

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت عنوان

تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف -

إعداد الطالبة
مهشي زينب
إشراف الدكتور
جيطلي
محمد الصغير

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د: محمد بوهزة	أستاذ	التعليم العالي جامعة	سطيف	رئيسا
د: جيطلي محمد الصغير	أستاذ	محاضر جامعة	سطيف	مشرفا ومقررا
د: الطاهر بن يعقوب	أستاذ	محاضر جامعة	سطيف	مناقشا
د: حمودي حاج صحراوي	أستاذ	محاضر جامعة	سطيف	مناقشا
د: عظيمي دلال	أستاذ	محاضر جامعة	سطيف	مدعوا

السنة الجامعية: 2012/2011

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما؛

إلى زوجي العزيز ؛

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم؛

إلى كل أساتذتي وزملائي الطلبة.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

زينب مهدي



شكر وتقدير

بدايةً أحمد الله سبحانه وتعالى وأصلح وأسلم علاج نبينا محمد صلح الله عليه
وسلم وعلاج آل وصحبه و من تبعل بإحسان إلح يوم الدين، أما بعد،
أتقدم أولاً بالشكر الجزيل وخالص الامتنان والتقدير إلح الأستاذ المشرف:
الأستاذ **جيتالغ محمد الصغير** قبوله الإشراف على هذا البحث المتواضع رغم
انشغالاته الكثيرة، وكذلك علاج النصاب والتوجيهات القيمة التي قدمها لي طوال
فترة إنجاز هذا البحث.

كما لا يفوتني كذلك بأن أتقدم بخالص الشكر والعرفان وبفائق الاحترام
والتقدير إلح كل عمال ومسيرلي شركه **(CHIALI Profiplast)** برسطيف
وأخص بالذكر الأنسخ **سنا**، السيد **فيصل**، **الحاج بقمقوم**، الذين قدموا لي كل
التسهيلات وزودوني بكل المعلومات الضرورية من أجل القيام بالدراسة التطبيقية
على مستوى الشركه، كما أتوجه كذلك بالشكر إلح كل أساتذتي وزملائي
الطلبه.

وفلح الأخير أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا العمل سواء من قريب
أو من بعيد.



تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف -

المقدمة العامة

إن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة دفعت بالمنظمات إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي لاسيما فيما يتعلق بتحليل الاستراتيجي، والذي يمكن المنظمة من وصولها إلى أهدافها المحددة من خلال ما يقدمه من معلومات عن الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية .

وفي ظل تزايد درجة المنافسة الداخلية والخارجية ، وبالنظر للتحوّلات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم، وذلك في جميع المستويات الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، بالإضافة إلى اشتداد درجة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات، فإنّ هذا يجعل من بيئة أعمال هذه المؤسسات أكثر تعقيداً وتعقيداً، وتفرض عليها مزيداً من المخاطر والتهديدات، لذا أصبح من الضروري لكل المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو وتنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها، فأيّ منظمة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، وهذه التغيرات قد تتيح للمنظمة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهددات يجب محاولة تفاديها، وبناء على تشخيص البيئة وما سببها من تغيرات يجب على المنظمة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

والمؤسسات الجزائرية حالها حال باقي المؤسسات لن تكون بمنأى عن تلك التحوّلات التي تجعل من بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية الوطنية أكثر تعقيداً وتشابكاً، خصوصاً بعد الإصلاحات والتغيرات التي حدثت على هيكل الاقتصاد الوطني مع فتح مجال المنافسة والتوجه نحو اقتصاد السوق حيث يقوم هذا الأخير على اغتنام الفرص المتاحة وتحويلها إلى مكاسب للمنظمة ، وعليه أصبح من الضروري التكيف مع هذا الواقع الجديد الذي يركّز على فهم السوق وتشخيص البيئة التنافسية وذلك حتى تستطيع المؤسسة الجزائرية رسم معالم الإستراتيجية التسويقية اللازمة لأنّ أهم وظيفة تتأثر بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة التنافسية أكثر من غيرها من الوظائف هي وظيفة التسويق، وذلك بهدف تدعيم المركز التنافسي للمنظمة وضمان بقائها واستمراريتها .

إنّ قيام أيّ مؤسسة بتحليل بيئتها، سواء الداخلية أو الخارجية، لن يتمّ إلا بالاستعانة بأدوات التحليل الاستراتيجي، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام معلومات تسويقية فعّالة تكون بمثابة المصدر الأساسي لاستقاء المعلومات ذات المصدقية التي تبنى عليها القرارات، من هنا تبرز أهمية الدور الاستراتيجي للتحليل التنافسي، من خلال استخدامه كأداة للتحليل البيئي الاستراتيجي، على اعتبار أهميته خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنمو وتتطور في ظل بيئة تنافسية حادة.

1. إشكالية البحث

إن قدرة المؤسسة الجزائرية على البقاء في السوق يرتبط من جهة بطبيعة التفاعلات التي تتم بينها وبين المحيط الذي تعمل فيه، ومن جهة أخرى بقدرة هذه المؤسسة على التكيف مع هذه التفاعلات؛ هذا يتطلب من المؤسسة امتلاك فكر تسييري استراتيجي قادر على التحليل العميق والصحيح للتأقلم أكثر مع متغيرات البيئة ويمكنها من التكيف مع المحيط الذي هو في غالب أحيانه غير مستقر، بسبب تعقد مشاكل الإنتاج والتسويق، وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، دون أن ننسى أيضا تأثيرات العوامل الاجتماعية، السياسية والثقافية على إستراتيجية المؤسسة.

انطلاقا من هنا، فإن إشكالية مذكرتنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي؟

من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- هل تقوم فعلاً المؤسسة الجزائرية (شركة *CHIALI Profiplast* كواحدة من هذه المؤسسات) بعملية التشخيص الاستراتيجي؟ وفي حالة وجود هذا المفهوم، ما هي أهم خصائصه؟
- هل تقوم المؤسسة الجزائرية بتحليل بيئتها الخارجية؟ وما هي أهم مظاهر (ملامح) هذا التحليل؟
- إلى أي مدى يساهم تشخيص البيئة التنافسية للمؤسسة الجزائرية على تحليل متغيرات بيئة أعمالها واختيار إستراتيجيتها التسويقية؟

2. فرضيات البحث

في إطار هذه الدراسة سيتم وضع الفرضيات التالية:

- تقوم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتحليل التنافسي، لكنه يختلف من مؤسسة لأخرى، كما أنه يتميز بالبساطة وبأنه أقل ممارسة بالنظر للتطورات الكبيرة الحاصلة في الاقتصاد وظروف المنافسة الحالية؛
- يُؤدّي تطبيق مفهوم التشخيص الاستراتيجي الخارجي في المؤسسات إلى زيادة فعالية الإستراتيجية التسويقية، بحيث تساعد على تحليل عناصر البيئة الخارجية، وبالتالي التمكّن من التعرف عن الفرص والتهديدات الخارجية الموجودة بها؛
- إن تطبيق تشخيص فعال للبيئة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، سيمكّن بها بدرجة كبيرة من فهم وتفسير متغيرات بيئتها الخارجية وبالتالي تبني الخيار الاستراتيجي التسويقي المناسب.

3. أهمية الموضوع

يكتسي الموضوع أهمية بالغة من الناحيتين العملية والعلمية؛ فالأهمية العملية للموضوع تتمثل في إبراز أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، ليس فقط فيما يتعلّق بالتسيير الجاري لمختلف الوظائف الإدارية، وإنّما حتى على المستوى الإستراتيجي من خلال استخدامه كوسيلة لتحليل وتشخيص مختلف ظروف وعوامل البيئة الداخلية والخارجية.

كما أن هذا البحث قد يقدّم بعض الإرشادات والتوصيات الضرورية التي يمكن للمؤسسات الوطنية استخدامها في طريقة تسييرها، لتحسين مستويات أدائها ودعم مركزها التنافسي في الأسواق. أما من الناحية العلمية، فالبحث يُعدّ مساهمة متواضعة وبسيطة وتكملة للبحوث التي أُنجرت في مجال الإدارة الإستراتيجية و التسويق الاستراتيجي.

4. أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بالذات نذكر ما يلي:

- الميول الشخصي لموضوع التسويق الاستراتيجي، ورغبة منّا في التعمّق أكثر في مختلف جوانب هذا الموضوع، خاصة وأنّ التحليل التنافسي أصبح، في الوقت الراهن، ضرورة ملحة في التطبيق بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، وذلك حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في ظلّ ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات.

- محاولة التعرّف على واقع وخصوصية تطبيق تشخيص البيئة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتأثيره على إستراتيجيتها التسويقية، وكذلك التعرّف على مجمل استخدامات التحليل التنافسي خاصة فيما يتعلّق بالنواحي الإستراتيجية.

- باعتبار التشخيص الاستراتيجي إحدى الأدوات الفعّالة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في

تحديد مسارها الاستراتيجي عن طريق تتمين مواردها، زيادة مكاسبها وكذلك تفادي مخاطر وتهديدات المحيط؛ وكثرة التعقيدات الحاصلة في بيئتها التنافسية مما يؤثّر بشكل كبير على المركز التنافسي للمؤسسة وحصتها السوقية نتيجة شدة المنافسة مما يتطلب من المؤسسة الرصد الدائم لتغيرات البيئة وهذا ينعكس على إستراتيجيتها التسويقية؛

5. أهداف البحث

يهدف هذا البحث أساساً إلى التعرّف على:

- تشخيص البيئة التنافسية، وعلى طبيعة وآليات تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- مدى وعي هذه المؤسسات بأهمية تشخيص البيئة التنافسية كوسيلة لتحليل عناصر البيئة التي تتواجد فيها، والتي تُعدّ من أكبر التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر،
- مدى مساهمة التحليل التنافسي في تسهيل عملية التحليل البيئي وبالتالي إمكانية اختيار الإستراتيجية التسويقية.

6. الدراسات السابقة

في الحقيقة توجد العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بالتشخيص الخارجي، البيئة التسويقية والإستراتيجية التسويقية، التحليل التنافسي، وتطبيقاته الإستراتيجية في المؤسسات، أم الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع بصفة خاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فيمكن إدراج بعض الدراسات في حدود ما استطعنا التوصل إليه:

■ **الدراسة الأولى:** أطروحة دكتوراه التي قدمها الباحث الداودي الشيخ، بعنوان : " نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر " كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر جوان 1999، حيث تناول الباحث في البداية تعريف وشرح المصطلحات الأساسية المستعملة في الدراسة وتحليل العلاقة التي تربط بين المؤسسة والمقاوم والتنمية من منظور النظرية الاقتصادية؛ ثم انتقل إلى مكانة الفعالية والكفاءة والإستراتيجية في تسيير المؤسسة عبر مختلف مدارس التسيير، ومدارس الفكر الاستراتيجي بعد ذلك قام بعرض وتحليل قطاع الاسمنت في الجزائر، وبعدها تناول الباحث تحليل سوق الاسمنت على المستويين العالمي والجزائري، ثم قام بتشخيص استراتيجي لمؤسسات القطاع باستخدام بعض أدوات التحليل الاستراتيجي، وفي الأخير وضّح الباحث آفاق التسيير الاستراتيجي الفعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر؛

■ **الدراسة الثانية:** أطروحة دكتوراه للباحث علي عبد الله سنة 1999 - جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية بعنوان: "أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية - حالة الجزائر -" وكانت حدود الدراسة في جانب البيئة الخارجية محصورة في العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية والقانونية والعوامل التعليمية والاجتماعية والثقافية.

الدراسة الثالثة: رسالة ماجستير من إعداد الباحث مداح عرابي الحاج، جامعة الجزائر، 1997
بعنوان:

" التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق " والذي تناول مفاهيم حول المؤسسة وعلاقتها بالتطور الاستراتيجي ثم بعد ذلك تناول طرق ومناهج التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة وما ينجم عنه من خيارات إستراتيجية ومن ثم إسقاط الدراسة على المؤسسة الوطنية للدهن واستخلاص النتائج .

7. منهج وأدوات الدراسة

تمّ الاعتماد في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، وذلك بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع، كما تمّ الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، وذلك بالاعتماد على الطرق التالية:

- الزيارة الميدانية للشركة محل الدراسة (شركة *CHIALI Profiplast* بسطيف)، والاعتماد على الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية مع مسؤولي الشركة؛
- استخدام الموقع الخاص بالشركة على شبكة الانترنت؛
- الاعتماد على طريقة الاستقصاء (الاستمارة) كأداة مكتملة، من أجل معرفة آراء إطارات وموظفي الشركة حول مختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع والتي تعذر معالجتها بالطرق السابقة.

8. مجال الدراسة وحدودها

بعد إنهاء الدراسة النظرية للموضوع، والتي تمّ الانطلاق فيها ابتداء من شهر أكتوبر 2010، شرعنا في انجاز الدراسة الميدانية على مستوى شركة (*CHIALI Profiplast*) بسطيف، وذلك ابتداء من مارس 2011 إلى غاية شهر ديسمبر 2011.

9. خطة البحث

من أجل الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تمّ تقسيم البحث إلى أربعة فصول، منها ثلاث فصول نظرية، وفصل آخر تطبيقي، كما يلي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالبيئة وتقسيماتها وخصائصها، وأهمية دراستها، كما يتطرق كذلك إلى مفهوم نظام المعلومات التسويقي ومكوناته، مع الإشارة كذلك إلى ماهية التشخيص الإستراتيجي و أبعاده.

الفصل الثاني: وتمّ التطرّق من خلاله إلى تشخيص البيئة التنافسية ومفهوم المنافسة والتنافسية، مع إبراز مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي كوسيلة تُمكن المسؤولين من القيام بعملية التحليل تلك، وذلك من خلال ما يمكن أن توفّره من بيانات ومعلومات عن مختلف العناصر البيئية والخيارات الاستراتيجية التسويقية المتاحة للمؤسسة .

الفصل الثالث: ويتناول هذا الفصل ماهية الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية، من حيث المفهوم ومراحل الإعداد إضافة إلى أنواع إستراتيجيات المزيج التسويقي والخيارات المتاحة للمؤسسة، وصولاً إلى عملية توليد البدائل واختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة .

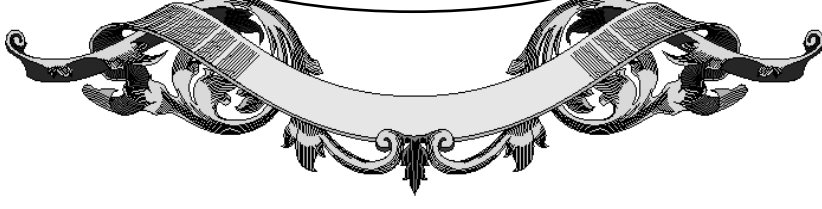
الفصل الرابع: في هذا الفصل نحاول إسقاط أهم ما جاء في الدراسة النظرية على عينة الدراسة (شركة *CHIALI Profiplast* بسطيف)، وهي مؤسسة اقتصادية خاصة متوسطة الحجم، حيث قمنا بتحليل وتشخيص أهم عناصر البيئة التي تعمل الشركة في إطارها، نحاول كذلك التعرف على طبيعة وواقع الإستراتيجية التسويقية للشركة، وعلى مدى استخدام تشخيص البيئة التنافسية كأداة في عملية تحليل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية بهدف التمكن من اتخاذ القرارات الصائبة ورسم الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

10. صعوبات البحث

لقد واجهتنا صعوبة، حالت دون إنجاز هذه الدراسة على أكمل وجه وهي:
- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية للبحث، وذلك لصعوبة الحصول على كل المعلومات المطلوبة، والتي تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة من البحث.

□

الفصل الأول



□ مدخل للبيئة الخارجية

□ والتشخيص الخارجي

□ تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف-

تمهيد:

إن الإستراتيجية باعتبارها الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق الميزة التنافسية ليست في حد ذاتها سوى محاولة تكيف مستمر مع تحديات البيئة*، التي تتطلب المراقبة والتحليل بشكل دائم لأجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات المختلفة، وخاصة في ظل التقلبات المستمرة والمعقدة لبيئة الأعمال الراهنة.

ويعدّ موضوع التحليل البيئي، من بين المواضيع التي يجب أن تشغّل اهتمام كل المنظمات كما كان حجمها وطبيعة نشاطها، ذلك أن العصر الحالي وما يشهده من تطورات وتغييرات سريعة وفي كّل مجالات الحياة، جعل من بيئة عمل المنظمة أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، وأصبح من غير الممكن للم المنظمة أن تُدرك وتفهم متغيّرات بيئتها دون محاولة القيام بدراسة وتحليل مختلف العناصر المكوّنة لها.

وتعدّ عوامل البيئة الخارجية من المتغيرات المهمة التي تحظى بالدراسة على كافة المستويات لتحديد أثرها على أداء المنظمة، وقد ازداد الاهتمام بدراساتها خصوصاً بعد ظهور الاتجاهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة في نهاية القرن العشرين كنظرية الأنظمة المفتوحة والنظرية الموقفية والمعرفية، وأنّ المنظمات المعاصرة لا تتواجد بمعزل على البيئة المحيطة بها وإنما وجدت لكي تُعنى بحاجات المجتمع، كما أن بقاء واستمرار ونمو ونجاح المنظمات مرتبط بقدرتها على التفاعل والتكيف مع بيئتها الخارجية¹.

وبصفة عامة فإنّ دراسة البيئة تُعتبر أحد أركان التسيير الإستراتيجي، لأجل هذا ارتأينا تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث :

- ماهية البيئة الخارجية، حيث سلطنا الضوء على البيئة الخارجية باعتبار البيئة التنافسية جزء هام من هذه البيئة؛
- نظام المعلومات التسويقية، وسنتطرق إليه باعتباره الوسيلة الإستراتيجية التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية عن طريق المعلومات؛
- مفهوم التشخيص الإستراتيجي، وهو الوسيلة التي بواسطتها يتم تحليل البيئة الخارجية.

*يطلق كذلك على بيئة المنظمة لفظ "المحيط"، وللإشارة فإنّه كثيراً ما يتبادر إلى الذهن أن مصطلح "البيئة" يُستخدم كمرادف للمناخ العام بمعناه الجغرافي أو الطبيعي، وفي هذا البحث فإننا لا نقصد هذا المعنى، وإنما نقصد بيئة الأعمال (الداخلية والخارجية) التي تعمل في إطارها المنظمات، كما سيتم توضيحه من خلال هذا الفصل.

¹.Thompson , John ,Strategic management : awareness & change, 2nded chapman & hall ,london, 1994.pp.76-80.

المبحث الأول ماهية البيئة الخارجية

تمارس المنظمات نشاطاتها المختلفة ضمن إطار بيئتها المحيطة بها، فهذه المنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة، فهي تربطها علاقة تبادلية مع تلك البيئة، بحيث تؤثر فيها وتتأثر بها؛ فالبيئة تُقدّم للمنظمات كل ما تحتاجه من عناصر أساسية في نشاطها (مواد أولية، بيانات ومعلومات...) وبالمقابل، فإن المنظمات تقوم بطرح منتجاتها وخدماتها في البيئة المحيطة بها لتلبية حاجات ورغبات مختلف الأطراف المتعاملة معها.

إن درجة تأثير البيئة على المنظمة تكون أكبر من احتمال تأثير المنظمة عليها، وهذا راجع إلى صعوبة السيطرة والتحكم في عناصرها المتداخلة والمتغيرة باستمرار، لذا يكون من الواجب على المنظمات أن لا تتجاهل ما يحدث في بيئتها من تغيرات، وأن تسعى قدر الإمكان إلى دراسـة وتحليل وتشخيص تلك العناصر حتى تتمكن من تحديد الفرص التي تساعد على النمو والاستمرار، وكذلك القيود أو التهديدات التي تحد من فاعليتها، والتي يتوجب وضع خطة للتصدي لها وعلاجها.

ونظراً للمفهوم الواسع الذي تأخذه البيئة الخارجية، فإن الباحثين قد عمدوا إلى تقسيمها إلى مستويات بهدف تسهيل عملية دراستها، ومن هذه التقسيمات المعروفة هو تقسيمها إلى مستويين هما: بيئة خارجية عامة؛ تضم مختلف المتغيرات العامة (اقتصادية، اجتماعية وثقافية، سياسية وقانونية... الخ)، وبيئة خارجية خاصة؛ تضم تلك المتغيرات الخاصة بالمؤسسة والقريبة منها، كالمنافسين، الموردين، العملاء، أصحاب المصالح وغيرها.

بناء على ما سبق، فإن هذا المبحث يهدف إلى مناقشة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للمنظمة حيث سيتم تقسيمه إلى أربعة مطالب أساسية، يتضمن المطلب الأول تعريف البيئة الخارجية، وفي المطلب الثاني نتطرق إلى خصائص البيئة الخارجية، ونتناول في المطلب الثالث تقسيمات البيئة الخارجية، وفي المطلب الرابع والأخير نتناول أسباب وأهمية دراسة البيئة الخارجية،

المطلب الأول : تعريف البيئة الخارجية

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واحد للبيئة فكل باحث يراها حسب وجهة نظره، وعلى الأرجح يعود ذلك لتعدد تركيبها واختلاف مكوناتها حيث يعرفها كوتلر: " بأنها القوى الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب التكيف معها لإشباع حاجات الزبون من خلال الأنشطة الداخلية للشركة"¹.

يتضمن المفهوم ضرورة إجراء التكيفات بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، والمتغيرات الخارجية المحيطة وأن المنظمات على اختلاف أهدافها إن لم تستطع دراسة بيئتها والتعرف عليها و لم تستطع التعامل معها فإن هذا يعني عدم قدرتها على مواكبة التطورات ومجاراة المنافسين فهناك علاقة بين المنظمة وبين البيئة التي توجد فيها فكلما كانت البيئة معروفة لدى إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص ، كلما أمكنها ذلك من تعزيز نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف واقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ولأجل ذلك فإنه يجب على المنظمة إجراء تحليل للبيئة ينجم عنه استخراج نقاط قوة (*Strengths*) ونقاط ضعف (*Weaknesses*) أو فرص (*Opportunities*) وتهديدات (*Threats*).²

ويعرف *DALLOZ* البيئة على أنها " مجموعة العوامل السوسيو-اقتصادية والتي تؤثر على المؤسسة كالدولة التشريعية الاجتماعية، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك، وغير ذلك، إذ أنه هناك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، وغير ذلك"³.

ويراها *Thompson* على أنها " مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة ولكن يمكن الاستفادة منها"⁴.

أما مصطفى محمود أبوبكر فيعرف البيئة الخارجية على أنها " الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وتشمل كل من تتعامل معه المؤسسة من موردين وزبائن ومنافسين"⁵.

بينما يرى كل من *trust&emery* البيئة الخارجية أنها "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما أنها تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها"⁶.

¹. Philip, Kotler, « Marketing management : analysis, planning implementation and control » Englewood cliffs, N.j, 1997. p154.

². أبو نقطة علاء الدين، أثر البيئة التنافسية على إستراتيجية المزيج التسويقي في تقديم الخدمة الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2000 ص: 19.

³ Dalloz, *lexique de gestion*, 2^{ème} édition, France, 1989, p, 13 ,

⁴ *Thompson* في عبد الغفار حنفي وآخرون، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، 2000، ص: 151.

⁵. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية: مصر، 2000، ص: 164.

⁶. *Emery&trust* في عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة و مطبعة الإشعاع : مصر، 1998، ص: 68.

من خلال ما سبق ذكره من تعاريف يمكن القول أن البيئة الخارجية هي جملة العناصر التي يشكل التغيير في قيمها ديناميكية لا يمكن للمنظمة إلا التكيف معها وتتوقف عملية التكيف على مدى إدراك المنظمة لمكونات (عناصر) بيئتها الخارجية وصياغة الإستراتيجية الملائمة، ذلك "أن مكونات البيئة الكلية تختلف حسب طبيعة السلعة والمزيج التسويقي والنظام التسويقي"¹.

وتختلف البيئة الخارجية كذلك من وقت لآخر، ومن منظمة لأخرى داخل البلد الواحد ولذلك يجب مراقبة التغيرات التي تطرأ فيها لأن علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية هي علاقة تبادلية، تؤثر وتتأثر بها إما إيجاباً إذ تؤدي إلى تطور المنظمة ونموها وتقديم منتجاتها وزيادة حصتها السوقية الحالية والمحتملة، أو قد تؤثر سلباً فتؤدي إلى تراجع مستوى حصتها السوقية.

لذلك على المنظمة رصد وتتبع البيئة باستمرار، وذلك محاولة لاستقراء المستقبل والتكيف حصراً مع البيئة التسويقية الخارجية، بحيث تضمن الإدارة، التسويق والتخطيط السليم للمستقبل الذي تواجهه المنظمة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار من أن المنظمات تتعامل مع بيئات تتسم بالحركية (الديناميكية) وتكون ذات خصائص وأبعاد متعددة، لذلك يجب أن تعمل المنظمة على جمع المعلومات عن هذه البيئات حتى تمكنها من التنبؤ بالظروف البيئية التي سوف تحدث في المستقبل.

المطلب الثاني : خصائص البيئة الخارجية

يمكن تمييز عدة خصائص للبيئة الخارجية نذكر أهمها التعدد، عدم التأكد، العدائية، التنوع، حالة التجانس.²

1. التعدد :

ويشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل التي تعمل في إطارها المنظمة، والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية للتعامل معها بالإيجاب، وطبقاً لهذا فإن بيئة أي منظمة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعقيد.

2. عدم التأكد :

يمكن اعتبار خاصية عدم التأكد من المتغيرات الرئيسية التي اهتم بها الباحثون، فلقد تعددت التعاريف الخاصة بها، إلا أنها تشير إلى الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقارها إلى المعلومات عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض، أو كليهما وهو مما

¹ ويستود جون، إعداد خطط التسويق خلال ثلاثين دقيقة، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، ط1، الدار العربية للعلوم: بيروت، 1999، ص: 53.

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية: الجزائر العاصمة، 1999، ص: 117.

يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمنظمات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي؛ وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب¹:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار؛
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة؛
- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

3. العدائية

تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، أو رفضهم لها وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة الواحدة عنيفة على عكس البيئة الهادئة، وتعكس درجة العدائية مدى التحدي الذي يواجهه متخذ القرار في تحقيق أهدافه والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المنظمة أو يلحق بها أضراراً بليغة، ويجب الإشارة إلى أن حالة العدائية لا يمكن قياسها كمياً.

4. التنوع :

يشير تنوع العوامل البيئية إلى وجود تفضيلات ومطالب متميزة لكثير من العملاء والموردين وكذا الموزعين، وهو ما يجعل طبيعة آمال المنظمة متنوعة.

5. حالة التجانس :

تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج ؛ أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة أي المتميزة، كما يُذكر أن حالة التجانس يمكن قياسها كمياً.

المطلب الثالث : تقسيمات البيئة

لقد تزايد اهتمام الباحثين الاجتماعيين والسلوكيين في دراسة البيئة وأثرها على فاعلية المنظمات ووظائفها، حيث ساهم العديد منهم في بناء نماذج نظرية وعملية تحدد مفهوم البيئة وتقسيماتها أمثال: Trust&Emery عام 1965 و Thompson عام 1967 و dill عام 1958 و child عام 1973 وغيرهم. ونظراً لاختلاف تعريف كل باحث للبيئة حسب وجهة نظره فقد اختلفت تقسيمات وتصنيفات البيئة حسب وجهة نظر كل باحث لذلك انبثقت ثلاث مداخل رئيسية لدراسة البيئة وأثرها على أنشطة المنظمة هي :

¹ . المرجع السابق، ص: 118.

أ - المدخل الأول : المدخل الاقتصادي الذي يصنف البيئة إلى مجموعة من قطاعات السوق كالمنافسين المجهزين والمستهلكين والمساهمين والمالكين ولعل أبرز الرواد *Relmann&Negandhi* عام 1973، و *Leblenci&Pfeiffer* عام 1973 .

ب - المدخل الثاني: وهو مدخل المعلومات البيئية والذي يركّز على درجة تأكد المنظمة وكفاية المعلومات البيئية اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد أتبع هذا المدخل كل من *Lorsch&Lawrence* عام 1967 و *Thompson* عام 1967 .

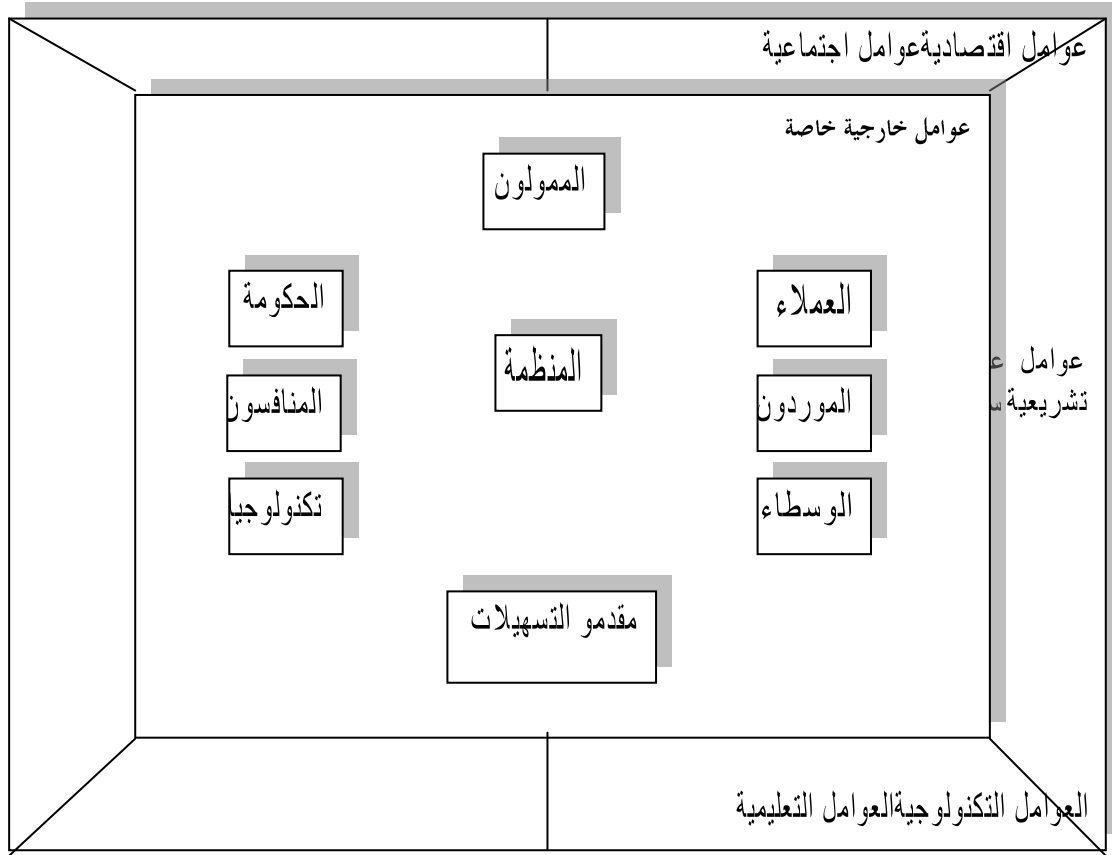
ت - المدخل الثالث : اعتمد على تحليل شبكة العلاقة بين المنظمة وبيئتها من خلال تحديد قدرتها في الحصول على رأس المال، العمالة، وعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى وقد سُمّي هذا المدخل بمدخل اعتمادية الموارد *RessourceDependence* ومن أهم رواده *Emerson* عام 1962 و *Blan* عام 1967، وقد دعا كل من *Mansfield* عام 1986 و *Child* عام 1984 إلى ضرورة تجزئة البيئة ودراسة كل مدخل من هذه المداخل بشكل مستقل في علاقته بتركيب المنظمة وفعاليتها . ونتيجة لعدم وجود تعريف دقيق للبيئة أدى بالباحثين في هذا الميدان إلى إيجاد عدة تقسيمات للبيئة كما هو مبين في الشكل رقم (01).

الفرع الأول: حسب موقعها من المنظمة تنقسم البيئة إلى:

أ - البيئة الداخلية: وهي البيئة التي تستطيع المنظمة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكّن الإدارة الإستراتيجية من التسيير بفاعلية أكبر وأدق ولا يمكن للمنظمة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها. وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المنظمة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويتها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية.

ب- البيئة الخارجية: تعتبر البيئة الخارجية مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمنظمة وإستراتيجياتها، ويُقصد بالعوامل تلك المتغيرات العامة والخاصة منها: السياسية الاقتصادية الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية... الخ؛ هذه المتغيرات يصعب على المنظمة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمنظمة: كالموردين الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... الخ.

شكل رقم (01): بين العوامل البيئية (خارجية، داخلية) المحيطة بالمنظمة.



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل ، القاهرة ، ط2، 2001 ص:113.

الفرع الثاني : من حيث درجة الاستقرار تنقسم البيئة إلى :

أ-بيئة مستقرة : أو الساكنة العشوائية وهي البيئة التي تتسم عناصرها بالسكون أو الاستقرار في القوى الاقتصادية والقوانين والتكنولوجيا خلال سنوات متتالية .

ب-بيئة بطيئة التطور : وتتصف بوجود عدد محدود من المنظمات المتشابهة والعملاقة والتي تنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها ويمكن تقدير أهم المتغيرات بما فهي تتصف بالسكون نوعا ما.

ج - البيئة المضطربة : وهي التي تتصف بأن بها تكتلات مع وجود قدر من الغموض ونقص في البيانات والمعلومات، مما يتطلب قدرا عاليا من المرونة والقدرة على التكيف.

د - البيئة الصاخبة : وتتصف بمستوى عالي من الديناميكية والتعقيد وتعدد المخاطر وارتفاع احتمالات تعرض المنظمة لها، وبالتالي تتطلب هذه البيئة وقتا وجهدا أكبر للمتابعة الدقيقة والمنظمة.

الفرع الثالث: من حيث درجة التأثير يمكن تقسيم البيئة إلى بيئة جزئية وبيئة كلية، والبيئة الجزئية أو المباشرة يُطلق عليها أحيانا بيئة المهمة (*task environment*) فضلا على البيئة الداخلية للمنظمة وفي

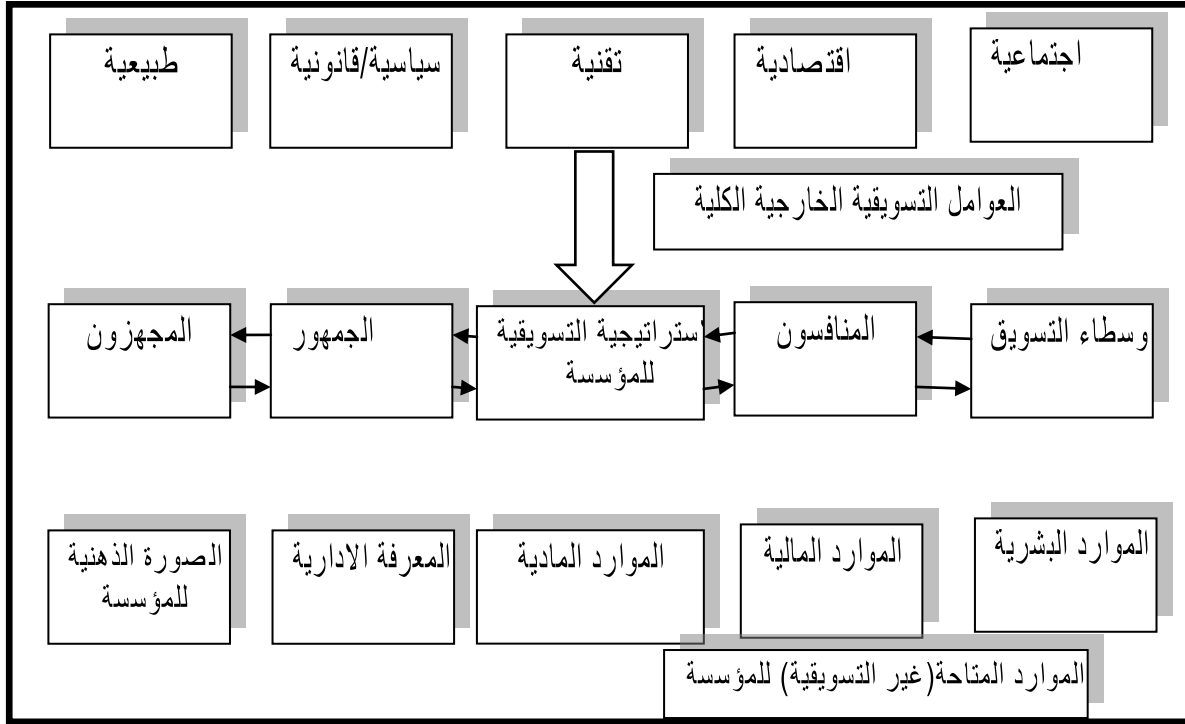
بعض الأحيان يلجأ الكتاب الإداريون إلى دمج البيئة الكلية مع البيئة الجزئية في مستوى بيئي واحد، والذي يُطلق عليه البيئة الخارجية.

1. البيئة العامة (الكلية): "هي تلك العوامل الخارجية التي توجه وتؤثر في البيئة الجزئية والداخلية للمؤسسة وتفرض الفرص والتحديات لهذه المؤسسة أو عليها"¹.

كما يُعرفها أحمد ماهر على أنها " تمثل جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة كالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية"².

من الجدير بالذكر أن هذه العوامل البيئية لا تخص مجتمع أو بلد معين، لهذا فهي تؤثر في جميع المنظمات التي تعمل في ذلك المجتمع، إلا أنه ليس من الضروري، أن يكون تأثيرها متساوياً في جميع المنظمات.

الشكل (02): العوامل التسويقية الخارجية و الداخلية للمؤسسة.



المصادر: واثق شاكر محمود رامز، التسويق الإستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر: قطر، ط1، 1997، ص87.

وتتمثل عوامل البيئة الكلية (External Environment Factors) في :

1.1. البيئة الاقتصادية: Economical Environment

تشمل البيئة الاقتصادية العناصر والمتغيرات المؤثرة في القدرة الشرائية للزبون كالتضخم ومستوى الأسعار ومعدلات الضرائب وأنماط الإنفاق والتغيرات في الدخل والادخار والائتمان؛ فاليئة

¹. Garry D, Smith, et al, **business strategy and policy**, 3rd edition, boston: Houghton Mifflin, company, 1999, p.87.

². احمد ماهر و آخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2001، ص: 254.

الاقتصادية للتسويق مركبة معقدة وتعكس مراحل معينة من دورة الأعمال¹، ومدى التدهور والكساد والانتعاش والرخاء، كما أن البيئة الاقتصادية يدخل ضمنها مرحلة التقدم الاقتصادي التي يمر بها المجتمع²، وأن أي تغيير في الدخل القومي الحقيقي سيؤثر على أنماط الاستهلاك والاستثمار، وعلى الإدارة التسويقية عند تحليلها للبيئة الاقتصادية التسويقية أن تحدد الإجابات لمجموعة من التساؤلات الاقتصادية:

- ماهي درجة حساسية القوة الشرائية لتغيرات الدخل لكل مجموعة من الزبائن؟
- ماهي علاقة قرارات الشراء بدورة حياة الأسر؟
- هل تؤثر التوقعات في المستقبل على قرارات الشراء؟
- هل البيع الآجل ذو علاقة بالقدرة والرغبة في الشراء؟
- هل الاتجاهات الاقتصادية ذات قيمة موجبة لاتجاهات المبيعات؟

إذن ينبغي على منظمات الأعمال سواء كانت كبيرة أو صغيرة جمع وتحليل وتفسير البيانات الاقتصادية وتوفيرها بكلفة معقولة لاستغلالها، ونذكر على سبيل المثال الهيئات التي يمكن أن توفر المعلومات مثل الديوان الوطني للإحصاء، البنك المركزي، غرفة التجارة والصناعة، والتي تتولى إصدار النشرات والأدلة الخاصة بالمؤشرات الاقتصادية بصفة دورية ومنتظمة كإجمالي الناتج القومي، ميزان المدفوعات، السياسات الضريبية والنقدية، متوسط دخل الفرد مستويات الادخار، مستويات أسعار التجزئة، معدلات الفائدة... الخ.

إنكل هذه المؤشرات الاقتصادية واتجاهات التغيير فيها قد توفر فرصاً للمنظمة أو قد تفرض عليها تهديدات حيث تؤثر مباشرة في وضع وتطوير الإستراتيجية التسويقية للمنظمة ومن أبرز المؤشرات المتميزة في هذا المجال هو مؤشر الدورة الاقتصادية التي تعكس أربع مراحل -الازدهار التضخم، الكساد والانتعاش - مختلفة من حيث الظروف الاقتصادية التي تمر بها اقتصاديات الدول الرأسمالية وطبقاً لذلك، ينبغي لرجل التسويق التقيّد بموقعاقتصاد الدولة ضمن الدورة الاقتصادية ومن ثم وضع وتطوير الإستراتيجية التسويقية المناسبة لظروف كل مرحلة، فمثلاً مرحلة الازدهار الاقتصادي تتصف بمعدلات نمو عالية في الاقتصاد وانخفاض معدل البطالة وزيادة متوسط دخل الفرد، وتتطلب وضع إستراتيجية تسويقية ذات نفقات ترويجية وتوزيعية عالية وزيادة في أسعار المنتجات وتطوير منتجات جديدة من أجل تحقيق الأهداف التسويقية، في حين أن فترة الكساد الاقتصادي التي تتميز بانخفاض متوسط الدخل وزيادة معدلات البطالة، تتطلب إستراتيجية تسويقية مغايرة تماماً في عناصرها للإستراتيجية المطبقة في فترة الازدهار الاقتصادي.

¹.Nickels, et al, **Understanding business**, 6thed, McGraw-Hill, boston, 2002, p.52.

².Bishop.M , **The five secrets to customer, driving customer loyalty in the new economy**. www.destination crm.com, 2004, p.79.

2.1. البيئة التكنولوجية: *Technological Environment*

يُعرف كوتلر التكنولوجية كالتالي: " التكنولوجية هي عبارة عن مجموعة المعرفة التي تملكها من أجل عمل الأشياء فهي تتضمن الاختراعات والابتكارات والتطور التقني في إنتاج وتحسين السلع والخدمات"¹. إنَّ التقدّم التكنولوجي يُعدّ أحد القوى الرئيسية التي لها دور في التأثير في المجالات الإنسانية المختلفة ويُعدّ التسويق من أكثر المجالات تأثراً بها، وذلك لأن التطورات التكنولوجية تنطوي على ابتكار أمور جديدة تؤثر في نوعية المنتجات، وتُعدّ التكنولوجية الجانبا المتغير المستمر والسريع على الصعيد الدولي وفي المجتمعات الصناعية بشكل خاصّ فالانتشار الواسع للحاسبات الشخصية والإنسان الآلي وشبكات الإنترنت والاتصالات وتبادل المعلومات ماهي إلا أمثلة على التقدّم التكنولوجي العالمي². وللتكنولوجيا دورا مهما في إنتاج وتقديم المنتجات الجديدة وذلك لإشباع حاجات ورغبات الزبائن حيث تؤثر التكنولوجيا في أنشطة وفعاليّة التسويق كالتالي³:

- التكنولوجيا الحديثة تساعد على إنشاء صناعات وخدمات جديدة تتطلب استراتيجيات تسويقية متميّزة؛

يؤدي التطور التكنولوجي إلى تعديل أو إلغاء الكثير من الصناعات القائمة. وقد أشار *Garving* إلى أنّه على رجال التسويق ملاحظة سرعة التغيير التكنولوجي والفرص غير المحددة في مجال الابتكارات إذا ما أريد رصد البيئة التكنولوجية⁴، إنّ التكنولوجيا الحديثة لا تمنح ميزة تنافسية في نوعية المنتج أو الخدمة فحسب وإنما تمنح ميزة تسويقية تنافسية، لأنّ أيّ تحسين وتطوير في التكنولوجيا على المدى المتوسط أو البعيد سيؤدي إلى تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج وتحسين أساليب ونظم الإنتاج وبالتالي امتلاك القدرة على المنافسة السّعرية⁵. إذن المنظمة الناجحة هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة .

3.1. البيئة السياسية / القانونية *Political / legal Environment*

تؤثر القرارات الحكومية في الخيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تُتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل جديدة أو تحدّ منها لتمثل تهديدا لأعمالها في أحيان أخرى، ولأنّ عملية الفصل بين

¹ P, Kotler, op.cit, p.160.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم الإستراتيجية و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر: الأردن، ط1، 2005، ص: 221.

³ الربيعاوي سعدون، التخطيط الاستراتيجي للتسويق و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، 2000، ص: 45.

⁴ Garving D, *Building a learning organization*, HBR. vol73. N°4, 2000, p.60.

⁵ الموسوي محمد عبد حسين، اثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999، ص: 75

البيئة السياسية والقانونية أمر صعب تنفيذه فقد تمّ الجمع بينهما في هذا المجال فالنظام السياسي هو الذي يحدّد صيغة ومحتوى البيئة القانونية المؤثرة في النشاط التسويقي، ومن الأمثلة على القرارات الإستراتيجية التي تخضع لتأثير أو مراقبة التشريعات الرسمية في معظم الدول ندرج الآتي :

- ما هو القطاع الصناعي الذي سوف تعمل فيه المنظمة؟
- ما هي نوعية المنتجات التي يمكن للمنظمة أن تنتجها؟
- ما هي المواصفات التي ينبغي توفرها في المنتج؟
- ما هي الأسواق التي يمكن تسويق المنتج فيها؟
- ما هي مستويات الأسعار التي ينبغي على المنظمة الالتزام بها؟

ويُعرّف Stevenson البيئة السياسية والقانونية على أنها " مجموعة قوانين وأنظمة تصدرها الحكومة لضمان توفر نوع من المنافسة في مجتمع الأعمال"¹.

وتهدف الدولة من إصدار هذه القوانين والتشريعات إلى تحقيق ثلاثة أغراض رئيسية هي²:

1 - حماية المنظمة ذاتها من تصرفات المنظمات المنافسة الأخرى كتقليد العلامة التجارية مثلاً؛

2 - حماية المستهلك من التصرفات غير العادلة لمنظمات الأعمال كالتظليل والخداع في إنتاج منتجات رديئة أو وضع أسعار لا تتناسب مع نوعية المنتجات والمواصفات؛

3 - حماية المصلحة العامة للمجتمع من تجاوزات مؤسسات الأعمال للسياسات المالية والنقدية للدولة، ونذكر على سبيل المثال: قوانين حماية المنتجات الوطنية، ومن ثمّ تقييها - استي - مراد المنتجات الأجنبية المنافسة أو فرض الرسوم الجمركية، وهو ما يمثل فرصة للمنظمات المحلية أو زيادة الضرائب التي تفرضها الدولة على منظمات الأعمال التي تعمل في قطاع معين مما يشكل عبءاً للمنظمات في وضع أسعار تنافسية لمنتجاتها في الأسواق وقوانين حماية البيئة وقوانين السلامة العامة³.

وما يمكن ملاحظته هو أنّ العوامل السياسية والقانونية لها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية، فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية⁴، فبالرغم من الاتجاه نحو

¹ Stevenson, D., *Organization Management*, 4th ed., John Wiley, New York, 2007, p.25.

² P. KOTLER, op. cit., pp.165-166.

³ P. KOTLER "Marketing Management" prentice- Hall LNC- NEW JERSEY, 2006, P.156.

⁴ .عمار عماري، الهاشمي بن واضح، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فاعلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعّال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، يومي 3-4 ماي 2005، ص.03.

تقليص دور وتدخّل الحكومات في النشاط الاقتصادي وضمان درجة أكبر من الحرية الاقتصادية والتنافسية، إلا أنّ ذلك لا يمنع من التأثير المباشر لتلك القرارات في المجال الاقتصادي حتى وإن كانت لأغراض غير اقتصادية.

4.1. البيئة الثقافية / الاجتماعية *cultural/ social environment*

إنّ البيئة الاجتماعية تحوي وتؤطر اتجاهات وقيم المجتمع والسلوك المندفع والمتأثر بتلك القيّم، ويمكن معرفة اتجاهات ومعتقدات وقيم الأفراد داخل المجتمع من خلال سلوكه في تلك البيئة، وإنّ تأثير العوالم الاجتماعية يعمّ الإحساس والشعور به من خلال التغيير الذي يصيب حاجات وأذواق وتفضيلات الزبائن وهي القيم والمعتقدات الثانوية التي تمتاز بالتغيير¹.

بينما المعتقدات والقيم الأساسية الخاصة بالمجتمع تمتاز بدرجة عالية من الاستمرارية وهي تشكّل سلوكيات الأفراد في الحياة عموماً، وإدارة التسويق تركز على تغيير المعتقدات الثانوية ولكنّ الفرص ضعيفة لتغيير المعتقدات الأساسية وبما أنّ التسويقيّ هو عبارة عن تفاعلات بين المنظمات وبين الأفراد، إذن لا بدّ للتسويق أن يتأثر بقدر كبير بالنواحي الثقافية السائدة في المجتمع وعلى إدارة التسويق متابعة وفهم العوالم الثقافية والاجتماعية، لأنها تمتاز بالتأثير في طبيعة الفرص والتحديات للمنظمات، لهذا نجد أن *Pearce & Robinson* يُشيران إلى أنّ المنظمات تنبّهت (للآثار الممكنة للعوامل الاجتماعية) وقامت بوضعها ضمن رصدها البيئي لكي تستطيع تحديد وجهات النظر التي تعتمد عليها ومن ضمن هذه العوالم السكانيّة، الأمن الاجتماعي والرفاهية، لذلك يُفترض بمنظمات الأعمال أن تقوم بتحليل ذلك ومُدَى مؤسّس للعوامل الاجتماعية من أجل تحديد ما يُتوقّع من فرص وتحديات من خلال تلك العوامل مثل أمنها والسلوك والأنماط الترفيحية²، وهناك من يضيف إلى ما تقدّمه الأذواق التي تختلّف مع الموضة والدخل والتي تُعدّ كلّها مصادر للفرص والتحديات.

¹ . Bishop op .cit,p.82.

² .Pearce &Robinson in, GarryD,Smith,et al,op.cit,p90.

5.1. البيئة الديمغرافية:

تشكل البيئة الديمغرافية من مجموعة المتغيرات السكانية: تركيبة العمر، الجنس، التوزيع الجغرافي للسكان التعليم ... الخ، وإن هذه المتغيرات تؤثر وبشكل واضح في العرض والطلب على السلع أو الخدمات وأن هذه المتغيرات دائمة التغيير في أي بنية ديمغرافية¹. فالعديد من منظمات الأعمال يكون أمامها فرص جديدة من خلال هذه التغيرات المصاحبة للمتغيرات الديمغرافية، إلا أنه بنفس الوقت يجعلها رصد التحديات التي يمكن أن تخلقها تلك المتغيرات. والجدول الموالي يوضح عددا من الأمثلة المختارة للعوامل البيئية الكلية التي ينبغي على رجل التسويق أخذها بعين الاعتبار في التحليل البيئي.

جدول رقم (01) : أمثلة عن عوامل البيئة الكلية.

عوامل البيئة الخارجية الكلية	أمثلة
العوامل الديمغرافية	الصفات الديمغرافية: وتشمل عدد سكان الدولة ومعدلات النمو فيها — البيئة السكانية طبقا للجنس، الدخل، المهنة القومية، الدين، المستوى التعليمي، معدلات الولادة، الزواج، الوفاة... الخ؛ — التوزيع الجغرافي للسكان، المحافظات والأقاليم، الحضر والريف؛ — النهج الحياتي؛ — اتجاهات الأفراد نحو المستوى المعيشي واللياقة البدنية.
العوامل الاقتصادية	— المرحلة في الدورة الاقتصادية؛ — معدلات الفائدة؛ — إجمالي الناتج القومي؛ — ميزان المدفوعات؛ — معدلات البطالة؛ — السياسة المالية والضريبية، والنقدية.
العوامل التكنولوجية	— إجمالي مصاريف البحث والتطوير في الدولة. — إجمالي مصاريف البحث والتطوير في الصناعة؛ — الاختراعات والمنتجات الجديدة؛ — اتجاهات نقل التقنية الحديثة.
العوامل السياسية والقانونية	— الاستقرار السياسي في الدولة؛ — قوانين وتعليمات تأسيس الشركات؛ — القانون التجاري؛ — قوانين الضرائب؛ قوانين وتعليمات الأسعار والإعلان؛ تعليمات التجارة الدولية.

المصادر : واثق شاكر رامز، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق، ص، ص: 103- 104.

¹ الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل النشر والتوزيع: عمان، ط1، 2002، ص: 75.

2- البيئة الخاصة (الجزئية) :

ويُسمىها البعض بيئة الصناعة لكونها أكثر ارتباطاً بالمنظمة، وبالتالي فهي ذات تأثير مباشر على أنشطتها وإستراتيجيتها مما يتطلب تحليها ومراقبتها بشكل مستمر، وتتكوّن من :

أ- **العملاء:** وهم مجموع الزبائن الفعليين والكامنين الذين تسعى المنظمة لكسبهم سواء كانوا مستهلكين عاديين أم صناعيين، لأنهم يأتون في مركز اهتمام النشاط الاقتصادي الذي يهدف لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وإتحليل قدراتهم المادية والتعرف إلى سلوكياتهم الشرائية وخصائصهم المختلفة يحظى بالعناية الخاصة للمنظمة.

ب - **الموردون :** يشكّلون جملة المنظمات التي تزود المنظمة بالمواد والتكنولوجيا والتجهيزات المختلفة بغرض استخدامها في عملياتها الإنتاجية، علماً أنّ هذه المواد والتجهيزات تتحكّم بشكل كبير في جودة وتكلفة المنتجات ومرونة العمليات وبالتالي فهي ذات انعكاس مباشر على الميزة التنافسية للمنظمة.

ج - **المنافسون :** يمثلون المنظمات الأخرى التي تقدّم نفس المنتجات التي تقدّمها المنظمة للسوق أو المنتجات البديلة عنها لذا يجب التعرف عليهم ودراسة وتحليل مراكزهم التنافسية وحصصهم السوقية ونقاط القوة والضعف لديهم بما يمكن بناء إستراتيجية تنافسية فعّالة في مواجهة إستراتيجياتهم وتحدياتهم .

د - **الوسطاء :** ويشكّلون حلقة الوصل ما بين المنظمة وزبائنها سواء كان هؤلاء وكلاء أو تجار تجزئة وبالنظر لما لهم من دور كبير في تصريف المنتجات وإيصالها للمستهلكين، كان لا بدّ من دراسة اهتماماتهم وأماكن توزيعهم وشروط التعامل معهم.

هـ - **الممولون ومقدموا الخدمات :** يتشكّل الممولون أساساً من مالكي الأسهم بالإضافة إلى مصادر الائتمان الأخرى كالبنوك وبيوت الاقتراض المختلفة، في حين أنّ مقدّمي الخدمات يمثلون كلّ الجهات التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات وثيقة في مجال الخدمات المرتبطة بنشاطها كوكالات ومكاتب الدراسات ومنظمات النقل والتخزين.

المطلب الرابع : أسباب وأهمية دراسة البيئة الخارجية

علماً أنّ سبب يدعو المنظمات إلى دراسة البيئة الخارجية هو إيجاد الفرص والتحديات الإستراتيجية كون هذه الأخيرة ومهما كان نشاطها وحجمها وملكيته أو موقعها فإنها تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها فالفرص الإستراتيجية تستحوذ على أهميّة خاصّة نابعة من خلال حساسية تلك الفرص، فإذا مرت المنظمة دون اغتنامها، فإن النتائج قد تكون وخيمة وربما تصل إلى خسارة حياة تلك المنظمة إذا ما فقدت مبرر استمرارها، في حين أنّ الأمر قد

يختلف في حال اغتنام تلك الفرص الإستراتيجية إذ قد ينقل المنظمة نقلة نوعية كبيرة جدًا من الممكن أن يضعها في موضع المنظمات المسيطرة (القائدة) في القطاع المعني.

1- تعريف الفرص:

للفرص مفاهيم متعددة وذلك تبعاً للمجال الذي تُستخدم فيه إلا أنه وبصورة عامة قد عرفت الفرصة بأنها "تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسن في الأحوال القادمة"¹.
في هذا التعريف نجد بأن مجموعة الظروف الإيجابية يمكن أن تستمر لتحسين الوضع القائم.

وقد عرّفها *Holland&Rue* بأنها "الافتراضات التي تحمل عواقب إيجابية"².
وعرّف كل من *Robinson & pearce* الفرصة بأنها "هي الموقع الرئيسي الموات في بيئة المنظمة"³.

فالفرصة هنا تتعلق بالمكان الإيجابي الذي يتوقّر في بيئة المنظمة والذي تستطيع أنتستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها ويمكن تعريف الفرصة الإستراتيجية على أنها تلك الفرصة التي تنفرد في كونها تعني تلك المواقف أو الأفكار أو المواقع بالذات التي قد يتوقف عليها مستقبل ومصير المنظمة وبقاؤها تعبيراً عن أهميتها. إذنا الفرصة الإستراتيجية إذا مرت دون الانتباه إليها ودون اغتنامها من قبل المنظمة فسوف تفقد المنظمة ليس العائد الاقتصادي الذي من الممكن تحقيقه من ورائها فقط، وإنما قد تؤدي إلى تهديد بقاء تلك المنظمة، لاسيما إذا تآمنتها من قبل المنافسين.

2 - تعريف التحديات:

إنّ التحديات هي القطب السالب أو المضاد للفرص في بيئة المنظمة وتعرّف التحديات بأنها "مجموعة الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع"⁴.

من هذا التعريف يتبين وجود حائل للسيطرة والتأثير على مجموعة ظروف مما يجعل الموقف معكوساً أي أن المنظمة هي التي تحت سيطرة تلك الظروف والمتغيرات.

كما تمّ تعريف التحديات من قبل *RUE* وزملائه بأنها "أي موقع غير موات في بيئة المنظمات يُكوّن قوة ضارة لإستراتيجيتها"¹.

¹,ibid,p .23

².Rue,Lesie W,Holland,Phyllis G,*Strategic Management concepts and experiences*,2nd ed, McGraw-Hill inc,USA,1989,p.109.

³.Pearce, John A, Robinson JR , Richard B, *Strategic Management practice : reading in strategic management*, Irwin inc, Boston,1991,p.181..

⁴ . عايدة خطاب سيد، مرجع سابق، ص:87

وقد جاء كل من *Robinson&Pearce* وعرفّا التحدّيات بأنها " هي موقع رئيسي غير موات فيبيئة المنظمة " ².

إذ يعبران هنا عن كل موقف سلمي في بيئة المنظمة يمكن أن يؤدي إلى عرقلة مسيرة تلك المنظمة. كما عرّفت التحدّيات من قبل *Holland* وزملائه بأنها " الافتراضات التي تحمل عواقب سلبية " ³.

وعرّفها مرسى خليل أيضاً بأنها "الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلبيا في أرباح المنظمة " ⁴.

وبالتالي يمكن القول أن التحدّيات الإستراتيجية يمكن أن تكون أي فكرة أو موقف أو موقع قد يؤدّي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى إعاقة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها حسب رؤاها الإستراتيجية حاليًا أو مستقبلا.

وعليه تتبع الأهمية التي تحتلّها الف - رصا لإستراتيجية في حياة المنظمة عند ارتباطها بمص - ير المنظمة من مستوى المنافسة التي تسود بيئة عمل تلك المنظمات ، حيث أن اغتنام الفرص الإستراتيجية هو السبيل لمواجهة تلك المنافسة أو إذا ص - ح التعبير السيّل لزيادة إمكانية السيطرة على قواعده تلك المنافسة .

حيث أن التنافس بين المنظمات في العصر - الحديث لم يعد تنافسا ينحصر بالاستحواذ على الحصة السوقية كما كان الأمر في الزمن الماضي - يقدر ما هو تنافس على الفرص في المستقبل حيث أن المنظمات (الأكثر حيوية) هي تلك التي تستطيع تكوين رؤيا عن المستقبل وقد أدركت أغلب المنظمات حقيقة لا يمكن تجاهلها ألا وهي أنالصناعات الحالية لن تدوم ، فلا بد أن يأتي زمن وتغير فيه، لأنها لا يمكن أن تناسب جميع الفترات الزمنية، وكنتيجة حتمية سوف يختلف التنافس في المستقبل عن التنافس في الوقت الحالي ⁵.

ولأنّ الفرصة المهيمنة بالنسبة للمنظمة يتم - كن تحديدها من خلال مدى توافقها مع قيم وموارد المنظمة لأن تلك الفرص هي التي يمكن اقتناصها ⁶.

¹ .Rue, Alan J,& al, **strategic management: a methodological approach**, 4th ED, Addison-Wesley publishing,co,INC,1994, p.199.

² .Pearce, John A, Robinson JR, op.cit, p.181

³ .Rue,Lesie W,Holland,,1989,op.cit,p.109.

⁴ .نبيل مرسى خليل،التخطيط الاستراتيجي،دار المعرفة الجامعية :الإسكندرية،1994،ص:53.

⁵ .هامل حاري،براهالادس،ك،التنافس على المستقبل،ترجمة و تلخيص: شوشة فريد،خلاصات الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 24،السنة الثانية، كانون أول،1994،ص:03.

⁶ .Thompson , John,op.cit,p.238.

ونجد أن *Drucker* قد تطرّق إلى أهميّة الفرص من خلال ما ذكره عن تولّد أهميّة الفرص بأنها توصل المنظمة إلى نتائج لها من خلال اغتنام تلك الفرص وليس فقط من خلال مواجهة التحديات¹.

كما يدعو *porter* المنظمات إلى أن تكون نظرتها للفرص والتحديات بما أسماه " التناسب البيئي " أي يجب على المنظمات أن لا تحدّد فقط فرصها والتحديات التي تشكّل خطر اعليها، بل يجب توجّهه إستراتيجية التنظيم لاغتنام تلك الفرص ومقاومة التحديات²، فليس المهمّ أن نُحدّد فرصنا وتحدياتنا بمقدار الأهميّة التي يُفترض أن يحلّها التحرك باتجاه تلك الفرص ومقاومة تلك التحديات من خلال الإمكانيات المتوفرة داخل المنظمة.

ويمكن إدراج عدّة نقاط تُعدّ أسباباً لكافية لضرورة دراسة البيئة منها :

صياغة الأهداف وصياغة رسالة المنظمة وكذا مجال عملها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب وأنماط القيم والعادات والتقاليد للمجتمع المحيط بمجال عمل المنظمة³؛
تُعدّ دراسة البيئة ضرورة ملحّة لأنها تؤدي إلى الكفاءة في الأداء، حيث يساعد التحليل على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها⁴؛
توفير المعلومات : لا شك أنّ التكيّف مع محيط المنظمة وتقدير الطلب على منتجاته أو خدماتها متوقف على حجم ونوع ومستوى جودة المعلومات المتوفرة على هذا المحيط، وكذا كلّ الأنشطة الوظيفية داخل المنظمة نفسها⁵.

إنّ القيام بدراسة وتحليل البيئة يجب أن يشمل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وما تتضمنه من عوامل ومتغيّرات مختلفة، وذلك بهدف التعرف على ما يُمكن أن توفّره من فرص، حتى يتم اقتناصها والاستفادة منها، وما تفرضه من تهديدات، حتى يتم تفاديها أو الاحتراز منها.

وكما هو معروف، فإنّ عملية التحليل البيئي قائمة على عنصر المعلومات، إذ يتطلّب نجاح العملية ضرورة توافر المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب عن كل العناصر المكوّنة لبيئة المنظمة الخارجية، وفي هذا الإطار فإنّ نظم المعلومات التسويقية تُعدّ أداة هامة تساعد على التعرف

¹ بيتر دريكر، الإدارة بالنتائج: المهام الاقتصادية و مخاطر اتخاذ القرارات، ترجمة الكيسي عامر أجلي، جامعة بغداد، 1990، ص: 23.

² Porter in Howe, w. Stewart, *corporate strategy*, 1st ED. Macmillan education LTD, LONDON, 1986, p.37.

³ محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2002، ص: 153.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 53.

⁵ عبد السلام أبوقحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع : مصر، 2001، ص: 133.

والكشف عن تلك العناصر البيئية، من خلال استخدامها كوسيلة لجمع مختلف البيانات والمعلومات من مصادر داخلية وخارجية، ثم القيام بتحليلها ومعالجتها لتصبح أكثر فائدة في عملية التحليل البيئي.

بناءً على ما تقدّم، سنحاول التطرق إلى نظام المعلومات التسويقية في المبحث الثاني.

المبحث الثاني نظام المعلومات التسويقية

نظراً لما تشهده المنظمات في الوقت الراهن من تزايد وتنوع احتياجاتها من المعلومات، فقد ظهرت عدّة أنواع من نظم المعلومات بغرض تلبية تلك الاحتياجات ودعّم مستويات إدارية محدّدة في المنظمة كما أنّ التطوّرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت بشكل كبير في تطوير النظم القائمة وإيجاد نظم جديدة مستندة أساساً على هذه التكنولوجيا الحديثة، والتي تُستخدم في مجالات تطبيقية حيويّة داخل المنظمة.

وإنّ استمرار نجاح المنظمات مرهون بمدى تطوير هذه المنظمات لمزيجها التسويقي مع ما يتناسب مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة، وهنا تظهر ضرورة التحليل والتخطيط وفعالية أنشطة التسويق التي تعتمد على وفرة المعلومات اللازمة عن حجم الطلب والزبائن والمنافسين وغيرهم من الأشخاص العاملين في السوق، حيث التغيرات مستمرة، لذلك فإنّ البحوث التسويقية تمثل نشاطاً مبدئياً يتطلب الذكاء في جمع المعلومات ووجود نظام معلومات تسويقي فعّال، يستطيع بواسطته مدير التسويق اتخاذ القرار الصائب الذي يساهم في صياغة الإستراتيجية التسويقية اللازمة.

وفي هذا المبحث سنحاول دراسة وتحليل نظام المعلومات التسويقية وتطبيقاته المختلفة في المنظمات من خلال ثلاث مطالب أساسية، حيث نتناول في **المطلب الأول** مفهوم نظام المعلومات التسويقية أما **المطلب الثاني** فنطرق فيه إلى أهمية نظام المعلومات التسويقية وذلك حسب وظيفته في المنظمة، وفي **المطلب الثالث** والأخير نتناول فيه عناصر ومكونات نظام المعلومات التسويقية.

المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات التسويقية

يمكن القول بأنّ مفهوم نظام المعلومات التسويقية ظهر لأول مرة في بداية الستينيّات كاتجاه حديث ومتطور يُتوقع منه أن يحدث تغييرات إيجابية في إدارة الأنشطة التسويقية، ورائد فكرة هذا النظام هو الخبير الأمريكي *Robert William* وترتكز هذه الفكرة على ضرورة الاعتماد على نظام محكم لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات تساهم في مهمة مديري التسويق في صنع القرارات.

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات التسويقية*(SIM) :

يُعرّف كوتلر نظام المعلومات التسويقية على أنه " مجموعة الموارد البشرية والمادية والإجراءات هدفها تجميع، تصنيف، تحليل، تقييم، وإيصال المعلومة اللازمة إلى مراكز اتخاذ القرار التسويقي في الوقت المناسب"¹

وتُعرّف الجمعية الأمريكية للتسويق نظام المعلومات التسويقية على أنه " مجموعة من الإجراءات والأساليب المنتظمة لتخطيط وتجميع وتحليل وتقديم المعلومات لاستعمالها في اتخاذ القرارات التسويقية".

كما يُعرّفه علي فلاح الزعبي على أنه " عبارة عن هيكل متداخل ومتفاعل من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة لتوليد تبادل البيانات وتوفير تدفق المعلومات باستمرار من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة لميدان التسويق في الشركة "².

ويرى علاء الغرباوي أن نظام المعلومات التسويقية " يتكون من الأفراد، والأجهزة، والإجراءات اللازمة لتجميع، وتصنيف، وتحليل، وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة والمتزامنة والتي يحتاجها صانعي القرارات التسويقية "³.
ويعرفه زكريا عزام على أنه " النظام المستمر في جمع وتقديم المعلومات التسويقية المفيدة لتخذي القرار في الوقت المناسب "⁴.

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نقول أن نظام المعلومات التسويقية هو هيكل مستمر ومتفاعل من المعلومات والأفراد والمعدات والإجراءات لجمع وتصنيف وتبويب وتوزيع المعلومات لاستخدامها من قبل صانعي القرارات بهدف تحسين التخطيط والرقابة في حقل التسويق، فنظام المعلومات التسويقية يمثل مجموعة الجهود المستمرة لتوفير تدفق المعلومات التسويقية إلى مختلف مواقع القرار التسويقي في المنظمة ثم تحليل هذه المعلومات ومعالجتها، حتى ينتفع منها مستخدمها، وبالإضافة إلى الآلات والأفراد فهو يتألف من إجراءات وعلاقات متداخلة، سواء بين أقسام المنظمة وبيئتها الداخلية أو بين أقسام المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث يساهم في رسم معالم الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.

*SYSTEME D'INFORMATION MARKETING.

¹ .S .Martin, et J.P Védrine, **Marketing**, Batna, chihab, p.21 .

² علي فلاح الزعبي، بحوث التسويق، مدخل منهجي - تطبيقي، دار صفاء للنشر و التوزيع: عمان، 2010، ص:56.

³ علاء الغرباوي، وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2007، ص:57.

⁴ زكريا عزام، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة : عمان، 2008، ص:154.

ومّا أدى إلى ضرورة توفير نظام المعلومات التسويقية في المنظمات الحديثة ويساعد على انتشارها عدة عوامل منها¹:

- القيود المفروضة على الوقت المخصّص لمتخذ القرار (المدير)؛
- تطوير تكنولوجيا المعلومات والحسابات الآلية؛
- تنوع الأنشطة التسويقية وزيادة تعقدها.

الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات التسويقية:

يتميز نظام المعلومات التسويقية بالخصائص التالية²:

- الاشتغال على بيانات فعلية وواقعية؛
 - إصدار تقارير منتظمة مع تكرار الدراسات وفق الضرورة؛
 - دمج البيانات القديمة والحديثة لتحديث المعلومات في مختلف الاتجاهات؛
 - تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي والنماذج الرياضية الواقعية.
- وتعتمد جودة وظائف نظام المعلومات التسويقية على ثلاثة عوامل أساسية هي³:

- 1- طبيعة البيانات المتاحة؛
- 2- طرق معالجة البيانات وتقديمها لتوفير معلومات قابلة للاستخدام؛
- 3- قدرة مشغلي نظام المعلومات التسويقية والمديرين الذين يستخدمون المخرجات على العمل

سويًا.

ومن بين العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء نظام المعلومات التسويقية مايلي⁴:

- كيفية وصول البيانات من خلال النظام (الحاسب الآلي، من خلال الأفراد... الخ)؛
- ماهي درجة حداثة المعلومات المطلوبة؟
- مرونة النظام، حيث يجب أن يكون النظام قادرا على التأقلم بسرعة مع تغير المعلومات؛
- مدى قدرة النظام على تجميع وتلخيص المعلومات.

الفرع الثالث : الفرق بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية:

إن التطرق إلى نظام المعلومات التسويقية والذي يعتبر عنصرا هاما في تحليل البيئة، يحتم علينا إبراز الفرق بينه وبين بحوث التسويق، ويمكن ملاحظة الفرق بينهما من خلال النقاط التالية¹:

¹. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدارالجامعية: الإسكندرية، 2005، ص: 41.

². زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص: 155.

³. المرجع نفسه، ص: 155.

⁴. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص: 42.

1 - إنَّ بحوث التسويق تقوم بجمع معلومات أساسية أولية من مفردات المجتمع أو عينة الدراسة المقصودة بينما نظم المعلومات التسويقية ترتبط بكلا النوعين من المعلومات تلك التي يقوم بجمعها الباحثون التسويقيون ومعلومات أخرى ثانوية التي يتم جمعها من المصادر الداخلية والخارجية؛

2 - تنفذ بحوث التسويق غالباً من أجل معالجة أسباب حدوث مشكلة محددة بينما يرتبط عمل نظام المعلومات التسويقية بتجميع وتخزين كلا النوعين من المعلومات؛

3 - البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بواسطة بحوث التسويق محدّدة ومرتبطة بموضوع معيّن بينما البيانات والمعلومات التي تمّ تخزينها بنظام المعلومات التسويقية عامّة، ومرتبطة بموضوعات عامّة؛

4 - إنَّ مصداقية البيانات والمعلومات التي تمّ جمعها بواسطة بحوث التسويق أعلى بكثير من مصداقية البيانات والمعلومات التي تمّ تخزينها بنظام المعلومات التسويقية.

والجدول الموالي يلخّص الفرق بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية.

الجدول (02): مقارنة بين نظم المعلومات التسويقية وبين بحوث التسويق

مداخل المعلومات التسويقية		الخصائص
بحوث التسويق	نظم المعلومات التسويقية	
أساسها الشركة أو البرنامج	أساسها النظام	النطاق
غير مستمرة (وقتيّة)	مستمرة	الوقت
مشاكل محددة	بالمشاكل المتكررة	التجاوب
خارجية	خارجية وداخلية	مصدر المعلومات

المصادر: علي فلاح الزعبي، بحوث التسويق مدخل منهجي تطبيقي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010

ص:38

المطلب الثاني : أهمية نظام المعلومات التسويقية :

تظهر أهمية وفائدة نظام المعلومات التسويقية من خلال عمل النظام وتوفيره للبيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وبالدفقة الملائمة، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي² :

- توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة، فكلّما توفرت هذه المعلومات وكانت دقيقة كلّما ساعدت على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والتدقيق والرقابة مع الأنشطة التسويقية؛

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص:37.

² عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال - الأساسيات والتطبيق، مكتبة عين شمس: القاهرة، 1996، ص:207.

تتميز نظم المعلومات التسويقية بأنها تنظر إلى أعمال المنظمة ككل وليس كأجزاء منفصلة إذ تربط نظم المعلومات بيانات المنظمة الخاصة بالإنتاج والتمويل والتخزين والسياسات التسويقية وتضعها في قالب واحد وتحللها بشكل متكامل والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03): النظرة الشمولية لنظام المعلومات التسويقية



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 148.

- يُمكن نظام المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات ويساعد على حساب جدوى الأنشطة التسويقية فيمكن بذلك حساب نصيب كل زبون وكل سلعة وكل منطقة بيعية ومساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للمنظمة؛
- إمكانية تعديل المعلومات دون جهد من خلال نظام الحاسب الآلي، والإجابة على أي أسئلة تتعلق بالعملاء أو السلع أو رجال البيع بشكل فوري، كما يمكن أن تستخدم في تحليل نتائج النشاط اليومي موزعا جغرافيا أو طبقا لنوعية العملاء فضلا عن إمكانيات استخدام هذه المعلومات في تقييم كفاءة السياسات التسويقية؛
- إن الاعتماد على نظام المعلومات يؤدي إلى ترشيد القرارات التسويقية وذلك كالتالي¹:

- مساعدة متخذي القرارات على دراسة البدائل المتاحة في ضوء معلومات دقيقة وشاملة وبالتالي اختيار أفضل بديل؛

¹ محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، نظم المعلومات التسويقية، إثراء للنشر و التوزيع: الأردن، 2008، ص: 21.

● مساعدة المدراء بالتخطيط وإمدادهم بالبيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي؛

● يُمكن من دقة وسرعة إنجاز العمليات والأنشطة التسويقية؛

● يساعد على التخطيط للمنتجات الجديدة؛

● يساعد على تحديد السعر المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة ويتقبله المستهلك.

وعليه يمكن القول أنّ نظام المعلومات التسويقية أصبح ضرورة ملحة في المنظمات الحديثة تماشيا مع متطلبات العصر، ولكي ينجح هذا النظام في أداء رسالته فلا بد أن تصل المعلومات إلى مدير التسويق في الوقت المناسب وأن تكون في الشكل المناسب الذي يمكن فهمه، ومن ثمة يمكن الاعتماد عليها بالفعل في اتخاذ القرارات التسويقية أو في رسم الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة¹.

المطلب الثالث : عناصر ومكونات نظام المعلومات التسويقية :

تحتاج القرارات التسويقية إلى مجموعة من البيانات عن البيئة والأسواق والقطاعات السوقية المستهدفة والمنافسة التي ستواجه المنظمة ولقد صنّفت المعلومات إلى نوعين، معلومات إستراتيجية وتكتيكية وبنك المعلومات الذي يمد المنظمة ببيانات تخص أنشطة وتصرفات المنافسين، وهذه المعلومات بحاجة إلى متابعة مستمرة لكي تتوافق مع ظروف وأوضاع السوق، ويشير الواقع إلى أنه لا يوجد نموذج محدد لنظام معلومات يمكن تعميمه على المنظمات كافة ولكن يمكن أن نقدّم كمثال نموذج كوتر لنظام المعلومات حيث يضم أربعة أنظمة جزئية كعناصر لنظام المعلومات وهي :

- نظام بحوث التسويق؛

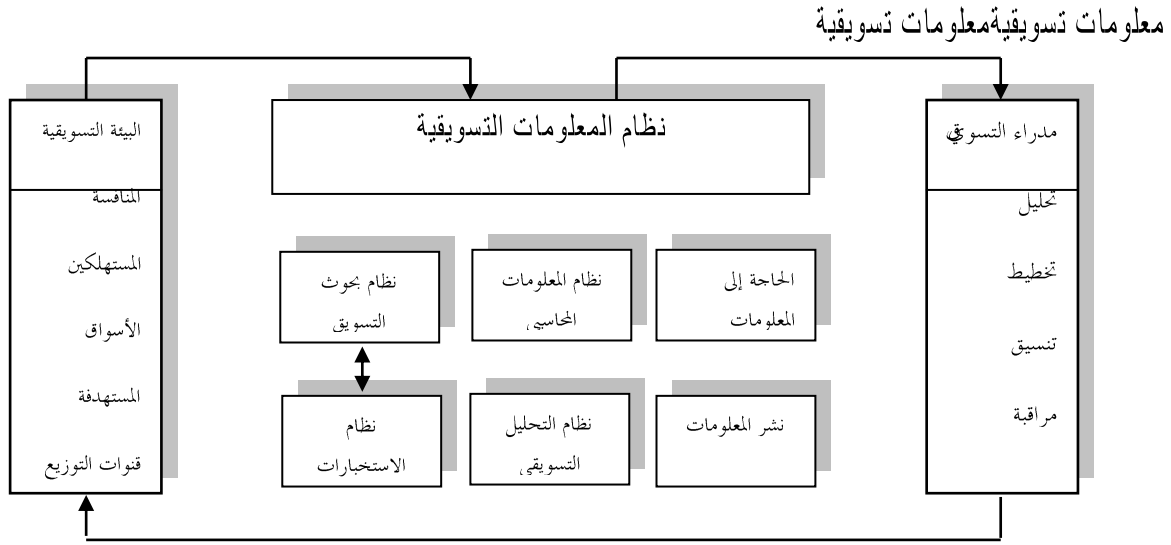
- نظام المحاسبة الداخلية؛

- نظام الاستخبارات التسويقية؛

- نظام التحليل التسويقي، وذلك حسب ما يوضحه الشكل التالي :

¹.قدور بن نافلة، دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص:88.

شكل رقم (04) : نظام المعلومات التسويقية لكونتور



القرارات التسويقية

source : Kotler & Dubois , *marketing management*, 8^{ème} édition , publi -union, Paris, 1994, p, 121

يُمكن نظام المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات ويساعد على حساب جدوى الأنشطة التسويقية فيمكن بذلك حساب نصيب كل زبون وكل سلعة وكل منطقة بيعية ومساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للمنظمة.

- نظام المعلومات المحاسبي :

وهي المعلومات التي تم جمعها من مصادر المنظمة الداخلية والمخصصة لتقييم فعالية النشاط التسويقي ولاكتشاف مشاكل وقدرات التسويق والكشف عن الفرص المتاحة؛ ويعتبر نظام المعلومات المحاسبي هاماً جداً في المنظمة لأنه يحقق عمليتين في آن واحد، فهو يسمح لها بالاتصال وتحقيق الارتباط بين وحدات محيطها الداخلي من ناحية، ومن ناحية أخرى يسمح بالاتصال بمحيطها الخارجي¹.

- نظام الاستخبارات التسويقية :

ويُعرف أيضاً باسم نظام التجسس السوقي *Marketing intelligence system* وهي المعلومات اليومية حول التغييرات الحاصلة في الوسط التسويقي والتي تساعد المدراء في وضع المخططات التسويقية وتحسينها ويحدّد نظام الاستخبارات التسويقية المعلومات الضرورية من خلال البحث في الوسط التسويقي عن طريق جذب المنظمة للموردين والوسطاء والمشتريين لجمع المعلومات والبيانات عن المنافسين من خلال مراقبة أعمال ونشاطات المنافسين، ويُعرف هذا النظام على أنه "

¹. بوشعير الويزة، نظام معلومات التسويق في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص: 80.

أسلوب أو طريقة يتمكن بموجبها مدير التسويق من فحص ومعرفة التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية الخارجية العامة والخاصة بصفة مستمرة ومنجدة¹.

وللوصول إلى المعلومات الاستخباراتية، تستعمل المنظمة أربع طرق هي² :

-الرؤية غير المباشرة : حيث تكون المعلومات متوفرة بصفة عامة، ولا يوجد هدف محدد لاستخدام هذه المعلومات؛

-الرؤية المشروطة : وهي محاولة لفحص المعلومات بدون بذل أي جهد لتوفيرها أو البحث عنها في عدة مجالات وبأنواع مختلفة؛

-البحث غير المنظم أو غير الرسمي : حيث تُبذل الجهود بطريقة غير مخططة أو غير مهيكلة للحصول على معلومات معينة أو معلومات مرتبطة بهدف أو غرض معين؛

-البحث الرسمي أو المنظم : حيث تُبذل الجهود تبعاً لطريقة أو خطة محددة وفق إجراءات ومنهج معين لضمان الحصول على معلومات معينة تتعلق بموضوع معين، أو مشكلة محددة بالذات، ويتطلب تحسين نظام التجسس أو الاستخبارات التسويقية القيام بتدريب رجال البيع على جمع المعلومات بطريقة جيدة واستثمار مصادر وأساليب تجسس إضافية وشراء معلومات من أجهزة أو وكالات واستخبارات تسويقية.

ويتمّ تجميع الاستخبارات التنافسية بالعديد من الطرق التي تتراوح ما بين الاجتهاد والبحث عن أيّ معلومات منشورة عن المنافسين، أو من موظفي الشركات المنافسة أو البحث في الانترنت أو حضور بعض العروض التجارية التي ينظّمها المنافسون، أو من خلال التقارير السنوية للمنافس أو النشرات التجارية أو الأخبار الصحفية، أو الإعلانات... الخ

-نظام التحليل التسويقي:

إنّ التطور الهائل في مجال الحواسيب أدّى إلى تطوير مجال تحليل البيانات التسويقية وذلك باستخدام النماذج الرياضية ومختلف البرامج في اختيار وسائل الإعلان ومدى قبول السوق للسلعة وتقدير المبيعات وفقاً لفروق الأسعار وتقديم المعلومات لمتخذي القرار عن طريق استخلاص النتائج وإيجاد المؤشرات وتقييمها لاستغلالها في ترشيد القرارات التسويقية .

¹.علي فلاح الزعي، مرجع سابق، ص:67.

².المرجع نفسه، ص:67-68.

- بحوث التسويق:

عرّفت الجمعية الأمريكية التسويقية بحوث التسويق على "أنها الوظيفة التي تقوم بربط المستهلك بالتسويقيين من خلال المعلومات التي يتم استخدامها لتحديد الغرض والمشاكل التسويقية وتقييم الأعمال التسويقية لقياس الانجازات وتحسين الإجراءات التسويقية"¹.
كما تعرّف بحوث التسويق أيضا على أنها " طريقة منتظمة لتجميع، وتحليل البيانات، وتقديم التقرير المناسب والخاص بموقف تسويقي محدد يواجه المنظمة"².

وتستخدم المنظمات بحوث التسويق لمدى واسع من المواقف، فعلى سبيل المثال يمكن لهذه البحوث أن تساعد رجال التسويق في تقييم السوق، وكذلك تقييم الحصة السوقية، والتعرف على مدى رضا المستهلكين وسلوكهم الشرائي كما تساعد هذه البحوث في قياس مدى فعالية الأنشطة الخاصة بالمنتج والتسعير والتوزيع والترويج .

ويمكن القول أن هناك ثلاثة أدوار رئيسية تضطلع بها بحوث التسويق: التوصيف

Description والتشخيص *Diagnostic* والتنبؤ *Predictive*.

فالدور الوصفي لبحوث التسويق يعمل على تجميع وتقديم بعض الحقائق الجوهرية التي يمكنها الإجابة على بعض التساؤلات مثل: ما هي الاتجاهات الماضية للمبيعات في الصناعة؟ وما هي اتجاهات المستهلكين نحو منتجات المنظمة وإعلاناتها؟

أما الدور التشخيصي لبحوث التسويق فنجد أنه يركز على عملية تفسير وشرح البيانات المجمعة فعلى سبيل المثال نجد أن هذا الدور يحاول الإجابة على بعض الأسئلة مثل: ما هو تأثير إجراء بعض التغييرات الخاصة بتصميم الغلاف على المبيعات؟

وأخيرا نجد أن الدور التنبؤي لبحوث التسويق يركز على الإجابة على أسئلة "ماذا - لو" بحيث يمكن للباحث استخدام البحوث الوصفية والتشخيصية في التنبؤ بنتائج القرارات التسويقية التي تم التخطيط لها.

ويمكن التمييز بين نوعين من دراسات السوق هي:

1- الدراسات الكمية للسوق: والتي تهدف إلى تحديد كمية المنتجات التي يمكن بيعها في

الأوقات والأماكن المناسبة؛

¹. زكريا عزام و آخرون، مرجع سابق، ص: 156.

². علاء الغرباوي وآخرون، مرجع سابق، ص: 62.

2 -الدراسات النوعية للسوق : والتي تهدف إلى الحصول على معلومات يمكن على ضوءها إنتاج سلع وخدمات تتماشى مع رغبات وقدرات المستهلكين وتتلاءم مع احتياجاتهم.

وتشمل مجالات بحوث التسويق كافة عناصر المزيج التسويقي وهي :

بحوث المنتجات: وتشمل تطوير وتحسين في المنتجات الحالية وابتكار منتجات و سلع جديدة تتماشى مع أذواق ورغبات المستهلكين؛

بحوث المستهلك: وتشمل كل ما يتعلق بخصائص المشتهين أو المستهلكين وما يتعلق بالقرار الشرائي والعوامل المؤثرة على هذا القرار؛

بحوث تنظيم المبيعات : وتشمل فحص دقيق وشامل للأساليب والوظائف البيعية والتوزيعية لمنتجاتها في الأسواق المحلية والدولية؛

بحوث التسعير: وتشمل جميع السياسات السعرية وطرق واستراتيجيات تسعير المنافسين لمنتجاتهم ؛

بحوث الترويج: وتشمل جميع الطرق والأساليب الممكن استخدامها لتنشيط المبيعات وأساليب الترويج والإعلان.

خطوات القيام ببحوث التسويق:

تقوم جميع المنظمات التي تتبنى المفهوم التسويقي ببعض البحوث التسويقية، وذلك بسبب المنافع العديدة التي يمكن أن تسهم بها وتقدمها لصانعي القرارات، وهناك خطوات عامة مشتركة يجب إتباعها والقيام بها لإجراء بحوث التسويق وهي كما يلي :

-تحديد وتعريف المشكلة / الفرصة وتجميع البيانات الثانوية؛

-تصميم وتجميع البيانات الأولية؛

-تحديد إجراءات المعاينة؛

-جمع البيانات؛

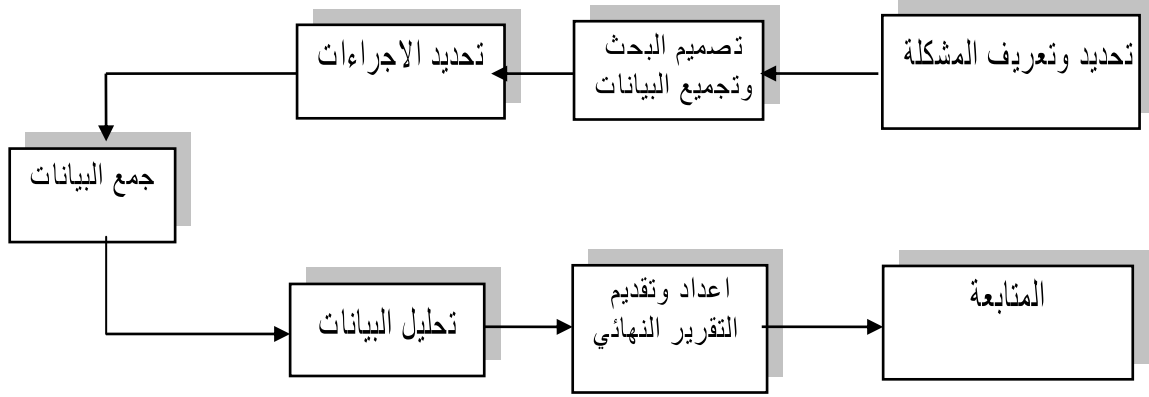
-تحليل البيانات؛

-إعداد وتقديم التقرير النهائي؛

-المتابعة .

والشكل الموالي يوضح الخطوات التي تتكوّن منها عملية بحوث التسويق .

شكل رقم (05) : خطوات بحوث التسويق



المصدر: علاء العرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص: 67.



المبحث الثالث ماهية التشخيص الاستراتيجي

تواجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظلّ الأوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة وفي ظلّ المنافسة الدولية وما إلى ذلك من تحديات والتي تفرض على المنظمات أن تنتهج استراتيجيات وسياسات تضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة، وهذه التغيرات قد تتيح للمنظمة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب تفاديها وبناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها تقوم المنظمة بتغيير نظرتها إلى الأسواق وتوجيه جهودها وتنمية استراتيجياتها للتكيف مع تلك الظروف.

ويُعَدّ التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي وأولى مراحل وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول ويُشكّل أحد الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وذلك لتخصّصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط سواء فرص متاحة أو تحديات تواجه المنظمة وتحدّ من قدرتها على الاستفادة من هذه الفرص وكذلك تحديد نقاط قوتها وضعفها .

المطلب الأول : مفهوم التشخيص الاستراتيجي

تعود كلمة التشخيص *Diagnostic* إلى الكلمة اليونانية *Diagnosis* وتعني المعرفة *Connaissance* في أصلها، استعملت في ميدان الطب، وهي تعني حسب قاموس لاروس " التعرف على مرض من خلال أعراضه"¹.

وأأنه الحكم على وضعية أوحالة، ثم انتقل هذا المفهوم فيما بعد من المجال الطبي إلى المجال الاقتصادي.

إنّ معظم المراجع التي تتناول موضوع التفكير الاستراتيجي تُعرّفه على أنه عملية "Processus" متكونة من ثلاثة مراحل مختلفة: مرحلة التحليل والتشخيص ثم مرحلة أخذ القرار وأخيرا مرحلة تنفيذ القرارات.

وتعتبر عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكن القيام بتحليل وضعية مادون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها.

¹ . Petit Larousse illustre,1986,p.311.

فالتحليل يكون بفحص العوامل الخارجية للمنظمة كالمنافسة، الطلب، تحليل المحيط التكنولوجي الاقتصادي، الثقافي، الاجتماعي، وتحليل العوامل الداخلية للمنظمة ووظائفها إضافة إلى تحليل الثقافة التنظيمية والتنظيم الهيكلي للمنظمة .

ولقد تطوّرت الأساليب والتقنيات باستمرار من أجل القيام بالتشخيص وذلك حسب ما فرضته الظروف الاقتصادية لمختلف المراحل والأزمات، ففي بداية الستينات من القرن الماضي لم يول الإستراتيجيون الأهمية البالغة لتحليل المحيط الخارجي للمنظمة، نظرا للحالة الاقتصادية آنذاك؛ باعتبار المنظمة أنها نظام مغلق لا يتأثر بالمحيط، ولكن مع مطلع السبعينات ومع انفتاح الأسواق أصبح من الضروري على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار دور المحيط أو البيئة خلال مرحلة نموها، حيث اتسع نطاق التفكير الاستراتيجي وأصبح أكثر ثراءا بالأساليب والتقنيات لتحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي من أكبر المهام الضرورية في الإدارة لأنه يمثل ركيزة التفكير في صياغة الإستراتيجية¹؛ فالغاية من التشخيص الاستراتيجي هي الحصول على رؤية شاملة حول المنظمة ومحيطها وإن نوعية هذه الرؤية مرتبطة بنوعية المعلومات التي تمتلكها المنظمة، فالمعلومات بالنسبة للتشخيص هي مادته الأولية ومنتجه النهائي في نفس الوقت، لذا يمكن القول أن التشخيص هو أحد مكونات نظام المعلومات الذي يستوجب أن تملكه المنظمة، إذ يوفر التشخيص جميع المعلومات التي تخص المنظمة والمحيط معا².

وعليه يمكن القول أن تشخيص البيئة يعني رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي الفرص والتي يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة وكذلك تحديد نقاط قوة ونقاط ضعفها الداخلية.

وتقوم المنظمة بعملية التشخيص في حالتين :

- إما أن تعاني المنظمة من اضطرابات ومشاكل ؛
- أو أن المنظمة في حالة جيدة .

في الحالة الأولى : يعتبر التشخيص ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المنظمة ومنه محاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.

أما في الحالة الثانية : فيعتبر اللجوء للتشخيص إرادة من المنظمة في تحسين أدائها من خلال تشخيص وتحليل وضعيتها الماضية والحالية .

¹P.Drucker ,J.P Thibaut, **LeDiagnostic de l'entreprise, guide pratique**, ED Sedifor, 2^{ème}ED, 1993p.269 .

².مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1997، ص:35.

ومن هنا المنطلق يدخل التحليل في إطار التسيير التنبؤي الذي يقوم به المسيرون، إذ يقول P. Drucker "إن المسير الفعال يخصص على الأقل 50% من وقته لأعمال التحليل والتشخيص"¹

فالهدف النهائي إذن من عملية التحليل هو الوصول لمخطط استراتيجي، يحدد بكل وضوح اختيارات المنظمة الأساسية في المدى المتوسط والطويل فيما يخص الأهداف، الأسواق، النشاطات والوسائل والموارد التي يجب استغلالها.²

ويمكن تحديد مفهوم التشخيص الإستراتيجي في العبارات الآتية :

-التشخيص الإستراتيجي يشكل، ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية، أحد الأركان الأساسية للمخطط الإستراتيجية، لتخصه بتقييم وتقدير جوانب قوة المنظمة وضعفها في بيئتها الداخلية والخارجية؛

-التشخيص الاستراتيجي يقوم بتقويم البيئة وتحليل الاستعدادات الداخلية، مستفيدا من عمليات الرقابة والتقويم الاستراتيجي، ويؤدي مغذيا لعمليات الاختيار الاستراتيجي ضمن إطار شمولي.

-التشخيص الاستراتيجي هو عملية معرفية وتنظيمية " *un processus cognitif et organisationnel*" يقوم على مجموعة من المعطيات والمعلومات والأدوات من أجل الكشف عن حلل ما في وضعية أو مشكلة إستراتيجية ما، وذلك في إطار من التنظيم ووفق مجموعة من الإجراءات.

المطلب الثاني : أهمية التشخيص الاستراتيجي :

من خلال التعاريف السابقة ندرك أن هدف التشخيص الإستراتيجي هو توفير معلومات عن وضعية المنظمة أو عن جزء منه - وذلك بغرض اتخاذ الإجراءات أو القرارات الإستراتيجية المناسبة، وهذه القرارات تعد حاسمة بالنسبة لمستقبل المنظمة، حيث تؤدي إلى تعديلات في الأهداف، وحتى إعادة النظر في خياراتها الإستراتيجية .

غير أن توفير المعلومات، حول الوضع أو الموقع، ليس هو الهدف النهائي لإدارة المنظمة ، وإنما هي مجرد هدف وسيط . فحتى وإن كانت تلك المعلومات قريبة جدا من الدقة ، قد لا يستطيع اتخاذ القرار بناء قرارات سليمة عليه ، وهو الهدف النهائي، ما لم يتمكن من التحكم فيها واستغلالها بذكاء فيما يصحح، أو يطور الوضع الحالي المحسّد لكفاءة المنظمة .

¹ .P.Drucker, J.P Thibaut,op.cit,p.15

² .Marmuse C, *politique générale*, ED, Economica, Paris, 1992, p.367.

تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمام المنظمة .

ويقوم بالتشخيص الإستراتيجي الكفاءات على شكـل هيئات من الداخل وهيئات من الخارج، وعلى العموم فإن المكلف بالتشخيص هم الكفاءات من الموارد البشرية للمنظمة والمسير ون ذوو الكفاءة العالية وذلك لأن التشخيص الإستراتيجي عملية تتصف بالديمومة والاستمرارية، لأنها تعتمد على البحث والحصول على المعلومات التي تُمكن المنظمة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية، ويتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات :

بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنه من تحليل المتغيرات البيئية بحيد وموضوعية؛

تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات؛

تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

وعلى الرغم من المزايا التي تجنيها المنظمة من خلال استخدام التشخيص إلا أنه هناك عوامل قد تحد من استخدام هذا الأسلوب من قبل بعض المنظمات وهذه العوامل هي :

تكاليف التشخيص : تستغرق عملية التشخيص زمنا طويلا كما تتطلب إنفاقا كبيرا عليها

وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المنظمات صغيرة الحجم تحملها، وحتى المنظمات الكبيرة الحجم قد يتردد المسير في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المنظمة على المدى الطويل؛

الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص : إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموار

المتاحة لدى المنظمة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز للحفاظ على التنظيم والاستمرارية ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فإنه يجب أن تمتلك المنظمة موارد بشرية مؤهلة وكفئة للقيام بهذه العملية.

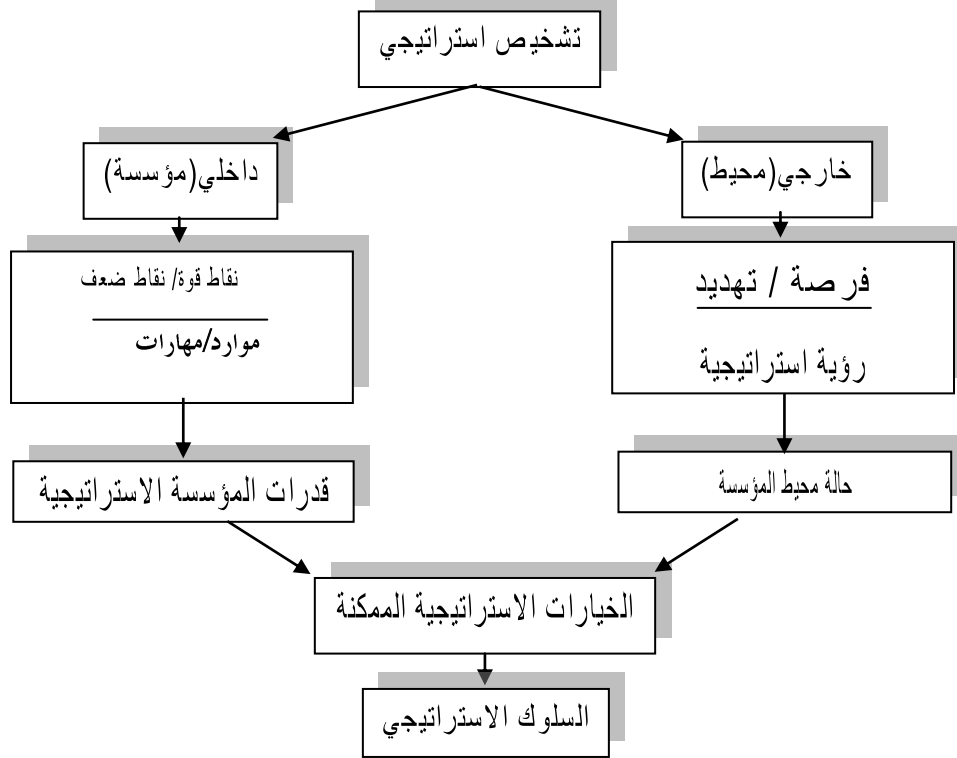
المطلب الثالث : أقسام التشخيص الإستراتيجي :

يُرَكِّز التشخيص الإستراتيجي على بعدين متداخلين : بعد داخلي (تشخيص داخلي) للمنظمة

وبعد خارجي (تشخيص خارجي) خاص بمحيط المنظمة¹ كما يوضح المخطط التالي :

¹ .Jean.P Helfer et al ,op.cit,p.54.

الشكل رقم (06) : أبعاد التشخيص الإستراتيجي



Source : Jean – Pierre Helfer. Michel kalika.jacques Orson ,*Management Stratégique et organisation* , Vuibert 3^{ème} édition paris 2000 p.55

الفرع الأول: تعريف التشخيص الخارجي : (تشخيص البيئة الخارجية للمنظمة)

يهتم خبراء التحليل الإستراتيجي بتحليل ودراسة بيئة المنظمة كجانب هام من التحليل الإستراتيجي ويهدف هذا التحليل إلى معرفة أهم اتجاهات قوى وممثلي المحيط، هذه الاتجاهات تمثل إما فرصة *opportunité* متاحة يجب استغلالها لتحقيق تفوق تنافسي أو تهديداً *menace* يجب تجنب مواجهته.

ويُعرف التشخيص الخارجي بأنه "عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها ومؤسسة الأعمال من جهة أخرى"¹.

¹ . سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي: عمان، 2002، ص: 65.

الفرع الثاني: تعريف التشخيص الداخلي :

وبممثل التحليل الداخلي للمنظمة الجانب الثاني من التحليل الإستراتيجي ويتعلق موضوعه بتحديد نقاط القوة والضعف على مستوى مختلف ميادين النشاط الاستراتيجي وتُستخلص مثل هذه النقاط بتحليل كل من القدرات المادية وغير المادية، بما فيه البشرية، المالية، التكنولوجية... الخ، والمهارات والخصائص مثل مهارة الإبداع، التنظيم والتسيير، طبيعة السلطة والثقافة الداخلية. ويُقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة، وكذا مهنة المنظمة والمهارات التي تتوفر عليها ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يُعنى بكل ما يتعلق بداخل المنظمة من عوامل ومتغيرات، وكذا الطريقة التي يعمل بها كل وظيفة والعلاقات التي تحكم كل هذه الوظائف والأنشطة فيما بينها.

1- تحليل السلطة :

يُركّز خبراء التحليل الإستراتيجي على ضرورة تحليل السلطة داخل المنظمة لأنه لا يوجد عمل ممكن بدون سلطة التأثير والإكراه، لهذا تعتبر السلطة كعلاقة تأثير متبادل بين الأفراد والمجموعات وهي وسيلة لصياغة الضوابط التي تجمع الأهداف المتبعة من طرف المنظمة متطابقة مع كل ما يمكن أن يعارض أو يُختلف عنها ويتراوح مدى السلطة في المنظمة بين الصراع، التفاوض والتعاون كاسمى أشكال السلطة وللسلطة بهذا المفهوم دور أساسي في تشكيل قيمة التنظيم والتسيير في المنظمة .

2- تحليل التنظيم الهيكلي :

كل منظمة تمتلك هيكلًا تنظيميًا يعكس كيفية تقسيم وتوزيع السلطات والمسؤوليات من جهة وكيفية التنسيق بينها، ويختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى لعدة اعتبارات تتعلق بمعايير التقسيم : الوظيفة المنتج، الزبائن و طبيعة المحيط (مستقر، ديناميكي) والمنظمة (حجمها، مهمتها وشكلها القانوني) نوعي الإستراتيجية (التخصص، التوسع، التمييز، الاندماج، ... الخ) ونمط ودرجة السلطة (مركزية لامركزية صراع أو تعاون... الخ) فالوصول على قدر كبير من التحفيز والتنسيق يتوقف بالأساس على نوعية وقيمة هذا التنظيم الذي يضمن بدوره أكبر مستوى من الأداء .

3- تحليل ثقافة المنظمة :

ظهر التيار الثقافي بعد الثمانينات أين أصبح من الضروري تحليل البعد الثقافي في المنظمة باعتباره محور أساسي وله انعكاسات جادة على المنظمة، فهي تتعلق بتاريخ المنظمة، نشاطاتها وكيفية تصورهما عند العمال نظام القيم، سواء كانت مكتوبة أو شفوية (الامتياز، الجودة، الإنصات للزبائن، التحفيز، المكافآت، الصرامة النظام... الخ) وكل ما هو مرئي أو غير مرئي مثل الشعارات، التقاليد، العادات. فكل هذه العوامل تسمح للأفراد من تحديد هويتهم، استقرار النظام، توحيد ونمذجة السلوك والقرارات وهذه في مجملها تشكل الأبعاد الأساسية للميزات التنافسية للمنظمة .

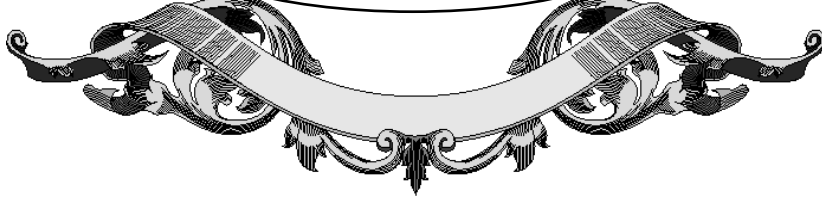
□ خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق يُمكن القول أنه في ظلّ الاضطراب الحاصل في البيئة التسويقية يتحتمّ على المنظمة أن تقوم بدراسة البيئة التنافسية التي تعمل بها وتحليلها، وعليه تمّ تعريف البيئة ثمّ مختلف تقسيماتها وإبراز أهمية دراستها، وصولاً إلى خصائصها، ففي الوقت الراهن، أصبحت هذه البيئة تتميز بتعدّد وتعقّد عناصرها فالبيئة الخارجية سواء العامّة أو التنافسية وما تشتمل عليه من عوامل وقوى متعدّدة ومتشابكة من شأنها أن تُؤثّر على سير العمل في المنظمة، لذا يكون من الواجب على كل منظمة تريد البقاء والاستمرار في نشاطها أن تقوم باستمرار بدراسة وتحليل عناصر بيئتها الخارجية، وذلك بهدف التعرف على ما يُمكن أن توفره من فرص للاستفادة منها، وما يُمكن أن تفرضه من تهديدات حتى يتم تفاديها، كما أنّ التحليل يجب أن يشمل كذلك عناصر البيئة الداخلية والذي يُمكنه -و الآخر من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة، وهذا ما يشكّل لب عملية التخطيط الإستراتيجي الذي تزداد أهميته في الوقت الحالي بالنسبة لكل أنواع المنظمات.

إضافة إلى معرفة البيئة قمنا بتسليط الضوء على مفهوم التشخيص الإستراتيجي باعتباره أصبح ضرورة قصوى في ظلّ المنافسة والمحيط الحركي، إذ لم يعد مقبولاً من المنظمات إلا أن تُدار بعقل استراتيجي، يمكنها من التكيف بشكّل أكبر مع الظروف المحيطة بها، لذا تمّ تسليط الضوء على مفهوم التشخيص الاستراتيجي ومن ثمّ أقسامه وأخيراً أهميته، لأنّ النجاح يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل وتقليل حالات عدم التأكّد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية .

إنّ قيام المنظمات بعملية التحليل البيئي الإستراتيجي يعني أن تبقى متيقظة لكل ما يحدث حولها من تغيّرات ومستجدّات، وأن تعمل باستمرار على جمع وتحليل المعلومات عن مختلف العناصر التي تمهّنها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

الفصل الثاني



تشخيص البيئة التنافسية المفهوم والأدوات

تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف-

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى البيئة والتشخيص الخارجي، حيث تعرفنا على أهمية دراسة البيئة، وخصائصها، ومكوناتها من بيئة كلية وجزئية، ثم نظام المعلومات التسويقي وعرجنا في المبحث الثالث على ماهية التشخيص الاستراتيجي وأهميته وأبعاده، نحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على تشخيص البيئة التنافسية وبيان كيفية ذلك، عن طريق تحليل المنافسة أو بتعبير أدق شراسة المنافسة، وذلك سواء في السوق المحلي أو الدولي، لأنه لم يعد هناك فرق بين المنافسة المحلية والمنافسة الدولية أو العالمية بفعل انفتاح الأسواق والحدود والعمل في إطار ما يسمى بالقرية الكونية، أي أن السوق أصبح عالميا وحيث ما كانت الفرصة مناسبة فذلك هو سوق الم منظمة، ولو تطلب الأمر صنع المنتج في بلدان مختلفة (كل جزء في بلد معين). من هذا المنطلق ظهرت عدة أنواع من المنافسة، منافسة غير مباشرة ومنافسة مباشرة، كما تجدر بنا الإشارة إلى مختلف هياكل المنافسة، انطلاقا من الاحتكار إلى المنافسة التامة... الخ، لنصل إلى تحديد العوامل المؤثرة على شدة المنافسة.

في ظل المنافسة المحلية والعالمية سيبرز مصطلح جديد وهو التنافسية، التي تعني بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ على تلك المكانة لأكثر فترة ممكنة، وفي هذا الصدد لابد من تناول مختلف التعاريف التي تبرز لنا المفهوم الحقيقي للتنافسية وما هي أهم المعايير والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون من أجل الحكم على م منظمة ما بأنها تنافسية وقادرة على ربح الحصة السوقية والرفع من أرباحها ومردوديتها، وهذا بالتعرض إلى التنافسية المحلية والتنافسية الدولية والتأثيرات التي تتعرض لها المنظمات في الأسواق الأجنبية، والتي قد تضعف قدراتها التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي والتي ربما جعلت منها منظمة قائمة في السوق المحلي.

من خلال ما سبق تتمكن المنظمة من كسب مزايا تنافسية تعطيها أو تزيدها قوة في السوق وفي نظر المستهلكين، وذلك سواء من ناحية تدنية التكاليف أو تمييز المنتجات وانفرادها بخصائص ومواصفات معينة تكسبها السيطرة على السوق وحصد حصة سوقية إضافية، وعليه سنوضح مفهوم الميزة التنافسية وأهم محدداتها، وفي نفس السياق سنتطرق إلى مفهوم التحليل الهيكلي للصناعة الذي يمكننا من معرفة العوامل المؤثرة على المنافسة والقوى التنافسية في الصناعة، وعليه لابد من فهم هذا المصطلح ومكوناته.

بناءً على ما تقدم، فإننا سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بتحليل البيئة التنافسية مع إبراز أهم الأدوات المستخدمة في ذلك، لذلك سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث نتطرق من خلال المبحث الأول إلى مفهوم المنافسة والتنافسية والبيئة التنافسية وتتناول في المبحث الثاني التحليل الهيكلي للصناعة، أما المبحث الثالث فيتم من خلاله التطرق إلى التحليل الاستراتيجي باستعمال المصفوفات وكذلك نماذج تحليل أخرى .

المبحث الأول

مفهوم المنافسة والتنافسية والبيئة التنافسية

لقد كثر الحديث عن المنافسة في السنوات الأخيرة وبالأخص العشرين سنة الأخيرة، حتى على مستوى الدول المتخلفة، وذلك بفعل انفتاح الأسواق والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق، مما أدى إلى بروز ممارسات جديدة للمنظمات تمثلت في كثرة الاستحواذ على منظمات أخرى، حدوث الاندماجات بين المنظمات وتزايد عدد التحالفات الإستراتيجية العالمية واتفاقات التعاون أو المشروعات المشتركة بين منظمات عالمية وعملاقة فتجاوزت المنافسة بهذا الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

المطلب الأول: تعريف المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية

الفرع الأول : تعريف المنافسة وهيكلها

أولاً : تعريف المنافسة

إن اتجاه الاقتصاديات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نحو المزيد من التحرير والانفتاح وتحفيز دور الاقتصاد الخاص، وإزالة القيود أمام التجارة الخارجية، ودعم المنافسة المحلية والدولية، يعتبر من العوامل التي أدت إلى احتلال موضوع المنافسة حيزاً هاماً من الدراسة والاهتمام، من هذا المنطلق يمكن اعتبار المنافسة أنها أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد حيث تتنافس المنظمات حول أحد العناصر الثلاثة التالية¹:

- السعر؛
- الجودة والخدمة؛
- التجديد والابتكار.

فإذا علمنا بأن المنافسة أو المنافسون يشكّلون عنصراً هاماً من عناصر البيئة التنافسية للمنظمة ولهم تأثيراً كبيراً على أدائها بفعل تحول الأسواق في القرن الواحد والعشرون إلى سوق مشتريين، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتفعاً مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، وقد يؤثر على الفرص المتاحة للمنظمات كما قد يعتبر تهديداً لها، وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها والتي من بينها السعر، الجودة، الخدمة والتجديد والابتكار... الخ من أجل جلب المستهلكين نحو تفضيل منتجات منظمة ما على حساب المنتجات المنافسة الأخرى.

¹ محمد صالح الخناوي وآخرون، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، الدار الجامعية : الإسكندرية، 1999، ص: 28.

هناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المنظمات، وذلك بتقسيمها إلى ما يلي¹:

المنافسة غير المباشرة؛

المنافسة المباشرة.

1. المنافسة غير المباشرة:

تمثل في المنافسة والصراع القائم بين المنظمات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمنظمات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمنظمة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المنظمات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وبأقل تكلفة ممكنة.

2. المنافسة المباشرة:

تمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المنظمات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المنظمات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المنظمات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

من خلال ما سبق نستنتج أن المنظمة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في السوق وذلك بفعل أدائها، وفعاليتها، وكفاءتها، واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

ويعرف Bourachot المنافسة في القاموس الاقتصادي على أنها "التقاء العارضين والطالبين في سوق معين، مما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة"².

وقد ظهر مفهوم المنافسة الدولية بفعل تلك التغيرات الاقتصادية والتجارية والسياسية التي يعرفها العالم المعاصر، وما أفرزته من توسع الأسواق، تحرير الاقتصاديات تحرير التجارة، التطور التكنولوجي والاتصالات... الخ، أو باختصار بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية، مما جعل من المنظمات تنشط في عالم مفتوح على مصراعيه تتنافس فيه كل المنظمات القادرة على الوصول إلى الأسواق العالمية المختلفة، لأن

¹ . عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع: الإسكندرية، 1996، ص 25-26 بتصرف.

² . Bourachot, *dictionnaire de sciences économiques et sociales*, édition Bordas, Paris, 1992, p.39.

الحديث عن السوق المحلي لم يعد كافيا، فهو يجد ذاته أحد الأسواق العالمية، وبالتالي تسوده منافسة عالمية بسبب انفتاح الأسواق.

من هذا المنطلق يتحتم على المنظمات في الوقت الراهن التفكير في السوق العالمي وبالتالي يمكن استنتاج تعريف المنافسة الدولية على أنها " حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمركز (Sup planter) في أسواق المؤسسات الوطنية"¹.

ورغم أن ظاهرة المنافسة الدولية قديمة نوعا ما إلا أن اشتدادها في السنوات الأخيرة هو الذي زاد من أهميتها، ومن اهتمام المنظمات بعواقبها، وأهمية التسلح بمجموعة من العناصر لضمان نجاحها وتنافسيتها وهذا بفعل التوجهات التي ظهرت في السنوات الأخيرة والتي نذكر منها²:

- تفوق مفهوم السوق على المنتج؛
- السباق نحو التقنية والبعاد؛
- اللجوء إلى استراتيجيات الاحتواء؛
- مضاعفة وتنوع المنافسين.

من خلال ما سبق يمكن تمييز نوعين من المنافسة الدولية حسب بورتر وهما:

-منافسة متعددة المحليات (multidomestique)؛

-المنافسة العالمية.

أ -منافسة متعددة المحليات :

في هذا النوع من المنافسة تنشط المنظمة على المستوى الدولي وتواجه المنافسة في كل بلد على حدة أي بصرف النظر عن بقية البلدان أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر أو بتعبير آخر فهي منافسة دولية بلد ببلد، فالمنظمة ليست لها نظرة عالمية موحدة واستراتيجيات موحدة ونظرة واحدة للمنافسة.

ب-المنافسة العالمية:

ويتمثل مفهومها الأساسي في أن الوضعية التنافسية لمنظمة ما في بلد ما تتأثر إلى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى أي أن هناك ارتباطا كبيرا بين نشاطات المنظمة في مختلف البلدان، وأي تغيير أ و مشكل في سوق ما ينعكس على الإستراتيجية الكلية للمنظمة، لأن لديها نظرة عالمية للأسواق.

¹.C.Dupont ,l'entreprise et la concurrence internationale , Dunod, économie ;1969,p.01

².Ibid p.05

ثانيا : هيكل المنافسة:

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى عدم اقتصار استعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية وأوضاع السوق، ويمكن أن نجتمعها في الأشكال التالية:

1- سوق المنافسة التامة:

إن النموذج الاقتصادي الذي يصور المنافسة التامة يُعتبر نظريا إلى حد بعيد، ولكنه نموذج نافع في التحليل الاقتصادي، ويساعد على تقدير مختلف الحالات والظروف الموجودة في عالم الواقع، وفي ظل المنافسة التامة لا يوجد في السوق بموجب شروطها إلا سعر واحد، وهذا يسمى بمبدأ السعر الواحد الذي لا يستطيع أن يؤثر فيه أي واحد من المشتري أو البائع¹، كما أن هناك شروطا لا بد من توافرها لسوق المنافسة التامة وهي كالتالي:²

- تجانس السلعة؛
- العدد الواسع من الباعين والمشتريين؛
- المعرفة التامة بحالة السوق؛
- عدم وجود نفقات النقل (بافتراض أن جميع المنتجين يعملون بالقرب من بعضهم البعض).

2- المنافسة الاحتكارية:

تتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلعة المنتجة هي سلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة. أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام. وكتيجة لهذا التمايز أو التنوع في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها يكون ممكنا، إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة في المنافسة التامة.

ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع، وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.³

وتتمثل شروط تحقق المنافسة الاحتكارية في:⁴

1 . محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنية، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة قاربنوس، بنغازي، ليبيا، ط1، 2002، ص: 345.

2 . المرجع نفسه ص، ص:346-348.

3 . عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1998، ص: 112.

4 . عمر حسين، اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999، ص: 116 .

- مادية ولا مادية الطاقة الإنتاجية؛
- تداخل عنصري الاحتكار والمنافسة؛
- تنوع المنتجات وكثرة عدد المنتجين؛
- الانحدار السالب لمنحنى الطلب على منتج المنظمة.

3- احتكار القلة:

لعل أهم ما تتميز له هذه السوق التي توصف باحتكار القلة هو أن المنظمات في تلك الصناعة قليلة العدد ولكنها ضخمة جدا، بحيث أنها تغطي عمليا حاجة السوق من ذلك النوع من الإنتاج الصناعي الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي.

إن المنافسة بين المنظمات ذات احتكار القلة قد تنطوي على مشاكل غير يسيرة في التحليل الاقتصادي ويمكن ذكر نقاط أساسية تميز تحليل السوق في احتكار القلة مثل:¹
أُن كل منظمة لها نصيب مهم في السوق وإمكانية التأثير فيه؛
مستوى الأسعار أكثر استقرار مما في سوق المنافسة التامة ولكنه بطبيعة الحال أقل استقرارا في السوق الاحتكارية؛
ويمكن أن نميز بين نوعين من احتكار القلة:²

احتكار القلة التام: حيث يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متجانس وهنا تسهل معرفة وضع توازن الصناعة بأسرها في السوق؛
احتكار القلة مع تنوع المنتج: وهو الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، وهنا يتعذر معرفة وضع توازن الصناعة في السوق.

4- الاحتكار:

يراد بالاحتكار وجود جهاز أو منتج وحيد للسلعة، وقد يتخذ الاحتكار شكل منظمة تجارية أو تجمعاً بترابط عدة منظمات لكل منها إدارتها الخاصة فتتحد أو تعمل معا لغرض مشترك هو تسويق منتجاتها أي أنها قد تضع أسعارا مشتركة، ويشير هذا الأخير إلى أن السلطة الاحتكارية تعني العرض والتجهيز وليس من الضروري أن تشير إلى وجود منتج واحد، والنقطة الرئيسية في الاحتكار هي أن المشتريين يواجهون بائعا منفردا و في وسع المحتكر أن يجد واحدا من الأمرين:³

- السعر الذي يبيع به سلعته؛
- الكمية التي يرغب في بيعها من السلعة.

¹ محمد عبد العزيز و آخرون، مرجع سابق، ص: 383-384.

² عمر حسين، مرجع سابق، ص: 143.

³ محمد عبد العزيز و آخرون، مرجع سابق، ص: 362.

وهذا يعني أن ليس في وسع المحتكر أن يحدد السعر والكمية حقا لأنه ليس في وسعه أن يسيطر على الطلب، فإذا قرر السعر الذي يبيع بموجبه فإن منحى الطلب هو الذي سوف يحدد الكمية التي يمكن أن تباع بالسعر الذي اختاره هو - المحتكر - أما إذا كان يرغب في أن يبيع كمية معينة في الشهر مثلا فإن منحى الطلب هو الذي سوف يحدد السعر الذي بموجبه يمكن أن تباع به الكمية، وتعتمد سلطة المحتكر للتأثير في السعر على عاملين :

توفر البدائل القريبة ؛

القدرة على تقييد وعرقلة المنظمات الجديدة من الدخول إلى الصناعة .

الفرع الثاني : تعريف التنافسية والميزة التنافسية

أولا : تعريف التنافسية

تعرف التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى"¹.

وتعرف كذلك بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بالمنتجات والخدمات الأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة وهذا برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا"².

وتعرف المنظمة العالمية للتجارة التنافسية على أنها " الدرجة التي تستطيع بها الدولة، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقي لمواطنيها على المدى الطويل"³

ويعرفها النجار بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المنشودة كال ربحية النمو التوسع، الاستقرار، حيث تسعى المنظمة بصورة مستمرة إلى تحسين مركزها التنافسي بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية، وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة البحوث الشاملة، تحديد المنتجات، التعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء البحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية، المقارنات التطويرية... الخ"⁴.

¹ . كمال رزق وفارس مسدور ، مفهوم التنافسية ، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 29_30 أكتوبر 2002، ص:105.

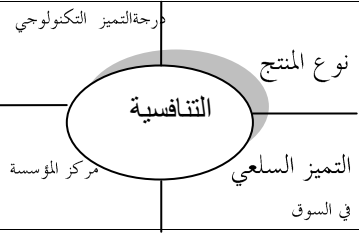
² . المرجع نفسه .

³ . بلقاسم أحمد ، المنافسة و التنافسية - لربط بين الاقتصاد الوطني و الاقتصاد العالمي - الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .

⁴ . فريد النجار، المرجع نفسه، ص 11-12

من خلال ما سبق نجد أن التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد لذا تتجهد المنظمة من أجل تعزيز درجة تنافسيتها في السوق، قصد احتلال مركز تنافسي متميز أمام منافسيها، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى اختيار الكيفيات التي تجعل المنظمة تحافظ أو تطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة. وتختلف درجات التنافسية باختلاف ظروف السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق نوع التحالفات والتكتلات الاقتصادية وحدود تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة على التنافسية.

الشكل رقم (07) : العوامل المؤثرة على التنافسية

حدة المنافسة بالأسواق	مرونة الطلب على السلعة	درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة
درجة التغلغل في السوق العالمي		حجم المؤسسة ومركزها في السوق
شروط الاستيراد بالتخفيضات والخصومات	درجة امتلاك العلوم والتكنولوجيات المحلية	درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية

المصادر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2000،

ص: 12

ثانيا : قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين

يُعتمد هنا على مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المنظمة وحصة منافسين الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المنظمة يضاهاي أداء المنافس؛

حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمنظمة أداء يماثل أداء المنافس؛

حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمنظمة أداء أقل من أداء المنافس.

وتنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين :

تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج؛

تدفع المنظمة إلى تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسيتها.

ويُنظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية- إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المنظمة

بأداء المنافس في السوق، إن الازدواجية في النظرة تمكن معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتعرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمنظمة من تغيرات، وبناء على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

ثالثا: مفهوم الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية :

يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"¹.

كما يعرفها Doyle على أنها "قابلية المنظمة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق"².

كما تعرف كذلك على أنها "مجملة الخصائص والصفات التي يحوزها المنتج أو العلامة التي تعطي للمؤسسة بعض الأفضلية عن المنافسين المباشرين"³.

إن الأفضلية التي نبحت عنها أو التي نريدها هي نسبية مقارنة بمنافسيها للأحسن وضعا في المنتج السوق، أو الجزء منه وتحدث عن المنافسين الأخطر والمنافسين ذوي الأولوية.

كما تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها "مجموعة الكفاءات المميزة، والمستدامة التي تخلق هذه الميزة وذلك بتكيفها مع السوق وشروط المنافسة التي تؤدي إلى أفضل ربحية"⁴.

فحسب هذا التعريف فإن مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات المميزة التي تتكيف مع السوق والمنافسة بما تضمنه من إنتاج السلع والخدمات ذات جودة أحسن وتحقيق أرباح أفضل من المنافسين.

ويجدر بنا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية قد أعطى له عدة تعاريف، وقد ذكرنا أهمها والتي تؤكد على أن الميزة التنافسية هي تقدم المنظمة لمنتجاتها إلى السوق بتميز عالي وبأقل سعر وبأفضلية عن المنافسين الحاليين والمحتملين، وذلك لضمان ديمومتها والمتأتي من الكفاءات المميزة للمنظمة.

¹. M.Porter, *l'avantage concurrentiel des nations*, inter- éditions 1993, pp41-42.

². Doyle في ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان الأردن. 2000. ص 122 .

³. Jean Jacques lambin, *le marketing stratégique*, Science édition, paris, 2^{ème} édition 1993 pp-209-210.

⁴. Jacque lendrevie, demis lin don, *merkator*, Dalloz édition, paris France 7^{ème} édition 2003 p 676.

2- أنواع الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية الأساس القوي الذي تستند إليه إستراتيجية المنظمة ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل.

وتحقق هذه الأخيرة بإحدى الطرق الآتية:

1. **التكلفة الأقل:** ومعناها قدرة المنظمة على تصميم وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف المنظمات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمنظمة، والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية¹، مع العلم أن الوضعية التنافسية للمنظمة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف؛

2. **تمييز المنتج:** معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، وتوفر خدمات بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز².

هذان النوعان من الميزة التنافسية على المنظمة امتلاكهما (أو امتلاك أحدهما على الأقل) للحصول على قدرة تنافسية، أما بالنسبة للسوق المستهدف، والمزعم تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل، أو قطاعا سويا معينا.

3- مصادر الميزة التنافسية:

يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة³.

وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم مصادر الميزة التنافسية تلخص فيما يلي:

التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج⁴، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

1. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب: الإسكندرية، مصر، 1998 ص 37.

2. المرجع نفسه ص: 85.

3. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003 ص 246.

4. كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، ط 1. 2002 ص 61.

المعرفة: إن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات الأعلى من الإنجاز وتحقيق التميز على المنافسين.

الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

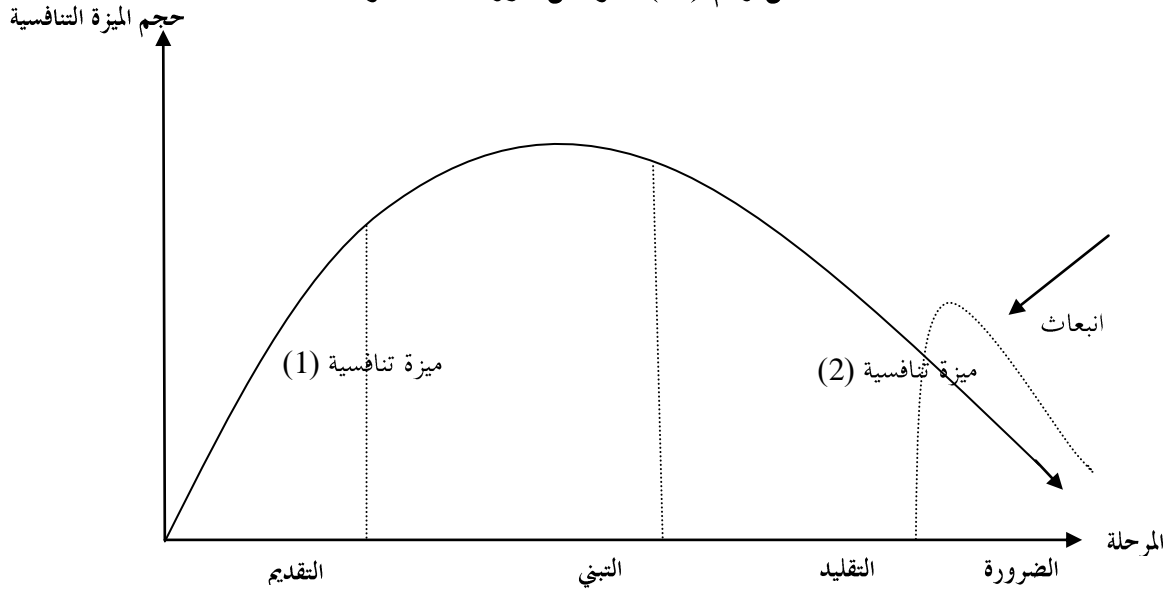
4 محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين وهما¹:

- أ - حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة للاستمرارية والحجم إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة.
- إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ . نبيل مرسي خليل مرجع سابق ، ص: 86.

شكل رقم (08): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-08 مارس 2005، ص 440

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:

مرحلة التقديم: تعد أول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر؛

مرحلة التبني: وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

مرحلة تقليد الميزة التنافسية وتراجع حجمها: حيث تتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات؛

مرحلة الضرورة: وتأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹:

¹ . المرجع السابق ص، ص: 88-89

- نطاق القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المنظمات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو بالتركيز على قطاع سوقي معين من السوق أو السوق ككل.
- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها الداخلية (قرار التصنيع) أو الخارجية بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة أي التكامل الخلفي، أو السيطرة على قنوات التوزيع أو ما يعرف بالتكامل الأمامي مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز.

المطلب الثاني : البيئة التنافسية*

الفرع الأول: مفهوم البيئة التنافسية

إن تأثير عوامل البيئة الخارجية في منظمات الأعمال يتم الشعور به غالباً ما من قبل المنافسين في بيئة المنظمة فمثلاً عندما تقوم القوانين بتنظيم القطاعات بشكل كامل فهي لا تتميز منظمّة عن أخرى، ولكن في البيئة التنافسية فإن مدى تأثير تلك القوانين في المنظمات سوف يكون غير متساويًا ولذلك نجد أن الإستراتيجية تكون أكثر فائدة في البيئات التنافسية.¹

وإنّ الاتجاهات التنافسية تُعدّ من أخطر الاتجاهات التي تهدد عمل المنظمات، لأنّ المنافسين ليسوا مستقرّين بل يتخذون المواقف والإجراءات بناءً على أنشطة وتحركات منظمات أخرى أو يقومون بالاستجابة لهذه التحركات.²

وإذا قامت المنظمة بتحليل البيئة التنافسية يجب أن تقوم بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين وتحديد تحركاتهم لأنّ تحديد المنافسين يُعدّ حجر الأساس في تطوير إستراتيجية المنظمة ومن أجل النجاح في هذا المجال يجب على المنظمة أن تقوم بالتركيز على المنافسين المحتملين بنفس مستوى التركيز على المنافسين الحاليين فضلاً عن الابتعاد عن الافتراض بأن سلوك المنافسين سوف يبقى بنفس النمط، كذلك عدم الافتراض أنّ جميع المنظمات المنافسة تخضع لنفس القيود أو أنّها تواجه نفس الفرص البيئية، والتنبؤ باحتمالية ظهور منافسين جدد أن تولدهم متغيرات العوامل الخارجية مما يسبب لها تحديات جديدة في البيئة التنافسية.

تتضمن البيئة التنافسية القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة، أو منتجات يعتبرها الزبون بدائل عن بعضها البعض، كما يمكن أن يطلق عليها اسم بيئة الصناعة لأنّها تلمس البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس مع غيرها من المنظمات، وتؤثر القوى الموجودة في البيئة

* تُعرف كذلك ببيئة المهمة أو بيئة النشاط *L'environnement professionnel*

¹.Pearce, John A, Robinson JR ,Richard B, **Strategic Management :Strategy Formulation and implementation**, 3rd ed, Boston, 1988, p109.

² . Smith, et al, op.cit, p106

التنافسية سلبا وإيجابا على حصة المنظمة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، و قدرتها على جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الأوفياء.

وتستطيع المنظمات (خاصة الكبيرة) التأثير على البيئة التنافسية إلى حد ما، فالمنظمات الرائدة تستطيع تحديد السعر ومستوى التكنولوجيا وأجور العمال ونفقات الإعلان، إلا أن المنظمات الصغيرة لها التأثير في محدود نوعا ما في البيئة التنافسية، ولا تعمل قوى البيئة التنافسية بطريقة واحدة في كل الصناعات بل تختلف الأهمية النسبية لكل منها بحسب أهمية الصناعة، فالمنافسون يمثلون إحدى القوى المؤثرة في معظم الصناعات إلا أنهم لا يؤثرون كثيرا إذا ما قورنوا بالعملاء في صناعة اكتشاف و استخراج البترول مثلا . ويعتبر فهم الديناميكية التنافسية أحد الأبعاد الأساسية في التحليل الاستراتيجي ويتلخص فهم هذه الديناميكية في معرفة هيكل المنافسة من حيث عدد المنافسين وطبيعتهم ، وكذلك شكلها إن كانت بالأسعار بالتكاليف، بالجودة، بالإبداع الصناعي وعلى أساسها ربحية القطاع .

أما فيما يخص التحليل التنافسي للبيئة فيوجد هناك عدة طرق متنوعة من حيث المضمون وكذلك من حيث الشكل ويعتبر ¹martinet أن مختلف هذه الطرق محصورة بين بعدين أساسيين هما :

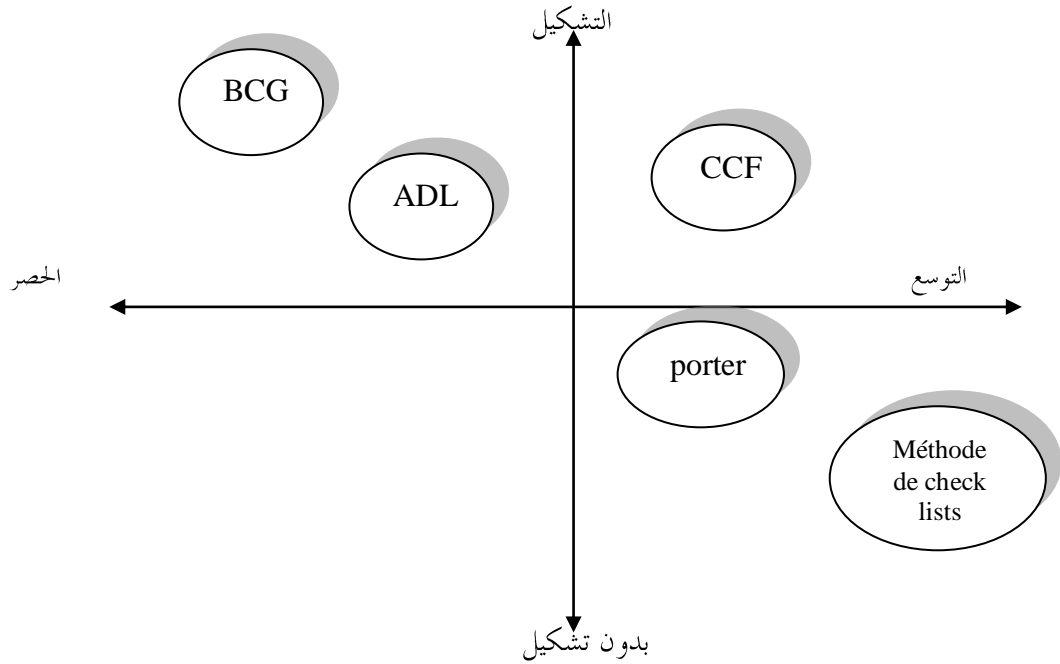
1. درجة التحول في اعتبار معايير التحليل: حيث أن هنالك حالتان، فإما الاعتماد على عدد محدود من المعايير، باعتبارها أكثر إستراتيجية من غيرها، أو الاعتماد على عدد كبير من معايير التحليل مثل منهجية *pims** التي تركز على عدة معايير كمعدل رأس المال، درجة الاندماج العمودي للمردودتي... الخ.

2. درجة التشكيل البياني : أي الكيفية التي تقدم بها نتائج التحليل، فإما أن تكون على شكل تصميم نظري يلخص نتائج التحليل وتسمى بالنتائج التفسيرية مثل تحليل *porter* وإما أن تكون على شكل تصميم بياني وغالبا ما يكون على شكل مصفوفات تمثل محفظة نشاطات المنظمة مثل منهجية *BCG* *ADL*، *Mckinsey* والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹.Martinet A.C ,*analyse stratégique* , Vuibert , paris ,1988,p.21.

* *PIMS: Profit impact of market strategy* .

شكل رقم: (09) : تصنيف أدوات التحليل الاستراتيجي



Source : Alan Charles Martinet, op.cit p.21.

ويمكننا أن نجمع كل أدوات التحليل الاستراتيجي في ثلاث طرق أساسية، وهي على النحو التالي:

1. الطرق الوصفية: والتي تعتمد عموماً على مجموعة من الأسئلة تسمى "check lists" حيث تعتمد على عدد كبير من المتغيرات الخاصة بالتسويق، التمويل، الإنتاج وبالنظر لتوسعها يصعب تقديم تشكيل تصميمي لها، حيث تكون النتيجة على الإجابة ذات طابع نوعي كاستعمال سلم من (1-5) أو تقييم مثل ضعيف، متوسط وقوي.

أهمية هذه الطرق أنها أكثر براغماتية، وتسمح بالاطلاع على مختلف نقاط السير والاختلال الممكنة وتقدم أكبر قدر من المعلومات الممكنة تسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المنظم، ومقارنة المنظمة بمنافسيها وفي المحصلة أنها تقدم لنا صورة المنظمة.

2. الطرق التشكيلية: ومعظمها مقترحة من طرف أكبر مكاتب الاستشارة

الأمريكية BCG

(Arthur D. Little) ADL (Boston consulting group)، و McKinsey فهي تتفوق على الطرق الوصفية من حيث أنها تنتقل من التحليل إلى القراءة المباشرة لوضعية المنظمة من خلال فهم التدفقات النقدية وتوزيعها، كما أن لها الطابع الديناميكي من خلال محاكاة الوضعيات المستقبلية.

3. الطرق المفتوحة: هذه المناهج تعتمد على بعض الرؤى النظرية وتتحصر فقط في التحاليل التي تركز على متغيرات مسبقة وبعض المختصين يسمونها بالطرق الاستكشافية، ومن أمثلتها تحليل porter لهيكل المنافسة من خلال نموذج القوى الخمس للمنافسة .

الفرع الأول: متابعة البيئة التنافسية

قبل الاستعلام عن المنافسين من خلال متابعة البيئة التنافسية، يجدر بالمنظمة دراسة عناصر البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم التعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي .

أولاً: عناصر البيئة التنافسية

هناك عدة أسئلة تطرحها المنظمة عند محاولة التعرف على منافسيها، وهي: من هم المنافسون؟ ما هي إستراتيجيتهم؟ وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟

ومن هنا سنتعرض لثلاث خطوات تساعد في تعريف المنافسين الذين تواجههم المنظمة:

1. تحديد المنافسين: قد يعتقد البعض بأن تحديد المنظمة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمنظمة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف¹

وعند تحديد المنظمة لمنافسيها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي²:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس العملاء، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف؛
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، وذلك في مجال الحصول على ريادة السوق والقدرة على الابتكار.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:66

² محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص:131

2. تحديد استراتيجيات المنافسين:

إن أقرب المنافسين إلى المنظمة، هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة من أجل انتهاز المنظمة لإستراتيجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين.

3. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:

إن مقارنة وضعية المنظمة بالمنظمات المنافسة، يساعد على تحديد استراتيجيات المنظمة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

ثانيا: كيفية متابعة البيئة التنافسية

يعتبر التعرف على عناصر البيئة التنافسية للمنظمة، عمل غير كاف لتحليل القوى التنافسية التي تواجهها المنظمة، لأنه لا تزال هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافسين، وهي¹:

1. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:

تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات، وهي تخص الأمور التالية²:
-أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمنظمة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛

-تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛
-أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة؛
-أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين؛
-حجم السوق الحالي والمرتقب في الفترات القادمة مقدرا بكميات المبيعات.
وهذا يتطلب توافر خلية تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل سهل فهمه وتحليله.

2. الكشف عن الفرص والتهديدات:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمنظمة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمنظمة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرارا محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المنظمة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن.

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص:94.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص:90.

3. تحليل الفرص والتهديدات:

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المنظمة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

المطلب الثالث: تحليل المحيط التكنولوجي

نظرا لأهمية التكنولوجيا في تأثيرها الكبير بصفة خاصة على البيئة التنافسية للمنظمة، تم التطرق إليها في هذا المطلب، حيث تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر المكونة لبيئة المنظمة حيث أنها تلعب دورا هاما في ظهور منتجات جديدة ومنظمات جديدة، وطرق متطورة للقيام بالوظائف التسويقية، ويؤدي الإبداع والابتكار إلى التقدم المستمر للمجتمع والاقتصاد القومي، وبطبيعة الحال يجب أن تهتم الإدارة اهتماما كبيرا بهذه الابتكارات التي تؤثر تأثيرا كبيرا على برامجها التسويقية حاليا ومستقبلا، وحتى لا تصبح المنتجات التي تسوقها منتجات متقدمة¹.

وتكمن أهمية المحيط التكنولوجي في تأثيره على الديناميكية التنافسية وأحد المكونات الأساسية للعوامل غير الملموسة، من هنا ارتكزت جهود كل الاقتصاديين والمديرين على تحليل هذا المحيط بالإجابة على التساؤلات التالية: أي تكنولوجيا تختارها المنظمة؟ ومتى تختارها؟ وكيف تسير الفترة الانتقالية ما بين الاستغناء عن تكنولوجيا واعتماد تكنولوجيا جديدة؟

وكيف تسير المنظمة التغير التكنولوجي؟... الخ إضافة إلى تأثير التكنولوجيا على إستراتيجية المنظمة حيث تعتبر أساس استمراريتها وقدرتها التنافسية.² كما تكمن أهمية الإبداع التكنولوجي في أثره على الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة وعلى الموقف التنافسي لهذه الأخيرة.³

ويعرف الإبداع التكنولوجي على أنه "... تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك، أساليب الإنتاج"⁴. ويفيد هذا التمييز بين الإبداع التكنولوجي الخاص بالمنتج أو بأساليب الإنتاج حسب أوكيل في تحديد دور كل منهما في الميدان الاقتصادي وكذلك تحديد العلاقة بينهما.

¹ أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية و سلوك المستهلكين و المزيج التسويقي، دار الشروق: الأردن، ط1 2000، ص:62.

² Martinet A.C., in Marion A ,*Je diagnostic de l'entreprise, cadre méthodologique*, édition ECONOMICA, paris,1999,p.85 .

³ Porter M , *l'avantage concurrentiel :comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*,inter-édition paris,1992,p.212.

⁴ محمد السعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص:33.

كما تتمثل أهمية الإبداع التكنولوجي في كون أن البيئة الصناعية والسوق غير مستقرة فالمنظمات المنافسة في داخل القطاع الصناعي لا تنتظر حدوث مختلف التغييرات حتى تحدث رد فعل، بل تشارك و تحدث التغييرات ولهذا فالإبداع التكنولوجي يلعب دورا كبيرا في استمرارية أي منظمة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة ومن بين أهم مصادر المعلومات الأولية الأساسية للإبداع التكنولوجي، نجد المعلومات والاقتراحات المستنبطة من الاحتكاك بالمستعملين والمستهلكين، بعض الأفكار والمعلومات الناتجة من السوق ومن الإصغاء لحاجات الزبائن و العملاء أي المعلومات والأفكار الناتجة من الاتصال المباشر مع السوق و كذا المعلومات المتوفرة في:¹

المجلات المتخصصة في الفرع أو الاختصاص ؛

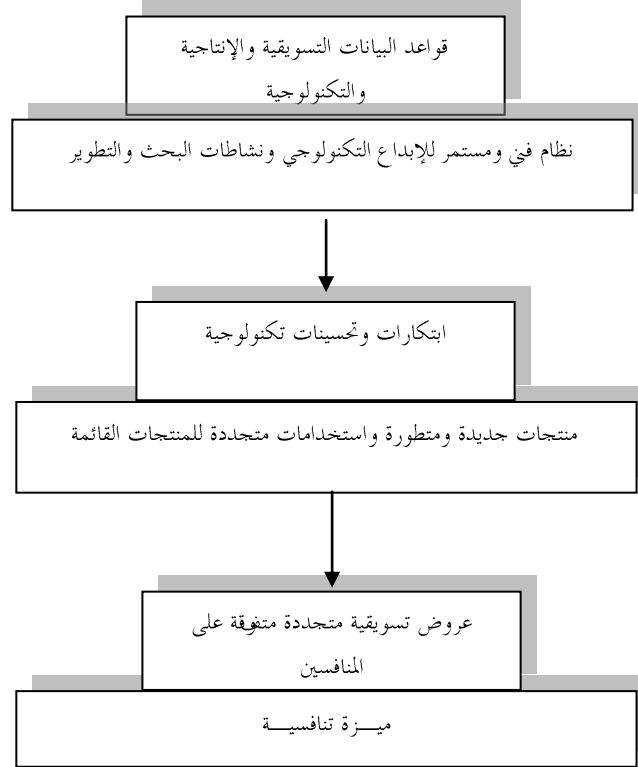
براءات الاختراع المودعة في المؤسسات المتخصصة، ففي الجزائر مثلا أوكلت المهمة إلى المعهد الجزائري للملكية الصناعية، فهذه البراءة تحتوي على معلومات مفصلة حول موضوع الاختراعات أو الإبداع التكنولوجي، والاطلاع عليه له أهمية عظمى بالنسبة للمنظمة ومن زاوية المنافسة، فلا بد من معرفة خصائص المنتجات المتداولة، والأساليب المستعملة وهذا ممكن عن طريق استغلال براءات الاختراع المؤكدة؛

اللقاءات والندوات العامة الوطنية والجهوية وكذا الدولية تقوم بدورات منظمة فهي تطرح أفكار ومعلومات يمكن للمنظمة استغلالها .

إذن فهذه المصادر كلها تطرح للمنظمة أفكار جديدة ومعلومات تمكنها من استغلال الطاقات والإمكانيات الإبداعية المتاحة لديها، في سبيل إحداث إبداعات تساهم في تحقيق ميزان تنافسية ويمكن التعبير عن مساهمة المعلومات والأفكار الأولية في إحداث الإبداعات التكنولوجية عبر الشكل الآتي:

¹ المرجع السابق، ص، ص: 58-59.

الشكل رقم (10): تصميم وتأکید الميزة التنافسية



المصدر: بن ندير نصر الدين ، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر 2002، ص: 51.

يبين الشكل السابق ضرورة تزويد الإبداع التكنولوجي لإحداث تغييرات إيجابية واستحداث منتجات وأساليب الإنتاج وبيانات ومعلومات تسويقية وإنتاجية وتكنولوجيا بأفكار مبسطة من براءات الاختراع ومن مصادر متعددة، مما يسمح للمنظمة بعرض منتجات جديدة ومتطورة، أو استخدامات متعددة لمنتجات قائمة ومنه اكتساب المنظمة ميزة تنافسية تدعم مكانتها في السوق .
وتكمن أهمية الإبداع التكنولوجي في آثاره الاقتصادية على المنظمة، والتي يمكن تلخيصها في ثلاث عناصر مهمة وهي كالآتي¹:

1. يساهم في تخفيض التكلفة النهائية إما من جراء ارتفاع عدد الوحدات المنتجة أو ناتجة عن التحسينات والتغيرات في المنتج أو أسلوب الإنتاج ؛
 2. الرفع من جودة المنتجات المتمثلة في سلامة الاستهلاك أو الاستعمال والتوحيد الصناعي؛
 3. رفع قدرة المؤسسة الإنتاجية والتي تسمح لها بتصدير المنتجات وتحقيق أكبر مردودي ممكنة.
- هذه الآثار الثلاثة (التكلفة، الجودة، المردودية) تؤكد الدور الحاسم للتكنولوجيا في الديناميكية التنافسية بين المنظمات وبفعل هذا الدور اهتمت معظم مناهج التحليل الاستراتيجي بتحليل التكنولوجيا التي أصبحت تمثل بعدا ثالثا بعد المنتج والسوق وأحد محددات رأس المال¹ .

¹ . معد السعيد أوكيل ،نشاطات ووظائف المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 28.

أما التكنولوجيا فتعرف على أنها "تركيبية من التجهيزات و الوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال ، ومنها ما هو مرتبط برأس المال البشري (معرفة كيفية العمل والإنتاج) وهي معارف مؤسسة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد (إمكانيات وطاقات ومعارف) تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج، وهي نتيجة تراكم سنوات من التجارب الايجابية لدى عدد معين من الأفراد تستعمل في إنتاج سلع وفي إنشاء سلع جديدة"².
ولجرد التكنولوجيا أي تصنيفها و ترتيبها يقدم Morin معيارين لذلك³ :

1. التصنيف حسب مرحلة نضج التكنولوجيا: وهي خمسة مراحل الظهور، التطور الاستقرار، التقهقر التقدّم؛

2. التصنيف حسب درجة انتشار أو التحكم في التكنولوجيا : أي مدى امتلاك هذه التكنولوجيا من طرف منظمة أو بعض المنظمات، أو كل المنظمات مثل تقييم ADL لمحفظة التكنولوجيا التي تمتلكه المنظمة والذي يعتبر هذا المنهج أن كل منظمة تستعمل عدة تكنولوجيات مختلفة يمكن تحديدها بوضوح وهذا حسب درجة تأثيرها على الوضعية التنافسية للمنظمة و هنالك ثلاث أنواع:
التكنولوجيا الأساسية (*clés*) : والتي لها تأثير على الأداء التنافسي من حيث الجودة أو الإنتاجية؛

- التكنولوجيا القاعدية (*de base*) : وهي لا تشكل أساسا للمنافسة لانتشارها الواسع؛

- التكنولوجيا الحديثة (*emergente*) : والتي هي في طور التجريب وإذا ثبت نجاحها يمكن أن

تحقق المنظمة تفوقا تنافسيا، والشكل الموالي يوضح ذلك :

¹ . مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأعمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، 2000، ص:199

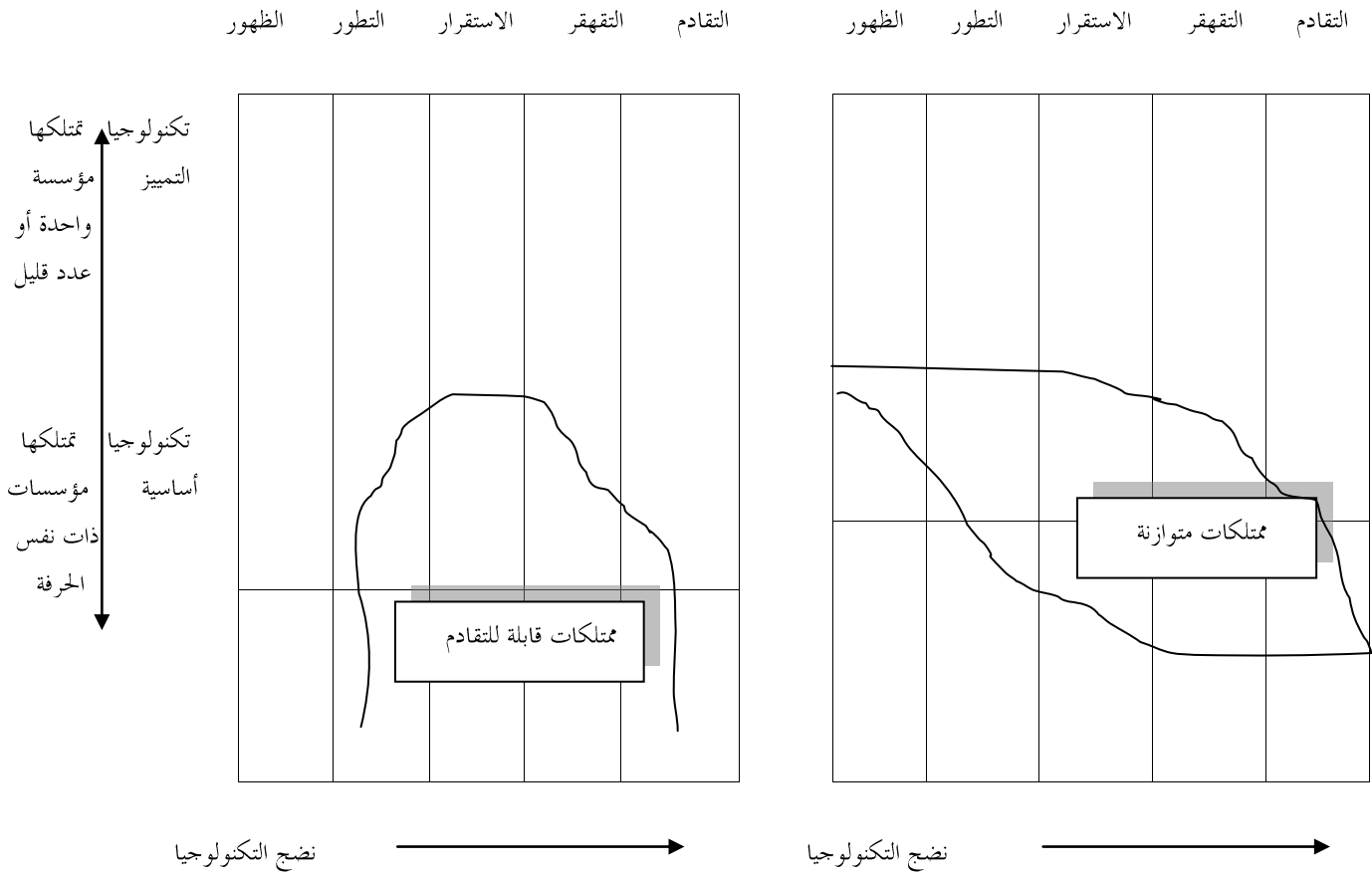
² . بن نذير نصر الدين، مرجع سابق، ص:04.

³ . Morin in Martinet A.C., A, op. cit, p.104.

شكل رقم (11): البعدان الاستراتيجيان لجرد الذمم التكنولوجية

(أ)

(ب)

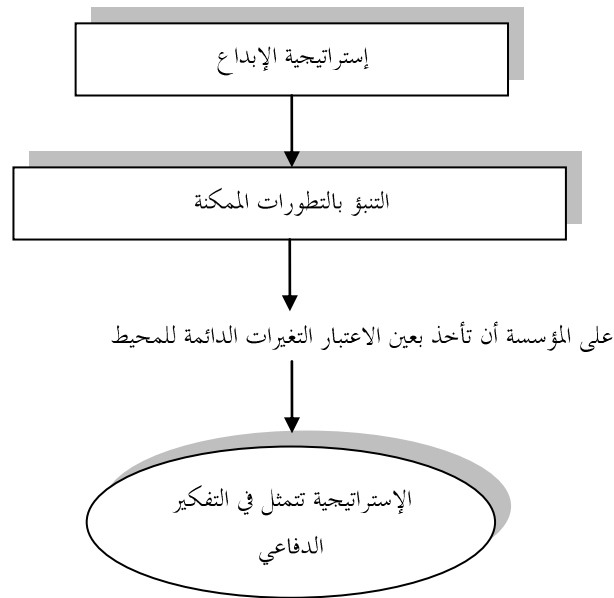


Source : Morin in Martinet, op.cit, p.103

حيث يوضح الشكل البياني (أ) على اليسار أن المنظمة تملك تكنولوجيا مستقرة ومتقهرة، مما لا يسمح لها بانتهاز الفرص وتعرض بالتالي لتهديد المنظمات المنافسة، أما الشكل البياني (ب) على اليمين فيوضح أن المنظمة متوازنة تكنولوجيا مما يجعلها قادرة على التجديد التقني وإمكانية تحقيق إبداع تكنولوجيا ما يمكن ملاحظته هو أن طبيعة التكنولوجيا المملوكة من طرف المنظمة لا يكفي تصنيفها فقط بمعرفة مدى تطورها وتقهورها، ولكن أيضا بمدى امتلاكها من طرف المنظمات المنافسة، وطبيعة انتشارها تحدد لنا طبيعة التكنولوجيا التي تمتلكها إن كانت أساسية أو تمييزية.

وعليه فبقاء المنظمة مرتبط أساسا بقدرتها على التجديد والابتكار، وكذا استعمالها للاختراعات التكنولوجية لأن الإبداع يعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة التنافسية فعند تغير قواعد السير داخل صناعة معينة، تنشأ وتحدث اضطرابات يمكن أن تتحول إلى تهديدات لبعض المنظمات وبالمقابل تمثل فرصا لمنظمات أخرى والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): إستراتيجية الإبداع وعلاقتها بالخطط



Source: M.Darbelet & autre, *Notions fondamentales de gestion d'entreprise organisation fonction et stratégie*, Edition Farcher, 1998, p,330.

المبحث الثاني التحليل الهيكلي للصناعة

وفقا للمقاربة الهيكلية فإن هيكل الصناعة يمارس تأثيرا كبيرا وحاسما على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اعتمادها إزاء ذلك¹، فالعامل الأول، كما يقول بورتر الذي يحدد مردودية منظمة ما تنشط في صناعة معينة ليس سوى جاذبية هذه الصناعة (*l'attrait du secteur*) في حين يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية (*la position concurrentielle relative*) لهذه المنظمة في مواجهتها لمنافسيها في نفس الصناعة وتعكس هذه الوضعية المركز التنافسي للمنظمة، بحيث أنه كلما كانت المنظمة في وضعية تنافسية نسبة قوية كلما كان بإمكانها تحقيق نتائج أعلى من متوسط الأرباح المحقق في الصناعة²، علما أن درجة جاذبية هذه الأخيرة يصنعها تجاذب قوى المنافسة الخمس، كما يسميها بورتر بداخلها وهـ ي كما هو مبين في الشكل رقم: 13 حيث تتمثل في دخول منافسين جدد وتهديدات المنتجات البديلة، وقوة مساومة الزبائن وقوة مساومة الموردین بالإضافة إلى المزاحمة أو المنافسة ما بين المنظمات المتواجدة. وهذه القوى تؤثر على الأسعار، التكاليف، والاستثمارات بصناعة ما وبالتالي تحدد مردوديتها³.

ومن هنا كان لابد من تحليل هيكل الصناعة وفهم ميكانيزمات تفاعل القوى العاملة فيه والعناصر المكونة له، ومن ثم الوصول إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الأساسية للتنافس التي تضمن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة وخصائصه:

لتحليل هيكل الصناعة والوقوف على انعكاساته المختلفة على مردودية وأداء المنظمة، فإنه من اللازم الوقوف بشكل أدق على مفهوم الصناعة وهيكلها ومكوناته وخصائصه العامة كالتالي:

الفرع الأول: مفهوم الصناعة وهيكلها

إن مفهوم الصناعة أو القطاع كما في بعض الكتابات⁴ الذي تنشط فيه المنظمة والمتضمن " لكل المؤسسات التي لديها نفس النشاط، بمعنى: مجموعة المؤسسات التي تشابه منتجاتها في العديد من الصفات وتتنافس فيما بينها لخدمة نفس المستهلكين"⁵.

¹.M. Porter, **Choix stratégique et concurrence**, Economical, paris, 1986,p,03.

².Yves Chirouze, **Le marketing stratégique**, édition,marketing, paris,1995,p,55.

³. M. porter,op.cit,p,16.

⁴. انطلاقا من مرجع (*Marmuse (c)* والمذكور مسبقا، يقول في الصفحة 210؛

"Le traduction de l'ouvrage de porter (M) reprend le terme de secteur et d'industries comme étant synonymes"

كما أن كل مراجع الإدارة الإستراتيجية باللغة العربية تترجم مصطلح *secteur* بالصناعة.

⁵. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:114.

ويعرف كل من *Charles Hill* و *Graveth-R Jones* الصناعة على أنها مجموعة من الشركات تنتج منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض، وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع حاجة أساسية لنفس المستهلك¹.

ويعرفها *G. Garibaldi* على أنها "تحتوي على كافة المؤسسات التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنتاج و/أو توزيع أو تقديم الخدمات اللازمة لمستعمل السلع والخدمات لإشباع نوع معين من الحاجات"².

ومن هذا المنظور، وعلى سبيل المثال، فإن العبوات البلاستيكية المخصصة في صناعة تعبئة المشروبات يمكن أن تشكل بديلاً ممتازاً للقارورات الزجاجية أو لعبوات الألمنيوم أو العبوات الكارتونية على اعتبارها جميعاً تستعمل لنفس الغرض وتلبي نفس الحاجة، وبالتالي فهي تنتمي لنفس الصناعة.

أما هيكل الصناعة فيتشكل من مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة المعينة، ومن أهم هذه المكونات الأساسية ذات الصلة الوثيقة بقوى المنافسة الخمسة، الخصائص المتعلقة بدرجة نمو الصناعة والتكاملات الممكنة بها وحواجز الخروج والدخول منها وإليها وسهولة الحصول على وسائل الإنتاج وجودتها وإمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع وغيرها من المكونات المبينة في الشكل الموالي.

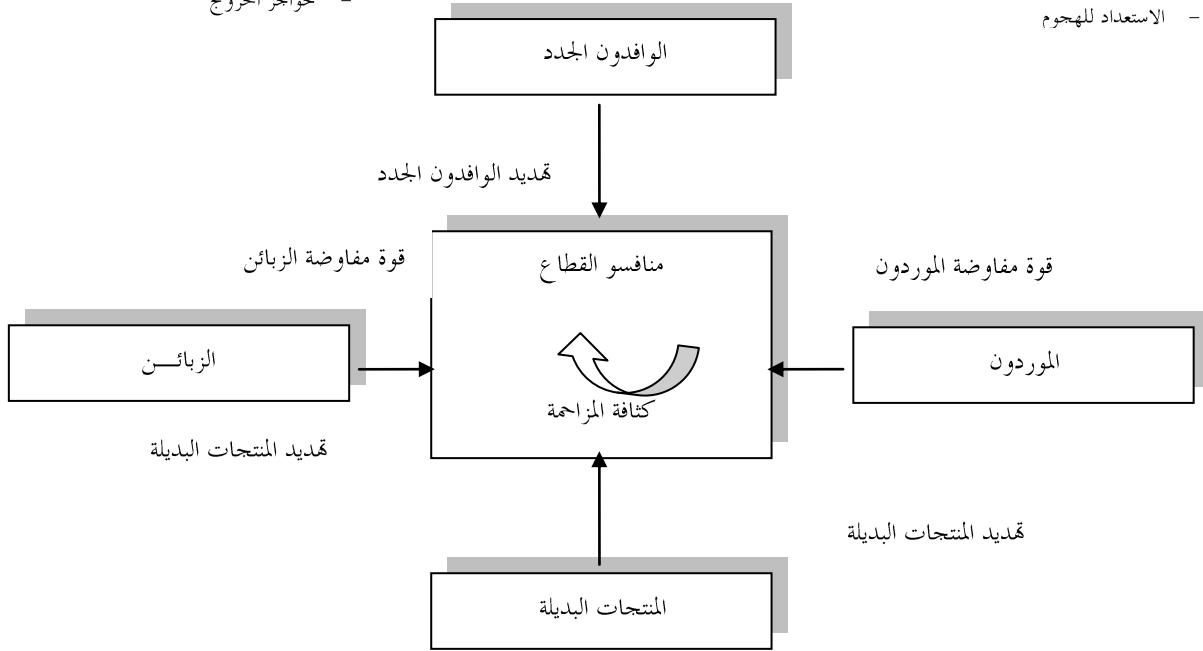
¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص: 131.

² G. Garibaldi, *l'analyse stratégique*, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, paris, 2001, p. 140.

الشكل رقم (13) : مكونات هيكل الصناعة

- ❖ محددات المزاومة (المنافسة)
- نمو الصناعة
- التكاليف الثابتة (أو التخزين) للقيمة المضافة
- الزيادة المتقطعة في الطاقة
- التمييز في المنتجات
- سمعة العلامة
- تكاليف الإحلال
- التركيز والتوازن
- تعقد المعلومات
- تنوع المنافسين
- رهانات المؤسسة الأم.
- حواجز الخروج

- ❖ حواجز الدخول
- اقتصاديات الحجم
- تميز في المنتجات المحمية ببراءات الاختراع
- سمعة العلامة (الماركة)
- تكاليف الإحلال
- الاحتياجات لرأس المال
- المرور بقنوات التوزيع
- مزايا مطلقة بالتكاليف
- منحى خيرة واسعة
- المرور بوسائل الإنتاج الضرورية
- تصميم حصري لمنتجات غير مكلفة
- سياسة الحكومة
- الاستعداد للهجوم



- ❖ محددات نفوذ الزبائن
- قوة المساومة
- تركيز الزبائن بالنسبة لتركيز المؤسسات
- الكميات المشتراة
- تكاليف تحول الزبائن بالنسبة لتكاليف تحول المؤسسات
- المعلومات لدى الزبائن
- القدرة على التكامل الأمامي
- المنتجات البديلة
- القدرة على الانسحاب من الأمر
- الحساسية للسعر/ مجموع المشتريات
- تمييز المنتج
- اثر الجودة/ الأداء
- مكاسب الزبائن
- الحواجز المقدمة لفائدة المسؤولين عن القرارات
- سمعة العلامة

- ❖ محددات نفوذ الموردين
- تميز وسائل الإنتاج
- تكاليف التحول عن الموردين وعن مؤسسات الصناعة
- وجود وسائل إنتاج بديلة
- تركيز الموردين
- أهمية الجودة لدى المورد
- علاقة التكلفة ومجموع المشتريات في الصناعة
- أثر وسائل الإنتاج على التكلفة والتمييز
- تهديد التكامل الخلفي بالنسبة لتهديد
- التكامل الأمامي لمؤسسات الصناعة

❖ محددات تهديد المنتجات البديلة

- مستوى الأسعار النسبية للمنتجات البديلة
- تكاليف الإحلال
- ميل الزبائن لشراء المنتجات البديلة

Source : M. porter, 'l'avantage concurrentiel ,op.cit p .17

الفرع الثاني : خصائص هيكل الصناعة :

بالرجوع إلى كتابات بورتر المختلفة وبالتحديد كتابيه المعنونين على التوالي "الخيارات الإستراتيجية والمنافسة" و"الميزة التنافسية" نجد أنه استند في تحليله للهيكلي للصناعة إلى جملة رؤى تتعلق بهيكل الصناعة يمكن اعتبارها على أنها، من وجهة نظره، تمثل خصائص لهذا الهيكل يستند إليها التحليل ويمكن تقييمه على أساسها .

إن أهم هذه الخصائص تتمثل في النقاط التالية :

أف التحليل الهيكلي للصناعة ينطلق من فرضية الثبات النسبي لهذا الهيكل أي أنه ليس متغيرا في الأجل القصير ومع ذلك فإنه يمكنه أن يتغير بتطور الصناعة ؛

يعترف بورتر أنه ومع الثبات النسبي لهيكل الصناعة الذي يحكم مردودية المنظمات، فإن ذلك لا يعني أن هذه الأخيرة تظل سجيئة هذا الهيكل إذ بمقدورها مع الزمن أن تنجح في إعادة نمذجته لصالحها وذلك من خلال إستراتيجيتها المصممة خصيصا لذلك، ولقد أثبتت التجارب قيام بعض المنظمات بذلك ونجاحها فيه

إن التغيير الهيكلي في الصناعة من شأنه أن يغير من المضمون الكلي والنسبي لقوى المنافسة وهو ما سيعني أنه سيكون له آثار إيجابية أو سلبية معتبرة على المردوديات المحققة في الصناعة وتماشيا مع هذه الخاصية فهو يرى أنه على إستراتيجية المنظمة أن تختار الصناعة الملائمة وأن تعمل على التحكم في قوى المنافسة بشكل جيد بدل إجهاد نفسها في العمل على تغييرها هيكليا، لأن ذلك سلاح ذو حدين قد ينعكس بشكل سلبي على كامل الصناعة التي يقع على عاتق الرواد مسؤولية حمايتها من هذا الأمر؛

إن قوى المنافسة ومحدداتها الهيكلية في صناعة ما لا يرتبط إلا بالخصائص الذاتية لهذه الصناعة، علما أن هذه القوى ليست لها كلها نفس الأهمية في التأثير، كما أن عناصر هيكل الصناعة لها أهمية متغيرة بحسب الهيكل وخصائصه وهو ما يعني اختلاف المردوديات المحققة من صناعة لأخرى .

المطلب الثاني : تحليل البيئة الصناعية

إن تحليل البيئة الصناعية يتضمن تحليل القوى المؤثرة على المنظمة وذلك بهدف إنشاء خريطة الصناعة بتبيان القوى الموجودة بين المنافسين وسلاحهم الإستراتيجي، وتقاس حدة المنافسة في البيئة الصناعية باستخدام المعايير التالية¹:

¹.M. Porter ,la concurrence selon porter, Edition village mondial ,paris,1999,p.40.

أولاً: عدد المنافسين

تزداد المنافسة حدة كلما زاد عدد المنافسين الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم على حساب بعضهم البعض، وتزداد حدة المنافسة أكثر كلما وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن جذب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة؛

ثانياً : العلامات التجارية

تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة التي تنتج سلعا وخدمات لا تحمل علامات تجارية والتي يمثل ما تقدمه كل منها بديلا كاملا عما تقدمه المنظمات الأخرى في الصناعة وذلك لأنه من السهل على العميل أن يستبدل منظمة مكان منظمة أخرى دون أن يتحمل أي تكلفة إضافية؛

ثالثاً : تكلفة التحول

تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة إذا كان يمكن للعميل اتخاذ قرار بالتوقف عن التعامل مع منظمة ما والتعامل مع أخرى داخل الصناعة دون أن يتحمل تكلفة تحول نتيجة لاتخاذ هذا القرار فعلى سبيل المثال الذي يقرر التحول من استخدام حاسب معين إلى حاسب آخر عليه أن يتحمل تكلفة تحول تتمثل فيما يدفعه ثمنا للبرامج الجديدة التي لا تتماشى مع نظام تشغيل الحاسب الجديد؛

رابعاً: حجم منظمات الصناعة

تزداد حدة المنافسة كلما تقاربت أحجام المنظمات التي تعمل في الصناعة وتقاربت قوتها النسبية في حين أن وجود عدد من المنظمات الكبيرة المسيطرة على الصناعة يقلل من المنافسة ويجعل السوق أقرب إلى سوق احتكار القلة حيث يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم وشروطهم على السوق كله؛

خامساً: هامش الربح:

كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك منظمات الصناعة على الدخول في حرب سعرية وإتباع استراتيجيات تسويقية هجومية والقيام بحملات إعلانية مكثفة، كما أن هامش الربح يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة وبالتالي تزداد حدة المنافسة، وبطبيعة الحال فإن مرحلة النمو التي تمر بها الصناعة تحدد التأثير النهائي لهامش الربح على زيادة حدة المنافسة؛

سادساً : ثقافة العميل

كلما قلت ثقافة العميل وإدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة كلما زادت حدة المنافسة بين منظمات الصناعة نظرا لإمكانية استخدام الإعلانات للتأثير على العميل وكلما أمكن تحويل العميل من منظمة لأخرى كما يحدث في صناعة معجون الأسنان ومعظم السلع سهلة المنال التي يظهر تأثير الإعلانات على اتجاهات العملاء وبالتالي على زيادة حدة المنافسة بين منظمات الصناعة؛

سابعا : مرونة الإنتاج

ترداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة كلما لم تستطيع منظمات الصناعة التحكم في الكميات المنتجة، وبالتالي كان هنالك احتمال لزيادة العرض على الطلب في حين تقل حدة المنافسة في الصناعات التي يمكن لمنظمات الصناعة التحكم في الحجم المعروض من السلع والخدمات وبالتالي تجنب المنافسة الناتجة عن زيادة العرض عن طلب، فشركات الطيران مثلا لا تستطيع إلغاء رحلة لأن هناك عدد محدود من الركاب عليها وبالتالي تلجأ لإجراء تخفيضات في السعر في فترات الركود الموسمية مما يزيد من حدة المنافسة خلال هذه الفترات؛

ثامنا : تكلفة الخروج من الصناعة

ترداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن للمنظمة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية، فالمنظمات الضعيفة تجد أن لا سبيل أمامها إلا محاولة البقاء في الصناعة وإتباع استراتيجيات هجومية كإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار. وعادة يتم ذلك في مرحلة تدهور الصناعة وانكماش السوق حيث يزداد التهديد على المنظمات الضعيفة حيث تحاول المنظمات القوية نسبيا إتباع استراتيجيات تعمل على إخراج المنظمات الضعيفة من السوق كمحاولة لتحقيق تخفيض الكمية المعروضة من السلع والخدمات هذه الاختيارات الإستراتيجية تحدد تدريجيا البيئة للصناعة لكن في الواقع نرى أن هذه الاختيارات تكون متعددة ومختلفة وهذا راجع لغموض في بناء الأبعاد وعلى هذا الأساس يقترح بورتر إحدى عشر بعدا قصد إثبات الاختيارات الإستراتيجية وهي¹ :

- درجة التخصص؛
- أهمية مظاهر العلامة التجارية؛
- اختيار قنوات التوزيع؛
- مستوى الجودة؛
- المستوى التكنولوجي (الرائد و المقلد)؛
- اختيار التكامل العمودي ؛
- اختيار إستراتيجية التكلفة ؛
- مستويات الخدمات ؛
- سياسة الأسعار ؛
- العلاقات مع المؤسسات الأخرى أو المجموعات؛
- العلاقات مع الدولة .

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية :الجزائر، 2002، ص:171 .

المطلب الثالث: التحليل الهيكلي وفق نموذج القوى الخمس لبورتر

إن التحليل الكلاسيكي للمنافسة لطالما انحصر في تحديد خصائص المنظمات المنافسة الاستراتيجيات الأهداف، القدرات التنافسية من خلال الحجم، حصة السوق، الإنتاج، الوسائل المادية، الوسائل الترويجية¹ إلا أن تحليل بورتر تعدى هذا النطاق برؤيته أن المرد وديّة تابعة جزئياً للإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، إذ أنّها تابعة أولاً إلى مرد وديتي الصناعة التي تعمل فيها، وإلى موقع المؤسسة ذاتها ضمن المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها وعلى هذا الأساس بنى بورتر نموذجاً يعكس تحليلاً جديداً للمنافسة يعد أكثر شمولية ودقة يظهر من خلال نموذج القوى الخمس²، حيث وضع هذا النموذج إطاراً تحليلياً عاماً للصناعة التي تنشط بها المنظمة والقوى التنافسية فيها والتي نلخصها فيما يلي :

- تهديدات الداخلين الجدد ؛

- شدة المزاومة بين المنافسين ؛

- تهديدات المنتجات البديلة؛

- قوة تفاوض الزبائن ؛

- قوة تفاوض الموردين .

إن هذا التحليل يسمح للمنظمة بالتحديد الدقيق للعوامل التي تعتمد عليها المنافسة في الصناعة واستغلالها بطريقة تؤثر إيجابياً على المنظمة³ وانطلاقاً من مفهوم القطاع أو الصناعة الذي تنشط فيه المنظمة والذي يعتبره بورتر "مجموعة المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات متشابهة يعتبرها العميل بدائل عن بعضها"⁴، انطلاقاً من هذا المفهوم حدد بورتر القوى الخمس التي تؤثر على الأسعار التكاليف والاستثمارات بصناعة ما وبالتالي تحديد مردوديتها⁵

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد⁶

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المنظمات المتواجدة سلفاً في القطاع، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، و بناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:

¹ .مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص:36.

² .M. Porter , **Choix stratégique**, op.cit,p.14.

³ .Ibid,p.18.

⁴ .Gerry Johnson et al , **Stratégique** ,Pearson education , france,2002,p.142.

⁵ . M. Porter , **Choix stratégique**, op.cit,p.16.

⁶ .Ibid.p.p.7-14.

1. اقتصاديات الحجم :

وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج) والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة، وتعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المنظمات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة لأن عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج . ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المنظمة، كالصنيع، الشراء، البحث والتطوير التسويق والخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تفادي أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا؛

2. تمييز المنتج:

ويعني ذلك أن المنظمات المتوقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء، ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المنظمة كانت السبّاقة إلى هذا القطاع ويشكل التمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة، حتى يستقبطوا الزبائن القطاع ويؤدي هذا الجهد - عادة - إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمنظمات الجديدة؛

3. الاحتياج إلى رأس المال :

تضطر المنظمات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة، لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما وتتطلب تجهيزات الإنتاج والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال وهذا يعطي امتيازاً للمنظمات المتواجدة في القطاع؛

4. تكاليف التبديل:

وهي تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج، وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج، حتى يقبل الزبون التخلي عن المنظمات المتواجدة في القطاع؛

5. الوصول إلى قنوات التوزيع :

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحد ذاته حاجزا للدخول وباعتبار أن المنظمات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المنظمات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات الإشهار ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جدا، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع، فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم؛

6. السياسة الحكومية:

تلعب السياسة الحكومية دورا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، أو تحول دون دخول المنظمات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة؛

ثانيا :شدة المزاومة بين المنافسين

تأخذ المزاومة بين المنافسين النشيطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك، وللعمليات التي تعتمدها المنظمات ضد المنافسة آثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات .
وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة وتنجم المزاومة الشديدة على تضايف عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في:

1. عدد المنافسين في القطاع:

عندما يكون عدد المنافسين كبيرا فإن بعض المنظمات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلفت الانتباه، وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزا أو مسيطرا عليه من قبل منظمة أو عدد قليل من المنظمات، فإنه لا يوجد إطلاقا لإمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المنظمات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي؛

2. بقاء نمو قطاع النشاط¹:

يحول بقاء نمو قطاع النشاط المنافسة إلى عملية تقاسم السوق بالنسبة للمنظمات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع حيث يضمن للمنظمات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية، لتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع ؛

3. التكاليف الثابتة²:

للتكاليف الثابتة أثرا كبيرا على قطاع النشاط، فعندما تواجه منظمة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة فإن نقطة تعادها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتجاوز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب؛

4. غياب التمييز :

يشجع المنتج النمطي على وجود المنافسة، باعتبار أن المنافسين يمتلكون نفس المنتج، وعندها تصبح المنافسة سعريه وجودة الخدمة المرافقة، فالمنافسون في هذه الحالة يركزون على العنصرين ويؤدي ذلك إلى اشتداد المنافسة؛

5. الرفع من الطاقات الإنتاجية :

يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المنظمات، قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي إلى انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة ؛

6. منافسون مختلفون: في الاستراتيجيات والأهداف مما يؤدي إلى اختلاف في قواعد المنافسة؛

7. حواجز الخروج³: هي تلك العوامل التي تبقى أو تؤخر خروج منظمة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي :

أصول متخصصة : تعتبر حاجز الخروج، لأن قيمتها السوقية ضئيلة، ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة؛

القيود الحكومية والاجتماعية : تتجسد في عمليات المنح أو الحث، التي تفرضها الحكومة على المنظمات، بغية المحافظة على مناصب العمل ، والاطمئنان الاجتماعي، ومن ثمة تأخر أو تلغي قرار الانسحاب؛

الحواجز العاطفية: يحدث أن يتماطل المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب، لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المستخدمين، ويخافون على مسارهم المهني؛

¹.Ibid.p.p.19-20.

². نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص:65.

³. M. Porter ,choix stratégique, op.cit,p.p.21-25.

الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمنظمة المنسحبة، علاقات إستراتيجية مع منظمات تنتمي إلى نفس المنظمة الأم ، وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي المنظمة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج؛

ثالثا: تهديدات المنتجات البديلة

تدخل المنظمات في منافسة مع منظمات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، و تتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشـاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل منظمة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل منظمات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة- سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاع ـات، حيث الرجحية مرتفعة؛

رابعا : قوة تفاوض الزبائن

تلعب أحيانا العوائق التي تواجه المنظمات من قبل المشتري دورا كبيرا في اختيار الإستراتيجية التسويقية للمنظمة، حيث يقوم المشترون أحيانا بإخضاع الصناعة بخفض أسعارها، والمطالبة بجودة أحسن مما هو معروض، أو خدمات أفضل، وبيع بترى المشتري أو مجموعة من المشتريين أقوى لهم نفوذ إذا ما توفرت بعض العناصر التالية¹:

يشترى المشتري جزءا كبيرا من إنتاج البائع؛
سهولة إحلال الموردين لكثرة عددهم لأن المنتج نمطي غير مميز؛
قدرة المشتري على التكامل الخلفي، من خلال قيامه بإنتاج السلعة؛
تغيير المورد لا يحمل المشتري تكلفة كبيرة؛
هامش ربح المشتري منخفض للغاية، مما يجعله شديدا الحماسة للاختلافات في التكاليف والخدمة؛

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة،الدار الجامعية:مصر، بدون سنة نشر، ص:161.

لا تؤثر السلعة المشتراة على الجودة النهائية، أو سعر منتجات، أو خدمات المشتري، وبالتالي من السهل استبدالها دون المساس بالمنتج النهائي.

خامسا: القوة التفاوضية للموردين:

يؤثر الموردون للواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعند ما يكون الموردون قادرين على فرض أية أسعار للمواد الخام مثلا، ولا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية¹:

عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون؛
عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها؛
عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكون من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخدامها... الخ)؛

تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية؛
مركزية الصناعة الموردة للموارد والمستلزمات؛
عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي؛
ويمكن للموردين أن يقوموا بالضغط على المن ظمة، وذلك عن طريق تخفيض جودة السلع التي يبيعونها، أو رفع أسعارها مما يؤثر على القدرة التنافسية للمنظمة.
إن تقديم نموذج بورتر لتحليل الهيكل التنافسي للصناعة قد أثار عدة انتقادات من الكتاب نذكر من أهمها:

نموذج تحليل الصناعة في الدول النامية (AUSTIN) أستون المعدل لنموذج بورتر

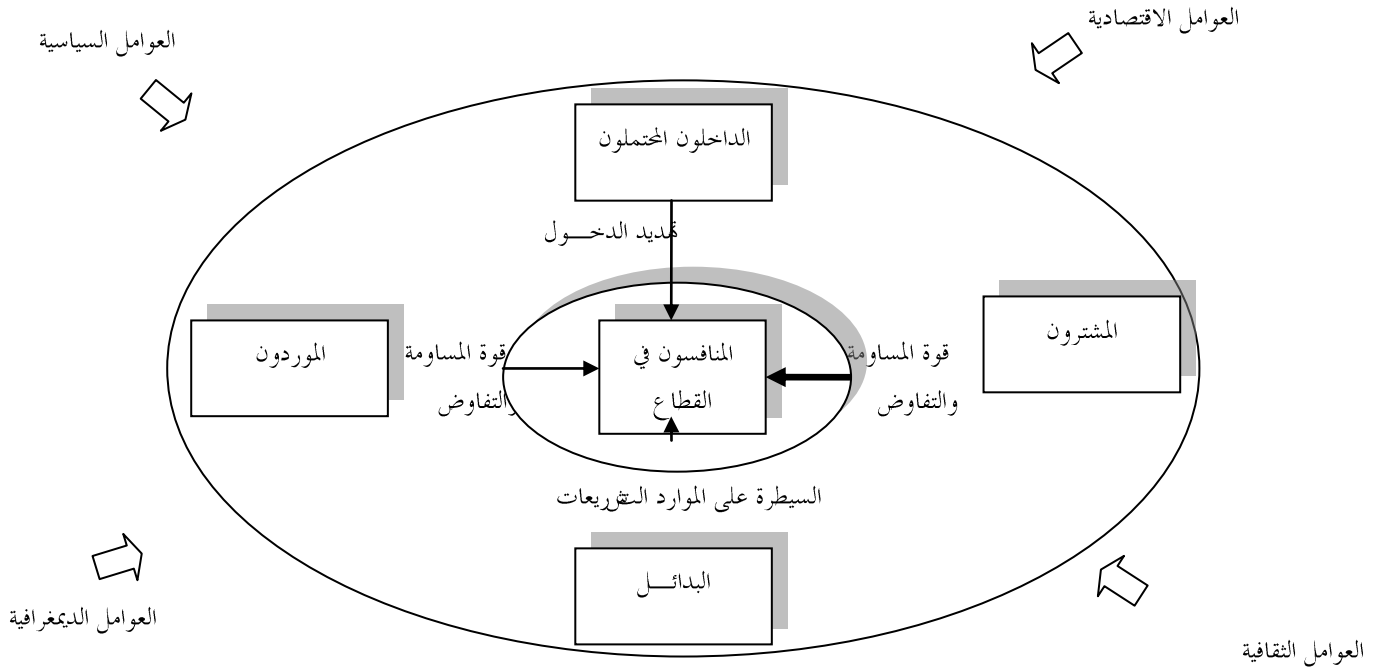
من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية، فنموذج بورتر يعتمد بدرجة كبيرة، على صناعات الدول المتقدمة والنموذج يحتاج إلى تعديل حتى يتمكن المديرين والمسيرين في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة فقدم *Austin* التعديلات الآتية:

التعديل الأول: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات

التنافس ومنها العوامل (الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية) والتي لها تأثير على نموذج بورتر والعلاقات فيما بين القوى الخمس والشكل التالي يوضح ذلك.

¹ عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997، ص:30.

الشكل رقم (14): يوضح نموذج *Austin* والتأثيرات البيئية على القوى الخمس لبورتر.



المصادر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 75

التعديل الثاني: إضافة القوى الكبيرة *Mega force* وهي تصرفات الحكومة، ففي الدول النامية

تعتبر الحكومة لها الحق في تحديد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، فيمكن لبعض المنظمات الحصول على ميزة تنافسية من خلال استحابتها لتصرفات الحكومة من جهة، ومن جهة ثانية تؤثر الحكومة على القوى الخمسة لبورتر كالتالي:

شدة المزاومة: للحكومة دور كبير في السيطرة على الموارد الهامة مثل تبادل العملات الأجنبية تراخيص الاستيراد، فالمعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة، كما تتدخل الدولة كذلك من خلال سياستها القطاعية بتشجيع قطاعات معينة وهو ما من شأنه التأثير على معدلات النمو للصناعات البطيئة؛

حواجز الدخول إلى السوق: في كثير من الأحيان تود الموافقة الرسمية من جانب الحكومة مطلبا

وشرطا أساسيا للدخول إلى صناعة من الصناعات ومنها الإجراءات الحماية لبعض الصناعات؛
المنتجات البديلة: تزداد أهمية المنتجات البديلة لكافة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق، وتؤثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحلالية للمنتجات؛

القوة التفاوضية للمشتري والموردين: تؤثر الحكومة على هاتين القوتين من خلال القيود التي يفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمنظمات الأعمال، و من أكثر السياسات الحكومية المؤثرة هي الرقابة على عمليات الاستيراد مثل حصص الاستيراد بشكل مباشر أو على العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد بشكل غير مباشر.

المبحث الثالث

التحليل الاستراتيجي باستعمال المصفوفات أو أسلوب تحليل محفظة الأنشطة

يهدف التحليل الاستراتيجي إلى تصويب الإستراتيجية من حيث تحقيقها للهدف أو مواجهة مختلف أنواع البيئة من أجل الحيازة على موقع تنافسي جيد وبالتالي ميزة تنافسية ، وتعد المصفوفات أو نماذج تحليل المحفظة¹ أحد أساليب التحليل المستخدمة في عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية، كما تسمى هذه الأخيرة بإعطاء صورة للمسيرين عن نشاطات منظماتهم وتمكنهم من تحليل موقف منظماتهم ككل أو موقف وحدات نشاطها الإستراتيجية.

إن المقارنة بين هذه الوحدات تساعد في اتخاذ قرارات بشأن ما تخصص لكل وحدة من موارد، كما تساعد أيضا في تحديد أنواع الاستراتيجيات التي ينبغي أن تلتزم بها كل وحدة في المستقبل. وينطبق نفس المنطق على المنظمات ذات مجال أعمال واحد، إذ يمكننا استخدام الأسواق أو المنتجات لتحليل أداء هذا النشاط بمعنى أنه إذا كان للمنظمة عدد من المنتجات (المرتبطة بنفس ميدان النشاط) فيمكنها المقارنة بين مستويات أداء المنتجات على أساس معيار معين كالمبيعات أو حصة السوق أو الربح... إلخ.

إن أسلوب تحليل المحفظة إذن صالح للاستخدام على مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدات النشاط².

وتتمثل أكثر نماذج تحليل المحفظة شيوعا من حيث الاستخدام في نموذج مجموعة بواسطة الاستشارية "BCG" ، ونموذج "Mckinsey" ونموذج "Arthur d'LITTLE" وتسمح كل هذه النماذج بتحديد موقع أنشطة المنظمة داخل مصفوفة، مما يمكن من تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل ميدان نشاط، ومن ثم تقييم الوضعية الكلية لمحفظة الأنشطة وتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الأول: نموذج التحليل الثنائي (S.W.O.T)

يظهر أسلوب التحليل الثنائي من أهم الأساليب في التحليل الإستراتيجي للمنظمة حيث يبين العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية، وهي نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة من جهة أخرى، ومن هنا جاءت هذه التسمية بالإنجليزية SWOT

¹ "تشير محفظة النشاط إلى مجموعة وحدات النشاط الإستراتيجية بالمنظمة (منتج/سوق) أو ميادين نشاط المنظمة المختلفة" في نبيل مرسي خليل مرجع سابق ، ص:118.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث: مصر، 1993، ص:258.

وهي اختصار لأربع عناصر أساسية وهي نقاط القوة *Strengths* ونقاط الضعف *Weaknesses*، الفرص *Opportunities* والتهديدات *Threats*.¹

والشكل الموالي يمثل الإطار العام لهذا التحليل.

جدول رقم (03) النموذج العام لتحليل الثنائي (تحليل *S.W.O.T*)

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

المصدر: احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: القاهرة، مصر، 1999 ص:

.134

وسنين في هذا المطلب كيفية الاستفادة من تحليل البيئة الداخلية وكذا البيئة الخارجية، حيث يتم دمجها في تحليل واحد بهدف معرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسج - امام م - ع إمكانات المنظم - الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات).

حيث يعتبر الموقف الاستراتيجي عملية موائمة إستراتيجية بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية مع تجنب التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية، لأن الفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة وإنما يشرك في ذلك نقاط القوة والضعف حيث تستطيع المنظمة معالجة نقاط الضعف (عوامل داخلية) لأنها تحت سيطرتها بينما يكون الوضع أصعب في العوامل الخارجية. وعليه يكون تحليل *SWOT* نتيجة تفاعلات العناصر السابقة الذكر حيث تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارة القيام باختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة.

الفرع الأول: الفرص x نقاط القوة

هنا تتوافر أمام المنظمة فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية ال غرض منها زيادة استغلال هذه الفرص الم تاحة، وتعظيم قوتها الداخلية، عن طريق توظيف الموارد الداخلية القوية بصورة تمكنها من استغلال الفرص المحيطة بها؛

¹ . شوقي فليدي حواد، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد: الأردن ط1، 1999، ص: 203.

الفرع الثاني: الفرص X نقاط الضعف

هنا تتوافر أمام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي على الإدارة اتخاذ إستراتيجية إصلاحية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، ذلك أنهما قد تمنعها من اقتناص الفرص، فإذا كانت الفرصة هي إنتاج سلعة جديدة مثلا وكانت نقاط الضعف متمثلة في انعدام الخبرة لدى المنظمة في مجال السلع الجديدة، فقد يكون الحل هو تدريب العاملين أو التعاون مع منظمة ذات خبرة في ذلك المجال، فالمنظمة تسعى لمعالجة نقاط ضعفها كي لا تكون عائقا أمام اقتناص الفرص السانحة.

الفرع الثالث: نقاط القوة X التهديدات

هنا تستطيع المنظمة أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تملكها، وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، وهذا لا يعني أن تواجه المنظمة القوية التهديدات النابتة من البيئة الخارجية بشكل مباشر¹، فالمنظمة تركز بشكل أساسي على كيفية استغلال نقاط القوة الداخلية لها، وذلك إلى أقصى حد ممكن، حتى تواجه التهديدات الخارجية المحيطة بها، فمثلا إذا كانت منظمة تواجه تهديد متمثل في انخفاض قيمة العملة الوطنية مقابل عملات أخرى، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج، فتستطيع المنظمة هنا أن تستغل نقاط القوة الخاصة بها، والمتمثلة في اليد العاملة المدربة الرخيصة في تقليل التكاليف، وهذا يجعل المنظمة تنجح في استغلال نقاط القوة المتوافرة لديها في علاج تهديدات البيئة الخارجية.

الفرع الرابع: نقاط الضعف X التهديدات

في هذه الحالة المنظمة تنتهج إستراتيجية انكماشية موجهة نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات البيئية الخارجية، فالمنظمة التي تواجه العديد من التهديدات الخارجية، وتعاني من نقاط ضعف داخلية تكون في وضع حرج²، هذه المنظمات تكون مجبرة على أن تحارب من أجل بقائها، فقد تلجأ إلى التخفيض في نشاطها غير المربح، أو النشاط ذو التكلفة العالية، وقد تصفي بعض الوحدات، وقد تلجأ للاندماج مع منظمات أخرى، وقد يصل الأمر حتى إلى التصفية. والجدول الموالي يوضح مثال لمصفوفة التحليل الثنائي (تحليل SWOT) لشركة "أ" والتي تقوم بإنتاج الزوارق التجارية وبيعها.

¹ . نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية: مصر، 2001 ص:159.

² . نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص:214.

جدول رقم (04) : مصفوفة القوة، الضعف، الفرص والتهديدات للشركة (أ).

<p>التهديدات:</p> <p>1- وجود منافسة قوية؛</p> <p>2- يرغب المستهلك في الحصول على تصاميم أبدان مختلفة للزوارق.</p>	<p>الفرص:</p> <p>1- وجود العديد من البحيرات في المنطقة؛</p> <p>2- زيادة إنفاق المستهلكين على المتعة والتسلية.</p>	<p>الفرص والتهديدات البيئية</p> <p>قوة وضعف الشركة</p>
<p>موائمة القوة مع التهديد:</p> <p>1- القوة: نوعية المنتج؛</p> <p>التهديد : قوة المنافسة.</p>	<p>موائمة القوة مع الفرص:</p> <p>1- القوة: نوعية المنتج؛</p> <p>الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على التسلية.</p>	<p>مواطن القوة:</p> <p>أ- نوعية المنتج؛</p> <p>ب- الدعم الحكومي؛</p> <p>ج- الإدارة.</p>
<p>مواجهة الضعف على التهديدات</p> <p>1- الضعف: لا توجد منتجات جديدة؛</p> <p>التهديد: رغبة المستهلك في الحصول على أبدان مختلف للزوارق.</p>	<p>مواجهة الضعف مع الفرص:</p> <p>1- الضعف: لا توجد منتجات جديدة؛</p> <p>الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على التسلية.</p>	<p>مواطن الضعف:</p> <p>أ- عدم المقدرة على تطوير المنتجات الجديدة؛</p> <p>ب- ضعف المهارات التسويقية؛</p> <p>ج- ضعف التمويل.</p>

المصدر: واثق شاكر محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، ط1، قطر 1997، ص: 172.

من خلال موائمة مواطن القوة والضعف مع الفرص والتهديدات تتوفر للشركة أربعة أصناف من

الموائمة وهي :

1. **مواجهة القوة مع الفرص :** تنشأ هذه الحالة من موائمة مواطن القوة الرئيسية للمنظمة مع الفرص الرئيسية المتاحة لها في البيئة الخارجية وبالتحديد مواجعة نوعية المنتج الجي مع زيادة إنفاق المستهلكين على المتعة والتسلية، والتي ينبغي على الشركة المعنية تركيز جهودها الإنتاجية والتسويقية على هذه الحالة مستقبلاً؛

2. **موائمة القوة مع التهديد:** تنتج هذه الحالة من موائمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع التهديدات الرئيسية في البيئة الخارجية، إذ ينبغي على الشركة المعنية استغلال مواطن قوتها التي تتمثل بنوعية المنتج الجيد لتجنب أو تخفيف التهديد الذي يتعرض له والذي يتمثل بالمنافسة القوية في السوق؛

3. **موائمة الضعف مع الفرص:** تنشأ هذه الحالة من موائمة مواطن الضعف الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية، إذ يتطلب من الشركة المعنية التغلب على مواطن ضعفها التي هي عدم

تطويرها زوارق جديدة، من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة لها التي هي زيادة إنفاق المستهلكين على المتعة والتسلية، كأن يأخذ بعين الاعتبار احتمال إنتاج وتسويق أنواع جديدة من منتجات المتعة والتسلية؛

4. مواءمة الضعف مع التهديد: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن ضعف الشركة مع التهديدات المفروضة عليها في البيئة الخارجية، عموماً، يتطلب من الشركة في هذه الحالة التقليل من مواطن ضعفها التي تتمثل بعدم تطويرها منتجات جديدة، وكذلك تجنب التهديد المفروض عليها الذي هو رغبة المستهلك في الحصول على أبدان مختلفة للزوارق، كأن يتم توظيف أو استئجار فنيين ذوي مهارة عالية في تصميم الزوارق مثلاً.

عموماً إن تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات وبكافة مراحلها الأربع التي سبق لنا تحديدها وشرحها في هذا المطلب، تمثل في حد ذاتها قاعدة انطلاق للمراحل اللاحقة في وضع وتطوير الإستراتيجية التسويقية، التي هي بصفة خاصة وضع وتطوير الأهداف والبدائل الإستراتيجية.

المطلب الثاني: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية " Boston consulting group "

تستند أساليب تحليل المحفظة على تحليل متغيرين أساسيين هما: تحليل عناصر البيئة الخارجية لكل وحدة من وحدات العمل الإستراتيجية/المنتجات الحالية، وكذلك تحديد مدى إمكانية كل من هذه الوحدات/المنتجات في تحقيق أهداف المنظمة كوحدة متكاملة في المستقبل، إن كل من هذين المتغيرين يمكن قياسه كمياً، فالمتغير الأول الذي هو البيئة الخارجية، يمكن تمثيله بمعدل نمو السوق (معدل نمو مبيعات الوحدة/المنتج) أو جاذبية السوق في حين يمكن التعبير عن المتغير الثاني بمستوى الحصة السوقية النسبية (مواطن القوة) للوحدة/المنتج ذاته.

ولكن قبل التطرق إلى هذه المصفوفة يجب إلقاء نظرة على مفهوم "منحنى الخبرة" ذلك أن نمو السوق يمثل العام—المؤثر الرئيسي في تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، بالحصول على مزايا منحنى الخبرة، والذي يشكل أساس مصفوفة BCG وكذلك بناء الحصة السوقية في السوق ذي معدل النمو العالي مقارنة بالسوق ذي النمو المنخفض؛ كما يوفر السوق ذو معدل النمو العالي فرصة لاستثمار الموارد المتاحة للوحدة المعنية.

أولاً: مفهوم منحنى الخبرة :

يختبر مفهوم منحنى الخبرة من أولى الدراسات التي اهتمت بهذا المجال التي قام بها مكتب الاستشارة الأمريكي "BCG" في سنوات السبعينات، حيث اعتبر هيكل المنافسة ممثلاً في مجموع المنظمات التي تتنافس على نفس المنتج، أما من حيث الشكل فقد اعتبرت التكاليف أساساً للمنافسة بدلاً من الأسعار التي كانت أساس المفهوم الاقتصادي لها، وحسب هذه الدراسة، فإن مستويات التكلفة تختلف من منظمة إلى أخرى

حسب اختلاف مستويات الخبرة بحيث أوجدت هذه الدراسة علاقة عكسية بين حجم الإنتاج المتراكم ومستويات التكلفة الوحودية الإنتاج.

ويعتبر أثر الخبرة ظاهرة الإنتاج المتراكم، حيث إنتاج منتج جديد واحد يؤدي إلى انخفاض وقت الإنتاج وبذلك نقص التكاليف¹، هذه الفكرة أصبحت رسمية في نهاية الستينات وبالتالي نستطيع القول أن أثر الخبرة يؤدي إلى انخفاض في نسبة مئوية مستمرة (عادة ما بين 20 إلى 30%) من التكلفة الوحودية للمنتج في كل مرة عند تضاعف تراكم الإنتاج من هذا المنتج، ويمكن أن يمثل تحت المعادلة الرياضية التالية².

$$N_n = 2^n \cdot N_0$$

$$C_n = (1-y)^n \times C_0$$

ولتكن:

$$\text{Log } E_n = [\text{Log } (1-y) / \text{Log } 2] \times \text{Log } N_n / N_0 + \text{Log } C_0$$

حيث:

N_0 = الإنتاج الأصلي

C_0 = التكلفة الأصلية

y = النسبة المئوية لانخفاض التكاليف

n = عدد تضاعف الإنتاج المتراكم

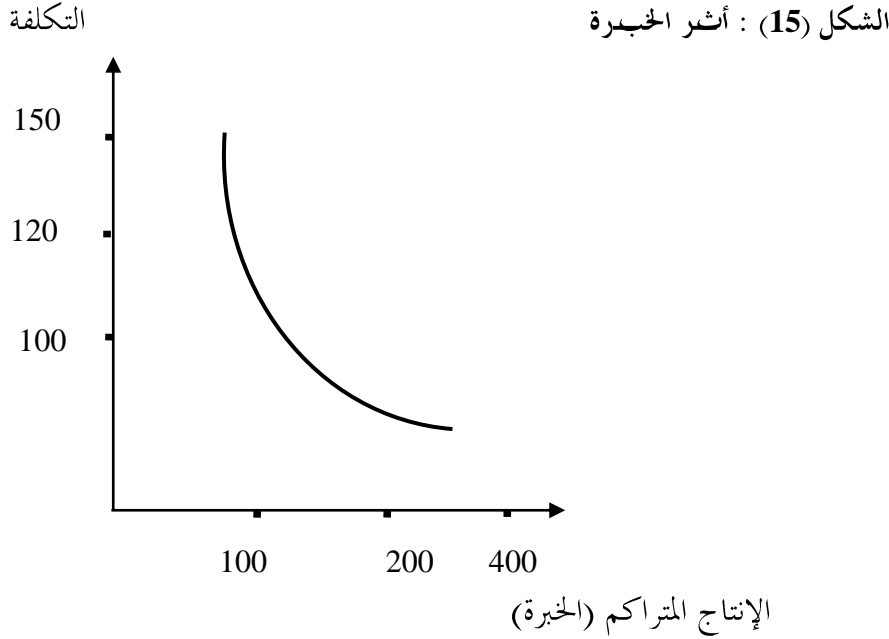
N_n = الإنتاج المتراكم في الوقت

C_n = التكلفة والوقت

وبالتالي أثر الخبرة يكون ممثلاً كالاتي :

¹.N.Guedj ,le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'entreprise ,3^{ème} édition, édition d'organisation ,Paris ,2000,p.86.

².F.Leroy , les stratégies d'entreprise ,Dunod , Paris,2001,p.30.



Source : F.LEROY, *les stratégies d'entreprise*, op.cit, p.31

إن ميل الشكل رقم (15) يعبر عن تكلفة أثر الخبرة، فإن منحنى التمهين ذو 75 % يعني كلما تضاعف الإنتاج التراكم، كلما كانت التكلفة الوحيدة للمنتج تنخفض من (100 إلى 75) أي 25 % كان منحنى الخبرة مقتصرًا فقط على وظيفة الإنتاج، ثم أصبح مع شدة كثافة المنافسة يطبق في معظم أنشطة ووظائف المنظمة، خاصة عند تبني المنظمة لإستراتيجية تدينية التكاليف فتصبح هذه الأخيرة مجبرة على تطبيق منحنى الخبرة على مختلف الوظائف، كونها تهدف إلى تطبيق سلسلة الحجم التراكم، حيث تحصل المنظمة على تضاعف الإنتاج التراكم سريعًا في بداية منحنى أثر الخبرة، لأن هذا الأخير يكون واضحًا في بداية المراحل الأولى لدورة المنتج، فالمنظمة تنتهز هذه الفرصة لاكتساب الحصة السوقية بسرعة، ولهذا فهي تتواجد في وضعية جيدة من ناحية التكاليف عند تباطؤ السوق. ويكون أثر الخبرة مختلفًا نوعًا ما حسب مراحل القيمة المضافة وتحليل التكاليف في المنظمة، أي حسب نوع النشاط فيها وحسب مستواها للاندماج الصناعي.

والشكل التالي يبين ذلك :

شكل رقم (16): أثر الخبرة لمختلف الأنشطة.

<p>بحث وتطوير</p> <p>%95</p>	<p>صنع القطع</p> <p>%75</p>	<p>التركيب</p> <p>%70</p>
<p>تسويق</p> <p>%90</p>	<p>توزيع</p> <p>%85</p>	<p>البيع</p> <p>%85</p>

Source :N .GUEDJ, op.cit p.87.

وهناك أربعة أسباب تؤدي إلى خفض التكلفة حسب مفهوم أثر الخبرة وهي¹:

1. أثر منحني الخبرة (التعلم): ويعني ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة

معينة من خلال التكرار؛

2. التخصص: ويشير ذلك إلى أن العمال الذين يتخصصون في مهمة واحدة بدلاً من أداء كل

المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة (النشاط)، كلما زادت ممارستهم لها؛

3. الاستثمار: فالمؤسسات التي تقوم بالاستثمار لزيادة طاقتها وتخفيض التكاليف سوف تحرك هذه

التكاليف وبشكل أسرع؛

4. الحجم: بمعنى انخفاض التكاليف الناتج عن حجم الإنتاج أو ما يسمى بـاقتصاديات السلم؛

كما أن المؤسسة تستفيد من منحني الخبرة في ضرورة إتباع تلك الإستراتيجية التي تؤدي إلى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق، وقد يتطلب ذلك من المؤسسة عملية تقسيم السوق والتعامل معها بحيث تتمكن منها وتستطيع أن تدافع عنها أمام المنافسين، ومن ثم تستطيع تحقيق حصة كبيرة في السوق².

¹ .نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص:138.

² .إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:260.

الفرع الثاني : مفهوم مصفوفة BCG

طورت جماعة بوسطن الاستشارية في سنة 1970 أحد أساليب تحليل المحافظة الذي أطلقت عليه اسم مصفوفة النمو - الحصة *Growth share matrix*، ويستخدَم في هذه المصفوفة محورين أساسيين حيث يمثل محورها العمودي معدل النمو في ذلك الجزء من السوق الذي تتنافس فيه وحدة العمل الإستراتيجية والذي يقاس بمعدل نمو المبيعات السنوي (مستبعد تأثير التضخم الاقتصادي) ويتراوح معدل النمو في السوق ما بين صفر 00 و 20%، فإذا كان هذا المعدل يزيد على 10% فإنه يعتبر معدل نمو عالٍ، والعكس صحيح.

ومن الجدير بالذكر، أن معدل نمو السوق يحظى بأهمية كبيرة في وضع وتطوير الإستراتيجية وذلك لسببين هما¹:

1. أن نمو السوق يمثل العامل المؤثر الرئيسي في تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، بالحصول على مزايا منحني الخبرة، وكذلك بناء الحصة السوقية في السوق ذي معدل النمو العالي مقارنة بالسوق ذي النمو المنخفض؛

2. يوفر السوق ذو معدل النمو العالي فرصة لاستثمار الموارد المتاحة للوحدة المعنية؛

ومن جهة ثانية يعبر المحور الأفقي في المصفوفة عن الحصة السوقية النسبية، الذي عرف بأنها "نسبة مبيعات وحدة العمل الإستراتيجية / المنتج إلى مبيعات المنافسين القياديين في السوق"²، وهي تختلف عن الحصة السوقية المطلقة والمتمثلة في نسبة مبيعات المنظمة وحدة عمل إستراتيجية/ منتج إلى إجمالي مبيعات كافة المنافسين في السوق.


يقاس معدل الحصة السوقية النسبية على المقياس اللوغاريتمي في المصفوفة الذي تتراوح درجاته ما بين صفر و 10%، فإذا كان هذا المعدل دون 1%، الذي هو الحد الفاصل للمقياس على المحور الأفقي فإنه يعتبر منخفض وإذا كان فوق 1%، فإنه يعتبر معدل عالٍ.

والشكل الموالي يوضح نموذج مصفوفة BCG

¹ واثق شاكر محمود رامز، مرجع سابق، ص:260.

² المرجع نفسه.

شكل رقم (17) : مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

 <p>النجوم تساهم في النمو بتمويل ذاتي</p>	<p>علامة الاستفهام ؟ تساهم في النمو وتتطلب سيولة نقدية</p>	عالي	نسبة نمو السوق
	<p>البقرة الحلوب تساهم قليلا في النمو وتعطي نقودا</p>	<p>الكلاب لا تساهم في النمو ولا تساهم في النقدية</p>	
1		0,1	10

حصة المنظمة من السوق

Source :Vemete .E, *l'essentiel du Marketing* ,édition d'organisation, 2^{ème} édition 2002, p186

أولاً: تحليل مصفوفة BCG

تتكون المصفوفة BCG من أربعة مربعات المربع الأول هو علامات الاستفهام، والمربع الثاني النجم وم المربع الثالث البقرة الحلوب، والمربع الرابع الكلاب.

1- علامات الاستفهام:

تصنف المنتجات ذات الحصة السوقية النسبية المنخفضة، والمتواجدة في الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو المنخفضة، ضمن فئة علامة الاستفهام، ويطلق عليها أحيانا الطفل المشكلة **PROBLEM CHILDREN** التي تقع في المربع الأيمن العلوي من المصفوفة، وطبقا للواقع الفعلي للأسواق، فإن أغلب المنتجات الجديدة تصنف ضمن هذه الفئة¹. خاصة وأنه من الأفضل لوحدة العمل الإستراتيجية تسويق هذه المنتجات ولأول مرة على نطاق واسع في الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو العالية. ونظرا لانخفاض معدل الحصة السوقية النسبية فإن مبيعات المنتج لا تحقق أي أرباح أو أنها قليلة، ومن ثم فإن حجم النقد المتولد منها يكون منخفضا، وفي الوقت ذاته، وبسبب ارتفاع معدل النمو في السوق، فإن هذه المنتجات تحتاج إلى مقدار كبير من النقد من أجل استغلال الفرص السوقية، وبناء حصصها السوقية.

وتتضمن الموارد المخصصة لهذه المرحلة الاستثمارات اللازمة لاختيار السوق، وتطوير المنتج لخلق الطلب عليه، وتسهيل توزيعه في السوق².

¹ واثق شاكر محمود رامز، مرجع سابق، ص:262.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:216.

2- النجوم:

إذا لاقى المنتجات ضمن فئة علامة الاستفهام، قبول المستهلكين ونجاح تسويقها في الأسواق فإنها تتحول إلى فئة النجوم، وتشير النجوم إلى تلك المنتجات التي تتصف بارتفاع حصصها السوقية النسبية (القيادية)، والتي تتواجد في أسواق ذات معدلات نمو عالية. طبقاً لذلك، تعتبر المنتجات ضمن هذه الفئة من أكثر المنتجات التي تسوقها وحدة العمل الإستراتيجية، تحقيقاً للأرباح، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أنها تولد نقداً فائضاً عن حاجتها، فبالرغم من أن هذه المنتجات تولد مقداراً كبيراً من النقد، إلا أنها في الوقت ذاته تتطلب إعادة استثمار هذا النقد لتوليد الزيادة في الطاقة الإنتاجية والتخزين والمصاريف التسويقية من أجل المحافظة على مستوى حصصها السوقية العالية، ومواجهة المنافسة السوقية المتزايدة في الأسواق. ومع ذلك، إذا كانت هذه المنتجات لا تولد نقداً فائضاً عن حاجتها في الوقت الحاضر، فإنها يمكن أن تصبح مولدة للنقد عندما تنخفض معدلات النمو في السوق مستقبلاً.

وفي ظل هذا الوضع فإن المنظمة عادة ما تتبع استراتيجيات النمو التوسعية، لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي¹.

3- البقرة الحلوب:

عندما ينخفض معدل نمو السوق دون 10% سنوياً، تتحول المنتجات ضمن فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب، هذا مع احتفاظها بموقعها القيادي في السوق. طبقاً لذلك، تتمتع هذه المنتجات بمزايا اقتصادية الحجم في الإنتاج والتسويق، ومن ثم تحقيق مبيعات الوحدة الواحدة من المنتج هامش ربح عالٍ، إضافة إلى ذلك، ونظراً لانخفاض معدل النمو السنوي للسوق، فإن وحدة العمل الإستراتيجية ليست بحاجة إلى زيادة طاقته الإنتاجية من أجل زيادة عدد الوحدات المنتجة لهذه المنتجات، بل إنها تكتفي باستثمار ذلك المقدار الكافي من النقد للحفاظ على مستوى الحصة السوقية النسبية لهذه المنتجات لأطول فترة زمنية ممكنة، وفي الغالب، إن هذا المقدار من النقد يكون دون مستوى النقد المتولد من مبيعات هذه المنتجات، لهذا تحصل وحدة العمل المعنية على فائض نقدي كبير، الذي يستخدم في تسديد مستحقاتها من الديون، ومصاريفها المتفرقة، وكذلك تمويل عملياتها الإنتاجية والتسويقية الخاصة بالمنتجات الأخرى، التي تقع ضمن فئة علامات الاستفهام والنجوم².

4- الكلاب:

في حالة انخفاض الحصة السوقية النسبية للمنتجات ضمن فئة البقرات الحلوب فإن هذه المنتجات تصبح ضمن فئة الكلاب، التي تقع في الجزء الأسفل على اليمين من المصفوفة. وبما أن هذه المنتجات ذات

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1991، ص: 263.

² واثق شاكر محمود رامز، مرجع سابق، ص: 263-264.

حصص سوقية منخفضة، فإن وحدة الأعمال الاستراتيجية لا تحقق أي أرباح من عملياتها التسويقية، ومن ثم فإن النقد المتولد يكون عادة ضعيفا.

وتواجه الإدارة أحد البديلين الاستراتيجيين الآتين:

الاستمرار في إنتاج وتسويق المنتج، أملا في حصول تحول مفاجئ في معدل النمو السنوي للسوق مستقبلا، ومن ثم زيادة مستوى حصتها السوقية.

وأما البديل الثاني التوقف عن إنتاج وتسويق المنتج وسحبه نهائيا من الأسواق.

وفي حال اختيار الإدارة البديل الاستراتيجي الأول، فإن ذلك يتطلب توظيف مقدار كبير من النقد الذي حصلت عليه من تسويق منتجات أخرى، كالبقرة الحلوب، خاصة وأن المنتج ضمن فئة الكلاب لا يحقق سوى نقدا قليلا جدا. ولهذا يطلق على هذه الفئة من المنتجات بمصيدة النقد *Cash Trap* وبما أن الإدارة سوف تواجه قرار سحب المنتجات ضمن فئة الكلاب من السوق، سواء كان ذلك عاجلا أو آجلا، فإن هذه المنتجات لا تستحق بذل الجهد والوقت، لهذا فإنه من الأفضل للإدارة اختيار البديل الاستراتيجي الثاني الذي هو سحب المنتج نهائيا من الأسواق.

ثاني: المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG

يتبادر إلى الأذهان تساؤل مهم وهو: كيف يمكن لوحدة الأعمال الاستراتيجية الاستفادة من تحليل محفظة المنتجات التي تستند أساسا على تصنيف المنتجات الحالية، في وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي سغطي فترة زمنية مستقبلية؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تتركز في أن محفظة المنتجات بحد ذاتها ترتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم دورة حياة المنتج، إذ أن مرحلة التقديم في دورة حياة المنتج تنعكس في فئة علامات الاستفهام من المنتجات المحفظة، وتبدأ مرحلة النمو من نهاية الفئة الأولى من المنتجات وتستمر في فئة النجوم، وعند تحول المنتجات من فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب في الجزء الأسفل من المحفظة تبدأ مرحلة النضج في دورة الحياة وأخيرا يمكن تحديد موقع مرحلة التدهور في فئة الكلاب.

وبما أن دورة حياة المنتج ذات طبيعة ديناميكية، فإن تحديد موقع المنتج الحالي في أي من فئات المنتجات في المحفظة سوف لا يبقى في هذه الفئة مستقبلا، بل يتحول إلى فئة أخرى خلال الزمن طبقا لتسلسل مراحل دورة حياة المنتج.

كما أنه عند تسويق الوحدة الاستراتيجية للمنتج الجديد لأول مرة في الأسواق الذي يطلق عليه علامة الاستفهام، فإنها تتبنى إستراتيجية بناء الحصة السوقية مستقبلا، وعند وصول المنتج إلى فئة النجوم، فإنها تفضل إستراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية مستقبلا، وتطبيق إستراتيجية انكماشية عندما يكون المنتج

في فئة البقرات الحلوب، وتحاول البقاء في هذه الفئة حين دخول المنتج مرحلة التدهور من دورة حياته السوقية مستقبلاً، وعندها ينبغي عليها اختيار الوقت المناسب لسحب المنتج من السوق.

ثالث النقد الموجه لمصفوفة BCG

تتركز الانتقادات الموجهة إلى مصفوفة النمو- الحصة في عدة نقاط نذكر أهمها:
النموذج الذي قدمته جماعة بوسط ن الاستشارية يساعد المنظمة على تمثيل كل أنشطتها على مصفوفة واحدة ومساهمة كل نشاط للمنظمة ككل وهذا يمكن المنظمة من أن تختار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع والذي يمكنها من أن تعظم من مقدار مساهمته في تحقيق استراتيجيات المنظم -ة في الأجل الطويل؛

تساهم المصفوفة في معرفة فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى ينبغي أن تضاف لمحفزتها الحالية؛
تساعد المصفوفة المنظمة في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو - الصناعية؛

من جهة أخرى فالمصفوفة تحوي جوانب قصور هامة نذكر منها:
استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة (السوق) وتجاهل مؤشرات أخرى كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... الخ، كذلك تطور معدل النمو السوقي لا يؤثر بأن المنظمات العاملة ستحقق ربح؛

تطور أذواق المستهلكين، التطور في التكنولوجيا؛
استخدام حصة السوق للمنظمة كمؤشر نسبي يتصف بالخطر الشديد والربح الذي يحققه النشاط أو الوحدة تختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته؛
تصنيف الوحدات أو أنشطة الأعمال إلى وحدات ذات نمو عال أو منخفض، أو حصة سوق عالية أو منخفضة، فكيف يمكن وضع الوحدات التي تؤدي بصورة متوسطة على هذه المصفوفة (ليست عالية أو منخفضة) فهي ذات المراكز الوسطى ومعناه أن وجود أربعة أنشطة فقط لهذه المصفوفة هو غير كاف لاستيعاب كل الوحدات أو الأنشطة.

المطلب الثالث: مصفوفة Arthur d'LITTLE (ADL)

الفرع الأول: تعريف مصفوفة ADL

تعتبر هذه المصفوفة أسلوب من أساليب تحليل المحفظة، وظهرت في سنوات السبعينات، وتعتبر مصفوفة ADL أداة تحليل كمية حيث تعتمد على بعدين استراتيجيين هما:

1. **نضج الصناعة**¹: وهو مفهوم يحبه م مفهوم دورة حياة المنتج، حيث تمر الصناعة بأربعة مراحل وهي: الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار والجدول رقم (06) يوضح أهم المتغيرات لكل مرحلة من مراحل النمو.

2. **الوضعية التنافسية**²: وتتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي "DAS" ويقترح *H.DEBODINAL* وهو خبير استشاري بمكتب *ADL* قائمة بأهم عوامل الوضعية التنافسية، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: (05): يوضح عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتموين، الإنتاج، التجارة.

عوامل التموين	عوامل الإنتاج	عوامل التجارة
التكامل الخلفي؛	قدرة و مرونة الوحدات؛	صورة المؤسسة؛
عقود الامتياز في الآجال	إنتاجية الوحدات ؛	جودة وحيارة شبكة
الطويلة؛	مستوى التكاليف؛	التوزيع؛
إمكانية المديونية ؛	حيارة طرق وأساليب	قيمة المنتج؛
تكلفة المديونية؛	خاصة ؛	الحيارة على خط منتجات
تكلفة التأهيل واليد	الموضع الجغرافي؛	واسع؛
العاملة.	جودة التسيير...الخ.	تسهيلات للمشتريين...الخ.

Source : J.P Helfer, J.Orsoni, M.Kalika, op.cit, p.135

¹.J.P Helfer, J.Orsoni, M.Kalika, op.cit, p.137.

².Ibid, p.134.

جدول رقم (06): يوضح مراحل نضج الصناعة والمؤشرات

المرحلة / المؤشرات	الانطلاق	النمو	النضج	الانحدار
1-معدل النمو	أكثر سرعة من الناتج الوطني الخام	أسرع من الناتج الوطني الخام	معاادل أو أقل من الناتج الوطني الخام	ضعيف جدا ومنحدر إلى السالب
2-احتمال النمو	-غير معروف -غير مرضي	-نسبيا معروف -غير مرضي	-معروف -مرضي	-معروف جدا -مرضي
3-خط المنتجات	-ضيق وجد محدود	-واسع	-واسع -ترشيد في الخط	-ضيق -واسع في قطاعات جذابة
4_عدد المنافسين	-قليل	-كثير	-كثير	-عدد متوسط
5-الحصص السوقية وتوزيعها مع استقرارها	-مجزأة -غير ثابتة	-مركزة -ثابتة نوعا ما	-استقرار -الحصص جد ثابتة	-مركزة أو جد مجزأة (حسب القطاع) -جد ثابتة
6-ثبات العملاء	-غير مستقر	-أكثر استقرارا	-أقل استقرار	-جد مستقر
7-سهولة النفاذ إلى القطاع	-سهلة	-أكثر صعوبة	-جد صعبة	-عدم الرغبة في النفاذ
8-التكنولوجيا	-تطور سريع في التكنولوجيا غير معروفة	-متغيرة	معروفة الوصول لها سهل	-معروفة - الوصول لها سهل

Source :Ibid, p. 136

وتحدد مصفوفة ADL خمسة وضعيات تنافسية: مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة، هامشية.

والجدول التالي: يوضح الوضعيات التنافسية وخصائصها حسب ADL:

جدول رقم (07): يوضح الوضعيات التنافسية وأهم خصائصها حسب ADL

الخصائص	الخصائص الوضعية التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على مراقبة سلوك المنافسين (أداء و استراتيجيا)؛ - وضع عدة خيارات إستراتيجية مستقلة عن المنافسين. 	مسيطرة
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على وضع السياسات بدون خطر على وضعيتها في الآجال الطويلة . 	قوية
<ul style="list-style-type: none"> - رفع قدرات الاستغلال للمؤسسة من اجل قيادة بعض الاستراتيجيات ؛ - امتلاك حظوظ كبيرة للحفاظ على الوضعية التنافسية في الآجال الطويلة. 	مقبولة
<ul style="list-style-type: none"> - أداءات غير مرضية لتبرير مواصلة أنشطتها ؛ - حظوظ متوسطة (أو أقل من المتوسط) في الحفاظ على الوضعية التنافسية. 	ضعيفة
<ul style="list-style-type: none"> - أداءات غير مرضية حاليا وهناك احتمال تحسين الوضعية ؛ - أقل بقاء في الآجال القصيرة لكن مطلوب تحيينها للوضعية للتمكن من حظوظ البقاء في الآجال الطويلة. 	هامشية

Source : Jacques Bojin, Jean-Marie Schoettl, *les outils de la stratégie* , éditions d'organisation, paris, 2005, p278

الفرع الثاني: المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ADL

يمكن توضيح التوجهات الإستراتيجية لمصفوفة ADL في المخطط الموالي:

شكل رقم (18): يوضح مصفوفة ADL

مسيطرة	الانطلاق	النمو	النضج	الانحدار
قوية		النمو الطبيعي		
مقبولة				
ضعيفة			الاختياري	
هامشية				التخلي

نضج الصناعة →

Source : Jacques Bojin et al, op.cit, p.280.

من خلال الشكل رقم : (18) يمكن توضيح أهم التوجهات الإستراتيجية الممكن الحصول

عليها ضمن مصفوفة ADL كالتالي:

- 1. خانة النمو الطبيعي:** حيث تتمتع المنظمة بأحسن القدرات التنافسية ويرشدنا النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها؛
- 2. خانة النمو الاختياري:** تنافسية المنظمة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به، أخطار المنظمة جد متدنية وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمبرمجة؛
- 3. خانة التخلي:** فالمنظمة لا تتمتع بتنافسية والقطاع ليس جذابا مع امتلاك المنظمة لحصص سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، وهنا ضرورة التخلي والانسحاب من هذه الحصص. والجدول الموالي يوضح مختلف الاستراتيجيات الممكن إتباعها في كل وضعية من المصفوفة.

جدول رقم (08): يوضح المصفوفة ADL والتوجيهات الإستراتيجية لها

الأنحدار	النضج	النمو	الانطلاق	نضج الصناعة → الوضعية التنافسية ↓
-الدفاع عن الوضعية؛ -التركيز؛ -التحديد والابتكار؛ -النمو مع الصناعة.	-الدفاع عن الوضعية؛ -النمو السريع؛ -قيادة التكلفة.	-نمو سريع؛ -قيادة التكلفة؛ -التحديد؛ -الدفاع عن الوضعية.	-نمو سريع؛ -توسع تماما لزيادة الحصة السوقية والحفاظ على الوضعية التنافسية.	1. مسيطرة
-التخلي عن الأنشطة وتعليق البعض؛ -النمو مع الصناعة؛ -الحصاد.	-قيادة التكاليف؛ -التركيز و التمييز؛ -الابتكار؛ -النمو مع الصناعة.	-النمو السريع؛ -قيادة التكاليف؛ -التمييز.	-التمييز؛ -النمو السريع والتوسع تماما للحفاظ على الحصة السوقية.	2. قوية
-التحول؛ -تخفيض التكلفة.	-الحصاد؛ -الدفاع عن الحصة السوقية و إيجاد موقع ملائم للابتكار ؛ -التمييز؛ -التركيز،النمو مع الصناعة أو التحول.	-التركيز ثم التميز اللاحق؛ -النمو مع الصناعة.	-التمييز؛ -التركيز؛ -النمو السريع.	3. مقبولة
-الانكماش؛ -تخفيض التكلفة.	-الحصاد؛ -التخلي عن بعض الأنشطة؛ -إيجاد موقع ملائم؛ -تخفيض التكلفة.	-اللاحق بالحصاد؛ -إيجاد موقع ملائم؛ -التخلي عن بعض الأنشطة؛ -التركيز؛ -النمو مع الصناعة	-نمو مع الصناعة؛ -التركيز؛ -التوسع لتحسين الوضعية التنافسية.	4. ضعيفة(ممكن الدفاع عنها)
-الانسحاب و التخلي.	-الانسحاب؛ -التحول؛ -التخلي عن بعض الأنشطة؛	-التحول؛ -التخلي عن بعض الأنشطة؛ -تخفيض التكاليف؛ -الانكماش	-إيجاد بيئة ملائمة للحاق النمو مع الصناعة.	5. هامشية

المصادر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع: مصر، ط1، 1998

ص: 136.

ومن خلال مصفوفة ADL يمكن تحديد تطور السياسات المالية لكل مرحلة من مراحل نضج الصناعة والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): يوضح تطور السياسة المالية حسب مراحل نضج الصناعة

الانحدار	النضج	النمو	الانطلاق	دورة الحياة المعايير المالية
في انحدار	مرتفعة	إيجابية ومتوسطة	ضعيفة، غير منتظمة	1. الأرباح الصافية <i>Bénéfice net</i>
في انخفاض	أقصاها	نمو قوي	ضعيفة	2. العقارات الخام <i>Immobilisation brute</i>
في انخفاض	مرتفع	متزايد	ضعيف	3. الاهتلاك <i>amortissement</i>
نمو متوقف	أقصاه	نمو متزايد	ضعيف	4. الاحتياج من رأس المال العامل <i>Besoin en fonds de roulement</i>
في انحدار	مرتفع	نمو متزايد	ضعيف	5. التدفق النقدي <i>Cash-flow (1)+(3)</i>
++	+	-	- -	6. التدفقات المالية الصافية <i>Flux financiers nets</i> (5)-(2+3)
+	++	+	-/+	7. مردود الأصول الصافي <i>Rendement actif net (1)/(2)</i>

Source : Jacques Bojin et al, op.cit, p.282.

المطلب الرابع: مصفوفة إشارة المرور "McKinsey"

الفرع الأول: تعريفها

وتعتبر من المصفوفات الأكثر شيوعاً في الاستعمال بعد *BCG* وقدمت من طرف *McKinsey* أستاذ في جامعة شيكاغو وقد قام بتقييم لحساب شركة "Général Electric" لذلك سميت باسم مصفوفة "McKinsey GE"، وقد قدمت هذه المصفوفة كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة *BCG* حيث تقوم على تقييم درجة جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال، ولا تستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، وكذلك لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق، وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم وتمثل أبعاد هذه المصفوفة في¹:

1. المحور الأفقي جاذبية الصناعة : حيث تقاس بالاستناد إلى عدة عوامل، وعموما لا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجي وإنما نذكر بعض العوامل المؤثرة في هذا الصدد وهي كالتالي:

- حجم السوق؛
- معدل النمو في السوق؛
- درجة شدة وتركز المنافسة؛
- درجة المتطلبات التكنولوجية؛
- العوامل السياسية والقانونية.

2. المحور العمودي الوضعية التنافسية : وتقاس بدرجة المنظمة في عوامل النجاح الرئيسية

FCS أفضل من المنافسين المهمين في نفس الصناعة، والذي يؤثر بمدى قوة المنظمة بالنسبة لوحدة النشاط أو مجال النشاط *DAS* موضع التحليل والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح ويمكن ذكر بعض هذه العوامل:

- حصة المنظمة من السوق؛
- درجة الموسمية في مبيعات المنظمة؛
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين؛
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة؛
- المهارات التقنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.

بعد ذلك يتم تقييم كل عامل من هذه العوامل المؤثرة بإعطائه " وزنا" ويعكس هذا الوزن الأهمية النسبية لكل عامل مقارنة بباقي العوامل، كما يقوم المحلل بإعطاء كل عنصر نقطة تمتد من (1-10)

¹.D.Billon,J M.Tardieux,les nouvelles techniques du marketing ,Editop,Paris,France,1998.p.20.

هذه النقطة تخص المنظمة المعنية بالتحليل، وتصدر الإشارة إلى أن "الوزن" يختلف من منظمة إلى أخرى داخل نفس الصناعة كما يتم تبديله وتغييره باستمرار حسب تغيرات البيئة التسويقية .

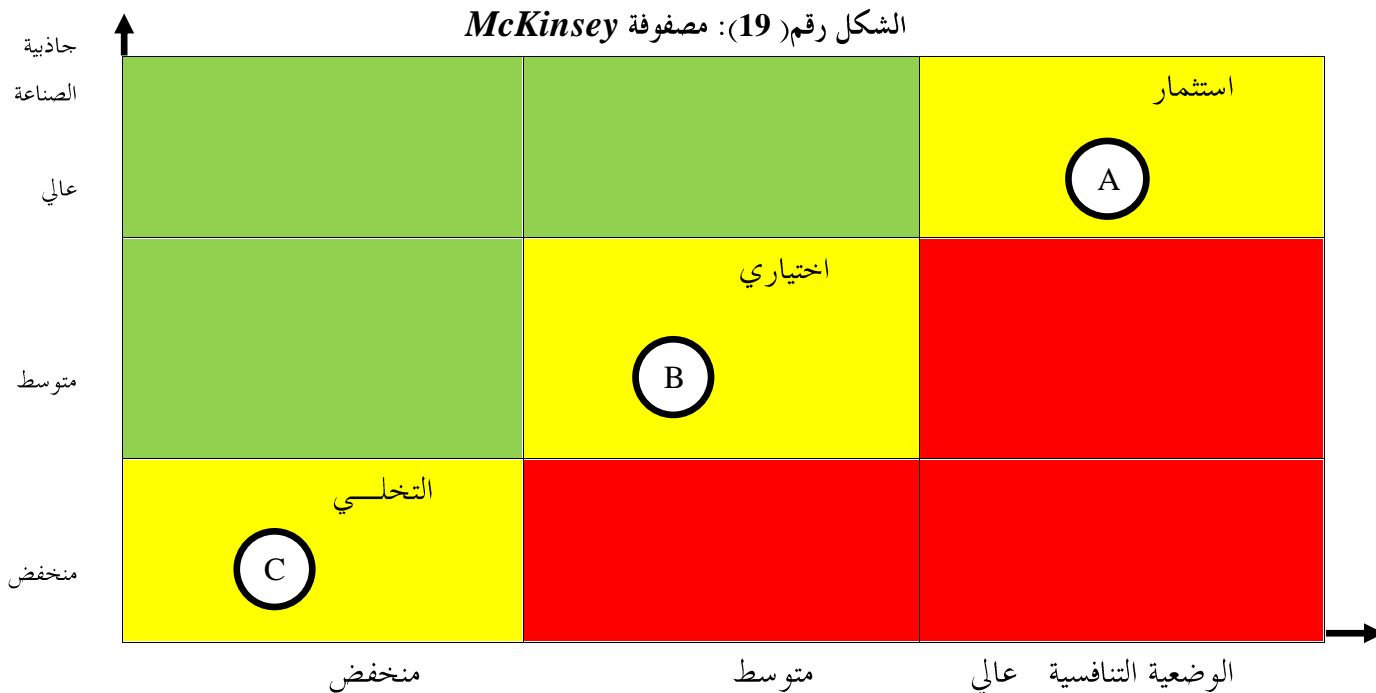
ثم يقوم المحلل الاستراتيجي بضرب "الوزن" أي درجة الأهمية للعنصر في النقطة المعطاة له من أجل الحصول على تقييم نهائي له (يقوم بذلك لجميع العناصر)، ثم يقوم بجمع العلامات المقدمة لكل عنصر ليحصل في الأخير على تقييم عام يمثل قوة نشاط الأعمال، أي الوضعية التنافسية ونفس الشيء بالنسبة لدرجة جاذبية الصناعة¹.

الفرع الثاني: تحليل مصفوفة إشارة المرور "McKinsey - GE"

تمثل مصفوفة McKinsey - GE نموذج أكثر شمولاً من مصفوفة BCG، ذلك أنها تشمل على تسعة خلايا وثلاث درجات تصنيف مقابل أربعة خلايا ودرجتين للتصنيف في BCG، لهذا تعتبر مصفوفة McKinsey أكثر دقة في التحليل والدراسة².

والشكل الموالي يوضح النموذج العام لمصفوفة "McKinsey - GE"

الشكل رقم (19): مصفوفة McKinsey



source : Jacques BOJIN et al, op.cit, p.290.

¹ . حسن فلاح الحسني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2 1997 ص 131.

².Kamel Hamdi,comment diagnostiquer et redresser une entreprise ,Edi collection entrepris ,Alger , Algérie,1995,p.93.

ويستدل من تحليل نتائج هذه المصفوفة المضامين والأبعاد الآتية:

تظهر المصفوفة مقياس مكون من ثلاث قطاعات (عالي، متوسط، منخفض) لكل من جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية، ويؤدي ذلك إلى ظهور تسعة خلايا أساسية؛

إن انتماء النشاط إلى خلية من هذه الخلايا، يتوقف على مجموع النقاط التي حصل عليها النشاط محل التقييم، على بعدي جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية؛

إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع " اذهب " وهنا يجب على المنظمة أن تزيد من حجم إنفاقها واستثمارها في أنشطة هذا القطاع، وهذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة "BCG".

أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهـي تمثل قطاع "توقف" وهـي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الكلاب في مصفوفة "BCG" ؛

وتدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع " اذهب أو توقف " من خلال استخدام إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، ومن هذه الاستراتيجيات إستراتيجية البناء أو إستراتيجية التصفية؛

بالنسبة للخلايا القطرية الثلاث، أي الخلايا بالأصفر فهي تمثل قطاع " احذر " وهي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة الأبقار في مصفوفة "BCG"، فإذا توفرت للمنظمة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها وتحسينها، وإذا لم تتوفر للمنظمة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

جدول رقم(10) يوضح التوجهات الإستراتيجية لمصفوفة *McKinsey*

عناصر الإستراتيجية	الاستثمار/النمو	الاختيار /النتائج	التخلي/النقد
	A	B	C
الاستثمارات	-أقصى حد.	-اختيارية.	-تخفيض؛ -إيقاف الاستثمار.
المخاطر	-مقبولة.	-محدودة.	-يجب تجنبها .
الحصة السوقية	-ارتفاعها في جميع الأجزاء السوقية و اغلب الأسواق الجغرافية.	-حمايتها ؛ -الدخول في أجزاء وأسواق محملة المردودية والنمو.	-الأولوية للأرباح الفورية .
السعر	-تخفيضه لزيادة الحصة السوقية.	-استقرار من أجل زيادة المشاركة.	-زيادة لانخفاض الحجم.
المنتجات	-زيادة الحجم ،ومنتجات جديدة. -تقوية جهود البحث والتطوير	-تغيير المزيج والتخصص. -الدخول في محور النوعية /الأداء (تطوير)	-استبعاد المنتجات ذات الإيراد الضعيف؛ -إيقاف البحث والتطوير.
التكاليف	-استغلال اقتصاديات الحجم	-تخفيض التكاليف المتغيرة؛ -الاقتصاد في التكاليف الثابتة.	-تكاليف متغيرة إلى أقصى حد.
المستخدمين	-برنامج توظيف (دولي) والتدريب	-محدودية التوظيف.	-إيقاف التوظيف والبرمجة لسياسة التخلي.
نوع النشاط	-المقاولة	-التسيير	-شجاع ولبق
<i>Type d'animateur</i>	<i>Entrepreneur</i>	<i>Gestionnaire</i>	<i>Courageux et discipline</i>

Source : jacques BOJIN et al, op.cit, p.292

الفرع الثالث: جوانب الضعف في مصفوفة McKinsey

على الرغم من أن هذه المصفوفة جاءت كبديل للقصور والعيوب الموجودة في مصفوفة BCG، إلا أن كل منه لم يوضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة للوحدات أو الأنشطة التي تقع في كل قطاع بدقة، ولم يوضح كذلك كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي. إن وضع مصفوفة McKinsey لتسعة خلايا لتصنيف الوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة، يعد عملية صعبة، فعملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية كالموسمية في المبيعات، حجم السوق، شدة المنافسة... الخ، ومن جهة أخرى فهي تتوقف على تقدير من يقوم بالتقييم، وبالتالي فإنها قد تخضع إلى حالة من عدم الموضوعية والذاتية في التقييم. وكلتا المصفوفتين لم تعطيا أية أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكات التقييم، أي أن مصفوفة McKinsey لا تعبر إلا عن موضع النشاط أو الوحدة وذلك في علاقتها بالصلابة ككل، أما التغيير الذي يحدث في البيئة أثناء عملية التقييم، أو التغيير المتوقع حدوثه بعد التقييم فلا يؤخذ في الحسبان مما قد يؤدي إلى ظهور صورة غير صحيحة عن أنشطة المنظمة أو ميادينها الإستراتيجية لدى المحلل الاستراتيجي.

المطلب الخامس: نماذج تحليل أخرى

غالباً ما تختلف المنظمات التي تنتمي إلى صناعة واحدة بعضها عن البعض الآخر فيما يتعلق بعوامل مثل: قنوات التوزيع المستخدمة، وجودة منتجاتها، والقيادة التكنولوجية، وخدمة المستهلك وشرائح السوق التي تخدمها المنظمة، وسياسة التسعير، والسياسة الإعلانية وعمليات الترويج. ونتيجة لتلك الاختلافات داخل معظم الصناعات، فمن الممكن ملاحظة مجموعة من المنظمات يتبع أعضائها نفس الاستراتيجيات الأساسية والتي تختلف عن الاستراتيجيات الأساسية التي تتبعها منظمات في مجموعة أخرى هذه المجموعات من المنظمات تسمى المجموعات الإستراتيجية.

الفرع الأول: نموذج التحليل وفق مفهوم المجموعات الإستراتيجية:

أولاً: مفهوم المجموعات الإستراتيجية

يعرف بورتنو المجموعات الإستراتيجية على أنها " مجموعة المؤسسات التي تتبع نفس الإستراتيجية حسب أبعاد محددة"¹.

¹ M. Porter, les choix stratégique et concurrence ,op.cit,p.142.

كما تعرف المجموعات الإستراتيجية على أنها "مجموعة المؤسسات التي تتبنى نفس الإستراتيجية داخل الصناعة، فهذه الأخيرة والخريطة التي يمثلونها عبارة عن طرق تحليل تركز مختلف المؤسسات، حيث من خلالهما -المجموعات الإستراتيجية والخريطة- نستطيع أن نقارن مؤسسة بأخرى من جهة ومقارنتها بمجموع القوى التنافسية من جهة أخرى" ¹.

ويسمح لنا تحليل المجموعات الإستراتيجية بتقدير مجموعة من الخصائص وهي كالتالي ²:
الطرق التي تستعملها المؤسسات في استغلال شروط المنافسة من فرص وعوائق داخل الصناعة؛
مردودية كل مجموعة من القوى الخمس ونقاط ضعفها؛
صلابة التمرکز بواسطة دراسة حواجز النشاط؛
الخطط الإستراتيجية الممكنة المستتجة من طرف مختلف المنافسين الموجودين في مختلف المجموعات الإستراتيجية؛

نقاط ضعف ونقاط قوة المنافسين المباشرين داخل المجموعة الإستراتيجية نفسه.
أما من حيث الاستراتيجيات المتبناة داخل القطاع من طرف المنظمات، فإنها تتعدد وذلك حسب عدة أبعاد إستراتيجية، والتي تسمح لنا بوجه عام بتحديد ومعرفة الاختلافات الموجودة بين الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات وهي ³:

- التخصص؛
- صورة العلامة؛
- سياسة السعر؛
- اختيار حلقات التوزيع؛
- الخدمات المقدمة؛
- جودة المنتج؛
- إستراتيجية الجذب أو الدفع؛
- التكامل العمودي الخلفي أو الأمامي؛
- السيطرة التكنولوجية؛
- الوضعية في مجال التكلفة؛
- العلاقات مع المؤسسة الأم؛
- العلاقات مع السلطات العمومية في البلد الأصل أو البلد المضيف.

¹. T.Atamer, R Calori ,**Diagnostic et décisions stratégiques**, édition ,Dunod,Paris,1998,p.145.

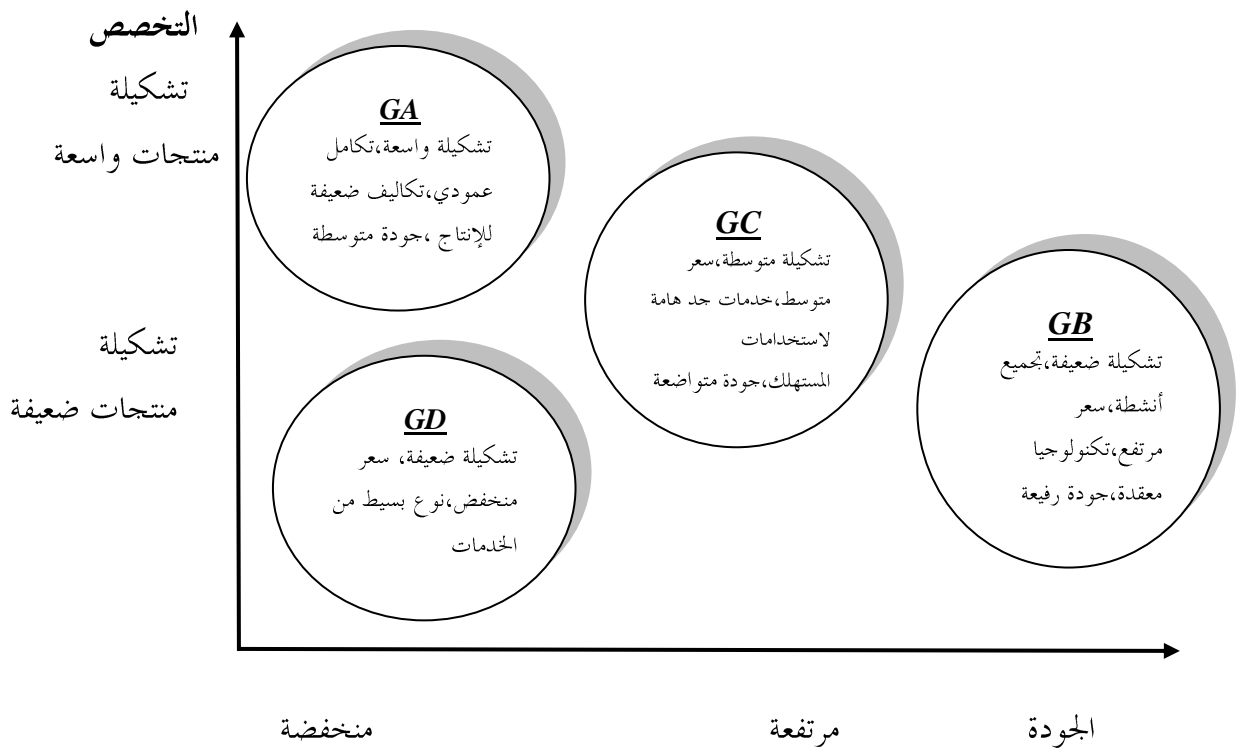
².Ibid,p.145.

édition, Dunod, Paris, ³.Jean Pierre détrie et autres ,**stratégor (politique générale de l'entreprise)**,3^{ème} ed 1997,p.27.

ثانياً: خريطة المجموعات الإستراتيجية

تعتبر خريطة المجموعات الإستراتيجية أداة تحليلية للتعريف بالمنافسة في القطاع، وخريطة الفضاء الاستراتيجي هذه ليست متعلقة بالأسعار ولا بالكميات¹.
فالمحللون يختارون بعض المتغيرات الإستراتيجية الممثلة على البعدين لبناء الخريطة، والشكل التالي يوضح خريطة نموذجية لمفهوم المجموعات الإستراتيجية.

الشكل رقم: (20): يوضح مفهوم المجموعات الإستراتيجية



Source : M. porter, *les choix stratégiques et la concurrence*, op. cit, p.45.

ولإنشاء خريطة المجموعات الإستراتيجية تتبع الخطوات التالية²:

1. ضبط الأبعاد الإستراتيجية، وهنا حسب المعركة التنافسية والمزايا التنافسية الموجودة في القطاع؛
2. تجميع المعلومات النسبية حول سلوكيات المنافسين بشأن هذه الأبعاد؛
3. تحديد جميع الأوصاف ذات الدلالة والتي تتناول الأبعاد المعتدلة واختيار نمط تعديل مستوى

القيم؛

4. ملاً جدول مقارنة الخيارات لكل منافس تجاه كل بعد؛

¹. Gerard Garibaldi, op. cit p. p. 373-374.

². Ibid.

5. بناء الخرائط الإستراتيجية التي تظهر التكيف الأفضل، ولكل خريطة خيار بعدين لا وجود لارتباط بينهما؛

6. القيام بالاختيار بين هذه الخرائط المختلفة والذي يعطينا تعريف أحسن السلوكيات لكل مجموعة؛

والفائدة من وضع خريطة المجموعة الإستراتيجية هي¹:

التحديد الجيد لحواجز التحرك: وتحديد درجة الحماية لكل مجموعة من هجمات المجموعة الأخرى والذي يفيدنا في قياس كثافة التهديدات بداخل القطاع ومنهم أهم المهددين المحتملين والممكنين (الفعالين)؛

إن المسافة الإستراتيجية بين مجموعتين لا تعني المسافة المترية على الخريطة ولكن تعني استصعب المجموعة التحكم بالميزة التنافسية التي تمتلكها المجموعة الأخرى؛

معرفة الاتجاهات الكبيرة والخاصة للقطاع: وهذا بالرجوع إلى نتائج دراسة القطاع لمعرفة الاتجاهات الكبيرة وتصور الآثار الممكنة، والمتقلبة حول مستقبل الخريطة الإستراتيجية، وهذا من شأنه التأثير وبشكل قاطع على حظوظ بقاء المجموعة الإستراتيجية؛

عدم تمثيل المجموعات تهديدات لمجموعة أخرى: أي مكانة المجموعات بالمقارنة مع المجموعات الأخرى؛

التحركات الإستراتيجية المحتملة وحتى الممكنة: هناك أربعة استراتيجيات ممكنة على الإطلاق:

البقاء في نفس المجموعة مع عدم تغيير الوضعية الإستراتيجية؛

البقاء في نفس المجموعة ومحاولة تقوية وضعية المؤسسة في داخل المجموعة؛

الانضمام إلى مجموعة أخرى والتي تكون مقبولة للمؤسسة؛

إنشاء مجموعة إستراتيجية جديدة.

فعلى المنظمة تصور التحركات الإستراتيجية الممكنة والوسائل المتاحة لذلك، وهذا دوماً يكون بفضل الخريطة الإستراتيجية، ومع ذلك يجب القيام بتحليل جيد للتحركات الإستراتيجية لمجموعات المنافسين إضافة إلى معرفة تطورات عوامل النجاح الرئيسية للمجموعات *FCS*.

الفرع الثاني: المقارنة المرجعية

لقد ظهر مفهوم المقارنة المرجعية بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات بشركة *Rank Xerox* لإنتاج الآلات النسخة، كأداة للتسيير حيث تركز على طريقة عمل متكونة من ملاحظة المحيط والمنافسة وتكوين أداة تسييرية بتحريك المؤسسة ودفعها إلى الخروج إلى إطارها المرجعي²، وعليه فالمقارنة المرجعية

¹. Gerard Garibaldi, op. cit p. p. 370-371.

². Ahmed Hamadouche, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, chihab, édition, Alger, Algérie 1997 pp80-89.

قائمة على مبدأ مفاده أن المنظمة مجبرة على الاعتراف بأنه في نفس المجال الذي تنشط فيه، هناك من هو أحسن منها وأنه يجب عليها التصرف بحكمة والتعلم منها بالكيفية التي تجعلها في مثل مستواها و لم لا أفضل منها.

أولاً: تعريف المقارنة المرجعية

توجد عدة تعاريف للمقارنة المرجعية ونذكر منها ما يلي:

يعرف *Robert comp* مسؤول برنامج المقارنة المرجعية بشركة *Rank Xerox* في كتابه "المقارنة

المرجعية" كما يلي " هي عمليات مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات والممارسات ضد أقوى المنافسين أو المؤسسات التي ينظر لها على أنها رائدة في الصناعة"¹.

كما تعرف على أنها "إجراءات مستمرة لتقييم المنتجات، الخدمات، الطرق، مقارنة بالمنافسين الأكثر حزماً أو المؤسسات المعروفة كرائدة"².

تعرف المقارنة المرجعية أو المعايير* على أنها "البحث عن أكفأ الطرائق لنشاط معين، حيث يس مح بضمنان الأسبقية على المنافس"³.

ويعرفها توفيق محمد عبد المحسن على أنها "عملية بحث مستمر لقياس ومقارنة المنتجات، الخدمات والممارسات في مؤسسة محددة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو صناعات أخرى"⁴.

من خلال التعاريف المذكورة سابقاً يتضح أن المقارنة المرجعية هي عملية *Processus* أو مجموعة إجراءات متتابعة فيما بينها والتي تسمح بالتركيز على اختيار منظمة منافسة أو رائدة في صناعتها أو صناعات أخرى كأساس للمقارنة ب غرض إعادة بناء طريقة أداء، ممارسات، طرق المنظمة مع الجهة المرجعية.

ثانياً: أهداف المقارنة المرجعية

بالإضافة إلى التعرف على أحسن الممارسات المستعملة والمطبقة من طرف المنظمات الرائدة، فإن المقارنة المرجعية تفتقر التعمق في قياس النتائج المحققة من طرف المنظمة في حد ذاتها ثم بعد ذلك دراسة نتائج المنظمات الأخرى وبعدها تتم عملية المقارنة. ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية¹:

¹ عمر العلاوي، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص:102.

² Ahmed Hamadouche ,op.cit,p.90.

* هناك عدة مسميات للمفهوم: المعايير، القياس النمطي، القياس المقارن... الخ.

³ R.C Camp ,le benchmarking: pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents ,édition d'organisation,1992,p.26-28.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر: مصر، 2001، ص:38.

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسة الرائدة؛
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
- تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلية والخارجية؛
- تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن؛
- اكتشاف المؤسسة لممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمتسارع؛
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تفادي نقاط الخلل التي تقع فيها؛
- تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه؛
- تعزز إمكانية زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة.
- كما أن المقارنة المرجعية تهدف إلى²:
- فهم أفضل للعوامل الحرجة لنجاحنا؛
- فهم أفضل لعملياتنا نحن؛
- التعلم من الآخرين الأفضل لنا؛
- تطوير هذا التعلم لتطوير عملياتنا ومنه أداؤنا المالي؛
- الزيادة من رضا العملاء وزيادة الميزة التنافسية؛
- المعرفة الجيدة لقدراتنا والضعف من خلال أحسن وأفضل تقييم ذاتي.
- بينما شركة *Rank Xerox* وهي أول من استخدم هذه الطريقة، حددت أربع أهداف رئيسية لاستخدام المقارنة المرجعية وهي:
- إشباع حاجات الزبون (الزبون الخارجي)؛
- إشباع لدى الموظفين (الزبون الداخلي)؛
- الفائدة على الأصول؛
- حصة السوق.

ثالث أنواع المقارنة المرجعية

تصنف المقارنة الخارجية غالبا إلى ثلاثة أصناف وهي³:

¹ محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 04-05 مايو 2005، ص: 05.

² Jean Bril man ,les meilleurs pratiques de management, édition organisation, paris, 2^{ème} édition, 2001 p. 249.

³ Xavier Mesnard et Jean- Claude TARON DEAU, utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances , Revue française de gestion, Lavoisier 2003/6 n° 147, P.P. 249

1. المقارنة المرجعية الداخلية:

والتي تتمثل في مقارنة عمليات المنظمة مع الجهة المرجعية ومنه اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة واعتبارها كأساس لتحسين الوحدات الأخرى داخل المنظمة، وإذا تبين أن وظيفة معينة تدار بشكل فعال في دائرة ما، فإنها تعتمد كمرجع لمثيلاتها في الدوائر الأخرى.

2. المقارنة المرجعية الخارجية:

وتعتبر خارجية بالنسبة للمنظمة وتسمى بالمقارنة التنافسية، وهنا يتم مقارنة وظائف ، طرق إنتاج، طرق التنظيم، منتجات، خدمات المنظمة بمثيلاتها لدى المنافس، ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المنظمة اختيار وبدقة المنافس موضوع المقارنة.

3. المقارنة المرجعية الوظيفية:

وهنا يتعلق الأمر بمقارنة وظائف مماثلة في منظمات أخرى كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية... الخ وذلك في نفس قطاع النشاط، إن هذا النوع يؤدي إلى تقنيات اتباعية، ويؤدي إلى تحسين الأداء. والجدول التالي يلخص أهم أنواع المقارنات المرجعية.

جدول رقم (11): يوضح الأنواع الثلاثة للمقارنة المرجعية

النوع	المبادئ	الجهة المرجعية	المدة	الأهداف المرجوة
المقارنة المرجعية الداخلية	- البحث عن أحسن الممارسات و نشرها	- أقسام - فروع	3 - 6 أشهر.	- التحسين السريع في نقاط معينة؛ - رسملة وتثمين المهارات .
المقارنة المرجعية التنافسية	- المقارنة؛ - التحليل؛ - التكيف.	- المنافسين	3 - 6 أشهر.	- استدراك المنافسة.
المقارنة المرجعية الوظيفية	- المقارنة؛ - التحليل؛ - التكيف	- الأحسن في قطاعه؛ - جميع القطاعات المتشابهة.	4 - 12 شهرا.	- تغيير قواعد المنافسة؛ - إنشاء ميزة تنافسية.

Source : Valerie, Gouil, *le Benchmarking va beaucoup plus loin que l'analyse stratégique*, Revue *l'essentiel du management*, Paris, France septembre, 1997.p 112

رابعاً: مراحل المقارنة المرجعية

تتضمن عملية المقارنة المرجعية المراحل التالية¹:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل منظمة تتميز في أداء العملية؛
- تجميع معلومات عن هذه المنظمة؛
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المنطمتين وأسبابه؛
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

إن اختيار المنظمة الرائدة في مجال الصناعة يهبط رؤية بشأن ماذا يفعل المنافسون، وتجدر الإشارة إلى أن طريقة المقارنة المرجعية تزداد أهميتها عندما تدرك المنظمة أن هناك فجوة في الأداء، بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي وبين ما تؤديه المنظمة، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها.

خامساً: حدود استخدامات المقارنة المرجعية

- بالرغم من الفوائد الكبيرة التي يتم الحصول عليها من جراء تطبيق المقارنة المرجعية إلا أنه هناك بعض المعوقات والتي تحد من استخدام هذه الطريقة ونذكر بعضها²:
- طول الفترة وارتفاع تكاليف إجراء المقارنة، خصوصاً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - وجود الكثير من الالتزامات لنجاح المقارنة المرجعية؛
 - عملية غير مستمرة مقارنة باليقظة التنافسية؛
 - تعتبر المقارنة المرجعية عملية مقارنة بين ممارسات المؤسسات، فهل يمكن مقارنة الإستراتيجية وأحجام المؤسسات، والنموذج الاقتصادي والثقافي؟

¹.Industrie canada, (2000), **outils de diagnostic et d'analyse comparative** , http://www.stratégis.gc.ca/ssgf/bs_00212f.html .

². l'institut de la communication , **Méthodes D'analyse. appliquées A l'intelligence économique**, livre blanc ,université de Poitiers, France, 2010, p .78.

خلاصة الفصل الثاني

تمّ التطرق من خلال هذا الفصل إلى تشخيص البيئة التنافسية والذي يتضمن فهم الوضع الذي تعمل به المنظمة مقارنة بمجموعة المنظمات العاملة بالقطاع، وكل من هذه المنظمات لها مدخل للتنافس تبعاً للإمكانيات التي تملكها والبيئة التي تعمل بها وبذلك يتحدد نوع الإستراتيجية التسويقية الواجب تنفيذها مقارنة بمنافسيها، وكسب أكبر حصص السوقية الممكنة من أجل استمرارها ونموها وبقائها.

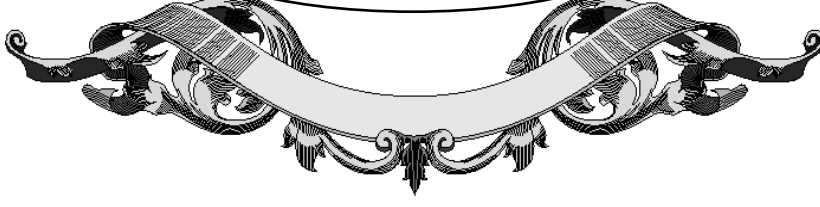
لهذا الغرض فقد تطبق المنظمة مجموعة أدوات تشخيص وتحليل إستراتيجية منها: نماذج المصفوفات كنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية *MCKENSEY*، *ADL*، *BCG* ولكل منها هدف متوخى من جراء استخدامها في عملية التحليل الاستراتيجي، ولكل نموذج مضمون الإستراتيجية الخاصة به والتي تفيد في بناء استراتيجيات تسويقية معينة.

كما تقوم المنظمة بتطبيق بعض الأساليب والطرق المساعدة على فهم أوضاع واستراتيجيات المنافسين كنموذج المقارنة المرجعية *benchmarking* وهذا بمعرفة الممارسات والإجراءات المستخدمة من قبل المنافسين في السوق، محاولة بذلك استدراك المنافسة و / أو تجاوزها وكذا معرفة الجوانب الواجب تحسينها في أداء المنظمة وبالتالي إيجاد تنافسية مستمرة تمكنها من الريادة في السوق.

وعلى ضوء التحليل الاستراتيجي باستعمال مختلف أدوات التحليل المشار إليها في هذا الفصل نستطيع المنظمة أن تختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء المعلومات المتاحة من هذا التحليل.



الفصل الثالث



الاستراتيجية والاستراتيجية التسويقية

تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف-

تهديد

لكي تضمّن أي منظمة احتلال مكانة تصبّح بموجبها قدرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تسويقية فعالة لتحقيق مركز تنافسي جيد لها في السوق لذا يعرّض الإضراب الإستراتيجية التسويقية، إحدى أكثر عمليات التسويق تعقيداً، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المنظمة أو فشلها، فنجد الإستراتيجية التسويقية هي التي تحدد لنا الأسواق المستهدفة من أجله، وإعداد الإستراتيجية المناسبة للمزيج التسويقي من جهة أخرى. كما تعمل الإستراتيجية التسويقية على تحقيق تكيف الموارد المنظمة مع بيئتها؛ فالإستراتيجية التسويقية تهدف في الأساس إلى تجميع، وتحليل البيانات المنظمة من البيئة التنافسية لتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، واختيار الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الريادة في السوق، فعند تطبيق الإستراتيجية التسويقية تتضح نقاط القوة التي ينبغي أن تستغل، ونقاط الضعف التي ينبغي أن تعالج، والفرص الواجب اغتنامها والتحديات الواجب تفاديها، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق لدراسة الخيارات الإستراتيجية التسويقية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- ❖ ماهية الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية؛
- ❖ مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية؛
- ❖ اختيار إستراتيجية تسويقية؛
- ❖ تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية والاستراتيجية التسويقية

إن التغيرات المستمرة في عوام — البيئة المحيطة بالم منظمة تضطرها للتحرك ، حيث تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، وهذا التغيير المستمر في العوام — البيئية، يضطر المنظمة لوضع إستراتيجية تسير عليها لمواجهة التهديدات التي تعترضهـا، واقتناص الفرص السانحة في البيئة، حيث تسعى لكل المنظمات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وفي إطار سعيها لابد لها، من اعتماد إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف وم — ن خ لال هذا المبحث سنتطرق لدراسة الإستراتيجية العامة للمنظمة، والإستراتيجية التسويقية بصفة خاصة.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية

في الحقيقة لا يوجد تعريف م — تفق عـليه بين جمعيـع الباحثين اتجاه هذا المصطلح ولكن هناك تعاريف متعددة، وقبل إعطاء تعريف الإستراتيجية سنحـاول ذكـر جـذور هـذه الأخيرة.

نقلت كلمة " إستراتيجية" من اللغة اليونانية عن الكلمة الأصلية *Strategos* بمعنى فن الحرب، حيث نجد مفهومها قد ارتبط بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك¹، كما ذكرها *Suntzu* (حوالي 500 عام قبل الميلاد) في كتابه "فن الحرب"، أين يوضح أهمية معرفة ساحة المعركة ومحيط القتال، ومن الجيد معرفة سيكولوجية الخصم الذي نواجهه ، كما لا ننسى أن المصطلح قد استعمل م — راراً من طرف القائد *Machieval*، وم — ن طرف *Clausewitz* اللذان يصـران عـلى ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف سواء للمحارب نفسه أو لعدوه وفي نفس الوقت مبادرة النشاط الحربي (اختيار ساحة المعركة، الوقت والوسائل)².

مما سبق يمكن القول أن مصطلح الإستراتيجية قد ظهر منذ القدم وأن التفكير الإستراتيجي نشأ وتبلور خاصة في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد، ومن أهم التعاريف التي أطلقت على الإستراتيجية "هي إعـداد الأهـداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"³

¹ عبد الحميد عبد الغفار المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص: 31.

² M. Godet, *Manuel de prospective stratégique, une indiscipline intellectuelle*, édition ,Dunod, paris tome I, 1997, p. 24.

³ A.D Chandler, *stratégies et structures de l'entreprise*, éditions d'organisation , Paris 1972 ,p. 76

إن أول الكتاب الذي حاول واربط الإستراتيجية بمجال التسيير هما نورمان *J.Von Naurman* ومورجنسترو *D.Morgenstre* في نظرية المباريات، حيث أكدوا على أن تحقيق الهدف المخطط يعتمد أساسا على إستراتيجية تتلاءم مع حجـم الموارد، تم تلاحق الأعمال لتحديد مفهوم إداري للإستراتيجية.

فحسب أنسوف *Ansoff(1965)* الإستراتيجية هي "قيادة التعديلات الخاصة بعلاقة نظام المؤسسة بيئته" وأيضاً التعديلات الخاصة بحدود هذا النظام"²

أما فيما يخص مينتزر *Mintzberg(1987)* فسعى لصياغة مفهوما للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، فتوصل إلى ما يعرف " *five p.s for strategy* " الإستراتيجية هي خطة (*plan*) موضوعة لتحديد سياسات و سبل التصرف، حيلة (*ploy*) لمنافرة المنافسين ، نموذجاً متناسقاً (*pattern*) للوصول إلى وضع مستقر في البيئـة (*position*) وك ذلك منظور فكري (*perspective*) يعطي صورة واضحة للأشياء"³.

أما بورنر *porter* أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فيعرفها بأنها " البحث عن ميزة تنافسية، بتخلق الموازنة بين أنشطة المؤسسة، والتكيف مع البيئة"⁴.

كما يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها مجموع القواعد المتبعة لاتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجالات نشاط المنظمة، وهي تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية⁵:

- مجال النشاط الذي يشمل المنتجات والأسواق؛
- اتجاهات النمو، وهو ما يعني أن تقوم المنظمة بتكثيف استثماراتها في مجال عملها، إنتاج منتجات جديدة ومن ثم دخول مجالات جديدة؛
- القدرة التنافسية للمنظمة في السوق؛

نستنتج من التعاريف السابقة أن بعضهـا قد أكدت على نموذج أو صيغة التخطيط حيث وضعت الإستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط، في حين أكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تملح العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

².FR. Wikipedia.org/wiki/stratégie_d'entreprise.

³ *Mintzberg* في عبد العزيز صالح بن حيدر، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص:29.

⁴ *porter* في فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص:17.

⁵.Ahmed Hamadouche ,op.cit,p.26

وبالتالي يمكن القول أن الإستراتيجية هي عبارة عن المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة من بين العديد من البدائل والاختيار الرئيسي، من أجل تحقيق أهدافها من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق ونقاط القوة و الضعف بالنسبة للمنظمة وذلك في ضوء رؤية و رسالة المؤسسة المنظمة، فالإستراتيجية باختصار هي الاختيار مع الأخذ بالحسبان المنافسة والمحيط الحالي والمستقبلي للميادين التي تنشط فيه المنظمة فضلا عن تحديد طبيعة ودرجة هذه النشاطات وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

وتأسيسا على ما قدم يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتجديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والإدارة الإستراتيجية يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها؛
- صياغة إستراتيجية؛

- التحليل الإستراتيجي، ويتضمن ما يأتي:

أ. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛

ب. تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.

1. الخيارات الإستراتيجية وتأخذ مستويات متعددة أهمها:

أ. البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة؛

ب. البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال؛

ج. البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

2. تنفيذ الإستراتيجية؛

3. تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة قد أنجزت.

ويجدر بنا الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية والتي يجب تحديدها تحديدا دقيقا

وهي:

1. المهنة : يمكن تعريف المهنة على أنها "تلك الكفاءة التي تسمح بتلبية طلب معين ومن خصائصها

قابلية التعلم، النمو بمرور الوقت ، قابلية التلقين"¹

2. السياسة : السياسة العامة عبارة عن مجمل الأسس المسيرة والقوانين الكبرى والمع اير التي توجه

النشاطات بصفة لا رجعية، حيثفرض السياسة العامة نفسها على الإستراتيجية بتحديد لها

الأهداف التي يجب تحقيقها (أو التي لا يجب تحطيمها).

¹.A.C,Martinet,op.cit,p.130

3. الرسالة: يمكن تعريف رسالة المنظمة على أنها " وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة رئيسية طويلة نسبياً"¹، فهي تمثل الغرض الذي وجدت من أجله المنظمة وتتم أساساً بالإجابة على التساؤلات التالية: لماذا وجدت المنظمة؟ ما هي طبيعة عملها؟ من هم عملاؤها؟ ما هي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟ وبالتالي فالرسالة تتضمن المجالات التالية:

نشاط المنظمة؛- زبائن المنظمة؛- سوق المنظمة؛

السلع والخدمات للمنظمة؛- التكنولوجيا؛ - إدراك المنظمة لإمكاناتها.

4. الأهداف : بعد وضع الرسالة تقوم المنظمة بتحديد أهدافها، فلأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة ، فالفرق بين الرسالة والهدف أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس أما الهدف فهو محدد بدقة ويمكن قياسه وتعرف الأهداف على أنها "خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة ويمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، ومن ثم تميزها عنها وهي الحالة، أو الظروف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها والأهداف مقياس لقياس مدى التقدم في تحقيق الحالة، أو الظروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، وطاقته الزمني محدد"².

المطلب الثاني : مستويات الإستراتيجية

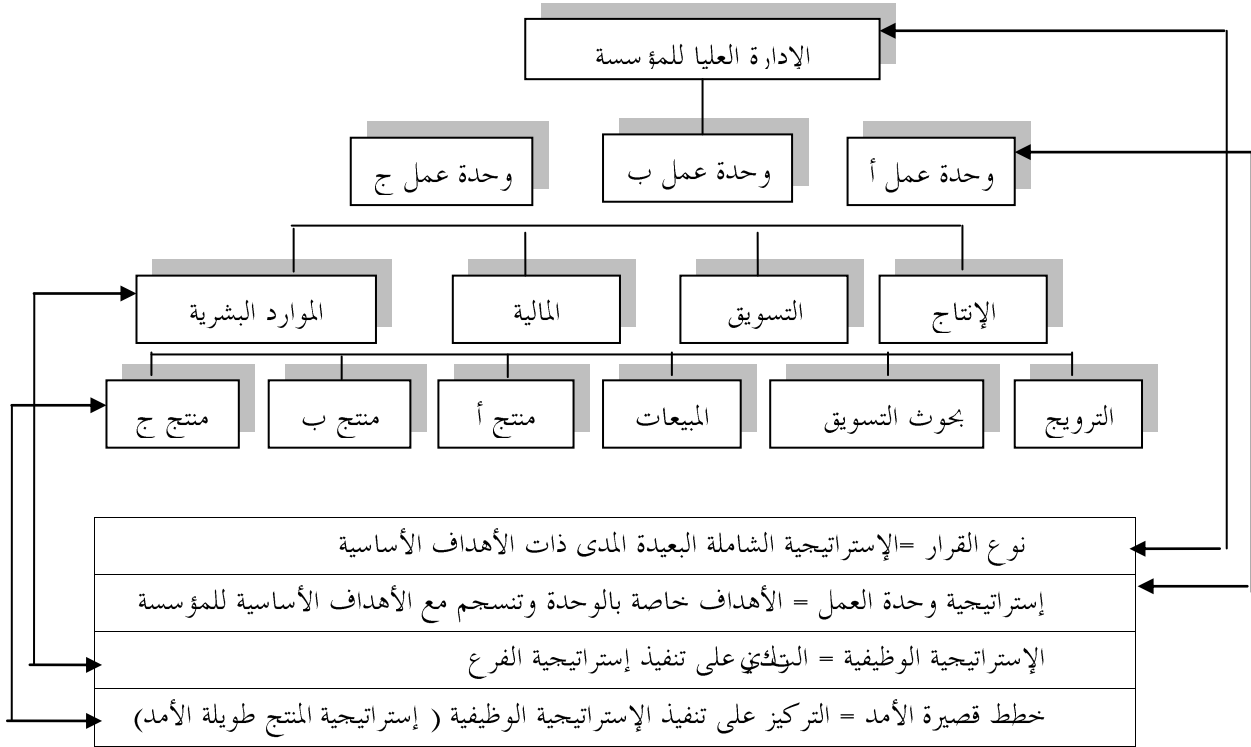
إن تحديد مستويات الإستراتيجية في المنظمة يتوقف أساساً على حجم المنظمة ذاتها ودرجة التعقيد في هيكلها التنظيمي والأشكال الموالية توضح ذلك:

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 09

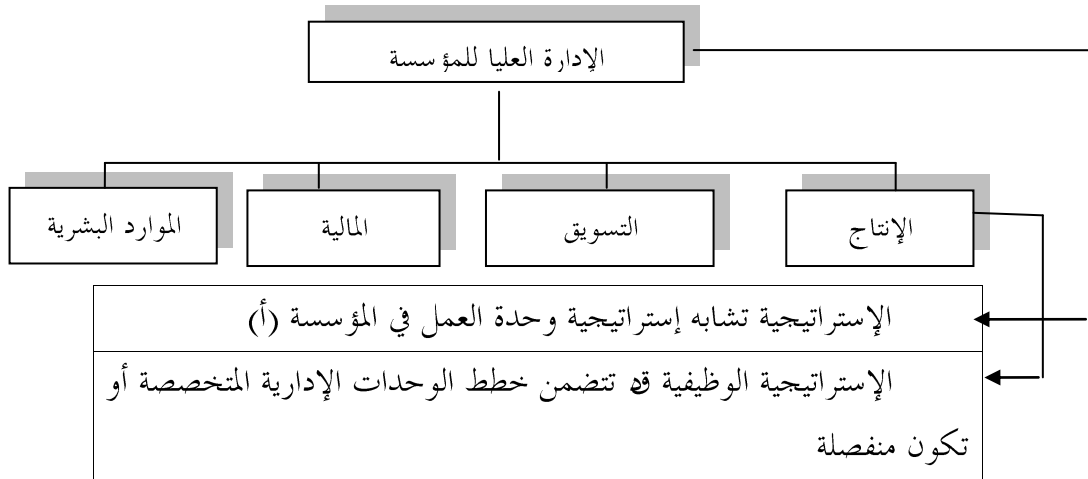
² . إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث: مصر، 1993، ص: 06.

شكل رقم(21): المستويات الاستراتيجية في المنظمة

أ - المنظمة ذات وحدات عمل إستراتيجية متعددة



ب - مؤسسة ذات وحدة عمل إستراتيجية واحدة



المصادر : وائل شاكر محمود رامز، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق، ص:10.

وطبقا لذلك تتكون لدينا ثلاث مستويات من العمليات التخطيطية في المنظمة، حيث تنصب مسؤولية الرئيس التنفيذي في وضع إستراتيجية المنظمة الشاملة *Corporate strategy* ويكون الرئيس التنفيذي لقسـم التسويق مسؤولا عن وضع إستراتيجية التسويق *Marketing strategy*، في حـين

يتجه كل من مدراء الوحدات الإدارية إلى وضع الخطة التنفيذية الخاصة بوحدة إدارية كخطة التوزيع والترويج.

أولاً : الإستراتيجية الكلية للمنظمة

تتمثل في إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، بصياغة رسالتها وتحديد المنتج والسوق الذي سوف تتعامَل معه وتحدد كذلك كيفية تخصيص الموارد وإدارة مفعوم الشراكة بدين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه¹، وتصنف عموماً ضمن أربعة مجموعات: إستراتيجيات النمُو، إستراتيجيات الاستمرار، إستراتيجيات الانكماش وإستراتيجيات مركبة أو مختلطة².

ثانياً : إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية.

يعرف جوش Jauch وكلوك Glueck وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو منطقة جغرافية معينة أو لمجموعة معينة من المستهلكين، لها سلطة اتخاذ القرارات وفقاً لتوجهات المؤسسة وأهدافها، تركز البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو في قطاع معين في الأسواق، بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة.

وتتمثل أهم مصادر اختيار الإستراتيجية على هذا المستوى في مجموعة المستهلكين، حاجاتهم وكيفية تلبيةها... الخ وقد قدم بورتر porter ثلاث إستراتيجيات عامّة يطلق عليها الإستراتيجيات التنافسية العامة وتساعد على تحديد موقع المنظمة في الصناعة وهي: إستراتيجية السيطرة بالتكلف، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز³.

وعموماً بإمكان الإستراتيجية التنافسية إيصال المنظمة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، حيث يتبين بأن لها علاقة وطيدة بخلق الميزة التنافسية الدائمة والقدرة على إدارة العليا في الكثير من المنظمات على إتباع أحد الإستراتيجيات التنافسية العامّة بشكّل مطلق، إذ لكل منها مخاطر تكون بمثابة عوائق دخول إلى قطاع أعمال معين، لذلك تتطلّب الكفاءة في تنفيذهما وإجراءات رقابية مختلفة ومتطلبات تنظيمية وإجراءات رقابية مختلفة.

¹.www.mdcegypt.com

².أحمد القطامين، مرجع سابق، ص: 102.

³.Michael Porter, 'l'avantage concurrentiel', op.cit, p. 25- 28.

كما يرى بورتر أيضا أن فهم كيفية تأثير القوى الخمس على الربحية في صناعة المنظمة، يمكن من تطوير إستراتيجية تزيد من ربحية المنظمة على المدى الطويل¹.

ثالثا : الإستراتيجية الوظيفية

تهتم بتعظيم كفاءة وظيفية محددة داخل قطاع معين للمؤسسة، تظهر الحاجة إليها عند وجود مشاكل طارئة أو فرص متوفرة لا تتحمل التأخير².

وعلى كل مديـر مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة مجاله في تحقيق الإستراتيجية والتركيز عند وضعه على الإستراتيجية الكلية وإستراتيجيات وحدات الأعمال⁴.

وتتمثل الإستراتيجيات الوظيفية في : إستراتيجية التسويق، إستراتيجية التمويل، إستراتيجية البحث والتطوير إستراتيجية الشراء وإدارة الموارد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات إستراتيجية نظم المعلومات.

المطلب الثالث : الإستراتيجية التسويقية :

يستمد التسويق أهميته الإستراتيجية من خلال الإستراتيجية التسويقية التي تعتبر الأداة الفعالة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال، إلى جانب تفعيلها للفرص البيئية المتاحة وإسهامها ضمن الإستراتيجية الكلية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لهذا سنحاول في هذا المطلب تعريف الإستراتيجية التسويقية ثم معرفة أهميتها بالنسبة للمنظمة وشروط فعاليتها.

الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية التسويقية

لقد أعطيت عدة تعاريف للإستراتيجية التسويقية وكل تعريف يحدد وجهة نظر هذا الباحث ونورد منها:

يعرفها Thomposon على أنها "الطريقة التي من خلالها يتم التوصل إلى الأهداف التسويقية على المدى الطويل والقصير"⁵.

أما Proctor فقد عرفها في كتابها *Marketing Management* على أنها "تعكس بتحقيق هذه الأهداف"⁶.

¹. www.hbrreprints.org, M. Porter, the five competitive forces that shape strategy, Harvard business review, august 2008, p.1.

².www.stqou.com.

². أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2002، ص: 27.

³. Thomposon في محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد: عمان 2000، ص: 115.

⁶. المرجع نفسه، ص: 116.

ويعرفها فيليب كوتلر Philip Kotler على أنها "السياسة الموجودة في السوق واختيار الهدف، الفروض ومخططات العمل ونظام اليقظة"¹.

ويجري Andre Boyer أن "الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة : يتطلب تحديد مهنتها ثم ميادين نشاطها الإستراتيجية التي تويد العمل بها، وعلى مستوى كل نشاط : الخيار الإستراتيجي يمر بالتشخيص ثم تحديد الأهداف، أما على مستوى المنتج : الاهتمام بتعريف السوق المستهدفة بواسطة إجراءات التموضع والمزيج التسويقي"².

من خلال التعريف السابق يمكن استنتاج تعريف يم ثل المفهوم الشامل للإستراتيجية التسويقية وهو أن الإستراتيجية التسويقية هي مجمل القرارات المتعلقة بنشاط المنظمة التسويقية تهدف إلى تكيف المنظمة مع كل تغيير حاصل، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

وعليه فإن مفهوم استراتيجيات التسويق الناجحة يعبر عن تلك الاستراتيجيات التي تربط منتجات المنظمة بالأسواق المستهدفة لتحقيق والمحافظة على تميز تنافسي نسبي بهدف رفع مستوى العائدات الربحية³.

الفرع الثاني : أهمية الإستراتيجية التسويقية

تستمد الإستراتيجية التسويقية أهميتها خاصة فيما يتعلق بفرص وتحديات بيئة الأعمال من نقاط أهمها:

كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمنظمة وبالتالي أهدافها الكلية علما أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفا أساسيا لنشاط المنظمة؛
- تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في المنظمة وكذا الإدارة التي يتم من خلالها استغلال هذه الفرص؛
- تساهم في المقابيل بالكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط؛
- تساهم على انتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية وهذا بالاعتماد على تخطيط شامل وعميق وعلى بحوث تسويقية دقيقة ونظام تسويقي مرن وتجزئة سوقية فعالة؛
- تساهم في تفعيل وترشيح القرارات للمنظمة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم، وكذا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام.

¹.Philip Kotler, Bernard Dubois,op.cit,p.120

².André Boyer, et Autres, **Panorama de la gestion**, Edition organisation, Paris, 1997,p.69.

³.محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الدولي الأول حول التسويق في الوطن

العربي (الواقع والآفاق)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص: 01

الفرع الثالث : شروط فعالية ونجاعة الإستراتيجية التسويقية.

حتى يتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المختلفة لبيتها كان لابد من اعتماد إستراتيجية تسويقية ناجحة وفعالة وذلك ضم — الإستراتيجية الكلية للمنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار لأحدث ماتوصل إليه الفكر الإستراتيجي خاصة فيم — يتعلق بالتوفيق ما بين الموارد الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة والظروف البيئية والهيكلية للسوق. إن معايير النجاعة والفعالية هـ — هذه تتمحور أساساً حول جملة من العناصر أهمها:

1 - **خدمة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة** : فالإستراتيجية التسويقية، كما سبق الإشارة إليه ا تدرج ضمن إطار الإستراتيجية الكلية أو الرئيسية للمنظمة لذا كان لابد من التوافق مع أهدافها ومع رسالة المنظمة، فالحصة السوقية تعتبر مثلاً تسويقياً مهماً، لكن أن تجهد المنظمة نفسها، كما يقول Porter للوصول لوضعية الرائد في السوق دون اعتبار للهدف الإستراتيجي للمنظمة، قد يؤدي بالمنظمة إلى الخروج نهائياً من السوق كنتيجة لذلك الإجهاد وعدم التوافق¹.

2 - **التكيف الإيجابي مع البيئة**: وذلك يتطلب في الأساس شخصيه — بفعالية والتحليل الدقيق لمختلف العوامل الهيكلية المؤثرة فيها وبشكل تتضح مع هـ مختلف الفرص الواجب استغلالها أو التهديدات الواجب تجنبها، كما — يندرج ضم — هـ إذا الإطار تحديد أهم الخيارات الإستراتيجية الملائمة لهذا التكيف ولتحقيق أهداف المنظمة؛

3 **بناء الإستراتيجية على أساس الموارد الخاصة** : لقد توصل الفكر الإستراتيجي الحديث خاصة ضم — مدخل الموارد إلا أن الموارد الخاصة للمنظمة وكما أثبتت أحدث الدراسات، تعتبر المحدد الأقوى لربحية المنظمة وتنافسيته —، وم — هنا فإن إستراتيجية التسويق الفعالة يجب أن تركز على أساس الموارد التسويقية الإستراتيجية، فنقوم مثلاً بتفهي — لبحوث المنتج، ودراسة السوق، ونظام المعلومات التسويقي ونظام التوزيع وكذا القوى البيعية المختلفة وغيرها . وحتى تكون هذه الموارد إستراتيجية فإنه يجب أن تتوفر فيها كما يقول Barney وآخرون الشروط التالية²:

- المساهمة في خلق القيمة؛
- خاصية الندرة والتفرد؛
- عدم قابلية للتقليد؛
- عدم القابلية للتبديل بمورد آخر على مستوى الإستراتيجية المتبعة.

¹ . M. Porter, L'avantage concurrentiel , op.cit, p. 56.

² Barney في أشرف فؤاد السيد سلطان، أثر إستراتيجية التصنيع المعتمد على مدخل الموارد في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسكندرية، 2004، ص: 33.

علما أن تفعل ل ه هذالموارد يستدعي إلى جانب الحصول على مخزون استراتيجي منها ، كذلك العمل على ترقيتها وشمينها وتحديدما كلما لزم الأمر .

الفرع الرابع : خصائص الإستراتيجية التسويقية

تتصف الإستراتيجية التسويقية بالخصائص التالية¹:

1. إشباع حاجات المستهلكين : إن القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها التسويق الإستراتيجي هي إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم بكفاءة وفعالية، ولتحقيق ذلك يتطلب من مدراء التسويق تحديد حاجات ورغبات المستهلكين أولا، ومن ثم ترجمتها في الخطط الخاصة بتطوير المنتج وبقية عناصر المزيج التسويقي مثل الاعتماد على دورة حياة المنتج كأساس لوضع وتطوير الإستراتيجية التسويقية؛

2. التوجه نحو السوق : يهدف التسويق الإستراتيجي إلى تحقيق أعلى درجة من الإشباع قياسا بالمنظمات المنافسة وذلك وصولا إلى تحقيق الأفضلية التنافسية في السوق من جهة وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من جهة أخرى عن طريق تطوير إستراتيجية تسويقية تتضمن سلسلة من الإجراءات تبدأ بالتعريف الواسع لعمال المنظمة ومن ثم تحديد الأجزاء السوقية والمنتجات الواجب خدمتها بفعالية؛

3. البيئة المعقدة والمتغيرة : تعمل المنظمات المعاصرة ضمن بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع لذا أصبحت دراسة الظروف البيئية أهم وظيفة للتسويق بالاعتماد على نظام معلومات تسويقي فعال يتطلب مراقبة مستمرة في المدى البعيد للكشف على التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية؛

4. الأداء المالي : نتيجة لتبني المنظمة مفهومات التسويق الإستراتيجي أصبح هدفها لا يقتصر على زيادة المبيعات والأرباح في المدى القصير وإنما أصبح الهدف هو العائد على رأس المال المستثمر، فأتجه مدراء التسويق إلى استخدام الحفظ الإستراتيجي التي تحدد البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنظمة.



¹ د. وائل شاکر محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص: 24-27.

المبحث الثاني مراحل وعمليات بناء الاستراتيجية التسويقية

إن الإستراتيجية، سواء كانت الإستراتيجية العامة للمنظمة أو الإستراتيجية التنافسية أو الإستراتيجية التسويقية فإنه تمثل مخرجات أو ناتج نوع من عملية اتخاذ القرار، الذي يطلق عليه عادة القرار الإستراتيجي طبقاً لذلك تتشابه الإستراتيجيات فيما بينها من حيث المراحل والخطوات الأساسية لعملية وضعها وتطويرها إلا أنها تختلف فيما بينها من حيث مدى شموليتها للمنتجات / الأسواق، ونطاق تأثيرها في وحدات المنظمة.

المطلب الأول : نموذج إجراءات وضع الإستراتيجية التسويقية

عموماً، إن عملية اتخاذ القرار، ومن ضمنها القرار الإستراتيجي، لا بد أن تتضمن المراحل الأساسية التالية¹:

- مرحلة التقييم الموقفي : التي تشمل على تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- وضع الأهداف الإستراتيجية؛
- تحديد البدائل الإستراتيجية و تقييمها؛
- اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل؛
- تطوير خطط تفصيلية التي تساعد على تحقيق الأهداف المحددة في الإستراتيجية؛
- التنفيذ؛
- مراقبة الأداء.

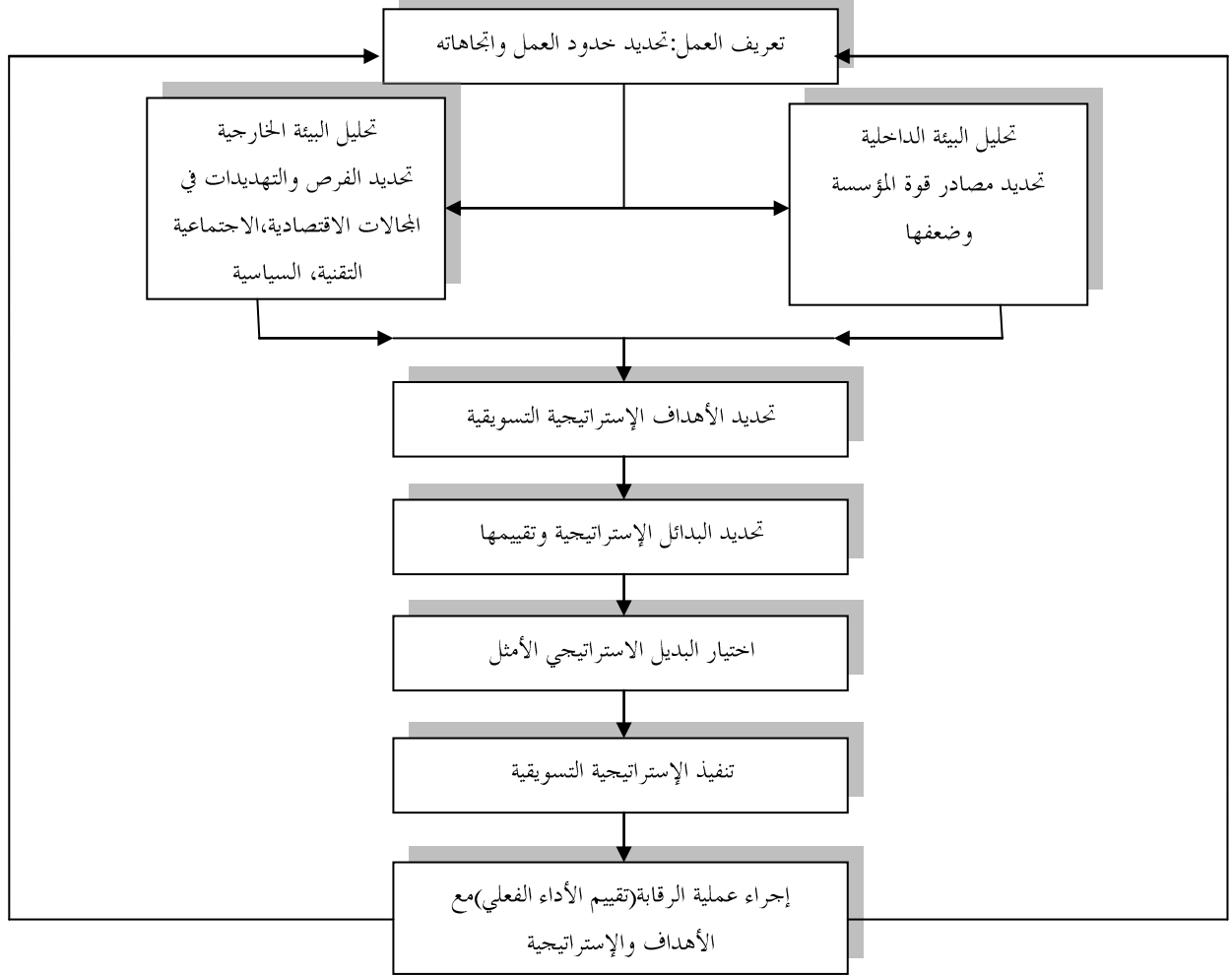
وبالنظر إلى مراحل بناء الإستراتيجية نجد أن الكتاب الإداريون يختلفون فيما بينهم من حيث ترتيب أولوية مراحل القرار الإستراتيجي، وذلك لاختلاف المدخل الذي يعتمده الكاتب في وضع نموذج إجراءات القرار الإستراتيجي، فإذا تبني الكاتب مدخل الإدارة بالأهداف، فإنه سوف يضع قائمة شاملة بالأهداف أولاً وتأتي مرحلة تحديد البدائل الإستراتيجية بالمرحلة الثانية، ومن الصعوبات التي ترافق هذا المدخل هو أن عملية الأهداف تكون غير واقعية، نتيجة لعدم أخذ الكاتب بعين الاعتبار تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أولاً، إضافة إلى ذلك، يعتمد مدخل الداخل-الخارج (Inside Outside Approach) على منحة الأولوية لتقييم موارد المنظمة الذاتية، ومن ثم تحديد ما يمكن تحقيقه بهذه الموارد، ويمكن تطبيق هذا المدخل لاتخاذ القرار في المنظمات الرائدة في السوق؛ ذات الموقع التنافسي المتميز في السوق، خاصة وأن هذا المدخل ينظر إلى البيئة الخارجية من

¹ د. واثق شاكر محمود رامز، مرجع سابق، ص: 28.

زاوية نقاط قوة المنظمة المعنية، دون مراعاة لتهديدات البيئة التي تواجهها، والذي يؤدي بدوره إلى التقييم غير الواقعي لقدرات المنظمة التنافسية.

وأخيراً، إن مدخل التفكير الاستراتيجي يستند على حقيقة أساسية، مفادها أن تحديد الجائل الإستراتيجي لا بد أن يكون في ضوء تحليل البيئة الخارجية والإمكانات الذاتية للمنظمة، وبعد ذلك تأتي مرحلة تحليل البدائل الإستراتيجية طبقاً لدرجة مخاطرة، كلفة ورجحية كل بديل استراتيجي والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (22) : نموذج إجراءات وضع الإستراتيجية التسويقية



المصدر: واثق شاكر محمود رامن، مرجع سابق، ص: 30.

ويتضمن النموذج المقترح ست مراحل رئيسية وهي:

1. تعريف العمل : تتضمن هذه المرحلة تحديد سعة السوق الذي سوف تتنافس فيه المنظمة ونوع المنتجات التي سوف تسوقه - في ذلك السوق، وكذلك نوع التكنولوجيا التي تستخدمها في إنتاج المنتجات، وقد تلجأ المنظمة إلى تجزئة السوق وصولاً إلى تحديد السوق المستهدف؛

2. التقييم الموقفي : تشتمل هذه المرحلة على تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى تحديد نقاط قوة المنظمة وضعفها قياساً ببقية المنظمات المنافسة الأخرى؛ فعلى المدير أن يقوم بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لأداء المنظمة حتى يتمكن، من الحكم على إمكانية استغلال المنظمة للفرص، أو مواجهة التحديات والتهديدات وتحديد الإستراتيجية الملائمة لكل حالة¹.

إذا عملت المنظمة على إكمال تحليلها الموقفي بالشكل الملائم، عندها ستصبح في موقع أفضل يمكنها من صنع القرارات الإستراتيجية، لأن المعلومات الصادرة عن هذا التحليل تخفض نسبة المخاطرة². وهذا ما يؤكد ضرورة قيام المنظمة بالتحليل الموقفي للعوامل البيئية .

3. التحديد الأولي للأهداف : في ضوء الأداء التسويقي للفترة الماضية، وتوقعات مدراء التسويق للفترة المقبلة، يتم وضع الأهداف التسويقية التي ترغب المنظمة تحقيقها في كل سوق من الأسواق المستهدفة وتعتبر الأهداف شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات وهي دعوى إلى تحويل الإستراتيجيات إلى واقع ملموس³. وتسهم الأهداف في تحديد أولويات المنظمة كما تسهم في تحديد العلاقات بين المنتجات والأسواق وما هي الأسواق التي يجب التركيز عليها بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الأهداف الإستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية بالإضافة إلى كون الأهداف واقعية محددة، يجب أن تكون أيضاً منسجمة مع الغايات الكلية للمنظمة، ويمكن قياسها، فإذا لم يكن بالإمكان قياس الأهداف الموضوعية، فإن مدير التسويق لا يستطيع معرفة فيما إذا استطاعت الإستراتيجية تحقيق الأهداف الموضوعية، وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية⁴، إذن فالأهداف التي يتم تحديدها واقعية ومحددة ومنسجمة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، فلا تعارضها كي تتفادى السلبيات، وكي يتم تعديل الإستراتيجية التسويقية إذا اقتضت الضرورة بكل يسر وسهولة؛

4. تطوير الإستراتيجية : وتتضمن وضع البدائل الإستراتيجية التسويقية وتقييمها، وصولاً إلى اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل، الذي يتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلكين النهائيين في السوق المستهدف والذي يحقق للمنظمة الموقع التنافسي المتميز؛

¹ محمد فريد الصحن، قرارات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص:113.

² إيريك وباري دايفز، التسويق الناجح، ترجمة مركز التعريف والبرجمة، الدار العربية للعلوم:لبنان، ط1، 1997، ص:25.

³ Wilson Mike, le management du marketing : stratégie et performance, Edition mare-nostrum, paris, 1996,p.92

⁴ سمير العبادي ونظام السويدان، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات، دار الحامد للنشر: الأردن، 1999، ص:150.

5. التنفيذ : ويتضمن موائمة الهيكل التنظيمي للمنظمة مع بنود الإستراتيجية، وبالتحديد الأسواق /المنتجات، وأهدافها المستقبلية، إضافة إلى إعداد الميزانية التقديرية والسياسات التسويقية ووضع أنظمة التحقيق والقيادة التي بواسطتها تضمن المنظمة التنفيذ الكفء للإستراتيجية إضافة إلى تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي المناسب للأسواق المستهدفة مع مراعاة أذواق ورغبات المستهلكين في السوق المستهدف؛

6. الرقابة : تقيم أداء الأنشطة التسويقية ومقارنتها مع الأهداف والإستراتيجيات الموضوعة سلفا في سبيل تصويب الأخطاء إن وجدت وزيادة فاعلية الأنشطة التسويقية في المستقبل، مما يستدعي وجود نظام كفاءة للمعلومات الذي يضمن للمنظمة إجراء التغيير في كل مرحلة من مراحل وضع الإستراتيجية وتنفيذها بشكل مستمر، لهذا فلا بد من وجود تغذية عكسية لتحقيق الترابط بين المراحل المختلفة للإستراتيجية التسويقية.

المطلب الثاني : تحليل الحاجات عن طريق التجزئة

قبل التطرق إلى موضوع التجزئة يجدر بنا التطرق إلى مفهوم السوق

الفرع الأول : مفهوم السوق

يعتد السوق عنصرا أساسيا في العملية التسويقية، حيث لا يمكن القيام بتسويق دون وجود سوق ويمكن القول أنه هدف التسويق هو إنشاء هذا السوق، ويستخدم مصطلح السوق غالبا لوصف الحاجات البشرية، وأنواع تلك الحاجات، والجماعات المستهلكة لتلك الحاجات من حيث السلوك والموقع الجغرافي والخصائص الاجتماعية والاقتصادية... الخ ونتيجة لتعدد النظر بالنسبة للسوق، فقد تعددت التعاريف أيضا ، فمن الناحية الاقتصادية يعرف السوق بأنه المكان أو التنظيم الذي يمكن للبائعين والمشتريين من الاتصال الدائمي بعضهم البعض والإحاطة بجميع المعلومات المتعلقة بالسلع.

ومع تقدم وسائل الاتصال تعددت الأسواق واتسعت رقعتها الجغرافية وأصبح من الممكن أن يتصل البائعون بالمشتريين عن طريق الفاكس، الهاتف والإنترنت وبالتالي لم يعد هناك أهمية للمكان.

لكن المسوقون يعطون تعريفا آخر أكثر عملي للسوق، ومن بين أهم التعاريف التي أعطيت

له:

تعريف جمعية التسويق الأمريكية " AMA " "السوق هو الطلب الكلي للمشتريين الحاليين والمحتملين على سلعة أو خدمة ما"¹.

¹. بشير العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار الزهران للنشر: الأردن، 1999، ص: 61.

ويعرف ستانتون Stanton السوق على أنه "الأشخاص الذين لهم حاجات ورغبات غير مشبعة، ولديهم رغبة ونقود للإنفاق"¹.

أما كوتلر Kotler فيعرف السوق على أنه "مجموعة المشترين القادرين والراغبين في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة"².

ويرى الشنواني أن السوق هو "التنظيم الذي يربط بين البائعين والمشتريين ويمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض والإحاطة بجميع المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات المتبادلة"³.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن هناك شروطاً يجب توفرها لكي يكون هناك سوق، منها:

الحاجة إلى المنتج، فإذا لم تكن هناك حاجة للمنتج لا يكون هناك سوق مهما بلغ عدد السكان؛

القدرة على الشراء، ويعني ذلك القدرة الشرائية المتوفرة لدى المشتري وغالباً ما تتمثل في النقود؛

الرغبة في الشراء، فلا يوجد سوق إذا لم تتوفر الرغبة في الشراء حتى لو توفرت العناصر الأخرى.

ويتبين لنا مما سبق أن السوق هو أهم عنصر في العملية التسويقية نظراً لكون عملية التبادل هي أساس التسويق، وهو يقوم بالعديد من الوظائف أهمها:

إيجاد علاقة اتصال بين البائعين والمشتريين، والتعرف على رغبات وأهداف بعضهم البعض؛

تحديد احتياجات ورغبات المشتريين من خلال الاتصال الذي يحدث بين البائع والمشتري؛

يؤدي التفاعل بين طرفي التبادل إلى تقييم السلع والخدمات والأفكار محل التعامل.

ولكن الخطوة الأولى التي تواجه المنظمة وهي تسعى إلى التعامل مع السوق هي تعيين هذه

السوق فسوق سلعة أو خدمة معينة لا يشمل بالضرورة جميع الأفراد الموجودين في البلد الذي تنشط فيه المنظمة وإنما يشمل الجماعة التي تتعامل معها المنظمة فعلاً، إذ ليس كل فرد في السوق هو عضو فيه.

ولهذا فالمنظمات التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة يجب عليها أولاً أن تحدد ما يحتويه

السوق، ولا يكون ذلك إلا عن طريق ما يعرف بالبنجزة التسويقية.

¹ Stanton في زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار الزهران للنشر والتوزيع: الأردن، 1997، ص: 19.

² P.Kotler, B.Dubois, op.cit, p.11.

³ صلاح الدين الشنواني، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة: مصر، 1986، ص: 168.

الفرع الثاني : مفهوم التجزئة السوقية وأهميتها

مهما بلغت قوة المنظمة التسويقية فإنها لن تستطيع الوصول إلى جميع المشترين المحتملين للسلع أو الخدمات التي توفرها، وهذا لأن رغبات المستهلكين وحاجاتهم مختلفة ومتنوعة، لذلك بحث المسوقون عن طريقة تسهل للمنظمة الوصول إلى الجزء الأكبر من المستهلكين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، فلجئوا إلى مفهوم التجزئة التسويقية والتي تعد السبب الرئيسي لنجاح العديد من المنظمات لأنها استطاعت تحديد هذه الرغبات والاحتياجات بدقة.

ويعرف كوتلر Kotler تجزئة السوق على أنها "عملية تقسيم السوق إلى قطاعات فرعية متميزة بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه سوق مختلف يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي خاص به انطلاقاً من حاجات ورغبات المستهلكين"¹

كما تعرف عملية التجزئة على أنها "الإستراتيجية التي تتضمن تقسيم الأسواق الكبيرة والمختلفة إلى أسواق فرعية وصغيرة وأكثر تجانساً وذلك لخدمة تلك الأسواق من خلال ما يعرض من منتجات"² وتعرف التجزئة كذلك على أنها " إستراتيجية لأجل اختيار الزبائن وتمييزهم تبعاً لاختلاف استجاباتهم للجهد التسويقي والاختيار بين بدائل الفرص التسويقية وتكييف الإستراتيجيات التسويقية لتلك الفرص المفضلة"³.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن للتجزئة التسويقية أهمية بالغة في إعداد الإستراتيجية التسويقية للمنظمة حيث:

تسهل التجزئة السوقية تحليل الأسواق المعقدة وغير متجانسة، حيث تحولها إلى قطاعات متناسقة وفق معايير معينة، وبالتالي تمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة أمامها في تلك الأسواق وكذا تجنب التهديدات الموجودة فيها؛

تساعد التجزئة السوقية، وتقسيم السوق إلى قطاعات، على إحداث توافق بين السلع والخدمات المنتجة وبين حاجات ورغبات المستهلكين؛

تساعد التجزئة السوقية على تدفق المعلومات التسويقية، مما يمكن المنظمة من القيام بالتعديلات المطلوبة في حالة أي تغيير في هيكل السوق؛

تساعد التجزئة السوقية المنظمة على القيام بتوزيع أفضل لمنتجاتها وفق الأهمية النسبية لكل قطاع سوقي؛

¹. P.Kotler,B.Dubois, op.cit,p.269.

². سهر العبادي ونظام السويديان، مرجع سابق، ص:78.

³. المرجع نفسه.

تساعد التجزئة السوقية المنظمة في تحديد أهدافها التسويقية، وتقييم الأداء والمقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة؛

وحتى تحقق القطاعات السوقية الناتجة عن عملية التجزئة السوقية الأهداف الموجودة منها يجب أن تتميز بالخصائص الآتية¹:

1. إمكانية القياس : بمعنى وجوب توفر معلومات حول أهم خصائص المستهلكين وهذا ما يمكننا من قياس هذه المعلومات؛

2. الحجم والأهمية : أي ضرورة إعداد أجزاء واسعة وتكون كافية جدا و/أو ذات مردودية لتبرير إعداد إستراتيجية تسويقية خاصة؛

3. إمكانية النفوذ والوصول : أي قدرة المؤسسة على الامتلاك الفعلي لعروض تجارية باتجاه الأجزاء المختارة؛

4. التباين والاختلاف : أي أن الأجزاء هي فعلا مختلفة من واحد لآخر من وجهة نظر المتغيرات المختارة.

الفرع الثالث : الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية

إن مفهوم التجزئة التسويقية يتداخل مع مفهوم التجزئة الإستراتيجية ، وهذه الأخيرة تعرف على أنها "تقسيم نشاطات المؤسسة إلى أقسام أو قطاعات متجانسة ويشير مفهوم القسم الإستراتيجي إلى مجموعة منتجات أو خدمات موجهة لمستهلكين محددين، أين توجد منافسة معينة وأين يمكن إعداد إستراتيجية خاصة لهم"².

كما تعرف على أنها " تقسيم أنشطة المؤسسة في مجموعات متجانسة تطبق نفس التكنولوجيا لنفس الأسواق، ونفس الزبائن"³.

وتسمح التجزئة الإستراتيجية بما يلي :

✓ إعطاء نظرة إستراتيجية أكثر دقة؛

✓ تخصيص دقيق للموارد؛

✓ تحديد التفوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء.

ويمكن القيام بالتجزئة وفق عدة طرق كطريقة التناقص المصفوفي لميكل بوترتر *M.Porter* وطريقة

البحث عن المزايا المرغوب فيها وطريقة الأبعاد الثلاث لـ *D.F.- Abelle* وأساس هذه التجزئة تدور حول

تعريف السوق المرجعي مثلما يتبادر للزبون وليس للمنظمة، واعتبار الأزواج منتج /سوق وتوسيعها

وتفكيكها إلى:

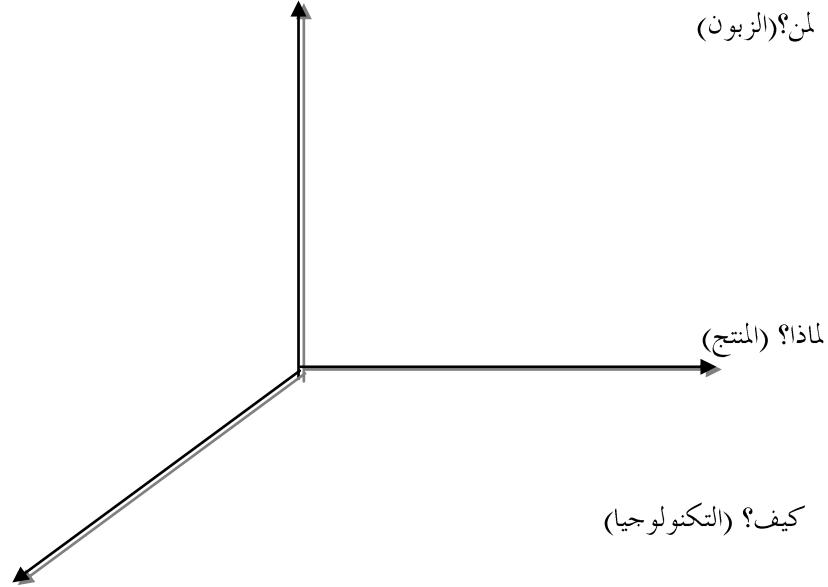
¹. P.Kotler,B.Dubois, op.cit,p.300.

².Harle et al, **comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés**, Edition ,Dunod, Paris, 1988,p.39.

³.Mohamed Seghir Djitli, **marketing stratégique** , op.cit,p.29

بعد الزبون : وذلك بالتقسيم إلى مجموعات للزبائن الحالية جغرافيا أو ديمغرافيا ... الخ؛
 بعد الوظيفة : وذلك بوصف مختلف احتياجات الزبائن التي يمكن تلبيةها؛
 بعد التكنولوجيا : والذي يترجم الخيارات التقنية.
 والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): التجزئة الإستراتيجية وفق الأبعاد الثلاث لـ : **D.F.- Abelle**



Source :G.Garibaldi, *stratégie concurrentielle*, édition, organisation, 2^{ème} Ed, Paris 1996 p.206

وضمن هذا الشكل، يتم حصر في كل بعد متغيرات خاصة يتم إعطاؤها قيمة، يتم الحصول على إثره على مكعب على الأقل، يمكن بعد ذلك من تحديد الأجزاء الإستراتيجية.
 ولا يمكن التخلي عن معرفة كيفية التجزئة الإستراتيجية عند أهم المنافسين والتي تتم عبر فهم كيفية التمويل والتمويل وكيفية التصريح وتوزيع التكاليف، مع الإلمام بشبكات التوزيع لديهم مما قد يسمح بإعطاء تصور يساعد المنظمة على التمويز وبذلك تقييم فرص البقاء وإعادة التمويز فالتجزئة الإستراتيجية إذن هي الفصل بين أسواق المنظمة، وهذا ليس بهدف ملائمة مزيج تسويقي لكل تجزئة، بل كذلك يستفيد كل منتج ينتمي إلى نفس التجزئة الإستراتيجية من نفس الكفاءات والمنافسين المتشابهين وتركيب عوامل النجاح التي هي في حاجة إليها، وبالتالي كلا التجزئتين لا تتضاربان وذلك لطبيعتهما المختلفتين فهما يتكاملان بحيث التجزئة الإستراتيجية تسبق التجزئة التسويقية، ومنه تعمل على توسيع التفكير إلى مبادئ مختلفة كتكنولوجيا الإنتاج البحث والتطوير، وتقبل التطور كمبدأ للتفكير وتحث على السهر الدائم لذلك وترتكز على عوامل النجاح.

إذن التجزئة الإستراتيجية تستخدم الثلاثية (منافسين / أسواق / تكنولوجيا) بينما التجزئة التسويقية تركز على الزوج (سوق / منتج) والجدول الموالي يوضح أهم الاختلافات بين التجزئة التسويقية والتجزئة الإستراتيجية

جدول رقم(12): الفرق بين التقسيم الإستراتيجي والتقسيم التسويقي

التقسيم التسويقي	التقسيم الاستراتيجي
يخص قطاع نشاط في المؤسسة مأخوذة في مجملها	يخص نشاطات المؤسسة
يهدف لتقسيم المستهلكين لمجموعات لها نفس الخصائص من حيث الاحتياجات، الأسواق، العادات، نفس سلوك الشراء	يهدف لتقسيم النشاطات لأقسام متجانسة من حيث: التكنولوجيا، المنافسين
يسمح بإخضاع المنتجات لمتطلبات المستهلكين، اختيار مجموعات (أهداف) لها ميزة معينة (Cibles privilégiées) مما يسمح بتحديد المزيج التسويقي	يسمح بتحديد: -فرص لإنشاء أو اقتناء نشاطات جديدة -ضرورة تطوير أو تخلي عن النشاطات الحالية
يؤدي إلى تغيرات في المدى القصير والمتوسط.	يؤدي إلى تغيرات في المدى المتوسط والطويل

Source :Ramanant Soa(B),*la pensée stratégique, Encyclopédie de gestion, Ed Economica, Paris, 1989,pp.20-32.*

الفرع الرابع : مراحل وأسس التجزئة التسويقية

انطلاقاً من التعاريف السابقة للتجزئة السوقية يمكن القول أن تطبيق منظمات الأعمال لمفهوم التجزئة يتضمن مرحلتين من الإجراءات وهما¹:

-المرحلة الأولى: تحديد الأجزاء السوقية

تتصف عملية التجزئة الناجح ة بكونها أجزاء سوقية، التي يتصف كل جزء منه -ا بتجانس حاجات ورغبات الأفراد فيه، والتي في الوقت ذاته تتباين هـ -ذو الحاجات والرغبات فيما بينها من جزء إلى آخر وطبقاً- لذلك تتمكن المنظمة من تحديد السلع والخدمات وبقية عناصر المزيج التسويقي التي تشبع حاجات الأفراد في كل جزء من الأجزاء السوقية المختلفة؛

-المرحلة الثانية : قياس استجابة الأفراد

-لا تقتصر عملية التجزئة على تكوين الأجزاء السوقية، بل تمتد إلى قياس استجابة أو رد فعل الأفراد في كل جزء إلى المزيج التسويقي الذي تصممه المنظمة، وصولاً إلى اختيار المزيج التسويقي الأمثل،

¹د.وائل شاكور محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص،ص:71-72.

وتتصف الإستراتيجية التسويقية الفعالة في قدرتها على مطابقة متطلبات المستهلكين مع السلع والخدمات وبقية عناصر المزيج التسويقي، التي تحقق أعلى إشباع ممكن لحاجات المستهلكين ورغباتهم .
وللقيام بعملية التجزئة السوقية هناك أسس ومتغيرات تستخدمها منظمات الأعمال في هذه العملية وذلك طبقا لطبيعة السوق بحد ذاته، حيث تبين الدراسات الخاصة بسلوك المستهلك أن العملية اتخاذ قرار الشراء تتأثر بعدد كبير من العوامل (اجتماعية، ثقافية، شخصية، اقتصادية) وعندما تتفاعل هذه العوامل بينها تؤثر في قرار المستهلك الشرائحي وتوجهه لاختيار المنتج، العلامة، ومكان الشراء. ويمكن تصنيف المتغيرات المستخدمة في عملية التجزئة السوقية إلى ما يلي¹ :

-معايير جغرافية : إن التجزئة الجغرافية تتمثل في تقسيم السوق إلى مناطق، بلدان، ولايات مدن أحياء، وبصفة عامة فالمسوق يضع في الحسبان بأن الجهود التسويقية والتكاليف تختلف من منطقة إلى أخرى، وبالتالي يعمل تحديد المنظمة التي يهدف التموضع فيها بدقة، ويركز عليها مجهوداته التسويقية؛
-معايير اجتماعية وديمقراطية: إن التجزئة الاجتماعية تتمثل في تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة على أساس : السن، الجنس، حجم العائلة، الدخل، مستوى التعليم، الانتماء الديني، الجنسية، كما يمكن تجزئة السوق على أساس الطبقة الاجتماعية والمهنية أيضا، وغالبا ما يعتمد المسوق على هذه المعايير نظرا لأن حاجات ورغبات المستهلك ودرجة استعماله للمنتج يرتبطان غالبا بها، إضافة إلى أن هذه المتغيرات تكون سهلة القياس نسبيا؛

-معايير بسلوكية جغرافية : إن هذا الأساس يرتبط عامة بالشخص، مستوى معيشته، نمط حياته شخصيته مزاجه، اندفاعاته، واتجاهاته نحو العمل والترفيه؛

-معايير سلوكيات الشراء : وفق هذا المعيار فإن التجزئة السوقية تركز على تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة من المستهلكين وفق المنفعة التي ينتظرونها من السلعة، ومعدلات استعمال هذه السلعة وولائهم لها والعلامة، وبصفة عامة يمكن توضيح أسس تجزئة السوق وفق الجدول الموالي:

¹. بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق، ص: 65.

الجدول رقم (13) : أسس ومعايير التجزئة السوقية

التجزئة السلوكية	التجزئة البسيكوغرافية	التجزئة الديمغرافية	التجزئة الجغرافية
- الفوائد المنشودة - معدل الاستعمال - وضع المستعمل - درجة الولاء - درجة استعداد المشتري - الحساسية للجهود التسويقية	- نمط الحياة - السمات الشخصية - مستوى المعيشة - الشخصية - المزاج	- السكان - الجنس - حجم الأسرة - الدخل - التعليم - الدين - الأصل العرقي	- الدول - المناطق - المدن - الكثافة السكانية - المناخ

المصادر: عمرو خير الدين ،التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع: الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص: 78.

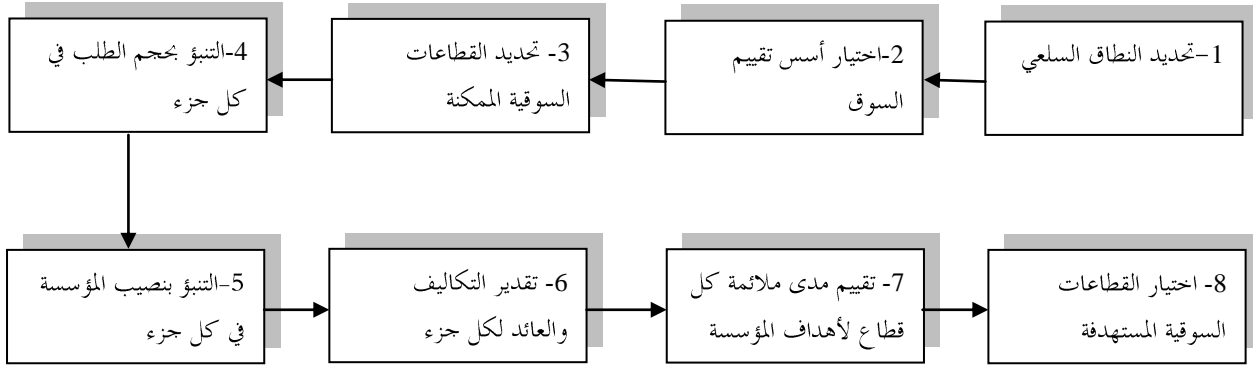
وتجدر الإشارة إلى أن عملية التجزئة السوقية يمكن أن تعتمد على أكثر من أساس واحد ففي حالة استخدام أساس واحد سمي التقسيم عندئذ بمدخل التجزئة المفرد ، ويصمم المزيج التسويقي على أساس التعامل مع فئة معينة من المستهلكين، يملكون خاصية معينة، أما إذا استخدمت عدة أسس فسميها، عندئذ بمدخل التقسيم المركب أو المتعدد، وفي هذه الحالة يحتاج الأمر إلى تقسيم مزيج تسويقي مركب كي يخدم أكثر من هدف تسويقي، ويفي بحاجات فئات متنوعة من المستهلكين في السوق.

المطلب الثالث : الاستهداف واستراتيجيات اختيار السوق المستهدف

الفرع الأول : الاستهداف التسويقي

بعد عملية التجزئة السوقية تأتي العملية الثانية من عمليات إعداد الإستراتيجية التسويقية، وهي عملية الاستهداف التسويقي والتي تهتم بتحديد واختيار الأسواق المستهدفة التي تخدمها المنظمة وبالتالي إعداد مزيج تسويقي ملائم لكل سوق مستهدف وتمر عملية الاستهداف بالمراحل التالية :

الشكل رقم (24): يوضح خطوات اختيار السوق المستهدف



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص: 93.

فتبدأ العملية بالتركيز على حاجات السوق كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية فهي اختيار أسس تقسيم السوق حيث يمكن ذلك إلى تقسيم السوق إلى قطاعات حسب أسس مختلفة مثل الأسس الديموغرافية أو الجغرافية أو أي أسس أخرى. الخطوة الثالثة تتمثل في تحديد القطاعات السوقية الممكنة، ويجب هنا مراعاة حالة مهمة عند اختيار أسس تقسيم السوق الذي يؤدي تطبيقها في نهاية الأمر إلى تجزئة السوق إلى قطاعات بحيث يتكون كل قطاع من مجموعة من المستهلكين الذين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة .

و أما ما يتعلق بالخطوة الرابعة فهي التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع، حيث يتم تحديد احتمالات فرص البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج .

والخطوة الخامسة هي التنبؤ بنصيب المنظمة في كل قطاع بتحديد نصيب المنظمة من المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها، وتأتي بعد ذلك خطوة تحديد أو تقدير التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع، حيث أن المقارنة ما بين التكلفة والعائد لكل قطاع من تلك القطاعات هي النسبة التي يمكن أن تحقق بها النجاح أو عدم النجاح في ذلك القطاع .

ثم بعد ذلك مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المنظمة حيث يجب التأكد من أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر بأهداف المنظمة ومن ثم اختيار الهدف السوقي¹.

الفرع الثاني : معايير اختيار إستراتيجيات السوق المستهدف

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

1. الموارد والقدرات المتاحة للمنظمة :

هناك العديد من العوامل التي تمنح المنظمة قدرة كافية عند اختيار إستراتيجية السوق المستهدف ، من هذه العوامل الإمكانيات المالية، البشرية، التسويقية الإنتاجية

¹.Gay Audigier, marketing pour l'entreprise, Gualino édition, Paris, 2003,p.133

والبرامج الخاصة بتطوير وتوسيع عمل المنظمة، كذلك قدرة المنظمة على تحديد أجزاء السوق الحالي والمرتبب وقدرتها على الوصول إلى هذه الأجزاء من السوق¹.
فالمراد المتاحة للمنظمة إذا لم تكن كافية للتعامل مع أكثر من قطاع سوقي، فالمنظمة تلجأ إلى استعمال إستراتيجية التسويق المركز؛

2. سعة السوق المحتمل : لا بد من اختيار ذلك المستوى من سعة السوق الذي يشتمل على جميع المنتجات أو العلامات التجارية المناسبة لإشباع حاجة معينة لدى المستهلكين، فكلما كان القطاع السوقي كبيراً كلما كانت للمنظمات أكثر حماساً للدخول فيه، وكلما كانت ممتدة لتنفق مالا وجهداً إضافياً أيضاً؛

3. المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته : فعندما يتم تقديم منتج جديد في السوق (مرحلة التقديم) يفضل التركيز على صنف واحد من المنتج، فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز² فالمنظمة تركز جهودها على هذا المنتج الجديد وبالتالي السعي لأجل الحصول على أكبر حصة سوقية .

4. الفرص غير المستغلة: أي أن هذا القطاع السوقي به فرص لم يتفطن المنافسون لها، وهذه القطاعات غير مستغلة فهناك طلب على منتجات مع يرق لكن هذا الطلب غير ملبي أو ملبي بصفق ناقصة لا تشبع رغبات المستهلكين، فتقوم المنظمة بالتركيز عليها لتليتها ومحاولة التميز فيها ؛

5. إمكانية المنافسة: يقصد بإمكانية المنافسة قدرة المنظمات المنافسة من حيث امتلاكها الموارد المالية، وتكنولوجيا الإنتاج التي تستعملها، كذلك مقدار حصتها الحالية من السوق، وهل تستطيع التوسع في المستقبل أم لا، وأيضاً حجم المنافسة من قبل المنتجات الحالية في السوق؛

6. إمكانية تلبية حاجيات القطاع : أن تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجات هذا القطاع من السوق بالكميات والنوعية التي تنتجها هذه المنظمة، وأيضاً أن تكون المنظمة قادرة على الوصول إلى هذا القطاع من السوق ؛

7. توفر الاستقرار: لا بد من توفر صفة الاستقرار النسبي للأجزاء، أو الأسواق الفرعية، وخلال فترة زمنية محددة، ذلك أن الاستقرار النسبي مرتبط بالعلامة ودرجة جاذبيتها السوقية، مع درجة التكنولوجيا السائدة في الصناعة بشكل عام، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل دورة حياة السلعة³.

¹ محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص: 151.

² بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق، ص: 78.

³ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر: الأردن، ط3، 2002، ص: 125.

الفرع الثالث : إستراتيجيات اختيار السوق المستهدف

هناك عدة إستراتيجيات للتجزئة السوقية يمكن أن تطبقها المنظمة وهي :

1. الإستراتيجية غير المتنوعة : وهي تعتمد على اقتراح منتج واحد أو خدمة واحدة موجهة إلى جميع زبائن السوق. بمزيج تسويقي واحد، وبنفس التعبئة، وبنفس السعر، وبنفس وسيلة الاتصال¹. هذه الإستراتيجية تتميز بأنها منخفضة التكاليف (نظرا لأنها لا تتطلب مجهودات تسويقية كبيرة) كما أنها سهلة التطبيق والمراقبة، ولكنها ترفع من درجة الخطر على المنظمة، حيث لا تسمح بتلبية حاجات ورغبات جميع المستهلكين، لأنه من الصعب على المنظمة أن تجد سوقا متجانسا كليا، وهذا ما يؤدي بها إلى فقدان حصة كبيرة من السوق؛

2. الإستراتيجية المتنوعة : وفق هذه الإستراتيجية تزاوّل المنظمة نشاطها في قطاعين سوقيين أو أكثر حيث تقوم بتقديم تشكيلة منتجاتها إلى هذه القطاعات مستعملة في ذلك عدة قنوات للتوزيع ومجموعات مختلفة كوسائل الاتصال والترويج التي تتناسب مع مختلف هذه القطاعات ،هذه الإستراتيجية تسمح بالرفع من مستوى مبيعات المنظمة، ذلك لأن المنتجات المعروضة تتناسب مع حاجات الزبائن المحتملين ولكن ترفع من تكاليف الإنتاج والتوزيع والاتصال .

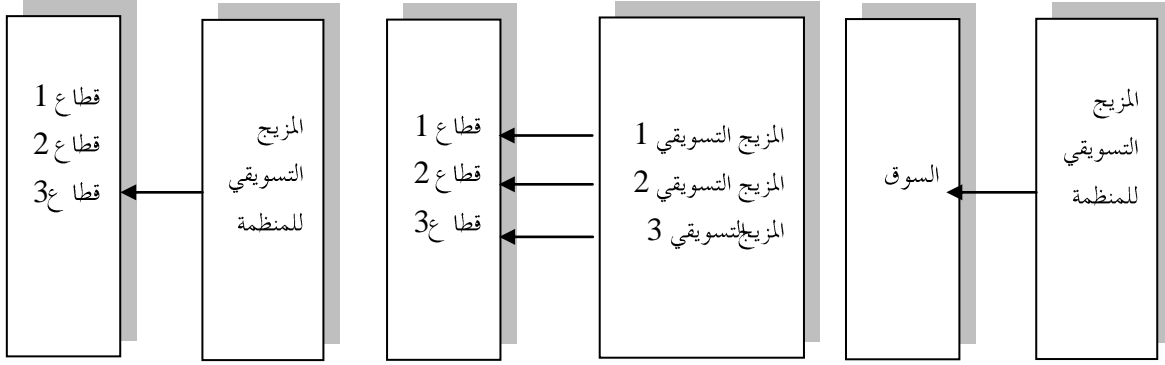
إن تطبيق هذه الإستراتيجية يحتم على المنظمة تحديد واضح ودقيق لمختلف القطاعات السوقية التي تنشط فيها حتى لا تقع في مشاكل تعرقل نشاطها؛

3. الإستراتيجية المركزة : وفق هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تركز نشاطها التسويقي على قطاع واحد من السوق والتي ترى فيه مزايا معينة، رغبة منها في الحصول على أكبر حصة ممكنة من سوق صغير والذي لا يجلب اهتمام المنظمات الكبرى الأخرى، ومن مزايا هذه الإستراتيجية إمكانية وصول المنظمة إلى مركز قوي نظرا للمعرفة الجيدة لاحتياجات أفراد هذا القطاع ، ولكن تظهر بعض المخاطر الناتجة عن إمكانية دخول منافس ما إلى نفس القطاع بصفة مفاجئة .

و يمكن توضيح أهم إستراتيجيات التجزئة السوقية وفق الشكل التالي :

¹ محمد فريد الصحن، التسويق والاستراتيجيات، الدار الجامعية:الإسكندرية، 1998، ص:230.

الشكل رقم (25) : إستراتيجيات الاستهداف التسويقي



إستراتيجية تسويقية مركزة

إستراتيجية تسويقية متنوعة

إستراتيجية تسويقية غير متنوعة

المصادر : عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص:68.

المطلب الرابع : عملية التموضع التسويقي

الفرع الأول : مفهوم عملية التموضع التسويقي

تعرف عملية التموضع على أنها " خيار إستراتيجي يبحث عن إعطاء عرض (منتج، علامة أو مؤسسة) وضعية صادقة، مختلفة وجاذبة في قلب السوق وذهنية العملاء " ¹.

كما تعرف على أنها " تفكير إستراتيجي في زحمة الأسواق الذي يعمل على إعطاء المنتج وضعية خاصة في ذهن المستهلكين بتمييز عن المنافسين " ²

وهي أيضا " كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين للمؤسسة لما تقدمه من منتجات وذلك مقارنة بما يقدم منافسوها " ³

من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن التموضع سياسة وليس نتاج حالة، فكل عرض يشغل وضعية في ذهن المستهلك، بحيث أنه سياسة تبحث عن التأثير على هذا الإدراك والانطباع، كما أنه خيار إستراتيجي عام وليس عنصرا داخل سياسة الترويج، فهو يترجم من خلالها ، غاية التموضع هي في النهاية الرفع من الإدراك .

إذن التموضع سياسة وخيار إستراتيجي تنتهجه المنظمة لشغل وضعية خاصة بمنتجاتها أو علامتها في السوق (تموضع مكاني)، وفي ذهن المستهلك (تموضع إدراكي)، أفضل من باقي المنافسين.

وتبحث المنظمة للقيام بعملية التموضع والتحكم فيها ولا تترك مجالاً للمنافسة أو السوق يعمل على فشل الإستراتيجية التسويقية وهذا لأن التموضع نوعين من حيث تدخل المنظمة ⁴ :

¹.Jacque Lendrevie et al, op. cit, p.731.

².Yves Ohirouse, **le marketing (études et stratégie)**, ellipses édition, Paris,2003, p.319.

³.إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص:119.

⁴.P .Amérein et autres, **marketing(stratégies et pratiques)** ,Nathan édition, Paris, 1997,p.154.

1. تموضع لا إرادي : وهو الوضعية التي يشغلها المنتج أو العلامة في ذهن المستهلك مقارنة بالمنافسين دون تدخل عملي أو جهد خاص بالمنظمة للتأثير عليه، فهو عفوي وغير مراقب والنتج عن المقارنة بالمنتجات المنافسة وبدون إدارة المنظمة؛

2. تموضع إرادي: وهو بإظهار المسئولين إستراتيجية تضع المنتج في وضعية ربحية، وهذا لتجنب التموضع الإلإرادي.

ولأجل ذلك قد تستخدم المنظمة إستراتيجية أو تقوم بالتخطيط لجعل المستهلك يستجيب إلى هذا المنتج وينظر إليه بالطريقة التي تريدها المنظمة وليس بالطريقة التي يريدها المنافسون له أو يسحبوه إليها، إن تحقيق ذلك يمكن أن يأتي بإحدى المدخلين أو النوعين أو الجمع بينهما¹:

-مدخل المنتج نفسه: ويركز على مظهر ومواصفات المنتج نفسه، والتي يمكن أن تجذب المستهلك وهي كثيرة وتجعله يفضل هذا المنتج أو تجعل دائرة مقارنته مقصورة على عدد محدود أو معين من المنتجات لكن اعتماد ه ذا الأسلوب في الظروف والعوامل التنافسية الكبيرة والمتزايدة يعد من الأمور الصعبة بالنسبة للعديد من المنتجات؛

+المدخل الترويجي : وهو الوصول إلى التموضع المطلوب عن طريق الأساليب والإستراتيجيات الإعلانية والترويجية المخططة والمكثفة نحو هذا الهدف وتثبيت هذا الموقع المستهدف، فالمنظمة أمام تموضع مطلوب وآخر مرغوب².

فالتموضع المطلوب : هو المكان المحجوز للمنتج في السوق والمناسب لرغبة الزبون انطلاقا من الخصائص المشتركة بين عدة منتجات؛

أما التموضع المرغوب :فهو تحقيق رغبة المنظمة في الميدان وإعطاء صورة معينة للمنتج في ذهن المستهلك تميزها عن المنافسين .

إن من بين أهم الأسباب التي تدعو المنظمة إلى التموضع هي : تشبع الأسواق وتباطؤ نموه ، تعدد المنتجات المقلدة، التشبع الإعلاني، اتجاه المنافسة إلى السعر... الخ وتهدف عملية التموضع إلى³:

إعطاء صورة مقبولة للمنتج أو العلامة؛
-تجنب المنافسين؛

تقوية الولاء للعلامة أو المنتج؛

+الإحاطة بتطور الإدراكات الذهنية في السوق للعملاء.

¹ محي الدين الأزهرى، النشاط التسويقي(مدخل استراتيجي)، ج1، دار الفكر العربي: القاهرة، 1988، ص، ص: 624-622.

².Jean-Pierre Védrine, Martin Sylvie, **marketing (les concepts clés)**, Chihab édition, Alger,1996, p.177.

³. P .Amérein et autres, op.cit, p.14

وقد تنحرف عملية التموضع عن هدفها وذلك بسبب وجود أخطاء في التموضع كالتالي¹ :

تحت التموضع : بعض المنظمات تكتشف بئس العملاء لم يفهموا ما ترغب المنظمة إعلامهم ، أي أنها لم تقم بإيصال الرسالة الإعلانية أو الترويجية؛

تموضع أقل مصداقية : الكثير من العملاء يشككون في الأدعاءات الممكنة للمنتج في حالة المبالغة؛

التموضع الضيق : بعض المشترين يبدون تصوراً جديداً ضيقاً لتخصص المنظمة ومثاله اعتقاد أن شركة *FIAT* تضع السيارات ذات التشكيلة المنخفضة؛

التموضع الغامض أو المبهم : وهو ناتج غالباً عن عدم تناسق في المزيج التسويقي .

وللوصول إلى تموضع جيد وجلب الالتزام بشروط أهمها² :

البساطة، الأصالة، المصداقية، الإنجاز، الحجم، الديمومة، القبول، والقبول الداخلي من طرف العمال... الخ

الفرع الثاني : خطوات عملية التموضع

تمر عملية التموضع بعدة خطوات تتلخص فيما يلي :

الخطوة الأولى : ملاحظة السوق والتشخيص وهي تتعلق بالإجابة على عدة أسئلة :

هل السوق تزدهم بالمنافسين؟

من هم المنافسون (الشهرة، تعداد العلامات المفضلة للمستهلكين، وإمكانية الإحلال؟

كيف يحدد المشتري العلامات المنافسة من واحدة لأخرى؟

هل الإدراك أو الانطباع هو نفسه لدى كل المشترين؟

هل المؤسسة في وضعية مسيطرة؟ (ماموقف المؤسسة؟)

ماهي الوضعيات الشاغرة في السوق؟ وأين تغيب المنافسة؟

على أساس يقيم المشترون العلامات (جودة ، سعر... الخ)؟

الخطوة الثانية : اختيار مفهوم المنتج فإذا كان مفهوم المنتج هو الذي يحدد التموضع والذبيدرك من

طرف المشتري وهو ناتج عن وظائفه التقنية والنفسية فالمنظمة تبحث عن أحسن ملائمة بين المفهوم،

الهدف المحدد الأهداف والوسائل الممكنة.

ولهذا وجب الإجابة على أسئلة عديدة منها:

ماهي أبعاد تموضع المنتج؟

هل حجم السوق كاف لضمان المردودية؟

ماهي إيجابيات التموضع مقارنة بالمنافسين؟

¹.P. Kotler, B. Dubois, op.cit, p.327

².Gay Audigier, op.cit, p.335.

- الخطوة الثالث:** وهي العمل التجاري فمجرد تبني المفهوم والتموضع ، علينا مرافقته بمزيج متكيف إذ التموضع هو مفتاح التسويق العملي الذي يرتكز على قرارات المزيج التسويقي.
- إن الخطوات السابقة تمر من خلال المراحل التالية:
1. تحليل سيناريوهات الشراء : أي مختلف فرضيات الشراء واستخدامات المنتج وهذا بدراسة النوعية (مقابلات حرة، اجتماعات مع المستهلكين)؛
 2. تحديد المجموع المدرك أو الحقل التنافسي : أي جميع العلامات التي تأتي في ذهن المستهلك عند قرار الشراء وتتم بإجراء الدراسات النوعية (مقابلات حرة، مباشرة، اجتماعات مع المستهلكين)؛
 3. تعداد جميع المتغيرات لاختيار المنتج: وهذا بنفس الدراسات السابقة؛
 4. عزل المعتقدات المحددة : أي المتغيرات المهمة البارزة وغير الرئيسية في اعتقاد المستهلك وتتم بمعطيات عدة منها تحليل المعطيات؛
 5. دراسة صورة العلامات للمجموع المدرك أو للحقل التنافسي: لكل خاصية محددة وتتم بدراسات نوعية وكمية؛
 6. تحليل تفضيلات المستهلكين : لكل خاصية محددة للطلب وهذا بترتيب العلامات المفضلة لكل متغير مختار (وتتم بدراسات نوعية وكمية)؛
 7. مقارنة الصور المرغوبة: لكل علامة في الجمل المدرك مع التفضيلات المنتظرة؛
 8. عزل مجموع الأفراد غير الراضين عن العلامات الحالية؛
 9. اقتراح عرض جديد تموضع جديد : ثم التأكد من الجدوى التجارية ، المالية، التقنية، (وتتم من خلال تشخيص داخلي للمنظمة،دراسة الموارد المدركة والضرورية)؛
 10. القيام بالعمل ومراقبة التموضع : وذلك بإعداد مزيج تسويقي ملائم وإعداد مخطط تسويقي ثم دراسة العلامة، تشخيص وإعداد الفروقات، الأهداف والإنجازات؛
 11. إعادة التموضع (وهذا بالرجوع إلى المرحلة الأولى)
- إن المراحل السابقة تتم أعدها على إنشاء ما يسمى بالخريطة الإدراكية والتي تعرف على أنها " رسم بياني لإدراكات المستهلكين لبعض ملامح أو خصائص المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين أو مقارنة بما يطلبه المستهلك " ¹.



¹. إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص:120.

المبحث الثالث استراتيجيات المزيج التسويقي

يعبر المزيج التسويقي عن تلك التوليفة الرباعية المكونة من (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) التي تستخدمها إدارة التسويق للتمكن من إشباع رغبات وحاجات المستهلك من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، ببناء قواعد تنافسية تضمن للمنظمة احتلال موقع مهم ومؤثر في السوق يتتسم بالتنافس والحراك الدائم، من خلال السعك في صياغة الإستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من تلك العناصر، وعليه فإن أي نشاط تسويقي فعال لا بد أن يشمل قدرا مناسباً من تلك العناصر الأربعة باعتبار أن السياسات المتبعة لتطبيق عناصر المزيج التسويقي تشكل إطار الخطط والإستراتيجيات التسويقية المتكاملة، وتشمل كل سياسة من تلك السياسات على جملة من العناصر الفرعية التي تضمن نجاح السياسة الكلية عند التطبيق.

المطلب الأول : مفهوم المزيج التسويقي * *The marketing mix*

نظراً للأهمية البالغة لعنصر المزيج التسويقي في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية سنتطرق إلى هذا المفهوم من حيث التعريف والأدوار.

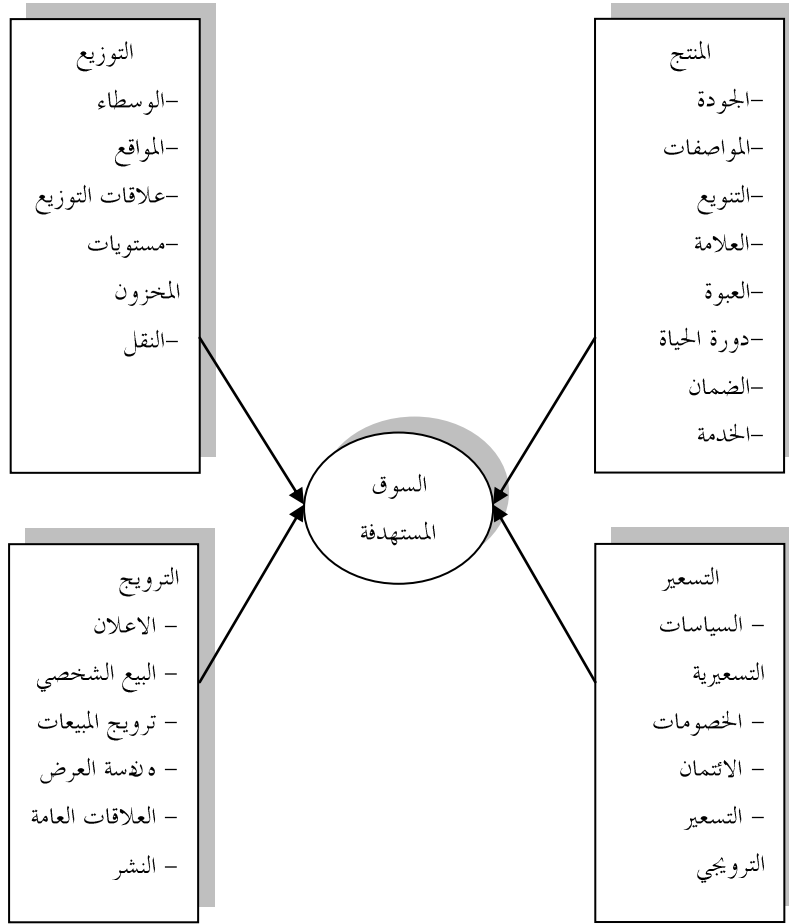
المزيج التسويقي هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط له حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر التالية : المنتج *product*، التوزيع *place*، الترويج *promotion*، الأسعار *price* وحيث أن كل عنصر منها يبدأ بحرف "p" فقد عرفت هذه المجموعة *Marketing of 4 P's* وكل عنصر من العناصر يشمل مجالا يحتوي على العديد من القرارات المرتبطة به والتي ينبغي على مدير التسويق أن يأخذها بعين الاعتبار وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي حقيقي يجب أن يشتمل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبار أن هذه السياسات الأربع تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة وتشكل كل سياسة على مجموعة من السياسات الفرعية، ومنه يمكن تعريف المزيج التسويقي بأنه " مجموعة من العناصر عندما تخرج تكون السوق وهذه العناصر هي المنتج ، سعره، توزيعه و ترويجه " و " هو مجموع المتغيرات التي في حوزة المؤسسة وتستعمل للتأثير على سلوك المستهلك"¹

ويمكن إيضاح المزيج التسويقي في الشكل التالي :

* أول من استخدم هذا المصطلح هو: E.J.McCarthy في كتابه : " *Basic marketing, managerial approach* " .

¹. Chirouze Yves, *le marketing stratégique, stratégie, segmentation, positionnement marketing mix et politiques d'offre*, ellipses édition, Paris, 1995, p.95

الشكل رقم(26) :عناصر المزيج التسويقي ومكوناتها



المصدر: عبيد عنان وآخرون، مبادئ التسويق، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص: 55

انطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار المزيج التسويقي عنصراً مركزاً في إستراتيجية التسويق ويظهر في الشكل الذي تقدم فيه المنظمة عرضها للسوق، لإحداث تأثيرات على سلوك المستهلك، كما يعرف المزيج التسويقي بأنه " ذلك المزيج الذي يدمج مجموعة المتغيرات التي تهيئها المؤسسة من أجل التأثير على السوق المستهدف " ¹، أي ذلك المزيج من الأنشطة التسويقية التي يمكن أن تتحكم فيها المنظمة والموجهة إلى قطاع سوقي معين حيث يتعلق هذا المزيجاً إستراتيجيات التي ستعدها المنظمة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتجات التي يتم تقديمها إلى السوق .

فاعتبار المزيج التسويقي توفيقاً بين مجموعة من عناصر سياسة التسويق، يمثل نتائج النشاطات التجارية التي تقوم بها المنظمة، وقد حاولت العديد من التعريفات تحديد عدد وطبيعة هذه العناصر فحسب

¹ P. Kotler, B. Dubois, op.cit, p.92

¹Oxer Feldt لتحديد المزيج التسويقي يقوم المسؤولون المتخصصون بإعداد قائمة ت ضم مختلف الوظائف وعلاقتها المتبادلة، أي المعايير التي تفسر المبادلات مع السوق، أي أن عدد العناصر المزيج التسويقي يختلف حسب طبيعة المنظمات وعدد وظائفها ثم طريقة عمل المتخصصين فيها، في حين يرى *Albert Frey*² بأنه يمكن تجميع عناصر المزيج التسويقي فيبعدين أساسيين هما : العرض ويضم المنتجات، التغليف، العلامة السعر والخدمات والبعد الآخر هو الوسائل أي تقنيات وطرق العرض وتضم قنوات التوزيع ، قوة البيع الترويج والعلامة العامة، ويفضل *Kelley et Lazer* تقسم المزيج إلى ثلاثة أبعاد وهي : مزيج المنتجات والخدمات وبعد مزيج الاتصال والبعد الثالث : مزيج التوزيع، أي أن المزيج التسويقي عبارة عن الأمزجة الثلاث السابقة.

المطلب الثاني : إستراتيجية المنتج

أولاً: تعريف المنتج

عموماً يمكن تعريف المنتج بأنه " مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات ويحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية"³ كما يعرفه *Staton* بأنه " مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة من ضمنها الغلاف، اللون السعر وشهرة المنتج وخدماته، والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته "⁴ نلاحظ أن التعريفين السابقين يعرفان المنتج من زاوية المستهلك ويأخذان في الاعتبار العديد من الجوانب والتي تفوق وتزيد عن تلك الجوانب المادية الملموسة للمنتج . أما كوتلر فيعرف المنتج بأنه "أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما"⁵ . كما يرى كوتلر أننا لا بد أن ننظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي : المنتج الأساسي، والمنتج الملموس، والمنتج المتناهي، فالمنتج الأساسي *Core Product* هو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها من عمليات المبادلة التي يقوم بها، ففي حالة جهاز الفيديو مثلاً : نجد أن المنتج الأساسي هو المتعة والتسلية التي تلقاها المستهلك من وراء استخدامه لهذا الجهاز، أما المنتج الملموس *Tangible Product* فهو يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي، ففي حالة الفيديو الصندوق المعدني وأجزائها الإلكترونية وملاحمه ووظائفه المختلفة وجهاز التحكم بعد ولون المنتج ذاته؛

¹ Oxer Feldt. في نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر،

2005، ص: 29

². المرجع نفسه.

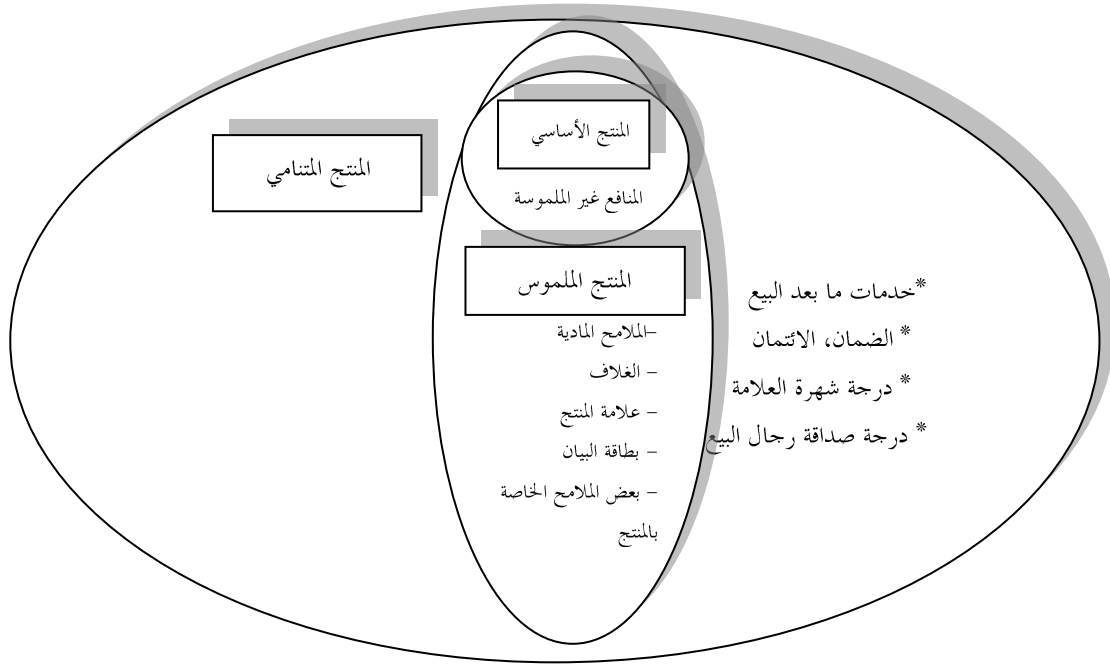
³. Joel Evan & Barry, **marketing**, Macmillan Publishing, N.Y, 1982, p.p.276-280.

⁴. *Staton* في محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص: 226.

⁵. P. Kotler, B. Dubois, op.cit, p.412

أما المنتج المتنامي *Augmented Product* فهو يتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج، وكذلك تلك الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي تلقاها المستهلك في مقابل مادفعه من نقود، ويدخل في ذلك مدى شهرة هذا الإسم أو العلامة، والضمان ومدته وشروطه ومدى صداقة ومساعدة رجال البيع للمشترين وتركيب المنتج وصيانتته¹. و الشكل الموالي يوضح هذه الجوانب:

الشكل رقم(27): المكونات الأساسية للمنتج



المصدر: إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص: 261.

ثانياً: تعريف خط المنتجات

يعرف خط المنتجات على أنه "مجموعة من السلع ترتبط ببعضها البعض أو لها صلة سواء مستوى الهدف السوقي أي تباع لنفس القطاع، أو على مستوى منافذ التوزيع أو يتم تسعيرها بنفس الطريقة، أي أنه هناك تشابه في عناصر المزيج التسويقي المصاحب لتقديمها"²

أما المنتج الجديد فهو " كل شيء لم يعرض للمستهلك من قبل، وليس للمؤسسة سابق خبرة في إنتاجه، أي أنه يعتمد على مفهوم الحداثة والجدة، ويتراوح مدى الجدة بين الابتكار وبين حدوث تغيير طفيف في المنتج الموجود"³.

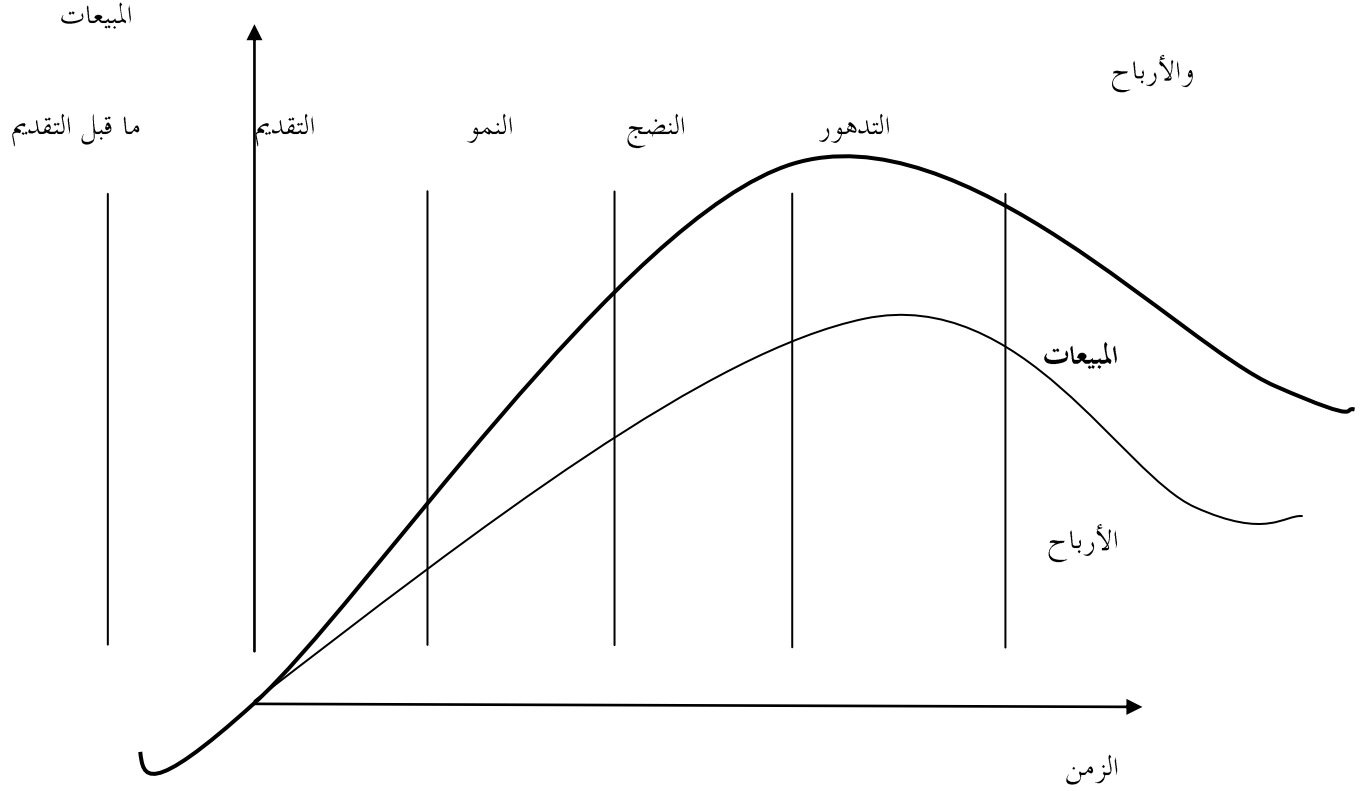
¹. P. Kotler, **marketing management**, op.cit, p.190

². محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 241.

³. المرجع نفسه.

وتمر دورة حياة المنتج بخمس مراحل هي : مرحلة ما قبل التقديم، التقديم، النمو ، النضج، التدهور أو التلاشي و به بعض مراحل التسويق بمراقبة المنتج ووصفه خلال دورة حياته التي تناسب كل مرحلة ، وهذه المراحل موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(28):المراحل الأساسية لدورة حياة المنتج



Source :Sylvie Martin, Jean Pierre Védrine, op.cit,p.83

1. **مرحلة ما قبل التقديم :** تتوافق هذه المرحلة مع دراسة فكرة المنتج وتنفيذها، وهي مرحلة مكلفة للمنظمة، لأنها توظف أموالاً طائلة أحياناً، دون أن تعرف تماماً مدى استجابة السوق للسلعة وحتى تقلل مخاطر هذه المرحلة تعتمد في ذات الوقت إلى دراسة تسويقية دقيقة من أجل توجيه انجاز المنتج؛
2. **مرحلة التقديم :** هي المرحلة التي يتم فيها تقديم أو عرض المنتج في السوق، وقد تكون السلعة جديدة على السوق تماماً، وقد تكون جديدة بالنسبة للمنظمة، وأهم ما يميز هذه المرحلة:
 - تكاليف البحث والتنمية وكثافة الجهود الترويجية وارتفاع المنفق عليها؛
 - حجم المبيعات الضئيل والذي لا يكفي لتغطية التكاليف؛
 - الأرباح محدودة.
3. **مرحلة النمو :** ما يميز هذه المرحلة هو زيادة المبيعات والأرباح بمعدلات سريعة نتيجة لقبولها من طرف المستهلك، وهذا ما يشجع منافسين جدد بتقديم منتجات مشابهة، لذا يجب على مدير التسويق اتخاذ العديد من القرارات التسويقية التي تضمن تحقيق النمو الكبير في المبيعات والأرباح وذلك من خلال:

تحسين جودة السلعة وإضافة مزايا جديدة لها؛
البحث عن قطاعات سوقية جديدة في السوق؛
تقديم استخدامات متعددة للمنتج؛
خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب.

4. مرحلة النضج : في هذه المرحلة يكون المنتج قد احتل مكانته في السوق، ويعطي ربها منتظماً إلى حد ما، لكن بدأ المستهلك إدراك الفروقات والأسماء التجارية، وقد يوجه تفكيره إلى استهلاك السلع البديلة، لذا يجب على مدير التسويق إتباع استراتيجيات معينة لمواجهة نهاية هذه المرحلة منها:
تعديل المزيج التسويقي للمنتج فمثلاً من حيث السعر : تكثيف التوزيع، التوسع في تقديم الخدمات، البحث عن أسواق جديدة والحصول على مستهلكين جدد؛
يعمل مدير التسويق الجيد على تغيير السلعة وظيفياً وشكلياً، وبالتالي تعد منتجاً جديداً يبدأ بدورة حياة جديدة، لأن هذا التغيير لا يوصل إلى مرحلة اندثار المنتج.

5. مرحلة التدهور أو التلاشي: في هذه المرحلة، تبدأ المبيعات في الانخفاض نظراً لظهور منتجات جديدة بديلة، أو تغير النمط الاستهلاكي للفرد، فإذا ما تفطن مدير التسويق لهذه المرحلة فقد لا يصل إليها، وإذا كان العكس فإنه يحتاج إلى دراسة وافية لأجل حل مشكلة إسقاط هذا المنتج من خط المنتجات ومدى تأثيره على مبيعات المنظمات وسمعتها... الخ

ثالثاً: مفهوم مزيج المنتجات:

يقصد بمزيج المنتجات "جميع المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها في فترة زمنية محددة"¹. ويعرفه كوتلر بأنه "مجموعة التشكيلات والمواد المقترحة للبيع من طرف المؤسسة"². كما يعرف أيضاً بأنه "تلك التركيبة التي تكون مجموعة وخطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بعرضها في السوق"³.

ويجب التفرقة بين مزيج المنتجات (*Mix des Produits*) الذي تم تعريفه وبين مفهوم التشكيلة (*la gamme*) والتي تعني "مجموعة المنتجات المرتبطة فيما بينها والمتشابهة في الاستعمال أو الموجهة لنفس العملاء أو تباع لنفس نقاط البيع أو تباع ضمن مجال سعر محدد"⁴.
ويتصف مزيج المنتجات بالخصائص التالية :
- الاتساع : يعني عدد خطوط المنتجات الموجودة داخل المنظمة؛

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، مدخل إلى التسويق، دار المعارف: القاهرة، 1988، ص: 323.

² P.Kotler, B.Dubois, op.cit, p.417.

³ محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص: 185.

⁴ P.Kotler, B.Dubois, op.cit, p.417.

- العمق : يمثل عدد المنتجات التي تقدمها المنظمة؛

+ الارتباط : أي درجة اتساق وترابط خطوط المنتجات، والأساس الذي يمكن استخدامه في تحديد

درجة الارتباطي بواعث الاستعمال، طرق التوزيع ... الخ

رابعا : أنواع المنتجات :

1. المنتجات الاستهلاكية : وهي الموجهة للاستهلاك أو الاستعمال المباشر والنهائي وتصل

للمستهلك النهائي عن طريق الموزعين و تنقسم بدورها إلى:

أ. السلع الميسرة: ويطلق عليها أيضا سهلة المنال أي لا تكلف مجهودا أو بحثا للحصول عليها وكثيرا

ما يتكرر شراؤها (الخبز مثلا)؛

ب. سلع التسوق: تكون غالبا غالية الثمن نظرا لجودتها وذوقها فهي تكلف مجهودا للمستهلك

للحصول عليها (ملابس).

2. السلع الخاصة: وهي تلك الخاصة بفتنة قليلة من المستهلكين، قليل شراؤها وغالية مثل

السيارات؛

3. السلع الصناعية : وهي المواد الأولية أو المواد الخام أو نصف المصنعة أو حتى المصنعة ولكن

توجه لتصنيع مواد أخرى أو تأدية خدمات .

أما الخدمات ويتقارب مفهومها مع مفهوم السلعة وهي المنتجات غير الملموسة ويتم تداولها

والتعامل بها في الأسواق مثل: خدمة النقل، خدمة تحويل الأموال عبر البنوك ، خدمة التأمين ... الخ

خامسا: تخطيط التطورات الجديدة للمنتجات

إن بقاء أي منظمة واستمرار وجودها مرتبط باستمرارية قبول منتجها في الأسواق، ويتعلق

هذا بتنمية منتجات جديدة من وقت لآخر لإشباع وإرضاء المستهلك من جهة وتحقيق هدفها في الربحية

من جهة أخرى، ويرجع التزام المنظمة بتقديم منتجاتها الجديدة إلى عدة أسباب :

أن لكل منتج دورة حياة منتهية وهذا يلزم المنظمة بخلق منتج آخر لمواصلة وجودها وتحقيق

أرباحها بعد تراجعها بانتهاء دورة حياة المنتج السابق ؛

بقاء المنظمة محدد بحصولها على ربحيتها ومن هذا كان تقديم المنتجات الجديدة السبيل الوحيد

لذلك، إذ على المنظمة أن تهم بالتسويق والابتكار أي خلق منتج ومستهلك له في آن واحد؛

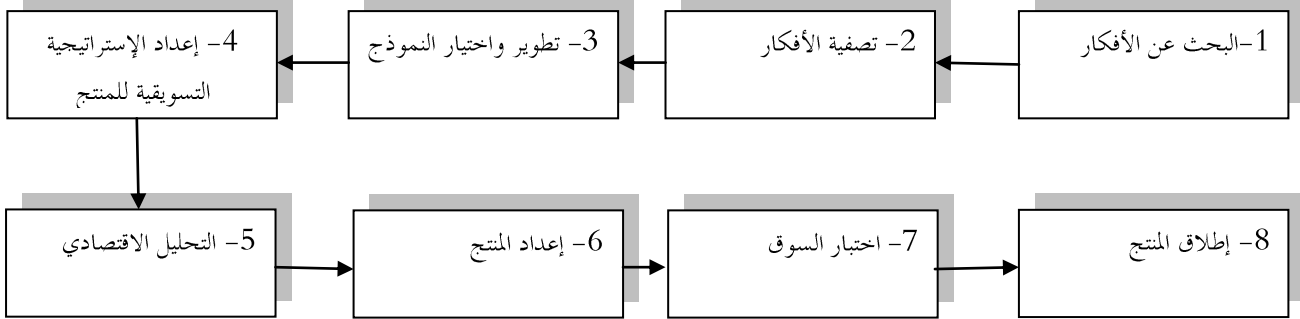
-الضغوط المختلفة لحماية المستهلك والبيئة فرضت على المنظمة خلق منتجات جديدة أكثر

نجاحا لصحة الإنسان والبيئة معا، وتحقيق الرفاهية للمستهلك في نفس الوقت.

سادسا : خطوات تنمية المنتجات الجديدة

تمر عملية تطوير المنتج الجديد بالمراحل الموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (29): مراحل تطوير وإطلاق المنتجات الجديدة



Source : P.Kotler,B.Dubois, op.cit,p.356.

يوضح الشكل أعلاه مختلف مراحل تطوير وإطلاق المنتجات الجديدة كالآتي¹ :

1. **البحث عن الأفكار** : يمكن الحصول على مجموعة الأفكار التي تصلح كمنتجات عن طريق العديد من المصادر، العملاء، الطالبين، الموزعين، الممثلين، المديرية العامة، البحوث الوثائقية، المنافسون فكلها تشارك لإمدادنا بأفكار جديدة؛
2. **تصفية الأفكار** : تعمل المنظمة على تصفية الأفكار الجذابة من المرحلة السابقة، وإقصاء السيئة منها والاحتفاظ بالمهمة منها، وهذا بطرح مجموعة تساؤلات حول توافق الأفكار مع أهداف المنظمة ومواردها ومعرفة عوامل النجاح الخاصة بكل فكرة؛
3. **تنمية واختيار النموذج** : فالأفكار يجب أن تحول إلى نموذج، أي وصف للمنتج الذي سيقدم للمستهلك ويكون جذابا في السوق؛
4. **إعداد الإستراتيجية التسويقية للمنتج** : في هذه المرحلة على الجهة المسؤولة عن تنمية المنتجات تعريف إستراتيجية إطلاق المنتج الجديد وتحديد السوق المستهدفة (الحجم، التنظيم، السلوك) تموضع هذا المنتج وتعريف الأهداف المنتظرة في شكل رقم الأعمال، حصة سوقية، أرباح... الخ؛
5. **التحليل الاقتصادي** : من خلال الإستراتيجية المحددة، على مسؤول المنتج الجديد أو الهيئة المكلفة بإطلاقه دراسة الأبعاد التجارية والمالية والاقتصادية وهذا بتقدير المبيعات، التكاليف والأرباح؛
6. **إعداد المنتج** : وهنا يتم تحويل المفهوم إلى نموذج لاختباره وتجربته للتحسين من جودته الوظيفية والقبول لدى المستهلكين باختيار المنتج، اسمه، التغليف... الخ؛

¹.Marc Vandercammen, **marketing (l'essentiel pour comprendre, décider, agir)**,Deboeck édition, Belgique,2002, p.p.326-327

7. اختبارات السوق: حيث يتم اختباره في المحيط التجاري له، وقياس ردود أفعال المستهلكين البائعين أو الموزعين ويتم القياس من عدة جوانب مثل فعالية تقديم المنتج، فعالية الإعلان عنه، فعالية الحوافز المقدمة للوسطاء ... الخ؛

8. إطلاق المنتج : وهي المرحلة الأخيرة في تنمية المنتج وهذا ما يستلزم من الجهة المكلفة بالتحرك الفعلي والعملي لإطلاقه وتحديد وقت ذلك، ومكانه والأسواق و المشترين له، وكلها معلومات سيوفرها نظام المعلومات التسويقي للمنظمة .

المطلب الثالث : إستراتيجية التسعير

يعد التسعير أحد المكونات المميزة للمزيج التسويقي، فعملية التسعير دور فعال في رفع حجم الطلب¹

إذ يؤثر هذا الأخير بصفة مباشرة على نجاح المنظمة، وقد يعتبر اتخاذ قرار التسعير ذو أهمية قصوى في زيادة ربحية المنظمة وكذا جذب المستهلكين الجدد للمنظمة.

الفرع الأول: مفهوم وأهداف السعر

أولاً: مفهوم السعر

يعرف السعر على أنه "القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع والخدمات"² كما يعرف بأنه "أي قيمة يضعها الفرد مقابل حصوله على منفعة ما تأتي من خدمة أو سلعة ما"³ وهو أيضاً "القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري نظير حصوله على السلعة أو الخدمة"⁴ وكذلك يعرف السعر " بالمقدار النقدي الذي يتطلب إنفاقه، لجلب توليفة من المنتجات المقبولة لإرضاء حاجة لمجموعة من المستهلكين المعينين في إطار عادي ونفسي معطى"⁵ يستنتج من التعاريف السابقة أن السعر هو مقدار نقدي يدفعه المستهلك نظير حصوله على منافع نتيجة عملية التبادل .

¹.David Begg, Standley Fisher, Rudigier Dom Busch, **foundations of economics**, McGraw-Hill international, London, 2001, p.278

².عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص: 428.

³.إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص: 419.

⁴.ناجي المعلا، رائف توفيق، أصول التسويق(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر: الأردن، 2005، ص: 196.

⁵.Marc Vandercammen, op.cit, p.330

ثانياً: أهداف السعر

وتكمن أهمية السعر خاصة للمنظمات في الأسباب التالية¹:

إنّ السعر من أسرع عناصر المزيج تغييراً وتعديلاً لمواجهة التغيرات في الطلب أو تصرفات المنافسين؛

يعدّ ارتفاع السعر مؤشراً على الجودة من وجهة نظر فئة من المستهلكين، فقد بينت بعض الدراسات بأنّ هناك علاقة ايجابية بين السعر والجودة؛

وجود علاقة بين السعر ومقدار إيرادات المنظمة وأرباحها؛

يعدّ السعر أحد مجالات التنافس بين المنظمات؛

أما أهداف التسعير فيمكن تحديدها في ثلاث عناصر²:

1. هدف الربح: حيث أصبحت المنظمات تعمل على التقليل من النفقات دون التخفيض من

السعر وهذا بهدف الحصول على أكبر هامش ربح ممكن؛

2. هدف حجم المبيعات: وذلك عن طريق الوصول بالإيرادات أقصى ما يمكن، وزيادة حصة المنظمة

السوقية إضافة إلى الوصول بعدد العملاء إلى أقصى حد ممكن عن طريق تخفيض الأسعار أحياناً؛

3. هدف مواجهة الموقف: حيث تهدف المنظمة أحياناً إلى إتباع سياسة سعرية خاصة بمواجهة

المواقف الجديدة من خلال (مواجهة المنافسة، المحافظة على نصيب المنظمة، المحافظة على تصور

المستهلكين، المحافظة على استمرار الأسعار للوصول إلى نسبة إضافية معينة، تغطية جزء من النفقات)

الفرع الأول: تخطيط إستراتيجية السعر

يعد من الصعب وضع إستراتيجية معينة للتسعير نظراً لتأثير القوى الداخلية والخارجية على السعر

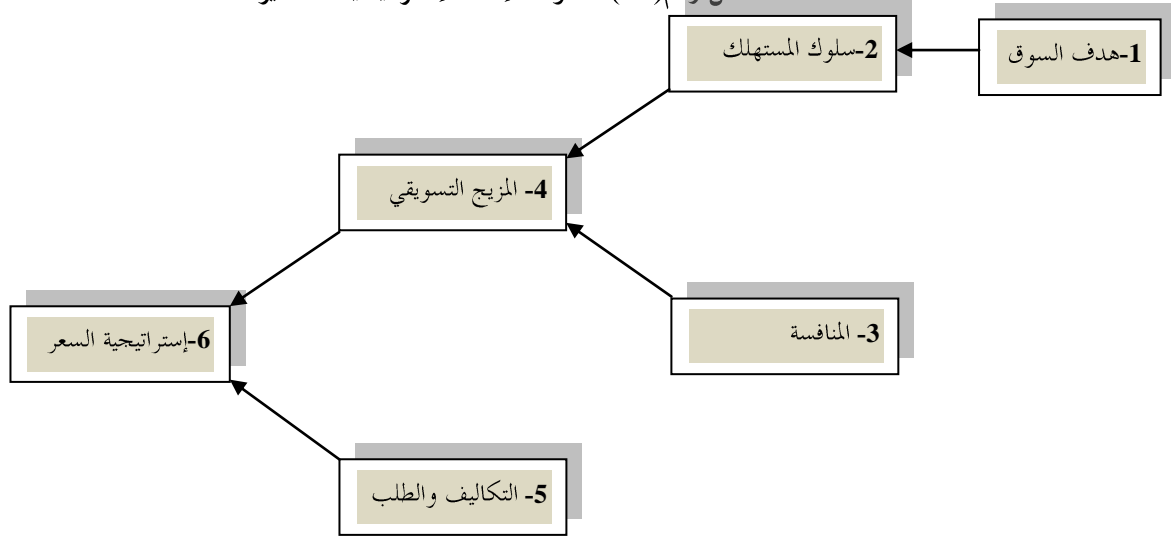
وتغييرها من منظمة لأخرى، ولكن يمكن تحديد أهم النقاط التي يمكن مناقشتها عند اتخاذ قرار التسعير

والشكل الموالي يوضح لنا الخطوات المتبعة لإعداد إستراتيجية التسعير:

¹. ناجي المعلا وآخرون، مرجع سابق، ص: 196.

². محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 454.

شكل رقم (30): خطوات إعداد إستراتيجية التسعير

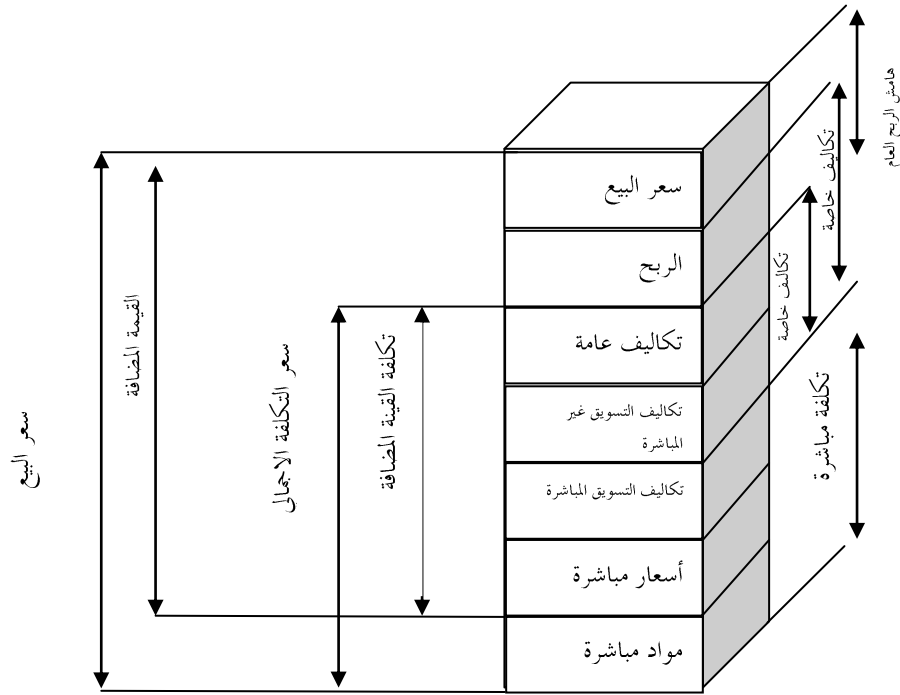


المصدر: سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 484.

ويمكن شرح الخطوات المتبعة في الشكل السابق كالتالي:

1. **اختيار هدف السوق** : على المنظمة أن تختار القطاع الذي تريد اقتحامه والذي يمكنها من تحقيق أكبر ربح، كما يمكن للمنظمات ذات القدرة الإنتاجية والتسويقية الكافية لاستهداف نصيب أكبر من السوق وهذا بتحديد أسعار أقل وكذا منح خصومات أي تخفيضات للمستهلك، كما يمكن منحه سلع مجانية ومقابل ذلك يمكن للمنظمة كسب مستهلكين جدد وتوسيع سوقها عن طريق هذا المستهلك؛
 2. **سلوك المستهلك**: يجب على المنظمة وقبل تحديد السعر القيام ببحوث للحصول على معلومات حول السوق وبوجه الخصوص على المستهلك كمعرفة السعر الذي يقابل الشراء به مثلا؛
 3. **المنافسة**: عند تحديد المنظمة لأسعار منتجاتها عليها أن تقوم بدراسة ظروف ومجالات المنافسة دراسة كاملة وهذا من حيث أسباب تغيير أسعار المنافسين، طرق التوزيع، الترويج،... الخ؛
 4. **تحديد دور التسعير في المزيج التسويقي**: تقوم المنظمة بدراسة الاستراتيجيات التسويقية الأخرى بهدف تحديد السعر المناسب للسلعة وكذا توقع ردود فعل المنظمة وهذا للتمكن من التنبؤ بعدد الوحدات التي يمكن بيعها وبأي سعر تباع؛
 5. **الربط بين النفقات والتكاليف** : تعتبر التكاليف عاملا مهما من العوامل المؤثرة في السعر حيث تقوم المنظمة بتحديد أسعارها تبعا لهذا العامل لذا وجب على المنظمة دراسته من أجل تحديد أسعارها؛
 6. **الوصول إلى تحديد إستراتيجية السعر** : بعد المرور بالمراحل السالفة الذكر والحصول على المعلومات اللازمة بكل دقة يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد أسعارها وفقا لما تطمح إليه من أهداف.
- والشكل الموالي يبين مختلف العناصر المكونة لسعر السوق:

شكل رقم (31): العناصر المكونة لسعر السوق



Source :Lamrbinj. j, *le marketing stratégique*, éd science international, Paris,1994,

p.45

الفرع الثالث: طرق تحديد السعر

على العموم توجد هناك ثلاث طرق رئيسية لتحديد الأسعار وهي ¹ :

1. طريقة التسعير الموجهة بالتكاليف: وتنقسم هذه الطريقة إلى مجموعة من الطرق الفرعية نذكر

منها:

طريقة نسبة الإضافة: نسبة الإضافة هي المبلغ الذي يتم إضافته من أجل الحصول على سعر البيع مثال: نفرض أن نسبة الإضافة التي يريدها المنتج هي 25% من سعر التكلفة، وتكلفة المنتج هي 12 و.ن*،

نجد أن سعر البيع يحسب كالاتي:

سعر البيع = التكلفة + نسبة الإضافة

$$100\% = 75\% + 25\%$$

$$75 = (100 \times 12) \div$$

$$\text{سعر البيع} = 16 \text{ و.ن}$$

¹ .عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، ج1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية،

2002، ص:319.

* و.ن : اختصار لكلمة وحدة نقدية .

طريقة التكلفة - زائد : وفي هذه الحالة يتم إضافة نسبة إلى التكلفة من أجل الوصول إلى سعر المنتج كأن تكون التكلفة هي 75 و.ن نضيف لها 25 و.ن لتتصل على 100 و.ن وهو سعر البيع وتستعمل هذه الطريقة من طرف المحتكر أو الرائد غالباً لأنها تعطي أسعاراً أعلى من أسعار السوق غالباً؛

طريقة متوسط التكلفة : حيث يقوم المنتج بحساب التكلفة الكلية ليقوم بقسمتها على عدد الوحدات المنتجة، وبذلك نحصل على متوسط تكلفة الوحدة ونقوم بزيادة نسبة معينة تحقق الربح.

مثال: إجمالي التكاليف: 80000 و.ن

عدد الوحدات : 100 وحدة

رقم نسبة الإضافة: 20000 و.ن

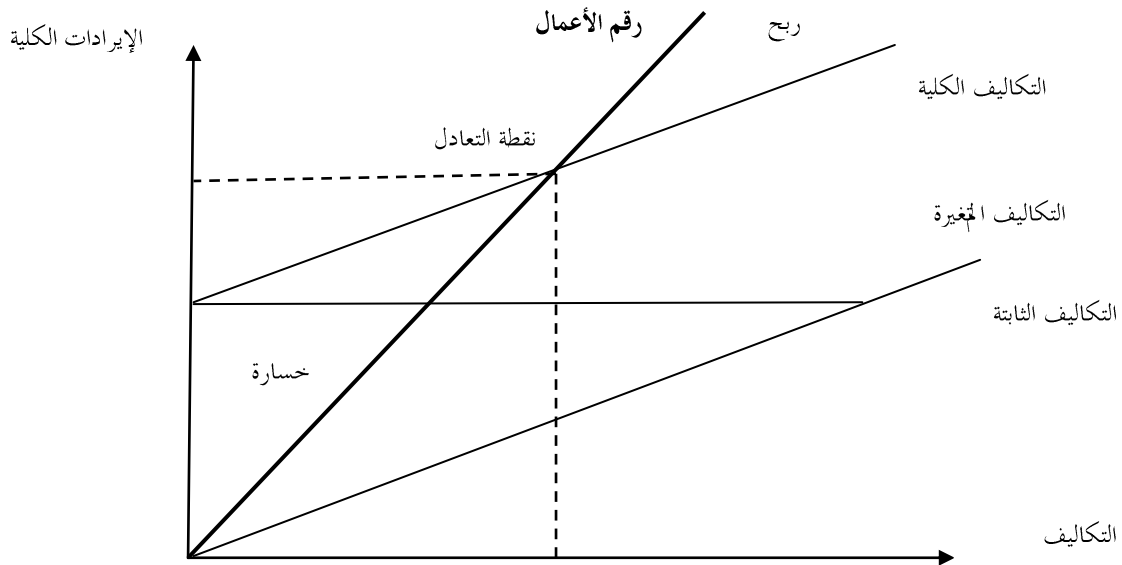
ومنه: التكلفة + الربح = 80000 + 20000 = 100000 و.ن

متوسط تكلفة الوحدة = 100000 ÷ 100 = 1000 و.ن

طريقة تحليل نقطة التعادل : ومن أجل استخدام هذه الطريقة وجب التعرف على هيكل التكاليف أي التكاليف الثابتة التي يتم تحملها بغض النظر عن الإنتاج وهي تكاليف التشغيل، وكذا التكاليف المتغيرة والتي تتغير حسب مستوى الإنتاج.

عند نقطة التعادل لا يحدث ربح ولا خسارة أي أن: الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية.
والمنحنى الموالي يبين ذلك :

شكل رقم (32): تحليل نقطة التعادل



المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص: 324.

حيث أن نقطة التقاء منحني الإيرادات الكلية مع منحني التكاليف الكلية تمثل نقطة التعادل أي لا ربح ولا خسارة، فإذا انتقلنا إلى الأعلى أي لإيرادات أكبر من التكاليف هناك ربح أما عند مستوى أدنى من نقطة التعادل فإن التكاليف تفوق الإيرادات وبالتالي هناك خسارة؛

2. التسعير على أساس المنافسين : يعتبر هذا الأسلوب من أسهل الأساليب المستخدمة في تحديد السعر ولكنه يتطلب متابعة ما يقوم به المنافسون والوقوف على أسعارهم، فقد تحدد المنظمة نفس أسعار المنافسين، أو قد تتبع أسعار أعلى أو أقل من أسعارهم وذلك حسب مقتضيات الحالة والظروف ويمكن استخدام المعلومات عن أسعار المنافسين مع تكلفة المنتج كأساس لوضع سعر يتلاءم مع ظروف المنظمة وأهدافها¹؛

3. التسعير على أساس الطلب : حيث يركز التسعير في ظل هذا الأسلوب على مستوى طلب المنتج لا على تكاليفه، فإذا زاد الطلب ارتفع السعر، والعكس صحيح، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب تحديد وتقييم الطلب على المنتج وتحديد مرونته من أجل تحديد ذلك السعر².

الفرع الثالث: استراتيجيات التسعير

قد تعترض المنظمة أثناء تسعيرها للمنتج الجديد بعض الصعوبات، خاصة إذا كانت له بدائل في السوق، إلا أنها تكون أكثر سهولة إذا كان مميز وليس له بدائل. ولتسعير هذه المنتجات تنتهج المنظمة الاستراتيجيات التالية³ :

1. إستراتيجية كشط السوق : *Ecrémage*

تقوم المنظمة بإتباع إستراتيجية كشط السوق أثناء بعث المنتج الجديد في السوق، حيث تغتتم الفرصة لتسعير منتجاتها بأسعار مرتفعة وتوجيهها نحو فئة المستهلكين، ومن أهم العوامل التي تساعد على نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي:

قلة مرونة الطلب؛

سوق مقسم إلى قطاعات حسب الدخل؛

جهل المستهلكين لتكلفة الإنتاج والتسويق.

2. إستراتيجية التمکن من السوق : *Pénétration*

قد تمكن هذه الإستراتيجية من الحصول على أكبر حصة من السوق، وذلك بتعريف المنظمة لمنتجاتها في الأسواق، وكذا فتح أسواق جديدة لم يتم اقتحامها بع د، ونذكر على سبيل المثال، شركة ليكرت التي

¹ ناجي المعلا وآخرون، مرجع سابق، ص: 219-220.

² المرجع نفسه، ص: 221.

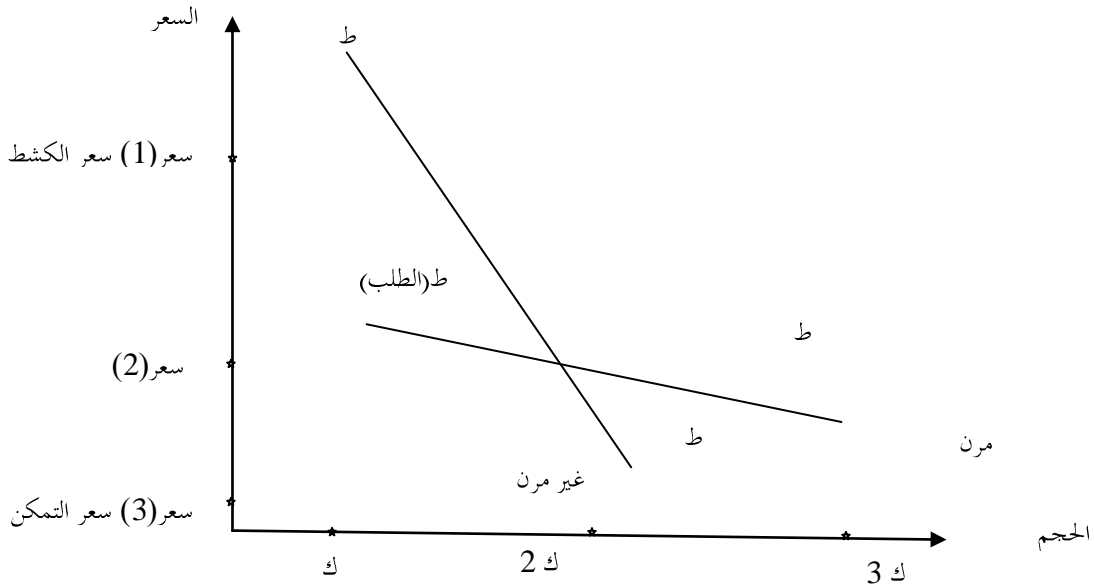
³ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 295.

قدمت رحلة من نيويورك إلى جاتويك بلندن بـ 236 دولار، إلا أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من المخاطر إذ لا يمكنها تحقيق نقطة التعادل بصورة سريعة.

وفي الأخير يمكن القول أن المنظمة ليست مقيدة بإتباع إستراتيجية واحدة فقط، بل حسب ظروف السوق.

والمنحنى الموالي يوضح إستراتيجية كشط السوق وإستراتيجية التمكّن:

الشكل رقم (33) : سياسة كشط السوق وسياسة التمكّن



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص:489.

من خلال المنحنى السابق نلاحظ أن إستراتيجية كشط السوق تتميز بفرض سعر مرتفع عند دخول المنتج مما يجعل الطلب منخفضاً في حين أن إستراتيجية التمكّن تتميز بفرض سعر منخفض مما يجعل الطلب مرتفعاً وهو الهدف من إستراتيجية التمكّن بكسب حصة سوقية كبيرة.

3. إستراتيجية السعر النفسي :

تعتمد على استخدام عواطف المستهلك وإظهارها لدى الزبائن للشراء ويتم غالباً استخدامها لدى محلات التجزئة كاستخدام سعر اعتيادي أي السعر المعتمد لدى الزبون¹؛

4. إستراتيجية السعر حسب مجموعات الزبائن :

تعتمد هذه الإستراتيجية على تحديد مجموعة من الأسعار التي تتوافق مع مجموعات مختلفة من الزبائن التي تتميز كل منها بالميزات الخاصة، ولا تنجح هذه الإستراتيجية إلا إذا كان السوق الكلي قابل للتجزئة وعدم التحول من جزء لآخر؛

¹ عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص:325-326.

5. إستراتيجية السعر الجغرافي :

تعتمد هذه الإستراتيجية على طرح المنتجات بأسعار مختلفة وذلك حسب اختلاف المناطق الجغرافية التي يتواجد فيها الزبائن، إضافة على ذلك يأخذ بعين الاعتبار مكان تسليم البضاعة ولكل وضع حالة سعرية خاصة ؛

6. إستراتيجية السعر باستخدام منحى الخبرة :

إن تطبيق المنظمة لهذه الإستراتيجية يكون في حالة تراكم الخبرة الإنتاجية لديها وقدرتها على تخفيض تكلفة الإنتاج بها، وتستخدم في هذه الحالة المنظمة منحى خبرتها وذلك بثبيت الأسعار عند مستوى منخفض بحيث لا يستطيع المنافس صاحب التكلفة العالية تقليص حصة المنظمة من السوق .

المطلب الرابع: إستراتيجية التوزيع

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع والتي تتمثل في سلسلة من الحلقات المتصلة، إضافة إلى تمكين المنتج أو المورد من الحصول على الأموال والمعلومات من المستهلك، فمنافذ التوزيع تسهم في زيادة الاستفادة من المنتجات سواء أكان ملموساً أو غير ملموس في الزمان والمكان المناسبين.

الفرع الأول: تعريف التوزيع

هناك عدة تعاريف لوظيفة التوزيع ندرج البعض منها:

لقد أعطت الغرفة التجارية الدولية سنة 1949 تعريفاً للتوزيع وهو " المرحلة التي تلي مرحلة إنتاج السلع والحاجيات انطلاقاً من وقت وضعها في السوق إلى تسلمها من طرف المستهلك النهائي، ويشمل ذلك مختلف النشاطات والأعمال التي تؤمن للمشتريين توفير البضائع والخدمات " ¹

كما يعرف على أنه " عبارة عن مجموعة النشاطات المحققة من طرف المنتج مع أو بدون الاستعانة بالمنظمات الأخرى وفي الوقت الذي تكون فيه المنتجات تامة الصنع تنتظر فقط عملية البيع إلى غاية الحيازة باقتنائها من طرف المستهلك النهائي بحيث تكون جاهزة للاستهلاك في المكان والوقت وبالكميات التي تتماشى مع حاجات المستهلكين " ²

ويرى J.P Védrine بأن " التوزيع يتضمن جميع العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من أماكن الإنتاج إلى أن يوضع في متناول المستهلك أو المستخدم " ³

¹.Bernard et Colli, **vocabulaire économique et financier**, édition Seuil, Paris, 1991, p.63

². Chirouze Yves, **le choix des moyens de l'action commerciale**, édition OPU, Alger, 1990,p.27

³.Jean Pierre Védrine, Martin Sylvie, op.cit, p.117

أما كوتلر فيعرف التوزيع على أنه " مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي، المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك"¹ من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التوزيع هو تلك الوظيفة الاقتصادية بين مرحلتي الإنتاج والاستهلاك ويساهم من خلال القائمين به على ما يلي :

ضمان سريان المنتج من لحظة خروجه من آخر مرحلة من مراحل الإنتاج إلى غاية اقتنائه من طرف المستهلك النهائي؛

توفير السلع في أزمنا غير أزمنا الإنتاج.

كما يمكن القول بأن وظيفة التوزيع هي إستراتيجية تسويقية تلعب دورا هاما في عملية تصريف المنتجات والخدمات من مراكز إنتاجها إلى غاية وصولها إلى المستهلك .

الفرع الثاني : أهمية التوزيع

إنّ التوزيع يساهم عن طريق الوظائف التي يقوم بها في تسهيل تصريف المنتجات نحو أماكن الاستهلاك وذلك في الظروف الملائمة:

من خلال التوزيع يتم وضع المنتج تحت تصرف المستهلك في المكان والزمان الذي يريده ويرغب فيه؛

التوزيع يضيف كل الخدمات الضرورية للمنتج والذي يساعده على تسويقه مباشرة (التخزين والنقل)؛

تقسيم الأحجام الكبيرة من المنتجات التي يوزعها المنتج، إلى كميات صغيرة الحجم من أجل أن يكون في متناول المستهلك ؛

تحويل المنتجات إلى غاية الأماكن البعيدة التي يقطنها المستهلك وتتجلى أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يقوم بها كل من المنتج والمستهلك.

الفرع الثالث : استراتيجيات التوزيع والعوامل المؤثرة عليها

1- العوامل المؤثرة على صياغة إستراتيجية التوزيع

نظرا لأنّ إستراتيجية التوزيع تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة ، والوصول إلى السوق المستهدف، فالمنظمة تهتم كثيرا بدراسة العوامل التي تؤثر على إستراتيجية التوزيع، والظاهر أن أغلب العوامل المؤثرة في إستراتيجية التوزيع عناصر خارجية ، تقع خارج مجال سيطرة المنظمة ، لأجل هذا فعلى المنظمة أن تهتم بدراسة وتحليل البيئة التسويقية لغرض صياغة إستراتيجية فعالة ، ومن بين هذه العوامل ما يلي :

¹ P.Kotler,B.Dubois, op.cit,p.586

السوق : تحدد طبيعة السوق إستراتيجية التوزيع ، وينجح التوزيع المباشر عندما يتوفر عدد كبير من المستهلكين المحتملين، وبالتالي مبيعات كبيرة محتملة وعندما يتركز العملاء في مكان واحد ، ولكن عندما تكون السلع موزعة ومبعثرة، وهيكل الشراء غير منتظم يلعب الوسيط دورا هاما في التوزيع

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

البيئة : تؤثر البيئة الخارجية كثيرا في اختيار طريقة التوزيع، ففي حالة الكساد الاقتصادي تلجأ المنظمات إلى اختيار أقصر منافذ التوزيع.

الخصائص التنظيمية للمنظمة : كلما كبر حجم المنظمة ، وتيسرت لها الموارد المالية ، وزادت وتوسعت في مزيج المنتجات ، فإن قدرتها على التوسع في طرق التوزيع تكون أكبر في الحصول على نصيب أكبر من منافذ التوزيع والاقتراب من المستهلك والعكس صحيح .

2 - استراتيجيات قنوات التوزيع :

تعرف قناة التوزيع بأنها : " مجموعة المتدخلين الذين يتكفلون بأنشطة التوزيع التي تعمل على تمرير المنتج من حالة الصنع إلى حالة الاستهلاك"¹.

وتعرف كذلك بأنها " مجموعة المؤسسات والأفراد الذي تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في الأسواق أو الأسواق المستهدفة"²

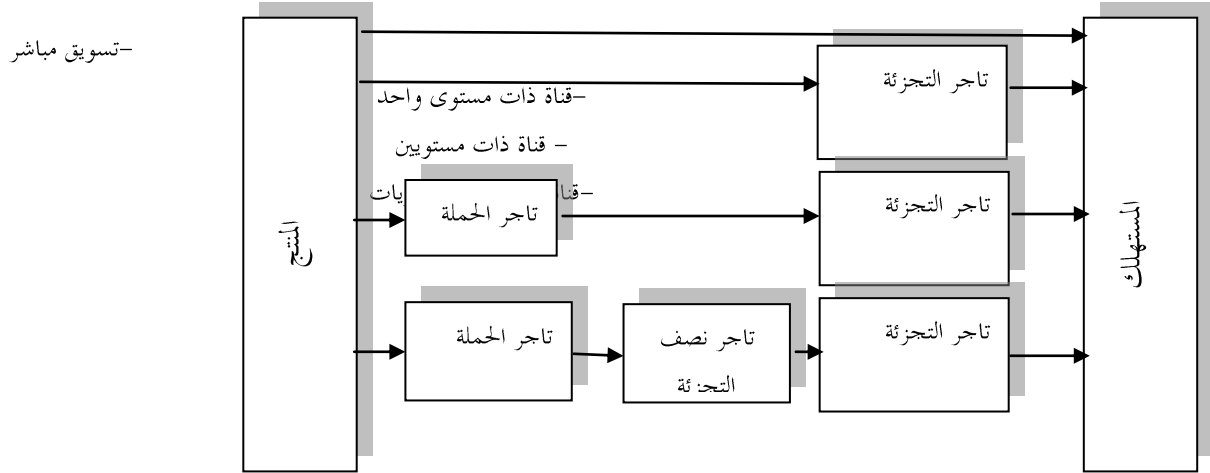
فالقناة التوزيعية هي الوسيط الذين يقومون بإيصال المنتج من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك وقد تقوم المنظمة بالعملية التوزيعية بنفسها أو باستخدام عدة وسطاء وهذا ما من شأنه إطالة القناة التوزيعية الذي يكون في الكثير من الأحيان غير مناسب لها .

عموما توجد عدة مستويات للقناة التوزيعية وهي ممثلة في الشكل التالي :

¹.P.Kotler,B.Dubois, op.cit,p.496.

².الضمور هاني حامد ،إدارة القنوات التوزيعية، دار وائل للنشر:عمان، ط1، 1999، ص:22.

شكل رقم (34): يوضح المستويات المختلفة لقنوات التوزيع .



Source : P.Kotler,B.Dubois, op.cit,p.496.

من خلال الشكل ، يتضح بأنه يمكن للمنتج أن يعتمد في توزيع منتجاته إما على قنوات التوزيع المباشر أو على قنوات التوزيع غير المباشر، بحيث لا تضم قناة التوزيع المباشر أي وسيط بل تقتصر فقط على كل من المنتج ، أو وسيط تابع للمنتج والمستهلك، أي أن المنتج في هذا النوع من القنوات يقوم بتوزيع منتجاته مباشرة إلى المستهلك، بينما تضم قناة التوزيع غير المباشر إلى جانب كل من المنتج والمستهلك واحد أو أكثر من الوسطاء، إما تاجر جملة أو تاجر نصف الجملة أو تاجر التجزئة ، واعتماد المنتج أسلوب التوزيع المباشر أو غير المباشر يتوقف على عدة عوامل.

يمكن الاختيار بين أية استراتيجيات توزيع ، ولكل إستراتيجية آثارها ، وعلى مدير التسويق دراسة الخيارا¹ وتتضمن صياغة إستراتيجية قنوات التوزيع تحديد أهداف هذه القنوات، ثم تحديد الإجراءات اللازمة لإدارة هذه القنوات وهل تستخدم المنظمة الوسطاء أم لا تستخدم؟ ثم تحديد عدد الوسطاء المستخدمين ووضع معايير للرقابة، والتقييم للقنوات التوزيعية .

ولغرض الوصول إلى أهداف التوزيع المسطرة من طرف المنظمة فإنها تتبع استراتيجيات لذلك ويمكن أن نميز بين الاستراتيجيات التالية² :

1. إستراتيجية الدفع "PUSH": الإستراتيجية التي تقوم على دفع منتجات المنظمة باتجاه المستهلك

بفضل الوسطاء ولأجل ذلك تتركز المنظمة على سياسة الاتصال والترويج الموجهة إلى الموزعين لحثهم على التأثير على المستهلكين من خلال التخفيضات ، هامش الربح العالي كمحفز للبيع، تخفيضات آخر السنة... الخ) فالموزع يكون عون ترويج للمنتج.

¹.كمال رزيق وبوزعور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية، محاضرات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 21-22 ماي 2002

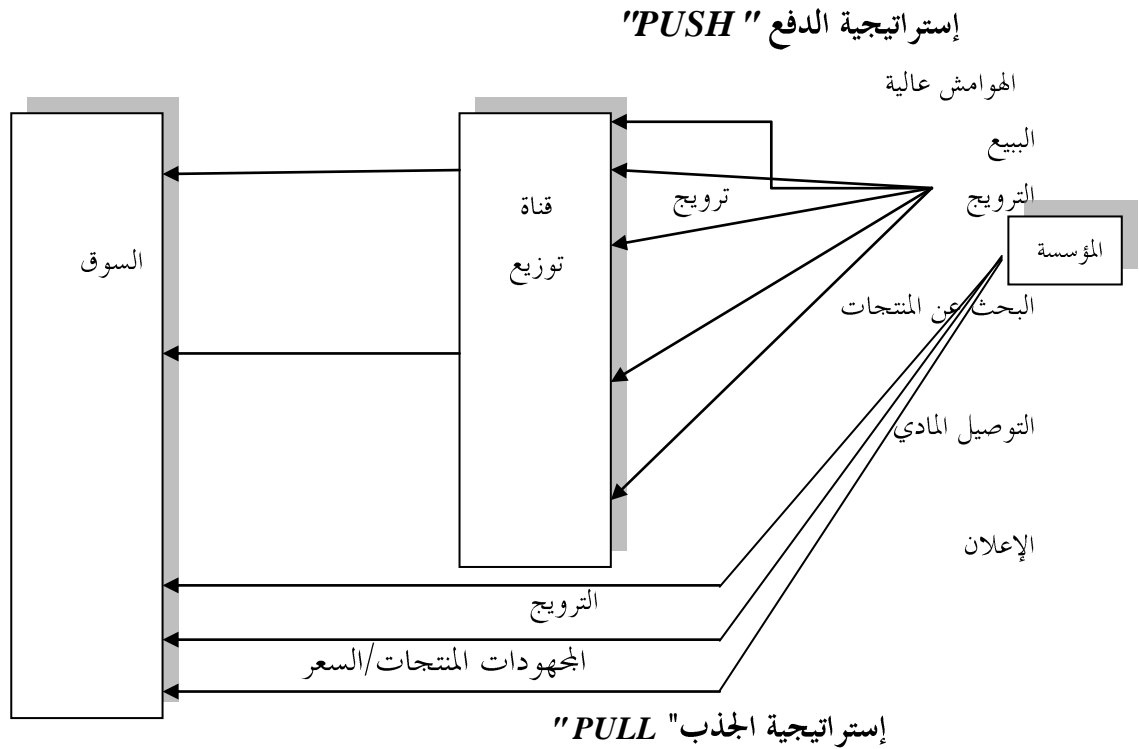
².Mohamed seghir Djetli, **Marketing**, Berti édition , Alger, 1998,p.p.191-192.

تعمل هذه الإستراتيجية على تحريض الموزعين والمشاركة الإدارية مع المنتج . وما يعاب على هذه الإستراتيجية هي تخوف الموزع من التحول إلى عون غير مراقب من طرف المنظمة ولا يصبح يتحمل وزنا كبيرا في قرارات المنظمة.

2. إستراتيجية الجذب "PULL": لا يمثل الموزع مركز الفائدة المباشرة للمنظمة ، وإنما مركز الفائدة هو المستهلك وحسب هذه الإستراتيجية فالجهود الترويجية للمنظمة توجه باتجاه المستهلك النهائي وهذا من خلال الإعلان، الحوافز، الخدمات، الضمانات ، ... الخ.

وتتطلب هذه الإستراتيجية إذن استثمارات إعلانية وترويجية كبيرة وهذا بالتركيز الدوري وبانتظام على المستهلك لهذه المنتجات وأماكن بيعها، فهي إستراتيجيات طويلة الأجل .

3. الإستراتيجية المختلطة "MIXTE": وهي التوفيق بين الإستراتيجيتين السابقتين لأنه في كثير من الأحيان لا تطبق المنظمات إجمالاً إستراتيجية الجذب والدفع بهذا الاقتراب ، فهي تتجنب عدااء الموزعين والاستحواذ على التعاون في منافذ التوزيع، والشكل الموالي يوضح الإستراتيجيات الثلاث .
شكل رقم (35) : يوضح الإستراتيجيات المختلفة للتوزيع.



Source :P.Kotler,B.Dubois, op.cit,p.193.

كما أن المنظمة تقوم بتعديل وتكييف إستراتيجيتها التوزيعية سواء بالوسع أو المحافظة على القناة أو تعديلها أو تخفيضها أو حتى استبدالها بما ينسجم مع أهداف المنظمة عامة والتسويق خاصة .
ومن أهم أسباب هذا التعديل ما يلي ¹:

¹ محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:250.

التغيرات في اتجاهات المنظمة، التغيرات في إستراتيجية التسويق، التغير في القناة التسويقية نفسها، التغير في البيئة.

4. إستراتيجية التوزيع المكثف: في التوزيع المكثف، يبحث المنتج عن أكبر عدد ممكن من نقاط البيع ومراكز التخزين، لضمان التغطية القصوى لمختلف قطاعات السوق، حيث يتم تصريف المنتجات عبر منافذ عديدة، والتي من أمثلتها مواد البقالة، الألبان، الجرائد والمشروبات، والتي تتميز بمعدل شراء كبير من طرف العملاء.

هذا وتتميز عادة المنتجات التي يتم الاعتماد على التوزيع المكثف في تصريفها بما يلي¹ :
 -تساع الطلب عليها، وتكرار عملية الشراء وبكميات قليلة؛
 -السعر الموحد والمنخفض عادة؛

-لا تتطلب أية معرفة متخصصة في البيع أو التركيب أو الإصلاح والاستعمال.

5. التوزيع الوحيد : على خلاف التوزيع المكثف، يقوم المنتج في التوزيع الوحيد بتقليل عدد الوسطاء الأعضاء في القناة التوزيعية الذين يتداولون المنتجات لأدنى حد، حيث يقتصر منح حق توزيع منتجاته على عدد محدود من الموزعين في قطاع معين من قطاعات السوق، أو مناطق جد محدودة².
 ويتم اعتماد هذا النمط من التوزيع عادة في تصريف المنتجات ذات الخصائص التالية³ :

-تتطلب معرفة متخصصة في البيع والخدمة مثل التجهيزات الالكترونية؛
 -أسعار بيعها في الغالب وليس دائما تكون مرتفعة مثل السيارات؛

-تتطلب استثمارات كبيرة وتكوين موسع للشخص الموزع (في الصيانة والإصلاح والبيع).

6. التوزيع الانتقائي: يتوسط التوزيع الانتقائي كلا من التوزيع المكثف والتوزيع الوحيد، حيث يختار المنتج لتوزيع منتجاته عددا من الوسطاء في المنطقة الواحدة أكبر من عدد وسطاء التوزيع الوحيد وأقل منه في التوزيع المكثف، يتضمن التوزيع الانتقائي البيع للموزعين الذين تساهم مشترياتهم بمقدار معقول من الأرباح ولا يطلبون من المنتج خدمات غير معقولة، حيث يسعى المنتج من خلال ذلك إلى تطوير علاقات عمل جيدة مع الوسطاء المختارين، الذين يتمتعون بقدر من الكفاءة الإدارية والتنظيمية، ما يسمح له بتغطية سوقية جيدة ورقابة أكثر وتكاليف أقل مما هي عليه في التوزيع المكثف، من بين المنتجات التي يلائمها هذا النوع من التوزيع، هناك سلع التسوق والسلع الخاصة مثل الأثاث والأدوات المنزلية.

¹Mohamed Seghir Djitli, **comprendre le marketing**, berti édition, Alger, Algérie,1990,p.69

²أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص:277.

³Mohamed Seghir Djitli, op,cit,p.71

المطلب الخامس : إستراتيجية الترويج

الفرع الأول: تعريف الترويج وأهميته

توجد أمام إدارة التسويق أشكال عامة من أساليب الترويج تتمثل في عناصر المزيج الترويجي، وهذه الأساليب هي الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر والعلاقات العامة، وبناء على ذلك يتضمن الترويج جميع أنشطة رجال التسويق في مجال الاتصال بكل من المستهلكين النهائيين للمنتج والوسطاء لزيادة فرصة تحقيق المبيعات. ويتضمن الترويج التنسيق بين جهود البائعين في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع المنتج أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة أي أن إستراتيجية الترويج تهدف إلى تحقيق التدفق الفعلي للسلعة من خلال منافذ التسويق المستهدفة¹.

ويعرّف الترويج بأنه "التنسيق لجهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات ، وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة، أو في قبول فكرة معينة"²

وكذلك "يمثل الترويج الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم على الحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات لتحقيق الأرباح للمؤسسة، ويتم بوسائل الاتصال"³

وأيضاً هو " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بالسلعة أو خدمة معينة وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى ، بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اختيار قرار شرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل "⁴.

نلاحظ أنّ التعاريف السابقة تتفق كلها على نفس المضمون وهو أنّ الترويج يعبر على مختلف الجهود التي تقوم بها المنظمات المنتجة للسلع بغرض ترغيب المستهلكين في شراء سلعتها وخدماتها ، من دون سلع المنافسين والاستمرار في شرائها واستعمالها، فالجهود الترويجية هي عملية اتصال بين البائع والمشتري. للترويج أهمية بالغة وقد يتخذ صوراً مختلفة وقد يختلف حجمه من برنامج لآخر، إلا أنه موجود وتكمن أهميته في:

تعدد البائعين : كلما زاد وتعدد البائعون وزادت المنافسة بينهم كلما كانت هناك ضرورة للقيام بعملية الإقناع؛

تجانس السلع المنتجة : في هذه الحالة يكون التركيز على نقل المعلومات فقط لأن السلع المنافسة هي بدائل كاملة، أما إذا أمكن للبائع فيمكن للترويج أن يلعب دوره في إقناع المستهلكين بمميزات سلعة من غيرها؛

¹.Belch G,Eand M.A.Belch ,introduction of advertising and promotion , "Homewood, IL,Irwin, 1993, p.07

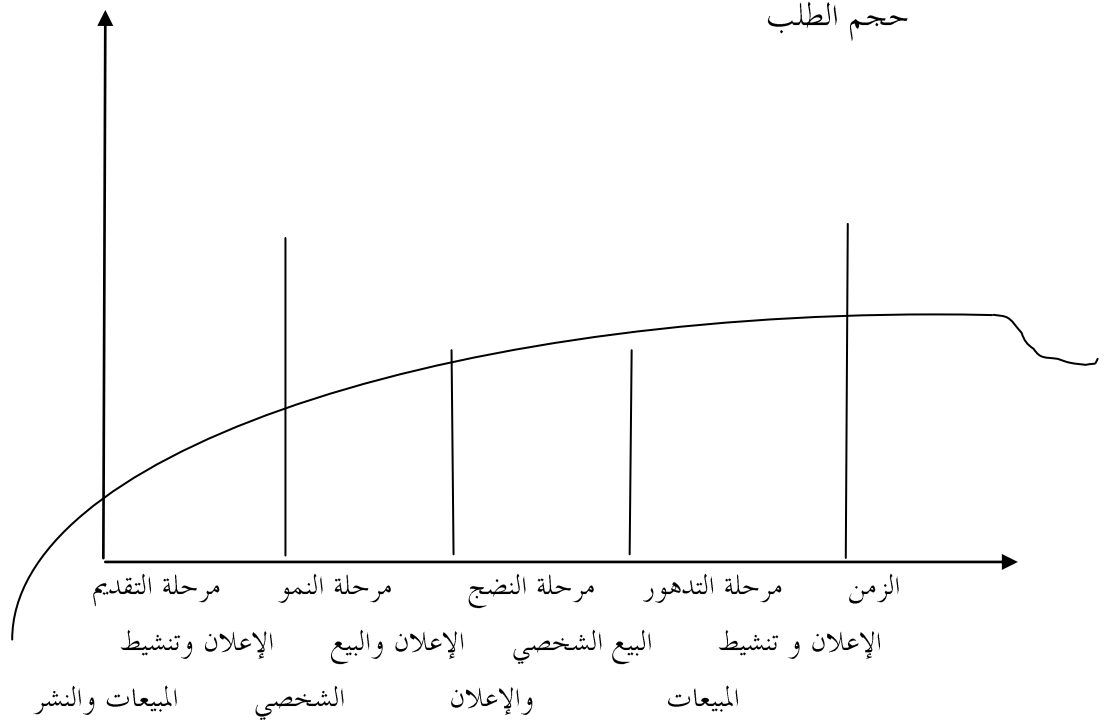
².بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق، ص:245 .

³.محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:256 .

⁴.أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء، مصر، 2001، ص: 266.

حياة المنتج: إذا كان المنتج في المرحلة الأولى من دورة حياته فيلزم خلق دراية كافية به، ثم في مرحلة النضج تستلزم إتباع نشاط ترويجي مكثف حيث تزداد المنافسة ، أما في مرحلة التدهور فلا تستدعي الحالة الترويج، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (36):دورة حياة المنتج .



المصدر: محمد صالح عفيفي، التسويق الدولي، وكالة المطبوعات: الكويت، ط11، 1980، ص:382.

ويهدف الترويج إلى:

-التعريف بعلامة المنظمة وتنمية قبولها لدى السوق؛

-إرشاد السوق لاستهلاك السلعة : ففي بعض الأحيان لا تكون لدى المستهلك المعلومات الكافية

حول استخدامات السلعة خاصة السلع الجديدة، وهنا يقع على عاتق الترويج إرشاد المستهلكين بمختلف استخدامات السلعة، وهو ما يطلق عليه اسم إرشاد السوق ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي في برامج التسويق.

والترويج هو المزيج المكون من العناصر التي يمكن ذكرها بصفة موجزة كما حددها كوتلر بنجم سة

وهي¹:

1. الإعلان : وهو أي صيغة غير شخصية وغير مجانية ، مدفوعة الأجر لعرض وترويج سلع وخدمات

وأفكار من قبل مؤسسة محددة ومعروفة ومن أمثلتها الإعلان في الصحف، التلفزيون، الإذاعة

المطبوعات، إشارات العرض في الطرق، الإعلان في أماكن الشراء ... الخ؛

¹.P. Kotler ,B.Dubois, op. cit, p. 551.

- 2. تنشيط المبيعات :** جميع المحرضات في الأمد القصير الموجهة لتشجيع شراء منتج، من أمثلتها : المسابقات، الألعاب، الهدايا، توزيع العينات مجانية، البيع بالتقسيط، التبديل (المقايضة) ... الخ؛
- 3. العلاقات العامة :** جميع الأنشطة الهادفة إلى تحسين صورة علامة المنتج أو المنظمة، ومن أمثلتها : نشرات في وسائل الإعلام، ندوات تقارير سنوية، الوعاية، مجلة المؤسسة، الأحداث .. الخ؛
- 4. البيع الشخصي :** جميع اللقاءات اللفظية للمنظمة مع مشتري أو عدة مشتريين محتملين بهدف تقديم منتج، الاستجابة لمشاكلهم، عقد صفقة ومن أمثلتها العروض البيعية، اللقاءات، البرامج التحفيزية، البيع في المعارض ... الخ؛

5. التسويق المباشر : جميع الاتصالات البريدية، الهاتفية أو غيرها التي تقوم على وسائل اتصال خاصة بغرض الاتصال بالمشتريين المحتملين لدفعهم على الشراء وأمثلتها : الكاتالوجات، البريد الإلكتروني التسويق بالفاكس، الحصة التلفزيونية المباشرة، التسويق عبر الهاتف ... الخ.

الفرع الثاني: إستراتيجيات الترويج والعوامل المؤثرة في اختيارها

1- أنواع إستراتيجيات الترويج:

يمكن أن تقسم إستراتيجيات الترويج إلى قسمين رئيسيين هما :

- إستراتيجيات الدفع والجذب وقد تناولناهما سابقا؛

- إستراتيجيات الضغط والإيحاء : في إستراتيجية الضغط تنتهج المنظمة نبرة قوية في إقناع

المستهلكين حيث تعتبره المنظمة أحسن أسلوب تقنع بواسطته الأفراد بشراء منتجاتها، أما إستراتيجية الإيحاء فتعتمد الإقناع الهادئ، ففي هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة باستمالة المستهلكين من خلال التحوار معهم بصفة طويلة الأمد، حيث تجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة .

2-العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية الترويج:

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

حجم الميزانية : تتأثر الأنشطة الترويجية بشكل كبير بحجم الأموال المتوفرة والمخصصة للأنشطة

الترويجية المختلفة، فإذا كانت الميزانية المخصصة محدودة فإنها حتما سوف تؤثر على فعالية الأنشطة الترويجية، وبالتالي تقلص هذه الأنشطة بشكل يجعلها محدودة التأثير والفعالية¹؛

طبيعة السلعة : نستطيع تحديد المزيج ال تسويقي المناسب عن طريق طبيعة السلعة ، فإذا كانت

استهلاكية نلجأ إلى الإعلان عن طريق التلفزيون والصحف والإذاعة، أما إذا كانت السلع صناعية فإننا نلجأ إلى رجال البيع المتخصصين، وذلك لتعريف المستهلك الصناعي بالمزايا الفنية للسلعة؛

¹ محمود حاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:266.

-دورة حياة السلعة : إن المراحل التي تمر بها حياة السلعة تحدد نوعية وكثافة المزيج الترويجي المناسب¹ لإستراتيجية الترويج في مرحلة التقديم تختلف عن إستراتيجية الترويج في مرحلة النمو كما تم الإشارة إليها سابقاً؛

-إتساع الرقعة الجغرافية : إن اتساع الرقعة الجغرافية ، التي تقوم المنظمة بتسويق منتجاتها فيها له أثر على الإستراتيجيات الترويجية التي تتبعها المنظمة، حيث تختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الرقعة الجغرافية، فإذا كانت هذه الرقعة محددة فيفضل الاعتماد على البيع الشخصي ، أو الإعلان المحلي، أما إذا كانت الرقعة الجغرافية واسعة فإنه من الأفضل الاعتماد على أنشطة ترويجية أخرى ومنها الإعلان الواسع²، هذا وبالإضافة إلى عوامل أخرى كالمنافسة وطبيعة السوق.



¹. بشير العلاق وآخرون، مرجع سابق، ص:283.

². المرجع نفسه، ص: 267 - 268.

المبحث الرابع تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي

يعتبر تشخيص البيئة التنافسية أحد الأساليب الرئيسية لاختيار الإستراتيجية التسويقية ، ذلك أن التحليل يسعى إلى دراسة وضبط متغيرات البيئة التنافسية عن طريق الوصول إلى الموازنة أو التوافق بين الفرص الخارجية المتاحة في البيئة من جهة وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة من جهة أخرى وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية مما يفرض على المنظمة عدة بدائل متاحة أمامها تستدعي دراسة وتقييم كل بديل من أجل تبني البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المسطرة مستقبلاً.

المطلب الأول : تعريف الخيار الاستراتيجي

اختلفت تعاريف الخيار الاستراتيجي من باحث لآخر وذلك حسب وجهة نظر كل باحث حيث يعرف الصميدعي الخيار الاستراتيجي على أنه " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى " ¹ وهو كذلك " قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو مستوى الأعمال أو الوظائف " ² من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الخيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد خيار إستراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة. وتتم عملية صنع الخيار الإستراتيجي بالخطوات التالية :

توليد البدائل الإستراتيجية : والمقصود هنا أن المنظمة تضع أمامها مجموعة من البدائل

الإستراتيجية المتاحة والمتناسبة مع قدراتها التنافسية، إما أن تركز على قيادة التكلفة أو بتميز نفسها عن المنافسين أو بالتركيز على قطاع سوقي معين ، أو على منتجات محددة، ومن البديهي أن تميل المنظمة إلى الاتجاه الإستراتيجي الأكثر رشداً ومعقولية، والذي يحقق لها أكبر فرصة لتحقيق أهدافها ³.

تقييم البدائل : تواجه الإدارة تحدياً كبيراً في تقييمها للبدائل الإستراتيجية المتاحة ، وصولاً إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أهدافها المستقبلية بكفاءة وفاعلية، إذ أن الإدارة حتى لو كانت في أعلى

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 98.

² فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر:الأردن، 2000، ص: 150 .

³ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 99.

مستويات الخبرة والمهارة، لا تتمكن من التوصل إلى اختيار البديل الذي يتصف بالكمال المطلق، بل إن كل ما تستطيعه هو تحديد بعض الضوابط أو المعايير التي تستند عليها في عملية تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل لذلك حدّد *Seymour Tilles* ستة ضوابط وهي : المصدقية، إمكانية التنفيذ التناسق الداخلي التعرض للمخاطر، المدى الزمني وقابلية تحقيق الأهداف¹.

+اختيار البديل الإستراتيجي المناسب : بعد القيام بعملية التقييم للبدائل الإستراتيجية ، فإنه يمكن اختيار البديل الذي يحقق الأهداف وفق توجهات إدارة المنظمة، حيث لكل بديل إيجابياته وسلبياته ويتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء عملية الموازنة الملائمة².

ويعتبر البديل الإستراتيجي نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من جهة ومجموع العوامل الداخلية متمثلة بنقاط للقوة والضعف من جهة أخرى، فتسعى الإدارة إلى خلق حالة الموازنة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

لم يتفق الكتاب على تصنيف موحد حول العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للمنظمة، ولكن يمكن القول بأن هناك اتفاق ما حول العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية وهي كما يلي :

- أهداف المنظمة؛
- العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية؛
- العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف؛
- العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة .

المطلب الثاني : أساليب توليد البدائل الإستراتيجية :

تعد عملية توليد البدائل الإستراتيجية عملية مهمة تسبق عملية اختيار الإستراتيجية التسويقية حيث توجد العديد من أساليب التحليل الإستراتيجي التي تساعد في عملية توليد البدائل وقد ذكرت بالتفصيل في الفصل الثاني وسنوضح بإيجاز أهم البدائل الإستراتيجية التي تنبثق عن هذه التقنيات وهي كالتالي :

-النموذج العام للتحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T) : حيث يستفاد من هذا الأسلوب كيفية دمج تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مع تحليل بيئتها الخارجية من خلال استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وينتج عنه أربع بدائل إستراتيجية .

● **إستراتيجية هجوميّة :** بمقابلة الفرص المتاحة أمام المنظمة مع امتلاكها نقاط قوة كبيرة مما يدفعها إلى اختيار هذا البديل لزيادة استغلال الفرص وتعظيم قوتها الداخلية؛

¹ Seymour Tilles في د. واثق شاكر محمود رامز، التسويق الإستراتيجي ، مرجع سابق، ص: 297.

² فلاح حسن عداي، مرجع سابق، ص: 102.

● **إستراتيجية علاجية :** وهنا تتوافر أمام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة لذا على المنظمة اتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية؛

● **إستراتيجية دفاعية :** حيث تستطيع المنظمة تعزيز نقاط قوتها وبنفس الوقت التوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات؛

● **إستراتيجية انكماشية :** حيث تتجه المنظمة إلى هذه الإستراتيجية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية .

فأما الأسلوب الثاني فهو **نماذج تحليل محافظة الأعمال** والمتمثلة في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية *BCG* ومصفوفة ماكتري ومصفوفة *ADL* .

ولكل نموذج من هذه النماذج مجموعة بدائل إستراتيجية تنبثق عنه حيث أن مصفوفة *BCG* تتيح للمنظمة عدة بدائل فإذا كانت منتجات المنظمة تتربع في خانة الاستفهام فإنه أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية وهي :

- إتباع إحدى إستراتيجيات النمو وهذا ينقلها إلى مربع النجوم؛
 - إتباع إحدى إستراتيجيات الانكماش وهذا ينقلها إلى مربع الوضع المحير؛
 - إتباع إحدى إستراتيجيات الاستقرار فتبقى كما هي .
- أما خانة النجوم فتطرح أمام المنظمة بديل إتباع إحدى إستراتيجيات النمو ، مما يتطلب ضخ استثمارات عالية وفي حالة عدم الاستمرار سوف تضطر إلى التزول إلى أي مربع آخر.
- وإذا كانت منتجات المنظمة في خانة البقرة الحلوب فإن البديل الإستراتيجي المطروح هو إستراتيجيات النمو لأن المنتجات الواقعة في هذا المربع تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة على الأمد الطويل وذلك لكي تنتقل إلى مربع النجوم أو علامات الاستفهام .
- وفي خانة الوضع المضطرب أو المحير فإن البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة هي إحدى إستراتيجيات التصفية لأن الوحدات تعاني من ضعف التوقعات بعيدة الأمد وغير مشجعة، لذا فالبديل المرشح والملائم هو إستراتيجية الانكماش.

أما نموذج مصفوفة ماكتري فهو بدوره يطرح بدائل إستراتيجية وتمثل في :

- إذا كان موقع المنظمة في خانة الخاسرين فإن البدائل الإستراتيجية المطروحة هي إحدى إستراتيجيات الانكماش كإستراتيجية التخفيض أو إستراتيجية التحول أو إستراتيجية التصفية ؛
- أما المنضّمات التي تحتل موقع الفائزين فأمامها إحدى بدائل إستراتيجيات النمو أو التوسع؛
- إذا كان وضع المنظمة في خانة النمو الطبيعي أو النمو الاختياري فالبديل المطروح هي إحدى إستراتيجيات النمو؛

● أما إذا كان وضع المنظمة في خانة إعادة التقويم فإنها أمام إحدى البدائل لاستراتيجيات الانكماش أو التخلي والانسحاب.

إضافة إلى وجود أساليب أخرى :

- أسلوب دورة حياة المنتج والذي يطرح عدة بدائل إستراتيجية أمام المنظمة منها :
- إستراتيجيات النمو في المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج؛
- إستراتيجيات الانكماش أو التراجع في مرحلة النضج؛
- إستراتيجيات هجومية في مرحلة بلوغ السلعة أول مرحلة النضج وآخر مرحلة النمو؛
- إستراتيجية بناء الحصص في مرحلة النمو الأول؛
- إستراتيجية النمو في مرحلة النمو؛
- إستراتيجية زيادة الحصص في مرحلة الركود الخفيف؛
- إستراتيجية التمسك والاحتفاظ في مرحلة النضج؛
- إستراتيجية تمرکز السوق أو الحصاد أو تخفيض الأصول في مرحلة التدهور.

المطلب الثالث : مرحلة تقييم البدائل واختيار الإستراتيجية المناسبة

في هذه المرحلة تواجه الإدارة تحديا كبيرا في تقييمها للبدائل حيث تسعى المنظمة إلى اختيار أنسب بديل إستراتيجي ومن أجل مساعدتها في تحديد هذه البدائل فقد حدد الكتاب والباحثين عدة ضوابط ومعايير تتمثل في : الملائمة، المصدقية، إمكانية التنفيذ، التناسق الداخلي، التعرض للمخاطر أو المخاطرة المدى الزمني، قابلية تحقيق الأهداف¹.

1. الملائمة : إذا كان البديل لا يمنح المنظمة الموقع التنافسي المتميز في السوق مستقبلا، أو أنه لا يتكيف مع القوى التنافسية التي تؤثر في موقع المنظمة الحالي في السوق، فإنه لا يجب أن تضع هذا البديل ضمن مجموعة البدائل المتاحة وعليه لتطبيق هذا المعيار فلا بد للإدارة من إتباع الخطوات التالية :

مراجعة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة سواء بيئية أو حاجات ورغبات المستهلكين أو تصرفات المنافسين؛

- تقييم كل البدائل المتاحة في ضوء إمكانات المنظمة لتعزيز الموقع التنافسي الحالي أو المستقبلي؛

- تقدير تأثير كل من البدائل الإستراتيجية في الموقع التنافسي للمنظمة مستقبلا؛

- تعديل أو حذف البديل الذي لا يحقق الموقع التنافسي المتميز للمنظمة طبقا للمعايير التقييمية.

¹. شاكر محمود رامر، مرجع سابق، ص، ص: 298-308.

2. المصدقية: يعتبر اتخاذ الإدارة لقرار اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل من أكثر القرارات غموضاً وأقلها تنظيماً من حيث إجراءات التقييم لأن الإدارة تستند إلى بيانات تقديرية للتحويلات البيئية سواء داخلية أو خارجية على الأمد البعيد، وعليه مدى نجاح المنظمة في اختيار البديل يعتمد على مدى مصداقية هذه البيانات في تمثيلها للتحويلات البيئية الحقيقية، لذا لابد من التمييز في نوعين من البيانات البيئية:

- بيانات تأتي امتداداً للتوجهات البيئية التاريخية والحالية مع الأخذ بعين الاعتبار للانحرافات البسيطة المتوقع حدوثها مستقبلاً؛

- بيانات عن التحويلات البيئية التي من المتوقع أن تكون منحرفة بدرجة كبيرة عن التوجهات التاريخية أو الحالية .

وللحكم على مصداقية البيانات في النوع الأول فإن المنظمة تلجأ لخبرتها ومعرفتها بالتوجهات البيئية أما النوع الثاني من البيانات فالإدارة تختبر مصداقيته عن طريق:

- محاولة تحديد الافتراضات التي تمثل مجداً لها الأسباب الكامنة وراء التحويلات البيئية المتوقعة مستقبلاً كمثال: زيادة المبيعات قد يكون نتيجة زيادة أسعار بيع المنتجات أو بسبب التضخم أو زيادة الحصة السوقية للمنظمة ... الخ؛

- تقييم الدلائل البيئية التي تستند عليها الافتراضات؛

- التأكد من دقة وسائل جمع البيانات ومصدقية الجهة التي قامت بجمع هذه البيانات .

3. إمكانية التنفيذ: وتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك الموارد المالية والمادية والبشرية التي تفي بمتطلبات اختيار البديل الإستراتيجي وتنفيذه بفاعلية، فقد تتوفر لل منظمة الفرصة السوقية الملائمة إلا أنها تواجه قلة الموارد المتاحة أمامها ومن ثم عدم تمكنها من تحديد واختيار البديل الإستراتيجي الذي يكفلاستغلال هذه الفرصة ، وعليه يجب على الإدارة تحديد أهمية كل عنصر من عناصر الموارد المتاحة ومقدرة المنظمة بالنسبة لكل بديل إستراتيجي كالتالي:

الموارد المالية: سواء كانت حجم رأس مال المنظمة ومقدار التدفق النقدي المتوقع توفره مستقبلاً، أو الموارد المادية كالطاقة الإنتاجية وطاقة التخزين؛

مقدرة المنظمة في الوصول إلى الأسواق ، وذلك من حيث كفاءة القوة البيعية والإعلان ونظام التوزيع، إضافة إلى القدرة في استخدام التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج وتطوير منتجات جديدة ؛

–مهاراة المدراء والعاملين في تنفيذ الواجبات المناطة بهم،

–إمكانية استيعاب الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بما فيه من وحدات تنفيذية وأفراد ، لعملية التغيير التي

قد يتطلبها اختيار البديل الإستراتيجي وتنفيذه .

عموماً من خلال عملية التقييم يتبين للإدارة أن بعض البدائل الإستراتيجية لا تتناسب مع مقدرة

المنظمة ومواردها المتاحة، لهذا ينبغي عليها عزل هذه البدائل وحذفها من عملية التقييم .

4. التناسق الداخلي : ونعني به مدى انسجام الإستراتيجية التسويقية مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وإستراتيجية وحدة الأعمال إذ أن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية طبقاً لهذا المعيار يجب أن تشمل نوعين من الاختبارات :

+الاختبار الأول قياس مدى تناسق البنود الداخلية للبدائل الإستراتيجي ذاته، سواء كان ذلك من حيث تطوير المنتج، التسعير، التوزيع والترويج؛

+الاختبار الثاني فحص مدى انسجام البديل التسويقي الإستراتيجي مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وما تتضمنه من أهداف .

وفي حالة تأكد الإدارة من تناسق البديل الإستراتيجي وفقاً للاختبارين السابقين ، فإنها عند ذلك تستطيع اعتبار البديل مقنعاً، والعكس صحيح .

5. التعرض للمخاطر : لا بد من اقتران اختيار وتنفيذ البديل الإستراتيجي بدرجة معينة من

المخاطرة والتمثلة في مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة وتنشأ المخاطرة من مصدرين هما :
المخاطرة الناتجة من البيئة الخارجية ك الظروف الاقتصادية ، والتنافسية والقانونية والتكنولوجية ... الخ
والمخاطرة الناتجة من البيئة الداخلية كحالة عدم تأكد الإدارة من إمكانية المنظمة في توفير الموارد المتاحة اللازمة لتنفيذ البديل الإستراتيجي، لذا على الإدارة تقييم البدائل الإستراتيجية وترتيبها حسب درجة المخاطرة التي تصاحب كل بديل وذلك في ضوء المؤشرين الآتيين :

+المؤشر الأول يعبر عن الأهمية الإستراتيجية لكل عنصر من العناصر البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية؛

+المؤشر الثاني مدى السيطرة التي من المتوقع أن تمارسها المنظمة على كل عنصر من العناصر البيئية مستقبلاً.

وتستطيع المنظمة التكيف مع درجة المخاطرة التي تصاحب البديل الإستراتيجي من خلال اتخاذ التدابير التخطيطية والتنفيذية التي تتناسب مع الأهمية الإستراتيجية للعناصر البيئية ومدى سيطرة المنظمة عليها .

6. المدى الزمني : إن أحد العناصر الأساسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في عملية التقييم هو

المدى الزمني الذي يتطلبه تنفيذ البديل الإستراتيجي، فمن الأفضل للمنظمة تنفيذ البديل وتحقيق أهدافه بأقصر فترة زمنية ممكنة خاصة إذا ما علمنا :

— إن إطالة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ البديل كأن تكون عشر سنوات سيجعل من عملية التنبؤ بالتغيرات صعبة ومعقدة وغير دقيقة؛

— إن إطالة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ البديل قد تؤدي إلى فقدان المنظمة الفرص التسويقية المتاحة

لها؛

- إن إطالة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ البديل تتطلب وضع العديد من الخطط التنفيذية وإجراء التعديلات للتكيف مع التغيرات .

طبقا لذلك، يتطلب من الإدارة عند تقييمها للبدائل الإستراتيجية تجنب البدائل التي يتطلب تنفيذها فترة زمنية طويلة وحذفها من عملية التقييم .

7. قابلية تحقيق الأهداف : بعد تقييم البدائل عن طريق المعايير الستة السابقة ، تبدأ الإدارة بعملية

التقييم النهائية للبدائل وصولا إلى تبني البديل الأمثل، لذا لا بد من تساؤل الإدارة عن الفائدة التي سوف تجنيها من جراء تبني بديل دون آخر والمؤشرات الممكن استخدامها لقياس الفائدة المتوقعة هي :

- القيمة الاقتصادية المضافة؛

- نمو المبيعات والربحية؛

- الموقع التنافسي .

المؤشر الأول يعبر عن القيمة الاقتصادية التي يمكن أن يضي فيها البديل إلى القيمة الدفترية لحقوق المالكين للمنظمة والمتمثلة في رأس مال المنظمة واحتياطياتها المتراكمة؛

أما المؤشر الثاني والمتضمن كل من صافي الأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر والتدفق

النقدي فيعد أكثر المؤشرات استخداما في تقييم البدائل لكونه فعال في قياس النتائج المتوقعة من البديل لاعتماده على بيانات كمية كالمصاريف والإيرادات والأرباح .

أما المؤشر الثالث فيعكس المزايا التنافسية التي من المتوقع أن تحصل عليها المنظمة من تنفيذ هذا البديل مقارنة بالمنظمات المنافسة .

المطلب الرابع : الخيارات الإستراتيجية للمنظمة

لكي تضمن أي منظمة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على القريب أو البعيد فإنه

من الضروري لها أن تبني إستراتيجية مناسبة لتحقيق أحسن أداء ، لذلك اقترح بورتر نظاما لتحديد البدائل

الإستراتيجية الشاملة ، خاصة وأن هذا النظام يمكن تطبيقه في كل من مستوى إستراتيجية المنظمة ووحدة

الأعمال الإستراتيجية فحسب بورتر فإنه يرى أن العوامل البيئية التنافسية للصناعة التي تعمل فيها وحدة

العمل الإستراتيجية كدرجة المنافسة والمنتجات البديلة وعوائق الدخول والخروج والقوة التفاوضية

للمشترين والموردين إضافة إلى الميزة التنافسية تؤثر في تحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكن الوحدة من

تحقيق أهدافها وخاصة الموقع التنافسي المتميز في السوق، لذا صنف بورتر ثلاث بدائل رئيسية وهي¹ :

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛

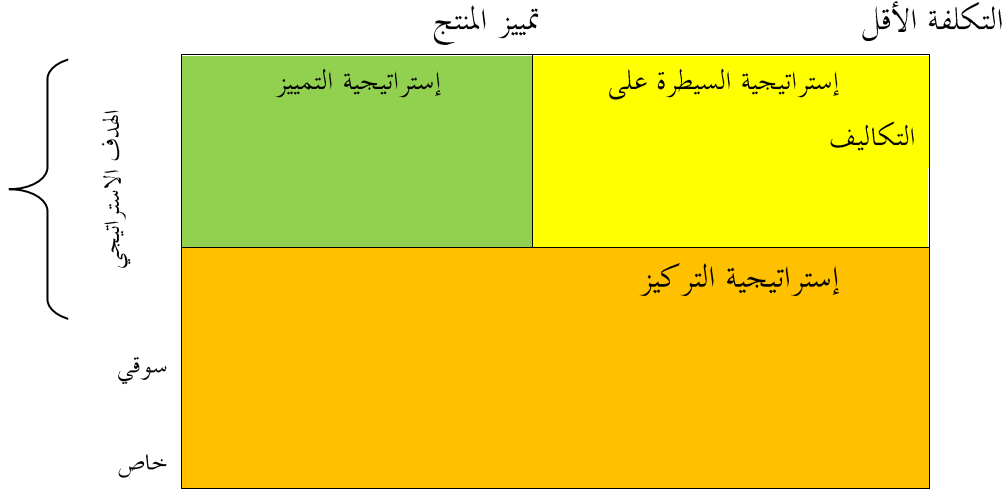
- إستراتيجية التمايز؛

- إستراتيجية التركيز .

¹.M. Porter, *stratégie concurrentielle*, op.cit,p.39.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (37): الاستراتيجيات الثلاث لبورتر



Source :M. porter, les choix stratégiques et la concurrence, op.cit.p42

الفرع الأول : الإستراتيجية الأساسية لبورتر

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: مفاد هذه الإستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك ، وتسمح هذه الإستراتيجية للمنظمة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين ، وتكون مبنية على اقتصاد السلم وأثر الخبرة ، وتلزم هذه الإستراتيجية على المنظمة وضع حواجز دخول للحد من شدة المنافسة ، وتسمح لها بممارسة الضغط للهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة ، وتمنح الهوامش المرتفعة للمنظمة قدرات تمويلية وتستطيع استثمارها في شراء معدات متطورة لتحقيق إنتاجية أعلى وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة ، وتسمح هذه الإستراتيجية بخلق ميزة تنافسية والحفاظة عليها انطلاقا من التكاليف، ولهذا الإستراتيجية مزايا عدة نذكر منها¹:

+ اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

-التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛

-الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمنظمة بتحديد

السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات .

2. إستراتيجية التمييز : تعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة على توفير قيمة منفردة وعالية

للعامل، مثلة في من سيج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة ، أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين²، وعموما تتخذ هذه الإستراتيجية عدة أبعاد أهمها¹:

¹.نبيل مرسي خليل، المهزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص:223.

² Jean Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, librairie Vuibert, Germain, 2001,p.102 .

تصميم مميز عن المنتجات المنافسة؛

تكنولوجيا متميزة؛

مخائص مميزة للمنتج؛

– خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع .

3. إستراتيجية التركيز : وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف

أو إلى مجموعة معينة من العملاء دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل ، حيث تسعى

المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم

منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات

متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التميز².

ويتضح من خلال هذه الإستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين هما³ :

– التركيز مع خفض التكلفة : أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، من خلال تقديم منتج

منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين ، وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة

من المستهلكين، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع

السوق المستهدف وتعتمد على التكلفة المنخفضة؛

– التركيز مع التميز : وهنا يتم التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين يرغبون في خدمة

مميزة حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التميز في

منتجاتها.

ومما تقدم، يتضح أن السمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من

السوق الكلي وليس كل السوق، لأن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية هو إمكانية

قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فاعلية كما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

والجدول الموالي يوضح مختلف متطلبات هذه الإستراتيجيات ، سواء تعلق الأمر بمتطلبات المهارات

والموارد، أو المتطلبات التنظيمية .

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب:القاهرة، 1995، ص:194.

² ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، مرجع سابق، ص:257.

³ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص:184.

جدول رقم (14): متطلبات الإستراتيجيات العامة للتنافس .

المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات والموارد	الإستراتيجيات التنافسية
<p>— رقابة محكمة على التكاليف؛</p> <p>— تقارير رقابية منظمة ودورية؛</p> <p>— حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.</p>	<p>— مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها؛</p> <p>— مهارات خاصة بالعملية التصنيعية؛</p> <p>— إشراف محكم على العمالة؛</p> <p>— منافذ توزيع منخفضة التكاليف.</p>	قيادة التكلفة
<p>— تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير؛</p> <p>— معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية؛</p> <p>— القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة.</p>	<p>— قدرات تسويقية عالية؛</p> <p>— قدرات عالية في مجال البحوث؛</p> <p>— شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا؛</p> <p>— التزعة نحو الإبداع؛</p> <p>— تعاون قوي مع قنوات التوزيع.</p>	التمييز
<p>— مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد .</p>	<p>— مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد .</p>	التركيز

المصادر: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص:157

الفرع الثاني : إستراتيجيات الدفاع والهجوم

تتمثل أنواع الإستراتيجيات التسويقية التي تعتمد عليها المنظمة في ظل المنافسة فيما يلي¹ :

- إستراتيجية الرائد؛
- إستراتيجية المتحدي ؛
- إستراتيجية التابع ؛
- إستراتيجية المتخصص .

¹ P.Kotler, B.Dubois, op.cit,p,p.262-266.

1. إستراتيجية الرائد : في كل سوق توجد المنظمة الرائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة

وتغيير الأسعار ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المنظمات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ، ولكي تتجنب المنظمة الرائدة المنافسة من الغير وتحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي :

رفع الطلب الأولي : تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق إتباع عدد من الوسائل منها¹ :

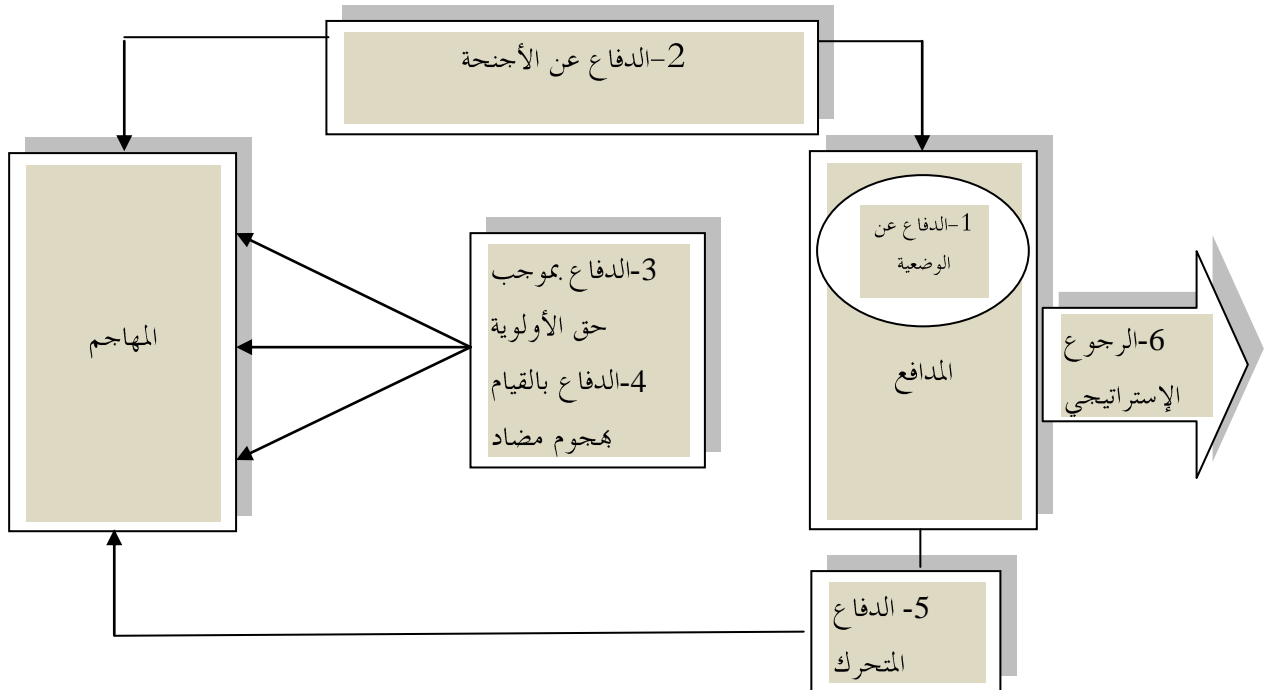
- العمل على جذب مستعملين جدد لمنتجاتها أو السلعة التي تنتمي إليها؛
- العمل على كشف والترويج لاستخدامات جديدة للمنتج؛
- العمل على إقناع العملاء الحاليين بزيادة معدلات استخدامهم للمنتجات أو زيادة الكمية المشتراة في الصفقة الشرائية الواحدة.

وطبعا ذلك يتم تحت تأثير وسائل الترويج المختلفة ودفع المشتري على الإقدام لذلك العمل.

حماية حصة السوق : عن طريق دراسة المنافسين ، وتحديد المنتجات وتنويع أشكالها و تكون هذه

الإستراتيجية في مرحلة نضج المنتج لأن المنظمة في هذه الحالة من مصلحتها الرفع وحماية حصتها السوقية والاحتفاظ بما لقائد السوق². وهناك ست إستراتيجيات مقترحة من طرف كوتلر في هذا الشأن كما هي موضحة في الشكل التالي :

شكل رقم(38) : الإستراتيجيات الدفاعية



Source : P.Kotler, B.Dubois, op.cit,p.283.

¹ محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص:632.

1. **الدفاع عن الوضعية :** وتتضمن تقوية المنتجات والعلامات لأخذ مرتبة حصينة ؛
2. **الدفاع عن الأجنحة :** إضافة للحفاظ على الموقع فإن قائد السوق يقدم بعض الحواجز للحماية من كل دخول مفاجئ للمنافسة أو استعمال نقاط ارتكاز لمواجهة الهجمات المضادة، عموما هذه الإستراتيجية تتمثل في تقديم منتج يمكن بواسطته حماية المنتج الأساسي المعرض للهجوم، لكن المنتج المقدم لاحقا بغرض الحماية يستهدف أجزاء أخرى غير تلك التي يستهدفها المنتج المقدم أولا¹.
3. **الدفاع بموجب حق الأولوية :** وذلك باعتماد القائد إستراتيجية عدوانية قبل أن يبدأ المتحدي بعملياته الهجومية، وقائد السوق هنا يسبق مبادرات المتحدي بالهجوم، إن المنظمات المسيطرة فعليا على السوق لا تتمادى في الحالة العامة في الأفعال الاحتياطية بترك المنظمات المنافسة الأخرى تستنفذ قواها وتكاليفها الهجومية غير المفيدة ولا تقوم بأي هجمات إلا بعد ذلك .
4. **الدفاع بالهجوم المضاد :** إذا نجح المنافس في الحصول على وضعية بفضل مبادرته سواء في المنتج الأسعار أو نمط التوزيع، فعلى القائد القيام بهجوم مضاد بنفس الطريقة والأسلوب أو بشكل آخر.
5. **الدفاع المتحرك :** وهذا بالانتقال إلى ميادين أخرى التي تصبح كنقاط ارتكاز دفاعية أو هجومية، وكل تحرك يستلزم سياسة نشطة للإبداع مما يكسب المنظمة القائدة رقعة سوقية أخرى.
6. **الدفاع بالانسحاب والتراجع الإستراتيجي :** حتى المنظمات الكبيرة تعرف بأنها ليست قادرة على حماية مجموع أقطارها، والحل الذي تقوم به هو الرجوع من السوق ، والتخلي عن بعض الأجزاء أقل أهمية أو الضعيفة، والهدف يتمثل في تقوية وضعيتها التنافسية على مستوى بعض النقاط الأساسية للارتكاز.
2. **إستراتيجية المتحدي :** تحل المنظمات غير القائدة المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة على مستوى السوق وهي منظمات كبيرة جدا مثل *PEPSI* وغيرها، وتواجه هذه المنظمات دوما مأزقا في مسيرتها ولهذا يجب عليها أن تبحث عن حصتها السوقية (وبالتالي تصبح منظمة متحدية) أو تكتفي بالوضعيات المكتسبة (وهنا تصبح منظمة متبعة) .

أولا : اختيار الهدف والمنافس الإستراتيجي

إن هدف المنظمة المتحدية هو زيادة حصتها السوقية على حساب منافس ما، وهنا يمكن للمنظمة أن تختار منافسها على عكس المواجهات أو الحروب التي يكون المنافس فيها محدد مسبقا، وبالتالي تكون المنظمة المهاجمة أمام ثلاثة طرق² :

مهاجمة المنظمة القائدة : وهي إستراتيجية ذات مخاطرة عالية غير أنها تصبح ذات مستوى عالي في حالة ما إذا حققت نجاحا ، وتكون حظوظها عالية كلما كانت المنظمة القائدة غير مسيطرة أو في حالة

¹. عمر لعلاوي، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص:186.

². P. Kotler, B.Dubois, op.cit.p.270.

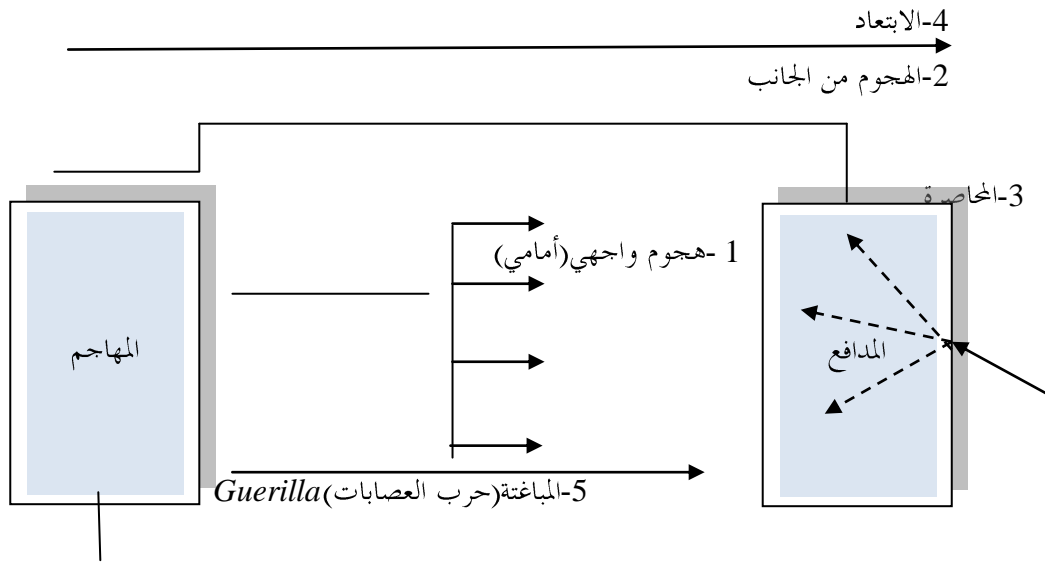
فقدان سوقها، وهناك تتمسك المنظمة بمعرفة مصادر استياء الزبون أو الحاجات غير المشبعة لديه بهدف تحديد زاوية الهجوم، ويمكن أيضا التفوق على المنظمة القائدة عن طريق ابتكار مذهل .

-مهاجمة منافس في متناول المنظمة : تستغل المنظمة هذه الفرصة لتعلن هجوما في كل الاتجاهات ضد هذا النوع من المنافسين.

-مهاجمة البطة العرجاء* : وهي عادة، إستراتيجية ناجحة لأنها لا تتطلب هجوما واسع المدى .
ثانيا : الهجوم على المنافس :

بمجرد تحديد الخصم والأهداف تتساءل المنظمة عن زاوية الهجوم ، وهنا يذكر العسكريون أو رجال الحرب مبدأ يتم بموجبه توجيه ضربة قوية، وعلى هذه الأخيرة أن تكون مركزة على المكان والوقت الحرجين بهدف الاستحواذ على القرار ، في الواقع توجد خمسة إستراتيجيات هجومية يمكن توضيحها في الشكل الموالي :

شكل رقم (39): الإستراتيجيات الهجومية .



Source : P .Kotler, B.Dubois, op.cit,p.271.

-الهجوم الواجهي الأمامي: ويتطلب حشدا مباشرا لعناصر الهجوم في اتجاه العدو ومواجهة نقاط ارتكازه أولا؛

-الهجوم من الجانب : يتظاهر المهاجم بالمعجم في الأمام ولكنه يجمع قواه في الخلف أو من الجانب وهي إستراتيجية مناسبة في حالة توفر المنظمة على وسائل هجومية أقل من وسائل الخصم؛
-المحاصرة : إذا كان الهجوم من الجانب يبحث عن تحديد المناطق غير المحمية من طرف الخصم فإن المحاصرة تمهد إلى توجيه عدة هجمات آنية ضد المنظمة القائدة من أجل إجبارها على الدفاع من عدة

* Le canard boiteux

جبهات في نفس الوقت، وتكون هذه الإستراتيجية مبررة في حالة توفر المهاجم على موارد أكبر من موارد خصمه، وإذا اعتقد بأنه سيصل إلى قرار أكثر سرعة بمضاعفة خطوط الجبهات؛
 -الإلتباع : وهي إستراتيجية هجومية غير مباشرة، لأنها تهدف إلى اجتناب كل مواجهة مع المنظمة القائدة وهذا بالهجوم على أسواق غير مسيطر عليها من طرف المنظمة القائدة؛
 -المباغته : وتهدف إلى إضعاف المنظمة القائدة عن طريق هجمات صغيرة ظرفية ومحددة المكان .

ثالثا: إستراتيجية التابع

في ظل هذه الإستراتيجية تكون المنظمة المنتهجة لهذا النوع راضية عن وضعيتها في السوق وتتم بتوطيدها وتهدف إستراتيجيتها إلى استغلال كفاءاتها بطريقة تسمح لها بجلب قسم من كل نمو في السوق ويشهد بعض المتبعين مردودية أحسن مقارنة بمردودية القائد في السوق الخاص به ، ولقد كتب منذ أكثر من 30 سنة¹ *Theodore Levitt* في مقال له ويذكر فيه أن إستراتيجية التقليد يمكن أن تكون أكثر مردودية من إستراتيجية الابتكار ، وفي حقيقة الأمر المبتكر هو الذي يتحمل كل الأعباء المتعلقة بالتصميم والتوزيع والإعلان الإشهاري للمنتج ، ولا يجب أن نعتقد في الأخير أن المتبع ليس بحاجة إلى إستراتيجية حيث أن المنظمة التي تشغل وضعية ثانوية يجب أن تهتم دوماً بجعل زبائنها مخلصين لها وهذا عن طريق الاهتمام بالتجديد، كما أن الزبائن المتبعين يعطون ثقتهم لمنظمتهم بسبب مجموعة من العوامل التي تميزها عن المنظمة القائدة (الموضع الخدمة، العلاقة البشرية، ... الخ) وعلى المنظمة معرفة كل هذه الأسباب لأجل تكييف إستراتيجيتها.

رابعا: إستراتيجية التخصص

يوجد تقريبا في كل القطاعات المنظمات التي تهتم بجزء صغير من السوق ، وتسعى هذه المنظمات جاهدة لاكتشاف منفذ* تخصص فيه وتكرس كل نشاطاتها فيه ، بدون أن يكون للمنظمات الكبرى رد فعل فسياسة المنفذ هذه غير مخصصة لمنظمات صغيرة فقط ، بل أنها تعني فروع أو دوائر مستقلة لمنظمات أكبر منها، ولكي يكون المنفذ ذو مردودية عليه أن يمتلك خمسة خصائص²:

- أن يكون ذو حجم كاف فيما يتعلق بالقدرة الشرائية؛

- أن يتمتع بقدرة نمو؛

- أن يكون مجهولا أو متخلى عنه من طرف المنافسة؛

- أن يكون موافقا للكفاءات المميزة للمنظمة؛

- أن يكون قادرا على الدفاع في حالة الهجوم.

¹P. Kotler, B.Dubois, op.cit,p.273

*créneau

²Ibid , p. 276.

وتشكل إستراتيجية المنفذ خطورة على المنظمة ، حيث أن هذا المنفذ يمكن أن يزول ، وعلى هذا الأساس فإن إستراتيجية المنفذ المتنوع يفضل أن تكون أحسن من إستراتيجية المنفذ الوحيد .

الفرع الثالث : إستراتيجيات النمو

هناك مجموعة من البدائل الإستراتيجية لاستراتيجيات النمو التي يمكن للمنظمة المفاضلة بينها وذلك كما يلي¹ :

1. إستراتيجيات النمو المكثف :

تعتمد المنظمة هذا النوع من الإستراتيجيات القائمة على استغلال الفرص التسويقية لتحقيق النمو المكثف عن طريق المنتجات أو الأسواق الحالية للمنظمة، حيث يمكن لها الاختيار بين البدائل التالية²:

أ - إستراتيجيات اختراق السوق :

تعتمد هذه الإستراتيجية على زيادة مبيعات المنظمة من منتجاتها الحالية ، وزيادة أرباحها في السوق الحالي باعتماد إحدى الأساليب التالية :

تحفيز العملاء الحاليين لزيادة معدل الشراء؛

- جذب عملاء المنافسين؛

- استقطاب فئات جديدة ممن لم يسبق لهم التعامل في منتجات المنظمة.

ب - إستراتيجية تطوير السوق :

تعتمد هذه الإستراتيجية على إدخال المنظمة لمنتجاتها الحالية إلى سوق أو أسواق جديدة ، أي إيجاد متعاملين جدد لمنتجاتها الحالية (التوسع جغرافيا) .

ج - إستراتيجية تطوير المنتجات :

تعمل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على تطوير منتجات جديدة وتوجيهها للعملاء الحاليين لزيادة مبيعاتها في السوق الحالي .

د - إستراتيجية التنوع :

تسعى المنظمة من خلال اعتمادها لهذه الإستراتيجية إلى زيادة حصتها السوقية ، من خلال تطوير منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة أيضا.

2. إستراتيجيات النمو بالتكامل :

تقوم هذه الإستراتيجيات على مراقبة الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة ، وتتعلم أساسا بأنشطة التوريد وأنشطة التوزيع.

¹ محمود حاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص، ص: 68-69.

² المرجع نفسه، ص: 70.

- أ – التكامل الأمامي : هو إستراتيجية تهتم بأمن مصادر إستراتيجية للتوريد، حيث يمكن للمنظمة زيادة أرباحها من خلال السيطرة على أسعار المواد الأولية .
- ب – التكامل الخلفي : تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية لفتح منافذ توزيع خاصة بها، لتكون هي الوسيط بينها وبين عملائها .

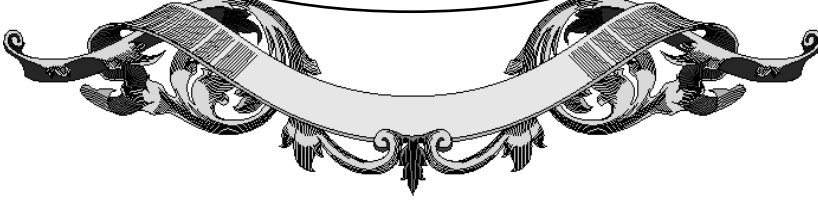
خلاصة الفصل الثالث

يقاس نجاح منظمات الأعمال المعاصرة في أداء عملها بمدى قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات المستمرة في بيئتها الخارجية، أمام هذه التحديات أصبح من الضروري لمنظمات الأعمال تبني إستراتيجية عامّة تحقق لها أهدافها وتحافظ على مركزها في السوق ولقد أثبتت الدراسات أنّ المنظمات التي تأخذ بمفهوم الإستراتيجية تكون ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم، وبطبيعة الحال يتفرع عن الإستراتيجية العامة للمنظمة إستراتيجيات وظيفية ومن بينها نجد الإستراتيجية التسويقية التي يتم إعدادها لأجل تدعيم مكانة المنظمة في السوق وتكييفها مع بيئتها الخارجية عن طريق اقتناص الفرص التسويقية المتاحة وخاصة في ظل البيئة التنافسية حيث أصبح من الصعب على المنظمة خدمة السوق كله وإنما وجب عليها القيام بعدة عمليات والمتمثلة في : تجزئة السوق الكلي إلى أسواق جزئية حيث تستطيع من خلالها تلبية حاجات زبائنه في القطاع المستهدف بكل كفاءة مما يشبع رغبات المستهلكين في هذا القطاع وهذا لا يتأتى إلا من خلال مزيج تسويقي ملائم يجعل المنظمة تتموضع في السوق وتحقق مركزاً تنافسياً جيداً أفضل من المنافسين.

وتبين لنا من خلال ما سبق أنّ المنظمة لكي تقوم بإعداد الإستراتيجيّة التسويقية المناسبة والفعالة لتحقيق أهدافها فإنها أمام بدائل إستراتيجية عدة يقتضي منها دراسة وتقييم هذه البدائل لاختيار أنسب بديل والذي يحقق لها النمو والبقاء والاستمرار والصمود أمام المنافسة حيث تتاح لها خيارات سواء إستراتيجيات تنافسية كقيادة التكلفة أو التميز أو التركيز والتي لها هدف نهائي وهو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف سواء من خلال التحكم في التكاليف ؛ القيمة أو قطاع سوقي، فالمنظمة أمامها اختيار تحديد بديل إستراتيجي يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن . وبتناولنا لمفهوم التخصيص الإستراتيجي للبيئة ، وأدوات التحليل المساعدة في ذلك وصولا إلى اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، يجدر بنا إسقاط ما جاء من مفاهيم نظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية وكمثال على ذلك شركة (CHIALI Profiplast)، والتي يتركز نشاطها أساساً في صناعة وبيع الأنابيب البلاستيكية الموجهة لنقل الماء والغاز؛ وقد تم اختيارنا لهذه الشركة لم يحظى به هذا القطاع من منافسة محلية ودولية شديدة وهذا محاولة دراسة وتشخيص البيئة التنافسية لهذه المؤسسة، وواقع الإستراتيجية التسويقية ومدى تحكم المؤسسة في أساليب تحليل الوضع التنافسي واختيار أحد البدائل الإستراتيجية التسويقية المتاحة لمواجهة الضغط التنافسي في هذا القطاع .

□

الفصل الرابع



دراسة حالة

شركة «CHIALI Profiplast»

بسطيف

تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف -

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري، إلى البيئة والبيئة الخارجية ومفهوم التشخيص الخارجي، حيث تعرفنا على أهمية دراسة البيئة، وخصائصها، ومكوناتها من بيئة كلية وبيئة جزئية، ثم نظام المعلومات التسويقي وبعدها مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأقسامه، وفي الفصل الثاني تعرفنا على تشخيص البيئة التنافسية المفهوم والأدوات وطرق التحليل الاستراتيجي التنافسي، وعرجنا في الفصل الثالث على الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية، حيث تطرقنا إلى المفاهيم و استراتيجيات السوق المستهدف واستراتيجيات المزيج التسويقي والإسهامات التي يقدمها تحليل البيئة التسويقية لأجل اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، نحاول في هذا الفصل أن نسقط ما رأيناه سابقاً في الجانب النظري على أرض الواقع، من خلال التربص التطبيقي في مؤسسة اقتصادية خاصة متوسطة الحجم، هي شركة (*CHIALI Profiplast*) بسطيف، والتي يتركز نشاطها أساساً في صناعة وبيع الأنابيب البلاستيكية الموجهة لنقل الماء والغاز.

من أجل ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى خمسة مباحث تناولنا فيها:

- ❖ نظرة شاملة على شركة (*CHIALI Profiplast*)؛
- ❖ تحليل البيئة الخارجية لشركة (*CHIALI Profiplast*)؛
- ❖ دراسة الإستراتيجية التسويقية لشركة (*CHIALI Profiplast*)؛
- ❖ دراسة تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي للشركة عن طريق تطبيق نموذج مصفوفة *BCG* على مجالات نشاط الشركة محل الدراسة؛
- ❖ أما المبحث الخامس والأخير فقد حُصص لتحليل أسئلة الاستبيان الذي تم إعداده على عينة من موظفي الشركة، من أجل الوقوف أكثر على الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة والتي لم يتسن لنا الاطلاع عليها عن طريق الزيارات الميدانية والمقابلات أو الملاحظة المباشرة.



المبحث الأول

نظرة شاملة على شركة *CHIALI Profiplast*

بدايةً، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (شركة *CHIALI Profiplast* بسطيف)، ومن أجل ذلك سيتم تقسيمه إلى مطلبين، نتعرض في المطلب الأول إلى تقديم الشركة من خلال إعطاء نبذة تاريخية عنها، كما نبين أسباب اختيارنا لهذه الشركة لإجراء دراستنا التطبيقية، وأما المطلب الثاني فنعرض من خلاله الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة.

المطلب الأول: تقديم الشركة

الفرع الأول: التعريف بالشركة

1.1: نبذة تاريخية عن الشركة:

يعود تاريخ إنشاء شركة (*CHIALI Profiplast*) صناعة وبيع الأنابيب البلاستيكية الموجهة لنقل الماء والغاز إلى شهر جانفي 2007 هي شركة عائلية خاصة ذات أسهم (*Société par action, Spa*) برأس مال اجتماعي يقدر بـ 396.000.000.00 دينار جزائري، نتجت عن عملية الخوصصة، حيث كانت قبل هذا التاريخ مؤسسة عمومية (*Profiplast de Sétif*)، ممثلة في أحد فروع المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط (*Groupe industriel des plastiques et caoutchoucs (GIPC)*) والذي نتج عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط (*ENPC*)**. .

في الحقيقة، يعود تاريخ إنشاء شركة "شي علي" (*CHIALI*) إلى سنة 1981، بولاية "سيدي بلعباس" الواقعة في الغرب الجزائري، حيث أصبحت ابتداء من ذلك التاريخ مؤسسة صناعية، تختص في صناعة وتحويل البلاستيك والمعادن -*Société de transformation des plastiques et métaux STPM* - بعدما كانت من قبل مؤسسة تجارية تقوم باستيراد وإعادة بيع ملحقات (*Accessoires*) الأنابيب البلاستيكية الموجهة لنقل المياه والغاز، ثم بدأت الشركة تتطور وتتوسع تدريجياً حتى أصبحت حالياً عبارة عن مجمع (*GROUPE CHIALI*) يضم ثلاثة فروع أساسية هي:

▪ *CHIALI Tubes*

▪ *CHIALI Services*

** نشير إلى أن المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط (*ENPC*) تضم 14 فرعاً موزعة عبر المناطق التالية: سطيف، المدية، ذراع الميزان، الجزائر العاصمة والشلف.

CHIALI Profiplast ■

جدول رقم (15): يمثل التطور التاريخي لمجمع CHIALI

التطور التاريخي	السنة
إنشاء <i>la SARL STPM CHIALI</i> لصناعة وتحويل البلاستيك والمعادن وبيع ملحقات (<i>Accessoires</i>) الأنابيب البلاستيكية. (الشركة الأم)	1981
تجسيد المشروع على أرض الواقع: هندسة معمارية، شراء المعدات و الأدوات ،شراء المواد... الخ	1985
انطلاق الإنتاج : خط واحد من المنتجات <i>PVC ⇒ Ø160</i> *	1986
إدخال بيع ملحقات الأنابيب البلاستيكية. (<i>accessoires PVC</i>)	1992
إنتاج الأنابيب البلاستيكية الخاصة بنقل الماء - <i>canalisations** (Eau) PE</i> - خط إنتاج <i>PE ⇒ Ø125</i>	1993
إنتاج الأنابيب البلاستيكية الخاصة بنقل الغاز - <i>canalisations PE (GAZ)</i> - خط إنتاج <i>PEHD GAZ ⇒ Ø125</i>	1995
توسيع تشكيلة المنتجات البلاستيكية (<i>PVC</i>) إضافة خطوط إنتاج <i>PVC ⇒ Ø500</i> .	1997
الحصول على شهادة <i>ISO 9001 2000</i>	2000
الحصول على شهادة <i>ISO 14001 2004</i>	2004
إنشاء فرع سطيف + الحصول على شهادة <i>ISO 18001 OHSAS 2007</i>	2007
الحصول على شهادة <i>ISO 9001 2008</i>	2008
الحصول على شهادة تاج <i>TEDJ***</i> من طرف <i>IANOR</i>	2010
الحصول على شهادة <i>ISO 9001 2011</i>	2011


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الوحدة.

* *PVC: polychlorure de vinyle* "بوليكلورير الفينيل" مادة بلاستيكية ناتجة عن تكثيف "كلورير الفينيل" *Chlorure de vinyle*. وللإشارة فإن، الأنابيب من نوع (*PVC*) هي خاصة باستعمالات الماء فقط دون الغاز، أما الأنابيب من نوع (*PE*) فنجد نوع منها موجه لاستعمالات الماء ونوع آخر خاص باستعمالات الغاز.

** *PE: Polyéthylène ou Polythène* "بوليثيلين" مادة بلاستيكية ناتجة عن تكثيف "الإثيلين" *Ethylène*.
*** *TEDJ*: شهادة تسلم من المعهد الجزائري للمعايرة « *IANOR* » الذي تم إنشاؤه بموجب مرسوم تنفيذي: 98-69 بتاريخ: 21 فيفري 1998 والمحدد لشروط مطابقة المنتجات للمعايير الجزائرية.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن الشركة في تحسين مستمر لمنتجاتها ونشاطها وهذا ما يشير إليه التطور التاريخي للشركة، إضافة خطوط إنتاج بشكل مستمر عبر السنوات، إضافة إلى ذلك تحصيل الشركة على شهادات الجودة** سواء شهادات « ISO » من طرف (QMI CANADA)، وذلك منذ أن تمّ حوصصتها عام 2007، وهذا ما يدلّ على مدى كفاءة وفاعلية التسيير في هذه الشركة، أو شهادات وطنية كشهادة تاج « TEDJ » المعهد الجزائري للمعايرة في مجال البلاستيك، للإشارة فإن المؤسسة نفسها عندما كانت تابعة للقطاع العام لم تتحصّل على شهادة الجودة طيلة مدّة حياتها لذلك فالخصوصية تُعدّ أحد البدائل الهامة ضمن الإصلاحات الاقتصادية، ووسيلة فعالة لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية.

2.1 شعار الشركة :

تمثل شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف أحد فروع مجمع شي علي، وهي شركة متوسطة الحجم وذلك لأنها تُشغّل حالياً حوالي 189 عاملاً، كما أنّ رقم أعمالها السنوي 1.457740.643.84 دينار جزائري لسنة 2010، ويتكون شعار (Le logo) شركة (CHIALI Profiplast) من أربعة أحرف كل حرف منها يمثّل الحرف " C " باللغة الفرنسية (4C) {  }، والتي تعبّر عن قيم الشركة (انظر الملحق رقم: 04) وهي كما يلي:

شكل رقم (40) : يمثل شعار الشركة



Source : les documents de la société .

بهذا الشعار تتعهد الشركة :

- بتلبية رغبات وآمال وطموح عملائها وشركاؤها بطريقة مرضية ؛
- الطموح إلى أن تصبح رائدة في مختلف ميادين نشاطاتها؛
- تقوية العلاقة والثقة مع الشركاء والزبائن والتي تعتبر من أولويات الشركة.

** انظر الملحق رقم: 05.

3.1 نشاط الشركة :

يتمحور نشاط الشركة في صناعة المنتجات التالية: (انظر الملحق رقم 03).

- الأنابيب البلاستيكية التي تُستخدم في نقل المياه والغاز (*TubesPE & PVC*) ؛
- الأبواب والنوافذ (نجارة الألمنيوم) وأعمدة السقوف (*MenuiseriePVC, Faux*)
- (*plafondsPVCetleurs profilés*) ؛

▪ بالإضافة إلى استيراد تشكيلة متنوّعة من ملحقات أنابيب الماء والغاز (*مجنّبات البلاستيك*)
(*une largegamme d'accessoires PE & PVC*) والتي تقوم بإعادة بيعها، فهذه الملحقات لا تقوم الشركة بإنتاجها، نظراً لأنّ إنتاجها حسب رأي المسؤولين يُحمّل الشركة تكاليف مرتفعة، كما أنّها تحتاج إلى آلات إنتاجية أخرى خاصّة بها.

نشير في الأخير إلى أنّ الشركة تقع بالمنطقة الصناعية B.P87 سطيف-19000 الجزائر، وتتربّع على مساحة قدرها 8.5 هكتار، ولها الموقع الإلكتروني التالي على شبكة الانترنت: www.groupe-chiali.com

الفرع الثاني: أسباب اختيار الشركة محلّ الدراسة و مهام الشركة

1.2 أسباب اختيار الشركة:

يعود اختيارنا لشركة (*CHIALI Profiplast*) بالذات، لإجراء الدراسة الميدانية لعدّة أسباب نذكر منها ما يلي:

السبب الرئيسي لاختيار هذه الشركة هو طبيعة البيئة التي تعمل بها هذه الشركة والتي تتميز بشدة المنافسة حيث توجد على مستوى ولاية سطيف فقط، ¹ 117 (2012) مؤسسة تنشط في نفس مجال نشاط الشركة والمتعلّق بتحويل البلاستيك، وهذا ما يخدم الموضوع من ناحية دراسة البيئة التنافسية ؛

المتسهيلات المقدمة وفرصة الاطلاع على الوثائق أفضل مما هو عليه الحال في المؤسسات الأخرى، عن طريق انفتاح الشركة على الجامعة واستقبالها للطلبة الباحثين، وهذا ما يؤكّد على أنّ هذه الشركة تسعى دائماً للتطوّر والتقدّم والتحسين، عن طريق الاستفادة من نتائج البحوث الأكاديمية والجامعية؛

اعتماد الشركة على التقنيات الحديثة في مجال التسيير والإنتاج؛ وهذا ما يساعد على دراسة الموضوع المتعلّق بتأثير التشخيص الاستراتيجي على إستراتيجية التسويق بشكل أحسن بهذه الشركة؛

¹ إحصائيات غرفة التجارة لولاية سطيف.

المكانة المتميزة للشركة ضمن النسيج الصناعي الوطني، وذلك بالنظر لأهميّة وحيوية المجال الذي تنشط فيه (مجال الصناعات البلاستيكية).

2.2 مهام الشركة:

تقوم الشركة، بحكم مجال تخصصها، بتحويل المواد الأولية من شكلها الخام إلى منتجات جاهزة للاستعمال، والمتمثلة أساساً في الأنابيب البلاستيكية (*Tubes PE & PVC*) والتي تُستخدم في نقل الماء والغاز، بالإضافة إلى صناعة الأبواب والنوافذ (نجارة الألمنيوم) وأجزاء السقوف، ومن ثم فهي تعمل على تلبية الاحتياجات الوطنية من هذه المنتجات، وكذلك العمل على إحداث التكامل مع تلك القطاعات الاقتصادية التي تتعامل معها؛ خاصة منها القطاع الزراعي وقطاع البناء والأشغال العمومية.

3.2 الأهداف العامة للشركة :

تعمل شركة (*CHIALI Profiplast*) باستمرار لتحقيق جملة من الأهداف، نذكر أهمها فيما يلي:

- تسعى الشركة في المقام الأول، كأبي مؤسسة اقتصادية هادفة للربح، إلى تحقيق الأرباح وتعظيمها والتي تضمن لها البقاء والاستمرار لمدة أطول في مجال نشاطها؛
- السعي إلى تحسين وعصرنة طرق التسيير والإنتاج، وذلك من خلال متابعتها المستمرة للتطورات الجارية على المستوى الوطني والدولي، ويظهر ذلك من خلال اقتنائها للتكنولوجيات الحديثة وتحديثها باستمرار، وكذلك العمل على التكوين المستمر للأفراد كلّمما دعت الحاجة إلى ذلك.
- العمل على ترسيخ ثقافة الجودة، حيث تتميز منتجات الشركة بجودتها العالية ومطابقتها للمعايير الدولية؛ وهذا لكون الشركة مُحصّلة على شهادة الجودة (*ISO 9001/ 2011*) ؛
- العمل على إرضاء زبائنها (والذي هو من شعار الشركة)، من خلال الحرص على تقديم منتجات ذات جودة عالية، حيث تعدّ المنتجات التي تقدّمها من أجود المنتجات على الإطلاق في المنطقة؛
- العمل كذلك على خلق ثقافة الاحترافية والريادة والإبداع وحب العمل والمبادرة، حيث نسجّل نقص أو غياب هذه الثقافة لدى مسيرري ومسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة منها الم ص م، والذي يعتمد نجاحها واستمرارها بشكل كبير على مدى توفر هذه الثقافة لدى مسيرريها.

4.2 إنجازات الشركة:

تتمثل إنجازات الشركة في تلك المشاريع التي حققتها على المدين المتوسط والبعيد، والتي من أهمها:

- ♦ مشاريع شبكات التطهير في كل من ولاية ورقلة و الواد؛
- ♦ مشاريع التزويد بمياه الشرب في : باتنة، بومرداس، ميله، غرداية، تلمسان، مستغانم، ادرار،

تزي وزو؛

- ◆ مشاريع الري في كل من الأغواط بسكرة، سيدي بلعباس، الشلف؛
- ◆ مشاريع التزويد بالغاز الطبيعي لمعظم ولايات الوطن.

◆ 5.2 آفاق الشركة :

تمثل هذه الآفاق في تلك الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها على المدى المتوسط والبعيد والتي من أهمها:

- ◆ السعي لتحقيق النمو والتوسع ومزيد من الانتشار الجغرافي في مناطق مختلفة من الوطن؛
- ◆ طموح الشركة إلى أن تكون القائد (*Le leader*) على المستوى الوطني في مجال تخصصها؛
- ◆ السعي إلى أن تكون من المؤسسات المصدرة، وقد حاولت تصدير البعض من منتجاتها إلى بعض الدول المغاربية، ومنها المغرب، ليبيا وموريتانيا، غير أن ذلك لاقى مشاكل إدارية وبيروقراطية كبيرة صعبت من مهمة إيصال المنتج إلى تلك الدول؛

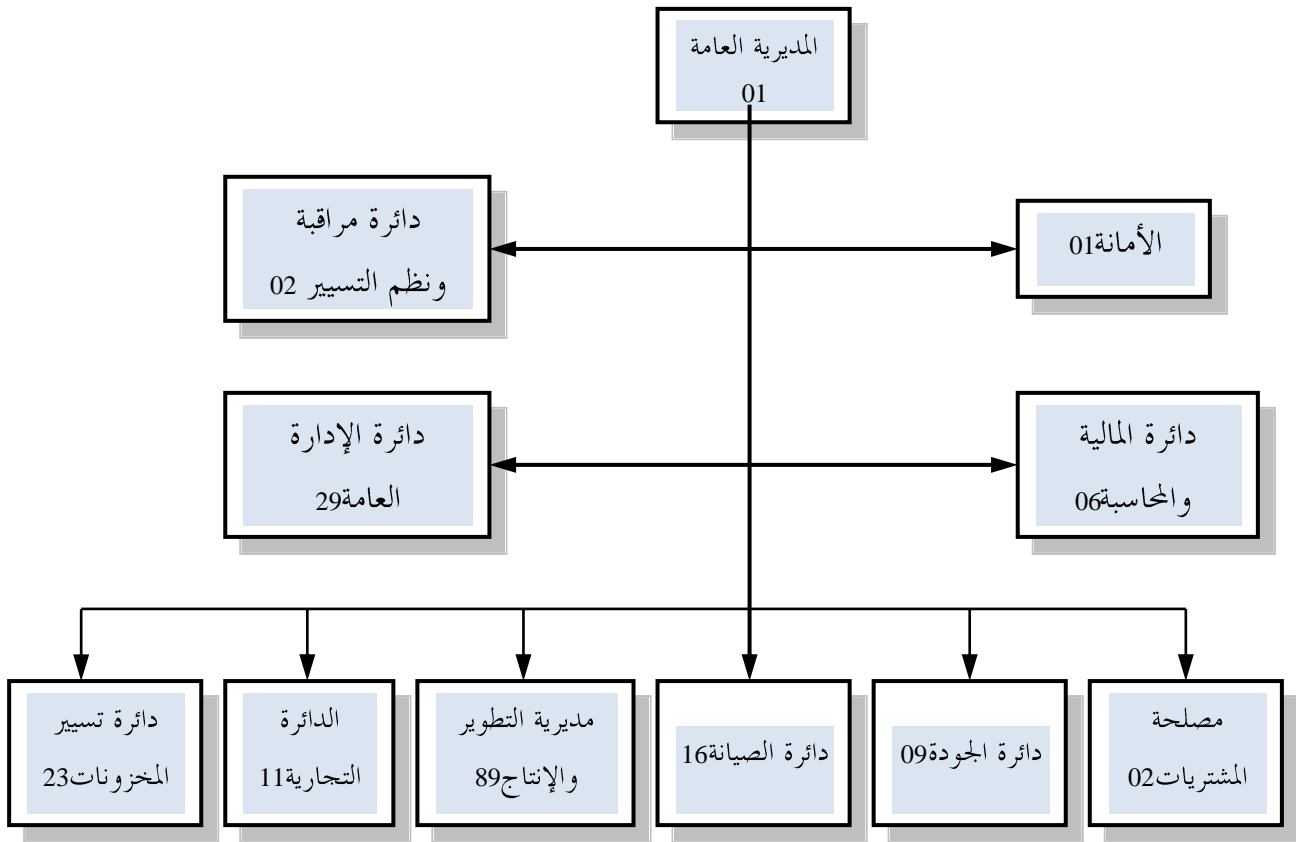
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

من خلال هذا المطلب سوف نقدم عرضاً عاماً للهيكل التنظيمي للشركة، وبعدها نقوم بإعطاء بعض التفصيل لمختلف عناصره.

الفرع الأول: عرض عام للهيكل التنظيمي للشركة

تبنى شركة (*CHIALI Profiplast*)، في الوقت الحالي، هيكلًا تنظيميًا وظيفيًا كما هو مبين في الشكل الموالي (الملحق رقم: 08).

الشكل رقم (41): الهيكل التنظيمي لشركة (*CHIALI Profiplast*)



المصدر: الوثائق الداخلية للشركة (دائرة الإدارة العامة).

يُبين الشكل أعلاه عرض عام للهيكل التنظيمي لشركة (*CHIALI Profiplast*)، حيث يظهر أنه يتكوّن من المديرية العامة والتي تمثل قمة الهرم الإداري، يرأسها مدير الشركة والذي يتولّى القيام بالإدارة واتخاذ مختلف القرارات الهامة والإستراتيجية للشركة، تتفرّع منها الأمانة، وكذلك مجموعة من الدوائر (*Départements*) والتي يتم من خلالها تأدية مختلف مهام ووظائف الشركة.

الفرع الثاني: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للشركة

من خلال هذه الفقرة سوف يتمّ عرض الهيكل التنظيمي للشركة بمزيد من التفصيل، وذلك بغية التعرّف أكثر على مختلف المصالح المكوّنة للشركة والتي تندرج تحت الدوائر المبينة في الشكل السابق.

• دائرة مراقبة ونظم التسيير: وتضمّ المصالح التالية:

مصلحة الإعلام الآلي: ويقوم على رأسها مختص في الإعلام الآلي (*Un informaticien*)، حيث يسهر على ضمان سير نظام المعلومات المطبّق، العمل على الصيانة المستمرة للنظام، تعليم وإرشاد

مستخدمي النظام داخل الشركة، القيام باقتراح وتطوير تطبيقات جديدة للنظم والبرمجيات الحاسوبية والتي من شأنها أن تعمل على التحسين أكثر من طريقة التسيير داخل الشركة.

• **مصلحة مراقبة التسيير** : ومن بين مهامها الأساسية القيام بإعداد الموازنات التقديرية السنوية وحساب الانحرافات وتحليلها.

• **مسؤول الجودة** : مهمته السهر على تطبيق سياسة الجودة داخل الشركة، من خلال ضمان تطبيق نظام إدارة الجودة *(ISO9001) Système management de qualité*.

• دائرة المالية والمحاسبة: وتضمّ المصالح التالية:

• **مصلحة المالية والمحاسبة** : وتقوم بجميع الأعمال المحاسبية والمالية المطلوبة؛ كالقيام بإعداد الوثائق المحاسبية القانونية (الميزانية وجدول حسابات النتائج)، إعداد جداول الاستثمارات والإهلاكات، متابعة وتقييم ممتلكات وأصول الشركة، الاتصال بالجهات ذات العلاقة (البنوك ومصلحة الضرائب)... الخ.

• **مصلحة الخزينة** : ويتمّ من خلالها العمل على تمويل مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركة وكذا ضمان الاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية، المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية إعداد مخططات التمويل الدورية ومتابعة تنفيذها، متابعة ديون الشركة وغيرها.

• دائرة الإدارة العامة: وتشتمل على المصالح التالية:

• **مصلحة الموارد البشرية** : وتتولّى مهمّة تسيير الأفراد وتكوينهم، تسيير الملفات الإدارية للمستخدمين مراقبة الحضور ودفع الأجور، التأمين، الإحالة على التقاعد، القيام بالتوظيف، متابعة المسار الوظيفي للعامل إجراء العلاقات مع المنظمات الاجتماعية، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

• **مصلحة الوسائل العامة** : من مهامها ضمان النقل للعمال، تحضير المهام، حفظ الملفات في الأرشيف... الخ.

• **مصلحة السلامة والأمن الصناعي** : ويتم من خلالها توفير الأمن والسلامة المهنية لجميع العاملين في الشركة.

• **دائرة تسيير المخزونات** : تسهر هذه الدائرة على ضمان التسيير العقلاني للمخزون، من خلال محاولة إيجاد حجم أمثل للمخزون، وكذلك القيام بكل العمليات المرتبطة بالمخزون؛ كمتابعة حركة المخزون (دخول وخروج المواد والمنتجات)، الرقابة على المخزون، الجرد إلى غير ذلك.

• الدائرة التجارية: وتتضمّن مصلحتين هما:

تقوة البيع: تضم مجموعة من المهندسين في مجال الري (*des ingénieurs en hydraulique*) يعملون خارج الشركة، بحيث يكونون في بحث دائم على الزبائن المحتملين للشركة.

مصلحة إدارة المبيعات: تتولى هذه المصلحة مهمة بيع منتجات الشركة في شروط النوعية وبأسعار تنافسية، وكذلك إعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات وإرسالها إلى مصلحة المالية والمحاسبة.

• **مديرية التطوير والإنتاج:** تتفرّع من هذه المديرية المصالح الخاصة بالمواد الأولية والمنتجات كما

يلي:

مصلحة المواد الأولية؛

- مصلحة المنتج النهائي؛

- مصلحة الملحقات.

• **دائرة الصيانة:** وتشتمل على مصلحتين هما:

مصلحة الكهرباء والآلية؛

مصلحة الميكانيك.

وتقوم بتوفير قطع الغيار الخاصة بالآلات ومعدات الإنتاج، تصليح وصيانة هذه الآلات والمعدات في حالة حدوث أي توقف أو عطب، وللإشارة فإنّ الإنذار بحدوث أي خلل في الآلات يتمّ يومياً وبشكل آلي.

المبحث الثاني

تحليل البيئة الخارجية لشركة *[CHIALI Profiplast]*

تحليل بيئة مؤسسة ما هو إلا ذلك التحليل الذي يمكنها من أن تحدد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، أو جوانب القوة والضعف في أدائها. وباكتشافها لهذه الجوانب الأربعة تستطيع المؤسسة أن تُنمي الإستراتيجية الواجبة، والتي تمكنها من استغلال الفرص وتفادي التهديدات، مع إلزامية تحديد جوانب القوة والضعف في أدائها الإداري والوظيفي لمعرفة الجوانب القوية التي تستطيع التنافس بها.

لذلك فالمؤسسات اليوم مُتطلبة بمتابعة ورصد مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها (سواء العامة أو الخاصة)، حيث أصبح من المسلّم به أن البيئة الخارجية لأي مؤسسة إما أن تمثل فرصاً يمكن لها استغلالها أو قيوداً بإمكانها أن تؤثر على أدائها.

تُعدّ شركة *(CHIALI Profiplast)* بسطيف إحدى المؤسسات الجزائرية التي تعمل ضمن تلك الظروف البيئية المذكورة، خاصة فيما يتعلّق بالمنافسة، والتي تتميز بأنها كبيرة جداً في قطاع نشاطها، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرّق إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية للشركة محلّ الدراسة من خلال مطلبين اثنين يتناول المطلب الأول تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة بأبعادها الاقتصادية والإدارية الاجتماعية والثقافية السياسية والقانونية، التكنولوجية وكذلك الدولية، باستعمال نموذج

PESTEL اختصاراً للأحرف الأولى لعوامل البيئة الخارجية *P : politique, E : économique, S : sociale, TE : technologique, L : légal* أما المطلب الثاني فيتناول تحليل متغيرات البيئة التنافسية للشركة طبقاً لقوى المنافسة الخمس لـ *(Porter)*، وقد اخترنا هذين النموذجين نظراً إلى نوعية المعلومات المتوفرة لدينا ولسهولة تطبيقهما على أرض الواقع.

المطلب الأول: تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة للشركة

تشمل متغيرات البيئة الخارجية العامة للشركة العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات التي تنشط ضمن المحيط العام الذي يُميّز الاقتصاد الجزائري وهذه العناصر تقع خارج سيطرة المؤسسة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أي أنها تؤثر في المؤسسات كلها بما فيها المؤسسة محلّ الدراسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والديمقراطية، وأي متغير من هذه المتغيرات قد يمثل تهديداً أو فرصة.

ومن خلال هذا المطلب سنحاول إبراز أهم متغيرات البيئة الخارجية العامة التي تعمل في إطارها شركة *(CHIALI Profiplast)* بسطيف، والذي يمكنها حتماً من معرفة مختلف الفرص وكذلك التهديدات

الحيطة بها، مع العلم أنّ معظم المعلومات الواردة تمّ الحصول عليها أثناء إجراء المقابلة مع مسؤولي الشركة وكذلك الاطلاع على مواقع الانترنت وبعض المنشورات.

الفرع الأول: المتغيرات الدولية

في ظلّ انفتاح الجزائر على العالم الخارجي من خلال محاولة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وبذلك تحرير المبادلات التجارية بين الدول، أصبح تبادل المنتجات دون قيد أو شرط بالإضافة إلى عقد اتفاقيات شراكة مع الاتحاد الأوروبي وكذلك منح تسهيلات للتصدير، كل هذا له تأثير على المؤسسة محل الدراسة ؛

كما أنه هناك بعض المتغيرات ذات طابع دولي من الممكن أن تؤثر عليها إيجاباً أو سلباً، نذكرها فيما يلي:

-التغير في أسعار المواد الأولية، حيث ترتبط أسعارها بأسعار البترول في الأسواق العالمية، كون هذه المواد - كما أشرنا - تُشتقّ أساساً من مادة البترول، وكما نعلم فإنّ الأزمة الاقتصادية العالمية الأخيرة قد تسببت في انخفاض أسعار البترول إلى حوالي النصف، ففي سنة 2008 كان سعر البرميل يُقدّر بحوالي 100 دولار في المتوسط، أما في سنة 2009 وبعد تفاقم الأزمة فقد انخفض السعر إلى حوالي 50 دولار في المتوسط¹، ليعود ويرتفع إلى 80 دولار في 2010، وهذا ما يُشكل تهديد ولو بشكل ظرفي، حيث يؤثر على تكلفة المواد الأولية للإنتاج وبالتالي سيؤثر على أسعار المنتجات، لأن البلاستيك من مشتقات البترول؛ -الإعفاء من الرسوم الجمركية على المواد الأولية المستوردة وذلك في إطار تشجيع الاستثمار وترقية الصناعة الوطنية.

الفرع الثاني: المتغيرات الاقتصادية

تشير العوامل الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الجزائري الذي تعمل فيه المؤسسة مثل: الدخل (القومي - الفردي - المتاح للصرف)، الطلب، المرحلة التي يمر بها الاقتصاد، السياسات النقدية (سياسة الإنفاق والاستثمار)، أسعار العملات... الخ

وفيما يخصّ شركة *(CHIALI Profiplast)* بسطيف، فإنّه يمكن التطرّق إلى أهم تلك المتغيرات الاقتصادية التي تنشط في ظلّها، كما يلي:

انخفاض قيمة الدينار الجزائري الذي يمثل المورد الأساسي حيث تتعامل الشركة بالعملة الصعبة وبالتالي تقلبات أسعار العملة تمثل تهديدا لها، حيث التأثير الناتج عن التغيرات في معدلات سعر صرف

¹. Abdellatif Benachenhou, **La fabrication de l'Algérie**, Alpha Design, mai 2009, p. 240.

العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية (الدولار والأورو) يعتبر كبيرا وذلك لكون الشركة تقوم باستيراد مختلف مستلزماتها (المواد الأولية والآلات) من دول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

المخطط الاقتصادي الخماسي¹ الذي أطلقته الدولة والمتمثل في : البرنامج الخماسي لدعم النمو 2010-2014 حيث رصدت الدولة لبرنامج الاستثمارات العمومية في قطاع الري والموارد المائية غلafa ماليا قدره 21214 مليار دج (286 مليار دولار) كما تعتمد السلطات العمومية الرفع من نسبة الربط للمياه الصالحة للشرب لتبلغ 98% في آفاق 2014 بعد أن بلغت 93% في 2009 وكذا توسيع شبكات التطهير إضافة إلى تخصيص أزيد من 310 مليار دينار للأشغال العمومية من أجل إتمام شبكة الطريق السيار شرق- غرب كما استفاد قطاع الفلاحة في إطار هذا المخطط من غلاف مالي قدره 13.5 مليار دولار، كل هذه الآفاق تشكل فرصا ثمينة للشركة محل الدراسة وعليها المبادرة لاستغلالها، بالدخول في المناقصات والصفقات التي تخص مجال نشاطها؛

سياسة الدولة لرفع القروض البنكية المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد انتقلت من 643 مليار دج سنة 2008 إلى 830 مليار دج سنة 2010 أي زيادة بنسبة 29% خلال نفس الفترة والذي يعتبر فرصة للتمويل والاقتراض؛

التغيرات في أسعار الفائدة على القروض : حيث أن التغير في أسعار الفائدة يؤثر تأثيرا مباشرا على المؤسسة محل الدراسة فالارتفاع فيها يشكل عائقا والانخفاض فيها يشكل فرصة حيث تتراوح عموماً بين 06 إلى 10%، ويُعتبر بنكي (*Société générale & BNP Paribas*) بسطيف مصدر حصول الشركة على القروض التي تحتاجها في تمويل مختلف عملياتها الاستثمارية وإجراء عمليات التوسع وغيرها، وللإشارة فإن أسعار الفائدة قد شهدت استقراراً في الفترة الأخيرة، وذلك حسب ما صرّح به مسؤول دائرة المحاسبة بالشركة؛

عدم توفر المواد اللازمة للإنتاج محلياً بالحجم والنوع المطلوب مما يجعل الشركة تسعى إلى استيرادها من الخارج، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التمويل والتي تؤثر بدورها على التكلفة الكلية للمنتج ومن ثم السعر وذلك حسب ما صرّح به مسؤول دائرة تسيير المخزونات بالشركة.

حسب رأي المسؤولين في الشركة، فإن المناخ الاستثماري العام في الجزائر يُعتبر غير مشجع على الاستثمار والأعمال، وذلك لعدم وجود قواعد نزيهة للمنافسة، وكذلك للمشاكل الإدارية والإجراءات البيروقراطية الكبيرة وغيرها.

¹. إحصاءات مقدمة ضمن كلمة وزير المالية، كرم جودي حول الوضعية الاقتصادية و المالية للبلاد و آفاقها، في إطار جلسات الاستماع أمام رئيس الجمهورية لتنفيذ السياسة المالية الوطنية 03 أوت 2011

-ازدياد عدد برامج المخططات التنموية الوطنية حيث يُعدّ معدّل النمو والانتعاش الاقتصادي في مختلف القطاعات الاقتصادية عاملاً ضرورياً لزيادة الطلب على منتجات الشركة، ونخصّ بالذكر هنا القطاع الزراعي وقطاع البناء والأشغال العمومية اللذان تتعامل معهما شركة (*CHIALI Profiplast*)؛ فهذه القطاعات مازالا فتّين في الجزائر ويشهدان حركة واسعة.

الفرع الثالث: المتغيرات الاجتماعية والثقافية

وتتمثل في الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات، وقد تؤدي التغيرات في البيئة الثقافية إلى خلق عدداً من الفرص أو التهديدات للعديد من المؤسسات .

تُعدّ المتغيرات التي تشتمل عليها البيئة الاجتماعية والثقافية الجزائرية قليلة التأثير على أداء شركة (*CHIALI Profiplast*)، وذلك لكون نشاط الشركة يتمحور أساساً - كما أشرنا - حول إنتاج الأنابيب البلاستيكية (*TubesPE & PVC*) وكذلك الأبواب والنوافذ (*MenuiseriePVC*)؛ فمنتجات الشركة لا تتأثر مثلاً بالتغيرات في الموضة أو الأذواق وغيرها، ويبقى فقط أن تكون هذه المنتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة حتى تقوى على المنافسة وتحظى بقبول وولاء الزبائن لها، وهذا ما تتميز به فعلاً مختلف المنتجات التي تقدّمها شركة (*CHIALI Profiplast*) لزبائنها، ولكن بالرغم من ذلك، فإنّه يمكن الإشارة إلى بعض المتغيرات ذات طبيعة اجتماعية وثقافية، والتي بإمكانها أن تؤثر على الشركة، وهي:

1. مدى انتشار الوعي والإدراك لدى الزبائن حول المنتجات الأكثر جودة (سواء كانت محلية أو أجنبية) من تلك المنتجات المُقلّدة التي لا تتوفر على معايير الجودة المناسبة وتنافس منتجات الشركة، حيث يتمّ بيعها بأسعار أقل.

2. تأثر الشركة بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها، وذلك من خلال ما يحمله العاملين بها من قيم وعادات وتقاليد وسلوكيات نابعة من الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه.

3. الزيادة في عدد السكان الذي يؤدي إلى اتساع المدن والمناطق الحضرية، وبالتالي الزيادة في الأشغال الخاصة بإنشاء البنايات السكنية والمرافق العمومية والطرق ومشاريع التزوّد بالغاز والمياه الصالحة للشرب وغيرها فهذا من شأنه أن يزيد من الطلب على منتجات الشركة من الأنابيب البلاستيكية الأبواب والنوافذ.

الفرع الرابع: المتغيرات السياسية والقانونية

تتجسد هذه المتغيرات أساساً في التدخل الكبير للدولة في توجيه وإدارة الاقتصاد من خلال الإجراءات والتدابير التي تتخذها، وكذلك القوانين والتشريعات التي تسنها، بحيث تؤثر هذه الإجراءات والقوانين بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة محل الدراسة وأهم هذه المتغيرات نذكر :

- سياسة الدولة للدعم الفلاحي والتي تهدف إلى تنمية الزراعة من خلال إمدادها بالموارد المائية، وهذا يؤثر إيجاباً على المؤسسة محل الدراسة طالما أنها تنتج أنابيب نقل المياه ذات الجودة العالية ، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على هذه المنتجات ؛

- سياسة الدولة للدعم الاقتصادي والتي تهدف إلى إيصال المياه لكل مواطن وهذا لا يكون إلا من خلال استخدام أنابيب نقل المياه مما يشكل فرصة يجب اقتناصها؛

- يعتبر منتج الشركة الوحيد على المستوى الوطني الذي يطابق المعايير التي تشترطها مؤسسة سونلغاز لنقل الغاز، حسب تصريح مسؤول إدارة قوة المبيعات، وهذا يعتبر فرصة كبيرة جداً ؛

- سياسة الدولة التي تهدف إلى تنمية دور الانترنت وطالما المؤسسة محل الدراسة تنتج أنابيب PVC والتي تعتبر الوسيلة الرئيسية في نقل الأسلاك الكهربائية فإن هذا يعد فرصة لها يجب استغلالها أكثر؛ من بين القوانين التي تؤثر على شركة (*CHIALI Profiplast*)، في الوقت الحالي، نذكر:

-التعليمية الوزارية لوزارة الموارد المائية في ديسمبر 2007 و التي تنص على ضرورة استخدام أنابيب PVC بدلا من أنابيب PPR و هذا ما يعتبر فرصة على تشجيع الطلب على هذه المنتجات؛

-التعليمية الوزارية لوزارة الموارد المائية في ديسمبر 2008 والتي تشجع على استخدام PEHD بدلا من FONTE نظرا لكون مادة PEHD صحية في الأنابيب المستعملة لنقل المياه في حين انخفاض الطلب على مادة FONTE المستوردة من الخارج ؛

- القانون أو الإجراء الخاص بالزامية فتح الاعتماد المستندي (*Credit documentaire*) أثناء القيام بعمليات الاستيراد من الخارج؛ حيث أن الشركة تقوم باستيراد د تقريبا كل مستلزماتها من الخارج سواء كانت مواد أولية تجهيزات ووسائل الإنتاج، تجهيزات المكاتب، قطع الغيار وغيرها، وكما هو معروف فإن الإجراءات المرتبطة بفتح الاعتماد المستندي تأخذ وقتاً طويلاً مما يتسبب في بطء وصول التوريدات الخاصة بالشركة من تلك المستلزمات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى التكاليف التي تتحملها الشركة والمتمثلة في العمولات التي تدفعها للبنك فاتح الاعتماد.

كذلك هناك قوانين خاصة بحماية البيئة من التلوث من جراء الغازات المنبعثة من المصانع والمخلفات الصناعية وغيرها، وبالنسبة لشركة (*CHIALI Profiplast*)، فعمليات التصنيع بها لا تتسبب في تلويث

البيئة على حدّ قول المسؤولين، وبالتالي لا تتحمّل أية رسوم وغرامات على ذلك، فقط هناك غرامة مالية تدفعها الشركة والمقدّرة بحوالي 90.000 دج سنوياً بسبب التلوث الناتج عن الزيوت المستخدمة في آلات الإنتاج هذا بالإضافة إلى القوانين والإجراءات المنظمة لعمليات الاستثمار، كيفية الحصول على العقار الصناعي، والتي لها أثر على نشاط الشركات والمؤسسات بصفة عامة.

الفرع الخامس: المتغيرات التكنولوجية

ترتبط المتغيرات التكنولوجية - كما ذكرنا سابقاً - بجميع الاختراعات والابتكارات والتحسينات التكنولوجية التي تتعلّق بمجال عمل المؤسسات، كاستخدام الحواسيب الآلية، الانترنت، تكنولوجيا الاتصالات تجهيزات ووسائل الإنتاج الحديثة وغيرها، وفي الوقت الراهن، أصبح من المتطلّبات الأساسية بالنسبة لكل مؤسساتنا الوطنية أن تعمل على إدماج واستخدام التكنولوجيات الحديثة للرفع من مستوى أدائها واكتساب الميزة التنافسية التي تمكّنها من المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

بالنسبة لشركة (*CHIALI Profiplast*)، فإنّها تعمل بشكل مستمر على تتبّع ومواكبة التطوّرات التكنولوجية الحديثة، حيث يتم ارسال مندوبين من الشركة غالباً إلى الاطلاع على المعارض الدولية في الخارج وما يعرض فيها من آلات وتكنولوجيات، وهذا ما صرح به مسؤول مديرية التطوير والإنتاج في مقابلة معه حيث تحوز الشركة حالياً على أحدث الوسائل والمعدّات في مجال الإنتاج، وهذا ما لمسناه من خلال الزيارات الميدانية لورشات الشركة.

بعد ما استعرضنا، أعلاه، أهم متغيرات البيئة الخارجية العامة لشركة (*CHIALI Profiplast*)، يمكننا الآن إظهارها بشكل موجز من خلال الشكل الموالي حسب نموذج *PESTEL*؛

الشكل رقم (42): البيئة الخارجية العامّة لشركة *(CHIALI Profiplast)* حسب نموذج *PESTEL*



المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر الشكل أعلاه أنّ التهديدات التي تتضمنها بيئة الشركة (11 تهديدا) تفوق مجموعة الفرص المتاحة (08 فرص) ، وهذا ما يدل على عدم استقرار البيئة المحيطة وتعقدتها، إلا أنه إذا استغلت الشركة هذه الفرص فإنها ستحقق مكاسب كبيرة خصوصا فرصة المخطط الاقتصادي الخماسي وتدل إشارة (+) على فرصة أما إشارة(++) تعتبر فرصة جيدة أما إشارة (-) فهي تهديد .

المطلب الثاني: تحليل متغيرات البيئة التنافسية للشركة

في هذا الفرع حاولنا تطبيق نموذج بورتر للقوى التنافس على المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى دراسة وتحليل أهم المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية) للشركة، من خلال دراسة المنافسين في الصناعة، تهديد الداخلين الجدد، قوة الموردين التفاوضية، قوة الزبائن التفاوضية وتهديدات المنتجات البديلة، وباعتبار شركة (*CHIALI Profiplast*) تنشط في ظل بيئة تنافسية حادة .

الفرع الأول: شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

تعتبر المنافسة من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسة، حيث أن كل منافس يعمل على استغلال كل الوسائل المتاحة لديه ليتفوق على غيره في الصناعة.

وتنشط المؤسسة محل الدراسة في محيط تسوده المنافسة الحادة ، وهذا راجع إلى كثرة عدد المؤسسات المنتجة للبلاستيك على المستوى الوطني، وخاصة على مستوى ولاية سطيف، حيث تُعرف هذه الأخيرة بـ "مدينة البلاستيك"، ومن خلال الجدول الموالي سنعرض أهم المؤسسات المنافسة للشركة محل الدراسة، والتي تختص أساساً في صناعة الأنابيب البلاستيكية (*Tubes PE & PVC*).

الجدول رقم (16): أهم المؤسسات المنافسة لشركة *(CHIALI Profiplast)* في صناعة الأنابيب البلاستيكية (*Tubes PE & PVC*)

الموقع	المؤسسة	الرقم
العاصمة	<i>CANAL PLAST</i>	01
العاصمة	<i>TUBO PLAST</i>	02
الشلف	<i>SOTU PLAST</i>	03
الجلوفة	<i>BEN A ALLAH</i>	04
الوادي	<i>PASTI ANNABIB</i>	05
غرداية	<i>SARL PLAST TUB</i>	06
برج بوعريريج	<i>DIMO PLAST</i>	07
قسنطينة	<i>NOUMIDIA PLAST</i>	08
سطيف	<i>AGGOUNE PLAST</i>	09
سطيف	<i>K-PLAST</i>	10
سطيف	<i>EALY PLAST</i>	11
سطيف	<i>GK PLAST</i>	12
سطيف	<i>HALIMI</i>	13
سطيف	<i>MANSOURI</i>	14
سطيف	<i>MAPRO GAZ</i>	15
سطيف	<i>SETI PLAST</i>	16
وهران	<i>PLASTIQUE DE LOUEST</i>	17
وهران	<i>TUBEX,METALOR,ITP</i>	18
سيدي بلعباس	<i>T-PLAST</i>	19
تلمسان	<i>DALIBA PLAST</i>	20
سطيف	<i>Green Revolution</i>	21
سطيف(العلمة)	<i>Touil Amar</i>	22
وهران	<i>Hydropompes</i>	23

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت .

من خلال الجدول أعلاه استعرضنا أهم (23) ثلاث وعشرين مؤسسة متوسطة الحجم علما أن شركة (*CHIALI Profiplast*) تواجه منافسة حوالي أربع مائة وثلاثون مؤسمة (423)¹ متوسطة وصغيرة الحجم، وهو عدد معتبر علما أنه بولاية سطيف فقط تنشط حوالي 117² مؤسسة ؛

- أكثر من 50% من أهم المنافسين يتمركزون في الشرق ؛

أما صناعة الأبواب والنوافذ (*Menuiserie PVC*) والتي هي من اختصاص الشركة محلّ الدراسة فقط في سنة 2009 دون المؤسسات الأخرى، حيث تُعدّ المنتج الوحيد لها على المستوى الوطني، وقد بدأت في إنتاجها تحت علامة تجارية تحمل اسم "نوافذ" (*Nawafid*)، حيث عملت الشركة بالترويج لها بشكل واسع خلال سنة 2009، وبعد ذلك دخلت عدة شركات منافسة لها نذكر أهمها :

الجدول رقم (17): أهم المؤسسات المنافسة لشركة (*CHIALI Profiplast*)

في صناعة الأبواب والنوافذ (*Menuiserie PVC*)

الرقم	المؤسسة	الموقع
01	AFRIQUE ALUMINIUM (AFRIQUE ALU)	واد السمارة، الحراش، الجزائر
02	Est PVC Aluminium	عناية
03	Les Storistes de L'EST	عناية
04	Les Storistes de L'OUEST	وهران
05	Les Storistes de L'Algérie	الجزائر
06	LA TINDA	بئر خادم، الجزائر
07	Aldev	الشراقة، الجزائر
08	La Belle Porte	مراد رايس، الجزائر
09	FERMETURE MISCHLER ALGERIE	وهران

source : Site Internet : <http://www.Business Italia Algeria>

¹ .Site Internet : <http://www.Business Italia Algeria>

² .chambre de commerce de sétif

من خلال الجدول يتضح لنا:

أن شركة (*CHIALI Profiplast*) تواجه منافسة حوالي تسعة مؤسسات (09) على المستوى الوطني وهو عدد معتبر نظرا لأن مجال نجارة الألمنيوم فتي نوعا ما في الجزائر وعلى المستوى المحلي أي بولاية سطيف حوالي 08 مؤسسات لكنها مؤسسات صغيرة، وبالرغم من ذلك قد تشكل خطرا كبيرا على نشاط الشركة محل الدراسة؛

- أكثر من 50% من أهم المنافسين يتمركزون في الشمال حيث تتركز حوالي خمسة مؤسسات (05) في الجزائر العاصمة لوحدها، ومؤسستان في الشرق ومؤسستان في الغرب ؛

بالنظر إلى هذه الوقائع يمكن القول أن الشركة محل الدراسة أمامها فرصة كبيرة لتغطية السوق الوطني خصوصا جهة الشرق، إضافة إلى هذا كون الشركة محل الدراسة هي السبابة في احتلال السوق الوطني سنة 2009 وبالتالي من الناحية الاستراتيجية كان أمام الشركة أسبقية الفوز بولاء الزبون وترسيخ الولاء للعلامة

أو الماركة، والسيطرة على منافذ التوزيع، وبالتالي امتلاك أحد عوائق الدخول في الصناعة .

أما بالنسبة لنطاق التنافس لدى الشركة فهو محلي، ولكن مع محاولة الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ونظرا لامتلاك الشركة القدرات المادية والمالية إضافة على حصولها على شهادات الايزو، فإن الشركة على حسب تصريح مسؤوليها تطمح للدخول إلى أسواق دولية مستقبلا.

والسؤال المطروح هنا هو: هل تقوم شركة (*CHIALI Profiplast*) فعلاً بتحليل المنافسين من خلال استخدام نظام للاستخبار، أو بالاعتماد على نظام لليقظة التنافسية؟.

تبيّن من خلال طرح هذا السؤال في الاستبيان على مختلف إطار الشركة سؤال رقم (06) المحور (01)، أنه لا يوجد نظاماً للاستخبار ولا توجد كذلك خلية لليقظة التنافسية بالمعنى الحقيقي، حيث تعتمد الشركة في جمعها للمعلومات حول منافسيها، وخاصة المباشرين منهم، على ما يلي:

- استخدام شبكة الانترنت، من خلال تصفح المواقع الخاصة بالمؤسسات المنافسة؛

- الحصول على معلومات عن منتجات المنافسين، من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الوطنية والدولية؛

- من رجال المبيعات نظراً لاحتكاكهم المباشر بالأسواق، وبالتالي معرفتهم الكاملة بالمنتجات التي يعرضها المنافسون؛

- الاعتماد في بعض الأحيان على مكاتب الدراسات والاستشارات ومكاتب خدمات المعلومات

وغيرها.

إن معدلات نمو قطاع الألمنيوم تعتبر مرتفعة حسب مؤشر نمو القطاعات المقدم في إحصاءات الديوان الوطني للإحصاء (الملحق رقم : 13) مما يشجع دخول المنافسين، في حين أن المعدل المنخفض في نمو النشاط يدفع بالمنافسين إلى اقتطاع الحصة السوقية من بعضهم البعض؛ تعتبر منتجات الشركة محل الدراسة متميزة بالجودة مما يجعل المنافسة غير سعرية وبالتالي تتمحور حول درجة تميز المنتج؛

الفرع الثاني: تهديد الدّاخلين الجُدد

إنّ الدّاخلين الجُدد إلى نفس القطاع كذلك سوف يمارسون مزيداً من التهديدات ويعملون على زيادة حدّة المنافسة، هذا بالإضافة إلى التهديد الكبير الذي تتعرّض له الشركة من قبل المنافسين الحاليين في القطاع - كما تمّ توضيحه سابقاً - لكن من خلال دراستنا لواقع الشركة، تبين لنا أنّ الدخول إلى القطاع ليس بالأمر السهل، وأنّ الدّاخل الجديد سوف تعترضه جملة من العوائق، نذكر منها ما يلي:

عوائق الدخول لصناعة تحويل البلاستيك:

- دخول المؤسسات الأجنبية والتي تعمل على بيع منتجاتها بأقل الأسعار وتغطي تكاليفها من خلال استخدام المواد الأولية المغشوشة ذات السعر المنخفض وبالتالي تقليص تكاليف الإنتاج حسب ما صرح به رئيس دائرة الجودة بالشركة ؛
 - على المؤسسة التي تنوي دخول مجال تحويل البلاستيك، امتلاك تكنولوجيا متطورة وحديثة وذلك لما يتطلبه هذا الاستثمار من تقنيات وآلات وتجهيزات يتم استيرادها من الخارج، على غرار ما هو مستخدم بالشركة محلّ الدراسة، مما يتطلب امتلاك رأس مال ضخّم مما يشكل عائقاً أمام أي داخل لهذه الصناعة؛
 - سيطرة الشركة محل الدراسة على شبكة قنوات توزيع حيث تغطي قنوات توزيعها تقريباً كافة التراب الوطني، مما يجعلها سهلة الوصول لمنافذ التوزيع ويصعب الأمر على أي داخلين جدد ؛
 - تميز منتجات شركة (*CHIALI Profiplast*) عن باقي منتجات المنافسين، مما يجعل تقليد بعض المزايا التي تكون الشركات القائمة قد اكتسبتها مع طول خبرتها في مجال نشاطها، عملية صعبة؛
- لكن بالرغم من هذه العوائق المذكورة وغيرها يبقى احتمال دخول منافسين جُدد وارداً دائماً، ففي الفترة الأخيرة (2011) شهد القطاع دخول تسعة مؤسسات جديدة في كل من ولاية الجزائر وعنابة وهران. وفي سنة 2012 احتمال دخول مؤسستين بولاية سطيف (مؤسسة علالي للبلاستيك ومؤسسة كتنفي)*.

* معطيات غرفة التجارة بسطيف .

الفرع الثالث: القوة التفاوضية للمورد بني

تعتمد الشركة محل الدراسة في حصولها على المواد الأولية للقيام لمختلف عملياتها الإنتاجية على موردين معظمهم أجنبى، ويرجع السبب الرئيسى وراء ذلك أن المورد الوحيد المحلى غير قادر على إشباع طلبات كل المؤسسات الجزائرية المختصة فى الصناعات التى تتطلب البلاستيك كمادة أولية وبالتالى تقوم الشركة باستيراد كل مستلزماتها تقريباً من الخارج، سواء فيما يتعلق بالمواد الأولية، تجهيزات ووسائل الإنتاج، قطع الغيار تجهيزات المكتب، الملحقات والوسائل وغيرها، وذلك من بلدان مختلفة أهمها: الولايات المتحدة الأمريكية فرنسا، ألمانيا، سويسرا وغيرها، وتتمثل أهم تهديدات الموردين للشركة فى:

تميز وسائل الإنتاج؛

تكاليف التحول عن الموردين وعن مؤسسات الصناعة؛

تركز الموردين؛


أهمية الجودة لدى المورد؛

علاقة التكلفة ومجموع المشتريات فى الصناعة؛

أثر وسائل الإنتاج على التكلفة والتميز.

والجدول الموالى يوضح أهم موردي الشركة .

الجدول رقم (18): أهم موردي شركة (*CHIALI Profiplast*)

البلد	المواد المستوردة	اسم المورد
ألمانيا	المواد الأولية (<i>PVC & PE</i>)	BASSELL
فرنسا- بلجيكا	المواد الأولية (<i>PVC & PE</i>)	 TOTAL
الولايات المتحدة الأمريكية	المواد الأولية (<i>PVC & PE</i>)	 ITOCHU
المملكة المتحدة	المواد الأولية (<i>PVC & PE</i>)	 INEOS
ألمانيا	مواد أولية (<i>Films en PVC</i>)	 RENOLIT
فرنسا	الوسائل (<i>Equipements</i>)	 J. SAURONS.
سويسرا	الملحقات (<i>Accessoires</i>)	 GEORG FISCHER
فرنسا	الملحقات (<i>Accessoires</i>)	 FLOWERVE
فرنسا	الملحقات (<i>Accessoires</i>)	 RAIN BIRD

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبالرغم من أن الجزائر تُعدّ واحدة من أكبر الدول المنتجة للبتروول، غير أن المواد الأولية التي تستخدمها الشركة (وهي مواد ناتجة عن تكرير وتصفية البتروول) يتم استيرادها كلياً من الخارج، وهذا راجع إلى عدم وجود معامل متخصصة في إنتاج هذه المواد ، وللإشارة فإنه قد تمّ إنشاء مصفاة (*Raffinerie*) بولاية سكيكدة لكنّها لم تعمل إلى يومنا هذا، ولا شك أن هذا الوضع سيكون له أثر سلبي على الشركة محلّ الدراسة وعلى باقي المؤسسات الأخرى العاملة في ال قطاع، حيث ستحمّل تكاليف إضافية نتيجة قيامها بالاستيراد، بالإضافة إلى تحمّل الأخطار الناتجة ، وكذا طول فترة الانتظار لوصول المواد المستوردة كما أن الأثر السلبي سيكون على الاقتصاد الوطني ككل، حيث يتمّ تصدير البتروول الخام بأسعار منخفضة في حين يتم استيراد المواد المكررة والمشتقة بأسعار جدّ مرتفعة.

تعمل إدارة الشركة من خلال مصلحة المشتريات على ضمان توفير تدفق ثابت ومستمر لاحتياجاتها من المواد الأولية والمستلزمات وبأسعار مناسبة، لأنّ أي اختلال في معدّلات التوريد من شأنه أن يؤثّر على كميات الإنتاج المطلوبة، كما أن ارتفاع تكلفة تلك المواد والمستلزمات وانخفاض جودتها سيؤثّر على هوامش الأرباح المراد تحقيقها، لذا فإنّ الشركة يقع عليها عبء البحث المستمر عن أفضل الموردين من حيث جودة المواد المعروضة وأسعارها، خاصة وأنّ القوة التفاوضية لمعظم هؤلاء الموردين والذين يمثلون شركات عالمية معروفة كشركة *TOTAL* الفرنسية، *ITOCU* الأمريكية وغيرها، هي من دون شك ستكون كبيرة مقارنة بالقوة التفاوضية للشركة، لذلك لا يكون في وسع الشركة إلا أن تبحث عن مجموعة الموردين الذين بإمكانهم أن يوفّروا لها أحسن الشروط من حيث الأسعار، مستويات الجودة، آجال التسليم وغيرها.

وبغية تحقيق ذلك فإنّ الشركة تستخدم شبكة الانترنت كأداة هامة للبحث عن مختلف الموردين وإجراء الاتصالات اللازمة بهم، وذلك عن طريق استخدام محرّكات البحث، أو بالبحث مباشرة في مواقع أهم الشركات التي تعرض ما تحتاجه الشركة من مواد ومستلزمات.

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء (المشتريين)

يُشكّل العملاء عنصراً هاماً بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية هادفة لتحقيق الربح؛ فالعملاء هم الأطراف التي ستقتني منتجات المؤسسة، وبالتالي هم من سيكونون مصدر الأرباح التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها.

فيما يخصّ شركة (*CHIALI Profiplast*)، فهي تتعامل مع مجموعة من العملاء، والتي يمكن حصرها في الفئات التالية:

- الموزعون أو الوسطاء (*Les distributeurs*)؛ حيث يقوم هؤلاء بتوزيع وإيصال منتجات الشركة إلى مختلف ولايات ومناطق الوطن؛

■ مؤسسات الدولة؛ والتي تتمثل أساساً في:

-مديريات الرّي (Les directions d'hydraulique)؛

-وكالات شركة "الجزائرية للمياه" (ADE) *Les agences de la société l'Algérienne Des Eaux*

- مؤسسة سونطراك؛

- مؤسسة سونلغاز؛

- مجمّع كوسيدار.

■ المقاولين الخواص؛

■ الشركات الأجنبية؛ مثل الشركة اليابانية (COJAAL) العاملة في انجاز الشطر الشرقي للطريق

السيّار شرق- غرب، شركة *SINO hydro*، شركة *Engineering china* وغيرها. والجدول الموالي يوضح أهم عملاء الشركة

جدول رقم (19): أهم عملاء شركة (*CHIALI Profiplast*)

الزبائن	
KANAGHAZ	BUTEC
KAHRIF	CSCEC
COSIDER	LES DIRECTIONS DE L'HYDRAULIQUE,
HYDRO AMENAGEMENT	LES DIRECTIONS DES TRAVAUX PUBLICS,
ONID	OFFICE NATIONAL DE L'ASSAINISSEMENT « ONA »,
VINCI	MINISTERE DE L'AGRICULTURE,
ALSTOM	TEIXEIRA DUARTES,
SINO HYDRO,	DYWIDAG Algérie.

source : Site Internet : <http://www.groupe-chiali.com/>

تُلاحظ أنّ هناك تعدّد وتنوّع في عملاء الشركة، وهذا بفضل ما تتميّز به منتجاتها من مستويات الجودة العالية، بالإضافة إلى مستوى الخدمة الجيدة المقدّمة لهؤلاء العملاء، وللإشارة فإنّ منتجات الشركة من الأنابيب البلاستيكية تلبّي حوالي 30% من الاحتياجات الوطنية¹، وهي نسبة معتبرة مقارنة بالمنافسة الكبيرة لمنتجات المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، (نسبة الحصة السوقية معطاة من طرف الشركة في موقعها الإلكتروني).

لكن بالرغم من هذا تبقى الشركة في سعي دائم من أجل المحافظة على حصتها السوقية والرفع منها

خاصة في ظلّ ما تتميّز به السوق الجزائرية من عدم ضبط لقواعد المنافسة، كما أنّ البعض من الزبائن يفضلون المنتجات الأقل سعراً ولو على حساب الجودة، وهذا ما من شأنه أن يؤثّر على مبيعات الشركة.

إنّ السياسة العامة للشركة اتجاه زبائنها هي التفاوض مع وسيط وحيد فقط حيث يتم تقسيم الزبائن

حسب المناطق الجغرافية ويكلف بكل قسم مهندس متخصص في ذلك المجال يضمن التفاوض الدائم مع

¹. Site Internet : <http://www.groupe-chiali.com/> (Consulté le : 01/10/2011).

ذلك الزبون لكي لا تتعدد مصادر الاتصال مع العميل وبالتالي يفقد الثقة بالشركة كما أن الشعار الأساسي للشركة - كما سبق وأن أشرنا - هو العمل على إرضاء زبائننا، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، منح خصومات في الأسعار، تأجيل فترة السداد، والتي تُرسل بطريقة آلية إلى قسم المحاسبة وفيما يخصّ تسوية الفواتير؛ فبالنسبة للزبائن الجدد فهم مجبرون على الدفع فوراً (*cash*)، أما الزبائن القدامى والدائمين فالدفع يكون لأجل، حيث قد تصل المدة إلى 80 يوم بالنسبة للأوفياء منهم، وفي هذا الإطار يسمح برنامج (*Sage100*) للمستخدم بتسيير المستحقات غير المدفوعة (*La gestion des impayés*)، من خلال إنشاء سيناريوهات للتحصيل (*Création de scénarios de recouvrement*)، ومن ثمّ القيام بتذكير الزبائن بمواعيد الدفع (*L'envoi des lettres de relance*)، وهذا من شأنه أن يخفّض من أجال الدفع ومن أخطار عدم التحصيل وبالتالي العمل على تأمين خزينة الشركة. لذلك فإنّ معظم الزبائن المذكورين أعلاه، هم زبائن دائمين للشركة، وبالإضافة إلى هؤلاء فإنّ الشركة تسعى دائماً إلى توسيع دائرة تعاملاتها من خلال البحث عن زبائن جدد وكسب ولائهم، حيث تلعب مصلحة قوة البيع ضمن الدائرة التجارية، دوراً كبيراً في ذلك، من خلال عمل مجموعة من المهندسين في مجال الري على البحث والاتصال المباشر بالزبائن المحتملين.

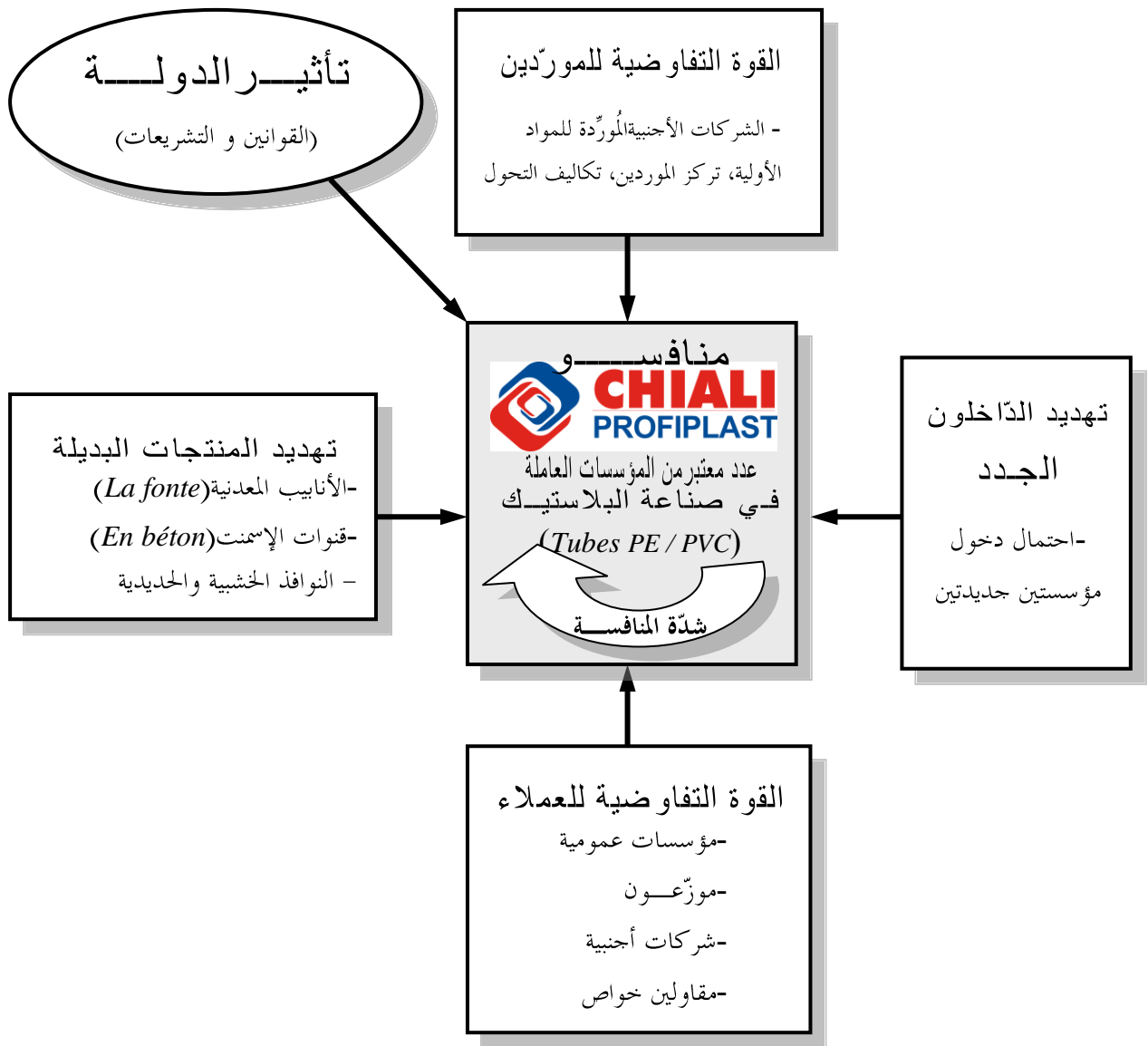
إنّ جميع المعاملات مع الزبائن يتمّ تنظيمها في شكل ملفات ضمن قاعدة بيانات الزبائن (*Base de données clients*)، حيث يتمّ تصنيفهم حسب الولايات، مثل: *C19* زبائن من ولاية سطيف؛ *C05* زبائن من ولاية باتنة؛ *C06* زبائن من ولاية بجاية وهكذا (انظر الملحق رقم: 06)، وهذا ما يسمح للمستخدم بمعرفة ومتابعة كل زبون بطريقة منظّمة وسهلة؛ كما أنّ هذه القاعدة تُعدّ مصدراً داخلياً للشركة يزودها بكل المعلومات الضرورية عن زبائنها الحاليين، حيث يمكن للمسؤول التجاري سحب تقارير دورية لتحليل المبيعات (حسب المنتج، مجموعة الزبائن، المناطق... الخ)، والتي تساعد على الرقابة واتخاذ القرارات بالإضافة إلى المعلومات الخارجية حول المنافسين، الأسواق والزبائن المحتملين؛ حيث تتولّى قوة البيع في الشركة توفير مثل هذه المعلومات الهامة، وذلك من خلال ممثلي الشركة في الأسواق، وهم مجموعة من المهندسين في مجال الري، كما سبقت الإشارة إليهم.

الفرع الخامس: تهديد المنتجات البديلة

تُوجد هناك منتجات بديلة لمنتجات الشركة، والتي بإمكانها أن تمارس تهديداً عليها، من خلال إمكانية تحوّل فئة من العملاء لاستخدامها بدلاً من الاستمرار في استخدام منتجات الشركة؛ وفيما يخصّ المنتجات البديلة للأنايب البلاستيكية التي تُستخدم في نقل الماء (*TubesPVC*) نجد قنوات الخرسانة المسلّحة (*Buses en béton armés*)، حيث تختص الدولة أساساً في إنتاجها، بالإضافة إلى بعض المؤسسات الخاصة مثل: مؤسسة (*K PLAST*) ومؤسسة (*GREEN REVOLUTION*)، أما المنتجات البديلة للأنايب الخاصة بنقل الغاز (*TubesPE*) فتتمثّل في تلك الأنايب المصنوعة من مزيج الحديد والكربون (*La fonte*) والتي يتمّ

استيرادها من الخارج من طرف الدولة، هذا بالإضافة إلى المنتجات البديلة للأبواب والنوافذ (*Menuiserie PVC*) والمتمثلة في الأبواب والنوافذ المصنوعة من الخشب أو الحديد. نلاحظ أن كل منتجات الشركة تقابلها منتجات أخرى بديلة لها، وهذا ما يُشكل تهديداً حقيقياً لها ولكل المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما نلاحظ كذلك أن الدولة هي المصدر الأساسي لهذا التهديد من خلال قيامها بإنتاج أو استيراد تلك المنتجات البديلة، وقد تفرض في بعض الأحيان استخدامها في مختلف المشاريع والانجازات، والتي تكون في معظمها تابعة لها. انطلاقاً من المعلومات السابقة يمكن تصوّر البيئة التنافسية لشركة (*CHIALI Profiplast*)، وذلك وفق نموذج القوى الخمس لـ (*Porter*) كما يلي:

الشكل رقم (43): قوى المنافسة في بيئة الصناعة لشركة (*CHIALI Profiplast*)



المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للشركة

فكما قلنا سابقا، فإن الهدف من التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة يمكن من اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المواجهة، وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أهم نتائج التحليل الاستراتيجي الخارجي لشركة (*CHIALI Profiplast*) في الجدول الموالي :

جدول رقم (20) : الفرص والتهديدات في بيئة شركة (*CHIALI Profiplast*)

التهديدات	الفرص
- سياسة الاستيراد من الخارج للمواد الأولية والتجهيزات؛	- سياسات الدولة للدعم الفلاحي والاقتصادي في مجال نقل المياه و الغاز؛
- التغير في أسعار البترول و أسعار الصرف؛	- إمكانية التصدير لدول أجنبية أو عقد شراكات معها؛
- التغير في أسعار الفائدة؛	- تعليمات وزارة الموارد المائية ؛
- اتفاقيات الجزائر في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وانضمام الجزائر المحتمل إلى منظمة التجارة العالمية <i>OMC</i> وهذا يعني رفع الحواجز الجمركية ومنه تواجد منافسين دوليين؛	- وجود شركاء أقوياء للشركة ؛
	- المخطط الخماسي للدولة الهادف إلى إنشاء 150000 وحدة سكنية؛
	- شبكة توزيع واسعة عبر الوطن ؛
	- الاتفاقية الحصرية لمؤسسة سونلغاز مع شركة (<i>CHIALI Profiplast</i>)؛
	- ارتفاع حواجز الدخول لص البلاستيك؛

المصدر: من إعداد الباحثة .

من خلال الجدول يتبين لنا أن عدد الفرص (08) يفوق عدد التهديدات (04) فالشركة مطالبة باستغلال هذه الفرص جيدا لتدعيم مركزها التنافسي في السوق وتوسيع حصتها السوقية مستقبلا.



المبحث الثالث

دراسة الإستراتيجية التسويقية لشركة *CHIALI Profiplast*

بعدما قمنا بتحليل البيئة الخارجية للشركة، تشكّلت لدينا الآن فكرة عن طبيعة هذه البيئة، فالملاحظ أنّها بيئة متغيّرة ومعقّدة بسبب ما تشتمل عليه من عوامل ومتغيّرات عديدة ومتداخلة، والتي بإمكانها أن تفرض على الشركة تهديدات كبيرة، خاصة ضمن بيئتها التنافسية التي تشتمل على المتعاملين المباشرين معها من منافسين، زبائن وموردين، لذلك يتوجّب على الشركة أن لا تتجاهل ما يحدث في بيئتها من تغيّرات وأن تقوم بتحليل مختلف العناصر المكوّنة لها باستمرار، حتى تتمكن من تجنّب تلك التهديدات المفروضة وتستفيد قدر الإمكان من الفرص المتاحة.

إنّ هذا الأمر يحتم على الشركة أن تقوم بتبني إستراتيجية تسويقية، على ضوء تحليل بيئتها الداخلية والخارجية معا .

إن دراسة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، يدعونا إلى دراسة رسالة وأهداف الشركة الإستراتيجية إضافة إلى دراسة أربع عناصر مكونة للمزيج التسويقي والمتمثلة في: إستراتيجية المنتج إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع وأخيراً إستراتيجية الترويج.

فالمؤسسة بعد أن تحدد الأهداف والأسواق المستهدفة، يمكن القول أنّها وضعت إستراتيجياتها العامة وإستراتيجيات النشاط الأساسي للتسويق، ويمكن أن تعين رجال التسويق من أجل أن يباشروا عملهم من أجل إنجاز إستراتيجيات المزيج التسويقي، وذلك لضمان التكامل والتنسيق بين عناصره، بصورة فعالة ومثلى وذلك قصد تنفيذها، في شكل برامج وخطط تفصيلية، لكل عنصر على المستوى التنفيذي.

المطلب الأول: تحديد رسالة شركة (CHIALI Profiplast) وأهدافها الإستراتيجية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى رسالة الشركة وأهم مكوناتها، بالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها .

الفرع الأول: مضمون رسالة مدير شركة *CHIALI Profiplast*¹

جاء في مقرر السياسة العامة للشركة (ملحق رقم : 04) ملخص رسالة شركة *CHIALI Profiplast* في الفقرة التالية:

"من مؤسسة عائلية تم إنشاؤها في عام 1981 من طرف رئيسها الحالي السيد أحمد شي علي إلى مجمع شي علي، ونطمح إلى أن نصبح رواد في كل مجالات نشاطاتنا سواء الهيدروليات، الصناعة، الزراعة، الأشغال العمومية والسكن، وبهذا التنظيم الجديد فإن مجمع شي علي يلبي حاجات زبائنه بطريقة ملائمة بتزويده لتشكيلة منتجات متنوعة، بوفرة وبنوعية خدمات جيدة.

¹ ارجع إلى الملحق رقم: (04)

والشركة تسعى إلى تقوية علاقات الثقة والرضا مع الزبائن والشركاء وتعتبر هذه من أولى أولوياتها الدائمة، لهذا وضعنا هدفاً نصب أعيننا هو أن نكون دائماً في الطليعة*

من خلال رسالة شركة (*CHIALI Profiplast*) نلاحظ أن أهم أبعادها تتمثل في :

أولاً- مجال النشاط : يتمثل مجال نشاط المؤسسة محل الدراسة في الهيدروليات، الصناعة، الزراعة الأشغال العمومية والسكن؛

ثانياً- خصائص السلعة : تركز شركة (*CHIALI Profiplast*) في رسالتها على إعطاء انطباع جيد لدى عملائها من حيث الثقة والرضا والجودة في المنتجات ؛

ثالثاً- أهداف الشركة : تسعى الشركة إلى الريادة في كل مجالات نشاطها.

الفرع الثاني : الأهداف التسويقية لشركة (*CHIALI Profiplast*) و تجزئتها الإستراتيجية

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية العامة :

من خلال المقابلات المتعددة لمسؤولي شركة (*CHIALI Profiplast*) اتضح أن أهداف الشركة تتراوح بين أهداف اقتصادية واجتماعية، على أن يبقى أهم هدف استراتيجي للشركة هو البقاء والاستمرار.

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر؛
- العمل على تحسين وتنوع تشكيلة المنتجات، بحيث تتصف بالجودة العالية ؛
- العمل على التوسع أكثر فأكثر في الأسواق المحلية والدولية؛
- العمل على تدعيم قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية دائمة.

2. تحديد الأهداف التسويقية:

بعد تحديد مهمة الشركة من جهة، وتحليل عوامل البيئة الخارجية من خلال الفرص والتحديات من جهة أخرى، والتي تجعلنا نحدد وبطريقة واضحة ومنسجمة مختلف الأهداف التسويقية للشركة، مما يسمح لنا أن نختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

وتسعى شركة (*CHIALI Profiplast*)، كباقي المؤسسات إلى تحقيق الربح الوفير بأقل التكاليف فهي تسعى إلى بناء علاقات حسنة مع الموردين الذين يزودون المؤسسة بالمادة الأولية، لتجنب الانقطاعات في التزود بالمواد الأولية، و تحسين صورة الشركة ويتجلى ذلك في قيام هابتحسين الخدمات المتعلقة بالمنتج، وتسهيل التعامل مع مختلف الزبائن، خاصة منهم الأوفياء والسعي لإرضاء المستهلكين خاصة من ناحية نوعية المنتج.

*. كلمة مدير الشركة ومؤسسها عند افتتاح وحدة شركة (*CHIALI Profiplast*)

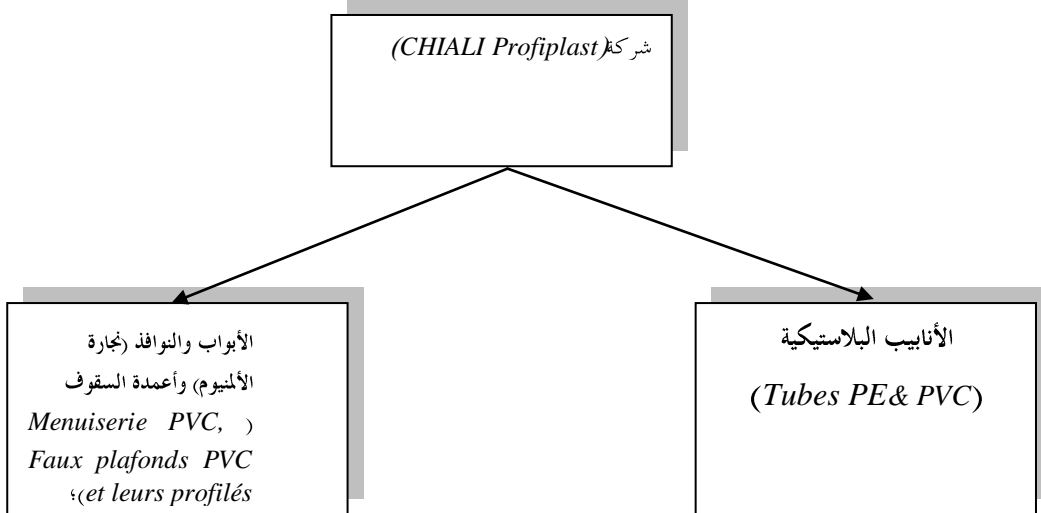
3. تقسيم السوق :

تقسيم السوق عملية تقوم بها المؤسسة وبمقتضاها يتم تجزئة السوق إلى أجزاء متجانسة حسب أحد المعايير وذلك لضمان تحكم أكثر في عملية تسويق المنتجات، فالهدف من هذا التقسيم هو تلبية أكثر الحاجات ورغبات المستهلكين، فتقسيم السوق يحقق مزايا كثيرة للمؤسسة، فهو من جهة يساعدها على اختيار الأجزاء المستهدفة من السوق، حسب ظروف المنافسة وحسب إمكانيات المؤسسة، كما يساعد على تحقيق الكفاءة في استغلال موارد المؤسسة، وتوجيهها التوجيه السليم الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائد بأقل تكلفة، كما أن المؤسسة عن طريق دراستها للسوق تحدد المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع سوقي وتستطيع أيضاً أن تحدد الفرص والتهديدات الموجودة في السوق. بعد المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي شركة (*CHIALI Profiplast*) وأكثرها كانت مع رئيس المديرية التجارية، الذي قال لنا أن شركة (*CHIALI Profiplast*) تقوم بتجزئة أسواقها بالاعتماد على المعيار الجغرافي حيث يتم تقسيم السوق الوطني إلى قطاعات جهوية ويتم تغطية كل جزء منها، أما كمية المبيعات فإن الشركة تقدرها حسب مبيعات السنوات الماضية، يضاف إلى ذلك نسبة مئوية تحدد كل سنة من خلال اجتماعات للمسؤولين يتم عقدها.

4. التجزئة الإستراتيجية لشركة (*CHIALI Profiplast*)

بعد الدراسة الاستطلاعية للشركة والاطلاع على وثائق الدائرة التجارية، وبالاستشارة لمختلف المسؤولين بالشركة خاصة مدير دائرة الإنتاج، وكذلك بالاعتماد على تصنيف الأبعاد الثلاث لـ *D.F. - Abelle* الزبائن، التكنولوجيا والوظيفة، يمكن القول أن محفظة أعمال الشركة تضم ميدانين للأنشطة الإستراتيجية *DAS* *، كما يوضحه الشكل الموالي والذي يمثل التجزئة الإستراتيجية للشركة .

الشكل رقم (44): التجزئة الإستراتيجية لشركة (*CHIALI Profiplast*)



المصدر: من إعداد الباحثة .

*.Domaine d'activité stratégique

كل ميدان من هذه الميادين الإستراتيجية يتكون من مجموعة من المنتجات المتجانسة، كما أن كل ميدان من هذه الميادين يسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات قطاع اقتصادي (سوق) مستقل يتكون من مجموعة من العملاء والزبائن. كما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (21) : تعريف ميادين الأنشطة الإستراتيجية *DAS* لشركة *(CHIALI Profiplast)*

استخداماته	القطاع الاقتصادي (السوق)
ميدان النشاط الاستراتيجي <i>DAS</i>	
الأنابيب البلاستيكية (<i>TubesPE & PVC</i>)	قطاع الري (التهريوليات) <i>Hydraulique</i>
الأبواب والنوافذ (نجارة الألمنيوم) وأعمدة السقوف	قطاع البناء و الأشغال العمومية <i>Travaux publique</i>

المصادر : من إعداد الباحثة .

المطلب الثاني: إستراتيجية المنتج

الفرع الأول: دراسة تشكيلة منتجات الشركة

يعتبر البلاستيك منتجا ذا خصوصية معينة وليس كباقي المنتجات العادية الأخرى، فلا بد أن يستجيب لمعايير معينة، ولا نجازه يتطلب القيام بأبحاث واستثمارات كبيرة، يمكن أن نعرف المنتج بمعناه الشامل على أنه مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية الناجمة عن الخصائص المكونة لهذا المنتج، والمنافع النفسية التي يحصل عليها باقتنائه، أو استخدامه لهذا المنتج. ويعتبر هذا العنصر من أولى اهتمامات المؤسسة محل الدراسة فهي تعتمد على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تضمن بيعها، أي تتوقع وجود طلب من المستهلك عليها، كما أن أهمية إستراتيجية المنتج ازدادت بما يحويه من خصائص وعناصر ومدى جودته، ذلك لأسباب كثيرة منها: رضا الزبون، ومتطلبات الأسواق واختلافها، ومدى اشتداد المنافسة، كل هذا دفع بالمؤسسة محل الدراسة إلى الاهتمام بمنتجاتها.

والجدول الموالي يوضح تشكيلة منتجات شركة *(CHIALI Profiplast)* أنظر الملحق رقم (03).

جدول رقم (22) : تشكيلة منتجات شركة (*CHIALI Profiplast*)

<i>Produit</i>	<i>Caractéristique</i>
<i>Tube PVC à coller</i>	<i>DN 25 - DN 200</i>
<i>Tube PVC à joint</i>	<i>DN 160 - DN 315</i> <i>(PN06 - PN10 - PN16)Jusqu'au DN 400</i>
<i>Tube PEHD Eau</i>	<i>DN 25 - DN 250</i> <i>(PN06 - PN10 - PN16)</i> <i>Jusqu'au DN 500</i>
<i>Profilé PVC</i>	<i>-Profilé pour menuiserie PVC</i> <i>-Fenêtres ouverture à la française</i> <i>-Fenêtres coulissantes</i> <i>-Portes fenêtres</i> <i>- Portes</i> <i>- Faux plafond</i>
<i>(une largegamme d'accessoires PE & PVC</i>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة.

من خلال الجدول أعلاه الذي يحدد تشكيلة منتجات شركة (*CHIALI Profiplast*) نلاحظ أن للشركة تشكيلات إنتاجية متنوعة، حيث تتكون كل تشكيلة (*Gammes de produits*) أكثر من ثلاثة خطوط إنتاجية، (*Lignes de produits*)، كما أن كل خط إنتاجي يتكون من عدة نماذج (*Modèles*).

وقد بلغ رقم أعمال تشكيلة أنابيب نقل الماء و الغاز (*TubesPE & PVC*) لسنة 2010

1.239.079.547.26 دج أي ما يمثل: 85% من رقم الأعمال الكلي لنفس السنة

(1.457.740.643.84 دج)

أما التشكيلة الثانية فهي الأبواب والنوافذ (نجارة الألمنيوم) وأعمدة السقوف (*MenuiseriePVC*)، (*Faux plafondsPVCeteurs profilés*)؛ والتي انطلق إنتاجها في سنة 2009 وهي تمثل 9.79% من رقم الأعمال لسنة 2010 (142.858.583.09 دج)

بالإضافة إلى استيراد تشكيلة متنوعة من ملحقات أنابيب الماء والغاز (مجنّبات البلاستيك) (*une largegamme d'accessoires PE & PVC*) والتي تقوم بإعادة بيعها وتمثل حوالي 01.3% من رقم الأعمال لسنة 2010 (75.802.513.49 دج)

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن الشركة تقوم بإنتاج تشكيلتين من المنتجات إضافة إلى إعادة بيع تشكيلة متنوعة من ملحقات أنابيب الماء والغاز أي أنها تتمتع بتشكيلات إنتاجية متنوعة، إلا أنها تعتمد

بنسبة 85% من رقم أعمالها على أنابيب نقل الماء و الغاز (*TubesPE & PVC*) مما يجعلها أهم تشكيلة إنتاجية للشركة، وهذا ما يشكل خطرا عليها مستقبلا، فإذا ما اشتدت المنافسة حول صناعة أنابيب نقل الماء والغاز، وهو ما يحصل حاليا، يمكن للشركة أن تفقد جزءا كبيرا من حصتها السوقية لهذا المنتج وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على رقم أعمالها الإجمالي، لذا يجب على الشركة أن تولي اهتماما أكبر بالتشكيلات الإنتاجية الأخرى حتى توزع خطر المنافسة عليها فتتخفف درجته، وتحاول رفع نسبة مشاركة باقي التشكيلات الأخرى في رقم الأعمال الإجمالي.

الفرع الثاني: دراسة أسواق الشركة (قطاعات النشاط)

تنشط شركة (*CHIALI Profiplast*) في عدة أسواق (قطاعات) أهمها :

-قطاع البناء؛

-قطاع الري؛

-قطاع الأشغال العمومية.

ما نلاحظه بهذا الشأن أن كل هذه القطاعات وطنية، أي أن الشركة تنشط في السوق المحلية فقط حاليا ولا تنشط بالأسواق الدولية، وهذا ما يشكل خطرا عليها مستقبلا، حيث ستصبح السوق المحلية جزءا من الأسواق الدولية، وباشتداد المنافسة هناك تهديد كبير للحصة السوقية للشركة، لذا يجب عليها الآن الانفتاح على العالم بالبحث عن أسواق ومناقصات دولية واستغلالها جيدا لتصبح أكثر تنافسية مستقبلا.

ولدراسة إستراتيجية المنتج لشركة (*CHIALI Profiplast*) سنعرض النقاط التالية:

-العلامة: تواجدت علامات (*CHIALI Profiplast*) في السوق الوطنية لتحويل البلاستيك، منذ جانفي 2007، وهي مختصة في صناعة وتحويل البلاستيك، ولكن نتيجة لانضمام الجزائر إلى اقتصاد السوق تعاني هذه العلامة من المنافسة الشديدة، وتتمتع بسمعة جيدة كونها تحصلت عبر السنوات على خبرة كبيرة في ميدان نشاطها، (باعتبار *GROUPE CHIALI* الشركة الأم تم إنشاؤها في 1981)

-التبيين: تضع شركة (*CHIALI Profiplast*) بيانات تتعلق بالمكونات الأساسية للمنتجات، وكيفية استعمالها ومعلومات عن القياسات والخصائص، وأيضاً معلومات عن المؤسسة مثل المقر الاجتماعي وذلك عن طريق كاتالوجات تشرح فيها كل المعطيات عن كل منتج من منتجاتها وطريقة استعماله وقياساته (انظر الملحق رقم : 03).

-النوعية: تتميز منتجات شركة (*CHIALI Profiplast*) بالجودة والنوعية الرفيعة، ودليل هذه النوعية الجيدة هو حصولها على عدة شهادات للجودة العالمية *ISO 9001* منذ سنة 2000 إلى غاية 2011 إضافة إلى شهادات وطنية مثل شهادة تاج للمطابقة *TEDJ*.

-تمتلك شركة (*CHIALI Profiplast*) مخبرا على مستوى الوحدة، تقوم بمراقبة النوعية والصلاحية للمنتجات، إضافة إلى وجود مسؤول الجودة والذي تتمثل مهمته في السهر على تطبيق سياسة الجودة داخل الشركة، من خلال ضمان تطبيق نظام إدارة الجودة (*ISO9001*) *Système management de qualité* بدءاً من المادة الأولية إنتهاءً إلى العملية الإنتاجية.

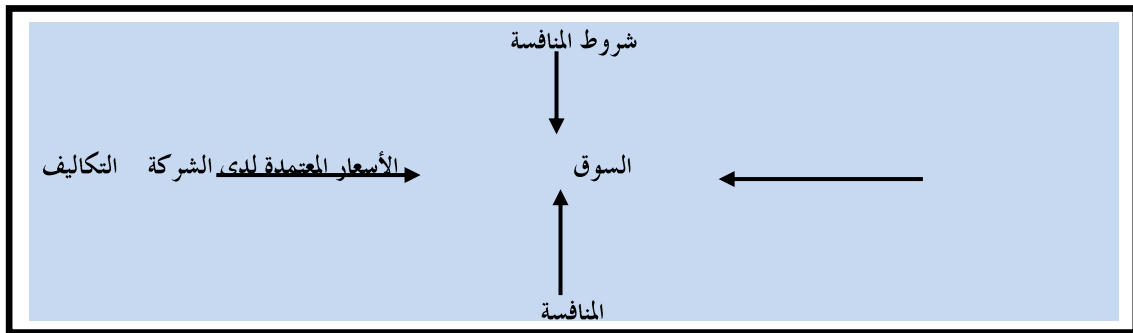
-**الضمان**: يخضع المنتج للمقاييس الدولية والوطنية، فهو كما أسلفنا الذكر ذو نوعية جيدة، ويوفر شروط الإنتاج والاستعمال.

المطلب الثالث : إستراتيجية التسعير

يعتبر التسعير واحداً من عناصر المزيج التسويقي، وأكثرها مرونة بالمقارنة مع العناصر الأخرى، إلا أن عملية تحديد السعر تعد من أكثر المشكلات التسويقية صعوبة، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار، التي ينبغي البيع بها وهذا ما يجعل شركة (*CHIALI Profiplast*) تقم كثيراً بتسعير منتجاتها، خصوصاً وأنه يتعرض لمنافسة شديدة من طرف الكثير من المؤسسات. لكن رغم هذا الاهتمام بالتسعير باعتباره يؤثر بشكل كبير على التوازن المالي للشركة محل الدراسة، فإنه يحدد بطريقة سعر السوق وهي السعر = مجموع التكاليف + الهامش (نسبة يتم تحديدها من طرف المسيرين).

تقوم الشركة بتطبيق تقنية تسعير معتمدة على سعر السوق وذلك قصد منافسة الأسعار المطبقة في السوق بحيث تختار الموردين للمواد الأولية بكيفية تساعدها على تحقيق التخفيض للمنتجات وذلك باختلاف خصائص كل نوع وجودته وتحسين التعامل مع الزبائن ومنحهم تخفيضات في الأسعار لضمان وفائهم ، إلا أنه لاحظنا أن الشركة لا تمتلك إستراتيجية تسعير واضحة، وإنما فقط تقوم باعتماد التقنية السابقة في التسعير دون تبنى استراتيجية معينة، وذلك من خلال المقابلة مع مسؤول دائرة المحاسبة والمالية، وكذا رئيس دائرة مراقبة نظم التسيير.

الشكل رقم (45): محددات أسعار منتجات شركة (*CHIALI Profiplast*)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصادر داخلية للشركة.

المطلب الرابع : إستراتيجية الترويج

يمثل الترويج ذلك الجزء من الاتصالات الهادف إلى إعلام، إقناع أو تذكير المستهلك بالمنتج أو بمجموعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، مع التأثير فيه لقبولها واستخدامها.

تضم الشركة محل الدراسة مصلحة قوة البيع والتي تضم مجموعة من المهندسين في مجال الري (*des ingénieurs en hydraulique*) يعملون خارج الشركة، بحيث يكونون في بحث دائم على الزبائن المحتملين للشركة ويحاولون إقناع تجار الجملة بشراء منتجاتها، والتأثير عليهم كي يطلبوا كميات كبيرة من منتجاتها وتصريفها، وبنفس الطريقة يقوم تجار الجملة بإقناع تجار التجزئة المتعاملين معهم في إطار هذه المنتجات وتجار التجزئة يؤثرون على المستهلكين من أجل دفعهم لشراء هذه المنتجات.

وتستخدم شركة (*CHIALI Profiplast*) عدة أساليب ترويجية منها:

1. تنشيط المبيعات: وهي أنشطة تقوم بها الشركة لتدعيم الجهود الترويجية السابقة ومنها:

- المشاركة في التظاهرات والملتقيات ؛

- منح هدايا في آخر كل سنة لزبائنها وعمالها؛

- تقديم الخصومات في الكمية للوسطاء؛

2. المعارض التجارية: في أول السنة يقوم مسؤولوا الشركة بإعداد قائمة المعارض التي يشارك ون

فيها (مدة المعرض، كمية المنتجات المعروضة، ميزانية هذا المعرض... الخ) ، ومن أبرز المعارض التي شاركت فيها شركة (*CHIALI Profiplast*) نذكر :

-الأيام التقنية لمجمع *CHIALI Groupe* بتاريخ: 29 ماي 2009 (وتنظم هذه الأيام كل سنة للتعريف بمنتجات الشركة) وتعقد كل سنة خلال أيام محددة؛ فالمعروف على الشركة أنها تشارك في كل المعارض التي تخص مجال نشاطها سواء على المستوى الوطني أو الدولي (مثل: *Batimatec, Pollutec*)؛ فهذه المعارض تمكن الشركة من التعريف بمنتجاتها والتعرف على منتجات منافسيها، بالإضافة إلى الحصول على معلومات أخرى،

-المشاركة في صالون *BATIMATEC* في 2007؛

-المشاركة في صالون *BATIMATEC* في 2008؛

-المشاركة في صالون *BATIMATEC* في 2009؛

-المشاركة في صالون *BATIMATEC* في 2010.

3. البيع الشخصي : هو النشاط الذي يتضمن قيام رجل البيع التابع لشركة

(*CHIALI Profiplast*) بمقابلة المعني بالشراء لغرض التعريف بالشركة وبمنتجاتها أو التعريف بمنتج محدد

*.مقابلة مع رئيس مصلحة قوة البيع

أو قيام المهندسين المختصين في مجال الري (*des ingénieurs en hydraulique*) يعملون خارج الشركة بحيث يكونون في بحث دائم على الزبائن المحتملين للشركة ويحاولون إقناع تجار الجملة بشراء منتجاتها، والتأثير عليهم وإقناعهم كي يطلبوا كميات كبيرة من منتجاتها وتصريفها، وبنفس الطريقة يقوم تجار الجملة بإقناع تجار التجزئة المتعاملين معهم في إطار هذه المنتجات، وتجار التجزئة يؤثرون على المستهلكين من أجل دفعهم لشراء هذه المنتجات.

وتتمثل مهام المهندسين المختصين في مجال الري في ** :

- إعلام العملاء والمقاولين بالمنتجات الجديدة المنتجة من طرف الشركة والتفاوض معهم؛
- تقديم الشركة وإعطاء صورة حسنة؛
- حذف وتغيير الآراء السلبية المتخذة عن الشركة ومنتجاتها؛
- تقديم منشورات توزيع ووثائق ومطويات خاصة بتعريف منتجات الشركة.

4. الإعلان: ما يلاحظ على شركة (*CHIALI Profiplast*) أنها لا تستعمل الوسائل التي تؤثر بشكل

كبير على المستهلك، مثل التلفزة والإذاعة والصحف إلا أنها تستعمل:

- **الإعلانات الطليقة:** وهي نوعان ثابتة والمتمثلة في الملصقات الجدارية واللافتات الإشهارية من فئة 12م² في الطرق العابرة لولاية سطيف، وكذا بعض الطرق الوطنية، والأماكن العامة والشوارع الرئيسية ذات الازدحام الكبير، أما النوع الثاني من الإعلانات الطليقة فهي **المتحركة** والمتمثلة في الإعلانات الموجودة على الشاحنات وهي عموماً ملصقات فنية تجلب النظر وهو الهدف المرجو منها.

- **الانترنيت:** مساهمة منها للتطورات التكنولوجية، وبهدف استغلال هذه الوسيلة في تعميم

المعلومات وتحقيق أهداف الشركة والوصول إلى شريحة جديدة، عملت الشركة على إنشاء موقع على شبكة الانترنيت وهو www.groupe-chiali.com.

ويضم هذا الموقع كل المعلومات الخاصة بالشركة من التعريف بما وبخدماتها، تطورها، والإشهار لها ولأهدافها... الخ؛ كما يسمح هذا الموقع بالتواصل مع العملاء من خلال الإجابة على استقصاءات المؤسسة أو إضافات لها؛

طباعة عدد كبير من المنشورات الإشهارية وتوزيعها على تجار الجملة، الموزعين بطريقة غير

مباشرة؛

ما لاحظناه أن طبيعة السلعة لهذه الشركة هي سلع صناعية حيثلخاً الشركة إلى رجال البيع المتخصصين وذلك لتعريف المستهلك الصناعي بالمزاي الفنية للسلعة؛

** - مقابلة مع أحد المهندسين بشركة (*CHIALI Profiplast*).

ولاتساع الرقعة الجغرافية تقوم الشركة بتسويق منتجاتها للاعتماد على أنشطة ترويجية كالإعلان الواسع .

كما تقوم الشركة بدفع منتجاتها باتجاه المستهلك بفضل الوسطاء ولأجل ذلك تركز الشركة على سياسة الاتصال والترويج الموجهة إلى الموزعين لحثهم على التأثير على المستهلكين من خلال التخفيضات ، هامش الربح العالي كمحفز للبيع، تخفيضات آخر السنة ، فالموزع يكون عون ترويج للمنتج ، لهذا فإن الشركة محل الدراسة تقوم بتطبيق إستراتيجية الدفع "*PUSH*".

وللاطلاع على تطور رقم أعمال الشركة ندرج الجدول التالي الذي يبين لنا تطور مبيعات شركة *CHIALI Profiplast* من 2007 إلى 2010 .

حيث نسبة التطور = [مبيعات السنة (ن + 1) - مبيعات السنة (ن)] / مبيعات السنة (ن)

جدول رقم (23): نسبة تطور مبيعات (2010 - 2007) لشركة *CHIALI Profiplast*

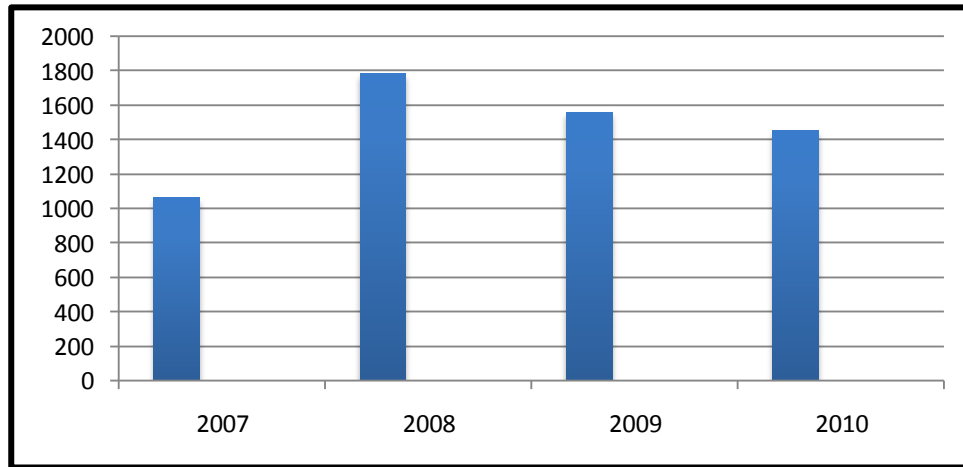
الوحدة: دج

2010	2009	2008	2007	المبيعات
1.457.740.643.84	1.563.083.319.54	1.787.000.000	1.066.000.000	رقم الأعمال
% -6.74	% -12.53	% 67.63	/	نسبة تطور رقم الأعمال مقارنة بالسنة (ن-1)

المصدر: وثائق داخلية لمديرية المبيعات.

ويمكن ترجمة نتائج الجدول أعلاه، من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (46): تطور رقم الأعمال السنوي لشركة *CHIALI Profiplast* (رقم الأعمال (مليون دج)



المصدر: من إعداد الباحثة.

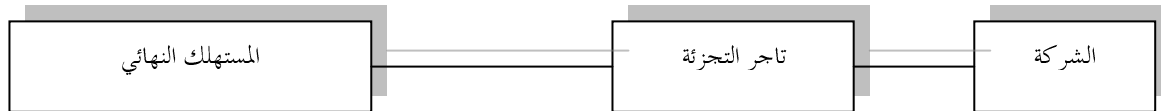
نلاحظ من خلال الشكلاعلها أن رقم أعمال الشركة ارتفع من سنة 2007 إلى سنة 2008 بمعدل 67.63% وهي نسبة معتبرة تدل على نمو نشاط الشركة بسرعة بالرغم من حداثتها، ثم يعود لينخفض رقم الأعمال بمعدل 12.53% خلال سنة 2009 وذلك لانخفاض الطلب على منتجاتها بالإضافة إلى انطلاق المصنع الجديد الخاص بصناعة الأبواب والنوافذ في الإنتاج مع نهاية السنة المذكورة وبالتالي زيادة خطوط الإنتاج ودفع منتجاتها إلى أسواق جديدة، مما قد يؤثر على رقم الأعمال مؤقتا، ويتقلص الانخفاض إلى غاية 2010 وذلك بنسبة 6.74% ويرجع ذلك لشدة المنافسة على الأرباح لأن هذه السنة بالذات شهدت دخول العديد من المؤسسات تنشط في نفس مجال الشركة (09 مؤسسات)، وبذلك يكون معدل نسبة تطور إجمالية (ما بين سنتي 2007 و2010) تقدر ب: 16.12% وهي نسبة معتبرة عموما بالنظر لحداثة انطلاق نشاط هذه الشركة (2007)،

المطلب الخامس : إستراتيجية التوزيع

يقصد بالتوزيع القنوات التي يتم من خلالها تحريك المنتج من أماكن إنتاجه، إلى المستهلك النهائي أو المستهلك الصناعي، فالتوزيع يشمل قرارات متعلقة بالنقل، إدارة المخازن ومراقبة المخازن التي توجد بها المنتجات التي سيتم بيعها.

1 تحليل شبكة التوزيع: من خلال الزيارات العديدة للمصلحة التجارية لشركة *CHIALI Profiplast* والحوار مع رئيسها استنتجنا أن الشركة تعتمد على قناتين توزيعيتين هما: قناة مباشرة وقناة غير مباشرة.

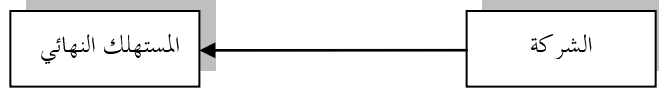
شكل رقم (47): قناة توزيع الشركة (غير مباشرة)



المصدر: من إعداد الباحثة.

هذه القناة القصيرة مستعملة بشكل كبير نظراً لأن شركة (*CHIALI Profiplast*) تملك وسائل موزعين كثير ومتعددين، فالشركة تقوم بتوصيل السلعة إلى تاجر التجزئة، وتاجر التجزئة يقوم ببيع السلعة إلى المستهلك النهائي، وتعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التوزيع غير المباشرة، ووفقاً لهذه الإستراتيجية تعتمد الشركة على وسطاء في توزيع منتجاتها، كما يوضحه الملحق رقم: 09. كما تعتمد الشركة في توزيعها لمنتجاتها على إمكانياتها الخاصة أحياناً وذلك كما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم (48): قناة توزيع قصيرة (قناة مباشرة)



المصدر: من إعداد الباحثة.

هذه القناة مستعملة فقط في حالة تلبية رغبات العملاء بمنطقة سطيف وضواحيها لتقريب المنتج إلى المستهلك النهائي مباشرة. والجدول الموالي يوضح أهم الموزعين الذين تتعامل معهم شركة (*CHIALI Profiplast*) وتعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التوزيع المباشر، ووفقا لهذه الإستراتيجية، تقوم الشركة بالتعامل مباشرة مع مشتريها .

جدول رقم(24): أهم موزعي شركة (*CHIALI Profiplast*)

DENOMINATION	
GAZ EAU	POLYACCESS
MADJENE	A/S ENERGY
AGIEL	IRRISSOL
SERHEST	MINATEC
DIMOGÉ	VEMAGRISSE
HYDRO IRRIGATION	SDGS BOUKERMA
HADJ SAID	EBM
EDIMEG BOUTEMRA	EURL HAZIM
AGGOUDJIL	MAKTEB EL MOUHANDISSINE
HYDRO TITERIE	SARL TINDOUF ACIER
AQUAGAZ	BENYELLES

المصدر: وثائق داخلية للدائرة التجارية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ل شركة (*CHIALI Profiplast*) شبكة توزيع واسعة ذلك بسعيها إلى تغطية شاملة لكافة السوق بالاعتماد على عدد كبير من الموزعين حيث تمتلك الشركة حوالي 22 موزعا يملكون 40 نقطة توزيع وهو عدد معتبر من الناحية الإستراتيجية، إذ قام بإنشاء وحدات للتوزيع عبر كافة التراب الوطني، حيث تغطي معظم الولايات من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب مما

يشكل لها نقطة قوة أمام المنافسين باعتبار أن السيطرة على منافذ التوزيع يعتبر من أهم عوائق الدخول للصناعة.

وتعتمد شركة (*CHIALI Profiplast*) بشكل أساسي على وسائل النقل الخاصة بها، كما تستعين بوسائل نقل الموزع في توزيع منتجاتها إضافة إلى كراء بعض وسائل النقل في حالة الاحتياج، وتمثل سياسة الشركة في اختيار موزعيها بالاشتراط على الموزع تكوين ملف إداري، و يتم تقديم لفه إلى الشركة الأم الكائن مقرها بسبدي بلعباس وفي حالة القبول يمنح بطاقة مرقمة تسلسلياً ويمنح هامش من الربح بحيث يضمن التواجد الكلي والسريع للمنتج في كافة الوطن كما يملك كل موزع موقعا الكترونيا على شبكة الانترنت (الملحق رقم: 07). وعليه فالشركة تتبع إستراتيجية التوزيع الانتقائي.

و الشكل الموالي يوضح مناطق التوزيع عبر التراب الوطني:

شكل رقم(49): يوضح مناطق الموزعين لشركة (*CHIALI Profiplast*)



Source : www.groupe-chiali.com

من خلال الشكل نلاحظ أن الشركة تحوز على شبكة توزيع واسعة بحيث تغطي كافة التراب الوطني وتمثل سياستها التوزيعية في ثلاث نقاط هامة كما تحدده رسالتها:

– الجوارية *Proximité*؛

– النشاط *Réactivité*؛

– تسيير الشكاوى *Gestion des réclamations*.

– وظائف التوزيع: تظم وظائف التوزيع المادي تخزين السلع ونقلها وتسليمها.

أ- تخزين السلع: تمتلك شركة (*CHIALI Profiplast*) طاقة تخزينية هائلة وهذه المخازن مقسمة إلى 03 مخازن خاصة بالمواد الأولية ومساحة كبيرة خاصة بالمنتجات النصف مصنعة، ومساحة خاصة بالمنتجات تامة الصنع. كما أنه قبل القيام بتخزين المنتجات أو المواد الأولية، تخضع للمراقبة المخبرية من طرف مخبر الشركة.

ب- نقل السلع : النقل هو عنصر أساسي في عملية توزيع المنتجات، فبواسطته يتم تصريف

منتجات المؤسسة من أماكن التخزين إلى أماكن الاستهلاك.

ونتيجة لهذه الأهمية التي يتميز بها النقل فإن شركة (*CHIALI Profiplast*) تولي له اهتماما كبيرا إذ

تمتلك شاحنتين ذات سعة كبيرة (*Semi remorque*) لنقل المنتجات، إضافة إلى كراء الناقلين الخواص مما يخفض التكلفة حسب رأي مسؤول قوة البيع باستثناء حالات خاصة قليلة يتكفل فيها الزبون بنقل المنتجات في حالة وجود الشاحنات في مهمة.

ج- تسليم السلع : بعدما يحدث الاتفاق بين الزبون والشركة تسلم له المنتجات وفق الكمية المتفق

عليها مع ضمان الدفع، فعملية الدفع تكون إما نقداً أو بشيك، فإذا تم الدفع فورا فإن الشركة تقدم

تخفيضات للعميل نتيجة التسديد الفوري وإذا كان التسديد آجلا فإنها لا تقدم له أي تخفيض وهذه

السياسة تعتبر تشجيع للزبون على الدفع العاجل من أجل تفادي مشكلة الديون غير المحصلة كما ذكرنا

سابقا .

المبحث الرابع

دراسة تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي

التسويقي لشركة CHIALI Profiplast

عن طريق تقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية للشركة باستعمال مصفوفة BCG

تمهيد:

يتناول هذا المبحث دراسة تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي عن طريق تقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية للشركة باستعمال إحدى مصفوفات التحليل الاستراتيجي التي رأيناها في الفصل الثاني من الجزء النظري، وبعد المفاضلة بين هذه المصفوفات ارتأينا أن نطبق مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG وذلك للأسباب التالية :

أفها الأكثر شيوعا واستخداما ؛

عدم إمكانية تطبيق باقي مصفوفات التحليل الاستراتيجي على أرض الواقع (في حالتنا هذه فقط) نظرا لانعدام الإحصائيات اللازمة للتطبيق .

وقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب يتناول كل مطلب خطوة من خطوات تطبيق مصفوفة BCG، حيث قمنا في **المطلب الأول** بحساب نسبة تطور السوق استنادا إلى بيانات جداول حسابات الإنتاج المقدمة من طرف الديوان الوطني للإحصاء، أما في **المطلب الثاني** فقد قمنا بحساب حصة السوق النسبية للشركة (عبر إتباع عدة مراحل في الحساب)، وأخيرا قمنا في **المطلب الثالث** بهيكلة مصفوفة BCG للشركة واستخلاص النتائج وتحليلها.

المطلب الأول : حساب نسبة تطور السوق لكلا الميدانين محل الدراسة

تتمثل أول خطوة من خطوات عملية تطبيق مصفوفة BCG في حساب نسبة تطور السوق لذلك سنقوم بتحديد النسبة الكلية لتطور سوق الأنابيب البلاستيكية وكذا سوق النوافذ المعدنية للأربع (04) سنوات الماضية، من 2007 إلى غاية 2010، وقد تم اعتماد هذه الفترة بالذات لأن الشركة انطلقت في نشاطها في سنة 2007 إضافة إلى توفر إحصاءات القطاعات الاقتصادية لغاية 2010 فقط، وبذلك يتم حساب نسبة تطور السوق عبر إتباع الخطوات التالية:

الفرع الأول: تحديد المبيعات الوطنية للميدانين محل الدراسة

بعد الإطلاع على جداول ومؤشرات مختلف القطاعات الصناعية على موقع الديوان الوطني للإحصاء قمنا بهيكلة جدول يضم تطور الإنتاج الوطني لكل من سوق الأنابيب البلاستيكية وسوق النوافذ المعدنية

للأربع سنوات الماضية، من 2007 إلى غاية 2010 (الملحق رقم : 13) وهي السنة الأخيرة في حصر الإحصاءات، وقد تم الاعتماد على إحصاءات الإنتاج بدل المبيعات نظرا لتوفر إحصاءات الإنتاج المباع للقطاعات بالدينار بدل المبيعات على موقع الديوان الوطني للإحصاء إلى غاية 2010 فقط. ويمكن هيكلة هذا الجدول كما يلي :

الجدول رقم (25) : تطور الإنتاج الوطني لكل من سوق الأنابيب البلاستيكية وسوق النوافذ المعدنية

الوحدة : مليون دج

السنة	2007	2008	2009	2010
سوق الأنابيب البلاستيكية	75304.10	77529.9	83842.4	85746.4
سوق PVC Profilé	564776.7	720268.5	838847.5	1054894.1

Source : ONS , Comptes de productions des différents secteurs économiques, de 2007 jusqu'à 2010

الفرع الثاني : حساب نسبة تطور المبيعات لكلا السوقين

يتم حساب نسبة تطور السوق بإتباع الطريقة التالية :

$$\text{نسبة التطور الجزئية} = \left[\frac{\text{مبيعات السنة (ن+1)} - \text{مبيعات السنة (ن)}}{\text{مبيعات السنة (ن)}} \right]$$

ويمكن تطبيق ذلك في الجدول الموالي :

الجدول رقم (26) : نسبة تطور الإنتاج الوطني لكلا السوقين.

السنة	2008/2007	2009/2008	2010/2009
سوق الأنابيب البلاستيكية	2.95%	8.14%	2.27%
سوق النوافذ المعدنية	27.53%	16.46%	25.75%

المصدر : من إعداد الباحثة.

النتائج:

معدل تطور سوق الأنابيب البلاستيكية = 2.27%

معدل تطور سوق النوافذ المعدنية = 25.75%

من خلال النتائج نلاحظ أن معدل تطور سوق الأنابيب البلاستيكية = 2.27% وهو أقل من 10% إذن يعتبر معدل نمو منخفض بينما معدل تطور سوق النوافذ المعدنية = 25.75% وهو أكبر من 10% إذن يعتبر معدل نمو عالي وسوق ذو جاذبية .

المطلب الثاني : حساب حصة السوق النسبية للشركة من كلا الميدانين

ستتطرق في هذا المطلب إلى حساب حصة السوق النسبية للشركة محل الدراسة لسنة 2010 مقارنة

بحصة أكبر منافس لها وهي مؤسسة *K-Plast*

الفرع الأول : تحديد مبيعات الشركة ومبيعات أكبر منافس لكلا الميدانين

بالاعتماد على البيانات المقدمة من طرف الديوان الوطني للإحصاء أمكن لنا تحديد الجدول الموالي :

الجدول رقم (27) مبيعات شركة (*CHIALI Profiplast*) و مبيعات أكبر منافسها لسنة 2010

الوحدة: دج

المؤسسات الأسواق	مبيعات شركة (<i>CHIALI Profiplast</i>)	أكبر منافس مؤسسة <i>K-Plast</i>	أكبر منافس AFRIQUE ALUMINIUM M AFRIQUE ALU	الانتاج المباع الكلي (الوطني 2010)
سوق الأنابيب البلاستيكية:	1.239.079.547.26	252.433.945	/	85746000000.4
أنابيب: PE*	1.077.999.206.12	181.752.440.40		
أنابيب: PVCASS	109.534.631.98	35.340.752.30		
أنابيب: PVC PR	19.329.640.94	21.204.451.38		
أنابيب: PVC EC	32.216.068.22	14.136.300.92		
سوق الألمنيوم	142.858.583.09	/	129000000	1054894000000.1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر.

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم أعمال شركة بالنسبة للأنابيب البلاستيكية ينقسم إلى منتج أنابيب: PE بنسبة 87% وأنابيب PVC تمثل 13% (PVC ASS) : PVC PR ، 68% ، PVC ، 12% ، PVC EC (20%) هذا بالنسبة لشركة (*CHIALI Profiplast*).
أما بالنسبة لمؤسسة *K-Plast* فرقم أعمالها بالنسبة للأنابيب البلاستيكية ينقسم إلى منتج أنابيب: PE بنسبة 72% وأنابيب PVC تمثل 28% (PVC ASS) : PVC PR ، 50% ، PVC ، 30% ، PVC EC (20%)

* للإشارة فإن، الأنابيب من نوع (PVC) هي خاصة باستعمالات الماء فقط دون الغاز، أما الأنابيب من نوع (PE) فنجد نوع منها موجه لاستعمالات الماء ونوع آخر خاص باستعمالات الغاز. PVCASS: موجه لشبكات التطهير، PVC PR: موجه لاسلاك الهاتف، PVC EC: المجاري.

الفرع الثاني: حساب حصة شركة (*CHIALI Profiplast*) وحصة مؤسسة *K-Plast*

يتم حساب حصة الشركة وحصة أكبر منافس لها من السوق بإتباع الطريقة الآتية:
حصة الشركة السوقية = مبيعات الشركة لسنة (ن) / المبيعات الوطنية لنفس السنة .
مثلا :

حصة السوق لشركة (*CHIALI Profiplast*) من الأنابيب البلاستيكية PE

$$= (1.077.999.206.12 / 85746000000.4) * 100 = 0.0126 = 1.26\%$$

و ينتج عن ذلك الجدول الآتي :

الجدول رقم (28): حصة شركة (*CHIALI Profiplast*) وحصة مؤسسة *K-Plast* من السوق

مؤسسة AFRIQUE ALUMINIUM (AFRIQUE ALU)	مؤسسة <i>K-Plast</i>	شركة (<i>CHIALI Profiplast</i>)	المؤسسات الأسواق
/	0.211%	1.26%	الأنابيب البلاستيكية PE
	0.0412%	0.12%	أنابيب PVCASS:
	0.0247%	0.0225%	أنابيب PVC PR:
	0.016%	0.0375%	أنابيب PVC EC:
0.012%	/	0.0135%	سوق النوافذ المعدنية

المصدر : من إعداد الباحثة .

الفرع الثالث : حساب حصة السوق النسبية لشركة (*CHIALI Profiplast*) من كلا الميدانين

يتم حساب حصة السوق النسبية لشركة (*CHIALI Profiplast*) بإتباع الطريقة الآتية:
حصة السوق النسبية للشركة = حصة الشركة من السوق / حصة أكبر منافس من نفس السوق .
و ينتج عن ذلك الجدول الآتي :

الجدول رقم (29): حصة السوق النسبية لشركة (*CHIALI Profiplast*) من كلا الميدانين

حصة السوق النسبية	السوق
5.97	الأنابيب البلاستيكية PE
2.91	أنابيب PVCASS:
0.91	أنابيب PVC PR:
2.34	أنابيب PVC EC:
1.125	سوق الألمنيوم

المصدر : من إعداد الباحثة .

والنتيجة أن حصة السوق النسبية للشركة في منتج الأنابيب PE تقدر ب: 5.97 وكذا فيما يخص

أنابيب PVCASS: تساوي 2.91 وأنابيب PVC EC بنسبة 2.34 هذه القيم كلها أكبر من الواحد مما يعني

أن أداء الشركة محل الدراسة أحسن من أداء أكبر منافسها وهي مؤسسة *K-Plast*، أما فيما يخص منتج أنابيب *PVC PR* حيث حصة الشركة النسبية تقدر ب *0.91* وهي أقل من الواحد مما يعني أن للشركة محل الدراسة أداء أقل من أداء المنافس، أما بالنسبة لميدان الألمنيوم فحصة السوق النسبية هي *1.125* وهي أكبر من الواحد مما يدل على أن أداء الشركة محل الدراسة أكبر من أداء أكبر منافسيها في ميدان الألمنيوم.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين :

- ✓ تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج؛
- ✓ تدفع الشركة إلى تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسيتها.

المطلب الثالث : هيكلية مصفوفة *BCG* لشركة *(CHIALI Profiplast)*

بعد التطرق لحساب نسبة تطور السوق (لكلا ميادين النشاط الاستراتيجيين محل الدراسة) وحساب حصة السوق النسبية لشركة *(CHIALI Profiplast)* من هذين الميدانين ، يمكن هيكلية مصفوفة *BCG* وفق الطريقة التالية :

الفرع الأول : تحديد النتائج الأولية ووضعها في جدول

يمكن وضع نتيجة حساب نسبة تطور سوق الميدانين محل الدراسة، وكذا حصة الشركة من هذين

الميدانين في جدول مفصل كما يلي:

جدول رقم (30): يضم أبعاد مصفوفة *BCG* لشركة *(CHIALI Profiplast)*

أبعاد مصفوفة <i>BCG</i> الميادين الاستراتيجية	نسبة تطور السوق	حصة السوق النسبية للشركة
ميدان الأنابيب البلاستيكية	%2.27	5.97
الأنابيب PE		2.91
أنابيب PVCASS		0.91
أنابيب PVC PR		2.34
ميدان النوافذ المعدنية	%25.75	1.125

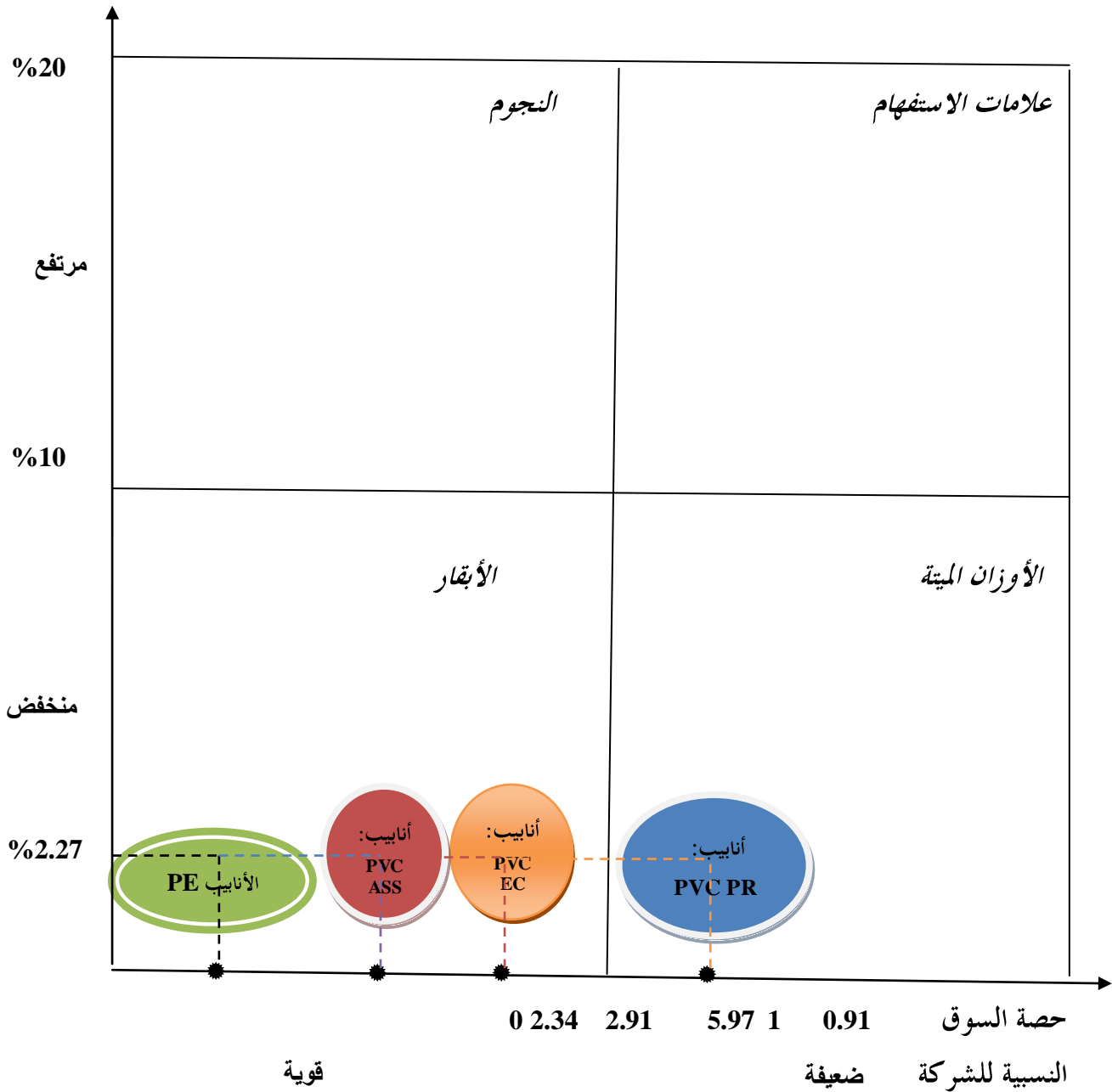
المصدر : من إعداد الباحثة .

الفرع الثاني: تطبيق النتائج داخل مصفوفة *BCG*

يمكن هيكلة مصفوفة *BCG* بالاعتماد على النتائج السابقة، وبذلك تصبح مصفوفة *BCG* لشركة *CHIALI Profiplast* حتى نهاية 2010 كالآتي:

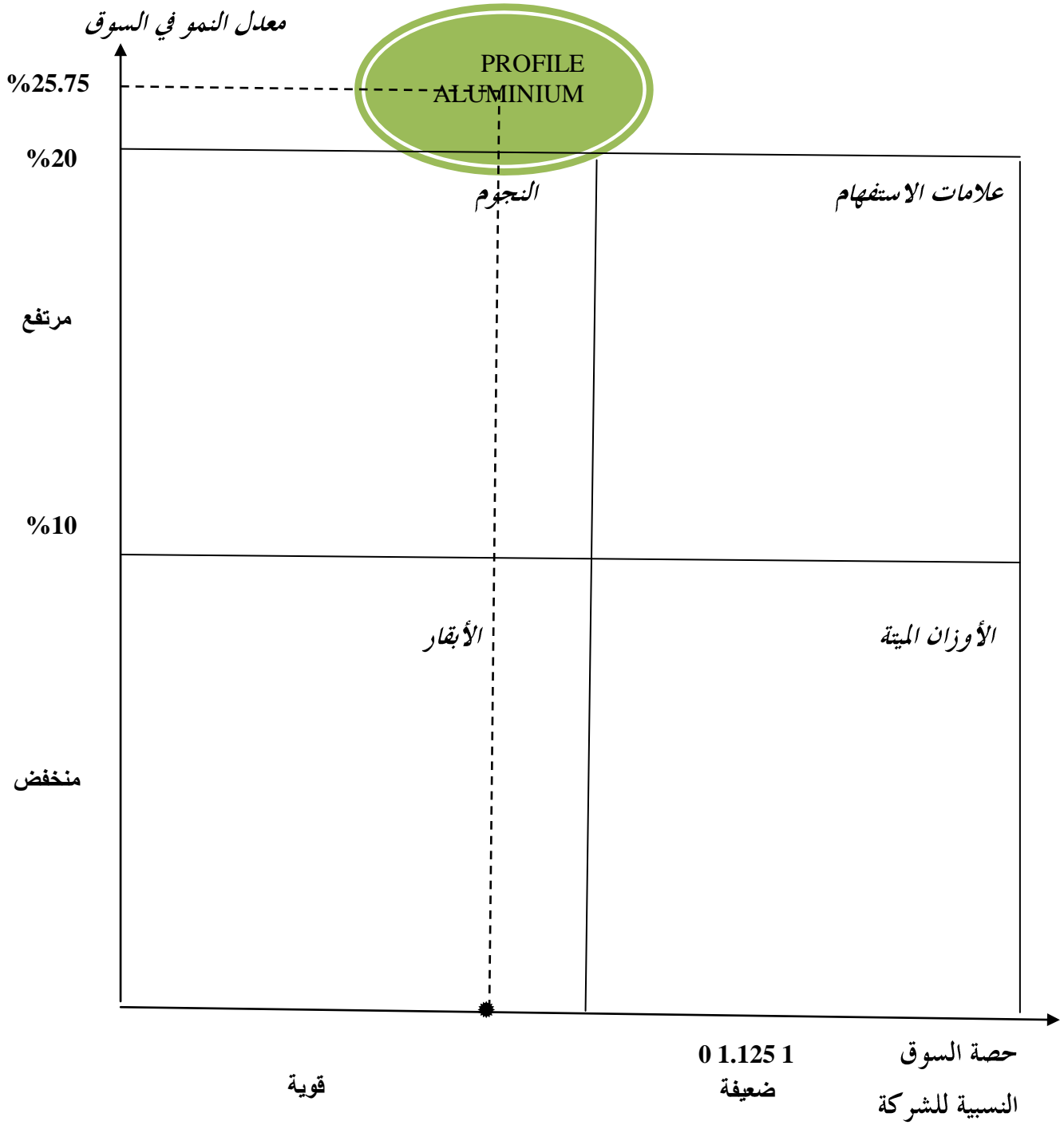
الشكل رقم (50) : هيكل مصفوفة *BCG* لشركة *CHIALI Profiplast* لميدان الأنابيب البلاستيكية

معدل النمو في السوق



المصدر : من إعداد الباحثة .

الشكل رقم (51) : هيكل مصفوفة BCG لشركة *CHIALI Profiplast* لميدان الألمنيوم



المصدر : من إعداد الباحثة .

المطلب الرابع : تحليل المعطيات المطبقة في مصفوفة *BCG* واستخلاص النتائج

الفرع الأول : تحليل المعطيات

بالنسبة لميدان الأنابيب البلاستيكية:

الوضعية الأولى: (الأبقار) ونجد في هذه الخانة منتجات الشركة من الأنابيب *PE*، أنابيب *PVC* *ASS*، أنابيب *PVC EC* وهي المنتجات ذات الحصص السوقية النسبية الكبيرة (5.97، 2.91، 2.34) على التوالي بمعدل نمو منخفض 2.27%، تقع هذه المنتجات في خانة الأبقار وهي الأكثر دخلا وربحا والتي تدر نقدية عالية وتحقق هامش من الربح، إذ وجدنا أن رقم أعمال الأنابيب البلاستيكية يمثل نسبة 85% من رقم الأعمال الكلي للشركة محل الدراسة حيث تمثل الأنابيب *PE* 87% وأنابيب *PVC* تمثل 13% (*PVC ASS*: 68%، *PVC EC*: 20%) وعليه هذه المنتجات تتمتع بمركز تنافسي قوي ولكن النمو في النشاط منخفض 2.27%، وبالنظر إلى ما تم إدراجه سابقا ضمن تشخيص البيئة العامة للشركة وبالتحديد المتغيرات الاقتصادية إثر البرنامج الخماسي لدعم النمو 2010-2014 حيث رصدت الدولة لبرنامج الاستثمارات العمومية في قطاع الري والموارد المائية غلafa ماليا قدره 21214 مليار دج (286 مليار دولار)، هذا من شأنه أن يرفع الطلب وبالتالي يرفع من جاذبية القطاع (*l'attractivité du secteur*) ومنه ارتفاع معدل النمو خلال هذه الفترة 2010-2014.

الوضعية الثانية: (الأوزان الميتة) ونجد في هذه الخانة منتجات الشركة من الأنابيب *PVC PR* حصة سوقية نسبية 0.91 ومعدل نمو 2.27% وهي ذات الحصة السوقية الضعيفة ومعدل نمو منخفض، وبالتالي فهذا المنتج ذو مركز تنافسي ضعيف ويعاني من انخفاض في المبيعات حيث يشكل هذا المنتج 12% فقط من رقم أعمال أنابيب *PVC*.

الوضعية الثالثة: بالنسبة لميدان الألمنيوم (النحوم)

بالنسبة لهذا الميدان لم تتوفر لدينا معطيات رقم الأعمال لكل منتج على حدى، لذا لم تتمكن من إعداد مصفوفة تضم كل زوج منتج/سوق لكل منتج وحتى الشركة لا تقوم بهذا التقسيم الاستراتيجي، ولكن هذا لم يمنعنا من القيام بالتحليل والدراسة حتى وإن توفر لدينا رقم أعمال ميدان الألمنيوم الكلي، وعليه نجد في هذه الخانة منتجات الشركة من الألمنيوم وهي ذات حصة سوقية مرتفعة 1.125 ومعدل نمو مرتفع 25.75% ويعكس هذا الموقف أن هذا المنتج *ALUMINIUM PROFILE* يتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في هذا السوق.

الفرع الثاني : استخلاص النتائج

أمام هذه النتائج التساؤل القائم هو:

ما هي المنتجات الواجب تدعيمها؟

ما هي المنتجات الواجب التخلص منها؟ ومتى يتم ذلك؟

ما هو مستوى النشاط الواجب الحفاظ عليه؟

لذلك يجب على الشركة أن تقوم بالاتي:

إن هيكله مصنوفة **BCG** لشركة *CHIALI Profiplast* تشير إلى أن محفظة الأعمال للشركة هي **محفظة غير متوازنة** وذلك بسبب وجود منتج واحد داخل خانة الأوزان الميتة وعدم وجود أي منتج داخل خانة الوضع المحير وثلاث منتجات تقع في خانة الأبقار وهي أهم تشكيلة منتجات للشركة لكل من الأنابيب **PE** وأنابيب **PVC ASS**، وأنابيب **PVC EC** ، والتي تمثل 85 % من رقم أعمالها، هذه المنتجات تضمن تدفق النقد لتمويل استثمارات الشركة، إضافة إلى وجودها في هذه الخانة خانة الأبقار وهو وضع جيد ومربح لنشاط الشركة، لذلك على الشركة استخدام النقدية التي توفرها منتجات خانة الأبقار وهي الأنابيب **PE** وأنابيب **PVC ASS**، وأنابيب **PVC EC** في دعم وتطوير المنتج من الأنابيب **PVC PR**، ولا نصحبها بالتخلي عن هذا المنتج بالرغم من أنه في خانة الأوزان الميتة لأنه يمكن إبقاؤه لأن السوق واعد جدا بالنظر للفرص التي توفرها البيئة العامة والتنافسية لهذا الميدان الاستراتيجي كما بيناه في تشخيص البيئة التنافسية والعامة من هذا الفصل. (المخطط الحماسي، تعليمات وزارة الموارد المائية...). ويجب على الشركة في هذه الوضعية انتهاز **إستراتيجية النمو عن طريق إستراتيجية تطوير السوق (التوسع جغرافيا)** بالنسبة للمنتج الأنابيب **PE** وأنابيب **PVC ASS**، وأنابيب **PVC EC** ودعم المنتج من الأنابيب **PVC PR** لنقله إلى خانة الأبقار، وذلك بزيادة الجهود الترويجية، وتقديم تسهيلات أكثر للزبائن، وزيادة قنوات التوزيع. أما بالنسبة لميدان الألمنيوم فعلى الشركة إتباع **إستراتيجية الاستثمار** أكثر للمحافظة على هذه الوضعية بالنسبة لهذا المنتج لكي يبقى في خانة النجوم ويضمن استمرارية نشاط الشركة ذلك أن هذا السوق ذو جاذبية كبيرة بالنظر إلى معدل نموه وهو **25,75%** والذي يعتبر معدلا عاليا وذو جاذبية، فعلى الشركة إذن إتباع **إستراتيجية الاستثمار** .

وعليه يمكن القول أن الشركة إذا أرادت التسيير الحسن لمحفظة الأعمال فعليها السعي إلى ضمان

توازن نشاطاتها بطريقة ديناميكية، وذلك يكون بالسعي لرفع ميادين خانة الوضع المحير أو علامات الاستفهام إلى نجوم مستقبلا تضمن استمرارية نشاط الشركة، ورفع هذه النجوم إلى أبقار تدر الأرباح على الشركة وتمويل نشاطات خانة الأوزان الميتة الواجب إنقاذها، أو الحفاظ عليها ما لم تعرض الشركة للخسارة أو تضر صورة الشركة.

المبحث الخامس تحليل نتائج الاستبيان

يتطرق هذا المبحث إلى تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من موظفي وإطارات شركة (*CHIALI Profiplast*)، وقد قمنا بإعداد أسئلة هذا الاستبيان من أجل الحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، والتي تتضمن معرفة درجة فهم الإطارات والعاملين للجوانب المتعلقة بجمع المعلومات عن البيئة التنافسية وتطبيقها الإستراتيجية في المؤسسات وكذلك معرفة مدى وعيهم بأهمية التشخيص الاستراتيجي للبيئة التنافسية لشركتهم، خاصة من خلال استخدامه كأداة في تحليل مختلف المتغيرات في البيئة الخارجية للشركة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مدى فهم الإطارات للإستراتيجية التسويقية وملاحظتها في هذه الشركة.

المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الاستبيان

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وحجم العينة

189 يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالشركة، والبالغ عددهم، كما ذكرنا في البداية عاملاً يتوزعون حسب الفئات التالية:

11- إطارات مُسِير (Les cadres- dirigeants)؛

15- إطارات موظف (Les cadres)؛

10- عمال التحكّم (Les agents demaîtrise)؛

153- عمال تنفيذيون (Les exécutants).

تم أخذ عينة تتكوّن من 26 موظفاً، حيث تم اختيارهم بطريقة مقصودة من فئة الإطارات المسيرة والموظفة، وذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة حيث أنه سواء التشخيص الاستراتيجي أو إعداد الإستراتيجية يقوم بها الإدارة العليا وليس العامل البسيط، لذا تم مراعاة ذلك في أن يكون المستجوبون من الإطارات، أو على الأقل لهم مستوى تعليمي عالٍ يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها.

لقد قمنا بتوزيع 26 استبياناً على العينة المذكورة وتم استرجاعها كلها (100 %)، وهذا بفضل التعاون الكبير للمسؤولين بالشركة.

الفرع الثاني: تصميم الاستبيان

جاءت استمارة الاستبيان مُتضمنة لـ 35 سؤالاً (انظر الملحق رقم 01)* ، حيث كانت من نوع الأسئلة المغلقة، التي تختمل إجابة واحدة في بعض الأحيان أو أكثر من إجابة في أحيانٍ أخرى، مع محاولة فتح المجال للمستجوب في بعض الأسئلة وإعطائه الحرية للإدلاء بأرائه الخاصة وعدم تقييده بالاقترحات الموضوعية، وقد تمّ الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان، لضمان السهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين على اختلاف مستوياتهم التعليمية والمهنية، حيث كانت الأسئلة سهلة ومحدّدة تساعد على تسهيل الدراسة، على عكس اعتماد الأسئلة المفتوحة التي غالباً ما تكون صعبة وتتطلب عدّة احتمالات للإجابة، وهذا ما يجعل المستجوب لا يهتمّ بالإجابة بكل جدية أو ربّما لا يكمل الإجابة على كل الأسئلة، وهذا من شأنه أن يؤثّر على النتائج التي ينتظرها الباحث من الدراسة. وقد تمت الاستعانة بالاستبيان للحصول على معلومات أكثر والتي تعذر علينا الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والمعاينات الميدانية للاطلاع أكثر على جوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

وفيما يخصّ الأسئلة التي تضمّنتها استمارة الاستبيان، فقد تمّ تقسيمها إلى أربعة محاور كما يلي:

المحور الأول: تضمّن معلومات شخصية تتعلّق بالمستجوب؛ وذلك فيما يخصّ الجنس، السنّ المستوى التعليمي والوظيفة التي يشغلها في الشركة.

المحور الثاني: اشتمل على أسئلة تعلّقت بموضوع التشخيص وبيئة الشركة ، وذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين لمفهوم البيئة، ومدى وعيهم بأهميتها في الشركة، وهل يدركون مفهوم نظام المعلومات التسويقي وأهميته في الشركة، وبالنسبة للتشخيص فقد أردنا كذلك معرفة مفهومه لدى المستجوبين ومعرفة مدى فعاليّة تطبيقه في الشركة، وكذلك الحالات التي يطبقونها في الشركة.

المحور الثالث: خصّص للتساؤل عن ما إذا كانت الشركة لديها إستراتيجية تسويقية ، بما في ذلك توضيح ملامحها وعناصر مزيجها التسويقي، باعتبارهم يشكلون الجزء الهام والأساسي في إستراتيجية الشركة.

المحور الرابع: تضمّن هذا المحور أسئلة تدور حول مدى إدراك إدارة الشركة لمنافسيها ، ونوع إستراتيجيتها التسويقية تجاههم، ومدى اهتمام إدارة الشركة بتحسين وتطوير نظام اليقظة التنافسية والسبل الممكنة لتحقيق ذلك.

* قمنا بإعداد أسئلة الاستبيان باللغة الفرنسية، لكون معظم المستجوبين في الشركة يتحكّمون في اللغة الفرنسية أكثر من اللغة العربية، وهذا سيساعدهم على فهم الأسئلة بشكل أكبر، ومن ثمّ تقديم إجابات أكثر دقة ومصداقية.

المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان الفرع الأول: محور المعلومات الشخصية

تضمّن هذا المحور طرح أربعة أسئلة شخصية تتعلق بالشخص المستجوب؛ هذه الأسئلة مكّنتنا من التعريف أكثر بمفردات العينة المدروسة، كما يلي:

1. وجدنا أن أغلب مفردات العينة هم ذكور، وذلك بنسبة 92 %، والباقي أي 08% هم إناث، وهذا ما تمّ ملاحظته فعلاً عند زيارتنا للشركة، حيث أن جلّ العاملين كانوا من جنس الذكور.

2. وفيما يخصّ سنّ الأفراد المستجوبين، فالجدول الموالي يوضّح النتائج.

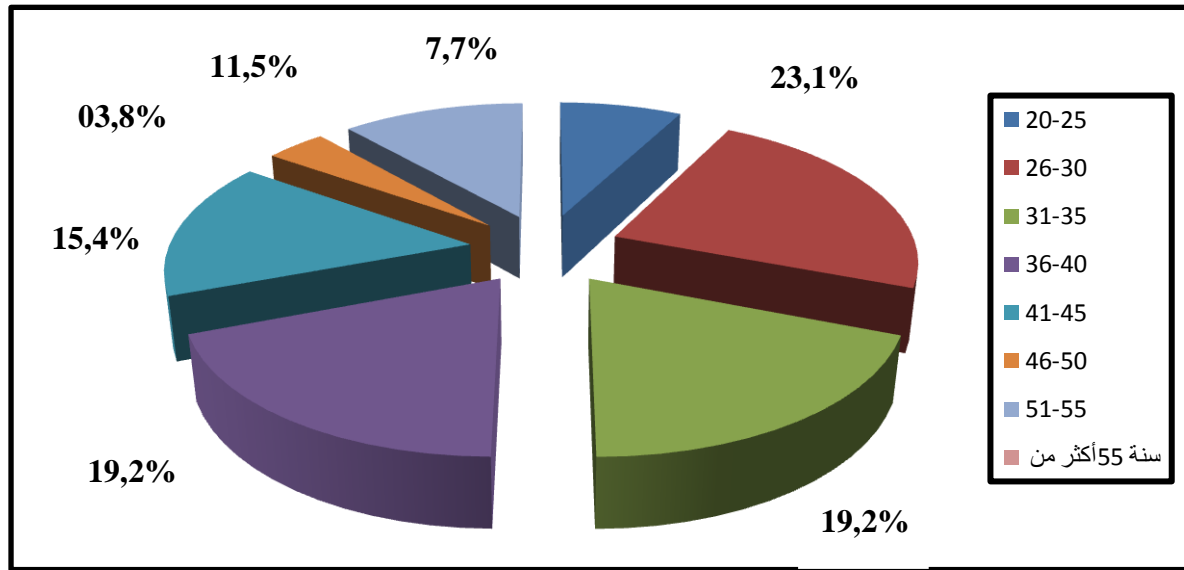
الجدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب السنّ

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	السنّ
07.7%	02	25-20
23.1%	06	30-26
19,2%	05	35-31
19,2%	05	40-36
15.4%	04	45-41
03,8%	01	50-46
11.5%	03	55-51
00%	00	أكثر من 55 سنة
100%	26	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (02).

ويمكن توضيح هذه النتائج بشكل أفضل من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (52): توزيع أفراد العينة حسب السنّ



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (02).

تبين النتائج أعلاه، أنّ توزيع أفراد العينة يتساوى بين فئة الشباب، حيث أنّ 50% تقلّ أعمارهم عن 35 سنة، كما أنّ أغلب هؤلاء تتراوح أعمارهم ما بين 30-26 سنة، وذلك بنسبة 23,1% وهذا ما يدلّ على أنّ الشركة تركزّ على العناصر الشابة التي لها شهادات جامعية وتمتّع بالكفاءة والقدرة على الإبداع والعمل وذلك من خلال العمل على توظيف خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة، أما عن الأفراد الذين تفوق أعمارهم 35 سنة، فهم يمثلون نسبة 50%، حيث أنّ أغلبهم تتراوح أعمارهم بين 36 و40 سنة، وهم ممن كانوا يعملون في الشركة لما كانت تابعة للقطاع العام، وتمّ الإبقاء عليهم ضمن شروط الخصوصية، وهؤلاء كذلك لهم خبرة طويلة في مجال عملهم.

3. وعن سؤال المستوى التعليمي تبين أنّ كلّ المستجوبين هم إدارات، وذلك بنسبة 100%، حيث تمّ استجواب 26 إطاراً وهو المجموع الكلي لإدارات الشركة، على اعتبار أنّ التشخيص الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية التسويقية تقوم بها الإدارة العليا وإدارات الشركة.

4. أما فيما يخصّ المستوى الدراسي لأفراد العينة، فهم موزعون حسب النسب المبينة في الجدول

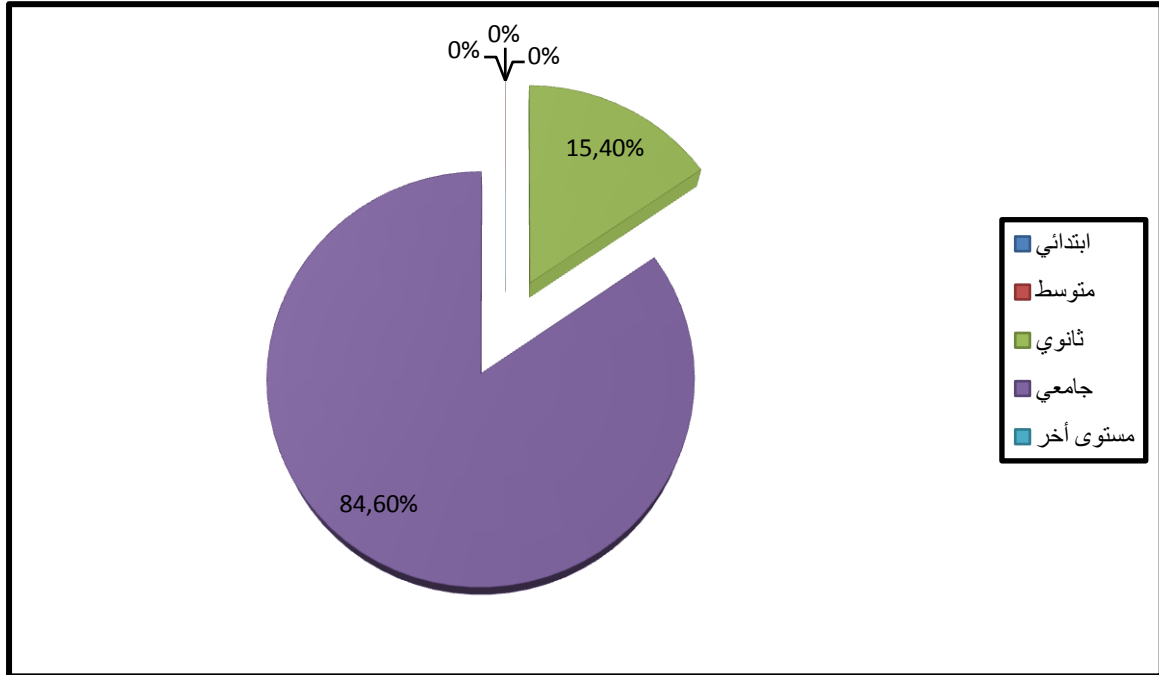
الموالي:

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية	المستوى التعليمي
00	%00	ابتدائي
00	%00	متوسط
04	%15.4	ثانوي
22	% 84.6	جامعي
00	%00	مستوى آخر
26	%100	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (04)

الشكل رقم (53): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (04).

يتضح من خلال النسب أعلاه، أن معظم المستجوبين لهم مستوى جامعي، وذلك بنسبة %84.6 وهذا راجع لكون أن أغلب من تم استجوابهم كانوا من الذين لديهم مستوى تعليمي عالي مكّنهم من الإجابة على الأسئلة المطروحة خاصة من فئة الإطارات؛ فهي التي تُعنى أكثر باستخدام التشخيص الاستراتيجي داخل الشركة، أما نسبة %15.4 فمستواهم كان من الثانوي ومعظمهم كانوا من الإطارات الذين حازوا على هذا المنصب بحكم الخبرة المتراكمة.

الفرع الثاني: التشخيص البيئية الشركة

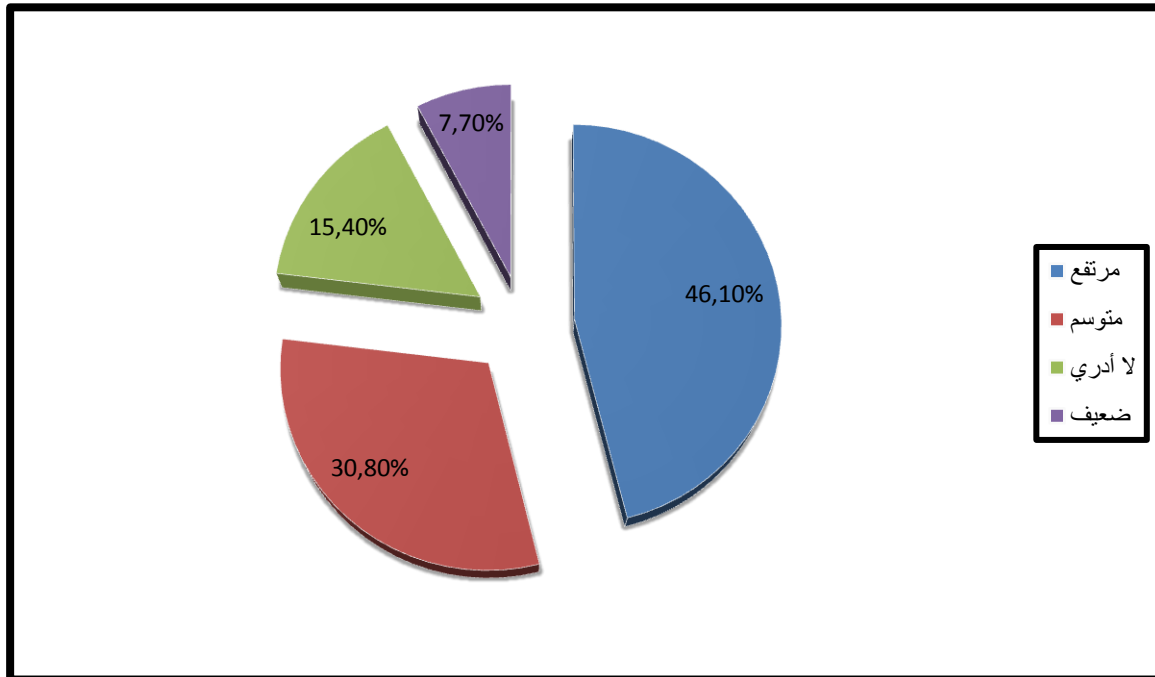
5. من خلال السؤال الأول في هذا المحور، أردنا معرفة رأي الأفراد حول مستوى عدم التأكد (درجة التعقد ومعدّل التغيّر) فيالبيئة الخارجية للشركة، حيث كانت الإجابات كما يبيّنها الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم (33): مستوى عدم التأكد في بيئة الشركة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
46.1%	12	مرتفع
30.8%	08	متوسط
07.7%	02	ضعيف
15.4%	04	لا أدري
100%	26	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (05).

الشكل رقم (54): مستوى عدم التأكد في بيئة الشركة



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (05).

أجابت نسبة 46.1% من أفراد العينة أنّ البيئة الخارجية للشركة تتميز بمستوى عالي من عدم التأكد كما أنّ نسبة 30.8% أجابوا بأنّه مستوى متوسط، وهذا يدلّ على أنّ هؤلاء الأفراد على إطلاع وتتبع لما يجري في المحيط الخارجي للشركة، خاصة وأنّ هذه الإجابات تتوافق مع ما توصلنا إليه فعلاً عند قيامنا بتحليل البيئة الخارجية للشركة، حيث وجدنا أنّ هذه الأخيرة تتضمن العديد من العوامل والمتغيّرات تجعلها

تتميز بالتعقد والتغير ومن ثمّ زيادة مستوى عدم التأكد، و نسبة 07.7% ترى أن مستوى عدم التأكد ضعيف وهناك نسبة 15.4% من الأفراد أجابوا بعدم علمهم بالأمر.

6. من خلال السؤال الثاني في هذا المحور، أردنا معرفة رأي الأفراد بخصوص ما إذا كان يُوجد بالشركة مصلحة تختصّ في جمع المعلومات؛ بمعنى وجود خلية لليقظة، حيث كانت الإجابات كما يبيّن الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم (34): مدى تواجد خلية لليقظة في الشركة

التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية	البيان
08	30.8%	نعم
09	34.6%	لا
09	34.6%	لا أدري
26	100%	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (06).

وبخصوص ما إذا كان يُوجد بالشركة مصلحة تختصّ في جمع المعلومات؛ بمعنى وجود خلية لليقظة فقد أكدتثلث أفراد العينة، وذلك بنسبة 30.8%، على وجود هذه المصلحة في الشركة، في حين أجابت نسبة 34.6% المتبقية بعدم وجود هذه المصلحة، وأجابت فئة من الإطارات بنسبة 34.6% المتبقية بعدم علمهم بهذه المصلحة، وهذا يدل على عدم التواصل وجهالاتكثير من الأمور التي تحدث على مستوى الإدارة العليا.

7. وعن مدى اهتمام الأفراد بجمع المعلومات أو معرفة مختلف الأحداث التي يمكن أن تُؤثر على شركتهم في بيئتها الخارجية، فإن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يهتمون بذلك، وهي نسبة كبيرة، تُعبّر عن مدى التيقظ الذي يتمتع به هؤلاء، كما تُعبّر كذلك عن مدى اهتمام كل فرد منهم بوظيفته وشركته هو السبب الذي قدّمه كل واحد منهم.

8. كما تُعبّر نتائج هذا السؤال عن أن نسبة 94.4% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يهتمون بجمع المعلومات أو معرفة مختلف الأحداث التي يمكن أن تُؤثر على شركتهم في بيئتها الخارجية نظراً لاهتمامهم الكبير بوظيفتهم وشركتهم، وهذا يدل على مدى اهتمام كل فرد منهم بوظيفته وشركته، وهو السبب الذي قدّمه كل واحد منهم.

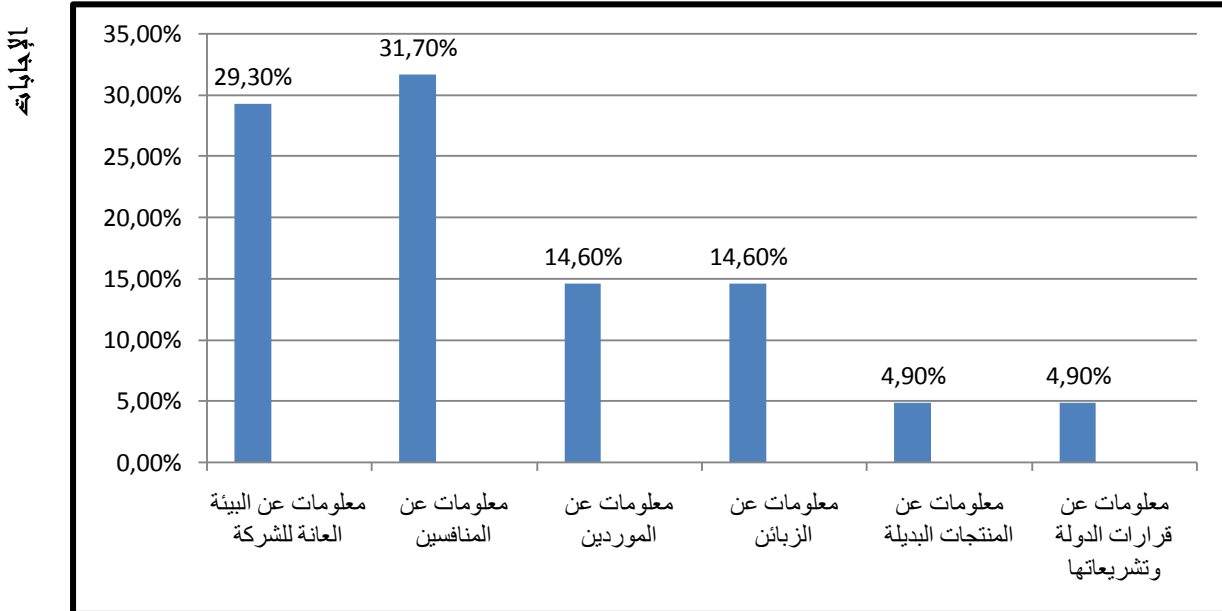
9. أما فيما يخصّ نوع المعلومات التي يهتمون بجمعها بدرجة أكبر، حسب الاقتراحات المقدّمة، فهي ملخصّة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (35): نوع المعلومات المجمعة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
29.3%	12	معلومات عن البيئة العامة للشركة (اقتصادية، اجتماعية ثقافية، سياسية، قانونية... الخ)
31.7%	13	معلومات عن المنافسين
14.6%	06	معلومات عن الموردين
14.6%	06	معلومات عن الزبائن
04.9%	02	معلومات عن المنتجات البديلة
04.9%	02	معلومات عن قرارات الدولة وتشريعاتها

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (09).

الشكل رقم (55): نوع المعلومات المجمعة عن بيئة الشركة



نوع المعلومات المجمعة

المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (09).

توضّح النتائج أنّ المعلومات التي يهتم الأفراد بجمعها، بدرجة أكبر، هي تلك المتعلقة بالبيئة التنافسية للشركة بالبيئة العامة للشركة، وبعدها تأتي المعلومات المتعلقة بالبيئة العامة للشركة، وذلك بنسب متفاوتة، كما هي مبينة في الشكل أعلاه، والملاحظ أنّه بالرغم من أنّ المعلومات المتعلقة بالموردين، الزبائن والمنتجات البديلة هي الأهم، إلاّ أنّها جاءت في المرتبة الأخيرة، وهذا ما يُؤكّد عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية على مستوى الشركة تتولّى جمع مثل هذه المعلومات بشكل منتظم لاستخدامها في رسم مختلف الاستراتيجيات.

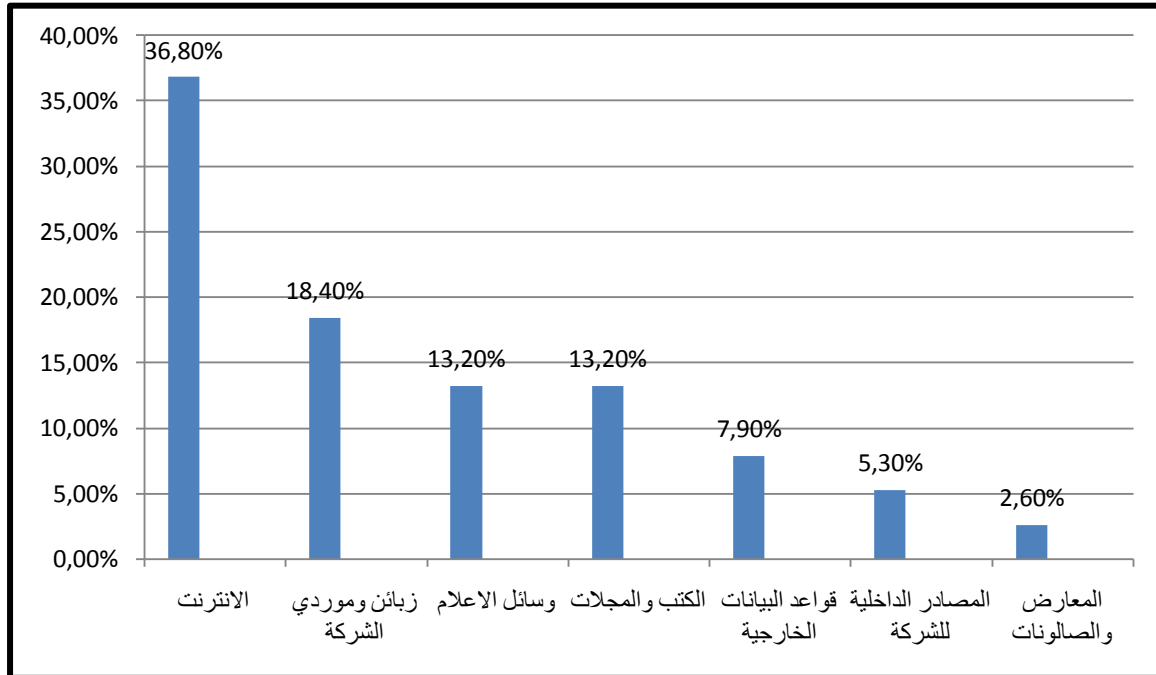
10. وفيما يتعلّق بأهم المصادر التي يعتمد عليها الأفراد في عملية جمعهم للمعلومات، فالنتائج المتحصل عليها كانت كما يلي:

الجدول رقم (36): المصادر المعتمدة في جمع المعلومات

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
36.8%	14	1-الانترنت
7.9%	03	2-قواعد البيانات الخارجية
18.4%	07	3-زبائن وموردي الشركة
13.2%	05	4-وسائل الإعلام (المكتوبة أو السمعية- البصرية)
13.2%	05	5-الكتب والمجالات المتخصصة
2.6%	01	6-المعارض والصالونات الوطنية و/أو الدولية
2.6%	01	7-الجوسسة الصناعية على المنافسين
5.3%	02	8-المصادر الداخلية للشركة

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (10).

الشكل رقم (56): المصادر المعتمدة في جمع المعلومات



المصادر المعتمدة في جمع المعلومات

المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (10).

تبين النتائج في الشكل أعلاه، أنه يتمّ الاعتماد على مصادر مختلفة للحصول على المعلومات، وتعدّ شبكة الانترنت هي الوسيلة الأكثر استخداماً، خاصة وأنّ هذه الأخيرة تُشكّل أداة هامة تمكّن من بلوغكمونوع هائل من المعلومات في أسرع وقت وبأقلّ التكاليف، ثمّ تأتي بعد ذلك زبائن الشركة

ومورديها بنسبة متقاربة، ثم تأتي وسائل الإعلام، الكتب والمجلات المتخصصة وكذا قواعد البيانات الخارجية في مرتبة موالية بالنسب المذكورة، وبعدها المصادر الداخلية للشركة ثم المعارض بنسب ضئيلة.

11. وعن استخدام شبكة الانترنت من قبل أفراد العينة، فقد وجدنا أن نسبة 100% منهم يستخدمون شبكة الانترنت، وهي نسبة كبيرة جدا تؤكد نتائج السؤال السابق.

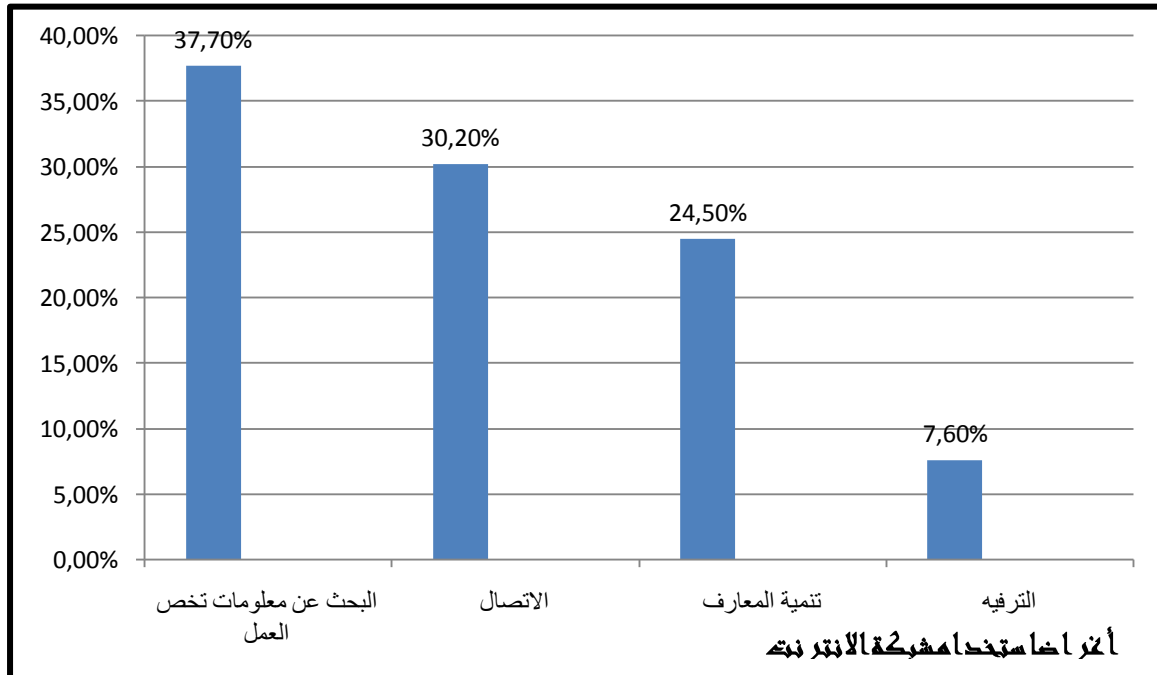
12. أما عن الأغراض من استخدامها، فقد كانت الإجابات كما يبينها الجدول الموالي.

الجدول رقم (37): أغراض استخدام شبكة الانترنت

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
البحث عن معلومات تخصّ العمل	20	37.7%
الاتصال (الرسائل الالكترونية)	16	30.2%
تنمية المعارف	13	24.5%
الترفيه	04	07.6%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (12).

الشكل رقم (57): أغراض استخدام شبكة الانترنت



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (12).

تبيّن نسب الجدول أن استخدام شبكة الانترنت من قبل الأفراد هو بغرض البحث عن المعلومات التي تخصّ العمل، وذلك بنسبة 37.7% من إجابات الأفراد، وهذا ما لاحظناه فعلاً خاصة على مستوى مصلحة المشتريات، حيث تُستخدم بصفة أساسية في البحث عن الموردّين، وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية

حيث صرّح المسؤول بأنه يستخدمها بشكل كبير بهدف تطوير الأنشطة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى استخدامها كذلك بشكل كبير في الاتصال، وكذلك في تنمية المعارف الخاصة بالأفراد، ونسبة ضئيلة تستعملها للترفيه تقدر بنسبة 7.6%.

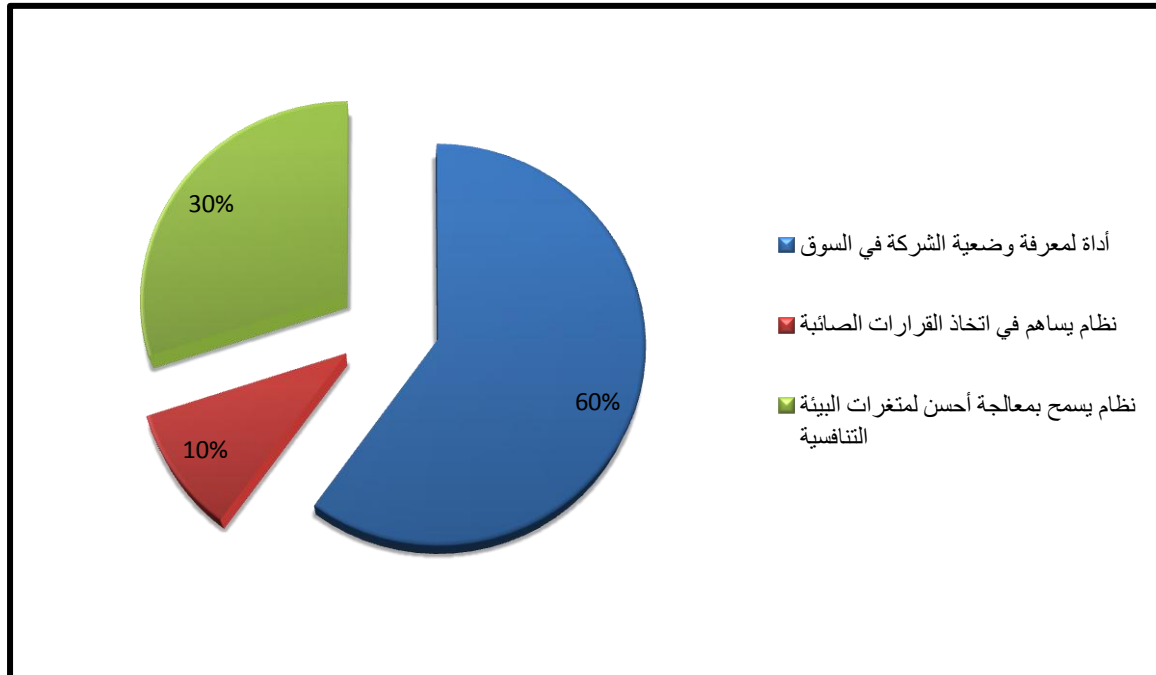
13. وعن معرفة مفهوم نظام المعلومات التسويقي، فقد كانت الإجابات كما يبيّن الجدول الموالي.

الجدول رقم (38): مفهوم نظام المعلومات التسويقي

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
60%	18	أداة لمعرفة وضعية الشركة في السوق
10%	03	نظام يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة
30%	09	نظام يسمح بمعالجة أحسن لمتغيرات البيئة التنافسية

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (13).

الشكل رقم (58): مفهوم نظام المعلومات التسويقي



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (13).

تبيّن نسب الجدول أنّ 60% من أفراد العينة أجابوا أنّ نظام المعلومات التسويقي أداة لمعرفة وضعية الشركة في السوق وهذا ليس صحيحاً لأن المؤسسة تعرف وضعيتها في السوق من خلال دراسة السوق واستعمال أدوات التحليل الإستراتيجي، فيما أجاب 10% من العينة على أنه يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة وهذا صحيح إضافة إلى أنه يسمح بمعالجة أحسن لمتغيرات البيئة التسويقية وهي إجابة تقدر بنسبة

7.6% من أفراد العينة. وهذا التباين في النسب يدل على أن معظم أفراد العينة لا يدركون مفهوم نظام المعلومات التسويقي.

14. كما تُعبّر نتائج هذا السؤال المتمثل في مدى أهمية نظام المعلومات التسويقي، عن أن نسبة 96.2% وهي الأغلبية الساحقة من إطارات الشركة، ترى أن نظام المعلومات التسويقي مهم بالرغم من أن بعضهم لا يترك بشكل جيد نظام المعلومات التسويقي، فيما نجد نسبة 03.8% من إطارات الشركة يعتقدون أن وجود نظام المعلومات غير مهم وذلك لعدم معرفتهم له.

15. وفيما يخصّ مدى استخدام إدارة الشركة للتشخيص كأداة لتحليل مختلف عناصر بيئتها التنافسية بهدف اكتشاف مختلف الفرص والتهديدات الموجودة، فقد أجابت أغلبية أفراد العينة، وذلك بنسبة 72% بأنّ الشركة تستخدم التشخيص كأداة لتحليل مختلف عناصر بيئتها التنافسية بهدف التعرّف على مختلف الفرص والتهديدات الموجودة، أما نسبة 28% فقد أجابت بأنّ الشركة لا تهتمّ بتحليل بيئتها الخارجية.

16. وعن معرفة الحالات التي يطبق فيها التشخيص الاستراتيجي، فقد كانت الإجابات كما يبيّنها

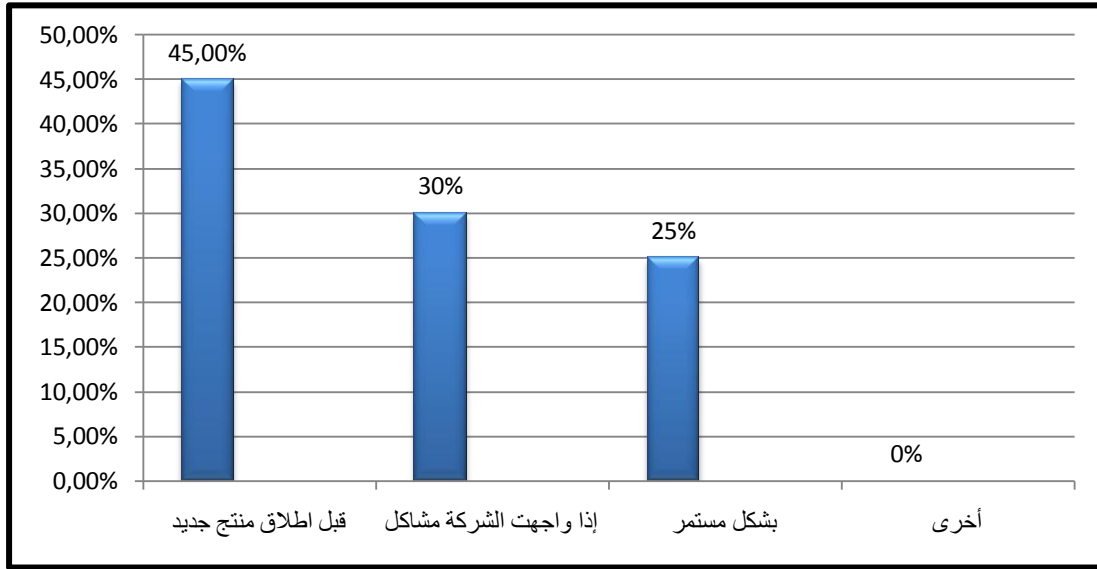
الجدول الموالي.

الجدول رقم (39): حالات تطبيق التشخيص الاستراتيجي

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
45%	09	قبل إطلاق منتج جديد
30%	06	إذا واجهت الشركة مشاكل
25%	05	بشكل مستمر
00%	00	أخرى

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (16)

الشكل رقم (59): حالات تطبيق التشخيص الاستراتيجي



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (16).

تبيّن نسب الجدول أنّ الحالات التي قدّمها أفراد العينة الذين يهتمون بتطبيق التشخيص الاستراتيجي قد تنوّعت من شخص لآخر حيث أجاب معظم الأفراد أنّ الشركة تلجأ إلى التشخيص وذلك قبل إطلاق منتج جديد، وذلك بنسبة 45%، وهذا غير كاف لأن المنتج يجب أن يحض برعاية في مرحلة النمو ومرحلة النضج والشركة يجب عليها أن تكون على دراية بظروف المنافسة في هاتين المرحلتين، وبعدها يأت أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 30% والذين يعتقدون أنّ الشركة تقوم بتشخيص عوامل البيئة التنافسية في حالة مواجهة المشاكل وهذا أمر غير كاف لأن الشركة يجب أن تكون على دراية كاملة بالتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية أما 25% من العينة فهم يعتقدون أنّ الشركة تهتم بتشخيص البيئة التسويقية بشكل مستمر ، هذه الاختلافات في الإجابات تدل على أنّ عملية التشخيص لا يتم تطبيقها فعلا على أصولها وتتسم بالبساطة وعدم الفعالية في استخدامها.

17. وعن معرفة أسباب عدم تطبيق التشخيص الاستراتيجي، فقد كانت الإجابات كما يبيّن الجدول

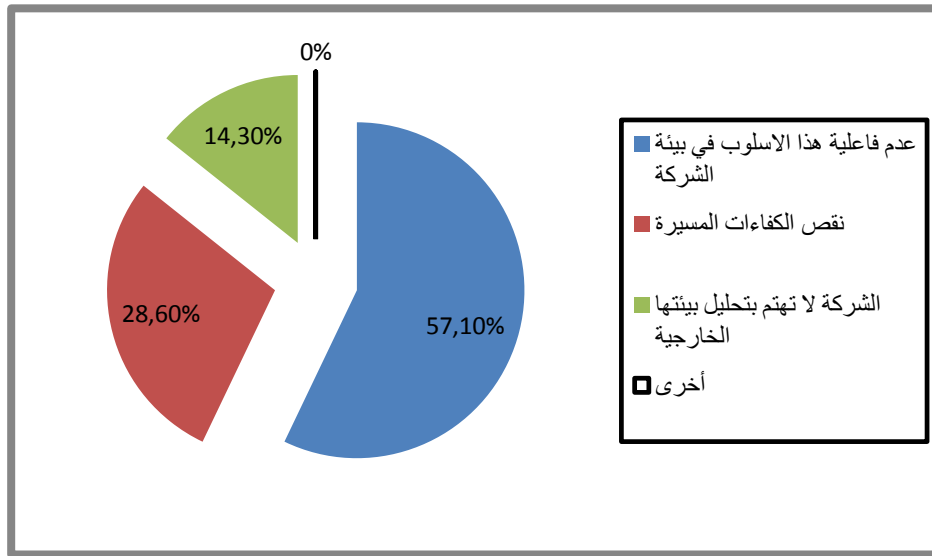
الموالي.

الجدول رقم (40): أسباب عدم تطبيق التشخيص الاستراتيجي

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
57.1%	04	عدم فاعلية هذا الأسلوب في بيئة الشركة
28.6%	02	نقص الكفاءات المسيرة
14.3%	01	الشركة لا تهتم بتحليل بيئتها الخارجية
00%	00	أخرى

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (17).

الشكل رقم (60): أسباب عدم تطبيق التشخيص الاستراتيجي



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (17).

تبين نسب الجدول أن الأسباب التي قدمها أفراد العينة الذين لا يهتمون بتطبيق التشخيص الاستراتيجي، قد تنوعت من شخص لآخر حيث أجاب معظم الأفراد أن الشركة لا تلجأ إلى التشخيص الاستراتيجي بسبب عدم فاعلية هذا الأسلوب في بيئة الشركة بنسبة 57.1%، وهذا يدل على نقص الدراية بأساليب التحليل الاستراتيجي ومدى فاعليتها في تحليل بيئة الشركة، في حين أجابت نسبة 28.6%، بأن السبب يعود إلى النقص في الكفاءات المسيرة، وهذا ما يُفسر بعدم القدرة على الاستغلال الأمثل للكفاءات الحالية والنظام الحالي للشركة، وفي هذه الحالة فالمعلومات المتحصّل عليها سوف لن يكون لها أية قيمة ما لم يتم تحليلها وتفسيرها بهدف اتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية بالشركة.

الفرع الثالث: محاور الإستراتيجية التسويقية

18. من خلال طرحنا للسؤال المتعلق بوجود برنامج تنمية على المدى المتوسط والبعيد في الشركة، بصفة عامة داخل الشركة، تبين أن 92.3% من أفراد العينة وهي الغالبية العظمى أقرّوا أن الشركة تملك برنامجاً للتنمية متوسط وبعيد المدى، أي أن الشركة تملك رؤية بعيدة المدى فه يملك إستراتيجية، أما 07.7% من

العينة فقد أجابوا بلا وقد يعود ذلك إلى ضعف الاتصالات في ال شركة، ويتمثل برنامج التنمية في النسبة المتووية من رقم الأعمال التي يحددها مسؤولوا الشركة خلال اجتماعاتهم السنوية كما صرح به مسؤول مكتب قوة البيع في مقابلة معه.

19. وفيما يخصّ السؤال المتعلق بمفهوم الإستراتيجية التسويقية لدى إدارات الشركة، فإنّ نسبة 34.6% من أفراد العينة أجابت بأنّ الإستراتيجية هي خطة عمل المؤسسة فهم لا يفرقون بين الإستراتيجية والخطة، وهذا راجع لضعف الثقافة التسييرية لهذه الفئة، فالخطة هي المنهجية المعتمدة لتطبيق الإستراتيجية أما 65.4% من أفراد العينة وهي الأغلب فقد أجابوا بأنّ الإستراتيجية التسويقية هي برنامج عمل لتحقيق الأهداف التسويقية طويلة الأجل وهي الإجابة الصحيحة. وهذا يدل على إدراك أغلب أفراد العينة لمفهوم الإستراتيجية التسويقية.

20. أما فيما يخصّ السؤال المتعلق بقيام الشركة بدراسة الأسواق التي تنشط فيها، نلاحظ أن 92.3% من العينة أجابت أن الشركة تقوم بدراسة الأسواق المستهدفة وهي نسبة كبيرة تدل على اهتمام الشركة لما يحدث في السوق فعلا ، فيما أجاب 07.7% من العينة بأن الشركة تحسوس الأسواق التي يعمل فيها بشكل قليل.

21. وعن السؤال المتعلق بامتلاك الشركة إستراتيجية تسويقية، فمعظم المستجوبين من أفراد العينة وبالضبط بنسبة 80.8%، كان رأيهم أنشركتهم تملك إستراتيجية تسويقية، أما نسبة 15.4% منهم فقد قالوا أن شركتهم تملك إستراتيجية تسويقية ولكنها غير محددة ويرجع هذا إلى عدم إدراك معنى الإستراتيجية التسويقية أو نقص الاتصالات داخل إدارة الشركة ونقص تبادل المعلومات وعدم نشر رسالة الشركة ، في حين أجابت نسبة 03.8% أن الشركة لا تملك إستراتيجية تسويقية وقد يعود هذا إلى عدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات في الشركة أو عدم فهمهم لمصطلح الإستراتيجية التسويقية أصلا.

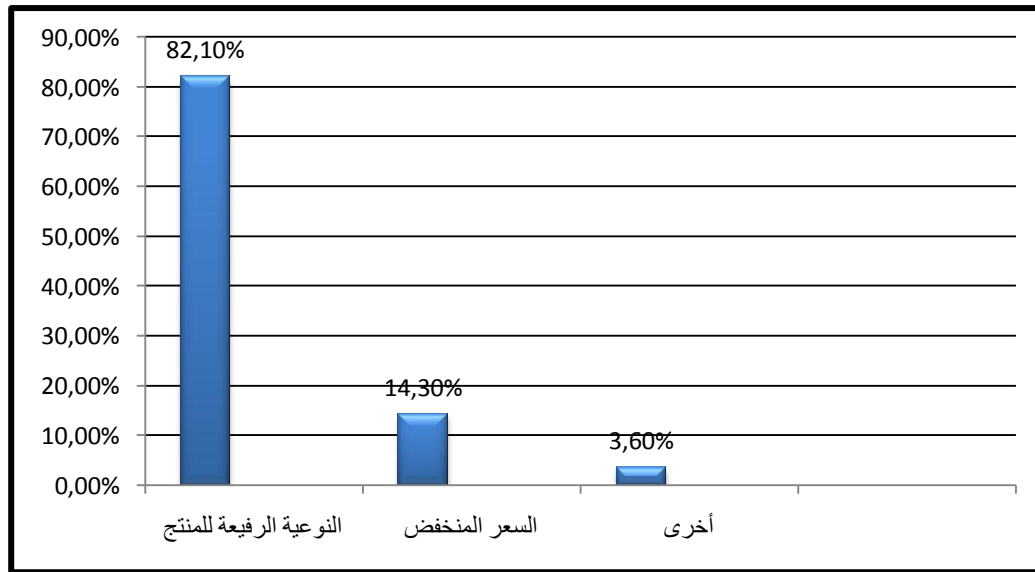
22. من خلال هذا السؤال، أردنا معرفة رأي الأفراد حول الأساس الذي تعتمد إستراتيجية المنتج للشركة حيث كانت الإجابات كما يبينها الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم (41): الأساس الذي تعتمد عليه إستراتيجية المنتج في الشركة

التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية	البيان
23	82.1%	النوعية الرفيعة للمنتج
04	14.3%	السعر المنخفض
01	03.6%	أخرى

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (22).

الشكل رقم (61): الأساس الذي تعتمد عليه إستراتيجية المنتج في الشركة



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (22).

تبين نسب الجدول أن 82.1% من العينة يقرون أن أساس إستراتيجية المنتج هو النوعية الرفيعة فمنتجات الشركة تشتهر بالجودة العالية، فيما أجاب 14.3% من أفراد العينة بأن السعر المنخفض هو أساس إستراتيجية المنتج والحقيقة أن منتجات الشركة تتميز بلن سعرها معقول أيضا مما أدى إلى إقبال المستهلكين على شرائها، فمخزون المنتجات التامة بالشركة قليل جداً.

23. من خلال هذا السؤال، أردنا معرفة رأي الأفراد حول مفهوم إستراتيجية التسعير للشركة حيث

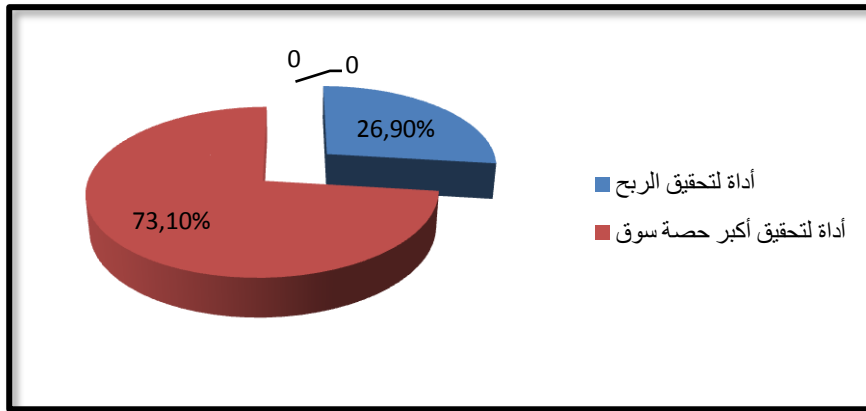
كانت الإجابات كما يبينها الجدول والشكل المواليين.

الجدول رقم (42): مفهوم إستراتيجية التسعير في الشركة

التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية	البيان
07	26.9%	أداة لتحقيق أعلى ربح
19	73.1%	أداة لتحقيق أكبر حصة سوق
26	100%	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (23).

الشكل رقم (62): مفهوم إستراتيجية التسعير في الشركة



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (23).

تبين نسب الجدول أن أغلبية أفراد العينة أي 73.1% يصرحون أن إستراتيجية التسعير تعتبر كأداة لتحقيق أكبر حصة سوقية وهي إجابة مقبولة فالعديد من المؤسسات خاصة التي تريد النمو أكثر تستعمل إستراتيجية التسعير للحصول على أكبر حصة سوقية ، أما 26.9% من العينة فأجابوا بأن إستراتيجية التسعير هي أداة تمكن المؤسسة من الحصول على أعلى ربح ممكن وهذا من أهداف إستراتيجية التسعير، فالربح هو الأداة التي تغذي المؤسسة، ولا يمكنها أن تستمر بدونه، شريطة أن يكون مستمراً وليس ظرفياً، وعلى العموم فنظرة موظفي الشركة إلى إستراتيجية التسعير مقبولة.

24. فيما يخصّ السؤال المتعلق بوضع الإستراتيجية الترويجية وتطويرها وزيادة ميزانيتها لدى أفراد

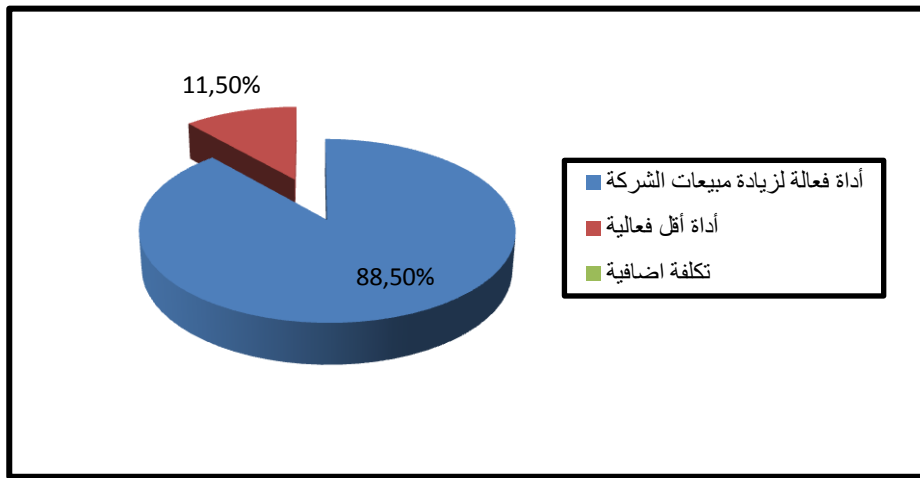
العينة فقد كانت النتائج كما يبينها الجدول الموالي.

الجدول رقم (43): وضع الإستراتيجية الترويجية وتطويرها وزيادة ميزانيتها بالشركة

التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية	البيان
23	88.5%	أداة فعالة لزيادة مبيعات الشركة
03	11.5%	أداة أقل فعالية
00	00%	تكلفة إضافية
26	100%	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (24).

الشكل رقم (63): وضع الإستراتيجية الترويجية بالشركة



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (24).

من خلال الجدول يظهر أن 88.5% أجابوا أن وضع إستراتيجية ترويجية، وتطويرها وزيادة ميزانيتها هي أداة فعالة لزيادة مبيعات الشركة وهي نسبة كبيرة حيث بواسطتها يتعرف المستهلك على منتجات الشركة إذا تم الترويج له، وهذا ما يعكس حسن الثقافة التسويقية لدى إدارات الشركة، أما نسبة 11.5% فتري أنها أداة أقل فعالية وهي نسبة ضئيلة.

25. وبخصوص السؤال الأخير في هذا المحور، والذي أردنا من خلاله معرفة ما إذا كان تنشيط قنوات

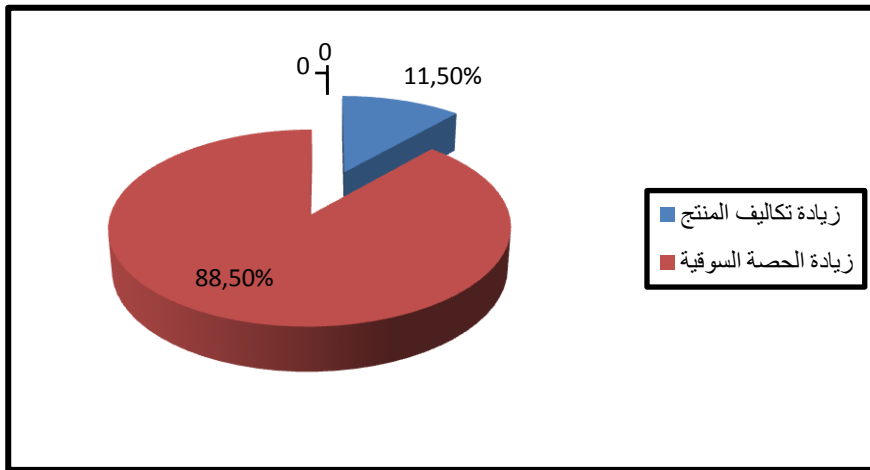
التوزيع يؤدي إلى زيادة تكاليف المنتج أو زيادة الحصة السوقية، فقد كانت النتائج كما بينها الجدول الموالي.

الجدول رقم (44): تنشيط قنوات التوزيع بالشركة

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
11.5%	03	زيادة تكاليف المنتج
88.5%	23	زيادة الحصة السوقية
100%	26	المجموع

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (25).

الشكل رقم (64): تنشيط قنوات التوزيع بالشركة



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (25).

من خلال الجدول يظهر أن 88.5% من أفراد العينة يرون أن تنشيط قنوات التوزيع يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وهذا أمر جيد يعكس وعياً لدى الإطارات بضرورة الاهتمام بقنوات التوزيع، أما 11.5% من أفراد العينة فيرون أن تنشيط قنوات التوزيع يؤدي إلى زيادة تكاليف المنتج وهذا ما يعكس ربما فكرة كانت سائدة على أن تنشيط قنوات التوزيع يستلزم شراء وسائل ضخمة للتوزيع، وهي فكرة خاطئة.

الفرع الرابع: المحور الخاص بالإستراتيجية التسويقية وبيئة الشركة

26. من خلال أول سؤال في هذا المحور، أردنا معرفة رأي إطارات الشركة فيما إذا كانت عناصر البيئة التنافسية ستؤثر على الإستراتيجية التسويقية، وذلك حسب رأي الأفراد الذين تم استجوابهم، حيث كانت إجاباتهم بأن 96.2% من أفراد العينة قد أكدوا تأثير عناصر البيئة التنافسية على الإستراتيجية التسويقية، وهي نسبة كبيرة تعكس مدى وعي إطارات الشركة لما يحدث في بيئتها الخارجية، فيما يرى 3.8% من أفراد العينة عكس ذلك وهي نسبة ضئيلة.

27. وبخصوص معرفة كيفية تأثير عناصر البيئة التنافسية على الإستراتيجية التسويقية، فإن إجابات

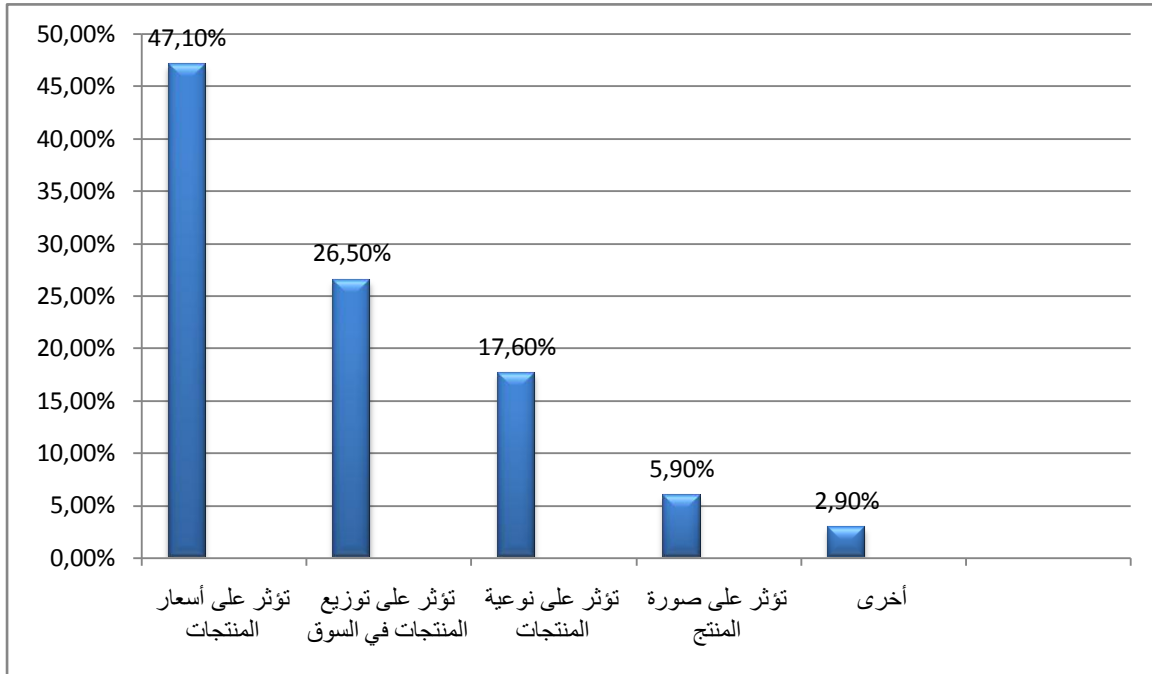
الأفراد جاءت كما يلي:

الجدول رقم (45): كيفية تأثير عناصر البيئة التنافسية على الإستراتيجية التسويقية

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
47.1%	16	تؤثر على أسعار المنتجات
17.6%	06	تؤثر على نوعية المنتجات
26.5%	09	تؤثر على توزيع المنتجات في السوق
05.9%	02	تؤثر على صورة المنتج
02.9%	01	أخرى

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (27).

الشكل رقم (65): كيفية تأثير عناصر البيئة التنافسية على الإستراتيجية التسويقية



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (27).

تبين النتائج أن نسبة 47.1% من أفراد العينة يرون أن تأثير عناصر البيئة التنافسية على الإستراتيجية التسويقية يكون على أسعار المنتجات، وبعدها تأتي فئة 26.5% والتي ترى أن التأثير يكون على توزيع المنتجات في السوق، في حين ترى الفئة الثالثة ونسبتها 17.6% أن التأثير يكون على نوعية المنتجات، أما الذين يرون أن التأثير يكون على صورة المنتج فيقدرون بنسبة 05.9%، هذه النسب تعكس عدم تقدير إشارات الشركة لمدى تأثير عناصر البيئة التنافسية على الإستراتيجية التسويقية، والذي يشمل غالباً كل العوامل المذكورة، لارتباط الشركة ببيئتها الخارجية التي تعد نقطة بداية نشاطها ونهايته.

28. أما عن السؤال المتعلق بمدى إدراك الأفراد لوجود المنافسة في البيئة الخارجية للشركة فقد أجاب كل الأفراد وذلك بنسبة 100%، بأنّ هناك منافسة في بيئة الشركة، وهذا مؤشر حسن لمدى الوعي بالمنافسة.

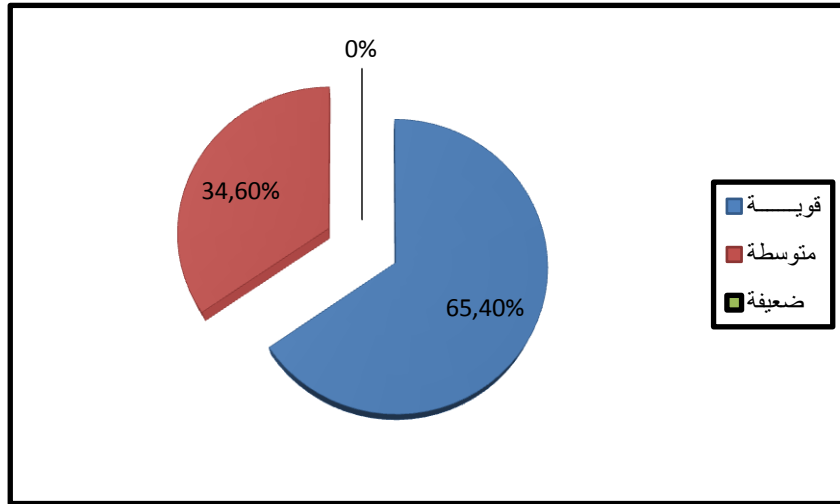
29. وبخصوص تقدير درجة المنافسة في بيئة الشركة، فالإجابات كانت كما يلي:

الجدول رقم (46): تقدير درجة المنافسة في بيئة الشركة

البيانات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
قوية	17	65.4%
متوسطة	09	34.6%
ضعيفة	00	00%
المجموع	26	100%

المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (29).

الشكل رقم (66): تقدير درجة المنافسة في بيئة الشركة



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (29).

قدّر 65.4% من أفراد العينة بأنّ درجة المنافسة في بيئة الشركة قوية، وهذا يدلّ على شدة المنافسة في قطاع البلاستيك، في حين عبّرت نسبة 34.6% على أنّ درجة المنافسة متوسطة، وذلك كما هو مبين في الشكل .

30. أما عن السؤال المتعلق بمدى معرفة الأفراد لمنافسيهم في بيئة للشركة فقد أجاب 80.8% من أفراد العينة بأنّهم يعرفون منافسيهم، وهذا يدل على أنّ معظم الأفراد في الشركة على إطلاع واهتمام بتحركات المنافسين على الأقل في هذا الجانب، واهتمامهم بما يحدث في بيئة الشركة، في حين أجاب 19.2% بأنّهم لا يعرفون منافسيهم .

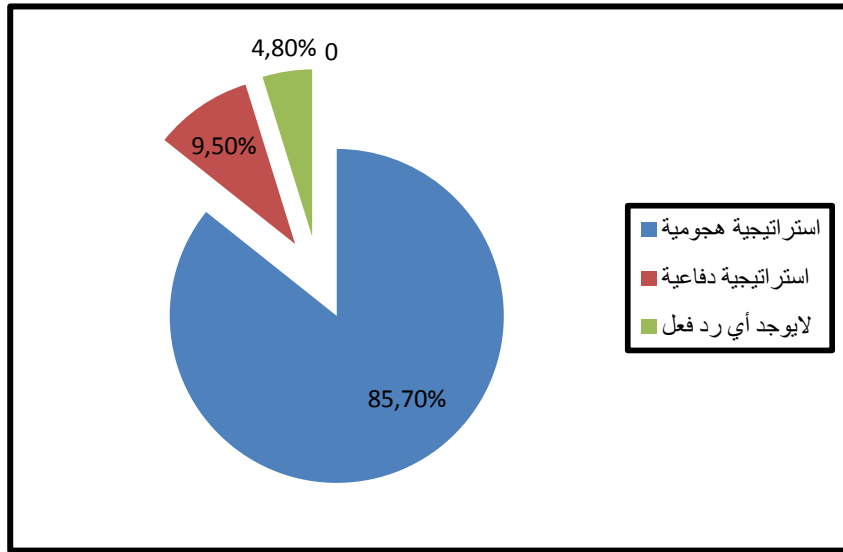
31. وعن معرفة إستراتيجية الشركة اتجاه منافسيها، فقد كانت الإجابات كما يبيّنها الجدول الموالي.

الجدول رقم (47): إستراتيجية الشركة اتجاه منافسيها

التكرارات النسبية	التكرارات المطلقة	البيان
85.7%	18	إستراتيجية هجومية
9.5%	02	إستراتيجية دفاعية
4.8%	01	لا يوجد أي رد فعل

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (31).

الشكل رقم (67): إستراتيجية الشركة اتجاه منافسيها



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (31).

قدّر 85.7% من أفراد العينة وهي الأغلبية، بأن إستراتيجية الشركة اتجاه منافسيها هي إستراتيجية هجومية، وهذا يدلّ على شدة المنافسة في بيئة الشركة وسرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة التسويقية، في حين عبّرت نسبة 9.5% عن أنّ إستراتيجية الشركة هي دفاعية اتجاه منافسيها، وتعتبر إستراتيجية الشركة هجومية ذلك أمّا تستعمل الكثير من الترويج إضافة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة عبر الوطن (إستراتيجية الدفع).

32. وبخصوص هذا السؤال، والذي أردنا من خلاله معرفة ما إذا كان التحليل التنافسي يساعد المستخدمين على اتخاذ قرارات سليمة في الاختيارات الإستراتيجية، فقد أجمع كل المستجوبين دون استثناء؛ أي بنسبة 100% أجابت بـ "نعم" وهذا ما يؤكّد مرّة أخرى، مدى وعي الإطارات للتحليل التنافسي والاهتمام بما يحدث في البيئة ودرجة تأثيرها على إستراتيجية الشركة. وهذا أمر طبيعي، على اعتبار أنّه لا يمكن لأي مؤسسة، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، أن تعمل في الوقت الحالي، دون توفر عنصر

المعلومات حول بيئتها التنافسية والذي يساعد في اختيار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة خاصة في ظلّ ظروف التغيّر وعدم التأكّد التي تُميّز البيئة الحالية التي تعمل فيها إطارها المؤسسات.

33. وعن معرفة تقييم اليقظة التنافسية داخل الشركة، فقد كانت الإجابات كما يبيّن الجدول

الموالي.

الجدول رقم (48):تقييم اليقظة التنافسية داخل الشركة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
جيدة جدا	05	%20
جيدة	18	%72
سيئة	02	%08
سيئة جدا	00	%00

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (33).

قدّر 72% من أفراد العينة بأنّ اليقظة التنافسية جيدة داخل الشركة، بينما يراها 20% أنّها جيدة جدا في حين يرى 08% أنّها سيئة، و يعكس ذلك تقدير إطارات الشركة لأهمية المعلومات ودورها في التيقّظ كما تُعبّر كذلك عن مدى اهتمام كل فرد منهم بوظيفته وشركته.

34. وبخصوص هذا السؤال، والذي أردنا من خلاله معرفة ما إذا كان الأفراد مهتمون بقيام الإدارة بإجراء تحسينات عي مجال اليقظة التنافسية فقد أكد 72% من الأفراد الرغبة في إجراء التحسينات اللازمة.

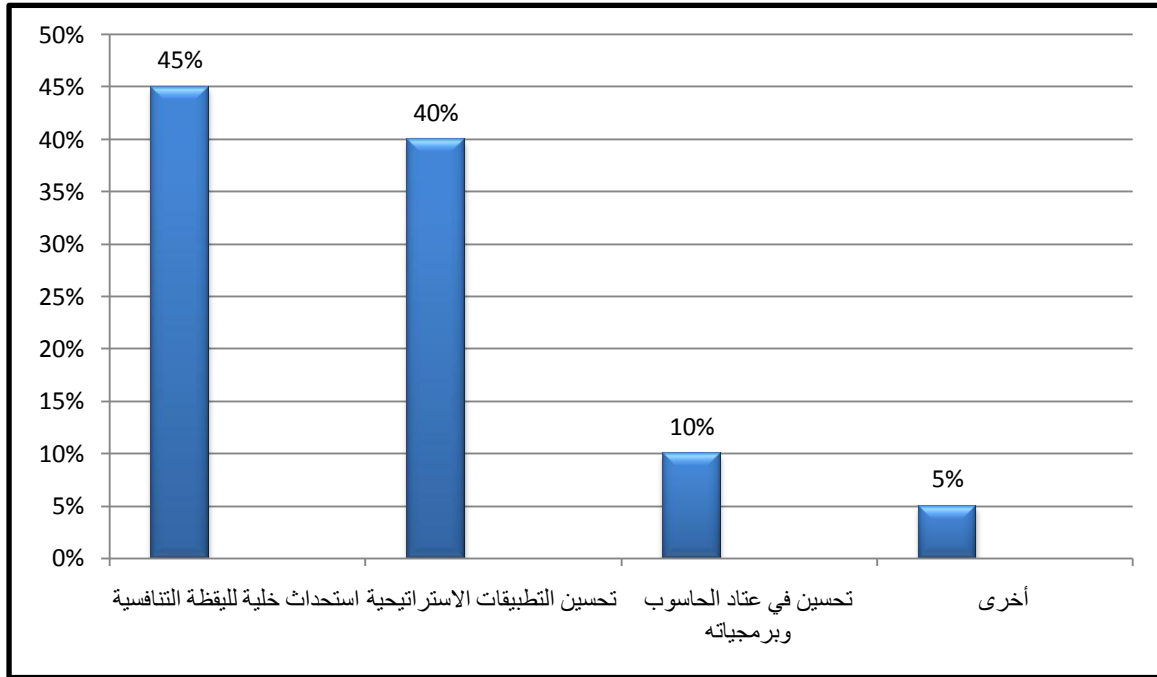
35. وبخصوص المقترحات لإجراء التحسينات في الشركة، فالإجابات كانت كما يلي:

الجدول رقم (49):التحسينات المقترحة في اليقظة التنافسية للشركة

البيان	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
استحداث خلية لليقظة التنافسية	09	%45
تحسين التطبيقات الإستراتيجية كالتشخيص وأدوات التحليل الاستراتيجي	08	%40
تحسين في عتاد الحاسوب وبرمجياته فيما يخص نظام المعلومات التسويقي	02	%10
أخرى	01	%05

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (35).

الشكل رقم (68): التحسينات المقترحة في اليقظة التنافسية للشركة



المصدر: نتائج الاستبيان للسؤال رقم (35).

تبين النتائج المتحصّل عليها في الشكل أعلاه، أنّه من جملة التحسينات المقترحة التي ركّز عليها الأفراد كانت كما يلي:

استحداث خلية لليقظة التنافسية وذلك بنسبة 45%.

تحسين التطبيقات الإستراتيجية كالتشخيص وأدوات التحليل الاستراتيجي بنسبة 40%.

تحسين في عتاد الحاسوب وبرمجياته فيما يخص نظام المعلومات التسويقي بنسبة 10%.

إن الإجابة عن هذا السؤال والذي يعتبر سؤال مراقبة، أسفر عن أن الشركة لا تملك خلية يقظة تنافسية والدليل هو أن هذه الفئة التي أجابت بوجود خلية يقظة في السؤال رقم : 06 وكذا السؤال رقم 33، اختارت اقتراح استحداث خلية يقظة تنافسية من ضمن الاقتراحات المقدمة في السؤال: 35، وبالتالي نستنتج أن هذه الشركة لا تملك فعلا خلية يقظة تنافسية، بالرغم من اهتمام أفرادها بتجميع مختلف المعلومات عن بيئتهم التنافسية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان والدراسة

وفي الأخير وعلى ضوء نتائج الدراسة ونتائج الاستبيان، يمكننا اختبار الفرضيات الموضوعية في بداية هذا البحث، كما يلي:

◀ **الفرضية الأولى:** " تقوم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتحليل التنافسي، لكنه يختلف من مؤسسة لأخرى، كما أنه يتميز بالبساطة وبأنه أقل ممارسة بالنظر للتطورات الكبيرة الحاصلة في الاقتصاد وظروف المنافسة الحالية".

توصلنا من خلال دراستنا لواقع تشخيص البيئة التنافسية وتأثيره على الخيار الاستراتيجي التسويقي بشركة (*CHIALI Profiplast*) إلى أن الشركة تقوم بتشخيص عناصر بيئتها التنافسية، ويرتكز التحليل التنافسي بالشركة على تحليل أوضاع المنافسين ومنه صياغة استراتيجيات هجومية تركز على تكثيف الترويج وامتلاك شبكة توزيع واسعة، وهذا ما وجدناه بالشركة محل الدراسة، إذ أنه نقوم بتحليل بيئتها الخارجية عن طريق تجميع المعلومات المختلفة عن المنافسين إلا أنها لا تستعمل الأدوات المختلفة لتشخيص الاستراتيجي لذا يتميز تحليلها **بالبساطة** في تحليل عناصر بيئتها الخارجية بالشكل المطلوب، خاصة في ظلّ عدم وجود نظام معلومات استراتيجي بالمعنى الحقيقي وعدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية، غياب نظام للاستخبار على المنافسين وغيرها، وبناء على هذا يمكن القول أن هذه الفرضية محققة بشكل كامل.

◀ **الفرضية الثانية:** "يؤدّي تطبيق مفهوم التشخيص الاستراتيجي الخارجي في المؤسسات إلى زيادة فعالية الإستراتيجية التسويقية، بحيث تساعد على تحليل عناصر البيئة الخارجية، وبالتالي التمكن إلى حدّ ما من التعرّف عن الفرص والتهديدات الخارجية الموجودة بها".

توصلنا من خلال دراستنا أنه كلما كان فهم المنافسون أكبر أدى بالمؤسسة الاقتصادية إلى إعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، فحسب بورتر فإن المنافسة في صناعة ما، ماهي إلا محصلة خمس قوى للتنافس وهي الداخولون الجدد، القوة التفاوضية للموردين والعملاء، تهديد المنتجات البديلة والمزاومة بين المؤسسات المتواجدة في القطاع. فقوة هذه العوامل هي التي تحدد معدل الربح المتوقع في الصناعة، كما أن بناء إستراتيجية تسويقية للمؤسسة المهدف منه احتلال موقع في الصناعة أو القطاع، وتستطيع المؤسسة من خلاله أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى أو التأثير عليها خدمة لمصالحها، فتحليل بورتر لبيئة الشركة محل الدراسة ساعد على التعرف عوامل النجاح الرئيسية لذلك القطاع والواجب توفرها من أجل إعداد إستراتيجية تسويقية فعالة لضمان بقائها في هذا القطاع، ومما يستنتج كذلك أنه كلما كان التشابه بين مؤسستين أو أكثر اشتدت المنافسة بينهما نتيجة للتقارب من ناحية الإستراتيجية المتبعة، والسوق المستهدف وهذا ما يمكن تقسيم مجموع المنافسين إلى فئات على أساس التشابه والاختلاف الموجود بين استراتيجياتهم، وهو ما يسهل على المؤسسة تحليل المنافسين، وهذا بتخفيض عددهم إلى أقصى ما يمكن،

إضافة إلى تحليل بورتر الذي تم تطبيقه على المؤسسة، أيضا تحليل *PESTEL* الذي ساعد على إيجاد الفرص الموجودة والممكن استغلالها لكسب حصص سوقية وزيادة الأرباح وهو الأمر الذي سيساعد المؤسسة على بناء استراتيجيات تسويقية واضحة وموجهة لكل قطاع أو منافس بغرض تعظيم الأرباح وكسب الحصص السوقية أو الحفاظ عليها إما بالدفاع عنها أو بمهاجمة حصص المنافسين الآخرين. واقتناص مختلف الفرص التي تم كشفها في هذا الفصل الشيء الذي يثبت صحة الفرضية الثا نية وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول بتحقق هذه الفرضية.

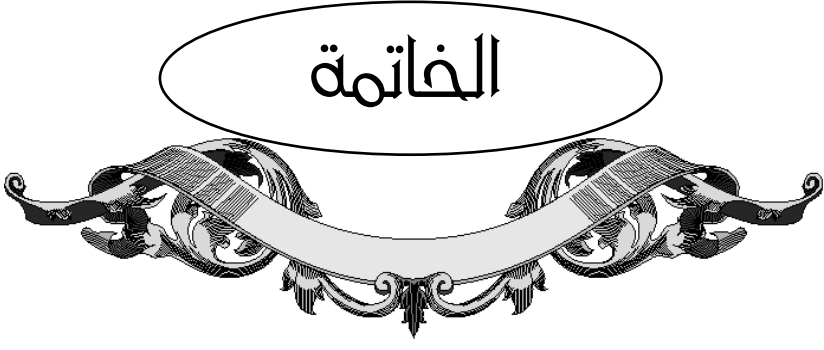
◀ **الفرضية الثالثة:** " إن تطبيق تشخيص فعال للبيئة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاشك أنه سيمكّنها بدرجة كبيرة من فهم وتفسير متغيرات بيئتها الخارجية وبالتالي تبني الخيار الاستراتيجي التسويقي المناسب".

من خلال نتائج الدراسة ظهر أتنطبيق مصفوفة *BCG* على ميادين أنشطة الشركة محل الدراسة أظهر وضعية نشاطات الشركة، وأسفر عن خيارات إستراتيجية تسويقية لكل حالة من حالات ميادين أنشطة الشركة باستعمال مؤشر الحصة السوقية النسبية للشركة وأكبر منافسيها في بيئتها الخارجية، وكذا استعمال معدل نمو السوق والذي تم الحصول عليه من خلال حصر كل الإنتاج المباع الشركات التي تنشط في القطاع وهذا ما يلخص متغيرات البيئة الخارجية المتمثلة في المنافسين، واستخلاص نتائج هذه المصفوفة أدى إلى إتاحة عدة خيارات إستراتيجية تسويقية للشركة يمكن تبنيها لتصحيح وضعية محفظة نشاطاتها الإستراتيجية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، ويمكن القول بتحقق هذه الفرضية كذلك.

خلاصة الفصل الرابع:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلق بمدى تطبيقها للتحليل الاستراتيجي ومدى استخدامها لهذه الأداة في تحليل مختلف عناصر بيئتها التنافسية وتأثير ذلك على الخيار الاستراتيجي التسويقي للشركة، حيث تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسة جزائرية متوسطة الحجم؛ هي شركة (*CHIALI Profiplast*) بسطيف؛ ففي البداية قمنا بتشخيص البيئة الخارجية للشركة (العامة والتنافسية)، حيث تم التوصل إلى أن هذه البيئة على درجة كبيرة من التعقد والتغير، وتميز بدرجة عالية من عدم التأكد، خاصة فيما يتعلق بجانب المنافسة لذلك فهي تحتاج إلى المتابعة والتحليل للكشف عن ما تتضمنه من فرص للاستفادة منها وما تفرضه من تهديدات حتى يتم اجتيازها وتفاديها، ومن خلال نتائج تحليل إجابات المستجوبين في العينة المدروسة تبين أن الشركة تقوم بتشخيص بيئتها التنافسية ولكن بأسلوب بسيط ومحدود، خاصة فيما يتعلق باستعمال أدوات التحليل الاستراتيجي، حيث يبقى تطبيقها على مستوى البيئة الخارجية أقل فعالية خاصة في ظل عدم وجود نظام معلومات إستراتيجي بالمعنى الحقيقي، وعدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية، وغياب نظام للاستخبار على المنافسين وغيرها. وبعدها انتقلنا في مرحلة ثانية، إلى دراسة ملامح الإستراتيجية التسويقية ونظام المعلومات التسويقية بالشركة من خلال محاولة الوقوف على العناصر المكونة للمزيج التسويقي، والإستراتيجية التسويقية، حيث تبين أن للشركة إستراتيجية تسويقية، وكذا أهداف تسويقية، إضافة إلى امتلاكها برنامج تنموي على المدى البعيد. كما أن إستراتيجية الشركة اتجاه منافسيها هي إستراتيجية هجومية، وهذا يدل على شدة المنافسة في بيئة الشركة وسرعة الاستجابة لتغيرات البيئة التسويقية وتأثير عناصر البيئة التنافسية على الإستراتيجية التسويقية يكون على أسعار المنتجات حسب نتائج الاستبيان.

وبخصوص مدى تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي، فقد بينت نتائج الدراسة من خلال عملية التشخيص باستعمال أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي؛ أن الشركة تمتلك محفظة أعمال غير متوازنة، حيث مكنت تطبيق مصفوفة *BCG* على ميادين نشاط الشركة من إتاحة عدة خيارات تسويقية إستراتيجية للشركة، وهذا ما سيمكّن المسؤولين من تسيير سليم لمحفظة نشاطات الشركة.



تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف-

الفاثمة العامة

رأينا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع كيف أنّ تشخيص البيئة التنافسية له تأثير كبير على الخيار الاستراتيجي التسويقي للمؤسسات، وبالخصوص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تمّت دراستنا التطبيقية على واحدة من هذه المؤسسات الجزائرية؛ وهي شركة (CHIALI Profiplast) بسطيف، وقد توصلنا إلى أنّ هذه الشركة تقوم بتشخيص عناصر بيئتها التنافسية، ويرتكز التحليل التنافسي على تحليل أوضاع المنافسين ومنه صياغة استراتيجيات هجومية، وهذا ما وجدناه للشركة محل الدراسة، إذ أنّها تقوم بتحليل بيئتها الخارجية عن طريق تجميع المعلومات المختلفة عن المنافسين إلا أنّها لا تستعمل الأدوات المختلفة للتشخيص الاستراتيجي لذا يتميز تحليلها بالبساطة في تحليل عناصر بيئتها الخارجية بالشكل المطلوب، خاصة في ظلّ عدم وجود نظام معلومات استراتيجي بالمعنى الحقيقي وعدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية، وغياب نظام للاستخبار على المنافسين وغيرها.

■ نتائج الدراسة

- على ضوء ما تقدّم من دراسة لهذا الموضوع، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية:
1. يسمح التشخيص الخارجي بتحقيق رؤية شمولية للبيئة التنافسية للمؤسسة، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الخارجية للمؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات البيئة، وبذلك صياغة إستراتيجيتها وفقا لحالة البيئة التي تنشط فيها، من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، وتجنب التهديدات المحيطة.
 2. أنّ فعالية الإستراتيجية التسويقية مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة المعنية بتحليل بيئتها (الداخلية والخارجية)، الأمر الذي يمكن المؤسسة من المفاضلة بين أحد الخيارات الإستراتيجية بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة.
 3. من خلال قيامنا بتحليل البيئة الخارجية (العامة والتنافسية) لشركة (CHIALI Profiplast) وجدنا أنّ هذه البيئة على درجة كبيرة من التعقّد والتغيّر والذي يجعلها تميّز بمستوى عالي من عدم التأكّد.
 4. من خلال دراستنا لمعطيات القطاعات الاقتصادية، تبين أنّ قطاع تحويل البلاستيك والمعادن ذو معدل نمو بطيء إلا أنّه من خلال تحليلنا كذلك للبيئة التنافسية للشركة وجدنا أنّ القطاع الذي تنتمي إليه يشهد منافسة حادّة، حيث يُسجّل القطاع العديد من المؤسسات العاملة في نفس مجال نشاط الشركة والمتمثّل أساساً في صناعة الأنابيب البلاستيكية، وهذا يدل على أنّ هذه الصناعة من خلال الفرص

الموجودة ستشهد انتعاشاً من خلال مخططات الدولة للتنمية مما سيزيد من جاذبية هذا القطاع في الفترة 2010-2014.

5. وجدنا أن الشركة تقوم بتشخيص نسبي لبيئتها (وجود كم من المعلومات لكنه لا يتم استغلالها جيداً) وتحديد علاقات التأثير والتأثر مع البيئة التي تنشط فيها ولكنها لا تقوم بمسايرة تغيراتها بسبب تأثيرها الدائم بها، وهذا التأثير يكون في الغالب نتيجة تغيرات البيئة التسويقية (عامة وخاصة) حيث أن التشخيص لا يتم بشكل مستمر كما بينت نتائج الاستبيان.

6. يهتم إطارات الشركة بتجميع المعلومات التي تخص بيئة الشركة ومنافسيها، إلا أنه لا يتم استغلال هذه المعلومات بطريقة جيدة وذلك لغياب نظام معلومات تسويقي فعال يقوم بمعالجة وتحليل هذه المعلومات ونشرها داخل الشركة ليتم استغلالها بطريقة فعالة في إستراتيجية الشركة التسويقية.

7. تلعب شبكة الانترنت دوراً مهماً في بيئة الشركة، وذلك من خلال استخدامها في المجالات التالية:
 - من قبل مصلحة المشتريات كأداة هامة في البحث عن أفضل الموردين عبر مختلف دول العالم؛
 - استخدامها كأداة في إجراء الاتصالات الداخلية (الرسائل الالكترونية)، ومنه تسهيل الاتصالات بين مختلف الوظائف؛

- استخدامها من قبل العديد من الإطارات والعاملين، كوسيلة للبحث عن المعلومات التي تهمهم وبذلك فهي تساعد على زيادة درجة اليقظة لديهم، كما تساعد كذلك على تنمية معارفهم وعلى زيادة مستوى التعلم لديهم.

8. إدراك أغلب إطارات الشركة للمفاهيم الإستراتيجية (كنظام المعلومات التسويقي، الإستراتيجية إستراتيجية المنتج، قنوات التوزيع، التحليل التنافسي... الخ) ما يدل على مستوى الكفاءات المسيرة ومدى تبني التفكير الاستراتيجي لدى هذه الشركة.

9. وجدنا أن نشاط الشركة يمتد إلى المستوى العالمي ولا ينحصر على المستوى المحلي فقط كما هو الحال بالنسبة لمعظم المؤسسات، وذلك من خلال تعاملها مع موردين عالميين، وهذا ما يزيد من درجة تعقد وتغير هذه البيئة.

10. اعتماد الشركة على إستراتيجية التمييز (النوعية الجيدة للمنتج) إضافة إلى شهادات المطابقة والنوعية أكسبها مكانة في السوق وسمعة جيدة، إضافة إلى سيطرتها على قنوات التوزيع والذي يعتبر من عوائق الدخول للصناعة.

11. تبين أن الدولة باعتبارها أحد العناصر الهامة في بيئة الشركة، لها تأثير كبير على أداء هذه الأخيرة، سواء على مستوى البيئة العامة من خلال ما تضعه من قوانين وتشريعات (كقوانين الاستيراد خاصة

- فيما يتعلّق بقانون الاعتماد المستندي، قوانين الاستثمار، قوانين الضرائب وغيرها)، أو على مستوى البيئة التنافسية حيث وجدنا أنّ مؤسسات الدولة تمثّل أهمّ زبائن الشركة، كما أنّها تدخل في بعض الأحيان كمنافس لها خاصة من خلال استرداد أو إنتاج المنتجات البديلة لمنتجات الشركة.
12. من خلال دراسة توازن محفظة أعمال الشركة باستعمال أحد مصفوفات التحليل الاستراتيجي (BCG) تبيّن أنّها محفظة غير متوازنة، والشركة أمام وضعية لتحسينها وزيادة الاستثمار.
13. في ظلّ هذه الظروف البيئية المذكورة وغيرها، فالشركة مطالبة بمزيد من الانفتاح على بيئتها، والعمل باستمرار على تشخيص وتحليل عناصرها، لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة، ولضمان التكيف أكثر مع ما يحدث بها من تغييرات، وهذا يعتمد أساساً على إستراتيجية تسويقية مبنية على تطبيق تشخيص فعّال، والذي يكون باستعمال أدوات التحليل الاستراتيجي.
14. إن الاستعانة بنموذج *PORTER* لتحليل المحيط التنافسي الذي يعتبر تحليلاً شاملاً ودقيقاً لمختلف القوى التنافسية الموجودة بصناعة البلاستيك، أوصلنا في هذا الإطار إلى وجوب دراسة كل متغيرات هذا النموذج للتمكن من مقارنة أهمّ العوامل المميزة للشركة بتلك الخاصة بمنافسيه المباشرين أو المحتملين. كما يجب عليه عدم إهمال القوى والتهديدات المفروضة من طرف كل من المستهلكين والموردين على نشاط الشركة.
- و الجدير بالذكر أن تطبيق نموذج *PORTER* تطبيقاً دقيقاً وصحيحاً، يمكن الشركة من تحديد الخصائص العامة للبيئة الصناعية التي تنتمي إليها، وعوامل التغيير التي تقودها، والأهم من ذلك هو الكشف عن العوامل الرئيسية التي تضمن القدرة التنافسية للشركة مستقبلاً.
15. من خلال تشخيصنا لواقع الإستراتيجية التسويقية للشركة محلّ الدراسة، تبيّن أنّ للشركة إستراتيجية مبنية على النوعية والجودة الرفيعة للمنتج، ولها مخططات تنموية على المدى البعيد.
16. بالرغم من الديناميكية وعدم الاستقرار الذي يميّز بيئة شركة (*CHIALI Profiplast*)، خاصة فيما يتعلّق بجانب المنافسة، والذي يتطلّب منها ضرورة الاستعلام والتيقّظ الدائم لفهم متغيّراتها والتأقلم معها، إلا أنّ الشركة لم تطوّر آليات تضمن لها التعامل الناجح مع هذه البيئة؛ ونعني بذلك ما يلي:
- عدم وجود مصلحة تختصّ بجمع المعلومات عن البيئة (بمعنى عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية)
 - لكن بالرغم من هذا تبيّن لنا أنّ الأفراد لهم اهتمام كبير بالبحث عن مختلف المعلومات التي يمكن أنّ تمّ الشركة في بيئتها الخارجية، وبالتالي فالأمر يحتاج إلى تنظيم وتدعيم جهود هؤلاء الأفراد، حتى يصبح لهم دور كمتيقّظين (*Comme des veilleurs*) داخل الشركة.
 - عدم القيام بتحليل المنافسين للكشف عن تحركاتهم واستراتيجياتهم، خاصة في ظلّ غياب نظام للاستخبار على المنافسين (*Un système de renseignement sur les concurrents*)، حيث تحصل

الشركة على معلومات تخصّ منافسيها، من خلال المشاركة في المعارض والصالونات (الحصول على معلومات تخصّ منتجات المنافسين)، استخدام شبكة الانترنت أو عن طريق رجال المبيعات وغيرها.

- عدم وجود خلية لليقظة التنافسية وكذلك عدم ارتقاء نظام معلومات التسويق للشركة إلى المستوى الإستراتيجي، بالقدر الذي يُمكن المسيرين من تعزيز الاتصالات أكثر بالبيئة الخارجية، بحيث تصبح أهم العناصر والعوامل التي تتضمنها ممثلة في شكل تقارير ومؤشرات ملخّصة خاصة فيما يتعلّق بالمنافسة والبيئة التسويقية، ومن ثمّ وبتكامل هذه المؤشّرات مع المعلومات في البيئة الداخلية، يتمكّن المسيرون من القيام بالتخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية وكذا تبني الخيارات الإستراتيجية المناسبة وتصدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من إجابة أفراد العينة بنسبة 30% بوجود خلية لليقظة التنافسية من خلال الإجابة على السؤال رقم 06 من الاستبيان إلا أنه تبين الجواب الحقيقي من خلال سؤال المراقبة المتمثل في السؤال رقم : 35 حيث اقترح نفس أفراد العينة بنسبة 45% باستحداث خلية لليقظة التنافسية من ضمن إجراءات التحسينات المقترحة بالاستبيان، وعليه وكما تمت معاينتنا للشركة محل الدراسة، تبين أن الشركة لا تملك خلية لليقظة التنافسية.

■ توصيات الدراسة

في إطار هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه، يمكن في الأخير تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بالشركة محل الدراسة، وتساهم في علاج بعض من النقائص الموجودة نذكر منها ما يلي:

1. تفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة، المادية والمعنوية، في موارد الشركة، وأنظمتها ووظائفها وكذا محيطها الداخلي، واستغلالها بكفاءة وفعالية، ومن جهة أخرى تحديد مختلف العوامل التنافسية، والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية بما يمكن الشركة من اقتناص الفرص الحالية والمستقبلية، وتفادي مخاطر وتهديدات المحيط التنافسي.
2. ضرورة تبني الشركة نظام معلومات تسويقي مرن وواضح، يمكنها من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة وكفاءة، والعمل على تخفيض مستوى عدم التأكد في البيئة الخارجية للشركة. كما أنه من الضروري كذلك أن يدرك مسؤولي الشركة الأهمية الإستراتيجية التي أصبحت تكتسيها المعلومات في الوقت الحاضر؛ والتي يجب أن يُنظر إليها على أنها أصل من أصول الشركة مثل رأس المال والعنصر البشري والمواد الأولية والآلات وغيرها، وأنها هي الأساس في نجاح التسيير الداخلي وفي فهم ما يحدث في البيئة الخارجية من تعيّرات، كما أنها تُعدّ المنطلق الأساسي للحصول على المعرفة (*La connaissance*)، والتي تُعدّ السمة المميّزة للاقتصاديات والمؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي.
3. إن البيئة التي أصبحت تعمل في إطارها كل المؤسسات في الوقت الحالي، لم تعدّ كما في السابق بسيطة وقليلة التغيّر، وقد أصبح من الضروري جدا إدراك المسؤولين على مستوى الشركة بأن هذه البيئة أصبحت على درجة كبيرة من التعقّد والتغيّر، خاصة وأنّ أحد الجوانب السلبية التي تُميّز مؤسساتنا الوطنية؛ هو عدم اهتمامها بما يحدث في بيئتها الخارجية من تعيّرات، اعتقاداً بأنّ هذه البيئة لا تتغيّر، كون الاقتصاد الجزائري اقتصاد مغلق بعيد عن كل التحوّلات والتغيّرات التي تحدث على المستوى العالمي، لكن هذا لم يعدّ صحيحاً خاصة في ظلّ تحرير التجارة العالمية والانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وإمضاء اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وغيرها، والذي سيجعل بيئة الأعمال الجزائرية على ارتباط أكثر بالتغيّرات العالمية، خاصة فيما يتعلّق بازدياد حدّة المنافسة بين المؤسسات،
4. ضرورة ترقية مصلحة البحوث والدراسات التسويقية بالشركة وتعزيزها هيكلياً، مادياً و بشرياً، وهذا بتوسيع نشاطاتها إلى نظم الاستخبار والترصد لكل ما هو جديد في قطاع البلاستيك والمعادن، إضافة إلى الرفع من الميزانية المخصصة لمثل هذه الدراسات، وينبغي الاعتناء بالموارد البشرية العاملة في التسويق

- بتأهيلها لمثل هذه الدراسات الخاصة بالمنافسة ومحاولة توظيف إطارات متخصصة في مجال البحوث التسويقية والإستراتيجية؛
5. تتواجد الشركة محلّ الدراسة بقطاع تحويل البلاستيك والمعادن على المستوى الوطني الذي يشهد منافسة حادة، وبالخصوص على مستوى ولاية سطيف، وعليه فالشركة مطالبة بتحليل المنافسة وهذا يتطلّب منها وضع نظام للاستخبار على المنافسين يتمّ من خلاله ضمان تتبّع دائم ومنتظم للمنافسين المباشرين في القطاع لمعرفة تحركاتهم الحالية واستراتيجياتهم المستقبلية، وذلك في إطار استخدام الطرق المشروعة التي لا تخلّ بأخلاقيات المهنة بعيداً عن التحسس وغيرها.
- وفي هذا الإطار، نلفت انتباه المسؤولين بالشركة إلى أنّ التركيز لا يجب أن يكون فقط على المؤسسات المنافسة التي تُقدّم نفس منتجات الشركة، بل يجب أن يكون التركيز كذلك حتى على تلك المؤسسات التي تنتج المنتجات البديلة، نظراً للتهديدات التي يُمكن أن تفرضها على منتجات الشركة كما يجب على المسؤولين أن يضعوا في الحسبان إمكانية دخول منافسين جُدد، خاصة وأن قطاع الألمنيوم مازال غير مشبع وله القدرة على استيعاب المزيد من الاستثمارات.
6. تنظيم وتدعيم جهود الأفراد في البحث عن المعلومات الهامّة (الإستراتيجية)، بحيث تصبح تُؤدّي في شكل نشاطات تُعنى حقيقة باليقظة على البيئة الخارجية، وذلك عن طريق استحداث مصلحة خاصة على مستوى الشركة تختصّ بجمع المعلومات عن مختلف العناصر البيئية؛ بمعنى إيجاد خلية لليقظة الإستراتيجية (Une cellule de veille stratégique).
7. توعية وتحسيس العمال بالمنافسة والتجنيد الكلي لمواجهتها والالتزام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة عن طريق تدعيم وتخفيف مثلاً مسؤولي "قوة البيع" ضمن الدائرة التجارية ومسؤولي مصلحة "المشتريات" للعب دور المتقيّطين التجاريين، حيث هم من يكونون على احتكاك وقرب أكبر من زبائن ومورّدي الشركة فبالنسبة لمسؤولي قوة البيع (مجموعة المهندسين) وزيادة على دورهم الرئيسي في البحث والاتصال بالزبائن المحتملين عبر مختلف ولايات الوطن، فهم بمقدورهم الحصول على معلومات هامة سواء كانت تتعلّق بصفة خاصة بالزبائن أو أي معلومات أخرى تمّ الشركة، أما مسؤولي المشتريات؛ فبالإضافة إلى دورهم في البحث والاتصال بالمورّدين والتفاوض معهم من أجل تأمين المواد الأولية، فهم في نفس الوقت بإمكانهم الحصول على معلومات هامة من هؤلاء المورّدين سواء فيما يتعلّق بالمواد المستوردة، أو حتى معلومات عن الشركات المورّدة نفسها، خاصة وأنّها ذات شهرة عالمية؛ كشركة (Total) الفرنسية (Itochu) الأمريكية وغيرها، حيث بالإمكان أنّ تفيد حتى في إجراء المقارنة المرجعية (Benchmarking) التي تساعد الشركة على تحسين وتطوير الكثير من جوانبها.
8. استحداث نظام معلومات إستراتيجي عن طريق تعزيز وتقوية الاتصالات بجميع أطراف التعامل في البيئة الخارجية للشركة، وهذا من شأنه أن يجعل نظام المعلومات والاتصالات ككل يرقى إلى المستوى

الإستراتيجي، بحيث يُمكن المسؤولين على مستوى الإدارة العليا (مدير الشركة) من اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، الرقابة الداخلية (تقييم الأداء على أساس من المعلومات) وغيرها. 9. ضرورة وعي مسؤولي الشركة بالأهمية التي تكتسيها أدوات التشخيص الاستراتيجي من الناحية الإستراتيجية، حيث بالإمكان أن تلعب هذه الأدوات دوراً هاماً للقيام بالتحليل البيئي الإستراتيجي (*L'analyse environnementale stratégique*)، وذلك من خلال إمكانية استخدامها في التعرف على نقاط القوة والضعف على مستوى البيئة الداخلية، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية (وهو ما يُعرف بتحليل *swot*)، ومن ثمّ يكون بإمكان الشركة تشكيل الإستراتيجيات التسويقية المختلفة، القيام بالتخطيط الاستراتيجي أو ممارسة الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة.

10. قادنا تحليل الوضعية التنافسية للشركة عن طريق مصفوفة **BCG** إلى أن ميدان الأنابيب البلاستيكية هو أهم ميدان نشاط استراتيجي للشركة يقع داخل خانة الأبقار أي أنه ميدان ذو مركز تنافسي قوي ويقع في سوق ذو معدل نمو منخفض، وعليه الشركة مطالبة بالاستثمار في هذا الميدان و المحافظة على حصتها السوقية، ومحاولة رفع حصتها السوقية للمنتجات في خانة الأوزان الميتة، ويكون ذلك بمضاعفة الجهود التسويقية كالإعلان، القيام بتخفيضات للزبائن، تنشيط قنوات التوزيع... الخ. بمعنى تبني خيار إستراتيجية المحافظة والدعم، أما بالنسبة لميدان الألمنيوم والذي يتمتع بحصة سوقية قوية ومركز تنافسي قوي وله إمكانية تحقيق أرباح عالية، فيجب أن يأخذ الأولوية في التمويل والجهود التسويقية (خاصة الترويج) لأنه يحتاج إلى نمو أكبر فهو حالياً يشارك بحوالي: 10% من رقم الأعمال الكلي، وهي نسبة قليلة فالأرجح أن يشارك بنسبة 50% من رقم الأعمال الكلي على الأقل، لذلك يجب تخصيص استثمارات وآلات جديدة لهذا الميدان، وفي ظل هذا الوضع فإن ه على الشركة تتبع استراتيجيات الاستثمار، لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي .

11. وفي الأخير على الدولة أن توفر المعلومات الضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية من خلال وضع نظام للمعلومات الوطنية الخاصة بجميع المؤسسات العاملة على أرض الوطن، وتعزيزها بمعلومات عالمية تفيد المؤسسات في تحسين تنافسيتها خاصة مع انفتاح السوق؛ كالعامل مثلاً على تشجيع هذه المؤسسات على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، توفير بنية تحتية تكنولوجية على المستوى الوطني إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادي (*Un système national d'informations économique*)؛ فوجود مثل هذا النظام من شأنه أن يُوفّر بعض من المعلومات الهامة للمؤسسات، خاصة على مستوى البيئة الخارجية؛ كذلك المتعلقة بفرص الاستثمار الأسواق المنافسة المحلية والأجنبية، الجوانب التشريعية والقانونية، وحتى الإنذار المبكر بالأزمات الاقتصادية التي يمكن أن تحدث سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

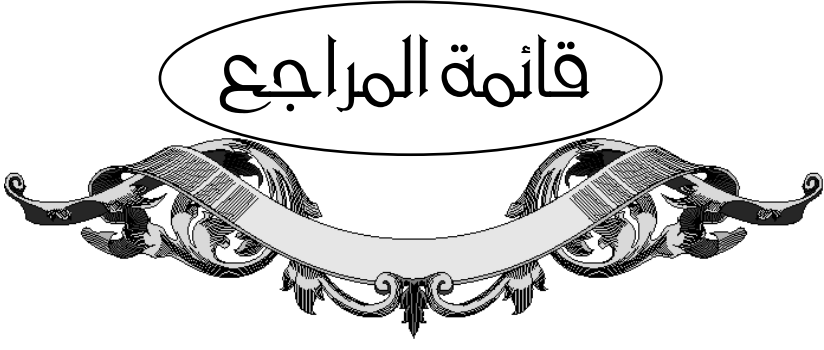
■ آفاق الدراسة

بعدها تناولنا هذا الموضوع بنوع من التحليل في حدود الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة، فإنه يبقى يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتعمق أكثر في جزئياته، خاصة وأن الموضوع واسع ويشتمل على العديد من المفاهيم الهامة، التي تتطلب مزيد من التحليل والإثراء، بحيث تصلح بدورها لأن تكون مواضيع لدراسات مستقلة، ومن جملة هذه المواضيع نذكر ما يلي:

- أهمية المقارنة المرجعية في إعداد الإستراتيجية التسويقية؛
- دور اليقظة الإستراتيجية كأداة للتكيف البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- دور نظام المعلومات التسويقية في التحليل التنافسي،
- بحوث التسويق ودورها في التحليل التنافسي؛
- دور التحليل التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- آثار التحليل التنافسي على ربحية المؤسسة.

وفي ختام هذا البحث نتمنى أن نكون قد وفّقنا ولو بصفة جزئية في معالجة الجوانب الأساسية لهذا الموضوع، ونأمل أن تكون لنا فرصة في المستقبل للبحث في أحد المواضيع المذكورة أعلاه، أو في مواضيع أخرى جديدة لها علاقة بهذا الموضوع. وشكراً.

والحمد لله رب العالمين



تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف-

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق: الأردن، ط1، 2000.
2. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: القاهرة، مصر، 1999.
3. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2001.
4. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2002.
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث: مصر، 1991.
6. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل النشر والتوزيع: عمان، ط1، 2002.
7. العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير-، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2004.
8. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، بدون سنة النشر.
9. إيريك وباري دايفز، التسويق الناجح، ترجمة مركز التعريف والبرجمة، الدار العربية للعلوم: لبنان، ط1 1997.
10. بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، استراتيجيات التسويق، دار الزهران للنشر: الأردن، 1999.
11. بيتر دريكر، الإدارة بالنتائج: المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرارات، ترجمة الكبيسي عامر الجليلي، جامعة بغداد، 1990.
12. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر: مصر، 2001.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2005.
14. حسن فلاح الحسني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1997.
15. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان: الأردن، 2000.
16. زكريا عزام، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2008.
17. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار الزهران للنشر والتوزيع: الأردن، 1997.
18. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع: مصر، ط1، 1998.
19. سمير العبادي ونظام السويدان، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات، دار الحامد للنشر: الأردن، 1999.

20. شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ للنشر: الرياض، 2001 .
21. شوقي فادي جواد، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد: الأردن، ط1، 1999 .
22. صلاح الدين الشنواني، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة: مصر، 1986 .
23. عايذة خطاب سيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، دار الفكر العربي :مصر، ط1، 1985 .
24. عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال-الأساسيات والتطبيق، مكتبة عين شمس: القاهرة، 1996 .
25. عبد الحميد عبد الغفار المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية: القاهرة، 1999 .
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل: القاهرة ، ط 2 ، 2001 .
27. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2002 .
28. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع :مصر، 1997 .
29. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع :مصر، 2001 .
30. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية: الإسكندرية 2003 .
31. عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر 2000 .
32. عبيد عنان وآخرون، مبادئ التسويق، كلية التجارة، جامعة عين شمس: مصر، 2001 .
33. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق(المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق) ، ج1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2002،
34. علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2007 .
35. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب: القاهرة، 1995،
36. علي فلاح الزعي، بحوث التسويق مدخل منهجي- تطبيقي، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، 2010.
37. عمر حسين، اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث: مصر، 1999.
38. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1998 .
39. عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع: الإسكندرية بدون سنة نشر .
40. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2000 .
41. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر: عمان، ط1، 2000 .
42. فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر: الأردن 2000 .
43. كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، ط1، 2002

44. محمد السعيد أوكيل، نشاطات ووظائف المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1992 .
45. محمد السعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1994 .
46. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر: الأردن، ط3، 2002
47. محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2002 .
48. محمد سعيد عبد الفتاح، مدخل إلى التسويق، دار المعارف: القاهرة، 1988 .
49. محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، الدار الجامعية : الإسكندرية، 1999 .
50. محمد صالح عفيفي، التسويق الدولي، وكالة المطبوعات: الكويت، ط1، 1980 .
51. محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، نظم المعلومات التسويقية، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن 2008 .
52. محمد فريد الصحن، التسويق والاستراتيجيات، الدار الجامعية: الإسكندرية، 1998 .
53. محمد فريد الصحن، قرارات في إدارة التسويق، الدار الجامعية: مصر، 2002 .
54. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد: عمان، 2000 .
55. محي الدين الأزهرى، النشاط التسويقي (مدخل استراتيجي)، ج1، دار الفكر العربي: القاهرة، 1988 .
56. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية: مصر، 2000 .
57. ناجي المعلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر: الأردن، 2005 .
58. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية: مصر، بدون سنة نشر .
59. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية: مصر، 2001 .
60. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية : الإسكندرية، 1994 .
61. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب: الإسكندرية، 1998 .
62. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم الإستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر: الأردن، ط1، 2005 .
63. هاني حامد الضمور، إدارة القنوات التوزيعية، دار وائل للنشر: عمان، ط1، 1999 .
64. واثق شاكر محمود رامز، التسويق الإستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر: قطر، ط1، 1997 .
65. ويستوود جون، إعداد خطط التسويق خلال ثلاثين دقيقة، ترجمة مركز التعريب والترجمة، ط1، الدار العربية للعلوم: بيروت، 1999 .

ب. المجلات والنشرات:

1. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، 2000
2. محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنية، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، ليبيا، ط1، 2002
3. هامل حاري، براهالاد س، ك، التنافس على المستقبل، ترجمة و تلخيص: شوشة فريد، خلاصات الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 24، السنة الثانية ، كانون أول، 1994

ج. الملتقيات والمؤتمرات:

1. محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 04-05 مايو 2005.
2. كمال رزيق وفارس مسدور، مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29_30 أكتوبر 2002.
3. كمال رزيق و بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية، محاضرات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21-22 ماي 2002.
4. عماري عمار، بن واضح الهاشمي، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فاعلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، يومي 3-4 ماي 2005.
5. بلقاسم أحمد، المنافسة والتنافسية - الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي - الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
6. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الدولي الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع والآفاق)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002
7. الملتقى الدولي الثاني حول التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، الدوحة، قطر، 06-08 أكتوبر 2003

د. الرسائل والمذكرات:

1. الموسوي محمد عبد حسين، اثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة بغداد، 1999
2. علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية: الجزائر، 1999
3. عمر العلاوي، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة: الجزائر، 2005
4. نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة: جامعة الجزائر، 2005
5. أبو نقطة علاء الدين، أثر البيئة التنافسية على إستراتيجية المزيج التسويقي في تقديم الخدمة الصحية، مذكرة ماجستير غير منشورة: بغداد، 2000
6. أشرف فؤاد السيد سلطان، أثر إستراتيجية التصنيع المعتمد على مدخل الموارد في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسكندرية، 2004
7. مداح عرايبي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر، 1997
8. الربيعاوي سعدون، التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة: بغداد، 2000

9. بوشعير الويزة، نظام معلومات التسويق في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة: جامعة الجزائر، 2001
10. قدور بن نافلة، دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير غير منشورة: جامعة الجزائر، 2001
11. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة: الجزائر، 2009
12. بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة: الجزائر، 2002
13. خالد خالفي، البيئة التسويقية والإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير غير منشورة: الجزائر، 2005
14. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2006

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

1. Ahmed Hamadouche , **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, chihab ,édition, Alger, Algérie 1997
2. A.D Chandler, **Stratégies et structures de l'entreprise**, éditions d'organisation , paris 1972
3. André Boyer, et Autres, **Panorama de la gestion**, Edition organisation, Paris, 1997
4. Belch G,E and M. A. Belch ,**Introduction of advertising and promotion** ,"Homewood, IL ,Irwin, 1993
5. Bernard et Colli, **Vocabulaire économique et financier**, édition Seuil, Paris, 1991
6. Marmuse C ,**Politique générale**, ED, Economica, Paris,1992
7. C.Dupont ,**L'entreprise et la concurrence international** , Dunod économie Paris, 1969
8. D. Billon, J M. Tardieux, **Les nouvelles techniques du marketing** ,Editop, Paris,1998
9. David Begg, Standley Fisher, Rudigier Dom Busch, **foundations of economics**, McGraw-Hill international, London, 2001
10. Frédéric Leroy, **les stratégies d'entreprise** ,Dunod , Paris,2001
11. Garry D, Smith, et al, **business strategy and policy**,3rd edition,boston:Houghton Mifflin, company,1999
12. Garving D, **Building a learning organization**,HBR.vol73.N°4,2000
13. Gay Audigier, **Marketing pour l'entreprise**, Gualino édition, Paris, 2003
14. Gérard Garibaldi, **Stratégie concurrentielle**, édition, organisation, 2^{ème} Ed, Paris 1996
15. Gérard Garibaldi, **L'analyse stratégique**,3^{ème} édition, Edition d'organisation, paris,2001
16. Gerry Johnson et al , **Stratégique** ,Pearson education , france,2002

17. Harle et al, **Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés**, Edition Dunod, Paris, 1988
18. Howe, w. Stewart, **Corporate strategy**, 1st ED. Macmillan education LTD, LONDON, 1986
19. Jacques lendrevie, demis lin don, **Merkator**, Dalloz édition, paris France 7^{ème} édition 2003
20. Jacques Bojin, Jean-Marie Schoettl, **Les outils de la stratégie** , éditions d'organisation, paris, 2005
21. Jean – Pierre Helfer. Michel kalika.jacques Orson ,**Management Stratégique et organisation**, Vuibert, 3^{ème} édition, paris, 2000
22. Jean Brill man ,les meilleurs pratiques de management édition organisation, paris, France, 2^{ème} édition, 2001
23. Jean Charles Mathé, **Management stratégique concurrentiel**, librairie Vuibert, Germain, 2001
24. Jean Jacques lambin, **Le marketing stratégique**, Science édition, paris, ,2^{ème} édition 1993
25. Jean Pierre détrie et autres ,**Stratégor (politique générale de l'entreprise)**,3^{ème} édition, Dunod, Paris, France,1997
26. Jean-Pierre Védrine, Martin Sylvie, **marketing (les concepts clés)**, Chihab édition, Alger,1996
27. Joel Evan & Barry, **Marketing**, Macmillan Publishing,N.Y,1982
28. Kamel Hamdi, **Comment diagnostiquer et redresser une entreprise** ,Ed collection entrepris ,Alger , Algérie,1995
29. l'institut de la communication , **Méthodes D'analyse. appliquées A l'intelligence économique**, livre blanc ,université de Poitiers, France, 2010
30. Lamrbinj. j, **Le marketing stratégique**, éd science international, Paris,1994,
31. M.Darbelet & autre, **Notions fondamentales de gestion d'entreprise organisation fonction et stratégie**, Edition Farther, 1998
32. M. Godet, **Manuel de prospective stratégique, une indiscipline intellectuelle**, édition ,Dunod, paris tome I, 1997
33. Marc Vandercammen, **Marketing (l'essentiel pour comprendre, décider, agir)**,Deboeck édition, Belgique,2002
34. Martinet A.C ,**Analyse stratégique** ,Vuibert , paris ,1988
35. Martinet A.C.,in Marion A ,**Le diagnostic de l'entreprise, cadre méthodologique**, édition ECONOMICA, paris,1999
36. Michael porter, **Choix stratégique et concurrence** ,Economica,paris ,1986
37. Michael porter, **L'avantage concurrentiel :comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**,inter-édition paris,1992
38. Michael porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, inter- éditions 1993
39. Michael porter, **La concurrence selon porter**, Edition village mondial paris,1999
40. Mohamed seghir Djetli, **Marketing**, Berti édition , Alger, 1998
41. N. Guedj ,**Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'entreprise** ,3^{ème} édition, édition d'organisation ,Paris ,2000
42. Nickels, et al,**Understanding business**,6thed, McGraw-Hill,boston,2002
43. P .Amérein et autres, **Marketing(stratégies et pratiques)** ,Nathan édition, Paris, 1997
44. Pearce, John A, Robinson JR ,Richard B,**Strategic Management :Strategy Formulation and implementation**,3rd ed,Boston,1988

45. Pearce, John A, Robinson JR ,Richard B, **Strategic Management practice, reading in strategic management**,Irwininc,Boston,1991
46. Peter.Drucker ,J.P Thibaut,**LeDiagnostic de l'entreprise, guide pratique**, ED Sedifor,2^{ème}ED,1993
47. Philip Kotler, « **Marketing management : analysis, planning implementation and control**» Englewood cliffs,N,j,1997
48. Philip Kotler,**Marketing Management**, prentice- Hall LNC- NEW JERSEY 2006
49. R.C Camp ,**Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents** ,édition d'organisation,1992
50. Rue, Lesie W, Holland, Phyllis G, **Strategic Management concepts and experiences**,2nd ed, McGraw-Hill inc,USA,1989
51. Rue, Alan J,& al, **Strategic Management :a methodological approach**,4thED,Addision-Wesley publishing,co,INC,1994
52. S .Martin, et J.P Védrine, **Marketing** ,Batna ,chihab
53. Stevenson, D, **Organization Management**,4thed,John Weily,New York,2007
54. T. Atamer, R Calori ,**Diagnostic et décisions stratégiques**, édition Dunod, Paris,1998
55. Thompson John , **Strategic management : awareness & change**,2nd-ed Chapman & hall, London, 1994
56. Vemete .E, **L'essentiel du Marketing**, édition d'organisation, 2^{ème} édition, 2002
57. Wilson Mike, **Le management du marketing : stratégie et performance**, Edition mare-nostrum, paris, 1996
58. Yves Chirouze, **Le choix des moyens de l'action commerciale**, édition OPU, Alger, 1990
59. Yves Chirouze ,**Le marketing stratégique** ,édition,marketing, paris,1995
60. Yves Chirouze, **Le marketing (études et stratégie)**, ellipses édition, Paris,2003

ب. المجلات والنشرات:

1. Bernard et Colli, **Vocabulaire économique et financier**, édition Seuil, Paris, 1991
2. Bourachot ,**Dictionnaire de sciences économiques et sociale** , édition Bordas ,Paris 1992
3. Dalloz, **Lexique de gestion**,2^{ème} édition ,France,1989
4. M. Porter, **The five competitive forces that shape strategy**, Harvard business review, august 2008
5. Petit Larousse ,**ILLUSTRE**,1986
6. Ramanant Soa(B),**la pensée stratégique**, Encyclopédie de gestion, Ed Economica, Paris, 1989
7. Valerie Gouil, **Le Benchmarking va beaucoup plus loin que l'analyse stratégique**, Revue l'essentiel du management , paris, septembre 1997.
8. Xavier Mesnard et Jean- Claude TARON DEAU, **Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances** , Revue française de gestion, Lavoisier 2003/6 n° 147 .

ثالثاً: مواقع الانترنت

1. <http://Bishop. M, the five secrets to customer, driving customer loyalty in the new economy. www.destination crm .com,2004>
2. [http://www.annugate.com/Ent_activ.php?activ=28.](http://www.annugate.com/Ent_activ.php?activ=28)
3. [www.groupe-chiali.com.](http://www.groupe-chiali.com)
4. Industrie canada, (2000), **outils de diagnostic et d'analyse comparative** , <http://www.stratégis.gc.ca/ssgf /bs 00212f.html> .
5. FR. Wikipedia.org /wiki/stratégie_d'entreprise
6. www.mdcegypt.com
7. [www. hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org), **M. Porter, the five competitive forces that shape strategy**, Harvard business review, august 2008
8. [www.stqou.com.](http://www.stqou.com)

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية
Université "Ferhat Abbas" - Sétif
Faculté des sciences économiques & sciences de gestion




Section : sciences de gestion
Spécialité : management stratégique



Questionnaire



Dans le cadre de la préparation de la thèse de Magister en sciences de gestion intitulée :

« **L'impact de diagnostic de l'environnement concurrentiel sur le choix stratégique du marketing**
Étude de cas : "Société CHIALI Profiplast  - Sétif" »

Veuillez adhérer à la réalisation de cette étude en répondant aux questions de ce questionnaire.

Nous vous informons que les résultats de cette enquête vont être utilisés uniquement à des fins scientifiques.

L'objectif de ce questionnaire est d'étudier **L'impact de diagnostic de l'environnement concurrentiel sur le choix stratégique du marketing**.

Nous vous remercions d'avance, veuillez acceptez nos sincères salutations.

▪ **Instructions** :

- ☞ Lisez attentivement les questions.
- ☞ Mettez (x) sur la réponse qui correspond à votre choix.
- ☞ Ce questionnaire est anonyme, veuillez ne pas transcrire votre nom.

Merci beaucoup pour votre collaboration

Le Chercheur



I. Informations personnelles

1. Sexe

- Masculin
 Féminin

2. Votre âge ?

- Entre : 20-25 26-30 31-35 36-40
 41-45 46-50 51-55 plus de 55 ans

3. Quel est votre niveau d'instruction ?

- primaire Secondaire
 moyenne universitaire Autre,.....

4. Quelle est votre fonction dans la société ?

.....

II. le diagnostic & l'environnement de la société

5. Comment évaluez-vous le niveau d'incertitude (le degré de complexité et le taux de changement) dans l'environnement externe de la société ?

- Élevé
 Modéré
 Faible
 Je ne sais pas

7. Existe-t-il un service spécialisé dans la collecte d'informations sur l'environnement de la société ?

- Oui
 Non

8. Etes-vous intéressé de collecter les différentes informations ou de connaître les événements qui peuvent influencer votre société dans leur environnement externe ?

- Oui
 Non ☞ (Si non, passer à la question n° 10)

9. Si oui, est-ce parce que ?

- Vous êtes beaucoup intéressé à votre fonction et à votre société
 En tant qu'un membre engagé dans des activités de veille sur l'environnement
 Vous voulez acquérir la confiance de votre chef de travail
 Autre, lesquelles?.....



10. Quel type d'informations vous intéressez-vous de collecter beaucoup plus ?

- Des informations sur l'environnement général de la société, que ce soit (économique social, culturel, politique, juridique,...etc.)
- Des informations sur les concurrents
- Des informations sur les fournisseurs
- Des informations sur les clients
- Des informations sur les produits de substitution
- Des informations sur les décisions de l'état et ses réglementation

11. Quelles sources utilisez-vous pour recueillir ces informations ?

- L'Internet
- Les bases de données extérieures
- Du terrain de la société (les fournisseurs et les clients)
- Médias (écrit ou audiovisuel)
- Les foires et les expositions nationales et/ou internationales
- L'espionnage industriel sur les concurrents
- Les sources internes de la société
- Autre, lesquelles?.....

12. Utilisez-vous L'Internet ?

- Oui
- Non

13. Si oui, est-ce pour ?

- Chercher des informations concernant votre travail
- La communication (courriers électroniques)
- Enrichir vos connaissances
- Loisirs (jeux, musique...etc.)

14. A votre avis c'est quoi un système d'information marketing ?

- un outil de connaître la situation de la société sur le marché
- un système qui aide à la prise de saines décisions
- un système qui permet de mieux traiter les éléments de l'environnement concurrentiel

15. croyez vous que l'existence d'un système d'information marketing est important ?

- Oui
- Non



16. Utilisez vous le diagnostic externe comme un outil pour analyser les différents éléments de l'environnement concurrentiel ?

- Oui
- Non

17. Si non, pourquoi ?

- cette méthode n'est pas fiable dans l'environnement de la société
- L'incapacité du cadre existant
- La société ne s'intéresse pas à analyser leur environnement externe
- Autre, lesquelles?.....

18. dans quelles situations la société applique-t-elle le diagnostic stratégique ?

- avant le lancement d'un nouveau produit
- lorsqu'il y a des difficultés qu'affrontent la société
- Régulièrement
- Autre, lesquelles?.....

III. la stratégie de marketing

19. existe-t-il un programme de développement à moyen et long terme dans la société ?

- Oui
- Non

20. A votre avis, une stratégie de marketing est ?

- un plan de travail de la société
- un programme de travail pour réaliser les objectifs de marketing à long terme

21. votre société fait -t- elle des études sur son marché ?

- Oui
- Non
- rarement

22. Votre société a-t-elle une stratégie de marketing ?

- Oui
- Non
- Oui , mais non défini



23. Si oui, sur quoi se base la stratégie de produit dans votre société ?

- la bonne qualité
- la baisse des prix

24. croyez vous que la stratégie de prix est ?

- une méthode de maximiser les profits
- un moyen de réaliser une grande part de marché

25. croyez vous que la formule d'une stratégie de promotion, la développer et augmenter son budget est un ?

- un outil efficace d'augmenter les ventes de la société
- un outil moins efficace
- un cout supplémentaire

26. croyez vous que l'activation des canaux de distributions mène à ?

- L'augmentation des couts de produit
- L'augmentation de la part de marché

IV. la stratégie de marketing & l'environnement de la société

27. croyez vous que les éléments de l'environnement concurrentiel peuvent influencer la stratégie de marketing de votre société ?

- Oui
- Non

28. Si oui, comment influencent ces éléments sur la stratégie de marketing de votre société ?

- ils influencent sur les prix des produits
- ils influencent sur qualité des produits
- ils influencent sur la distribution des produits sur le marché
- ils influencent sur l'image de produit
- Autre, lesquelles?.....

29. dans votre environnement externe y a-t-il une concurrence ?

- Oui
- Non



30. Si oui, Comment estimez-vous le niveau cette concurrence ?

- Forte
- Moyenne
- Faible

31. connaissez vous vos concurrents ?

- Oui
- Non

32. Si oui, quelle est la stratégie de votre société envers ses concurrents ?

- Stratégie offensives
- Stratégie défensives
- Pas de réactions

33. l'analyse concurrentielle vous aide-t-elle à la prise de bonnes décisions concernant votre choix de stratégie ?

- Oui
- Non

34. Comment évaluez-vous, en général, la veille concurrentielle au sein de votre société ?

- Très bonne
- Bonne
- Mauvaise
- Très mauvaise

35. Si Mauvaise ou Très mauvaise, désirez-vous que l'administration fasse des améliorations ?

- Oui
- Non
- Indifférent

36. Si oui, qu'est-ce que vous suggérez ?

- Mettre en place une cellule de veille concurrentielle
- Améliorer les applications stratégiques tel que le diagnostic et les outils d'analyse stratégique
- Former les personnes dans le domaine l'intelligence économique
- Améliorer le hardware et le software du système d'information de marketing
- Autre, (précisez).....
.....
.....

Merci beaucoup pour votre collaboration. ✍

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان باللغة العربية

جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص: الإدارة الإستراتيجية



الاستبيان



هذا الاستبيان موجّه إلى عمال وموظفي شركة (CHIALI Profiplast بسطيف) وذلك في إطار القيام بإعداد مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تحت عنوان:

" تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة: شركة CHIALI Profiplast بسطيف"

أرجو تعاونكم معي لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، وأحيطكم علماً أنّ كل المعلومات التي تقدّمونها سوف تحاط بالسريّة التامة وأنّ نتائج هذا الاستبيان لن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

المهدف الأساسي لهذا الاستبيان هو دراسة تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تعليمات:

- ☞ اقرأ بعناية مجموعة الأسئلة.
- ☞ ضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة.
- ☞ لستم مجبرين على ذكر الاسم.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

I. معلومات شخصية

1. الجنس؟ ذكر أنثى
2. السن؟ يتراوح بين: 25-20 30-26 35-31 40-36
- 45-41 50-46 55-51 أكثر من 55 سنة
3. الوظيفة؟ إطار عامل تحكّم تنفيذي
4. المستوى التعليمي؟ ابتدائي متوسط ثانوي جامعي آخر،

II. التشخيص وبيئة الشركة

5. كيف تقيّم مستوى عدم التأكد (درجة التعقّد ونسبة التغيّر) في البيئة الخارجية للشركة؟
مرتفع
متوسط
ضعيف
لا أدري
6. هل توجد مصلحة تختصّ بجمع المعلومات عن البيئة الخارجية للشركة؟
نعم
لا
لا أدري
7. هل تهتمّ بجمع مختلف المعلومات أو معرفة الأحداث التي يمكن أن تُؤثر على الشركة في بيئتها الخارجية؟
نعم
لا (إذا كانت الإجابة بـ "لا" انتقل إلى الإجابة على السؤال رقم 11)
- 8- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فالى ما يعود سبب هذا الاهتمام؟
نظراً لاهتمامك الكبير بوظيفتك وشركتك
وجودك ضمن خلية لليقظة داخل الشركة
تريد الحصول على ثقة رئيسك في العمل

9. ما نوع المعلومات التي تهمّ بجمعها بدرجة أكبر؟

- معلومات عامة، سواء كانت (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وقانونية... الخ)، والتي من الممكن أن يكون لها أثر على الشركة
- معلومات عن المنافسين
- معلومات عن الموردّين
- معلومات عن العملاء
- معلومات عن المنتجات البديلة
- معلومات عن قرارات الدولة وتشريعاتها

10. ما هي المصادر التي تستخدمها في عملية جمعك للمعلومات؟

- شبكة الانترنت
- قواعد البيانات الخارجية
- من ميدان عمل المؤسسة (الزبائن والموردّين)
- وسائل الإعلام المرئية، المسموعة والمكتوبة
- الكتب والمجالات المتخصصة
- من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الوطنية و/أو الدولية
- الجوسسة الصناعية على المنافسين
- المصادر الداخلية للشركة

11. هل تستخدم شبكة الانترنت؟

- نعم
- لا

12- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل تقوم باستخدامها في؟

- البحث عن معلومات تخصّ العمل
- الاتصال الرسائل الالكترونية
- تنمية المعارف
- الترفيه

13. حسب رأيك، ما هو نظام المعلومات التسويقي؟

- أداة لمعرفة وضعية الشركة في السوق
- نظام يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة
- نظام يسمح بمعالجة أحسن لمتغيرات البيئة التنافسية

14- هل تعتقد أن وجود نظام المعلومات التسويقي في الشركة مهم؟

نعم

لا

15. هل يتم استخدام التشخيص كأداة لتحليل مختلف عناصر البيئة التنافسية؟

نعم

لا

16. إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، ففي أي حالة، تطبق الشركة التشخيص الاستراتيجي؟

قبل إطلاق منتج جديد

إذا واجهت الشركة مشاكل

بشكل مستمر

أخرى،.....

17- إذا كانت الإجابة بـ "لا"، فهل يعود ذلك، حسب رأيك، إلى؟

عدم فاعلية هذا الأسلوب في بيئة الشركة

نقص الكفاءات المسيّرة

الشركة لا تهتم بتحليل بيئتها الخارجية

أخرى،.....

III. الإستراتيجية التسويقية

18. هل يوجد برنامج تنمية على المدى المتوسط و البعيد في الشركة؟

نعم

لا

19. حسب رأيكم، الاستراتيجية التسويقية هي؟

خطة عمل الشركة

برنامج عمل لتحقيق الأهداف التسويقية طويلة الأجل

20. هل تقوم الشركة بدراسة الأسواق التي تنشط بها؟

نعم

لا

بشكل قليل

21. هل تملك الشركة إستراتيجية تسويقية؟

نعم

لا

لها إستراتيجية و غير محددة

22- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، فما هو الأساس الذي تعتمد عليه استراتيجية المنتج؟

النوعية الرفيعة للمنتج

السعر المنخفض

أخرى،.....

23- هل ترى أن استراتيجية التسعير هي ؟

أداة لتحقيق أعلى ربح

أداة لتحقيق أكبر حصة سوق

24- هل ترى أن وضع إستراتيجية ترويجية و تطويرها و زيادة ميزانيتها هو؟

أداة فعالة لزيادة مبيعات الشركة

أداة اقل فعالية

تكلفة إضافية

25- هل ترى أن تنشيط قنوات التوزيع يؤدي إلى؟

زيادة تكاليف المنتج

زيادة الحصة السوقية

IV . الإستراتيجية التسويقية و بيئة الشركة

26- هل ترى أن عناصر البيئة التنافسية يمكن أن تؤثر على الاستراتيجية التسويقية لشركتكم؟

نعم

لا

27- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، فكيف تؤثر هذه العناصر على الاستراتيجية التسويقية لشركتكم؟

تؤثر على أسعار المنتجات

تؤثر على نوعية المنتجات

تؤثر على توزيع المنتجات في السوق

تؤثر على صورة المنتج

أخرى،.....

28- هل توجد منافسة في البيئة الخارجية للشركة؟

نعم

لا

29- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، فكيف تقدر درجة هذه المنافسة؟

قوية

متوسطة

ضعيفة

30- هل تعرف من هم منافسوك؟

نعم

لا

31- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، فما هي استراتيجية الشركة اتجاه منافسيها؟

استراتيجية هجومية

استراتيجية دفاعية

لا يوجد أي رد فعل

32- هل يساعدك التحليل التنافسي على اتخاذ قرارات سليمة في اختياراتك الإستراتيجية؟

نعم

لا

33- كيف تقيّم، بصفة عامة، اليقظة التنافسية داخل الشركة؟

جيّدة جداً جيّدة سيّئة سيّئة جداً

34- إذا كانت الإجابة بـ "سيّئة أو سيّئة جداً"، فهل ترغب أن تقوم إدارة الشركة بإجراء تحسينات؟

نعم لا لا يهمني الأمر

35- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، فماذا تقترح لإجراء هذه التحسينات؟

استحداث خلية لليقظة التنافسية

تحسين التطبيقات الإستراتيجية كالتشخيص و أدوات التحليل الاستراتيجي

تحسين في عتاد الحاسوب وبرمجياته فيما يخص نظام المعلومات التسويقي

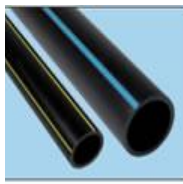
أخرى،

انتهى

وشكراً

Les Produits PE & PVC

Tube PE	DN	PEBD	PE GAZ	PE EAU		
		PN4	4 bars	PN6	PN10	PN16
■ La distribution du Gaz						
Conformément aux normes :						
STG A 400 (SONELGAZ)						
EN 1555 - 1 à 7						
ISO 4437						
■ La distribution de l'Eau						
Conformément aux normes :						
EN 12201 - 1 à 7						
ISO 4427						
	16	•				
	20	•	•	•	•	•
	25	•		•	•	•
	32			•	•	•
	40	•	•	•	•	•
	50	•		•	•	•
	63	•	•	•	•	•
	75	•		•	•	•
	90	•	•	•	•	•
	110	•		•	•	•
	125		•	•	•	•
	160			•	•	•
	200		•	•	•	•
	250		•	•	•	•
	315			•	•	•
	400			•	•	•
	500			•	•	•
	630			•	•	•



Tube PVC

■ Evacuation, Assainissement & Adduction d'Eau Potable

Conformément aux normes : EN 1452 / EN 1401

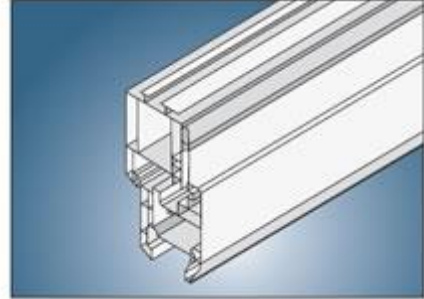
DN	ECOULEMENT		TUBES A PRESSION			TUBES A PRESSION		
	à coller	à joint	à coller			à joint		
	PN4	PN4	PN6	PN10	PN16	PN6	PN10	PN16
32				•	•			
40	•		•	•	•			
50	•		•	•	•			
63	•		•	•	•	•	•	•
75	•		•	•	•	•	•	•
90	•		•	•	•	•	•	•
110	•		•	•	•	•	•	•
125	•		•	•	•	•	•	•
160	•	•	•	•	•	•	•	•
200	•	•	•	•	•	•	•	•
250		•				•	•	•
315		•				•	•	•
400		•				•	•	•
500		•				•	•	•
630		•				•	•	•



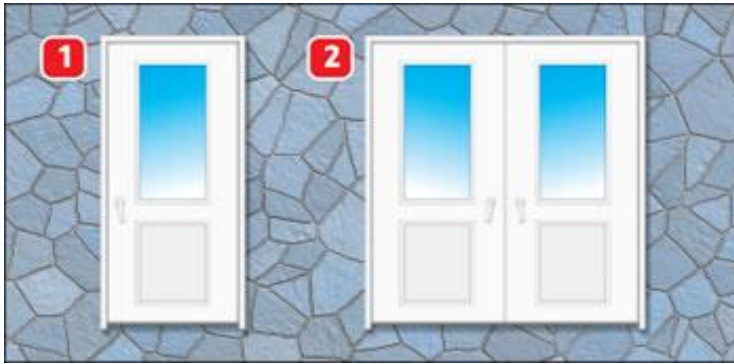
تابع للملحق رقم (03)

Profilés

DESIGNATION	DIMENSIONS	APPLICATIONS
PROFILES PVC	200 x 08	Faux plafonds, Menuiserie
	200 x 15	
	200 x 20	
JOINTS DE PROFILES	200 x 08	Faux plafonds
	200 x 15	



Menuiserie PVC



1. Porte d'intérieure
2. Porte balcon ouverture à la française



3. Volet roulant
4. Fenêtre ouverture à la française

DESIGNATION		DIMENSIONS "STANDARD"	
		HAUTEUR	LARGEUR
PORTES	Avec ou sans traverse	214	66, 74, 79,
	Oculus, semi oculus		84 et 94
FENÊTRES	Avec ou sans volet roulant.	Ouverture à la française à deux vantaux	120, 140, 120
		Ouverture coulissante	120
		A soufflet (vasistas)	60, 45
PORTES FENÊTRES	Avec ou sans volet roulant.	Ouverture à la française à deux vantaux	216, 120
		Ouverture coulissante	217, 120

Menuiserie PVC et faux plafonds fabriqués à partir de profilés

conformes aux normes :

NF P 24500
EN 12608

Accessoires et Equipements

Les Raccords Electro-soudables



En PE jusqu'au DN 630 pour tubes PE gaz, PN4, et tubes PE eau, PN6, PN10 et PN16.

Les Raccords à Compression



En PP du DN 20 au DN 110 pour tubes PE eau, PN6, PN10, PN16 et tubes irrigation.

Les Raccords PVC Pression



En PVC jusqu'au DN 500 pour tubes PVC eau et tubes écoulement.

Les Raccords PVC Bâtiment et Evacuation



Une gamme d'accessoires pour l'assainissement et l'évacuation des eaux usées et pluviales.

Equipements de Soudage et Accessoires



La maille



Machines de soudage bout à bout (tube-tube) jusqu'au DN 630 et d'électrofusion (tube raccord). Disponibilité de tous les types d'accessoires concernant le soudage.

ملحق رقم 05: شهادات الجودة

ملحق رقم 05: شهادات الجودة

ملحق رقم 05: شهادات الجودة

ملحق رقم 05: شهادات الجودة

ملحق رقم 05: شهادات الجودة

(*Fiches - clients*) : الملحق رقم (06): بطاقة الزبون

Fiches - clients

Client : C220002 CHIALI TUBES SPA		Client : C190028 ADE AIN EL KEBIRA																	
Champs libres	Livraisons	Tarifs	Abonnements	Statistiques	Agenda	Champs libres	Livraisons	Tarifs	Abonnements	Statistiques	Agenda								
Identification		Contacts		Complément		Banques		Modèles		Identification		Contacts		Complément		Banques		Modèles	
N° compte	C220002			N° compte	C190028														
Intitulé	CHIALI TUBES SPA			Intitulé	ADE AIN EL KEBIRA														
Abrégé	CHIALI TUBES SPA	Compte collectif	4110	Abrégé	ADE AIN EL KEBIRA	Compte collectif	4110												
Qualité	Contact			Qualité	Contact														
Adresse	ZONE INDUSTRIELLE BP N°160			Adresse	AIN EL KEBIRA-SETIF														
Complément				Complément															
C.P./Ville	22000	SIDI BEL ABBES		C.P./Ville	19000														
Région/Pays	OUEST	ALGERIE		Région/Pays	EST	ALGERIE													
N° Siret		NAF	N° identifiant	N° Siret	01 F 0017134	NAF	N° identifiant	028412010015566											
Télécommunication				Télécommunication															
Téléphone	048 55 11 90	Télécopie	048 55 58 58/56 92 70	Téléphone				Télécopie											
E-mail	info@groupe-chiali.com 0555/03/36/40 CHAOUKI			E-mail															
Site	www.groupe-chiali.com			Site															
Créé le 051107				Créé le 051107															

cites -distributeurs



Bienvenue dans le site Web de SERHEST

Sarl SERHEST - Distributeur Groupe CHIALI SERHEST est une société à deux branches d'activité.

A-) distribution produits du Groupe CHIALI spécialisée dans :

[Lire la suite...](#)



GAMME NAWAFID



La marque NAWAFID est une marque déposée du Groupe CHIALI de Sidi Bel Abbès.

[Lire la suite...](#)



NOS PRODUITS

LE SOUDAGE BOUT-A-BOUT des tubes PEHD (Polyéthylène) Ci-dessous la procédure complète décrite avec les moyens mis en oeuvre.

[Lire la suite...](#)

الملحق رقم (08): الهيكل التنظيمي لشركة (CHIALI Profiplast)

الملحق رقم (09): قائمة الموزعين (liste des distributeurs)

DENOMINATION	Wilaya	Adresse
GAZ EAU	SETIF	Cit2 Bou Aroua.3éme tranche.Secteur F.N°184 SETIF
MADJENE	TIZI OUZOU	Lot El Bordj.N°40N.TIZI OUZOU
MADJENE	BLIDA	/
MADJENE	M'SILA	Ain El Malh 28400 M'SILA
MADJENE	OUARGLA	
MADJENE	BOUIRA	
AGIEL	ORAN	Rue Saim Mohamed.Cit2 El Menaouar. ORAN
AGIEL	MASCARA	
AGIEL	CHLEF	Route nationale N°4 Carmela Chlef
AGIEL	AIN DEFLA	
AGIEL	SIDI BEL ABBES	18, Boulevard Cheikh Larbi Tebessi SIDI BEL ABBES
SERHEST	BEJAIA	Boulevard Hassiba Ben Bouali Bejaia
SERHEST	CONSTANTINE	Cité Boussouf CONSTANTINE
SERHEST	BORDJ BOU ARRERIDJ	Lot 217 .Secteur C N°8.Groupe 01 BORDJ BOU ARRERIDJ
SERHEST	OUM EL BOUAGHI	Cité Errasde N°2 OUM EL BOUAGHI
DIMOGE	ALGER	230 Lst Alioua Fodil CHERAGA ALGER

DIMOGE	DJELFA	Lst Ahmed Ziani.Route de Megdbara DJELFA
HYDRO IRRIGATION	TLEMEN	Rue Chetouane N°14 TLEMEN
HYDRO IRRIGATION	MECHRIA (NAAMA)	
HADJ SAID	AIN TEMOUCHENT	Cité Mohamed Boudiaf.N°256 AIN TEMOUCHENT
EDIMEG BOUTEMRA	TIARET	Cité Chouhada N°13 TIARET
EDIMEG BOUTEMRA	TISSEMSILET	N°69 C.Avenue du 1er novembre TISSEMSILET
AGGOUDJIL	ADRAR	Ouled Ahmed Timi ADRAR
HYDRO TITERIE	MEDEA	Quartier El Kouteb MEDEA
AQUAGAZ	ALGER	
POLYACCESS	TIPAZA	Rue Lakhdari Brahim HADJOUT
A/S ENERGY	GHARDAIA	Avenue du 05 juillet GHARDAIA
IRRISSOL	AIN DEFLA	02 Khelif Hai Benaouda SIDI LAKHDAR AIN DEFLA
MINATEC	RELIZANE	Bd Sidi Abed.N°16.Magasin 3 RELIZANE
MINATEC	MOSTAGANEM	02 avenue Fhali Benzohra.Cité Abane Ramdane (face stade 5 juillet) MOSTAGANEM
VEMAGRISSA	SAIDA	Cité Nasr N°07 SAIDA
SDGS BOUKERMA	SKIKDA	60,avenue Bachir Boukadoum SKIKDA
EBM	BECHAR	Cité El Badr 326 BECHAR
EURL HAZIM	LAGHOUAT	Cité Oasis NORD LAGHOUAT
MAKTEB EL MOUHANDISSINE	ILLIZI	
MAKTEB EL MOUHANDISSINE	TAMANRASSET	
SARL TINDOUF ACIER	TINDOUF	
BENYELLES	ORAN	2,rue Angle Viollette.GAMBETTA ORAN

المصدر: وثائق داخلية للدائرة التجارية.

الملحق رقم (10): سياسة الجودة في الشركة

الملحق رقم (11): جدول حسابات الشركة لسنة 2010


```
SAVE OUTFILE='I:\assma ben ziadi.sav' /COMPRESSED. FREQUENCIES
VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17
Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34
Q35 /STATISTICS=VARIANCE MEDIAN MODE /PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

	Output Created	16-janv.-2012 18:22:22
	Comments	
Input	Data	I:\assma ben ziadi.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	26
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 /STATISTICS=VARIANCE MEDIAN MODE /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:32.354
	Elapsed Time	0:00:33.409

[Ensemble_de_données1] I:\assma ben ziadi.sav

Statistics

		Sexe	Age	Fonction	Niveau d'instruction	Niveau d'incertitude
N	Valid	25	26	26	26	26
	Missing	1	0	0	0	0
	Median	1,00	3,50	1,00	4,00	2,00
	Mode	1	2	1	4	1
	Variance	,077	3,182	,000	,135	1,194

Statistics

		Existe-t-il un service spécialisé à la collecte d'information sur l'environnement de la société	Etes-vous intéressé de collecter les différentes informations	si oui ce parce que	quel type d'information vous intéressez - vous de collecter beaucoup plus?	quel source utilisez-vous pour recueillir ces informations
N	Valid	26	25	18	20	20
	Missing	0	1	8	6	6
	Median	2,00	1,00	1,00	5,00	9,00
	Mode	2 ^a	1	1	1	3 ^a
	Variance	,678	,167	,056	46,484	22,766

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		Utilisez vous l'internet	si oui.est pour	C est quoi un système d'nformation	l'importance d'un systeme marketing	utilisez vous le diagnostique externe
N	Valid	25	26	26	26	25
	Missing	1	0	0	0	1
	Median	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00
	Mode	1	1	1	1	1
	Variance	,000	7,065	3,175	,038	,210

Statistics

		dans quelle situation	Si non pourquoi	l'existe d'un programme de développement	Une streatégie de marketing est	Fait des etudes de marches
N	Valid	18	7	26	26	26
	Missing	8	19	0	0	0
	Median	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
	Mode	1	1	1	2	1
	Variance	1,712	,619	,074	,235	,295

Statistics

		a-t-elle une strat"gie marketing	Sur quoi se base la stratégie de produit	Sur quoi se base la stratégie de promotion	la formule d'une stratégie de promotion	l'activation des canaux de distribution mène à
N	Valid	26	23	25	26	26
	Missing	0	3	1	0	0
	Median	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
	Mode	1	1	2	1	2
	Variance	,555	1,621	,250	,106	,106

Statistics

		l'influence des élément de l'environnement	comment l' influence	Ya -t-il une concurrence	le degré de concurrence	connaissez vos concurrents
N	Valid	26	25	26	26	26
	Missing	0	1	0	0	0
	Median	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
	Mode	1	1	1	1	1
	Variance	,038	9,343	,000	,235	,162

Statistics

		la stratégie envers les concurrents	l aide d'annalyse concurrentielle dans les choix de stratégie	l'évaluation de la veille concurrentielle	Désires vou que l'administration fasse des améliorations	qu'est-ce vous suggérez
N	Valid	21	26	25	3	19
	Missing	5	0	1	23	7
	Median	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
	Mode	1	1	2	1	1 ^a
	Variance	,262	,000	,277	,000	1,211

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

Sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculin	23	88,5	92,0	92,0
	Féminin	2	7,7	8,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
	Total	26	100,0		

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	2	7,7	7,7	7,7
	26-30	6	23,1	23,1	30,8
	31-35	5	19,2	19,2	50,0
	36-40	5	19,2	19,2	69,2
	41-45	4	15,4	15,4	84,6
	46-50	1	3,8	3,8	88,5
	51-55	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fonction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CADER	26	100,0	100,0	100,0

Niveau d'instruction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	secondaire	4	15,4	15,4	15,4
	universitaire	22	84,6	84,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Niveau d'incertitude

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	élevé	12	46,2	46,2	46,2
	modéré	8	30,8	30,8	76,9
	faible	2	7,7	7,7	84,6
	je ne sais pas	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Existe-t-il un servise spécialisé à la collecte d'information sur l'environnement de la société

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	8	30,8	30,8	30,8
	non	9	34,6	34,6	65,4
	je ne sais pas	9	34,6	34,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Etes-vous intéressé de collecter les différentes informations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	20	76,9	80,0	80,0
	non	5	19,2	20,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
	Total	26	100,0		

si oui ce parce que

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vous êtes beaucoup intéressé à votre fonction et a voyre société	17	65,4	94,4	94,4
	en tant qu'un membre engagé dans des activités de veille sur l'environnement	1	3,8	5,6	100,0
	Total	18	69,2	100,0	
Missing	System	8	30,8		
	Total	26	100,0		

quel type d'information vous intéressez -vous de collecter beaucoup plus?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	des informations sur l'environnement général de la société	6	23,1	30,0	30,0
	des information sur les concurrents	3	11,5	15,0	45,0
	des informations sur les fournisseurs	1	3,8	5,0	50,0
	=1+2	3	11,5	15,0	65,0
	1+2+3+4	2	7,7	10,0	75,0
	1+2+3+4+5+6	1	3,8	5,0	80,0
	2+3+4	2	7,7	10,0	90,0
	2+5+6	1	3,8	5,0	95,0
	2+4	1	3,8	5,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Missing	System	6	23,1		

Etes-vous intéressé de collecter les différentes informations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	20	76,9	80,0	80,0
	non	5	19,2	20,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
Total			26	100,0	

quel source utilisez-vous pour recueillir ces informations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	l'internet	2	7,7	10,0	10,0	
	les basede donnes extérieures	1	3,8	5,0	15,0	
	du terrain de la société	3	11,5	15,0	30,0	
	les sources internes de la société	2	7,7	10,0	40,0	
	1+3	3	11,5	15,0	55,0	
	1+4+5+7	1	3,8	5,0	60,0	
	1+4	3	11,5	15,0	75,0	
	1+5+6	1	3,8	5,0	80,0	
	1+5	1	3,8	5,0	85,0	
	1+4+5	1	3,8	5,0	90,0	
	1+2+3+5	1	3,8	5,0	95,0	
	1+2	1	3,8	5,0	100,0	
	Total	20	76,9	100,0		
	Missing	System	6	23,1		
	Total		26	100,0		

Utilisez vous l'internet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	25	96,2	100,0	100,0
Missing	System	1	3,8		
	Total	26	100,0		

si oui.est pour

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cherche des information	6	23,1	23,1	23,1
	la communication	3	11,5	11,5	34,6
	enrichir vos connaissance	3	11,5	11,5	46,2
	1+2	4	15,4	15,4	61,5
	1+2+3	5	19,2	19,2	80,8
	1+2+3+4	4	15,4	15,4	96,2
	1+3	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

C est quoi un système d'information

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	un outil de connaitre la situation de la société dans le marche	15	57,7	57,7	57,7
	un system qui aide à la prise de saines des décisions	2	7,7	7,7	65,4
	un systeme qui permet de mieux traiter les élément de l'environnement concurrentiel	6	23,1	23,1	88,5
	1+2+3	1	3,8	3,8	92,3
	1+3	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

l'importance d'un systeme marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	25	96,2	96,2	96,2
	non	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

utilisez vous le diagnostique externe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	18	69,2	72,0	72,0
	non	7	26,9	28,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
	Total	26	100,0		

dans quelle situation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	avant le lancement d'un nouveau produit	7	26,9	38,9	38,9
	lorsqu 'il ya des difficultés	4	15,4	22,2	61,1
	régulierment	5	19,2	27,8	88,9
	1+2	2	7,7	11,1	100,0
	Total	18	69,2	100,0	
Missing	System	8	30,8		
	Total	26	100,0		

Si non pourquoi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cette méthode n'est pas fiable	4	15,4	57,1	57,1
	l'incapacité du cadre existant	2	7,7	28,6	85,7
	la société ne s'intéresse pas à annalyse leur environnement externe	1	3,8	14,3	100,0
	Total	7	26,9	100,0	
Missing	System	19	73,1		
	Total	26	100,0		

l'existe d'un programme de développement

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	24	92,3	92,3	92,3
	non	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Une stratégie de marketing est

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	un plans de travail	9	34,6	34,6	34,6
	un programme de travail	17	65,4	65,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fait des etudes de marches

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	24	92,3	92,3	92,3
	rarement	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

a-t-elle une strat"gie marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	21	80,8	80,8	80,8
	non	1	3,8	3,8	84,6
	oui; mais non définit	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Sur quoi se base la stratégie de produit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	la bonne qualité	19	73,1	82,6	82,6
	1+2	3	11,5	13,0	95,7
	1+2+3	1	3,8	4,3	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Missing	System	3	11,5		
	Total	26	100,0		

Sur quoi se base la stratégie de promotion

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	méthode de maximiser les profits	6	23,1	24,0	24,0
	un moyen de réaliser une grande part de marche	18	69,2	72,0	96,0
	1+2	1	3,8	4,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
	Total	26	100,0		

la formule d'une stratégie de promotion

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	un outil efficace d'augmenter les ventes de la société	23	88,5	88,5	88,5
	un outil moins efficace	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

l'activation des canaux de distribution mène à

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	l'augmentation des couts de produit	3	11,5	11,5	11,5
	l'augmentation de la parte de marche	23	88,5	88,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

l'influence des élément de l'environnement

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	25	96,2	96,2	96,2
	non	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

comment l' influence

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sur les prix	11	42,3	44,0	44,0
	sur la qualié	2	7,7	8,0	52,0
	la distribtion	4	15,4	16,0	68,0
	3+4	2	7,7	8,0	76,0
	1+3	2	7,7	8,0	84,0
	1+2	2	7,7	8,0	92,0
	2+3	1	3,8	4,0	96,0
	1+2+5	1	3,8	4,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
	Total	26	100,0		

Ya -t-il une concurrence

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	26	100,0	100,0	100,0

le degré de concurrence

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	forte	17	65,4	65,4	65,4
	moyenne	9	34,6	34,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

connaissez vos concurrents

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	21	80,8	80,8	80,8
	non	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

la stratégie envers les concurrents

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	offensives	18	69,2	85,7	85,7
	défensives	2	7,7	9,5	95,2
	pas de réaction	1	3,8	4,8	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Missing	System	5	19,2		
	Total	26	100,0		

l aide d'analyse concurrentielle dans les choix de stratégie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	26	100,0	100,0	100,0

l'évaluation de la veille concurrentielle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	très bonne	5	19,2	20,0	20,0
	bonne	18	69,2	72,0	92,0
	mauvaise	2	7,7	8,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
	Total	26	100,0		

Désires vous que l'administration fasse des améliorations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	3	11,5	100,0	100,0
Missing	System	23	88,5		
	Total	26	100,0		

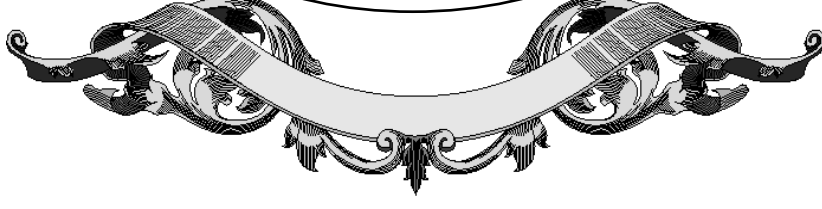
qu'est-ce vous suggérez

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mettre en place une cellule de veille concurrentielle	8	30,8	42,1	42,1
	améliorer les application stratégiques	8	30,8	42,1	84,2
	améliorer le hardware et les software	1	3,8	5,3	89,5
	autre	1	3,8	5,3	94,7
	1+3	1	3,8	5,3	100,0
	Total	19	73,1	100,0	
Missing	System	7	26,9		
	Total	26	100,0		

الملحق رقم (13): مؤشر نمو القطاعات المقدم في إحصاءات الديوان الوطني للإحصاء

من 2007 إلى 2010

فهرس الجماول
و الأشكال



تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف-

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	أمثلة عن عوامل البيئة الكلية	1
23	مقارنة بين نظم المعلومات التسويقية وبين بحوث التسويق	2
78	النموذج العام لتحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T)	3
80	مصنوفة القوة، الضعف، الفرص والتحديات للشركة (أ)	4
90	عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتموين، الإنتاج، التجارة	5
91	مراحل نضج الصناعة والمؤشرات	6
92	الوضعيات التنافسية وأهم خصائصها حسب ADL	7
94	المصنوفة ADL والتوجهات الإستراتيجية لها	8
95	تطور السياسة المالية حسب مراحل نضج الصناعة	9
99	التوجهات الإستراتيجية لمصنوفة McKinsey	10
106	الأنواع الثلاثة للمقارنة المرجعية	11
129	الفرق بين التقسيم الإستراتيجي والتقسيم التسويقي	12
131	أسس ومعايير التجزئة السوقية	13
173	متطلبات الإستراتيجيات العامة للتنافس	14
184	يمثل التطور التاريخي لمجمع CHIALI	15
200	أهم المؤسسات المنافسة لشركة (CHIALI Profiplast) في صناعة الأنابيب البلاستيكية (Tubes PE & PVC)	16
201	أهم المؤسسات المنافسة لشركة (CHIALI Profiplast) في صناعة الأبواب والنوافذ (Menuiserie PVC)	17
205	أهم موردي شركة (CHIALI Profiplast)	18

207	أهم عملاء شركة (CHIALI Profiplast)	19
210	الفرص والتحديات في بيئة شركة (CHIALI Profiplast)	20
214	تعريف ميادين الأنشطة الإستراتيجية DAS لشركة (CHIALI Profiplast)	21
215	تشكيلة منتجات شركة (CHIALI Profiplast)	22
220	نسبة تطور مبيعات (2007-2011) لشركة (CHIALI Profiplast)	23
222	أهم موزعي شركة (CHIALI Profiplast)	24
226	تطور الإنتاج الوطني لكل من سوق الأنابيب البلاستيكية وسوق النوافذ المعدنية	25
226	نسبة تطور الإنتاج الوطني لكلا السوقين	26
227	مبيعات شركة (CHIALI Profiplast) و مبيعات مؤسسة K-Plast (حتى نهاية سبتمبر) 2011	27
228	حصة شركة (CHIALI Profiplast) وحصة مؤسسة K-Plast من السوق	28
228	حصة السوق النسبية لشركة (CHIALI Profiplast) من كلا الميدانين	29
229	يضم أبعاد مصفوفة BCG لشركة (CHIALI Profiplast)	30
236	توزيع أفراد العينة حسب السن	31
238	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	32
239	مستوى عدم التأكد في بيئة الشركة	33
240	مدى تواجد خلية لليقظة في الشركة	34
241	نوع المعلومات المجمعة	35
242	المصادر المعتمدة في جمع المعلومات	36
243	أغراض استخدام شبكة الانترنت	37
244	مفهوم نظام المعلومات التسويقي	38
245	حالات تطبيق التشخيص الاستراتيجي	39

247	أسباب عدم تطبيق التشخيص الاستراتيجي	40
249	الأساس الذي تعتمد عليه إستراتيجية المنتج في الشركة	41
250	مفهوم إستراتيجية التسعير في الشركة	42
251	وضع الإستراتيجية الترويجية وتطويرها وزيادة ميزانيتها بالشركة	43
252	تنشيط قنوات التوزيع بالشركة	44
253	كيفية تأثير عناصر البيئة التنافسية على الإستراتيجية التسويقية	45
254	تقدير درجة المنافسة في بيئة الشركة	46
255	إستراتيجية الشركة اتجاه منافسيها	47
256	تقييم اليقظة التنافسية داخل الشركة	48
256	التحسينات المقترحة في اليقظة التنافسية للشركة	49

فهرس الأشكال

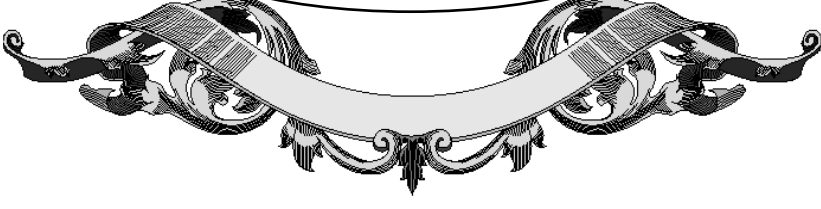
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	العوامل البيئية (خارجية، داخلية) المحيطة بالمنظمة	1
09	العوامل التسويقية الخارجية والداخلية للمؤسسة	2
24	النظرة الشمولية لنظام المعلومات التسويقية	3
26	نظام المعلومات التسويقية لكوترل	4
30	خطوات بحوث التسويق	5
36	أبعاد التشخيص الإستراتيجي	6
47	العوامل المؤثرة على التنافسية	7
51	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	8
54	تصنيف أدوات التحليل الاستراتيجي	9
59	تصميم وتأكيد الميزة التنافسية	10
61	البعدان الاستراتيجيان لجرد الذمم التكنولوجية	11
62	إستراتيجية الإبداع وعلاقتها بالمحيط	12
65	مكونات هيكل الصناعة	13
75	نموذج <i>Austin</i> والتأثيرات البيئية على القوى الخمس لبورتر	14
83	أثر الخبرة	15
84	أثر الخبرة لمختلف الأنشطة	16
86	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية <i>BCG</i>	17
93	مصفوفة <i>ADL</i>	18
97	مصفوفة <i>McKinsey</i>	19

102	مفهوم المجموعات الإستراتيجية	20
115	المستويات الإستراتيجية في المنظمة	21
122	نموذج إجراءات وضع الإستراتيجية التسويقية	22
128	التجزئة الإستراتيجية وفق الأبعاد الثلاث لـ : <i>D.F.- Abelle</i>	23
132	خطوات اختيار السوق المستهدف	24
135	إستراتيجيات الاستهداف التسويقي	25
140	عناصر المزيج التسويقي ومكوناتها	26
142	المكونات الأساسية للمنتج	27
143	المكونات الأساسية للمنتج	28
146	مراحل تطوير و إطلاق المنتجات الجديدة	29
149	خطوات إعداد إستراتيجية التسعير	30
150	العناصر المكونة لسعر السوق	31
151	تحليل نقطة التعادل	32
153	سياسة كشط السوق وسياسة التمكّن	33
157	المستويات المختلفة لقنوات التوزيع	34
158	الإستراتيجيات المختلفة للتوزيع	35
161	دورة حياة المنتج	36
171	الإستراتيجيات الثلاث لبورتر	37
174	الإستراتيجيات الدفاعية	38
176	الإستراتيجيات الهجومية	39
185	شعار شركة (<i>CHIALI Profiplast</i>)	40
189	الهيكل التنظيمي لشركة (<i>CHIALI Profiplast</i>)	41

198	البيئة الخارجية العامّة لشركة (CHIALI Profiplast) حسب نموذج PESTEL	42
209	قوى المنافسة في بيئة الصناعة لشركة (CHIALI Profiplast)	43
213	التجزئة الإستراتيجية لشركة (CHIALI Profiplast)	44
217	محددات أسعار منتجات لشركة (CHIALI Profiplast)	45
220	تطور رقم الأعمال السنوي لشركة (CHIALI Profiplast)	46
221	قناة توزيع الشركة.	47
222	قناة توزيع قصيرة	48
223	مناطق الموزعين لشركة (CHIALI Profiplast)	49
230	هيكل مصفوفة لشركة (CHIALI Profiplast) لهيدان الأنابيب البلاستيكية	50
231	هيكل مصفوفة لشركة (CHIALI Profiplast) لهيدان الألمنيوم	51
237	توزيع أفراد العينة حسب السنّ	52
238	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	53
239	مستوى عدم التأكد في بيئة الشركة	54
241	مستوى عدم التأكد في بيئة الشركة	55
242	المصادر المعتمدة في جمع المعلومات	56
243	أغراض استخدام شبكة الانترنت	57
244	مفهوم نظام المعلومات التسويقي	58
246	حالات تطبيق التشخيص الاستراتيجي	59
247	أسباب عدم تطبيق التشخيص الاستراتيجي	60
249	الأساس الذي تعتمد عليه إستراتيجية المنتج في الشركة	61
250	مفهوم إستراتيجية التسعير في الشركة	62
251	وضع الإستراتيجية الترويجية وتطويرها وزيادة ميزانيتها بالشركة	63
252	تنشيط قنوات التوزيع بالشركة	64
253	كيفية تأثير عناصر البيئة التنافسية على الإستراتيجية التسويقية	65
254	تقدير درجة المنافسة في بيئة الشركة	66

255	إستراتيجية الشركة اتجاه منافسيها	67
257	التحسينات المقترحة في اليقظة التنافسية للشركة	68

فهرس المحتويات



تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف-

فهرس المحتويات

المقدمة العامة.....أ - و

الفصل الأول: مدخل للبيئة الخارجية والتشخيص الخارجي..01

المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية.....03

المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية.....04

المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية.....05

المطلب الثالث: تقسيمات البيئة.....06

المطلب الرابع: أسباب وأهمية دراسة البيئة الخارجية.....15

المبحث الثاني: نظام المعلومات التسويقية.....20

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات التسويقية.....20

المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات التسويقية.....23

المطلب الثالث: عناصر ومكونات نظام المعلومات التسويقية.....25

المبحث الثالث: ماهية التشخيص الإستراتيجي.....31

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي.....31

المطلب الثاني: أهمية التشخيص الإستراتيجي.....33

المطلب الثالث: أقسام التشخيص الإستراتيجي.....35

خلاصة الفصل الأول.....38

الفصل الثاني: تشخيص البيئة التنافسية المفهوم والأدوات.....39

المبحث الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية والبيئة التنافسية.....41

المطلب الأول: تعريف المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.....41

المطلب الثاني: البيئة التنافسية.....52

المطلب الثالث: تحليل المحيط التكنولوجي.....57

المبحث الثاني: التحليل الهيكلي للصناعة.....63

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة وخصائصه.....63

المطلب الثاني: تحليل البيئة الصناعية.....66

69	المطلب الثالث: التحليل الهيكلي وفق نموذج القوى الخمس.....
77	المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي باستعمال المصفوفات
77	المطلب الأول: نموذج التحليل الثنائي SWOT.....
81	المطلب الثاني: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG.....
89	المطلب الثالث: مصفوفة (ADL) Arthur d'LITTLE.....
96	المطلب الرابع: مصفوفة إشارة المرور McKinsey.....
100	المطلب الخامس: نماذج تحليل أخرى.....
108	خلاصة الفصل الثاني
109	الفصل الثالث: الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية
111	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية
111	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية.....
114	المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية.....
117	المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية.....
121	المبحث الثاني: مراحل وممارسات بناء الإستراتيجية التسويقية
121	المطلب الأول: نموذج إجراءات وضع الإستراتيجية التسويقية.....
124	المطلب الثاني: تحليل الحاجات عن طريق التجزئة.....
131	المطلب الثالث: الاستهداف واستراتيجيات اختيار السوق المستهدف.....
135	المطلب الرابع: عملية التموضع التسويقي.....
139	المبحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي
139	المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي.....
141	المطلب الثاني: إستراتيجية المنتج.....
147	المطلب الثالث: إستراتيجية التسعير.....
154	المطلب الرابع: إستراتيجية التوزيع.....
160	المطلب الخامس: إستراتيجية الترويج.....
164	المبحث الرابع: تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي (اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة)

164.....	المطلب الأول: تعريف الخيار الإستراتيجي
165.....	المطلب الثاني: أساليب توليد البدائل الإستراتيجية
167.....	المطلب الثالث: مرحلة تقييم البدائل واختيار الإستراتيجية المناسبة
170.....	المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية للمنظمة
180.....	خلاصة الفصل الثالث

181..... بسطيف الفصل الرابع: دراسة حالة شركة (CHIALI Profiplast)

183.....	المبحث الأول: نظرة شاملة على شركة CHIALI Profiplast بسطيف
----------	--

183.....	المطلب الأول: تقديم الشركة
----------	----------------------------

188.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
----------	---------------------------------------

192.....	المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية للشركة
----------	--

192.....	المطلب الأول: تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة للشركة
----------	---

199.....	المطلب الثاني: تحليل متغيرات البيئة التنافسية للشركة
----------	--

210.....	المطلب الثالث: نتائج التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للشركة
----------	---

211.....	المبحث الثالث: دراسة الإستراتيجية التسويقية لشركة CHIALI Profiplast
----------	--

211.....	المطلب الأول: تحديد رسالة الشركة وأهدافها الإستراتيجية
----------	--

214.....	المطلب الثاني: إستراتيجية المنتج
----------	----------------------------------

217.....	المطلب الثالث: إستراتيجية التسعير
----------	-----------------------------------

218.....	المطلب الرابع: إستراتيجية الترويج
----------	-----------------------------------

221.....	المطلب الخامس: إستراتيجية التوزيع
----------	-----------------------------------

225.....	المبحث الرابع: دراسة تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي للشركة
----------	---

225.....	المطلب الأول: حساب نسبة تطور السوق لكلا الميدانين محل الدراسة
----------	---

227.....	المطلب الثاني: حساب حصة السوق النسبية للشركة من كلا الميدانين
----------	---

229.....	المطلب الثالث: هيكل مصفوفة BCG لشركة (CHIALI Profiplast)
----------	--

232.....	المطلب الرابع: تحليل النتائج المطبقة في مصفوفة BCG واستخلاص التوصيات
----------	--

234.....	المبحث الخامس: تحليل نتائج الاستبيان
----------	---

234.....	المطلب الأول:عَيِّنة الدراسة وتصميم الاستبيان
236.....	المطلب الثاني:تحليل أجوبة الاستبيان
258.....	المطلب الثالث:اختبار الفرضيات وفق نتائج الاستبيان والدراسة
260.....	خلاصة الفصل الرابع
262.....	الخاتمة العامة
271.....	قائمة المراجع
279.....	الملاحق
330.....	فهرس الجداول والأشكال
338.....	فهرس المحتويات

ملخص

تزداد، في الوقت الحاضر، ضرورة تبني المؤسسة الجزائرية لمفهوم تشخيص البيئة التنافسية، وذلك بالنظر لدور الإستراتيجي في توفير المعلومات الضرورية، حيث يمكن استخدامه على مستوى البيئة الخارجية كأداة لتحليل وتشخيص مختلف العناصر والمتغيرات التي تتضمنها، من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، خاصة وأن هذه البيئة أصبحت تتميز، اليوم، بعدم التأكيد وبسرعة التغير والتعقد في عناصرها، وبازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات في كافة القطاعات.

جاءت الدراسة التطبيقية على شركة (CHIALI Profiplast) كوحدة من المؤسسات الجزائرية، في محاولة لإبراز أهمية استخدام هذه الأخيرة لمفهوم التحليل التنافسي كأداة للتحليل البيئي، وكذا دراسة ملامح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وتأثير هذا التحليل على الخيار الاستراتيجي التسويقي للمؤسسة، حيث بينت نتائج الدراسة أن الشركة لا تطبق هذا المفهوم بالمعنى الحقيقي إذ يعتبر استخدام التشخيص الاستراتيجي على مستوى البيئة الخارجية بهدف تحليل مختلف عناصرها محدوداً، وهذا ما جعلنا نقترح مجموعة من التوصيات، والتي من الممكن أن تساعد الشركة على تحسين وتطوير أساليب التحليل الاستراتيجي لتشمل تطبيقاتها مجالات أوسع سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية وكذا خياراتها الإستراتيجية التسويقية.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الاستراتيجي، البيئة التنافسية، الإستراتيجية التسويقية، التحليل البيئي.

SUMMARY

The adoption of environmental competitive diagnostic become, currently, a major necessity for the Algerian companies because it plays a strategic role by providing necessary informations. The use of this application on external environment, is characterised, today, by a high level of uncertainty, complexity and a big competition between companies, allows to analyse and to diagnose the different elements, and it increases available occasion seize and avoid from eventual threats .

We have tried to show the impact of external diagnostic on the strategic choice of marketing as a tool of analysing the environment, our practical study realised beside the company of (CHIALI Profiplast) Algerian firme specialized in plastic transformation. The study shows the importance of using compétitive analysis as a tool of environmental analysis, and the impact of this analysis on the strategic choise of marketing. the results shows that the company of (CHIALI Profiplast) does'nt use really the stratégic diagnos, but its use on the external environment stays limited and insuffisant, for that, different recommandations are proposed to help the company to improve its practices of strategic tools to ensure the best strategic applications .

keywords : the stretegic diagnosis,, competitive environment, marketing strategy, environmental analysis.