

المقدمة

التسويق الاستراتيجي يعرض لمجموعة من الأدوات المستخدمة في تحليل حافظة الأنشطة ومن هذه الأدوات: تحليل SWOT ، تحليل دورة حياة المنتج والسوق، مصفوفات التحليل BCG ، ADL ، PIMS...، نموذج ASHRIDJ ، McKinsey.....

تستخدم أساليب تحليل المحفظة **Portfolio Analysis Technologie** في تطوير البدائل التسويقية الاستراتيجية في الشركات ذات المنتجات أو وحدات العمل الاستراتيجية المتعددة، وتستند على تحليل متغيرين أساسيين هما: (1)

تحليل عناصر البيئة الخارجية لكل منتج من المنتجات، وتحديد مدى إمكانية كل منتج من هذه المنتجات في تحقيق أهداف الشركة كوحدة متكاملة في المستقبل، وإن كل من هذين المتغيرين يمكن قياسه كمياً، فالمتغير الأول (البيئة الخارجية) يمكن تمثيله بمعدل نمو السوق (معدل نمو المبيعات الوحدة أو المنتج) أو جاذبية السوق، في حين يمكن التعبير عن المتغير الثاني بمستوى الحصة السوقية النسبية (مواطن القوة) للوحدة أو المنتج ذاته.

و من خلال هذه السلسلة من المحاضرات وكبداية ، نحاول تسليط الضوء على المفاهيم الجوهرية للتسويق من خلال تحليل مفهوم التسويق وتطور مختلف التعريف الخاصة به ، ثم محاولة الإحاطة والإلمام بمفهوم التسويق الإستراتيجي وصولاً إلى أدوات التحليل الإستراتيجي و التنافسي .

(1) الصميدعي محمد جاسم، استراتيجية التسويق، ط1، دار حامد، عمان، 2000، ص 74-87.

الفصل الأول : مفهوم التسويق

تطور مفهوم التسويق عبر عدة مراحل زمنية مختلفة و تجلّى في سبعة مراحل أساسية تتمحور حول تعامل المنظمة مع الزبون و ممارسة النشاط الإنتاجي ، و كذا تفاعلها مع البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية ، و أخيرا المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية و التزاماتها البيئية في تحقيق أهدافها. و تمثل كل مرحلة من هذه المراحل ثورة حقيقية في تحديد المفاهيم الجوهرية للتسويق و أسسه العلمية و العملية الصحيحة، إلى أن وصل بمفهومه الشامل الموسع كما نعرفه في الوقت الراهن.

1- الجذور التاريخية للتسويق

يمكن إيجاز الجذوره التاريخية للتسويق في الجدول التالي⁽¹⁾ :

الجدول رقم 1: المراحل الرئيسية في تاريخ التسويق

التوجه	الحقبة الزمنية	المواقف المميزة للمرحلة
التوجه الإنتاجي	قبل الثورة الصناعية	كل ما ينتج يباع
التوجه نحو المنتج	خلال الثورة الصناعية و حتى 1927	المنتج الجيد يبيع نفسه
التوجه البيعي	قبل 1947	الإعلان الجيد و المبدع و البيع الشخصي تقنع الزبائن -بيع ما تم إنتاجه
التوجه التسويقي	بعد 1947	الزبون هو الملك... إكتشف حاجته و رغبته ثم قم بتليتها -إنتاج ما يمكن بيعه

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على : سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان، 2015، ص:34.

1-1 : مرحلة التوجه الإنتاجي The Production Orientation

(1) -سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، ط3، دار حامد، عمان، 2015، ص:34.

المفهوم الإنتاجي للتسويق هو أحد أقدم المفاهيم في الأعمال، و يقصد به أن الزبائن يفضلون المنتجات المتوفرة و منخفضة السعر و المدراء في المنظمات ذات التوجه الإنتاجي يركزون على الكفاءة الإنتاجية العالية، بأقل الأسعار و بتوزيع كثيف.⁽¹⁾

في هذه المرحلة تركّز الجهد على زيادة الإنتاج لأنه يمثل محور كافة الأعمال والأنشطة في المنظمة، وأنّ الاهتمام بالمبيعات يأتي في المرتبة الثانية، لأنّ المعروض السلعي أقل من الطلب بكثير، وأنّ الاعتقاد السائد في هذه المرحلة هو أن المستهلكين سوف يشترون كل ما يُنتج، ولذلك فإنّ تصريف المنتجات لا يشكّل عقبة أمام المنظمات، وقد اقتصر اهتمام هذه الأخيرة خلال هذه المرحلة على بيع منتجاتها بنفسها دون الحاجة إلى جهود تسويقية كبيرة، لذلك لا نجد أي اهتمام بالأنشطة التسويقية في هذه المرحلة وأنّ دورها ضعيفٌ جداً، حيث يُنظر إلى التسويق في هذه المرحلة على أنه وظيفة لاحقة لوظيفة الإنتاج، ويرى البعض أنّها مكملّة لوظيفة الإنتاج⁽²⁾.

و هذا التوجه وجد صداه في البلدان الساعية للنمو كالصين كما انه قد يكون من المفيد إستخدام هذا التوجه إذا أراد المسوقون التوسع و التمدد في السوق.

و يعتبر هذا المفهوم هو السائد لدى معظم المنتجين خلال القرن الثامن عشر ، حيث إنصب تفكير المنظمات آنذاك على تركيز الجهد في رفع الإنتاج، لأنه يمثل محور كامل الأنشطة في المنظمة، لأن المعروض السلعي أقل من الطلب بكثير، بمعنى آخر التركيز في هذه المرحلة يكمن في جانب العرض فقط.

لذلك لم يكن رضا المستهلك أمراً ذي بال ، و قد إستمر هذا المفهوم الإنتاجي للتسويق حتى أواخر العشرينيات من هذا القرن، و تطابق مع مفهوم الإدارة العلمية التي كان فريدريك تايلر TAYLOR Fredrick رائدها، حيث كان التركيز على زيادة الإنتاج هو الشغل الشاغل للإدارة⁽³⁾

2-1: مرحلة التوجه نحو المنتج The Product Orientation

من خلال التوجه الوسيط بين التوجه الإنتاجي و التوجه البيعي فإنّ " الزبائن عادة يفضلون شكل أكبر من المعروض للمنتجات التي تتسم بجودة أفضل، أداء مناسب و أيضاً الخصائص الإبداعية للمنتج"⁽⁴⁾

و في توافق تام يشير kotler إلى أن المستهلكين في هذه الحقبة الزمنية كانت استجابتهم بشكل أكبر نحو المنتجات التي تتسم بالتنوع الجيدة والأداء المناسب، والآفاق المستقبلية للإبداع والابتكار.

حيث تقوم المنظمات بتصميم منتجاتها بقليل أو بدون أية معلومات أو إهتمام بآراء المستهلكين، و ذلك لأنها تعتقد بأنّها ستقدم تصاميم تبهر المستهلكين و بدون تفحص منتجات المنافسين⁽¹⁾

(1)- Kotler Philip, Keller Kevin lane, Marketing Management, 14th Ed, Printive hall, New Jersey, 2012; p:18.

(2) - الصميدعي محمود، بشير العلاق ، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2010، ص:17

(3)- القريوتي، محمد قاسم ، مبادئ التسويق الحديث، ط2، دار وائل للنشر، السعودية، 2009، ص:29..

(4)-Etzel J.Michael Walker, William Stantaon, Marketing Management, 14th Ed, Mc Graw Hill, 2007, p:13.

إذن عند دمج المرحلتين السابقتين ، نجد أن الشغل الشاغل في العصور الأولى للتسويق هو إبتكار منتجات جديدة و بكميات كبيرة قصد إمتصاص الطلب الكبير ، و كل هذا في بيئة تنافسية تسع الكل آنذاك.

3-1: مرحلة التوجه البيعي (Orientation) The Selling Concept

يركز هذا المفهوم على كون " المستهلكين و المنظمات- لو تركوا بحريتهم- لن يقوموا بشراء كميات كافية من منتجات المنظمات المنتجة ، و لهذا فعلى المنظمات البائعة أن تقوم بإجراءات هجومية لإجبارهم على الشراء"⁽²⁾

ففي بداية عام 1920 بدأت قوة الطلب على المنتجات من قبل الزبائن بالانخفاض شيئاً فشيئاً، وأخذت المنظمات تدرك أكثر من ذي قبل أهمية قيامها بعملية بيع منتجاتها إلى الزبائن، وخلال الفترة الممتدة ما بين (1920-1950) أعادت المنظمات وجهة نظرها اتجاه المبيعات بجعلها الوسيلة الرئيسة في زيادة الأرباح، حتى أصبحت هذه المرحلة تتمثل بمرحلة التوجه البيعي في نشاطها في التعامل مع الأسواق، و أصبح رجال الأعمال أكثر إدراكاً بالأنشطة التسويقية المهمة في مجال عملهم والتي تشتمل على البيع الشخصي، والإعلان والتوزيع.⁽³⁾

و يكون هدف المنظمات هو بيع منتجاتها و ليس إنتاج ما يمكن بيعه، و يغلب إستخدام هذا المدخل في⁽⁴⁾ :

1- المنتجات التي لا يبحث عنها المستهلك (أي المنتجات التي عادة لا يفكر المستهلك في شرائها مثل بواليص التأمين أو الموسوعات العلمية)

2- في مجال النشاط غير الربحي مثل جامعي التبرعات..

3- كما تمارس معظم الشركات هذا الأسلوب عندما تواجه طلباً قليلاً على منتجاتها أو أن طاقتها الإنتاجية تفوق قدرة السوق على إستيعاب المعروض من منتجاتها.

ومع زيادة الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية لفرديريك تايلر قصد الإنتاج الكبير، برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، وازداد الاهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تتغير، فازداد استخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتخزين والتوزيع⁽⁵⁾.

(1) -سويدان، نظام موسى ، مرجع سابق،ص:35.

(2)-Kotler Philip, Keller Kevin lane,OpCit,p:18.

(3)-العوادي أمير غانم، أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء،2010،ص:28.

(4)- سويدان نظام موسى ، مرجع سابق ،ص.35-36

(5)-صيرة سمر ، مبادئ التسويق مدخل معاصر،ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.ص23.

4-1: مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي:

بعد الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1927 ، تكدست المنتجات و إرتفع العرض إلى أقصى مداه و في نفس الوقت تواضع الطلب إلى ادنى مستوا له، و لم تجدي الإعلانات و الإشهارات في سحب الزبائن ، حينها "بدأ المفهوم التسويقي في الظهور، ويعني هذا المفهوم أن عملية تحقيق الهدف لا تتم إلا من خلال جهد تسويقي متكامل تتحد فيه جهود تخطيط المنتجات مع التسعير مع الترويج مع منافذ التوزيع"⁽¹⁾.

حيث يؤكد مفهوم التسويق على أن مفتاح نجاح المنظمات و تحقيقها أهدافها تكون أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بالمنافسين هو من خلال خلق، توصيل و تشارك أكبر قيمة ممكنة مع الزبائن الذين يشكلون السوق المستهدف⁽²⁾.

و في هذه الفترة تدفقت المنتجات بأنواعها وأشكالها المختلفة، وسعت كل منظمة إلى إلقاء "تحدي المنافسة" فبدأت تفكر بالزبائن وتتساءل (من هم؟ وأين يقيمون؟ وماذا يريدون؟) قبل أن تفكر في توجيه الموارد المتاحة للإنتاج، و في هذه المرحلة الزبون قد تبنوا بداية النشاطات بدلاً من نهاياتها.⁽³⁾

و هذا التوجه الجديد للتسويق يؤسس لمفهوم إنتاج ما يجب المستهلك شراؤه و ليس بيع ما يجب المنتج تصنيعه. ووفق هذا المدخل تسارعت إبتكارات المنتجات الجديدة و المطورة ، كما إحتدمت شدة المنافسة وفق الأبعاد التكنولوجية و الاقتصادية و الإجتماعية (و البيئة التسويقية بصفة عامة) بهدف جذب الزبائن و محاولة كسب رضاهم من خلال تقديم أكبر قيمة ممكنة للزبون.

و يركز مفهوم التسويق على الفكرة التي تتوجه بـ : ضرورة تعظيم الأرباح على المدى الطويل و في نفس الوقت يتكامل التسويق مع جهود الإمدادات الأخرى في المنظمة و سعيهم جميعا لمقابلة و تحقيق حاجات و رغبات الزبائن⁽⁴⁾ و هذا ما يميز التسويق عن البيع ، حيث أن "البيع يركز على حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات الزبون"⁽⁵⁾ و الشكل التالي يوضح الفروق الجوهرية بين التسويق و البيع و كما يلي :

الشكل رقم 1: مقارنة بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي

نقطة البدء	التركيز	الوسائل	النتيجة
المصنع	المنتجات الحالية	البيع و الترويج	الربح من خلال حجم المبيعات
(3) - العوادي أمير غانم، مرجع سابق، ص 29.			(2)- Keller Kevin lane, Op cit, p: 18.
(5) - سويدان نظام موسى ، مرجع سابق، ص: 37.	حاجات الزبون	العملية التسويقية تحليل SWOT، تجزئة إستهداف ،تموقع+مزيج تسويقي	الربح من خلال خلق القيمة و رضا العملاء
	السوق		
			(4)- Kotler Philip, Keller Kevin lane, Op cit, p: 18.

المفهوم
البيعي

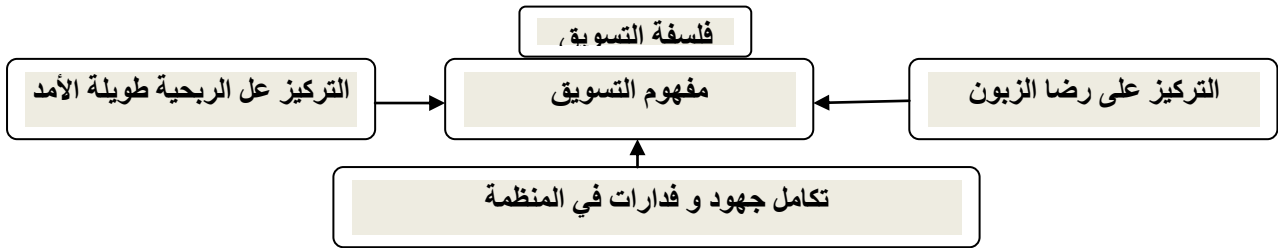
المفهوم
التسويقي

المصدر : حميد الطاي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم ، التسويق الحديث، دار اليازوري، عمان، 2010، ص ص 29-30 بتصرف

يلاحظ من الشكل أعلاه أن المفهوم البيعي يركز على الداخل ، حيث يبدأ من المصنع و يهتم بالمنتجات الحالية و تتمحور إستراتيجيته على الجهود البيعية و الترويج المكثف للحصول المبيعات و الأرباح للمدى القصير ، أما المفهوم التسويقي -بالمقابل- فإنه يركز على الخارج : أي أن محوره هو حاجات و رغبات الزبائن (السوق) أين تتكامل الجهود التسويقية للتأثير على الزبون بحيث تتحقق الأرباح على المدى الطويل من خلال خلق القيمة و رضا الزبائن.

كما يمكن تقديم الشكل الموالي لإختصار الأفكار الأساسية للنهج التسويقي في بدايته المبكرة و كما يلي :

الشكل رقم 2: التوجه التسويقي



المصدر: سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، ط3، دار حامد، عمان، 2015، ص:39.

و من خلال هذا الشكل يمكن تأكيد الأبعاد الأساسية للتوجه التسويقي في هذه المرحلة المبكرة لبلورة مفهوم التسويق الحديث ، و هي كالآتي:

1-الحساسية لحاجات و رغبات الزبون: حيث جوهر التسويق هو مقابلة حاجات و رغبات الزبائن من خلال دراسة و تحليل هذه الرغبات و تنفيذها بالشكل الصحيح مقارنة بالمنافسين.

2-الربحية طويلة الأمد : كلما توجه التسويق نحو الربون فإنه يضمن تحقيق إيرادات و لو كانت متواضعة ، فإنها تكون مستمرة لأطول فترة ممكنة و هذا هو سر النجاح.

3-التكامل الوظيفي : البحث و التطوير، التصنيع، المالية ، التمويل و التسويق ... عندما تتكامل تزيد فرصة تحقيق النجاح.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذه الحقبة التاريخية هو ظهور التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح ، و بذلك يتعدى مفهوم التسويق الى تسويق المنتجات المادية كالسلع و تقديم الخدمات غير المادية و غير الملموسة ، إلى مفهوم تسويق الأفراد، المكان، المنظمة و حتى الأفكار و التي يوجزها الباحث في الجدول التالي :

الجدول رقم 2: أنواع التسويق غير الربحي

النوع	الوصف	مثال
تسويق الأفراد	تلك الجهود التسويقية المصممة للسعي للحصول على الإهتمام و الإنتباه و تفضيل السوق المستهدف تجاه شخص	مرشحو الحملات الطلابية و الإنتخابات
تسويق المكان	تلك الجهود التسويقية المصممة لجذب الزوار لمنطقة محددة و تحسين صورة الجماهير بالنسبة لمينة أو دولة .	دعوات زيارة الأماكن السياحية
تسويق الفكرة	تلك الجهود التسويقية المصممة لتسويق قضية أو موضوع غجتماعي لقطاع سوقي مختار	برنامج محو الأمية و تخطيط الأسرة
تسويق المنظمة	تلك الجهود التسويقية لمنظمات ذات مصالح مشتركة كمنظمات خدمية،مؤسسات حكومية تسعى للتأثير على الآخر لقبول أهدافها و طلب خدماتها و المساهمة معها بطريقة من الطرق	وزارة التضامن الأمم المتحدة رعاية الطفولة

المصدر : سويدان،نظام موسى، التسويق المعاصر، الطبعة الثالثة،دار حامد،عمان،2015،ص:40.

و كخلاصة لما سبق يمكن الإشارة إلى أن التسويق في هذه الحقبة التاريخية وصل إلى نتيجة مفادها أن الربون هو الملك ، و هو محور النجاح للمنظمات ، و قد كان هذا المنطق مقبولا في وقته ، لكن ظهور الآثار السلبية على المجتمع و البيئة من خلال المبالغة في هذا المبدأ جعل المسوقين في حرج كبير ، و ظهرت الإحتجاجات المطالبة بتحمل المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية في التسويق و أيضا حماية حقوق المستهلك و حق الكوكب الطبيعي الذي نعيش فيه ، هذا الحرج أسس إلى حقبة معاصرة في المفاهيم الجوهرية و الممارسات

التسويقية ، تمثل في مجملها تطور مفهوم التسويق الأخضر الذي يشير إلى تطوير الاستراتيجيات للمنتج الأخضر التي بإمكانها أن تحمي البيئة وتلبي أفضليات الزبائن من أجل تحقيق الفوائد على المدى الطويل في عملها⁽¹⁾ ورغم حداثة الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تناولت مدخل التسويق الأخضر عملياً كحقل من حقول نشاط إدارة التسويق في الولايات المتحدة مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إلا أن البدايات الحقيقية للتسويق الأخضر تعود إلى عام (1975) حيث استخدمت العديد من المصطلحات للتعبير عن العلاقة بين النشاط التسويقي والاعتبارات البيئية ، فمصطلح التسويق الإحيائي استخدمه (Fisk) عام 1975 و(Henion & Kinner) عام 1976 والتسويق المستدام استخدمه (Fuller) عام 1999 ، والتسويق الأخضر استخدمه (Ottman) عام 1992 والتسويق الأكثر خضرة استخدمه (Charter & Polonsky)⁽²⁾ عام 1999 ، ويرى هذان الباحثان أنه من الأفضل اعتماد مصطلح التسويق الأخضر، وذلك لشمولية المصطلح واتساع نطاق استخدامه في الأطر الأدبية المعاصرة. ولقد أثار هذا المفهوم وحتى الوقت الحاضر العديد من الأسئلة لدى العديد من الأطراف المعنية، ولا سيما في أوساط الزبائن⁽³⁾.

و تأسيساً على ما سبق يمكن تعريف للتسويق الأخضر على أنه مدخل شامل يعمل على رفع وعي الزبائن و التأثير في سلوكياتهم بإتجاه تعديل قراراتهم الشرائية بما يتماشى و القضايا البيئية مما يؤدي الى خلق فرص جديدة للمنظمة من خلالها تحقق أهدافها و طموح المساهمين في ضوء ثلاثية المجتمع و البيئة و الإقتصاد.

الفصل الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التسويق

(1)- Yakup, D &Sevil, Z. A theoretical Approach to concept of Green Marketing. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(2), (2011) .pp 1808-1814.

(2)-Charter, & Polonsky . Green Marketing, Greenleaf-publishing, (2009)). p.75

(3)- Pattie, K., Green Marketing, Pittman, Prentice-Hall, London, . (2012), p.26.

يعتقد الباحثون أن الدارسين للتسويق اختلفوا في تحديد تعريف موحد للتسويق، لكن الأمر ليس بهذه الصورة ، لأن كل مجموعة من التعاريف تعكس المرحلة الفكرية التي مر بها التسويق كفلسفة وكنشاط تمارسه المنظمات عبر سلسلة زمنية تتضمن توجهات فكرية وفلسفية خاصة تشكل حاضنة لمضامين التسويق وأهدافه . فظهرت العديد من التعاريف و فيما يلي نستعرض أهمها عبر إمتداد الزمن منذ ظهور مفهوم التسويق و إلى يومنا هذا، وفق الجداول أدناه حيث يقدم كل جدول مجموعة من التعاريف تغطي فترة أقصاها 10 سنوات، لأن فترة العشر سنوات كافية و لو نظريا لتغير المحاور التي تركز عليها التعاريف ، و هذا من أجل توضيح المحطات الأساسية للتغير في التعاريف:

1- التسويق خلال الستينات و ما قبلها: يمكن إختصار أهم تعاريف هذه الحقبة الزمنية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 3: تعريف التسويق خلال الستينات وما قبلها

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق : عملية رفع المستوى المعيشي للمجتمع. ملاحظة : رغم التقادم الزمني لهذا التعريف، فإنه مازال يرجع إليه بإعتباره أساسا لمدخل جودة الحياة ضمن مداخل دراسة التسويق	1947 Paul Mazur
نشاط يشمل جميع اعمال المنظمة من وجهة نظر المستهلك كنتيجة نهائية.	1954 Druker
جميع الخطوات أو الأنشطة اللازمة لوضع المنتجات الملموسة في أيدي المستهلكين بإستثناء الأنشطة المنطوية على تغيير كبير في حجم المبيعات	1956 Philips,Duncam
النشاط المساعد في التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين، تخطيط المنتج و تصميمه، تحويل ملكيته و توزيعه.	1957 Beckman
مجموعة الجهود المنطوية على الإعلان/البيع/بحوث التسويق و غيرها لتحويل المنتجات المادية من أماكن الإنتاج و الأسواق إلى المستهلكين و بإستخدام الوسائل الفعالة للترويج	1958 Mortimer
نشاط الأعمال الذي يوجه إنسياب المنتجات المادية و الخدمات من المنتج إلى	1960

المستهلك أو المستعمل	AMA : American Marketing Association
عملية في المجتمع بمقتضاها يتم توقع هيكل الطلب على المنتجات (المادية و الخدمات) و العمل على زيادته و إشباعه عن طريق الفهم الصحيح و الترويج و التبادل المادي للمنتجات(المادية و الخدمات)	1965 MSO : Marketing Staff of Ohio
تحليل،تنظيم، تخطيط و مراقبة التماس مع الزبائن و الموارد ، السياسات و الأنشطة بنظرة معتمدة على إشباع رغبات و حاجات مجموعة مختارة من الزبائن برمجية.	1967 Kotler

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على: Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrview, Vol;11, No,3,2011, pp:227-248.

إذن من خلال تمثيل العناصر و المحاور التي تم التركيز عليها في الجدول أعلاه لهذه الحقبة الزمنية ، نخلص إلى أن هذه الفترة إشتد فيها التركيز بشكل أساسي حول ستة قضايا أساسية هي : ربح المنظمة ، إدارة الموارد، تلبية حاجات و رغبات الزبائن و أيضا مشاركة الحاجات و الرغبات مع الزبائن ، كما تم التركيز أيضا على السلع و الخدمات و النشاطات التنظيمية.

2- التسويق خلال السبعينات .

خلال فترة السبعينات و التي لم تكن مرحلة مستقرة كثيرا و خاصة فيما تعلق بالمنفعة ، نمو التسويق ، و التغيرات في البيئة و المواقع التنافسية تمخض عنها سباق في التخطيط الإستراتيجي و الوظائف الروتينية. كما أن أزمات الطاقة غيرت من نظرة الإدارة إلى إدارة الموارد.

الجدول رقم4: تعريف التسويق خلال السبعينات

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو تركيبة من الوظائف المصممة لتحقيق الربح من خلال : التأكد،خلق،تقدير و إشباع الحاجات و الرغبات لقطاع السوق المستهدف.	1970 Eldridge
العملية الإدارية الهادفة إلى تحديد حاجات و رغبات الزبائن و تلبيتها مقابل ربح مجزي.	1971 Koch
هو علم سلوكي يعني بفهم نظام البائع و المشتري خلال تسويق السلع و الخدمات	1972 Kotler

1973 Howards	هو عملية : 1-تحديد حاجات الزبائن 2-تصميم هذه الحاجات في الشكل الذي يقابل موارد المنظمة 3-توصيل هذه التصاميم إلى مراكز القوة و القرار بالمنظمة 4-تحول هذه التصاميم إلى مخرجات تقابل حاجات الزبائن 5-توصيل هذه التصاميم إلى الزبائن
1973 Canton	تحديد ما الذي يجب بيعه و لمن بربح .
1975 Bagozzi	آلية و سلوك التبادل و التي تعنى بالمشاكل ذات الصلة بهذا السلوك.
1976 Marketing Management Koler	نشاطات إنسانية موجة لإشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية التبادل.
1977 Star,Devis,Lovelock, Shapiro	العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بـ : 1-إختيار سوق مستهدف أو قطاع سوقي محدد. 2-تحديد الحاجات الكامنة في السوق المستهدف. 3-إدارة الموارد بالشكل الذي يشبع هذه الحاجات و الرغبات
1979 Drucker	التسويق يبدأ من الخارج عند الزبون وفق خصائصه الديموغرافية ، حاجاته و القيمة لديه، و الأمر لا يتعلق بما تريد المنظمة بيعه ، و إنما بما يريد الزبون شراءه، وعلى المنظم بدل قول "هذه تشكيلة سلعنا و خدماتنا" قول " هذه الإشباعات التي يتطلع إليها الزبون"

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على: Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-

Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of Haow Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrvie, Vol;11, No,3,2011, pp:227-248.

يلاحظ الباحث أن كل من تعريف Eldridge و et all Star يعتبران الأشمل خلال هذه الفترة، و تجنباً للإطناب و التكرار، يمكن وصف التسويق بالعملية - تركيبة من الوظائف- و في نفس الوقت التأكيد على ترتيب العمليات وفق تسلسل منهجي واضح -حسب Eldridge-، كما تجدر الإشارة أيضا من خلال تعريف et all Star أن إختيار الزبائن طُي في المرحلة الأولى و من ثمة تحديد الحاجات و تليها إدارة الموارد بإتجاه

تحقيقها ، و عند دمج التعريفين نخلص إلى تعريف كامل و شامل للتسويق في هذه الفترة يفني بالغرض و يجب عن كل تعاريف هذه الحقبة الزمنية.

و أهم القضايا التي تم إعتماها في تعاريف التسويق خلال هذه الفترة التاريخية هي تحديد حاجات و رغبات الزبائن و تلبيتها بشكل أساس و بعد ذلك و في مرتبة موالية العلم السلوكي لدراسة سلوك المستهلك ، ربح المنظمة و أخيرا النشاطات التنظيمية.

3- التسويق خلال الثمانينات

الجدول رقم5: تعريف التسويق خلال الثمانينات

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو النشاط الأساسي للإدارة و الذي ينظم و يوجه تخمينات باقي الوظائف بهدف تحويل القوة الشرائية للزبائن إلى طلب فعال لمنتجات محددة.	1980 Cristopher et al
عملية تبادل بين المنتجين و الزبائن، من خلالها يربط المنتجون عرضهم التسويقي (السلع و الخدمات، الترويج، التوزيع و الأسعار) مع حاجات و رغبات الزبائن.	1981 Mandall,Rosenberg
التسويق هو تحليل، تخطيط، تنفيذ و رقابة -بمجرد- البرامج الرسمية المصممة لإجراء تبادل طوعي للقيمة تجاه السوق المستهدف من اجل تحقيق أهداف المنظمة.و التسويق ينطوي على تحليل المنظمة للحاجات الكامنة في السوق المستهدف و تصميم سلع و خدمات مناسبة و بأسعار فعالة ثم القيام بالإتصالات التسويقية لإعلام الزبائن و تحفيزهم بهدف خدمة السوق	1982 Kotler
هو أداء النشطة التي تتضمن تخطيط و تسهيل التبادل الادف إلى إشباع الحاجات و الرغبات البشرية	1983 Hartley
التسويق يعني إيجاد حاجات و رغبات الناس ثم النظر إذا كان بالإمكان تلبيتها برغبة من خلال الإنتاج ، التوزيع و البيع.	1985 Jefkins
التسويق هو الطريقة التي من خلالها تربط المنظمة مواردها البشرية و المالية و المادية مع حاجات الزبائن.	1985 Wills et al
العملية التي من خلالها تشجع المنظمة تبادل السلع من اجل المال بالطريقة المرغبة لها و المشبعة لحاجات زبائنها.	1985 Bonoma
عملية تخطيط و تنفيذ أبعاد : التسعير، الترويج و توزيع الأفكار، السلع و	1985 AMA

الخدمات بهدف خلق تبادلات ترضي الزبائن و تحقق أهداف المنظمة.	
التسويق هو وظيفة وسيطة في النطاق الإقتصادي تطبق الإستراتيجيات الحذرة و موجهة بالأهداف في تبادل السلع و الخدمات	1987 Kurstbard, Soldow ... / ...
التسويق هو وضع ، تطوير و ممارسة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن ، مما يحقق أهداف الطرفين ، و هذا يتم من خلال عمليات التبادل و الحفاظ على الإلتزامات	1989 Gronroos
التسويق هو عملي تبادل مشبع للأفكار و السلع و الخدمات الموجهة بقواعد الإستهلاك النهائي.	1989 Cooke

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على عدد من المصادر أهمها :

-Gronroos, C. Defining marketing: A market-oriented approach. European Journal of Marketing, 23(1)(1989). P :52-60.

- Cooke, E.F. An update on the definition of marketing. In J.M. Hawes, & J. Thanapoulos (Eds.), Developments in marketing science (Volume 12), (1989). p (249-252). Akron, Ohio: Academy of Marketing Science.

- Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Review, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

في فترة الثمانينات وقعت تغييرات كبيرة على الهياكل التنظيمية للمنظمات ، و أصبحت أكثر مرونة إستجابة للمؤثرات التنافسية . و هذا الأثر البيئي أثر بشكل كبير في إدراك و ممارسات التسويق الذي صار يهتم أكثر شيء بالمعرفة حول تجزئة الزبائن و أيضا ما يميز هذه الحقبة هو ظهور القضايا الإجتماعية للتسويق و ما يسمى " بحركات المستهلكين الخضر " (1) "Green consumer movements" و من خلال التعريفات الواردة في الجدول أعلاه يمكن تصنيف التسويق كعملية تبادل و وصف التسويق بشكل كلي ، و جاءت مصطلحات التبادل و المنتجين و الزبائن كثيرة إضافة إلى إشباع حاجات و متطلبات الزبائن ، و خلال هذه الحقبة نأى التسويق عن التوجه الإنتاجي بشكل كبير بناء على هذه العينة من التعاريف .

أهم القضايا التي ركزت عليها تعريف التسويق خلال هذه الفترة الزمنية هي التبادلات و نشاطات المنظمة بالدرجة الأولى ، تليها تلبية الحاجات و الرغبات للزبائن و أخيرا السلع و الخدمات و صولا إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4-التسويق خلال التسعينات

(1)-Tadajewski, M, Brownlie, D, Critical Marketing :Contemporary issues In marketing, Chichester: John Wiley Sos, Ltd, 2008, p:03.

الجدول رقم 6: تعريف التسويق خلال التسعينيات

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو الوظيفة التي من خلالها تصمم و ترويج و توزيع المنظمات سلعها و خدماتها الى الزبائن و المشترين ، و التسويق يمكن تعريفه على أنه معرفة الزبائن و مشاكلهم و القيام بحلها و الإتصال بهم بحذر لأنهم يشكلون السوق المستهدف.	1991 Webster
التسويق هو توفير السلع المناسبة بالكمية المناسبة في المكان المناسب و في الوقت المحدد و تحقيق الربح من هذه العملية.	1991 Elvy
هو فلسفة بسيطة جدا و التي تتطلب من المنتجين البدء من تحديد حاجات الزبائن بدقة و من ثمة تحريك أصول الشركة و مواردها بهدف تأسيس تبادل علائقي مرضي لكلا الطرفين بما يحقق المنافع لهما.	1991 Baker
هو نظام من الأنشطة التي تسهل قبول و تبني ليس فقط السلع و الخدمات ز إنما الأفكار أيضا، بالإضافة إلى أن هذا النظام من الأنشطة يستعمل في المنظمات الهادفة للربح و غيرها لتحقيق أهدافها.	1991 Cohen
هو عملية إجتماعية و إدارية يتحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على يحتاجونه من خلال خلق و تبادل السلع و القيمة مع غيرهم.	1991 Kotler
هو عملية إدارية مسؤولة عن ضمان كون كل جزئية في المنظمة تركز على العلاقة مع الزبون ، من خلال تقديم قيمة أكبر ، مع إعتبار أن العلاقة مع الزبون هي أكبر و أهم أصول المنظمة .	1992 Webster
هو نشاط موجه لتلبية حاجات و رغبات الزبون من خلال التبادلات و الصفقات في السوق	1993 Morden
التسويق يركز على توجيه الغرض الإستراتيجي للمنظمة بإتجاه التبادلات العلائقية في السوق المختار، و هو حقيقة يستقبل و يترجم المعلومات ليربط الغرض الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها الخارجية ، و بمعنى آخر يجعل المنظمة تصغي و تتأقلم و تتعامل مع متطلبات العالم الخارجي.	1994 Lynch
التسويق يدل على تلك النشاطات التي تربط المنظمة مع عالمها الخارجي من خلال البيع و الشراء اللذان يؤثران في مخرجاتها من المنتجات و المنافع و	1995 O'Shaughnessy

الخدمات.	
التسويق هو خلق و صيانة و تشجيع العلاقات مع الزبون و الشركاء الآخرين برؤية، و بهذا تتحقق أهداف كل أطراف التعامل، و يتحقق كل هذا من خلال التبادل و الوفاء بالالتزامات.	1997 Gronoos
التسويق هو فهم دقيق لحاجات و رغبات مجموعات من الأفراد ، و تقديم السلع و الخدمات برؤية لإشباع هذه الحاجات و الرغبات.	1999 Wright

أهم ما يميز هذه الحقبة هو التركيز على العلاقة مع الزبون كما يضيف Lynch إلى تعريفه بالجدول أعلاه أن هذه المرحلة هي إستمرارية تطور الحساسية و الأستجابة لحاجات السوق و تحقيق الميزة التنافسية. كما يمكن التأكيد على كون تعاريف التسويق خلال التسعينات إهتمت بتلبية حاجات و رغبات الزبائن أكثر من أي شيء آخر ، ثم التبادلات المقابلة لهذا المحور. أما المستوى الموالي من التركيز فكان ينصب حول ربح المنظمة ونشاطاتها و أهدافها و توسيع تعاريف المجاميع ذات الصلة بالنشاط التسويقي.

5- التسويق بعد سنة الألفين

الجدول رقم 7: تعريف التسويق بعد الألفين

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو فلسفة، توجه و منهج إداري يلم برضا الزبائن من جهة و من جهة أخرى هو مجموع الوظائف المصممة لتنفيذ هذه الفلسفة.	2000 Lamp
هو عملية إجتماعية و إدارية يتحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على يحتاجونه من خلال خلق ، عرض و التبادل الحر للسلع و الخدمات ذات القيمة مع غيرهم.	2000 Kotler
هو عملية إثراء الجمهور لبناء علامة تجارية و جذب الزبائن و تقديم ما يناسبهم من عروض لكسب ولائهم.	2003 Ewell
هو عملية تحقيق الأهداف الكلية من خلال مقابلة حاجات و رغبات الزبائن أفضل من المنافسين.	2003 Jobber
هو عملية تخطيط و تنفيذ تصميم المنتجات و تسعيرها و الترويج لها و	2004 Bonne, Kurtz

توزيع الأفكار ، السلع ، الخدمات، المنظمات و الأحداث من أجل خلق و صيانة العلاقات التي ترضي الأفراد و تحقق أهداف المنظمة.	
هو الفلسفة التي تنظر إلى رضا الزبون على أنه مفتاح نجاح العمل التجاري و تؤيد الممارسات الإدارية الهادفة إلى تحديد حاجات الزبائن و الإستجابة لها.	2004 Hill , O'Sullivan
نشاط إداري و سلسلة من العمليات المصممة لـ : خلق،إتصال،توصيل القيمة للزبائن و إدارة العلاقة مع الزبائن بالطريقة التي يستفيد بها كل من المنظمة و حملة الأسهم.	2004 AMA ... / ...
يتضمن التسويق نشاطات الأفراد و المنظمات التي تسهل و تمارس التبادل / ... المرضي و علاقاته في البيئة الديناميكية من خلال خلق،توزيع،ترويج و تسعير السلع ، الخدمات و الأفكار.	2006 Dibb et al
هو إلتزام نظامي و و وظيفة إجتماعية و سلسلة منتظمة من العمليات لخلق، إتصال و توصيل القيمة للزبائن و إدارة العلاقة مع الزبائن و العلاقات الإجتماعية بالطريقة التي المفيدة لحملة الأسهم المحليين و الدوليين المتأثرين بهذه العمليات	2007 Shultz
هو عملية إجتماعية و إدارية يتحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على يحتاجونه من خلال خلق ، عرض و التبادل الحر للسلع و الخدمات ذات القيمة مع غيرهم.	2009 Kotler

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المصادر

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. Marketing management. Harlow: Pearson Education Limited.(2009).

- Shultz II, C.J. Marketing as constructive engagement. Journal of Public Policy and Marketing, 26(2),(2007). p 293-301.

- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., & Ferrell, O.C. Marketing: Concepts and strategies (Fifth European edition). Boston: Houghton Mifflin Company.(2006).

- Hill, L., & O'Sullivan, T. Foundation marketing (Third edition). Harlow: Pearson Education Limited.(2004).

- Boone, L.E., & Kurtz, D.L. (2004). Contemporary marketing (Eleventh edition). Mason: Thomson South-Western.

أهم ما يميز هذه الحقبة الزمنية هو ظهور مصطلحات مثل الإنترنت و التكنولوجيا الرقمية ، التجارة الإلكترونية و الإبداع في الأبحاث التي تهتم بالتسويق. ⁽¹⁾ و أيضا التعريفات الإجتماعية للتسويق و مصطلح التبادل الحر أو ما يسمى في المفاهيم الجوهرية في التسويق التبادل الطوعي . و ما تجدر الإشارة إليه هنا أن عملية التبادل تكون دالة على التسويق فقط عند توفر ثلاث شروط أساسية هي :

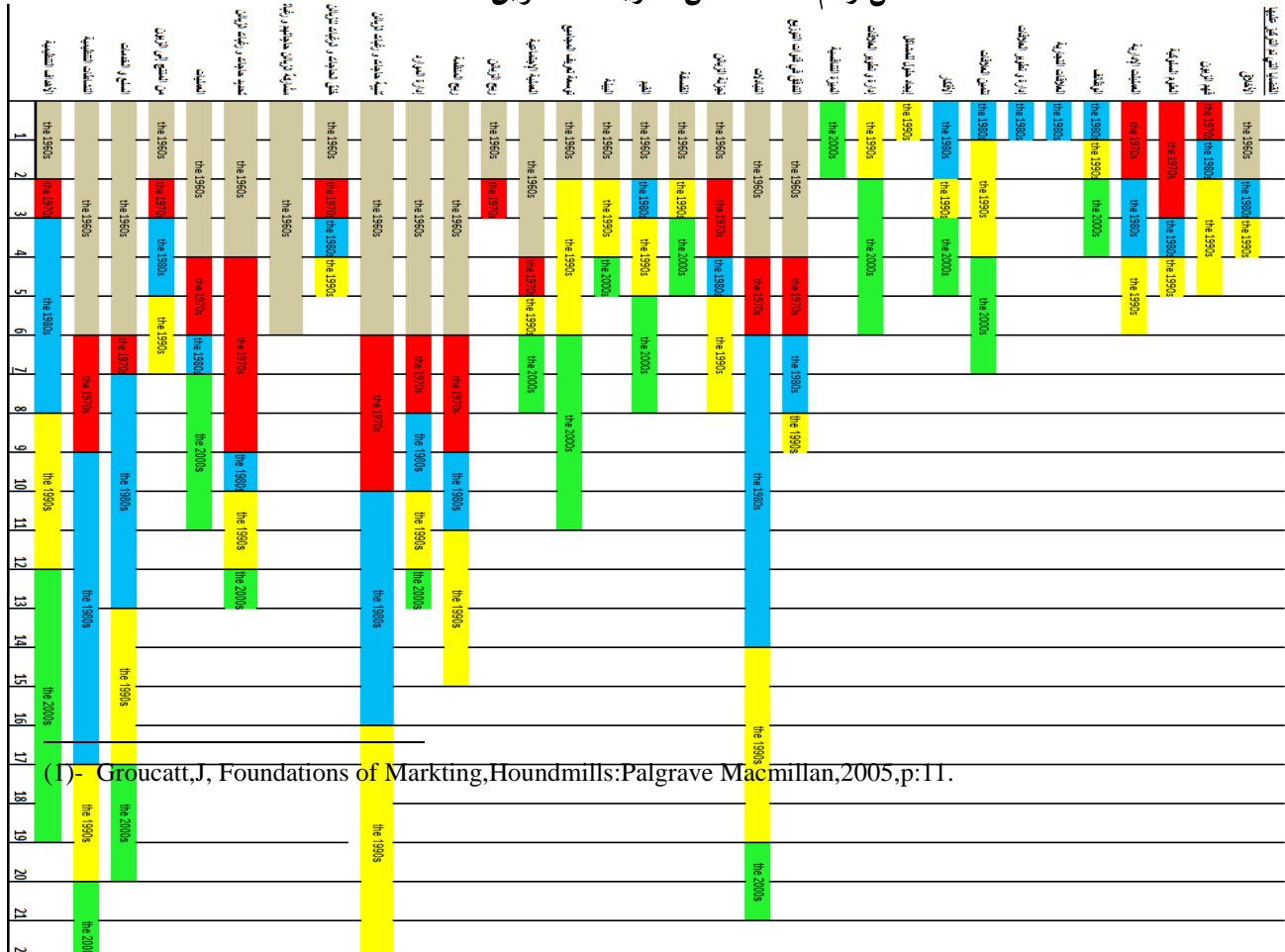
- 1- وجود طرفي التبادل : فلا يمكن أن يمارس الفرد تبادلا مع نفسه.
- 2- وجود شيء ذو قيمة لدى طرفي التبادل : كي يستفيد كل طرف من عملية التبادل .
- 3- الإشتراك في عملية التبادل بشكل طوعي : لا يمكن ممارسة الضغوط على أحد الطرفين أو كلاهما ثم نتحدث على التسويق.

كما يظهر جليا تركيز تعاريف التسويق خلال هذه الحقبة الزمنية على تلبية حاجات و رغبات الزبائن من جهة و تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة أخرى ، و في مستوا أقل توسيع تعريف المجاميع – ذات الصلة بالنشاط التسويقي- يليها إدارة و تطوير العلاقات مع الزبائن و العمليات التسويقية.

ملخص عينة التعاريف عبر الحقبة الزمنية السابقة

فيما يلي يحاول الباحث تلخيص كل المحاور السابقة المثلة لتطور تعاريف التسويق منذ 1947 إلى يومنا هذا ، و كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم 8: ملخص تعاريف التسويق منذ 1947



(1)- Groucott,J, Foundations of Marketing,Houndmills:Palgrave Macmillan,2005,p:11.

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصادر :

Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Review, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. Marketing management.

Harlow: Pearson Education Limited.(2009).

- Shultz II, C.J. Marketing as constructive engagement. Journal of Public Policy and Marketing, 26(2),(2007). p 293-301.

- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., & Ferrell, O.C. Marketing: Concepts and strategies (Fifth European edition). Boston: Houghton Mifflin Company.(2006).

- Hill, L., & O'Sullivan, T. Foundation marketing (Third edition). Harlow: Pearson Education Limited.(2004).

- Boone, L.E., & Kurtz, D.L. (2004). Contemporary marketing (Eleventh edition).

Mason: Thomson South-Western.

من خلال هذا الشكل الملخص لبعض تعاريف التسويق المختارة عبر الحقبة الزمنية الممتدة من 1947 إلى يومنا هذا ، يمكن ملاحظة أهم المحاور التي ركزت عليها هذه التعاريف، و هي تلبية حاجات و رغبات الزبائن يليها تحقيق أهداف المنظمة و نشاطاتها ، و هذا ما يدل على أقصر تعريف للتسويق و الذي يقدمه Kotler و هو : التسويق هو تلبية حاجات و رغبات الزبائن بما يحقق أهداف المنظمة¹ ، و يأتي بعد ذلك التركيز على التبادلات و السلع و الخدمات ، على اعتبار التبادل دال على وجود طرفين لكل منهما شيء ذو قيمة و المشاركة في التبادل بشكل طوعي أما السلع و الخدمات فهي دالة على تطوير و تحسين المنتجات من خلال نظرية دورة حياة المنتج. و عموما يلاحظ بروز مفاهيم جديدة متعلقة بالتسويق تتمحور في القضايا الاجتماعية و البيئية و هو ما أسس لبروز المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية و التسويق البيئي .

(1)-Kotler Philip , Marketing Management.. 14th ed New Jersey. Prentice-Hall, Inc, 2014,

وتماشيا مع هذا الطرح يمكن تلخيص متطلبات النجاح في التسويق بما يلي¹:

- 1 العميل يشتري منفعة.
- 2 تحقيق التوازن بين مصالح العميل والمنظمة والمجتمع.
- 3 إعداد تنظيم تسويقي فعال يحقق الإتصال الجيد.
- 4 تصميم الإستراتيجيات والخطط التسويقية بناءً على الأهداف.
- 5 تحليل قدرات المنظمة والفرص والتهديدات.
- 6 دراسة البيئة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.
- 7 معرفة حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمتوقعين وتقديم المناسب لهم.
- 8 فهم رسالة المنظمة وأهدافها .

سؤال : ما هو التسويق النشط ؟

التسويق النشط : Active Marketing

حين تلبية إحتياجات العميل، بالإمكان رسم التميّز بين التسويق المُستجيب، والتسويق التوقعي، والتسويق الابتكاري، حيث يجد المسوّق المُستجيب الحاجات ويعمل على تلبيتها، بينما ينظر المسوّق التوقعي للأمام لإحتياجات الزبائن التي قد تظهر في المستقبل القريب، بينما يكتشف المسوّق الابتكاري الحلول لزبائن لم يطلبوها، ولكن سوف يكونوا حماسيين لها، لذلك تعمل الشركات الناجحة وبجاح على صياغة وتشكيل السوق لاهتماماتها الخاصة بها، بدلاً من محاولة أن تكون اللاعب الأفضل، وتعمل على تغيير قواعد اللعبة² و في هذا الإطار تحتاج الشركة لمهارتين في التسويق:

1. توقع الاستجابة لتغييرات.

¹ أبو جليل، محمد، إعداد الخطط التسويقية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 2017.

² Araujo, L & Gava, R. "The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes, Palgrave Macmillan Hampshire U.K.. 2012.

2. التوقع الابتكاري لإيجاد الحلول الإبداعية.

وتعمل الشركات النشطة على إيجاد العروض الجديدة لخدمة احتياجات الزبون التي لم تلبى، وقد تعمل

الشركات الناجحة على إعادة تصميم العلاقات ضمن الصناعة.

الفصل الثالث : مفهوم الإستراتيجية التسويقية

1 - مفهوم الإستراتيجية

لقد استعملت كلمة استراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة لغويًا تعني فن الجنرال وهي ذات مصدر يوناني STRATEGOS وتميز الاستراتيجية عن التكتيك لعموميتها فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش أو الجيوش المتقابلة وميدان الحرب بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية.

وفيما يلي ندرج أهم التعاريف ذات الصلة من خلال الجدول أدناه :

الجدول رقم 8 : تعريف الإستراتيجية

صاحب التعريف	التعريف
مركز الدراسات الاستراتيجية ومقره جنيف	ينظر للاستراتيجية بوصفها توظيفاً لعناصر القوة لعمل وتصميم وبناء حاضر يتيح إنجاز أهداف المستقبل ¹ .
	كما يقصد بها فن تنظيم الحرب وتطور المفهوم فن حشد واستخدام القوى السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والنفسية والعسكرية وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطة السياسية.
	وتشير أيضاً إلى مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل
	هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة

¹ محمد صادق الهاشمي، الاحتلال الأمريكي للعراق ومشروع الشرق الأوسط الكبير تداعياته ونتائجه، مركز العراق للدراسات

<http://www.ahraraliraq.net/main/books/index1.htm>

من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية	
سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات".	ALFRID CHANDLER
خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب.	JAUCH GLEUCK
هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة".	BYARS
خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".	PEARCE and ROBINSON
عرفت الإستراتيجية على أنها مجموعة من التوجيهات لجهود جماعي للمساعدة على تركيز الجهود نحو الأهداف المرغوبة ولتعزيز التوافق في التصرفات والقرارات الإدارية .	Andrews, Law & Walker,) (Boyne, 2012).
خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة. ويبيّن (مصطفى) أسباب حاجة المنظمة إلى الاستراتيجية كخطة طويلة الأمد بالآتي: - تحديد الاتجاه ومجالات التركيز. تحقيق التفوق على المنافسين أو القدرة على المناورة في بيئة تتصف بوجود العديد من القيود والتحديات	(مصطفى، 2003) ⁽¹⁾
هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من	(السلمي) ⁽²⁾

(¹) مصطفى أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي (رؤية مدير القرن الحادي والعشرين)، كلية التجارة، جامعة بنها، 2003، ص 96.

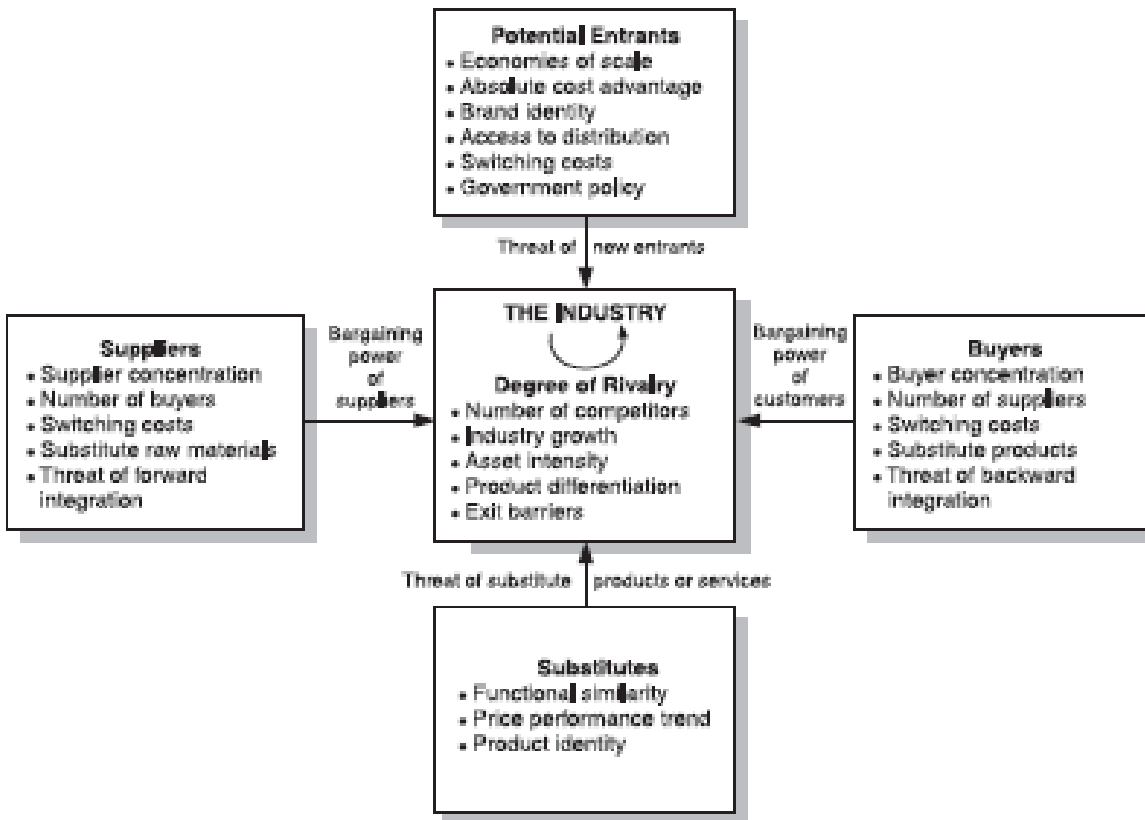
(²) السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص 76.

مساوئ.	
بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف".	بورتر

يقصد بالقوى التنافسية تلك القوى المكونة لنموذج بورتر للقوى التنافسية كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 9: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

EXHIBIT 4-6
Porter's Model of Industry Competition



مما سبق يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها "أسس تخطيط الأهداف والموارد وذلك بما يتوافق مع توجه الشركة نحو السوق والمنافسين والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها".

2 - وظائف الاستراتيجية¹

- تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجابا وسلبا.
- تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.
- تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.
- استغلال العوامل الإيجابية وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.
- تحديد العوامل السلبية ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.
- توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.
- تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل.
- مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.

3- مفهوم الإستراتيجية التسويقية

نوقش مفهوم الإستراتيجية بشكل واسع جدا ، فـ Porter يرى بان الإستراتيجية هي التميز عن المنافسين، و Kotler يصفها بلعبة التخطيط ، في حين يشير Mintzberg إلى كون الإستراتيجية المخططة تختلف عن تلك المطبقة.

و بتفصيل أكبر يرى Webster أنه توجد ثلاث مستويات إستراتيجية : الإستراتيجية الكلية، إستراتيجية الأعمال و الإستراتيجية التشغيلية. حيث تضم الإستراتيجية الكلية القرارات الخاصة بالأهداف و الخطط الرامية لتحقيقها، و كذا التوجه العام للمنظمة و ما يمكن أن تحققه لحملة الأسهم. في حين أن إستراتيجية الأعمال تحدد طريقة منافسة المنظمة داخل القطاع و كيف تحدد موقعها ضمن منافسيها . أما الإستراتيجية التشغيلية فهي تركز على طريقة جلب و توزيع الموارد على مختلف المواقع التشغيلية و الطريقة المثلى لإستخدامها.

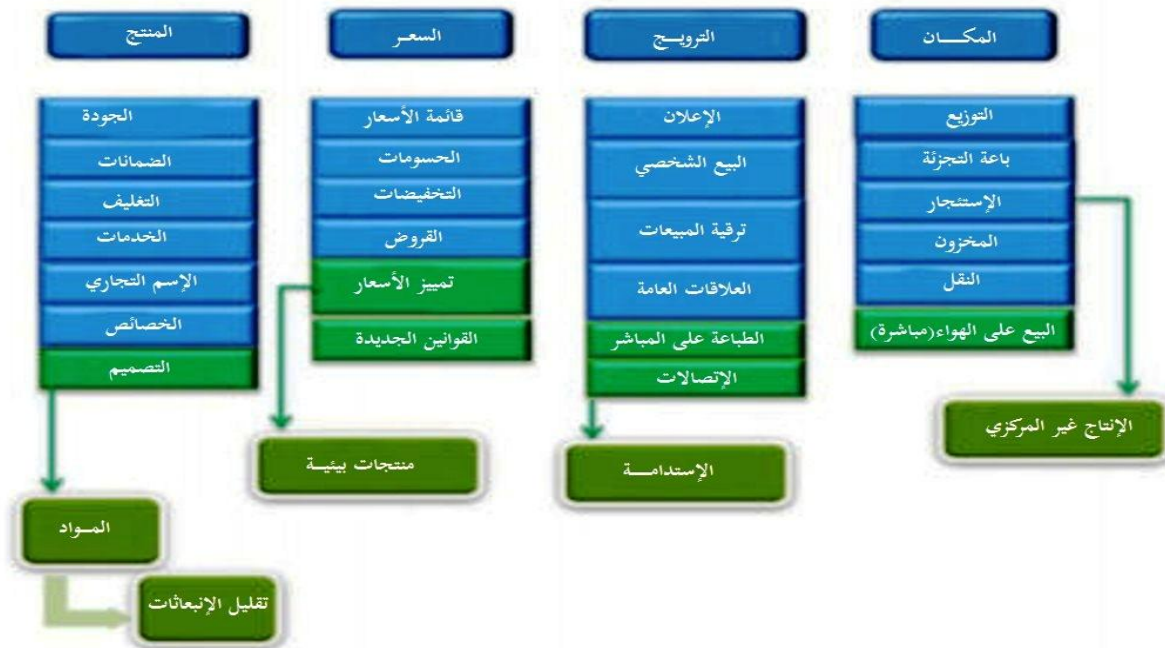
¹محمد نصحي ابراهيم، الاستراتيجية (تعريفها - وظائفها - أنواعها - أسس بنائها)، نقلا عن

<http://kenanaonline.com/users/drnshy/posts/269419> تاريخ الزيارة: 2017/12/03

المصدر : البكري ثامر ياسر ، إستراتيجيات التسويق الأخضر، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2012، ص279

كما أن Kotler يرى أن إستراتيجية التسويق يجب ان تمس كل عناصر البرامج التسويقية بدون إستثناء : المنتجات، التسعير، قنوات التوزيع و الإتصالات التسويقية⁽¹⁾ ، كما يوضح ذلك في الشكل الموالي :

الشكل رقم 11: المنتجات، التسعير، قنوات التوزيع و الإتصالات التسويقية



المصدر :

Kotler, P. Reinventing marketing to manage the environmental imperative. The Journal of Marketing, Vol. 75, (2011). p. 133.

في هذا التفصيل يلاحظ أن Kotler هنا تبني عناصر أربعة فقط للمزيج التسويقي كما هو موضح في الشكل و طبعاً لا يوجد تناقض هنا مع ما قدمه لاحقاً ، بخصوص هذه العناصر التي جعلها سبعة و ليس أربعة ، لأن Kotler عودنا دائماً على الجديد و تحليل المواضيع من عدة زوايا، حيث كان التصنيف الأول سنة 2011 أما التصنيف الحديث فكان منذ نهاية 2014 ، و عموماً تغيير وجهة النظر و تحيينها هي ظاهرة صحية يتغذى منها العلم بشكل مستمر.

(1)- Kotler, P. Reinventing marketing to manage the environmental imperative. The Journal of Marketing, Vol. 75, (2011). pp. 132–135.

كما يعرفها (Kotler)⁽¹⁾ أيضا من زاوية أخرى -الاستراتيجية التسويقية- بأنها «تلك المبادئ العامة التي بواسطتها تتوقع الإدارة التسويقية تحديد أهداف وحدة العمل الاستراتيجية والتسويقية في السوق المستهدفة التي تشتمل على: القرارات الأساسية الخاصة بالمصاريف التسويقية، المزيج التسويقي، وتوزيع الموارد والجهود التسويقية».

كما تعرف⁽²⁾ بأنها: «عبارة عن مجموعة من الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق والمنافسة والعوامل الأخرى كافة، المؤثرة على الاستراتيجية بشكل عام وعلى أنشطة كل على حدة».

وتعرف أيضا⁽³⁾ أنها: «تحديد المنظمة لأغراضها الرئيسية وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات».

وتستمد الاستراتيجية التسويقية أهميتها من جملة نقاط أهمها⁽⁴⁾:

- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للشركة وبالتالي أهدافها الكلية علماً أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفاً أساسياً لنشاط الشركة.

- تعتبر الإطار الذي يتم من خلالها الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في الشركة وكذا الإدارة التي يتم من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل تلك النقاط.

- تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط.

- كونها تساعد على انتقاء أفضل الخيارات الاستراتيجية وهذا بالاعتماد على تخطيط شامل وعميق وعلى بحوث تسويقية دقيقة ونظام تسويقي مرن وتجزئة سوقية فعالة.

- تساهم في تفعيل وترشيد القرارات التسويقية للشركة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم، وكذلك في تحقيق الميزة التنافسية للشركة بشكل عام.

(¹) Philip Kotler, (1991), Marketing management, Seventh Edition, (Engel wood Cliffs, N.J, prentice-Hall Inc, P 68.

(²) عبيدات محمد، استراتيجية التسويق، الطبعة الثانية، دار المستقبل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 24.

(³) بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، الجزائر، جامعة ورقلة، 2007، العدد 6، ص

101.

(⁴) الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، 2000، ص 115.

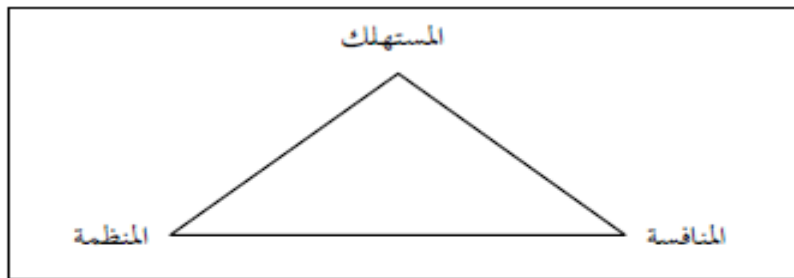
كما أن الإستراتيجية الحديثة للتسويق تعمل على دعم العناصر الأساسية المحددة لمفهوم التسويق الحديث ، مثل تسويق المنتجات الآمنة بيئياً، تطوير وتسويق منتجات لتخفيض الأضرار البيئية، إنتاج وترويج وتغليف منتجات بطريقة مفيدة لحماية البيئة، كذلك يشكل التسويق الأخضر كإستراتيجية الرابط بين العمل والزبون وتضم هذه العملية المدخل الكلي لأن على الأعمال أن تكامل كافة نشاطاتها في خط مع الإهتمامات البيئية⁽¹⁾.

ومن أجل جني الميزة التنافسية يجب على إستراتيجية التسويق أن تهتم في بعض المجالات الأساسية والمهمة، مثل تجزئة السوق، تطوير المنتج ، الدفع ، وضع الأسعار ، وتطبيق النقل ، الإدارة المناسبة للنفايات، إطلاق الترويج ، تكامل الشركات الخارجية مع مسعى المنظمة في عملية التسويق وتطبيق عمليات النقل الخضراء، وبالتالي الحصول على مزيج التسويق الأمثل⁽²⁾.

4-أبعاد الإستراتيجية التسويقية

تتعامل الإستراتيجية التسويقية مع التفاعل الحاصل بين القوى الثلاث المعروفة بـ 3Cs وهي إستراتيجية المستهلك Consumer ، المنافسة Competition ، المنظمة Corporation . هذه القوى تقوم عليها أي إستراتيجية تسويقية، إذ قدمها Kenichi Ohmae على شكل مثلث إستراتيجي و يعرف أيضا بمثلث التسويق الإستراتيجي³.

الشكل رقم 12: المثلث الإستراتيجي



Source: David Ward, Elena Rivani, op. cit, p: 10.

(1)- Ottman, J & Miller, D. Green Marketing. Electronic Green Journal Menon, A, (1997). Environmental Marketing Strategy. The Emergence of Cooperate Environmentalism As Market Strategy. Journal of Marketing 61(1),(1999). PP: 51-67.

(2)- Peattie, 1994

³ هشام مكي، تطبيق الإستراتيجيات التسويقية لتحسين الموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية ، دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، سنة ٩٩ ، الجزائر ، ص: 16.

أ- المستهلكين Consumers : بحيث على المؤسسات أن تركز عند إعداد الإستراتيجية التسويقية بالدرجة الأولى على رضا المستهلكين قبل أصحاب المصالح. لأن الإهتمام بتحقيق الأولى يؤدي حتما إلى تحقيق الثانية¹ وذلك عن طريق تقسيم ، إستهداف، و التموقع بالأسواق، و كذا تكيف المزيج التسويقي بما يرضي المستهلكين.

ب- المنافسة Competition : و هو أن تعتمد المؤسسة على إستراتيجية ضد المنافسين و المنافسة ، وتستند تلك الإستراتيجية إلى تحديد القدرات التي تسمح للمؤسسة من تحقيق التمايز لنفسها أمام المنافسين. و هذا على مستوى العديد من الوظائف كالتصميم و الهندسة ، المبيعات و خدمات ما بعد البيع . مما ينعكس على صورة المؤسسة و تمايزها على المنافسين.

ج- المنظمة Corporation : و هي أن تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تتوافق مع تحقيق فعالية النشاطات الوظيفية مثل السيطرة على التكاليف، و تحسين فعالية الانتاج إلخ²
يعتبر نموذج 3Cs أساسي لتنافسية المنظمة ، إذ يخول إكتساب الميزة التنافسية إنطلاقا من تحقيق القيمة و ذلك من خلال :³

-التركيز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة من تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الإستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لربائنها.

-الإعتماد على ثلاث قرارات تتعلق بمكان التنافس (تحديد السوق)، كيفية التنافس (تحديد القيمة) ، ووقت التنافس (توقيت الدخول إلى السوق)

¹ David Ward ,Elena Rivani , An Overvirw of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model, Economics Working Papers,2005,p;10.

² هشام مكي ، مرجع سابق ، ص:18.

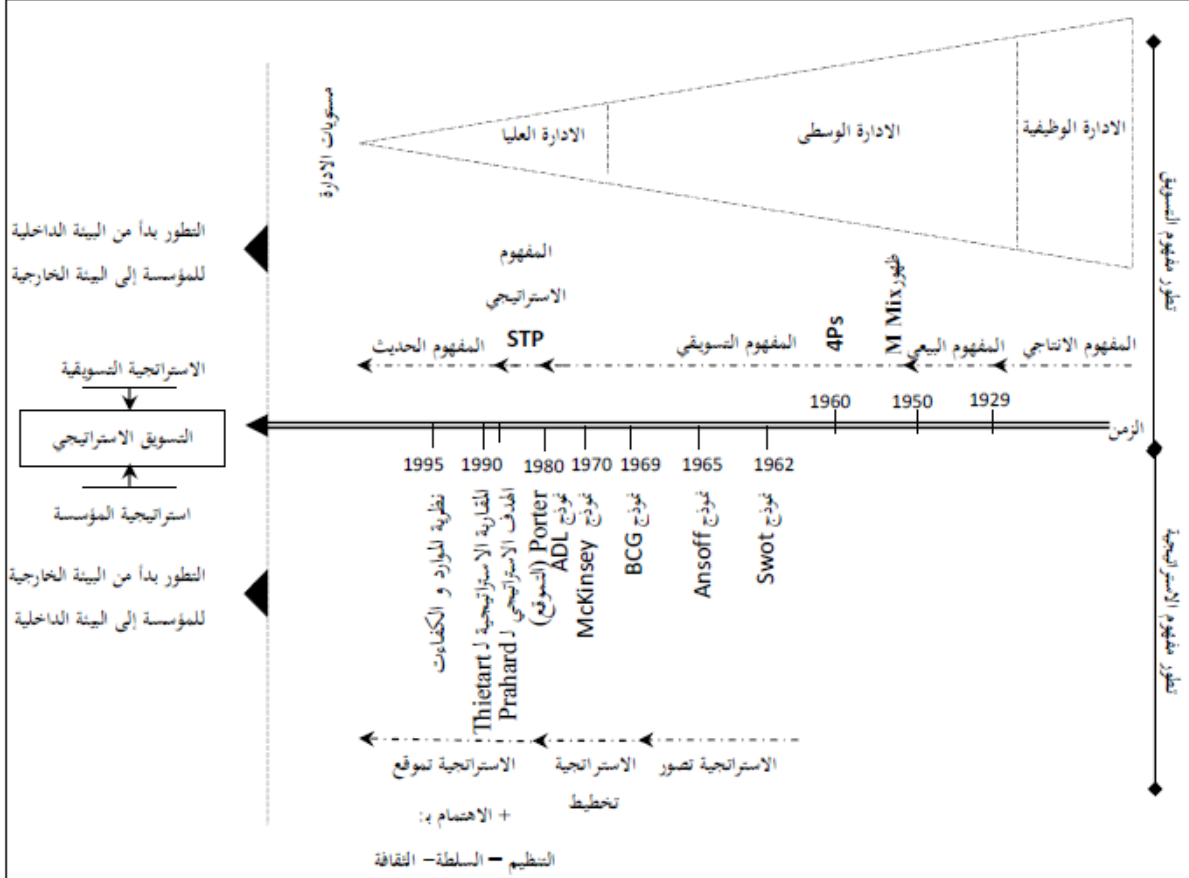
³ -David Ward, Elena Rivani , Op-Cit,p ;09

محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص:132.
- نجار عبد المجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص:145.

الفصل الرابع: مفهوم التسويق الإستراتيجي .

قبل الخوض في مفهوم التسويق الإستراتيجي ، لابد من التعرّيج عن تطور تكامل الإستراتيجية و التسويق، و في هذا الصدد نقدم الشكل التالي الذي إقترحه هشام مكي، و كما يلي :

الشكل رقم 13: تطور تكامل مفهوم الإستراتيجية و التسويق



المصدر : هشام مكي، تطبيق الإستراتيجيات التسويقية لتحسين الموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية ، دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، سنة ٩٩ ، الجزائر ، ص: 13.

يمثل الشكل تطور مفهوم الإستراتيجية و التسويق ، إذ نلاحظ أن التسويق كان تكتيكي يركز على المزيج التسويقي قبل أن يصبح على مستوى أعلى أي إستراتيجي ، ومن جهة أخرى الإستراتيجية كانت على المستوى الأعلى فقط قبل أن تصبح تشمل كل مستويات الإدارة و وظائفها ، من بينها وظيفة التسويق. وهذه الأخيرة منذ أن إرتبطت بالمفهوم الإستراتيجي أصبحت تصاغ إستراتيجيتها على جميع المستويات الإدارية ، وذلك بإختيار القيمة المراد تقديمها للسوق على مستوى الإدارة العليا من خلال التسويق الإستراتيجي (التجزئة ، الإستهداف و التموقع) أما المستويات الدنيا من الإدارة فمسؤوليتها تقديم وإيصال القيمة عبر التسويق التكتيكي.¹

¹ هشام مكي ، مرجع سابق ، ص: 21.

وفيما إختصار لأهم تعاريف التسويق الإستراتيجي ، وفق الجدول التالي :

الجدول رقم 9: أهم تعاريف التسويق الإستراتيجي

التعريف	الباحث
«اتجاه ومجال الأنشطة طويلة الأجل المنجزة من قبل الشركة للحصول على ميزة تنافسية».	(Bradley) ⁽¹⁾
التسويق الاستراتيجي يتم من خلال قيام الشركة بتحديد في أي من الأسواق ستنافس (أو يمكنها أن تنافس فيها)، ومن ثم كيف وبالتحديد ستقوم بذلك. وعرفاه بأنه «عبارة عن عملية تتضمن صياغة الهدف، والتحليل الداخلي والخارجي للبيئة، واختيار استراتيجيات التسويق، والتنفيذ والرقابة».	Chae and Hill) ⁽²⁾
«التسويق فيما مضى كان يشير إلى المزيج التسويقي والذي يعني مجموعة البرامج التي تطورها الشركة لتتوجه إلى سوق أو جزء من سوق، في حين أنه حالياً وفي ظل التسويق الاستراتيجي فإن اختيار الأسواق وأجزائها والطريقة التي ستقوم الشركة من خلال بخلق المكانة لمنتجاتها (Positioning) في هذه الأسواق والأجزاء هي قرارات يجب اتخاذها قبل أن يتم تصميم المزيج التسويقي.	Hulbert and Capone) ⁽³⁾
التسويق الاستراتيجي «مصطلح يستخدم لوصف القرارات التي يتم اتخاذها لتطوير الاستراتيجيات طويلة الأجل من أجل البقاء والنمو».	Urbain and Star) ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Frank Brandley, (2003), Strategic Marketing in the customer driven organization, op cit, p 5.

⁽²⁾ Chae, M and Hill, J.S (2000), "Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality", International Marketing Review, Vol. 17 No. 6, pp 538-62.

⁽³⁾ Noel Capone, James M.Hulbert, (2001), Marketing Management In The 21st Century, Prentice Hall Inc, New Jersey, P.6.

⁽⁴⁾ Urbain, G.L and Star, S.H (1991), Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

<p>«عملية موجهة بالسوق لتطوير الاستراتيجية مع الأخذ بالحسبان بيئة العمل المتغيرة باستمرار والحاجة لتحقيق مستويات عالية من رضا الزبون».</p>	<p>(1) (Cravens)</p>
<p>«القيام بتحليل الفرصة التسويقية وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية وإعداد الخطط وتنفيذها والرقابة عليه».</p>	<p>(2) (بازرعة)</p>
<p>"كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك والمباشر بالتسويق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الاستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الاستراتيجي على حدة، يضاف إلى ذلك أن التسويق يتضمن المشاركة الفعالة في إعداد الأهداف الممكنة والاستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل الموجودة في الشركة".</p>	<p>(3) (منير)</p>
<p>أشارت إلى أنه يتحقق البعد الاستراتيجي للتسويق في المنظمة عندما تنظر إلى التسويق على أنه ليس مجرد إعلان أو مسح أو دراسة، بل هو جزء مكمل لكل شيء تقوم به المنظمة.</p>	<p>(4) (Karla)</p>
<p>أشارت إلى أن التركيز الأساسي للتسويق الاستراتيجي ينصب على تحديد ما هي الاستراتيجيات التي يجب استخدامها لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنافسة في سوق منتج ما.</p>	<p>(5) (Cindy)</p>
<p>"التسويق الاستراتيجي يصف النشاطات التسويقية التي تؤثر على المنظمة"</p>	<p>(6) (Bearding)</p>

(1) David W.Cravens, (1997), strategic Marketing, 5 th edition, Irwin, USA, p 9.

(2) بازرعة محمود صادق، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2001، ص 65.

(3) منير نوري، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 139.

(4) Karla Taylor, Market Thinking, Journal of Association Now, December 2005, p 39.

(5) Cindy Claycomb, (2000), The effect of strategic marketing planning on the industrial firms performance, Journal of industrial marketing management, vol 29, pp 219-234.

(6) Breeding, Ingram and Laforge, (2002), Marketing Principles and Perspectives, USA, Irwin, P.85.

والعمل والخطط الاستراتيجية للتسويق".	
«ذلك البرنامج المتبني من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، وهذا في ظل سياسة إبداعية لمنتجات والخدمات للعملاء وهذا بقيمة أكثر من المنافسين».	1) (Jean)
أشار إلى للتسويق مكونين هما: التسويق التشغيلي (Operational Marketing)، والتسويق الاستراتيجي. وأوضح أن التسويق الاستراتيجي يشكل الأساس لأعمال التسويق التشغيلي. حيث يعني التسويق الاستراتيجي "جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات توجيهية"، بينما يتضمن التسويق التشغيلي عناصر المزيج التسويقي (المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع) ^(*) .	2) (Daly)
أشار إلى وجود ثلاثة مستويات استراتيجية للتسويق وهي: - التسويق المؤسسي (Corporate Marketing) على المستوى الاستراتيجي الأول-الإدارة العليا للشركة. - التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing) على مستوى الفرع أو ما اصطلح عليه حديثا تسمية وحدة العمل الاستراتيجية (Strategic Business Unit) والتي تعرف بأنها "تلك الوحدة التي تتضمن واحد أو أكثر من المنتجات ذات القاعدة السوقية المشتركة، والتي يمتلك رئيسها التنفيذي مسؤولية كاملة تجاه تكامل كافة الوظائف في استراتيجية موجهة ضد منافسين محددین في البيئة الخارجية". - الإدارة التسويقية (Marketing Management) على مستوى السوق/المنتج، وتهتم بوضع وتطوير المزيج التسويقي.	3) (رامز)

(1) Jean Jacques Lambin, (2007), Marketing driven management: strategic and operational marketing, Hardcover, P 29.

(2) Day, G.s. (1990), Market Driven Strategy-processes for Creating Value, New York: The Free Press.

(*) قسّم فيليب كوتلر النشاط التسويقي الذي تقوم به المنظمات باختلاف أنواعها إلى أربعة أنواع من التسويق وهي: التسويق الاستراتيجي (strategic marketing) والتسويق التكتيكي (tactical marketing) والتسويق الإداري (administrative marketing) والتسويق التحويلي (transformational marketing). ونشير أن عملنا هذا سيهتم بالتسويق الاستراتيجي على وجه الخصوص.

(3) رامز واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مكتبة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة قطر، 1997، ص 23.

المصدر: من إعداد الباحث ، اعتماداً على المصادر المشار إليها، بالإضافة إلى محمد علي العلي، تطبيق التسويق الإستراتيجي الشركات الصناعية لتطوير آدائها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2011 ، ص : 18-21.

من خلال استعراض التعريفات السابقة للتسويق الاستراتيجي نلاحظ ما يلي:¹

- أشار كل من (رامز، و Day) إلى ضرورة التمييز بين مصطلحين هما التسويق التشغيلي والتسويق الاستراتيجي.

- ركّز كل من (Star و Bradly و Bearding و Day و Cravens) في تعريفاتهم على اتخاذ القرارات التوجيهية وتطوير الاستراتيجيات طويلة الأمد.

- ركّز كل من (Chae و بازرعة) في تعريفاتهم على المراحل التي تمر بها عملية التسويق الاستراتيجي.

- ركّز كل من (Bradley و Cindy) على خلق ميزة تنافسية في السوق.

- ركّز (Jean) على التوجّه بالسوق والإبداع.

بناء على ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

و إجمالاً يُعرّف التسويق الاستراتيجي بأنه: «عبارة عن مجموعة الأنشطة المتعلقة بالتحليل والتطوير والتنفيذ لكل من:

- اختيار استراتيجيات أجزاء السوق للمنتجات والأسواق ذات أهمية بالنسبة للشركة.

- تحديد الأهداف التسويقية وتطويرها وتنفيذها.

- إدارة استراتيجيات خلق المكانة (Positioning) للمزيج التسويقي المصممة لتلبية حاجات الزبائن في الأسواق المستهدفة".

❖ الفرق بين استراتيجية التسويق و التسويق الاستراتيجي.

تتعدد وجهات نظر الباحثين و المختصين في موضوع التفرقة بين إستراتيجية التسويق و التسويق الإستراتيجي ، و العلاقة بينهما. وعموماً يمكن التمييز بين مقاربتين، يمكن إيجازهما فيما يلي :

المقاربة الأولى :

¹ محمد علي العلي، مرجع سابق، ص:22.

الفرق بين استراتيجية التسويق و التسويق الاستراتيجي هو أن: استراتيجية التسويق هي الخطة الشاملة التي تم اتخاذها فعلاً لتحديد الهيكل العام للتحرك التسويقي. أما التسويق الاستراتيجي فهو ذات العملية التي يقوم بها المسوقون أو تقوم بها الشركة حينما تريد وضع الاستراتيجية التسويقية. فالشركة تقوم بعمل التسويق الاستراتيجي لتتعرف على الاستراتيجية التسويقية التي ستنتقل من خلالها.

المقاربة الثانية:

تعتمد هذه المقاربة على تحليل نشاطات التسويق العملي(التشغيلي) و التسويق الإستراتيجي ، ثم بعد ذلك تحليل العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية و التسويق الإستراتيجي .

يتطلب التفرقة بين الإستراتيجية التسويقية و التسويق الإستراتيجي فهم وتحليل كل منهما على حدة، فإذا كانت الإستراتيجية التسويقية هي السيرة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق و إختيار الهدف و التوقع¹ ، فمن المسؤول عن التخطيط لهذه العمليات ؟

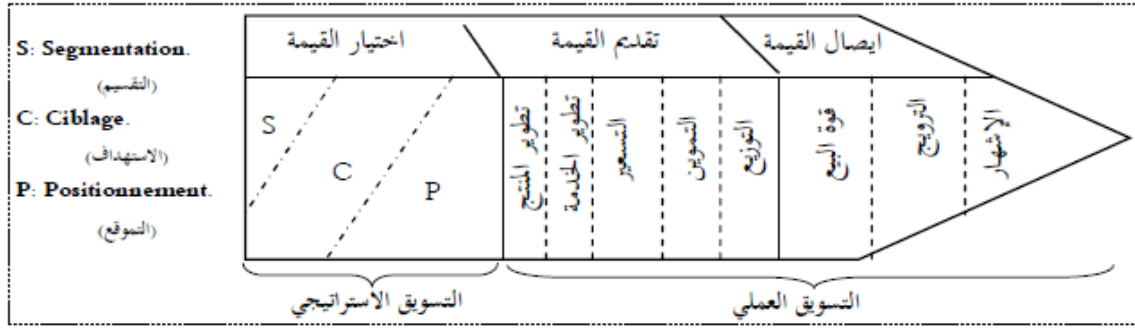
التخطيط تمارسه الإدارة ، و الإدارة التسويقية هي فن و علم إختيار الأسواق المستهدفة و بناء علاقات مريحة معها² ، إذن الإدارة التسويقية غرضها تصميم إستراتيجيات هادفة في إطار التسويق ، و بالتالي الإستراتيجية التسويقية هي جزء من التخطيط الإستراتيجي للتسويق ، و هذا الأخير هو كل المراحل التي تمر بها الإدارة التسويقية قبل التنفيذ أي أنها جزء من الإدارة التسويقية ، وهي المسؤولة عن تحديد الأهداف التسويقية ، التشخيص البيئي العام (الداخلي و الخارجي)، تحليل الفرص التسويقية ، و من ثمة صياغة الإستراتيجية التسويقية عن طريق تقسيم الأسواق و تحليلها كنقطة إنطلاق التسويق الإستراتيجي ، الإستهداف ، التوقع ، ثم تشكيل المزيج التسويقي الذي مثل التسويق العملي وهدفه تقديم و إيصال القيمة للأسواق كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم: 14

نشاطات التسويق العملي (التشغيلي) و التسويق الإستراتيجي

¹ Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management , Publi Union édition, Paris, France, 10 eme édition, 2002, p ; 120.

² Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing 14th edition, pearson education, USA , 2012, p:08.



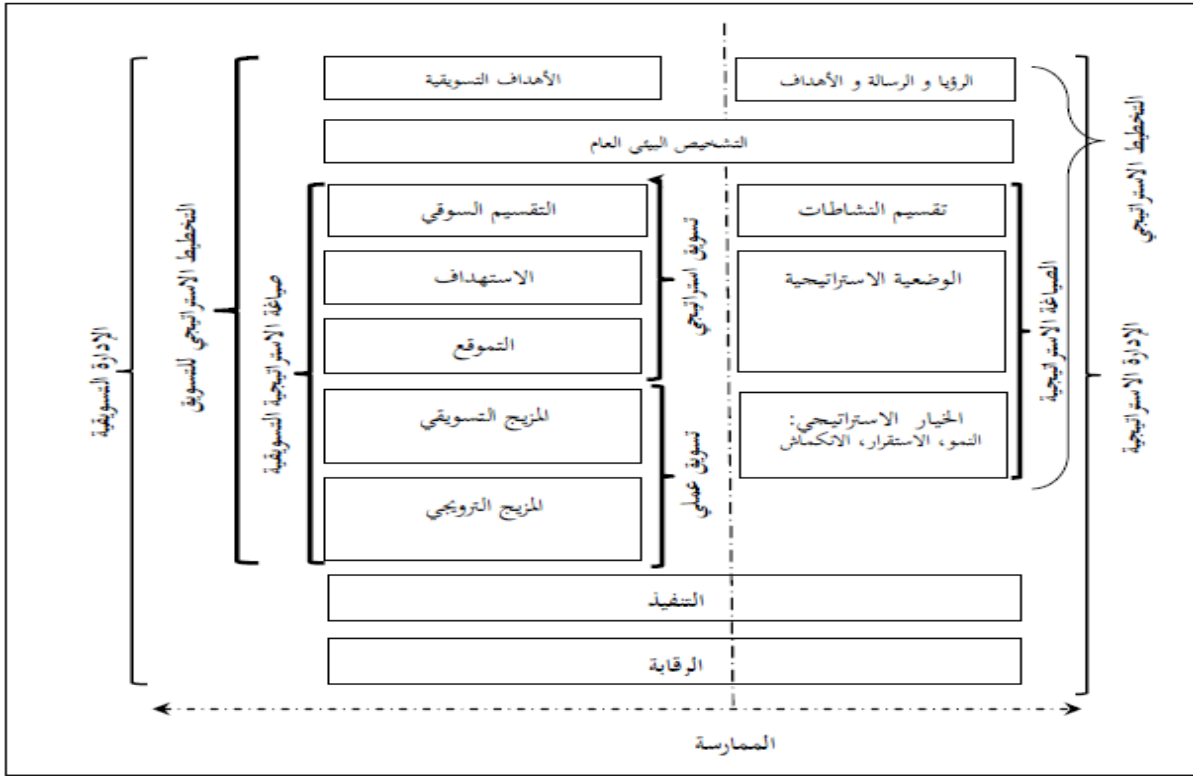
Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, D. B. Manceau, Marketing management, 11^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, France, 2004, p. 124.

إذن كل الخطوات ابتداءً من تحديد الأهداف التسويقية إلى غاية تشكيل المزيج التسويقي تتم في إطار أهداف رؤيا ، رسالة وإستراتيجية المنظمة العامة التي هي من مسؤولية التخطيط الإستراتيجي بالتشارك مع الإدارة التسويقية ، وعليه فإن جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي يكمن في محاولة الإدارة إحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الإمكانيات المتاحة و الظروف البيئية المحيطة بها¹

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

الشكل رقم 15: العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية و التسويق الإستراتيجي

¹ بشير العلق ، التخطيط التسويقي – مفاهيم و تطبيقات- الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص:45.



من الشكل أعلاه ومما تم تحليله سابقا ، يمكن نظريا التمييز بين الإستراتيجية التسويقية والتسويق الإستراتيجي ، إذ تعد الأولى تلك المرحلة التي تقوم المؤسسة فيها بصياغة خطتها المتعلقة بتقسيم وإستهداف السوق و التموقع فيه ، ثم تقدم المزيج التسويقي. أما الثانية فهي جزء من مرحلة صياغة الإستراتيجية التسويقية ، فهي تبدأ بتقسيم السوق وتحليله ، وتنتهي بالتموقع أي أن مسؤولية التسويق الإستراتيجي هي إختيار القيمة والإستراتيجية التسويقية هي إختيار وتقديم وإيصال القيمة¹.

وما تجدر الإشارة إليه هو كون هذا التحليل ليس دقيقا بالشكل المطلوب ، كما أنه ليس مقنعا إلى حد كبير ، وتبقى وجهة نظر تعبر عن توجه معين ، ويمكن للباحث هنا أن يتبنى المقاربة الأولى لأنها أكثر شمولاً وواقعية.

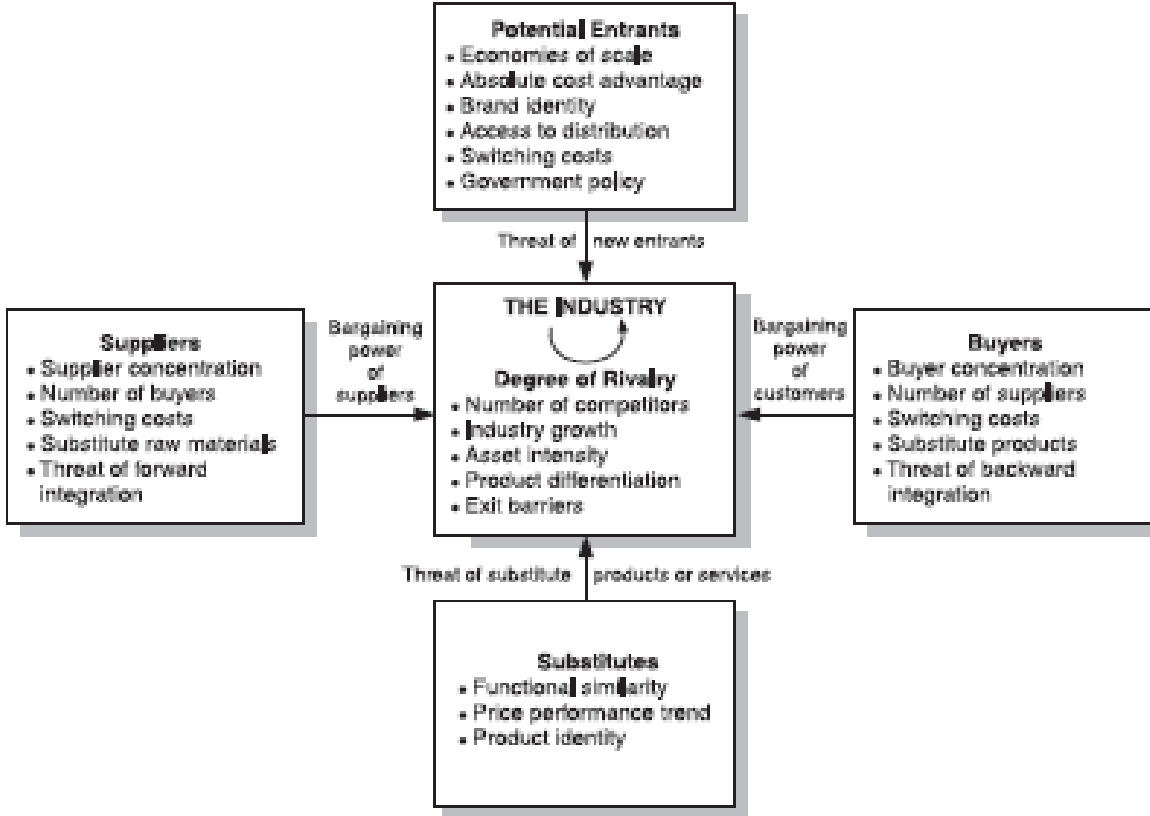
¹ هشام مكي ، تطبيق الإستراتيجيات التسويقية لتحسين الموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية ، دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، سنة ٢٠٠٢ ، الجزائر ، ص : 13 -

الفصل الخامس : مدخل بورتر لتحليل القوى التنافسية.

أولاً : نموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية.

يقصد بالقوى التنافسية تلك القوى المكونة لنموذج بورتر للقوى التنافسية كما يوضحها الشكل التالي:

EXHIBIT 4-6
Porter's Model of Industry Competition



(1)-المنافسون The Competitors:

ينبغي على الشركة التعرف على الشركات المنافسة لها وتحديد نقاط قوتها وضعفها والعمل على وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تستطيع مواجهة المنافسين.

ومن أجل تفوق الشركة على المنافسين في السوق المستهدف ينبغي عليها معرفة الشركات الأخرى ومقارنة عناصر مزجها التسويقي مع المزيج التسويقي للمنافسين وصولاً إلى تحديد مجالات القوة والضعف في

الموقف التنافسي للشركة المعينة، وفي ضوء ذلك تضع الشركة الاستراتيجية التسويقية التي تكفل تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق المستهدف.

ومن بين النقاط التي يركز عليها تحليل المنافسين ما يلي: (1)

- التعرف على موردي المنافسين.

- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.

- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس.

- التحركات الجديدة للمنافسين.

- التحركات المحتملة للمنافسين.

- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

ولبيان تأثير المنافسة في الموقف التنافسي للصناعة تم اعتماد نموذج (Porter) الذي يساعد الشركة على دراسة الخصائص التنافسية للصناعة التي تعمل فيها وتحديد اتجاهاتها في سبيل تكييفها مع اتجاهات التغيير هذه وتحقيق اهدافها، حيث يتضمّن النموذج وجود خمسة عوامل رئيسة تؤثر في الموقف التنافسي للصناعة وهي: (2)

1 - درجة المنافسة Degree of Rivalry: إن درجة المنافسة بين الشركات تتوقف على عددٍ كبيرٍ من العوامل التي يتباين تأثيرها في الموقف التنافسي للصناعة وهذه العوامل هي:

- عدد المنافسين.

- معدل نمو الصناعة.

- كثافة نمو الصناعة.

- كثافة الموجودات أو الأصول.

(1) عبود طلال، علي حسين، الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر، 2008، ص85.

(2) مقتبس من المرجعين:

-مصطفى احمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة بنها، 2003، ص

126-123.

-M.E.Porter, (1979), 'How Competitive Force shape Strategy', Harvard Business Review, Vol 57, pp 137-145

- تمايز المنتجات: أي الاختلاف في مواصفات المنتجات أو عروض الشركات المنافسة، حيث أنه كلما زاد التمايز فإنه سوف يقلل من شدة المنافسة السوقية.

-عوائق الخروج: حيث أنه كلما كانت عوائق خروج الشركة من الصناعة كبيرة فإن درجة المنافسة بين الشركات الحالية سوف تزداد حدة.

2 الخوف من دخول شركات جديدة Threat of New Entrants: إن احتمال دخول شركات جديدة إلى الصناعة يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة السوقية بين الشركات الموجودة ضمن الصناعة. طبقاً لذلك تحاول الشركات القائمة منع دخول شركات إلى الصناعة باستخدام بعض الوسائل، من بينها التوسع في الإنتاج أو وضع عوائق أخرى أمام دخول الشركات الجديدة، ومن بين هذه العوائق اقتصاديات الحجم أو ما يعرف بالوصول إلى الحجم الاقتصادي الأمثل في الإنتاج، والاستفادة من مزايا الكلفة المطلقة (Absolute Cost Advantage) من خلال استخدام أساليب تقنية أكثر تقدماً من بقية الشركات أو سهولة الحصول على المواد الأولية.

3 خطر المنتج البديل Threat of Substitute: إن وجود المنتجات البديلة التي تشبع حاجة أساسية لدى المستهلك سوف يضع حدوداً عليا لمستويات الأسعار المحتملة لمنتجات الصناعة، وبالتالي سوف يحدّد مستويات الأرباح المحتملة التي تحققها الشركات. طبقاً لذلك ينبغي على الشركة مراقبة اتجاهات الأسعار وتطور أداء المنتجات البديلة لما لها من تأثير على أسعار المنتجات التي تقوم بتصنيعها وأرباحها المحتملة. فمثلاً شكّل اختراع الملابس المصنوعة من خيوط صناعية (نايلون، كربليك..) تهديداً كبيراً لصناعة الملابس والأقمشة المعتمدة على القطن والصوف نتيجة الفرق الكبير في الأسعار ومجالات الاستخدام الجديدة.

4 القوة التفاوضية للمشتري Bargaining Power of Buyers: وتعني امتلاك المشتري لمنتجات الصناعة المقدرة على إجبار المنتجين على تخفيض أسعار منتجاتهم أو مطالبتهم بخدمات و سلع ذات نوعية أفضل، ممّا يؤدي إلى تخفيض ربحية الشركات العاملة ضمن هذه الصناعة. وتتولد القدرة التفاوضية للمشتري من عدة عوامل أهمها قلة عددهم، وارتفاع درجة تركيزهم، وجود عدّة عروض بديلة، وجود درجة تمايز منخفضة للمنتجات، وفي حال كانت كلفة تحول المشتري إلى موردين آخرين منخفضة.

5 القوة التفاوضية للموردين او المزودين Bargaining Power of Suppliers: وتعني تلك القوة التي يتمتع بها الموردين، كموردي الموارد الأولية والآلات والخدمات العامة وغيرها، في زيادة أسعار أو تخفيض نوعية وكمية السلع والخدمات المجهزة أو الموردة للشركات العاملة ضمن الصناعة المعنية، الأمر الذي يؤدي إلى

تخفيض ربحية هذه الشركات. وتزداد القدرة التفاوضية للموردين عندما يكون عددهم قليل، أو في حال قلة البدائل المتاحة من السلع والخدمات. وعلى سبيل المثال يعتبر إلزام منتجي الأقمشة والملابس القطنية الجاهزة بشراء الغزول القطنية من شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية أحد عناصر قوة الموردين التفاوضية، والتي تشكل عائقاً أمام شركات صناعة الملابس⁽¹⁾.

لذلك ينبغي على الشركة تحليل تأثير كل من العوامل الخمسة التي تؤثر في حدة المنافسة السوقية وصولاً إلى تشخيص أي العوامل أكثر تأثيراً في حدة المنافسة. وفي ضوء ذلك تتمكن الشركة من وضع وصياغة الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تتمكن من حماية موقعها التنافسي أو تعزيزه.

ثانياً : نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة Porter's Genic Dstrategies Framework :

يعتقد بورتر أن العوامل البيئية التنافسية للصناعة التي تعمل فيها الشركة تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التي بواسطتها تتمكن الشركة من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، وقد صنف هذه البدائل في ثلاثة أصناف رئيسية هي: (2)

أ- استراتيجية قيادة الكلفة الكلية Overall Cost Leader Ship Strategy :

طبقاً لهذه الاستراتيجية فإن الشركة تركز على المزايا التنافسية المتوفرة لديها (كإقتصاديات الحجم، التقنية المتطورة في الإنتاج، المصادر الرخيصة للمواد الأولية..)، وتستخدمها في إنتاج منتج ذي مواصفات قياسية أو موحدة وتسوقه لجميع المستهلكين في السوق الواسع، وذلك بهدف تخفيض الكلفة الكلية لعملياتها الإنتاجية والتسويقية إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالشركات المنافسة، وبالتالي فإنها تتمكن من البيع بأدنى الأسعار، وصولاً إلى زيادة حصتها في السوق. ونورد مثلاً حول استخدام التقنية المتطورة في الإنتاج عن شركة (Benetton) للملابس الجاهزة، التي تستخدم تقنيات التصميم بمساعدة الحاسوب (computer-aided design) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (computer-aided manufactory) لتصميم الملابس وفق مقاسات العملاء والموزعين، وهي بهذا تستجيب لنبض السوق بشكلٍ رائع⁽³⁾.

(1) يتم ذلك بشكل غير مباشر من خلال فرض رسم جمركي على الغزول القطنية المستوردة بنسبة 10%.

(2) M.Porter, (1980), Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitors, The free press, p39.

-جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 200-263.

(3) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

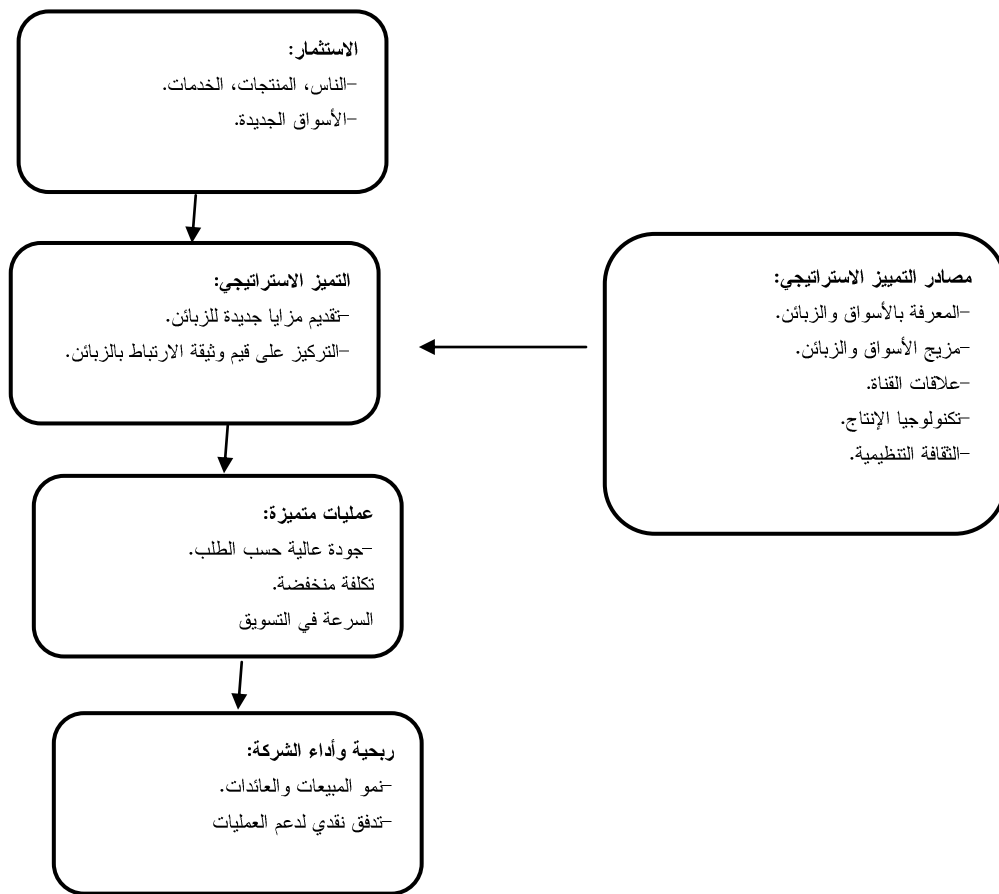
ويرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية الكلفة الأقل فإنه يتوجب عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على الكلفة الأقل في مجالي التوزيع والإعلان.

ب- استراتيجية التمايز أو التميز Differentiation:

حيث تحاول الشركة تمييز أداءها عن بقية الشركات المنافسة في بعض أو كل أجزاء السوق، وذلك من خلال تطوير مزيج تسويقي متميز في واحد أو أكثر من العناصر الآتية ⁽¹⁾: نوعية المنتج، التصميم، التقنية، العلامة التجارية، الخدمات التسويقية.

والشكل الموالي يظهر التمييز الاستراتيجي ومصادره وأثره على أداء الشركة:

الشكل رقم 30: التمييز الاستراتيجي وأثره على الأداء



Source :Frank Bradley, Strategic Marketing in customer driven organization, op.cit, p243.

ومن أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي الشركة من المنافسين.

- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.

(1) الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.

- إشباع لرغبات وحاجات الزبائن.

ويشير الباحث إلى أنه من المهم إدراك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة. فمثلاً مصنع الملابس يبيع ملابس، فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة منها، ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد و منافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها).

كما يرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية التميز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال توزيع متميز، ومن خلال التأكيد على الإعلان والترويج بشكلٍ واسع.

ج- استراتيجية التركيز Focus Strategy:

تستهدف استراتيجية التركيز بناء ميزة تنافسية للشركة، حيث تعمل الشركة على تضيق مجالها التنافسي ضمن الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تركيز جهودها في جزء معين من السوق الواسع . وقد أشار (Panayides)⁽¹⁾. إلا أن تجزئة السوق تعتبر المقوم الأساسي لاستراتيجية التركيز.

طبقاً لذلك تتمكن الشركة من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بدقة، ومن ثم فإن تصميم المزيج التسويقي المتميز، وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

ويرى الباحث أنه في حال تبني الشركة لاستراتيجية التركيز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على منافذ توزيع متميزة وكذلك التأكيد على الإعلان والترويج بأقل التكاليف كلما أمكن.

ويظهر الشكل الموالي نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة:

(¹) Panaydes, M, (2004). Logistics service provides : and empirical study of marketing strategies and company performance. International Journal of logistics : Research & Applications 7(1), 1-15.

الشكل رقم 31: نظام بورتر لاستراتيجيات الشاملة

الميزة التنافسية الاستراتيجية

الموقف من تخفيض التكلفة إدراك المستهلكين التفوق

التمايز	قيادة إجمالي التكلفة	السوق
		السوق الواسع
التركيز		المستهدف جزء معين من السوق

وقد أشار (العوض)⁽¹⁾ إلى أن اختيار الشركة أحد البدائل الاستراتيجية يتطلب معرفة البدائل التي تتبناها الشركات المنافسة، بهدف اختيار البديل الذي يحقق للشركة الموقع التنافسي المتميز، فإذا وجدت الشركة أن الشركة الفائزة في الصناعة تبنت استراتيجية قيادة التكلفة الكلية، وأن الشركات الأخرى تبنت استراتيجية التمايز، فإنه في هذه الحالة يجب عليها اختيار استراتيجية التركيز في جزء معين من السوق. من جهة أخرى إذا اضطرت الشركة لاختيار بديل استراتيجية مماثل للبديل الذي تبنته الشركات المنافسة، فإنه ينبغي أن تضمن تميز أدائها عن بقية الشركات.

الفصل السادس: تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات S.W.O.T

يسعى مدراء التسويق إلى تحديد مواطن قوة الشركة وتوظيفها في الفرص التسويقية وفي الوقت نفسه ذاته تحديد مواطن ضعف الشركة ومحاولة الحد منها وتجنب التهديدات الخارجية، وصولاً إلى وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية الكفوءة. وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الشركة بتحليل عناصر البيئة الداخلية التي تعتبر مصدر مواطن قوة وضعف الشركة، ومن ثم تقييمها ومواءمتها مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

1- تحليل البيئة الداخلية Analyzing Internal Environment:

(1) العوض محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، ورقة عمل تم تقديمها في المنتدى الأول التسويقي في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، تشرين الأول 2002.

تشتمل البيئة الداخلية للشركة على كافة العناصر والأنظمة التي توجد داخل الشركة. حيث تدل العناصر على موارد الشركة المتاحة التي تشتمل على الموارد المالية والبشرية والمادية،— إضافة إلى خبرتها الإدارية المتميزة في مجال الإنتاج والتسويق⁽¹⁾.

وتشمل أيضا الأنظمة من الوحدات الإدارية والسياسات التي تعتمد عليها الشركة في استخدامها لمواردها المتاحة. وتمثل الموارد للشركة وأنظمتها بحد ذاتها مواطن قوة وضعف الشركة وتؤثر على مقدرتها في تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، لذلك ينبغي على الشركة تحديد وتقييم مواردها المتاحة بصورة شاملة وموضوعية، حيث يتوجب على الشركة تحديد وتقييم كافة الموارد المتاحة لها مصنفة طبقاً للوحدات الإدارية كالتسويق والإنتاج والمالية وشؤون الأفراد، وكل حسب اختصاصها ومسؤوليتها.

حيث يلجأ المخطط الاستراتيجي إلى وضع تساؤلات حول مفردات الموارد الخاصة بكل وحدة إدارية رئيسية في الشركة كما يلي:

أ - **التسويق**: يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول السلع والخدمات الرئيسية في الشركة، وموقعها في دورة حياة المنتج، ومواطن قوتها وضعفها تجاه المنتجات المنافسة، ومعدل حصتها السوقية وربحيتها، وموقعها في السوق، كما يتوجب عليه أن يضع تساؤلات حول كفاءة وفاعلية نظام المعلومات التسويقي في جمع البيانات المتعلقة بالبيئة، وعن كيفية تقييم الزبائن لأسعار منتجات الشركة بالمقارنة مع المنتجات المنافسة، وكيفية تقييمهم لأسلوب الشركة في توزيع منتجاتها من حيث التغطية الجغرافية وعدد الوسطاء في قناة التوزيع، وكذلك كيفية تقييمهم للجهود الترويجية للشركة، إضافة إلى تقييم مدى فاعلية الشركة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين⁽²⁾.

ب - **المالية والمحاسبة**: يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول الموقف المالي للشركة من حيث العائد، المبيعات، رأس المال العامل، السيولة، ومدى فاعلية الشركة في استغلال مواردها المالية المتاحة، ومدى قدرتها على زيادة مواردها المالية في الأمد القصير والطويل، ومدى فاعلية نظام المراقبة المالية لديها، إضافة إلى الإجراءات التي تتبعها الشركة في مواجهة الظروف الطارئة كالأزمات المالية ونقص رأس المال.

ت - **الإنتاج والعمليات**: ويتوجب على المخطط وضع تساؤلات حول تكلفة المواد الأولية المستخدمة أو التي ستستخدم في العمليات الإنتاجية، ومصادر توريدها، وكلفة للإنتاج، ودرجة فاعلية الرقابة على أنظمة

(1) Carry D.Smith, et Al, (1991), Business Strategy and Policy, 3d Edition, Boston : Houghton Mifflin company, p124.

(2) Hair, Bush, Ortinau, (2003), Marketing Research Within a Changing Information Environment, 2nd Edition, Mc Graw Hill, New York, p48-49.

التخزين والمعدات المستخدمة والجديدة التي تحتاجها الشركة في المستقبل وكفاءة تشغيلها والعوائد الناتجة عنها مقارنة بالشركات المنافسة، إضافة إلى مدى كفاءة تنفيذ إجراءات تطوير العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات الإنتاجية وواقع البحوث والتطوير والابتكار.

ث - **شؤون الأفراد**: يتوجب على المخطط تقييم عدد ومهارة وخبرة العاملين في الشركة، وطبيعة العلاقة بينهم ومدى فاعلية سياسات شؤون الأفراد بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

ج **النظم الإدارية والإدارة العليا**: وتتضمن النظم الإدارية الحالية في الشركة كالتخطيط والرقابة والاتصالات، ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف الشركة، وكفاءتها بالمقارنة مع النظم المماثلة لها في الشركات المنافسة، والهيكلة التنظيمي وإجراءات اتخاذ القرار، إضافة إلى المدراء والقيم الثقافية التي يؤمنون بها ومهارتهم والصورة الذهنية للشركة.

2-تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات:

بعد الانتهاء من تحليل عناصر البيئة الداخلية وتحديد العوامل الداخلية الاستراتيجية لبدءً لمدراء التسويق من الربط أو المواءمة بين مواطن قوة وضعف الشركة التي تنشأ من عناصر بيئتها الداخلية مع الفرص والتهديدات التي تنتهي في بيئتها الخارجية، وهو ما يسمى بتحليل (SWOT) الذي يستند على افتراض مفاده أن الاستراتيجية الفعالة تسعى إلى تعظيم مواطن قوة الشركة وفرصها، وتقليل مواطن ضعفها والتهديدات البيئية، والذي يمكن استخدامه أيضاً في توليد كل من الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية بطريقة منسجمة⁽¹⁾. وسنقوم فيما يلي بتعريف كلٍ من هذه المصطلحات، ومن ثمّ نوضّح نموذج التحليل وإجراءات المواءمة.

• تعريف نقاط القوة:

عرفها (Thomson & Strickland)⁽²⁾ على أنّها: «بعض العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تمثل ميزة نسبية في المنظمة من أداء وإمكانيات تساهم بشكلٍ إيجابي في عملها». حيث نلاحظ أنّ هذا التعريف يركّز على المزايا النسبية التي تتمتع بها المنظمة.

وعرّفها (Jain) بأنّها: «هي المزايا التنافسية المتميزة الأخرى التي يمكن للشركة ممارستها في السوق».

• تعريف نقاط الضعف:

⁽¹⁾ Louis E.Quezada, Felisa M.Cordova, Pedro Palominos, Katherine Godoy, Jocelyn Ross, (2009), Method for identifying strategic objectives in strategy maps, journal of production Economic, vol 122, pp 492-500.

⁽²⁾ Thomson A, & Strickland, J. (1996), « Strategic management : concept and cases », 9th ed, Richard D,Irwin Book Team, NewYork, p92

عرّف (Pearce)⁽¹⁾ الضعف بأنّه: «هو النقص في الموارد المتاحة والمهارات والإمكانات والذي يعيق بدرجة كبيرة الأداء الفعال للشركة».

وعرّفت (العارف)⁽²⁾ نقاط الضعف أنّها: «عناصر تعكس أوضاعاً داخلية تؤثر على أداء المنظمة سواءً في الوقت الحالي أو في المستقبل في حال لم يتم معالجتها».

• تعريف الفرص:

عرفها (ياسين)⁽³⁾ بأنّها: «العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا تم استثمارها بالشكل الصحيح فوائد مادية وغير مادية».

وعرّف (كوتلر)⁽⁴⁾ الفرصة التسويقية بأنّها: «حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيها الشركة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الاحتياجات».

أمّا (عبد الحميد)⁽⁵⁾ فأشار إلى أنّ الفرص التسويقية هي: «المجال التسويقي الذي تتمتع فيه مؤسسة معينة بميزة تفضيلية بالنسبة للشركات المنافسة لها وتتبع هذه الفرصة من خلال التعرف على الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال وجود احتياجات لا تشبعها بالسلع والخدمات المعروضة حالياً، وغالباً ما تأتي الفرص التسويقية نتيجة لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية خاصة بمقتضاها تضيف المؤسسة قيمة مضافة للزبائن بشكلٍ يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق وبما يمكن للمؤسسة تقديم مجموعة من المنافع تزيد عن باقي المنافسين أو تقديم نفس المنافع بمزايا إضافية».

ويمكن تعريف الفرصة التسويقية بأنّها: «أي مجال جذاب لتصرف الشركة التسويقي الذي قد تتمتع الشركة فيه بالميزة التنافسية».

• التهديدات:

عرفها (Kotler)⁽⁶⁾ بأنّها: «التحدي المفروض من قبل أي توجه أو تطور غير مرغوب فيه ضمن البيئة والذي قد يؤدّي في حالة غياب التصرف التسويقي الهادف، إلى تآكل موقع المؤسسة».

(1) Pearce and Robinson, Op.cit, p182.

(2) العارف ناديا، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 102.

(3) ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار البازوردي العلمية للنشر، الأردن، 1998، ص 100.

(4) فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(5) عبد الحميد، طلعت أسعد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن العشرين، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص 54.

(6) Philip Kotler, (1991), Marketing management, 7th edition, Op.cit, p48.

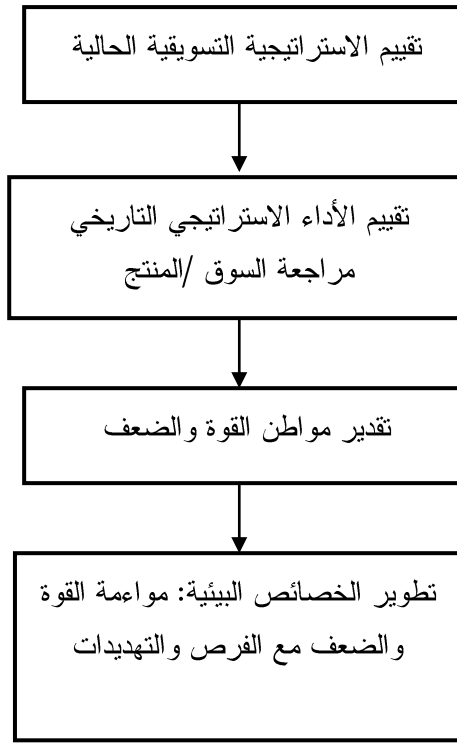
وعرّفها (العارف) ⁽¹⁾ أنّها: «العناصر الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تعرّض سلامة ورجحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها».

والمثال على التهديدات: دخول شركات جديدة إلى السوق، بطء معدلات النمو في السوق، زيادة القوة التفاوضية للموردين أو المشترين، التطور التقني، والقوانين المقيدة.

2- نموذج تحليل SWOT:

هناك مجموعة من الخطوط التنفيذية والإجراءات لتحليل SWOT، وكما هي موضّحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 23: إجراءات تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات



3-1- تقييم الاستراتيجية التسويقية الحالية:

يهدف تقييم الاستراتيجية التسويقية الحالية إلى تشخيص وإبراز العوامل الداخلية الاستراتيجية التي استندت عليها الشركة في وضع استراتيجيتها التسويقية الحالية، وينبغي أن يتم التقييم الاستراتيجي الحالي وفق المسارين الرئيسيين التاليين:

1- الأسواق التي تعمل فيها الشركة حالياً: إذ أنّ تقييم الأسواق الحالية يبين سعة السوق الذي تعمل فيه الشركة، ويعكس فاعليتها في تجزئتها لأسواقها وصولاً إلى تحديد الأجزاء السوقية المستهدفة، كما يوفر

(1) العارف ناديا، الإدارة الاستراتيجية، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 102.

معلومات للمخطط عن الخصائص الديمغرافية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة، والمنافع التي يتوقعونها من شرائهم لمنتجات الشركة.

2 كيفية إشباع الشركة لحاجات ورغبات المستهلكين في كل سوق من أسواقها المستهدفة: يتم من خلال

المسار للتقييم الاستراتيجي قياس فاعلية الشركة في استغلالها لمواردها المتاحة، وكذلك فاعلية وحداتها الوظيفية المختلفة في تنفيذ واجباتها وصولاً لإشباع حاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

3 وتشكّل العوامل الأساسية في البيئة الداخلية للشركة قاعدة التقييم الاستراتيجي الحالي ، حيث ينبغي

على المخطط تحديد مدى أهمية كل من العوامل الداخلية الاستراتيجية في منح الشركة صفة الميزة التنافسية

في السوق، ويبين الجدول الموالي كيفية تقييم مواطن قوة وضعف الشركة في العوامل البيئية الداخلية

الخاصة بوظيفة التسويق.

جدول رقم 12: تقييم مواطن قوة وضعف الشركة.

الأهمية			الأداء					العناصر التسويقية
قليلة	متوسطة	عالية	ضعف كبير	ضعف قليل	محايد	قوة قليلة	قوة كبيرة	
								سعة خط المنتج
								تركيز المبيعات في القليل من المستهلكين
								القدرة على جمع المعلومات من الأسواق
								الربح / المبيعات
								قنوات التوزيع
								فاعلية نظام المبيعات
								الصورة الذهنية
								فاعلية تنشيط المبيعات والإعلان
								التسعير ومرونة التسعير
								تطوير المنتجات الجديدة
								خدمات ما بعد البيع
								الولاء للعلامة التجارية

المصدر: رامز واثق شاكر، مرجع سبق ذكره، (1997)، ص 159.

ونشير هنا إلى تقدير المخطط الاستراتيجي لمدى قوة أو ضعف الشركة في تنفيذ كل العوامل الداخلية الخاصة بالوظيفة التسويقية، وكذلك أهمية كل منها في توفير الميزة التنافسية، ينبغي أن يتم في ضوء تقييم أداء الشركة الحالي من جهة، ومقارنة أدائها مع أداء الشركات المنافسة في السوق من جهة أخرى. فإذا تبين أن الشركة تتمتع بقدرات عالية بأحد هذه العوامل التسويقية مقارنة بالمنافسين، فإن درجة تقييم هذا العامل سوف تكون (قوة كبيرة).

3-2- تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي (الماضي) Evaluation of past Strategic Performance:

إن تقييم فاعلية الشركة في وضع وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في الفترة الزمنية الماضية يوفر تصورًا واضحًا وحقيقيًا عن توجهات الشركة الاستراتيجية في المجال التسويقي، ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في السنوات السابقة وأسباب نجاحها أو عدم نجاحها في تحقيق أهدافها.

ويتم تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي وفقًا لثلاثة محاور رئيسية هي: (1)

• المحور الأول: أداء المنتج

حيث يتم تقييم أداء كل منتج من منتجات الشركة في الفترة الماضية، ويتم ذلك من خلال تحديد المتغيرات التي تمكّن من قياس الأداء التاريخي للمنتجات ومنها: الربحية، الموقع القيادي في السوق، التطور التقني، استغلال المنتج للموارد المتاحة، تكامل خط المنتج، المنافع التي يوفرها المنتج للمستهلكين. وبعد ذلك يتم وضع مقياس للمتغيرات السابقة يتألف من ثلاث درجات (عالية، متوسطة، منخفضة)، وطبقًا لذلك يتم قياس أداء المنتج ولكل متغير من المتغيرات على انفراد، ومن ثمّ تحديد درجة تحديد التقييم النهائية للمنتج. ويوضح الجدول التالي نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات الشركة.

جدول رقم 13- نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات الشركة.

المنتج	الربحية	موقع المنتج القيادي	التطور التقني	استغلال الموارد المتاحة	تكامل خط المنتج	تجهيز المنفعة للمستهلك

المصدر: أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية المدير للقرن الحادي والعشرين،

2004، ص 48.

ويمكن تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي لكل سوق من الأسواق مدى قدرة الشركة على تحديد أسواقها المستهدفة، وكذلك مدى فاعليتها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في تلك الأسواق.

(1) حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 293.

-الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 143.-الزعيبي.

-الزعيبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص

• المحور الثاني: الأداء المالي

يتطلب تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي للشركة اعتماد بعض المؤشرات المالية ومنها:

1 مقدار التدفق النقدي الداخلي للشركة في الفترات الزمنية الماضية، وعادة تقاس الفترة الزمنية الماضية بالسنة.

2 معدل دوران المخزون في الفترات الزمنية الماضية والذي يقاس طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{المبيعات الصنع}}{\text{مخزون السلع التامة}}$$

3 مستوى الحصة السوقية للشركة في الفترات الزمنية الماضية، ويقاس من خلال المعادلة:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المنافشة شركة}}{\text{إجمالي مبيعات جميع الشركات}}$$

4 ربحية الشركة في الفترات الزمنية الماضية والتي يمكن قياسها وفقاً لمعادلة العائد على رأس المال المستثمر:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{المبيعات لأصول صافياً المبلعج}}{\text{إجمالي}} \times \frac{\text{صافياً الأرباح}}{\text{إجمالي}}$$

مع الإشارة إلى أن التقييم الدقيق يتطلب حساب النسب المالية السابقة لعدد من السنوات الماضية لأن ذلك يتيح معرفة اتجاهات التغيير الفعلية في الأداء المالي للشركة، كما أنه من الضروري مقارنة هذه النسب مع النسب العالمية المقابلة لها (Benchmarking).

3-2- تقدير مواطن القوة والضعف Estimating the strength and weaknesses:

بعد الانتهاء من تقييم الأداء الاستراتيجي الحالي والماضي للشركة، يتم تقدير مواطن القوة والضعف التي قد تتمتع بها الشركة مقارنة بالشركات المنافسة مستقبلاً، ويتطلب ذلك وضع الأسس الخاصة بتقدير مواطن القوة والضعف والتي يجب أن تعكس فاعلية الشركة في تحويل مواردها المتاحة ومعرفتها الإدارية إلى أشياء ذات قيمة للمستهلكين في السوق المستهدف بشكل متميز عن المنافسين وهو ما يمكن التعبير عنه بعرض القيمة المميزة (Unique Value Proposition)⁽¹⁾ وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

(¹) Martin A, (2006), Marketing Management Attract and Keep Customers for life, Journal of the Concl of Real Estate Brokerage Managers, op23.

ويعتبر الالتزام بتطبيق مبادئ التسويق من أهم الأسس الواجب اعتمادها لتقدير مواطن القوة والضعف في الشركة، والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال حول ما يلي: (1)

- قيام الشركة بتجزئة السوق الذي تحاول العمل فيه بدقة.

- قياس ربحية المنتجات في كل جزء من أجزاء السوق بانتظام.

- إجراء البحوث التسويقية من أجل مواكبة التطورات والتغيرات في حاجات وتفضيلات وعادات المستهلكين الشرائية في أجزاء السوق.

- تحديد العوامل التي تدفع المستهلكين إلى شراء المنتج، وموقف الشركة بالنسبة لهذه العوامل مقارنة بالشركات المنافسة.

- اتباع أسلوب استكشاف الحاجات الكامنة لدى العميل.

- قياس تأثير التحولات في البيئة الخارجية على الشركة بدقة.

- القيام بوضع خطة تسويقية سنوية.

- استثمار الموارد المتاحة تسويقياً.

- الإيمان بمفهوم التسويق.

- قيام الشركة باتباع استراتيجيات مؤثرة ومبادرة (Proactive) بدلاً من مجرد الاستجابة للأحداث والقوى الخارجية (Reactive) (2).

وبقيام إدارة الشركة بالإجابة عن هذه التساؤلات يمكن التعرف على التوجه التسويقي للشركة وتقدير مواطن قوتها وضعفها، ويشكّل ذلك قاعدة انطلاق لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي تحقق الميزة التنافسية للشركة في السوق.

3-4- تطوير الخصائص البيئية:

(1) توفيق عبد الرحمن، التخطيط الاستراتيجي: أفكار عالمية معاصرة، سلسلة إصدارات بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 194-195.

(2) العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 188.

في هذه الخطوة يتم تطوير الخصائص البيئية التي تمثل خلاصة التطورات والتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً، ومحاولة مواءمتها مع مواطن القوة والضعف المتوقعة، وصولاً إلى تحديد استجابة الشركة التسويقية الاستراتيجية⁽¹⁾.

وبما أن الشركة لا تستطيع الاستفادة من كافة الفرص التي تنهياً لها في بيئتها الخارجية أو تجنب كافة التهديدات البيئية المستقبلية بسبب محدودية الموارد المتاحة لها، وتنوع وتعدد التطورات والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة، فإنه يتم اللجوء إلى تطوير مصفوفات (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) كما هو موضح في الشكل رقم (24) والتي تستطيع الشركة من خلالها أن تركز على التطورات البيئية الرئيسية سواء كانت فرص أم تهديدات، وربطها مع مواطن قوتها او ضعفها، وصولاً إلى تحديد الاستجابة التسويقية الاستراتيجية المناسبة.

(1) إن المواءمة هي ما عبر عنه (المصطفى) بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، والذي عرفه بأنه: «عبارة عن نشاط او عملية تتضمن إيجاد التآلف بين قوة الشركة وفرصها في السوق لإيجاد مركز تنافسي دائم لشركة وللمنتجات التي تقدمها للسوق باتخاذ قرارات واقعية للوصول إلى أفضل النتائج والأهداف».

المصدر: المصطفى سامر، استراتيجية التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الاندلس للنشر والتوزيع، حائل السعودية، 2005، ص 141.

الشكل رقم 24: مصفوفة مواءمة (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) للملابس القطنية

<p>التهديد :</p> <p>1 وجود منافسة قوية.</p> <p>2 يرغب المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.</p>	<p>الفرص:</p> <p>1 - وجود العديد من الاتفاقيات التجارية الاقليمية مع دول المنطقة.</p> <p>2 زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية</p>	<p>الفرص والتهديدات البيئية</p> <p>قوة وضعف الشركة</p>
<p>مواءمة القوة مع التهديد:</p> <p>- القوة: نوعية المنتج.</p> <p>- التهديد : قوة المنافسة.</p>	<p>مواءمة القوة مع الفرص:</p> <p>- القوة: نوعية المنتج.</p> <p>- الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية.</p>	<p>مواطن القوة:</p> <p>أ-نوعية المنتج.</p> <p>ب-الدعم الحكومي.</p> <p>ج-الخبرة</p>
<p>مواءمة الضعف مع التهديد:</p> <p>الضعف: لا توجد منتجات جديدة.</p> <p>التهديد: رغبة المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.</p>	<p>مواءمة الضعف مع الفرص:</p> <p>الضعف: لا توجد منتجات جديدة.</p> <p>الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية</p>	<p>مواطن الضعف:</p> <p>أ-عدم القدرة على تطوير المنتجات الجديدة.</p> <p>ب-ضعف المهارات التسويقية.</p> <p>ج-ضعف التمويل</p>

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الشكل () أنه من خلال مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية تتوفر الشركة/الشركات أربعة أصناف من المواءمة وهي:

- مواءمة القوة مع الفرص: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية التي هي بالتحديد مواءمة نوعية المنتج الجيد مع زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس

المصنوعة من مواد طبيعية، والتي ينبغي على الشركة المعنية تركيز جهودها الإنتاجية والتسويقية على هذه الحالة مستقبلاً.

- مواءمة القوة مع التهديد: تنتج هذه الحالة من مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع التهديدات الرئيسية في البيئة الخارجية، إذ ينبغي على الشركة المعنية استغلال مواطن قوتها التي تتمثل بنوعية المنتج الجيد بتجنب أو تخفيف التهديد الذي تتعرض له والذي يتمثل في المنافسة القوية في السوق.
 - مواءمة الضعف مع الفرص: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن الضعف الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، إذ يتطلب من الشركة المعنية التغلب على مواطن ضعفها التي هي عدم تطويرها ملابس جديدة من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة لها التي هي زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية، كأن تأخذ بعين الاعتبار احتمال إنتاج وتسويق أنواع جديدة من المنتجات المصنوعة من مواد طبيعية صحية.
 - مواءمة الضعف مع التهديد: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن ضعف الشركة مع التهديدات من مواطن ضعفها التي تتمثل بعدم تطويرها منتجات جديدة، وكذلك تجنب التهديد المفروض عليها الذي هو رغبة المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس، كان يصر إلى توظيف أو استئجار فنيين ذوي مهارة عالية في تصميم الملابس.
- إنَّ نجاح الشركة في عملية تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات يمثل قاعدة الانطلاق للمراحل اللاحقة في وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية.