

التخطيط الاستراتيجي ومثلث التسويق الاستراتيجي

1- التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي الموجه إلى السوق عملية إدارية لتطوير والحفاظ على تلاؤم قابل للنمو بين أهداف، مهارات وموارد المنظمة وفرص سوقها المتغيرة. وقد عرفه Kotler & Armstrong بأنه الإجراءات المتعلقة بتصميم والإبقاء على ملائمة الاستراتيجية بين أهداف وقدرات المنظمة وفرصها التسويقية المتغيرة، ويعتمد على تحديد دقيق لرسالة المنظمة والأهداف المدعومة لمحافظة الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية المتناسقة. ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تشكيل وإعادة تشكيل أعمال ومنتجات المنظمة لكي يزود بالنمو والأرباح المستهدفة. وبالنسبة لدور التسويق في التخطيط الاستراتيجي فيرى Kotler & Armstrong بأن هناك تداخل كبير بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، فالتسويق ينظر إلى حاجات المستهلك وقدرة المنظمة على إشباعها وهي نفس العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تحديد حصة المنظمة وأهدافها في السوق، ويتعامل التخطيط الاستراتيجي مع المتغيرات التسويقية (الحصة السوقية، تطوير السوق، النمو) بإسهاب، وكثيرا ما لا يمكن الفصل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التسويقي. وفي الحقيقة فإن كثير من المنظمات تشير إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

لقد نشأت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات كنتيجة لتعاقب موجات الصدمات التي ضربت الصناعة الأمريكية منها أزمة الطاقة، التضخم المالي المضاعف، الركود الاقتصادي، الانتصارات التنافسية اليابانية وعدم تنظيم الصناعات الرئيسية. ولم يعد باستطاعة الشركات الأمريكية الاعتماد على خطط النمو البسيطة في تخطيط إنتاجها، مبيعاتها وأرباحها. وكانت هناك حاجة لأن يحل التخطيط الاستراتيجي محل التخطيط التقليدي طويل الأمد. ويدعو التخطيط الاستراتيجي إلى اتخاذ الإجراءات في ثلاث مجالات رئيسية: يعود المجال الأول إلى إدارة أعمال الشركة على أنها حافطة للاستثمارات، ويشمل الثاني على تقييم كل عمل بدقة عن طريق دراسة نسبة نمو السوق ومكانة المؤسسة في تلك السوق. أما المجال الثالث فيهتم بوضع الاستراتيجية، إذ ينبغي أن تطور المنظمة لكل عمل من أعمالها خطة لعبة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد.

وعلى الرغم من أن الكثير من الدراسات أثبتت أن الشركات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بصورة موسعة قد فاقت في مستوى أدائها مثيلاتها، إلا أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي. إذ عادة ما تتبع استراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط. إن وجهة النظر الأولى أطلق عليها النمط التخطيطي **Planning Mode** وتتص على أن الإستراتيجية بالأساس هي خطة مجموعة خطوط عامة يعدها الإستراتيجيون في المنظمة مسبقا لهذا الغرض. وكانت هذه النظرة سائدة حتى وقت قريب في أغلب المنظمات. أما وجهة النظر الحديثة حول

الاستراتيجية فتتص على أنها أحد الأنماط التطورية Evolutionary Mode، وتأتي مستمداتها مع الزمن. وهي نمط ينبثق عن معطيات اتخاذ القرار الضرورية لحاجة الفعل التنظيمي وضرورات العمل ومتطلباته. لقد أعطت الأدبيات الاستراتيجية تنوعا واسعا في بدء ظهور البحوث والدراسات عن استراتيجية الأعمال في تحديد مستوياتها. ويعد تصنيف Johnson & Scholes نموذجا لما هو متبع في معظم أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، حيث تصنف الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات:

المستوى الأول: الاستراتيجية الكلية Corporate Strategy؛

المستوى الثاني: الاستراتيجية التنافسية أو استراتيجية مستوى الأعمال Competitive Strategy Or Strategic Business Unit؛

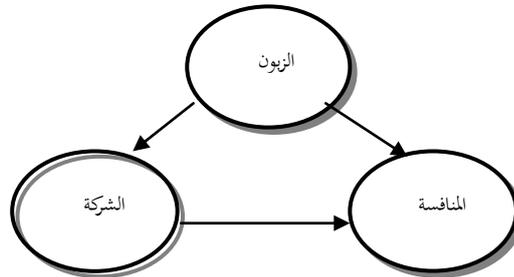
المستوى الثالث: الاستراتيجية الوظيفية Operating Strategy .

وتهدف الإستراتيجية الكلية إلى تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها وتحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع، وتحديد الثنائيات منتج - سوق، وإدارة التداوية بين وحدات الأعمال الإستراتيجية. في حين تهتم استراتيجية الأعمال بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. وتركز الاستراتيجية الوظيفية على تعظيم إنتاجية المورد ضمن كل مجال وظيفي (الإنتاج، التسويق...)، وتقع الاستراتيجية التسويقية في المستوى الثالث. أما التسويق الاستراتيجي فهو معني بالمستويات الثلاث ويعرف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي تستطيع بواسطته المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك.

2 ممثل التسويق الاستراتيجي:

يتكون التسويقي الاستراتيجي من ثلاثة عناصر هي: الشركة والمنافسون والزبائن (Customer, Competitors, Corporation) والمعروفة بمثلث التسويق الاستراتيجي.

مثلث التسويق الاستراتيجي

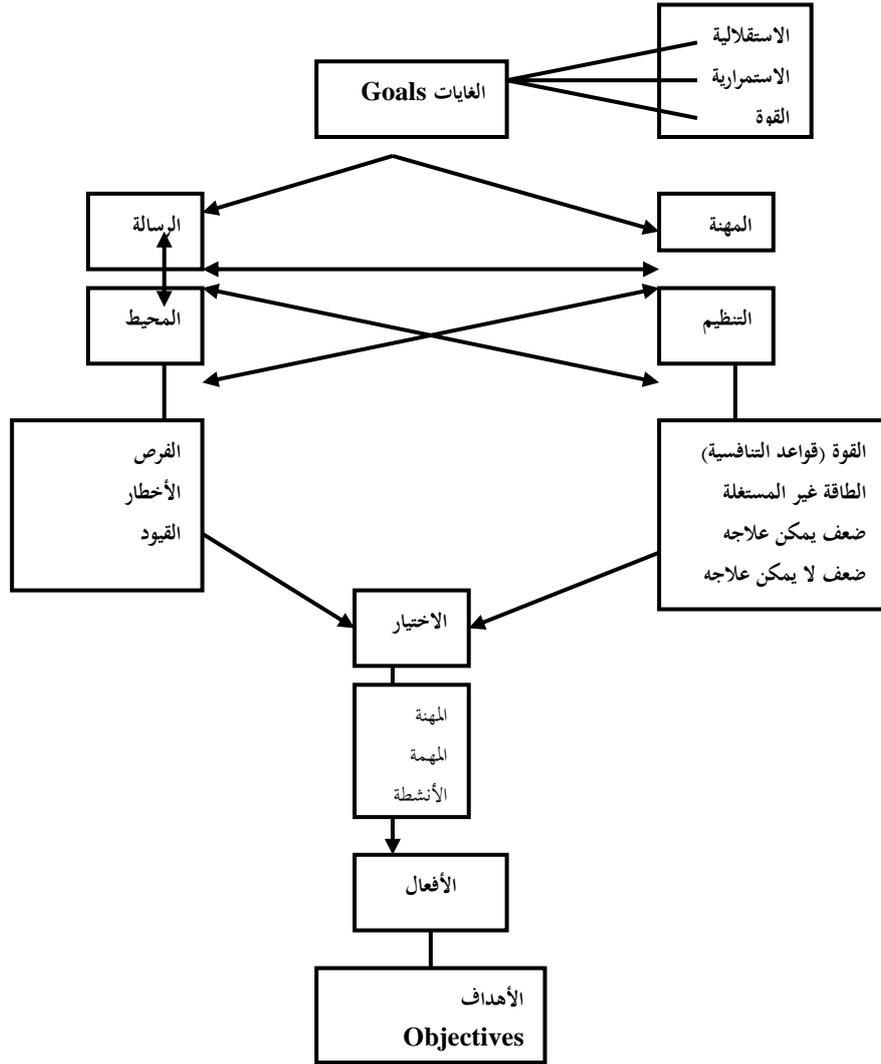


Source: R.Wensley, “ The Basics of Marketing Strategy” In M. J. Baker ed., **The Marketing Book**, 4th ed. (New Delhi: Viva Books Private Limited, 2000), P. 19.

كما تنقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى خمس خطوات رئيسية، تتمثل في:
- اختيار رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها؛

- تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة؛
 - تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف بها؛
 - اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة الشركة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية (SWOT)؛
 - تنفيذ الاستراتيجيات.
- وتعد هذه الخطوات الأكثر اتفاقا بين الأدبيات المختلفة التي تحدثت عن التخطيط الاستراتيجي. وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يفصل الأهداف العامة للمؤسسة عن رسالتها. غير أنه من الأهمية بمكان التعرض إلى نموذج Michel Marchesnay عندما يفرق بين الأهداف والغايات (Buts & Objectives). ويتفق معه في ذلك دادي عدون بوضع الأهداف في المؤسسة في مستويين، فيعبر عن الأهداف بأنها مقياس كيفي كهدف الاستقلالية المالية أو تحقيق نصيب أعلى من السوق. وتأتي الغايات في مستوى أدنى وهي عادة محددة بأرقام كمية وتعبر عن الترجمة الواقعية للأهداف. ويفصل Marchesnay الأهداف العامة في ثلاث محاور، هي: الاستقلالية، القوة والاستمرارية.
- والملاحظ أن هذا النوع من التخطيط هو أعلى مستوى من أنواع التخطيط، فمن خلاله يتم النظر إلى المستقبل لكي تقوم المنظمة ببنائه وتشكيله ولا يقصد به النظر إلى المستقبل للتنبؤ به ثم التكيف معه. وهو مسؤول على إعداد رسالة المنظمة ومن ثم استراتيجيتها التي يجب أن تنفذ في إطار هذه الرسالة.

خطوات التخطيط الاستراتيجي



3- الرسالة / المهمة الكلية للمنظمة Corporate Mission:

- تعد مهمة المنظمة بمثابة فرصة لإقامة أعمال يرى المجتمع أنها حاجيات للأفراد أو المستهلكين، ومنتجات، وميزة تنافسية. وتعرف مهمة المنظمة بثلاث وجهات نظر:
- يجب أن تكون المهمة سهلة التعريف نسبياً، فمهمة معقدة يصعب شرحها للأفراد الموجودين داخل وخارج المنظمة.
 - يجب تأسيس المهمة على مصلحة الزبائن وحاجاتهم.
 - يجب أن تكون الإجابة سهلة على السؤال: لماذا يشتري الزبائن منتج مؤسسة ما بدل أن يشتروه من مكان آخر؟

وبذلك يمكن تعريف رسالة المنظمة بمفردات مثل الحاجات، الزبائن، المنتج، الميزة التنافسية. وفي الواقع تعددت التعاريف المعطاة لرسالة المنظمة، ويحدد Joe G. Thomas مفهوما يعبر عن تلك الصفات المميزة التي تضعها المنظمة لنفسها لتميزها عن المنظمات الأخرى. ويرى G. Bosman أن الرسالة هي

السبب في وجود المنظمة وتجب على السؤال الأساسي: ما هو العمل الذي تخوضه. وبالإمكان تعريف مهمة المؤسسة على أنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها".

وعندما حدد H. Igor Insoff النماذج الأساسية للقرارات - إستراتيجية، إدارية وعملية- حدد بعدها الأسئلة الأساسية التي تطبق على القرارات الإستراتيجية، هي: ما هي أهداف وغايات المنظمة؟ وهل يجب أن تبحث المنظمة على التنوع؟ وفي أي مجالات وفي أي حدود؟ وكيف تنمي المنظمة مكانتها في الأسواق وتستغلها؟.

ومن خلال المعطيات السابقة يترتب على عملية إعداد الرسالة تحديد مجال عمل المنظمة أو وحدات العمل الاستراتيجية، ومجال التنافس ثم مجال السوق.

1- تحديد وحدات العمل الاستراتيجية: المعالجة والمستويات والمعايير

يضع بعض باحثو إدارة الأعمال موضوع تعريف العمل ضمن مرحلة تحديد رسالة المنظمة ومنهم A. J. G. Bosman & A. Phatak & Sharplin،⁽⁵⁾ في حين يؤكد آخرون بأنه يمثل مرحلة مستقلة عن رسالة المنظمة وأول خطوة في صياغة الاستراتيجية ومنهم R. A. Comerford & D. W. Callaghan.⁽¹⁾ ويحدد George S. Day مفهومه لتعريف مجال العمل بأنه تحديد مجال أنشطة وحدات العمل الاستراتيجية Strategic Business Unit (SBU's) الحالي والمتوقع.⁽²⁾

ولقد أصبح قادة المنظمات يدركون بأن الوصول إلى وضع استراتيجية شاملة للمنظمة يتطلب بالضرورة معرفة دقيقة لمختلف الجوانب التي تمس جميع ميادين الأنشطة التي تتواجد بها منظماتهم، لأن ذلك يسمح بالوصول إلى تقييم شامل لها وبالتالي القدرة على اتخاذ الإجراءات الملائمة بشأنها. وقد اقترح ديريك أبل ضرورة قيام الشركة بتعريف نشاطها وفق ثلاث أبعاد:

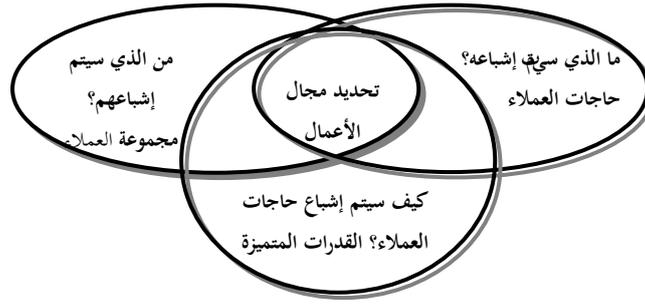
- من المطلوب إرضاءه؟ (أو ما هي مجموعات العملاء).

- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها؟ (أو حاجات العميل).

- وكيف يتم الوفاء بحاجات العملاء؟ (كيف).

إن صعوبة فهم مختلف أنشطة المنظمة مجتمعة دفع بهؤلاء إلى القيام بتقسيمها إلى مجموعات أو وحدات متجانسة. ويجب الإشارة إلى أن هذا التقسيم يسمى بالتجزئة الإستراتيجية Segmentation strategique. ويسمى أيضا بالتجزئة الكلية Macro-segmentation (تختلف عن تجزئة السوق أو التجزئة الجزئية). وتوجد صيغة أخرى مثل مجال العمل Domaine d'activité أو وحدات النشاط. وتهتم التجزئة الإستراتيجية بتحديد السوق المرجعي الذي تعمل به المنظمة.

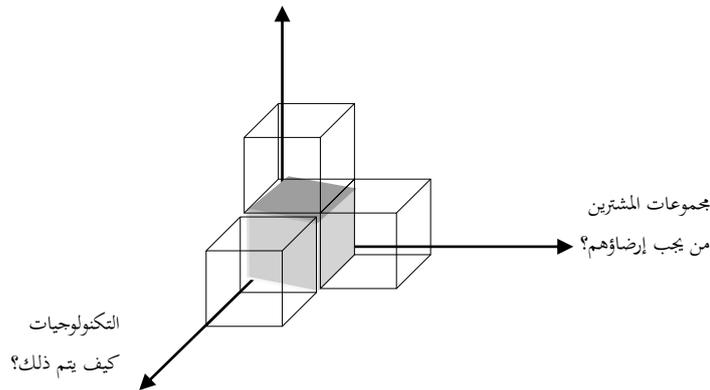
إطار Abell الخاص بتحديد مجال الأعمال



رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ج 1، ط 2 (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006)، ص. 89.

- إن نموذج أبل يتطلب الأخذ بالأبعاد الثلاثة مشيراً بأن النتيجة ستكون الحصول على ثنائيات منتج - سوق، وهنا يجب التفرقة بين ثلاث أمور، هي:
- مصطلح الثنائي منتج- سوق، وهي الفكرة الأقرب إلى التوجه بالسوق، وينشأ بتقاطع مجموعة من المشترين مع ما يناسبها من وظائف المؤسسة وتكنولوجيا محددة.
 - وفكرة سوق - حل Solution - Market، وتعطي مجموع التكنولوجيات لوظيفة واحدة ولمجموعة مشترين واحدة.
 - ويعرف مصطلح الصناعة، وهي فكرة كلاسيكية، بتكنولوجيا واحدة مهما كانت الوظائف ومجموعات المشترين.

أبعاد السوق المرجع: الحاجات
(مقتبس عن أبل) ما هي الحاجات التي يجب إشباعها؟



Source: D. F. Abell, Defining the Business: The strategy Point of Strategic Planning (New York: Prentice Hall, 1980). Cité par Lambin & Chumpitaz, Marketing stratégique et opérationnel, 5^{ème} édition (Paris: DUNOD, 2002), P. 157.

وقد تم عرض مجالات النشاط بالشكل أعلاه بغرض تبسيط عملية تحليلها، خاصة وأن كل مجال من مجالات الأنشطة للمنظمة يمكن اعتباره ميداناً مستقلاً للصراع التنافسي. وتواجه المنظمات على

اختلاف أنواعها مشكلة تعريف المجال الذي تعمل فيه، ويحدد R. Calori et G. Petit خطوات التجزئة الاستراتيجية كما يلي:

- 1 تحديد الأنشطة الأساسية حسب المعايير السابقة الذكر بالاستعانة بمعلومات حول التكنولوجيات الممكن تنفيذها ومجموعات المستهلكين أو المشترين والمنتجات المطابقة للحاجات أو الوظائف التي تؤديها أو الاستعمالات الممكنة .
- 2 تعيين عوامل النجاح لكل نشاط أساسي أو لكل ثلاثي (منتج، وظيفة، تكنولوجيا) بنقاط الآراء المصرحة من الخبراء داخل وخارج المنظمة.
- 3 تجميع الأنشطة الأساسية في مجالات نشاط إستراتيجية يتكون مجموعات متجانسة من خلال عوامل النجاح.
- 4 تجميع وحدات العمل الاستراتيجية SBU التي تشترك في نفس الموارد، المهارات، الكفاءات...على المدى الاستراتيجي.

وعادة ما يتم وضع خطة لكل وحدة عمل استراتيجية، حيث تعامل كلا منها على أنها منظمة صغيرة داخل المنظمة الكبيرة. ومن الممكن أن يتغير تعريف مجال عمل الشركة عبر الزمن. وعلى سبيل المثال قامت شركة Zerox بإعادة تعريف مجال عملها من منتج لآلات التصوير إلى مورد أنظمة آلية المكاتب ثم إلى شركة الوثيقة. وقد يحدث ذلك عندما تتبنى المؤسسة اتجاه رسم حدود عمل ضيقة جدا أو واسعة جدا. وقد وجهت انتقادات لكلا الاتجاهين، إذ يعاب على الأسلوب التقليدي الضيق، المتبع في المنظمات سابقا، بأنه لم يعد صالحا للتطبيق في ضوء التحولات البيئية السريعة. وبالمقابل تؤدي المبالغة في التعميم إلى قلة التركيز على القضايا ذات العلاقة بالموضوع. وقد اقترح مجالا وسطا عن طريق البحث عن التداؤبية Synergy الذي يمكن الحصول عليه من ربط النشاطات القديمة والجديدة.

2: تحديد مجال التنافس: المعالجة والمعايير والمستويات

إن نموذج نظرية الألعاب العقلاني يفترض أن مجموعة القواعد التي يجب وصفها في نموذج السلوك التنافسي هي: (1) عدد المنظمات المتنافسة فيما بينها، (2) مجموعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها منظمة ما، (3) الأرباح التي يمكن أن تحققها كل منظمة في كل مجموعة من الأعمال التنافسية، (4) النموذج الذي يقتدى به من المنظمات القائمة، (5) وطبيعة المعلومات عن المنافسة التي تسمح بمعرفة ماذا ومتى. وهناك اقتراح آخر قدمه كلا من P. Joffre et G. Koenig من أجل تحديد مجال التنافس لأي مؤسسة، ويقضي الإجابة على الخمس أسئلة التالية: من هم منافسي المؤسسة؟ ومنافسي العلامات المقدمة؟ ما هي حدة المنافسة في سوق معين؟ بأي طريقة تقوم المنافسة بإظهار قراراتها التجارية؟ وكيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية؟

وقد قام مايكل بورتر من جامعة هارفارد بتطوير إطار عمل، متأثرا بأع مال K. Ohmae، من خلال مثلث الإستراتيجية (المنظمة Corporate، الزبائن Customers، المنافسين Competitors)،⁽¹⁾ يساعد المديرين

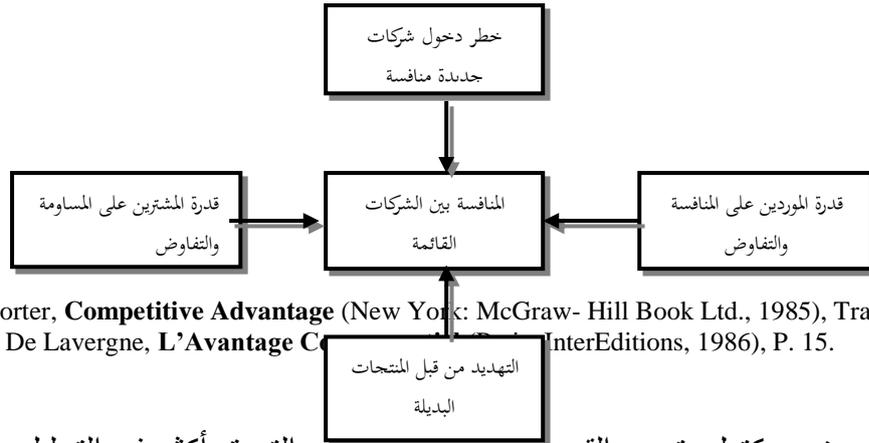
في تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة. ويعرض الشكل رقم 11 إطار عمل بورتر المعروف بنموذج العوامل الخمسة التي تشكل أسس لعبة المنافسة داخل صناعة من الصناعات. وهذه القوى هي:

- الخطر من احتمال دخول منافسين جدد إلى الصناعة؛
- درجة المنافسة بين الشركات العاملة في مجال صناعي واحد؛
- قوة المساومة عند المشترين؛
- قوة المساومة عند الموردين؛
- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.

قد يبدو تحديد مجال التنافس سهلا فمنافس كوكا كولا هو بيبسي كولا ومنافس سوني هو ماتسوشييتا Matsuchita، لكن المنافسة الحقيقية أوسع بكثير إذ تضم المنافسة الكامنة، والتكنولوجيات الجديدة ومنتجات الإحلال. ويمكن استنتاج أن هناك نوعين من المنافسة (ويمكن أن يكون نموذج بورتر غير كاف لوحده لتحديد النوعين): المؤسسات التي تعمل في نفس مجال العمل والمؤسسات التي تعمل في مجالات نشاط أخرى والتي تمثل عادة بدائل لمنتج الشركة. كما يلاحظ أيضا بأن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين، الذين تزداد قوتهم بارتفاع قوة عوائق الخروج من الصناعة وهيكل المنافسة في الصناعة المعنية وأحوال الطلب، بل في تحديد المنافسين المرتقبين، وهؤلاء تزداد قوة تهديدهم كلما انخفضت قوة عوائق الدخول مثل الولاء للماركة وإمكانية التحكم في التكاليف واقتصاديات الحجم واللوائح الحكومية.

إن نموذج القوى الخمسة يفترض أنه كلما ازدادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، وبالتالي فإن العامل القوي يشكل تهديدا على الشركة حيث أنه يؤدي إلى تقليص الأرباح. أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن النظر إليه كفرصة للشركة، طالما أنه يتيح لهذه الأخيرة تحقيق أرباح أكبر. فمثلا تزداد قوة المساومة للمشتريين عندما يقوم هؤلاء بشراء كميات كبيرة أو عندما يكون المشترون قليلي العدد ولكنهم كبيرو الحجم. وتزداد قوة المساومة لدى الموردين عندما لا تمثل الشركة عميلا مهما لهم أو عندما تكون تكاليف التحول إلى مورد آخر مرتفعة جدا.

نموذج العوامل الخمسة لبورتر



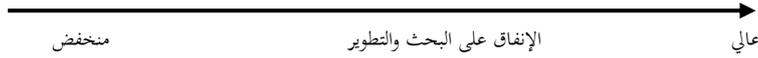
Source: M. E. Porter, **Competitive Advantage** (New York: McGraw- Hill Book Ltd., 1985), Translated by P. De Lavergne, **L'Avantage C** InterEditions, 1986), P. 15.

إن الأمر غير مكتمل بتحديد القوى التنافسية، لأنه يجب التعمق أكثر في التحليل بشكل يمكن من التمييز بين الشركات العاملة في مجال عمل واحد. ومن هنا تصنف المنظمات التي تنتمي إلى نفس القطاع (مجال النشاط) إلى مجموعات استراتيجية. ويتطلب ذلك حسب مجموعة Strategor فهم وإيضاح الأبعاد التالية: درجة التخصص، الاهتمام الموجه للعلامة، نوعية المنتج، التكنولوجيا المستعملة، درجة التكامل العمودي، وضعية المنظمة من حيث التكاليف، طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء، سياسة الأسعار، علاقة الشركة بسلطات البلد الذي تتواجد فيه أو تتعامل معه وطبيعة المنظمة ذاتها (مؤسسة مستقلة أم فرع تابع لمؤسسة أخرى). وبهذا فإن وضعية أي مؤسسة متواجدة في القطاع من حيث الأبعاد السابقة (ليست كلها بل تختار الأكثر بروزاً في الصناعة المعنية) يسمح بتصنيفها إلى مجموعة معينة. ويجب الإشارة إلى أن هذه العملية تسمح بالتعرف على نوعية الاستراتيجية التي يجب إتباعها والتي تمنح لها القدرة على مقاومة ضغوط القوى التنافسية.

وعلى سبيل المثال تبرز مجموعتان استراتيجيتان في مجال الصناعات الصيدلانية، إحدى المجموعات تضم الشركات مثل ميرك وفايزر وإيلي ليلي، وتتميز تلك الشركات بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج أدوية وعقاقير جديدة تمتلك وحدها حق تصنيعها. أما المجموعة الثانية فتتميز بأنها المجموعة الشاملة وتشمل شركات ماريون لابي وكارتر والاس وأي سي إن، وهي تركز على تصنيع العقاقير والأدوية العامة أو أنواع منخفضة التكلفة.

المجموعات الاستراتيجية في الصناعة الصيدلانية





رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ج 1، ط 2 (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006)، ص. 157.

ويمكن القول أن القطاع عادة ما يتكون من عدد قليل من المجموعات الاستراتيجية تتميز باختلافات جوهرية من حيث الاستراتيجيات المتبعة، وهذا التحليل يفرض نوعين من المنافسة التي تواجهها المنظمة وطريقة التعامل ستختلف حسب تكوين حافظة المنافسين للمنظمة. إذ هناك إجراءات تتخذ على مستوى الإدارة العمليّة ويوجه إلى المنظمات التي تنتمي إلى نفس المجموعة الاستراتيجية، وأخرى على مستوى الإدارة الإستراتيجيّة موجه إلى المنظمات التي تنتمي إلى مجموعات استراتيجية أخرى. ويفترض بذلك أن المنافسة تقع على مستويين: بين المؤسسات وبين المجموعات. وهنا تندرج فرضية K. Cool & I. Dierickx، ومحتواها أن المؤسسة التي تنتمي إلى نفس المجموعة الإستراتيجية تكون المنافسة بينها أقل حدة مما هي عليه بين المجموعات. وفي هذا الاتجاه فإن المجموعات معرفة بطريقة كلاسيكية كمؤسسات تتقاسم نفس الأسلحة التنافسية، بمعنى نفس المزيج التسويقي ومن ثم فإنه داخل المجموعة الإستراتيجية تكون الأرباح محفوظة.

ويتمدد التحليل في خطوة أخيرة إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافسين الحاليين والمرقبين من أجل بناء الاستراتيجيات الملائمة. وتستخدم في ذلك أساليب جمع المعلومات ومن التجارب السابقة ومما يتحدث عنه الآخرون Le bouche à oreille، وتستكمل عادة المعلومات الناقصة بواسطة بحوث التسويق المركزة على الزبائن والمنافسين والتوزيع. وتركز نتائج الدراسة على تحديد مستويات المنافسين وفقاً لعدد من الخصائص (تسمى أيضاً بعوامل النجاح Les facteurs-clés de succès) على مدى سنوات عدة مثل: معولية المنتج، جودة المنتج، اتاحة المنتج، التركيب التقني والكفاءة التجارية. وعادة يتم تحديد المنافسين الجيدين والمنافسين السيئين، ويفرق بين الصنفين بمدى احترام كل منافس لقواعد اللعبة التنافسية. ويقضي المنطق أن يحترم المنافس الجيد ويحارب المنافس السيئ.

قد يمثل نموذج العوامل الخمسة والمجموعات الإستراتيجية أساليب مفيدة للتفكير وتحليل طبيعة المنافسة في أحد المجالات الصناعية للتعرف على الفرص والتهديدات داخل ذلك المجال، إذ يحتاج المديرين إلى إدراك مواطن ضعفهم لكن يؤخذ على النموذجين أنهما:

- يعرضان صورة ساكنة للمنافسة تتجاهل دور الابتكار والتجديد.
- يقللان أو يخففان من التركيز على أهمية الاختلافات الفردية للشركة، بينما يؤكدان بقوة على أهمية المجال الصناعي وهيكل المجموعة الاستراتيجية لمعدلات أرباح الشركة.

وقد اعترف بورتر، واضع النموذجين، في أحد أعماله بدور التجديد والابتكار في إحداث ثورة في هيكل الصناعة، إذ يعتقد أن هيكل الصناعة غالباً ما يعود إلى حالة الثبات والاستقرار النسبي بعد هدوء

ثورة التجديد والابتكار، وعند هذه الحالة يمكن تطبيق النموذجين مرة أخرى. والواقع أن البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير، بمعنى أن دورات حياة المنتجات عادة ما تكون قصيرة والمزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة. وتميل معظم هذه الصناعات إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج.

ويشهد العالم حاليا تغيرات جذرية سمتها الأساسية عولمة الإنتاج وعولمة الأسواق. ولهذا الاتجاه تداعيات مهمة بالنسبة للمنافسة داخل صناعة ما. ويتضح ذلك جليا من خلال أن حدود الصناعة لا تتوقف عند الحدود الوطنية، وأن زيادة حدة المنافسة أثرت سلبا على الصناعات المحلية، وكلما ازدادت المنافسة ازداد معها معدل التجديد والابتكار، خلاف ما ورد في نموذج بورتر الستاتيكي. وعلى الرغم من أن العولمة قد أدت إلى زيادة حدة التهديدات المرتبطة بدخول شركات جديدة وزيادة حدة المنافسة داخل أسواق وطنية، فقد ساهمت العولمة أيضا في خلق فرص ضخمة للشركات العاملة في تلك الأسواق. وقد أصبحت كثير من الصناعات ذات صفة تنافسية، لذا يتعين على الشركات تبني استراتيجيات تتخطى الحدود الوطنية. وقد برزت التحالفات كطريقة لدخول الأسواق الأجنبية وأيضاً كوسيلة للتعامل مع منافسين في مجالات نشاط مختلفة. ويرى James Moore (1996)، صاحب المؤلف الذي أكسبه شهرة كبيرة المعنون بـ *Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*، أنه يجب تغيير كلمة التنافس بمصطلحات مثل *Co-opetition & Ecosystemes & Co-evolution*. ويعطي Moore مثالا عن Microsoft التي اقتحمت أربع صناعات وهي: الحاسبات، الأجهزة الإلكترونية، الإعلام والاتصال. والمنافسة بتعريفها التقليدي لم يعد معمولا بها، والواقع أنها ظهرت بقواعد جديدة. وقد أصبحت المؤسسات، في وقت واحد، زبائن وموردين ومنافسين وشركاء لبعضها البعض، ويجب أن تتطور بالاشتراك في نفس الوقت مما يعني تعاون بدل تنافس.

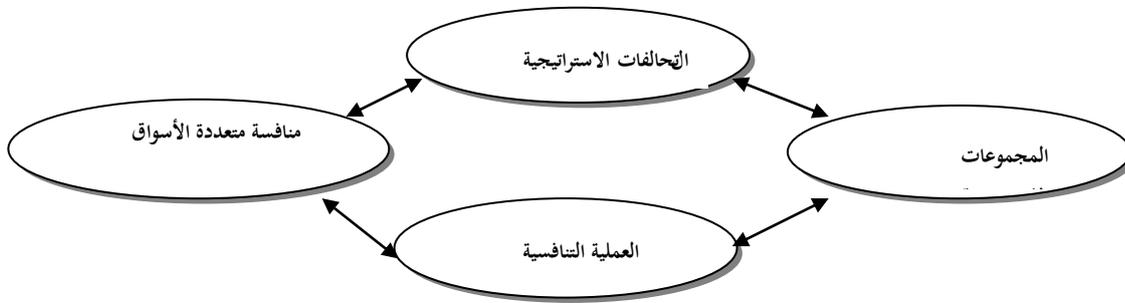
وهناك أدبيات أخرى تأخذ بخاصية تعدد الأسواق المستغلة من طرف المؤسسات. ومن أجل إثراء التحليل التنافسي، فإن درجة المنافسة تتبع أيضا تراكب الأسواق التي تتعاكس حولها المؤسسات. هذه الاقتراحات تقود حتما إلى تحليل متعدد المستويات للمنافسة: المستوى الأكثر أهمية هو مستوى العمليات أو الحركات التنافسية، وتأخذ هذه العمليات شكل وكالات إعلانية، إدخال منتجات جديدة، عمليات ترويجية. وتكون ردود الأفعال المرفقة لها أكثر حدة واحتمالية منها في المؤسسات غير متشابهة، سواء من وجهة نظر الأسلحة التنافسية أو من حيث مجموعات الزبائن المستغلة. والفكرة الأساسية أن مؤسستين تتشيطان باستراتيجيات متماثلة أو بنفس الزبائن المخدومين لا تواجهان أعمالا تنافسية مباشرة، لأنها لن تستطيع استباق ردود أفعال الآخرين بسهولة وتغامر بالدخول في حرب ضارية.

المستوى الثاني من التحليل هو مستوى التسويق، وهو ذلك الذي يعالج المنافسة بمفهومها التقليدي، بمعنى وضعية وجود عرضين نشطان، وأساس المنافسة بينهما هو التمايز. ويرتبط المستوى الثالث بإمكانية كون المؤسسات في تنافس في أسواق متعددة. والملاحظ أن درجة العداة تكون كبيرة ويمكن أن

تكون ردود الأفعال بنفس الوسائل العدائية في حين أن التنافس يكون أقل حدة بين المؤسسات التي تواجه نفس الأسواق.

ويعرف المستوى الرابع بمستوى التحالفات الإستراتيجية *les communautés stratégiques* كما يحلو لـ *W. Astley* تسميتها. والفكرة الأساسية في هذا المستوى من التحليل أن الشركات التي تنتج سلعاً وخدمات مختلفة بإمكانها أن تتحالف، وتكون مجموعات أوسع وتدخل في تنافس فيما بينها. ويضرب *Benavent* مثالا عن *Disney, McDonald & Coca-Cola* التي تشكل نفس الجماعة في وضعيات معينة للاستهلاك. هذا النوع من الجماعات يتقابل أيضا عبر مجالات استهلاك أخرى مثل النقل والفندقة ، لأن أي اتحاد ينشأ سيكون على أساس التداخل في تحقيق مستويات أداء، وذلك يجعل من المنافسة فيما بينها أقل حدة.

مستويات المنافسة



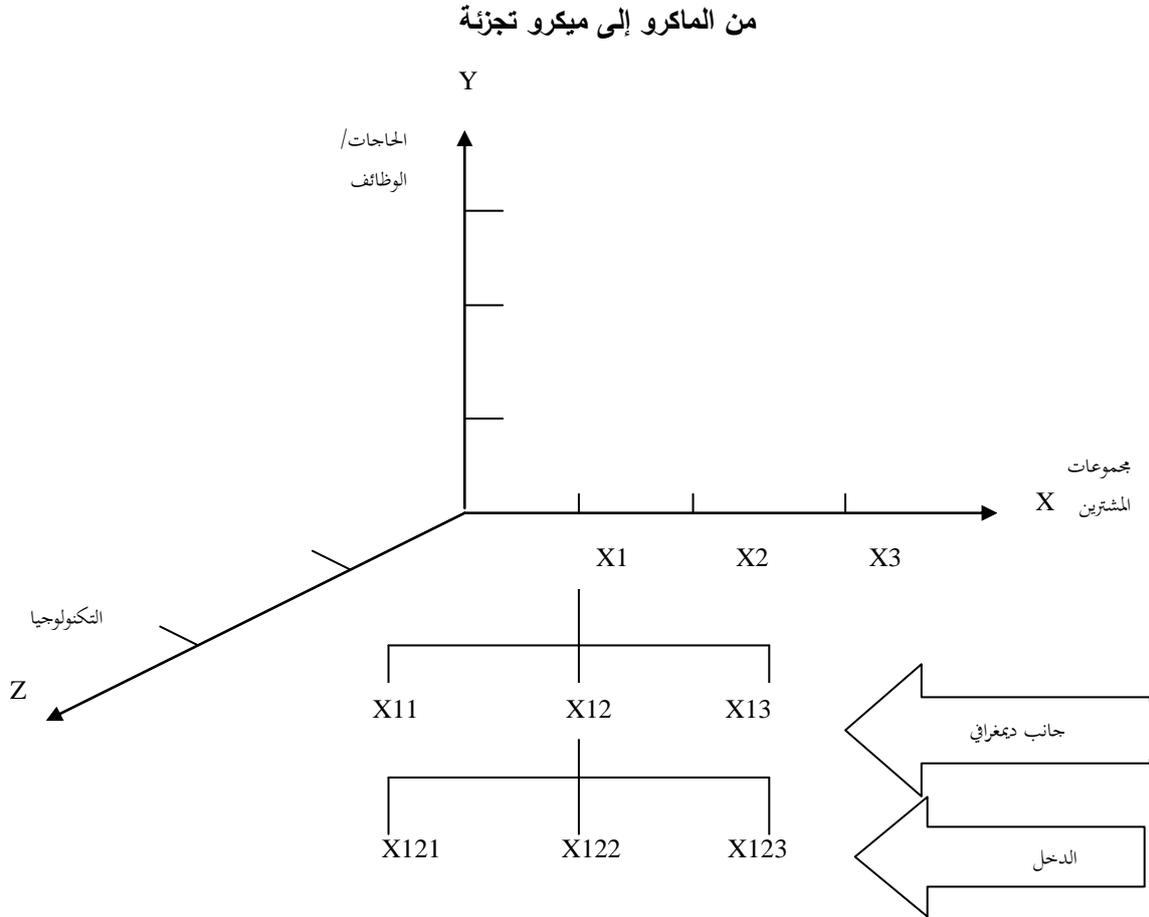
Source: C. Benavent, “ Les Ntic et le marketing stratégique: les enjeux de la compétition” (source électronique).

إن أي تحليل تنافسي يترتب عنه عدة نتائج والتي تفترض أن عدد من قواعد اللعبة يجب أن يحترم لكي يستمر ويعطي ثماره، وتستهدف قواعد المنافسة أحداث و/ أو وضعيات قادرة على زعزعة السير الحسن للأسواق والتي تناقض مبادئ حرية التجارة. وتتلخص قواعد اللعبة التنافسية فيما يلي:

- المنافسة تحول المجتمع، وإن كانت لا تجبر المتعاملين الاقتصاديين إلى اتجاه تخصيص الموارد بطريقة مثلى.
 - حرية المبادرة وحرية الوصول إلى الأسواق هما شيئان متعارضان.
 - لا تعمل الأسواق، بالضرورة، بصفة كاملة بدءاً من تنفيذ سلطة الأسواق إلى غياب المعلومات حول المتعاملين، ويكون ذلك دافعا للمنافسة بتقديم تحديات وفرص مريحة.
 - سير الأسواق، طبيعياً، غير مستقر لأنه إذا كان دور السوق هو إحداث توازن العرض مع الطلب، فإن الشركات تؤثر على الأسواق مستعملة سلطتها من أجل تطوير هذه الأسواق.
- يجب أن تكون المنافسة الحرة محمية بقواعد قادرة على عدم التمييز بين سلوك قبل المنافسة أو بعد المنافسة، ولا يجب الاعتماد على طبيعة "دعه يعمل".

3: تحديد السوق: المعالجة والمستويات والمعايير

قبل أكثر من ثمانين عاما خلت، تفوقت شركة جنرال موتورز على شركة فورد للسيارات لتصبح أكبر شركة صانعة للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية كنتيجة لقدرتها على فهم الأهمية الأساسية لتجزئة السوق Market Segmentation. وقد تدحرج نصيب فورد من السوق بين عامي 1920-1923 من 55% إلى 12%. وقد تم استخدام مصطلح تجزئة السوق منذ منتصف الخمسينيات من القرن الماضي عندما كتب Wendell Smith مقالا تناول فيه تنوع المنتجات وتجزئة السوق كاستراتيجيات بديلة في مجال التسويق. ومنذ ذلك الحين شغل هذا الموضوع فكر الباحثين والإداريين وأجريت عليه العديد من الأبحاث والدراسات. وتقول فكرة تجزئة السوق أو تقسيمه، أو ما يمكن تسميته تجزئة جزئية Micro-segmentation، أن أي سوق تتكون من مجموعات/ أجزاء من العملاء لهم رغبات واحتياجات مختلفة. فحسب تعريف كوتلر وارمسترنج فان تجزئة السوق تعني تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشتريين يختلفون في الحاجات والخصائص أو السلوك مما يستوجب تمييز المنتجات أو المزيج التسويقي.



Source: Lambin & Chumpitaz, *Marketing stratégique et opérationnel*, 5^{ème} édition (Paris: DUNOD, 2002), P.162.

ويستخلص من الشكل أعلاه أنه يتم تقسيم الثنائي منتج - سوق إلى مجموعات تحتية من المشتريين يبحثون في منتج ما على نفس المجموعة من الخصائص **Attributes**. وللوصول إلى نظرية تقسيم السوق إلى شرائح، فإن الفكر التسويقي قد مر بثلاث مراحل رئيسية هي:

مرحلة التسويق الشامل Mass Marketing: وهو نمط التسويق الذي يقوم في ظله البائع بإنتاج وتوزيع منتج واحد على نطاق واسع، ويحاول جذب كل أنواع المشتريين مثل شركة كوكاكولا. إن المنتجين يستعملون الإعلان الجماعي قبل البيع للعملاء ليطلبوا علاماتهم التجارية (سياسة الجذب Pull) كما يقدم المنتجون حوافز مثل الترويج (سياسة الدفع Push). وتقوم فلسفة هذه المرحلة على خفض التكاليف والأسعار.

ويتنبأ بعض النقاد بسقوط الإعلان الجماعي وحجتهم في ذلك اضمحلال السوق الجماعي والتي تجعل التسويق الكلي أكثر صعوبة، وقد حل محله قطاعات من العملاء صغيرة وأكثر عددا. لكن يرى كوتلر أن التنبؤ بسقوط التسويق الجماعي سابقا لأوانه، ففي الاتحاد السوفياتي، سابقا، حيث حرم المواطنون من السلع الجيدة لفترة سبعين عاما، خلق التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق الحرة فرصة ذهبية للأسواق الجماعية. وبالإضافة إلى ذلك، هناك شكل جديد من التسويق الجماعي يدعى البيع الشامل **Mass Selling** يظهر نموا متفجرا حول العالم، على الرغم من سوء استغلاله من بعض الشركات التي تبيع منتجات رديئة الجودة.

مرحلة تنويع المنتجات: وتزامنت مع رغبة المنظمات في اكتساب مزايا تنافسية وفيها انصب التركيز على إنتاج وتصميم منتج أو أكثر ليبدو مختلفا عن المنافسين، وقد تنتوع مواقع الاختلاف من حيث مادة المنتج أو بيئة الشراء أو التسعير وغيرها من مجالات التمايز.

مرحلة التسويق المستهدف Target Marketing: وهو نمط تسويقي يقوم البائع فيه بالتمييز والتفريق بين مجموعات مختلفة تشكل في مجموعها السوق الكلية ويقوم باختيار قطاع أو أكثر من هذه القطاعات ويركز عليها.

وبالرجوع إلى مفهوم السوق ومفهوم الزبائن، يمكن تقسيم الأسواق على أساس نوع وخصائص الأفراد/المنظمات إلى نوعين رئيسيين هما: السوق الاستهلاكي، وتتكون من المشتريين الأفراد أو الأسر الذين لديهم الرغبة والمقدرة والاستعداد والسلطة لشراء منتجات معينة بغرض استهلاكها؛ وسوق المنظمات/الصناعي: وتتألف من الأفراد والمنظمات الذين لديهم الرغبة والمقدرة والاستعداد والسلطة لشراء منتجات معينة لغرض استهلاكها، ولكن إما لإعادة بيعها أو لاستخدامها بشكل مباشر في إنتاج منتجات أخرى، أو لاستخدامها في عمليات تشغيلية يومية وفي إطار ذلك هناك سوق الوسطاء، والسوق الصناعية وسوق المنظمات الحكومية.

وعلى هذا الأساس سوف يتم التمييز بين معايير أو أسس التجزئة في السوق الاستهلاكية والسوق الصناعية. وقد استعمل النوع الأول كما اقترح **M. Evans** ثلاث مستويات تتمثل في المستوى العام

General Level ويشترك المستهلكون في عدد من الخصائص مثل العمر والطبقة الاجتماعية تركيب العائلة، وهذه الخصائص هي نفسها لمختلف المنتجات. وبالنسبة للمستوى الثاني فهو يمثل مستوى المجال الخاص **Domain-Specific Level** ويحدد أصناف المنتجات ومن مزاياها معرفة درجة الإحلال أو التكامل أو تكرار الاستعمال. أما المستوى الثالث، وهو المستوى الخاص **Specific Level**، ففيه يتقرر صنف المنتجات المرغوبة ودرجة الولاء للعلامة.

تقليدياً، يستعمل نوعان من المتغيرات الوصفية متمثلة في: المتغيرات العامة (الخصائص الديمغرافية، والشخصية وأنماط المعيشة)، والمتغيرات التي تتعلق بموقف معين مثل تكرار الاستخدام، الولاء للمنتج والمانع المتوقع الحصول عليها من المنتج. أما التوجه الحديث للتسويق فيصنف أربعة أنواع من الأسس وهي: الأسس الجغرافية مثل المناطق والحجم والمناخ، والأسس الديمغرافية كالسن وعدد أفراد الأسرة والدخل والمهنة والديانة، والأسس السيكوجرافية مثل الطبقة الاجتماعية ونمط المعيشة والشخصية والاهتمامات وأخيراً الأسس السلوكية مثل مناسبات الشراء والمانع المنشودة والحساسية التسويقية (للجودة والسعر والخدمة). ويجب الإشارة هنا أنه يمكن أن تتم التجزئة بتعدد الأسس. ويستنتج كوتلر أنها ليست مسألة تقارب أو تباعد جغرافي ذات أهمية بحد ذاتها في تقسيم الأسواق بقدر أهمية التقارب النفسي فيما بينها.

أما بالنسبة للنوع الثاني (أسس تقسيم الأسواق الصناعية)، ونظراً لتعدد وتعقد أسس التجزئة في السوق الصناعية، فقد اقترح **Shapiro & Bonona** إجراءات لتجزئة كلية وجزئية. تركز الكلية على خمس معايير تتبع تدرج هذه المعايير هي: مجال عمل العميل، حجمه، وتيرة وحجم الاستعمال والمحل الجغرافي. ثم تجرى تجزئة جزئية لكل جزء كلي بدلالة: إجراءات الشراء المتبناة، درجة الاستعمال الحالية للمنتج، المزايا المرغوبة والأهمية المعطاة للمنتج. وهناك من يرى أن تجزئة الأسواق الصناعية تشترك في بعض الأسس، مثل الأسس السلوكية، مع تجزئة النوع الأول ويضاف إلى ذلك مجموعة أخرى من الأسس سيتم إيجازها في ما يلي، وهي: نوع المنظمة أو مجال نشاطها، حجم المنظمة، الموقع الجغرافي، نوع السلعة، نمط الموقف الشرائي وأنواع الالتزام.

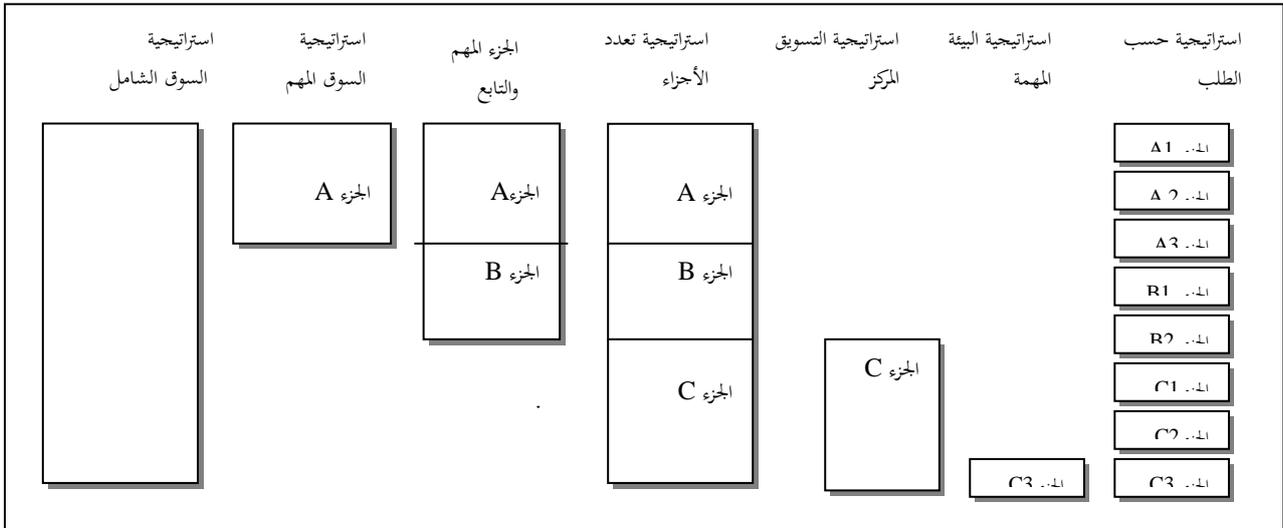
أما بالنسبة لاختيار الجزء المستهدف، ونظراً لكون المنظمة لا تعمل بمعزل عن منافسيها سيصعب الأمر في تحديد الجزء السوقي المناسب. ويوجد أمام أي منظمة، تواجه هذا التعقيد في تحديد السوق المستهدفة، عدة معايير منها: قدرات المنظمة وإمكاناتها ومواردها وتموقعها في السوق، إمكانات المنافسين، وحجم السوق المحتملة وإمكانية تلبية حاجات القطاع المستهدف ووجود الفرص التسويقية غير المستغلة ودورة حياة المنتج واحتمال نمو القطاع السوقي مستقبلاً. كما يمكنها استعمال بعض الطرق الكمية للتأكد من صحة التجزئة القطاعية مثل اختبار مربع كاي وطريقة المعلومات.

وتتبع إستراتيجية الاستهداف عدة مراحل، وهي: تحديد القطاعات الجزئية، التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع، تقدير التكلفة والعائد لكل قطاع، تقدير مدى ملائمة كل قطاع لأهداف المنظمة وفي الأخير

تأتي مرحلة اختيار القطاع المستهدف. ويكون أمام المنظمة الاختيار بين ثلاث سياسات للتعامل مع الأسواق المستهدفة وهي: سياسة اللاتمييز **Undifferentiated Marketing** التي توجه إلى كل السوق (أو إستراتيجية السوق الشامل كما يمكن أن تحوي أنواع أخرى مثل إستراتيجية الجزء المهم وإستراتيجية الجزء المهم والتابع) وسياسة التمييز **Differential Marketing** (وتشمل تعدد الأجزاء، سياسة التسويق الشامل حسب الطلب) وسياسة التركيز **Concentrated Marketing** (وتضم إستراتيجية التسويق المركز وإستراتيجية البيئة المهمة).

وفي الواقع فإن التجزئة تجول بين التجزئة المفرطة **Hyper Segmentation** واللا تجزئة **contre-segmentation**، حيث تطرح إشكالية تناقض بين منطلق الإنتاج ومنطق التسويق أو المسافة تتمييط - تكيف. إذ يبحث الأول في تمييط الإنتاج إلى أقصى حد ممكن من أجل رفع الإنتاجية، في حين يبحث الثاني (التسويق) في الوصول إلى إنتاج مكيف حسب الطلب. ويستعمل عادة م ديهو المنظمات عدة معايير للمفاضلة بين هذه الاختيارات ويمكن أن تشمل: الموارد المتاحة للشركة، درجة تجانس السلعة، درجة تجانس السوق، ودورة حياة المنتج.

استراتيجيات تغطية السوق



Source: Lambin & Chumpitaz, *Marketing stratégique et opérationnel*, 5^{ème} édition (Paris: DUNOD, 2002), P. 177.

وتتواصل عملية التجزئة عندما تقرر المنظمة بشأن تموقعها في كل جزء مستهدف، ويساعد ذلك في إنشاء البرنامج التسويقي المناسب (آخر مرحلة). ويعرف التموقع حسب **Lambin & Chumpitaz** بأنه عملية وضع مفهوم وصورة للمنتج بهدف إعطائه مكانة مميزة في ذهن المشتري مختلفة عن مكانة المنتجات المنافسة. وأثناء اختيار إستراتيجية التموقع يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الخصائص المميزة والمزايا الفعلية والمدركة لمنتج معين تجعله مرغوب من طرف

المشتريين؟

- كيف تدرك العلامات والمنظمات بواسطة هذه الخصائص المميزة؟

- ما هي أحسن مكانة يحتلها داخل الجزء بأخذ توقعات المشترين والمكانات المحتملة من طرف المنافسين؟

- ما هي الوسائل التسويقية التي تساهم وتدافع على هذه المكانة؟

إن التجزئة تتم في مجال نشاط وقد يبدو الأمر معقولا في الحدود الوطنية، لكن عندما تؤخذ عناصر مثل العولمة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والنقل، فهل يمكن الحديث عن ذات التجزئة؟ أم يجب إثارة نوع آخر من التجزئة وهو التجزئة العالمية؟ في هذه الحالة تواجدت عدة مفاهيم مستحدثة مثل التسويق التحالفي والتسويق المضخم. وكان الدافع لنشوء فكرة التحالف والتسويق التحالفي المشاكل والصعوبات التي تواجهها الشركات العالمية في عملية تصدير منتجاتها إلى أسواق أجنبية. وقد عرف التسويق التحالفي من طرف **Tarring & Pinning** بأنه مسألة التمسك ببعض المبادئ البسيطة والمباشرة وكذلك إضافة الحماس المطلوب في تطبيق هذه المبادئ بشكل يتناسب مع سوق معين بالاستعانة بموارد تتناسب مع المسافات والصعوبات المتوقعة. ويأخذ مفهوم التسويق المضخم **Megamarketing** نظرة موسعة للمهارات والموارد المطلوبة في الدخول والعمل في أسواق معينة. وأهم انعكاسات التسويق المضخم هو قدرته على توسيع التفكير الاستراتيجي للتسويقيين في ثلاث اتجاهات:

- توسيع مفهوم التسويق المتعدد الأطراف.
- عدم وضوح التمييز بين المتغيرات البيئية والمتغيرات الممكنة للسيطرة عليها.
- توسيع فهم كيفية عمل الأسواق.

وقد حدد **H. Takeuchi & M. E. Porter** ثلاث معالجات يمكن إتباعها في التجزئة العالمية بحيث توزع المنظمات وتبيع نفس المنتج المادي بالتوجه نحو: مجموعات جغرافية من الدول ذات ثقافات وهياكل تحتية متشابهة، أجزاء عالمية في كل بلد على الأقل، وأجزاء متنوعة في كل بلد. من الواضح أن هدف إستراتيجية أي منظمة أعمال يتمثل في الحصول على ميزة تنافسية متى أمكن ولأطول فترة ممكنة، وتتمحور وظيفتها حول إضافة أرباح أكبر من متوسط أرباح المنافسة وريح نصيب أكبر من السوق. وكثيرا من المشروعات الصناعية تبحث عن هذه الميزة في المنتج نفسه كأن يكون بشكل أقوى أو أسرع، لكن في النهاية أي ميزة يجب أن تركز على حاجات الزبائن. ويبقى القرار للزبون في تحديد ما إذا كانت هذه الخاصية ميزة فعلا أم لا. ويبقى الزبون هو محور عمليات المنظمة، به تبدأ وبه تنتهي. كما يتوجب على المنظمة أن تشمل من خلال التخطيط الاستراتيجي ومتغيراته الثلاث (الزبائن، المنافسين والمنتجات). ولكي لا تنتشت جهود المنظمة وتعارض بدايتها، المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، مع نهايتها، المتمثلة في تحقيق ميزة تنافسية، فإنه يجب تبني منهجية عمل تتصف بالتكامل والشمولية بين مختلف أبعادها الإستراتيجية والتكتيكية والعملية.

البدايل الإستراتيجية للمنظمة Strategic Alternatives

على الرغم من تغير الرؤى ودخول مصطلحات جديدة في عالم إدارة الأعمال، إلا أنه لم يعد بالإمكان إعطاء الاستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق، لجعلها أكثر قربا من المهتمين بها عملا ودراسة. وعندما أعطى Henry Mintzberg مفهومه للإستراتيجية اعتبر أنه انعطف بالفكر الاستراتيجي انعطافا متميزا خالف كل الذين سبقوه في هذا المضمار، وأطلق على اجتهاده Five P's، إذ يرى أن الاستراتيجية هي خطة Plan ومناورة Ploy ونموذج Pattern ووسيلة لتحدي موقف Position كما أنها وجهة نظر مستقبلية Perspective. واعتبر بذلك أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة الالتفاف حول المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو غير المعتمد للوصول إلى وضع مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة. وإذا كان الاختلاف القائم في تعريف الاستراتيجية يعزى عادة إلى اتساع الإستراتيجية. وإذا تعددت البدائل في كل مستوى، فإنه يجب اختيار واحد فقط يكون أحسنها. وسوف يتم التعرض لأنماط الاستراتيجية الأكثر تداولاً في أدبيات الفكر الاستراتيجي التي تتفق مع كل مفهومها من جهة وإلى ديناميكة ال بيئة التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى، فإن أحد الاختلافات الشائعة تنصب فيما إذا كان للمؤسسة استراتيجية واحدة أم عدة استراتيجيات.

وقد يدعو المنطق إلى قبول الفكرة التي مفادها أن للمنظمة استراتيجية واحدة تطبيقاً لمبدأ وحدة الهدف في إدارة المنظمات. وفي الواقع يمكن أيضاً قبول ظاهرة تعدد الاستراتيجيات دون أن يتعارض ذلك مع مبدأ وحدة الهدف، انطلاقاً من أنه يمكن أن تتعدد الاستراتيجيات باختلاف مستويات الاستراتيجية. ويقصد بذلك ألا تحدد أكثر من استراتيجية واحدة على المستوى الواحد.

أولاً: البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

طالما أنه يوجد أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الإستراتيجية فإن عليها أن تختار من بين تلك البدائل ما يتلاءم مع ظروفها. وسيتم هنا التركيز على ثلاث اتجاهات إستراتيجية رئيسية ممكنة وهي: التكامل، التنوع، والانسحاب وقد يضاف التدويل كنوع رابع ولكنه سيدرج ضمن إستراتيجية التنوع.

1: التكامل:

يقصد بإستراتيجية التكامل قيام المؤسسة بإنتاج مدخلاتها (تكامل خلفي) أو التخلص من مخرجاتها (تكامل أمامي) ، كأن تقوم شركة الصلب بامتلاك مناجم لخامات الحديد كمثال عن التكامل الخلفي. أما صانع السيارات الذي يقوم ببيع منتجاته من خلال امتلاكه لمنافذ التوزيع فإنه يعد مثالا عن

التكامل الأمامي. وتنتهج المؤسسات هذه الاستراتيجية لعدة أسباب منها: القدرة على بناء عوائق في وجه المنافسين الجدد، سهولة الاستثمار في الأصول المتخصصة ذات الكفاءة العالية، حماية جودة المنتج وتحسين عملية الجدولة. لكن ينطوي هذا الاتجاه على بعض العيوب التي لا يمكن تجاهلها مثل: ارتفاع التكلفة، التغير السريع في التكنولوجيا، وعدم القدرة على التنبؤ بالطلب. وقد وجدت عدة بدائل حديثة لتنفيذ إستراتيجية التكامل مثل العلاقات التعاونية والتوريد الخارجي Outsourcing والعقود القصيرة الأجل والعطاءات المتنافسة (المناقصات Competitive Bidding)، بالإضافة إلى التحالفات الإستراتيجية والتعاقد الطويل الأجل وغيرها من الأنظمة المستحدثة.

2: التنوع Diversification

يختلف التنوع عن التكامل لأن المؤسسة تتوسع في نشاطات ليست بالضرورة متكاملة مع النشاط الرئيسي. وهناك نوعان رئيسيان من التنوع، هما: التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط. أما النوع الأول فهو التنوع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للشركة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيم. وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع والتسويق والتكنولوجيا. ويستهدف النوع الثاني مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأي علاقة واضحة مع أنشطة الشركة القائمة.

وعادة ما يتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما يتوفر لدى المؤسسة فوائض مالية أكثر من احتياجاتها لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطها الأساسي. وهنا يأخذ التنوع عدة أشكال مثل اكتساب أو إعادة هيكلة المنشآت المتدهورة أو من خلال تحويل الكفاءات والقدرات بين الأنشطة أو من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم. وعلى الرغم من أن التنوع يساهم في خلق القيمة للمؤسسة، إلا أن ذلك يتضمن حتما تكاليف بيروقراطية وأهمها تكاليف التنسيق. و ثمة سبب آخر وراء فشل التنوع يتمثل في انتهاج هذه الإستراتيجية لمبررات خاطئة، كأن يكون السبب هو تقاسم المخاطر أو تحقيق معدل نمو أعلى في حين أن الواقع يعطي نتائج مغايرة.

وتفاديا للوقوع في مثل هذه المخاطر، وكأحد الطرق المحققة للقيمة دون تحمل نفس المستوى من التكاليف البيروقراطية، يمكن أن تدخل الشركة في تحالف استراتيجي مع شركة أخرى لبدء نشاط مشترك جديد. وفي هذا الإطار تصبح التحالفات الإستراتيجية بمثابة اتفاقيات تبرم بين شركتين أو أكثر لاقتسام التكاليف والمخاطر والأرباح المصاحبة للتنمية وتطوير فرص عمل جديدة، وتمكن التحالفات الشركات من مفايضة المهارات التكميلية وذلك من أجل طرح فئة جديدة من المنتجات.

وقد أعطى Calori & Harvatopoulos منهجا مختلفا للتنوع، عندما أنشأ علاقة بين بعدي الهدف الاستراتيجي والنتائج المنتظرة. وقاما بتحديد الأهداف وفقا لصيغة الدفاعية والهجومية. أما من حيث النتائج فيريان بلفه يمكن أن يصل المديرين إلى قيمة اقتصادية (نمو، أرباح) أو إلى تجانس وتكامل الأنشطة الحالية. وينتج عن تقاطع البعدين أربع أنماط للتنوع وهي: التوسع Extension، حيث تتوسع

المؤسسة عادة في نفس مجال النشاط بإضافة منتجات ترتبط باستعمالات النشاط الأصلي، الانتشار **Deployment** ويعني توجه المؤسسة للبحث عن م ردود مالي أعلى، أما التناوب **Relays** فهو توجه يهتم بتعويض أنشطة في مرحلة التدهور . ويعتبر إعادة الانتشار **Redeployment** توجه مختلط لأن المؤسسة تبحث من خلاله على أنشطة ذات مردودية على الرغم من أنها تمارس في الأصل إستراتيجية دفاعية.

منطق إستراتيجية التنوع

طبيعة الأهداف	النتائج المنتظرة	
	التجانس	القيمة الاقتصادية
هجومية	التوسع	الانتشار
دفاعية	التناوب	إعادة الانتشار

Source: R. Calori & Y. Harvatopoulos, "Diversification: les règles de conduite", **Harvard- l'Expansion**, Vol- 48 () PP. 48-59. Cité par J-J. Lambin et R. Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché**, 5^{ème} ed. (Paris: DUNOD, 2002), P. 273.

ويستخلص أن المنهج لا يتعارض بل يتكاملان. ففي حين يتحدث الأول عن كيفية إجراء التنوع، فإن الثاني يهتم بأهداف ونتائج التنوع بالنسبة لنطاق جغرافي ضيق (الحدود المحلية) أو لنطاق واسع (الدولية).

3: الانسحاب:

في أوقات الأزمات تقوم المؤسسات بعملية الانسحاب كإستراتيجية لتفادي الخسائر في لحظة واحدة، أو على الأقل لتخطيط وتوزيع نتائج الأزمة بشكل واع. ولهذا الاختيار عدة مشاكل تبتدى من اتخاذ قرارات قصيرة الأجل للتغيير في تكوين رقم أعمالها، أو تخفيض جزء من الأعباء والتكاليف لتحقيق رقم أعمال أقل ولكن بنتائج أحسن، إلى التخلي عن بعض الأقسام أو الورشات في المؤسسة أو حتى فروع نشاطها مثل البحث والتطوير، باعتباره يمثل أعباء معتبرة في المدى القصير وحتى المتوسط. إن ذلك يسمح باسترجاع جزء مهم من الاستثمارات ولكن قد يكون له مخاطرة على حياة المنظمة في المدى الطويل.

تنتهج هذه الإستراتيجية عادة في المنظمات التي تتميز بتنوع كاف في نشاطاتها، وتطبق على الأنشطة الآلية إلى الركود أو الزوال. وسيكون الانسحاب كأحسن طريقة لتفادي أخطار أكيدة، وسيوفر ذلك إمكانية الدخول في أنشطة جديدة، أو تدعيم أنشطة أكثر مردودية والتي تح تفظ بها المنظمة. وعادة لا يطبق الانسحاب بصورة مفاجئة أو كلية وأقصى درجاته قد تأخذ شكل تصفية شبه كلية، أو كلية للنشاط، وهو أكثر خطورة من عدة جوانب سواء بالنسبة للتكاليف الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة أو للمجتمع ككل.

وثمة أنواع مختلفة لاستراتيجيات المنظمة تبعا لاختلاف الباحثين في تصورهم للإستراتيجية. ولذلك سيتوجب عرض المعايير المتبعة بليجاز فيما يلي:

أ- معيار التوجهات الكبرى لمجال النشاط:

يصف **Wheelen & Hunger** ثلاث توجهات كبرى تحوي كل منها توجهات تحتية وهي: استراتيجيات النمو **Growth Strategies** وتعني توسع الأنشطة ويمكن أن تشمل استراتيجيتي التركيز والتوزيع، ويصف في التركيز النمو الأفقي والنمو الرأسي؛ واستراتيجيات الاستقرار التي تعبر عن حالة عدم التغيير في الأنشطة الحالية للمنظمة، ومن بين البدائل المتوفرة في هذه الحالة التوقف أو الاستمرار بحذر وعدم التغيير ومحاولة الحصول على أقصى الأرباح؛ استراتيجيات الانكماش **Retrenchment**، وتتبعها المنظمة في حالة انخفاض حجم الأنشطة والأعمال الخاصة بها، وينفذ هذا التوجه باعتماد عدة بدائل من بينها البيع أو الإفلاس والتصفية.

ب- معيار كيفية التعامل مع البيئة الخارجية:

يمكن أن تستخدم المنظمة عدة أنواع من الاستراتيجيات للتعامل مع التغيرات البيئية التي تواجهها، وتعرف على هذا الأساس ست بدائل وهي: استراتيجيات الهجوم **Offensive Strategies**، وتستخدم لمنهجية للتحرك إلى الأمام، وتسعى المنظمة من خلال هذا التوجه إلى تحقيق عدد من الأهداف مثل استخدام الموارد والإمكانات كمصدر قوة لإضعاف القيود أو التهديدات البيئية بغرض التخلص منها؛ استراتيجيات الدفاع **Defensive Strategies**، وعادة ما تنتهج لحماية الوضع الحالي للمنظمة بهدف البقاء في مكانة مسيطرة نسبيا في مجال نشاط معين، وتبذل المنظمة قصارى جهدها لتفعيل هذا الاتجاه؛ استراتيجيات الترقب **Prospective Strategies**، وأهم ما يميز هذا الاتجاه ابتعاد المنظمة على مبدأ المبادأة للتعامل مع الأخطار والتهديدات، وتتجه المنظمات إلى الترقب أو انتظار تصرفات الآخرين ثم تنقب على المزايا التي يمكنها اكتسابها؛ استراتيجيات المزج **Mixed Strategies**، وتعتبر مزيج بين الهجوم والدفاع، حيث تعمل على تدعيم نقاط الضعف الداخلية لتجنب أثرها ثم التحول إلى الاختراق، كما يركز هذا التوجه على توفير خاصية الحركية والمرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية؛ استراتيجيات تحليلية **Analytical Strategies**، وهي خليط من إستراتيجية الدفاع والترقب، وتكون المنظمة هنا أكثر جرأة وسرعة في الحركة من المنظمات التي تتبع إستراتيجية الترقب. وعادة ما تأخذ هذه المنظمات المركز التابع؛ استراتيجيات رد الفعل **Reactive Strategies** وتتبع المنظمة هذا الاتجاه في حالة رغبتها في مواجهة أقل المخاطر، وعندما تفضل عدم الدخول في صراع مع المنافسين. ولا تتصح المنظمات بالاستمرار في اختيار هذه الإستراتيجية لفترة زمنية طويلة.

ج- معيار كيفية التعامل مع المنافسين

يتوفر أمام المنظمة، وفقا لهذا المعيار، العديد من البدائل التي تستخدمها للتعامل مع المنافسين، ويمكن تحديدها في خمس أنواع، وهي: إستراتيجية التنافس **Competitive Strategy**، حيث يكون التركيز

الأساسي للمنظمة منصبا على خلق المزايا التنافسية من خلال تحديد مصادر القوة واستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي؛ إستراتيجية التعاون **Co- Operative Strategy**، ويفترض على المنظمة تبعا لهذا الاتجاه محاولة استيعاب أو احتواء واستقطاب اتجاهات المنافسين وتجنب التصادم معهم ، وتتجه المنظمة إلى التركيز على حماية نقاط الضعف بها في مواجهة نقاط الضعف لدى المنافسين؛ إستراتيجية التحالف **Coalition Strategy**، وتقوم على اتجاه المنظمة إلى إيجاد نوع من الارتباط، حيث تسعى إلى تكوين تحالف مع بعض الأطراف لمواجهة الأطراف الأخرى؛ إستراتيجية المهادنة **Tranquility Strategy**، وتتمثل في اتخاذ المنظمة منهجا وسطا بين التنافس والتحالف والتعاون، حيث تتجه إلى تجنب أي صراع مع المنافسين؛ إستراتيجية الانسحاب **Withdrawal Strategy**، وقد تضطر المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية عندما يتضح لها استحالة الخيارات السابقة.

ثانيا: استراتيجيات الأعمال Business Strategies أو الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies:

المواقف والبدائل

يمكن اعتبار استراتيجية الأعمال بمثابة خطة العمل التي ينتهجها المديرون الاستراتيجيون لاستغلال موارد المنظمة وكفاءاتها المتميزة لاكتساب مزايا تنافسية في سوق أو في صناعة. وتعتبر القرارات القاعدية الثلاث التي تحدد مجال عمل أي منظمة (المنتجات، الحاجات، التكنولوجيا) هي أيضا القرارات التي تحدد كيفية انخراط المنظمة في عملية المنافسة. ويمكن القول أيضا أن الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تهتم بتحديد الميزة التنافسية التي ستنفذها على كل مستوى نشاط. ومادامت كل المنظمات لا تتمتع بنفس المزايا أو أنها لا تمتلك نفس القدر من الموارد أو ليس لها نفس مستوى الطموحات فهي لن تحظى بنفس المكانات التنافسية. والواقع تصنف المؤسسات المتنافسة ضمن أربع مراكز تنافسية تعبر عن مكانة المنافسين الحاليين في نظام تنافسي وتتمثل في: القائد، المتحدي ، التابع والمتخصص.

أ- إستراتيجية القائد Leader Strategy:

يشغل القائد مكانة مهيمنة في السوق، وأهم عامل يميز مكانته هو نصيبه الكلي من السوق، لأن مردوبيته مرتبطة به. ويكون التركيز الأول للقائد منصبا على الأجزاء السوقية التي يقدم فيها عروضه. وفي الواقع ينبغي على القائد أن لا يترك الأجزاء الضعيفة لأنه قد يحدث، وفي غفلة منه، أن تتجه هذه الأجزاء إلى الحركة فترعجه لاحقا. ويستوجب ذلك أن ينتهج القائد استراتيجية مزدوجة تربط بين النمو والدفاع على نصيبه من السوق. من أكثر الاستراتيجيات التي يفضلها القائد تعدد العلامات، بالإضافة إلى أسلوب الضغط في عملية الاتصال.

ويمارس القائد أثرا قويا، فهو يتمتع بإمكانات معتبرة في مجال لبحث والتطوير ويتعدى الأمر إلى تكاليف الإنتاج والمصاريف الإعلانية والترقية. ويواجه القائد مهام ثقيلة لأنه يجب أن يعمل على إبقاء سيطرته. وعادة ما تدرج ست أنواع من الاستراتيجيات الدفاعية التي يمارسها القائد وهي: الدفاع عن

المكانة بتقوية منتجاته، الدفاع بموقع متقدم وهي تدعيم للإستراتيجية السابقة بمنتجات بعلامات تحت العلامة الفائزة، الدفاع الوقائي باستباق المنافس، الهجوم المضاد، الدفاع المتحرك بتغيير مواقع التحرك، والتراجع الاستراتيجي.

ويفترض في المؤسسات الرائدة أن تكون لها يقظة كافية لتتمكن من إحداث تغييرات في البيئة تفاجئ بها المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال. مما يجعل الانشغال الأساسي لهذه الأخيرة مركزا على كيفية رد الفعل والتكيف مع التغييرات المستجدة. أما في حالة غياب نظام يقظة فعال ستواجه المنظمة الرائدة تهديدا قويا من طرف المؤسسات المنافسة لها.

ب- إستراتيجية المتحدي Challenger Strategy:

المتحدي في هذا السياق هو مؤسسة تتطلق من مكانة ضعيفة في السوق وتستثمر في سوق جديدة، وطموحها أن تصبح رائدة. ومن أجل زيادة نصيبه في السوق، يستطيع المتحدي الاختيار بين عدة استراتيجيات هجومية. وثمة خمس طرق تنفذ بها هذه الإستراتيجية وهي: الهجوم الجبهي، الهجوم الجانبي، الحصار، الانحراف بعيدا، حرب العصابات (ضربات متتالية للمؤسسة الرائدة من طرف مؤسسات صغيرة).

ويمكن القول أن للمتحدي فرص للنجاح، لكن فشله وارد جدا لأن منافسه ليس مؤسسة عادية بل هي مؤسسة تمتلك مركزا تنافسيا هاما. وفي هذا الإطار تدرك المؤسسة الرائدة أن فقدان مكانة الريادة من الصعب الرجوع إليها إن لم يكن مستحيلا. وعليه فإن نجاح المتحدي يعتمد على مدى يقظة القائد من حيث السرعة في رد الفعل، وعلى ثقل إمكانيته مقارنة بالقائد.

ج- إستراتيجية التابع Follower Strategy:

وتتطبق وضعية التابع على المؤسسة ذات الطموح الضعيف، والتي تمتلك نصيبا ضعيفا من السوق. ويترتب على ذلك غياب أثر القوة لأن المؤسسة التابعة لا تجدد، ولكنها تتكيف بنجاح مع العمليات المعروفة. ويفترض أن نصيب السوق الضعيف يدعم أهمية الأهداف الاستراتيجية المحددة بعناية. وقد قام Hamermes & Anderson & Harris بتحليل استراتيجيات المؤسسات التي تمتلك نصيبا منخفضا من السوق، و يتضح من دراستهم أن هذه المؤسسات تستطيع أن تحقق ، على الرغم من ظروفها ، مستوى أداء أعلى من مستويات المؤسسات المسيطرة أحيانا. والتابع لا يكون دائما خاضعا للقائد إذا اختار استراتيجية نمو لا تزج القائد.

وعلى الرغم من أن التابع مكانته ضعيفة، إلا أنه يستطيع تحقيق نتائج معتبرة ويستطيع البقاء لفترة طويلة تكسبه خاصية التكيف السريع. ويجب التفريق هنا بين التابع والمقلد، إذ يكون المقلد أقرب إلى المتحدي عن التابع. وفي هذا المجال تضاربت نتائج بعض الدراسات حول التقليد في كون الميزة للمكتشف أو كما يدعى الرائد Pioneer، كما توصلت لذلك دراسات G. S. Carpenter & K. Nakamoto، وأن أي تقليد لا يستطيع تكوين خبرة لدى الزبائن طالما أنهم قد اكتسبوها عن طريق الرائد. وفي نتيجة

مغايرة، حسب أعمال S. P. Shnaars، فإنه يمكن للمقلدين دخول السوق عند الأخذ بقاعدة "قلد و حسن" .Imitate and Improve

د - إستراتيجية المتخصص:

تتواجد في مختلف أنواع مجالات النشاط نوع من المؤسسات التي تكتفي بجزء من السوق. ويجتهد المتخصص لاكتشاف وسيلة للتخصص بتوجيه كل الأنشطة في هذا الاتجاه، دون أن يتحرك القادة لأنه لا يشكل مصدر قلق بالنسبة لهم. وتوجد خمس خصائص تجعل من الجزء المختار أكثر مردودية ودواما، وهي: تحقيق مستوى مقبول من الأرباح؛ أ و معدل نمو معقول؛ أو أن يكون الجزء أقل جاذبية بالنسبة للمنافسين؛ أو أن يتكافأ مع كفاءات المنظمة؛ أو أن يمتلك حاجز دخول في حالة الحاجة للدفاع. وتكمن مشكلة المتخصص الرئيسية في إيجاد معيار للتخصص مثل توفر المنتج على خاصية تقنية أو جودة متميزة. وتفيد العديد من الملاحظات أن المتخصص لا يواجه منافسة حادة ويستطيع أن يحافظ على مكانته بقدراته المحدودة.

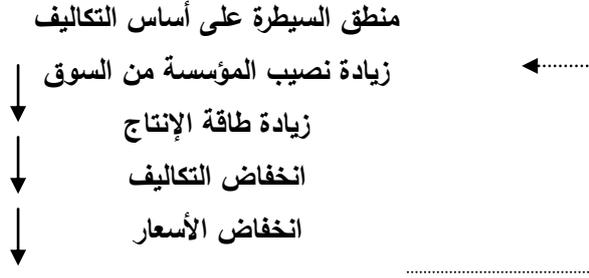
وإذا كانت المنظمات تسعى من وراء استراتيجية النشاط لاكتساب مزايا تنافسية تضمن لها التفوق على منافسيها وتحقيق عائدات تفوق المعدل المتوسط في مجالها الصناعي، فإن ذلك يتحقق عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدة سنوات. وهناك عاملين يساهمان في تحديد معدل ربح المنظمة ويحددان أيضا ما إذا كانت تمتلك مزايا تنافسية أم لا، وهما: مقدار القيمة التي يوليتها المستهلكون لمنتجات المنظمة وتكاليف إنتاجها. ويمكن القول أنه كلما ارتفعت قيمة الزبون كلما ارتفع السعر.

وقد حاول بورتر أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين. كما أشار بورتر إلى أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في الأنشطة التي تجعل من صناعة معينة صناعة ذات قدرات تنافسية. لذلك فقد قام بتقسيم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى مجموعات وأطلق على هذه المجموعات اسم سلاسل القيمة. كما اقترح بورتر ثلاث أساليب ممكنة وسماها الاستراتيجيات القاعدية وأكد على وجوب اختيار أحدها فقط لأن أي اختيار وسط معرض للفشل. وسيتم إيجاز الاستراتيجيات التنافسية لبروتر فيما يلي.

1: إستراتيجية التكاليف المنخفضة Lower Cost Strategy:

وتعتبر هذه الاستراتيجية أحسن وسيلة للسيطرة على المنافسين، ويمكن تنفيذها عن طريق الإنتاج الكبير لتستفيد المنظمة من انخفاض في التكاليف. ويشترط على المنظمة المنتهجة لهذه الاستراتيجية أن يكون لها نصيب لا يستهان به من السوق لكي تستفيد من قوانين التعلم. كما يفترض أن يكون تنظيمها جيدا لتفادي كل التكاليف غير الضرورية، بالإضافة إلى بحثها الدؤوب على أحسن مصادر التمويل والأقل تكلفة، فضلا عن الاستثمار في الأجهزة الأكثر حداثة. وتستعمل هذه الاستراتيجية بكثرة في مجال صناعة السيارات والكهرومنزلي والإلكترونيات، لكنها لا تخلو من المخاطر لأن حدوث تطور تكنولوجي

مفاجئ أو ارتفاع أسعار مادة أولية ضرورية قد يقلب موازين كل التوقعات. وتعمل هذه الاستراتيجية وفقا للمنطق التالي:



Source: G. Marion & D. Michel, **Marketing: Mode d'Emploi** (Paris: Les éditions d'Organisation, 1990), P. 127

2: التمييز Differentiation:

ويقصد بالتمييز جعل منتج أو خدمة المؤسسة يبدو متميزا على مستوى القطاع. ووفقا لهذا الاتجاه ستكون المؤسسة محتكرة مؤقتا مما يجعلها محمية من هجوم المنافسين. ويعتبر المنتج بفكرته وبصورته والخدمات التي يؤديها متميزا ومتفردا وبذلك فهو محصن ضد المنافسة. وقد يترتب على ذلك درجة ولاء عالية للعلامة من طرف الزبائن، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار فتتحقق زيادة في هامش الربح. وهنا لا يشترط أن يكون نصيب المؤسسة من السوق عال، لكن المؤسسة تحافظ بشدة على ما حققت من إنجازات. ويمكن أن يأخذ التمييز عدة أشكال منها: التصميم، الجودة، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعة وصورة نوع المنتج في أذهان المستهلكين.

3: التركيز Focus:

تبنى إستراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال، إذ تقوم على مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين. وتحقق المؤسسة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع مما يجعلها تحصل على تميز وتفرد. ويكون ذلك إما عن طريق خفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن قياسا بالمنافسين، أو أن تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي الجودة أو عن طريق تلبية احتياجات مجموعة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين. ومن هنا تنفذ هذه الاستراتيجية إما بتحقيق مركز تكلفة منخفض بالنسبة لجزء من السوق، أو تميز وتفرد عال في نفس الجزء، أو كلاهما.

وإذا أمكن تطبيق إحدى الاستراتيجيات القاعدية السابقة، فإن طبيعة الأزواج منتج-سوق ستتغير توازيا مع الاستراتيجية المتبعة. وبموجب ذلك فإن عملية التنسيق بين استراتيجية تخفيض التكاليف، مثلا، وعناصر الزوج منتج-سوق (والمتمثلة في المن توج والسوق والتكنولوجيا أو الكفاءة المتميزة) سيترتب عنها تنويع منخفض في المنتجات واستخدام واسع لأسلوب التسويق الشامل بغية تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة والسيطرة على تقنيات التصنيع وإدارة

المواد. وعندما تتبع المنظمة استراتيجية التمييز، فإنها ستعمل على تنويع المنتجات وتوجه إنتاجها إلى مجموعات مختلفة من المستهلكين معتمدة على كفاءات التطوير المستمر أو التسويق أو غيرها من المزايا. وتأخذ استراتيجية التركيز منعرجا مغايرا بتطبيقهما على جزء من السوق، غير أنه يتوجب على المنظمة أن تختار بين التركيز على أساس التكاليف أو التركيز على أساس التمييز.

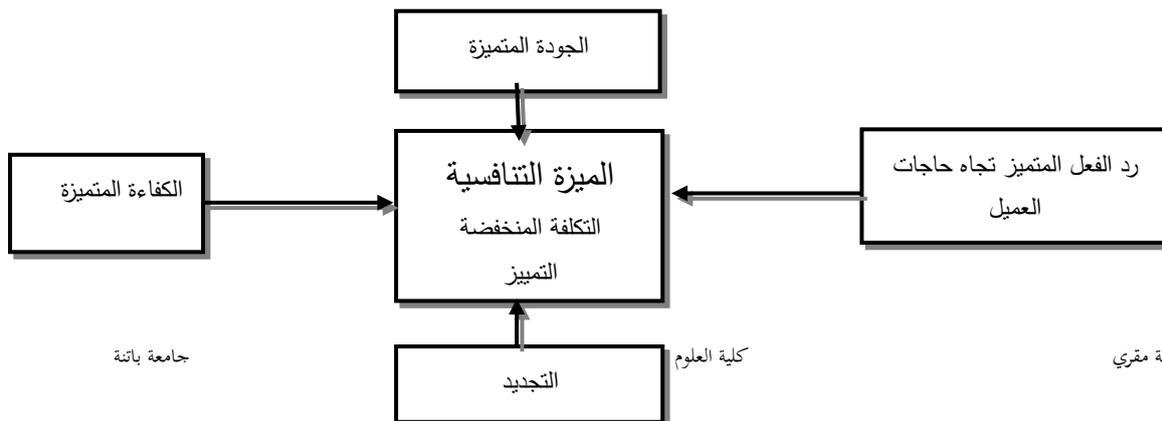
خيارات المنتج/ السوق/ التكنولوجيا واستراتيجيات التنافس العامة

التركيز	التمييز	ريادة التكلفة	
من منخفض إلى عالي (بالسعر أو التفرد)	عالي (أساسا بالتفرد)	منخفض (أساسا بالسعر)	المنتج
منخفض (قطاع أو قطاعات قليلة) أي نوع من الكفاءات المتميزة	عالي (قطاعات سوقية كبيرة) البحوث، التطوير، المبيعات التسويق	منخفض (السوق الكبيرة) إدارة التصنيع والمواد	تجزئة السوق التكنولوجيا (الكفاءة المتميزة)

Source: Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Strategic Management: An Integrated approach** (Houghton Mifflin Company, 1998), translated by رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ج 1، ط 2 (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006)، ص.309.

ولكن السؤال الذي يثار عادة هو هل تستطيع المنظمة خفض تكاليفها وتنويع منتجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين حتى تتمكن من خلق القيمة؟ وللإجابة على هذا السؤال، يعتقد شارلز هيل أن هناك أربع عناصر تدخل في بناء المزايا التنافسية وهي: الكفاءة، الجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل. إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المنظمات يتجسد في إنتاجية العامل، وأن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. ويمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها الشركة. وبالنسبة لتحقيق استجابة عالية لحاجات العميل يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحدي وإشباع احتياجات عملائها. ويشترط على المنظمة امتلاك الكفاءة المميزة والتي تعتبر بمثابة قوة متفردة تهيئ فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد واستجابة للعميل، وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية.

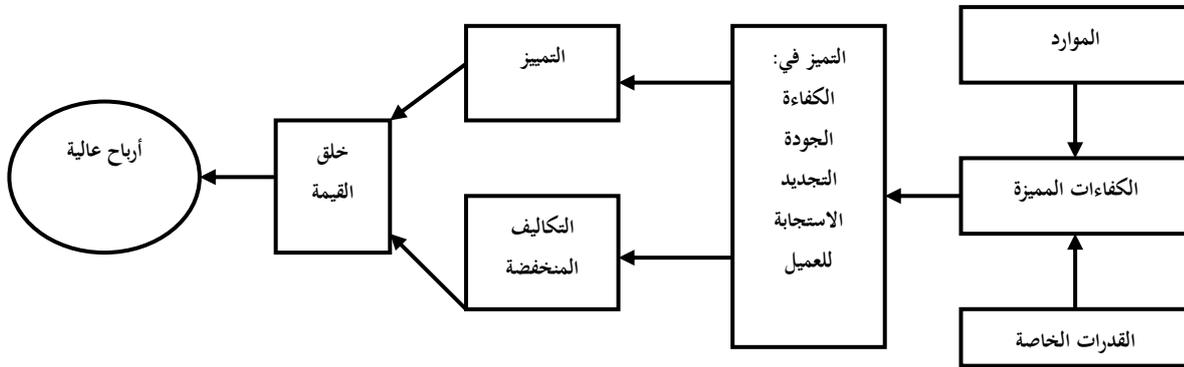
الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



Source: Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Strategic Management: An Integrated approach** (Houghton Mifflin Company, 1998), translated by رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ج 1، ط 2 (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006)، ص.196.

وقد تنشأ الكفاءة المتميزة للمنظمة من خلال وجود مصدرين إضافيين وهما: الموارد والقدرات. وتقسم الموارد إلى موارد مادية وموارد معنوية ولكي تمتلك المنظمة كفاءة متميزة يفترض أن تكون مواردها متفردة وذات قيمة. أما القدرات فيمكن وصفها بمهارة الشركة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وهي نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها. ويتفاعل العاملان تنشأ الكفاءات المميزة، وتجدر الإشارة هنا أنه يمكن أن ينشأ التميز على الرغم من توفر نفس الموارد إذ يكفي اختلاف القدرات.

جذور الميزة التنافسية



Source: Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Strategic Management: An Integrated approach** (Houghton Mifflin Company, 1998), translated by رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ج 1، ط 2 (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006)، ص.212.

وإذا كانت المنظمات تبني مزايا تنافسية لاستعمالها كواقى أو كحاجز يحميها من المنافسين، فإن البيئة التنافسية الديناميكية ستعمل على كسر هذه الحواجز. وعليه فإن أي منظمة لا تكتفي بامتلاك ميزة بل يجب أن تعمل على استمرارها. وهناك ثلاثة عوامل تحدد استمرارية الميزة: مدى صعوبة عوامل التقليد وقدرة المنافسين على محاكاة التجديد، والمستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية.

ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies:

تعد استراتيجيات الوظائف بمثابة الأدوات الوظيفية التخصصية أو المهنية التي من خلالها يتم تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة و أيضا الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال. ويقصد باستراتيجيات الوظائف تلك البدائل الاستراتيجية التي تم اختيارها لكل وظيفة أو مجال من مجالات التخصص داخل المنظمة التي يتم من خلالها تقويم وتعظيم الإمكانيات والموارد وتحسين السلوك والأداء داخل كل وظيفة لتساهم جميعها في تنمية نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف لدى المنظمة وتدعيم ما لديها من قدرة وميزة تنافسية.

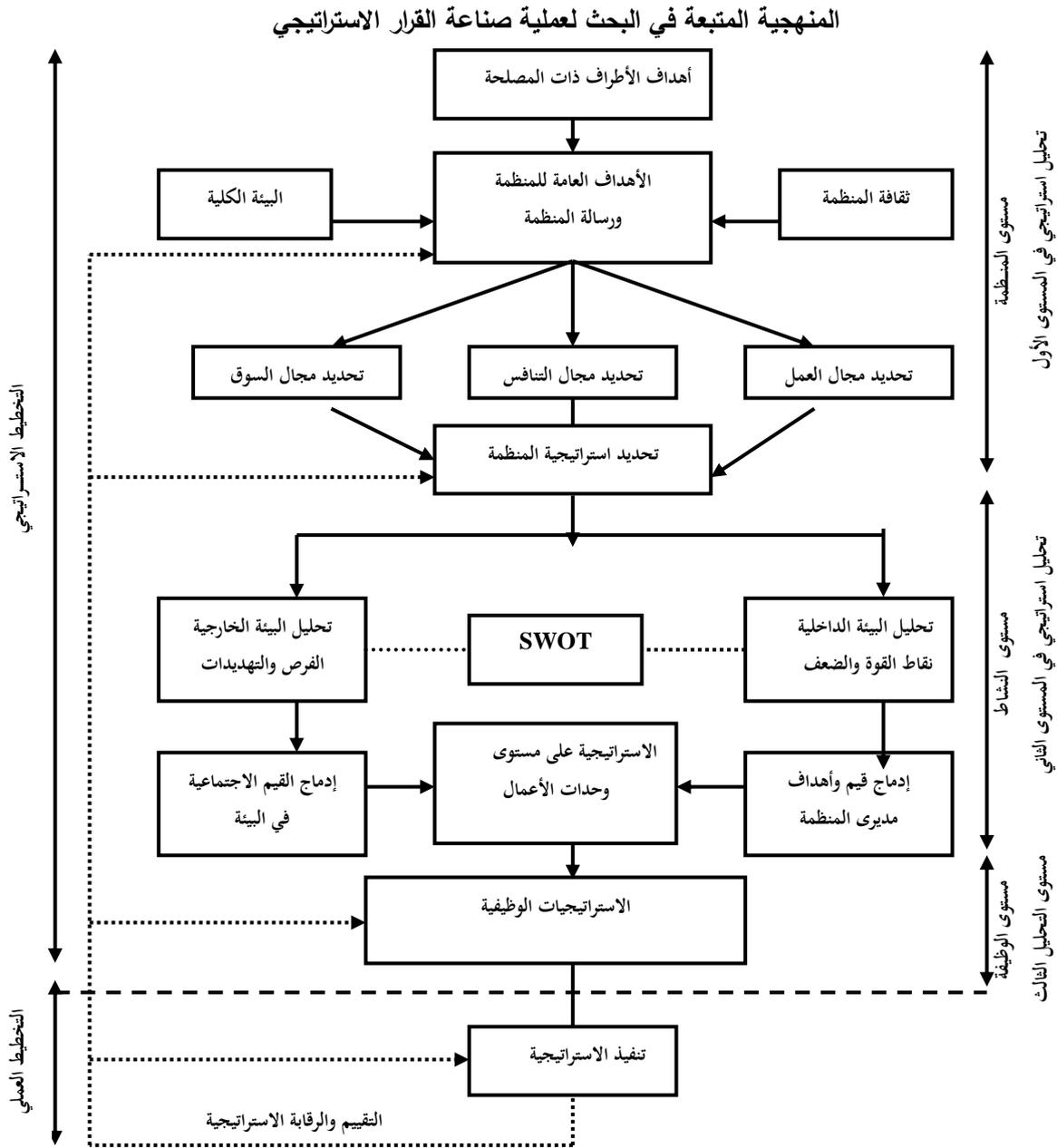
إن التوجه الرئيسي لأي استراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من إستراتيجية المنظمة أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة. وتركز هذه الاستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمنظمة المتمثلة في التسويق، الإنتاج والعمليات، المواد، التمويل، والموارد البشرية والبحوث والتطوير. ويمكن وضع استراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج أو منطقة جغرافية أو نوع من المستهلكين، وتتصف بضيق نطاقها الزمني. وإذا كانت هذه الاستراتيجيات تساند استراتيجيات المستوى الأول والثاني، فإنها تركز في الأصل على "الكيف"، أي على الأساليب والوسائل وآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة ويقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية.

تهتم الاستراتيجيات الوظيفية بمجموعة من الأدوار الأولية التي يجب أن تضطلع بها لتحقيق العوامل الأربعة المكونة للميزة التنافسية. وسوف يتم التعامل مع كل عنصر عبر الوظائف المختلفة. إذ يتحقق العامل الأول (أي تحقيق الكفاءة) عبر وظيفة الإنتاج من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم واستغلال أثر التعلم ومنحنى التجربة وبتطبيق نظم التصنيع المرن. ويساهم التسويق في تحقيق الكفاءة بتبني مفهوم التسويق النشط للالتحاق بمنحنى الخبرة، وبتقليص معدلات تحول العميل ببناء الولاء للعلامة. أما إدارة المواد فيمكن أن تحقق نتائج إيجابية بأسلوب التخزين في الوقت المحدد (Just JIT) (In Time). وترتكز وظيفة البحث والتطوير على تصميم منتجات يسهل تصنيعها مع التطلع المستمر للتحديث. وعبر الموارد البشرية تنجز الكفاءة بواسطة استخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات وبتطبيق واستخدام فرق الإدارة الذاتية وباستخدام مفهوم الأجر مقابل الأداء. وعند الحديث عن الدور الذي تلعبه مختلف الوظائف في بناء العامل الثاني وهو تحقيق التحديث المتفوق فإن الإنتاج يساهم بالتعاون مع البحث والتطوير في تصميم منتجات سهلة التصنيع. أما التسويق فيحاول توفير المعلومات التسويقية لوظيفة البحوث والتطوير كما تساهم الموارد البشرية باستئجار أو توظيف العلماء والمهندسين المهرة. ومن أجل تحقيق الجودة الشاملة ي تجسد دور الإنتاج في وضع دورة إنتاجية قصيرة وباقتناء أثر العيوب من مصدرها. ويساهم التسويق بالتركيز على العميل وأخذ آرائه عن الجودة. وعندما يتم اختيار الموردين بعقلانية تؤدي وظيفة إدارة المواد دورها بفعالية أما البحث والتطوير فيكون تركيزه على تصميم منتجات يسهل تطبيقها. أما بالنسبة لتحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل فإن الإنتاج يلعب دورا مميزا

بتحقيق التوافق مع حاجات العملاء من خلال تطبيق نظام التصنيع المرن، ويساهم التسويق بالتعرف على العميل. وبواسطة نظام التخزين الآني تتمكن إدارة المواد من تطوير أنظمة قادرة على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعميل. ويعمل البحث والتطوير بإقحام العميل داخل عملية تطوير المنتج. أما الموارد البشرية فتهتم بتطوير البرامج التدريبية التي تجعل الموظفين يفكرون كأنهم العملاء أنفسهم. تي تتحقق عبر الاهتمام بالكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة للعميل. ولكي تتمتع المنظمة بكفاءات مميزة يجب أن تساهم كل وظائفها بفعالية في تكوين إدراك إيجابي في ذهن المستهلك بأن منتجات المنظمة التي تقدمها أفضل مما لدى المنافسين. أو أن تكون المنظمة متميزة بخصائص متفردة من الموارد والقدرات تفوق إمكانات وخصائص المنافسين. وتتحقق الكفاءة المتميزة بتكامل وظائف التسويق والإنتاج والموارد البشرية والبحث والتطوير وإدارة المواد، بالإضافة إلى دعم من الإدارة أو القيادة. وعلى العموم فإن الاستراتيجيات الوظيفية تعمل في إطار الاستراتيجيات التنافسية، وهي بدورها لا يجب أن تخرج عن نسق الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

صناعة القرارات الإستراتيجية Strategic Decision Making: التشخيص الاستراتيجي

تتدخل عملية صناعة القرار في توجيه مختلف الجوانب المتعلقة ب الإدارة ككل، وبالتخطيط الاستراتيجي باعتباره نقطة ارتكاز لهذه العملية، ويتحصل من نظام معلومات الإدارة على مدخلات المعلومات التي تسمح باتخاذ القرار، وتحديد الأهداف والتحليل الاستراتيجي، وكل ما يرتبط بها من المراحل الأخرى. وتعرف عملية صناعة القرار على أنها عملية تحديد وتعريف المشكلة، وتكوين البدائل أو الحلول، واختيار البديل أو الحل المناسب، وتنفيذه ومتابعة هذا التنفيذ. ويستخدم تعبير اتخاذ القرارات أو حل المشاكل بطريقة تبادلية في الإدارة وذلك لأن المدير عادة يتخذ القرارات لحل المشكلات. ويرتبط التحليل الاستراتيجي بعملية صناعة القرار الاستراتيجي باعتبار العملية الأولى تعتبر أحد مراحل الثانية. ويتضمن التحليل بمفهومه الواسع متابعة العلاقات بين الأسباب والنتائج، كما يتضمن تقييمًا للتكاليف والمنافع والمخاطرة المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية أو القرارات المتعلقة بالتسويق، فعندما تتجاوز المنافع المتوقعة التكاليف الإجمالية فإن الفرصة تعدو مشجعة للدخول في استثمارها. وفي مواقع أخرى يفضل استعمال مصطلحات بديلة للتحليل مثل التدقيق Audit أو التشخيص Diagnostic. وإذا كانت فكرة التشخيص واضحة في مجال الطب فهي أقل وضوحًا في مجال الإدارة. ففقه يكتفي الخبير القائم على التشخيص بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات نسبة إلى المنافسين أو نسبة إلى الأرباح ونصيب السوق المتوقع، لكنه يعتبر بذلك قد قدم تحليلاً وليس تشخيصاً. وحسب Martinet فإن التشخيص يعتمد على التحليل لكن يختلف عنه، لأن التشخيص هو تقدير وحكم وهو في الأساس تحمل للمسؤولية، وتستعمل طرق التحليل لتوجيهه لكي لا يتغاضى عن الأمور المهمة. ويمكن تقبل فكرة أن التشخيص هو عملية التحليل والتركيب مجتمعين. ويستعمل باحثوا إدارة الأعمال هذا المنهج في التفكير عند دراستهم بيئة منظمات الأعمال من أجل تحديد الميزة الاستراتيجية. ونظراً لتعدد مناهج التحليل ومن أجل عدم الخروج عن نسق التفكير المعتمد في هذا البحث سوف يتم اعتماد النموذج التالي للقرار الاستراتيجي وتأخذ عملية التحليل الاستراتيجي ثلاث مستويات حسب مستويات القرارات الإستراتيجية وذلك في مرحلة صياغة الاستراتيجية، لكنها تختلف من حيث المكونات والهدف.



1: أهداف الأطراف ذات المصلحة Stakeholders

يظهر في الشكل أعلاه ثلاث أنواع من الأهداف ليست مترادفة من حيث موقعها في مستويات الإستراتيجية. وفي الواقع يجب التمييز بين الأهداف العامة للمنظمة أو الغايات (Goals) وأهداف المديرين وأهداف الأطراف ذات المصلحة على الرغم من وجود تداخل وتفاعل فيما بينها. وتمثل الغايات كل المنظمة بشموليتها، وهي تحدد ما الذي تأمل المنظمة في إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير. وقد حددها Marchesnay في ثلاث أنواع هي: الاستمرارية وهي أهداف هامة جدا تؤثر على حياة المنظمة وبقائها؛ الاستقلالية وهي أهداف تحرص المنظمة عليها لأنها تؤثر على مكانتها؛ وأهداف القوة وهي أهداف تتطلب فرصا إضافية تؤثر على قوة المنظمة ونموها. وتعمل مختلف المنظمات وفق سلسلة هرمية من الأهداف حيث يتبوأ عنصر تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات، وينبغي أن تكون الأهداف الرئيسية مدعومة بالعديد من الأهداف الفرعية وأخرى ثانوية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هرمية الأهداف يجب أن تحترم مبدأ وحدة الهدف ويجب أيضا أن تتبع منطق الأهداف الكيفية أولا ثم تترجم إلى أهداف كمية كلما تدرجت باتجاه قاعدة الهيكل التنظيمي. وتعد هذه العملية إثباتا لخصائص الأهداف والتي تتضمن مجموعة من النقاط، وهي: الملاءمة، الوضوح والفهم، القبول، القابلية للتحقيق، القابلية للقياس، التحفيز والمرونة. بمعنى أن الأهداف تكتسب هذه الخصائص كلما تدرجت وجز وقت أكثر تزداد دقة ووضوحا ومرونة، وبذلك تصبح عملية تحديد المسؤوليات أكثر واقعية دون وجود ثغرات للتهرب منها. ويتوقف عادة نجاح المنظمة في المرتبة الأولى على وجود أهداف محددة. ويقاس ذلك النجاح بمدى إنجاز هذه الأهداف، ويعبر عنها في صورة كمية سواء كانت على مستوى المنظمة أو على مستوى الأنشطة. وقد تطورت تصورات هدف المنظمة من هدف تعظيم الإنتاج إلى هدف تعظيم المبيعات إلى هدف تعظيم الربح، ثم تحولت الكثير من المنظمات إلى هدف تعظيم قيمة المنظمة كهدف استراتيجي، حيث يتميز الهدف الأخير بشموليته ومراعاته لعناصر لم تتمكن إدارة المنظمات من إدراجه مع هدف الربح، مثل المخاطرة ومعدلات النمو والتغير في القوى الشرائية، فضلا عن كونه يعتبر مقياسا كليا وشاملا لمدى كفاءة وفاعلية الإدارة من جميع جوانبه التشغيلية والاستراتيجية.

أما أهداف أصحاب المصالح أو الأطراف ذات المصلحة Stakeholders فهي تعبر عن قوة ضاغطة تحد من حرية المنظمة في اتخاذ القرارات. إذ يجب أخذ هذه الأهداف بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واستراتيجيتها. وتنقسم هذه الأهداف إلى نوعين: أهداف الأطراف الخارجية وتشمل العملاء، الموردون، الحكومة، النقابات، المنظمات المحلية والجمهور العام. أما الأهداف الداخلية فتشمل أهداف حملة الأسهم، العمال، المديرون وأعضاء مجلس الإدارة. وقد اقترح Freeman أن هذه القوة تعتبر كقوة سادسة تضاف إلى نموذج بورتر للقوى الخمس.

2: البيئة الكلية Macro-Environment

تفترض البيئة الكلية أن التعامل بين المنظمات لا يعتبر الصناعات كيانات مستقلة، وعمليا فإن أي صناعة هي جزء من بيئة واسعة تشمل البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والديمقراطية والسياسية. وتعتبر التغييرات التي تطرأ على البيئة الكلية ذات أثر مباشر على أي عامل من العوامل الخمسة التي تحدد المنافسة داخل الصناعة وفقا لنموذج بورتر.

وأهم المعالم التي تصف البيئة الاقتصادية هي: تسارع تطور وسائل النقل والاتصال والتي تفضل تدويل العمليات والاستثمارات، التوجه نحو إنتاج متعدد المواقع بهدف تخفيض التكاليف، تحرير التجارة الخارجية، ارتفاع مديونية عدد كبير من الدول مما يضعف من النظام المالي العالمي، انفتاح تدريجي لأسواق جديدة ومهمة مثل الهند والصين وأوروبا الوسطى والشرقية وتوجه الشركات المتعددة الجنسيات إلى تعظيم خصائصها أو نحو بناء تحالفات استراتيجية عالمية مثل Texas & Renault-Nissan Instruments- Hitachi. أما على المستوى المحلي فإن أهمية السوق تتحدد بثلاث عوامل هي : تطور القوة الشرائية، الادخار والقروض وتغير هيكل الإنفاق. ويصبح على المنظمة الفحص الدقيق لطريقة سلوك مبيعاتها بالنظر إلى تغيرات هيكله مداخلها.

أما بالنسبة للبيئة التكنولوجية فقد عرفت تسارعا في إيقاعها منذ الحرب العالمية. وفي الواقع فإن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون ابتكاريا وهداما في نفس الوقت، مما يعتبر فرصة أو تهديدا للمنظمة، فهو بقدر ما يبتكر منتجات جديدة فهو يدمر منتجات راسخة. وفي هذا الإطار فقد سيطرت شركة IBM على صناعة الحاسب خلال السبعينيات بالاشتراك مع منتجيين آخرين، إلا أن اختراع المعالج الدقيق في عام 1971 قد أدى إلى ميلاد صناعة الحاسب الشخصي. وأطلق العنان لدخول منافسين أقوياء ديناميين ما زالوا يعيدون تشكيل هيكل الصناعة. وقد أتاحت التكلفة المنخفضة نسبيا للمعالج الدقيق الفرصة أمام الشركات الصغرى بالدخول إلى مجال الحاسب وتصنيع الحاسبات الشخصية مثل Intel & Microsoft & Compaq & Dell Computer وغيرهم وأصبحوا لاعبين رئيسيين في لعبة المنافسة.

وتعتبر المتغيرات السياسية والقانونية ذات تأثير قوي في أداء المنظمات. وترجع قوة أثر هذا الجانب من البيئة إلى تدخل الدولة والقوانين المرتبطة بهيكله وسلوك الأسواق بالدفاع على حرية التجارة الداخلية (مثل منع كوكاكولا من شراء أرنجينا) بالإضافة إلى عمل الجماعات الضاغطة (جمعيات حماية المستهلك). ويندرج في هذا الإطار أيضا ما تقوم به الحكومات من وضع قوانين تنظم الرقابة من خلالها على الأجور والأسعار، وإتاحة فرص العمل للجميع، والعناية بالصحة الصناعية، والأمن الاستهلاكي، وتحديد مواقع المصانع الجديدة ومنع تلوث البيئة بالمخلفات والفضاء. كما تتدخل في تنظيم أنواع الإعلان المرخص به.

ويستخلص مما سبق أنه يجب على رجل التسويق أو الاستراتيجي (فردا أو مجموعة) أن يأخذ كل مكونات البيئة الكلية بعين الاعتبار، كما لا يجب التغاضي عن التداخلات بين مختلف الجوانب الكلية

المؤثرة على أعمال المنظمة. ويضاف إلى هذا التحليل أخذ جوانب المنافسة والأسواق ومجالات الأعمال، التي سبق التطرق إليها، باعتبارها أقرب للمنظمة أو بعبارة أخرى فهي تمثل بيئتها الخارجية الخاصة. وتحدد هذه العوامل مجتمعة الأهداف العامة للمنظمة بالإضافة إلى الاستراتيجية الشاملة.

ثانياً: التحليل الاستراتيجي على مستوى النشاط: الأساليب والخطوات

تتبع أهمية التحليل الاستراتيجي على مستوى النشاط من أهمية البيئة التسويقية وشخصية صانعي القرار. وتعرف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى والمؤثرات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة إدارة التسويق بالمنظمة، ولكنها تؤثر في قدرتها على تنمية والحفاظ على معاملاتها الناجحة مع عملائها في أسواقها المستهدفة. ويتحدد القرار الاستراتيجي على مستوى النشاط، كما اقترح بورتر، بالإضافة إلى نموذج سوات SWOT إلى عاملين آخرين هما القيم الشخصية لإدارة المنظمة، والتوقعات الاجتماعية.

1: أساليب التحليل الاستراتيجي

الإستراتيجية هي محفظة خيارات، أولويات وتعهدات تم اعتمادها في ظل بلوغ عدد من الأهداف فهي تغطي: مجالات النشاط، اتجاهات النمو، الأهداف المالية والتقنية والإنسانية والمجاميع الخالقة للإضافة (التداؤب Synergies). وتحتاج مثل هذه الأهداف إلى منهجية عمل تضمن عدم الخروج عن المسار المرغوب السير فيه، ليس فقط لتحقيق وضعية أحسن مما كانت عليه المنظمة بل من أجل بلوغ وضعية أحسن من المنافسين. وقد اعتمدت أساليب تحليل متعددة للتعرف على الوضعية الحالية للمنظمة مقارنة بوضعية المنافسين، ويقدر تعددها كان اختلافها وذلك نظراً لاختلاف التغيرات التي تعاقبت على البيئة التنافسيّة وتغير قواعد المنافسة من فترة إلى أخرى. ويمكن أن توصف هذه الأساليب ضمن المراحل التاريخية التالية:

- **مرحلة 1955-1965:** وهي مرحلة تطور التنبؤ إلى تخطيط طويل المدى وطبق في هذه المرحلة نموذج LCAG أو ما يعرف بنموذج مدرسة هارفارد Harvard.
- **مرحلة 1965-1980:** وهي مرحلة التخطيط بالمصفوفات أو ما يعرف بنماذج المحفظة ومن بينها نموذج BCG I، نموذج ADL، ونموذج McKinsey أو نموذج جنرال إلكتريك.
- **مرحلة 1980-1984:** وتمثل مرحلة الاستراتيجيات في الوقت الحالي من خلال نموذج McKinsey لمفاتيح المنظمة السبع لكل من Thomas Peters & Robert Waterman.
- **مرحلة 1984- التسعينيات:** وتمثل مرحلة استراتيجيات الأعمال وتشمل نموذجي Porter و BCGII .
- **مرحلة ما بعد التسعينيات:** تميزت هذه المرحلة بظهور أساليب جديدة تتماشى مع سمات هذه الفترة كمدخل الموارد ومدخل المقارنة المرجعية Benchmarking.

ومن أجل التعرف على الأحدث من بين هذه الأساليب، فثمة مفاهيم جديدة ظهرت مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وقد غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال تركيزها على المهارات والموارد المنتظمة وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد. ويعتبر ذلك نتيجة لتدرك أهمية

عمليات تنفيذ الإستراتيجية باعتبارها أكثر صعوبة من صياغتها. ومن الطبيعي أن هذا الانشغال الكبير بتنفيذ الإستراتيجية على مختلف مستوياتها يرتبط بالتغيرات الديناميكية ذات السرعة الهائلة في بيئة الأعمال وكيفية مواجهتها. وظهرت أدوات جديدة مثل إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية. وسوف يتم التركيز على أهم أسلوبيين للتحليل الاستراتيجي في هذه المرحلة وهما مدخل الموارد ومدخل المقارنة المرجعية.

مدخل الموارد:

ويهتم هذا المدخل بتشخيص وتطوير موارد المنظمة، وتمثل الموارد كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية، والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة. وقد تكون الموارد ملموسة أو غير ملموسة. ويعتبر المورد نقطة قوة عندما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية وفي الحالة العكسية فهو نقطة ضعف بما أنه مستوى إنجاز أقل من المنافسين. ويعتبره Barney موردا أساسيا في المنظمة إذا امتلك سمات مثل القيمة، الندرة، عدم التقليد والقدرة على التنظيم.

ويفص Grant خمس خطوات لإجراء تحليل موارد المنظمة وهي:

1. تحدد وتصنف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة ونقاط الضعف.
2. التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المنظمة (الكفاءات المحورية) وهي أيضا ما يطلق عليها الكفاءات المتميزة، ويمكن إجراء ذلك من خلال استخدام التصنيف الوظيفي. فتؤخذ نقاط القوة والضعف في التسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية.
3. تقييم مدى إمكانية هذه الموارد والقدرات من تحقيق الربح مستقبلا من خلال مدى تواصل الميزة التنافسية ومقدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها.
4. اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، وترتبط الإستراتيجية المختارة بخصائص الموارد والكفاءات المحورية الأكثر أهمية أي التي تمتاز باستمرارية أكبر وبصعوبة في التقليد والتي لا يمكن تحويلها وتلك التي لا يمكن تنميتها من قبل المنافسين.
5. تحديد فجوات الموارد وتوضح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد. لقد اتبعت هذه الطريقة كأحد المداخل الحديثة في التسيير الاستراتيجي بتحول مفهوم الموارد، واعتمادها كمورد إستراتيجية، خاصة غير الملموس منها وتلك التي تجتمع فيها مجموعة الخصائص المذكورة آنفا.

أ - مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking:

اقترح Benchmarking من طرف شركة Rank Xerox، الشركة القائدة عالميا في مجال التصوير (Photocopieurs) في عام 1975، وذلك إثر مهاجمتها من طرف اليابانيين Canon, Ricoh, Sharp، وفي خلال ست سنوات (1976-1982) انخفض نصيبها من السوق من 82% إلى 41%. وقررت الشركة

حينئذ طرح مفهوم المقارنة المرجعية (القياس إلى النمط الأحسن أو المعايير) في 1979 الذي يأخذ بفكرة المقارنة مع أحسن الشركات أداء "The Best Practices" ممن لهم علاقة بأنشطتها ومحاولة السير على خطاها للوصول إلى نفس المستوى من الأداء. وبذلك يمكن تعريف القياس إلى النمط الأحسن بأنه أسلوب للتطوير والتحسين يعتمد على البحث عن أفضل وأحسن مستويات الأداء خارج المنظمة، واتخاذها أساسا لمقارنة وتعديل وتصحيح أساليب الأداء الداخلي. وتعتمد المنظمات هذه الطريقة كأسلوب للمقارنة بينها وبين غيرها من المنظمات المنافسة ممن تتصف بالتميز والكفاءة. ويعتبر الهدف الأساسي من هذه العملية هو إرضاء أصحاب المصلحة في المنظمة. ويخدم هذا الهدف الأولي أهداف فرعية مثل وضع أهداف طموحة وتسريع وثيرة التغيير وزيادة مستوى رضا العملاء وتحقيق المزايا التنافسية، كما يجب التعرف الجيد على نقاط القوة والضعف الداخلية.

ويفترض أن تلجأ المنظمة إلى هذه الطريقة في الحالات التالية: بدء برنامج تحسين الجودة ، بدء برنامج تخفيض التكاليف ، بدء برنامج إعادة تصميم العمليات ، عند إجراء تغييرات إدارية ، عند بدء مشاريع إدارية جديدة، عند مراجعة وتقييم الاستراتيجيات الحالية، عند الشعور بهجمات المنافسين. وتتبع عملية المقارنة المرجعية عدة خطوات، وهي:

- يتم القياس إلى الأحسن خارجيا.
- يتم تحليل مستوى الأداء داخليا.
- يتم تحديد فجوة الأداء.
- يتم إعداد خطة العمل لسد فجوة الأداء أي الارتفاع إلى مستوى المنظمات محل المقارنة.
- وعلى العموم فإن هذه الطريقة تبحث عن خلق القيمة، كما تركز على مراجعة التوجهات الإستراتيجية والعمليات والأنشطة، والأدوار والاختصاصات والهياكل والتنظيمات. وينتظر منها تحسين وضعية المنظمة إلى النمط النموذجي الذي تم اختياره كمقياس.

2: تحليل البيئة التسويقية الخارجية:

تشير المتغيرة الأولى (البيئة التسويقية الخارجية) في القرار الاستراتيجي على مستوى النشاط إلى وجوب تحليل البيئة التسويقية الخارجية. وما دامت هذه البيئة تبحث في تحليل الفرص والتهديدات، فإن التنافس القائم بين المؤسسات هو تنافس على الفرص في المستقبل، ذلك أن المنظمات الأكثر حيوية هي تلك التي تستطيع تكوين رؤية عن المستقبل، لأن المستقبل بالفعل وصل قبل الأوان.

ويؤكد كل من Hamel & Prahalad أن أغلب المنظمات قد أدركت حقيقة لا يمكن تجاهلها، ألا وهي أن الصناعات الحالية لن تدوم ولا بد من أن يأتي زمن تتغير فيه لأنها لا يمكن أن تناسب جميع الفترات الزمنية. وكنيجة حتمية سوف يختلف التنافس في المستقبل عن التنافس في الوقت الحالي.

وتعتمد عملية التنبؤ ووضع التوقعات الخاصة بالفرص والتهديدات الإستراتيجية على نظم المعلومات التي تساهم بمتابعة المتغيرات لكي تتمكن من مراقبة إشارات ودلالات معينة تدل على التهديدات والفرص

المستقبلية. وإذا كانت عملية التحليل تعتمد على خصائص البيئة ذاتها، فإن أهم بعد في البيئة هو درجة تعقيدها ومعدل التغير المفاجئ فيها وما يتوفر عنها من معلومات وتكلفة الحصول على تلك المعلومات. وبتدقيق النظر في مفهوم كل من الفرص والتهديدات، فإن الفرصة تعبر عن تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة. ويمكن تحديد الفرصة المهمة بالنسبة للمنظمة، كما يعتقد Thompson، من مدى توافقها مع قيم وموارد المنظمة، لأن تلك الفرص هي التي يمكن اقتناصها. ويرى Pearce & AI. أن فهم الفرص والتهديدات يعد من الأساسيات المهمة في حياة المنظمات، لأنه يساعد على تحديد الخيارات ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة للفرصة. مما يفيد المنظمة في اتضاح الرؤية أمامها وتحقق لها الفائدة الكبرى. أما التهديد فهي علاقة بين فعل ورد فعل، أو هي "مجموعة الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع". وتتأثر الفرص والتهديدات في أي بيئة تسويقية بالقيم الاجتماعية ودرجة المسؤولية الاجتماعية

ويعتقد بورتر أن تحليل المنافسة هو أهم عنصر في تصميم الإستراتيجية. وتهدف عملية التحليل إلى إمكانية التعرف على ماهية التغيرات في الإستراتيجية التي يمكن أن يقوم بها المنافسون. وتعتبر الفرص والتهديدات نتائج عملية التحليل، ومن أجل بلوغ أحسن النتائج يتوجب على الاستراتيجي إتباع واحترام ترتيب مجموعة من الخطوات تتمثل في:

- 1- جمع المعلومات عن البيئة: وتستعمل عدة أساليب في تحديد المعلومات المطلوبة مثل طريقة دلفي وأسلوب العصف الذهني، لتحديد ماهية ونوعية المعلومات المطلوبة. ثم يتم تحديد مصادر المعلومات وأخيرا تكلف هيئة خاصة للقيام بمهمة جمع المعلومات.
- 2- الكشف عن الفرص والتهديدات: تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمنظمة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها. وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية على أساس التنبؤ. والتنبؤ هنا هو مجموعة الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل.
- 3- تحليل الفرص والتهديدات: تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص. ويمكن إعداد جدول يلخص تحليل العناصر الخارجية في شكل فرص وتهديدات بإتباع الخطوات التالية:

تحليل عناصر البيئة الخارجية

العناصر الخارجية	-1	-2	-3
الفرص:	الوزن	الدرجة	الأوزان المرجحة
.....	*	*	*
التهديدات:			
.....	*	*	*

*	*	*	الإجمالي
---	---	---	----------

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل، 2005)، ص. 108.

- **العمود 1:** يمثل ذكر أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تعتبر نتيجة المرحلة الثانية من التحليل.
 - **العمود 2:** ويحدد وزن كل عامل من العوامل السابقة بتحديد نقطة من 0-100 ويمثل أثر حدوث العنصر.
 - **العمود 3:** ويمثل احتمال حدوث الفرصة أو التهديد وهو عبارة عن نسبة مئوية.
 - **العمود 4:** ويشرح الأهمية النسبية للفرصة أو التهديد بضرب العمود 2 في العمود 3.
- تعتبر النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق ذات أهمية بالغة، فهي لم تحدد أهم الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة الخارجية فحسب بل قامت بترتيبها بحسب الأهمية أو الأولوية في التعامل. وسيكون اهتمام المديرين بعد ذلك منصبا على السرعة في رد الفعل أو استباق التغيير كأحسن طريقة للهجوم ومباغطة المنافس.

3: تحليل البيئة الداخلية Internal Analysis

من الأهمية بمكان تحديد الموقع الذي تحتله المنظمة في الوقت الحالي، سواء على مستوى وحدات الأعمال أو خطوط الإنتاج أو الاستراتيجيات المختلفة أو المناخ المطلوب توافره لتحقيق الأهداف المستقبلية. والواقع أن الفجوة القائمة بين الوضع الحالي للمنظمة والأهداف التي ترغب في تحقيقها في المستقبل هي المقياس الحقيقي لتحديد مدى القرب أو البعد من الأهداف المرغوبة. ويتم على أساس ذلك تحديد الملامح العامة للخطة الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويرتبط التحليل الداخلي بأهداف المديرين وقيمهم الشخصية كإجابة أولية عن تساؤل شائع يدور حول ما إذا كانت أهداف المديرين ترتبط بشخصية صانعي القرار/ القادة الاستراتيجيين.

ولا يجب الاكتفاء بالإجابة على التساؤل السابق لأنه يجب إعادة طرح السؤال بصيغة أخرى وهي هل يختلف المديرين الإستراتيجيون عن التنفيذيين؟ وهل طريقة تفكيرهم مختلفة؟ سيكون ضروريا البحث في صناعة القرارات الإستراتيجية باعتبارها جوهر عمل المدير الإستراتيجي في المنظمة. وفي الواقع تعود جذور التمييز بين مالك المشروع Entrepreneur المبدع إلى الثلاثينيات من القرن العشرين وتحديدًا بانتشار نظرية الاقتصادي Joseph Schumpeter بتأكيد أن المبادر في الأساس ينجز مهام التجديد. ومن ثم انطلقت الأعمال في هذا المجال بمحاولة جمع خصائص المبادر أو التمييز بين الم دبير والقائد عبر عدة بحوث ودراسات. وقد اقترح David Cowper مثلا، أحد أكبر رجال المبيعات، أن هناك خمس أساليب لا للبقاء والاستمرار فحسب بل لتحقيق الامتياز، وهي:

- تصور أهدافك؛

- خطط لعملك واعمل وفق خطتك؛

- درب ذهنك على النجاح؛

- تصور صفتك؛

- استخدم قوة التصور لحل أزمات الصفقات الكبرى.

ويمكن القول أن هذه الأساليب (كما اقترحها كوبر) هي أكثر مواقع التمييز بين الاستراتيجي والتنفيذي. على الرغم من أن العملية الإستراتيجية ليست عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، بل تقوم على قدرة المدير على مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل ابتكاري. إذ يسعى الاستراتيجي ابتداءً إلى تفهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من عناصر الموقف أو المشكلة التي يجابهها ثم يحاول استخدام أقصى قدراته العقلية لإعادة ترتيب أو تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن. ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات الذهنية والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية. ولا يعد التفكير الاستراتيجي حكراً على فئة القادة الاستراتيجيين بل قد يتواجد التفكير الاستراتيجي قبل الاستراتيجيات وقبل الخطط وقبل الأنظمة، وأنه يجب تعلم ممارسة آلية التفكير الاستراتيجي.

وثمة اتفاق مفاده أن التفكير الاستراتيجي مهارة وفن لاكتشاف الطاقات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسات والجماعات. وهو أداة فاعلة يتمنى حيازتها القادة العظام. ويفترض أن كل فرد قادراً على تغيير طريقة تفكيره، فقد يصبح قادراً على اكتشاف أبعاد إبداعية في شخصيته لم يكن يحلم بامتلاكها.

وفي هذا الإطار حدد Mintzberg عشرة أدوار يؤديها المدير الاستراتيجي تقع ضمن ثلاث مجاميع رئيسية وهي: الأدوار الشخصية (Personal Roles) وتشمل الرمز Figurehead والقائد Leader وحلقة الوصل (Liaison)، أدوار المعلوماتية (وتضم المراقب Monitor، ناشر المعرفة Disseminator، الناطق الرسمي Spokes Person) والأدوار القرارية (وتحوي صاحب المشروع Entrepreneur، معالج الأزمات Disturbance Handler، وموزع الموارد Resource Allocator، المفاوض Negotiator). ووفقاً لهذه الأدوار فإن المدير الاستراتيجي هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الإستراتيجية، وهم الذين يقومون بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويضعون ويطبّقون القرارات الإستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها ويراقبون النتائج.

ويتميز الاستراتيجي الجيد عن غيره من المديرين بخاصيتين هما: القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، والتغير في الاتجاهات أو التحفظات؛ والقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع. ويميل الاستراتيجي الجيد، كما يقول Mintzberg، إلى إثارة الأسئلة وليس الأجوبة، لأن هدفه هو طرح الأسئلة الصحيحة بدلاً عن إيجاد الأجوبة الصحيحة، والمشروعات والبرامج التي يبدأ بها وليس التي ينهيها، والطرق التي يتخذها وليس الأهداف التي يحصل عليها بالفعل،

والموظفون الذين يختارهم وليس الأبنية التي يشيدها. هذا لا يعني أن الاستراتيجي يقوم بكل أعمال الإدارة الإستراتيجية بمفرده، بل يوجد في العديد من المنظمات الكبيرة لجنة أو هيئة للتخطيط الاستراتيجي تتكون من مجموعة خبراء في الإدارة الإستراتيجية يتراهم نائب رئيس الشركة أو مدير التخطيط الاستراتيجي في الشركة. والقيم التي يجب توفرها في القادة الاستراتيجي هي، استنادا إلى بعض الدراسات، هي: التفكير المفهومي، الشمولية، التعبيرية، والقدرة على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد والتضحية بالكسب السريع لحماية موارد المنظمة ونقلها إلى أفضل مما كانت عليه.

ويعد التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة هو كيف يمكن نشر التفكير الاستراتيجي بين العاملين، لأن معظم الإبداعات والابتكارات التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال ظهرت في مناخ تنظيمي ديمقراطي يسمح بتكوين فرق عمل تتميز بقدرتها على إتاحة الفرصة للجميع في المشاركة في القرارات الإستراتيجية. ويتحدد أسلوب ممارسة الإدارة الإستراتيجية وفعالية الخطة الإستراتيجية بنمط القيادة التي تمارسه إدارة المنظمة في صنع وصياغة الخطة الإستراتيجية. وقد حدد منتزبا رغ ثلاث أنماط للقيادة ويمكن أن يتم وصف السلوك الاستراتيجي الذي يتفق مع كل نمط وهي:

أ- **النمط الإبداعي أو الابتكاري Entrepreneurial Mode**: ويتصف هذا النمط بالتركيز على البحث الإيجابي النشط عن الفرص الجديدة والقفز لمواجهة عدم التأكد في ظل غياب المعلومات أو نقصها. ويمكن القول أن المنظمات التي تتبع هذا النمط عادة ما تكون في المقدمة، كما أنها تكون أكثر قدرة للاستجابة السريعة لأية إشارات مبكرة عن الفرص أو التهديدات البيئية. ويتفق مع هذا النمط السلوك الاستراتيجي الم مستقبل Prospector. ومن خصائصه كقائد استراتيجي قدرته على مسح الظروف البيئية والاتجاهات والأحداث، فضلا عن استثماره في الحصول على الكفاءات المتميزة لغرض الإيفاء بالتزاماته المستقبلية. وتتمتع بيئته بديناميكية عالية ومرونة في الأهداف وهيكل مرن ورسمية بسيطة ولا مركزية في اتخاذ القرار.

ب- **النمط التكيفي Adaptive Mode**: ويقوم هذا النمط أساسا على وجود عدد من البدائل في التعامل كرد فعل تجاه الأحداث والمواقف. ومن ثم فإن قرارات المنظمة التي تعتمد على هذا النمط عادة ما تكون مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض. لكن ذلك سوف يؤدي إلى الإذعان للضغوط البيئية ونقص الاتجاه نحو الابتكار والإبداع. وهو نمط السلوك الاستراتيجي المستجيب Reactor الذي يتسم بمحدودية التأثير في المحيط.

ج - **النمط التخطيطي التحليلي Planning, Analytical Mode**: ويقوم هذا النمط على أساس التحليل المنظم والمتكامل لعناصر التكلفة والعائد، ويتم التركيز على توفير وتحديث المعلومات عن المنافسين واتجاهات المتغيرات البيئية. وينطبق هذا النمط مع السلوك الاستراتيجي المدافع Defenders ومع القائد المحلل Analyzer إذ يميل هؤلاء إلى الدفاع عن حصة المنظمة من السوق ويغلب على هياكل هذه المنظمة النمط البيروقراطي الآلي والرسمية العالية. ويعمل المحلل والمدافع في بيئة أقل حركة تميل إلى الاستقرار.

ومجمل القول أن التفكير الاستراتيجي هو أساس القيادة ذات الفاعلية من خلال مهمة المؤسسة وتحديدها وإقامتها على نحو واضح وجلي. ولا تعتمد القيادة الفاعلة على جاذبية الشخصية، بل على القائد الذي يضع الأهداف والأولويات والمعايير ويبقي عليها. ويطلب من القائد أن يرى القيادة على أنها مسؤولية أكثر من كونها رتبة وامتيازاً، وأن يعرف أن هناك مخاطرة. وتمثل الثقة من بين المطالب الأساسية للقيادة الفاعلة. ولا تعني هذه الثقة درجة الاتفاق مع القائد فقط بل الإيمان الراسخ بأن القائد يعني ما يقول. وينتج مما سبق أن الاستراتيجي هو جزء من الإستراتيجية وأخذ هذا العامل بعين الاعتبار في تحليل المحيط الداخلي أمر ضروري، لأن صانعي القرار أو القادة الاستراتيجيين هم أكثر الأفراد قدرة على البحث عن الميزة التنافسية لأنها محور أو هدف التحليل الداخلي.

وإذا كانت ثمار امتلاك ميزة تنافسية دائمة هو الحصول على نتائج إيجابية على المدى الطويل، فإن ذلك يقتضي، حسب Martinet، اجتماع نوعين من المكونات، هي: خلق قدرات أداء عن طريق الاستثمار، الموارد البشرية، التكنولوجيا، إنزال منتجات جديدة؛ واستغلال كفاء هذه القدرات، والذي يعتمد على الإدارة العملية لهذه الأنشطة. ويؤدي تقاطع البعدين إلى نشوء أربع وضعيات يمكن أن تأخذها المؤسسة ويختلف التصرف الاستراتيجي في كل من هذه الوضعيات.



Source: G. Marion & D. Michel, **Marketing: Mode D'emploi** (Paris: Les Editions D'organisation, 1990), P. 87.

وتعتبر المنطقة II وIII أحسن وأهم منطقتين من وجهة النظر الإستراتيجية، فالمنطقة III تجمع المؤسسات ذات التجديد الحديث والنمو السريع لكن ذلك لا يضمن تطور دائم أو مستمر وهذا الوضع يخلق نقاط حرجة عادة ما تكون مالية. أما المنطقة II فتتطبق على المؤسسات التي تعرف كيف تبقى يقظة وتعطي أهمية كبيرة لنمو الطاقات. بينما تعتبر المنطقة I و IV من اهتمامات الإدارة العملية أي تهتم بالمدى القصير.

ويفترض أن ينتج عن عملية التحليل الداخلي نوعين من العوامل هما نقاط القوة ونقاط الضعف. وتعد نقاط القوة عناصر تمثل ميزة نسبية للشركة وأوضاع داخلية أفضل، ومزايا وظروف جيدة تدفع الأداء نحو مستويات أفضل. أما نقاط الضعف فهي عناصر تعكس عيوب نسبية في الشركة، وأوضاع داخلية سيئة، تؤثر على أداء المنظمة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل. ويمكن استنتاج أن أي منظمة لا تستطيع اختيار إستراتيجية معينة بدون الأخذ بمواردها الداخلية. إذ تعمل هذه الأخيرة كدعم لميزتها التنافسية التي يجب أن تتمتع بدرجة كافية من الحصانة ضد التقليد مما يضمن إستمراريتها مع الالتزام بالتجديد بمراعاة أذواق المستهلكين وتحقيق الجودة المناسبة.

ثالثا: صياغة الإستراتيجية:

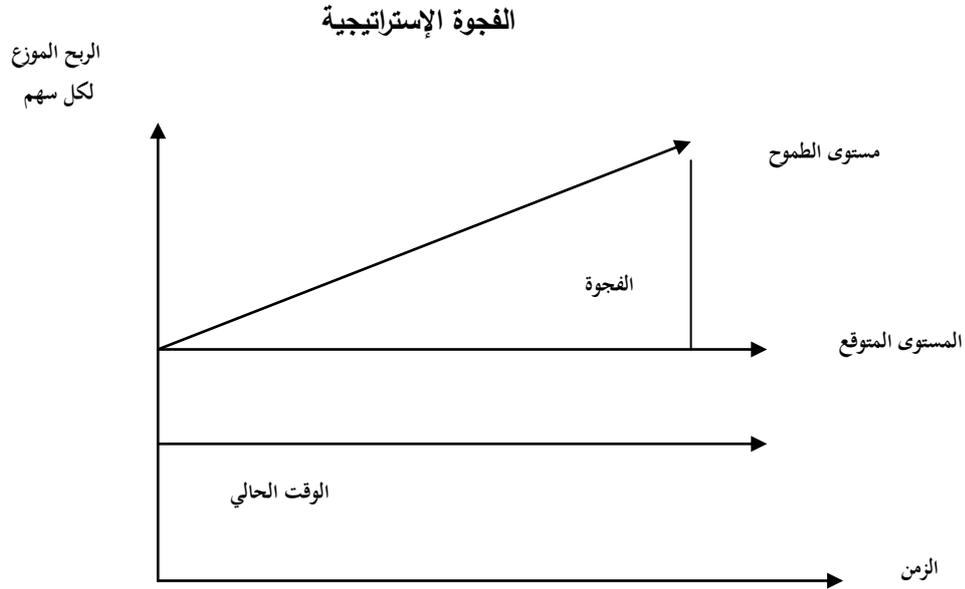
تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية جهدا كبيرا من الإدارة العليا، من أجل إعداد الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة ترد إليها من البيئة الداخلية والخارجية. فالصياغة هي عملية معقدة، وتشمل أكثر عناصر التفكير البشري تعقيدا. وتشكل صياغة الإستراتيجية المركز الأساسي في عملية الإدارة الإستراتيجية. وعلى الرغم من أنها تتضمن أنشطة عديدة إلا أن تحليل الفجوات وتحديد الموقف الاستراتيجي وتحديد استراتيجيات الأعمال يأتي في مقدمة هذه الأعمال.

1: تحليل الفجوات Analysis Gap

يقصد بتحليل فجوة الأداء مقارنة الأداء الحالي للأنشطة التابعة لمنظمة بالأداء المخطط لها. وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الأنشطة لأهدافها يصبح لزاما على المنظمة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة. وبصيغة أخرى فإن الفارق الاستراتيجي أو الفجوة الإستراتيجية تتعين بالمقارنة بين ما يمكن أن تحققه المؤسسة من غايات في صورة نتائج أو تمويل ذاتي مثلا، إذا تم استمرارها في نشاطها الطبيعي الحالي، وبين ما تحققه إذا اتبعت الإستراتيجية المناسبة لها. وقد يكون هذا الفرق سببا حقيقيا (بتدخل التغيرات المقدر للوسط أو للوضعية الداخلية في المؤسسة)، وقد يعود إلى سوء تحديد للأهداف والغايات، أو لأن أسلوب إعداد التقديرات غير متحكم به. ويتم القضاء على هذا الفارق بواسطة تحسينات في الإستراتيجية والأهداف، وفي الغالب لا يستدعي الأمر تغييرها أو إعادة النظر كلية أو جذريا فيها. أما إذا لم تودي التحسينات إلى إلغاء كل الفرق أي الوصول إلى النتيجة أو الهدف المرغوب، فإنه يتم إعادة النظر في الأهداف والإستراتيجية، وتحدد الوسائل والموارد الضرورية لهذا التغيير. وعادة ما يتم اكتشاف الفجوة بتقدير شخصي أو بتقدير القائمين بالتحليل، فإن اكتشف هؤلاء وجود الفجوة وعرفوا أسبابها يمكنهم عندئذ استخدام عدد من الإجراءات التي بواسطتها يتم القضاء أو التحقق من تأثير الفجوة. ومن أهم هذه الإجراءات:

- القيام بتغيير الخطط الإستراتيجية الحالية للأنشطة موضع التقييم.
- إضافة بعض الوحدات أو الأنشطة إلى الوحدات الموجودة حاليا.
- التخلص من الأنشطة التي يقع فيها التدهور.

- استخدام بعض التصرفات السياسية لغرض معرفة الظروف التي أدت إلى سوء الأداء ومعالجتها.
 - تخفيض مستوى الأداء المستهدف لبعض الأنشطة على أن يكون هذا الإجراء هو الحل الأخير.
- وغالبا ما يتم ذلك بوجود إدارة نشطة ذكية، قد تخفض من حجم الأهداف لتحسين فعالية الأداء. غير أن هناك تصور آخر للفجوة الإستراتيجية يصفها بالفرق بين مستوى الطموح وبين المستوى المنتبأ به أو المتوقع. وقد ينطبق هذا المنطق مع فكرة الفرق بين التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي أو الفرق بين تفكير المسير الرجل الميداني ($4=2+2$) وتفكير الاستراتيجي الرجل ذو البصيرة الثاقبة ($5=2+2$). وسيكون بذلك سبب الفجوة إما لعدم كفاءة التطبيق أي وجود مشاكل في الجوانب الوظيفية أو لعدم كفاءة صياغة الاستراتيجيات (مستوى الطموح) عبر مختلف مراحلها وحسب هذا التقدير فإن المفهوم الأول للفجوة الإستراتيجية يستخدم في مستوى التحليل الاستراتيجي أما المفهوم الثاني فيتنفق مع مرحلة المراقبة الإستراتيجية.



المصدر: عبد العريز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار المسيرة، 2004)، ص. 286.

والواقع أن تحليل الفجوات هو الخطوة الحرجة في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يتم تقييم احتمالات تنفيذ الخطة بنجاح. فهي المرحلة التي تحدد مدى المسافة بين الوضع الراهن والوضع المرغوب فيه. ويساهم التحليل في الإجابة على التساؤلات التي تتعلق بمدى ملائمة المهارات والموارد المتاحة حالياً لإغلاق الفجوة ولتحقيق المستقبل المرغوب فيه خلال الإطار الزمني المحدد.

2: تحديد الموقف الاستراتيجي:

بعد التفرغ من عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل الفجوة الإستراتيجية تأتي مرحلة بلورة النتائج من خلال مجموعة من التوجهات الإستراتيجية الأولية للمنظمة. وفي هذه المرحلة تكون المنظمة قد أجابت على أسئلة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في:

- ما هو متاح فعله؟ ويتم تحديد ذلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في ال بيئة. ويفترض أن يتم دراسة القطاع الذي تتطور فيه المنظمة، ويتوق ف نشاط القط اع على الطلب والعرض. ويتحدد الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة برغبات الزبائن . أما العرض فيتشكل بقدرات المنتجين وإمكانية نمو هذه القدرات وهيكله تكاليف الإنتاج أو تقديم الخدمات والتطور التكنولوجي. كما يجب أن تعرف المنظمة ظروف المنافسة من حيث الحجم وأهمية وعدد المنافسين ودرجة العداء التجاري للمؤسسات . كما يجب التعرف أيضا على موانع الدخول للقطاع وأيضا الجماعات الضاغطة مثل النقابات والمستهلكين وحماة البيئة وغيرهم.
 - ما يمكن للمنظمة فعله؟ وهنا يتم التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ليتم تحديد الكفاءات المميزة للمنظمة، أي أن المنظمة تحدد ما تعرف عمله أحسن من الآخرين.
 - ما تريد المنظمة فعله؟ وبعد مقارنة الظروف الخارجية مع الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة يتم تحديد مركزها التنافسي وبذلك ستمكن من الإجابة على السؤال التالي.
 - ما يجب فعله؟ وهنا يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة لوضعيتها.
- وتتطلب عملية تحديد الموقف الاستراتيجي وضع مجموعة سيناريوهات محتملة وتتبع هذه العملية عدة خطوات هي:

- تحليل التهديدات والفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وتحليل نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي للمنظمة، ودمج هذين التحليلين معا فيما يطلق عليه بالتحليل الثنائي.
- تحديد الملامح العامة للإستراتيجية، من حيث تصور المنظمة عن الإبداع والابتكار في الأنشطة، نظرة المنظمة للمخاطرة، ونظرتها إلى المنافسة.
- تصور المنظمة المستقبلي عن أنواع الأنشطة المختلفة التي تعمل فيها، أو عن حجم ودرجة أهمية كل نوع.
- تصور المنظمة عن مؤشرات نجاحها في المستقبل، وأنواع هذه المؤشرات ومتى يتوقع تحقيق هذه المؤشرات مستقبلا (مثل الربحية، السيولة، معدل الأجرور إلى الأرباح، معدل نمو الاستثمارات، معدل نمو المبيعات، معدل الإنفاق على البحوث والتطوير، معدل دوران البضاعة، معدل العائ على الاستثمار).
- تحديد أهم المهام والأهداف الجزئية اللازمة لتمكين المنظمة من ممارسة أنشطتها المختلفة ولتسهيل التوصل لمؤشرات النجاح، أي ماهية المهام اللازمة لتحقيق الخطوتين السابقتين (مثل تحسين الرقابة على المخزون، تطوير الرقابة على الجودة، تحسين نظام المعلومات، تغيير في هيكل التنظيم، تحسين في نظام الحوافز، تحسين العلاقات مع الموردين، تكامل الأنشطة، التوسع في الأنشطة).
- تحديد شكل الثقافة التنظيمية الواجب توفيرها لجعل كل الخطوات السابقة ممكنة التنفيذ (مثل أن

العمل دائما على حق، أو أن مظهر العاملين هام للحصول على رضا الزبون، أو أن الجودة هي الهدف الرئيسي...).

التحليل الثنائي أو النموذج الرباعي

تقييم الأداء الداخلي			
أهم نقاط القوة:	أهم نقاط الضعف هي:		تقييم
.....		
المطلوب هو:	المطلوب هو:	أهم الفرص هي:	البيئة
1 - تعظيم استغلال الفرص.	1 - تعظيم استغلال الفرص.	
2 - تقليل نقاط الضعف.	2 - تعظيم استغلال نقاط القوة.	
المطلوب هو:	المطلوب هو:	أهم التهديدات هي:	الخارجية
1 - تقليل التهديدات.	1 - تقليل التهديدات.	
2 - تقليل نقاط الضعف.	2 - تعظيم استغلال نقاط القوة.	

المصدر: نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص. 159.

عندما يصل القرار الاستراتيجي إلى هذه المرحلة سيكون على الاستراتيجي وضع البدائل الممكنة، وهي من صميم عمل القائد الاستراتيجي وأهم مهامه لأنها تتعلق بالتركيب وهنا يبرز مهاراته الابتكارية في صناعة عدة آفاق مستقبلية للمنظمة، وستجلى فعاليته في استغلال الطاقات الكامنة للمنظمة أما إذا أغفل بعض البدائل التي تكون في صالح المؤسسة فإن ذلك سيقضي على أهم فرص نجاحها.

3: تحديد الخيار الاستراتيجي Strategic Choice:

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال (أو مستوى المنظمة)، تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة ليصل الدور إلى مرحلة اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة. ويرى Johnson & Scholes أن هذه العملية تمر بالمراحل التالية:

مرحلة توليد البدائل: تتوفر أمام المنظمة تبعا لعملية التحليل الاستراتيجي عددا من البدائل على مستوى المنظمة وعلى مستوى النشاط وأيضا على مستوى الوظائف، على أن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

مرحلة تقويم البدائل الإستراتيجية: يتم تقويم البدائل بواسطة عدد من المعايير الكمية وغير الكمية. ومن بين المعايير الكمية صافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، ومعدل دوران العمل. أما المعايير غير الكمية فمن بينها مدى انسجام الإستراتيجية مع الأهداف، تحقيق المرونة والتكيف، ملاءمة الإستراتيجية مع البيئة، درجة التناسب مع الرسالة.

مرحلة اختيار البديل المناسب: وذلك بمقارنة المزايا والعيوب لكل بديل بإجراء موازنة في ضوء البدائل الأخرى.

وتوصف عادة مجموعة من المعايير تستخدمها المنظمة للتقليل من البدائل المتاحة، وتختلف هذه المعايير من منظمة إلى أخرى يمكن حصرها في ست نقاط وهي: درجة التزام المنظمة بالتصرفات في الماضي؛ الموازنة بين المخاطرة والمنافع؛ التوقيت الملائم للتصرف؛ الموارد المتاحة للمنظمة؛ التحالفات المهيمنة داخل المنظمة؛ والقوة النسبية للمنظمة في الصناعة (الحصة السوقية للمنظمة).

ومجمل القول أن الخيار الاستراتيجي هو القرار الخاص بانتقاء أفضل إستراتيجية من بين مجموعة بدائل إستراتيجية. ولا يعتبر أحسن بديل لمنظمة ما كأحسن بديل أيضا لمنظمة أخرى حتى وإن كانت عاملة في نفس مجال النشاط، لأن كل منظمة تتميز بخصوصيتها وبصفة خاصة بالنسبة لمواردها، وإن تماثل الملموس منها، فإن غير الملموس لا بد أن يختلف بالإضافة إلى اختلاف عامل استغلال الموارد. وهنا يتم صنع الخطة الإستراتيجية التي تعتبر الموجه العام الذي يمكن استخدامه عند اتخاذ القرارات التنظيمية وهي أيضا مقياس يمكن من خلاله تخصيص الموارد ومحورا لطاقة المنظمة. وسيبقى سؤال مهم يدور حول كيفية تدفق الخطة الإستراتيجية في شرايين المنظمة.

رابعاً: وضع الاستراتيجيات الوظيفية:

إن الإجابة على السؤال السابق تكون عبر التفكير في عملية نقل الإستراتيجية من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ. والحقيقة أن العبور الكامل عبر خطوات التخطيط الاستراتيجي والمشاركة الكاملة من كبار المديرين في المنظمة يساعد على تحويل الخطة الإستراتيجية إلى برنامج عمل ذو جدوى زمني يلتزم به كافة العاملين داخل المنظمة. ولا بد أن تتبثق الخطط التنفيذية من الخطة الإستراتيجية وتمثل الاستراتيجيات الوظيفية بوابة الانتقال من الإعداد إلى التنفيذ ويطلق عليها في مواقع أخرى السياسات الوظيفية، فهي الجانب الكيفي من إستراتيجية المنظمة أو أنها المرحلة التي يفكر فيها المسيرون عن كيفية إنجاز الأهداف الإستراتيجية. وبذلك يتم ربط الطموحات بالواقع مع مراعاة عدم الانحراف وعدم الوقوع في الفارق الاستراتيجي.

وإذا كانت الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تحدد المزايا التنافسية التي تنفرد بها المنظمة وبحسب المزايا المختارة تتجه الاستراتيجيات الوظيفية لبناء هذه المزايا. ويمكن تنمية الإستراتيجية الوظيفية من الداخل بالبحث عن مواقع الكفاءات المتميزة أو من الخارج مثل Out sourcing أي الشراء من طرف آخر لمنتج أو خدمة كانت المنظمة تؤديها بنفسها.

وتنفذ عملية تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطط وظيفية عبر عدة مراحل، هي:

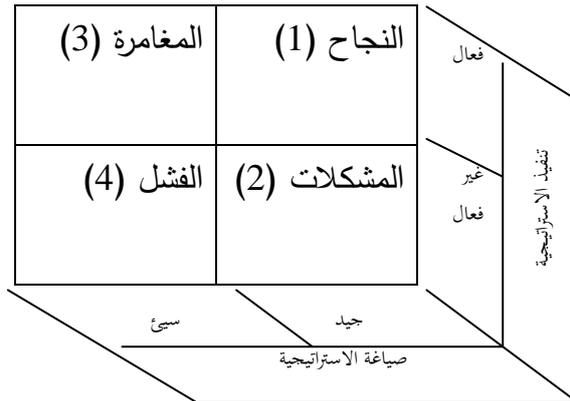
- تحديد مؤشرات النجاح الرئيسية للإستراتيجية كالربحية وكمية الإنتاج وجودة المنتجات وعدد المنتجات ونسبة النمو وحصة السوق وعدد العملاء والمبيعات والسيولة والتكاليف والابتكارات والإنتاجية وغيرها من المؤشرات المتفق عليها من إدارة المنظمة.

- تحديد مساهمة كل وظيفة أو وحدة تنظيمية في تحقيق مؤشرات النجاح، ويتم ذلك عبر اجتماعات يعقدها فريق التخطيط الاستراتيجي مع المديرين التنفيذيين.
- يتم إعداد ملخص للخطط الإستراتيجية للوظائف على مدى زمني محدود.
- وتتمثل استراتيجيات الوظائف المختلفة في المنظمة في إستراتيجية التسويق، إستراتيجية التمويل، إستراتيجية العمليات الإنتاجية، إستراتيجية البحث والتطوير، إستراتيجية التمويل، إستراتيجية الموارد البشرية.

خامسا: تنفيذ الإستراتيجية Strategic Implementation

يفترض Pearce & Robinson أن الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة تعتبر الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة كلما كان هامش الإبداع في تنفيذها والحصول على النتائج المرجوة كبيرا، ولا ينبغي ترك عملية التنفيذ للحظ والصدفة. ويوضح الشكل الموالي النتائج المترتبة عن العلاقة بين الصياغة والتنفيذ. وهناك أربعة احتمالات لهذه العلاقة، هي:

احتمالات النتائج بين الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل، 2004)، ص. 281.

النجاح، المشكلات، المغامرة والفشل. ولا يضمن النجاح في صياغة الإستراتيجية بالضرورة النجاح في تطبيقها لأن التطبيق أكثر صعوبة ويمكن ملاحظة الفروق بين الصياغة والتنفيذ في الجدول الآتي:

المقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها

تطبيق الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية
يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة	تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية
يبني التطبيق على العمليات التشغيلية	يتمثل أساس الصياغة في التنبؤ والتوقع المستقبلي
يتطلب التنفيذ مهارات دافعية وقيادة فعالة	تتطلب الصياغة مهارات توقع وتخمين وتحليل جيدة
يتطلب التطبيق التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة	تتطلب الصياغة التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد
تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف	مفاهيم وأدوات الصياغة تكاد تكون واحدة في

الشركات الكبيرة والصغيرة	الأحجام وأنماط الشركات
--------------------------	------------------------

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل، 2005)، ص. 222.

وقد أشار نموذج ماكنزي للأبعاد السبعة ، لواعيه T. Peters & R. Waterman، أن الإستراتيجية تعتبر كأحد المكونات لعوامل نجاح المنظمات. وقد كثر الحديث عن العوامل الثلاثة الأولى (الإستراتيجية، التنظيم، والأنظمة) ودورها في إنجاح إعداد وتنفيذ الإستراتيجية لكن يمكن اعتبارها مقارنة مع العناصر الأربع المتبقية (القيم المشتركة، نمط الإدارة، المهارات والعاملين) بأن الأولى تمثل عظام النجاح والثانية هي نخاع هذه العظام.

وقد اعتمد أسلوب التدرج كأحسن طريقة لبلوغ الأهداف وعدم الوقوع في الانحرافات، ويفترض وفقا لهذا التدرج تحويل الاستراتيجيات الوظيفية إلى برامج، ثم تترجم البرامج في ميزانيات، وتوضح الإجراءات الملائمة لتنفيذها. وتضفي البرامج على الاستراتيجيات روح التنفيذ مثل برامج الإعلان والترويج والبحوث والتطوير وبرامج التدريب والتحفيز وغيرها من البرامج عبر مختلف الوظائف. أما الميزانيات فهي بيان يعبر عن برنامج في صورة نقدية (مالية)، وتستخدم كأداة تخطيطية ورقابية وهي توضح التكاليف التفصيلية لكل برنامج مطلوب لتنفيذ الإستراتيجية. أما الإجراءات فهي نظام من الخطوات المتسلسلة والأساليب التي تصف بوضوح كيفية القيام بمهمة أو وظيفة معينة.

سادسا: التقييم والرقابة الإستراتيجية:

يعد الانحراف في تنفيذ الإستراتيجية مكلف جدا للمنظمة. وله نتائج مؤثرة عليها وربما يخرجها من مجال الأعمال ومن دائرة المنافسة. وتساهم عملية التقييم في حصر هذه الانحرافات ليتم التعرف على أسبابها ومحاولة تصحيحها قدر الإمكان. ويمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الإستراتيجية بأنه "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام." وتجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم لا تتبع التنفيذ آليا وإلا لم أصبح بالإمكان تصحيح الأخطاء والانحرافات ، وإنما هي عملية ملازمة للصياغة والتنفيذ أولا بأول ، كما وأن أساليب التقييم تختلف باختلاف البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وقد تنوعت الكتابات في مجال خطوات التقييم سوف يتم اعتماد أحد الأساليب الشائعة التي طرحها كلا من Gauche & Glueck. ويحددانها في أربع خطوات وهي: تحديد أهداف الأداء؛ وضع المعايير والحدود المسموح بها لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات وإنجاز الخطط؛ قياس المركز الفعلي في علاقته بالأهداف والاستراتيجيات المخططة في زمن معين واكتشاف الانحرافات الحاصلة في الأداء وتحليلها؛ قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات.

وإذا كان نظام المعلومات هو العمود الفقري لنظام الرقابة الإستراتيجية، فإنه يشترط في هذا الأخير من أجل تحقيق الفعالية أن يكون: قادرا على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من

اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات؛ اقتصاديا ويزود من يحتاج إليه بالمعلومات وينفع في عملية تصحيح الأداء؛ شاملا؛ متسا بالتوازن في حجم الرقابة بين الأنشطة. وعلى الرغم من أن الرقابة هي وسيلة مرشدة وتحدد مجالات الإخفاق والتصحيح المطلوب لإنجاح مجمل عمل المنظمة، إلا أنه يمكن الوصول إلى نتيجة مهمة هي أن عملية التقويم الاستراتيجي تخضع للحكم الشخصي وهو بذلك عرضة للخطأ. وعادة يمثل سوء تقويم النتائج الإستراتيجية الحالية أكبر مصدر للصعوبة في هذا الشأن. غير أن التسلسل المنطقي لخطوات التحليل الاستراتيجي وانتهاج أساليب سليمة في التحليل يضمن إبراز مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة في كل المستويات. ولا شك أن الاختلاف ليس فيما يبرزه التحليل بل فيما يتم اعتماده كخيار استراتيجي مناسب كما يراه الاستراتيجي.

عمليات التسويق الاستراتيجي

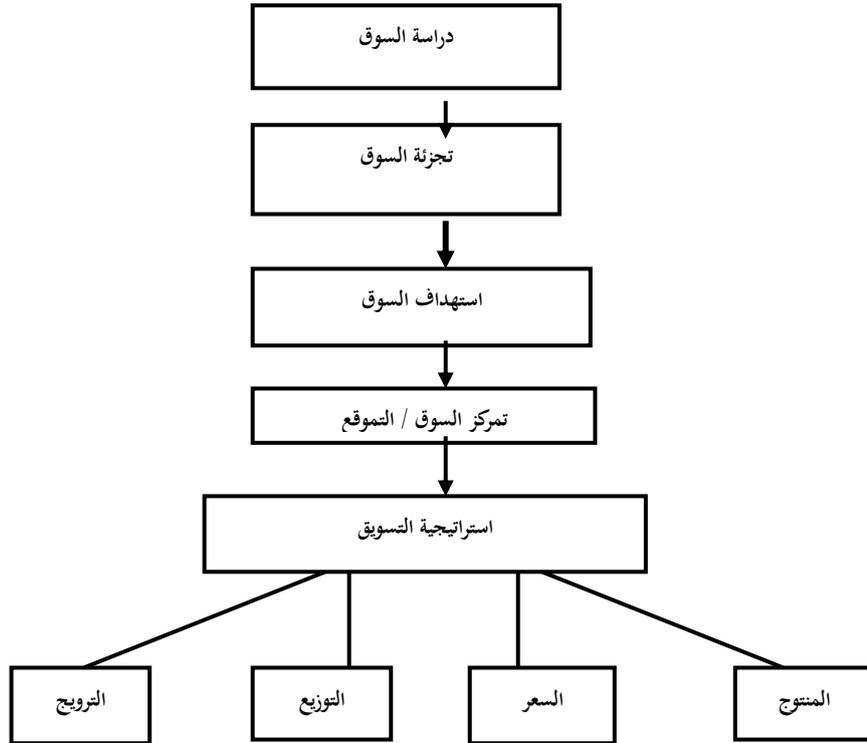
ثمة افتراض بلق ممارسات الأعمال الراحفة في عالم الألفية الثالثة يجعل المنظمات أمام اختيارين : إما أن تتغير أو تخفي . كما أن هناك قوتان هائلتان تحددان خارطة الاقتصاد المعاصر، هما : التقنية والعولمة. وبالمقابل هناك ممارسات رابحة في التسويق تتمثل في تسع معادلات وهى الأكثر شيوعاً والمعتمدة على فكرة واحدة: الجودة العالية، تقديم خدمة أفضل، أسعار أقل، نصيب أكبر من السوق، التكيف وتعميم المنتج وفق احتياجات العملاء، التطوير المستمر للمنتج، الابتكار في المنتج، الدخول إلى أسواق ذات النمو العالي واستباق توقعات العميل.

لاشك أن هذه العناصر تمثل مزايا تنافسية، لأن التميز كما يفترض بورتر يحدث إذا امتلكت المنظمات نقاط اختلافات قوية عن استراتيجيات المنافسين. وعندما ابتكرت شركة دل للكمبيوتر طريقة البيع عن طريق الهاتف بدل البيع بالتجزئة حققت تميزاً استراتيجياً، وحققت اختراقاً استراتيجياً عندما أضافت الإنترنت كقناة بيع. وإذا أرادت المنظمة العمل بالمعادلات السابقة يفترض بها البدء من التسويق الاستراتيجي، وذلك عن طريق التجزئة والاستهداف والتمركز (التموقع) باعتبار هذه العمليات تفكير المنظمة الاستراتيجي في التسويق.

وتتضمن التجزئة تقسيم سوق الزبائن المحتملين إلى مجموعات فرعية متجانسة، ويمكن تمييز هذه المجموعات بواسطة أنماط سلوكها ومواقفها وخصائصها السكانية وغير ذلك من المتغيرات المعتمدة في التجزئة. ويجب أن تستهدف المنظمة تلك الشريحة من الزبائن الذين يمكنها أن تقدم لهم خدمة متميزة. ويعبر تثبيت صورة المنتج في ذهن الزبون عن التمركز وهو ذلك الجهد التسويقي الذي تقوم به المنظمة على الجزء الهدف (الذي تتطابق حاجاته مع إمكانياتها) لترسيخ أهم فوائد المنتج في أذهان العملاء المكونين للجزء. ومتى كان من المحتمل وجود فروق كبيرة في استجابات المستهلكين لإستراتيجية تسويق معينة في ظروف مختلفة، أصبح ضرورياً أن تعتمد أي شركة على مقدرتها على إقناع المستهلكين بتفوق منتجاتها بالنسبة إلى ما هو سائد.

يتعلق الأمر بكيفية جعل العملاء أوفياء أو بكيفية توصيل القيمة لهم. وقد كشفت الدراسات أن زيادة الاحتفاظ بـ 5% من الزبائن يمكن أن يسفر عن زيادة مقابلة في الأرباح تقدر بـ 100%. وأن الزبائن يحققون ربحاً أكثر للشركات عندما تطول العلاقة بين الزبون والشركة أكثر من سنة. كما أفادت العديد من الدراسات في هذا المجال أن الاحتفاظ بالعملاء أكثر ربحية من الحصول على عملاء جدد، وأن العملاء الحاليين يجب أن ينظر إليهم على أنهم أصول إستراتيجية تجب حمايتهم، وأن بذل الجهود للاحتفاظ بهذه العلاقات هو وسيلة المنظمة لحماية أصولها الإستراتيجية. وتعتبر بحوث التسويق ودراسة السوق نقطة البداية بالنسبة للتسويق، وتكشف البحوث عن الكثير من أجزاء السوق التي تتكون من عملاء مختلفي الاحتياجات وتختار المنظمة تلك الأجزاء التي تستطيع إشباعها بطريقة فعالة. وفيما يلي سيتم دراسة التسويق الاستراتيجي حسب المراحل الواردة في الشكل التالي:

مراحل عملية التسويق الاستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي

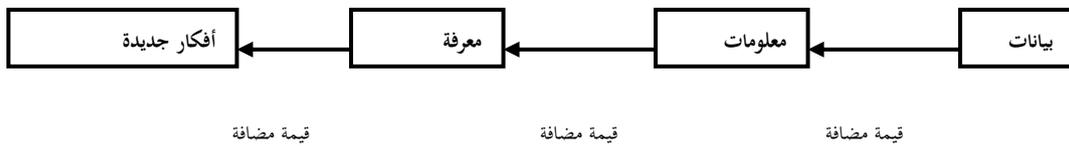


أولاً: دراسة الأسواق ونظم المعلومات التسويقية

تفيد البحوث في معرفة المشتريين الذين يختلفون عادة في احتياجاتهم وتصورهم واختياراتهم المفضلة. ويتوقف ذلك على نوع وحجم ودرجة جودة المعلومات المتاحة عن البيئة بمتغيراتها المختلفة. ومن أجل ذلك يجب التعرض إلى مختلف نظم المعلومات الموجودة في أي منظمة.

1: أنظمة المعلومات: المفهوم والأنواع

تعتبر المعلومات الأساس لاتخاذ أي قرار أو تصميم أي برنامج تسويقي. وتتمحور نظم المعلومات حول كلمات مثل البيانات والمعلومات والمعرفة ويمكن وصلها بالمخطط التالي:



وحسب G. Bressy & C. Konkuyt تكون معلومة لأي كائن حي (أو جامد) كل إشارة، أو خطاب أو إدراك ينتج عنه تأثير على سلوكه أو حالته. وتعرف المعلومة أيضا على أنها إعطاء معنى لمجموعة أفعال. ومن منظور المؤسسة فإن كلمة معلومات تغطي حقيقة مزدوجة، فهي في شقها التقني يمكن أن

تمثل برأي أو إشارة يمكن تحويلها وتخزينها وهذا مفهوم ميكانيكي، أما من وجهة نظر المستعمل فالمعلومة هي عنصر للمعرفة قادر على تسهيل استغلال نظام / إدارة منظمة أو حل مشكل. وفضلا عن ذلك فإن نظام المعلومات يتضمن مجموعة العناصر (أفراد، مواد، برامج...) التي تسمح بجمع ومعالجة وحفظ وإيصال المعلومات. وإذا أمكن إعطاء تعريف أدق لنظام المعلومات فيمكن ذكر مفهومين. يتعلق الأول بنظم المعلومات كحقل من حقول المعرفة، والثاني ينظر لنظام المعلومات كنظام يزود الأفراد والمنظمات بما يحتاجونه من المعلومات لغرض اتخاذ القرار. ولقد تطورت نظم المعلومات بتطور مجال الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات. ويفترض بم ديري المؤسسات الحديثة ألا يسمحوا بتجاهل نظام المعلومات ولا يجعله أمرا ثانويا، وخاصة لاستعمالاته الإستراتيجية. ويمكن وصف وظائفه كما يلي: الاستماع الخارجي والداخلي؛ التعبير (الترميز، التشكيل، الاتصال)؛ حفظ البيانات والبرامج؛ والتنظيم. وبطريقة أخرى فإن وظيفة نظام المعلومات هي ضمان السير الحسن من وجهة نظر تكنولوجية، اقتصادية واجتماعية. ويتكون نظام المعلومات من أنظمة فرعية تصنف وفقا لمعيارين هما: وظائف المؤسسة ومستويات الإدارة. ويعتبر نظام المعلومات التسويقية أحد أنظمة المعلومات الوظيفية، ويمكن تعريفه على أنه مجموعة من الجهود المشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة لجمع وتحليل وتصنيف ونشر المعلومات الخاصة بصناعة القرارات لعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية وتحسينها. ويتكون نظام المعلومات التسويقية من أربعة نظم فرعية وهي: نظام التقارير الداخلية، ونظام بحوث التسويق، ونظام الاستخبارات التسويقية، ونظام تحليل المعلومات. كما تعرف عدة مصادر من المعلومات وتصنف عادة إلى محورين أساسيين هما:

- **المصادر الداخلية:** وتشمل بيانات حول المبيعات وحول عناصر المزيج التسويقي، وحول التكاليف، وأخرى صادرة عن البائعين والمشتريين.
 - **المصادر الخارجية:** وتنقسم إلى ثلاث أقسام تجمع بين البيانات الثانوية التي تأتي من هيئات الدولة والجمعيات المهنية والدوريات والتقارير السنوية والميزانيات والدراسات الخاصة، والبيانات النمطية مثل طرق العينات الدائمة للزبائن ولتجار التجزئة والدراسات المتخصصة، والبيانات الأولية وتجمع عن طريق الملاحظة والاستقصاء والتجارب.
- وأكثر العناصر تفاعلا مع التسويق الاستراتيجي تتمثل في النتائج المتحصل عنها عن طريق دراسة السوق ضمن بحوث التسويق، لأنها تساهم في عملية التجزئة ومن ثم تتاح إمكانية الاستهداف الجيد والتوضيح المناسب لمنتجات المنظمة.

2: دراسة السوق وبحوث التسويق: المفهوم والخطوات

بتفحص أدبيات التسويق يلاحظ وجود رأيان، يفصل الرأي الأول بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، أي يعتبر البحوث كبديل عن نظم المعلومات التسويقية في توفير المعلومات اللازمة

لاتخاذ القرارات. أما الاتجاه الثاني فيرى أن بحوث التسويق Marketing Research تدرج ضمن مكونات نظام المعلومات التسويقية، بحيث تقوم بتزويد مديري التسويق بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة. كما تعتبر بحوث التسويق من المصادر الأساسية لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج بما يساعد على اتخاذ القرارات الموضوعية والمناسبة.

وتعد دراسة السوق أحد مكونات بحوث التسويق، إلى جانب بحوث المنتجات وبحوث البيع وبحوث الإعلان وبحوث التوزيع وبحوث تكاليف التسويق. وتهتم بحوث السوق بالكشف عن خصائص المستهلكين وأهم العوامل التي تؤثر في قراراتهم الشرائية، كما تهتم بحوث المنتجات بالكشف عن فرص البيع أمام المنتجات الجديدة والمساعدة على تطويرها واختبارها قبل نزولها على نطاق واسع. وتختص بحوث البيع والمبيعات بتحليل المبيعات وتقييم الأداء البيعي لرجال البيع. وتسعى بحوث الإعلان إلى اختيار الرسائل الإعلانية الفعالة وتقييم واختيار أنسب وسائل الإعلان ومتابعة وتقييم فاعلية الحملات الإعلانية. وتساعد بحوث التوزيع في تحديد عدد ونوع منافذ التوزيع التي يتم استخدامها وتحديد أفضل الشروط للتعامل معها ومتابعة وتقييم أنشطة الموزعين. وبالنسبة لبحوث تكاليف التسويق فإنها تسعى إلى تحسين ربحية المنظمة من خلال تحليل تكاليف التسويق للتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الأجهزة المختلفة في إدارة التسويق ويتم تحليل التكاليف حسب المنتجات والمناطق والعملاء وقنوات التوزيع وحجم الطلبية.

وأكثر المجالات تطبيقاً لبحوث التسويق هي بحوث إمكانيات السوق وتحليل نصيب السوق وخصائص السوق وغيرها من المجالات التي يظهرها الجدول التالي:

مجالات بحوث التسويق في 599 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية

مجالات البحوث	نسبة إجراء البحوث	مجالات البحوث	نسبة إجراء البحوث
---------------	-------------------	---------------	-------------------

78%	دراسات حق المستهلك في المعرفة		بحوث الإعلان:
23%	دراسات البيئة.	47%	بحوث الدافعية.
46%	دراسات الجوانب القانونية للإعلان والترويج.	61%	بحوث التقليد.
39%	دراسات سياسية واجتماعية.	68%	بحوث الوسيلة الإعلامية.
	بحوث المنتج:	76%	دراسات الفعالية.
76%	بحوث المنتجات الجديدة.	67%	دراسات الإعلان.
87%	بحوث المنتجات المنافسة.		بحوث اقتصادية:
80%	اختبارات المنتج.	89%	التنبؤ قصير الأجل.
65%	بحوث التعبئة.	87%	التنبؤ طويل الأجل.
	بحوث السوق والمبيعات:	91%	بحوث الأعمال.
97%	إمكانيات السوق.	83%	دراسات التسعير.
97%	تحليل نصيب السوق.	68%	دراسات الموقع للمخازن والمصانع.
97%	خصائص السوق.	49%	دراسات دولية للتصدير.
92%	تحليل المبيعات.	65%	بحوث العمليات.
78%	بحوث تنمية الحصص والمناطق البيعية.	76%	بحوث عن العاملين بالمنطقة.
71%	دراسات قنوات التوزيع.		بحوث مسؤولية المنظمة:

المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص. 318.

وبشكل عام فإن بحوث التسويق تهتم بعملية توليد وتوفير المعلومات، بينما يركز نظام المعلومات التسويقية على إدارة عملية تدفق المعلومات إلى مراكز القرارات لمعاونة المديرين في كل مهمة من المهام الأساسية التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات التسويقية. وفي الواقع فإن للبائع والمشتري وجهات نظر مختلفة، وربما يكون الاختلاف كبيرا أو قليلا ولكن لا بد من وجود فجوة بينهما دائما، ويعمل التسويق الناجح على إيجاد جسر لهذه الفجوة. ولكي تسوق المنظمة بنجاح عليها أن تتجاوز وجهة نظرها الداخلية لتفهم ما يعنيه المنتج للمشتري. وهكذا فإن فهم المستهلكين هو هدف جوهري، إذ ليس فهم المستهلكين مجرد بحث تسويقي كمصدر للمعلومات، وهو ليس مجرد أداة نشاط من أنشطة العاملين فهو المصدر الحيوي للتسويق. وإذا كانت أدوات التسويق المعروفة بـ 4 P تعبر عن وجهة نظر البائع أو المنتج، فإن وجهة نظر المستهلك مختلفة لأن كل مهمة تسويقية يجب أن تترجم بميزة للمستهلك. وقد اقترح Robert Lauternborn ما يقابل عناصر التسويق الأربعة من وجهة نظر المشتري كما يلي:

Les 4P	→	Les 4 C
Produit المنتج	→	Client الزبون
Prix السعر	→	Cout التكلفة
Mise En Place التوزيع	→	Commodité الملاءمة أو الرفاهية
Promotion الترويج	→	Communication الاتصال

وبذلك تصبح أدوات التسويق الناجح هي تلك التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن بطريقة اقتصادية وعملية وبواسطة اتصال فعال. ويجب على المنظمات تطوير الإجراءات الروتينية الفعالة لإيجاد معلومات جديدة. ويحتاج الأمر أن تجيب على عدة تساؤلات من بينها:

- ما هي أنواع المعلومات التي تحتاجها المنظمات لتحسين القرارات التسويقية؟
 - ما هي الطرق الرئيسية التي يمكن بموجبها جمع المعلومات المناسبة؟
 - ما هي أنجح السبل لإدارة معلومات المنظمة حتى تتوفر معلومات عالية الجودة بسهولة وسرعة
- لمتخذي القرارات بالمنظمة؟

ويوجد في مجال التسويق ثلاثة أنواع من المعلومات يجب توفيقها من طرف نظم المعلومات التسويقية، وهي: استخبارات التسويق، وهي تلك المعلومات التي تتدفق إلى المنظمة من البيئة الخارجية، ويوفرها النظام الفرعي للاستخبارات التسويقية؛ معلومات التسويق الداخلية، ويوفرها النظام الفرعي للتقارير الداخلية؛ واتصالات التسويق وهي المعلومات التي تتدفق من المنظمة إلى بيئتها الخارجية. (2) ومن أمثلة البيانات التي توفرها البحوث التسويقية ما يلي:

1- تحليل البيئة: وتجمع المعلومات التي تتعلق بـ:

- **تحليل الطلب** : ويشمل خصائص وسلوك المستهلك (مثل: ماذا يشتري، من يقوم بالشراء، أين يتم الشراء، لماذا يتم الشراء، كيف يتم الشراء، متى يتم الشراء، ما هو حجم الشراء)، خصائص السوق (الحجم السوق المتوقعة، قطاعات السوق الممكنة، الطلب الاختياري، اتجاهات السوق المستقبلية).
- **المنافسة**: ويتم جمع المعلومات عن المنافسين وخصائصهم و أوجه القوة والضعف لديهم وخصائص البيئة التنافسية.

- **البيئة العامة** : وتتضمن معلومات عن الاتجاهات العامة للأحوال الاقتصادية والتشريعات والقوانين والتكنولوجيا وغيرها من المؤثرات على قرارات المنظمة.

- **البيئة الداخلية**: وتهدف إلى جمع كل المعلومات عن الموارد والقدرات المتوفرة لدى المنظمة في مختلف وظائفها واتجاهاتها المستقبلية.

2- **المزيج التسويقي** : ويجب أن تتضمن معلومات عن عناصر المزيج التسويقي الأربعة: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

3- **مقاييس الأداء**: وتهتم بجمع معلومات عن حجم المبيعات الحالي لخطوط المنتجات، وحجم نصيب السوق ومستوى إدراك المستهلك لحملات الشركة الإعلانية، وصورة المنظمة في ذهن المستهلك ومستوى إشباع حاجات المستهلك ورضاؤه عن منتجات المنظمة ونسبة فشل المنتجات الجديدة.

وبصفة عامة، وإن تداخلت المفاهيم بين نظم المعلومات وبحوث التسويق ودراسة السوق، فجميعها يبحث في حلول لمشكلات يتعرض لها رجال التسويق، على الرغم أنها تختلف أساسا في درجة المصادقية في النتائج التي يتم التوصل إليها. إذ يعرف أن الهدف الأساسي لتصميم البحوث هو تعظيم درجة الدقة

في المعلومات. وتتصف النتائج المتوصل إليها عن طريق البحوث بالمصداقية والاعتمادية. ولا شك أن هذه الأنواع تشترك في استخدام نفس الخطوات لتحديد ماذا يجب أن يفعل صانعي القرار؟ ومن يمتلك هذه المعلومات؟ وكيف سيتم الحصول عليها؟ ومتى يتم ذلك؟ وكم ستكلفهم هذه العملية؟ وتعتبر دراسة السوق وبحث التسويق معنية بكافة خطوات البحث بدءاً من تعريف هدف الدراسة موضوع الاهتمام وصولاً إلى كتابة التقرير النهائي الذي يحدد مختلف الخطوات التي يتم إتباعها:

- **نطاق الطلب:** تبدأ دراسة السوق عادة باكتشاف المشكلة والقيام بتعريفها وتحديدها، وكلما كان المشكل معقداً كلما تنوعت المؤشرات المراد البحث فيها. وتتنوع أساليب التحليل بحسب المشكلات المحددة. ويميز الباحثون بين أربع أنواع للبحوث، هي: البحوث الاستطلاعية، والبحوث الوصفية، والبحوث التفسيرية، والتنبؤية والسببية وبحث دعم القرار.

تفيد البحوث الاستطلاعية لاكتشاف مشكل واسع يرجى تحديد عدد من الاقتراحات والفرضيات بصفة دقيقة، أو من أجل فهم ظاهرة وتحليلها بصفة معمقة. في حين تستعمل البحوث الوصفية لملاحظة ووصف ظاهرة ما وتعتمد على طرق تحليل إحصائية لمحاولة الربط بين عدة عوامل، وعادة تستعمل عينات محدودة ولأجل محدود كطريقة لجمع البيانات. ويتوجه النوع الثالث إلى المستقبل لمحاولة شرح وتنبؤ الظواهر التي يتم تحليلها. وطالما أن الشرح يسبق التنبؤ، تدرج العمليتين ضمن نوع واحد، وتستعمل عادة نماذج الانحدار لتنبؤ توجهات الظواهر مستقبلاً. أما البحوث السببية فتدرج ضمن النوع الثالث وأحياناً أخرى تؤخذ بشكل منفصل. أما النوع الرابع من البحوث فهو لدعم القرار أو ما يطلق عليها "نظم الذكاء لدعم القرار". ويمكن القول أن الأنواع الثلاثة الأولى هي أنظمة دعم قرار لكن على أساس نماذج، أما النوع الأخير فهو معني بالنظم على أساس اجتهاد **Heuristic Base** وهي عادة موجهة للقرارات الإستراتيجية.

- **تحديد الأهداف:** وعقب التعرف على المشكلة يكون على الباحث تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة، وأفضل تعبير عن الأهداف هو التعبير عنها في صورة فروض محكمة وقابلة للاختبار. ويمكن القول أن الفرض ما هو إلا جملة يمكن أن يتم رفضها أو تأييدها بالبيانات الميدانية أو العملية.

- **المنهجية:** وتشير إلى وضع تصميم للدراسة وهو عبارة عن خطة رئيسية تحدد الطرق والإجراءات الخاصة بعملية جمع البيانات، وتحليلها. وهي أيضاً الإطار الذي يلتزم به الباحث عند قيامه بوضع البحث موضع التنفيذ. ومن أهم جوانب تصميم الدراسة اختيار الطريقة التي سيتم بواسطتها جمع البيانات المطلوبة للإجابة على تساؤلاته أو لاختبار الفروض التي قام بوضعها. وفي هذا الصدد هناك أربع طرق لجمع البيانات وهي: المسح (ويميز بين طريقة المسح الشامل وطريقة العينات)، الملاحظة، التجارب والبيانات الثانوية. ولأجل اختيار الطريقة الأنسب يجب أن تؤخذ عوامل معينة

بعين الاعتبار مثل: الأهداف ومصادر البيانات ودرجة العجالة في القرار وتكلفة الحصول على البيانات وفقا لكل طريقة.

- **إجراءات التنفيذ:** ويتم في المرحلة التنفيذية تجميع البيانات (عن طريق المقابلات الشخصية أم الهاتف أو البريد، أم عن طريق التجارب العملية أو الحقلية أم عن طريق الملاحظة الشخصية...) وتنظيمها وتبويبها ثم تخضع للتحليل والتفسير، ليتم إعداد التقرير النهائي الذي يبين الطرق المستخدمة ونتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات.

3: دور تكنولوجيا المعلومات في بحوث التسويق

- استطاعت تكنولوجيا المعلومات دعم أنشطة التسويق وذلك من خلال استخدام التقنيات التالية:
 - تقنيات الاتصال الفوري عبر شبكة الانترنت بين العميل وممثل خدمة العملاء، بما يضمن حل مشاكله، ومعالجة شكواه بنفس السرعة والاهتمام الشخصي الذي تتيحه المكالمات الهاتفية.
 - تقنيات التجارة الإلكترونية ، حيث تستطيع المنظمة تقديم منتجاتها وخدماتها عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهيتين.
 - استخدام شبكة الانترنت في مكافأة أفضل عملاء المنظمة من خلال إعطائهم معلومات عن أسعار وعروض خاصة لمنتجاتها، وتقديم خصومات فردية بحسب نمط الشراء السابق لعميل، وتفضيلاته من خلال شبكات المستندات التابعة للعملاء.
 - تقنيات الدفع الذكية مثل: الشيكات الإلكترونية، والبطاقات الذكية التي تعزز خيارات الدفع بالنسبة للعملاء والتجار، بما يحقق ربحية أكبر. ويمكن للمؤسسات المالية أن تعزز علاقاتها مع التجار، والحفاظ عليهم من خلال تقديم قيمة دائمة، تتمثل في: مساعدتهم على استخدام التجارة الإلكترونية، وتطوير برامج جديدة لتوزيع الحافظات الإلكترونية بأعداد كبيرة على المستهلكين بما يمكنهم من مراقبة وإدارة تعاملاتهم عبر شبكة الانترنت بسهولة.
 - ولا زالت تكنولوجيا المعلومات تقدم الدعم لمختلف أنواع البحوث التسويقية خاصة تلك الموجهة للاستخدامات الإستراتيجية. وقد اكتسب المشترون قدرات هائلة في هذا العصر الغني بالمعلومات، مما أتاح للمنظمات بواسطة برامج إدارة العلاقة مع الزبون أن تبني علاقات جيدة ومستمرة مع كل عميل أينما كان.

ثانيا: التجزئة، الاستهداف وتثبيت الصورة الذهنية/ التموقع

على الرغم من أن عملية تحديد السوق (وما تشمله من تجزئة واستهداف للسوق) تم استعراضها في المبحث الثاني من هذا الفصل إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن للتقدم السريع في تقنية المعلومات أثرا هاما في تجزئة واستهداف وتموقع السوق . ومن بين تأثيراتها تسهيل العمليات العالمية ، وبسبب ذلك اتجهت المنظمات لبناء أصناف منتجات عالمية . وفي حين أن تقنية المعلومات تقدم اتصالات عالمية وتوزيعا عالميا، فإن الأصناف العالمية يمكن أن تنتج فقط إذا ما كانت أذواق المستهلكين والمنافع التي يسعون

إليها متجانسة تقريبا بجميع أنحاء العالم. بيد أن الحالة ليست كذلك فيما يتعلق في الع ديد من فئات المنتجات، فنكهة القهوة التي تكون مغرية للفرنسي ربما تكون قوية للأمريكي وخفيفة للتركي. (1) وفي واقع الحال هناك أصناف عالمية قليلة ولكنها في نمو متزايد.

ولا شك أن المعايير المعتمدة في التجزئة تؤثر على الاستهداف وهي بدورها تؤثر على التوقع. ولا بد من التركيز على ما يجعل المستهلكين مختلفين. وأحد المقاربات الحديثة في التجزئة تركز على الاستخدام وهي من اقتراح Brian Sternthal and Alice M. Tybout، وتتضمن البدء من المستخدمين الحاليين بالتركيز على كيفية اتخاذ الناس قراراتهم. ويمكن إتباع هذه الإستراتيجية بتركيز الجهود التسويقية على زيادة استهلاك المنتج من طرف المستخدمين الحاليين بتحفيظهم على استخدامه استخداما أكبرا. وهكذا فإن النتيجة هي الحفاظ على المستخدمين الحاليين سيما المستخدمين المسرفين للمنتج. ولكي لا يكون طموح المنظمة محدودا عندما تكون فئة منتج ما بطيئة النمو، يمكن الاتجاه إلى استهداف مستخدمي الأصناف المنافسة. ويعتمد نجاح ذلك على مقدرة المنظمة في تحويل مستخدمي الأصناف المنافسة، وفي هذه الحالة يمكن استخدام مختلف الاستراتيجيات الهجومية مع تقديم اقتراح جذاب بما يكفي للتغلب على تكاليف التحول.

أما عندما لا يمثل مستخدم و المنتج فرصة للنمو ولا تكون فرصة أيضا للإغارة على أهداف المنافسين فيمكن التفكير أو تحليل، في هذه الحالة، الفرصة التي يقدمها غير المستخدمين. وهذا لا يعني التحول أو التخلي على الدعم التسويقي للمستخدمين الحاليين. ولا شك أن المعايير الجغرافية وعمر المستخدمين والطبقة الاجتماعية والجنس والصورة النفسية من المعلومات التي توفرها بحوث التسويق لتفيد في إمكانية تنفيذ هذه الإستراتيجية. وفي الغالب يعد الزبائن الحاليين أسهل وصولا وأكثر ربحية لدى التركيز عليهم ويمكن أن يكون اجتذاب غير المستخدمين مكلفا.

إن نجاح عملية التسويق الاستراتيجي لا يقف عند فعالية التجزئة والاستهداف، بل تعتمد على كيفية تحديد التوقع أو بكيفية تثبيت صورة المنتج في أذهان المستهلكين. ويقترح Alice M Tybout and Brian Sternthal أسلوبين وهما: التمسك بالمبنى على التنافس والتمسك بالقائم على الهدف. ثم يصلان إلى أن هذين الأسلوبين متكاملان ويشكلان معادلة القيمة. كلتا الطريقتين تتعلقان بكيفية ربط منافع المنتج بأهداف المستهلكين، لكنهما تختلفان في مدى التركيز على التنافس مقابل التركيز على أهداف المستهلكين.

تنتهج الطريقة الأولى أسلوب توضيح منافع المنتج وقد يكون ذلك بالإعلان عن بعض الصفات المميزة مثل الراحة والتسلية والمذاق، أو عن طريق صفات لا ترتبط بالمنتج كسبيل للإغراء. وتكون نقطة الانطلاق في توقع المنتج بتحديد انتمائه لفئة منتجات معينة تدل على المنتجات التي يتنافس معها، مثل انتماء شركة Dell لمجال الحواسيب فهي تضاهي حواسيب IBM و Compaq. ثم يتم إعلام المستهلكين بنقاط الاختلاف بينه وبين بقية أعضاء الفئة في مرحلة لاحقة. على الرغم أن المقاربة

المفضلة لتوقع المنتج هي إعلام المستهلكين بعضوية الصنف لفئة معينة قبل بيان نقطة الخلاف بينه وبين بقية أعضاء الفئة. وأقوى المواقع هي تلك التي يكون للمنتج نقطة اختلاف في منفعة تحفز على استخدامه. وفي هذه الحالة يمكن للمنظمة أن تطور برامج تسويقية مساعدة بحيث يبين أحدهما العضوية ويبين الآخر نقطة الاختلاف يتم من خلالها تعليم المستهلكين بالفئة التي ينتمي إليها ونقاط اختلافه عن المنافسين.

وتعتبر الطريقة الثانية المبنية على الهدف عن كيفية توقع المنتج بتعميق المعاني المقترنة بالمنتج. ويستدعي ذلك شرحاً أكثر وضوحاً لكيفية ارتباط المنتج بأهداف المستهلكين، ويتطلب تبصراً عميقاً بالدوافع التي تجعل المستهلكين يستخدمون منتجاً معيناً.

ويتكامل المفهومين يفترض أن يتم التوقيع على أساس قيمة المنتج وهي تلك العلاقة بين جودة المنتج وسعره. ولا يقصد من ذلك العلاقة الرياضية بل المفهوم الضمني لها. وبالإضافة إلى مقترحات بورتر حول البدائل التنافسية الثلاث التي تفترض توصيل القيمة من خلال منتج مميز أو منتج أقل سعراً أو العميل ذي الحاجات المتفردة، فإن Michael Treacy & Fred Wiersema اقترحاً بديلاً من ثلاثة أطر أطلقاً عليه اسم ضوابط القيمة. ويقولان أنه داخل مجال الصناعة يمكن أن يكون مصنعا قائداً في المنتج أو قائداً من الناحية التشغيلية أو أن يكون المصنع الحميم مع العميل. وتتعلق هذه الفكرة من وجود ثلاث أنواع من العملاء: أولئك الذين يفضلون المنتج المتفوق تقنياً، وأولئك الذين يركزون على اعتمادية المنتج وآخرون يفضلون الاستجابة السريعة والمرونة في تلبية احتياجاتهم الفردية.

لكن هذه الصورة تبقى واسعة، إذ تسعى بعض المنظمات لتثبيت صورة ذهنية محددة، ويتم ذلك بالتركيز على الصفة الأكثر صلابة التي تعبر عن دافع قوي للشراء مثل: الأرقى جودة، الأحسن أداء، الأكثر اعتماداً، الأطول عمراً، الأكثر أماناً، الأسرع، الأحسن قيمة مقابل السعر، الأقل تكلفة، الأكثر رونقاً، الأحسن تصميماً، الأحسن مكانة، الأسهل استعمالاً، الأكثر راحة. ولتعميق الصورة أكثر تركز بعض الشركات على الفائدة الثلاثية لتثبيت الصورة الذهنية لمنتجاتها. ويقترح كوتلر الاعتماد على أحد الأساليب التالية في تثبيت الصورة الذهنية بالاعتماد على: الصفة المميزة، الفائدة، الاستعمال، المستعمل، المنافس، الفئة، والجودة/ السعر.

ويستخلص أن التسويق الاستراتيجي، عبر مختلف مراحلها، يتيح للمنظمة التعرف على الزبون ومختلف حاجاته ومتطلباته، ثم تجسد في عروض المنظمة بما يرضي الزبون والقائمين عليها. ويمكن القول أن نجاح إستراتيجية التوقع أو تثبيت الصورة في ذهن المستهلك تتوقف على فعالية العمليات التي تسبقها، وتتبع من رغبة المؤسسة في تمييز عروضها بما يسمح بتجزئة سوقها وباستهداف الفئة التي تستطيع تلبية احتياجاتها. وبإمكان المنظمة بناء صورة جيدة إذا استطاعت تكييف خصائص العرض وترجمت هذه المجموعة من العمليات، بطرق مبتكرة، عبر خطاب محدد يفهمه ويقدره الجزء المستهدف.

الخطة التسويقية: الأهداف والاستراتيجيات والأدوات

يعتبر هدفا تسويقيا ما تريد المنظمة إنجازه من حيث نصيب السوق أو حجمها. أما إستراتيجية التسويق فهي ما يجب فعله لبلوغ هذه الأهداف، وتأتي أدوات التسويق متمثلة في المزيج التسويقي لتنفيذ استراتيجيات التسويق.

أولا: الأهداف التسويقية:

يتميز التسويق الاستراتيجي عن التخطيط الاستراتيجي من حيث الأهداف، لأن أهداف المنظمة تصف أين تريد أن تذهب وما هي النتيجة المراد تحقيقها، أما أهداف التسويق فهي تحدد الكمية لما تريد بيعه (المنتجات) ولمن تريد بيعه (الأسواق). ومنه فإن الأهداف التسويقية بالاشتراك مع أهداف الوظائف الأخرى تتجزأ أهداف المنظمة. ويقترح McDonald أن أهداف التسويق يمكن أن تمثل بمصفوفة Ansoff التقليدية التي يحدد فيها أساليب التوسع أو النمو بأخذ متغيري المنتج والسوق أو اختيار الإستراتيجية منتج- سوق المناسبة لها.

مصفوفة Ansoff

التحديث المتزايد للتكنولوجيا

	المنتجات الحالية	المنتجات الجديدة
الأسواق الحالية	اختراق أو اقتحام السوق	تنمية المنتجات
الأسواق الجديدة	تنمية الأسواق	التنوع

Source: M. McDonald, **Marketing Plans**, 5th ed. (England: Elsevier Science Ltd., 2002), Translated by P. Chaix, **Les Plans Marketing: comment les établir? Comment les utiliser?** (Paris: DE Boeck, 2004), P. 258.

وفي دراسة لمكتب ماكنزي حول 35 مؤسسة القائمة عالميا أكد قاداتها أن إستراتيجية منتج- سوق هي مفتاح نجاح المنظمات واستمرار زيادة قيمة أنشطتها. وبذلك فإن تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تتعلق بالمنتجات والأسواق هي أهم مرحلة في إنشاء الخطة التسويقية.⁽¹⁾ ويقود التعامل مع المتغيرين إلى فكرة الزوج أهداف - وسائل، باعتبارها حافظة تحول الأهداف إلى وسائل بعد إنجازها، فكل هدف منجز هو نتيجة في مرحلة أو مستوى تسيير معين يصبح إمكانيات ووسائل متاحة لاستعمالها من أجل تحقيق أهداف المستوى الأعلى. ومن خلال هذا المفهوم فإن وسائل الأهداف التسويقية هي استراتيجيات التسويق أما الأهداف فهي المنتجات والأسواق، وتنتج الاستراتيجيات من خلال تقاطع المتغيرين.

وكتطوير لمصفوفة انصوف، وجدت مصفوفة الاختيارات الإستراتيجية التي وضعها R. Brown، حيث تدرس المنتجات بدرجة تنافسياتها ويعتمد ذلك على الميزة التنافسية واستراتيجيات التوزيع المطبقة، وينظر إلى الأسواق بدرجة جاذبيتها، ويتحدد ذلك عن طريق دراسة توجهات منحنيات الطلب ودورة حياة المنتجات. وتوجد خمس خيارات إستراتيجية بإمكان المنظمة تنفيذها بالاعتماد على الاستراتيجيات

التسويقية كوسائل لتحقيق الأهداف وذلك تبعا لخصائص مصفوفة المنتجات والأسواق المعنية. فتنفذ إستراتيجية البناء بتوسيع السوق أو زيادة أنصبة السوق، أما إستراتيجية الحفاظ فتفضل الدفاع بتحسينات على المنتجات الحالية والسياسات المدعومة لها. ويمكن معالجة منطقة المشاكل بالنظر إلى طبيعة رد فعل القائد في السوق ويكون لدى المنظمة اختيارين: إما بالتحدي أو الانتظار. وتعتبر منطقة الحصاد أنسب وضعية للتدفقات النقدية بينما تواجه المنظمة في المنطقة الرابعة مرحلة التدهور لمنتجاتها وتضطر للخروج من السوق.

مصفوفة الاختيارات الإستراتيجية

		القدرة التنافسية النسبية		
		قوية	معتدلة	ضعيفة
جاذبية السوق	جذاب	المنطقة 1 البناء	المنطقة 3 منطقة مشاكل	
	معتدل	المنطقة 2 الحفاظ		المنطقة 4 الحصاد
	غير جذاب			المنطقة 5 الرجوع عن التعهدات

Source: Cf. R. Brown, "Marketing the Product Portfolio a Basic for Action", In **Long Range Planning**, No 1, 1991, PP. 102-110. Cited By A. Micallef, **Le marketing: fondements, techniques, évaluation** (Paris: Litec, 1992), P. 67

ثانيا: استراتيجيات التسويق:

يجب التعامل مع الفارق الاستراتيجي، أي الفجوة بين الأهداف التسويقية التي تأمل المؤسسة تحقيقها (مستوى من المبيعات مثلا) وما يمكن تحقيقه فعلا، بواسطة مصفوفة انصوف، وأكثر الطرق قابلية للتنفيذ هي: زيادة فرص اقتحام السوق ، إنزال منتجات جديدة ، الدخول في أجزاء سوقية جديدة واستراتيجيات الاندماج والاستحواذ. ومن خلال مصفوفة أنصوف يمكن للمنظمة أن تتجز أهدافها التسويقية عبر أربع استراتيجيات تسويقية، هي:

- 1: تطوير المنتج:** وتشمل هذه الإستراتيجية التوسع في المبيعات بواسطة تحسين المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة لأجل الأسواق الحالية أو تطوير النمط والأداء وذلك بهدف زيادة المبيعات والحصة السوقية أكبر من الوضع الحالي.
- 2: تطوير السوق:** وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون المنتجات الحالية تباع في أسواق جديدة وهذا يشمل التحرك إلى أسواق جغرافية جديدة أو التحرك إلى شرائح سوقية عندما تستطيع أن

تمتد إلى هذه الشرائح.

3: الدخول في أسواق جديدة و التنوع: وتستخدم مثل هاتين الإستراتيجيتين عندما تنتج منتجات جديدة وتريد أن تدخل بها أسواق جديدة. ويتطلب هذا الأمر مواجهة المخاطرة الكبيرة، ويعتبر ذلك ضروريا لنمو المنظمة في المستقبل.

وتعتبر الاستراتيجيات التسويقية محاولة لاستغلال فرص تسويقية يرجى من خلالها تغيير الوضعية الحالية للمنظمة ودفعها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويحتاج الأمر إلى مجهود تسويقي يحدث التوازن بين المنظمة والمشتري، ولأجل ذلك تستعين بعناصر المزيج التسويقي.

ثالثا: الأدوات التسويقية: تعرف عناصر المزيج التسويقي الأربعة بالأدوات التسويقية أو متغيرات التسويق. وتقوم هذه الأدوات بتنفيذ استراتيجيات التسويق ويمكن القول أنها تمثل الجانب العملي للتسويق أي إمكانيات تنفيذ الجانب الاستراتيجي. وسوف يتم إيجاز أهم الإجراءات التي تنفذ حسب كل متغير على حدى وهي كما يلي:

1: المنتج: وذلك عن طريق توسيع سلسلة المنتجات، تحسين الأداء والجودة والخصائص، تدعيم خط الإنتاج، التوضيح، تغيير مزيج المنتج وتطوير العلامة.

2: السعر: ويشمل تغيير الأسعار وأساليب وظروف التسديد، سياسة رفع الأسعار وسياسة خفض الأسعار.

3: الاتصال أو الترويج: ويهتم بتحسين الإعلان أو الترويج وتحسين نظام البيع.

4: التوزيع: ويهتم بتحسين سياسة إمداد وتسليم المنتج، تحسين الخدمات، تغيير قنوات التوزيع وتحسين درجة تكامل التوزيع.

والواقع أنه لا توجد سياسة معينة يمكن إتباعها بنجاح بل يعتمد ذلك على إمكانيات المؤسسة والقدرات المتوفرة لديها. وتعتبر الكفاءات والقدرات هي ما يميز إعداد وتنفيذ إستراتيجية تسويقية من مؤسسة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى.

ومجمل القول أن التسويق بشقيه الاستراتيجي والتنفيذي سوف يظل يشغل الاهتمام الأكبر ، لأنه يلعب دورا مركزيا في إشباع حاجات الزبائن ، بالإضافة إلى كونه مفتاح الوظائف الأخرى في المنظمة . وتزداد أهميته في ظل التكنولوجيا الحديثة وفي ظل العولمة والتجارة الإلكترونية. ولا يزال المستهلك هو محور العملية التسويقية وستظل الدراسات التسويقية تبحث في فهم سلوك المستهلكين لتصل إلى دفع قرارات الشراء لديهم لاقتناء ما تقدمه لهم.

فهم سلوك المستهلك

يعد سلوك المستهلك سلوكا إنسانيا يتأثر بمجمل العوامل والضغوط التي تؤثر على الفرد سواء كانت هذه العوامل والضغوط اقتصادية، اجتماعية أو نفسية. وتعتبر عملية التنبؤ بسلوك المستهلك من المسائل البالغة التعقيد بسبب تداخل وتشابك هذه العوامل فيما بينها. وقد عرف مجال دراسة سلوك المستهلك تنوعا وثراء بعد فترة من الركود بسبب اعتمادها الكلي على نتائج دراسات علم النفس. ومع تطور المشاريع الإنتاجية كما ونوعا لمواجهة متطلبات السوق ومواجهة المنافسة وبروز تقنيات التسويق المتطورة في بحوث التسويق ، أصبحت الدراسات المتعلقة بالمستهلك تشكل محور العملية التسويقية ونقطة انطلاقها، سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي.

وقد يجد تحليل المستهلك جذوره في النظرية الاقتصادية، إذ استند التحليل الاقتصادي على العقلانية باعتبارها أساس سلوك المستهلك. وتعامل هذا التحليل مع المستهلك على أنه ذلك الفرد الذي ينفق دخله المحدود من أجل الحصول على أكبر إشباع بدلالة أذواقه والأسعار السائدة. ويفترض حينئذ بالمستهلك إجراء ترتيب سلمي لحاجاته، ويجب أن يتبع سلوكه هذا التدرج في إشباع الحاجات.

ولا شك أن للنظرية الاقتصادية أثرها البالغ في تحديد الإطار العام لسلوك المستهلك بدراسة العرض والطلب ويتجلى ذلك من خلال أعمال آدم سميث (1776) وألفريد مارشال (1890)، إلا أن ظهور نموذج K. Lancaster كان بمثابة جسر ربط بين التحليل الاقتصادي وبعض تقنيات التسويق، حيث اعتبر هذا النموذج كنظرية اقتصادية حديثة للطلب وإمكانية تطبيقها في معالجة بعض المشاكل التسويقية.

غير أن دراسات السلوك الإنساني عبر نظريات التحليل النفسي قد ساهمت أيضا في تطوير تحليل وتفسير السلوك الإنساني. وتعيد نظرية التحليل النفسي السلوك الإنساني إلى الدوافع المدفونة لديه أو لدوافع لا يدركها ولكنها مؤثرة على سلوكه في نفس الوقت، لذا يتطلب تحليل سلوك الفرد تحديد كل من الدوافع المدركة (الشعورية) وغير المدركة (اللاشعورية) التي تدفع الفرد إلى سلوك معين. ومن هنا برزت نظريات ودراسات الدوافع، وقد اعتُمدت في التسويق أمثال نظرية ماسلو وهارزبارغ.

وتعتبر إسهامات نظريات الشخصية ونظرية التعلم من أبرز الأعمال التي كان لها استعمالات واسعة من قبل رجال التسويق في فهم سلوك المستهلك. إذ أكدت نظريات الشخصية على أن نمط السلوك راجع إلى نمط رد الفعل أو الاستجابات المستقرة والمتوقعة من الفرد والتي تميزه عن غيره من خلال طريقة إدراكه وأفعاله وتفاعله مع البيئة المحيطة به. أما نظرية التعلم فتوكلت على أن هناك عامل خارجي (إعلان) أو داخلي يحرك الفرد نحو اتخاذ سلوك (استجابة) معين . وقد استعملت هذه النظرية في بناء ولاء المستهلك لعلامة أو صنف معين من المنتجات.

أولاً: المفهوم العام للسلوك ومفهوم سلوك المستهلك:

يشير مفهوم السلوك خلافا عميقا بين الكتاب والباحثين . وتتمثل نقطة الخلاف حول ما إذا كان السلوك هو النشاط الخارجي للإنسان أم أنه يشمل أيضا الأنشطة الجسمية والأنشطة العقلية. كما أن

الخلاف حول نطاق السلوك لم يكن نظريا محضا بل له أبعاده العلمية، حيث أن القائلين بأن السلوك نشاط خارجي محض وأنه استجابة لمؤثرات خارجية خالصة يهدفون في النهاية إلى إمكانية تعديل هذا السلوك من خلال التأثير في البيئة الخارجية، بينما يسعى القائلون بالطبيعة المختلطة للسلوك إلى التأكيد على محدودية هذا التعديل لارتباطه بمؤثرات داخلية لا سيطرة للفرد عليها.

وبصفة عامة وبغض النظر عن الخلاف النظري في مفهوم السلوك ، فإن الدراسة العلمية للسلوك الإنساني تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية الفروض والمفاهيم التي يحتفظ بها الباحث عن ظاهرة السلوك، وتعتبر السلوك تلك الاستجابة الحركية والفردية. ويعرف السلوك عادة على أنه ذلك النشاط الذي يصدر عن الكائن الحي نتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة، ويتجسد ذلك في محاولاته المتكررة للتعديل أو التغيير من هذه الظروف حتى تتناسب مع مقتضيات حياته وحتى يتحقق له البقاء. (2) ولا يتنافى هذا المفهوم مع كون الإنسان كائنا حيا يرجى تفسير العلاقات بين المؤثرات التي يتعرض لها والعمليات النفسية المختلفة التي تتم بداخله وأنواع السلوك الناشئ عن ذلك.

وبتخصيص الحديث عن سلوك المستهلك كأحد أنواع السلوك الإنساني فإن الأمر سيان. قد يكون لسلوك المستهلك الواحد عدة مؤثرات. وفي نفس الوقت ، فإن المؤثر الواحد قد تنشأ عنه سلوكيات متباينة بين عدد من المستهلكين. وتسويقيا كان ومازال محاولة فهم سلوك المستهلك من الأمور المعقدة يستوجب تحليلها للوصول إلى نتائج مرضية تفيد بإمكانية التحكم في هذا السلوك. وأحد التعاريف الشائعة عن سلوك المستهلك تصفه بأنه ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة. وهذا لا يختلف كثيرا عما ورد في تعريف كل من Engel, Kollat & Blackwell بإضافة ما يسبق التصرف ، إذ يعرفون السلوك الشرائي بأنه ذلك التصرف الذي يقوم به الأفراد بصورة مباشرة للحصول على السلع والخدمات الاقتصادية بما في ذلك القرارات التي تسبق وتحدد التصرفات وأنه الطريقة التي يتصرف بها الناس في عملية التبادل.

ولا شك أن التقدم التكنولوجي والمعلوماتي له أثره البالغ في تقدم بحوث التسويق، كأثرها على بقية أنشطة التسويق، التي تكشف عن نوايا المستهلك وتحاول فهم تصرفاته. وبالإضافة إلى العديد من التحركات التي أصبحت تميز الساحة التسويقية تستدعي أخذها بعين الاعتبار عند دراسة سلوك المستهلك مثل قصر دورة حياة السلعة، الاهتمامات البيئية، الاهتمام المتزايد بحركات حماية المستهلك، الاهتمامات الحكومية المركزية، تزايد عدد الخدمات وتنوعها، أهمية التسويق للمؤسسات غير الهادفة للربح، الحاجة المتزايدة لدخول الأسواق الخارجية، تقدم الأساليب الإحصائية والحاسوبية إلى غير ذلك من السمات التي أصبحت تميز العصر الحديث.

وباعتبار بحوث سلوك المستهلك تسبق عملية الإنتاج وتمتد إلى ما بعد عملية الشراء، وهو ما يتفق مع المفهوم الحديث للتسويق، فإنها تحمل العديد من المضامين الإستراتيجية سواء في بناء الاستراتيجيات

التسويقية أو في بناء استراتيجيات النشاط والمؤسسة ككل. وعموما يمكن إدراج هذه المضامين على النحو التالي:

- تحديد وتعريف السوق الكلية للفئة السلعية أو الخدمية في بلد ما.
- تحديد أجزاء السوق الكلية وذلك من خلال عملية تجزئة السوق المألوفة.
- التعرف على أذواق المستهلكين في كل سوق فرعية، ومن ثم تحديد المزايا التنافسية الواجب إتباعها في السلعة أو الخدمة.
- من خلال النقاط الثلاث أعلاه يمكن للمنظمة أن تحدد مجال أعمالها والذي يكون موجها حسب أذواق المستهلكين، وهو ما يتماشى مع المفهوم الحديث للتسويق (إنتاج ما يمكن تسويقه).
- يمكن إجراء التقييم الموقفي الشامل لمختلف أبعاد العملية الإنتاجية والتسويقية ومن ثم وضع أهداف ممكنة التنفيذ.
- تساعد دراسات سلوك المستهلك على إعداد المزيج التسويقي المناسب لكل فئة سوقية.
- وتمكن دراسات سلوك المستهلك أيضا من قياس الأداء التسويقي للاستراتيجية التسويقية مع تحديد مدى تأثير ذلك على الأداء العام للاستراتيجية الكلية.

ثانيا: المنطلقات التسويقية لدراسة سلوك المستهلك:

إن تصفح الأدب التسويقي يشير إلى تركيز التسويقيين على ثلاث منطلقات في محاولة فهمهم لسلوك المستهلك، إذ يهتم الجانب الأول بأهم المعلومات التي يجب جمعها حول المستهلك -ين، وهي في الواقع معلومات أولية تصف مجم -وعة من الخصائص الخارج-ية للمستهلكين مثل عددهم وتوزيعهم الجغرافي وتوزيعهم وفقا لمعايير أخرى كالجنس والعمر ومستوى التكوين والنشاط المهني، بالإضافة إلى معلومات خاصة بسلوك الاستهلاك والاستعمال مثل من يستهلك وأين ومتى وماذا يستهلك ولأي استعمال وكيف وكم يستهلك وأي وسائل الاتصال الأكثر تداولاً.

ويركز الجانب الثاني على مواقف Attitudes المستهلكين، وتظهر أهمية هذا الجانب بالنسبة لرجل التسويق عندما يكون ملزما على معرفة، ليس فقط ما يفعله المستهلك (سلوك فعلي)، بل ما يفكر به (سلوك ذهني). وعلى الرغم من أن هذا الجانب كان جوهر العديد من النظريات التي استهدفت تفسير سلوك المستهلك، إلا أنه يمكن تلخيصه بأنه تلك المعارف والاعتقادات والآراء والمشاعر التي يظهرها فرد معين تجاه شيء أو موضوع معين. ويمكن القول أيضا أن ا لمواقف في حقل سلوك المستهلك هي تلك الميول الناتجة عن التعلم أو الخبرات السابقة التي تجعل الفرد يتصرف بطريقة إيجابية أو سلبية ثابتة نسبيا نحو شيء معين.

ومن الضروري الإشارة إلى أن كلمة موقف ليست مرادفة للسلوك، لكنها قد تعكس تقييما إيجابيا أو سلبيا لموضوع معين يراد الاتجاه نحوه. وفي أحيان كثيرة فإن أنماط سلوكية محددة قد تتفق مع مواقف الفرد نحو موضوع ما. وهنا يميز التسويقيون بين ثلاث أبعاد ل لمواقف. يطلق على الأول منها البعد

الإدراكي المعرفي (Cognitive) ويبني بالاعتماد على مدى شهرة وصورة المنتج والمعارف المتوفرة عن الشيء أو الموضوع المعني. ويطلق على الثاني البعد التأثيري (Affective) وذلك بالنظر إلى العواطف والمشاعر المتكونة لدى المستهلك نحو علامة معينة وهي تمثل التقييم الكلي للفرد نحو العلامة أو الشيء. أما البعد الثالث فيدعى البعد الإرادي (Conative) ويهتم بالرغبة لدى الفرد للقيام بفعل محدد، وحسب بعض التفسيرات فإن المكون الإرادي قد يتضمن السلوك الفعلي نفسه.

ويأخذ الجانب الثالث حيزاً معتبراً من اهتمامات التسويقيين بصفة خاصة والدارسين للسلوك الإنساني بصفة عامة بما فيهم علماء النفس والاجتماع، كونه يهتم بعمليات الاختيار التي يقوم بها المستهلكون. وتشمل هذه العمليات بدورها على مجموعة منطلقات تكون هذا الجانب. ويتضيق مجال الحديث يمكن حصرها في خمس عوامل أساسية، هي:

- حوافز الشراء.
 - معايير الاختيار بين العلامات.
 - درجة الارتباط بالنسبة للمنتج.
 - درجة تدارس الشراء.
 - مصادر المعلومات والنصائح التي يلجأ إليها المستهلكون.
- ويدرج تحت العامل الأول كل محفزات الشراء والحدود أو الكوابح التي تحول دون شراء منتج معين. ويمكن أن تصنف ضمن ثلاث فروع وهي: المحفزات ذات طابع المتعة أو الرفاهية، ومحفزات ذات طابع العقلانية أو المنفعة وأخيراً المحفزات الأخلاقية. أما بالنسبة لمعايير الاختيار بين العلامات فإنه غالباً ما تنطبق مع المحفزات أو يؤخذ جزء من المحفزات الأكثر تأثيراً. وفي خطوة تالية يتم إعطاء أوزان لكل معيار يختلف من علامة إلى أخرى وبمقارنتها مع بعضها البعض فإن العلامة ذات القيمة الأكبر هي العلامة المختارة.

ويظهر العامل الثالث مدى تدخل (Involvement) صاحب القرار الشرائي بالمنتج المقرر شراؤه، ويقصد به مدى الأهمية التي يعطيها هذا الشخص للقرار الذي سيتخذه بشأن منتج معين، أو إلى أي مدى يكون المستهلك معني بعملية الشراء. وهو بذلك يقيم أن القرار ذو أهمية كبيرة بالنسبة إليه، سواء أخطأ أم أصاب. وقد تشمل درجة الارتباط البعد التأثيري والبعد الإدراكي معاً، لأن الكثير من القرارات تؤخذ في إطار الإدراك والتأثر في ذات الوقت. وقد تأخذ وضعية دائمة أو مؤقتة. وتركز مجموعة من الباحثين على خمس مصادر للارتباط، فقد تعود درجة الارتباط إلى مدى أهمية المنتج أو بما يعنيه بالنسبة للمستهلك، ويرجع العامل الثاني للمتعة والقيمة الذاتية للمنتج، وأحياناً تعود إلى قيمة الرمز من خلال المنتج (الانتماء إلى طبقة معينة). وقد يكون الارتباط في اتجاه مغاير عندما يتعلق الأمر بالخوف من النتائج السلبية عند اتخاذ القرار الخطأ أو الخطر المرافق للمنتج، واحتمال الحصول على خيار خاطئ يمثل العامل الخامس باعتباره يعبر عن مدى الثقة في الخيار.

وتعتبر درجة تدارس قرار الشراء قريبة من درجة الارتباط ولكنها تختلف عنها لأنها تهتم بمدى وكثافة مرحلة التفكير التي تسبق الشراء. وبذلك يتم التمييز بين ثلاث أنماط شرائية، وهي: الشراء المدروس أو العقلاني، الشراء الاندفاعي وذلك يتم بدون تفكير، والشراء الأوتوماتيكي أو الروتيني. وعندما يحتاج القرار إلى تفكير ودراسة فإنه يتطلب توفير مجموعة من المعلومات التي تفيد في اتخاذ قرار الشراء أو العدول عنه، وبذلك يتوجب أن يعمل رجل التسويق على معرفة المصادر التي يوليها المستهلك اهتمامه وتؤثر في قراراته.

ثالثاً: العوامل المحددة لسلوك المستهلك والقرار الشرائي:

يتميز عادة بين عوامل فردية وعوامل ال بيئة ، إذ تضم العوامل الفردية الحاجات والمحفزات، الشخصية، المواقف ونمط المعيشة. أما العوامل البيئية فتتمثل في الثقافة، الجماعات المرجعية، الطبقة الاجتماعية والعائلة. غير أن هناك من يصنفها ضمن ثلاث مجاميع رئيسية وهي:

- 1 - المجموعة التسويقية وتشمل عناصر المزيج التسويقية الأربعة.
- 2 - المجموعة البيئية وتضم كل من العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والثقافية.
- 3 - مجموعة خصائص المشتري وتشمل العوامل الديمغرافية، الموضعية، النفسية والاجتماعية.

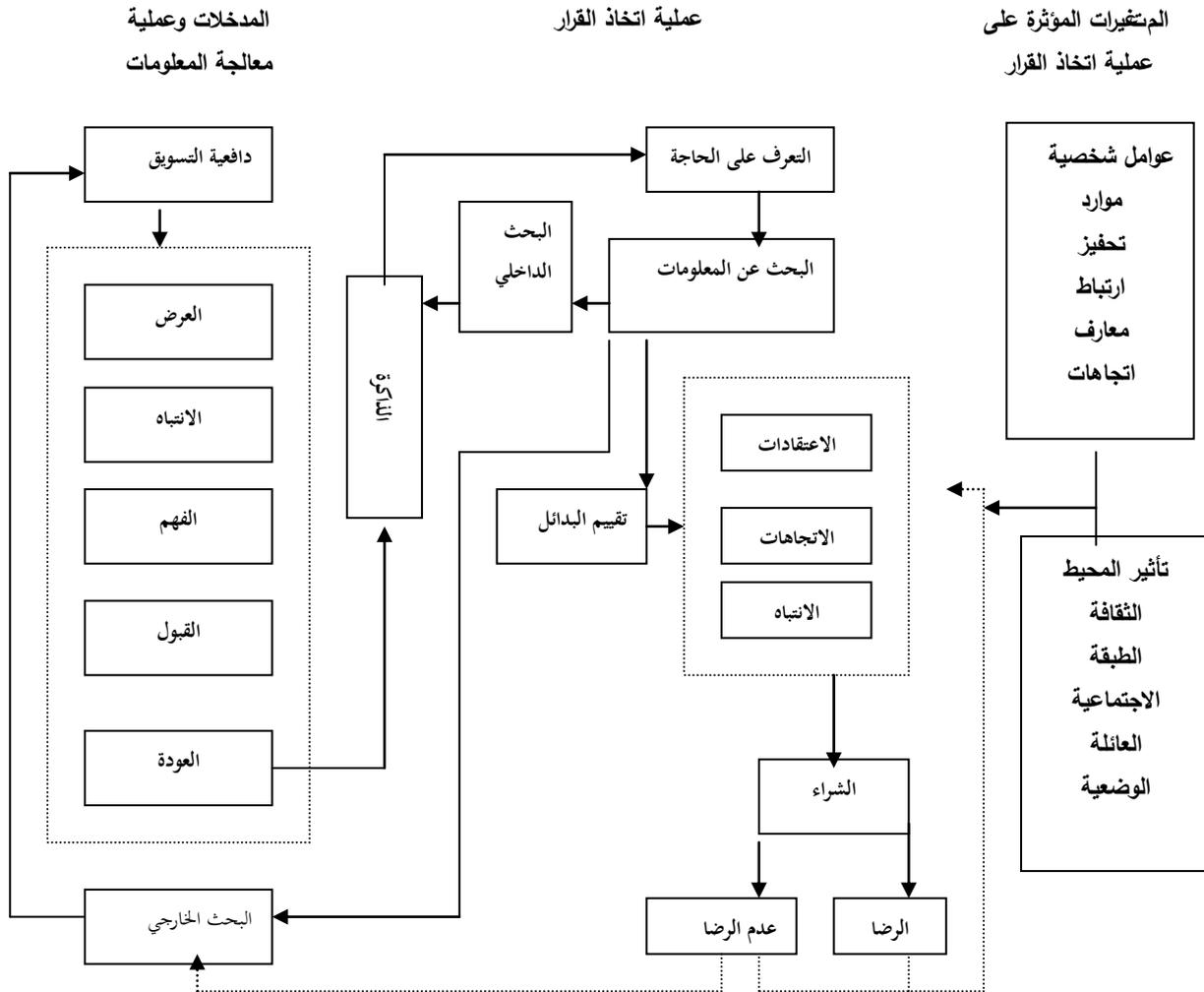
ولا تؤثر هذه العوامل بشكل منفرد بل هناك مزيج من المؤثرات يختلف بطريقة يصعب التحكم فيها، وهو ما يفسر وجود هذا الكم الهائل من النظريات والنماذج التي تعمل جاهدة لمحاولة فهم السلوك ومن ثم توجيهه.

أما بالنسبة للقرار الشرائي فهو لا يتم بشكل عشوائي بل يمر بعدة مراحل يحصرها T. A. , Murry & A. O'Driscal في خمس مراحل هي: (1) الشعور بالحاجة، (2) البحث عن المعلومات، (3) تقييم المعلومات، (4) قرار الشراء، (5) تقييم ما بعد الشراء. وبواسطة استخدام نموذج بسيط لشرح السلوك الشرائي باستعمال العناصر السابقة الذكر، يمكن وصف ثلاث مقاطع مهمة في هذا السلوك. يعود الأول إلى المثريات والثاني إلى الصندوق الأسود ، أي المشتري المراد التأثير عليه ويتعلق ذلك بعملية القرار الشرائي ذاتها، بينما يهتم المقطع الثالث باستجابات المشتري وهي النتائج إذ يقرر ماذا يشتري، وأي صنف يشتري، وأين يشتري، وكيف يتم الشراء، ومتى يتم الشراء، وأين يتم الشراء. ويجب أن تعمل الجهود التسويقية على مختلف هذه المراحل.

وعلى الرغم من وجود اهتمام بالغ بدراسة دوافع المستهلكين بغرض الوقوف على القوى الكامنة التي تحرك سلوكهم نحو الشراء أو الامتناع عن الشراء، إلا أنه لم تصل إلى اتفاق حول كيفية السيطرة على سلوك المستهلك. وفي هذا الإطار تصنف أدبيات هذه الدراسات بين نوعين من النماذج . يدعى النوع الأول النماذج الشاملة، وهي تلك النماذج التي حاولت إدخال عدد كبير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية ومن أبرزها نموذج Howard & Shein، وملخصه أن هناك فرق بين ثلاثة أنواع من المواقف الشرائية التي يواجهها المستهلك عند شعوره بوجود حاجات أو رغبات غير مشبعة، وهذه المواقف هي:

- المواقف المحتدة: وهي المواقف التي يقوم فيها المستهلك بالشراء لأول مرة ولا يكون له أي خبرة سابقة بهذا الشراء.
 - المواقف المحددة: وهي المواقف التي يقوم بالشراء بناء على خبرة سابقة من الشراء السابق ولكن هذه الخبرة ليست كافية.
 - المواقف المتكررة: وهي المواقف التي لا يبذل فيها المستهلك أي جهد في التفكير أو البحث عن المنتج ولكن يتخذ قرار الشراء بطريقة آلية نظرا لتكرار الشراء.
- كما حاول نموذج Engel, Blackwell & Kollat شرح سلوك المستهلك وبدأ بتطوير النموذج السابق بالتركيز على نقائصه. وقد ركز هذا النموذج على مختلف مراحل عملية الشراء والعوامل التي بإمكانها أن تؤثر بها. وحسب النموذج فإن قرار الشراء يتأثر بعملية جمع المعلومات وبالخصائص الخاصة بالمشتري أو المستهلك وأخيرا بالبيئة التي يتطور فيها وقد كان هذا النموذج نقطة انطلاقا لكثير من النماذج المكتملة التي سعت إلى فهم ديناميكية سلوك الشراء.

نموذج Engel, Blackwell & Kollat



Source: J. F. Engel, R. D. Blackwell & P. W. Minard, **Consumer Behavior**, 6th ed. (Chicago: The Dryden Press, 1990), P. 536. Cited by R. Ladwein, **Le Comportement du consommateur et de l'acheteur** (Paris: Economica, 1999), P. 41.

أما النوع الثاني من النماذج فيطلق عليها النماذج الجزئية، وهي تلك النماذج التي استندت على عامل أو عاملين باعتبارها مؤثرات على سلوك المستهلك. وتشمل هذه النماذج تلك التي تستند على نظرية الممارسة، ونماذج تستند على نظريات تكوين وتغيير المواقف أو الميل، وتقوم هذه الأخيرة على فرضية أساسية هي أن تقييم منتج ما أو علامة ما يمكن أن يقترن أو يتم بما يتجمع في النظام الإدراكي لدى الأفراد عن هذا المنتج أو العلامة.

رابعاً: السلوك ما بعد الشراء Post-Purchase

بعد الشراء وتجربة المنتج يتكون لدى المستهلك شعور بالرضا إذا تم إشباع حاجته أو العكس. وعلى اثر هذه الحالة الأخيرة من الشعور تنشأ عدة أنماط سلوكية مثل الاحتجاج أو تغيير العلامة. وبذلك فإن مهمة رجل التسويق لا تنتهي عند البيع بل يجب أن تمتد إلى دراسة تصرفات المشتري بعد الشراء، ودراسة الرضا واستعمالات المنتج ثم كيف يتم طرح المنتج أو بقايا المنتج. ويعتبر تحقيق الإشباع ومن ثم الرضا وتوصيل أكبر قيمة للمستهلك من أهم الأهداف التي يسعى رجل التسويق الوصول إليها من أجل بناء علاقة جيدة مع الزبون، علاقة دائمة وقوية. فإذا كان الرضا هو نتيجة تعبر عن الحالة الإدراكية للمشتري تجاه القيمة التي حصل عليها لقاء تضحيته المادية من حيث كفاية هذه القيمة أو عدم كفايتها بالنسبة له، فإنها قبل كل شيء هو حالة نفسية يمكن قياسها. وفي هذا الإطار هناك نماذج متعددة درست قياس الرضا. ويضع Y. Evrard قياسات الرضا ضمن مجالين: القياسات الموضوعية التي تهدف إلى أخذ السلوك المتتابع لمرحلة عدم الرضا بعين الاعتبار. والقياسات غير الموضوعية أو التقويمية وهي مبنية على عدة صيغ لتقييم العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة أو المنتج أو العلامة. والعامل المشترك بين مختلف الأعمال المقدمة في هذا المجال هي محاولة الوصول إلى مقاييس كمية. أما الآن فإن Data Mining Techniques أخذت شعبية كبيرة بين الباحثين وذلك لعدة أسباب منها أنها تتغلب على محدودية الطرق الإحصائية التقليدية وتستطيع معالجة مجموعات من البيانات المعقدة، وهي تستخدم الشبكات العصبية وشجرة القرار.

وبالنسبة لنتائج الرضا وعدم الرضا، فإن للرضا أهمية بالغة في الفكر التسويقي وذلك لما يترتب عليه أو على عديمه من نتائج مثل تغيير الاتجاه، تكرار الشراء، قيام العميل بالإعلان الإيجابي أو السلبي عن المنتج، إضافة لحدوث الولاء للعلامة التجارية التي يحملها المنتج يحقق الرضا للعميل، وكلها نتائج كما يبدو شديدة الأهمية لمنظمات الأعمال، على اختلاف مجالات أعمالها. ويشير Desatnick إلى أن عدم رضا العملاء قد يؤدي إلى وقف تعاملهم مع المنظمة، فضلاً عن احتمال نقل تجربتهم غير المرضية تلك إلى بيئتهم الاجتماعية، الأمر الذي يعني احتمال فقدان المنظمة لعملائها الحاليين وجزء غير هين من عملائها المرتقبين، خاصة إذا أخذت في عين الاعتبار التكاليف التي تتحملها المنظمة في البحث عن

عملاء جدد، والتي تفوق، بداهة، التكاليف التي تتح ملها في سبيل الاحتفاظ بعملائها الحاليين. ولأجل نقادي النتائج السلبية لعدم الرضا والحفاظ على ما حققته من جوانب إيجابية في الرضا تتصح المنظمات بالالتزام بالتحسين المستمر للمنتجات والاتصال بالعميل وقد ذكر Cannie & al. في هذا الشأن أن إستراتيجية التوجه بالعميل تعد السبب الرئيسي وراء تحقيق معجزة اليابانيين.

وأحد النماذج التي تصف عملية رضا المستهلك، يعرف بالنموذج الأمريكي لرضا المستهلك، يعتبر الرضا نتيجة لثلاثة عناصر: الجودة المدركة، التوقعات والقيمة المدركة. ويفترض هذا النموذج أن الرضا هو عملية مرحلية إلى تحقيق ولاء المستهلك. غير أن سلوك التكرار الشرائي لعلامة تجارية يمكن اعتباره ولاء بحكم العادة. وبالتالي فإن ما يميز الولاء للعلامة التجارية هو مستوى الارتباط بها وليس عادة شرائها. وعندئذ لا يحتاج المستهلك إلى معالجة المعلومات عند اتخاذ قرار الشراء. وإذا كان الولاء للعلامة حقيقيا فإن التحول الذي يحدث في حالة الولاء بحكم العادة لن يحدث في هذه الحالة. وحتى يكون الولاء موجودا فإن نمطا من التكرار الشرائي يجب أن يكون مصحوبا باتجاهات ايجابية نحو العلامة التجارية، ويمكن التوصل إلى نتيجة مهمة أنه عندما يدرك المستهلك وجود فروق قوية بين العلامات التجارية ضمن صنف منتج معين ويرتبط بقوة بهذا المنتج فإن تكرار شراء علامة تجارية محددة سيتم اعتباره ولاء لها.

وتبرز أربع بدائل للولاء للعلامة كما يشير لذلك كل من S. Gounaris & V. Stathakopoulos وهي: الاتصالات الشفوية، حيث يتم توصية الآخرين من الأصدقاء والمعارف باستخدام العلامة التجارية، شراء علامة تجارية بديلة ويتم ذلك عندما يحرم من العلامة ويكون التأجيل مكلفا؛ زيارة متاجر أخرى للحصول على العلامة التجارية في حالة عدم توفرها في المحل المعتاد؛ وقرار عدم شراء أي علامة أخرى إذا كانت العلامة المفضلة غير متاحة فهو دليل على الولاء الأمثل للعلامة التجارية. أما عن النتائج السلبية أو انخفاض الولاء للعلامة التجارية فقد يرجع إلى عدة عوامل مثل الشعور بالملل نتيجة الشراء المتكرر، وجود معلومات جديدة تبيّن وجود مكونات ضارة في العلامات التجارية أو معلومات عن علامة تجارية جديدة تبيّن أنها أفضل صحيا مما يؤدي إلى انخفاض الولاء للعلامة الأولى والتحول إلى أخرى، الشعور بالإشباع، الإعلانات المتكررة للعلامات المنافسة، ارتفاع سعر العلامة المفضلة مقابل أسعار العلامات المنافسة. ويربط أبعاد الاتجاه بالولاء للعلامة التجارية يمكن استنتاج أربع مراحل لتطور الولاء للعلامة التجارية، وهي:

- 1 -مرحلة الولاء المعرفي Cognitive Loyalty: والولاء في هذه المرحلة هو نتيجة المعلومات المتاحة عن مستويات أداء العلامة التجارية، وحالة المستهلك في هذه المرحلة ذات طبيعة سطحية.
- 2 -مرحلة الولاء العاطفي Affective Loyalty: ونتيجة لاستعمالات العلامة التجارية المتراكمة المرضية تتكون ميول واتجاهات نحو العلامة. وعلى الرغم من أن المعرفة تكون عرضة للآراء المضادة فإن العاطفة تجاه علامة معينة من ليس من السهل إزالتها. لكن أصحاب هذا الولاء هم عرضة للتحول.

3 - **الولاء الإرادي Conative Loyalty**: والإرادة تتضمن الالتزام بتكرار شراء علامة تجارية معينة. لكن ذلك لا يلزم المستهلك بتجنب العروض المنافسة.

4 - **الولاء العملي Action Loyalty**: وهنا تتولد للمستهلك رغبة قوية لإعادة شراء العلامة التجارية، ويكون المستهلك مستعدا لمواجهة العروض المنافسة فقط عدم توفر العلامة سيسبب تجريب المستهلك لعلامات تجارية أخرى.

غير أنه لا يجب الخلط بين العلاقة مع الزبون وولاء الزبون، فالعلاقة لا تتوقف فقط على بعد العوامل التأثيرية (العاطفية) أو المواقف، بل تختص أيضا بالبعد المعلوماتي، أي بوجود سيل من المعلومات المتبادلة بين المستهلك والمورد تسمح بتجدد معارفهم وتعديل تحركاتهم ويتحمل الحوادث. كما أن العلاقة تخص دورة حياة المستهلك بينما الولاء قد يتغير خلال هذه الفترة عدة مرات.

خامسا: نحو مستهلك جديد:

بالنظر إلى تعقد وتنوع المنتجات أصبح المستهلك لا يعرف ماذا يريد، بالإضافة إلى تزايد قرارات الشراء المندفع التي تعبر على ذلك المستهلك الذي لا يملك ولاء لأي علامة ويريد أن يكتشف ويجرب من أجل الاكتشاف والمتعة. وهناك انخفاض في القدرة الشرائية ودخول العلامات ذات السعر الأول تجعل من المستهلك من الصعب أن يشتري العلامة التي يفضلها. وتبعاً لتغير أنماط المعيشة من حيث تزايد النمو الديمغرافي في بعض الدول في حين تتجه أخرى نحو الشيخوخة، التوجه إلى العيش الانفرادي وزيادة معدلات الهجرة من الدول النامية إلى الدول المتقدمة وتغير في هيكل الاستهلاك العائلي، أصبح من الصعب التنبؤ بسلوك المستهلك. وإذا ازداد قلق الحكومات واهتم بها بالمكون البيئي، فإن العديد من الدراسات أكدت عدم رغبة المستهلكين في تغيير سلوكهم الشرائي على الرغم من قلقهم على الحالة التي وصلت إليها البيئة، لأن البعض منهم غير مستعد للتضحية أو التنازل عن بعض الخصائص السلعية الهامة والمؤثرة في اتخاذ قرارات الشراء مثل الأداء، السهولة، السعر والمظهر.

ويلاحظ وجود تناقضات عديدة بين التوجه التسويقي الحديث وتوجه سلوك المستهلك، ففي حين يتوجه التسويق نحو بناء علاقات مع كل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة ويتجه نحو تبني مفهوم التسويق المجتمعي والتسويق البيئي، فإن المستهلك يتجه إلى اللولاء، وإلى تحقيق المصالح الفردية وإلى الخروج من إطار الحاجات الضرورية إلى الحاجات الكمالية متحديا الدخل المحدود وانتمائه لمجموعات معينة ونمط معيشي معين.

ويمكن التغلب على هذه التعارضات من خلال إعادة النظر في المفهوم التسويقي، إذ أن التوجه بحاجات ورغبات المستهلكين وفقا لمفهوم التسويق البيئي مثلا، يجب أن تتحول إلى محاولة إيجاد نوع من التوازن بين المفهوم التسويقي ومفهوم الإنتاج ومفهوم المنتج، لضمان مقابلة المنتج لحاجات المستهلكين، وحاجات بقية أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها. كما يجب أخذ عامل المبادرة Proactive والتجديد كأحد العوامل المهمة للتغيير، فالشركات يجب أن تسعى من تلقاء نفسها وبصفة مستمرة إلى

الابتكار والتجديد. وأحد مفاتيح نجاح التسويق في مهامه الجديدة هو تمكين العاملين بوضع برامج تدريب وتعليم لزيادة وعيهم بالقضايا البيئية والتحول التي تجري في ال بيئة العامة. وسوف تواجه المنظمات تحديا صعبا وذلك من خلال العمل الجاد على إقناع المستهلك بضرورة تغيير نمط حياته حتى يكون أكثر صداقة للبيئة.

وفي الاقتصاد المعاصر أصبحت المعرفة تمثل مصدرا للقيمة مثلها مثل المنتجات، لا سيما أن المنتجات المادية أصبحت نمطية بشكل عالمي والتطبيقات والممارسات الجدية تنتقل (تقلد، تسرق) بسرعة. وبذلك أصبح الطريق أمام الشركات للحصول على ميزة تنافسية هو الابتكارات، والتعامل الأفضل مع العملاء وأخيرا الخدمات الإضافية. فالابتكارات والخدمات تجعل العميل جزءا من معادلة الأداء، وتصبح حينئذ العلاقات مع العملاء وبشكل ثابت أصلا مهما يجب أن يراقب مثلما تراقب الأصول المادية. وإذا كانت الاتجاهات الحديثة لقياس رأس المال الفكري تؤكد على أهمية العملاء كرأس مال معبرا عنه بالمبيعات والرضا والسمعة، فإنها تفرق بين دعم العملاء الحاليين والعملاء الجدد.