



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسويق

عنوان المذكرة:

دور وأهمية التسويق الإستراتيجي في ظل بيئة تنافسية دراسة حالة في ش.ذ.م.م - سماحي ميديك - للأجهزة الطبية

تحت إشراف الأستاذ:

- براينيس عبد القادر

إعداد الطالبة:

حاجي ليلة

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة مستغانم	رئيس	أستاذ محاضر	أ/ دواح بلقاسم
جامعة مستغانم	مقرر	أستاذ محاضر	أ/ براينيس عبد القادر
جامعة مستغانم	مناقش	أستاذ مساعد	أ/ العبدراوي جمال
جامعة مستغانم	مناقش	أستاذ مساعد	أ/ بن شني يوسف
جامعة مستغانم	مناقش	أستاذة مساعدة	أ/ درقاوي أسماء

السنة الجامعية: 2014/2013

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى قرة العين ومنبع الحياة والعطاء،

إلى من أعاناني بدعائهما إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، وكافة أفراد عائلتي

وكل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد

إلى سائر المقربين من الأهل والأصدقاء وفاء وثناء إليهم جميعا

كما أهدي هذا العمل إلى جميع طلبة سنة ثانية ماستر تخصص تسويق

التشكرات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: "دعواهم فيما سبحانه الله وتحييتهم فيما سلام وأخر دعواهم أن

الحمد لله ربّي العالمين" - الآية 10 من سورة يونس -

أولا الشكر لله عز وجل الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

نتوجه بالشكر الجزيل الاعتراف الصادق إلى الأستاذ الفاضل مؤطري "براينيس عبد القادر"

على كل ما قدمه لي من عطاء وتوجيه ونصح شاكرين له جهوده المعطاءة مع أمنياتنا له بدوام التقدم والنجاح

وأخص بالتقدير والشكر الأستاذة الكريمة "درفاوي أسماء" التي كانت عوننا لي وتفضلت بإشراف

على هذا العمل فلها مني كل التقدير والاحترام مع تمنياتي لها بدوام التوفيق

وكذا أتقدم بشكر إلى كافة أساتذتنا الأفاضل الكرام وكل كلمات الشكر تظل قاصرة

أمام ما قدمتموه ولكننا لا نملك إلا أن نقول شكرا من قلب ممتن لهكذا عطاء

فلكم خالص الشكر والتقدير.

الإهداء والتشكرات

الفهرس

قائمة الأشكال و الجداول

المقدمة العامة

الصفحة

الفصل الأول : التسويق الاستراتيجي

01..... مقدمة الفصل الأول

03..... المبحث الأول: ماهية التسويق الاستراتيجي

03..... المطلب الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي

05..... المطلب الثاني: عناصر التسويق الاستراتيجي

09..... المطلب الثالث: أهمية التسويق الاستراتيجي

10..... المبحث الثاني : تخطيط التسويق الاستراتيجي

10..... المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي

11..... المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

12..... المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي للتسويق

المبحث الثالث: إستراتيجية التسويق.....	14
المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التسويق.....	14
المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية.....	17
المطلب الثالث: أنواع استراتيجيات التسويق.....	21
المبحث الرابع : استراتيجيات المزيج التسويقي.....	28
المطلب الأول: إستراتيجية المنتج.....	28
المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير.....	36
المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع.....	38
المطلب الرابع: إستراتيجية الترويج.....	40
خلاصة الفصل الأول.....	44

الفصل الثاني : المنافسة والإستراتيجية التنافسية

مقدمة الفصل الثاني.....	46
المبحث الأول: ماهية المنافسة.....	47

فهرس المحتويات

- المطلب الأول: مفهوم المنافسة.....47
- المطلب الثاني: أنواع المنافسة.....48
- المطلب الثالث: أسباب تحليل المنافسة.....50
- المطلب الرابع: المركز التنافسي (الموضع التنافسي).....52
- المبحث الثاني : الميزة التنافسية.....55**
- المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....55
- المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....56
- المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية وخصائصها.....59
- المطلب الرابع: أهداف وأهمية خلق وامتلاك الميزة التنافسية.....62
- المبحث الثالث : الإستراتيجية التنافسية.....64**
- المطلب الأول: الإستراتيجية العامة للتنافس.....64
- المطلب الثاني: مخاطر الإستراتيجية التنافسية.....69
- المطلب الثالث: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية.....72
- المطلب الرابع: أهداف الإستراتيجية التنافسية وأنواعها.....75
- خلاصة الفصل الثاني.....80

الفصل الثالث: دراسة حالة "ش.ذ.م.م سماحي ميديك" للأجهزة الطبية

82.....	مقدمة الفصل الثالث
83.....	المبحث الأول: تقديم الشركة
83.....	المطلب الأول: التعريف بالشركة
84.....	المطلب الثاني: أهداف ومهام الشركة
85.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة "سماحي ميديك"
87.....	المطلب الرابع: عرض التنظيم الوظيفي للشركة حسب الهيكل التنظيمي
92.....	المبحث الثاني: إستراتيجيات المزيج التسويقي
92.....	المطلب الأول: إستراتيجية المنتج
94.....	المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير
96.....	المطلب الثالث: إستراتيجية الترويج
96.....	المطلب الرابع: إستراتيجية التوزيع
97.....	المبحث الثالث : التسويق الاستراتيجي في شركة " سماحي ميديك"

فهرس المحتويات

- المطلب الأول: تقييم المؤسسة بين المنافسين.....97
- المطلب الثاني: تحديد الإستراتيجيات التسويقية للشركة.....98
- خلاصة الفصل الثالث.....101
- الخاتمة العامــــة.....103

المراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	تحليل عناصر التسويق الإستراتيجي	01
06	مثلث التسويق الإستراتيجي	02
09	مفتاح صياغة إستراتيجية التسويق	03
17	مراحل إعداد إستراتيجية التسويق	04
19	البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة	05
31	دورة حياة المنتج	06
60	دورة حياة الميزة التنافسية	07
73	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	08
74	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق ميزة تنافسية	09
86	الهيكل التنظيمي لشركة "سماحي ميديك"	10
98	منحنى تطور رقم أعمال الشركة	11

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01
71	مخاطر الإستراتيجية التنافسية	02
92	المزيج السلعي لشركة " سماحي ميديك "	03
95	أسعار المنتجات لكل فئة	04
98	تطور رقم أعمال الشركة	05

المقدمة العامة

نظرا للتطور الكبير الذي عرفته المؤسسات وارتفاع شدة المنافسة والانفتاح الكبير الذي شهدته الأسواق العالمية تطور التسويق من مفهومه الحديث إلى التسويق الإستراتيجي وفي ظل اقتصاد العولمة المتميزة بالسرعة وسهولة حركة السلع والخدمات التي أصبحت تجتاح جميع أسواق العالم استلزم على المؤسسة الجزائرية المنافسة القوية التي تؤثر على حصصها التسويقية وتحد من توسعها وتطورها، و عموما تلعب المنافسة دورا هاما في أهمية تخطيط و تنفيذ إستراتيجية التسويق ، كما تجعل المؤسسة في صحوة دائمة بعين على المنافسين وعين على المستهلكين، و بحث متواصل على حصص في السوق ، و على ابتكار جديد أو على إدخال تحسين أو وظيفة للمنتج مع الاهتمام الدائم بالجودة، و بالتالي فإن بقاء المؤسسة من عدمه ، مرهون بمدى اكتساب هذه المؤسسات القدرة على المنافسة ، و هذا لا يتحقق إلا بامتعتها بميزة تنافسية في منتجاتها تميزها عن منافسيها.

لذا يجب أن تتوفر هذه الأخيرة على قاعدة تسويقية جد متطورة تتأقلم مع البنية الدولية المتميزة بسرعة التغير وفي هذه الحالة لم يعد تطبيق التسويق بالنسبة للمؤسسة الجزائرية اختيارا وإنما ضرورة حتمية وهذا لضمان تواجدها في السوق.

وفي بحثنا هذا سنحاول معرفة دور وأهمية التسويق الاستراتيجي في المؤسسة والإشكالية المطروحة هي :

1- ما هو دور وأهمية التسويق الاستراتيجي للمؤسسة في ظل بيئة تنافسية؟

2- ومن الإشكالية العامة يمكن طرح الأسئلة الفرعية المتمثلة في :



أ) ما مفهوم التسويق الاستراتيجي وعلى ماذا يشتمل؟

ب) ما مفهوم المنافسة والإستراتيجية التنافسية؟

ج) ما دور التسويق الإستراتيجي لمؤسسة تجارية في ظل المنافسة؟

3 - الفرضيات:

استندنا في دراستنا على مجموعة من الفرضيات لمعالجة الإشكالية المطروحة وهي كالتالي:

- تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف في المؤسسة فهي تفصح عن المحاولة الفاعلة والناشطة الاستمرارية الطلب على المنتج وهي غاية لا تدرك إلا بالسعي الجاد و المستمر من خلال فعاليات مخططة و مقصودة.

- نجاح المؤسسة يتحدد باعتماد المؤسسة على التسويق الاستراتيجي وعلى التقييم الجيد للاستراتيجيات التسويقية.

- إن التوجه نحو السوق و المنافسة يحتم على المؤسسة إعطاء أهمية كبيرة للتسويق الاستراتيجي و الأهداف تتحقق من خلال تخطيط استراتيجي.

-نجاح المؤسسة يتحدد بالإعداد و المراقبة الجيدة للإستراتيجية

4- منهجية البحث:

الإجابة عن إشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لتحليل هذه الحقائق و الوصول إلى إبداء بعض التوصيات و الاقتراحات حول الموضوع المحل الدراسة هذا في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي استعملنا أسلوب دراسة حالة ومثال ذلك شركة تصدير واستيراد المعدات الطبية

5- أدوات الدراسة : تتمثل هذه الأدوات في :

- الوثائق و المراجع المكتبية.

- المقابلة الشخصية التي استعملت في دراسة الحالة أجريت أساسا مع مسير الشركة.

6- أهمية البحث :

إن التطرق لهذا الموضوع و معالجته و اختياره راجع إلى الأهمية البالغة التي يكتسبها و المتمثلة فيما

يلي :

- لفت انتباه الباحثين للتعلم في البحث في التسويق وذلك بالتركيز على جوانب التي لم تأخذ حقا في الاهتمام لحد الآن خاصة إذا ما تعلق الأمر بالتسويق الاستراتيجي.

- تكمن أهمية هذا البحث أيضا في تحليل مفهوم التسويق الاستراتيجي و عرضه بصفة مبسطة، سهلة الاستيعاب ليصبح في متناول الجميع.

- محاولة تزويد مؤسستنا بالأدوات و الأفكار التي تساعدنا على إعداد واختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

7- أهداف ودواعي اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجمالناها في ما يلي :

أ) رغبتنا في البحث و الاطلاع في موضوع التسويق الاستراتيجي وكذا تنمية وتوسيع معارفنا.

ب) أهمية التسويق الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج) محاولة التعرف أكثر أساسيات التسويق الاستراتيجي.

8- خطة البحث:

للإجابة على هذه الإشكالية و اختبار صحة الفرضيات المحتملة سنقوم بتقسيم البحث إلى قسمين، قسم نظري و الآخر تطبيقي.

- في ما يتعلق بالجانب النظري، تطرقنا فيه إلى فصلين.

● الفصل الأول : سنستعرض فيه التسويق الاستراتيجي.

● أما في الفصل الثاني سنتطرق فيه إلى المنافسة والإستراتيجية التنافسية.

- الجزء التطبيقي :

سيتم التطرق إلى فصل واحد كان عبارة عن تقديم مؤسسة (ش.ذ.م.م سماحي ميديك) للمعدات الطبية

حيث تكلمنا عن نشأة هذه المؤسسة ومهامها و تركيبة المؤسسة وهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المتبعة من

طرف المؤسسة.

الفصل الأول

التسويق الإستراتيجي

مقدمة:

أصبح النشاط التسويقي بكامله في حالة تغير وأصبح استخدام التسويق الاستراتيجي يجد مبرره أكثر من أي وقت مضى. وبالرغم من أن التفكير التسويقي وعمليات التسويق عالمية إلا أن كل عمل تجاري وسوقي يأتي بملامح معينة ويحتاج المسوق الموهوب إلى معرفة آليات تفكير جديدة تناسب الأسواق العديدة والمختلفة وتأخذ بعين الاعتبار خصائصها المتنوعة وعوامل النجاح الاستراتيجي والدور الذي تلعبه إدارة التسويق في كل حالة لمواجهة المشاكل التسويقية وتحديد طرق التعامل معها والتعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في مساعدة الشركات لتنمو إلى أعلى المستويات ذلك أنه تقع على عاتق التسويق المسؤولية الكبرى في تحقيق نمو في عائد الربح للشركة، يجب على التسويق أن يحدد و يضع الاستراتيجيات لتحقيق التميز للشركة والسيطرة على السوق المستهدف، وهي مهمة التسويق الاستراتيجي ضمن النشاط التسويقي. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على التسويق الإستراتيجي، و ارتأينا إلى أربعة مباحث أساسية:

المبحث الأول: تناولنا فيه ماهية التسويق الاستراتيجي.

أما فيما يخص المبحث الثاني: خصصناه لتخطيط التسويق الاستراتيجي.

أما المبحث الثالث: إستراتيجية التسويق.

أما المبحث الرابع: استراتيجيات المزيج التسويقي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الاستراتيجي لم ينشأ مصادفة وإنما بفعل عوامل البيئة الصعبة التي مرت بها المنظمات عالمياً (وخاصة في بداية السبعينات من القرن العشرين) حيث كان إلزاماً على إدارات تلك المنظمات القيام بتطوير خطط واستراتيجيات من أجل السيطرة أكثر على الموارد والاهتمام بالحصة السوقية للمنظمة. وفي الواقع هناك لبس في فهم التسويق الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق حيث تمثل الثانية ترجمة فعلية وعملية للمفهوم الأول و هذا ما نسعى لتوضيحه خلال هذا الفصل.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي:

نظراً لكون التسويق الاستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم وارتباطه بمفهوم إستراتيجية التسويق الأمر الذي يجعل هناك خلطاً بين المفهومين. إضافة إلى أن معظم المختصين في التسويق ركزوا بشكل أساسي على إستراتيجية التسويق دون التطرق بشكل عميق وواضح إليه، الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المختصين الذين حددوا تعريفاً واحداً وشاملاً للتسويق الاستراتيجي. والمتصفح للأدبيات في هذا المجال يلاحظ بأن هناك اتجاهات نوعاً ما مختلفة في تحديد مفهوم التسويق الاستراتيجي على عكس تعريف إستراتيجية التسويق حيث أن هناك شبه اتفاق كامل حوله رغم تعددها.

"وفي هذا الصدد نشير إلى أهم التعريفات للتسويق الاستراتيجي كما موضح:¹

1 - يشير (Langham,2006,P16) إن مفهوم التسويق الاستراتيجي هو فلسفة وتركيز، واتجاه، وتأکید

على تحديد الفرص التسويقية إضافة لأنه أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمنظمة.

¹ د/ محمود جاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف التسويق الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ص14

2 - أما كل من (Gravens & Piercy,2009,P13) فإنهما يشيران إلى أن التسويق الاستراتيجي يعبر عن العملية الموجهة إلى السوق مع الأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر في البيئة التسويقية والحاجة إلى توصيل قيم عالية للمستهلكين وبالتالي فإنه يركز على أداء الأعمال وليس فقط زيادة المبيعات.

3- أما (الصميدعي، 2007، ص132) فإنه يشير إلى أن التسويق الاستراتيجي يركز على أهداف العمل في السوق، ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها. وهذا يختلف عن الإدارة التسويقية التي تتعامل مع تطوير وتنفيذ وتوجيه البرامج لتحقيق الأهداف المحددة.

4- في حين عرف (Vassinen,2006,P62) التسويق الإستراتيجي بأنه التوجه للزبون، ويركز على رؤيا الإدارة العليا البعيدة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤيا الإستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع. وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الداخلي والخارجي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الاستراتيجي.

مما تقدم يتضح بأن التسويق الاستراتيجي يمثل نظرة المنظمة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص إلى المدى البعيد من خلال دراسة السوق، الزبون، المنافسة، وكذلك البيئة المحيطة. لذا فإن التسويق الاستراتيجي يمثل نظرة شمولية لما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، وانقيادا لذلك تقوم إدارة التسويق بتحديد ووضع الاستراتيجيات أو الخطط الإستراتيجية التسويقية اللازمة للوصول لتحقيق هذه النظرة الشمولية.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن استراتيجيات التسويق هي ترجمة فعلية وعملية لمفهوم التسويق الإستراتيجي.

المطلب الثاني: عناصر التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الإستراتيجي هو عبارة عن نمط متكامل للقرارات التي تجدد خيارات واختيارات المنظمة الحاسمة والتي تتعلق بالمنتجات، الأسواق، الأنشطة التسويقية، المصادر التسويقية في الابتكار والإبداع، الاتصال وتسليم القيمة للزبائن في التبادلات الخاصة بالمنظمة بالشكل الذي يمكن المنظمة من انجاز الأهداف المحددة.

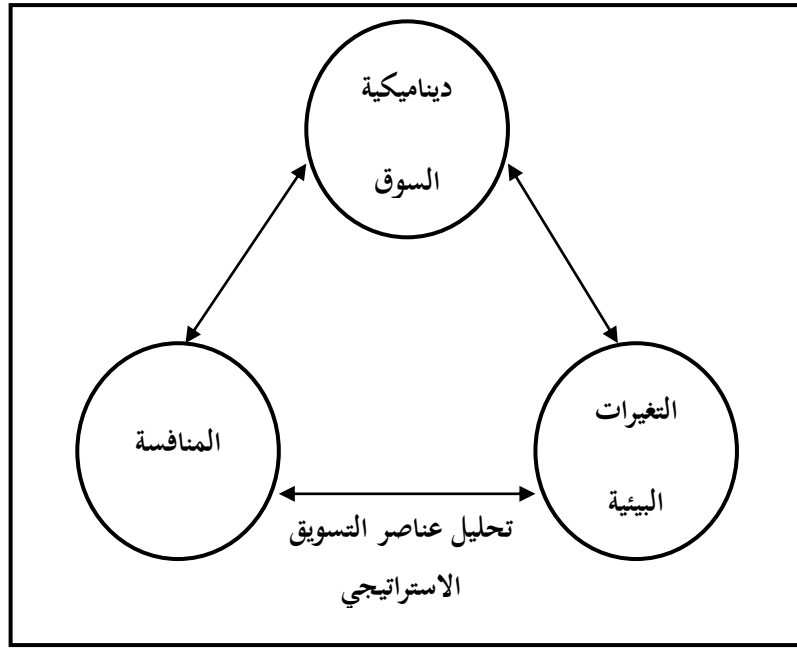
أ) تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي: إن التسويق الاستراتيجي يمثل التوجه العام للنشاط التسويقي نحو أهداف هذا النشاط، و إن أساس هذا التوجه النظرة إلى الزبون من خلال تسليم أعلى قيمة له، بيئة الأعمال، المنافسة. وللوصول إلى هذه النظرة لابد من عملية بحث عن الزبائن، السوق بهدف تحديد احتياجات هذا السوق، ونوع الرسالة التي يمكن أن تجذب الأفراد فيه وبالتالي اتخاذ القرار اللازم لدخوله وكيفية التعامل مع المنافسة. وإن مثل هذه العملية تتضمن تحليل:

1. ديناميكية السوق.

2. المنافسة.

3. التغيرات البيئية.

وإن هذا التحليل بالإمكان أن يطلق عليه مثلث التحليل التسويقي الاستراتيجي.



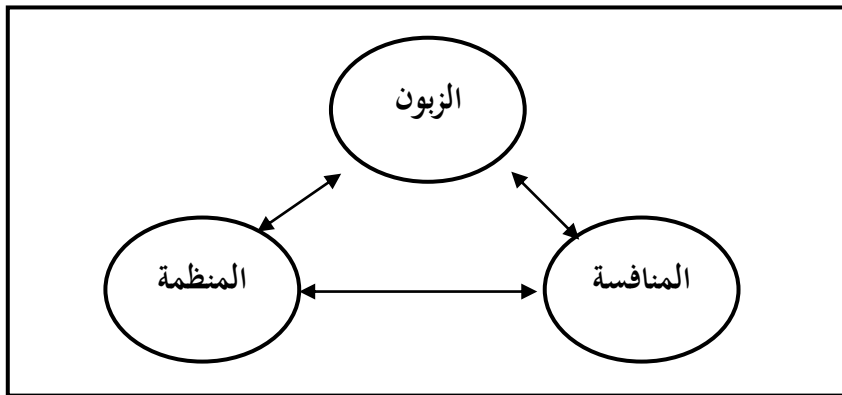
شكل (1): تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي

المرجع : التسويق الاستراتيجي، محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف. ص34

(ب) مثلث التسويق الاستراتيجي: إن التسويق الاستراتيجي لا بد من أن يركز على تفاعل ثلاث استراتيجيات

بمستويات مختلفة هي: إستراتيجية الزبون، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية المنظمة.

وهذا يعبر عنه بمثلث التسويق الاستراتيجي:



شكل (2): مثلث التسويق الاستراتيجي

المرجع : استراتيجيات التسويق، محمود جاسم الصميدعي، ص133

إن وظيفة التسويق تلعب دوراً مهماً في المستويات الإستراتيجية الثلاثة للمنظمة، ففي المستوى الأول من مدخلات التسويق (مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التغيرات البيئية)، فهي أساسية لصياغة خطة الإستراتيجية الفعلية. ويمثل التسويق الحد بين السوق والمنظمة وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أية ممارسة للتخطيط الاستراتيجي. ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية لدعم إستراتيجية التسويق في مستوى وحدة الأعمال في بيئة معينة، وتتعامل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة، ويجب أن تتصف الإستراتيجية الجيدة بـ:

1- تعريف وتحديد السوق بشكل واضح.

2- التوثيق الجيد بين القوى المتعلقة بالسوق واحتياجات السوق.

3- الأداء المتميز والمتناسب مع المنافسة.

إن عوامل النجاح الأساسية والرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية عند جميع هذه العوامل الثلاث معا والتي

تشكل الـ (C3) الإستراتيجية التي تمثل مثلث التسويق الاستراتيجي المشار إليها في الشكل السابق والتي هي:

1- إستراتيجية الزبون.

2- إستراتيجية المنظمة.

3- إستراتيجية المنافسة.

وإن اعتماد هذه العناصر الثلاث يتطلب صياغة وتشكيل إستراتيجية التسويق مبنية على ثلاث قرارات رئيسية

هي:

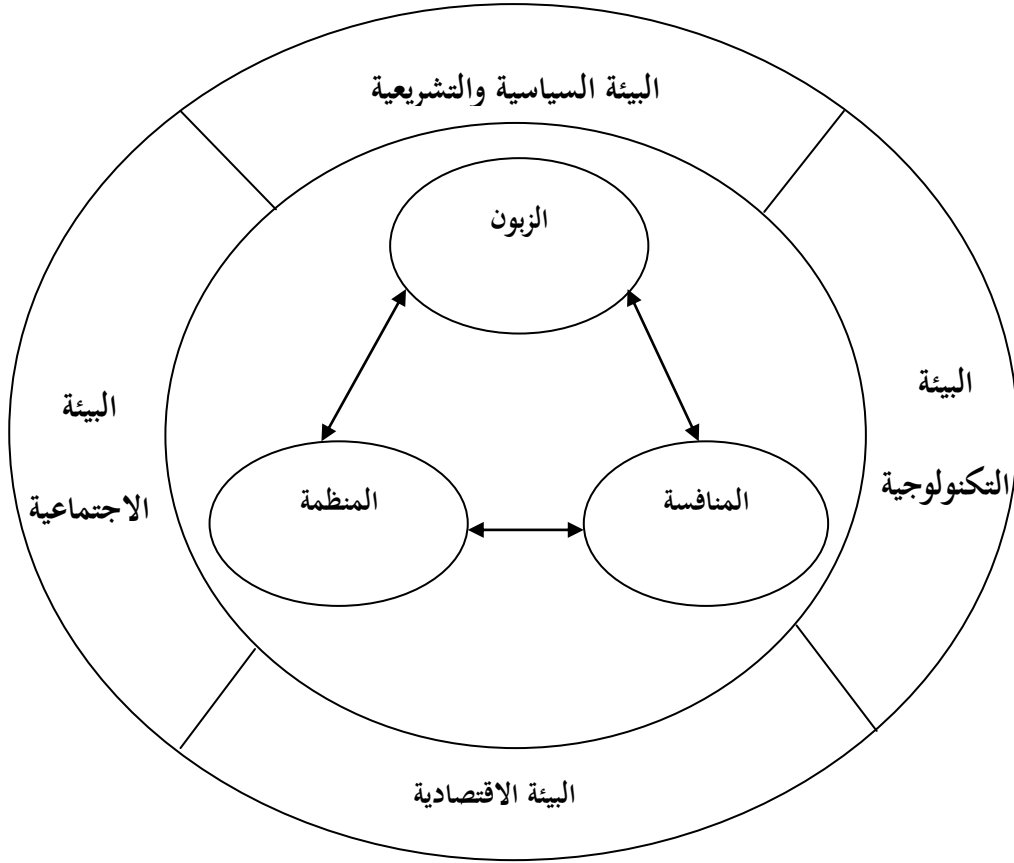
1- أين تنافس: مكان التنافس، أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفة منه).

2- متى تنافس: وقت التنافس، أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المنظمة الأولى في السوق أو أن تنتظر لحين يثبت الطلب الأساسي).

3- كيف تنافس: كيفية التنافس، أي وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجة الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج).

ج) العناصر المؤثرة على صياغة إستراتيجية التسويق: ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فإن صياغة إستراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع الاستراتيجيات الثلاث (C3) وتحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي....

وإن العناصر التي تمثل مفتاحاً للعناصر المؤثرة على تشكيل وصياغة إستراتيجية التسويق قد حددت بدقة في الشكل الموضح أدناه.



شكل (3): مفتاح صياغة استراتيجية التسويق

المرجع : التسويق الاستراتيجي، محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ص 38

المطلب الثالث: أهمية التسويق الاستراتيجي:

- يترتب على إعداد التسويق الإستراتيجي الفعال حصول المؤسسة على العديد من المزايا والفوائد نذكر أهمها¹:
- مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.
- تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة التي فيها.

1 تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص. 168.

- مساعدة المؤسسة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة وبينها وبين أنشطة وعمليات المؤسسة من جهة أخرى وتسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق وتطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

المبحث الثاني: تخطيط التسويق الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد المهام الأساسية لإنجاح الخطط الإستراتيجية، لأنه يمثل انعكاسا للتوجهات الفكرية الإستراتيجية التي تتم بلورتها من التخطيط الاستراتيجي الذي يعبر عن رؤيا ومهمة المنظمة والتي تترجم إلى خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة. وإن الدور الأساسي للتخطيط الاستراتيجي يمس كافة العمليات والخطط التي ترغب المنظمة اعتمادها وتنفيذها.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي:

نظرا لأهمية التخطيط الإستراتيجي فإن هناك العديد من الباحثين والمختصين قد أعطوا عدة تعاريف والتي

تتشترك جميعها في الجوهر وتركز على ما يلي¹:

1 د/ محمود جاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ص156

- 1- إن التخطيط هو الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفؤة لعملية التغيير.
 - 2- ضرورة تحليل نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات وتحديد الأولويات بهدف تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة للمنظمة بشكل يضمن رفع الكفاءة الإنتاجية والأداء.
 - 3- التخطيط عملية إدارية لتطوير قدرات المنظمة وخلق المواءمة بين أهداف وموارد المنظمة وبين تغيير الفرص والتحديات التي تواجهها في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع.
- وإن التخطيط الإستراتيجي يتضمن ما يلي:

- 1- القضايا المتعلقة بوضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- 2- القضايا المتعلقة بالعمليات، والبرامج، والإجراءات التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- 3- إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر الأساس لبقية الخطط التنظيمية المختلفة في المنظمة. فالمنظمات تعد خطة سنوية وخططاً متوسطة وطويلة الأجل، وكذلك خططاً إستراتيجية حيث إن كل هذه الخطط يجب أن تتكامل فيما بينها وتسير باتجاه واحد يخدم بناء واستمرار عمل المنظمة.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويجب على سؤال "إلى أين نحن ذاهبون" أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للشركة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.¹

1 مقرر استراتيجيات التسويق ، كلية إدارة الأعمال-جامعة تبوك ، أ محمد عبد العزيز قبادو 03/29/1434

وهو يمثل تلك السلسلة من الأنشطة المنطقية التي تقود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة التسويق وبالتالي أهداف المنظمة، من خلال وضع الخطط التسويقية الإستراتيجية القابلة للتنفيذ وفق إطار زمني محدد (طويل الأمد).

المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

يتمتع التخطيط الاستراتيجي للتسويق بخصائص ومميزات كونه معني برسم خارطة العمل لأي منظمة، ومعني برسم المراحل والخطوات العلمية والتشغيلية، البرامج والنشاطات، التدفقات المالية و المادية والتي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف، فهو تنبؤ بالمتغيرات والتغيرات التي سيأتي بها المستقبل، ومن هنا يستمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ميزته.

فالتخطيط الاستراتيجي للتسويق يتركز على مجموعة من الخصائص والمميزات التي يجب أن يتصف بها وهي الأسس العلمية للتخطيط وهي¹:

- 1) الشمولية: فلا بد أن تكون الخطة شاملة لجميع الجوانب والمجالات في المنظمة.
- 2) التكاملية: حيث لا بد للخطة أن تتصف بالتكامل بين جميع أجزائها المختلفة، للوصول إلى تطبيق للخطة بشكل جيد.
- 3) المرونة: فلا بد للخطة أن تكون مرنة قابلة للتعديل حسب الظروف الطارئة والمتغيرات المفاجئة، قابلة أيضاً للحذف والإضافة.

¹ <http://strategicp.net>

4) الواقعية: فهي تنطلق من الواقع الذي تعيشه المنظمة ضمن إمكانياتها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية, وأن تكون معتمدة على معلومات صادقة.

5) الاستمرارية: بمعنى أن تكون الخطة مستمرة خلال المدة التي وضعت الخطة وفقها, فهي مكتملة لبعضها البعض خلال مدة زمنية محسوبة بدقة.

6) ترتيبية: فتأتي مرتبة حسب الأولويات, حسب ما تم التخطيط له زمنياً, وحسب الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

7) البساطة والوضوح: بحيث لا تكون معقدة وتكون مفرداتها واضحة بعيدة عن الصعوبة والتعقيد, وبينه الأهداف والمعالم, محددة في صياغتها وأساليبها وأنشطتها بعيدة عن الغموض.

ويتصف التخطيط الاستراتيجي أيضا بعدد من الخصائص والتي تميزه عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى, كما يلي:

1) يتصف بالديناميكية والتغير الدائم والتفاعل مع البيئة الخارجية الغير مستقرة.

2) يركز على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف.

3) يركز على البيئة الداخلية والخارجية, وعلى المعلومات الكمية والكيفية معاً.

4) يركز على الابتكار والإبداع, أي على فن التخطيط والإدارة وصناعة القرار.

والتخطيط الاستراتيجي يدعم ويقدم أسس أساليب الرقابة والتحكم سواء كانت معنية بالموارد المالية أو

البشرية, أو الجودة النوعية والكفاءة والدقة, إذ ومن خلال التخطيط يتم وضع المعايير والموصفات والتي بواسطتها

سيتم مراجعة وقياس كل ما تحقق من إنجازات بشكل دائم.

المبحث الثالث: إستراتيجية التسويق:

تحتاج المؤسسات اليوم إلى تطوير و تجديد منظومتها التسويقية، و بناء استراتيجيات جديدة للتعامل مع المعطيات و المتغيرات العالمية و المحلية، حيث تمثل عملية صياغة الإستراتيجية سواء كانت شاملة على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو الإستراتيجية الوظيفية، و أهمها الإستراتيجية التسويقية جوهر و محور العملية الإدارية ككل. و سوف نتعرض لهذه الأخيرة من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية.

المطلب الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية التسويق.

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات التسويقية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

1-1) مفهوم الإستراتيجية:

يعد مفهوم الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري، إذ اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية Stratégea و تعني علم الجنرال Strategoes ، و كان يقتصر هذا المصطلح على الجانب العسكري التي نعني به فن قيادة الحرب و توجيهها، إلا أن الاهتمام العملي بها خارج إطار الحروب و الجنرالات لم يظهر إلا من خلال أربعين سنة الماضية.

و قد قدمت عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

يعرف Ansoff الإستراتيجية على أنها: >> عملية تخصيص الموارد و الاستثمارات بين مختلف المنتجات و الأسواق بالشكل الذي يعظم العائد على رأس المال المستثمر.<<⁽¹⁾

و يعرفها Mintzberg بأنها: >> الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما و هي الممر الأكبر الذي يأخذها من هنا إلى هناك و هي الأسلوب و هي مكان أو موقع و هي منظور.<<⁽²⁾

كما يعرفها Peter Dracker: >> عملية اتخاذ القرارات المستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات و آثارها في المستقبل و تنظيم الجهود اللازمة لهذه القرارات ، و قياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة.<<⁽³⁾

أما Hofen et Shendet فقد عرف الإستراتيجية على أنها: >> التلميح الموجه للمؤسسة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها للفرص و المخاطر في البيئة.<<⁽⁴⁾

معظم التعاريف تؤكد على أن الإستراتيجية هي من أهم العوامل التي تساهم في دعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، و مما يؤكد ذلك تعريف الإستراتيجية ل Porter إذ يقول: >> الإستراتيجية تسعى للحصول على وضعية مستمرة و ذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع << كما يعرفها أيضا: >> فن بناء مزايا تنافسية مستدامة.<<⁽⁵⁾

(1) متريني محمد، المؤسسة الاقتصادية و استراتيجيات التسويق، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2005، ص59.

(2) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص15.

(3) فلاح الحسيني، مرجع سابق، ص15.

(4) متريني محمد، مرجع سابق، ص59.

(5) نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص35.

1-2) تعريف الإستراتيجية التسويقية:

تسعى استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الغايات و الأهداف سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أو على المستوى الرئيسي، و هذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق على أساس نقاط القوة و الضعف ، و الفرص و التهديدات التسويقية المؤثرة على المؤسسة.

و قد وردت عدة تعاريف لإستراتيجية التسويق ، فقد نظر Dibb إلى الإستراتيجية على أنها: << اتجاهات أسواق معينة تتواجه نحوها الأنشطة و أنواع المزايا التنافسية و التي يجب أن تطور و تستثمر >>.

أما Thompson فقد عرفها على أنها: << الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل القصير >> (1)

كما تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها: << تحديد الأسواق المستهدفة و إعداد المزيج التسويقي المتاح لها >>. (2)

و كتعريف إجرائي للإستراتيجية التسويقية هي خطط و سياسات على المدى الطويل تتبعها المؤسسة للوصول إلى الأهداف التسويقية المرجوة.

إذن لا بد لإستراتيجية التسويق أن تكون منبثقة وفقاً لمتغيرات أساسية يسعى واضعها من تحقيق غايات و أهداف، و يعتمد نجاح الإستراتيجية التسويقية على مدى وعي و إدراك الأشخاص المعنيين بها بالأهداف العامة و الخاصة.

(1) محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهران، الأردن، 2000، ص88.

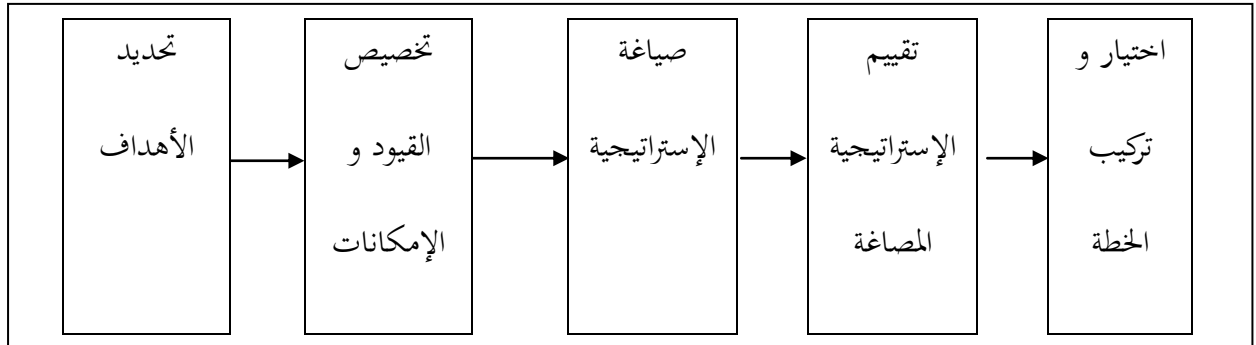
(2) محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص89.

و تحتاج الإستراتيجية عادة إلى وجود أهداف واضحة ، تشير و تركز على خط واحد، و بنفس اتجاه أهداف المؤسسة الكلية، وعلى المستهلكين الحقيقيين أن يستهدفوا بفعالية أكبر ما يفعله المنافسون، كما يجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرنامج التسويقي الذي يؤدي تنفيذه بنجاح إلى اتجاه إستراتيجية التسويق.

المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية:

إن إعداد إستراتيجية التسويق يتطلب منا وضع وإتباع طريقة صحيحة تساعدنا في هذه الإستراتيجية، و

هذا ما نوضحه في الشكل التالي:



شكل (4): مراحل إعداد إستراتيجية التسويق

SOURCE : Kotler & Dubois, Marketing & Management ,8ème édition ,p88

1- تحديد الأهداف:

يجب أن تكون هناك أهداف محددة لنشاط المؤسسة حتى يكون هذا النشاط فعال، وحيث الأهداف

التسويقية للمؤسسة تشكل الأساس لإدارات التسويق، فإن أول مهمة لمدير التسويق تندرج من أهداف طويلة

الأمد إلى أهداف قصيرة المدى، كما تكون هناك أهداف عامة تتفرع من أهداف تفصيلية، و قبل أن تقرر المؤسسة أي هدف تصبو إليه، فان عليها أن تعرف مطالب القطاعات المختلفة من السوق و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، مقابل هذه المطالب ، و الكيفية التي تقابل بها المؤسسات المنافسة ، كذلك التنبؤ بالمنافسة المرتقبة من المؤسسات جديدة التي تدخل في نفس الميدان¹.

2-تشخيص القيود و الإمكانيات:

على المؤسسة تحليل كل الإمكانيات و القدرات المتاحة لها و تتمثل هذه القيود في:

✓ الموارد المالية.

✓ القدرات التكنولوجية.

✓ الموارد البشرية.

و كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار القيود القانونية و اللوائح التنظيمية و المحيط الهيكلي و نخص بالذكر:

-التنظيم المتعلق بالمنتج و الإشهار و التوزيع.

-حجم الطلب.

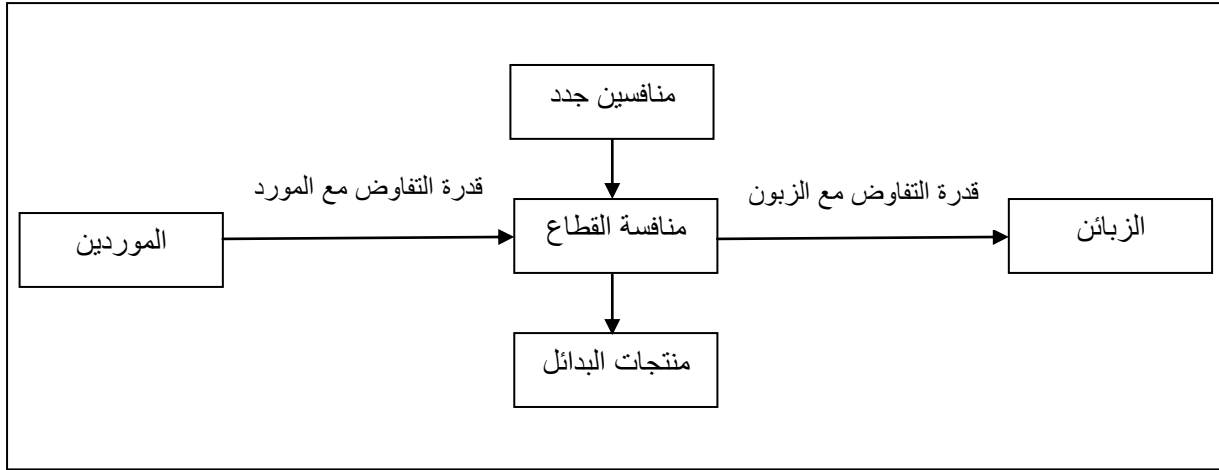
-عادات و أذواق المستهلكين في السوق.

-مراعاة المميزات المختلفة للتوزيع (جهوية، وطنية، دولية).

-نسبة المنافسة.

و يوضح الشكل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة:

¹ بن قيار شهيناز، ولد رويس سمير ، الإستراتيجيات الحديثة للتسويق و مدى ملاءمتها في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، 2005، ص79.



شكل (5): البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة.

المصدر: عمرو خير الدين، المفاهيم و الإستراتيجيات ،ص28.

الشكل السابق يوضح البيئة المحيطة بالمؤسسة في ظل قطاع استراتيجي تنافسي إذ تعتبر دراسة البيئة من الخطوات الهامة في تصميم إستراتيجية المؤسسة جزء من التجمع تتأثر به و يتأثر بها، لذلك يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة ، و تشخيصها و التنبؤ بها، و تحديد أثرها على سلوكها و أدائها و تحديد الفرص التي تنتجها و القيود التي تفرضها مما يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة.

3- صياغة الإستراتيجية:

تم صياغة الإستراتيجية وفقا لمعايير تتمثل في¹:

***معيار الهدف:** يجب على أي مؤسسة الفهم و البحث عن أقسام التسويق المستهدفة و هذا ممكن تحديده إما بالمعنى الجغرافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي.

1 بن قيار شهنيز، ولد رويس سمير، مرجع سابق، ص80

*معيار الخطوات: المؤسسة مضطرة إلى الاختيارات من الإستراتيجية التي تقوم على المنتجات والأسعار، و قنوات التوزيع، ووسائل الاتصال مماثلة للسوق المستهدفة، أي الإستراتيجية تتميز بتغير بعض السياسات التسويقية و هذا وفقا لأجزاء السوق المستهدفة، و الخيار بين الخيارات على أساس مدى تشابه أو تباين الهدف المحتفظ به مع الموارد لدى المؤسسة.

*معيار العناصر المتحركة: تقوم المؤسسة بالضغط على عناصر المزيج التسويقي بغية إنجاح منتجاتها وهذا بالاعتماد على العناصر المتحركة و تتمثل في: السعر، طريقة بيع أصلية، قناة توزيع جديدة.

4- تقييم الإستراتيجية:

تسعى المؤسسة في تحقيق أهداف الإستراتيجية المرسومة بمعيار جزء السوق، و حجم المبيعات، والمحاولة بالتركيز على التطابق و التجانس لهذه الإستراتيجية.

5- اختيار و تركيب الخطة:

في هذه المرحلة يتم رسم و تركيب الإستراتيجية المختارة، و تحديد وسائل عملها و هذا ما يقوم به المخطط التسويقي¹:

الفرع الأول: تحديد القطاعات السوقية الجذابة :

إذا ما قررت مؤسسة أن تبني إستراتيجية تسويقية ملائمة لبيئتها التنافسية، فان عليها أن تحدد أكثر القطاعات الجذابة لتكون بمثابة الهدف التسويقي، على المؤسسة أن تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالمبيعات المتوقعة و الأرباح المتوقعة تحقيقها لكل قطاع ، و نقاط القوة للمنافسين و احتياجات منافذ التوزيع.

1متريني محمد ، مرجع سابق،ص80

و بعد تحديد و تقييم خصائص و متطلبات القطاعات المختلفة ، يبقى السؤال الهام هو: ما هي أفضل القطاعات التي تتوافق مع إمكانيات المؤسسة و خصائصها و نقاط القوة التي تمتلكها؟.

الفرع الثاني: الفرص التسويقية:

يعني التسويق الاستراتيجي القيام بتحليل الفرص التسويقية، وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات و إعداد الخطط و تنفيذها و الرقابة عليها.

و تعني الفرص التسويقية المجال الاستراتيجي الذي تتمتع به المؤسسة بخاصية تفضيلية بالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها، و عليه يجب تحديد الفرص التسويقية التي تجعلها محورا لنشاطها لأنه على أساسها سيتم تحديد برامجها التسويقية و الإنتاجية و المالية.

المطلب الثالث: أنواع استراتيجيات التسويق:

إن إستراتيجية التسويق لكل منتج يجب أن تكون على صلة مباشرة بالغايات و الأهداف والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، التي تشكل جميعها الإستراتيجية و يجب أن يكون توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية:

➤ التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة كفوءة أكثر من المنافسين.

➤ كيفية المنافسة في نفس القطاع.

➤ التعرف على الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.

و بشكل عام هناك ستة خيارات تسويقية تتمثل في:¹

1- إستراتيجية الدفاع التسويقية:

تستخدم هذه الاستراتيجيات كتكتيك للدفاع عن الحصة السوقية، و ذلك بالتعرف على السلع والخدمات الجديدة، و التي يكون صاحب هذه الاستراتيجيات قيادي في مجال عمله، و تكون درجة القوة عالية مقارنة مع المنافسين الذين لا يستطيعون اللحاق به أو منافسته . وقد حدد Kotler هذه الاستراتيجيات بستة أنواع هي:

1-1- إستراتيجية دفاع المؤسسة عن موقعها في السوق:

الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية الدفاعية هو بناء تحصين منيع حول أرض الدولة، ببساطة أن الدفاع عن الموقع الحالي للمؤسسة أو المنتجات، هو شكل من أشكال قلة التبصر في التسويق، فيجب على المؤسسة أن لا تعتمد على مركزها التنافسي الحالي ، بما يعني من إمكانيات مادية و غير مادية بل يجب أن تعمل على تطوير ما لديها لكي تحافظ على بقاءها في السوق بشكل مهيم أو قائد.

1-2- إستراتيجية الدفاع عن أجنحة الجيش:

على قادة السوق أن لا يقفوا عند حد حراسة أراضيتهم، بل لا بد من تشييد مخافت حدودية لحماية الجبهة الضعيفة، و يبقى الدفاع عن أجنحة الجيش ذا قيمة قليلة ما لم يعد إعدادا جيدا و مدروسا و حراسة مجدية.

1-3- إستراتيجية الدفاع بموجب حق الأولوية:

تعتبر من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية، حيث يفكر بشن هجوم على عدو قبل أن يبدأ هجومه ضد المؤسسة ، و الدفاع بموجب حق الأولوية نسب من غطاء السوق الأكبر أو الإمكان أن يتشابه الهجوم المعزز

1 محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص100.

بالأسعار ، و تهدف الاستراتيجيات المعززة التي تمارس ضغوطا عالية إلى الحفاظ على المبادرة في كل وقت ، وجعل المنافس على الدوام في حالة دفاع.

1-4- إستراتيجية الدفاع و القيام بهجوم مقابل و مضاد:

لقد جرت العادة عند مدراء الأسواق، عند مهاجمة المؤسسات لهم بأن يستجيبوا لها بهجوم مقابل، حيث أن القائد هنا لا يستطيع البقاء مكتوف الأيدي، و القائد يتمتع بالخيار الاستراتيجي لمواجهة المهاجم على جبهات القتال أو المناورة ضد الجيش المهاجم، أو شن حركة كامشة للتقليل كتل المهاجمة في قواعد عملياتها ، غير أن القائد الذي يتمتع بعمق استراتيجي في الغالب يهدأ أثناء الهجوم الأول و يهجم هجوما مضادا في اللحظة المناسبة.

1-5- إستراتيجية الدفاع المتنقل:

تتطلب هذه الإستراتيجية من القائد أكثر من مجرد الدفاع عن أراضيه، ففي هذه الإستراتيجية ييسط القائد هيمنته على أراضي جديدة من شأنها أن تعمل كمراكز مستقبلية للدفاع و الهجوم، القائد ينتشر في هذه الأراضي الجديدة بحيث لا يتجاوز ذلك الانتشار الطبيعي ، العلاقة التجارية من خلال ممارسة نشاط التجديد على جبهتين، و تحديد و توسيع السوق و تنويعه، و تولد هذه التحركات عمقا استراتيجيا للمؤسسة و تمكنها من تهيئة الهجمات المستمرة ، و شن هجمات انتقائية في الوقت المناسب.

1-6- إستراتيجية الدفاع بالانكماش:

لم تعد المؤسسات قادرة على الدفاع عن جميع أراضيهما، و إن انتشار قوتها أخذ في التضاؤل وإن المنافسين ينظمون برفق عدة جبهات.

و أفضل مسار هو الظهور بمظهر انكماش مخطط* له أو ما يدعى بالانسحاب الاستراتيجي.

2- إستراتيجية المهاجمين في التسويق:

تكون هذه الاستراتيجيات أفضل للمؤسسات التي ترغب في الحصول على الميزة التنافسية، لكونها ليست الرائدة في مجال عملها، ويمكن للمؤسسة باستخدام هذه الاستراتيجيات توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين، فتقوم هذه الاستراتيجيات على محاولة إظهار نقاط الضعف للمنافسين من أجل مهاجمتها من جهة، و من جهة أخرى إظهار نقاط القوة لمستهلكيها و بالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها و مهاجمة المنافسين .

و هناك خمسة أنواع لاستراتيجيات الهجوم وهي¹:

2-1- إستراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية:

يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من منافسين، و الترويج لها و تحديد أسعارها، في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية فان المؤسسة المعتدية تحتاج إلى منفعة القوة بدلا من المنافسة، و الهجوم الأكثر شيوعا هو تخفيض الأسعار في مقابل أسعار الخصم.

2-2- إستراتيجية مهاجمة أجنحة الجيش:

أي الهجوم الجانبي، حيث تجعل الهجمات الجانبية للتسويق المتميز ذا معنى هام، و هي بوجه خاص تجتنب المعتدي الذي يستولي على موارد أقل من الخصم.

و بالإمكان توجيه الهجوم الجانبي من خلال بعدين استراتيجيين هما:

* الانكماش المخطط ليس معناه التخلي عن السوق ، بل هو التخلي عن الأسواق الأكثر ضعف و إعادة توزيع الموارد للأسواق القوية.

1 محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص103.

- البعد الاستراتيجي

- البعد الشرائحي.

و في الهجوم الجغرافي يحدد المعتدي المناطق ، حيث يضعف فيها أداء الخصم، وهناك إستراتيجية أخرى للهجوم الجانبي و هي تحديد الحاجات التي لم يعطها القائد أهمية في السوق.

2-3- إستراتيجية الهجوم المطوق:

تستند هذه الإستراتيجية على حاجة السوق التي لا يستطيع المنافسون إشباعها من جانب، و مناورة التطويق من جانب آخر، وهي معادلة الاستيلاء على مناطق أو شريحة واسعة من أرض العدو من خلال القيام بهجوم خاطف و شامل، و يتطلب التطويق شن هجوم كبير على عدة جبهات لذا يجب على المؤسسة المعتدية أن تحمي جبهاتها الأمامية و أجنحتها. و يكون التطويق معقولا و منطقياً حين يسيطر المعتدي على موارد متوقعة و يتقن التطويق السريع مما سيحطم إرادة العدو.

2-4- إستراتيجية الهجوم الثانوي:

تعتبر من أكثر الاستراتيجيات حدوثاً، و يقصد تجاهل العدو و مهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة مواردها. و تعرف هذه الإستراتيجية بثلاث خطوات هي:

- التنوع في المنتجات الجديدة لا ترتبط بالمنتج الأصلي.

- التنوع في مجال الأسواق الجغرافية.

- القفز إلى التقنيات الجديدة لإكمال المنتجات الحالية.

2-5- إستراتيجية هجوم العصابات:

هجوم العصابات هو خيار آخر يتاح لمعتدي السوق، و خاصة الأصغر حجما ذوي الرساميل المحدودة، و تتمثل حرب العصابات بشن هجوم أو هجمات صغيرة متقطعة على أسواق مختلفة من المنافسين من أجل إزعاجهم و مضايقتهم ، و في النهاية ضمان موطئ قدم دائم في أسواقهم.

3- الإستراتيجية التسويقية للإتباع:

و تعتبر هذه الاستراتيجيات هي الأفضل للمؤسسات الصغيرة و التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العالمية، و تكون جهودها مركزة على السوق حيث تقتصر على جزء واحد في السوق.

إن إستراتيجية تقليد المنتج تعتبر مربحة مثل إستراتيجية تحديد المنتج تماما، فالمبدع أو المبتكر يتحمل قبل كل شيء نفقات ضخمة لقاء تطويره لمنتج جديد، و يعمل على توزيعه و يزود السوق بمعلومات عنه و إعلامه، فتكون مكافأته هي قيادة السوق، و بوسع مؤسسات أخرى أن تدخل السوق و تقوم بتقليد المنتج الجديد أو تحديده أو طرحه في السوق.

4- إستراتيجية المنقب (المكتشف):

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تسعى إلى المخاطرة و المغامرة باكتشاف سلع جديدة، و تعريف السوق بها، وبالتالي تحقيق أرباح عالية و تكون قدرتها في السيطرة مرتفعة جدا عن السوق.

5- استراتيجيات تسويقية لقيادة الأسواق الصغيرة:

إن البديل لهذا النوع من الاستراتيجيات ، من أن تكون تابعا في سوق كبيرة ، هو أن تكون قائدا في سوق صغيرة، و في العادة تتحاشى المؤسسات الصغيرة المنافسة مع المؤسسات الكبيرة باستهدافها الأسواق الصغيرة ذات

الأهمية القليلة، أو تنعدم أهميتها بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، و تعتبر هذه الأسواق منافذ بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

6- الاستراتيجيات التي يستخدمها متحد والسوق:

تعتبر المؤسسات التي تحتل المرتبة الأولى و الثانية و مراتب متدنية في الصناعة، مؤسسات متسابقة لأجل اللحاق بركاب المؤسسات المقصورة و بوسع هذه المؤسسات المتسابقة لأجل اللحاق بركاب المؤسسات المتسابقة أن تتبنى موقف من أصل موقفين:

- بوسعها مهاجمة القائد و غيرهم من المنافسين الآخرين بروح عدوانية من أجل الحصول على حصة إضافية من السوق.

- أو أن تلعب الكرة في زورق دون أن تهزه أو تحترقه.

وجب على متحدي السوق أن يحددوا أولاً الهدف الاستراتيجي للمؤسسة و خصومها ، ثم الهدف الاستراتيجي لزيادة حصتها السوقية ثانياً.

فبوسع المتعدي أن يختار الهجوم على واحد من الأنماط التالية من المؤسسات:

❖ بوسع المتعدي أن يهاجم قائد السوق: و تعتبر مخاطرة كبيرة لكنها إستراتيجية مكلفة للغاية.

❖ بوسع مهاجمة المؤسسات التي هي من حجمها التي لا تؤدي وظائفها وليس لديها ما يكفي من

التمويل.

❖ بوسع مهاجمة المؤسسات المحلية و الإقليمية التي لا تؤدي وظائفها و ليس لديها ما يكفي من

الأموال.

المبحث الرابع: استراتيجيات المزيج التسويقي:

لا بد للمؤسسة من تقديم مزيج تسويقي مناسب للمستهلك، و محدود إمكاناتها، خاصة إذا كانت في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، و هذا الأمر يتطلب توضيح كل من مفهوم و عناصر المزيج التسويقي و المتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، و يعد هذا المزيج بمثابة الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لإشباع حاجات و رغبات المستهلك، كما يعد تشكيلة مؤثرة أو داعمة لإستراتيجيات التسويق. و سنحاول إبراز هذا من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: إستراتيجية المنتج.

المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير.

المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع.

المطلب الرابع: إستراتيجية التوزيع.

المطلب الأول: استراتيجيات المنتج:

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

1- مفهوم المنتج: قدمت عدة تعاريف للمنتج ، إلا أنها تتفق على انه: >> مجموعة من الصفات أو

الخصائص الملموسة و غير الملموسة، والتي يبحث عنها المستهلك لإشباع حاجاته و رغباته<<.⁽¹⁾

ومن خلال هذا التعريف نركز على مسألتين أساسيتين:

1-1) الخصائص الملموسة: والتي تعني بالجوانب التي يلمسها الزبون وتشير إلى كل النواحي المادية المتمثلة

باللون والشكل، والتصميم والحجم ، وهي تعبر بشكل أساسي عن السلع المادية.

1-2) الخصائص الغير ملموسة²: فهي تعني بالجوانب النفسية والاجتماعية والأخلاقية المتمثلة بالتفاخر

والشعور بالراحة....وفي نفس الوقت فإن المنتجات غير الملموسة تشير بوضوح إلى الخدمات والأفكار

والمنافع التي يحصل عليها الزبون.

2- دورة حياة المنتج:

لكل سلعة دورة حياة معينة و تمر هذه الدورة بصفة عامة بخمسة مراحل هي³:

1-2) مرحلة البحث و التطوير:

تتوافق مع دراسة فكرة السلعة و تنفيذها، وهي مرحلة مكلفة للمؤسسة التي توظف أموالا طائلة، أحيانا دون أن

تعرف تماما مدى استجابة السوق للسلعة، وللتقليل من حالة الشك تقوم المؤسسة في نفس الوقت بدراسة السوق

من أجل توجيهه أنجاز السلعة.

1 نزار عبد المجيد البروارى، أحمد محمد فهمي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص155

2 د/ محمود جاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ص305

3 قحطان العبد لي، التسويق أساسيات و مبادئ، دار الزهران، عمان ، الأردن ص107.

2-2) مرحلة التقديم:

هي أولى مراحل حياة السلعة أي لأول مرة في السوق، و لا يكون لدى المستهلك أي فكرة عنها، لذا تكون مهمة المؤسسة الأساسية هي إيجاد سوق، و ذلك عن طريق محاولة جذب عدد كاف من المستهلكين، وفي هذه المرحلة إما تحقق السلعة نجاحا كبيرا، أو تلقى فشلا، لهذا تعتمد المؤسسة على إستراتيجية ترويجية مكثفة، كما قد يكون السعر مرتفعا لانخفاض درجة المنافسة أو انعدامها.

2-3) مرحلة النمو:

في هذه المرحلة يبدأ دخول عدة منافسين في سوق السلعة، و قد لا يبقى السعر عاليا، حيث ينخفض بصورة تدريجية مع تزايد المعروض من السلعة والارتفاع النسبي في درجة المنافسة، وعموما تركز إستراتيجية الترويج على تثبيت السمعة المكونة في أذهان المستهلكين، عن طريق استخدام وسائل ترويج مناسبة بالإضافة إلى توسيع قاعدة التوزيع للسلعة.

2-4) مرحلة النضج¹:

في هذه المرحلة تكون السلعة قد احتلت مكانتها في السوق، و أصبحت معروفة، وهي تعطي ربحا منتظما إلى حد ما، لكن على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبقى منتبهة ومتيقنة لأي متغيرات، كدخول منافسين جدد أو دخول سلعة تفوق بالتنوع و المواصفات السلعة الأخرى.

عموما يمكن القول، أن المؤسسات التسويقية يجب أن تخطط بفعالية لاستثمار هذه المرحلة، عن طريق زيادة فعالية و مضمون إستراتيجية الترويج مع محاولة بناء جسور من الثقة مع عدد من الموزعين الأقوياء، مع محاولة

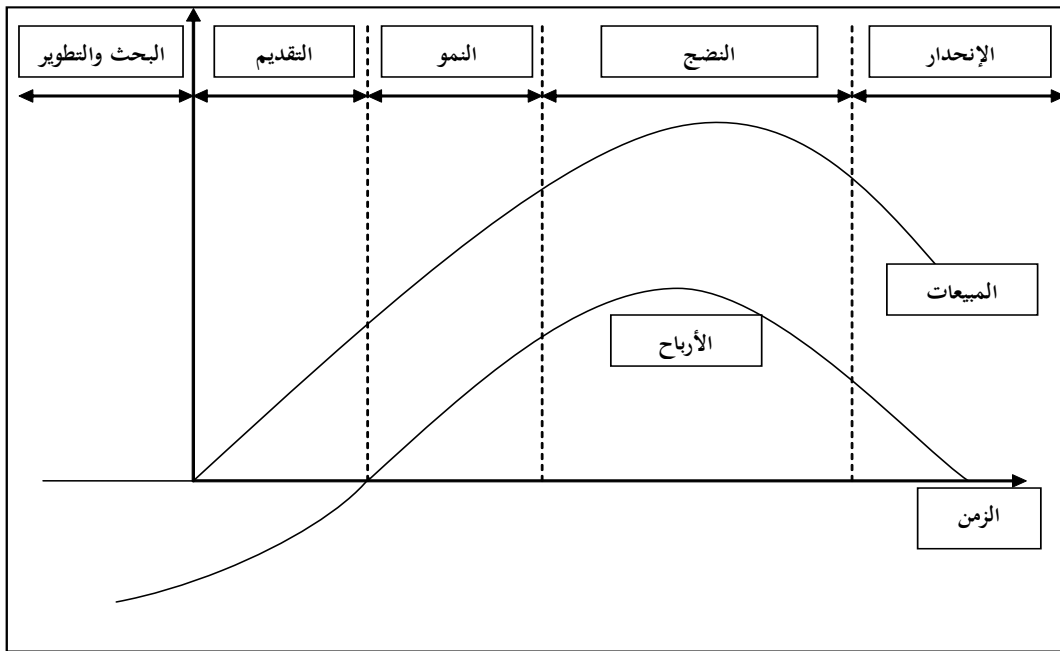
1 قحطان العبدلي، مرجع سابق، ص108

تحسين ما يمكن تحسينه بالمزيج التسويقي، وذلك بهدف إطالة هذه المرحلة إلى أقصى حد ممكن و لكن بإضفاء المزيد من العناية و الحذر لعامل التكلفة.

2-5) مرحلة الانحدار:

قد يستمر حجم المبيعات في الزيادة بأوائل هذه المرحلة، و لكن سرعان ما يظهر الاتجاه صوب النزول و التدهور، فتنخفض الأرباح تدريجيا، و تظهر مدى خطورة الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون السلعي، و سوف تضطر المؤسسة إلى تخفيض نفقاتها بشكل كبير خاصة الترويجية منها، مع إمكانية إيقاف التعامل مع الموزعين الذين لا يحققون أية مبيعات ذات قيمة.

و يمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:



شكل (6): دورة حياة المنتج

SOURCE : Kotler & Keller & Dubois & Manceau ,
Marketing & Management ,12ème édition ,p370

و تعد المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته أحد العوامل التي يجب أن تراعى عند تخطيط الإستراتيجية التسويقية للمنتج. وبما أن كل مرحلة من هذه المراحل لها سيناريو مختلف، فإن ذلك يفرض أن يكون لكل مرحلة إستراتيجيتها التسويقية الخاصة بها:

1- إستراتيجية التسويق في مرحلة التقديم: وضمن هذه المرحلة تستخدم المنظمات عدة استراتيجيات يمكن إيجازها بما يلي:

1-1- إستراتيجية الكشط السريع: تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بأسعار عالية، و بترويج مكثف لتغطية التكاليف المرتفعة، و تحصيل هامش ربح معقول ، و يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:¹

- عدم معرفة قطاع كبير من المستهلكين بالمنتج.

- أن يكون المستهلكون الذين يعرفون المنتج مستعدون لامتلاكه و قادرون على دفع السعر المرتفع له.

- وجود منافسة شديدة ، لهذا فإن المؤسسة ترغب في بناء تفضيلات استهلاكية سريعة لمنتجها.

1-2- إستراتيجية القشط البطيء: و تقوم على أساس تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي منخفض، و تهدف سياسة السعر المرتفع إلى تحقيق أقصى ربح إجمالي، في حين يحافظ تخفيض الترويج على بقاء التكاليف عند حدتها الأدنى، و يكون تطبيق هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:²

- صغر حجم السوق.

1 رائد توفيق، أصول التسويق:مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن،2005،ص178.

2 رائد توفيق، مرجع سابق، ص180.

- وجود معرفة تامة بالمنتج من قبل المستهلكين.

- استعداد المستهلكين لدفع السعر المرتفع.

- توقع عدم قيام المنافسين المحتملين بتقليد المنتج.

1-3- إستراتيجية الاختراق السريع: وهي تقديم المنتج بسعر منخفض، و مستوى ترويجي مرتفع، و الهدف

من ذلك هو اختراق السوق بسرعة و الحصول على حصة كبيرة، و يمكن إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات

التالية¹:

- عندما يكون حجم السوق واسعا و حجم الطلب فيه واسعا.

- عدم معرفة المستهلك بالمنتج.

- وجود منتجين منافسين لهم حساسية عالية للسعر.

- وجود منافسة شديدة.

1-4- إستراتيجية الاختراق البطيء: تتضمن تقديم المنتج بأسعار منخفضة مع ترويج قليل، ذلك أن السعر

المنخفض يشجع السوق على قبول المنتج من قبل المستهلكين، كما يساعد المؤسسة على إبقاء تكاليف الترويج

عند أدنى مستوياتها، و يكون تطبيق هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:

- وجود سوق كبير للمنتج.

- معرفة تامة بالمنتج من جانب المستهلكين.

1 نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص168.

- ارتفاع حساسية السوق للسعر.

- وجود درجة من المنافسة في السوق.

2- إستراتيجية التسويق في مرحلة النمو: تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى استخدام إستراتيجيات متعددة

بإطالة فترة النمو قدر الإمكان، و الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق و ذلك من خلال¹:

- تحسين نوعية المنتج أو إضافة خصائص و تصاميم جديدة له.

- الدخول إلى أجزاء جديدة في السوق.

- استخدام قنوات توزيع جديدة .

- تبني إستراتيجية ترويجية هدفها تحويل المستهلك من معرفة المنتج إلى دفعه للشراء.

- خفض السعر في الوقت المناسب لمحاولة جذب المستهلكين ذوو الحساسية العالية للسعر.

إن إتباع هذه الإستراتيجيات من قبل المؤسسة تزيد من قوة موقفها التنافسي و من حصتها السوقية.

3- إستراتيجية التسويق في مرحلة النضج: وتتمثل في² :

3-1- إستراتيجية تعديل السوق: حيث تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية توسيع السوق، وذلك من خلال العمل

على زيادة حجم مبيعاتها من خلال كسب المستهلكين غير المستعملين للمنتج إلى مستعملين له، أو من خلال

الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق أو كسب مستهلكين المنافسين، عن طريق جذبهم بتقديم المنتج بطريقة

جديدة.

1 نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص168.

2 نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص169.

3-2- إستراتيجية تعديل المنتج: تحاول المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية، المحافظة على المبيعات عن طريق تعديل صفات المنتج، بالطريقة التي تجذب المستهلكين جدد لها. إن إعادة تقديم المنتج قد تأخذ عدة أشكال، حيث يمكن أن تكون عن طريق تحسين النوعية، أو المواصفات و الخصائص التي من الممكن أن تحقق مزايا للمؤسسة، كبناء صورة طيبة عن المؤسسة في أذهان المستهلكين.

3-3- إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي: وفيها تحاول المؤسسة تنشيط المبيعات من خلال إجراء التعديل على واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي كتخفيض السعر مثلاً.

4- إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة من دورة حياة المنتج، تنخفض المبيعات و تصل إلى أدنى مستوياتها، ويعود هذا التغير في المبيعات إلى كثير من الأسباب كالتقدم التكنولوجي، بما يعكسه من ارتفاع في معدلات تقادم المنتج و التغير في مستويات اهتمام المستهلك به، و زيادة حدة المنافسة في السوق.

و تلجأ المؤسسة في هذه الأوضاع إلى تبني أحد التوجهات الإستراتيجية البديلة التالية¹:

- الخروج من السوق كلياً.

- البقاء في السوق مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة.

- التركيز و الاستغناء عن قطاعات معينة من السوق.

- خفض تكاليف التوزيع و الترويج.

- تخفيضات كبيرة في الأسعار.

1 رائد توفيق، مرجع سابق، ص184.

المطلب الثاني: استراتيجيات التسعير:

يعد التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي، و هو العنصر الذي يؤثر مباشرة على إيرادات المؤسسة، فالتسعير >> هو فن ترجمة قيمة المنتج إلى مقابل نقدي، أي هو القرار الذي يعني بالنسبة للمؤسسة حصولها على عوائد لقاء ما تقدمه من منتجات ، يقابله في الجانب الآخر ما يقدمه المستهلك من دخله للحصول على المنتج لإشباع حاجاته و رغباته << (1).

أما السعر فهو >> القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها << (2).

رغم أن أصل الهدف من التسعير هو الحصول على إيرادات أكبر من التكاليف ، إلا أن المؤسسات تتبع طرق لتسعير منتجاتها أهمها:

1- **التسعير على أساس التكلفة:** حيث السعر = تكلفة الإنتاج + مصاريف مختلفة + هامش الربح.

و تمتاز هذه الطريقة في التسعير بأنها تكفل أسعار متساوية في الصناعة، الأمر الذي يقلل المنافسة السعرية إلى حدها الأدنى ، مع شعور جميع الأطراف بأنه أسلوب عادل.

2- **التسعير على أساس الطلب:** بحيث ترتفع الأسعار عندما يزداد الطلب، و تنخفض عندما ينخفض الطلب، وذلك لتغطية الربح رغم ثبات تكلفة الوحدة في الحالتين.

3- **التسعير على أساس المنافسة:** تقوم المؤسسة بتحديد أسعار منتجاتها، بعد الأخذ في الاعتبار أسعار السوق لمواجهة المنافسة ، وهناك ثلاثة مراحل مطروحة أمام مدير التسويق:

(1) نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص 187.

(2) أحمد شاكر العسكري ، التسويق : مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص 173.

- التسعير في مستوى المنافسين.

- التسعير أقل من مستوى المنافسين.

- التسعير أعلى من مستوى المنافسين.

و تعتبر إستراتيجية التسعير واحدة من إستراتيجيات التسويق ذات التأثير الكبير في تحقيق الأهداف

التسويقية، ومن أبرزها ما يلي:

1- إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة: وتشمل¹:

1-1- إستراتيجية قشط السوق: حيث يتم تحديد سعر مرتفع للسلعة الجديدة ، بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة

الأولى في السوق، والتي يهملها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفع،و عندما تقل الفرص البيعية الجديدة

أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة ، يتم تخفيض السعر ، بحيث يكون ملائماً للفئة التي تليها في السوق، وهكذا يتم

الاستمرار في التخفيض لكسب فئات جديدة.

2-2- إستراتيجية الاختراق أو التغلغل في السوق²:

وفي هذه الإستراتيجية يكون السعر منخفض عن السعر الطبيعي للسلعة، و على المدى البعيد، وذلك لتحقيق

أكبر ما يمكن من مبيعات و لأطول فترة زمنية ممكنة لكسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين.

1 محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص312

2 أبي سعيد الديوه جي ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص349.

2- إستراتيجيات تسعير المنتجات الحالية:¹

2-1- إستراتيجية ثبات السعر: بموجبها لا يجري تغيير السعر المحدد للمنتج عند طرحه للسوق لأول مرة، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى المحافظة على مركز المنتج التنافسي و حصة المؤسسة في السوق.

2-2- إستراتيجية تخفيض السعر: تعتبر إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين، أو للقضاء عليهم، وتتم هذه الإستراتيجية بتحقيق الاستجابة لحاجات المستهلك في بيئة متغيرة، و تقود إلى انخفاض هامش الربح، إلا أنها تسهم في بناء حصة سوقية كبيرة إذا تمكنت المؤسسة من الفوز على المنافسين.

2-3- إستراتيجية زيادة السعر: تهدف إلى المحافظة على الربحية خلال فترات التضخم، وفيها يجري تقسيم السوق إلى قطاعات ، يتم التوجه إلى كل منها بسعر مختلف، و تتطلب هذه الإستراتيجية توافر حساسية عالية اتجاه العناصر الأخرى كالجودة و التوزيع.

2-4- إستراتيجية السعر الواحد: يقصد بها تحديد سعر واحد لجميع المستهلكين لنفس المنتج تحت نفس الظروف و الكميات، و يتطلب نجاح هذه الإستراتيجية تحليل المركز التنافسي للمنتج ، و هيكل التكاليف مقارنة ببقية عناصر المنتجات ضمن نفس الصناعة، ومعلومات عن أسعار المنافسين، ودرجة تحقيق المؤسسة لاقتصاديات الحجم، و إمكانات المستهلك الشرائية.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التوزيع:

يمثل التوزيع حلقة الوصل بين المنظمة وأسواقها من خلال ما تعتمد من منافذ توزيعية توفر فيها ما يحتاجه الزبائن من منتجات في الوقت والمكان المناسبين، وكذلك في الجودة المطلوبة والسعر المناسب. إن أي

1 نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي، مرجع سابق، 198.

منظمة لا يمكن لها تحقيق أهدافها سواء على الأمد القصير أو البعيد مهما كان تخطيطها سليماً للاستراتيجيات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى ما لم تعتمد إستراتيجية توزيع كفؤة و فعالة.

1- مفهوم التوزيع: يقصد بالتوزيع عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك، وذلك عن طريق مجموعة الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية و المكانية و الحيازية للمنتج، و تعد عملية التوزيع هذه من العناصر الأساسية في التسويق، كما تعد القرارات التسويقية المتعلقة بتوزيع المنتج ، من القرارات المهمة جداً للمؤسسة خاصة في بيئة تنافسية.

2- العلاقة بين المنظمة وقنوات التوزيع¹:

✓ إن العلاقة بين المنظمة وحلقات قنوات التوزيع هي علاقة مصيرية بالنسبة لأطراف العمل (المنتج والموزع مثلاً) وهي علاقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للأطراف كافة. إنها ليست إذن علاقة أحادية الجانب، وإنما هي علاقة متداخلة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع مهمات ومسؤوليات الأطراف كافة.

✓ إن العلاقة بين المنظمة وحلقات قنوات التوزيع ينبغي أن تخدم بالدرجة الأساسية العملية التسويقية من خلال إشباع رغبات المستهلكين والمنتفعين، أي أن المستهلك هو الذي يخلق قناة توزيع.

✓ إن العلاقات الأساسية بين حلقات قناة التوزيع يجب أن تبنى على أساس المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة. إن مبدأ المصالح المشتركة مؤشر حقيقي على أن جميع الأطراف تعمل من أجل خدمة المستهلك، من خلال توفير احتياجاته وإشباعها. أما مبدأ المنافع المشتركة فإنه مؤشر على حسن إدارة العملية الإنتاجية والتسويقية.

1 د/ محمود حاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ص332

3- أنواع استراتيجيات التوزيع: تتمثل إستراتيجيات التوزيع فيما يلي:

3-1- إستراتيجية التوزيع المكثف: أو يطلق عليها إستراتيجية التغطية الشاملة ويتضمن ذلك توفير السلعة في عدد كبير من منافذ التوزيع من أجل تحقيق أكبر تغطية ممكنة للمنتج في الأسواق، و تصلح هذه الإستراتيجية للسلع الميسرة الواسعة الانتشار، و التي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين، و يمكن استخدام آلات البيع و متاجر التجزئة لخدمة هذا الغرض.

3-2- إستراتيجية التوزيع الانتقائي: و يعني توفير السلعة في متاجر قليلة و منتقاة من بين بدائل عدة، و يتم اختيار المنافذ المرغوبة على أساس معايير معينة، مثل: سمعة الموزع، قدرته على خدمة السلعة، التزامه بالسعر المحدد من قبل المنتج، و تصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام بالنسبة لسلع التسوق (السلع المعمرة) و تقسم من السلع الخاصة.

3-3- إستراتيجية التوزيع المحصور: و يطلق عليها إستراتيجية التغطية بواسطة الوكلاء الوحيدين ويشير هذا النوع ، إلى اختيار موزع أو وكيل في كل منطقة جغرافية، يرغب المنتج فيها و التعامل معها، و تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة ، لغرض السيطرة على الأسعار أو الخدمات المقدمة من خلال القناة التوزيعية. إن المنتجات التي توزع عن طريق الموزع الوحيد تحتاج إلى جهد مميز وخدمات قبل وبعده البيع بشكل متميز.

المطلب الرابع: إستراتيجيات الترويج:

يعد الترويج أداة فاعلة للتعريف بالمنتج، و زيادة المبيعات و الحصة السوقية، وهو أحد عناصر المزيج التسويقي الموجه نحو السوق، باعتباره اتصالا يستهدف الإقناع بالمنتج.

و قد عرف Kotler الترويج على انه >> النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي و ينطوي على عملية اتصال إقناعي <<¹.

و من المهم للمؤسسة أن تقوم بوضع إستراتيجيات ترويجية تركز على الأدوات الترويجية الخمسة التي يشملها المزيج الترويجي و هي²:

- الإعلان.

- تنشيط المبيعات .

- العلاقات العامة.

- البيع الشخصي.

- التسويق المباشر.

1- الإعلان: يشمل الإعلان تقديم رسائل ترويجية مدفوعة الثمن، من خلال وسائل الإعلام المختلفة، و يركز على تكوين منظور طويل الأجل ، لبناء صورة معينة لاسم العلامة في ذهن المستهلك، و عندما يكون عدد المنافسين كبير و نفقات الإعلان عالية جدا ، تحتاج المؤسسة إلى إعلان اقوي و مكثف لكافة منتجاتها و خصوصا الجديدة ، و التي تساهم في تعزيز اسم العلامة.

2- تنشيط المبيعات: تشمل مجموعة الوسائل التي تستخدم لغرض الترويج، و لا تدخل ضمن الوسائل الاعلانية الرئيسية، وأهم أساليب التنشيط: الهدايا الترويجية، و التذكارية، و العينات ، و نوافذ العرض الخارجية، و الترتيب الداخلي للمحل و التنزيلات ، و المعارض بأنواعها (المحلية والقومية و الدولية).

1 رايد توفيق، مرجع سابق، ص308.

2 مأمون ندم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص362

3- العلاقات العامة: يعني هذا النشاط بتنمية العلاقات الوثيقة مع المؤسسات و المستهلكين، و جمع المعلومات الدورية عن احتياجاتهم ، وإعداد و نشر المعلومات اللازمة عن المؤسسة عن طريق التقارير السنوية ، و العلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع المستهلكين ، و يستهدف إيصال انطباع جيد عن المؤسسة و منتجاتها، أو المحافظة على علاقة وثيقة مميزة مع المستهلكين.

4- البيع الشخصي: >> هو ذلك النشاط من أنشطة الترويج الذي يتضمن مقابلة مندوب البيع للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بخصائص السلعة أو الخدمة و إقناعه بشرائها¹.
والبيع الشخصي هام للمؤسسة خاصة عند طرحها منتجات جديدة، فالمنتج الجديد لا يستطيع بيع نسه بنفسه بصرف النظر عن جودته دون بذل جهود بيعية.

5-التسويق المباشر: هو محاولة تعزيز علاقة التفاهم بين المؤسسة المستهلك(أو الوسيط المتوجه له)، و يتميز هذا التسويق بتوجهه إلى شخص محدد ، تصاغ له الرسالة الترويجية بما يتفق و حاجاته مع القدرة على تعديل هذه الرسالة، و يتم استخدام البريد أو الهاتف خاصة.

أما فيما يخص استراتيجيات الترويج، فإنها تعني بتشكيل حالة من التنسيق للجهود المبذولة من قبل المؤسسة، التي تستهدف جماعة معينة من المستهلكين، وفقا لأهداف إستراتيجية التسويق، و التي ترغب بتحقيقها المؤسسة، و من أبرزها ما يلي²:

1 أحمد شاكر العسكري، مرجع سابق، ص 217

2 نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي، مرجع سابق، ص 224.

1- إستراتيجية الدفع و الجذب:

1-1- إستراتيجية الدفع: تقوم بموجبها المؤسسة بالتركيز على الوسائل الترويجية (بيع شخصي ، إعلان،...)، باتجاه تجار الجملة خاصة ، و دفعهم إلى توجيه حملاتهم الترويجية صوب تجار التجزئة، و هؤلاء يقومون بتوجيه جهدهم البيعي إلى المستهلكين، و ضمن هذه الإستراتيجية تمنح خصومات لتجار التجزئة، فالدفع إذا هو إشراك المنتج و الموزع في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك.

1-2- إستراتيجية الجذب: تقوم المؤسسة فيها بتوجيه الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الترويج، بالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة لتشجيعه بتوفير المنتجات المطلوبة مباشرة من المستهلك، فيقوم تاجر التجزئة بتحرير الطلب إلى تاجر الجملة، ثم إلى المؤسسة، و هي إستراتيجية مألوفة لدى المؤسسات و التي تسعى إلى جذب المستهلك لطلب منتجاتها.

2- إستراتيجية الضغط و الإيحاء :

2-1- إستراتيجية الضغط: تعتمد بموجبها المؤسسة، الأسلوب المكثف في الإقناع من خلال تعريف المستهلكين بالمنافع الحقيقية لمنتجاتها.

2-2- إستراتيجية الإيحاء: تعتمد أسلوب الإقناع المبسط(السهل) القائم على الحقائق من جهة، و اعتماد لغة الحوار طويل الأمد لدفع المستهلكين باتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة من جهة أخرى

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ، يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي هو الموجه العام لإدارة التسويق من خلال مجموعة من الخطط و السياسات و العمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية، وكذلك من خلال مزيج تسويقي متكامل إذا تم تصميمه بالطريقة المناسبة بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، حيث جاء خبراء التسويق بمفاهيم و استراتيجيات في غاية الأهمية ، هدفها الدخول إلى الأسواق الكبيرة و المتنامية التي تعاضم عددها، و تكاثرت اختصاصاتها بتنوع السلع و الخدمات و تغير أذواق المستهلكين، كل ذلك في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة و القاسية ، حيث تحاول المؤسسة جاهدة لفهمها و فهم مكوناتها و التكيف معها لضمان البقاء و الاستمرار بتحقيق أكبر قدر ممكن من الحصة في السوق من أجل اكتساب ميزة تنافسية و الحفاظ عليها و هذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

المنافسة

والإستراتيجية التنافسية

مقدمة:

تتعرض المؤسسة إلى ضغوط مستمرة من البيئة الخارجية، فتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية، مما يدفعها إلى التحسين المستمر في الأداء بهدف البقاء والاستمرار.

فبحكم المعطيات الجديدة و المتمثلة في فتح الأسواق، المنافسة غير المحدودة والتطورات التكنولوجية السريعة، يتعين على المنظمات الاهتمام بكل ما له علاقة بالتنافس، و بالتالي البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات و ضمان تحسين الأداء و الاستمرار لفترة طويلة، و للتعلم أكثر في هذا الفصل تم تناوله من خلال ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية المنافسة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية.

المبحث الأول: ماهية المنافسة:

نتيجة التطور في الفكر الاقتصادي، بدأت المنافسة تتسع و تشتد بين المؤسسات ليس فقط على المستوى المحلي ، و إنما بين الدول، و مع تحول السوق من سوق عرض إلى سوق طلب، و مع زيادة الطاقات الإنتاجية، و التطور التكنولوجي ، أدى ذلك إلى تغيير وجهة نظر المنافسة من حرية الدخول و الخروج من السوق، إلى مدى إمكانية الحفاظ على المكانة في غضون الصراع و التنافس الشديد وهذا يجعل المؤسسات تدرك أن بقاءها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة:

إن الفهم العميق للمنافسة والتشخيص الدقيق لها حتما سيساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة ويضمن لها قوة تنافسية قادرة على مهاجمة المنافسين من أجل تحسين مركزها التنافسي، تطويره، أو الدفاع عن مركزها التنافسي الحالي بالشكل الذي يحقق لها الصمود وبالتالي البقاء في الأسواق. وقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي¹:

يقصد بالمنافسة التنافس بين الباعين أو بين المشترين على نفس المنتج. وتعني كذلك التقاء العارضين و الطالبين في سوق معين، مما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة.

1 نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص25.

كما يمكن تعريف المنافسة على أنها¹:

مقدرة المؤسسة على المواجهة و التكيف مع منافسيها، سواء في السوق الداخلية أو الخارجية بمنتج تنافسي الذي يتميز بأقل تكلفة و جودة مطلوبة (مقبولة) وفي أفضل مدة، فهي تساهم في تحولات وتطور الهياكل الاقتصادية و ذلك بتطوير تقنيات الإنتاجية والتوزيعية .

كما تعرف أيضا² :

المنافسة تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و المواصفات و توقيت البيع و أسلوب التوزيع و الخدمة بعد البيع و كسب الولاء السلعي و غيرها.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المنافسة:

1-2) المنافسة الكاملة:

في ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار والكمية المعروضة من المنتجات، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب عليها مثل: الطحين، الخبز، الملح....

ويمكن إيجاز خصائص هذه المنافسة بما يلي³:

1 دوخ فريد، دور التنافسية في تسيير المؤسسة، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي بالمدية، 2005، ص 2.

2 فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص20

3 د/ محمود جاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ص230

- وجود عدد كبير من البائعين الصغار الذين تكون قدراتهم المالية محدودة بالشكل الذي لا يستطيع أحدهم أو عدد قليل منهم التأثير على الباقين أو الخروج عن السياسة السعرية السائدة في السوق.
- وجود عدد كبير من المشتريين، وإن كمية الشراء لكل مشتري تكون قليلة من مجموع العروض السلعي وليس لهم الإمكانية في التأثير على السياسة السعرية المتبعة.
- إن المنتجات الموجودة في السوق تكون متجانسة ومتماثلة بالشكل الذي يعطي إمكانية الانتقال وتحويل المشتري من بائع إلى آخر م أجل الحصول على السلعة والحصول على ميزة سعرية قليلة جدا.
- حرية الدخول إلى الأسواق أو الخروج منها.
- يمتلك المشترون معلومات كافية عن السلع وأسعارها.
- لا يستطيع أحد البائعين أو المنتجين التأثير على السياسة السعرية أو استخدام سياسة سعرية أعلى بكثير أو أقل بكثير من الأسعار والسلع المنافسة لأن ذلك سوف يعرضه لخسارة كبيرة.
- عدم تمسك المشتريين بعملية الشراء من بائع واحد وإنما يكون لهم حرية وسهولة الانتقال.

2-2) المنافسة الحرة:

إن المنافسة الحرة تتماثل بشكل كبير مع المنافسة التامة أو الكاملة ولكن مع وجود بعض الاختلافات

يمكن إيجازها بما يلي:

- إن عدد البائعين في المنافسة الحرة أقل من المنافسة التامة.

• هناك اختلاف بسيط السياسة السعرية من قبل البائعين ولكنه يجب أن يكون قليلا في حالة تماثل المنتجات من حيث الجودة وأن يكون الاختلاف مقبولا في حالة وجود بعض الاختلافات الملموسة في الجودة.

• هناك بعض القيود على تحرك رأس المال بين الصناعات والسلع والمشاريع.

2-3) المنافسة الغير تامة: إن هذا النوع يمكن تصنيفه إلى ثلاث أنواع وذلك استنادا إلى اختلاف عدد البائعين والمشتريين واختلاف رأس المال وغيرها من العوامل¹:

أ) المنافسة الاحتكارية: يتميز هذا النوع من المنافسة بوجود عدد كبير من المنافسين، لذلك تحاول كل مؤسسة أن تميز منتجاتها كليا أو جزئياً، و مثل ذلك المطاعم، معاهد التكوين، كما تحاول هذه المؤسسات أن تستهدف قطاعاً معيناً في السوق.

ب) منافسة القلة: وهي الحالة التي يوجد فيها عدد قليل من المؤسسات التي تنتج أو تسوق نفس المنتج وتنتطبق هذه الحالة على الصناعة البترولية، و المؤسسة في هذه الحالة مجبرة على البيع بالسعر السائد في السوق أو محاولة تمييز منتجها عن غيره لتبرير الفرق في السعر، وفي هذه الحالة تتصرف كل مؤسسة بحذر و ترقب ردود أفعال منافسيها.

ج) الاحتكار: يحدث الاحتكار المطلق عندما تكون هناك مؤسسة وحيدة تنتج سلعة أو خدمة في سوق معين، وهذه الوضعية قد تكون نتيجة تنظيم خاص، شهادة، رخصة، أو ببساطة نتيجة الاستفادة من خبرة اقتصاديات الحجم، و المؤسسة المحتكرة يمكن أن تفرض أسعار مرتفعة في حالة غياب قوانين تنظيمية أو في حالة عدم وجود منتج بديل لمنتجاتها.

1 فريد النجار، مرجع سابق، ص23

المطلب الثالث: أسباب تحليل المنافسة:

- يعدّ تحليل المنافسة إستراتيجية لأي مشروع وكيفية ارتباطه بالتنافس وإن الغرض من تحليلها يرجع إلى:¹
1. الرغبة في مواجهة الداخلين الجدد والذين يرغبون في تقديم نفس المنتجات بمواصفات أفضل وأسعار أقل للحصول على حصة سوقية.
 2. الرغبة في مواجهة التغيير في تطلعات العملاء ورغبتهم المتزايدة في تكلفة أقل، جودة أعلى، مع رغبتنا في استمرار الربحية وتزايدها.
 3. مقارنة ما يقوم به المنافسون من أعضاء السوق سواء من استراتيجيات دفاعية أو هجومية لتحقيق أهدافنا في السوق.
 4. مواجهة تحديات التطور في السوق بإيجاد مجموعة من الأفكار الجديدة.
 5. التعامل بشكل أفضل مع التطور التكنولوجي والذي يمكن أن يسفر عنه من التحول من منتجاتنا إلى منتجات أخرى منافسة.
- أ) دور التحليل التنافسي: يلعب التحليل التنافسي دورا مهما في التخطيط الإستراتيجي وهذا الدور يتضح من خلال:

- مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها.
- توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والإستراتيجيات المستقبلية.

1 محمد الصريفي، "التسويق الإستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 147.

- توفير قاعدة واسعة لتطوير الإستراتيجيات لإيجاز الميزة التنافسية في المستقبل.
- المساعدة على توقع العائدات والتي تعتبر محددًا للاستثمار المستقبلي.
- وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، إستراتيجية تسعيرية، تقنية جديدة.

ب) منافع التحليل التنافسي:

إن منافع التحليل التنافسي يمكن إيجازها بما يلي¹:

- فهم أفضل لمنافسي المنظمة: ماذا يعملون؟ من هم؟ وماذا يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن؟
- يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية.
- يساعد على التخطيط لوضع إستراتيجية للمنظمة.
- توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المنظمة.
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين اتجاه الإستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

المطلب الرابع: المركز التنافسي (الموضع التنافسي):

الهدف من هذا المطلب هو إلقاء الضوء على أحد أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ألا وهو تحسين وتعزيز الموضع أو المركز التنافسي للمؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، وذلك لغرض اختيار مصداقية وفعالية الخيار

1 Withrow, Jason, 2006, Competitive Analysis: understanding the Marketing Context, pdf. P8

الإستراتيجي من جهة، وإمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الوضع اتجاه المنافسين من جهة أخرى ما يضمن استمرارية المؤسسة وبقائها وتحقيق النمو في أنشطتها وفعاليتها الاقتصادية.

وهناك العديد من الأمور التي يجب أن تركز عليها المؤسسة من أجل تعزيز مركزها التنافسي أو موقعها في السوق وهذه الأمور هي:¹

أ) إدراك المستهلكين للمنتجات المقدمة:

- يجب أن تكون المنتجات التي تقدمها المنظمة للسوق قادرة على جعل المستهلكين يدركون وجود اختلاف إيجابي لهذه المنتجات عن المنتجات المنافسة.
- إن هذا الاختلاف المدرك للمنتجات يتعلق بقدرة المنظمة.
- إن إدراك المستهلكين للاختلاف الإيجابي لمنتجات المنظمة يجب أن يدوم ويستمر كي تتمكن المنظمة من زيادة الطلب على منتجاتها.

ب) تميز المنتجات المقدمة:

لكي تتمكن المنظمة من المحافظة على كمية الطلب على منتجاتها وزيادة هذا الطلب يجب أن تكون منتجاتها مختلفة في جوانب عديدة يمكن إيجازها بما يلي:

- يجد (Porter, 1980)² بأن يكون المنتج أحسن منتج متوفر بالنسبة لسعره، وذلك استنادا إلى

¹ د/ محمود جاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ص234

² Porter, M, (1880), competitive advantage< Harvard Business Review, Vol 66 P 37

النظرية التي طورها والمتعلقة بالاستراتيجيات التي يجب أن تستخدمها المنظمة لبناء الميزة التنافسية والتي تؤكد على إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز وإستراتيجية الكلفة الأفضل.

- ويشير¹ (Kotler,1997) بأن الميزة التنافسية تمثل قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنظمات المنافسة لها إتباعها حالياً أو مستقبلاً وتسعى المنظمة وباستمرار إلى تطوير وإدامة ميزتها التنافسية من أجل تقديم قيمة أكبر لزبائنهم لكي يستمر الطلب على منتجاتها.

(ج) قدرة المنظمة على تطوير برامجها واستغلال الفرص التسويقية :

- ويقصد بقدرة المنظمة الإمكانات المالية البشرية للمنظمة المنافسة وقدرتها الإنتاجية وأنشطتها التسويقية وإمكانيتها على تطوير برامجها وأنشطتها.
- القدرة المالية والبشرية للمنظمة المنافسة وقدرتها الإنتاجية وأنشطتها التسويقية وحصتها السوقية الحالية والمستقبلية ومدى إمكانية تطوير أنشطتها وبرامجها.
- قدرة المنظمة على استغلال الفرصة السوقية المتاحة وعدم السماح للمنظمات المنافسة لها باستغلال هذه الفرصة، وإن الفرصة السوقية تمثل أي موقف ملائم في بيئة المنظمات تسعى إلى توفير الجهود من أجل استغلالها.

¹ Kotler,P,1997,Marketing Management,Analysis,Planning,Implementation And control,Prentice-Hall.inc New Tersey

المبحث الثاني: الميزة التنافسية:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة).

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

تعدد تعاريف الميزة التنافسية من كاتب إلى آخر، و فيما يلي يمكن ذكر بعض هذه التعاريف.

- عرفت الميزة التنافسية بأنها¹:

مجموعة من المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، و تأكيد حالة من التميز و الاختلاف بين المؤسسة و منافسيها.

- و وصفها هوفر و شاندل Hofer et Schendel بأنها: الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل

منافسيها عن طريق أمشاط نشر الموارد.

1 علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104

و حسب مايكل بوترتر¹ Michael porter : تنشأ الميزة التنافسية لمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومها الواسع.

- وعرفت كذلك بأنها² : قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل لربائنها وأرباح مجزية لنفسها. فالتنافس في المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضوعية تضيف مكانة المنظمة في هذه الصناعة وبأنها منظمة رائدة في أي من التكلفة أو التميز.

- كذلك هي³ : خاصية أو مجموعة من خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات/ خدمات للعملاء.

وخلاصة مما تقدم يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

حدد Porter وعين من الميزة التنافسية : ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1 Porter, " l'avantage concurrentiel de nations Inter", édition Economique , paris, France , 1993 , p 48

2 د/ محمود جاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ص234

3 مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص14.

1. ميزة التكلفة الأقل¹:

1-1) تعريف ميزة التكلفة الأقل: تعني ميزة التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بمنافسيها مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر. ويمكن لمؤسسة الحياة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلتها لدى المنافسين.

1-2) ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها: إن نجاح ميزة التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها فالتكلفة لا تنخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تمتلك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف كإقتصادات الحجم، وحجم الإنتاج المتراكم، فتحسين مركزها التنافسي لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعلى المؤسسة ألا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية.

ومن بين الأساليب التي تستعملها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

2. ميزة التميز²:

1-2) تعريف ميزة التميز: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما تمتاز به من جودة عالية، خصائص فريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع..... الخ وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة هامة.

1 نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الإسكندرية للكتاب مصر، 1998، ص85

2 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص87

2-2) شروط نجاح تكلفة ميزة التميز واستمرارها: تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لاكتساب خاصية الإنفراد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها فمثلا تقديم مساعدة فنية للزبائن يتطلب توفير مختصين إضافيين، مما يكون مكلفا للمؤسسة، كما أن تصنيع منتج أكثر دواما واستمرارا من منتجات المنافسين يتطلب توفير كميات أكبر من المواد الأولية التي قد تكون غالية السعر.

ولكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية¹:

- تحويل تكاليف التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التميز الغير مكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.

- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد كبير من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للزبون زمن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.

ويتوقف دوام استمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين وهما أن يدرك الزبائن بطريقة دائمة لقيمة الميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم وأن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها.

ومن بين الشروط الواجب توفيرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:

- الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط والمميزات التي تمنحها أسبقية الإنطلاق في مجال نشاطها.

1 M. Porter, Op-cit, P 196-197

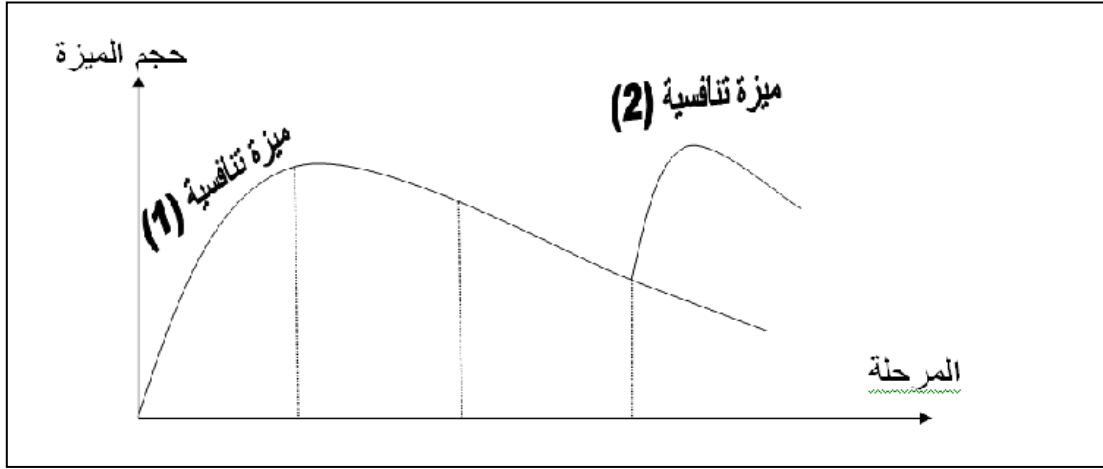
- اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز.
- تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التميز ومحاكاتها.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية وخصائصها:

1-3 محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما :حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أ) **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبيي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها .وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل أدناه:



الضرورة التقليد التبني التقديم

شكل (7): دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصدر سابق ذكره ص 86

ب) نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة من طرف الشركات المنتجة إلى الشركات المنافسة، أما النطاق الضيق تتحقق الميزة التنافسية فيه من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

كما هناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: النطاق السوقي،

النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، والنطاق الصناعي، كما هو وضع في الجدول رقم (1) :

الجدول (1) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس¹

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
النطاق السوقي Segment scope	هنا يكون أمام الشركة الاختيار ما بين بيع مختلف منتجاتها إلى قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى Vertical scope	هو مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل.
النطاق الجغرافى Geographic scope	هو عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافى للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتكون للميزة التنافسية أهمية عالمية إذا وصلت منتجاتها إلى أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يعني الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة هذا ما يخلق فرصة لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر صناعات مختلفة.

1 د.نبيل مرسي خليل - مصدر سبق ذكره ص 87

3-2) خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية:¹

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- أنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.
- هي تتميز بالمرونة بمعنى يمكن إحلال ميزة تنافسية أخرى بسهولة وفقاً للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

- هي متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- أنها تعكس كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة و تحفزهم للشراء منها.

المطلب الرابع: أهداف وأهمية خلق وامتلاك الميزة التنافسية:

4-1) أهداف خلق الميزة التنافسية:

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف و هي² :

1 حسن علي الزغبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي"، ، 2005، ص 138.

2 علي السلمي، مرجع سابق ص101

-خلق فرص تسويقية جديدة. كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة "Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

-دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.

-تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة . تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها و بالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

- تسعى المنظمة من خلال تحقيق و تعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان و لأنه يهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

4-2) أهمية امتلاك الميزة التنافسية¹:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المؤسسات في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، بحيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من المنتج المقدم مثل الجودة العالية.

و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجيا بهدف:

1 د.نبيل مرسي خليل - مصدر سبق ذكره ص80

- إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم.

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين. فقد أكد مايكل بورتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل منخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافس.

إن كون المزايا التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.

- إنها تعطي ديناميكية و حركية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية:

تسعى المؤسسات بل و حتى الحكومات لأن تكون هي الرائدة في مجالها و لكل منها أهدافها المادية والمعنوية المختلفة، و لكن الجميع يسعى لان يكون متميزا أو بالمعنى الصحيح يسعى لأن يكون قائدا للسوق في مجاله. و لا يكون ذلك إلا من خلال وضع إستراتيجية للمنافسة بالشكل الذي يجعلها تحتل الصدارة في أعلى هرم السوق.

المطلب الأول: الإستراتيجية العامة للتنافس:

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، و بناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين من خلال هذه العناصر التالية:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:¹

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و هناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي:

- توافر اقتصاديات الحجم.

- الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة.

- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة.

- سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- ما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسات المنتجة بتكلفة اقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على

أساس السعر.

- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا

يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من

الموردين الأقوياء، و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح

معين، لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.

1 د.نبيل مرسي خليل - مصدر سبق ذكره ص112

- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- و يتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس (المذكورة في المبحث السابق) و أيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد السعر.

2- إستراتيجية التمييز: ¹

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة:

- تشكيلات مختلفة للمنتج.
- سمات خاصة بالمنتج.
- تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي و الأداء.
- الريادة التكنولوجية و الجودة المتميزة.
- مدى واسع من الخدمات المقدمة.
- سمعة جيدة.

1 د.نبيل مرسي خليل - مصدر سبق ذكره ص 121

و تتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات، و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول:

1- التمييز على أساس التفوق النسبي.

2- التمييز على أساس الجودة.

3- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

4- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

و كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

3- إستراتيجية التركيز¹:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص، إلى بناء ميزة تنافسية، و الوصول إلى موقع أفضل في السوق،

من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو

التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

1 د.نبيل مرسي خليل - مصدر سبق ذكره ص122

فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز، هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس كل السوق، و تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، و ضيق بشكل أكثر فاعلية و كفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل.

و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

- التمييز و التكلفة الأقل معا.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين :

- اختيار و تحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

و لتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على

معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع

بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، و أخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقي.

يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الإستراتيجيات العامة للتنافس، حيث

يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، و أخيرا الهدف المرغوب الوصول

إليه، و تجدر الإشارة إلى انه بإمكان المؤسسة اشتقاق إستراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة

للتنافس، وذلك وفق الوضعيات و الموقع التنافسي في زمن معين.

المطلب الثاني: مخاطر الإستراتيجية التنافسية:

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التي قام Porter بتحديدتها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه.

(أ) **مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:** تتمثل أكبر مخاطر هذه الإستراتيجية عندما تظهر تكنولوجيات حديثة وكبيرة موفرة للتكلفة ولا تستطيع الشركة المتبعة لهذه الإستراتيجية أن تحصل عليها ولو كان ذلك بشكل سريع لأن الموارد المالية لديها قد لا تكون كافية لذلك.

كما أنه يجب على الشركة في سعيها المستمر لتخفيض التكلفة أن تنتبه للتطورات التي من الممكن أن تحدث في السوق من مثل انخفاض حساسية المشتريين للسعر مع اهتمامهم المتزايد ببعض المزايا في المنتج أو حدوث تطورات جديدة قد تغير من أسلوب استخدام المنتج الذي تتعامل به الشركة

(ب) **مخاطر إستراتيجية التمييز:** من المخاطر التي تتعرض لها هذه الإستراتيجية أن المنافسون الآخرون قد يستطيعوا أن يقلدوا الخصائص والمميزات التي يتمتع بها منتج الشركة وهذا يفقد الشركة ميزتها التنافسية بالنسبة للمشترون في السوق.

أيضاً قد ينخفض تقدير المشترون للمزايا والخصائص التي تحاول الشركة التركيز عليها وقد لا تتمكن الشركة من تبرير السعر المرتفع بالمقارنة بالمنتجات المنافسة الذي يرافق عملية التمييز مما يولد رفض لدى المشترون في دفع هذا السعر.

ج) مخاطر إستراتيجية التركيز: تتمثل المخاطر التي ترافق إستراتيجية التركيز بما يلي:

- قد يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي

الطلب.

- دخول المنافسون الكبار هذا القطاع على نطاق كبير بسبب تضائل فروقات هذا القطاع عن غيره أو

مميزات التسويق الشامل.

- ظهور الشركات المنافسة الأخرى التي تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من القطاع السوقي.

ويمكننا توضيح هذه المخاطر من خلال الجدول التالي:

الجدول (2) مخاطر الإستراتيجية التنافسية¹

مخاطر إستراتيجية التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة. - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية بسبب تغير سلوكاتهم. - زوال عوامل التمييز. - التقليد من جانب المنافسين. - السعر المرتفع الذي لا يبرر عامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك. - اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة. - لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز. 	<p>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

1 ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية : " مفاهيم ونماذج تطبيقية " الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية ص 262

المطلب الثالث: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية:

يستند تحقيق الميزة التنافسية على وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة لكي يتم اكتساب تلك الميزة حيث تركز الإستراتيجية التنافسية على الاختلاف ما بين المنظمات ولا تركز على المهام المشتركة بينها فهي تعنى بكيفية القيام بالوظيفة بشكل أفضل مما تؤديها المنظمات المنافسة.

وكما تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات، تؤدي إلى تحقيق ميزة

متواصلة و مستمرة عن المنافسين، و تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية و هي: (1)

1- طريقة التنافس: و تشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التصنيع،

إستراتيجية التوزيع.

2- حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.

3- أساس التنافس: يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة، و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية

المتواصلة و الأداء في المجال الطويل.

و يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول و المهارات التي تحوزها المؤسسة، ويعبر الأصل

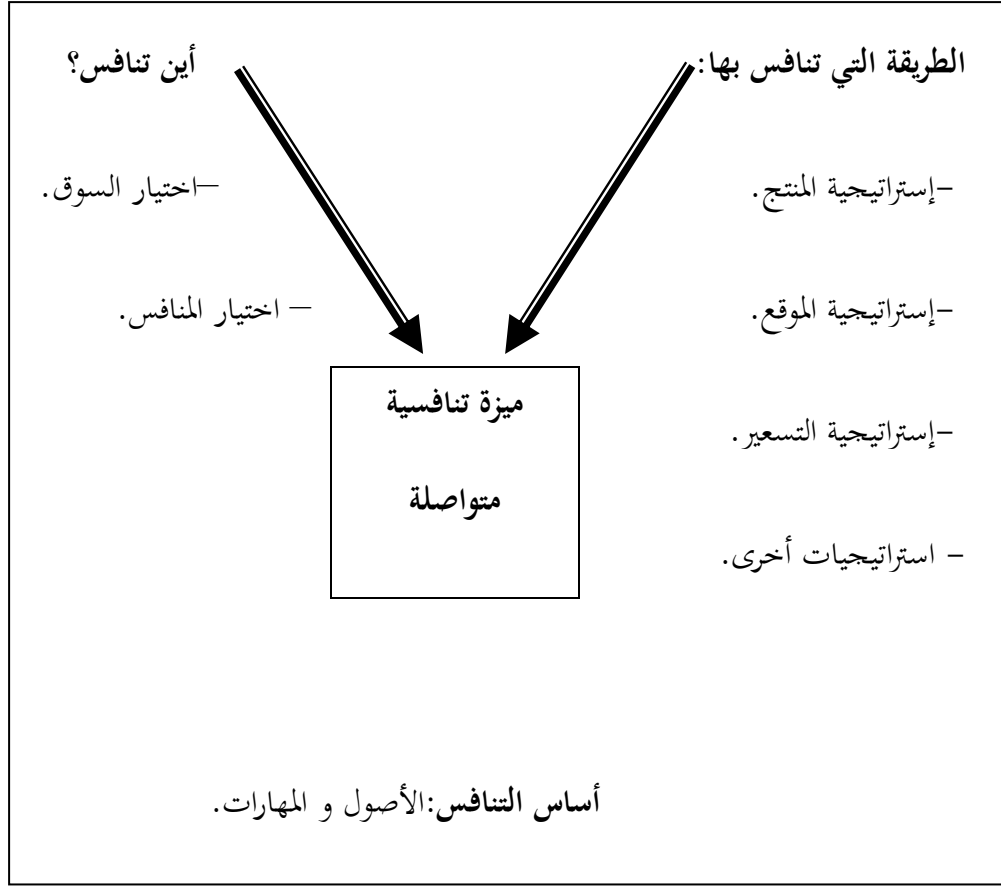
عن شيء تحوزه المؤسسة مثل اسم العلامة، أو الولاء للعلامة أو الموقع، و يتصف بالتميز عن المنافسين. أما

المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بجودة عالية.

و الفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار المؤسسة للأصول و المهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو

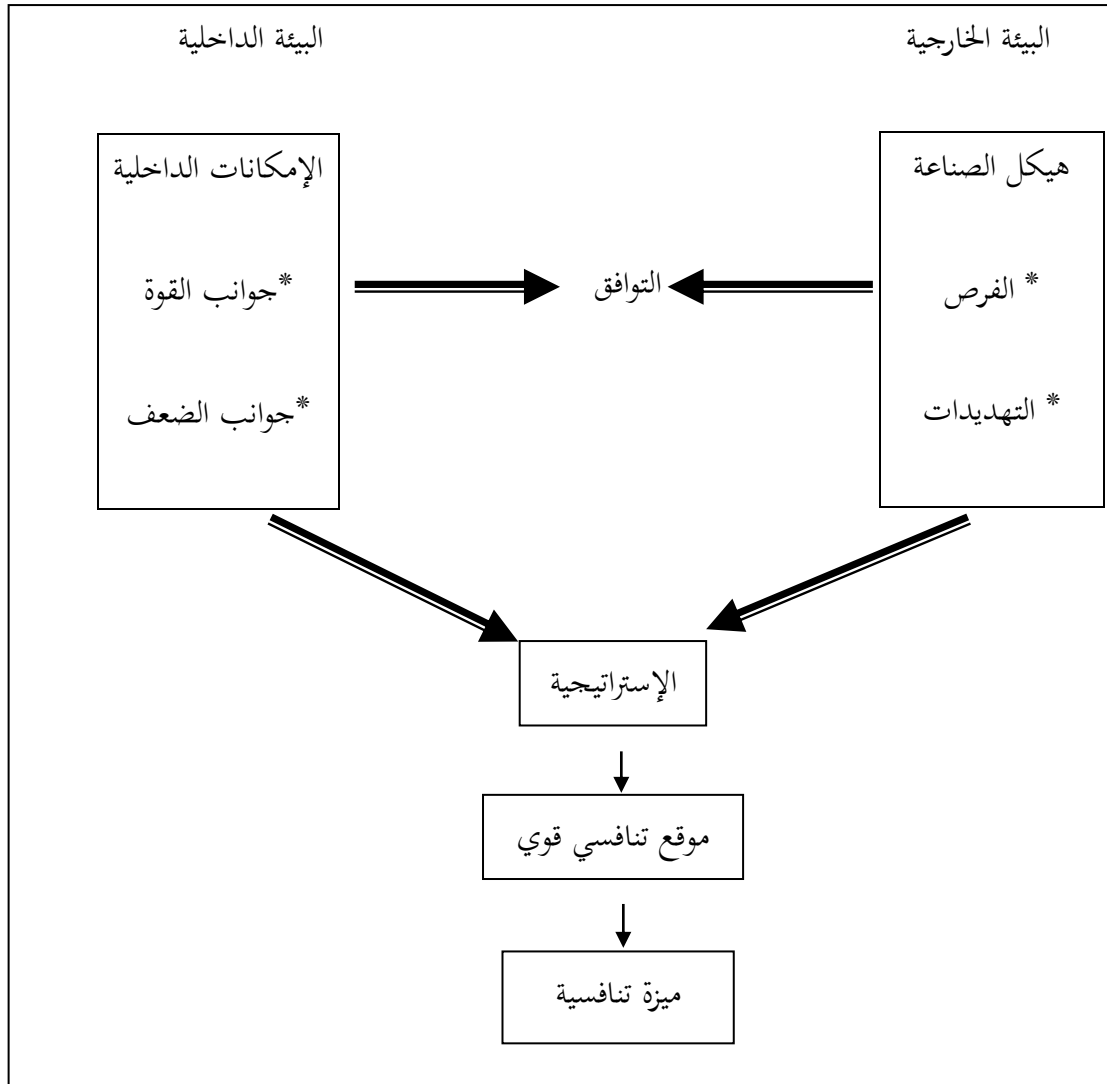
حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها. و الشكل التالي يوضح ذلك:

1 نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص79.



شكل رقم 08: الحصول على ميزة تنافسية متواصلة.

المصدر: نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 80.



شكل رقم 09: الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.

المصدر: نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 82.

و مما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية تنافس فعالة، و يشترط في نفس الوقت أن لا يتم إتباع مثل هذه الإستراتيجية من جانب، أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً، و من جانب آخر يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس ناجحة، و بحيث تستوفي معيارين هما:

❖ عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب، أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين.

❖ عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

و يمكن القول أيضا، بأن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي و التنافسي للمؤسسة و هي:

- أن تبلغ الميزة درجة من الكبر، بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا أو منافع كبير في حالة الدخول إلى سوق أو قطاع معين من السوق.

- أن تكون مستمرة و متواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة لها.

- أن يكون أثرها ملموس و ملحوظ.

المطلب الرابع: أهداف الإستراتيجية التنافسية وأنواعها:

1-4) أهداف الإستراتيجية التنافسية:

و يمكن تلخيص أهداف الإستراتيجية التنافسية فيما يلي¹:

أ- **الحياسة على الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة فقد تنشأ بمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل أو إحداث عملية إبداع

1 نيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص82.

تهدف لمعالجة المشاكل الداخلية والخارجية، و هذا لتحقيق التفوق المستمر على المنافسين في وقت قصير و ذلك لحفاظ المؤسسة على توازنها مقارنة مع الأطراف الأخرى في السوق.

فالهدف الرئيسي من الإستراتيجية التنافسية الحصول على ميزة تنافسية إما بتخفيض التكاليف أو عن طريق التميز ورفع جودة المنتج.

ب- اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة من أجل تحديد التموضع المناسب لها، و هذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية و المتمثلة في:

- الامتداد الجغرافي و امتداد القطاع الذي يحدد بخمس قوى هي: الفرصة، التهديد، المنتج، الزبون، و درجة تكامل المؤسسة.

4 - 2) أنواع الإستراتيجيات التنافسية:

تتمثل أنواع الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:¹

1- إستراتيجية الرائد: توجد في السوق مؤسسة رائدة تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار، و هي تتميز بإتباعها النظام الواسع للتوزيع كما تقدم حملات إعلانية و ترويجية بشكل عام واسعة، حيث تحاول باقي المؤسسات الأخرى منافستها و ذلك من خلال طرح نفس المنتج في السوق، و حتى تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير و تحتفظ بمكانتها في السوق لا بد لها من إتباع بعض الإستراتيجيات الفرعية:

1 حسن علي الزغيبي، مرجع سابق، ص 142.

فالهدف الرئيسي من الإستراتيجية التنافسية الحصول على ميزة تنافسية إما بتخفيض التكاليف أو عن طريق التميز ورفع جودة المنتج.

1-1- رفع الطلب الأولي: مع الأخذ بعين الاعتبار رخصتها في السوق، فتقوم بجذب مستعملين جدد حيث أنهم لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، و ذلك حتى تنمي الطلب على منتجاتها، فهي تسعى إلى تصور أو إيجاد استعمالات جديدة للمنتج بالإضافة إلى رفع مستوى الاستعمال من خلال إقناع المستهلك بشراء المنتج.

1-2- حماية حصتها في السوق: و ذلك بدراسة منافسيها و معرفة نقاط ضعفهم و الاستفادة منها، إذ أن المؤسسة الرائدة تقوم دائماً بتحديد منتجاتها و تنوع أشكالها للمحافظة على مكانتها السوقية و هناك ستة إستراتيجيات التي تدافع المؤسسة بها عن مكانتها و هي:

- الدفاع الوقائي و ذلك عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين.
- الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك.
- الدفاع عن الموقع بواسطة تكثيف المنتجات.
- الهجوم المضاد و تقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق.
- الدفاع المتحرك و هو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد.
- الانسحاب الإستراتيجي عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات الغير مهمة و تحتفظ بالقطاعات المهمة لتدعيم موقفها التنافسي.

1-3- توزيع حصة السوق: للتمكن المؤسسة من الزيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد و ذو نوعية و جودة عالية و بسعر معقول.

2- إستراتيجية المتحدي: على كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية و الثالثة و الرابعة في السوق أن تكون في وضعية المتحدي، حيث أنها تقوم بالاختيار الذي يتمثل في رفع حصتها في السوق على حساب المنافسين الآخرين باستعمال عدة طرق منها: مهاجمة الرائد لانتزاع قسط من حصته، أو بمهاجمة المنافسين الذين لهم نفس المستوى معها و محاولة إقصائهم، ويمكن مواجهة المنافسين من خلال الإستراتيجيات الآتية:

2-1- إستراتيجية التحقيق: حيث يتم عرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد لكن بسعر أقل.

2-2- إستراتيجية تنوع المنتجات: إذ تقوم المؤسسة المتحدية بمهاجمة المؤسسة الرائدة معتمدة في ذلك على تنوع الأذواق و تصاميم المنتجات المعروضة.

2-3- إستراتيجية تحسين الخدمة: بالقيام بتحسين الخدمات و تقديمها للزبون.

2-4- إستراتيجية تقليص التكاليف: بتخفيض تكاليف الإنتاج و يتم ذلك بفضل التمويل الجيد و اقتصاديات السعر السابق.

2-5- إستراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية زيادة حصتها السوقية و التفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

3- إستراتيجية المتخصص: هناك مجموعة من المؤسسات تسعى للحصول على حصة صغيرة من السوق إذ أنها تتخصص في مجال أو نشاط معين، و تقوم بتوجيه جهود مالية للتعريف بالمنتج و كل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

4- إستراتيجية التابع: بعض المؤسسات التي تكون في وضعية المتحدي لا تختار الهجوم على المؤسسات الرائدة بل تلجأ في هذه الحالة إلى الحفاظ على وضعيتها في السوق بالحفاظ على زبائنها و ولائهم لها، كما عليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر و التغيرات الجديدة لمسايرتها مع وضعيتها.

خلاصة الفصل:

تواجه كل المؤسسات في إطار البيئة التنافسية مشكلات متزايدة، بحيث يتوجب عليها البحث المستمر عن المصادر التي تمكنها من البقاء، و تحقيق النجاح في ميدان التنافس. وذلك بالبحث عن الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، بأحجام كبيرة لبناء قدرات تنافسية، و ثمّ تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تفوق المنافسين، و التأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل بها، بما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزايا التي تعيق دخول المنافسين الجدد إلى القطاع.

و لتحقيق هذا ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات و تقنيات تضمن لها التفوق، بحيث تتبنى الإستراتيجيات الملائمة التي يمكن أن تضمن لها بلوغ الأهداف المسطرة في أطر زمنية محددة من خلال مؤشرات أداء التميز و العمل على تطويره على المدى الطويل في بيئة تتميز بالتغير و التعقد.

الفصل الثالث

دراسة حالة

"ش.ذ.م.م سماحي ميديك"

للأجهزة الطبية

مقدمة:

نظرا لأهمية المنظور التسويقي في المؤسسة الحديثة ولما له علاقة بتطور المؤسسة أو فشلها ارتأينا إلى إعداد فصل تطبيقي تعرضنا فيه إلى واقع ش.ذ.م.م. لبيع الأجهزة الطبية ولواحقها بمستغانم ، وأهم الخصائص التسويقية والتسييرية التي تميز الوحدة وواقع التسويق الإستراتيجي وظروفه على السوق في ظل التطورات الحديثة والمنافسة الشديدة ومن خلال فترة التربص حاولنا التطرق إلى كل ما يتعلق بنشاط المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها بإتباع الإستراتيجية الممكنة.

المبحث الأول: تقديم الشركة:

تعتبر شركة المعدات الطبية هي أحدث المشروعات والتي تأسست لتلبية الحاجة المتنامية لاستيراد أحدث المعدات والتجهيزات الطبية للمستشفيات والمرافق الطبية وكذلك مواد الزينة والتجميل ، وتلبي الشركة الطلب المتواصل على المعدات والأجهزة الطبية للعديد من العيادات والمستشفيات وكذا العديد من الصيدليات التي تعيد البيع في مختلف أنحاء الولاية .

المطلب الأول: التعريف بالشركة:

لقد كان أصحاب هذه الشركة يمتلكون و يمارسون نشاطات متعددة من بينها صيدلية الشفاء والتي تعتبر من أكبر الصيدليات على مستوى الولاية والتي كانت سببا أو بابا للإيجاء للمالكين بفكرة إنشاء هذه شركة ، حيث أنه غالبا ما كان بعض الزبائن يقومون بطلب منتجات لا تملك الصيدلية الصلاحية للمتاجرة بها لأنه كما هو معروف كل من يملك سجل تجاري يتقيد بالبنود المنصوص بها في السجل، و تجارة المعدات أو الأجهزة الطبية آنذاك لم تكن موجودة على مستوى الولاية ، و بعد فترة زمنية جاءت فكرة تأسيس الشركة وتم تجسيد تطبيق الفكرة في 2004 تحت اسم "سماحي ميديك" ، و يعود هذا الاسم "سماحي" لأصحاب الشركة .

تقع شركة " سماحي ميديك" في شارع مرزوق صالح بولاية مستغانم، بصفة شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) و هي شركة قانونية جزائرية. بدأت " سماحي ميديك" نشاطها بالبيع بالتجزئة ومع زبائن أو أفراد عاديين ومحدودين ، إلى أن أصبحت الآن تتاجر بالجملة مع عدة مؤسسات حكومية وخاصة، مستشفيات، عيادات، صيدليات، مخابر تحليل... الخ ، و هذا ما سنوضحه من خلال مختلف تطورات مشروع شركة " سماحي ميديك" :

في سنة 2004 ، انطلقت الشركة بمزاولة نشاطها، وإلى غاية 2007 قدرتها البيعية لم تكن في المستوى المقبول أي مستوى المبيعات كان منخفض جدا، وهذا راجع لعدم معرفة السوق للشركة ومنتجاتها مما دفع الشركة إلى التعريف بنفسها عن طريق استخدام مندوبي المبيعات وممثلي الشركة وتوضيح مهام الشركة و منتجاتها لكافة المستهدفين ما أدى إلى تحسن مستوى المبيعات وارتفاعها وحافظت على هذه الوتيرة إلى غاية 2009.

و من سنة 2009 إلى سنة 2011 توقف تطور السوق، و تميزت هذه الفترة بعدم استقرار الشركة، و هذا راجع لعدة عوامل، أهمها ظهور مؤسسات منافسة بعدما كانت هذه الشركة الوحيدة في السوق ومركز قوة والمسيطرة لكن بعد ظهور المنافسين أدى هذا إلى زعزعة مركزها وركودها وبالتالي انخفاض مبيعاتها.

خلال هذه الفترة لم تكتفي الشركة بالركود وإنما جاهدت لاسترجاع مركزها ورفع مستوى مبيعاتها عن طريق تغيير استراتيجياتها التسويقية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

المطلب الثاني: أهداف و مهام الشركة:

الفرع الأول : أهداف الشركة:

تتمثل الأهداف الرئيسية للشركة في النقاط التالية:

1. الزيادة في مبيعات الشركة: و هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة و ذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن.
2. تدعيم التجارة المحلية.
3. الرفع من الاقتصاد الوطني.
4. العمل على توسيع شبكة التوزيع و الاتصال.
5. توسيع نشاطات المؤسسة و ذلك بتوفرها على كافة المنتجات.
6. الحرص على نوعية المنتجات خاصة مواد الزينة والتجميل للحفاظ على سلامة الزبائن.

7. كسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين لها.

الفرع الثاني: مهام الشركة:

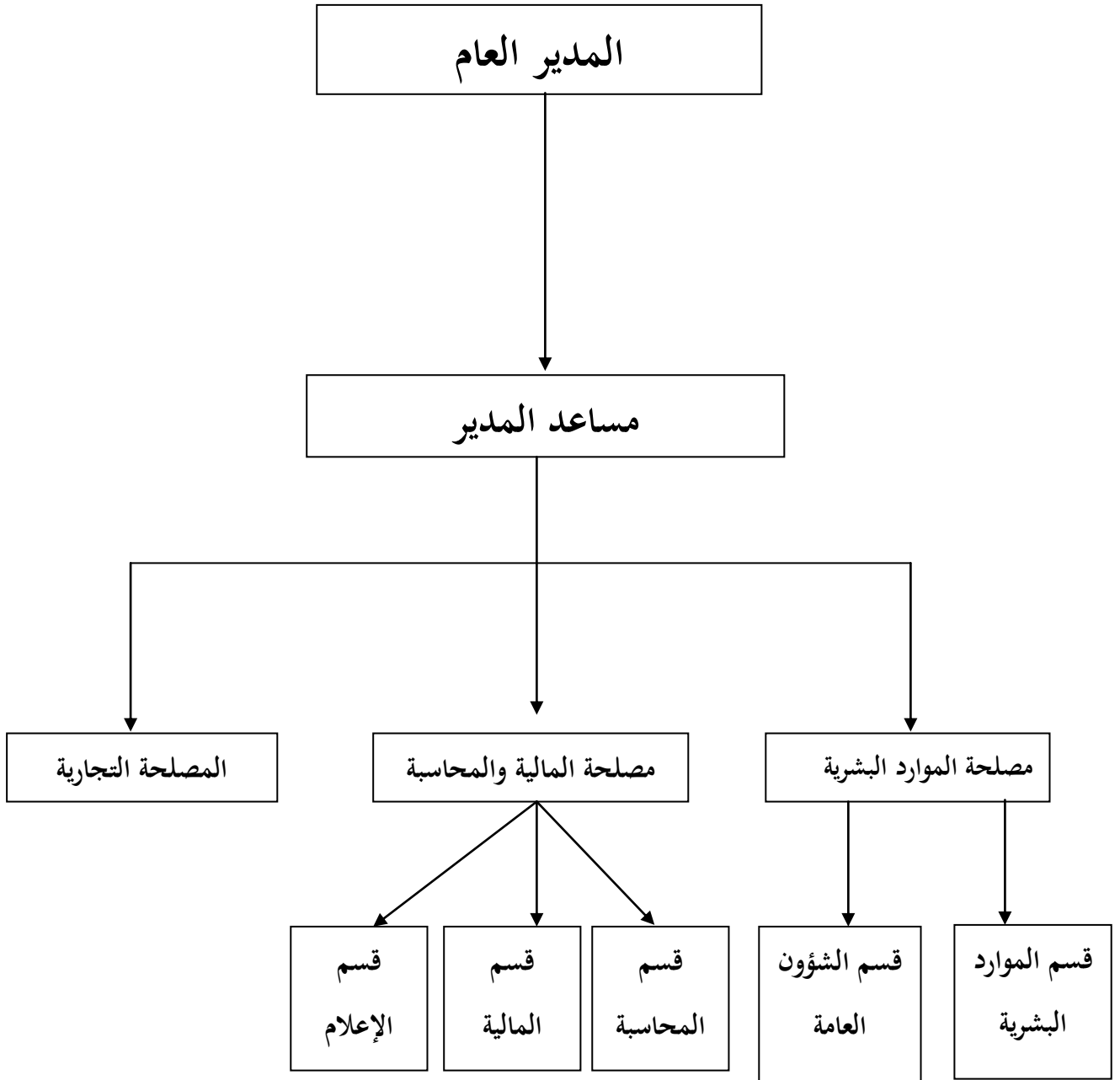
تتمثل مهام شركة "سماحي ميديك" في :

- تلبية حاجات و رغبات الزبائن، وهي مهمة كل مؤسسة.
- العمل على إعطاء أحسن صورة لها من خلال نشاطها.
- تنمية النشاط السوقي.
- تحقيق أكبر مردودية ممكنة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة "سماحي ميديك"

لابد من تنظيم الأنشطة داخل الشركة يضمن لها الإطار العام الذي يمكن أن تمارس من خلاله وظائفها الأساسية، و هناك خطوات يجب مراعاتها عند إقامة الهيكل التنظيمي و هي تحديد الأعمال التي سيقوم بذلك، و فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الشركة تم تخصيص ثلاث مصالح إدارية و يمكن توضيح جملة المهام التي تؤدي على مستوى كل مصلحة باختصار كما يلي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لشركة "سماحي ميديك"



المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

المطلب الرابع: عرض التنظيم الوظيفي للشركة حسب الهيكل التنظيمي:

مهام المدير العام:

وهو في قمة الهرم التنظيمي، مهمته إصدار الأوامر لمختلف رؤساء المصالح الإدارية سواء فيما يتعلق بالشراء والبيع أو التسويق ورسم السياسة العامة للشركة، والتخطيط والفصل في القرارات المهمة المتعلقة بمصيرها، ومديرها العام للشركة هو السيد "سماحي الشيخ" أحد مالكي شركة "سماحي ميديك" و كذلك يحدد الأهداف التي تهدف إلى جلب أكبر نسبة ممكنة من الزبائن عن طريق أفضل الأجهزة والمعدات الطبية...أي أفضل المنتجات بصفة عامة.

مهام مساعد المدير العام:

يساعد المدير العام في عملية التسيير و التنظيم و التنسيق بين المصالح و ينوب عليه في تسيير الشركة و متابعة شؤون العمال و العمليات التجارية.

الفرع الأول: مصلحة الموارد البشرية:

و هي تنقسم إلى قسمين:

- قسم الموارد البشرية:

- العمل على مراقبة تطبيق سياسة الشركة و تسيير الموارد البشرية.
- ضمان تسيير الموارد البشرية.
- صنع القرارات الخاصة بتسيير الموارد البشرية و معالجة كل الانشغالات الخاصة بهم.

- تشارك في إعداد ميزانيات خاصة بتكاليف الموظفين.
- تقوم بإجراءات التعيين و الترقية و تسيير الموظفين.
- إبلاغ الموظفين بكل القرارات الصادرة عن الإدارة.
- القيام بإعداد مرتبات و مدفوعات الضرائب الخاصة بالعمال.
- تنظيم الأجور.
- تحمل مسؤولية حوادث العمل و اتخاذ الإجراءات الخاصة بالموظفين أثناء المرض أو الحوادث.

- قسم الشؤون العامة:

- هي المصلحة المسؤولة عن جميع مشتريات المؤسسة.
- إعداد الميزانيات الخاصة بالإمداد.
- إدارة المخزونات.

الفرع الثاني: مصلحة المالية و المحاسبة:

تعد هذه المصلحة هي العنصر الأساسي في الشركة و تساهم في تعريف الأهداف العامة لها ومسؤولة عن تطبيق السياسة المالية للمؤسسة و تسهر على تنفيذها وتنظيمها و مراقبتها و مدى امتثال المصالح المختلفة لها.

وتقوم بتسيير المعاملات المالية وإعداد الخطط التسويقية وتنظيمها و هي المسؤولة الوحيدة عن إعداد

ميزانيات الشركة و الخطط التسويقية و نظم المعلومات و تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة أقسام وهي كالتالي:

قسم المحاسبة:

- إدارة العمليات المحاسبية و إعداد الميزانيات العامة.
- القيام بعمليات الجرد.
- مراقبة الشيكات و سجلات الضرائب.
- إدارة المخزونات و مراقبتها.
- الاحتفاظ بمختلف السجلات الإدارية.
- رصد ظروف التشغيل الداخلية.

قسم المالية:

- إعداد ميزانية المؤسسة.
- الاحتفاظ بالوثائق المالية للمؤسسة.
- هو القسم المسؤول عن تنفيذ خطة الميزانية و المالية للشركة.
- القيام بالمعاملات المالية مع المؤسسات المالية المختلفة.
- إدارة المعاملات التجارية.

قسم الإعلام:

- استخدام الإعلام الآلي ووضع برامج لإدارة جميع الأنشطة للمؤسسة.

- تسهيل المعاملات الإدارية.
- التنسيق بين مصالح المؤسسة.
- استخدامه كنظام معلومات.

الفرع الثالث: المصلحة التجارية:

- هي القسم المسؤول عن بيع السلع و تقديم خدمات مختلفة.
- ضمان العلاقة الجيدة مع العملاء.
- العمل على تسويق منتجات الشركة لزيادة حجم المبيعات.
- العمل على إقناع المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة.
- خلق الثقة بين الشركة و العملاء و إقناعهم.
- وضع مقترحات جديدة.
- القيام بعمليات التفاوض في مجال البيع و الشراء.
- دراسة السوق.
- مراقبة المنافسة و العروض التجارية المقدمة في السوق المحلي.
- يعالج مشاكل الفوترة و ذلك بالتعاون مع قسم المحاسبة.

و من خلال تفحصنا للهيكل التنظيمي يتبين لنا أن المدير العام له السلطة الكاملة على جميع المصالح أي إدارة الموارد البشرية، المالية و المحاسبة و التجارية، كما أننا نلاحظ أن الشركة تهتم بالتسويق رغم غيابه في المؤسسات الجزائرية.

الفرع الرابع: التسويق في شركة " سماحي ميديك ":

شركة " سماحي ميديك " من الشركات التي تعرف الأهمية الكبيرة للدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق أهدافها و تنمية أرباحها، فالتسويق موجود في المؤسسة منذ البداية بطريقة غير مباشرة إلا أن التسويق ليس له إدارة منفصلة أو خاصة في الشركة و نظرا للتغيرات التي تحدث ، و التطورات السريعة التي يشهدها السوق الجزائري، و زيادة المنافسة ، و كثرة المخاطر و التهديدات، أوضحت للشركة أن التسويق اليوم أصبح فرعا أساسيا من فروع الإدارة ، و أصبحت له علاقة مباشرة بتسويق السلع، بغية إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، و الوقوف في وجه المنافسة ، فالمركز التنافسي للمؤسسة يعتمد على مدى نجاح الهيكل التسويقي في أداء مهمته في مجال دراسة السوق، و دراسة كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، و ذلك بصياغة إستراتيجية مناسبة لكل عنصر.

وعلى هذا الأساس نميز نوعين من التسويق:

- التسويق الإستراتيجي: حيث يختص بالبحث عن المنتجات الجديدة و دراسة السوق.
- التسويق الوظيفي: و يقوم بإتمام العمليات و التقنيات المختصة في البيع، و هذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.

المبحث الثاني: إستراتيجيات المزيج التسويقي للشركة:

تتم الشركة بالمزيج التسويقي، ووضع الإستراتيجيات الملائمة لكل عنصر من عناصره، لتسويق منتجاتها و تحقيق الأهداف و الغايات المطلوبة بأفضل الأشكال و أحسن الصيغ، خاصة لما تعانيه من منافسة في مجال نشاطها، و تتمثل إستراتيجيات المزيج التسويقي في:

المطلب الأول: إستراتيجية المنتج:

تقوم شركة "سماحي ميديك" ببيع عدة منتجات تحمل علامات تجارية متعددة، وبما أن الشركة مؤخرًا أصبحت تواجه منافسة قوية في السوق، فمن الضروري أن تولي اهتماما كبيرا في نوعية المنتجات وخاصة العلامات التجارية التي تحملها لما لها من دور فعال في تمييز المنتجات عن منتجات المنافسين.

الفرع الأول: المزيج السلعي:

يتكون المزيج السلعي للشركة من 09 أنواع من المنتجات ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم 03: المزيج السلعي لشركة "سماحي ميديك"

نوع المنتج	الصف
يعتبر هذا الصف الأكثر طلبا واستعمالا والأسرع دوراننا مثل: القفازات الطبية، الضمادات، القطن...).	1- سلع استهلاكية
هذا الصف يشمل مواد التعقيم مثل: ماء أكسيجين، الكحول...	2- المواد المطهرة
يضم معدات ولوازم الجراحة وما شابه مثل: المقص، الملقط، علبة اللوازم....	3- أدوات ومعدات

4- مواد الجراحة	وهي مواد تستخدم أثناء الجراحة (المصل، خيط الجراحة، شفرة الجراحة....
5- ألبسة	عبارة عن بدلات و ألبسة طبية .
6- معدات طببي الأسنان	تشمل كل معدات المواد واللوازم التي يحتاجها جراحي وطببي الأسنان (القطن اللعابي، محك أو مبرد الأسنان...)
7- إعدادات وتجهيزات	الكراسي المتحركة، سرير الإنعاش، قارورة الأكسجين...
8- منتجات التقويم	أي لوازم تستخدم لتقويم ومعالجة الأعضاء (أحزمة البطن والظهر، مقوم المعصم..)
9- لوازم أخرى	يشمل المنتجات المختلفة التي لا يمكن وضعها ضمن التصنيفات السابقة مثل: علبة مواد الصيدلة، العكازات....

المصدر: وثائق خاصة بالشركة

الفرع الثاني: خصائص منتجات " سماحي ميديك " :

بما أن منتجات الشركة متنوعة ومتعددة فهي تتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- النوعية: حيث أن الشركة تسعى جاهدة إلى البحث عن السلع ذات الجودة والنوعية الجيدة ، و ذلك بغرض إيجاد مكانة في السوق ومواجهة المنافسة.
- مدة الصلاحية: ليست كل منتجات الشركة تحتوي على مدة صلاحية، فهناك منتجات لا تنتهي صلاحيتها إلى جانب منتجات لها مدة صلاحية محدودة مثل مواد التطهير ومواد الجراحة....

المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير:

يعتبر السعر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، إلا أن عملية تحديده تعد من القرارات التسويقية الأكثر صعوبة، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها، و تبرز أهمية التسعير من الناحية العملية أنه واحد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير و مباشر على الربح.

و يمر قرار التسعير بشركة " سماحي " من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد أهداف السعر: من الطبيعي أن يكون تحديد السعر متناسقا مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتحقيق ربح بهامش يسمح بتقديم أسعار تنافسية.

2- تحديد الطلب: أي القدرة الشرائية للزبائن التي تساعد في تحديد السعر.

3- التكاليف: و التي لا يستطيع المسؤولون على النشاط التسويقي تسعير منتجاتهم بأقل منها (إلا في الحالات الاستثنائية).

4- اختيار السياسة التسعيرية : تسعى السياسة التسعيرية إلى تحديد دور التسعير كواحد من عناصر المزيج التسويقي.

وتعتمد الشركة في تحديد السعر على برنامج معد لتحديد الهامش الربحي لكل منتج ولكل فئة مستهدفة.

والجدول التالي يمثل أسعار مختلف الفئات:

جدول رقم 04: أسعار المنتجات لكل فئة

أنواع الزبائن	مستوى الأسعار
- الصنف الأول: العيادات والأطباء والمؤسسات الإستشفائية	سعر منخفض: تخص به المؤسسة هذه الفئة من الزبائن لأنها تشتري بكميات كبيرة.
- الصنف الثاني: الصيدليات	سعر متوسط : وهو أعلى بقليل من السعر الأول لأن نسبة شرائهم أقل من الفئة الأولى.
- الصنف الثالث: المفاوضين	سعر مرتفع نسبيا من سعر الصيدليات وهذا السعر مرتبط بالفئة الرابعة التي تتفاوض على السعر وترغب بسعر أقل.
- الصنف الرابع: زبائن مختلفين (عاديين)	سعر مرتفع: وهو أعلى الأسعار يخص الزبائن العاديين واليوميين.

المصدر: وثائق خاصة بالشركة

وكخلاصة يمكن القول بأن الشركة تستهدف أربع قطاعات ولكل قطاع سعر معين يختلف بسبب كمية السلع المطلوبة ويتمشى مع أسعار السوق وهذا ما يسمح لأسعار منتجات الشركة أن تكون موازية لأسعار منتجات المنافسين.

المطلب الثالث: إستراتيجية الترويج:

يعتبر الترويج أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، حيث لا يمكن جلب منتج و تسعيره و بيعه دون إعلام المستهلك بوجوده و خصائصه ، و دوره في تحقيق حاجاته و رغباته، و شركة "سماحي" من بين الشركات التي لا تولي أهمية كبيرة لهذا العنصر، وذلك كون الشركة لا تنتج، لكنها تلجأ إلى الترويج في الحالات الآتية:

1- في حالة جلب منتج جديد.

2- لمضايقة المنافس.

3- في حالة انخفاض المبيعات.

وتعتمد الشركة في نشاطها الترويجي على البيع الشخصي عن طريق مندوبي المبيعات أو ممثلي الشركة ، و يلعب مندوب البيع (رجل البيع) دورا هاما في الترويج عن منتجات شركة و ذلك من خلال ما تحمله رسائل البيع الشخصي إلى المستهدفين من أخبار عن السلع وحث على اقتنائها، و تعلمها طرق الاستفادة منها، و بذلك يساهم في رفع مستوى مبيعات الشركة.

المطلب الرابع: إستراتيجية التوزيع:

نادرا ما تقوم شركة " سماحي ميديك " بإيصال السلع أثناء عملية التوزيع، فهي تقوم بتسويق سلعها إلى زبائن محدودين وذلك ل:

- الحفاظ على الزبائن الحاليين فبعض الزبائن يطالبون بأن يكون التوصيل على عاتق الشركة.

● معرفة مدى توافر منتجات المنافسين في لدى الزبائن.

● المحافظة على الأسعار المطبقة في السوق.

● إضعاف المنافسين.

و هي لا تتطلب جهودا بيعية كبيرة ، فهي تعمل فقط على توصيل منتجاتها إلى هؤلاء الزبائن في الوقت المناسب،فبالإضافة إلى الفئات الأربعة المذكورة سابقا فهي تتعامل أيضا مع الإدارات العامة و الخاصة، الجامعات، المؤسسات التعليمية بالإضافة إلى بعض الزبائن الخاصين كالجمعيات الخيرية و النوادي الرياضية و تكون طريقة الدفع إما نقدا أو عن طريق الشيكات و الحوالات.

المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي في شركة " سماحي ميديك ":

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تقييم المؤسسة بين المنافسين وكذا إلى تحديد الإستراتيجيات التسويقية للشركة .

المطلب الأول: تقييم المؤسسة بين المنافسين:

شركة "سماحي ميديك" لم تكن تواجه أي منافسة في بداية نشاطها وكانت صاحبة مركز قوة، لكن في السنوات الثلاث الأخيرة بدأت تشتد المنافسة بسبب ظهور منافسين جدد ما أدى إلى تزعزع مركزها، ومن خلال ما تم جمعه من معلومات عن المؤسسة ومنافسيها يلاحظ أن المنافسة التي أصبحت تواجهها الشركة هي المنافسة الحرة وكما هو معروف حتى تكون المؤسسة منافسة لباقي المؤسسات يجب أن تعتمد على إستراتيجيات تنافسية وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الثاني: تحديد الإستراتيجيات التسويقية للشركة:

من الواضح أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتم إلا في حالة اتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافس فعالة وناجحة. وبما أن شركة "سماحي ميديك" مصنفة ضمن المراتب الأولى في السوق فهي تتبع إستراتيجية المتحدي، حيث أنها تقوم بالاختيار الذي يتمثل في رفع حصتها في السوق على حساب المنافسين الآخرين باستعمال عدة طرق منها مهاجمة المنافسين الذين لهم نفس مستواها، من خلال الإستراتيجيات الآتية:

2-1- إستراتيجية التحقيق: إن أغلبية منتجات شركة "سماحي ميديك" هي نفس منتجات المؤسسات المنافسة ولذلك تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية عرض نفس المنتج الذي يعرضه المنافس لكن بسعر أقل.

2-2- إستراتيجية تنوع المنتجات: كما تم ذكره آنفا أن أغلبية المنتجات متشابهة إلا أن المؤسسة تسعى جاهدا في البحث عن منتجات متنوعة وبتصاميم وأذواق مختلفة تمكنها من تحدي ومواجهة المنافسين.

و بانتهاج المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإنها حققت حصة سوقية وريح جعلها تستعيد مركزها في السوق. وسنوضح نسبة ارتفاع المبيعات خلال السنوات الأخيرة حسب المنحنى التالي:

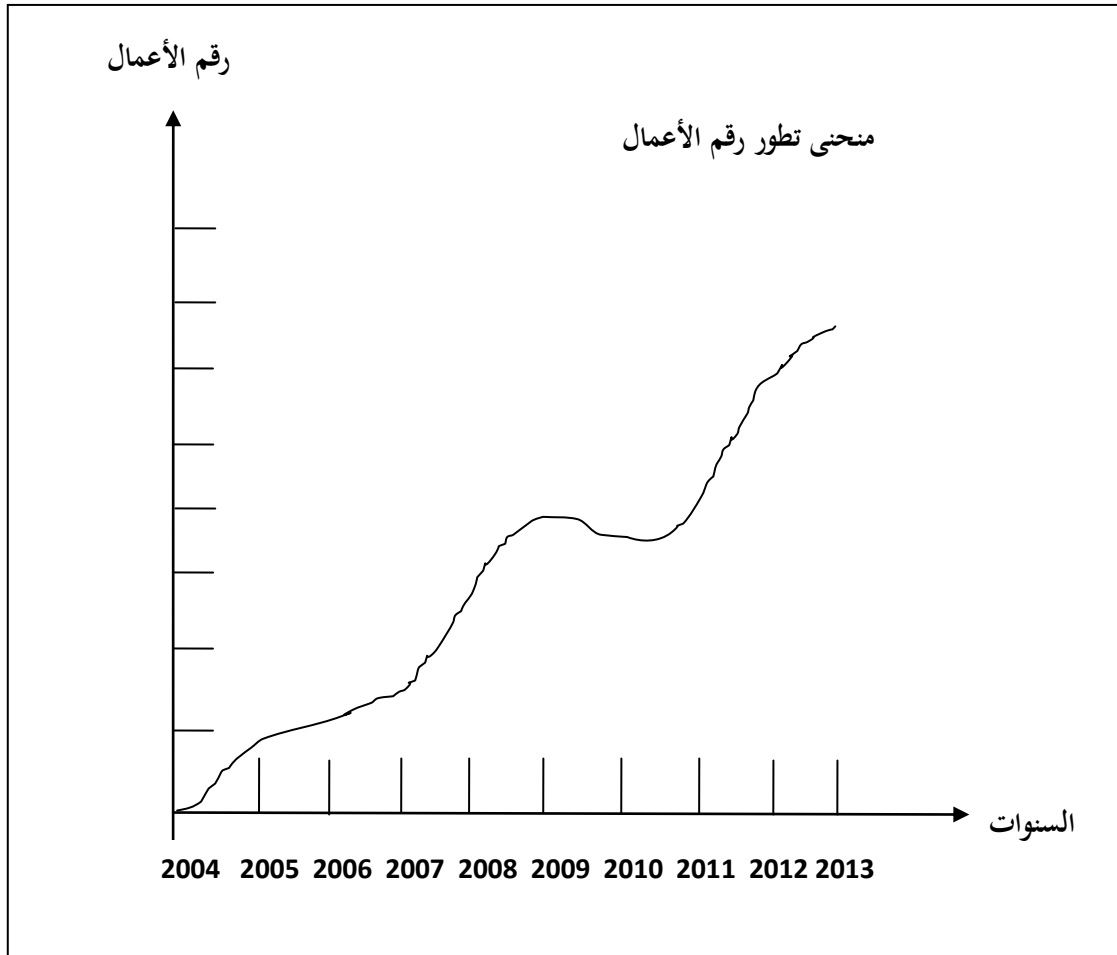
جدول رقم 05: تطور رقم أعمال المؤسسة

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008
رقم الأعمال (دج)	7 880 000	7 891 000	7 902 000	7 934 000	8 654 000

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال (دج)	8 792 000	7 521 000	6 234 000	8 873 000	9 234 000

المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

الشكل رقم (11): منحنى تطور رقم أعمال الشركة



و نلاحظ من خلال هذه النتائج ، أن الحصة السوقية لمؤسسة "سماحي ميديك" قد انخفضت بنسبة واضحة في ظرف عامين فقط، هذا ما يدل على أنها حقا في منافسة شديدة وذلك بسبب ظهور منافسين جدد، لكن هذا لا يعني أن ليس لديها ميزة تنافسية في مجال أعمالها، فقد حققت مزايا تنافسية في أسعار منتجاتها المنخفضة خاصة في السنوات الأخيرة مقارنة مع أسعار المنافسين وهذا ما يدل على نجاعة إستراتيجياتها التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية لشركة "سماحي ميديك" ، يجدر بنا القول أن البيئة و ما تحمله من تقلبات و تحولات ، تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، و أسبقية على المنافسين، و لاحظنا أن شركة " سماحي ميديك " وعلى الرغم من حداثة موضوع التسويق عليها إلا أنها تطبق بعض المفاهيم التسويقية بالطريقة التي تمكنها من التكيف والتعايش مع هذه المتغيرات ، وذلك من خلال انتهاز الإستراتيجية الملائمة والمناسبة التي تساعد على كسب ميزة تنافسية والحفاظ على حصتها السوقية والتصدي للمنافسين.

وكذلك من خلال استقرارنا لايجابيات و نقائص المؤسسة يمكن الخروج بالاقتراحات التالية و التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار:

*إنشاء قسم التسويق بمفهومه الحديث الذي يساعدها على دراسة سوق المستهلك و المنافسين بدقة و اختيار استراتيجيات تسويقية محكمة لمنتجاتها وتدعيمه بالإطارات المتخصصة ذات كفاءات عالية.

*توسيع شبكة التوزيع و ذلك بالاعتماد على موزعين و زبائن جدد (من صيدليات أخرى و عيادات...) و عدم الاقتصار على الطلبات التي تصلها .

*الاهتمام أكثر بوسائل الإشهار على المستوى المحلي .

و ختاماً فتطبيق التسويق في المؤسسة موضوع الدراسة من شأنه أن يتأثر إيجاباً على صورتها و سمعتها فلذا

يجب أن يتوافق و يتماشى مع الطرق الإستراتيجية التسويقية الحديثة و هذا بالاهتمام بكل جوانبه و خصائصه و عناصره و خاصة عنصر المنافسة أو البيئة التنافسية بشكل عام.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

لقد زاد الاهتمام من قبل الشركات وغيرها بموضوعات التسويق وخاصة ما يتعلق بالإستراتيجيات التسويقية لمواجهة المنافسة وتحديها وكيفية التكيف مع البيئة التسويقية التنافسية ومراعاة تحقيق التوازن بين التغير المستمر للبيئة وإمكانيات الشركة لتحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق مما يتطلب رؤية وتبني إستراتيجية ديناميكية فعالة للشركة ، حيث تدفع هذه البيئة بما تحمله من تقلبات إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسات، و احتلال موقع متميز في السوق و أسبقية على المنافسين.

و قد كان الغرض من هذه الدراسة هي الإجابة على الإشكالية المطروحة و هذا تأكيدا على أهمية التسويق الإستراتيجي و دوره في ظل بيئة تنافسية ، مما يقودنا إلى تدعيم النظريتين القائلتين إن هناك مجموعة من المفاهيم و الأسس الخاصة بالتسويق الإستراتيجي إهمالها يؤدي إلى التأثير على فعالية التسويق و بالتالي عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، و إن تحقيق الميزة التنافسية و مدى قبول الزبون للمنتجات مرهون أساسا باستراتيجيات تسويق هذه المنتجات.

من خلال هذا البحث فإنه تم التوصل إلى النتائج التالية:

* التسويق وظيفة أساسية في المؤسسات لا يمكن الاستغناء عنها .

* إن إستراتيجية التسويق تعمل على دعم، تعزيز بقاء و استقرار المؤسسة و إكسابها ميزة تنافسية.

* إن الفشل في إستراتيجيات التسويق للمؤسسة يعود إلى الفشل في صياغتها من جهة ، و إلى الإهمال المتابعة

المتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية من جهة أخرى.

الخاتمة العامة

* بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة.

* بناء إستراتيجية تنافسية عملية مستمرة و مرحلية.

* ضرورة الاهتمام بالمزيج التسويقي للمؤسسة و عدم التركيز على عنصر و إهمال باقي العناصر.

التوصيات و الاقتراحات:

من المهم إدراك النقائص التي تم التوصل إليها في الدراسة التطبيقية للوصول إلى الانحرافات و تصحيحها ، و

كذا المساهمة في تقديم بعض التوصيات التي تخدم مصالح المؤسسة والتي تتجلى في:

* ضرورة تبني المؤسسات إستراتيجية تسويقية فعالة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

* انتقاء موظفين مؤهلين و ذوي ثقافة تسويقية ، و تحسيسهم بمدى مسؤوليتهم في إنجاح هذه المؤسسة من أجل رفع

مبيعاتها.

* تحسين تصميم الثقافة التسويقية من خلال الدراسة و التخطيط للنقاط التالية:

- تحديد السوق المستهدف.

- الاهتمام بالمزيج التسويقي.

- تحديد المركز التنافسي المستهدف.

- تحديد المنافسين.

يمثل هذا البحث محاولة تسليط الضوء على الإشكالية المطروحة، إلا أن هذا الجهد وحده غير كافي، بل يجب متابعته ببحوث أخرى تأتي مكملة له، وبهذا نبقي هذه الدراسة المتواضعة كنقطة البدء أو على الأقل كمحاولة لفت الانتباه و جلب النظر ولذلك تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث آفاق أخرى لهذه الدراسة ، مكملة لما جاءت فيها ، و إشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردتها فيما يلي :

- 1 . تأثير تطبيق التسويق الإستراتيجي في مواجهة المنافسة
- 2 . إجراء دراسات واسعة لمعوقات تبني التسويق الإستراتيجي
- 3 . البحث في مدى تأثير تطبيق التسويق الإستراتيجي على الأداء التسويقي للمؤسسات

وفي الأخير يمكن القول بأن نجاح أي مؤسسة في السوق يعتمد على تطبيق استراتيجيات تسويقية دقيقة ومرنة تتأقلم مع متغيرات السوق، وكذا كفاءة رجال التسويق و حسن اتخاذ القرار.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- د/ محمود جاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2011
- 2- تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008
- 3- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
- 4- محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهران، الأردن ، 2000،
- 5- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004
- 6- قحطان العبدلي، التسويق أساسيات و مبادئ، دار الزهران، عمان ، الأردن 1999
- 7- رائد توفيق، أصول التسويق:مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2005،
- 8- أحمد شاکر العسكري ، التسويق : مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000
- 9- أبي سعيد الديوه جي ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000
- 10- مأمون نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004
- 11- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000
- 12- محمد الصريفي، التسويق الإستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2009
- 13- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001
- 14- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
- 15- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية للكتاب مصر ، 1998

المراجع

- 16- حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، 2005
- 17- ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002
- 18- د.محمد عبيدات ، استراتيجيات التسويق ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2013
- 19- محمود الصميدعي، استراتيجيات التسويق ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2007

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Kotler & Keller & Dubois & Manceau , Marketing & Management ,12ème édition 2006.
- 2- Withrow, Jason, Competitive Analysis: understanding the Marketing Context , 2006.
- 3- Porter, M, competitive advantage , Harvard Business Review, (1880).
- 4- Kotler,P, Marketing Management,Analysis,Planning,Implementation And control,Prentice-Hall.inc New Tersey ,1997.
- 5- Porter, l'avantage concurrentiel de nations Inter, édition Economique , paris, France , 1993.

المذكرات:

- 1- متريني محمد، المؤسسة الاقتصادية و استراتيجيات التسويق، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية،2005

المراجع

2- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2003

3- بن قيار شهناز، ولد رويس سمير ، الإستراتيجيات الحديثة للتسويق و مدى ملاءمتها في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، 2005

4- دوخ فريد، دور التنافسية في تسيير المؤسسة، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، 2005

المراجع الأخرى:

أ محمد عبد العزيز قبادو ,مقرر استراتيجيات التسويق ، كلية إدارة الأعمال-جامعة تبوك ، 03/29/1434

<http://strategicp.net>