

دور المعرفة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

The role of Knowledge Management in Marking out the Business' Strategic Options

ط.د. وكال نور الدين

أ.د. عرايبي مداح الحاج

مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الجزائرية في مجال الصناعات المحلية البديلة،
جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر
noureddine.ouakkal@univ-chlef.dz

مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الجزائرية في مجال الصناعات المحلية البديلة،
جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر
h.meddaharaibi@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2019/09/29

تاريخ القبول: 2020/03/26

الملخص: تهدف هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تمارسه المعرفة التسويقية بأبعادها المختلفة على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، خاصة وأن امتلاك المؤسسات للمعرفة الكاملة المتعلقة بالزبائن الذين تتعامل معهم وفهم حاجياتهم، ومعرفة منافسيهم، إضافة إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الخاصة بالمنتجات التي يحتاجها السوق وكيفية الوصول إلى مستوى مواصفات عالية من الجودة، ترضي بها زبائنها، هذا فضلا عن المعرفة التفصيلية الخاصة بمصادر موارد التوريد، فجميع هاته الأبعاد تنطوي تحت تسمية واحدة ألا وهي المعرفة التسويقية وامتلاك المؤسسة لهذه المعرفة الحيوية سيؤدي حتما بالمؤسسة لزيادة قدرتها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في شبكة من حالات المخاطر ولهذا فهاته المعرفة التسويقية تساهم في ديمومة وضمان وضع تنافسي مميز للمؤسسة، من خلال تبني خيار استراتيجي يوصل رسالة المؤسسة التي تم وضع خطوطها وفق رؤية استراتيجية معينة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة التسويقية؛ معرفة الزبون؛ معرفة المنتج؛ معرفة المنافس؛ الخيار الاستراتيجي.

Abstract : This study aims to identify the role that knowledge management plays, with its different dimensions, in delimiting the business' strategic options. To this end, it is worth pointing out that the business' complete knowledge of its clients and the assimilation of their needs, the knowledge of its rivals as well as the knowledge that the business has relating to demanded products in markets and the means of reaching a high level of qualitative characteristics that meet client's needs, and the detailed knowledge of equipment resources' origin, represent by and large the concept of knowledge management, By possessing that vital knowledge, the company can raise its capacities to the future of its business, which remains surrounded by risks , the knowledge management contributes to the continuity and the guarantee of a distinguished competitive position for the business; by adopting a strategic option that allows getting out the message of the business which leads have been defined according to a concise strategic vision.

Keywords: Knowledge management; Client knowledge; Product knowledge; Rival knowledge; Strategic option

JEL Codes : D83, M31.

*مرسل المقال: وكال نور الدين (ouakkal-n@hotmail.fr).

مقدمة:

تشير أنشطة المؤسسات الحديثة إلى إعادة صياغة جذرية لبرامجها التسويقية بهدف تعظيم نجاحاتها في ظل منافسة شديدة وتطورات تقنية متسارعة ابرز معطياتها تحول فلسفة المؤسسات من الاعتماد على الاسلوب التقليدي في انجاز أعمالها الى الاعتماد على خلق المعرفة التي يمكنها توفير المعلومات المطلوبة عن بيئة الأعمال في الوقت المناسب، ومن هنا تبرز أهمية إثارة مثل هذا الموضوع لغرض تحفيز المؤسسات إلى إدراك الدور الذي تلعبه المعرفة الخاصة بالسوق في تحديد أهدافها، إلى جانب أنها تعد إحدى أفضل الأدوات التي تدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من خلال إسهامها في مساعدة صانعي القرار الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تضمن مستوى مناسب من حالة التأكد والتي تسمح للمؤسسة بالحفاظ على تفوقها التنافسي ولعل افضل مقياس على التفوق التنافسي هو مصفوفة نموذج هوفر التي يمكن تطبيقها في المؤسسات من أجل اتخاذ القرارات الخاصة سواءً بالمنتج او السوق، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة للتوجه نحو أفضل تموقع وتحديد أمثل خيار استراتيجي وعلى هذا الأساس تم طرح الاشكالية التالية :كيف تساهم المعرفة التسويقية في تحديد الخيار الاستراتيجي؟

ولمعالجة الاشكالية السابقة تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية: ماذا نقصد بالمعرفة التسويقية؟ ماهي أدواتها؟ كيف تقوم المعرفة التسويقية في رسم الخيار الاستراتيجي للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة :

-تتدخل المعرفة التسويقية في جميع مراحل تحديد الخيار الاستراتيجي

-يعد نموذج هوفر أكثر الأساليب ملائمة لدراسة الموقع التنافسي

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في كونها تتناول موضوع هام ومؤثر في بيئة الأعمال، حيث أنه وفي ظل التغيرات الجذرية الحاصلة في البيئة التسويقية التنافسية والتي دفعت بالعديد من المؤسسات إلى إعادة التفكير في الدور الذي تلعبه البيئة التسويقية من خلال احتوائها لمجمل التغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة، حيث أنها أصبحت تمثل الغطاء الموضوعي لاستراتيجيات التفاعل لإدارة المؤسسة مع والذي يقودها بعد ذلك إلى الدقة في صحة البديل الاستراتيجي المتخذ من طرف المؤسسة.

أهداف البحث:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

-التعرف على مفهوم المعرفة التسويقية

-توضيح شامل لمفهوم وأبعاد المعرفة التسويقية

-ابراز أهمية المعرفة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية

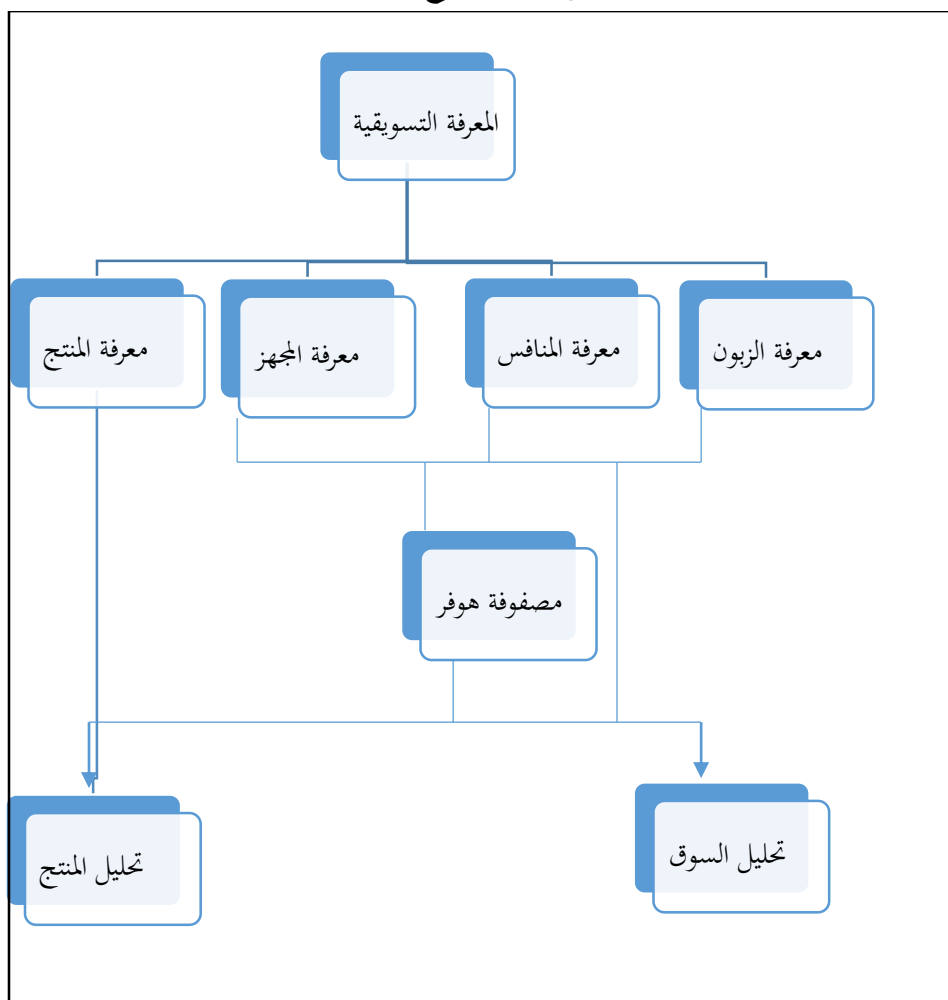
-التعرف على دور مصفوفة نموذج هوفر في رسم خيارات المؤسسة

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هاته الورقة البحثية إلى:

1-المعرفة التسويقية

2-الخيارات الاستراتيجية

الشكل 01: " نموذج الدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثين

1. المعرفة التسويقية:

1.1. تعريف المعرفة التسويقية:

يعرف كل من (Raisanen and Gronroos) المعرفة التسويقية بأنها معرفة الشركة باحتياجات العملاء بالإضافة إلى تطرقها لكيفية إدراك هؤلاء العملاء لجودة المنتجات. يلاحظ على هذا التعريف انه يركز على جانبين أساسيين هما: المعرفة برغبات العملاء بجودة المنتجات (H.K & C.Gronroos, 2012, p. 4).

ويتفق (curbatov) مع جزء من التعريف السابق حيث يرى أن المعرفة التسويقية تتمثل في معرفة العملاء فيما يتعلق بتفضيلاتهم من المنتجات وقوات التوزيع.... إلخ (O.YCurbatov, 2013, p. 117). ويذكر (Hanvanichet) أنه بالرغم من اهتمام المدارس التسويقية بموضوع المعرفة التسويقية إلا أنها ركزت بشكل أساسي على كيفية اكتساب المعرفة من جانب المنشآت ونشرها وتخزينها ولذلك فقد اقترحوا مفهوم جديد قائم على أن المعرفة التسويقية تكمن في ثلاث عمليات تسويقية رئيسية وهي: إدارة تنمية المنتجات، إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة سلسلة التوزيع (فرحان، 2011، صفحة 39).

ويلاحظ أنه هناك صعوبة في تحديد مفهوم المعرفة التسويقية وأن التعريف ضيق للمعرفة التسويقية يؤدي إلى التركيز على التعريف على جانب واحد فقط من جوانب المعرفة التسويقية مثل معرفة العميل، معرفة المنافس... إلخ، ولذلك فقد أشار (kotler) إلى أن المعرفة السوقية هي عبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن والأسواق والمنتجات التي تساعد المؤسسة على إنشاء هويات وعلامات تجارية قوية (نزار و النقشبندي، 2013، صفحة 75).

وتأسيساً على كل ما ورد من مفاهيم خاصة بالمعرفة التسويقية بأن هذه المعرفة تعبر عن مدى إلمام وفهم إدارة المؤسسة لعناصر السوق الأساسية (الزبون، المنتج، المنافس، المورد) من أجل الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من النفاذ إلى الأسواق والسيطرة عليها لمدة طويلة بالنسبة للمؤسسات ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على المعرفة بقرارات تسويقية وهذا يتوافق مع الهدف من البحث الحالي.

2.1. أبعاد المعرفة السوقية:

تسعى المؤسسات الحديثة والحريصة على نجاحها وتفوقها في الحصول على المعلومات والمعرفة الكاملة والشاملة لمجالات السوق كافة، إذ نجد أنها تسعى إلى معرفة الزبائن الذين يتعاملون معها، وإلى معرفة المنافسين لها في نفس الصناعة التي تعمل فيها، وكذلك معرفة طبيعة وخصائص ومميزات مصادر التوريد التي تتعامل معها المؤسسة، ومعرفة المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق، وهذه المعرفة الشاملة ستمكن المؤسسة من تحقيق التعامل الناجح والتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وقد شجعت العولمة المؤسسات على تطوير أبعاد جديدة تمكنها من الحصول على عوائد غير اعتيادية في الأسواق العالمية، والتي تهتم بإنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة في تلك الأسواق، وهذه الأبعاد تتجسد بـ (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المنافس، ومعرفة المورد).

أ. **معرفة الزبون:** وهي أحد الأبعاد الحيوية والمهمة للمعرفة السوقية وقد ازداد الاهتمام بمعرفة الزبون مع تطور مفهوم التسويق نفسه، فقد انتقل هذا المفهوم من المفهوم البيعي الذي يعتمد فلسفة البحث عن أسواق للسلع التي كانت المؤسسات تقوم بإنتاجها، إلى المفهوم الحديث للتسويق الذي اعتمد فلسفة جديدة هي: "البيع من وجهة نظر الزبون"، والذي يعتبر أن الزبون، والزبون فقط هو الذي يحدد جودة السلع المطلوبة، وهذا المفهوم الجديد للتسويق

أدى إلى زيادة الاهتمام بدراسة ومعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم من السلع والخدمات والعمل على إشباعها لتحقيق رضا الزبون (فرحان، 2011، صفحة 57).

لذا يحتل الزبون مكانة مركزية ضمن اهتمام المؤسسات على اختلاف أهدافها ونشاطاتها الاقتصادية، إذ يتم عبره تحقيق عملية بيع المنتجات التي تشكل الهدف الرئيسي من قيام أي منظمة، وتحتاج المؤسسات لبيع منتجاتها، إلى أداء مجموعة من النشاطات واتخاذ عدد من القرارات الاستراتيجية والتسويقية مثل: الدخول إلى أسواق جديدة، وتصميم منتجات جديدة، واختيار قنوات التوزيع، وتصميم حملات الترويج والإعلان ... الخ، وهذه النشاطات والقرارات الهامة، ستكون على الأغلب خاطئة أو عديمة الفائدة، أو حتى مربكة للمؤسسة والزبون، ما لم تبنى على معرفة مسبقة بالزبون، واحتياجاته، وردود الفعل اتجاهه، وتتبنى العديد من المؤسسات المعاصرة فلسفة جديدة مفادها أن الزبون على حق دائما، لذا فهي تبحث عن الوسائل اللازمة لكسب ثقته وتحقيق رضاه، فالزبون يبحث عن القيمة في السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها بعد إجراء المقارنات مع ما تقدمه المؤسسات المنافسة، لذا يترتب على المؤسسة العمل على خلق قيمة فيما تقدمه للزبون بما يؤمن جذبة نحو تلك السلع والخدمات باحثا عن القيمة المضافة، فمعرفة الزبون هي الأساس الذي تبنى عليه معظم القرارات التسويقية والاستراتيجية في المؤسسات، وتعد معرفة الزبون من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح المؤسسات لذا فهي ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالزبائن وغيرهم، وتعد معرفة الزبون واحدة من أهم قواعد المعرفة بالنسبة للمؤسسة ونتيجة لذلك يجب أن تكون في الطليعة بالنسبة لنشاطات إدارة المعرفة.

ب. معرفة المنافس: إن نجاح المؤسسات المختلفة في تسويق منتجاتها يعتمد على قدرتها على تصميم وتقديم منتجات تناسب الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، لذلك فمن الضروري للمنظمات أن تهتم بالتعرف على استراتيجيات المنافسين بنفس درجة الاهتمام بالزبائن (المرهضي، 1996، صفحة 56)، ومعرفة المنافسين تتكون من المعلومات المتراكمة لدى إدارة المؤسسة حول القدرات والإمكانات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق، وسياساتهم المستقبلية التي يتوقع أن تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وعملية معرفة المنافس تتطلب نشاطات سلوكية تؤدي إلى جمع المعلومات حول المنتجات المنافسين واستراتيجياتهم.

إن معرفة المنافس تعبر عن قدرة المؤسسة في تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية لها، وأن معرفة المنافس جزء مهم جدا من معرفة السوق والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية، فالمؤسسة التي لديها معرفة جيدة بقدراتها وقدرات المنافسين فإن استراتيجيتها لن تفشل أبدا، إذا كانت تكتفي بمعرفة قدراتها فقط وتجهل قدرات منافسيها فإن هذه المؤسسة يجب أن تتوقع الفشل بقدر ما تتوقع النجاح، وأما إذا كانت المؤسسة تجهل قدراتها بقدر ما تجهل قدرات منافسيها فعلى هذه المؤسسة التيقن بأن الفشل هو قادم لا محالة.

وأشار (Porter) إلى أن المؤسسات المنافسة في الصناعة يمكن وبسهولة أن تمتلك الأنشطة الأساسية لهذه الصناعة، وهذا سيؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة طالما أن جميع المؤسسات في الصناعة تمتلك الأنشطة الأساسية ذاتها، لذا يتعين على المؤسسة أن تخلق ميزة تنافسية لها عن طريق خلق روابط بين أنشطتها الداخلية، بحيث يدعم بعضها الآخر، والذي سيكون صعب التقليد من قبل المنافسين لها في نفس الصناعة، والمعرفة التنافسية تقضي من المؤسسة أن تكون لها معرفة كاملة بالآتي (Porter, 2000, p. 23):

التكنولوجيات، نقاط القوة، نقاط الضعف، والتحركات الاستراتيجية للمؤسسة المنافسة

الجدول 01: "المعرفة التنافسية"

مكونات معرفة المنافسين	تفاصيلها
معرفة التكنولوجيا	• ما هو مستوى التكنولوجيا التي يعتمد عليها المنافسين. • مدى قدرة تقليد المنافسين واستيعابهم للتكنولوجيا الجديدة.
معرفة نقاط الضعف.	• تشخيص مكان ضعف المنافسين والتعامل معها. • قلب أو تحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرص جديدة.
معرفة نقاط القوة	• تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في المؤسسة. • إمكانية تقويم بدائل جديدة للسوق المستهدف. • المزايا القابلة للاستمرار إزاء المنافسين.
معرفة التحركات الاستراتيجية	• القدرة على تحليل السيناريوهات وتقييمها في ضوء هدف محدد مسبقا. • القيام بالتخطيط للتدريب. • الاستثمار في تطوير المعرفة. • استعمال الطريق التنافسي المبني على المعرفة لدفع المؤسسة عن نفسها ضد التحركات العدائية لمنافسيها.

Source : Carneiro, Alberto, « how dose knowledge management influence innovation and competitereness » Journal of knowledge management, vol.4, N°.2, 2000, P 115.

ج. معرفة المنتج: يعرف المنتج بأنه شيء يمكن تقديمه للسوق للانتباه، أو الاستحواذ، أو الاستخدام، أو الاستهلاك، ويمكن أن يلي حاجة، أو يحقق رغبة، ويشمل السلع الملموسة وغير الملموسة فقد يشمل خدمات، أشخاص، أماكن، تنظيمات أفكار، أو خليط من هذه الأشياء، وبعد المنتج صلة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، لذا يتعين عليها إنتاج وتسويق ما يقبل عليه الطرف الآخر وهم الزبائن، إذ أن تقلبهم لهذا المنتج يمثل نجاح المؤسسة في السوق.

الشكل 02: "الخصائص التي يتكون منها المنتج".



Source : Etzel, Etal, « Marketing » 14th, MC, Grow-Hill Companies, USA, 2007, P 213.

د. معرفة المورد: يرد في طروحات إدارة الأعمال تفسيرات كثيرة ومتنوعة عن ما هو المقصود بمصدر التوريد، حيث يمكن أن تكون الجهة التي تقوم بتجهيز المؤسسة بمستلزمات العملية الإنتاجية كافة من المواد الأولية الأساسية والمساعدة وما شابه ذلك، كما أن مصدر التوريد يمكن أن يكون مسؤولاً عن مصادر تجهيز أخرى مسؤولة عن توريد بضائع جاهزة، وفي كلا الحالتين يستفيد المورد من فرق السعر بكونه مختصاً في توفير مستلزمات الإنتاج أو بضائع جاهزة يمتلك الحق والخبرة الفنية في تداولها، ويمكن القول بأن الموردين هم شركاء وأفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود مهمة خاصة بتجهيز المواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الإنتاج، لذا تعد عملية المورد أحد الأبعاد المهمة والحيوية لمعرفة السوق، وهذه تشمل عادة خطوات الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص مورد المؤسسة وميزاتهم (سلطان، 1997، صفحة 75).

هـ. الأسعار التي يقدمها المورد: كذلك يجب أن تكون المؤسسة المشتري على اطلاع بكافة الأسعار المقدمة من مصادر التوريد المحتملة، فضلاً عن مدى استقرار هذه الأسعار وخاصة في أوقات الأزمات.

2. الخيار الاستراتيجي:

1.2 مفهوم الخيار الاستراتيجي:

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أية مؤسسة هي تحقيق النجاح، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في شبكة من حالات المخاطر، وتقلب أحوال البيئة، ولهذا فعملية

التشخيص مهما كان نوعه هي عملية دائمة ومستمرة، لضمان وضع تنافسي متميز للمؤسسة من خلال تبني خيار استراتيجي الذي يحقق رسالة المؤسسة التي تم رسم خطوطها وحدودها وفق رؤية استراتيجية لآفاق المستقبل.

فالخيارات الاستراتيجية، ليست هي الهدف والغاية، من النشاط الاستراتيجي، فالبديل توضع على الطاولة كلها، تفتح نافذة كبيرة واضحة الرؤيا لكي نختار، الخيار المطلوب، والخيار المطلوب، هو الخيار المرغوب، طالما يحقق الأهداف. ويركز العديد من الخبراء في تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي على المعايير التي يمكن الاستناد إليها للوصول إلى الخيار الأفضل، فالخيار الاستراتيجي هو "مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير متعددة" (بن حبتور، 2007، صفحة 254).

ومن المفاهيم الأخرى للخيار الاستراتيجي ما قدمه إذ يعرف الخيار الاستراتيجي بأنه "قرار للاختيار بين البدائل الاستراتيجية والذي يلي أهداف المؤسسة بشكل أفضل من بقية البدائل -المحدودة العدد بطبيعتها- وفقاً لمعايير يستند إليها (بن حبتور، 2007، صفحة 255)". من هنا نرى أن الخيار الاستراتيجي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة - المستندة إلى معايير محددة - بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المؤسسة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة في اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة

إن أهم الأسباب التي تلعب دوراً هاماً في تحقيق النجاح الاستراتيجي تتمثل في اعتماد الخيارات الاستراتيجية المناسبة في جميع المستويات على أن ننتبه إلى ضرورة استمرار عملية التقويم الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية المستمرة ولتعديل الخيارات، أو تكييفها، وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية، أو في الحسابات الاستراتيجية لا توجد ثمة ثوابت.

2.2. أهمية الخيار الاستراتيجي:

أين تكمن إذن أهمية الخيار الاستراتيجي؟ إنها تكمن في الرؤيا القائلة، أن الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية، نتيجة اعتماد خيار استراتيجي معين ثم اختياره من بين مجموعة البدائل التي تم إنتاجها، واستحضارها، وفق ظروف ومتغيرات المؤسسة، لمعرفة مدى تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها عند اعتماد خيار استراتيجي معين. مما تقدم فإن الخيار الاستراتيجي بالرغم من تعدد مفاهيمه، إلا أنه بالنسبة للمؤسسة ما هو إلا قرار أو بديلاً استراتيجياً يتم اختياره من ضمن البدائل المتوفرة وفقاً للفلسفة الإدارية للمؤسسة وقدراتها وإمكاناتها والأهداف المراد الوصول إليها، لكونه البديل الأكثر تناسبا لوضعها المالي وأفاق التطور المستقبلي وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية بمختلف تغيراتها وظروفها المحيطة.

ووفقاً لمدخل القرار فإن الخيار الاستراتيجي يتضمن ثلاث خطوات (الصميدعي و يوسف، 2011، صفحة

-توليد البدائل الاستراتيجية : وضع العديد من البدائل الاستراتيجية المتاحة والمتناسبة مع قدراتها التنافسية، ومن البديهي أن تميل المؤسسة إلى الاتجاه الاستراتيجي الأكثر رشدا ومعقولية، والذي يحقق لها أكبر فرصة في تحقيق أهدافها.

-تقييم البدائل الاستراتيجية : هذه العملية تخضع لمعايير كمية (مالية) وأخرى نوعية.

-الاختيار الاستراتيجي : اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتوجهات الإدارة وفلسفتها، ووفقا لمجموعة من العوامل الداخلية (قدرات المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة...) والخارجية (متغيرات البيئة) فالمؤسسة إذن تقف أمام الاختيار الاستراتيجي ويدها (مفتاح الاختيار) ومفتاح الاختيار أن تقوم المؤسسة المذكورة (بن حبتور، 2007، صفحة 257). "

بتحليل الأداء الخاص بعملها الحالي والمتوقع في المستقبل، وقد يكون التحليل هذا:

-تحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية فهو تحليل على : مستوى المؤسسة.

-تحليل يكون على مستوى المنتج ويطلق عليه اسم التحليل على مستوى نشاط الأعمال.

3.2. مراحل الوصول إلى الخيار الاستراتيجي:

إن إطار العمل السابق للتوصل إلى الخيار الاستراتيجي المناسب يوضح بشكل مفصل-وبحسب توجه كل من الباحثين وغرضهما من البحث-مراحل الوصول إلى الخيار الاستراتيجي، وبشكل عام فإن أغلب الكتاب والباحثين يتفقون على أن المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي هي (بن حبتور، 2007، صفحة 257). "

-تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية.

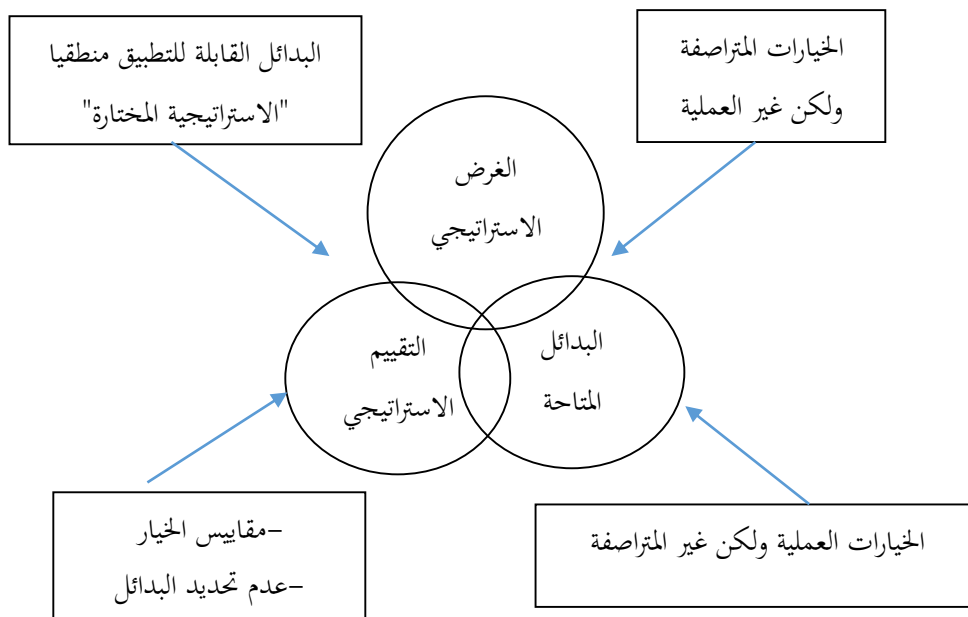
-تقويم البدائل على وفق معايير محددة.

-اختيار البديل المناسب.

ويقدم الاستراتيجيون إطارًا يساعد على اختيار الاستراتيجية من بين البدائل المتاحة، إذ يوضح أن الخيارات المتوافرة عند تقاطعها فقط مع ما تقيّمه المؤسسة، ينتج عنها خيارات عملية ولكنها غير مترافقة مع جهود المؤسسة، وذلك بالنظر لعدم أخذ الغرض الاستراتيجي بنظر الاعتبار، وكذلك عند تقاطع البدائل المتاحة مع الغرض الاستراتيجي، ينتج عن ذلك خيارات مترافقة مع جهود المؤسسة ولكن غير عملية، ويصل الاستراتيجيون إلى أن الاستراتيجية التي

يجب اختيارها يجب أن تكون من ضمن البدائل المتاحة والخاضعة للتقييم والمحققة للغرض الاستراتيجي. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل 03: "اختيار الاستراتيجية من خلال البدائل المتاحة".



Source : Hugh Macmillan and MahenTampoe, « Strategic Management, Process ,Content and Implementation » 1st. Ed , Oxford UniversityPress, 2000, P : 134

4.2. تحديد الخيارات الاستراتيجية باستعمال مصفوفة نموذج هوفر:

يطلق على هذا النموذج اسم مصفوفة تحليل تطور السوق / المنتج Product Market Evolution Analysis كما يطلق عليه أيضا تحليل دورة الحياة Life cycle Analysis الذي قدم واستخدم من قبل Arhur D litt le وتكون المصفوفة من بعدين أساسيين الأول يمثل مراحل نضج الصناعة وهي المرحلة الجنينية (أو النشوء) النمو، النضج، التلاشي (الحسيني، 2012، صفحة 135).
والبعد الثاني يمثل المركز التنافسي المصنف إلى 05 فئات وهي: المركز المهيمن، القوي، المفضل، المركز الذي يمكن الدفاع عنه، والضعيف، وتبدو صور هذه المراكز واضحة في الجدول التالي:

الجدول 02: "مراحل نضج الصناعة/مصنوفة تحليل السوق/المنتج"

التدهور	النضج	النمو	النشوء
الدفاع عن المركز الحالي، التركيز، التجديد، النمو مع الصناعة.	الدفاع عن المركز الحالي، المحافظة على قيادة قلة، التكاليف، التجديد النمو السريع.	نمو سريع، قيادة قلة، التكاليف، التجديد، الدفاع عن المركز.	نمو سريع الانطلاق
التخلي عن الأنشطة، تعليق بعض الأنشطة، النمو مع الصناعة، الحصاد.	قيادة قلة، التكاليف، التركيز، التجديد، التمييز، النمو مع الصناعة.	نمو سريع، قيادة قلة، التكاليف، التمييز.	الانطلاق التمييز نمو سريع
التحول، تخفيض النفقات.	الحصاد، الدفاع وإيجاد موقع ملائم لتجديد التحول، النمو مع الصناعة.	التركيز على التمييز، الملحق، نمو مع الصناعة.	الانطلاق، التمييز، التركيز، نمو سريع.
التجديد، الانكماش، تخفيض النفقات	الحصاد، التشذيب، إيجاد موقع ملائم، تخفيض النفقات.	الحلاق بالحصاد، إيجاد موقع ملائم، التشذيب، التركيز، نمو مع الصناعة.	الانطلاق، نمو مع الصناعة، التركيز
الانسحاب	الانسحاب التجريد التشذيب	التحول، التشذيب، تخفيض النفقات، الانكماش.	إيجاد بيئة ملائمة للحلاق، نمو مع الصناعة

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007، ص282.

ومن الواضح أن مصنوفة دورة الحياة تفيد في تحديد موقع المؤسسة في الوقت الحاضر وبالتالي نوع الاستراتيجية التي تكون أكثر ملائمة لها ويتحدد الموقع داخل دورة الحياة في ضوء علاقة المؤسسة بشمانية عوامل خارجية وهي (مؤشرات المراحل التطورية للصناعة) وهذه العوامل (بن حبتور، 2007، صفحة 284).:

- معدل نمو السوق.
- الطاقة الكافية في النمو.
- اتساع خطوط المنتج، وعدد المنافسين.
- انتشار حصة السوق بين المنافسين.
- ولاء المستهلك.
- قيود الدخول للسوق و التكنولوجيا.

إن التوازن بين العوامل المذكورة، هو الذي يحدد المرحلة في دورة الحياة (أو مراحل نضج الصناعة) فعلى سبيل المثال: الصناعة الناشئة الجينية تتصف بسرعة النمو والتغيير في التكنولوجيا وبمخصص مجزأة من السوق وملاحقة للمستهلكين الجدد، وعلى النقيض من ذلك توصف الصناعة المتدهورة بانعكاس الطلب، وانخفاض عدد المنافسين وضعف التنوع.

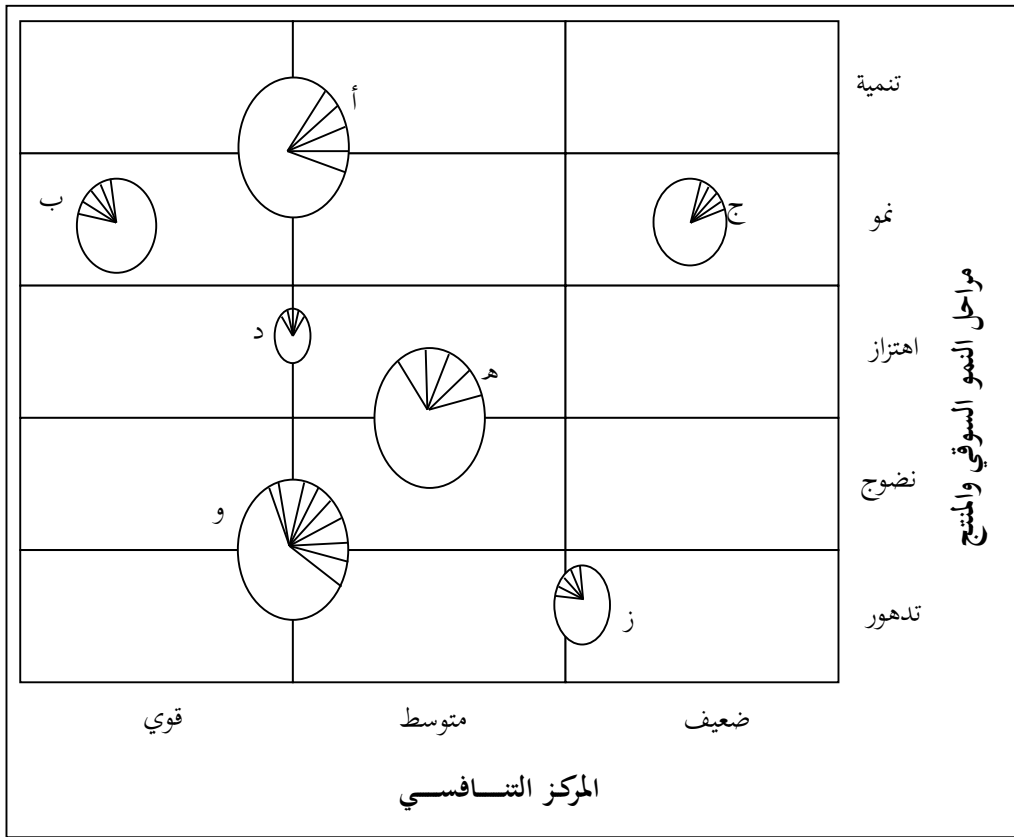
المركز التنافسي للمؤسسة في ميدان صناعتها يتأسس أيضاً من خلال البحث في خصائص كل فئة تنافسية موجودة في المصفوفة. المركز التنافسي المهيمن يكون من حصة مؤسسات القطاع العام بسبب استفادتها من شرعية الاحتكار الكامل أو شبه الكامل للنشاط وبالأدات مؤسسات القطاع العام لذلك نادراً ما تملك منظمات الأعمال في القطاع الخاص هذه الميزة التنافسية. لية في حين يمكن لهذه المؤسسات أن تكون في مركز تنافسي قوي عندما تستطيع أن تتبع استراتيجيات نابعة من خياراتها من دون اهتمام كبير بالمنافسة. المركز التنافسي المنفصل يحصل عندما لا يوجد منافس واحد بمقدوره أخذ موقع الصدارة بين المنافين، أما المركز التنافسي الذي يمكن الدفاع عنه فهو الذي يتم المحافظة عليه من خلال التركيز والتميز. وأخيراً يكون المركز التنافسي للمؤسسة ضعيفاً عندما تكون صغيرة ومحدودة الموارد ولا تستطيع البقاء بصورة مستقلة ولفترة طويلة.

إذا أخذنا بنظر الاعتبار المدى الواسع للبدائل أو الخيارات الاستراتيجية الممكنة للمنظمة، وتنوع وتباين هذه الخيارات، تبقى القيمة الحقيقية للمصفوفة هو: في تأسيس موائمة بين الاستراتيجيات من جهة ومرحلة نضج الصناعة والمركز التنافسي للمؤسسة من جهة أخرى. فمثلاً عندما تكون الصناعة في مرحلة نمو المؤسسة في مركز تنافسي منفصل تستطيع الإدارة اختيار استراتيجية النمو والتطور مع السوق.

في المقابل تختار المؤسسة ذات المركز التنافسي المهيمن في صناعة منبثقة جديدة استراتيجية هجومية قائمة على المبادرة لخلق نمو ذاتي من خلال استثمار قدراتها ومواردها إلى أقصى حد ممكن، والتحرك بسرعة أكبر من المنافسين أو عن طريق تطبيق استراتيجية قيادة قله التكاليف. وعلى خلاف ذلك تضطر المؤسسة ذات المركز التنافسي الضعيف أو تلك التي تقع في الخلايا التي يخرقها ثلاثة خطوط من يمين المصفوفة باتجاه الأسفل والتي تعاني من تدهور المركز التنافسي من جهة، مع صعوبات في الدفاع عن المركز المالي في السوق. إلى إتباع استراتيجية التركيز والاستراتيجيات الانكماشية وتخفيض النفقات بالنسبة للمنظمات الضعيفة على وجه الخصوص.

لقد (قام) هوفر سنة 1977 بتقديم -نموذجه لمصفوفة من 15 خلية تعكس مراحل تطور المنتج أو السوق، حيث تقوم المعظمة بوضع وحدات أعمالها الاستراتيجية أو أنشطتها (المنتجات) في المكان المناسب داخل الشبكة، بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات والأسواق، والمركز التنافسي لها، وتمثل الدائرة التي توجد داخل الشبكة مبيعات الصناعة ككل أما الجزء المظلل فهو يعبر عن حصة المؤسسة من هذه المبيعات ويعبر الشكل التالي عن أوضاع الشبكة وحالتها بوضوح، فلنتأمله أولاً ونراقب نشاط وحداته ثانياً.

الشكل 04: "نموذج يوضح مصفوفة تطور المنتج/السوق لهوفر".



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان

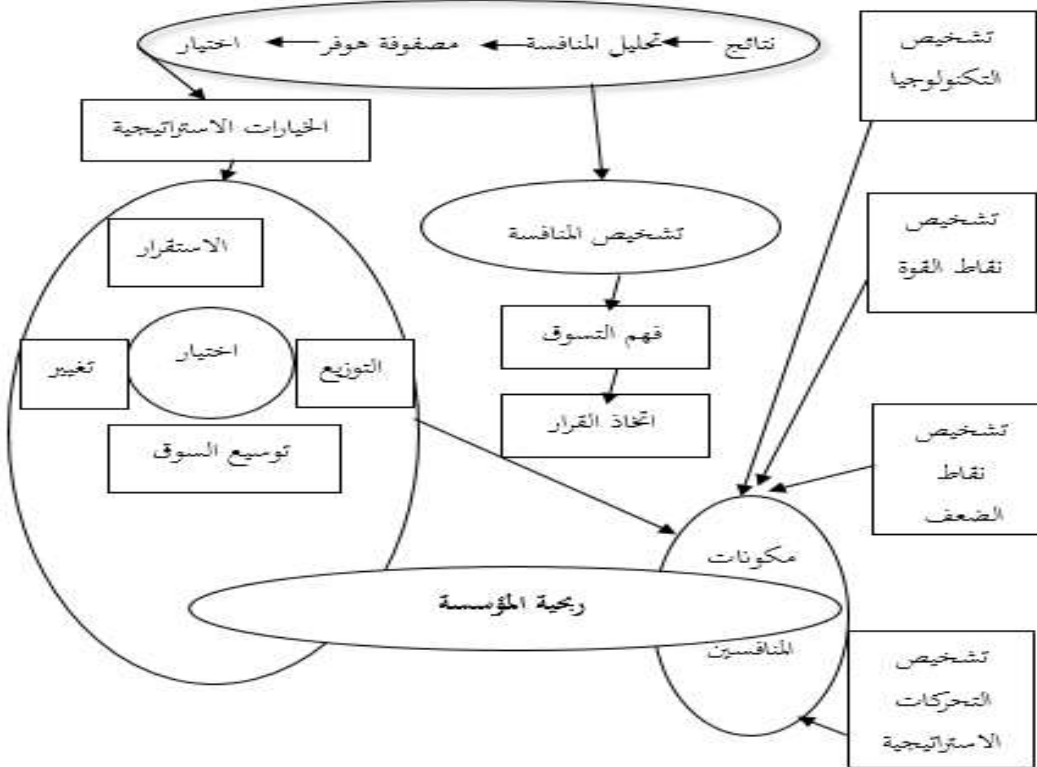
الأردن، 2007، ص 282

فهذا الشكل، كل الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (أ) هي وحدات أو أنشطة نامية في مرحلة تطور أسواق المنتج، وهذه الوحدات والأنشطة تكون ذات مركز تنافسي محتمل أن تحقق قدرة تنافسية عالية إذا ما اهتمت المؤسسة بالإنفاق عليها الأموال في المستقبل، ولذا فإن الوحدات أو الأنشطة تكون محلا لتطبيق بعض استراتيجيات النمو والتوسع في المستقبل. أما الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (ب) فهي وحدات أو أنشطة توجد حاليا في مركز تنافسي قوي على الرغم من أن الحصة السوقية التي تتمتع بها تكون دائما حصة منخفضة وان أسباب انخفاض هذه الحصة يمكن علاجها مستقبلا حيث تقوم المؤسسة بالإنفاق على هذه الوحدات أو الأنشطة لزيادة حصتها في السوق. وأما عن الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (ج) فهي تتشابه مع تلك التي توجد في المجموعة السابقة أي تأخذ الحرف (ب) في كون حصتها السوقية محدودة إلا أنها تنخفض عنها كون مركزها التنافسي ضعيفا، وحيث تحاول المؤسسة تحويلها إلى المجموعة (أ، ب) وذلك بالإنفاق عليها، ولكن الاستراتيجية الأفضل هنا هو تصفية المؤسسة لهذه الوحدات واستثمار أموالها في تلك الوحدات أو الأنشطة التي توجد في المجموعتين السابقتين (أ، ب) وتقع مجموعة الوحدات أو الأنشطة (د) في مرحلة اهتزاز السوق وفي مركز تنافسي

معقول وعليه فإن إتباع استراتيجية النمو المحدود مع هذه الوحدات أو الأنشطة يعد أمراً مقبولا، وهذه الوحدات أو الأنشطة تكون في مركز قريب من تحولها إلى وحدات أو أنشطة مدرة للنقدية.

أما الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (د) والحرف (و) فهي في مركز تنافسي قوي نسبيا ولكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبياً من تطور السوق بالمقارنة بالمجموعة التي تأخذ الحرف (د) فهي تعتبر تلك الوحدات أو الأنشطة التي تدر عائداً نقدياً كبيراً للمنظمة، ونجد أن أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع هذه الوحدات تلك الاستراتيجيات التي تهدف إلى استغلال هذه الوحدات في حصول المؤسسة على أكبر دخل وريح نقدي منها مع استغلاله في الإنفاق على الوحدات أو الأنشطة (أ، ب) وأخيراً فإن الوحدات التي تأخذ (ز) تمثل تلك الوحدات المتعثرة، فحصتها في السوق تكون ضئيلة ومحدودة وهي توجد في مرحلة تدهور السوق، ويكون مركزها التنافسي ضعيفاً في بعض الحالات. وحيث إن المؤسسة تتطلع إلى تحقيق الربح فقد تعمل على الاحتفاظ بهذه الوحدات أو الأنشطة إذا استطاعت أن تحقق ذلك الربح الذي تطمح إليه من وراء هذه الوحدات أو الأنشطة ومع ذلك فإنها تحاول أن تخفض من التكاليف التي تنفقها على الوحدات أو الأنشطة التي تحت مدار نفوذها. أما إذا لم تتمكن المؤسسة من تحقيق الربح الذي تطمح الحصول عليه فإن الوحدات أو الأنشطة تصبح الهدف الرئيسي لاستراتيجيات التخلص أو لأنها سوف تكلف المؤسسة خسائر فادحة تقودها إلى الإفلاس.

الشكل 05: "تحديد الخيار الاستراتيجي باستخدام مصفوفة هوفر"



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على خصائص المعرفة التسويقية

الخاتمة:

تهدف عملية المعرفة التسويقية إلى التعرف على الفرص و التهديدات و نقاط القوة والضعف لتتمكن المؤسسة من تحديد موقفها الاستراتيجي، ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وتسير عملية المعرفة التسويقية وتحديد الخيارات الاستراتيجية في المؤسسات عبر الأهداف لا الأزمات فهي عملية دائمة و ليست عرضية ما يترجم بمراجعة دورية منتظمة.

-تعتبر المعلومة الاستراتيجية المورد الأساسي في عملية خلق المعرفة التسويقية والمورد الاستراتيجي في عملية اختيار البديل المتاح والمفضل للمؤسسة. كما تعتبر المعرفة التسويقية والخيار الاستراتيجي أدوات أساسية تسمح للمؤسسة ضمان وضع تنافسي متميز وعناصر مهمة للتنافسية المؤسسات في بيئة تتميز بعدم التأكد. فالمعرفة التسويقية تعطي المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة و يجعلها قادرة على معرفة البدائل التي تدعم فرص المؤسسة في النجاح وتحد من كل التهديدات التي تحد من قدرتها على المنافسة و تمثل مصفوفة هوفر أسلوباً تستخدمه الإدارة أو أطراف أخرى لتقييم وتفسير أدائها خلال فترة زمنية معينة ويستند على مجموعة من مصادر المعلومات المختلفة. وخصائص مصفوفة هوفر في المؤسسة تجعل منه أداة تحليل استراتيجي، أداة تحديد المركز التنافسي، أداة للتقييم، و أداة لإدارة الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

قائمة المراجع:

- الصميدعي محمود ، و ردينة يوسف. (2011). التسويق الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة.
- حكمت رشيد سلطان. (1997). الأثر التتبعي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى استراتيجيات العمليات في تحديد الخيار الاستراتيجي (أطروحة دكتوراه). الموصل، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد.
- المرهضي سنان. (1996). دورة حياة المؤسسة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية المنظمة (رسالة دكتوراه). الجامعة المستنصرية، العراق: علوم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد.
- عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). الادارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، دار المسيرة.
- البراوي عبد المجيد نزار، و فارس النقشبندي. (2013). التسويق المبني على المعرفة. الأردن: الوراق للنشر.
- علاء فرحان. (2011). المعرفة التسويقية والقرارات الاستراتيجية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحسيني فلاح حسن. (2012). الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. الأردن: دار وائل.
- H.K, R., & C.Gronroos. (2012). THE Use of service marketing knowledge the12 international research. France: conference in service management.
- O.YCurbatov. (2013). The knowledge marketing A New Trend in management sciences world Ekob . bich.aoh. vol 4 n 34.
- Porter , M. (2000). The Competitive Advanatage Of Nation . New York : Edition Mac.