

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

بعنوان:

استخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد الاستراتيجيات

التسويقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

— دراسة ميدانية لبعض مؤسسات الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية —

إشراف الدكتورة:

بوحـرود فتيحة

إعداد الطالبة :

قاسـتل مـنى

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د قـطاف ليلي
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. بوحـرود فتيحة
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د كـورتـل فريد
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. كـباب منال
مناقشا	جامعة بـومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د سويسـي عبد الوهاب
مناقشا	المركز الجامعي مـيلة	أستاذ محاضر أ	د. بـلـحـاج طارق

السنة الجامعية: 2021/2020

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

إهداء

أهدي عملي هذا:

الى والدي سندي وقدوتي ياخير عون كان لي عند المحن

الى أمي مأمني وأمانني يا من تملكين جنة تحت القدم

الى زوجي وابني شكيب

الى كل أفراد العائلة الكريمة

الى زملائي، أصدقائي وصديقاتي طلبتي وأساتذتي

الى كل أم باحثة

الى كل طالب علم مجتهد

كلمة شكر

أولا أتوجه بالشكر الى مشرفتي التي منحتني من التشجيع والقوة

ما يكفي لإكمال هذا العمل

كما أشكر اللجنة الموقرة لقبولها مناقشة هذا العمل

أشكر كل اطارات المؤسسات محل الدراسة وأخص بالذكر السيد

سعودي خالد والسيدة شبيري أسماء من مؤسسة Condor

والسيدة ثيزيري فضيلة من مؤسسة Maxtor

أشكر كذلك كل أساتذتي على رأسهم الأستاذ سبتي عزيز

والأستاذ هباش فارس، والأستاذ مسالمة سفيان على الدعم

المعنوي والتشجيع ولأنهم تركوا الأثر الطيب في كل طالب علم

تمدرس على يدهم.

والشكر موصول الى كل من ساهم في اكمال هذا العمل من

قريب أو من بعيد.

مقدمة

: تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة تنافسية تخضع للتغيرات باستمرار، مما يلزم هذه المؤسسات التأقلم و مواكبة هذه التطورات وضبط استراتيجياتها لضمان الاستمرار، البقاء والنمو في السوق، ولتحقيق هذه الطموحات في البقاء والتميز فهي تعمل على صياغة جملة من الاستراتيجيات لكل وظائفها، ويتم وضعها بعد تحليل معمق لبيئتها على المستويين الداخلي والخارجي على حد سواء.

وباستخدام نماذج التحليل المعروفة ضمن محفظة الأنشطة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من القيام بدراسة وتحليل البيئة، والمقصود بمحفظة النشاطات جملة الميادين الإستراتيجية التي تنشط بها المؤسسة (DAS) والتي تستعمل للتحليل الاستراتيجي لوضعيتها في السوق اعتمادا على عدة مؤشرات كمعدل نمو السوق وجاذبية الصناعة والحصة السوقية ... الخ، وهذه المؤشرات تستغل بأشكال معينة لتمد المؤسسة بمجموعة من المعطيات الكيفية والكمية، فبناء على ذلك يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في مختلف نشاطاتها.

كما يعد اختيار نوع الإستراتيجية التسويقية إحدى أكثر عمليات التسويق تعقيدا، إذ يتوقف عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فبعد تحديد ميدان أو ميادين النشاط الإستراتيجية التي تنشط بها المؤسسة تأتي عملية تحديد الإستراتيجية التسويقية لإبراز الأسواق المستهدفة، وذلك بعد تجزئتها وما يتبع عملية الاستهداف من مراحل وصولا الى إعداد استراتيجيات واختيار بدائل إستراتيجية وفقا لما يتماشى مع أهداف المؤسسة وإمكاناتها.

ويعتبر التحليل الاستراتيجي أحد المداخل الفعالة التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاعتماد عليها لدراسة وتحليل وضعيتها في السوق، كذلك من أجل ضبط واختيار استراتيجيات تسويقية تضمن لها النجاح في القطاع السوقي الذي تنشط به، وتعد المؤسسات الناشطة في مجال الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الأكثر تطلبا لتحليل بيئتها نظرا للتطور السريع في هذا المجال وحدة المنافسة.

أولا. طرح الإشكالية:

إن استخدام نماذج التحليل لاختيار الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة في مجال الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية يعد من أكثر المداخل فعالية لضمان تموقع المؤسسة استراتيجيا، وتعزيز تنافسيتها على الصعيدين المحلي والدولي.

ومنه يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى إمكانية تطبيق نماذج تحليل محفظة الأنشطة لتحديد نوع الاستراتيجية التسويقية في مؤسسات

صناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية بالجزائر؟

وتتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية بالجزائر؟
2. الى أي مدى يمكن الاعتماد على نماذج تحليل محفظة الأنشطة لتحديد الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسات صناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر؟

3. هل يمثل حجم المؤسسة عاملا محددًا لإمكانية تطبيق نموذج تحليل محفظة الأنشطة (BCG) في المؤسسات محل الدراسة؟

ثانيا. الفرضيات

وانطلاقا من الأسئلة الفرعية يمكن وضع الفرضيات التالية :

1. الفرضية الأولى: صناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية مجال تنافسي خصب في بيئة الأعمال الجزائرية.
2. الفرضية الثانية: يساهم تطبيق أحد نماذج تحليل محفظة الأنشطة (BCG) في تحليل وضعية مؤسسات صناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية في اختيار نوع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.
3. الفرضية الثالثة: يمثل حجم المؤسسة عاملا محددًا لإمكانية تطبيق نموذج تحليل محفظة الأنشطة (BCG) في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف بنماذج التحليل الاستراتيجي والتعرف على مختلف الاستراتيجيات التسويقية في مجال الأعمال؛
2. التعرف على مستوى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية على نماذج التحليل الاستراتيجي لصياغة استراتيجياتها التسويقية؛
3. دراسة محددات استخدام نماذج التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية؛
4. إبراز أهمية اعتماد نماذج التحليل الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية التسويقية وتحديد الموقع التنافسي لمؤسسات صناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية.

رابعا. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في جانبين رئيسين :

من جانبه العلمي، فهو يمثل إسهاما فكريا يضاف إلى التراكم المعرفي الموجود في حقل الإدارة الاستراتيجية والتسويق على بصفة خاصة، وميدان إدارة الأعمال بصفة عامة. إذ يركز العمل على عرض أهم النماذج التي تحويها محفظة الأنشطة كأدوات للتحليل الاستراتيجي والتي تستخدم في مجال التسويق الاستراتيجي. ومن جانبه التطبيقي، فهو يعتبر إسقاط لهذه المفاهيم النظرية في بيئة الأعمال الجزائرية، فيساهم بذلك في إبراز مجالات تطبيق نماذج تحليل محفظة الأنشطة، ويساعد في معرفة طبيعة الاستراتيجيات التسويقية في الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية، وبذلك يجسد مدخلا استراتيجيا فعالا تحتذي به مختلف المؤسسات الاقتصادية لغرض إنجاح استراتيجياتها التسويقية.

خامسا. أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار إلى :

1. تغطية الجانب الكمي والاستراتيجي في التسويق وأهميته كونه يدعم المعطيات النوعية ويحللها؛
 2. إمكانية التطبيق في الواقع العملي وحتى إن لم يكن هناك استعمال لتحليل محفظة الأنشطة فسيتم اقتراح نماذج اعتمادا على المعطيات والتحليل الموضوعي ووضع استراتيجيات تسويقية للمؤسسات محل الدراسة؛
 3. ضعف الجانب الاستراتيجي في التسويق لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة.
- سادسا. منهج البحث:

حسب طبيعة الموضوع فالمنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام مختلف المراجع كالكتب والمقالات والمنشورات والمجلات لجمع المعلومات الخاصة بمجال البحث وتوظيفها. كما تم إجراء دراسة ميدانية لمؤسستي condor و maxtor المختصة في صناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعريج، من خلال جمع البيانات المطلوبة لتطبيق نموذج BCG، وعلى أساس ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات.

سابعا. الدراسات السابقة:

يمكن عرض مجموعة من الدراسات السابقة في الموضوع، كما يلي :

1. الدراسات باللغة العربية:

- دراسة عبد الحق بن تفات، أحمد سلامي، (2018) واقع الاستعانة بنماذج تحليل البيئة والتنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة استكشافية) (مقال علمي).
- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المؤسسة الصناعية الجزائرية لمعرفة واقع القيام بتحليل البيئة التنافسية من خلال استخدام نماذج PIMS، BCG، SWOT، وخلصت الدراسة إلى أن عدد قليل من المؤسسات الصناعية الكبيرة تقوم بالتحليل الاستراتيجي باستعمال BCG، porter نظرا لأن هذان النموذجان يوائمان حجم المؤسسة.
- دراسة وفاء بوقفة، كمال راوبنية (2016)، أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة ملبنة ايدوغ عنابة (مقال علمي).

هدفت الدراسة إلى إظهار فعالية أدوات التحليل الاستراتيجي في رسم حالة المؤسسة وتوضيح الرؤية أمام صانعي القرار فيها، إذا ما تم إستعمالها بطريقة سليمة داخليا وخارجيا، وخلصت الدراسة إلى أن أدوات التحليل الاستراتيجي ذات فعالية عالية في عملية التحليل الاستراتيجي على المستويين الداخلي والخارجي واستعمال النتائج لتبني المعلومات في نماذج تسمح بتوضيح الرؤية واستخلاص النتيجة

كما تمت الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تطبيق خطوات التحليل الاستراتيجي بأدواته على المؤسسة محل الدراسة، فتمت تجزئة نشاط المؤسسة إلى خطوط إنتاج ل يتم تحليل كل خط على حدى، فالتجزئة الاستراتيجية كأداة تعد قاعدة، أي تركز عليها باقي أدوات التحليل الاستراتيجي، ثم تحليل كل مجال على حدة داخليا وخارجيا، فداخليا تستعمل عدة أدوات أشهرها منحني الخبرة، ومنحنى دورة حياة المنتج، وسلسلة القيمة،

وذلك لتعريف نقاط القوة والضعف في المؤسسة أي ما تستطيع المؤسسة فعله، أما خارجيا فهناك نموذجان شهيران هما: نموذج PESTEL للبيئة الكلية ونموذج Porter للمنافسة، والغرض الأساسي من التحليل الخارجي هو التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة أي ما يمكن للمؤسسة فعله، كما يسمح التحليل المزدوج بمعايير الأول داخلي والثاني خارجي من تمثيل مجالات نشاط المؤسسة في مصفوفة تعكس مدى توازن المؤسسة على المدى القريب والبعيد.

– دراسة: براهيم حياة و بن ثامر كلتوم (2007)، بعنوان نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (bcg) ودوره في اختيار الاستراتيجية (دراسة ميدانية ل condor) (مقال علمي).

ركزت الدراسة على نموذج جماعة بوسطن الاستشارية كأحد أدوات تحليل ميادين النشاط الاستشارية وطبق من أجل تحديد الاستراتيجية العامة المناسبة للمؤسسة طبقا لنتائج التحليل حيث خلصت الدراسة الى أن هذا النموذج قدم صورة واضحة عن موقع كل مجال نشاط استراتيجي، وبالتالي سهولة معرفة الاستراتيجية المناسبة لكل منها سواء الاستثمار أو التدعيم أو التخلي، وبالتالي الحصول على معلومات تعتبر كمرجع لاتخاذ القرارات المناسبة.

2. الدراسات باللغات الأجنبية:

– دراسة:

cabinet de Saïd yami, (2008), les stratégies corporate et les matrices de consultations (les outils d'analyse du portefeuille d'activités), article publié sur net, université Montpellier, France.

عملت هذه الدراسة على إسقاط و اقتراح نماذج BCG et ADL و ماكيترى على مجموعة من العيادات العلاجية، إسقاط ميداني كمي وفقا للبيانات التي جمعها من العيادات، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن طبيعة نشاط المؤسسة تحدد النماذج الأمثل لتحليل أنشطتها.

من الدراسات السابقة المذكورة أعلاه يتبين بأنها تربط بين نماذج التحليل الاستراتيجي عامة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، في حين أن دراستنا ستختار نموذج BCG لتطبيقه على جملة من ميادين النشاط الاستراتيجي لبعض مؤسسات الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج واستغلال نتائج التحليل في اختيار نوع الاستراتيجية التسويقية المناسب لتموقع كل منتج في المصفوفة.

– دراسة:

– François moreau, les matrices stratégiques, dynamique industrielles et stratégies concurrentielles, article CNAM , France 2007

هدفت الدراسة الى معرفة الغاية الحقيقية وراء استحداث نماذج التحليل الاستراتيجي وكيفية تطبيقها في المؤسسة وخلصت الى أن النماذج تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولكنها غالبا ما تستخدم كأدوات للتحكم

في التسيير الاستراتيجي للأنشطة، كذلك عند استعمال هذه الأدوات إما أن تكون النتائج واضحة تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة أو أن أعطت غير ذلك فهي تعتبر غير ضرورية، وأخيرا الفائدة الرئيسية من المصفوفات هي المعلومات التي يتم جمعها تنعكس على نمو وتنمية المؤسسة.

ثامنا. هيكل البحث:

سيتم معالجة الموضوع أربعة فصول مقسمة الى جزئين، جزء نظري يتعلق بالمفاهيم النظرية التي تخص كل من التحليل الاستراتيجي للمؤسسة كذا محفظة النشاطات والاستراتيجيات التسويقية والعلاقة بينهما ، وآخر تطبيقي يخص الدراسة الميدانية لبعض مؤسسات الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر .

1. الفصل الأول: سيتم التطرق فيه الى المفاهيم النظرية التي تتعلق بالإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي؛

2. الفصل الثاني: سيتناول محفظة النشاطات مفاهيمها، طرق تجزئتها وأدوات تحليلها؛

3. الفصل الثالث: سيتم التطرق فيه الى الاستراتيجيات التسويقية المتاحة والبدائل الاستراتيجية بالاضافة الى التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية وما يتبعه من تنظيم، توجيه، تنفيذه ورقابة؛

4. الفصل الرابع: سيتم فيه تطبيق المفاهيم النظرية المذكورة في الجزء النظري على ميدان الواقع في المؤسستين maxtor وcondor للصناعة الكهرومنزلية في ولاية برج بوعريج وتطبيق إحدى أدوات تحليل محفظة الأنشطة (BCG) من أجل صياغة إستراتيجياتهما التسويقية مع اثبات صحة أو نفي الفرضيات.

تاسعا. صعوبات البحث:

أهم العراقيل والصعوبات التي واجهت البحث هي:

1. تزامن الدراسة التطبيقية مع فترة وباء كورونا حيث أن المؤسسات الاقتصادية عامة كانت ترفض استقبال المترصين؛

2. زيارة أكثر من خمس مؤسسات لصناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعريج وسطيف (Condor, Iris, Maxtor, Géant, Arcodym) لكن الرفض كان لسبب أن الدراسة الميدانية تتطلب من المؤسسة اعطاء معلومات وأرقام في حين الترحيب فقط بالدراسات التي تتضمن استبيان، لذا تم قبولنا من طرف مؤسستين على مستوى ولاية برج بوعريج فقط.

الفصل الأول

مدخل للتحليل

الاستراتيجي

تمهيد:

يعتبر التحليل الاستراتيجي من أهم الركائز للإدارة الإستراتيجية الحديثة، هذا لاهتمامه بدراسة وتحليل التغيرات الطارئة على البيئتين الداخلية والخارجية، بمعنى أنه يساعد الإدارة على معرفة بيئتها كما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات للبيئة الحالية والمستقبلية، ما يؤدي إلى تحديد الخيار الاستراتيجي لتحسين أداء ورفع من كفاءات المؤسسة الاقتصادية.

كما تعتمد عملية تقييم أداء المؤسسات بدرجة كبيرة على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية، وما يسمى بالتحليل الإستراتيجي، والذي يمثل عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم التي تدور حول التحليل الاستراتيجي ثم ماهية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وأهم الأدوات التي تساعد في العملية، بعدها ماهية تحليل البيئة الداخلية وأهم مكوناتها وطرق تحليلها وكيفية استغلال نتائج التحليل بما يخدم أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي .

يساعد التحليل الاستراتيجي على دراسة بيئة المؤسسة الاقتصادية على المستويين الداخلي والخارجي، وحتى نتعرف أكثر على هذه العملية سيتم التطرق الى مفهوم التحليل الاستراتيجي أهميته وأهدافه وصولاً الى مبادئه ومجالاته.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي

تختلف تعريفات التحليل الاستراتيجي باختلاف مجال دراسته أو زاوية التخصص الذي يتناوله، لهذا سوف يتم استعراض مجموعة من التعاريف التي تهدف الى إعطاء صورة واضحة له.

الفرع الأول : التحليل الإستراتيجي كعملية

من بين التعاريف التي تصنف التعريف الإستراتيجي كعملية، نذكر ما يلي :

1. التعريف الأول: عرف (pearce & robinson) التحليل الاستراتيجي على أنه عملية تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى القيادة الاستراتيجية أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما¹. حسب هذا التعريف فالتحليل الإستراتيجي كعملية من مسؤوليات القيادة العليا هدفه تحديد موقف المؤسسة.

2. التعريف الثاني: يعرف التحليل الاستراتيجي أيضا على أنه العملية التي تسبق صياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وهو يتضمن مجموعة من الخطوات:²

- أ. تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- ب. التجزئة الاستراتيجية لميادين نشاط المؤسسة؛
- ت. تقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية؛
- ث. التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال؛
- ج. تشكيل الرؤية الاستراتيجية.

¹ محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 275.

² Gerry johson , kevan scholes, et autres, **stratégique**, pearson edition, l'Angleterre, 8ème edition, 2008, p669.

فحسب هذا التعريف فإن التحليل الاستراتيجي يقوم وفقاً لخطوات تبدأ بتحليل البيئتين مروراً بالتجزئة الاستراتيجية والمفاضلة بين الوحدات وصولاً إلى تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الثاني : التحليل الإستراتيجي كأداة

إضافة إلى وصف التحليل الإستراتيجي باعتباره عملية، يعرف كذلك بأنه أداة أو وسيلة إدارية فعالة، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

1. التعريف الأول: عرفه (johnson & scholes) بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي¹. فالتحليل الإستراتيجي حسب هذا الاتجاه هو أداة تساعد على تحديد المركز التنافسي للمؤسسة.

2. التعريف الثاني: عرفه (الزعي) بأنه أداة استراتيجية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية التنافسية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بصورة نسبية ولبست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التنافسية مما يعطي المؤسسة رؤية استراتيجية في صياغتها استراتيجيتها². ووفق هذا المنظور، فالتحليل الإستراتيجي وسيلة لضبط الرؤيا وصياغة الاستراتيجية.

3. التعريف الثالث: عرف (Davides) التحليل الاستراتيجي بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية³. هذا التعريف يعتبر التحليل الإستراتيجي أداة تخطيطية تضمن التفاعل السليم مع المتغيرات البيئية.

من التعارف السابقة للتحليل الاستراتيجي يمكن استخلاص مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالتحليل الاستراتيجي وهي على التوالي :

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص253.

² محمد حسين العيسوي وآخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة، مرجع سابق، ص 276.

³ حسن علي الزعي، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي-، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 110.

أ. التحليل الإستراتيجي هو مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات؛

ب. كذلك هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو المميزات في المؤسسة الاقتصادية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل الاستراتيجي

تتضمن عملية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة مجموعة من الأهداف كما أنها تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لمستقبلها وتواجدها في بيئة الأعمال.

الفرع الأول: أهمية التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة . وتحظى عملية التحليل الإستراتيجي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي¹:

1. تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة ، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛
2. يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
3. تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
4. يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي؛

¹ عماري عمار، الهاشمي بن واضح، القرني عبد الرحمن، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، ملتقى وطني حول تقييم المؤسسات، سكيكدة، الجزائر، 2014. ص 38.

5. الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية ؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛
 6. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ، وبدرجة تأثير كل منهما ، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب ، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... ؛
 7. سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الإقتصاد الوطني؛
 8. سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة ، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات ، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية ن وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة .
- الفرع الثاني: أهداف التحليل الاستراتيجي:**

- يهدف التحليل الاستراتيجي الى معرفة المؤشرات الاستراتيجية في المؤسسة كالحصة السوقية، مدى جودة المنتجات، المنافسة وغيرها من المؤشرات التي نعرف أو نشخص من خلالها وضعية المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة التي تخدم أهداف المؤسسة. لذلك فقد اتفق الكثير من الكتاب على أن عملية الادارة الاستراتيجية بمجممل وظائفها تبدأ بعملية التحليل الاستراتيجي من منطلقين هما:
1. تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية للمؤسسة؛
 2. تقدير جوانب القوة وجوانب الضعف للمؤسسة.
- إذن فالغرض من التحليل الاستراتيجي هو تشخيص بيئات المؤسسة والتي بدورها تتطلب فهم المهام الأساسية للقيام بالتحليل،¹ ويجب أن تصب نتائج جميع التحليلات في تمكين المؤسسة من انشاء جوانب قوتها بدقة، إضافة الى رفع وتعزيز الميزة التنافسية التي تنشأ من الأنشطة التي تمارسها واستجابة للضغوط التي تتعرض لها. ويسعى التحليل الاستراتيجي إلى اختيار الاستراتيجيات على أساس استغلال جوانب القوة وتصحيح وتقوية جوانب الضعف لبلوغ ميزة الفرص والاحاطة بالتهديدات الخارجية، وهذا يشكل لب مهمة التحليل.

¹ نعمة عباس الحفاجي، الادارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص113.

ومن جهة أخرى ترجع مبررات التحليل الى أن المدراء يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها لامتلاك عواملها لتأثيرات أولية في تغيير الاستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية بغية تطوير استراتيجيات تحقق الميزة للمؤسسة¹

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بالتحليل في حالتين:

- أ. حالة مؤسسة تعاني من اضطرابات ومشاكل: في هذه الحالة يعتبر التحليل ضروريا لتشخيص حالة المؤسسة وتحديد أسباب والمشاكل التي تعيشها المؤسسة (مثل: مشاكل مع الموردين، مشاكل في التوزيع، مشاكل في المنتج ...). ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها أو تكييف الاستراتيجية بما يتماشى مع تحسين الأوضاع.
- ب. حالة مؤسسة لا تعاني مشاكل: فاللجوء الى التحليل في هذه الحالة يكون رغبة من المؤسسة في تحسين أدائها، من أجل أن تصبح في نفس المستوى مع المنافسين أو تجاوزهم، وذلك بالاعتماد على الفرص الحالية والمستقبلية .

المطلب الثالث: مبادئ ومجالات التحليل الاستراتيجي.

مما لا شك فيه بأن التحليل الاستراتيجي يركز على جملة من المبادئ والأسس وكذا له عدة مجالات يمكن التطرق اليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مبادئ التحليل الاستراتيجي.

يرتكز التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية هي²:

1. المبدأ الأول : مبدأ السلطة

تعد السلطة المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات والتحفيزات، نظراً لأن التحليل الاستراتيجي لا يتضمن أحكاماً أخلاقية، ويؤكد أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين والوظائف والأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل، ولتباين الرؤى كانت الاستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة ومن ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة الممارسة لها والتي تضبطها.

إن الأسلوب الأول في ممارسة السلطة قائم على الصفات الشخصية للقائد الفاعل؛ بمعنى جملة من السمات التي تجعل الفرد الفاعل منفصلاً و متميزاً عن الأفراد الآخرين. ويكتسب معاملة خاصة باعتباره موهوباً بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية استثنائية. ويمكن أن نلاحظ هذه السمات في القائد الديني أو

¹ نعمة عباس الخفجي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² عبد القادر خريش، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، سوريا ، 2011، ص 32

القائد السياسي، في حين أن وظيفة المديرين تتمثل في التوسط بين القائد الفاعل والجمهور. وتبدو هذه السلطة قائمة أساساً على المميزات التي يتمتع بها الشخص.

أ. أنماط السلطة:

يحدد Mintzberg نمطين من السلطة: البنية الإلزامية الذي يسمح بالتكيف مع المحيط المتغير وينمي اللامركزية والعلاقات الشخصية، والنمط الآخر هو النسق المغلق الذي يضمن استقرار المؤسسة، ويقوم على الموارد المادية والرمزية التي تساعد المؤسسة على اكتساب ثقافة خاصة بها وكياناً مميزاً في بيئة ارتباطية، مما يجبر المدير على أن يكون يقظاً في تدبير هذه الموارد وإيجاد مخرج لمعيقات لا تنذر بقدمومها بل تتعجل في ضرب التنظيم، الشيء الذي يجعل دور سلطة المدير ذا أهمية بالغة في تدبير ذلك وضمان السير العادي للمؤسسة، ولا نعني بكلمة عادي عدم وجود مشاكل أو عراقيل، بل يسعى بكل اجتهاد إلى ابتداعها من أجل تحفيز المؤسسة على تحديد مواردها واختبار مدى صحة تدبير إستراتيجيتها وكيفية استعمال السلطة في ضمان ذلك مع هامش أكيد من الحرية وهذا ما يبين أن السلطة بمنزلة عامل مفسر مهم لسير المؤسسة كتنظيم.

ب. مصادر السلطة:

تساءل M. Crozier عن الأسباب التي تجعل المدير محل ثقة تابعيه؟ ولماذا يعترفون بشرعية سلطته؟ يجب: أن مصادر السلطة كفيفة بضمان ذلك، وهي:

- **الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي:** ينفرد الخبير بالمهارة والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم، ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه، فالخبير القادر على حل المشاكل الصعبة والمتشابكة يمتلك بالضرورة سلطة معينة؛

- **التحكم في علاقات المحيط:** التي تندرج في نسج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، ويعد هذا المصدر أكثر أهمية واستقراراً، ف قوة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها للمؤسسة، وتعد ضرورة ملحة لتصميم الاستراتيجية التديرية بها، بحيث الفاعل الذي يستعين في التنظيم بعلاقات اكتسبها من تنظيم آخر يصل إلى نهايات جد استراتيجية؛

- **الاتصال:** من صعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تسهم في إنجاح القرار لأن فشله لا يتعلق دوماً بنوعية وقيمة معديه بل بنقص المعلومات أو بسوء إيصال القرار، ومن ثمَّ سوء تطبيقه. فكل فرد من المؤسسة يحتاج للمعلومات ومن ثم فهو في تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها؛

- استعمال القواعد التنظيمية: تكون قيمة النتائج باهرة لأعضاء المؤسسة في علاقاتها السلطة ماداموا يتحكمون ويعون استعمال القواعد، ولهذا قامت التنظيمات الكبرى بإسناد أعضائها استناداً إلى أن حسن التصرف ينبع دوماً من المعرفة الكاملة بالقواعد. وهذا ما يؤكد أن التنظيمات الكبرى لا تحتاج إلى مدبرين بكفاءات وخبرات عالية بل إلى الإلتزام والفحص والمراقبة الثابتة والمنظمة.

2. المبدأ الثاني: منطقة الشك

لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع إلى مصدرها الرئيسي: الاستقلالية سواء أكانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل محل كفاءة العامل (دوره) من مكانته، فإذا سلّمنا أن الاستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تنجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين ودون استقلالية. فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوماً هامشاً من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم بعضاً، أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم، إذن لا يكفي المدبر أن يتمتع باستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوئته وقد توجد في تنظيمات البيروقراطية مناوئات متجمدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم إلى جملة من الشكوك والارتياحات المرتفعة (تقنية وتجارية إنسانية ومالية وغيرها)، والفاعل الأكثر تحكماً فيها بواسطة كفاءاته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع أن يتنبأ بحدوثها ومن ثم فإنه يتوفر على أكبر مصدر للسلطة، ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة؛ إذن يتبين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، وتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها إلى حد بعيد.

3. المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس

لا يتفاعل التنظيم مثل الجسم الإنساني ولا توجد تعديلات طبيعية بل يجب بناء هذه التعديلات، ومجموع هذه البناءات الدائمة التعديل يكون نسق الفعل الملموس. ولهذا يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين، بمعنى أن كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج، ومن ثم لا يعد التنظيم معطى طبيعياً بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كلفة سلوك المدبرين. وإن وجدت ضغوطات تسمح ب بروز مناطق الشك، ففي مثل هذه المناوئات الهيكلية يختار المدبرون استراتيجيتهم الناجمة من ضمن عدة إمكانيات متاحة. يعتمد نسق الفعل الملموس على فكرة الشبكة ويسير وفق نموذج خاص يسمح للمدبرين بحل المشاكل الملموسة التي يواجهها التنظيم حسب العلاقات المعتادة، التي يتم نسجها والحفاظ عليها وفق منافع الأفراد وضغوطات المحيط، ومن ثمّ بالحلول التي يقترحها المدبرون. نسق الفعل الملموس هو ظاهرة

ملموسة قابلة للتحقيق وهو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين، والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية، ولاستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات ولذلك تعد هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة. والتغيير الناجح هو نتاج سيرورة جماعية يتم من خلالها خلق وتحريك الموارد، والقدرات الضرورية للأعضاء، قصد بناء مناورات جديدة تتمتع بحرية التطبيق دون قيود، وتجعل النسق يضبط التوجه أو إعادة التوجيه كجماعة إنسانية وليس كآلة، ولهذا كان التغيير تعديلاً للوضعية أو وظيفة أو نمطاً إدارياً، وفي الوقت نفسه تحويل أنماط ضبط تلك الوضعيات.

يعد التفكير الاستراتيجي والتفكير النسقي متكاملين ومتناقضين ومتقاربين، حيث اعتمد M. Crozier على صلة الفرد(المجتمع وبالأخص الحريات الفردية) الضغوطات الاجتماعية. وانتقد بشدة النسقية التقليدية التي تجهل البعد الاستراتيجي للسلوك الإنساني وقاعدتها المتمثلة في توقع البناءات الإنسانية.

عرف M. Crozier نسق الفعل الملموس بأنه جماعة إنسانية مهيكلية تنسق أفعال أعضائه بفضل آليات المناورة الثابتة نسبياً والتي تضمن البناء أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها، بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. ويؤكد أن ضغوطات التنظيم التي تكون الممر المفروض لعلاقات السلطة أي نسق العلاقات، وتهدف هذه المفاهيم إلى توضيح وإجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض.

الفرع الثاني: مجالات التحليل الاستراتيجي

يهتم التحليل الإستراتيجي بدراسة المؤسسة سواء تعلق الأمر بعوامل بيئتها الخارجية أو بمواردها وعوامل بيئتها الداخلية، حيث أن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في مختلف أنشطتها واردة، و معرفتها لبيئتها الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز جوانب القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة تجنب التهديدات المحتملة، إضافة إلى محاولة التخلص من جوانب الضعف أو تحجيم آثارها إلى أدنى حد ممكن مع تطوير إستراتيجيات لبناء المزايا التنافسية في ظل هذه العوامل¹.

ولغرض معرفة المجالات التي يشملها التحليل الإستراتيجي سيتم الإعتماد على آراء و أفكار مجموعة من باحثي الإدارة الإستراتيجية وهي موضحة في الجدول الموالي :

¹ عمر بن سديرة ، التحليل الإستراتيجي كمدخل بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس (سطيف1) ،(غير منشورة)، الجزائر ، 2014. ص 79.

الجدول (01) : مجالات التحليل الإستراتيجي حسب بعض كتاب الإدارة الإستراتيجية.

الكتاب	السنة	مجالات التحليل الإستراتيجي
JAUCH AND GLUECK	1988	تحليل البيئة العامة ، تحليل البيئة الصناعية و الدولية ، تحليل العوامل الداخلية.
MINTSBERG AND QUIN	1993	تحليل النشاط، تحليل المنافسة.
DAFT	1995	البيئة الخارجية، البيئة الداخلية.
HILL AND JONES	1995	تحليل البيئة الخارجية ، تحليل المصادر الداخلية للميزة التنافسية.
WHEELER AND HUNGER	1995	تحليل البيئة العامة ، تحليل النشاط.
AKER	1996	التحليل الداخلي ، التحليل الذاتي.
JOHNSON AND SCHOLES	2008	تحليل البيئة ، تحليل الموارد و الاستعدادات الإستراتيجية ، تحليل الثقافة التنظيمية ، تحليل توقعات المساهمين.

المصدر : نعمة عباس الكفاحي، الإدارة الإستراتيجية المداخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية،

2004، ص ص 217-218.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

خضع مفهوم البيئة الى تطورات كثيرة سواء من جانب مكوناته أو من جانب أبعاده، وكذا تعقد هذه الابعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى ناتجة عن التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي، فالمؤسسات لا تنشط في الفراغ فهي تنشط ضمن بيئات متنوعة الأشكال والمكونات، فيوجد عمليات تبادل وتفاعل مستمرة تجري بين المؤسسة وبيئتها، لأن هذه الأخيرة تمثل جميع ما يحيط بالمؤسسة ولا يكون جزءا منها في حين الرؤية الفعلية لبيئة المؤسسة تمثل مجموعة العوامل والمكونات والابعاد التي تؤثر في ممارسات المؤسسة .

وكون البيئة مفهوم شمولي وواسع النطاق، فان أغلب الدراسات تشير الى تقسيمها الى بيئة خارجية للمؤسسة وبيئة داخلية لها، وان التفاعل المستمر بين البيئتين السابقتين يحدد قدرة المؤسسة على النجاح والاستمرار في العمل.

ولهذا التعرف وفهم البيئة الخارجية وكيفية تعامل المؤسسات معها سيتم التطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب نعالج من خلالها ماهية البيئة الخارجية

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

إن فهم البيئة الخارجية للمؤسسة يعتبر شرطا أساسيا لنجاحها واستقرارها، حيث يرتبط هذا الفهم بقدرة المؤسسة على تجميع وتحليل وفحص البيانات والمعلومات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة، بهذا المطلب سنتطرق الى جملة التعاريف التي تطرقت الى البيئة الخارجية .

الفرع الأول : تعريف البيئة الخارجية

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل الكثير من الكتاب والباحثين ينظرون اليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة وفيما يلي بعض التعاريف للبيئة الخارجية:

1. التعريف الأول: يقصد بالبيئة الخارجية هو محيط المؤسسة أو كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة، حالية أو محتملة بالمؤسسة أي أن المحيط هو كل شيء عدا المؤسسة.¹ ركز هذا التعريف على أن البيئة الخارجية هي كل ما هو خارجي له علاقة بالمؤسسة.

¹H.mentaberg. **Structure et dynamique des organisations.** éditions des organisations. paris.2002.p245

2. التعريف الثاني: حسب (Emery & Trist) هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المؤسسة تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالة ونتائج مختلفة¹. فيمكن القول بأن البيئة الخارجية هي كل ما هو خارج المؤسسة يؤثر ويتأثر بها.

3. التعريف الثالث: حسب (Daft) فان البيئة الخارجية للمؤسسة هي كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية. ومن هذا التعريف فان البيئة الخارجية للمؤسسة هي كل ما هو خارجي يؤثر على عملية صنع القرار.

5. التعريف الرابع: تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، و تتعامل معه لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها و تشمل العملاء، و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها المنافسين، و جماعات التأثير، أو الضغط².

من التعاريف السابقة للبيئة الخارجية يمكن وضع تعريف اجرائي يشمل العناصر السابقة التي تطرقت لها التعاريف السابقة وفيما يلي يمكن القول بأن البيئة الخارجية هي :

مجمل العناصر المكونة للمحيط الذي تنشط به المؤسسة والذي يؤثر على سيورة نشاطها كما تؤثر هي فيه، بمعنى وجود علاقة تآثر وتأثير متبادل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي

الفرع الثاني: مستويات البيئة الخارجية

إن كون أن البيئة الخارجية لمؤسسات الأعمال شاملة و معقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها و نجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة الكلية، والثاني بالبيئة الصناعية³.

1. البيئة الكلية:

تتكون البيئة الكلية للمؤسسة من مجموعة من القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة و على غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة و هذه

¹ طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 255.

² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 203

³ جمال الدين المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية- منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 123-

القوى توجد في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليها و فيما يلي استعراض لأهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية:

أ. المتغيرات الاقتصادية:

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع ، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة و تتأثر المؤسسات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي، فمثلا تقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديدا للمؤسسات التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق، و انخفاض سعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عمليات التوسع وهذه بعض القوى الاقتصادية التي تعمل في البيئة الكلية : معدل الفائدة، الميل للإنفاق، الميل للادخار، معدل التضخم، تقلب الأسعار، متوسط الدخل الفردي، السياسات الاقتصادية والمالية.

ب. المتغيرات الاجتماعية :

تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم والعادات والتقاليد، والخصائص السكانية والخصائص المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية و العالمية و التغير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابيا، أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو العكس قد يكون سلبيا و من بين هذه القوى الاجتماعية ما يلي: عدد المواليد، معدل الزواج، مستوى الثقافة والتعليم، عدد النساء العاملات، توزيع السكان، عادات الشراء.

ج. المتغيرات السياسية

القوى السياسية هي تلك القوى التي تحركها القرارات و القوانين والسياسات الحكومية، كمنح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة، و في نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية و هذه بعض القوى السياسية: الضرائب والرسوم، الإعفاءات الجمركية، قوانين حماية البيئة، تأثير الانتخابات، الاستقرار السياسي و القرارات السياسية.

د. المتغيرات التكنولوجية:

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية فنجد بعض المؤسسات تتعرض لتهديد مباشر نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون وهذا ما ينجر عنه انخفاض في جودة منتجاتها وارتفاع في تكلفتها، في حين أن المؤسسات التي تعتمد على مستوى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجني ثمار تقدمها التكنولوجي و من بين القوى التكنولوجية ما يلي:

– التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون؛

- طرق الحصول على التكنولوجيا؛
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا؛
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج؛
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة؛
- التكنولوجيا الحديثة في التسويق.

2. البيئة الصناعية :

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، ويمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و تتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات و تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا و إيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء و على قدرتها على المحافظة على العمالة الجيدة وتتكون البيئة الصناعية من القوى الآتية:

أ. المنافسين الحاليين؛

ب. المنافسين المحتملين؛

ت. العملاء؛

ث. الموردين؛

ج. القوى العاملة؛

ح. السلع البديلة.

والجدول الموالي يلخص أهم النقاط التي تطرقنا لها فيما يخص متغيرات البيئة الخارجية:

الجدول (02): المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية

المتغيرات البعده	أمثلة على بعض المتغيرات
الاقتصادي	الناتج القومي الاجمالي، الدخل القومي، معدل النمو، متوسط دخل الفرد، معدلات الفائدة، معدل البطالة، التضخم والنكماش، توفر الطاقة وتكلفتها
الاجتماعي	أنماط الحياة الاجتماعية، أنشطة الاستهلاك، معدل نمو السكان، معدلات الولادة والوفيات، تكوين الاسرة.
السياسي والقانوني	النظام السياسي، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية الحريات، الاستهلاك، الاتجاه نحو الاستثمار، قوانين التوظيف والترقيات، قوانين الضرائب والجمارك.
الثقافي	أنظمة التعليم، الخبرات، القيم الفردية والجماعية، السلوك التغير والتطوير.
التكنولوجي	الانفاق على البحث والتطوير، حماية الاختراعات والابتكارات، نقل التكنولوجيا، تحسين الانتاجية من خلال التكنولوجيا
المعلوماتي والمعرفي	توفر الموارد المعرفية، توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية، توفر نظم معلومات استراتيجية

المصدر : طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل

للنشر، الاردن، 2007، ص 258

المطلب الثاني: ماهية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

تتسم بيئة المؤسسة الخارجية تحديدا بالتعقيد، نظرا لأن البيئة الخارجية تؤثر على أداء المؤسسة، فان عليها تطوير مهاراتها لتحديد الفرص والتهديدات الموجودة أو ما يسمى بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تعددت التعاريف حول عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة وفيما يلي نذكر أهمها:

1. **التعريف الأول:** يعرف على أنه المرحلة الأولى في عملية الرصد والتدقيق، وهو يولد المعلومات والتحليلات الضرورية للمؤسسة لكي تبدأ بتحديد العوامل الرئيسة الواجب تأشيرها من أجل تطوير استراتيجية ناجحة.¹ يتمحور هذا التعريف على أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ماهو إلا وسيلة تعتمد على المعلومات من أجل وضع الاستراتيجية.

¹ محمد حسين العيسوي، الادارة الاستراتيجية المستدامة، مرجع سابق، ص 298.

2. التعريف الثاني: يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية. و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها من جهة و بينها و بين المؤسسة من جهة أخرى.¹ ركز هذا التعريف على عناصر البيئة الخارجية وكيفيه استخلاص الفرص والتهديدات من خلال دراستها.

من التعريفين السابقين يمكن ان نستخلص بان عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجي تعتمد بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة. وتحتاج عملية الجمع إلى اجتماع يضم كل إطارات المؤسسة يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك بجمع معلومات من خلال الإحصائيات، ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات.

بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة.

أ. الفرص: هي أوضاع أفضل للمؤسسة لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة المبيعات، أو إزاحة منافس.
ب. التهديدات: هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء، فرض ضرائب على منتجاتها.

الفرع الثاني: سيورة عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

إن التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسات عملية مهمة لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض من وراء التخطيط الاستراتيجي، إذ مازال هناك العديد من الخطوات الأساسية والمطلوبة لتعظيم المنافع الناجمة عن دراسة البيئة الخارجية و هذه الخطوات هي ²:

1. جمع المعلومات عن البيئة، واستكشاف التهديدات والفرص الموجودة في البيئة ثم العمل على تحليلها بشكل جيد.

أ. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية (الاستخبار الصناعي) :

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2002، ص 65.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 155.

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الاستراتيجي حيث لا بد من تحديد نوعية و مصادر الحصول على المعلومات و تحديد الشخص المسؤول عن ذلك، وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح عن طريق:

- كيفية تحديد المعلومات المطلوبة، ويتم ذلك من خلال العديد من الأساليب منها (المناقشات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية، والتقارير التي يعدها ويقدمها المدراء)؛
- الحصول على المعلومات من مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل:

(الوزارات و الهيئات الحكومية، التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية، مكاتب الاستشارات الإدارية، الغرف التجارية و الصناعية، المجالات العالمية والمتخصصة، النشرات عبر شبكة الانترنت، أفراد ذوي اختصاص في هذا الميدان)؛

- يجب أن تكون هناك وحدة تنظيم مسؤولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات و تقديمها في شكل سهل فهمه، وتحليله و تخزينه و تشغيله، حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية الحية، و يجب ملاحظة و دراسة الأهمية النسبية للمعلومات و توقيت جمعها.

ب. التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة :

تستدعي الضرورة بعد قيام المؤسسة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية، تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام لذلك يجب أن تضع المؤسسة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ والتنبؤ هو مجموعة الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل.

ج. تحليل الفرص والتهديدات :

على المؤسسة أن تستعرض نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في الصناعة وفي البيئة الكلية والمتاحة للمؤسسة، وكذلك التهديدات التي تفرضها البيئة الكلية و البيئة الصناعية على المؤسسة وعلى المؤسسة أن تضع كل من الفرص والتهديدات التي تم رصدها من خلال تقييم البيئة الخارجية في العمود الأول لقائمة نتائج تقييم البيئة الخارجية وفي العمود الثاني تحدد المؤسسة الأهمية النسبية للفرص والتهديدات في الصناعة بشكل عام.

بمعنى أن هذا العمود يبين مقدار التأثير الإيجابي النسبي، أي بالنسبة للفرص الأخرى، على نجاح مؤسسات الصناعة، ففي صناعة المقاولات قد تكون قيمة الأهمية النسبية التي تتمثل في وجود مشروعات توسعية حكومية و الأهمية هي 0.18، ومعنى ذلك أن هذه الفرصة تساوي 18% من إجمالي الفرص الموجودة في الصناعة، في حين أن توافر القروض قصيرة الأجل رغم أنها فرصة إلا أن أهميتها النسبية قيمتها 0.02 بمعنى 2 %

من إجمالي الفرص الموجودة في الصناعة وبالمثل يتم تقييم قيمة الأهمية النسبية للتهديدات المفروضة على الصناعة، فقد تكون قيمة الأهمية النسبية لوجود بدائل قريبة من منتجات الصناعة هي 0.12 أي أن قيمة التهديد تساوي 12% من إجمالي التهديدات المفروضة على الصناعة، ومن المنطقي ألا تزيد مجموع الأهمية النسبية لكل عناصر الفرص و التهديدات عن 1 صحيح.

أما العمود الثالث فيخصص لرتبة المؤسسة، أي مكانتها في الصناعة بالمقارنة بالمنافسين لها في الصناعة و تتكون درجات الرتب من خمسة درجات. فإذا تم تقييم رتبة المؤسسة بخمسة، فمعناها أنها من أقوى مؤسسات الصناعة احتمالاً للاستفادة من الفرص. أما إذا قيمت بسالب خمسة (-5) فمعناها أنها من أكثر مؤسسات الصناعة تعرضاً للتهديدات .

والعمود الرابع يخصص لتقييم المركز التنافسي للمؤسسة ، و ذلك بضرب الأهمية النسبية للفرصة أو التهديد في رتبة المؤسسة في الصناعة و يمكن توضيح ما سبق في الجدول التالي:

الجدول (03): نموذج لقائمة تقييم البيئة الخارجية

الفرص والتهديدات	الأهمية النسبية للعنصر	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي للمؤسسة
فرصة 1			
فرصة 2			
فرصة 3			
تهديد 1			
تهديد 2			
تهديد 3			
المجموع	1		

المصدر: من اعداد الطالبة تلخيصا لما ورد اعلاه

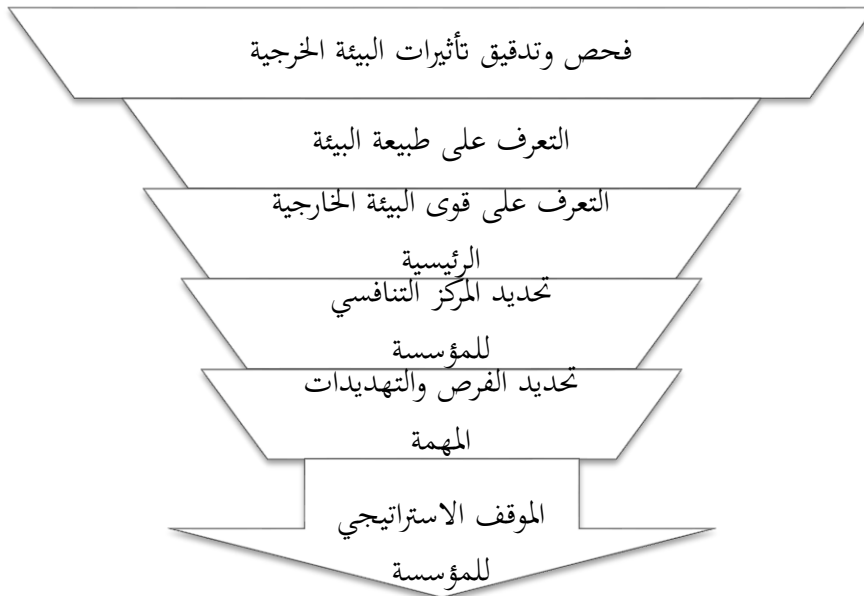
الفرع الثالث: خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

إن تحليل البيئة الخارجية ليست بالعملية السهلة، بل انها تحتاج الى خبرات وتراكم معرفي وإمكانات، أن المؤسسات لديها منهجيتها الخاصة وطرقها وأساليبها للتعامل مع مفردات ومتغيرات البيئة الخارجية، واذا نعطي هنا مجموعة من الخطوات الواجب اتباعها عن القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، فان هذه الخطوات تمثل الخطوات العامة للتحليل التي تؤطرها المؤسسات وفق اعتبارات الخاصة وطبيعة بيئة عملها.¹

¹ طاهر محسن الغالي، مرجع سابق ص 279.

1. تدقيق وفحص متغيرات البيئة الخارجية وتأثيرها بهدف التعرف على أكثر هذه العوامل تأثيراً في امكانيات المؤسسة ومستوى أدائها.
 2. التعرف على طبيعة الثبات والتغير في قطاعات البيئة الخارجية من حيث كفاية، ووضوح المعلومات المتوفرة عن هذه البيئة وعواملها المختلفة، بحيث يساعد ذلك الادارة العليا عن تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز عليها، وتوضيح امكانيات التكيف معها والطرق المناسبة لذلك.
 3. اجراء التحليل الهيكلي لعوامل البيئة الخارجية المباشرة بهدف تحديد تأثيرات قوى البيئة الرئيسية وامكانيات الادارة في مواجهتها وخاصة في البيئة التنافسية.
 4. التعرف على المركز التنافسي للمؤسسة قياساً بالمنافسين لها في الصناعة والذين يقدمون منتجات متشابهة ويعملون في نفس السوق ويستهدفون نفس العملاء.
 5. تحديد الفرص والتهديدات والتي يساهم التحليل الاستراتيجي باكتشافها، أي تحديد مجالات الاستثمار والربح والسعي لتجنب التهديدات.
 6. تحديد المركز الاستراتيجي النهائي للمؤسسة من خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها كنتيجة لتحليل البيئة الداخلية.
- والشكل الموالي يلخص المراحل التي سبق ذكرها:

الشكل (1): خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، 2007،

من الشكل أعلاه تدرج خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بالترتيب من الأعلى الى الأسفل بتحليل البيئة الخارجية وتبيان الموقف التنافسي للمؤسسة وأهم الفرص والتهديدات ثم اتخاذ الموقف الاستراتيجي المناسب للمؤسسة.

المطلب الثالث: أساليب ونماذج تحليل البيئة الخارجية:

تتعدد وتتغير أساليب وتقنيات تحليل البيئة الخارجية ببعديها العامة والخاصة، ان قدرة المؤسسات على استخدام أساليب ترتبط بمجموعة من العوامل ستتطور لها في مايلي، كذلك سنحلل أهم نماذج تحليل البيئة الخارجية في هذا المطلب.

الفرع الأول: أساليب تحليل البيئة الخارجية

تتمثل أساليب تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في المسح البيئي والتنبؤ البيئي والرقابة البيئية والتي سنتطرق لها بالتفصيل فيما يلي¹:

1. **المسح البيئي:** ان التغيرات التي تحصل في البيئة تحتاج من المؤسسة أن تجري مسحاً لها وتتابعها، وان هذا المسح يتم من خلال متابعة رصد الاحداث ومعرفة اتجاهات تطورها اللاحقة، لقد طورت المؤسسات الكبيرة وحدات متخصصة في هيكلها التنظيمي للمسح البيئي، وتقوم هذه الوحدات من خلال خبراتها بتقديم دراسات عامة حول البيئة الشاملة أو تقديم دراسات متخصصة حول بعض أوجه البيئة الخارجية، كالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها في المؤسسات الاقل امكانيات وحجم وموارد قد يصار الى تكليف بعض مراكز البحوث المتخصصة أو الباحثين بإجراء مسوحات للبيئة.

إن الفحص البيئي المنهجي والمنظم عادة ما تقوم به المؤسسات تمتلك خلايا خاصة للمسح البيئي الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وتحاول هذه الخلايا تشكيل قواعد معلومات تدعم اتخاذ القرار وتساهم في صياغة استراتيجيات ملائمة.

2. **التنبؤ البيئي:** تستخدم المؤسسات طرق واساليب مختلفة لغرض التنبؤ بالوضع المستقبلي للمؤسسة ولكل واحدة من هذه الطرق ميزاتها ومحددات استخدامها وعيوبها. وفي الغالب تستخدم المؤسسات النماذج الكمية

¹ طاهر محسن الغالي، مرجع سابق ص ص 281-282.

كأسلوب السلاسل الزمنية وأساليب الاقتصاد الرياضي وتحليل الانحدار والطرق الاحصائية واساليب بحوث العمليات المختلفة للتنبؤ بمجالات معينة واتجاهات محددة خاصة بالمبيعات والايادات والتكاليف وغيرها.

وتمثل هذه وغيرها حزمة من أساليب التنبؤ الكمي ذات الفائدة لإعطاء حلول ومعالجات دقيقة للعديد من أوجه عمل المؤسسة، من بين هذه الاساليب الكمية العصف الذهني، دلفي، تحليل التأثير المتقاطع، تحليل تأثير الاتجاه.

3. **الرقابة البيئية:** يمكن للإدارة العليا للمؤسسة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها في منهجيتها الخاصة للرقابة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استنادا الى رؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها وكذلك المدراء الرئيسيون في المؤسسة يمكن أن يعيدوا النظر باستمرار الاستنتاجات والطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالمسح والتنبؤ البيئي، وفي هذه الحالة غان الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن أن ينطلق منها العديد من البحوث المتخصصة وفي مختلف الاتجاهات لغرض التأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة الملتقطة من قبل المدراء من بعض المؤشرات والاحداث البيئية.

الفرع الثاني: نماذج التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية :

يتم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستعمال نموذجي تحليل البيئة الغير مباشرة PESTEL وتحليل البيئة المباشرة للقوى الخمسة ل Porter

1. تحليل البيئة الخارجية الغير مباشرة باستعمال PESTEL

تحليل PESTEL هي أداة تحليل تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المؤسسة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

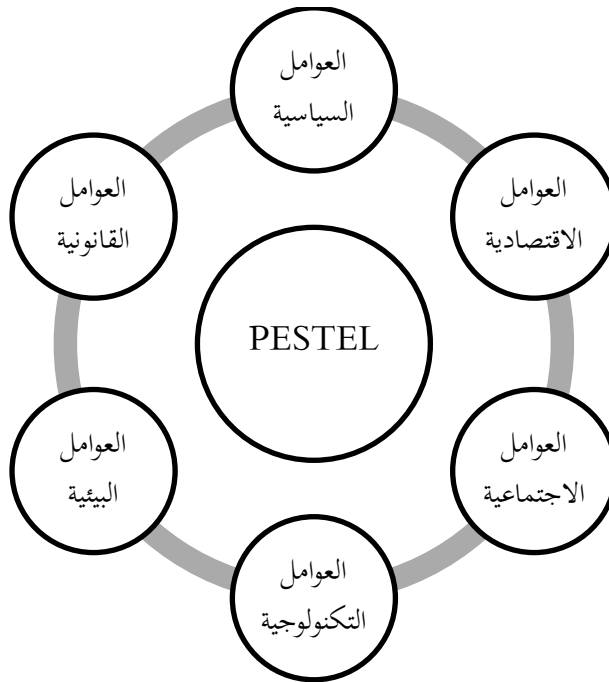
وتأتي كلمة PEST اختصارا، وهي الأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسة Politics، الاقتصاد Economics، المجتمع Social، التكنولوجيا Technology، بينما في مصطلح (PESTEL) يضاف معيارين آخرين هما البيئة Environment، والقوانين Law وأحيانا يضم البعض هذين المحورين تحت محاور الPEST الأربعة.

ومن أجل إجراء تحليل الـ PESTEL يتعين على المديرين جمع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة الخارجية للمؤسسة.

يتضمن هذا التحليل مجموعة من الخطوات التي تقوم بها المؤسسة لدراسة البيئة الخارجية العامة وتحليلها وهي كالآتي¹:

- أ. تحديد القطاع البيئي موضوع الدراسة.
 - ب. تحديد المتغيرات الخاصة بكل قطاع.
 - ج. تمييز المتغيرات المهمة التي ينبغي التركيز عليها لكل قطاع.
 - د. تحديد احتمالية الحدوث لكل متغير من المتغيرات المذكورة ودراسة أثر ذلك على المؤسسة.
- والشكل الموالي يمثل نموذج التحليل لـ PESTEL:

الشكل (02): نموذج تحليل PESTEL



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما ورد في: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2002، ص 68

من خلال الشكل السابق يتبين بأن هذا النموذج ماهو الا تحليل للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة والتي تتكون من:

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق ص 67.

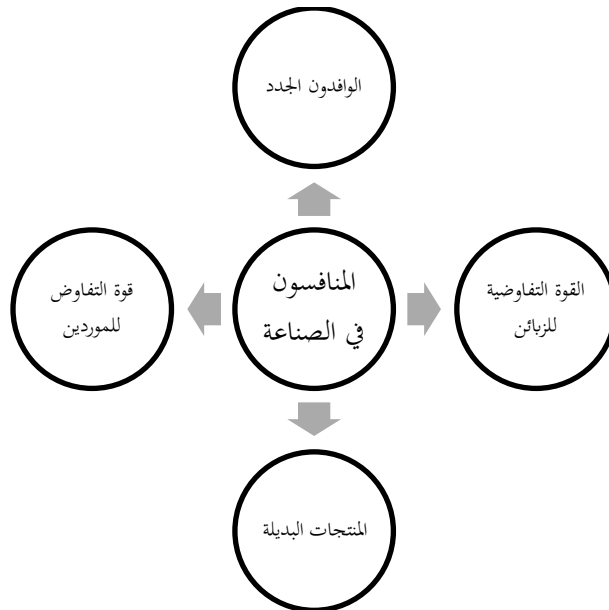
- العوامل و المتغيرات الاقتصادية: معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد... إلخ؛
- العوامل والمتغيرات السياسية: النظام السياسي، الاستقرار السياسي، السياسة العامة للدولة.. إلخ؛
- العوامل لمتغيرات الاجتماعية: القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف، العوامل الديموغرافية-السكانية، العوامل الثقافية إلخ؛
- العوامل والمتغيرات البيئية: المناخ الجوي، الطقس، التلوث إلخ؛
- العوامل والمتغيرات التكنولوجية: البنية التحتية التكنولوجية، تدفق الأنترنت، الأتمتة إلخ؛
- العوامل والمتغيرات القانونية: التشريعات الضريبية، قوانين العمل، قانون العمل إلخ.

2. تحليل البيئة الخارجية المباشرة باستعمال نموذج القوى الخمسة ل PORTER:

يعتمد نموذج بورتر على قاعدة أن إستراتيجية المؤسسة ينبغي أن تواجه الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمؤسسة، وبصفة خاصة فهم هيكل الصناعة وكيفية حدوث التغيرات التي تطرأ عليه ، وبناء على ذلك طور بورتر نموذجاً للقوى التي تشكل المنافسة داخل الصناعة أطلق عليه (نموذج القوى الخمس)

والشكل الموالي يوضع القوى الخمسة للمنافسة ل PORTER

الشكل (03): القوى التنافسية ال الخمسة ل PORTER



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، 2007،

أ. المنافسون في الصناعة: (العنصر المحوري في نموذج القوى الخمس):

يقصد بذلك الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية . وإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تنهياً للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا ما اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل الى درجة نشوب حرب أسعار .

ويمكن للصراع التنافسي أن يتم بالأشكال التالية : استخدام السعر، تصميم المنتج، الاتفاق على الترويج والإعلان، جهود البيع المباشر، خدمة ما بعد البيع.

ب. خطر دخول منافسين محتملين:

يقصد بالمنافسين المحتملين المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. فعادة ما يكون هؤلاء الداخلون يحملون أفكار جديدة وطاقت متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة وقد تؤدي الى انخفاضها مثل الربح للمؤسسات الموجودة، وكأي سوق جديدة لها محددات دخول بالنسبة للمنافسين الجدد نذكر منها¹:

- اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة؛
 - تمايز المنتجات وتباينها في الصفة الجوهر والصفات الكمالية؛
 - صعوبة الوصول الى قنوات التوزيع؛
 - المحددات السياسية والحكومية مثل حقوق التلويث وقوانين السلامة وغيرها.
- ت. لقوة التفاوضية للموردين: الموردين هم المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، والمواقف التي يكون فيها الموردين في وضع أقوى

- عندما لا تمثل الصناعة عميلاً مهماً للموردين؛
- عندما يهدد الموردين باستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات التي تنجها المؤسسة؛
- عندما يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج؛
- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيراً إذا ما تحولت الى مورد اخر؛
- عندما لا تستطيع المؤسسة المشتري اللجوء الى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بأنفسهم.

ث. القوة التفاوضية للزبائن، يقصد بها:

¹ samehar.wordpress.com/2015/12/04/a151208/comment-page-1(14/01/2015) .

- المستهلكين الأفراد الذين يستهلكون منتجات المؤسسة؛
 - المؤسسات التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة؛
 - ويكون الزبائن أكثر قوة في الظروف التالية:
 - عندما يتألف عرض الصناعة من مؤسسات صغير متعددة بينما المشترون قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم؛
 - عندما يقوم المشترون بشراء كمية كبيرة؛
 - عندما يعتمد عرض الصناعة على المشتريين بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبات؛
 - عندما يكون بمقدور المشتريين تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة ومن ثم ضرب المؤسسات بعضها ببعض لفرض تخفيض في الاسعار؛
 - عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين لشراء المدخلات من مؤسسات متعددة في آن واحد؛
 - عندما يكون بمقدور المشتريين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.
- ج. المنتجات البديلة:

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المؤسسة . لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة.

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

بما أن المؤسسات أنظمة معقدة تحتاج إلى تحليل بيئي خارجي لفهم مؤشرات البيئة الخارجية وكيفية التأثير عليها والتكيف معها، يوجد كذلك دور مهم لتحليل البيئة الداخلية وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث بدراسة البيئة الداخلية وأساليب تحليلها وصولاً إلى نموذج يجمع بين تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية

يتناول هذا المطلب أهم التعريفات التي تناولت البيئة الداخلية بالإضافة إلى أهم مكوناتها وكيفية التعامل مع كل مكون من أجل تبيان الموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية

تتعدد التعريفات حول مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة سنعرض مجموعة من التعاريف التي من شأنها أن تلم بالبيئة الداخلية فيما يلي:

1. **التعريف الأول:** يرى (certo, 1997) بأن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسة يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسة ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.¹

ركز هذا التعريف على أن البيئة الداخلية هي أحد مستويات التنظيم وبأن اختلاف قدرات المؤسسة هي من تحدد كيفية التعامل مع فرصها وتهديداتها.

2. **التعريف الثاني:** يعرف الغالي البيئة الداخلية للمؤسسة على أنها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.²

ركز هذا التعريف على أن البيئة الداخلية هي جميع العناصر الداخلية التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة.

3. **التعريف الثالث:** يقصد بالبيئة الداخلية على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكلي، الأهداف،

¹ طاهر محسن الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 283.

² نفس المرجع السابق، ص 283.

السياسات... الخ)، المكونات التسويقية (المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع... الخ)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والسيطرة المخزنية... الخ) والمكونات الشخصية /الأفراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب ، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية)¹.

يمكن اختصار البيئة الداخلية للمؤسسة على أنها جميع المكونات الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة مباشر بالمؤسسة تأثر وتتأثر بها.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الاجرائي التالي:

البيئة الداخلية للمؤسسة هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية وتقييم الإمكانات الداخلية للمؤسسة يعني تجميع بيانات وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية أي بالنسبة للمنافسين في القطاع.

الفرع الثاني: مكونات البيئة الداخلية

يمكن إجمالاً أن نحصر مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة، كما يوجد عنصر حديث ذو أهمية بالغة في نجاح المؤسسة وهو الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وذلك لما له من دور فاعل ورئيسي في نجاح المؤسسة وتحقيق نتائج أفضل وفيما شرح مفصل لكل هذه المكونات:

1. الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية للمؤسسة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم أجزاء أو مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة².

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية مؤسسة لأنه يعتمد على أهدافها وطبيعة عملها وظروفها البيئية وقد بينت تجارب و دراسات ميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار و تصميم الهيكل التنظيمي المناسب وذلك حسب 1988 ومن أهم هذه العوامل هي: إستراتيجية المؤسسة

¹ <http://www.uobabylon.edu.iq> (02-02-2014)

² عبد العزيز صالح بن حبتور، كتاب الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع بعمان، 2008، صفحة 192.

وحجمها ودورة حياتها، ومدى تركيز مكان عملها ودرجة تخصص اللازمة لها والقدرات الإنسانية التي تحتاجها ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها والثقافة السائدة في المؤسسة، فالمؤسسة التي تسود فيها الثقافة الأوتوقراطية مثلاً يصعب فيها تعويض الصلاحيات وهذا يعني نطاقاً أضيق للإشراف، وزيادة في عدد المستويات الإدارية و الاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات، كما أن التنسيق الأفقي بين الوحدات الإدارية يصبح أكثر صعوبة مما يتطلب جهوداً إضافية للتنسيق، ويقل تبادل المعلومات بين المستويات و الوحدات الإدارية، أما المؤسسة التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية فنجد فيها تعويضاً أوسع، ومشاركة فاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات وطرق اتصال أكثر تنوعاً، مما يسمح بتبادل المعلومات وبسرعة وانفتاح أكبر على البيئة الخارجية للمؤسسة ومرونة عالية في الاستجابة لاحتياجات المتغيرة .

2. الثقافة التنظيمية:

من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق ومحدد للثقافة التنظيمية، فقد وصفها بأنها الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المؤسسة، فيما عرف الباحث وزملائه ثقافة المؤسسة بأنها " شيء مشابهة لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المؤسسة من قيم، اعتقادات، مدركات، افتراضات، قواعد، معايير، وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة¹.

إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها، ومناخها أو الإحساس، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد، ومن هنا استمد مفهوم الثقافة التنظيمية أسسه ومقوماته، إذ تمثل الثقافة التنظيمية المعتقدات والقيم، ووجهات النظر، التوقعات، الرموز، الممارسات السائدة والمقبولة في أي مؤسسة ما خلال زمن معين .

3. الموارد :

إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المؤسسة على ماردّها، وتشمل الموارد المالية، الموارد الطبيعية، والموارد الطبيعية، والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها، كي تساهم في تنشيط، وتفعيل طاقات المؤسسة، وإمكانات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المؤسسة، وسرد ديناميكياتها وحيويتها، إنها الغذاء الفاعل لاستمراريتها.

لدينا الموارد التنظيمية وهي: أنظمة وعمليات أية مؤسسة وتشمل الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، والمشتريات والإنتاج و المالية، والبحث والتطوير ونظم المعلومات، والتسويق وأنظمة

¹ طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 295.

الرقابة، لهذا فإن مفهوم الموارد التنظيمية يعد إطارا شموليا ومتكاملا للموارد التي تمتلكها المؤسسة أو التي تحتاجها لإنجاز أهدافها، ورسالتها في السوق وفي المجتمع ولذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية، والذي يشمل على المعدات ووسائل المصنع والموقع الجغرافي، والمواد الأولية، وشبكة التوزيع والتكنولوجيا. فالموارد التنظيمية تظم الموارد المالية بالإضافة إلى المواد الأخرى غير المادية لكن السؤال المهم هنا، كيف نثمن، نقيم، ونزن، الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حاليا ومستقبلا .

وتصنف موارد المؤسسة الى موارد ملموسة وغير ملموسة وموارد بشرية كما هو مبين في الشكل

الموالي:

الجدول (04) : موارد المؤسسة

موارد المؤسسة		
ملموسة	غير ملموسة	بشرية
مالية	التكنولوجيا	المهارات
مادية	الشهرة	المعارف
	الثقافة	إمكانيات الاتصال والتعاون
	المعرفة	التحفيز

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ماورد في كتاب ، **stratégique** 8ème édition, Gerry Johnson et autres, Pearson' l'Angleterre, 2008 p 670

يعتبر فحص الموارد من قبل المؤسسة وتحليلها أمرا ذو أهمية كبيرة لذلك يأتي هذا التحليل شاملا لمجمل الموارد وفي مختلف أقسام المؤسسة كادارة الانتاج، والعمليات، وإدارة التسويق، وباقي الأقسام وهذا لتقديرها وعرفة ما عند المؤسسة وما ينقصها، ويكون المورد ذو أهمية اذا توفرت فيه الشروط التالية حسب ما يلي :¹

أ. أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة؛

ب. أن يتصف المورد بالندرة، بمعنى صعوبة تحصل المنافسين عليه، مثال احتكار تكنولوجيا ما؛

ج. مرد غير قابل للتقليد من قبل المنافسين أو ذو تكلفة عالية؛

د. أن يكون للمؤسسة القدرة على استغلال الموارد.

ويتكون المحيط المباشر للمؤسسة من مجموعة من العوامل التي تتفاعل وتؤثر فيها، ونذكر منها:

- **العنصر البشري** : وهو أهم عنصر في المؤسسة إذ يعتبر الإنسان وسيلة و هدف لكل جوانب عملية لإنتاج فجودة الإنتاج و ارتفاع مردودية المؤسسة تتوقف على مدى مهارة العنصر البشري. وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى محاولة جلب كل من لديه القدرة والمهارة على التأثير في العملية الإنتاجية، و يستلزم عن ذلك كشرط ضروري

¹ Gerry Johnson et autres, **stratégique**, op cite, p 670.

إعطاء الفرد البشري الأهمية المادية اللازمة والعناية المعنوية الضرورية بهدف تحسيسه بروح المسؤولية.

- الجهاز البشري : إن فرض هذا العنصر نفسه من خلال عملية التخطيط و التنظيم و التنسيق بمختلف

المؤسسة و مصالحها سيعطي دفعا قويا لجميع النشاطات، وتزداد الكفاءة والفعالية والعكس صحيح أيضا،

فأي ضعف للإدارة في دعامة من دعائمها سيكون سببا في عجز و نقص الإدارة ككل.

- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من

علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية، كنظام الحوافز والاتصال والعلاقات، والأجور.

4. العامل التكنولوجي :

إن الأجهزة و المعدات التي تمتلكها المؤسسة تؤثر إلى درجة كبيرة في العملية الإنتاجية ، إذ تحيط بهذا

العامل بعض العناصر الواجب توفرها حتى تكون له الفعالية المطلوبة ومنها :

- التحكم في الأجهزة التكنولوجية؛

- الصيانة المستمرة للمعدات؛

- توفر قطع الغيار في الوقت المناسب.

5. النظام القانوني:

يحدد هذا العنصر الحقوق والواجبات على العمال والمؤسسة، ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة إذ

أن الاتصاف بالمرونة مع المتغيرات الظرفية للقوانين يعطي أكثر كفاءة و مردودية و يساعد كثيرا على جلب أكبر

عدد ممكن من الزبائن.

6. البيئة العامة (سلسلة القيمة):

لفهم كيف تثبت المؤسسة إمكانياتها لكي تنافس، يجب أن تحدد المؤسسة أنواع معينة من الأنشطة التي

تكوّن المركز التنافسي للمؤسسة. تنخرط كل مؤسسة في العديد من الأنشطة والتي تحدد تنافسياتها في خدمة

العملاء في أماكن السوق، وتخلق بهذه الأنشطة قيمة اقتصادية. اداة التحليل المفيدة لاعطاء صورة وتحليل هذه

الأنشطة تتمثل في سلسلة القيمة¹.

الفرع الثالث: أهمية البيئة الداخلية للمؤسسة:

ليس بوسع أي مؤسسة، مهما كان حجمها أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير وتحليل تقييم بنيتها

الداخلية فعلى الرغم أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها إلا أن

¹ روبرت-أ-بتس-ديفيد.ل، الإدارة الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص204.

إستراتيجية المؤسسة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها كذلك مدى كفاءة إدارتها ومن ثم يجب أن تنبثق الإستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية. فالمؤسسات تهتم بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.¹

هنا تكمن أهمية البيئة الداخلية للمؤسسة فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف لها وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المؤسسة لان هذا التحليل وحده يساهم في تقييم والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة. وبواسطته يتم إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة وبه يمكن بيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق ووسائل تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية أو انتهاز الفرص الموجودة فيها. كما يحدد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو احتوائها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة. وأخيرا فان هذا التحليل يؤكد لنا ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات) فانه لا فائدة من كشف الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفا لها فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فان ذلك يمثل الطريقة التي ترشدنا لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر ويمكن القول إن لكل مؤسسة أو منشأة نواحي قوتها التي تختلف عن نواحي ضعفها، ويجدر بالمديرين التعرف على نواحي القوة في منشآتهم حتى يكونوا أقدر على استخدامها من خلال انتهاز الفرص السائحة في السوق الخارجية وكذا التعرف على نواحي الضعف في منشآتهم حتى يكونوا أقدر على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية للمنشأة باستخدام السياسة الملائمة في الناحيتين. بالمؤسسة خطوات رئيسية أهمها: تحديد نوع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي، وجمع هذه المعلومات وتبويبها ومناقشتها وتحديد أثرها على مسار ومستقبل المؤسسة....والمقصود بتحليل الأداء الداخلي للمؤسسة هو تحديد موقعها في الوقت الحالي وكيفية التوصل إلى تحقيق الأهداف.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 184

المطلب الثاني: ماهية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة

يعتمد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة على تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة فيما تملكه من موارد مختلفة وامكانيات تجعلها قادرة على تجاوز منافسيها وفيما يلي بعض التعاريف لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

الفرع الأول: تعريف تحليل البيئة الداخلية

من بين التعاريف التي خص بها التحليل الداخلي للبيئة الداخلية من منظر استراتيجي نذكر ما يلي :

1. التعريف الأول:

يعرف على أنه تحليل الموارد الضرورية لانجاز الأهداف والامكانيات التي تملكها المؤسسة من خلال استغلال تلك الموارد والقدرات المميزة التي تنفرد بها المؤسسة وتميزها عن المؤسسات المنافسة.¹ يركز هذا التعريف على أن عملية تحليل البيئة الداخلية هو تحليل الموارد الأساسية واستغلالها.

2. التعريف الثاني:

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة الإدارات الانتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية²، ومن المنطقي أنه لا توجد مؤسسة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المؤسسات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها، ومن الأمثلة المعروفة أن مؤسسة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير، مؤسسة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال، مؤسسة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الإلكترونيات.

من التعاريف السابقة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة نستنتج التعريف الاجرائي التالي:

هو العملية التي تتم بموجبها تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمؤسسة ومختلف مكوناتها وتحليلها للكشف عن نقاط القوة واستغلالها ونقاط الضعف من أجل استدارتها .

¹ محمد حسين العيسوي، الادارة الاستراتيجية المستدامة، مرجع سابق، ص 310.

² [https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/07/30/233858.html\(15/04/2014\)](https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/07/30/233858.html(15/04/2014))

الفرع الثاني: تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة:

على المؤسسة أن تستعرض نتائج تقييم البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة و الضعف، و حتى تقوم بذلك وجب عليها وضع كل النتائج في جدول يدعى قائمة نتائج تقييم البيئة الداخلية فيتم وضع كل نقاط القوة و الضعف التي يتم رصدها في العمود الأول أما العمود الثاني نحدد فيه الأهمية النسبية لما يتوافر لديها من نقاط ضعف و قوة للصناعة بشكل عام ، بمعنى أن هذا العمود يبين الأثر الايجابي لتوافر نقطة القوة المعنية في أي من مؤسسات الصناعة فالقيمة التي تعطى في هذا العمود تبين الأهمية النسبية لنقطة القوة بالنسبة لنقاط القوة الأخرى و تأثيرها على نجاح المؤسسات الصناعية فتوافر رأس المال هو نقطة قوة هامة في صناعة المقاولات قد تقيمها بما يساوي 18 % من إجمالي نقاط القوة اللازمة للنجاح في هذه الصناعة، في حين أن توافر العمالة المدربة هو أهم نقاط القوة في مؤسسة للاستشارات الإدارية، ربما يتم تقييمه بما لا يقل عن 70 % من إجمالي نقاط القوة اللازمة للنجاح في هذه الصناعة و من المنطقي ألا يزيد مجموع الأهمية النسبية لمحددات القوة و الضعف عن الواحد صحيح.

يخصص العمود الثالث لرتبة المؤسسة في الصناعة بالمقارنة بالمنافسين لها في الصناعة. و تتكون درجات الرتب من خمسة درجات ، فإذا تم تقييم رتبة المؤسسة بـ (5+) ، فمعناها أن المؤسسة واحدة من أقوى مؤسسات الصناعة ، أما إذا قيمت بـ (5-) فمعناها أنها واحدة من أضعف مؤسسات الصناعة¹

المطلب الثالث: مداخل ونماذج تحليل البيئة الداخلية:

مما لا شك فيه بأن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية مداخل أو أساليب تبين كيف يكون هذا التحليل سنتطرق اليها وكذلك أهم نماذج حللت البيئة الداخلية وصولا الى تحليل swot الذي يجمع بين تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

الفرع الأول: مداخل تحليل البيئة الداخلية

يؤدي تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الى معرفة مركز المؤسسة بشكل عام وموقفها التنافسي بشكل خاص، لذلك فان التعرف على مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة يساعد على اعادة النظر ببناء قدراتها، وبما يؤدي الى تعزيز مركزها التنافسي، وبشكل عام يمكن اجمال مداخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الى أربعة مداخل أساسية هي:

¹ محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجمعية، مصر، 2004، ص 200.

1. مدخل التحليل متعدد الاتجاهات:

يرتكز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات المؤسسة بدءاً بالتحليل العمودي على وفق التسلسل الهرمي والتقسيمات التنظيمية والمستويات الادارية المختلفة، وهنا يجري التحليل لأقسام المؤسسة بشكل منفرد، ومن ثم بشكل متداخل نزولاً الى المستويات الادارية الأدنى، ويمكن اجراء تحليل افقي للأقسام لمعرفة طبيعة الترابط فيما بينها ومعرفة طبيعة الأنظمة كنظم المعلومات والنظام المالي ونظام الاتصالات التسويقية وغيرها. لغرض التحكم في نقاط القوة ونقاط الضعف يمكن استخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية¹:

- أ. المعيار التاريخي، مقارنة المؤسسة بنفسها بقدرات سابقة.
- ب. المعيار التمييزي، وتتم فيه المقارنة بنماذج معيارية مستهدفة لمعرفة اقتراب أو ابتعاد المؤسسة من هذه النماذج.
- ج. المعيار التنافسي، وفيه تقارن المؤسسة نفسها بالقادة من المنافسين في القطاع.
- د. المعيار الحدي، وفيه تقارن المؤسسة نفسها بخصائص ومؤشرات الحد الأدنى أو المستوى الحدي للنجاح.

2. مدخل التحليل الشامل والجزئي:

في اطار هذا المدخل يكون التحليل على مرحلتين هما:

أ. تحليل مركز المؤسسة الشامل، وفيه التركيز على اجراء تقييم شامل لموارد المؤسسة وامكاناتها مقارنة بالسنوات السابقة أو بما يؤدي الى تأشير مواقع القوة السائدة للمركز التنافسي لها، وهنا يمكن استخدام ثلاث أنواع من المقاييس، وهي مقاييس الخصائص التمييزية (مايمز المؤسسة في فترة مضت عن الفترة الحالية)، مقاييس الكفاءة (مدى كفاءة المؤسسة في الفترة الحالية مقارنة بالفترة المحددة في السابق)، ونفس الشيء بالنسبة لمقاييس الفعالية.

ب. تحليل وظائف المؤسسة وأنشطتها، وهنا يجري التحليل وفق الاقسام التخصصية والمستويات الادارية ويركز هذا التحليل على ثلاث عناصر أساسية هي، تحليل الادارة بخبراتها ومهاراتها ومعارفها، كذلك فحص للمناخ الاداري السائد، تحليل لعمليات المؤسسة التسويقية والانتاجية والموارد البشرية وغيرها، واخيرا التحليل المالي الذي يستهدف مصادر التمويل والاستثمار والتدفق النقدي.

3. مدخل تحليل الموارد والكفاءات:

¹ طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 316.

إن الاتجاهات الأكثر حداثة في هذا المدخل ترى ضرورة توجه التحليل الى الموارد التي تتفرد بها المؤسسة كالموارد المعرفية ورأس المال وفي الحقيقة فان تحليل الموارد وفق هذا المدخل يمكن أن يكون بمستويين، الأول تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع ابعادها ومكوناتها وأصنافها، الصافي تحليل مركز ومستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة .

ولقد حدد الباحث (Dejoux, 2000) تعريف العناصر الرئيسة التي تتكامل وتجعل من الموارد مورد مهم لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما هو موضح في الجدول الموالي¹:

الجدول (05): مفاهيم متعلقة بمدخل الموارد والكفاءات

المصطلح	المفهوم
الموارد	تتشكل من مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة ، وتمثل في : - رأس مال مادي: التكنولوجيا، المصانع، المعدات، الموقع الجغرافي، مصادر المواد الأولية... - رأس مال بشري: الكفاءات المهنية، التكوين، الخبرة، العلاقات الاجتماعية... رأس مال تنظيمي : الكفاءات الجماعية ، التنظيمية ، نظام التنسيق ، التخطيط ، إدارة المعارف ، الرقابة ...
الموارد الإستراتيجية	تمثل في الموارد التي تتوفر فيها الخصائص التالية : القيمة ، الندرة ، غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين ، غير قابلة للإحلال ، تحقق ميزة تنافسية وحيدة (منفردة) على مستوى السوق.
الكفاءات التنظيمية	- هي عبارة عن موارد متميزة ، معظمها غير ملموسة ، وتكون ملكا للمؤسسة. - تعرف على أنها مجموعة من التدفقات الناتجة عن الموارد، كما تمثل مخزون بالنسبة للمؤسسة. -تعرف بأنها الشيء الذي تعتبر المؤسسة على دراية بفعله ، على عكس الموارد التي تمثل ما يمكن أن تفعله المؤسسة. أمثلة : شبكة معارف المعلومات ، وقاعدة البيانات ، براءات الاختراع...
الكفاءات المتميزة أو الإستراتيجية	- تتمثل في الكفاءات التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة، والتي تملها بميزة تنافسية. - متوفرة نوعا ما ، و تعزز الموقع التنافسي للمؤسسة في إطار تشكيلة منتجاتها أو خدماتها. - تكون في أغلب الأحيان غير مكشوفة بالنسبة للزبائن . - تكون وحيدة (منفردة) فيما يخص الصنف المنتمة إليه.

Source : Cécile Dejoux, **compétences aux cœurs de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2000, P P. 187-188 (adapté).

4. مدخل سلسلة القيمة:

¹ Cécile Dejoux, **compétences aux cœurs de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2000, P. 187-188 (adapté)

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد المداخل التي يمكن استخدامها في التأكد من وجود تناسق وتأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ، ووفقا لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها وخدماتها ، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة ، وهذا الاختلاف بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للقدرة التنافسية (نقطة قوة) ، وبالعكس قد تكون سلسلة القيمة نقطة ضعف إذا كانت القيمة التي تقدمها أقل من القيمة المعروضة في السوق.

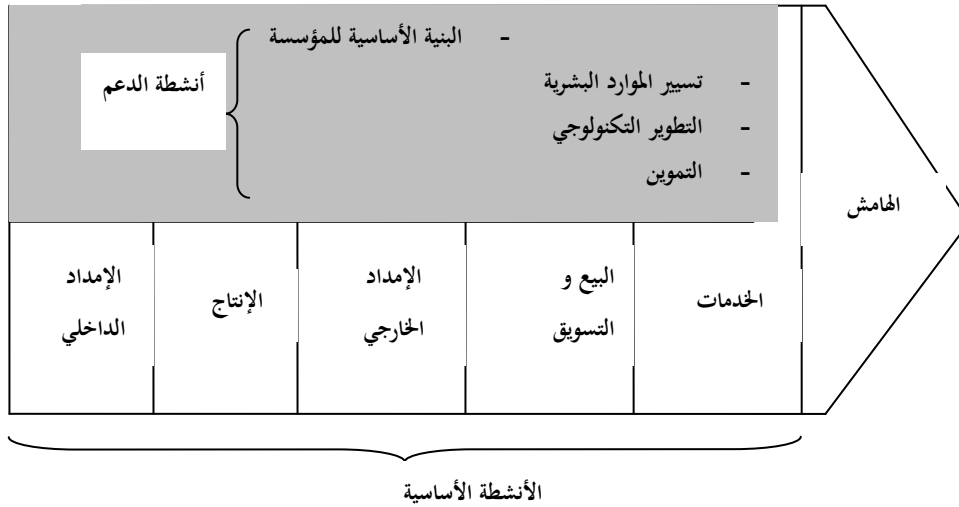
طور هذا الأسلوب من طرف الباحث (porter)، والذي بموجبه تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة رئيسية، وثانوية تضيف قيمة للمنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على امساهمة في بناء ميزات تنافسية للمؤسسة.

وحسب تحليل Porter فان سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة إلى قسمين هما:

أ. **القسم الأول** : الأنشطة الأولية (الأساسية) : ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون ، فهي تضمن تقديم المنتجات و الخدمات لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون. تقسم هذه الأنشطة إلى: الإنتاج، الإمداد الداخلي و الخارجي، البيع و التسويق، الخدمات.

ب. **القسم الثاني** : الأنشطة الداعمة (الثانوية) : تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف فعالية و فاعلية للوظائف الأخرى ، وهي مقسمة إلى : البنية الأساسية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية ، التطوير التكنولوجي ، التمويل. يمكن توضيح هذه الوظائف من خلال الشكل الموالي :

الشكل (04): سلسلة القيمة ل (porter)



المصدر: P 38 : Jean-Claude Tarondeau ; **Stratégie Industrielle** . Edition Vuibert . paris .

الشكل أعلاه يوضح الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة والمتمثلة في أهم وظائف المؤسسة على غرار التسويق والإنتاج والإمداد وصولاً إلى الخدمات، والأنشطة الثانوية أو الداعم المتمثلة في كل ما هو تطور تكنولوجي وتسيير الموارد البشرية.

الفرع الثاني: نماذج تحليل البيئة الداخلية

توجد مجموعة من النماذج المعتمدة في التحليل البيئي الداخلي، أبرزها ما يلي :

1. نموذج swot لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

يمكن ربط التحليل البيئي الداخلي بالتحليل البيئي الخارجي و ذلك من خلال نموذج التحليل الثنائي SWOT و هو اختصار للأربع مكونات الرئيسية له باللغة الانجليزية و هي نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، و التهديدات Threats.

يتم التركيز في التحليل الرباعي على العناصر التالية وهي القوة والضعف، الفرص والتهديدات. إذ تساعد هذه العناصر على تحديد العوامل المؤثرة على الخطط الاستراتيجية أو العمل أو المبادرة. ومعرفة هذه العناصر التي لها تأثيرات سلبية وإيجابية يساعد الشركات في التواصل بشكل أكثر فعالية لتحديد العناصر في الخطة كي يتم التركيز عليها.

عند كتابة التحليل الرباعي، يعتمد الكاتب في العادة على جدول مكون من أربعة خانات، ويتم إدراج كل عنصر مؤثر جنباً إلى جنب للمقارنة. بشكل عام، لن تطابق نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات المدرجة على الرغم من انه يجب أن يكون هناك بعض الارتباط بينهم.

يتكون هذا الاسلوب / التحليل الرباعي من جانبين¹:

أ. العوامل الداخلية

تشير العوامل الداخلية إلى نقاط القوة والضعف بما في ذلك الموارد والخبرات المتاحة لك، والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً وحقيقة من نقاط قوة وضعف وأن يتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات على سبيل المثال ما يلي:

- الموارد المالية مثل التمويل، مصادر الدخل وفرص الاستثمار؛
- الموارد المادية مثل المواقع ومرافق الشركة والمعدات؛
- الموارد البشرية مثل الموظفين، المتطوعين والجمهور المستهدف؛
- العمليات الحالية مثل برامج الموظفين، التسلسلات الهرمية ونظم البرمجيات.

ب. العوامل الخارجية

تتأثر كل شركة أو مؤسسة أو فرد بعوامل خارجية، ومن المهم أن توثق هذه العوامل وتؤخذ بعين الاعتبار سواء كانت متصلة بشكل مباشر أو غير مباشر بالفرص أو التهديدات. تشير عادة العوامل الخارجية إلى أمور خارجة عن سيطرة الشركة، على سبيل المثال ما يلي:

- تغيرات السوق، مثل: المنتجات، التكنولوجيا الجديدة أو التغيرات في احتياجات السوق؛
- التغيرات الاقتصادية، مثل: التغيرات المالية أو المحلية أو الدولية؛
- التمويل، مثل: التبرعات، الهيئات التشريعية والمؤسسات الأخرى؛
- التركيبة السكانية، مثل: العمر والعرق والجنس والثقافة للجمهور المستهدف.

موقع موضوع <https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%swot> 1-

للكاتب محمد صفوان الشرباتي، (2019/09/18) SWOT الاقتصادي، مقال بعنوان تحليل

والشكل الموالي يمثل نموذج تحليل swot :

الجدول (06): نموذج تحليل swot

نقاط القوة	نقاط الضعف	
تمويل متوفر، خبرة في السوق، قوة في القيادة والإدارة	المشروع معقد جداً، من المرجح أن يكون مكلفاً، قد يكون هناك أثر سلبي على البيئة، الموظفون منهمكون بأعمال أخرى.	العوامل الداخلية
الفرص	التحديات	
لا يوجد منتجات شبيهة في السوق المحلي، تحسين السلامة والأمن سيعزز المشروع الصورة العامة للمؤسسة.	قيود بيئية، تأخير في وصول المواد الخام، أسعار منخفضة من قبل المنافسين	العوامل الخارجية

المصدر: (2019/09/18) http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_sowt

ج. أهمية تحليل SWOT :

يعدّ تحليل SWOT من أهمّ الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخطط داخل المؤسسات، كما يساعد الأشخاص على اتخاذ وصناعة القرارات المؤثرة في حياتهم، ويُعدّ أيضاً من الطرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة، حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، وتُلخّص أهمية تحليل SWOT وفقاً للنقاط الآتية:

- يُساعد تحليل SWOT على معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التحديات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المؤسسة؛
- يُساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميزّ بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات؛
- يُوفّر تحليل SWOT للمؤسسات القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات
- يدعم تحليل SWOT المؤسسات في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف .
- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير .

- يقدّم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمؤسسة.
- يوفّر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد .
- يوفّر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

د. استراتيجيات تحليل SWOT

بعد الانتهاء من تحديد ودراسة جميع عناصر تحليل SWOT، ومعرفة طبيعة التهديدات والفرص المتوفرة، وتقييم نقاط الضعف ونقاط القوة، تظهر مجموعة من النتائج التي تعتمد على استراتيجيات متنوعة، ويجب على الإدارة اختيار أنسب استراتيجية منها، حيث تتوافق مع المواقف الخاصة بالمؤسسة اتجاه أهدافها ومنافسيها، وفي ما يأتي معلومات عن الاستراتيجيات الرئيسية لتحليل SWOT¹

- **الاستراتيجية الهجومية:** هي الاستراتيجية المعتمدة على امتلاك المؤسسة عناصر القوة والعديد من الفرص، فتحرص المؤسسة على تطبيق استراتيجية هجومية للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوتها .
- **الاستراتيجية العلاجية:** هي الاستراتيجية التي تشير إلى امتلاك المؤسسة الكثير من الفرص، ولكنها متأثرة بعدة نقاط ضعف تجعلها غير قادرة على الاستفادة من هذه الفرص، فتساهم الاستراتيجية العلاجية في تقديم العلاج المناسب لتصحيح الضعف الذي تعاني منه المؤسسة .
- **الاستراتيجية الدفاعية:** هي الاستراتيجية التي تستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوة؛ حيث تحرص المؤسسة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها .
- **الاستراتيجية الانكماشية:** هي الاستراتيجية التي تستخدم عند مواجهة المؤسسة لعناصر ضعف صادرة من داخلها ومجموعة من التهديدات الواردة من خارجها، وتحرص الاستراتيجية الانكماشية على توفير العلاج للضعف والتقليل قدر المستطاع من التهديدات.

¹ موقع موضوع (2019/09/19) http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_sowt

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق هذا الفصل إلى الإطار النظري لعملية التحليل الاستراتيجي، و منه نخلص الى ما يلي:

1. التحليل الاستراتيجي هو عملية تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المؤسسة بصفة مباشرة وغير مباشرة.
2. خلصنا الى أن التحليل الاستراتيجي هو جملة العمليات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة بيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة بعد تحديد موقفها الاستراتيجي، هذا بالشكل الممثل.
3. فصلنا في تحليل البيئتين الخارجية والداخلية كل منها على حدى من خلال تقديم التعاريف التي تلم بعناصر البيئتين وأهم النماذج التي درست البيئة الخارجية (pestel والقوى التنافسية الخمسة لبورتر)، بالإضافة الى نموذج سلسلة القيمة الذي يدرس البيئة الداخلية وختاماً بنموذج swot الذي يجمع بين التحليلين للبيئتين الداخلية والخارجية مع تبيان أهمية النموذج واستعمالاته.

الفصل الثاني

أدوات التحليل

الاستراتيجي لحفظة

الأنشطة

تمهيد:

تنشط العديد من المؤسسات الاقتصادية في عدة مجالات نشاط متنوعة، يرجع هذا الى حجم المؤسسة وامكانياتها وأهدافها، سنتطرق في هذا الفصل الى ماهية ميدان النشاط المكون لمحفظة الأنشطة بالنسبة للمؤسسة.

كذا كيفية تحديد الموقف الاستراتيجي لكل ميدان نشاط باستعمال أدوات تسمى نماذج تحليل محفظة الأنشطة، التي بدورها تعطينا قراءة عن وضعية المؤسسة باستعمال جملة من المعايير، تأتي هذه النماذج وفقا للتسلسل الزمني، ووفقا للنقائص التي بنيت على أساسها النماذج الموالية.

وفي الأخير سيتم التطرق الى أهم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للتصدي للمواقف التي تجلت من تحليل محفظة أنشطتها، للحفاظ على مكانتها في السوق وضمان استمراريتها ونموها.

المبحث الأول: محظة الأنشطة.

توجب البيئة التنافسية للمؤسسات عليها تنويع خطوط إنتاجها خاصة الكبيرة منها التي تملك امكانيات تجعلها تنتهج استراتيجية توزيع المخاطر من خلال عدة خطوط انتاج تعرف بجملة ميادين نشاط المؤسسة المكونة لمحظة الأنشطة هذا ما سيتم التطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية محظة الأنشطة.

من أجل تحديد استراتيجية تسويقية مناسبة وفعالة من أجل الوصول إلى أهداف محددة (على سبيل المثال: التطوير، للحصول على حصص جديدة في السوق، لجذب مستهلكين جدد ...)، من الضروري للمؤسسة أن تعرف محظة أنشطتها أو مجموعة ميادين النشاط الاستراتيجية التي ستعمل بها أي DAS.

الفرع الأول: مفهوم محظة الأنشطة:

تعدد تعاريف محظة الأنشطة فيما يلي سيتم عرض أهمها :

1. **التعريف الأول:** محظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج/سوق التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن تعظيم محظة متنوعة ومتوازنة.¹

هذا التعريف يركز على أن محظة الأنشطة هي مجمل المنتجات الموزعة على أسواق متفرقة ومتنوعة.

2. **التعريف الثاني:** DAS هو جزء من بيئة الأعمال التجارية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.²

3. **التعريف الثالث:** محظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج/سوق، والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة. وتسمى عملية تحديد الأزواج منتج/سوق بعملية التجزئة الاستراتيجية³

من التعاريف السابقة لمحظة الأنشطة يتضح لنا بأنها مجموعة ميادين الأنشطة الاستراتيجية DAS التي تستهدفها المؤسسة والتي تشترك في نفس الصفات الخاصة بزوج منتج/سوق.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مجموعة من وحدات النشاط الاستراتيجي تكون محظة الأنشطة للمؤسسة.

¹ Marie-Agnès Mortain, **dictionnaire du management stratégique**, édition belin sup, paris, 2000, pp 140-141.

² François Alène, **concept métier et DAS**, édition Person, paris, 2008, p 210.

³ Gerry Johnson, et autres, **stratégique**, opcite, p 8.

الفرع الثاني: أهمية محفظة الأنشطة:

مثلما سبق الذكر في تعاريف محفظة الأنشطة فسيتم الترميز لمحفظة الأنشطة بـ DAS لأنها مجموعة ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة.

يعتبر تحليل كل DAS خطوة حاسمة في التحليل الاستراتيجي لأنه من هذه التحليلات تعتمد الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة.

لهذا، يجب على مدير التسويق الجيد معرفة ما:¹

1. **جاذبية السوق:** وهنا طرح شكوك ومن ثم تحليل ما إذا كان السوق الذي توجد فيه المؤسسة يمكن أن يستمر في النمو/ التطور وجذب الاستهلاك/ العملاء الجدد؛
 2. **المزايا التنافسية وعوامل النجاح الرئيسية:** عوامل النجاح الرئيسية هي الايجابيات التي تقدمها المؤسسة لعملائها. يجب على المؤسسة أن تسأل نفسها ما إذا كانت قادرة على إتقان عوامل النجاح الرئيسية هذه؛
 3. **الميزات المتقنة:** معرفة المؤسسة وخبرة موظفيها؛
 4. **اكتساب المهارات وكيفية الحصول عليها:** بعبارة أخرى، يجب على المؤسسة أن تقرر ما إذا كانت ستطور المهارات التي تمتلكها بالفعل (على سبيل المثال: من خلال تقديم دورات تدريبية تشغيلية لموظفيها) أو إذا كان يجب عليها استقطاب موظفين أكثر مهارة لتغطية ما ينقصها لإعطاء أداء أكثر تميز.
- ويجب على مدير التسويق التحكم في العناصر السابقة من أجل تحديد أفضل DAS الخاصة به والاستراتيجيات لتطبيقها من أجل تطويرها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة بعد ذلك.
- ومنه يمكن القول بأن ميادين النشاط الاستراتيجية DAS توفر فرصا للنمو والربحية، تتطلب استراتيجيات محددة للمؤسسة لذا عليها اختيار أو تحديد DAS معين وفقا لأهداف وقرارات ادارتها. لأنها آلية شديدة الدقة، منظمة ومدروسة.

المطلب الثاني: تحديد محفظة الأنشطة من خلال التجزئة الاستراتيجية.

التجزئة الاستراتيجية هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، حيث يتم تجزئة المؤسسة إلى مجموعات متجانسة يطلق عليها اسم مجال أو ميدان النشاط الاستراتيجي DAS وفيما يلي سنتطرق الى أهم العناصر التي تلم التجزئة السوقية ماهيتها وطرقها وصولا الى حدود استخدامها.

¹ François Alène, **concept métier et DAS**, op.cite, p 214.

الفرع الأول: تعريف التجزئة الاستراتيجية.

تتعدد التعاريف حول التجزئة الاستراتيجية وكيفية الفروقات بينها وبين التجزئة السوقية فيما يلي أهم التعاريف:

1. **التعريف الأول:** هي تقسيم المؤسسة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية DAS.

كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو برنامج استراتيجي مخصص، المؤسسة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الاستراتيجية.¹

ركز هذا التعريف على أن وحدات النشاط الاستراتيجي هي مجالات متجانسة فيما بينها ولكل منها استراتيجيتها الخاصة.

2. **التعريف الثاني:** هي عملية توزيع نشاطات المؤسسة الى مجموعات أو مجالا (DAS) تتميز هذه النشاطات بالتشابه في عوامل النجاح وموارد وكفاءات مشتركة، حسب جملة من المعايير رجوعا الى امكانيات المؤسسة وأهدافها.²

ركز هذا التعريف على مدى تشابه النشاطات المكونة لميدان النشاط الواحد من حيث عدة معايير تختلف باختلاف قدرات المؤسسة وحجمها.

3. **التعريف الثالث:** تشمل عملية التجزئة السوقية تقسيم القطاعات الإستراتيجية الى قطاعات تحمل نفس المنتجات والخدمات التي تتطلب نفس المهارات ، في أسواق ذات عوامل نجاح رئيسية متماثلة.³
من التعاريف السابقة للتجزئة الاستراتيجية يمكن استخلاص بأنها عملية تقسيم الأسواق الى ميادين نشاط استراتيجية (DAS) متشابهة في الخصائص والمهارات تسهل على المؤسسة تحديدها.

¹ Gerry Johnson, et autres, **stratégique**, op.cite, p 265.

² P.dussauge et B.ramanantsoa, **technologie et stratégie d'entreprise**, Mc GROW HILL, paris, p 50

³ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/segmentation-strategique.htm> موقع manager go (15/10/2019)

الفرع الثاني: الفرق بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية:

فيما يخص التجزئة الاستراتيجية، قد تم التطرق له من خلال الفرع الأول من المطلب الأول. أما بالنسبة للتجزئة التسويقية فهو يركز على معاينة لسوق عادة يكون متجانس، والذي يتشكل من مجموع أو جمع من الزبائن أو المشتريين لإقتناء حاجياتهم، بطرق متميزة وسلوكات مختلفة.

فعلى سبيل المثال، فإن تشكيلة منتوج السيارات الخاصة هي DAS يمكن تقسيمها إلى عدة أجزاء تسويقية: سيارات صغيرة، متوسطة أو كبيرة.

فالتجزئة الاستراتيجية تقسم ميادين نشاط المؤسسة الى زوج سوق / منتج أما التجزئة التسويقية فهي تقسم السوق الى مستهلك / منتج.

ومنه يمكن ابراز أوجه الاختلاف بين التجزئة السوقية والتجزئة الاستراتيجية في الجدول التالي:

الجدول (07): الفرق بين التجزئة التسويقية والتجزئة الاستراتيجية.

التجزئة الاستراتيجية	التجزئة التسويقية
تتم بأنشطة المؤسسة مجملها (جميع ميادين نشاط المؤسسة الاستراتيجية) تصبو الى تقسيم هذه الأنشطة الى أفواج ومجموعات متجانسة لها: نفس التكنولوجيا. نفس الاسواق. نفس الطموحات. تسمح باظهار أو كشف: طموحات خلق أو الحصول على نشاطات جديدة. ضرورة التنمية أو التخلي عن أنشطة حالية. اثارة التغيرات على المدى المتوسط والبعيد.	تتم بقطاع نشاط معين في المؤسسة. تصبو الى تقسيم المستهلكين الى افواج الذي لهم نفس الخصائص، الاحتياجات، نفس العادات، سلوك الشراء. تسمح بتكييف المنتجات للمستهلكين من أجل الاختيارات المفضلة، لتحديد التسويق المختلط. تثير تغيرات على المدى القصير أو المتوسط.

المصدر: دروس على موقع كلية الاقتصاد سطيف (2019/09/16) - <http://cte.univ->

setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre3.html

الفرع الثالث: معايير التجزئة الاستراتيجية.

هناك العديد من المعايير التي تستخدم من أجل عملية التجزئة الاستراتيجية، حيث قسمها Gerry Johnson الى اربعة معايير هي: العوامل المفتاحية للنجاح، معايير خارجية، معايير داخلية، وسلسلة القيمة من

جهة وفي نفس الوقت أبرز أهم الاختلافات في حالة مجالات النشاط DAS نفسها أو المتشابهة وفي حالة ميادين النشاط المختلفة لخصها في الجدول التالي:

الجدول (08): معايير التجزئة الاستراتيجية.

ميادين النشاط مختلفة	نفس ميادين النشاط (متشابهة)	
تركيبات مختلفة	نفس التركيبة	عوامل مفتاحية للنجاح
زبائن مختلفين أسواق مختلفة شبكات توزيع مختلفة. منافسين مختلفين	نفس الزبائن نفس السوق نفس شبكة التوزيع نفس المنافسين	معايير خارجية الزبائن السوق المرتبطة التوزيع المنافسة
مختلفة مختلفة ضعيف تكاليف خاصة مرتفعة	متطابقة متطابقة قوي تكاليف مشتركة مرتفعة	معايير داخلية التكنولوجيا الكفاءات (المهارات). التنسيق هيكلية التكاليف
عدة سلاسل للقيمة	سلسلة قيمة واحدة	سلسلة القيمة

المصدر: Gerry Johnson et autres, **stratégique**, 8^{ème} édition, pearson, paris, 2008, P266.

من خلال الجدول أعلاه وفي قراءة له يتضح لنا بأن معايير التجزئة الاستراتيجية مقسمة على حسب مدى تجانس ميادين النشاط واختلافها وأبرز هذه المعايير هي المعايير الداخلية والمعايير الخارجية:

1. معايير التجزئة الخارجية:

تتمثل معايير التجزئة الخارجية في جملة المعايير التي تهتم بتجزئة محيط المؤسسة الخارجي والمتمثلة في:¹

أ. **الزبائن**: يقصد بها دراسة سلوك الزبائن لمعرفة احتياجاتهم التي يصنفون من خلالها، ونلاحظ هنا بأن خصائص الزبائن في ميادين النشاط نفسها أو المتشابهة هم أنفسهم، في حين هنا اختلاف في ميادين النشاط المختلفة.

ب. **السوق المرتبطة**: يقصد بها الارتباط المباشر للسوق بخصائص ميدان النشاط.

¹ Gerry jhonson, p p 266-267. (بتصرف) , op.cite

ت. **التوزيع:** يقصد به مدى وجود الاختلاف في شبكات التوزيع مع اختلاف ميدان النشاط حيث لكل ميدان نشاط شبكة توزيع تتلائم مع خصائصه.

ث. **المنافسة:** نلاحظ بأن المنافسة في ميدان النشاط الواحد نفسها في حين تختلف بتعدد ميادين النشاط لأن لكل ميدان نشاط المنافسين الخاصين به تجمعهم نفس خصائص السوق.

2. **معايير التجزئة الداخلية:** تخص البيئة الداخلية للمؤسسة وتتمثل في:¹

أ. **التكنولوجيا:** تعني جملة التكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة في كل ميدان نشاط حيث لا يمكن تجزئتها في ميدان النشاط الواحد ويظهر اختلافها باختلاف ميادين النشاط.

ب. **الكفاءات:** تعني بأن ميدان النشاط الواحد يحتاج كفاءات متطابقة محددة وتختلف بتعدد ميادين النشاط حسب احتياجاتها للكفاءات.

ت. **التنسيق:** يعني مدى التنسيق الداخلي لميدان النشاط الواحد يكون نفسه في يختلف بتعدد ميادين النشاط.

ث. **هياكل التكلفة:** تعني بأن ميدان النشاط الواحد يحدد في هيكل تكلفة واحد مشترك في حين تختلف بتعدد ميادين النشاط في المؤسسة مما يخلق عبئ تكاليف على المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل وتسيير محفظة الأنشطة.

عندما تملك المؤسسة محفظة متنوعة وواسعة من النشاطات، يلزمها تسيير محكم حتى لا تفقد السيطرة في السوق عليها، وتصبح تشكل أعباء عوض أن تكون مصدر لتوزيع المخاطر لذا سنعرض في هذا المطلب كيفية تسيير محفظة الأنشطة وقبل هذا كيفية تحليلها.

الفرع الأول: تحليل محفظة الأنشطة (المزايا والعيوب).

يتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين وهما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة لكل منتج/سوق.

هناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي، والجدول التالي يوضح أهم النماذج (المصفوفات العامة).

¹ Gerry Johnson, stratégie, op.cite, p 267. (بتصرف)

الجدول (9): أساليب تحليل محفظة الأنشطة.

معيار المحيط	معيار المؤسسة		
مصفوفة	مصفوفة	مصفوفة	مصفوفة
BCG	نمو القطاع	مصفوفة	مصفوفة
ADL	نضج القطاع	مصفوفة	مصفوفة
McKinsey	جاذبية	مصفوفة	مصفوفة
	الصناعة	مصفوفة	مصفوفة
	تقييم مؤهلات	مصفوفة	مصفوفة
	النجاح	مصفوفة	مصفوفة

المصدر: Gerart garibali, **l'Analyse stratégique**, Organisation, Paris, 2001, p 266.

يساعد أسلوب تحليل المحفظة على تحديد مركز كل مجال نشاط استراتيجي، DAS على شبكة ذات أبعاد محددة تسمى المصفوفات، وبالتالي تسهيل إجراءات عملية المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد، واختيار الاستراتيجية المناسبة.

لتحليل محفظة الأنشطة جملة من المزايا والعيوب نذكر أهمها فيما يلي:

1. **مزايا تحليل محفظة الأنشطة:** تستخدم نماذج تحليل محفظة الأنشطة أساسا في مرحلة صياغة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك لأنها¹

- تشجع على استخدام البيانات الخاصة بمحيط المؤسسة بدرجة كبيرة؛
- تساعد المؤسسة على تقييم منتجاتها أو أعمالها، ووضع الأهداف وتخصيص الموارد لكل منها؛
- تثير قضية التدفق النقدي المتاح المستخدم في حالات التوسع والنمو؛
- تمكن المؤسسة من معرفة موقفها الحالي والمستقبلي.

2. **عيوب تحليل محفظة الأنشطة:**

إن أسلوب تحليل المحفظة تعثره مجموعة من الصعوبات التي تطرح أثناء عملية التحليل، ومنها صعوبة تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة، إضافة إلى صعوبة تحديد الموقع الدقيق لمجال النشاط الاستراتيجي على المصفوفة. فضلا عن ذلك يمكن أن ينطوي هذا الأسلوب على العيوب التالية¹:

¹ ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002

- أ. يقدم صورة غير صحيحة أحيانا، متمثلة في مبادئ عالمية للأوضاع تعتمد أساسا على أحكام شخصية أو ذاتية؛
 - ب. عدم القدرة على تقديم معلومات كاذبة ومقنعة، تتعلق بالعوامل التي يمكن أن تجعل الصناعة جذابة، وكذلك مكان أو وضع المنتج في دورة حياته؛
 - ت. يحتاج إلى بيانات كثيرة ومتنوعة يصعب الحصول على العديد منها إما بسبب عموميتها أو بسبب خصوصيتها للمنافسين؛
 - ث. يحتاج إلى عمليات حسابية ومهارات خاصة، الأمر الذي يجعلها تتسم بالصعوبة والتعقيد في التطبيق العملي.
- الفرع الثاني: أسس تسيير محفظة الأنشطة.

1. مراحل تحديد محفظة الأنشطة: من أجل التحديد الدقيق لميادين النشاط للمؤسسة تمر بالمراحل التالية:²
 - أ. المرحلة الأولى: تحديد مجالات الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة.
 - ب. المرحلة الثانية: تقييم كل نشاط على حدى، أخذا بعين الاعتبار بعدين.
 - ت. المرحلة الثالثة: تحديد كل مجال نشاط استراتيجي بواسطة دائرة نسبية تحدد رقم أعمال كل مجال من رقم الأعمال الكلي، ثم توضع على جدول ثنائي الأبعاد يسمى مصفوفة ومن ثم تحديد مستوى الخطر والوضعية المالية لكل مجال، وبعد ذلك معرفة التعليمات الاستراتيجية الواجب إتباعها.
 - ث. المرحلة الرابعة: تحليل هيكل المحفظة، وإعداد خطة عامة وشاملة.
- كل نماذج تحليل المحفظة السابق ذكرها في الفرع الأول مهما كان عدد الخانات المكونة للمصفوفة، هي أساسا نفسها، حيث أنها تستخدم نفس البعدين الاختلاف الموجود بينها هو نوع التقييم والأموال، وهذين البعدين هما:
- الوضعية التنافسية: والتي تسمح بتقييم التنافسية/المردودية، والخطر التنافسي لكل نشاط استراتيجي معين.
 - قوة النشاط: والمتمثلة في الفائدة والخطر القطاعي والحاجات المالية.

2. تسيير محفظة الأنشطة:

¹ ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 307.

² Strategor, politique générale de l'entreprise, 4eme éditions, Dunod, parie, 2007, p112 .

تعتبر المصفوفة كرقعة شطرنج، ولما تحاول مؤسسة متنوعة اختيار استراتيجية معينة لا بد لها أن تتبع أسلوب التحريك المنتظم للقطع والذي يقابله في المؤسسة، DAS ولهذا فإن أول خطوة تقوم بها المؤسسة هي تحليل الهيكل وقيمة اللعب، وبالتالي تقوم على قاعدتين لتسيير محفظة الأنشطة المتنوعة:¹

أ. التحليل الديناميكي للمحفظة (تحليل الهيكل):

يتم التحليل الديناميكي للمحفظة بتعريف درجة نضج كل مجال نشاط استراتيجي وذلك عن طريق:

— **الأنشطة المتجددة عبر الزمن:** وهي تتبع دورة الحياة للنشاط، فالأنشطة "الأبقار الحلوب" هي أنشطة في مرحلة النضج، ولا يمكن تطويرها لأنها أنشطة تميل إلى التدهور عبر الزمن، والمهم لدى المؤسسة أن تملك أنشطة مدرة للنقدية لتغذية الأنشطة "علامات الاستفهام" على أمل أن تصبح نجوم الغد.

— **النمو جالب للحركة:** تملك الأنشطة النامية ميزة وهي إمكانية الاستفادة من أثر الخبرة، كما يمكن للمؤسسة أن تخلق ميزة تنافسية عن طريق الأنشطة في مرحلة البدء بطريقة غير مباشرة، وذلك بالاستثمار في أنشطة جديدة (مرحلة البدء) مع الاستفادة من الفرصة التي تقدمها لها الأنشطة الفتية (النامية/ الناضجة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى هذه الأنشطة الفتية مولدة للأخطار بسبب المنافسة المحتملة، لذا على المؤسسة أن توازن بين الأنشطة الجديدة والأنشطة الفتية.

وهكذا، فإن التسيير الجيد لمحفظة الأنشطة هو ذلك الذي يعمل على توازن أنشطة المؤسسة بصفة ديناميكية، إذ لا بد من وجود علامات الاستفهام لصنع نجوم الغد، كما أن النجوم الحالية هي التي تساهم حالياً في النمو ستكون أبقار حلوب مستقبلاً، والأبقار الحلوب الحالية هي الآن تجني الأرباح وتساهم في تمويل النجوم، أما الكلاب من الممكن الاحتفاظ بها إذا كان ذلك لا يكلف المؤسسة ولا يشوه صورتها، ومحاولة تطويرها إن كان هذا ممكناً.

ب. التحليل المالي للمحفظة:

يتم التحليل المالي للمحفظة عن طريق البحث عن التوازن والتخطيط المالي، إذ أن المحفظة تتكون من أنشطة مولدة للنقدية وهي مستعملة، وأخرى مهمة يجب تغذيتها عن طريق هذه التدفقات، ويتم التحليل المالي للمحفظة بـ:

¹ Gerry johnson et autres, **stratégique**, opcite, p 270.

- البحث عن تعظيم الأرباح: وهو هدف أساسي من أهداف المؤسسة، إذ أنها تبحث عن تعظيم أرباحها في المدى الطويل، وذلك عن طريق محظة الأنشطة الحالية والمتوقعة، وهذا ما يجعل المؤسسة تستثمر وتنافس في الأنشطة الناجحة، من أجل الحصول أو الحفاظ على وضعية تنافسية قيادية أو قوية مع ضمان الحصول على مردودية، أما الأنشطة الأخرى غير المادية فتتخلى عنها.
- تعظيم التدفقات النقدية: يكون ذلك عن طريق الاستثمار في أنشطة مهمة، والتي تتوقع المؤسسة أن تنجح فيها في المدى البعيد، على أمل أن علامات الاستفهام اليوم ستصبح أبقار الغد.

الفرع الثالث: توازن محظة الأنشطة.

لا يكفي أن تملك المؤسسة محظة واسعة ومنوعة من الأنشطة التي تضمن بها استمراريتها ونموها في السوق لكن يجب أن تتقصد بعوامل لتحافظ على توازنها دون وجود خلل يحول دون ذلك.

1. عوامل التوازن:

محظة الأنشطة لمؤسسة معينة تعكس هيكلها، والتمويل الخاص بالخطر، والقدرة التنافسية، ولما نريد معرفة توازن المحظة أو لا، نستخدم عاملان يسمحان بقياس مختلف الأنشطة على المصفوفة، وهما¹:

أ. العوامل الأولية : وتتمثل في:

- درجة نضج المحظة: والذي يعبر على قدرة المؤسسة على ضمان تجديد أنشطتها، واستمرارية في أنشطتها.
- المستوى المتوسط للوضعية التنافسية: والذي يترجم قدرة المؤسسة على التنافس.
- ب. العوامل الثانوية: وهي تتعلق ب: الوضعية التنافسية وقيمة النشاط على المصفوفة.
- مستوى تدفق الأموال: وهو يتعلق بمستوى المردودية، الوضعية التنافسية وأهمية الحاجة للتمويل، ومرتبطة أيضا بمستوى النضج للنشاط، ولمقارنة وضعية كل نشاط يمكن تعريف درجة التوازن العام للمحظة.
- مستوى الخطر: قياس الخطر الصناعي المتعلق بالنشاط، والخطر التنافسي، ومن ثم قياس الخطر العام للمحظة.

2. المحظة المتوازنة: يمكن تقسيم المحظة إلى ثلاث خانات متميزة مثلما يوضحها الشكل وهي كالتالي:

¹ Strategor, op.cit, pp 115-118.

الشكل (05): المحفظة المتوازنة.

عوامل التوازن	التراجع	النضج	النمو	البدء	النضج Pc
درجة النضج = نمو/نضج	○				مسيطر
الوضعية التنافسية قوية		○ ○ ○	○	○	قوي
تدفق الأموال = 0 خطر			○	○	ملائم
ضعيف/متوسط					غير ملائم
				○	ضعيف جدا

المصدر: Strategor, **politique générale de l'entreprise**, 4eme éditions, Dunod, parie, 2007, p 114

من الجدول أعلاه يتبين مايلي:

أ. **الخانة 1:** الأنشطة التي وصلت إلى مرحلة النضج، أو بدأت في مرحلة التراجع ووضعتها التنافسية قوية، المؤسسة لها رقم أعمال كبير والذي يولد لها سيولة كبيرة.

ب. **الخانة 2:** بعض الأنشطة الموجودة في مرحلة النمو والتي تتبع المؤسسة معها استراتيجيات هجومية، من أجل زيادة وضعيتها التنافسية، وزيادة وزنها مقارنة مع المجموعة.

ج. **الخانة 3:** الأنشطة في مرحلة البدء، ولها مستقبل غير أكيد، في هذه الخانة يجب تركيز الجهود عليها، من أجل التعرف على النشاطات التي يجب حذفها، والأخرى التي يجب الاستثمار فيها من أجل مواصلة قاعدة للمحفظة.

المبحث الثاني: دراسة نقدية لنماذج تحليل محفظة الأنشطة:

تطرقنا في السابق الى محفظة الأنشطة المكونة من عدة ميادين نشاط استراتيجي، والآن سنعرض أهم النماذج التي بدورها ستعطي لنا صورة عن وضعية المؤسسة أو ميادين نشاطها وفقاً لمعايير معينة، جاءت هذه النماذج لتسهيل عملية التحليل لكنها لا تخلو من النقائص التي على أساسها بنيت النماذج التي أتت بعدها.

المطلب الأول: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

يعد نموذج بوسطن الاستشارية BCG النموذج الأشهر بين نماذج التحليل الاستراتيجي بصفة عامة ونماذج تحليل محفظة الأنشطة بصفة خاصة، فيما يلي سيم التطرق الى ماهية النموذج المعايير التي اعتمد عليها في تصنيف ميادين نشاط المؤسسة وصولاً الى ابراز أهم إيجابيات وسلبيات النموذج.

الفرع الأول: تقديم نموذج BCG.

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة لاستشارات الادارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال سنة 1960، يدعى باسم مصفوفة معدل النمو وحصة السوق وأيضا تساهم في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي.¹

ان BCG تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من نشاطات المؤسسة لدراستها وهذا في اطار مصفوفة ببعدين نمو القطاع أو الصناعة وحصة السوق باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع أن تفكر في نشاطاتها لتعددتها بل يجب عليها أن تصنع نظرة حول منتجاتها قصد تحويل موارد بين مختلف نشاطاتها.

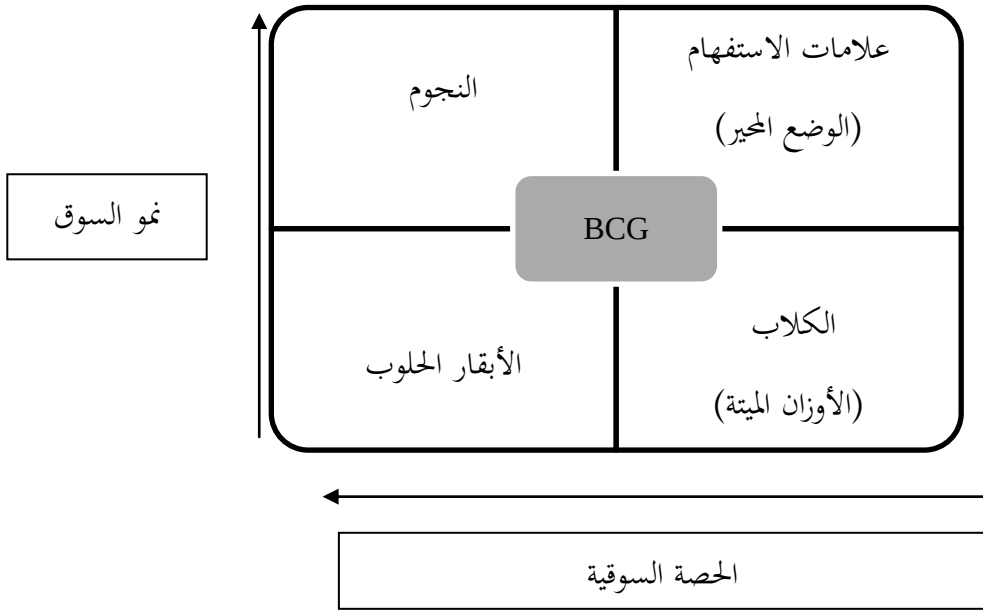
وبصفة عامة، تعتبر هذه المصفوفة من أهم وأكثر النماذج قبولا واتفاقا ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما:

"البعد الأول: المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية

البعد الثاني: المحور العمودي وهو نمو السوق، كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري للنشر، الاردن ، 2007، ص 247.

الشكل رقم (06): مصفوفة BCG



المصدر: Gerry Johnson et autres, stratégie, 8ème édition, pearson, paris, 2008, p 339

انطلاقاً من الشكل أعلاه والذي يوضح بنية مصفوفة BCG يتضح لنا الوضعيات المختلفة التي يمكن أن تكون عليها ميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال البعدين: معيار نمو السوق، والحصة السوقية.¹

1. **الحصة السوقية:** والتي تتضح بالإحداثي الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية لميادين النشاط الاستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.

2. **معدل نمو السوق:** يسمى هذا الإحداثي العمودي أيضاً بمعدل نمو الصناعة والذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق (الصناعة). فكلما ازدادت النسبة كلما أشار ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول اليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة فيه.

تنقسم هذا المصفوفة الى أربعة خلايا وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخلية، وهذه الخلايا هي:¹

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص 233.

أ. علامة الاستفهام:

يطلق عليها كذلك الطفل المشاكلة أو القطة البرية وهي منتجات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف ولكن معدل نمو عال وقد سميت بالأطفال المشاكلة لأن توجهاتهم لحد الآن غير معلومة وعلى المؤسسة أن تكثف الاستثمار في هذه المنتجات، حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا في إعطائهم فرصة للتغيير ليصبحون نجوما في المستقبل، ومن المحتمل أن يصبحوا كلابا ومن ثم التوجه بإزالتهم وعليه نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في منحى دورة الإنتاج.

ب. النجوم:

وهي المنتجات ذات معدل النمو العالي وحصة سوق عالية أي مركز تنافسي قوي وهذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية وبالتالي يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان ومركز المنتج والتوزيع وبالتالي فإنها تحتاج إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح في وضعية الكلاب أما مركز (النجوم) يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

ج. الأبقار الحلوب:

تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية أي أن مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، هذه المنتجات مربحة لتوليد تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق إن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتوليد مجالات ذات فرص عالية (نجمة أو علامات الاستفهام).

إن الإستراتيجيات لهذه المنتجات يجب أن تصمم للمحافظة على حصة السوق بدلا من توسيعها وهي تمثل مرحلة النضوج في منحى دورة حياة المنتج.

د. الكلاب (الأوزان الميتة):

وهي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الأيمن للمصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي نفس الوقت توفر تدفقات قليلة.

¹ ثامر البكري، نفس المرجع سابق، ص ص 234-236.

من الواضح أن هذه المنتجات يجري في الغالب شطبها، كما أن إزالة الكلاب قد لا تكون ضرورية حيث توجد هناك استراتيجيات يمكن أن تحقق الأرباح على المدى القصير حيث تقوم بإزالة الدعم أو المساعدات التسويقية والاقتصار على بيع المنتجات إلى المستهلكين ذوي الولاء العالي الذين يرغبون في شراء منتجات المؤسسة دون الحاجة إلى الإعلانات ويمكن على المدى البعيد أن تعمل المؤسسة على إزالتها وتمثل خانة (الكلاب) مرحلة التدهور على منحني دورة الإنتاج.

الفرع الثاني: خطوات تنفيذ نموذج BCG

لتنفيذ نموذج BCG في المؤسسة يجب تطبيق المراحل التالية:

1. حساب معدل نمو السوق بالنسبة لكل ميدان نشاط كما يلي:

$$\frac{\text{اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) - اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}{\text{اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}$$

2. حساب الحصة السوقية بالنسبة لكل ميدان نشاط كما يلي:

$$\frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي}}{\text{مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس}}$$

3. تحديد نسبة مبيعات المؤسسة.

4. رسم موقع كل ميدان نشاط استراتيجي على مخطط المصفوفة باستخدام احداثيات معدل النمو السوق والحصة السوقية.

الفرع الثالث: نموذج BCG ومنحني الخبرة.

قدمت فكرة منحني الخبرة بواسطة المجموعة الاستشارية ببوسطن في منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر ويشتهق منحني الخبرة من الفكرة التي تنادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج من خلال مزيد ومزيد من الإنتاج حيث تنخفض تكاليف العمالة المباشرة للوحدة.

وتدور نظرية الخبرة على الفرض التالي: تنخفض تكاليف إنتاج منتج معين وتكاليف التسويق بين 20% و 30% كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة.

وقد أوردت المجموعة الاستشارية ببوسطن أربعة أسباب لانخفاض التكلفة:¹

1. **أثر منحى الخبرة القديم:** ومعنى 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 بدلا من أداء كل المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة كلما زادت ممارستهم لها، وهذا التخصص الذي ينشأ من زيادة الحجم يأخذ أثر الخبرة أو التعلم في الحسبان.

3. **الاستثمار:** إن المؤسسات التي تستثمر لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف تتحرك هبوطا وبشكل أسرع في منحى الخبرة.

4. **الحجم:** بمعنى انخفاض التكاليف الرأسمالية للوحدة الإضافية كلما زاد الحجم ومن بين الشروط التي تسهم في تحقيق آثار منحى الخبرة نجد ما يلي:

أ. كلما زادت العمليات التي تؤدي بواسطة العمال بدلا من الآلات كلما زادت درجة التعلم الناتجة

ب. ثبات واستقرار قوة العمالة يعتبر ضروريا وإلا فإن تكلفة تدريب عمال جدد سوف تلغي أثر التعلم. ابتكار العملية أو الموارد.

ت. إعادة تصميم المنتج بما يضمن تخفيض التكاليف والكفاءة في التصنيع.

ويمكن القول بأن : منحى الخبرة يبرز أهمية الحصول على حصة أكبر من السوق في ظل وجود سوق يتسم بارتفاع معدل النمو، كذلك يمكن أن يساعد منحى الخبرة في تحديد الفترة التي يستغرقها أي منافس في الوصول إلى تعادل التكلفة مع المؤسسة الرائدة في السوق، وكذلك تحديد الفترة التي تستغرقها أي مؤسسة جديدة في السوق حتى تلحق بها.

الفرع الرابع: تقييم نموذج BCG

كأي نموذج تحليل له إيجابيات العمل به كما لا يخلو من النقائص أو السلبيات التي نحاول طرحها فيما يلي:

1. **إيجابيات النموذج:** لنموذج BCG جمل من الإيجابيات نذكر منها:

¹ Gary armstrong, philip kotler , **principe de marketing**, edition pearson, 10 éme édition, 2010, p 35.

أ. تتيح الفرصة بشكل سريع ودقيق للمؤسسة في أن تحدد مواقع المنتجات التي تتعامل بها وتأشير موقفها التنافسي.

ب. تساعد هذه المصفوفة ادارة التسويق والمؤسسة على اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق وعلى ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق (الصناعة).
ت. تركز الإنتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج، التوزيع، التسعير، البحث والتطوير، ومدى اسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعنية. أو بالعكس تقليل ذلك النشاط لتحقيق الوفورات المناسبة وتوجيهها نحو منتجات في خلايا أخرى.

ث. تمكن ادارة التسويق والمؤسسة، من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو (السوق / المنتج) وكل استراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به، فضلا عن امكانية اعتماد استراتيجية التنويع لتوسيع أنشطتها في مجالات مضافة للعمل.

2. سلبيات النموذج: توجد بمصفوفة BCG بعض القصور مثلها مثل أي أسلوب تحليلي آخر نذكر فيما يلي جملة من هته النقائص:¹

أ. النظر إلى كل نشاط باعتباره نجم أو بقرة حلوب أو كلب أو علامة استفهام يعد تبسيطا مبالغا فيه لأن هناك كثيرا من الوحدات تقع في منتصف مصفوفة بوسطن وبالتالي ليس من السهل تصنيفها.

ب. هذه المصفوفة لا تعكس حركة نمو الوحدات المختلفة أو الصناعات المتعددة، على مر الزمن، أي أن المصفوفة بمثابة صورة للمؤسسة في لحظة زمنية معينة.

ت. هناك متغيرات أخرى زيادة على حصة السوق النسبية ومعدل نمو المبيعات في الصناعة مثل حجم السوق والمزايا التنافسية الذي ينبغي أن تلعب دورا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

ث. بالإضافة إلى ذلك تقوم المصفوفة على افتراض ضمني بأن التكاليف تتناقص مع زيادة الخبرة حيث الأعمال التي تخص بمصاريف عالية اليوم تكون أقل كلفة في المستقبل وهذا يصبح في السوق الشاب سريع النمو، لكن الإنخفاض في التكلفة نتيجة للخبرة لا يحدث كثيرا في الأسواق الناضجة وبطيئة النمو.

ج. اهمال طبيعة المنتج، فالمنتجات الفاخرة مثلا لا تمثل حصة سوقية كبيرة ومعدل النمو فيها ضعيف ولكنها تدر أرباح كبيرة للمؤسسة.

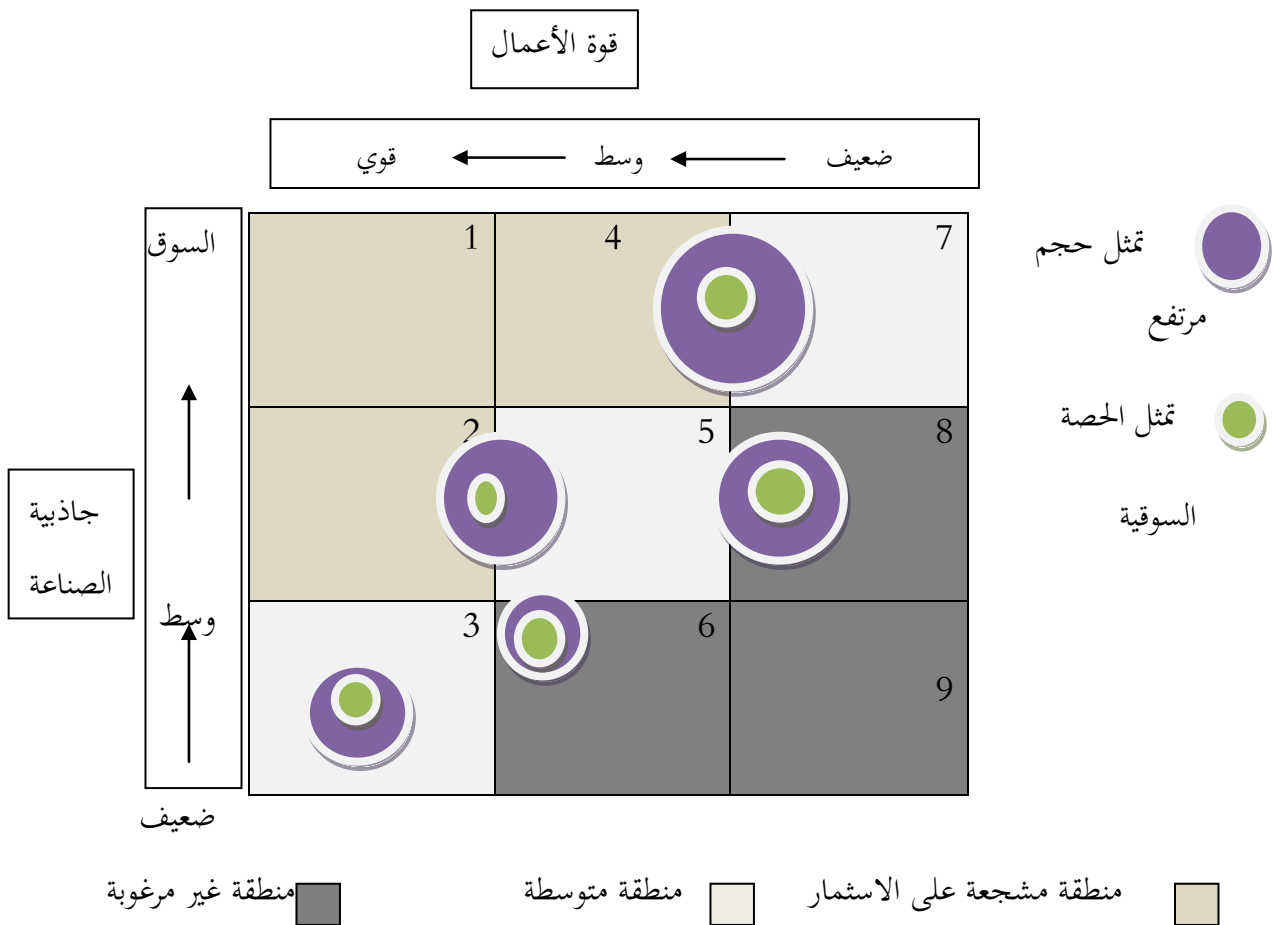
¹ Gary armstrong, philip kotler , op.cite, 2010, p 36

المطلب الثاني: نموذج جينيرال اليكتريك GE / McKinsey

طور نموذج GE / McKinsey نقدا على النقائص التي كانت في نموذج في النموذج BCG حيث اعتمد على معايير مغايرة، وتقسيمات أخرى هذا ما سيتم التطرق اليه في هذا المطلب وصولا الى أهم إيجابيات وسلبيات النموذج.

الفرع الأول: تقديم نموذج GE / McKinsey يعد هذا النموذج ثاني نموذج الشهرة في عملية التحليل والذي طور من طرف مؤسسة General Electric العالمية بالتنسيق مع المستشار McKinsey ويطلق عليه في أغلب الأحيان باستراتيجيات إشارات المرور ويقوم هذا النموذج على تقييم القوة التنافسية لكل وحدة أعمال استراتيجية وكذا تقييم الصناعة التي تنشط فيه كل وحدة وفيما عرض لشكل النموذج:

الشكل (07): نموذج ماكينزي GE / McKinsey



المصدر: Gerry Johnson et autres, stratégie, 8ème édition, pearson, paris, 2008, p 342.

يتضح من النموذج أعلاه بأنه يتمثل بالآتي:¹

1. الاحداثي العمودي لهذه المصفوفة يتمثل في جاذبية السوق والذي يحتوي على عدد من المتغيرات التي تحفز بمجملها المستثمرين أو المؤسسات للدخول الى هذا السوق ومنها حجم السوق، المنافسة، الربحية، الخ.
2. الاحداثي الافقي للمصفوفة يتمثل في قوة الأعمال والذي يتضمن بدوره على عدد من المتغيرات ومنها الحصة السوقية، جودة المنتج، الكلفة، التوزيع، ... الخ.
3. يتكون النموذج من تسعة خلايا، كل ثلاث منها تأخذ لون معين يؤشر على حالة المنتج في السوق فاللون الرمادي القاتم (الخلايا الثلاث في الزاوية السفلى من المصفوفة) تعني بأن المنتجات الموجودة فيها أو ميادين النشاط في وضع غير مناسب وخطر. اللون الرمادي الباهت (الخلايا الثلاث في الوسط) تعني بأن المنتجات في حالة قلق وتأرجح، أما اللون الرمادي (الخلايا الثلاث في الزاوية العليا من المصفوفة) تعني بأن المنتجات أو ميادين النشاط في وضع قوي ورائد في السوق.
4. كل دائرة في الشكل تمثل حجم المبيعات الكلي في الصناعة (حجم السوق)، والدائرة الداخلية تمثل حصة المؤسسة أو ميدان النشاط الى اجمالي المبيعات في تلك السوق.

الفرع الثاني: خطوات تطبيق نموذج GE / McKinsey

يتم تطبيق نموذج GE / McKinsey عبر المراحل التالية:²

1. تحديد عوامل جاذبية القطاع والمركز التنافسي؛
2. تقييم ذاتية القطاع والمركز التنافسي: يتم تقييم جاذبية القطاع عن طريق التحليل الخارجي يتم فيه تحديد جميع النقاط التي يمكن أن تجعل القطاع جذابا ثم يتم ترجيحها بعد إعطاء درجة الإهتمام والتي تحدد على سلم من 1 إلى 5، جاذبية ضعيفة، 5 جاذبية كبيرة. أما المركز التنافسي يتم تقييمه بواسطة التحليل الداخلي عن طريق تحديد جميع النقاط التي يمكن أن تجعل المؤسسة في مركز جيد، ثم يتم ترجيحها بعد إعطاء درجة أهميتها والتي تحدد على سلم من 1 إلى 5 ويعطى وزن لكل عامل يتراوح بين 1 و 0 أما قيمة كل عامل فتستخرج وفق المعادلة الآتية:

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 238.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ص 251-254.

قيمة العامل = وزن العامل ضمن المجموعة × درجة أهميته (تقدير الأهمية)

ويمكن الاستدلال على ذلك بالعودة إلى الجدول التالي :

الجدول (10): قيمة عوامل جاذبية السوق وقوة الصناعة

الابعاد	العوامل	الوزن (P)	تقدير الأهمية (N)	القيمة p.n
جاذبية السوق	-الحجم الكلي للسوق	0.2	4	0.80
	-معدل نمو السوق سنويا	0.2	5	1
	-هامش الربح	0.15	4	0.60
	-حساسية المنافسة	0.15	2	0.30
	-المتطلبات التكنولوجية	0.15	3	0.45
	-التضخم	0.05	3	0.15
	-متطلبات الطاقة	0.05	2	0.10
	-التأثيرات البيئية	0.05	1	0.05
المجموع	تقدير جاذبية السوق	1	-	3.45
المركز التنافسي	-الحصة السوقية	0.40	4	1.6
	-جودة المنتجات	0.30	5	1.5
	-شبكات التوزيع	0.20	4	0.80
	-كلفة الوحدة	0.10	2	0.20
المجموع	تقدير المركز التنافسي	1	-	4.1

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 253.

3. رسم المصفوفة: فالمؤسسات تكون ناجحة عندما تستطيع دخول أسواق جذابة تنافسية مطلوبة للنجاح في هذه الأسواق ويكون مدى البعد كما يلي:

أ. المحور الأفقي: المكانة التنافسية (القدرة التنافسية للمؤسسة)، مدى التراوح بين الأقوى، المتوسط، الضعيف

ب. المحور العمودي: جاذبية السوق (الصناعة) بمدى يتراوح بين المرتفع، المتوسط، المنخفض، هذا من خلال مصفوفة تتكون من تسع خانات وثلاثة مناطق .

الفرع الثالث: تقييم نموذج GE / McKinsey

نموذج GE / McKinsey كغيره من النماذج يتميز بمجموعة من الخصائص، كما أنه نقائص وفيما يلي سنعرض أهم الإيجابيات وسلبيات النموذج:¹

1. إيجابيات النموذج:

يمكن تأشير أبرز المزايا من استخدام نموذج GE / McKinsey قياساً بمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG لأنها تعتبر امتداداً لها فيما يلي:

- أ. يعد النموذج الماكينزي أكثر شمولاً وبذلك يعتبر أكثر دقة في التحليل وتمييز المنتجات والوحدات من نموذج BCG ويرجع إلى استخدامه للعوامل الكمية والغير الكمية و BCG الكمية .
- ب. يدخل العديد من المتغيرات في تحديد موقع النشاط للأعمال على المحور الأفقي والعمودي من الأقتصار على معدل النمو والحصة السوقية وبالتالي هو لا يستعمل فقط النمو كمؤشر وحيد مثل مصفوفة BCG.
- ت. يقيس هذا النموذج درجة القوة التنافسية لنشاط الأعمال وجاذبية الصناعة بمقياس من ثلاثة درجات عالي، متوسط، منخفض وبالتالي يأخذ المتوسط عكس BCG.
- ث. تخضع عملية تمثيل الوحدات داخل المصفوفة بنفس النموذج السابق لكن مع إختلاف طفيف يظهر في صورة تضليل جزء من الدائرة الذي يناسب الحصة السوقية .

2. سلبيات النموذج:

- فيما يلي عرض لأهم النقاط السلبية للنموذج:
- أ. إن التقديرات التقييمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر، ولكنها في الحقيقة أحكام ذاتية تتفاوت من فرد لآخر؛
 - ب. لا تستطيع أن تصور بدقة الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الأعمال الجديدة في الصناعات النامية؛
 - ت. صعوبة تصنيف الأنشطة على المصفوفة.

¹ ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 302-

المطلب الثالث: نموذج ADL

بني هذا النموذج على النقائص الموجودة في النماذج السابقة باتباعه معايير أخرى هذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

الفرع الأول: تقديم نموذج ADL

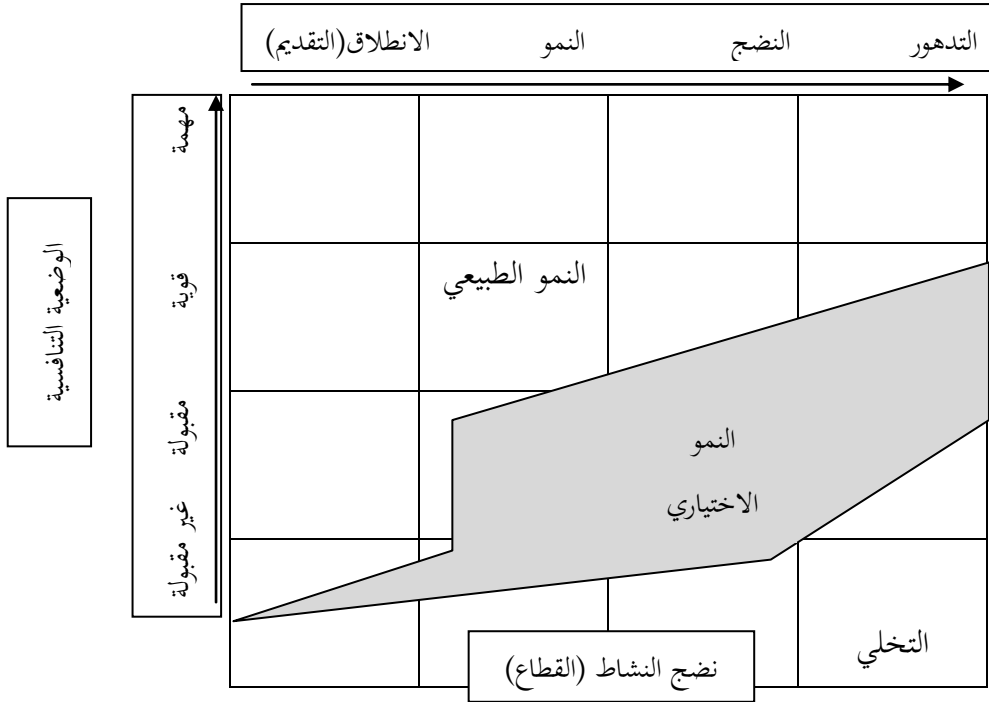
وهو نموذج لتحليل الإستراتيجي لمحفظة النشاطات تسمى أيضاً مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D. Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما¹:

1. **درجة نضج الصناعة (النشاط)** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، إتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، إنتشار الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.
2. **الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلاً. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلاً مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

وفيما يلي عرض لنموذج ADL:

¹ Stratigor, *Politique générale de l'entreprise*, 3^{ème} édition, dunod, Paris, 2001, P 108.

الشكل (08): نموذج ADL



المصدر: DJITLI Mohamed Séghir, Marketing Stratégique, Editions DJITLI, Alger, 2001, p 52.

من خلال نموذج ADL يكمن التمييز بين ثلاث حالات:

- أ. **النمو الطبيعي:** والتي تفترض إلتزام لكل الموارد الضرورية لمتابعة التنمية، والموافقة للأنشطة أين تكون المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة. إلا أنها تدمج أيضا مجموعة الأجزاء المستقبلية (في مرحلة الإنطلاق).
- ب. **النمو الاختياري:** بفافتراضنا لها، فالتنمية الاختيارية للنشاطات ذات الوضعية التنافسية المتوسطة، وحتى الضعيفة، فالهدف هو الوصول إلى أحسن وضعية وبالتالي أحسن مردودية.
- ت. **التخلي:** إن عملية التخلي تصبح مفضلة بالنسبة للأنشطة ذات المردودية القليلة أين تكون الوضعية التنافسية للمؤسسة ضعيفة.

الفرع الثاني: خطوات تطبيق نموذج ADL

تم عملية تطبيق نموذج ADL من خلال مرحلتين كالآتي:

1. تقسيم مجالات نشاط إستراتيجي، والتعرف بالوضع التنافسي ككل منها ودرجة نضجها، حسب الجدول التالي:

الجدول (11): خصائص الوضعية التنافسية لنموذج ADL

الوضعية التنافسية	الخصائص
مسيطر	-قادرة على رقابة سلوك المنافسين فيما يخص طريقة الأداء والاستراتيجيات. -لديها خيارات استراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.
قوي	-قادرة على إتباع سياسة معينة ، دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد
ملائم	-وضع مؤهلات للاستغلال من أجل تطبيق إحدى استراتيجياتها. -لديها الحظ للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
غير ملائم	-أداء كافي ومرضٍ لتبرير مواصلة النشاط. -وجود عدد مهم من المنافسين. -لدى المؤسسة حظ متوسط (أو أقل من المتوسط) للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
هامشي (ضعيف جدا)	-أداء غير مرضٍ حاليا، لكن يمكن تحسين وضعيتها التنافسية -إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين وضعيتها التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل

المصدر: kamel hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, édition es-selem,cheraga, Alger, 2002, p 101.

2. تخصيص الموارد بعد تحديد موقع مجال النشاط الاستراتيجي على المصفوفة وفقا للجدول الموالي:

الجدول (12): معايير تحديد موقع مجال النشاط على نموذج ADL

المؤشرات	التقديم	النمو	نضج	تراجع
معدل النمو	أكثر سرعة	سريع	أقل سرعة	نمو ضعيف جدا
احتمال النمو (الزيادة)	غير معروف/غير مقبول	غير مقبول جزئيا/غير معروف	مقبول إجمالا/مقبول	مقبول/معروف جدا
عدد المنافسين	لا توجد قاعدة عامة/يمكن يرتفع	أقصى/في تناقص	مستقر أو في تناقص	أدنى
الحصة السوقية	غير ثابتة	ثبات بالتدريج	ثابت	جد ثابت
ثبات العملاء	غير ثابت	أكثر ثباتا	أقل ثباتا	-
سهولة الحصول على القطاع	سهل	أكثر صعوبة	جد صعب	هادف قليلا
التكنولوجيا	تطور سريع	متغير	معرفة وسهل	معرفة وسهل

الوصول إليها	الحصول عليها			
--------------	--------------	--	--	--

Source : kamel hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, édition es-selem, cheraga, Alger, 2002, p 102.

الفرع الثالث: تقييم نموذج ADL

مثلما نقدنا إيجابيات وسلبيات النماذج التي سبقتها، فبدوره نموذج ADL على الرغم من أنه أكثر شمولية من النموذجين السابقين إلا أن له جملة من السلبيات كذلك، وفيما يلي عرض لأهم النقاط الإيجابية والسلبية له:

1. إيجابيات نموذج ADL

للمنموذج جملة من الإيجابيات نذكر ¹:

على العكس لما هو عليه نموذج BCG، فإن نموذج ADL يقيّم الوضعية التنافسية للمؤسسة بطريقة نوعية. فإجابة عن النقد السابق، فهو يفترض بأن المنافسة لا تبنى فقط على التكاليف والأسعار، ولكن على القوة النسبية للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها.

فاختيار دورة الحياة كمقياس لقطاع يدخل بعد أساسي (وهو تحديد الأنشطة) في تحليل محفظة الأنشطة، فهو متغير أكثر نجاعة بالنسبة لمعدل النمو، والذي من الممكن أن يعرف تغيرات ظرفية مهمة وأكثر ديناميكية على أساس أننا لا ننظر فقط للماضي والحاضر الذي يقوم بمقارنة خصائص مالية، هيكل تنافسية ووسائل تطبيق استراتيجية خاصة، فهو الوحيد الذي يسمح بالأخذ في الحسبان الديناميكية التنافسية.

فعن طريق مرونته و تكيفه، فإن هذا النموذج يبقى بالتالي الوسيلة الأفضل لتحليل محفظة أنشطة المؤسسات الأكثر تنوع.

2. سلبيات نموذج ADL:

فيما يلي مجموعة من الانتقادات الموجهة للنموذج نذكر منها: ²

أ. يعتمد هذا النموذج بدرجة كبيرة على الذاتية، لأن معايير التقييم فيه يتم اختيارها من طرف الأفراد ولكل رؤيته الخاصة في تحديد الموقف التنافسي ودرجة النضج.

¹ Djetli med sghir, op cite, p 54.

² ibid, p 54.

- ب. صوبة اعطاء قيم ملائمة وموضوعية لمتغيرات النموذج، لأنه يعتمد على التقديرات فقط.
- ت. لا يهتم النموذج بالعوامل الادارية ولا بإمكانات التحالف بين المؤسسات.
- ث. اظهار بعض المعايير واهمال البعض منها مثل باقي النماذج المذكورة سابقا.

المطلب الرابع: نموذج BCG المطورة (BCG2)

بعد الانتقادات والصعوبات التي واجهت النموذج الأول لجامعة بوسطن الاستشارية بنموذجها الأول ل BCG، قامت المجموعة بتطوير نموذج آخر مطور يختلف عن النموذج الأول، سنحاول في هذا المطلب أن نعرض النموذج، كيفية تطبيقه، وتقييم النموذج.

الفرع الأول: تقديم نموذج BCG المطورة:

ارتأت جامعة بوسطن تطوير نموذجها، واقتراح نموذج أكثر شمولاً، فكان النموذج الجديد BCG2 في نهاية الثمانينيات، هذا النموذج يأخذ معالم (معايير) مختلفة عن تلك المقترحة في النموذج الأول، فهم يستخدم معيارين هما: معيار الميزة التنافسية، ومعيار التمايز التنافسي للمنتجات، مثلما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (09): مصفوفة BCG المطورة.

		الميزة التنافسية	
		ضعيفة	قوية
إمكانية التوزيع التنافسي	كبير	أنشطة جزئية (المشتتة)	أنشطة التخصص
	محدود	وضعية المأزق	أنشطة الحجم (قيادة التكلفة)

المصدر: <https://fr.scribd.com/doc/172423844/Les-matrices-de-portefeuille-d-activites-Matrices-BCG1-BCG2>

BCG1-BCG2

من خلال النموذج أعلاه نميز بين أربع حالات هي كالاتي:¹

¹ موقع <https://fr.scribd.com/doc/172423844/Les-matrices-de-portefeuille-d-activites-Matrices-BCG1-BCG2> (2019/04/22) سكر ايب

1. الخانة الأولى (أنشطة لحجم): وهي الحالة التي تعبر على النموذج القديم، والتي تقوم على أساس منحني الخبرة، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تسيطر على السوق بواسطة التكاليف المنخفضة، وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية، ونجد هذه الحالة بكثرة في الصناعات الكهرومترية.
2. الخانة الثانية الأنشطة المجزئة (المشتتة): في هذه الحالة تكون التكاليف ثابتة، والسعر في تزايد، لهذا فإن التميز يفتح أمام المؤسسة طريقا للتنافس والكسب، وذلك بالاستفادة من علاوات السعر.
3. الخانة الثالثة الوضع المأزق: لا توجد أي ميزة لا من خلال السعر ولا التكاليف، أي أن المؤسسة تعمل في محيط أين أثر الحجم لا يعطيها أي ميزة.
4. الخانة الرابعة أنشطة التخصص: في هذه الحالة تكون الأسعار في تزايد مستمر، والتكاليف في انخفاض مستمر، ولهذا لدى المؤسسة خيارين للتميز إما عن طريق السعر أو التكاليف.

الفرع الثاني: تقييم نموذج BCG المطورة:

يمكن نقد هذا النموذج من حيث السلبات نذكر منها:

1. تجزئة المحيط التنافسي الى أربعة أصناف فقط، حيث يرى بورتر أن هناك جزء خامس وهو الانسجام أو التنافر بين المنافسين وهو جانب أساسي يجب عدم إهماله؛
 2. عدم التمييز بين مستويات الاستراتيجية التي من شأنها أن تبين إختلاف في مستوى المنافسة، فالمنافسة على المستوى التكتيكي لمؤسسة لا يمكن مقارنته مع المستوى الايتراتيجي التنافسي لمؤسسة أخرى، لأن المسيرين يولون أهمية كبيرة لهذا الشيء، حيث أنهم يتفقون استراتيجيا مع منافسيهم؛
- في نهاية هذا المبحث الذي تم التطرق فيه الى أهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة المتمثلة في (BCG,

McKensy, ADL, BCG2)، نخلص الى أن هذه النماذج تقوم أساسا على:

- التجزئة الاستراتيجية لميادين النشاط الاستراتيجي للمؤسسة DAS المكونة لمحفظة أنشطتها.
- تقييم موقع المؤسسة في السوق، كل نموذج على يعتمد على معايير نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (13): معايير التي تعتمد عليها نماذج تحليل محفظة الأنشطة.

النموذج	المعايير المعتمدة
BCG	نمو السوق / الحصة السوقية
McKinsey	جاذبية الصناعة / المركز التنافسي
ADL	درجة نضج الصناعة (النشاط) / الوضع التنافسي
BCG2	الميزة التنافسية / القدرة على التنويع التنافسي.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على ما ورد سابقا.

ويبقى لكل نموذج سلبياته وإيجابياته بني على أساسها النموذج الذي يأتي بعده، أما فيما يخص الاستراتيجيات الموافقة لمختلف مواقف النماذج المذكورة سابقا وحدود تطبيقها، هذا ما سنتطرق له في المبحث الثالث من هذا الفصل.

المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية لمحفظة الأنشطة.

بعد معرفة محفظة الأنشطة وتحديد ما من طرف المؤسسة، ثم تحديد أدوات أو نماذج لتحليل هذه المحفظة تأتي هنا المرحلة الأهم وهي تحديد وجهة المؤسسة من خلال تحديد موقفها الاستراتيجي وفقا لمعايير أدوات تحليل محفظة الأنشطة، لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث الى ماهية الخيار الاستراتيجي وأهم الاستراتيجيات التي تواجه بها المؤسسة موقفها اما لتحافظ على وضعيتها في السوق أو لتحسينها أو للانسحاب من السوق.

المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة:

يعتبر الخيار الإستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، سنتطرق في هذا المطلب الى أهم التعاريف التي تناولت الخيار الاستراتيجي ونركز على الخيارات الاستراتيجية لمحفظة الأنشطة.

الفرع الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي.

1. التعريف الأول: أن الخيار الإستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.¹

2. التعريف الثاني: أن الخيار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.²

3. التعريف الثالث: ويعرف أيضا أنه عملية اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة الفرص والتهديدات من ناحية وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى³

4. التعريف الرابع: يعرف بأنه البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن يتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف⁴

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص 98 .

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 400.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 211.

⁴ رابح بوقرة، جعيجع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9 و 10 نوفمبر، 2010، ص 2.

من التعاريف السابقة للبديل الاستراتيجي يمكن استخلاص التعريف التالي: الخيار الإستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وأن مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة في بيئتها هو دقتها في تحديد واختيار خيارها الإستراتيجي.

الفرع الثاني: أنواع الخيارات الاستراتيجية.

تنقسم الخيارات الاستراتيجية لمحفظة الأنشطة الى ثلاث أنواع كل نوع يتفرع الى جملة من الخسارات سنتطرق لها فيما يلي:

1. **استراتيجية النمو:** تعتبر استراتيجية النمو من أهم وأكثر الاستراتيجيات شيوعاً تتبعها المؤسسات، وهذا لاعتقادها بأن الأكبر هو الأفضل، إضافة إلى أن المؤسسات النامية تتمكن من تغطية أخطائها بشكل أيسر من المؤسسات المستقرة، وتتبع المؤسسات إحدى استراتيجيات النمو إذا كان تملك المقومات التالية:¹

- لديها منتج جديد أو سوق جديد ؛
 - العمل في بيئة ديناميكية قابلة للنمو؛
 - لديها فرص تريد اغتنامها، وتمتاز بنقاط قوة في أدائها الداخلي ومتأكدة من فرص النجاح.
- هناك عدة صور وأشكال لإستراتيجية النمو يمكن أن نبينها في الشكل التالي:

الشكل (10): أشكال استراتيجية النمو.



المصدر: من اعداد الطالبة.

أ. **استراتيجية التنوع:** وهو إضافة منتجات جديدة إلى خط المنتجات، أو إضافة أصناف أو أشكال أو أحجام أو ألوان أو مقاسات لمنتج موجود. ينقسم التنوع الى قسمين هما:¹

¹ طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 407-408.

- **التنوع المرتبط** : هو تنوع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للمؤسسة، من خلال وجود سمة مشتركة بينها، وترتكز هذه الارتباطات على عناصر التصنيع أو التسويق أو التكنولوجيا.
- **التنوع غير المرتبط**: هو تنوع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأي علاقة واضحة بأنشطة المؤسسة القائمة.
- ب. **استراتيجية التوسع**: يكون بغرض التوسع في حجم الإنتاج وذلك بإضافة خطوط جديدة لزيادة مبيعات المؤسسة من نفس المنتج في السوق الحالي أو تقديم منتج جديد لنفس السوق.
- وتستخدمه المؤسسة عادة عندما يزداد حجم الطلب وهو ينقسم إلى:²
- **إستراتيجية التوسع النشط** : ويتم من خلال الابتكارات الجديدة في مجالات المنتج أو الأنشطة الوظيفية، كابتكار أساليب تسويق جديدة أو نظم إنتاج حديثة... إلخ من شأنها تحقيق نمو الأرباح أو التوسع في الطاقة الإنتاجية أو الأسواق.
- **إستراتيجية التوسع السلي** : وتتم من خلال عمليات التقليد، أي إضافة منتجات جديدة مقلدة عن مؤسسات أخرى، وقد يكون التقليد أو إنتاج نفس المنتج بنفس الأسلوب مع بعض التعديلات البسيطة، وعادة ما تتمكن المؤسسات من تحقيق هذا من خلال الأساليب المختلفة للتجسس الصناعي، أو عن طريق الحصول على ترخيص إنتاج نفس السلع
- ت. **استراتيجية التكامل**: وهو إضافة وحدات جديدة للمشروع وهو ينقسم إلى قسمين:
- **التكامل الرأسي**: وهو يعني إضافة وحدات جديدة مختلفة في نشاطاتها عن الوحدات القديمة، هذه الوحدات قد تكون سابقة في نشاطها عن نشاط الوحدات القديمة، وهو ما يسمى بالتكامل الرأسي الخلفي، والهدف منها الدخول إلى مجال توريد بعض ما تحتاج إليه المؤسسة من مواد أولية.
- أما إذا كانت هذه الوحدات الجديدة تلي في نشاطها لنشاط الوحدات القديمة فيطلق على هذا النوع من التكامل الرأسي بالتكامل الرأسي الأمامي، وهو يهدف إلى الدخول في مجال توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

¹ نفس المرجع السابق، ص 410.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي، مهدي حنون حسين العلاق، **التوجه الاجتماعي واستراتيجية التنافس**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق، العدد 94، المجلد 22، 2012، ص 8-9.

- **التكامل الأفقي**: وهو شراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق نشاطها وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وتغطية أسواق جديدة.

ث. **استراتيجية الاندماج والاستحواذ**:

- **الاندماج**: هو اتفاق مؤسستين أو أكثر متماثلة في الحجم على تكوين مؤسسة جديدة.

- **الاستحواذ**: ويكون بين المؤسسات المتفاوتة في الحجم عن طريق شراء مؤسسة لمؤسسة أخرى، تدار بأسلوب جديد أو تذوب في المؤسسة المشتري (يكون الاستحواذ بطريقة غير ودية عادة) وتستخدم المؤسسة هذه الاستراتيجية (الاندماج والاستحواذ) كبديل عن الشراء، وإذا كان لديها الدافع للنمو بسرعة، أو لتخفيض حدة المنافسة، إضافة إلى التكامل وزيادة كفاءة الأداء، وتستخدم بغرض التوسع في الإنتاج أو التسويق (تكامل أفقي).

2. استراتيجية الاستقرار:

إستراتيجية الاستقرار هي الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من أجل السيطرة على المحيط الداخلي والخارجي، والتي تسبب حالة التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات فعلى عكس ما يتصوره البعض، فإن إستراتيجية الاستقرار تتناسب مع مؤسسات ناجحة تعمل في محيط يمكن التنبؤ به، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية تهدف الى تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، فهي لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق¹. وبدورها استراتيجية الاستقرار تتفرع الى ثلاث أنواع نعرضها في الشكل الموالي:

¹ خالدية مصطفى عطا، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحديد الخيار الاستراتيجي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 43، العراق، 2015، ص

الشكل (11): أشكال استراتيجية الاستقرار.



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الشكل نلاحظ تفرع استراتيجية الاستقرار الى ما يلي:¹

أ. **استراتيجية التركيز:** ويعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، حيث أن المؤسسات التي مرت فترة على إنشائها أو التي ضمت إليها وحدات جديدة عبر عدة سنوات تواجه مشاكل تقادم الأداء فيها، أو تفتت الوحدات أو عدم التنسيق بينها، وعليه يلزم الأمر جمع وتوحيد هذه الوحدات تحت إدارة واحدة حتى يمكن زيادة قوة المؤسسة ومواجهة المنافسة، واستخدام ما يتوفر من تقدم في جديد.

هذا قد ساعد التقدم في أساليب الاتصالات ونقل المعلومات على إمكانية قيام إدارة واحدة قوية بإصدار التعليمات بصورة مركزية إلى كل الوحدات المعنية، حيث يمكن إحداث التعاون والتنسيق بينها، وقد يتم من خلال مجلس إدارة عام يشرف على إدارة المؤسسات والوحدات المتحدة، أو من خلال مركزية القرارات التسويقية أو التمويلية أو التخزين أو البحوث وفق هذه الإستراتيجية يتم تجميع وتوحيد الأعمال المتعددة في وحدات مركزية أكثر اتساقاً، وغالباً ما تعتمد إستراتيجية التملك (الاكتساب)، حيث تكون هناك حاجة لتوحيد العمل الكلي في إطار جديد من أجل زيادة كفاءة العمليات عن طريق التجميع والتي تؤدي إلى استغلال الآلات بشكل أفضل.

¹ خلدية مصطفى عطا، مرجع سابق، ص 15.

ب. استراتيجية التجديد والانتعاش: يعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمؤسسة، وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض هبوط في حجم الأعمال، وتدهور في الأداء الداخلي، وترجع المشكلة في جذورها إما إلى أحجام غير سليمة من الموارد، أو استخدامات غير سليمة لهذه الموارد.

ت. استراتيجية إعادة التكوين: في نفس الظروف السابقة التي يمكن أن يحدث فيها التجديد والانتعاش فهناك بديل آخر وهو إعادة التكوين، والذي يعني ممارسة نشاط المؤسسة وإعادة تكوينه بشكل جديد، والهدف من هذه الاستراتيجية هو التغلب على صعوبات حالية بإيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، و من صورها ما يتعلق بتغيير الشكل القانوني، كأن تتغير من شركة أفراد إلى شركة تضامن أو مساهمة، أو أن تدمج في مؤسسة أخرى أو يعاد توزيع مصادر الأموال، ويعاد تغيير صورة توزيع الأرباح، وربما يزداد رأس المال وتتغير مصادره، أو تكوينها من الناحية الإدارية والتنظيمية وذلك من حيث الإدارة العليا، الهياكل التنظيمية، الأهداف، السياسات والإجراءات، توزيع السلطات ونظم التخطيط والرقابة، وأخيراً قد يكون من الضروري إعادة التكوين لاستراتيجيات السوق مع التركيز على تنويع المنتجات والتمركز في الأنشطة والقرارات التسويقية والتحول إلى سلع وأسواق جديدة.

3. استراتيجية الانكماش:

هي اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما تعني أيضاً تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها... الخ¹. وهي ليست شائعة لأنها تدل على الفشل، أي هناك خطأ في الاستراتيجيات السابقة يؤدي تبنيها إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء.

ومن الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى مثل هذه الاستراتيجيات إما في حالة الإفلاس أو سوء الإدارات أو الكساد أو الضغوط التنافسية التي تواجهها، والظروف الاقتصادية وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. وكأي استراتيجية لها أشكال كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ دواوي تجبير وجا بابتيستا، الهروب من دائرة الانكماش، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، مصر، العدد 14، السنة غير مذكورة، ص 8.

الشكل (12): أشكال استراتيجية الانكماش.



المصدر: من اعداد الطالبة.

أ. **استراتيجية الانقباض:** أحيانا يصبح الحجم الكبير للمؤسسة عبئا عليها، فقد يتعقد النظام الإداري لها، وتتعدد العلاقة بين العمال والإدارة وتزداد تكاليف التسويق والمشاكل الفنية، وبعد حجم معين تصبح أي زيادة في الحجم مؤدية إلى وضع مزري، حيث تزداد التكاليف بمعدل أكبر من زيادة الإيرادات، ولهذا السبب يجب أن على المؤسسة أن تدرس سلوك التكاليف، وإذا وجدت أن حجمها قد زاد عن المعدل المطلوب وجب عليه أن تنقبض، ويعني الانقباض تصغير حجم المؤسسة، ويأتي ذلك في عدة صور أهمها:

- تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات؛
- تخفيض عدد الخدمات المكلفة مثل البحوث، الصيانة، النقل، والخدمات الاجتماعية للعاملين، وأيضا تخفيض الالتزامات الثابتة على المؤسسة مثل الإيجارات... الخ

ب. **إستراتيجية التجرد:** من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات المؤسسة إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج، أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي القطاعات فيها، وإتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإنها تحقق أحد الهدفين التاليين: إما اختيار الجزء الذي تلقي على عاتقه كل متاعبها، وإما تحقيق سيولة كبيرة من عملية البيع، واستخدام هذه الإيرادات في سداد الديون وكسب الوقت.

ت. إستراتيجية البيع: تعني خروج المؤسسة من السوق، وذلك بنقل ملكية المؤسسة كلياً إلى مؤسسة أخرى، ولا يجب أن تلجأ إلى البيع إلا في حالة العجز عن الاستمرار أو وفاة صاحب ومدير المؤسسة، أو في حالة وجود فرص بديلة أنجح من الحالية، أو لوجود أحد المستثمرين المستعدين للدفع بسخاء وهو أمر شائع لرغبة البعض في توسيع أعماله أو لتحقيق نوع التكامل، وهناك عدة صور للبيع منها البيع نقداً، البيع عن طريق قروض وسندات طويلة الأجل، أو عن طريق استبدال أسهم المؤسسة القديمة بأسهم في مؤسسة جديد.

ث. إستراتيجية التصفية: تمثل إستراتيجية التصفية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين أفضل من الإفلاس في النهاية، ويفسر قرار التصفية بأنه اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمؤسسة مادامت هذه الإدارة في موقع القيادة.

المطلب الثاني: المضامين الاستراتيجية لنماذج تحليل محفظة الأنشطة.

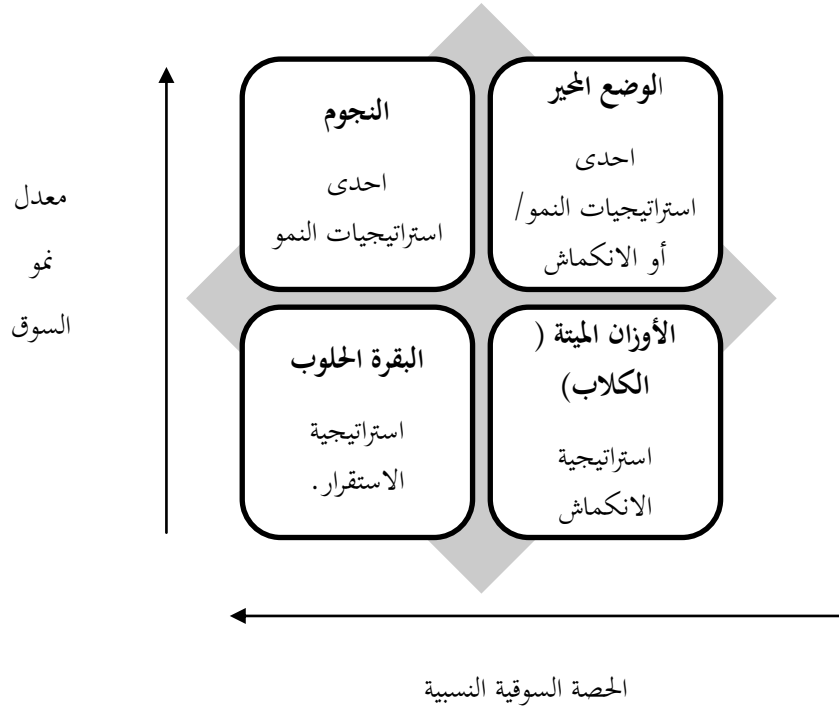
يحدد استخدام كل نموذج من نماذج تحليل محفظة الأنشطة التي سبق تناولها في المبحث الثاني من هذا الفصل إلى إعطاء صورة عن وضعية المؤسسة وفقاً لمعايير معينة، ولكل وضعية استراتيجية محددة تتبعها المؤسسة أما للبقاء في ذلك الوضع أو التحسين فيه أو النسيان منه وفيما يلي عرض لاستراتيجيات كل نموذج على حدى.

الفرع الأول: المضامين الاستراتيجية لنموذج BCG

تعتبر مصفوفة BCG من أهم الأساليب المستخدمة في تكوين محفظة الأنشطة، تساعد المدراء على اختيار الأسلوب الاستراتيجي الأنسب بالنسبة لكل نشاط من النشاطات التي تمارسها المؤسسة، أو لكل مجال أو سوق تعمل فيه، أو لكل منتج تقوم بإنتاجه، وذلك بالاعتماد على تحليل موضوعي لسوق النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وإمكانات المؤسسة في هذا السوق، وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات حسب وضع المؤسسة باستخدام نموذج BCG.

ويلخص الشكل الموالي أهم الاستراتيجيات التي يقترحها نموذج BCG:

الشكل (13): المضامين الاستراتيجية لنموذج BCG



المصدر: زكريا مطلب الدوري، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم عمليات وحالات دراسية، اليازوري للنشر، الاردن، 2005، ص 177.

من خلال نموذج BCG أعلاه نميز بين أربع حالات لكل حالة استراتيجية أو أكثر يمكن للمؤسسة اتباعها:¹

1. خانة الوضع المثير (معدل نمو عالي / حصة سوقية منخفضة):

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال نشاطها، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي:

أ. انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات في نفس النشاط؛

ب. تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات؛

ت. إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المؤسسة؛

ث. عدم استقرار سمعة ومكانة المؤسسة في السوق.

¹ ابراهيمي حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج جماعة بوستون (BCG) ودوره في اختيار القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على مؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية مسيلة، الجزائر، 2006، ص 5.

لذا على المؤسسة أن تحاول تدعيم مركزها، بما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى المربع الثاني، الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني المؤسسة مميزات هذا المربع.

والاستراتيجية المناسبة في هذا الوضع: محاولة المؤسسة للرفع من حصتها السوقية، الاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المؤسسة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

2. وضعية النجوم (معدل نمو عالي / حصة سوقية مرتفعة):

يشير هذا المربع إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة، ومعدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، مما يعني كبر حصة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المؤسسات، ومن أهم مميزات هذا المربع:

أ. تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق، وزيادة مبيعاتها بصورة منتظمة؛

ب. تتسم المؤسسات التي تخطى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة.

و الاستراتيجية المناسبة في هذا الوضع: في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإنفاق على البحث والتطوير، واستمرار الإعلان، والتوسع في التوزيع، ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها.

3. وضعية البقرة الحلوب (معدل نمو منخفض / حصة سوقية مرتفعة):

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من جهة، ومعدل النمو للنشاط يتميز بالانخفاض والتدهور من جهة أخرى، من أهم مميزات هذا المربع ما يلي:

أ. كبر حجم التدفق النقدي واستمراره؛

ب. غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضج من دورة حياة المنتج؛

ت. لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابيا وبقوة.

والاستراتيجية المناسبة في هذه الوضعية: في هذه الحالة هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع إحدى استراتيجيات الاستقرار.

4. وضعية الأوزان الميتة (الكلاب) (معدل نمو منخفض / حصة سوقية منخفضة):

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها، ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي:

انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن؛

أ. تناقص الأرباح، بل قد تحقق المؤسسة بعض الخسائر؛

ب. عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة؛

ت. تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

والاستراتيجية المناسبة في هذه الوضعية: هي اتباع المؤسسة إحدى أشكال استراتيجية الانكماش التي سبق ذكرها في المطلب الأول.

الفرع الثاني: المضامين الاستراتيجية لنموذج McKinsey

طور نموذج McKinsey ، ناقدا لنموذج BCG حيث أظهر الجانب الوسطي، وكذا اعتمد على بعدين مختلفين على البعدين الذين بنيت على أساسهما نموذج BCG ، وهما الوضعية التنافسية ودرجة جاذبية الصناعة، وكسابقها من النماذج يصنف نموذج McKinsey وضعيات المؤسسة باستخدام البعدين السابقين وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة باستخدام هذا النموذج.

الشكل (14): المضامين الاستراتيجية لنموذج McKinsey

جاذبية الصناعة	مرتفعة	فائزون	فائزون	استفهام
	متوسطة	فائزون	متوسط	خاسرون
	منخفضة	بقرة حلوب	خاسرون	خاسرون
		قوي	متوسط	ضعيف
		الوضعية التنافسية		

المصدر: صالح رشيد، حسان جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 243.

من النموذج أعلاه نميز بين ثلاثة ألوان لكل لون ثلاث خانات تمثل وضعيات مختلفة باستراتيجيات مختلفة هي كالتالي:¹

1. **مربعات الفائزون:** إن المنتجات أو ميادين النشاط التي تحتل درجة مرتفعة من جاذبية الصناعة وموقف تنافسي قوي أو أحد البعدين متوسط والآخر مرتفع أو قوي، تقع في مربعات الفائزين وهي المربعات الثلاث التي تقع في أعلى يسار المصفوفة والإستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجيات النمو والتوسع.

2. **مربع الاستفهام:** إن المنتجات أو ميادين النشاط التي تحتل درجة عالية من جاذبية الصناعة وتعاني ضعفا في موقفها التنافسي فهي تقع في مربع علامة الاستفهام، والذي يتموقع في أعلى يمين المصفوفة ويكون على المؤسسة في هذه الحالة انتهاز إستراتيجيات مناسبة هي اما النمو والدخول في استثمارات، أو منتجات جديدة لتمويل موقعها حتى تصبح ضمن خانة الفائزين، أو اختيار إستراتيجية التجرد للاستفادة من العوائد المتحققة جراء ذلك.

3. **مربعي البقرة الحلوب والمتوسط:** إذا كانت المنتجات أو ميادين النشاط تحتل موقفا تنافسيا قويا ودرجة منخفضة لجاذبية الصناعة فهي تقع في مربع البقرة الحلوب والذي يقع أسفل يسار المصفوفة، والإستراتيجية المناسبة ويكون على المؤسسة في هذه الحالة انتهاز إستراتيجيات الانكماش فهي الأكثر ملائمة، أما إذا احتلت المنتجات موقعا تنافسيا متوسطا وحاجة متوسطة جاذبية الصناعة فإن الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي الاستثمار المختار بعناية من أجل الحصول على الأرباح.

إن المنتجات أو ميادين النشاط التي تقع في مستويات منخفضة من الموقف التنافسي وجاذبية الصناعة، أو تلك التي تقع في مستوى منخفض من إحداها ومتوسط في الآخر، فهي تتموقع في مربعات الخاسرين وهي المربعات الثلاث التي تقع في أسفل يمين المصفوفة، الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة في هذه الحالة انتهاز الإستراتيجيات الانكماشية كإختيار إستراتيجية الحصاد، أو التصفية التدريجية للاستفادة من بعض الأنشطة المتبقية وتحويلها على مواقع أفضل، أو إنتهاز إستراتيجية التصفية الكلية لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

الفرع الثالث: المضامين الاستراتيجية لنموذج ADL

يعد نموذج ADL النموذج الأكثر تنوعا من حيث الاستراتيجيات وذلك لأنه يقسم ميادين النشاط المؤسسة على حسب معساري درجة نضج الصناعة ومعيار الوضعية التنافسية، وكل معيار يقسم حسب درجة قوته الى أربع درجات يمكن تقسيم المنتجات الى 20 وضعية للمؤسسة، تختار في كل وضعية أو مجموعة من الوضعيات استراتيجية أو أكثر.

¹ صالح رشيد، حسان جلاب، مرجع سابق، ص 244.

والشكل الموالي يوضح مختلف الاستراتيجيات حسب وضعية المؤسسة وفقا لمعايير نموذج ADL

الجدول (14): المضامين الاستراتيجية لنموذج ADL

درجة نضج الصناعة				الوضعية التنافسية	
انطلاق	نمو	نضج	تدهور		
نمو سريع	قيادة التكلفة - التجديد - الدفاع عن المركز الحالي	الدفاع عن المركز الحالي المحافظة على قيادة التكلفة النمو السريع	الدفاع عن المركز الحالي النمو مع الصناعة في السوق		
التميز نمو سريع	نمو سريع تميز قيادة التكلفة	التميز التركيز قيادة التكلفة - التجديد	التخلي عن الأنشطة التي تعيق أنشطة أخرى النمو مع الصناعة في السوق - الحصاد		
التميز التركيز نمو سريع	التميز - التركيز مع الصناعة في السوق	الحصاد - الدفاع وإيجاد موقع ملائم - التجديد - التحول - التميز - التركيز - النمو مع الصناعة في السوق	التحول تخفيض النفقات		
التركيز للحاق بنمو الصناعة في السوق	الحاق بالحصاد إيجاد موقع ملائم التركيز	الحصاد - إيجاد موقع ملائم تخفيض النفقات	التجديد - الانكماش تخفيض النفقات		
إيجاد بيئة ملائمة للحاق بنمو الصناعة في السوق	التحول تخفيض النفقات الانكماش	الانسحاب التجريد	الانسحاب		

المصدر: سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار البازوري، الأردن، 1999، ص 136.

من الجدول أعلاه والذي يفصل الحالات التي يمكن أن تكون عليها المؤسسة وفقا لمعايير النموذج نميز بين عشرين حالة مشروحة في كل خانة دون الرجوع الى التطرق اليها، لكن بالرجوع الى النموذج الأصلي الذي سبق التطرق اليه في المبحث الثاني فاننا يمكن أن نميز بين ثلاث حالات هي كالآتي:¹

1. منطقة النمو الطبيعي: تتبع هذه الاستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الاستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون

¹ Stratégor, op.cite, p 108-109.

- المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو، وفي وضعية تنافسية قيادية، وحتى على الأنشطة الأكثر قدما ووضعيته التنافسية قوية، من المهم أن تتبع هذه الاستراتيجية، وأيضا الأنشطة في مرحلة البدء وذات وضعية تنافسية ضعيفة.
2. النمو الاختياري (الانتقائي): تتبع هذه الاستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه هو الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.
3. الحذف: وهو يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف، والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

المطلب الثالث: استراتيجيات نموذج التحليل الموقفي والنموذج المطور ل BCG

تم التطرق في الفصل الأول الى ماهية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة دون أن نذكر أهم الاستراتيجيات الموافقة لمواقف التحليل الرباعي التي نستعملها في هذا التحليل، اخترنا نموذج SWOT الأكثر استعمالا ، وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات التي تناولها هذا النموذج، لكن قبل هذا يعتبر نموذج BCG المطورة أداة حديثة للتحليل سنعرض أهم المضامين الاستراتيجية للنموذج أولا.

الفرع الاول: المضامين الاستراتيجية لنموذج BCG المطورة.

كما سبق الذكر في المبحث الثاني بأن هذا النموذج طور من طرف جماعة بوستون، التي بدورها أعطت بعدين مغايرين عن البعدين اللذان استخدمنا في النموذج الأول، هذان البعدان هما حجم المزايا التنافسية ومصادر المزايا التنافسية، فيما يلي شكل يوضح كل وضع من الأوضاع الأربعة للنموذج مرفق بالاستراتيجية المناسبة.

الجدول (15): المضامين الاستراتيجية لنموذج BCG المطورة.

التوصيات الاستراتيجية المناسبة	الفضاءات الاستراتيجية
استراتيجية التركيز . 4. اجتناب الصراعات السعوية. 5. تنمية التكنولوجيا التي بحوزتها وتقنيات الانتاج. 6. الاستثمار في الأنشطة ذات التكاليف المنخفضة	المأزق التنافسي: 7. لا وجود للقائد 8. الحذر من الانتاج فوق الحاجة. 9. أكثر تحديث يؤدي الى أكثر استدامة ويؤدي بدوره الى أكثر عقاب.
10. زيادة الأحجام أكثر سرعة من الآخرين. 11. تقليص التكامل في الأنشطة المكلفة. 12. استراتيجية التنوع في الأنشطة المرتبطة. 13. مراقبة التغيرات التقنية / المستهلكين	الحجم: ● المنافسون جد مركزين. ● مردودية القادة في فترات الانتعاش الاقتصادي. ● الحصة السوقية والمكانة التنافسية في أقصى حدها.
● رد الفعل يكون سريع وقوي. ● الحصة السوقية غير مضمونة.	المشتتة: ● كثرة المنافسين الصغار وحواجز الدخول قليلة.

البقاء للمؤسسات الكبيرة، فيجب اقتناص الفرص.	المؤسسات الكبيرة غير مرغوب فيها لأن الهوامش تسمح بالتنوع.
- اختيار وكذا التركيز على المزايا التنافسية القوية. - التركيز على الأنشطة ذات التكاليف المنخفضة. - الاختيار بين "الممكن" و "المستحب" لمواجهة التكاليف. - تقسيم التكاليف لتنشيط القطاعات وميادين النشاط المترابطة.	المتخصصة: - المردودية الموجودة كبيرة. - الملاحقون يملكون فرص من التطور في حدود الأجزاء السوقية.

Source : Gérard Garibaldi, l'analyse stratégique, éditions d'organisation, France, 2002, p 403.

الفرع الثاني: استراتيجيات التحليل الرباعي SWOT

تمكن عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT المؤسسة من معرفة الموقف الحقيقي لها والاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها، آخذة بعين الاعتبار نقاط قوتها وضعفها، والفرص والتهديدات التي تواجهها، والشكل الموالي يوضح كل موقف مع الاستراتيجية الملائمة.

الجدول (16): استراتيجيات التحليل الرباعي لـ SWOT

O.T S.W	الفرص	التهديدات
نقاط القوة	التكيف بين نقاط القوة والفرص. استراتيجية هجومية	التكيف بين نقاط القوة والتهديدات. استراتيجية الاستقرار
نقاط الضعف	التكيف بين نقاط الضعف والفرص. استراتيجية تنافسية	التكيف بين نقاط الضعف والتهديدات. استراتيجية الانكماش.

المصدر: عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 116.

من خلال الشكل أعلاه الذي يبين مواقف ميادين النشاط للمؤسسة الأربعة في ظل نقاط القوة والضعف مواجهة مع الفرص والتهديدات مع الاستراتيجية الملائمة لكل موقف يمكن قراءتها كالاتي:¹

1. استراتيجية هجومية: تعكس أفضل المواقف للمؤسسة التي ترغب بها، حيث تستفيد من الكثير من الفرص من خلال ما تملكه من نقاط قوة تشجعها على ذلك، وكذلك تعظيم هذه الفرص ونقاط القوة لتحقيق نمو وتوسيع في حصتها السوقية.

¹ نبيل محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 243 (بتصرف).

2. استراتيجية الاستقرار: وهذا الموقف تكون فيه المؤسسة تملك قدرات ونواحي قوة مميزة تواجه بها تهديدات غير مرغوب فيها تعمل الاستراتيجية المنتهجة في هذه الحالة على تعظيم نقاط القوة وتجنب التهديدات، وبناء فرص في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى.
3. استراتيجية تنافسية: تكون المؤسسة في هذا الموقف أمام فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف تقف بينها وبين استغلال تلك الفرص، لذا فالاستراتيجية المنتهجة تعمل على الحد من جوانب الضعف، وتطوير وتنمية امكانياتها لتستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها.
4. استراتيجية الانكماش (دفاعية): أكثر المواقف التي لا ترغب المؤسسة بها، لما تعانيه من نقاط ضعف في ظل التهديدات التي تواجهها، الاستراتيجيات المختارة في هذا الموقف تتضمن التقليل من التهديدات ومعالجة نقاط الضعف باتخاذ أحد أشكال استراتيجية الانكماش بما يتوافق مع وضعية، امكانيا وأهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

- من خلال التطرق لمفاهيم هذا الفصل يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية :
- تمت تغطية أهم الجوانب النظرية لمحظة الأنشطة، وكذا كيفية الوصول الى الأجزاء المتناسقة المكونة لميدان النشاط الاستراتيجي عن طريق التجزئة الاستراتيجية ومعاييرها؛
- تم التطرق الى أهم الأدوات التي تحلل محظة الأنشطة بدراسة نقدية لنموذج BCG و McKinsey و ADL وصولاً الى نموذج BCG المطورة؛
- تم تناول كيفية اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لكل موقف استراتيجي تصنفه نماذج تحليل محظة الأنشطة السابق ذكرها بالإضافة الى البدائل الاستراتيجية لمصفوفة SWOT التي تمت الإشارة لها في الفصل الأول دون ذكر الاستراتيجيات الملائمة لمواقفها.

الفصل الثالث

الاستراتيجيات

التسويقية

تمهيد

تشهد بيئة المؤسسات تغيرا كبيرا ومستمرًا، فإما أن تتطور وتبقى واما أن تندثر، خاصة في المؤسسات التي تعتمد تكنولوجيا عالية في تصنيعها، بالإضافة الى ذلك حدة المنافسة وكثرة العروض للمستهلكين، أصبح يشكل حاجزا أمام المؤسسات، لذا تلجأ هذه الأخيرة الى العمل على المدى البعيد أو الاستراتيجي وتكييف وظائفها على هذا المنطلق، فالتسويق مثلا يكتسي الاستراتيجية فعوض التفكير في أرباح شهر وانجازات سنة، تمتد رؤية المؤسسة الى أكثر من سنة وهذا ما يطلق عليه التسويق الإستراتيجي، وذلك ببناء استراتيجيات تسويقية مرنة وناجعة تجابه بها تغيرات البيئة التنافسية للمؤسسة، سنتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم التي تطرقت الى التسويق الاستراتيجي والاستراتيجيات التسويقية وصولا الى أهم أنواع هذه الأخيرة

المبحث الأول. التسويق الاستراتيجي والإستراتيجية التسويقية:

يعد بناء استراتيجية تسويقية ناجحة خطوة مهمة تقوم بها المؤسسة، نظرا للكم الهائل من التحليلات والأدوات المستعملة لأجل بناء إستراتيجية تسويقية مرنة تخدم أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: نظرة حول التسويق الاستراتيجي.

سيتم من خلال هذا المطلب تناول جملة المفاهيم التي تناولت التسويق الاستراتيجية وأهميته كما يلي:

الفرع الأول: مراحل تطور الفكر التسويقي:

كغيره من المفاهيم الاقتصادية، مر مفهوم التسويق عبر التاريخ بجملة من التعاريف انطلاقا من مفهومه الانتاجي أي كل ما ينتج يباع وصولا الى التوجه الاستراتيجي كما هو مبين في التسلسل التعريفي الموالي:¹

1. **توجه بالمفهوم الإنتاجي:** تمتد من بداية الثورة الصناعية إلى غاية أزمة الكساد الكبيرة، من مميزاتها كل ما ينتج يباع.

2. **مرحلة التوجه بالمفهوم السلعي:** في هذه المرحلة بقيت المؤسسة تركز على الإنتاج والتوزيع مع الاهتمام أكثر بخصائص المنتجات وجودتها، وذلك نتيجة لوجود العديد من الخيارات المتاحة أمام المستهلك القائمة على السعر والجودة.

3. **مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي:** في هذه المرحلة كانت المؤسسة تركز على ممارسات عمليات البيع في نشاطها التسويقي كحل لكساد المنتجات.

4. **مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي:** وهي الفترة التي أصبح فيها الزبائن أكثر اتجاها من حيث التفضيل بين المنتجات مما المؤسسات تهتم بمفهوم عمليات التسويق الذي يعتمد على عناصر المزيج التسويقي من أجل الاستجابة لحاجيات المستهلكين ومتطلباتهم.

5. **مرحلة التوجه بالمفهوم الإستراتيجي:** حيث تطور فيها مفهوم التسويق من المفهوم العملياتي إلى مستوى أعلى هو المفهوم الإستراتيجي، حيث زادت أهمية المستهلك وحا محل المنتج أو السلعة في الأنشطة التسويقية بهدف خلق أو توليد الطلب وأصبح للتسويق بعد إستراتيجي هدفه خلق قيمة للعملاء.

¹ محمود يوسف عقله، مفاهيم حديثة في التسويق البنكي، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص13.

الفرع الثاني. تعريف التسويق:

إن كلمة التسويق هي كلمة مشتقة من مصطلح لاتيني Marcatus والذي يعني السوق وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية Mercari والتي تعني المتجر.¹

فيما يلي بعض تعاريف التسويق :

1. يعرف ستانتون التسويق بأنه: نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.²
2. يعرف التسويق أيضا بأنه عملية التخطيط والتنفيذ الخاصة بتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لتوفير التبادل الذي يشبع احتياجات الأفراد ويحقق أهداف المؤسسة.³

يشير التعريف إلى السياسات التسويقية التي بتفاعلها وتكاملها تتحقق أهداف المؤسسة، كما يشير التعريف إلى أهم عنصر في النشاط التسويقي ألا وهو المستهلك .

من جهتهما يعرف كل من Kotler و Dubois التسويق بأنه "نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة".⁴

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق من الأنشطة الإنسانية حيث ينظر إليه البعض على أنه القيام بعمليات البيع والشراء، وينظر البعض الآخر على أنه مجموعة الأنشطة التي تؤديها إلى إيصال المنتج سلعة كانت أو خدمة في المؤسسة أو مكان الإنتاج إلى الزبون في الوقت والمكان المناسبين، وهناك من ينظر إلى التسويق على أنه عبارة عن تلك الأنشطة والممارسات التي تعرف الزبون بسميزات وخصائص وإيجابيات هذا المنتج عن طريق الترويج.

الفرع الثالث. تعريف التسويق الإستراتيجي:

يوجد العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التسويق الاستراتيجي نذكر منها:

¹ محمود يوسف عقل، مرجع سابق، ص 13 .

² محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، المكتب العربي الحديث ، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 1995 ، ص 25.

³ صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2001 ، ص 6.

⁴ Kotler. P et autres ,Marketing management, edition Publi -union , 10eme edition., Paris ,1997, p 40.

1. يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق بهدف تحقيق كفاءة اقتصادية من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين¹.

2. يعرف التسويق الاستراتيجي أيضا على أنه فلسفة وتركيز وتأكيد على تحديد الفرص التسويقية إضافة إلى كونه أساس التخطيط التسويقي والنمو للمؤسسة².

3. يمثل التسويق الاستراتيجي نظرة شمولية لما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد، وانقيادا لذلك تقوم إدارة التسويق بتحديد ووضع الاستراتيجيات أو الخطط التسويقية الاستراتيجية اللازمة للوصول لتحقيق هذه النظرة الشمولية³.

من التعاريف السابقة للتسويق الاستراتيجي يمكن القول بأن التسويق الاستراتيجي هو كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية "الأسواق، المنافسة، وكافة العوامل المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام ووحدات العمل كل على حد بغرض خلق قيمة للعميل.

أو أنه تلك النشاطات الإدارية التي تهدف إلى التنفيذ الإستراتيجي للمهام المتعلقة بإدارة التسويق والإشراف عليها وصولا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

الفرع الرابع. مستويات التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الاستراتيجي يُعنى بثلاث مستويات بالمؤسسة المستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط استراتيجي على حدى، ثم في النهاية بفترة معينة من الزبائن تمثل سوقا لمنتج ما وفيما يلي نلقي نظرة على مستويات التسويق الاستراتيجي:⁴

1. التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة: إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطاءها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمتها مما

¹ محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1432هـ/2011، ص 20-22

² ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 14.

³ ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع السابق، ص 16.

⁴ نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 20.

يمكنها من إعداد حافظة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام وباستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

2. التسويق الاستراتيجي علة مستوى مجالات النشاط الاستراتيجية: إن تعريف مهمة ورسالة المؤسسة لا يكفي وحده لتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق وتبيان الاستراتيجية التسويقية لها، ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي ينتقل إلى مستوى أدنى من السابق بغية تحديد أكثر لنشاطات المؤسسة من خلال اعتباره لمهمة المؤسسة كمجموعة من النشاطات المختلفة والتي تكون ما يسمى بحافظة الأنشطة، إن التحليل الجيد للأبعاد المتعلقة بهذه الحافظة هو الذي يسمح للمؤسسة بتقييم أفضل لوضعيتها في السوق، ومن أجل ذلك فإنه من الضروري اللجوء إلى تجزئة استراتيجية تعتمد على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أجزاء وأقسام متجانسة، تسمى وحدات النشاط الاستراتيجية إن هذا التقسيم سيسمح بعد ذلك بتبني الاستراتيجية المناسبة لكل مجال نشاط، كذلك فإنه يساعد في تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية الكافية لكل نشاط أوكل مجال نشاط.

يساعد فإن التقسيم الاستراتيجي يساعد على تحسين الوضعية التنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة التي تنتمي إلى هذا القسم أو ذاك، فقد تم تنظيم كل مجال أو قسم استراتيجي على أنه يضم مجموعة من المنتجات المتشابهة مثلاً: الأدوات المترلية، أو الأجهزة الكهربائية...، وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة (مجال) الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة بذاتها تمتلك السلطة في تنمية استراتيجيتها الخاصة وذلك في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة.¹

إن تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية يتم من خلال ثلاثة أبعاد: فئة الزبائن الذين يتم خدمتهم بمنتج ما، الحاجة التي يشبعها هذا المنتج، والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه. إن المؤسسات غالباً ما تعمل في مجالات أنشطة متعددة ولذلك فإنها تكون مضطرة وفي إطار مواردها المحدودة إلى تخصيص تلك الموارد بتوازن على كل الوحدات الاستراتيجية، وقبل أن تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجية الملائمة لكل قسم وما يلزمها من موارد فإنه من المهم تحليل هذا القسم من خلال مختلف الأدوات التي قدمها التسويق الاستراتيجي لهذا الغرض.

بعد تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط فإن المؤسسة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدة، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ جمال الدين مرسى، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 45.

3. التسويق الاستراتيجي على مستوى المنتج: بعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعدا لوضع الخطة الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف، إن استراتيجية التسويق هي خطة بعيدة المدى لتنمية مزيج تسويقي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع أفضل لحاجات السوق المستهدف ويعني ذلك أن وضع الاستراتيجية التسويقية لا بد وأن يبدأ بتحديد ذلك السوق المستهدف من طرف المؤسسة.

إن التسويق الاستراتيجي لا بد وأن يركز على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية المعروفة (الزبون، المنافسة و المؤسسة فاستراتيجيات التسويق تركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة أن تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة لربائنها، لذلك فإن الإستراتيجية التسويقية الجيدة تتكون من:¹

أ. التعرف الجير على حاجا الزبائن وتحرير الأسواق بشكل واضح ودقيق.

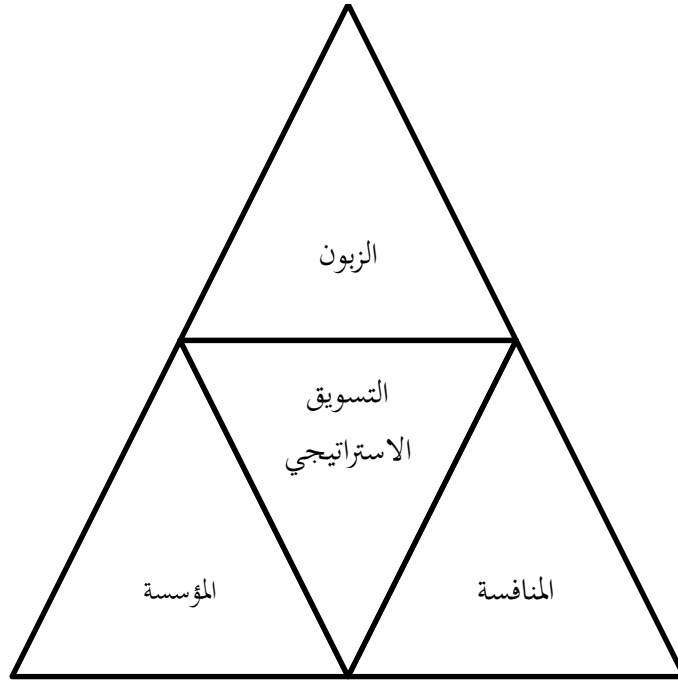
ب. التعرف على ديناميكية السوق وقوى المنافسة.

ت. التعرف الجير على قررا وكفاءات المؤسسة واستغلالها في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة عليا للزبائن ومتميزة عن المنافسين، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرا وتعقيدا بيئة النشاط والأسواق.

إن عوامل النجاح الاساسية و الرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية عبر جمع هذه العوامل الثلاث معا و التي تشكل 3CS الاستراتيجية التي تمثل مثلث التسويق الاستراتيجي التي يوضحها الشكل الموالي:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص ص 35-36

الشكل (14): مثلث التسويق الاستراتيجي.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 35.

فإذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات وأهداف المؤسسة سيؤدي ذلك إلى أن تكون قابلية النمو طويل الامر للمنظمة في خطر. ويعتبر التوافق و الملائمة الايجابية لاحتياجات والأهداف لكلى الطرفين مطلوبين من أجل علاقة جيدة ومستمرة ولكن مثل هذه الملائمة نسبية، وإذا كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فإن المؤسسة تفقد تميزها بمرور الوقت، بمعنى آخر عندما يكون مدخل المؤسسة للزبون مشابها لمدخل المنافسة فإن الزبون لن يستطيع التمييز بينهما، كما أنه يمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضي الزبون وليس المؤسسة.

إذن الاستراتيجية الجيدة هي كمعادلة للعناصر الثلاثة الرئيسية 3Cs لتستطيع المؤسسة تمييز نفسها بشكل ايجابي عن منافسيها، و ذلك باستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لديها بشكل مناسب نسبيا لتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي معين، وإن اعتماد عناصر 3Cs يتطلب صياغة وتشكيل استراتيجية تسويقية مبنية على ثلاث قرارات رئيسية:¹

أ. مكان التنافس أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفه منه)؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 36-37

- ب. وقت التنافس: أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المؤسسة الأولى في السوق أو تنتظر لحين يثبت الطلب الأساسي)؛
- ت. كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجات الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج.

المطلب الثاني. ماهية الإستراتيجية التسويقية:

بعد التعرف على عموميات التسويق الاستراتيجي، سنتطرق الى ماهية الاستراتيجية التسويقية وأهميتها وما الهدف من وضعها في المؤسسة من خلال العناصر التالية:

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية التسويقية:

يتطلب ايجاد تعريف دقيق للاستراتيجية التسويقية فلسفة تنطلق من وجهة نظر كل كاتب و رؤيته لمفهوم الاستراتيجية، مما جعل كل ما يتعلق بمصطلح الاستراتيجية يتم تعريفه وفق وجهة نظر الباحث لمفهوم الاستراتيجية بصفة عامة من جهة، و مفهوم التسويق من جهة أخرى، وفيما يلي سيتم عرض أهم التعريفات التي تناولت مفهوم الاستراتيجية التسويقية:

1. تعريف كوتلر: يعرفها على أنها السيرة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموقع، مخططات العمل ونظام الرقابة¹.

2. تعريف Andre boyer: عرفها على 3 مستويات:

- أ. على مستوى المؤسسة: يتم إثبات ومصادقة الإستراتيجية الأساسية المعدة من طرف التسويق؛
- ب. على مستوى وحدات الأعمال: يلعب التسويق الدور المهم في مشاركة خيارات محفظة الأنشطة وتعريف الميزة التنافسية وتكون وظيفة التسويق مكلفة بسياسة العلامة مثلا التي تعد اليوم عنصر هام في المؤسسة؛
- ت. على المستوى الوظيفي: إستراتيجية التسويق تختص بتشكيل المنتجات، جزء السوق أو صنف معين من العملاء الذين يهتمون المؤسسة بوجه عملي تأخذ شكل خيارات استهداف، تموضع مزيج تسويقي لمنتجاتها².

Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et al., **Marketing Management**, Edition spéciale 12, p 120.

² اسماعيل السيد، التسويق، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 1999، ص 99.

3. تعرف كذلك على أنها "تطوير لرؤيا المؤسسة حول الاسواق التي تهتم بها ووضع الاهداف و تطويرها و اعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمؤسسة وتستجيب لمتطلبات قيمة المستهلك في السوق المستهدف.¹

4. اما إذا كانت فلسفة الاستراتيجية تنطلق من أن الاستراتيجية عملية تخطيط، فالاستراتيجية التسويقية هي "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي المحرك الأكبر الذي يأخذها من هنا إلى هناك".²

5. أما إذا كانت الاستراتيجية عملية تموقع، فالاستراتيجية التسويقية تعتبر "عملية تهدف من خلالها المؤسسة خلق قيمة المستهلك وتحقيق علاقات مستهلك مربحة"³

هذا التعريف يحمل في طياته مفهوم واسع للاستراتيجية التسويقية، فخلق قيمة للمستهلك تبدأ أولاً بتحديد المستهلك الذي تخدمه المؤسسة و هذا من خلال تقسيم، استهداف، والتموقع بالسوق المستهدف، و من ثم تشيكل مزيج تسويقي متكون من أربعة عناصر (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).

انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة لمفهوم الاستراتيجية التسويقية، نستخلص بأن الاستراتيجية التسويقية هي "خطة استراتيجية تهدف إلى إيجاد و الحفاظ على الاسواق و تقديم قيمة لها". فالاستراتيجية التسويقية هي خطة طويلة المدى لها أهداف تخدم المؤسسة على جميع مستوياتها الادارية، حيث لا بد أن تتناسق الاستراتيجية التسويقية بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة لبلوغ أهدافها و نجاح تلك الاستراتيجيات.

من التعاريف السابقة نستنتج أن: إستراتيجية التسويق تعرف على أنها تطوير لرؤى المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمؤسسة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدفة.

الفرع الثاني: أهداف الاستراتيجية التسويقية.

تهدف الاستراتيجية التسويقية الى إيجاد الاسواق "المستهلكين" و تلبية رغباتها، وذلك عن طريق البحث عن الفرص التسويقية بتقسيم، استهداف، ثم التموقع بالأسواق، عن طريق تقديم و ايصال القيمة للأسواق المستهدفة.

¹ David W. Cravens, F. Piercy Nigal, **Strategic Marketing**, 8th edition, MC Graw-Hill, USA, 2006, p: 23.

² حاتم علي الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 86.

³ Philip Kotler, Gary Armstrong, op. cit, p: 48

وعليه الهدف الرئيسي للاستراتيجية التسويقية هو نفسه هدف التسويق و المتمثل في خلق و تقديم القيمة، لكن الفرق بينهما يتمثل في كون هدف التسويق هو تقديم قيمة للمجتمع، أما هدف الاستراتيجية التسويقية هو تقديم قيمة للسوق المستهدف (استهداف الأسواق). وهكذا تصبح الاستراتيجية التسويقية ما هي إلا وسيلة تستخدمها المؤسسة لبلوغ أهدافها يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1. تحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة؛
2. تقديم سلعة أو خدمة على ذوق المستهلك؛
3. تحديد السعر والجودة التي يتوقعها المستهلك؛
4. تحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المؤسسة؛
5. توفير السلعة والخدمة التي يتوقع المستهلك أن يجدها فيها؛
6. تحديد وسائل الاتصال للوصول إلى المستهلك الأخير¹.

يتبين من خلال الأهداف الاستراتيجية التسويقية على أنها جزء أساسي في بناء الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لما فيه من تحديد لموارد المؤسسة بالإضافة الى الوقوف على استعمالها استعمالا جيدا بما يخدم أهداف المؤسسة والحفاظ على ديمومتها.

الفرع الثالث: متطلبات صياغة الاستراتيجية التسويقية.

تتضمن صياغة الإستراتيجية التسويقية مجموعة معقدة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تسهم في تصميم وإنجاز الخطط التسويقية، كما أنها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الأهداف وصياغة الإستراتيجية التسويقية، فالإستراتيجية تقترح كيف سيتم بلوغ هذه الأهداف وما هي الطرق المناسب لذلك.²

ولصياغة استراتيجية تسويقية ناجعة، ومرنة تتكيف مع التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة يجب مراعاة مايلي:³

1. تطوير العلاقة الحميمة مع العملاء:

¹ ناجي معلا، إدارة التسويق، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2008 ص96

² محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2012، ص 22.

³ عوامل يجب مراعاتها قبل صياغة استراتيجية التسويق"، مقال منشور على الموقع:

تتحدث عدة استراتيجيات تسويقية عن رضا العملاء والاحتفاظ بهم بشكل منفصل. ولكن يمكن تصنيف كل الأشياء المتعلقة بالعمل على أنها علاقة وطيدة معه، يمكن للمؤسسة أن تكسب الكثير من خلال التعرف على عملائها، تفضيلاً لهم وما يكرهون، لتطوير العلاقة مع العملاء، يجب أن يكون لدى المؤسسة إجابة على الأسئلة التالية:

- أ. كم ينفق على أبحاث السوق مع التركيز على رضا العملاء أو الاحتفاظ بالعملاء؟
- ب. هل لدينا رؤية العملاء المناسبة في أي وقت من الأوقات؟
- ت. هل نلاحظ اتجاهات المستهلكين لضبط استراتيجية التسويق لدينا؟
- ث. هل هناك من يمثل المؤسسة أمام العملاء لاتخاذ ملاحظات مباشرة؟

مثال: لدى مؤسسة Tata لصناعة السيارات في وقت ما مجموعة من المهندسين لقطاع المركبات الثقيلة لفهم المشكلات التي يواجهها العملاء بعد شراء السيارات، مشكلة واحدة الأكثر شيوعاً هو الحمولة الزائدة للمركبات، قامت مجموعة تاتا على الفور بإجراء تغييرات على محور المركبات التي أعطت سياراتها المزيد من القدرة على التحميل وتحسين رضا العملاء إلى حد كبير، وكما نعلم ، فقد احتفظت بالعملاء لفترة طويلة مع مجموعة TATA.

2. صحة العلامة التجارية:

العامل الثاني الأكثر أهمية أثناء صياغة استراتيجية التسويق هو تحديد صحة العلامة التجارية، هذا يأخذ البيئة الخارجية في الاعتبار، تقوم العديد من المؤسسات بإجراء دراسات منتظمة لأبحاث السوق لمعرفة ما يفكر فيه أصحاب المصلحة والعملاء والكيانات الأخرى المشاركة في بيئة الأعمال الخارجية للمؤسسة أو العلامة التجارية. من الأمثلة المثالية في هذه الحالة أن مؤسسة TATA نفسها التي لديها دراسة مستمرة لأبحاث السوق تدرس المكانة السوقية لمجموعة Tata من وجهة نظر أصحاب المصلحة والعملاء كل 6 أشهر، هذا يوفر للمؤسسة تصوراً خارجياً للعلامة التجارية من حيث صورة العلامة التجارية وشخصية العلامة التجارية وألفة العلامة التجارية. تتم مقارنة التصنيفات التي تم الحصول عليها من دراسة العلامة التجارية بالمنافسة في نفس الصناعة ويتم تحديد صحة العلامة التجارية.

من هذه الدراسات صحة العلامة التجارية نحصل على إجابة على العديد من الأسئلة:

أ. مدى قوة الاستراتيجية التنافسية.

ب. صورة العملاء عن المؤسسة.

ت. مدى اهتمام المؤسسة بآراء العملاء.

3. الابتكار:

الابتكار أو الموت" هو اقتباس شهير كتبه توم بيترز، الكاتب الأمريكي الأسطوري حول أساليب إدارة الأعمال. وكرر بيل غيتس نفس الشيء لموظفيه في مؤسسة مايكروسوفت في عام 1997 عندما كانت المنافسة في ارتفاع، الثقافة المبتكرة في المؤسسة هو نصف العمل المنجز، هذا هو السبب في أن مؤسسات مثل Facebook وGoogle وApple تشجع موظفيها على الابتكار من خلال السماح لهم بقضاء بعض الوقت في المكاتب لمشاريعهم الخاصة.

مما سبق ذكره حول ما يجب مراعاته قبل صياغة الاستراتيجية التسويقية التي تستطيع من خلالها المؤسسة المنافسة، تظهر أهمية وقيمة أن تكون للمؤسسة علامة تجارية قوية تجابه المنافسة والمحافظة على علاقة طيبة مع العملاء للحفاظ على السمعة الطيبة لديهم، كما أن للابتكار والتطوير ومجارات التكنولوجيا دورا كبيرا في صياغة الاستراتيجية التسويقية، فاما مواكبة التطورات الحاصلة خاصة في المؤسسات التي تتبنى تكنولوجيات عالية وسريعة التطور، واما الخروج وترك السوق للأقوى.

المطلب الثالث. التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية:

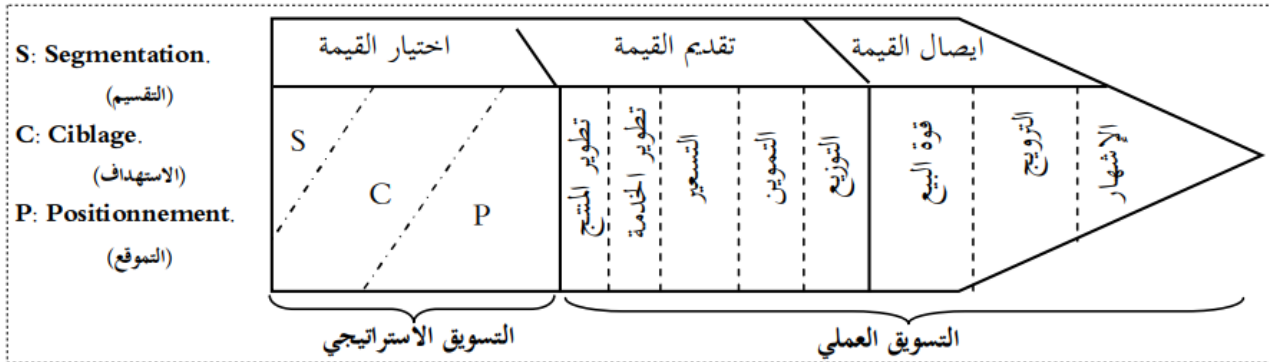
تطرقنا في المطلبين السابقين الى أهم العناصر حول التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية، أما في هذا المطلب سنحاول ابراز أهم الفروقات بين التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية، من جزء من من؟ ومن يكمل من؟، هذا ما سنبينه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: الفرق بين الاستراتيجية التسويقية والتسويق الاستراتيجي.

تتطلب التفرقة بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي فهم و تحليل كل منهما على حدى، فإذا كانت الاستراتيجية التسويقية هي السيورة التي تحتوي على تحليل الفرص المودة في السوق و اختيار الهدف، والتموقع فمن المسؤول عن التخطيط لهذه العمليات.¹

ان التخطيط تمارسه الإدارة، و الإدارة التسويقية هي فن و علم اختيار الاسواق المستهدفة و بناء علاقة مريحة معها. إذن الإدارة التسويقية غرضها تصميم استراتيجيات هادفة في إطار "التسويق"، و بالتالي الاستراتيجية التسويقية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي للتسويق، و هذا الأخير هو كل المراحل التي تمر بها الإدارة التسويقية قبل التنفيذ أي أنها جزء من الإدارة التسويقية، و هي المسؤولة عن تحديد الأهداف التسويقية، التشخيص البيئي العام (الداخلي، الخارجي)، تحليل الفرص التسويقية، و من ثم صياغة الاستراتيجية التسويقية عن طريق تقسيم الأسواق وتحليلها كنقطة انطلاق التسويق الاستراتيجي، الاستهداف، التموقع، ثم تشكيل المزيج التسويقي الذي يمثل التسويق العملي هدفه تقديم و اصال القيمة للأسواق كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): النشاط العملي (التكتيكي)، والتسويق الاستراتيجي.



المصدر: Philip Kotler, Bernard Dubois, D. B. Manceau, Marketing management, 11ème édition, Pearson éducation, Paris, France, 2004, p: 124

إذن كل الخطوات ابتداءً من تحديد الأهداف التسويقية إلى غاية تشكيل المزيج التسويقي تتم في إطار أهداف، رؤيا، رسالة و استراتيجية المؤسسة العامة التي هي من مسؤولية التخطيط الاستراتيجي بالتشارك مع الإدارة التسويقية.

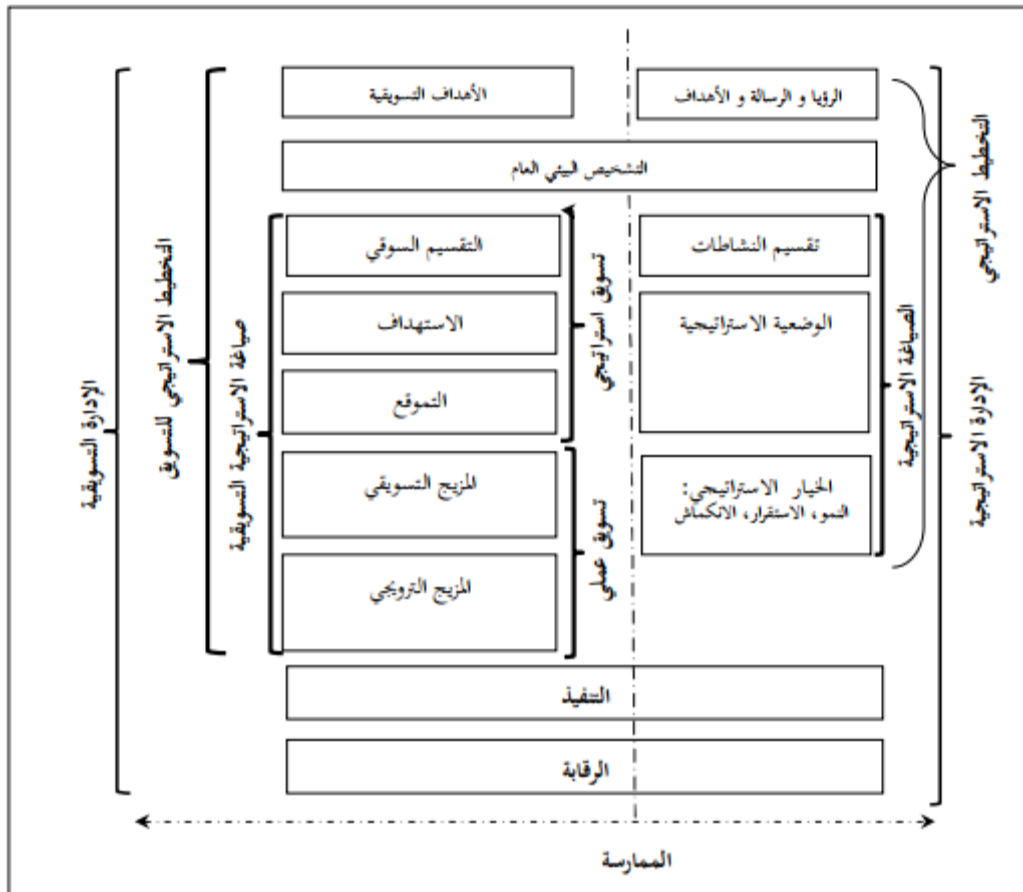
¹ هشام مكي، تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر، (السنة غير مذكورة)، ص ص 16-17.

وعليه فإن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في محاولة الإدارة إحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الإمكانيات المتاحة و الظروف البيئية المحيطة بها.

الفرع الثاني: العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي:

في الحقيقة لا يمكن الفصل عمليا بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي نظرا لتشابك و توافق المراحل التي تمر بها كل من الممارسة التسويقية و الاستراتيجية بل أن كل المراحل تتم في آن واحد، فلا يمكن أن تحدد الأهداف دون تشخيص للبيئة و قدرات المؤسسة، و لا يمكن تحديد الرسالة دون تحديد الأسواق المستهدفة.. الخ، الا أنه يتم التمييز بينهما نظريا من أجل التحليل و دراسة حيثيات الموضوع من طرف المهتمين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): العلاقة بين التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية



المصدر: هشام مكي، تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة،

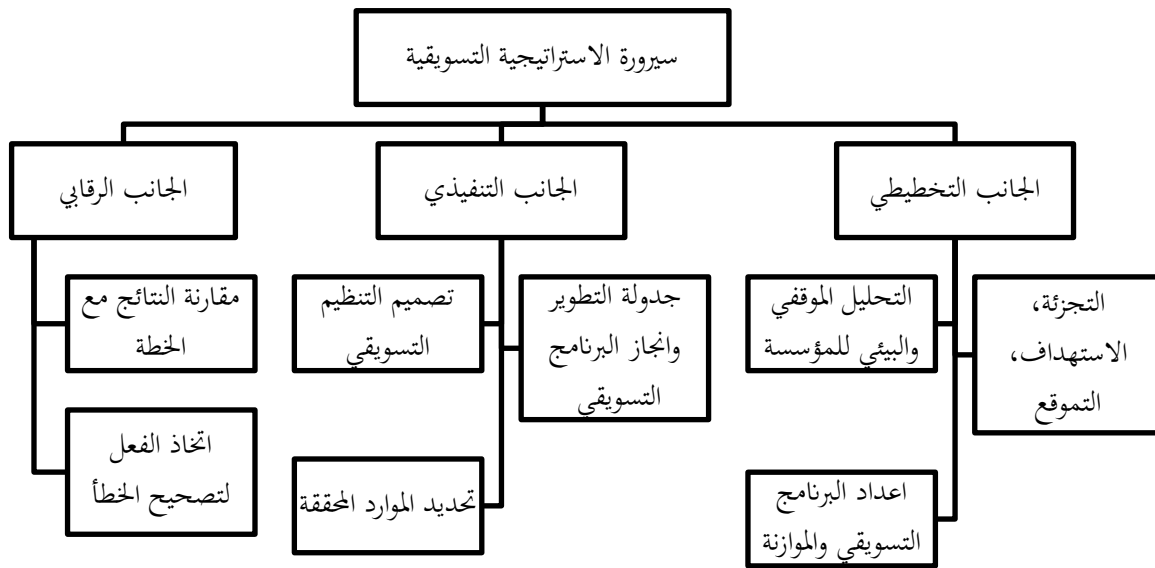
جامعة الشلف، الجزائر، (السنة غير مذكورة)، ص 18.

من الشكل أعلاه و مما تم تحليله سابقا، يمكن نظريا التمييز بين الاستراتيجية التسويقية و التسويق الاستراتيجي، إذ تعد الأولى تلك المرحلة التي تقوم المؤسسة فيها بصياغة خطتها المتعلقة بتقسيم و تحديد والتموقع بالأسواق، وتقديم المزيج التسويقي لها، أما الثانية فهي جزء من مرحلة صياغة الاستراتيجية التسويقية، فهي تبدأ بتقسيم السوق وتحليله، و تنتهي بالتموقع أي أن مسؤولية التسويق الاستراتيجي هي اختيار القيمة، و الاستراتيجية التسويقية هي اختيار وتقديم و ايصال القيمة.

المبحث الثاني: سيورة الاستراتيجية التسويقية.

يمر اعداد استراتيجية تسويقية بثلاث مراحل يمكن أن نختزلها في الشكل الموالي والذي سنشرحه في المطالب التابعة لهذا المبحث:

الشكل رقم (17): سيورة الاستراتيجية التسويقية.



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، (بتصرف)، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص56

المطلب الأول. الجانب التخطيطي للاستراتيجية التسويقية:

يعد الجانب التخطيطي كمرحلة أولى وأساسية لصياغة الاستراتيجية، حيث يتم فيها وضع الخطوط العريضة لبناء استراتيجية تسويقية تنافسية، وهي بدورها تنقسم الى ثلاث مراحل سيتم التطرق لها فيما يلي.

الفرع الأول: التحليل الموقفي SWOT.

كما سبق وتطرقنا الى هذه الأداة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، يمر التحليل الموقفي للمؤسسة باستعمال أداء SWOT بهذه المراحل:

1. **تحديد مكانة المؤسسة التنافسية:** كأول خطوة في التحليل الموقفي للمؤسسة، على القائمين على المؤسسة تحديد موضعها التنافسي، بمعنى تحديد مكانها بالنسبة للرائد في السوق، اما أن تكون متحديا، أو تابعا.

2. **تحليل المنافسين:** يكون من خلال معرفة المنافسين الحاليين والمحتملين في القطاع وتحديد حجم الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين، كذا قدرة التأثير في السوق بمعنى معرفة ثقل المؤسسة من حيث التواجد في السوق.

3. **تحديد نقاط القوة والضعف:** باستخدام نموذج SWOT الذي تم التطرق له في الفصلين السابقين، يتم تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة انطلاقا من تحليل بيئتها الداخلية، أما الفرص والتهديدات فيتم تحديدها انطلاقا من تحليل المنافسين والسوق.

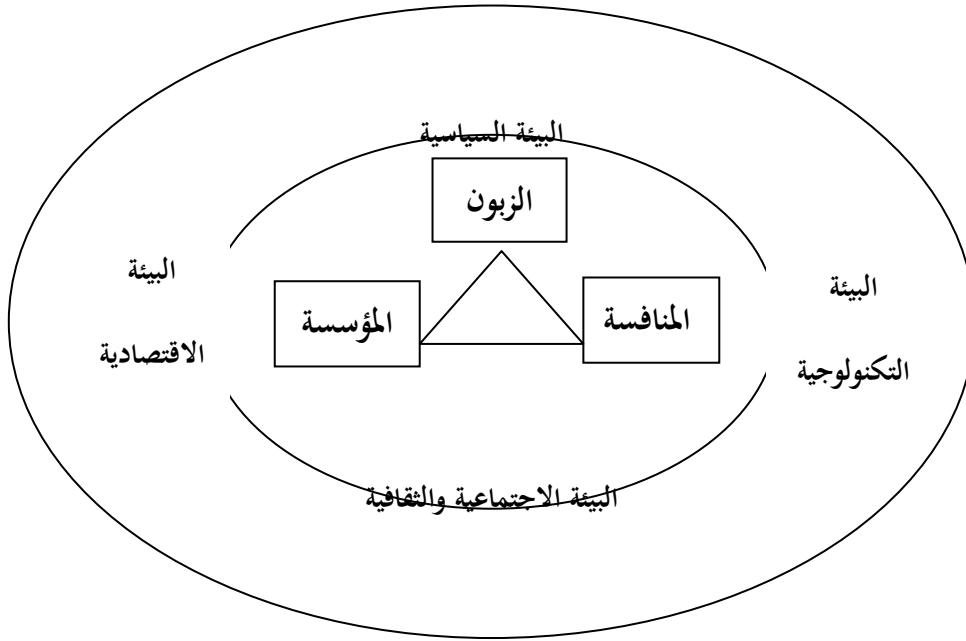
4. **تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة باستخدام نماذج التحليل:** تتكون البيئة التسويقية من عوامل مترابطة تؤثر في أداء المؤسسة، ويتعلق نجاح المؤسسة في مدى قدرتها على الاستجابة الفعالة للتغيرات التي تحدث في بيئتها، ولهذا يجب على المسوقين تحليل تلك العوامل والتعرف على اتجاهات تطورها عند وضع استراتيجية التسويق.

تعرف بيئة التسويق بأنها عوامل أو قوى متنوعة يتعين على مدير التسويق أن يتخذ قراراته في إطارها، وتمثل في الوقت نفسه فرصا للمؤسسة أو تهديدات، يجب على المؤسسة.

يظهر الدور الاستراتيجي لدراسة عوامل البيئة التسويقية من خلال حاجة إدارة التسويق لإجراء التنبؤات بالتغيرات في البيئة، واتجاهاتها المستقبلية، والتي ترتبط بها أهداف المؤسسة و استراتيجياتها والتي يمكن التعبير عنها بصيغة أخرى: توفير القدرة على الاستعداد المسبق لمواجهة التغيرات المحتملة ووضع الاستراتيجيات المناسبة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات .

لهذا تركز صياغة الاستراتيجية التسويقية على جملة من المفاتيح يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): مفاتيح صياغة الاستراتيجية التسويقية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، الأردن، 2011، ص38

من الشكل أعلاه الذي يوضح الاستراتيجية التسويقية في ظل بيئتها المباشرة وغير المباشرة والذي يبين دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي يتضح من خلال مختلف مستويات الإستراتيجية. فعلى مستوى المؤسسة يقرم التسويق فلسفة توجيه " المفهوم التسويقي " التي تقترح على إستراتيجية المؤسسة العمل حول بناء علاقات مربحة مع القطاعات المستهدفة، كما يقدم التسويق مدخلات للقائمين بعملية التخطيط الإستراتيجي خاصة بالتحليل التنافسي وحركية السوق والتحول البيئي ومتغيرات السوق (حصة السوق، تطوير السوق، نمو الأسواق) وغيرها من المعلومات التي تساعد المخططين في تعريف فرص السوق الجذابة وتقييم إمكانية المؤسسة في الاستفادة منها، بالإضافة إلى ذلك وبما أن التسويق يركز على احتياجات العميل وقدرة المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، فإنه يعتبر كمرحلة في رسالة المؤسسة وأهدافها، بينما يصمم التسويق إستراتيجيات للوصول إلى أهداف وحدات العمل الإستراتيجية.

الفرع الثاني: التجزئة، الاستهداف والتموقع.

بعد جملة التحليلات التي قامت بها المؤسسة في خطوة التحليل الموقفي، تتحصل المؤسسة على جملة من المعلومات حول نقاط قوتها وضعفها وماحولها من فرص وتحديات التي تضبط مكانة المؤسسة في السوق والتي تستغلها لاحقاً في بناء استراتيجيتها التسويقية أما في هذه الخطوة تقوم المؤسسة بعملية التجزئة والاستهداف والتموقع، حيث تستند تجزئة السوق إلى مفهوم التشابه بين المستهلكين والاختلاف فيما بينهم، ومن ثم استهداف جزء سوق أو عدة أجزاء بمزيج تسويقي واحد أو عدة أمزجة تسويقية، حسب امكانيات المؤسسة وأهدافها، تأتي بعدها مرحلة التموقع التي تضبط انعكاس المنتج أو منتجات المؤسسة في أذهان المستهلكين، كل هذا سنتطرق له فيما يلي:

1. التجزئة: سنتطرق فيما يلي الى عموميات حول التجزئة دون التفصيل.

أ. تعريف التجزئة: توجد تعريفات عديدة لتجزئة السوق، وتتشابه تلك التعريفات من ناحية تركيزها على

تقسيم المستهلكين إلى مجموعات وفق معايير معينة، نذكر منها:

– تعرف التجزئة على أنها: عملية تقسيم السوق إلى مجموعات زبائن لهم حاجات ومتطلبات متماثلة السلعة/الخدمة (مجموعات متجانسة).¹

– أو بمعنى آخر تجزئة السوق هي تقسيم سوق كبير إلى مجموعات (شرائح) مميزة ومحددة وتمتلك خصائص وحاجات مشتركة، بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه السوق المستهدفة ويمكن الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي معين.²

– تحديد الأسواق التي ستشغله المؤسسة (أين تريد المؤسسة التنافس) ومن ثم تصميم إستراتيجية للتواجد واستغلال السوق المختار.

من التعاريف السابقة للتجزئة السوقية يمكن القول بأنها تقسيم المستهلكين الى مجموعات متجانسة، لأجل سهولة استهدافها عن طريق مزيج تسويقي يتماشى مع رغباتهم، بما يخدم أهداف وإمكانيات المؤسسة.

ب. أهمية التجزئة: تكمن أهمية التجزئة في العموم الى التحديد الجيد للمستهلكين بالاضافة الى عدم هدر موارد المؤسسة، ويمكن فيما يلي أن نوضح أهمية التجزئة في النقاط التالية:¹

¹ احمد شاكِر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار النشر والتوزيع عمان، الطبعة الاولى، سنة 2000، ص 117

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 66.

- المساعدة على زيادة الاهتمام بإشباع حاجات المستهلك؛
- تقسم السوق إلى قطاعات يسهل الوصول لها؛
- توفير معلومات جيدة من حيث الكم والنوع عن كل قطاع عن السوق؛
- حسن توزيع الموارد التسويقية؛
- المساهمة في رفع كفاءة وفعالية البرنامج التسويقي للمؤسسة ككل؛
- تمكن المؤسسة من زيادة كفاءة أداء الوظائف التسويقية؛
- حدوث تغيير في الإستراتيجيات التسويقية للكثير من المؤسسات التي كانت سائدة سابقا؛
- تحليل المنافسة التي تسود الأسواق ودراساتها؛
- جعل عملية شراء المستهلك لاحتياجاته من المنتجات عملية سهلة وبسيطة؛
- تمكن المؤسسات من تحقيق نتائج تسويقية تفوق تلك النتائج التي تحقّقها المؤسسات التي تسير على سياسة السوق الكلي ؛

ت. أسس تجزئة السوق: تجزء الأسواق وفقا لجملة من المعايير سنذكر أهمها باختصار فيما يلي:

الجدول رقم (16): أسس تقييم أسواق المنتجات.

التقسيم الديمغرافي:	التقسيم الجغرافي:
— السن، حجم الأسرة	— الدول.
— الجنس، دورة حياة الأسرة.	— الأقاليم
— الدخل، الطبقة الاجتماعية	— المدن
— التعليم، الدين	— الكثافة السكانية
— المهنة، الأصل العرقي.	— المناخ
التقسيم السيكوغرافي:	التقسيم السلوكي:
— نمط الحياة.	— الفوائد المنشودة.
— السمات الشخصية	— معدل الاستعمال
	— وضع المستعمل
	— درجة الولاء
	— درجة استعداد المشتري للشراء

¹ JohnT.Bowen, **Market segmentation in hospitality research**, , international journal of contemporary hospitality management, MCB University Press USA, Vol10/ N°7, 1998, p: 289.

المصدر: عمرو حسن خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1995، ص78.

– **التقسيم الجغرافي:** أي تقسيم السوق إلى مناطق جغرافية مختلفة: دول، أقاليم، مدن أو أحياء مثال: الغذاء الذي يختلف من منطقة إلى أخرى والمشروبات (حسب المناخ)، أو الألواح الشمسية تستخدم بصفة أكثر في الجنوب.

– **التقسيم الديمغرافي:** يركز هذا النوع على معايير سوسيوديمغرافية كالجنس، العمر، حجم العائلة، العائد، الجنسية، مستوى التعليم، الانتمائية الدينية والطبقة الاجتماعية.

– **التقسيم السيكوغرافي:** تتعلق هنا المعايير البسيكوجرافية، بنمط الحياة، قيم الأشخاص وشخصياتهم. أشخاص من نفس الجنس، العمر والعائد قد يختلفون في كثير من الأشياء كسلوك الشراء وفقا لقيمهم وشخصياتهم.

– **التجزئة السلوكية:** تعمل على تقسيم السوق لا على أساس خصائصهم الجوهرية وإنما على أساس مشترياتهم، دوافعهم مواقفهم وتجربتهم تجاه المنتج. الكثير من المسؤولين يعتقدون أن السلوك هو نقطة البداية لتجزئة السوق، تستعمل هنا العديد من المعايير وهي:

– وضعية الشراء أو الاستهلاك : أصبح هذا النوع من التجزئة جد مهم بالنسبة للمؤسسات إذ أنها تبحث عن معرفة أي علامة يستهلكها الزبائن وفي أي وقت ومناسبة.

– الفوائد التي يسعى إليها في المنتج: تكون هنا الدوافع مختلفة و متعددة و هذا لنفس المنتج، فالمؤسسة تختار الدافع التي تريد التركيز عليه وتصمم المنتج الذي سيلبي الحاجات و الرسالة التي تريد إيصالها للزبائن الذين يسعون لهذه الفوائد.

– حالة الاستخدام: يمكن تقسيم السوق إلى:

غير المستعملين، المستعملين المحتملين والمستعملين المنتظمين للمنتوج، والمؤسسات الرائدة تهتم كثير بالمستخدمين المحتملين بدلا من المؤسسات المنافسة الأخرى التي تهتم بالمستخدمين المنتظمين¹.

ث. **شروط (متطلبات) التجزئة الفعالة:** كأي معايير توضع، فإن أسس تجزئة السوق لها أيضا شروط لكي تكون أسس فعالة لتقسيم السوق نذكر من هذه المتطلبات ما يلي:

¹ رؤوف شبايك، التسويق للجميع، اصدار للنشر والتوزيع، الأردن، مارس 2009، ص ص 12-13

- قابلة للقياس: أي إمكانية تقييم حجم والقدرة الشرائية للزبائن...الخ؛
 - إمكانية الوصول: على المؤسسة إمكانية توجيه جهودها نحو الأجزاء المختارة، بالتالي من المهم معرفة خصائص الجزء من ناحية نقاط البيع ووسائل الإعلام المعتمدة وشبكات التوزيع؛
 - حجم كافي (الأهمية): على كل جزء أن يكون واسع ومريح لكي نضع له إستراتيجية خاصة، مثلاً: صانع سيارة ليس له أي فائدة لتصميم سيارة موجه للأشخاص التي يفوق طولهم مترين؛
 - التمايز: على الأجزاء السوقية أن تكون مختلفة ومتمايزة وأن تستجيب بطريقة مختلفة إلى مختلف عناصر المزيج التسويقي؛
 - إمكانية التحقيق: أي على المؤسسة إمكانية تصميم برامج فعالة من أجل إرضاء الشرائح المختارة، إذ عليها امتلاك الموارد البشرية والمادية الكافية للتوجه لته الأجزاء¹.
- ج. استراتيجيات تجزئة السوق: بعد تحديد أجزاء السوق التي يمكن للمؤسسة النشاط بها يتعين تحديد استراتيجية كل جزء سوق وفقاً لخصائصه كما يلي:
- إستراتيجية التسويق الغير متمايز (التسويق الكلي): ويقصد بها توجيه مزيج تسويقي واحد للسوق كله، بحيث نفترض أن جميع الزبائن في السوق المستهدفة لديهم حاجات متماثلة نحو منتج معين؛
 - إستراتيجية التسويق المتمايز المتنوع: وفق هذه الإستراتيجية يتم وضع مزيج تسويقي واحد إلى قطاع واحد أو عدد قليل من القطاعات السوقية هنا تقوم المؤسسة باستغلال شريحتين على الأقل و إعداد برامج ومنتجات مختلفة لكل شريحة؛
 - إستراتيجية التسويق المركز: يحاول رجل التسويق من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي فريد لكل قطاع سوقي، بحيث يعتبر كل قطاع من القطاعات المختلفة سوقاً مستهدفة بالنسبة للمؤسسة.²
2. الاستهداف: سيتم فيما يلي شرح الخطوة الثانية التي تلي التجزئة وهي الاستهداف أو اختيار أجزاء السوق المناسبة:

أ. تعريف الاستهداف: هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الاستهداف بشكل ملم نذكر منها:

¹ محمد عبيلة، التسويق الاستراتيجي ومكانته ضمن الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مجلة الأبحاث جامعة البليدة 2، العدد 14، الجزائر، جوان 2016، ص 6.

² أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 119

- يعرف الاستهداف بأنه السعي وراء المبادلة مع مجموعة خاصة ومحددة من خلال الإعلان والأنشطة التسويقية الأخرى، وتقديم نشاطات استهداف مصممة خصيصا لتكون أكثر جاذبية لأفراد القطاع المستهدف مقارنة بغيرها من القطاعات الأخرى¹.
- نقصد باستهداف الأسواق أو القطاعات تحديد مجموعات المستهلكين المشتركين في نفس الخصائص، قصد اختيار مجموعة أو أكثر من المنتجات وتصميم المزيج التسويقي الملائم لكل مجموعة من هؤلاء المستهلكين¹.
- هي خطوة تالية لتجزئة السوق حيث يقوم رجال التسويق بعد التعرف على المجموعات المختلفة في السوق باختيار المجموعة أو المجموعات التي سوف يتم تصميم وإنتاج وتسويق السلع لها. وهناك عدة نماذج في اختيار السوق المستهدف، فقد يكون من خلال التركيز على جزء من السوق، التركيز على منتج معين، أو التغطية الشاملة للسوق².
- من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الاستهداف هو عملية اختيار جزء سوق أو عدة أجزاء للنشاط بها، وتخصيص مزيج تسويقي واحد أو عدة أمزجة تسويقية حسب طبيعة مجال النشاط المختار وحسب المنتج وحسب رغبات المستهلك المستهدف بما يخدم أهداف المؤسسة.
- ب. **مراحل اختيار السوق المستهدف:** تمر عملية اختيار السوق المستهدف بجملة من المراحل وهي كالاتي
 - تحديد النطاق السوقي؛
 - تحديد أسس التجزئة؛
 - تحديد الفئات أو القطاعات الممكنة؛
 - التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع؛
 - تقدير التكاليف والعائد المتوقع لكل قطاع؛
 - تقييم مدى ملائمة كل قطاع للأهداف³؛
 - اختيار القطاع المستهدف.
- ت. **معايير الاستهداف الفعال:** هناك خمسة معايير لاستهداف الفعال والجيد:

¹ بوغاري فاطمة الزهرة، إستراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية، رسالة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر، 2017 ص 47

² رؤوف شبايك ، مرجع سبق ذكره ، ص13

- يجب أن يكون الهدف محددا، وهذا يعني أن المسوق يتمكن من رؤية وإيجاد الخصائص التي تم اختيارها للتجزئة.
- القطاع يجب أن يكون كبيرا بدرجة كافية لينتج أرباحا.
- القطاع المستهدف المستقر يعني أن المستهلكين ليسوا مختلفين ولا متغيرين.
- يجب أن يكون من السهل الوصول إلى الفئة المستهدفة من المستهلكين.
- يجب أن يكون القطاع المستهدف متناسبا مع أهداف المؤسسة ومصادرها وإمكاناتها.¹

ث. استراتيجيات الاستهداف

بعد تقييم جاذبية القطاعات السوقية، يقوم المسوق الإستراتيجي بتنمية البدائل الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى الأسواق المستهدفة وهي خمسة كالاتي:²

- استراتيجية التسويق المركز:

تعتبر استراتيجية التسويق المركز خليطا بين استراتيجية التمايز واللائمايز، وفيها تقوم المؤسسة بتركيز كل الأنشطة التسويقية (المزيج التسويقي) على قسم واحد من السوق كما هو مبين في الشكل:

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

التسويق المركز

M: الشريحة السوقية ؛ P: المنتج أو المزيج التسويقي

تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة، خاصة إذا كان القسم المستهدف لا يشكل اهتمام المؤسسات الرائدة. ومن مزايا هذه الإستراتيجية، إكتساب ميزة التخصص والإطلاع على حاجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى الإنخفاض النسبي للتكاليف. لكن من مخاطرها تغير أنماط الطلب على المنتج، بسبب تغير أذواق المستهلكين أو دخول منافس جديد إلى القطاع، مثال عن ذلك في سوق الأدوات الكهربائية، صناعة الألواح الشمسية تستهدف شريحة سوقية واحدة ومزيج سوقي واحد، لأن المنتج في بداياته بالمقارنة مع باقي المنتجات الكهربائية.

¹ طارق بلحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 99، 105.

² محمد عبيلة، التسويق الاستراتيجي و كائناته ضمن الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، مرجع سابق ص 9.

- استراتيجية التخصيص الإنتقائي:

إذا كانت استراتيجية التركيز تقوم على استهداف قسم واحد فقط، فإن التخصيص الإنتقائي تقوم على فكرة استهداف عدد من الأقسام التي ترى المؤسسة بأنها جذابة وتتوافق مع إمكانياتها المادية والبشرية كما يبينه الشكل:

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

التسويق الإنتقائي

M: الشريحة السوقية ؛ P: المنتج أو المزيج التسويقي

من مزايا هذه الإستراتيجية تخفيض المخاطر عن طريق التنوع في الأجزاء المستهدفة، بمعنى استهداف عدة أجزاء سوق كل جزء بمزيج تسويقي معين، مثال عن ذلك نبقى في الصناعات الكهرومنزلية، ونحدث هنا مثلاً عن أجهزة التبريد وأجهزة الحاسوب وكذا أجهزة الهواتف النقالة، كل منتج يستهدف شريحة سوقية معينة وبمزيج تسويقي معين.

- استراتيجية التخصيص حسب السوق:

تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية باستهداف قطاع سوقي واحد فقط، لكن بتقديم عدد من المنتجات التي تلبي حاجات مختلفة في ذلك القطاع

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

التخصيص حسب السوق

M: الشريحة السوقية ؛ P: المنتج أو المزيج التسويقي

لنشرح أكثر هذه الاستراتيجية نبقى في مثال، مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية مثال: صناعة المنتجات البيضاء والمتمثلة في الثلاجات وآلات الغسيل، والطباخات هذه الأجهزة لكل منها خصائصه وشريحة السوقية له بالإضافة الى المزيج التسويقي الذي تستهدف بيه هذه المؤسسات مستهلكيها.

- استراتيجية التخصيص حسب المنتج

على العكس من استراتيجية التخصيص حسب السوق، تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم منتج واحد إلى عدة أقسام مختلفة كما يبينه الشكل أدناه:

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

التخصيص حسب المنتج

M: الشريحة السوقية؛ P: المنتج أو المزيج التسويقي

كمثال على استراتيجية التخصيص حسب المنتج، نبقى مع مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية، حيث تقدم المنتج المتمثل في أجهزة التلفاز وهو منتج واحد موجه لعدة شرائح سوقية.

- استراتيجية التغطية الشاملة للسوق

تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بخدمة السوق بأكمله، وغالبا ما تتبع هذه الإستراتيجية الكبرى والتي تنشط بشتى الأسواق وبمنتجات كثيرة تشمل عدة استراتيجيات كمؤسسات الصناعات الكهرومنزلية فهي تستهدف عدة ميادين نشاط استراتيجية بمحفظة أعمال ثرية تتطلب إمكانيات مادية وبشرية معتبرة، وهذه الاستراتيجية ممثلة في الشكل الموالي:

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

التغطية الشاملة للسوق

M: الشريحة السوقية؛ P: المنتج أو المزيج التسويقي

3. **التموقع الذهني:** بعد تجزئة السوق الى اجزاء متجانسة واختيار الأجزاء التي تود المؤسسة العمل بها، تأتي مرحلة اختيار تموقع ذهني للعلامة التجارية وللمنتجات في ذهن المستهلك، وفيما يلي سنعرض أهم النقاط التي تتناول التموقع.

أ. **تعريف التموقع الذهني:** يوجد العديد من التعاريف للتموقع الذهني نذكر منها:

- يعود ظهور مصطلح التوقع في سنة 1972 على يد مسؤولين في وكالة إخبارية هما: Trout Jack و Alries حيث عرفاه في كتابهما (التموقع : معركة احتلال الذهن سنة 1982) بأنه إعداد تصور معين عن المنتج وعلامته بهدف إعطائه مكانا يفضل ويتميز عن المكان الذي يحتله المنافسون داخل ذهن وتفكير المستهلك.¹
- يمكن تعريفه على أنه: كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين للبرنامج التسويقي للمنتج أو الماركة تحت الدراسة مقارنة بالمدرجات الحسية لمجموعات أخرى من المستهلكين ولماركات أخرى منافسة.²
- يعرفه فيليب كوتلر بأنه: "تكوين مفهوم عن المنتج وعلامته من أجل إكسابه مكانا متميزا في ذهن السوق المستهدف"³.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التوقع هو نقل المنتج من أمام أعين العملاء إلى أذهانهم، بتكوين صورة حسنة لأبرز خصائص المنتج أو العلامة التجارية.
- وينقسم التوقع بدوره إلى قسمين:⁴
- **التموقع الإرادي** : وهو المركز الذهني الذي تهدف وتأمل المؤسسة إلى تحقيقه في ذهن المستهلك وذلك مقارنة مع بقية المنافسين.
- **التموقع اللاإرادي** : وهو المركز الذهني الذي يحتله المنتج في ذهن المستهلك بالمقارنة مع المنتجات المنافسة.
- نستنتج من هذا التصنيف بأن التوقع الإرادي أو المحقق، هي الصورة التي يكتسبها الزبون حول منتج المؤسسة، وبالتالي فهو يخضع لحكم المستهلك ويخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة، أما التوقع اللاإرادي فيمكن للمؤسسة السيطرة والتحكم فيه وذلك عن طريق التخطيط الإستراتيجي.
- وعليه يمكن أن يكون هنالك انحراف بين التوقع المخطط والتوقع الذي أدركه المستهلك، مما يعني أن التوضع الذي تريد المؤسسة وصفه قد لا يتوافق مع الصورة التي يأخذها الزبون عن المؤسسة.

¹ رؤوف شبايك، مرجع سبق ذكره، ص 14

² MARTIN Sylvie & VEDRINE Jean-Pierre, « Marketing : Les concepts clés », ed. chihab, Eyrolles, Paris, 1996, p. 178

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ص 46.

⁴ محمد عبيلة، مرجع سابق، (بتصرف) ص 15.

وتأتي مرحلة التوقع كاستجابة استراتيجية لكثافة الأسواق وتنوعها وكثرتها؛ الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى التفكير في إيجاد وسيلة للتمييز عن سائر المنافسين، وذلك بهدف وضع انطباع خاص في ذهن المستهلك تنفرد به المؤسسة عن خصومها في نفس السوق، ومن المهم أن نشير إلى أن التوقع يبقى طيلة مدة حياة المنتج.

ب. أهمية التوقع الذهني

إن خلق تصور ذهني لمنتج المؤسسة لدى المستهلك واختيار توقع جيد في السوق المستهدف له أهمية كبيرة في كسب ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق ولاء العملاء، وهذا ما ينجم عنه عدة مزايا والمتمثلة في:

- التميز في سوق كثير المنافسة؛
- التوقع يضمن تناسق المزيج التسويقي؛
- يعتبر التوقع أحد الدعائم التي تقوم عليها الخطة التسويقية؛
- تسهيل اتخاذ القرار التسويقي .

ت. محددات التوقع الذهني:

من أجل اختيار الخصائص التي ستكون قاعدة توقع عرض المؤسسة فإن رجل التسويق عليه أن يأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل محددة ما يسميه بعضهم ”المثلث الذهني“ (تطلعات الجمهور، توقع منتجات المنافسين، خصائص المنتج) وهو أداة جيدة من أجل تأليف وتثبيت التوقع، ذلك أنه يطرح ثلاثة أسئلة أساسية:

- هل التوقع المختار يستجيب بشكل جيد لتطلعات الجمهور المستهدف؟
- هل التوقع المختار متوافق مع المؤهلات الحقيقية للعرض المقدم لذلك الجمهور؟
- هل التوقع المختار سيسمح للمؤسسة بالتمييز عن المنافسين؟

ث. استراتيجيات التوقع الذهني:

هناك عدة استراتيجيات للتوقع يمكن استخدامها لتصميم ووضع برنامج ترويجي، وسنتعرض ست استراتيجيات كما يلي :

- إستراتيجية التمرکز الذهني من خلال خصائص المنتج ومنافعه: تحديد الخصائص الهامة والبارزة التي تعد هامة بالنسبة للمستهلكين وتعتبر أساسا لقرار الشراء؛

- استراتيجية السعر/الجودة للتمركز الذهني للمنتج: تستخدم السعر وجودة المنتج لتحديد الموقع التنافسي للماركة في السوق،
 - استراتيجية التوقع من خلال الاستخدام: تستخدم لتوصيل تصور محدد عن الماركة وذلك بربط المنتج باستخدام محدد، أو لتوسيع استخدام المنتج،
 - إستراتيجية التوقع الذهني من خلال فئة المنتج: يتم تحدي الموقع التنافسي للمنتج ليس مقارنة مع المنتج المنافس فقط بل مع فئة المنتجات؛
 - إستراتيجية التمرکز الذهني من خلال المنافس: يتم التركيز على المنافس من أجل القيام بالأفضل وإعطاء منتج مميز مقارنة بمنتج المنافس، ولكن يقتضي ذلك استخدام إستراتيجية أخرى معها لإبراز خصائص المنتج؛
 - إستراتيجية التوقع الذهني من خلال التغيير: القيام بتغييرات في المنتج وخصائصه ولكنه تعتبر الإستراتيجية الأصعب بسبب الإدراك الحالي التي كونها المستهلك عن المنتج.
- الفرع الثالث: اعداد البرنامج التسويقي والموازنة.

بعد تحليل الموقف واختيار أجزاء السوق المستهدفة بالنسبة للمؤسسة، على المؤسسة اعداد برنامج تسويقي متمثل في تحديد الاستراتيجيات التسويقية (استراتيجيات المزيج التسويقي) والتي سنتطرق لها بالتفصيل في المبحث الأخير بما أنها المحور الأساسي لبحثنا، ثم تأتي مرحلة اعداد الموازنة والتي تقدر تأتي على شكل:¹

1. تخطيط المبيعات المتوقعة: حيث يتم وضع تقدير للمبيعات التي ستحققها المؤسسة (شهريا، فصليا وسنوياً).

2. تقدير مستوى المصاريف المترتبة على المزيج التسويقي: حيث يتم تقدير كل تكاليف البرنامج التسويقي الذي تضعه المؤسسة للسير على ميزانية معينة بما يخدم أهداف المؤسسة.

3. تحديد مستوى أو حجم العائد والأرباح المحتملة تحقيقه: بمعنى وضع سقف العوائد على النشاط التسويقي للمؤسسة خلال فترة ما لتسهيل عملية الرقابة فيما بعد، بمقارنة المخطط والمحقق.

المطلب الثاني: الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية

¹ ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، مرجع سابق، ص 61.

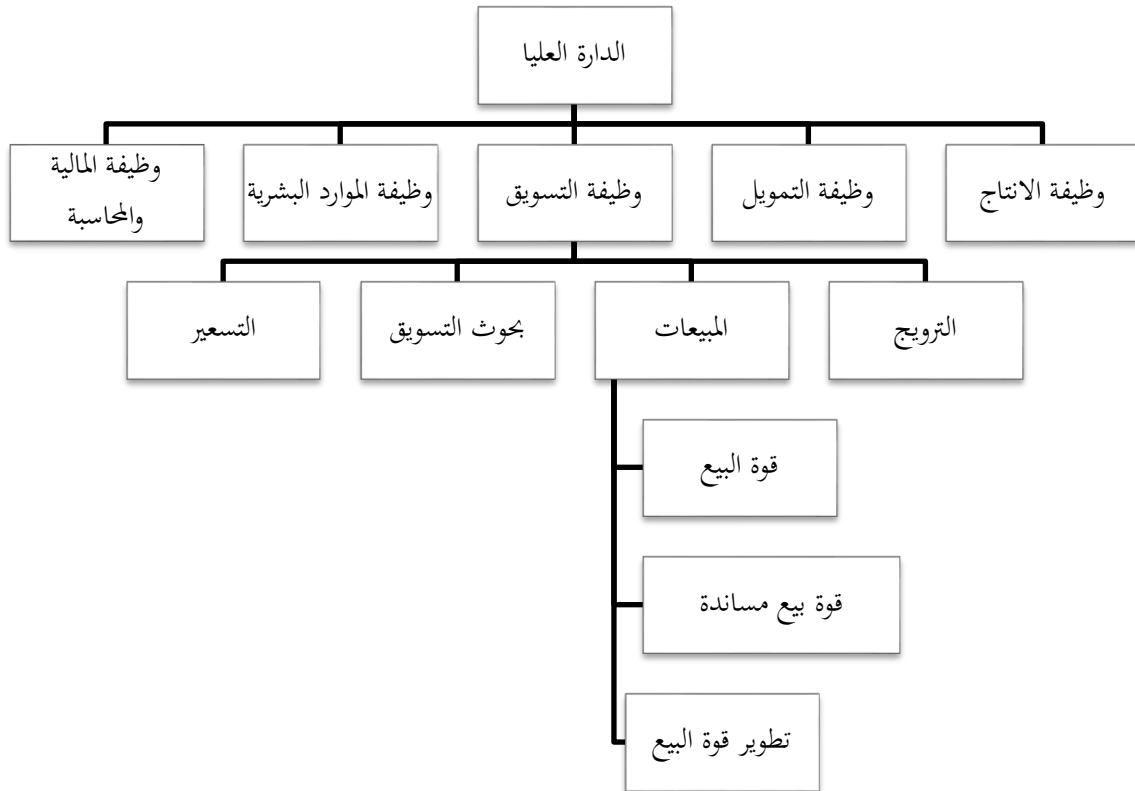
كل ماتم التطرق له في المطلب الأول يعد فقط الجانب التخطيطي للاستراتيجية التسويقية، ان لم يمر بمرحلة التنفيذ على أرض الواقع، سيبقى دون أهمية وحبرا على ورق، فيما يلي سيتم التطرق لأهم العناصر في هذه المرحلة من أجل استراتيجية تسويقية ناجحة.

حيث تمر هذه المرحلة بما يلي:¹

1. الموارد المحققة: نقصد هنا بالموارد التي تساعد على تحويل الأفكار المخطط لها في الجانب التخطيطي أو (الخطة) الى تنفيذ، بمعنى ضبط كم الموارد المادية والبشرية التي تملكها المؤسسة من أجل تنفيذ الخطة التسويقية.

2. تصميم التنظيم التسويقي: ابراز وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتفصيل جملة الأنشطة المسندة للوظيفة، من أجل ضمان تنفيذ مترابط ومتناسق يخدم السير الحسن للاستراتيجية التسويقية والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل (19) تصميم التنظيم التسويقي



المصدر: ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الملوثة 2008، عمان الأردن

¹ نفس المرجع السابق، ص 62.

نلاحظ من الشكل أعلاه بأن التنظيم التسويقي الظاهر في الهيكل التنظيمي الافتراضي، بأن تفصيل الأنشطة التسويقية، ووضع الكوادر البشرية اللازمة لانجاز ما تم التخطيط له في الاستراتيجية التسويقية يسمح بضمان سير حسن للاستراتيجية، وكمثال كان قوة البيع.

3. **جدولة التطوير:** بمعنى وضع فترات زمنية حرجة لتنفيذ الخطط والبرامج التسويقية لكي يكون للتنفيذ مرجعية زمنية، (التقيد بالوقت).

4. **انجاز البرنامج التسويقي:** تعد آخر مرحلة في الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية، حيث يتم فيها اعداد وكتابة كل مايتعلق بالأسواق المستهدفة من قرارات على المستوى التكتيكي، بشكل يومي لكي لا تكرر المؤسسة الوقوع في نفس الأخطاء.

المطلب الثالث. الجانب الرقابي للاستراتيجية التسويقية:

بعد التخطيط والتنفيذ للاستراتيجية التسويقية تأتي المرحلة الأخيرة لسيرورة الاستراتيجية التسويقية وهي مرحلة الرقابة على سير الخطة التسويقية، وتعد الأهم لأنها تكتشف الانحرافات التي سيتم معالجتها لاحقاً، والتي بدورها تمر بمراحل كالآتي:

1. **مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحراف:** في هذه المرحلة ووفقاً لمعايير معينة توضع في مرحلة التخطيط لمقارنة ماخطط له وما انجز في كل مرحلة من مراحل سير الاستراتيجية التسويقية، يتم اكتشاف الفجوات التخطيطية ان وجدت، وهي عبارة عن الفرق السالب بين المخطط والمنفذ ولا بد هنا من البحث عن الأسباب ومعالجتها فقد تكون:

- خطأ في التنفيذ.

- أو عدم واقعية الأهداف.

- المبالغة في الأهداف الموضوعية.

أما في حالة ايجاد انحراف ايجابي (ماحقق أكبر مما خطط له)، هنا يكون الخطأ في تشاؤم المعايير أو خطأ في تقدير موارد المؤسسة.

2. **اتخاذ الأفعال اللازمة لتصحيح الخطأ:** في هذه المرحلة المهمة تتم كل الاجراءات التصحيحية الرقابية كمايلي:

- الرقابة الوقائية: وتكون قبل حدوث الخطأ، وذلك بالرجوع الى نفس المشاكل أو الأخطاء لتي مرت بها المؤسسة سابقاً ومحاولة تفاديها.

- الرقابة العلاجية: تقوم بتصحيح الخطأ والعمل على عدم تكراره.

في نهاية مرحلة الرقابة لسيرورة الخطة التسويقية، يمكننا القول بأن على المؤسسات السير على الخطوات الأكاديمية لبناء استراتيجية تسويقية سليمة وناجعة، حسب امكانيات المؤسسة وبما يخدم أهدافها.

المبحث الثالث: أنواع الاستراتيجيات التسويقية :

تطرقنا في المبحث الثاني الى المراحل التي تمر بها اعداد الاستراتيجية التسويقية كما بينا أن في المرحلة التنفيذية، يتم وضع وضبط استراتيجيات المزيج التسويقي، وتعد المرحلة الأهم، لذا ارتبنا التفصيل في أنواع الاستراتيجيات التسويقية من حيث المزيج التسويقي، لأن الاستراتيجيات المتاحة من حيث نتائج تطبيق نماذج تحليل محفظة الأنشطة (أنظر المضامين الاستراتيجية لنماذج تحليل محفظة الأنشطة في الفصل الثاني من الأطروحة)، وفيما يلي سنفصل في العناصر السابق ذكرها في المطالب الموالية.

إن المزيج التسويقي يعتبر الاداة التي تساعد في تنفيذ استراتيجية التسويق وكذلك تأثيره الواضح على صياغة الاستراتيجية التسويقية وارتباطه الوثيق بهذه الاستراتيجية باعتبار أن استراتيجيات المزيج التسويقي ماهي إلا الوسيلة التي تترجم استراتيجية التسويق على واقع التطبيق والتنفيذ.

إن استراتيجيات المزيج التسويقي إذا ما اعر لها إعددا صحيحا فإنها حتما سوف تؤثر على نجاح تنفيذ استراتيجية التسويق باعتبار أن هذه العناصر تشكل وحرا العمل الاستراتيجية التي تتولى نقل التوجهات الاستراتيجية التسويقية الى حيز العمل الفعلي والواقعي.

إن ميزانية التسويق التي تتضمن توزيع الانفاق و التكاليف على عناصر المزيج التسويقي وفقا لرؤيا الاستراتيجية المتوازنة بين طبيعة المهام و متطلبا عملية التنفيذ. كذلك فإن عملية وضع ميزانية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التحرير الرقيق لدور كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وفقا لذلك فإن استراتيجية التسويق لا بر لها من أن تحدد مؤشرا وطبيعة عمل كل عنصر سواء على الامر الطويل، القصدير أو المتوسط ، وبمعنى آخر فإن استراتيجية التسويق يجب أن تحدد الدور الاستراتيجي و التكتيكي لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

يعتبر المزيج التسويقي من أهم مفاتيح التسويق الحريث وهو عبارة عن مجموعة الأدوات التي تستخرمها المؤسسات في عمليات تسويق منتجاتها وتحقيق أهرافها التسويقية.

من الناحية النظرية فإن هناك العديد من الأدوات التي تستخدمها المؤسسات في عمليات التسويق ، إلا أن أول من جمع تلك الأدوات و أطلق عليها مصطلح **4PS** هو **ماركاري** وهي دلالة على المزيج التسويقي التقليدي الذي يتألف من:

- **المنتج Product:** وقصدر به السلع المادية، والخدمات، و الافكار التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتقربها للأسواق المختلفة وفقا للمواصفات وجودة وخصائص معينة تلبي حاجا ورغبات الزبائن وتحقق لهم الاشباع و الرضا.
 - **السعر :** يمثل السعر مقدار القيمة المادية لمبادلة المنتج المعروض للبيع، لذلك فإن القيمة المرفوعة لشراء المنتج يجب أن تكون انعكاسا لمجمل المنافع التي يحصل عليها الزبون، فهو من المحددات الاساسية في القرار الشرائي للزبون، كما انه يعبر عن كلفة المنتج المادية وغير المادية.
 - **التوزيع (المكان):** وهو ذلك النشاط الذي يساعده على انسياب السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك أو المستعمل بكفاءة و فاعلية و بالكمية و النوعية و الوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع، بمعنى أوسع هو ايصال المنتجات الى نقاط الاستهلاك.
 - **الترويج:** وهو يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه و بالتالي تنشيط وزيادة المبيعات وتحقيق الارباح للمؤسسة ويتم ذلك بوسائل الاتصال المختلفة.
- المطلب الأول. إستراتيجيات المنتج:**

عندما تقوم إدارة التسويق باعداد استراتيجيات المنتجات يجب أن تراعي أهمية هذه الاستراتيجية، الوضع الحالي للمؤسسة و تأثيراتها المستقبلية على نمو و تطور أرباح المؤسسة، ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الاعمال بكل جوانبها و الطلب المتزايد على مختلف المنتجات و خاصة ذات الجودة العالية و التمييز في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مما أدى الى زيادة اهتمام الادارة التسويقية بالاستراتيجية المتعلقة بالأسعار إن هذا النوع من الاستراتيجيات متعلق بمجمل القرارات التي تخص المنتجات من حيث التصميم وتحرير الأحجام والأشكال والتمييز والتغليف، الجودة، الاصلاح والرمز.... الخ، وهناك العديد من هذه الاستراتيجيات سيتم تناولها.¹

الفرع الأول: استراتيجيات التسويق خلال "دورة حياة المنتج": حدد كوتلر، عدة استراتيجيات تسويقية تبعا لدورة حياة المنتج كالتالي:

1. إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة التقديم: في هذه المرحلة بإمكان المؤسسة إتباع الاستراتيجيات الأربعة التالية:

أ. **إستراتيجية الاستخلاص السريع:** تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي عال وتتقاضى المؤسسة سعرا مرتفعا لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ص ص 262-264.

ب. إستراتيجية الاستخلاص البطيء : تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع ترويجي منخفض ويشجع السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ويبقي المستوى المنخفض من الترويج تكاليف التسويق منخفضة ومن المتوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق.

ت. إستراتيجية التغلغل السريع : تتألف من البدء بالمنتج بسعر منخفض عن الإنفاق بإسراف على الترويج، تقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة في السوق حيث أن السعر المنخفض يؤدي إلى جذب العملاء والمنافسة بقوة مع المنافسين.

ث. إستراتيجية التغلغل البطيء : تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح حيث يكون الاعتماد على السعر المنخفض في جذب العملاء.

2. إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النمو : خلال مرحلة النمو تسعى المؤسسات للحفاظ على نمو سريع للسوق قرر الإمكان عن طريق :

أ. تحسين وتطوير نوعية المنتج و إضافة نماذج جديدة وتحسين الاسلوب.

ب. إضافة نماذج جديدة من المنتج؛

ت. الدخول في قطاعات جديدة للسوق؛

ث. إضافة قنوات توزيع جديدة؛

ج. التركيز على وسائل الترويج وخاصة الاعلان التنافسي؛

ح. تخفيض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة التالية من المشترين الحساسين للسعر وذلك لإرضاء أذواق العملاء التي تتغير باستمرار والقدرة على المنافسة مع المنافسين.

3. إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النضج : في هذه المرحلة تتخلى بعض المؤسسات عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالي والجديدة ، والاستراتيجيات المتبعة هنا هي :

أ. تطوير السوق : على المؤسسة أن توسع السوق لمنتجاتها وذلك من خلال :

— تحويل غير المستخدمين: يمكن أن تحاول المؤسسة جذب غير المستخدمين للمنتج؛

— دخول قطاعا السوق الجديدة: فذ تحاول المؤسسة دخول قطاعا السوق الجديدة، و

التي تستخدم المنتج ولكن ليس العلامة؛

- الحصول على زبائن المؤسسة المنافسة: قر تجذب المؤسسة زبائن المنافسين لمحاولة شراء أو تبني منتجاتها.
- ب. **تطوير المنتج**: في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجتذب مستهلكين جدد للمنتج وتملك القدرة على المنافسة مع تطور منتجات المنافسين.
- ت. **تطوير المزيج التسويقي**: يمكن أن يحاول مدراء المنتج تحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة .

4. إستراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة إن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية وقف الانتاج وتقرر المؤسسة هنا ما إذا كانت ستوقف إنتاج هذا المنتج بسرعة أو ببطء أو بالتدريج عندما تجد المؤسسة أن منتجها لا يرضي احتياجات العملاء ولا تستطيع المنافسة في السوق.

بشكل عام هناك أربع خيارات إستراتيجية تمثل استراتيجيات المنتجات الاعتيادية وهي كالآتي:¹

- **إستراتيجية التمييز**: بواسطتها تحاول المؤسسة تمييز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع، والتمييز يكون عن طريق التصميم، العلامة، الأغلفة...ومن خلال هذا التمييز تستطيع أن ترضي عملائها وتتفوق على منافس.
- **إستراتيجية تنوع**: يعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة تماشياً مع توسع رغبات عملائها واعتماد المنافسين على المنتجات الجديدة التي تشبع رغباتهم وذلك لجذبهم.
- **إستراتيجية التعديل**: يقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد من المنتجات ثابتة، وقد يرجع السبب في التعديل إلى تغير أذواق أو حاجات ورغبات المستهلكين أو لمسايرة التطورات الحاصلة وهي تعديلاً ضرورية للقدرة و والاستمرار بالمنافسة .

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص ص 211-212

- إستراتيجية الانكماش: تعني هذه الإستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في خط المنتجات وإسقاط منتجات غير مربحة والتركيز على المنتجات المربحة فقط.

في نهاية عرض الاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بالمنتج، يتوجب على القائمين على وضع الاستراتيجيات اختيار أحد الاستراتيجيات على حسب المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته.

المطلب الثاني: استراتيجيات التسعير:

تظهر أهمية التسعير في أنه خطوة من خطوات المؤسسة في إعداد السياسة أو الإستراتيجية للمستقبل وبالتالي فهو يؤثر على إيرادات المؤسسة وأرباحها.

وتعتبر إستراتيجية التسعير واحدة من استراتيجيات التسويق ذا التأثير الكبير في تحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية، ومن أبرز إستراتيجيات التسعير:

الفرع الأول: إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة :

وتشمل ما يلي¹:

1. إستراتيجية قشط السوق : يتم تحرير سعر مرتفع للسلعة الجريرة بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق والتي يهتمها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعاً ، وعندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة، يتم تخفيض السعر باستمرار لكسب فئات جديدة وإرضاء العملاء الذين لا يستطيعون دفع أسعار مرتفعة للحصول على المنتج وإذا لم تفعل ذلك فإن العملاء سوف يتوجهون للمنافسين

2. إستراتيجية التمكّن أو التغلغل السوقي : تهدف هذه الإستراتيجية للحصول على حجم كبير من السوق غير المجزأ وذلك عن طريق تحرير أسعار منخفضة لمنتجاتها، عندما تزيد حساسية السوق للسعر أي أن العملاء يعتمدون في الشراء على سعر المنتج إذا ارتفع السعر قل الشراء والعكس صحيح إذا كان المنتج يواجه منافسة محتملة قوية، ويفضل استخدام إحدى هذه الإستراتيجيات التالية:

أ. إستراتيجية قيادة السعر : وتتجسد من خلال تحديد الأسعار من قبل منظمة ما تعتبر القائدة في السوق.

ب. إستراتيجيات تسعير المنتجات الحالية: وتشمل هذه الاستراتيجيات مايلي²:

¹ محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع السابق، ص 226.

² علي فلاح الزعي، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 193.

ت. إستراتيجية ثبات السعر : بموجبها لا يجري تغيير السعر المحدد للمنتج عند طرحه للسوق لأول مرة وتهدف هذه الإستراتيجية إلى المحافظة على مركز المنتج التنافسي وحصته السوقية وربحيته وتعزيز صورته الذهنية عند العملاء في بيئة تتسم بالثبات النسبي.

ث. إستراتيجية تخفيض السعر : وتعتبر إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين أو القراء عليهم وتتم هذه الإستراتيجية بتحقيق الاستجابة لحاجا العملاء في بيئة متغيرة ، وهي تقود إلى انخفاض هامش الربح إلا أنها تسهم في بناء حصة سوقية كبيرة إذا تمكنت المؤسسة من الفوز على المنافسين.

ج. إستراتيجية زيادة السعر :تهدف إلى المحافظة على الربحية خلال فترات التضخم وفيها يجري تقسيم السوق إلى قطاعات يتم التوجه إلى كل منها بسعر مختلف، عندما تستطيع المؤسسة أن تثبت صورتها الذهنية عند العملاء فأنها تستطيع المنافسة في السوق حتى عندما تقوم بزيادة سعرها .

من خلال ما تم عرضه حول استراتيجيات التسعيرية المتاحة أمام المؤسسة، يرجع تحديد استراتيجية التسعيرية الى طبيعة المنتج، وحدة المنافسة، وحساسية المستهلك الى السعر.

المطلب الثالث. إستراتيجيات التوزيع :

التوزيع هو مجموعة من الأنشطة المتعلقة بانتقال السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك مع مراعاة الوقت والمكان المناسبين وهذا لن يتحقق إلا بوضع إستراتيجية توزيعية محكمة، وهناك العديد من التصنيفات للاستراتيجيات التوزيعية نذكر منها:

الفرع الأول. إستراتيجيات مجال (نطاق) التوزيع: ويقصد بها تحديد مدى المستهلكين المستهدفين بالمنتج من قبل المؤسسة أي مدى التغطية التي يوفرها نظام التوزيع للسوق أو المنطقة الجغرافية، ومن أبرز أنواع هذه الإستراتيجية ما يلي:

1. إستراتيجية التوزيع المكثف أو الشامل أو الانتشاري : تتطلب تغطية شاملة للسوق وتخص المنتجات

الميسرة وعرضها خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وذلك لكي يستطيع العميل الحصول عليها في أي مكان موجود فيها وتحقيق ميزة يتميز بها عن المنافسين.

بالتالي فإن التوزيع المكثف يمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق أو تكون ذا شراء متكرر وبكميات صغيرة أو سعرها منخفض نوعا ما، إضافة إلى أنها لا تتطلب متخصصا بيعها ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع.

2. إستراتيجية التوزيع الانتقالي أو الحصري أو الاختياري :تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار عدد معين من الوسطاء لتوزيع السلعة في نقاط البيع المستهدفة .

وتستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام في منتجات التسويق المعمرة وكذلك المنتجات الخاصة.

3. إستراتيجية التوزيع الوحيد أو المطلق أو الاحتكاري :تقوم هذه الإستراتيجية على أحد الموزعين في منطقة معينة أو سوق معين لتوزيع سلع لا يتكرر شراؤها، والتي تستهلك على فترة طويلة يتطلب استخدامها خدمات ومعلومات متخصصة .

الفرع الثاني. إستراتيجيات تعديل (تكيف) قناة التوزيع

وتشمل مايلي:¹

1. إستراتيجية التوسع : قد تقرر المؤسسة زيادة كثافة التغطية من خلال وسطائها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة.

2. إستراتيجيات السيطرة والتطوير :هنا تقوم المؤسسة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد إما من خلال امتلاك منظمة أخرى أو من خلال تطوير القنوات الحالية .

3. إستراتيجية المحافظة (الثبات) :فقد لا ترغب المؤسسة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين ،وهنا تقوم بالمحافظة على شبكة توزيعها الحالية وفي بعض الأحيان تقويتها لتطوير أدائها وذلك عندما ترى أنها تستطيع المنافسة في السوق وتستطيع الحفاظ على العملاء بإتباع هذه الإستراتيجية.

4. إستراتيجية التخفيض أو الاستبدال :حيث يتم تخفيض درجة التوزيع وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل بالانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقالي بالاستغناء عن عدد من الوسطاء لغرض زيادة السيطرة على الأسعار .

5. إستراتيجية قنوات التوزيع المتعددة :ويقصد بها استخدام المؤسسة لقناتين أو أكثر لتوزيع منتجاتها فالنوع الرئيسي الأول من قنوات التوزيع يأخذ نمطا تكميليا حيث تقوم كل قناة بتوزيع منتج مغاير وغير منافس للمنتج الآخر بهدف أن تصل بأفضل صورة للأسواق المستهدفة، أما النوع الآخر فهو تنافس ي حيث تقوم قنوا توزيعية ما ومختلفة بتوزيع نفس المنتج لزيادة حجم المبيعات ومن مزايا هذه الإستراتيجية

¹ طارق طه، ادارة التسويق، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 123.

هو توفير خدمات وأسعار مختلفة وقاعدة سوقية عريضة وزيادة المبيعات، لكنها قد تؤدي إلى انخفاض في مستوى نوعية الخدمات المقدمة وتراجع في الربح على المدى البعيد مع مشكلات الرقابة.

6. إستراتيجية رقابة قناة التوزيع: تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة مستوى الرقابة على هيكل التوزيع المؤداة بشكل ضعيف والاستفادة من منحنى الخبرة والتعلم في زيادة فاعلية الكلفة وذلك بمتابعة أعمال الوسطاء وتعزيز الرقابة عليهم من خلال برمجة أنشطة التوزيع بشكل مركزي وذلك لكي تستمر بالمنافسة في السوق.

المطلب الرابع. إستراتيجيات الترويج

الاستراتيجيات الترويجية التي تتبعها الإدارات التسويقية في المؤسسة تترتب أساسا بالأسواق المستهدفة، وطبيعة المنتج وسعره، ونطاق توزيعه، وشكل التوزيع... وبشكل عام يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى:

الفرع الأول. إستراتيجيات الدفع والجذب

وتشمل جملة من الاستراتيجيات هي كالآتي:¹

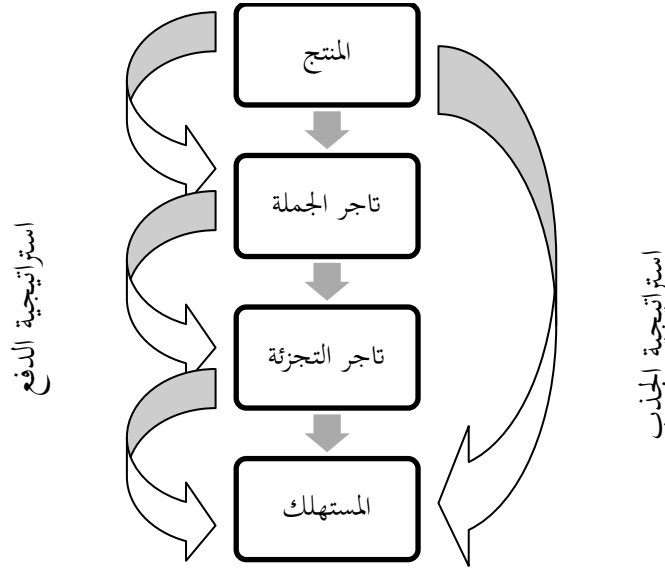
1. إستراتيجية الدفع: وتسمى بإستراتيجية الدفع لأنها تقوم بدفع السلعة أو الخدمة من خلال قنوات التوزيع وصولا للمستهلك النهائي معتمدة في ذلك على البيع الشخصي الذي يعتبر العنصر الأساسي في هذه الإستراتيجية.

2. إستراتيجية الجذب: وفق هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية، وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك الذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى ملفا التوزيع (تاجر الجملة أو التجزئة) ثم إلى المنتج.

والشكل التالي يوضح كلا الإستراتيجيتين (الدفع والجذب).

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 304-305.

الشكل رقم (22). استراتيجيات الدفع والجذب



المصدر: ثامر البكري (بتصرف)، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 304-305

أ. إستراتيجية الضغط والإيحاء: تشمل هاتين الاستراتيجيتين ما يلي:¹

- إستراتيجية الضغط: تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب العدائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل إقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة وتعريفهم بالمنافع لتلك المنتجات والتميز الذي يتمتع به هذا المنتج عن منتج المنافسين.
- إستراتيجية الإيحاء: تعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات، وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار طويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.

في نهاية الطرح حول الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة اتباعها حسب مزيجها التسويقي، يمكن تلخيص

كل ما سبق التطرق اليه من استراتيجيات المزيج التسويقي، حسب دورة حياة المنتج في الجدول الموالي:

¹ نزار عبد المجيد البراري، أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق مفاهيم وأسس ووظائف، عمان، 2004، ص 166.

الجدول رقم (17). استراتيجيات المزيج التسويقي حسب دورة حياة المنتج.

الخصائص				
مرحلة التدهور	مرحلة النضج	مرحلة النمو	مرحلة التقديم	
تبدأ في الانخفاض	الذروة	ارتفاع محسوس	منخفضة	المبيعات
منخفضة	منخفضة	معتدلة	مرتفعة على الجميع	التكلفة
تنخفض	تصل الى القمة	تبدأ في الارتفاع	امكانية تكبد خسائر	الأرباح
قليلون	سوق شامل	اختيار مبكر	متجددون	الزبائن
عددهم في تراجع	عددهم مستقر	عددهم يتنامى	محدودون	المنافسون
الأهداف التسويقية				
تخفيض النفقات وحصد الأرباح	تعظيم الربحية مع زيادة الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية	خلق الوعي بالعلامة وتفضيل استخدامه	
الاستراتيجيات				
التخلص من المنتجات الضعيفة	تقديم تشكيلة من العلامات والأنواع من المنتجات	إطالة عمر المنتج مع ضمان تقديم الخدمة له	المنتج أساسي	المنتج
تخفيض الأسعار	السعر التنافسي	استراتيجية اختراق السوق	تكلفة + هامش الربح	السعر
تحديد مناطق معينة دون أخرى	تمديد وتكثيف التوزيع	تمديد التوزيع	اختيار مناطق معينة للتوزيع دون أخرى	التوزيع
التقليص الى الحد الأدنى للاحتفاظ فقط الزبائن الأكثر ولاء	التأكيد على التميز في العلامة التجارية	خلق الوعي بالمنافع الحققة	التعريف بالمنتج لخلق الوعي بين المتبنين للعامة مبكراً	الاشهار
التقليص للحد الأدنى	زيادة الحملات الترويجية لابراز قوة العلامة التجارية	التخفيض للاستفادة من الطلب الكبير للمستهلك	استراتيجية الدفع لجذب المستهلك لتجريب المنتج	ترويج المبيعات

Source : Julien Bousquet , Yves Lachance et autres, **marketing stratégique**,
Chenelière éducation, Montréal (Québec), Canada, 2007, p223

خلاصة الفصل الثالث:

- من خلال التفصيل في مفاهيم الفصل الثالث، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، وهي كما يلي :
- يعد التسويق الاستراتيجي أهم الاتجاهات الحديثة للتسويق في المؤسسات، لما له من أهمية للرؤية بعيدة المدى لمكانة المؤسسة وضمان استمراريته في ظل المنافسة الشرسية؛
- من خلال هذا الفصل تم التطرق الى أهم المفاهيم الاستراتيجية للتسويق وبينها الاختلافات بينه وبين الاستراتيجية التسويقية حيث أن أبرز اختلاف هو أن الاستراتيجيات التسويقية ماهي المخططات طويلة المدى لتحقيق التسويق الاستراتيجي ؛
- تمر الاستراتيجية التسويقية في صياغتها على 3 مراحل الأولى تخطيطية يتم فيها وضع الخطة التسويقية، والمرحلة الثانية تنفيذية حيث يتم الوقوف على تنفيذ ما خطط له في المرحلة السابقة وآخر مرحلة هي المرحلة الرقابية يتم فيها وضع معايير للرقابة على ما تم انجازه لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها؛
- تم التطرق الى أنواع الاستراتيجيات التسويقية وبأن اسراتيجيات كل من المنتج والتوزيع والسعر والترويج، تدور في مجملها على المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

هناك دائما تصادم كبير بين النماذج النظرية وتطبيقها على أرض الواقع، فقلما نجد مؤسسات تعمل بالأطر العلمية النظرية في تحديد موضعها التنافسي أو توقع منتجاتها في نماذج التحليل الاستراتيجية عامة ونماذج تحليل محفظة الأنشطة خاصة، أو البحث في أسباب مشاكلها والعمل على إيجاد حلول واستراتيجيات لمواجهتها.

لهذا ففي الفصل التطبيقي سيتم تسليط الضوء على القطاع الصناعي عامة وعلى قطاع الصناعات الكهرومنزلية خاصة، ثم سيتم تطبيق نموذج BCG على مؤسستين اقتصاديتين في مدينة برج بوعرييج تعنى بصناعة الادوات الكهرومنزلية، هما:

مؤسسة condor و مؤسسة maxtor

حيث سيتم تطبيق النموذج على مختلف مجالات نشاط المؤسستين في محاولة لتقريب النظري للتطبيقي وصولا الى تحديد نوع الاستراتيجية التسويقية الملائمة لموقع كل منتج على حدى.

المبحث الأول: قطاع الصناعة والصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر

يعتبر القطاع الصناعي أحد أهم الأولويات في أي دولة مثله مثل القطاع الزراعي، وكبديل استراتيجي للقطاع الريعي القائم على المحروقات، خصوصا في ظل التغيرات التي يعرفها الاقتصاد الوطني، منها الانخفاض المشهود في أسعار البترول من جهة، و لكونه ثروة زائلة من جهة أخرى.

سيتم التطرق في هذا المبحث وتسلط الضوء على القطاع الصناعي بصفة عامة وقطاع صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بصفة خاصة كونه محور الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مدخل الى قطاع الصناعة في الجزائر.

يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات الاقتصادية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الصناعية الكبرى والدول النامية، حيث كان للثورة الصناعية التي ظهرت في الدول الغربية مطلع القرن التاسع عشر الفضل الكبير في التطور الاقتصادي الذي حققته هذه الدول في مختلف القطاعات الأخرى، كما أن التطور التكنولوجي والمستوى المتقدم للرفاهية الاجتماعية والاقتصادية التي تشهده شعوب العديد من الدول الصناعية ما هو إلا نتيجة لتطور قطاعها الصناعي. ونتيجة لكون قطاع الصناعة من بين القطاعات المهمة والمساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية لأي بلد، أصبحت جميع دول العالم تتسابق وتتنافس على تطويره من أجل زيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، حيث أصبح المؤشر الأساسي والمتعارف عليه دوليا في قياس التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة هو مدى مساهمة القطاع الصناعي في ناتجها المحلي والقومي.¹

¹ محضار سليم، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر (مقارنة ببعض الدول)، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، غير منشورة، 2018/2017، ص ص 97-98

الفرع الأول. خصائص القطاع الصناعي في الجزائر.

يتسم التصنيع في الجزائر بجملة من الخصائص تتعلق بالعملية التصنيعية، و منها بعض الصفات التي رافقت عملية التصنيع منذ بدايتها فأصبحت و كأنها من ضمن الخصائص التي تتميز بها الصناعة في الجزائر و تتجلى هذه الخصائص في¹ :

1. ضعف الإنتاج الصناعي:

لا تزال مساهمة الصناعة التحويلية متواضعة في الناتج المحلي الإجمالي، و تأتي في المرتبة الثالثة أو الرابعة بعد الزراعة و الصناعات الاستخراجية و قطاع الخدمات والتجارة، إضافة إلى هذا الضعف الكمي لم تستطع أن تصنع منتجات إستراتيجية تسمح لها بأن تحتل مركزا خاصا في السوق الدولية، حتى في تلك الصناعات التي زاولتها منذ فترة طويلة لم تستطع التخصص فيها و إنتاجها بكميات كبيرة و أذواق متطورة و جودة متميزة.

بل انحصرت تطور هذه الصناعات بتطور الاستهلاك السائد في السوق المحلية وهكذا اضطرت الصناعة المحلية خاصة التحويلية إلى أن تكون حبيسة السوق الذي تعمل له ومحدودة حسب الطلب المتواجد داخل حدوده محاولة فرض نفسها على المستهلك في ظل الدعاية التي تتمتع بها، حتى بعض الصناعات التصديرية بقيت رهينة السوق الذي تعمل له وتصارع فيه لأجل بقائها، لأنها بقيت تنتج بناء على الطلب المتوفر فيه مستفيدة غالبا من بعض الاتفاقيات الثنائية أو الدخول إلى الأسواق السهلة، وبالتالي لم يتكون لديها الحافز لزيادة إنتاجها وتطويره كما ونوعا.

2. الحماية وضعف القدرة على المنافسة:

لقد نشأت الصناعة الجزائرية ضمن أسوار من الحماية المطلقة أو شبه المطلقة، و انحصرت عملها بشكل أساسي لتلبية الطلب المحلي ضمن السياسات الصناعية السابقة، و عملها في ظل هذه الظروف لفترة طويلة نسبيا جعلها تتأقلم مع السوق الداخلية، وفقدت القدرة على التعامل مع الأسواق الخارجية والتعرف على طبيعتها، وخير ما يعكس هذه المشاكل وغيرها تزايد مستوردات القطاع العام الصناعي، وانخفاض حجم صادراته، وزيادة حدة المنافسة في السوق المحلية و العالمية أظهر بعض السلبيات غير المشجعة مثل توقف بعض المؤسسات عن الإنتاج

¹ سلامة وفاء، ولهة وردة، واقع القطاع الصناعي في الجزائر وسبل تطويره، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018، ص 142-143.

وإجراء تخفيض إرادي لمستوى استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، والمطالبة باستمرار الحماية للإنتاج المحلي من قبل بعض المنتجين، كل ذلك يؤكد ضعف القدرة التنافسية لمنتجات الصناعة التحويلية الجزائرية وعدم قدرتها على الصمود والاستمرار في مواجهة المنافسة الخارجي.¹

3. العلاقة مع السوق الخارجية:

إن التوسع في السياسة الصناعية التي تبنتها الجزائر منذ انطلاق العملية التنموية وبخاصة ما يتعلق منها بالصناعات المقامة، قد زاد حجم المستوردات، كما زاد من اعتماد هذه الصناعة على السوق العالمية لتأمين مستلزماتها من مواد أولية والتجهيزات والمساعدة الأجنبية، وكذلك في مجال تحديد وتطوير تكنولوجيا الإنتاج الخاصة بها، مما زاد من مشاكل التعامل مع هذه السوق بتقلبات أسعارها وشروطها المجحفة في كثير من الأحيان.

4. ارتفاع تكلفة الإنتاج و عدم الاهتمام بالتنوع:

تتميز الصناعة الجزائرية بشكل عام بارتفاع تكلفة منتجاتها من مثيلاتها في السوق العالمية و حتى المنتجات المشابهة لها في الدول النامية، و هذا ما يشكل عقبة صعبة أمام وصولها إلى الأسواق الخارجية، بل و حتى المنافسة في سوقها الداخلية، و تعود التكلفة المرتفعة للمنتجات الجزائرية إلى عدة أسباب أهمها:

- أ. عدم التمكن من استخدام كامل الطاقات الإنتاجية المتاحة، حيث تصل نسبة الاستخدام إلى أقل من النصف في بعض المؤسسات الصناعية.
- ب. اختيار أحجام غير ملائمة للمؤسسات الصناعية بخاصة في القطاع العام.
- ت. الإنتاجية الضعيفة للعمالة.
- ث. الارتفاع المصطنع في أسعار بعض المواد الأولية الداخلة في العملية الصناعية نتيجة سياسة الأسعار.

5. الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة:

أجرت الثورة التكنولوجية تغييرا جذريا في عالم الصناعة، فأدخلت عليها أساليب حديثة في عملية الإنتاج والإدارة والتسويق، ولا يقتصر دور التكنولوجيا في إحداث تغييرات بنيوية واجتماعية فحسب، بل تغيرات أخرى تمس الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية وأسلوب عملهم وما يهم هو ما أحدثته وتحديثه التكنولوجيا في عالم الصناعة من

¹ سلامة وفاء، ولهة وردة، مرجع سابق ص 144.

تغيرات جذرية، وبذلك فان تقدم الصناعة مرتبط بل مرهون بتقدم التكنولوجيا، وما يرتبط بها من معرفة وبحث علمي، لكن الصناعة في البلدان النامية مدينة إلى عملية نقل التكنولوجيا والمطبقة في البلدان الصناعية، التي أخضعت عمليات نقلها الى قنوات مختلفة تستطيع عن طريقها استغلال هذه التكنولوجيا للحصول على عوائد ومكاسب عديدة ومكلفة جدا للبلدان المستوردة التي تنقل التكنولوجيا عن طريق الحصول على الآلات والمعدات والتجهيزات الحديثة أو وثائق براءة الاختراع والعلامات التجارية والنماذج الصناعية، وبذلك بقيت الصناعة مرهونة بكل تطور تجريه أو حتى عملية الاستبدال والصيانة للتكنولوجيات المستوردة، كما يتميز القطاع الصناعي الجزائري ب:

- أ. تبعية كبير لقطاع المحروقات، أدت الى نقص في تنوع الصادرات؛
- ب. قدرات انتاجية هائلة غير مستغلة بشكل كلي؛
- ت. تتميز الصناعة الجزائرية بهيمنة الصناعات الخفيفة ليلاحظ غياب شبه تام للصناعات الثقيلة التي تعتبر أساس بناء هيكل اقتصادي قوي؛
- ث. عدم مرونة الجهاز الانتاجي؛
- ج. العملية الصناعية المتجزئة؛

الفرع الثاني تصنيفات الصناعة:

يوجد العديد من التصنيفات للصناعة نذكر منها:

1. تصنيف الصناعات حسب أهمية المنتج:

إذا كان تصنيف الصناعات على أساس أهمية المنتج فإنه يمكننا التمييز بين نوعين وهما:¹

- أ. **الصناعات الثقيلة:** وتشمل صناعة السلع الإنتاجية والاستهلاكية المتطورة كالكيماويات والمنتجات المعدنية ومنتجات البترول والآلات والمركبات
- ب. **الصناعات الخفيفة:** وتتمثل في صناعة السلع الاستهلاكية الأساسية كالصناعات الغذائية، والتبغ والمنسوجات والأثاث والخشب .

¹ مخضار سليم، هذا مرجع سابق ، أنظري إلى الأعلى ، ص 98.

2. تصنيف الصناعات حسب التكنولوجيا المستخدمة: حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2005) OCDE فإنه يمكن تصنيف مختلف الصناعات حسب التكنولوجيا المستخدمة إلى ثلاث أصناف وهي:

أ. **الصناعات ذات التكنولوجيا المنخفضة:** والتي تتميز بعمليات الإنتاج كثيفة العمالة وانخفاض كثافة رأس المال والصناعات متوسطة التكنولوجيا والتي تتميز بكثافة رأس المال ومهارة اليد العاملة، والصناعات ذات التكنولوجيا المتطورة ومن أهم مميزاتها أنها تعتبر من الصناعات كثيفة رأس المال والتكنولوجيا معا الصناعات منخفضة التكنولوجيا: وتشمل الصناعة الغذائية والمشروبات، صناعة منتجات التبغ، الصناعة النسيجية، صناعة الملابس والمنتجات الجلدية والأحذية، مصنوعات الورق والمنتجات الورقية، مصنوعات الأثاث والمنتجات الخشبية إضافة إلى الصناعات المتعلقة بالطبع والنشر

ب. **الصناعات متوسطة التكنولوجيا:** وتضم صناعة تكرير النفط والوقود النووي، صناعة المطاط، الصناعة المعدنية الأساسية والمنتجات المعدنية المصنعة

ت. **الصناعات عالية التكنولوجيا:** ويتمثل هذا النوع في الصناعات الكيميائية، وصناعة الآلات والمعدات الإلكترونية والحواسيب، وصناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية وأجهزة الاتصالات، والصناعات المتعلقة بالأجهزة والمعدات الطبية والأجهزة الدقيقة البصرية، إضافة إلى صناعة المركبات الآلية والمقطورات ومعدات النقل.

3. **تصنيف الصناعات حسب الديوان الوطني للإحصائيات : ONS** يتم تحديد بنية القطاع الصناعي في الجزائر حسب الديوان الوطني للإحصائيات على أساس تسع مجموعات رئيسية وهي - الطاقة والمحركات - المناجم والمحاجر - صناعة الحديد والصلب، والتعدين والصناعة الميكانيكية والكهربائية - مواد البناء، الفخار والزجاج - الصناعة الكيميائية، المطاط والبلاستيك - الصناعات الغذائية، التبغ والكبريت - الصناعات النسيجية - صناعة الجلود والأحذية - صناعة الخشب والورق.

الفرع الثالث مشاكل الصناعة في الجزائر:

توجد عدة معوقات وعراقيل تقف عائقا أمام تطور القطاع الصناعي في الجزائر، والتي جعلته يبقى دائما مرتبط بالخارج، منها:

1. الممارسات التجارية:

إن أسلوب الحماية الذي تتخذه الدول المتقدمة في تعاملاتها التجارية خاصة فرض التعريفات الجمركية، التي تؤثر سلبا على مستقبل التصنيع بالدول النامية، وطرق الحماية هي:

أ. رفع قيمة التعريفات الجمركية بحيث يرتفع سعر المنتج المستورد؛

ب. تحديد الحصص الاستيرادية.

ت. التصاريح بحيث يمكن التحكم في معدلات الاستيراد؛

ث. التشديد في مواصفات البضائع المصدرة؛

2. المؤسسات المتعددة الجنسيات:

تؤدي هذه المؤسسات دورا كبيرا في تنمية الصناعة أو إعاقته، لأن هذه المؤسسات تملك من القوة ما يمكنها من التأثير على السياسات الاقتصادية للدول النامية، ذلك عن طريق الاتفاقيات السياسية، أو ممارسة الضغوطات من قبل الدول التابعة لها.

3. الإعانات والاتفاقيات التجاري:

فالعديد من الدول النامية تتلقى الإعانات من أجل إقامة المشروعات الصناعية، ويكون دور هذه الإعانات عائقا لعملية التنمية لسببين هما:

أ. السبب الأول :مجموعة الشروط التي تفرضها الدول المقدمة للمعونات، قد تصل إلى المساس باستقلال وسيادة الدولة ككل؛

ب. السبب الثاني : يكون في حالة عدم استغلال هذه المساعدات لدعم عملية التنمية.

4. تذبذب أسعار الصادرات:

إن تذبذب أسعار الصادرات المصنعة من طرف الدولة وبالتالي تدني العائد من هذه الصادرات، ويعود ذلك لارتباط تقويم صادرات الدولة بالعملات الأجنبية، إضافة لنظام الحماية الذي تفرضه الدول المصنعة على صادرات الدول النامية، لأنه عند ارتفاع أسعار هذه المنتجات ينتعش اقتصاد هذه الدول وتزداد القدرة على التصنيع، ويحدث العكس في حالة انخفاض أسعار تلك المنتجات.

5. القروض الأجنبية.

من مفهوماها الظاهري أن هذه القروض تدعم اقتصاد الدولة، إلا أن لها آثار عكسية على عملية التصنيع، إضافة إلى العوامل التي تقف حجرة عثرة أمام التطور الصناعي للدولة كضعف كفاءة اليد العاملة و نقص الخبرات الفنية القادرة على تحمل عبء التصنيع.

الفرع الرابع سبل تطوير القطاع الصناعي في الجزائر:

وتسعى الجزائر إلى تطوير القطاع الصناعي، ومن أجل ذلك وضعت عدة استراتيجيات لتطوير هذا القطاع و النهوض به، و تتمثل سبل تطوير القطاع الصناعي في الجزائر فيما يلي:

1. تعزيز القاعدة الصناعية الوطنية:

وذلك من خلال تشجيع الشركات بما في ذلك القطاع الخاص للمواد المشاركة بشكل أكبر في التنمية الوطنية من خلال:

أ. إنشاء و تطوير هياكل التسهيل والدعم المختلفة لدعم المؤسسات الصناعية؛

ب. ضمان الانتشار المكاني للأنشطة الصناعية؛

ت. تنفيذ السياسات العامة لدعم الترقية والتحديث لهذه المؤسسات، خاصة من الناحية التكنولوجية والإدارية وتدريب الموارد البشرية.

2. إعادة هيكلة القطاع الصناعي الوطني:

لابد من إعادة هيكلة قطاع الصناعة نتيجة للمشاكل التي يعرفها هذا الأخير نتيجة للتحويلات الدولية الراهنة والقدرات التنافسية الكبير للدول الناشئة، وظهور تكتلات إقليمية دولية أدت إلى زيادة حدة المنافسة الدولية وتدني المنتجات المحلية، وذلك باستغلال الثروات الطبيعية التي تتوفر عليها الدولة والانتقال من مجرد مصدر للمواد الأولية إلى منتج ومصدر محولة بتكنولوجيا أكثر تقدما وقيمة مضافة أكبر بهدف تحقيق القدرة على المنافسة الدولية، فلا بد من إعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي لتحقيق أكبر اندماج ممكن في النظام التجاري العالمي، وذلك عن طريق التخصص في السلع التي تتمتع فيها الجزائر بميزة نسبية ومحاولة إنشاء سلاسل إنتاجية وتوجيه الاستثمارات الصناعية وتكوين الأيدي العاملة الوطنية الفنية والمتخصصة.

3. تأهيل الموارد البشرية وتنمية المهارات:

إن رأس المال البشري هو محرك بالغ الأهمية للنمو الاقتصادي لذا لا بد من عدم السياسات التي ترسي أسس التعلم للقوى العاملة المستقبلية، لذا يجب التركيز على التدريب المهني والتقني لتلبية الطلب على المهارات الصناعية ومن الضروري إشراك القطاع الخاص من خلال الروابط بين المؤسسات وتعاون القطاع الجامعي والخاص.

4. التركيز على صناعات معينة للتصدير:

لابد من تنوع الهيكل الصناعي ورفع كفاءته وذلك من خلال إعداد برامج لتشجيع ودعم الصناعة والتركيز على الصناعات القادرة على تحقيق النمو والمنافسة في الأسواق الخارجية من خلال التركيز على الصناعات التي تعتمد على الطاقة بكثافة بدل تصدير المواد الطاقوية على شكلها الخام يتم تحويلها إلى منتجات تامة الصنع

5. وضع المؤسسات في مستواها الحقيقي:

و ذلك عن طريق:

- أ. تشجيع الإبداع؛
- ب. تطوير الموارد البشرية و ترقية الاستثمار الخارجي المباشر؛
- ت. واقع القطاع الصناعي في الجزائر وسبل تطويره؛
- ث. عصنة المؤسسات، التي تسجل أهدافها و طرق تسييرها في إطار إستراتيجية التصنيع.

6. ترقية الاستثمار الأجنبي المباشر:

تصدر الاستثمارات مكانة بارزة ضمن أولويات صانعي السياسات، لذلك تسعى الجزائر إلى وضع الاستراتيجيات التي تساعد على جذب الاستثمار الأجنبي، خاصة و أن مؤشرات مناخ الاستثمار في الجزائر لم يعرف تحسنا بدا من التسهيلات المقدمة لإنشاء المشروع إلى غاية التصفية النهائية، لذلك يستدعي تطوير الاستثمار محيطا فعالا يوفر للمستثمرين إطارا مؤسسيا ملائما ونظاما تحفيزا للحماية. وعلية، فإن إستراتيجية ترقية الاستثمار تعدى جزء لا يمكن فصله عن إستراتيجية النظام الاقتصادي في مجمله. وتحفيزا للاستثمار تم إدخال عدة تعديلات على الأمر 08/06 المتعلق بتطوير الاستثمار تحسبا للنظام القائم من بينها:

أ. إعادة تهيئة مسار منح المزايا و تسييرها لمطابقتها و الممارسات الدولية في المجال ؛ تقليص مدة معالجة ملفات الاستثمار؛

ب. إلغاء تأشيرة الدخول بالنسبة للأجانب؛

ت. حماية حقوق المستثمرين الذين لديهم الحق في الطعن في اللجنة المتخصصة لهذا الغرض؛

ث. مراجعة قانون الجمارك؛

ج. تخفيض التكاليف الجبائية و الاجتماعية

7. التكنولوجيا عنصر مهم لتطور الصناعة:

تعد الصناعة من أكثر القطاعات لكل ما هو جديد في تفعيل أدائها الوظيفي وهذا من طبيعة هذا النشاط القائم أصلا على تحويل المدخلات إلى مخرجات جديدة باستعمالات متعددة، ولذلك برز تأثير التطور التقني أكثر وضوحا في عمليات التصنيع، والتطور الكبير الذي شهدته الدول المتقدمة ما هو إلا دليل واضح على انعكاس التقدم التكنولوجي الذي احرزته هذه الدول في ميدان العمل الصناعي لها، حيث أصبح نقل التكنولوجيا مفهوم مرتبط بضرورات التصنيع في البلدان النامية من بينها الجزائر.

المطلب الثاني: الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر

شهدت الصناعة الحديثة مرحلة أكثر تقدما في القرن العشرين للاستفادة من الثورة التكنولوجية، فقد أصبحت الآلات الإلكترونية هي المتحكممة في إدارة المكينات و تنظيم سرعتها مما قلل من الاعتماد على العمالة البشرية في إدارة الآلات التي أصبحت تدار آليا ومن الصناعات الحديثة نجد:

الفرع الأول: أنواع الصناعة الكهرومنزلية:

1. الصناعة الإستخراجية: وهي التي تستخرج من المواد الخام مثل التعدين وقطع الأحجار وإستخراج

الأملاح من مياه البحر والمحيطات؛

2. الصناعات التحويلية: وهي التي تتحول من الخامات وتغيرها عن شكلها وعن طبيعتها الأولى

والحصول على مادة أخرى تلائم إحتياجات الإنسان ورغباته مثل المواد الغذائية والمنسوجات

والآلات والأدوات المعدنية و الأجهزة؛

3. **الصناعات الالكترونية:** وتتمثل في صناعة الأجهزة الإلكترونية كالحاسوب والهاتف النقال والتلفاز و الشرائح الإلكترونية، ومن أكثر الدول تميزا وتفوقا في هذا المجال هي اليابان وكوريا، تحاول الكثير من الدول العالم أن تسير التطور الحاصل في الصناعات الحديثة، وفي الأونة الأخيرة شهدت هذه الصناعة طفرة كبيرة في كثيرة من دول العالم التي قررت أن تصنع لها إسماء بين دول الصناعات الحديثة والمتقدمة ومن تلك الدول ماليزيا والهند والصين التي استطاعت أن تستحوذ على أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالسعر المنخفض والجودة في آن واحد.

الفرع الثاني: الصناعة الكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج

تعد ولاية برج بوعرييج مركزا صناعيا على مستوى الوطن لتعدد المستثمرين فيها، سواء من أبناء الوطن أو الإستثمار الأجنبي، في العديد من المجالات على رأسها مجال الصناعات الكهرومنزلية التي تشتهر بها المنطقة وفيما يلي عرض لكل المؤسسات الناشطة في القطاع على قطر الولاية:

الجدول رقم(18): أبرز مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية والالكترونية بولاية برج بوعرييج.

المؤسسة	الشكل القانوني	سنة النشأة	عدد العمال	خطوط انتاج المؤسسة	مسير المؤسسة
Condor	شركة ذات أسهم تابعة لمجموعة بن حمادي	2002	أكثر من 5000	مكيفات هوائية - ثلاجة - آلات المطبخ الصغيرة - تلفاز وأجهزة استقبال - هواتف نقالة - ألواح شمسية - آلات الغسيل - مدفئة - ألواح ذكية -	عبد الرحمن بن حمادي
Arcodym	شركة ذات الشخص الوحيد	2002	20	مكيفات هوائية آلات المطبخ الصغيرة ثلاجات - آلات غسيل	رايح داود
Géant	شركة ذات المسؤولية المحدودة التابعة لمجموعة لطفي الكترونيكس	2005	أكثر من 200	أجهزة الاستقبال آلات الغسيل والثلاجات أجهزة التلفاز ولواحقه أجهزة الفيديو والقوارىء الرقمية آلات الطبخ	مبروك مباركية
Pacific	شركة ذات الشخص الوحيد	1998	بين 50 و 99 عامل	أجهزة التكييف أجهزة الطبخ	توفيق عبد الرحيم

Maxtor	شركة ذات الشخص الوحيد	2010	100	ثلاجة وغسالة - مكيف ومروحة فرن طبخ ومدفئة تلفاز وأجهزة استقبال	فيصل شنوف
Upac	شركة ذات مسؤولية محدودة	2000	120	مكنسة كهربائية معدات غسيل الملابس ثلاجة - مكيفات هوائية هواتف نقالة - أجهزة التلفاز	عبد الحميد علا ب
Brand Arina	شركة ذات مسؤولية محدودة	2007		آلات العجن الكهربائية ميكرويف فرن كهربائي فرن مدمج بالغاز شفاط - ثلاجة - غسالة أجهزة التلفاز - مكيف هوائي مدفئة	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على موقع <https://dz.kompass.com> (2021/03/10)

من الجدول أعلاه الذي يبين أبرز مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية والالكترونية في ولاية برج بوعرييج، نلاحظ بأن المؤسسة الكبرى والمهيمنة بولاية برج بوعرييج هي مؤسسة condor بخطط انتاجية واسعة ومتنوعة في حين تحظى باقي المؤسسات على حصص سوقية أقل وهذا يرجع الى حجمها وقلة تنوع خطوط انتاجها، كما نلاحظ بروز بعض خطوط الانتاج لدى مؤسسات مثال Géant المتخصصة في انتاج أجهزة الإستقبال والتي تعتبر المنافس الوحيد لمؤسسة condor في هذا المجال محليا، كذا تخصص مؤسسة maxtor اعطائها أهمية أكبر مخطوط انتاج المدفئة بمختلف أنواعها يجعلها بارزة في هذا المجال، أما كل من ل brand و arcodym و pacific فهي تعد منافس مباشر لمؤسسة condor في مجال آلات المطبخ وأفران الطبخ والثلاجات والغسالات.

المبحث الثاني: سيرورة الدراسة الميدانية لمؤسستي condor و maxtor

من خلال هذا المبحث سيتم تقسيمه الى مطلبين:

الأول يعنى بشرح منهجية البحث بما فيما فيها من منهج للدراسة وطريقة جمع البيانات ومجال الدراسة أما المطلب الثاني فخصص لتقديم المؤسستين محل الدراسة وشرح مختلف منتجاتهما وتطور أرقام أعمالهما.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

من خلال سيتم التطرق الى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

الفرع الأول. المنهج المتبع في الدراسة:

لأن الدراسة تطبيقية ميدانية سيتم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري والى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وذلك لأن الدراسة التطبيقية تستوجب هذا النوع من المناهج لاعتماده على تطبيق نماذج وتحليل النتائج المستخلصة وصولا الى النتائج.

الفرع الثاني المجال الزماني والمكاني للدراسة:

امتدت الدراسة الميدانية للمؤسستين محل الدراسة لدراسة الفترة الزمنية الممتدة بين (2017 الى 2018)، وهذا ما تعكسه الأرقام المعمول بها في الدراسة، أما المجال المكاني للدراسة وكما هو محدد في عنوان الأطروحة فهو برج بوعرييج والمؤسستين محل الدراسة تقعان في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج.

الفرع الثالث طريقة جمع البيانات:

فيما يخص الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على جملة واسعة من الكتب بمختلف اللغات والمقالات والمواقع الالكترونية لجمع المعلومات اللازمة، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على الملاحظة والبيانات الثانوية وأهما المقابلة مع مديري التسويق لجلب الأرقام اللازمة لتطبيق النماذج على المؤسستين محل الدراسة.

تحتوي ولاية برج بوعرييج على 11 مؤسسة للصناعات الكهرومنزلية تختلف أحجامها وتخصصاتها منها (condor ، géant ، (midéa arcodym)، maxtor، kridor) اخترنا مؤسستين الأولى condor مؤسسة كبيرة والثانية مؤسسة maxtor مؤسسة صغيرة لأن هذا ما تتطلبه اثبات أو نفي فرضيات

الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى نظرا للأزمة الصحية التي تمر بها البلاد (وباء كورونا) تعذر على المؤسسات استقبال المتربصين، فقد وافقت هتين المؤسستين فقط على استقبال المتربصين، لذا انحصرت الدراسة الميدانية عليهما فقط.

المطلب الثاني: مدخل الى المؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم المؤسستين محل الدراسة الميدانية مع عرض لمختلف المجالات الاستراتيجية التي تنشط بها ثم عرض أرقام أعمالها لكل ميدان تخصص ومن ثم لكل منتج على حدى وتمثيلها بيانيا لتسهيل قرائتها.

الفرع الأول: تقديم مؤسستي CONDOR و MAXTOR محل الدراسة.

كما سبق الذكر فالمؤسسات محل الدراسة التي وقع الاختيار عليها هي مؤسسة كبيرة condor ومؤسسة صغيرة maxtor تنشطان في نفس ميادين النشاط الاستراتيجي تقريبا مع وجود تفاوتات طبعاً.

1. تقديم مؤسسة condor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية.

مؤسسة كوندور CONDOR هي مؤسسة اقتصادية خاصة تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، نشاطها الرئيسي هو إنتاج هذه الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية، وأيضا لديها أنشطة أخرى: نشاط الاستيراد والتصدير، نشاط أشغال عمومية، نشاط البيع على الحال، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي GROUPE BEN HAMADI شكلها القانوني أصبح في 2012 هو "SPA" مؤسسة خاصة ذات الأسهم بعدما كانت مؤسسة ذات مسؤولية محدودة عنتر تراد.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية ببرج بوعرييج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 80104 متر مربع وهي بملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها سنة 2018 إلى أكثر من 6397 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص، ومنهم أكثر من 478 إطار إداري مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي.

أما بالنسبة لإسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات في 30 أفريل 2003، وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، وشعار المؤسسة هو "الحياة.... ابتكار" INNOVATION IS LIFE واللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق.

تحصلت المؤسسة في جافني 2007 على شهادة الإيزو 9001 نسخة "VERSION2000ISO"، نشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية.

شهدت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وأول المراحل هي مرحلة الشراء للبيع أي شراء المنتج وإعادة بيعه، أما المرحلة الثانية هي مرحلة شراء المنتج مفك كليا ومن ثم إعادة تركيبه مما خفض من سعر منتجاتها في السوق، والمرحلة الثالثة والجوهرية هي مرحلة الإنتاج في هذه المرحلة استفادت المؤسسة من المراحل السابقة فأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، فحددت المكونات التي يمكن شرائها محليا أو إنتاجها ذاتيا، وبدأت في الإنتاج المحلي.

ولم يتبقى لها سوى أن تسجله بعلامتها التجارية الخاصة، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة HISENS الصينية، فأصبحت اليوم علامة مسجلة وذو سمعة دولية.

أما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي التنوع في منتجاتها، وتقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة.... ابتكار" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

تعظيم الربح عن طريق تخفيض الأسعار، التواجد عبر كامل الوطن، التصدير.

بالفعل المؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تتواجد في 48 ولاية، سواء عن طريق نقاط البيع أو المعارض.... وكذلك امتد صيتها إلى بعض دول العالم مثل (مصر تونس فرنسا الإمارات) والتي تصدر لها منتجاتها. والبطاقة الفنية الموالية تختصر أهم المعلومات الخاصة بمؤسسة condor

الشكل رقم (21): بطاقة فنية لمؤسسة condor

اسم المؤسسة: مؤسسة ذات الأسهم كوندور إلكترونيك SPA CONDOR ELECTRONICS

الرمز التجاري:  Condor

الشكل القانوني: مؤسسة ذات أسهم

رقم السجل التجاري: 02B0462772

رقم التعريف الجبائي: 000234046277228

تاريخ تأسيس المؤسسة: 2002/02/09

تاريخ الدخول في الإنتاج: 2002/11/23

العلامة المسجلة: تم تسجيلها في 30 أفريل 2003

قيمة رأسمال: 4.277.000.000,00

رئيس مجلس الإدارة: بن حمادي عبد الرحمان

المدير العام: بن حمادي عمر

العنوان: المنطقة الصناعية طريق مسيلة نوح 70 قسم 161 برج بوعريريج 34000-الجزائر.

البريد الإلكتروني: info@condor.dz

المساحة الإجمالية: 828359م².

المصدر : وثائق مؤسسة condor

2. تقديم مؤسسة maxtor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية

أنشأت مؤسسة maxtor سنة 2010، بشكلها القانوني EURL المؤسسة ذات الشخص الوحيد، برأس مال يقدر ب 51000000 دج، تنشط المؤسسة في مجال الصناعات الكهرومنزلية، نشاطها الرئيسي هو تركيب وتصنيع وتسويق المنتجات الكهرومنزلية، مقرها بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج

أول نشاطاتها كان المكيف الهوائي والمدفئة الكهربائية، تملك المؤسسة وحدة للتخزين تتربع على مساحة 17000 م²، توظف المؤسسة 75 موظف دائم و 30 عامل مؤقت، تسعى المؤسسة لتوسيع خطوط انتاجها للظفر بحصة سوقية أكبر مستقبلا.

منذ إنشائها سنة 2010 ولمدة أكثر من عشر سنوات تقوم المؤسسة بالتقييم المستمر لميادين نشاطها، للتحسين من جودة منتجاتها ومواكبة المنافسة، وتسعى المؤسسة لتطوير شبكة توزيعها من خلال فتح صالات عرض خاصة بها كخطوة أولية.

الشكل رقم (22): بطاقة فنية لمؤسسة MAXTOR

الشكل القانوني واسم العلامة: EURL Maxtor العنوان الاجتماعي: المنطقة الصناعية برج بوعريرج. سنة النشأة: 2010. رمز العلامة التجارية:  مالك ومدير المؤسسة: فيصل شنوف الرأس المال الاجتماعي: 51000000 دج. وحدات المؤسسة: وحدة الانتاج والتركيب بالبرج ووحدة التخزين والتركيب برأس الوادي. القدرة الانتاجية الحالية للمؤسسة: ● بالنسبة للمكيفات: 20000 وحدة/السنة ● فرن الطبخ: 15000 وحدة/السنة ● المدفئة بنوعها (غاز/كهرباء): 20000 وحدة/السنة ● الثلاجة: 10000 وحدة/السنة
--

المصدر: وثائق مؤسسة maxtor

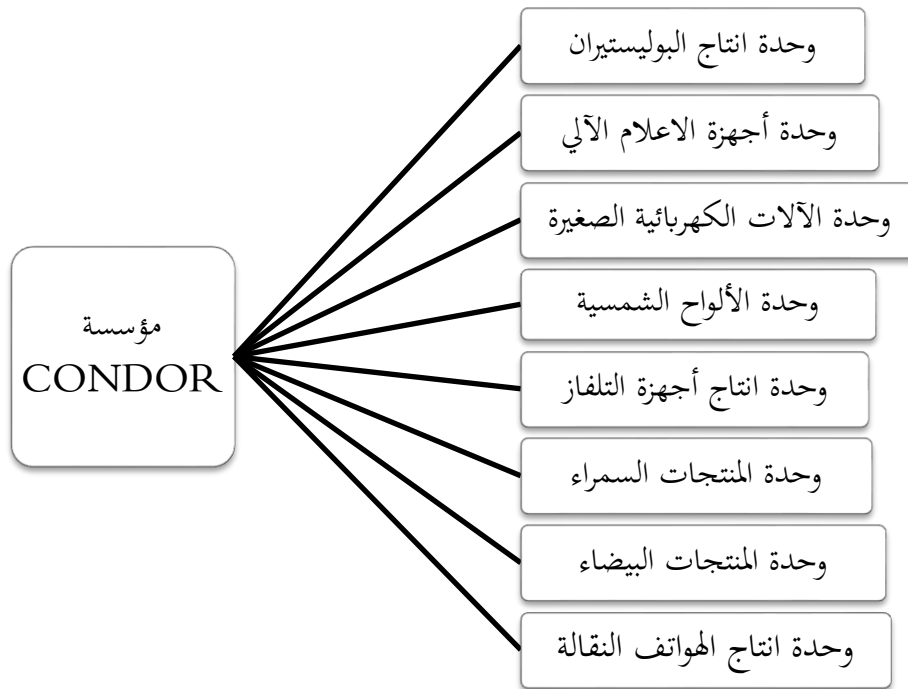
الفرع الثاني: عرض لمجالات النشاط الاستراتيجي للمؤسستي MAXTOR وCONDOR

سيتم عرض المجالات أو الميادين الاستراتيجية التي تنشط بها المؤسسات ل يتم فيما بعد اختيار المجالات المتشابهة لتطبيق نموذج bcg عليها.

1. مجالات النشاط الاستراتيجية لمؤسسة CONDOR وعرض لمنتجاته:

تنشط مؤسسة CONDOR في العديد من الميادين حيث أنها تغطي السوق الجزائرية بالكثير من المنتجات ومن خلال ما يلي سيتم عرض التجزئة الاستراتيجية لمجالات نشاطها مع سرد المنتجات التابعة لكل ميدان نشاط والشكل الموالي يوضح التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة وللإطلاع على منتجات المؤسسة أنظر الملحق رقم (01)

الشكل رقم (23): التجزئة الاستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة CONDOR



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة¹

من الشكل أعلاه يتبين بأن ميادين النشاط الاستراتيجية لمؤسسة condor تتوزع على شكل وحدات انتاج وكل وحدة تهتم بانتاج عدة منتجات كما يلي:

¹ المعلومات المعتمد عليها مبينة في الملحق رقم (02)

- أ. وحدة المنتجات البيضاء: وتختص بتصنيع الثلاجات والغسالات الكهربائية كذلك منتجات التبريد من مكيفات هوائية ومروحات كهربائية وأجهزة التكييف المركزية الخاصة بالمؤسسات والفنادق.
- ب. وحدة المنتجات السمراء: وتختص بتصنيع أفران الغاز وسخان الماء وأفران الكهرباء ومدافئ الغاز ومدافئ الكهرباء، ومروحات سحب الهواء (المدخنة)، أفران التسخين (ميكرويف).
- ت. وحدة انتاج التلفاز ولواحقه تختص بإنتاج أنواع عديدة من التلفاز والهوائيات المقرة وأجهزة الاستقبال.
- ث. وحدة الألواح الشمسية: وتختص بتصنيع كل ماهو ألواح الطاقة الشمسية والإنارة بالطاقة الشمسية.
- ج. وحدة الآلات الكهربائية الصغيرة: يتم على مستوى هذه الوحدة تصنيع انواع الخلاط الكهربائي، الغلاية الكهربائية، مكواة، مجفف الشعر ... الخ
- ح. أجهزة الاعلام الآلي: تضم انتاج الحواسيب المحمولة منها والمكتبية والألواح الرقمية.
- خ. وحدة انتاج الهواتف النقالة: منها ما يتم تركيبة محليا ومنها ما يتم استيراده كمنتج جاهز ليعاد تسويقه.
- د. وحدة انتاج البوليسيتران: تختص بانتاج البوليسيتران الذي تحتاجه المؤسسة لتغليف المنتجات الكهرومنزلية وكذا تزويد المؤسسات المجاورة وحتى المنافسة به كمنتج يباع.

2. تطور رقم الأعمال لمؤسسة CONDOR بين سنتي 2017-2018

الجدول الموالي يمثل تطور رقم أعمال المؤسسة بين سنتي 2017-2018 في مختلف ميادين نشاطها الاستراتيجي والمفصل حسب منتجات كل مجال نشاط استراتيجي.

الجدول رقم(19): تطور رقم أعمال مؤسسة condor حسب مجال النشاط الاستراتيجي في سنتي 2017-2018

رقم الاعمال سنة 2018 (دج)	رقم الأعمال سنة 2017 (دج)	المنتج	ميدان النشاط الاستراتيجي
11 839 823 902,23	11 462 303 524,52	الثلاجة	المنتجات البيضاء
10 545 808 517,44	9 292 520 777,71	مكيف الهواء	
5 688 969 247,52	5 099 051 022,00	الغسالة	
3 037 456 764,24	258 051 641,13	مدفأة الغاز	المنتجات السمراء
668 502 313,74	227 520 192,69	مايكرويف	
4 489 036 875,03	2 534 095 434,48	فرن الطبخ	
235 236 392,43	101 337 310,88	مدفئة الكهرباء	

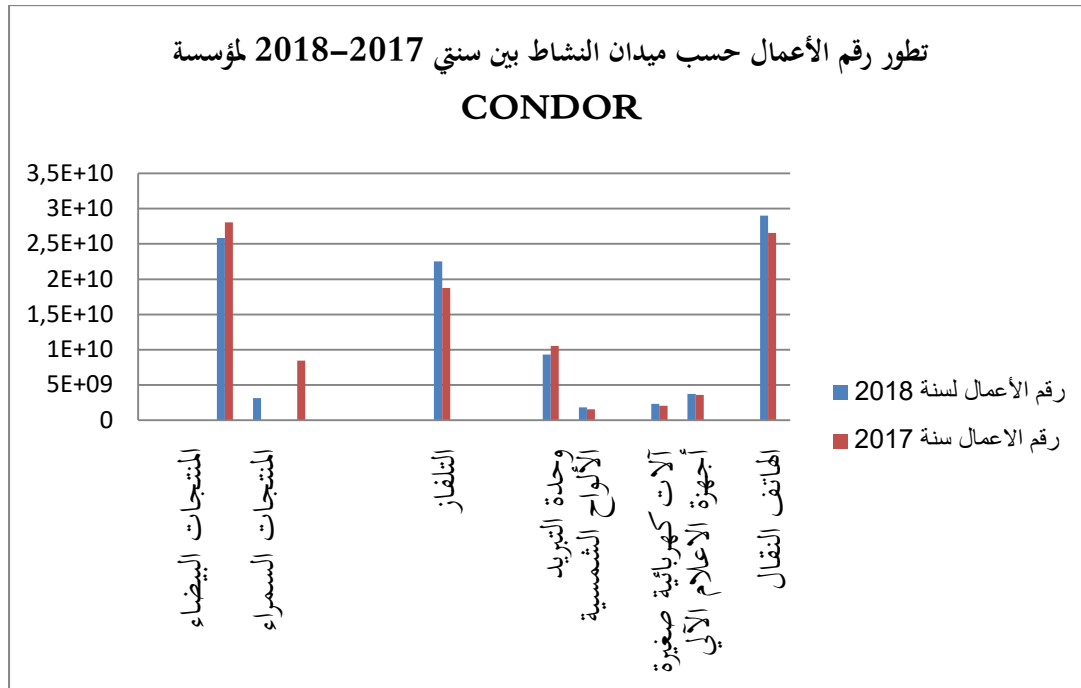
21 994 467 796,32	17 501 958 253,85	التلفاز	التلفاز
1 255 663 062,67	536 087 947,15	جهاز الاستقبال	
12465330,19	11 323 331,90	الهوائي المقعر	
22 960 450,85	179 506 618,84	ألواح شمسية	الألواح الشمسية
1 518 378 826,70	1 630 273 477,00	مصابيح الطاقة الشمسية	
2 032 375 271,02	2 341 750 406,85	مجمّل الآلات الصغيرة	آلات كهربائية صغيرة
2 886 343 541,07	2 360 870 829,17	لوح رقمي	أجهزة الاعلام الآلي
700 685 071,97	1 382 651 232,46	جهاز الحاسوب	
26 572 052 457,77	29 031 531 974,11	هاتف نقال	الهاتف النقال
265 601 613,03	456 736 613,12	بوليستيران	البوليستيران

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على التقارير المالية لسنتي 2017-2018 المقدمة من طرف المؤسسة¹

من الجدول أعلاه يتضح بأن المؤسسة تتربع على مجالات نشاط عديدة وواسعة تمس مختلف أجزاء سوقي الالكترونيات والكهرومنزليات وهذا كونها المؤسسة التي تحظى على أكبر حصة سوقية في الجزائر، وما يلاحظ بأن رقم الأعمال في تزايد محسوس بين سنتي 2017-2018 خاصة مجال المنتجات البيضاء والهاتف النقال.

¹ أنظر الملحق رقم 02 الخاص بمؤسسة condor

الشكل (24): تمثيل بياني لتطور رقم الأعمال حسب ميدان النشاط بين سنتي 2017-2018 لمؤسسة condor



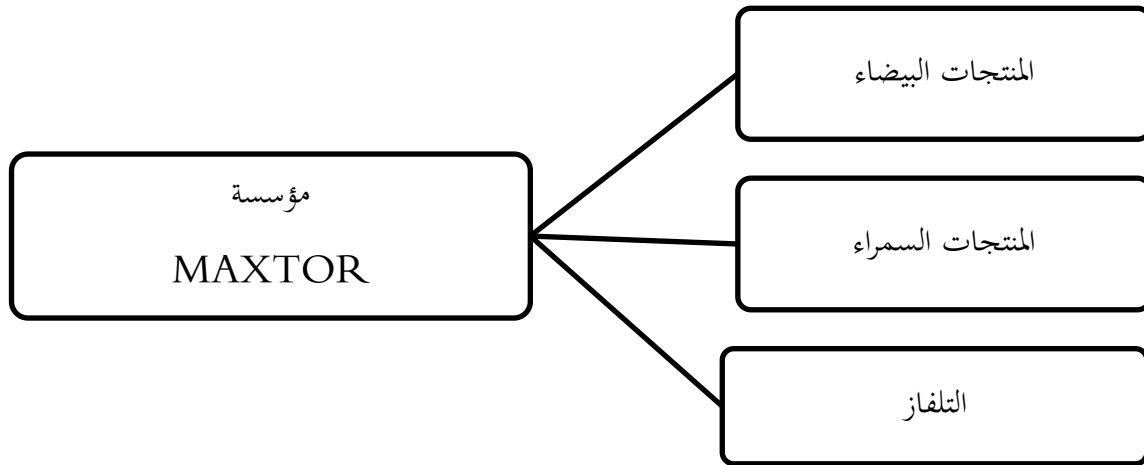
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على ما ورد في الجدول السابق

التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مؤسسة condor يبين جليا المنتجات التي تكتسح السوق الجزائرية والمتمثلة في الهاتف النقّال بالدرجة الأولى تليها المنتجات البيضاء (الثلاجة، المكيف، الغسالة) ثم والتلفاز مع لواحقه، أما باقي المنتجات فأرقام أعمالها منخفضة مقارنة بالمنتجات الأخرى كالآلات الكهربائية الصغيرة والألواح الشمسية.

3. مجالات النشاط الاستراتيجي لمؤسسة MAXTOR

كسابقتها من المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعات الكهرومنزلية فمؤسسة MAXTOR تنشط في العديد من ميادين النشاط الاستراتيجية يمكن توضيحها في الشكل الموالي (لتفاسي أكثر حول منتجات مؤسسة maxtor أنظر الملحق رقم 04:

الشكل رقم (25): التجزئة الاستراتيجية لميادين النشاط الاستراتيجي لمؤسسة MAXTOR



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على معلومات المؤسسة المبينة في الملحق (4).

الشكل السابق يختصر أبرز ما نتج عن التجزئة الاستراتيجية لمؤسسة MAXTOR من ميادين نشاط استراتيجي وتنقسم الى ثلاث ميادين سنفصل في كل ميدان المنتجات التي تحتويها كما يلي:

أ. وحدة المنتجات البيضاء: تتضمن تصنيع الثلاجات، المكيفات، المجمدات، مزوع المياه، غسالة الملابس، المروحة الكهربائية.

ب. وحدة المنتجات السمراء: تتضمن تصنيع مدفئة الغاز، فرن الطبخ، مدفئة كهربائية.

ت. وحدة انتاج التلفاز ولواحقه: تتضمن انتاج انواع عديدة من أجهزة التلفاز، الهوائيات المقعرة، جهاز DVX، جهاز الاستقبال.

4. تطور رقم أعمال مؤسسة maxtor بين سنتي 2017-2018:

الجدول الموالي يمثل تطور رقم أعمال المؤسسة بين سنتي 2017-2018 في مختلف ميادين نشاطها الاستراتيجي والمفصل حسب منتجات كل مجال نشاط استراتيجي.

الجدول رقم(20): تطور رقم أعمال مؤسسة ماكستور حسب مجال النشاط الاستراتيجي في سنتي 2017-2018

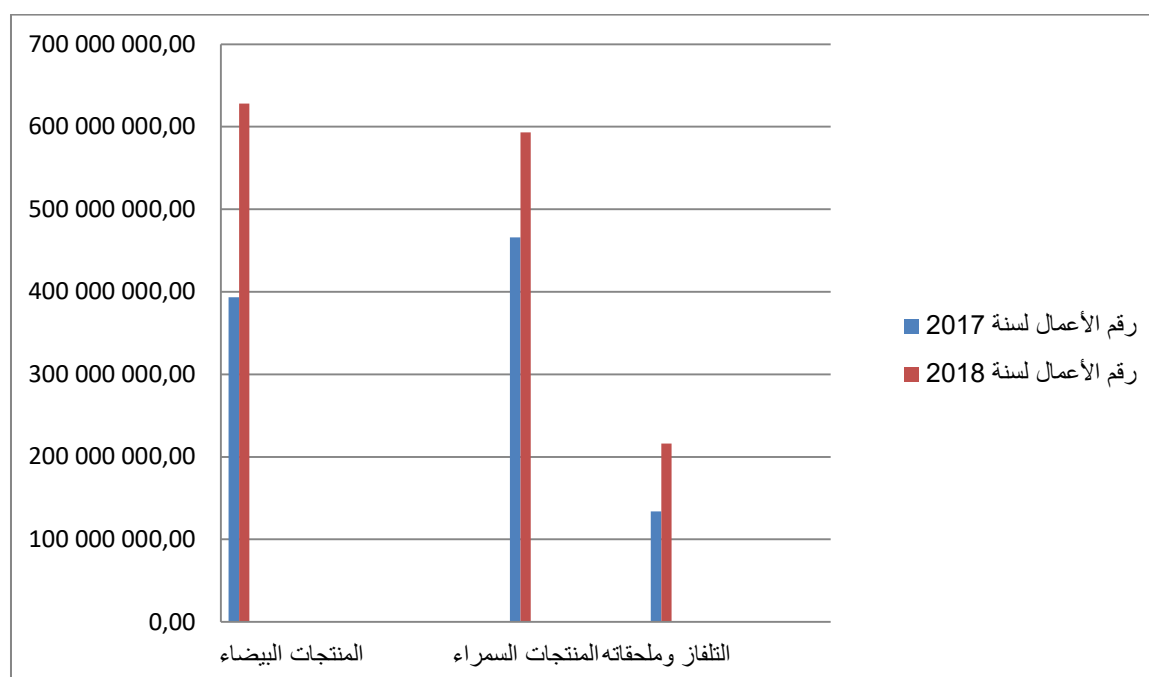
رقم الأعمال لسنة 2017 (دج)	رقم الأعمال لسنة 2018 (دج)	المنتج	ميدان النشاط الاستراتيجي
46321 480,00	62127 600,00	الثلاجات	وحدة المنتجات البيضاء
109477 220,00	173806 240,00	المجمد	
22342 120,00	15267 000,00	موزع المياه	
45097 360,00	88920 980,00	غسالة الملابس	
154022 550,00	202027 000,00	المكيف	
16012 320,00	86092 900,00	المروحة الكهربائية	
384750 266,50	525799 463,00	مدفئة الغاز	وحدة المنتجات السمرء
81068 740,00	66662 800,00	فرن الطبخ	
30 400,00	554 055,00	مدفئة كهربائية مركزية	
101839 992,00	123186 240,00	التلفاز	وحدة انتاج التلفاز وملحقاته
1162 560,00	28044 880,00	جهاز الاستقبال	
29068 885,00	57233 410,00	الهوائي المقعر	
1809 400,00	7466 800,00	DVX	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على التقارير المالية للمؤسسة المبينة في الملحق رقم 05¹.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن ميادين نشاط المؤسسة تقتصر على الكهرومنزلية فقط مقارنة مع مؤسسة condor فمؤسسة maxtor ونظرا لحجمها الصغير فمجالات نشاطها ثلاثة فقط لكن الزيادة في رقم الأعمال بين السنتين هي زيادة محسوسة لا بأس بها خاصة في منتجات التدفئة من وحدة المنتجات السمرء والثلاجات من وحدة المنتجات البيضاء.

¹ الملحق رقم (05) خاص بمعلومات المؤسسة maxtor

الشكل رقم (26): تطور رقم أعمال مؤسسة MAXTOR بين سنتي 2017-2018 حسب ميادين النشاط الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المؤسسة

من التمثيل البياني أعلاه يتبين بن المنتجات السمراء والمنتجات البيضاء تشكل الجزء الأكبر من رقم الأعمال تليها وحدة انتاج التلفاز وملحقاته، أما فيما يخص الزيادة في رقم الأعمال خلال فترة 2017-2018 فقد مست المجالات الثلاث.

5. مجالات النشاط المتشابهة بين CONDOR و MAXTOR وخطوات تطبيق نموذج BCG:

أ. مجالات النشاط المتشابهة بين المؤسستين CONDOR و MAXTOR هي:

- وحدة انتاج المنتجات البيضاء: كلا المؤسستين تقوم بتصنيع المنتجات البيضاء والتي سنأخذ منها المنتجات التالية (الثلاجات، المكيفات الهوائية، غسالات الملابس)
- وحدة انتاج المنتجات السمراء: كلا المؤسستين تقوم بتصنيع المنتجات السمراء والتي سنأخذ منها المنتجات المتشابهة في كل منهما وهي (فرن الطبخ، مدفئة الغاز والمدفئة الكهربائية)
- وحدة انتاج التلفاز: كلا المؤسستين تنتج التلفاز مع لواحقه والتي سنأخذ منها المنتجات المتشابهة وهي (التلفاز، الهوائي المقعر، جهاز الاستقبال)

ب. خطوات تطبيق نموذج BCG : لتطبيق نموذج BCG على أي مجال نشاط استراتيجي لأي مؤسسة إقتصادية نتبع الخطوات التالية:

- حساب الحصة السوقية النسبية لكل ميدان نشاط؛
- حساب معدل النمو في الصناعة التابعة لكل ميدان نشاط؛
- حساب مقدار زوايا الحصص السوقية النسبية لكل حصة سوقية لتمثيلها في دوائر خاصة بكل ميدان نشاط في النموذج.

وقد تم اختيار نموذج BCG دون غيره من النماذج التي تعنى بتحليل محفظة الأنشطة لأن هذا النموذج يختص بنشاطات الحجم بمعنى الحجم الانتاجي للمؤسسة يكون كبير ومتنوع، والدراسة الميدانية للبحث تقتضي هذا النموذج عن غيره لأن منتجات المؤسسة رغم اختلافها الا أنها تنتمي الى نفس العائلة (الالكترونية والكهرومنزلية).

فتطبق Mckensey في المؤسسات ذات النشاطات المترابطة (مخرجات عملية هي مدخلات أخرى)، أما ADL فتطبق على النشاطات المتفرعة وغير المترابطة.

المبحث الثالث: تطبيق نموذج BCG على المؤسسات محل الدراسة واختيار نوع الاستراتيجية التسويقية الموافقة لكل مجال نشاط.

سيتم من خلال هذا المبحث تطبيق نموذج BCG على مجالات النشاط الاستراتيجي المتشابهة لكل من مؤسستي CONDOR و MAXTOR ل يتم بعد ذلك المقارنة بين نتائج التطبيق لكلا المؤسستين، ثم يليها اختيار نوع الاستراتيجية التسويقية الموافقة لنتائج تحليل محفظة الانشطة التابعة للمؤسستين، بعد ذلك سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وصولا الى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تطبيق BCG على وحدة المنتجات البيضاء للمؤسستين والاستراتيجيات التسويقية الملائمة لها

سنطبق نموذج BCG على مؤسسة CONDOR و MAXTOR في ميدان النشاط الاستراتيجي الأول والمتمثل في وحدة انتاج المنتجات البيضاء والتي تضم المنتجات التالية: الثلاجات؛ المكيفات الهوائية؛ غسالات الملابس.

ثم نضع الاستراتيجيات التسويقية الملائمة هذه المنتجات بناءا على مخرجات المصفوفة.

الفرع الأول : تطبيق نموذج BCG على وحدة انتاج المنتجات البيضاء ل CONDOR و MAXTOR

1. حساب الحصة السوقية:

كما سبق التطرق إلى كيفية حساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة سوف نحسب كل حصة سوقية على حدى بالرجوع إلى الحصة السوقية الأكبر للمنافس الرائد في السوق:

الحصة السوقية الاجمالية لكامل القطاعات السوقية لمؤسسة CONDOR هي حوالي 35% حسب معطيات التقرير المالي للمؤسسة، وهي المؤسسة الرائدة في سوق الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر، أما MAXTOR فلا تتجاوز حصتها السوقية 10% كذلك حسب معطيات المؤسسة.

وتنقسم هذه الحصص السوقية ضمناً الى حصص سوقية جزئية تقديرية حسب كل ميدان نشاط مثلما هو مبين في الجدول أدناه، حيث تم حسابها بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{رقم الأعمال المحقق في ميدان النشاط في سنة } n}{\text{رقم الأعمال الاجمالي المحقق في سنة } n}$$

بتطبيق هذه العملية على رقم أعمال ميادين النشاط السابق ذكرها نتحصل على الجدول التالي:

الجدول (21): توزيع الحصص السوقية الجزئية لمؤسستي CONDOR و MAXTOR

ميدان النشاط الاستراتيجي DAS	الحصة السوقية الجزئية في condor	الحصة السوقية الكلية ل condor	الحصة السوقية الجزئية ل maxtor	الحصة السوقية الكلية ل maxtor
المنتجات البيضاء	31.6 %	35 %	21.8 %	15 %
المنتجات السمراء	27.4 %		45.3 %	
التلفاز ولواحقه	41 %		23.9 %	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسستين. (أنظر الملحق 2 و 4)

أ. حساب الحصة السوقية النسبية لوحدة المنتجات البيضاء في condor و maxtor

تحتسب الحصة السوقية النسبية بتطبيق القانون التالي:

$$\frac{\text{الحصة السوقية المطلقة لميدان نشاط المؤسسة}}{\text{الحصة السوقية المطلق لنفس ميدان النشاط لأكبر منافس}}$$

لكن قبل تطبيق هذه القاعدة نطبق القاعدة الثلاثية لحساب الحصة السوقية المطلقة لكل منتج ضمن ميدان النشاط الاستراتيجي (منتجات بيضاء)

- بالنسبة ل condor :

الحصة السوقية المطلقة للمنتجات البيضاء هي 31.6% من اجمالي الحصة السوقية للمؤسسة في هذا المجال التي تقدر ب 35% وبنسبة $(35 \div 31.6) * 100 = 9\%$ من سوق الصناعات الكهرومنزلية بالجزائر .

بتطبيق الطريقة الثلاثية لاحتساب الحصة السوقية لكل منتج من وحدة المنتجات البيضاء على حدى.

رقم أعمال وحدة انتاج المنتجات البيضاء ----- 31.6 %

رقم أعمال كل منتج على حدى ----- x

بتطبيق هذا القانون على ميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسستين condor و maxtor ن تحصل على الجول التالي:

الجدول (22): الحصة السوقية النسبية لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة condor

وحدة المنتجات البيضاء	الحصة السوقية المطلقة	أكبر منافس	الحصة السوقية لأكبر منافس	الحصة السوقية النسبية
الثلاجة	35 %	منتجات المستوردة**	15%	2.33
غسالة الملابس	27 %	LG	20%	1.35
المكيف الهوائي	38 %	SAMSUNG	23%	1.65

** المنتجات المستوردة تضم مجمل العلامات التجارية المصنوعة خارج الوطن كونها تشكل المنافس المباشر للمؤسسة الرائدة، ولصعوبة الحصول على قيمة الحصة السوقية الدقيقة لأكبر منافس، ارتأى رئيس قسم التسويق في المؤسسة اعطاءنا أرقام تقديرية.
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

- بالنسبة لمؤسسة maxtor:

وبتطبيق نفس القواعد السابقة على معطيات مؤسسة maxtor نتحصل على الجدول التالي:

الجدول (23): الحصة السوقية النسبية لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة maxtor

وحدة المنتجات البيضاء	الحصة السوقية المطلقة	أكبر منافس	الحصة السوقية لأكبر منافس	الحصة السوقية النسبية
الثلاجة	12 %	Condor	35 %	0.34
غسالة الملابس	08 %	Condor	27%	0.29
المكيف الهوائي	15 %	Condor	38%	0.39

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

2. حساب معدل النمو في الصناعة في ميدان النشاط حسب كل منتج لمؤسستي condor و maxtor:

وكخطوة ثانية لتطبيق نموذج BCG على المؤسستين سيتم حساب معدل نمو الصناعة على حسب المعلومات المتوفرة لدينا لسنتي (2018/2017) بالطريقة التالية:

مبيعات الصناعة لسنة 2018 – مبيعات الصناعة لسنة 2017

مبيعات الصناعة لسنة 2017

- بالنسبة لمؤسسة condor بعد تطبيق القاعدة أعلاه تحصلنا على النتائج الممثلة في الجدول التالي:

الجدول (23): معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة condor

المنتج	مبيعات الصناعة لسنة 2017 (دج)	مبيعات الصناعة لسنة 2018 (دج)	معدل نمو الصناعة
الثلاجة	11 462 303 524,52	11 839 823 902,23	3 %
مكيف الهواء	9 292 520 777,71	10 545 808 517,44	13.4 %
الغسالة	5 099 051 022,00	5 688 969 247,52	11.5 %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ما يلاحظ من هذا الجدول هو الارتفاع الملحوظ لمعدل نمو الصناعة في مجال المنتجات البيضاء لمؤسسة condor وهذا مايرر الانتشار الواسع لهذه المنتجات التي لاتكاد تخلو منها البيوت الجزائرية خاصة المكيفات.

- بالنسبة لمؤسسة maxtor تم تطبيق القاعدة السابقة والنتائج مبينة في الجدول أدناه:

الجدول (24): معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة maxtor

المنتج	مبيعات الصناعة لسنة 2017 (دج)	مبيعات الصناعة لسنة 2018 (دج)	معدل نمو الصناعة
الثلاجة	46321 480,00	62127 600,00	34.12 %
مكيف الهواء	154022 550,00	202027 000,00	31.16 %
الغسالة	45097 360,00	88920 980,00	97.17 %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مؤسسة maxtor

من خلال الجدول السابق نلاحظ الارتفاع الكبير لمعدل النمو في الصناعة المبرر لهذا هو فتوة المؤسسة بما أنها في مرحلة النمو ومقارنة مع الرائدة condor فمؤسسة maxtor ستحقق أرقام لا بأس بها تتمكنها من رفع حصتها السوقية والمنافسة بقوة في القطاع.

3. حساب احداثيات كل منتج على مصفوفة BCG للمؤسستين condor و maxtor

في هذه المرحلة وقبل رسم المصفوفة يتوجب أولاً معرفة قطر الدوائر الممثلة لكل منتج على حدى في المصفوفة، ولمعرفة قطر الدائرة نستعمل الطريقة الثلاثية لحساب قياس الزاوية الممثلة للحصة السوقية وقطر الدائرة الممثلة لكل منتج من ميدان النشاط المتمثل في وحدة المنتجات البيضاء نستعمل الطرق التالية:

أ. طريقة حساب قياس الزاوية الممثلة يحسب قياس الزاوية بالطريقة التالية :

$$\text{قياس الزاوية الممثلة للحصة السوقية} = \frac{100}{360^\circ} \times (\text{الحصة السوقية})$$

باستخدام الجدول التالي يمكن حساب قياس الزاوية الممثلة لكل منتج من وحدة المنتجات البيضاء

الجدول رقم (25): قياس زوايا الحصص السوقية لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي condor و maxtor

وحدة المنتجات البيضاء	الحصة السوقية المطلقة ل condor	قياس الزاوية الممثلة ل condor	الحصة السوقية المطلقة ل maxtor	قياس الزاوية الممثلة ل maxtor
ثلاجة	35%	126°	12%	43.2°
غسالة	27%	97.2°	8%	28.8°
مكيف هوائي	38%	136.8°	15%	54°

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد لى معطيات المؤسسين

ب. حساب قطر الدائرة الممثلة للحصة السوقية للمنتج نتبع الخطوات التالية:

نفترض أن قطرة الدائرة الممثلة لأكبر حصة سوقية هو 3 سم، وباستعمال الطريقة الثلاثية يمكن حساب باقي أقطار الدوائر الممثلة للمنتجات على المصفوفة بالطريقة الثلاثية كما يلي:

3 سم ----- أكبر حصة سوقية

X ----- الحصة السوقية للمنتج x

والجدول الموالي يحتوي نتائج تطبيق الطريقة الثلاثية السابقة على المؤسستين maxtor و condor

الجدول رقم (26): قطر الدوائر الممثلة ل وحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي maxtor و condor

وحدة المنتجات البيضاء	الحصة السوقية المطلقة ل condor	قطر الدائرة الممثلة ب سم	الحصة السوقية المطلقة ل maxtor	قطر الدائرة الممثلة ب سم
ثلاجة	35%	2.76	12 %	2.4
غسالة	27%	2.13	8 %	1.6
مكيف هوائي	38%	3	15%	3

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ج. رسم المصفوفتين BCG الممثلتين لتموقع المنتجات البيضاء لكل من مؤسسة maxtor و condor

لتمثيل المصفوفة يجب اختزال المعلومات السابقة في جدول واحد لتسهيل العملية والجدول التالي يمثل قطر الزوايا وقيسها الممثلة لوحدة المنتجات البيضاء لكل من مؤسسة maxtor و condor:

الجدول رقم (27): قيس الزوايا وقطر الدوائر الممثلة لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي maxtor و condor

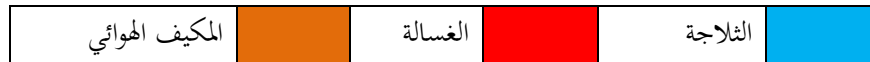
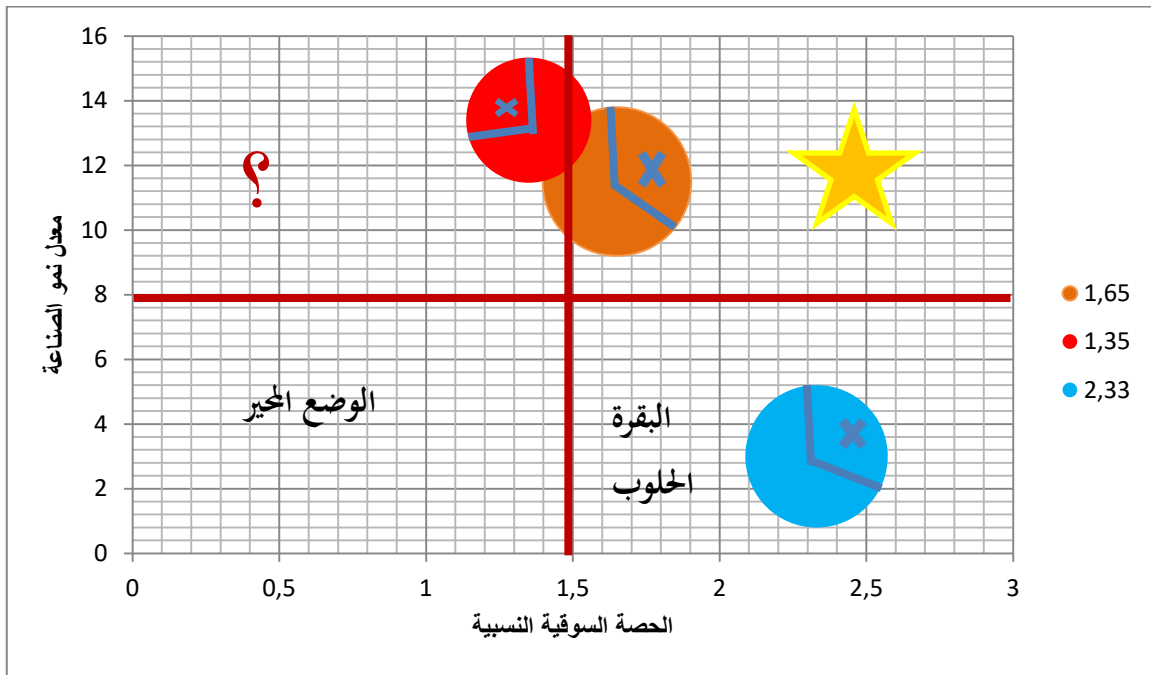
وحدة المنتجات البيضاء	قيس الزوايا الممثلة لمؤسسة condor	قيس الزوايا الممثلة لمؤسسة maxtor	قطر الدائرة الممثلة ل مؤسسة condor ب سم	قيس الدائرة الممثلة لمؤسسة maxtor ب سم
ثلاجة	126°	43.2°	2.76	2.4
غسالة	97.2°	28.8°	2.13	1.6
مكيف هوائي	136.8°	54°	3	3

المصدر: من اعداد الطالبة اختصارا لما ورد أعلاه.

د. رسم نموذج BCG لتوزيع المنتجات البيضاء لمؤسسة condor:

باستخدام المعلومات المبينة في الجدول أعلاه وبالاغتماد على برنامج excel نتحصل على المصفوفة الموالية:

الشكل رقم (27): تمثيل مصفوفة BCG لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة condor



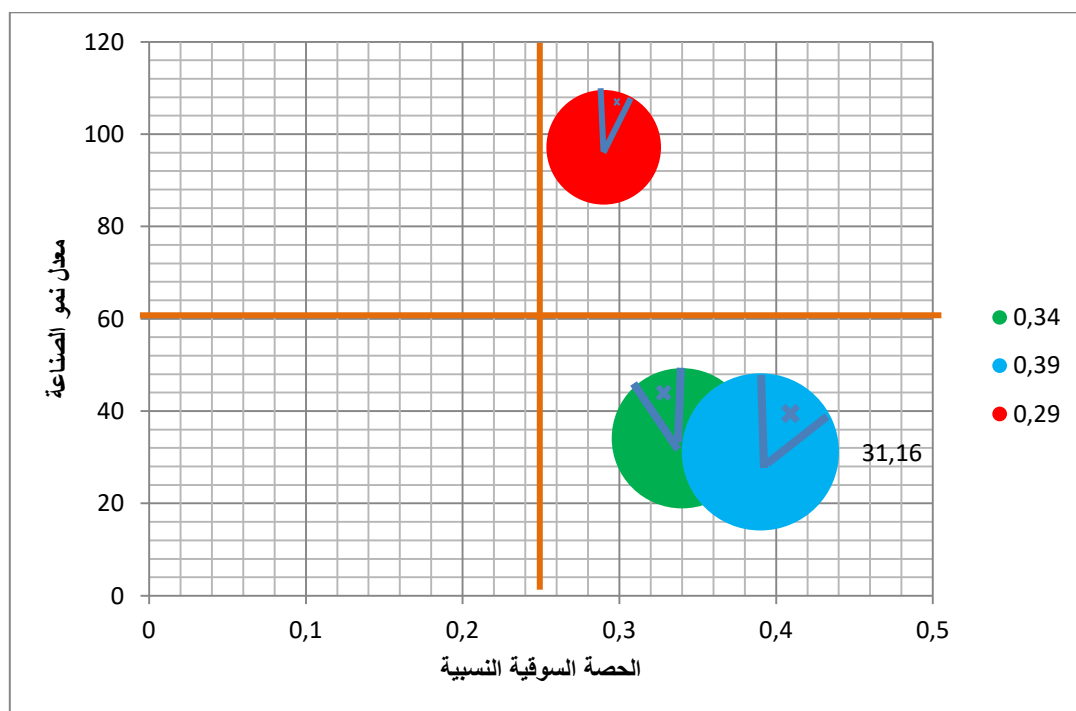
المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel ومعطيات المؤسسة المبينة في الملحق رقم (02)

من المصفوفة أعلاه والتي تبين توزيع مكونات وحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة condor يتبين لنا بأن الدائرة الممثلة في خانة البقرة الحلوب تخص خط انتاج الثلاجة بمعنى معدل نمو منخفض لكن بحصة سوقية نسبية مرتفعة ينصح بالاستثمار في هذا القطاع لأنه قطاع مدر للأرباح، أما الدائرة الممثلة في وضعية النجوم والتي تمثل خط انتاج المكيف الهوائي بحصة سوقية نسبية مرتفعة ومعدل نمو مرتفع لهذا ينصح بتكثيف الاستثمار في هذا القطاع لأنه قطاع مدر وناجح، أما الدائرة الممثلة لخط انتاج غسالة الملابس فتقع بين خانة النجوم وخانة الوضع المحير بمعنى حصة سوقية منخفضة نسبياً مقارنة مع منتجات نفس وحدة الانتاج ومعدل نمو في ارتفاع محسوس، وتعود الأسباب الى حداثة المنتج في السوق مقارنة بالمكيف والثلاجة، لذا فتكثيف الجهود لرفع الحصة السوقية لهذا المنتج وتدفعه الى خانة النجوم، والحصول السوقية الممثلة بالزوايا للحصص السوقية لكل منتج تبين مكانة المؤسسة بين منافسيها وتؤكد ريادتها في السوق.

هـ. رسم نموذج BCG لتوزيع المنتجات البيضاء لمؤسسة maxtor:

بعد تطبيق مصفوفة BCG على المنتجات البيضاء ل condor وبنفس الطريقة المتبعة نطبق المصفوفة على المنتجات البيضاء ل maxtor باستخدام برنامج excel والشكل الموالي يمثل مصفوفة BCG لوحدة المنتجات البيضاء لها:

الشكل رقم (28): تمثيل مصفوفة BCG لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة MAXTOR



المكيف الهوائي	الثلاجة	الغسالة
----------------	---------	---------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج Excel ومعلومات المؤسسة (أنظر الملحق رقم 04)

الدائرة الزرقاء تمثل خط انتاج المكيف الهوائي والدائرة الخضراء تمثل خط انتاج الثلاجات بحصة سوقية نسبية كبيرة ومعدل نمو الصناعة منخفض نوع ما مقارنة مع باقي منتجات وحدة المنتجات البيضاء، في هذه الحالة ينصح بتعزيز الاستثمار في هذا القطاع لأنه قطاع مدر.

أما الدائرة أعلى المصفوفة والملونة بالأحمر تمثل موقع خط انتاج الغسالة والتي تتموقع في وضع النجوم بمعنى حصة سوقية نسبية مرتفعة ومعدل نمو في الصناعة جد مرتفع هنا بتعزيز الاستثمار، أما أقياس الزوايا المثلثة للحصص السوقية للمؤسسة تبين فتاوة المؤسسة وحصصها السوقية المنخفضة مقارنة بالمنافسين في القطاع وبأكبر منافس وهو condor.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لمنتجات الوحدة البيضاء لمؤسستي condor و maxtor:

بناء على المعلومات الخاصة بكيفية اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمنتج على حسب توقع في مصفوفة BCG نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (28): الاستراتيجية التسويقية الموافقة لتوزيع المنتجات البيضاء على مصفوفة bcg لمؤسستي condor و maxtor.

المنتج	الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمؤسسة condor	الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمؤسسة maxtor
ثلاجة	احدى استراتيجيات الاستقرار	احدى استراتيجيات الاستقرار
غسالة	احدى استراتيجيات النمو أو الانكماش	احدى استراتيجيات النمو
مكيف هوائي	احدى استراتيجيات النمو	احدى استراتيجيات الاستقرار

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل المصفوفتين السابقتين

يتموقع منتج الثلاجة في كلا المؤسستين في خانة البقرة الحلوب، وفي هذه الحالة على المؤسسة اختيار أو انتهاز إحدى استراتيجيات الاستقرار (لتفاصيل أكثر ارجع الى المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG في الفصل الثاني)، وتتضمن استراتيجيات الاستقرار ما يلي: التركيز أو التجديد بمعنى على المؤسستين التركيز على هذا المنتج المدر للأرباح والعمل على رفع معدل نموه للانتقال به الى وضعية النجوم على خطى منحى الخبرة .

أما منتج الغسالة بالنسبة لمؤسسة كوندور ولأن المنتج في خانة الوضع المحير فهذا يتوجب عليهم اختيار إحدى استراتيجيات النمو أو الانكماش، لكن بما أن المنتج يلقي مبيعات كبيرة ورقم أعمال لا بأس به فعليهم اختيار إحدى استراتيجيات النمو، كالتنوع في خط الانتاج للانتقال من الوضعية المحيرة الى وضعية النجوم لأن معدل النمو فيها كبير .

فيما يخص منتج الغسالة الخاص بمؤسسة maxtor كونه في خانة النجوم، على المؤسسة انتهاز إحدى استراتيجيات النمو لضمان البقاء والمنافسة في المجال خاصة وأن المؤسسة لا تزال صغيرة مقارنة بالرائد.

أخيرا منتج المكيف الهوائي بالنسبة ل condor المنتج في خانة النجوم مايتوجب اختيار إحدى استراتيجيات النمو بالتنوع في خط الانتاج للحفاظ على مكانة المنتج بين منافسيه في السوق، وفيما يخص نفس

المنتج بالنسبة لمؤسسة maxtor فالمنتج يتموقع في خانة البقرة الحلوب والاستراتيجيات الضمنية لهذه لخانة هي احدى استراتيجيات الاستقرار إما بالتركيز على هذا المنتج والاستثمار فيه أكثر، أو التجديد فيه وتوسيع خط انتاجه

المطلب الثاني. تطبيق نموذج BCG على وحدة انتاج المنتجات السمراء لمؤسستي maxtor و condor والاستراتيجيات التسويقية الملائمة لها:

نفس المراحل التي طبقت من أجل معرفة تموضع وحدة المنتجات البيضاء سيتم تطبيقها من أجل معرفة كيفية توزيع وحدة المنتجات السمراء على مصفوفة BCG وصولا الى اختيار نوع الاستراتيجية التسويقية بناءا على نتائجها.

الفرع الأول : تطبيق نموذج BCG على وحدة انتاج المنتجات السمراء لمؤسستي condor و maxtor

وسيتم اتباع الخطوات التالية :

1. حساب الحصة السوقية النسبية لمؤسستي maxtor و condor الخاصة بالمنتجات السمراء

أ. النسبة لمؤسسة condor:

كما سبق التطرق إلى كيفية حساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة سوف نحسب كل حصة سوقية على حدى بالرجوع إلى الحصة السوقية الأكبر للمنافس الرائد في السوق.

الجدول رقم (29): الحصة السوقية النسبية لوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة condor

وحدة المنتجات السمراء	الحصة السوقية المطلقة	أكبر منافس**	الحصة السوقية لأكبر منافس	الحصة السوقية النسبية
فرن الطبخ	30 %	Brand	20 %	1.5
مدفئة الغاز	42 %	Géant	35 %	1.2
المدفئة الكهربائية	38 %	Maxtor	15 %	2.53

** الحصة السوقية للمنافسين تقديرية حسب مسؤول التسويق لمؤسسة كوندور

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ب. بالنسبة لمؤسسة maxtor:

وبتطبيق نفس القواعد السابقة على معطيات مؤسسة maxtor نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (30): الحصة السوقية النسبية لوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة maxtor

وحدة المنتجات السمراء	الحصة السوقية المطلقة	أكبر منافس	الحصة السوقية لأكبر منافس	الحصة السوقية النسبية
فرن الطبخ	10 %	Condor	30 %	0.33
مدفئة الغاز	15 %	Condor	42 %	0.35
المدفئة الكهربائية	20 %	Condor	38 %	0.52

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

2. حساب معدل النمو في الصناعة في ميدان النشاط حسب كل منتج لمؤسستي maxtor و condor

وكخطوة ثانية لتطبيق نموذج BCG على المؤسستين سيتم حساب معدل نمو الصناعة على حسب المعلومات المتوفرة لدينا لسنتي (2018/2017) بالطريقة التالية:

أ. بالنسبة لمؤسسة condor :

بعد تطبيق هذه القاعدة على مؤسسة condor تحصلنا على النتائج التالية الممثلة في الجدول أدناه:

$$\frac{\text{مبيعات الصناعة لسنة 2018} - \text{مبيعات الصناعة لسنة 2017}}{\text{مبيعات الصناعة لسنة 2017}}$$

الجدول رقم (31): معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة condor

المنتج	مبيعات الصناعة لسنة 2017 (دج)	مبيعات الصناعة لسنة 2018 (دج)	معدل نمو الصناعة
مدفأة الغاز	258 051 641,13	3 037 456 764,24	10.77 %
مدفئة الكهرباء	101 337 310,88	235 236 392,43	1.32 %
فرن الطبخ	2 534 095 434,48	4 489 036 875,03	0.77 %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ما نلاحظه من هذا الجدول هو انخفاض معدل نمو الصناعة لكل من المدفئة الكهربائية وفرن الطبخ لمؤسسة condor وارتفاعه بالنسبة مدفئة الغاز وهذا ما يبرر الانتشار الواسع لهذه المنتجات التي لا تكاد تخلو منها البيوت الجزائرية.

ب. بالنسبة ل مؤسسة maxtor:

فيا يلي نتائج تطبيق القاعدة أعلاه على مؤسسة maxtor الممثلة في الجدول أدناه:

الجدول (31): معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة المنتجات السمرء لمؤسسة maxtor

المنتج	مبيعات الصناعة لسنة 2017 (دج)	مبيعات الصناعة لسنة 2018 (دج)	معدل نمو الصناعة
مدفئة الغاز	384750 266,50	525799 463,00	0.36 %
فرن الطبخ	81068 740,00	96662800.00	0.19 %
مدفئة كهربائية مركزية	30 400,00	554 055,00	17.22 %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مؤسسة maxtor.

من خلال الجدول السابق نلاحظ انخفاض معدل النمو في الصناعة لكل من فرن الطبخ ومدفئة الغاز لأن المؤسسة فتيه مقارنة بالمؤسسة الرائدة وهذا بالرجوع الى الحصة السوقية، أما المدفئة الكهربائية فنلاحظ بأن معدل نموها هو الأكبر بين منتجات نفس الوحدة بمعدل 17.22 % وهذا ما يبرره سيرها في طريق الريادة في هذا المنتج بالذات.

3. رسم احداثيات كل منتج على مصفوفة BCG للمؤسسة condor و maxtor لوحدة المنتجات السمرء، سنتبع نفس الخطوات السابقة التي طبقنا بها مصفوفة BCG للمنتجات البيضاء، لكن هذه المرة على المنتجات السمرء.

في هذه المرحلة وكما تم في العنصر السابق الخاص بالمنتجات البيضاء للمؤسستين وقبل رسم المصفوفة يتوجب أولا معرفة قطر الدوائر الممثلة لكل منتج على حدى في المصفوفة، ولمعرفة قطر الدائرة نستعمل الطريقة الثلاثية لحساب قياس الزاوية الممثلة للحصة السوقية وقطر الدائرة الممثلة لكل منتج من ميدان النشاط المتمثل في وحدة المنتجات السمرء نستعمل الطرق التالية:

أ. حساب قياس الزاوية الممثلة بحسب قياس الزاوية بالطريقة التالية :

$$\text{قيس الزاوية الممثلة للحصة السوقية} = (\text{الحصة السوقية} \times 360^\circ) / 100$$

باستخدام الجدول التالي يمكن حساب قيس الزاوية الممثلة لكل منتج من وحدة المنتجات السمرء

الجدول رقم (33): قيس زوايا الحصص السوقية لوحدة المنتجات السمرء لمؤسستي maxtor و condor

وحدة المنتجات السمرء	الحصة السوقية المطلقة ل condor	قيس الزاوية الممثلة	الحصة السوقية المطلقة ل maxtor	قيس الزاوية الممثلة
فرن الطبخ	30 %	108°	10 %	36°
مدفئة الغاز	42 %	151.2°	15 %	54°
المدفئة الكهربائية	38 %	136.8°	20 %	72°

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد لى معطيات المؤسستين

ب. حساب قطر الدائرة الممثلة للحصة السوقية للمنتج: نتبع الخطوات التالية:

نفترض أن قطرة الدائرة الممثلة لأكبر حصة سوقية هو 3 سم، وباستعمال الطريقة الثلاثية يمكن حساب باقي أقطار الدوائر الممثلة للمنتجات على المصفوفة بالطريقة الثلاثية كما يلي:

3 سم ----- أكبر حصة سوقية

X ----- الحصة السوقية للمنتج X

والجدول الموالي يحتوي نتائج تطبيق الطريقة الثلاثية السابقة على المؤسستين maxtor و condor

الجدول رقم (34): قطر الدوائر الممثلة ل وحدة المنتجات السمرء لمؤسستي maxtor و condor

وحدة المنتجات السمرء	الحصة السوقية المطلقة ل condor	قطر الزاوية الممثلة ب سم	الحصة السوقية المطلقة ل maxtor	قطر الزاوية الممثلة ب سم
فرن الطبخ	30 %	2.14	10 %	1.5
مدفئة الغاز	42 %	3	15 %	2.25
المدفئة الكهربائية	38 %	2.71	20 %	3

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ج. رسم المصفوفتين المثلثتين لتموقع المنتجات السمراء لكل من مؤسسة condor و maxtor

لتمثيل المصفوفة يجب اختزال المعلومات السابقة في جدول واحد لتسهيل العملية والجدول التالي يمثل قطر الزوايا وقيسها المثلثة لوحدة المنتجات البيضاء لكل من مؤسسة condor و maxtor:

الجدول رقم (35): قيس الزوايا وقطر الدوائر المثلثة لوحدة المنتجات السمراء لمؤسستي condor و maxtor

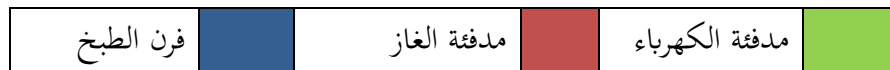
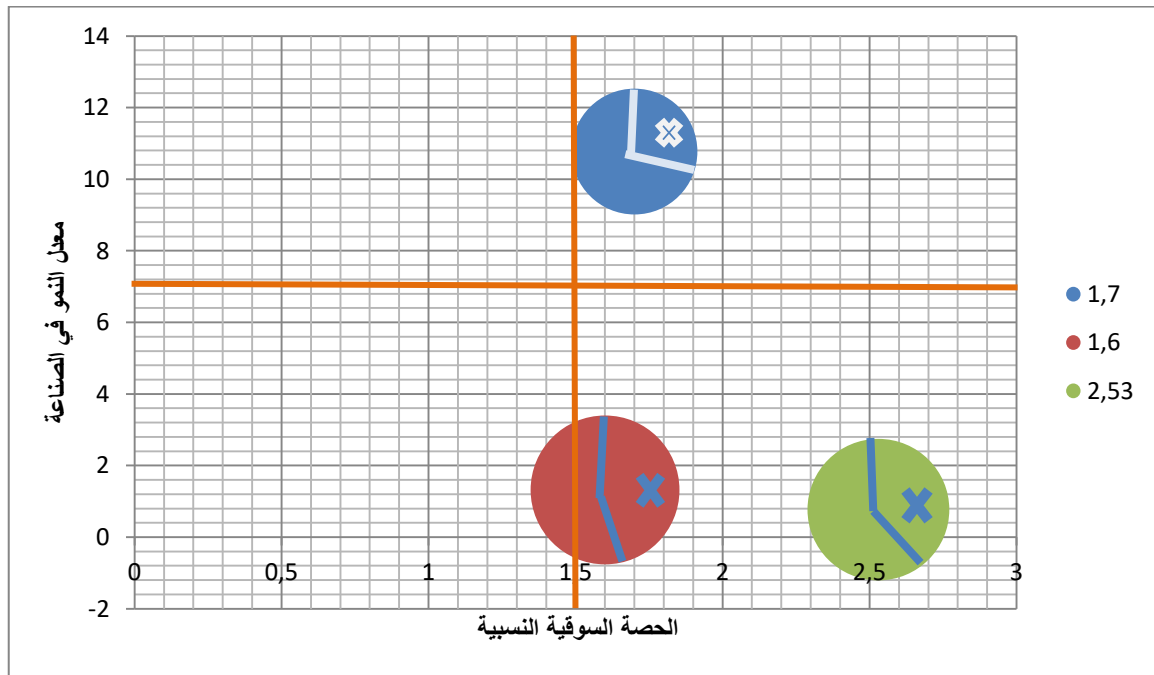
وحدة المنتجات السمراء	قيس الزوايا المثلثة لمؤسسة condor	قيس الزوايا المثلثة لمؤسسة maxtor	قطر الدائرة المثلثة ل مؤسسة condor ب سم	قيس الدائرة المثلثة لمؤسسة maxtor ب سم
فرن الطبخ	°108	°36	2.14	1.5
مدفئة الغاز	°151.2	°54	3	2.25
المدفئة الكهربائية	°136.8	°72	2.71	3

المصدر: من اعداد الطالبة اختصارا لما ورد أعلاه.

وفيما يلي رسم مصفوفة BCG للمنتجات السمراء لكل من condor و maxtor، وذلك باستعمال النسب المحسوبة سابقا لمعدل نمو الصناعة وللحصة السوقية النسبية سيتم تمثيل المصفوفة أما حجم الدوائر فيرجع الى الأقطار المحسوبة سابقة وقيمة الزوايا المثلثة لمنتجات الوحدة السمراء.

ذ. تمثيل نموذج BCG للمنتجات السمراء لمؤسسة condor :

الشكل (29): تمثيل مصفوفة bcg للمنتجات السمراء الخاصة بمؤسسة condor.



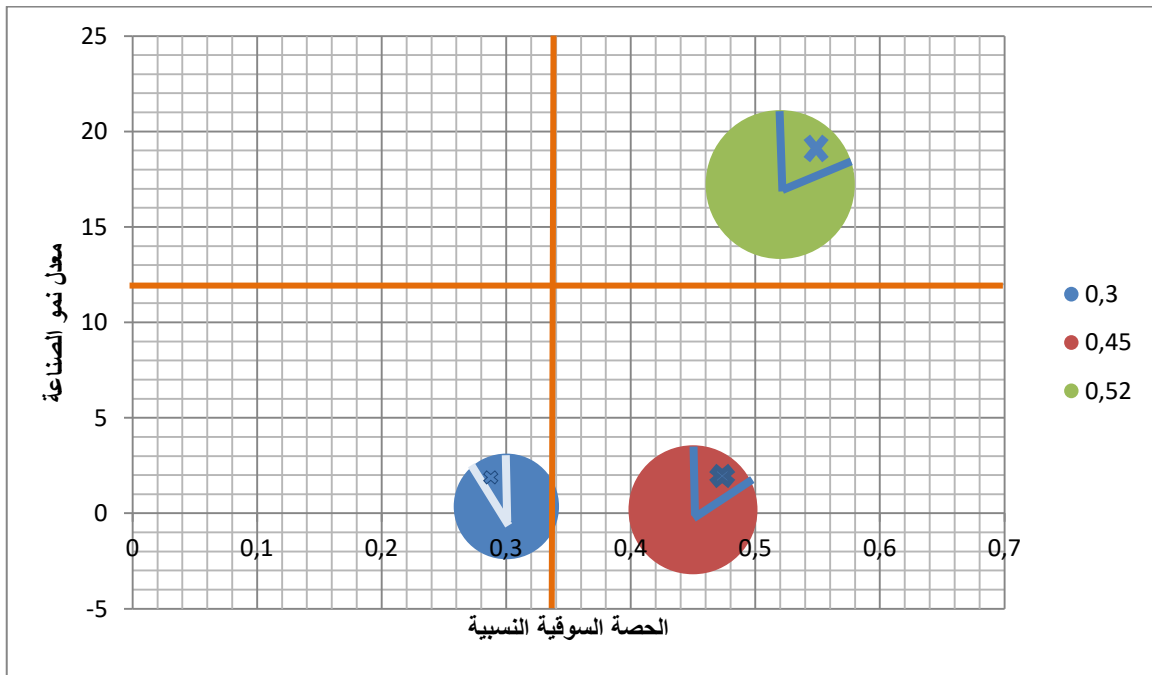
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج excel ومعطيات المؤسسة (أنظر الملحق رقم 02)

من المصفوفة أعلاه يتضح جليا بأن كل منتجات الوحدة السمراء لمؤسسة condor في مأمن، حيث أن كل من مدفئة الكهرباء ومدفئة الغاز تتموقع في خانة البقرة الحلوب بمعدل نمو للصناعة منخفض وهذا ما تبرره كثرة المنافسة وبحصة سوقية لا بأس بها وهذا ما يعكسه رقم أعمال كل منتج، في حين نلاحظ تموقع فرن الطبخ في خانة النجوم بحصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو للصناعة مرتفع هذا ما يبرره الانتشار الواسع للمنتج وارتفاع مبيعاته، وبالنظر للزوايا المثلثة للحصص السوقية فيلاحظ أن الحصص جد مرتفعة مما يثبت ريادتها ويشجعها على توسيع الاستثمار بها.

هـ. تمثيل نموذج BCG للمنتجات السمراء لمؤسسة maxtor:

بعد تمثيل مصفوفة BCG للمنتجات السمراء لمؤسسة condor وباستعمال نفس الخطوات نطبقها على المنتجات السمراء لمؤسسة maxtor في الشكل الموالي:

الشكل (30): تمثيل مصفوفة bcg للمنتجات السمراء الخاصة بمؤسسة maxtor



مدفئة الغاز	مدفئة الكهرباء	فرن الطبخ
-------------	----------------	-----------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel ومعطيات المؤسسة أنظر الملحق رقم (04)

من المصفوفة أعلاه يتبين بأن منتج مدفئة الغاز لمؤسسة maxtor يتموقع في خانة البقرة الحلوب بمعدل نمو للصناعة منخفض وحصة سوقية نسبية مرتفعة هذا ما يبرره حجم المنافسة في هذا المجال وسعي المؤسسة للبقاء في السوق، أما المدفأة الكهربائية تتموقع في الصدارة في خانة النجوم يجعلها من المؤسسات الرائدة في هذا المجال، في حين منتج فرن الطبخ يتمقع في خانة الأوزان الميتة بالقرب من خانة البقرة الحلوب بحصة سوقية متوسطة ومعدل نمو في الصناعة جد منخفض وهذا يبرره فتوة المؤسسة في هذا المجال على أمل أن تصبح على الأقل في خانة البقرة الحلوب في السنوات القادمة.

وبالنظر الى الزوايا الممثلة للحصة السوقية لكل منتج يلاحظ أنها صغيرة مقارنة بالمنافسين في القطاع، يعكس هذا حداثة المؤسسة وصغر حجمها، لكن رغم هذا تبرز امكانيات لا بأس بها للمنافسة وهذا ما يبرره تموقع منتجاتها في المصفوفة.

الفرع الثاني : الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لمنتجات الوحدة السمراء لمؤسستي condor و

maxtor:

بناء على المعلومات الخاصة بكيفية اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمنتج على حسب توقع في مصفوفة bcg نتحصل على الجدول التالي:

الجدول (36): الاستراتيجية التسويقية الموافقة لتوزيع منتجات الوحدة السمرء على مصفوفة bcg للمؤسستي maxtor و condor .

المنتج	الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمؤسسة condor	الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمؤسسة maxtor
فرن الطبخ	احدى استراتيجيات النمو	احدى استراتيجيات الانكماش
مدفئة الغاز	احدى استراتيجيات النمو	احدى استراتيجيات النمو
مدفئة الكهرباء	احدى استراتيجيات الاستقرار	احدى استراتيجيات الاستقرار

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل المصفوفتين السابقتين

بالنسبة لمنتجي (فرن الطبخ، مدفئة الغاز) بالنسبة لمؤسسة condor ومنتج (مدفئة الغاز) لمؤسسة maxtor، بما أن المنتجات المذكورة تتموضع في خانة النجوم فالأجدر منهم اتباع احدى استراتيجيات النمو بتنوع خط الانتاج أو التوسع بانتاج منتجات مشابهة لتحقيق أرباح أكبر والمحافظة على مكانتها.

أما فيما يخص منتج فرن الطبخ لمؤسسة maxtor فيتموضع في خانة الأوزان الميتة، يتوجب على المؤسسة اختيار احدى استراتيجيات الانكماش أو التطوير من المنتج والبحث عن الحلل لمعالجته واعادة اطلاق المنتج سعيا لمواجهة المنافسة القوية في هذا المجال.

أما المدفئة الكهربائية فكلا المؤسستين يتموضع فيها هذا المنتج في خانة البقرة الحلوب والتي تقابلها انتهاز احدى استراتيجيات الاستقرار كالتركيز على هذا المنتج والاستثمار فيه بشكل أكبر.

المطلب الثالث. تطبيق نموذج BCG على وحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسستي condor و maxtor الاستراتيجية التسويقية الملائمة لها:

في الأول سوف يتم حسب النسب الضرورية لتطبيق نموذج BCG على وحدة انتاج التلفاز ولواحقه للمؤسستين محل الدراسة، وبعد رسم النموذج وبناءا عليه يتم اقتراح أنواع الاستراتيجيات التسويقية لكل منتج في هته الوحدة.

الفرع الأول : تطبيق نموذج bcg على وحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسستي maxtor و condor

نتبع نفس الخطوات السابقة التي طبقنا بها مصفوفة bcg على المنتجات البيضاء والسمرء، نطبق الخطوات من أجل الحصول على مصفوفة bcg لوحدة انتاج التلفاز كما يلي:

1. حساب الحصة السوقية النسبية لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه في maxtor و condor

تحتسب الحصة السوقية النسبية بتطبيق القانون التالي:

$$\frac{\text{الحصة السوقية المطلقة لميدان نشاط المؤسسة}}{\text{الحصة السوقية المطلق لنفس ميدان النشاط لأكبر منافس}}$$

لكن قبل تطبيق هذه القاعدة نطبق القاعدة الثلاثية لحساب الحصة السوقية المطلقة لكل منتج ضمن ميدان النشاط الاستراتيجي (وحدة انتاج التلفاز ولواحقه)

بتطبيق هذا القانون على ميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسستين maxtor و condor ن تحصل على الجدول التالي:

أ. بالنسبة ل condor :

الجدول رقم (37): الحصة السوقية النسبية لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة condor

وحدة التلفاز ولواحقه	الحصة السوقية المطلقة	أكبر منافس **	الحصة السوقية لأكبر منافس	الحصة السوقية النسبية
التلفاز	38%	Iris	25%	1.52
جهاز الاستقبال	15%	Géant	40%	0.38
الهوائي المقعر	25%	Géant	35%	0.72

** الحصص السوقية لأكبر منافس هي تقريبية فقط مقدمة من مسؤول التسويق للمؤسسة حسب دراسات قاموا بها.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ب. بالنسبة لمؤسسة maxtor

و بتطبيق نفس القواعد السابقة على معطيات مؤسسة maxtor نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (38): الحصة السوقية النسبية لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة maxtor

وحدة انتاج التلفاز ولواحقه	الحصة السوقية المطلقة	أكبر منافس	الحصة السوقية لأكبر منافس	الحصة السوقية النسبية
التلفاز	15%	Condor	38 %	0.4
جهاز الاستقبال	8%	Géant	40%	0.2
الهوائي المقعر	7%	Géant	35%	0.2

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

2. حساب معدل النمو في الصناعة في ميدان النشاط حسب كل منتج لمؤسستي maxtor و condor

وكخطوة ثانية لتطبيق نموذج bcg على المؤسستين سيتم حساب معدل نمو الصناعة على حسب المعلومات المتوفرة لدينا لسنتي (2018/2017) بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{مبيعات الصناعة لسنة 2018} - \text{مبيعات الصناعة لسنة 2017}}{\text{مبيعات الصناعة لسنة 2017}}$$

أ. بالنسبة لمؤسسة condor:

بعد تطبيق هذه القاعدة على مؤسسة condor تحصلنا على النتائج التالية الممثلة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (39): معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة condor

المنتج	مبيعات الصناعة لسنة 2017 (دج)	مبيعات الصناعة لسنة 2018 (دج)	معدل نمو الصناعة
التلفاز	17 501 958 253,85	21 994 467 796,32	0.25
جهاز الاستقبال	536 087 947,15	1 255 663 062,67	1.34
الهوائي المقعر	11 323 331,90	12465330,19	0.1

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ما يلاحظ من هذا الجدول هو انخفاض لمعدل نمو الصناعة في مجال انتاج المنتجات السمرء لمؤسسة

condor وهذا مايرر سيطرة المنتجات المنافسة لمؤسسة Géant في مجال أجهزة الاستقبال والمقعرات الهوائية

وكذا المنافسة الحادة للمؤسسة مع iris في مجال أجهزة التلفاز ناهيك عن تشبع هذه السوق بمختلف الماركات المحلية منها والمستوردة.

ب. بالنسبة لمؤسسة maxtor:

فيا يلي نتائج تطبيق القاعدة أعلاه على مؤسسة maxtor الممثلة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (40): معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة maxtor

المنتج	مبيعات الصناعة لسنة 2017 (دج)	مبيعات الصناعة لسنة 2018 (دج)	معدل نمو الصناعة %
التلفاز	101839 992,00	123186 240,00	0.2
جهاز الاستقبال	11620560.00	28044 880,00	1.41
الهوائي المقعر	29068 885,00	57233 410,00	0.96

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مؤسسة maxtor

من خلال الجدول السابق نلاحظ انخفاض لمعدل النمو في الصناعة المبرر لهذا هو فتوة المؤسسة وصغر حجمها بما أنها في مرحلة النمو ومقارنة مع الرائدة condor في مجال التلفاز ومؤسسة Géant الغنية عن التعريف في مجال اجهزة الاستقبال والهوائيات المقعرة فمؤسسة

3. حساب احداثيات كل منتج على مصفوفة BCG للمؤسسة condor و maxtor

في هذه المرحلة وقبل رسم المصفوفة يتوجب أولا معرفة قطر الدوائر الممثلة لكل منتج على حدى في المصفوفة، ولمعرفة قطر الدائرة نستعمل الطريقة الثلاثية لحساب قياس الزاوية الممثلة للحصة السوقية وقطر الدائرة الممثلة لكل منتج من ميدان النشاط المتمثل في وحدة انتاج التلفاز ولواحقه نستعمل الطرق التالية:

أ. حساب قياس الزاوية الممثلة بحسب قياس الزاوية بالطريقة التالية :

$$\text{قياس الزاوية الممثلة للحصة السوقية} = (\text{الحصة السوقية} \times 360^\circ) / 100$$

باستخدام الجدول التالي يمكن حساب قياس الزاوية الممثلة لكل منتج من وحدة المنتجات البيضاء

الجدول رقم (41): قياس زوايا الحصص السوقية لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسستي maxtor و condor

وحدة انتاج التلفاز ولواحقه	الحصة السوقية المطلقة ل % condor	قيس الزاوية المثلة	الحصة السوقية المطلقة ل % maxtor	قيس الزاوية المثلة
التلفاز	38	°136.8	15	°54
جهاز الاستقبال	15	°54	08	°28.8
الهوائي المقعر	25	°90	07	°25.2

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد لى معطيات المؤسسين

ب. حساب قطر الدائرة الممثلة للحصة السوقية للمنتج نتبع الخطوات التالية:

نفترض أن قطرة الدائرة الممثلة لأكبر حصة سوقية هو 3 سم، وباستعمال الطريقة الثلاثية يمكن حساب باقي أقطار الدوائر الممثلة للمنتجات على المصفوفة بالطريقة الثلاثية كما يلي:

3 سم ----- أكبر حصة سوقية

X ----- الحصة السوقية للمنتج X

والجدول الموالي يحتوي نتائج تطبيق الطريقة الثلاثية السابقة على المؤسستين maxtor و condor

الجدول رقم (42): قطر الدوائر الممثلة ل وحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسستي maxtor و condor

وحدة انتاج التلفاز ولواحقه	الحصة السوقية المطلقة ل % condor	قطر الدائرة الممثلة ب سم	الحصة السوقية المطلقة ل % maxtor	قطر الدائرة الممثلة ب سم
التلفاز	38	3	12	2.4
جهاز الاستقبال	15	1.18	08	1.6
الهوائي المقعر	25	1.97	15	3

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

ج. رسم المصفوفتين الممثلتين لمنتجات وحدة التلفاز ولواحقه لكل من مؤسسة maxtor و condor

لتمثيل المصفوفة يجب اختزال المعلومات السابقة في جدول واحد لتسهيل العملية والجدول التالي يمثل قطر الزوايا وقيسها الممثلة لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لكل من مؤسسة maxtor و condor:

الجدول رقم(43): قيس الزوايا وقطر الدوائر الممثلة لوحدة التلفاز ولواحقه لمؤسستي maxtor و condor

وحدة البيضاء	المنتجات	قيس الزوايا الممثلة لمؤسسة condor	قيس الزوايا الممثلة لمؤسسة maxtor	قطر الزوايا الممثلة ل مؤسسة condor	قيس الزوايا الممثلة لمؤسسة maxtor
التلفاز		°136.8	°54	3	2.4
جهاز الاستقبال		°54	°28.8	1.18	1.6
الهوائي المقعر		°90	°25.2	1.97	3

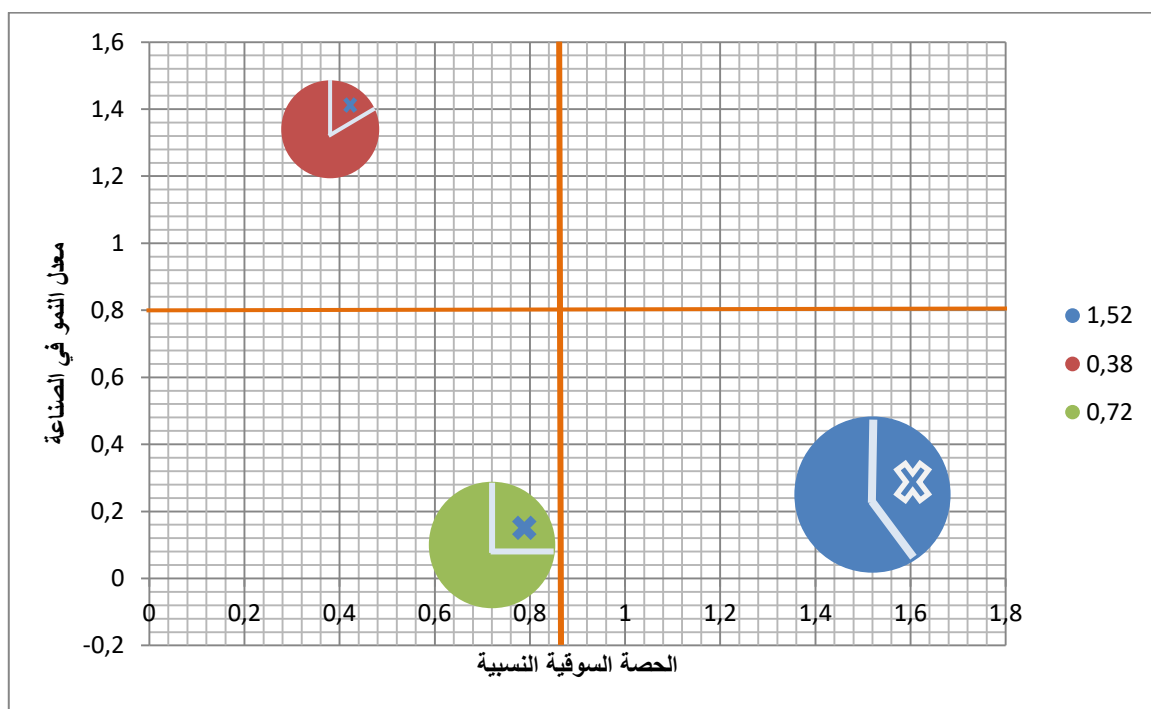
المصدر: من اعداد الطالبة اختصارا لما ورد أعلاه

من المعطيات السابقة نمثل مصفوفة bcg لمؤسستي maxtor و condor لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه في الشكلين المواليين:

ر. رسم نموذج BCG لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة condor:

باستخدام برنامج Excel وتفرغ معطيات الجدول أعلاه الخاصة بمؤسسة condor نتحصل على المصفوفة التالية:

الشكل رقم (31): تمثيل مصفوفة BCG لوحدة انتاج التلفاز وملحقاته لمؤسسة condor



جهاز الاستقبال	الهوائي المقعر	التلفاز
----------------	----------------	---------

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel والاعتماد على الحسابات السابقة من معطيات المؤسسة¹

بالنظر إلى تموقع منتجات وحدة إنتاج التلفاز على مصفوفة bcg يلاحظ مايلي:

منتج التلفاز يقع في خانة البقرة الحلوب بمعدل نمو منخفض وهذا راجع إلى شدة المنافسة وبحصة سوقية نسبية لا بأس بها هذا ما يعكسه رقم الأعمال المحقق في هذا المجال، في حين أن الهوائي المقعر يتموقع في حافة خانة الأوزان الميتة بمعدل نمو منخفض وحصة سوقية متوسطة وهذا لاكتساح مؤسسة Géant في هذا المجال، أما جهاز الاستقبال فيقع في خانة الوضع المحير بحصة سوقية نسبية منخفضة ومعدل نمو في الصناعة مرتفع وهذا راجع إلى محاولات المؤسسة للرفع من انتاجها في هذا المجال لمواجهة منافسة المؤسسة Géant وارتفاع الطلب المحسوس على هذا المنتج.

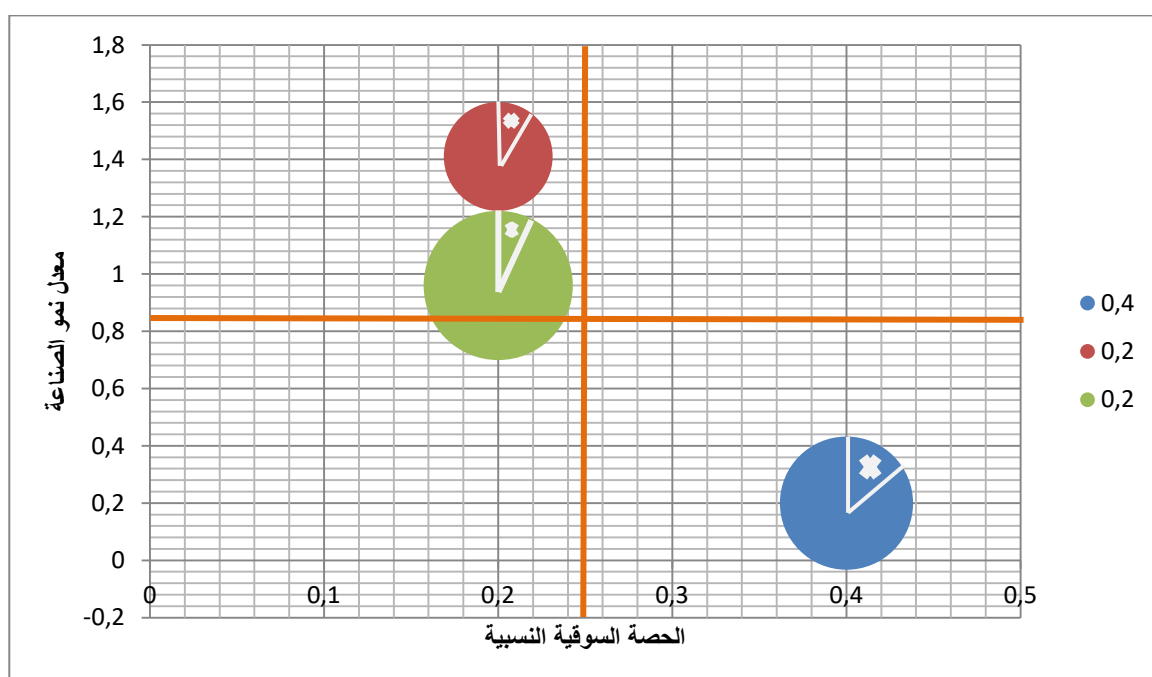
¹ أنظر الملحق رقم (02) الخاص بمؤسسة condor

ما يلاحظ كذلك من قياس الزوايا المثلثة للحصص السوقية للمنتجات السمرء لمؤسسة condor فهي حصص لا بأس بها مقارنة بالمنافسين المباشرين للمؤسسة.

هـ. رسم نموذج BCG لمنتجات التلفاز ولواحقه لمؤسسة maxtor:

بعد تمثيل مصفوفة BCG للمنتجات وحدة التلفاز ولواحقه لمؤسسة condor وباستعمال نفس الخطوات نطبقها على وحدة التلفاز ولواحقه لمؤسسة maxtor في الشكل الموالي:

الشكل رقم (32): تمثيل مصفوفة bcg لوحدة انتاج التلفاز وملحقاته لمؤسسة maxtor



جهاز الاستقبال	الهوائي المقعر	التلفاز
----------------	----------------	---------

المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج excel والمعطيات التي تم حسابها سابقا أنظر الملحق رقم (04).

بالنظر الى تموقع منتجات وحدة التلفاز ولواحقه لمؤسسة maxtor على مصفوفة bcg نلاحظ أن منتج التلفاز يقع في خانة البقرة الحلوب بمعدل نمو منخفض وحصة سوقية نسبية منخفضة، وهذا ما يبرره المنافسة الشديد في هذا القطاع لكن بالرغم من هذا فالمؤسسة تثبت وجودها، أما كل من جهاز الاستقبال والهوائي المقعر فتقع هذه المنتجات في خانة الوضعية المحيرة بحصة سوقية نسبية منخفضة ومعدل نمو في الصناعة مرتفع وتبرير هذا هو فتوة المؤسسة في هذا المجال وارتفاع قدرتها الانتاجية من جهة لكن هذا لا يصمد ولا يكفي لمواجهة المؤسسة الرائدة في هذا المجال Géant .

الفرع الثاني : الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لمنتجات وحدة التلفاز ولواحقه لمؤسستي condor وmaxtor:

بناء على المعلومات الخاصة بكيفية اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمنتج على حسب توقع في مصفوفة bcg نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (44): الاستراتيجية التسويقية الموافقة لتوزيع منتجات وحدة التلفاز ولواحقه على مصفوفة bcg لمؤسستي maxtor وcondor .

المنتج	الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمؤسسة condor	الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمؤسسة maxtor
التلفاز	احدى استراتيجيات النمو	احدى استراتيجيات النمو
جهاز الاستقبال	احدى استراتيجيات الانكماش	احدى استراتيجيات الانكماش أو النمو
الهوائي المقعر	احدى استراتيجيات الانكماش أو النمو	احدى استراتيجيات الانكماش أو النمو

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل المصفوفتين السابقتين

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن منتج التلفاز لكلا المؤسستين يقع في خانة البقرة الحلوب لذا يتناسب مع هذا الوضع انتهاز إحدى استراتيجيات النمو، كالتنوع في خط الانتاج الخاص بالتلفاز ومواكبة التكنولوجيا الرقمية لمواجهة المنافسة خاصة من المنتجات المستوردة.

أما جهاز الاستقبال لمؤسسة condor فيقع في الأوزان الميتة بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو في الصناعة منخفض، هذا لأن الرائد في هذا المجال مؤسسة Géant تكاد تكون محتكرة لهذه السوق لذا يتوجب انتهاز إحدى استراتيجيات الانكماش كالانقباض بمعنى التقليل من المصاريف على هذا المنتج أو بالبحث عن ثغرات المنافس وتطويرها لاعادة بعث منتجات جديدة تستطيع المنافسة، في حين أن جهاز الاستقبال لمؤسسة والهوائي المقعر لمؤسسة maxtor، وكذا الهوائي المقعر لمؤسسة condor يقع في خانة الوضع المحير لذا على المؤسسة انتهاز إحدى استراتيجيات الانكماش أو النمو بمعنى إما المنتج في مرحلة التقديم أو النمو فبطبيعي الحال يكون في في هذه الخانة ففي هذه الحالى الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية النمو أو أن المنتج المطروح لا يستطيع المنافسة فعليه بالانكماش والانسحاب من السوق.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ، النتائج والمقترحات

من خلال هذا المطلب سيتم معالجة فرضيات الدراسة باثباتها أو نفيها وصولا الى أهم النتائج التي وصلت اليها الدراسة النظرية والميدانية لمؤسستي maxtor و condor.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات.

سيتم من خلال مايلي اختبار فرضيات الدراسة انطلاقا من المعلومات المستخلصة من الدراسة النظرية والميدانية لمؤسستي maxtor و condor للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية في برج بوعريرج:

1. اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه:

تعتبر صناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية مجال تنافسي خصب في بيئة الأعمال الجزائرية.

انطلاقا من واقع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر و تسليط الضوء على ولاية برج بوعريرج كمركز للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر بأزيد من 11 مؤسسة ناشطة في القطاع لعلامات تجارية محلية وأجنبية، تختلف في الحجم وبخطوط انتاج متنوعة وعريضة، يدل على أن بيئة الأعمال في الجزائر في هذا المجال بيئة خصبة تشجع على الاستثمار والمنافسة، وهذا ما يثبت الفرضية الأولى.

2. اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الثانية على أنه:

يساهم تطبيق أحد نماذج تحليل محفظة الأنشطة (BCG) في تحليل وضعية مؤسسات صناعة المنتجات

الالكترونية والكهرومنزلية في اختيار نوع الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسة.

بما أننا استطعنا تطبيق نموذج BCG كأحد نماذج تحليل محفظة الأنشطة على ثلاث مجالات نشاط استراتيجية مختلفة (المنتجات البيضاء، المنتجات السمراء، التلفاز ولواحقه) وعلى مؤسستين واستطعنا من خلال

نتائج التحليل تحديد أنواع الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لتموضع كل منتج على المصفوفة، واعطاء صورة واضحة لمكانة المؤسسة في السوق، فهذا يثبت صحة الفرضية الأولى.

3. اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثالثة على أنه:

يمثل حجم المؤسسة عاملا محددًا لامكانية تطبيق نموذج تحليل محفظة الأنشطة (BCG)

بما أننا استطعنا تطبيق نموذج BCG على مؤسستين اقتصاديتين مختصتين في الصناعات الكهرومنزلية مختلفتين في الحجم، إحداهما condor وهي مؤسسة كبيرة بالنظر الى حصتها السوقية الكبيرة ومعدلات نموها المرتفعة في مختلف ميادين النشاط الاستراتيجي التي تعمل بها، وأعطتنا نتائج تمكنا من خلالها من تحديد أنواع الاستراتيجيات التسويقية، والأخرى مؤسسة maxtor وهي مؤسسة صغيرة وحديثة بالنظر الى حجمها ومقارنتها بمؤسسة condor أعطتنا نتائج تمكنا من تحديد تموقع منتجاتها في السوق وعلى المصفوفة من أجل تحديد نوع الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل منتج .

لهذا فحجم المؤسسة لا علاقة له بامكانية تطبيق النماذج من عدمها لهذا يتم نفي الفرضية الثانية.

الفرع الثاني نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة الى جملة من النتائج التالية:

1. نتائج خاصة بمؤسسة condor:

مؤسسة condor تنشط في جميع مجالات النشاط الاستراتيجية للصناعات الكهرومنزلية في السوق الجزائرية؛

ث. مؤسسة condor لها القابلية للتطور والتوسيع من حجمها وخطوط انتاجها؛

ج. مؤسسة condor هي المؤسسة الرائدة في السوق الجزائرية في الصناعات الكهرومنزلية وهذا المتعكسه

الحصة السوقية 35% من السوق الاجمالي؛

ح. مؤسسة condor ترحب بالاقترحات المقدمة من المتربصين وتعززها؛

خ. ترسم مؤسسة condor استراتيجيات عامة وتسويقية خاصة على المدى القصير والطويل لضمان الاستمرارية والنمو في مختلف الأسواق المحلية منها والدولية؛

د. تسعى مؤسسة condor الى ابرام شراكات مع مؤسسات دولية لاستيراد التكنولوجيات الحديثة من أجل تطوير منتجاتها والرفع من حصتها السوقية؛

ذ. تستعمل مؤسسة condor أدوات التحليل الاستراتيجي بشكل دوري لمعرفة تموقع منتجاتها وتستعملها في حالات خاصة في حالة حدوث مشكل في خط انتاجي معين أو انخفاض مبيعاته خاصة في الأزمة الراهنة؛

ر. يشكل رقم أعمال الذي يحققه الهاتف النقال لمؤسسة condor أعلى مداخيلها حيث يمثل حوالي 26% من حصتها السوقية الاجمالية؛

ز. يشكل رقم أعمال الألواح الشمسية والأدوات الكهربائية الصغيرة الرقم الأدنى بين منتجاتها؛

س. نتائج تطبيق مصفوفة bcg على منتجات مؤسسة condor بين بأن أغلب منتجاتها تتمركز اما في خانة البقرة الحلوب أو النجوم مما يجعلها تنتهج غالبا استراتيجيات الاستمرار والنمو عدا المنتجات السمرء التي أغلبها يتموضع في خانة الوضع المحير؛

2. نتائج خاصة بمؤسسة maxtor

ش. مؤسسة maxtor مؤسسة صغيرة طموحة تنشط في مجال الصناعات الكهرومنزلية وتحقق معدل نمو للأبأس بها وارتفاع محسوس في رقم أعمالها وهذا راجع لأن سوق الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر سوق فتية.

ص. تتقبل مؤسسة maxtor اقتراحات المتربصين بصدر رحب وتثمنها.

ض. تتموقع غالبية منتجات المؤسسة بين خانتي النجوم والبقرة الحلوب مما يجعلها تنتهج اسراتيجيات النمو للرفع من حصتها السوقية ومجابهة منافساتها في المجال، أما فيما يخص بعض المنتجات التي تقع في الوضع المحير هي منتجات فتية في هذا المجال لا تزال في مرحلة النمو.

ط. المؤسسة في العادة لاتطبق بشكل كبير أدوات التحليل الاستراتيجي لحفظة الأنشطة بل تكتفي بتطبيق swot وتحليل القوى التنافسية لبورتر؛

ظ. على غرار المؤسسات الاقتصادية ف maxtor تعيش أزمة حليا في التوزيع بسبب جائحة كورونا واغلاق العديد من المحلات التي كانت تتعامل معها، مما دفعهم الى دراسة استحداث قاعات عرض أو نقاط بيع خاصة بالمؤسسة؛

خلاصة الفصل الرابع :

من خلال استعراض محتوى الفصل الرابع تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- تشكل القطاعات الصناعية اجمالا في الجزائر سوقا لا بأس بها وسوق جد محفزة للاستثمار المحلي والأجنبي؛
- تتمركز جل المؤسسات قطاع الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر في ولاية برج بوعرييج؛
- تنشط مؤسسة condor في ثمانية ميادين النشاط الاستراتيجية في حين مؤسسة maxtor تنشط فقط في ثلاث مجالات، هذا يرجع الى حجم المؤسستين وامكانياتهما وكذا أقدمية condor في المجال؛
- تم اختيار ثلاث مجالات نشاط استراتيجي متشابهة بين المؤسستين للدراسة التطبيقية وهي (المنتجات البيضاء، المنتجات السمراء، التلفاز ولواحقه)؛
- تطبيق نموذج bcg على المؤسستين مكن من معرفة تموقع المنتجات على المصفوفة واقتراح نوع الاستراتيجية التسويقية المناسبة.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال هذا البحث، تمت معالجة موضوع يمس الجانب الكمي للتسويق الاستراتيجي وهو التحليل الاستراتيجي لمحظة الأنشطة، حيث قدمت صورة تطبيقية لنموذج BCG كأحد أهم نماذج تحليل محظة الأنشطة وأكثرها شيوعاً، وكيفية استغلال نتائج هذه المصفوفة في تحديد نوع الاستراتيجية التسويقية من خلال أربعة فصول.

في الجانب النظري تمت تغطية المفاهيم العامة لكل من التحليل الإستراتيجي، محظة الأنشطة وكيفية تحديدها من خلال التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة، مع دراسة نقدية لأهم نماذج تحليل محظة الأنشطة والمتمثلة في:

(BCG, Mckinsey, ADL)

- نموذج BCG يطبق في المؤسسات ذات طابع نشاطات الحجم (انتاج كمية كبيرة من المنتجات)
- نموذج Mckinsey يطبق في المؤسسات ذات طابع النشاطات المترابطة فيما بينها (مخرجات خط انتاج هي مدخلات خط انتاجي آخر)
- نموذج ADL تطبق على المؤسسات ذات طابع النشاطات المتفرقة (تنوع في انتاج علامات متنوعة لمنتجات تختلف في الطبيعة)

وفي نفس السياق، تمت دراسة جانب التسويق الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تم ابراز أهم نقاط الاختلاف والعلاقة بين التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية، وصولاً الى أنواع الاستراتيجيات التسويقية المتاحة أما المؤسسة، والاستراتيجيات التسويقية للمزيج التسويقي.

أما في الجانب التطبيقي تم اختيار على مؤسستين اقتصاديتين تعنى بالصناعة الكهرومنزلية بولاية برج بوعريرج هما مؤسسة condor ومؤسسة maxtor، اختيرت هاتين المؤسستين الأولى ذات حجم كبيرة والثانية مؤسسة صغيرة، لتطبيق نموذج BCG الذي يتماشى وطبيعة نشاط المؤسستين.

بعد تطبيق نموذج BCG على المؤسستين من أجل تحليل محظة الأنشطة، اخترنا مجالات النشاط الاستراتيجي المتشابهة في المؤسستين وهي:

- ميدان نشاط انتاج المنتجات البيضاء (غسالة، ثلاجة، مكيف كهربائي)
- ميدان نشاط المنتجات السمراء (فرن طبخ، مدفئة كهربائية، مدفئة غاز)
- ميدان نشاط انتاج التلفاز ولواحقه (التلفاز، جهاز الاستقبال، المقعر الهوائي)

توصل تطبيق النموذج الى جملة من المعطيات والتحليلات، التي بموجبها تم اقتراح أنواع استراتيجيات تسويقية للمؤسستين، تستطيع من خلالها معرفة وضعيتها في السوق والتحسين منها من أجل ضمان الابقاء والمنافسة.

وفيما يلي يتم استعراض أهم النتائج النظرية والتطبيقية للبحث :

أولا. النتائج نظرية:

1. تعنى نماذج التحليل الاستراتيجي عامة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة في حين نماذج تحليل محفظة الأنشطة تعطي صورة واضحة لوضعية منتجات المؤسسة في السوق؛
2. تعد نماذج (BCG/ Mckinsey /ADL/ BCG2) أبرز النماذج التي تستخدم في تحليل محفظة الأنشطة لدى المؤسسة؛
3. تتمثل نماذج التحليل الاستراتيجي في SWOT والقوى التنافسية الخمس لبورتر وسلسلة القيمة.
4. تختلف المعايير المستعملة في كل نموذج لذا يمكن أن تتمايز نتائج تحليل وضعية منتج واحد بإستخدام عدة أدوات تحليل.
5. تستخدم نتائج التحليل بإستخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد نوع الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة؛
6. تتعدد أنواع الاستراتيجيات التسويقية المتاحة أمام المؤسسة على حسب وضعيتها في السوق كما يلي:
 - على المستوى الكلي للمؤسسة يمكنها اختيار أحد أنواع الاستراتيجيات التسويقية (النمو، الاستقرار أو الانكماش)؛
 - على المستوى الجزئي وهو وضع استراتيجية تسويقية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بما يتماشى مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة (استراتيجية المنتج، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التسعير واستراتيجية الترويج).
7. توجد عدة محددات لاستخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة منها أنها تعتمد على معايير معينة وتهمل أخرى؛
8. يعتمد بناء استراتيجية تسويقية مرنة وقوية للمؤسسة على عدة عناصر وليس فقط نتائج تحليل محفظة الأنشطة.

ثانيا. النتائج التطبيقية:

إن تطبيق نموذج BCG مؤسستي condor و maxtor للالكترونيات يتيح لها الفرصة للاستفادة منه في عدة مجالات، أبرزها اعتماده كأداة كمية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بمجالات نشاطها المتنوعة، وقد تم التوصل من الاستنتاجات المرتبة بتطبيق هذا النموذج، وهي كما يلي:

1. تعتبر سوق الصناعة الكرومنزلية في الجزائر سوق غير مشبعة بالكامل وهذا يجعلها بيئة محفزة على الاستثمار ويفتح أمام المؤسستين مجالا للتوسع في حصتها السوقية، خاصة إذا تمكنت هذه المؤسسات من تحديد حاجات وتوقعات الزبون الجزائري والتعرف على نمط استهلاكه للمنتجات الالكترونية؛
2. إن تواجد مؤسستي condor و maxtor في السوق الجزائرية للالكترونية، مكنها من دخول عدة مجالات نشاط وانعكس ذلك في تنوع منتجاتها وخطوط انتاجها بمحفظة نشاطات ثرية، تسمح لها بالمحافظة على زبائنها الحاليين وتشجع على استقطاب زبائن آخرين؛
3. تزايد الحصة السوقية للمؤسستين محل الدراسة بشكل مستمر حسب التقارير المالية للمؤسستين وتطور رقم أعمالها في مختلف ميادين نشاطها، يعكس مستوى أداء مهم وتوقعها الاستراتيجي في السوق الجزائرية؛
4. إضافة إلى ماسبق فمعدل النمو في الصناعة لمخلف مجالات نشاط المؤسستين في تصاعد مستمر وهذا مؤشر جيد، وعامل يعكس فرص استمرارية وتوسع المؤسستين مستقبلا؛
5. أما فيما يخص ميدان صناعة آلات المطبخ الصغيرة والألواح الشمسية فيمكن القول أن مؤسسة condor حديثة العهد بمهاذين المجالين، ولكن مع الإشارة إلى إمكانية النجاح أكثر فيهما خاصة إذا تمكنت المؤسسة من التحديد الدقيق لمتطلبات الزبائن وقدرتها على تحقيق هذه المتطلبات بشكل متميز مقارنة بالمنافسين في السوق الجزائرية؛
6. إن محاولة تطبيق هذا النموذج على المؤسستين محل الدراسة كانت مقيدة بعامل رئيسي وهو عدم معرفة الإدارة بمضمون أدوات التحليل الإستراتيجي وعدم إدراكها لأهميتها التطبيقية في توضيح وفهم مجالات نشاط المؤسسة، خاصة من حيث إعادة النظر في النشاطات الأقل فعالية والاهتمام بالميادين الأكثر نمو والأكبر من ناحية الحصة السوقية، وعلى المؤسستين الاهتمام بتدريب الهيئة الإدارية لديها على استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي في تشخيص وتحليل وضعية المؤسسة في مجال نشاطها خاصة مؤسسة maxtor؛
7. ان حجم المؤسسة أقدميتها لا يؤثر تماما على امكانية تطبيق نماذج تحليل محفظة الأنشطة وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية للدراسة
8. كلا المؤسستين أعطت أهمية للموضوع وتعاملت بكل جدية لتسهيل إجراء الدراسة الميدانية وأبدت اهتماما كبيرا بالنتائج التي تم التوصل إليها.

ثالثا. المقترحات:

يمكن تقديم مجموعة من المقترحات للمؤسسات محل الدراسة والمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة كما يلي:

1. الترحيب بأفكار الطلبة والعمل على تطويرها واستغلالها، وتقديم المعلومات اللازمة لهم أثناء فترة التبرص.
2. استخدام مثل هذه النماذج (نماذج التحليل الاستراتيجي عامة ونماذج تحليل محفظة الأنشطة خاصة) لإعطاء صورة واضحة لمتوقع منتجات المؤسسة في السوق وبالتالي يمكنها اتخاذ القرارات المناسبة لكل منتج خاصة فيما يخص نوع الاستراتيجية التسويقية؛
3. استحداث أكاديمية للتدريب خاصة بالموظفين والطلبة على غرار ما هو معمول به بمؤسسة condor (condor acadimy)، تعنى بتكوين الموظفين خاصة في مجال تقنيات التسويق؛
4. على مؤسسات المختصة في الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية مهما كان حجمها أن تكون لها بصمة في السوق من خلال تصميم المنتجات على الأقل لأن التشابه الكبير في تصاميم المنتجات يحول دون التمييز بينها لولا النظر الى العلامة التجارية هذا ملاحظته في واجهات البيع لكلا مؤسستي الدراسة الميدانية؛
5. تبني التكنولوجيات الحديثة واستيرادها بدا من استيرات المنتج على شكل قطع واعادة تركيبه مثلما يحدث في ميدان نشاط التلفاز ولواحقه لكلا مؤسستي الدراسة الميدانية؛
6. الاستثمار في الكوادر الجزائرية واعطائها الفرصة، بدلا من جلب كوادر أجنبية مثلما هو الحال عليه بمؤسسة condor فأغلب رؤساء أقسامها ومديري وحداتها الانتجائية من الخارج (مصر، تونس)؛
7. فصل فضاءات عرض المنتجات لمؤسسة maxtor عن مقر ادارتها، لأن هذا خلق نوع من الفوضى والضوضاء التي اشتكى منها معظم موظفي المؤسسة.

رابعا. آفاق البحث :

في الأخير، موضوع أدوات التحليل الاستراتيجي عامة وأدوات تحليل محفظة الأنشطة خاصة، مع ربطها بالتسويق الاستراتيجي تشكل مادة علمية دسمة خاصة الجانب الكمي لذا فاعمل فيه يعتبر اضافة ايجابية للمؤسسات الاقتصادية وللطلبة وحتى المكتبة، ويمكن تحديد بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للبحث فيما يلي :

1. واقع استخدام نماذج التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
2. علاقة دورة حياة المنتج بتموقعه في مصفوفة BCG ومنحنى الخبرة؛
3. استخدام نموذج تحليل محفظة الأنشطة ADL كأحد متطلبات بناء استراتيجية تسويقية قوية في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائرية.

الملاحق



LED43C6000



Description	Valeur	Description	Valeur
Taille de l'écran	43" (109 cm)	Système de son	800W
Définition	1 920 x 1 080 (Full HD)	PAUNTS/SEC/AM/Auto	
Luminosité (Cd/m²)	250	Auto/Manual/Off	
Contraste	3 000:1	Télétexte	Oui
Taux de rafraîchissement	60 Hz	Décodeur sans stéréo	Oui
Nombre de couleurs	16,7 Millions	Liste des favoris	Oui
Angle de vue (°/°)	170/170	Édition des chaînes	Oui
Temps de réponse	0,6 ms		
Modos image	Standard/Dynamique/Local		
Température des couleurs	Warm/Normal/Cool		
Modos d'affichage	Auto		
Réduction dynamique du bruit	Oui		
Ajustement de la position d'image	Oui		
Ajustement auto	Oui		
Compensation du mouvement	Oui		
Comb Filter 3D	Oui		
Haut-parleurs intégrés	Oui (2 x 10 Watts)		
Modos	Standard/Brilliant/Local		
Contrôle auto du volume	Oui		
Spécial	Speakers		
Son SURROUND	Oui		
Dolby Digital	Oui		
Tuner	2 x DVB-T (DVB-S2)		
HDMI	2		
USB	2		
AV	1		
VGA	1		
S/PDIF	1		
Ethernet (RJ45)	1		
Wi-Fi intégré	Oui		

LED49C6600



Description	Valeur	Description	Valeur
Taille de l'écran	49" (124 cm)	Reception TV	ATV/DTV
Définition	1 920 x 1 080 (Full HD)	Système de son	800W
Luminosité (Cd/m²)	250	PAUNTS/SEC/AM/Auto	
Contraste	3 000:1	Auto/Manual/Off	
Taux de rafraîchissement	60 Hz	Télétexte	Oui
Nombre de couleurs	16,7 Millions	Décodeur sans stéréo	Oui
Angle de vue (°/°)	170/170	Liste des favoris	Oui
Temps de réponse	0,6 ms	Édition des chaînes	Oui
Modos image	Standard/Dynamique/Local		
Luminosité/Unité	Warm/Normal/Cool		
Température des couleurs	Warm/Normal/Cool		
Modos d'affichage	Auto		
Ajustement de la position d'image	Oui		
Ajustement auto	Oui		
Compensation du mouvement	Oui		
Comb Filter 3D	Oui		
Haut-parleurs intégrés	Oui (2 x 10 Watts)		
Modos	Standard/Brilliant/Local		
Spécial	Speakers		
Son SURROUND	Oui		
Dolby Digital	Oui		
Tuner	ATV/DTV		
HDMI	2		
USB	2		
AV	1		
VGA	1		
S/PDIF	1		
Composant Video	1		
Prise écouteurs	1		
Ethernet (RJ45)	1		
Wi-Fi intégré	Oui		





DÉMODULATEUR CDN A620I D



الملحق رقم 2 أرقام أعمال مؤسسة condor حسب المنتجات لسنة 2017 و 2018

2018	
FAMILLE DE PRODUIT	CHIFFRE D'FFAIRE DA
CHAUFF EAU	235 236 392,43
CLIMATISEUR	10 545 808 517,44
CUISINIERE	4 489 036 875,03
CVS	195 678 675,18
INFOURLATIQUE	700 685 071,97
Micro-ond	668 502 313,74
MLV	5 688 969 247,52
PANN-SOL	22 960 450,85
PB	2 032 375 271,02
PHONE	26 572 052 457,77
POLESTERENE	265 601 613,03
RADIAEURE A GAZ	3 037 456 764,24
RECEPTEUR	1 255 663 062,67
REFREGIRATEUR	11 839 823 902,23
TABLETTE	2 886 343 541,07
Travaux	1 518 378 826,70
TV	17 501 958 253,85
Total général	89 456 531 236,76

2017	
Étiquettes de lignes	Somme de CA
ASSIET	11 323 331,90
CHAUFF EAU	101 337 310,88
CLIMATISEUR	9 292 520 777,71
CUISINIERE	2 534 095 434,48
INFOURLATIQUE	1 382 651 232,46
Micro-ond	227 520 192,69
MLV	5 099 051 022,00
PANN-SOL	179 506 618,84
PB	2 341 750 406,85
PHONE	29 031 531 974,11
POLESTERENE	456 736 613,12
RADIAEURE A GAZ	258 051 641,13
RECEPTEUR	536 087 947,15
REFREGIRATEUR	11 462 303 524,52
TABLETTE	2 360 870 829,17
Travaux	1 630 273 477,00
TV	21 994 467 796,32
Total général	88 900 080 130,34

الملحق (03) صادرات مؤسسة condor لسنة 2018 الى الخارج

2 018		
PAYS	Chiffre d'Affaire USD	Chiffre d'Affaire EUR
BURKINA FASSO	9 000,00	
CONGO		65 101,40
UAE	670 027,35	
EGYPT	364 477,50	
France	968 566,80	2 625 517,96
JORDAN	85 987,50	
LIBYE	4 308 310,95	18 169,13
MALI		18 031,72
MAROC	370 994,32	
MAURITANIE	245 511,46	
SENEGAL	55 166,51	
TUNISIE	15 948 247,74	
Total général	23 026 290,13 USD	2 726 820,21 EUR

الملحق رقم (04): منتجات مؤسسة maxtor



Congélateur

MAX 600

- La capacité du volume : 600L
- Couvercle de type poignée: externe
- CFC free
- Réfrigérant : R134a

Couleur



MAX 530

- La capacité du volume : 530L
- Couvercle de type poignée externe
- CFC free
- Réfrigérant : R134a

Couleur



MAX 420C

- La capacité du volume : 420L
- Couvercle de type poignée: externe
- CFC free
- Réfrigérant : R134a

Couleur



MAX 370c

- La capacité du volume : 370L
- Couvercle de type poignée: externe
- CFC free
- Réfrigérant : R134a

Couleur



www.nextor-dz.com

Promos
ALGERIE

Réfrigérateur

MAX 480

- Sans glare
- Double porte
- CFC/RFC free
- Réfrigérant : R134a
- Étagères de porte : 4
- Protections d'étagères : 4
- Capacité brute : 480 L
- Type de poignée: externe
- Fontaine à eau

Couleur



MAX 4000

- Capacité brute : 400 L
- Fontaine à eau
- Réfrigérant : R134a
- Nombre d'étagères : 4
- Étagères de porte : 4
- Étagères de porte : 4
- Type de poignée: interne
- Thermostat ajustable

Couleur



MAX 310L/350L/400L

- Capacité brute : 310/350/400 L
- CFC/RFC free
- Double porte
- Réfrigérant : R134a
- Nombre d'étagères : 4
- Étagères de porte : 4
- Type de poignée: externe
- Thermostat ajustable

Couleur



www.nextor-dz.com

Chauffage



MAX-I6

- Type de gaz: Gaz naturel G20
- Pression du gaz: 20 millibar
- Puissance thermique: 16 Kw/h
- Type: B II
- Consommation du gaz: 1,42m³ /h
- Poids: 33,5 Kg

Couleur



MAX-26

- Type de gaz: Gaz naturel G20
- Pression du gaz: 20 millibar
- Puissance thermique: 16 Kw/h
- Type: B II
- Consommation du gaz: 1,33m³ /h
- Poids: 34,40 Kg

Couleur



KF-006B

- Type de gaz: Gaz butane LPG
- Facilement déplaçable
- 3 puissance de chauffe: 1,55/ 2,90/ 4,2 Kw
- Volume chauffé: de 20m² à 60m²
- Sécurité par interrupteur
- Chaleur consommée: 110/ 2,90/ 4,2 kw
- Format maxi de la bouteille gaz: 15 kg
- Technologie: Infrarouge
- Poids: 8,4 Kg

Couleur



KF-008A

- Type de gaz: Gaz butane LPG
- Facilement déplaçable
- 3 puissance de chauffe: 1,55/ 2,90/ 4,2 Kw
- Volume chauffé: de 20m² à 60m²
- Sécurité par interrupteur
- Chaleur consommée: 110/ 2,90/ 4,2 kw
- Format maxi de la bouteille gaz: 15 kg
- Technologie: infrarouge
- Poids: 8,4 Kg

Couleur



www.maxtor-dz.com

Réfrigérateur



MAX 480

- Sans givre
- 2 portes
- CFC/HFC free
- Réfrigérant : R134a
- Étagères de porte : 4
- Nombre d'étagères : 4
- Capacité brute : 480 L
- Type de poignée: externe
- Fontaine à eau

Couleur



MAX 400D

- Capacité brute : 400 L
- Fontaine à eau
- Réfrigérant : R134a
- Nombre d'étagères : 4
- Étagère de congélateur : 1
- Étagères de porte : 4
- Type de poignée: interne
- Thermostat ajustable

Couleur



MAX 310L/350L/400L

- Capacité brute : 310/350/400 L
- CFC/HFC free
- Double porte
- Réfrigérant : R134a
- Nombre d'étagères : 4
- Étagère congélateur : 1
- Type de poignée: externe
- Thermostat ajustable

Couleur



MAX 310L/350L/400L



MAX 350L

www.maxtar-dz.com

Réfrigérateur



MAX 330L

- Porte simple
- Capacité brute : 330 L
- CFC/HFC free
- Réfrigérant : R134a
- Étagères de porte : 5
- Nombre d'étagères : 4
- Thermostat ajustable
- Type de poignée: interne

Couleur



MINI BAR MAX 150L

- Capacité brute : 150 L
- CFC/HFC free
- 1 porte
- Réfrigérant : R134a
- Nombre d'étagères : 2
- Étagères de porte : 3
- Type de poignée: interne

Couleur



MINI BAR MAX 80L



- Capacité brute : 80 L
- CFC/HFC free
- 1 porte
- Réfrigérant : R134a
- Nombre d'étagères : 1
- Étagères de porte : 2
- Type de poignée: interne

Couleur



www.maxtar-dz.com

Bain d'huile



MAX22-11/ MAX22-11B

- Facilement déplaçable
- Interrupteur de fonctionnement avec voyant lumineux
- Thermostat automatique
- 3réglages de chaleur: 800/1200/2000W
- Voltage: 230V; Fréquence: 50Hz
- Lamelles: 11 lamelles
- Poids: 12,9 Kg

MAX22-11 ☐

MAX22-11B ☒

MAX22-13/ MAX22-13B

- Facilement déplaçable
- Interrupteur de fonctionnement avec voyant lumineux
- Thermostat automatique
- 3réglages de chaleur: 1200/2000/2500W
- Voltage: 230V; Fréquence: 50Hz
- Lamelles: 13 lamelles
- Poids: 14,5 Kg



MAX22-13 ☐

MAX22-13B ☒

MAX23F-11/ MAX23F-11B



- Facilement déplaçable
- Interrupteur de fonctionnement avec voyant lumineux
- Thermostat automatique
- Chauffage rapide; Avec ventilateur
- 3réglages de chaleur: 800/1200/2500W
- Voltage: 230V; Fréquence: 50Hz
- Lamelles: 11 lamelles
- Poids: 12,9 Kg

MAX23F-11 ☐

MAX23F-11B ☒

MAX23F-13/ MAX23F-13B

- Facilement déplaçable
- Interrupteur de fonctionnement avec voyant lumineux
- Thermostat automatique
- Chauffage rapide; Avec ventilateur
- 3réglages de chaleur: 1200/2000/2500W
- Voltage: 230V; Fréquence: 50Hz
- Lamelles: 13 lamelles
- Poids: 14,5 Kg



MAX23F-13 ☐

MAX23F-13B ☒

www.maxtor-dz.com

www.promos-algerie.com

Maxtor®

CATALOGUE

électroménager



Promos
ALGERIE

- réfrigérateur
- climatiseur
- cuisinière

Congélateur



MAX 330

- Sans givre
- Porte simple
- Capacité brute : 330 L
- CFC/HFC free
- Réfrigérant : R134a
- 6 Tiroirs
- Thermostat ajustable
- Type de poignée: Interne

Couleur ☐

MAX 300



- La capacité du volume : 300L
- Couvercle de type poignée: externe
- CFC free
- Réfrigérant : R134a

Couleur ☐

MAX 220



- La capacité du volume : 220L
- Couvercle de type poignée: interne
- CFC free
- Réfrigérant : R134a

Couleur ☐

MAX 170



- La capacité du volume : 170L
- Couvercle de type poignée: externe
- CFC free
- Réfrigérant : R134a

Couleur ☐

www.maxtar-dz.com

الملحق رقم (05) رقم أعمال مؤسسة maxtor بالشهر والثلاثي والسنة لسنتي 2017-2018.



CHIFFRE D'AFFAIRE RELISE PAR FAMILLE /2017

CODE	DESIGNATION	QUANTIT E	VENTE	C.A
ASS	ASSIETTE ET ACCS TV	99943	60399 720,00	57233 410,00
CHA	CHAUFFAGE ET RESISTANCE	88713	554499 420,00	525799 463,00
CLI	CLIMATISEUR	6892	205411 500,00	202027 000,00
CON	CONGELATEUR	6541	180810 000,00	173806 240,00
CUI	CUISINIERE	3004	67651 500,00	66662 800,00
DEM	DEMO	15685	30412 000,00	28044 880,00
DVX	DVX ET MINI-CHAINE	3059	8109 400,00	7466 800,00
FON	FONTAINE FRAICHE	1174	16139 500,00	15267 000,00
MAC	MACHINE A LAVER	5630	91486 400,00	88920 980,00
RAD	RADIATEUR	62	557 595,00	554 055,00
REF	REFRIGERATEUR	2486	65891 700,00	62127 600,00
TEL	TELEVISEUR	3791	129844 000,00	123186 240,00
VEN	VENTILATEUR	31752	90127 600,00	86092 900,00
TOTAL				1437189 368,00

CHIFFRE D'AFFAIRE RELISE PAR FAMILLE /2018

CODE	DESIGNATION	QUANTITE	VENTE	C.A
ASS	ASSIETTE ET ACCS TV	80979	37458 315,00	29068 885,00
CHA	CHAUFFAGE ET RESISTANCE	54879	414518 550,00	384750 266,50
CLI	CLIMATISEUR	4188	168960 750,00	154022 550,00
CON	CONGELATEUR	3463	114227 500,00	109477 220,00
CUI	CUISINIERE	3395	85838 000,00	81068 740,00
DEM	DEMO	1112	2253 100,00	1162 560,00
DIV	DIVERS	8	1083 563,00	1011 563,00
DVX	DVX ET MINI- CHAINE	1085	2992 600,00	1809 400,00
FON	FONTAINE FRAICHE	1711	23280 500,00	22342 120,00
MAC	MACHINE A LAVER	2234	46532 000,00	45097 360,00
RAD	RADIATEUR	5	31 000,00	30 400,00
REF	REFRIGERATEUR	1894	49400 500,00	46321 480,00
TEL	TELEVISEUR	4495	109530 000,00	101839 992,00
VEN	VENTILATEUR	7138	18843 800,00	16012 320,00
TOTAL				994014 856,50

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

1. احمد شاكِر العسكري ،التسويق مدخل استراتيجي ،دار النشر والتوزيع عمان، الطبعة الاولى، سنة 2000.
2. اسماعيل السيد،التسويق،دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر 1999.
3. ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
4. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
5. جمال الدين المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية- منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
6. جمال الدين مرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
7. حاتم علي الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
8. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي-، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
9. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الاردن، 2007.
10. ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
11. روبرت-أ-بتس-ديفيد.لى، الادارة الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008.
12. رؤوف شبايك ،التسويق للجميع ،اصدار للنشر والتوزيع، الأردن، مارس 2009.
13. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
14. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2002.

15. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2001.
16. طارق طه، ادارة التسويق، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
17. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، 2007.
18. عبد العزيز صالح بن حبتور، كتاب الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع بعمان، 2008.
19. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
20. عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، 2011.
21. فلاح الزعبي، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
22. مُجّد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجمعية، مصر، 2004.
23. مُجّد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الادارة الاستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، 2012.
24. مُجّد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، المكتب العربي الحديث ،الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 1995.
25. مُجّد عبيلة، التسويق الاستراتيجي ومكانته ضمن الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مجلة الأبحاث جامعة البليدة2، العدد 14، الجزائر، جوان 2016.
26. مُجّد عواد الزيادات، مُجّد عبد الله العوامة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2012.
27. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، الأردن، 2000.
28. محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1432هـ/2011.
29. محمود يوسف عقلة، مفاهيم حديثة في التسويق البنكي، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
30. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2004.

31. ناجي معلا، إدارة التسويق، اثرء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2008.
32. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
33. نبيل مُجد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
34. نزار عبد المجيد البراري، أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق مفاهيم وأسس ووظائف، عمان، 2004.
35. نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

المقالات والمكتبيات العلمية:

36. ابراهيمي حياة، بن ثامر كلتوم، نموذج جماعة بوستون (BCG) ودوره في اختيار القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على مؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية مسيلة، الجزائر، 2006.
37. دوازي تجبير وجا بابتيستا، الهروب من دائرة الانكماش، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، مصر، العدد 14، السنة غير مذكورة
38. رابع بوقرة، جميع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة، Condor الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9 و 10 نوفمبر، 2010.
39. سعدون حمود جثير الربيعاوي، مهدي حنون حسين العلاق، التوجه الاجتماعي واستراتيجية التنافس، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد العراق، العدد 94، المجلد 22، 2012.
40. عماري عمار، الهاشمي بن واضح، القرى عبد الرحمن، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، ملتقى وطني حول تقييم المؤسسات، سكيكدة، الجزائر، 2014.

الأطروحات:

41. بوغاري فاطنة الزهرة، إستراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية ،رسالة دكتوراه ،جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2017.

42.عمر بين سديرة، التحليل الإستراتيجي كمدخل بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة

والمختوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و

التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس (سطيف1) ، الجزائر، (غير منشورة)، 2014.

43.هشام مكي، تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية

الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر،(غير منشورة)، (السنة غير مذكورة).

الكتب باللغة الفرنسية

44.Cécile Dejoux, **compétences aux cœurs de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2000.

45.David W. Cravens, F. Pierrey Nigal, **Strategic Marketing**, 8th edition, MC Graw-Hill, USA, 2006.

46.DJITLI Mohamed Séghir, **Marketing Stratégique**, Editions DJITLI, Alger, 2001.

47.François Alène, **concept métier et DAS** , édition Person, paris.

48.Gary armstrong, philip kotler , **principe de marketing**, edition pearson, 10 éme édition, 2010.

49.Gerry johson , kevan scholes, et autres, **stratégique**, pearson edition, l'Angleterre, 8éme edition, 2008.

50.H.mentaberg, **Structure et dynamique des organisations**.éditions desorganisation, paris.2002.

51. Jean-Claude Tarondeau ; **Stratégie Industrielle** . Edition Vuibert . paris

52. julien Bousquet , Yves Lachance et autres, **marketing stratégique**, chenelière éducation, Montréal (Québec), canada. 2016.

53. kamel hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, édition es-selem,cheraga, Alger, 2002.

54. Kotler. P et autres ,**Marketing management**, edition Publi -union , 10eme edition., Paris ,1997.

55. Marie-Agnès Mortain, **dictionnaire du management stratégique**, édition belin sup, paris, 2000.

56. MARTIN Sylvie & VEDRINE Jean-Pierre, « **Marketing : Les concepts clés** », ed. chihab, Eyrolles, Paris, 1996.

57. Philip Kotler,kevin Keller,bernard Dubois et auter, **Marketing Management**, Edition spéciale

58. Strategor, **politique générale de l'entreprise**, 4eme éditons, Dunod, parie, 2007.

59. Stratigor, **Politique générale de l'entreprise**, 3^{ème} édition, dunod, Paris, 2001.

مقالات وملتقيات باللغة الفرنسية:

60. JohnT.Bowen, **Market segmentation in hospitality research**, , international journal of contemporary hospitality management, MCB University Press USA, Vol10/ N°7, 1998.

61. Saïd yami, les stratégies corporate et les matrices de cabinet de consultations (les outils d'analyse du portefeuille d'activités), article publié sur net, université Montpellier, France, 2008.

62. François moreau2007 les matrices stratégiques, dynamique industrielles et stratégies concurrentielles, article CNAM , France

المواقع الالكترونية

63. <https://fr.scribd.com/doc/172423844/Les-matrices-de-portefeuille-d-activites-Matrices-BCG1-BCG2>

64. <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre3.htm>

65. <http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84sowt>

66. <http://www.uobabylon.edu.iq>

67. <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/07/30/233858.html>

68. <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/segmentation-strategique.htm>

69. <https://www.marketing91.com/factors-formulating-marketing-strategy/>

70. <https://dz.kompass.com>

الفهارس

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	20
02	نموذج تحليل PESTEL	23
03	القوى الخمسة التنافسية لبورتر	24
04	سلسلة القيمة لبورتر	38
05	المحفظة المتوازنة	54
06	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG	56
07	نموذج ماكينزي	61
08	نموذج ADL	66
09	نموذج BCG المطورة	69
10	أشكال استراتيجية النمو	73
11	أشكال استراتيجية الاستقرار	76
12	أشكال استراتيجية الانكماش	78
13	المضامين الاستراتيجية لنموذج BCG	80
14	المضامين الاستراتيجية لنموذج الماكينزي	82
15	مثلث التسويق الاستراتيجي	95
16	النشاط العملي (التكتيكي) والتسويق الاستراتيجي	101
17	العلاقة بين التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية	102
18	سيرورة الاستراتيجية التسويقية	103
19	مفاتيح صياغة الاستراتيجية التسويقية	105
20	تصميم التنظيم التسويقي	117
21	استراتيجية الدفع والجذب	128
22	بطاقة فنية لمؤسسة condor	146
23	بطاقة فنية لمؤسسة maxtor	147
24	التجزئة الاستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة condor	148

25	تمثيل بياني لتطور رقم أعمال مؤسسة condor حسب ميادين النشاط الاستراتيجي بين سنتي 2017-2018	151
26	التجزئة الاستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة maxtor	152
27	تمثيل بياني لتطور رقم أعمال مؤسسة maxtor حسب ميادين النشاط الاستراتيجي بين سنتي 2017-2018	154
28	تمثيل مصفوفة BCG لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة condor	162
29	تمثيل مصفوفة BCG لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة maxtor	163
30	تمثيل مصفوفة BCG لوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة condor	170
31	تمثيل مصفوفة BCG لوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة maxtor	171
32	تمثيل مصفوفة BCG لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة condor	178
33	تمثيل مصفوفة BCG لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة maxtor	179

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجالات التحليل الاستراتيجي حسب بعض كتاب الادارة الاستراتيجية	11
02	المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية	16
03	نموذج لقائمة تقييم البيئة الخارجية	19
04	موارد المؤسسة	30
05	مفاهيم متعلقة بمدخل الموارد والكفاءات	36
06	نموذج تحليل SWOT	40
07	الفرق بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية	47
08	معايير التجزئة الاستراتيجية	48
09	أساليب تحليل محفظة الأنشطة	50
10	قيمة عوامل جاذبية السوق وقوة الصناعة	63
11	خصائص الوضعية التنافسية لنموذج ADL	67
12	معايير تحديد موقع مجال النشاط على نموذج ADL	67
13	المعايير التي تعتمد عليها نماذج تحليل محفظة الأنشطة	71
14	المضامين الاستراتيجية لنموذج ADL	84

15	المضامين الاستراتيجية لنموذج BCG المطورة	86
16	استراتيجيات التحليل الرباعي لـ SWOT	87
17	أسس تقييم أسواق المنتجات	107
18	استراتيجيات المزيج التسويقي حسب دورة حياة المنتج	129
19	أبرز مؤسسات الصناعات الكهرومنزلية والالكترونية ببرج بوعريرج	141
20	تطور رقم أعمال مؤسسة condor حسب مجال النشاط الاستراتيجي 2017-2018	150
21	تطور رقم أعمال مؤسسة maxtor حسب مجال النشاط الاستراتيجي 2017-2018	153
22	توزيع الحصص السوقية الجزئية لمؤسستي condor و maxtor	157
23	الحصة السوقية النسبية لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة condor	158
24	الحصة السوقية النسبية لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة maxtor	158
25	معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة condor	159
26	معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة maxtor	159
27	قيس زوايا المثلثة الحصص السوقية لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي condor و maxtor	160
28	قطر الدائرة المثلثة للحصص السوقية لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسسة condor	161
29	قيس الزوايا والدوائر المثلثة للحصص السوقية لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي condor و maxtor	161
30	الاستراتيجيات التسويقية الموافقة لنتائج تطبيق مصفوفة BCG على وحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي condor و maxtor	164
31	الحصة السوقية النسبية لوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة condor	165
32	الحصة السوقية النسبية لوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة maxtor	166
33	معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة condor	166
34	معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة maxtor	167
35	قيس زوايا المثلثة الحصص السوقية لوحدة المنتجات السمراء لمؤسستي condor و maxtor	168
36	قطر الدائرة المثلثة للحصص السوقية لوحدة المنتجات السمراء لمؤسسة condor	168
37	قيس الزوايا والدوائر المثلثة للحصص السوقية لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي condor و maxtor	169

38	الاستراتيجيات التسويقية الموافقة لنتائج تطبيق مصفوفة BCG على وحدة المنتجات السمرء لمؤسستي maxtor و condor	172
39	الحصة السوقية النسبية لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة condor	173
40	الحصة السوقية النسبية لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة maxtor	174
41	معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة condor	174
42	معدل نمو الصناعة الخاص بوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة maxtor	175
43	قيس الزوايا الممثلة الحصة السوقية لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسستي maxtor و condor	176
44	قطر الدائرة الممثلة للحصة السوقية لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسسة condor	176
45	قيس الزوايا والدوائر الممثلة للحصة السوقية لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسستي maxtor و condor	177
46	الاستراتيجيات التسويقية الموافقة لنتائج تطبيق مصفوفة BCG على وحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسستي maxtor و condor	180

فهرس الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	منتجات مؤسسة condor	ص 189
02	رقم أعمال مؤسسة condor بين سنتي 2017-2018	ص 193
03	صادرات مؤسسة condor الى الخارج سنة 2018	ص 194
04	منتجات مؤسسة maxtor	ص 195
05	رقم أعمال مؤسسة maxtor 2017-2018	ص 203

فهرس المحتويات

آية قرآنية	
إهداء	
كلمة شكر	
مقدمة	
الفصل الأول: مدخل الى التحليل الاستراتيجي	
3ص	المبحث الأول: مدخل الى التحليل الاستراتيجي
3ص	المطلب الأول مفهوم التحليل الاستراتيجي
3ص	الفرع الأول مفهوم التحليل الاستراتيجي كعملية
4ص	الفرع الثاني مفهوم التحليل الاستراتيجي كأداة
5ص	المطلب الثاني أهمية وأهداف التحليل الاستراتيجي
5ص	الفرع الأول أهمية التحليل الاستراتيجي
6ص	الفرع الثاني أهداف التحليل الاستراتيجي
7ص	المطلب الثالث مبادئ ومجالات التحليل الاستراتيجي
7ص	الفرع الأول مبادئ التحليل الاستراتيجي
10 ص	الفرع الثاني مجالات التحليل الاستراتيجي
12ص	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
12ص	المطلب الأول ماهية البيئة الخارجية
12ص	الفرع الأول تعريف البيئة الخارجية
13ص	الفرع الثاني مستويات البيئة الخارجية
16 ص	المطلب الثاني ماهية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
16ص	الفرع الأول تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
17ص	الفرع الثاني سيورة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
19ص	الفرع الثالث خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
21ص	المطلب الثالث أساليب ونماذج تحليل البيئة الخارجية
21ص	الفرع الأول أساليب تحليل البيئة الخارجية
22ص	الفرع الثاني نماذج تحليل البيئة الخارجية
27ص	المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

ص 27	ماهية البيئة الداخلية	المطلب الأول
ص 27	تعريف البيئة الداخلية	الفرع الأول
ص 28	مكونات البيئة الداخلية	الفرع الثاني
ص 31	أهمية البيئة الداخلية للمؤسسة	الفرع الثالث
ص 33	ماهية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة	المطلب الثاني
ص 33	تعريف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة	الفرع الأول
ص 34	تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة	الفرع الثاني
ص 34	مداخل ونماذج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة	المطلب الثالث
ص 34	مداخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة	الفرع الأول
ص 38	نماذج تحليل البيئة الداخلية	الفرع الثاني
الفصل الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي لمحفظة الأنشطة		
ص 44	المبحث الأول: محفظة الأنشطة	
ص 44	ماهية محفظة الأنشطة	المطلب الأول
ص 44	مفهوم محفظة الأنشطة	الفرع الأول
ص 45	أهمية محفظة الأنشطة	الفرع الثاني
ص 45	تحديد محفظة الأنشطة من خلال التجزئة الاستراتيجية	المطلب الثاني
ص 46	تعريف التجزئة الاستراتيجية	الفرع الأول
ص 47	الفرق بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية	الفرع الثاني
ص 47	معايير التجزئة الاستراتيجية	الفرع الثالث
ص 49	تحليل وتسيير محفظة الأنشطة	المطلب الثالث
ص 49	تحليل محفظة الأنشطة (المزايا والعيوب)	الفرع الأول
ص 51	أسس تسيير محفظة الأنشطة	الفرع الثاني
ص 53	توازن محفظة الأنشطة	الفرع الثالث
ص 55	المبحث الثاني: دراسة نقدية لنماذج تحليل محفظة الأنشطة	
ص 55	نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	المطلب الأول
ص 55	تقديم نموذج BCG	الفرع الأول
ص 58	خطوات تنفيذ نموذج BCG	الفرع الثاني
ص 58	نموذج BCG ومنحنى الخبرة	الفرع الثالث
ص 59	تقييم نموذج BCG	الفرع الرابع

المطلب الثاني	نموذج جينيرال اليكتريك GE/ Mckinsey	ص 61
الفرع الأول	تقديم نموذج Mckinsey	ص 61
الفرع الثاني	خطوات تطبيق نموذج Mckinsey	ص 62
الفرع الثالث	تقييم نموذج Mckinsey	ص 64
المطلب الثالث	نموذج ADL	ص 65
الفرع الأول	تقديم نموذج ADL	ص 65
الفرع الثاني	خطوات تطبيق نموذج ADL	ص 65
الفرع الثالث	تقييم نموذج ADL	ص 68
المطلب الرابع	نموذج BCG المطورة	ص 69
الفرع الأول	تقديم نموذج BCG المطورة	ص 69
الفرع الثاني	تقييم نموذج BCG المطورة	ص 70
المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية لحفظة الأنشطة		
المطلب الأول	الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة	ص 72
الفرع الأول	تعريف الخيار الاستراتيجي	ص 72
الفرع الثاني	أنواع الخيارات الاستراتيجية	ص 73
المطلب الثاني	المضامين الاستراتيجية لنماذج تحليل محفظة الأنشطة	ص 79
الفرع الأول	المضامين الاستراتيجية لنموذج BCG	ص 79
الفرع الثاني	المضامين الاستراتيجية لنموذج Mckinsey	ص 82
الفرع الثالث	المضامين الاستراتيجية لنموذج ADL	ص 83
المطلب الثالث	استراتيجيات نموذج التحليل الموقفي ونموذج BCG المطورة	ص 85
الفرع الأول	المضامين الاستراتيجية لنموذج BCG المطورة	ص 85
الفرع الثاني	استراتيجيات التحليل الرباعي SWOT	ص 86
الفصل الثالث: الاستراتيجيات التسويقية		
المبحث الأول: التسويق الاستراتيجي والاستراتيجيات التسويقية		
المطلب الأول	نظرة حول التسويق الاستراتيجي	ص 90
الفرع الأول	مراحل تطور الفكر التسويقي	ص 90
الفرع الثاني	تعريف التسويق	ص 91
الفرع الثالث	تعريف التسويق الاستراتيجي	ص 91
الفرع الرابع	مستويات التسويق الاستراتيجي	ص 92

ص 96	ماهية الاستراتيجية التسويقية	المطلب الثاني
ص 96	تعريف الاستراتيجية التسويقية	الفرع الأول
ص 97	أهداف الاستراتيجية التسويقية	الفرع الثاني
ص 98	متطلبات صياغة الاستراتيجية التسويقية	الفرع الثالث
ص 100	التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية	المطلب الثالث
ص 101	الفرق بين الاستراتيجية التسويقية والتسويق الاستراتيجي	الفرع الأول
ص 102	العلاقة بين التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية	الفرع الثاني
ص 103	المبحث الثاني: سيورة الاستراتيجية التسويقية	
ص 103	الجانب التخطيطي للاستراتيجي التسويقية	المطلب الأول
ص 104	التحليل الموقفي SWOT	الفرع الأول
ص 106	التجزئة، الإستهداف والتموقع	الفرع الثاني
ص 116	إعداد البرنامج التسويقي والموازنة	الفرع الثالث
ص 117	الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية	المطلب الثاني
ص 118	الجانب الرقابي للاستراتيجية التسويقية	المطلب الثالث
ص 120	المبحث الثالث: أنواع الاستراتيجية التسويقية	
ص 121	استراتيجيات المنتج	المطلب الأول
ص 121	استراتيجيات المنتج خلال دورة حياة المنتج	الفرع الأول
ص 124	استراتيجيات التسعير	المطلب الثاني
ص 124	استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة	الفرع الأول
ص 125	استراتيجيات التوزيع	المطلب الثالث
ص 125	استراتيجيات مجال التوزيع	الفرع الأول
ص 126	استراتيجيات تكييف قناة التوزيع	الفرع الثاني
ص 127	استراتيجيات الترويج	المطلب الرابع
ص 127	استراتيجيات الدفع والجذب	الفرع الأول
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية		
ص 132	المبحث الأول: قطاع الصناعة والصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	
ص 132	مدخل الى قطاع الصناعة في الجزائر	المطلب الأول
ص 133	خصائص القطاع الصناعي في الجزائر	الفرع الأول
ص 135	تصنيفات الصناعة	الفرع الثاني

الفرع الثالث	مشاكل الصناعة في الجزائر	ص136
الفرع الرابع	سبل تطوير القطاع الصناعي في الجزائر	ص138
المطلب الثاني	الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	ص140
الفرع الأول	أنواع الصناعة في الجزائر	ص140
الفرع الثاني	الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج	ص141
المبحث الثاني: سيرورة الدراسة الميدانية لمؤسستي maxtor و condor		
المطلب الأول	منهجية الدراسة الميدانية	ص143
الفرع الأول	المنهج المتبع في الدراسة	ص143
الفرع الثاني	المجال الزماني والمكاني للدراسة	ص143
الفرع الثالث	طريقة جمع البيانات	ص143
المطلب الثاني	مدخل الى المؤسستين محل الدراسة	ص144
الفرع الأول	تقديم مؤسستي condor و maxtor محل الدراسة	ص144
الفرع الثاني	عرض لمجالات النشاط الاستراتيجي لمؤسستي condor و maxtor	ص147
المبحث الثالث: تطبيق نموذج BCG على المؤسستين محل الدراسة واختيار نوع الاستراتيجية التسويقية الموافقة لكل نشاط		
المطلب الأول	تطبيق نموذج BCG على وحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي condor و maxtor واختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة	ص156
الفرع الأول	تطبيق نموذج BCG على وحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي condor و maxtor	ص156
الفرع الثاني	الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لوحدة المنتجات البيضاء لمؤسستي condor و maxtor	ص164
المطلب الثاني	تطبيق نموذج BCG على وحدة المنتجات السمراء لمؤسستي condor و maxtor واختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة	ص165
الفرع الأول	تطبيق نموذج BCG على وحدة المنتجات السمراء لمؤسستي condor و maxtor	ص165
الفرع الثاني	الاستراتيجية التسويقية الملائمة لوحدة المنتجات السمراء لمؤسستي condor و maxtor	ص171
المطلب الثالث	تطبيق نموذج BCG على وحدة انتاج التلفاز ولواحق لمؤسستي condor و maxtor واختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة	ص172

173 ص	تطبيق نموذج BCG على وحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسستي condor و maxtor	الفرع الأول
180 ص	الاستراتيجية التسويقية الملائمة لوحدة انتاج التلفاز ولواحقه لمؤسستي condor و maxtor	الفرع الثاني
181 ص	اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة	المطلب الرابع
181 ص	اختبار الفرضيات	الفرع الأول
182 ص	نتائج الدراسة	الفرع الثاني
185 ص		الخاتمة
189 ص		الملاحق
204 ص		قائمة المراجع
209 ص		فهرس الأشكال والجداول
213 ص		فهرس الملاحق
214 ص		فهرس المحتويات
		الملخص

الملخص:

تسلط هذه الدراسة الضوء على جانب مهم من التسويق وهو الجانب الكمي، ذلك بتطبيق نماذج تحليل محفظة الأنشطة واستغلال معطيات هذه النماذج من أجل تحديد نوع الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، ومن أجل تطبيق هذه النماذج تم اختيار مؤسستين اقتصاديتين تعنى بالصناعة الكهرومنزلية هما مؤسسة condor ومؤسسة maxtor بولاية برج بوعرييج، واختيار نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG كأحد نماذج التحليل لأنه يتوافق وطبيعة نشاط المؤسستين، تم اختيار ثلاثة ميادين نشاط استراتيجية متشابهة بين المؤسستين (وحدة المنتجات البيضاء، وحدة المنتجات السمراء، وحدة انتاج التلفاز ولواحقه)، خلصت نتائج تطبيق هذا النموذج الى جملة من المعطيات التي مكنت من اختيار نوع الاستراتيجية التسويقية الممكن تطبيقها في كل ميدان نشاط استراتيجي خاص بالمؤسستين.

الكلمات المفتاحية: أدوات التحليل الاستراتيجي، محفظة الأنشطة، الاستراتيجية التسويقي، condor، maxtor، BCG.

Résumé :

Cette étude met en valeur un aspect important du marketing, qui est l'aspect quantitatif, en appliquant des modèles d'analyse du portefeuille d'activités et en exploitant les données de ces modèles afin de déterminer le type de la stratégie marketing de l'entreprise, et afin de Pour mettre en œuvre ces modèles, deux institutions économiques concernées par l'industrie électromécanique ont été choisies: Condor et Maxtor au niveau de borj bouarridj, et en choisissant le modèle BCG comme l'un des modèles d'analyse car il correspond à la nature des activités des deux institutions. En a choisis trois domaines d'activités stratégiques similaires ont été choisis entre les deux entreprise (l'unité des produits blancs, l'unité des produits bruns, l'unité de production TV et ses accessoires). Les résultats de l'application de ce modèle à un ensemble de données ont été conclus. du type de stratégie marketing susceptible d'être appliquée dans chacun des domaines d'activité stratégique des deux entreprise.

Mots clé : les outils d'analyse stratégique, portefeuille d'activité, stratégie marketing, condor, maxtor, BCG.