

## التحليل الاستراتيجي في التسويق

أ. غلاب نعيمة

أستاذة مساعدة مكلفة بالروس  
المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، الجزائر

<p><b>Résumé :</b> Comment choisir la bonne stratégie pour une entreprise donnée dans un environnement spécifique, l'interrogation majeure de la stratégie : qu'est-ce que notre entreprise ? et que veut-elle devenir ? L'analyse concurrentielle en marketing est centrée sur l'étude des produits, des activités et du métier de l'entreprise par rapport à ses marchés, sans oublier l'évaluation des forces concurrentielles qu'elle rencontre sur les marchés. Face à ces forces concurrentielles, l'entreprise peut choisir entre six types de stratégies qui confèrent des avantages compétitifs : Ces trois principaux axes constituent l'objet de cet article.</p>	<p><b>المخلص:</b> كيف تختار الاستراتيجية في المؤسسة، التساؤل يدور حول: ما هي وضعية مؤسستنا وكيف نريدها أن تصبح؟ إن التحليل التنافسي من وجهة نظر تسويقية، يركز على دراسة المنتجات، النشاطات ومهن المؤسسة مقارنة بأسواقها دون أن ننسى تقييم القوى التنافسية التي تصادفها في أسواقها. لمواجهة هذه القوى التنافسية يمكن للمؤسسة أن تختار بين ستة أنواع من الاستراتيجيات التي تسمح لها بتحقيق المزايا التنافسية. هذه المحاور الثلاثة هي التي تشكل موضوع مقالنا.</p>
--	--

### مقدمة:

يعيش العالم تحولات سريعة جدا على كافة الأصعدة، وبما أن البلدان النامية هي الأقل تكيفا مع الأوضاع الجديدة نظرا لإمكاناتها المحدودة انعكست صعوبة التأقلم هذه على مؤسساتها وهذا ما أدى بها إلى تحقيق مردوديات أقل فأقل.  
من بين الميادين التي تشهد تأخرا كبيرا نشير إلى ميدان التسويق وكيف بإمكانه أن يزيد من تنافسية المؤسسة في السوق الداخلي أو الخارجي.  
تهدف هذه المقالة إلى الوصول إلى تحليل استراتيجي من وجهة نظر تسويقية ثم التعرف على القوى التنافسية ومصادر المزايا التنافسية وهذا بغية تكييف المؤسسات لا سيما الجزائرية مع البيئة التنافسية الحادة التي تعيش فيها وكيف يمكنها أن تستفيد منها من خلال اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات لتحسين وضعها التنافسي.

تعتبر الاستراتيجية في ميدان التسويق عمل تصوري، تحفيزي، وابتكاري للاستجابة لما تنتظره المؤسسة من هذه الاستراتيجية، فما هو موضع مؤسستنا؟ وكيف نريدها أن تصبح؟

إن التحليل التنافسي من وجهة نظر تسويقية يركز على دراسة المنتجات، النشاطات ومهن المؤسسة مقارنة بأسواقها الشيء الذي يتطلب تحليلا عميقا للقوى التنافسية للمؤسسة ولصادرها وهذا ما سنتعرض له في مقالنا والذي تم تقسيمه إلى المحاور الثلاثة التالية:

- I- التحليل التنافسي
- II- القوى التنافسية
- III- مصادر الميزة التنافسية

### I- التحليل التنافسي:

إن التحليل التنافسي لموقع المؤسسة يفرض الانتباه إلى العديد من المستويات: مستوى المنتج والذي يشكل المقاربة الأساسية نظرا لوجود عدد كبير من المنتجات في الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، لذلك يجب تحديد مهنة المؤسسة والتي تشكل المستوى الثاني، ولكن كبريات المؤسسات لا تكتفي بمهنة واحدة بل بمجموعة من الأنشطة، إذن: فدورة حياة المنتج، مهنة المؤسسة ومجموعة النشاطات تشكل المستويات الثلاث لتحليل الوضع التنافسي للمؤسسة.

#### 1- دورة حياة المنتج:

يمر المنتج بالعديد من المراحل المتتابعة تتميز كل واحدة منها بوتيرة مبيعات معينة وبمميزات مالية وهيكل سوقية نوعية، الشيء الذي يؤدي إلى تبني استراتيجيات مختلفة لكل مرحلة من هذه المراحل، الجدول رقم 1 يوضح تطور كل من: المبيعات، الخزينة، المرودية ومختلف الخصائص المالية والتجارية للمؤسسة حسب مراحل دورة حياة المنتج.

### الجدول رقم 1: الخصائص المرتبطة بدورة حياة المنتج

الخصائص	المرتبطة بدورة حياة المنتج		المرتبطة بدورة حياة المنتج	
	الدراسات	البيعت	التوسع	التراجع
1- التمويل	عجز	عجز	عجز	فائض
2- المنافسة	ضعيفة جدا	منتجات قديمة	منتجات مماثلة	منتجات بديلة
3- شكل المنافسة	غانية	بالابتكار	بالكميات	بالأسعار
المسيطرة	القدرة على	القدرة	القدرة المالية	القدرة على إعادة
4- المورد الأساسي	الابتكار	التكنولوجية	التطور	الانتشار
5- الاستراتيجية	النمو	الإنشاء		التراجع
	اكتساب الميزة التنافسية	الحفاظ على	الميزة التنافسية	زوال الميزة التنافسية
				والبحت عن مزايا أخرى

Source: Darbelet-lauginie, Economie d'entreprise, Foucher éditeur

### 2- مهنة المؤسسة:

هي مجموع المهارات والكفاءات التي تملكها المؤسسة وتمزج بينها لخدمة أسواقها، إن لمهنة المؤسسة دورة حياة هي الأخرى وهي عادة أطول من دورة حياة المنتجات، لأن المهنة الواحدة يمكن أن تخلق العديد من المنتجات.

تهتم الاستراتيجية إذن بتحديد مهنة المؤسسة أولاً، ثم بتحديد كل المنتجات التي يمكن إنتاجها في إطار هذه المهنة، ويتم تحديد المهنة بمجال النشاط الخاص الذي يؤدي إلى منافسة محددة بوضوح في أسواق محددة، أين تستعمل المؤسسة وسائلها المختلفة، وتتبع استراتيجية خاصة تختلف عن تلك التي يمكنها أن تتبناها في مهن أخرى.

### 1-2 الكفاءة المميزة:

تعرف مهنة المؤسسة بمجموع النشاطات التي تملك فيها كفاءة مميزة تعطي لها ميزة تنافسية، هذه الكفاءة المميزة تنتج من إمكانيات المؤسسة (التقنية، البشرية، التجارية والمالية) والتي تسمح لها بإنتاج سلع أو بتقديم خدمات مختلفة عن تلك التي تقدمها المنافسة، أو بإنتاجية أحسن تعتمد على الخبرة في الأداء، فمثلاً Carrefour يمتلك كفاءة خاصة في ميدان التوزيع نظراً للخبرة التي اكتسبتها الشركة في تسيير المساحات الكبرى.

### 2-2 تحديد المهن:

إن التحديد الدقيق لمهنة المؤسسة يشكل المبدأ الأساسي لإعداد الاستراتيجية فهو:

- يسمح بتركيز الموارد على العوامل التنافسية للمؤسسة (الحفاظ على الكفاءة المميزة والميزة التنافسية وتقويتها)

- يسمح للمؤسسة بتفادي تشتت النشاطات في الميادين الثانوية أو غير المعروفة، فلما تشتت المنافسة تصبح استراتيجيات التركيز على النشاطات الرئيسية في المؤسسة ضرورية (أي يجب التخلي عن النشاطات الثانوية)

لما تتوسع المؤسسة لا بد من توسيع مهنتها حتى تتمكن من مواصلة النمو، كما أن تشخيص إمكانيات ومحيط المؤسسة يجبرها في بعض الأحيان على تغيير مهنتها وهو ما يسمى باستراتيجية إعادة الانتشار، ونشير إلى أنه كلما كانت المؤسسة صغيرة ومتخصصة، كلما كان من الضروري تحديد مهنتها بدقة نظراً لمواردها المحدودة والعكس بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

### 3- محفظة النشاطات:

هي القيام بمجموعة من النشاطات المتكاملة التي تسمح بضمان مردوديتها وأمنها بشكل ثابت وطويل، وهذا الجمع يتم بين مجموعة من المنتجات المختلفة في أسواق مختلفة وفي مراحل مختلفة من دورة حياتها، تسمح هذه الاستراتيجية بـ:

- تعويض الأخطار
- موازنة الخزينة باستعمال التمويل الذاتي الناتج من المنتجات في مرحلة النضج لتغطية احتياجات التمويل للمنتجات في مرحلة البعث أي أن المنتجات تتتابع وتتوازن وتمول بعضها البعض.

- التحضير للمستقبل بضمان التعويض التدريجي للمنتجات القديمة التي وصلت إلى مرحلة الانحدار بمنتجات جديدة في مرحلة الانطلاق.

إن منطق النشاطات المتعددة (محفظة النشاطات) يؤدي إلى إنتاج متعدد يسمح للمؤسسة بالحصول على عائلة أو عائلات منتجات وعلى أسواق متوازنة بشكل متناسق، وموزعة على مختلف مراحل دورة حياتها.

## II- القوى التنافسية:

إن هدف الاستراتيجية هو الحصول على ميزة تنافسية على المدى الطويل داخل القطاع وذلك بالتأثير على القوى المميزة لهذا القطاع، إذن لا بد من تحديد القوى التي تحكم التنافس في القطاع والتي تتمثل في:

### 1- الضغط التنافسي (حدة المنافسة):

يجب على المؤسسة التعرف على ظروف المنافسة مع تحديد عوامل الضغط التنافسي، يمكن التمييز بين سبعة عوامل رئيسية تنمي من حدة المنافسة:

- العدد الهام للمنافسين؛
  - الحجم الكبير للمنافسين الذي يسمح لهم بممارسة السيطرة؛
  - معدلات النمو الضعيفة في السوق التي ترفع من درجة التنافس على الحصص السوقية؛
  - الاختلاف الضعيف بين المنتجات والذي يؤدي بالمؤسسة إلى استحالة كسب وفاء الزبائن؛
  - المنتج الذي يتلف بسرعة يؤدي إلى انخفاض كبير في الأسعار لما يكون هناك فائض في الكميات المعروضة؛
  - التكاليف الثابتة المرتفعة تؤدي بالمؤسسات إلى منح تخفيضات هامة في حالة تراجع الاقتصاد؛
  - صعوبة تغيير النشاط بسبب وجود حواجز خروج قوية مثل استحالة استبدال التجهيزات المتخصصة.
- حيال هذا الضغط التنافسي يجب على المؤسسة تبني استراتيجية تسعى إلى تحقيق هدفين:
- الرفع في الضغط التنافسي الذي تمارسه (مثلا زيادة حجمها وحصتها السوقية باستراتيجية النمو)؛
  - التخفيض من الضغط التنافسي الذي تخضع له (مثلا جعل منتجاتها مميزة عن منتجات المنافسة باستراتيجية المنتج).

## 2- الداخولون الجدد:

يشكلون خطرا لأنهم يبحثون عن استقطاب حصة من السوق مثلا: منتج السيارات اليابانية في الأسواق الأمريكية أو الأوروبية، في هذه الحالة يمكن تبني استراتيجية وضع حواجز الدخول التي لها دوران:

- تمنع الدخول إلى السوق ماديا من خلال مراقبة: التموينات والتكنولوجيا، ومن خلال التحكم في شبكات التوزيع.
- ترفع من تكلفة الدخول إلى السوق من خلال:
  - جعل المشتريين أوفياء للماركة المحلية.
  - خلق اقتصاديات الوفرة من خلال طول سلاسل الإنتاج.
  - خلق اقتصاديات التمهيئ نظرا لقدم مدة الإنتاج.

### 3-المنتجات البديلة:

- تشكل خطرا مزدوجا على المؤسسة:
- الخطر الحالي: تحديد إمكانية البيع.
  - الخطر المحتمل: زوال السوق.
- مثلا: شكات TGV منافسة خطيرة وقوية على شركات الطيران الشيء الذي أدى بهذه الأخيرة إلى تعديل أسعارها وخدماتها ومواعيد رحلاتها.
- يمكن للمؤسسة في هذه الحالة، أن تتبنى الإستراتيجية التالية:
- التكلفة التي تسمح بتخفيض الأسعار.
  - الجودة التي تشكل عنصرا للتمييز عن البدائل.
  - الابتكار مع إدخال مزايا المنتجات البديلة والإحلال بين مختلف أنواع التغليف (الكرتون، البلاستيك، الزجاج، المعادن،...) الذي يؤدي إلى ابتكارات مستمرة لتحسين الأسعار، الوزن، المقاومة وسهولة استعمال المنتجات.

### 4- الموردون:

- إن قوة المورد تسمح بفرض الأسعار أو الممارسات التجارية، وهو الحال عندما يكون للمورد احتكار تموين مادة معينة، أو تعهد أو عقد توزيع حصري في سوق ما. إن التبعية للمورد يمكن إرجاعها للأسباب التالية:
- تقنية مثلا براءة الاختراع
  - تجارية مثلا عقود الامتياز
  - قانونية مثلا عقود ذات المدى الطويل والتي تربط الزبون بالمورد وتضم عقوبات في حالة فسخ العقد.
  - مالية: مثلا مديونية الزبون حيال المورد.
- وبشكل عام يمكن القول أن احتكارات التموين، التصنيع أو التوزيع التي بحوزة المؤسسات تضعها في مكانة مسيطرة حيال زبائنهما.

### 5- الزبائن:

تتمثل قوة الزبائن في شدة تطلبهم فيما يخص: السعر، الجودة، آجال التسليم والخدمة التي تؤثر على مردودية ونمو المؤسسة.

بشكل عام، لما يكون هناك فائض في العرض تكون الوضعية لصالح الزبائن الذين يملكون قدرة كبيرة على التفاوض مع مورديهم الذين يرغبون في انسياب فوائضهم، وبالعكس يمكن للموردين ممارسة فعل السيطرة على الأسواق التي يكون فيها فائض في الطلب، هنا، يفرض المورد شروطه خاصة فيما يتعلق بالأسعار، تتمثل الإستراتيجية هنا في تخفيض هذه الضغوطات من الزبائن أو الموردين وذلك من خلال:

- التركيز الذي يزيد من قوة التفاوض (مثلا: خلق تعاونيات للمنتجين، تكوين تجمعات شرائية بين التجار).

- التنويع من منافذها وتمويناتها الشيء الذي يخفض من تبعيتها.
- الاندماج العمودي الذي يمكن من التحكم في تمويناتها (من الأمام) أو في منافذها من الخلف.

إن الحصول على المزايا التنافسية بالرغم من وجود هذه القوى يعتمد على عمليتين متكاملتين هما: حماية المؤسسة من هذه القوى ومحاولة التأثير فيها. وعلى العموم، يرى M.Porter أنه لمواجهة هذه القوى التنافسية يمكن للمؤسسة إتباع ثلاثة أنواع كبيرة من الإستراتيجيات:

السيطرة بالتكاليف، الاختلاف والتخصص.

- السيطرة بالتكاليف: بحصولها على حجم كاف يؤدي إلى اقتصاديات الوفرة أي انخفاض في التكاليف المرتبطة بالسلاسل الإنتاجية الطويلة ومفعول التجربة (انخفاض التكاليف الناتج عن التحكم التدريجي في التقنيات التي تحقق أرباح في الإنتاجية)، إن السيطرة بالتكاليف عادة ما تعني إنتاج وتوزيع مكثفين.
- مثلا في ميدان التوزيع تبني كل من Carrefour و Auchan إستراتيجياتها التنافسية على السيطرة بالتكاليف (أسعار شراء ضعيفة، اقتصاديات الوفرة على تكاليف التوزيع).
- الاختلاف في منتجات المؤسسة بفضل الابتكارات التقنية، اللوجستية أو التجارية، يعطي لها طابعا مميزا مقارنة مع المنافسين (مثلا: التقدم التقني، ضمان التشغيل، صورة ماركة قوية، سرعة التسليم، خدمات ملحقة بالبيع، ...) هذا التميز والاختلاف يخفض من آثار الإحلال بين المنتجات.
- التخصص في الأنشطة يسمح بتركز الموارد في قطاع خاص من النشاط أين يمكن للمؤسسة أن تحوز على ميزة تنافسية.

### III- مصادر الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تأتي من كونها تقدم للزبون نفس الخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة، تتمكن المؤسسة إذن من خلال مبيعاتها من تحقيق هوامش مرتفعة تسمح لها بتراكم موارد جديدة وتحسين مواردها، وتضمن بذلك الأسس التنافسية المستقبلية.

إن الأسعار المنخفضة مقارنة مع المنافسة تسمح بالحصول على حصص سوقية جديدة، إذن التكاليف الأقل هي التي تسمح بهوامش مرتفعة أو بأسعار منخفضة.

يظهر التحليل أن الفرق في التكلفة بين المؤسسات ينتج عن تركيبة إنتاجية ناتجة عن خمسة عوامل أساسية مرتبطة بحجم المؤسسة هي: اقتصاديات الوفرة، مفعول الخبرة

والكتلة الحرجة وأخرى مرتبطة بمراد المؤسسة هي التوليد السريع للموارد والتعاون الوظيفي وهي التي سنتطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

### 1- اقتصاديات الوفرة:

إن سلم الإنتاج الذي يقاس بعدد الوحدات المنتجة والمباعة يعود إلى حجم المؤسسة في أغلب النشاطات حيث تنخفض التكاليف الوحودية عندما يرتفع سلم الإنتاج، اقتصاديات الوفرة إذن تنتج عن أسباب تقنية وغايات اقتصادية، فمن وجهة نظر تقنية تسمح زيادة الإنتاج بتخفيض التكاليف الوحودية بأربعة طرق هي:

- استعمال أفضل لمعدات الإنتاج
  - تجهيزات أكثر فعالية
  - توزيع التكاليف الثابتة على كميات أكبر فأكبر
  - الممكنة والأتمتة
- ومن وجهة نظر اقتصادية يمكن تخفيض التكاليف الوحودية في أربعة ميادين وهي:
- التموين: الشراء بكميات كبيرة والسيطرة على الموردين
  - التوزيع: مصاريف البيع وتكاليف العمليات التجارية
  - الإدارة: وهي تكاليف ثابتة
  - التمويل: تكاليف الوصول إلى رؤوس الأموال
- وتشكل هذه الميادين الأربعة ما يسمى باقتصاديات التسيير.

### 2-منحنى التمهين:

إن التكلفة الوحودية للمنتج ليست مرتبطة فقط بطول السلسلة المنتجة في فترة معينة بل يوجد سبب آخر لانخفاض التكاليف الوحودية للمنتج أو الخدمة -إضافة إلى ظاهرة اقتصاديات الوفرة- يعرف باسم "مفعول الخبرة" ويمثل بمنحنى التمهين ويصف تراجع التكلفة الوحودية للإنتاج بتطور الخبرة (الإنتاج المتراكم)، ينتج مفعول التمهين هذا عن تحسين الإنتاجية المتأتمية من تنظيم أفضل للإنتاج ومن استعداد المتعاملين على تحسين التكوين، العناد وطرق العمل، ويعود بشكل عام إلى المهارة المتطورة في العمل والنتيجة عن الخبرة.

المؤسسة التي تملك خبرة أعلى تكون لها ميزة في التكلفة على منافسيها تنتج عنها ثلاث استراتيجيات:

- تفضيل الابتكار: لأنه مصدر للمزايا التنافسية مقارنة مع المقلدين التالين.
- البحث عن الحصة الأكبر في السوق، لأنها تعني أيضا الإنتاج المتراكم الأقوى وتؤدي إلى تقوية الخبرة.
- تفضيل النشاطات ذات النمو السريع لأن الإنتاج يتضاعف بسرعة أكبر.

### 3-الكتلة الحرجة :

هي الحجم الأصغر الضروري الذي يمكن المؤسسة من مواجهة التنافس في السوق وهي تابعة لخصائص القطاع فيما يخص الحدود الثلاثة التالية: التقنية، التجارية والمالية.

العنبة التقنية: تظهر لما يكون الإنتاج بكميات كبيرة ضروري للحصول على تكلفة وحدوية ضعيفة في الإنتاج (إنتاج السيارات، صناعة الأغذية)  
العنبة التجارية: يعبر عنها بتكاليف ضعيفة للتوزيع الوحدوي من خلال المبيعات الهامة ولكنها تفرض حصة من السوق كافية تجاه الموردين والزبائن والمنافسين.  
العنبة المالية: تتميز بمستوى أصغري للموارد المالية الضرورية لتغطية نفقات البحث والاستثمار، وهكذا يبرر التركيز في قطاعات تتطور فيها التقنية بسرعة وتتطلب استثمارات ثقيلة بضرورة الوصول والمحافظة على الكتلة الحرجة.  
4-التوليد السريع للموارد:

هنا تستعمل المؤسسة موارد (رؤوس أموال، مادية، بشرية، تقنية، طرق، معلومات،...) وتقوم بتجديد مواردها باستمرار (اهتلاك العتاد، استبدال قرض بأخر، توظيفات جديدة،...) وتنميتها بطرق وعمليات تراكم الموارد.  
فيما يتعلق بالجانب المالي فإن، حصة القدرة على التمويل الذاتي المحتفظ بها تزيد من رؤوس الأموال المتوفرة، وأيضاً برامج تكوين العمال التي تحسن من أداء المؤسسة.

التوليد السريع للموارد هو إنتاج موارد جديدة من خلال التشغيل ومن خلال سياسات المؤسسة، حيث تزداد الإمكانيات البشرية والتقنية والمالية وتسمح المنافسة بإتباع استراتيجيات التطور من خلال خلق إمكانيات إضافية ضرورية لتطوير نشاطات جديدة.  
5-التعاون الوظيفي:

من خلال تجميع نشاطان يمكن الحصول على نتيجة أعلى من مجموع النتائج التي يحصل عليها كل نشاط على حدى حيث يمكن كتابة :  $f(a+b) > f(a) + f(b)$  أو  $1+1 = S > 2$

يعتبر تجميع الوسائل المتكاملة مصدر للتعاون الوظيفي، يسمح برفع فعالية وتنافسية المؤسسة ويشكل أساس استراتيجيات الاندماج.

### الخاتمة:

إن موضوع التحليل التنافسي هو تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة، مزاياها ومعوقاتهما التنافسية، كفاءتها المميزة لمساعدتها على تحديد استراتيجية انطلاقاً من نماذج معينة.  
يجب على المؤسسة تحليل منتجاتها حسب دورة حياتها مع تحديد المدة الإجمالية لدورة حياة كل منتج والفترة التي يقع فيها (الانطلاق، التوسع، النضج أو التراجع) كل مرحلة تناسبها استراتيجية خاصة، لا سيما فيما يتعلق بالاستثمارات أو الأفعال التجارية.  
يجب على المؤسسة أيضاً تحديد مهنتها المشكلة من مجموع الكفاءات الخاصة التي تسمح لها بتلبية الاحتياجات في ميدان خاص، أين تكون لها كفاءة مميزة تعطيها مزايا تنافسية.

محفظة نشاطات المؤسسة تتشكل من نشاطات متكاملة فيما يخص المنتجات والمهن، والتي تكون في مختلف مراحل حياتها، الشيء الذي يضمن المردودية الأنية والأمن والنمو على المدى المتوسط.

ولكن لا يجب على المؤسسة تحديد تحليلها على منتجاتها، مهنتها، مجموع نشاطاتها بل يجب عليها تقييم القوى التنافسية التي تصادفها في الأسواق بقياس حدة المنافسة، خطر الداخلين الجدد وخطر المنتجات البديلة، قوة التفاوض للزبائن والموردين.

حيال هذه القوى التنافسية، يمكن للمؤسسة الاختيار بين ستة أنواع من الاستراتيجيات لتحسين وضعها التنافسي:

- زيادة حجمها للحصول على اقتصاديات الوفرة التي تضمن لها سيطرة على التكاليف

- الاختلاف في منتجاتها مقارنة مع المنافسة

- التخصص في منتجاتها، أسواقها أو مع زبائنها

- التركيز الذي يرفع من القدرة التفاوضية

- الاندماج العمودي الذي يضمن التحكم في شبكات التمويل أو التوزيع

- الاختلاف الذي يقلل من الأخطار

هذه الاستراتيجيات تخلق مزايا تنافسية بفضل اقتصاديات الوفرة المرتبطة بالحجم، أو بمفعول التجربة، الكتلة الحرجة الضرورية لدخول حدود الحجم وأيضا إلى التعاون الوظيفي الناتج عن إدماج الوسائل المتكاملة.

وانطلاقا من هذه الاستراتيجيات الحديثة والفعالة يبقى على رجل التسويق في المؤسسة الجزائرية محاولة التعرف على المزايا والقوى التنافسية للمؤسسات المنافسة ومحاولة اختيار الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة، ولكن المتنبع لواقع المؤسسة الجزائرية يجدها بعيدة كل البعد عن تبني هذه الاستراتيجيات، فحتى وإن كان المسير واعيا بأهمية تبني استراتيجيات تسمح للمؤسسة بمواجهة المحيط الداخلي والخارجي غير المناسب على العموم فإن الإمكانيات البشرية والمادية عادة ما لا تكون متوفرة.

#### **قائمة المراجع:**

- 1- Darbelet-LAUGINIE, CONOMIE D'ENTREPRISE, Foucher éditeur
- 2- Michel BIALES et autres, NOTIONS FONDAMENTALES DE MERCATIQUE, édition FOUCHER , 1999
- 3- Denis PETTIGREW , Normand TUREON, MARKETING, 3éd, McGraw-Hill, Montreal, 1998
- 4- René Y.DARMON, et autres, LE MARKETING FONDEMENTS ET APPLICATIONS, McGraw-Hill, Montréal, 1998
- 5- Yves CORDEY, Bernard PERCONTE, CONNAITRE LA MERCATIQUE, édition Bréal, 1997
- 6- LE MARKETING MANAGEMENT EN QUESTION, Gilles Marion, Revue française de gestion, Janvier- février 1995
- 7- LA STRATEGIE EN TPE-PME-PMI, Olivier CHALLOT, Revue française de Marketing, n155, 1995/5
- 8- LECONS DE MARKETING POSTMODERNE, Bernard COVA, l'Expansion Management Review, décembre 1996

