهنة (نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص النجاح والتهديدات) طريقة ممتازة لإشراك العديد من المساهمين الرئيسيين في عملية الوصول إلى إجماع [83] (ص 72). إذا أرادت المؤسسة أن تنجح في السوق فعليها أن تميز نفسها عن باقي المنافسين، وتحلل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فيكون هذا التحليل معيماً للمؤسسة في تحقيق ذلك، فعندما نقوم بإعداده بطريقة جيدة، نستطيع بسهولة تحديد أولويات المواضيع الرئيسية والمهمة، التي يجب أخذها بعين الاعتبار مستقبلاً. فملخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يجب أن نجعله على وعي تام بالسوق. كما يبين بشكل مختصر ما نقوم به من أعمال، ويحدد بشكل واضح الأعمال المنتظر القيام بها في المستقبل، وإذا حدث هذا بكفاءة فإن النجاح سوف يكون حليف المؤسسة، وتتغلب بذلك على المنافسة.

هناك نقطة لا بد من ذكرها وهي أن من الصعب أن تتعامل مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الذي تم إعداده من قبل شخص آخر، ما لم تكن قد شاركت في مناقشته وإعداده منذ البداية، ويفشل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في حالة [34] (ص 102).

- اختصار كل موضوع أو عنصر بشكل كبير يخل بتوضيح الصورة الكاملة عنه.
- إذا كانت النظرة عن هذه المواضيع والعناصر، نظرة جزئية وضيقة، فهذا النوع من التحليل يتطلب النظرة الشمولية المتفحصية.

جدول 05: نموذج التحليل الثنائي SWOT. [44] (ص 203).

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية
		تقييم البيئة الخارجية
إستراتيجيات إصلاحية	إستراتيجيات هجومية	الفرص
إستراتيجيات انكماشية	إستراتيجيات دفاعية	التهديدات

### 3-1-2-1- تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف

تحليل البيئة الخارجية لابد وأن ينتهي إلى تحديد الفرص والتهديدات، أمّا تحليل عناصر البيئة

الداخلية للمؤسسة، فهو يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف.

- تحديد الفرص والتهديدات:

يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والتي تؤثر بطبيعة الحال على الإستراتيجيات المختلفة التي يتم تصميمها، فأى مؤسسة عليها أن تراقب هذه التغيرات وتدرس تأثيرها على أعمالها، ومن بين هذه التغيرات [84] (ص 206):

- الزيادة أو النقصان في عدد المستهلكين المحتملين.

- التطورات التكنولوجية الحديثة والتي تؤثر على جودة المنتجات المقدمة.

- الإستراتيجيات المطبقة من طرف المنافسين.

- الزيادة في أسعار المواد الخام، وكافة المستلزمات التي تدخل في العملية الإنتاجية.

- قنوات التوزيع الجديدة والتغيرات الجديدة فيها.

ويمكن تعريف الفرصة على أنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد

المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة [34] (ص 103). أمّا التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي [56] (ص 113).

- تحديد نقاط القوة والضعف: إن استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توافر سمات معينة للمؤسسة تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في استغلال هذه الفرص،

وتحقيق الربحية المطلوبة. وعلى هذا فإن على المدير أن يقوم بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لأداء وحدة الأعمال، حتى يتمكن من الحكم في مدى إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات وتحديد ماهية الإستراتيجيات الملائمة لكل حالة [85] (ص 158).

كما يمكن أن نلاحظ أن نقاط القوة ونقاط الضعف قد تتفاوت في أهميتها النسبية وفي مدى تأثيرها على أداء المؤسسة، ومن هنا يجب على إدارة وحدة الأعمال أن تقوم بترتيب هذه العوامل من حيث مدى تأثيرها ومن حيث أهميتها النسبية.

### 2-1-2-3- اختيار الإستراتيجيات من خلال تحليل SWOT

يقدم تحليل **SWOT** من بين كل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف أربعة حالات وتتمثل فيما يلي:

- الفرص في نقاط القوة: إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع بصورة أساسية فهي مؤسسة محظوظة، لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة ملموسة، ولهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص السانحة، وتعظيم استخدامها لنقاط القوة التي تتمتع بها داخليا [71] (ص 245). فكل مدير يحبذ أن تكون مؤسسته في مثل هذا الوضع، الذي يتيح لها استغلال نقاط القوة الداخلية والاستفادة من الأحداث الخارجية.

- نقاط القوة والتهديدات: في هذه الحالة يتم تفادي، أو تقليل أثر التهديدات الخارجية على المؤسسة، وهذا لا يعني أن تواجه المؤسسة القوية التهديدات النابعة من البيئة الخارجية بشكل مباشر [85] (ص 159). فالمؤسسة تركز بشكل أساسي على كيفية استغلال نقاط القوة الداخلية للمؤسسة، وذلك إلى أقصى حد ممكن، حتى تواجه التهديدات الخارجية المحدقة بها، فمثلاً إذا كانت مؤسسة تواجه تهديد متمثل في انخفاض قيمة الدينار مقابل العملات الأخرى، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج. فتستطيع المؤسسة أن تستغل نقاط القوة الخاصة بها، والمتمثلة في اليد العاملة المدربة الرخيصة في تقليل التكاليف، وهذا يجعل المؤسسة تنجح في استغلال نقاط القوة المتوفرة لديها في علاج التهديدات الطارئة.

- نقاط الضعف الفرص: إذا صنفت المؤسسة في هذا المربع فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية، مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة الخارجية. والمشكلة هنا تكمن في أن نقاط الضعف قد تمنع المؤسسة من اقتناص الفرص، فإذا كانت الفرصة هي إنتاج سلعة جديدة، وكانت نقاط الضعف متمثلة في انعدام خبرة المؤسسة في مجال السلع الجديدة. فقد يكون الحل هو

تدريب العاملين أو التعاون مع مؤسسة ذات خبرة في ذلك المجال [71] (ص 146). فالمؤسسة تسعى لمعالجة نقاط ضعفها كي لا تكون عائقاً أمام اقتناص الفرص السانحة.

- نقاط الضعف التهديدات: في هذه الحالة المؤسسة تنتهج إستراتيجية دفاعية موجهة نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية، وتفاذي التهديدات البيئية الخارجية، فالمؤسسة التي تواجه العديد من التهديدات الخارجية، وتعاني من نقاط الضعف الداخلية تكون في مركز حرج [71] (ص 214).

هذه المؤسسات تكون مجبرة على أن تحارب من أجل بقائها، فقد تلجأ إلى التخفيض في نشاطها غير المربح، أو النشاط ذو الكلفة العالية، وقد تصفي بعض الوحدات، وقد تلجأ إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى، وقد يصل الأمر بها حتى إلى الإعلان عن الإفلاس أو التصفية.

### 3-2-2- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية The Boston Consulting Group يطلق عليها اختصاراً BCG، وذلك نسبة إلى مكتب الدراسات الرائد بالولايات المتحدة الأمريكية، مجموعة بوسطن الاستشارية.

النموذج الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية يفيد في تحليل كل الأنشطة -أو كل الاستثمارات- مرة واحدة، أو في تحليل كل منهما منفرداً، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين، البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة أما البعد الثاني فهو معدل نمو السوق ويعبر عنه المحور الرأسي. والشكل الموالي يبين مصفوفة BCG:

النجوم	علامة الاستفهام؟	20	نسبة نمو السوق
	تساهم في النمو بتمويل ذاتي	عالي	
	تساهم في النمو وتتطلب سيولة نقدية	10	
البقرة الحلوب	الكلب السعران		
تساهم قليلاً في النمو وتعطي نقوداً	لا تساهم في النمو ولا تساهم في النقدية	منخفض	
10	1	0.1	
عالي	حصة المؤسسة من السوق	منخفض	

شكل 11: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية [86] (ص 186).

في مصفوفة BCG المحور الأفقي يشير إلى الحصة النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، التي تقوم بتحليلها، فحصة المؤسسة قد تمثل 10% من حصة أكبر منافس في السوق، وقد تمتد حتى تصل إلى 10 أضعاف حصة أكبر منافس في السوق. أما المحور الرأسي فيمثل نسبة نمو السوق الذي تتبع المؤسسة منتجاتها فيه، فإذا كانت الحصة السوقية للمؤسسة منخفضة، التدفق يكون سلبياً، وإذا كانت حصة المؤسسة مرتفعة، التدفق يكون إيجابياً، فنسبة نمو السوق تمتد من 0 إلى 20، فإذا كانت بين 0 إلى 10 فنسبة نمو السوق منخفضة، وإذا كانت من 10 إلى 20 فنسبة نمو السوق مرتفعة. كما هو مبين في الشكل (3.2) المصفوفة مقسمة إلى أربعة خانات فوحدات الأعمال التي تقع في المربع الأول يطلق عليها علامات الاستفهام، والتي في المربع الثاني النجوم، وفي المربع الثالث البقرة الحلوب، وفي المربع الرابع الكلب السعران.

### 3-2-1- تحليل مصفوفة BCG

تتكون مصفوفة BCG من أربعة مربعات المربع الأول هو علامات الاستفهام، و المربع الثاني النجوم، و المربع الثالث البقرة الحلوب، و المربع الرابع الكلب السعران.  
-علامات الاستفهام:

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة، مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والإستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالباً ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها، وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع [85] (ص 216).

تتضمن الموارد المخصصة لهذه المرحلة الاستثمارات اللازمة لاختيار السوق، ولتحسين وتطوير المنتج، وخلق الطلب عليه، ولتنمية وتحسين التسهيلات الإنتاجية اللازمة لتوزيعه في الأسواق.  
- النجم الساطع:

تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزاً تنافسياً قوياً، أي حصة كبيرة من السوق، والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج. وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع استراتيجيات النمو التوسعية، لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي [87] (ص 263). وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات، إلا أنها لا تحقق ربحاً عالياً



للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات، وذلك لكي تزيد حصتها السوقية الكبيرة، والمحافظة عليها، فبعض المؤسسات تعمل على الإنفاق بشكل كبير من أجل تحسين هذه الوحدات، أو لضمان مركزها التنافسي القوي في السوق، وقد تلجأ المؤسسة إلى تخفيض أسعارها، حتى تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها، وكي تمنع دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع.

- البقرة الحلوب:

في هذه المرحلة يكون منتج المؤسسة يحتل مكان جيد في السوق، ومعدل نمو منخفض، كما تتميز بتدفقات نقدية كبيرة، مما يحقق أرباحاً للمؤسسة، تستعملها المؤسسة في تمويل وبعث منتجات جديدة [88] (ص 48). فالمؤسسة في هذه المرحلة تختار الإستراتيجية التي تعمل على تعظيم التدفق النقدي الداخل منها للمؤسسة عبر فترة زمنية طويلة، فعندما تتحول المنتجات من مرحلة النجوم الساطعة إلى مرحلة توليد المداخل، فإن أفضل إستراتيجية تكون إستراتيجية النمو البطيء أو المحدود.

- مرحلة الكلب السعران:

تقوم المؤسسة بتوقيف الاستثمار في هذا المنتج، وتركز المؤسسة على بعض الأقسام من السوق التي مازالت تحقق أرباح [49] (ص 128). ففي هذه المرحلة يتميز المنتج بحصة سوقية منخفضة مع معدل نمو منخفض، وهنا المؤسسة لا تستطيع أن تزيد مبيعاتها، إلا على حساب أحد المنافسين، ولكن بسبب ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة المؤسسة، لا تستطيع تخفيض أسعارها بشكل كبير، والاستيلاء على حصة المنافس في السوق، وبالتالي فإن الموارد المتاحة تقل ما يؤدي إلى انخفاض الإنفاق على الإعلانات، وبالتالي فإن نموذج BCG يقترح أن تقوم المؤسسة بتطبيق إحدى الإستراتيجيات التالية [89] (ص 230):

- إستراتيجية الحصاد.

- إستراتيجية التخلص من الوحدة أو المنتج.

- إستراتيجية التصفية.

### 3-2-2-2- تقييم نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية هو قدرة المؤسسة على تصنيف كل قطاعات الأعمال بها على خريطة واحدة، ومقارنة هذه القطاعات من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل قطاع للمؤسسة ككل، وهذا يمكن المؤسسة من أن تختار

الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع، حتى يمكنها من تعظيم مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجية المؤسسة ككل في الأجل الطويل [69] (ص 266).

أمّا جوانب الضعف والقصور هو استخدام النموذج لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة، حيث أن تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة تتطلب تحليلاً أكثر شمولية، وليست مجرد تحليل لدرجة نمو الصناعة، مثلاً التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلك، أو التطور التكنولوجي الجديد المحتمل ظهوره قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها [49] (ص 129).

كما أن المؤسسة التي تصل إلى هذا القدر من التجربة، وزيادة النصيب في السوق، وتتميز في إستراتيجيتها على أساس ذلك ليست في منأى عن تحركات إستراتيجية من قبل المنافسين [90] (ص 108).

كذلك فإنه لا يمكن اعتبار حصة المؤسسة في السوق كمؤشر وحيد على ربحيتها، فالربح الذي تحققه الوحدة مرتبط بدوره حياة المنتج، كذلك فإن تحديد حصة المؤسسة في السوق يعد صعباً فإذا

أخذنا شركة مرسيدس مثلاً فهي تحصل على حصة صغيرة في سوق السيارات، ولكنها تحصل على حصة كبيرة في سوق السيارات الفخمة.

### 3-2-2- جنرال إلكتريك General Electric أو مصفوفة Mckinsey

نظراً للعيوب التي ظهرت في نموذج BCG قدمت شركة جنرال إلكتريك نموذجاً جديداً، حيث يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين: العنصر الأول هو قوة النشاط والأعمال، أما العنصر الثاني فهو جاذبية الصناعة، ولا يستخدم مؤشر النمو كمؤشر وحيد على جاذبية الصناعة، فهو لا يعتمد على حصة المؤسسة في السوق.

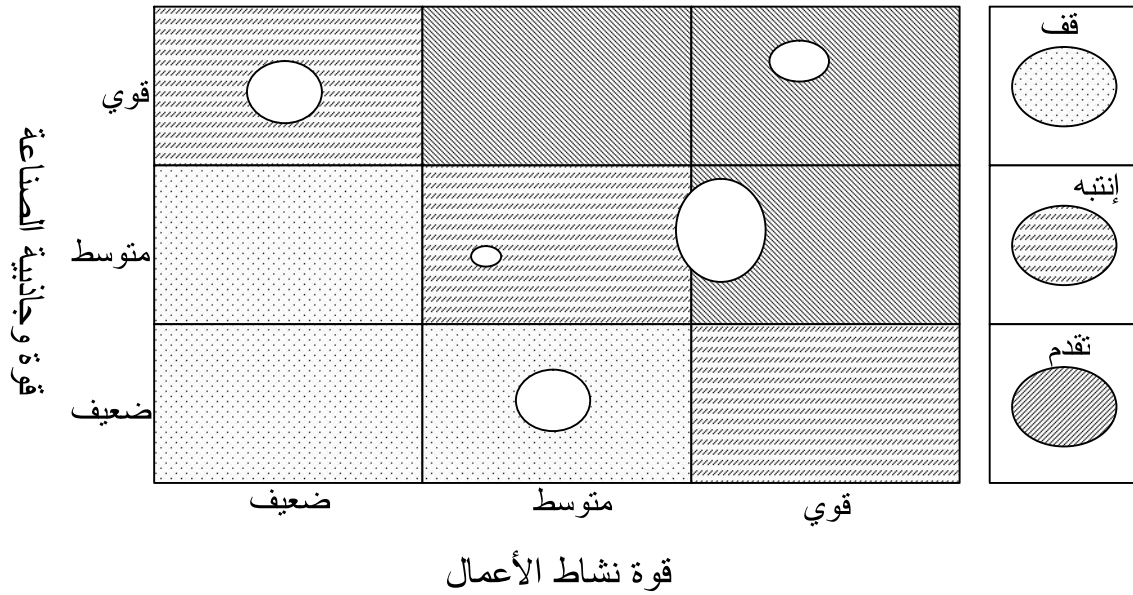
فمن خلال معياري قوة النشاط والأعمال ودرجة جاذبية الصناعة، يمكن أن نحكم على محفظة الأنشطة الخاصة بالشركة، ثم وضع ثلاث درجات لكل معيار هي: قوي، متوسط، وضعيف، ونتيجة لهذين البعدين يتم تشكيل تسعة مربعات، كل مربع يمثل إستراتيجية تعبر عن حالة معينة [91] (ص 167). ويتضح ذلك من خلال الشكل (3.3).

ويتكون المعيار الأول أي قوة النشاط من [40] (ص 174):

- نصيب المؤسسة في السوق.
- درجة الموسمية لمبيعات المؤسسة.
- نقاط قوة المؤسسة مقارنة بنقاط قوة المنافسين.

- حجم الطاقة الإنتاجية المستغلة.
  - المهارات التكنولوجية المتاحة للمؤسسة.
- أما المعيار الثاني الذي هو درجة جاذبية الصناعة، فيتم تحديده من خلال العناصر التالية [85] (ص 219):

- حجم السوق في الصناعة كلها.
  - درجة الموسمية في نشاط الصناعة.
  - شدة المنافسة في الصناعة.
  - مدى استخدام الطاقة المتاحة في الصناعة.
  - المهارات الفنية والتكنولوجية على مستوى الصناعة ككل.
- ويتم تقييم كل هذه المعايير عن طريق بعدين هما: أهمية العنصر للصناعة، وتقييم جودة ذلك العنصر في الوقت الحالي. ويتم كل هذا من خلال استعمال مقياس مكون من تسعة درجات، كل هذا لأجل التعرف على قوة الصناعة وجاذبيتها.
- بالإضافة إلى ما سبق يتم التعبير عن كل نشاط أو منتج يخضع للتحليل في شكل دائرة، وهذه الدائرة ذات حجم معين، ويعكس الحجم حصة النشاط أو المنتج في الصناعة كلها، وبداخل هذه الدائرة هناك جزء مظلل يتم رسمه لكي يعبر عن حصة المؤسسة من مبيعات النشاط أو المنتج على مستوى الصناعة [85] (ص 219). والشكل رقم (3.3) يبين نموذج GE جنرال إلكتريك.



شكل 12: نموذج جنرال إلكتريك للإشارات الضوئية [85] (ص 221).

يمكن أن نقوم بشرح مضمون الإشارات الضوئية المبينة في الشكل كما يلي:

إذا كان النشاط في هذه المربعات، أي قوي قوي أو متوسط قوي أو متوسط قوي، فإن على المؤسسة أن تستمر في النشاط، وتمضي قدماً في استثماراتها، وتتوسع في أعمالها فنحن ننصح المؤسسة بالتوسع في استثماراتها، نظراً للعوامل المشجعة على ذلك. فالمؤسسة تملك نقاط قوة تساعد على غزو أسواق جديدة، وزيادة حصتها السوقية والنشاط أو مجال الأعمال الحيوي، ويستطيع استقبال المزيد من الإنتاج.

إذا كان النشاط في هذه المربعات، أي قوي ضعيف أو متوسط متوسط أو متوسط ضعيف قوي فإنه على المؤسسة أن تتبع إستراتيجية حذرة وأن تتابع ما يجري في السوق من طرف منافسيها بحذر شديد، وأن تحاول إصلاح نقاط الضعف التي قد تكون متواجدة بداخلها، وهذه المربعات تمثل نفس الوحدات التي تقع في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG.

فإذا توافر للمؤسسة بعض الموارد، فإنه يمكنها الإنفاق على بعض الأنشطة، أو الوحدات الواقعة في هذه الخلايا من أجل تطوير وتحسين هذه الوحدات أو الأنشطة، وإذا لم تتوافر للمؤسسة موارد أو لم ترغب في الإنفاق على هذه الأنشطة أو الوحدات، فإنها تأخذ بعض الإستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، مما يؤدي إلى تحويلها إلى وحدات توقف، ومن أبرز الإستراتيجيات في هذا المجال [49] (ص 135): - إستراتيجية الحصاد.

- إستراتيجية التصفية.

- إستراتيجية التخلص من النشاط.

إذا كان النشاط في هذه المربعات، أي متوسط ضعيف، أو ضعيف متوسط، أو ضعيف ضعيف، فإن على المؤسسة أن تتوقف عن الاستثمار في مثل هذه الأنشطة، وهي تمثل مربع أنشطة الكلب السعران، أو آخر مرحلة البقرة الحلوب في مصفوفة BCG.

تدار هذه الأنشطة أو الوحدات التي تقع في هذا القطاع، من خلال استخدام بعض الإستراتيجيات، والتي تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، ومن هذه الإستراتيجيات [49] (ص 134): - إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه.

- إستراتيجية التخلص من النشاط.

- إستراتيجية التصفية.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج Mckinsey يعد أفضل بكثير من نموذج BCG وهو

يستعمل بشكل كبير في المؤسسات الصغيرة [92] (ص 28).

### 3-3- اختيار الإستراتيجية المناسبة

إن غاية أي مؤسسة هي تحقيق النجاح، ولأجل هذا تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة للأعمال التي ستقوم بها في المستقبل المشبع بالمخاطرة، وعدم اليقين، والتغيرات الكبيرة في عوامل البيئة التسويقية. فتحليل عوامل البيئة التسويقية هي عملية مستمرة لأجل تحقيق وضع تنافسي جيد، عن طريق تبني خيار إستراتيجي يحقق رسالة المؤسسة التي حددت وفق الرؤية الإستراتيجية المسبقة.

سنتناول في هذا المبحث تعريف الخيار الإستراتيجي، ثم عملية توليد البدائل، وصناعة القرارات الإستراتيجية، وأخيراً معايير الاختيار النهائي للإستراتيجية.

#### 3-3-1- تعريف الخيار الإستراتيجي

تعددت تعاريف الخيار الإستراتيجي حسب ميول وتوجهات الكتاب، نذكر من بين هذه التعاريف أن الخيار الإستراتيجي هو: الهدف النهائي الذي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة والذي يتولد من تفاعل عناصر القوة، والإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة ومن هذا فإنه يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة [49] (ص 150). كما يعرف الخيار الإستراتيجي بأنه: حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى [3] (ص 98). كما يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي بأنه: قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة، من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام، أو مستوى الأعمال أو الوظائف [49] (ص 150).

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج تعريفاً للخيار الإستراتيجي، بأنه العملية التي يتم بموجبها المفاضلة و الغربة لمجموعة من البدائل الإستراتيجية، لاختيار بديل استراتيجي يعظم منفعة المؤسسة، ويحقق لها موقف تنافسي أفضل من المنافسين.

وينظر إلى الخيار الإستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي، إلى موقع استراتيجي جديد، اعتماداً على مركز المؤسسة التنافسي، فكلما كان مركزها التنافسي قوياً، كلما تعددت خياراتها بالمقارنة مع المؤسسات ذات الموقف التنافسي الأضعف. وتتوقف الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها [85] (ص 192).

وتمر عملية صنع الخيار الإستراتيجي بالخطوات التالية:

- توليد البدائل الإستراتيجية:

المقصود هنا أن المؤسسة تضع أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والمتناسبة مع

قدراتها التنافسية، هنا قد ركزت المؤسسة على أساس قيادة التكلفة، أو بتميز نفسها عن المنافسين، أو بالتركيز على قطاع سوقي معين، أو على منتجات محددة، ومن البديهي أن تميل المؤسسة إلى الاتجاه الإستراتيجي الأكثر رشداً ومعقولية، والذي يحقق لها أكبر فرصة لتحقيق أهدافها [3] (ص 99).

- تقييم البدائل الإستراتيجية:

تكتسي عملية تقييم البدائل الإستراتيجية أهمية كبيرة في عملية اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، وتخضع هذه المرحلة لنوعين من العوامل: معايير كمية ومن أمثلتها الربح الصافي وحصة المؤسسة في السوق، ومعدل النمو في المبيعات، ومعايير نوعية تتمثل في حجم الملائمة بين الإستراتيجية المتبعة، ومتغيرات البيئة التسويقية، وتوفر القدرات المالية لاعتماد هذه الإستراتيجية.

- مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي المناسب:

بعد القيام بعملية التقويم للبدائل الإستراتيجية، فإنه يكمن اختيار البديل الذي يحقق الأهداف وفق توجّهات إدارة المؤسسة، إن كل بديل له إيجابياته وسلبياته، ويتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء عملية الموازنة اللازمة [49] (ص 102).

تقوم المؤسسة بتقييم البدائل الإستراتيجية ثم بعد ذلك فهي توازن بين البدائل ثم تقصي البديل الإستراتيجي الذي تتغلب سلبياته على إيجابياته وذلك مقارنة مع البدائل الأخرى. وكما أن المؤسسة تضع العديد من البدائل الإستراتيجية كي تواجه الظروف الطارئة أو غير المتوقعة، أي أنها توضع لمواجهة حالات عدم التأكد، فلو عملت مؤسسة ما على وضع إستراتيجية معينة في ظل مستوى تكنولوجي معين يسود هذه المنطقة، أو مجال نشاطها، ثم بعد ذلك ظهر فجأة تغير سريع في التكنولوجيا المستعملة، فلا بد على المؤسسة أن تغير البديل الإستراتيجي، الذي تستعمله إذا أرادت أن تبقى في مستوى المنافسة.

يتأثر الخيار الإستراتيجي بالعديد من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي [3] (ص 99):

- العوامل الداخلية: وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم المؤسسة التي تمثل نقاط القوة والضعف، والتي على أساسها يتم بناء إستراتيجية المؤسسة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح، وتقليل نقاط الضعف.

- العوامل الخارجية: وهي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية التي تفرض الفرص

والتحديات، وبالتالي تحفز في اتجاه استراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن التهديدات.

- العوامل الخاصة: وهي عوامل تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمدراء الإستراتيجيين، التي تمثل محددات عوامل الاختيار الإستراتيجي، حيث يميل المدراء لاختيار الخيار الإستراتيجي الذي ينسجم مع القيم الشخصية لهم، وكذلك القيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة.

### 3-3-2- عملية توليد البدائل وصناعة القرارات الإستراتيجية

نتيجة للتغيرات الشديدة التي تتعرض لها البيئة التسويقية، وذلك نتيجة لتغيرات غير متوقعة، أو تنبؤات خاطئة، من أجل هذا يجب وضع العديد من البدائل الإستراتيجية لمواجهة الأحداث الطارئة.

تعد عملية توليد البدائل الإستراتيجية وصناعة القرارات الإستراتيجية عملية أساسية قبل اختيار الإستراتيجية التسويقية وسنتناولها كما يلي:

### 3-3-2-1- توليد البدائل الإستراتيجية

توجد العديد من الأدوات التحليلية التي تساعد في توليد البدائل الإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

- دورة حياة السلعة: يمكن استخدام دورة حياة السلعة لاستخلاص ما يلي:
- عندما تكون السلعة في مرحلة الفكرة، يحتاج البحث والتطوير إلى تخصيص موارد مالية كبيرة، لتغطية نفقات التطوير، أما في المرحلة المولية فإن الموارد المالية توجه لتحسين كفاءة العمليات التسويقية.
- في المرحلة الأولى من دورة حياة السلعة يمكن استخدام إستراتيجية النمو، أما في مرحلة النضج فقد تستخدم إستراتيجية الانكماش أو التراجع.
- تقوم المؤسسة بتحديد أنسب الأوقات لشن هجوم على المنافسين، وقد يكون هذا الوقت عند بلوغ السلعة أول مرحلة النضج أو آخر مرحلة النمو.
- منحنيات التعلم أو الخبرة:
- يشير منحني الخبرة إلى أن عدد ساعات العمل الضرورية لإنتاج سلعة معينة أو خدمة تتناقض مع الوقت، أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة، فإن الوقت اللازم لإنتاج وحدة واحدة ينخفض.

وإذا نظرنا إلى منحى الخبرة كأداة لتوليد البدائل الإستراتيجية، يمكن القول بأن المؤسسة التي تتميز بكبر حصتها في السوق تكون في الوضع الأفضل إذا استمرت في زيادة حجم هذه الحصة، طالما أن التكاليف الحدية في أدنى مستوى لها، كما أنها تكون في وضع أفضل أيضاً إذا خفضت الأسعار كوسيلة لتعظيم حصتها بدرجة أكبر من المنافسين، ومن ثم لن يستطيع المنافسون مواجهتها أو تحديدها أو حتى تقليدها، نظراً لمجمع أو مخزون الخبرات التي تتمتع به بالمقارنة بهم[94] (ص 226).

- تطور الصناعة: إن تنمية البدائل الإستراتيجية لمؤسسة ما يتم في ضوء الظروف والخصائص التي تحكم هذه الصناعة فمثلاً قد نجد أن [43] (ص 230):

- الصناعات الطارئة التي تظهر فجأة أو كونها جديدة لا يوجد فيها أي مؤسسة مسيطرة.

- الصناعات التي وصلت إلى مرحلة النضج، وهي الصناعات التي وصلت إلى نهاية مرحلة نموها السريع، مثل صناعات المشروبات الغازية، أو اللحوم المحلية، أو الأطعمة سريعة التحضير.

### 3-2-3- صناعة القرارات الإستراتيجية

تعتبر عملية صناعة القرارات الإستراتيجية عملية صعبة وذلك للأسباب التالية[49] (ص 159):

- النطاق غير المحدد للمشكلات الإستراتيجية، فلا يوجد لها صياغة واضحة ومن الصعب وصفها، وتحديد المعايير التي تستخدم للحكم على حلولها.

- الاعتماد المكثف على التقدير الشخصي والبيانات الكيفية، خاصة عندما يتعذر الحصول على البيانات الكمية أو عدم الثقة فيها أو أنها تتطلب وقتاً وجهداً و كلفة عالية.

- الخبرة والمعرفة الموزعة بين مجموعة من الأفراد: فالخبرة والمعرفة اللازمة لصناعة القرارات الإستراتيجية ينبغي أن تكون متوفرة بين الأفراد، حيث تتطلب العملية الإستراتيجية أفراداً متواجدين في كل المستويات الإستراتيجية.

### 3-3-3- معايير الاختيار النهائي للإستراتيجيات

تسعى كل المؤسسات إلى اختيار أفضل بديل استراتيجي، فإذا أرادت أن يتم ذلك في أحسن الأحوال فعليها أن تستعين بعدة معايير تختار على أساسها البديل الإستراتيجي الملائم، وهذه المعايير قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن يمكن أن نجملها فيما يلي: درجة تمسك المؤسسة



بالماضي، اعتبارات المخاطرة والمنفعة، التوقيت المناسب للتصرف، الموارد المتاحة للمؤسسة، الجوانب السياسية داخل المؤسسة، مواطن القوة النسبية للمؤسسة.

### 3-3-1- درجة تمسك المؤسسة بالماضي

من المهم أن تكون للإستراتيجيات القادمة، التي تريد المؤسسة أن تختارها على أساس من البدائل الإستراتيجية التي تم تطبيقها في الماضي، أو في الوقت الحالي، فمن المستحيل البدء من فراغ، ويفضل في هذا الصدد إتباع التوجيهات التالية [85] (ص 227):

- أن تكون الإستراتيجيات الجديدة بمثابة تطوير لإستراتيجيات قائمة ومستقرة.
- التعرف على درجة تمسك العاملين بالإستراتيجيات الحالية، فكلما زاد تمسكهم بها، قل اقتناعهم بالإستراتيجية الجديدة.
- تجنب اتجاه المؤسسة نحو تعديل الإستراتيجيات الحالية، وتطويرها بدلاً من تغييرها، واستبدالها بصورة متكاملة وشاملة.
- من المؤكد عدم قبول المؤسسة للتغيرات الحادة في الإستراتيجية الحالية.
- لا بد من وضع خطة مسبقة لتقديم الإستراتيجية الحالية، وذلك لتغيير تمسك العاملين بما هو قديم.

إن قيام المؤسسة بالاستعانة بالإستراتيجية الحالية، وذلك لتنمية عدد من البدائل الإستراتيجية التي تستخدمها في المستقبل، يؤدي إلى ربح الكثير من الوقت، وتقليل المجهودات المبذولة لتنمية عدد من البدائل الإستراتيجية الجديدة، ولكن من جهة أخرى إذا بالغت المؤسسة في استعمال هذا الأساس فإن هذا قد يقلل من فرص التغيير أمام المؤسسة، كما لا يسمح لها بالتفاعل بشكل أحسن مع البيئة الخارجية.

### 3-3-2- اعتبارات المخاطرة والمنافع

إن المؤسسات والأفراد الذين يقبلون الدخول في نشاط يتصف بدرجة محدودة من المخاطرة هي مؤسسات أو أفراد يتصفون بأنهم متجنبون للمخاطرة، أما المؤسسات التي تقدم على بعض الأنشطة وهي تعلم درجة المخاطرة العالية المصاحبة لها، وذلك بغرض تحقيق معدل عائد أكبر على رأس المال المستثمر في النشاط، فإنهم يتصفون بكونهم متقبلون للمخاطرة.

معظم المؤسسات التي تتجنب المخاطرة هي مؤسسات تأخذ دائماً بالإستراتيجيات الدفاعية، وذلك لمواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة. كذلك فإن هذه المؤسسات تعتمد اعتماداً كبيراً على الإستراتيجيات السابقة استخدامها، حيث تقلل معها درجة المخاطرة، وعلى العكس من

ذلك فإن المؤسسات التي تتقبل المخاطرة تأخذ عادة بعدد كبير من الإستراتيجيات الجديدة، كما أنها تعمل دائماً على التأثير في البيئة التسويقية وعلى التغيرات التي تحدث بها [40] (ص 185). ويبقى أن نشير إلى أن المؤسسات التي تعمل في ظل بيئة تسويقية شديدة التغير، حيث تكثر المنتجات الجديدة، وتتطور وسائل الإنتاج بصفة كبيرة، لا بد عليها إذا أرادت النجاح أن تختار استراتيجيات جديدة، أما المؤسسات التي تعمل في ظل بيئة تسويقية تتصف بالثبات والاستقرار، فمن صالحها استعمال إستراتيجيات معدلة لا تحيد كثيراً عما هو معمول به.

### 3-3-3-3- التوقيت الملائم للإستراتيجية

يمثل عنصر الوقت أهمية كبيرة عند تطبيق الإستراتيجية، حتى تصبح الإستراتيجية مقبولة

و ذات أهمية في التطبيق، ولكن هناك مشاكل تواجه عنصر التوقيت بالنسبة للإستراتيجية وهي [85] (ص 230):

- إذا كان الوقت متاح لتطبيق الإستراتيجية قصيراً تقل الفرص المتاحة أمام المؤسسة للبحث عن بدائل أفضل للإستراتيجية.
- وجود قيود من قبل المنافسين، تقلل الفرص المتاحة أمام المؤسسة للبحث عن بدائل أفضل.
- عدم توافر الأموال اللازمة لتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب يقلل فرص المؤسسة في المرونة لتطبيق هذه الإستراتيجية.
- يجب أن يكون الوقت مناسباً لتقبل السوق للأفكار والمنتجات الجديدة، وذلك لضمان نجاح الإستراتيجيات.

كما نرى أن مداخل المؤسسة التي تعود لها من خلال اختيارها لإستراتيجية معينة، تعد عاملاً مهماً في تقييم البدائل الإستراتيجية. فإذا طالت المدة التي تنقضي قبل حصول المؤسسة على عوائد الاستثمار، تتعرض المؤسسة للمشاكل والأخطار، فالعوائد إذا كانت لا تتحقق إلا في الأجل الطويل، فلا بد أن تكون أكبر من عوائد الإستراتيجيات التي تحقق في الأجل القصير، حتى يمكن تعويض درجة المخاطرة العالية التي تتحملها المؤسسة في انتظار الحصول على هذه العوائد، فالمؤسسة تختار الانتظار مقابل عائد كبير، أو الحصول على عائد قليل في زمن قصير.

### 3-3-3-4- الموارد المتاحة للمؤسسة

كلما توفرت الموارد المناسبة للمؤسسة، كلما كان بإمكانها أن تطبق الإستراتيجية التي تناسبها وتشمل الموارد كل من التمويل والتسهيلات المادية، والموارد البشرية، والإمكانات التسويقية، ويمكن أن نفصلها فيما يلي [42] (ص 286):

- التمويل: من المهام الأساسية للإدارة العليا توفير التمويل اللازم للإنفاق على الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص حجم الأموال المخصصة للاستثمار من الأرباح، ودراسة إمكانية التخلص من استثمارات حالية بتصفيتها أو بيعها..

- التسهيلات المادية: مثل فحص وتقييم المباني والآلات والمعدات والأراضي.

- الموارد البشرية: مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجيات الجديدة.

- المواد التسويقية: مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع والخدمات التي سيتم إنتاجها في ظل الإستراتيجية الجديدة.

وتكتسي الموارد المتاحة للمؤسسة أهمية كبيرة في عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة، وتتجلى هذه الأهمية من زاويتين اثنتين هما أنها تمثل الحدود الفاصلة لما يمكن أن تقوم به المؤسسة من

استثمارات، كما أنها من جهة أخرى يمكن أن تشكل مصدراً هاماً من مصادر قوة المؤسسة.

### 3-3-3-5- الجوانب السياسية داخل المؤسسة

لا يمكن أن نهمل تأثير الجوانب السياسية (أي القوة والنفوذ) على مدى تقبل المؤسسة ومديروها للإستراتيجيات الجديدة، ويجب على القائمين بالتخطيط الإستراتيجي أن يقوموا بدراسة تأثير تطبيق الإستراتيجية على الجوانب التالية [40] (ص 186):

- مراكز المسؤولية.

- القرارات المتعلقة بتخصيص وتوزيع الميزانية والموارد.

- القرارات المتخذة في مجال الإشراف على وحدات العمل.

- التغيير في قوة ونفوذ بعض رجال الإدارة.

إن معرفة الأفراد أصحاب النفوذ والقوة داخل المؤسسة، والآراء التي يحملونها بداخلهم، وحضارة المؤسسة بصفة عامة، تعد من الأمور الهامة جداً عند اتخاذ قرار الاختيار الإستراتيجي، حيث أن مثل هذه المعرفة تضمن أن يكون هذا الاختيار أكثر واقعية، وأكثر قبولاً من طرف جميع الذين يعملون في المؤسسة.

### 3-3-6- القوة النسبية للمؤسسة

إن أحد الجوانب الهامة عند القيام بالاختيار الإستراتيجي، أن تراعي المؤسسة في هذا الاختيار تلك الجوانب التي تمثل قوة نسبية للمؤسسة في الصناعة التي تعمل بها، فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق، سوف تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في السوق، كذلك فإن المؤسسات التي لها منتج قوي في السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تستخدمها المؤسسات ذات المنتج الضعيف [42] (ص 293).

### 3-4- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

إن اختيار المؤسسة لأي إستراتيجية تسويقية مرتبط بنتائج تحليل البيئة الخارجية، وما تظهره من فرص وتهديدات، ونتائج تقييم البيئة الداخلية، وما اكتشفته من نقاط قوة وضعف، والتي ترتبط بدورها بظروف السوق وهيكل المنافسة السائد، وخصائص المؤسسة وطبيعة كل إستراتيجية ومن ثمة أمكن تسليط الضوء على مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الآتية:

### 3-4-1- الإستراتيجيات الأساسية لـ PORTER

يعتبر PORTER أستاذ الإستراتيجية الأول في العالم، وتعد كتاباته المرجع الأساسي لهذا العلم، وقد حدد PORTER ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي [44] (ص 175):

- تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة cost reduction leadership
- التميز عن المنافسين differentiation
- التركيز focusing

### 3-4-1-1- إستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة [49] (ص 189). فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ

التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة [44] (ص 175).

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

### 3-4-1-2- التميز عن المنافسين

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين [69] (ص 202).

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكال عدة منها [49] (ص 183):

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلاً).
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).

٦- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).

- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاترپيلر Cartepiler لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة مثلاً).

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

### 3-1-4-3- إستراتيجية التركيز

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات معين من المستهلكين، أو تخدم منطقة جغرافية محددة، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعاً من السوق لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة، أو لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها من الإمكانيات -أي نقاط القوة- ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة [44] (ص 176).

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمؤسسة، أو وحدة الأعمال الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد، مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في إنجازه ولإستراتيجية التركيز بعدان هما [49] (ص 184):

- البعد الأول: التركيز على التكلفة أي تخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً إلى المنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين.

- البعد الثاني: التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة.

من الشركات التي نجدها تتبع إستراتيجية التركيز نجد شركة Volkswagen لصناعة السيارات، حيث أنها تركز على صناعة السيارات الخفيفة، ولا تقوم بصناعة الشاحنات أو الحافلات مما جعلها تكتسب ميزة التخصص، ونجد أن إستراتيجية التركيز تكون محدودة من ناحية حصة السوق الكلية، فهي تغطي حصة كبيرة للمؤسسة فيما يخص القسم المستهدف، لكن إذا قارناها مع السوق الإجمالي ككل فهي نسبياً منخفضة.

كما يقال لكل شيء سلبياته وإيجابياته، فإن من مخاطر إتباع إستراتيجية التركيز هو احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة نموذج تلك الإستراتيجية، أو تحويل تفضيلات المستهلكين اتجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل [49] (ص 184).

### 3-4-1-4- متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية

بين Porter أن تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية بشكل كفؤ يتطلب مهارات وموارد معينة، فضلاً عن متطلبات تنظيمية متباعدة وإجراءات رقابية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 06: متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية [49] (ص 186).

الإستراتيجيات الأساسية	الموارد والمهارات المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
الريادة في خفض التكلفة	استثمارات رأسمالية كبيرة، التوسع برأس المال، المهارات الهندسية في عمليات الإنتاج، رقابة مكثفة على القوى العاملة، تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج، نظام توزيع منخفض التكلفة	رقابة متشددة على التكاليف، تقارير رقابية مفصلة ومتكررة، هيكل التنظيم والمسؤوليات، حوافز تستند على تحقيق الأهداف المحددة.
التميز	قدرات تسويقية عالية، نزعة إبداعية، هندسة منتج متطورة، قدرات قوية في البحوث، سمعة متميزة في النوعية أو القيادة التكنولوجية، تأسيس تقليد عريق في الصناعة، حلقات وصل مع المهارات التي يمكن الحصول عليها من المؤسسات الأخرى، تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية.	تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتج والتسويق، مقاييس وحوافز موضوعية بدلاً من المقاييس الكمية، استمالة القوة العاملة الماهرة والعلماء والأفراد المبدعين.
التركيز	خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الإستراتيجي المحدد.	خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الإستراتيجي المحدد.

### 3-4-2- استراتيجيات النمو

تسعى بعض المؤسسات إلى زيادة حصتها في السوق والتوسع في أعمالها، فهي تعتقد أن أفضل وسيلة للبقاء والدفاع عن موقعها هي الهجوم على المنافسين، وتحقيق الريادة في السوق وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجيات للأسباب التالية [93] (ص 1):

- حالة النظر إلى النمو على أنه أحد أساليب تحقيق النجاح أو تحقيق الثروة.
- في حالة ربط المؤسسة، الحوافز الخاصة بالمديرين والقوى العاملة ككل، بالزيادة في الإنتاج والمبيعات والأرباح.
- حالة النظر السائدة إلى أن النمو والتوسع هو سبيل البقاء.
- حالة الرغبة في التحول من حالة المنافسة إلى الاحتكار.
- الاستفادة من أثر الخبرة والتعلم، فكثير من المؤسسات تحقق مستوى عالي من النمو في الحجم أو المبيعات أو الأرباح كنتيجة لأثر الخبرة والتعلم.

وعند اختيار المؤسسة لإستراتيجية النمو فإنها تختار إحدى البدائل الإستراتيجية الآتية:

### 3-4-2-1- إستراتيجية التوسع المرحلي المكثف

وتعني هذه الإستراتيجية بزيادة ملحوظة في العديد من أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات، أو الحصة السوقية للمؤسسة، وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي [94] (ص 289).

وتسعى المؤسسة لتحقيق الاستغلال الكامل لمنتجاتها في أسواقها الحالية، ويتم ذلك عن طريق إتباع إحدى الخيارات الإستراتيجية التالية [49] (ص 164):

- إستراتيجية اختراق السوق:

ومعناه استخدام الجهود البيعية والإعلانية والتسويقية لزيادة حصة المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة معدل الاستهلاك الحالي عن طريق الجهود الإعلانية، أو جذب مستهلكي المنافسين، أو جذب مستهلكين جدد لم يكونوا يستخدمون المنتجات والخدمات.

- إستراتيجية تنمية السوق:

معناه زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة أي التوسع الجغرافي في أسواق المؤسسة ولكن لبيع نفس المنتج.

- إستراتيجية تطوير المنتج:



معناه إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي بالنسبة لجعله أصغر أو أكبر وتحسين طريقة التغليف والألوان وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته.

### 3-2-4-2- إستراتيجية النمو المتكامل

عند إتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية، فإنها تقوم بإقامة مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى، وتقوّي علاقتها معها، ومن بين خيارات هذه الإستراتيجية نجد:

- إستراتيجية التكامل الأفقي:

و تعني قيام المؤسسة بالتوسع عن طريق إقامة وحدات نشاط إستراتيجية جديدة، تنتج نفس المنتج، أو منتجات مكملّة لمنتجات المؤسسة.

- إستراتيجية التكامل الأمامي:

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على إقامة منافذ توزيع جديدة وتطوير القديمة.

- إستراتيجية التكامل الخلفي:

تقوم المؤسسة بامتلاك مصادر المواد الأولية وحتى الاندماج معها.

يكون إتباع إستراتيجية التكامل الأفقي مجدياً إذا توقعنا نمواً كبيراً للصناعة، وتستطيع المؤسسة أن تحقق سيطرة أكثر على السوق.

### 3-2-4-3- إستراتيجية التنوع

وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة ببذل جهد تسويقي كبير، وذلك في عدد من القطاعات السوقية المحدودة، ويكون انتقاؤها لها مدروساً بعناية.

وتلجأ المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التنوع لعدة أسباب منها:

- توزيع المخاطر على عدة منتجات.
- مواجهة الاحتكار الذي تعاني منه صناعة معينة.
- المساهمة في تحقيق نمو إضافي للمؤسسة.
- والمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنوع لها بديلين:
- التنوع المتجانس:

حيث تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بنشاط المؤسسة، فقد ترتبط بالتكنولوجيا المستعملة أو الإنتاج أو التسويق.

- التنوع غير المتجانس:

وتستعمل المؤسسة هذا البديل عندما تنتج منتجات جديدة غير مرتبطة بنشاط المؤسسة السابق.

ويمكن أن نصنف إستراتيجية التنويع وفق تصنيف آخر:

- التنويع الداخلي:

وفق هذا البديل، المؤسسة إما أن تقوم بتسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة، أو تقوم بتسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة، أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية [44] (ص 181).

- التنويع الخارجي:

يعني هذا البديل أن المؤسسة تقوم إما بشراء مؤسسة أو أخرى أو الاندماج معها. إن إتباع هذه الإستراتيجية قد يترتب عليها عدة مساوئ أو أعباء، تكون في الغالب لغير صالح المؤسسة، خصوصاً إذا كانت المؤسسة صغيرة أو إمكانياتها المادية وجهودها التسويقية محدودة ومن الأمثلة على هذه المساوئ [50] (ص 74):

- إن زيادة عدد المنتجات حتى وإن كانت معتدلة شكلياً يؤدي إلى زيادة تكاليف إنتاجها، وتصميمها، والترويج لها...

- كما تزداد تكاليف الوظائف أو الجهود التسويقية، بما في ذلك التكاليف الإدارية، مثل تكاليف بحوث التسويق، والتنبؤ بالمبيعات وإدارة منافذ التوزيع....

### 3-4-3- الإستراتيجيات التنافسية

حسب المركز التنافسي للمؤسسة يمكن أن تكون في الحالات التالية [95] (ص 74):

- مهيمنة (Dominante): حيث تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها، وتملك هامش حركة هام.

- قوية (Forte): تتمتع المؤسسة بنوع من الإستقلالية في تصرفاتها.

- محبذة (Favorable): تتمتع المؤسسة بالكفاءة، يمكنها أن تستغلها لتحسين كفاءتها.

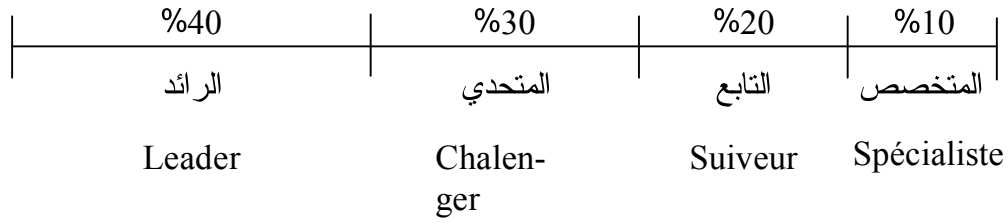
- مدافعة (Défendable): تحقق المؤسسة نتائج حسنة تسمح لها بالبقاء في الوضعية الحالية لكنها تعاني من شدة المنافسة.

- ضعيفة (Faible): تسجل المؤسسة نتائج غير مرضية، لكنها تملك بعض الفرص التي تمكنها للخروج من حالتها هذه إذا استطاعت أن تتحكم في وضعيتها.

- مزعزعة (Intenable): نتائج المؤسسة سيئة جداً ولا تملك فرصاً تمكنها من تحسينها.

لكن هناك تصنيف آخر نعتقد أنه الأحسن سنأخذ به حسب المركز التنافسي للمؤسسة

ويمكن إيجازه في الشكل التالي:



شكل 13: يبين الاستراتيجيات التنافسية.

على مدير المؤسسة أن يحدد علاقته بالمنافسين، وذلك على اعتبار أن المنافسين وردود أفعالهم، ذات تأثير كبير على المؤسسة، ولا يستطيع المدير أن يحدد إستراتيجياته اتجاه المنافسين ما لم يعرف من هو، ومن هم منافسوه، ويمكنه معرفة ذلك من خلال دراسته لمواردهم، إنتاجهم، عملائهم، خبراتهم السابقة، فلسفتهم الإدارية، ردود أفعالهم المتوقعة، التهديدات والفرص التي تواجههم، ونقاط القوة والضعف في أدائهم الداخلي. وبناءً على هذه الدراسة يمكنه أن يحدد أسلوب تحركه اتجاه المنافسين، ويتوافر أمامه بدائل إستراتيجية [96] (ص 62).

يمكن تقسيم الإستراتيجيات التنافسية إلى أربعة أنواع هي: إستراتيجية القائد، وإستراتيجية المتحدي، وإستراتيجية التابع وأخيراً إستراتيجية المتخصص.

### 3-4-3-1- إستراتيجية القائد

المؤسسة القائد هي المؤسسة المسيطرة على السوق وهي تقوم بالبحث والتطوير المستمر وتتميز بالخصائص التالية [97] (ص 382):

- معدلات طلب مرتفعة على منتجاتها (Makdonald)

- تقوم بتطوير علاماتها (Philips)

- تقوم بالاختراعات (Microsoft)

نجد في أغلب الصناعات قائداً معروفاً في السوق، حيث يتميز هذا القائد بالعديد من الخصائص تتمثل في كونه يملك الحصة الأكبر من السوق الكلي، وعادة يقود المؤسسات التي لها نفس النشاط في أي تغيير على السعر أو تعديل أو تقديم منتجات جديدة وتطوير قنوات التوزيع.

قد تكون المؤسسة الرائدة محط إعجاب وتقدير من جميع المؤسسات في السوق وهم يعترفون بأنها تهيمن على السوق، فالمؤسسة القائدة تكون عرضة لتركز هجمات المنافسين، فمنتجاتها تتعرض للتقليد، فهي يجب أن تكون يقظة، لأن المؤسسات الأخرى قد تهاجمها خاصة المتحدية منها.

إن الهدف الأساسي للقائد هو البقاء في المرتبة الأولى، ومن أجل تحقيق ذلك يكون لزاماً عليه أن يقوم بزيادة الطلب على منتجاته، والدفاع عن حصته الحالية في السوق، وزيادة حصته السوقية.

- زيادة الطلب على المنتجات (توسيع السوق):

تسعى المؤسسة الرائدة دوماً إلى توسيع حصتها السوقية، ويتم ذلك عن طريق إيجاد مستهلكين جدد وهؤلاء المستهلكون الجدد قد لا يكونون يعرفون هذا المنتج، وتتم زيادة الطلب الإجمالي لدى السوق الكلي الذي يحققه الرائد من خلال ثلاث استراتيجيات فرعية:

- إيجاد مستهلكين جدد: تقوم المؤسسة بالبحث عن مستهلكين جدد لمنتجاتها، هؤلاء المستهلكين الجدد ربما لم يكونوا يعرفون منتجات المؤسسة أو أن الأسعار لا تناسبهم.

- إيجاد استعمالات جديدة: يتم توسيع الطلب على منتجات المؤسسة عن طريق إيجاد استعمالات جديدة لهذه المنتجات، كما يمكن أن يقوم المستهلك بإيجاد الاستعمالات الجديدة.

- زيادة معدلات الاستخدام: في هذه الحالة تسعى المؤسسة الرائدة إلى إقناع المستهلك بزيادة استخدام السلعة، وبكميات أكبر من السابق، فإذا أخذنا شامبو Panten فقد تسعى إلى إقناع المستهلكين أن فعاليته تتحقق بعد استعماله لمدة 14 يوم.

- حماية الحصة السوقية:

في جميع الحالات المؤسسة الرائدة ملزمة بأن تدافع عن حصتها السوقية، وتستوعب

ردود

أفعال المنافسين، الذين يطمعون في الاستيلاء على حصتها السوقية، عند أية نقطة ضعف تتعرض لها المؤسسة، في هذه الحالة المؤسسة الرائدة عليها أن تتخذ عدة إجراءات كي تواجه هجمات المنافسين منها:

- أن تعالج نقاط الضعف لديها التي يعتبرها المنافسين فرصاً لهم، ومهاجمة نقاط الضعف التي يعانون منها.

- إن الطريقة الأفضل للدفاع هو شن هجوم مدروس والتوجه نحو تجديد المنتجات وابتكارها.

- على المؤسسة أن تبقى في حالة استعداد لمواجهة أي هجوم حتى ولو لم يعلن عليها أي هجوم.

- يجب أن لا تترك أي ثغرة تشكل تهديداً مستقبلياً للمؤسسة الرائدة.

- لا تبقى المؤسسة الرائدة في حالة انتظار بل يجب عليها أن تقدم منتجات جديدة، وتحسين الخدمات للمستهلكين، وتطوير قنوات التوزيع.

- زيادة الحصة السوقية:

الرائد يمكنه النمو بالسعي لتوسيع حصته السوقية، وهناك علاقة بين الربحية والحصة السوقية وهي علاقة طردية، أي أن المردودية ترتفع مع زيادة الحصة السوقية، وعلى هذا فإن المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة ستنتج عائد كبير على الاستثمار، ونتيجة لذلك تسعى المؤسسة الرائدة إلى زيادة نصيبها السوقي من أجل تحسين الربحية، ويكون هذا إما بإستراتيجية هجومية، أو إستراتيجية دفاعية. استخدام الإستراتيجية الهجومية يكون عن طريق تطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام قنوات توزيع جديدة، أما في حالة استخدام الإستراتيجية الدفاعية يكون هذا بإستراتيجية المواجهة باستخدام وسائل ترويج مرتفعة التكاليف، أو الدخول في حرب الأسعار للتأثير على المنافسة في السوق [40] (ص 150).

نلاحظ أنه في حالة المؤسسات المتوسطة الحجم زيادة الحصة السوقية لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين الربحية، فقد تتمكن من تحقيق حصة سوقية كبيرة لكن تبقى ربحيتها منخفضة، كما أنه إذا كانت إمكانيات المؤسسة متواضعة، فليس من صالحها السعي للحصول على حصة سوقية كبيرة، لأن التكاليف تكون أكبر بكثير من العوائد.

### 3-4-3-2- إستراتيجية المتحدي

المؤسسات المتحدية في السوق تريد أن تحصل على القيادة في السوق من المؤسسة الرائدة، فالمؤسسات المتحدية قد تكون مؤسسات صغيرة أو كبيرة، حسب القطاعات السوقية، وتبعاً أيضاً لشدة المنافسة، ونجد أن مؤسسة Pepsi تمثل مؤسسة متحدية بالنسبة لـ Coca Cola .

إن الإستراتيجية التسويقية التي تلائم المؤسسات المتحدية في السوق، تتحدد في جانبها الأكبر على توقيت شن الهجوم، فالإستراتيجية المتبعة في المرحلة الأولى من السوق تختلف عن المراحل الأخيرة، فمهاجمة المؤسسة القائدة في السوق تكون أسهل عندما تتم في مرحلة نمو السوق، وتكون هذه الحالة أفضل عندما لا تتمكن المؤسسة القائدة من السوق ككل، وهو في مرحلته الأولى، حيث يكون تعاملها مقتصر على الجزء الصغير من السوق.

ومن استراتيجيات المؤسسة المتحدية نجد ما يلي [3] (ص 122):

- مهاجمة الجبهات الأمامية:

يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من المنافسين، والترويج له وتحديد أسعاره، في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية فإن المؤسسة المتحدية تحتاج إلى منفعة القوة، بدلاً من المنافسة، والهجوم الأكثر شيوعاً هو تخفيض الأسعار في مقابل أسعار الخصم.

- مهاجمة أجنحة الجيش:

حيث يتم تحديد الحاجات التي لم يعطيها القائد في السوق الأهمية، إذ أن الهجوم الجانبي هو أكثر تعليل لفلسفة التسويق الحديثة، التي تقر بأن الفرص في السوق هي اكتشاف حاجات الأفراد في السوق ومحاولة إشباعها.

- الهجوم المطوق:

تستند هذه الإستراتيجية على حاجة للسوق يهمل المنافسون إشباعها من جانب، ومناورة التطويق من جانب آخر هي معادلة للاستيلاء على مناطق أو شريحة واسعة من أرض العدو، من خلال القيام بهجوم خاطف وشامل.

### 3-3-4-3- إستراتيجية التابع

تكون المؤسسة تابعة إذا كانت تتبع تصرفات أقوى المنافسين، وتكون في هذا الوضع عندما تكون حصتها في السوق صغيرة، وليست قادرة على الابتكار، وتواجهها مشاكل تبقىها في هامش الأعمال [40] (ص 151)، فالمؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع أن تنافس الشركات العالمية، تعتبر أن إستراتيجية الأتباع هي الأحسن، وتقوم هذه المؤسسات بالتركيز على جزء من السوق، فالمؤسسات التابعة تتجنب الاستحواذ على الحصة السوقية للمنافسين، لأن ذلك يمكن أن يدفعهم إلى الانتقام منها، وهي لا تعمل دون الاعتماد على استراتيجيات معينة، فعليها أن تعرف كيف تحتفظ بمستهلكيها الحاليين، وتكتسب حصتها من السوق، وتحتفظ لنفسها بمزايا خاصة، وتعتمد المؤسسات التابعة عدة استراتيجيات منها [3] (ص 124):

-المزور.حيث يقوم المزور بتقليد منتجات القائد وتوزيعه، فهو لا يأتي بأي شيء جديد بل يعيش على استثمارات القائد فهو ينتج بشكل روتيني.

- المقلد: حيث ينسخ بعض الأمور عن القائد، لكن يحافظ على التمايز لتعبئة الإعلان وفرض الإعلان...الخ

- المعدل أو المحور: المحور يأخذ منتجات القائد ويقوم بتحويلها وتعديلها وحتى تحسينها، وقد يختار البيع بأسواق مختلفة، غير أن المحور ينمو في المستقبل كمتحدي مستقبلي للقائد.

### 3-4-3-4- إستراتيجية المتخصص

وهو موجود في أغلب القطاعات للمؤسسات التي لا تهتم إلا بنصيب صغير في السوق، فالمؤسسة تقوم بتكثيف الجهود في قطاع معين، أين تتخصص فيه بتقديم كل نشاطاتها بدون أن يقوم الكبار بأي رد فعل اتجاهها..

ويمكن للمؤسسة أن تتخصص كما يلي:

- التخصص خلال المستوى الرئيسي:

قد تتخصص المؤسسة في إحدى حلقات الإنتاج أو التوزيع، كأن تتخصص المؤسسة في التوزيع بالجملة أو بالتجزئة.

- التخصص في أحد أجزاء المنتج:

ويتجلى هذا في الصناعات التجميعية، فتتخصص المؤسسة في إنتاج الجزء أو الأجزاء التي تكون المنتج النهائي.

- التخصص بالتركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي:

فالمؤسسة تهتم بالتركيز على الجودة العالية أو السعر المرتفع، وتقديم خدمات بيع أو توزيع خاصة.

- التخصص في تقديم خدمات خاصة جداً للعملاء:

أن المؤسسة تتخصص في تقديم خدمات للزبائن لا يقدمها المنافسون.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص

التالية [100] (ص 519):

- أن يكون ذو حجم كافٍ بالنسبة للقدرة الشرائية.

- أن يحتوي طاقة نمو كبيرة.

- أن يكون مجال مهم من طرف المنافسين.

- إمكانية الدفاع عنه في حالة هجوم المنافسين.

وهكذا يمكن القول أنه بعد استعراضنا لحيثيات هذا الفصل، نتأكد من أهمية تحليل وفهم

عوامل البيئة التسويقية، ومساهمتها الفعالة في اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

من خلال تحليل المنافسة وقوى التنافس وتشريحها بدقة، تعمل المؤسسة على إيجاد ميزة

تنافسية مستمرة، تمكنها من الريادة في السوق، وتستعين المؤسسة من أجل تحديد موقفها في

السوق بأدوات التحليل الإستراتيجي، ويتجلى ذلك في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص

والتهديدات Swot، وطريقة BCG، و McKinsey كل هذا لأجل التحليل الإستراتيجي

للمؤسسة، وبالتالي تستطيع أن تختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء من المعلومات

المتاحة من هذا التحليل.