



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

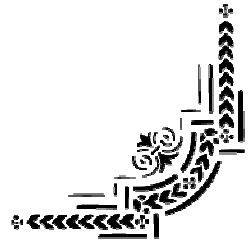
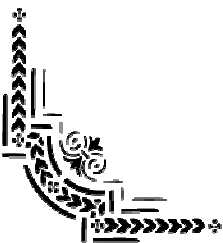


MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Ziane Achour – Djelfa-
Faculté des Sciences Economiques, Sciences
Commerciales et de Gestion

محاضرات في: التسويق الاستراتيجي

محاضرات وفق برنامج السنة الثالثة ليسانس تسويق نظام LMD

إعداد الدكتور:
صديقي النعاس



1. مفهوم التسويق:

بدأت معظم الدول بغض النظر عن درجات تقدمها الاقتصادي أو نظمها السياسية بإدراك أهمية دراسة وتطبيق مختلف المفاهيم التسويقية، فالتسويق لا يعدو أن يكون مجرد بيع وإعلان وكفى، بل يعنى بدراسة حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المستعمل من أجل صياغة مزيج تسويقي يلبي هذه الحاجات، ويطبق ليس فقط في مجال إنتاج السلع الاستهلاكية و الصناعية و إنما أيضا في مجال تسويق الأفكار والخدمات، وبالتالي نجد أنه يستخدم في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح والتي لا تسعى إلى هذا الهدف فهناك تسويق سياسي، تسويق سياحي، تسويق صناعي،... فماذا يقصد بالتسويق؟ وكيف يعرف التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني؟.

1.1. عرض بعض التعاريف الخاصة بالتسويق:

ترجع جذور التسويق إلى العصور القديمة، إذ أن أول وأبسط أشكال التسويق هي ظاهرة المقايضة، ويتحدد مفهوم التسويق من خلال التطرق إلى بعض التعاريف التي يقترحها بعض الباحثين في ميدان التسويق:

1.1.1. تعريف التسويق:

هناك مجموعة من التعاريف الخاصة بالتسويق تتمثل في:

1- يعرف **Stantan** التسويق على أنه: " نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط، تسعير، ترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتبين [".

2- ويقترح الدكتور الأزهرى محي الدين التعريفين الآتيين للتسويق:

أ/- " هو مجموعة الجهود والأنشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتساعد انتقال السلع والخدمات والأفكار من مصادر إنتاجها إلى مشتريها ومستهلكيها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمنتج والمجتمع ".

ب/- التسويق هو ذلك النشاط الذي يقوم على تخطيط وتقديم المزيج التسويقي المتكامل (تخطيط المنتجات، الأسعار، الاتصال التسويقي والتوزيع) الذي يشبع حاجات ورغبات المستهلكين، محاولا المواءمة بين أهداف هؤلاء المستهلكين وأهداف المنظمة وقدراتها في ظل الظروف البيئية المحيطة ".

3- كما تعرفه الجمعية الأمريكية للتسويق (1985م) على أنه: " عملية وضع الخطط اللازمة لسياسات التسعير، الترويج والتوزيع المتعلقة بالإنتاج السلعي أو الخدمي للوصول إلى إجراء عملية التبادل لخدمة الأهداف التنظيمية للمشروع ".

4- ويرى كل من **D.Lindon & J.Lendrevie** أن التسويق هو: " مجموعة الطرق والوسائل التي تتوفر عليها المنظمة لترقية السلوكيات التي تسمح بتحقيق أهدافها الخاصة في الجماهير التي تهمها ".

5- ونجد P.Kotler الذي يعتبر أب التسويق الحديث يعرف التسويق على أنه: " هو التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء التي لها قيمة أو منفعة في الأسواق المستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية، ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض الذي تقوم المنظمة بطرحه بناء على حاجات ورغبات السوق المستهدفة وعلى استخدام طرق فعالة للتسعير، الاتصالات، التوزيع والإعلام وتحفيز خدمة الأسواق ".

2.1.1. أهمية التسويق بالنسبة للمنظمة:

حتى منتصف القرن الماضي كان اقتصاد الإنتاج هو المهيمن، حيث تميز بـ: اعتبار البيئة التي تعمل فيها المنظمات مستقرة، الأولوية للوظائف التقنية والتنظيم البيروقراطي، تقسيم السوق بين المتنافسين وتجنب الصراع (مثلا نجد الكارتل الذي يعبر عن اتحاد المنتجين)، ولعل أهم ما يميز اقتصاد الإنتاج هو تفوق الطلب على العرض، وفي هذا الصدد نجد المقولة الشهيرة لهنري فورد: " يمكن لأي أمريكي اقتناء السيارة التي يرغب فيها، مادام أنه سوف يشتري سيارة Ford T سوداء اللون"، أي أنه لا يوجد خيار للمستهلك.

وتدريجياً بدأ العرض يتنامى بفضل تخفيض التكاليف (اقتصاديات السلم)، وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، مما أدى إلى تخفيض الأسعار وزيادة حدة المنافسة، وبالتالي أصبح المشكل لا يكمن في نظرة المنظمة إلى منتجاتها على أنها تتصف بالجودة، لكن إنتاج منتجات تستجيب لحاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المستعمل، هذا ما فرض بروز اقتصاد السوق وزوال اقتصاد الإنتاج – ابتداء من الخمسينيات من القرن الماضي -، حيث يتميز اقتصاد السوق بالخصائص الرئيسية التالية:

- زيادة وعي المستهلك.

- حدة المنافسة خاصة مع ظهور مفهوم جديد هو " العولمة " مع بداية التسعينيات، والذي يدعم ويزيد من هذا الصراع التنافسي.

- إعطاء الأولوية للسوق، للاتصال، للمرونة والدراسة المستمرة لرغبات وحاجات الأفراد،... ونتيجة لما سبق، ومن أجل مواجهة المنافسة وحث المستهلك وجذبه نحو منتجات المنظمة، برزت أهمية التسويق من أجل تحقيق النجاح.

ولعل استخدام التسويق من طرف المنظمات الاقتصادية منها والاجتماعية (التي تهدف والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح)، لدليل على أهميته التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية ' 1-

يساعد التسويق المنظمة في تقدير حجم الإنتاج الممكن بيعه، وذلك اعتماداً على نتائج البحوث والدراسات التسويقية التي لا تقتصر على دراسة حاجات المستهلك الحالية فقط، بل والمستقبلية أيضاً في ظل الظروف البيئية المتغيرة، وبالتالي تعتبر هذه الدراسات نقطة البداية في العملية الإنتاجية ونقطة الحكم عليها في النهاية.

2- لقد ازدادت أهمية التسويق خاصة لما نجد أن أغلب المنظمات تبنت المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز على المستهلك النهائي باعتباره السيد في السوق وتحقيق أهداف المشروع.

3- إيجاد فرص تسويقية يمكن استغلالها نتيجة للدراسات التي تكشف عن الحاجات الغير مشبعة لدى المستهلكين.

4- إن أنشطة التسويق تخلق مجموعة من المنافع تتمثل في: المنفعة المكانية (توفير المنتج في المكان المناسب)، المنفعة الزمانية (توفير المنتج في الزمن المناسب)، المنفعة الحيازية (نقل الملكية إلى المستهلك) والمنفعة الرمزية (خلق قيمة نفسية لدى المستهلك)، وبالتالي فالتسويق عمل منتج.

5- هناك جوانب أخرى تبين أهمية التسويق كالدور الذي يلعبه في حياة الأمم وخاصة في إيجاد فرص العمل وتحقيق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك (ترشيد قرار الشراء لدى المستهلك).

3.1.1. التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني:

Marketing stratégique et Marketing opérationnel

يرتبط التسويق الاستراتيجي بمفهوم الاستراتيجية، حيث يعد أسلوب يعنى باكتشاف حاجات المستهلكين وتخصيص الموارد والوسائل من أجل بلوغ الأهداف التسويقية، بينما ينطوي مفهوم التسويق الميداني على كيفية غزو الأسواق بتركيزه على عناصر المزيج التسويقي، وقصد التعرف أكثر على هذين المفهومين نتناول الفروع التالية، وذلك كما يلي:

1.3.1.1. التسويق الاستراتيجي:

يستند التسويق الاستراتيجي على تحليل حاجات الأفراد والمنظمات، كما يتمثل دوره في متابعة نمو الأسواق وتحديد مجالات الأعمال الاستراتيجية والأجزاء السوقية الحالية والمستقبلية، وتوجيه خلق المنتجات، اختيار الاستراتيجية التسويقية وتخطيط الأنشطة الخاصة بغزو الأسواق.

ويمكن تلخيص خصائص ومميزات التسويق الاستراتيجي فيما يلي:

- التسويق الاستراتيجي هو عبارة عن أسلوب " تحليل " الهدف منه توجيه جهود المنظمة من أجل إشباع الحاجات.

- إن مبدأ التسويق الاستراتيجي هو البحث عن الشروط التي تسمح دوماً بأن يكون العرض دالة للطلب.

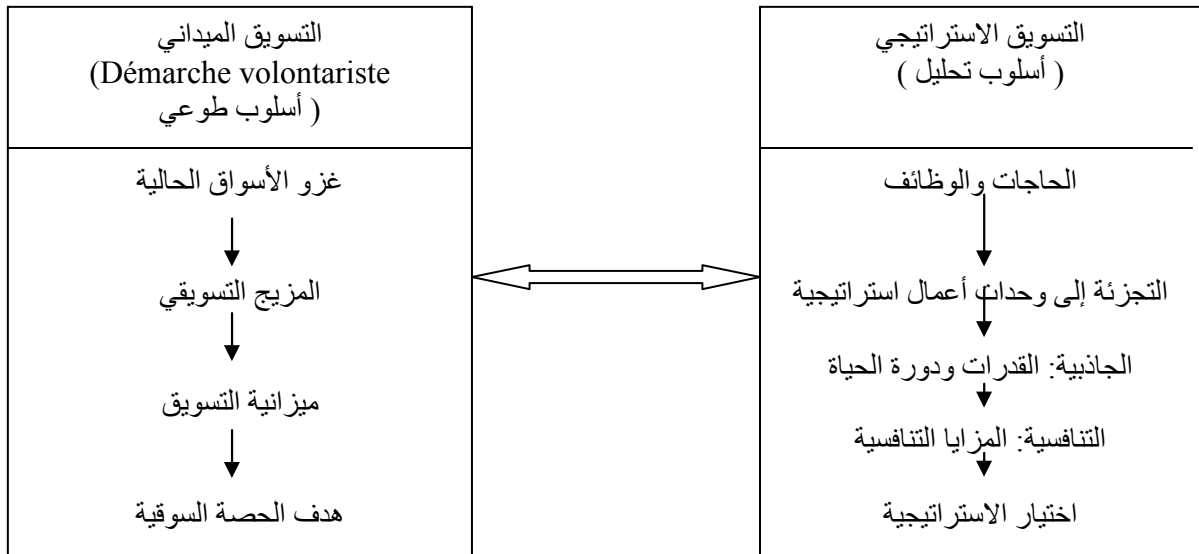
- يتمثل دور التسويق الاستراتيجي في متابعة نمو وتطور الأسواق والتكنولوجيا من أجل تحديد مجالات الأعمال الاستراتيجية والأجزاء السوقية الحالية والمستقبلية، عن طريق تقييم جاذبية هذه المجالات والأسواق، وتحديد مفهوم التنافسية الذي ينطوي على قدرة المنظمة على تحقيق أفضل إشباع لحاجات المستهلك مقارنة بالمنافسين، وامتلاك المنظمة لمزايا تنافسية مثل الإنتاج بأقل تكلفة أو التركيز على الجودة،...

- يحدد التسويق الاستراتيجي كيفية التعامل مع المنافسة: في أي سوق أو جزء من السوق سوف تعمل المنظمة؟ ما هي المنتجات المقدمة إلى الأسواق (هل تخضع للإبداع أو للتقليد؟)،...
 - يختص التسويق الاستراتيجي بالمدى الطويل، وهو يسمح ب: تحديد مهمة المنظمة وأهدافها التسويقية، تحديد الخيارات الاستراتيجية، تنمية أنظمة اليقظة وتحليل المنافسة، تقوية القدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمة،...الخ.
 انطلاقا مما سبق يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي هو أسلوب تحليل يعنى بتحديد حاجات المستهلك النهائي أو المستعمل ورسالة وأهداف المنظمة، ويبين كيفية تخصيص الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف.

1.1.3.2. التسويق الميداني:

التسويق الميداني هو عبارة عن أسلوب طوعي أو إرادي لغزو الأسواق الحالية في الأجل القصير والمتوسط، بمعنى آخر هو الأسلوب التجاري التقليدي الذي يركز على هدف رقم الأعمال، ويعتمد على وسائل تكتيكية تتمثل في سياسات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والاتصال التسويقي)، ويتجسد من خلال ميزانية التسويق والحصة السوقية للمنظمة.
 والتسويق الميداني هو الأكثر وضوحا لاسيما من خلال الترويج والإعلان،...وهو يعتبر بمثابة الذراع التجاري للمنظمة، حيث له بعد تطبيقي في مفهوم التسويق.
 التسويق الميداني ما هو إلا ترجمة للخطة الاستراتيجية للتسويق ميدانيا (في الأسواق)، أي تنفيذ للقرارات.

وبالتالي نخلص إلى أن التسويق الميداني يدور حول تحقيق هدف رقم الأعمال، والبيع بالوسائل الأكثر فعالية وهو عنصر محدد لمردودية المنظمة في الأجل القصير.
 والشكل الموالي يوضح كل من التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني:



شكل رقم (02): التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني.

3.3.1.1. مقارنة بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني:

يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (02): مقارنة بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني.

التسويق الميداني	التسويق الاستراتيجي	مجال الاختلاف
يكون في المدى القصير (عموما سنة)	القرارات لها نتائج على المدى الطويل	الإطار الزمني
استقرائي Inductive	استنباطي Dédutive	التوجه
من أعلى إلى أسفل	من أسفل إلى أعلى	عملية اتخاذ القرار
اعتبار البيئة مستقرة مع حدوث اضطرابات فجائية	اعتبار البيئة حركية وفي تغير دائم ومستمر	العلاقة مع بيئة المنظمة
الحاجة إلى الخبرة والتوجه نحو الرقابة	الحاجة إلى درجة كبيرة من الإبداع والأصلية	طبيعة العمل
تسيير مجال أعمال موجود	البحث عن مجالات أعمال جيدة	المهمة

رغم الاختلافات المبينة في الجدول أعلاه، فإن كل من التسويق الاستراتيجي والميداني يعتبران متكاملين، ذلك لأن صياغة الخطة الاستراتيجية له علاقة بالتسويق الميداني (مثلا: اعتمادا على آراء رجال البيع، النتائج المحققة سابقا،...)، والتسويق الميداني ما هو إلا تنفيذ وترجمة لقرارات التسويق الاستراتيجي.

2. مفهوم الاستراتيجية:

لقد عرف التفكير الاستراتيجي محطات فكرية هامة، انطلقا من أصل مصطلح الاستراتيجية المرتبط بالمجال العسكري إلى أن انتقل إلى مجال الأعمال، وذلك نظرا لتشابه منطق الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافس في السوق، ومن هنا أصبحت متابعة تطور استراتيجية المنظمة من المواضيع المطروحة للبحث في الفكر الاستراتيجي سعيا إلى تفسير السلوك التنافسي للمنظمات، وتوجيه ممارسة الاستراتيجية نحو الأبعاد التي تضمن الأفضلية التنافسية الدائمة. فماذا نقصد بمفهوم الاستراتيجية؟

1.2. الاستراتيجية في المجال العسكري:

يعود أصل مصطلح الاستراتيجية إلى اللغة الإغريقية "Stratégia"، حيث تتكون من كلمتين: "AGOS" وتعني الجيش، و"STRATOS" ومعناها أفود، وعلى هذا الأساس فالاستراتيجية تعود إلى المجال العسكري، وتعني: " فن التدبير الحربي أو فن قيادة الجيوش لبلوغ النصر، وذلك بالتفكير في الطرق والوسائل اللازمة لذلك".

وفيما يلي عرض بعض التعاريف لأهم الاستراتيجيين العسكريين:

1- الاستراتيجية لدى "SUN TZU": هو أحد رجال الحرب الصينيين الذي كان يتمتع بخيال واسع وتفكير حاد، له كتاب "فن الحرب" يتكون من 13 فصل، وقد ألفه حوالي عام 500 سنة قبل الميلاد، حيث كان يرى أنه إذا كان الهدف من الحرب هو تحقيق النصر على العدو، فهناك وسائل أخرى غير القتال تمكننا من ذلك، وهو التخطيط المضاد لتصرفات العدو ومخططاته.

2- الاستراتيجية لدى "CLAUSEWITZ" (1780-1831): هو أحد الجنرالات الروس الذي حارب نابليون، له كتاب ألفه عام 1830 تحت عنوان "نظرية الحرب"، وهو صاحب المقولة الشهيرة: "الحرب ما هي إلا مجرد استمرار للسياسة بوسائل أخرى".

وحسب Karl Von Clausewitz، فإن الاستراتيجية تكون قبل انطلاق الحرب، حيث تتكفل بتحديد الميدان، الزمن والوسائل اللازمة لخوض الحرب.

3- الاستراتيجية لدى "Octave Gélénier"، يعرفها على أنها فن تحقيق النصر في الحرب، وتكون قبل المعركة، وهي تختار الميدان، الوسائل والزمن.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الاستراتيجية العسكرية تتميز بأربعة مبادئ أساسية تتمثل في:

- الاقتصاد في الوسائل: أي التوزيع الواعي للوسائل في المكان والزمان المناسبين.

- السرعة في مباغته العدو.

- توفر الموارد والاحتياطات من أجل تحديد الفرص التي تؤدي إلى النصر.

- تحفيز الجنود والضباط.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للاستراتيجية العسكرية، وهي:

- الاستراتيجية الكلية، وتعني كيفية تخصيص الوسائل على المستوى الجيوسياسي، مثل: الحربين العالميتين: الأولى والثانية.

- الاستراتيجية التشغيلية، وتعني توزيع الوسائل على المناطق التكتيكية.

- الاستراتيجية الوظيفية، وتعني كيفية توزيع الوسائل على مختلف القوات (القوات البرية، القوات الجوية، القوات البحرية، الإمداد، الاستخبارات،...).

2.2. ظهور الاستراتيجية في التسير:

لقد بقي مفهوم الاستراتيجية مرتبط بالمجال العسكري لفترة طويلة، فبعد الحرب العالمية الثانية وما أفرزته من عملية إعادة البناء، وتوسع النسيج الصناعي، أخذت بعض المفاهيم العسكرية تنتقل إلى مجال الأعمال منها مفهوم الاستراتيجية، ونجد في هذه الفترة أن بعض الضباط الأمريكيين يلتحقون ببعض المنظمات الكبرى مثل: Boeing، Général Motors، Ford، ...

ولقد ظهر مفهوم الاستراتيجية في التسيير مع بداية الستينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال إسهامات كل من Porter، Ansoff، Chandler، نموذج: الفرص والتهديدات/ نقاط القوة ونقاط الضعف، [53] ص 7...، حيث أصبحت أغلب المنظمات الكبرى في و.م.أ مزودة بخطة استراتيجية تتناول أساسا اختيار مجالات النشاط، وكثافة اندفاع المنظمة فيها وفيما يلي بعض التعاريف لأهم الباحثين في استراتيجية المنظمة:

1- تعريف "Chandler" (1962م): الاستراتيجية تعني " تحديد الأهداف طويلة المدى، واختيار الوسائل والموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف " ، وحسبه هناك نوعين من القرارات: القرارات الاستراتيجية، وهي التي تمس مستقبل المنظمة على المدى الطويل مثل: القرار الخاص بالنمو والتوسع، والقرارات التكتيكية التي تتعلق بالتسيير العادي واليومي للمنظمة.

2- تعريف "Igor Ansoff": وهو صاحب كتاب "استراتيجية المنظمة" (1965م)، يعرف الاستراتيجية على أنها " تسيير المنظمة لعلاقتها مع البيئة التي أصبحت عاملا مؤثرا على أنشطتها، وهي أساس اتخاذ القرارات الاستراتيجية "، وقد قسم القرارات إلى:

- القرارات الاستراتيجية (Décisions Stratégiques).
- القرارات الإدارية (Décisions Administratifs).
- القرارات التشغيلية (Décisions Opérationnelles).

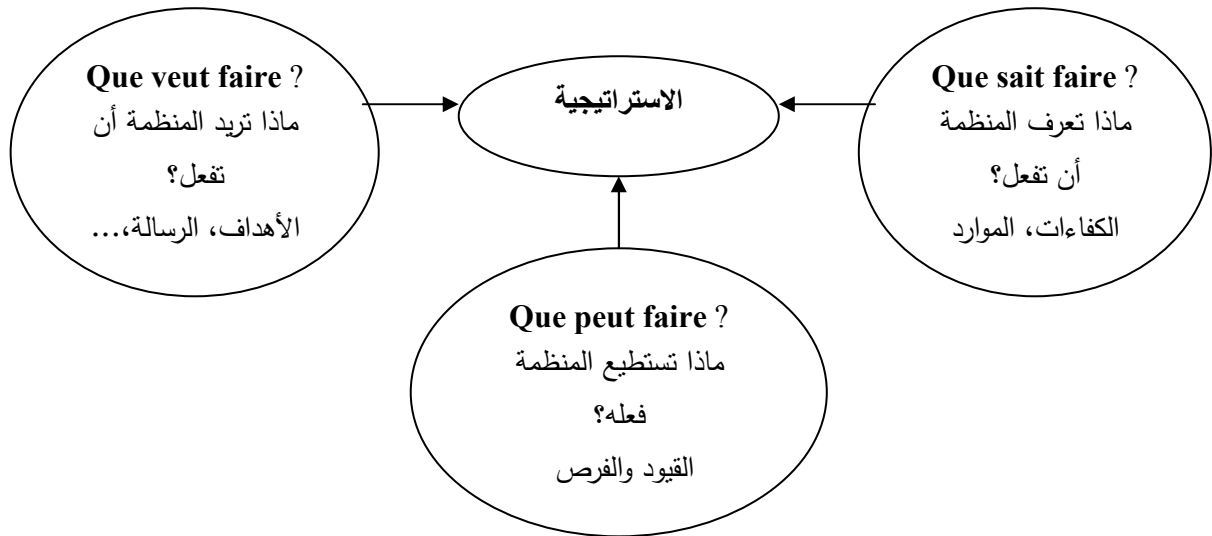
3- تعريف "Andrews" (1971م): " الاستراتيجية تتكون من مجموعة الأهداف، السياسات الهامة والخطط، وهي تحدد مجالات عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية "، وحسبه فإن الاستراتيجية تتميز بالخصائص الآتية:

- تحدد الأهداف والغايات.
- تستخدم الخطط والسياسات لتحقيق الأهداف.
- تحدد مجالات الأنشطة الاستراتيجية.
- تبين علاقة المنظمة مع أصحاب المصالح (الزبائن، المساهمين، العمال، المنافسين،...).

4- تعريف "Porter": يرى أن الاستراتيجية تحدد على أساس المنافسة: " إن أهم عامل يقودنا إلى تكوين الاستراتيجية هو التحليل الدقيق للمنافسة ."

من التعاريف السابقة يمكن القول أن:

- الاستراتيجية هي اختيار توجيهي على المدى الطويل.
 - الاستراتيجية تحدد الأهداف طويلة الأجل.
 - الاستراتيجية تخصص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
 - الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار دراسة بيئة المنظمة (الخارجية والداخلية).
- وبالتالي الاستراتيجية تعرف بتكامل الفرص والقيود التي تفرضها البيئة الخارجية مع قدرات وموارد المنظمة، ويمكن حصر استراتيجية المنظمة في الإجابة على الأسئلة الآتية:



إن المنظمات الناجحة تلجأ إلى إعداد الاستراتيجية حتى لا تكون أعمالها عبارة عن ردود أفعال فقط لما يحدث في محيطها، حيث يمكن أن نلخص أهمية الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة في ما يلي:

- 1- من أجل التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها.
- 2- البحث عن ميزة تنافسية عن طريق التكلفة أو خارج التكلفة: الميزة التنافسية عن طريق التكلفة تعني ضرورة التسيير الأمثل للكفاءات والموارد من أجل عرض المنتج بأقل تكلفة، وبالتالي سعر أقل، أما إذا كان المستهلك ينظر إلى أن السعر هو معيار للجودة، على المنظمة أن تبحث عن ميزة تنافسية خارج التكلفة آخذة بعين الاعتبار عوامل: الجودة، التجديد،...

3- من أجل البحث عن التمايز: خلق تمايز عن المنافس يؤدي إلى خلق تفضيل المستهلك لمنتجات المنظمة.

4- من أجل النمو وتوسيع أنشطة المنظمة.

5- من أجل تحقيق التفوق على المنافسين.

3.2. المفاهيم التي تقترب أو تكمل مفهوم الاستراتيجية:

هناك بعض المفاهيم التي تقترب من مفهوم الاستراتيجية، وتتلخص في: السياسة، التكتيك، الغايات والأهداف، وذلك كما يلي:

1- **السياسة:** نجد كل من **J.L.Charron** و **S.Sépari** يرون أن السياسة هي كيفية قيادة الأعمال واستعمال الوسائل المحددة عن طريق الاستراتيجية، فبالاعتماد على الاستراتيجية الموضوعة تحدد المنظمة جملة من السياسات: السياسة المالية، السياسة التجارية، ...

فالساسة تنبثق من الاستراتيجية، وتعرف على أنها " مجموعة القواعد، الإجراءات، البرامج والأسس التي تساهم في تحقيق أو تنفيذ الأهداف، وهي آليات تنفيذ الاستراتيجيات ".

2- **التكتيك:** في المجال العسكري دخول القوات المحاربة إلى ميدان المعركة والاشتباك مع العدو باستخدام مختلف الإمكانيات للقتال يعني التكتيك، وقد تطور لينتقل إلى مجال التسيير، حيث يقصد به الخطط المرحلية والبرامج الموضوعة لتنفيذ أهداف الاستراتيجية، وهو فن إدارة الفعل، وبالتالي فالفترة الزمنية تكون قصيرة، وهناك العديد من التكتيكات الخاصة بتنفيذ استراتيجية واحدة.

3- **الغاية:** كثير من الكتاب يخلطون بين مفهوم الهدف ومفهوم الغاية، فبعضهم يستخدم مفهوم الغاية كبديل لمفهوم الهدف (نفس المعنى)، وتعرف الغاية على أنها هدف قصير الأجل

4- **الهدف:** هو أمل تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وإن من مراحل صياغة الاستراتيجية تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

3. التشخيص الاستراتيجي (Analyse de la Situation) :

يشمل التشخيص الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية للمنظمة من أجل تحديد المميزات والفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها، كذلك تحديد العقبات أو التهديدات التي يجب على المنظمة محاولة التغلب عليها أو التكيف معها، كما يشمل تحليل الموقف أيضا تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، حيث يقوم المخططون بدراسة هذه الأخيرة بغية تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف التي تميز المنظمة، ثم التوفيق بين الفرص الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط قوة المنظمة عن طريق استغلال الكفاءات والقدرات.

1.3. مفهوم بيئة الأعمال:

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول تقديم مفهوم محدد لبيئة المنظمة، وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض التعاريف الخاصة ببعض الكتاب والباحثين:

- تعريف **Fihlo**: حيث يرى أن البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى القومي مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، بينما المجموعة الثانية فهي متغيرات خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها مثل: المستهلكين، تجار الجملة وتجار التجزئة،...، أما المجموعة الثالثة فتتمثل في متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي، والتي تتكون من العمال، المديرين وغيرهم.

- كما تعرف بيئة الأعمال أيضا على أنها: "مجموعة المتغيرات التي تؤثر على مستقبل المنظمة، وبالتالي على المسير أن يتفاعل مع هذه المتغيرات التي تشكل قيودا للمنظمة".

وبالتالي نستنتج أن مفهوم بيئة الأعمال يتعلق بتلك المجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي لها دور في التأثير على عمل ومستقبل المنظمة.

2.3. أهمية دراسة بيئة الأعمال:

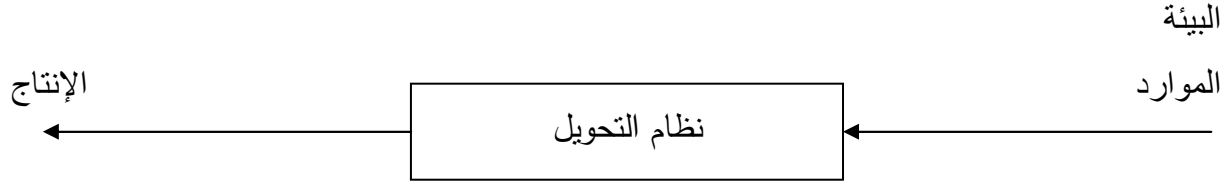
تختلف أهداف المنظمات باختلاف طبيعة أنشطتها، فبينما يعتبر هدف الربح أو رفع العائد على الاستثمار من الأهداف الرئيسية للمنظمات الصناعية والتجارية، نجد هذا الهدف لا يعتبر كذلك بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى الربح مثل الجمعيات الخيرية والدينية، الجيش والمستشفيات العامة،... الخ.

وبرغم هذا الاختلاف في طبيعة الأهداف، الأنشطة والملكية (خاصة أو عامة)، هناك عدد من الجوانب تعتبر قاسما مشتركا بين جميع المنظمات، والتي تلقي ضوءا على أهمية دراسة البيئة، وتتمثل في:

- إن كل من المنظمة وبيئتها يؤثر ويتأثر بالآخر، إذ تعتبر البيئة المورد الأساسي لمدخلات عمليات وأنشطة المنظمة الرئيسية، فهي تمدها بعوامل الإنتاج من مواد أولية، موارد بشرية، رؤوس الأموال،...، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر البيئة بمثابة سوق لتصريف منتجات المنظمة، وبالتالي فبيئة الأعمال هي التي تقدم فرص النجاح أو الفشل للمشروع.

- إن جميع منظمات الأعمال تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الاجتماعية،...)، والتي تؤثر في سلوكها.

- إن المنظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويتضمن مفهوم النظام المفتوح في أن المنظمة تعيش في بيئة تمدها بالموارد الضرورية للعمل، كما توجه إليها منتجاتها، والشكل التالي يبين مفهوم النظام المفتوح:

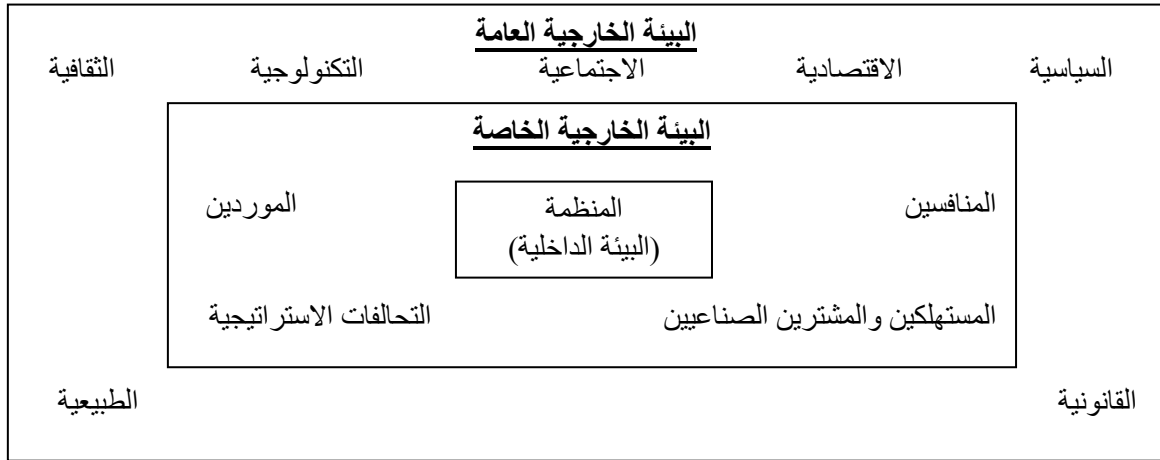


شكل رقم (24): المنظمة كنظام مفتوح.

- إن اختلاف درجة فعالية أو نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها قد يختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية والخارجية.
- كذلك فإن الاستراتيجية، السياسات والخطط الخاصة بالمنظمة تتأثر بالظروف الخارجية مثلما تتأثر بأسلوب ممارسة النشاط داخل المنظمة، فعمل منظمة ما في بيئة ما لا بد أن يختلف عنه في بيئة أخرى.

3.3. البيئة الخارجية:

كمنهج لدراسة البيئة الخارجية نجد أن أغلب الكتابات قد قسمتها إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:



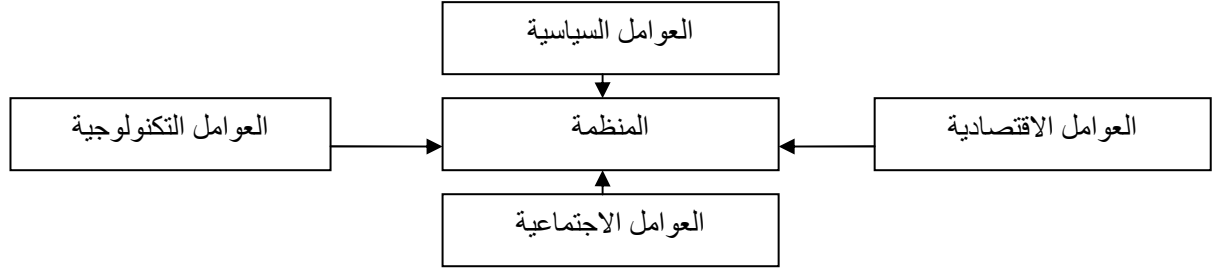
شكل رقم (25): عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.

وفيما يلي نتعرض لكل من البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة):

1.3.3. البيئة الخارجية العامة:

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة دون أن تستطيع هذه الأخيرة أن تؤثر فيها، حيث يمكن حصر هذه المتغيرات أساس فيما يعرف بـ (PEST : **Politiques, Economiques, Sociales**)

(Technologiques) أي المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، هذا بالإضافة إلى المتغيرات الثقافية، الطبيعية والعالمية.



شكل رقم (26): متغيرات PEST.

2.3.3. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة):

يعد تحليل البيئة الخارجية الخاصة مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي توفرها البيئة، كما يهدف هذا التحليل إلى الإجابة عن عدد من الأسئلة:

- من هم المنافسين الرئيسيين للمنظمة؟

- ما هي المزايا التنافسية التي يتمتع بها المنافسين؟

- ما هو ترتيب المنظمة بين منافسيها؟

- القوى التنافسية الخمسة:

1- **الصراع بين المنظمات الحالية:** تزداد حدة المنافسة بين المنظمات الحالية المتنافسة في السوق في حالة مبادرة إحداها بإتباع توجهات لتدعيم موقعها مما يؤدي لحدوث حرب في الأسعار، وهذا الصراع نتاج مجموعة من العوامل هي: وجود عدد كبير من المنافسين، تنوع وتعدد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات يرفع من فرص الصدام والصراع، ضعف معدل نمو الصناعة أو القطاع، غياب تمايز المنتجات يؤدي إلى حرب الأسعار، وجود اقتصاديات السلم، تعدد عوائق الخروج من السوق (رد فعل النقابة، تكاليف كبيرة للخروج، التدخل الحكومي،...).

2- **تهديد المنافسين المحتملين الجدد:** يمكن أن يشكلوا ضغطا على الصناعة بخلق قواعد جديدة للعبة التنافسية سواء بتشجيع حرب الأسعار أو الرفع من التكاليف، ويرتبط تقييم مدى تهديدهم بعوائق الدخول والتي تتمثل في العناصر التالية: اقتصاديات السلم التي تشكل عبء على المنافسين الجدد المحتملين، أثر الخبرة وطبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات الحالية والتي عادة ما تكون محمية عن طريق براءات الاختراع وشهادات الملكية الصناعية، صعوبة إيجاد قنوات توزيع وعبء إقامة علاقات مع الموردين، التدخل الحكومي ورد فعل المنظمات الحالية في السوق.

3- **تهديد المنتجات البديلة:** وهي المنتجات التي تؤدي نفس وظائف منتج المنظمة لكن تستخدم تكنولوجيا مغايرة، ويزيد تأثيرها في حالة انخفاض أسعارها مع تلبية نفس الحاجات، ويمكن تحليل المنتجات البديلة من خلال تحديد المنتجات التي تؤدي نفس وظائف الاستهلاك وتستخدم تكنولوجيا مختلفة ثم تحليل العلاقة بين السعر والأداء ومقارنتها بمنتجات المنظمة.

مثال: ظهور نظام الإنذار قلص من تواجد شركات الحراسة، ارتفاع أسعار البترول أدى إلى تطوير الطاقة الشمسية،...

4- **القوة التفاوضية للموردين:** للمورد تأثير على أسعار وجودة المواد الأولية بالإضافة إلى آجال التسليم وتتحدد قوة الموردين من خلال: تركيزهم (عدد قليل)، غياب مواد أولية بديلة، المجال الذي تعمل فيه المنظمة لا يمثل حصة هامة لمبيعات المورد، أهمية منتجات المورد وتمايزها، تهديد حقيقي للتكامل العمودي الخلفي.

5- **القوة التفاوضية للزبائن:** لهم تأثير بالتفاوض حول السعر والجودة واشتراط مستوى معين من الخدمات، وتكون قوتهم التفاوضية عالية في الحالات التالية: تركيز الزبائن (الشراء بكميات كبيرة تمثل نسبة عالية من مبيعات المنظمة)، المنتجات المشتراة تمثل نسبة معتبرة من تكاليف الزبون مما يؤدي به إلى التفاوض الدائم، وجود منتجات أخرى متجانسة، تكلفة التحول إلى المنظمات المنافسة ضعيفة، لدى الزبون معلومات كاملة حول الطلب، الأسعار وحتى تكلفة المنتج، يشكلون تهديد للتكامل العمودي الأمامي.

3.3.3. أدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بالبيئة الخارجية:

يتوفر أمام المنظمة عدد من البدائل الاستراتيجية التي يجب المفاضلة بينها واختيار أنسبها، وهذا بمساعدة مجموعة من الأدوات التي تسمى بالمصفوفات الاستراتيجية أو أدوات تحليل المحفظة، والتي يعود ظهورها إلى فترة السبعينيات من القرن الماضي على مستوى أكبر مكاتب الاستشارة الخاصة بالاستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية.

1- مصفوفة BCG (Boston Consulting Group):

يعتمد هذا النموذج في تمثيل أنشطة المنظمة (وحدات الأعمال الاستراتيجية أو المنتجات) على متغيرين هما: حصة السوق النسبية¹ (تقيس القوة التنافسية للمنظمة) ومعدل نمو السوق (قياس جاذبية السوق)، ويقوم هذا النموذج على فرضيتان:

¹ حصة السوق النسبية = مبيعات وحدة الأعمال الاستراتيجية (بالقيمة أو الحجم) / رقم أعمال المنافس الرائد في السوق.

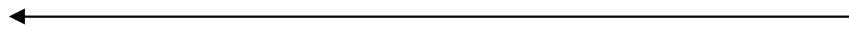
* أثر الخبرة، حيث ملاحظته لأول مرة في سنوات الثلاثينيات من القرن الماضي على يد المهندس الأمريكي Wright في مجال صناعة الطائرات، حيث توصل إلى أن تكلفة إنتاج طائرة تنخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعف الإنتاج المتراكم.

ويعني أثر الخبرة انخفاض تكلفة الوحدة من المنتج بنسبة ثابتة كلما تضاعف الإنتاج المتراكم. وهناك ثلاثة مصادر رئيسية للخبرة هي:

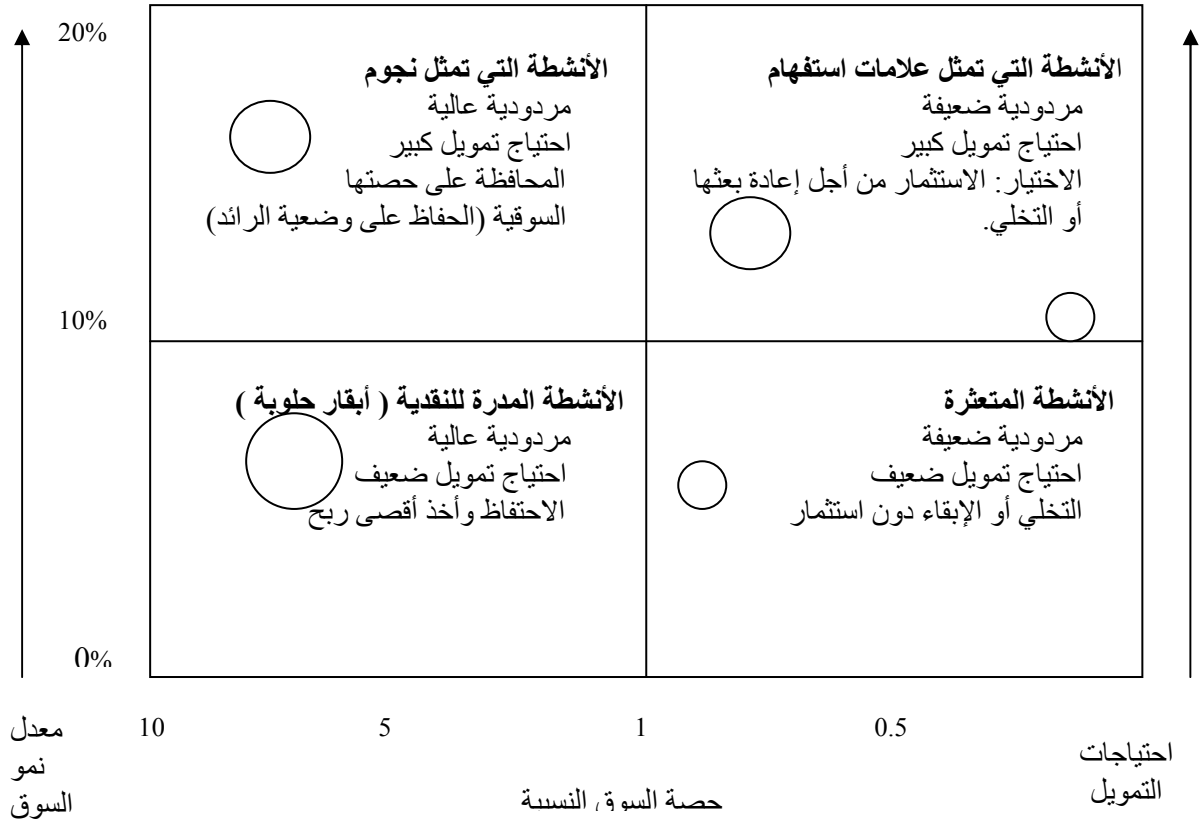
- أثر التعلم: تدريب الموارد البشرية وتنمية المهارات، تحسين طرق تنظيم العمل،...
- التطور التكنولوجي: الإبداعات الخاصة بإجراءات الإنتاج، تخفيض عدد النفايات (تقليل الخطأ)، إحلال الآلة محل الإنسان والإبداعات التي تطرأ على المنتجات.
- تحقيق اقتصاديات السلم (أثر الحجم): حيث كلما تضاعف حجم الإنتاج كلما انخفضت التكاليف الثابتة للوحدة.

* الفرضية الثانية تتمثل في دورة حياة السوق: السوق في نمو يعني احتياج كبير للتمويل والعكس صحيح.

إن مصفوفة BCG تسمح بتحليل وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة (أو منتجاتها) حسب متغيرين وفق الشكل الآتي:



المردودية
الموارد المالية



شكل رقم (32): مصفوفة BCG.

يمكن هذا النموذج من تمثيل أنشطة أو منتجات المنظمة بواسطة دوائر قطرها يتناسب مع رقم

أعمالها في أربعة أصناف هي:

أ- الأنشطة المتعثرة (Poids morts): تعاني هذه الأنشطة من انخفاض في كل من معدل نمو السوق وحصة السوق النسبية، ولها مردودية ضعيفة وبالتالي يبقى أمام المنظمة التخلي عنها (بيعها للمنافسين) أو الإبقاء دون مجهود استثماري.

ب- الأنشطة التي تمثل علامات استفهام (Dilemmes): تكون فيها حصة السوق النسبية منخفضة مع معدل نمو عالي للسوق، فهي تحتاج إلى سيولة كبيرة لتدعيمها واستغلال معدل النمو العالي لكي تصبح نجوم، وإذا لم تتخذ الإجراءات المناسبة بمرور الوقت ستصبح أنشطة متعثرة.

ج- الأنشطة التي تمثل نجوم (Vedettes): أنشطة لها حصة سوق نسبية عالية مع معدل نمو عالي للسوق، وهنا تكون المنظمة رائدة بفضل خبرتها (تكاليف منخفضة) ومستقبلا ستتحول هذه الأنشطة إلى أبقار حلوبة لتضمن استمرار المنظمة، لذا يجب الحفاظ عليها.

د- الأنشطة التي تمثل أبقار حلوبة (المدرّة للنقدية (Vaches à lait): لها مردودية جيدة دون قدر كبير من الإنفاق عليها وهي أنشطة في مرحلة النضج من دورة حياتها، لذا يجب الاستفادة منها قدر المستطاع

بالاحتفاظ بالسيولة التي تطرحها مع محدودية الاستثمار (على المدى الطويل ستنتهي هذه الأنشطة بالموت).

ومما لاشك فيه أن هذا النموذج يعتبر الأول لتسيير محفظة أنشطة أو منتجات المنظمة، حيث يساعد على تصنيف الأنشطة على خريطة واحدة ومقارنتها من أجل اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل مجال أعمال استراتيجي، وكذا سهولة حساب المتغيرين: حصة السوق النسبية ومعدل نمو السوق، غير أنه لا يخلو من جوانب قصور أهمها:

- اعتبار المردودية تقاس بحصة السوق النسبية وتحقيق أثر الخبرة معيار هام للتنافسية (الاعتماد على متغيرين فقط).

- عدم تحديد كيفية القيام بالاستراتيجية الموافقة لكل وحدة عمل استراتيجي.
- التعليمات موجهة نحو الخارج مع إهمال البيئة الداخلية للمنظمة.
- النموذج يعتبر أن المردودية ضعيفة أو قوية ولكن ليست سالبة.
- يؤدي إلى خطر انسداد التفكير (Blocage de raisonnement)، ذلك أن علامات الاستفهام تتحول إلى نجوم أو أنشطة متعثرة أو حتى أبقار حلوبة. هذا ما أدى إلى بروز نماذج أخرى.

2- مصفوفة Mc Kinsey:

ظهرت هذه المصفوفة بمساهمة كل من مكتب الاستشارة McKinsey ومؤسسة Général Electric، وهي تعتمد في تحليلها لمحفظة أنشطة المنظمة على متغيرين هما:

- الوضعية التنافسية (قوة الأعمال): هي مجموع المزايا التنافسية لكل جزء من السوق التي تملكها المنظمة مقارنة بمزايا المنافسين، وتتضمن: حصة السوق، تشكيلة ونوعية المنتجات، سعر التكلفة، محفظة التكنولوجيا، نظام المعلومات،...
- درجة جاذبية السوق: وتعتبر عن الخصائص الجوهرية التي تميز الجزء السوقي مثل: طبيعة المنافسة ودرجة حدتها، معدل نمو السوق، عوائق الدخول إلى السوق، الأسعار، آفاق التطور التكنولوجي،...

والشكل الآتي يوضح مصفوفة McKinsey:

عالي	الاستثمار تركيز كل الجهود من أجل الحفاظ على وضعية الرائد (زيادة الاستثمار).	الحفاظ على النمو تركيز الاستثمارات على الوحدات التي لها وضعية تنافسية قوية.	الاستغلال Rentabiliser الاستثمار من أجل ضمان البقاء اختبار فرص السوق وتنمية التحالفات
متوسط	تحسين الوضعية تنمية القدرة على التنافس تجنب الاستثمارات ذات الحجم الكبير تحسين المردودية	Sélectivité تركيز الاستثمارات على الوحدات ذات المردودية الجيدة والخطر القليل.	الانسحاب الجزئي والانتقائي تخفيض الاستثمارات التحضير للتخلي عن الاستثمار
ضعيف	الانسحاب عدم الاستثمار البحث عن الاندماج الخروج من السوق	الانسحاب الانتقائي تعظيم المردودية عن طريق تحليل القيمة البحث عن التخصص.	التخلي عدم الاستثمار وبرمجة الخروج من السوق

درجة جاذبية السوق
Attraits

قوي متوسط ضعيف

الوضعية التنافسية Les Atouts

استراتيجيات النمو استراتيجيات التخلي استراتيجيات الاختيار (استثمار، استغلال أو التخلي)

شكل رقم (33): مصفوفة Mc Kinsey.

من الشكل السابق نلاحظ أن هناك ثلاثة توجهات استراتيجية تتمثل في:

- استراتيجيات النمو: تدعيم وتطوير النشاط بهدف الحفاظ على وضعية الرائد (الاستثمار ومواصلة النمو).
- استراتيجيات الاختيار: تحليل الأنشطة واتخاذ قرارات الاستثمار أو الاستغلال أو التخلي.
- استراتيجيات التخلي: الانسحاب الجزئي أو الكلي.

3- مصفوفة ADL :

تم تقديمها على مستوى مكتب الاستشارة Arthur Doo Little ، وهي تعتمد في تحليلها لأنشطة المنظمة على التقييم الكيفي للوضعية التنافسية لكل وحدة أعمال استراتيجية ودرجة نضج القطاع.

إن الوضعية التنافسية للنشاط هي عبارة عن عامل يضم نقاط قوة وضعف مختلف وظائف المنظمة: الإنتاج (القدرة الإنتاجية، التكنولوجيا،...)، التسويق (أسعار البيع، شبكة التوزيع،...)، المالية (المردودية، درجة الاستقلال المالي،...)، وحسب هذا النموذج هناك خمسة حالات للوضعية التنافسية لوحدات الأعمال الاستراتيجية: المسيطرة (لها عدد هائل من عوامل النجاح)، القوية، الملائمة (لها نقاط

قوة لكنها تتأثر بالرائد في السوق)، الغير ملائمة (عجز في التحكم في عوامل النجاح الضرورية) والهامشية (لا يمكن لها أن تستمر).

أما درجة نضج القطاع فهي تعتمد على مفهوم دورة الحياة، وتحدد عن طريق مجموعة من المتغيرات: معدل نمو القطاع، درجة وفاء العملاء، استقرار التكنولوجيا، سهولة الدخول إلى القطاع،... فلما يكون القطاع في مرحلة النضج، فهو أقل مخاطرة وأقل نموا نظرا لأن التكنولوجيا معروفة، خطر دخول منافسين جدد ضعيف،... والشكل التالي يبين هذه المصفوفة:

درجة نضج القطاع

	الإرسال	النمو	النضج	التدهور
مسيطرة				
قوية		Développement Naturel نمو طبيعي		
ملائمة			Développement Sélectif نمو اختياري	
غير ملائمة				
هامشية		Réorientation		Abandon التخلي

الوضعية التنافسية

شكل رقم (34): مصفوفة ADL.

يلاحظ من الشكل السابق أن الأنشطة التي لها وضعية تنافسية قوية في قطاع يعرف مرحلة الانطلاق أو النمو يجب أن تتبع استراتيجية النمو الطبيعي، أما التي هي في وضعية تنافسية غير ملائمة أو هامشية وفي قطاع في مرحلة النضج أو التدهور يمكن التخلي عنها، أما الأوضاع الأخرى فتحتاج إلى تحليل كل حالة وإيجاد قدرة وحدة الأعمال الاستراتيجية في التحكم في عوامل النجاح حتى يتم إعادة توجيهها أو تطويرها.

3.2.3. البيئة الداخلية للمنظمة:

بالموازاة مع دراسة البيئة الخارجية للمنظمة، والتي ينتج عنها تحديد الفرص والتهديدات التي تميز محيط المنظمة، يتم تشخيص البيئة الداخلية من أجل التعرف على نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة،

ذلك لأن الاستراتيجية تستند إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية، فسعي المنظمة لاستغلال الفرص يجب أن يؤسس فقط على مدى وجود هذه الفرص، ولكن على ما تمتلكه من إمكانيات داخلية تسمح لها بذلك.

وتتلخص أهمية دراسة البيئة الداخلية للمنظمة في العناصر الآتية:

- تقييم القدرات والإمكانيات التقنية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن سبل تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى رفع قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر والحد من أثارها.
- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.
- تحديد الترابط بين نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات.

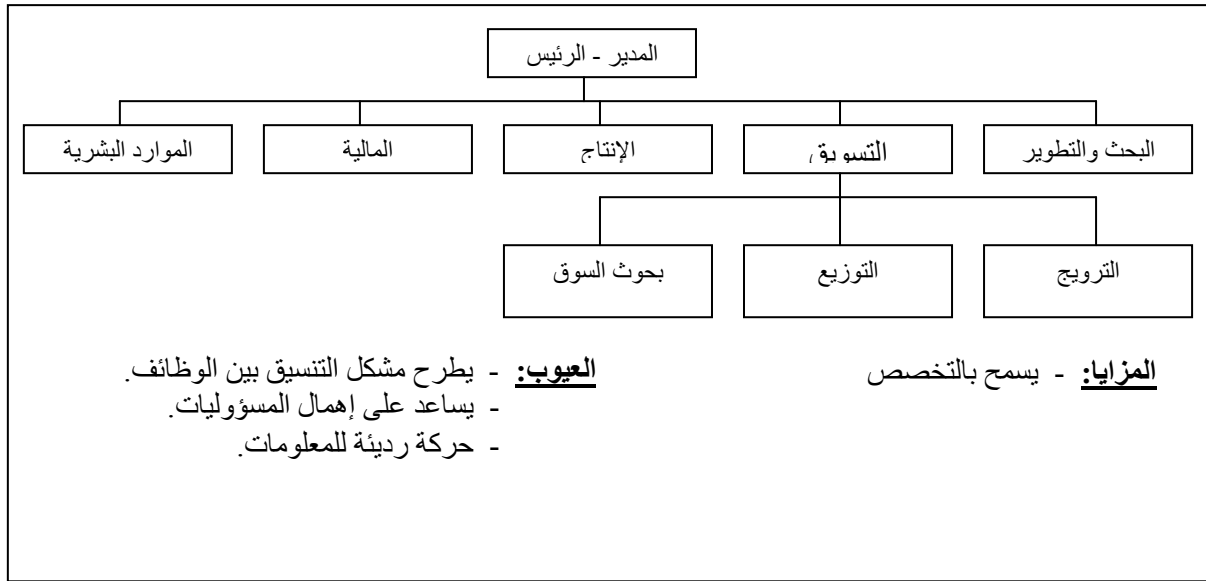
1.3.2.3. هيكل المنظمة وثقافتها

تعد ثقافة المنظمة وهيكلها من المكونات الرئيسية للبيئة الداخلية للمنظمة، وهي ضرورية لصياغة استراتيجية ناجحة من أجل تحديد جوانب القوة والضعف فيهما، ومدى تأثيرها على الاستراتيجية.

I- هيكل المنظمة: يعرف Van de Ven هيكل المنظمة على أنه تلك الأداة التي تلم مختلف الوظائف والعلاقات بين الأفراد في المنظمة (يشبهه بالهيكل العظمي للإنسان يلم بالأعضاء والوظائف)، بينما يرى H.Mintzberg أن هيكل المنظمة هو عبارة عن المجموع الكلي للوسائل المستخدمة من أجل تقسيم العمل إلى أنشطة مختلفة ويضمن التنسيق بين هذه الأنشطة، وبالتالي فهو يوزع الأنشطة، المسؤوليات والسلطة.

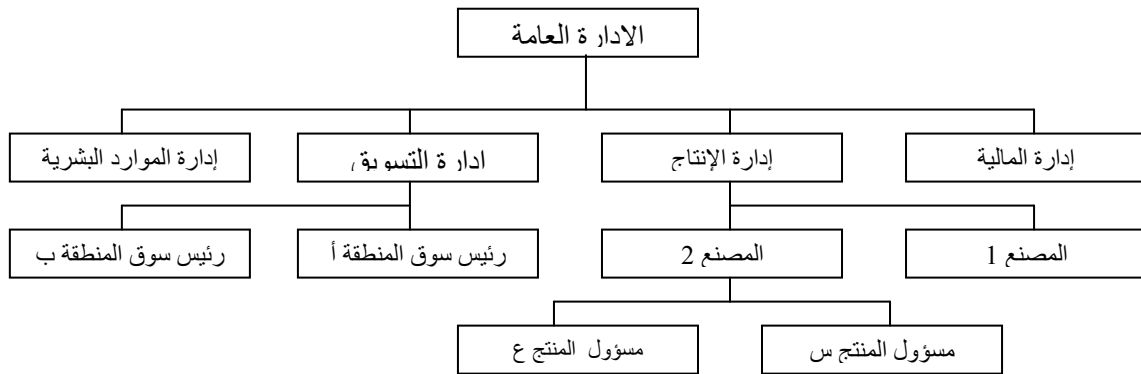
أ- أنواع الهياكل: هناك تقسيمات مختلفة لهيكل المنظمة نذكر منها ما يلي: الهيكل الوظيفي، الهيكل المتدرج والهيكل المصفوفي.

1- الهيكل الوظيفي: يقسم المنظمة حسب الوظائف، وهو ممثل بالشكل الآتي:



شكل رقم (35): الهيكل الوظيفي.

2- **الهيكل المتدرج (Structure Hiérarchique):** قدم من طرف فايول، وهو يحدد المسؤولية حسب الوظائف، الوحدات، المناطق الجغرافية والمنتجات، كما يلي:



شكل رقم (36): الهيكل المتدرج.

المزايا: - البساطة.
- يمكن تمييز المسؤوليات بدون غموض.

العيوب: - جد صارم، وبالتالي يعيق المبادرة.
- البعد بين القمة والقاعدة قد يؤثر على انتقال المعلومات.

3- **الهيكل المصفوفي:** وهو موضح في الشكل الموالي:



شكل رقم (37): الهيكل المصفوفي

ب- علاقة هيكل المنظمة باستراتيجيتها:

لهيكل المنظمة علاقة مع استراتيجيتها، وأول من تكلم في هذا الموضوع هو **Chandler** من خلال دراسة أجراها على بعض المنظمات الأمريكية، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الاستراتيجية تؤثر على الهيكل (الهيكل يتبع الاستراتيجية)، حيث حدد ثلاثة استراتيجيات أساسية يمكن أن يتبعها ثلاثة هياكل كما يلي:

- استراتيجية النمو: حجم الأنشطة يزداد وبالمقابل تزداد الوظائف.
- استراتيجية التكامل: تنويع الأنشطة يؤدي إلى ضرورة التنسيق.
- استراتيجية التنوع: تنويع محفظة الأعمال يؤدي إلى خلق مناصب عمل جديدة، ويكون الهيكل المصفوفي في هذه الحالة مناسباً.

وبالمقابل جاء رد فعل كل من **G.Mussche** و **M.Saias** يبين عكس ما سبق، فحسبهم أن هيكل المنظمة يحدد استراتيجيتها (الاستراتيجيات تتبع الهيكل)، وحججهم في ذلك:

- القرارات هي التي تعمل على تعريف الاستراتيجية، وهي المؤثرة من خلال المسير داخل الهيكل.
- الهيكل يحدد علاقات السلطة، وكذلك الاختيار بين المنظور التصوري وإدراك الاستراتيجيات المختلفة ذات الفاعلية.

- الهيكل له أثر على قدرة التكيف والابتكار في المنظمة والتي تؤثر على الاستراتيجية.
وفي الحقيقة فإن العلاقة بين هيكل المنظمة واستراتيجيتها هي علاقة تزاوج وتكامل، ذلك أن الهيكل يؤثر ويتأثر بالاستراتيجية والعكس صحيح، وهذا ما أكده **I. Ansoff** .
وأخيرا نشير إلى أن هيكل المنظمة يجب أن يتصف بالمرونة، حيث لا يوجد هيكل يتميز بالثبات الدائم، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بعين الاعتبار، فإنه على المنظمة أن تنتقل إلى هيكل آخر.

II- ثقافة المنظمة (الثقافة المنظمة):

أ- مفهوم ثقافة المنظمة: يعتبر مفهوم الثقافة المنظمة مفهوم حديث، حيث تم إدماجه في التفكير الاستراتيجي مع بداية الثمانينيات، ويشير هذا المفهوم إلى "الفلسفة، الاتجاهات، الاعتقادات والقيم المشتركة، والتي تشكل أساس لكل أعمال وأنشطة المنظمة، ويتكون هذا المفهوم من خلال الرسائل والاستراتيجيات السابقة التي تم إنجازها، كما تكون هذه الثقافة ذات تأثير كبير في صياغة الرسائل والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية" ، وتعرف الثقافة المنظمة أيضا على أنها مجموعة القيم، الأساطير، العادات والمقدسات والرموز المشتركة بين أغلبية الأفراد بالمنظمة ويمكن تلخيص عناصر الثقافة المنظمة فيما يلي:

- كل ما له علاقة بتاريخ المنظمة والتغيرات المتعلقة بالهيكل والأفراد (تطور الهيكل، تطور المنتجات، الشخصيات البارزة في تاريخ المنظمة وأهم الأحداث والتواريخ التي عرفتتها المنظمة منذ التأسيس).

- مختلف نشاطات المنظمة وكيفية تصورها من طرف العمال والمستهلكين.
- نظام القيم بمختلف أنواعه سواء أكانت مكتوبة أو شفوية مثل: الامتياز، الجودة، الإنصات للمستهلك...، أو كانت ناتجة عن التطبيق مثل التوظيف، التحضير...
- كل ما هو مرئي أو غير مرئي مثل الشعارات والعادات...

ب- أهمية ثقافة المنظمة: تتلخص ثقافة المنظمة فيما يلي:

- لها خاصية أصلية وأساسية تميز المنظمة، ذلك لأن المنتجات تخلق ثقافة (المنتج له خصائص مادية وأخرى معنوية)، ومنه فالثقافة هي وسيلة لتمييز المنظمة على المنظمات الأخرى.
- تحد من الاختلافات بين الأفراد ونتائجها.
- تعمل كإطار مرجعي للعاملين (مرشد أو دليل للسلوك الملائم).
- تساهم في عملية الاستقرار داخل المنظمة.

- لها دور أساسي في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين.

ج- هل تعتبر ثقافة المنظمة فرصة أم تهديد؟: إن الثقافة المنظمة سلاح ذو حدين، حيث يمكن أن تكون فرصة، كما يمكن أن تشكل تهديدا: ثقافة المنظمة فرصة عندما تعمل على تحفيز الأفراد، وبالتالي رفع الأداء،...، ثقافة المنظمة تهديدا، حيث يمكن أن تشكل حاجزا للتغيير (مقاومة التغيير).

2.3.2.3. تحليل السلطة داخل المنظمة:

يؤكد العديد من كتاب التحليل الاستراتيجي على ضرورة تحليل السلطة داخل المنظمة، لأنه لا يوجد عمل ممكن بدون وجود سلطة للتأثير، فهي تعكس علاقة تأثير متبادل بين الأفراد والجماعات، وتظهر أهمية تحليل السلطة في كون المنظمة لا تستطيع تحديد أهدافها الاستراتيجية بدون قبول وتعاون كل الممثلين بداخلها لصياغة وتنفيذ استراتيجيتها، ولا ينحصر هؤلاء الممثلين في المدراء، الإطارات والعمال بل يوجد صنف آخر يطلق عليهم "Martinet"

الموجودين في كل مكان داخل وخارج المنظمة مثل أعوان المراقبة، النقابيين والإداريين، وبالتالي من خلال الممثلين يمكن نسج شبكة علاقات للتأثير داخل المنظمة وهذا عن طريق تقييم ردود أفعال كل ممثل، حيث يمكن أن يأخذ شكلا من الأشكال التالية:

- الصراع، ويعني الرفض الكلي لأهداف المنظمة من طرف الممثل، وسببه الإرغام على تنفيذ الأوامر واستخدام القوة لذلك.

- التفاوض، وهو يعكس حق كل ممثل في رفض أو قبول أهداف المنظمة، ويعتمد التفاوض على التوفيق وإرضاء كل طرف.

- التعاون، وهو أرقى الأشكال، بحيث يجسد تعاون كل الممثلين على تحقيق أهداف المنظمة ويلزم درجة كاملة من التفاهم.

إن الاعتراف بسلطة الممثلين في المنظمة هو بمثابة تعبير عن البعد الإنساني في صياغة الاستراتيجية.

3.3.2.3. تشخيص الكفاءات والموارد:

لقد رأينا في بداية الفصل الثاني من هذا البحث أن الاستراتيجية ما هي إلا عبارة عن تكامل الفرص والقيود التي تفرضها البيئة الخارجية مع قدرات وكفاءات وموارد المنظمة، ونجاح استراتيجياتها يرتبط مع الإمكانيات الداخلية لها، وهو ما أثبتته كل من (Wernefelt (1984) و (Collis ، Barney (1986) (1991) الذين يرون أن نمو المنظمات وتطورها لا يرتبط فقط بموقعها في السوق لكن بطبيعة الموارد التي يمكن تحريكها لتلبية حاجيات عملائها

إن مفهوم الموارد هو مفهوم واسع يتمثل أساسا في عوامل الإنتاج التي يعبر عنها بـ 5 M Les² (رأس المال، الموارد البشرية، المواد الأولية، الآلات والتجهيزات، التنظيم) ويضاف إليها الموارد الخاصة بالمعلومات، وتكون الموارد استراتيجية إذا كانت لها الخصائص التالية:

- القيمة: حيث يتم تخصيصها لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات الموجودة في بيئة المنظمة.
- الندرة: ليست متوفرة لدى كل المنظمات ويصعب الحصول عليها.
- غير قابلة للتقليد (نظرا لوجود أصول خاصة وكفاءات متراكمة).
- طول فترة حياتها ويصعب على المنافسين اكتشافها.
- الملكية: غالبا ما تكون محمية عن طريق القوانين.

كما تقسم الموارد إلى مادية تتمثل أساسا في الموارد التكنولوجية، وغير مادية يعبر عنها بمعارف المنظمة الموجهة لإنتاج السلع والخدمات. أما الكفاءات فتتضمن الأصول، الموارد ومختلف المعارف والتطبيقات التي تتحكم فيها المنظمة، وهي تلك الاستعدادات لتنظيم الموارد من أجل تنفيذ الأنشطة، ويعبر عنها بالمعرفة (Savoir)، المهارات (Savoir-faire) والرغبة والإرادة (Savoir-etre)، وتكون الكفاءات استراتيجية أو محورية إذا كانت تشكل مزايا تنافسية مستدامة لمواجهة المنافسين، حيث تتميز بصعوبة تقليدها، تقدم قيمة مضافة حقيقية للزبائن وتسمح بفتح فرص في عدة أسواق.

وبالإضافة إلى دراسة الكفاءات والموارد يجب تحليل الأنشطة الوظيفية للمنظمة كما يلي:

- تشخيص الوظيفة المالية: يكون عن طريق دراسة النسب المالية وأهمها المردودية، القدرة على الوفاء بالديون، نسبة الاستدانة والمرونة المالية (*).³
- تشخيص الوظيفة التسويقية (شبكة التوزيع، حجم المبيعات، آراء المستهلكين حول المنتج، فعالية رجال البيع، الأنشطة الترويجية،...).
- تشخيص وظيفة الإنتاج (قدرات الإنتاج، إجراء التصنيع، هيكل التكاليف ودرجة التقدم التقني مقارنة مع المنافسين،...).
- تشخيص وظيفة البحث والتطوير (مبلغ الموارد المالية، المادية والبشرية المخصصة لها، قدرة المنظمة على البحث، المنتجات الجديدة،...).

² 5M : Monnaie, Main d'œuvre, Matières, Machines, Méthodes.

³ (*) المردودية: الاقتصادية = الفائض النقدي للنشاط/ الأصول الدائمة
المالية = الفائض النقدي - الاهتلاكات - الأرباح الموزعة
القدرة على الوفاء بالديون = رأس المال العامل الصافي - احتياطات التمويل
نسبة الاستدانة = مجموع الديون/ الوضعية الصافية للمنظمة
المرونة المالية: زيادة الديون تخفض المرونة المالية.

- تشخيص وظيفة الموارد البشرية، حيث تمثل متغير استراتيجي وتسمى بالموارد النادرة، ويتخذ هذا التشخيص تقييما كميًا (عدد العاملين، الأعمار، الأقدمية،...) وتقييما نوعيا (المؤهلات والمهارات الفردية والجماعية، السياسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية: التوظيف، ظروف العمل، التكوين، الأجور،...).

4.2.3. تحليل SWOT كنتيجة لدراسة بيئة المنظمة:

إن فكرة الموائمة بين الظروف الداخلية للمنظمة والمتغيرات التي تميز بيئتها الخارجية هي أساس ظهور ما يعرف بتحليل " نقاط القوة- نقاط الضعف / الفرص- التهديدات " (تحليل SWOT⁴)، أو ما يعرف بنموذج LCAG (**) نسبة إلى الباحثين الذين قاموا بتطويره بجامعة هارفارد. ولكي تحقق المنظمة أهدافها ورسالتها، لا يكفي أن يتم تحديد الفرص أو القيود البيئية في بيئة وإنما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على دراية كافية بتلك الفرص و القيود أو التهديدات، وهو ما يعني أن التشخيص الاستراتيجي يتجاوز مجرد إعداد قائمة للمتغيرات التي تؤثر على عمل المنظمة بل في كيفية استغلال تلك المتغيرات أو الحد من آثارها بما يحقق رسالة المنظمة والأهداف التي تسعى لبلوغها، وبالتالي تحديد أساس لوضع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص والحد من التهديدات أو التكيف معها عن طريق استغلال الإمكانيات و الموارد المتاحة، ويمكن توضيح مصفوفة SWOT حسب الشكل الآتي:

<u>المرحلة الأولى:</u> تحديد خصائص المنظمة (طبيعة النشاط، الوضعية التنافسية، المنطقة الجغرافية،...)			
<u>المرحلة الرابعة:</u> تشخيص وظائف المنظمة (المالية، التسويق، الإنتاج،..)			العوامل الداخلية / العوامل الخارجية
<u>المرحلة الخامسة:</u> تقديم الحلول		<u>المرحلة السادسة:</u> اختيار البدائل الاستراتيجية	
نقاط الضعف Faiblesses	نقاط القوة Forces		

⁴ SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

(**) LCAG : Learned, Christensen , Andrews, Guth.

		المناسبة المرحلة السابعة: تحضير الخطط	
استراتيجية "نقاط الضعف- الفرص " (Mini-Maxi)	استراتيجية "نقاط القوة- الفرص " (Maxi-Maxi)	الفرص Opportunités	المرحلة الثانية: تحديد العوامل البيئية الخارجية (متغيرات PEST، المنافسين) المرحلة الثالثة: اعتماد التنبؤ ووضع احتمالات للمستقبل
استراتيجية "نقاط الضعف- التهديدات " (Mini-Mini)	استراتيجية "نقاط القوة- التهديدات " (Maxi-Mini)	التهديدات Menaces	

شكل رقم (41): مصفوفة SWOT.

من الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربعة مواقف محتملة كما يلي:

- 1- استراتيجية " نقاط الضعف- التهديدات ": يجب التقليل من التأثيرات السلبية الداخلية والخارجية في نفس الوقت عن طريق التخلي عن الأنشطة، التركيز أو التحول إلى أنشطة أخرى، ومهما يكن الحل يجب على المنظمة أن تتجنب الوقوع في هذه الوضعية.
 - 2- استراتيجية " نقاط الضعف – الفرص ": في هذه الحالة المنظمة قادرة على تحديد الفرص، لكنها تفتقد للقدرات الخاصة باستغلالها، حيث يمكن لها أن تتخلى عن هذه الفرص لصالح المنافسين أو البحث عن شراكة مع منظمات أخرى.
 - 3- استراتيجية " نقاط القوة- التهديدات ": يجب استغلال نقاط القوة لمواجهة التهديدات (التقليل من آثارها أو إزالتها).
 - 4- استراتيجية " نقاط القوة- الفرص ": وهي الوضعية التي تتمناها كل منظمة، حيث استغلال نقاط قوة المنظمة من أجل اقتناص الفرص.
- يتميز نموذج تحليل " نقاط القوة – نقاط الضعف / الفرص – التهديدات " ببساطة وسهولة الاستخدام، وهو يبين العلاقة بين إمكانيات المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، لكن بالمقابل لا يخلو من بعض العيوب أهمها أن الفرصة في فترة ما قد تصبح تهديدا في فترة أخرى وقد تتحول التهديدات إلى فرص، لذا يجب على المنظمة استغلال الفرص في الوقت المناسب.

4.3. استراتيجية التسويق (La Stratégie Marketing):

بعد ما تم عرض الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ووضع رسالتها وتحديد أهدافها لاسيما التسويقية منها، وكذا التوجهات الاستراتيجية الخاصة بها، وهذا في ظل دراسة وتحليل لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تأتي مرحلة وضع استراتيجية التسويق التي تشمل مجموعة القرارات والعناصر التي لها تأثير على المزيج التسويقي، والمتمثلة في تحديد الأسواق المستهدفة واستراتيجيات التوجه إليها، موقع المنظمة ومنتجاتها وعلاماتها في السوق والإطار العام للمزيج التسويقي ومكوناته.

1.4.3. تجزئة السوق (La Segmentation de Marché):

إن مفهوم تجزئة أو تقسيم السوق يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر التسويقي، وقد ظهر هذا المفهوم مع بداية ظهور المفهوم الحديث للتسويق.

وتتلخص فكرة تجزئة السوق في تقسيم السوق إلى قطاعات أو شرائح من المستهلكين، بحيث يمكن اختيار كل شريحة على أنها سوقا مستهدفا يناسبها مزيجا تسويقيا معينا واستراتيجية تسويقية محددة. وتعرف الجمعية الأمريكية للتسويق تجزئة السوق على أنها " عملية تقسيم السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المستهلكين أو المستعملين الذين هم بحاجة إلى منتجات متباينة ومزيج تسويقي مختلف، بمعنى تصنيف المستهلكين إلى مجموعات تتمتع باحتياجات وخصائص وسلوكيات مختلفة" .

2.1.4.3. أسس تجزئة السوق (Critères de Segmentation):

من أجل القيام بعملية تجزئة السوق يجب الاعتماد على أسس أو معايير، وسوف نتطرق إلى هذا الفرع من خلال:

أ/ أهم المعايير الخاصة بتجزئة السوق: وتتمثل في العناصر التالية:

1- المعايير الجغرافية: حيث يتم تقسيم السوق إلى مناطق جغرافية مختلفة (الولايات، المدن، الأحياء،...)، وتجزئة السوق جغرافيا تستند إلى فرضية أن التوزيع الجغرافي للمستهلكين يحدد حاجاتهم ورغباتهم، وهو في الأصل تنمية وتطوير للتسويق الجغرافي⁵ (Géomarketing) .

ومن أمثلة المعايير الجغرافية: البلد، المناخ، نوع السكن،...

2- المعايير الديمغرافية والاجتماعية: حيث يتم تقسيم السوق إلى أجزاء على أساس: العمر، الجنس، الدخل، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، فمثلا حسب معيار السن يمكن تقديم منتجات يرتبط استهلاكها برغبات الأطفال، الشباب أو كبار السن، وحسب معيار الجنس، فيمكن اعتبار النساء مستخدما رئيسيا لمواد التجميل، بينما الرجال فيعتبرون سوقا رئيسيا للسجائر وأدوات الحلاقة مثلا

التسويق الجغرافي: هو فرع من التسويق، يستخدم المعايير الجغرافية والاجتماعية لتحليل الأسواق وتطوير الأنشطة التجارية.⁵

3- المعايير النفسية: وتتمثل في شخصية المستهلك ونمط الحياة، فبعد أن يتم تحديد الخصائص المرتبطة بشخصية المستهلك، يستطيع المنتج تقديم منتجات لها خصائص تنسجم مع المستهلكين.

4- المعايير السلوكية: وهي المعايير الأكثر شيوعا واستخداما في تجزئة السوق وتتمثل في:

* المنافع المتوقعة من استخدام المنتج: حيث تتطلب تجزئة السوق تحديد المنافع الرئيسية في المنتج، مثلا: بالنسبة لمعجون الأسنان يفضل بعض المستهلكين العلامات التي تعطي بياضا ناصعا للأسنان، والبعض الآخر يفضل معجون الأسنان الذي يحمي الأسنان من التسوس.

* ظروف الشراء: إذ أن قرار الشراء يتأثر إلى حد ما بالمناسبة التي من أجلها يتم الشراء مثلا: القرار المتعلق بشراء المنتج كهدية أو للاستخدام الشخصي.

* معدل الاستخدام، استخدام مكثف، قليل، غير مستخدم للمنتج.

* الوفاء للعلامة، حيث يمكن التمييز بين: الأفراد الذين لديهم ولاء قوي لعلامة واحدة، الأفراد الذين لديهم ولاء لعلامتين أو ثلاثة، الأفراد الذي يتحول ولاءهم من علامة لأخرى والأفراد الذين ليس لديهم ولاء لأي علامة.

5- التقسيم على أساس الميزة التي يبحث عنها المستهلك في المنتج (Avantages Recherchés) أي تجميع الأفراد حسب أفضليتهم والمزايا التي يبحثون عنها في المنتج، وهذا التقسيم يحتاج إلى دراسة كيفية عن طريق الاستبيان لمعرفة الخصائص التي يبحث عنها المستهلك في المنتج مثل: الجودة، صورة العلامة، هل المنتج اقتصادي أو لا؟، الخدمات المرفقة،....

ب/ خصائص أحسن معايير تجزئة: حتى تكون استراتيجية تجزئة السوق فعالة، ونحقق الأهداف التي صممت من أجلها، فإنه لا بد من توفر بعض الخصائص في معايير تقسيم السوق، وهي تتمثل فيما يلي:

- إمكانية القياس (Mesurabilité): إن إعطاء الجانب الكمي للمعايير يسهل عملية تجزئة السوق، لكن تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المتغيرات يصعب قياسها مثل: المتغيرات البسيكوديمغرافية والمزايا المبحوث عنها في المنتج.

- سهولة الوصول (Accessibilité): أي إلى أي مدى يمكن الوصول إلى الأجزاء السوقية وخدمتها عن طريق هذه المعايير.

- الملائمة (Pertinence): نقول أن المعيار ملائم إذا كان يفسر ردود أفعال الأفراد وسلوكهم اتجاه المنتج.

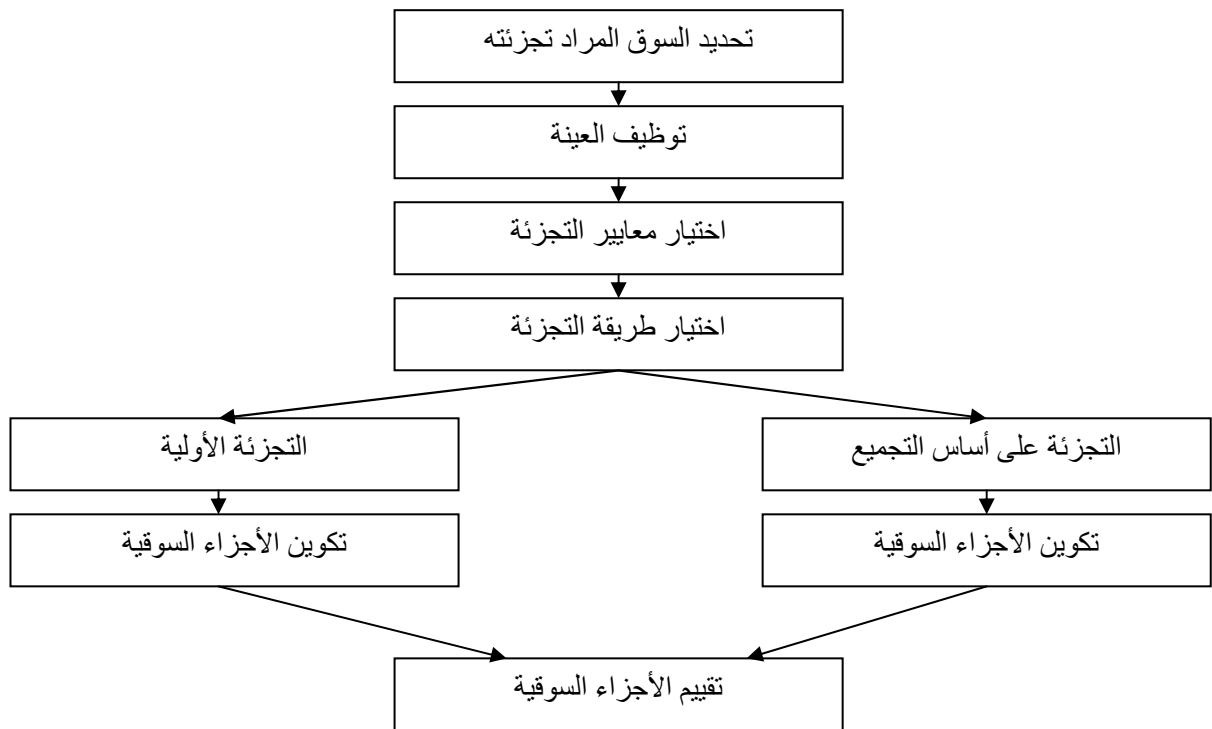
مثال: معيار الدخل ملائم لسوق السياحة أو السيارات على عكس سوق الحلويات مثلا.

- استعمال عدد مناسب من المعايير.

- المعايير لها خاصية التطبيق (Caractère Pratique).

3.1.4.3. مراحل تجزئة السوق:

للقيام بعملية تجزئة السوق يجب إتباع مجموعة من المراحل، وهي موضحة في الشكل الآتي:



شكل رقم (47): مراحل تجزئة السوق.

وفيما يلي سوف نقوم بشرح كل مرحلة على حدى:

أ- تحديد السوق المراد تجزئته: وهي أول مرحلة يتم القيام بها عند تجزئة السوق هي تحديد السوق، ويكوم هذا على أساس جغرافي (السوق الوطني، السوق الدولي،...)، أو على أساس الأفراد (شخص طبيعي أو معنوي)، وكذلك على أساس ظروف الشراء.

مثال: إذا أردنا عرض منتج يتمثل في فطور الصباح، ومن أجل تقسيم السوق، نكون بصدد البحث عن صنف المستهلكين (أطفال، شباب،...)، وطبيعة المنتجات التي تؤخذ بعين الاعتبار (الحليب ومشتقاته، عصير الفواكه، المشروبات الساخنة، الحلويات،...).

ب- توظيف العينة وجمع المعلومات: يجب على المنظمة أن تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأفراد الذين يكونون السوق المراد تجزئته، كذلك يتم اختيار العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.

ج- اختيار معايير التجزئة (انظر الفرع الثاني من هذا المطلب).

د- اختيار طريقة التجزئة: من أجل تقسيم السوق هناك طريقتين يمكن اتباعهما، وهما طريقة التقسيم الأولي، وطريقة التقسيم عن طريق التجميع وذلك كما يلي:

1- طريقة التقسيم الأولي (Segmentation a priori): وهي طريقة سهلة التطبيق، وتمر بالمراحل الآتية:

* اختيار معايير تجزئة السوق (السن، الجنس، نوع السكن،...).

* نحدد لكل معيار مستوى معين (فئات العمر، شرائح الدخل، الكميات المستهلكة من المنتج،...).

* نقوم بتصنيف المستهلكين في قطاعات سوقية محددة حسب المعايير السابقة.

مثال: صانع آلات كمال الأجسام يجزء سوقه استنادا إلى ثلاثة معايير مفسرة، وهي: السن، الجنس والدخل السنوي. لقد أخذ بعين الاعتبار أربعة شرائح للسن وأربعة شرائح للدخل، وبالتالي يتحصل على 32 قطاع سوقي ($32=4 \times 4 \times 2$).

2- طريقة التقسيم بالاعتماد على التجميع (Segmentation par regroupement): حيث نقوم بتجميع المستهلكين حسب مجموعة من المعايير، ثم نختار أهم المتغيرات التي تسمح بتحديد مجموعات متميزة من المستهلكين.

هـ- تكوين الأجزاء السوقية، في هذه المرحلة يتم تكييف منتجات المنظمة مع مختلف القطاعات السوقية، مع تصميم مزيج تسويقي ملائم لكل قطاع سوقي.

و- تقييم الأجزاء السوقية: بعد إتمام عملية تجزئة السوق، نقوم باختبار القطاعات السوقية المتحصل عليها، وذلك وفقا للشروط الآتية:

- التمايز بين القطاعات السوقية، حيث أنه في حالة ما إذا كانت بعض القطاعات السوقية غير متميزة يمكن تجميعها في قطاع سوقي واحد.

- التجانس: إذا كان الأفراد الذين يكونون القطاع السوقي غير متجانسين، يمكن تجزئة هذا القطاع إلى قطاعات سوقية أخرى.

- حجم القطاع السوقي، فإن كان ضيق جدا لا يكون مربحا.

4.1.4.3. تحديد السوق المستهدف (Le Ciblage):

إن الهدف من تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية يتمثل أساسا في تحديد السوق أو الأسواق المستهدفة من طرف المنظمة، وبالتالي تكييف استراتيجية تسويقية مناسبة لكل قطاع سوقي. ويتم اختيار القطاع السوقي على أساس:

- حجم القطاع السوقي.

- درجة جاذبيته.

- درجة المنافسة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الميزة التنافسية للمنظمة.

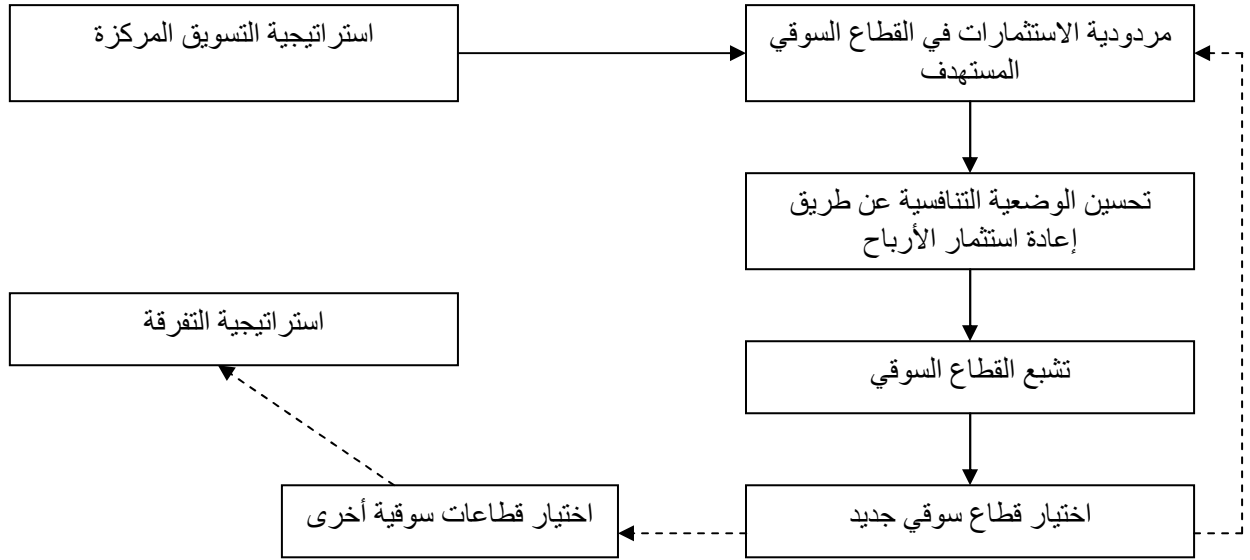
- ميزانية التسويق.

للمنظمة الخيار بين ثلاثة استراتيجيات للسوق المستهدف: استراتيجية التسويق المركزة،

استراتيجية التفرقة واستراتيجية السواء (عدم التفرقة)، وذلك كما يلي:

1- استراتيجية التسويق المركزة: من خلال هذه الاستراتيجية تستطيع المنظمة أن توجه نشاطها إلى قطاع سوقي واحد، وذلك بتقديم مزيج تسويقي واحد. مثال: شركة "هوندا" اليابانية عندما دخلت السوق الأمريكية للدراجات النارية عام 1959م، بتقديمها لمنتجات أقل حجما من الموجودة في السوق مستهدفة القطاع السوقي الذي يتكون من الرجال ذوي الدخل المتوسط ويقطنون خارج المدن، حققت حصة سوقية عالية (63 %) منتصف الستينات.

2- استراتيجية التفرقة: وتعني أن تستهدف المنظمة على الأقل قطاعين سوقيين، وذلك باعتماد مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي، وتسمح هذه الاستراتيجية للمنظمة بزيادة رقم الأعمال، وبالمقابل ارتفاع تكاليف: البحث والتطوير، الإنتاج، التخزين، دراسة السوق،...، وفي أغلب الأحيان تعطي هذه الاستراتيجية مردودية عالية، وذلك لتوزيع الأخطار. ويمكن للمنظمة الانتقال من الاستراتيجية المركزة إلى استراتيجية التفرقة حسب الشكل الموالي:



شكل رقم (48): من الاستراتيجية المركزية إلى استراتيجية التفرقة.

3- استراتيجية عدم التفرقة: حسب هذه الاستراتيجية، تقوم المنظمة بطرح منتج واحد لكل القطاعات السوقية، ومن خصائصها أنها غير مكلفة نظرا لاقتصاديات السلم، الدراسات السطحية للسوق والمزيج التسويقي الواحد المقترح لكل القطاعات السوقية.

2.4.3. وحدات الأعمال الاستراتيجية:

إن من أهم المفاهيم التي تركز عليها استراتيجية المنظمة هو مفهوم وحدات الأعمال الاستراتيجية، ويتعلق بالمنظمات التي لها عدة أنشطة، وفي هذا الشأن نجد الباحث **Jacques Orsoni** في كتابه "السياسة العامة للمنظمة، 1986م" يقول أنه من الصعب أن نقوم بتحليل المنظمة عن طريق دراسة كل منتج على حدى، أو عن طريق دراسة كلية للمنظمة، لذا وجب البحث عن وحدة للتحليل الاستراتيجي للمنظمة، وهي مجال النشاط الاستراتيجي.

1.2.4.3. مفهوم مجال الأعمال الاستراتيجي:

إن تقسيم أنشطة المنظمة إلى مجالات أعمال استراتيجية يعني تحديد مجال العمل الذي سوف تعمل فيه المنظمة.

وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بمجال الأعمال الاستراتيجي:

* " هو مجموعة من المنتجات المادية أو الخدمات الموجهة إلى سوق معين ومتجانس، ولها نفس الموارد من أجل مواجهة المنافسة ".

* " هو مجموعة متجانسة من المنتجات موجهة إلى سوق معين، ولها نفس المنافسة، كما يمكن إعداد استراتيجية لكل مجال نشاط استراتيجي، وهو يقابل ميدان المعركة بالنسبة للتفكير العسكري".

* " مجال الأعمال الاستراتيجي هو عبارة عن وحدة تحليل يرتكز عليها التفكير الاستراتيجي".

* " إن مختلف الأنشطة التي تزاولها المنظمة تسمى محفظة الأنشطة، وعليه فإننا بحاجة إلى إجراء تقسيم لأنشطة المنظمة في شكل مجموعات متجانسة تدعى مجالات الأنشطة الاستراتيجية".

ولمعرفة هل منتجين ينتميان إلى نفس مجال الأعمال الاستراتيجي، يكفي طرح الأسئلة التالية:

- هل يواجهان نفس المنافسة؟ - هل هما موجهان لنفس الزبائن؟ - هل عوامل الإنتاج لديهما متشابهة؟، فإذا كانت الإجابات بالإيجاب، هذا يعني أنهما ينتميان إلى نفس مجال الأعمال الاستراتيجي، والعكس صحيح.

أمثلة عن مجال الأعمال الاستراتيجي:

DAEWOO - محفظة أنشطة مجمع DAEWOO مقسمة إلى عدة مجالات أعمال استراتيجية: السيارات، الاتصالات، الإلكترونيات،...

- مجمع LMVMH ، تتمثل مجالات أنشطته الاستراتيجية في: مجال الخمور، مجال الجلود، مجال العطور ومواد التجميل

2.2.4.3. تحديد مجال الأعمال الاستراتيجية:

يتم تحديد مجالات الأعمال الاستراتيجية عن طريق التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المنظمة وفق مجموعة من المعايير من أجل الحصول على مجموعات من المنتجات تتميز بـ: التجانس، نفس الموارد ولكل مجال أعمال استراتيجي استراتيجية خاصة به.

وتختلف التجزئة الاستراتيجية عن تجزئة السوق كما هو ممثل في الجدول الآتي:

جدول رقم (23): التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية.

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
التجزئة التسويقية	التجزئة الاستراتيجية
- تتعلق بنشاط واحد	- تتعلق بجميع أنشطة المنظمة
- تهدف إلى تقسيم المستهلكين إلى مجموعات لها نفس: الحاجات، العادات ونفس سلوك الشراء.	- تهدف إلى تقسيم أنشطة المنظمة إلى مجموعات متجانسة لها نفس: التكنولوجيا، الزبائن والمنافسة.

<p>- تسمح بتكييف المنتجات مع حاجات المستهلك، اختيار الأسواق المستهدفة وتحديد المزيج التسويقي.</p>	<p>- تسمح بتحديد: فرص خلق نشاط جديد، تطوير الأنشطة الحالية أو تصفيتها.</p>
<p>السماح بتحديد الحاجات المشبعة أو الغير مشبعة بالنسبة للمنتجات الحالية</p>	

ومن أجل القيام بعملية التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المنظمة، يجب الاعتماد على معايير التجزئة، وهي المعايير التي حددها Abell Derek من جامعة "هارفارد" عام 1980 في كتابه: " **Defining the Business : the starting point of strategic planning** "، (تحديد الأعمال: نقطة البداية في التخطيط الاستراتيجي)، حيث تتمثل في: الوظائف التي يؤديها المنتج، التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج والمستهلكين المهتمين بالمنتج.

وهناك ثلاثة مراحل تمر بها التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المنظمة كما يلي:

- أ- إحصاء جميع أنشطة المنظمة وفقا لأسس مختلفة: صنف المستهلكين، نوع التكنولوجيا المستعملة، الفضاء الجغرافي،...
- ب- تحديد عوامل النجاح للأسس السابقة، مثلا عوامل النجاح الخاصة بالتكنولوجيا تتمثل في: حيازة براءة الاختراع، التحكم في التكاليف، اقتصاديات السلم،...
- ج- تجميع الأنشطة الأولية في شكل وحدات متجانسة بدلالة عوامل النجاح المحددة.